

# サービス経済化における “顧客接点人材”の現状分析 ——サービス分野とサービス類型から——

角方 正幸 リクルートワークス研究所・主幹研究員  
萱園 理 リベルタス・コンサルティング・シニアコンサルタント

近年日本ではサービス経済化や少子高齢化が急速に進展している。企業活動におけるイノベーションを生み出し、ひいては我が国経済の生産性や競争力を高めていくために、顧客と直接に接し、課題解決や知識創造を図っていく“顧客接点人材”をいかに育成していくが極めて重要になってきている。本稿では、アンケート調査をもとに顧客接点人材の現状を明らかにし、将来に向けた課題を整理する。

**キーワード：** 顧客接点、サービス、人材、サービス経済化

## 目次

### I. はじめに

#### I-1. サービス経済化の二面性

#### I-2. サービスの特徴と顧客接点人材

### II. 顧客接点人材の実態

#### II-1. 顧客接点人材の定義

#### II-2. 調査から判明した顧客接点人材の特徴

#### II-3. 分野別にみた顧客接点人材の特徴

### III. 提供サービスからみた顧客接点人材の類型化

#### III-1. サービスの類型化

#### III-2. 因子分析結果

#### III-3. 類型化された顧客接点人材の特徴

### IV. 顧客接点人材の全国推計と将来推計

#### IV-1. 全国推計の方法と手順

#### IV-2. 全国推計結果

#### IV-3. 将来推計の方法と手順

#### IV-4. 将来推計結果

### V. 考察

## I. はじめに

### I-1. サービス経済化の二面性

近年、日本経済が成熟化する一方、企業経営を取り巻く環境の変化はそのスピードを増している。例えば、グローバル化やICTのさらなる発展で地球規模での市場が拡大する中、国内では少子高齢化が現実のものとなり、景気回復に伴って労働力不足が問題となっている。このように常に産業経済はダイナミックな変化をとげているが、なかでもその根本的な構造変化と思われるサービス経済化に着目したい。

サービス経済化とは、一般的に経済発展に伴って経済活動の重点が農林水産業（第一次産業）から製造業（第二次産業）、非製造業（サービス業、第三次産業）へと移る現象で「ペティ＝クラークの法則」として知られている。実際に日本でも1973年に第2次産業の就業者割合が36.6%とピークをつけてからは一貫して減少している。また、現在第三次産業がGDPに占める割合は65%を超え依然として増加傾向にある。

しかし、サービス経済化はこのような産業構造のシフトだけでなく、製造業のサービス企業化と呼ばれるような現象も同時に引き起こしている。これは、経済が発展していくプロセスで、物質的

な充足が満たされてくると、次に経験的な充足、つまりサービスを求めるようになってくると考えられるからである。また、企業から見ると、製品がコモディティ化し、製品自体の利益が少なくなってきたり、差異化が難しくなってきたこととも関連する。このようにサービス経済化とはサービス業が増大するというだけでなく、製造業など他の産業においてもサービスの重要性が増すことを意味している。

## I-2. サービスの特徴と顧客接点人材

そこで、このサービスの特徴をモノとの対比によって考えてみたい。この点については先行研究も多く、Lovelock(2004)では代表的なものとして以下4点を挙げている。

- ① 同時性：生産と消費が時間的・空間的に同時進行する。
- ② 消滅性：在庫として蓄えておくことができず、消滅してしまう。
- ③ 無形性：見たり触ったりすることが困難。
- ④ 変動性：同じサービスでも、誰が誰にどのような状況で提供するかによって、その価値や品質が左右される。

また、サービスとモノとの関係を考えると両者はお互いを必要とする関係で、相互補完的な面もある。例えば、自動車というモノと保守点検サービスとは不可欠な関係と同じことである。

サービスはこのような特徴をもつが、経営的な視点からみた時に、一番目に挙げた“同時性”という特質は極めて重要である。というのは、サービスではそのほとんどが生産と消費が同時に起こりその生産に顧客も参加しているのが特徴である。このサービスを顧客とともに同時に生産するということは、顧客と接する人材の役割が非常に大きいことを意味している。顧客の新たなニーズを発見したり、提供しているサービスの問題点を感じたり、まさにイノベーションの起点がここにあるといえる。そこで、本稿ではサービスを提供する人材としての“顧客接点”に着目する。一般的に

は顧客接点を持つ、営業や販売などの職業に従事する人がこれに該当するが、職種や業種を限定せず、広く雇用者全体から“顧客接点人材”を定義し明らかにした調査や統計は存在しない。したがって、ここでは顧客接点人材を把握するために新たな質問を設定し調査を行った。

今後企業経営においてその重要性が益々高まると考えられる顧客接点人材について、まずは実態を明らかにすることが本稿の主目的である。雇用者の中で顧客接点を担う人材はどの分野にどの程度存在するのか。さらにそれらの人材育成を考える上から、顧客接点人材の能力、キャリア、学習実態などに着目し比較分析を行った。

本稿の構成は、以下の通りである。まず、IIにおいて顧客接点人材の定義とアンケート調査から得られた顧客接点人材の特徴を明らかにする。さらに、ここでは顧客接点人材を提供するサービスの事業分野から11に区分して分析する。IIIでは提供するサービスを因子分析によって類型化し、その類型ごとに顧客接点人材の特徴を分析する。IVではIIで得られた顧客接点人材の首都圏分布を基に、全国ベースの推計を行い日本全体で顧客接点人材がどの程度存在するかを明らかにする。併せて顧客接点人材の将来推計についても試みた。最後に、これらの結果から示唆される観点や今後の課題について述べた。

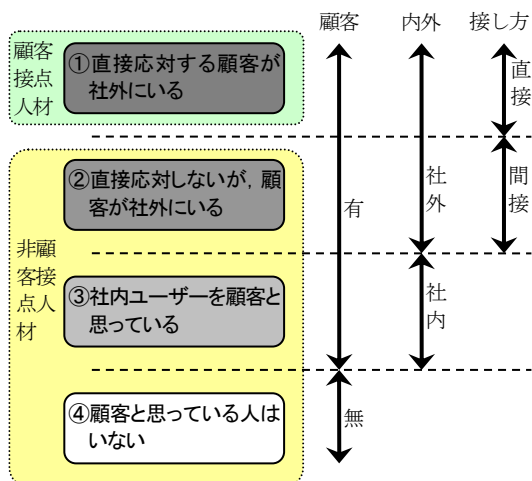
## II. 顧客接点人材の実態

### II-1. 顧客接点人材の定義

本稿では、リクルートワークス研究所が2006年に実施した「ワーキングパーソン調査2006」<sup>1</sup>のデータを用いて顧客接点人材についてみていく。サービスを提供する際の提供者と顧客との関係には、そもそも顧客がいるのか否か、その顧客は社外にいるのか社内のユーザーが顧客となっているのか、社外の顧客と提供者が直接接しているのか否か等、いくつかの段階があるものと考えられる。本稿では、顧客接点人材とは何かをみるにあたり、

