

サービス業の生産性向上の問題について

高橋 秀雄

1 はじめに

我が国の経済におけるサービス部門のウエイトは高く、サービス経済化が進行しているのにも拘わらず、サービス業の生産性は、製造業の生産性よりも低い。そうしたところから、サービス業の生産性を高めることにより、我が国の経済成長に寄与する度合いを高めていこうとする考え方が出てきている。

このような考え方はたしかに正しいのであるが、サービス業の生産性向上策として打ち出されている科学的・工学的手法の導入は、すべてのサービス業種に適用可能なものではなく、どの程度サービス業全体としての生産性向上につながるのかどうか大いに疑問のあるところである。つまり、サービス業全体への製造業起源の科学的・工学的手法の安易な一律適用は、それが適用可能な特定のサービス業種は別として、サービス企業の従業員のモラル低下、職場の荒廃、消費者・顧客のサービス企業からの離反等のネガティブな結果をもたらすことにもつながりかねない可能性がある。そして、このようなことにより、却ってサービス業の生産性低下を引き起こすことになるかもしれないのである。

ここでは、サービス業の生産性向上のための科学的・工学的手法の適用は部分的な効果しか得られないことを明らかにするとともに、サービス業の特殊事情を考慮したうえで生産性向上策が考慮されるべきであるということ を明らかにしたい。

2 サービス業に対する正確な認識や理解の必要性

サービス業の生産性向上を問題にするまえに、サービス業に対する正確な認識や理解をしておく必要があるであろう。つまり、サービス業に対する正確な認識や理解に基づいたうえでサービス業の生産性向上が問題にされないのであれば、議論が的はずれになる危険性が生ずるとみられるからである。

我が国では、サービス業に対する正確な認識や理解がなされているのかということ、やや判断に迷うところがある。というのは我が国では、例えばサービス業に関する研究は、欧米と比較するとやや立ち後れているからである。その背景には、サービス業の調査・研究をしている研究者の数が、我が国ではあまり多いとはみられないという事情がある。こうしたところから、サービス業に対する研究があまり進展しておらず、サービス業に関する正確な認識や理解がどの程度なされているのか、やや疑問なところがあるのである。

例えば、経済産業省編（2007）では、サービス産業に共通の特性として、無形性、同時性、新規性・中小企業性が挙げられている⁽¹⁾。これらのうち、とは、一般的にサービス財の特質（特性）として挙げられているものであり、サービス産業の特性というべきものではない。つまり、とは、サービス財とは何かを説明する際に、それは有形財とは異なり、無形のものであり、その生産と消費が同時になされるものであることを示

すために用いられる用語なのであり、サービス産業の特性を表す用語ではない。

また、経済産業省編（2007）では、サービス産業の無形性という特性により、情報の非対称性が生じ、「消費者に情報が行き渡らず十分な競争が起こらない」としているが、こうした見方には次のような問題点がある⁽²⁾。

第1に、目に見える有形財を取り扱っている製造業の場合でも情報の非対称性があるのであり、必ずしも消費者は各製造業者が製造している製品に関する情報を十分にもっているわけでもないという点である。例えば、大企業の製品には多種多様なものがあるので、消費者はそれら全てに関する情報をもっているわけではないし、個々の製品の機能・特徴や原材料・成分・素材等に関する情報を必ずしも十分にもっているわけではないのである。無形性のゆえに情報が十分に伝わらないというのは誤りである。製品（ないし財）が有形であるか無形であるかに関わらずそのようなことはあり得るものとして理解すべきである。

第2に、サービス財が無形のものであるからといって、消費者に必ずしも十分な情報が伝わっていないわけではないという点である。例えば、ホテルや旅館の宿泊サービス、テーマ・パークやレジャー・パークのサービスの提供内容、航空会社のサービス、レストランの飲食サービス、ブライダル・サービス等はいずれも雑誌やインターネット等により、消費者に対する詳細な情報提供がなされているし、それに関連したネット上の様々な口コミ情報が流れている。消費者は、それらの情報に基づき目的のものを探し出したり比較購買をしたりしている。

付け加えておくと、経済産業省編（2007）では単に、「消費者等に品質等の情報が行き渡りにくい」と述べられているだけであるが、消費者に対して提供される情報にはサービス財の内容や特徴、取引条件、価格、利用方法、品質に関する手がかりとなるもの等があると明確に認識されるべきである⁽³⁾。また、サー

ビス業の労働集約性に起因する異質性というサービス財がもつ特質により、サービス財の品質は安定せずバラツキが発生しやすい。そうしたところから、消費者に対するサービス財の品質情報の提供といっても、消費者がサービス提供を受ける際のそのときどきの状況により品質が良かったり悪かったりするので、消費者に対する品質についての確実で信頼できる情報提供を行うことはなかなか難しいのである。単に、消費者に品質情報が行き渡りにくいという問題ではないことを認識すべきである。

サービス企業としては、消費者にサービスの品質に関する手がかりとなるものを提示することにより提供されるサービス財の品質をイメージさせることができるだけである。例えば航空会社であれば、豪華な機内食、ゆったりとした座り心地のよさそうなシート等の目に見える手がかりを利用することにより、高品質イメージを消費者に抱かせるようにするのである。あるいは、サービス企業が消費者に対して確実に提供することができるサービス財の内容を提示するとともに、その提供を消費者に対して約束することである。要するに、サービス財の品質に関する情報提供は、サービス財の品質の手がかりとなるものを提示することや、確実に消費者にその提供が約束できるサービス財の内容を確定して提示することによりなされるのである。

