

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



GENEX MAGAZINE

サービス業の生産性向上.. 働き方改革を超えて

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨

働き方改革がブームとなった日本における、 生産性向上とは

働き方改革がブームになっている。

推進する専門部署を設け、残業を減らすためのルールや環境づくりを進めている企業は少なくない。先日発足した第4次安倍内閣も「生産性革命」と「人づくり革命」を両輪で進めていく方針を打ち出しており、世を挙げて生産性の向上が叫ばれているようだ。

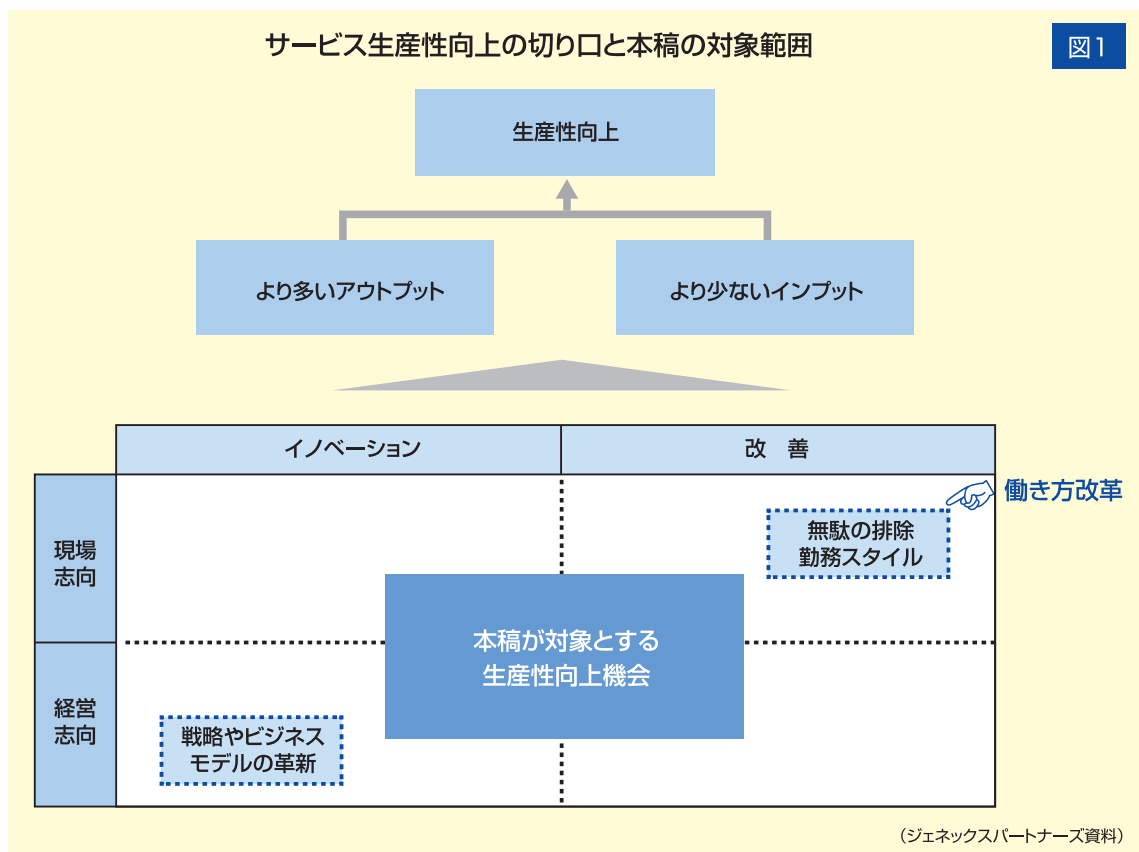
確かに、先進国の中でも日本の生産性は最低水準で、さらにサービス業に関してはイタリアの域にも達していないという指摘もある（デービッド・アトキンソン著『新・所得倍増論』）。残念ながら、サービス業の生産性向上は、日本にとってしばらく重要なテーマであり続けそうだ。

