

接客サービス業を支える現場人材のスキルを可視化し、個人の能力開発と処遇改善を起点に好循環の実現を

サービス産業活性化委員会 (2024年度)

委員長／菊地 唯夫・水留 浩一

(インタビューは8月1日に実施)

接客サービス業は、日本の雇用の約4割を担い、観光立国に向けた成長の基盤として、また地域の生活を支えるインフラとしても重要な役割を果たしている。一方で、賃金水準の低さにより人材流出が進み、慢性的な担い手不足により就業環境やサービス品質、生産性の低下が連鎖する悪循環が顕在化している。菊地唯夫・水留浩一両委員長が語った。

接客サービス業に焦点を当て、人材の「量の確保」から「質の維持・向上」へ

菊地 サービス産業には、実に多種多様な業態があります。今回の提言では、小売・飲食・宿泊など、対面での接客を主な業務とし、労働集約的な要素の強い「接客サービス業」に焦点を当てました。この分野が活性化しない限り、日本経済全体の活力を取り戻すこともできないという問題意識です。成長分野である観光産業を直接支えるとともに、疲弊する地方経済を再活性化するのも、こうした産業の大きな役割だと考えます。

水留 加えて、接客サービス業は、介護サービスが典型的ですが、生活に欠かせないライフライン的な側面もあります。この分野の量的・質的な充実が図られなければ、社会の安定性が大きく損なわれてしまう。まさに喫緊の課題であり、今取り組むべきテーマとの認識を、委員会では共有しました。

菊地 この分野には、さまざまな課題が山積し、その背景も非常に複雑です。まず、産業構造の特徴として、中小規

模のプレーヤーが非常に多いことが挙げられ、生産性の向上策を一律に図ることは困難です。また、サービスの提供とお客さまによる消費が同時に行われることで、ストックができないという特性があり、サービスの質が現場人材のスキルによるところが大きいことがあります。

経済同友会では、昨今、外国人労働力や「年取の壁」問題など、「量の確保」に主眼を置いた提言をしています。しかし、現場目線で考えると、より本質的には「質の維持・向上」を追求すべきではないかとの結論に至り、委員会ではその点を一つの突破口として、議論を重ねました。

鍵は個人の「スキルの可視化」結果的に人材確保と生産性アップに

菊地 産業全体の現状として、生産性が向上せず賃金が低迷する、そのために人材が流出し、残った人材への過度な負担や人材の質・サービス品質の低下が生じ、さらに生産性が下がるという負の循環が生じてしまっています。

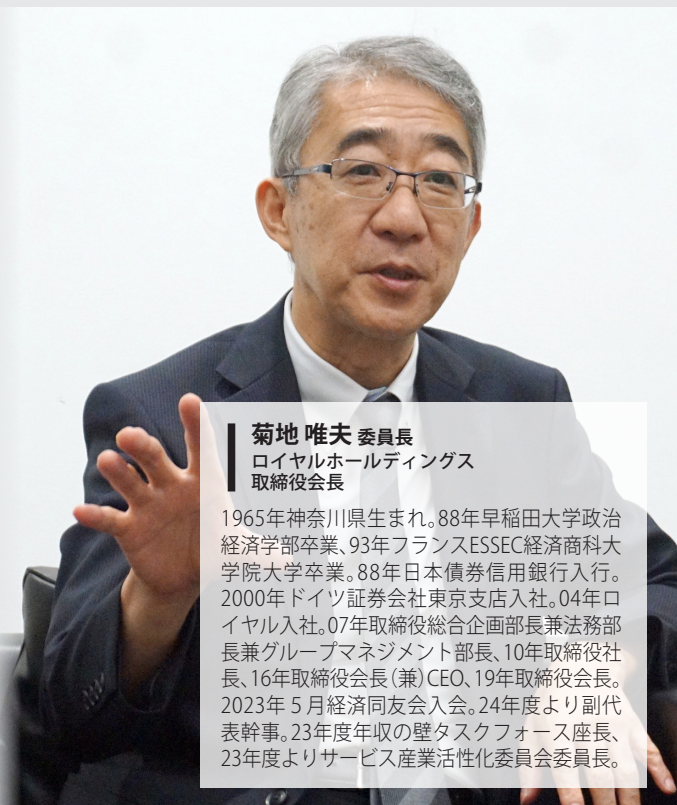
そうした状況の改善のためには負の

循環を逆から回していく必要があると考えました。つまり、まずは質の高いサービスを提供する人材をきちんと評価し、処遇を適正化することで、人材の定着・流入を図り、それを契機にサービスが充実して生産性が上がる、という正の循環への転換を目指したのです。その起点となるのが現場人材をきちんと評価するための「スキルの可視化」です。スキルに応じた処遇の担保ができると、結果的に人材の確保にもつながります。

