

企業経営とサービスのあり方 : 高齢化社会とユニバーサルサービス

著者	川嶋 啓右
雑誌名	埼玉学園大学紀要. 経営学部篇
巻	12
ページ	85-93
発行年	2012-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000429/



企業経営とサービスのあり方

— 高齢化社会とユニバーサルサービス —

Service Care and Corporate Management

Universal Service in the Aging Society

川 嶋 啓 右

KAWASHIMA, Keisuke

The aging society gives a definition that an older population among the total population 65 years or older is beyond 7% in the society. In Japan, we became the aging society in 1970, and the ratio became the super aged society beyond 21% in 2007. The society becomes such an aging society, however, as for the business activity of the company is not still matured for the society.

For the corporate management in the aging society, it is necessary to improve the sponsoring service in the way of an organization. As to sponsoring service in the organization, the service management is to provide a human service for the purpose of customers/clients satisfaction toward to the service in the corporate management.

In this study, I take up the service care with corporate management in the aging society particularly discuss the need of "the Universal Service". The service means that service to everyone; age or sex, handicapped or not, nationality.

I. はじめに

高齢化社会とは、総人口に占める65歳以上の老年人口が7%を超えた社会のことである。日本は1970年に高齢化社会になり、2007年にはその比率が21%を超えた超高齢社会となった。社会は、そのような高齢化社会となっているが、一方でその社会に適応した企業の経営活動はまだ成熟したとはいえない。

高齢化社会における企業経営には、サービスを提供する組織のあり方を考える必要性がある。サービスを提供する組織、サービス・

マネジメントとは、企業の経営活動におけるサービスに、顧客の満足を目的とする人間的な志向を持つサービスを提供することである。

今回の報告では、高齢化社会における企業経営の課題を取り上げ、特に、年齢や性別、障害の有無に関係なく“あらゆる方”へのサービスをいう「ユニバーサルサービス」の必要性を論じていく。

II. 高齢化社会とユニバーサル社会

・5人に1人が高齢者という日本社会

内閣府の高齢社会白書2011年度版によると、

キーワード：高齢化社会、ユニバーサルサービス、サービス・マネジメント
Key words : aging society, universal service, service management

わが国の65歳以上の高齢者人口は、1950年には総人口の5%に満たなかったが、1970年には国連の報告書において「高齢化社会」と定義される水準7%を超え、その四半世紀後の1994年には「高齢社会」と定義される14%を超えた。そして、現在では、その比率が23%を超え5人に1人が高齢者となり、また9人に1人が75歳以上人口という本格的な高齢社会に進んだ。

わが国の総人口は、2010年10月1日現在、1億2,806万人であった。そのうち65歳以上の高齢者人口は、過去最高の2,958万人（前年2,901万人）となり、総人口に占める割合（高齢化率）も23.1%（前年22.7%）となった。

その内訳であるが、65歳以上の高齢者人口を男女別にみると、男性1,264万人、女性1,693万人で、男性対女性の比は約3対4となっている。また、高齢者人口のうち、75歳以上人口は1,430万人（男性545万人、女性885万人）で、総人口に占める割合は11.2%という数字である。

将来予測であるが、今後、わが国の高齢者人口は2015年には3,000万人を超え、2025年には3,500万人に達すると見込まれている。その後も高齢者人口は増加を続けると予想され、2042年に3,863万人でピークを迎え、その後は減少に転じると推計されている。しかし、高齢者人口が減少に転じても高齢化率は着実に上昇を続けると言われ、2055年には40.5%に達して国民の2.5人に1人が65歳以上の高齢者となる社会が到来すると考えられている。特に、増加する高齢者数の中で75歳以上人口の占める割合は一層大きくなるとみられている。

一方、国際動向も同様で、2005年の世界の総人口は65億1,227万人であり、2050年には

91億4998万人になると見込まれている。その総人口に占める65歳以上の割合（高齢化率）は、1950年5.2%から2005年7.3%に上昇しているが、2050年には16.2%まで上昇するものと見込まれ、経済発展と共に高齢化も急速に進展すると考えられている。

