

サービスのレベルアップのための 施策に関する一考察

2014年2月28日

富士通研究所

丸山 文宏

- サービスとモノの分類
- モノとサービスのスペクトル
- マインドと仕掛けのスペクトル
 - 仮説「成功しているサービスでは、サービス要員のマインドを刺激する施策と仕掛けを強化する施策を繰り返して、スパイラル状にサービスのレベルアップが行われている」
- 取り上げた企業
 - 加賀屋
 - リッツ・カールトン
 - 良品計画
- 仮説を支持する事例
- その他の観察と考察
- まとめ

	顧客への権利の移転	
	なし	あり
活動・行為	サービス	
モノ	Infrastructure (仕掛け)	Deliverables (マテリアル、成果物)

■ サービスとは：

- ある経済主体（**提供者**と呼ばれる）が別の経済主体（**顧客**と呼ばれる）のために行う**活動**であって、そのなかで**価値**が**協創**され**共有**されるもの

■ モノを、顧客に権利が移転しないInfrastructure(仕掛け)と顧客に権利が移転するDeliverables(マテリアル、成果物)に分ける

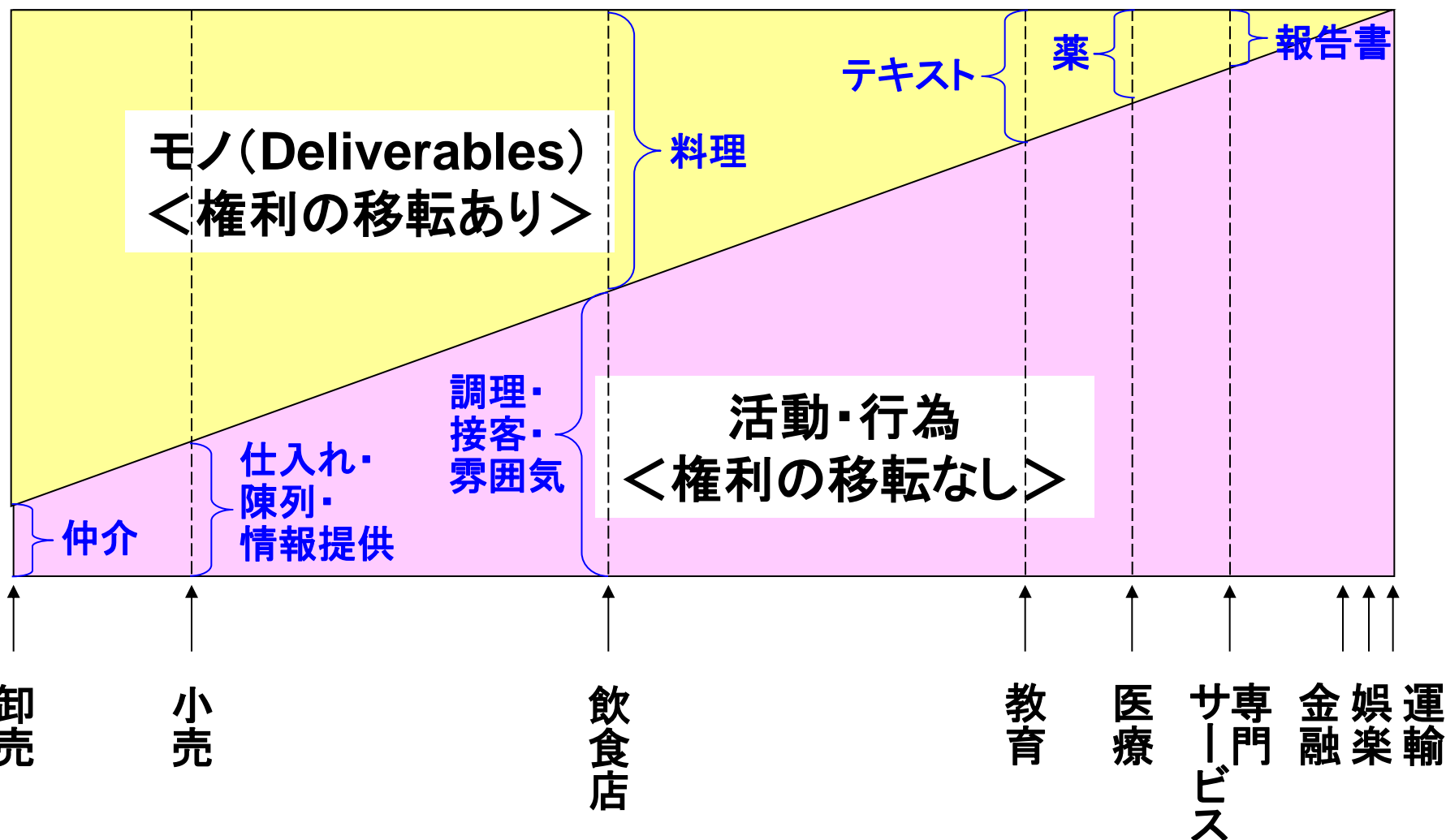
■ 同じモノがInfrastructureにもDeliverablesにもなり得る

