

品質月間テキスト85

# サービス産業のQC

石川 馨 編



品質月間委員会

石油問題に端を発した国際経済環境は、わが国経済に大きな影響力をおよぼし、高度成長から安定成長への転換期を迎えた今日、より一段と幅広い視野で品質管理の原点を見つめ、文字どおり全員参加のTQCを強力に推進していくことが、この時代をのりきるための重要な課題でありましょう。

このような観点から、第16回目を迎えた今年の品質月間は「安定成長を品質管理で」と「よい品質で住みよい社会」を基本テーマとして推進することになりました。今年から、月間テキストに公共事業・サービス産業向けを1冊加え計8冊を、品質管理の普及・向上のためのテキストとしてお送りします。

◆トップ・部課長・一般用

No. 78 朝香鉄一著『経営者に望む』

◆部課長・スタッフ用

No. 79 梅田政夫著『試練に立つスタッフ・部課長』

◆部課長・スタッフ・営業部門・一般用

No. 80 宮入義之著『消費者の変化に合わせた計画の品質』

◆中堅企業・協力会社・QCスタッフ用

No. 81 原田 明著『安定成長下の中小企業とQC活動』

◆現場リーダー・部課長・QCスタッフ用

No. 82 辻谷信夫著『品質にしめす現場長の力』

◆現場メンバー・サークルリーダー・QCスタッフ用

No. 83 松田亀松著『よせあう知恵で現場の改善』

◆消費者・営業・流通機構・QCスタッフ・一般用

No. 84 米山高範編『これからの消費者』

◆サービス産業・部課長・スタッフ・営業部門・一般用

No. 85 石川 馨編『サービス産業のQC』

この8冊は一応読者層別に分けてみましたが、本来は8冊全部を各層の方々に読んでいただきたいし、お役に立つと思います。また昨年までのテキストのご要望も多いので、下記の内容は準備してあります。必要な方はどしどしご利用ください。これらの小冊子は品質月間以外でも、日科技連出版社（〒151 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-4-2）を通じてお預けすることになっています。

No. 40 『事務部門の品質管理』

No. 58 『購買と品質管理』

No. 43 『トップと品質』

No. 60 『これからの現場長と

No. 48 『営業部門の品質管理』

品質管理活動』

No. 49 『消費者も学ぼう品質管理』

No. 66 『これからの現場長のあり方』

No. 54 『QCサークル活動で

No. 71 『激動期を品質管理で

生がいを生み出そう』

のりきろう』

No. 55 『中小企業の品質管理実例集』

No. 74 『省資源時代の品質管理』

No. 57 『満珠・千珠……国際化時代に

No. 75 『現場の品質管理実施法』

おける企業経営とQC』

No. 76 『現場の改善をはかろう』

高度成長から安定成長への転換期を迎えた今日、トップから職場第一線の方々にまで全社的QCを効果的に推進し、これをのりきっていかなければなりません。そして世界一の品質、信頼をもって使える製品、省資源・省エネルギーを行って付加価値生産性の高い製品をつくることが要求されています。

この小冊子をわが国の企業が上に述べたような製品を作り出し、有効に使っていくために活用していただきたいと思います。

1975年9月

第16回品質月間委員会委員長

東京大学教授 石川 馨

# まえがき

サービス産業の品質管理(QC)について、まとめなければならないことになったが、現在、日本の企業内のサービス部門のQCもまだ十分に行われていない。そこで、サービスとは、サービス産業とは、サービスの品質とは、よい品質のサービスとは何か、サービス業にQCをいかに適用したらよいか、ということについて、原点にもどって考えてみたい。

「サービスの品質」とか、「サービス産業の品質管理」という言葉に対して、サービス関係の方は抵抗を感じずる向きが一部にあるかもしれないが、このパンフレットでは過去30年近い日本のQCの歴史から、あえて、サービスの品質、品質管理という言葉を使うことにした。

qualityは「質」といったほうがよいかもしれない。欧米では、quality controlの定義はquality of product and serviceの管理ということになっている。厳密に言えば、quality of productが「品質」で、quality of serviceは「サービスの質」といったほうがよいかもしれない。しかし、quality controlという言葉は、日本では品質管理、台湾では品質管制、韓国では品質管理、中国では質量管理というように、漢字国の間でも標準化されていない。とまれ、ここでは多少の抵抗はあっても、サービスの品質、品質管理という言葉を使う。

「サービスとはハードな物を生産しない有益な仕事である」という立場にたつと、企業内のライン部門(設計・購買・製造・営業部門、さらに狭義にいえ

ば製造部門のみ)以外のすべての部門に、以下に述べる考え方は適用できよう。

なお、「サービスのQC」については、『品質管理』誌、1974年5月号(Vol. 25, No. 5)に重点テーマ、1975年9月号(Vol. 26, No. 9)に特集号としてとり上げられており、1974年10月の日科技連主催の特別シンポジウム報文集「サービスの品質管理」、さらにJ. M. Juran 博士編集の *Quality Control Handbook*, 第3版(1974), 47節にも述べられているから参照されたい。また、サービスの品質解析については、『品質管理』誌で1973年(Vol. 23)の講座「品質解析」、および同誌1975年10月号(Vol. 26, No. 10), 石川馨著「品質解析について」を参照されたい。

なお、第6章以下の実例は、6.1節は書下しであり、6.2, 7.1, 8.1, 9.1節は、先の「サービスの品質管理」(1974年10月, 特別シンポジウム報文集)より、10.1節は『品質管理』誌(Vol. 26, No. 9)より許可を得て石川が抄録したものである。抄録の責任はすべて石川にある。ここでこれらの執筆者に深く感謝申し上げるしだいである。

1975年9月

石 川 馨

---

〔執筆者〕 (五十音順)

- 青木順之助 山九運輸機工(株) 常務取締役 (7.1)  
 石川 馨 東京大学教授 工学部 (第1章~第5章, 第11章)  
 紙本 治男 (株)リコー QC推進室 (10.1)  
 川崎 欽造 (株)すみや 配送センター所長 (6.2)  
 久慈 光亮 田辺製薬(株) 東京事務所副所長 (6.1)  
 小出 利郎 (株)三井銀行 事務管理課長 (9.1)  
 作古 貞義 第一ホテル(株) チェーンホテル部部长 (8.1)



## 目 次

|                      |    |
|----------------------|----|
| まえがき                 | i  |
| 1. サービスとは            | 1  |
| 2. サービス産業とは          | 3  |
| 3. サービスの品質とは         | 7  |
| 3.1 よいサービスとは         | 7  |
| 3.2 サービスの品質の分類       | 9  |
| 3.3 サービスの真の品質特性と代用特性 | 12 |
| 3.4 真の品質特性と代用特性との関係  | 14 |
| 3.5 サービス品質の測定        | 17 |
| 3.6 品質の重みづけ          | 20 |
| 3.7 サービスの品質水準を決める    | 21 |
| 4. サービス産業における管理      | 23 |
| 4.1 管理とは             | 23 |
| 5. サービス企業における品質保証    | 30 |
| 5.1 品質管理, 品質保証に対する誤解 | 30 |
| 5.2 品質保証のやり方         | 31 |
| 5.3 誰がサービスの品質改善を行うのか | 32 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 6. 流通機構・商業におけるサービスの<br>QCの実例  | 33 |
| 6.1 医薬品流通業における医薬品の品質<br>確保活動  | 33 |
| 6.2 小売商業におけるQC活動の導入経<br>過と問題点 | 38 |
| 7. 運輸業のQCの実例                  | 43 |
| 7.1 運輸業の品質保証                  | 43 |
| 8. ホテル業におけるQCの実例              | 48 |
| 8.1 チェーンホテル・サービスにおけるQC        | 48 |
| 9. 銀行におけるQCの実例                | 53 |
| 9.1 お客様の信頼をかちうる運動             | 53 |
| 10. 工業におけるサービス部門のQCの実例        | 55 |
| 10.1 各部門に対するQCスタッフの巡回サービス     | 55 |
| 11. ま と め                     | 58 |

# 1. サービスとは

外来語が一度日本語になると、その言葉が一人歩きを始める。「サービス」という言葉がその1つの例といえよう。

「サービスしろよ」: ただでやれよ。値引きしろよ。

「サービスしておきます」: ただにする。値引きする。おまけをつける。

「サービスが悪い」「濃厚サービス」「スペシャル・サービス」……となると何のことなのか?

「サービスという言葉は、日本では誤解されている。なんでも無料でやってもらうことを考えているようだが、アメリカでは、公共に奉仕する、兵役に服する、という意味に広く使われている。」元駐日アメリカ大使ライシャワー氏のハル夫人が新聞にこんな投書をされていたのが印象に残っている。

日本語の**サービス**というのは外来語であるから、原点にもどって、英語で調べてみる必要がある。まず一応普通の英和辞典を引いてみると、非常にたくさん日本語がある。

奉仕、服役、勤務；職務、事務；礼拝(式)、勤行、聖楽；軍務、兵役；功勞；世話、友誼；利益、役立ち；給仕；食器・花器などの一式；配水、給水；汽車便、汽船便；庭球のサーブ

これは英英辞典からもってきたものであろう。しかし、以上の言葉からもわかるように、非常に広義に使われている。Websterの辞書にもいろいろの意味がでていますが、これから述べようとするサービスのQC、サービス業のQC、

サービス産業の QC に関係のある意味を拾いだしてみると、つぎのようになる。

- (1) 召使いなどの職業
- (2) サービスをする仕事
- (3) 助ける、利益を与えること、他人の幸福に役だつこと
- (4) ハードな商品を生産しない有効な労働力
- (5) 管理部門、公共団体や企業の管理の仕事
- (6) 公共の要求に応ずること。例：バス・サービス
- (7) 保守・整備・修理を行うこと

その他、教会・宗教関係のいろいろの意味もある。

なお、J. M. Juran 博士は、「他人のために行う仕事」と定義している。本書では、「サービスとはハードなものを生産しない有益な仕事」としておこう。

## 2. サービス産業とは

以上のサービスの定義から考えてみよう。前章の(4)の定義がある。製造業・鉱山業とは違い、ハードの製品を生産しない第3次産業はすべて、サービス業といえよう。ただしよく考えてみると、レストランやバーは、食事とかつまみものというハードの商品を生産しているが、これは第3次産業として、サービス産業に入れておこう。不動産業も土地造成を行ったり、ビルや個人住宅を建設している場合が多いので、これは生産業ともいえるし、サービス業ともいえよう。ガス会社は、ガスやコークスその他を生産しているから、生産業といってもよいかもしれないし、サービス産業といってよいかもしれない。電力会社は電力を生産しているが、電力はハードな製品と考えたらよいか、ソフトな製品と考えたらよいか、ちょっと判断が難しいであろう。商業の小規模な小売業は完全なサービス産業であるが、大規模な小売業で大きな工場をもっていたり、外注を使ってほとんど自社ブランドで販売しているのは生産業といってもよいかもしれない。

また小規模店でも、菓子屋やセンベイ屋のように、もし全部自分のところで生産したものを販売しているのなら、生産業といえるであろう。

以上いろいろ述べてきたように、サービス産業という定義は、なかなか難しい。品質管理の立場からは、生産業であろうとサービス産業であろうと、原点にもどって品質管理を考えれば、全く同じことになるので、その定義にあまりこだわることはない。

またサービス産業というと、サービスを売る、サービスの代償としてユーザーから金をとるということになるが、金を税金などとして先にとっている官公庁、公共団体、官公立の学校などもサービス業となる。もっとも教育機関は、ハード(?)な人間を生産しているといえるかもしれないが……。

以上のことを考えて、日本的にいて、**サービス産業**と考えられるものを列挙してみよう。

商業：デパート、スーパー・マーケット、問屋、小売店

修理業：自動車、テレビ、時計、靴、等々

運輸業：トラック輸送、バス、国鉄、私鉄、航空、商船、高速道路

広告業：

通信業：電電公社、国際電信電話公社

金融・保険業：銀行、信託、火災保険、生命保険、リース

倉庫業：

情報産業：新聞、テレビ、ラジオ、出版、計算センター

レジャー産業：映画、パチンコ屋、遊園地(有名なディズニー・ランドには品質管理担当者がいる)

食堂・宿泊産業：ホテル、旅館、レストラン、バー

生活関連業：洗濯業、理容・美容、家事サービス

知識・教育産業：コンサルタント、シンク・タンク、弁護士、公認会計士、  
税理士、研究会社、学校、生産性本部、日科技連、規格協会、セミナー屋

人産業：人産業という言葉には問題はあるが、職業紹介所、口入れ稼業

医療・福祉業：病院、保健・清掃業

官公庁・公共団体：各省、地方自治体、消防署、警察、軍隊、その他多くの役所と会社、およびその外廓団体の一部、いわゆる国民の公僕、サバントとなるべき仕事(官僚統制などという言葉はサービス精神に反するであろう)

政治家：これも国民の意志を代表した決定機関と考えるか、選挙民である

国民にサービスすると考えるか(?)

