

サービス企業のイノベーションの実践

諏訪 良武

親会社からの仕事を黙々とこなしてきた「地味で目立たない修理会社」であったオムロンフィールドエンジニアリング社 (OFE) は、社外環境の激変に対応した大改革を3年間で実現し、事業の拡大だけでなく、業界の耳目を集め、ベンチマークの対象になり、多くのアワードを受賞するという成果につながった。本稿では、実際に行われた改革の具体的な事例とその施策の背景となった考え方をできるだけ具体的に、論理的に説明し、さらに、サービスの基本的な定義を考えることがサービスのマネジメントやイノベーションをサービス・サイエンスとしてとらえる基礎になるという考えから、「事前期待」という概念を軸として解析を行う。

キーワード：コールセンター、メンテナンス・サービス、業務改革、サービスの定義、事前期待

1. はじめに

オムロンフィールドエンジニアリング (OFE) は、オムロンの製品である銀行の ATM や両替機、駅の自動改札機や券売機、流通の POS システム、交通管制システムなどの保守サービスを 24 時間 365 日の体制で行っている会社である。いずれも公共性の高い機器であり、トラブル時にはスピーディな保守サービスが要求されるものばかりで、深夜も待たなしの修理が必要な製品も多い。

筆者は、オムロンから OFE に移り、役員として全社的な業務改革を行うこととなり、「親会社の仕事を黙々とこなすだけの目立たない会社」だった OFE を、業界でもトップにあげられるサービス企業に変身させることができた。この課程で遭遇したさまざまな事例や考察から、サービスというものの本質を考えると改革とサービスサイエンスの実施につながるということに気付いた。この実践の課程と考え方について述べてみたい。

2. サービスの改革は、人の改革である

OFE は 2,000 名の社員、うち 1,500 名がカスタマーエンジニア (CE)、全国に 150 カ所のサービス拠点をもっている。話の発端は当時の社長からの「改革に手を貸してほしい」という協力要請であった。30 歳ごろからいろいろな社内全般の組織や業務の改革プロジェクトを担当していたところを見込まれたと思う。部品表のコンピュータ管理、製品開発期間の半減、組み

すわ よしたけ
ワクコンサルティング(株)
〒 252-0804 藤沢市湘南台 6-33-16

込みソフトウェア開発環境の整備、新しい生産管理システムの立上げ、新規事業であるエンジニアリングワークステーションの立上げなどを担当してきた。しかし、打診されたのはこれまでに経験のない、純粋なサービス改革のプロジェクトだった。

直感的に、サービス改革は人の改革が必要であり、とても難しいテーマだと思った。全国 150 カ所に分散している CE のスキルとモチベーションを高めるのは、並大抵の努力ではかなわない。しかし断ることはできなかった。

3. 現場の問題や状況の見える化の徹底

97 年に OFE に着任した。担当組織の一つにコールセンターがあったが、元気がなく、いい状況ではなかった。そこでメンバーを会社の保養所に集め、1泊2日で問題分析を行った。

結果的にわかったのは、メンバーは「ラインから外された」とか、「お客様から叱られる組織に移ってき

1. 社内でコールセンターの存在価値がラインに認識されていない。 ・コールセンターの業務内容のアピールが足りない。 [8/15]	10. 現場でお客様の不評を扱う問題が起っている。 [11/18]
2. コールセンターの技術対応力が低い。 [3/13]	5. コールセンターの体制が整備できてない。 [9/20]
3. コールセンターに合った教育カリキュラムがない。 [5/8]	6. コールセンターのインストラクタの人数が少なすぎる。 [2/2]
4. CATS のコールセンターには現場経験のあるインストラクタがない。 [3/3]	7. パートや派遣社員の定着率が低い。 [4/8]
8. コールセンター、コントローラ、サポートセンターの役割分担があいまいである。 [9/15]	11. 何度督促してもラインからお客様に訪問時刻を回答してもらえないことがある。 [7/10]
9. コールセンターのミッションがしっかり定義できてない。 [5/8]	12. 約束の時間に行けない時に、事前にお客様に連絡するという当り前のマナーが身に付いてない人がいる。 [6/9]
14. お客様が機械の基本的な使い方をご存知ない。 ・お客様用の分かりやすい操作のテキストがない。 ・お客様向けの教育が用意できてない。 [6/10]	13. フリーダイヤルにつながりにくくお客様の不満の種になっている。 [6/11]
15. コールセンターとラインのコミュニケーションがよくない。 [10/21]	
16. OFE には決められたことをしっかりと守り通すことが苦手な風土がある。 [4/8]	

