

2006年度ワークス研究所の研究について —「顧客接点人材」の研究—

大久保 幸夫
リクルートワークス研究所 所長

「顧客接点人材」というのは造語である。当初は「サービス人材」の研究を行なう計画であったが、サービス業で働く人材に限定するよりも、製造業にも広く存在している、顧客との関係を担う人材に焦点をあてることにより研究意図を明確にできると考えたためである。

角方・萱園報告にもあるように、すべての産業で働く人材のうち、顧客接点を担っている人材の比率は45.8%と約半数に及ぶ。日々顧客と接することが仕事の中核をなす人材は、そうでない人材（たとえばものづくり人材など）と比べて、人材育成の方法にどのような違いがあるのだろうか。そしてどのような評価制度でそれを支えればいいのか。約半数を占めている割には、これらの疑問はあまりにも解明されてこなかったように思える。

顧客接点を担う人材の成長は、顧客満足度の向上やイノベーションの創造を通じて、付加価値の拡大、ひいては生産性の向上につながる。日本のサービス業の生産性は米国と比べて低いといわれているが、その解決の鍵をIT活用だけでなくサービス・クオリティの向上に求めるためには、顧客接点を担う人材育成が欠かせないだろう。

しかし実際に研究活動を開始してみると、大いに苦戦した。当初の仮説が覆されることも多かった。たとえば、顧客接点人材と顧客との関

係では、当初顧客は人材育成に直接的に大きな影響を与えていると考えていたが、実はそうではなかった。実際は「顧客という抽象的な存在」が影響を与えていたのである。また、成長のプロセスに上司が大きく関与しているだろうという仮説もほぼ棄却された。詳細は各論文に譲るが、人材育成のポイントはもっと別のところにあったのである。

仮説が大きく崩れるということは、顧客接点人材の育成プロセスが解明されて制度化されていないということの証左でもある。1年間の研究活動を終えて、ここからいかにして育成のモデルを描いていくかという大きな宿題を抱えることになったと実感している。

さて、各論文について簡単に触れていくことにしよう。

まず最優秀論文賞に輝いた見館論文だが、日本マクドナルドの全面的な協力を得て、アルバイトクルーとしての経験が仕事をする基礎力の育成にいかに関与を及ぼすかを明らかにした。この論文も意外な結末である。製造マニュアルが人材育成に意図せざる効果をあげることや、同僚クルーからのプレッシャーが成長の促進剤になっていることを発見した。そしてその結果「建設的・創造的な討議をする」対人基礎力と「主体的行動をとる」対自己基礎力

が有意に向上することになるという。

優秀賞の石原論文は、小売や飲食の「店長」という役職(?)に焦点をあて、店長職務の詳細な分析を行なった上で、店長の職務がその次のキャリアで必要とされる能力の開発につながりにくいことを解明している。多くの企業では店長はマネジャーとしての職務権限を持っているとは言いがたい。マネジャーではない店長が一国一城の主になったとき、サービス職特有の成長の壁を実感することになるのである。

笠井論文は、顧客接点人材の成長プロセス(熟達)に必要となる経験を抽出した意欲作だ。学校教員、看護婦、客室乗務員、保険外交員という4職種へのインタビューを通じて、顧客接点を担う職種に共通して有効な経験を13抽出することに成功した。必要な経験を積めるよう、人材マネジメントを調整することで、熟達者を輩出できる可能性を示唆している。

島田論文は、営業職へのインタビューを通じてキャリアの中年期におこる葛藤やその克服の道筋を類型化している。生涯発達のみならずミドルエイジへの移行は大きな変化のタイミングだが、これまで日本企業は管理職昇進という方法でキャリアの停滞感を克服してきたのではないだろうか。ポスト不足でその方法が使いにいく今後、顧客接点人材の持続的成長のために何をすべきか、キャリア再生の糸口がどこにありそうかを問題提起している。

濱中論文は、計量的手法を使って、顧客接点人材の所得と能力の関係を解明している。冒頭に書いた問題意識(懸念)の通り、単純な経験の積み上げや学習の積み上げ、上司との対話の積み上げが、所得の向上につながりにくいという顧客接点人材の特徴を見出している。体系的な人材育成の必要性をこの論文も訴えている。

その他、顧客接点人材以外のテーマで行なった研究の論文にも触れておこう。

優秀論文に選ばれた豊田・小泉論文は、20

02年と2006年の調査を再分析して、この4年間の間に転職行動がどう変化したのかを明らかにしたものである。さまざまな変化が見られるが、特に年齢に関する壁(35歳の壁)が崩壊しつつあるという指摘が興味深い。

白石論文はワークス研究所が2005年に実施した人材マネジメント調査の再分析から、人事思想と企業業績の間にどのような関係があるかを検証している。この研究は人事思想—人事制度—企業業績の関係性を解明するための第1歩であり、戦略的人事を議論する良い材料になるだろう。

最後に萩原論文だが、希望格差問題が政策課題になっていることを踏まえ、誰が希望を持ち、誰が希望を失っているかを考察している。ベックらによって開発された Hopelessness Scale を参考に、希望尺度を作成し測定したところ、35歳未満では正社員と非正社員の間に有意な希望差はなく、35歳を超えたところから希望差が確認されるなどの結果を導き出している。今後の政策立案の参考資料になるものと思う。

「Works Review」は今回で第2号であり、まだ試行錯誤の段階である。ぜひ読者諸氏の忌憚のないご意見をいただき、今後さらに「役に立つ」研究活動を展開してゆきたいと思う。