経済産業省編（2007）では、サービスの品質を事前に確認することが困難なことに触れているものの、そうしたことが消費者への情報提供とどのように関連してくるのが分析されておらず、単にサービス企業と消費者間の情報の非対称性が問題にされているだけである⁽⁴⁾。また、サービス財の品質に関しては、特にその「見える化」を問題にしており、顧客満足度指数（CSI）や民間によるサービスの認証制度等を導入することにより、客観的なサービス評価を確保することを提起している⁽⁵⁾。こうした顧客満足度指数や認証制度に

は、どの程度真の意味での顧客満足を反映させることができるのか、どの程度認証評価が信頼できるのかという問題点があることが指摘される。もし、これらを導入するのであれば、評価項目と評価基準に関する情報を消費者に対して全て開示する必要がある。また、そうした顧客満足度指数や認証評価は、サービス企業の主として全体的な評価に関するものであり、必ずしもサービス企業が提供している様々な個別のサービス財の具体的な内容や評価に関するものではないので、結局のところそれらの情報が消費者に提供されたとしても経済産業省編（2007）が問題にしている情報の非対称性は解消されないという問題点は残る。

第3に、ホテルや旅館の宿泊サービス、テーマ・パークやレジャー・パークのサービスの提供内容、航空会社のサービス、レストランの飲食サービス、ブライダル・サービス等の業種に属するサービス企業間の競争は、例えばホテル間の競争のことをホテル戦争と呼んだりすることにみられるように十分になされているし、航空会社もレストランもかなり激しい競争下におかれていることは事実なのである。

以上の3点から、サービスが無形のものだからといって「消費者に情報が行き渡らず十分な競争が起こらない」という主張は誤りであることが分かる⁽⁶⁾。無形のものであるからといって、消費者に馴染みのあるサービス財というものは多数存在するのであり、それらに関する情報も十分に流れたりしているのである。逆に目に見える有形財でもあまり消費者に馴染みがなく、よく知られていないものも多数あるのである。また、サービス財の品質の手かがりになるものの情報ではなく、品質そのものに関する情報を行き渡らせることを問題にすることは、予めサービス財の品質を確定したうえで消費者にそれを提供することができないので、あまり意味がないことなのである。さらに、サービス企業間の競争

は不十分なのではなく、規制緩和政策により競争が激化した航空業界、陸運業界等をはじめとして様々なサービス業種で十分になされているのである。そもそも政府は、従来政府規制により競争が不十分にししか展開されていなかったサービス業種に対して規制緩和を図ることにより競争を促進してきたのではなかったのであろうか。

経済産業省編（2007）では、同時性（提供と同時に消滅）に関して、「競争が限定的なため」、「貿易財としての性質を持たないため、製造業に比べ、グローバルな競争に晒されていない」という指摘がなされている⁽⁷⁾。要するにこの指摘は、サービス財が、有形財のように形がないものであり、すぐになくなってしまふところから輸出品にはならないので、品質やコスト面での優位性の点で国際競争力のある商品にはならないということを問題にしているのである。しかしながら、サービス企業のなかには、少子高齢化社会の進行による人口減で国内市場が次第に縮小していくという危機感をもっているところが現れてきている。そうしたサービス企業では、海外からの顧客の誘致や海外進出に積極的に取り組まはじめているのである。例えば、外食企業のなかには海外にレストランを展開しているところがある。また、旅行業界、観光業界では、訪日旅行の誘致活動に積極的に取り組んでいる。経済産業省編（2007）のなかに述べられているIT技術の進展にのみよりサービス業がグローバルな競争下におかれるようになるわけではないのである。別にサービス財そのものは輸出できなくとも、店舗やサービス施設等は海外に展開できるし、旅行業界や観光業界のように魅力のある観光資源開発等を行うことにより魅力度を高めて海外から顧客を集客することにより利用者数を増加させていくことが可能なのである。

以上のような、必ずしも正確ではないサービス業の特性等に関する認識や理解が生じてくるのは、サービス業を製造業と同様の基準

により理解し判断することを無意識のうちにやっているからであると思われる。例えば、サービス財の品質情報が消費者に行き渡っているかどうかを問題にしているということは、サービス財の品質が有形財の品質のように安定しているという暗黙のうちの仮定があるからであるとみられる。サービス業の生産性向上を問題にするのであれば、まず、サービス業に対する先入観や製造業モデルに基づく考え方を一切払拭したうえで、サービス業に対する正確な認識や理解に基づいて考察していく必要がある。

3 サービス財の特質と品質について

サービス業の生産性を問題にするときには、サービス財がどのような特質をもっているのかについて正確に把握しておく必要がある。サービス財は、目に見える物財とは異なった特質（特性）をもったものであるが、サービス財の特質については、様々な論者により研究がなされている。そのなかのいくつかを以下に紹介する。

J. M. Rathmell (1974) はサービス（財としてのサービス）の主要な特質として、サービスは購買者と販売者の間の関係や製品の使用に対する統制が不確定であること（サービスの消費、使用の際に販売者の参加が不可欠なこと）、生産と消費の相互作用（生産と消費の同時性）、サービスに初めから備わっている性質（在庫ができないこと、在庫に固有の弾力性が欠如していること）、画一的なパフォーマンス標準を達成することが困難なこと、サービスに関連する伝統的なマーケティング機能を再考慮する必要があることの5つを挙げている⁽⁸⁾。

