

記者発表資料

平成21年8月6日

近畿経済産業局記者会
大阪経済記者クラブ 会員各位
(同時資料提供：五月会)

関西サービス・イノベーション創造会議 初の実証実験スタート
～「行動観察手法を活用したサービス現場改善プロジェクト」の実施について～

【問合せ先】近畿経済産業局 サービス産業室(細川・辻)
TEL：06-6966-6025
大阪商工会議所 経済産業部(近藤・土居)
TEL：06-6944-6304
(株)エルネット インタラクティブマーケティング事業部(芥子・磯)
TEL：06-6479-3134

近畿経済産業局と大阪商工会議所が昨年9月に立ち上げた産学官連携組織「関西サービス・イノベーション創造会議」(資料1参照)は、初めての实証実験として、飲食、鉄道、ホテルの3業種を対象にサービス向上を目指す「行動観察手法を活用したサービス現場改善プロジェクト」(資料2参照)を実施する。

同会議は、現在35社・団体が加盟し、関西のサービス産業の生産性向上や新たなビジネスの開発を目指し、先進事例の紹介や革新的なサービスモデルの検討などを実施している。

今般の実証実験は、がんこフードサービス株式会社、近畿日本鉄道株式会社、株式会社ロイヤルホテルを対象に実施。株式会社エルネット(資料3参照)が保有する「行動観察手法」(資料4参照)を用いて、従業員個人の経験や勘に頼りがちな「接客・おもてなし」、「厨房・調理」、「顧客誘導」の各業務を分析し、提供するサービスの全社的な質の向上や抜本的な見直し、業務の効率化など、“サービス革新”の創出につなげる。

また、実証実験の結果については、改善マニュアルや、改善前後の現場の状況を比較できる映像コンテンツを作成し、関西各地でのセミナーやWEBでの動画配信などを通じて、幅広い業種への応用を促す。

同会議の進捗状況・成果については、今後も以下のとおり情報提供していく予定。

今般の実証実験の進捗状況・成果<適宜>
実証実験第2弾の実施(中小サービス現場の改善モデル構築)<8月下旬頃>
同会議の活動内容<適宜>

以上

【添付資料】

- 資料1：「関西サービス・イノベーション創造会議」概要
- 資料2：「行動観察手法を活用したサービス現場改善プロジェクト」概要
- 資料3：株式会社エルネット 概要
- 資料4：「行動観察手法」について

「関西サービス・イノベーション創造会議」概要

1. 目的・活動

- わが国のサービス産業はGDPの約7割を占めるが、製造業と比較して、その生産性の低さが指摘されている。少子高齢化・人口減少時代に、わが国経済が活力を維持・強化するためには、サービス産業の生産性向上、イノベーションの創出が不可欠である。
- そこで、近畿経済産業局と大阪商工会議所では、わが国のサービス産業のイノベーションや生産性向上が求められる中、地域を挙げた取り組みとしては全国で初めて、産学官で構成する「関西サービス・イノベーション創造会議」を平成20年9月に設置。
- 同会議では、サービス産業が抱える課題の解決を目指し、先進的な事例紹介・技術発表のためのセミナー開催（全体会議）やテーマ別のワーキンググループ活動を通じて、実際の ①サービスの生産性や質の向上、②革新的なサービスモデルの検討・開発などに取り組んでいるところ。
- なお、同会議の取り組みについては、「関西メガ・リージョン活性化構想（平成21年3月26日近畿経済産業局発表）を実現するための46の具体的な行動計画（アクションプラン）」ならびに「大阪商工会議所が推進中の大阪賑わい創出プラン（34アクションプラン）」の一つとして位置付けている。

2. 平成21年度「関西サービス・イノベーション創造会議」事業計画

- **全体会議の拡充・強化**
 - ・実践・導入し易い（即効性のある）製造業の“カイゼン”手法の事例紹介
 - ・神戸商工会議所・京都商工会議所など関係機関との連携を強化し、先進的な企業・団体の取り組み事例紹介を関西の各地域で開催（キャラバン活動）
 - ・サービス業が抱える経営課題及びニーズの発表
- **ワーキンググループ活動の活発化**

