

サービス品質・生産性革新の提言

1989.9.14

サービス品質・生産性革新の提言

<内 容>

I. サービス経営の今日的意義

II. サービス経営の考察

- ① 自社をどう定義するか
- ② サービス品質という難題
- ③ 最大の成長戦略——「完全品質」
- ④ 人がすべて
- ⑤ その他の経営特性

III. サービス品質・生産性革新の提言

- ① サービス理念・方針の再確立
- ② 標準化の再建
- ③ 完全品質体制の構築
- ④ 生産性革新施策
- ⑤ 連続事業開発力の強化
- ⑥ サービス系関係会社の経営革新
- ⑦ 社会的信頼の維持向上

付 表

1. 日本産業標準分類におけるサービス業種
2. 先進諸国の第3次産業就業者比率の変化
3. プロダクトの有形部・無形部の割合
4. サービス産業の分布
5. サービス品質管理項目の例
6. サービス関係会社の従業員1人あたり利益比較

I . サービス経営の今日的意義

—はじめに—

経済のサービス化の流れのなかで、運輸・通信・金融保険・流通・不動産・レジャー・情報・教育・医療などのサービス諸産業は本格的な競争期を迎え、また製造企業も、ハード部分の等質化傾向によって、プレ・アフターサービス、技術サポート、物流、販売店支援などの無形活動部分が、経営の命運に大きな影響を与える時代となった。(付表1)

しかしながらサービスの経営は、モノを中心とする経営とは重要な相違点を持ち、これに対する認識の有無は、個々の経営の成果を大きく左右するものである。また企業が、今後その品質と生産性の革新に十分な成果をあげ得ぬときは、国民の実質生活水準の向上を、停滞または低下させる可能性をもはらんでいる。

さらにサービスの経営構造には、企業が社会的信頼を維持するうえで、とくに留意を要する重要課題も多く、「サービス化」のすべてを、ことごとくバラ色で語り得るか否かは、一に個々の企業の今後の経営努力いかんにかかっているといえよう。

日本のサービス企業と製造企業は、いずれも現時点で新たな角度から経営の発想と行動を見直して革新を進め、サービスの分野においても新たな成功をおさめることが期待される。

II. サービス経営の考察

1 自社をいかに定義するか

一般にサービス産業とは、産業分類上の第3次産業から電力・ガス・水道等の業種を除いたものと解され、1987年の就業構造基本調査によると、わが国では総就業者数の57%を占める。(付表2)

この比率は、1965年以降ほぼ定率で上がっているが、これは対個人サービスでは消費者の教育・健康・その他の生活の質的向上志向、対事業所サービスでは経営効率化への要求などによって成長が支えられ、先進諸国はいずれも同じ傾向を持っている。

しかしながら、製造業とサービス産業の境界は、必ずしも明確なものではない。たとえば製造企業における物流やシステムの機能は、それを分社すればたちまちサービス企業となる。この視点から見ると、すべての企業のプロダクトは、有形部と無形部の異なる割合の組み合わせから成る点で共通であり、そして問題は、その「無形部」の経営をいかに考え、いかに行うかにあると考えられる。(付表3)

これを仮にここでは「サービス経営」と呼ぶが、これはすべての業種に共通のもので、従来の経営観が、主としてモノの側から見るのに対し、サービスの側から光をあて、新たな発想を得ようとするものである。

以上の理由から、さきに述べたサービス産業の定義は、たんなる産業分類上の話であって、そのプロダクトにおいて無形部が相対的に大きいものを指しているのに過ぎない。スウェーデン経済大学のグロンローズ教授は、^(注1)「自分がサービス産業と考える企業がサービス産業である」と言っている。

② サービス品質という難題

サービス経営のモノ経営に比しての基本的特質は、

-
- ① 無形性
 - ② 生産・消費同時性
 - ③ 人力依存性
-

などにあるといえよう。

これらの特徴は、その経営においてモノそのものよりも品質の管理を格段に困難にし、経営上の重要度をさらに大きくしている。サービスのアウトプットは無形部分が多く、かつ分散して同時に行われるものが多いため、モノのように事前に不良(サービス)を的確に排除できない。

