

# サービス生産性の向上にどう取り組むか

小樽商科大学 ビジネススクール

教授 内田 純一

## 《ポイント》

- コロナ禍により、多くの事業者がサービス生産システムの見直しを迫られている
- 生産性と効率性の違いに注意：部分最適化を進めると生産性は低くなってしまう
- ISO等の国際標準を自社サービスの改善に取り入れる際にはタイミングを見極めよ
- 3つのサービス特性を意識しながら全体最適化をはかることで生産性を向上させる

## 1. はじめに：厳しい時代だからこそその生産性向上

日本のGDPにおけるサービス産業の割合は7割を超え、就業者人口も7割を占めています。支店経済や製造業不在などと言われる北海道では、この比率はさらに高くなっています。しかし、2000年代になると、日本の産業一般の労働生産性の低さが問題視されるようになってきました。このことは日本経済全体のサービス化の進行と無縁ではありません。一部の製造業が生産性の高さを維持する一方で、サービス業の生産性の低さに日本全体が足を引っ張られる傾向が見て取れます。もちろん、経済全体がサービス化しているため、製造業もまたサービス産業化していきます。2000年代にIBMが非製造業化、サービス企業化を推し進めて見事に変身を遂げたことは有名ですが、日本のトヨタ自動車も現在、自動車を作る会社から、自動運転やシェアカーの導入、スマートシティの運営など、サービス企業に脱皮しようとしています。製造業のサービス部門が拡大傾向にあるのです。

あらゆる産業のサービス経済化が進んでいるのに、日本のサービス生産性が低い状態は危機的です。実際日本の産業全体の生産性は2018年時点で、OECD加盟36カ国中、時間あたり労働生産性の面では21位、一人あたり労働生産性も同じく21位です。製造業のみの労働生産性はOECD主要31カ国で14位であることを勘案すると、サービス生産性を高めるための対策は必須と言わざるを得ないでしょう。

政府は数年前に、このサービス生産性の問題を改善する準備に乗り出しています（2015年 政府の産業競争力会議が発表した『サービス産業チャレンジ・プログラム』等）。「日本サービス大賞」と呼ばれる総理大臣による表彰制度が2015年から開始され、優れたサービス企業をベストプラクティスとして積極的にスポットライトをあてるようになったことも、こうした政策的な流れの中にあります。

これは政府自身も日本のサービス部門がウィークポイントであることを認識していることを意味します。そして、その傾向は改善されたわけではありません。さらに今年は新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により、外食や宿泊等の接客サービスが危機的な状況を迎えており、サービス産業を巡る経営環境はさらに深刻になっていると言えます。サービス事業者は中小零細事業者の比率も多いためか、AI（人工知能）をはじめとしたICT（情報通信技術）の導入に積極

的でなく、業界全体の商慣行が変わらないのを言い訳に問題解決策を探ることを後回しにしてきた傾向があるように思えます。

生産性が向上すれば、企業経営によってもたらされる付加価値が高まるはずであり、より高い利益を求めることができます。短い労働時間でありながら給与水準を引き上げられる余地も生まれます。つまり、厳しい状況だからこそ、生産性改善に取り組むべきであると言えるのです。

本稿ではサービス生産性を向上させるための改善に企業が乗り出す際のファーストステップのガイドをします。サービス産業の比率が全国平均より高い北海道が生産性を高めるための一助となれば幸いです。

## 2. 生産性と効率性の違い～部分最適化でなく全体最適化を目指せ

実務家との何気ない会話の中で、「生産性 (Productivity)」と「効率性 (efficiency)」という用語が無自覚に使われていて、戸惑うことがあります。私自身もビジネスマンだった頃にこの二つの用語をきちんと使い分けていたか自信がありませんが、現在はビジネススクールでの教育の場面で、社会人大学院生らに両用語をきちんと使い分けることを、サービスマネジメントの講義では最初に強調しています。これら用語の違いを説明するため、山登りハイキングの事例で説明しましょう。図1と図2を比較しながらご覧ください。

