

サービスサイエンスフォーラムへの誘い

—顧客満足向上と生産性向上のバランスを目指す

諏訪 良武

ワクコンサルティング(株)

サービスサイエンスが登場した背景

現在、サービスは急激に成長している。この成長にはサービス産業の成長と製造業のサービス化の進展の2つが含まれている。製造業のサービス化は、製品を顧客に提供する際に製品販売だけで収益を得るのではなく、継続的に利便性を提供し、継続的に収入を得るビジネスモデルに移行することである。具体的には、製品の使い方の教育やトラブル対応などがある。また、製品の購入をやめ、タクシーのように必要なときにだけサービスを利用して済ませるビジネスモデルもサービス化の1つである。

これらのサービスの成長により、先進国ではサービス業が経済の70%程度を占めるところまでできている。し

かし、サービス業は、なかなか良くならないサービス品質や低い生産性、合理的な根拠のない価格設定などに悩まされている。

このような背景のもとに、「サービスサイエンス」が登場した。サービスの問題を科学的手法を用いて分析し、サービスの品質やサービスの生産性を高めるのが「サービスサイエンス」である。「サービスサイエンス」が確立されると、サービスの提供者や開発者は科学的根拠に基づいて、サービスの改善に取り組むことができ、大きな成果につながるであろう。

サービスを分類する

サービスサイエンスは、スタートを切ったばかりの学問だ。したがって、まだ定説があるわけではない。そこで筆者は自然科学にならってサービスを分類し、分解

し、モデル化し、サービスの特徴を理解することから始めている。

まず、サービスを分類してみる。何かを分類するためには、分類軸が必要である。ここでは、サービスを「手順型と気付き型」と「ロースキル型とハイスキル型」という2つの分類軸で分類してみる。すると、図-1のように手順型、ロースキルのサービスには、設置サービス、掃除サービス、配送サービスがあり、これらのサービスではマニュアル化、

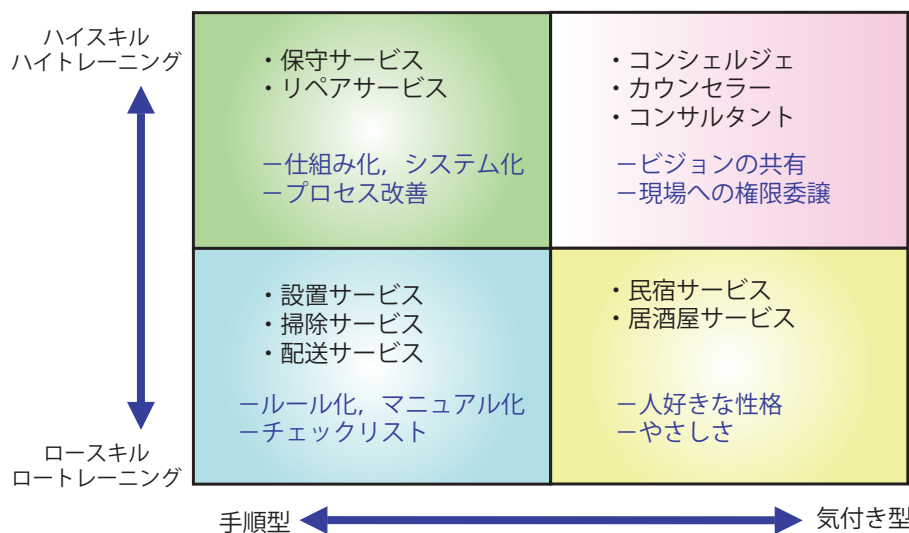


図-1 ヒューマンサービスの分類と努力ポイント

手順化, チェックリストがサービス品質の向上に寄与することが見えてくる。これに対して, 気付き型, ハイスキル型のサービスには, コンシェルジュ, カウンセラー, コンサルタントがある。これらのサービスには, マニュアル化, 手順化, チェックリストはあまり役に立たず, ビジョン共有や現場への権限委譲が価値を発揮することが見えてくる。このように, サービスを分類してみると, サービスの価値を高めるポイントが見えてくる。

サービスを分解する

サービス提供プロセスを分解してみると, どのプロセスに問題があるのかが見えてくる。多くの企業がサービスプロセスの「見える化」に取り組んでいるが, 見える化の第一歩は, サービス提供プロセスの分解であろう。