表1 わが国の人口に対する高齢化比率

年	65歳以上の比率
1950	5%以下
1970	7%以上
1994	14%以上
2011	23%以上
2012	24%以上

（注）2012年の数値は総務省の最新の資料から

・ユニバーサル社会のあり方と福祉社会

ユニバーサル社会とは、年齢、性別、障害の有無、文化の違いなどに関係なく、すべての人が社会の一員として参加し支え合い、個性や能力を十分に発揮して活動でき、かつ安心して暮らせる社会のこととされている。つまり、誰もが参加できる暮らしやすい社会ということである。

なお、社会福祉とは、国民の生存権を保障するため、貧困者や保護を必要とする人に対する援護、育成、更生を図ろうとする公私の社会的努力を組織的に行なうことである。つまり、自助努力だけでは自らの生活を維持できない人に対し、自立支援と生活の質の維持、向上を目的に提供される社会的なサービスや制度の総称といえる。

以上から、ユニバーサル社会のあり方と社会福祉による援助の目的は、人々の暮らしに寄与するという視点においては共通であるといえよう。

Ⅲ. ユニバーサルサービス

• バリアフリーとノーマライゼーション

ユニバーサルサービスについて説明するにあたって、バリアフリーとノーマライゼーションについて説明したい。

バリアフリー barrier-freeとは、高齢者や障害者が生活していくうえで、障害になっているものを取り除くこととある。わが国では、1994年に制定された特定建築物の建築促進に関するハートビル法と、2000年に制定された公共交通機関に関する交通バリアフリー法から、2005年に国土交通省が策定した「ユニバーサルデザイン政策大綱」の考えを踏まえ、2006年にバリアフリー新法「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」となった。この法律は、“心のバリアフリー”を実現させるための取り組みでもある。

一方、ノーマライゼーションnormalizationとは、高齢者や障害者が健常者などの他の人々と共に暮らす社会が正常であるとする福祉の基本的な考え方である。これは、高齢や障害があることで社会的な不利にならないよう“平等に生きる社会の実現”と言い換えることができる。

この考え方は、1960年代に北欧諸国から始まった社会福祉に関する理念のひとつで、障害者と健常者は互いが区別されることなく社会生活を共にするのが正常なことであり、本来の望ましい姿であるという考え方から成っている。こうした社会を実現するための取り組みを「ノーマライゼーション」という。すなわち、バリアフリー化などの推進による障害者への不自由さの緩和である。この概念は、デンマークのバンク＝ミケルセンにより初めて提唱され、スウェーデンのベングト・ニリ

エにより世界に広められた。

なお、ソーシャル・インクルージョン social inclusionとは、「社会的包括」と訳され、すべての人々を孤独や孤立、排除や摩擦から援護し、健康で文化的な生活の実現につなげるよう社会の構成員として支え合うという理念である。わが国でも、厚生労働省が、社会的に弱い立場にある人々を社会の一員として包み支え合うことを提言している。（公益財団法人日本障害者リハビリテーション協会より）

• ユニバーサルデザイン

ユニバーサルデザインuniversal designは、今ではかなり一般に認知された言葉であるが、これは、文化、言語、国籍の違い、老若男女といった差異、障害や能力の如何を問わずに利用することができる施設、製品、情報の設計・構想（デザイン）をいう。

ノースカロライナ州立大学のロン・メイソン ron mace (1941-1998) が1985年に提唱した概念で、「年齢や能力に関わりなく、すべての生活者に適合するデザイン」と定義した。この定義は、デザイン対象を障害者に限定せず“すべての人のためのデザイン”であることがバリアフリーとは異なる。

◎ ユニバーサルデザインの7原則

- (1) 公平性：誰にでも公平に使えること
- (2) 自由度：使う上で自由度が高いこと
- (3) 単純性：使い方が簡単ですぐに分かること
- (4) 理解性：必要な情報がすぐに分かること
- (5) 安全性：うっかりミスが危険につながらないこと
- (6) 省力性：弱い力でも楽に使えること
- (7) 空間性：利用するために十分なスペー