なお、政府が第3次産業について統計体系として決めている**サービス業の分類**は表1のとおりであるが、ここではサービスという言葉の原点にもどって、もっと広く考えることにする。

表1 サービス業の分類体系

|              |                                     |  |              |                 |
|--------------|-------------------------------------|--|--------------|-----------------|
| 公共的<br>サービス  | 医療福祉サービス——医療業, 保健・清掃業, 社会保健, 社会福祉   |  |              |                 |
|              | 教育文化サービス——教育・学術研究機関, 政治・経済・文化団体, 宗教 |  |              |                 |
| 私的<br>サービス   | 対事業所<br>サービス                        | 情報関連サービス——情報サービス業, 広告業, 専門サービス業  |              |                 |
|              |                                     | <table border="0"> <tr> <td rowspan="2">物財関連<br/>サービス</td> <td>流通関連サービス——物品質貸業</td> </tr> <tr> <td>メンテナンス・サービス——自動車整備業, 機械修理業, 建物サービス業</td> </tr> </table> | 物財関連<br>サービス | 流通関連サービス——物品質貸業 |
|              | 物財関連<br>サービス                        | 流通関連サービス——物品質貸業  |              |                 |
|              |                                     | メンテナンス・サービス——自動車整備業, 機械修理業, 建物サービス業  |              |                 |
| 対個人<br>サービス業 | 余暇関連サービス——旅館業, 娯楽業, 映画業, 放送業        |  |              |                 |
|              | 生活関連サービス——洗濯業, 理容・美容業, 家事サービス業      |  |              |                 |

企業内における管理部門も、サービス産業ではないが、Webster の定義からもサービス業であることは明らかである。ところが管理部門の人はややもするとサービス業であることを忘れ、統制部門になりやすく、消費者であるライン部門へのサービスの**使用の適合性(fitness for use)**——有用性を忘れやすいので、後に章を改めて述べることにする。

アメリカのC社では、本社部門にすべてサービスという言葉をつけていたのが印象的であった。経理部は service accounting department, 品質管理部は service quality and process control dept., 本社担当重役は service vice-president というように。なにゆえサービスという文字をつけるのかと質問したら、みんなサービス精神を忘れやすいからというご名答が返ってきた。然りである。

ここで、サービス産業と、製品を生産する産業・工業との違いについて触れておこう。サービス産業の種類によって違うが、一般的なことのみ列挙してみよう。

- (1) 顧客に直に接するチャンスが多く、対人関係やその態度が重要になる。

人の教育・管理がたいせつである。

- (2) 顧客の満足感，不快感，安全感など，心理的，官能検査的な問題が多い。
- (3) 労働集約型のものが多い。
- (4) 工業や工場現場にくらべ，きれいなスマートな仕事と思われているものが多いので，汗や泥にまみれる仕事を嫌う，場合によっては機械に弱い？人，あるいは，いわゆるサラリーマン的，腰かけ的な人が多い。
- (5) 原料を必要としない場合が多い。
- (6) 設備・計測器を必要としない場合がある。
- (7) 流通機構をあまり必要としない場合が多い。



## 3. サービスの品質とは

サービス産業の定義の難しいこと、業種も千差万別であることを見てきた。ここでサービスの品質論を述べる前に、常識的によいサービスとはなんぞや、悪いサービスとはなんぞやを考えてみよう。

### 3.1 よいサービスとは

よいサービスと感ずるのは、人間である。それゆえ感情が入ってくるのは当然である。同じサービスに対しても、よいサービスと思う人もあれば、過剰サービスどころか、悪いサービスと考える人もある。ゆっくりショッピングを楽しんでいる奥さんには、しっかりていねいに包装するのがよいサービスかもしれないが、忙しいサラリーマンには、迅速なほうがよいサービスで、ゆっくりていねいに包装されたのでは、気がイライラするばかりであろう。

ここでは常識的に「ユーザーが満足するサービスがよいサービス」と考えよう。具体的にはつぎのような場合、よいサービスといえよう。

気持ちがよい。満足する。

清潔であり、衛生的である(食堂、ホテル、など)

安全である。

便利である。

故障しない(交通機関、通信、自動販売機、ホテルの設備、など)

選択の自由がある。

ミスがない。

接客態度がよい。

時間が正しい。

待ち時間がない。

アクションが早い。

いつでもある。

以上はユーザーに対してよいサービスであるが、製品品質の場合の社会的品質と同じように、そのサービスが近隣の人々、あるいは社会に対して害を与えてはならないし、社会に対してもよいサービスでなければならないことはいうまでもない。ゴーゴー・バーがいくら若者に満足され、よいサービスを行っても、近所に迷惑をかけるようでは、よいサービスとはいえない。

よいサービスを分類してみると

- (1) 基本的にやらなければならないサービス——たとえば、清潔、衛生的、安全、故障しない、ミスがないなどはこの範囲に入ろう。
- (2) 相手に応じて臨機応変に応用動作を行わなければならないサービス——たとえば、安く急いで中食をとりたい人と、ゆっくり楽しみながら食事を取りたい人とでは、相手を見て、サービスのやり方を変える必要がある。
- (3) 異常事態のサービス——たとえば、停電したとか、故障したとか、火災になったとかいう、いわゆる品質管理でいう例外現象のときのサービスで、QCにおけると同様に、これもしっかり標準化し、訓練しておくのがよいサービスといえよう。

いずれにしろ、ほぼソフトに近いサービスの品質も、QCの原点にたっ  
て考えなければならない。すなわち

消費者の立場にたっ  
てものを考える。

常に相手の立場にたっ  
て、ものを考え、行動する。

ということになる。いいかえれば

product out, maker oriented ではなく、market in, consumer oriented  
でなければならない。

product out は、使用者を無視した押しつけのサービスになりがちである。えてしてよいサービスになるどころか、場合によっては、悪いサービス、不快なサービスになりやすいことは、製品品質の場合と全く同じである。

### 3.2 サービスの品質の分類

J. M. Juran 博士が1974年10月に来日されたときに、サービスの品質を、ユーザーに対する効果・影響から、つぎの5つのカテゴリーに大別するのがよいのではないかと提案されたので、ここにそれを紹介しておこう。

#### 1. internal qualities ; ユーザーに見えない内部的な品質

たとえば、航空、鉄道、電話、ホテル、デパート、遊園地などの設備や施設などがうまく機能するように、保守がうまく行われているかどうかということである。この保全性・整備性がよく、十分な整備を行っておかないと、ユーザーに対するサービスの品質は低下することになる。しかしこのサービスの努力は、多くの場合ユーザーの目にとまらないのである。ディズニー・ランドでは、このサービスの QC を一生懸命やっている。

この設備保全のやり方、考え方は、製造業の場合とほとんど同じで、製造業で行われているやり方や手法がそのまま適用できる

#### 2. hardware qualities ; ユーザーの目に見える品質

デパート、商店などが、ユーザーに販売するために仕入れた商品の品質である。レストランの料理の品質・味など、ホテルの室内装飾、鉄道・航空機の座席の広さ、照明の明るさなどもこれに入ろう。また、テレビや自動車をアフター・サービスしたあとのテレビや自動車の品質もこのなかに入る。

この場合、商品の品質保証の責任は、メーカーにあるのか、商店にあるのかという問題がある。

#### 3. software qualities ; ユーザーの目に見えるソフトな品質

適正な広告、請求金額の間違い、銀行の記帳間違い、コンピュータのミス、配達間違い、航空機や鉄道や電話の故障、品切れ、衛生的である、等々がこの品質になろう。

#### 4. time, promptness; サービスの時間, 迅速性

たとえば, 行列をして待たされる時間, 販売店で店員がくるまでの時間, 苦情や修理申込みに対する回答時間, 行くまでの時間, 修理に要する時間などである。これらは 3. のソフトな品質の一部になるが, サービスでは, 時間とか迅速性という品質が非常に重要であるから別項目に分けた, と Juran 博士は言っていた。

「時は金なり」と言われるくらいであるから, 使用者, 消費者にとっても, 非常に重要な, また気になる品質である。ユーザーが企業の場合には納期遅れであろう。

この時間という品質をもう少し分けてみよう。食事をしにレストランに行くときのことを考えてみると

- (1) レストランまで行く時間(距離, 乗物など)
- (2) レストランに入ってから席にすわれるまでの時間。混んでいれば待たされる。
- (3) すわってから注文をとりにくるまでの時間。
- (4) 注文してから料理をもってくるまでの時間。
- (5) 食事時間。
- (6) 食事がすんでから金を支払って店を出るまでの時間。
- (7) 目的地まで帰る時間。

などに分けられよう。

たとえば, テレビやブルドーザーが故障した場合の, 修理サービスについての時間についていえば

- (1) 故障してからサービス・ステーションに連絡するまでの時間。これはサービス側の責任でない場合もあろう。
- (2) サービス・ステーションで, サービスマンに連絡がとれるまでの時間。
- (3) サービスマンが準備して, 先方へ向って出発するまでの時間。この間に先に注文が入っていれば, それが終了するまでの待ち時間も入るのであろう。

- (4) 出発してから、ユーザーのところまで到着するまでの時間。
- (5) 修理時間。これも部品や道具がなかったりして、一回の訪問で直らないで、持ち帰って修理する場合もあろう。

以上の時間の品質を分けて考えてみるのが、解析や管理を行うために必要である。

まず最初は、レストランやサービス・ステーションの位置による時間である。これはサービス・ステーションを国内あるいは世界にどのように配置するかによって決まってくる。散在するユーザーに対してサービスを開始するまでの時間であり、ステーションの場所と数の選定が重要であり、相当の資本投資が必要である。サービス・ステーションになかなか連絡がつかない、電話がいつも話中であるというのも、この品質の時間になろう。

第2は、店へ入ってから注文をとりにくるまでの時間、連絡してからサービスマンがくるまでの時間で(これには先の位置による時間も入っている)、いわゆる待ち時間(queuing time)である。

第3は、注文してから料理がくるまでの時間、サービスマンがきてから修理が完了するまでの時間で、処置時間(action time)とでもいうべきものである。

一般にはこれらの時間を早くするか、適切にすることが、よい品質のサービスとなる。

### 5. psychological qualities; 心理的品質——礼儀正しい応対, 歓待, 親切

これはサービス産業の従業員が顧客と応対する態度や心構えの問題で、不特定多数のお客への接客態度の基本的な問題である。サービス業の場合には、顧客と従業員が直接に接触するので、この基本の教育・訓練がたいせつなことはいうまでもあるまい。

「お客に商品を売ってやっているのだ」、「あなたが好きなものを買えばよいでしょう」、「私は給料をもらって車の運転をしているので、お客の迷惑まで考えられませんよ」というような態度をとる人々がいるが、これらの人達はサービスの基本的品質の認識が欠けているとってよいであろう。商品知識をもっていない売子もその1つの例といえる。

1つのサービス産業のなかに、以上5つの品質がからみあって入っている。サービスにたずさわっている人は、以上5つのカテゴリーを頭において、まずサービスの品質を把握することが大事である。

### 3.3 サービスの真の品質特性と代用特性

品質を「真の品質特性」と「代用特性」という概念に分けたことが、日本の製品の品質をよくした大きな要因と考えられる\*。サービスの場合も、何がサービスがよいということなのか、真の品質特性は何か、ということをもまず考えなければならない。

ところで、現在の日本人(この大半はなんらかの形でユーザーである)は、所得水準も上がり、国民の90%が中産階級という意識をもっているという。中産階級というのは元来、一見甘ったれた的な性格をもち、価値観もよく似ている。隣の人が買ったからウチも買わなければ恥ずかしいといった気持ちかはたらく反面、よそ様よりは多少よいものをもちたいという欲求も強く、これが製品をどんどん多様化させる。不景気がくれば実用化一点張りとなり、回復すればまた多様化するというように、フラフラしている人種なのである。また、中産階級の意識の特徴として、とくに日本人は、社会の情勢に影響されやすく、とりわけマスコミにのせられやすい。他人を気にし、付和雷同性が強い。欲求の水準を感情的にエスカレートさせ、より高いより快適なものを求めてやまない。