- 車両メーカーが鉄道会社に売るものはモノはDeliverablesだが、鉄道会社が輸送サービスに使う車両はInfrastructure

モノとサービスのスペクトル

モノ(Deliverables)

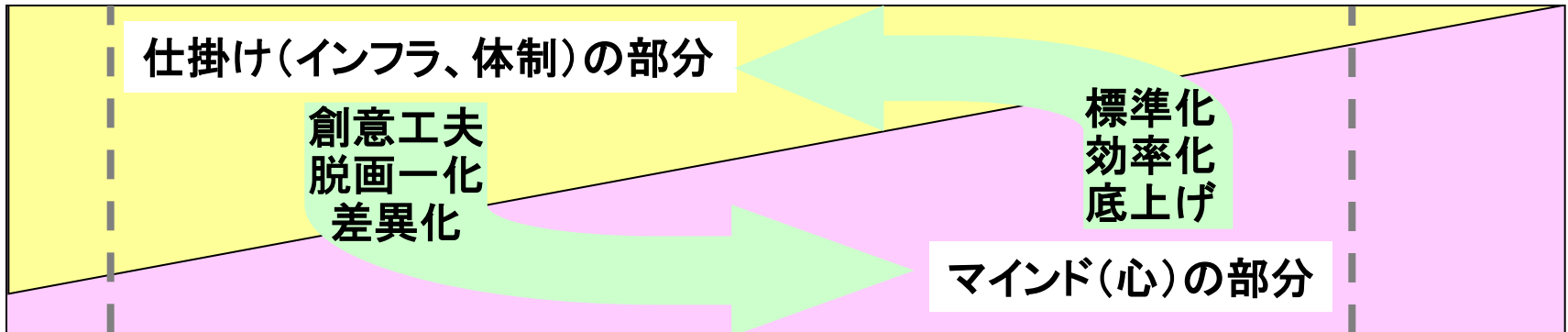
行動・行為



- モノ (Infrastructure) とサービス (活動・行為) の関係
- サービスをサービス提供者 (サービス要員) のマインド (心) の部分とそれをサポートする仕掛けの部分に分解
- 仕掛けはモノ (Infrastructure) を含むが, マニュアル, サービスのための組織や体制などモノによらない仕掛けも含むより広い概念

仕掛け

マインド



仕掛けが優位
(良品計画)

マインドが優位
(加賀屋、
リッツ・カールトン)

- サービス要員のマインドを刺激する施策は、組織を構成する個（個人／グループ／店）のパフォーマンスを重視
 - 権限移譲、インセンティブ、競争
- サービスを支える全体としての仕掛けを強化する施策は組織力（組織としての統一的な動き）を重視
 - 標準化、組織化、統一化、一律、システム化
- 異なるタイプの施策がどのように実施されているのか？
- 仮説を設定し、実際の事例で検証
 - 「成功しているサービスでは、サービス要員のマインドを刺激する施策と仕掛けを強化する施策を繰り返し、スパイラル状にサービスのレベルアップが行われている」

■ 加賀屋

- 「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」の総合部門1位を連続して受賞中
- サービス要員のマインドを刺激する施策が主体
- 仕掛けの施策も予想より多い

■ リッツ・カールトン

- マインドを刺激する施策が優位
- 文献だけでは施策の時間的な関係が不明

■ 良品計画

- 国内に260店舗以上、海外でも人気のあるMUJIブランドで200店舗以上を展開
- 2001年度の赤字転落以降は増収増益
- 松井会長へのインタビューも実施
 - ・ 経験至上主義の限界を乗り越えるために、標準化と見える化を目的として施策を実施
- マニュアルをはじめとする仕掛けに関する施策が主体
 - ・ 店舗のマニュアルMUJIGRAM(2,000ページ)
 - ・ 本部の業務マニュアル「業務基準書」
- 従業員のマインドを刺激する施策も少なからずある