W. E. Sasser, R. P. Olsen and D. D. Wyckoff (1978) はサービスの特質として、無形性 (intangibility)、損なわれやすさ (perishability)、異質性 (heterogeneity)、同時性 (simultaneity) の4つを挙げている⁽⁹⁾。

L. L. Berry (1980) はサービスの特質として、有形というよりは無形であること、生産と消費の同時性、あまり標準化、画一化されていないことの3つを挙げている⁽¹⁰⁾。

P. Kotler (1984) はサービスの特質として、無形性、不可分性 (inseparability)、変化しやすいこと (variability)、損なわれやすさの4つを挙げている⁽¹¹⁾。

C. H. Lovelock (1984) は、サービスの特質として、短命で経験的、消費の単位としての時間に対する強調、人々 - サービス業の従業員とそれ以外の顧客の双方 - は、しばしばサービス製品の一部分であるという事実の3つを挙げている⁽¹²⁾。

D. Cowell (1984) は、サービスの特質として、無形性、不可分性、異質性、損なわれやすさ、所有権 (ownership) の欠如の5つを挙げている⁽¹³⁾。

E. M. Johnson, E. E. Scheuing and K. A. Gaida (1986) はサービスの特質として、無形性、損なわれやすさ、同時性、異質性の4つを挙げている⁽¹⁴⁾。

W. J. Stanton, M. J. Etzel and B. J. Walker (1978) は、サービスの特質として、無形性、不可分性、異質性、損なわれやすさと需要の変動の4つを挙げている⁽¹⁵⁾。

H. Kasper, P. van Helsing and W. de Vries, Jr. (1999) は、不可視性、不可分性、むらが出やすいこと、在庫ができないことの4つを挙げている⁽¹⁶⁾。これらのうち、不可視性は無形性と同じものであり、不可分性は生産と消費の同時性と同じものであり、むらが出やすいことは異質性と同じものである。

以上の様々な論者が列挙しているものをまとめると、主要なサービス財の特質には次のものがあるということになる。

無形性 (不可視性)。サービス財は主として無形のものからなっており、その購買以前に直接それを具体的なかたちで確かめてみることのできないものである。

損なわれやすさ。サービス財は、生産されたと同時に消滅してしまうものである。それゆえ、サービス財を在庫しておくことは出来ないのである。

生産と消費の同時性（不可分性）。サービス財は生産されると同時に消費されるのであり、生産の時点と消費の時点とを有形財のように分離することはできないのである。こうしたところから、サービス財の生産には消費者のそれへの参加が不可欠になってくる。

異質性（変化しやすいこと、むらが出やすいこと）。サービス財はその生産されるそのときどきにおいて、その品質にバラツキが生じやすく、画一的で均質な品質標準を達成することは困難である。これはサービス財自体が主として無形のものであるのに加えて、サービス業が概して労働集約的な業種であり、サービス財の提供・配達を人に依存することが多いということから生ずることなのである。

所有権の欠如。サービス財は主として無形のものからなるので、サービス自体を有形財のように所有することはできないのである。

以上、これらの5つのものがサービス財がもつ主要な特質ということになる。サービス財がもつこれらの特質により、それを取り扱うサービス業では製造業とは異なった事態に直面することになる。

サービス財の無形性、損なわれやすさ、生産と消費の同時性という特質から、サービス財を在庫・貯蔵したり、輸送したりすることはできないので、一般的に物流活動が展開できないことになる。サービス企業のサービス財の供給能力がホテル業、レストラン業、航空業界のように限られているところが多いことと、この物流活動が展開できないことを考え合わせると、サービス業では一般的にサービス財に対する需給調整を行うことが困難であることが分かる。つまり、需要の増加

する時期に備えて在庫形成をしたり、需要の増加している市場にサービス財を集中的に投入することは、そもそも在庫形成が不可能であり、サービス財の供給能力が余っている市場から需要が増加しておりサービス財の供給能力が不足している市場へとサービス財を輸送することはできないので、需給調整することが困難なのである。このようにサービス業では、サービス財の供給能力が限られており、物流活動が展開できないところから、サービス財の需給調整が困難であるという問題点があることを認識しておく必要がある。

また、サービス業の労働集約性により、サービス企業の従業員から顧客に対してサービス財の提供がなされることが多いので、サービス財が生み出されるそのときどきにおいて、サービス財の品質にバラツキが生じやすいのであり、製造業のように常に均質な品質での財の提供を行うことはできないのである。このサービス財のもつ異質性という特質をいかにして解消するのが、サービス業では問題になってくるのである。その際、従業員に対するマニュアルを利用した教育・訓練の実施や機械・設備等の導入（科学的・工学的手法の導入）による標準化には限界があることはよく指摘されているところである。つまり、従業員のマニュアルに基づく機械的な接客・対応、あるいは顧客への接客・対応を従業員に行わせるのではなく機械・設備による接客・対応に置き換えることは、融通や機転が利かず、機械的な冷たいサービスであると顧客に受け取られることもあり、必ずしもサービス改善につながるものではないのである。マニュアルを超えた融通性のあるサービス、人間味のあるサービスというものが求められることがサービス業では多いということに注意すべきである。マニュアルの利用や機械・設備の導入ということは、適度な範囲内でなされるべきことであり、それらの過度な導入は却って顧客に提供されるサービス水準の低下につながり、最終的にはサービス業の生産性を低

