



サービス産業の労働生産性革新の実務

内藤 耕

工学博士

一般社団法人

サービス産業革新推進機構

- 少子高齢化・人口減少による需要収縮
- 企業数以上に需要減が進行
- 供給過剰で低価格競争の激化
- 品質の維持・向上への要求
- 消費単位の少人数化
- 労働力の争奪の激化



多品種少量生産の実現と人手不足の解消のために
労働生産性の革新への関心

品質 VS 効率

しかし、サービス産業の現場では、顧客一人ひとりの要求事項の変動によって、サービスの

- ① 変更、割り込み、追加、キャンセルが頻発
- ② タイミングと順番が複雑に変動

することにきめ細かく対応することで、高い品質のサービスが実現する。

多品種少量のサービス提供において
作業の“高速化(効率化)”よりも作業の“タイミング”が重要



顧客の“要求事項”の変化にリアルタイムに対応できる
個々のサービス・プロセスの柔軟化が必要



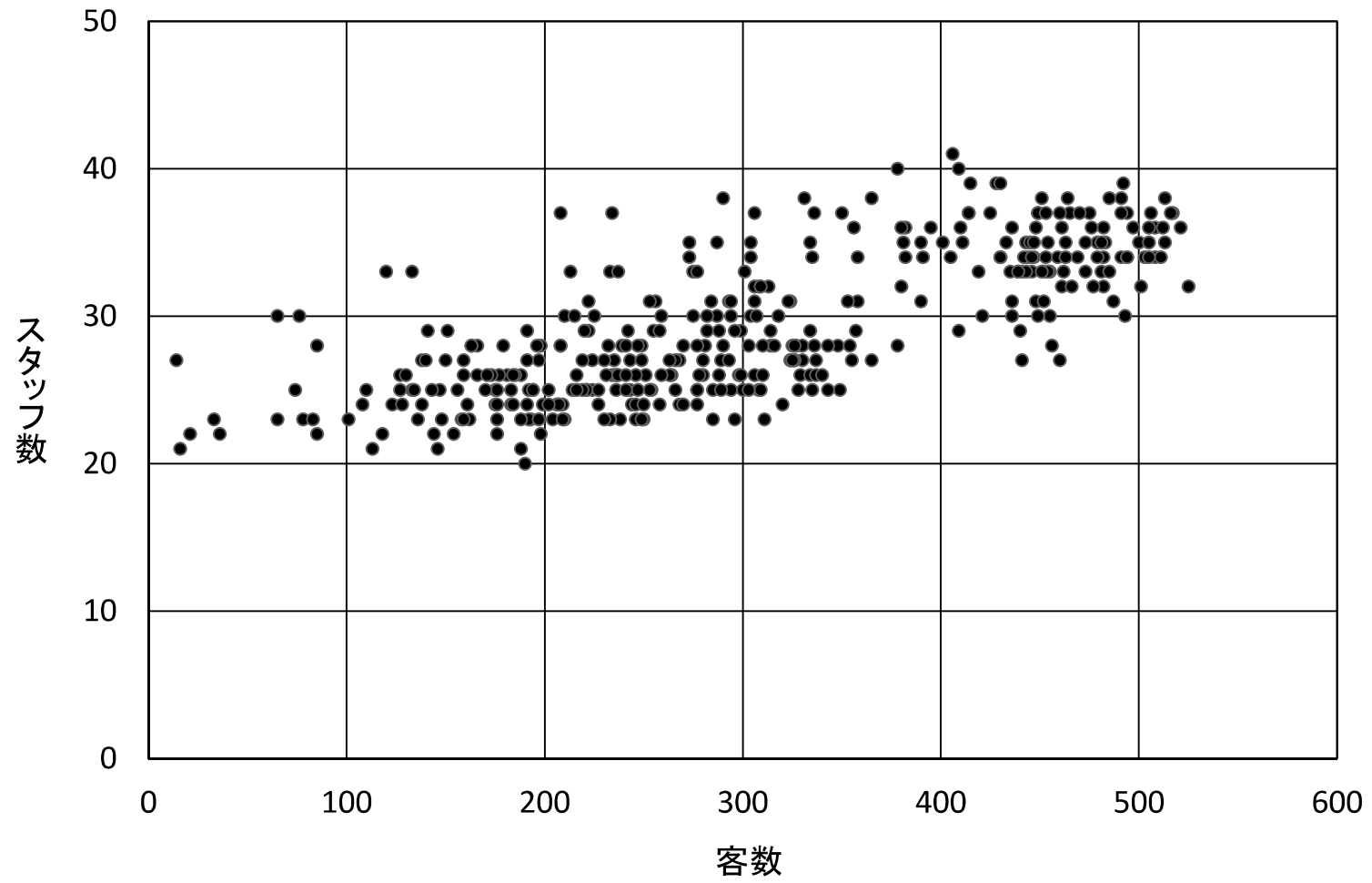
作業の速度(効率)は“目的”ではなく
リアルタイム・サービスの実現のための“ツール”



