

# 生産性向上国民運動推進協議会 議事要旨

---

## (開催要領)

1. 開催日時：平成29年（2017年）5月24日（水）17:05～18:09
2. 場 所：官邸2階大ホール
3. 出席者：

安倍 晋三	内閣総理大臣	
加藤 勝信	働き方改革担当大臣	
榊原 定征	日本経済団体連合会会長	
神津 里季生	日本労働組合総連合会会長	
大村 功作	全国中小企業団体中央会会長	
林 南八	株式会社トヨタ自動車顧問	
奥窪 優文	キヤノン株式会社生産技術本部生産革新推進センター所長	
森川 進	全国飲食業生活衛生同業組合連合会会長	
佐藤 総一郎	日本惣菜協会会長	
齋藤 充弘	日本ボランティアチェーン協会会長	
横山 清	新日本スーパーマーケット協会会長	他

## (議事次第)

1. 開 会
2. 総理冒頭挨拶
3. 各分野の取組事例報告
  - (1) 飲食業の取組事例について
  - (2) 小売業の取組事例について
4. 経済界代表挨拶
5. 労働界代表挨拶
6. 総理締めくくり発言
7. 閉 会

## (配布資料)

第1回 生産性向上国民運動推進協議会

(概要)

(加藤大臣)

ただいまから、第1回「生産性向上国民運動推進協議会」を開催させていただきます。

2年前の6月にサービス業の生産性向上協議会を開催し、その後、サービス業の5分野について実際に地域の中小企業に入り込み、製造業の生産性向上・ノウハウの適用可能性を試したところ、成果が確認されているところであります。これらの成果をもとに、今般、総理をヘッドとする生産性向上国民運動推進協議会を発足し、労働生産性向上の国民運動を展開していくことといたしました。

本日は、お忙しい中、300人を超える方々に御参集いただき、まことにありがとうございます。

まず最初に、安倍総理から御挨拶をいただきます。

(安倍総理)

本日は、全国津々浦々から、日々の経営にお忙しい経営者の皆様、事業者団体の代表の皆さんに、オールジャパンで生産性向上を進めていくため結集していただきました。

アベノミクスによって、企業収益や雇用が大幅に改善し、名目GDPは過去最高の水準に達しました。本年の春季労使交渉では、多くの企業で4年連続のベアを実施するなど過去3年の賃上げの流れが続いています。

一方、アベノミクスの景気回復によって、人手不足の克服が経営者の皆さんの最大の課題の一つとなっています。小規模な事業者やサービス業、地方での企業経営に携わる皆さんは大変だと思います。この課題を乗り越えるためには、労働生産性の向上しかありません。

また、政府では労使代表の御協力をいただき、長時間労働の抑制など働き方改革を進めています。魅力ある職場にして人手不足を解消するためには、働き方改革を前に進めなければなりません。他方、中小企業団体の皆さんが言うように、そのためにも、生産性向上のための改革を進めていかなければなりません。

2年前、総理官邸の正にこの場に皆様にお集まりいただいて以来、生産性向上に取り組んでいただきました。今日は、この2年間の皆様の取組を報告いただきたいと思います。

安倍政権は、本日、生産性向上国民運動推進協議会を設立し、働き方改革とともに生産性向上のための改革と人づくりのための改革に一体的に着手していきます。皆様の御協力をよろしくお願い申し上げます。

(加藤大臣)

ありがとうございました。

本日は、最初に飲食業の取り組みを取り上げさせていただきます。

まず、長野市でこうや豆腐や油揚げを製造している会社での取り組み事例を報告いただきます。トヨタ自動車本体の林南八さんに御指導をお願いいたしました。トヨタ生産方式の担当部門の方には、半年にわたり週4日間、会社に常駐いただいたところであります。

初めに、トヨタの林様から今回の取り組みのポイントをお話いただき、続いて、トヨタの子会社のOJTソリューションズから具体的な内容について御報告をいただきます。

それでは、お願い申し上げます。

(林顧問)

御紹介いただきましたトヨタの林です。

今回、内閣府のほうからOJTソリューションズ経由でサービス業の生産性向上にトヨタ自動車も一役買うようにというお話がございました。

その最初のミーティングで、内閣府からの依頼は、造りはトヨタ、物流はどこどこ、小売りはキヤノンとか、そういう割り付けがありましたので、こんなものは連動してやらないと成果につながらない。さらには、造りの部分でいろいろ改善して、同業他社に開示するのですかということで、いろいろ問題提起しましたけれども、既に決めたので、トヨタはあくまで造りの合理化をやって欲しいという御要望でした。

そうはいつでも、全体感をつかまなければいかぬというので、流れを整理してみますといろいろなところで滞留しているのです。しかも、各場所の先入れ先出しがプアである。

10年前か20年前、ダイエーの中内氏から川崎PCを見て欲しいという依頼がありいろいろお手伝いしたのです。その時に、スーパーのバックヤードへ行きますと、朝便で入れたものが店舗に出ていきますが、午後便が入ってくると朝便の残りの上にどんどん置いてしまうのです。賞味期限が過ぎて廃棄処分しているのは、よく調べてみると、売れ残ったからではないのです。売りと連動しない大口生産と先入れ先出しがおそろいである。そういうことから発生していることが判明して、ここを徹底的に直しました。

