

サービス産業×生産性研究会（第4回）

議事要旨

1 日 時：令和2年10月22日（火曜日）10：00～12：00

2 場 所：経済産業省本館17階第3特別会議室

3 出席委員：宮川委員（座長）、岡田委員、菊地委員、滝澤委員、武井委員、
山本勲委員、山本昭二委員

4. 議事要旨

はじめに、事務局より資料3について説明して討議を行った。

次に、菊地委員から資料4、武井委員から資料5に基づきご説明いただき、その後討議を行った。

概要は以下のとおり。

（1）事務局説明

事務局より、資料3に沿って今後の研究会の議論の進め方の確認と業種別ヒアリングの内容等について説明。

（2）討議1

（宮川座長）

- 今回の新型コロナウイルスだけでなく、それ以前においても、生産性の指標が上がってきた業種と下がってきた業種がある。そのような分類をして、例えば事業者数が多いところはもう少し統合していくとか、産業構造自体を変えていったほうがいいのではないかというように区分けしながら整理していくこともいいのではないか。
- 業種によってIT化の進展に差があり、人材育成についても、新しい機器を使ってOJTで対応できる業種と、社外で新しいことを学ばなければならない業種とある。そこあたりも区別していく必要があるのではないか。

（岡田委員）

- 事業者へのヒアリングを重ねた印象として、労働生産性を向上させていると感じた事業者は、業種を超えて2つのパターンがあった。1つ目は、施設別や部門別の人時生産性を継続的もしくは定期的に測って、経営管理に活用しているところ。分子を付加価値額ではなく売上高としてやっているところが多かった。2つ目は、従業員のスキ

ルセット・育成ラダー・給与の3つが、それぞれ丁寧に自分たちのサービス、業態に合わせて設計されていて連動しているところ。

- この2つは小規模事業者でも比較的容易に実践可能であるため、これらを低コストで実効支援できるデジタルツールを充実させることが、サービス産業全体の労働生産性向上を考えるうえで重要。人の1時間を大切にすることと、人の成長を大切にすることをしっかりと実践し、そのための手段としてデジタルを使っているところが労働生産性向上に結びついている。

(山本勲委員)

- 新型コロナウイルスの影響で落ち込んだ事業所の従業員について、いろいろな制度を使って解雇せずにすんだ事例であったり、サービス産業の中での労働移動が進んだりした事例があれば教えてほしい。

(事務局)

- 例えばネイリスト業界では、ネイリストの技術を活かして、他店舗や他の会社に転職したり独立したりするなど、同業種の中での雇用移動の事例があった。また、結婚式場業でも周りのホテルなどで雇用をつなぐなどして、労働移転させたという話もあった。
- 大手の居酒屋から社会福祉法人に出向させるという、介護施設と飲食業の間でのやりとりの事例も出てきている。ただ、そういった労働移動を長期間、また定常的にやり続ける上での経営者の悩みもあるようだ。

(武井委員)

- 正社員の解雇、失業というものは、まださほど出ていない。ただ、この年末から年度末にかけて相当出てくると考えられる。一方で、当社が5月に緊急雇用対策サイトというものを作って、食品・スーパー・ドラッグストア・フードデリバリーなどの需要増産業を中心に約8万件の求人を載せたが、5月から9月末までの上期だけで30万人の応募があった。アルバイトの場合、退職届を出してからではなく、籍を残したまま移動することもあるため、社会保険や税金でいろいろな問題が出てくる。

(菊地委員)

- 食の現場においては、外食が大きく落ち込み、内食を支えるスーパーマーケットが大きく上がっているのも、ここが一番マッチングしやすいが、スキルのミスマッチなどが問題となるので、もう少し大きなネットワークにしていれば解決できるのではないかと考えている。

