

第2回くまもと活性化フォーラム

テーマ「サービス業の現場における「生産性向上」」

◇ 平成30年3月2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 工学博士

「サービス業の現場における「生産性向上」」発表概要

・ サービス産業の生産性向上の議論は、小泉政権時の「経済成長戦略大綱」に政府の政策として初めて盛り込まれて脚光を浴びた。科学的な立場から、情緒的・曖昧な議論ではなく、数学的・物理的に説明しないと納得ができない。全てのものづくりは物理学的に矛盾があるといけないように、サービス業も科学的にやらないと、いずれ発展の限界がくるだろうと思い、科学的アプローチを何とか導入したい。一見すると「科学的アプローチ」イコール「小難しい」と思われる方が多いが、実は真逆で、この「科学的アプローチ」とは「現象を単純化すること」である。つまり、科学的アプローチは何かというと、それは「客観性」と「再現性」があることであり、サービス業でもこれが前提となっている。

・ 仮説であるが、サービスとは①何らかの「要求」があって、②「会社」が現場を管理しながら、③「設備・施設」を使い、④「材料」を仕入れて、⑤現場のスタッフが働いて、⑥「サービス」を提供する。⑦この提供されたサービスに対して要求した人間は「報酬」を払う。この「サービス」に注目すると、お客さまの「要求」とスタッフの「行動」がある。

・ このサービスをベン図（集合モデル）で表すと、スタッフの「行動」とお客様の「要求」との重なった部分だけが「サービス」となる。つまり、「サービス」は行動と要求の共通部分である。スタッフは一生懸命やっているが、お客さまはそんなのは要らないよという部分が「ムダ」と言える。逆に言うと、お客さまは要求しているが、スタッフは知らん顔している。それが「不満」となる。このベン図は非常に便利で、「行動」と「要求」という2つの集合から、「ムダ」も「サービス」も「不満」も同時に説明できる。本日は、このベン図を基に議論していきたい。

・ 「効率」と「品質」の二律相反の関係、つまり、品質を上げようとすれば手間がかかる、手間を省くという効率化が結果的に品質を下げてしまう、といった議論がサービス業の現場で続いている。

・ 「効率」と「品質」の二律相反の関係が事実だとするならば、これから議論する「生産性向上」ができないということになる。逆に、「生産性向上」ができるというなら、「効率」と「品質」の二律相反の関係がない、ということの説明しなければならない。

・ 「効率化しなければ、品質を上げられない」というのが私の結論である。それはなぜかというと、お客さまの要求にあった「行動」ができれば、「サービス」の量は増える。「品質」とは、要求事項を満たす程度（ISO9000）と定義すれば、お客さまの要求を満たせば、品質は高いと言える。サービス量が増えたということは、品質は向上しているということだ。また、経済学で言われている「効率」とは、投入された資源が有効活用された割合で

あり、お客さまの要求していることに対応すること自身が行動を有効活用させ、結果として「生産性向上」ということになる。

- ・お客さまは最大限要求を満たしてほしい。スタッフはムダなことはしたくない。全く別人格であるお客さまとスタッフは、お互いにサービスの提供現場で「ムダを減らし、効率を上げ、品質を上げよう」としている。つまり、「生産性向上」をしようとしている。

- ・世の中全体を見た時の前提条件として、「長期的には客数・単価アップはない」「お客さまの要求は常に変動していて制御できない」「予測は外れる」「お客さまはより高い品質を常に求める」という、より厳しい前提条件をサービス業の現場に私は求めている。

- ・お客さまの「要求をムダなく満たす行動」を実現していくことができれば、「品質向上による客数・単価アップ」が結果として起こり得る。売り上げを増やすというのは、「目的」ではなく「結果」だという立場をとっている。

- ・私が提案している「リアルタイム・サービス法」の基礎には、お客さまが求めるサービスを、お客さまが求めるタイミングで提供できる作業プロセスを再構築することで、具体的には、「全ての作業プロセスの「位置」「時間」「情報」をお客さまがいる最終工程に近づけていくこと」という原則がある。

- ・前もってやることは予測を前提としていて、その予測は外れるもの。あるホテルのレストランのシフトを例にすると、スタッフの勤務シフトと、お客さまがサービスを受けるピークが一致しておらず、それでも「人手不足」という話を現場で聞く。残念ながら私が見てきた宿泊業のほとんどがこういった状況。どう改善したかと言えば、客観的に作業を分析し、1人のスタッフが、異なる複数の作業をできるようにするマルチ化で解消し、営業利益を伸ばした。

- ・人手不足を訴えている現場でも、多くの手待ち時間があり、「本当に忙しい一瞬の時間に人手が足りていない」だけで、「現場にはムダが多くある」ということに気づくことが大切である。

