

# サービスにおける e-QCC の QC ストーリー

大藤正

羽田源太郎

金子憲治

中村友則

永井一志

杉浦忠

日本科学技術連盟 QCサークル本部

## まえがき

この「サービスにおける e-QCC の QC ストーリー」は日本科学技術連盟の QC サークル本部に e-QCC 分野別普及推進委員会が設置され、この委員会のワーキンググループ 3 としてサービス分野における普及及推進に関する研究成果をまとめたものです。

e = evolution (進化) の略

2006 年から 3 年間にわたってサービス分野における QC サークルの推進について研究活動を進めました。その年度別の活動内容は以下のようです。

2006 年：サービス業における QCC 推進の阻害要因について連関図と親和図での解析

2007 年：サービス業における QCC 推進上で今後役立つと考えられる手法の検討

2008 年：サービスの特徴を踏まえて自律的に改善活動を推進できる新たな QC ストーリーの提案

活動途中にメンバーの増強を試みましたが、小さく産んで大きく育てる夢はかなわず、最終的には 6 名での活動に終わってしまいました。とはいえ、この間の研究推進に際し、アドバイザーとしてアクティバ研究所の藤川篤信氏から貴重なコメントを頂き、社団法人日本ロジスティックシステム協会との意見交換、財団法人日本消費者協会との意見交換も行いました。

これらの結果、サービス分野での QCC 活動や QC 活動が推進されない主な要因として、サービス分野の範囲が広大であることが挙げられました。そこで、「接客」という側面でのサービス提供に研究の焦点を絞りましたが、今後はサービス業の中でも業種を絞った研究の必要性を痛感しています。

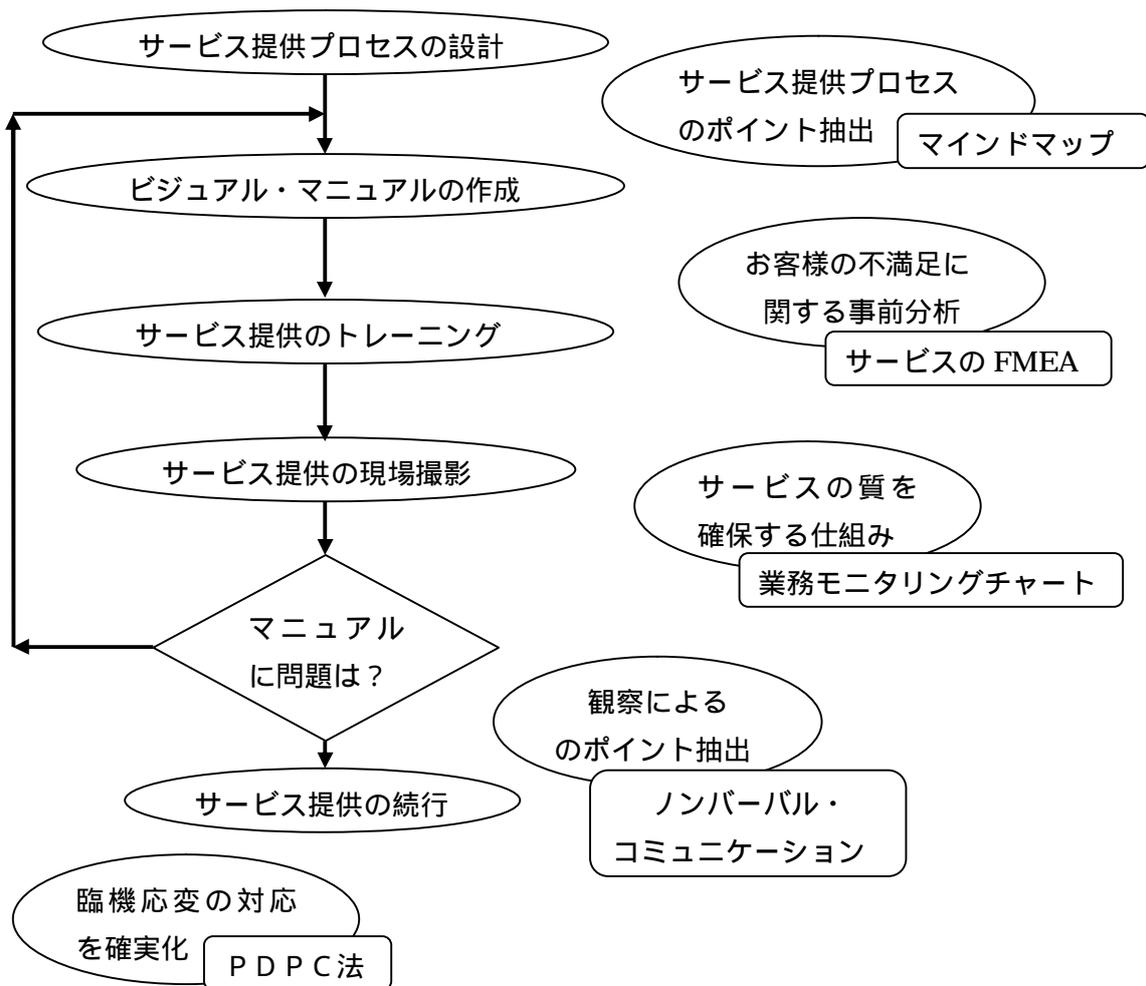
本 QC ストーリーをまとめた意図は、サービスを業務とする QC サークルの人たちが、業務を改善してサービス品質を向上させる活動の普及及推進に貢献することにあります。そして、サービス業において QC サークル活動を進める場合の阻害要因の一つとして、メンバーが同時・同一空間に集まりにくいという点が挙げられています。問題解決型、課題達成型、施策実行型などの QC ストーリーは業種・業態を問わず適応可能とはいえ、サービス業ではなかなかなじまず、新たなストーリーが求められていると思います。

また、サービス提供が同時・同一空間で生産・提供されるという特殊性から、サービス提供者の気づきと個の成長が必要であり、主人公であるサービス提供者が自ら問題を発見し自己完結型の改善が可能な QC ストーリーを新たに提案することになりました。この提案が「サービスにおける e-QCC の QC ストーリー」です。

この QC ストーリーですが、まずサービス提供プロセスの設計(第 2 章)から始めます。そしてこの提供プロセスを VTR で撮影して、ビジュアル・マニュアルを作成(第 3 章)します。このビジュアル・マニュアルを活用してサービス提供のトレーニング(第 4 章)を実施します。これは SDCA サイクルの S である標準の作成です。このビジュアル・マニュアルとサービス提供の実際とを映像によって比較することにより、サービス提供者は自主的に作業改善が行えるようになります。

とはいえ、サービス提供者がサービス提供プロセスのポイントを抽出できるようにマインドマップを活用(第5章)し、さらに観察によるサービス提供のポイントを抽出できるようにノンバーバル・コミュニケーションを活用(第6章)します。そして、お客様の不満足に関する事前分析のためにサービスのFMEA(第7章)を実施し、サービスの質を確保する仕組みを業務モニタリングチャートの活用(第8章)によって確実なものとし、臨機応変の対応を確実化するためにPDPC法を活用(第9章)します。

これら各章のQCストーリーにおける関係を図示したものが図・1です。このQCストーリーでは、サービス提供者が自主・自律して改善活動が進められますから、図の左に示したループでスパイル・アップが図れます。他の方法論はこのスパイラルを補足することになります。



図・1 サービスにおけるe-QCCのQCストーリー

これからこのQCストーリーでの実践事例が多く報告されることを期待しています。

大藤 正



第7章	お客様の不満足に関する事前分析	
	サービスのFMEA(永井一志)	31
7.1	苦情をいわないお客様は二度と帰ってこない	
7.2	お客様の不満足を分析する	
7.3	サービス提供プロセスとの比較	
第8章	サービスの質を確保する仕組み	
	業務モニタリングチャートの活用(杉浦忠)	34
8.1	管理項目と業務モニタリングチャート	
8.2	業務モニタリングチャートとは	
8.3	業務モニタリングチャートの作り方	
8.4	業務モニタリングチャートの変更管理	
第9章	臨機応変の対応を確実化する	
	P D P C法の活用(羽田源太郎)	42
9.1	事前検討結果の実務への適用	
9.2	P D P C法とは	
9.3	P D P Cの作成手順	
9.4	P D P C作成上のポイント	
第10章	サービスのe-QCCとしてのQC物語(大藤正)	49
10.1	技術標準と作業標準	
10.2	製品の数とサービスの数	
10.3	美しいサービス提供を目指して	
付録		50
付録1	サービスでQCサークルが推進されない関連図	
付録2	サービスでQCサークルが推進されない親和図	
付録3	21世紀にサービス改善活動で利用が期待される手法群	

## 第1章 サービスにおけるQCストーリー

### 1.1 QCストーリー

従来のQCサークル発表会などにおいては、改善活動の成果をQCストーリーによって説明していました。このストーリーは話す内容が標準化されていたのですが、サービスにおいても同様のストーリーで説明できるかという点、必ずしもこのストーリーで説明できない場合があります。むしろ、このストーリーではない方が好ましい場面も見受けられます。

このストーリー（物語）という考え方は、応用場面が広い考え方ですが、今回の提案ではサービス提供プロセスをストーリーで考えるという活用です。毎年11月におこなわれている品質月間の募集標語の中にも「主人公」というキーワードが散見されますが、人生のみならず、サークル活動でも主人公であることが求められています。リーダーのみが主人公であるのではなく、メンバー全員がそれぞれの役割において主人公なのです。

e-QCC（進化したQCサークル活動）ビジョンに「個の価値を高め、感動を共有する活動」という項目があります。ビジョンは掲げるだけではなく、実現しなければなりません。特にサービスにおけるQCサークルではサークルメンバー個々の価値が高まらなければ企業への貢献や社会への貢献は成しえませんが、

一方で、パインとギルモア<sup>[1]</sup>によって「経験経済」の考え方が示され、ダニエル・ピンク<sup>[2]</sup>によって「ハイコンセプト」の考え方が示され、経験という新たな価値がサービスから取り上げられるようになってきています。そして右脳思考型の人財を育てることの必要性を取り上げており、ミンツバーク<sup>[3]</sup>も「H.ミンツバーク経営論」で同様の主張をしています。

また、アネット・シモンズ<sup>[4]</sup>は「相手の心をつかむには『物語』がいる」といっており、輝いたとき、失敗したとき、メンター（精神的指導者）、本、映画、できごと、4つのジャンルについてストーリーを探るときに利用するとよいと書いています。

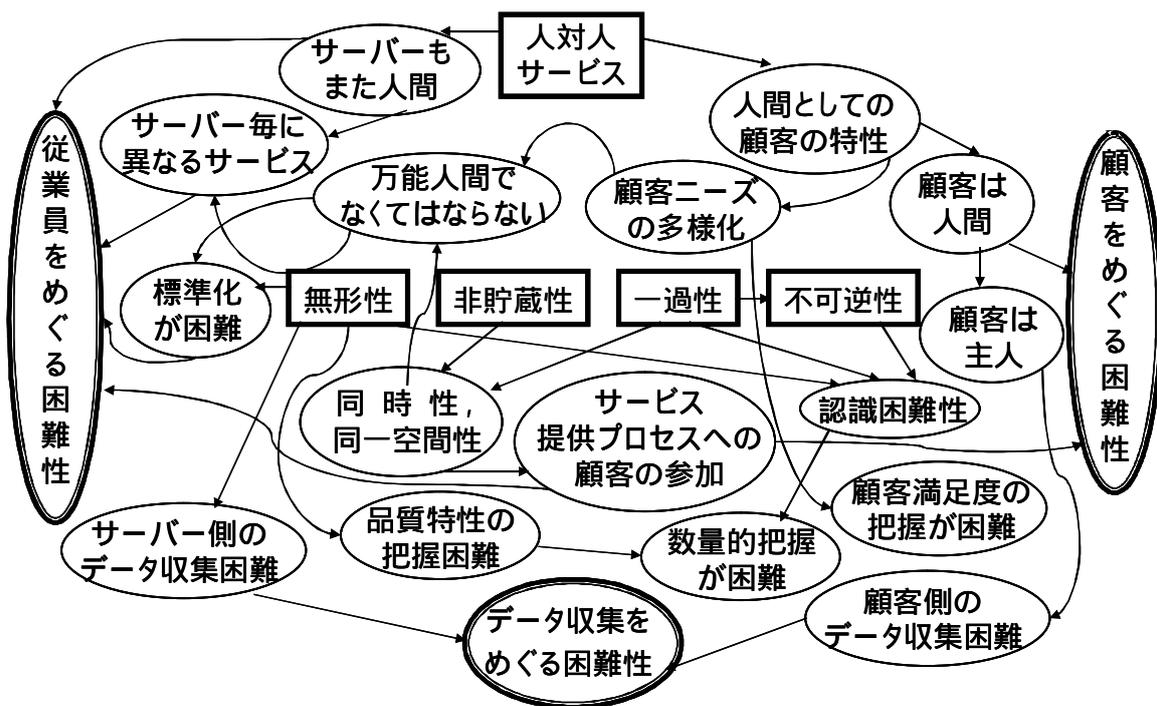
このようなことから、ワーキンググループではQCストーリーを含めてストーリーに着目して再考しました。そしてサービスを提供するプロセス自体が物語になっており、この一つひとつの物語においてサービス提供者は主人公であり、常に最高のサービスを提供するためには個人個人が自己の能力や技術を高めるべきであるという結論に達しました。そして自己の能力や技術を高めるのは本人次第であるということにも気づきました。

そこで、サービスの質を維持・向上するための一般的な手順について、サービス提供者自らが気づき、改善していくスパイラルを提案することになりました。考え方だけでなく具体的な手法も必要と考え、既存の手法を活用することにしました。既存の手法といっても21世紀に主流となると考えられる手法を選定し、これらのIPO（入力、処理機構、出力）も明らかにして問題解決や課題達成に役立つ、新たなQCストーリーを考案しました。ただし、このストーリーは定型ではありません。サービスは多様化しており、臨機応変な対

図が必要だからです。この章ではサービスの特徴とサービス提供プロセスについて概観することにします。

## 1.2 サービスの特徴とサービス提供プロセス

サービスにおける品質管理活動に関して、様々な検討を行ってきた結果、サービスのQ Cサークルなどにおいてはサービスの品質を評価することの難しさが一番の問題となっていることが明らかになりました。木暮正夫は「日本のTQC」の中で、図1.1に示すようなサービスの特徴を示したが、サービスの特徴として人対人サービスの難しさが強調されています。



出典：木暮正夫「日本のTQC」

図1.1 サービスの特徴

また、サービスは時間とともに提供される財であり、サービスの品質はサービス提供プロセスの設計で決まってしまう。当然サービス提供プロセスが良くても、そのプロセスを実施するのは人間ですから、サービス提供者の教育と訓練が重要になり、さらに臨機応変に対処できる資質を育てていくことも重要になります。このサービス提供プロセスを一般的な製品と比較した図を図1.2の(A)(B)(C)(D)に示しますが、この中で(D)の製品の提供ではないパターンとして、同時同一空間で顧客とともに生産されるサービスが、サービスの品質を論じるときに問題となります。

従来、このサービス提供プロセスはサービス提供マニュアルとして文字や絵、写真などの静止した状況で時系列のプロセスを記録し、このマニュアルから提供者がプロセスを実施するしかありませんでした。しかし、現在では動画を記録するメモリーも安価になり、