お客様が求めるサービスを、
お客様が求めるタイミングで提供する
作業プロセスを再構築する。



作業と消費のタイミングを同期することで、
品質と効率が同時に追求される
労働生産性の革新が実現する。





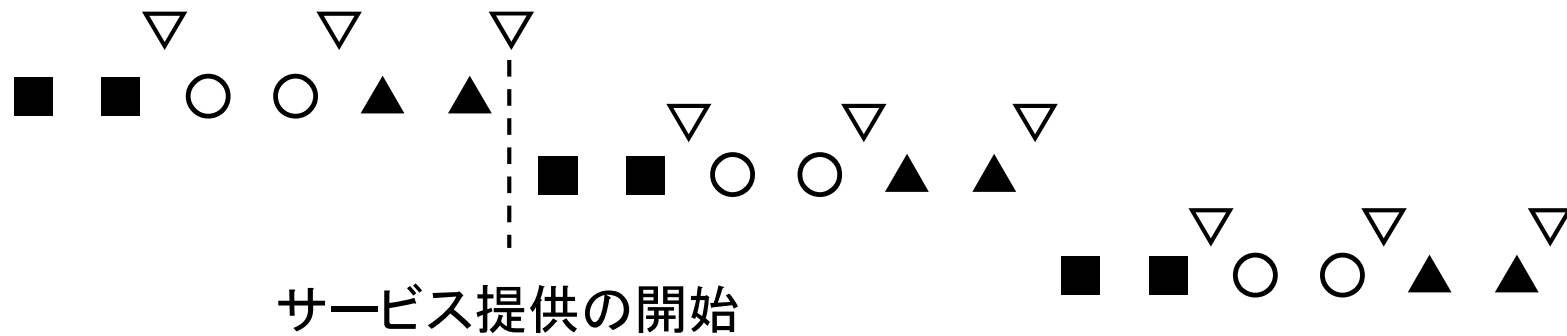
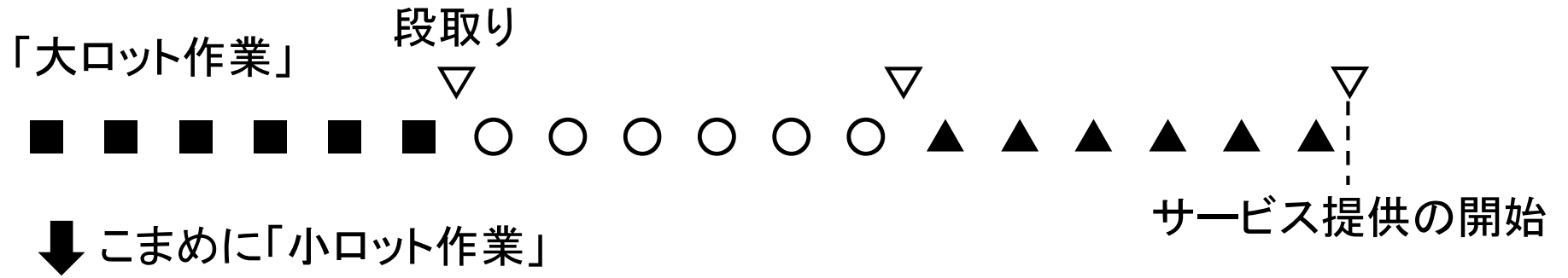
— 注文数