本稿では、働き方改革、すなわち労働時間短縮のための業務改善やIT化という現場よりの視点からではなく、もう少し経営よりの視点でビジネス全体を俯瞰したところから生産性向上について考えてみたい。社員が現場でがんばって生産性をあげる努力は貴重だが、それ以上に経営レベルの判断や工夫により、少ないインプット（資源・人材投入）で、今まで以上のアウトプット（成果・提供価値）を得られる余地が大きいと考えるからである。

そこで本稿では、次のような領域について扱ってみたい。

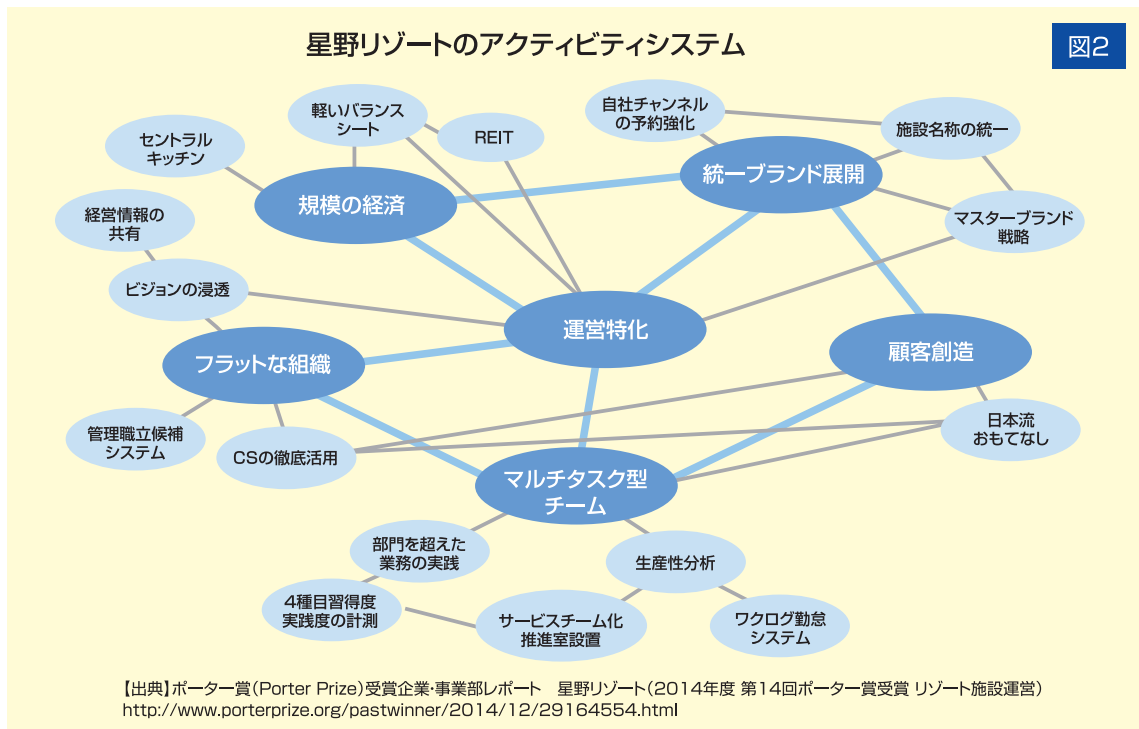
- ・既存事業の枠組みを大きく変えずとも工夫次第で取り組めそうなもの
- ・改善とイノベーションの間にあるような機会

課や部単位で進める働き方改革の範疇は超えるが、戦略の革新レベルまではいかない、言ってみると経営視点をもったミドルが部門の壁を超えて提起・牽引していくべき領域である。(図1)



