

査読研究ノート

サービス品質の管理・評価の課題

宮 城 博 文*

要 旨

経済のサービス化、ホスピタリティ産業の重要性に伴い、メーカーや研究者は、顧客との長期関係を築くために、サービス・マーケティングに力点を置いている。特に、高いサービス品質を基盤に生じる顧客満足がサービスの重要なマーケティング要素であるために、又、顧客満足によって再購入するかどうか左右されるために、サービス品質の評価は重要な研究課題である。

サービスの特徴である無形性、生産と消費の同時性、異質性などが、客観的な評価を難しくしている。主に人的要素を資源と扱うホスピタリティ産業において、サービス品質管理、評価という問題は顧客満足を得るための最重要課題である。

本稿では、始めにサービスの特徴により、サービスの品質管理、標準化の困難性を説明する。次に、サービス品質管理・評価の分類として、ISO9000 シリーズ、マルコム・ボルドリッジ賞に代表される「生産プロセス重視のアプローチの方法」、SERVQUAL モデルに代表される「顧客満足を基準とした方法」、これら2つの評価方法について論じる。最後に両者のアプローチ方法を通して、サービス品質管理、評価方法が抱えている課題を明らかにする。

キーワード：

サービス、サービス・マーケティング、品質管理、サービス品質、サービス品質ギャップ、顧客満足、SERVQUAL モデル

- I. はじめに
- II. サービス特性における品質管理・評価の困難性
- III. サービス品質の特性と管理・評価の問題点
- IV. サービス品質測定の特長
 1. 生産プロセス重視のアプローチの方法
 2. 顧客満足から見たアプローチの方法
 3. サービス品質管理・測定の先行研究を踏まえた上での見解
- V. おわりに、今後の課題

I. はじめに

サービス産業の成長、割合の増大に伴い、サービス・マーケティングは強い関心を持たれている。サービス・マーケティング、マネジメントの領域の中でも、実務家、研究者は企業

* 立命館大学大学院 経営学研究科 博士課程後期課程

の差別化要因として、サービス品質の管理、評価方法に強い関心を示している。人的要素を主に資源と扱うホスピタリティ産業¹⁾において、サービス品質の管理、評価は最重要課題である。サービスは、従来の有形性を提供する業種と比べ、サービス提供能力を継続的に示していくことが難しいと言われている。何故なら有形性と異なり、サービスの特性上、貯蔵ができない、標準化が難しい、他の消費者が関与するといったマーケティング問題が存在するからである。もう1つの理由は、直接顧客と接する従業員が提供するサービスにばらつきが発生するからである。これらのことが、人間の関わりが強いサービス品質の管理・評価を難しくしている要因となっている。そのため、サービス品質のばらつきを克服するために、サービス品質基準の確立、サービス提供の安定性の必要性が求められている。

更に、サービス・マーケティング研究領域の中でサービス品質管理が注目を集める理由として、安定したサービスの提供が、顧客の再購買に繋がるという点である。つまり、顧客ロイヤリティの決定要因が顧客満足であり、顧客満足を得ることができるかどうかはサービス品質管理に起因している²⁾。そのことがサービス品質の研究を活発化させていると言えよう。

本稿では、まず始めにサービスの特性によるサービス管理の困難性、安定したサービス提供方法の基準策定の必要性について考察する。次に有形の製品とは異なるサービス品質へのアプローチ方法、サービス品質管理により何を生み出すのかについて述べる。更に、サービス品質測定の実態について、「顧客満足から見たアプローチの方法」「生産プロセス重視のアプローチの方法」、これら2つの方法論について述べ、これらが抱えている課題、その展望を本稿では試みる。

II. サービス特性における品質管理・評価の困難性

サービス産業の成長、割合の増大により、サービスが世にあふれているにも関わらず、サービスの範囲が多様なゆえにサービス自体を理解することが困難となっている³⁾。サービス・マーケティング、マネジメント研究の権威である Grönroos はサービスを次のように定義している⁴⁾。

“A service is a process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but

1) ホスピタリティ産業の定義に関して統一の見解が存在しないが、ここでは小沢の定義「サービス産業の中でも特にホスピタリティという補助的要素の強い産業群であり、製品の販売上において、重要な機能として直接顧客と接することを行う産業である。現実の産業を見るならば、Hospitality (飲食店業・ホテル・会議場・マリナー等)、Attractions and entertainment (テーマパーク・観光地等)、Transportation (航空機業界・電鉄・バス等)、Travel facilitation and information (旅行業者等)」による(小沢(1999) p.186)。

2) Heskett et al. (1994), Rust, Zeithaml, and Lemon (2000 邦訳 2001), Schlesinger and Heskett (1991).