しかもサービスは、モノ流に言えばその生産と消費が同時に行われるため、不良の手直しや代品の取り替えが効かず、不良サービスが出ると直ちに顧客を失う。人への依存度が高いため、サービスする人によって品質のバラツキが発生しやすく、さらに顧客からのクレーム申し立て率は後述の理由で極めて低い。ために不良サービスによって顧客を失っていても、経営側はこれを見落としやすい。

つまりサービス企業は、毎日顧客を失いつつ走っているといっても過言ではないのが現実である。

こうした課題を抱える「サービス品質」とは、いったい何か。

米国のマーケティング・サイエンス・インスティテュートは、^(注2)銀行など4つのサービス業種を選んで経営者とその顧客を調査した結果、サービス品質とは、顧客が利用前に抱く(これくらいのことはしてくれるだろう)という「事前期待」に対し、

サービス品質 → 事前	≤	実績
	≡	
	>	評価

実際にそのサービスを受けた結果の評価が、期待より高かったか・低かったか・同じだったかで決まるとしている。

つまり、結果が期待以上であれば、“聞きしにまさる”よいサービスと考えると固定客となり、期待以下ならば“もう使うまい”と考えられ、客を失う。サービス品質についての定義のなかでも、顧客の「期待」と「現実」の大小で決まるとする考えは、経営にとって実用的で、かつサービス経営に対する多くの発想を触発させる力を持つといえよう。

(注1) Christian Grönroos: Swedish School of Economics & Business Administration.

(注2) Marketing Science Institute: ハーバード大学内

③ 最大の成長戦略「完全品質」

この定義から第一に言えることは、サービスは「使ってみなければ品質がわからぬ」ブラックボックス性を持つため、新規の顧客は利用するか否かを決めるときに、既利用者の経験を聞こうとし、またそれに左右される傾向が強いということである。

つまり、「聞きしにまさる」と満足した既利用客はリピーターとなるだけでなく、次つぎと新規顧客を呼び込み、そのサービスを自動的に成長させるし、逆に「失望した既利用客」は、新規顧客の流入を排除し、その企業の市場を狭めていく。

モノとちがい、事前に触れて確かめられぬサービスでは「クチコミ」が強く、第一線での品質が完全なら、事業は自動的に成長する。満足した利用客は最大のセールスマンであり、逆に品質に十分な注意を払わぬ積極拡大策は、極めて危険なものといえよう。

④ 人がすべて

サービス活動はそのほとんどが人の力によって行われ、その経営の結果は、そこに集まる人々の資質や力そのものが、そのまま出るもので、設備は二義的な意味しか持たない。

したがってそのサービス理念が、働く人びとにどれだけの共感と誇り、自主的献身をもたらすか。真に魅力と活力に満ちた職場か否か。ここにおれば自分の能力は向上するという実感があるかどうか。優れた素質を持つ人びとが自然に集まる場となっているか否かなど、経営者と部門管理者がつねにチェックし、絶えず改善を要する課題は極めて多い。

サービス経営の重要機能の筆頭は「教育」であり、経営者はこの面で最大の努力が要求されるし、人の採用・配置・異動・昇進などの人事と能力開発は一体であることを要する。とくに部門管理者の、信頼感・動機づけ・育成など、人間的側面にかかわる能力のレベルと、その不断の向上が重要なことはいうまでもない。

5 その他の経営特性

サービスには、情緒的サービスと機能的サービスがあり、設備のウェイトの高いものと低いもの、定置集中型サービスと訪問分散型サービスなど、さまざまな種類と、その組み合わせがある。(付表4)

しかし以下の諸点は、いずれの場合でも注目を要するサービス経営の特性といえよう。

1) 品質優先、次に生産性

サービスではまず品質を完全にし、次に生産性向上を考えることが必要で、品質不完全のままコスト引下げに走ると自滅しやすい性質を持つ。一般に不採算のサービス事業は、省力化よりもむしろ、その事業を廃止し、新たな事業(業態)を開発しなおす方が成功しやすい。

