



経営論集

Vol.4, No.7, March 2018, pp.1-11

ISSN 2189-2490

■ 書評 ■

## 書評 伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリング』中央経済社、2016年

新井 一夫

### 概要

本書は、日本のGDPの多くを占めるサービス産業の低い生産性、鈍い成長力という現状を改善するため、サービス・リエンジニアリングと呼ぶ手法を提唱している。この産業では中小企業が多いため、既存のノウハウや経験を生かしながら、あくまでリフォームにこだわるという姿勢は、すぐにでも適用可能であり、注目に値する。

キーワード：サービス・リエンジニアリング、ホテル、旅館、レストラン、非営利組織、VE、USALI、管理会計

(受理日 2017年10月11日)

### 文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 書評 伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリング』中央経済社、2016年

新井 一夫\*

## 1. はじめに

本書は日本のGDPの70%近くを占めるサービス産業の成長力が鈍く、生産性もすこぶる低いという現状を改善するため、サービスを再構築するという意味の「サービス・リエンジニアリング」(以下ではSREと記す)なる考え方や手法を提唱することを目的としている。とくに、この業界には中小企業が多いために、改善のための資金力に限りがあることを考慮して、既存のノウハウや経験を生かしながら、あくまでリフォームにこだわるという姿勢を取っている点を、高く評価したい。

本書で扱う内容は、業種としても、また科学的な分析方法にしても非常に多岐にわたっているため、企業としては適用可能なところから、順次採用していけるのではないかと思われる。

以下では、各章ごとにその内容を検討する。

## 2. 各章の内容

### 2.1 基本的な考え方

第1章の「SREの意義とその基本概念」では、基本的な考え方を明らかにしている。まず、サービスが、製品と異なる4つの特徴を示した上で、サービスの提供者から見た商品属性

をサービタビリティと定義する。そして、そのサービタビリティと顧客がサービスに求める3つの商品属性(当たり前属性、一元的属性、魅力的属性)との対応関係から、次のような3ファクターモデルを提唱している。

$$Q(\text{クオリティ}) \times H(\text{ホスピタリティ}) + A(\text{アメニティ}) = \text{ACbS}$$

ここではラーメン店の例で説明されており、ACbS(affecting customers by service)はサービスによって顧客を感動へ導くことであり、それはQで表されるラーメンそのものの品質などとHである接客との積と、Aで表される割引券の配布などの和として考えられるというものである。

次に、サービタビリティを最大化するサービス・コンテンツの作り込みを行う、以下の4ステップを挙げている。

- ①問題発見、
- ②問題の大きさの把握、
- ③代替案の探索、
- ④サービス・インフラの整備である。

このうち②のステップでは、失敗コストがサービス改善に取り組む予算の上限になるとの指摘は重要で、この後、第12章で詳述される。また、③のステップでは、サービスの価値を以下の式で表して、この式から既存の活動のうちサービタビリティを生まない活動を削減し、浮いた資金をサービタビリティを生む活動に追加投資するという本書の基本指針を導き出してい

\*経営学部 非常勤講師

✉Kazuo.Arai@mb4.seikyoku.ne.jp

る。

$$\text{サービスの価値} = \text{サービスタビリティ} / (\text{価格} + \text{利用コスト})$$

本章の3ファクターモデルは、第9章でラーメンチェーン店に、また、第12章ではホテル業の分析にと用いられることになる。また、上記サービス価値の決定式は、第4章などのVEアプローチに繋がる重要な提言である。

## 2.2 サービス品質の測定と顧客ニーズに応える新サービスの開発

### 2.2.1 成功するサービスの開発

第1章の枠組みを受けて、第2章から第4章では、高品質のサービスを低コストで実現するサービス・コンテンツをいかに見いだすかという課題に取り組み、顧客ニーズに応える新サービスの発掘方法を論じている。とくにサービス品質の測定方法に努力している点に注目できる。

