

## 中小企業のサービス・マネジメント③

客員研究員 橋浦 隆一

### 人は財産とは言うけれど

前回は、サービス産業のマネジメントに必要なものとして、統合的サービス・マネジメントの重要性について述べた。つまり、オペレーション上のマネジメント、マーケティング上のマネジメント、人的資源の管理、の3つを顧客を中心に有機的に統合する必要があるということである。

さて、このような考え方は、概念的過ぎると感じられるかもしれない。確かに、目に見えないサービスの提供という事柄について、当たり前のことを論じられてもピンとこないかもしれない。まさにここがサービス産業のマネジメントにとって最も難しい点であり、サービス・マネジメントが十分に理解され実行されていないからこそ、非製造業部門の生産性の問題が大きく取り上げられるのである。

例えば人的資源管理について、多くの企業は、人材こそ会社の財産であるとの意見に異を唱えることはないだろう。しかし、一方で人件費の削減や固定費負担の変動費化といった視点で見た場合、人はコストであり財産ではない。もちろん財務諸表的な分析からは、人件費は費用であって資産ではない。市場から財務的な改善を強く求められている状況下では、なおさら人材が重要だとは分かってはいても、コストとしての扱いをせざるを得ない場合もある。

企業から見た人材に対する二面性は、どちらの考え方が正しいというものではない。ただ、「人は財産」という考え方は、あまりにも概念的である。あるいは道徳的、理念的といってもいいかもしれない。見えやすい指標と並べて議論するには少々分が悪い。そこで、「人は財産」という考え方も見えやすく（見える化）する必要がある。真の人件費コストは、「人件費－人財ベネフィット」であり、人財ベネフィットの超過分が蓄積されたものが企業にとっての資産で

ある。しかし、残念なことに人財ベネフィットを定量的に計測することはまだ一般的ではない。

### 「人は財産」を科学せよ

そうした中でも、従業員のリテンションと顧客リテンションについての財務的な意味については、米国を中心に研究が進んでいる。例えば、常に新しい従業員を募集し、採用し訓練するコストやそのためのマネージャーの負担コストは、その気になれば定量的に把握できる。また、慣れない新人が業務に従事することによる生産性低下のコストやある従業員が離職した後に、通常のサービス体制を整えるためのコストも無視できない大きさのものになる。一方、ある研究によれば、既存顧客を維持するリテンション戦略に比べて、新規顧客を獲得するコストは5倍以上というものがある。新規顧客獲得のためには膨大な広告費をはじめとするプロモーション費用、そのための営業職員の活動費用がかかる。財務諸表に直接現れなくとも、違う切り口から、従業員のリテンションとその延長線上にある顧客のリテンションによる経済効果は分析が可能なのである。

それにしても、「人が財産」であるとの分析が米国において先行しているというのは皮肉なことではあるまいか。人を大事に扱うことが日本の経営の真骨頂ではなかったのか？逆に言えば、日本では当たり前すぎて研究対象にすらならなかったのかもしれない。ただ、このまま当たり前と言っただけで、そのことを活かすことができなければ問題である。やはり、新たな体系化を科学的に行う必要がある。特に、中小企業が本来持っている家族的雰囲気や人的交流の密接さは、大きな武器になり得るということを経営者が理解すれば、その強みを生かすことで中小企業の活性化に結びつく。

はしうら りゅういち（客員研究員）