3) 例えば、日本人はサービスの概念を誤解している傾向にある。日本人はサービスを①態度、②無料やおまけ、③精神や理念、④業務活動と捉えており、その理由として「活動+日本の伝統的な精神主義」が日本式「サービス」となり、具体的行為として「おまけやタダ」に変わったのではないかとされている(近藤(1999) p.54)。

4) Grönroos (2007) p.52

not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.”

この定義をみるとサービスは、通常企業・従業員側だけでは成り立たず、顧客という参加者も必要であり、顧客と企業・従業員間の相互関係によって顧客が抱えている問題を解決するプロセスであると言えよう。

表1 サービス特徴から生じるマーケティングの問題

サービスの特性	発生するマーケティング問題
無形性 (Intangibility)	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスは貯蔵できない ● 特許でサービスを保護することができない ● サービスを容易に展示すること、あるいはコミュニケーションすることができない ● 価格設定が難しい
不可分性 (Inseparability)	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者が生産に関与する ● 他の消費者も生産に関与する ● サービスは集中的な大量生産が困難である
異質性 (Heterogeneity)	<ul style="list-style-type: none"> ● 標準化と品質管理を実施することが困難である
消滅性 (Perishability)	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスは在庫できない

出所： Zeithaml, Berry and Parasuraman (1985) p.35 より筆者作成。

次に、サービスの特徴を考察すると、Zeithaml, Berry and Parasuraman は先行研究レビューを通して、有形の製品とは異なる4つの特徴を抽出している⁵⁾。その4つとは無形性、不可分性、異質性、消滅性である（表1参照）。まず始めに、サービスの特徴として、無形性が挙げられる。無形性は、サービスを物体と見るより行為であり、有形物のように見たり、触ったり、味わうことができないという特徴を有している。不可分性とは、サービスとサービス提供者は切り離すことができないということである。異質性とは、サービス提供において、サービス提供者によって品質が異なること、若しくはサービス提供者は同じでも、顧客が異なれば同じサービスを提供できるとは限らないということである。消滅性に関しては、無形という特質上、在庫管理できないということである。これらサービスの4つの特徴の中で、Zeithaml, Berry and Parasuraman は、サービスの特徴として共通している点は無形性であるとし、その理由として、サービスは物体と言うよりかはパフォーマンスであり、サービスは有形の製品と同じように見たり、感じたり、味わったり、触ったりすることができないからである⁶⁾と述べている。

サービスは前述したとおり、顧客が抱えている問題を解決するプロセスである。そのために、プロセスを提供する際、無形性から派生したサービスの特徴により、有形の製品を提供する企

5) サービスの特徴に関して、Sasser, Olsen, and Wyckoff. (1978)は無形性 (Intangibility)、同時性 (Simultaneity)、異質性 (Heterogeneity)、消滅性 (Perishability) の4つを挙げ、Kotler, Bowen, and Makens. (2005)は、無形性 (Intangibility)、不可分性 (Inseparability)、変動性 (Variability)、消滅性 (Perishability) の4つを挙げている。

6) Zeithaml, Berry and Parasuraman (1985) p.33.

業とは異なる問題が発生する。例えば、顧客とサービス提供者は切り離すことができず、サービスが提供されると同時に消費される（不可分性）ために品質を一定に保てなくなり、又、サービスが無形であるために、サービスが消滅し、後に残らない（消滅性）のである。このように、サービス提供企業はサービスを提供する際、無形性から派生したサービスの特徴により、サービス品質が安定しないばらつきという問題が発生するので、サービスには、有形の製品とは異なる品質の管理基準・方法が必要となるのである。

