

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 439

サービス業における生産性向上と人材育成
—生命保険会社への TPS
(トヨタ生産システム)導入事例分析—

東京大学ものづくり経営研究センター
柗 紫乃

2013 年 3 月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Productivity Improvement and Human Resource Development of a Service Business

— Application of Toyota Production System to an Insurance Firm —

MMRC, University of Tokyo

Hiragi, Shino

Abstract

It is a well-known fact that the productivity of the Japanese service sector is quite low compared to the global standard. In this Paper, I intend to critically explore whether human resource development as practiced in the manufacturing sector can translate into a useful methodology for service industries, and how this may be possible. Specifically, I will inspect how the approach adopted by the manufacturing industry may be introduced with a view to improve productivity in the service sector. To this end, I shall examine a case study where TPS was introduced in an office environment.

Keywords (five words)

Toyota Production System (TPS), Productivity of a Service Business, Open (or Wide sense) Concept in the Manufacturing Arena, Human Resource Development, Manabiai (mutual learning)

サービス業における生産性向上と人材育成 ー生命保険会社へのTPS(トヨタ生産システム)導入事例分析ー

終 紫乃

東京大学ものづくり経営研究センター

概要

日本におけるサービス業の生産性がグローバル比較で低いと言わざるを得ないのは、従前から指摘されてきた。本稿では、サービス業における生産性向上について、開かれたものづくり概念から考察する。その際に、特に、組織能力の基盤となる人材育成の観点に注目する。具体的には、製造業アプローチ導入が、サービスにおける生産性向上と人材育成にどのように寄与するかを、生命保険会社の事務職場におけるTPS導入事例を通して検証する。

キーワード

TPS（トヨタ生産システム）、サービス業の生産性、開かれたものづくり概念、人材育成、学び合い

1 はじめに¹

日本のサービス業の生産性が、グローバル比較では、まだ低いと言わざるを得ないのは、従前から指摘されてきた（経済産業省, 2007）。これを向上させる方法論のひとつとして、日本企業の強みの源泉のひとつでもある、「ものづくり」の考え方を適用するアプローチがある（前掲書、Levitt, 1972、Looy, et. al., 2003、河田, 2011）。

日本の製造業の強みは、複雑性に対応できる製造現場の「組織能力」にあり、それらは「摺合せ型」製品アーキテクチャーとの整合性が高いと指摘されてきた（藤本, 2003）。また、ものづくりを「設計情報の設計と、媒体への転写」と見なす「設計情報転写理論」と、それに基づく「開かれた（広義の）ものづくり」概念は、非製造業であるサービス業にも理論的整合性を持つと指摘する先駆的研究（佐藤・藤本, 2007）もある。

一方で、日本を代表するといわれる先駆的のものづくり企業、たとえば、トヨタ、パナソニック、京セラ等の個別企業研究もさかんに行われてきた（小川, 1994、佐武, 1998、日野, 2002、藤本, 1997、挽, 2007、河田, 2009、中瀬, 2009、柗, 2009、アメーバ経営学術研究会, 2010、Monden, 2011、王, 2011）。「知識創造企業」理論（野中、竹内, 1995）、「自律的組織」システムの研究（廣本, 2005）、「ダイナミック・インフルエンス・マネジメント」（奥他, 2011）等、マネジメントの特徴を抽出し、普遍的な経営システムとして理論化した研究も多い。

その中でも、日本だけでなく海外でも最も研究されているのが TPS（Toyota Production System、以下、TPS）である（Senge, et al., 2000、Liker, 2004、Rother, 2010）。しかし、TPS は、手法ではなく、考え方にその本質がある。カンバンだけを真似てもトヨタにはなれない。個人力、組織力を高める人材育成が必要である。

人材育成論の知見は、教育、心理学分野に集中してきた。実務においては、理論よりもまず実践だった。本稿では、これらの問題意識の下、サービス業において、ものづくり概念と方法論に基づいた人材育成の考察を目的とする。具体的には、製造業アプローチ導入が、サービスにおける生産性向上にどのように寄与するかを、事務職場に TPS の改善を導入した具体的事例を通して検証する。

¹ 本稿は Japanese Management and International Studies Vol.9 , Management of Service Businesses in Japan, World Scientific, 2012 の Part1、第 5 章に収録されている Hiiragi, S. “Productivity Improvement of Service Business Based on the Human Resource Development: Application of Toyota Production System to the Insurance Firm” の日本語訳に、一部加筆したものである。

2 生産性向上に対する TPS の貢献

本章では、議論の基本となる、生産性向上の考え方を明らかにした上で、それでは、TPS がどのようにして生産性向上に貢献できるかを明らかにする。

2.1 生産性の考え方から見る生産性向上実現のための経営課題

日本のサービス産業の生産性について産学官が連携して取り組みはじめた一端は、2007 年の「サービス産業生産性協議会」発足にある。2007 年の経済産業省の報告書（経済産業省, 2007）によれば、