すと大きさを確保すること

具体的には、以下のようなデザイン例がある。

- 安全に配慮された自動ドア、エレベータなど
- 障害者向けの開発から劇的に普及した温水洗浄便座
- トイレや浴室のインテリアバー（Interior Bar）
- 外国人などの為に文字代わりの絵文字（ピクトグラム）表示
- パソコンの音声操作やタッチパネル操作
- 触ることで識別できる道具類（例 目が見えない人のためのシャンプーボトルとリンスとの区別など）

ユニバーサルデザインは、商品、施設の開発、ハード面の整備で完結するものではなく、そこには“人”というサービススタッフの人的対応能力と密接に関わってくるのは言うまでもない。ユニバーサルデザインには必ず人が介在することを忘れてはならない。

なお、ユニバーサルデザインの市場規模は、2002年現在で2兆3千億円を超えているビッ

クマーケットとなっているということも報告したい。

• ユニバーサルサービス

企業経営はもちろん、あらゆるサービスに関わる概念、ユニバーサルサービス universal serviceとは、年齢や性別、障害の有無に関係なく「あらゆる方」へのサービスをいう。ユニバーサルデザインの概念におけるソフトの領域、つまり、人的対応能力やコミュニケーションでカバーできる側面がユニバーサルサービスである。すべての人のためのサービス、“心のユニバーサルデザイン”である。

意識と知識があれば、誰でも今から実践できるサービスであり、企業側（サービスを提供する側）と顧客（サービスを利用する側）の双方が温かくなるコミュニケーションである。顧客一人一人の立場を十分理解したうえで、「気づき」warm care attentionを実践するサービスといえる。そして、この気づきから、人と人とのつながりが生まれ、市場での購買意欲を喚起するなど社会、経済への波及効果も大きくなると考えられる。特に、今後、予想される高齢社会において、高齢者への優し

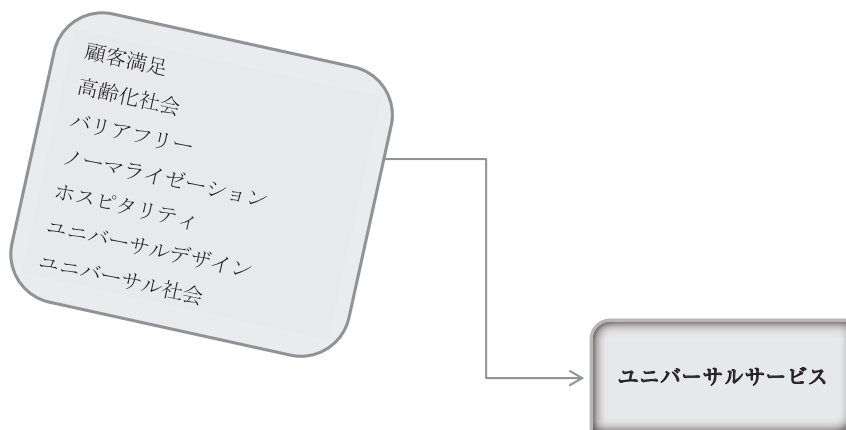


図1 ユニバーサルサービスとその関連の研究テーマ

いユニバーサルサービスという付加価値からその効果はかなり期待できるのではないだろうか。

◎ ユニバーサルサービスの3要素

- (1) ハード：施設、器具
- (2) ソフト：対応力
- (3) ヒューマン：人間性と人間的なコンタクト

◎ ユニバーサルサービスの4条件

- (1) 地理的：どこでも
- (2) 社会的：だれでも
- (3) 経済的：負担可能な料金
- (4) 技術的：均一のサービス

ユニバーサルサービスの実践にあたっては、上記3要素と4条件をバランスよく企業経営に反映させて展開する必要があるのは言うまでもない。

IV. サービス・マネジメントと企業経営

ここでは、まず、サービスの意味について触れたい。サービスとは、奉仕、接待、便宜

を図ること、そして物質的生産過程以外で機能する労働、用役である、と広辞苑には書かれている。なお、用役とは、社会のために役立つ働きという意味合いもある。また、サービスにはいくつかの捉え方があるが、形のない財を「サービス」と呼ぶことから、ここでは、これをサービスとして捉えることにする。

