

サービス産業「仕組み化」理論

第5回 業務分析と標準化

東京都市大学 知識工学部 経営システム工学科 准教授
サービス産業生産性協議会 仕組み化研究会メンバー **大久保寛基**

連載第5回は、前回解説したSOA (Service Operation Analysis) を用いた「業務分析」「業務調査」の結果や内容を、業務基準書に掲載してよいかどうかを検討する方法について解説します。業務基準をどのように決めるべきかは、企業ごと、職場ごとに異なりますが、業務基準書に載せる標準作業を決めていく際に参考にしていただくための、標準判定するツールSOC (Service Operation Criteria) を中心に解説します。

1 業務標準化における基本的な考え方

(1) 業務の標準化とは？

業務基準書作成の目的を考えたとき、SOAを用い、行った現状の業務分析の結果をそのまま業務基準書に書いてよいのでしょうか？ 業務基準書には、企業・組織の考えを反映した判断基準により体系化された標準業務を書くべきであり、全社員で共有できる業務内容でなければなりません。そこで、現状の業務を標準業務としてみなせるかどうかの判定や検討が必要です。そのためにも、「業務の標準化」について考えてみましょう。まず、「標準化」とは、何を意味するのでしょうか？

JIS (日本工業規格) では、「標準」を、関係する人々の間で利益または利便が公正に得られるように、統一・単純化を図る目的で、物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続き・責任・義務・考え方・概念などについて定めた取り決め、と定義しています。

よって、「標準化」は、標準を設定し、これを活用する組織的行為です。つまり、規格のような、関係する人の協力やコンセンサス、または一般的な同意に基づいて作成される統一的なものを決めることが標準化といえます。

また、標準化の目的として、ISO (国際標準化機構) では下記の6項目を挙げています。

①相互理解 (用語・記号・製図など)

②健康・安全・環境の保護 (人および物資の安全)

③インターフェース・互換性 (システム間の整合)

④使用目的への適合性 (製品の品質・性能)

⑤品種抑制 (製品の単純化)

⑥消費者の利益

特に、「相互理解の促進」や、「インターフェース・互換性の確保」の項目は、生産性向上につながると考えられます。つまり、業務の標準化が、業務効率の向上に大きく寄与すると考えられます。

SOAを用いた「業務分析」の結果を使い、業務の標準化に基づいて、業務基準書を作成するまでの流れを図表①に示しました。業務の標準化について、しっかり検討することで、「業

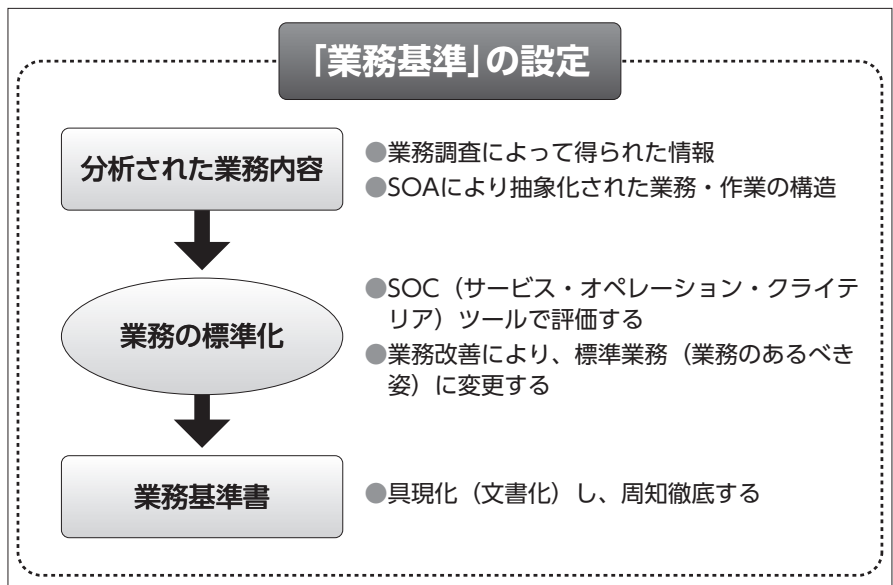
務を行う誰もが、守るべき基準をはっきりさせる」ことになり、業務の「改善」という効果にもつながります。そして、その全ての基準は各企業・組織で設定し、全ての業務を通して、会社の考え方を従業員に伝えることが重要なのです。