インプットとアウトプットの関係性を俯瞰視点で捉える

図2は、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授が発案したアクティビティシステムという考え方に基づいた、星野リゾートの戦略およびオペレーションの全体像である。星野リゾートは戦略に優れる日本企業を表彰するポーター賞の2014年度受賞企業で、このチャートが表すように明確な差別化戦略とオペレーションが見事に整合し連動している点が評価された。



アクティビティシステムの思想は、戦略とオペレーションは整合しているべきで、強固にお互いが連結しあっているほど他社には真似しにくく差別化を維持しやすい、というものだ。品質や機能が製品に埋め込める製造業とは異なり、サービス業の場合は特に、このような戦略とオペレーションが整合し、強固に連結している状況を作り上げることが、サービス品質を安定的に維持し続ける上でも重要と考えられる。

このチャートは革新的な戦略を生み出すためというよりは、戦略とオペレーションの間に齟齬 (ちぐはぐがないか、乖離していないか) を見つけたり、強化すべき点をワイガヤしたりするのに向いている。このように俯瞰した視野に立って、より少ないインプットでより多いアウトプットを得るための切り口を考えてみたい。

生産性向上を分解する

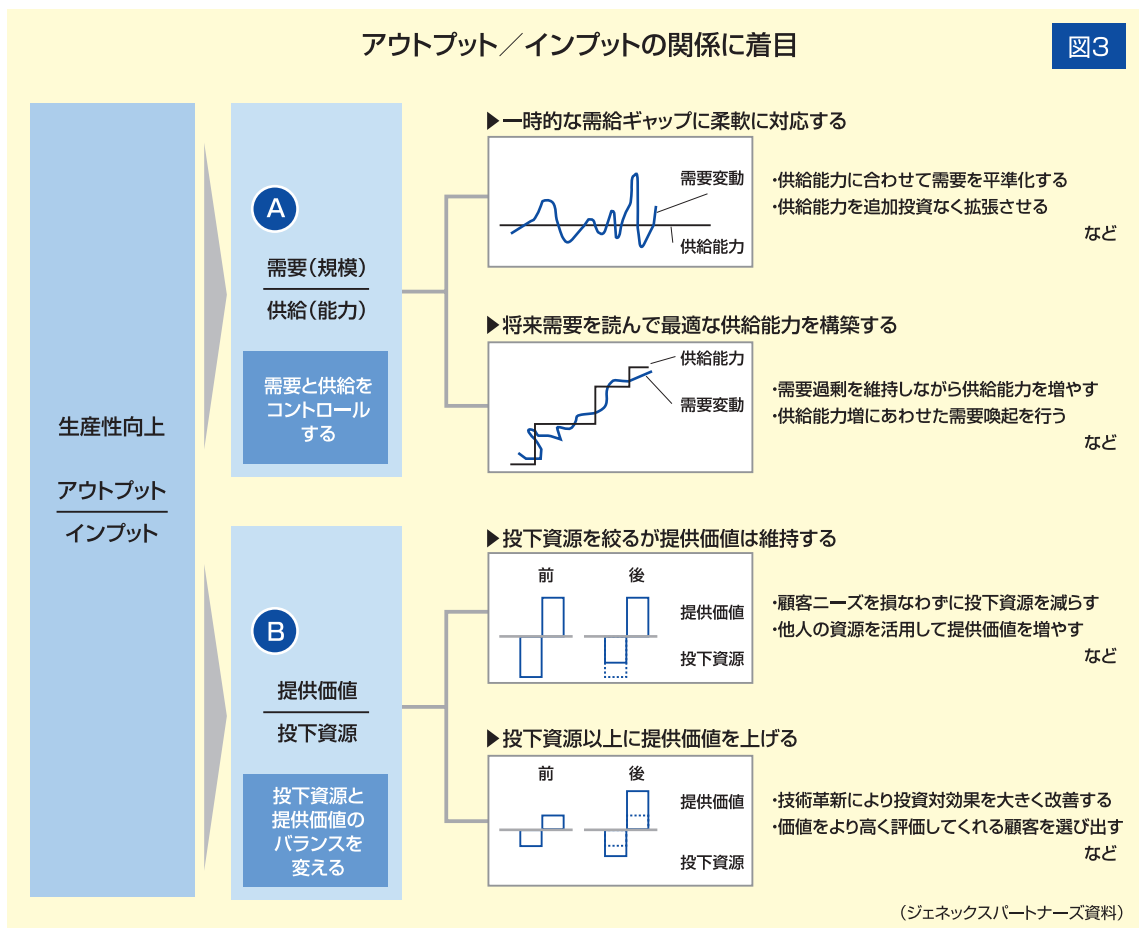
生産性 = アウトプット / インプットと定義できるが、本稿では考えやすくする

ために、次の2つの視点で考えてみることにする。

[A] 需要(規模) / 供給(能力)

[B] 提供価値 / 投下資源

生産性の向上においては、(分子が一定の場合) 分母を小さくする、(分母が一定の場合) 分子を大きくすることが必要だ。(図3)



[A] 需要と供給をコントロールする

サービスの特徴は在庫できないことだと言われる。需要があるときに十分な供給能力がないと機会損失が起きる。しかし機会損失を嫌いと、需要が多めの時に合わせた供給体制や人の配置になってしまい、それが固定

化されると結果的に生産性に天井を設けてしまうことになる。

需要と供給をコントロールし生産性を向上させるには、次のアプローチが考えられる。