今回、内閣府の御要望はあくまでも造りの改善をとということで、工場の中に特化して調べて取りかかりました。

工程の中の流れも、整流化ができていなくて、分岐・合流だらけで、毎回保冷庫にしまうのです。これを直そうと思うと装置そのものに手を入れないとい

けないものですから、ここは手を付けませんでした。さらに気になったのが、豆腐などは綺麗に整列して造っていき、それを整列したまま揚げに入るのです。ここまでは良いが揚げしてから1本のコンベアの中にごちゃごちゃにまぜて、検品と称する工程まで流れていきます。あれは不良発生装置です。整列したまま見られるように直そうよと。だけれども、これも早期に直すのは大変だなと。それで、今回は手を付けないで、現在の物の流れの中でどれだけ無駄どりをしようか。

長いことこの商売をやっていますので、中食、外食、いろいろなところを見せていただきまして、お煎餅なども一緒なのです。綺麗に整列しているものを、焼いた後、まぜて、一本の流れにして検品。そのたびに不良をつくっているのです。全く同じような工程。これは既に直しているところもございます。

今回は、私どものメンバーの若手に経験させようと。昔、私も30代前半のころ、トヨタと関係ない会社に一人で放り込まれまして、行くと、兄ちゃん、何しに来たんだよと。上司が怖そうだから、来てもいいけど邪魔すんなよと、ここからがスタートで、大変いい勉強をさせていただきました。

今回、私どもの泉君は42歳、篠原君はANAから研修に来ている。ANAの空港のオペレーション改善をお手伝いすることになっていまして、ANAの研修生を2年間お預かりして、ちょうどいいチャンスだから、ここにあてがいました。2人とも今年の1月の異動で、泉君は中国に赴任、篠原君はANAに帰任したため、改善内容を手がけた人間がよそに行ってしまったものですから、OJTの森戸専務から報告いたします。

まず、全般的に感じたことは、いろいろな食品関係を見たのですが、工場に入ると、食品を扱っている割には床が汚いのですね。水をまいているからいいような感じだけでもね。それから、装置関係の2Sも不十分で製品の粉をかぶっているのです。何でもっと綺麗にしないのと。ウエハーとかエレクトロニクスの世界のほうがよほど綺麗に流している。

工場の中の流れを見ると、やはり分岐・合流だらけなのです。毎回、ポリの箱に入れて、山積みにして、保冷库にしまって、次の工程に行くときにまた保冷库から出していく。保冷库の中は多くの在庫が寝ておりました。これを直すには、後工程の流れを全部整理して押し込みでなく引きの世界に変えるべき。そうは言っても消費は毎日平準化していませんね。例えばお祭りがあれば稲荷寿司の揚げはたくさん売れるし、運動会があれば同じようにたくさん売れますね。その度に生産が変動すれば造りの方は大変です。変動を吸収するムダが必要です。しかし、このムダと防火用水と勘違いしている所をよく見かけます。いわゆる常に満タンにする在庫一定方式ですね。これではせっかく在庫を持っていても意味がなく生産は振れてしまいますね。いつまでにいくつためればい

いのかはビックデータをうまく利用したいものです。

今回は、現場の困り事を吸い上げて、全員参加で取り組むようにしむけていきました。みすずコーポレーションサイドからも、油揚げ加工工場の小根沢工場長42歳、リサイクル部の松本部長43歳、若手に一緒になって取り組んでいたため、それなりの効果が出てまいりました。この後、すぐ発表いたします。

いずれにしても、社長がその気で陣頭指揮をとったから全社活動になった。これが一番肝心だと思います。しかし、抜本的な改善は、工程スルーで取り組む。下流のところもきちんと直していく必要がある。この辺は塚田社長も認識されておられますので、今後、多分、改善が進んでいくでしょう。必要とあらばまたお手伝いしたいと思います。

以上で前座を終わります。ここからは、OJTソリューションズの森戸さんのほうから。

(森戸専務取締役)

では、続きまして、トヨタ自動車様に御指導いただいて、みすずコーポレーション様の改善事例につきまして、株式会社OJTソリューションズの森戸より御報告いたします。

みすずコーポレーション様は長野県に所在し、味つけ油揚げやこうや豆腐などの製造を行っております。

取り組みの基本方針は、まず、生産性向上に向け、従来の作業手順やルールを変えることに積極的にチャレンジする風土を構築する。

次に、良品率100%を当たり前とする考え方へ変革すべく、徹底的に不良の原因を追究し、効果的な対策を実施することにしました。

本日は時間の関係もございますので、多くの改善実施事例のうち2つだけ御紹介いたします。

1つ目は「1. ムダ取りによる労働生産性の向上」、2つ目は「2. 品質不良の原因追究による廃棄ロスの低減」でございます。

まず最初の「ムダ取りによる労働生産性の向上」でございます。ここでのポイントは「詳細な作業分析によるムリ・ムラ・ムダの見える化」でございます。

これが対象となった油揚げ選別工程の写真です。①写真上方の油揚げ製造自動ラインから油揚げの完成品が流れてきて、②手前にいる従業員が検品作業台で油揚げの良・不良を選別いたします。

次に、③不良品があれば足元の廃棄箱に入れ、④良品を手元のコンテナに入れます。改善前は、その後、⑤コンテナが良品でいっぱいになったらその都度、コンテナを良品コンテナ置き場に置き、⑥空コンテナを、空コンテナ置き場か

ら運んでくるということを繰り返すという作業の流れでございました。

そのために、ビデオ解析による作業分析を行いました。ビデオ活用のメリットは繰り返し確認できる。個々の作業ごとにとめて確認できる。カウンターを使って各作業の時間計測ができるなどです。