(2) 標準化における

「業務のあるべき姿」とは？

「業務基準書」に書くべき業務内容は、各企業・組織として、その業務が「あるべき姿」になっていることが重要です。つまり、各企業が考える業務の在り方を反映させたものでなければ、どれほど苦勞して「業務基準書」を作っても、まったく価値はないのです。そして、誰が読んでも、その業務が理解でき、かつ担当者と同レベルに実施できること (=再現性) が求められる

図表① 標準化による業務基準の設定



のです。

例えば、店舗によって業務のやり方が異なるという場合があります。それぞれの方法が悪いやり方ではないのですが、企業として業務内容が統一されていないため、店舗の責任者が変わると、業務のやり方が変わってしまうことがあります。そのような状態が、業務の「あるべき姿」なののでしょうか？現場の現実を踏まえ、企業の考え方を反映させた「あるべき姿」として標準を設定していくことが重要なのです。

また、業務を進めるスピードが遅いのは問題ですが、早過ぎることが良いとは限りません。目指す業務レベルを高くし過ぎることなく、適正な標準レベルの業務内容を「あるべき姿」としていくことが重要です。つまり、業務基準書は、その業務を担当する人のためのもではなく、その業務に就いていない人が実施するとしても、無理の少ない努力によって、同じレベルで業務を遂行でき、同じレベルの成果を残すことができるようにするためのものなのです。

業務の「あるべき姿」は、変わって

いきます。「あるべき姿」を変えていく努力をすることが改善であり、それによって、業務基準書は改訂されます。そして、業務の標準は、より高度なものへと進化することができるのです。

② 業務・作業についての標準判定評価「SOC(サービス・オペレーション・クライテリア)」

業務基準書の作成においては、現在実施している作業内容が、標準作業としてみなせるかどうかを評価する必要があります。評価の結果、現状の作業を標準作業としてみなすことができない場合には、業務改善を行い、標準作業と認定できる作業実施方法に変更する必要があります。現在の作業内容の評価は、評価ツール「SOC」の考え方を参考にしながら、各企業のコンセプトや実情に合った評価項目を設定する必要があります。

この評価項目は、作業の実施方法の良さ(悪さ)を評価するための項目です。作業を実施することで「作業の結果を受け取る顧客の満足度」によって、作業の良さを評価しようとする

考え方とは異なります。実際に評価を行う際には、SOAで明らかにした業務内容だけでなく、評価に必要な調査も追加して行う場合があります。

SOAを用いて明らかにした業務内容を標準とみなせるか、もしくは、改善すべきかを判定する際に使う評価ツールが「SOC」です。ただし、業務内容は企業ごとに異なり、また、業務の実施において目指すべき状態も異なります。そこで、SOCは汎用的に設計し、評価の視点と評価の具体例として開発しました。また、SOCの開発においては、製造業や工場においてよく用いられる評価視点である“PQCDSM”を参考にしています(図表②)。さらに、顧客に渡されるサービス品質を測る方法であるSERVQUALも参考にしています(図表③)。

図表④に、標準作業かどうかを判定するための評価ツールである「SOC」を示します。SOCは、評価の視点と、視点ごとの内容を具体化した評価基準で構成されています。評価基準は、企業ごとに異なるため「評価基準の例」としてできるだけ汎用的な表現で示しています。実際に適用する際には、各企業・組織のコンセプトや状況に合わせた具体的な評価基準の設定をしなければなりません。気を付けたいといけなは、顧客の個人差に関連した評価のぶれをできるだけ排除するために、作業によって出力されるサービス自体を評価するのではなく、作業内容で良さを評価できるようにすることです。また、評価の客観性を高めるために、できるだけ定量的な評価ができることが望まれます。実際に、評価可能であるかどうかを検討しながら、評価基準の設定を行うことが重要

