

〔論 説〕

サービス業の人材問題と人材育成

—サービス・エンカウンターの担い手人材をめぐる現状と課題—

池 田 武 俊

1. はじめに

本論文では、日本におけるサービス産業の人材問題に注目し、現在のサービス産業が直面する人材の課題と今後の人材育成に向けたマネジメント上の課題について検討していく。現在、日本では、就業者数の約70%が第3次産業分野に就業している。広義のサービス産業はすべて第3次産業に含まれている。日本を支えてきた製造業への就業者は1990年をピークに減少に向かっており、日本社会を健全な発展させていくために、サービス産業の重要性が問われる時代が到来している。自動車産業に代表されるような日本の強力な製造業はその就業者数は減っているが、高い生産性を数十年にわたり向上させ続け依然として世界有数の競争力でグローバル競争のプレイヤーであり続けている。一方で、サービス産業は、就業者数が増えてはいるものの、その生産性は長きにわたり低いままとされている。このような違いの背景はどこにあるのだろうか。また、今後、サービス産業が日本においてその重要性を増していく中で、どうすれば製造業のように高品質高生産性を実現できるのだろうか。

もちろん製造業とサービス産業は産業特性としての違いがある。そのため、製造業での知見をそのままサービス産業に当てはめることは困難である。しかし、サービス産業を考えるために、工業経営の研究の中で蓄積されてきた知見は存在する。あるいは、どのようにすればその知見を応用できるか、そのために解決すべき課題は何かということを明らかにすることで、学ぶべきポイントも焦点化されるといえよう。こうした問題意識のもとで、この研究に着手した。

本研究では、「設計情報価値説」を基礎にして、製造業とサービス産業の共通点と相違点について確認していく。そのうえで、改めて人材の問題に立ち戻り、サービス産業の現場を支えている人材に対して実施したアンケート調査の結果をもとに、サービス産業の人材上の課題、そのために必要なマネジメントについて検討していく。

2. サービス産業の特徴と人材の関係

2.1 サービス・エンカウンター的重要性

日本においてサービス業あるいはサービス産業と表現される業種は極めて多様である。産業分類上で第3次産業に分類されている産業はすべてサービス産業に位置づけられてしまいが、それは第1次産業、第2次産業に当てはまらない産業すべてが対象になっており、サービス産業というラベルが貼られるすべての産業に共通した解を考えることは難しい。

そこで本論文で対象とするのは、多様なサービス産業の中でも、接客や対人コミュニケーションが企業の付加価値において大きな意味を持つ産業に焦点を当てる。なぜならば、この要素がサービス業の最もサービス業らしい特徴といえる面であるからだ。多様なサービス産業の中には、このような要素が相対的に小さい業界も存在する。日本標準産業分類⁽¹⁾においては、同じ第3次産業に分類されているものの「電気・ガス。熱供給・水道業」は、「宿泊業、飲食サービス業」や「卸売業、小売業」よりは相対的に接客や対人コミュニケーションの必要性が小さいと考えられる。本論文で注目する接客や対人コミュニケーションが行われる現場を「サービス・エンカウンター」と呼ぶ(近藤 [2007])。すなわち、サービス・エンカウンターとは、顧客がサービス提供者と直接接し、相互作用によってサービスを生産かつ消費する最終接点の場であり、これは店舗、店頭などが代表的なものである。この場の存在はサービス業に共通する重要な要素である。このサービス・エンカウンターで、ヒト(従業員)とヒト(顧客)のやり取りによって、最終的なサービスの価値が受け渡される。この「サービス・エンカウンター」におけるやり取りが価値の創出に対して相対的に大きな比重を占めるサービス産業が、サービス業を考えるうえでの典型である。

2.2 設計情報価値説からとらえるサービス産業

これまで蓄積されてきた製造業ベースの知見をサービス産業に援用していくために、本論文で注目するのが、「設計情報価値説」(藤本隆宏・東京大学 21世紀 COE ものづくり研究センター [2007], 藤本 [2017])である。この考え方の概略をまとめると以下になる。この考え方では付加価値の源泉を設計情報に求め、「製品設計とは製品の機能と構造を事前に決めることであり、企業は構造設計情報を媒体に転写して製品を生産し、顧客はその製品の機能設計情報を評価してそれを買う(藤本 [2017] 75頁)」ということを基本的な視点としている。この事前に作られた設計情報が媒体を介して顧客に受け渡されるというプロセスでとらえると、製造業とサービス業を対極的に考える必要はなくなる。

製造業でもサービス業でも事前にそれぞれの企業がどのような製品を作ろうか、どのようなサービスを作ろうかという設計情報を作っている。その設計情報を転写する媒体が有形・持久的なものであれば典型的な製造業となる。例えば、自動車は、設計情報が鉄板や樹脂の形状という形に転写された結果生み出された物財となる。一方で、サービス業はその転写する媒体が、「場の空気」のように無形・非持久的な媒体で情報が受け渡されるのであれば狭義のサービス業と捉えられる(具・小菅・佐藤・松尾 [2008], 藤本 [2017])。つまり、人の声や言葉、態度、場の空気感という無形のエネルギーを媒介にして顧客へ設計情報を受け渡すのがサービス業の特徴となる。

もちろん、サービス業の事業活動の全てのプロセスでそのようなことが起きるわけではない。事業者が予め設計したビジネスモデルに基づきながら、事前に構築されている要素がある。例えば、小売店ならば、顧客ターゲットの決定や店舗の出店計画は、いわば本部の戦略として事前に設計情報として作りこめる領域とある。このビジネスモデルレベルの戦略の妥当性が企業業績に影響を与えることは当然である。一方で、サービス・エンカウンターにおける従業員と顧客との間のやり取りは、人の無形の媒体を通じた設計情報の最終的な受け渡し工程であるとしてとらえられる。藤本らが「サービス業らしいサービス業」として指摘するサービス産業は、サービス・エンカウンターにおける従業員から顧客に対し、

