

サービス業における戦略的重要情報

廣田俊郎

I 序

現代経済社会における社会変化潮流の中の1つにサービス化という動きがある。それは、製造業とサービス業の比率について、後者の持つ比重がますます高まってくるという動きのことである。ここで、製造業とは化学工業、自動車工業、電気機器などの製品を作り出す業種のグループのことであり、サービス業とは、商業、金融、保険、不動産、運輸、通信、電力、ガス、その他サービスなど、サービスを提供する業種のグループのことである。製造業は、本来、人々が暮らしを過ごしていくのに必要な様々の物財を生産する役割を担っている。ただし、それらの物財が利用可能となるまでには、流通、運輸、商業、金融、保険など様々なサービス業の働きが必要である。さらに、物財利用を可能にするサービス業以外にも、電力・ガス、通信など社会的なインフラを提供するサービス業の働きも必要である。今日、サービス業の比重が高まるというサービス化というトレンドが観察されているが、このことは「物」不足の経済から「物」過剰の経済への転換にともなって生じてくる傾向であるとも解釈できる。「物」過剰であるがゆえに、物財を生産する製造業にもまして、「物」に対する消費者の購買意識を高め、スピーディに消費者に届けるというサービス業の重要度がより高いものとなってきているのである。エレクトロニック・コマースの隆盛は、そのようなサービス業の比重が高まるという動きと、情報化という動きとが連動したものといえる。

本論は、このように現代経済社会における重要性をますます増しつつあるサービス業に着目し、そこでの戦略的重要情報とは何であるのかを明らかにしようとするものである。その際、サービス業とは、サービス対象に対してサービス行為という働きかけを行うことによって、何らかの変化を与えるものであると考えることにする。そのうえで、働きかけを行う対象とサービス行為の種類に着目してサービス業の類型化を行っていく。また、本論においては、サービス行為をより価値のあるものにするアプローチにはどのようなものがあるのかも検討していく。なお、サービス業においては、製造業のように大工場で製品を大量生産し、それを全国的に流通させていくことができない。つまり、数多くのサービス拠点を用意し、自社が提供するサービスを顧客のいるところで実現させていかなければならない。このような特質をもったサ

サービス業における重要サービス能力とは何であるのかも本論で明らかにしていきたい。また、サービス業において、サービス行為を効果的に遂行するための基本的ノウハウ・技術があると考え、それが何であるのかについても掘り下げていきたい。さらに、サービス業の特質を総点検し、そのような特質を持ったサービス業におけるサービス・マネジメントの特徴についても論じたい。そして最後に、サービス・クオリティの評価基準には、物的要素、信頼性、反応性、確実性、共感性というものがあることを明らかにしたい。

II サービス業の類型と効果的サービスのためのアプローチ

サービス業については、人間をベースにサービス提供を行うものと、設備をベースにサービス提供を行うもの、顧客が来店するものと会社の方が出向くもの、個人対象サービスと事業者対象サービス、物的要素を多く用いるものと情報的要素を多く用いるもの、ハードを多く用いるものとソフトを多く用いるもの、などの区分を考えることができる。これらの区分は、サービス提供方法についてのものであるが、提供サービス内容に着目し、そのサービスが「何に対して」「どのような働きかけを行うものか」という観点からサービス類型を区分することもできる。そのようなサービス類型区分結果を示したものが表1である。ここでは、①人の身体に向けられた有形のサービス行為、②人の心・精神・頭脳に向けて行われる無形のメンタルなサービス行為、③人の物理的所有物に対して行われる有形のサービス行為、④人の無形の財産に向けて行われる無形の情報サービス行為、という4類型に区分されている。

このようなサービス類型区分に見られるように、サービス業とは、対象とする人やその所有物に対して有形または無形のサービス行為を行うことによって、対象とする人またはその所有物の状態を変えようとするものである。たとえばガソリンスタンドは、客の車のガソリン・タ

