



# サービス産業生産性向上の手引き

## 〔旅館・ホテル生産性向上支援ツールの使い方〕

生産性の向上(改善)という言葉は知っていても、定義を理解しており、説明ができる人は多くいないと思います。「何度かトライしたが、うまくいかない。」「団体のお客様から個人のお客様にシフトしてきたが、仕事の仕方が団体向けから変化していないようだ。」との認識があるのに、何をどのように変えればよいのか、具体的に分からないというような経験をしたことはありませんか。

改善は、その手法のみを知っていても、それを正しく使うことができなければ、その効果を期待することはできません。まず、改善の定義と方法を正しく理解することから始めてみてください。また、どのようにすれば改善ができるかそのポイントやルールを知ることも大事なことです。

この手引きは、生産性の考え方、実践に当たってのポイント、改善のマインドを理解していただくとともに、初めての改善に当たって使える手法〔支援ツール〕を紹介し、改善の第一歩を実際に踏み出せるように構成しています。

また、支援ツールは、旅館・ホテルを例として作成してありますが、他のサービス産業においても言葉を置き換えることにより使用可能である構成となっています。ぜひ参考として活用していただきたいと思います。

### 1 生産性の向上とは

サービス産業の生産性向上のためには、①「効率性の追求」とともに、②「顧客満足度向上やホスピタリティなどサービス品質向上」に取り組むことも重要となっています。

#### 定義

$$\text{生産性} = \frac{\text{付加価値の向上・新規ビジネスの創出}}{\text{効率の向上}}$$

出典 「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」報告書(経済産業省)

#### 財務視点からの解釈

$$\text{生産性} = \frac{\begin{array}{l} \text{(集客投資・魅力アップ・満足度向上)} \\ \text{売上増大・収益向上} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{経営資源(資産)の効率向上} \\ \text{(人・もの・設備・方法・情報・時間...)} \end{array}} \quad \begin{array}{l} \text{(成長)} \\ \text{(体質強化)} \end{array}$$

生産性を向上させるためには、

- ① 経営資源(資産)に着目して、経営に潜む「ムダ」、「ムラ」、「ムリ」を排除
  - ② ①を実行して稼ぎ出した資源(余裕)を投資に振り向ける
  - ③ 経営の考え方・価値観を確立する
- ※着手する順番に留意してみてください。

## 2 改善の意味

改善を行うことの意味は次のとおりです。すぐに大きな効果が現れることはありません。できることからはじめ、小さな効果をコツコツと積み重ねることにより、数年先の姿を想像します。

項目	説明
経営体質の強化	●成長しない時代であっても収益の出せる体質
経営への貢献	●社員全員が改善手法を習得することによって、経営との一体感を醸成
人材の育成	●仕事・作業はもちろんのこと、改善の実行を通じて人材が成長
コミュニケーションの充実	●改善を通じて全体の仕事・作業のつながりを理解 ●役割・仕事・業務・作業の壁を越えた助け合いの実現

## 3 改善実践の前提とポイント

改善を実践する前に、知っておきたい前提とポイントがあります。このポイントを考えながら実践することが重要で、この後の改善展開のためにも必要です。

項目	ポイント	内容
経営者の姿勢	決意と行動	●経営者が本気であることを全員に伝えることが重要です。 ●率先した行動により、改善の模範を見せます。
	信頼と調整	●全員の知恵を誘発し、成功体験を演出するために、信頼が必要です。 ●部署間の主張や衝突を超えて、部署間を越えたチーム意識を形成します。
現場を知る	3現主義	●サービスの同時性(提供と同時に消滅)を理解し、現場(サービスが提供される場所や工程)、現物(サービスそのものの内容)、現実(そのサービスが行われているという状況)を再確認することが必要です。 ●「視る」(調査)、「観る」(観察)、「診る」(診断)の視点が重要です。
	全員参加	●サービスを実際に提供するのは全員です。改善はリーダーを通じながら行いますが、必ず全員の参加となるよう展開していきます。
モチベーション	ほめる	●経営者からのあいさつ、会話、ほめ言葉、仲間やお客さまの感謝の声も有効な報酬です。
	成功体験	●小さな成功体験が成長の源泉。次に進む意欲をつくる。
	叱責しない	●失敗しても再度チャレンジできる安心感が必要。失敗を恐れると、指示されたことだけを実行するようになる。指示もなるべくなくし、考えさせるようにします。
仕組み	価値観	●その人が大切にしているもの(価値観)を理解できるように心がけます。
	現状からの改善	●蓄積した経験や勘は、概ね合っているものです。まず、仕事や作業を確認して、その上でよりよい方法を検証します。 ●良い事例を応用する場合も同様です。
見える化	見える化	●表示や写真、容器や道具などを使い、定着する仕組みを考えます。
	継続	●改善には終わりはないと言われています。小さなことの積み重ねです。
継続	負担	●余りにも負担(量や時間)が多いと継続しません。