その声、言葉、態度あるいは場の空気感といったエネルギーをもって価値を受け渡しが大変な意味を持つ業界であると考えられる。この特徴が顕著であり、かつ、業界の規模や従業員総数などの観点からしても、外食業界と小売業界はその代表的な業界と位置付けられる。

また、コトラーらが示すようなサービスの4つの特徴、すなわち「無形性」「同時性（不可分性）」「価値の変動性」「消滅性」という特徴と考え合わせると、顧客自身がサービスの生産過程に関与し、顧客との相互作用によりサービスの生産と消費が同時に起きる場（同時性）であり、その場における顧客の状況によりサービスの価値が変動する場（価値の変動性）が、サービス・エンカウンターとなる。

以上、設計情報価値説の観点に立てば、製造業でもサービス業でも設計情報を媒体に転写して顧客に受け渡すというというプロセスにおいて共通している。このことについては「よい設計情報をよい流れで顧客に届けるという点では、物財の生産と本質的に同じであり、よって『広義のものづくり』と考えてよく、むしろそう考えるべきである。（藤本[2017] 80-81頁）」という見解にまとめられる。

2.3 媒体としての人材の問題

「広義のものづくり」という範疇で考えると、製造業もサービス業もその価値創造のプロセスは共通する。しかし、従来型の製造業とサービス業で大きな違いとなるのは、人材の問題である。よい設計情報をよい流れで届ける担い手である人材のポジションが従来型の製造業とサービス業では大きく異なっている。

藤本[2017]では、「ポスト冷戦期に、危機への対応の結果として、『ものづくり能力』や『裏の競争力』を高めてきた優良現場は、その多くが『長期・多能工・チームワーク・高生産性・高賃金』という路線で能力構築を進めてきた（206頁）」と指摘している。すなわち、設計情報価値説が示すような、よい流れ、良い設計情報をつくり、よい流れをつくることで組織能力を開発していくには、5つの条件の相互作用が必要になる。この点について、例えばベッカー[1975]の示すように、企業にとって価値のある関係特殊な投資を受けるためには、長期雇用を前提とすることが指摘されてきている。このような価値ある投資を受けた人材が中心的な人材として組織内に滞在し機能するからこそ、よい設計情報が生み出され、よい流れを維持し、媒体に対して正しく設計情報を転写していくことが可能といえよう。

よい設計情報をよい流れで扱える人材になりえる従業員とは、伝統的な日本企業の正社員型従業員像と重なる。国内主要産業の正社員・非正社員の比率については、総務省統計局の経済センサスの調査⁽²⁾から確認できるが、現時点においても、自動車産業など製造業の多くは、全産業平均を上回る正社員比率で推移していることがわかる。

一方で、サービス業においては正社員比率が低いことがわかる。宿泊業、飲食サービス業では約80%、卸売業、小売業では約50%が正社員・正職員以外の雇用者により活動が行われている。この人材にかかわる問題が、製造業とサービス業の産業構造の大きな違いであろう。そして、一般的に観察されるように、サービス産業のサービス・エンカウンターには、パートタイム従業員はもとより、大学生などの学生アルバイトが多数採用され、その業務を担っている。学生アルバイトの存在が象徴するように、これらの人材は未熟練労

働者である可能性が高く、また、当該職場との短期的な関係性のなかにある。いわば、正社員人材と比べて不安定な人材である。これは、よい設計よい流れを作れる強い職場の構成員として位置付けられる正社員人材が基幹となっている製造業の現場と状況が異なる。

事前設計として、よい設計がよい流れが作りこまれてきたとしても、このサービス・エンカウンターで何か問題が発生すると、その価値が著しく損なわれてしまう。サービス・エンカウンターにおけるサービスの生産プロセスと消費プロセスは不可分で、つねに目の前に顧客がいる状況である。そのため、何か問題が生じた場合にも、製造ラインを止めて対応するというようなやり方で問題に対処することが難しい⁽³⁾。不安定な人材が最終的なサービスの品質に影響を与え、顧客満足に対して直接的に影響を及ぼす立場にいるのである。

この部分に本研究の根源的な関心事でもある。すなわち、サービス・エンカウンターを不安定な人材で運営している現状の把握と、よりよくサービス・エンカウンターを運営していくためにどのような可能性があるという点の解明である。

そのために実際に、パートタイム従業員、アルバイトなどの非正社員の人材は、どのような意識で仕事に関わり、どのように問題に対処しているか、どのような関わり方を求めているのか。これらの点を明らかにするから、サービス業らしいサービス業の領域においてより良い設計情報の創出とよい流れの実現、正確な情報の受け渡しの達成に向けてすべきことが明確になり、サービス業らしいサービス業の領域での競争優位を確立していくために重要な課題を解く手がかりが得られよう。

以上のような問題意識により、まずは、サービス業らしいサービス業の典型的特徴を持つ小売流通業と外食産業の2業種を調査対象として位置づけ、これらの点を把握するアンケート調査を実施した。