表1 サービスの類型

サービス行為	サービスの直接の受け手	
	人	所有物
有形の行為	①人の身体に向けられるサービス・プロセス 旅客輸送、ヘルス・ケア、宿泊、ビューティ・サロン、ボディ・セラピー、フィットネス・センター、レストラン／バー、理容、葬祭サービス	③物理的な所有物に向けられるサービス・プロセス 貨物輸送、修理・保全、倉庫／保管、建物・施設管理サービス、小売流通、クリーニング、給油、庭の手入れ／芝の手入れ、廃棄／リサイクル
無形の行為	②人の心・精神・頭脳に向けてメンタルな刺激を与えるサービス・プロセス 広告／PR、芸術や娯楽、放送・有線放送、経営コンサルティング、教育、情報サービス、コンサート、サイコセラピー、宗教、電話相談	④人の無形の財産に向けられる情報サービス・プロセス 会計、銀行、データ処理、データ変換、保険、法務サービス、プログラミング、調査、債券投資、ソフトウェア・コンサルティング

出所：クリストファー・ラブロック＋ローレン・ライト「サービス・マーケティング原理」白桃書房、2002年、p.40の図をふまえて一部修正。

ングを満タンにするという変化をもたらすものである。またテレビ放送局は、カメラ、通信・放送設備などを用いて作成した番組の放送を行い、視聴者の心を豊かにしようとするものである。ただし、このようなサービス行為の提供にあたっては、物的要素、人的要素、社会的要素（顧客と従業員との間の関係性など）など多様なものを複合的に組み合わせていく必要がある。

ところで、このように多様なものを複合的に組み合わせてサービス提供を行うためのアプローチには3つのタイプがある。第1のアプローチは、サービスの工業化アプローチと呼ばれるものである¹⁾。そのアプローチの特色は、マクドナルドなどの外食チェーンに見られるように、サービス・プロセスをできるだけ標準化し、セルフ・サービスも取り入れ、コストダウンをして、チェーン店の展開も行っていこうとするものである。今まで生産性が低かったサービス部門にも、製造業のような生産性向上のためのノウハウを取り入れていこうとするアプローチである。第2のアプローチは、サービス・プロフィット・チェーン・モデルと呼ばれるものであり²⁾、人的共感連鎖アプローチとも呼ぶことができるものである。それは、従業員がハッピーに働くことができるならば、それが笑顔となって現われ、それが相手に伝わって顧客をハッピーにすることになる。そして顧客がハッピーな思いをいだけば、後でリピータになる可能性が高まる。そうすると、その会社の収益、売上げが上がり、利益も上がるというものである。このアプローチでは、心理的なサービス・メディアをリッチなものにして、それを顧客にエンジョイしてもらうという方法が多く用いられている。ディズニーランドで採用されているのは、このタイプのアプローチである。さらに第3のアプローチは知識集約型サービス・アプローチである³⁾。それは、提供サービス内容が様々な知識のパッケージされたものとなっているようなもので、経営コンサルティング会社、弁護士事務所あるいは投資相談業などが採用しているアプローチである。このアプローチのもとでは、経験と独自の能力を持つ専門家、関連知識についてのデータベース、独自の発想能力などを活用しながら、付加価値の高い知識集約的なサービスが提供されることになる。

1) T. レビットによって、「サービスの工業化」という概念がまず示された。邦訳としては、以下を参照。土岐坤訳「サービス活動の工業化」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1977年1-2月号。なお、筆者による1994年実施のアンケート調査においても、「サービス工程の工業化能力」という表現で、その重要性を質問したが、その結果、その側面がそれ程重要視されていなかったことを見出した。この表現がまだ浸透していない可能性があると思われる。

2) ハーバード大学のJ. L. ヘスケット、W. E. サッサー、L. A. シュレジンジャーによる*The Service Profit Chain*という書物（島田陽介訳「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社、1998年）において示された概念で、その内容は本文に示したとおりである。同じ著者によって次に出版された書物*The Value Profit Chain*（山本昭二＋小野謙司訳「バリュー・プロフィット・チェーン顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる」日本経済新聞社、2004年）においても同様な主張が展開されている。