まず、第2章の「SREの位置づけと手法に関する一考察」では、成功するサービスの開発方法論を明らかにしている。すなわち、原価企画的な方法は競争劣位のサービス企業には実施する余裕がないとして、航空業界の商品企画で有用な分子モデルをSRE分子モデルに拡張しようとしたところに注目できる。そのため、以下の7つの手順を挙げている。

- ①現在の自社サービスの分子モデルに要素を描く。
- ②各要素ごとに、充足されれば満足だが、不充足でも仕方がないとされる「魅力的属性」、充足されれば満足だが、不充足なら不満をもたらす「一元的属性」、あって当然と見なされる「当たり前属性」に色分け

する。

- ③各要素ごとに、サービスタビリティのQ、H、Aのいずれかを識別する。
- ④商品1単位当たりの原価を計算。
- ⑤商品1単位当たりの原価削減額を計算。
- ⑥上記削減額の範囲内で追加可能要素を議論。
- ⑦新たな分子モデルの描写。

ここで、②③⑥のステップが、第1章の枠組みで議論されていることが、理解出来るであろう。

### 2.2.2 サービス品質の測定

つづく第3章の「サービス財における知覚品質の形成過程と評価測定」では、サービス・マーケティングの視点から、サービスの品質の評価と測定問題を論じている。まず、サービスの品質自体を測定するのが困難なため、顧客側の知覚する品質を測定することを提唱している。そのための測定方法としてSERVQUALや日本版顧客満足度指数を、また、評価方法としてギャップ分析や覆面調査に類似したサービス・プロセスのマッピング法などを紹介している。

最後に、SREのアプローチに、サービス・マーケティングの視点を加えて、以下の6ステップを提唱している。

- ①サービス・コンセプトの設計、
- ②ターゲット・セグメントの設定、
- ③サービス・プロセスの設定、
- ④顧客視点を導入したサービス・プリント（サービス・プロセスのマッピング）の作成、
- ⑤知覚品質とコストの分析、
- ⑥サービスの提供プロセスの再設計。

ここで興味深いのは、①②のステップでマーケティングからの視点が活かされることである。ホテルの例であれば、ラグジュアリーホテルかビジネスホテルか、また、寿司店であれば、高級寿司店か回転寿司店かの対象を絞る必要があるとの指摘である。その上で、標準化の程度が決められる。すなわち、ラグジュアリーホテルであればバトラーサービスを置けるが、ビジネスホテルであれば、予約や精算業務すらウェブサイト上でシステム管理することになるであろう。この指摘は、限られた資源を有効活用する SRE の考え方に沿うものとして、評価できる。

### 2.2.3 顧客ニーズの把握と新サービスの発掘

第4章の「SREのためのVEアプローチ」では、製品分野で適用された価値工学をサービスに適用して、顧客ニーズの把握とサービスにおける価値創造の実例を紹介している。まず、SREにはVE的なアプローチ、とくに感性VEが有効であるとして、以下の価値式を示している。

$$V(\text{価値}) = F(\text{機能}) / C(\text{コスト})$$

また、機能、つまりサービス品質の客観的測定が困難なため、先行研究を参考にして、顧客満足に結びつく以下の6つの評価項目を提示している。

- ①有形性（施設、設備、従業員の外見）、
- ②信頼性（約束されたサービスを正確に遂行できる能力）、
- ③応答性（顧客を助け、迅速なサービスを提供する意向）、
- ④保証性（信用と信頼を与える従業員の知識と丁寧さ）、

- ⑤快適性（気持ちよくサービスを受ける）、
- ⑥嗜好性（自分の好みに合っている）。

次に、実例によって、顧客ニーズを把握し価値創造に結びつく、新サービスの発掘方法を紹介している。まず、高速道路サービス会社ではアンケート調査により、走りやすさ、通行料金、サービス・エリア（SA）やパーキング・エリア（PA）の評価といった既存のアンケート項目では、③④⑥の評価項目があまり改善せず、認識していない潜在的な別のサービスが必要であることが判明した。そのため、アンケートの自由記述から潜在的な顧客ニーズを推測するために、テキストマイニングやコンセプト・メイキングVEなどの手法を用いて、ドライバーのマナーの啓発、SAやPAのトイレの快適性など、新しいサービスのニーズを認識している。

