

「サービスサイエンス」実践のヒント

Hint of Service-science Practice

「事前期待」のマネジメントで サービスの質が劇的に変わる!

経営の安定化に貢献するサービス分野にビジネスモデルをシフトする企業が増えている。その成功のカギを握るのが「サービスサイエンス」という新しい考え方だ。経験や勘頼みではなくロジックによってサービスを科学的にとらえ直すこの研究は、顧客満足度の高いサービスを実現するための多くのヒントに満ちている。独自の理論によってサービス関連の企業の経営改革やコンサルティングを数多く手がける、諏訪良武氏にお聞きした。



ワクコンサルティング株式会社
諏訪 良武氏

1971年にオムロン(株)入社。1997年にオムロンフィールドエンジニアリングの常務取締役として企業改革を実践し、2003年度IT総合賞など多くの賞を受賞。2009年からは多摩大学大学院客員教授も務める。主著に『顧客はサービスを買っている』『いちばんシンプルな問題解決の方法』がある。

1 | 競合他社との勝負は サービスで決まる!

サービスは目に見えないものであり、カタチのないものである。だからこそ、サービスの問題点を科学的な手法で明らかにする意味は大きい。

2 | 身勝手な顧客中心は 余計なお世話!?

3 | 顧客の事前期待を マネジメントする!

競合他社との勝負は サービスで決まる!

サービスは目に見えないものであり、カタチのないものである。だからこそ、サービスの問題点を科学的な手法で明らかにする意味は大きい。品質や生産性を高めるためには、まずサービスのプロセスを定義し、どのプロセスで何をやらなければならないかを明らかにする必要があると諏訪氏は語る。



フロー型からストック型へ ビジネスモデルをシフトする

いまやわが国のGDPの約75%がサービス業であり、残り20%強を占める製造業においても、元気な企業はほぼ例外なくアフターサービスに代表される「サービス分野」に力を入れています。

例えば、事務用のコピー機などはコモディティ化が進んでいて、各社の製品自体にはそれほど大きな差はなくなっています。つまり、他社との勝負を決める要素は、「サービス」になっています。

ひとたびリーマンショックのようなことが起きると、いきなり不況に陥ってしまう不安定な時代においては、売上の増減が激しいフロー型ビジネスだけで企業を経営するのはとても危険です。メーカーが製品をつかって売るというビジネスモデルはフロー型ビジネスの典型ですが、コピー機が今年100台売れたからといって来年も100台売れるという保証はどこにもありません。

その点、コピー機の年間保守契約を結んでいけば、顧客がその機械を使い続けてくれる限り、保守のためのサービス料が入ってきます。つまり、サービスは、定期的な収益が見込めるストック型ビジネスになりやすいという特性を持っています。賢い経営者はかなり早い時期からそれに気づいて、サービスの分野に力を入れ始めています。

そして、もっと進んだ考え方の会社のなかには、製品を売のをやめて利用料を取るというビジネスモデルにシフトしているところもあります。

一例を挙げましょう。とあるジェットエンジンのメーカーは、現在はジェットエンジンをまったく売っていません。じつはその利用料と保守メンテナンスなどのアフターサービスで、安定したビジネスを運営しています。かつては飛行機製造会社にエンジンを売っていたのですが、いまはエアライン各社から利用料を取るビジネスモデルになっています。ジェットエンジンは耐用年数が50年ほどあるからです。それがどこかのエアラインで使い続けられる限り、利用料とメンテナンス料が入り続けます。これは、とても安定した仕組みのビジネスと言えるでしょう。

サービスをモデル化することで やるべきことが明確になる

このように、サービスは価値あるストック型ビジネスとして将来性や可能性があるのに、サービス業は製造業に比べると品質改善や生産性向上の研究が遅れています。サービスは多様であり、「目に見えない」「生産と消費が同時」「在庫できない」「受ける人によって評価が変わる」という厄介な特徴を持っています。このため、サービスのマネジメントは、相変わらず伝承や直感、気合いに頼ることが多かったと言えます。結果として現状を論理的に分析し、対策を練るということがあまり行われてきませんでした。

たとえ優れたサービスで高い評価を受けている企業があっても、そこに理論はなく、有能な経営者の直感と強力なリーダーシップで運営されていること

「事前期待」のマネジメントで
サービスの質が劇的に変わる!