3) 国民金融公庫総合研究所（1994）における分類によれば、知識集約型サービスの多くは、対事業所サービス業として位置づけられる。なお、知識集約型サービス業に属するものとして、ソフトウェア業、情報処理サービス業、広告代理業、屋外広告業、その他の広告業、警備業、デザイン業、機会修理業、その他事業サービス業、その他専門サービス業、公認会計士事務所、税理士事務所、経営コンサルタント業、機械設計業などがあげられている。

Ⅲ サービス業における重要サービス能力

さて、サービス業がそのサービスを提供していくうえで必要となるサービス能力には、どのようなものがあるのだろうか。この問いに対する答えとなるように、サービス産業において重要と思われる能力をリストアップしたものが表2のリストである。そこでは、企業イメージ・商品イメージ、新技術を有効に活用する力、市場動向・ニーズに対応したサービス開発力、高度なサービス提供システム、柔軟な顧客対応力、チャレンジ体質、コストダウン能力、設備の保全・運用能力、サービス工程の工業化能力、サービス拠点の立地条件、人材育成力、優秀なマネージャー、情報収集力、情報ネットワーク・情報システム、顧客の参加を促す仕組み、政府関係機関との関係などの諸サービス能力が示されている。筆者は、1994年にサービス業を対象として行ったアンケート調査において、これらの諸能力の重要性についての評価回答を回答企業に依頼した⁴⁾。そこで得られた回答結果によれば、特に高い評価が与えられていた能力項目には、市場動向・ニーズに対応したサービス開発力、柔軟な顧客対応力、人材育成力、優秀なマネージャー、情報収集力、情報ネットワーク・情報システム、企業イメージ、商品イメージ、チャレンジ体質、コストダウン能力などがあつた。他方、サービス工程の工業化能力につ

表2 サービス業における重要能力

サービス業における重要能力	評価点
企業イメージ・商品イメージ	4.3
新技術を有効に活用する力	3.7
市場動向・ニーズに対応したサービス開発力	4.5
高度なサービス提供システム	4.0
柔軟な顧客対応力	4.5
チャレンジ体質	4.3
コストダウン能力	4.2
設備の保全・運用能力	3.8
サービス工程の工業化能力	2.9
サービス拠点の立地条件	3.9
人材育成力	4.5
優秀なマネージャー	4.5
情報収集力	4.3
情報ネットワーク・情報システム	4.3
顧客の参加を促す仕組み	3.5
政府関係機関との関係	3.5

1 = 非常に低い, 3 = 中程度, 5 = 非常に高い。

4) 1994年2月に「非製造業におけるサービス改善と新サービス開発のマネジメントに関する質問調査票」と題する質問票を日本の非製造業に属する大企業261社に送付し、70社から回答を得て分析を行った。その質問票のタイトルにおいては、非製造業という用語を用いていたが、本論で取り上げているサービス業とは、そこでいう非製造業のことをさすものである。

いては、重要サービス能力としての評価は中程度の水準にとどまっていた。

ところで、このような重要能力評価分析のもつ問題点とは、そこで取りあげられた調査項目があまりにも多数にのぼるため、サービス業重要能力についての基本構造を明確に表現することができないことである。そこで、重要サービス能力評価点についての因子分析を行うことによって、重要サービス能力因子として、どのようなものがあるのかを明らかにすることにした。

その因子分析結果を示したものが表3である。第1の重要サービス能力因子として取りあげられるものは情報力というものであり、提供サービスを企画して、枠組みを構想する能力に関するものである。第2の重要サービス能力因子は、サービス・フロー運営力と呼ぶことのできるもので、サービス・フローを円滑なものとするとともに、環境の変化に応じて、サービス・フローをフレキシブルに変革できる能力のことである。第3の重要サービス能力因子は、サービス拠点保有整備力というもので、サービス業が顧客に対してサービスを行うのに必要なサービス拠点を作りあげ整備する能力のことである。たとえば、鉄道の場合は、駅、移動する電車など一連のネットワークをなしたサービス拠点を整備する必要がある。コンビニ・チェーン、外食チェーンも、店舗などサービス拠点の充実に鋭意努力している。最後に、第4の重要サービス能力因子は、顧客ニーズ対応能力と呼ぶことのできるもので、市場動向・ニーズに対応したサービスを開発し、柔軟に顧客要求に対応していく能力についてのものである。