加賀屋の施策

分類	施策名	概要
♡	客室係を正社員として処遇	客室係をアルバイト(日給/時給)ではなく正社員として正規雇用する
♡	能登半島地震でも雇用を維持	能登半島地震(2007年3月25日)でひと月の休業に追い込まれても社員の給与を保証して雇用を守る
♡	休業中の研修機会	休業中に社員に様々な研修(一流寿司店やホテルでの調理師の修行、新人の研修)の機会を与える
♡	もてなし係	客室係をサポートする新人をもてなし係と呼び、客室係が自宅で休憩する日中の数時間を中心に、午後の早い時間に到着した客を出迎えて客室に案内したり、日帰りの客たちを接待する役目を与える
♡	「異業種のプロに学ぶ」研修	客室係たちに異業種で活躍するプロの講演を聞かせる
♡	「カンガルーハウス」の開設	子どもを抱えた客室係や女性社員のために保育園併設の母子寮「カンガルーハウス」を開設する
♡	誕生日の電話	社長が社員の誕生日に直接電話を掛けて祝う
—	「加賀屋サービスアカデミー」	旅館の接客のノウハウだけを集中的に助言、指導するパッケージプランを提供
仕掛け	客室係の販売促進	客室係の名札(IDカード)に「生ビール冷えています」などのカードをぶら下げて販売促進を行う(他の旅館で指導)
仕掛け	アンケートへの対応	宿泊客からのアンケート(年間30万人の宿泊客の8%にあたる25,000枚)のコピーを即日、注文や苦情、クレームに関係する部署に回して全社員に確認させ、可能なことはすぐに改善する アンケートの内容と送り主をデータベース化し、同じ客が予約を入れた際は、できる限りアンケートで指摘されたクレームや注文をクリアしたうえで迎える努力をする
仕掛け	複数回の苦情を受けた客室係の再教育	苦情を受けた客室係にはどんな状況が苦情になったのかまず確認するが、同じ客室係が二度、三度と同じ苦情の対象になると、女将や会長が本人を直々に諭し、再教育する
仕掛け	全自動搬送システム	料理を厨房から客室まで全自動で搬送するシステム
仕掛け	調理改革プロジェクト	一年を通じて献立をシステム化し、決められたレシピに沿って、安全・安心な食材を安定的に仕入れる
♡	下意上達	幹部社員が可能な範囲で下の者の声に耳を傾ける
♡	浴衣のサイズ	客室係が、大浴場やパブリック施設など館内を説明しながら客室まで案内する間に、一人ひとりの客の背丈や身幅をそれとなく目測し、5センチ刻みで揃えてある浴衣の中からピッタリと体に合うサイズの浴衣を選んで部屋へ持って行く
仕掛け	客室係の注文はお客様の声	客室係が、お客様の状況を知り、戦場のような忙しさの調理場で「急いで陰膳を用意してほしい」「ご祝儀の鯛を焼いてほしい」といったリクエストをすることが可能
♡	「マニュアル」プラスアルファ	「客室係十二訓」は、「お客様がお着きになる前に受け持つ部屋が清潔か、臭気はないか、マッチのセットはあるかをよく調べる」などの基本的な事項で、出来て当たり前。マニュアルにないことを、押しつけがましくなく、さりげなくして差し上げる
♡	料理長自ら現場へ足を運ぶ	部屋を回って、何か食べ残されたものがないか、その日の食事を気に入ってもらえたか、好みにあっていたか、連泊の場合には二日目の料理に希望はあるか、を確認する
♡	若い調理師の部屋への出張	若い調理師を部屋へ出張させ、お客様の目の前で干物や野菜、カニやアワビを焼かせる
仕掛け	客室センターのコンピュータ	客室センターのコンピュータには、宿泊客に帰った後で書いてもらっているアンケートの内容をはじめ、客室係からの報告、記録をもとに、一人ひとりの嗜好を浮き彫りにして、すべての情報を入力する。初めての人の予約でも、還暦祝いとか就職祝い、結婚記念日といった宿泊の目的、食べ物の好き嫌いなど、可能な限りの情報を事前に引き出して入力する
♡	一人一芸	社員一人ひとりに打ち込める趣味や特技を持ってもらう