2) 潜在クレーム把握の困難さ

サービスに対する潜在クレームは、その顧客を失うだけでなく新規顧客までを

排除する力を持っており、これが絶滅は重要な経営課題であるが、サービスへの不満の申し立ては物的証拠を欠き、「過ぎ去ったこと」であること、人間関係への配慮やもう使うまいと思えば気が済むなどの理由から、モノに比べ顕在化率が極めて低く、この把握には特別の工夫と努力を要する。

3) 情報システムの戦略性

サービスは一般に、傾向の異なる大量の顧客に対し、個別性の高いサービスを行うものが多いため、オペレーションで正確迅速な大量情報処理を必須とし、サービス品質管理、機会損失の減少、商品開発、競争力強化その他情報先取による戦略的経営判断のため、情報システムの価値が極めて高い。

4) オン・オフ問題

サービス企業の費用構造は一般に変動費が少なく、固定費が圧倒的に多い。ために需要変動に弱く、年間・月間・日間などの、事業構造面・マンパワー面でのオン・オフ対応体制の構築が重要である。

5) 値上げ性向と下方硬直性

人件費のウェイトが高いものが多いため、毎年の賃上げによるコストアップをいかに吸収するかは経営上重要な課題であるが、モノと同様のコスト引下げが困難なため、勢い値上げに向かいやすく、かつ一度上がった販売価格は、下方硬直を起こしやすい。

Ⅲ. サービス品質・生産性革新の提言

以上のような認識に基づき、サービス産業の経営、および製造業におけるサービス活動につき、次のように提案する。

① サービス理念・方針の再確立

サービス事業は、たんに利益が得られれば何をやってもよいというものではなく、ある特定の意思によって社会に働きかけ、何らかの有用な変革を起こすことによって、社会からの信認を得るものである。

サービス理念は一般的なものではなく、それぞれの企業の持つ独自の特性や経営者の信念に基づいた、ユニークで魅力あるものでなくてはならぬ。またその理念を実際に可能とするための考え方や重要な準則が「方針」として明確に示され、これを繰り返し教育することによって、社内で働くすべての人びとに徹底していなくてはならない。

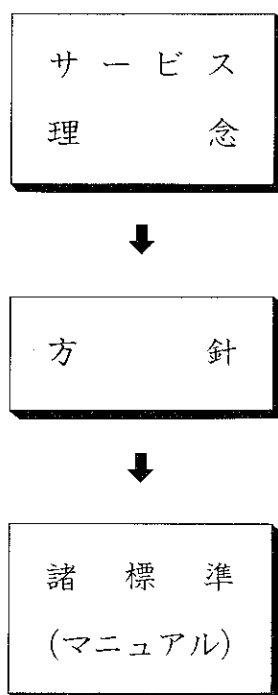
サービス理念が不明確であったり、陳腐に過ぎて魅力が不足と考えられるときは、これの再確立を要する。そして経営者と管理者全員は、この理念と方針をみずからの行動によって体現する人びとだといえよう。

サービス経営のレベルは、本質的にはそこに集まる人びとの能力で決まる。人に感動と参加への欲求を呼び起こすだけの理念と方針が必須である。

② 標準化の再建

サービスは、優れた機械設備によって均一の品質を得ることが難しいため、個別の業務を調査改善してそれぞれの「ベストウェイ」を求め、これをマニュアル化、

ビデオ化して担当者に教育し、人によるサービス品質の差をなくす標準化活動が、極めて重要な位置を占める。



標準化マニュアル化は、その企業のサービス理念と方針を行動レベルで実現する手段であり、かつ「かたち」から入って「こころ」を教えるためのものである。またパート・アルバイト・新人などを早期に育成し、経営ノウハウの組織的蓄積の媒体となり、例外管理によって管理者の時間を生み出し、個別業務のベストウェイを追求することによって競争力を強化する機能を持つ。

しかしわが国では、ホテル・銀行などの例外を除き、一般に標準化は不十分で、一部にはこれに対する誤解や反感も目立つが、マニュアル化は決して、担当者への機械的対応だけを要求するものでも、改善活動を否定するものでもない。

標準化はまず、個別業務の研究掘り下げの深さが、高品質・高生産性サービスの決定要素との認識に立ち、従来の「人を決め、全部任せ、困ったら言ってこい」式の人使いを根本的に改め、これに改善活動を連結して品質・生産性レベルを継続的に向上させるものである。