3. 調査の概略と調査結果のまとめ

3.1 調査の狙い

本稿に関わる調査は、2回に分けて実施されている。第1回2014年2月28日～3/1日で第2回2016年3月8日～9日である。

調査方法：マクロミル社のアンケートモニターを対象としたWebアンケートにより実施した。調査対象は、第1回が学歴は大卒・短大卒以上で年齢は20～49歳の「小売・流通業」「飲食業」にアルバイトやパートの立場で従事する人を、第2回が19～22歳の学生で「小売・流通業」「飲食業」でアルバイトする人を対象とした⁽⁴⁾。第1回の対象者は、小売流通の142人、飲食160の人であり、第2回の対象者は、小売流通の155人、飲食の155人である。

第1回調査はある程度の年齢の高い層で、それまでの社会経験や職業経験があるであろう方たち、いわば社会人として常態として仕事をしている非正規従業員（パート従業員、社会人レベルのアルバイト従業員）を念頭に置いた調査であった（池田，2015）。これらの層は、年齢的にみて何らかの社会的キャリアが存在を念頭に置いていた。

しかし、この調査だけでは、これら2業種のもう一つの非正規従業員層である、学生（学生アルバイト）層の状況を把握することが出来なかった。これら2業種においては、常態的に学生アルバイトを用いたサービス・エンカウンターの実行がなされており、この層の

認識についても把握することが、より正確な現状把握のために不可欠となった。

1回目の調査層に比べると若く学生という属性をもつ人材は、より未熟練な人材と考えることが出来る。そのより未熟練な人材がどのような認識を持って関わっているのか。それぞれ、アルバイトやパートという非正規の立場で関わっているが、そのバックグラウンド異なるため、それ自己認識に違いを生んでいる可能性があった。

両者ともに、小売流通業と外食産業の「正社員・正職員以外の雇用者」の主たる担い手である。そこで、「小売・流通業」「飲食業」のサービス・エンカウンターを支える主たる層の動向としてこの両者を把握することは、サービス・エンカウンターの人材問題を検討するうえで欠くことのできない情報であると考え、2回目の調査を実施するに至った。

3.2 調査結果のまとめ

本研究の中で、実施してきたアンケート調査結果を簡単に整理すると次のようになる。

まず、非正規従業員（以下、表中は非正規と表記）であっても、学生アルバイト（以下、表中は学生と表記）であっても、自分の職場にはマニュアルや手順が存在しているという認識されている。（表1参照）。すなわち、こうした人材を受け入れるサービス・エンカウンターでは、マニュアルや手順の存在は必要な要素として認識されていることがわかる。また、マニュアルや手順の存在について、学生アルバイトのほうがその認識の割合が高いことも確認された。このことから、未熟練労働者であろう学生のがアルバイト先を選ぶとき、業務を行うためのマニュアルや手順が確立している職場を意識的に選択している可能性が推察できる。つまり、未熟練労働者の戦力化という点では、雇われる側、雇われる側双方にとって、マニュアルや手順が確立していることはメリットのあることと考えられる。

表1：マニュアルや手順の存在について

Q：日常の業務を行う際に必要な定められたマニュアルや手順は存在していますか？

	はい	いいえ
非正規 小売	70.4%	29.6%
学生 小売	84.5%	15.5%
非正規 飲食	61.3%	38.8%
学生 飲食	81.9%	18.1%

しかし、サービス・エンカウンターの担い手の認識として、日常の業務をより良く行おうとするとき、定められたマニュアルの内容や手順を守るだけでは対応できない問題に直面することが多々存在するとしている（表2参照）。より未熟練の学生アルバイトの立場から見ても、定められたマニュアルや手順を守るだけでは対応できないという認識を持たれる定められたマニュアルや手順は、その精度や正しさという点でその設計者である経営者側にとっては大きな課題といえるだろう。

そして、そのような事態に対して、非正規従業員、学生のいずれの立場であっても、自分の判断で臨機応変に、柔軟に対応することで実行しているという認識が示された(表3参照)。すなわち、サービス・エンカウンターの場合においては、未熟練な担い手が、マニュアルや手順以外の事態に直面した時は、自ら何らかの判断を下して、日々の業務を行っていることが確認された。

また、いずれの立場であっても、今の仕事において自分の実力を十分に発揮できているか否かという意識が、他者にノウハウを教えることへの意識、職場の業績を高めることの意識、将来の成長や発展への意識に影響を与えることが確認された。

小売業に従事する非正規、飲食に従事する非正規の2者の場合、「今の仕事において自分の実力を十分に発揮できている」という意識に対して肯定的(そう思う、ややそう思う)な意見である場合、「これまでの職務経験であなたが身につけたノウハウを同僚に教えたいと思いますか」「あなたは職場の将来の成長や発展について関心がありますか」「自分の職場の業績を高めることに関心がありますか」という各問へも肯定的(「はい」)に回答し

表2：マニュアルや手順との乖離について

Q：日常の業務をより良く行おうとすると、定められたマニュアルの内容や手順を守るだけでは対応できない問題に直面することはありますか？

	とてもよくある	よくある	あまりない	全くない
非正規 小売	23.2%	48.6%	27.5%	0.7%
学生 小売	29.0%	48.4%	21.3%	1.3%
非正規 飲食	14.4%	51.3%	30.0%	4.4%
学生 飲食	29.0%	56.1%	13.5%	1.3%

表3：マニュアルや手順にない対応について

Q：日常の業務を行う中で、定められたマニュアルや手順に示されていないような「臨機応変な対応」、「柔軟な対応」をあなた自身の判断で求められることがありますか？

	とてもよくある	よくある	あまりない	全くない
非正規 小売	28.2%	52.8%	17.6%	1.4%
学生 小売	29.0%	48.4%	21.3%	1.3%
非正規 飲食	22.5%	54.4%	19.4%	3.8%
学生 飲食	29.0%	56.1%	13.5%	1.3%