顧客が社外にいて、かつその顧客と直接接して仕事をしている人を顧客接点人材として扱うこととした。

図表1 顧客との接点と顧客接点人材の区分



この定義に従うと、調査サンプル 6500 件中 3301 件が顧客接点人材となり、顧客接点人材比率は 50.8%であった。産業別にみると、「卸・小売業」、「金融保険・不動産業」、「サービス業」では 60%以上と高かった。一方、最も比率が低いのは農林水産業であった。一般的には顧客との接点があまり多いとは考えられていない製造業においても、顧客接点人材比率が 35.8%と無視できない高さになっているなど興味深い結果となっている。

図表2 産業別顧客接点人材比率

	全体 (件)	顧客接点 人材(件)	顧客接点 人材比率(%)
全体	6,500	3,301	50.8
農林水産業	7	2	28.6
鉱業、建設業	472	199	42.2
製造業	1,128	404	35.8
電気ガス水道熱供給業	57	27	47.4
情報通信業	422	215	50.9
運輸業	436	218	50.0
卸・小売業	1,081	699	64.7
金融保険・不動産業	475	291	61.3
飲食店・宿泊業	377	215	57.0
医療・福祉	475	253	53.3
教育・学習支援	190	65	34.2
サービス業	745	453	60.8
公務・複合サービス業・分類不能の産業	635	260	40.9

II-2. 調査から判明した顧客接点人材の特徴

年齢や就業形態等の基本属性から顧客接点人材と非顧客接点人材を比較してみると、年齢では接点の有無で顕著な差はみられていない。就業形態別は顧客接点人材では正社員が 72.1%、非顧客接点人材が 65.8%と接点ありの方がやや正社員が多めになっている。年収や学歴でも顧客接点人材の方がやや高め傾向を示している。

図表3 基本属性別構成比(%)

	顧客接点 人材 (n=3,301)	非顧客 接点人材 (n=3,199)	
年齢	24歳以下	11.8	11.9
	25～29歳	15.8	16.9
	30～34歳	15.3	14.6
	35～39歳	14.3	12.2
	40～49歳	21.0	21.0
	50～59歳	21.7	23.3
	60歳以上	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0
平均年齢(才)	38.1	38.4	
就業 形態	正社員・正職員	72.1	65.8
	契約社員・嘱託	2.9	4.0
	フリーター(社会人アルバイト)	5.7	6.0
	パートタイマー	17.2	20.8
	派遣	1.1	2.5
	業務委託(一社専属)	0.5	0.7
	業務委託(複数社と契約)	0.4	0.2
無回答	0.0	0.0	
年収	300万円未満	31.7	36.9
	300～500万円未満	23.1	24.1
	500～700万円未満	16.0	13.0
	700～1000万円未満	12.7	10.5
	1000万円以上	4.6	4.0
	無回答	11.9	11.4
	平均年収(万円)	429.5	389.4
最終 学歴	中学校	4.2	6.3
	高等学校	37.1	39.8
	専修各種学校	15.4	14.1
	短期大学	7.3	9.1
	高等工業専門学校	1.4	1.8
	大学	32.7	26.7
大学院	1.7	2.1	
無回答	0.1	0.0	

次に、回答者が就いている職務について一人前になるまでにかかるであろう期間と利用客から褒めや感謝を受けるような機会があるかどうか、自身の能力についてどう評価しているか、最近1ヶ月に自己啓発等の学びを行ったかどうかをそれぞれたずねた。

顧客接点人材は、一人前になるまでにかかる期間がやや長く(4.37年→4.71年)、身につけている専門性についての自己評価も高い。また、自己啓発についてもやや積極的(18.1%→23.8%)であった。また、顧客との直接の接点を持つという定義からも類推される場所であるが、利用客から褒めや感謝を受けた経験についても高かった(52.6%→76.5%)。

図表4 キャリア・学習別構成比(%)

		顧客接点人材	非顧客接点人材
一人前になるまでにかかる期間	1年以下	23.0	26.9
	1年超3年以下	30.8	29.9
	3年超5年以下	22.3	21.1
	5年超8年以下	2.6	2.6
	8年以上	19.9	17.9
	無回答	1.5	1.7
	平均期間(年)	4.71	4.37
客からの褒め	多い(ある)	76.5	52.6
	少ない(ない)	23.5	47.1
	無回答	0.1	0.3
プロの段階	初心者の段階	7.6	11.1
	仕事の型を身につけている段階	21.6	24.8
	自律的に仕事をしている段階	45.2	44.4
	評価されている段階	18.1	13.9
	道を究め社会的影響等を実感する段階	6.6	4.7
	無回答	1.0	1.1
最近1ヶ月の学び	行った	23.8	18.1
	行わなかった	76.2	81.9
	無回答	0.0	0.0

人材が保有するスキルについては、以下の13項目について、自身がその能力を「十分持っている」(5点)、「持っている」(4点)、「どちらともいえない」(3点)、「あまり持っていない」(2点)、「持っていない」(1点)までの5段階でそれぞれたずね、結果をスコア化した上で、対人から態度までの5つの分野別にそれぞれ平均スコアを算出した。

結果は

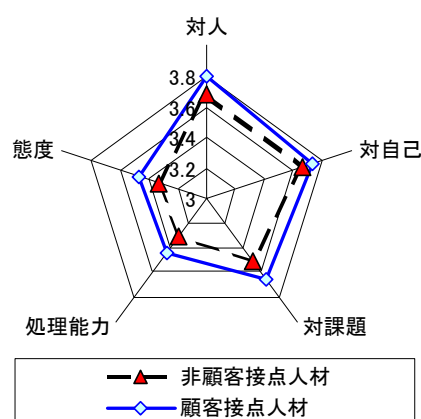
図表6のとおりであるが、5つの分野全てで顧客接点人材の方が高いスコアを示した。分野別にみ

ると、対課題スキルや態度等では格差がやや大きく、対自己スキルでは差は小さくなっている。すなわち、自分の感情のコントロールややる気の維持等の対自己スキルはいずれの分野においても変わらずに求められるものであり、課題の発見や解決、論理的あるいは創造的な思考能力はサービスの性質によって必要な度合いが変わってくると考えられる。

