

本論文は

# 世界経済評論 2023 年 9/10 月号

(2023 年 9 月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

### デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

## 米国のサービス産業の生産性は日本より本当に高いのか？

永らく米国に住み毎年仕事で日本に帰ってきている私は、以前から日本と比較して米国のサービス産業の質に歯がゆさを感じている。ところが、サービス産業の生産性の日米比較に関する学術論文なり政府の白書等では、米国のサービス生産性の方が日本のそれより3割から5割程高いと結論付けられている。米国ばかりか他の主要国と比較しても日本のサービス産業の生産性は低いと報告され、むしろ日本ではそれが問題視されている。しかし私だけでなく、日本に行った経験のある米国の友人達も皆、米国と比べて日本のサービスの質は遥かに良いと感じている。サービスの「生産性」とサービスの「質」を並行して考えては良くないのではなからうか。ないしは、サービスの生産性の計算の仕方に問題があるのではなからうか。

日本と米国の両方の大学で教鞭をとっている私は、過去3年間コロナ禍の為に日本に帰ってくることなく米国からオンラインで日本での授業を担当していた。今年は6月1日に東京に戻ってきて暫くぶりで対面での授業をすることになった。羽田空港に到着し、手荷物カーセルで手荷物が出てくるのを待っていた時に気づいたことは、手荷物のタグが全て前向きにされた状態で、カーセルの出口から出てきたことだ。そればかりか、タブレット端末機を持った2人の空港係員が、タグに記されている情報が擦り切れてしまった手荷物を間違えなく、また待たせることなく迅速に持ち主に引き渡せるようにカーセルの周りに手荷物の出てくるのを長く待っている旅客1人1人に尋ね努力をしていた。このようなことを日本人の旅客は当たり前のように思うかもしれない。一方、米国の空港では到着した手荷物はカーセルからごちゃごちゃに出てくる。時には出口で複数の手荷物が積み重なってしまうことさえもある。もし

長い間待つ最後まで自分の荷物が出てこなかった場合、紛失手荷物カウンターに行って探してもらうことになる。

私は羽田空港の手荷物引き渡し場の整理整頓された環境と係員の質の高い顧客対応に感動した。丁度、川端康成の名作「雪国」の冒頭に出てくる「国境の長いトンネルを抜けると雪国であった。」という突然の雪景色への驚きと同じような感動だった。

これをサービスの生産性から見ると、どのように説明するのだろうか。生産性の定義は「生産量を生産要素の投入量で割った値」だから、計算式で表せば「産出（アウトプット）÷投入（インプット）」となる。上の例を使えば、空港の手荷物カーセルというサービスの生産性を高める為には、1人の従業員がいかに速く多くの手荷物をカーセルに載せていくかで決まる。手荷物がどのような方向で出てくるべきか等の考慮はされないし、タグの情報が擦り切れてしまった手荷物の持ち主を探すような時間・コストのかかることはしないで、それらの手荷物は一括して紛失手荷物カウンターに送ってしまう。紛失手荷物カウンターに送られてしまった場合は、客自身が時間を掛けて届け出をしなければならない。つまり、このようなサービスの仕方は効率的であり、アウトプットに対してインプットを最低限にすることになり生産性は上がる。ところが、羽田空港で見られた日本式の手荷物カーセルサービスはコストがかさむ。カーセルの裏で働いている手荷物取扱者がタグを前向きになるように1つ1つの手荷物の位置を変える作業をしなければならない。またタグに記されている情報が擦り切れてしまったような手荷物の持ち主を探すのに2人の空港係員を加えることにかかなりの人件費がかかる。つま



小田部 正明

り、羽田空港では、アウトプットに対してインプットのコストがかなり高くなり、計算上生産性が下がってしまうことになる。結果として、日米のサービス産業の生産性を比較すると、米国の生産性が日本の生産性よりも5割も高いというような計算になってしまう。しかし、顧客から見てここでいう羽田空港での手荷物カーセルのアウトプットの方が、米国の空港での同じサービスよりサービスの「質」が高いことも明らかだ。

あと一つの(典型的な)事例を掲げよう。私は日本とアメリカを行き来しているし、テレビもあまり見ないので、米国の家のTVケーブルサービスを最近キャンセルした。ケーブルTV会社に電話をし解約を依頼した。そしてテレビに接続したケーブル受信機をケーブル会社のオフィスにすぐに返却し、その受領書ももらっている。それでも月毎のケーブル受信料請求書が毎月送られてきた。その都度、ケーブル会社に電話をして「既に解約した」ことを伝え、請求書がこれ以上来ないように依頼したにもかかわらず、ケーブル会社では、私の受信機の受領書コンピュータに入力し忘れるミスを繰り返し、結局、請求書が来なくなるまで3か月も掛かってしまった。それに費やした私の時間コストと、ケーブル会社の担当者に払われている賃金を考えるとかなり無駄なコストが掛かっている。この一連のサービス活動がどのように計算され、サービス生産性として表示されているのだろうか。多分、何度も私が電話で「既に解約している」ことを説明するのに費やした時間が、あたかもケーブル会社の担当者が何人かの顧客との取引に費やした時間のように扱われ、その時間に匹敵する賃金とその担当者のサービス労働生産性として計上されているのだろう。つまり、このケーブル会社の担当者の真のサービス生産性(私のケーブル解約を確かなものにしたこと)は、計上されている額の何分の1でしかない訳だ。勿論、私の無意味な時間コストは考慮されていな

い。私のコストを「機会費用」、つまり、私がこの問題を扱う代わりに自分の有益な本業ができていた可能性を考えると、実際の総コストはさらに高くなる。

米国で生活していて、私の経験に基づく、一般にセルフサービスは概ね信頼できる。ATMのような機械(コンピュータ)がしてくれるサービスは人が介入しないので殆ど問題はない。しかし人が介入するサービスでは何らかの不愉快を感じる人が多い。このような人が介入したサービスの「質」の悪さを経験するのは日常茶飯事だ。裏腹に、日本ではこのようなサービス上の人的ミスは皆無とは言えないにしても殆ど起こらない。日本ではこのような人的ミスを無くす為に複数の人がチェックをいれ、顧客に迷惑をかけないように努力するのが普通だからである。このように顧客を大切にすることを日本では「おもてなし」と言う。顧客の満足度は高くなるが人件費(インプット)が多く掛かり、計算上で日本のサービス生産性は低下してしまう(本誌2018年7/8月号の拙著コラム「日本のおもてなし文化とサービス産業の非効率性」を参照)。

私はかねがね、顧客満足度から見た日本の真のサービス生産性は米国のそれよりも高いと信じていたが、それを計量する方法を知らなかった。運の良いことに、2018年に日本生産性本部が発表した「質を調整した日米サービス産業の労働生産性水準比較」(深尾京司一橋大学教授、池内健太経済産業研究所研究員、滝澤美帆東洋大学教授著)のレポートに出くわした。その計量経済分析結果によると、大学教育以外のサービス業において、日本の真のサービス生産性の方が米国よりも高いと結論付けている。私の勘と全く一致している。読者も是非参照されたい。

こたべ まさあき 早稲田大学商学部・ハワイ大学マノア校シドラー・ビジネスカレッジ兼任教授