手順は、まず1番、観測の工程を決め、対象となる作業員、機械や設備を特定し、作業の開始から完了までをビデオ撮影いたします。

次に、2番、「取る」「確認する」「置く」などのように、できるだけ細かく作業を分けて、1秒単位で作業時間を記録いたします。

3番、さらに作業ごとの所要時間をグラフ化し、長く時間がかかっている作業の無駄や無理な点を見つけます。

これが、油揚げ選別工程でビデオ分析した結果をグラフ化したものでございまして、縦軸に作業を順番に記入し、横軸に各作業にかかった時間を記入いたします。赤線が一連の作業が終わる時間でございます。個々の作業を詳細に観察した結果、良品を入れたコンテナを台車に積んだり、空コンテナをとりに行ったりするのに、a. 歩行が発生しているということ。コンテナを積む際に毎回高さが異なるために、b. 作業がばらつくということがわかりました。

次に、この様子をもう少し詳しく御説明いたします。

この写真のように、この作業員の方は、a. 選別後の揚げを収納したコンテナを積み上げると、それを台車まで運び、また空のコンテナを運んでくるという歩行が発生しております。また、b. 良品コンテナを積む姿勢や空コンテナ置き場から取り出す姿勢は、高さによって腰を曲げて行ったり、背伸びしたりして行っております。この作業のばらつきによって、1つのコンテナを積む時間そのものにばらつきが発生していたということでございます。

そこで対策としてこの図のようにシューターを導入いたしました。結果、赤字の⑤と⑥の作業が変わりまして、⑤は、良品をコンテナに入れ終わったらシューターに投入して流し、⑥は、シューターから空コンテナを取り出し、手元に置くという内容になりました。

この写真が改善で導入したシューターでございます。下段に良品コンテナを投入すると自動的に流れていき、また、上段に空コンテナが作業員の手元近くまで自動的に流れてくるという構造になっております。この結果、良品コンテナを運んだり、空コンテナをとりに行ったりする歩行がなくなりました。また、空コンテナの取り出しも、良品コンテナの投入も常に同じ高さでやれるようになり、作業のばらつきといったものもなくなりました。

ほかに幾つかの改善も並行して実施した結果、全体で1サイクルの作業時間を26%削減することができました。

これを労働生産性で図りますと33%の向上ということになります。作業員も

4名から3名に減らすことができました。もちろんこれだけで終わりというわけではなく、さらに在庫を減らしたり、さらなる作業改善を現在進めております。より一層の生産性向上を継続中でございます。

2つ目のテーマ「品質不良の原因追究による廃棄ロスの低減」でございます。ここでのポイントは「不良品の層別と要因の見える化」でございます。

これも先ほどの油揚げの選別工程でございますが、改善前は不良品は廃棄箱にまとめて入れて、そのまま捨てておりました。そこで、不良を分類しまして、不良のタイプごとに廃棄箱をつくり、不良品はそれぞれの箱に入れるようにいたしました。

その結果、どういうタイプの種類が多く発生するのかが見えてまいりました。現在、全ての種類の不良原因を分析し、廃棄ロスの低減に向けて取り組んでいる最中ではございますが、本日は、明確な成果につながった揚がったときに一部がかたくなるという不良の低減に取り組んだ事例を御紹介いたします。

この不良について、生地や揚げ方などいろいろな面から調査・分析した結果、揚げる前に一部がぼこぼこしているような生地は揚がったときにその部分がかたくなるということがわかりました。

さらにその原因を追究した結果、ぼこぼこした生地ができるのは、攪拌機に付着した凝固物が混入するためであるということがわかりました。

この凝固物は生地をつくり始めて一定時間が経過すると付着し始めるということがわかったために、専用の吸引器を設置し、定期的にこの凝固物を除去することにいたしました。

凝固物混入という特定の不良品に限った場合でございますが、この対策の結果、不良は激減いたしまして、42%の廃棄ロスを低減することができました。もちろんこれだけで終わりではなく、先ほども申し上げたように、他の種類の不良原因を分析し、一つずつ対策を行っており、一層の廃棄ロス低減に現在も取り組んでいる最中でございます。

以上、簡単でございますが、中食の改善事例の報告を終わります。御清聴ありがとうございました。

(加藤大臣)

ありがとうございました。

それでは続いて、秋田市で1店舗の居酒屋を経営されておられる秋田乃瀧での取り組み事例について、日本能率協会コンサルティングから御報告をお願い申し上げます。

(皆越チーフコンサルタント)

それでは、外食分野における生産性向上の取り組みとして、鍋料理居酒屋・秋田乃瀧における改善事例の御報告を申し上げます。私、株式会社日本能率協会コンサルティングの皆越と申します。よろしく願いいたします。

まず、事業者概要ですが、こちらの事業者は、秋田市内に1店舗を構える居酒屋でございます。秋田の郷土料理、特に男鹿半島の名物・石焼きの桶鍋と地酒を提供しております。

近隣の外観ですが、秋田駅からは歩いて20分程度の古くからの飲み屋街にあり、月曜日から土曜日の夜のみ営業いたしております。

店内の環境につきましては、こちらの写真にありますとおり、1階は木目の落ちついたカウンター席と小上がり。2階は写真のように宴会客向けの和室となっております。

今回の取り組みの背景でございますけれども、官公庁の移転や競合店の進出に伴った売り上げの低下にあります。最近の売り上げは最盛期の50%程度まで低下している旨、伺っておりました。しかしながら、日ごろは売上高に関する売上額や利益、客数の推移の把握にとどまっており、各メニューの売れ行きや利益の把握については感覚的なものに頼っておりました。このため、単品のメニュー別の販売動向や顧客ニーズの把握を行い、売り上げの具体策を明らかにすることについて取り組むことといたしました。