(3) 菊地委員ご説明

- 生産性を上げることについては、必ずしも全ての事業で同じようなアプローチをすることが正しいわけではない。事業の特性に応じて生産性の向上の仕方を考えるべき。
- 外食産業は人口が減少し始めることで産業構造が変わっていくと考える。人口が増加していくときは市場が拡大していたが、人口が減少していく中では、拡大市場と縮小市場の二極化が進むと考えられる。また、これまで供給制約というのは前提になかったが、働く人を確保できないから出店できなかつたり、撤退せざるを得ないということも起きてくる。このような需給面の変化を踏まえる必要がある。
- 市場の成長力（拡大するか縮小するか）と人材の供給力（従業員を確保しやすいかどうか）で区分けして考えた場合、どちらも高い区分の事業はどんどん拡大していけばいいが、これの対局にある事業は、市場が縮小して働く人がどんどんいなくなっているので、質という言葉が出てくる。働く人をしっかりと大事にしていかなければいけないというのが、ここの事業の基本的な概念。ロイヤルホストが24時間営業をやめたり、店休日を作った理由はここに位置づけているため。
- この質の成長が必要な事業は、付加価値を高め、十分な対価をいただけるモデルに変革していかなければいけないという根本的な課題がある。顧客に少しでも対価性を認知してもらえるように、国産の食材の使用やマニュアルを超えたサービスなどの付加価値が必要。ただ、国産の食材やマニュアルを超えたサービスなどは規模と相反する。規模が大きくなればなるほど、国産は使いにくくなるし、サービスはマニュアルで統制せざるを得なくなる。逆に考えれば、規模を圧縮することで顧客が付加価値を感じやすくなる。
- 横軸に規模、縦軸に価値を置いたときに、製造業はスケールメリットが働くので線形で上がっていくが、特定のサービス産業は、上がっていく中で店舗の数が増え過ぎたり人の採用ができなくなったりして下がってくるため、放物線になると考えられる。また、放物線の頂点は人手不足により規模縮小に動いていく。そうすると、この頂点で価値が最大化したと思ったところが下に落ちてきてしまうため、縮小均衡に陥ってしまい、このままでは持続性が担保できない。この規模縮小に動いていく頂点を規模拡大に戻すためには、テクノロジーの導入が必要。
- 作業を分解し、人がやっても価値を生み出していないところは全部テクノロジーに置き換えて、人がやることによって価値を生み出すところに人を集中するという研究を実施。
- 顧客満足と従業員満足を両立して考える必要があり、両方とも二層構造になっている。顧客満足の二層は基礎的な満足度（清潔な食器など当たり前のこと）と付加的な満足度（スマイルや臨機応変な対応）。従業員の作業は基礎的に絶対やらなければいけないこと（掃除や報告など）と顧客の共感を呼ぶ本源的な価値を生み出すもの。この両方の基礎的な部分をいかにテクノロジーで支えて、本源的な価値のところ人が

集中し、CSイコールESではなく、CXイコールEXの世界をどうやって作ることができるかが重要。

- 先ほどの放物線については、外食産業全てが放物線というわけではなく、ファストフードなどは直線で伸びていく。放物線型の産業は規模の拡大とともに価値の希薄化が起きるもので、直線型の産業は価値低下要因が相対的に存在しないもの。
- ロイヤルホストは放物線に位置づけている。働き方改革を進めて、従業員がよい環境で接客できるようにしたり、店舗休業日も毎年実施している。一方で、分子を増やすために、看板商品の磨き上げやプレミアムライト（上質な素材を使用し、低糖質でバランスが良く食後感が軽い商品開発の考え方）など新しい概念を取り入れている。分母の効率化については、表の人を減らすのではなく、作業を減らそうという概念で、例えば調理スタンバイの時間を減らしていくなど毎年少しずつの積み重ねをしてきたり、キャッシュレスを始めとしたIT化を進めたりしてきている。
- ITとおもてなしをどう両立するかが外食産業にとって非常に大事。例えばキャッシュレスを実現する中でも、顧客自身がレジにお金を入れていただかないといけなため無機質な印象になりがちだが、正面ではなくレジを横向きにして90度の角度で寄り添い、サポートできるようにするなど工夫している。今後もずっと横にしていくというわけではなく、これが当たり前になったら対面に戻す予定。あえて過渡期を作ろうという考え方。また、タブレット注文についても、あえて紙のメニューも添えて持っていく過渡期を作っているところ。ITを取り入れると顧客ははじめ抵抗を感じるので、過渡期をつくりながら、いかに付加価値を上げていけるか。
- ロイヤルホストの2010年を100としたときの2019年の客単価、売上、来客数を見ると、来客数は85で売上高は115、客単価は135となる。今の時代、単価が上がっていくということはそれだけサービスに時間を要するため、来客数が減ったほうがよりよいサービスができるのではないかという考えもありうる。来客数も単価も増えるというのがベストという考え方もあるが、労働供給の制約がある中ではどちらかを選ばなくてはならない。
- 天井てんやは直線で伸びる産業であるため、付加価値ではなく、いかに効率化を進めていくかがテーマ。生産性の分析をすると、会計のタイミングがテイクアウトとイートインでは異なり、ピークタイムで問題になっていたことから、様々なタイプの券売機やセルフオーダーなどを導入。労働時間の削減につながった。
- 一方で、これによりシニアの顧客離れが進んでしまったため、新たにハイブリッドな形を作ろうとしている。ITリテラシーが高い人は、自分のスマホで注文や会計もできるし、それができない人は紙のメニューで注文してレジで会計する。ハイブリッドの在り方を検証しているところ。