話が、だんだんと横道にそれてゆくようであるが、ここで言いたいことは、サービスの受け手というものの研究がたいせつであるということである。つまり、何を真によいサービスと考えるか、サービスの真の品質特性とはなんぞやということも、結局ユーザーによって変化してきて非常に決めにくいということである。しかし一口で言えば、3.1節で述べたように、「ユーザーが満足するサービスが、よいサービスの**真の品質特性**である」といえよう。

多様化しているユーザーの欲求を把握し適切なサービスをする必要がある。

---

\* 石川 馨：『新編品質管理入門』(A編)，日科技連出版社，1964 を参照されたい。

世界中に輸出してゆかなければならない日本としては、各国の国情を考えたユーザーに対するサービスの真の品質は何であるかを研究することもまた重要である。

われわれが製品品質の管理を導入・推進し始めたころには、企業によっては、真の品質特性、ユーザーがどのような品質特性を欲しているかを知らない企業があったのである。現在、サービス産業において、ユーザーに対して、本当に喜んでいただける真の品質特性を研究している、また知っている企業があるであろうか。ユーザーは多様化しているから仕方がない、ではよいサービスはできない。

QC的にいえばユーザーを層別して、新しい言葉でいえばセグメント化して、どうしたらユーザーが満足するか、現場をよくみること、製品研究や実験計画法を用いて種々研究する必要がある。市場調査や予測も必要であるが、現場をみてまわることと、テスト・マーケットで実験してみるのがもっとも重要である。

3.1節で述べた「よいサービスとは」の中にも、真の品質特性も代用特性もある。たとえば、清潔・衛生的、故障しない、時間に関する特性などは全部**代用特性**である。やはり重要なのは、ユーザーの満足とは何かというのがサービスの真の品質特性である。この場合にも、消費者は王様という言葉があるが、無知な王様、気ままな王様も多いので、この王様方に真のサービスの品質が何であるかをわかるように、教育してゆくこともたいせつである。

しかしここで重要なことは、接客業的な色彩の強い企業で、個々の従業員が、ユーザー、消費者に満足感を与え、真の品質特性を満足させているかどうかという問題である。個々の従業員が、使用者を十分に満足させていると一方的に思っている、すなわちプロダクト・アウト的に一人よがり、使用者が満足しているという過信におちいりやすいことである。

相手を満足させるにはどうしたらよいか。相手の立場にたった考え方を全従業員がもたなければ、サービス業においては、真の品質特性をつかむこともできない、満足のゆくサービスもできない。そこで、金をかせぐために勤め

ている、スマートな仕事だから勤めているという、ユーザーを考えていない従業員を、どのように教育してゆくかであろう。

これはちょっと例が悪いかもしれないが、テレビを見ていたら、大石蔵之助が、赤穂義士一同を集めて、「われらの目的は亡君のカタキを打つことである」と強く指示していた。トップは全従業員に、サービス業のQCとして、サービス業の品質目標を明示しているであろうか。明示してもそれを素直に受け入れる、実行できるようなシステム、ムードになっているであろうか。

サービス業、とくに接客業的なサービス業の場合には、各従業員が、サービス精神に徹し、真の品質特性とは何か、よいサービスとは何かを考えねばならない。それだけにとどまらず、企業あるいは部としてのサービスの品質目標を全員参加で決定できるような状況にならなければ、全員がサービスの真の品質特性をつかむこともできなければ、トップの方針を理解することも、またそれを実行することもできないであろう。

### 3.4 真の品質特性と代用特性との関係

さてつぎに重要なことは、サービスの真の品質特性と代用特性との関係を**特性要因図**に書いて、明確にすることである。

とくに、サービスの真の品質特性は、多くの場合、結果として時間的に、瞬間的に起こるので、その結果がでてからでは遅すぎるし、解析も管理もできないのである。

したがって、管理の原則である**先手管理**、いいかえると代用特性、さらに要因をおさえるためには、真のサービスの品質特性と代用特性との関係、つぎに要因と代用特性との関係を解析しておかなければならない。

『品質管理』誌、1974年5月号の日本航空(株)藤波哲太氏のデータから、1973年の機内サービスの不満足というサービスの真の品質特性に対する代用特性との関係、さらに代用特性と要因との関係を図示してみると、図1のような特性要因図となる。

この特性要因図の大骨である代用特性は、一部省略してある。小骨は石川が





推測で勝手に記入したものであるが、この小骨の要因、さらに孫骨の要因まで考えないと、サービスの真の品質はよくなる。しかし、実状を知らない石川が作成したので間違いがあるであろう。これは関係者がブレーション・ストーミングで作成すべきものである。

少なくとも、真の品質特性と、代用特性という概念をはっきりさせることが大切である。そして、その代用特性が満足度にどのように影響しているかをパレート解析する必要がある。この場合苦情の件数も参考になるが、前記日航のデータは件数であるが、その苦情の内容(代用特性)が不満に対する影響の強さ、たとえばサービスの態度・言葉遣いと食事サービスと、同じ1件でも、どちらの方がユーザーの不満に大きな影響を与えるのか、どちらの欠点の方が大きく響くのかということ調べ、重みづけをしなければならない。この重みづけについては、件数ではなく、できれば金銭的な重みづけ、評価ができるとうい(3.6節参照)。

図1は、真の品質特性と代用特性との関係を示したものであるが、実際にわれわれがサービスの品質を管理するためには、代用特性と要因との関係を示した特性要因図を作成するとよい。

たとえば、代用特性として、一番強く影響している、「態度・言葉遣い」については、図1に示した会社の方針、採用方法、リーダー、教育以外にもたくさんの要因があるはずであるから、態度・言葉遣いが、悪い、良いについて、その要因を考えて、特性要因図を作成しなければならない。さらに、申込み時期、カウンター、乗込み時期、離陸直後のサービス、スチュワードや機長の放送、飲物サービス、食事時期、就寝時期、夜、朝、着陸前、等々に層別して、スチュワード、スチュワードスがサークルをつくって特性要因図を作成する必要がある。特性要因図の基本は、スチュワード、スチュワードス、場合によっては機長などが、自分でアクションのとれる要因まで特性要因図で解析しなければならない。

そして特性要因図ができたら、それをQC工程図に直してゆくことは、製品のQCの場合と全く同じである。さらにこれを技術標準、作業標準、設備管理

標準, 原材料規格などにまで分解してゆく必要のあることは, これも製品のQCの場合と全く同じである。

### 3.5 サービス品質の測定

一般に製品の場合でも, 真の品質特性の測定はなかなか厄介なものである。まだはっきりわかっていないことが多く, 人間の**官能検査**にたよらざるをえない場合が多い。

たとえば, よい自動車とはなんぞやといったときに, つぎのような項目が考えられよう。

- カッコがよい
- 加速性がよい
- 乗心地がよい
- 運転しやすい
- 高速安定性がある
- 故障しない, 信頼度が高い
- 点検・整備が簡単にできる
- 騒音が少ない
- 室内が広い
- 室内が豪華である
- 安全である
- トランクが大きい

等々, いろいろあろう。

これらのうち, 加速性, 騒音とか信頼性については, ある程度計量的に測定できるが, それでもどのような条件のときの加速性が騒音かという, 測定条件が問題になり, 信頼性もどのようなテスト条件における信頼度を問題にするかを研究しなければならない。トランクが大きいということも, 容積だけではなく, 幅, 深さ, 奥行きなど何を入れるか, トランクを入れるのかゴルフ・バッグを入れるのかにより, 大きさの定義が変わってくるから, どこを測定するかを研究しなければならない。

まして, カッコがよいとか, 豪華に見えるなどというのは官能検査の問題であり, カッコがよいについても, 前から見て, 横から見て, 後から見て, 斜めから見て, なども問題になる。これらはいわゆる計量的に測定することが厄介で, 男・女・年齢などに層別して, 官能検査の手法である5点法などにより測定しなければなるまい。

運転しやすいとか乗心地がよいについても、いろいろ測定方法が研究されているが、運転席の乗心地、助手席の乗心地、後部座席の乗心地、足の長い人、背幅の広い人、目方の重い人、若人、老人などによって、あるいは荷重の重いとき、軽いときなど、何をどのように測定したらよいかの問題になる。

しかしこのように問題はあがるが、製品の場合にも、真の品質特性の測定に成功したメーカーが競争に勝ちをおさめることになる。それには実用テスト、製品研究を知恵と工夫をもって数多くやってみることである。

この真の品質特性が測れるようになって、はじめて代用特性との関係を求めることができ、よく売れ、ユーザーに喜ばれる製品をつくることができるようになるのである。

以上のべたことと同様に、サービスのQCにおいても、サービスの真の品質特性、代用特性をどうやって測定するかを検討しなければなるまい。

メーカーの製品の品質の場合は、流通機構を経て消費者に渡り、消費者に使っていただいて、はじめて満足度がわかるので、なかなか時間もかかり、間接的になるので測定が厄介である。

これに対してサービス業の場合には、たとえば商店のようにハードの製品を販売している場合でも、直接にユーザーと接触しているので、メーカーよりは消費者の反応をつかみやすい。これはメーカー内でも製造や設計部門の人よりも、営業部門の人の方が消費者の要望や満足度を測定しやすいのとよく似ている。

さらに、常にお客と接触しているようなサービス産業の場合には、ソフトな品質にしろ、時間とか迅速性の問題にしろ、心理的な品質にしろ、お客の態度をすぐ観察することができるので、真の品質特性も代用特性も測定しやすい。全員がその気になって、チェック・シートなどを使ってデータをとれば比較的容易にやれる。

たとえば、いろいろのミスや故障件数、故障時間、サービス時間、待ち時間、遅れ時間、修理申し出から訪問までの時間や完了までの時間、品切れ件数、従業員の態度のスナッフ・リーディング(瞬間観測法)、定期的な衛生点検、苦情

受付け件数、サービス販売時のユーザーの態度、等々、サービスの真の品質および代用特性について、いくらでも測定できるはずである。サービスの場合のほうが、製品よりも真の品質の測定が容易なものが多いように思われる。

ところが、サービス業の場合には、品質が時間、その他ソフトなものが多いので、従来、測定しようとしていなかったり、データをとろうとしていなかったところに問題がある。

もちろん、データをとりにくい場合、測定しにくい場合もあるだろうが、いろいろ工夫して測定方法を考え、メモ、チェック・シート、アンケート、観察、スナップ・リーディングなどを活用して、データをとることである。

QCの基本の1つは、データでものをいおう、事実でものをいおうということである。とくにサービス業の場合は、全従業員がその気になってデータをとらなければ、なかなかうまくデータがとれないものである。工場の場合でも、昔は検査員とか、監督者がデータをとっていたが、最近では自主検査、自主点検で各作業員やQCサークルが自分でデータをとっている。自分でデータをとってから、QCがどンドンうまくゆくようになったのである。

サービスの真の品質特性の測定は、製品の真の品質特性と同様に、測定しやすいものと測定しにくいものとあろう。たとえば、デパートなど流通機構での、品切れとか、各種サービスの納期遅れとか、事務上のミスなどは測定は容易であるし、データはとりやすい。しかし苦情については、サービスの場合には潜在化してしまうことが多いので、なかなか測定しにくいであろう。

製品の場合でも、これまで述べたように、多くの真の品質特性は測りにくい。たとえば、自動車のカッコがよい、乗りやすい、運転しやすい、乗心地がよいなどという特性値は非常に測定しにくい。しかし製品の場合には、製品があるから何回も実験できるし、物があるから再現実験も可能である。しかしサービスの品質の場合は、とくに接客サービスの場合には、消費者も接客者も、その前後の感情や環境の問題が入るので、再現が困難であるので、なかなか満足度や快感度を測定することは難しい。

しかし、製品の真の品質特性が測定できないということと、サービスの真の

品質特性が測りにくいことと大差はない。むしろ前に述べたように、測定しようと考えれば測定しやすい場合が、サービスのほうが多いと考えられる。

要するに、測定するつもりで工夫すれば、サービスの真の品質特性のほうが、測定しやすいといつてよいのではあるまいか。問題は、サービスの真の品質特性を測定する気持ちになるか、測定する工夫をするかどうかという問題である。

具体的には、おのおの場合について、いろいろ変化があるが、QCのセンスをもっていれば測定できるということである。製品の場合でも、乗用車、テレビ、電線、新聞用巻取紙、コンデンサなど、すべて品質特性が違うので、各製品ごとに品質特性を考えなければならないのと全く同じである。