下させていくことにつながるであろう。

さらに、サービス財の品質とはどのようなものなのかについての理解をしておく必要がある。このサービス財の品質に関して C. Grönroos (1990) は、消費者・顧客に知覚されるサービス財の品質が技術的品質と機能的品質の2つの次元からなるとしている⁽¹⁷⁾。技術的品質は、消費者・顧客がサービス企業からどのようなサービス製品を受け取るのかに関するものであり、機能的品質は、消費者・顧客がサービス企業からどのようにしてサービス製品を受け取るのかに関するものである。

こうした Grönroos (1990) の捉え方に基づいて、サービス財の品質というものを把握する方がよい。つまり、消費者・顧客がサービス製品の提供を受けて、その品質を知覚する際に、どのような内容でのサービス製品を受け取ったのかに関する技術的品質が問題になるだけでなく、その提供を受けたときにサービス企業の係員からどのような取り扱いを受けたのかに関する機能的品質も問題になるのである。

例えば、航空会社の旅客輸送サービスを例に挙げると、その航空会社を利用する商用客としては安全で快適なサービス、離発着時間が正確なこと、乗り継ぎの便が良いこと等の内容・品質からなる航空旅客輸送サービスの提供を受けることも大切であるが、それだけでなく航空会社のグランドスタッフや客室乗務員等からどのような接客・対応サービスの提供を受けるのかということも大切なことなのである。もし、航空旅客輸送サービスの技術的品質が良かったとしても、旅客に対する航空会社のグランドスタッフや客室乗務員等の接客・対応の仕方が悪かったとすれば機能的品質は悪くなり、その航空会社の航空旅客輸送サービスの品質は全体として悪かったという評価を旅客がしてしまうことになるのである。

また逆に、消費者・顧客がサービス製品の品質を知覚する際に、サービス企業の係員が

らどのような取り扱いを受けたのかに関する機能的品質が問題になるだけでなく、どのような内容でのサービス製品を受け取ったのかに関する技術的品質も問題となってくるのである。航空会社を例にとると、航空会社のグランドスタッフや客室乗務員等の接客・対応の仕方が良くて機能的品質が良かったとしても、肝心の航空旅客輸送サービスそのものに関する技術的品質が悪かったとすれば、旅客に全体としての航空旅客輸送サービス製品の品質が悪かったと評価されてしまうことになるのである。

サービス財というのは、製造業のように基本的に財そのものの品質が良ければ問題がないというものではなく、サービス財の本質的な部分に関する技術的品質が良くても、消費者・顧客への接客・対応等に関する機能的品質が悪ければ評価が低くなってしまい、顧客満足は低くなってしまふのである。科学的・工学的手法の適用は、主として技術的品質の改善に寄与することになるであろうが、機能的品質の改善にはあまりつながらないものとみられる。接客・対応サービスの機械等による置き換えは、気の利いた対応、込み入っておりやや複雑な判断を要する対応や即座の判断が要求される臨機応変な対応には向かないものであり、定型的で機械的な対応のみ要求される業務にしか役に立たないものとみられる。

いずれにせよ、サービス業の生産性を問題にするのであれば、サービスの特質(特性)から生ずるサービス業独特の事情やサービス財の品質に関する正確な認識・理解を予めもっている必要がある。

4 サービス業の生産性が製造業の生産性よりも低い理由

サービス業の生産性が製造業の生産性よりも低い理由として Cowell (1984) は、次のようなことを挙げている⁽¹⁸⁾。

サービス業の労働集約性が高いこと。サービス業では、一般的にいつてサービス財を生み出すのを人手に依存していることが多く、製造業のように製造設備や機械により有形財を生産しているわけではないので、サービス業の生産性がなかなか高まらないのである。

労働節約装置を利用する機会がより少ないこと。Cowell (1984) は、サービス業で労働集約的装置を利用する機会が少ないのは、サービス業の技術的变化が遅いこと、特に中小サービス企業の場合に規模の経済が働きにくいこと、労働の分業化の機会があまりないこと、カウンセリング、コンサルタント業等のようなサービス業は人に依存していることによるものであるとしている。

多くのサービス組織の小規模性。サービス企業は、中小規模のところが多く従業員が少ないので、機械化の余地は少ないし、労働の分業化の利益が得られないのである。

このように Cowell (1984) は、サービス業ではサービスの生産や提供を人手に依存することが多く労働集約性が高いので、急には従業員の業務に対する熟練や習熟の度合いは高まらないというのである。そして、サービス業では中小企業が多いので、機械化による合理化の余地はあまりないし、分業化のメリットを得るのは困難であるというのである。Cowell (1984) は、こうしたところからサービス業では生産性がなかなか高まらなると結論づけるのである。サービス企業が生産性向上を図るとき、特に労働集約性の高いサービス企業ではなかなか生産性が高まらないであろう。サービス企業でもサービスの生産過程や提供過程の一部を機械化する余地のあるところであれば、生産性が高まる可能性があるが、機械化の余地のないところでは、あまり生産性向上を図る余地はないということになる。

ところで、経済産業省編 (2007) では、サービス業の生産性が低いのは、先に検討したサービス産業がもつ無形性、同時性 (提供と同時に消滅)、新規性・中小企業性の3つの特性に原因があるものとしている⁽¹⁹⁾。こうしたところから、国際競争に晒されにくくなり、市場が地域に限定されることになり、消費者に品質等の情報が伝わりにくくなり、生産性が低くなるというのである。

このなかでサービス業の生産性が低い理由として妥当なのは、小規模性と同様の意味をもつ中小企業性だけである。サービス業の生産性が低い最も大きな原因はその労働集約性にある。ただし、サービス業の労働集約性による低生産性を改善するために、科学的・工学的手法を導入しようとしても、そもそも人によって専らサービス提供がなされる弁護士業、コンサルタント業のような専門サービス業では、機械化はそもそも馴染まないので導入はできない。そして、サービス業の小規模性により、そもそも分業化や機械化の余地が少ないところが多いのである。

