



# サービス業の現場における「生産性向上」

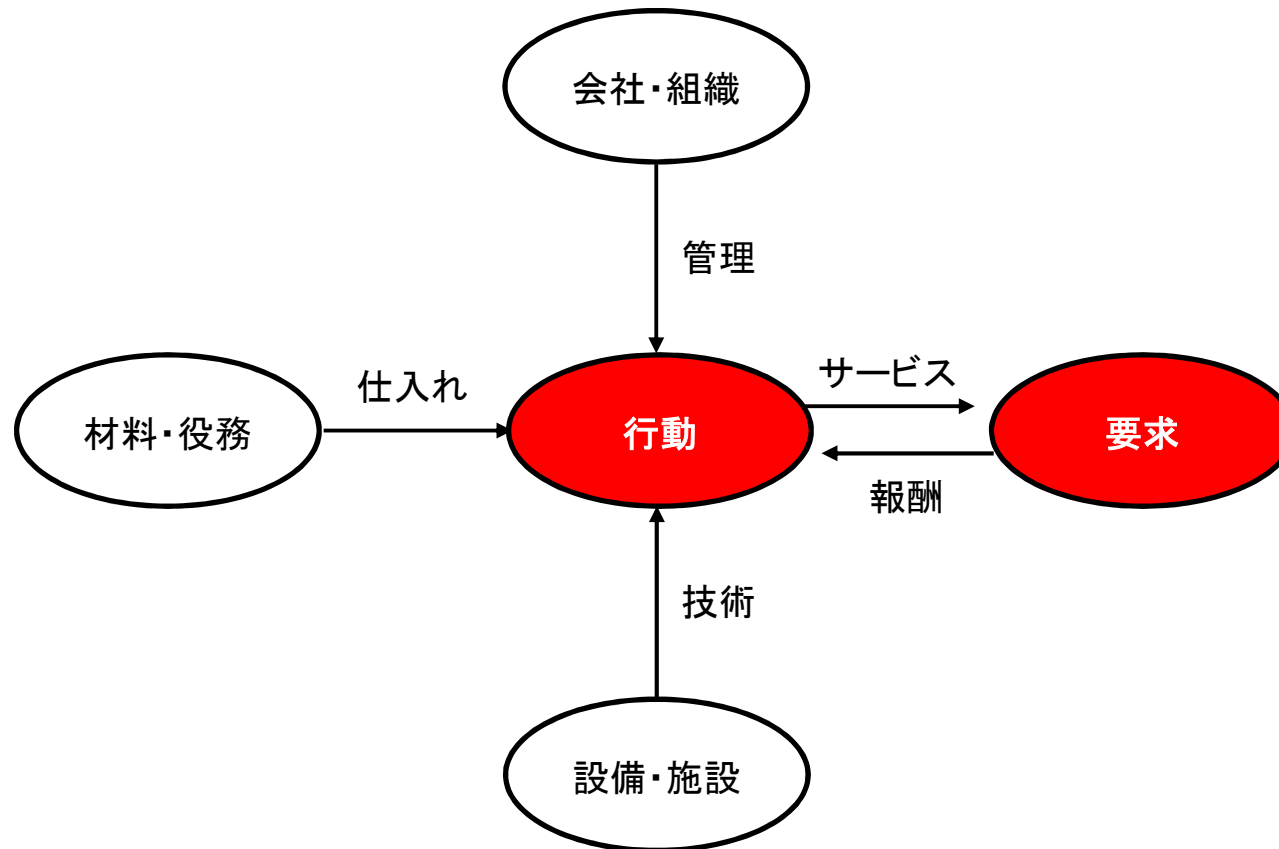
内藤 耕

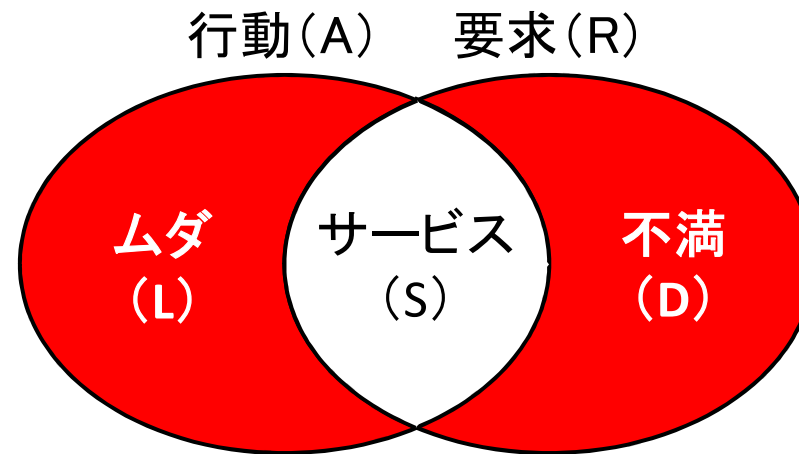
工学博士

一般社団法人

サービス産業革新推進機構

---

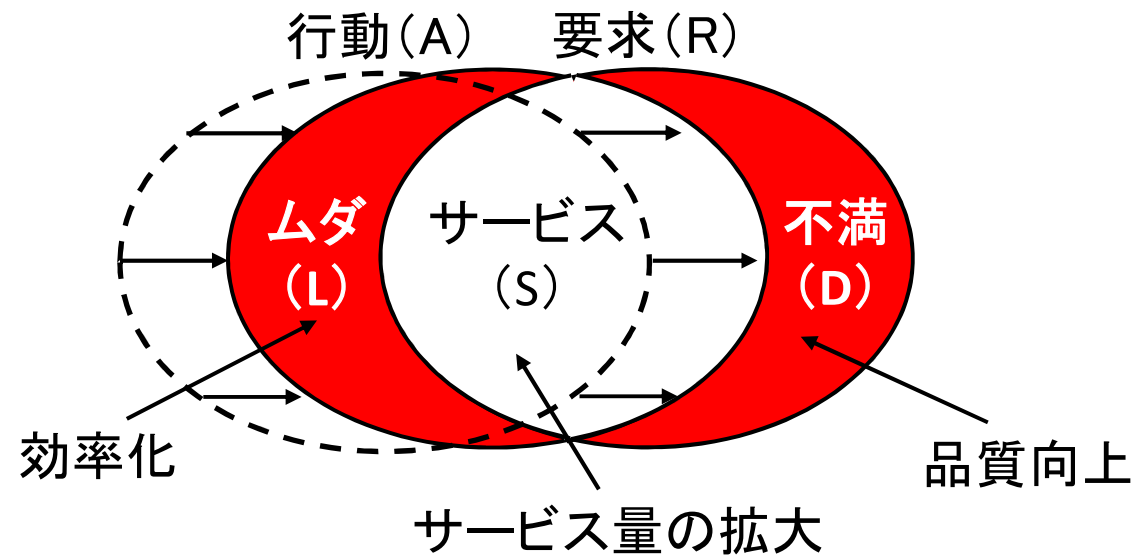




“「サービス(S)」は行動(A)と要求(R)の共通部分である”

$$\text{サービス(S)} = \text{行動(A)} \cap \text{要求(R)}$$

## 效率 VS 品質



“要求をムダなく満たす行動を常に最大化させるサービス動態を持つ”

サービス動態係数(K) =  $\max\{(\text{行動(A)} \cap \text{要求(R)}) / (\text{行動(A)} \cup \text{要求(R)})\}$