サービス産業は、日本経済の 7 割近く（GDP・雇用ベース）を占める非常に重要な産業である。・・・（中略）・・・このようなサービス産業の役割の拡大にもかかわらず、その生産性の伸びが、我が国製造業と比べて、そして海外のサービス産業と比べて相対的に低いことが指摘され、サービス産業にイノベーションと生産性向上を如何に達成するかが、我が国経済の発展にとって重要な課題となっている（経済産業省, 2007）。

一般に生産性は、インプットを分母、アウトプットを分子とする比率式で表される。生産性向上の方策は、分子分母の関係性に左右される。「生産性＝効率性」ではない点に注意すべきである。前掲報告書は、これらの違いを、以下のように述べる。

サービス産業の生産性向上のためには、①効率性の追求とともに、②顧客満足度向上やホスピタリティなどサービス品質向上に取り組むことも重要。・・・（中略）・・・その他、人材育成等の取組が、効率性、品質向上の双方に有効と考えられる。

ここでは、インプットという分母を減らすだけでなく、分子のアウトプットを上げる必要性が示されている。また、この場合のアウトプット向上策として、既存ビジネスの付加価値向上だけでなく、新規ビジネスの創出というイノベーションの視点が示される。さらに、それらのアウトプット向上、インプット低減のいずれに対しても、人材育成が寄与するということが明記している。

当該報告書は、日本のサービス産業の現場からの広範な意見収集に基づいており、その提言は、サービス産業の生産性を議論する場合に、注目すべき観点だと考える。本章でも、効率性、付加価値（サービス品質）、人材の 3 つの向上に注目する。

2.2 日本的ものづくりでは4M (Man, Machine, Material, Method) のうち Man に重点がある。

日本的ものづくりの強みは、生産現場でのプロセス管理にある。これは、「設計転写理論」における「設計転写」部分に相当する。生産管理における管理対象 4M (Man, Machine, Material, Method) の中で、日本では Method が強く、それが他の 3M の管理を緻密にする。3M は、相互に影響を与えあうが、特に重要なのが、人的要素 (Man) である。TPS はこの実現の代表格である。

2.3 人材育成ー プロセス管理における T P S の特徴

第2次世界大戦後、日本がまだ国際競争力を持たなかった頃、リソース不足に対する、現場の工夫、改善活動の中から、TPS は生まれた。それは、高度経済成長期において、さらに発展、進化した。(柘, 2009)。

そのような成立事情から、TPS は、顧客価値を最もスムーズに流すことができるプロセス構築を特に得意とする。この考え方は、サービス業 (非製造業) においても、十分に適用可能である。

3 事務センターへの製造業アプローチ (TPS) 導入事例

本章では、保険会社の後方事務部門への TPS 導入事例を分析する。

ある大手生命保険会社 A 社に、TPS の概念が導入された。A 社は、2009 年 3 月から 2011 年 10 月までの 2 年 8 ヶ月にわたり、保険の保全事務部門をはじめとする後方部門に「製造業アプローチ」を導入するプロジェクト活動を展開した。全く新しい試みであったため、当初期間 (2 年 8 ヶ月) は外部コンサルタント (B 社) の指導を受けつつ改善 P J 活動を行った。当該 P J 終了後も、メンバーが中心となってグループ内で活動を行っており、全社的推進部門も組織化されている。

分析手法としては、インタビューを主として、さらに P J 関連資料により補完した。A 社の改革指導部門長である X 氏には、2011 年 4 月に約 2 時間にわたりインタビューを実施、また、TPS 導入にあたり指導した外部コンサルティング会社 B 社には、活動期間中、進捗に応じて、4 名の関係者 (指導トレーナー 3 名、プロジェクトコー

ディネーター1名) に対し述べ10数回にわたる聞き取り調査を行った。

3.1 保険会社の事務部門における製造業アプローチ導入の意義

まず、生命保険会社である A 社が、製造業アプローチを導入した意義を評価することが重要になる。そのために、生命保険の一般的商品特性を考察し、A 社事例の背景を理解する。

<A 社概要>

日本で有数の大手生命保険会社。資本金 2,012 億円、総資産 30 兆 8,696 億円、保険料収入 3 兆 565 億円、保険金等支払金 2 兆 6,250 億円 (2011 年 3 月期)。関連会社は国内 18 社、海外法人 11 社、従業員 56,908 名 (内訳: 内勤職員 13,381 名、営業職員 43,527 名)。

経営理念は、お客様第一主義。「一生涯のパートナー」を謳っている。2009 年 4 月に株式会社化および、東京証券取引所市場一部に上場したことで、より開かれたサービス提供と情報開示を意図している。