次に、鉄道サービス会社では、他社との差別化できる機能を見出すために、顧客要求関連図を用いて、以下の価値概念式のどの機能が価値創造に結びつくかを分析している。

$$V(\text{価値}) = F(\text{安全} \times \text{移動} \times \text{正確} \times \text{速達} \times \text{快適}) / C(\text{運賃} + \text{料金})$$

さらに、分子モデルを用いて、このサービスにどのような財が必要かを分析している。

この研究は、顧客ニーズの把握と新サービスの発掘方法をよく説明していて高く評価できるが、著者も述べているとおり、VEのもう一方の要素であるコスト側に議論がないのが残念であった。

## 2.3 ホテル業の研究

### 2.3.1 環境適応型の経営管理システム

第5章～第7章、および付録はホテル業界の

研究であり、一流ホテルの成功の秘訣や経営管理システム、管理会計情報システムの改善策を論じている。

まず、第5章の「サービス提供プロセスに基づく業績管理システム」では、SREの基本ステップの④「インフラの整備」に焦点を当て、サービスの特性に応じた経営管理システムの必要性を論じている。

先行研究にもとづき、外部環境の変化が激しいほど予測を重視した環境適応型の経営管理システムが求められることを明らかにしている。それを予測型経営と呼び、具体的な成功例として、事前管理を特徴とする京セラの予算管理システムを紹介している。

すなわち、京セラでは、①毎年更新する3年の「ローリングプラン」と、②単年度の「マスタープラン」、さらに、③直近の環境要因を考慮した毎月の「予算」という、環境変化への対応度が異なる3つの計画を持っている。さらに、サービス組織の業績管理システムには、トップやミドルが中心に予測を行う「予測分離方式」と、組織階層の責任者が予測を行う「予測一体方式」という2つの視点があることを明らかにする。

最後に、上記視点に照らして、ホテルの仮説例を用いながらサービス提供プロセスを3分類し、各タイプに適した、以下のような業績管理システムを提言している。

- ①高価格で顧客別の専属担当者を置くようなラグジュアリーなホテルには、従業員に裁量権を与えた「予測一体方式」が適しており、
- ②フルサービスを提供するシティホテルには、「予測分離方式」と「予測一体方式」のどちらも適しており、

③宿泊に特化した低価格のビジネスホテルには、予測に基づく経営管理システムで対応する意義は少ない、と提言している。

ホテル業界のような固定費型産業の特性上、売上の変化が利益に強い影響を与えるために、外部環境の変化に対処する必要性を提言するこの研究は、非常に高く評価できるであろう。今後は、仮説例に基づく提言を超えて、事例の分析が期待される場所である。

### 2.3.2 最高級のホスピタリティ

第6章の「ホスピタリティ産業におけるSRE」では、SREに取り組む先進的な実践例を取り上げ、すべてのホスピタリティ産業に共通の課題解決アプローチを提示している。まず、ホスピタリティは商品であり、よりよい商品に仕立てるためにコストを掛けるのは当然である。そのため、削減の対象になるのは顧客にとって付加価値を生まない活動に対する支出であり、浮いた資金を付加価値を生む活動のため投資するべきであるという、第1章の考え方を踏襲している。この考えに沿って、最高級のホスピタリティと高収益を同時に達成している、以下の実践事例を分析している。

その事例は、努力もアピールも忘れないエンターテインメント型ホスピタリティのザ・リッツ・カールトンと、お客の気づかないところに気を配るヒーリング型ホスピタリティをもつ老舗旅館の加賀屋である。興味深いのは、対照的な背景を持つ2社であるにもかかわらず、共通点として以下の3点を挙げていることである。