取り組み内容については大きく4点ございます。まずは基礎データを把握すること。2つ目として、結果をもとに対策を講じるメニューを絞り込むこと。3つ目として、そのメニューの見直しを行うこと。また、合わせて4つ目に顧客アンケートを実施して、顧客の期待に応える取り組みを行いました。

以降、実際の取り組み内容をごらんいただきながら御説明いたします。

まず、取り組みの1つ目、基礎データの取得です。当該店舗では、商品ごとの販売情報を管理できるようなPOSシステムが入っていないため、客層別の注文傾向や滞在時間と売り上げの関係を把握することを目的に、このような既存の注文票に対して、こちらに示したような5項目の追加の記録を行いました。来店時刻、男女別人数、常連客・非常連客の区分、地元客・県外客の区分、退店時刻などです。このような項目を次のページにあるような表にして、パソコンへ入力し、集計・分析を行いました。

その結果、次のような結果が得られました。

まず、顧客の構成比です。こちらの表にありますとおり、県内・県外客、常連・非常連の構成を見ると、顧客の半数は県外からの非常連客であるということがわかりました。また、次のページで客単価を見てみます。

こちらの棒グラフのとおり、右の県内客よりも左の県外客のほうが客単価が



500円以上高いということが判明いたしました。このことから、県外の非常連客を当該店舗の主要ターゲットとさせていただきます。

次に、取り組みの2つ目としてメニューの絞り込みを行いました。当該店舗ではメニューが多いため、まずはその注文数ともうけの度合いをそれぞれ縦軸と横軸にとってメニューをマッピングしました。今回は大きく4象限でそれぞれ対策が異なるものと考えております。例えば右上のAグループは、地元の名物鍋はもうけも大きいのですが、より注文数を増やすべく宣伝を強化いたしました。右下のBグループは、地酒は注文数は多いのですが、もうけが少ないため、競合と比較しても格安で提供されているということで値上げを行いました。左上のCグループは、注文数は少ないが、もうけも比較的高いため、現状維持とさせていただきます。最後に左下のDグループですが、こちらは注文数ももうけも小さいため、常連の注文傾向を見ながらメニューの統合・廃止を検討することといたしました。今回はAグループとBグループに属するメニューの対策についてこの後、御説明させていただきます。

メニューを絞り込んだ後に取り組みの3つ目として、メニュー表の見直しを図りました。もともとのメニュー表では、こちらの写真のように、せっかくの地元ならではの料理が目立たず、いずれも料理の名称だけが羅列されています。したがって、どのような内容のものであるのかイメージしにくい状況にありました。

したがって、先ほどのマッピングで右上のAグループに位置づくような宣伝強化メニューについては写真挿入ですとか、補足の説明で強調させることにいたしました。実際のメニュー表は次のページのようなイメージになってございます。

今回の取り組みの結果でございますけれども、写真掲載の前後でいずれも注文数が維持増加するに至りました。

また、一人一人のフードの注文金額を検証してみると、見直し後は1,695円から2,081円と、約400円上昇いたしました。

最後に、取り組みの4つ目、顧客アンケートに基づく取り組みについて御説明いたします。

まずは、来店されたお客様に大きく3つの項目、属性、店舗を選択する際のお考え、店舗評価について伺いました。アンケート票は次のページのようなイメージです。

実際にはA4用紙1枚程度、約20項目で構成されています。

実際のアンケート結果では、おおむね店舗に対する評価は高かったのですが、「地酒を少量ずつ、もっとたくさんの種類を楽しみたい」という声が多く寄せられていました。したがって、3種で1合となるちよい飲みセットを新たに提

供することといたしました。その際に、3種類を一度に楽しめるという付加価値に見合うよう、通常の1合よりもやや割高の値段設定といたしました。

導入の結果を見ると、1人当たりのドリンクの注文数、特に地酒の注文数が増えました。1人当たりの注文金額もアップいたしました。

また、先ほどの顧客アンケートの結果で「来店者の3割は店頭で店舗を認識している」ということがわかりました。また、記載しておりませんが、「入り口がわかりにくい」という声も寄せられていました。

したがって、写真のように、何も表示していなかった入り口には「おすすめメニュー」を表示するようにいたしました。

細かくは、名物の鍋と本日のいち押しメニューを掲載しております。

結果、店頭へメニューを表示した後は、来店客数が前年同月比でいずれも上昇いたしました。

最後のまとめとして、こちらを生産性の観点から考えます。

まず、従業員の総労働時間は昨年度と変わりません。しかしながら、今回の4つの取り組みにより、客数及び客単価向上によって売り上げが向上いたしました。したがって、生産性は約13%の向上を図ることができました。今回の取り組みの全体を通して言えることですが、メニューの動向や顧客ニーズの傾向などの情報を取得すること、優先的に取り組むべき課題を設定して対策を打つこと、また、手間を惜しまずに地道に取り組むことが収益の拡大につながるものと考えております。

以上で報告を終わります。ありがとうございました。

(加藤大臣)

どうもありがとうございました。

ただいま取り上げていただきました2つの事例の企業の経営者の方々から一言感想をいただきたいと思っております。

まず、みすずコーポレーションの塚田社長、お願い申し上げます。

(塚田社長)