平成20年度に設置した既存の6ワーキンググループ活動の継続に加え、新たな技術シーズやニーズ双方からの提案に基づいたワーキンググループを立ち上げ、具体的なサービスモデルを検討・開発する。
- **中小サービス業に対する生産性向上活動支援事業（新規）**

中小サービス業への生産性向上に向けた取り組みを促進するため、中小サービス現場改善事例の収集、中小サービス現場におけるモデル改善の実施、関係機関と連携した改善事例セミナーの開催などを実施する。（近畿経済産業局が中心となり検討中）

○ 参加メンバー

- ・ 座長：京都大学 経営管理大学院 教授 原 良憲氏
- ・ 副座長：京都大学大学院 経営管理研究部 特定准教授 前川 佳一氏
- ・ 参画企業・団体など：35社・団体

[企業：26社]	
● イオンディライトアカデミー株式会社	● 株式会社サクラクレパス
● 伊藤忠商事株式会社	● サラヤ株式会社
● エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	● 三洋クリエイティブサービス株式会社
● 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ	● 三和実業株式会社
● 株式会社NTTデータ関西	● シャープ株式会社
● 大阪ガス株式会社	● シャープシステムプロダクト株式会社
● 大阪信用金庫	● 株式会社大丸
● がんこフードサービス株式会社	● 大和ハウス工業株式会社
● 近畿日本鉄道株式会社	● 日本生命保険相互会社
● 株式会社グルメ杵屋	● 株式会社阪急阪神百貨店
● 京阪電気鉄道株式会社	● 株式会社日立製作所
● コクヨ株式会社	● 株式会社りそな銀行
● コスモ警備保障株式会社	● 株式会社ロイヤルホテル
[団体など：9組織]	
● 財団法人大阪観光コンベンション協会	● 神戸商工会議所
● 大阪府	● 天神橋三丁目商店街振興組合
● 大阪市	● サービス産業生産性協議会
● 財団法人関西生産性本部	● 独立行政法人産業技術総合研究所
● 京都商工会議所	● サービス工学研究センター

3. 平成20年度「関西サービス・イノベーション創造会議」 事業実績

○ 全体会議の開催（参加者 のべ263名）

- 第1回 平成20年9月29日
技術シーズ発表：株式会社日立製作所、大阪ガス株式会社
- 第2回 平成20年12月9日
技術シーズ発表：シャープシステムプロダクト株式会社
先進事例紹介：株式会社ロイヤルホテル
- 第3回 平成21年1月26日
先進事例紹介：東洋経済新報社
- 第4回 平成21年2月18日
先進事例紹介：株式会社オージェーティー・ソリューションズ

○ テーマ別ワーキンググループ（WG）活動（全6WG）

- ・ 乗客の利便性の向上と駅員の効率配置検討WG（鉄道）
- ・ 車内でのワンセグを活用した情報発信技術・コンテンツ開発WG（鉄道）
- ・ ワンセグを活用した効率的な広報・宣伝システム開発WG（百貨店）

- ・ 人流分析による来館者案内効率化と客室清掃員作業効率化WG（ホテル）
- ・ バックヤードの効率化と接客ノウハウの認知化・標準化WG（飲食店）
- ・ 来店者案内とバックヤード業務効率化WG（百貨店）

【参考】サービス産業における生産性向上事例

～「リーガロイヤルホテル大阪における宴会部門効率化プロジェクト」～
（平成21年4月22日近畿経済産業局プレス発表資料より）

- ・ リーガロイヤルホテル大阪では、宴会部門を対象に、「業務フローの見直し」、「作業マニュアルの作成」、「小集団活動（QC活動）」の3プロジェクトを実施し、各現場の様々な課題に対し、製造業の管理手法である“改善”を導入することで、準備作業の短縮や労働時間の削減を達成。
- ・ 具体的には、平成20年7月から12月の6ヶ月間だけで、宴会部門の売上高人件費率が前年同期比で▲2.6%となり、人件費で6,700万円以上の“コストカット”を実現。

以 上

リーガロイヤルホテル大阪における、宴会部門効率化プロジェクト

課題

- ・ 経験と勘による現場のオペレーション
- ・ 宴会部門の売上比率は約4割
※宴会：宿泊：レストラン=2：1：1
- ・ 人件費割合が高く、臨時雇用者の割合高
- ・ 繁閑の差が大
※8月：11月=2：5