いずれにせよ、経済産業省編 (2007) では、サービス産業がもつとされる無形性、同時性 (提供と同時に消滅)、新規性・中小企業性の3つの共通の特性の理解に基づいて、サービス業の生産性向上を考察していこうとすると、ところがみられるが、それがどの程度有効性をもつのか疑問なところがある⁽²⁰⁾。

5 サービス業の生産性の定義と尺度

サービス業の生産性を問題にするときの生産性とはそもそもどのようなものであるのかということが問題になる。

まず、Cowell (1984) は、生産性について通常それは、「投入の総価値に対する生産過程の産出の割合」と定義されていると紹介している⁽²¹⁾。

次に、Lovelock and Wright (2002) は、サービスの生産性が次のような式により表さ

れるとしている⁽²²⁾。

サービスの生産性

= 産出の量と質 / 投入の量と質

また、経済産業省編（2007）では、「生産性は、市場における価値創出の際に利用される資源について、その活用の効率を表すもの。したがって、生産性向上のためには、効率向上（生産性の分母に着目）と付加価値向上・新規ビジネス創出（生産性の分子に着目）が両輪となって追求されることが必要」であるとしている⁽²³⁾。

以上のように、一般的にサービス業の生産性は投入に対する産出の割合であると理解されているのが分かる。こうしたサービス業の生産性に関する概念把握の仕方が経済産業省編（2007）でも基本的になされているものとみられる。この概念把握の仕方を検討してみると、分子の付加価値向上は経済的効率性とあまり変わらないし、新規ビジネスの創出はサービス業の生産性測定尺度としては不適格なものである。これらの点から、経済産業省編（2007）の生産性概念の把握の仕方は、製造業で問題にされてきた生産性概念の域を出るものではないとみられる。我が国におけるサービス業における生産性向上に関する議論は、この生産性に関する概念把握に基づいているのである。

サービス業の生産性に関するこのような概念把握に対しては、Cowell（1984）が次の2つの仮定が含まれていることを指摘している。

第1に、「産出と生産要素が完全に定義されており、同質的であり、測定可能である」という仮定である⁽²⁴⁾。

第2に、「産出の効用は問題にされない」という仮定である⁽²⁵⁾。

この2つの仮定は製造業の生産性を問題にするときのものとしてはよいのであるが、サービス業の生産性を問題にするときのものとして相応しくないのである。Cowell（1984）

は、「サービス部門における生産性の測定の問題は、サービスの文脈というよりは、財の文脈のために創られた伝統的な尺度の継続の利用から生ずるものである」としている⁽²⁶⁾。

Cowell（1984）は、サービス財は生産される（produced）ものではなく、遂行されるもの（performed）であるとする⁽²⁷⁾。そして、サービス財が提供される環境は製造業のようなクローズド・システムではなく、オープン・システムであり外的環境からの影響を被りやすいし、サービス財の品質は変化しやすいという。さらに、サービス財の生産の際に消費者が関与してくることになるので、この消費者による投入の質がサービス財の生産性に影響を与えたとする⁽²⁸⁾。

Cowell（1984）は、こうしたことから、サービス財の生産性の尺度としては、製造業の生産性の尺度として用いられている量的尺度の次元に加えて質的尺度の次元が必要であるとしている⁽²⁹⁾。なお、Lovelock and Wright（2002）による定義は分母、分子とも量的尺度と質的尺度を考慮したものとなっている。

サービス業の生産性を問題にする際、経済産業省編（2007）にみられるように、我が国では基本的に製造業で問題にされる生産性概念とあまり変わらないものが適用されているのである。そして、サービス業の生産性の測定を問題にする際に、サービス財がもつ特質や、それが生み出され消費者・顧客に提供される際の環境等に対する深い理解が欠落しているように思われる。それゆえ、Cowell（1984）が指摘しているようなサービス業の生産性を問題にする際に考慮すべき様々な問題に対する認識が欠落してくることになるのである。

6 サービス業の生産性向上のための方策

サービス業の生産性を向上させるために、どのような方策を用いることができるのだろうか。そして、そうした方策を用いた場合

にどのような問題が発生してくることになるのであろうか。また、サービス業の生産性向上のために科学的・工学的手法を適用する場合に、どのようなところにどの程度適用可能なのであろうか。以下では、これらの点について検討していくことにする。

サービス業の生産性を向上させる方策について、Cowell (1984) は次のようなものを挙げている⁽³⁰⁾。

第1に、スタッフの改善である。つまり、従業員に対する教育・訓練、能力開発や動機付け等により、サービス提供の際に必要な知識、熟練を身につけさせたり、態度、行動を改善させるというものである。

第2に、システムと技術の導入である。Cowell (1984) は、これを T. Levitt (1976) がいうところの「サービスの工業化」に対応するものとして挙げている⁽³¹⁾。経済産業省編 (2007) のなかで述べられている科学的・工学的手法というのもこれに該当するものである⁽³²⁾。システムと技術の導入のことを Cowell (1984) はシステムズ・アプローチと呼び、それは次の3つの方法により適用されるとしている⁽³³⁾。