惣菜製造業のみすずコーポレーションの塚田と申します。

当社は今回、林先生を初め、トヨタ自動車様の御指導のもと、原料・製品の廃棄ロス低減や徹底した無駄の削減に取り組んだ結果、大きな改善結果が生まれました。改善に終わりはありませんが、今後はトヨタ生産方式のノウハウを生かし、一層の改善に努めたいと考えております。

きっかけを与えていただきました安倍総理に心より御礼を申し上げ、私の挨拶といたします。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、秋田乃瀧の齊藤社長、お願いいたします。

(齊藤社長)

私は、秋田市の居酒屋・秋田乃瀧の齊藤育雄です。本日はお招きいただきまして、ありがとうございました。

私の店舗の周辺では、官公庁が移転して客数が減少するなど、売上げが落ち込んでいましたが、今回の取り組みでアドバイスをもらい、売上げの回復に成功いたしました。ポイントは、お客様の心をつかむということであることがわかり、大変勉強になりました。

また、私の店も未成年のアルバイト従業員に助けてもらっていますが、愛煙家のお客様のたばこを認めると未成年の従業員を確保できないとする受動喫煙防止対策は非常に厳しく、心配です。

今後も商売繁盛に向け頑張ってまいりますので、よろしくお願いいたします。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、業界団体での取り組みについて御発言いただきます。

まず、外食の団体であります全国飲食業生活衛生同業組合連合会の森川会長、お願いいたします。

(森川会長)

私は、全国飲食業生活衛生同業組合連合会会長の森川進であります。本日はお招きをいただきまして、感謝申し上げます。

外食産業は食の簡便化の志向などを背景に成長してまいりましたが、特に私ども中小の営業者は、過度な低価格競争による収益の低下や人手不足など、さまざまな課題を抱えております。

また、現在検討されております受動喫煙防止対策で未成年の就業を制限するとの報道もあり、従業員不足に拍車がかかるかと大変心配しております。

私ども、今後も外食産業の生産性向上を図るため、全国の事業者には改善事例を普及してまいりたいと考えておりますので、引き続きよろしくお願いいたします。

ありがとうございました。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、惣菜を提供する中食の団体であります日本惣菜協会の佐藤会長、お願いいたします。

(佐藤会長)

日本惣菜協会会長の佐藤総一郎でございます。

中食産業は、デパ地下の惣菜売り場で見られますように、忙しい現代人の食生活には欠かすことのできない存在ではございますが、一方で、業務の効率化や廃棄ロスといった課題がございます。今後は、業界団体が先導して、今回の成果を横展開し、経営者の意識改革と実績を促し、中食産業の課題の解決に尽力する決意でございます。

(加藤大臣)

ありがとうございました。

それでは、続いて、小売業の取り組みを取り上げさせていただきたいと思えます。

東京郊外の食品スーパーでの取り組み事例を御報告いただきます。キヤノンの生産革新部門に10カ月、全20回にわたり日野市の店舗に入らせていただきました。

奥窪様、よろしくお願い申し上げます。

(奥窪所長)

それでは、報告いたします。

テーマ名は、スーパーマーケットのバックヤード業務の生産性向上です。

初めに、改善現場の紹介です。

株式会社さえき様は、東京多摩地区に14店舗を構える総合食品スーパーマーケットです。その中の一つ、日野市にある売り場面積300坪の中規模店舗をモデルに活動いたしました。

今回の活動を進めるに当たり、3つの方向性を決めました。まず、1、物やそれを動かす情報を整理する流れの改善を行うこととしました。次に、2、一人当たりの生産性向上について無駄な動きを取り除き、作業時間の短縮を図りました。3番目に、それらをできる範囲で標準化し、誰がやっても同じ成果が出るように、全体の効率向上を図りました。これらを通じ、さえき様が自分たちで改善を進められる基礎を築くことを最終目標とさせていただきました。

昨年7月にスタートしたこの活動は、2つのステップで進めました。

まず、ステップ1では、キヤノンも一緒になって問題点を見つけ、さえき様に成功体験を持ってもらいました。並行して、無駄とは何かの勉強会などを開催し、ステップ2では、さえき様みずから問題点を見つけ、改善活動を行っていただきました。

その中から事例を3つ紹介します。まずは、流れの改善についてです。

改善テーマは、バックヤードにおける商品の停滞をなくすことです。

作業内容は、バックヤードから売り場の陳列棚に商品を補充する作業です。在庫や売り上げ情報はPOSシステムでしっかり管理されていますが、1)バックヤードでは、写真のように商品が煩雑に置かれ、スペースの無駄や物を探す無駄が発生していました。また、2)売り場の陳列棚の空き状況を確認に行く歩行の無駄もありました。

それに対して改善点を3つ掲げました。まず①整理整頓を徹底し、飲料などの大型商品とそれ以外の小物商品に分けて考えました。次に、②小物商品は、左の写真のとおり、店内陳列棚の上部にストック棚を追加し、売り場に全ての物を置くようにしました。そして、③大物商品はバックヤードのかご台車の配置ルールを決めました。その際、通路をしっかりと設け、かご台車を横置きにし、右の写真のようにどのかご台車にもアクセスできるようにし、売り場に補充することとしました。

改善効果です。まず、小物商品は直接売り場に運ばれるようになり、かご台車が9台から4台まで削減され、その分新たなスペースも生み出されました。また、小物商品の補充タイミングを確認するために売り場に行く無駄な歩行も削減されました。大物商品については、かご台車を取り出す時間が軽減されました。結果として、年換算で150時間の作業削減、生産性が5%向上しました。