実施内容

- 業務フローを整理【業務の統廃合等】
消耗品出庫一元化 半年間で△2百万円
- 宴会の要素作業毎に
作業要領書を作成【作業改善】
48作業で短縮(計118分、△47%)
- 小集団活動(QC活動)による改善活動
宴会部門の労働時間 1747時間削減

効果

- リーガロイヤルホテル大阪
宴会部門 人件費について
人件費 △6,700万円
売上高人件費比率 △2.6%
※19年7-12月期ー20年7-12月期
における比較

- 将来目標
今後、取組みを強化し、グループ
全体へ拡大

作業要領書の作成と作業指示の標準化

事例

★作業要領書による作業時短 118分減 △47% (70作業の内、48作業で時短)

例：白テーブルクロス張り ・手直し率5%⇒2%以下 ・作業スピードUP 78秒⇒42秒

宴会部 サービス		ワンポイント手引き書 2009/4/1								
分類	スタンバイ	番号	作業名	7尺丸卓の10尺白クロス2枚掛け			部長	次長	課長	
	(1)	(2)	(3)	(4)						
					折り目ひと山分 左右均等で約50cm					
	7尺丸卓と10尺白クロス2枚	10尺白クロスは、めくって、リーガマークが見える方を手前にして貼っていく	メインに向かって平行の下半分から10尺クロス1枚目を貼る 2の向きにして、2人で両端を持って揺げる	クロスは折り目ひと山分を垂らして、左右均等に長さを調節(山が落ちないように)						
	(5)	(6)	(7)	(8)						
					手元アップ					
	① 重ねているクロスを中心近くまで持ち上げて、テーブル端が見えるまで、めくり上げる ② めくり上げたクロステーブル端まで戻す	③ クロスの端を内側に折り込む ④ 重なったクロスを引っ張って伸ばす(ゆっくりと滑らせるように)	⑤ 折り込んだ部分を軽く押さえて引くこと ⑥ 折り込み完了	クロスの上の端を下のクロスの折り目と合わせ						
	① 重ねているクロスを中心近くまで持ち上げて、テーブル端が見えるまで、めくり上げる ② めくり上げたクロステーブル端まで戻す			③ クロスの端を内側に折り込む ④ 重なったクロスを引っ張って伸ばす(ゆっくりと滑らせるように)			⑤ 折り込んだ部分を軽く押さえて引くこと ⑥ 折り込み完了			上手のクロスと同様に貼る 同工程で端を折り込み、出来上がり

「行動観察手法を活用したサービス現場改善プロジェクト」概要

1. 趣旨・目的

「サービス」は、生産・消費が同時に行われ、形が残らない作業であるため、ノウハウは「経験と勘」の蓄積に頼らざるを得ない側面が大きい。本プロジェクトは、株式会社エルネットと大阪ガス行動観察研究所が保有する「行動観察」という新しい分析手法を用いて、「サービスの現場」での人の行動を徹底的に観察し、人間工学、環境心理学、社会心理学、エスノグラフィー、しぐさ分析、表情分析など、幅広い角度から科学的分析を加えることで、「効率的なサービス現場の改善」を実証実験する。この実験が成功すれば、従業員個人の経験や勘に頼りがちな「接客・おもてなし」「厨房・調理」「顧客誘導」の各業務において抜本的な見直しとノウハウの可視化・伝承が進み、サービスの質の向上と業務の効率化を飛躍的に進めることが期待される。

また、実験結果については、マニュアルや、現場の状況を比較できる映像コンテンツを作成し、関西各地でのセミナーやWEBでの動画配信などを通じて、幅広い業種への応用を促す。

2. 実証実験の内容

(1) 実証フィールド 1

飲食業：がんこフードサービス株式会社
実験期間：8月～9月

接客業務の向上：「おもてなし」のアップ

- ・優秀店と標準店それぞれにおけるホールサービスの行動と、来店客の反応を観察し、優秀店の従業員の接客行動・応対などを、標準店の従業員の行動と比較・分析し顧客対応の改善につなげる。

