

IT の未来を拓くサービスサイエンス

顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント

諏訪 良武 (ワクコンサルティング株式会社)

概要 社会における IT の重要性は増す一方なのに、IT 産業は順調に発展しているとは言い難い。IT 産業はこれまで製造業として努力してきたが、最近ではサービス業的な性格が強まってきている。また、IT 産業のお客様の大半がサービス業になってきており、IT 従事者はサービスの専門家にならなければ、価値あるソリューションを提供できなくなっている。最近、これらの問題に光明を与えてくれそうなサービスサイエンスという研究分野が広がりつつある。本稿では、サービスを分類・分解・モデル化することにより、サービスの本質に迫り、サービスサイエンスが IT 産業に寄与する可能性を探ってみたい。

1. はじめに

製造業ではジャストインタイム、MRP(Material Requirements Planning)など、多くの科学的な取り組みが実践され、製品の品質向上や生産性向上に大いに貢献している。しかし、サービス業は相変わらず伝承と直感、気合で運用されている。本稿ではサービスを科学的に解析し、価値ある論理を探求する可能性と IT 産業の未来に寄与する可能性を探ってみる。

2. すべての企業はサービス業

2.1 日本の IT 産業は曲がり角

社会における IT の重要性は、増す一方である。しかし、仕事量が増えているにもかかわらず、日本の IT 産業の総売上は、ここしばらく下がり続けている。さらに見過ごすわけにはいかない問題は、若者が大学の情報処理科を目指さなくなったことである。IT 産業をブルーカラーの仕事だと感じて避けていると言われている。このままでは、優秀な人材を IT 産業に供給できなくなってしまう。また、日本の IT 産業の第一世代を担った人材が層をなして定年退職を迎えている。いわゆる 2007 年問題の一つである。ゼロから IT を学び、業務にも強い IT 基幹人材が産業界を一斉に卒業する時期になり、どの企業も後継ぎが育っていないことに愕然としている。IT 産業は歴史が短いだけに、予想もつかない事態に遭遇している。

2.2 IT ユーザは欲しいシステムが分からなくなっている

筆者が子供のころ、家庭には洗濯機も冷蔵庫もテレビもなかった。この時代は、正しく機能を発揮してくれる製品であれば、作れば売れた。そのうちに、隣とは違う

製品が欲しいとか、自分の好みに合った製品が欲しいと思うようになった。そして IT 産業では、提案型ビジネスがもてはやされた。ところが、最近の IT ユーザは、欲しいものが分からなくなっている。企業の情報システムは、大規模化・複雑化しており、システム担当部門は、どうすればよいのかが分からなくなっている。したがって、IT 企業がお客様といっしょに問題を探索し、いっしょに解決していく課題探索型ビジネスしか価値あるソリューションを提供できなくなっている。

2.3 情報化を追いかけるサービス化

かつて、日本の産業の中心は、製造業であった。多くのシンプルな製品が製造され、国内や海外で販売されてきた。その後、日本の工業化はさらに進み、エレクトロニクス製品が大量に生産されるようになった。この頃から情報化が話題にのぼりだした。製造業のビジネスインフラの情報化や製品のマイクロコンピュータ化、ビジネスのコンテンツ化などが進展した。

この情報化の後を追うように進展してきたのが産業のサービス化である。パソコンなどのように使いこなしが難しい製品や、携帯電話のように生活に密着した製品が増えてくると、アフタサービスの善し悪しが製品選定の大きな要素になっていった。とくに、コモディティ化した製品では、その傾向が強くなってきた。また、企業は自社の強みに関係しない倉庫業務や運送業務などを外部委託するようになり、サービス産業の成長を加速化することになった。

この結果として、日本の GDP の 70%、米国では 80% をサービス産業が占めている。つまり、IT 産業の従事者は、サービスの専門家でなければ、ソリューションを提供することはできない時代になったということである。

また、日本の IT 産業はソフトウェア製品を開発・製造する製造業として発展してきたが、最近では閉塞感を強めており、IT 産業をサービス業として見直す企業が増えてきている。いまや、すべての企業はサービス業であると言っても過言ではない。

2.4 サービスサイエンスの誕生と出会い

サービスサイエンスという耳慣れない言葉が、IBM でささやかにはじめたのは、2002 年末のことである。この新しい学問領域の構想は、米国の大学と IBM で議論され、サービスを社会工学システムの見地から研究するチームにより生まれた。ソリューションビジネスはコンピュータサイエンスだけではカバーできないとの発想から生まれた研究領域が、サービスサイエンスである。顧客インタフェースをひとつのシステムとして再設計し、そこに最先端の科学や技術をうまく活用することでお客様の満足度を飛躍的に高めようというわけである。