次に, サービスの評価を「サービス成果の評価」と「サービスプロセスの評価」に分解してみる。たとえば, 小売店のスタッフのガイドが素晴らしく, 顧客が価値ある商品を選択できたというのは, サービスの成果であり, その対応が礼儀正しく好感を持てたというのは, サービスプロセスの評価である。ある雑誌の小売店の顧客満足調査によると, 最も顧客満足度を下げていた要素は, 「店員が無愛想」であり, 最も顧客満足度を上げていた要素は, 「店員の挨拶が行き届いている」であった。この調査によると, 顧客満足度を向上するためには, サービスの成果を高めるより, 店員のサービスプロセスを改善する方が先であるということになる。筆者の経験からもサービスプロセスがサービスの価値を決定付けると感じている。

サービスをモデル化する

東大の藤本隆宏先生は, 製造業を「情報転写モデル」で説明している。つまり設計情報をプレスで鉄板に転写して自動車のボディを生産するのが製造業というわけである。そして, サービス設計情報をサービススタッフに転写し, そのサービススタッフが価値あるサービスを提供するのがサービス業というわけである。しかし, サービスの場合, 情報を転写する対象が生身の人間であるという相違点があり, 製造業と違って情報の転写が難しく, 量産できないことを示している。またサービス業では教育がいかに重要かも教えてくれる。

このモデルは, もう1つの大切なことを教えてくれる。製造業で設計情報を作成していない企業はないと思われるが, 実はサービス業では「サービス設計部」のようなサービス設計情報を作る専門部隊を持っていない企業が大半

である。これを製造業に例えると, 図面や仕様書を一切書かずに次の新車は若者にヒットする車を生産して欲しいと工場に要望しているのと同じである。筆者が保守サービスの経営にタッチしていたオムロンフィールドエンジニアリング(株)(OFE)も10年前までは, サービス設計の専門部門がなかった。これに疑問を感じ, すぐに「サービス開発部」を創設したところ, サービス改革の大きな成果につながった。

このように, サービス業をモデル化すると, サービスの価値を高める議論が具体化できる。

サービスの特徴を理解する

OFEの企業改革に取り組んだ際に議論し, 意識したサービスの特徴は, 以下の4つである。①サービスには形がない。お客様に見えない。②サービスは生産と消費が同時であり, 在庫を持ってない。また, 出荷検査もできない。③サービスは徹底的な個別化を要求される。すべてお客様に合わせなければならない。④サービスはお客様との協同生産であり, お客様の役割を明確にしなければならない。

この4つの特徴に起因する課題をいかにクリアするか, またこの特徴を活かして競合企業との差別化を図るかを徹底的に議論し, 具体化した。図-2は, 見えない保守サービスを「見える化」するために, OFEが開発したITの仕組みである。私は, サードパーティメンテナンスを営業していたが, この仕組みができたことにより売上を大きく伸ばすことができた。

製品とサービスの本質に迫る

ソフトウェアジャパン2007のパネルディスカッションで「サービス」は人それぞれのイメージがあり, 本質的な深い議論を進めるのが難しいとの指摘から, 「サービスの定義」が議論された。これまで, 経済学では「財」と「サービス」を分けて議論してきたが, 多様な「サービス」が出現し, 財とサービスという単純な定義では, 議論が難しくなってきた。ここでパネラの東大名誉教授の吉田民人先生から下記の定義が紹介された。

「製品は, 構造物と機能から成り立っている。そして, お客様がその機能を利用し, エンジョイしたときに, その機能を「サービス」と呼ぶ。構造物には自動車もあり, 人間も含まれる。かつては, 構造物と機能は, 大半がセットで販売されてきた。しかし, 人を奴隷として販売できなくなったこともあり, 最近では機能だけを販売することが多くなってきている。ヒューマンサービスの大半

がそうであり、「自動車とタクシー」や「洗濯機とコインランドリー」などが例に挙げられる。構造物が人間である「ヒューマンサービス」は、お客様と直接コミュニケーションがとれる特異なサービスであるため、ここにいろいろな特徴があり、即断でお客様の要求に対応できるようにするなど、サービスの工夫が必要になってくる。」