図1は7人で構成されるハイキングサークルが、それぞれ自主トレーニングを積んだ上で、いざ山登りに出かけた際の模式図です。

①に書かれているように、サークルの行事なので、今回の山登りハイキングは全員がゴールしなければ終わりません。サークル構成員はそれぞれ自主トレを積んでいるので、②の先頭集団は順調にゴールに向かっていますが、その山登り作業の効率化努力は、後ろのメンバーを引き離し、隊列をいたずらに長くするだけです。これは製造業の生産現場に例えれば、特定の川下部門の処理スピードは極めて速いのに、全体の生産リードタイムは極めて長い、という状況です。



図1. 部分最適化の落とし穴に陥る山登りハイキングのサークル

それぞれの部門の処理スピードがいくら速くても、意味がないのです。なぜなら、③の川中部門に極めて足が遅く図体の大きいサークルメンバーが「制約条件」としているからです。

④の集団は本来もっと足が速いのに、制約条件のスピードに合わせるしかありません。製造業の生産現場に例えれば、特定の川上部門の潜在的な処理スピードは速いにもかかわらず、その先にある工程が制約条件となり、部品を引き継ぐことができず、うずたかく部品在庫が積み上がっている状態です。せっかく労力をかけて自主トレに励んだことがムダな努力になるわけです。

すなわち、②や④における自主トレこそが「部分最適化」であり、各部門でいくら作業の「効率化」努力をしたところで、③の制約条件の処理スピードを超えて鍛えた部分はムダになります。②と③が引き離されればペースを見失ってしまいます。コストをかけて努力しても、全体の経営は全く上向かないどころか、コストをかけた分、付加価値が減少してしまっているのです。

このような状況に陥っている企業組織や病院組織は決して珍しくないのではないのでしょうか。どのような部署にも、創意工夫により業務を改善できる優秀な人材はいるものです。彼ら彼女らは、自らの職務範囲において仕事を効率化し、まさに部分だけを最適化してはいないでしょうか。しかし、その結果としてその部署の仕事だけがいち早く終わって、業務フロー上の次の部署の前に在庫の山や作業指示の山が積み上がっていると、作業はいったんストップします（遊休人材・遊休資源が発生し機会損失を生んでいます）。在庫がはけた後に、再び早いスピードを出すことをくり返していると、その様はまるで交通渋滞の発生原理と同じです。スピードを上げたり下げたりすることは燃費が悪いのと同様、組織にとってもコストそのものなのです。それならば、一つの部署の効率化を多少犠牲にしても、組織全体の処理スピードを同じにする方が経済性は高い（結果、付加価値が高まれば生産性も高い）のです。このように、部分最適化はまさに「効率性」を求める際にはあまりがちな落とし穴というわけです。

それに対して、図2では7人のハイキングサークル構成員が、それぞれ自主トレでひたすら努力することは辞め、制約となっているメンバーを変化させ、全員が同じペースで登ることに集中しました。コストのかけ方を制約の解消とペース配分に絞って、集中改善したわけです。



図2. 全体最適化により制約が解消された山登りハイキングのサークル

これが「全体最適化」です。図2では、図1と同じ高さの山を登るために、より短い隊列で踏破することが可能になっています。再び先の製造業の生産現場に例えれば、川上から川下に至る生産全体に要する時間が短縮され、顧客に引き渡すまでのリードタイムが短くなることを意味します。リードタイムの短縮は顧客メリットですし、在庫圧縮は工場回転率アップにもつながります。つまり付加価値が高まっていくわけです。生産性とは、このような全体最適化の結果として向上するものと考えてのが正しく、部分最適化を求める効率性の発想からは得られません。TQM（全社品質管理）をせず、QCサークル（小集団活動）だけをやるようなものです。

以上の説明が、ベストセラーになった『ザ・ゴール』でおなじみのエリヤフ・ゴールドラットが提唱する「制約条件の理論」を端的に示す逸話です。制約条件とはボトルネックのことであり、その解消に着目する考え方です。この理論は製造業向けに書かれたものですが、サービス業にも応用できることが知られています。サービス提供は一連の行為の積み重ねによって生まれるものなので、製造業と同じように、サービス提供の流れの中に発生したボトルネックを解消し、一定のペースの流れを意識すれば、サービス生産性は向上すると考えることができるわけです。