### 3.6 品質の重みづけ

製品の品質の場合にも、1つの製品について多くの品質特性をもっている。しかもそれら多くの品質をすべてよくすればよいが、経済的に困難であったり、あるいは技術的に困難であったりする。たとえば、すべてに安全な安全自動車をつくらうとすると、一台1億円以上になり、実用的でない。また加速性をよくしようとすれば、車体重量を軽くしなければならず、他の品質特性が低下するというように、技術的に相反する品質特性もでてくる。

そこで製品品質の場合にも、前向きおよび後向き(技術的に相反する)の品質について、重・軽・微の**重みづけ**を行う。

前向きの品質についていえば、その製品のセールス・ポイント、特長を重要特性として決めることになる。後向きの品質についていえば、それが悪いと、いわゆる重欠点として、その製品が機能しなくなったり、危険になるようなものを決めることになる。

サービスの品質についても同様に、多くの品質特性があるはずで、これを重・軽・微の3種か、あるいは重・軽の2種に重みづけをすることが大切である。

この場合、そのパーセントをどのくらいにしたらよいかの目安は図2のとおり

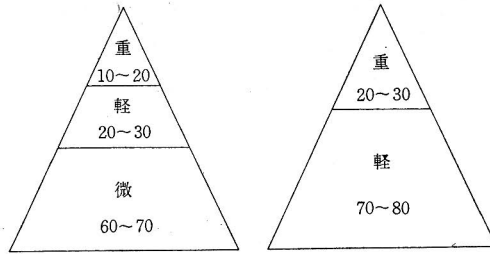


図 2 品質の重みづけの割合(%)

りである。

この割合は、前向きの品質についても、後向きの品質についても同じくらいでよい。できれば品質特性の重要度を重・軽・微の3つに分けたほうがよいが、もしこれが厄介な場合には、重・軽の2つに層別する。

重要特性については、セールス・ポイントとしての特長を絶対にもたせなければならぬが、軽・微の特性については、少し品質レベルが下がってもよい。

重欠点は絶対にゼロにしなければならない。が、テレビのブラウン管で外から見えないところで、安全に関係ないところのキズならば微欠点で、そんな欠点は少くともあっても差支えないのである。

このように品質に重みづけをする理由としては、以下のものがある。

- (1) すべてをよくしようとすると、なにも特徴のないサービスになってしまう。
- (2) すべてをよくしようとすると、すべてに手落ちがでる可能性がある。
- (3) ユーザーは、品質がいくつかあるうち、重要特性がよければ満足してそのサービスを買うものであり、重欠点があれば非常に迷惑するからである。

### 3.7 サービスの品質水準を決める

サービス品質の重みづけの分類が終わったら、つぎにその各品質水準をどの

程度にするか決めなければならない。品質が測定できるものについては、その値を決めればよい。たとえばレストランにおいて、料理の種類によって変わってくるであろうが、たとえばビールの場合なら注文があってから1分以内にとどける、日本酒なら2分以内、ライスカレーなら2分以内というように、待ち時間の品質水準を決めるのである。

測定できないものについては、官能検査で基準を決めるとか、限度見本などで決めておく。この場合、重の特性についてはきつく、軽・微の特性についてはゆるく決めておくことになる。

以上サービスの品質についていろいろ述べてきたが、これまで述べてきたように厳密でなくてもよいから、少なくとも以上述べてきた各項を考慮して、サービスの品質目標、品質標準を決めることが、サービスのQCの第一歩である。



# 4. サービス産業における管理

## 4.1 管理とは

工業における品質管理でも、第2章に述べたように品質について検討し、品質解析を行ったための効果も大きかったが、管理という考え方、やり方がはっきりし、これを確実に実行した効果のほうがより大きかったくらいである。

従来、比較的 management が行われていなかったサービス産業であるから、この管理の考え方、やり方がわかり、管理を実行するようになっただけでも大きな効果をあげることができよう。

管理については、私が品質管理で過去25年以上にわたってやってきた経験からいって、以下のように考えてゆくとよい。紙数の関係で詳細は省略するが、拙著『新編品質管理入門』(A編)(日科技連出版社)、1.5 管理とは、pp. 28-43を参照されたい。

まず、「管理とは、仕事が表示した方針・命令・計画どおりに、標準どおりに行われているか否かをチェックし、計画などからはずれているときは、これらがうまくゆくように修正処置、行動(action)をとり、これを計画どおり、実行してゆくことである。」

ところが、従来のやり方にはいろいろの欠点がある。

- (1) 方針、目標、目的がはっきりしていない。
- (2) 方針、目標、目的が末端まで徹底していない。

- (3) 目標だけ示して頑張れ、頑張れという。これは精神的管理であって、科学的でない。私はこれを、大和魂的管理、むち打つような管理とっている。もちろん、人間であるから精神は重要である。しかし精神だけではうまく管理は行えない。

たとえば、ガソリン・タンクのおきで煙草を吸っている人がいた。「危いではないか」と注意したら、「一生懸命注意して吸っています」と答えた。これではいまにも火事のでそうな状態にしておいて、もっぱら精神的注意力だけで火事を防ごうというやり方である。いまにも不良のでそうな工程にしておいて、作業員の注意力だけで良品をつくらうと思っても、これは不可能であろう。非常にサービスをやりにくいテーブル配置にしておいて、しっかり早くサービスしろといってもうまいサービスはできないのである。

- (4) 管理は総合的に行わなければならないのに、セクショナリズムで、バラバラに管理を行っている。
- (5) 方針とか計画が末端にゆくほど分解され、細分化されていかなければならないのに、その展開が行われておらず、トンネル的、抽象的命令になっている。
- (6) 標準化が行われていない。
- (7) 教育・訓練が行われていない。
- (8) チェックが行われていない。
- (9) Taylor 式の plan—do—see という言葉は日本人には適さない。see という言葉を「見る」となっているから。
- (10) 日本では、Deming サークルといわれている plan—do—check—action、いいかえると「PDCAをまわす」というやり方でよいが、これでもまだ不十分である。

等々いろいろある。

私は以下の手順で管理をやってゆくとよいと思っている。簡単にポイントだけを述べよう。

手順1 目的・目標を決める。

- (1) 目的・目標は方針によって決まる。
- (2) 長と名のつく人は方針をもたなければならない。
- (3) 方針には根拠，データがなければならない。
- (4) 長は決断力をもたなければならない。
- (5) 目的・目標は，パレートの原則にしたがって，重点的でなければならない。
- (6) 具体的に数値で示し，期間をはっきり決めて示さなければならない。
- (7) 目的的方针でなければならない。
- (8) 方針や目標は一貫性を持ち，下級にいくほど細分化され，具体的に分解されてゆかなければならない。

手順2 目的を達成する方法を決める——標準化

(1) 目的をいかにして達成するかという手順を決めなければ，大和魂的管理になってしまう。

(2) 仕事のやり方，標準類は，要因について作成し，そのようにやっていたら，おのずからよい結果，たとえば品質が達成できるようにする。先手を打った管理ができるようにせよ。後手管理ではダメ。結果がよければよいというやり方ではだめで，どのようなやり方でやってゆくかが問題。このためには，図3のような特性要因図を活用するとよい。われわれは，目的(結果，QCでは結果のことを特性といっている)と要因を区別して，要因の集合である仕事のやり方(工程)を管理して，自然によい結果がえられるようにしようというのである。

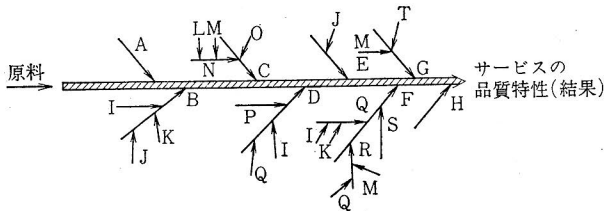


図3 特性要因図

- (3) すべての要因をおさえるのではなく、大きな要因をおさえよ。
- (4) 標準化、ルール化は権限委譲するために行うのである。人をしめつけるために行うのではない。例外のこと、異常の場合のことを標準化しておけ。
- (5) 効果のあがるような標準化を行え。形式的な標準化にならないように注意。
- (6) 改訂のない標準は、使われていない証拠である。

### 手順3 教育・訓練する。

- (1) QCは教育にはじまって、教育に終わる。
- (2) 上長は部下を教育する責任がある。
- (3) 集合教育は教育の中の1/3か1/4、OJT（実務を通じての教育）、思い切った仕事をまかせるのも重要な教育。
- (4) 性悪説的管理、チェック、チェックで固めた管理は、人が多く必要であり、非効率である。人間は性善であるから、どんな人間でも教育すれば、必ずよくなる。そして管理者は、楽に目的を達成することができる。

### 手順4 仕事を実施させる。

### 手順5 チェックする。

(1) 目的にあっていれば、ほっておく。目的からはずれたとき、例外の原則がわかるようにしておけばよい。

(2) チェックのやり方には2つある。要因をチェックする。結果でチェックする。

a) 要因をチェックする：標準や規定どおりにやっているかどうか、仕事を見てまわることである。現場を散歩してまわるのではない。この仕事は下級管理者のものであって、チェック・リストを作成して、データをとりながらまわることである。これにより、重点をはっきりさせ、またデータを集め解析することができる。

しかし、これだけですべてをチェックすることは不可能である。したがって、もう1つの手として、結果でチェックするのである。

b) 結果でチェックする：すなわち仕事の結果、たとえば、品質、生産量、

納期(時間), 原単位, 原価, 利益などのバラツキを見ることによって, 仕事, プロセスがうまくいっているかどうかをチェックするのである。

結果を見て, そのデータ, 情報をフィードバックして, 仕事の異常, 例外を発見し, その異常原因を除去しようというのである。もっと大きくいえば, 仕事の結果, たとえばサービスの品質という仕事の結果を見て, 経営という仕事のやり方に問題があるかどうかをチェックしようというのである。

「結果で仕事のやり方, 経営を管理しようというのであって, 結果をチェックするのではない。」

結果をチェックするだけなら, 品質の場合でいえば, 検査・監査を厳重にすればよいという旧式な品質管理である。この「で」と「を」の違いは, 管理をやっていく場合にもっとも重要な点である。

いいかえると, 経営で, 仕事のなかで, 工程でサービスの品質をつくりこめ, ということになる。

この結果のことを, QC では, **管理特性**, 管理点などといっている。ある部門の仕事あるいは経営がうまくいっているかをチェックするのに, どのような特性, 管理点を選んだらよいか, 考えてみてほしい。

チェックする際の注意事項は

i) 結果は必ずばらつくから, 統計的に, 管理図などで異常をチェックしなければならない。

ii) 結果でチェックし, その異常原因をさがすためには, データを層別して, そのデータの歴史がはっきりわかるようにしておくことである。物の場合には, ロットの歴史をはっきりさせておくことが重要である。

**手順6** 異常原因を除去するという処置(アクション)をとる。

結果に異常がでたということは, 仕事や経営に何かおかしな原因, 異常原因があったからである。われわれはその異常原因を発見して, これを再発防止するように, アクションをとろうというのである。

再発防止というのは, 口でいうのはやさしいが, 実際には再発防止にならず, 応急処置ですませ, 「ノドモトすぎれば, 熱さを忘れる」で, 再発防止を

やっていない場合が多い。

一般に**再発防止**として、つぎのようなことを行っている。

- ×1. 現象を除去する。これは応急処置で再発防止ではない。
- 2. 原因を除去する。これは再発防止の第一歩である。
- ◎3. 根本原因を除去する。これが真の再発防止である。

たとえば、窓ガラスが割れて人がケガをしたので、ガラスを入れかえるというのは、1.の応急処置である。

そこで、ガラスに近づかないように柵をつけるのが、2.の再発防止の第一歩である。

なぜそんな割れるようなガラスをつけてしまったのか、そこで設計基準を、必ず柵をつけることとか、強化ガラスをつけるとかに変更すれば、3.の根本原因の除去、真の再発防止になる。いいかえると根本原因の除去というのは、仕事のやり方、仕組み、システム、ルールをかえるということである。

この再発防止の考え方は、使用者、消費者からの不満や苦情処置の場合にも、全く同様に適用しなければならない。QCにおいて、非常に重要な考え方、やり方である。

QCでは、極端にいえば、アクションをとるということは、再発防止を意味している。

さて、**アクション**としては

- (1) 標準(仕事のやり方)どおりやらせてみせる。そしてよく検討する。
- (2) 部下を再教育する。教育してわからないのは、教え方が悪いのである。
- (3) 適正配置を考える。
- (4) 標準を改訂する。
- (5) 目的、目標を変更する。