--- 人員数

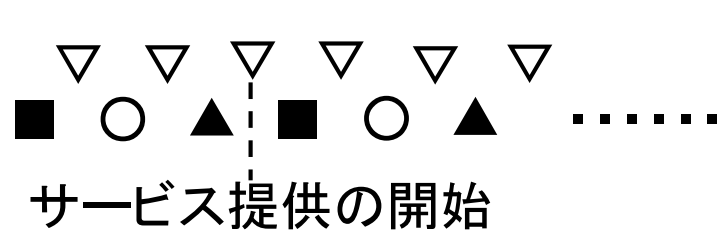
常温進捗管理板 H26. 1.20(火)

本日物量	仕分終了時間	作業終了時間	
1,816	12:00	14:00	
① 山根・るり			
作業時間	人数	予定	実績
8:00 ~ 10:00	3	3 / 12	4 / 12
10:15 ~ 12:00	5	7 / 12	12 / 12
13:00 ~ 15:00	4	12 / 12	1 / 12
15:15 ~ 17:00		1 / 12	1 / 12
		1 / 12	1 / 12

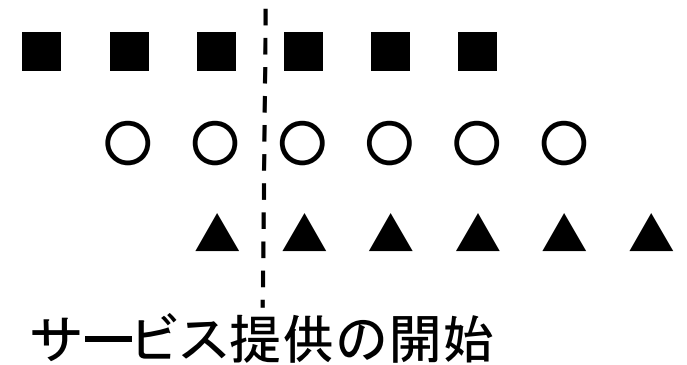




↓ 作業の「リアルタイム・サービス化」



さらに



まとめたの大ロット生産



こまめの小ロット生産

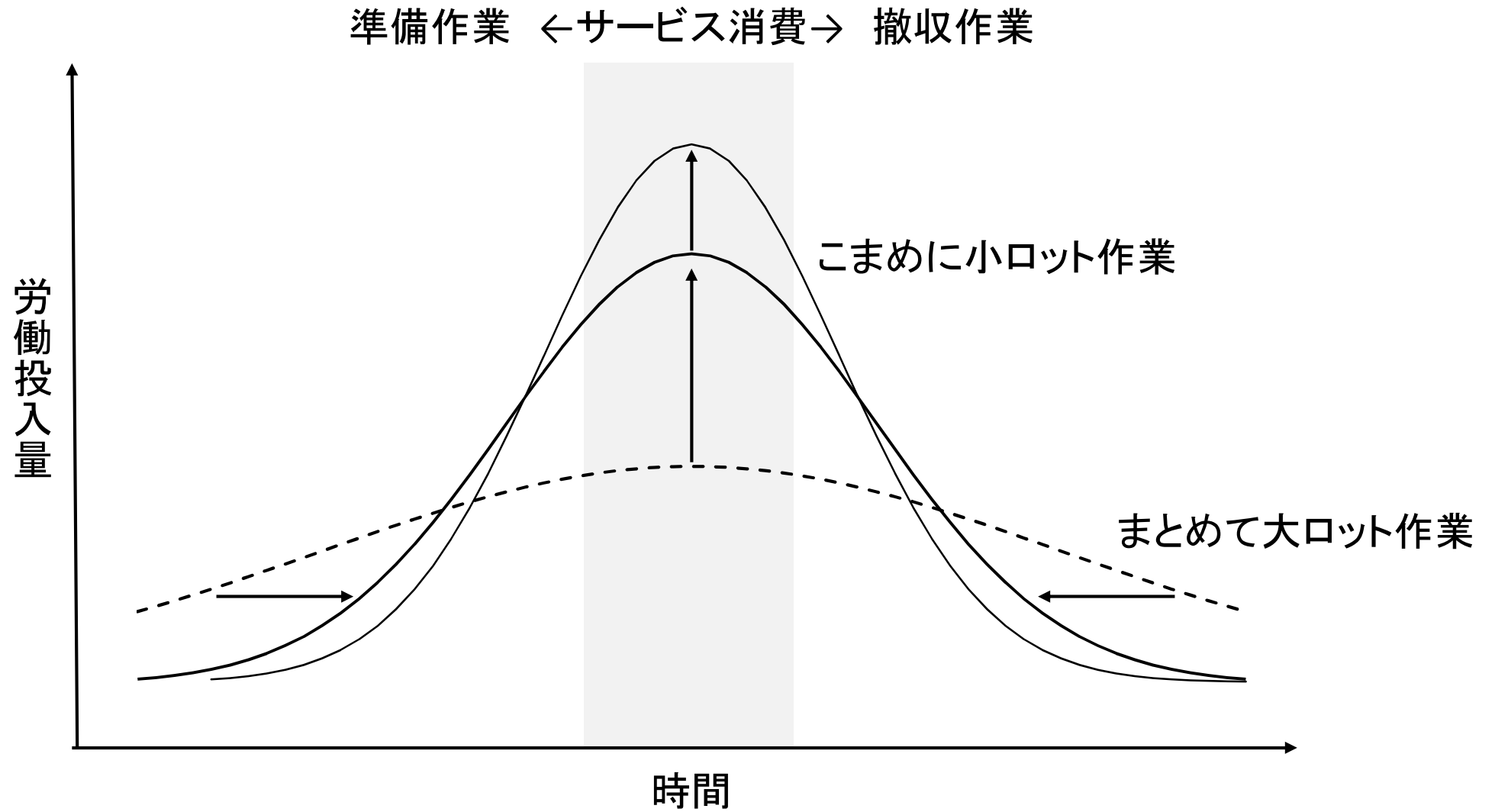


まとめた大口ト生産



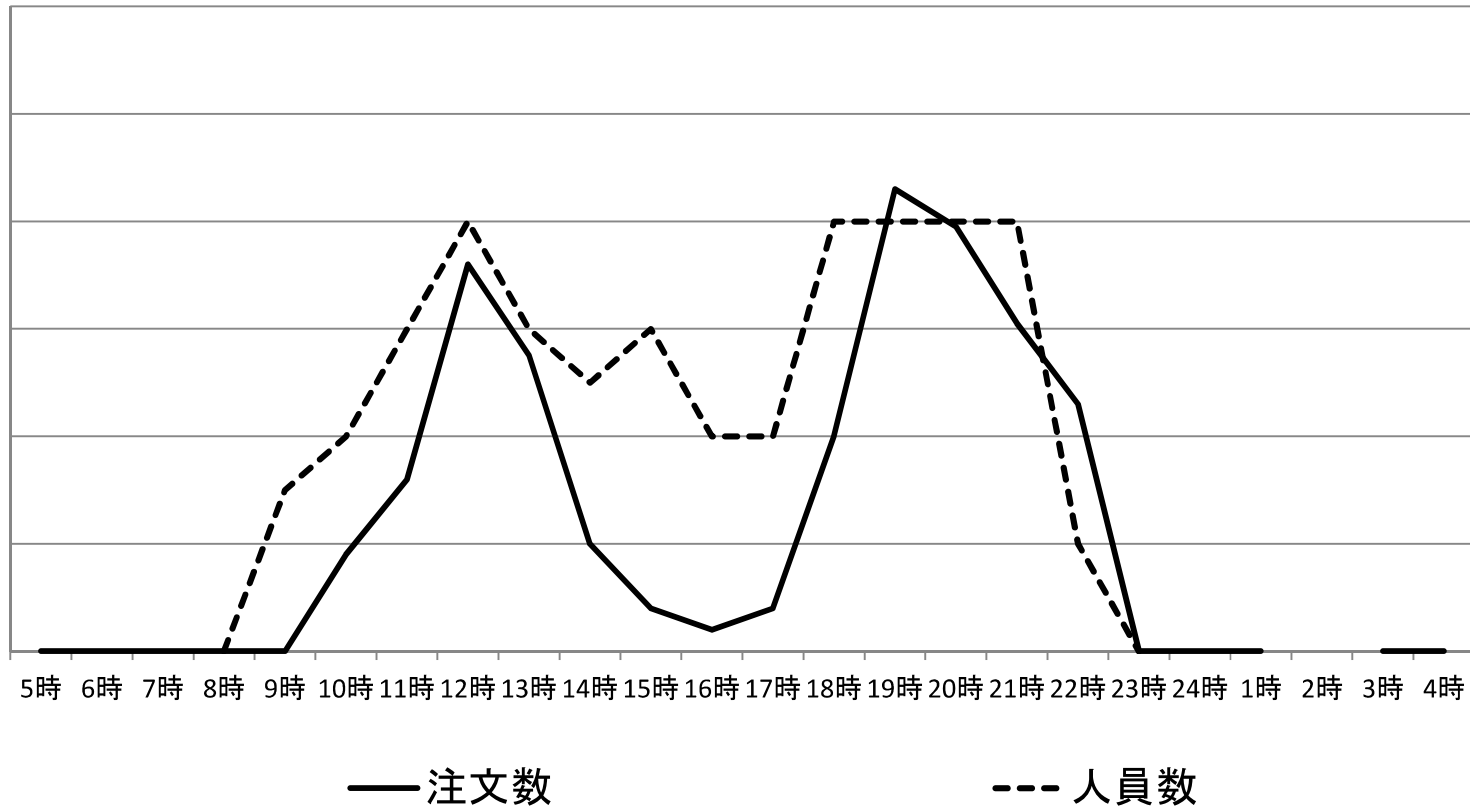
こまめの小口ト生産





前年月	2015年	6月	前日	2015年6月26日	シフト別種	-144	担当番名																						