筆者は、2006 年 2 月に行われた情報処理学会主催の「ソフトウェアジャパン 2006」でサービスサイエンスに初めて出会った。講演の依頼を受け、事前打ち合わせに参加すると、それはサービスサイエンスのシンポジウムであり、驚いたことに基調講演を依頼されたのである。しかし、この瞬間まで、サービスサイエンスなる言葉をまったく知らなかった。話を聞いてみると、筆者が責任者としてオムロンフィールドエンジニアリングでガムシャラにやってきたサービス改革がサービスサイエンスの実践事例として面白いということであった。

3. サービスを科学する

大学や民間企業でサービスサイエンスに取り組む研究者は、なぜサービスサイエンスが重要かは説いているが、まだ誰もサービスサイエンスの全体像を明確にしていない。そこで、大それた試みではあるが、自分でサービスサイエンスの研究手順を考えるようになった。ある時、ふと思いついたのが、自然科学の先人の知恵に学ぶのがいいのではないかというアイデアである [1]。

3.1 サービスを分類する

植物学や生物学においては、研究は分類から始まっている。分類していくと、どの生物とどの生物が親戚だとか、どの生物はどの生物より進化しているということが見えてくる。何も新しい発見にはつながらないかもしれないが、とりあえずサービスを分類してみようと思ひ、

作業を開始した。

3.1.1 450 種のサービス業は 21 種のメニューで分類できる

経済産業省関連のホームページに、日本のサービス業をまとめた資料があり、これに最近の新しいサービス業であるコンシェルジュ、ネールアーティスト、エステティシャン、セラピストなどを付加して約 450 種類のサービス業種の一覧表を作成した。これを何とか分類できないかと作業に取りかかった。細部にこだわらずに、一般の人がなるほどと言ってくれそうな分類を目指した。

まず、それぞれの業種の主要サービスメニューを考えてみた。例えば、モノを提供する、食事を提供する、安心を提供する、娯楽を提供するなどである。一覧表に主要メニューを書き込んでいき、書き込めないサービス業が出てくると、新しい主要メニューを追加した。このよ

うに根気よく主要メニューを入力し、分類してみた。すると、納得できた段階では、主要メニュー 21 個で、すべてのサービス業を分類することができた。これが図 1 である。複雑に見えるサービス業が

たった 21 個の基本メニューから成り立っているという結果は、驚きの発見であった。

サービスは 意外とシンプル

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------|------------------|---------------|------------|
| 手 提 供 サ ー ビ ス | 1. 作ったモノを提供する | 製造、食品、電気 | 安 心 | 11. 安心を提供する | 病院、保険、警備 |
| | 2. 食事や飲み物を提供する | 食堂、レストラン | | 12. 所有物を修理する | 保守サービス |
| | 3. モノを届ける | 宅配便、運輸 | | 13. 仲間の利益を守る | 医師会、労働組合 |
| | 4. モノを貸し出す | レンタカー、ビデオ | | 14. 移動を支援する | 電鉄、バス、タクシー |
| | 5. 宿泊・作業場所を提供する | ホテル、貸事務所 | | 15. ゴミを処分する | ゴミ収集、清掃 |
| 情 報 提 供 サ ー ビ ス | 6. 価値ある情報を提供する | 専門誌、調査 | 楽 | 16. モノを預かる | コインロッカ、銀行 |
| | 7. 知りたいことを教える | 教育、予備校 | | 17. 要求を手配する | 旅行代理店、営業 |
| | 8. いろいろなことを相談する | 弁護士、司法書士 | | 18. 娯楽を提供する | 音楽会、スポーツ |
| | 9. 必要な情報を広告する | 広告宣伝、広報 | | 19. 人生をガイドする | 宗教、人生相談 |
| | 10. 代わりに設計する | デザイン、設計 | | 20. 自己実現を支援する | 大学、出版 |
| | | | 自 己 実 現 | 21. 能力向上を支援する | 学校、塾 |