- ・ペーパーレス化の議論は、環境問題ではなく生産性の問題であり、紙による管理はバッチ処理が多くリアルタイムにデータがアップデートされないことで、そのギャップを埋めるための会議や報告等といったムダな作業が生まれ、結果的に長時間労働化となってしまう。一方、ペーパーレス化によるシステム管理は、リアルタイムにデータが常に更新されてムダなくリアルタイム処理が可能となる。

- ・旅館の調理作業で見ると、午前中から下ごしらえ、調理、盛り付けなど料理を作り置きし、前もってまとめてなんでもやろうとする。しかし、前もってやることによって、それに伴うコストや手間、ムダな作業が加速度的に増えていく。

- ・そのコストや手間を、お客さまから料理の注文を受けてから調理を始めるといったように、準備・保管・運搬の作業を排除してリードタイムを短縮する「そのつど型」とすることで、料理がより「出来立て」の状態でお客さまに提供されるようになり、より品質は上がって料理は美味しくなる。

・同時にスタッフから見ると、ムダな作業から解放され、そのコストや手間、時間を、価値を生むサービスの提供作業に充てることができるようになる。スタッフの1つ1つの作業が売りに繋がっているかどうかを把握することが大切である。

・「お客さまが必要なときに、必要なサービスをしなさい」ということは、現場はものすごくお客さまに振り回されることになり、労務管理が大事になってくる。今の労務管理で注意が必要なのは「労働基準法」よりも「労働契約法」であり、その中でも労働契約法第7条が大事である。労務問題というのは、法律問題ではなく、就業規則をどう作るかといった契約問題でもあり、会社が就業規則の内容を定められるにも関わらず、どのようにスタッフに働いてもらいたいかを就業規則で明確にできていないことから問題になっているということをご理解いただきたい。

・多くのサービス業は「変形労働時間制」を使っているが、重要な問題はこれが「特定された労働日及び労働日ごとの労働時間（前もって決めた勤務シフト）は変更することができない」ということである。このような問題意識から、私は「稼働対応労働時間制」を提案している。

・「稼働対応労働時間制」の基本的な特徴は、1日の労働時間を月で平均8時間とし、①それを日によって変形させない固定的な「所定労働時間」と、②現場の作業状況によって日々変動する「所定外労働時間」に2分割することである。具体的にいうと、例えば4時間の「所定労働時間」と1日平均4時間の「所定外労働時間（法定内残業）」とに1日の労働時間を2つに分割することを就業規則に定める。

・もう少し具体的に説明すると、事前に提示した勤務シフトの時間よりも早く仕事が終わったとき（低稼働時）には、「今日はもう帰ってもいいよ」とその日に言えるようになり、それでノーワーク・ノーペイの原則を適用できる。また、仕事が忙しいとき（高稼働時）には、「法定内残業」に加え「法定外残業」で対応できるなど、稼働変動によるリアルタイムな労働時間の伸縮する管理ができるようになる。

・ただし、1日8時間・40時間の法定労働時間を超えてスタッフが働いたときは、その時間に会社は割増賃金を支払わなければならないため、法律に従って労働時間を厳格に管理する必要がある。全ての制度とも一長一短があり、どの長（所）をとってどの短（所）を割り切るのが最適かを検討いただきたい。

・1920年から2000年までは人口増加期であったが、2000年から生産人口が減少したにも関わらず、総人口はそれほど変わらなかった。だから、「人手不足」という騒ぎになった。これが、2017年あたりから何が起るかというと、総人口（総客数）も本格的に減り始めて「客不足」の時代がやってくる。

・製造業は、（製品を）在庫できることから「生産性＝産出量／労働投入量」で生産性を計ることもできるが、サービスは在庫できないうえに、事前に準備したことによるロスも生まれるため、大事なのは「産出量」ではなく、「販売量」で生産性を見ていくことである。つまり、「あなたの1分1秒が本当に売りに繋がっているのか。」「売りにつながる仕事になっているのか。」ということ、お客さまの要求の変動に対応できる柔軟なサービスが大事ということ。

・人口が増えていくこれまでの時代の「まとめて・早く・たくさんやる」やり方に対して、人口が減っていくこれからの時代は1人1人のお客に「こまめに・ちょっとずつ・その場でやりなさい」という社会条件にあったやり方に変えていく必要がある。

・集客といえばリピーター戦略を大事にしがちだが、同じお客さまに来てもらうということは、日曜日に来るお客さまは日曜日に来てしまうため、リピーター戦略だけでは集客の平準化はできない。いかに稼働を平準化するか、作業量の山をいかに崩すかという集客戦略を考え、逆に今来ていないお客さまに来てもらうことで、加速度的に生産性は上がっていくことも考えている。

・生産性向上で重要なのは、「作業レイアウト」である。お客さまの要求にあったサービスを効率的に提供するために、レイアウト変更や設備投資をして、生産性を向上させれば、売上が直接は増えないにしても、営業利益増につながっていく。

・営業利益を上げて、設備投資をして、お客さまに喜んでもらう作業ができるようにすることをしっかりと考えるのがものすごく大事だということをご理解いただきたい。