図表5 能力・スキルの分類

対人スキル	①円満な人間関係を築く力 ②人と協力しながら物事に取り組む力 ③目標に向かって人や集団をひっぱる力
対自己スキル	④自分の感情をコントロールする力 ⑤やる気を維持する力 ⑥良い行動を習慣として続けられる力
対課題スキル	⑦情報を収集・分析して、課題を発見する力 ⑧課題解決のための計画を立案する力 ⑨行動を起こし、最後までやりきる力
処理能力	⑩文章の構成や要旨を的確に理解する力 ⑪素早く数字を処理する力
態度	⑫論理的に考える力 ⑬創造的に考える力

図表6 保有スキル分野別スコア



全体的にみて、顧客との直接の接点をもつ顧客接点人材は対課題スキルや態度をはじめとする能力全般が高く、自己啓発にも積極的であり、自身への評価も高い傾向がみられる。また、年収や学歴も高く、正社員が比較的多めであった。なお、検証のために正社員かつ自身への評価が一人前以

上のサンプルにのみ限定して集計を行ってみても、こうした接点の有無による差異は変わらなかった。

### II-3. 分野別にみた顧客接点人材の特徴

さて、顧客接点人材と一口にいても、実際にはその中でも取り扱うサービスがどのような性質のものであるか、サービスを提供するための組織や体制、人材の採用や評価はどうなっているか、どのような能力を持った人材が求められているかなど、様々な角度からみてみると大きな違いを持った人材がいりまじっており、それらをひとまとめでみていくことは難しい。

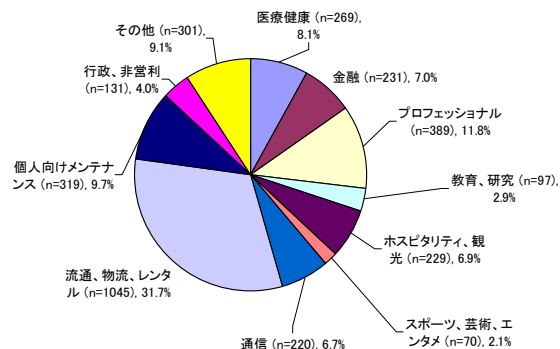
そこで、顧客接点人材とは何かをもう少し詳しくみていくために、Fisk(2003)による提供サービスの事業分野に着目した分類を踏まえて設定した11の事業分野(図表7)から顧客接点人材の特徴をみていくこととする。

なお、顧客接点人材の3301サンプルに占める構成比をみると、「流通、物流、レンタル」が31.7%と最も多く、「プロフェッショナル」11.8%、「個人向けメンテナンス」9.7%がそれに続いている。

図表7 サービスの事業分野

<b>医療健康サービス業</b> 病院、診療所、医療機関、医師、介護施設など
<b>金融サービス業</b> 銀行、保険会社、代理店(生保・損保など)など
<b>プロフェッショナル・サービス</b> 会計士、法律事務所、不動産会社、広告会社、建設設計事務所、エンジニアリング会社、土木建築会社、コンサルタント会社など
<b>教育、研究サービス業</b> (教育)家庭教師、学習塾、職業訓練学校、専修学校、大学、社内訓練所など (研究)経営情報サービス会社、シンクタンク、調査会社、情報サービス会社、図書館など
<b>ホスピタリティ、旅行、観光サービス業</b> ホテル、レストラン、航空会社、旅行代理店など
<b>スポーツ、芸術、エンターテインメント・サービス業</b> (スポーツ)野球、サッカー、テニス、ゴルフなど (芸術)バレエ、オペラ、演劇など (エンターテインメント)コンサート、映画、パチンコ、ボーリングなど
<b>通信サービス業</b> ラジオ、テレビ、ケーブルテレビ、電話、衛星通信、コンピューター・ネットワーク、インターネットサービスなど
<b>流通サービス、物流サービス、レンタル・リース・サービス業</b> (流通)小売、卸売、フランチャイズ、代理店など (物流)出荷、配送、タクシー運転など (レンタル・リース) レンタルビデオ、貸衣装、レンタカー、建設機械レンタル など
<b>個人向けサービス、修理・メンテナンス・サービス業</b> (個人)人材派遣、美容院、エクササイズ、葬儀屋、家事代行、エステティシャン、住宅メンテナンスなど (修理・メンテナンス)自動車修理、鉛管工事、芝刈りなど
<b>行政サービス、準行政サービス、非営利サービス</b> (行政)行政、地方自治体、公共サービス、警察 (準行政)郵政事業 (非営利)宗教、慈善事業、博物館、クラブ組織、NPOなど
その他

図表8 事業分野別構成比(%)



年齢についてみていくと、「行政・非営利」「金融」「プロフェッショナル」は高く、「スポーツ・芸術・エンタメ」、「ホスピタリティ・観光」は若くなっている。

就業形態別にみると、「プロフェッショナル」、「金融」、「通信」、「行政・非営利」が正社員の比率が高めとなっている。一方、「医療健康」、「ホスピタリティ・観光」、「スポーツ・芸術・エンタメ」、「流通・物流・レンタル」等ではアルバイトやパート等、非正規社員の比率が高くなっている。

年収や学歴でも、正社員の比率の高低と似た傾向がみられる。

一人前になるのにかかる期間でみると、期間が長めなのは「プロフェッショナル」「教育・研究」「行政・非営利」等で、「ホスピタリティ・観光」、「流通・物流・レンタル」等では短めな傾向がみられている。

顧客からの褒めは、「医療健康」、「個人向けメンテナンス」等、顧客と直接接することが多い分野で高めであり、「通信」、「行政・非営利」等では低くなっている。

プロの段階は、「プロフェッショナル」、「通信」等が高め、「医療健康」、「ホスピタリティ・観光」等が低めとなっている。

最近1ヶ月の学びは「プロフェッショナル」、「教育・研究」、「通信」等が高め、「ホスピタリティ・観光」、「流通・物流・レンタル」等が低めとなっている。



保有スキルについてみていくと、特に対課題スキル、処理能力については、「金融」、「プロフェッショナル」、「教育・研究」、「スポーツ・芸術・エンタメ」、「通信」等で高くなっている。一方、「医療健康」、「ホスピタリティ・観光」、「流通・物流・レンタル」、「個人向けメンテナンス」では低めであった。