予定客数	161	業務内容		労働時間	D	八寸焼 仕込み = 1245	ブリーフィング = 100	料理 盛付け = 2015	料理仕分け =																				
予定労働時間	7329	A	ビュッフェ準備 = 400	E	板 仕込み = 330	J	買い物 = 130	米飯 準備 = 230	後出し 準備 = 200																				
シフト時間	7145	B	ビュッフェ【現場】 = 500	F	菓方 仕込み = 545	J	後出し【大広】 = 400	翌日 ビュッフェ準備 = 130	=																				
想定仕入額	¥223,707	O	ビュッフェ片付け = 200	G	デザート高層 = 200	K	後出し【調理場】 = 300	仕入れ業務 = 100	=																				
氏名	チェック欄	シフト種別	労働時間	24	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	6時出勤回数
	<input type="checkbox"/>		11:30							A	A	A	B	B	B	B	B	B	E	E	E	D	D	D	D	D			1
	<input type="checkbox"/>		12:15							A	A	A	G	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D		1
	<input type="checkbox"/>		11:00							A	A	A	F	F	F	F	F	F	I	I	I	I	I	I	I	I		1	
	<input type="checkbox"/>		5:00											D	D	D	D	D	M	M	M	E	C						
	<input type="checkbox"/>		5:00											L	L	L	L	L	N	N	C								
	<input type="checkbox"/>		5:00											L	L	L	L	L	N	N	C								
	<input type="checkbox"/>		5:00											D	D	D	D	D	M	M	M	E	C						
	<input type="checkbox"/>		5:00											D	D	D	D	D	M	M	M	E	C						
	<input type="checkbox"/>		5:00											L	L	L	L	L	N	N	C								
	<input type="checkbox"/>		7:00							A	A	A	B	B	B	B	B	B	D									1	
出勤人員数																												