・高齢化社会における企業の社会的責任

前述 I. でも述べているが、私たちの社会は超高齢社会になろうとしている。その高齢社会に向かい合う組織、そしてそのための経営管理をどのように見据えるか、また捉えるかという視点につなげる必要がある。高齢化にあたっては、その影響は多方面に波及し、社会的、経済的、さらには政治的にも切実な問題として真に議論されなければならないが、それに経営学的な知見が絡むのは必然である。

わが国の場合、高齢化の度合いが急速であり、様々な施策がそれに適切に対応できていないことが深刻となっている。医療の問題、病院施設の問題、社会的なインフラ整備の問題、そして社会福祉制度の問題などだけでなく、企業経営の管理の問題もそのなかに入る。

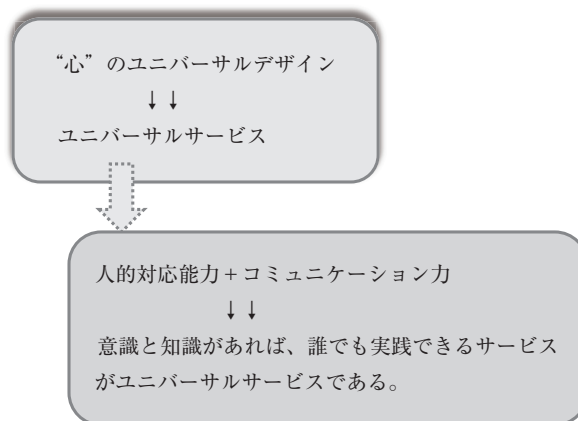


図2 ユニバーサルサービス

高齢化社会におけるサービス・マネジメントの問題である。

CSR (Corporate Social Responsibility) とは、企業の社会的責任と言われるものであるが、(1) 法令の遵守（順守）、(2) 環境の保全、そして(3) 地元への貢献、がその主たるものである。この3点に、(4) サービス・マネジメントとしての「ユニバーサルサービス」を加えることも、今後の企業経営には社会的責任として求められるのではないだろうか。

サービスというと、第三次産業のみに要求されると思われるが、接客に関係するというのであれば、すべての業種に関係することである。そういう意味でのユニバーサルサービス（企業経営における人間的なサービス）は重要なキーワードである。

・サービスと合理性の問題

サービスは、原則として対人的であるため、そこに信頼や信用という目に見えない重要な要素が加わる。人間的な要因、例えば、熱心さや誠意、努力のようなものがサービスの量だけでなく、質として加わる。そして、経営管理上、サービスとして難解な問題にも直面する。それは、

- (1) 非貯蔵性：在庫として持てない
- (2) 無形性：成果を目でもって確認できない

- (3) 一過性：どんな良いものでも提供された瞬間に消えてしまう
- (4) 異質性：提供する人や環境によって異なる
- (5) 不可逆性：元に戻して修正や追加ができない
- (6) 認識困難：客観的に論じられない

以上から、モノを作る組織とは異なり、サービス提供の組織は合理性に弱いといえる。また、サービスは、人的資源のコスト増となる。しかし、組織において、いかに合理性を保つかがサービス・マネジメントの重要な論点となる。

・ユニバーサルサービスとサービス・マネジメント

ユニバーサルサービスとは、年齢や性別、障害の有無に関わらず、あらゆる人々（特に高齢者、身体障害者などの社会的弱者）へサービスを提供できることである。それには、企業及び自治体の組織運営にサービス・マネジメントの機能を取り入れることが重要となる。その機能とは；①サービス活動全体の方向性を示すこと、②サービス活動の仕組みを作ること、③サービスの品質を高めること、④サービス全体のコーディネート環境を構築するこ