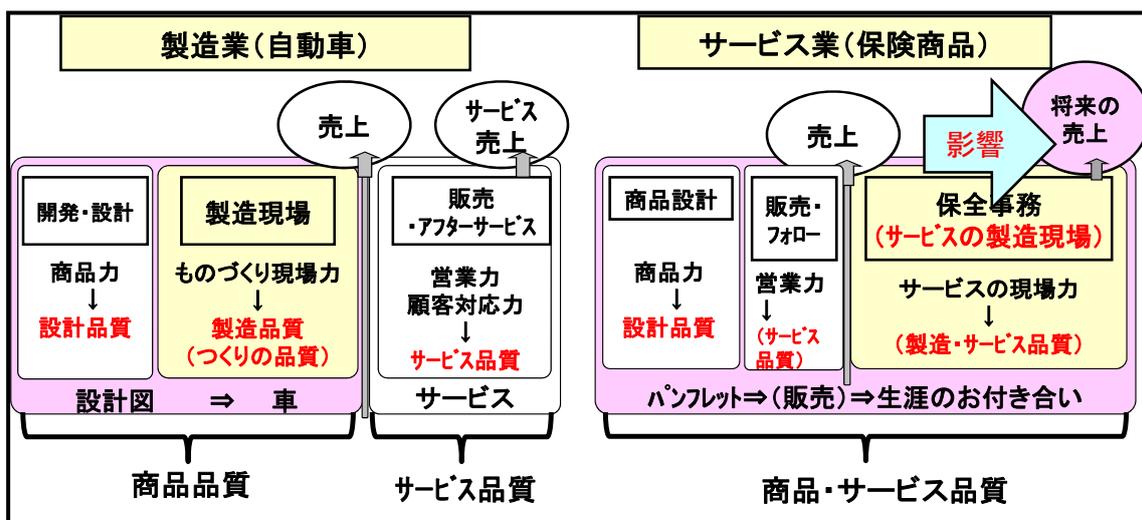
<A 社における製造業アプローチ導入の意図>

導入から実施における推進者である A 社 X 氏は以下のように語った。

2008 年秋頃、翌年の株式上場を踏まえた社内体制強化を検討した。その中で、従来重視していた商品力、営業体制に加え、事務サービスについても、コスト競争力を持つ強い事務部門にする必要性を感じていた。

そのために A 社は、各従業員が、自分たちの現場を改善するための問題発見、解決力を高めることで、企業競争力を強化することを決定した。そのために TPS の導入を決定、「製造業アプローチ」と名付けた。

ここで、アプローチ適否以前の、事務部門強化の意義に注目する。保全事務部門は、一般的には注目されることの少ない後方事務部門である。一方で、生命保険は、商品の納品期間が、多くの場合、顧客の一生にわたるという特徴を持つ(図表 1)。したがって、期間の大半を占める保全事務は、保険商品において重要な役割を担うことになる。



図表1 製造業(自動車)とサービス業(保険商品)における品質構造の違い
資料出所:B社資料を基に、筆者作成

保険商品の商品力、それらを販売する営業力が、生命保険会社の重要な競争力の源泉であることは言うまでもないが、それにプラスして、販売後、言い換えれば「売上を計上した後」のサービスもまた、生命保険商品の重要な品質要素である。

そうである以上、他社に対する競争力の源泉たりえる可能性を持つ。この点において、A社が事務部門の生産性向上に取り組んだことは、短期的なコスト競争力強化だけではない、将来キャッシュ・イン・フロー増大に貢献できる長期的競争力強化としての意義を持つ。

3.2 よい流れづくり①：時間管理による効率向上

A社のPJは、2年8ヶ月、5フェーズにわたり行われ、対象職場は、事務センター、本社直轄事業部、グループ内子会社である情報処理、物流系会社等に及んだ。最初の活動は、業務集約された保険事務センターで行われた。その中で、保険に係る登録内容等を保全（管理、修正）する部署がモデル職場になった。ここではまず、事務の効率向上活動が展開された。「よい流れづくり」のうち、時間的滞留を排除し、書類がよどみなく流れることを目指す活動である。

ここで、どのようにして基準時間を測定するかという問題がでてくる。TPSでは、最初に原単位時間を測定し、作業のサイクルタイムを決める。その上で、作業ごとのサイクルを基に、全体の生産進捗スケジュールを計画、実行する。さらに、それらの

実績を見える化し、計画と比較することで、より効率のよいやり方に改善していく。

事務職場でも、まず、原単位測定が必要だった。しかし、これが容易ではなかった。客観的に測定可能な数値が必ずしも存在しないためである。ただし、現場で作業する担当者には、書類の種類、難易度別の、処理時間と枚数についての経験値がある。これらを基に、書類のタイプ（3種類）、作業工程（4工程）、処理難易度（3分類）の組合せにより、72種類の基準時間単位を想定した。