- ①ノーを言わないサービスとそれを可能にする従業員への権限委譲、
- ②従業員が快適に過ごせる職場環境、
- ③提案を歓迎し、情報を共有できる制度。

ここから、洋の東西を問わず、望ましい組織には大差ないとの印象を受けるであろう。

また、現地スタッフを雇用しながらも、日本の加賀屋の運営方法をそのまま移転するとの方針で台湾に進出した加賀屋は、わずか3年で現地の人気高級旅館サイトで第1位になっていることから、日本流「おもてなし」はシステムとして作り込めることが実証されたとしている。この結果は、日本流ホスピタリティの海外移転の可能性を示唆する、貴重な発見であろう。

### 2.3.3 USALI のわが国への導入

第7章の「SREの手法としてのUSALIの導入」では、宿泊業においてUSALI(ユニフォーム・システム)を管理会計情報システムとして構築する方法を考察している。

通常宿泊業では、客室部門、料飲部門、物販部門などで収益と費用(原価)が発生しており、上記のようなセグメント別に損益計算を行うことが、経営管理上の情報として重要である。この情報要求に応えるものとして、欧米を中心にUSALIが用いられている。1926年の初版以来改訂が重ねられ、本書では、2014年の第11版を詳述している。

USALIの特徴の1つは、直接原価計算方式による部門別損益計算である。計算書のおおまかな構造は、部門ごとの売上高から部門費用を控除して部門利益を算出した後は、会社全体で計算する。すなわち、部門利益の合計額から共通営業費、マネジメント料、営業外損益を加減して、利払い・償却・税引前利益(EBITDA)を計算する。さらにそこから更新積立金を控除して更新積立金差引後EBITDAを計算するようになっている。

米国では約78%(1999年調査)の企業が管理

会計情報と財務会計情報の両方の目的で利用しており、その背景には、自社を類似企業と比較できるベンチマークとして利用できるサービスが整っていることなどが挙げられている。また、金融機関の融資判断や事業の売却価格決定にも利用されているのも一因であろう。

他方、日本ではわずか18.6%(2010年調査)の普及率である。この背景には、宴会部門の売上の比重が高いのにその部門がない、日本独特の旅館は規模が小さく、宿泊と食事がセット料金になっていて、宿泊部門と料飲部門に分けづらい、さらに、ベンチマーク情報が乏しい、会社法、金融商品取引法などの規制で財務会計情報として利用できないなど、多くの理由が挙げられている。

そこで、本書では、経営管理上の利点から日本でもUSALIを導入すべきとして、順次段階を踏んで実施するよう勧めている。とくに本書の付録からも分かるように、旅館業では管理会計情報を利用する点で後れを取っており、以下の手順はそうした旅館経営の近代化を目指すものとして、高く評価できる。

- ①第1段階として、観光庁が勧める宴会部門を独立させた「旅館管理会計システム」とそのマニュアルである「旅館経営管理マニュアル」などを活用して、いわば「日本版USALI」を導入する、
- ②最終段階として、日本版USALI様式からUSALI様式に調整する。

なお、観光庁の「管理会計システム」は売上高と費用を部門別に分ける方法を工夫しており、また、エクセル版が無料でダウンロードできるため、中小企業にも容易に適用できると思われる。

### 2.3.4 わが国宿泊業の実態

さて、わが国宿泊業の現状、とりわけ管理会計情報の利用実態はどうなっているのでしょうか。その研究が、付録の「わが国宿泊業における管理会計情報の利用実態－単純集計に基づく考察」である。ここでは観光庁国際観光ホテル整備法登録済みのホテル270件と旅館402件のアンケートを分析し、以下の管理会計情報の利用実態を調査している。

- ①料金体系、
- ②業績評価の実施と業績評価指標、
- ③業績目標の設定と利用状況、
- ④部門別管理会計情報の利用状況。

さて、①の料金体系の主な結果は、ホテルが1泊朝食付きが約90%、1泊（素泊まり）が約80%なのに対し、旅館は1泊朝食・夕食付きが約98%、1泊朝食付きが約70%となっていた。このように、旅館は基本的に宿泊と食事がセット料金となっている。

