

『サービス(業)の生産性を考える』

北海道武蔵女子短期大学学長 小林 好宏
(北海道生産性本部 常任理事)



高度経済成長時代をリードしたのは、製造工業、とりわけ機械工業をはじめとする重化学工業であったことは、周知のごとくである。製造工業の生産性上昇率は目覚ましかったが、これを企業内の部門ごとに分けると、直接生産過程での合理化は、ほとんど限界に近いところまで進んだと、言っている。その一方で、サービス部門や、事務管理部門では、合理化は不十分であり、むしろ過剰人員を抱えているといわれていた。

産業ごとに比較すれば、製造業の生産性上昇が際立っており、小売やサービスの生産性上昇率は低かったし、企業内で言えば、直接生産部門の合理化が極限まで進む一方、管理部門やサービス部門の生産性は低くとどまっていたのである。このことが、かつては、誤解を招く原因にもなっていた。例えば、貿易摩擦が生じている際、日本は輸出品を安く、国内小売価格を高く設定している、二重価格であるといった批判が出されたのである。しかしこれはやむをえない。輸出価格は、工場の蔵出し価格に連動し、国内小売価格は、流通やサービスを含んだ価格であって、その流通やサービスの価格が高いのである。日本国内における流通やサービスの質は、海外より優れている。消費者が外国で支払う日本品の価格よりも、国内の小売価格が高いということは、十分ありうることである。

とはいっても、流通段階での高価格の原因は、サービスの質の良さばかりではない。親会社の合理化ではじきだされた従業員の出向先、あるいは、第二の職場の役割を中小規模の関連会社や子会社が引き受けてきた面があるし、それが国際競争の前面にたつ親会社の経営効率に貢献し、さらに、我が国の雇用を安定させてきた面もある。だから、流通やサービスの生産性の低さは、人手や手間をかけるサービスの質の良さを表していると共に、もう一方で、我が国の雇用を安定させる役割も担っていたのである。

しかし、こうした長所を発揮できたのは、日本経済が高成長乃至は安定成長を続けていた間の話であり、経済が停滞している状況で、こうした良い面を持続するのはむずかしい。むしろ、一層の合理化が要求されているのだから、合理化が遅れているように見える流通やサービスの分野での合理化が緊急の課題とされる。しかし、それは日本の経済社会の長所を失いかねない。ではどうしたら良いか。

エスカレーターの上で、お客にお辞儀をするようなサービスは、確かに不要であるが、一般的に指摘される小売やサービス産業の従業員の親切さや対応の良さまで失うことはないし、最初に対応した従業員が、次に来た時不在でも、他の従業員が対応してくれる日本的経営の長所をなくすことはない。では、どこを節約したらいいのか。

私は、管理部門の合理化、生産性向上しかないと思う。事務管理部門の合理化の問題は、いわゆるホワイトカラーの生産性問題として、古くから取り上げられてきた。たぶん、これは日本的経営の特徴と密接に結びつくことであろうが、稟議制をはじめ、意思決定過程の過剰なチェックシステムなど、もう少し節約の余地はあるのではないかと思う。サービスの生産性にこだわるあまり、サービスレベルを落とすような愚はさけるべきである。