### 3. サービス特性を踏まえ、顧客をサービス生産に参加させる

筆者はサービス生産性の向上をはかるにあたっては、制約条件の理論をそのまま適用するのではなく、「サービス特性」に合った別の考え方のほうが使いやすと思っています。

その考え方を紹介する前に、サービス特性とはどのようなものでしょうか。サービスに独自の要素は、製造業と対比することではっきりと浮かび上がらせることができます。サービス経営学では、次のようなキーワードでサービス特性を表現します。

- ①プロセス（Process）：サービスは一連のプロセス（過程）によって生まれる
- ②不可分性（Inseparability）：サービスは多かれ少なかれ生産と消費が同時に起こる
- ③共同生産（Participants）：プロセスに顧客が組み込まれ、ときに顧客が共同生産者となる

最初の①については、先ほどの制約条件の理論の説明にあるように、サービス事業者は製造業者と同じように、サービス生産工程を築き、その結果としてサービス提供が完遂し、商品として定まることを想像すればわかりやすいでしょう。サービス提供の一連の流れ、すなわち「プロセス」における品質如何によって、顧客にとっての満足度は左右されます。例えば、美容師や理容師による調髪サービスでは、最終的に得られる髪型だけでなく、散髪中の美容師・理容師との会話や接客態度などの要素も大きく満足度を左右する、というようにです。その意味では、サービス商品の品質は、結果品質だけでなく、過程品質も問われることになります。

次に②については、①に関連しますが、顧客はサービスの提供過程において同時に消費をしているということです。例えば美容店や理髪店で頭皮マッサージのサービスも受けているとします。マッサージを受けている最中に、頭皮の血行の悪さや毛穴詰まりが解消していけば、これは生産と消費が同時に起こっているということです。

最後の③は、①にも②にも関連します。顧客はサービスの提供プロセスのほとんどに同席して



おり、生産と消費を同時に体感していることは美容店や理髪店の例の通りです。そのとき、顧客が黙ってその場にただ居るといふより、自分自身の髪型の希望を伝えたり、頭皮の痒い部分をマッサージ者に伝えたりして積極的に関与することが普通です。これはプロセスに顧客が組み込まれなければサービスのプロセスが成立しないということと、そのプロセスにおいて顧客が参加してサービス生産にある程度関与することをあらかじめ想定していることを意味します。

#### 4. メーカー生産システムとサービス生産システムの対比

サービスのプロセスとそこでの生産・消費の不可分性、そして共同生産それぞれの要素を概念的に捉えるために、以下で製造業（メーカー）の生産システムとサービス業のそれとを対比しておきましょう。

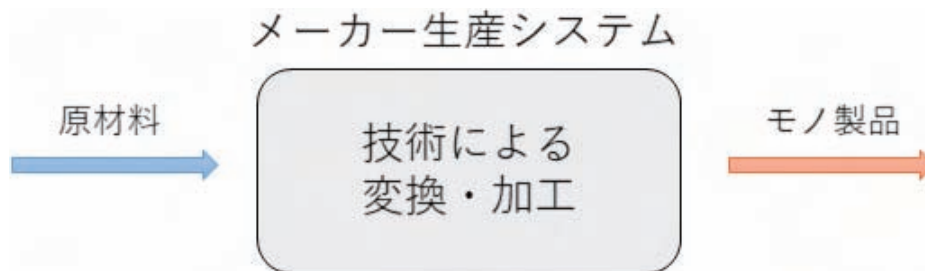


図3. 製造業（メーカー）の生産システム

図3では、原材料という<インプット>を、メーカー独自の生産システムというボックスに入れて変換・加工することによって、モノ製品を<アウトプット>として出力します。この生産システム内部で、前章で見たような生産性を改善するような取り組みがあれば、生産性の高い工場になれるかもしれません。