表 4：マニュアルや手順の改善への意見の反映

Q：あなたの意見が、マニュアルや手順の改善に取り入れられたことはありますか？

	とてもよくある	よくある	あまりない	全くない
非正規 小売	2.8%	12.0%	41.5%	43.7%
学生 小売	5.2%	18.7%	32.3%	43.9%
非正規 飲食	3.1%	16.9%	45.6%	34.4%
学生 飲食	5.8%	20.6%	34.2%	39.4%

ており、両者には高い相関が確認できた。同じく、「今の仕事において自分の実力を十分に発揮できている」という意識に否定的（ややそう思わない、そう思わない）な場合は、各問へ否定的な回答をしている（第1回調査結果）。

学生アルバイトの場合も同様の傾向であるが、「今の仕事において自分の実力を十分に発揮できている」と「これまでの職務経験であなたが身につけたノウハウを同僚に教えたいと思いますか」の関係以外は、第1回調査では把握した非正規従業員よりも弱い傾向が示された。

以上が本調査結果の概要であるが、この結果を手掛かりに、サービス業らしいサービス業の直面する課題を、特に人材問題の観点から検討していきたい。

4. 考察

4.1 調査結果から考えられる人材問題への示唆

今回のアンケート調査から把握できた傾向は、小売業、飲食業ともに多くの場合、日常の業務を行う際に必要な定められたマニュアルや手順は存在しているが、日常の業務をより良く行おうとするとき、定められたマニュアルの内容や手順を守るだけでは対応できない問題に直面するということである。そして、日常の業務を行う中で、定められたマニュアルや手順に示されていないような「臨機応変な対応」、「柔軟な対応」を担い手自身の判断で行っており、それは非正規や学生アルバイトの立場であったとしても自ら判断して行われているという姿である。このようなサービス・エンカウンターの実態は、サービス業の人材問題を考えるうえで、いくつかの示唆を与えてくれる。1つ目の示唆は、サービス業におけるマニュアルや手順の限界についてである。2つ目の示唆は、従業員の臨機応変な対応・柔軟な対応についてのとらえ方である。そこで、以下ではこの2つの示唆をもとに、サービス業の人材問題を検討していく。

4.2 マニュアルや手順の存在と限界

まず、1つ目の示唆として、サービス業におけるマニュアルや手順の限界について検討

する。今回の調査より、個別にマニュアルや手順が存在しているものの、それが十分な機能を発揮しているわけではない割合が高いことが確認された。このような認識をもつのは、非正規、学生アルバイトの双方で存在する。そして、それらサービス・エンカウンターの手配手たちは、それぞれで、サービス・エンカウンターの日常業務に対応していくためには、マニュアルや手順を超えて何らかの臨機応変・柔軟な活動を行い、現場を支えていることが確認された。この事実はどうのように考えることができるだろうか。

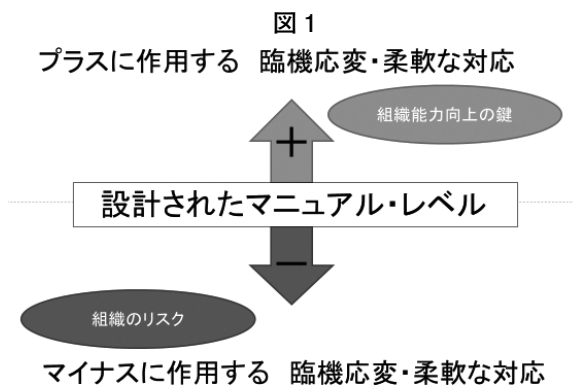
企業が一定水準のサービス品質を常に実現しつづけていくためには、マニュアルにより業務やオペレーションを標準化し、属人的なばらつきをなくすことが必要になる。しかし、サービス・エンカウンターにおける従業員から顧客に対し、声、言葉、態度あるいは場の空気感といったエネルギーをもって価値を受け渡す局面で起こりえる事態をすべて事前に設計し、それへの対応を想定しておくことは相当に困難である。事前に予測し設計するという点で、鉄板や樹脂という情報を転写するのに最適な媒体をあらかじめ指定でき、かつ、消費と切り離して生産工程が存立している工業生産過程と大きな違いになる。

そのため、サービス・エンカウンターにおいては、マニュアルや手順をすべて先に定めることに限界があり、それを補うために、サービス・エンカウンターの手配手たちは、サービス・エンカウンターで生じる問題に対して、何らかの臨機応変・柔軟な活動を行い、現場を支えていることになる。しかし、これまで見てきたように、サービス・エンカウンターの手配手の大部分は、相応しい臨機応変・柔軟な活動を素早く判断して実施するのに必要な教育訓練を受けているのであろうか。ベッカーらの議論を踏まえると、当該組織と長期的な関係を想定しない人材に対して積極的な教育訓練の機会があるとは考えにくい。それにも関わらず、手配手たち自らの判断で臨機応変・柔軟な活動がなされている。こうした行動は、組織に対してプラスの影響とマイナスの影響の双方がある。

4.3 臨機応変・柔軟な対応の可能性とリスク

臨機応変・柔軟な対応のもたらす意義については、図1のように、プラスに作用する対応とマイナスに作用する対応の2種類に分けて考えることができる(池田・今井 [2016])。

まず、プラスに作用するという面に注目するならば、非正規従業員や学生アルバイトという不安定な人材であっても、職場の一員として、顧客満足を高めるため、自分なりの考え



出所：池田・今井 (2016)