リッツ・カールトンの施策

分類	施策名	概要
♡	個々の成長と組織の成長を支える仕組み	社員一人ひとりの人間的成長が会社の成長につながっていくという認識
♡	ホスピタリティ	他の人の心に寄り添い、自分にできることを考え続ける、「心に寄り添う力」
♡	ゴールド・スタンダード	リッツ・カールトンのスタッフが持っているラミネートカードにある、「クレド」「エンプロイ・プロミス(従業員への約束)」「モットー」「サービスの3ステップ」、裏面の「サービス・バリューズ(スタッフのための行動指針)」の総称
♡	エンパワーメント	従業員がお客様の特別な問題やニーズに対応するため、上司の判断を仰がず自分の判断で行動できること、セクションの壁を越えて仕事を手伝う時は自分の通常業務を離れること、一日2千ドルまでの決裁権、が認められている
♡	採用面接	感受性、倫理観、自立心など、人間性や感性といった人の本質を引き出すために長い時間を掛ける
♡	オリエンテーション	一日目は、リッツ・カールトンの歴史や企業理念、哲学を徹底的に学び、二日目は各部署のチーフから理念や哲学、仕事への熱い思いを聞く
仕掛け	リッツ・カールトン・スタンダード	客室に備え付ける冷蔵庫やバスルームに置くヘアドライヤーなども必ず基準を満たしたものを置く
♡	ラインナップ	毎日セクション毎に15~20分行う朝礼で、ゴールド・スタンダードの中から選ばれたテーマをみんなで話し合う
仕掛け	リッツ・カールトン言語	リッツ・カールトンで使うことになっている標準の言い方。「Certainly my pleasure. (かしこまりました。よろこんで)」など

良品計画の施策

分類	施策名	概要
仕掛け	「商品名をつける」マニュアル	商品名とコピーの作り方を決める
♡	売れ筋捜査	売れ筋ベスト10の商品を常に店で把握し、その商品を目立つ場所に陳列する
♡	一品入魂	店のスタッフ一人ひとりが売りたい商品をひとつ決めて、お試し価格として2割ほど安くして売る
仕掛け	お客様の声を集める仕組み	電話やメールでの意見を「声ナビ」というソフトに入力し、毎週一回関係者でチェックし、商品に反映するかどうか検討
—	「くらしの良品研究所」サイト	お客様とコミュニケーションを取りながら商品開発をしていく仕組み
—	人材委員会&人材育成委員会	人材の異動や配置を検討し、研修などを計画する
仕掛け	販売情報管理フォーマット	MD(仕入れ担当者)に本社で作成した販売情報の管理フォーマットを使うよう強制する
仕掛け	新商品の評価	新商品の投入3週間後に販売動向を確認し、計画の30%売れていれば増産し、そうでなければデザインを変更して素材を使い切る
♡	顧客視点&改善提案	お客様からのリクエストやクレームとお客様の様子から必要と思われることを顧客視点として店舗のスタッフが入力し、これに対する改善提案も入力できるようにする
仕掛け	品出し	売れた品を棚に補充するための品出しを、売れ筋の商品は多めに、回転の悪い商品は一日一回と決め、メリハリを付ける
♡	マニュアルのリアルタイムの改善	新商品が入荷するタイミングに合わせた本部からの新商品ディスプレイなどに対する改善提案をマニュアルの更新に反映する
仕掛け	名刺の管理のマニュアル化	交換した名刺の情報を入力し、備考欄にはその人の特徴や印象を書き込む
仕掛け	商談メモの共有	商談の情報を記したメモを組織内で蓄積・共有する
仕掛け	クレーム対応	①限定的な謝罪、②お客様の話をよく聞く、③ポイントをメモする、④問題を把握する、⑤復唱する、という一次対応をMUJIGRAMに記述
仕掛け	人材育成	上司から部下に口頭で教えていた仕事の仕方をマニュアルに明文化
仕掛け	人材育成をする人の育成	「どう教えるのか」をマニュアルに明文化
♡	挨拶の習慣	挨拶の習慣を徹底するため、挨拶ができていないか点検
♡	「さん」付けの励行	社員全員を「さん」付けで呼ぶ
仕掛け	提案書のハンコ	提案書のハンコは3つまでとする
—	当社の常識は他社の非常識	普段自分たちが当然のように行っていることに疑問を持つように促す
仕掛け	商品タグの見直し	商品タグ(値札)の種類を見直し、203種類を98種類に絞り込む
♡	主要幹部の固定	主要幹部を3年間は固定する
—	縦割り防止	商品開発部のMD(マーチャンダイザー)をヘッドにして、在庫管理と生産管理の担当者をその下に置く
仕掛け	朝礼システム	毎朝、画面にその日にやるべき業務や予算目標、伝達事項が自動的に表示される仕組み
♡	フィードバック	成果を出した部門への表彰や金一封で「あなたの働きを認めています」というフィードバックを行う
—	衣料品をシーズン中に売り切る	衣料品をアウトレットなど在庫処理の手法を使わずにシーズン中に売り切る仕組み(事前に動向を把握するネット販売や生産量を素早く調整するEDIなど)を作る
仕掛け	取るべき行動の指導	新任のブロック店長(自分の店以外にブロック内の他の店を指導する立場)などの行動を逐一指示
仕掛け	自動発注システム	属人化していた発注担当者の仕事をシステム化
仕掛け	クリアデスクルール	退社時に私物や進行中の仕事の書類などをデスクの上に残してはいけないことをルール化
仕掛け	書類の共有化・データ保管	共有文書で仕事をするように徹底する
仕掛け	在庫管理	在庫管理の仕方をMUJIGRAMで細かく決める
仕掛け	デッドラインの管理	社内ネットワーク上にあるDINAというシステムで業務のデッドライン、業務の指示や連絡事項を共有する(ホウ・レン・ソウの代替として)
♡	定時退社の徹底	完全に残業をなくすことを目指して18時30分退社を徹底する。そのため、夕方には新しい仕事を人に頼まないということをルール化
仕掛け	A4一枚の提案書	会議に使う提案書はA4一枚(両面)に限る
♡	根回し禁止	会議の前の事前説明などの根回しを禁止する