以上のことをまとめると、まず顧客ニーズ対応能力をもって、どのような顧客ニーズがあるのかを把握しておくことが重要であるといえる。そのうえでサービス拠点を保有整備していくことが必要である。そしてサービス・フローを適切に運営していく能力も必要である。さらに一連の活動をうまくまとめあげるための情報力が何よりも重要であるといえよう。

表3 サービス業における重要サービス能力因子

因子名	関連変数（ ）内は因子負荷	固有値（%）
情報力	情報収集力 (.911)、情報ネットワーク・情報システム (.861)	5.200 (32.5%)
サービス・ フロー運営力	サービス工程の工業化能力 (.790)、新技術を有効に活用する力 (.770)、顧客の参加を促す仕組み (.700)、コストダウン能力 (.546)	2.173 (13.6%)
サービス拠点 保有整備力	サービス拠点の立地条件 (.692)、設備の保全・運用能力 (.677)、優秀な管理者 (.674)、人材育成力 (.627)	1.648 (10.3%)
顧客ニーズ 対応能力	市場動向・ニーズに対応したサービス開発力 (.794)、柔軟な顧客対応力 (.692)、政府関係機関との関係 (-.635)	1.316 (8.2%)

IV サービス業における基本的ノウハウ・技術

「コア・コンピタンス経営」という経営アプローチがある。それは、ある企業の競争優位の源は、その企業の中核的強み（コア・コンピタンス）にねざすものであると考えるアプローチ

である。製造業の場合、そのコア・コンピタンスは何かといわれたとき、その技術体系を、製品コンセプト構想能力、設計技術、製造技術、材料技術、といったものに要素分解したうえで、いずれかの要素技術がその会社のコア・コンピタンスであると考えたりすることがある。ただし、もっと別な観点から、色々なものを小型化できる能力であるとか、生産活動におけるムダを省くことができる能力を自社のコア・コンピタンスであると表現したりすることもある。

それでは、サービス業におけるコア・コンピタンスとはどのようなものなのであろうか。この問いについて、筆者が実施した2回のアンケート調査(1994年および2004年実施)結果にもとづきながら考えていくことにしたい。まず1994年に実施したアンケートにおいては、サービス業各社において中心的な役割を果たしているノウハウ・技術を二つ挙げるよう依頼した。そこでの回答結果によれば、小売業の基本的ノウハウ・技術は、作業計画と販売(商品・売り場)、マーケティングとトレーディング、などであった。また保険産業の基本的ノウハウ・技術は、代理店制度を中心とする販売体制と損害査定体制、ロス・コントロールと再保険技術などであった。運輸業の場合は、営業拠点の全国展開と効率的な輸送であった。また、放送業の場合は、ラジオ・テレビ番組の制作とラジオ・テレビ番組の放送などであった。以上の一連の回答が意味していることは、サービス業の基本的ノウハウ・技術について、「サービス内容を準備し、作り出すためのノウハウ・技術」と「サービスを実際に提供するためのノウハウ・技術」という二つのものがあるということである。その観点からサービス業における基本的ノウハウ・技術に当たるものをまとめたものが表3である。

ところで、筆者は2004年にもサービス業(非製造業)を対象とするアンケート調査を実施したが、そこでは、各社において基本的ノウハウ・技術と考えるものを3つあげるように依頼した⁵⁾。そのねらいは、1994年調査で判明した2つの基本的ノウハウ・技術が今回調査における3つの基本的ノウハウ・技術項目の中に含まれるかどうかを確かめることにあった。ところ

表4 サービス産業の基本ノウハウと技術

業種	基本的ノウハウ・技術	サービス内容を準備し、作り出すためのノウハウ・技術	サービスを実際に提供するためのノウハウ・技術
小売		商品調達ノウハウ 商品の品揃え マーチャダイジング	マーケティングノウハウ 販売サービス フランチャイズシステム
金融		新金融商品の開発 与信	基盤産業への長期金融 回収
放送		ラジオ・テレビ番組の製作	ラジオ・テレビ番組の放送
電力		発・変電技術	送・配電技術
情報処理サービス		ソフトウェア開発 システム化技術	情報処理サービス 電算機運用技術