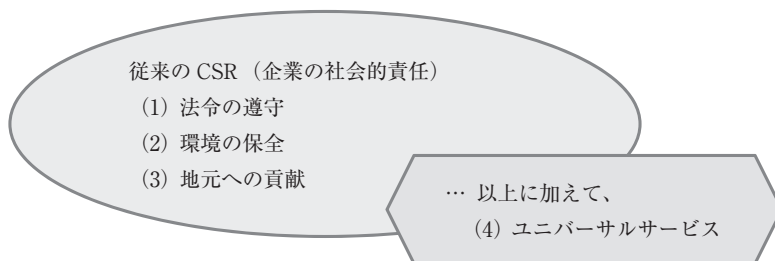


図3 企業の社会的責任とユニバーサルサービス

と、の4点である。

管理マネジメントは効率運営を目指すシステム志向といわれるが、一方、サービス・マネジメントは顧客の満足を目的とする人間的志向を持つ。両者の基本的な姿勢は5つあるが、管理マネジメントの基本的な姿勢としては、1) 安全性(社内における安全の確保)、2) 利用性(簡単・気軽さ)、3) 経済性(シンプルデザインと低コスト)、4) 利便性(組織における経営環境の整備)が挙げられ、そして、サービス・マネジメントの基本的な姿勢として、5) 感覚の共有性(企業と顧客とのコミュニケーション)が加わる。また、最後の5) 感覚の共有性には、顧客(利用者)への「気遣いと配慮」も求められる。

ユニバーサルサービスの実践は、コミュニケーションの手法から人的対応能力に重点を置いたもので、他店との差別化、顧客満足度の更なるアップ、そして企業イメージの向上から集客力アップにつながる。また、このサービスの提供を受けた顧客は、その企業(担当者)に付加価値を見出し、安定的な得意客になり、そして協力客(新規顧客の獲得を図ってくれる顧客)となり得る。

<参考例>

会計事務所における顧客サービス

今後どのような顧客サービスが会計事務所に求められるのであろうか? もちろん、従来のサービス(親身な税務相談の対応とアドバイス、決算における迅速かつ正確な実務的対応と処理など等)を維持させることは当然であるが、それに加え、コミュニケーションによる人的対応に重点を置いた顧客(顧問先)への「気遣いと配慮」というユニバーサルサービスを更にアップさせることも必要なことで

はないだろうか。特に、長年の顧問先との付き合いには、そのサービスケアの精神がより重要なキーワードになる。そして、それは、結果的には新規の顧客増にもつながる。

なお、ホスピタリティ hospitalityとは、親切なもてなし、温かくもてなす誠意、歓待、厚遇を意味するが、対等な相互関係のもと、対価(見返り)を求めないなかで相手の期待に応えるものである。主体性を持ち、相手を尊重し、相手が望む行動を取ることが真のホスピタリティといえることかもしれない。このことから、ホスピタリティは、人がお互いの存在価値を理解し、認め合い、信頼し、助け合う精神といえる。そして、人種、性別、文化、障害の有無を超えて新しい人間関係の価値を共有意識として創造することから、ユニバーサルサービスの考えと共有するといえる。

V. 今後の課題

社会経済生産性本部の2008年版「労働生産性の国際比較」サービス業の労働生産性を見ると、サービス業の労働生産性は、日本を含めG7各国も停滞が続く。日本のサービス業の実質労働生産性指数は、91年から06年の16年間で年率平均0.3%の伸びにとどまった。(日本の製造業は同期間に年率平均3.2%の伸び)同様に、G7各国のサービス業も年率平均0.0~マイナス0.4%と停滞傾向が続いている。

上記の数字からは、サービス業の体質が非効率的な組織であるのか、またはサービスという接客方法が悪く生産性を低くしている(商品が売れない)のかは分からない。しかし、いずれにせよ、何らかの改革、改善を必要としているということは確かであろう。特に、

企業は、高齢化社会における対高齢化サービスの充実を図るのも生産性向上の一環であり課題である。

・高齢化社会におけるユニバーサルサービス

日本語のサービス用語には、接遇 service care、おもてなし refined hospitality service、気づき warm care attention、配慮 careful through service、そして気配り careful attention service など英訳に困る言葉が多い。（注：筆者による英訳）つまり、これらの用語は日本の歴史と環境から根付いた独自の「サービス」であって、所謂、英語文化には存在しない概念であり、英語の“service”は日本語の“サービス”とは異なるものと理解できる。