- ホテルについても、生産性を上げるために様々な取り組みをしており、AI掃除ロボットを導入している。40ホテル全体で1日5名分の人員削減効果があった。階を移動できないことが課題の一つになっている。
- また、フィールドボイスインカムも導入。掃除担当と音声やテキストで情報共有できるもので、清掃指示にかかる時間が8割減った。セルフチェックインシステムの導入やカスタマーセンターでの予約受付などの効率化を図っている。
- 生産性という言葉にサービス業の現場は抵抗感を持っている。従業員にとっては従業員一人当たりの報酬というのが大事で、これは総人件費を従業員の数で割ったものであるが、これを付加価値で分解すると、「①付加価値／従業員数」×「②総人件費／付加価値」となる。従業員一人当たりの報酬を上げるためには、①か②を上げないといけない。①は生産性で、②は労働分配率。②を上げ続けると従業員以外への分配を下げなければならなくなる。今の時代は生産性が低くなっていることにより、従業員と株主、従業員と顧客といったステークホルダー間の利害対立が起きている。日本の場合は顧客と株主が強く、従業員と取引先が弱い。従って、従業員にとって働きやすい環境を持続的に作るためにも、①の生産性を上げなければならない。このように、生産性の意味合いをもっと伝えていかなければいけない。

(4) 討議2

(滝澤委員)

- オペレーションズマネジメントが大事であるという話をよく聞くと、IT導入の際などの意思決定のプロセスについて教えてほしい。

(菊地委員)

- 意思決定プロセスは、平時と危機の時期では異なっている。平時であれば、例えば出店やメニューなどについてもなるべく現場に任せているが、今のような危機になると、社長中心でなるべくコントロールをしていこうという形になる。
- ITなどは、各事業会社で意思決定をしてしまうとグループ全体のIT戦略と合わなくなるので、IT企画部のような部門を持ち株会社に作って全体最適を図っている。個別最適を進めていくと、全体最適ができなくなってしまう事案もあるため、そのバランスは意識している。

(山本昭二委員)

- IT化などの取り組みにより、店長の店舗マネジメントに要する時間など、業務時間の割合に変化もあるのか。また、店長の効率が上がれば、全体としての人件費比率も下がってきているのか。

(菊地委員)

- 店長の労働時間自体は減っており、労働時間に対する店舗マネジメントの割合が増えている。また、店長の効率が上がったことで全体の人件費比率は下がっている。

(事務局)

- 資料には店舗マネジメントとは別に管理・事務と書かれているがこの違いは。

(菊地委員)

- 管理・事務というのは、日報や定例の報告事項のほか、棚卸などの作業系のこと。実はこういうものに時間をとられる。店舗マネジメントは、採用計画や店舗計画を作ったりすることを指す。

(岡田委員)

- 従業員一人当たりの報酬のところで説明のあった「②総人件費／付加価値」で示される労働分配率については、労働組合や従業員と事前に約束をしていないと、インセンティブとして付加価値を高めようという方向につながらないと思うが、どのように対応しているのか。

(菊地委員)

- 基本的に増収増益ができたときには増益分の何%をボーナスで増やすということを宣言してネゴシエーションしながら取り組んでいた。

(5) 武井委員ご説明

- 今回の新型コロナウイルスの影響で、女性自殺者の増加が多く出始めている。これは、女性、特に非正規の就業人口が多い産業が痛んでいるということ。また、当社が預っている求人票だけでも、1月と6月を比べると、約30万件減った。就業者の勤務時間が減少しており、収入も劇的に下がっている。
- そのため、「生活のための掛け持ちワーク」をしたい、というニーズが増えているが、残業時間や社会保険加入義務などの課題があり、企業側が「掛け持ちワーカー」の採用に慎重になっている。
- 9月1日に厚生労働省が改訂した「副業・兼業の促進に関するガイドライン」は非常に進んだものではあったが、これは非正規雇用を対象としたものではなく、正規雇用・正社員の方が在籍したまま別の会社に出向するという前提に立ったものである。このような副業・兼業をする場合には3つ問題がある。1つ目は教育の問題で、行った先でスキルセットの準備ができるか。2つ目は給与の差の問題で、行った先の給与が低い場合に差額分の補填ができるか。3つ目は、帰属意識の問題で、送り出し元と

どうつながり続けてコミュニケーションを取れるかということ。この3つのことをクリアしながら、非正規雇用の方々が複数で働くことについても、別途、問題解決をしていく必要がある。