厨房業務における作業効率化：バックヤードの効率化

- ・効率的なサービスを提供する店舗と、標準的なサービスを提供する店舗を開店前の準備段階から、閉店後の後片付けまでの厨房の様子を観察し、スタッフ同士のコミュニケーションや調理行動、厨房設備の使い勝手など、効率化のための促進・阻害要因を抽出・分析し、改善につなげる。

(2) 実証フィールド 2

鉄道業：近畿日本鉄道株式会社

実験期間：9月～10月

顧客誘導業務の改善：効率的な駅構内のサイン計画

- ・近鉄上本町駅構内で目的地までのルートを3つ設定し、上本町駅を訪れたことのない5名の女性に歩いて頂き、観察及びインタビューにより、迷ったポイント、分かりにくかったポイントを抽出する。また、上本町駅構内において、利用客から駅従業員への質問が多い構内のポイントを中心に、利用客の様子を観察する。これらの観察を踏まえ、利用客の心理的な背景も踏まえ、スムーズな利用に必要なサインの場所、提示方法などの改善につなげる。

(3) 実証フィールド 3

ホテル業：株式会社ロイヤルホテル

実験期間：10月～11月

高次元接客業務の可視化と伝承：熟練ホテルマンの「経験と勘」の見える化

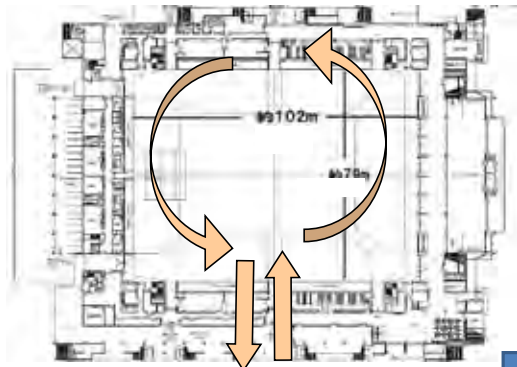
- ・1000名以上の顧客情報を記憶しているパフォーマンスの高い従業員5名に対し、インタビューと観察を行い、顧客情報の記憶に努力している事柄・顧客の覚え方やポイントについて分析し、従業員教育のトレーニング用のツールとして活用する。

3. 実験結果の取りまとめと横展開の促進

- ・改善ノウハウを映像・画像・文書化し、関西サービス・イノベーション創造会議はじめ、経済団体、業界団体が実施するセミナーでの紹介やWEBでの動画配信等を通じて、同業種並びに他業種に積極的に横展開を促し定着を図るとともに、関西地域全体への普及・啓発を行う。

以上

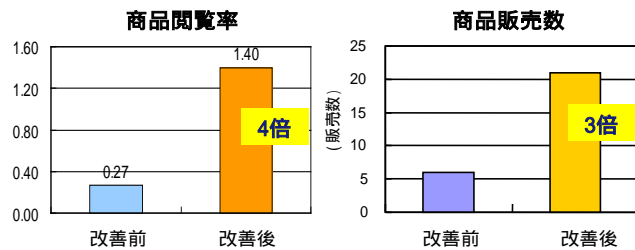
（「行動観察」事例1）イベント会場のケース
 ～ 効率的な動線誘導による販売数向上に貢献～



- カメラ設置、観察員による観察
- ・意図した動線を辿っている人は40%
- ↓
- ・正しい動線を辿るよう、会場を改善
- ↓
- ・適正動線率が80%に向上

結果

商品閲覧率が4倍に向上
 商品販売数が3倍に向上



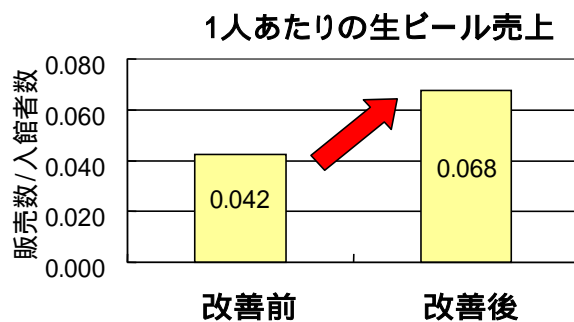
（「行動観察」事例2）商業施設のケース
 ～ スーパー銭湯の業績向上～



- 施設内のカメラ、観察員による観察
- ・生ビール 告知方法を一部改善
- ・自販機コーナーを改善

結果

生ビールの売上
 約40%向上



株式会社エルネット 概要

所在地： 大阪市西区靱本町1丁目10番24号
設立： 昭和61年7月24日
代表者： 代表取締役社長 山下 進
資本金： 4千万円
株主： 大阪ガスグループ 100%出資
事業内容： 生活者ネットワーク・WEBサイトを活用したリサーチ業務や
プロモーション業務などの各種マーケティング・サービス業務