- 「品質」とは、要求事項を満たす程度(ISO9000:2005)。
- 「効率」とは、投入された資源が有効活用された割合。

## 【前提】

客数・単価アップはない  
お客の要求は常に変動して制御できない  
予測は外れる  
お客はより高い品質を常に求める



## 【方法】

要求をムダなく満たす行動



## 【結果】

品質向上による客数・単価アップへ

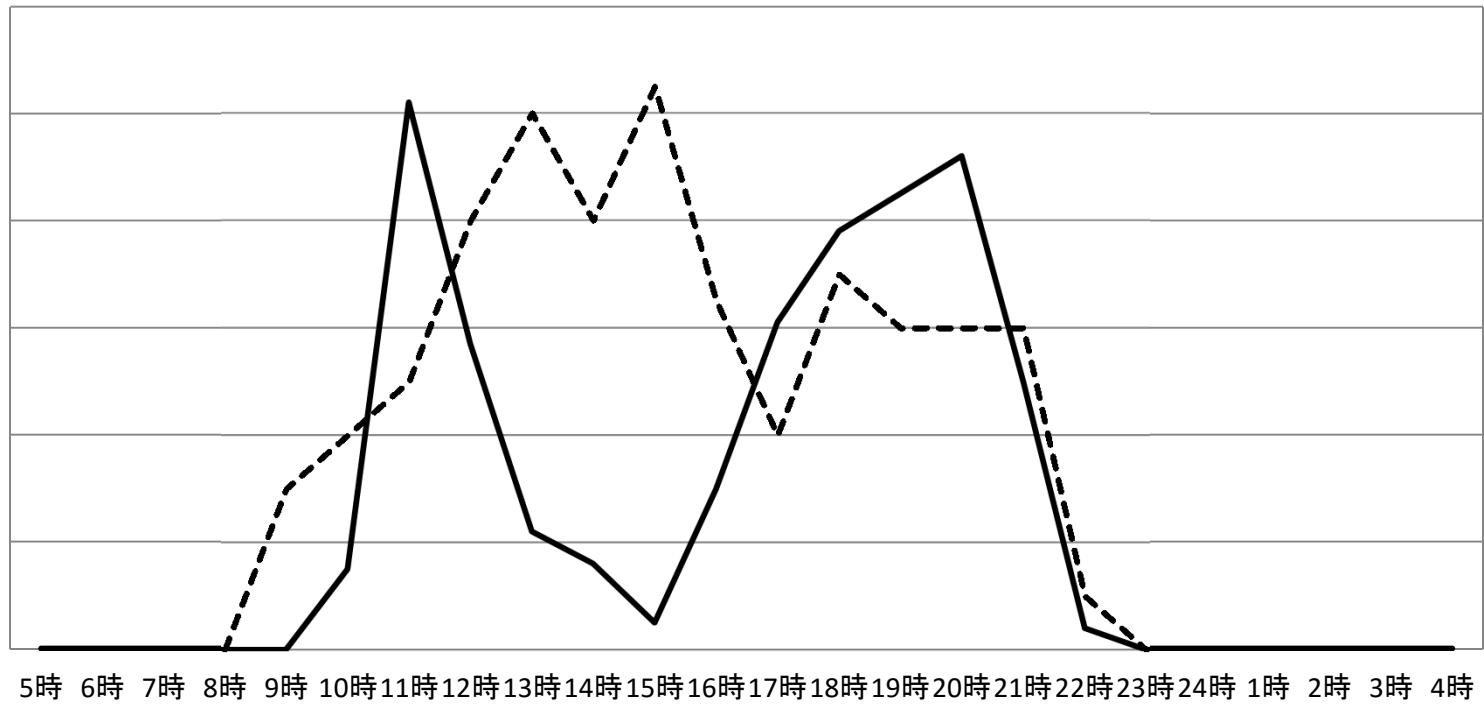
お客が求めるサービスを、  
お客が求めるタイミングで提供できる  
作業プロセスを再構築する。