また、書類内容の不備等の条件により、実際の処理時間にバラツキが起きていることが判明した。これを解決するために、書類を小ロット化する方法を選択した。次段階として、トレイ単位での書類の流れの見える化を行った。書類進捗管理棚を用意し、工程毎、時間毎に縦横に区分配置することで、作業者が次に進めるべきワークに迷うことなく、一目でわかるようになった。見える化に役立つエクセルソフトも作成した。

これらの結果、活動1年後時点の数値で、書類1件当たりの処理時間は約15%改善した（日経情報ストラテジー, 2010）。活動初期におけるこのような効果は、A社経営にも高く評価され、続く第2フェーズでも場所を変えて同様の改善を実施、ここでも効果を上げ、A社における事務処理の標準形のひとつとなった。

3.3 よい流れづくり②：事務ミス防止と標準化による品質向上

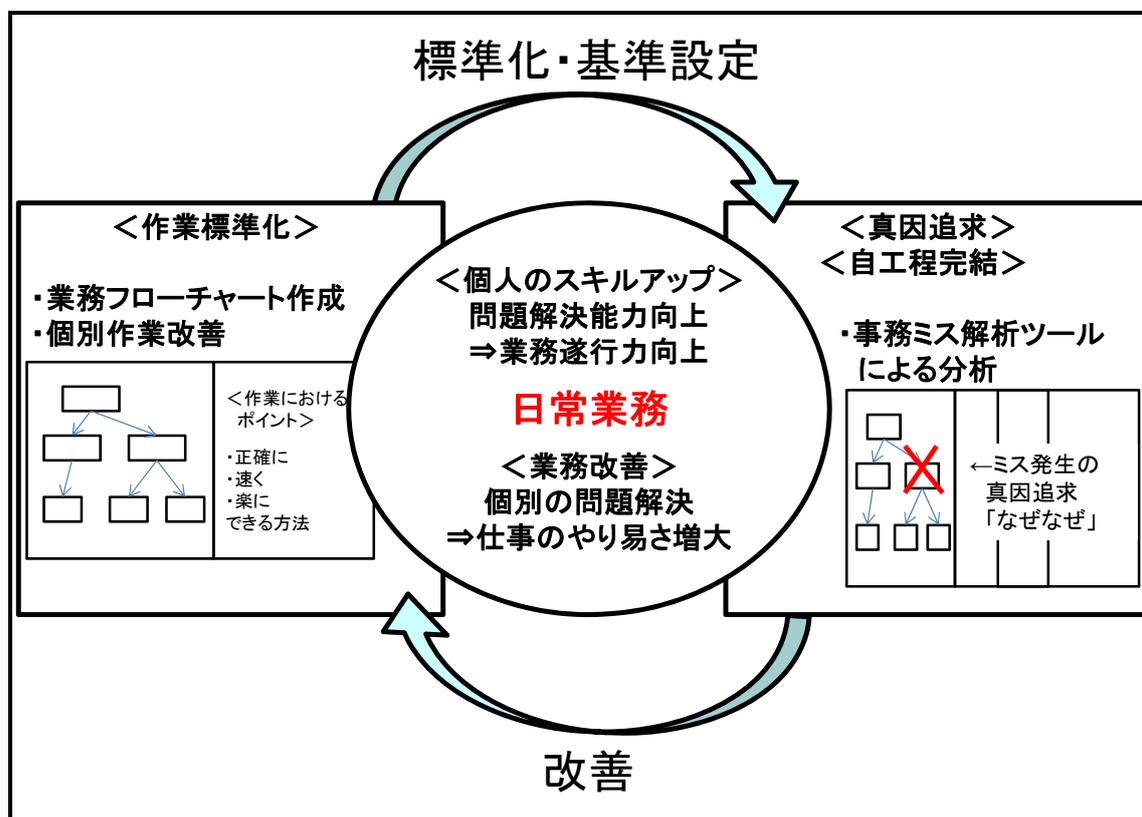
活動初期からのもうひとつの目標が、作業標準化と、事務ミス防止活動による品質の安定だった。ここには、製造業における「標準化」「自工程完結」「真因追求」等の考え方が導入された。

製造現場においては、あらゆる作業は、その内容を把握、整備され、標準作業として設定される。それらは、作業要領書等の書類に記載され、作業者は常にそれを参照する。新人等への訓練も、これらを基準に行われる。

A社では、作業マニュアル、あるいはフローチャートに関しても、すでに独自に作成してきていた。しかし、ここで重要だったのは、それらを作業員自身、すなわち当該業務の当事者による話し合いで作成した点である。これにより、作業の細部に至るまで、より合理的で、やり易い、しかも最も効率のよい方法が選択された。