**手順7** アクションの結果をチェックする。

いろいろ原因をさがして、それを除去するアクションをとっても、人間のやることであるから、正しいかどうかはやってみなければわからないことが多い。正しいアクションと思っても、いろいろ失敗しているのが現実の社会であ

る。人間は、自分を過信したら進歩はとまるし失敗する。もっと謙虚になって、自分のやったことは間違いはないはずであるなどと考えないで、必ずその結果を確かめてみなければならない。

このように7つの手順としたのは、いわゆるP—D—C—Aの4段階をもう少し細かく分けてやるのが適切と考え7つに分けたのである。

すなわち、P(plan)を、手順2が重要なので、手順1と2に分け、D(do)を、手順3の教育が重要なので、手順3と4に分け、サークルをまわす重要性から、手順7を入れたのである。

しかし要するに、P—D—C—Aをまわしていこうというのである。この際再発防止とそのチェックをやれば、図4の**管理のサークル**はぐるぐるまわり、進歩、前進してゆくのである。すなわち、ここでいう管理とは、現状維持ではなく、絶えざる改善、絶えざる進歩を指向したものである。

以上述べたことを、サービスの品質について実行していけばサービスのQCとなり、原価について実行していけば原価管理になる。

つぎに、「サービスのQCの管理上の問題点」を述べなければならないが、紙数の制限もあり、また率直に言って、もう少し研究・整理をしてからにしたいという気持ちもあって、今回は省略させていただき他日を期すことにしたい。

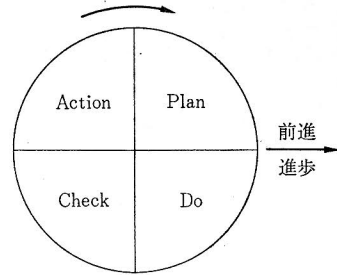


図4 管理のサークル

# 5. サービス企業における品質保証

## 5.1 品質管理, 品質保証に対する誤解

最近はそうでもなくなったが、われわれが20数年前、品質管理を導入し、推進した当初には、品質管理に対して数々の誤解があった。すなわち、以下のようなものである。

- ×品質管理とは、チェック・検査を厳密にすることである。
- ×品質管理とは、標準化を行うことである。
- ×品質管理とは、むずかしい勉強をすることである。
- ×品質管理とは、統計学である。
- ×品質管理とは、監査課、検査課にやらしておけばよい。
- ×品質管理とは、現場がやっていたらよい。
- ×品質管理とは、金のかかるものである。
- ×品質管理は、オレには関係ない。

これらの誤解は、終戦直後「安かろう悪かろう」と言われた製品品質のパラツキをなくすことに重点をおき、まず現場に統計的品質管理(SQC; statistical quality control)を導入したことによる後遺症とでもいえるものであろう。

お客様に満足していただける製品は、単に製造現場だけの努力でできるものではない。企画・設計から販売部門すべての部門が「品質」ということでもかかわりをもっているのであり、SQCから全社的品質管理(TQC; total quality



control)へと発展してゆく必然性があった。そして開発から販売、アフター・サービスまでの広範囲にわたる**品質保証(QA; quality assurance)**の体系が考えられるようになった。

しかしながら現在、製造企業のサービス部門においてさえも、先ほどあげたような誤解をもって働いている人が多いように見受けられる。サービス業においてはなおさらである。教育がたいせつである。

## 5.2 品質保証のやり方

ソフトなシステムもサービスもそれを「製品」と考えることができる。サービス企業、サービス部門・部署においても、ハードな物を生産販売している企業で実績をあげた品質管理を適用できるのであり、またやらなければならないのである。その手がかり、考え方をいままで述べてきたつもりである。

以下に、(1)商品を仕入れ販売する企業、(2)自社で生産販売する企業、(3)ソフトなサービスをする企業、の3つについて、品質を保証するやり方の重点を簡単に列挙しておく。

### (1) 商品の場合

- 仕入先を選定して、
- 受入検査を行って、
- 売るときにチェック、検査(出荷検査)を行って、
- 売手のところを巡回サービスして、アフター・サービス、苦情処理を正しく行って、等々。

### (2) 自社で生産する場合(料理屋の料理、自家製菓子など)

- 工業の場合と全く同じ。

### (3) ソフトなサービスの場合

- 品質目標、品質標準を決める(第3章参照)。
- 工程(仕事のやり方)を管理して、よい品質のサービスを生産する。
- 現場での自主検査——全数検査、統計的抜取検査、チェック検査、できれば無検査で。

### 5.3 誰がサービスの品質改善を行うのか

サービス業においては、品質管理、品質保証の体系がまだ組織として確立・整備されていない企業が多い。現状や問題点を要約すれば以下のとおりである。

- トップがそのような組織・役割を考えていない。
- QC 担当部門がなく、QC スタッフがいない。
- 苦情・不満が把握されていない。その情報が正しく迅速に流れていない。苦情処理がうまく行われていない。とくにその再発防止対策が施されていない。

まず、トップの認識が望まれる。それから社としての体制・組織づくり、それに伴う従業員の教育などが考えられねばならない。すべての部門・部署がそれぞれのサービスの重要性を認識し、品質の維持向上につとめることが肝要である。そして管理のサークルをまわすことである。

# 6. 流通機構・商業におけるサービスのQCの実例

## 6.1 医薬品流通業における医薬品の品質確保活動

### (1) 医薬品の品質保持

医薬品は一般的に、微量で人または動物の身体の構造または機能に影響を及ぼすものであるため、すべて生命関連商品として、その品質としては「有効性」と「安全性」が基本的に求められている。医薬品が研究所でスクリーニングにかかってから患者(消費者)に届けられるまでを許可・製造・流通の3つの段階に大別するとすれば、「有効性」「安全性」ともに、全世界的にこの3段階を通じて、最終的に患者に使用され、所期の効果を発揮するまで追求されるものであり、わが国においても関係者は、この事実をきわめて厳しく受けとめている。

第1の許可の基準は、1967年10月を境に(人試験の問題を除けば)世界的にもかなり厳しいものが設定されている。たとえば、ちがう会社の同一薬の *bio-availability* (生物学的有用性——服用した薬が吸収され、循環血液のなかに達する程度) についてもデータが求められ、*bioequivalence* (生物学的同等——同一人に同じ量を同じ方法で与えたとき、匹敵する *bioavailability* を期待できる化学的に同等(同一の形状の中に同一の有効成分を同じ量含んでいて、現行の公的規格に合格する))な薬を保証する方向であることはもちろん、長期投与による医薬品の生殖に及ぼす影響などについても試験が義務づけられている。

第2の製造段階については、1973年5月、日本製薬工業協会が自主規制として「医薬品の製造および品質管理に関する実践規範」(JGMP)を策定、安全で有効な医薬品の製造にエポックを画した。つづいて1974年4月、厚生省が「医薬品の製造および品質管理に関する規則」を制定、1976年4月より施行される予定で、製造所の改修などととも目下、日本薬剤師協会などの主催で、関係者の研修が実施されつつある。

第3の流通段階については、主として安全対策が厚生省を中心としてすすめられ、医薬品副作用モニター制度(1967年3月発足、現在では国立病院94カ所、大学付属病院115カ所、公立病院55カ所、計264カ所に勤務する医師約28,000名を対象としている)、国際医薬品モニター制度(1963年WHO第16回総会決議による)、企業からの副作用報告制度(発売後3年間義務)、さらにこれらの情報を全国の病院・診療所へフィードバックする伝達制度、薬事法に定められた添付文書(一般に能書と呼ばれている)に記載されている「使用上の注意」の整備と記載方法の改訂などが実施された。しかし、これだけでは不十分で、根本的には流通段階の担当者の意識と行動が品質確保のために改められる必要があった。すなわち、せつかく政府の厳しい基準に合格して許可を受け、GMPによって品質が正しく、コンタミがなく、正しいラベルが貼られた医薬品が製造されても、流通段階で品質確保がはかられなければ、患者(消費者)に安全で有効な医薬品をお届けする医薬品メーカーの目的は、まっとうされない。しかも医薬品が患者に正しく(安全かつ有効な状態で)適用されるためには、単に医薬品という「物」だけでなく、医薬品の安全性や有効性、使用(服用)方法などに関する「情報」が適切に届けられる必要があるので、いわゆるDI(drug information)活動またはプロモーション面をも含んだ品質確保をはかるため、供給とプロモーションの両面を検討し、「流通過程における品質の保全と技術情報の正しい普及」のための実践規範(good promotion and supplying practice; GPSP)を策定すべきであることが、1973年10月、日本製薬工業協会において正式決定された。そして、このGPSPはつぎの4つの面から検討が進められている。

- (1) 物流上の品質確保(卸業による GSP を中心に意見を調整する)
- (2) ラベル・包装(使用者が見やすく、かつ使用上のミスが発生しにくいようなデザインや記載方法)
- (3) DI 活動
  - ① 添付文書、印刷物、視聴覚資材、宣伝物など(添付文書については記載事項、その内容の濃淡の統一などを含む)
  - ② ディーテル活動(医師の評価調査、医師が何を望んでいるかの現実分析)
- (4) プロモーション活動のコードの作成(欧米では「ディーテル・マンの発言内容は科学的データに基づいて行わなければならない」とか「ディーテル活動のとき、用法用量の注意事項や、副作用についても必ず触れなければならない」などプロモーション活動のミニマム・コードが制定されている)

なお、これとは別に1975年5月には、製品責任予防(PLP)の立場から、大阪医薬品工業協会品質管理委員会では「医薬品等の製品安全のためのチェック・リスト」を作成している。

## (2) 医薬品卸業による品質確保活動

上記医薬品メーカーの一連の動きに対応して、卸業者においても医薬品の品質確保に対する自主的努力は絶えまなく続けられている。その集大成は「医薬品の供給と品質管理に関する実践規範」(JGSP)案として、1975年5月、日本医薬品卸業連合会第22回定時理事会で報告され、目下関係方面での検討を急いでいる。理事会で報告された JGSP の構成と内容は別掲のとおりである。

なお、これとは別に1974年9月、「医薬品保管要覧」(流通過程における保管上の要注意品目の一覧表)が日本医薬品卸業連合会より刊行され、本年その改訂版が刊行される。改訂版については、とくに掲載・記載方法に関しつぎの点が留意してある。

- ① 対象品を医療用医薬品、生物学的製剤、臨床検査薬、一般用医薬品、動物用医薬品の5分類とする。

- ② 温度規定に関し、冷凍(0℃以下)、冷蔵(2～5℃)、冷所(15℃以下)の3区分を設ける。
- ③ その他の特殊規定はできるだけ簡潔に(例：要遮光、吸湿注意、凍結不可、火気注意、高温注意、衝撃注意など)。
- ④ 「有効期間」「使用期限」を記入。

### 医薬品の供給と品質管理に関する実践規範案の構成と内容

規範は前文と本文12章をもって構成されている。

前文は経緯・目的・基本理念・内容・問題点・推進方法・心構えなどをまとめたものである。

本文はその最初に用語と適用範囲についての考え方を統一し、第2章から第4章までは立地・建物・機械・器具などの物的要件ならびに責任者と職員などの人的要件について述べている。さらに、第5章ではとくにJGSPを遂行するに当たっての従業員の教育訓練について、その内容と実施方法などを述べている。第6章は各企業ごとの環境衛生基準について語り、これにともない、人的・物的要件の配置方法についての説明である。そのあと第7章から第10章においては、商品の受入れ・保管・出荷・配送等々、卸業の基本的な作業プロセスごとにその心構えを述べている。第11章では自己監査制度を設けるべきこと、これによって、規範の励行と改善を行うべきであるとした。苦情処理・返品・廃棄等々に関する事項をもって結びとした。

### JGSP の内容

#### (1) ダブル・チェック制の確立

◎供給管理責任者

◎品質管理責任者(第4章、第8章など)