リアルタイム・サービス法



全ての作業プロセスの「位置」「時間」「情報」を  
お客がいる最終工程に近づけていく。

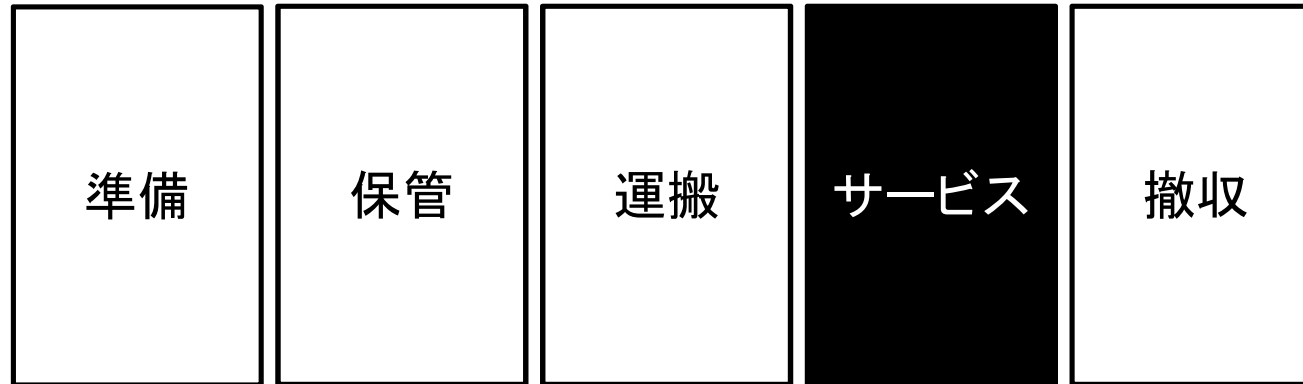


— 注文数

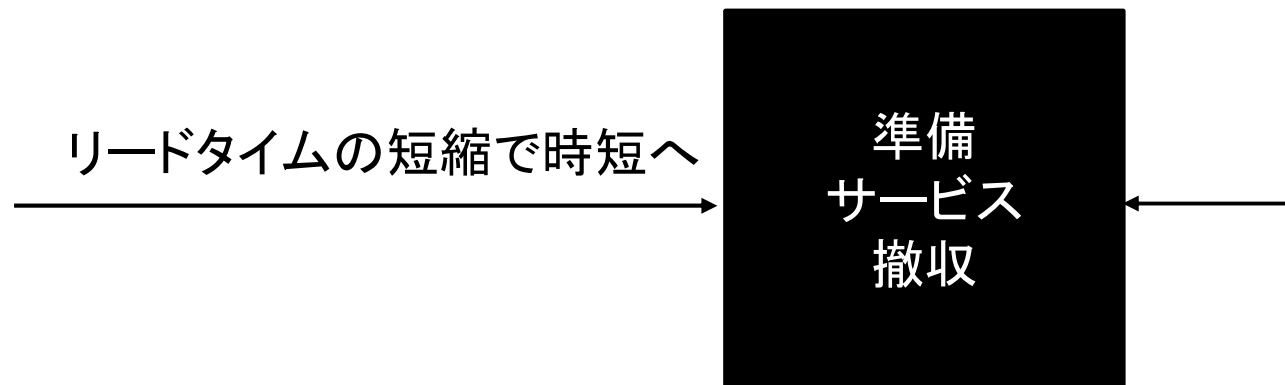
--- 人員数



【まとめ型】



【そのつど型】



“ムダは、作業の中にではなく、作業の間にある”

## ■ 労働契約法第6条

「労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する」

## ■ 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

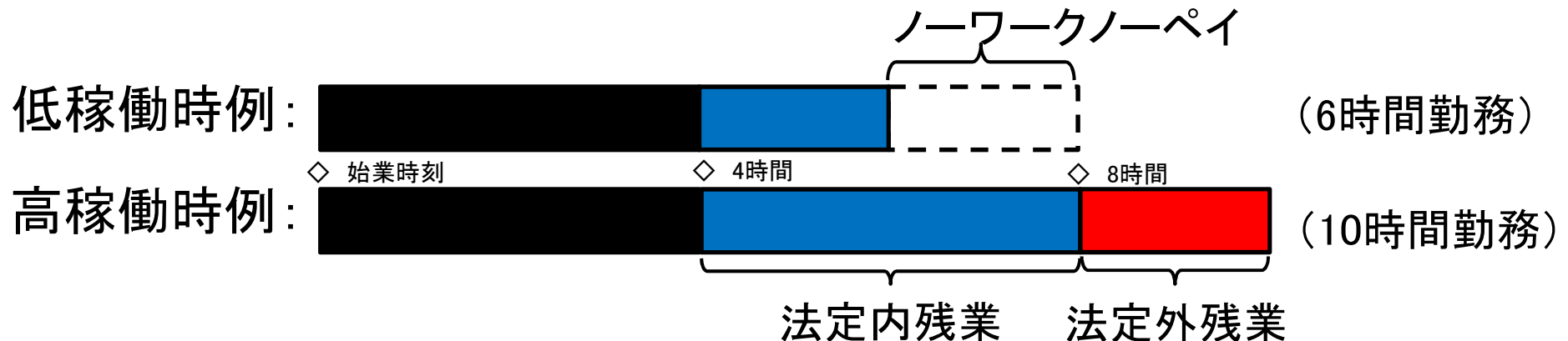
変形労働時間制において、一旦特定した労働日の労働時間の変更について、通達では

「改正法は、対象期間中の労働日及び労働日ごとの労働時間をよりの確に特定し、時間外・休日労働を減少させることができるよう、対象期間を1箇月以上の期間ごとに区分して労働日及び労働日ごとの労働時間を特定することができることとしたものであること。このような趣旨に照らして当然のことながら、従来と同様特定された労働日及び労働日ごとの労働時間は変更することができないものであること。」

と解釈している。(平11.1.29基発45号)

- 「稼働対応労働時間制」とは、一日8時間労働を基本とする固定月給制で、月間労働時間の平均が一日8時間に満たないときも月給の満額支給を保障する。
- 一日の労働時間を
  - ① 変形させない固定的な「所定労働時間」
  - ② 作業状況で日々変動する「所定外労働時間」に二分割する。
- 賃金も所定労働時間に対応する「所定給」と所定外労働時間に対応する「所定外給」から構成されていることを賃金規程で規定する。

- 作業現場の稼働に対応した勤務方法を確立し、現場が低稼働時には所定労働時間を最低労働時間とし、高稼働時には必要に合わせ法定外労働も行う。
- 一日8時間・週40時間を超えた労働時間、休日労働の場合には、その部分を法定外労働として割増賃金を加えて賃金を支払う。
- 逆に一日8時間に満たない労働時間はノーワーク・ノーペイの原則を適用する。