図表② 生産活動における(PQCDSM)評価視点

評価視点	説明
生産性 (Productivity)	一定の生産リソース (インプット) に対してできるだけ多くの付加価値 (アウトプット) を生み出すこと (効率がよいこと)
品質 (Quality)	品質の高い製品を生み出せること
コスト (Cost)	原価の低い製品を生み出せること
納期 (Delivery)	納期に間に合って生産できること
安全 (Safety)	快適な環境で安全な職場であること
意欲 (Morale)	意欲の高い、活性化された職場であること

です。

③ SOCを用いた標準判定の実施

SOCで具体的に設定した評価基準を使い、標準作業としてみなせるかどうかの判定を行う方法について解説します。設定された評価基準の中で、定量的に分析できる項目に関しては、作業時間など必要な測定を行います。それ以外の項目については、定性的な分析を行うこととなりますので、観察やインタビューなどで評価を行います。

(1) 定量的評価のための作業分析

顧客に直接的に関わりながら行うレジでの会計作業や、品物を扱いながら整理したり片付けたりするような「効率・ムダ (Productivity)」や「スピード・タイミング (Delivery)」の評価に関係する作業では、作業実施状況(作業時間、作業スピード、作業実施頻度、作業実施タイミングなど)を定量的に測定できます。また、来店客の様子を気にかける作業や、品物の陳列状況を確認するような「丁寧・気配り (Quality)」の評価に関係する作業では、作業実施間隔などを定量的に測ることを目指すことが望まれます。

具体的な作業測定の方法は、工場の現場分析で使われる「稼働分析」と同様の方法です。ストップウォッチなどを用いながら、作業所要時間を測定します。測定の際は、作業の最初と最後を明確に決めておくことで、測定のぶれがないようにしましょう。作業実施間隔の測定をする場合は、実施時刻を記入する。測定時間の信頼性を高めるためにも複数回の測定をする。また、作業時間は、作業量によって異なってくるので、実施作業量も把握しておくことも重要です。

(2) 定性的評価のための作業分析

図表③ *SERVQUALによるサービス品質評価基準

判定の視点	判定基準
信頼性	約束されたサービスを確実に提供すること
反応性	顧客に対するサービス提供の迅速性
確実性	従業員のしっかりした知識と対応態度
有形性	設備や従業員の見た目
共感性	顧客とのコミュニケーション

*サービス (Service) と品質 (Quality) を組み合わせた造語で、サービスの品質測定尺度。受け手の視点から、サービスの品質評価を行う考え方で、Parasuraman, Zeithaml, Berryによって提示された。

定量的に測れない項目については、複数人による段階評価をすることで、客観性を高めることを目指します。調査方法には、観察やインタビュー、アンケートなどを行います。各評価基準での評価をするために必要な分析ができるように、それぞれについて詳細を説明します。

■効率・ムダ (Productivity)

「効率・ムダ」に関しては、主に、定量的な作業測定の結果を用いて評価できることが多い。ただし、作業順や作業優先関係の良さ、さらに、作業の重複性などを評価する必要があるため、作業内容が同じなのに、別名で定義されていることがないかなどの分析が必要となります。

■丁寧・気配り (Quality)

「丁寧」に関しては、作業の結果としての丁寧さではなく、身だしなみなどを含めて、丁寧な作業を実施させるための根拠があるかを評価する必要があります。SOAを用いた業務分析の結果において、それに関する何かしらの記載が含まれていない場合、丁寧な作業実施に関する根拠がないこととなり、個別の従業員の独自性や個性に依存した作業実施になっていることとなります。また、「気配り」に関しては、気配り作業の実施頻度を把握できると

よいのですが、それを把握するのは大変難しい。そこで、できるだけ正確な把握をするためにも、アンケートやインタビューを十分に行う必要があります。

■費用 (Cost)

「費用」に関しては、不要な道具を使っていないかなど、作業を実施している際に利用しているリソースに経費が掛かっているものがないかを評価します。その評価をするためにSOAの図において「資源」に記載されている内容を用います。