図 1. サービス業をサービスメニューで分類する

3.1.2 サービス業は大きく 3 つに分類できる

さらに、この 21 種の主要メニューを整理すると、世の中のサービス業は、モノ提供サービスと情報提供サービスと快適提供サービスに分類できるという結論に達した。さらに快適提供サービスは「安心」と「楽」と「自己実現」に分類することができる。「楽」は楽をするサービスと楽しむサービスから構成されている。

次に、図 2 のようにモノ提供サービスと情報提供サービス、快適提供サービスを重ねてみると、普通の農業は

大根を栽培して農協に卸すモノ提供サービスだが、都市近郊の農家では秋になると芋掘りツアーを企画して、モノ提供サービスに娯楽という快適提供サービスの要素を加えることで、より大きな付加価値を生んでいる。

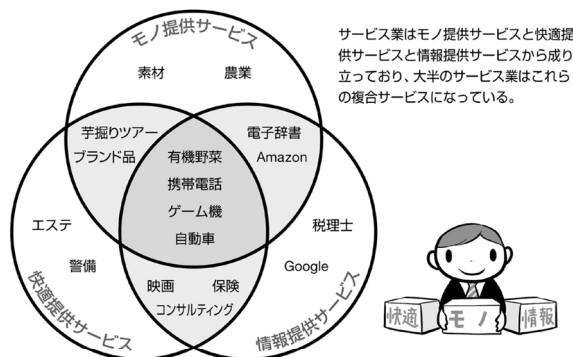


図2. 3つのサービスメニュー

さらに、最近流行の無農薬有機野菜は、モノ提供サービスに、無農薬と有機肥料による安心安全の快適サービスを提供し、さらに栽培農家の人となりや野菜の栽培方法、その調理の仕方などの、知りたい有用な情報を提供するサービスを加味することで、人気のビジネスに仕立て上げている。これは農業の素晴らしい進化ではないだろうか。現在の強いビジネスである自動車、携帯、ゲームは、3つのサービスが重なるエリアで大きな付加価値を得ており、巨大な産業になっている。

サービス業を比較してみると、この3つのサービスをすべて使い込んでいるサービス業は、進化の度合いが高いと見ていいだろう。もし、使っていないサービスがあれば、その活用が顧客満足向上の鍵になるかもしれない。

3.1.3 サービスは分類するとその特性が見えてくる

では、自然科学にならってサービスそのものを分類するとどうなるか。分類するためには分類軸が必要である。まず、サービスを「手順型と気づき型」と「ロースキル型とハイスキル型」という2つの分類軸で分けてみる。すると、図3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、手順化、チェックリストがサービスの品質の向上に寄与することが見えてくる。掃除サービスは、アルバイト学生を少しトレーニングして実務につかせる。このときチェックリストが効果を発揮して、掃除のやり残しを防いでくれるだろう。

分類すると
特性が見える

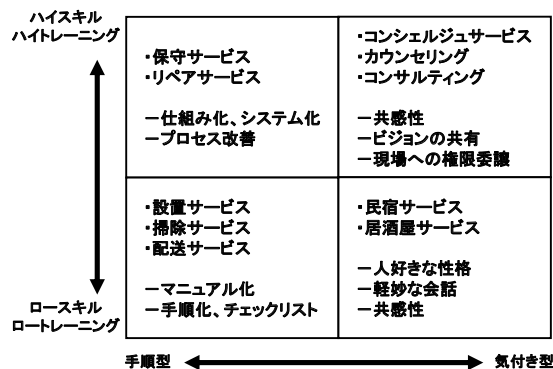


図3. スキルレベルと手順型・気づき型で分類する

これに対して、気づき型・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、コンサルタントがある。これらのサービスは、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、共感性やビジョン共有、現場への権限委譲が効果を発揮することがわかる。一例を挙げれば、コンシェルジュが素晴らしいサービスを提供するためには、ホテルの支配人と当ホテルのサービスビジョンを共有することが大切である。これができないと、お客様からの例外的な要求に応えるべきかどうかを判断することができない。さらに、支配人はコンシェルジュに権限を委譲しなければならない。例えば、お客様からコストのかかるサービスを要求された時に、1万円以下で済むのであれば、コンシェルジュがお客様のご要求に応えるサービスを提供するべきかどうかを、自分でリアルタイムに判断してよいというような権限委譲が必須である。

手順型・ハイスキルサービスには、保守サービスやリペアサービスがあり、厳しいトレーニングが必要なことは当然として、担当者のミスや個人スキルのバラつきをカバーする仕組みや情報システムのサポートが必要である。さらに、高い品質の保守サービスやリペアサービスを実現するためには、絶え間ない業務プロセスの改善が必要である。