続いて、一人一人当たりの生産性の向上について紹介します。

改善テーマはキャベツカットに1個流しを導入し作業時間を短縮するです。作業内容は、キャベツ1個を半分にカットし、ラップがけを行う作業です。問題点は、複数のキャベツをカットし、ある程度たまったらラップにかけるまとめカットを行っていますので、このときは仮置きのための無駄なスペースが必要となっています。キャベツの取り置き動作の時間の無駄も発生していました。

左の絵を見ていただきたいと思います。改善前、Aでキャベツをカット、B、Cで取り置きをしております。Dでラップがけをしております。このときの本当に必要な作業はAとDだけです。改善後は1個流しにして、その作業だけに絞りました。また、キャベツの芯を捨てるくず入れもまな板の下に配置することで、作業動作を小さくしました。

動画を紹介させていただきたいと思います。まず改善前です。まとめて処理しておりますので、無駄な動作を伴って取り置きをしているのがおわかりいた

だけると思います。これが改善後です。一つずつ処理して、取り置きなく、小さな動きで作業しているのがわかります。

改善効果です。キャベツ1個当たりの処理時間が37秒から29秒へと8秒短縮し、22%の生産性向上が見られました。ほかのカット野菜や他店にも簡単に展開できる内容ですので、さらなる成果が期待できます。

続いて、ステップ2の事例を一つ紹介します。これは、さえき様みずからが問題点を見つけ、改善したものです。

ここでのポイントは標準化です。

改善テーマは、誰がつくっても同じ短時間で仕上がる仕組みをつくることです。さえき様を選んだ作業は、店内調理惣菜の売れ筋である広島焼きの調理と売り場への補充です。調理担当者は3名おりますが、ここでの問題点は、1) 仕上げ時間に10分以上の差があること。また、2) 売り場への補充タイミングのルールが決まっていなかったため、欠品やつくり過ぎが起きていることです。

これが3人の作業の比較です。縦軸が作業手順、横軸が時間です。最大11分の差があることが確認できました。これは、作業手順や手法が三者三様であることが原因です。

これが改善前と改善後の工夫の一部ですが、きょうは時間により割愛をさせていただきます。

改善点の2、これは、工場でふだん導入している標準作業票と作業要領書を導入いたしました。ここでのポイントは、ベストプラクティス、最も作業の早い人をベースに標準化し、安全上・衛生上の観点を取り入れていることです。

これが標準作業票の例です。どの位置に物を置いて準備すれば一番合理的かということを示したもので、実際の配置写真が右上のとおりでございます。

2つ目が作業要領書です。これは、取り決めた作業手順を左の欄に順番に示したもので、料理上のポイントを右側に記載しております。

これらの改善効果として、作業時間の基準を18分10秒と設定することができました。最も時間のかかっていた30分との比較では、生産性は40%近く向上しました。効果金額は年間93時間分が見込まれております。また、作業が安定したため、商品補充分を調理するタイミングもルール化し、欠品が減少、売り上げは23%増加しました。

このような改善を通じ、さえき様がみずからで改善活動を進める種まきができたと考えております。このような異業種交流の機会をいただきましたこと感謝申し上げます。

以上で報告を終わります。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、寝具の小売店での取り組み事例について、京セラから御報告をいただきます。

前中さん、よろしく願いいたします。

(前中副責任者)

店員の販売力強化について御発表させていただきます。私、京セラコミュニケーションシステムの前中と申します。よろしく願いいたします。

対象企業様は、寝具等の製造、卸売を行っておられます創業451年目を迎えます老舗の西川産業株式会社様です。

西川産業様では、お客様お一人お一人に合った寝具の提供と、快適な眠りのアドバイスを行うことを接客における目指す姿とされておりますが、その接客にはばらつきがあり、接客ノウハウの属人化が課題になっておりました。習熟度の違いから、店員ごとに売り上げに差があり、経験の浅い店員でも販売実績を上げられるノウハウを獲得する必要がございました。この課題を解決するための取り組みといたしまして、ビデオ撮影による行動分析・会話分析を用いまして、ハイパーフォーマーのノウハウの共有化を図り、改善効果を測定いたしました。

取り組み実施店は2店舗ございます。1店舗目は平成28年に開店いたしました新店舗でございます。

もう1店舗は改善から8年目の繁盛店でございます。

次に、取り組みに使用いたしました重要指標ですが、西川産業様の中で営業の管理指標とされている声かけ数及び体感数とし、最終的な成約数との関係を分析いたしました。

声かけ数とは、重要項目商品と呼ばれる販売拡大を行いたい主力商品などの9アイテムを紹介した時点でカウントされる指標です。

体感数とは、重要項目商品に寝てもらうか、さわってもらった時点でカウントされるもので、いずれも店員の方が退勤時に日報に記しておられました。

弊社が調査を行いました日の重要指標の結果は、A店の新店では店舗平均で体感率70%、成功率は0%という結果でございました。

それに対しB店では店舗平均が体感率71%、成功率も71%あることがわかり、さらに、体感率、成約率とも100%のハイパーフォーマーがおられることがわかりました。それにより、このハイパーフォーマーがどのような効果的な接客をしているのかをさらに分析いたしました。

改善のためのアプローチとしましては、行動分析、会話分析を用いました。

データを用いて実際の行動や会話を分析し、ヒアリングやアンケートでは表面化しない自分たちが意識していない言動を顕在化いたしました。そして、顕在化させたノウハウにより、個人の能力にとらわれない、組織全体の販売力強化を図りました。

