

審査員クローズアップ

サービス業は「人対人」 組織特有の事象に配慮し、 リスペクトをもって審査に臨む

JICQA 審査本部 審査第1部
サービス業グループ 検証担当部長

小林 ただし 直



「サービス業は製品も審査も「人が中心」

— 主に担当している審査を教えてください。

私は審査第1部サービス業グループに所属していて、主にサービス業の組織さまのQMS（品質MS）、EMS（環境MS）、ISMS（情報セキュリティMS）、ISMSクラウドセキュリティの審査を担当しています。

— 世の中にはさまざまなサービス業がありますが、そもそもサービス業の特徴・共通点は何でしょうか。

私も審査員になる前はサービス業に従事していました。「サービスを提供するのがサービス業である」と言ってしまうかもしれませんが（笑）、もっと掘り下げてみると、サービス業はサービスを提供する側も受け取る側も基本的には「人」なんです。「人対人が中心」であることがサービス業の根本的な特徴であり、共通点だと思います。

— 目に見えるものを製品として提供している製造業とは異なる点ですね。

サービス業にとっての製品はサービスそのものです。サービス業には「無形性」、「同時性」、「消滅性」、「異質性」という4つの特徴があります。中でもサービスは基本的に無形（無形性）であり、また提供されるのと同時に消費され、後に残らない（同時性、消滅性）ことが、ものとしての製品が残る製造業とは異なります。また「異

質性」というのは、同じサービスであっても提供する人、提供される場所、利用者の置かれている環境や心理状態によって、サービスの効果や利用者の受け止め方が異なるという性質を指していて、こうした点もサービス業の大きな特徴です。

— 審査のポイントも製造業とは異なるのでしょうか。

やはり違ってくると思います。いつ何時でも均一で高品質なサービスを提供するための仕組み、手順、力量の特定及び訓練、良好な職場環境の維持などに関するマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかを見る点は製造業と概ね同じです。ですが、人によるサービス提供が中心である以上、サービス業では人による力量のバラツキの管理や、モチベーション向上といったメンタルな面での職場環境の維持などは、より丁寧な対応が求められるため、そうした点を重視しています。

— 具体的にはどのような点を重視して審査しているのでしょうか。

審査では、サービスの手順やパフォーマンスを管理する仕組み、要員の力量向上と評価する仕組み、顧客満足向上に向けた取り組み、不適合の管理などさまざまな点の適合性、有効性を確認していきます。中でも、ヒューマンエラーを防止し、その有効性を評価する仕組みを重視しています。ヒューマンエラーには様々な要因が考えら

れますが、特に「慣れ」や「緩み」は人間ならではの事象なので、それらを防止する対策には組織さまごとに異なるアプローチが見られます。

■ 新型コロナ禍の中、 サービス品質の維持に取り組む組織に感銘

— 審査で印象に残っていることを教えてください。

「人が中心」であるサービス業にとって、人手不足はサービス提供を阻害する大きなリスクです。特に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が蔓延していた時期は、現場の人手が不足し、手順通りの運用を維持することと緊急対応を優先することとの狭間で、多くの組織さまが対応に苦慮されていたところ、そうした困難期であっても、組織さまの多くが不適合や事故のない運用を維持され、お客さまの満足度も低下していないことを、審査で確認できました。

ある組織さまは審査後に、「少人数で現場を回すシミュレーションを行い、緊張感をもって対応すれば、意外にミスや間違いは起きないことがわかり、ヒューマンエラーの多くは、『慣れ』や『緩み』に由来するということが再認識しました」と話されていたことが、非常に印象に残っています。この組織さまは今後、「緊張感の維持」というテーマに向けて改善を重ねていかれることでしょう。

— 困難な状況下でも、サービス提供を維持されたことがわかるエピソードですね。

製造業ではヒューマンエラー対策として「3H活動」（初めて、変更、久しぶり）のアプローチが一般的ですし、「慣れ」や「緩み」対策として、工場や鉄道会社では「指差呼称／指差喚呼」（安全確認のため声を出して指差し確認する）が日常動作として実施されています。一方、サービス業の場合、「3H活動」や「指差呼称」は、一般的ではないと思われます。たとえば小売店のレジでお釣りを渡す際に「声を出して紙幣を数えて確認する」などの手順を通して、思い込みやうっかりミスを防止する現場もあります。ですが、「慣れ」、「緩み」に起因するヒューマンエラー対策の標準化については、まだまだ工夫する余地があると感じています。



■ サービス業に従事される方の矜持に 審査で応えたい

— 小林さんが審査で心がけていること、大切にしていることをお聞かせください。

組織さまはわれわれ審査員に対して、客観的な第三者の立場からマネジメントシステムを俯瞰した上で、改善につながる有効な指摘を求めていると思います。そのためには業種分類が多岐にわたるサービス業ごとのビジネスモデルを十分に理解して、業種専門性の知識を常にバージョンアップする取り組みが欠かせません。特に、業務プロセスの「難易度」を把握することは重要です。

— パフォーマンスではなくて「難易度」ですか。

マネジメントシステムである以上、パフォーマンスはもちろん大事です。むしろパフォーマンスを的確に把握するためにも、難易度は重要な要素だと思います。業務の難易度を把握していれば「このパフォーマンスは意図した努力の結果なのか、それとも成り行きの結果なのか」も的確に把握することができるようでしょう。逆にパフォーマンスが今一步の場合でも、難易度が高い場合は、目標達成に向けたプロセス評価で改善度合いを測ることが可能です。こうしたことを踏まえて、丁寧に事象を確認し、審査証拠と照らして判断することが重要だと思います。ここがおざなりだと上辺だけのパフォーマンス評価、そして深みのない審査になってしまいます。

— このあたりの感覚は、小林さんがサービス業出身なのが活きているように感じます。



組織さまの事業にはそれぞれ業種特有の特性、リスク及び機会があります。それらを理解するためには、お客さまのビジネスモデルをしっかりと理解した上で審査に臨むことが重要です。一方で、その業種の専門性だけでなく、時には素人目で見てもおかしくないかと感じることも重要です。サービスを提供する側からすると当たり前のことが、サービスを受ける側にとっては当たり前ではないこともあるからです。昨今、急成

長したIT系の企業には、既存の手順の当たり前を打破して、大幅に簡素化した手順の提供によって多くの顧客を獲得した事例があります。顧客満足には顧客の側からの視点が重要です。

— 最後に、小林さんの審査に対する想いを聞かせてください。

定期的な審査を通じて、組織さまのマネジメントシステムの「現在地」と改善の度合いを実感していただき、今後の継続的改善に向けた勘所を明確にして、事業の発展に役立てていただけたらと思っています。厳しい事業環境の中であってもリスクを回避され、マネジメントシステムの継続的改善に取り組まれている組織さまの矜持に対して、私もリスペクトをもって審査業務にあたっています。とは言え、われわれ認証機関も「人が中心」のサービス業です。「慣れ」や「緩み」は大敵で、常に緊張感を持ち、新しい気持ちで審査に臨みたいと思います。

●取材・文・写真 三浦 良太 (JICQA 営業部 兼 総務部)

[目次に戻る](#)