気づき型・ロースキルサービスには、民宿サービスや居酒屋サービスがあり、親父さんや女将さんの人好きな性格や軽妙な会話にお客様は癒される。このサービスにはマニュアルやチェックリストはいらないし、情報システムのサポートなどは役に立たない。

それぞれの象限のサービスに必要なものや注意点は大きく異なっている。サービスの分類は、おもしろい。この成功に気をよくして、いくつもの分類軸を考えてみた。

しかし、サービスを分類してみると、面白い結果につながるものと、そうはならないものがあり、取捨選択した結果、10個の分類軸が残っている[2].

3.2 サービスを分解する

高校の生物の時間に習った植物の知識を思い出してみよう。植物の茎を切って断面を観察すると、水や栄養を細胞に送る維管束組織がある。茎の断面を顕微鏡で観察すると細胞があり、さらに細胞には核があり、核を分解するとDNAにたどり着く。このように、植物学では植物を分解することで本質に迫ってきた。

3.2.1 プロセスを分解するとサービスの改善点が見えてくる

サービスを分解してみよう。最初に思いつくのは、サービスをサービス提供プロセスに分解することである。

図4は、保守サービスのコールセンターのサービス提供プロセスである。コールセンターの評判が芳しくないという問題で悩んでいるとき、サービスをプロセスに分解してみると、どのプロセスに問題があるのかが見えてくる。サービスプロセスを詳細プロセスに分解して競合企業と比較すれば、競争力を高めるためにやるべきことがわかる。

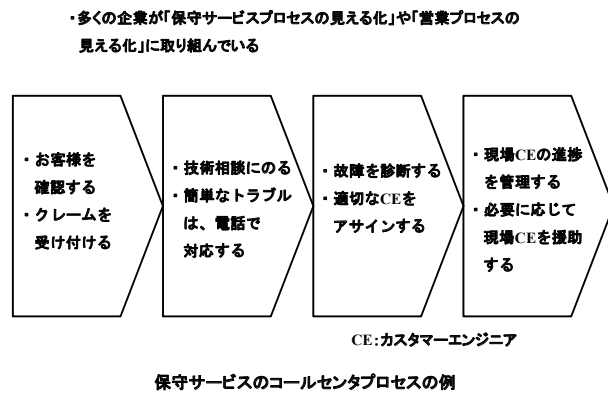


図4. サービス提供プロセスを分解する

3.2.2 サービスの評価を成果とプロセスに分解する

当然のことだが、サービスの評価は、そのサービスからえられる成果で決まる。例えば、短時間でパソコンを修理してくれたとか、コンサルティングサービスの結果で自信の持てる事業戦略が構築できた、というのがこれに当たる。しかし、サービスの評価は、この成果だけでは決まらない。このサービスの提供を受ける際のプロセスがどうだったかが大きな評価要素になる。具体的には、

修理は完了したのだが、オフィス内の作業なのに騒音がひどく、周りの人に迷惑をかけたしまった場合、このサービスの評価は低いものになってしまう。どんなにスキルが高くても、その作業者の態度が悪いと低い評価しかえられない。つまり、サービスの成果とサービスのプロセスの両方で高い評価を得たときにのみ、総合的に高い顧客満足が得られるのである。

3.2.3 サービスの品質を6つの評価に分解する

サービスが高い評価を受けるためには、サービスの品質を向上させなければならない。サービスの品質は、それぞれの品質がかぶらないこと、独立した品質として納得できることを意識して、図5のように6つの評価軸で管理していく。

まずは正確性である。どんなサービスも正確でなければユーザの支持は得られない。次に迅速性が挙げられる。

世の中のビジネススピードはどんどん速くなっており、それにつれて迅速なサービスが期待されている。迅速性は時間というわかりやすい定量的な物差しで計れるため、評価に大きく関与す

ることになる。次に柔軟性が挙げられる。お客様の要求は千差万別であり、それぞれの要求に応えるためには柔軟性が必要である。次は共感性。お客様が何を望んでいるかを把握するためには共感性が欠かせない。

