

## 2

# 行動観察のサービスサイエンスへの応用

応  
般

— 飲食業における実践的サービス・スタンダードの構築 —

松本 加奈子 松波 晴人 (大阪ガス (株) 行動観察研究所)

## サービスサイエンスの背景

2004年に、「サービスサイエンス」という概念がIBMのCEOによるパルミサーノレポート<sup>1)</sup>において提唱されてから、サービスを科学する動きが加速している。

サービスはこれまで「勘と経験」に依存する度合いが大きかった。そのため、ノウハウやスキルが個人や組織で閉じており、共有することが困難であった<sup>2)</sup>。サービスの生産性を上げ、付加価値を向上させることの重要性が高まり、2008年には産業技術総合研究所にサービス工学研究センターが設立された。さらに2012年には日本でサービス学会が立ち上がり、2013年には最初の国内学会が開催された。サービス学会では産業界の実務者や大学の研究者、理系/文系などさまざまな文化が交じり合い、新しい価値が生まれようとしている。

サービスがこれまで科学の対象となつてこなかった理由の1つに、データ収集の困難さがある。サービスは「人間がさまざまな経験をする」ところに価値がある。しかし、「経験」はフィールドで起きて、すぐに消滅してしまう、場に固着した情報である。そのため、データを取得して分析することが大変困難であった。

新たな付加価値の高いサービスを生むためには、この「経験」をどうデザインするか、が重要である。この考え方は、商品開発においても、共通している。また、サービスの提供側としても、従業員がどういふ「経験」を生むのが、重要である。

## 行動観察とは

行動観察は、文字通り現場での人間の行動を観察する、という手法である<sup>3)</sup>。この手法の利点は、フィールドで「さまざまな経験」が起こる場面を観察して、「経験」の起こる背景やコンテキストを理解できる、という点にある。

行動観察は、具体的には以下の3つのステップで実施する。

### 1) 観察

フィールドに足を運び、そこでのファクト（人間の行動やその背景にある価値観など）を詳細に収集する。

### 2) 分析

ファクトをもとにしたファインディング（気づき）を得た後、これらを構造的に解釈することを試みる。つまり、「なぜそういう実態があるのか」を説明できる仮説を導き出す。こうして得られた仮説をインサイト（洞察）と呼んでいる。

ファインディングを構造的に解釈するため、人間工学や心理学、エスノグラフィなど、人間に関するアカデミックな知見を駆使する。

### 3) ソリューション

得られたインサイトをもとに、ソリューションを提案し、実行することで、付加価値の提案や生産性の向上に寄与する。

行動観察は心理学やエスノグラフィの専門知識をもとにしたインタビュー手法と組み合わせて用いることが多い。従来のアンケート手法は人の顕在化し

たニーズや問題点を調査するものであるのに比べ、行動観察では人の潜在的なニーズや問題点を発見できる。従来のマーケティング手法であるアンケートやグループインタビューでは出てこなかった潜在的なニーズが行動観察では発見されることが明らかになっている<sup>3)</sup>。

## 行動観察のサービス応用事例

本章では、行動観察を用いた事例について述べる。事例は、大きく「付加価値の提案」と「生産性の向上」に分けられる。付加価値の提案とは、観察により顧客の潜在ニーズを抽出し、新しい価値を創ることである。また、生産性の向上とは、さまざまなフィールドをより効率的に運営するための試みである。

### ◆ 付加価値の提案

#### 中国人観光客の調査

中国に日本が提供できる価値とは何か、を知るため、日本に旅行で訪れる中国人の旅行過程に同行し、さまざまな場での行動を観察することで、ニーズを知ることができた。たとえば、中国で作成した膨大な買い物リストを所持しており、すべてのショッピングをこなすことができない、という実態があった。おみやげを膨大に買う背景には、「日本に旅行に行った自分はずでい」という自己アピールの側面がある、というインサイトが得られた。また日本旅行で最も価値を感じていたのは、「行き届いたサービス」であることが分かった。これらのことから、買い物代行サービスを行う、ネットを使った写真アルバムを製作する、などの新しいビジネスアイデアが生まれた。

### ◆ 生産性の向上

#### ホテルのドアマンの記憶スキル

5,000人のお客さまの顔、名前、会社、クルマ、クルマのナンバーを記憶しているスーパーマンのようなドアマンのスキルを若手のメンバと共有するため、行動観察を実施した。その結果、特に多くのお客さ