今後は人手不足の進行によって、標準化活動の再建はさらに重要なものとなりつつあり、この課題を除いてはサービスの品質と生産性の革新を考えることはできない。

③ 完全品質体制の構築

ここでいう「完全品質」とは、企業が理念・方針および標準によって、意図した通りのサービス活動が正しく行われている状態をいう。

「完全品質こそが成長の鍵」ということは、サービスにとって自明の理でありながら、これに対する正しい認識はすべての企業で社内の全員に徹底しているとは言えず、一部には採算だけを優先させ、結果的に自社の市場を狭める活動が存在している。経営者はこの点において社内風土の再点検と改革を要する。

サービス理念と方針の再確立、標準化の再建と教育の強化に続き、完全品質体制の確立のため手を打つべき事項は多い。サービス実施部門の管理者人事はこれを最優先課題とし、再チェックを必要としよう。

営業部門は、過大な宣伝やセールストークによって顧客の事前期待を大きくし、みずからの手で顧客を失うことの愚を厳に戒め、腹八分のPRだが人間的信頼によって受注する営業部員を育成しなくてはならぬ。

潜在クレームの把握が困難なサービスの特性から、サービス実施部門と営業部門による顧客へのツーウェイ・コンタクトは極めて重要であり、表面的なクレーム件数の削減よりもむしろ、潜在クレームを最大限に顕在化することに力を注ぐ必要がある。

またクレーム処理はこれをひとつのサービス活動として考え、顧客のクレーム処理に対する「事前期待」を超えるだけのアクションを必須とし、さらに同種のクレームを二度と再び起こさぬだけの学習能力が必要である。

管理すべき品質項目（付表5）は、これをサービス事業別に検討して特定し、顧客満足度測定方式を研究設定して、サービス品質報告制度を確立する必要がある。また項目によっては、社外のサービス調査機関の利用も有用である。

サービス企業では「品質管理部」を設置し、これに完全品質達成のための調査と計画、標準化と改善促進、品質管理制度の設計運用などの任務を与えることが望ましいであろう。

4 生産性革新施策

サービスの生産性革新は、アウトプットの質的向上による付加価値増大と、同じ

品質をより少ないインプットで実現するものとの二つに分かれる。

アウトプットの質的向上の重要性については改めて言うまでもなく、またこのときの向上度は、可能な限り定量的説明に耐えるものであることが望ましい。個別業務を徹底的に研究し尽くした標準化と改善は、アウトプット・インプットにまたがる必須の生産性革新策である。

サービス事業はこれを、顧客に接触する直接部門と、これを支援するバック部門に分けて考えることができるが、バック部門は基本的に製造業と変わらぬアプローチ、IE・QCなどをはじめとする諸経営技術が有用であり、また標準時間による生産性測定方式は、労働集約型の職場にそのまま使用することができる。

業務の機械化、自動化は、製造現場と同じく生産性向上の重要手段のひとつであり、このために関係機器メーカーの協力を組織する必要がある。機械化の目的は、人びとに人間らしい仕事、付加価値を創造する仕事に専念できる体制をつくることにあり、また機械化の部位は、その企業のサービス理念と矛盾があってはならない。

5 連続事業開発力の強化

わが国におけるサービス企業の新事業、新業態の開発力はまだ一般に弱く、その開発活動は、欧米模倣の域を出ていないように見える。

日本の多くの製造大企業ではすでに、短期・中期・長期の事業・技術開発を分担する組織によって、毎年のように新事業を世に送り出せる体制が確立しているが、同種の体制整備は、サービス企業においても急務である。このために期間を分業した開発専門組織が必要で、また社内各事業部門の自主的な新事業・業態開発力を向上させる必要がある。

連続開発の基本は、立地・ノウハウ・人・資金などの自社の優位特性をフルに活用した現事業関連多角化と、M&Aなどによる無関連多角化に分かれるが、いずれにせよ最終、最大の課題は、創業・体質改革・再建などの能力を持つ「事業要員」