サービス提供プロセスを記録するための撮影機も安価になっています。

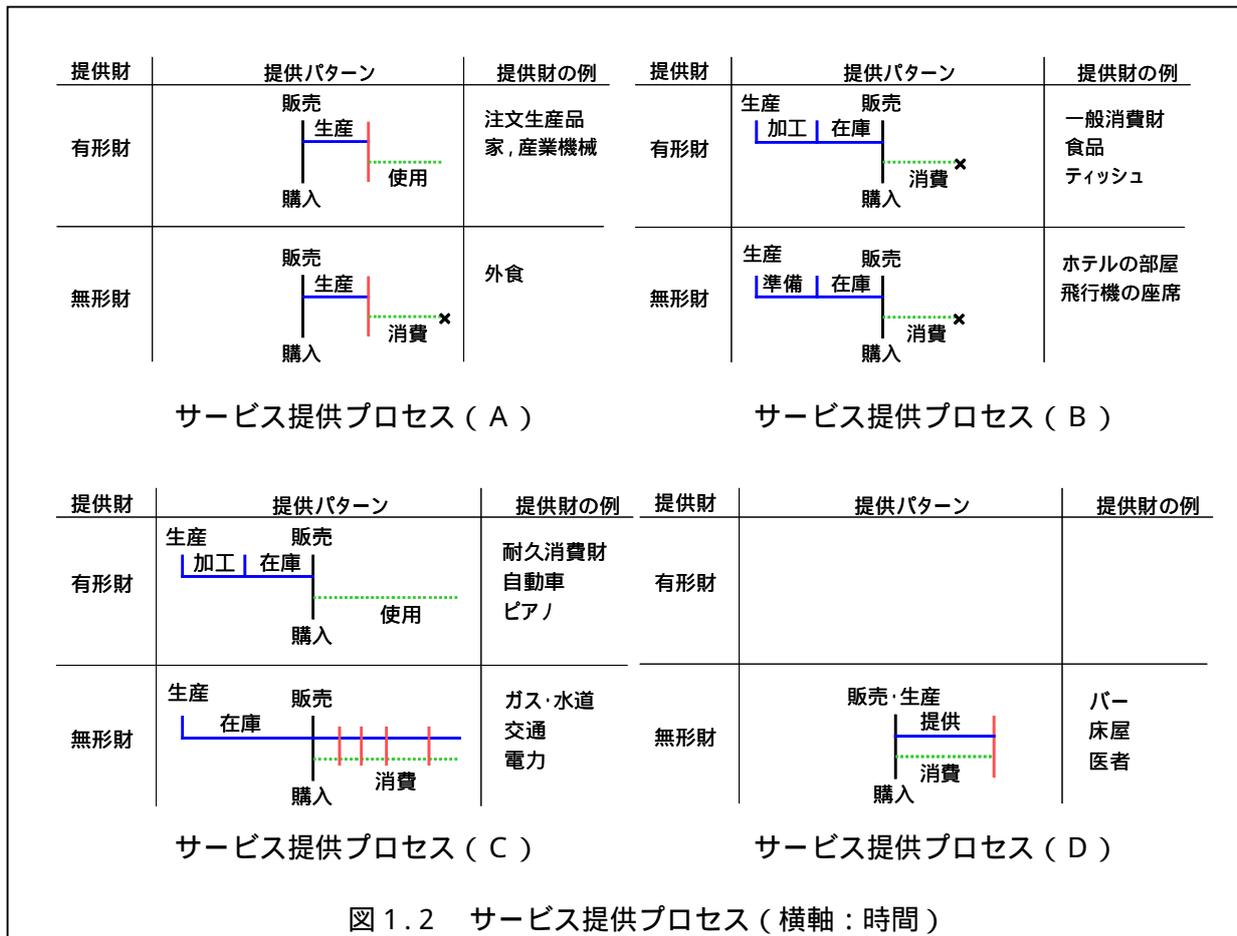


図 1.2 サービス提供プロセス (横軸：時間)

このことは、タクシー会社が顧客との会話をテープレコーダーで録音することによって、顧客に提供された状況の記録をしていたのと同様に、サービス提供プロセスを動画で記録して保証することを可能にしたと考えられます。

サービスは図 1.1 に示したように、「無形性」が特徴の 1 つになっています。確かに一般的にサービスは形がなく、手で触ることができませんが、形はあると考えられます。前述しましたようにサービス提供プロセスを VTR などで過程のすべてを録画することによって、そのサービスを記録することができます。

サービス提供活動は図 1.3 に示すサイクルを回すことによって自ずと改善され、サービス提供プロセスが精練されてくるはずですが、一般の作業でも同様ですが、同じ動作を繰り返すことによってムダなところに力が入らなくなり、必要な部分に力を入れられるようになります。この繰り返しが訓練と呼ばれるものであるかもしれませんが、匠の域に達すると美しく見えようになります。

サービス提供プロセスにも「美しさ」が存在すると考えられます。茶道のお手前は一連の動と静の繰り返しで提供されます。師範代のお手前はムダがなく時の経つのを忘れるほ

どです。すると一定の「形」が出来上がるものであり、サービスにも「形」があるのではないのでしょうか。



図 1.3 サービス提供プロセスのスパイラル・アップ

サービスは英語で intangible と表現されますが、確かに触れることはできませんが、無形ではなく、時間と共に有形であると考えられます。この形を明確にしていくことがサービスの品質の向上になると考えられます。

### 1.3 サービスにおける改善活動の進め方と気づきのマネジメント

サービスの提供はプロセスによってなされるため、このサービス提供プロセスを明確に定義し、このプロセスで提供することによって、確実に顧客の満足が得られることを保証することが必要です。

そこで、従来はサービス提供が生産と消費が同時に行われるため、「標準化が困難」「データ収集が困難」といわれる問題を解決し、サービス提供プロセスの質を向上させる方法を提案することにしました。この方法は次の手順で実施されます。

- 手順 1) サービス提供プロセスのシナリオを作成する
- 手順 2) ビジュアル・マニュアル作成を準備する
- 手順 3) ビジュアル・マニュアルを作成する
- 手順 4) ビジュアル・マニュアルに従って教育し訓練する
- 手順 5) サービス提供プロセスの状況を記録する
- 手順 6) マニュアルと記録をサービス提供者に照合させる
- 手順 7) 手順 4) から手順 6) を定期的に点検する

この手順で活動を実施していけば、改善が理由なく実施され、質がスパイラルに向上されていくと考えられます。

しかしながら、ここで問題になるのはサービス提供者本人の気づきの問題です。この気

づきについてはサービス業務のみならず，一般的な作業においても問題になりますが，問題に対する対応策を気づくか，問題自体に気づくか，より良い方法に気づくかという問題です．

気づくは気付くとも書きますが，着くという字を当てはめるべきだと思います．思いつくという場合には思い付くとも思い着くとも書きます．着くも付くも目的の所に到着するという意味を持っています．ですが，付くという字を使うと剥がれる感じがします．思いついたり，気がついたりする場合の「つく」は「着く」という表記が正しいと思います．

つまり，思い着く人は「思い」を着続けている人だと思います．問題を着続けている人は解答を思い着くののだと思います．アルキメデスが湯船に浸かって「ユリカ」と叫び，比重を思い着いたのは衣服を脱ぎ棄てても，問題は着続けていたからだだと思います．多くの人たちは問題を途中で脱ぎ棄ててしまうのではないのでしょうか．

すると，着続けることができる人と，脱ぎ棄ててしまう人とは，何が違うのかという問題に突き当たります．気づきが起る人は問題を着続けているのですが，このような人達の多くが「気配り」ができる人ではないか，ということに気づきました．気配りをしない人は，気づきが起らないのではないかとということです．

すると，さらに気配りができる人と，気配りができない人とは，何が違うのかという新たな問題に突き当たりました．この問題の解として，サークルやチーム活動であるということに気づきました．サッカーとか野球とかバスケットのようにチームで活躍している人たちは，必然的に気配りをするようになります．気配りができなければチーム・プレーはできません．チームでプレーする競技の場合には，個人技が優れていなければなりません，それだけではチームとして優秀にならないのです．

つまり，気づきが起るためには気配りが必要で，気配りを育成するにはチームやサークルという小集団の活動が必要だということです．QCサークル活動がさまざまな成果をあげてきたので，このことが背景にあると思います．今回提案する新たなQCストーリーには「気づき」は欠くことのできない重要な事柄ですが，QCサークル活動では実現可能な方法だと思います．

#### 【参考文献】

- [ 1 ] B・J・パイン，J・H・ギルモア（2005）：「新訳 経験経済」，ダイヤモンド社．
- [ 2 ] ダニエル・ピンク（2006）：「ハイコンセプト」，三笠書房．
- [ 3 ] ヘンリー・ミンツバーグ（2007）：「H・ミンツバーグ経営論」，ダイヤモンド社．
- [ 4 ] アネット・シモンズ（2008）：「感動を売いなさい」，幸福の科学出版．
- [ 5 ] ドナルド・A・ノーマン（2004）：「エモーショナル・デザイン」，新曜社．

## 第2章 サービス提供プロセスの設計

### 2.1 サービスとサービス設計

サービスを「役務の代行」と定義します。そして「人や物によって人や物に体化される価値」をサービス財ということにします。この物には設備や設備を含めたシステムも含まれていることにします。少し固い書き方をしましたが、サービス業でのQCサークル活動を進める際にサービスとは何かを明らかにしておくことが必要だからです。

そして、設計とは「ある目的を具体化する作業。製作・工事などに当たり、工費・敷地・材料および構造上の諸点などの計画を立て図面その他の方式で明示すること(広辞苑)」です。このことから製品設計のプロセスにおけるアウトプットは仕様書や設計図であると考えられますが、サービス設計におけるアウトプットはサービス提供プロセスの明示と作業マニュアルであると考えられます。

製品のような有形財の場合には生産と提供が時間的に同時である必要はありませんが、サービスは生産と提供・消費が同時・同一空間でなされる場合が多いのです。そのため、サービス設計の役割としては当該企業が対象とするサービスを特定し、そのサービスがどのようなプロセスで提供されるかを明示し、サービス提供前にサービス品質を保証する体制を整備することが必要になります。

また、宿泊業のように宿泊施設にサービスが施され、その後に顧客が宿泊施設からサービスを受け取るというように、人が物にサービスし、その後、物が人にサービスするという人対物対人サービスも多く存在します。そのために、サービス設計では当該企業が顧客に提供するサービスの構造を認識する必要があります。いくつかのサービス業における本体サービスと背後のサービス、種類、付帯サービスを一覧表にしたものを表2.1に示します。

表2.1 サービス業種別のサービス財の関係

業種	本体サービス財	背後のサービス	種類	付帯サービス
レストラン	料理	調理	人対物	空間・設備
ホテル	空間	清掃・寝台整備	物対人	飲食物
電気供給業	電気	発電・送電	人対物	送電保守
小売業	商品	運搬・陳列	人対物	包装
運輸業	物の移動	運搬・保管	物対人	車両
	人の移動	運搬	物対人	車両
美容室	美	美容	人対人	空間・設備
金融業	安全	保管	物対人	設備(金庫)
教育	知識	研究・教材作成	人対人	空間・設備
医療	治療	医療	人対人	設備

例えば、ホテル業ではベッド、クロゼット、バスルームなどを含めた客室という空間を顧客に提供するコトが本体サービスです。しかし、事前に背後のサービスとしてベッド・

メイキングや客室内の清掃というサービスが実施され、その客室を顧客が利用することになります。客室から顧客が受けるサービスは物対人サービスですが、客室係りのサービスは人対物サービスとなります。サービス設計ではこれらのサービスの特徴を十分に掌握して、当該企業が提供するサービスを設計することになります。

## 2.2 人対物サービスの提供プロセス設計

提供するサービスの品質を維持・改善・向上するためには、1つのサービスについての始まりから終わりまでの時間軸を明確にして、この間のプロセスを表出し、どの時点で何を管理するのかを洗い出す必要があります。これは製造業においてQC工程表を設計段階で作成することと同様のことです。さらに、製造業では工程ごとに作業標準が作成されますが、サービスにおいては作業マニュアルが作成されます。

人が物に対する役務を代行するサービスは多くあり、顧客の前で提供される場合と、顧客がいないところで提供される場合があります。このサービスの多くは顧客が物からのサービスを楽しんで初めてサービス料が回収できます。例えば、青森県まで出向いて新鮮なリンゴを購入して運搬し、東京まで持ってきます。ここまでの役務の代行ではお金になりません。店頭でリンゴを並べ、顧客がリンゴを買ってくれて初めてお金になります。このリンゴの代金には運搬費も含まれることになります。この場合、青森から東京までリンゴを運ぶという行為がサービスになります。

レストランにおいてテーブルに真っ白なテーブルクロスをかけ、ナイフとフォークとナプキンを用意しておくまでのサービス、小売業において商品の品揃えをしてお客が買いやすいように陳列しておくまでのサービス、飛行機の座席のシートベルトを整えて前席のポケットに必要な物を用意しておくまでのサービス、これらは全て人対物サービスであり、顧客が利用しなければこれらのサービスは無駄なものとなってしまいます。

しかし、これらの事前サービスは顧客が本体サービスを楽しむためになさなければならないサービスです。もし、事前サービスが丁寧に綺麗になされていなければ、いくら本体サービスで頑張っても本体サービスも水の泡と化します。例えば、レストランにおいてテーブルの準備が丁寧に綺麗になされても、その前のナイフの洗浄が丁寧にされず、それに気付かないでテーブル上に並べられて、顧客がそれを使う時点で気付いたら、サービスは全て台無しです。

サービスは様々なサービスが時系列で連続的に提供されていくわけですが、このどの時点でのサービスも確実に行われていることが必要で、サービス提供プロセスを明確にしておくことが必要です。そして、このプロセスのどの時点で何に注意しなければいけないかを明確にすることがサービス設計です。

## 2.3 人対人サービスの提供プロセス設計

サービスの特徴として不可逆性があり、同様の意味での一過性もありますから戻ること

ができません。つまり修正がきかない財を提供していることとなります。大学などの教育機関では 4 年間の歳月をかけてサービス提供されるわけですから、当然失敗は許されません。医療サービスも同様に、マニュアルをみながら手術するなどありえない話です。

サービスは試してみないとわからないといわれますが、特に人対人サービスの品質を維持・改善・向上するためにはサービス提供プロセスを明確にする必要があります。飲食業におけるサービス提供プロセスの例を表 2.2 に示しますが、このサービス提供プロセスのどこでどのような品質を確保するかを考える必要があります。

表 2.2 飲食業におけるサービス提供プロセスの例

工程No.	お客様	給仕人	調理人
1	来店	お客様出迎え	
2		声かけ	
3	着席	テーブル案内	
4		水出し	
5	注文	注文聞き	
6		注文の復唱	
7		注文伝達	受注
8		監視	調理
9		料理受け取り	調理終了伝達
10		料理運搬	
11	飲食	料理提供	
12	飲食終了	お客様見送り	
13		食器片付け	
14		テーブル整備	
15		待機	

表 2.2 に示したようなプロセスを目に見えるようにすることがサービス設計となります。しかし、これを文字で表現するか、動画で表現するかを考えた時、後者で示した方が具体的であり、わかりやすいと思います。この後者の動画で示すものがビジュアル・マニュアルです。

表 2.2 に示した飲食業における給仕人のサービス提供プロセスは文字で表していますが、この一連の提供サービスの具体的なシーンを動画として V T R で撮影し、これを標準のビジュアル・マニュアルとします。当然、標準ですから標準的な給仕人を選定し、標準的な言葉づかいで標準的な料理を提供する場面を撮影します。

そして、実際に現存する給仕人に、この V T R を見せながら教育・訓練します。ある一定の教育・訓練を受けた給仕人の作業を V T R で撮影し、標準と何がどのように違うのかについて S D C A ( S : 標準 D : 実施 C : チェック A : 処置 ) のサイクルを回して標準化を推進します。すると標準自体を改善するアイデアなどが提案されるようになりますから、その場合には標準を変更していくことになります。

## 第3章 ビジュアル・マニュアルの作成

### 3.1 VMの作成手順

パソコンや視聴覚機器などの情報技術を用いて、作業方法や作業指示などを動画やアニメーション・ナレーションなどでイメージと音声で表現した動的な映像マニュアルをビジュアル・マニュアル（Visual Manual；以下、VM）と呼びます。

VMの作成にはプログラムソフトが必要ですが、ここではマイクロソフトのパワーポイント(PowerPoint)の使用を前提にして解説します。

注) PowerPoint は、米国 Microsoft 社の米国および他国における登録商標です。

わかりやすく、もれや抜けのないVMを作成するには、次の8つの手順に従ってポイントを外さないようにすることが必要です。

VMを作成する業務や作業を選定する

作業工程表を準備する

作業工程ごとに、その要求品質と代用特性（管理項目）を抽出する

業務リスク（苦情・不具合、不良）を列挙して整理する

あらすじとシーンを明確にする

やるべきこととやってはいけないことをポイントにしてナレーションを作成する

該当するシーンをデジタルカメラで撮影してパソコンに取り込む

スライド上で画像・映像・ナレーションなどのファイルをリンクさせて編集し、VMを完成させる

以下に、この手順に従って、「レストランの給仕サービス」を事例に取り上げてVMの作り方の概要を紹介します。

#### 【手順】VMを作成する業務や作業を選定する

レストランの仕事には、企画・調理・接客・仕入れ・保全・営業などの業務があります。そのすべてを一つのマニュアルで標準化しようとする、業務が多すぎて膨大な、抽象的な、内容の粗いものになりかねません。