を持って行動しているという意識が読み取れる。このマニュアル外の行動の結果、高い顧客満足が実現されるのであれば、経営側が事前に想定し設計していた設計情報をもとに設定されたマニュアルや手順よりも、優れた知識が彼らの活動によって創出されていることになる。こうした改善や改良の知識の背後には、個人の暗黙知が存在する。このような個人の暗黙知をもとに創出された価値ある知識をサービス・エンカウンター全体で共有することができれば、組織能力向上に繋げることができる。この観点からすると、プラスに作用する対応の発見を発見し、組織的に集約していくことは大きな改善、改良型イノベーションの推進に向けて意味を持っている。

その一方で、臨機応変・柔軟な対応には、マイナスに作用も想定される。事前に想定されたマニュアルや手順がその通りに実行されないことは、企業活動の不全やオペレーション効率の悪化、不適切な対応は組織のリスク、経営リスクの原因となりうる。とりわけ、同じ店舗で同じサービスを購入しているにもかかわらず、スタッフの如何によってその内容に変化が生じるようなサービス品質のバラつきの可能性は大きな課題といえよう。

本調査より、最も未熟練な労働者であり、当該組織に対し関わる時間も短く長期的な関係性を持つことへのインセンティブが小さい学生アルバイト人材ですら、相当の割合で自らの判断による行動をしていることがわかる。未熟練な人材すら臨機応変・柔軟な対応を行っているという事実は、提供する品質のバラつきを生じさせるという経営リスクをとまなっているが、サービス・エンカウンターの現場から切り離せない情報から考え行動しているという点では、改善、改良型イノベーションを考えるうえの手掛かりがあると考えることが出来る。

4.4 豊かな暗黙知をもつサービス・エンカウンター人材の育成

表3に示されるような「臨機応変な対応」「柔軟な対応」が組織にとってプラスに作用する臨機応変・柔軟な対応が行われているのであれば、それは、工業におけるいわゆる「カイゼン」(今井 [1988, 2010])に見られる成果と同様なものと考えることが出来る。トヨタ自動車の改善活動に代表されるように、日本の製造業において、その従業員たちの創意工夫で品質改善や業務改善が日本の工業力の国際競争力の源泉の一つとして有効に作用してきた点を指摘する研究は多い。そして、それら先行研究で改善活動の担い手として注目するのは、社内の多数を占める企業と長期的な関係性にある正社員型の従業員であった。

一方、サービス業においては、従業員との長期的な関係の構築という点で製造業とは状況が異なる。実際にサービス・エンカウンターが多く非正規従業員であり短期の関係性で組織に関わる人材と考えられる。学生アルバイトは最大でも学生の間であり、その後、アルバイト先に対して特段の関係性は発生しない。このことは、非正規と比べ学生のほうが職場の長期の発展などに興味が薄いという回答への調査結果から頷ける。

厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査」をみても、製造業の勤続年数は15.2年であるのに対し、例えば宿泊業、飲食サービス業は9.5年と短い傾向にある。つまり、従来型製造業と比べると、担い手全体の中における正社員比率が低いうえ、正社員であったとしても勤続年数が短く、企業と従業員の時間的な関係性という面で製造業とは異なっている。

勤続年数の短さは、その企業がより良い組織能力を開発していくために必要となる高度

で、その企業の価値に相応しい熟練を身につけるに至らないままで終わってしまう可能性も意味している。スポーツや音楽などで熟達したプレイヤーになるには10年間、1万時間の練習期間が必要であると指摘される(北村[2015])。同様に、人(担い手)から人(顧客)へ、「言葉」、「態度」、「場の空気感」、「エネルギー」を駆使しながら価値を移すこと、相応しいふるまいを高度に実践する「感情労働」(ホックシールド[1983]、武井[2006])も駆使してサービスを提供する熟達したレベルになるには、相応の時間と投資が必要である。メディア等で耳目を集めるサービスのスペシャリストたちは、すでにそういった熟達に必要な時間と投資を受けた人材である⁽⁵⁾。

そうしたスペシャリストの存在が大きい一方で、そのような特殊な時間と投資の対象とならない大多数の担い手の存在が組織に与える影響についても考える必要がある。表3に示されるように、こうした大多数(その中でも、この調査で注目するのは非正規従業員、学生アルバイトといういわば組織との関係が不安定な存在)であっても、何らかの気づきのなかで日常の業務をしている一方で、それを企業側が組織的にマニュアルや手順の改善に取り入れるという認識は低い状況にある(表4)。このことから組織能力を高める可能性のある知識を組織的に活用するという点で、大きな無駄が起きているととらえられる。

顧客と接するサービス・エンカウンターは、サービスの価値を受け渡す顧客との接点である。それゆえに知り得るユーザー側の粘着性の高い情報は企業のイノベーションの源泉として重要とされる(小川[2000])。その場を担う従業員だから知りえる情報や、マニュアルや手順にはない知識を組織的に共有できれば組織知を高められる可能性がある⁽⁶⁾。しかし、その知識がマニュアルや手順の改善に取り入れられていることは少なく、組織として、そのようなイノベーションの源泉になりうる情報が収集しにくい状況にあることが考えられる。これは、組織能力の進化、改善改良型イノベーションの遂行の大きな障害になるだろう。この部分に働きかけるマネジメントの構築は、今後のサービス業の人材問題を考えるうえで、大きな手掛かりになると考える。