Ⅲ. サービス品質の特性と管理・評価の問題点

サービスの特性により、有形の製品と比較してサービス提供が不確実であり、消費者から見ても分かりづらい側面を持っている。サービス品質の研究を行う際、有形の製品と同等に品質の向上を図れるかが焦点となる。物的要素の有形性と比べ、サービス品質を管理することは難しいと言われている⁷⁾。何故なら、サービスは、不可分性、消滅性という特徴により、安定したサービスを提供できないからである。そこで、製品の品質がどのように分類されているか Garvin と Zeithaml and Bitner の類型方法を考察する。

先ず始めに、Garvin⁸⁾は製品品質の類型を次の5つに分類している。

① 超越的 (Transcendent)

品質は正確に定義できず、品質は経験を通してのみ認識することができる、純然たる分析できない特性を有していると言われている。つまり、この定義の観点から、品質そのものは、定義できない至上のものであると考えられている。

② 製品ベース (Product-based)

この定義は、品質を正確に測定可能な変数として捉えている。この定義でのアプローチには、2つの基本原則があり、1つはより高い品質はより高いコストにのみ達成可能であるという原則であり、もう1つは、品質は、商品の固有の特徴として見られるという原則である。しかし、美的や感覚的なものに関して、このアプローチでは限界がある。

③ ユーザーベース (User-based)

この定義は、品質は「見る人の観点による」という前提から出発しており、消費者の選考や満足をどれくらい高めることができるかということが重要とされている。

④ 製造者ベース (Manufacturing-based)

この定義では、供給側の関連性に重点を置き、主に製造・技術の実行に関わっている。この定義において、製品の仕様がどれくらい要求に合致しているかというものが問われている。

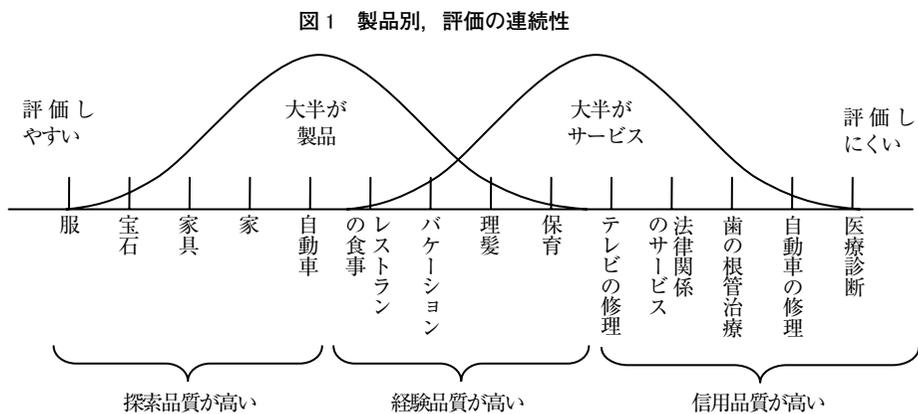
⑤ 価値ベース (Value-based)

7) 例えば、近藤(2000)、山本(1999)等である。

8) Garvin(1988) pp.40-46.

価格と費用を通して品質を定義しており、受容可能な価格や費用により、パフォーマンス、若しくは性質の適合が行われるものであると捉えている。

次に、Zeithaml and Bitner⁹⁾は、製品の品質評価プロセスにおいて、探索品質（Search Qualities）、経験品質（Experience Qualities）、信頼品質（Credence Qualities）、これら3つに分類した（図1参照）。探索品質とは、顧客が購買に先立ち容易に評価できる特性を有している。経験品質とは、顧客がエンカウンターの際のサービスの提供を受けたときに評価できる特性があり、この場合パケーションやレストランの食事等になる。そして信用品質とは、サービスの知覚後ですらすぐには評価できない特徴のことであり、大学教育の品質はここに分類される。



出所：Zeithaml and Bitner (2003) p.37.