そこで、テーマを絞ることが重要です。ここでは「レストランの給仕サービス」をテーマとして選定することにします。

#### 【手順】作業工程表を準備する

業務の流れ（大項目）を表したものが作業工程表です。作業工程を把握して時系列で主に何を行なうのか（働き・業務機能）、ということをもとに名詞（対象）と動詞（作用）で箇条書きにします（表3.1参照）。

表3.1 レストランの給仕サービスの作業工程表(例)

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. お客様をテーブルへ案内する</li> <li>2. お冷とオシボリを出す</li> <li>3. オーダーを取る</li> <li>4. 料理・飲料を提供する</li> <li>5. 請求書を提示する</li> <li>6. 追加オーダーの有無を確認する</li> <li>7. 器を下げる</li> <li>8. お客様を見送る</li> <li>9. テーブルセットを準備する</li> </ol> |
|---|

**【手順】作業工程ごとに、その要求品質と代用特性(管理項目)を抽出する**

要求品質と代用特性については表3.2に示すようにお客様がサービスや製品に対して要求する内容とその評価方法を示すものと考えてください。詳しくは、業務の質を高める仕組みの章で解説します。

表3.2 作業工程要求品質・代用特性一覧表

作業工程 1 : お客様をテーブルへ案内する		
	要求品質	代用特性(管理項目)
1	笑顔で挨拶する	笑顔度レベル5
2	長時間待たせない	お待たせ時間 < 10分間
3	希望の席に座れる	お客様の表情  

**【手順】業務リスク(苦情・不具合・不良)を列挙して整理する**

テーマの「給仕サービス」についての業務リスク(苦情・不具合、不良)を討論して列挙します。製造現場では、故障解析に相当するものです。(図3.1参照)

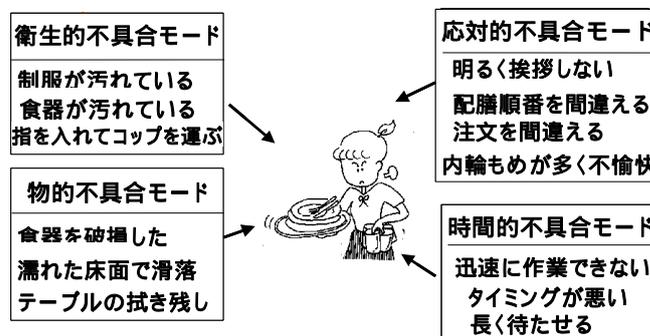


図3.1 給仕サービスの不具合

**【手順】あらすじとシーンを明確にする**

ここではパワーポイント(PowerPoint)を使用してVMを作成することにします。スライド・ショー形式なので、スライドごとにあらすじを決めることになります。

表3.1の「給仕サービスの作業工程表」から作業手順をあらすじとして構築します。

次にシーン（静止画・動画・イラストなどで表現したスライドの内容となる）を想定します。表3.3の「給仕サービスのあらすじ表」を参照してください。

表9.3 給仕サービスのあらすじ

スライド No.	あらすじ (作業工程表) (表・1から転記)	シーン(静止画・動画等) (スライドの内容) (討論して決める)	やるべきこと (要求品質) (表・2から転記)	やってはいけないこと (不具合・失敗) (図・1から転記)
1.	出迎える	お客様を係が出迎え	笑顔で挨拶	待たせる、目を合せない
2.	席へ案内	希望の席を指定された	希望の席を案内	別の席に案内、怒られた
3.	お冷とおしほり	係がお冷とおしほり出す	丁寧、清潔に出る	乱暴に出す、不潔なグラス
4.	オーダーを取る	係がメニューを説明する	親切、丁寧に説明	不親切、雑で説明不足
5.	オーダーを取る	係が注文を確認する	注文を間違えない	復唱しない、間違える

**【手順】やるべきこととやってはいけないことをポイントにしてナレーションを作成する**

表3.2の「作業工程要求品質・代用特性一覧表」からやるべきこと、たとえば笑顔で挨拶、できれば笑顔度レベル5、お待たせ時間は10分間以内にする、などを転記します。

また、やってはいけないことを図3.1の給仕サービスの不具合図から転記します。

これであらすじ表は完成します。この表に基づいてスライドごとにナレーションの原稿を書きます。

通常は、スライドの画面表示を「ノート」に設定して、ノート部にナレーションの原稿を、簡潔な話し言葉で、聴く人が迷わないように解説し、創作してゆきます。

ナレーションは、この原稿を読んでサウンドレコーダーなどの音声入力ソフトでパソコンを使って録音します。

**【手順】該当するシーンをデジタルカメラで撮影してパソコンに取り込む**

テーマの業務や作業を行っている現場などで、実際の業務をデジタルカメラ（デジカメ）で撮影します。ビデオでも可能ですが、近年は性能も良くなり手軽なことからデジカメの使用を推奨します。

この時、作成したあらすじ表のプリントを準備して、想定したシーンごとに管理項目の内容が静止画・動画の中に表現されているかを確認しながら撮影するのがコツです。

すべてのシーンの静止画・動画をデジタルカメラで撮影したら、それらの静止画・動画を図3.2の「シーンの画像ファイル一覧」に示すようにパソコンに取り込みます。

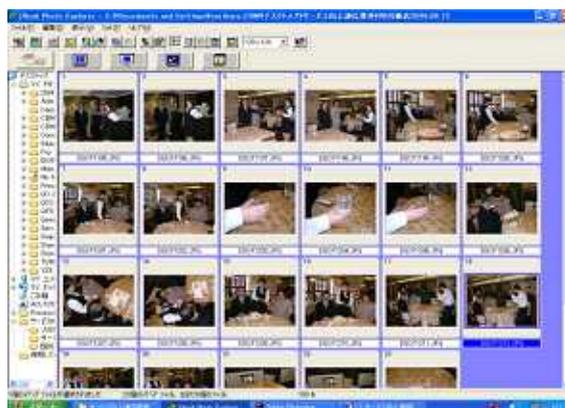


図 3.2 シーンの画像ファイル一覧

【手順】 スライド上で画像・ナレーションなどのファイルをリンクさせて編集し、VM を完成させる

パワーポイントを使用して、準備したこれらの画像・ナレーションなどのファイルを「アニメーションの設定」メニューを選んで編集していきます。(図 3.3 参照)

以上のようにして VM を完成させてゆきます。

 A screenshot of a Microsoft PowerPoint slide titled "1. お客様をテーブルへ案内する". The slide contains two photographs of a restaurant staff member assisting a customer. Below the photos are two columns of red text instructions. Three callout boxes with arrows point to specific elements on the slide:
 

- Left box: \* クレーム回避・失敗回避のポイントを記入する, \* 静止画・動画・イラスト・アニメーションなど、効果を比べて使い分けるとよい
- Right box: \* 矢印や色文字を使用して業務の成功ポイントを記入する, \* やるべきこと、目的、やってはいけないこと、理由を明確にする
- Top right box: \* アニメーションの設定をして、スライドと画像・ナレーションなどの表示タイミングをリンクさせる

図 3.3 スライドの作成例

### 3.2 VM作成のコツ

VMを効果的に作成するには、次のことを意識して進めてください。

社内のベストプラクティスを見つけ出して熟練者の技を明確にする

新人の目線で分かりやすく、何度も見たくなるような楽しい内容にする

最初に作業の全体像をイメージでしっかり表現する

次に重要な部分に焦点を当て、やるべきことの目的とやっではない理由を明示する

画像の撮影は現場のリーダーやスタッフに協力を依頼し、一緒に楽しんで作成する

スライドの枚数は、一つのVMで15枚から20枚程度が適当(スライド上映時間は、1枚が約1分間。受講者の集中力が持続する目安の15分間程度に納まるものとする)

### 3.3 VM作成の注意点

次の点に注意してVMを作成して下さい。

#### (1) VM作成チームの作り方

対象の業務や事柄に精通している人とVM作成に情熱を持っている人が中心となって、パソコン・ソフト・デジカメ・電子機器に詳しい人を社内から募集します。

チームの陣容は、事業規模にもよりますが、スタートの時点では数名から10人前後で始めてゆくことをお勧めします。また、多くの人手とそれなりの予算が必要となりますので、経営トップの強固な支援も欠かせません。

#### (2) ツールの使い分け

もっとも効果的な表現として動画映像を多用したくなりますが、何にでも動画映像を使えばよいというものではありません。

たとえば、職場ハラスメントの禁止を解説するのに、動画はリアル過ぎます。社内の人に演技をしてもらって適切な動画を撮影するのは困難です。静止画で解説するのが穏当です(図3.4参照)。



図3.4 静止画が勝るVMの例

また、一連の作業の全体の動きのあり方を解説する時などは、図3.5のようにイラストと矢印が順次表示されていくアニメーションのほうがより伝達力があります。

以上のようにツールを使い分けてそれぞれの長所を引き出してください。

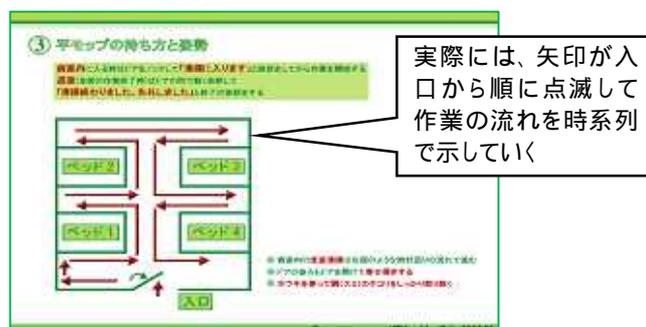


図3.5 イラスト+アニメーションが勝るVMの例

### (3) 長期的な展望を持って計画的に取り組む

当初は、練習で小さなテーマを取り上げてVMを作成し、その効果を社内の関係者に見てもらい徐々に大きな難しいテーマに取り組んでいきましょう。重点志向で取り組むことも大切です。

参考 URL : <http://www.cbm-j.co.jp>

## 第4章 ビジュアル・マニュアルの活用によるサービス提供のトレーニング

よいビジュアル・マニュアル（VM）が出来上がったものとして以下に、VM活用によるサービス提供のトレーニングについて「レストランの給仕サービス」を例にして解説します。

### 4.1 VM活用による新人スタッフのトレーニング

レストランなどのサービス業で働く多くのスタッフは、パートタイマーが多いため採用時期が不定期です。そのために新人スタッフのトレーニングは、その都度教育の場を設けなければなりません。

また、サービスという分野の特徴として、その人の持つサービス技能と対応態度がサービスの良し悪しに直接関係するところが多く、良いサービスの提供のためには、不定期な採用に対応できる効率的な教育方法が必要です。

一般的には、店長などの上司が、採用時に、接客マニュアルやビデオなどの作業標準を使用して、数時間から数日間のトレーニングを行っている、と考えられます。

従来の接客マニュアルやビデオなどの作業標準は、作業内容の表現が十分にできていない、内容が陳腐化している、自社の制作でないため細かい点が分かりにくい、など新人の立場からは親切なトレーニングとは言えないものが多かったと思われます。

しかし、VMは以下のような特徴があるために非常に効果的にサービストレーニングを行うことができます。

- 技能や業務のコツを動画イメージと音声でわかりやすく詳細に表現できる
- やるべきこと・やってはいけないことを明確に表現できる
- タイミング・場の空気・間の取り方・表情・情景などの内容も表現できる
- 受け手の理解度が格段に上がり、習得時間が大幅に短縮できる
- パッケージ化できるので、繰り返して多人数に同時に正確に伝達できる
- パソコンを用意すれば、人手をかけずに現場で一人一人が反復自習できる

ただし、VMを一度見ればトレーニングが終了して、ただちにすべての新人がベテランと同じようなサービスを提供できるようなる、ということはありません。イメージトレーニングとして最初にVMを見て、作業の全体を把握してもらい、基本を覚えてもらいます。VMを何度か見て、サービス実技を何度か訓練して一人前にしてゆく、ということになります。

従来の作業標準を使ったトレーニングと異なる点は、サービス技能や業務の理解度がトレーニング開始からすぐ格段に向上し、習得時間が大幅に短縮され、初期教育に人手を取られない、反復自習できる、などがあげられます。

#### 4.2 「レストランの給仕サービス」トレーニングの実施例

VM活用による給仕サービストレーニングは、次のように進めます。

給仕サービス品質を確保するための作業標準VMを準備する

トレーニング場所・機材（パソコン・プロジェクタ・スクリーン・スピーカ）を準備する

トレーナ（店長・先輩スタッフなど）を確保する

新人育成表（カルテ）を作成して、トレーニングの記録を取る

受講者の理解度を評価する

一定期間、サービス実技を指導する

サービス技能や業務知識のレベル達成を確認して新人教育を修了する

トレーニングの中心は作業標準VMです。レストランとして制作するVMのタイトルは、例えば、給仕サービス・レストランの心構え・職場のチームワーク・服装と身だしなみ・挨拶の仕方・トラブル時の対応・食の安全・レジの取り扱い・緊急避難の誘導などがあげられます。

最初からすべての項目のVMを制作して準備する必要はありません。この例では、「給仕サービス」のみが出来上がったものとして進めます。

トレーニングの場所は、控室や閉店時の客席など工夫します。新人育成カルテ（表4.1）を作成してトレーニングの記録を記入し、1ヶ月間で育成してゆきます。

この例では、採用が決まり、入社当日に3時間の入社時教育を受けてもらいます。レストランの運営に必要な給仕サービス・レストランの心構え・職場のチームワーク・服装と身だしなみ・挨拶の仕方・トラブル時の対応・食の安全・レジの取り扱い・緊急避難の誘導などについてマニュアルやVMを通して学びます。

最も大切な仕事である「給仕サービス」については、VMを視聴します。パソコンとプロジェクターのスイッチを入れれば誰でも教育係に早変わりできますので、手間もかからずに新人全員に同じ内容の品質教育が実施できます。翌日以降の実技指導は、この「給仕サービスVM」に基づいて指導が行われます。実技指導を受ける期間中、何度も視聴してやるべきこととやっちゃいけないこと、よい笑顔の作り方、挨拶の仕方、サービススピード、タイミングの取り方などを学びます。

表 4.1 新人育成カルテ(例)

新人育成カルテ				
面接日: H 年 月 日		(株) XXX レストラン		
入社日: H 年 月 日		現場名:		
勤務時間: 時間 (     ~     )		記入者:		
氏名: _____		起票日: H 年 月 日		
教育日程	プログラム	実施・終了日	実施者	特記事項
入社時教育 (1日目) 3時間(控室)	1 会社概要説明	月 日		
	2 レストランの心構え	月 日		
	3 服装と身だしなみ	月 日		
	4 給仕サービス(VM)	月 日		
	5 職場のチームワーク	月 日		
	6 挨拶の仕方	月 日		
	7 食の安全	月 日		
	8 トラブル時の対応	月 日		
	9 レジの取り扱い	月 日		
	10 緊急避難の誘導	月 日		
2日～30日 以内教育 (VM視聴)	実技指導(客席ホールの準備)	月 日		
	実技指導(お客様をテーブルへ案内する)	月 日		
	実技指導(お冷とオシボリを出す)	月 日		
	実技指導(オーダーを取る)	月 日		
	実技指導(料理・飲料を提供する)	月 日		
	実技指導(請求書を提示する)	月 日		
	実技指導(追加オーダーの有無を確認する)	月 日		
教育評価	スピード確認	月 日		
	VMどうりできているか確認	月 日		
	チェック表記入	月 日		

また、作業評価チェック表(表 4.2)は、トレーニング期間中の技能習得の評価表で、給仕サービス品質を確保できるかを評価し、本採用時の時給決定に使われる人事評価の拠り所となります。

表 4.2 作業者評価チェック表(新人例)

作業者評価チェック表 (新人さん)例		
店名:XXXX		チェック日: 月 日
対象者: _____		チェック者: ( )
	項目	理解度
講話・VM	レストランの心構え	4
	服装と身だしなみ	4
	給仕サービス(VM)	5
	職場のチームワーク	5
	挨拶の仕方	5
	食の安全	4
	トラブル時の対応	4
	レジの取り扱い	3
	緊急避難の誘導	4
実技指導	客席ホールの準備	4
	お客様をテーブルへ案内する	4
	お冷とおしぼりを出す	5
	オーダーを取る	3
	料理・飲料を提供する	4
	請求書を提示する	4
	追加オーダーの有無を確認する	3
	器を下げる・お客様を見送る	4
全体	就業マナー	5
	作業正確性	4
	作業スピード	4
(合計)		82