が多いのです。つまり、うまくいっているのは運がよかっただけのことと考えるべきでしょう。

そこで、近年、多方面から注目されているのが、サービスに科学的なアプローチを適用した「サービスサイエンス」という研究分野です。これは属人的な経験や直感に頼ってきたサービスのマネジメントに、ロジックを当てはめることで科学的にアプローチする新しい学問です。サービスを体系化し、その問題点を科学的な手法で分析することで品質や生産性を高め、付加価値の高いサービスを提供するのが目的です。

サービスサイエンスの実践にあたって、私は自然科学にならって、分類、分解、モデル化してサービスを解析するという手法を用いています。サービスは目

に見えないため、どうしても議論が抽象的になってしまい、建設的な議論が難しいのです。これをカバーするのが、サービスのモデル化です。

サービスをモデル化する際に最も価値があるのは、サービスプロセスを定義することです。ビジネス街の定食屋さんのランチタイムのプロセスをモデル化した図Aで説明しましょう。

これはサービスのプロセスを「席に案内する」→「メニューを渡して注文を取る」→「料理を提供する」→「料金を回収する」という4つに分解し、それぞれのプロセスに「正確性」「迅速性」「柔軟性」「共感性」「安心性」「好印象」という6つのサービス品質の評価軸をセットしたものです。

ビジネス街のランチタイムですから「迅速性」がど



図A 定食屋さんの昼食プロセスをモデル化する

	・席に案内する	・メニューを渡す ・注文を取る	・飲み物や料理を 提供する	・料金を回収する
正確性	○	○	◎	○
迅速性	◎	◎	◎	◎
柔軟性	—	—	—	—
共感性	—	—	—	—
安心性	—	—	—	—
好印象	—	○	—	—

のプロセスでも◎になっているのは当然です。「正確性」はどのプロセスでも○ですが、料理を提供するプロセスのところだけが◎になっていますね。これは注文した料理が正しく出てくるかどうかではなく、お店に入った順番どおりに配膳されているかが、顧客の重大な関心事だということを示しています。つまり、これがきちんとできていない店は、嫌われる可能性が高いということです。

このように、店長とアルバイト店員がいっしょに議論して、飲食店のサービス提供のプロセスをモデル化すると、どのプロセスで何をしなければならぬかが明確になります。「クレームを出すな!」とか「お客様に満足してもらえ!」という指示とは大違いです。

身勝手な顧客中心は 余計なお世話!?

顧客の求めているサービスは一人一人違うのに、顧客を「エンドユーザー」とひとくりにしてしまうことは、危険である。どんな顧客がいかなるサービスを求めているのか？ それにはステークホルダーをはっきりさせ、顧客をセグメント化することが重要である。

顧客が誰なのかを知るためには まずステークホルダーを明らかにする

多くの企業が口では「顧客中心」と言いながら、実際にはそれができていません。ほとんどの場合、「自分中心」の考え方でサービスビジネスに取り組んでいます。つまり、「こうすればきっとお客様は喜んでくれるだろう」と、自分たちが勝手に考えたサービスを一生懸命提供しています。

これは、いわゆる“製造業文化”と同じマネジメントの考え方であり、プロダクトアウト型のサービスビジネスになっています。勝手によかれと思ってつくったものは、結果的に余計なお世話であったり、迷惑行為や無意味行為という評価になってしまいます。