図 1 コールセンターの顧客満足度が向上しない原因

た」と思い込んでいることが大きなストレスになっているようだった。また、「ラインからコールセンタが全然信頼されていない」ことも大きなストレスの原因だった。この合宿でメンバーたちの苦勞が痛いほど分かった半面、もう少しプロ意識を持ってもらわないと困るというのが実感だった。結局、合宿でメンバーのガス抜きができたというのが成果であった。

出てきた問題点を整理して、できるところから一気に改善に取り組むことにし、コールセンタの内装をきれいにし、机やパソコンを全部新品に取り替えて、会社がコールセンタにいかにか期待しているかを知ってもらうことから改革のスタートを切った。

4. 問題の全体像を把握する

業務改革や企業改革の実現には、組織が抱えている問題の全体像を把握することが大切である。部分的にしか見えていないと、効果が薄かったり、モグラ叩き策になったりする。

OFEのプロジェクトでは、コールセンタからスタートして、保守サービスのライン部門（都会と地方）、情報システム部門、ロジステック部門、リペアセンタ部門、研究開発部門などの問題分析の合宿セッションを実施して、OFE全社から1,000個以上の問題点を抽出した。この問題分析では、「経営、マネジメントに関する問題指摘は大歓迎」というルールを作ってセッションを実施したところ、問題の50%強が経営やマネジメントの問題だった。ここで、本質的な問題の全体像を把握することができ、価値ある改革プランを作るためのベースができた。

5. カオス状況で改革を一気に実施

そこで、複数の抜本的な改革を同時に進めることにした。まず、業務改革プロジェクトで、保守サービスの仕事のやり方を根本的に変えて、徹底的な集中マネジメントを目指した。また、CEの現地到着に合わせて、主要地域では1時間以内に現場に修理用機材が届けられるように、ロジスティック改革のプロジェクトも同時に進めることにした。

全社改革をするとき、それぞれの拠点長は自拠点を一生懸命改善してきたという自負があり、どうしてもトップダウンの改革の取り組みに抵抗が生まれる。これを避けるために、主要な約30拠点の拠点長を一気にローテーションした。

そのほか、CEがITスキルを一気に獲得するため

の施策として、ITインフラ保守サービス事業を立ち上げた。また、サービス事業の生産性を上げていくためには、サービスに合った人事評価制度が必要であり、成果主義を加味した能力主義の評価制度に変更した。

どの改革をとっても大変なテーマで、同時に進めると何も成果を出せないという意見もあった。しかし、全社改革は、カオス状況の中で実施するほうが、効果的に進められるとの信念の基に、同時並行で一気に改革を進めた。

6. お客様のニーズを徹底的に調査する

サービス改革は難しいとの認識のもとに、基本に忠実に取り組むことにした。業務改革プロジェクトでは、最初にお客様のニーズを徹底的に調査した。受付がきちんとできているか、現場のCEのスキルはどうか、進捗管理・スケジュール管理ができているか、そのスピードは速いかなどである。

社内では、コールセンタの評判が良くないとか、若いCEはスキルが低くお客様にご迷惑をかけているというのが通説だった。経営層で議論しても、最大の問題点は若いCEのスキルが低いことだというのが通り相場になっていた。

ところが実際に第三者のコンサルティング会社に調査してもらった結果では、図2のようにコール受付やCEのスキルに関しては、不満という声はほとんどなく、逆に、他社のCEと比較してすこぶる高い評価をもらっていることが判明した。

一方、全然問題視していなかった「進捗管理」が大きなクレームになっていた。スピードに関して「遅い」とか「約束の時間に来ない」といった不満がかなり出ていて、現場よりはマネジメントに関する問題が多いということが分かった。

- ・「スピード」と「進捗管理」を重視し、お客様への情報提供を充実する。
- ・マーケットは、OFEに「保守会社」から「保守サービス会社」への転換を求めている。

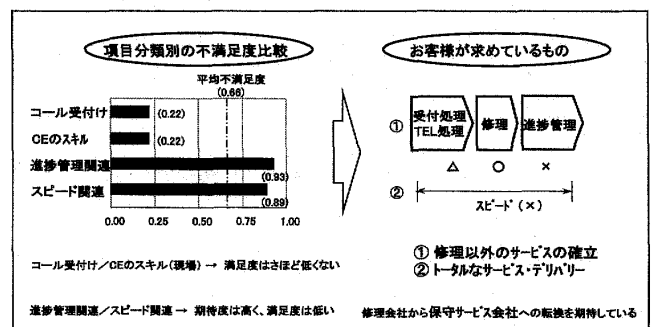


図2 業務改革プロジェクトの狙い

お客様が求めておられるのは、受付処理から修理、進捗管理、スピードという4つの項目の全体なのに、「修理する」ところだけに注力して仕事をしてきたわけである。これからは修理以外の周辺サービスにも力を入れ、修理会社から保守サービス会社へ転換しなければ、お客様の満足は得られないということがはっきりした。