分解すると
改善点が見える

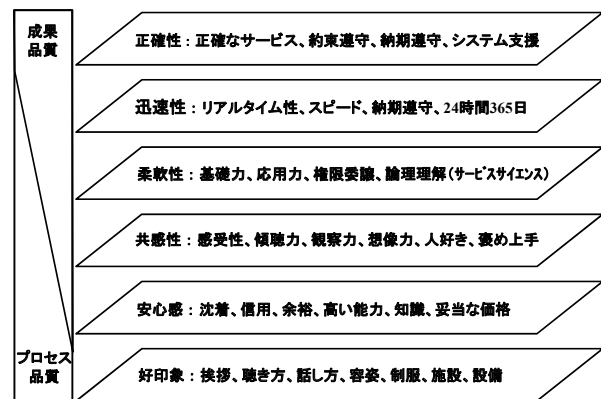


図5. サービスの品質を分解する

そして、安心感が大切である。このコールセンターに連絡すれば、何とかしてくれるという安心感、これが大切である。最後が好印象。われわれは、サービススタッフの温かみのある好印象に救われる。正確性や迅速性は成果品質に大きな影響を与えるサービスの品質であり、好印象や安心感はプロセス品質に大きな影響を与えるサービスの品質である。そして、ハイレベルサービスを実現

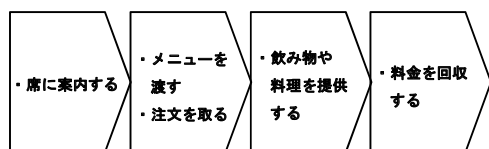
したいのなら、共感性と柔軟性が重要である。共感性を發揮してお客様の期待を察知し、柔軟性を駆使してお客様の期待を満足させなければならない。

3.3 サービスをモデル化する

天文学ではモデル化とシミュレーションにより、天体の軌道を正確に解明することができる。また、物理学ではニュートンの万有引力の法則など多くの法則が発見され、自然現象が解明されている。この法則は自然現象を忠実に表現したモデルと解釈することができる。サービスはモデル化するとその本質が見えてくる。そして、サービスのモデルは情報システムの上に具現化されることが多い。

3.3.1 勝つためのサービスプロセスをモデル化する

多くの企業で実践されているように、サービスのモデル化のもっともポピュラで、しかも価値あるものは、サービスプロセスを定義することである。定食屋さんの昼食のプロセスを見てみよう。図6で、サービスの品質のところを見てもらうと、オフィス街の定食屋さんで大切なのは、何といても迅速性である。短い昼休み時間を有効に使いたい会社員は、すぐに食べられる店を選ぶ傾向が強い。最初のサブプロセスは、並ばなくてもよいことが重視される。短い列ができる場合、来店の順番通りに正確に席に着かせることが大切である。次のサブプロセスも、一番は迅速性である。急いでいるのに、注文を聞きに来ない店は、落第である。ここでは、さすがに正確性を發揮して欲しい。



| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 正確性 | ○ | ○ | ◎ | ○ |
| 迅速性 | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ |
| 柔軟性 | - | - | - | - |
| 共感性 | - | - | - | - |
| 安心感 | - | - | - | - |
| 好印象 | - | ○ | - | - |

図6. 定食屋さんの昼食のプロセスをモデル化する

次は、食事である。このサブプロセスでは、お客様は正確性を厳格に要求する。ただし、間違った食事が出て

くるかどうかではなく、お店に入った順番通りに配膳されているかどうか重大関心事である。これがきちんとできない店は、嫌われる可能性が高い。最後は、料金を支払うサブプロセスだが、ここ一番は迅速性である。レジで並ばせられるのは、我慢ならない人が多い。それに少しの正確性が要求されるが、他のサービスの品質は、ほとんど興味がない。

このように、飲食店のプロセスをモデル化すると、どのサブプロセスで何をしなければならないかが明確になり、サービスの品質向上の議論がわかりやすくなる。

3.3.2 情報転写モデルでサービス業の課題を見つける

藤本は、産業は情報を転写するビジネスであると、情報転写モデルで解説している[3]。図7では、製造業は開発部門が膨大な開発費を投入して製品設計情報を作成する。そして、生産部門がその製品設計情報をプレス機械や金型を使って鉄板に転写すると、自動車のボディができ、価値ある機能を發揮する。藤本によると、サービス業も同じで、サービス設計情報を作成し、それをサービススタッフに転写すると、サービススタッフが価値あるサービスを提供すると解説している。