図表 11 事業分野別保有スキルのスコア

	対人	対自己	対課題	処理能力	態度
顧客接点人材全体	3.79	3.72	3.65	3.44	3.46
医療健康	3.76	3.73	3.54	3.27	3.26
金融	3.85	3.80	3.71	3.65	3.52
プロフェッショナル	3.84	3.72	3.83	3.67	3.71
教育、研究	3.86	3.82	3.82	3.63	3.52
ホスピタリティ、観光	3.75	3.64	3.51	3.27	3.28
スポーツ、芸術、エンタメ	3.88	3.73	3.78	3.59	3.49
通信	3.87	3.70	3.83	3.66	3.65
流通、物流、レンタル	3.73	3.70	3.57	3.35	3.36
個人向けメンテナンス	3.76	3.66	3.55	3.23	3.43
行政、非営利	3.83	3.78	3.65	3.37	3.41
その他	3.89	3.76	3.76	3.59	3.62

全体的にみると、「金融」や「プロフェッショナル」、「通信」、「行政・非営利」等では能力、特に対課題スキルや処理能力について高くなっている。これらの分野では年収や学歴も高い人材が多く、正社員の比率も高めになっている。一方、「医療健康」、「ホスピタリティ・観光」等では全体的に能力や年収、正社員比率が低めになっている。

「プロフェッショナル」や「金融」の分野では顧客のニーズ、時には潜在的なニーズを汲み取り、それに合わせたサービスを提供する必要がある。それに対して、「ホスピタリティ・観光」等ではサービスの提供内容や結果をあらかじめ定義できることから、比較的要員個人に依存しないで提供できる分野である。こうしたサービスの性質の違いが対課題スキルの水準等にあらわれているといえるのではないかと。

### III. 提供サービスからみた顧客接点人材の類型化

#### III-1. サービスの類型化

ここまで事業分野別にみてきたが、やはり人材の持つスキルやキャリア等が何故変わってくるのかを検討するには、提供するサービスの性質に着目した方が分かりやすい。そこで、それぞれの「人」が扱うサービスの特徴を分析し、類型化を試みることにした。

#### III-2. 因子分析結果

ここでは、「ワーキングパーソン調査 2006」の個票データのうち、顧客接点人材と定義される 3301 件を用いて、提供サービスの性質についての 11 の設問の回答データを用いて因子分析を行い、抽出された因子のうち 3 つについてまとめた。

図表 12 因子分析結果

	因子		
	1	2	3
サービスの利用客（不特定多数/特定少数）	-0.01991	0.67336	0.08141
サービスの利用頻度（高い/低い）	0.11628	-0.05348	0.18112
サービスの比較状況（自由/限定的）	0.01353	0.39987	-0.05402
利用客との対話時間（ある/ない）	-0.10133	0.00477	-0.17309
サービスの志向（大衆/高級）	0.08239	0.31274	0.01554
サービスのマニュアルの有無 （詳細なマニュアル/基本はあるが個人の裁量）	0.01642	0.04625	0.57911
サービスの形（有形/無形）	0.34896	0.14631	-0.04234
サービスの重点（便利さの提供/心地よさの提供）	0.78079	-0.06275	0.12874
ITや機器等への依存度（高い/低い）	0.19512	-0.15776	0.27785
チームプレイ/担当者個人 （チームプレイ中心/担当者個人中心）	-0.07222	0.04245	0.47530
時間的な制約（即座に対応/後でまとめて対応）	-0.01829	0.17541	-0.00148

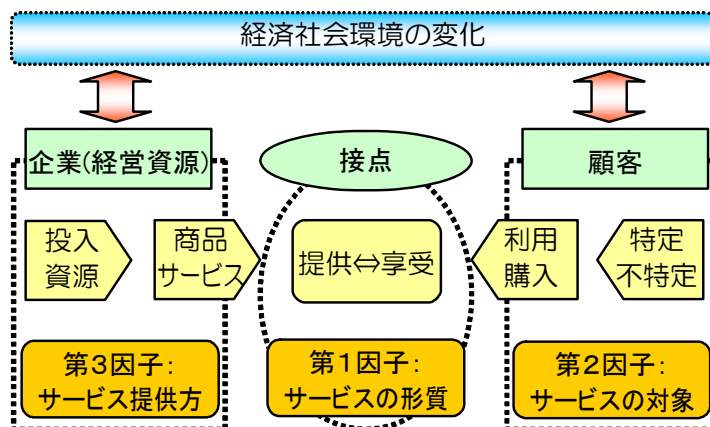
注 1：因子抽出法は主因子法、Kaiser の正規化を伴うバリマックス法による回転。

注 2：因子負荷量が絶対値 0.25 以上のセルは網掛けをしている。

図表 12 の因子行列を解釈すると、抽出された因子は、1) 利便性か心地よさか、有形か無形か等、顧客が直接的に享受する内容、すなわち「サービスの形質」、2) 不特定多数か少数の特定顧客向けか等の「サービスの対象」、3) マニュアルの有無やチームプレイか担当者個人の裁量かという「サービスの提供方法」、をそれぞれあらわすと考えることができる。



図表 13 抽出因子と顧客接点構造



そこで、本稿ではこれら3つの因子得点の高低の組み合わせによる8つのカテゴリを類型として分析に用いることとした。

さらに、それぞれの類型の因子軸からみた性質を踏まえ、類型別に集計したときに数が多い職種等も参考にしつつ、各類型を代表する人材を分かりやすく示すというねらいから以下のようにそれぞれ命名することとした。

### III-3. 類型化された顧客接点人材の特徴

年齢別にみると、御用聞き型(E)やコンサル型(F)でやや高め、バーテンダー型(C)やウェイト型(D)では低めとなっている。

就業形態については、御用聞き型(E)やコンサル型(F)、メイド型(B)では正社員比率が高めである。一方、バーテンダー型(C)やウェイト型(D)では非正規社員が多くなっている。年収や学歴でも、おおむね御用聞き型(E)やコンサル型(F)は高く、バーテンダー型(C)やウェイト型(D)は低い傾向がみられている。

図表 14 因子分析に基づくサービス類型

	第1因子 (形質)	第2因子 (対象)	第3因子 (提供方法)	類型の性質	類型の名称
類型A	高	高	高	心地よさ、少数、個人裁量	カウンセラー型
類型B	高	高	低	心地よさ、少数、組織定型	メイド型
類型C	高	低	高	心地よさ、多数、個人裁量	バーテンダー型
類型D	高	低	低	心地よさ、多数、組織定型	ウェイト型
類型E	低	高	高	便利さ、少数、個人裁量	御用聞き型
類型F	低	高	低	便利さ、少数、組織定型	コンサル型
類型G	低	低	高	便利さ、多数、個人裁量	配送スタッフ型
類型H	低	低	低	便利さ、多数、組織定型	公務員型

図表 15 サービス類型別サンプル構成比

	サンプル数	構成比
合計	3,301	( 100.0%)
A カウンセラー型	302	( 9.1%)
B メイド型	144	( 4.4%)
C バーテンダー型	560	( 17.0%)
D ウェイト型	348	( 10.5%)
E 御用聞き型	394	( 11.9%)
F コンサル型	392	( 11.9%)
G 配送スタッフ型	545	( 16.5%)
H 公務員型	616	( 18.7%)