理解度は1～5で評価する。総合点は、100点満点となる。

#### 4.3 VMの活用とQCサークル活動

VMは作成した後、そのままにしないで次の点に注意して社内で普及して活用し、さらなるスパイラル・アップを目指します。

VMを社内で作成・改廃する組織を持つ

標準類の作成・制定・評価・改訂・廃止などの運用の仕組みを決めておく  
維持管理のみに終始せずに“標準守って足元を固め”改善管理の足掛りとする

VMを社内に徹底して普及する

VMをクレーム・不具合・不良などリスク管理の基礎に位置づける

VMをQCサークルなど第一線作業者の声を反映する仕組みの基本にする

VMの対象を作業標準だけでなく、仕事や職場運営規則などに水平展開する

以上、作成したVMをどのように社内で活用して行くのか、について解説しました。

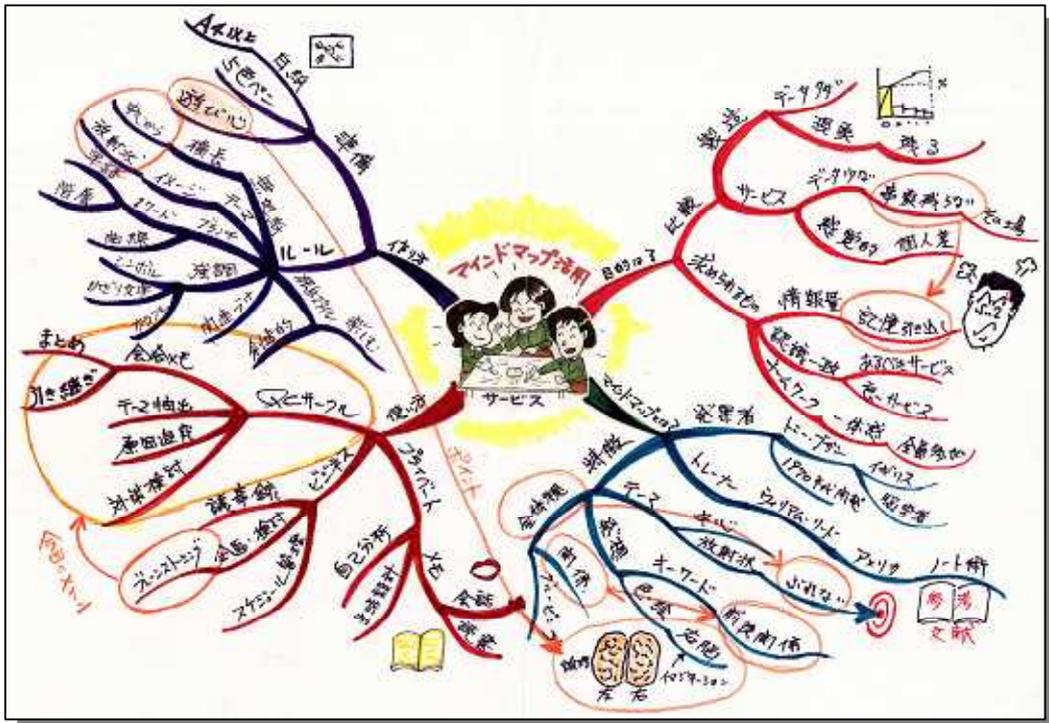
\*参考URL: <http://www.cbm-j.co.jp>

## 第5章 サービス提供プロセスのポイント抽出 マインドマップの活用

### 5.1 サービス改善におけるマインドマップ活用

QCサークル活動では、製造業で活用されてきたQC手法やQCストーリーによって職場の問題を効率的に解決していきます。勿論、サービス業においてもこれらのツールは大変便利なものであることは間違いありませんが、製造業とサービス業において決定的に違うのは定量化のしやすさです。製造現場では、不良品がその場で存在する有形財であることから定量化が比較的容易な上、パレート図や各種グラフなどのデータ分析手法が大変有効なツールとして活躍します。一方で、第2章の「人対人サービス提供プロセス設計」でも述べたように、サービスは不可逆性があり一過性があることから、データとなる現象がその場に残らないという特徴があります。また、サービス提供時の状況やサービス内容に抱くお客様の感情はそれぞれの場面で異なり、流動的な対応の中でトラブル（問題）が引き起こされることから再現が難しいばかりでなく、同一条件としてデータをカウントすることが難しい一面もあります。

サービス業におけるこのような条件の中でQCサークル活動を実践していくためには、サービス提供者である一人一人の体験情報が大変重要であり、トラブル（問題）に至った経緯（発言、行動、背景）を明文化していく中で、メンバー全員が共通認識に立って進めていく必要があります。その「記憶の呼び起こし」や「共通認識で議論を行う」のに有効なツールとして期待されるのがマインドマップなのです。



## 5.2 マインドマップとは

マインドマップを簡単に表現するならば、脳の中で起っている「発想」や「記憶」などのひらめきを、そのまま平面図として表現した“ひらめきの見える化”です。または、多くの情報をビジュアルとして整理していく事で、効率的かつ効果的に記録して行くことのできる“たった一枚だけのノート術”とも言えるかもしれません。

マインドマップは、1970年代にトニー・ブザン（イギリス人）によって提唱されたもので「考え」や「アイデア」を絵や色を使って効果的にまとめることができる技法として、世界の著名な大企業で取り入れられていることからその有効性が実証されています。

「絵」などを活用するのは、「絵」や「色彩」が脳を刺激し、「発想」や「記憶」を呼び起こす手助けとしてとても有効だからです。レオナルド・ダ・ビンチなどの天才といわれる先人たちは、ひらめいたことをキーワードと共に「絵」や「図形」にして残しています。楽天の三木谷会長は「世界一のインターネットサービス企業になるにはと何気なく考えていたときには、もうペンが動いていた。各業界の世界ナンバーワン企業が次々に浮かび...（中略）...発想をつなげ、図解しているうちに、楽天が今後とるべき基本戦略の全体像ができてしまった。思わず『楽天は、“落書き経営”か』と心のなかでつぶやいていた（プレジデント「トップの流儀」2008.11.3より）」と言っています。このことから、脳の働きを活性化させるのに「絵」などのビジュアル的なものが密接に関係していることが分かります。マインドマップのもう一つの特徴は、1枚の紙に一つのテーマがすべて収められるということです。これによりマインドマップ全体を俯瞰することができ、情報のモレや重複を無くすことができると共に、書き出された内容を客観的に眺めることができるため、新たな発想（連想）に結び付けていくことが容易になるのです。

## 5.3 マインドマップの作り方

マインドマップは基本的なルールさえ知っていれば、誰にでも簡単に作成することができます（私は自由にアレンジしているため「マインドマップ風」などと揶揄されますが...）。ポイントは、「ひらめき」を大切にし、楽しみながら作ることです。第2項でも説明したとおりマインドマップは脳で起きたひらめきを平面図に表現したものであることから、思いついたことを思いついたとおりに記録することです。「こんなこと言ったら恥ずかしい」とか「後で言えばいいや」などと思っていたら、折角のひらめきもあっという間に忘れ去られてしまいます。

マインドマップを作るためには、次のものを準備します。

- ・ 無地の紙（会議の際にはホワイトボードを活用。記録用にデジカメを用意）
- ・ 黒ペン or 鉛筆
- ・ カラーペン or 色鉛筆（3色以上）

マインドマップの作り方は次のとおりです。

- 1) 紙の中心に「テーマ」を書く  
文字だけでなく、イラストなどでイメージを描くとよりテーマが明確になります。
- 2) テーマから放射状に線を伸ばす  
木の枝のように先端を細めていきながら描きます。
- 3) 「テーマ」に関連するメインキーワードを「単語」で線の上に書く
- 4) メインキーワードから連想されるキーワードやイメージを書き足していく  
木の枝が伸びていくように、前のキーワードから連想されることを「抽象的な言葉」やイメージで次々と書き足していきます。
- 5) キーワードを順序づける  
出されたキーワードに順序がある場合には、意識して書きます。
- 6) 強調や関連性を意識して描く  
キーワードを絵や記号などのイメージで表したり、関連するキーワードを矢印や線で囲んだりして関連性を明確にします。
- 7) 楽しみながら描く  
楽しみながら書くことで発想や記憶が引き出されやすくなります。そのポイントは遊び心を持ちながらカラフルに描いていくことです。

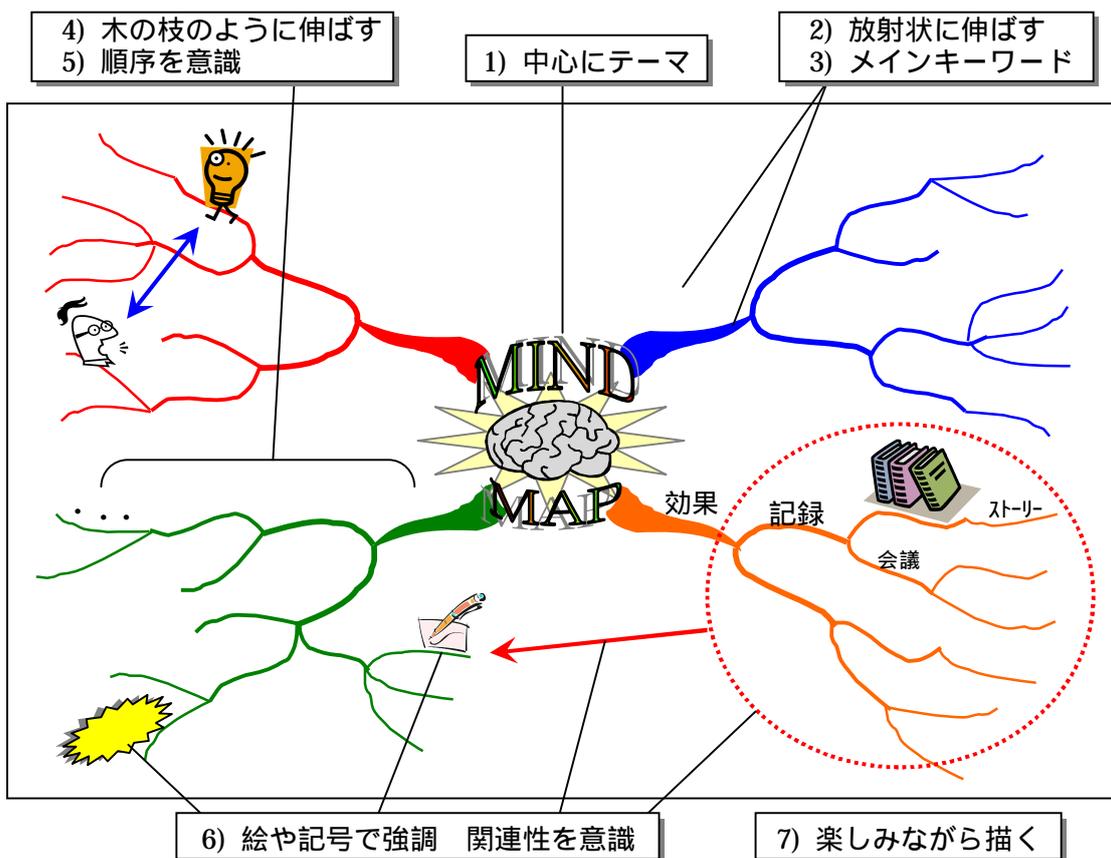


図 5.1 マインドマップの作り方

以上に紹介したルールは基本を要約したものですので、正しいルールは「マインドマップ専門書」を参考にしてください。

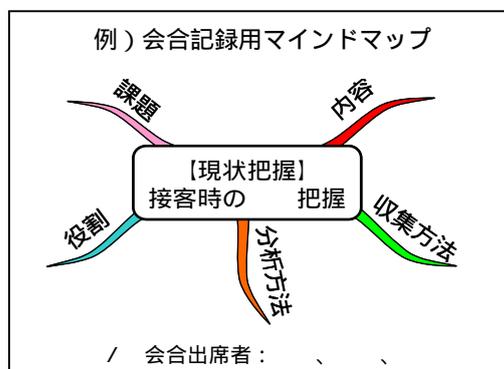
#### 5.4 QCサークル活動におけるマインドマップの使い方

マインドマップは色々な場面で使用することができます。下記に示したのはその一例です。

- 1) 自己紹介（自己分析）のためのマインドマップ
- 2) 資料や本の内容をまとめるためのマインドマップ
- 3) 会議内容を記録としてまとめるためのマインドマップ
- 4) ブレーン・ストーミングでのアイデアや考えをまとめるためのマインドマップ
- 5) プレゼンテーションのためのマインドマップ

その中でも、QCサークル活動で最も有効なのは、3)・4)です。

3)については、サービス業におけるQCサークル活動に限ったことではなく、すべての業種で、会合内容のメモとして活用することができます。例えば、現状把握のための会合(図5.2参照)では、収集データやその方法、分析方法(活用手法)、役割分担などをメインキーワードとして、検討内容や決定事項とその経緯、次回会合までの課題を明記しておけば、一目で



分かる「会合ノート」が完成します。さらに、このシートを当日の会合欠席メンバーに配布すれば、「連絡ノート」としても活用でき、次回会合にも安心して参加することができます。

4)については、今回のメインテーマである「サービス提供プロセスにおけるポイント抽出」に役立つためのマインドマップの使用法です。「人対人サービス」の品質を維持・改善・向上させるためには、サービス提供プロセスを細かく分解し、各プロセスやプロセス間で発生すると思われるポイントを洗い出さなくてはなりません。そこで、マインドマップを活用して「人対人サービス」を実際に行っている担当者の経験知からポイントを引き出していきます。図5.4.3は、飲食業のサービス提供プロセスにおいて発生すると思われるポイントを抽出した一例です。

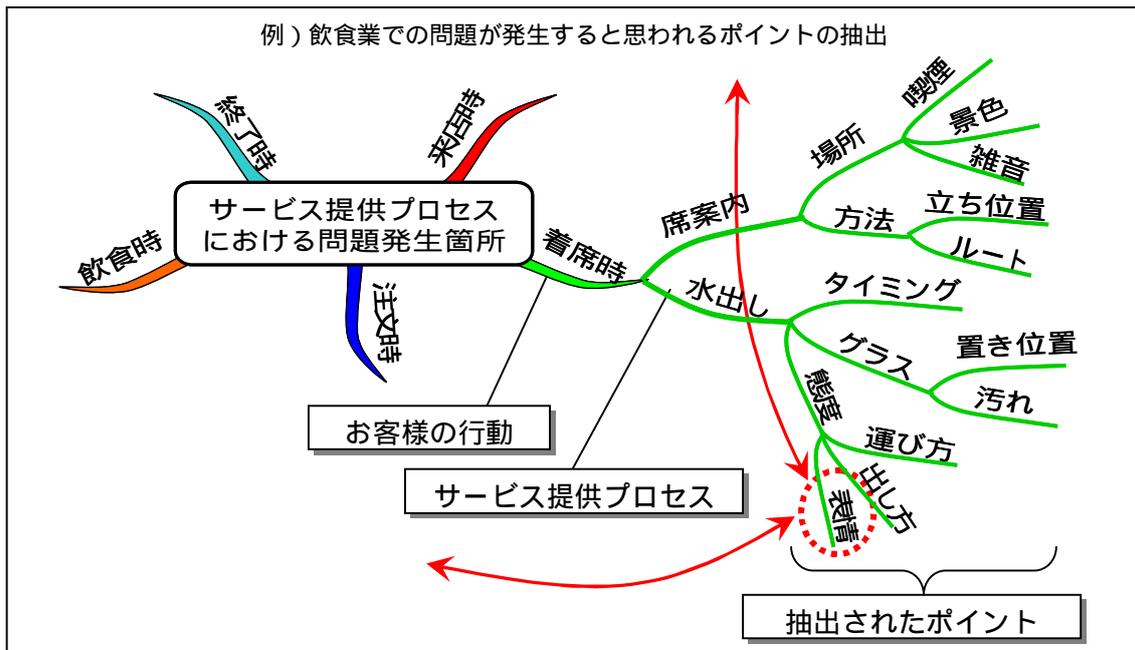


図 5.3 飲食業のサービス提供プロセスにおけるポイント抽出の例

作成手順

テーマを中央に書きます。

テーマに対し、お客様の行動をメインキーワードとして書き出します。

お客様の行動に対し、給仕人や調理人のサービス提供プロセスを整理します。

給仕人や調理人のプロセス(作業内容)に対し、サービス提供のポイントを書き出していきます。

関連性のあるものは矢印で繋がります。例えば、「表情」は来店時や注文時などサービス全般で関わることから関連性を明確にしておきます。

以上のように、マインドマップを作成することでサービス提供プロセスにおけるポイントが明確になるだけでなく、マインドマップ全体を俯瞰することによりプロセスに抜けがないかという点についても発見することが可能となります。