それでもミスが発生した場合には、真因を徹底的に追求した。このようなツールの活用も一助となり、SDCA（標準化→実施→チェック→改善）サイクルがまわりはじめた（図表2）。難しい業務が見直されることで難易度が下がればミス率が下がる。それと同時に、こういった見直しを繰り返す過程で、メンバーの問題解決力が向上す

ることで、突発事項への対応力も増し、さらにミスが減っていく。これらの効果として、活動開始1年後には、書類受付件数に対する不備件数が約3分の1にまで低減した（日経情報ストラテジー, 2010）。



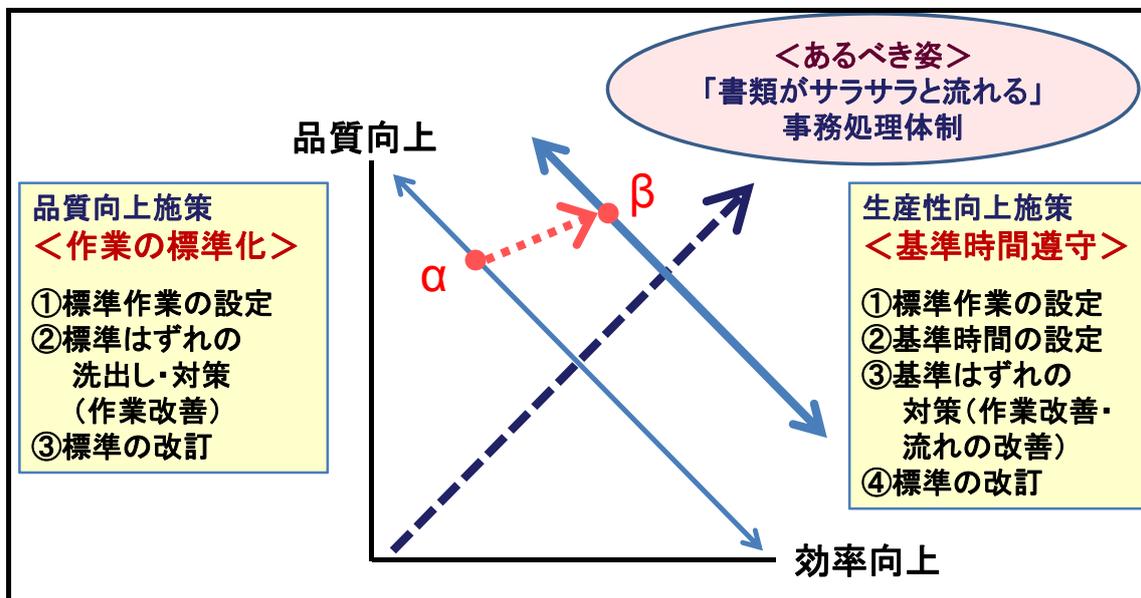
図表2 事務職場における「作業標準化」と「ミス真因追求による改善」の相互関係
資料出所: B社資料を基に、筆者作成

3.4 企業における人材育成の意義—効率向上と品質向上の同時達成

以上2側面の効果の分析はそれ程単純ではない。目に見える効果としては、まず、時間管理による処理時間短縮、残業時間低減等が見られた。それにも関わらず、A社の2年半を越える取組みの中で、その活動主体がむしろ、フローチャート作成に比重が移ってきたことは注目に値する。当初、事務ミスが減らすための環境整備として始めたフローチャート作成であったが、取組みが進むにつれて、現場担当者が前向きにスキルアップしていくことが分かり、これが、A社における製造業アプローチの基盤となった。

一般に言って、効率向上と品質向上は、必ずしも両立しない、むしろトレードオフ

の関係にある。しかし、改善を通じて、現場能力が向上することが、図表 3 の $\alpha \rightarrow \beta$ のように、効率と品質を同時に追求できる推進力になる。



図表 3 A 社における効率向上と品質向上のトレードオフ解消

資料出所：B 社資料を基に、筆者作成

A 社は、製造業アプローチ導入当初から、これらを明確に意図していたわけではない。X 氏によれば、以下のような気づきがあったという。

当初、意識が向いていたのは、やはり時間管理だった。しかし、活動を開始して 3～4 ヶ月頃、現場の管理者から「どうも最近、職場の雰囲気が変わった。個々のメンバーの業務への取り組み方が目に見えて向上している。」との発言があり、改めて観察すると、これまでにない積極的な議論、あるいは、改善提案、実施がなされていることに気づいた。TPS の本当の強みは、こういった目に見えない力にあるのだと気がついた。従業員のこのような前向きの変化の基盤が、フローチャート作成というツールで実現した全員参加の活動だった。これまで、マニュアルは一気に作って早く活用するものという考え方だったが、作成過程そのものが、業務力を上げるという効果に気づいた。これが単なる副次的効果に留まらず、当社における大きな人材の含み財産になっている。(2011 年 4 月)