上記代表的な品質に関する見解の特徴として、先ず Garvin は品質を複数の製品品質から類型化している。例えば、工場内で生産される有形の製品は、製品ベース、製造者ベースに分類され、製造過程で QC、改善等の導入により、品質管理を行うという手法がこれらの分類の元になっている。一方、サービスの品質管理に関しては、ユーザーベースである。このアプローチは顧客の視点により品質が顧客のニーズを満たしているかというマーケティング視点から考察しており、品質管理と顧客満足をリンクさせている。しかし、Garvin が述べている品質の類型化は、製造業の「サービス部門」について考慮されているが、あくまで製造業を前提とした品質類型であり、サービス自体に焦点を当てる際、この類型では限界がある。

Zeithaml and Bitner の製品品質評価プロセスは、製品の有形性、無形性の連続体で捉えている。彼らは、有形の性質が強くなれば、製品が探索品質、経験品質の特徴を有しており、一方無形の性質が強くなれば、経験品質、信頼品質の特徴が強いとしている。この類型方法は、サービスと有形の製品という2分類法ではなく、製品の特性に応じた品質の分類をしている。この場

9) Zeithaml and Bitner (2003).

合、探索品質、経験品質、信頼品質、それぞれに有形、無形の特徴を有している。彼らの分類は、製品が無形の要素が強くなればなるほど、「大半がサービス」、有形の要素が強くなればなるほど「大半が製品」に分類される。製品は有形の製品であろうと、無形の製品であろうと、有形性、無形性、両方の要素が存在する。そのために、製品に無形の要素が強くなると、製品は「大半がサービス」に分類されるという、「製品の有形性、無形性の連続体」という Zeithaml and Bitner の品質分類のアプローチは適切かと思われる。

「大半がサービス」と分類されたサービス製品は、顧客と企業・従業員間の相互関係によって顧客が抱えている問題を解決するプロセスであり、有形の製品と同じように、購入前に品質評価を客観的に測定できず、そのために有形の製品と異なるサービス独特の問題が発生する。例えば、有形の製品の場合、製造過程でQC、改善等の導入により、ZD (Zero defects) 運動を推進している。品質評価に関しても、マニュアル等でスタイル、性能、耐久性等、購入前に事前に情報を入手し、購入前に有形製品を使ってみることもできる。仮に、購入した後に問題が発生しても、返品・交換という手段で挽回することができる。ノート・パソコンのバッテリーが壊れていたら、修理してもらい、若しくは交換してもらえらるであろう。

一方サービスの場合、無形性の特徴を持ち、顧客の問題解決として提供される「経験」や「体験」であるので、実際サービスを提供してもらうまで顧客はサービスを把握、評価することができない。「旅行」というサービスで考えてみると、パンフレット、店員からのアドバイスで、顧客は購入前に「旅行」自体のイメージは把握できるかもしれないが、実際に自分で「旅行」サービスを購入し、体験するまで、本当にそのサービスを評価できるかどうか分からない。又、顧客と共にサービスを生産するという不可分性の関係上、顧客の時間的制約があり、挽回するのは難しい。例えば、ホテルに宿泊する際、そこでのサービスが良くなかったとクレームがあっても、もう一度サービスを受けてもらうということはなかなかできない。

「大学教育」というサービスで考察してみると更に複雑で、大学施設、大学が公開しているインターネット等、大学について事前に把握できるが、実際に良い教育を行っているかサービスを受けても分からない時もある。大学で行われている教育サービスは、顧客(学生)が卒業してからでないと分からない場合がある。つまり、サービスは、顧客が購入前から判断できないので、以前サービスを購入した経験やサービスを提供する企業が示しているサービスの特徴を信じて購入せざるを得ないのである。

このように、サービス品質の管理は、有形の製品と異なる問題を抱えており、サービスのばらつきという問題からの脱却が、人的要素の強い、サービスを提供しているホスピタリティ産業にとって重要なテーマである。サービス品質管理の困難性という問題に対して Levitt は、サービス業が、製造分野で脚光を浴びている技術的かつ省力的でシステムチックなアプローチを取り入れることにより、品質の向上を図ることが出来るとしている¹⁰⁾。このような「サービスの

10) Levitt (1972 邦訳 2001).