## 制度

裁量労働制

フレックスタイム制

変形労働時間制

稼働対応労働時間制

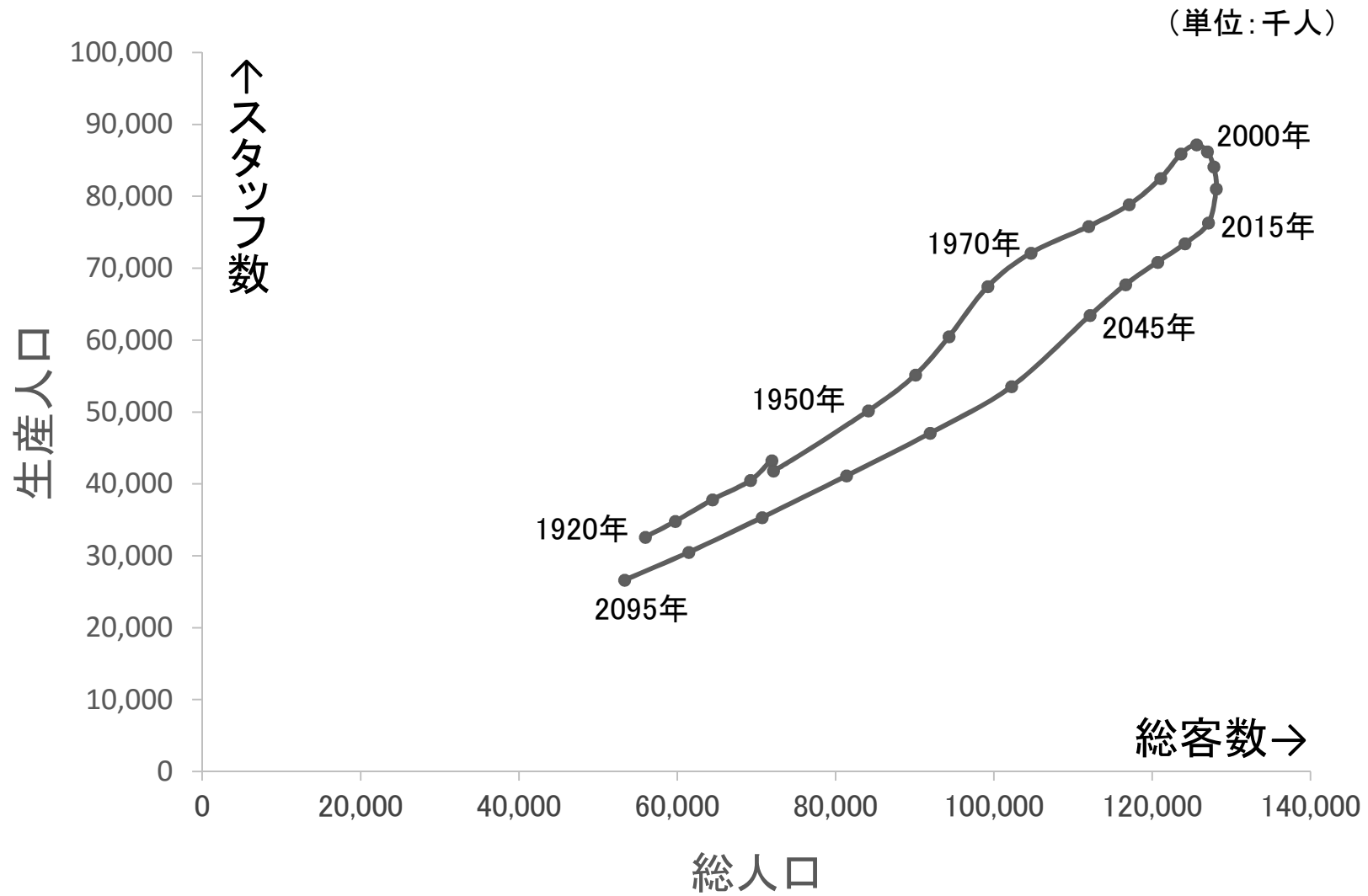
## 課題

適用範囲に制限

始業および終業時刻を従業員が決定

シフト編成の義務とその変更の制限

割増賃金計算、社会保険適用に注意



---

生産性 = 産出量 / 労働投入量



生産性 = 販売量 / 労働投入量



ご清聴ありがとうございました。

内藤 耕

EMAIL : [naito.koh@gmail.com](mailto:naito.koh@gmail.com)