7. 本当の強みを発見する

競争マーケットで事業を成功させるためには「強み」が必要である。着任した頃に、部長連中に「当社の強みは何だ」と質問すると、「150拠点の全国サービス拠点網です」と多くの部長が言っていた。しかし、大手の保守サービス会社は250カ所や350カ所の拠点を持っていて、これは違うなと思った。

いろいろと議論し、観察していると、誰も指摘してくれなかった現地到着スピードがOFEの最大の強みだと確信した。みんな怪訝な顔をした。故障の連絡が入って60分以内や90分以内に現地に行くことになっているが、時間を守れないこともあり、お客様から「もっと早く来てほしい」と日々言われているため、スピードが強みだとは考えたこともなかったのだった。ところが当時は、パソコンの現地修理を2日や3日待ってもらうのは当り前のサービスレベルだったので、60分や90分で現地に到着するのは、驚異的なスピードだった。この強みを見つけたおかげで、改革に自信が持てるようになった。

改革のめどがついた後、このスピードを生かしてオムロン以外の製品の第三者保守サービスの仕事をどんどん膨らませていくことができた。

8. ベンチマーキングで知識を補う

次に、現状の仕事の進め方がどうなっているのかをていねいに分析した。図3の仕事の流れを見てもらうとわかる通り、当時はさまざまな業務がさまざまな部署で処理されていて責任がはっきりしていなかった。受付の評判が悪いと分かっても、どこの部署を直せばいいのかわからないという状況になっていた。

この改革のために米国の進んだ保守サービス会社の事例を勉強して、業務を整流化した。受付はコールセンターだけでやるなど、それぞれの役割を定義して業務の流れをシンプルにすることに向かっていろいろな施策を実行していくことになった。

地方拠点に行ってみると、最も能力の高い拠点リー

- ・「拠点別コール対応」をやめ、コールセンターを中心とした「機能別コール対応」へ転換する。
- ・関連部門のネットワークコラボレーションを実現する。

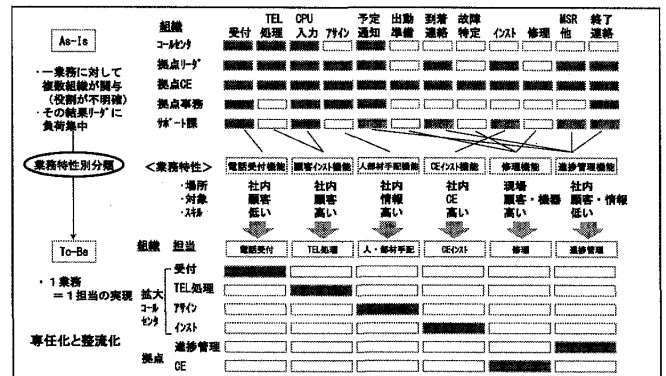


図3 現状分析とあるべき姿

ダに多くの仕事が集まっていた。難しいトラブルシューティングを判断したり、現場で困っているCEにアドバイスしたり、大切なお客様からの電話に対応したり、目の回るような忙しさである。判断業務をとともう難しい仕事がすべて拠点リーダに集中しており、拠点リーダは八面六臂の活躍なのだが、冷静に観察していると、拠点リーダが仕事の流れのボトルネックになっており、仕事が滞っていることが分かった。

この問題点を解決するために、「業務の専任化と整流化」を基本方針にして、業務改革を実施することにした。このプランは経営会議で「こんなことを実行したら現場は大混乱する」と全員から大反対を受けた。150もの拠点現場の責任者全員に反対されたのでは、実行は不可能である。そこで、都会型拠点1カ所と地方型拠点1カ所で実験してみることに修正した。結果的に、この方式は極めて効率的な業務プロセスであることが実証された。

9. マトリックス型のマネジメントによる生産性向上

一般に保守会社には担当エリアがあり、渋谷なら渋谷地区にある拠点が地区全体の保守サービスの責任を持っている。これは責任が分かりやすく、マネジメントもやりやすいという利点がある。しかし渋谷地区では今日はトラブルが多くて全員出払っているのに、隣の新宿地区では何人かのCEが待機しているというようなことが、日常茶飯事で起こる。