指導した B 社担当トレーナーのひとは、以下のように述べている。

時間でものをつくるという、製造現場の基本的な考え方を導入することで、効率が上がることは、最初から確信していた。しかし、それよりも、こういった手法を自分達で考え、改善していける人材を育成することが、A 社の将来により重要であると考えて、そちらについても意識的に仕掛けた。その有効性を確信できたのは、やはり最初のモデル職場での試行錯誤と、それを応用した次の職場での成果によるところが大きい。(2010年3月)

一般に、二項対立と認識されがちな品質と効率の2要素は、TPSにおいては、必ず両立させるべきものである。この図式実現のための土台に人材がある。なぜなら、全ての企業システムを設計、構築するのは人だからである。「モノづくりは人づくり」と言われる所以である。

3.5 自律的組織構築につながる人材育成—「学び合い」と自律的業務改善

日本的経営の特徴として注目されてきたのが、現場作業者に至るまで、組織目標のための自らのミッションを共有、理解、遂行するという点である。それだけでなく、さらに改善の PDCA を各々が廻す。これが自律的組織の MCS として注目されている。

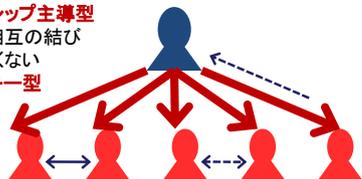
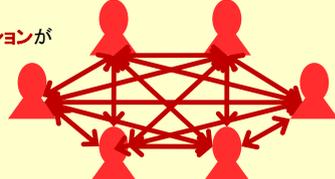
A 社事例において、人材育成を通して、このような自律的組織の形成が観察された。そのキーワードが「学び合い」である。学び合いとは、もともと教育学の分野において、たとえば、小中学校のクラス運営の実践手法として研究されてきた(西川, 2000)。従来型の教育指導では、教師が指導計画を作成し、その手順通りに「教える」が、「学び合い」では、指導計画、目的設定等は教師がするものの、実践プロセス自体は、かなりの部分生徒児童の主体的活動に任される。そこに自然発生的な役割分担が生まれ、「教えられる」のではなく、「学び合う」という自律的学習形態が成立する。

これを、成人同士の人材育成に応用したのが、A 社改善活動の特徴である(図表 4)。管理者から従業員への、従来型の一方向性コミュニケーションシステムは、作業員同士の議論による全員参加型に代わり、それにより、現場作業員の企業目的遂行への貢献が実現した。

この活動に参加することで、作成したフローチャート＝業務手順に対する「納得感」が生まれ、自分自身が、仲間と対等の役割を果たすことで、組織内で認められた

という「達成感」や「自信（自己肯定）」が得られる。これが、単なる知識・スキル移転に留まらない、人的モチベーション向上につながる。実際に A 社では、活動報告会において、それを裏付けるコメントが相当数見られた。発表会に参加した経営層も以下のようなコメントを寄せている。

この取組みにより、全社的な企業競争力につながる一つの方法論を手にした。我々には「人材の含み益」がまだまだあると実感した。スキルだけでなく、ウイユ（やる気）を持った人材が育成された。

	一般的な「改善チーム」方式	「学び合い」方式
チーム構造・形態	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ主導型 ・メンバー相互の結びつきは強くない ・ヒエラルキー型構造 	<ul style="list-style-type: none"> ・全方向型のコミュニケーションが成立しやすい ・フラット型、自律型構造 
チーム機能	リーダーが誘導して活動する ⇒ リーダーの影響大	各々自分の意見を持ち寄って議論する ⇒ 全員の意見を反映
主導者	事前に決めたリーダーが主導 ⇒ 「旗振り」だけの活動 になることも	自然にリーダーが決まる ⇒ 役割分担・組織協力の発生
活動目的	外部に対してチームの成果を出す ⇒ 発表のための活動 になりがち	自分達の業務をよくする ⇒ 日頃の意見が集約される
活動の特徴	各テーマについて、最短時間で検討し、結論を出す⇒ ベスト・プラクティス(個人知)探し	業務の流れ(工程)に沿って逐一検討していく ⇒ 誰もができる全員のやり方(組織知)を構築
参加者の満足	「次はやりたくない」が多い リーダー:メンバーの協力が得られない メンバー:参加した充実感がない(やらされ感)	「もっと活動したい」「これを続けたい」 リーダー(自然発生)/メンバー:自分達で作成した、必要性がわかる作成物(達成感・納得感)
改善効果	カイゼンが進まない、一過性に終わりがち ⇒ 活動後に元に戻る ことが多い	やりにくさは自分達でカイゼンする意識の醸成⇒ カイゼンが継続(スパイラルアップ) する