を、グループ内でいかに増やしていくかということにある。

このためには社内を、可能な限りプロフィット・センターまたは分社などの自律採算単位に編成し、第一線若手幹部の活動を注意深く観察して改善・改革の能力ある者を選び、小規模の単位から大規模の単位へと注意深く育成していくことが一般に必要であり、部門を超えた人のローテーションが重要な意味を持つ。

⑥ サービス系関連会社の経営革新

近年製造業においては、内部のサービス機能であった物流・システム・教育・購買などの部門を分社し、独立のサービス企業として運営する傾向が強くなった。このサービス分社は、これによって本社機構を単純化し、社外からも売上を得て全体の生産性を高め、従来の内部サービスの質を見直すなどの意味で、望ましい革新のひとつということができる。

しかしこれらサービス系関係会社は総じて収益力が低く、かつ実質的には赤字のものも少なくない。

東洋経済新報社の「'89日本の企業グループ」データの解析によると、上場製造業のサービス系関係会社の1人あたり利益は、上場サービス企業の関係会社の50%以下に過ぎない。(付表6)

この背景には、一般に零細で経済規模に達していないものが多く、またこれまで社内という「独占市場」のなかにあったため、サービス品質・生産性の両面で市場競争力が十分でないこと、人の処遇や人件費の一部の吸収消化をもって満足する傾向などの問題があげられよう。

しかしながらこれらのサービス産業は、新しい状況のもとでそれぞれ十分な成長のポテンシャルを持っている。個別の経営実態を現時点で再把握し、経営者の人選の見直しや買収・合併などによる規模拡大、サービス品質の革新などの総合施策を強かに推進することが望まれる。

7 社会的信頼の維持向上

サービス企業は、一般に製造企業以上に、社会からどのように評価され、また十分に信頼されているか否かに対し敏感でなくてはならないであろう。

サービス企業は固定費を中心とする費用構造から、人件費の毎年の上昇を吸収するために、サービス価格の値上げに向かいやすい性格があり、とくに競争密度の低い業界では、この可能性が高い。

値上げは品質の上昇によって行うべきもので、品質に変わりのないまま値上げを行うとすれば、それは国民の实质生活水準を低下させる行動となる。日本におけるサービス価格の高さはすでに指摘されはじめており、また利用者に価格とサービスレベルの選択余地を与えぬ画一セットサービスや、無用な押しつけサービスなど、最終的に顧客の割高感を誘う商習慣は一考を要する。

買わねば品質がわからぬブラックボックス性から、サービスは「いちげん客でよいから利益が欲しい」と考える人びとによって、各種の社会悪を発生させてきた。サービスは、利益を得ることから出発すると過ちをおかしやすい。問題はサービス理念であり、利益は結果である。ニューサービスの品質には、とくに格段の注意を必要としよう。

そして各社の第一線で無数の顧客に対し、毎日無数に繰り返されているサービス活動において、つねに顧客の事前期待をクリアするサービス品質を実現しようとする努力は、何よりもまず人びとの生活感をより楽しく明るいものとし、社会から不満や不快、不信を排除してゆく活動そのものであることを確認したい。

いずれにせよサービス企業は、社会的信頼なしには発展できぬものであり、無形の財を有料で売る事業は、社会から「虚業」ととられかねぬ性格をも含んでいることを認識し、今後さらに謙虚な努力を必要とすると考えられる。 以上

日本標準分類におけるサービス業種

H. 運輸・通信業

鉄道業、道路旅客運送業、道路貨物運送業、水運業、航空運輸業、倉庫業、運輸に付帯するサービス業、通信業

I. 卸売・小売業、飲食店

各種商品卸売業、繊維・機械器具・建築材料等卸売業、衣服・食料・家具等卸売業、代理商、仲立業、各種商品小売業、繊維・衣服・身の回り品小売業、飲食料品小売業、自動車・自転車小売業、家具・建具・じゅう器小売業、その他の小売業、一般飲食店、その他の飲食店