まを覚えているドアマンがお客さまを覚えるためにとっている方法は、さまざまな認知心理学の知見に合致していることが分かった。得られたノウハウを根拠とともにマニュアル化し、若手メンバへの教育を実施した。名前と顔をセットで覚えるために、会社名というストーリー性のある情報をアンカーに使用していることなどが分かった。この例に限らず、優秀な企業、優秀なお店、優秀な担当者には、成果を出すことにつながっている理由がしっかりとあり、その理由には学術的な根拠があることが分かっている。

## サービス・スタンダードの構築

付加価値の提案（サービスの質向上）と生産性の向上の両方に寄与する事例として、サービス・スタンダードの構築がある。飲食業の接客サービスについて、観察に基づいて実態を把握した上で、その企業の上層部も含めてワークショップを実施してサービスの基準を構築した。これはいわゆるマニュアルと異なり、「お客さまにどういう経験をしていただき、どういう感情を持っていただけるようにするか」という観点から、「接客スタッフは何をするべきか」を示す内容となっている。本章では、このサービス・スタンダードの構築について詳細に述べる。

### ◆ 背景と目的

サービス・クオリティは接客スタッフ個人の勤と経験への依存度が高く、サービス品質にバラツキが生じやすいことがサービス産業における大きな課題となっている。

この課題を解決するため、企業が提供したいサービスのスタンダードを作成することが、サービス・クオリティの維持・向上に求められる。なぜなら、従来のサービス標準化手法であるマニュアルは、欠陥が生じない機能的オペレーション実現には有効であるが、顧客の知覚するサービス品質を決定する重要な要因である、顧客と従業員とで協創する感情ゴール設定がないため、スタッフによるサービス接触

デザインとしては不十分である。

さらに、サービス接触デザインは継続的に改善と再設計を行うことが望ましく、その際には顧客の声を採り入れ基準を定義する必要がある<sup>4)</sup>。

筆者らが行った研究プロジェクトでは、顧客とスタッフとの接点が多く、多様なサービス・オペレーションが発生する多品種型和食レストランを対象に、言語化されない顧客のニーズも採り入れるために行動観察手法を用いて接客場面を観察するとともに、スタッフへの回顧的インタビューを行い、接客サービス・スタンダードの構築を試みた。

### ◆ 方法

効率的、効果的にサービス・スタンダードを構築するため、3つのステップをとった。

まず、サービス・スタンダードのフレーム作成をゴールとし、サービス現場において顧客とスタッフの行動観察調査を実施した。次に、サービス・スタンダードを構築するために、A社の上層部を含むサービスの経験者・実践者とワークショップを行った。さらに得られたサービス・スタンダードの特徴を知るために、提供する方法、価値、レベルの3つの観点から分析を行った。

#### 行動観察による現場のサービス実態把握

X店において調査員が顧客とサービス・スタッフの両側の立場から、顧客とスタッフの接点におけるスタッフのサービス行動を調査した。

- 時期：2012年8月 1日間 18:00-22:00
- 対象：A社X店のサービス・スタッフ3名（新人1名、中堅2名）
- 方法：目視による行動観察、および、インカムによる音声抽出
- 手順：
  - ① 観察調査：
 

調査員2名：サービス・スタッフには告知せず、顧客として飲食経験を通じサービス・スタッフの行動を観察・記録した（2時間ずつ新人1名、中堅1名）。
  - ② 社内ワークショップ：

3人の調査員で観察調査から得られたファインディングを共有し、対象スタッフ別に特徴的なサービスの実態、サービスのフェーズごとの調査員の顧客として経験をした感情を抽出した。それらをふまえ、良いサービス・商品を認知したときの顧客の感情を想定した。そして、その顧客感情を生み出すサービス内容について議論した。

#### ワークショップによるサービス・スタンダード構築

A社のサービス実践者および経験のある管理者と筆者らが、ワークショップを実施し、サービス・コンセプト（各フェーズにおけるサービスのゴールを表したもの）とアクション（場面ごとにおけるサービス・コンセプトを実現するための、サービス・スタッフの具体的な行動）アイデアをサービス・フェーズごとに出し合い、その後行動観察研究所の研究員がアイデアを分類・統合した。

- 時期：2012年8月～10月 計4回、計19.5時間
- 参加者：A社 7名、行動観察研究所 2名
- 方法：A社会議室において、全員から多くのアイデアを抽出するためにKJ法を用いた。