QCサークル活動におけるマインドマップは、今回紹介した「会合ノート」や「ポイントの抽出」だけでなく「要因解析マインドマップ」や「対策検討マインドマップ」として、従来の特性要因図や系統図と同様に活用することができます。潜在的な情報の抽出や活発な議論の場とするためのツールとして、あらゆる場面で活用してください。

【参考文献】

[ 1 ] ウィリアム・リード:「マインドマップ・ノート術」, フォレスト出版

[ 2 ] 片岡俊行:「マインドマップ練習帳」, 秀和システム

## 第6章 観察によるサービス提供のポイント抽出 ノンバーバルの活用

### 6.1 いわゆる“些細な仕草”が気になるもの

サービスは無形の商品を提供するだけに、提供者の言葉遣い、仕草、心配りなど総合的にお客様の満足度に影響します。適切な言葉使いやサービスのプロセスを明らかにし、さらにはこれを標準化して、誰もが同じサービスをお客様に提供できるようになると思います。しかしながら、サービス提供者の個人差、いわゆる“ちょっとした仕草”に相当するものはなかなか標準化できません。人は誰でも癖をもっています。緊張するとネクタイを触る、つつい腕組みをしながら話してしまうなど、もしかすると本人すら気付いていない癖も持っているかもしれません。その程度の癖なら気にしなくてもよいのではと考えてしまいがちですが、これが意外とくせ者です。お客様から見れば、些細な癖が気になり始めるとそちらに気が向いてしまい、最終的にはマイナスの評価をくだしてしまうような場面さえあります。せっかく良いサービスを提供していてもつまらぬ部分で損をしてしまう。そんな経験はないでしょうか。

言葉を用いずに意思を相手に伝える方法について、ノンバーバル・コミュニケーション（非言語コミュニケーション）と呼ばれる研究があります。相手の仕草などから心理状況を把握する研究です。サービス業においてはサービス提供者の非言語に相当する部分を含めてお客様から評価をいただくことが少なくありません。ここでは、サービス提供プロセスにおけるポイントを抽出する際にノンバーバル・コミュニケーションをどのように活用すべきかを解説します。

### 6.2 ノンバーバル・コミュニケーションとは

ノンバーバル・コミュニケーションが扱う領域（これを正しくはメディアと呼んでいます）は次の9ポイントになります。

表6.1 ノンバーバル・コミュニケーションの領域

No.	領域	備考
1	人体	たとえば性別、年齢、体格、皮膚の色など
2	動作	人体の姿勢や動きで表現されるもの
3	目	アイコンタクトと目つき
4	周辺言語	話しことばに付随する音声上の性状と特徴
5	沈黙	
6	身体接触	相手の身体に接触すること
7	対人的空間	コミュニケーションのために人間が利用する空間
8	時間	文化形態と生理学の二つの次元での時間
9	色彩	

（出典）マジョリー・F・ヴァーカス「非言語コミュニケーション」、新潮選書  
ここでは紙面の都合もあるため、全ての領域を扱うことができません。サービスのプロ

セス改善という視点から、動作を中心としてノンバーバル・コミュニケーションの活用について考えることにします。動作を構成する具体的な要素を表6.2に示します。

表6.2 動作を構成する具体要素とその内容

No.	領域	内容	注意点
1	表象動作	たとえば捕手が投手に示すサインなど、言葉を用いたコミュニケーションが困難な場合に用いられる動作	文化の違いにより、自身の思う内容が誤って解釈されてしまう。いわゆるVサインも勝利という意味や平和を表わす意味で解釈されるが、場面によっては卑猥なメッセージを伝えてしまう
2	例示動作	たとえばテーブルをたたきながら、熱のこもった講演を行うなど、言葉によるコミュニケーションに付随して用いられる動作	同上
3	感情表出動作	たとえば表情を用いてメッセージを伝達する動作。必ずしも表情に限定されるわけではなく、ジェスチャーなども含まれる	自身が思ってもいない感情を相手に解釈されてしまう場面がある。たとえば怒っていないのに、怒っていると解釈される
4	言語調整動作	聞き手に対して内容を理解され、受け入れてもらえたかどうか知らせる動作	腕組みや視線をそらすことは相手を警戒しているとか、相手の話に興味がないと判断されてしまう場面がある
5	適応動作	たとえば鼻がかゆい時に、人目がなければ鼻の穴に指を入れるが、人目がある時にはこれを控えるように場面場面で適応を考えながら行う動作	歩き方や仕草によっては相手を誘惑していると思われるなど、誤解を招くことがある

(出典) 上掲書をもとに筆者が作成

### 6.3 サービス提供ポイントの抽出

以上に示したノンバーバル・コミュニケーションを用いて自身のサービス提供プロセスや初期に作成されたビジュアル・マニュアルを検討することによって、サービス提供時におけるポイントを抽出することができます。たとえば、表6.3に示す給仕の対応プロセスについて考えてみましょう。

表6.3 飲食業におけるサービス提供プロセスの例

No.	お客様	給仕人	プロセスの具体化
1	来店	お客様を出迎える	お客様に挨拶をする
2	確認	お客様に声かけをする	予約の有無を確認する 名前を確認する 人数を確認する
3	着席	お客様をテーブルに案内する	お客様を席まで誘導する 席の良し悪しを確認する
		お水を出す	お水を出す
			おしぼりを出す メニューを出す
		注文を受ける	注文を受ける 注文内容を確認する 注文内容を調理人に伝える
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

各プロセスについて、動作を構成する5つの要素を対比させながら、お客様に対して失礼な仕草はないか、あるいは誤解を招くような動きをしていないかをチェックすることが

できます。たとえば、来店されたお客様に感謝の意味を込めて何回も頭を下げているつもりが見方を変えるとお客様に謝罪をしているように見えてしまう場合や、予約の有無を確認する際に、目を細めて予約リストを見ているため、怒っているように感じられてしまうなど、本人は意図していない感情をお客様に与えてしまう可能性について検討することができます。分析の一例を表 6.4 に示します。

表 6.4 動作の構成を加味したサービス提供プロセスの検討例

No.	お客様	給仕人	プロセスの具体化	表象動作	例示動作	感情表出動作	言語調整動作	適応動作	気付き
1	来店	お客様を出迎える	お客様に挨拶をする						感謝の意味で頭を下げているつもりが誤っていると解釈される
2	確認	お客様に声をかける	予約の有無を確認する 名前を確認する 人数を確認する						目を細めてリストを確認しているの、怒っているように見える お客様に正対していないので、無関心のように見える 指をさして人数を確認しており、乱暴に見える
3	着席	お客様をテーブルに案内する	お客様を席まで誘導する 席の良し悪しを確認する						お客様よりも速く歩いてしまい、誘導する気がないように見える
		お水を出す	お水を出す						
			おしぼりを出す メニューを出す						
		注文を受ける	注文を受ける 注文内容を確認する 注文内容を調理人に伝える						
.	.	.	.						
.	.	.	.						
.	.	.	.						

お客様が不満を抱いた時に、あわてて自身はそんなつもりではなかったと弁解をしても、お客様は納得してくれません。些細な仕草が大変な事態へと発展してしまわぬように、サービス提供プロセスそのものをレビューすることが大切です。バーバル・コミュニケーション（言語によるコミュニケーション）に注意を払い、言葉の使い方を検討することは非常に大切ですが、非言語に相当する部分もサービスを検討する上での大切な要素となります。

参考までに、ノンバーバル・コミュニケーションの研究者であるレイ・L・バードウィステルは対人的なコミュニケーションについて、「二者の対話ではことばによって伝えられるメッセージは全体の 35%に過ぎず、残りの 65%はことば以外の手段によって伝えられる」と述べています。冒頭で個人は必ず何らかの癖をもっていると述べましたが、癖は本人にはなかなか気付かないもので、他人からの指摘や自身の移っているビデオなどを検証することによって気付きます。サービスという無形の製品を提供する際には 65%に相当する非言語のコミュニケーションが重要な要素となります。ビジュアル・マニュアルをレビューする際にノンバーバル・コミュニケーションという切り口から気付きを得ることがよりよいサービスの提供につながると思います。

【参考文献】

[ 1 ] マジョリー・F・ヴァーカス：「非言語コミュニケーション」, 新潮選書

## 第7章 お客様の不満足に関する事前分析 サービスのFMEA

### 7.1 苦情をいわないお客様は二度と帰ってこない

グッドマンの法則を知っているでしょうか。米国において消費者行動に関する大規模な調査を行った結果から得られた法則です。マーケティングの研究者である佐藤知恭氏がその著書において示している消費者行動に関する研究の一部を紹介します。

商品またはサービスの購入によって満足する人は 60%、何らかの不満を感じる人は 40%である。  
不満を感じたお客様で苦情をいう人は 40%である。  
不満を感じ、苦情をいわなかった人の 90%はその店で二度と購入しない。

これらを図 7.1 に示します。この図においては仮に 100 人のお客様が商品またはサービスの提供を受けたとします。

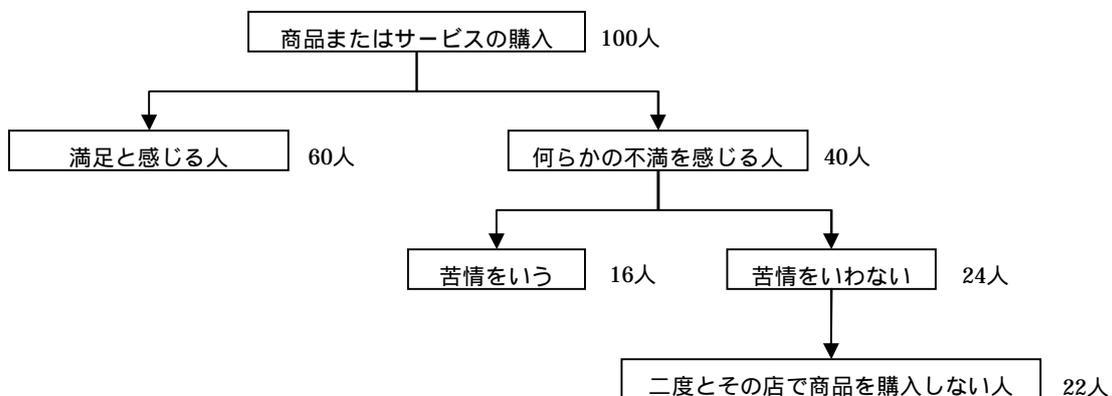


図 7.1 消費者の行動に関する調査結果の一部

この図からわかることは、100 人中 22 人のお客様が商品およびサービスの提供で不満を感じ、そして二度と同じ店で購入行動をとらないということです。したがって、お客様に不満を抱かせることはサービス業において大きな損失となります。お客様が不満を感じてからアクションをとるのは遅すぎます。サービス提供のどのような場面でどのような不満を与えてしまうかを事前に検討し、そして予防処置をとることが求められます。お客様の不満を解消することが直接的にお客様の満足につながるとはいえませんが、サービス提供のマイナス面を解消しておかなければ、プラス面の検討をしても効果を発揮できません。

### 7.2 お客様の不満足を分析する

ここでは、サービスを設計する際にお客様の不満足をどのように分析するかを示します。

主に製造業の分野では、製品において発生する可能性のある不具合を事前に検証し、これを防止する策を考えるツールとして FMEA ( failure mode and effects analysis : 故障モード影響解析 ) があります。この手法が有する目的は製造業だけに通じるわけではなく、無形の商品をお客様に提供するサービス業においても同様に考えることが可能です。サービス業にかかわる人々が、お客様に対して失礼な言葉使い、態度を用いた時に、お客様は不満を抱きます。したがって、サービスを提供するプロセスでどのようなことに注意を払うべきかを事前に検討しておくことが必要となります。以下に、サービス業において FMEA を実施する際の具体的な手順を示します。

**【手順 1】サービスの提供プロセスを明らかにする**

第 2 章のサービス提供プロセスの設計において、飲食業におけるサービス提供プロセスの例が示されました。これを用いることにします。表 7.1 に給仕人が提供するサービスを中心として、その提供プロセスの一部を示します。この表では各プロセスを具体的に分解した結果を示しています。お客様に不満を与えてしまう可能性があるプロセスを分析することが解析の目的ですので、各プロセスを詳細な要素に分解することが必要です。

表 7.1 飲食業におけるサービス提供プロセスの例

No.	お客様	給仕人	プロセスの具体化
1	来店	お客様を出迎える	お客様に挨拶をする
2	確認	お客様に声かけをする	予約の有無を確認する 名前を確認する 人数を確認する
3	着席	お客様をテーブルに案内する	お客様を席まで誘導する 席の良し悪しを確認する
		お水を出す	お水を出す
			おしぼりを出す メニューを出す
		注文を受ける	注文を受ける 注文内容を確認する 注文内容を調理人に伝える
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

**【手順 2】お客様が不満を感じるかもしれない現象を記述する**

手順 1 で明らかにされたプロセスの各々でお客様に不満を抱かせてしなう可能性があるサービスを抽出します。給仕人のサービスを例とした解析を表 7.2 に示します。この表では不満の現象とその不満がお客様の心理面にどのような悪影響を与えてしまうかを記述しました。

表 7.2 お客様が不満を感じる事項の検討例

No.	お客様	給仕人	プロセスの具体化	不満となる現象	不満
1	来店	お客様を出迎える	お客様に挨拶をする	目を合わせない 長時間お待たせする	愛着がない 待ち時間
2	確認	お客様に声かけをする	予約の有無を確認する 名前を確認する 人数を確認する	予約しているのにもたついている お客様の氏名を間違える 人数を間違える	待ち時間 不信感 不信感
3	着席	お客様をテーブルに案内する	お客様を席まで誘導する 席の良し悪しを確認する	お客様を置き去りにしてしまう 希望にそぐわない座席	孤立感 不信感
		お水を出す	お水を出す	飲み口の近くを持つ お客様にお水を回してもらう	衛生感 マナー
			おしぼりを出す メニューを出す	投げ捨てるように置く	マナー
		注文を受ける	注文を受ける 注文内容を確認する 注文内容を調理人に伝える	閉じたまま手渡す	不親切
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.

【手順 3】不満を抱かせないサービスを検討する

手順 2 で明らかにしたお客様の不満を未然に防止するために、やるべき事項を記述します。場合によってはやってはいけない事項を記述するとよいでしょう。これらの検討例を表 7.3 に示します。

表 7.3 あるべきサービスの検討例

No.	お客様	給仕人	プロセスの具体化	不満となる現象	不満	やるべき事項
1	来店	お客様を出迎える	お客様に挨拶をする	目を合わせない 長時間お待たせする	愛着がない 待ち時間	笑顔であいさつを行う 事前に時間とおお客様の氏名を確認
2	確認	お客様に声かけをする	予約の有無を確認する 名前を確認する 人数を確認する	予約しているのにもたついている お客様の氏名を間違える 人数を間違える	待ち時間 不信感 不信感	事前に時間とおお客様の氏名を確認 名前の読み間違いをしないこと 大人と子供の人数を確認する
3	着席	お客様をテーブルに案内する	お客様を席まで誘導する 席の良し悪しを確認する	お客様を置き去りにしてしまう 希望にそぐわない座席	孤立感 不信感	常にお客様を確認して誘導する この席でよいかを確認する
		お水を出す	お水を出す	飲み口の近くを持つ お客様にお水を回してもらう	衛生感 マナー	グラスの底部を持つこと 一人づつグラスを置く
			おしぼりを出す メニューを出す	投げ捨てるように置く	マナー	ビニールから出して手渡す
		注文を受ける	注文を受ける 注文内容を確認する 注文内容を調理人に伝える	閉じたまま手渡す	不親切	料理のページを開いてお渡しする
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.