J. 金融・保険業

銀行・信託業、農林水産金融業、中小企業・庶民・住宅等特定目的金融業、補助的金融業、金融附帯業、投資業、証券業、商品取引業、保険業、保険媒介代理業、保険サービス業

K. 不動産業

不動産取引業、不動産賃貸・管理業

L. サービス業

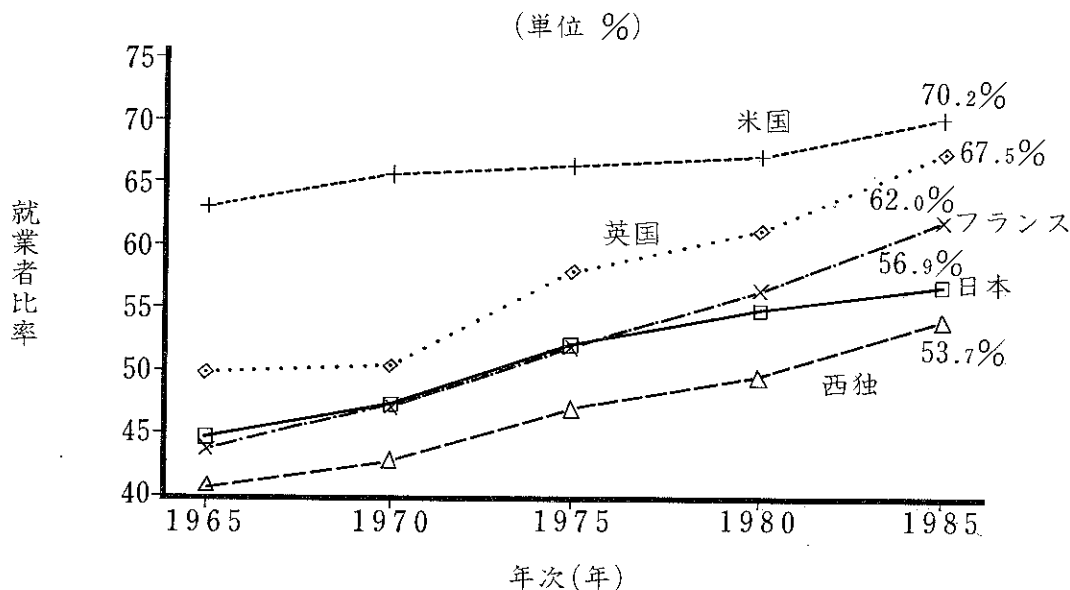
物品賃貸業、旅館、その他の宿泊所、家事サービス業、洗濯・理容・浴場業、その他の個人サービス業、映画業、娯楽業(映画業を除く)、放送業、駐車場業、自動車整備業、その他の修理業、協同組合(他に分類されないもの)、情報サービス・調査・広告業、その他の事業サービス業、専門サービス業(他に分類されないもの)、医療業、保健衛生、廃棄物処理業、宗教、教育、社会保険、社会福祉、学術研究機関、政治・経済・文化団体、その他のサービス業、外国公務