図表 16 サービス類型別基本属性別構成比(%)

		A カウンセラー型 n=(302)	B メイド型 n=(144)	C パーテナー型 n=(560)	D ウェイター型 n=(348)	E 御用聞き型 n=(394)	F コンサル型 n=(392)	G 配送スタッフ型 n=(545)	H 公務員型 n=(616)
全体		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
年齢	24歳以下	9.9	9.0	15.5	19.3	4.8	6.6	12.3	13.3
	25～29歳	12.6	16.0	18.4	18.1	14.2	14.0	17.8	14.3
	30～34歳	18.2	13.9	17.1	13.2	16.0	12.8	14.1	16.1
	35～39歳	12.6	16.0	12.5	13.5	14.7	16.3	15.8	14.0
	40～49歳	20.9	20.1	18.8	16.7	24.9	26.3	20.4	20.5
	50～59歳	25.8	25.0	17.7	19.3	25.4	24.0	19.6	21.9
	60歳以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	平均年齢(才)	39.4	39.3	36.4	35.8	40.1	40.1	37.7	38.0
就業形態	正社員・正職員	71.5	79.9	62.9	62.1	86.5	89.0	66.1	70.1
	契約社員・嘱託	5.3	3.5	3.6	3.4	2.5	1.8	1.7	2.9
	フリーター(社会人アルバイト)	3.0	2.1	8.9	10.3	0.8	0.8	7.9	6.7
	パートタイマー	17.2	13.9	23.0	21.8	7.9	6.4	22.4	18.5
	派遣	1.7	0.0	0.7	1.7	0.3	1.3	1.5	1.1
	業務委託(一社専属)	1.0	0.0	0.4	0.3	0.5	0.8	0.4	0.5
	業務委託(複数社と契約)	0.3	0.7	0.5	0.3	1.5	0.0	0.2	0.2
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	300万円未満	33.1	30.6	42.0	37.1	17.5	15.6	37.8	33.1
	300～500万円未満	22.2	25.7	23.9	19.0	23.9	20.7	27.7	21.8
500～700万円未満	14.6	14.6	12.7	13.5	26.6	18.1	15.2	13.8	
700～1000万円未満	13.6	12.5	5.9	11.2	18.8	22.7	6.2	14.8	
1000万円以上	4.0	9.0	2.5	2.6	4.8	11.2	1.8	4.9	
無回答	12.6	7.6	13.0	16.7	8.4	11.7	11.2	11.7	
平均年収(万円)	424.5	466.0	347.7	377.6	515.7	593.7	352.1	431.1	
最終学歴	中学校	3.3	3.5	6.1	4.9	1.5	2.0	6.1	4.4
	高等学校	25.8	28.5	37.9	42.5	35.0	27.6	44.4	42.0
	専修各種学校	20.2	17.4	21.8	16.1	11.9	12.5	13.2	12.5
	短期大学	9.3	8.3	9.5	10.6	4.3	4.3	6.2	6.8
	高等工業専門学校	2.3	0.0	0.5	1.1	1.8	2.6	1.1	1.6
	大学	36.1	41.0	23.6	23.3	41.6	48.0	28.6	31.0
	大学院	2.6	1.4	0.5	1.1	3.8	3.1	0.4	1.6
	無回答	0.3	0.0	0.2	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0

図表 17 サービス類型別キャリア・学習別構成比(%)

		A カウンセラー型	B メイド型	C パーテナー型	D ウェイター型	E 御用聞き型	F コンサル型	G 配送スタッフ型	H 公務員型
一人前になるまでかかる期間	1年以下	18.5	14.6	23.2	26.7	12.2	13.8	30.1	31.2
	1年超3年以下	28.1	36.1	34.3	27.9	29.4	28.8	34.3	28.4
	3年超5年以下	25.2	23.6	21.6	21.6	28.2	25.5	17.1	20.3
	5年超8年以下	3.0	2.1	2.9	3.4	2.8	2.8	2.0	1.9
	8年以上	23.2	20.8	16.6	17.8	26.9	28.1	15.0	17.0
	無回答	2.0	2.8	1.4	2.6	0.5	1.0	1.5	1.1
	平均期間(年)	5.1	5.3	4.4	4.6	5.5	5.8	3.9	4.2
客からの褒め	多い(ある)	82.5	81.9	85.7	82.5	70.8	69.9	74.5	70.0
	少ない(ない)	17.2	18.1	14.3	17.5	29.2	30.1	25.3	30.0
	無回答	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0
プロの段階	初心者との段階	8.6	9.0	6.6	11.2	4.3	5.6	7.3	9.3
	仕事の型を身につけている段階	21.9	25.0	23.8	25.3	19.3	17.9	20.9	20.9
	自律的に仕事をしている段階	45.0	38.2	45.0	42.5	47.7	39.5	49.7	46.4
	評価されている段階	16.6	18.8	17.7	14.4	17.3	27.3	17.1	16.7
	道を究め社会的影響等を実感する段階	7.0	9.0	5.7	5.5	10.7	8.9	3.9	5.7
	無回答	1.0	0.0	1.3	1.1	0.8	0.8	1.1	1.0
最近1ヶ月の学び	行った	25.2	29.2	21.8	24.7	29.7	29.1	17.4	21.4
	行わなかった	74.8	70.8	78.2	75.3	70.3	70.9	82.6	78.6
	無回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

一人前になるのにかかる期間でみると、御用聞き型(E)およびコンサル型(F)は長め、配送スタッフ型(G)および公務員型(H)では短めとなっている。

顧客からの褒めは、カウンセラー型(A)からウェイター型(D)までの心地よさを提供する類型では多め、御用聞き型(E)から公務員型(H)までの便利

さを提供する類型では少なめである。

プロの段階は、御用聞き型(E)およびコンサル型(F)では高め、メイド型(B)およびウェイター型(D)では低めとなっている。

最近1ヶ月の学びは、御用聞き型(E)やコンサル型(F)、メイド型(B)では高くなっている。

保有スキルについてみていくと、特に対課題スキルや処理能力、態度についてはコンサル型(F)が全般的に高い。御用聞き型(E)でもこれらのスキルのいくつかで高めの傾向が出ている。また、ウェイター型(D)は対人スキルが高くなっている。