ハード技術。これは、人を機械や道具により置き換えるものである。

ソフト技術。これは、「個々のサービス活動を事前に計画されたシステムに置き換える」ものである⁽³⁴⁾。

ハイブリッド技術。これは、「サービス過程により大きな秩序、スピードや効率性を与えるように計画されたシステムに設備を結合する」ことによるものである⁽³⁵⁾。

Cowell (1984) は、こうしたシステムズ・アプローチの適用により、パフォーマンスのより一層の標準化、事業規模の再考慮 (チェーン展開あるいはフランチャイズ・チェーンへの志向) がなされたり、努力の特化や市場の特化により労働生産性が向上すること等の効果が得られるとしながらもその問題点を指摘

している。つまりそれは、このようなサービスの工業化、ないし科学的・工学的手法の適用は、標準化が可能であり、顧客がそれを評価するサービス業種ではよいのであるが、「幅広い範囲のサービス業にわたって課業を標準化する能力がかなり制限されている」という点である⁽³⁶⁾。そして Cowell (1984) は、「技術的解決策でさえもサービス部門で必ずしも成功するわけではない」としている⁽³⁷⁾。そして、システムズ・アプローチ、つまりサービスの工業化 (科学的・工学的手法) には、次のような限界があることを指摘している⁽³⁸⁾。

つまり、多くのサービス財が小規模で労働集約性の高いサービス企業から提供されること、資本集約的なサービス遂行やサービス配達のための方法を考慮したり採用するための資源がないこと、生産要素の関係から労働力を資本設備に置き換えることは必ずしも安くつかないこと、多くのサービス業では、サービス製品に対する顧客の知覚の形成が従業員との接触に依存していること、機械等の導入による生産性向上の反面での労働疎外という人間的な問題の発生、技術的解決策は、それが適用される社会的、組織的、手続き的等の広範な環境と切り離すことはできないことの6つの限界である。

Cowell (1984) が述べているように、サービス業への科学的・工学的手法の適用は、すべてのサービス業種に対して行うことはできないのであり、その適用に向いている限られたサービス業種のみにも適用可能なのである。それゆえ、サービス業への科学的・工学的手法の適用による生産性の向上を政策的に掲げて取り組んでいったとしても限定的な生産性向上効果しか得られないであろう。

また、サービス財の提供は一連の過程を経て提供されることがあるが、そうした一連の過程のなかの特定の過程のみを取り出して部分的合理化を図ったとしても、その後の過程との調整をどの程度図って全体としての生産性向上につなげていくのかという問題が生じ

てくる。特定の過程のみの合理化を図って効果を上げたとしても、後の過程でロスをしてしまえば、合理化効果は失われてしまうからである。そして、サービス財の提供過程に消費者が関与してくるサービス業種は多いし、外的な環境にサービス財の提供が影響を受けやすいサービス業種もあるので、サービス企業側が科学的・工学的手法の適用により、どんなに綿密なサービス提供過程の合理化のための仕組みを設計してそれを実施したとしても、消費者側からの協力が得られなかったり、外的環境からの影響によりサービス提供が予め計画したとおりに実施できず、結局合理化効果が得られずに生産性が向上しないということは起こり得ることである。サービス業は製造業のように、工場という統制・管理された環境下で、サービス財の生産と提供を行うことはできないのである。サービス業では、サービス財の提供現場でいつ何時どのようなことが起こるのか分からないという不確定要素を抱えていることを忘れてはならない。

また、個々のサービス企業への科学的・工学的手法の導入の可否を慎重に見極めたうえで導入を図らないと、その安易な導入は場合によってはサービス業の従業員に疎外感をもたらしたり、労働意欲を低下させたりすることになり、その結果消費者に低品質でのサービスが提供されて顧客満足が低下し、却って生産性の低下をもたらすことになる危険性をはらんでいる。

第3に、サービス水準の低下である。サービス業の生産性は、提供するサービス財の量を減らしたり質を落としたりすることにより向上する。

このようなことによる生産性向上は、S. Shaw (2007) が述べているようなコストリーダーシップによる差別化戦略を実施している格安航空会社に見受けられる⁽³⁹⁾。つまり、格安航空会社は、徹底したコスト削減の追求により実現した低航空運賃を武器とする差別化戦略を行っているからである。この格安航空

会社は、Shaw (2007)、チャーリィ古庄 (2008)、(株)ANA 総合研究所編著 (2008) によると、次のようなビジネス・モデルに基づくものである⁽⁴⁰⁾。

1種類の航空機の利用。1種類の航空機しか利用しないことにより、パイロットや他のスタッフの習熟度を上げることができるので、訓練費用や航空機の維持メンテナンス費用の点でかなり費用を削減できる。

着陸料の安い第二空港や専用ターミナルの利用。これは格安航空の特徴としてよく説明されていることで、主要空港を利用すると着陸料が高いため、着陸料の安い地方空港や専用ターミナルを利用するというものである。

中短距離の航空路線を高い頻度で効率よく運行すること。航空機が空港に着いてから離陸するまでのターンアラウンドに掛かる時間を、例えば、旅客の乗り降りに搭乗橋を利用しないこと、座席指定をせず先着順で座席に着かせること等により短縮して、航空機を高い頻度で運行できるようにしている。

様々な付帯的サービスの省略。例えば、空港ラウンジ利用サービスは提供していないし、機内での食べ物や飲み物等の提供は無料ではなく有料となっている。このように、追加的な費用負担を生み出す様々な付帯的サービスを省けるだけ省くことにより、低運賃での航空旅客輸送サービスの提供を可能にしている。

航空機を2地点間でのみ運行していること。つまり、2地点間のみでの運行であり、他の航空路線との乗り継ぎ等を考慮せずに路線編成しなくてもよいので費用が削減されるのである。