7.3 サービス提供プロセスとの比較

以上の分析結果を初期に作成したサービス提供プロセスと比較し、不備がないかどうかを比較検討します。サービス提供プロセスの設計は 1 回で完成するものではありません。プロセス中には不備や加筆すべき事項が存在します。ここで紹介した解析はお客様の不満を未然に防止することを目的としているので、提供するサービスについてのマイナス面から捉えた検証の意味合いが強いです。

これらの検証はあくまでも提供するサービスのマイナス面を分析するという点を強調します。マイナス面の未然防止によって、お客様に満足をいただけるかは疑問です。しかし、マイナス面の不満が二度とお店に来客されないという事態に発展してしまうことはおわかりですね。

## 第8章 サービスの質を確保する仕組み 業務モニタリングチャートの活用

### 8.1 管理項目と業務モニタリングチャート

物作りでは開発部門で企画した品質を、QC工程表を用いて製造部門へ伝え、QC工程表に沿って業務が行われて、企画された「ねらいの品質」を「出来映えの品質」として実現しています。このQC工程表の中心的な役割を持っているのが「管理項目」で、この管理項目を用いてプロセスを管理し品質の確保を実現しています。

管理項目という概念がサービス職場では理解しにくく、あまり活用されていないのが実情です。しかし、サービス部門でも製造部門と同様に企画されたサービスの質を提供しなければ、その組織は維持できません。このため製造部門で品質確保のツールとして活用されているQC工程表と同じ仕組みとして業務モニタリングチャートを提案します。業務モニタリングチャートの例を図8.1に示します。

業務の目的		ご来店いただいたお客様に気持ちよく食事をいただき、再度、ご来店いただける信頼を築く				
番号	タスクの流れ			タスク名	モニタリング方法	
	お客様	給仕	調理		モニタリング項目	管理レベル
1	○	▽		お客様お出迎え	丁寧にお迎えする	姿勢をただす
2	○	○		挨拶をする	気持ちよく挨拶をする	笑顔で出迎える
3		○		テーブルに案内する	素早く席に案内する	お待たせ時間 5分以内
4		○		水を出す	タイミング良く水を出す	提供時間 3分以内
5	○	○		注文を聞く	注文を聞き間違えない	聞き間違い 0.5件/日以下
6		□		注文を復唱する	正確に復唱する	お客様の承諾をとる
7		○	□	注文を伝える	間違いなく注文を伝える	誤伝達件数 ゼロ件
8		▽		出来上がりを待つ	料理時間を見計らう	注文後・提供まで時間 15分以内
9		□		料理を受け取る	料理を間違いない	間違えなく配膳する
10		○		料理を受け取る運ぶ	こぼさないように運ぶ	落とさないように注意する
11		◇		料理をお出しする	丁寧に食卓に並べる	顧客クレーム件数 0.2件以下
12	○			勘定書を渡す	勘定書をわたす	渡し忘れ ゼロ件
13	○	▽		お客様を見守る	お客様を見守る	お客様に注意する
14	○	◇		勘定を受け取る	金額を確認する	金銭トラブル ゼロ件
15	○	○		お客様を見送る	丁寧に送り出す	笑顔でお送りする
16		○		食器を片付ける	食器を壊さないように注意する	食器破損件数 1件/日
17		◇		テーブルを整備する	汚れがないように注意する	汚れに注意する
18		▽		待機する	入り口に気遣いながら待つ	姿勢をただしている

図8.1 業務モニタリングチャートの例

### 8.2 業務モニタリングチャートとは

業務モニタリングチャートは、サービスを提供するプロセスの品質保証のプログラムを示しており、その内容は業務遂行のプロセスで業務をどのような順序で行い、質をどのような条件で管理するのか、またどのような品質特性をチェックして行くのかを表しています。

具体的な内容は、プロセスを構成するタスク、そのタスクをフローチャートで各タスクの関わりを図示し、タスクの質とレベルをモニタリング項目と管理レベルで表しています。さらにモニタリング項目のチェック方法、タスクを確実に履行するマニュアルや品質記録（書式も含まれる）および留意点などで表す「モニタリング方法」で質の点検やその記録など質の維持、確保ができるように構成されています。

## 1) 業務モニタリングチャートの役割

業務モニタリングチャートの役割は次の通りです。

質の良いサービスや商品が提供できる

サービスの手順や商品の加工など、実行するタスクの順序やチェックのステップが明記され、使用する設備やツール、測定器などが定められていますから、これに従ってプロセスを進めることで提供するサービスや商品が安定した内容にできます。

サービスや商品の質の確保ができる

サービスの提供条件、商品の製造条件やその工程で保証しようとする質の特性がモニタリング項目と管理レベルにより規定されており、さらに各工程での品質チェックの方法や作業標準書などの関連マニュアルが明確にされていますからその指示に従って行うことで質の確保ができます。

サービスや商品の品質の状況が記録できる

提供したサービスや商品の各工程での状況を記録する様式が定められ、品質記録の採取や保存が容易になる。顧客からのクレームなどのトラブルに明快に対応できるトレーサビリティが確立できる。

サービスや商品の提供に関する人材の力量を明確にできる

提供するサービスや商品の提供に必要な工程毎の作業従事者が備えるべき条件を含め、必要とする資格や技術、スキルのレベルが定められますから作業従事者の必要とする力量が明確になります。

## 2) 業務モニタリングチャートの用途

業務モニタリングチャートは業務を標準化し、質の保証を行う重要なドキュメントですが、その用途は、非常に幅広く次のことが考えられます。

業務プロセスやタスクを設定し、内容を明確にできる

提供するサービスや商品のプロセスやタスクを行う順序を一覧表で表すために、必要なタスクや、実行する順序が明確に設定できます。

業務の質の盛り込みの要点が決定できる

タスクの中に盛り込むべき質に関する要件などサービスや商品の品質保証プログラムの計画を一覧表の形式で簡便に表現できます。

業務プロセスを管理するマニュアル類の目次になる

業務や作業の実行、管理について、どのタスクにどの手順書や作業標準をタスク毎に適用するかを記入されていますから、マニュアルの目次、目録の役を果たします。

業務リスク（苦情、作業不具合、不良）発生時の原因追及のための検討資料になる

プロセスに不都合が発生し業務リスクが起こったときには、記録の所在が明示されていますから、そのときのタスク実行の状況がチェックしやすい。

業務改善の検討資料になる

品質問題などのトラブルが発生したときに、タスク毎に業務モニタリング項目やその水準、および「標準」とする状況が明確になっていますから、その原因を調査するのに役立てることができます。

作業従事者交代時の引き継ぎ資料になる

突発して起こった緊急な作業従事者の交代に、プロセスを混乱することなく対応できます。交代する作業従事者が「やり終い」しているタスクを業務モニタリングチャートにより明確にし、継続作業の引き継ぎが容易に行えます。

新人者、異動者の教育資料になる

新人に受け持ち作業の前後工程などを説明する教育資料として活用できる標準資料として活用できます。サービス部門は作業従事者の入れ替わりが激しく、新人者や異動者の教育が大きな課題で、この課題に対して標準的な指導書として活用できます。

顧客などに提出する品質保証の文書として活用できる

得意先などから品質保証を説明する文書の提出を求められたときに、品質保証の内容を盛り込んだ文書として活用できます。しかし、安易に流用すると機密漏洩につながるので注意が必要です。

固有技術やスキルの伝承資料になる

プロセスの流れや品質保証を行う項目やレベルを明記した資料の一つとして、技術やスキルの盛り込み方を明確にした固有技術やスキルの伝承資料と活用できます。

### 8.3 業務モニタリングチャートの作り方

業務モニタリングチャートは、この仕組みを実施する部署の組織的な力量に合わせて、盛り込む項目などを含めて設計することをおすすめします。最小の内容は、タスク、モニタリング項目、管理レベルの三つの要素を盛り込んだもので良く、この3点が明確になると業務の内容が非常に明確になり改善へとつなげることができ、このチャートを活用する価値は十分発揮できます。

#### 1) 業務モニタリングチャート作成の手順

業務モニタリングチャートは、次の手順で作成します。

##### 【手順1】業務モニタリングチャートを作成する業務あるいは作業を選定する

作成する業務モニタリングチャートの活用目的を明確にして、その目的にあった業務あ

るいは作業プロセスを選定します。

【手順2】業務の目的を記入する（必須項目）

業務モニタリングチャートを作成する目的を明確にして、確立すべき質の要件を明らかにします。このチャートの内容は、この「業務の目的」を達成できる愛用??で構成することになります。

【手順3】業務モニタリングチャートの項目内容を検討する

業務モニタリングチャートの項目内容は、業務の目的を達成する質が要求されますが、タスクとモニタリング項目に加えて必要な管理方式が最低の記入要件です。それ以外の項目は、業務形態にあった形で自由に制作することができます。ここに掲載したフォーマットも、要件を簡略化してあります。

用途や活用のレベルや活用する部門の組織の力量などに応じて、モニタリング項目のチェック方法やその頻度、標準時間や標準レベル、異常処理や管理外れの出現したときの対応、測定方法、測定器などモニタリング項目の管理要件、このシステムの担当者、責任者やモニタリング項目に関する処置の関連部署、思いついた記事を各欄（適用、留意点）などのチャートに取り上げる項目を増やしてさらに有効性を高めることもできますから必要に応じて行えばよいのです。

【手順4】業務フローを記入する

タスクの流れをフローチャートで表し、各タスクの関わりを明確にする。業務を実行する時のフローの順にタスク番号を付け、その順にタスクの流れをフローチャートで表します。タスクは業務遂行、運搬や停滞といったプロセスの機能を工程記号で表します。工程記号は表8.1によります。

表8.1 工程記号とその内容

記号	工程名	内容
○	作業	商品の原料や材料を加工する作業、サービスの業務を実施することを表す
◦	運搬	伝票や書類、あるいは商品やその材料などを運んで位置を変えることを表す
▽	ストック・待機	伝票や書類、あるいは商品やその材料などを計画により貯えている過程を表す
D	停滞	伝票や書類、あるいは商品やその材料などを計画に反して、滞っている状態を表す
□	数量検査	商品やサービスの個数や回数をを計って、その結果を基準と比較して差異を明らかにする過程を表す
◇	品質検査	サービスや商品の品質特性を試験し、その結果を基準と比較し合格、不合格や良否の判定をする過程を表す
◻	数量と品質検査	数量検査を主として行いながら、品質検査もすることを表す複合作業の記号で、外側の記号が主業務を示す
◻	品質と数量検査	品質検査を主として行いながら、数量検査もすることを表す

【手順5】タスク名を記入する（必須項目）

業務プロセスを管理するレベルで区分（通常は1人の人が一連の流れとして担当する範囲）して、これをタスクと呼び管理単位とします。タスクは業務分析チャートのタスクの二次レベルを活用します。業務モニタリングチャートのコアになる項目はタスク名で、タスク名を業務フローの順に記入します。

【手順7】モニタリング項目を記入する（必須項目）

タスクを管理するモニタリング項目を表示します。モニタリング項目は、一つひとつのタスクの特性や状況などの中から、もっとも良くそのタスクの内容を表す項目を代表として用いて、タスクの質を管理することに用いられます。同じ目的をもつ製造部署の管理項目は、名詞の単語が用いられることが多い。しかし、サービス部門では文章表現にした方が理解しやすいので、それを採用しました。

【手順7】モニタリング項目の管理レベルを記入する（必須項目）

モニタリング項目の管理レベルを具体的に設定します。管理レベルはモニタリング項目の水準を明確にしてタスクの質を確保するために決められます。

レベルは評価尺度を明らかにして数値で決めることを推奨しますが、業務従事者が注意を喚起することで確保できる力量を持ち、実行できる内容であれば数値化の必要はありません。これは管理対象を絞り込んで、質の盛り込みを確実にする対応です。

具体的な数値で決められない場合は、笑顔度評価ランクの5段階、お客様の表情ランク3

表8.2 タスクのモニタリング項目と水準

タスク:お客様に料理を提供する	
モニタリング項目	モニタリング項目の水準
1 気持ちよく挨拶する	笑顔度評価ランク 第3ランク以上
2 素早く席に案内する	お待たせ時間 5分以下
3 お客様を見守る	お客様の表情ランク 第2ランク以上

段階などと評価基準の尺度を明らかにして、タスクで必要になるレベルを定めます。または、限界見本などを活用しても良い。

【手順8】マニュアル、書式・記録を記入する

タスクの質を保つために設定されたマニュアル類や品質記録の取り方、あるいはその様式など品質確保のための情報を管理番号で表し、関連性を明示します。

2) 業務モニタリングチャート作成の留意点

業務モニタリングチャートを作成するときには、次の点に留意する必要があります。

理解しやすいように簡潔に書く

業務モニタリングチャートは、業務の品質保証プログラムと作業標準の目録となるもの

ですから、全ての作業内容を表すものではありません。限られたスペースを有効に活用するために、簡潔な表現を用いて、必要な項目を判りやすく記入します。

1枚の用紙に無理に押し込まないこと

1枚の用紙に全てを書き込もうとすると、わかりにくかったり、見にくかったりして、使用時に見落としを起しやすいため、項目の多い時は詰めすぎないように複数枚にします。むしろ改訂を考慮して余白を残した方がよい。

最初から完全なものを狙わない

重要な書類作成を担当すると、完全な内容を盛り込みたくなります。しかし、完全な内容を狙うと中味の吟味が手薄になり不要な項目を入れて、無為に量を増やしたり、納期遅れを出したりしやすくなります。作成に全力を尽くした上で、タイミングを逸しないように作成し、使用した経験を盛り込む改訂を素早く行い、内容を充実します。

外部への使用はさける

業務モニタリングチャートは品質保証の内容を簡便に証明することができる仕様ですから得意先からの要請には応えやすい資料です。しかし、業務遂行上の条件や要点など、チェックの方法などの機密事項が書き込まれますので、得意先からの提出要求などに使用する時には、内容のセキュリティを十分考慮する必要があります。

素早く変更を行う

業務は日進月歩で改良する必要があります。このため業務モニタリングチャートは業務の改良などによる変更にあわせて改訂する必要がありますので、改訂しやすい形態にすることも大切な配慮です。

#### 8.4 業務モニタリングチャートの変更管理

業務モニタリングチャートは、正しい業務遂行の標準を示す帳票です。このために、業務プロセスに変更が生じたら、業務モニタリングチャートも原則としては即刻、改訂しなければなりません。

##### 1) 業務モニタリングチャートの改訂の原則

業務モニタリングチャートを用いて有効な業務プロセス管理を行う標準として活用するためには、こまめに維持管理を行う必要があります。業務モニタリングチャートの変更や改訂の考え方と原則は次の通りです。

変更や改訂を担当部門のミスとしない

業務は日々発展のために絶え間ない改善が必要になります。この改善によって業務モニタリングチャートは変更や改訂が頻繁に起こります。変更や改訂に対して担当部門のミスと見ることがありますと、変更や改訂の姿勢が弱まりますので変更や改訂をミスと決めつけてはなりません。変更・改訂は業務内容の進歩向上と前向きにとらえることが肝要です。

変更・改訂は正規の手順を決め、その手順、方法に従って行う

変更や改訂を正規の手続きに従わずに行っていると、内容が個人有化して汎用性が損なわれ、変更の承認が無いものが使用されるなどで、標準としての信頼性が失われることにつながり、使用されない規定になることがあります。正しい変更・改訂の手順を決め、それに従って変更管理することが必要です。

変更・改訂は速やかに実施し、変更前の規定は確実に廃棄する

業務プロセスの変更を規定に速やかに反映することは、業務を正しく遂行する上で必要です。このために管理システムや帳票自体を変更や改訂しやすい形態や内容にすると共に、実際の変更・改訂を速やかに実施します。また、確実に変更・改訂の内容が必ず実施されるように、改訂前の規定は回収するか廃棄することを徹底する必要があります。

## 2) 業務モニタリングチャートの変更の手続き

変更や改訂の手続きは、次の手順で行われます。

変更要求の提出

業務モニタリングチャートに変更の必要性を発見した場合には、どこの部門からでも変更要求書が提出できるシステムにします。作業従事者は口頭で上司に申告し、上司が変更要求書を書くぐらいの配慮が必要です。

変更内容の審議

変更が要求された主務部門は、内容を審議し、そのまま認めるか、否認するか、あるいは、さらにアイデアを加えてレベルアップして変更するなど取り扱いを審議します。

変更要求書の記録

提出された変更要求書は、所定の様式で記録しておきます。記録表には審査結果や配布管理など対応の内容も記録します。

変更内容の通知

変更は実際の業務の変更に合わせて実施することが必要です。変更の内容は変更通知書などに記入し、実施時期などの指示や旧規定の扱いなども併せて関連部署に通知します。

## 3) 業務モニタリングチャートの変更管理の徹底方法

業務モニタリングチャートの変更・改訂によって、作業を行う部署で確実に実施されなければなりません。このために変更管理の徹底が必要になります。

変更管理の主務部門を決める

業務モニタリングチャートの変更・改訂を行う部署を明確に定め、公知して改訂要求を出しやすくする必要があります。

変更の情報ルートを決める

変更内容の提出ルートを明確にして、そのルートを通じて情報が要求部門から主務部門へ、あるいは変更などの内容通達も主務部門から実施部門へ確実に到達させます。情報の通達は職制を通じて行われます。