一時期、釣り銭を渡す際に顧客の手を包み込んで渡すというのが流行りましたが、相手によっては、

あれは余計なお世話、迷惑行為に他なりません(笑)。

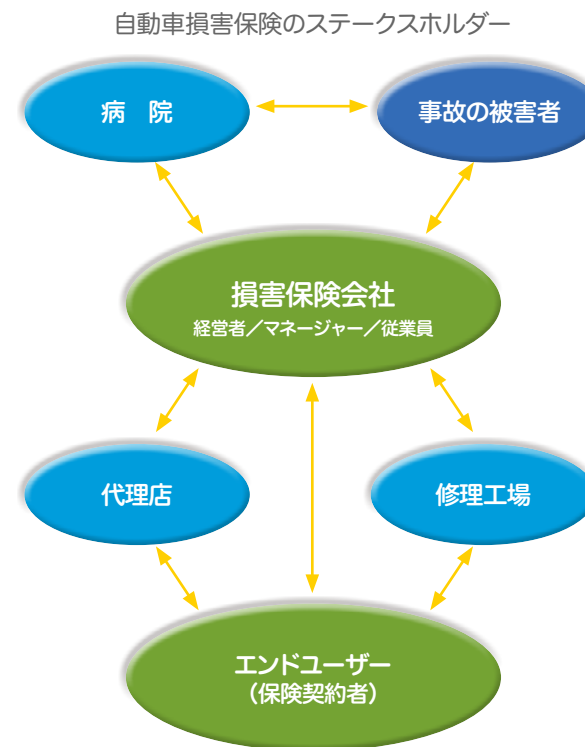
顧客中心という言葉は昔から言われ続けていますが、実際にはこれができていないという事実が、サービスビジネスのいちばん大きな問題です。

では、どうすればいいのかと言うと、顧客をはっきりさせることです。私はまずはステークホルダーを定義することを提唱しています。業種によって異なりますが、メーカーなら部品の取引先や技術協力会社、販売代理店、小売店、そしてユーザーなどのステークホルダーがいます。

図Bは自動車保険を扱う損害保険会社のステークホルダーを表した図です。実際にはもっと複雑なのですが、一般の人にもわかりやすくしてあります。この図のなかで保険の関係者が意識していないのが、「事故の被害者」です。以前は損保会社にとって被害者は「相手方」であり、ステークホルダーという認識はありませんでした。しかし、結果的に損保会社のブランドイメージを決めているのは、手厚い事故対応をしてもらった事故の被害者であり、それがブランド力を上げることに繋がっています。

ステークホルダーで注意すべきは、膨大な数のユーザーは、一人一人やって欲しいことが違うのに、実際には“エンドユーザー”とひとくりにされていることです。製造業の場合、ある程度標準的な顧客像を想定して製品をつくるのは仕方がないことです。しかし、サービス業の顧客のニーズは製造業よりはるかに多様なバリエーションがあるので、顧客が誰なのかをはっきりさせることの重要性は、より高

図B ステークホルダーを定義する(損害保険会社)



くなります。間違っても“エンドユーザー”というキーワードでひとくりにしてはダメなのです。顧客を適切なセグメントに分けるのは極めて重要ですが、それをきちんとやっている会社はほとんどありません。製品のマーケティングでは、年齢、性別、年収、家族構成といったわかりやすい分類軸で顧客をセグメント化してきましたが、サービスはこのような分類軸で顧客のハートをつかむことはできません。

「事前期待」のマネジメントで サービスの質が劇的に変わる!

