

# 第3回おおいだ活性化フォーラム概要

(令和元年5月28日開催)

◆テーマ 『生産性向上』

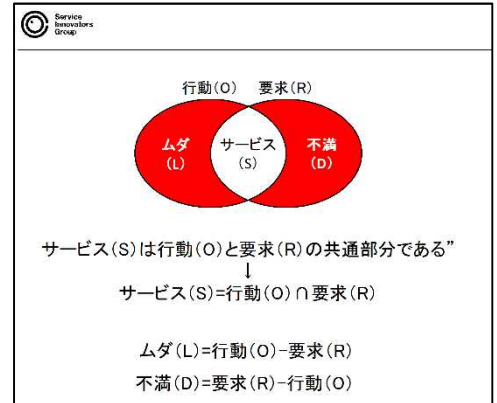
◆基調講演 『サービス産業の生産性向上投資の方法』  
《ゲストスピーカー》

一般社団法人 サービス産業革新推進機構 代表理事 内藤 耕氏

◆基調講演概要

## 1. 「労働生産性」改革の必要性

サービス産業は、人口縮小により供給過剰となっており、また、①低価格競争による「売上減」②品質向上要求による「コストアップ」といった状況の変化により、「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」の改革が必要。「労働生産性」とは売れる商品をムダなく生産することであり、サービスとは顧客の要求適応行動である。つまり、サービスの提供側の行動と顧客側の要求の共通部分が「サービス」であり、顧客の求める要求以外の多くの行動は「ムダ」となり、要求に応じた行動が少ないと「不満」となる。



## 2. 「品質」と「効率」の同時追求

「効率」を上げることができないと「品質」は上げられない。

サービス産業ではスタッフの働き方をより顧客の要求に合ったものにしていけば、顧客の不満が減って品質が向上し、無駄が減って効率化する。顧客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ことに繋がる。

## 3. 「少品種大量生産」から「多品種少量生産」へ

20世紀の人口増加時代は予測してまとめて生産する「少品種大量生産」であったが、21世紀は人口減少時代へと変わり、供給過剰となり、顧客がモノを選択する時代へと変わった。そのため、その都度に個別生産する「多品種少量生産」へシフトしないと売上が増加しない。よって、いかに無駄なく多品種少量生産型の生産システムを作れるかが大事。

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、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。

業務	定義	アクション
仕事	売上を増やす業務	強化
作業	会社として必要だが、売上を増やさない業務	削減
ムダ	会社として必要がなく、売上も増やさない業務	排除

これを“こまめ”に、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できる作業プロセス（リアルタイム・サービス法）を再構築することで、品質が上がり、結果的に効率化も実現する。

そのためには、全ての作業プロセスの「位置」「時間」「情報」を顧客がいる最終工程に近づけていくことが大事。

## 4. 「売上駆動設備投資」ではなく「労働生産性駆動設備投資」で

これまでの設備投資は部屋数を増やすといった「売上」を上げるのを前提とするが、「売上」が上がらなければ「労働生産性」も「償却前利益」も上がらない。そうではなく、まずは設備投資で「労働生産性」を上げることにより「償却前利益」を上げることが、「売上」に繋がる。

就業規則、職務権限規程、賃金規程を作り、現場の実態に合ったムダのないスタッフのシフト配置をすれば、顧客一人ひとりの要求事項にムダなく対応でき、サービス産業の高付加価値化が実現する。

「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。