そこで、図4のように設置工事や定期点検といったスケジュールできる仕事は拠点長のマネジメントのもとに動き、残りの人員に関しては、コールセンターのマネージャがマネジメントを行って、エリアを超えた仕

- ・クレームのような突発的に発生する業務と、定期保守や設置工事のように計画的に処理される業務を分離してマネジメントする。
- ・コールセンタと各拠点のマトリクス型のマネジメントを実現する。

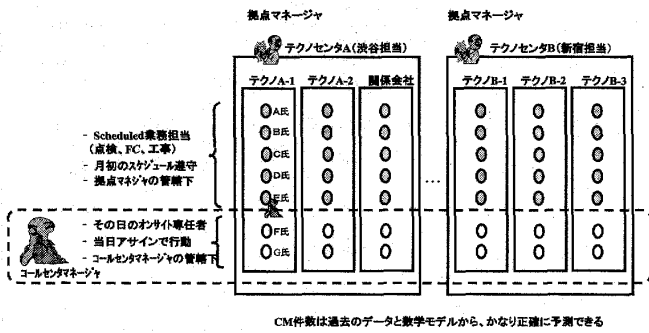


図4 サービス別マネジメント

- ・サービスはモノのようにお客様に見せたり、試しに使うのが難しい。
- ・サービスは形がないため、使ってもらう前にお客様にサービスのよさを訴求するのが難しい。
- ・生産と消費が同時なので、やり直しができない。モノのように取り替えることも難しい。
- ・生産と消費が同時なので、サービスは提供する時間と場所が重要な要素になる。
- ・サービスはハードウェア製品と比較すると、お客様毎にご要求が異なることが多い。
- ・お客様がサービスに参加されるケースが多いため、お客様の役割を考えるべきである。

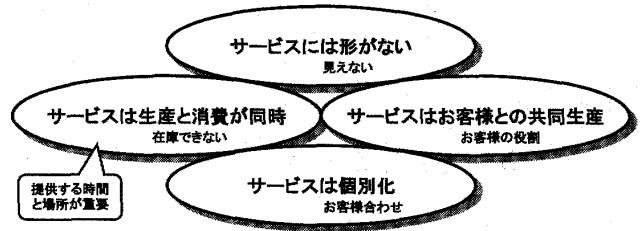


図5 サービスの特徴

事ができるようなマトリクス・マネジメントを採用した。渋谷でトラブルが多いときには、コールセンタのマネージャが新宿のCEを渋谷に出動させるという運用を企画した。

これは実行が非常に難しいマネジメントであって、「CEは、自分の成績をつける上司ではないコールセンタのマネージャから指示に従うわけではないだろう」「地理的感覚、お客様の特性をどうやってコールセンタが把握するんだ」という意見もあった。

しかしやってみると、まったく問題なくスムーズな運用が定着した。今や、この方式は、大手の保守サービス会社の主流のマネジメントスタイルになっている。

10. サービスの本質の議論が求められる問題

サービスには形がないため、お客様にサービス商品のよさを訴求することが難しいという課題がある。これが、サービス商品の営業活動を難しいものになっている(図5)。

これを解決するために、サービス先進企業では、サービスのよさを類推してもらえるように、ビジュアルなサービスデリバリシステムを構築するなどの工夫がなされている。保守サービス会社がコールセンタにお金をかけて、素晴らしい環境を整えるのは、この事例の一つである。

また、サービスは生産と消費が同時になるため、サービスを量産して在庫しておくことができない。お客様も将来のためにサービスを買って置くことができない。「サービスは生産と消費が同時」ということが均一で高いサービス品質を安定して提供することの難しさにつながっている。また、この同時性があるため、お客

様にサービスを提供する場所と時間がきわめて重要になり、「全国どこでも、24時間365日」がお客様に大いに喜んでいただける魅力となるわけである。

また、サービスはお客様ごとに個別のご要求に応えなければならない。例えば、保守サービスは、故障原因によってサービス内容を適合しなければならない。

さらに、サービスは、お客様と共同生産することが多いことが、製品との大きな違いである。このため、お客様に担っていただく役割をしっかりと考え、決めておくことが大切である。そして、お客様に正しい知識を持ってもらい、確実に役割をこなしてもらうと、提供するサービスの品質はきわめて高いものになり、お客様の満足度も大いに向上する。