#### (2) 品質確保対策

##### ① 作業所(供給所)の環境衛生維持(第6章)

◎環境衛生基準書作成義務

- 作業所、機械器具、付帯設備、作業衣、空気、水、手洗消毒、清掃
- 雨水、ネズミ、昆虫の侵入防止
- 発煙、悪臭、吸湿の防御
- 喫煙、飲食、喀痰排出禁止

- 好ましくない罹病者就業立入禁止
- ② 医薬品の劣化・汚染防止
  - ◎各プロセス, 規程(第8章)
    - 受入れ, 封かん, 表示, 外観検査
    - 保管, 先入先出法
    - じか積み禁止
    - 混交防止
    - 温度・湿度・遮光
    - 有効期間, 使用期限表示と確認(第7章)
    - 配送, 温度管理, 汚損・汚染・盗難・紛失・誤配(第10章)
- (3) 従業員の教育訓練
  - ◎従業員の能力と資質向上
  - ◎教育訓練の内容と実施方法(第5章)
- (4) 過誤防止
  - ◎作業環境整備(第2章, 第3章)
  - ◎事務管理の徹底(第11章その他)
- (5) 出庫管理
  - ◎納入先, ロット番号記録体制(追跡調査回収)(第9章)
- (6) 供試品の取扱い
  - ◎品質管理者の管理(秩序維持)(第8章第2条)
- (7) 戻り品, 返品処理
  - ◎隔離貯蔵
  - ◎品質管理者のチェックと指示
  - ◎措置記録作成保存(第12章第2条, 第3条)
- (8) 不良医薬品処理
  - ◎品質管理者の方法決定と実施確認(第8章, 第1節, 第1条リ, 第12章第4条)
- (9) 自己監査(第11章)
  - ◎法規, 規範の適合監査, 報告, 勧告
- (10) 苦情処理
  - ◎迅速な調査

◎適切な処置

◎記録作成保存(第12章第1条)

## 6.2 小売商業における QC 活動の導入経過と問題点 —— 株式会社すみや

### (1) 当社の品質管理活動の概要

#### 1. QC 導入とその進め方

当社は、レコード、楽器、電気音響商品を販売する小売店である。静岡市に本店があり、県内と神奈川、千葉、埼玉の各県に38店舗をもち、従業員約380名、年商約50億円の規模の会社である。

当社がQCを始めたのは、1971年1月からである。その頃の当社は、同業社の中では比較的堅実な経営をしていると見られていたが、その実、業務内容や作業の質など仔細に見れば、どれひとつとして安心できるものはなく、いわゆる小売店の弱点をたくさんもっていた。

その頃、すでにQCで成果をあげていた取引先メーカーから、「QCで体質改善を」という熱心なお勧めがあり、あわせて池沢辰夫教授(早稲田大学)を紹介していただき、先生のご指導のもとにQC活動が始まったのである。

QCの進め方としては、部、課、班など組織単位ごとに問題点をとらえ、それぞれの解決方法をQC的に進めていくもので、テーマが大きかったり、突っ込めば面白いようなテーマは特別にとり上げ、月1回の池沢先生の直接指導のなかに組み入れられ、テーマごとに約1時間ぐらいずつQC的に解決できるように先生から指導教育していただいている。

いままで取り組んできたテーマの代表的なものには、つぎのようなものがある。

- 売上目標と実績との差の原因追究(各販売部門)
- 学校に対する売掛金回収の向上(学校販売部)
- 見込客情報管理で売上目標達成(ピアノ・エレクトーン部)
- 接客向上(レコード販売部)



- レジスターの打違いをなくす(レコード販売部)
- レコードの販売の効率化(レコード商品部)
- 実施棚卸しのミスをなくす(商品管理課)
- レコードの出荷ミスをなくす(出荷班)
- カラーテレビの即日修理を実施する(器械サービス)
- お客への商品納入時の適正作業(配送班)

このなかで、出荷班 QC サークルは、上記のテーマで過去 2 回、社外 QC サークル大会に参加し発表した実績をもっている。

## 2. QC 推進上、苦勞していること

今日まで約 3 年半を経過してきたが、この間決して順調に進んできたわけではない。むしろ QC 推進のむずかしさについての実感のほうが強かった。小売店である当社が、過去、QC 推進に苦勞してきたもので、いまだ未解決のまま残っている問題点としては、つぎのようなものがある。

- (1) とにかく「QC」という言葉を嫌う。
- (2) 仕事が忙しくて QC をやっている暇がないという。
- (3) 営業マンは勘をたより統計的考え方に弱い。
- (4) QC は自分たちの悪さをあばき苦しめるものと考えてしまう。
- (5) 全員参加の QC サークル会合ができない。

以上の問題点の 1 つ 1 つに、それに合った対策を考えていかなければならないが、とりあえずすぐ実施したいことは

- (1) 部課長クラスに QC 教育を徹底して行い、QC 推進の柱になってもらう。
- (2) 社内で QC の進んでいる部門に、効果事例を発表させることによって、他部門へ刺激を与える。

の以上 2 点である。

## (2) 当社のサービスの品質管理活動

### 1. 小売店で「サービス」とは何か。

私ども小売店では、メーカーのつくったものは、「製品」と考えている。小

売店としてはその製品に、「お客が満足して買っていただけるような努力」を加えて、「商品」として販売しなければ、小売店としての存在価値はないと思われる。この「お客が満足して買っていただける努力」をすることが、小売店としてのお客に対する「サービス」ではないだろうか。

一口に小売店といっても、その業務を分析すれば、商品の仕入れから始めて、倉庫保管・管理、支店配送、店頭展示がなされ、商談がまとまれば商品を納入し品代を領収する。ひとたび商品に不具合や故障ができれば修理サービスにうかがう、という一連の作業の繰返しになっている。

このなかで、お客を満足さす努力はたくさんある。たとえば

- (1) お客の要求する品質をよく把握しそれに合った仕入れをする。
- (2) 店員の商品知識を豊かにする。
- (3) 倉庫保管時、支店配送時に品質を劣化させない。
- (4) お客の要求に合った品揃えをする。
- (5) お客が、探しやすい、買いやすい陳列をする。
- (6) 梱包、お客への納入時に品質を劣化させない。
- (7) 修理サービスの即応とサービス技術の向上をはかる。
- (8) クレームの収集と再発防止対策を実施する。
- (9) その他。

などがある。

このように、販売前から販売時に至るどの工程においても、お客を満足させることができるような仕事をしなければならない。これが、小売店であるわが社のサービスの品質管理活動である。

私ども小売店は、いつもお客を本位としお客に愛される店でありたいと願っている。そのため、当社のQCをA.S.Q.Cと呼ぶことにした。これは、Attractive Sumiya QCの略で、すなわち、お客さまに魅力を感じてもらい愛される「すみや」になることを念願としているものである。そして、お客に満足していただくことによって、店の信用が増え、売上もあがり、店が繁盛していくようにという願いを、わが社の品質管理活動に託しているのである。

## 2. サービスの品質管理の実施例

〔事例1〕 お客の要求する品質を把握しそれに合った品揃えをする(例：レコード)

レコードという商品は、その性質上、きわめて種類が多く、現在日本で発売されているものだけで約5万曲ある。お客は、その5万曲の中から、自分の好みのレコードを自由に選択し要求してくるため、レコード店にとっては、その曲をうまくえり抜き品揃えしていくことは、なかなか困難なことである。そのため、お客の要求するレコードは、品切れによる不満を発生させないように十分品揃えしておき、しかも、お客があまり要求しないレコードは、極力在庫を押えていくような管理が必要となってくる。当社では、この研究作業を進めてきたが、ほぼ完成し、本部の集中管理により、30余の店舗が標準化されたシステムのなかで、レコード販売を進めることができるようになったのである。品切れによるお客の不満を調べる管理項目として、「品切件数」を設けている。

〔事例2〕 商品納入時の適正作業(例：ステレオ、カラーテレビ)

当社では、ステレオ、カラーテレビなどの大型の技術商品については、販売員とは別に専門の配送員がいて、お客への納入および取付作業を行っている。この商品納入作業においても、当社は必ずしも完全であるとはいえず、時にはお客からクレームをいただくこともあった。そのため、納入時作業の改善をQCで研究することになり、配送班は、「配送完了率」という管理項目を設けて、指定日に配送できなかったものはもちろん、一部未完了または納入に関してお客からクレームのあったものも配送未完了と考え、QCサークル会合で原因追究とその対策を検討し、徐々に改善の実績があがってきている。1974年6月から始まり現在まだ進行中である。

〔事例3〕 修理サービスの即応(例：カラーテレビ)

当社で取り扱っている電気音響商品のうち、とくにカラーテレビは、生活必需品化している商品であるため、いったん故障が発生すれば、お客は即日修理を要望してくる。故障すること自体、お客にとっては不満であるうえ、さらに、なかなか修理にきてくれないということは、お客の不満を一層高めることにな

る。当社では、カラーテレビの修理依頼件数が全修理依頼件数の72%を占めているため、カラーテレビの即日修理実施が、当社のアフター・サービス問題を解決する大きなポイントとなっていた。そのため、サービス員は、QCサークルを編成し、「即日修理訪問率」「即日修理完了率」の2つの管理項目を設定し、未完了、未訪問の原因を追究し対策を実施することによって、カラーテレビの即日修理体制を軌道のせすことに成功したのである。

# 7. 運輸業のQCの実例

## 7.1 運輸業の品質保証——山九運輸機工株式会社

### (1) 当社の概要

当社は1918年(大正7年)、徳山(山陽),門司,若松,八幡(九州)において港湾運送荷役事業として創立,事業発祥地の山陽,九州の頭文字をとり,社是である「公言実行,自問自答,感謝」のうち感謝(Thank you.)にちなみ命名されたものである。

以来九州,中国をはじめ近畿,関東,北海道地方へと業域を拡大し,事業内容も単なる運輸会社から脱皮し,今日では陸に海に空に運輸および機工・建設の両部門にわたる広域な業務活動に進展し,各作業は独自の一貫体制および広範なネットワークをもって完遂している。

この一貫作業こそ当社の特色であり,顧客に対する責任の明確性とコスト・ダウンによる資質の高い作業ならびにサービスを提供している。当社が単なる運輸会社ではなく,作業会社と呼称される由来がここにある。

当社の作業内容は,(1)構内作業,(2)陸上輸送作業,(3)海運,港湾,コンテナ作業,(4)航空輸送,(5)倉庫業,(6)機工建設,(7)保全・定修,(8)重電,原子力,(9)工作工場,(10)梱包,(11)不動産,土木建築などに大別することができ,これらの作業が単独あるいは,複合された形で作業が遂行されている。

### (2) 当社の品質保証のねらい

当社運輸部門における品質保証のねらいとして

(1) 需要家(消費者)が商品の良し悪しを決定するのは、その商品が工場で生産されたときではなく、その商品を消費する時点においてである。いかに期待どおりの品質が生産者においてつくり込まれ、保証された商品が生産されていても、需要家の手に渡るまでの物的流過程で、品質の損傷あるいは劣化があるならば、結果的には生産者における品質保証にかけた努力は水泡に帰する。それゆえ、当社運輸部門における品質保証活動の第1は、生産者でつくり込まれた品質を維持することである。

(2) 第2には、ただ単に生産者の保証した品質が保持されるのみでなく、従来ともすれば流過程における品質保持活動の質の低さのため、生産者においては過剰な包装が行われがちで、これには相当のコストをかけていたことは否めない事実である。このようなムダなコストを節約するためには、運輸部門として流過程における責任の明確化と品質保持の質的向上が必要である。

(3) かつて流過程を生産者の一部が片手間的に担当していたこともあったが、最近の生産物の多様化、大量化、大型化に応じてこのことは不可能になった。それゆえに流通技術の開発、流通機器の開発などによって流通活動を専門的に実施することが必要である。つまり、運輸部門における品質保証活動の第3は、時代の要請に応じ、積極的に流通活動を専門化し、質の改善をはかることである。

(4) なお、納期を遵守し、事故を防止して安全を確保することも品質保証活動の重要なポイントである。

このような運輸部門の品質保証活動の要件を果たすために、当社では国内はもとより海外における運輸作業、機工作業の実態を動的に把握し、クレーム情報、市場情報、災害情報などに対処すべくBIC(Business Information Center)を設置し、全国ネットワークからもたらされる情報処理を行っている。

これら品質保証戦略を基盤として展開される品質保証活動の担い手はあくまでも現場第一線作業員であり、いかに優秀な作業標準書が設定されていても、これを遵守、改善する作業員自身の品質意識なくしてはなりたないことは、

生産工場における品質管理活動と全く同様である。そこで当社では、かねてより品質保証活動を実際に遂行する第一線作業者を中心に QC サークル活動を各現場に導入し、品質意識の高揚と品質保証活動の具体的展開を行っており、企業体質の改善、強化に多大な貢献を果たしている。