この産業では40代から50代の人材が介護離職するケースがとて多くなっています。提供と消費の同時性などにより、働きながら介護することが難しいわけです。そうした人材が再び働きたい場合に、ゼロベースではなく、スキルのストックがきちんと裏付けされていれば、復職もしやすくなります。

水留 接客サービス業は、正規・非正規など多様な働き方で構成されており、人材の流動性も高い産業です。

そうした中で、人が集まる魅力的な職場とはどのようなものかということ、やはり自分ができることを正に評価



菊地 唯夫 委員長
ロイヤルホールディングス
取締役会長

1965年神奈川県生まれ。88年早稲田大学政治経済学部卒業、93年フランスESSEC経済商科大学院大学卒業。88年日本債券信用銀行入行。2000年ドイツ証券会社東京支店入社。04年ロイヤル入社。07年取締役総合企画部長兼法務部長兼グループマネジメント部長、10年取締役社長、16年取締役会長(兼)CEO、19年取締役会長。2023年5月経済同友会入会。24年度より副代表幹事。23年度年収の壁タスクフォース座長、23年度よりサービス産業活性化委員会委員長。



水留 浩一 委員長
FOOD & LIFE COMPANIES
取締役特別顧問

1968年神奈川県生まれ。91年東京大学理学部卒業。91年電通入社。2000年ローランド・ベルガー(日本法人)入社、05年代表取締役。09年企業再生支援機構常務取締役。10年日本航空取締役副社長。13年ワールド取締役専務執行役員。22年FOOD&LIFE COMPANIES代表取締役CEO。2006年3月経済同友会入会。23年度よりサービス産業活性化委員会委員長。

してくれる職場、それに見合った報酬が得られる職場ということになります。そうした場に人が集い、さらにスキルを高めようと個人々が努力して、活性化していく。しかし、その前提となるスキルの評価という部分で、評価制度が未整備であったりスキルレベルが評価できない制度であるなど、基盤が不十分な現状があります。

提言では、外部労働市場に通用するスキル評価制度の構築に関するノウハウ・資金面での支援や、既存の国家資格のアップデート・階層化など、基盤を整えるための支援を国に求めています。

接客サービス業向けの 自己研鑽のための枠組み クラフトマン・エグゼンプション

水留 現場の声に触れると、スキルの取得・育成には相応の時間がかかるが、人手不足や労働時間の制約からその時間が取れないとの意見が多く寄せられました。先ほど触れた通り、接客サービス業の現場人材のスキルは可視化されておらず、現場で人から学ばなくて

は身に付かないものが非常に多いこともあり、OJTによるスキル取得が中心でした。

労働法制的ルールが広く、正しく適用されるようになってきた現在、スキルを学びたい熱意ある人材がいても、労働時間の制約により、学ぶことも教えることも難しくなっています。一方で、働きたい、スキルを上げたいと考える人はいます。それは、スポットワーカー(短期・単発の就労者)の2割の方々が正社員であるなどの実態からもうかがえます。

そこで、われわれが考えたのが「クラフトマン・エグゼンプション」と呼ぶ、スキルの取得・育成のための時間確保の枠組みです。自らの意思で、自らに投資する目的で、集中的に自己研鑽できる自由度を設ける。スキルを学ぶ本人の訓練時間は労働時間外とし、スキルを教える指導役が訓練に費やす時間は労働時間の対象として、時間外労働の上限規制を超えて行うことを可能とする、というものです。

菊地 当然、「悪用されるリスクもあるのではないか」と懸念を抱く方もいる

と思います。その予防策として、対象は国の認定を受けたスキル評価制度に基づく資格取得を目的とする訓練のみとする、利用にあたり公的な機関に事前に申請するなど、一定のルール作りも必要と考えています。

現在の一律の労働時間規制では、グローバルな競争力が低下する懸念もあります。スキル向上を考える上では、働き方・学び方への多様なニーズを踏まえて、国の制度のあり方もより柔軟に考えていく必要があるのではないのでしょうか。

介護サービスの安定供給が急務

菊地 提言では、別途介護サービスだけ単体の産業分野として、課題や施策を提示しています。

その背景には、接客サービス業全体で介護離職が多いという現実があります。介護をしなければならなくなると、時間的な制約から「店やチームに迷惑をかけるから」と職を離れてしまう。そのため、介護サービスを安定させることは、間接的にサービス産業全体の人材流出を抑えることにつながるもの