②の業績評価の実施率については、ホテルが70%以上であるのに対し、旅館では50%以下であった。しかも、ホテルも旅館も規模の大きい方が実施率は高かった。また、使用する業績評価指標は、旅館では部門別売上高や客室単価をあまり重視していなかった。これは料金体系の違いにより、旅館では部門別損益計算がしづらいという背景があると思われる。しかし興味深いのは、旅館の約70%が、当該地域を訪れた観光客の統計である「入込客数」を重視していたことである。温泉街などの特殊な立地のためなのか、理由を知りたいものである。

③の業績目標として損益計算書様式の予算を設定し実績値と比較しているかという点では、ホテルと旅館では、プロパティレベルでは同程度であったが、部門レベルではホテルの方が多

くなる。また、アンケート対象の宿泊施設はかなりの規模（ホテルの平均客室数は187.03室、旅館は58.70室）であるにもかかわらず、ホテルで約10%、旅館で約25%が損益計算書様式の予算を編成していなかった。これは、経営管理に管理会計情報を利用するとの観点からは、問題である。

同様に、④の部門別管理会計情報の利用のため、売上高の部門への配分を行っていたのは、ホテルが約80%であるのに対し、旅館は約30%であった。

このように、全般に旅館の方が規模が小さく、部門別計算を中心とした管理会計情報の利用が少ないという実態が見て取れるであろう。第7章で紹介されている観光庁の「管理会計システム」などを利用するなどして、マネジメントの問題点を早期発見できる部門別損益計算書様式の予算管理を、早急に実施することをお勧めしたい。

## 2.4 レストラン業の研究

### 2.4.1 高級レストランの顧客吸引力

第8章、第9章は、高級レストランの高い集客力の理由と、ラーメン・チェーン店の原価管理の考え方を扱っている。

第8章の「顧客吸引力の創造とディレンマ」では、スペインの世界的に有名な高級レストランを事例に、短期間に顧客吸引力を創造する要因と、有名になったことの経営上のマイナス要因について考察している。

まず、周辺地域やオンラインでもカジノができるようになると、ほとんどギャンブル収入に依存していたアトランティック・シティは急速に競争力を失ったのに対し、収益源を多様化したラスベガスはますます繁栄しているという事

例から、ある地域に人を引きつける要素をアトラクターと名付け、競争力のある魅力的で多様なアトラクターが存在すると、環境変化に対する頑健性が高くなることを指摘している。

同様に、ここ10年ほどで4店から8店に急増しているスペインの三つ星レストランが、比較的短期間で顧客吸引力を創造した例を詳しく検討している。注目すべきは、これらのレストランは大都市ではなく、バスク地方のサン・セバスチャンとその近郊の3店やカタルーニャ地方の4店のように、中小都市に位置することである。いずれの地方も良質な海・陸の食材が得られるだけでなく、地方の政治・経済の中心地であったり、かつての王国や産業革命の繁栄があったり、さらに中世からの高級保養地としての景観というインフラがあるという特徴があった。さらに、地元を愛するシェフが料理開発の努力を長期間続け、専門学校や大学での料理教育、著作の出版にも携わり、これらの地域には多くのアトラクターが存在していると分析している。これはよい指摘であるが、大都市にはアトラクターが無かったのであろうか。将来の分析に期待したい。

しかし、高級レストランには経営上のマイナス要因も存在する。それは、高級レストランにふさわしい料理とサービスを提供するにはコストも掛かり大きな利益を上げることが難しいため、それを補うためにコンサルティング業やテレビ・ラジオへの出演を増やすと、大事な旗艦店でも仕事の時間を奪うというディレンマである。

なお、注目したいのは、高級レストランといえども経営は容易ではなく、ミシュランガイドやその他のガイドブックに掲載された時から、経営が軌道に乗ったり、集客力が爆発的に増加