その一例を当社堺支店を中心に紹介する。

### (3) 堺支店における QC サークル

堺支店は、大阪府堺市泉北臨海工業地帯の一角に位置し、新日本製鉄(株)堺製鉄所における構内運輸・機工両部門にわたる作業に従事しており、従業員約 800 名の規模である。

作業内容は、①新日本製鉄(株)堺製鉄所で使用する鉄鉱石の水切作業(沿岸荷役作業)を行っている。水切作業とは船内にバックドーザー(ブルドーザーの排土板を逆にしたもの)を艀入して鉄鉱石を掻き集め、1,000トンアンローダー(2基)、1,500トンアンローダー(1基)クレーンで揚陸、鉱石ヤードへ運ぶ作業。②鉱石ヤードでの鉱石の運搬、移動。③第1高炉、第2高炉回り固定樋、大樋、溶銑樋、傾注樋、滓大樋などの樋替補修を3交替制で1日約9回実施する作業。ちなみに第1高炉、第2高炉ともに当社機工部によって建設されたものである。④堺製鉄所の製品であるホットコイルを工場から50トン、100トントレーラーとトラックで毎日3交替制で、7棟の製品倉庫へ輸送搬入し倉庫内での荷ぐり、配替、荷揃えと堺製鉄所からの出荷指令に従って出荷する作業を自主管理体制で行っている。また、大型H形鋼は海上出荷作業を行っている。⑤コイル製品の出荷は陸送と海送があり、陸送は他業者の車へ積み込み、海送は荷揃えした製品を輸出本船、国内本船または小型鋼船ヘラムリフトまたはトレーラーで運搬し、起重機で積み込む。⑥機工部門では高炉、転炉、圧延工場の保全・定修作業を行っている。⑦工作工場では新日本製鉄(株)をはじめ、三菱重工業(株)、(株)笹倉機械製作所、昭和技研工業(株)などの電気集塵機その他の製作を行っている。

堺支店における QC サークルは、1968年4月に導入し現在64サークル、参加人員 768 名、参加率96%である。発表会は年3～4回支店において開催し、現

在18回を数えるに至っている。

堺支店の特色は、堺製鉄所の協力会社の一員として従来の主体的な生産業務からはみ出した付帯業務に対して、労務提供的な肉体労働のみをやっていけばよいといった下請的帰属意識から脱して、製品の品質保証のためには製鉄所の生産流通システムの一員として自主管理のもとに総合請負を行っている点である。したがって、現場のQCサークルでは自社内で解決できない接点上の問題解決のために製鉄所との連合サークル活動も最近活発化し、作業効率の円滑化がはかられている。また品質保証のキメ手である作業標準もスタッフが作成するのでなく、現場第一線作業者の手によって作成、改訂され年1回必ず見直すことによって改善されている。

#### 堺支店におけるサークル活動例

##### ① 「出勤率を高めよう」 輸送課 内田サークル

トレーラー運転手グループによる活動で、当時2交替(12時間)勤務を3交替(8時間)勤務に時間短縮したため、収入の減少をきたし、勤労意欲が極度に低下するという悪現象が生まれた。そこで、内田サークルでは、はじめてのQCサークル・テーマとしてこの問題をとらえ、サークル員の理解と努力の連続の結果95%の出勤率(出勤日数26日を100%)を確保し、チームワークの強化と相まって現在まで高出勤率を持続している。なお、その後「出勤率を高めよう」のテーマは作業員自身の資質の向上が作業の向上につながるものとして輸送課内全サークルに波及し、ともに好成績を収めている。

##### ② 「クレーム作業の排除」 輸送課(自動車整備) 中村サークル

当社の自動車整備グループによる活動で、車両整備不良をなくす目的で実施し、整備不良件数、クレーム件数、車両の休止時間が大幅に減少し、多大のメリットを生み出すとともに、整備員の自信をさらに強くし、自家用トレーラー2台を製作するに至っている。現在では、全員が整備の重要性を認識し「早く正確に安く仕上げる」をモットーに日常整備作業に専念している。

##### ③ 「コイル製品損傷事故防止」 製品作業課 野田サークル

コイル製品の倉庫内作業、沿岸荷役作業中における損傷の原因を担当作業員



全員で探究し、その要因の排除に積極的に当たり、損傷、劣化防止に成功した。この成果に対し、堺製鉄所および需要家筋から感謝状を受けるとともに、当社の信用を一段と示した。

#### ④ 「スラブ野積み作業の能率向上」 製品作業課 木本サークル

半製品であるスラブを野積場へ野積みする作業の能率が当時極端に低下しており、作業員、器材の手持ち時間が多く常日頃、現場管理上の問題となっていた。木本サークルでは当然のことながら、この問題をとり上げたが、その要因のほとんど大部分が前工程(異会社)のクレーン不稼働にあることがわかり、自サークルだけでは解決できない大きな壁に突き当たった。そこで、当サークルは前工程の作業リーダーに自分たちのとった現状分析のデータを示し、ぜひ一緒にサークル活動を進めることによって、この問題を解消したい旨申し入れ、お互いのメリットを確かめ合って、はじめて「連合サークル」で活動を推進した。その結果、両サークルは共通の目標の絆に結ばれ、責任をもっておのおのの仕事に当たることによって、従来のわだかまりもなくなり、相互信頼のもとで作業能率は目ざましく向上した。以後、作業接点の問題解消には連合サークルが効果的であることを身をもって体験し、これらのテーマの歯止めとして工程間の「接点協定書」を作成し、お互いに締結し遵守している。

#### (4) ま と め

運輸部門における品質保証活動の目標の1つは、生産された製品の品質の損傷、劣化を起こすことなく、需要家の手に渡すことであり、いま1つは広い意味での流通の質、つまり納期の遵守、流通のコスト低減によって需要家の満足を得つつ安全を確保することである。

当社では、輸送から建設までの一貫体制を全国ネットワークで効率的にカバーするとともに、現場のQCサークル活動によって、個々の作業中心に品質保証を展開して、作業員に働きがいを見いだし、製品の品質保持はもとより、定着性の向上や、安全面での災害事故の減少にめざましい効果を発揮している。

# 8. ホテル業におけるQCの実例

## 8.1 チェーンホテル・サービスにおけるQC

—— 第一ホテル株式会社

### (1) まえがき

ホテル(hotel)の語源は、ラテン語の hospitale から出ている。hospitality も同じで、親切さ、心からのもてなしなどの意味がある。

Webster 辞典によれば「旅人への寝所と休息の場所」をホテルとしている。ホテル産業では一般製造業における品質管理の技法を積極的に活用しているとはいえない。しかしながら、このたびサービスの品質管理を考えるにあたって、ホテルの提供するサービスの意味を分析してみよう。ホテルの商品を構成する要件を大別すると、つぎのようになる。

### (2) ホテルの商品構成要素

#### 1. 物質的な面(物的サービス)

- 諸設備の利用、使用——建物、施設、器具備品、……
- 商品に付帯する物の提供——客室内備付けの封筒、便箋、絵葉書、……
- 飲食

これらを所定の水準をもって、維持し管理するために、作業標準やチェック・リストが用意されている。ホテル業にとっては施設が商品の一部であり、客室を例にすれば「毎日の清掃作業」が商品の仕入れになる。ホテルは建設という仕入れを一度で行い、何年もかかってその商品を買っているわけである。

したがって、メンテナンスによって施設の寿命が延びれば、「施設の機能を時間で売る商売」としては、その分だけ仕入れのコストが下がったことになるので、重大な意味をもつ。

## 2. 人間の行為による面(人的サービス)

- 技術、労務の提供——接客サービス、調理作業、清掃作業、……
- 情報の提供——ホテル外、内部のインフォメーション、……

ここで重要なことは、これらのサービスが正しく行われたということだけでなく、所定の時間に、タイミングよく提供されるか否かによって判断される。

## 3. 精神的な満足感=商品の完成

- 安心感、くつろぎの提供——防犯、防災、衛生管理、……
- 自己満足感の提供——VIP クラブなどの顧客組織への参加、……

精神的な満足感は、前述の1.と2.が完全に提供されたときに完成する、いわば総合結果によって「サービスという商品」が完成することになる。またこの総合結果がホテルのイメージやグレードを決める要件でもある。ホテルの提供する商品の特殊性は、対人サービスのウエートが高い点と、顧客の精神的満足感という「個人差」のある、抽象的な側面にある。そして、この対人サービスはその発生した時点で終了してしまうので、適正か否かの判断が、第三者にはわかりにくい点が物的サービスとの違いである。

### (3) サービスの品質管理のための組織

誰が品質管理を担当しているか。

- ラインの管理者、研修担当者

一般のホテルでは、サービス水準を維持するための専任者を置いているところは少ない。なぜならば、規格化された製品を量産するような生産システムとは若干異り、サービスを商品とするホテルでは、ケース・バイ・ケース、または、その時点で処理されるサービス行為を画一に扱うことができにくいためである。したがって、サービス水準の維持はクレームの量、種類によって判断され、そのつど、管理者が問題解決の処置をとることによって保たれている。

たとえば、対人サービスではなく、客室清掃水準のようなものは、ハウスキ

ーパーの職務として、清掃作業完了後のインスペクションを義務づけることによって、清掃水準を保っており、器具備品の維持も同様に処置されている。組織上の専任者としては、研修担当者を置いているホテルも多くなっている。研修担当者の任務は、訓練必要点の発見(管理者との共同作業)とその対策の実施にあるので、生産企業の品質管理担当者に相当する。

その他では、ホテル・チェーン展開をはかっているところでは、フランチャイズ、レギュラー・チェーンにかかわらず、多店舗展開の結果として、サービス水準の維持のための組織機構を保有している。

#### (4) サービスの品質評価方法

1. 投書方式——ホテルでもっとも広く使用されている評価方法で、すべての客室やパブリック・スペースに常時備えられている。この投書を受けた場合は支配人が必ず返事を出すことがルールになっている。当然、指摘された事項について問題点があると判断されれば改善のためのアクションを起こす。

2. 面接法——特別に定められた様式はないが、従業員のサービスとか、施設のメンテナンスの状態、料理の味、盛付、食器の管理状態などについて、年に何回か定期、不定期に利用客にインタビューを申し込み情報を取る。面接の担当は職場の管理者か研修係、または外部の調査機関(チェーンの場合は本部の担当者)が行う。面接の場合に粗品を贈ることもある。

そのほかに、3. アンケート、4. モニター、5. チェック・リスト、による方法がある。

#### (5) 作業標準の設定

1. メモーション・スタディによる客室清掃作業(図5参照)。

#### (6) 訓練

1. サービス訓練として広く活用されている方式

○事例による役割演技法——ホテル業は労働集約度が高く、商品価値が対人サービスによって完成されるものが多いため、サービスの品質確保にはとくに教育が重要な役割を果たす。接客に関する訓練技法として役割演技法は広く利用されているが、これはサイコ・ドラマといわれる、心理療法の技術を産業訓

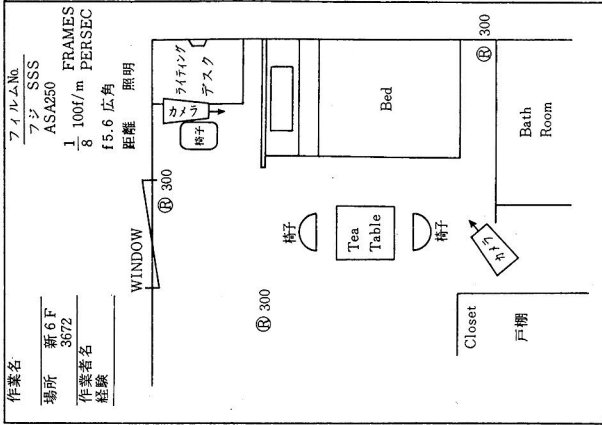
MEMO-MOTION DATA SHEET

Operation Making Room No. Operator S. K. 経年  
 Part name Part No. 1 100f/m  
 Operator S. K. 経年  
 Frames Per Sec. 1

| 作業ステップ概要            |                        | f/m | f/m | 作業ステップ概要 | f/m |
|---------------------|------------------------|-----|-----|----------|-----|
| Original            | Proposed               |     |     |          |     |
| 1 ベッド脇に立つ (Start)   | 0 Start                | 0   |     | Start    | 0   |
| 2 ビロをベッドから椅子へ       | 7 ビロを椅子(A)に(ケースを抜く)    | 13  |     |          |     |
| 3 毛布をベッドから椅子へ       | 37 毛布を広げ直す(たんで(A)に)    | 36  |     |          |     |
| 4 シーツをベッドから床へ       | 49 シーツを2枚一緒にはがす        | 12  |     |          |     |
| 5 アンダーブラケットを直す      | 60 アンダーブラケットを直す        | 7   |     |          |     |
| 6 断シーツをベッドに広げてセットする | 115 シーツをベッドに広げ半分をセット   | 40  |     |          |     |
| 7 " "               | 165 シーツをベッドに広げ半分を一緒にする | 40  |     |          |     |
| 8 毛布をベッドに広げセットする    | 255 毛布をベッドに広げセットする     | 85  |     |          |     |
| 9 ビロケースを脚立てセットする    | 352 ビロケースをかける(セット)     | 41  |     |          |     |
| 10 ベッドカバーを掛ける 点検    | 444 ベッドカバーを掛ける 点検      | 40  |     |          |     |
|                     |                        | 444 |     |          | 304 |

