

製造業の改善に学ぶ

円高にもかかわらず、日本を訪れる外国人観光者が増えている。最近では、欧米だけでなく中国をはじめアジアからの観光客も多い。日本政府観光局の調査によると、外国人観光客の満足度は高く、各観光地のサービス産業が提供するホスピタリティに対する評価も極めて高い。日本ならではの“おもてなしの心”が好意を持って受け入れられているようだ。

しかし、観光客が利用する旅館や飲食店等を含めた、国内サービス産業の労働生産性は先進諸国の中では最低ランクであり、社会経済生産性本部の発表によれば、2005年度サービス業の労働生産性はアメリカを100とした場合、60%以下という低水準だという。その理由は、サービス業の職種にもよるが、製造業と比較して全就業時間に占める付加価値作業（直接的に金銭を生む作業）の割合が少なく、準備・段取り等の時間が多いこと、手待ち時間が量的に把握されておらず生産性に関する意識観念が薄いことがあげられる。また、サービスという形のない商品を扱うため、製造業のような標準作業書やマニュアルなどが整備されておらず、個人ノウハウに依存する部分が多く、パート・アルバイトを多用してコスト低減をはかるサービス産業の体質も、結果的に後ろ向きの生産性向上となって、新たな事業・サービス分野の開発を担う人的資本の蓄積を妨げている面が見られる。

このような状況下、製造業の改善ノウハウにより業績改善を目指すサービス業が増加している。製造業が培ってきた手法を応用して業務効率の向上やコストダウンを図ろうとするものである。もちろん、製造業とサービス業では作業内容が異なり、付加価値の質も違うが、共通要素として定型作業（繰返し型作業）と非定型作業（段取り・準備など）に分類することができる。

繰返し型の定型作業は、製造業のような標準作業書を作成することにより作業の手順化をはかり、また、教育を通じて現業部門の個人差をなくすことが可能だ。その他の非定型作業については顧客満足を大前提に、各部門の意識統一をはかりムダのない連携作業の実現を進める。サービスの質を落とさず業務効率化やコストダウンを図ることが目的である。

前掲団体の発表によると、2007年の国内労働生産性は平均803万円（前年比+1.2%）という水準であり、対前年対比は2006年の2.1%を大きく下回った。しかし、そんな中でも高い労働生産性を維持する企業が存在する。例えば、製造業の労働生産性は任天堂がトップ。ゲーム機のヒットだけでなく自社開発ソフトが多数ヒット、売上が約6割、労働生産性も73%上昇したという。サービス業では牛丼チェーン「すき家」などを経営するゼンショーがトップであった。顧客満足を志向した店舗開発と製造業に準拠した標準マニュアルにより、品質の維持とともにムダ・ムラを省いたサービス提供が成功の秘訣なのではないだろうか。