顧客のニーズを明確化するために 事前期待の分類軸で 顧客をセグメント化する

私が損保会社の保険契約者を分類するいろいろな分類軸を考えたところ、最終的に残ったのが次の3つでした(図C)。

- できるだけ安心な保険/そこそこ安心な保険
- 高価でもよい/なるべく安価
- 保険内容は任せたい/保険内容を理解したい

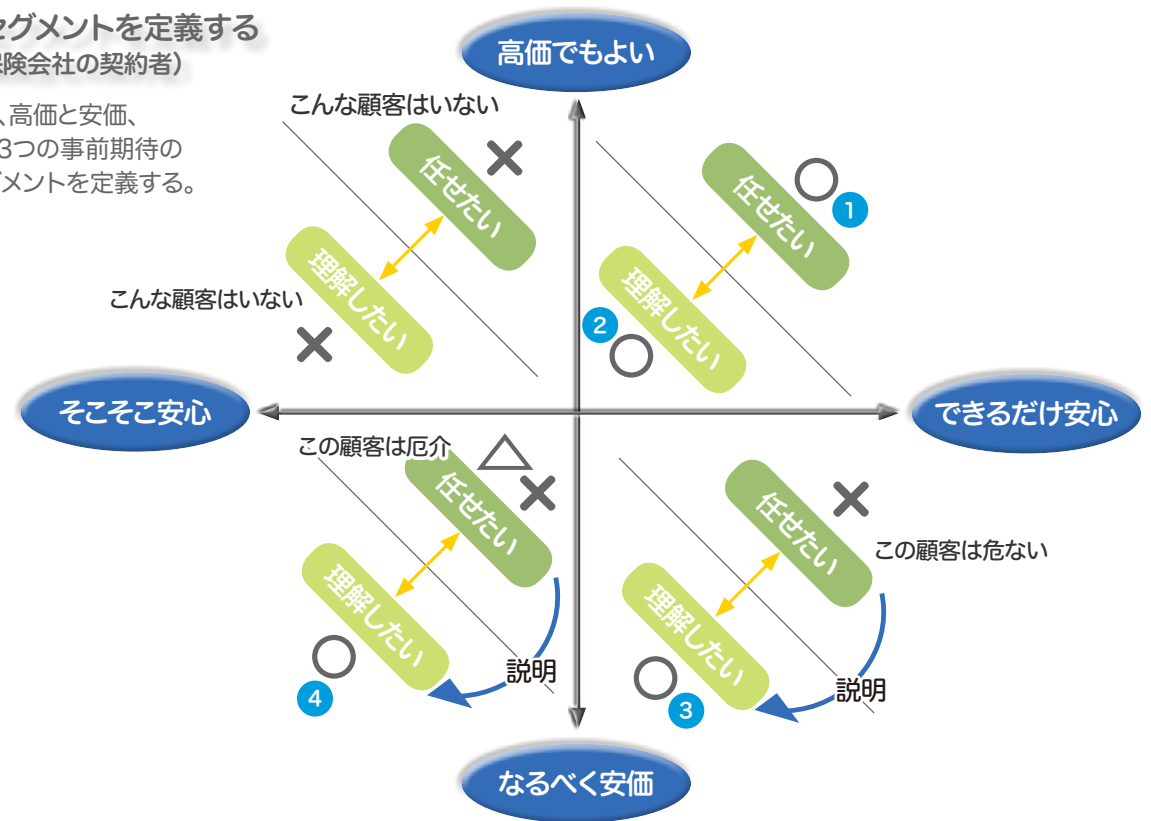
この3つの分類軸によって顧客を8象限に分類できるわけですが、「高価でもよくて、そこそこ安心でよい」という顧客はいないのでバツ。また、「できるだけ安心で、なるべく安く、内容は任せたい」という顧客は後からトラブルになる危険性が高いので、そのままの契約はバツ。契約内容を説明して理解してもらったら受注するということになります。このように3つの分類軸で顧客のセグメント化を行ってみると、結果的には①~④の4パターンしかないということがわかります。そして、それぞれの顧客に渡すべき情報も違ってきます。例えば、①の顧客は価格比較情報などには関心がありませんが、③④の顧客にとって価格比較はとても重要な情報になるわけです。

このように、年齢や性別や年収などで顧客をセグメント化するのではなく、顧客が抱えている「事前期待」によってダイレクトにセグメント化することで、顧客像が明確になります。

つまり、顧客によってやって欲しいと望んでいること

図C 顧客セグメントを定義する
(損害保険会社の契約者)

安心のレベル、高価と安価、
依存と自律の3つの事前期待の
分類軸でセグメントを定義する。



は違うので、まずは「お客様がいったい誰なのか」を突き詰める必要性がおわかりいただけると思います。

自動車保険のユーザーは5年10年、あるいはそれ以上の期間、同じ保険に加入し続けるのが普通ですから、日頃から顧客データを管理することが非常に重要です。Salesforceのようなソリューションシステムを活用してセグメント情報をきちんと入れておけば、営業活動や顧客支援活動の強力な武器にな

ると思います。

この顧客セグメントはどんな業種にも適用できます。まずはそのサービスを行っているスタッフを集めてプレストを行い、どんな分類軸があり得るかを全員で出し合います。十数本はすぐに出てきますから、そこから本当に価値のあるものを絞り込んでいきます。経験則から言うと、最後には3本の分類軸に絞り込んで図を描けばいいと思います。

「事前期待」のマネジメントで サービスの質が劇的に変わる!