N. 公務 (他に分類されないもの)

国家公務、地方公務

付表 2

先進諸国の第3次産業就業者比率の変化



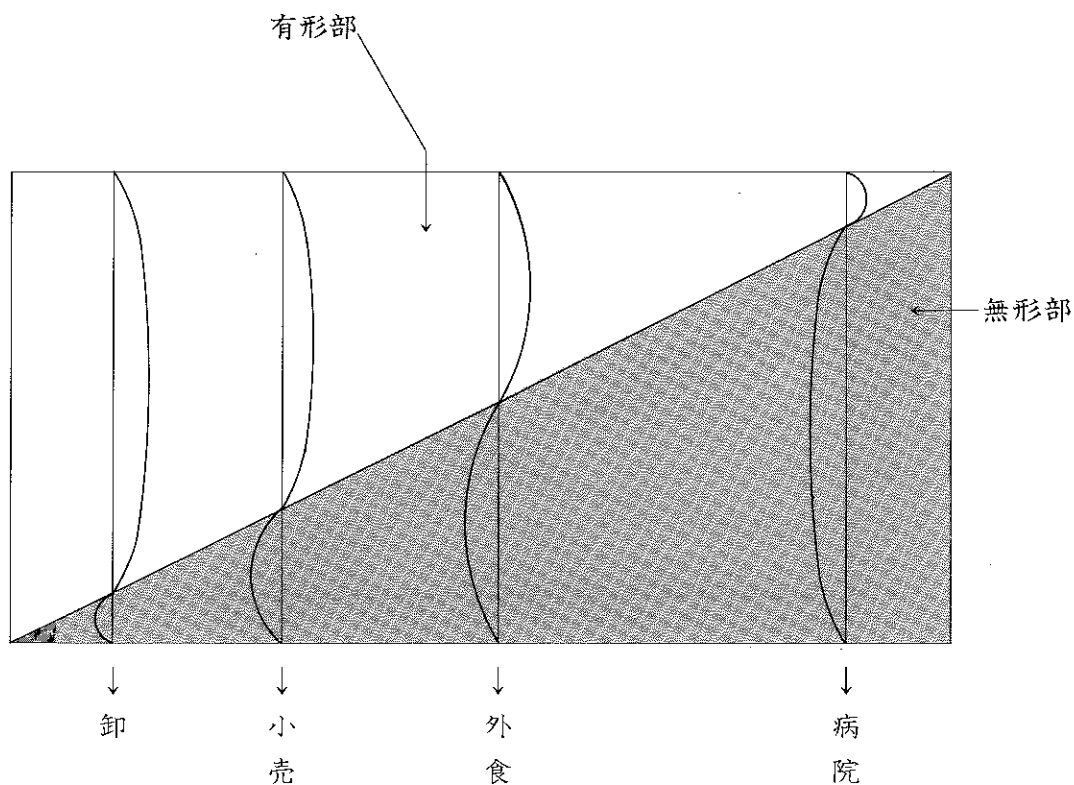
第3次産業就業者比率 (単位 %)

	日 本	米 国	英 国	西 独	フ ラ ンス
1 9 6 5	44.6	63.1	49.8	40.4	43.7
1 9 7 0	47.4	65.7	50.3	42.7	47.0
1 9 7 5	52.1	66.4	57.9	46.9	51.9
1 9 8 0	54.8	67.1	61.2	49.3	56.4
1 9 8 5	(56.9)	(70.2)	(67.5)	(53.7)	(62.0)
20年間の比率増	+12.3%	+7.1%	+17.7%	+13.3%	+18.3%

5か国比較のため、1985年までの20年間を採用。日本の87年の就業構造基本調査では、第3次産業就業者比率は57.8%。電力・ガス・水道等が約0.6%で差引き57.1%がサービス産業となる。