MEMO-MOTION STUDY DATA SHEET

作業名  
 場所 新6F 3972  
 作業者名  
 経路



フィルムNo.  
 フジ SSS  
 ASA250  
 FRAMES PERSEC  
 1/8 100f/m  
 15.6 広角  
 距離 照明

SYMBAS-CAMERA Window  
 CAMERA NAME BELLHOWELL  
 70DR F. ANGENIEUX PARIS

① RIGHT READING

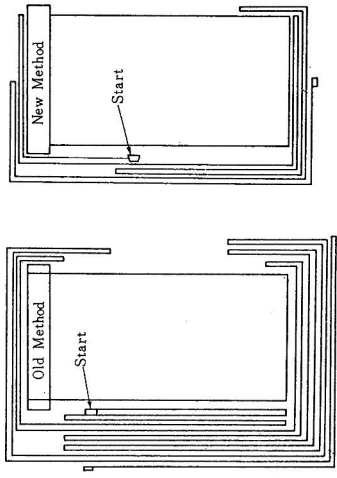


図5 メモモーション・スタディ

練に導入したものである。サービスを単なる形として習得させても、顧客の満足は得がたいもので、訓練は顧客の心理状態とサービス側の心理状態をもあわせ観察しながら演技をさせるところにより完全なサービス技能の習得がある。

## 2. 訓練用具

○視聴覚教材，作業手順書

### (7) ま と め

対人サービスにおいて、サービスの品質をより高い水準で考えるときに、サービスの構成を「知識、技能、態度」の3点からとらえると、単にサーブするための技能と、知識の習得のみでは不十分で、態度＝人格の要件が、より強く求められる。時たま、奉仕を仕事とする人々やサービス業に従事されて長い年月を経てこられた人々のなかに、すばらしい円満な人格の方がおられるが、このような方々は長い間、人にサービスをする仕事をされているうちに人間形成されたものと思われる。企業内での品質管理のための訓練が、企業の必要とする知識と技能の育成だけでなく、働く者にとって、社会人としての健全な人間形成の援助となるものでありたい。

# 9. 銀行におけるQCの実例

## 9.1 お客様の信頼をかちうる運動——株式会社三井銀行

### (1) 銀行サービスにおける正確性の重要性

#### 1. 銀行の主要業務

(1)与信業務…資金の貸出, (2)受信業務…金銭の預り, (3)為替業務…送金・取立など, (4)保管業務…貸金庫・保護預りなど, (5)代理業務…税金収納・公共料金自振・株式払込・配当金支払・電々債発行など, (6)提携業務…提携預金・提携ローン・クレジット

2. 以上の業務にもとづくサービス(商品)が, たいせつなお金に関するものであるため, 銀行の信用は他企業と同様に, あるいはそれ以上に重要である. 銀行の信用とは, 「サービスの提供がいかなる場合でも安全である」ということである. 銀行のサービス提供は, すべて事務を通じた無形のものであるから, 事務処理の正確・迅速・かつ安定性が必要である. すなわち, 銀行の「事務」自体がサービス(商品)であるといっても過言ではない.

### (2) 銀行における事務処理の特徴

1. 取引先数の膨張による事務量の急増.
2. サービス(商品)多様化に伴う事務処理の複雑化.
3. 電算機等機械化の進展目ざましいなかにあつて, 人手に依存する部分も多い.

#### 4. 労働市場の窮迫による人員の相対的減少ならびに質的低下.

(補) 日本人の特性からくる事務処理面の問題点——(1)端末機中心の現代事務処理システムにあって、機械になじみの薄いことからくる拒否反応が生じ勝ちのため、オペレーター訓練の充実を要する。(2)器用さからくる事務管理上の問題、すなわち、イレギュラー・ケースの自己判断による処置が、ミスにつながることもある。(3)伝統的に「ソロバンは卑しい」という観念が強く、事務蔑視の意識から、有能な男子が渉外を志向する傾向が一部にある。

### (3) お客様の信頼をかちうる運動

#### 1. 正確性 100% ノー・ミスの追求

銀行の信用は安全性にあり、銀行のサービスの第1は正確性である。銀行サービスが事務処理を通じて行われるため、一步でもノー・ミスに近づく体制づくりが常に問われなければならない。お客様の信頼をかちうる運動とは、以上の考え方にもとづき、ミスを排除せんとする三井銀行全体の運動である。事務ミスの中でも直接お客様にご迷惑を及ぼす項目とし、現金過不足と口座相違を重点的にとり上げ、これを0にしようとするのが本運動の中心である。

#### 2. 運動の内容

(1)営業店におけるノー・ミス目標管理の体制づくり、(2)営業店トップ・マネージャーへの意欲づけ、(3)中間管理者・担当者への意欲づけ、(4)口座相違防止対策テープ、チェック・ポイント、特性要因図、パレート図などの全店配布、(5)「口座相違0への挑戦」スライドによる研修、(6)各店好事例の紹介発表、(7)毎月店別実績の公表、(8)成績不良店への臨店指導、(9)成績優秀店の表彰・褒賞、(10)営業店改善委員会への本部オブザーバー参加、(11)ポスター・行内誌などによるPR、(12)改善提案制度の導入。

#### 3. 運動の成果

運動開始前に比べ、4分の1以下に減少。事務フロー上、電算処理化しきれず担当者の注意力に依存する部分があり、引き続き全店あげて0へ挑戦する所存である。



# 10. 工業におけるサービス部門の QCの実例

## 10.1 各部門に対するQCスタッフの巡回サービス —— 株式会社リコー

### (1) はじめに

当社は1971年11月に「不況に強い体質づくり」を目的としてTQCを導入し、途中、事業部制の施行(1974年10月)を経ながら、現在

- マーケット・イン思想の徹底
- 品質保証体制の確立
- 事業部制の定着

を重点とし、全社をあげてTQCに取り組んでいる。

TQC活動は各事業部、事業所(支店、工場)単位で実施され、本社のQC推進室がこれを支援する体制をとっている。

QC推進室のおもな機能はつぎのとおりである。

- ① 全社TQC推進計画の策定、進捗(全社TQC推進委員会事務局)
- ② QCの教育啓蒙の計画と実施
- ③ QC診断の計画と実施
- ④ QC大会などの推進行事計画と運営
- ⑤ **各部門に対する巡回サービスの実施**

以下、とくに⑤の巡回サービスについて、その背景と実施の概要を紹介する。

## (2) QCの押し売りセールスマン(背景)

導入当初の私たちQC推進室は、いわばユーザーに姿・形のない商品売りつけるセールスマンであり、その販売方法は各部門のQC推進担当者(代理店?)を通してあれをやれこれをやれと押しこんでいくやり方であった。その結果は、申しあげるまでもなくさんたんたるものであり、いたずらに①～③のペーパー・プランを書き換える始末。まことにユーザー(部門)に対するサービスとはほど遠い存在であった。

## (3) 田舎のヤブ医開業(動機と概要)

ある日、「君たち推進室は、先生や私を待たずに代診をやれないのか。たとえヤブでも、田舎なら村長、郵便局長に次ぐ有力者である。急患のもとへ走れ、そして脈をとれ！」という社長からのハッパと、これまでの反省をもとに始めたのが⑤の項目の「巡回サービス」である。

### 1) 巡回サービスの目的

1. 現場の問題点をつかみ、一緒になって直す(手直し)
2. 直しながら教育する(教育)
3. 同時に、推進室の仕事のやり方の悪さをつかみ、方針や推進計画、推進作業のやり方を直す(改善)

やり方はいろいろあるが、その一例をあげると

### 2) 方法(一例)

1. ハタキかけ(初回訪問：計画または依頼で)

巡回リーダーとメンバーがチームで現場を訪問し、じかに目で見、物にさわって問題点を指摘し、その場で教育する。これを診断表に記録し、部門ですぐ直せるものと直せないものに層別する。

2. ハキ掃除(次回訪問)

部門だけでは直せないものについては、メンバーが3～4日泊りこみで部門の人と一緒に直す。直しながら教育する。その結果を処置表に記録する。

3. 点検・フキ掃除(次々回訪問)

巡回リーダーがその結果を点検し、未了の分は1～2を繰り返す。

まだ見よう見まねではあるが、部門の協力を得て効果をあげ喜んでもらっている。これは私たちの推進という作業工程の結果に対する手直し処置にしかすぎないので、これらのデータをもとに原因である推進計画や推進作業のやり方の改善へつなげていくよう現在努力しているところである。

#### (4) あとがき(サワヤカニウラオユケ)

これまでの推進活動の反省のもとに作ったのが、つぎに掲げる私たちの「推進十訓」である。

サ：サービスに徹せよ

ワ：若さで押せ、権力に負けるな

ヤ：ヤル気を出させよ

カ：過去を断ち切れ点的思考

ニ：逃げるな、とびこめ

ウ：裏方に徹せよ、手柄をとるな

ラ：楽すれば苦あり、苦あれば楽あり

オ：押えつけない、押しつけない

ユ：ユーザー指向、部門はお客

ケ：現場現物、事実で推進

現実はなかなかこうはゆかぬが、毎日の失敗と反省を繰り返しながら一歩でも近づこうと日々努力している。

# 11. ま と め

サービス産業における QC は、われわれが1958年に QC の 0 次チームで渡米したときに、アメリカ銀行、UAL(United Air Line)、シアーズ・ローバック、メイシー、アンダーライター・ラボラトリ(UL マーク)、アメリカ消費者協会(CU)などを訪問したとき以来問題にしているのであるが、残念ながらあまり進んでいない。

しかし、いわゆるサービス産業(第3次産業)が進んでくるにつれ、これからますますサービスの QC が必要になってくる。すでに日本でも、電電公社、日本航空、山九運輸、すみや、など相当歴史も古く成果をあげているところもあるが、残念ながらいまだ QC 担当部門や品質保証部門をもっているところは、きわめてわずかである。とくに、商品を消費者に売っている多くのデパート、スーパー、小売店は、商品の QA を考えなければならないのに、まだ QC 的に非常に遅れており、多くの PL(product liability; 製品責任)問題も起こっている。

これは QC 関係者の怠慢といえるかもしれない。日本としては、製品を世界中に輸出しなければ生活できない。生活レベルを向上できなかった時代としてはやむをえなかったかもしれないが、しかしこれから安定成長、福祉時代に入ってくると、また甘ったれな日本人が増加してきている現状では、サービス産業の QC がますます重要になってくる。とくに、第3次産業従業員が増加してきている時代であるから、日本人の人質改善のためにも、サービス産業の QC

が重要になってくる。

このためには、工業のサービス(管理)部門での QC, それに関連した流通・サービス機構の QC をまず推進し、多くの実例と効果を示す必要がある。それからサービス産業、第3次産業へと QC を普及してゆく必要がある。

しかし、サービス産業の QC を推進するためには、とくにつぎのことが重要である。

- (1) サービスの品質、質ということに関係者が真剣に考えること。これからは工業と同様に、サービスの品質競争の時代である。
- (2) トップがサービスの QC の重要性を認識し、勉強すること。
- (3) センスのよい QC スタッフを養成すること。
- (4) トップから末端の従業員まで教育して、全員参加の QC にもってゆくこと。
- (5) QC サークル活動を育成すること。
- (6) サービスの品質保証体制を確立すること。
- (7) サービスの新製品開発の QC を行うこと。

などであろう。

このパンフレットが、日本のサービス産業の合理化に役だち、サービスの品質管理、品質保証を行ううえでの指針となれば幸いである。





75