と考えています。

水留 介護サービスは行政の規制が強い産業ということもあり、介護記録など行政に提出する書類の作成に大きな負担が生じています。介護サービスを含め、接客サービス業で働く人材には、「現場（接客）が好き」という人が実に多く、介護の現場で働く人がそのスキルを最大限に活かし、産業の生産性を高める上では、過重な規制を緩和する、事務のDXを推進するなどの負担軽減に取り組み、利用者ケアに充てる時間を増やす必要があると考えました。

変革の起点は現場にあり 各企業で取り組みを

菊地 今回の提言は、現場目線で課題や今求められている対応を検討しました。世界で評価される日本のサービススキルが可視化され、外国人労働者が日本での就労経験を通じてそのスキルを身に付けたことが海外でも評価されるようになれば、外国人労働者を獲得していく上でも有効なツールとなります。スキルの可視化は業界でなければできないことですが、国が後押しすることも重要です。業界団体、国それぞれの役割を議論しながら協力して実現していきたい。

このような取り組みを通じサービス産業を強くすることが、製造業だけに頼らない「プランB」を持った、より強い日本経済につながるとも考えます。

水留 今回提示した課題に対して、各企業がどのようにアクションできるかが非常に重要だと思います。スキルの可視化や、正規・非正規などの働き方ではなくスキルに応じた処遇の適正化は、ぜひ各企業で進めてほしいし、クラフトマン・エグゼンプションについても、その意義についてご理解を得て実現に向けて働き掛けていきたい。

個々の取り組みがあって初めて、サービス産業の足腰は強くなっていくのだと思います。

提言概要（7月10日発表）

サービス産業の持続的な成長に向けて ～個人が輝く産業になるために～

経済同友会では、日本経済が持続的な成長を続けるためには、GDPや雇用の7割強を占めるサービス産業の生産性向上が不可欠であると考え、これまでもさまざまな提言や実践活動を行ってきた。しかし、人口減少、少子高齢化が進展する中、エッセンシャルワークの担い手不足や生産性停滞は深刻さを増しており、サービス産業の中でも対面接客現場を有するサービス産業（以下「接客サービス業」）の活性化は急務である。

接客サービス業（小売・宿泊・飲食サービス、生活関連サービス・娯楽、教育・学習支援、医療・福祉）は日本の雇用の約4割を占め、観光立国に向けた基盤であると同時に地域のインフラ基盤でもあるなど、重要な産業であるにもかかわらず、長期にわたる生産性・賃金の低迷によって、介護サー

ビスを筆頭に供給制約、品質の低下が生じる悪循環に陥っている。

好循環の実現に向けて多岐にわたる取り組みが求められる中、今回、接客サービス業の価値創造の源泉である現場人材の主体的な能力開発と処遇改善の促進を起点として、人材流入、質の高いサービスの維持・向上を通じた生産性・賃金の向上を実現すべく、業界主体のスキル評価制度の構築に対する支援などに関し、以下の通り政府に対し提言を行う。

また、介護サービスは、供給制約が産業全体の労働供給に影響を及ぼすことから、その安定供給は緊急性・重要性が高いとの考えの下、介護固有の制約の解消などについて提言している。

I 多様な人材が活躍できる環境づくり （働き方にかかわらず能力で処遇される環境づくり）

スキルの可視化を起点に、個人のスキル取得の促進とスキルに応じた処遇の実現を図る。

●スキルの可視化（処遇の適正化）

- ・スキル評価制度の構築・運営事例の共有
- ・職業能力検定の構築・運営費用の助成
- ・国家資格のアップデート・階層化

●個人の意欲に応じた早期のスキル取得支援（時間）

- ・クラフトマン・エグゼンプション（仮称）

の導入

- ・検定受験資格の実務経験年数を一律勤務時間数とする
- ・指導付の訓練時間を検定受験資格の実務経験年数に含めることを可能とする

●スキル取得支援（費用）

- ・団体等検定の合格を目指す講座の運営費用の助成
- ・資格取得による賃上げに対する税額控除

II 介護サービスの安定供給

介護業界はそれ自体が接客サービス業であるだけでなく、提供と消費の同時性ゆえに就労における時間的制約が厳しい接客サービス業の労働供給に影響を及ぼしかねない産業である。そのため、介護サービスの維持と安定供給に向けて取り組むべき施策を提言する。

- ・自治体向け申請・報告手続きの簡素化・標準化
- ・テクノロジーの導入・定着促進
- ・人員配置基準の緩和等
- ・外国人の採用・定着支援

詳しくはコチラ