顧客の事前期待を マネジメントする!

サービスを提供するためには、顧客の「事前期待」の把握が不可欠であり、事前期待を満たすことによって初めてサービスは成立する。まずは事前期待の要素を理解して、どういったサービスを提供すれば顧客に喜んでもらえるかを考えることが大切である。

事前期待に応えることで 感動を与えることも可能になる

これまで多くの人が「サービス」を定義してきました。しかし、残念ながら誰もがなるほどと思える定義はありませんでした。サービスサイエンスにおいても、サー

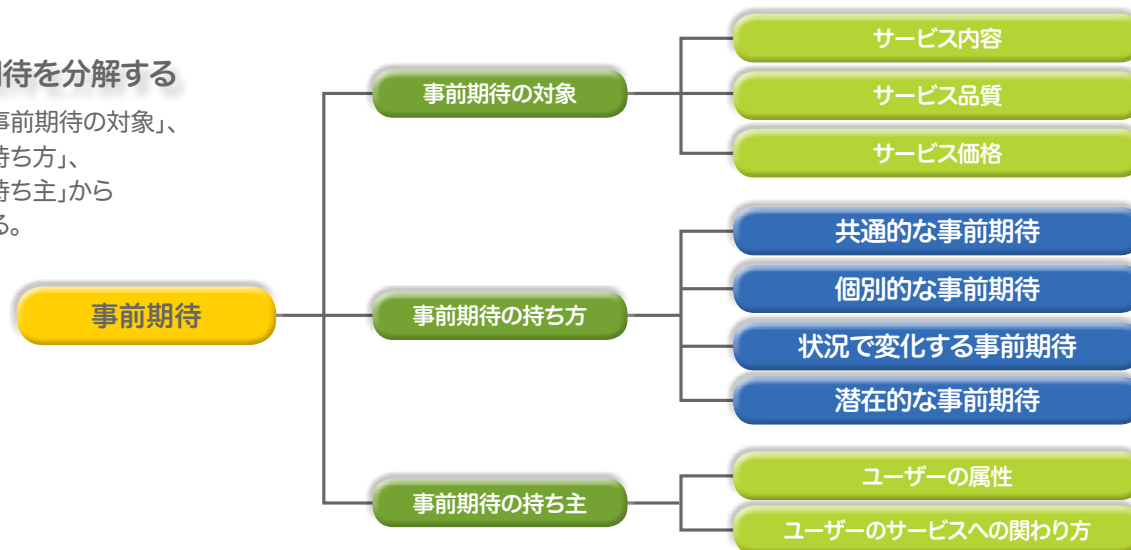
図D サービスを定義する

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みなされる。

図E 事前期待を分解する

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。



ビスの定義は大きな課題のひとつでした。私は「人や建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」と、サービスを定義しました(図D)。

サービスは「機能の発揮」のことなのですが、たとえどんなにすごい機能を発揮したとしても、それがユーザーの事前期待に適合したものでなければただの余計なお世話に過ぎず、サービスとはみなされません。それがサービスなのか余計なお世話なのかを決めるもの、それが「事前期待」なのです。つまり、ユーザーの事前期待を把握していなければサービスは提供できません。サービス業にとって最も重要なものが、顧客の事前期待と言っても過言ではありません。

事前期待を構成する要素を、分解したのが図Eです。最初の「事前期待の対象」はわかりやすいと思います。

例えば、居酒屋では料理の内容と価格がお品書きに書いてあり、「朝獲れ鮮魚」と品質も謳っています。この部分に力を入れると満足してもらうことはできますが、感動までは生まれません。感動を生むためには、次の要素である「事前期待の持ち方」が重要です。

例えば、ホテルに泊まるときに寝具が清潔であって欲しいというのはすべてのユーザーの「共通的な事前期待」であり、枕の硬さの好みは「個別的な事前期待」です。前者はマニュアル化してトレーニングすれば実現できますが、枕の好みには個人差があるため、マニュアルでは対応できません。

有名なエピソードをひとつ紹介しましょう。ある高級ホテルに泊まった顧客が「もう少し硬めの枕が欲しい」とフロントに頼んだところ、すぐに自分好みのそば殻の硬めの枕を持ってきてくれたそうです。顧客は

「事前期待」のマネジメントで サービスの質が劇的に変わる!