仮にサービス業にあてはめるならば、技術による変換・加工の部分がまさに<プロセス>として作用すると想定することができます。このボックスの中で顧客が何も変換や加工に関与しないならば、サービスの生産システムも製造業と同じ構造と理解して、製造業向けの生産性改善ツールを活用することには何の問題もありません。

しかし、サービス業の場合、先ほど述べた3つの特性があるため、ボックス内部で何もしないことは考えにくいのです。例えば、図3のようなインプット&アウトプット図式の中に、医療サービスをあてはめてみましょう。

#### 【医療サービスの例】

病人（入院患者） → <病院> → 全快した人（退院した元患者）

もしも、上記のように、病人が<病院>というプロセスのなかで何もせず、黙って回復して退院するならば製造業の生産システムと変わるところがありません。しかし、実際には病院のなかで、医療サービスを生産と消費が同時に起こる状況で治療として受け、さらに患者側も痛みを訴

えたり、積極的に治療方針について希望を述べたりして、治療という行為に関与しています。患者も医療サービスの共同生産者である、と主張すると医師や看護師の中には異を唱える方もいるかもしれませんが、患者の協力がなければ適切な医療サービスが提供できないという事実は認められているはずです。

それでは、サービスの生産システムをどう理解すればよいか、美容店・理髪店のケースを想定しながら図示しておきます。

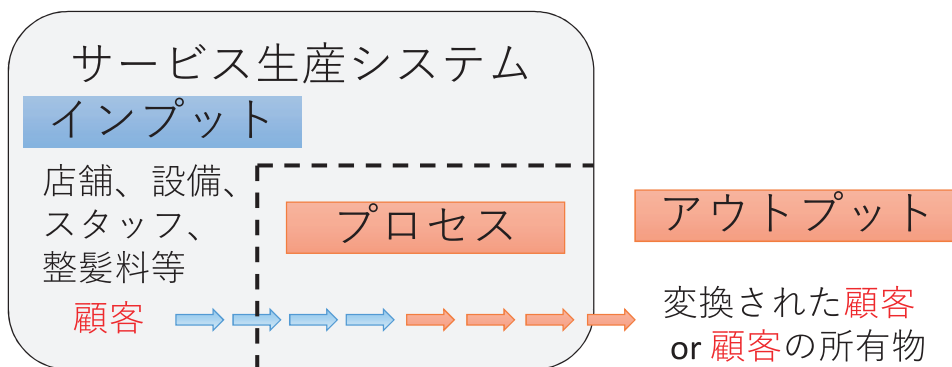


図4. サービス生産システム

図4では、店舗（店の外観デザインや室内空間の雰囲気等も含まれる）、理・美容スタッフ、シャンプー剤やマッサージ剤などの整髪料、ドレッサーやパーマ器具などの設備などが、＜インプット＞に加えられているだけでなく、顧客そのものもインプット要素とされています。

次に、それら役者がそろった状態で、サービス生産の＜プロセス＞が開始され、顧客はその最中、希望の髪型についてリクエストしたり、理・美容スタッフが存分にスキルを発揮するための情報を提供したりしながら、サービスを「共同生産」しています。

その結果が＜アウトプット＞として、変換された自分の髪型や、人によってはリフレッシュした心などを手に入れるというわけです。

ここで重要なのは、手に入れた髪型という結果だけでなく、そのプロセスをどう過ごしたかがサービス全体の満足度を左右することです。自分の希望をうまく伝えられなかったり、気分良く過ごすことができなければ、いくら髪型が良くても次回は別の店に行ってしまうかもしれません。

同じサービス生産システムを飲食サービス事業者という別の業界にあてはめてみましょう。

#### 【飲食サービスの例】

＜食材、料理器具・設備、ホールスタッフ、給仕スタッフ、顧客＞ → 飲食後の顧客

サービス生産システムのなかにインプットとして投入された食材、料理器具・設備、ホールスタッフ、給仕スタッフ、そして顧客は相互作用しながら＜プロセス＞のなかで同じ時を過ごし、飲食サービスを共同生産しています。高級フランス料理店であれば、ソムリエが顧客の希望に