- ・一時的な需給ギャップに柔軟に対応する
- ・将来需要を読んで最適な供給能力を構築する

継続的に需要過剰が続くのであれば、後者のアプローチで、供給体制を増やすあるいは値上げをするのが王道であるが、本稿が対象とする「生産性向上機会」としては、前者の「一時的な需給ギャップに柔軟に対応する」アプローチの事例について取り上げたい。

●供給能力にあわせて需要をコントロールする (変動プライシングによる需要平準化)

供給能力が過剰になりそうときは価格を低くし、反対局面では価格を上げる。プライシングは極めて強力だが、客にとってのバリュー感を左右する重要ポイントなので繊細なコントロールが要求される。需要をコントロールするための変動プライシングは、旅行(交通機関・宿泊)、電気・通信料金、閉店間際のスーパーでの生鮮食品や惣菜類の叩き売り、など広く受け入れられているものも多い。電車の混雑を解消するために朝7時以前に改札を通ればポイントを付与、というサービスをしている鉄道会社もその一例といえる。

例えばホテル業界では、以前からシーズンオフかハイシーズンかで値段は大きく違っていたが、最近では日替わり、時には時間帯によって変化することもある。あるビジネスホテルでは、通常数千円の部屋が3万円台になったと大きな話題を呼んだ。大胆なプライシングが普及しはじめた背景としては、インターネットやスマートフォン等の普及によりさまざまな選択肢がオープンに比較できる環境が進んだとともに、価格帯によって顧客がどう反応するかをホテル側が把握できるようになったことで、顧客とホテルの間で透明性の高い市場が成立したからと考えられる。

そう考えると、顧客にとって選択肢が可視化されるとともに、サービス提供

者側が需要の変動パターンをある程度推測できる状況になれば、他の領域でも市場化が進むとともに変動プライシングが適用されやすくなるはずだ。

例えば既存のカーシェアサービス事業者は、いつどの地域でどの程度の需要があったのか、過去のデータを持っているので、曜日・時間帯でどのように価格を変動させると良さそうかの需要リズムを予想できる立場にある。どの程度の価格刻みにすれば需要が反応するのかについて実験を積み重ねることによって、変動プライシングによる稼働率向上も可能なのではないだろうか。