工業化」の導入は、企業、従業員から顧客へのサービス提供のオペレーションの向上に生かされている。しかし、サービスの場合には、不可分性の特徴により、顧客がサービス生産に関与しているので、サービス提供前に特性を測定することは困難である。そのため、サービス・オペレーション管理と同時に、顧客視点に立った顧客によるサービス品質評価の考え方も重要になろう。

IV. サービス品質測定の特性

サービスの特性により、サービス提供のばらつきという問題を解決するために、サービス提供企業は品質を安定的に供給できる何らかの基準を持つことが重要であると前述した。その基準に対して、実際顧客が望んでいるサービス品質を提供できているかどうかという測定する方法が必要である。サービス品質を測定する方法として、生産プロセスの管理基準と顧客満足視点の評価基準が存在するが、これらがそれぞれ異なった基準として設定されている。ここでは、サービス品質を測定する方法として、「生産プロセス重視のアプローチの方法」「顧客満足から見たアプローチの方法」の2つの方法を取り上げて、これらについて考察する。

1. 生産プロセス重視のアプローチの方法

「生産プロセス重視のアプローチの方法」とは、顧客の期待の変化に対応し、顧客満足を達成するために、企業側が設定した仕様や必要性から構成されるサービス提供システムの測定方法である。このアプローチの代表的な例として、品質規格の「ISO9000 シリーズ（以下 ISO9000s）」、卓越モデルである「マルコム・ボルドリッジ賞」が挙げられる。

(1) ISO9000s

① ISO9000s の経緯、特徴

ISO とは「国際標準化機構 (International Organization for Standardization)」の略称であり、1947年に設立された機関である。この組織の中の1つとして、「品質マネジメント及び品質保証」を担当する技術委員会 TC 176 が作成した国際規格の全体を「ISO9000 ファミリー」と言う。その中でも中核的規格が「ISO9000s」である。

ISO9000 ファミリーの誕生は、品質の統一規格の必要性からである。品質の統一規格の必要性は、米国の軍用規格、宇宙産業、原子力産業への品質保証の要求から始まり、英国、ドイツ、フランス等の独自規格制定に広がった。しかし、国際間の取引を考えた場合、それぞれの規格が異なるので問題が生じた。この問題を克服するために国際規格制定の気運が高まり 1987年に「ISO9000s 規格」が制定され、1994年の品質保証規格の改定後、2000年に新しく3版が発行された。2005年9月に ISO9000s の中の ISO9000:2005（品質マネジメントシステム－基本

及び用語)が発行され、用語の追加、定義の変更が行われた¹¹⁾。

2000年のISO9000sの改定の特徴は、1987/1994年版までのISO9001, 9002, 9003, 共に「品質システム」という項目であったものを、ISO9001として統合し、基本的な考え方を「品質マネジメントシステム」へと変更したことである。このように統合されたISO9001とは、品質マネジメントシステムの有効性を改善するため、プロセスアプローチを採用し、組織内においてプロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして適用することである。

ISO9001規格は0章から8章まであり、0章から3章までは「説明」事項、4章から8章までが「要求事項¹²⁾」である。2000年に統合されたISO9001の特徴として、顧客満足、組織内のプロセスが重要視される内容に変更されていることである¹³⁾。例えば、5章「経営者の責任」の中では、5.2「顧客重視」、8章「測定、分析及び改善」を新規採用し、5.5.2「管理責任」、5.6.3「マネジメントレビューからのアウトプット」の部分で、2000年に変更し、顧客重視を強調している。

② ISO9000sのサービス業への適応

ISO9001の統合により、サービス業への適用が配慮されるようになった。ISO9001の登録状況を確認してみると、認証件数構成比における非製造業、とりわけサービス業の伸び率が著しい。日本でISO9001の審査登録状況が始まって数年間は製造業中心の登録であったが、90年代末からサービス業の登録が増加し、2006年12月現在は建設業(27.8%)に次ぐシェア(23.6% JAB認定数)を占めるようになった¹⁴⁾。この現象は、サービス業が提供の際ばらつきのあるサービスの規格化を目指す動きとも言えよう。これまでのISO9000sは、電気・機械、化学等、製造業を中心に要求事項が記述されていたために、サービス業への適用を難しくさせていた。しかし、「品質保証」から「品質マネジメントシステム」へと基本的な概念の変更により、ISO9000sはサービス業への適用を可能にしている。例えば、6章「資源の運用管理」の部分で、製造業なら「人的資源」「設備保全」「作業環境」等が重視されるが、ホテル業の場合は「社員教育訓練」が重視され、又、7章「製品実現」の場合、製造業なら、「生産計画」「工程設計」「生産指示」等がメインになるが、ホテル業の場合は、「宿泊販売サービス」「飲料部サービス」等、実際顧客と接する場面でのホテルサービス実現に向けての計画が重視される(図2参照)。