筆者は、このサービスの定義を使って、これまでまとめてきたサービスサイエンスのドキュメントを見直してみるつもりだ。

サービスサイエンスはサイエンス足り得るのか

科学には、物理学のような「認識科学」と工学や法学のような「設計科学」がある。「認識科学」は、万有引力の法則のように「世の中にある法則」を探求してきた。それに対して、「設計科学」は、「世の中にあるべきプログラム」を探求していく。これからは、「設計科学」のウエイトが大きくなっていくと考えられている。サービスサイエンスは、設計科学の1つとして大いに発展が期待できる。

サービスサイエンスフォーラムへのお誘い

サービスサイエンスフォーラムは、情報処理学会のITフォーラムの中に構築されており、サービスサイエンス

への期待やサービスの分類、特徴などが議論されている。サービスサイエンスフォーラムは、日々サービスの改善に取り組んでいる実業界の方々や広い視野でサービスを考察されているアカデミアの方々に積極的に参加していただき、具体的で分かりやすい議論とともにサイエンスと呼べる普遍的な議論もしていきたい。そして、我が国の経済の70%を支えるサービススタッフが納得して取り組める科学的なサービス改善を実現したいものである。

IT フォーラム
<http://itforum.coe21.sfc.keio.ac.jp/>

参考文献

- 1) 日高一義：第54回人工知能セミナー講演テキスト「サービスサイエンスの出現」, 日本アイ・ビー・エム(株).
- 2) 藤本隆宏：能力構築競争ー日本の自動車産業はなぜ強いのか, 中公新書. (平成19年3月23日受付)

諏訪 良武

suwa@waku-con.com

オムロン(株)のIT推進本部長としてグローバル情報システムを企画推進、オムロンフィールドエンジニアリング(株)の常務取締役として保守サービス会社の企業改革に取り組む。現在は、ワクコンサルティング(株)の取締役エグゼクティブコンサルタントとしてサービス改革や顧客満足度向上などに取り組んでいる。

見せる工夫

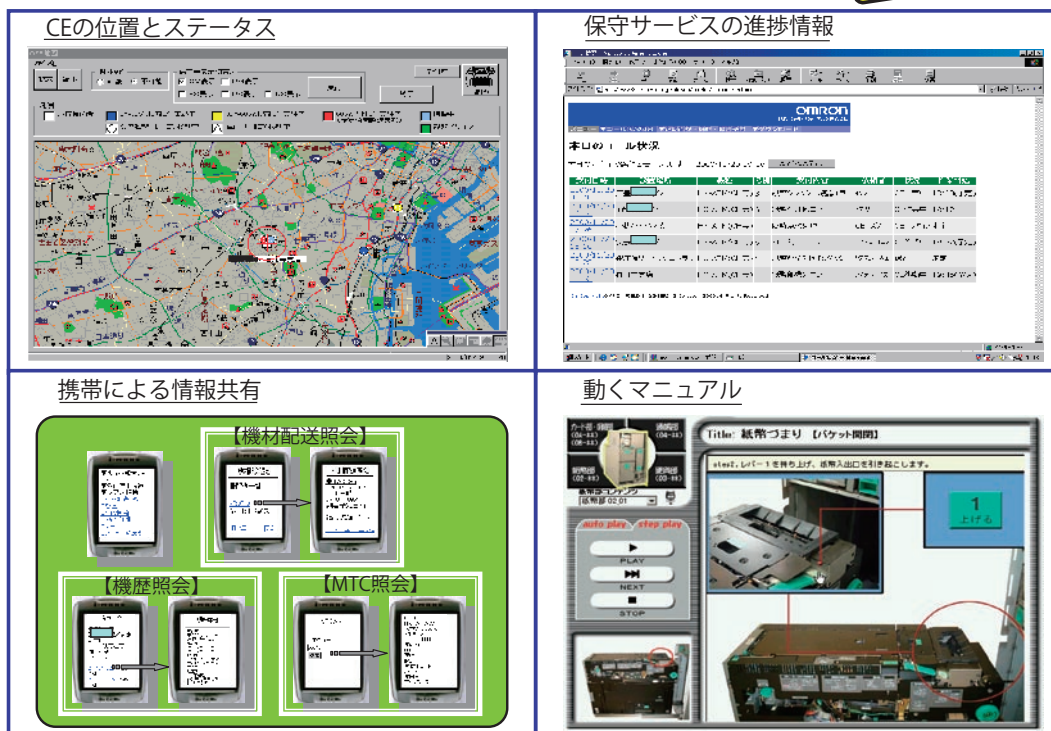


図-2 保守サービス会社のサービスの見える化