運賃体系が単純なこと。格安航空会社の運賃体系は単純なものとなっている。つまり、搭乗クラスはエコノミーの1つだけであるし、普通運賃と割引運賃の区

別はないので、単純なものとなっているのである。格安航空会社が顧客に提示する航空運賃の価格は、顧客の航空券の購入時点における空席状況等に応じて高くなったり低くなったりするのであり、顧客には「特定の時点で、たった1つの運賃が利用可能」なかたちになっているのである⁽⁴¹⁾。

低費用での航空券販売。格安航空会社の航空券は、インターネット等により直接顧客に販売されているし、航空券の払い戻しはないので、低費用での航空券販売をすることができる。

格安航空会社は、以上列挙されていることのうちの、ほとんどあるいは全てに基づくビジネス・モデルにより生産性を向上させて、低料金での航空旅客輸送サービスを提供しているのである。

格安航空会社の場合には、低料金で航空旅客輸送サービスを提供しているので、顧客がサービスカットを容認しているところから問題はないが、高い航空運賃で航空旅客輸送サービスを提供している航空会社に対しては、サービスカットによる生産性向上を顧客は容認しないことに注意すべきである。サービス水準の低下による生産性向上は、格安な料金でサービス財を提供している企業のみが実行可能な方策なのである。

第4に、サービスを代替物の製品に置き換えることである。Cowell (1984) は、この例として、電報を新データ転送技術に置き換えることを挙げている⁽⁴²⁾。

第5に、新サービスの導入である。これはあまり効率的でないサービス財を効率的なサービス財に置き換えるというものである。

第6に、顧客との相互作用である。これは、サービス企業と顧客との間の相互作用の仕方を変えてみるということの意味しており、具体的には顧客をサービスの提供・配達のプロセスに関与させるというものである。

第7に、供給と需要の間のミスマッチの減

少である。これは、価格設定の仕方を工夫したり、サービス財に対する需要やサービス財の供給を管理する様々な方策を講ずることにより、サービス財に対する需要を平準化させたり、サービス施設の稼働率が高まるようにして、サービス財の売り逃し等のロスを削減するというものである。

以上のように、サービス業の生産性向上のための方策には様々なものがあるのであり、サービス企業としては、これらのうちの自社に適した方策を選択してその生産性向上を図っていくことになる。そして科学的・工学的的手法というのは、様々なサービス業の生産性向上のための方策のなかの1つにしかすぎないのであり、それを適用することが可能なサービス企業だけで実施していけばよいものである。

また、サービス企業によっては、顧客満足向上による高いリピート率の維持・確保を目的として、追加的なコストは掛かったとしても、機転を利かせて個々の顧客の置かれている状況に即応したサービスを提供したり、顧客の趣味嗜好に対応した個別化されたサービスを提供したりすることがある。こうした場合、追加的な費用の発生により、サービス企業の実績は低下するかもしれないが、サービス企業に対する満足度が高まることにより高いリピート率を維持することができる。こうしたサービス企業では、必ずしもサービスの生産性向上を図る必要はないであろう。

もし、サービス企業が、無駄を省くことを重視して機械や装置による省力化を行って一時的に生産性が向上したとしても、顧客満足度が低下して客離れが進めば、やがては生産性は低下することになる。科学的・工学的手法の導入により生産性が向上するとともに顧客満足が高まる場合もあるであろうが、それは例えば元々機械的に処理可能な業務部分を人手によって行っていたのを機械に置き換えたような場合であろう。こうした場合以外に、科学的・工学的手法を導入したとしても必ず

しも顧客満足が高まる保証はないのである。

7 おわりに

ここでは、サービス業の生産性向上の問題について検討してきた。サービス業の生産性を向上させることは、サービス部門のウエイトが我が国の GDP のうちの大きな割合を占めるようになってきていることを考えると重要なことであるといえる。ただし、サービス業の生産性の向上を図るに際しては、個々のサービス業種や個々のサービス企業ごとの事情を注意深く検討したうえで、それぞれに適した生産性向上策を実施すべきである。

サービスの工業化の考え方に基づく科学的・工学的手法の導入は、その導入に向いているサービス企業に対しては適用可能であったとしても、他のサービス企業には適用可能でない場合があり、万能ではないのである。たしかに科学的・工学的手法の導入は、その導入による効果が比較的測定しやすいし、導入する生産性向上策の内容を標準化したり確定したりすることが容易なので魅力的である。サービス企業の生産性向上のための方策の選択は、ケースバイケースでなされるべきであるし、公共性の高いサービス業のように、そもそも生産性を向上させることが必ずしも目的とならないサービス業もあることを認識すべきである。サービス業の生産性向上のための科学的・工学的手法の導入といっても、そもそもそれに向いていないサービス企業もあるし、その導入により業務の一部が機械化されたことから従業員の労働意欲が低下し、マイナスの効果が生ずることもある。また、予期しない顧客の行動や外的環境による影響等により、科学的・工学的手法があまり役に立たない場合も出てこよう。