「リアルタイム・サービス法」とは、
全ての作業プロセスの「位置」「時間」「情報」が
顧客がいる最終工程に近づくことをいう。



ムダを排除して顧客満足に専念



同じ労働時間で高付加価値化する“働き方”



顧客満足と作業効率の同時実現による生産性革命

リアルタイム・サービス化への仕組み構築

- サービス・プロセスの再構築(生産管理)
- 需要変動の平準化(集客管理)
- 労働投入量の柔軟化(労務管理)
- 現場作業の会計的見える化(管理会計)



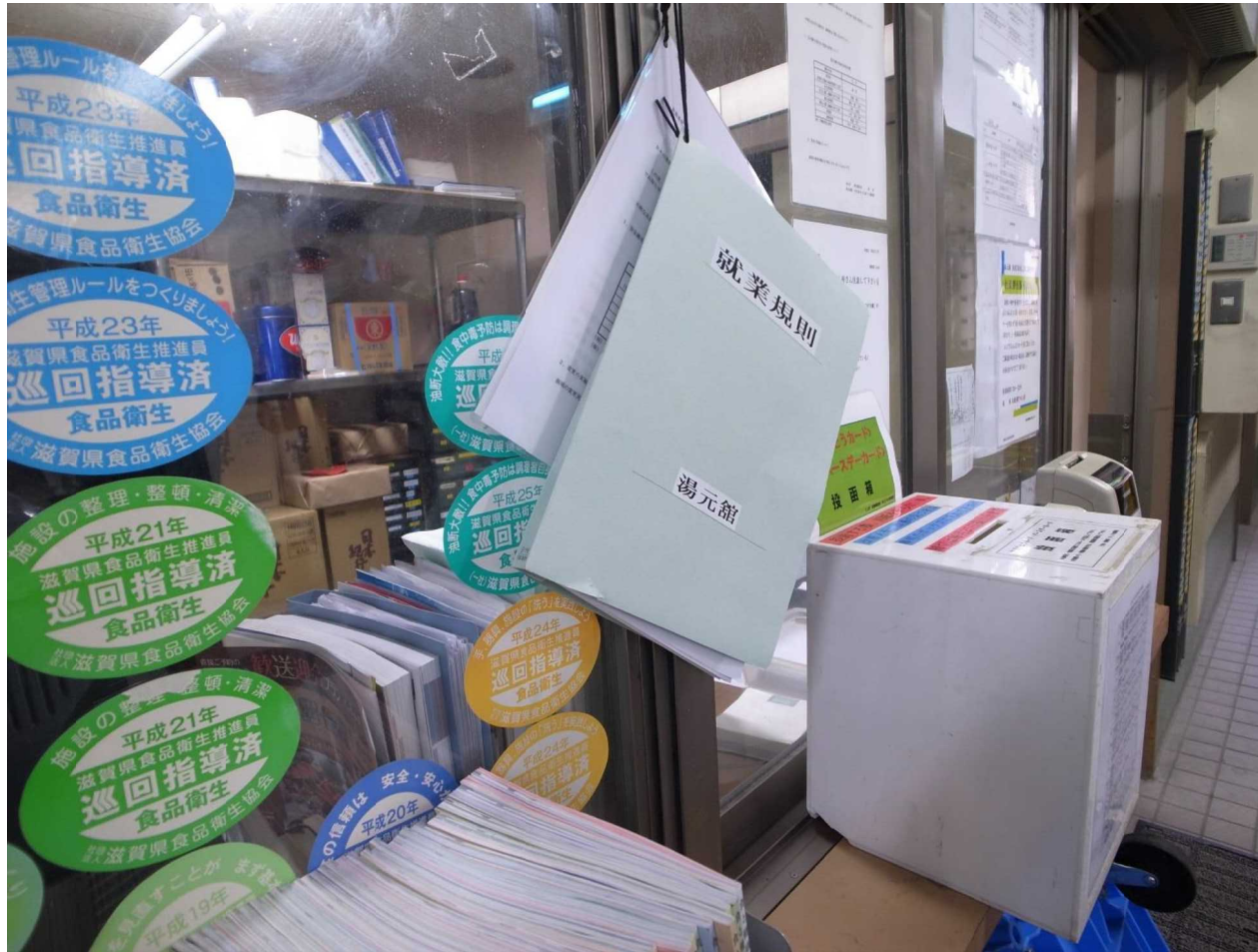
顧客一人ひとりの要求事項にムダなく対応することで
サービス産業の高付加価値化を実現