している店が複数あることである。したがって、こうしたマス・コミュニケーション手段も顧客吸引力には欠かせない要因になるかもしれない。

#### 2.4.2 飲食業の原価管理

これに対し、第9章の「飲食業における原価管理の現状と課題－SREの効果的な運用をめざして」では、庶民的なラーメン・チェーン店の事例を取り上げて、各店舗と本社での原価管理にSREを適用する方法を検討している。

個人店の原価管理の特徴は、歩留まりを考慮した各商品の平均原価の算定と棚卸資産の在庫管理に重点を置くのに対し、チェーン店での原価管理にはそれ以外に、同社の他店と比較した原価管理が可能になるという特徴がある。また、本社の役割は、各店舗でラーメンの品質とスープの濃度のようなサービス品質の維持と、無駄な経営資源の低減とのバランスが取れているかを確認することである。その際に、人件費、売上高、来店数、FL（フードとレイバー）コスト、およびそれらの店舗間比較などの管理指標を用いている。ここでチェーン店の原価管理で興味深いと思われるのは、以下の2点である。

- ①本社は各店舗に対し、貨幣的尺度よりも、品質維持とか歩留管理のような量的管理を求めるようにしており、これは品質問題を予防するためであるとしている。わが国でも一流ホテルや老舗食品メーカーですら、安易な原価管理が食品偽装問題を誘発していることから、良い判断と思われる。
- ②従業員の店舗異動によって異動先の店舗がコスト高になることから、コストを多く発生させている特定の従業員を把握でき、速

やかに従業員教育に結びつけることができる。

さて、このような特徴を持つチェーン店でのSREの課題は、各店舗での品質向上と無駄なコストの低減、および本社のサポートである。その第1歩は、顧客満足と来店頻度の向上、および新たな顧客の来店数の増加であるとして、第1章で紹介したSREの概念式を利用し、次のように分析している。

$$Q \times H + A = ACbS$$

ここで、ACbSはサービスによって顧客を感動へ導くことであり、Qはラーメンの品質だけでなく、カウンター・テーブルにある調味料、お手拭き、ティッシュ、子供用椅子も含むとしている。また、Hは接客、配膳だけでなく、「雪の日でも営業している」などの施策も含んでいる。さらに、Aは割引券の配布、トッピングの無料サービスなどを挙げている。

さて、この式のHを取り上げ、店舗が責任を持つべき部分は競争相手も同水準であるため、本社が物質面でのインフラの整備によりHに与える影響が、競争優位を左右するとしている。

具体的に本社のインフラ整備における役割は、以下の2点である。

- ①空調（エアコン、風除室）や駐車スペースに配慮して、顧客に入店してもらおう際の気遣いを示すこと。
- ②リニューアル工事の際に原価低減も目的にすること。たとえば、座席数を減少して空きスペースに店内喫煙室や研究場所を確保したり、車いすスロープを新規に設置する。また、座席レイアウトを、従業員から90°で見渡せる角度に変え、顧客の表情ま

で意識が行き届きやすくすると同時に、人員削減を可能にする。お客の気づかない面でのコストカットとして、LED照明、以前の一部設備の再利用という事例を挙げている。

第11章でも言及するが、レストランのような人手不足の業界にあって、本社の担うこのような役割はたいへん重要であると思われる。

## 2.5 その他のサービス組織に適用可能な研究

### 2.5.1 NPOのSRE

第10章から12章は、その他のサービス組織に適用可能な問題を考察している。すなわち、自治体の施策の活用方法、サービス業界の人手不足問題、さらにサービス・コンテンツの開発と予算配分問題を同時に解決できる支援ツールなどを扱っている。