またこのプロジェクトで、顧客満足についても議論する機会が多くなり、この議論の中で重要な発見ができた。

ほとんどの企業は、図6の左の「人によるCS向上」を頑張っている。これはもちろん大切なのだが、図6の右の仕組みによるCSの向上がとても大切なことを発見したのである。24時間365日のサービス、いつでも一発でつながるコールセンタ、Webによる進捗公開、動くマニュアルによるお客様のサポート、緊急ロジスティックスの実現など、これらはすべて仕組みである。こういう「仕組みによるCS向上」に力を入れることが大切である。

仕組みによるCSは、その仕組みがあるかどうかのイチゼロなので、お客様から極めて分かりやすいのが特徴である。つまり、ビジネスにダイレクトによい影響を与えてくれる。

人によるCS向上は、ややもするとヒューマンリスクの削減が中心となり、積極的なCS向上にはつなが

・人によるCSはアナログの差、仕組みによるCSはデジタルの差がつく。

・エスカレーション型コールセンタの業務プロセスを開発した。

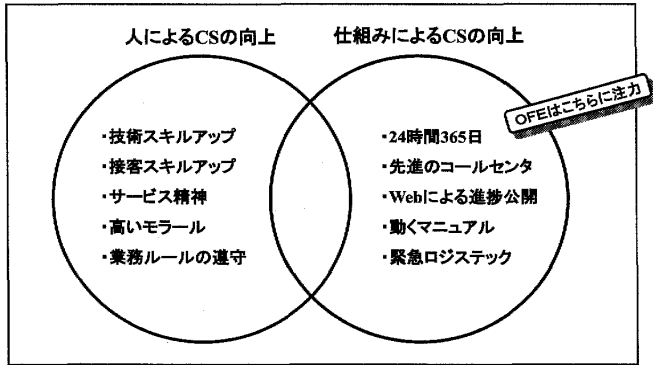


図6 サービス事業はCSが命

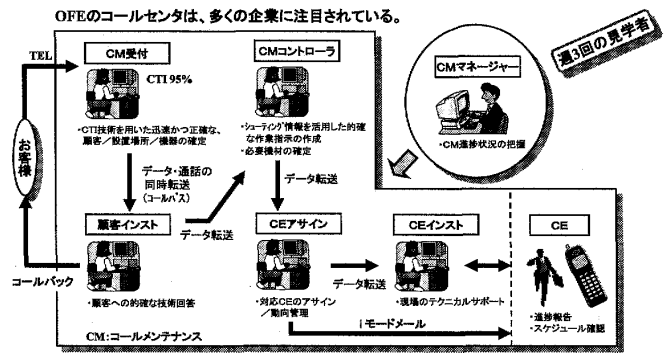


図7 コールセンタの概要

りにくい面がある。人によるCS向上は永続的なテーマとして、続けなければならないが、これは一流企業では当たり前の取り組みであり、競争の差別化要素にはならなくなってきたといってもいいと思う。人によるCS向上は負けないための努力であり、仕組みによるCSの向上は勝つための努力だといえるだろう。

ハードウェアの品質は今でも重要である。もし、品質クレームを出すと、会社の存続を危うくすることにつながってしまう。人によるCSは、このハードウェアの品質と似ている。

11. 先進的なコールセンタの構築

お客様から電話があると、専任の受付担当が電話を取って受付業務を行う。このとき、発信通知オンで電話されたお客様の場合は Computer Telephony Integration (CTI) 機能を使ってお客様の名前や最近のトラブル状況がディスプレイに表示された状態で電話をとることができるようになっている。何も工夫しないと CTI 機能が有効に使えるのは 30% がいいところだというのが、OFE のコールセンタの電話番号に「186」を付けてもらい、その電話を発信通知オンにもらうようお客様にお願いを続け、90% 強ぐらいのヒット率になった。これは、お客様とのコラボレーションの成功例である。

そして、技術相談が必要な場合には、顧客インスト（テクニカルサポート係）に回す。このときにも CTI 機能を使って、電話と受付画面を同時に顧客インストに転送する。これにより、お客様に電話のたらい回しの印象を持たれないようにしていた。ここで、単純に機器の電源が抜けていたなど、顧客インストの電話対応でトラブル処理が終わってしまうこともある。コ

ールセンタを作り、要員をトレーニングし、事例データベースが充実してきたために、TEL 処理（電話による技術相談で解決）の比率が大きく伸びて、保守サービスの効率化に大いに貢献することができた。