一方、配送スタッフ型(G)では対人、対課題、処理能力、態度のスキルの一部で低め、バーテンダー型(C)でも処理能力、態度の一部のスキルが低めとなっている。

對自己スキルに関してはいずれの類型でも大きな差はみられていない。

図表 18 サービス類型別保有スキルのスコア

	対人	對自己	対課題	処理能力	態度
顧客接点人材全体	3.79	3.72	3.65	3.44	3.46
A カウンセラー型	3.79	3.75	3.65	3.43	3.42
B メイド型	3.80	3.75	3.72	3.51	3.49
C バーテンダー型	3.78	3.70	3.63	3.34	3.42
D ウェイター型	3.93	3.76	3.62	3.37	3.39
E 御用聞き型	3.79	3.72	3.74	3.56	3.60
F コンサル型	3.90	3.75	3.85	3.65	3.66
G 配送スタッフ型	3.71	3.68	3.55	3.35	3.38
H 公務員型	3.73	3.69	3.58	3.44	3.39

全体的な傾向をまとめると、御用聞き型(E)やコンサル型(F)では対課題や処理能力等の能力が高く、自己啓発にも積極的な傾向がみられる。また、自身の評価の結果も高くなっている。

これは、あらかじめ決まっている商品を販売するというよりも顧客とコミュニケーションをとりつつ、ニーズを汲み取ってそれに合わせたサービスを提供するという性質から顧客に代わって課題を解決する能力が求められる御用聞きやコンサル等の営業系人材の特色があらわれているといえるだろう。また、ウェイター型(D)で対人スキルが高くなっている点も、多数の利用客に組織だって対応し、様々な客に心地よさを提供するという性質のあらわれといえる。

## IV. 顧客接点人材の全国推計と将来推計

### IV-1. 全国推計の方法と手順

II. で述べたとおり、「ワーキングパーソン調査 2006」は、本来、首都圏のみを対象とした調査である。この調査結果を元として我が国全体の雇用

者に占める顧客接点人材を推計するにあたっては、まず、業種・職種ごとに顧客接点人材がどの程度存在するかは異なるが、同じ業種・職種では全国でも首都圏でも顧客接点人材がいる割合は変わらないという仮定をおいた。いいかえれば、全国と首都圏の違いは産職構造の違いにのみ起因するという前提をおいたことになる。

次に、「ワーキングパーソン調査 2006」の回答データから業種別かつ職種別に顧客接点人材比率を算出した。

一方、これに乗じるべき雇用者数については、総務省『労働力調査』の平成 17(2005)年平均を用いた。ただし、同調査では就業者数は業種別かつ職種別に把握されているが、雇用者数は業種別または職種別の人数しか公表されていない。そこで、就業者数のデータから業種ごとに職種別構成比を算出し、業種別雇用者数にこの構成比を乗じて、仮の業種別・職種別雇用者数を推計した。この人数を初期値として、労働力調査の業種別雇用者数および職種別雇用者数をコントロールトータルとして RAS 法で調整した結果を業種別・職種別雇用者数として用いることとした。

この業種別・職種別雇用者数に、先に求めた業種別・職種別顧客接点人材比率をそれぞれ乗じ、合算することで顧客接点人材の人数を推計した。なお、業種別・職種別雇用者が存在しているのに、業種別・職種別顧客接点人材比率が存在しない(該当する業種・職種のアンケート結果が存在しない)場合は業種平均の値を適用している。

### IV-2. 全国推計結果

まず、「ワーキングパーソン調査 2006」の回答データから業種別かつ職種別にそれぞれ顧客接点人材の出現比率を算出した(図表 19)。

図表 19 業種別職種別顧客接点人材比率(%)

	専門的・技術的 職業従事者	管理的 職業従事者	事務 従事者	販売 従事者	保安 職業従事者、 サービス 従事者	農林 漁業 作業 者	運 輸・ 通 信 従 事 者	生 産 工 程・ 労 務 作 業 者	分 類 不 能	業 種 平 均
農林水産業	0.0	0.0	100.0		0.0	50.0			0.0	28.6
鉱業、建設業	45.2	79.5	38.0		45.5		50.0	29.8	10.0	42.2
製造業	28.7	57.5	51.6	80.0	35.7		75.0	13.6	20.0	35.8
電気ガス水道熱供給業	25.0	62.5	55.6		75.0		50.0	20.0	50.0	47.4
情報通信業	48.8	73.8	50.4		0.0		40.0	30.0	50.0	50.9
運輸業	33.3	65.2	52.5	0.0	64.7	0.0	54.2	17.6	16.7	50.0
卸・小売業	60.7	71.1	58.5	71.5	62.9	100.0	80.0	31.0	50.0	64.7
金融保険・不動産業	68.2	55.2	61.8	54.5	50.0			0.0	100.0	61.3
飲食店・宿泊業	0.0	75.0	42.1	75.0	57.2		0.0	66.7	75.0	57.0
医療・福祉	53.3	66.7	43.9	100.0	66.0		100.0	0.0	44.4	53.3
教育・学習支援	37.9	81.8	26.8		33.3				21.4	34.2
サービス業	64.1	78.0	45.8	85.7	67.9		62.5	22.0	56.5	60.8
公務・複合サービス業・分類不能の産業	40.0	43.1	42.2	88.9	46.0	50.0	43.5	9.1	29.3	40.9

先に説明したとおり、この業種別職種別顧客接点人材比率と業種別職種別雇用者数を掛け合わせて算出した顧客接点人材数を業種別にまとめた結果が図表 20 である。

図表 20 業種別顧客接点人材数(2005 年)(万人)

	雇用者数	顧客接点人材数	顧客接点人材比率(%)
農林水産業	43	21	49.7
鉱業、建設業	461	164	35.5
製造業	1,059	288	27.2
電気ガス水道熱供給業	35	13	38.5
情報通信業	171	85	49.8
運輸業	299	130	43.4
卸・小売業	975	590	60.5
金融保険・不動産業	215	123	57.3
飲食店・宿泊業	260	152	58.3
医療・福祉	515	282	54.7
教育・学習支援	259	94	36.3
サービス業	750	379	50.5
公務・複合サービス業・分類不能の産業	351	147	41.9
合計	5,393	2,468	45.8

顧客接点人材比率が高いのは、卸・小売業、飲食店・宿泊業、金融保険・不動産業等となっている。全産業では雇用者数 5393 万人に対して顧客接点人材の推計人数は 2468 万人で、顧客接点人材比率は 45.8%となっている。先に紹介した「ワーキングパーソン調査 2006」の 50.8%よりもやや低下している。業種別にみても、例えば製造業の顧客接点人材比率は 35.8%から 27.2%へと低下している等、全国推計ではやや異なった傾向がみられている。これは、全体に比べて顧客接点人材比率の低い製造業、中でも特に比率が低い生産工程・労務作業者が首都圏に比べて全国では多いなど、産業、職業の構造が異なっていることに起