以上

「サービスサイエンス」に基づき、潜在的ニーズ・ノウハウを「可視化」する...

「行動観察調査」について

2009年8月6日

株式会社 エルネット

大阪ガス行動観察研究所



サービスサイエンスとは...

「サービス」というと、主としてBtoCビジネスにおける顧客向けの行為として認識されますが、ここで言うサービスにはBtoBビジネスはもちろん、企業が従業員に向けて行うサービスなども含まれます。

すなわち、「人」が関わるあらゆる局面にサービスが存在するといっても過言ではありません。

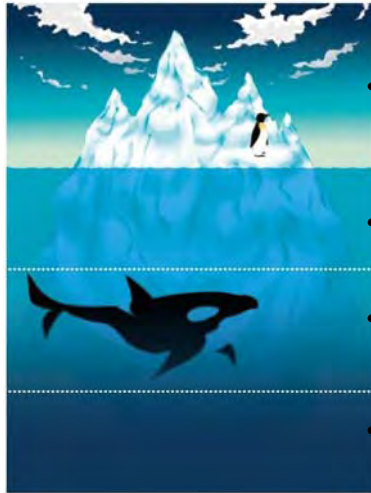
従来、サービスは、「勤と経験」の積み重ねによって「ノウハウ」の蓄積がなされていたといえる分野ですが、「サービスサイエンス」は、ここに科学的アプローチを加えることによって、さらに生産性を向上し、サービスイノベーションを促進しようという取り組みです。

「サービスサイエンス」は、コンピュータ科学、OR、人間工学、心理学、数学、意思決定科学、社会学、法学などの学際的分野として成立しており、欧米を基点として近年数多くの成果を収めている手法です。



起点は「行動観察」

「サービスサイエンス」実践のための第一歩は、サービスの発生する現場での「行動観察」です。従来型の「アンケート」「グループインタビュー」などでは引き出しきれない、人間の心の奥底に潜む「真実」を、人の行動を観察することで解き明かします。



