

# サービス業の改善・改革

日本生産性本部主席経営コンサルタント 高田 晴弘

に思う方は多いと思  
う。しかし同時に「製  
造業とサービス業は違  
うので無理だ」と考え  
る方も多いと思う。

一般に製造業とは異  
なるサービス業として  
の特徴として次の三つ  
が挙げられる。①生産  
と消費が同時である  
「同時不可分性」、②  
品質がサービス提供者  
によって変わる「非均  
一性」、③サービス自  
体には形がない「無形  
性」。

例えば、旅館業であ  
れば、仲居さんが宿泊  
客に提供する給仕や接  
待などのサービスは、  
仲居さんがサービス提  
供すると同時に宿泊客  
がサービスを受け取る  
「同時不可分性」であ  
り、そのサービスの品

質は個々の仲居さん  
に依存しているため、「非  
均一性」があり、給仕  
や接待などのサービス  
は形がないという点で  
「無形性」といえる。

このような特徴を見  
ると製造業とは大きく  
違うため、「やはりサ  
ービス業に製造業の改  
善ノウハウを生かすの  
は無理では」と思っ  
てしまう。しかし、サ  
ービス業の仕事の内容を  
細かく見ていくとすべ  
ての仕事が上記の三つ  
の特徴に該当する訳で  
はない。

例えば、旅館業でも  
厨房で料理を調理し部  
屋まで運ぶ作業は、三  
つの特徴に当てはまら  
ない。サービス行為で  
はなく、生産行為及び  
物流行為である。販売  
業でもお客様と対面す  
る接客はサービス行為  
であるが、実は店員は  
とても多くの時間を品  
出しや棚入れなどの作  
業に費やしている。こ  
れはサービス行為では

改善・改革は、自社の  
業務について、ひとつ  
くりにサービス業と捉  
えず、「この業務はサ  
ービス行為、この業務  
は生産行為または物流  
行為」と区分し、まず  
は生産行為や物流行為  
に対して徹底的にムダ  
を取る。そしてムダを  
取るにより生み出  
した「余裕」を使って  
この時、「品出しや棚  
入れは物流行為であ  
る」と認識すれば、製  
造業の改善ノウハウを  
生かして徹底的に改善  
して標準化することが  
できるはずである。

製造業のノウハウを  
生かしたサービス業の  
改善・改革は、自社の  
業務について、ひとつ  
くりにサービス業と捉  
えず、「この業務はサ  
ービス行為、この業務  
は生産行為または物流  
行為」と区分し、まず  
は生産行為や物流行為  
に対して徹底的にムダ  
を取る。そしてムダを  
取るにより生み出  
した「余裕」を使って  
この時、「品出しや棚  
入れは物流行為であ  
る」と認識すれば、製  
造業の改善ノウハウを  
生かして徹底的に改善  
して標準化することが  
できるはずである。

## ストップウォッチを使わない

業を計測し、専門的な  
分析手法で作業の問題  
点を分析し改善策を検  
討するという進め方を  
取ることが多い。しか  
しサービス業において  
は、生産行為や物流行  
為であっても製造業の  
ように反復的でも定形  
的でもないため、上記  
のアプローチは取りに  
くい。このようなア  
プローチができる人材  
は、製造業と比べると  
少ないと思われる。つ  
まり、製造業の改善ア  
プローチは、サービス  
業にとっては非常に分  
かりにくい。

ストップウォッチでは  
なく、デジタルカメラ等  
で作業を撮影した動画  
を活用して、動画を  
活用して、改善及び  
マニュアル作成や  
作業教育を進めて  
いく。動画を活用して  
改善策を検討する時  
は、専門的な分析手法  
ではなく平易な改善キ  
ーワードを使う。そう  
すれば分析のための専  
門知識は不要なので、  
衆知を集めて検討す  
ることができる。

例えば、改善キー  
ワードの一つである「ム  
ダ発見の3キーワード  
（作業数（作業数の  
削減）、歩行数（移動  
のムダの削減）、スト  
ライクゾーン（最適な  
作業範囲の追求）」の  
観点から動画を見てム  
ダの発見やムダ取り案  
を出していく。近年で  
は、動画をもとに改善  
及びマニュアル作成や  
作業教育を進めること  
を容易にするパソコン  
ソフトがあり、これら  
を活用するとよりスム  
ーズに改善を進めるこ  
とができる。

次回は、事例をもと  
に動画を活用した改善  
の進め方を紹介する。  
(3回連載)

筆者略歴 早稲田大学  
理工学部応用物理学科  
卒。専門は生産性向上、  
コストダウンに関する  
総合指導。

次回は、事例をもと  
に動画を活用した改善  
の進め方を紹介する。  
(3回連載)