熟達に向けた時間や投資が行われていない組織との関係が不安定な人材の暗黙知を組織的に共有できるようにするマネジメントとは、どのような形であろうか。短期の関係性で働く彼らにとっては、将来の観点から組織に関わること、将来の進化のために自らのノウハウや知識を提供することの必要性も希薄である。それにもかかわらず、職場で、実力を発揮しているという意識があるならば、長期的な組織能力の向上につながる行動への貢献意識(これまでの職務経験で自分が身に付けたノウハウを同僚に教えることや、将来の成長や発展について関心があるといった意識)を促進していることが確認できた。このことは、組織的な知識創造活動に対する従業員のコミットメント形成の問題⁽⁷⁾を不安定人材にも当てはめていくことの重要性を意味している。

今回の調査対象は、非正規従業員や学生アルバイトへのインセンティブとして、給与、時給といった直接的な利益が大きな影響を与える面はある。こうした経済的な魅力を満たすことももちろんであるが、自分自身のノウハウの提供や長期的な業績への貢献意欲を引き出すための、能力発揮の意識、自己効力感(Deci and Richard [1995])を満たすマネジメントの構築が今後のサービス業にとって大きな意味を持つと考えられる。そのためには、組織と人材の関係について、現状のように大多数が不安定なままでいいのか、あるいはどの程度安定的な人材とすることで、よりよい「よい流れ」を形成していくことができ

るのかについて検討する必要がある。

今日注目を集める「サービス・ドミナント・ロジック」(ラッシュ& バーゴ, 井上訳[2016])の議論では、顧客との価値の共創、相互作用による価値の創出、企業と顧客は取引する関係ではなく、交換や価値共創への能動的な関係であるというとらえ方が新機軸になっている。顧客と企業の間での価値の共創や相互作用が行われる場はどこなのかといえば、それは、顧客との接点であるサービス・エンカウンターである。この議論で展開されるように、グッズ(財)に埋め込まれた価値を取引するという従来のロジックから、グッズは手段にすぎず受益者によって判断される文脈的な使用価値によって価値が決まるという新しいロジックが妥当なものなのであれば、受益者との最終接点であり、文脈の形成に携わる人材の重要性がこれまで以上に増すことになる。この面からも、企業の戦略としてサービス・エンカウンターの担い手人材について向き合うことは、今後ますます重要な経営課題になってくる。

5. まとめ サービス産業の人材と企業の関わり方

最後に本研究とまとめと今後の課題について述べたい。

サービス産業を考えると、まごころやおもてなしの精神が重要な意味を持つことは言を俟たない。今般、日本のサービス産業はその細やかなおもてなしや気遣いが大きな強みであると一般には認識されている。しかし、まごころやおもてなしという言葉のみで、サービス産業を大きく発展させていくことは難しい。まごころやおもてなしという暗黙知的で、属人的な要素を前面に押し出せるポジションの企業もあるだろうが、ボリュームゾーンの企業については、そのような要素だけではなく、よりシステムティックに「よい設計情報をよい流れ」のなかで生み出し受け渡し、サービスを提供できるように進化させていく必要がある。このことは、企業のマネジメントの優劣に影響する。

今回の調査結果から、マニュアルや手順が存在するものの、現場との乖離があり、それを埋めるために属人的な対応をして毎日のオペレーションを乗り切っているサービス・エンカウンターの姿が浮き彫りになった。未熟練な学生アルバイトであってもそうした行為をしているという認識であった。

この発見から、マニュアルや手順の在り方に目を向ける必要が出てくる。市場のボリュームゾーンでビジネスを行う企業にとっては、マニュアルや手順という他者に移転可能な形式知の質的向上が喫緊の課題として浮かび上がってくる。工業化社会の黎明期には、科学的管理法によって作業の暗黙知を可視化し形式知へと置き換え、未熟練労働者であっても労働力化することに成功した。この経験をサービス産業に援用して考えることが必要であろう。マニュアルや手順の強化に向けた取り組みにより、サービスの質を高めるというマネジメントの方向性である。

マニュアルとサービス・エンカウンターの実情との乖離している現状にたいして、その担い手たちは、自身の臨機応変・柔軟な判断と対応で乗り切っている仕事をしていると認識していた。このような対応の良し悪しは属人的な手腕に関わるとともに、サービス品質のバラつきといったマネジメント上のリスクも潜んでいる。

本調査を含む一連の研究のなかで、筆者は飲食業や宿泊業などのサービス企業の経営者

に対してヒアリング調査も行ってきた。そのさいに、提供するサービスの品質とマニュアルの関係をテーマとする質問しご意見を伺ってきた。そして、多くの場合、自社の提供するサービスはマニュアルの徹底ではなく、現場で従業員（正社員、パート、アルバイトなどの別はなく）の意識を高めるように働きかけ、その努力からサービスの質を上げたいという趣旨のコメントを頂戴している。

現場の従業員、担い手の高い意識や努力を通じサービスの価値が高められていくことの意義については十分に納得できる。まごころやおもてなしという言葉のなかには、その提供者として、従業員個人の意識、努力、精神がセットになっているともいえる。そして、そのような意識、努力、精神は、ハイエンド層を顧客とする企業の従業員だけではなく、ボリュームゾーンでビジネスをしている企業の従業員にも同様の期待がされている。