沿ったワインを選び、料理の食べ残しからシェフが顧客の好みを把握したり、当日の天候や顧客の体調を勘案しながら最後のデザートメニューを調整するかもしれません。

また、高級鮎店でいわゆる「おまかせ」を選んだならば、寿司職人と顧客とは真剣勝負さながらに、最初に選ぶネタ、食べ方、さりげない会話のやりとりをしながら、より顧客に合った寿司を提供し、味わうというサービス共同生産が始まります。

いずれの例も、顧客がサービス生産に参加することが、不興を買うどころか、サービス満足度を高める結果につながるということに注目していただきたいと思います。これこそがサービス特性を踏まえ、顧客と共同でサービス生産システムを捉えることの意義なのです。

### 5. ISO等の標準化規格をサービス業が取り入れる場合

生産システムの改善は山登りハイキングの例が<制約条件=ボトルネック>を解消することにより、リードタイムの削減（短い隊列で全員が山を素早く登り切る）という形で生産性を向上させたように、サービス生産システムにおいても、インプット、プロセス、アウトプットという一連の流れのなかに存在するボトルネックを解消することで、生産性を向上できます。

かつてサービス生産システムは、「おもてなし」の名の下にブラックボックスのまま放置されることも珍しくありませんでしたが、宿泊産業や飲食産業においても、製造業向けの標準化規格であるISO9001（スイスに本部を持つ非政府組織である国際標準化機構が定める品質マネジメント国際規格の一つ）の導入が図られ、マニュアル等で自社のサービスオペレーションの文書化を徹底するなど、ブラックボックスの見える化に取り組む企業も増えてきています。釧路・阿寒湖を本拠地とし、現在は全道に旅館・ホテル等を経営している鶴雅グループは、北海道の宿泊産業におけるISO導入の先駆的企業で、同社の多店舗展開をISOが支えました。

ただISO9001の規格はもともと製造業向けのものですので、前章で示した顧客がサービス生産に参加する<プロセス>を持つこと、生産と消費が<不可分性>の関係にあること、そしてサービスのプロセスのなかで顧客も<共同生産>すること、といったサービスの特性を十分に活かせるわけではありません。とはいえ、サービス産業においても生産性向上への取り組みは世界的に急務の課題です。そのため、国際標準化機構は近くサービス業向けの標準化規格として、ドイツの提唱により欧州標準となっている「サービス・エクセレンス」標準規格をベースに、新たなISO標準を策定する見込みです（2017年にISOにTC312と呼ばれる技術委員会が発足し、2021年以降の規格発行が目指されています）。

サービス・エクセレンスというのは、「際だった顧客経験を継続的に提供する組織能力」のこととされており、サービス生産の全体最適化を目指すだけでなく、<感動させるサービス>の域に達することを目標としています。サービス・エクセレンスは先に紹介した3つのサービス特性を十分に考慮した概念であると同時に、顧客により高い満足感をもたらすことまでを目指した概念でもあるのです。

具体例で言えば、高いホスピタリティで有名な高級ホテルであるリッツ・カールトンでは、自社が理想とするエクセレントなサービス像を「Wow」体験と社内で呼んでいます。宿泊客を感動させるようなサービスを実践した社員を奨励するため、成功例を朝礼等で全社員に共有してい

ます。“Wow!”は、感動した結果として顧客から発せられる言葉ですから、まさにエクセレント・サービスを求める企業姿勢だと言えるでしょう。

国際標準の認証を得ることは、海外との取引を有利にします。実際、ISO9001は欧州での取引を目指す日本の製造業にとって取得が必須のものとなっていました。新たに制定されるサービス独自の規格も、積極的に海外企業との連携や海外進出を目指すサービス事業者にとっては、いずれその取得を真剣に考慮すべき時期が来るかもしれません。

しかし、いままさにサービス生産性の向上に迫られているという企業には、策定中の国際標準を待ってられないはずですし、もとより規格の取得は全ての企業に奨励されるわけでもありません。取得が最適な事業規模や経営ステージがあり、多店舗展開や海外展開を見据えた時期など、タイミングを見て導入を検討すべきでしょう。