12. 企業イノベーションでは、経営のリーダーシップの発揮が必須である

目に見えなくて、分かりにくいサービス改革では、経営のリーダーシップが重要だと感じていた。私は、問題分析のセッションリーダーをすべて自分でやった。プロジェクト責任者は、現場の生の声を直接聴くことが大切だと思う。また、役員が現場の意見を直接に聴いてくれ、フリップチャートに記述して、翌週から実際に改善が始まったことを実感すると大きな成果につながる。

一部の拠点で大きな成果を出して、それを横展開するのが、サービス改革の定石である。当時全国で1番状況のよくない北関東テクノセンタに乗り込んでいったときは、改革のシンボルマークと「No.1センタになる」とのロゴの入った A0 のパネルを自分で抱えていった。すぐに、その拠点の問題分析を実施して、いっしょに改革に取り組んだ。この拠点は、短期間で劇的な成果を出し、全国の拠点長が見学に来るようになった。見学者の多くが「北関東ができたんだからうちもできる」と思ったようである。

13. 成果を上げた保守サービス改革

成果として、まず電話の応答率は、すべての時間帯で 95% 以上を実現した。さらにコール 11 秒以内の応答を 90% という目標を掲げて改善をすすめた。これにより、電話がかかりにくいという苦情はほとんどぜ

口になった。

電話だけでクレームを解決する TEL 処理率は、コールセンタができる以前は 10% 前後だったが、改善後は金融で 30%、流通で 60% にまで向上している。この二つだけで年間 67,000 件の出動が抑制されており、金額的には約 10 億円に相当すると思う。

そして、督促苦情は 95% 削減できた。リアルタイムで情報管理しながら、どういうときに督促苦情をもらっているかがデータで解析できるようになったためである。

また、コールセンタのモラルは極めて高くなり、「われわれが全社をコントロールしているのだ」とのプライドを持つに至った。

14. サービスイノベーションから学んだこと

「現場を知る」ことの重要性は言わずもがなだが、経営の一翼を担う人間が現場の実態を知ると、すぐに改善できることがいくらかもあることを再発見した。現場の問題分析を経営が自らセッションリーダをかってでもやり続けるのは、価値あることである。

「サービスとは何ぞや」とか「CS とは何ぞや」をしっかりと理解すると、努力すべき方向が定まってくる。われわれメーカーで育ててきた人間は、どうしても製品中心のプロダクトアウト型の事業の発想になってしまう。しかし、サービスを中心とした事業展開は、お客様中心の事業展開でなければ、発展はありえない。このことを肝に銘じて、サービスの充実と CS の向上を追求していくべきだと思う。

「社内に蓄積された情報をお客様と共有する」ことが新しい付加価値を生み出してくれる。これは新しい発見である。お客様に価値ある情報を提供することは、競合企業に塩を贈ることに通じる可能性はあるが、自信を持って情報をお客様に公開し、喜んでいただく方向がサービスビジネスの「見える化」であり、王道であると思う。

若い頃に開発の改革プロジェクトのメンバーとして仕事をしたときに発見したことだが、今回もカオス状況の中で改革することが有効であることを再確認することができた。当然、強力なリーダシップが前提の話だが、一気に改革することの大切さを学ぶことができた。

15. サービスサイエンスにつながるサービス改革

「サービスサイエンス」とは何の縁もなかった私は、2006 年 2 月に情報処理学会主催「ソフトウェアジャパン 2006」のサービスサイエンスシンポジウムで講演する機会をいただき、サービスサイエンスを知ることとなった。

私がオムロンフィールエンジニアリングの仲間とがむしゃらに進めてきた保守サービスの改革をあらためて整理してみると、論理にかなった取り組みが多いことに気がついた。サービス改革の他社事例の本を読むと、おもしろいと思うが、自社のサービスに応用することは、ほとんどできないものである。ところが、そのサービスを分類・分解・モデル化すると、応用の仕方が見えてくる。私は、これこそがサービスサイエンスの価値ではないかと思うようになった。ここでは、「サービスの定義」とお客様の「事前期待」について解説してみたい。

これまでに多くの人々がサービスを定義してきた。しかし、誰もがなるほどと思える定義はなかったといえるだろう。経済学では「財貨とサービス」を単純に区別して議論されてきた。しかし、サービスの形態が多様化し、この単純な定義では納得できる議論ができなくなっている。このような背景のもと、納得できる「サービスの定義」がサービスサイエンスの大きな課題の一つになっている。2007 年 1 月の「ソフトウェアジャパン 2007」でのサービスサイエンスをテーマにした講演とパネルディスカッションでは、その両方に参加させてもらった。このパネルディスカッションで東京大学名誉教授の吉田民人先生がサービスの定