■スピード・タイミング (Delivery)

「スピード・タイミング」に関しては、顧客からの要求などに対して、どれだけ早く対応を始めることができ、または、対応を終えることができるかによって評価します。この評価は、主に定量的な評価ができる範囲ではありますが、測定しにくい内容がある場合は、インタビューなどで評価を補完してください。

■安全 (Safety)

「安全」に関しては、SOAで作成した図において、その実施方法としての安全性が確保されているかを評価します。ここでいう安全性には、顧客への安全確保だけでなく、従業員の安全確保も含まれていることに注意しなければ

図表④ 「SOC」における標準判定のための評価視点

評価の視点	評価基準の例
効率・ムダ (Productivity)	<ul style="list-style-type: none"> ●移動時間が長くなるなど、作業順序の悪さがないか？ ●作業実施上のムダ(重複など)やムリ(過負荷など)はないか？ ●作業分担の悪さにより、作業員間での作業量のばらつきが大きくないか？
丁寧・気配り (Quality)	<ul style="list-style-type: none"> ●作業実施結果の見た目が綺麗か？ ●作業実施の作法において、礼儀正しいか？ ●職場の状況を把握しようとしているか？
費用 (Cost)	<ul style="list-style-type: none"> ●必要以上の経費が掛かっていないか？ ●不要なリソース(器材など)がないか？ ●作業内容(作業の価値)に見合った作業員が実施しているか？
スピード・タイミング (Delivery)	<ul style="list-style-type: none"> ●要求に対する対応が迅速か？ ●要求に対応するための準備を事前に行っているか？ ●従業員間に適正な連携が行われているか？
安全 (Safety)	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまの危険になるような作業方法ではないか？ ●従業員に危険になるような作業方法ではないか？ ●危険を予知するためにチェック作業をしているか？
意欲 (Morale)	<ul style="list-style-type: none"> ●作業員のやる気を引き出すような作業割り当てになっているか？ ●作業員間の作業内容において、不公平がないか？ ●作業の意味を理解させているか？

ばなりません。安全性を確認するためには、現状の実施方法において、安全確保のための根拠(行動・場所基準、注意情報の掲示など)がSOAの図の「基準」に明示されているかが評価のポイントになります。

■意欲 (Morale)

「意欲」に関しては、作業の実施方

法において適正な作業分担が行われているか、作業員間に不公平な状況がないかを評価する必要があります。その評価のためには、作業員ごとの担当作業数や作業余裕時間が均等であることを調べます。具体的には、SOAの図に記載されている「資源」の情報において、作業員タイプごとの担当作業数や、

作業員間の余裕時間(非稼働時間)の比較を行います。ただし、作業員間には熟練度の違いや能力差があるため、単純な仕事量の平均化である必要はなく、各作業員にとって、納得のいく公正な作業割当てになっていることをインタビューなどで確認することも重要です。

4 まとめ

業務評価の支援ツールであるSOCを用いた評価基準の設定と、評価実施の方法について解説しました。各企業・組織における業務運営方針やコンセプトに合わせた具体的な評価基準を、SOCを参考にしながら設定してください。会社経営者だけでなく、現場で働く従業員にも納得できる評価基準になっていることが重要であり、必要に応じて評価基準の変更も柔軟に行うべきです。最後に、評価を行う際の注意点を以下にまとめておきます。

- 標準作業や標準的な仕組みとして画一的な作業手順で確定させるべきか、もしくは、一定の自由度を与えるべきかを考慮する必要があり、それらを反映した評価基準であるべきです。

- 作業時間に関する評価においては、企業としての理想だけでなく、職場の状況に合わせて、適正な評価になることが望まれます。

- 実施手順や作業時間や実施タイミングが、店舗間で違いがあることはまれではありません。店舗の特性や担当者の得意不得意など、店舗間の違いの理由も含めて把握した上で評価することが重要です。

今回は、業務基準書を具体的に記述するための支援ツールであるSFDについて詳しく解説します。