付表 3

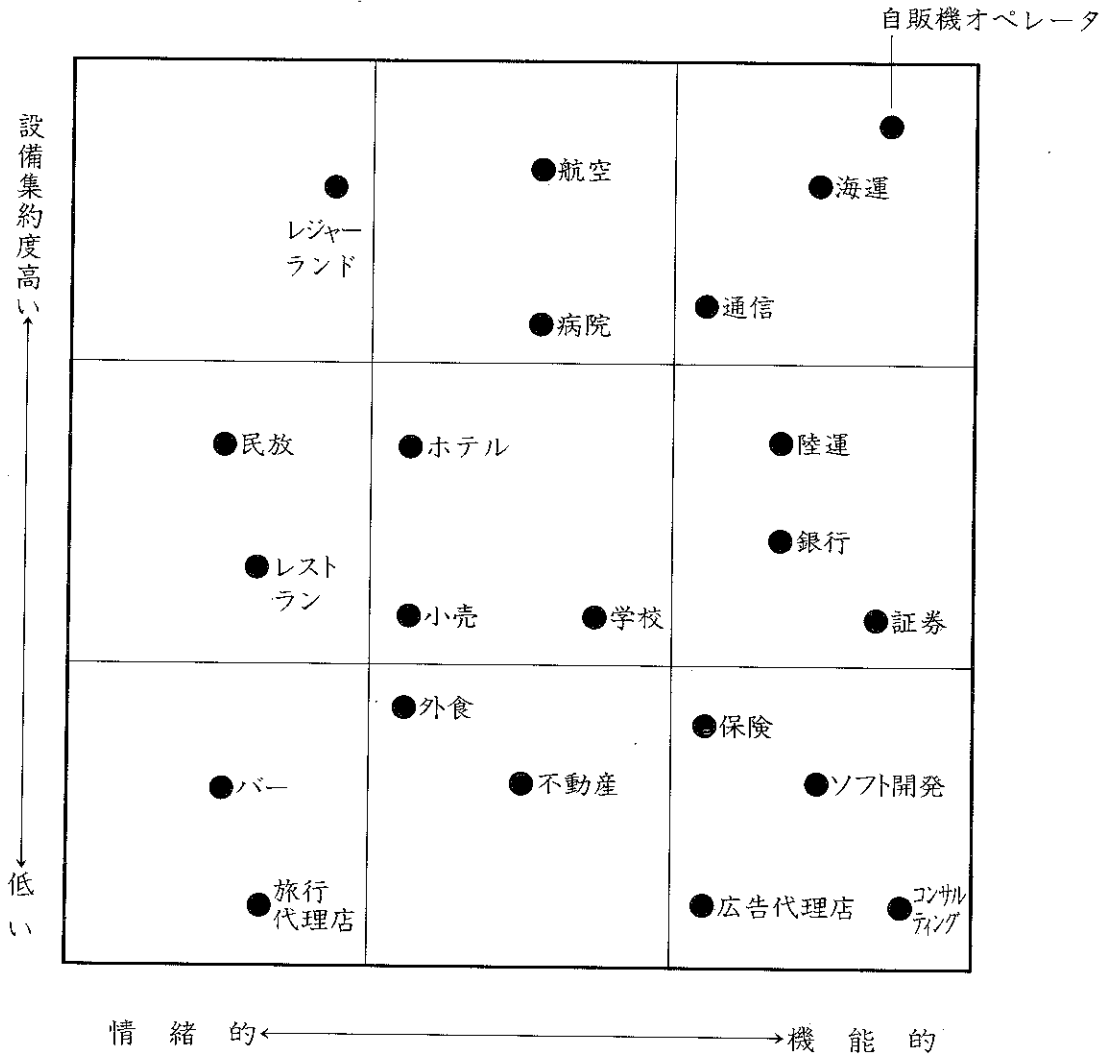
プロダクトの有形部・無形部の割合



☆製造業種も、無形部と有形部の割合によって、いずれかの個所に位置づけられる。

付表4

サービス産業の分布



上図はそのサービスが情緒的か機能的か、また設備集約度が高いか低いかによって、仮にプロットしたもの。同じ業種でもその内部のサービスで性質の異なるものが複数存在するため、実際にはさらに細分を要する。

サービス品質管理項目の例

1. 信頼性 正確さ・間違いなさ・期限厳守など。
2. 対応の迅速性 顧客にすぐ対応・タイムリーさ。
3. 適格性 サービスを行う人の知識技能が充分。
4. アクセス 頼みやすさ、連絡が何時でもつく。
5. 態度 礼儀・敬意・気配り・感じの良さ。
6. コミュニケーション 顧客の言い分を良く聞き、判りやすく説明できる。
7. 信用度 会社が信用されている。担当者の信頼感。
8. 安全性 身体的安全・財産的安全、秘密保持性。
9. 顧客理解度 顧客のニーズ、真に求めるものをつかむ。
10. 有形性 施設・担当者の外見・用具・計算書など。

(JMAジャーナル 「サービスの品質とは何か」1988.8・9月号)

品質管理項目は、個々のサービス商品、サービス事業別に異なるもので、事業別に特定を要する。以上は比較的共通度が高いと考えられる項目例。

付表6

サービス系関係会社の従業員 一人あたり利益比較

	企業数(社)	従業員数(人)	純利益計 (百万円)	一人当り純利益 (百万円)
サービス関係会社を 持つ上場メーカーの サービス関係会社	1,592	178,648	16,865	0.09
上場サービス企業の サービス関係会社	2,327	261,766	59,967	0.22
銀行、保険、証券を除く 上場サービス企業 のサービス関係会社	1,680	209,296	42,822	0.20

東洋経済新報社、「日本の企業グループ」データベース（1989.4.1現在）による分析で、関係会社には持株比率50%超の子会社、20%～50%の関連会社を含み、範囲は親会社の申告による。



サービス品質・生産性革新の提言

社団法人日本能率協会 総合プロジェクト本部
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(434)6211(大代表)

1989. 9. 14