更に、顧客満足を重視した品質マネジメントシステムを社内に構築することを要求した規格であるISO9001を取得することで、顧客の要求や期待に応え、顧客満足度の向上を目指す改善活動が行われるため、結果的にサービスの品質を高めることが可能となりえるものと考えられる。

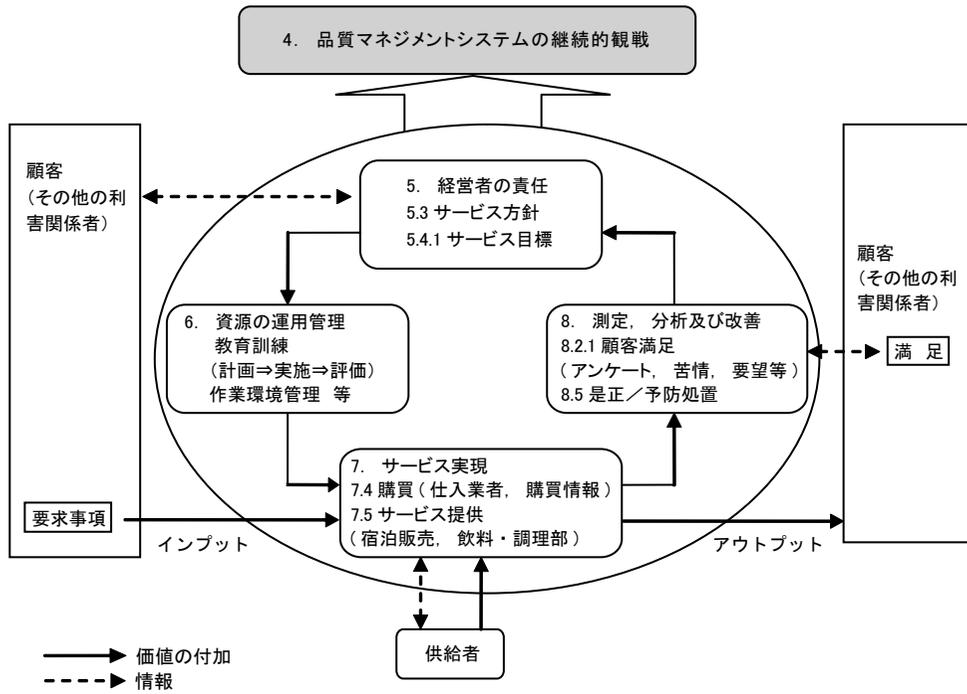
11) 日本規格協会(2007) pp.41-42.

12) 具体的には、4章「品質マネジメントシステム」、5章「経営者の責任」、6章「資源運用の管理」、7章「製品実現」、8章「測定、分析及び改善」である。

13) 丸山(2003) p.221.

14) システム規格社編(2007) p.12.

図2 プロセスを基礎とした品質マネジメントシステムのモデル（ホテル業の場合）



出所：日本規格協会（2007）p.19 を元に筆者作成。

(2) マルコム・ボルドリッジ賞

①マルコム・ボルドリッジ賞とは

The Malcolm Baldrige National Quality Award（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞：以下マルコム・ボルドリッジ賞）は、1987年のレーガン政権下、米国の国家的競争力の向上を目的として創られたものであり、その名は草案者のボルドリッジ商務長官に因んで名付けられたものである。マルコム・ボルドリッジ賞が設定された当時、日本企業の活躍に刺激された米国企業が、その品質経営の強み・弱みを学び、自らの経営革新につなげようと努力し、その動きを米国政府が捉えてプログラム化したものであり¹⁵⁾、マルコム・ボルドリッジ賞の目的は「顧客満足度」に焦点を当てることにより米国企業の経営革新能力を高めることである。

マルコム・ボルドリッジ賞は、設立当初、製造業、サービス業、中小企業の3つのカテゴリーで審査、表彰が行われてきたが、1999年には教育、ヘルスケア、2007年には非営利団体が追加されている。1988年から2007年間のカテゴリー別受賞数は、製造業26件、サービス業15件、中小企業18件、教育7件、ヘルスケア8件、非営利団体2件である¹⁶⁾。

15) 海保（2005）p.333.