## 6. 生産性改善の具体例：顧客にとっての最初のボトルネックを解消する

筆者がオススメするサービス生産性向上の第一歩は、顧客がサービス生産に参加するかどうかを検討している初期段階で直面するボトルネックを解消することです。

図4のサービス生産システムの図に見たように、顧客はサービス生産システムのなかで最初からインプット要因となっています。この図ではすでに顧客はサービス商品の購入を決めているということなのです。

しかし、現実には、サービス生産がスタートする前に、顧客がサービス生産に参加するかどうかを決める<検討>段階があります。この段階において、顧客が参加を躊躇するような障害物（ハードル）があれば、それを取り払うことがファーストステップとして望ましいわけです。

これは、生産システム内部のボトルネックを解消する方法を、その前段階のステージに前倒しするものです。ISO9001導入で改善を目指す主対象は生産システム内部にあるボトルネックだったわけですが、筆者が強調したいのは、その前段階のボトルネックを解消し、共同生産のプロセスに、従業員とともに顧客をスムーズに参加させ、全体最適化しようという考え方です。

なぜ、顧客の検討段階に直面するハードルを、生産システムの前段階のボトルネックと見なすことが重要なのでしょうか。それはサービス全体の設計思想にとって、この段階はサービス生産システムに顧客がどう関わるかという、顧客側に一定の「覚悟」を求めるからです。

サービス経営学では、顧客がサービスを購入、利用し、その後にサービスを継続するかを決める流れにある顧客接点の部分で、「サービス・エンカウンター（顧客とサービス提供者が出会う場）」と捉え、その最初の接点を“真実の瞬間”として重要視してきました。サービス生産にいったん参加してしまえば、ISO9001などをはじめとした製造業向けの経営改善ツールが使えますが、それだと前述したようにサービスの3つの特性を見落としてしまう可能性があります。さらに、顧客はサービス事業者側が用意するサービス生産に参加してもらう必要のある存在ですが、参加するにあたってサービス事業者の用意した事業コンセプトを、顧客が正しく理解していればいるほど、企業と顧客との共同生産は、躓くことなく一定のペースで流れるようになるのです。

図5は、顧客の視点でサービスをデザインするツールである「カスタマー・ジャーニー」の簡



略図になるよう、筆者が図4を改変して作ったものです。

この図の検討段階にある顧客が最初に直面するハードルを解消し、その後の段階でもハードルを意識させることなく、顧客をスムーズにサービス生産システムに導き入れるのが理想です。それによって、顧客がサービスの共同生産者となってからの生産性も向上させられるからです。

最近の事例を2つ紹介しながら説明しましょう。

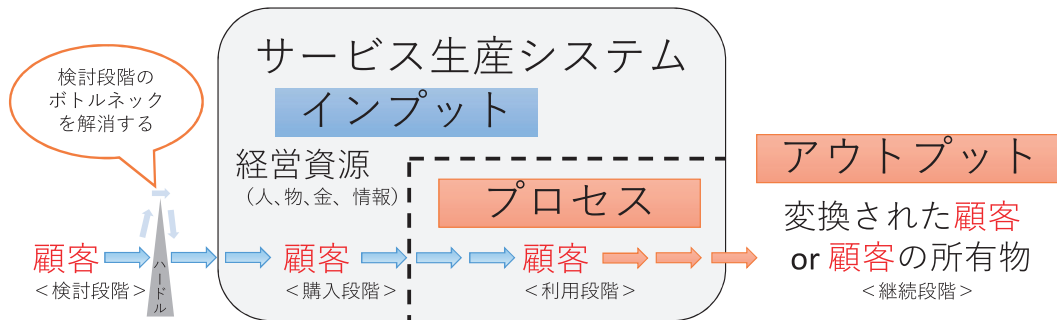


図5. サービス参加の検討段階にある顧客のボトルネック解消イメージ

### ①アフラック生命保険「ウェブ面談システム」

アフラック生命保険は、営業担当者側からの保険商品の提案から、契約までをすべてオンラインで完結する新しい「ウェブ面談システム」を2020年10月に開始しました。コロナ禍のなかで、対面営業を避けようとする顧客心理に応えたもので、保険外務員による対面販売を原則としてきた国内大手生保がオンライン化の実現に苦戦する状況下で、わずか半年で構築を終え、業界において先駆的なシステムとなったものです。