データ収集方法としましては、ビデオカメラを店舗全体、レジ前、ベッドが映るように設置し、ボイスレコーダーを店員の胸元、レジ前、ベッドに設置し、録画、録音をいたしました。

写真のようにさまざまな角度から映像がとれるようにビデオカメラを設置いたしました。

この収集により、A店では3名を対象に約7時間撮影し、26組の接客を、B店では5名を対象に約8時間撮影し、49組の接客データを得ることができました。

分析作業では、収集した複数のビデオデータを同期させ、店員とお客様の会話を全て文字起こしします。自動で音声を起こすソフトもございますが、私たちは、会話の間や行動なども合わせて書き起こしていくため、手作業にて作業を行います。これが今回の分析に基盤となります。

その後、1顧客1データとし、データごとに客構成、対象商品、対応内容などを票に整理してまいります。

次に、各データの接客の流れを整理して、多く出現する言動の確認作業を行います。

これらの細かな作業と分析により見出された3つのノウハウを御紹介させていただきます。

1つ目は、お試しできる情報提供を先に行う。最初の声かけで「お試しできます」と言う前から商品説明をするということです。上段のハイパーフォーマー以外は、商品説明後にお試しができることを伝えていました。すると、お客様は、お試しもできるということを商品説明と同様の単なる情報提供として受け取り、お試しにつながらないケースが多くありました。それに対しハイパーフォーマーは、商品説明の前にお試しできるという情報提供を済ますことで、お客様にお試しを意識させて商品説明を聞かせ、その後改めて提案を行っていました。そのことにより、お客様は二度目の問いかけに対しては独立した提案として受け取り、お試しに至ったと分析しております。

これらを当日の数字データで見ますと、「お試しできます」と言わなかったケースは体感率64.3%、成約率33.3%だったのに対し、最初の声かけで「お試しできます」と言ったケースは体感率・成約率ともに100%でございました。

次に、2つ目のノウハウは、感覚の伝達・転換を行う。お試しを促すために実際にやってみせるということです。立って商品を見ている状態からいきなり





最後に、ここに参加いただきましたメンバーからの声でございます。ノウハウを実践につなげていきたいなど、多くの前向きで、さらなる業績向上を感じるお声をいただきました。私たちといたしましても、今回いただきました発表の機会を糧とし、生産性向上につながる取り組みを継続して行ってまいりたいと思います。

御清聴ありがとうございました。

(加藤大臣)

ありがとうございました。

それでは、ただいまの2つの事例の企業経営者の方からも一言御感想をいただきたいと思います。

まず、さえきセルバホールディングスの桑原副社長、お願いいたします。

(桑原副社長)

さえきの桑原でございます。

我が社にとりましても大問題であります生産性の向上ですが、10カ月間にわたりまして異業種製造業のキヤノン様に現場に入ってください、バックヤードにおける作業改善と納品された商品を効率よく、いかに滞留させずに商品化または陳列できるかに取り組みました。異業種の方々とのコラボレーションで新たな切り口で課題の抽出と目標の設定は、数値改善はもとより、現場スタッフの意識改革、意識の改善が図れた大事なきっかけとなったと認識しております。今後とも本活動を継続していく所存でございます。本当にありがとうございました。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、西川産業の西川社長、お願いいたします。

(西川社長)

寝具小売りの西川でございます。

本件は、経験の浅い接客員の無駄を省きつつ、優秀で信頼度の高い接客員の商品や睡眠改善のための提案力という付加価値を早期横展開可能にするものです。私ども企業の売り上げ向上はもちろん、接客人のスキルアップ、ひいては賃金向上につながり、消費者の方の睡眠改善を通じて健康、生産性向上にも貢献でき、売り手、買い手、世間にもよい三方よしのモデルとっておきまして、早く地域に根ざす小売店1,000店まで拡大したいと考えております。ありがとう

ございました。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、業界団体での取り組みについて御発言をいただきます。

まず、日本ボランティアチェーン協会の齋藤会長、お願いいたします。

(齋藤会長)

製造業の世界では当たり前のように行われている改善が、我々においては、わかってもできていないということを改めて実感させていただきました。今回、私ども協会の会員の中から3つの企業が取り組ませていただきました。この改善事例を会員間でも情報共有していこうと考えております。

また、今回の改善をきっかけに情報化の利活用の促進等も含めて、生産性の改善に邁進していきたいと考えております。よろしく申し上げます。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

続いて、新日本スーパーマーケット協会の横山会長、お願いいたします。

(横山会長)

新日本スーパーマーケット協会の横山でございます。

これまで私も60年ほどスーパーマーケット経営を通じて効率的な経営に取り組んできたつもりでございますけれども、今回の取り組みはなかなかユニークで、改善できる余地がたくさんあることに改めて気づきました。

きょう報告された改善の仕組みは、多くのスーパーマーケットでもすぐに取り組めるものでございますので、全国的な人で不足その他、こういうものを解決するためにも、生産性向上を意識した職場づくりをしていきたいと思っております。すぐに全会員企業に生産性向上の一層の取り組みを促していきたいと考えてございます。本当にありがとうございます。

(加藤大臣)

ありがとうございました。

続きまして、今後とも御協力をいただくことになりませう産業界を代表いたしまして、経団連の榊原会長から御挨拶をいただきたいと思います。

(榊原会長)