●供給能力を追加投資なく拡張させる（多能工化、代替サービス）

部分的ないし一時的な需要過剰に対して、できるだけ少ない投下資源で供給能力を増やす手段の一つとして、「多能工化」があげられる。業務の繁閑が異なる仕事が生かされている職場では、多能工化されていると業務量がピークを迎えた仕事に必要なに応じて担当者をあてることができるので、一時的に供給能力を高めたのと同じ効果が得られる。

星野リゾートでは、朝はフロント、夜はレストラン、日中は清掃、といったように他のホテルではなかなか見られない多能工型の業務担当制（図2では「マルチタスク型のチーム」と表記）をとっている。ホテルの中では時間帯によって業務量のピークを迎える仕事が変わっていくので、マルチタスク化が進んでいると忙しい時間帯にその仕事に柔軟に人を配置することができる。宿泊客にとっても、さまざまな場所でスタッフと交流する場面も増えるため、親近感が高まる効果もある。そのため星野リゾートでは、マルチタスク化は単なる人手不足を補う施策を超え、アクティビティシステムの重要な一角として位置づけられている。

さらに、供給能力を増やす手段としては、「代替サービス」の活用も考えられる。

一例をあげると、外食やエステティックサロンなど、同じ商圈に多数出店する業態で、満席になった場合に近隣にある系列店に送客する、といった対応である。こうした代替サービスを用意しておくことの必要性は頭でわかっていながら、意外ときちんと仕組みになっていないケースが多いのは残

念な状況である。前述の外食やエステティックサロンで言えば、送客を行う際に、送り出す店が送客先の予約をとる、ガイドをする、ポイントをつける、などのフォローが仕組み化され、きちんとした運営が担保される必要があるのは、いうまでもないだろう。

ある大手不動産業者が運営する外食業態専門のビルでは、建物の入り口に各店の混雑具合を示すデジタルサイネージ（電子看板）を設置することで、来店客が自発的に空席のある店を選べるように、仕組み化を図っている。

代替サービスによる供給能力向上は、プラスアルファの商材を用意しておくことでも可能だ。人気回転寿司店ではあまりに長い行列が嫌で途中で帰ってしまう来店客が多かったため、テイクアウト商品を開発したところ、売り上げが1割近く増えた店があった。

需要過剰な状態とは、提供側からすると夢のような状況である。このような場合には新たに拠点を増やしていくのが常套手段ではあるが、常に満席状態を維持しつつまずは生産性も高め、圧倒的なフォーマットを築くことを優先させた方が良いケースも多いことを一考すべきであろう。

【B】投下資源と提供価値のバランスを変える

次に投下資源と提供価値のバランスに着目してみよう。提供価値を大きく損ねずに投下資源を少なくするアプローチの一例として「セルフ化」を、また投下資源は大きく増やさずに提供価値を大きくするアプローチとして「他人資源の活用」について考えてみたい。

●提供価値を絞込むことで投下資源を減らす（セルフ化）

セルフ化は、これまで提供してきた機能・価値を手放して顧客に委ねてしまうことを指す。顧客と自社双方にとって「ROI=かける手間と享受する便益のバランス」が改善する可能性がある。さらにセルフ化は、新しいビジネスモデルを生みだすきっかけになる可能性をも秘めている。

最近目を引くセルフ化の例は、イオン、GU、マクドナルドなどでのセルフ

レジの導入だ。導入時はさまざまな声はあったが今では定着したといってよいだろう。レジに限らず、待たされたり他人にやってもらったりするぐらいなら自分でやったほうがいい、と感じるシーンはセルフ化に移行する可能性を秘めている。

実際セルフ化は業界を問わず広がっており、すでに下記のような例も出ている。

- 外食：ドリンクバーから始まり、ビュッフェ業態は成長セグメントの一角になっている
- 金融：ATMから始まり、少数従業員による超小型店舗や無人店舗化の実験も始まる
- 小売：アマゾンGOや中国での無人コンビニ、日本でもJR東日本などで実験が始まっている
- 教育：インターネットの利用によるセルフ学習はすでに定着している