図表 4 改善PJチーム方式と、学び合い方式の比較
資料出所: B 社資料を基に、筆者作成

TPS あるいはトヨタウェイで言われる「人間性尊重」とは、このような考え方を指している。さらに、「学び合い」概念を取り入れることによる、組織内上下層における双方向性の進展とその重要性を指摘できる。学校教育での先生と児童生徒の関係には、その役割と経験値において圧倒的な差がある。しかし、業務経験や権限においては差があっても、人間としては対等な大人同士の活動では、学ぶ者同士の「学び合い」に留まらず、学ぶ者と指導する者の間にも、よりインタラクティブな関係が成立し得る。これらの学び合いのステップを示すのが、**図表 5**である。

ステップ (キーワード)	目標到達点	活動ルール	学び合いの考え方 (活動前教育)
ステップ1 チーム編成 (気づき)	<ul style="list-style-type: none"> ・情報はすぐそばにあることに気づく ・集団の力を信じる ・新たな気づきが生まれることを期待する 	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーは社員 ・メンバーは5名まで (少人数グループ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜフローチャートが必要かを説明 ・自分の意見が言える場 ・人の話が聞ける場 ・目的の明確化： 「自分達の仕事は自分達でつくる」
ステップ2 テーマ設定 とたたき台 作成 (伝え合う)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考えを伝える ・人の話を聞き、その考えや意図を理解する 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のやり方を披露 ・全員が作成、提供 ・書き方に制約なし ・互いに読み合わせた中から一つに決める 	<ul style="list-style-type: none"> ・たたき台を一人で作成すると誘導要因になるので、全員が作成した中から選ぶ ・他の人の作成したものを知る＝相手を認める
ステップ3 配役決め (役割)	<ul style="list-style-type: none"> ・各々の役目を理解 ・目的：新人の役にたつことを理解する 	<ul style="list-style-type: none"> ・書記を決める ・新人役を決める 	<ul style="list-style-type: none"> ・書記：記録役、話し合いが横にそれた場合の修正役 ・新人：積極的質問役、目的の確かめ役
ステップ4 ディスカッション (新たな気づき)	<ul style="list-style-type: none"> ・話し合いの中で自分にはない気づきを感じる ・それらを互いに検討し合い、理解を深める 	<ul style="list-style-type: none"> ・手順をひとつずつ確定しながら作成する ・1回の活動は30分 ・業務フローを「本流」と「カンコツ」に分けて整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・人の意見を拝聴する ・意見は溜めておき、最後に決定 ・迷ったら実際にやってみる ・常に現地現物で確認
ステップ5 発表会 (伝える)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分達が精力的に活動してきたことを、人に伝える 	<ul style="list-style-type: none"> ・決められた時間内で分かりやすく伝える ・専門用語を使わない ・メンバー各自の意見も発表する 	<ul style="list-style-type: none"> ・他グループの発表を聞きながら、自分の意見との整合性を見つける

図表5 学び合いの5ステップ

資料出所:B社資料を基に、筆者作成

グループワークの特徴として、互いの意見を拝聴し合うことで、新たな気づきが得

られるという構造を前提に、さらに、全員が作業に参加、それによる自分の意見と他人の意見の整合の過程で、業務手順への理解が深まるだけでなく、よりよい工夫へのヒントが得られる。特に注目したいのは、リーダー主導ではなく、むしろ最も知識のない（と役割想定されている）「新人役」が、チームの話し合いを牽引する機能を持つ点である。役割であるから、多様な想定でのあらゆる質問が推奨される。このことが、闊達な議論を導出し、より効率的な作業手順を見つけ出すヒントになったり、作業ミス要因の可能性に気づくきっかけにもなる。こういった仕掛けにより、A社における「学び合い」が促進される。

インタラクティブな役割分担を交代しながら進めることで、日常業務にひそむ様々な課題が浮き彫りになる。さらに、1回30分の制約条件は、日常業務への影響を抑えるだけでなく、集中した緊張感のもとで活動にリズム感を生じさせ、活動の停滞を防ぐ。各メンバーが、管理者が驚くほどに生き生きとしてきたのである。

4 結論および今後の課題ーサービス産業における人材育成の比重

本稿では、サービス業のひとつとしての事務職場に対するTPS導入事例を分析してきた。製造業アプローチを取り入れて成果を出す一方で、製造業に比べて機械設備が少なく、人が作業の大部分を占めるという特徴が、活動の方向性に大きく作用した。事務職場では、組織活動における「ヒト」の占める意義が相対的に大きく、その分だけ人材育成・活用の重要性も高くなる点は、先行研究でも指摘されている（杉本，1991）。

A社の活動で、メンバーだけでなく管理層、経営層の意識が最も大きく変わった点は、「人の含み益」への気づきであろう。A社の活動における今後の課題は、これらを組織レベルで実現するためのしくみづくり、すなわち人材育成・活用を軸としたMCS設計の戦略的強化である。