前記の用語、おもてなしや気づきなどにはユニバーサルサービスの概念が含まれているが、特に対高齢者サービスと言えるようにも思える。そう言う意味では、これらの用語は、omotenashiやkizuki などとするように日本語として世界に広めた方が理解されるかもしれない。

高齢化社会での対高齢化サービスの充実は、顧客の利便性を図ることであることから、結果として販売促進につながり、企業利益の向上となる。サービスとしての接遇、おもてなし等のユニバーサルサービスを取り入れることは、今後、企業におけるサービス・マネジメントの課題である。

・ユニバーサルサービスの資格取得とその啓蒙 — サービスケア・アテンダント資格とは

ユニバーサルサービスに関するこれからの課題として、第一に、従業員及び経営者に対するサービスの教育ということが挙

げられる。そして、その教育には、サービスに関する資格取得が有効ではないかと思われる。

その事例であるが、銀座にある社団法人公開経営指導協会が「サービスケア・アテンダント」という資格を2002年に創設し、ユニバーサルサービスの啓蒙を行なっている。この資格取得者は、合計5009名（2012年3月末現在）となっている。ちなみに、合格率は落とすための試験ではないので約95%と高い。企業からの団体受験者も年々多くなり、最近では、金融関係（三井住友銀行、横浜銀行、さわやか信用金庫等）、流通小売業（生活協同組合、百貨店等）、自動車関連（富士重工業等）、公共施設関連（商工会議所、公会堂等）、学校関係（大学、専門学校等）そして個人では航空業界志望者（キャビンアテンダント等）などからも受験者がきている。

なお、その資格取得試験のカリキュラムは2日に渡り、初日が主に理論編、2日目が実践編である。初日は、①ノーマライゼーションとユニバーサルサービスの理論編、②サービス接遇の技術、③高齢者の理解と疑似体験（視野狭窄、杖歩行など）、④聴覚障害と理解、⑤身体障害者補助犬の知識、である。そして2日目に、①車いすの操作、②ガイドヘルプサービスの実践、③グループディスカッション、④筆記試験（アテンド技術論、ユニバーサルサービス総論、公共福祉概論、小論文）というスケジュールである。

また、その資格を取得された方々へのアンケートがあるが、回答482人のうち226人は取得した資格を有効活用していると答え、また255人が活用しようと取り組んでいる途中であるとした。一方、あまり役立たっていないと否定的な回答したのは1人であった。

なお、ユニバーサルサービスに関する資格を取得することは；

企業における資格取得の奨励 ⇒ 従業員及び経営者によるサービスの学習
⇒ サービスの顧客への還元（おもてなし等） ⇒ 販売促進 ⇒ 企業の利益へ

と、つながる。そして、将来的には、ユニバーサルという言葉の通り、このサービスに関する教育が世界に広がっていけば企業経営と社会に更なる大きなプラス効果が生じよう。

<参考>

社団法人 公開経営指導協会

1952年に発足した公益法人。本協会は、経済産業省（主務官庁 中小企業庁）によって許可され、中小企業の近代的経営への指導教育を通じ企業経営の安定と発展を図ることを目的としている。なお、本部は、東京都銀座にある東京都中小企業会館内に置かれている。

（注）今回の研究報告にあたっては同協会より多くの資料提供を受けました。深く感謝を申し上げます。

〔参考文献〕

- 1) 社団法人公開経営指導協会「ユニバーサルサービス資料」2011年
- 2) 内閣府「高齢社会白書」2010年度版
- 3) 田尾雅夫著『ヒューマン・サービスの経営』白桃書房、2004年
- 4) 名東孝二、山田暁、横沢利昌著『ホスピタリティとフィランソロピー』税務経理協会、1998年
- 5) Lovelock, C., Wirtz, J., 2008 “Service Marketing

6th Edition”, Pearson Education.

- 6) Lovelock, C., Wright, L., 1999 “Principles of Service Marketing and Management”, Prentice-Hall, Inc.