因したものである。

### IV-3. 将来推計の方法と手順

将来の顧客接点人材を推計するにあたっては、現在の推計と同様に「ワーキングパーソン調査 2006」の回答データから算出した業種別職種別顧客接点人材比率を基礎としつつ、人数のベースとしては労働政策研究・研修機構(2006)<sup>3)</sup>による業種別、職種別の就業者数を用いた。

一時点のみの調査である「ワーキングパーソン調査 2006」の結果を元に将来の顧客接点人材を推計するため、業種・職種ごとに顧客接点人材がどの程度存在するかは異なるが、同じ業種・職種では時点が変わっても顧客接点人材がいる割合は変わらないという仮定をおいた。

一方、雇用者数のベースは労働政策研究・研修機構(2006)による就業者数の推計値から業種別に 2005 年から 2010 年など将来の各時点間の変化率を算出した上で、労働力調査の 2005 年の業種別就業者数(実績値)を基準として以降はこの変化率を乗じて計算することで 2030 年までの推計値の調整を行った。こうして算出した業種別就業者数に雇用者比率(雇用者数÷就業者数、2005 年実績値<sup>4)</sup>をそれぞれ乗じて 2030 年までの業種別雇用者数を推計した。

また、労働政策研究・研修機構(2006)による各将来時点における業種別職種別の就業者数のデータから業種ごとの職種別構成比を算出し、先の業種別雇用者数にこの業種・職種構成比を乗じることで 2030 年までの業種別職種別雇用者数を推計した<sup>5)</sup>。

この業種別・職種別雇用者数に業種別・職種別顧客接点人材比率をそれぞれ乗じ、合算することで顧客接点人材の人数を推計した。

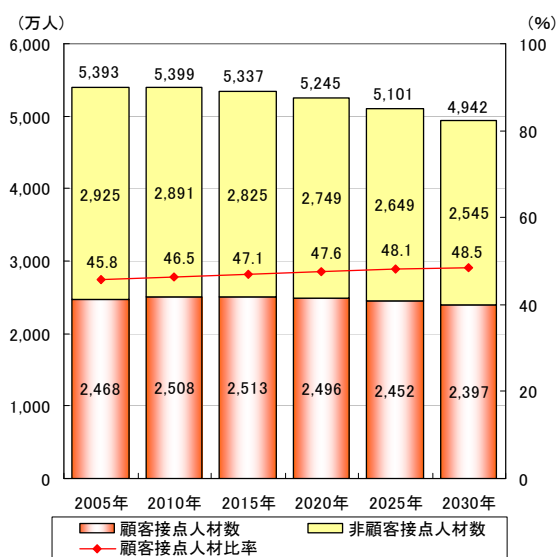
### IV-4. 将来推計結果

我が国の雇用者数が人口の減少や高齢化の進展等の社会環境の変化を反映して 5393 万人(2005

年)から4942万人(2030年)へと減少していく中で、顧客接点人材もやや減少するものの、その減少幅は雇用者総数に比べて緩やかであり、顧客接点人材比率は45.8%(2005年)から48.5%(2030年)へと着実に上昇していく結果となった。

これは業職種ごとの顧客接点人材比率を固定し、産職構造の変化のみで推計した結果であり、我が国の社会経済環境の成熟に伴い、サービスの高度化、個人向けや特定少数向けへの特化等が進んでいく中で顧客接点人材の重要性は同じ業種、職種内においてもより高まっていくことが考えられる。その場合、顧客接点人材が我が国経済に占める割合はこの推計結果よりもさらに高まっていくことが考えられよう。

図表 21 顧客接点人材の将来推計結果



## V. 考察

本稿ではサービス経済化や少子高齢化の進展など社会経済環境の変化を踏まえ、今後の企業活動におけるイノベーションの鍵を握る“顧客接点人材”について定義し、「ワーキングパーソン調査2006」のデータを用いて現状分析を行った。

まず、顧客接点のある人材はそうでない人材に比べ、対課題スキルはじめとして能力全般が高く、自己啓発にも積極的であること、年収や学歴も高

く、正社員の割合も高いことを明らかにした。

次に、Fisk(2003)の提供サービスの事業分野の切り口から顧客接点人材の詳細をみていき、「金融」や「プロフェッショナル」等、顧客のニーズを汲み取り、それに合わせたサービスを提供する必要がある分野では対課題スキルや処理能力が高く、年収や学歴も高めであり、正社員の比率も高いことが明らかになった。一方、サービスの提供内容や結果をあらかじめ定義できる「ホスピタリティ・観光」等では要員個人への依存が低いことから、企業はコスト節減のために非正規社員を多く雇用している可能性が指摘できよう。

さらに、因子分析の結果に基づき、「サービスの形質」、「サービスの対象」、「サービスの提供方法」の3つの軸から8つの類型を定義してみたところ、便利さを特定の顧客に向けて提供する御用聞き型(E)およびコンサル型(F)の営業系人材では、対課題や処理能力等の能力が高く、自己啓発にも積極的、自身の評価も高い傾向がみられた。これは顧客とコミュニケーションをとりつつ、ニーズを汲み取り、顧客に代わって課題を解決する能力が求められることのあらわれではないか。また、ウェイター型(D)で対人スキルが高くなっている点も、多数の利用客に組織だって対応し、様々な志向の客に心地よさを提供するという性質を反映していると考えられる。

現在、たとえば製造業においては提供する財は世の中にあふれており、製品が提供する機能は安価な海外製品であっても最低限のニーズを満たせることが多い。そこでは純粋に機能のみで他社との差別化を図ることは困難であり、製造業といえども顧客サポートや保守、運用といった付帯的なサービス抜きでは成り立たなくなっている。こうした分野では、詳細な顧客対応マニュアルを作成し、組織・体制を整備し、派遣やパート、あるいはアウトソーシング等で低廉な労働力を雇用してトレーニングを施してサービスを提供していくことになろう。こうした体制や人材の採用・育成の仕組みは、ファミリーレストランやホテルなど多数の顧客に向けて心地よさを提供する組織型

接客系サービスとの類似点が指摘できよう。

一方、会計士やコンサルタントなどプロフェッショナルサービスの分野、銀行や保険会社など金融分野においては、提供するサービスの内容や結果はあらかじめ決まっておらず、顧客と接し、コミュニケーションをとっていく中で顧客のニーズを汲み取り、顧客に代わって適切に課題を解決することで顧客満足を高めていくことが必要である。こうした少数の特定顧客向けに提供していくサービスにおいては、厳格にマニュアルにしたがって業務に携わることは不可能であり、取り扱う商品やその周辺についての高度に専門的な知識に加え、課題の発見と解決能力、コミュニケーションスキルが必要不可欠である。