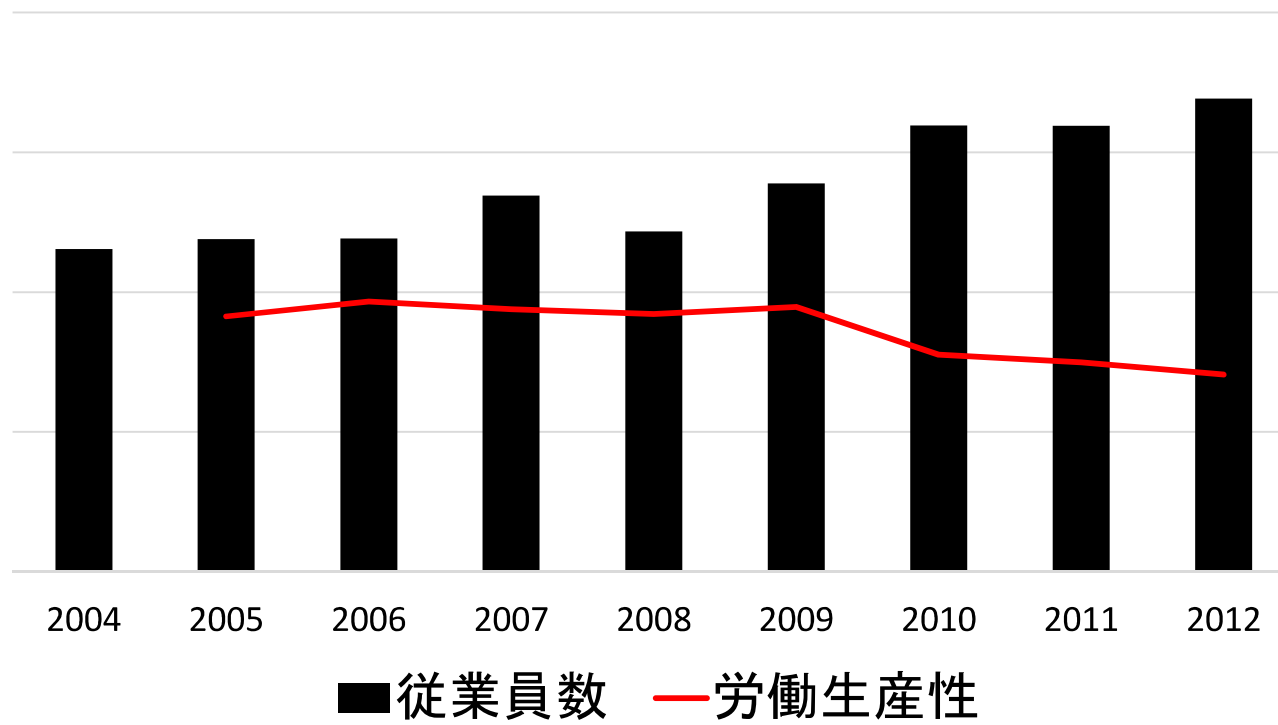
■ 労働契約法第7条

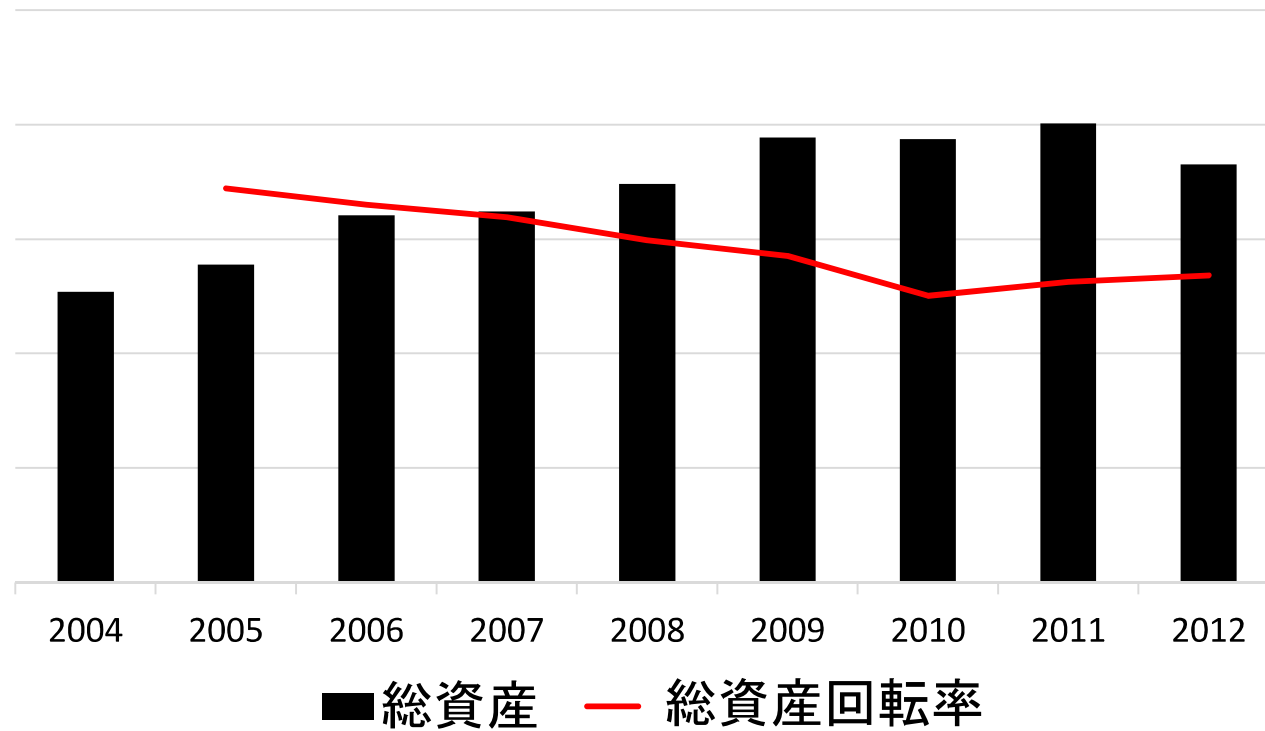
「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」



法律 vs 契約







$$\text{総資産回転率} = \text{売上高} / \text{総資産}$$

生産性向上とは、

- より高い給料
- より多い休日
- より高い品質
- より強い収益

につなげることであるという。