満足しましたが、感動まではいきません。ところが、その顧客が数カ月後に再びそのホテルに泊まったとき、部屋に入るとそば殻の枕がセットされていて、大いに感動したそうです。

このような個別的な事前期待には、マニュアルでは対応できません。顧客カードやSalesforceなどを活用して、顧客の属性や好みをデータベース化して管理する必要があります。現実にはこうしたことがしっかりできているサービス会社がほとんどないので、それがきちんとできている会社は、想像以上に高い評価を受けるわけです。

3つ目の「状況で変化する個別期待」は、もう少し高度です。例えば、行きつけのレストランでAさんはいつも最初から赤ワインを頼むのですが、少し暑くなり始めたある日、店に入ってきたAさんを見たマスターが、「Aさん、今日は生ビールでしょう!」と言ったとします。もしそれがドンピシャだったとしたら、ちょっとした感動ですよ。これは顧客データベースでも管理できませ

ん。これに対応するためには、「着眼点を整理する」という作業やサービスセンスを磨くというトレーニングが必要です。季節や天気、時刻といった状況が変わることで顧客の期待も変わることを、あらかじめ認識しておかなければなりません。

そして最後の「潜在的な事前期待」に応えるというのは、顧客がまったく意識していないことに対するサービスです。これは私の経験ですが、銀座の書店で企業小説を買おうと思って単行本をレジに持っていったところ、レジの女性が「この本は文庫本も出ていますが、いかがなさいますか?」と聞いてくれたのです。こういう本は文庫本のほうが好まれるということ、その店員さんは知っているわけです。文庫本が出ていることなど考えもしませんでした。売上が下がるのに文庫本を薦めてくれた経験によって、私はこの書店が気に入り、ロイヤルカスタマーになってしまいました。

潜在的な事前期待に応えるためには、プロフェッショナルな人が持っているキャリアや知識を活用するという方法があります。そして、もうひとつが経験知のない若い社員のやったことが激賞を浴びるというまぐれ当たりのケースです。この場合はその事象をデータベース化して蓄積し、全社員で共有すればいいのです。前述した高級ホテルでもそういったことを実践しています。こうした積み重ねがやがてプロフェッショナルな知識として発揮されるわけです。

最後の要素の「事前期待の持ち主」というのは、顧客がどういう人かによって事前期待も違ってくるといことです。例えば、東京と大阪では土地柄という属性によって顧客の事前期待も違うので、営業やサービス

の提供の仕方も違ってきます。また、サービス提供者と顧客がいっしょになってつくるサービスと、一方的に顧客が受けるだけのサービスとでは、事前期待も違ってくるといことです。

事前期待に沿った対応で 何と契約率が2倍に!

事前期待には多くの要素があり、それをきちんと考えたうえで顧客対応しなければ、サービスはうまくいきません。逆に言えば、それをきちんとやりさえすれば、大きな効果を上げられるとも言えるわけです。

顧客の事前期待に応えたことでサービス品質が大幅に改善されたのが、私がコンサルを手がけた衛星放送のW社のコールセンターの改革例です。オペレーターがきちんと対応していたにもかかわらず、1回の申し込み電話の成約率は25%程度と低い数字でした。調べてみると、電話をかけてくるペルソナ(顧客像)の設定が「初めて申し込みをする人」という1種類で、対応のトークスクリプトも誤解やクレームを回避するフェイルセーフを考えた1種類しかなかったのです。

しかし、現実には毎年4大テニス大会など好きなスポーツイベントの月だけ契約し、終わったら解約するヘビーリピーターもいれば、ご主人に頼まれて具体的な知識もないまま電話をかけてくる奥さんもいて、コールセンターに電話してくる人には4パターンのペルソナがあることがわかりました。

相手がどのタイプなのかは話し方でほぼ判別できるということも明らかになったので、早速、4パターンのトークスクリプトを用意して、ヘビーリピーターならば

「事前期待」のマネジメントで サービスの質が劇的に変わる!