こうして考えを進めていくと、人材の特徴を分析し、どのような能力が求められ、それをいかに育成していくかを検討する際には、業種やサービス提供の事業分野よりもむしろサービスの特性や提供の仕方等の切り口からみていくことが必要とされているのではないかと考えられる。従来、産業人材の育成問題は業界単位での議論が中心となっていた。これは産業政策を担う行政組織が縦割りで、各業界単位で推進されてきたことも関連する。今後は労働力減少社会に向け、日本全体の人材育成を議論するに当たり、このようにサービスの特性から求められる人材要件や育成方法を検討することも重要なのではないか。

なお、本稿では顧客接点人材に焦点をあて、その現状を分析してきたが、顧客接点人材の定義やアンケート調査は今回はじめて取り組んだものである。ワーキングパーソン調査のアンケートに顧客の有無と接し方に関する質問を設け、顧客接点人材を把握しようと試みたが、直接に接する顧客が社外にいるとの回答がほぼ半数を占めるという調査結果は当初の予想を大きく上回った。それは本稿の一つのファインディングではあるが、同時に、顧客接点人材の実態をより詳細に把握し、分析するためには顧客と接する時間や頻度、顧客との接し方等に関する設問を盛り込むべきことが今

後の課題として明らかになった。

また、本稿では参考として将来推計も試みているものの、データの制約から現在の産職構造を前提としたものにとどまっている。今後、こうした顧客接点人材についての調査が継続的に行われ、時系列での傾向把握が可能になれば、製造業における付帯サービスの重要性の変化などサービス経済化による就業構造の変化そのものを織り込んだ、より精度の高い将来分析も可能となるであろう。その際にはアンケートに顧客との接点におけるIT化の影響等も併せてたずねる等、将来の変化を考察するために有用な質問をアンケートに追加すること等についても検討が求められる。

## 注

1 「ワーキングパーソン調査2006」は、リクルートワークス研究所が2006年に実施したアンケート調査で、首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県)で正規社員・正規職員、契約社員・嘱託、派遣、パート・アルバイトとして就業している18~59歳の学生を除く男女を対象に実施された。有効回収数は6500件である。

2 ここではそれぞれ因子得点が正ないし0であれば「高」、負であれば「低」として分類を行った。

3 『2005年度労働力需給の推計』では、2004年の就業者数実績を基準として2005年から2030年の5年刻みの就業者数の推計を行っており、雇用の推計は行っていない。

4 業種別にみた雇用者比率は2003年から2005年の間に大きな変化がみられなかったことから、将来についても変わらないものと仮定をおいた。全産業でみた雇用者比率は長期的には上昇傾向にあるが、これは雇用者比率の低い農業等のシェアが低下しているなど産業構造の変化に起因する部分が大いと考えられる。

5 本稿では、労働政策研究・研修機構(2006)で行った将来シミュレーションのうち、労働市場への参加が進むとともに人口1人あたり1%成長を見込んだシナリオに基づいて推計を行った。

## 参考文献

- 安部忠彦, 2005, 「「サービスサイエンス」とは何か」『研究レポート』No.246 富士通総研経済研究所。  
 ———, 2006, 「サービスサイエンスとは何か」『Economic Review』Vol. 10 No. 2 富士通総研。  
 今枝昌宏, 2006, 「製造業のサービス化とサービスマネジメントへの2つのアプローチ」『一橋ビジネスレビュー』No.54(2)東洋経済新報社。  
 内田恭彦, 2001, 「顧客接点をめぐる今日の問題の特定」『Works No.45 「顧客接点」のマネジメント』リクルートワークス研究所。  
 笠井恵美, 2001, 「いま、なぜ顧客接点か?」『Works No.45 「顧客接点」のマネジメント』リクルートワークス研究所。

- 経済産業省, 2006, 「通商白書 2006」。
- , 2006, 『サービス産業の革新に向けて 産業構造審議会サービス政策部会 中間とりまとめ』。
- , 2006, 「サービス産業を取り巻く共通課題の検討」『サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会』第1回研究会資料。
- 総務省統計局, 2006, 「平成17年 労働力調査年報」。
- 第一生命経済研究所, 2004, 『世界的なサービス経済化の流れに逆行する日本経済～2000年から2015年の間に産業構造・就業構造はどのように変貌するか～』。
- , 2006, 『産業・就業構造の10年予測～少子高齢化, グローバル化で医療・福祉, 情報通信, 加工組立型製造業が牽引～』。
- 豊田正和, 2006, 「サービス産業の確立に向けて」『一橋ビジネスレビュー』No.54(2)東洋経済新報社。
- 豊田義博・小林誠一・入倉由理子・池山栄一, 2001, 「顧客との関係を作り出すメカニズムとは」『Works No.45 「顧客接点」のマネジメント』リクルートワークス研究所。
- 丹羽邦彦, 2006, 「サービスサイエンス」『一橋ビジネスレビュー』No.54(2)東洋経済新報社。
- P.F. ドラッカー, 2000, 『プロフェッショナルの条件—いかに成果をあげ, 成長するか』ダイヤモンド社。
- 前田勇, 1987, 「サービス評価に関する「理論」」前田勇/作古貞義編『サービス・マネジメント』日本能率協会マネジメントセンター, pp.15~45。
- , 1998, 「サービス評価・分析に関する実証研究」『応用社会学研究』No.40 立教大学社会学部発行, pp.89~98。
- 松尾睦, 2003, 『内部競争のマネジメント-営業組織のイノベーション』白桃書房。
- , 2006, 『経験からの学習-プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- リクルートワークス研究所, 2006, 『ワーキングパーソン調査2006』(<http://www.works-i.com/>)。
- 労働政策研究・研修機構, 2005, 『労働力需給の推計 —労働力需給モデル(2004年版)による将来推計—』。
- , 2006, 『2005年度労働力需給の推計』。
- Fisk, Raymond P. and Grove, Stephen J eds., 2003, *Interactive Services Marketing 2<sup>nd</sup> edition*, Boston: Houghton Mifflin Company. (=2005, 小川孔輔, 戸谷圭子訳『サービスマーケティング入門』法政大学出版局)
- Lovelock, Christopher H., 1983, “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights,” *Journal of Marketing*, 47(Summer), Chicago: American Marketing Association, 9-20.
- Lovelock, Christopher H. and Wright Lauren K., 1999, *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall. (=2002, 小宮路雅博, 藤井大拙, 高畑泰訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房)
- Lovelock, Christopher H., and Jochen Wirtz J., 2004, *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Prentice Hall.