モデル化すると
本質が見える

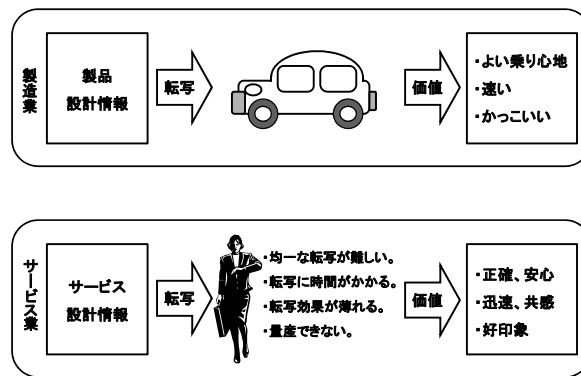


図7. 産業の情報転写モデル

モデルとしては、まったく同じだが、製造業の場合は転写の対象が鉄板という無機物なのに対して、サービス業の転写対象はサービススタッフという人間である。サービス設計情報の転写は難しく、量産もできない。一度転写してしまえば忘れてしまって、同じミスを犯すこともある。つまり、サービス業は、教育とトレーニングが命といっても過言ではない。しかし、筆者が付き合ってきた多くの製造業とサービス業を比較すると、

製造業の方がまだ教育に熱心であり、サービス業は教育を手抜きしている企業が多い。

気づかないかもしれないが、もう一つ大きな違いがある。実は、製造業で製品設計情報を作成していない会社はないが、多くのサービス業はサービス設計の専門組織を持っていない。サービス設計を片手間にやっていたり、現場に丸投げしているのが実態である。このようにモデル化すると、今まで見えてなかった問題点や特徴が見え、本質に近づける。

4. サービスを定義する

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、これまで誰もができるほどと思える定義はないといえるだろう。サービスの特徴を並べただけで定義としているものや、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。

4.1 サービスか余計なお世話は事前期待が決める

情報処理学会の「ソフトウェアジャパン 2007」のサービスサイエンスのパネルディスカッションをきっかけとして作った新しいサービスの定義は「**人や構造物が発揮する機能で、ユーザの事前期待に適合するものをサービスという**」である[4]。人や構造物が機能を発揮しても、それがユーザ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。

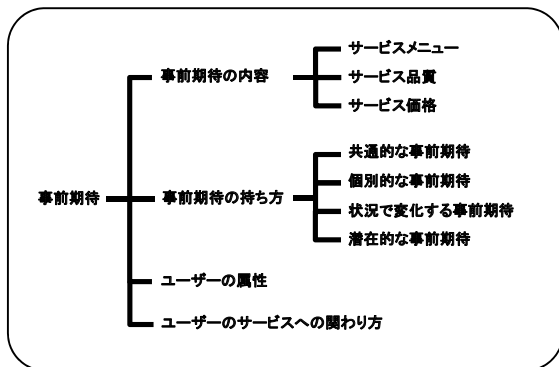


図8. 事前期待の構成要素

したがって、サービスか、余計なお世話を決めるのは、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。

サービスにとってもっとも大切なユーザの事前期待は、図8のように事前期待の内容と事前期待の持ち方、ユーザの属性、ユーザのサービスへの関わり方の4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

そのサービスの品質とサービス価格から構成される。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

のユーザの共通的事前期待である。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。私の個人的な事前期待に応えてくれたと感じると、多くの顧客は感動する。

共通的事前期待と個別的な事前期待は、マニュアルに整理し、顧客リストに登録しておけば、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、普段は馴染みのレストランにいくと、ワインを注文するのだが、今年初めて気温が30度を超えた日のこと、店の主人が「今日は生ビールをいかがですか」と訊いてくれ、それが期待とぴったりだと感動する。これは、店の主人がいまの瞬間のユーザの事前期待を察知してくれたことに感動するのである。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。これは潜在的な事前期待に対応したことになる。

3つ目がユーザの属性である。例えば、ユーザがお金持ちか、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。4つ目は、ユーザのサービスへの関わり方である。例えば、料金を支払って、サービスを受ける場合と、好意でサービスを受ける場合では、サービスへの事前期待は異なることが多い。やはり料金を支払った場合は、事前期待が高くなる。

4.2 顧客満足も事前期待が決める

お客様には、事前に期待されている何らかの期待値が

あって、それに対して実績の評価が大きいと、そのお客様は大満足でリピート客化していく。反対に、事前期待値が大きくて実績評価が低いとがっかりして、顧客を失うということになる。そして、事前期待と実績評価がほぼイコールの場合は、印象が薄い結果になってしまう。ここで使っている事前期待は、サービスの定義で使ってきた事前期待と同じものである。