言語化領域

顕在的意識。深い思考を促すことなく比較的容易に引き出せる
対応する手法：アンケート、グループインタビュー、CLTなど

非言語化領域①

人の潜在意識の表層部。
聞き方によって潜在意識を引き出し、引き出せる
対応する手法：グループインタビュー、デプスインタビューなど

非言語化領域②

人の潜在意識の深層部。
本人も無意識のため、言語として引き出すことは困難であるが、
行動を科学的に分析することによって把握できる。

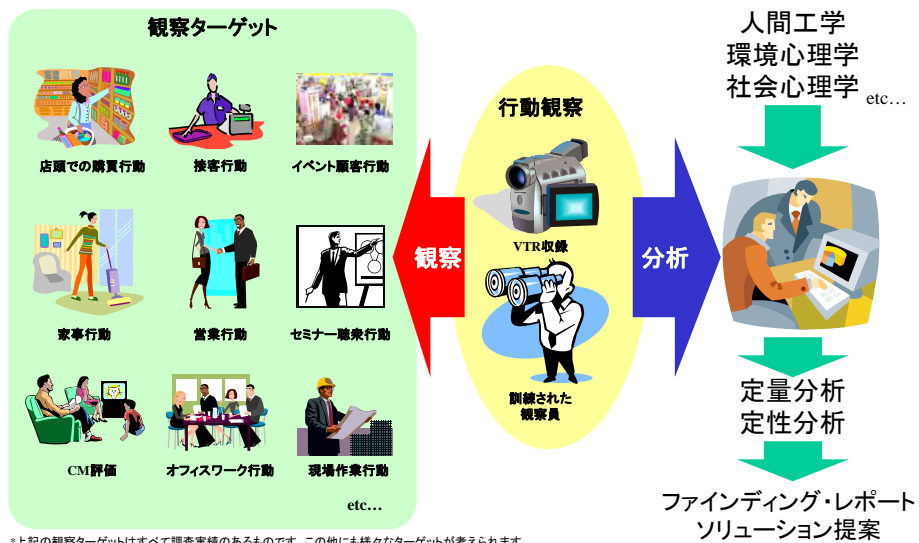
行動観察の領域

非言語化領域③

人の潜在意識の最深部

行動観察の手順

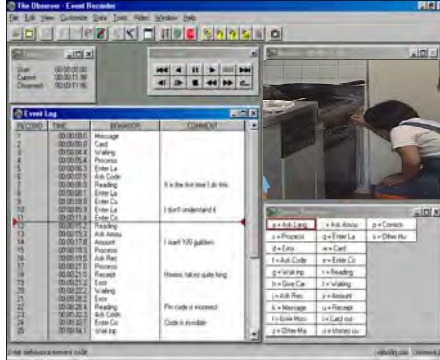
観察対象となるターゲットの行動を、VTR及び訓練された観察員によってくまなく観察し、人間工学・環境心理学・社会心理学等の観点から分析します。



*上記の観察ターゲットはすべて調査実績のあるものです。この他にも様々なターゲットが考えられます。

行動観察データの分析(定量)

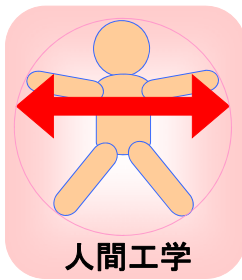
観察対象ターゲット、調査目的に応じた定量分析を行います。
対象となる行動について典型的なパターンを導き出し、カウントすることによって、その行動がどのような背景、環境、刺激などによって引き起こされるのかを分析します。



- 人間行動の定量化
 - ・移動パターン・作業回数・どの作業を何回したか?
 - ・姿勢継続時間など
- データマイニング・テキストマイニング
 - ・観察中に行われた行動を、時系列でテキスト化
 - ・観察者の視点での気づきや問題点などを記録

行動観察データの分析(定性)

下記6つの視点からの定性分析を行います。



人間工学

社会心理学



エスノグラフィー

しぐさ分析



環境心理学

表情分析



・松波晴人
大阪ガス行動観察研究所長
コーネル大学修士、和歌山大学博士(工学)
認定人間工学専門家、米GiantAnt社技術アドバイザー

* 大阪ガス行動観察研究所が今回の事業を全面的に
バックアップします

「行動観察」ケーススタディ: イベント会場のケース

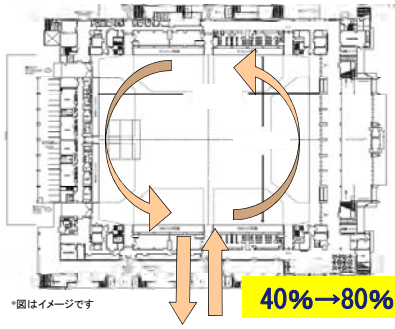
実施目的: イベントの効率的なオペレーション手法獲得と、販売貢献

実施内容: 会場に複数のカメラを設置し、さらに会場に観察員を配置。モニター室からリアルタイムに指示を出し、その場でオペレーションを改善。

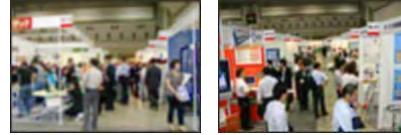
実施成果: 来客導線を正常に改善するとともに、商品閲覧率、販売数の伸びないブースの構成を改善することで、実績を著しく向上させることに成功した。