人や構造物が発揮する機能で、ユーザーの事前期待に適合するものを「サービス」という。

注記・人はサービススタッフやサービス組織を意味する。

・構造物とは製品(自動車)、設備(コインランドリー)、システム、仕組みを意味する。

・ユーザーが期待していない機能の発揮は、迷惑行為や無意味行為となりサービスではない。

*このサービスの定義を使うと、製品や設備に内包されているサービスとヒューマンサービスを同じ土俵で議論できる。

図 8 サービスの定義

義に言及されて、「サービスの本質は機能であるが、すべての機能ではなくユーザーの期待に応えるものでなければならない」と言われたが、この発言を私なりにまとめたのが、図8のサービスの定義である。

この定義の人とは、サービススタッフやサービス担当組織を意味し、構造物とは製品や設備、システム、仕組みを意味する。人や構造物が機能を発揮しても、それがユーザーの事前期待に適合しなければ、余計なお世話だったり、迷惑行為だったり、無意味行為となり、サービスとは見なされない。したがって、サービスか、余計なお世話かを決めるのは、事前期待であるということになる。つまり、ユーザーの事前期待を把握しないとサービスは提供できないことになり、サービス業にとってもっとも重要なものはユーザーの事前期待ということになる。

また、この定義にしたがうと、自動車のシートアジャスト機能のような「製品や設備に内包されているサービス」と、鉄道輸送サービスのような「人と設備が提供するサービス」と、マッサージサービスのような「ヒューマンサービス」を同じ土俵で議論することができる。私の周りの人々とは、この定義で議論していて、いまのところ違和感はない。専門家の方々とも議論を深めているが大きな異論は出てきていない。

サービスにとってもっとも大切なユーザーの事前期待は、図9のように「事前期待の内容」と「事前期待の持ち方」、「事前期待の持ち主」の3つの要素に分解できる。「事前期待の内容」はサービスメニューとサービス品質とサービス価格から構成されている。サービスメニューは、空腹なので食事したいとか、タクシーで目的地まで運んでほしいとか、法律の相談に乗ってほしいとかである。サービス品質は、正確性、迅速

性、柔軟性、共感性、安心感、好印象からなる。

2つ目の「事前期待の持ち方」が、サービスで満足できるかどうかを決定づける。例えば、「ホテルの寝具は清潔であってほしい」というのは、すべてのユーザーの共通的な事前期待である。ところが、「私は、厚手の蕎麦殻の枕でないと寝にくい」というのは、個別的な事前期待である。高級ホテルで「もう少し厚手の枕が欲しい」とフロントに一度電話すると、次回からは何も要求していないのに、ベッドには厚手の枕がセットされていて感動したという話はよく聞く。共通的な事前期待と個別的な事前期待は、ころころ変化しないので、マニュアルに整理したり、顧客リストに登録しておけば、しっかりとマネジメントすることができる。

次の「状況で変化する事前期待」は、例えばいつもワインを注文する馴染みのレストランで、今年初めて気温が30度を超えた日にマスターが「今日は生ビールをいかがですか」と訊いてくれると、それが期待とぴったりだと感動する。これは、マスターがいまの瞬間のユーザーの事前期待を察知してくれたことに感動しているのである。単純にマニュアルにすることはできない対応であるだけにお客様の感動は大きなものになる。

さらに、まったく期待していなかったサービスを受けたときに感動したことが誰にもあると思う。ある日、銀座4丁目辺りの書店で、探していた作家のハードカバーの新刊小説を2冊見つけて、レジに持っていった。すると、書店の奥様と思われる割烹着の婦人から「こちらの方は文庫本も出ていますが、いかがなさいですか」と聞かれて驚いたことがある。「文庫本で」とお願いすると、すぐに文庫本の棚に行き、待たすことなくレジをしてくれた。私は、この行為に大いに感動した。売上げが下がるのに文庫本を薦める行為、文庫本が出ていることを知っている知識、文庫本の棚から迷うことなく、すぐに目的の本を取ってくることができるプロ対応、これらに感動したのだと思う。このような対応が「潜在的な事前期待」に応えるということである。このような経験はめったにないため、大きな感動につながる。このようなサービスができるのは、プロ意識に徹しているからであったり、お客様をとことん大切にしているからなのだろう。