日本のサービス産業においては、多くの優れた人材がその期待に応え円滑にサービス・エンカウンターを運営してきた。しかし、そのような優れた人材が今後とも十分に供給されうるのであろうか。本研究に着手した当初は、リーマンショック後の就職難時代と非正規雇用問題が深刻な時期であった。この間、製造業の不振とそれにとまう雇用の縮小により、製造業の現場の熟練崩壊については強い危機感で指摘されてきた。一方で、サービス業ではいわゆる大手企業の正社員採用の見送り、契約社員化など雇用問題としては論じられたものの、サービス産業でも同様に熟練が継承されなくなる、崩壊するのではないかという文脈で語られることは相対的に少なかったのではないだろうか。研究の着手から数年を経た今日の経済環境下では、サービス業の人材不足問題が深刻であり、アルバイト時給の高騰など人材獲得競争が生じている。さらに少子高齢化社会の中で労働人口が減少し、外国人労働者などの多様な背景を持つ人材の戦力化も今後の課題となる。これらはいずれもサービス業における未熟練労働者の活用問題と熟達形成のために有能な人材を見極めその能力を企業がどのように取り込んでいくのかという能力開発問題につながっていく。

この環境の中では、まず、属人的な暗黙知的要素をマニュアルや手順へと可視化し形式知として移転可能な知識にして、その効果的な移転を通じ未熟練労働者であっても、一定の品質が提供できる環境を整えることが必要であろう。そして同時に、より「よい設計よい流れ」を作れるような優れた暗黙知を持つ人材を自らの組織内に留めるマネジメントも必要になる。つまり、未熟練労働者を効果的に活用するためのマネジメントと、知識の源泉となるような人材の能力開発と組織への貢献を引き出すマネジメントの双方を進めることの重要性が明らかになった。

6. 残された課題と今後の研究の方向性について

今回の一連の調査では、サービス・エンカウンターの担い手側の行動に焦点を当ててきた。そのなかでも、とりわけ、非正規従業員や学生アルバイトという企業との関係性が不安定な担い手人材に注目した。当然、これら担い手は、使用される側である。担い手側の行動、意識については一定程度明らかになったが、今回の研究では、経営者側、管理者側の行動、意識については確認できていない。

担い手の人材たちが持つ経験や暗黙知を組織内に取り込むための情報共有の制度設計、担い手側の人材たちが有効な暗黙知を獲得できるようにしていく能力開発や学習機会の設

計は、経営者側、管理者側の考えに依存する。そのために、サービス・エンカウンターの手対して、その経営者側、管理者側たちがどのように認識をもっているのか、経営者側、管理者側としてサービス・エンカウンターへの質的向上に資するような能力開発、組織的な情報共有の制度設計がどのように行っているかについて確認する必要がある。担い手、経営者、管理者、それぞれことなる立場によって状況認識にどのような違いがあるのか、この点を明らかにして、サービス・エンカウンターをめぐる現在の姿をより正確にとらえることが、サービス産業の人材問題を考えるために極めて重要なこととなる。

日本の製造業の成功モデルである設計情報価値説では、「よい設計よい流れ」を生み出すことができる強い現場があり、その原動力として「長期・多能工・チームワーク・高生産性・高賃金」の諸要素が相互作用することによってその強さが生み出されてきたことが指摘されている。翻って、今日のサービス産業の中で、この諸要素はどのように位置付けられているのであろうか。より良いサービスの実現のために、担い手、経営者、管理者のそれぞれにこれら諸要素がどのように認識され、その行動に影響を与えているのか、こうした点を解明していくことがより良いサービスを提供するサービス企業の分析にとって極めて重要な意味を持つ。その意味で、本論文は「担い手」限定の視点となる。今後、経営者、管理者の視点について調査を進めることで、より良いサービス業の姿、それに従事する多数の担い手たちの能力を活かせるマネジメント像を描き出していくことが、この研究の目指す方向性となる。

以上

〈注〉

- (1) 平成 25 年 10 月改定の内容に基づいている。正社員・正職員と正社員・正職員以外の雇用者で比較したとき、「宿泊、飲食サービス業」は 21.6%対 78.4%、「生活関連サービス業、娯楽産業」が 43.6%対 56.4%、「サービス業（他に分類されないもの）」が 46.1%対 53.6%、「教育、学習支援業」が 46.4%対 53.9%、「卸売行、小売業」が 50.1%対 49.9%となっている。また、「製造業」は 75.0%対 25.0%となる。サービス業の範疇に入る業界が多様であるため、金融業や保険業、情報通信業など電気ガス熱供給水道業など製造業を上回る正社員・正職員比率を示す業界もあるが、「サービス業らしいサービス業」の特徴とは一線を画すので、今回の検討対象としない。
- (2) 出所：平成 24 年経済センサス—活動調査（確報）産業横断的集計基本編，P23 より引用。URL：<http://www.stat.go.jp/data/ecensus/2012/kakuho/gaiyo.html>
- (3) もちろん、サービス・エンカウンターに直接関わらない工程については、この限りではない。例えば、外食産業でも店舗というサービス・エンカウンターとセントラルキッチンなど顧客と接しない前工程では大きくことなり、この前工程については、工業的な品質管理等との親和性が高い領域と考えられる。
- (4) 池田 [2015] においては、社会人の非正規従業員を対象とした第 1 回調査をまとめた。そのうえで、サービス・エンカウンターを担うもう一つの集団である学生アルバイトの同様の調査を試みた。このこと異なる 2 つの集団を見ることで、よりサービス・エンカウンター人材の実像に迫ることができると思う。この点が、本研究の貢献となる。