セルフ化は主にサービス受領者と提供者の接点（オーダーや配達など）で発生する。そのため企業側は、顧客接点を減らすことで接客教育・クレーム対応など多くの負荷軽減につなげうる。恐竜ロボットで有名になったハウステンボスの「変なホテル」は、（こう言い切ると夢がないが）つまるところ宿泊客が自分で端末を操作してフロント処理を行うというセルフ化が進んだホテルだ。サービスの担い手不足が問題になっている業界では、効果的な生産性向上策の一つといえる。

ただし、セルフ化を検討するには、顧客への提供価値を損なわないように、顧客側と提供側の関係性の線引きを再検討する工夫が必要だ。最近の外食におけるビュッフェ業態の成功は、単なる低価格化という以上に、家族そろってわくわく感が味わえるなど、顧客にとってみれば、トータルのコストとバリューのバランスが改善しているので受け入れられているのだろう。

筆者の私見だが、セルフ化の進展は消費者の成熟化が根底にある。「中途半端なものだったらいらぬ、自分はどうしてほしい、自分だったらこうしたい」という明確なイメージがあるため、それに合わない機能やサービスはない方が望ましいのである。消費者にとっては、自分の時間の方が瑣末な（あ

るいは貧相な、冗長な) サービスよりも貴重なのだ。

ホスピタリティ、おもてなしは大変重要な概念であり日本人の特技かもしれないが、それがわずらわしいと思う人もいれば、わずらわしく感じるシーンも存在する。差別化が難しいからと言って、おもてなしを充実させる方向で“改善”を図るより、セルフ化により顧客を“解放”するほうが喜ばれる可能性があることも考えるべきだ。消費者との新たな均衡点を探る実験を継続的に行うことが必要なのではないだろうか。

●他人の資源を活用して提供価値を増やす (フランチャイズ、設備・資産の共有)

事業の拡張のためには、自社単独でやるよりも他社の力を借りた方が効率的なことがある。典型的なのは、事業運営ノウハウで収益をあげるフランチャイズだろう。

フランチャイズは外食業界での成長戦略としては常に検討すべき選択肢だが、あまり例がない業態でも可能性はある。弊社でもあまり先例のない金融や医薬に関するフランチャイズ化の支援を行ったことがあるが、顧客と自社との間にフランチャイジーを入れた方が早く効果的に事業展開できるのであれば検討する意義はある。フランチャイズビジネスをするためには、自社事業を磨き上げた上でその経験をノウハウ集として再構成する作業が不可欠となるが、これは自社の事業を成長させるためにも必要なステップだからだ。

設備・資産の共有とは、例えばライバル企業との物流の共同運営のようなものを指す。自社単独では負担が大きすぎるが、ライバル企業を含む第三者と共同で資産設備を保有したり業務運営したりすることで負荷を下げられる場合は、競争力に影響を与えない前提で検討する価値がある。

JAL (日本航空) とANA (全日空) は空港に敷設するメンテ設備を長い間それぞれが保有していたが、共同保有・運営に踏み出したのは比較的最近のことである。もっと以前から実施していれば相当な効果があったと思われるが、ライバル同士でこのような協調を行うにはトップの意思とディレクションが必要だ。

顧客価値を起点に置く生産性向上が基本

本稿では、いくつかの事例を列举してみたが、要は一步進んだ生産性向上を図るには、顧客への価値提供のあり方を見直す姿勢と視座が求められる、ということに行き着くと考えている。ブームにのった働き方改革の代償を顧客に押し付けることになっては本末転倒だ。顧客にとって本当に意味のあるものは何かを見つけていく過程で、実は付加価値の低いことをしていたことが発見できた、そういった方向で生産性向上活動を推進していきたいものだと切に思う。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨** (こばやし ひろたか)

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。