イベント会場の来場者を観察したところ、意図通りの動線をたどっている人が40%しかいないことがわかった。

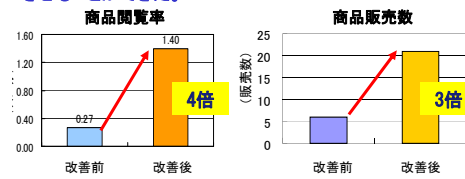
来場者があまり立ち止まらず、商品閲覧率の低い展示ブースを改善。



正しい動線をたどるように、即座に会場を改善し、適正動線率を80%に向上することに成功した。



結果として商品閲覧率は4倍、商品販売数は3倍に向上させることができた。



「行動観察」ケーススタディ: 商業施設のケース

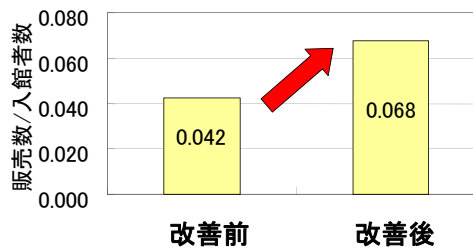
実施目的: 商業施設(スーパー銭湯)の業績向上

実施内容: 施設内のVTRカメラ設置、及び観察員の目視による観察を実施

実施成果: 「生ビール」告知方法を一部改善することで、売上を40%向上させることに成功。
自販機コーナーの改善によって、清涼飲料水の売上も向上させることに成功した。



1人あたりの生ビール売上



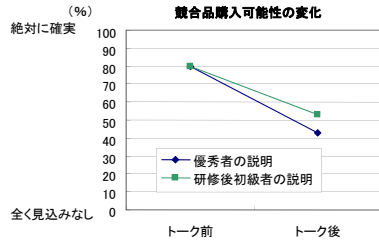
「行動観察」ケーススタディ: 営業行動のケース

実施目的: 営業成績優秀者の営業ノウハウの共有～実績の向上

【ケースA】

実施内容: 競合品購入意向者に対する自社商品の説得話法について、優秀者の接客対応を観察し、行動のポイントを専門の見地から分析。

実施成果: 分析結果から作成されたマニュアルをもとに、初心者に半日の研修を行った上で同様の接客を行ったところ、従来の初級者を大きく上回る成果を得た。

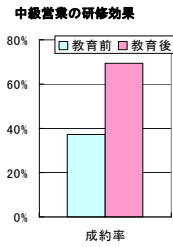


*画像はイメージです

【ケースB】

実施内容: 訪問販売形式の営業に観察者が同行し、接客行動を観察。営業成績優秀者と中級者の対応を観察し、社会心理学をはじめとした専門的視点から分析し、マニュアルを作成した。

実施成果: マニュアルに基づいて、営業全体への研修、個別研修(ロールプレイング・VTR撮影・同行アドバイス)などを徹底することで、「中級者」の売上向上につながった。



「行動観察」ケーススタディ: 流通店頭でのケース

実施目的: 顧客の自社商品及び同一カテゴリの他社商品購入時点での心理・購買決定要因の把握

実施内容: スーパー及びCVSでの自社商品カテゴリ売場での顧客の購買行動をVTR撮影。同時に、対象商品購入者に対するキャッチアンケートを実施することで、購買時点の気持ちをヒアリングした。

実施成果: 売場での商品選択～購入に至る映像を、ヒアリング結果と照合しながら分析することにより、自社商品及び競合品の購買時点での心理や購買決定要因を探り出し、数多くのファインディングを得た。

ファインディング結果をもとに、

- ・顧客が店頭で得ている情報内容と、購買決定に至る心理プロセス。
- ・購買行動に対する店内環境の影響。

などに合わせた「パッケージ改善」「コミュニケーションキーワード抽出」「店頭演出手法」の提案を行い、営業向けツールにも反映させた。



*画像はイメージです

「行動観察」ケーススタディ: オフィスワークのケース

実施目的: オフィスワーク効率化・円滑化のための現状把握

実施内容: オフィス内にVTRカメラを設置して、オフィス内でのスタッフの行動を観察。同時に主要スタッフ対象に、オフィスワークに関するインタビューを実施した。

実施成果: 実質的な在席率の分析、書類探しの場所(デスク、キャビネットなど...)の詳細分析から、スペースをより有効に使い、コミュニケーションを円滑にする目的での「フリーアドレス」化提案がなされ、実行された。

これによって、リラックス・集中・会話のためのスペースが生まれ、従業員満足につながった。

同時に部署内でのコミュニケーション構造も解析され、よりバランスの良いコミュニケーションがなされる組織構成に関する提案が行われた。



*オフィスでの調査員・VTRによる観察
*画像はイメージです