## 4 支援ツールの使い方と効果

実際に改善を実践できるように、製造管理ノウハウを利用した支援ツールを用意しました。支援ツールを進めながら、「小さな成功体験を積むこと」ができ、「改善の前提やポイント」、「改善のマインド」、「改善の意味」を全員で理解・共有することを目指しています。

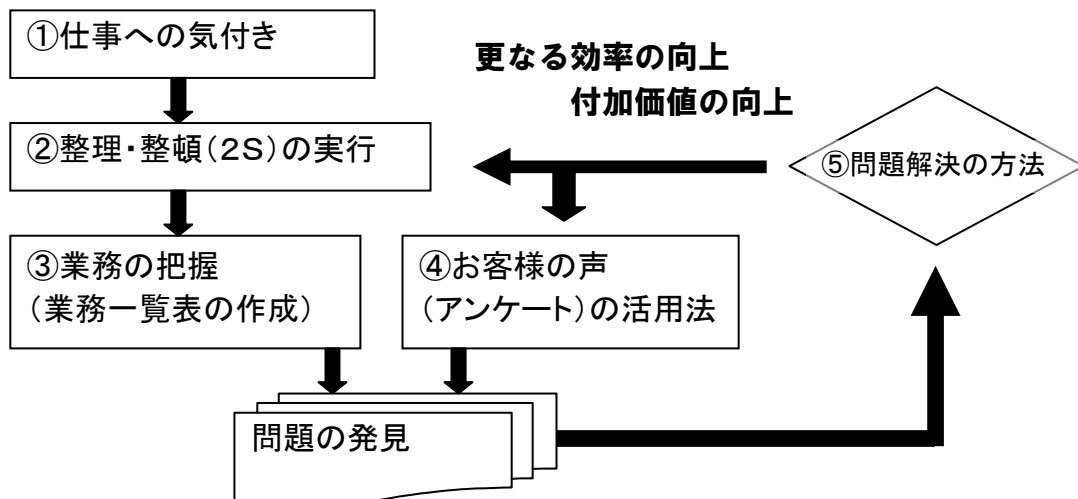
自問自答やグループで意見交換しながら進めてください。必ず、支援ツールに書き込んで（見える化して）進めてください。

支援ツールの種類は以下のとおりです。

番号	種類	内容	効果
①	仕事への気付き	普段気が付かないことなどを確認しながら、問題を提起します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事・作業への気付き</li> <li>改善のイメージの習得</li> </ul>
②	整理・整頓(2S)の実行	仕事のやり易さを実現し、効率など改善の基礎を理解します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>探すムダの排除</li> <li>空いたスペースの活用</li> <li>作業歩行の削減・作業負担の軽減</li> <li>在庫管理(買い過ぎ防止等)</li> <li>改善を実践できる土壌の形成</li> </ul>
③	業務の把握 (業務一覧表の作成)	仕事・業務の全貌を「見える化」し、現場を理解(3現主義)します。インタビューにより問題を確認します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>時系列での仕事の全貌把握</li> <li>部署間の連携の確認</li> <li>作業の重複(ムダ)の排除</li> <li>役割の理解と助け合いの実現</li> </ul>
④	お客様の声 (アンケート)の活用法	お客様視点での経営改善、顧客満足度向上のヒントを考えます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の声を通じたモチベーション</li> <li>顧客視点での改善・行動</li> <li>サービスマインドの醸成</li> </ul>
⑤	問題解決の方法	同じ問題を繰り返さない問題解決の方法を理解・実行します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>納得性の高い問題解決</li> <li>ルール化・標準化による徹底</li> <li>人材の育成</li> </ul>