#### サービス・スタンダードの分析

構築されたサービス・スタンダードの提供方法である「行動要素」と、サービス・スタンダードが実践された場合に顧客にもたらされる「提供価値」の観点から分析を行った。またサービス・フェーズごとに、行動要素と提供価値の量と割合を算出し、新人、中堅の各レベル別において比較した。

- 時期：2012年10月
- 対象：構築されたサービス・スタンダード
- 手順：
  - ① サービス・スタンダードごとに行動要素（言語、動作、表情、視線、声のトーン）を分類し、集計した。
  - ② サービス・スタンダードごとに提供価値（安全・衛生、清潔さ、正確さ、タイムリーさ、便利さ、丁寧さ、あたたかさ、気配り）を分類し、集計した。
  - ③ 新人と中堅別に全体と各サービス・フェーズ

《フェーズ5：オーダー》

【コンセプト】

お客様の感情レベルのゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>●良いチョイスをしたことへの満足感</li> <li>●オーダーが確実にとおった安心感</li> <li>●オーダーした料理が提供されるのを待つワクワク感</li> </ul>
お客様の潜在的ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●スピーディかつ正確にオーダーをとってほしい</li> <li>●商品知識豊富なスタッフにお客様視点で良いおすすめをしてほしい</li> </ul>
提供者の意味レベルのゴール	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様のチョイスをタイムリーかつ正確に調理場へ伝達する</li> <li>●お客様の嗜好を理解し、お客様にとっての「ベスト・チョイス」をお手伝いすることで、食事体験の喜びを最大化する</li> </ul>
提供者の手続き的ゴール	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 挨拶：●受注態勢であることを表現する</li> <li>2. 受注：●お客様のオーダーを正確に受注し調理場へ伝達する</li> <li>3. 応答・提案：●お客様の要望を引き出し、要望に合った商品情報をお客様に提供する</li> <li>4. 挨拶：●お客様の料理を待つ時間の価値を高める一押しを行う</li> </ol>
時間的ゴール	●呼び出しチャイムや「すみません」というお客様の声から 30 秒以内にうかがう

【アクション】

スタッフ・レベル	新人	中堅
手続き	行動	
1. 挨拶	<p>【お客様からのサイン（呼び出しベル・「すみません」があった場合）】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 30 秒以内にテーブルに着く</li> <li>2) 「お待たせいたしました」</li> </ol>	<p>【お客様からのサイン（呼び出しベル・「すみません」があった場合）】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 30 秒以内にテーブルに着く</li> <li>2) 「お待たせいたしました」</li> </ol>
2. 受注	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) お客様がオーダーをおっしゃるとすぐに「はい」と返事をし、メニューを手差ししてオーダーを確認する</li> <li>2) オーダーを復唱しながら、正確に POS に入力する</li> <li>3) 最後に受注したオーダーをすべて復唱し確認する「以上でよろしいでしょうか。ありがとうございます」</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) お客様がオーダーをおっしゃるとすぐに「はい」と返事をし、メニューを手差ししてオーダーを確認する</li> <li>2) オーダーを復唱しながら、正確に POS に入力する</li> <li>3) 最後に受注したオーダーをすべて復唱し確認する「以上でよろしいでしょうか。ありがとうございます」</li> </ol>
・	・	・
・	・	・
・	・	・

表-1 サービス・スタンダードの例（フェーズ：オーダー）

において、各行動要素と各提供価値の割合を算出し、比較した。

◆ 結果

行動観察による現場のサービス実態把握

サービス・スタッフの現場でのサービス行動から、顧客のサービス経験の概要、X店の強みと課題点、対象スタッフの行動傾向、各サービスの場面の代表的なサービス実態と、サービス・スタンダード構築のためのサービス・フェーズにおける枠組みが抽出された。

スタッフの行動傾向としては、中堅スタッフは新人スタッフに比べて、常に落ち着いており、お客さまに対して能動的な対応（お客さまへの提案など）が多いことが分かった。また、顧客のサービス経験には、8つのサービス・フェーズがあり、それぞれ

のフェーズの中に、さらに細かな枠組みがあることが分かった。

ワークショップによるサービス・スタンダード構築

構築されたサービス・スタンダードは顧客のサービス経験を構成する8つのサービス・フェーズ（予約→お出迎え→担当者の挨拶→飲み物の提供→オーダー→料理の提供→中間サービス→お見送り）、コンセプト（顧客側の感情ゴールや従業員側のサービス・ゴールなど）、アクション（手続きとサービス行動）、サービス・レベル（新人と中堅）で構成された。なおアクションの数はそれぞれ、183（中堅）と146（新人）であった。その一部として、オーダーのフェーズにおけるサービス・スタンダードを表-1に示す。