5) 2004年12月に東京1部、大阪1部、名古屋1部、福岡、札幌上場の非製造業企業667社を対象として「サービス価値向上のための戦略、組織、システムに関する質問調査票」と題する質問票を送付した。回答社数は73社であった。

で、結果的には、1994年調査で明らかにされた2つの基本的ノウハウ・技術が、2004年度調査においても、やはりサービス業における基本的なノウハウ・技術の中心的部分であることが分かった。しかしながら、それらの2つの基本的ノウハウ・技術に加えて、より基盤的な布石を打つことに関するノウハウ・技術が第3の基本的ノウハウ・技術と位置づけられていることも分かった。例えば、クレジット・カード会社においては、会員加入増を確保すること、小売業においては、カタログ制作を行うこと、あるいは顧客データベースを構築することなどが基盤的な布石を打つことに関するノウハウ・技術と位置づけられているようであった。さらに、サービスを提供し終えた後の事後対応に関するノウハウも重要であると見なされているようであった。例えば、観客を動員するスタジアム会社の場合、イベントを開催したときに無事故でそれを終わらせること、保険業の場合であれば事故対応、情報サービス業の場合であればシステム保守・サポートに関するノウハウ・技術などである。すなわち、1994年調査で明らかとなった2つの基本的ノウハウ・技術に追加されるべき基本的ノウハウ・技術には、より基盤的な布石に関するノウハウ・技術とサービス提供後の事後対応に関するノウハウ・技術とがあるようであった。

以上で述べてきたサービス業における一連の基本的ノウハウ・技術については、マネジメント・サイクルにおけるPlan（計画）→Do（実行）→See（評価・点検）という活動群と対応させて考えることができる。つまり、より基盤的な布石を打つことに関するノウハウ・技術はサービスをPlan（計画）するためのノウハウである。次にサービス内容を準備し、作り出すためのノウハウ・技術とサービスを実際に提供するためのノウハウ・技術は、サービスをDo（実行）するためのノウハウである。さらに、サービスを提供し終えた後の問題点がないかどうかを点検するノウハウ・技術は、サービスのあり方をSee（点検）するためのノウハウである。このようにサービス業における一連の基本的ノウハウ・技術をきっちりと活用することによって、サービス業におけるPlan→Do→Seeのサイクルを効果的に回していくことができると思われる。

V サービス業の特質とサービス・マネジメント

サービス業各社は、以上のような基本的ノウハウ・技術を活用することを通じて多種多様なサービスを提供している。そこで提供されているサービス行為にはどのような特質があるのかをここで検討しておきたい。その第1のものは、「サービス・パフォーマンスの無形性」というものである⁶⁾。例えば、電車を利用して通勤、通学している利用者は、電車を降りたとたん、その人の外見からは電車を利用して移動してきたことが分からなくなる。また、その利用者本人についても自分が効果的なサービスを受けたことをあまり意識していないことがある。この

6) 田中・野村（1983）pp.61-74, pp.111-115参照。ラブロック=ライト（2002）pp.82-84参照。

ように、サービス提供者（この場合は鉄道会社）のサービス・パフォーマンスが目に見えにくいというサービス業固有の特質がある。そのため、利用者の側でサービスの貢献度を十分評価せず、その有用性についての認知度が低位にとどまるという問題が生じてくる。また、「サービス印象の損なわれやすさ」というサービス業固有の特質もある。レストランでおいしい食事を食べたとしても、30分も過ぎるとその味を忘れてしまっているという性質のことである。そのため、一度利用した客にリピータになってもらいたいと願っても、「印象の損なわれやすさ」のために定着率が高まりにくいという問題がある。また「生産と消費の同時性」というサービス業固有の性質もある。散髪サービスを受けるには、客自らが理髪店に来店したうえで、散髪屋が頭を刈る間（サービスの生産）、客自身いすに座ってサービス提供に協力して散髪してもらう（サービスの消費）必要がある。このような生産と消費の同時性という特質のため、顧客がある時間帯に集中して来店した場合、それらの客すべてに対して十分な対応を行うことができないという問題がある。さらに、「品質のバラツキ」という特質もある。散髪屋についても、誰がサービスを担当するかによってサービス品質のバラツキが生じてくる。これらのサービス業固有の一連の性質に対してどう対応するかということをめぐる、サービス品質のマネジメントの問題があるといえる。