### (実践のイメージ)

どの支援ツールも単体で実践できますが、実践のイメージ(順序)は次のとおりです。



## (改善のマインド)

区分	内容
目的性	<ul style="list-style-type: none"><li>● 常にお客様の視点に立って現状を変えていく重要性を認識していること</li><li>● 経営者を含め全員が何のために「改善が必要か」共通の理解をしていること</li><li>● 改善そのものは手段であり、目的化しないこと</li><li>● 改善の実行が全員の成長につながる</li></ul>
合理性	<ul style="list-style-type: none"><li>● 改善の手段が理論的に裏づけされていること</li><li>● 一旦改善したことで更なる改善が必要であること (お客様や環境は常に変化する。柔軟に対応する)</li></ul>
評価性	<ul style="list-style-type: none"><li>● 経営施策の一つとして織り込み、改善を適切に評価すること</li></ul>

## 5 支援ツールを実践しましょう。(別紙)

## 6 最後に

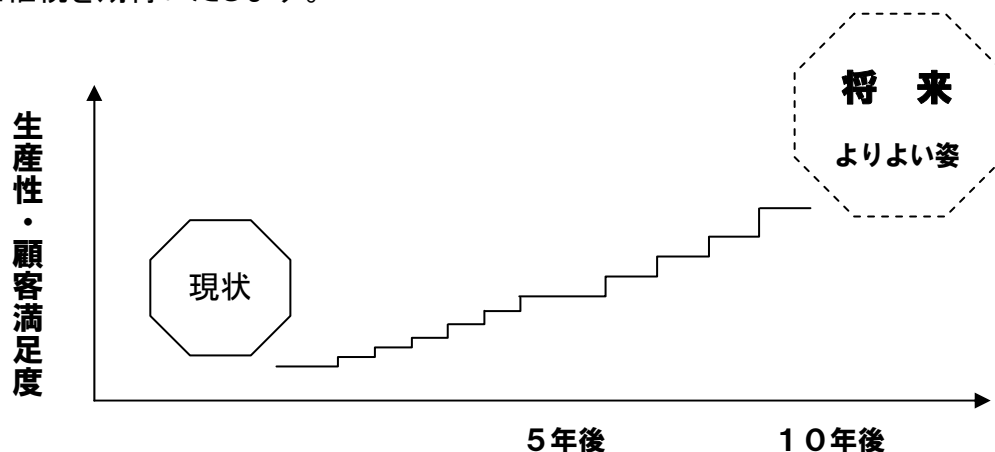
サービスの同時性(提供と同時に消滅)を理解し、現場の力を再評価していただきたい。経営資源(資産)に着目して、経営に潜む「ムダ」、「ムラ」、「ムリ」を排除し、稼ぎ出した資源(余裕)を投資に振り向ける。そして経営の考え方・価値観を確立する。

現場をよく理解し、全員がいきいきと働き、顧客視点に立った日頃の判断が適切にできれば、ばらつきのない良いサービス(それぞれが目指すサービス基準)の提供が可能となるはずで

全員で改善を進めれば、きっと5年後、10年後の姿を思い浮かべることや成功にいたる自信が持てるのではないのでしょうか。

改善は、自らの必要性や問題を自ら解決していくものであることを理解していただけたでしょうか。悩み考え続けることが積極性につながっているように思われます。

1回の改善で満足することなく、常に考え続けていくのが重要です。皆様の改善(生産性向上)の取組と継続を期待いたします。



平成21年6月15日 初版

〈監修〉 株式会社プロフェッショナルネットワーク

〒221-0835 横浜市神奈川区鶴屋町二丁目17-1 相鉄・岩崎学園ビル3階

〈編集・発行〉 静岡県経済産業部商工業局商工振興課

TEL : 054-221-2990

〒420-8601 静岡市葵区追手町9番6号

E-mail : ssr@pref.shizuoka.lg.jp