#### 職場毎に管理担当者を決める

職場毎に管理担当者を指名し、受理、保管、貸し出し、差し替えなどの事務処理を行います。変更管理の主務部門は、管理担当者に事務処理方法を教育し、職場への展開は全て管理担当者を通じて行うようにします。

#### 変更について職場全員に知らせる

変更や改訂された内容は、実施部門の全員に簡単に説明し理解してもらうと共に、監督者や管理者に詳細内容や変更・改訂のポイントを理解してもらい、業務実施者には監督者や管理者から確実に実施できるように業務実施者の力量に合わせた指導をしてもらいます。

#### 【参考資料】

- [ 1 ] 原崎郁平・西沢和夫(2001)：「現場で役立つQC工程表と作業標準書」，日刊工業新聞社．
- [ 2 ] 杉浦 忠(2008)：「言語データで問題解決するカイゼンの手法」，標準化と品質管理 9月号 日本規格協会．

## 第9章 臨機応変の対応を確実化する PDPC法の活用

### 9.1 事前検討結果の実務への適用

レストランなどのサービス業に代表されるような人対人のサービス、あるいは人対物のサービスの業務を行う場面では、お客様の要望や行動は千差万別であり、こちらの想定範囲で全てお客様がご返事をいただき、行動されるとは限りません。しかしサービス業においてはその場面々々に応じた適切な対応が求められます。時には、メニューにない品を要求されたり、想定外の要望がお客様から出されたりしても、「どうしよう、どうしよう」とおどおどすることなく、適切に対応することが必要ですし、ベテランになると想定外の範囲でも、いろいろな状況に応じて、てきぱきと適切に対応できます。

こうした多様なお客様の行動や周囲の状況の変化に適切に対応するためには、予め種々の場面や状況を想定し、それに対する対応の仕方を予め考えて準備しておくことが有効です。事前にこうした場合はこうしよう、こうした場合はああしようとして明文化し準備しておくことで、初めて接する状況に遭遇しても、ベテランのように適切に対応することができるようになります。

このためにはマインドマップや FMEA、業務モニタリングチャートによってサービス提供プロセスの各ステップにおける業務の事前検討が重要な役割を担います。サービス提供プロセスを詳細に検討し、確実なサービス提供ができるように事前に訓練することも必要になります。

このように、多様な状況への対応を予め準備し、対応の仕方を“見える化”する手法が、これから説明する PDPC 法です。サービス提供プロセスについて詳細に検討しても、実際のサービス提供段階において確実な実施が成されなければ事前検討も水の泡です。そこで事前検討を踏まえて、臨機応変に対応できるように、サービス提供プロセスを可視化することが大切なのです。この事前検討結果を盛り込んだサービス提供プロセスを示すものとして PDPC の考え方を用います。

### 9.2 PDPC法とは

PDPC 法とは、Process Decision Program Chart (過程決定計画図) の頭文字を取って名付けられたもので、1968 年に近藤次郎博士 (当時東京大学教授) が発案されたものです。課題 (テーマ) を達成するために当初立てた計画が、予定通り進まないようなさまざまな事態を事前に予測し、不測の事態を回避するための方策を発想するのに有効な手法です。また、危機管理システムの構築にも有効です。

#### 1) PDPC法の特徴

- 経験を生かして先を読み、先回りした行動を取ることができる。(予測が容易)
- 問題の所在や特に注意すべきことがらなどを明確にすることができる。

状況に応じてどのように対応するか、どのように成功に導こうとしているかといった当事者の意図や考えが表現でき、周囲の関係者にその意図をよく理解してもらうことができる。

メンバーの意見を集めてベテランの経験を生かしながら、創意工夫を盛り込んだ工夫が容易にできる。

## 2) PDPC法の2つのタイプ

### 逐次展開型PDPC法

出発点からゴールまでの間で、想定される様々な場面や状況を考え、それに対する現時点で考えられる対策や対応を図示します。当初、未経験の状況で、結果の予測がつけられない場合、現時点ではどうなるか予測が付けられない場合は、そのルートは一旦未完成とし、事態の進捗に応じて計画の修正や新たな判断をしながら追加、修正を加えてゴールを目指すような場合に用います。サービス業務、営業活動、研究開発、慢性不良の解決などに向いています。

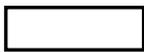
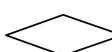
### 強制連結型PDPC法

わずかな変化でも、そのままに放置しておくやがて重大事態に至ることが予測される場合、望ましくない事態に至るプロセスを多方面かつ強制的に想定し、重大事態に至ることを回避するための方策を事前に検討したい場合に用います。クレーム処理や安全管理体制などの対策立案に向いています。

## 3) 作図に用いる記号

PDPC法の作図に用いられる一般的な記号と意味を表9.1にあげました。特別に定義された記号ではないので各人各様に工夫するとよいでしょう。

表9.1 PDPC法の作図に用いる記号

記号	意味	
	スタート	課題や問題の出発点
	実施事項	スタートからゴールに至る過程で実施しようとする対策・方策
	状態事象	実施事項を実施した結果、得られるであろう状態、判明するであろう事象
	分岐点	状態が「YES」か[NO]に分かれる場合のデシジョンポイント
	ゴール	結論、まとめ
	矢線	時間の経過、事態の進展の順序
	点矢線	時間とは関係のない、順序関係や情報の流れ