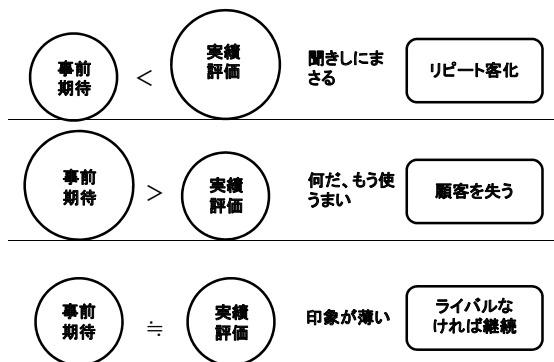


図9. 顧客満足と事前期待

図9には、大切なメッセージが隠れている。一つは、「顧客満足は、事前期待と実績評価の相対関係で決まる」ということである。顧客満足には絶対値は、存在しないのである。もう一つは、日本の顧客満足向上活動は実績評価ばかりを意識しており、どうすればお客様に喜んでいただけるかばかりを考えているということである。しかし、顧客満足を高めたいのであれば、事前期待を把握することが何より大切なのである。

4.3 事前期待はマネジメントできる

筆者は、東京ディズニーランドに10回以上も足を運んでいる。そして、行くたびにサービスの素晴らしさに感動させられる。しかし、いつも混雑しており数十分並んで、アトラクションを見るのは数分。この繰り返しを朝の9時頃から夜の8時まで続ける。そして家路に着く時には、家族全員が満足し、子供は「また連れてきてね」「また来ようね」といっており、妻も私も「よし、またこようね」と思っている。周りの家族も皆おなじ会話をしている。この時「すごいな、ディズニーランド」と思った。ディズニーランドに来て、やったことのほとんどは並んでいたことだけなのに、こんな気持ちにさせるなんて。この時には気づかなかったのだが、何回かディズニーランドに通い、自分がサービスのマネジメントをや

**事前期待は
マネジメントできる**

るようになると、例えばアトラクションの待ち時間を表示し、こまめに更新するなどして、ディズニーランドはお客様の事前期待を上手にマネジメントしているのだということに気がついた。お客様の事前期待は青天井に上がっていく性格を持っているため、事前期待のマネジメントは、サービスビジネスには必須のマネジメントである。しかし、この概念を明確に理解している企業は少ないので、このマネジメントができるようになると、企業の競争力は大きい向上するだろう。

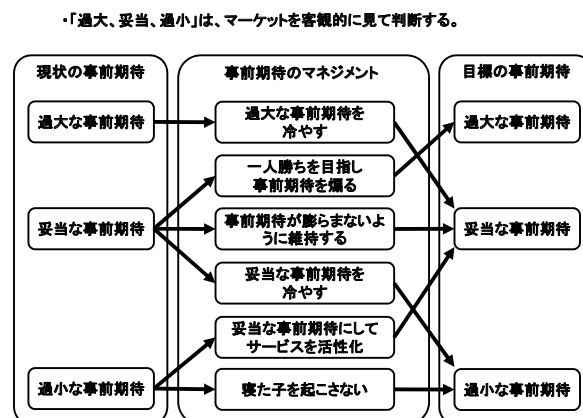


図10. 様々な事前期待のマネジメント

4.4 事前期待をマネジメントする方向

これまでの説明で理解できたように、事前期待のマネジメントの方向は、お客様の事前期待を契約内容に沿った適当な事前期待に誘導するのが一般的である。つまり、お客様の事前期待は時間とともに自然と膨らんでいくので、本音のコミュニケーションや契約内容の確認、要求仕様の確認などで、事前期待を本来の水準にマネジメントしなければならない。お客様に満足してもらい、感動してもらうためには、膨れ上がった事前期待を適当な水準に戻すことが肝要である。

しかし、図10のように世界のトップ企業には、お客様の事前期待をどんどん膨らませ、競合企業が追従不可能な事前期待を作ってしまうという高等なCS戦略を採っているところもある。例えば、他社が追従できない24時間365日無料のテクニカルサポートや膨大な数のサービス拠点を持っている保守会社が日本全国どこでも60分以内に修理に駆けつけるなどがこれにあたると思う。また、お客様が何も期待してくれないと、サービスで喜んでもらうことができない。この場合、お客様に適当な期待を持ってもらうために、提供できるサービスの広報活動やお客様に期待を持っていただくためのコミュニケーションが必