これらが、従来も力を入れてきた情報システムの強化と共に、両輪で働く必要がある。その上で、近い将来において、組織システムレベルでの情報の設計、転写が、グループ内各社、各部門における個別活動ではなく、組織階層間、機能間の連携として実現される必要がある。A社の今後の活動の発展と、自律的組織形成による競争力強化を期待したい。

最後に、今後の課題として、このような事例の収集、分析と、そこから普遍性を抽出して、理論化を図る必要がある。これらについては、今後、一層の研究を進めていきたい。

謝辞：

事例分析にあたり、P Jを実施された生命保険会社 A 社の改革指導部門長を務められる X 氏、および TPS コンサルティング会社 B 社のトレーナーをはじめ関係者の方々には、インタビュー、資料提供等、多大なご協力を賜りました。ご尽力に対して深く感謝申し上げます。

参考文献

- Lebitt, T. (1972). “Production-Line Approach to Service” , Harvard Business Review, September, 1972 (邦訳：「サービスに「生産ライン方式」を」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・ライブラリー, ダイヤモンド社)
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way, McGraw-Hill.
- Liker, J. K. and Meier, D.P. (2005). The Toyota Way Field book, McGraw-Hill.
- Looy, B. V., Gemmel, P., Dierdonck, R. V. (2003), Services Management: An Integrated Approach, second edition, Pearson Education Limited (邦訳：白井義男監修, 平林祥訳 『サービス・マネジメントー統合的マネジメント』上・中・下, ピアソン・エデュケーション)
- Monden, Y. (2011). Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-time, 4th Ed, Taylor & Francis.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press.
- Senge, P. M., Johnson, H. T., and Broms, A. (2000). Profit Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People, Free Press.
- Rother, M. (2010). Toyota Kata : Managing people for improvement, adaptiveness, and superior results, McGraw-Hill
- アメーバ経営学術研究会 (2010) 「アメーバ経営ー理論と実践」 KCCS マネジメントコンサルティング
- 王志 (2011). 「製造現場における戦略的原価管理体制の再構築にむけての研究」 博士論文.
- 小川英治 (1994). 『トヨタ生産方式の研究』日本経済新聞社
- 奥雅春, 朴英元, 柊紫乃 (2011). 「グローバル競争優位を支えるダイナミックインフルエンスマネジメントーDIM を支える FOA II システムー」 MMRC ディスカッションペーパー No.361.

- 河田信編著 (2009). 『トヨタ原点回帰の管理会計』 中央経済社.
- 河田信 (2011). 「サービスサイエンスから見たトヨタ方式」, 木下栄蔵編著『サービスサイエンスの理論と実践』 近代科学社
- 経済産業省 (2007). 『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』 経済産業調査会.
- 佐武弘章 (1998) 『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』 東洋経済新報社
- 佐藤秀典、藤本隆宏. (2007). 「金融業への「もの造り論」的アプローチに関する試論」『赤門マネジメントレビュー』 第6巻3号
- 杉本辰夫 (1991). 『事務・営業・サービスの品質管理 改訂版』 日本規格協会
- 中瀬哲史 (2009). 大阪の家電企業によるグローバル化と経営改革(安井國雄教授 畑明郎教授 亀田速穂教授退任記念号)「経営研究」 第59巻4号
- 西川純(2000)「学び合う教室－教師としての学習者、プロデューサーとしての教師の学習臨床学的分析」, 東洋館出版社
- 日経情報ストラテジー, 2010/10/14, 「トヨタ流で事務処理を15%効率化」
- 柗紫乃 (2009). 「TPS (トヨタ生産方式) と会計評価－適正な企業業績評価の実現可能性－」, 博士論文 (経営情報科学 2009, No.7, 愛知工業大学)
- 挽文子 (2007). 「管理会計の進化-日本企業にみる進化の過程」 森山書店
- 日野三十四 (2002) . 「トヨタ経営システムの研究－永続的成長の原理」 ダイヤモンド社 (英訳版 : Hino, S. (2005). Inside the Mind of Toyota: Management Principles for Enduring Growth, Productivity Press.)
- 廣本敏郎 (2005) 「マイクロ・マクロ・ループとしての管理会計」 一橋論叢. 第134巻5号
- 藤本隆宏 (1997). 『生産システムの進化論－トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』 有斐閣, (英訳版 : Fujimoto, T. (1999). Evolution Manufacturing System at Toyota, Oxford University Press.)
- 藤本隆宏 (2003) . 「能力構築競争」 中公新書, 中央公論社, (英訳版 : Fujimoto, T. (2007). Competing to Be Really, Really, Good: The Behind-the-Scenes Drama of Capability-Building Competition in the Automobile Industry, I-House Press.)