■ 加賀屋のレベルアップ


- 社員のマインドを刺激する施策が主体
- 全自動搬送システムの導入(1981年)
- カンガルーハウスの開設(1986年)
- 能登半島地震(2007年3月)
- 雇用(正社員)の維持(2007年4月)
- 休業中の研修機会(2007年4月)

■ 良品計画のレベルアップ

- 経験至上主義のオペレーションが行われていた<個人のマインド頼り>
- MUJIGRAMや業務基準書というマニュアルなどの仕掛けの施策が主体
- 自動発注システムの導入(2001年)
- 売れ筋捜査(2005年)
 - ・ 売れ筋ベスト10の商品を常に店頭で把握し、その商品を目立つ場所に陳列
- 一品入魂(2005年)
 - ・ 店のスタッフ一人ひとりが売りたい商品をひとつ決め、お試し価格で安く売る
- シンプルな補充発注型の自動発注システムに一新(2008年)

- 加賀屋の「カンガルーハウス」(保育園併設の母子寮)のように、マインドを刺激する施策でも大掛かりな仕掛けが必要となる場合もある
- 仕掛けからマインドへの要因として、仕掛けの不具合の改善と脱陳腐化もある
- 仕掛けの施策群とマインドの施策群がそれぞれまとまって繰り返される訳ではない
 - 施策の「スレッド」の中で仕掛けとマインドが繰り返されている
- 繰り返しのサイクルは年単位の長期
 - 取り組みが根付くには10年以上掛かる
- マインドを刺激する施策が主体になるか仕掛けの施策が主体になるかは、企業の置かれた環境とポジションによる
 - 客室係をはじめとするサービス要員が正社員で、比較的少数の拠点でサービスを提供している加賀屋
 - 店舗ではほとんどがパートタイム社員で、多数の店舗でサービスを提供している良品計画

- サービスをサービス要員のマインドの部分とそれをサポートする仕掛けの部分に分解してスペクトルとして捉える
- マインドと仕掛けのスペクトルの観点から以下の仮説を検証
 - 「成功しているサービスでは、サービス要員のマインドを刺激する施策と仕掛けを強化する施策を繰り返して、スパイラル状にサービスのレベルアップが行われている」



FUJITSU

shaping tomorrow with you