サービス企業の顧客満足度指数や認証制度による評価についていえば、評価項目や評価基準の適切性の確保、評価項目や評価基準に関する情報の開示（特に、使用したアンケー

ト調査票の公開）、調査方法に関する情報の開示、認証手続きに関する情報の開示等が伴わず、単に顧客満足度指数や認証制度による評価の結果のみが公表されるだけであれば、消費者にとってそれらは十分に信頼できるものとはいえないことが指摘される。もし、顧客満足度指数や認証制度を導入するのであれば、こうしたことは全て開示される必要がある。また、顧客満足度指数の測定や認証評価が利用客の比較的少なく規模が小さい中小のサービス企業に対してどの程度有効になされるのかという問題点があるように思われる。いずれにせよ、顧客満足度指数や認証制度による評価の結果のみを公表するだけでは、消費者に対する多種多様なサービス財に関する十分な情報提供には必ずしもつながらず、単に消費者がサービス企業を利用する際の1つの判断材料を提供することになるだけである。

以上、サービス業の生産性向上の問題について検討してきたが、サービス業の生産性向上のためには、個々のサービス企業の状況に適した方策が講じられるべきであり、科学的・工学的手法の一律適用は避けた方がよい。所詮は科学的・工学的手法の導入は、サービス業の生産性向上のための単なる1つの方策にしかすぎないのであるから。サービス業の生産性向上を図るのであれば、製造業モデルの安易な適用はやめるとともに、サービス業も製造業も変わりがなくサービス業の独自性はないという考え方も捨てて、サービス業に対する深い理解や認識の下に、個々のサービス業やサービス企業に適した生産性向上のための方策は何かを考えていく必要がある。

注

- (1) 経済産業省編 (2007)、22～23 ページ。
- (2) 同上、22 ページ。
- (3) 同上、22 ページ。
- (4) 同上、60 ページ。
- (5) 同上、65～80 ページ。

- (6) 同上、22 ページ。
 (7) 同上、22 ページ。
 (8) Rathmell (1974), pp. 6-8.
 (9) Sasser, Olsen and Wyckoff (1978), pp. 15-18.
 (10) Berry (1980), pp. 30-31.
 (11) Kotler (1984), pp. 445-447.
 (12) Lovelock (1984), p. 480.
 (13) Cowell (1984), pp. 23-27
 (14) Johnson, Scheuing and Gaida (1986), pp. 13-19.
 (15) Stanton, Etzel and Walker (1991), pp. 489-492.
 (16) Kasper, van Helsdingen and de Vries, Jr. (1999), pp. 14-20.
 (17) Grönroos (1990), pp. 37-39.
 (18) Cowell (1984), pp. 301-302.
 (19) 経済産業省編 (2007)、22～23 ページ。
 (20) 同上、22～23 ページ。
 (21) Cowell (1984), p. 303.
 (22) Lovelock and Wright (2002), p. 280.
 (23) 経済産業省編 (2007)、28 ページ。
 (24) Cowell (1984), p. 303.
 (25) Ibid., p. 303.
 (26) Ibid., p. 303.
 (27) Ibid., p. 303.
 (28) Ibid., p. 303.
 (29) Ibid., p. 304.
 (30) Ibid., pp. 306-314.
 (31) Ibid., pp. 308-310. Levitt (1976), pp. 63-74.
 (32) 経済産業省編 (2007)、34～59 ページ。
 (33) Cowell (1984), pp. 308-309.
 (34) Ibid., p. 308.
 (35) Ibid., p. 309.
 (36) Ibid., p. 309.
 (37) Ibid., p. 309.
 (38) Ibid., pp. 309-310.
 (39) Shaw (2007), pp. 87-105.
 (40) Ibid., pp. 92-100. 古庄 (2008)、12～13 ページ。(株) ANA 総合研究所編著 (2008)、80～82 ページ。
 (41) Shaw (2007), p. 98.
 (42) Cowell (1984), p. 310.
- 参考文献
 (株) ANA 総合研究所編著 (2008)、『航空産業入門』東洋経済新報社。
 経済産業省編 (2007)、『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』(財) 経済産業調査会。
 古庄チャーリー (2008)、『格安航空会社の選びかた』樞出版社。
 高橋秀雄 (1998)、『サービス業の戦略的マーケティング【第2版】』中央経済社。
 Berry, L. L. (1980), ■Services Marketing Is Different, ■ Business, May-June, reprinted in Lovelock (1984), pp. 29-37.
 Cowell, D. (1984), The Marketing of Services, Butterworth-Heinemann Ltd.
 Foxall, G., (ed.) (1985), Marketing in the Service Industries, Frank Cass & Co. Ltd.
 Grönroos, C. (1990), Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books.
 Johnson, E. M., E. E. Sheuing and K. A. Gaida (1986), Profitable Service Marketing, Dow Jones-Irwin, Inc.
 Kasper, H., P. van Helsdingen and W. de Vries, Jr. (1999), Services Marketing Management: An International Perspective, John Wiley & Sons.
 Kotler, P. (1984), Marketing Essentials, Prentice-Hall.
 Levitt, T. (1976), ■The Industrialization of Service, ■ Harvard Business Review, September-October, No. 5, pp. 63-74.
 Lovelock, C. H. (1984), Services Marketing: Text, Cases & Readings, 1st ed., Prentice-Hall, Inc.
 Lovelock, C.H. and L.Wright (2002), Principles of Service Marketing and Management, Pearson Education International, Inc.
 Rathmell, J. M. (1974), Marketing in the Service

Sector, Winthrop Publishers, Inc.

Sasser, W. E., R. P. Olsen and D. D. Wyckoff
(1978), *Management of Service Operations:
Text, Cases, and Readings*, Allyn and Bacon,
Inc.

Shaw, S. (2007), *Airline Marketing and Mana-
gement*, 6th ed., Ashgate.

Stanton, W. J., M. J. Etzel and B. J. Walker
(1991), *Foundamentals of Marketing*, 9th ed.,
McGraw-Hill Book Company.