- 税制上の扶養には、100万、103万、106万、130万、150万、201万円と段階的に基準があり、それが年収の壁として存在している。このため、この区切りで収入を制限している状況もあることから、まずはこれを、中長期的に上限を上げたり撤廃するようなことが必要と考える。
- 非正規の方々が複数の企業で働くことに伴い、通算労働時間管理の問題、社会保険の加入義務の問題、扶養の各上限ラインの問題が発生する。マイナンバーの普及が進んでいる諸外国では既に管理共通基盤が実現している。日本でも、新しく大きなプラットフォームをつくるというわけではなく、基本的には給与や勤怠管理システムは入っているのでマイナンバーをユニークキーにしてAPIでそれらをつなぐことができると、この辺の通算労働時間とか社保管理みたいなことが可能になるのではないかと。
- 例えば、アメリカの社会保障局では、ソーシャルセキュリティナンバーが様々な給付額の計算等で有効的に活用されているが、日本では雇用や人事関係のシステムベンダーとマイナンバー的なものがつながっていない。法律の改定も必要となることから、通算労働時間や社会保険の加入義務、扶養の上限ラインなどについてしっかりと議論していく必要がある。
- また、社会保険や住民税に関する自治体のコストの割合も高いため、年末調整や源泉徴収は「合理化」ではなく、マイナンバーにひもづけることで、そもそもなくしてしまうことができれば、財政的にも資するものになるのではないかと。
- この10年で最低賃金が上がってきたが、都市部と地方で上がり幅に差があり、都市部の方が上がっている。扶養の上限ラインは年間の収入で決まるため、時給が高い場合は労働時間が短くなってしまう。もし最低賃金に地域差をつくるのであれば、上限ラインにも地域差をつくらないと、働ける時間に差が出て不公平になってしまう。
- まとめると、IT活用で本質的に合理化することと、規制緩和や時限立法等で、まず暫定的にやるとことの二段構えでできないだろうかということ。
- また、お金という経営資源の中で非競争領域の両替や支払ったものの保管など、あまり付加価値につながらないお金の取扱いという部分でも生産性を上げる余地があるのではないと思う。社会全体でキャッシュレスを進めることが、行政や事業者の都合ではなく消費者にもメリットがあって、かつ全体最適化につながるということを示していく必要がある。
- 最後になるが、生産性を向上させることで、給与も上げていくということが大事。また、人生100年、120年時代となってきたり、老後の資金が足りない状況もある。この辺をiDeCoやNISA、上場されている会社であれば持ち株会などに振り向けていく。NISAもiDeCoも書類が多く手続きの難易度が高いため、そこあた

りもマイナンバーの活用により解決し、公的年金ではない個人的な資産形成を規制緩和で支援していくことも、今後の伸びしろではないかと思っている。

(6) 討議3

(宮川座長)

- IT化などの生産性向上の取り組みの中で、顧客データの活用の取り組みはあるか。

(菊地委員)

- 例えば、ホテルの顧客データはホテル内ではしか活用できていないが、これを他の事業でも活用できないか検討している。それぞれの事業のデータを統合できれば。

(宮川座長)

- マイナンバーの活用について、段階的なステップなどイメージがあるか。

(武井委員)

- マイナンバーに対するセキュリティ含めた懸念や不安はあると思うが、行政などの様々な手続きが楽になることなど、個人のメリットを先に提示することが必要になるのではないか。

(事務局)

- アメリカと違い、日本のマイナンバー法ではそもそも番号の民間開放が前提になっていないということか。また、アメリカで個人向けに使われているアプリについて仕組みなどを教えてほしい。

(武井委員)

- そういうことである。欧米で活用されているアプリは、お薬手帳の資産版というようなもので、個人のお金の出入りだけでなく運用などにも踏み込んで活用されている。零細企業から、何十万人というワールドワイドな企業まで関わっており、これが結果的に個人のメリットに繋がっている。このような仕組みが入っている企業の方が人気があり、採用にもつながっている。逆にこのような仕組みのない会社は人材を獲得できなくなっていく。
- また、チップの文化がある国では、チップをキャッシュレス決済して、それを本人に日払いすることができている。このような仕組みが従業員のモチベーションにもつながっており、チップは付加価値を上げることに對する労働への対価の代表的なものになっている。

(事務局)

- 雇い主の側からすると、従業員が自社以外の会社でどれくらい働いて、どれくらい収入を得ているのかなども分かるのか。例えば、社会保険の支払いがどういう按分になるのかとか、社会保険の当局の方は、このアプリをどう使うのかなども教えてほしい。