3つ目が「事前期待の持ち主」である。これは、「ユーザーの属性」と「ユーザーのサービスへの関わり方」に分解できる。例えば、ユーザーがお金持ちか、

・事前期待は「事前期待の対象」、「事前期待の持ち方」、「事前期待の持ち主」から成り立っている。

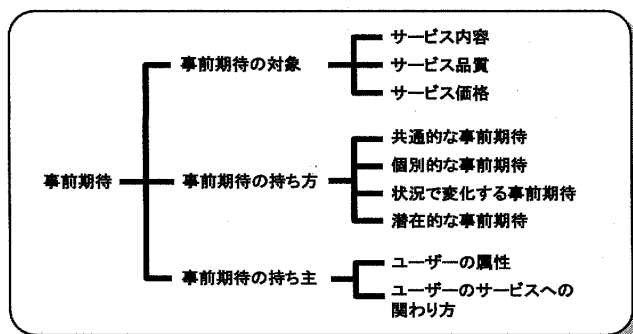


図9 事前期待を分解する

・どの事前期待に適合するかでサービスの評価が決まる。

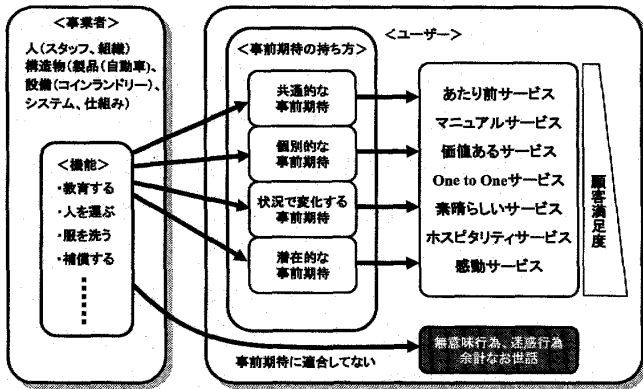


図 10 さまざまなサービスと事前期待の持ち方

お金に困っているかで、サービスに対する事前期待は変化する。関西人なのか、関東人なのかで事前期待の傾向が変わることもある。東京の人間が大阪で営業をすると、お客様との値引き交渉で苦勞する。また、名古屋で営業すると、地元意識が強く東京の人間はなかなか身内扱いしてもらえないで苦勞する。これらはユーザーの属性である。

「ユーザーのサービスへの関わり方」は、「自分でできることなのだが忙しいのでサービスを受ける」場合と、「自分では絶対できないことをやってもらう」場合ではサービスへの事前期待は異なることが多い。一般的には、自分でできることを頼む場合は、評価が厳しくなる。また、対価を払ってサービスを受ける場合と好意でサービスを受ける場合も、サービスへの事前期待は異なってくる。当然、対価を支払う場合は、事前期待が膨らみ、好意のサービスの場合は、それほど大きな期待を持たないのが一般的であろう。

これまでの話を絵にすると図 10 のようになる。サービス事業者のスタッフや設備などいろいろな機能を発揮し、その機能が「共通的な事前期待」に適合すると「あたり前サービス」だったり「マニュアルサー

ビス」だったり「価値あるサービス」と評価される。例えば、乗り慣れている電車で最寄り駅から学校の最寄り駅まで乗った場合は、あたり前サービスとなるだろう。

「個別的な事前期待」に適合すると、「価値あるサービス」だったり「ワン・トゥ・ワンサービス」だったり「素晴らしいサービス」と評価される。例えば、旅館の部屋に着いて浴衣に着替える際に、身長に合わせた浴衣が置いてあると、「さすがによい旅館だ」と思うだろう。

「状況で変化する事前期待」に適合すると、「素晴らしいサービス」だったり、「ホスピタリティサービス」だったり、「感動サービス」と評価される。先に述べた、暑い日に勧められたビールはその例である。

「潜在的な事前期待」に適合すると、「ホスピタリティサービス」だったり、「感動サービス」と評価される。例えば、書店での体験はその典型といえる。

そして、どの事前期待にも適合しないと「無意味行為」だったり「迷惑行為」だったり「余計なお世話」と評価することになるだろう。この先は、拙著『顧客はサービスを買っている』[1]をお読みいただきたい。

サービスは、目に見えなくて、複雑で、雲をつかむようなものだと思っていた時期もあったが、分類・分解・モデル化すると、論理的にサービスを改善し、価値あるサービスを開発できることが分かった。現在コンサルタントとして、サービス最前線のお客様とサービス改革に取り組んでいる。しばらくは、サービスサイエンスを大いに楽しみ、深めていきたいと思っている。

参考文献

- [1] 諏訪良武，北城格太郎監修，『顧客はサービスを買っている～顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント～』，ダイヤモンド社，(2009)。