多くの経路のうち、一番望ましい経路または実行した経路などは、他のものと区別して太い矢線で示す。

時間の経過（流れ）は、上から下または左から右に向ける。

#### 4) 準備するもの

P D P Cを作成するためには、次のものを準備します。

- ・模造紙
- ・カード
- ・フェルトペン

### 9.3 P D P Cの作成手順

#### 1) 逐次展開型P D P C作成の手順

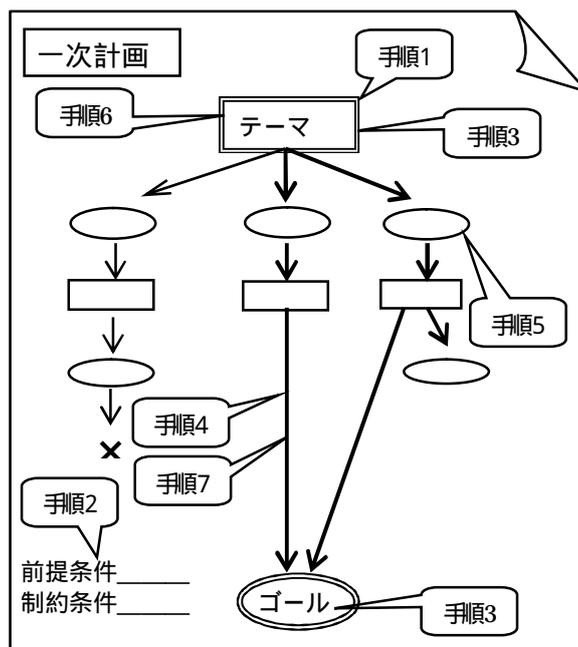
##### 【手順1】テーマを決める

テーマは通常では達成が困難なものや進行過程で試行錯誤が予想されるものを取り上げます。

##### 【手順2】現状レベルを明確にし、ゴールを決める

最も好ましい結果をゴールに設定します。

前提条件、制約条件を確認します。



##### 【手順3】スタートとゴールをカードに書く

模造紙の中央上部にスタートを配置します。

中央下部にゴールを配置します。

##### 【手順4】メインルートを決める

スタートからゴールに至るまで、比較的的成功するであろうと考えられる手段とその予想される状態を考え、カードに書きます。

模造紙に貼らずに仮置きします。

時系列に並べ、スタートとゴールを配置し、仮の細矢線で結びます。

【手順5】他のルートを検討する

メインルートをベースに、他のルートを考えます。

予想される事項や手段を追加しながら、一番望ましい結果に至る過程を作り上げます。

【手順6】カードを模造紙に貼る

矛盾はないか、重要なことは抜けていないかなど、全体の関連を確認し、カードを模造紙に貼り付けます。

細矢線でカードを結びます。

【手順7】一次計画を実施する

最も目標達成の可能性の高いところから実行します。

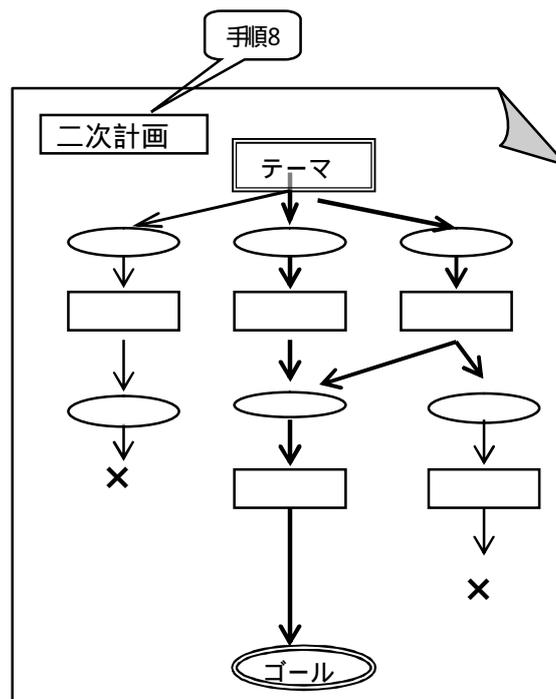
実行したところは細矢線から太矢線へ変えます。

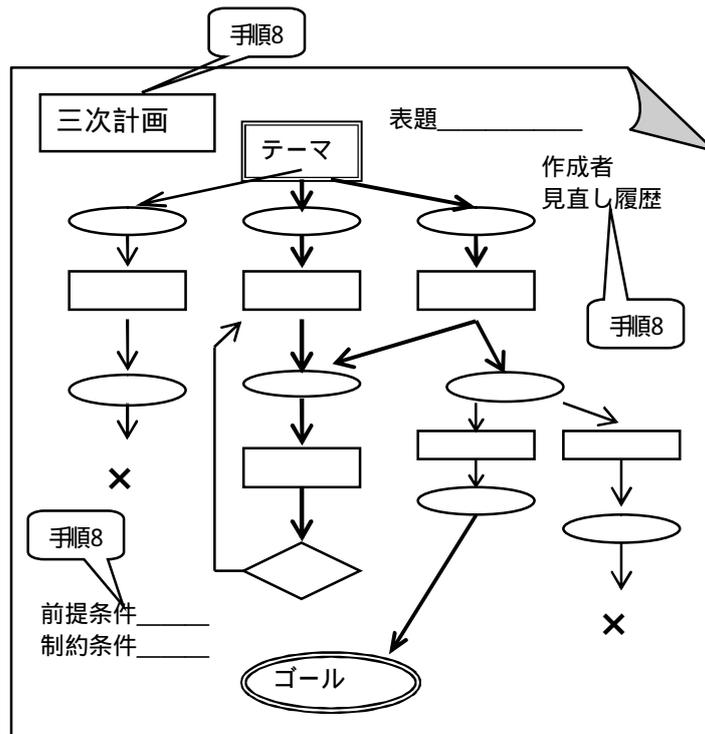
【手順8】二次計画、三次計画を作成し、実施する

定期的に見直します。

新たな事態の発生に応じ、二次、三次計画を作成し、実施します。

実行に伴い、細矢線を太矢線に変えます。





【手順 9】必要事項を記入する

表題、作成者、見直し履歴などを記入する。

2) 強制連結型 PDPC 作成の手順

【手順 1】テーマを決める

テーマは、達成が困難なものや進行過程で試行錯誤が予想されるものとしてします。

最も好ましい結果としてします。

【手順 2】スタートとゴールをカードに書く

模造紙の中央上部にスタートを、中央下部にゴールを配置します。

前提条件、制約条件を確認します。

【手順 3】メインルートを決める

スタートからゴールに至るまでの間で、考えられる必要な手段とその結果の予想される状態を考えカードに書きます。

時系列に仮配置し、仮矢線で結びます。

【手順 4】最適ルートを検討する

メインルートをベースに、予想される事項や手段を追加します。

一番望ましい結果に至る過程を作り上げます。

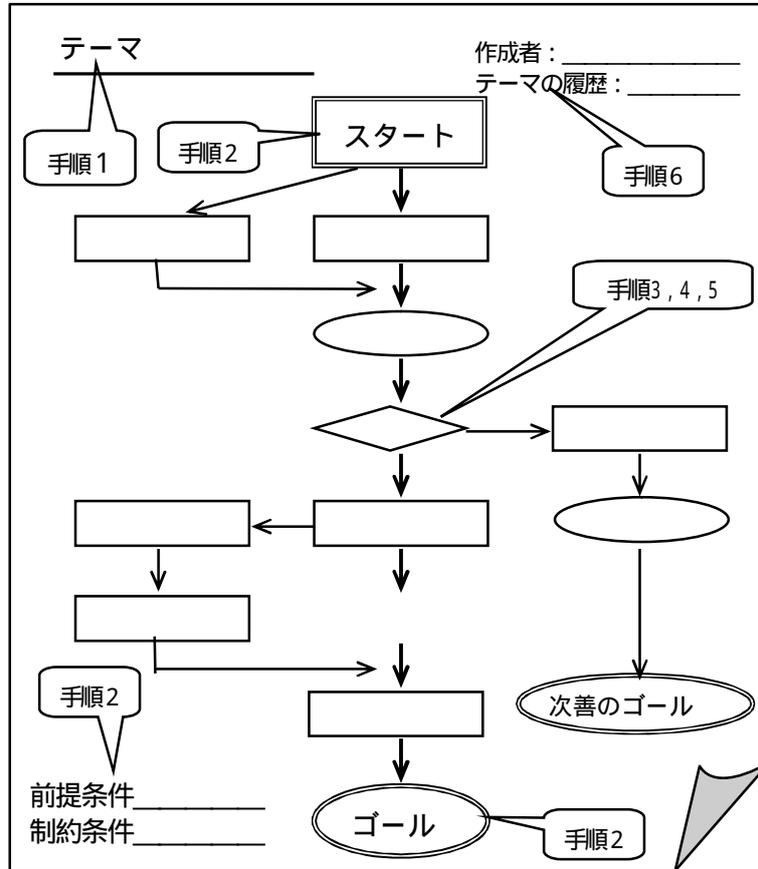
【手順 5】カードを模造紙に貼る

矛盾はないか、不測の事態への対応はこれでよいかなど、全体の関連を確認します。

カードを模造紙に貼り付けて、矢線を書きます。

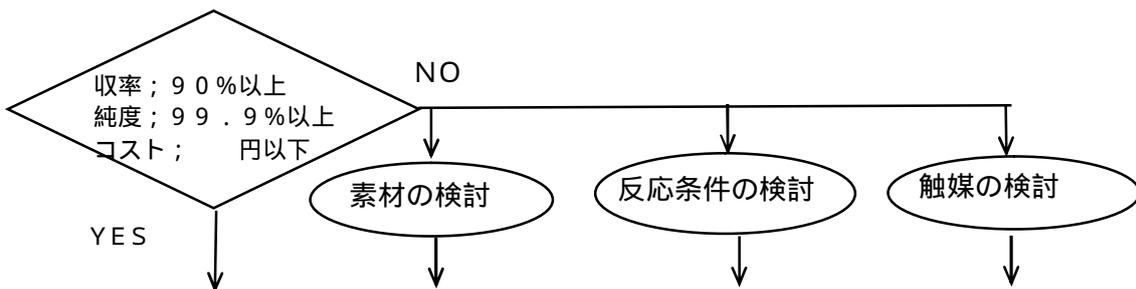
【手順6】必要事項を記入する

表題、作成者、テーマの履歴などを記入します。



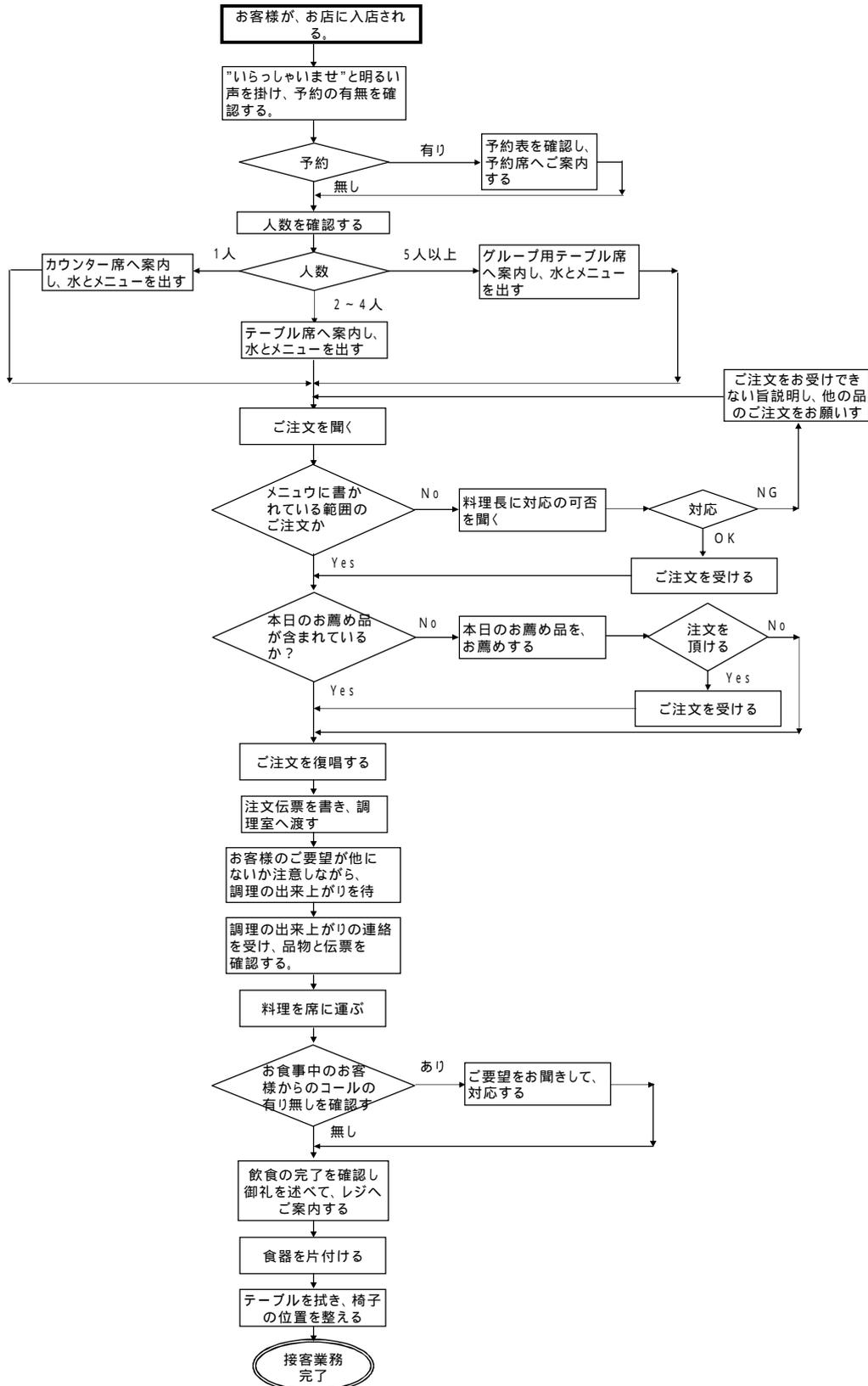
9.4 PDPC作成上のポイント

1. 課題（テーマ）に対する深い知識が必要であり、実施事項とその結果をどう想定するがポイントで、ベテランの経験者・有識者を交えると良いでしょう。
2. できるだけ多くの悲観的な事象とその対策を検討しておきましょう。
3. 当初設定したゴールへ到達できない場合には、次善のゴールを設定しましょう。
4. スタートから作図し、行き詰ったらゴールから作るのも良いでしょう。
5. デシジョンボックスをうまく活用しましょう。



## P D P C の事例 : テーマ「飲食業における接客業務」

レストランなどの接客業務で、お客様を上手にご案内出来るよう  
お客様の要望にお応えしていく業務を、「逐次展開型 P D P C 法」を使って検討してみました。



## 第10章 サービスのe-QCCとしてのQC物語

### 10.1 技術標準と作業標準

サービスは顧客と同時・同一空間で提供されますから、事前の準備段階が最終的な顧客の評価に強く影響します。この準備にはサービスの提供プロセスを設定することだけでなく、決められた手順通りに確実に作業が行えるように訓練することも含まれます。

例えば、音楽のコンサートや演劇などを提供するサービスを考えても、事前の準備に多大な費用と時間をかけていることがわかります。クラシックのコンサートにおける演奏者はコンサート時のサービス提供時間以外は全て準備の時間に当てているといっても過言ではありません。

そして、ビジュアル・マニュアル（VM）には技術標準といわれるマニュアルと作業標準といわれるマニュアルの2種類があり、両者を区別して整備することが必要です。技術標準とはサービス提供に関係する基本的な技術の標準です。例えば、お辞儀の仕方、提供物の持ち方、接客用語の使い方、お客様へのアプローチの仕方、トレーの持ち方などは技術標準と思われます。これら基本的な動作に関するVMとサービス提供のVMを分けて作成する必要があります。

VMを作成する単位は、技術標準の場合にはIEの動作のレベルか単位作業のレベルで、作業標準の場合には一連のサービス提供プロセス全体で考えます。IEでは人の動きの細かさを「動作（動素）」、「要素作業」、「単位作業」に分けますが、VMの作成にはIEの基礎知識を獲得しておくことも必要となります。

### 10.2 製品の数とサービスの数

製品の数は数えることができますが、サービスの数をどのように数えることができるのでしょうか。製品は「空間の中に明確な輪郭によってその周辺空間とは不連続な形で限定されたモノ（個体）」として認識することができます。このことによって、製品の数を数えることができるとするならば、サービスは時間の経過とともに提供されるため、「時間の流れの中で自らの周囲とは不連続に限定されたコト」として認識することができるのではないのでしょうか。

つまり「役務」がある時から始められて、ある時に終了されるまで、連続的に「代行」される状態の数でサービスの数を数えることができます。このことは、サービス品質の評価尺度として「時間」が有効であることや、サービスを設計する際にサービス提供プロセスという「時間軸」で考えることの必要性と関係しています。

また、図1.1に示したようにサービスは同時同一空間で提供されるため、顧客がサービス提供プロセスに参加するという特徴があり、サービス提供時間が顧客によって左右されます。そこでサービスを設計する際にはサービス提供プロセスのどの時点で顧客

の介在があるかを考慮する必要があります。

そして、サービスは時系列での提供であり、本体サービスを提供する前の事前サービスと、本体サービスを提供する時中サービスと、本体サービスを提供した後の事後サービスがあることもサービス設計の時点で考慮しなければなりません。事前サービスから事後サービスまでの時系列を1つのサービスと考えるのか、それぞれ別のサービスと考えるのかについても設計段階で考慮しなければなりません。

さらに、サービス提供時間に長短があることも設計段階で熟慮しなければなりません。サービス提供が短時間の場合には、サービス提供プロセスも短くなりますからサービス全体を鳥瞰しやすいのですが、長期間に渡って1つのサービスが提供される場合には、サービス全体を把握しにくくなります。

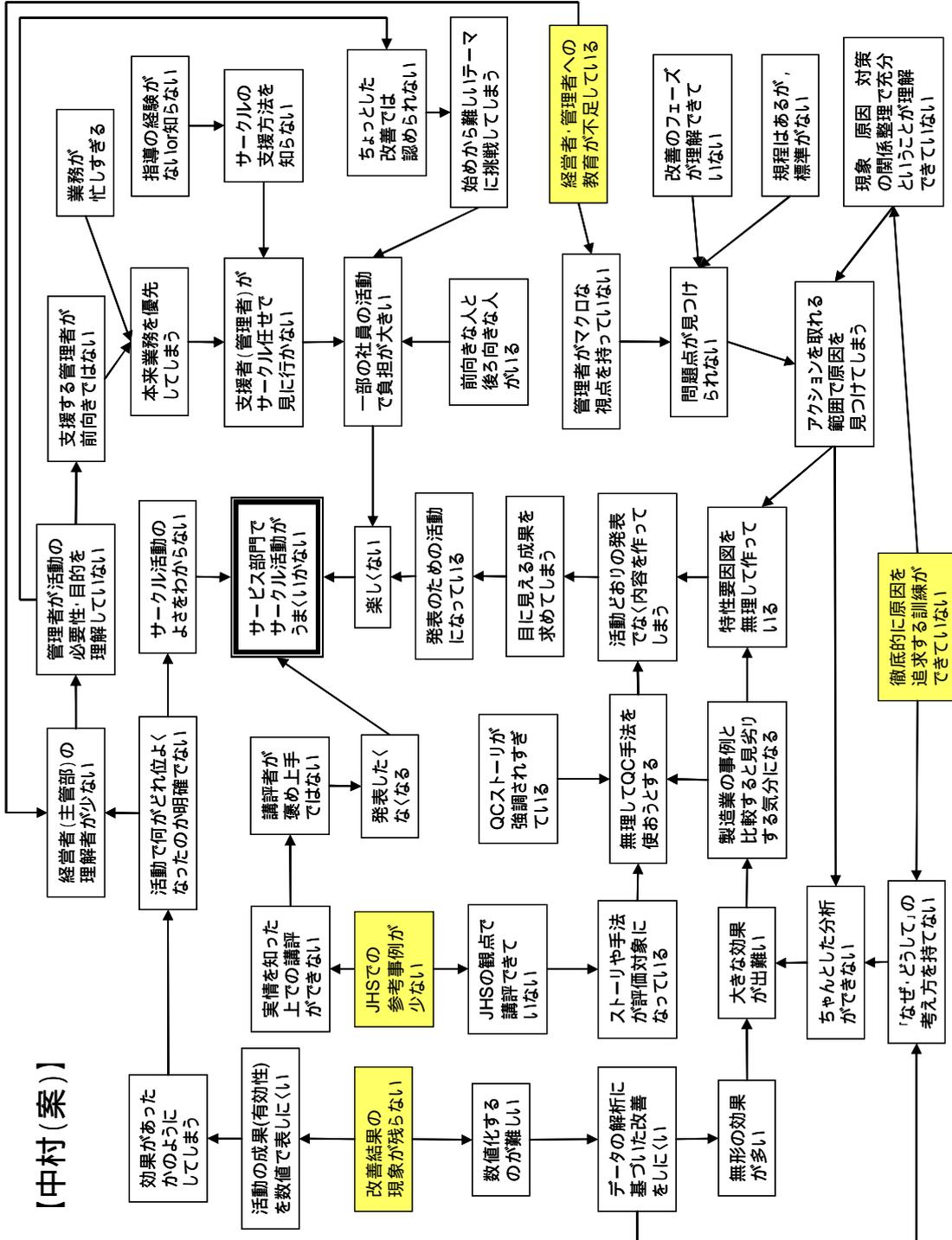
とはいえ、サービス提供プロセスを1つ2つと数えることができるのであれば、このプロセスの1つひとつについて、何らかのテーマなりタイトルを設定してサービス提供マニュアルを作成することができるのではないのでしょうか。

### 10.3 美しいサービス提供を目指して

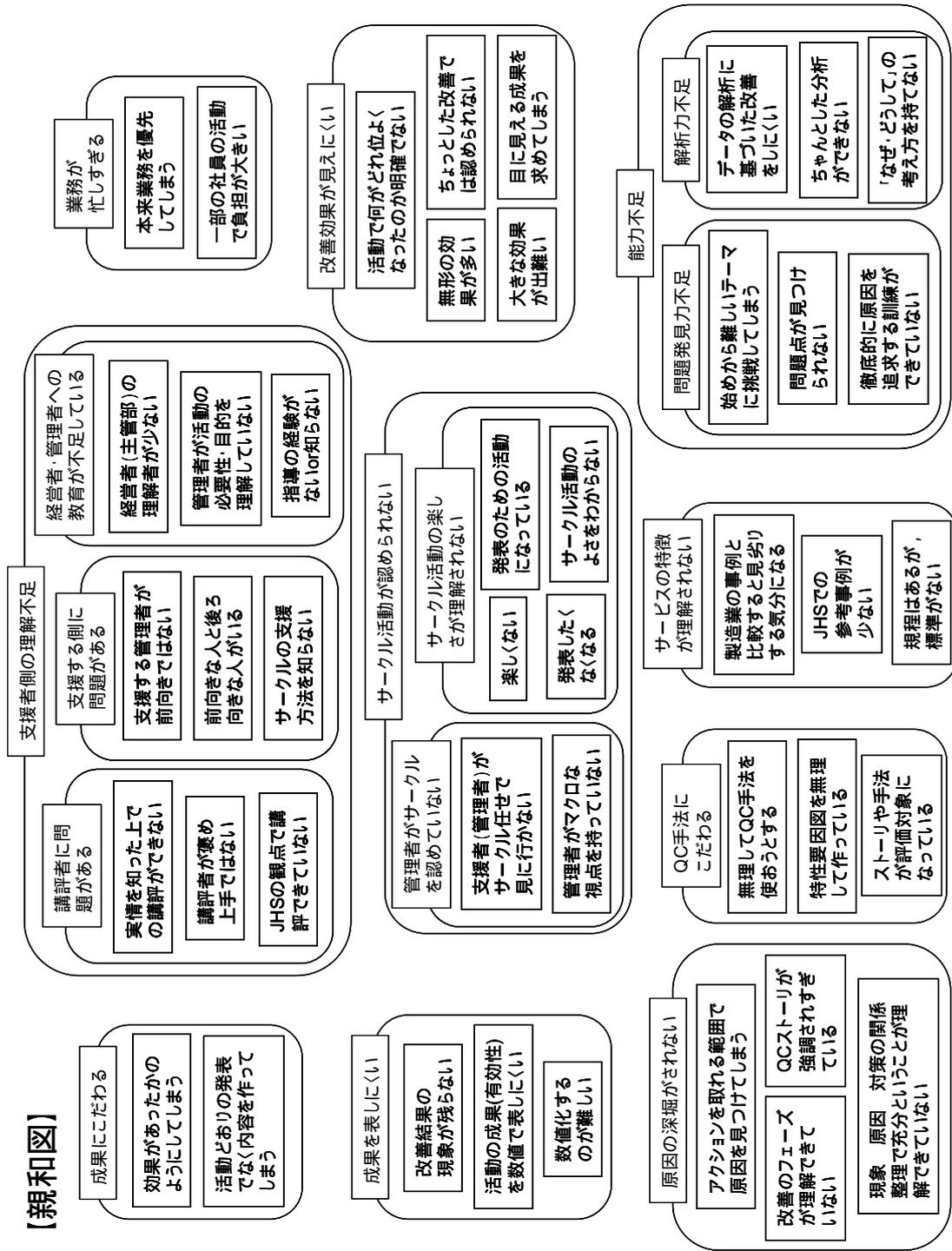
サービスの提供は後戻りすることができません。理容業でお客様の髪を切りすぎたら元に戻すことができないように、オーケストラが演奏を途中で間違えても演奏しなおしができるように、飲食業で運んでいる料理をひっくり返してお客様の服を汚してしまったら、それだけでそれまでのサービスは全て水の泡になります。

ですから事前の準備が大切な仕事なのです。サービス提供現場でサービスを提供する前に、サービス提供のシナリオを描き、サービス提供プロセスを構成して、確実に顧客に提供できる準備をすることが必要なのです。サークル活動ではサービス提供活動に対して、あらゆる角度から全員の知識や技術力を結集して、美しいサービス提供を追及する活動がサービスにおける e-QCC です。

付録1：サービスでQCサークルが推進されない連関図



付録2：サービスでQCサークルが推進されない親和図



No	考えか手法	概要
1	ノンバーバルコミュニケーション	非言語によるコミュニケーション
2	ビジュアルマニュアル	言語ではなく動画による作業標準の作成法
3	知恵市場	会合時助働的な状況を考慮して知恵の集積・活用する方法
4	BSC: balanced score card	ビジネス組織ではな 経営環境における方針の管理の方法
5	CRT: current reality tree	中核問題の特化の方法
6	ICタグ	自動データを集めるバコードに変わる方法
7	動影分析	店員や顧客の動線を調査して設備の配置改善で役立つ方法
8	待ち行列理論	CRの待ち行列理論 レジ台数やサービス窓口数の決定の方法
9	価値心理測定法	顧客の心理状況を見抜く方法
10	アテンションゾンプ	VRによる接客法
11	パーソナルスペース	対人関係のあり方を検討
12	サービスの特性値化	無関係の言語管理
13	シナリオファンクタ	ビジュアルマニュアル作成のための技法
14	サービスのQA表	必ずやるべき事を見絶対、やっではないかなことの明確化
15	サービスのQC工程表	サービス提供プロセス(手順)の表出化
16	(サービス集における現状分析への)	ビジュアルマニュアルとのリンク
17	マインドマップ	
18	鏡 カメラ	自身の行動や顧客の行動をチェック