(武井委員)

- 日本と比べ企業側の人事、特に社会保険や労務管理業務は相当合理化されている。人事系のクラウドベンダーが大手ERP（基幹システム）ベンダーのグループに入っていることもあり、財務や給与、その他の情報システムと人事系システムが連携しているので、各会社の人事部員は非常に少ない。特にここ10～20年ぐらいで、HRテック産業が大きくなることで、本社の人事部の労務管理系の事務職員も圧倒的に減った。
- ソーシャルセキュリティナンバーに紐づく形で、自社の従業員が他の会社でどれくらい働いているかを把握することは可能。給料については他社分の内容は把握できないが、通算の管理や計算は官民のシステムである程度自動化されている。

(山本昭二委員)

- 日本でアメリカのような仕組みを採用したときに、非正規の方にまで恩恵が本当に及ぶようになるのかというのは不安だが、そのあたりの状況を教えてほしい。また、正規・非正規を行ったり来たりして働ける仕組みが必要ではないか。

(武井委員)

- 日本では、正規社員の人事労務を給与計算ソフトや労務管理ソフトでいかに合理化できるかが検討事項の中心となっており、非正規の方をターゲットにした、このようなシステムや手続の合理化は遅れている。
- 就労していない女性のうち、87%は仕事に就く場合に非正規を希望する。また、正規雇用がコロナ前まで2年間増えてきていたが、8割以上が非正規からの転換。子どもが小さく週2日勤務だったが、大きくなったから週5日働けるようになったというようなケースもあり、ライフスタイルに応じて正規・非正規を行ったり来たりできるような仕組みは必要だと思う。

(岡田委員)

- 非正規の女性が得意なところで活躍することが、介護など様々な事由によって今後ますます難しくなるのではないか。例えば、介護をしながら在宅で働くというような掛け持ち業務の事例や、それを支援するツールなどが無いのか。オンラインを使ったク

ラウドソーシングのようなものや、多様な形で自分の持っている時間を活用できるプラットフォームのような事例があれば教えてほしい。

(武井委員)

- 正社員のITエンジニアや経理担当など、在宅ワークできる職種からの需要は相当出てきているが、第3次産業の非正規の方は、どうしても対面労働が多く、職場に行かないといけない職種が圧倒的に多いため、事例はあまりない。
- そのような仕組み非常に大事であると思うが、個別の中小零細企業でやるというのはなかなか難しいという印象。ただ、コールセンターや店舗の間接業務を本社や外部委託先にまとめて、在宅でやる、といった取り組みはある。

(宮川座長)

- JRの終電が早まるなどの取り組みが進むと、都心の飲食業の需要が低下して雇用の維持が難しくなると思うが、同じ都市圏内で産業が移動するのか、地方へのシフトが進むのか、見通しを教えてほしい。

(菊地委員)

- 今、飲食店も閉店が進んでいるが、恐らく本格的な閉店はこれから進む。労働シフトのコントロールは体力のある企業しかできないため、個人に委ねられてしまう可能性も想定できる。

(武井委員)

- 日本では品質が高いにもかかわらずサービス業の顧客単価が低いため、そういう意味ではコロナで店の数が減ることによって、過当な価格競争がなくなるべきではないかとも思う。そうして、閉店したり引き取られたりするときにハッピーリタイヤとなるための支援が有効ではないか。

(宮川座長)

- そういう場合に集約化という手段もあると思うが、どう考えるか。

(武井委員)

- 銀行の統廃合のように、集約化されることで生産性は上がると考える。自動車産業も大きい会社が数社しかないので生産性は高い。そういうことが第3次産業にも必要になるのではないか。

(菊地委員)

- 集約化は確かに一つの方策としてはあると思うが、全てが同じようなサービスで、均一化してしまうと魅力もなくなってしまうため、ナショナルチェーンの一定の集約化というのは可能性があると思う。全てが同じ考え方ではなくて、もう少し産業全体をカテゴライズして、全体で見る部分やそれから地域というエコシステムで見る部分など、何か切り口を変えながら生産性の在り方というのを考えていく必要があるのではないか。

(武井委員)

- 地域の小さなレストランが、全部自分で仕入れて自分で調理するのではなく、例えば既製品を仕入れて提供することで、そこそこのおいしいものを生産性高く作ることができる。お店の特色を出しながら、経営資源の合理的な考え方を進めることも有効ではないか。

以上

5 お問い合わせ先

商務・サービスグループ サービス政策課

電話：03-3580-3922

FAX：03-3501-6613