- (5) 例えば、同じ小売業、飲食業であっても、ハイエンド層向けの店舗などの場合は、比較的それら店舗がデザインした環境設定に適合した顧客のみを相手としているので、ここで検討しているボリュームゾーンのサービス業とは状況は異なる側面がある。例えば西尾・藤本〔2009〕では、京都の花街のお座敷における事例からサービスの流れとその流れを司る人材（芸妓さん）の関係を考察している。お座敷という「サービス・エンカウンター」で、サービスの流れを的確にマネジメントする人材という点で、独創的できわめて示唆に富む研究であるが、ボリュームゾーンのサービス産業に向けて、同様な立場をこなせる人材を大量に育成するためにはどのようにすればいいのかについては、今後さらなる研究を必要とする。また、そのような時間と投資が可能なのは、ハイレベルのサービス領域限定であり、ボリュームゾーンには別の論理が必要なのかもしれない。この点については、今後の検討課題としたい。
- (6) 製造業とサービス産業を比較すると、製造業のほうが厳密な条件設定がしやすい面もある。製造業においては、設計情報を最適に転写できる素材を自ら選択したり、クリーンルームのようにそれが行いやすい環境設定を企業が主体的に行うことが可能である。しかし、サービス業における対人接客、対人コミュニケーションの局面では、顧客側の都合という企業側ではコントロールしにくい要素がつねに存在し、そのなかで生産と消費が同時に行われることになる。そのため、厳密な環境設定を企業が主体的に行うことが困難である。とりわけ、市場のボリュームゾーンでビジネスを行う企業においては、特定の属性の顧客だけをターゲットにしてサービスを提供するようなビジネスモデルは組みにくくなる。そうしたコントロールできない要素に対応しているのがサービス・エンカウンター人材であることを考えると、これまで顧みられてこなかった属人的に蓄積された知識の中にも、サービス・エンカウンター組織能力を向上させる知識が多く存在している可能性がある。
- (7) 野中・竹内〔1996〕参照

〔参考文献〕

- 池田武俊〔2015〕「サービス業における人材の現状と課題」『経営学論集』第86週
- 池田武俊・今井重男〔2016〕「イノベーションを担う人材能力開発と組織内サービスに関する研究—これまでの成果と今後の展開可能性について」『会計教育研究』（千葉商科大学会計教育研究所）Vol. 2：9-16.
- 今井正明〔2010〕『カイゼン—日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ—復刻改訂版』マグローヒル・エデュケーション
- 小川進〔2000〕『イノベーションの発生論理』千倉書房
- 北村勝朗〔2015〕『熟達の原則』CCCメディアハウス
- 木村琢磨〔2002〕「非正社員・外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』第505号 27-38.
- 具承桓・小菅竜介・佐藤秀典・松尾隆〔2008〕「ものづくり概念のサービス業への適用」『一橋ビジネスレビュー』第56巻2号，東洋経済新報社
- 小池和男〔2005〕『仕事の経済学』東洋経済新報社

- 小林潔司・原良憲・山内裕 [2014] 『日本型クリエイティブ・サービスの時代』 日本評論社.
近藤隆雄 [2007] 『サービス・マネジメント入門〔第3版〕』 生産性出版
武井麻子 [2006] 『ひと相手の時代はなぜ疲れるのか—感情労働の時代—』 大和書房.
テイラー, フレデリック (有賀裕子訳) [2009] 『新訳 科学的管理法』 ダイヤモンド社.
Deci, E.L., and F. Richard [1995] Why We Do What We Do, G.P.Putnam's Sons. (桜井茂
男監訳 [1999] 『人を伸ばす力：内発と自立のすすめ』 新曜社).
野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
西尾久美子・藤本隆宏 [2009] 「「ものづくり」視点によるサービス現場の分析：花街と自
動車工場の比較を通じて」『組織科学』Vol. 42 No. 4：62-76.
Becker, G.S. [1975] HUMAN CAPITAL: A Theoretical and Empirical Analysis, with
Special Reference to Education. (佐野陽子訳 [1976] 『人的資本—教育を中心とした理
論的・経験的分析—』 東洋経済新報社)
藤本隆宏 [2017] 『現場から見上げる企業戦略論』 角川新書.
藤本隆宏・ものづくり経営学研究センター [2007] 『ものづくり経営学—製造業を超える
生産思想—』 光文社新書.
Hochschild, Arlie R. [1983] The Managed Heart: Commercialization of Human feeling,
University of California Press. (石川准・室伏亜希訳 [2000] 『管理される心』 世界思想社)
ラッシュ, R.F. & S.L. バーゴ (井上崇通監訳, 2016) 『サービス・ドミナント・ロジック
の発想と応用』 同文館出版.

謝辞

本研究は科学研究補助金 基盤 C (平成 26 年度～29 年度。課題番号 26380522, 研究代
表者 池田武俊) を活用した研究成果の一部となります。ここに記して感謝申し上げます。

(2020.1.20 受稿, 2020.3.16 受理)

〔抄 録〕

本論文では、日本におけるサービス産業の人材問題に注目し、現在のサービス産業が直面する人材の課題と今後の人材育成に向けたマネジメント上の課題について検討している。サービス業は、従来型の製造業と比べ、組織内での正社員比率が低く、アルバイト従業員やパート従業員などの非正規従業員が多く関与している。とりわけ、「サービス・エンカウンター」と表現される、店舗や店頭で顧客と接する場の多くは多様な非正規従業員がその運営の担い手となっている。その顕著な例が小売業や飲食業である。そうした担い手たちは、どのような意識で行動しているのだろうか。この点を確認するために行ったアンケート調査をもとに、その意識の解明を試みた。その結果、それら担い手たちの多くが定められた業務手順やマニュアルでは対応できない状況に直面し、それらを自らの臨機応変な対応、柔軟な対応によって対処しているという認識を持つことが確認された。こうした多様な担い手たちの行動には、経営リスクと組織能力の向上に資する可能性の双方が内在している。この可能性に注目し、そうした知識や情報を生み出す人材と企業の関係構築、人材育成を考える大きな示唆を得た。