コロナ禍で派生した非対面というニーズへの対応は、検討段階に立ちはだかるハードルの新たな顕在化であり、そのボトルネックを解消するというアプローチは異業種にも参考になるはずで、実は保険会社のような金融サービス商品は、サービス生産システムにおいて顧客は共同生産と言えるほど関与する余地はあまりありません。しかし、購入段階で保険設計に積極的に関与したいという顧客は多く、それに応えるライフプランアドバイザーの相談業務にもこのウェブ面談システムはそのまま生かされます。ライフプランに基づいた保険設計はまさに共同生産ですから、コロナ禍で対面サービスが断絶しつつあるなか、このシステムは大きな武器になるでしょう。

検討段階でボトルネックを解消するアプローチは他にもまだまだ生まれています。

### ②三越伊勢丹「オンライン接客・販売システム」

三越伊勢丹は2020年11月に百貨店業界でいち早く、全商品を「オンライン接客」かつ「オンライン販売」することを発表しました。これはコロナ禍で外出を控える顧客心理だけでなく、店員による対面での接客に苦手意識を持つが商品の説明はして欲しいという顧客心理をすくい上げるものになる可能性があります。単なるオンライン販売とは違い、顧客接点を検討段階から購入段階、その後の継続購入というように維持できる点も企業にとっては魅力です。

百貨店は流通業界の中でも最も存続が危ぶまれる業態ですが、江戸時代の呉服屋に歴史が遡れるほど格式すなわち“のれん”の価値が高い店もあります。格式とリアルな接客スキル（例えば、商品説明の巧みさなど）はどちらも、ネット時代に台頭したファッション通販サイトが備えていないものです。ネットの世界はスイッチングコストが低いため、顧客ロイヤリティがリアル店舗よりも大事です。そして、百貨店業界はネットに主戦場が移行した後も、格式や接客スキルというロイヤリティの高い資産を、サービスの仕組み次第で活かし続けることができるのです。

これらの事例は、検討段階のボトルネックだけを解消しているように見えて、実際にはサービス生産システムの流れを将来的にスムーズにし、顧客の維持にも役立つというメリットを秘めているわけです。

## 7. おわりに：コロナ対応もサービス生産性向上に取り組むきっかけに

コロナ禍の状況においては、対面営業の困難、営業時間の短縮など、サービス産業にとっては酷な状況が続いています。これらは従来の事業の継続を妨げるものであることは確かですし、新たなニーズへの対応も求められ、事業者にとって負担が大きいことも事実です。

しかし、非常時に求められたニーズへの対応であっても、ポストコロナにも役立つサービスシステムとして前向きに捉えることもまた可能です。そもそも、サービス生産性の向上はコロナに関係なく、サービス事業者がいずれ取り組まなければならないものでした。そうであるとすれば、本稿で紹介したように、サービス生産システムの入口部分（顧客にとっての検討段階）を改善し、顧客を共同生産者としながら全体最適化を目指すことを考慮してみてもいいでしょうか。

サービス生産性向上の議論は奥が深く、本稿で紹介できた議論は眼前のコロナ対応を見据えた一部にしか過ぎません。サービスによる経営革新に関する知識をさらに求める方には、小樽商科大学ビジネススクールで筆者が講じているサービスマネジメントの講義でもテキストとして指定している、近藤隆雄著『サービス・イノベーションの理論と方法』をオススメしておきます。

### 【参考文献】

エリヤフ・ゴールドラット（原著1984；邦訳2001）『ザ・ゴール』ダイヤモンド社。

近藤隆雄（2012）『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。

### <執筆者紹介>

1971年生まれ。神奈川県出身。AFLAC日本社（現 アフラック生命保険）勤務、北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院准教授等を経て2017年より現職。小樽商科大学ビジネススクールではサービスマネジメントの講義を主に担当している。北海道大学博士（国際広報メディア）。