第10章の「非営利組織におけるSRE - SREサポートシステムとしての行政評価-」では、行政経営の効率化、住民満足の向上、透明性の高い行政経営の実現などを目指して、約8割の自治体で実施しているものの、多くの自治体が行政経営の結果報告の手段としか見ていない行政評価と呼ばれる評価システムを取り上げている。そして、それを行政経営の効率化にも活用できるようにリフォームし、行政サービスの向上とコスト削減を同時に達成しようとしている。この点で、費用をあまり掛けずに既存の組織をリフォームすることで、コスト削減とサービスの向上を達成するという、SREの趣旨に合致する研究として、高く評価できるであろう。

全国の366の都道府県、市、特別区を対象に分析した結果、「コストの削減」と「行政サー

ビスの向上」の両者に良い影響を与える組織の特徴について、以下の2点が判明した。

- ①部局や階層を超えた多様な協力関係を持つ組織、
- ②行政評価の情報に基づいて、上司と部下間の積極的なコミュニケーションを生み出す（インタラクティブ型利用）組織。

この研究により、「コストの削減」と「行政サービスの向上」の両者を同時に実現することは可能であり、現在とくに採用の少ない②の「インタラクティブ型利用」を目指したりフォームが重要になるとして、次のリフォーム4条件を提示している。

- ①システムから得られる情報は、トップの経営陣が取り組む問題に関するもの、
- ②組織のあらゆるレベルの現場マネージャーが、当該システムからのデータに注意を払うこと、
- ③得られるデータは、上司、部下、同僚間のフェイストゥフェイスのミーティングで議論すること、
- ④システムは継続的なチャレンジと議論のための触媒（きっかけ）となること。

これらは、第12章でも言及されるが、組織構成員が一丸となって継続的に取り組むことが重要という考え方と一致する。

### 2.5.2 人手不足問題の解決法

第11章の「ホスピタリティ産業における非正規の基幹化マネジメント」では、この業界の人手不足と非正規雇用の従業員が多いとの現状を踏まえ、人的資源管理の一環として、サービス向上を低コストで実現するSREの目的達成方法を模索している。すなわち、時給アップなどの方策では対処しきれないほど深刻化している

人手不足と、5年以上の反復更新された非正規従業員に対し無期雇用契約への転換制度が立法化されたことを背景に、非正規従業員に正社員と同様の仕事と責任を担ってもらう基幹化マネジメントと、その延長上にある正社員への転換制度の、効果的な実施方法を検討している。なぜなら、慎重に行わないと、5年以内の雇い止めとか、正社員への転換がモチベーションを下げるという、意図せざる結果が生じる可能性があるからである。

そこで研究では、過去の知見に基づき、非正規を正社員化するには、自己の貢献度に基づき賃金や昇進を決定する人事制度も並行して設置すべきとの仮説を立て、宿泊、飲食サービス業の正社員42人と非正規の従業員130人を対象にして、分析している。

その結果は仮説通り、正社員への転換制度を導入するには、賃金や昇進を能力、職務、業績など組織への貢献度に基づく人事制度も同時に設置する必要があることが判明した。興味深いのは、こうした人事制度の無いまま正社員への転換制度を導入すると、正社員との比較意識を目ざめさせ、かえって非正規の不正感を高めてしまったことである。

この発見は、深刻な人手不足と非正規雇用従業員が多いその他の業界にも等しく適用可能であり、重要な研究であると思われる。なお、もう一つの予期せざる結果である5年以内の雇い止めについては言及がなかったので、これからの研究に期待したい。

### 2.5.3 SREの支援ツール

第12章の「SREの支援ツールの検討－サービスABCDの意義とその活用事例－」では、すぐにも適用したい読者の期待に応えられる

と著者も自負しているように、適用が容易な、サービス ABCD (attributed-based cost deployment) と呼ばれるツールを提唱している。これは、品質機能展開の枠組みで考案された ABCD をサービスに適用したもので、SRE の目的であるサービスの品質とコストの同時作り込みを可能にするものである。適用が容易という点で、SRE としてたいへん優れたものと思われる。