このようなサービス行為の特質と、それに伴う諸問題へ対処することがサービス・マネジメントの課題であるといえる。その課題へ対処する第1の方策は、有体物への体化という方法である。たとえば教育サービス業の場合、教育したい内容をテキストとして作成しておく⁷⁾。伝えたい知識内容をテキストに体化してことにより、サービス・パフォーマンスの無形性やサービス印象の損なわれやすさ、という特質へ対応することができる。そのテキストを見ることを通じて、今は失われてしまった講義における教育サービスの内容を想起することが可能になる。

サービス行為の特質に伴う問題への対処の第2の方策は、サービス・メディアを予め準備しておくというものである。つまりサービス行為には、各種のサービス・メディアが必要とされる。たとえばテキストは教育サービスにおけるサービス・メディアである。外食業においては、提供する料理がサービス・メディアである。外食業では、料理を予め一定量プレクックしておいて、注文があった後に、それをレンジで暖めるなど最終工程を付け加えて提供することができる。このようにサービス・メディアを予め作成しておくことにより、生産と消費の同時性にもとづく混雑への対応を行うことができる。

サービス行為の特質に伴う問題への対処の第3の方策は、サービス提供時の微調整というものである⁸⁾。それは、サービスを実際に提供する時に、サービス品質についての様々なバラツキが生じがちであるという問題を逆手にとって、顧客の特別なニーズに対する個別対応を試みるという方策であり、サービス品質についてはバラツキがあり得るという問題に対して、それ

7) 田中・野村(1983) pp.192-196参照。

8) 田中・野村(1983) pp.201-202参照。

をかえってサービス業における魅力に変えてしまおうとするものである。

VI サービス・クオリティの評価基準

以上のような特質をもつサービス業において、顧客満足を獲得し、顧客のリピータ化を達成するための決め手となるのは、何といても高いレベルのサービス・クオリティを達成することである。それでは、サービス業におけるサービス・クオリティの高さとは、一体どのような点に着目して評価されているのであろうか。この問い、すなわちサービス・クオリティの評価基準とは一体何であるのかという問いに対して答えを出すことは、サービス業を経営していくうえで最も重要な戦略的情報であるといってもよい。この重要な戦略的情報を得るために、サービス・マネジメントの領域では、SERVQUAL（サーブクアル）というチェックリストを用いてきた。それはService Qualityを短縮して表現したもので、パラスラマン、ザイタムル、ベリーの3人の研究者が最初に提案したものである⁹⁾。そのSERVQUAL尺度においては5つのクオリティ次元（物的要素、信頼性、反応性、確実性、共感性）が取りあげられてきた。

サービス・クオリティの第1の次元は、物的要素である。それは、優れた旅行会社ならば、最新の施設・設備を備えているし、従業員は身なりや態度も洗練されており、サービスに関連するパンフレットや説明書などは良く工夫され、見栄えがよい、など物的要素についての尺度である。このサービス・クオリティ次元は、サービス提供自体が物的、人的、社会的要素の複合としてなされるものである以上、物的要素を抜きにしてサービス提供を考えることはできないということから設定されてくるものである。ただし、このクオリティ次元が重視されるのは、「サービス・パフォーマンスの無形性」という特質を克服するためにサービス有体化を図る各種の試みがなされ、そのような試みの努力をアピールするためにも各種の物的要素を効果的に活用しようとするからでもある。

サービス・クオリティの第2の次元は信頼性というもので、優れた銀行の場合には、特定の期日・時間にきちんと処理を行い、客の期待を裏切らないということである。つまり、コア・サービスに対する顧客の期待を裏切らないことが大事であるということである。サービス業において信頼性が強調されるのは、現実のサービス提供の多くが労働集約的になされ、多数の従業員によるサービス生産プロセスに伴って多大の変動性とバラツキが生じているからである。サービス提供にあたっては、そのような品質のバラツキ問題が原因となって、信頼性が損なわれないように、チェック・システムを整備していくことが必要である。

