

第8回さいたま活性化サロン テーマ「サービス産業の活性化・生産性向上に向けて」

◇ 平成27年12月10日開催

◇ ゲストスピーカー 内藤 耕 一般社団法人サービス産業革新推進機構 代表理事
「サービス産業の活性化・生産性向上に向けて」発表概要

1. サービス産業改革の必要性

- サービス産業の生産性は、小泉政権時の経済成長戦略大綱に盛り込まれて脚光を浴びた。この大綱の中で、日本は製造業に比べサービス産業の生産性の低さが際立ち、全体の足を引っ張っているイメージが強く、これを払拭すべく、科学的・工学的な製造業の手法を取り入れようとの姿勢が打ち出された。その後10数年はさしたる進展もなかったが、安倍政権の下で再びこれが取りざたされている。デフレ脱却に向けての企業競争力強化の観点に加え、賃上げや地方創生のベースになる事項でもあり、サービス産業の改革が唱えられている。
- こうした政府レベルでの動きとは別に、サービス産業の現場レベルでは、(1)少子高齢化・人口減少による需要収縮、(2)企業数以上に需要減が進行、(3)供給過剰で低価格競争の激化、(4)品質の維持・向上への要求、(5)消費単位の少人数化、(6)労働力の争奪の激化、といった環境変化に端を発し、今、切実に生産性向上の必要性の意識が高まっている。こうしたボトムアップの改革の機運の高まりは、多品種少量生産の実現と人手不足解消のための労働生産性向上に対する関心と言える。

2. 「品質」と「効率」の同時追求

- 「品質」と「効率」は二律背反のように見えるが、「効率」を上げることでしか「品質」は上げられない。
- 製造業の製品はスペックが定まっており、顧客の要望で容易にそれが変更されるものではない。そのスペックが顧客に選ばれるか否かが勝負であり、売れそうなものを大量に安く効率的に生産して、製品は在庫として待機させればよい。
- 一方、サービス産業では現場で顧客の要望が頻繁に変わるため、それらの要望にきめ細かく対応することが高い品質を実現する素となる。作業の高速化より、多品種少量の対応とそれをタイミングよくできるかが勝負であるため、顧客が「食いたい」時に「食べることができる」リアルタイムサービスのための作業の体系化が必要になる。

3. 「大ロット作業」から「小ロット作業」へ

- 顧客が求めるサービスを顧客が求めるタイミングで提供するためには作業プロセスの再構築が求められる。作業と消費のタイミングが同期することで品質と効率が同時に追求され、労働生産性の向上が実現する。
- 「効率化」を図るため、往々にして「大ロット作業」(段取り等の準備作業をまとめて行い、サービスをまとめて提供し、その後片づけ等の撤収作業もまとめて行う)が行われる。一見効率的に見えるが、作業と消費のタイミングを考慮していないことから、スタッフの余計な待機時間が多くなり、逆に忙しい時には人手不足感が生じ、しかも顧客にとっては“まとめて”行われるサービスのため品質が悪くなる。これを“こまめ”な「小ロット作業」に切り替え、その都度サービスの提供を行うことで、品質が上がり、結果的に効率化も実現する。そのためには、準備作業などのサービス提供前後の工程への労働投入量を少なくし、実際のサービス提供時顧客が求めていることに重点的に労働投入を行う「リアルタイムサービス」が肝要である。
- 顧客一人ひとりの要求事項にムダなく対応することでサービス産業の高付加価値化を実現する。生産性の向上とは、従業員に「より高い給料」「より多い休日」、顧客に「より高い品質」、会社に「より強い収益」をもたらすことである。