細かな基本説明は省略して手短に対応するといったユーザーの事前期待に沿った対応が可能になりました。特に強力なコンテンツがない月でも契約率が1.5倍になり、強力なコンテンツがある月は何と2倍に跳ね上がったのです。

「過剰」から「妥当」に戻す 事前期待のマネジメントが重要

顧客の事前期待というのは、よいサービスを提供すればするほど青天井に膨らんでいくという性格を持っています。そこで非常に重要なのが、「事前期待をマネジメントする」ということです。マネジメントの方向性としては、膨れ上がった「過剰な事前期待」を契約内容に沿った「妥当な事前期待」に誘導するというのが最もポピュラーです。

例えば、同じサービスレベルを保っていても、どこかの時点で顧客の事前期待がそのサービスレベルを追い越してしまい、「昔はこの会社のサービスはよかったんだが……」と不満足度が膨らんでしまうことがあります。つまり、守りの姿勢だけでは顧客満足を維持し続けることはできません。

企業が提供するサービスのレベルを常に上げていかなければならないのは当然ですが、そこには限界もあります。そこで、現状のプロダクトやサービスで顧客に喜んでもらえる状況をつくるのが、事前期待のマネジメントです。もちろん、なかには例外的なものもあります。

例えば、分譲マンションの業界は、コモディティ化に悩んでいる業界のひとつです。この問題を解決するた

めに、アフターサービスで差別化を実現しようと考えた会社がありました。ところが、無事に暮らしている住民は管理会社に電話することはほとんどありません。これは言い換えれば、住民が管理会社に何も期待していないということです。

そこで、私の知り合いの管理会社の社長は、アフターサービスのメニューをわかりやすく書いたパンフレットをつくって全戸に配布し、新しいサービスメニューができると管理組合に出向いて説明したのです。すると、徐々にマンション管理会社がこんなことをやってくれるということが住民にも伝わり、サービスが活性化してその分譲マンション会社のブランドイメージや評価も上がったそうです。これは「過小な事前期待」という悩みを、「妥当な事前期待」に持ち上げて成功したケースです。

もうひとつの例が、「妥当な事前期待」を「過剰な事前期待」に煽り上げるということを極めて高度な経営マネジメントとして行って成功した例です。これは10年以上前のことですが、パソコンのD社がパソコンを当日修理するというサービスを始めたのです。当時、どんなに早くても修理には3~4日かかるのが当たり前で、なかには現物をサービスセンターに送るセンドバック修理のみの対応という大手メーカーもありました。つまり、パソコンは一度壊れたら、10日とか2週間使えなくなってしまうのが当たり前であり、それが当時の妥当な事前期待だったのです。

ところが、D社が当日修理という過剰な事前期待に応えるサービスを始めたという情報が、他メーカーのパソコンを使っているユーザーにも伝わり、買い替え

需要がすべてD社に流れていったのです。

事前期待のマネジメントにはさまざまな方向がありますが、現状の厳しいビジネスではサービスレベルを上げ続けるのは限界がありますから、「過剰な事前期待」を「妥当な事前期待」に戻すというマネジメントが今後ますます重要になるのは明らかです。

サービスの中心にいるのは顧客、つまりお客様です。顧客がサービスに対してどのような事前期待を持っているのかをロジカルにとらえ、その期待に応えるためには何をすべきかを考える。そのためには、Salesforceのようなカスタマーサービスを支援するソリューションシステムをうまく活用するのが有効です。顧客の事前期待を適切にマネジメントしてWin-Winの関係をつくることができれば、企業の競争力は確実に向上するはずですよ。

サービスの問題を解決し顧客データの管理にも威力を発揮する 世界No.1のカスタマーサービスアプリケーション Service Cloud

サービスサイエンスをビジネスにおいてより効率的に実践するために、さまざまな業種・業態においてクラウド型カスタマーサービスの支援ツールを導入する企業が増えています。

セールスフォース・ドットコムが提供するService Cloudは、世界No.1のカスタマーサービスアプリケーション。サービス業にとって最も重要な顧客情報の管理や共有、データベース化にあたって、優れた効果を発揮する。Twitter やFacebookといったソーシャルメディアと連携させることで、さらに踏み込んだきめ細かなサービスの提供も可能だ。