サービス・クオリティの第3の次元は反応性である。これは、サービス組織の従業員がやる気をもって迅速なサービスを提供しているかどうかについてのものである。一般に若年層は、

9) 近藤 (1995) pp.198-204参照。

反応性の高い迅速なサービスを重視する傾向があるといわれている。したがって若年層をターゲットとするサービス業においては、反応性が特に重要となる。さらに、サービス・クオリティの第4の次元は、確実性である。それは、従業員の知識や礼儀正しさにもとづいて客に安心感をもたらす能力のことである。最後に、サービス・クオリティの第5の次元は共感性である。それはサービス企業が顧客に対する配慮を尽して、顧客のもつ問題を理解しようとする能力のことである。

SERVQUALと呼ばれるサービス品質の測定にあたっては、以上の5つのサービス・クオリティ次元のそれぞれについての質問が設定され、調査が行われる。その際、ある顧客のサービス・クオリティ評価は、そのサービスについてのサービス・ギャップにもとづくと考えられている。ここでサービス・ギャップとは、顧客があるサービスについて持つ「期待」に対して、実際に提供されたサービス「実績」がどの程度期待どおりであったか、あるいは期待外れであったかを示すものである。

Ⅶ 結論

現代のサービス業における戦略的重要情報にはどのようなものがあるのかを解明してきた。最初にサービス業には四つの類型があるが、それに対するアプローチには3つのものがあることを示した。すなわち、サービスの工業化アプローチ、サービス・プロフィット・チェーン・モデル、知識集約型サービス・アプローチである。どのアプローチを採用するのかに応じて、以上の5つのサービス・クオリティ次元のどれを重視するかが異なってくるといえるであろう。

次にサービス業における重要サービス能力としては、サービス拠点を保有し整備する能力、サービス・フローを運営する能力に加えて、顧客ニーズに対応する能力や全般的な情報力が重要であることを述べた。サービス企業は、これらの重要サービス能力を活用し、物的要素、信頼性、反応性、確実性、共感性などの点について高いサービス・クオリティを達成・維持しようとしている。

またサービス業における基本的ノウハウ・技術には、サービスのあり方を計画(Plan)していくための能力、サービス提供を執行(Do)していくための能力、点検・評価(See)していくための能力が必要であり、Plan→Do→Seeのサイクルを効果的に回していくことがサービス業においても必要であることを確認した。

最後に、サービス業の特質を述べ、それに対するサービス・マネジメントとしての対処法を述べたが、それらの対処法の実践を着実にを行うことによって、顧客ロイヤルティをつなぎとめるためのサービス・クオリティ維持が可能となるであろう。

〔参考文献〕

- 浅井慶三郎【サービスとマーケティング〔増補版〕】同文館，2000年。
- Heskett, J. L., W.E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, 1997. (島田陽介訳【カスタマー・ロイヤルティの経営】日本経済新聞社，1998年。)
- Heskett, J. L., W.E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, Free Press, 2003. (山本昭二+小野譲司訳【バリュー・プロフィット・チェーン 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる】日本経済新聞社，2004年。)
- 廣田俊郎「日本のサービス産業企業の事業展開とサービス提供システムの解明」【関西大学商学論集】第42巻，第3号，1997年。
- 廣田俊郎「サービス業におけるサービス価値向上戦略」【関西大学商学論集】第47巻第1号，2002年。
- 廣田俊郎「サービス業における経営成果の基本構造とその規定要因」【関西大学商学論集】第49巻第5号，2004年。
- 国民金融公庫総合研究所編【21世紀の知識集約型サービス業】中小企業リサーチセンター，1994年。
- クリストファー・ラブロック+ローレン・ライト【サービス・マーケティング原理】白桃書房，2002年
- 田中滋監修・野村清【サービス産業の発想と戦略】電通，1983年
- Normann, Richard, *Service Management*, John Wiley & Sons, 1984. (近藤隆雄訳【サービス・マネジメント】NTT出版，1993年。
- 近藤隆雄【サービス・マネジメント入門】生産性出版，1995年。