要となる。

4.5 IT サービスユーザの事前期待

これまでに議論してきたサービスに関する考察は、すべてITサービスにも適用できる。ITサービスに対するユーザの事前期待は、図11のように構成されている。まず、ユーザの属性とユーザのサービスへの関わり方が事前期待の土台となる。ユーザ属性は、大企業なのか中小企業なのか、IT予算が潤沢なのか予算が厳しいのかなどが考えられる。ユーザのサービスへの関わり方は、請負開発なのか委託開発なのか、スクラッチ開発なのかパッケージ導入のかなどが考えられる。そして、この土台の上に事前期待の内容と事前期待の持ち方が載ることになる。この2つは、掛け算の関係で顧客満足を生ずる。つまり、どちらの要素もバランスよく満たすことが大切である。事前期待の内容にしっかり応えられると、それなりの顧客満足を得られるだろうが、感動サービスやホスピタリティサービスの評価を得たいのであれば事前期待の持ち方にも応えるべきである。

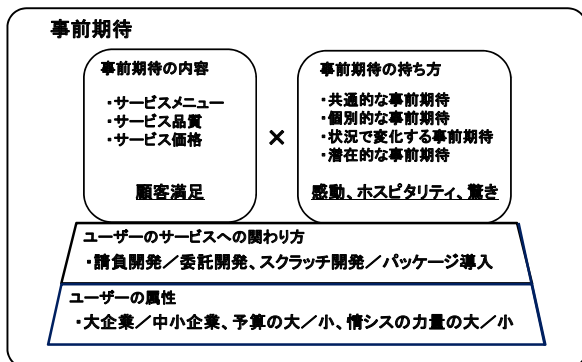


図11. ITサービスユーザの事前期待

5. おわりに

サービス改革の他社事例を読むと、おもしろいとは思いますが、自社のサービスに応用することは、ほとんどできない。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。筆者は、これ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。

本稿でしつこく書いたように、サービスの改善も顧客満足の上昇も、すべてはお客様の事前期待に応えられたかどうかで決まる。この原則をしっかり理解できると、サービスマネジメントに死角はなくなる。

現在、ITユーザは欲しいシステムが分からなくなっており、お客様にシステム要求仕様書を書かせる現状のSIビジネスは破綻しつつある。したがって、お客様と永く

付き合うことを前提にして、お客様といっしょになって業務変革シナリオを書き、いっしょにシステムを構築していくスタイルしか、お客様の期待に応えることはできない。つまり、ソリューションビジネスの入り口はコンサルティングであり、問題分析スキル、業務プロセス分析スキル、プロジェクト管理スキル、変革シナリオ構築スキル、サービスサイエンススキルが必須である。

ITサービスのお客様のほとんどはサービス業なので、IT従事者がサービスの専門家になれば、お客様を感動させる価値あるソリューションを提供できる可能性が高くなる。そして、2007年問題で課題になっている「IT基幹人材は、業務のプロであるべき」という一つの要件もクリアできるだろう。また、IT産業自身がサービス業であることを自覚して、サービスサイエンスを追求し、理にかなったサービスを提供する努力を続けられれば、きっとIT産業の未来は拓け、若者にとって魅力ある産業に復活できるであろう。

謝辞 サービスの本質を教えていただいた東京大学名誉教授 故吉田民人氏、本論文のメンタを務めていただいた村上氏に感謝いたします。

参考文献

- 1) 諏訪良武: サービスサイエンス実践のヒント, 人工知能学会誌, Vol.22, No.6, pp.771-780 (2007).
- 2) 諏訪良武: 顧客はサービスを買っている, pp.31-32,ダイヤモンド社 (2009).
- 3) 藤本隆宏: 能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか, pp.27-35, 中央公論新社 (2003).
- 4) 吉田民人, 公文俊平, 間瀬俊明, 諏訪良武: パネル討論「サービスサイエンスへの期待」, ソフトウェアジャパン 2007, 情報処理学会 (2007).

諏訪 良武 (正会員)

E-mail: suwa@waku-con.com

元オムロンフィールドエンジニアリング(株)常務取締役, 現在ワクコンサルティング(株)常務執行役員, エグゼクティブコンサルタント, 国際大学グローバルコミュニケーションセンタ上席客員研究員, サービスサイエンスによるサービス変革をコンサルティングしている。

投稿受付: 2009年9月24日

採録決定: 2009年11月16日

メンタ: 村上 篤道 (三菱電機)