具体的には、マトリックス形式のワークシートが肝要で、この表の上で、顧客がサービスに求める商品属性と、商品としてのサービスの構成要素（またはサービス・コンテンツ）との対応関係の評価し、有望なサービス・コンテンツには改善予算つまり収益改善のための投資資金を効果的に配分できるようにしたものである。

さらに、同種、類似価格のホテルが数軒隣接する、地方都市の駅周辺に位置するビジネスホテルという仮説例を設け、サービス ABCD の運用方法を説明している。その結果、ワークシートから以下の3つの施策が望ましいことが分かった。

- ①アーリーチェックインとレイトチェックアウトの導入、および、それを可能にする定刻以前にチェックアウトする客への次回割引券の配布、
- ②ビジネス客のフロアと女性、子供連れ客のフロアを分ける、
- ③コーヒー、紅茶の無料サービスによる、レストランとバーの活性化。

さらに、これらのサービス・コンテンツの改善予算の最高限度額は、サービスの失敗コストとするとの指摘も、第1章のSREの考え方に一致し、理解しやすいものであろう。

こうして、ワークシートが分かりやすいとい

うことは、別の効果も生んでいる。つまり従業員にも施策が理解しやすく、結果として組織構成員が一丸となって取り組むための合意形成や自主的に思考する機会を提供するという、潜在的な機能を持つことになる。これは非常に興味深い。

最後に、仮説例はホテル業であるが、このワークシートはどのサービス組織であっても容易に適用可能であろう。

### 3. おわりに

本書の研究は非常に多岐にわたっているが、すべてSREの視点で論じられており、全体として今後のサービス業の研究に、優れた示唆を与えるものであろう。

第1章では、SREのサービタビリティの3ファクターモデルとサービス・コンテンツを識別するための4ステップが、以下の議論の枠組みとして提示された。

つづく第2章から第4章までは、サービス品質の測定やサービス・コンテンツの作り込みに関する分析手法が論じられた。

これらの基礎的な研究の次は、各業種別の研究である。まず、第5章から第7章と付録では、宿泊業について、外部環境の変化に対応する経営管理システムのあり方や、最高級ホテルの秘訣、また、ホテルと旅館におけるUSALIや管理会計情報の利用実態が明らかにされている。

次に、第8章と第9章では飲食業について、高級レストランの多様なアトラクターや、チェーン店での本社の役割などを分析している。

最後に第10章から第12章を用いて、サービス

業におけるその他の業界にも有益と思われる SRE の研究を行っている。その中には、行政組織の効率化、非正規雇用従業員の正規化問題、サービス ABCD の技法などが含まれる。

このように、現在でも宿泊、飲食業を中心に、非常に示唆に富んだ広範な研究が行われているが、さらに研究が進められることによって、どのサービス業にも適用できる理論や手法が確立されることを期待している。

#### 参考文献

伊藤嘉博編著『サービス・リエンジニアリングー顧客の感動を呼ぶホスピタリティを低コストで実現する』中央経済社、2016年。

山口祐司監修、山口祐司、青木章通、北岡忠輝共著『最新ホテル企業会計完全マスター』柴田書店、2009年。



**Journal of Public and Private Management**

Vol.4, No.7, March 2018, pp.1-11

ISSN 2189-2490

**Book Review: Yoshihiro Ito, *Service Re-Engineering*,  
Chuokeizai-sha, 2016.**

**Kazuo Arai**

Faculty of Business Administration (Part-time lecturer)

✉ Kazuo.Arai@mb4.seikyoin.ac.jp

Received 11 October 2017

**Abstract**

Authors advocate the new technique named "Service Re-Engineering", in order to improve productivity and growth of service industry in Japan. This technique is applicable for many medium and small companies in service industry, because the policy of this technique is mainly reforming of existent organization, at low cost.

Keyword : Service Re-Engineering, Hotel, Japanese-style hotel, Restaurant, NPO, VE, USALI,  
Management Accounting

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集 Vol.4, No.7**

ISSN 2189-2490

2018年3月28日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>