サービス・スタンダードの分析

構築されたサービス・スタンダードを新人と中

堅の2つのレベルそれぞれで、行動要素に分類した(表-2)。サービス・スタンダードの行動要素は、新人と中堅のどちらのレベルにおいても「言語」と「動作」で80%以上を占めた。

#### ◆ 考察

A社より上層部から現場担当者まで7名がワークショップに参加し、サービスのあるべき姿について議論することで、参加者間にあった意見の相違を顕在化することができた。ワークショップでは、サービス・スタンダードを共有する機会となるとともに今後検討すべき課題(たとえば食材アレルギーを持つ顧客への対応)も抽出することができた。また、A社の参加者全員のサービス・スタンダードへの愛着と当事者意識が、全4日間のワークショップを通じて熟成された。さらに参加した上層部からは、構築されたサービス・スタンダードもさることながら、議論プロセスそのものに価値があったというコメントが抽出された。この理由は、メンバが顧客に共感しながら議論を重ねたことによる視点の転換や、メンバ全員が個々のサービス提供経験におけるノウハウを共有しあったことによる一体感があったためだと考えられる。したがって、参加者によるワークショップに費やした時間は計4日間、19.5時間に及んだが、サービス・スタンダード構築後の教育・浸透活動の効果を高めると考えられる。

構築されたサービス・スタンダードを応用し、サービス・スタンダードに表された行動を指標とした人材育成の実施を開始している。まずは、サービス・スタンダードに基づいた教育を実施するとともに、他者からの観察によるサービス・スタンダードに記された行動の実践度合いを計測し、本人にフィードバックすることで行動を強化する。そして、スタッフが個々の顧客のニーズに合わせて自ら考えた上で、付加価値の高いアクションを実践するホスピタリティ(創造的サービス)を実現したいと考えている。

以上の取り組みを通じて、サービスを「勘と経験」から「サイエンス」にしていきたい。

行動要素	新人		中堅	
	該当するサービス行動数(個/のべ)	構成率(%)	該当するサービス行動数(個/のべ)	構成率(%)
言語	72	43.1%	92	45.1%
動作	76	45.5%	83	40.7%
表情	7	4.2%	7	3.4%
視線	11	6.6%	18	8.8%
声のトーン	1	0.6%	4	2.0%
	167	100.0%	204	100.0%

表-2 サービス・スタンダードの行動要素の分類結果

#### 結語

サービスを科学する、ということは、すなわち「人間の経験を科学する」ということである。本稿ではサービス業での応用について述べたが、行動観察の応用事例としては、モノづくりも同じぐらい多くある。行動観察においては、「サービス=人の経験」と位置づけているので、モノづくりも、顧客の経験をデザインする、という意味ではサービスとまったく同じであると考えている。

#### 参考文献

- 1) Council on Competitiveness : Innovate America : Thriving in a World of Challenge and Change (2004).
- 2) 鄭 森豪：サービス産業におけるサービス財の特性，九州産業大学商経論叢，48(1)，pp.119-131(2007)。
- 3) 松波晴人：サービスサイエンスに関する研究～ビジネスにおける行動観察技術の活用，電子情報通信学会技術研究報告，OIS，オフィスインフォメーションシステム，107(535)，pp.17-21(2008)。
- 4) パート・ヴァン・ローイ，ポール・ゲンメル，ローランド・ヴァン・ディードンク，平林 祥(訳)：サービス・マネジメント 総合的アプローチ 中，pp.379-401(2004)。(2013年6月30日受付)

#### ■ 松本加奈子 kan-matsumoto@osakagas.co.jp

サービスビジネスの現場，マネジメントを経て2011年から，大阪ガス行動観察研究所にて，サービスサイエンスに関する研究に従事。行動観察研究所主任研究員。

#### ■ 松波晴人 matunami@osakagas.co.jp

1966年生まれ。1992年大阪ガス(株)入社。2002年コーネル大学大学院にて修士号取得。2005年行動観察ビジネスを開始。2006年和歌山大学より博士号取得。2009年行動観察研究所を設立し，所長に就任。