

中小企業のサービス・マネジメント①

客員研究員 橋浦 隆一

中小企業のHRM

今後、中小企業経営とサービス・マネジメントの議論を進めていく中で、明らかにしていくつもりだが、最初に結論めいたことを言うとするれば、日本的経営のエッセンスとは、人の扱い方だというのが今回のテーマだ。

日本では、かつて「従業員は家族」であるとか「同じ釜の飯を食った仲」であるとか「会社に骨を埋める」といったことが当たり前に行われていた時代があった。今は、どうであろう？

正直言って、時代にそぐわないと感じる方も多いのではなかろうか。むしろ、ここ数年は、個人は会社から独立した存在であって、個々の能力や実績によって評価されるべきだと考える人が多く、会社に対する忠誠心とか勤続年数は、それほど重要視されなくなっている。

企業側の視点からも、従業員を人格を持った家族と捉える要素よりも、生産要素のうちの一つと捉える考え方が急速に広まった感がある。生産要素としての人は、必ずしも正社員である必要はなく、アルバイトや派遣社員の場合もありうる。もちろん、企業経営上の都合でこのような人的オペレーションをとることは止むを得ない面もある。しかし、恒常的に正社員採用を控えて業務を続けることは、最終的には組織の弱体化につながる。

実は、ここでの議論は、サービス・マネジメントの一つの要素であるヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）の議論に他ならない。HRMの主要なテーマは、従業員への権限委譲やモチベーションのコントロール、従業員のロイヤルティそして従業員満足である。

中小企業にHRMの議論をしても始まらないという人もいるかもしれないが、普段からトップが従業員と直接接する密度が高い中小企業にとっては、従業員との接点を明示的に見直すこ

とが、思わぬイノベーションにつながる可能性が高いと言えるのである。

日本的経営再考

前回も述べたように中小非製造業は、雇用の面でも、もっともボリュームがあり、日本経済全体の活性化のためにも、このセクターの再生は大きな課題である。そこで、今回からサービス産業の活性化を考える上で不可欠なサービス・マネジメントについて、この従業員との関係の課題を皮切りに考えていきたい。

日本におけるサービス・マネジメントは、研究の歴史も浅く、ここ数年で急速に脚光を浴びてきた分野である。そもそも、目に見えない財であるサービスを明示的に分析する作業は、目に見える財である製造業のマネジメントに比べわかりにくい。ましてや、中小非製造業にとっては、これまで全くと言っていいほど、意識的な取り組みがされていない分野である。

しかし、体系立った意識的な取り組みができていないからといって、全くなされていなかったわけではない。グローバル化の激流の中で日本の中小企業群は依然、経済の重要な一角を担っている。むしろ、これだけの逆風が中小非製造業に吹き付けるなかで、好調を持続し成長している企業は、無意識のうちに取り組みができていたと言うことができる。

というのも、米国を中心に発展したサービス・マネジメントではあるが、その本質は、一般的に言われる日本的経営と非常に共通点が多く、ただ明示的に体系化されていないだけだからである。マネジメントのモジュールとして、また統合力においても、日本的経営がさまざまな良い点を持っていたことをわれわれは体験的に知っている。失われた10年の間に一緒に失われた日本的経営の評価を見直すときが来ている。

はしうら りゅういち（客員研究員）