経団連会長の榊原でございます。

本日御出席いただいている皆様の産業は、サービス産業でございますけれども、GDPの7割を占めるということで、我が国経済の根幹を担っていただいているわけでございます。そういった中で、サービス産業の生産性向上というのは、日本の生産基盤の強化、産業基盤の強化、国際競争力の強化のためにも欠かすことのできない取り組みだろうと思います。

先ほど取り組み事例を幾つか御紹介いただきまして大変感銘を受けたわけでございますけれども、製造業におけるイノベーション、生産性向上のノウハウとか知見は、サービス産業に限らず、産業界全般に広く応用できると思います。こういった事例をさらに全国的に拡大し、横展開する。そのために企業、製造業の生産管理に携わっておられるシニアの方、OBの方々に御参画いただいて、その知見や経験を活用する仕組みを政府と相談してつくり上げていきたい。そういった検討をしたいと思っております。

今般、生産性向上国民運動推進協議会が新たに創設されました。全産業分野で生産性向上に向けた取り組みが力強く展開されることを期待したいと思います。私ども経団連といたしましても全面的に協力したいと思いますので、皆様方の積極的なお取り組みをお願いしたいと思います。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

それでは、労働界を代表して、連合の神津会長から御挨拶をいただきます。

(神津会長)

ありがとうございます。大変勉強になりました。我が国の強みは、現場のイノベーションの積み重ねにあるということを改めて実感いたしました。

私ども連合は、御承知のように労働組合でございます。賃金交渉のときには要求をする組織であります。しかし、私たちの運動は、単にないものねだりをする運動ではないと思っております。まさに今日お聞かせいただいたこういった事例の取り組みにおいても、働く者の立場から、力合わせをする、あるいは前向きな提言もする、そして、その上で要求もしていく。ある意味、生産性向上に向けたバネ力にならなければならないと思っております。生産性向上と所得の向上、この歯車を社会全体として回していく必要があると思っております。そういったことを頭に置いて、国民的な動きの中で、私たち連合労働組合もしっかりと役割を果たしていきたいと思っております。

最後にもう一言なのですが、課題提起的に申し上げておきたいと思っております。

こういった皆さん方の個別企業の努力に加えまして、企業間取引の適正化であるとか、あるいは私たち消費者を含めた意識の改革、商慣行の是正、こういったことも同時に進めていくことが非常に重要だということを申し添えて、私からの一言とさせていただきます。

今日はありがとうございました。

(加藤大臣)

ありがとうございました。

それでは、最後に安倍総理から本日の取りまとめをいただきたいと思います。

(安倍総理)

まず、全国67企業の事例研究に御協力いただいたトヨタ自動車、キヤノンを始めとする助言者側の皆さん、また、受け入れていただいた企業経営者の皆さんに御礼申し上げたいと思います。本日御参加の皆さんには、参加証書を用意いたします。

戦後の高度成長をリードしたのは、カイゼン活動を代表とする製造業の生産性向上運動であります。

労働集約的な産業の生産性向上は長年指摘されてきましたが、なかなかうまくいきませんでした。しかし、本日報告のあったような取組を行えば、目に見えて売上げが上昇し、従業員の負担が軽減され、生産性が向上することが確認できたところでございます。

トヨタ自動車がお揚げの不良率の低減に、また、キヤノンがキャベツのカットとラッピングの効率化に取り組んだわけでありまして。なんとなくこの組合せは関係ないじゃないかと、自動車をつくっている会社が果たして食べ物について分かるのかというのが、受入れ側の皆さんも、そういうお気持ちもあつたらうと思います。しかし、その垣根を乗り越えて生産性を上げていこうという強い意志をもって受け入れた皆様にも御礼を申し上げたいと思いますし、また、適切な助言をいただいた皆様にも御礼申し上げたいと思います。

本日、生産性向上にどのように取り組み、どのような成果が出るのかを目の当たりにしてまいりました。お集まりの皆さんも、地方の小規模企業でも生産性向上が可能なことを確信できたのではないかと思う次第でございます。今日のプレゼンテーションによって、製造業とサービス業は違うということではないということが明らかになったと思います。

次回の協議会で報告されるトラック運送業、宿泊業、介護事業でも効果的な取組が報告されることを楽しみにしております。

私としては、5分野のみならず、人手不足が顕在化している他の産業分野に

も拡大を検討したいと思います。このため、生産性向上運動を全政府的な動きとしていきたいと思います。この生産性向上によって、正に働いている皆さんの負担が減り、同時に売上げが上がり、そして賃金が上昇していく。皆ハッピーになるわけでありますから、是非これを進めていきたい。私自身が先頭に立って、生産性向上国民運動推進協議会を展開していきたいと思います。皆さん、共に頑張ってください。

(加藤大臣)

ありがとうございます。

最後に若干、事務連絡をさせていただきたいと思います。

次回の予定については、今、総理の御発言にもありましたようにトラック運送業、宿泊業、介護事業を取り上げさせていただきますが、その予定については事務局からまた別途御連絡をさせていただきます。

また、本日御報告いただいた飲食、小売りの出席者の皆さんは、この後、安倍総理との記念撮影を予定しております。係の者が誘導いたしますので、ほかの分野の方も含めて、係の者が誘導するまで、しばらくその場でお待ちいただきたいと思います。

なお、記念撮影を行う飲食、小売りの皆さんの椅子の上に配付した資料の中に総理との記念撮影整理番号がございます。忘れずにお持ちいただきたいと思っております。

それでは、以上をもちまして、協議会を終了させていただきます。ありがとうございました。

以上