16) National Institute of Standards and Technology（<http://www.nist.gov/> 2008/06/01 参照）。

②マルコム・ボルドリッジ賞の評価基準

マルコム・ボルドリッジ賞の評価基準は、8つの構成要素から構成されている（表2参照）。その中で、組織のプロフィールを除く7つの構成要素をトータル1000点満点として評価される。

表2 マルコム・ボルドリッジ賞の評価基準（公共・民間部門 2008年）

カテゴリー	項 目	配 点	
序文 組織のプロフィール	P.1 組織の説明		
	P.2 組織の挑戦課題		
1 リーダーシップ	1.1 リーダーシップ	70	120
	1.2 社会的責任	50	
2 戦略の立案	2.1 戦略の策定	40	85
	2.2 戦略の展開	45	
3 顧客と市場の重視	3.1 顧客と市場の知識	40	85
	3.2 顧客関係と顧客満足	45	
4 測定・分析・ナレッジマネジメント	4.1 組織成果の測定・分析	45	90
	4.2 ナレッジ・IT・情報マネジメント	45	
5 従業員重視	5.1 従業員関与	45	85
	5.2 従業員環境	40	
6 プロセス・マネジメント	6.1 職場システムデザイン	35	85
	6.2 職場プロセスマネジメント及び改善	50	
7 成果	7.1 製品・サービスの成果	100	450
	7.2 顧客に焦点をあてた成果	70	
	7.3 財務・市場の成果	70	
	7.4 人的資源の成果	70	
	7.5 組織の有効性の成果	70	
	7.6 リーダーシップの成果	70	
合計			1000

出所：Baldrige National Quality Program (2007) p.3.

序文の「組織のプロフィール」は、組織のスナップショットを説明した上で、組織に影響を与える要因、直面している課題について記述する。序章はP.1組織の説明、P.2組織の挑戦課題、2つに分けることができる。P.1組織の説明では、組織を取り巻く「環境」「関係」に関するところを取り扱う。P.2組織の挑戦課題では、「競争環境」「戦略的背景」「業績改善方法（評価・学習を含む改善システム）」の3点に関することである。「序文 組織のプロフィール」を記述することは、自己評価の出発点として最も重要なことである。何故なら、自己評価を行うことにより、事業成果に必要な要件を見つけることができ、その件にフォーカスすることができるからである。

マルコム・ボルドリッジ賞の評価基準の特徴として、顧客・市場志向、従業員志向が挙げられる。顧客・市場志向に関しては、「顧客と市場の重視」という大項目が存在し、その中で、顧客・市場の要求・期待・志向性をどのように定めているのか、顧客とのリレーションシップをどのように築いているのか、顧客獲得・満足・ロイヤルティという要因をどのように理解しているかに焦点を当てている。従業員志向に関しては、「従業員重視」という項目がマルコム・ボルドリッジ賞の評価基準の中に存在し、具体的には、組織のミッション、戦略、アクション・プランを実行するために、従業員をどのように従事させ、教育しているかということに焦点を当

てている。

(3) ISO9000s, マルコム・ボルドリッジ賞の相違点, ISO9000s の課題

サービス品質を測定する方法として、生産プロセス重視のアプローチの方法の中で、品質規格の「ISO9000s」、卓越モデルである「マルコム・ボルドリッジ賞」という代表的な例を挙げて考察した。ISO9000s とマルコム・ボルドリッジ賞を比較すると、2つの相違点が存在する。1つは「目的・焦点の違い」、もう1つは「顧客・従業員志向」という側面である。

「目的・焦点の違い」に関しては、マルコム・ボルドリッジ賞の基準は、組織の成果と改善にフォーカスされており、この成功事例を共有して米国の競争力強化を目的にしているのに対し、ISO9001 は効率的・良質なシステムを維持するためであり、ISO9000 登録は、企業、若しくは部門の良質なシステムに ISO の基準が対応しているかどうかで確定される¹⁷⁾。

「顧客・従業員志向」については、マルコム・ボルドリッジ賞では「顧客・従業員志向」が前面に打ち出されており、7つの評価基準の中に「3 顧客と市場の重視」「5 従業員重視」が組み込まれている。一方、「ISO9000s」は2000年に変更し顧客重視を強調するようになったと前述したが、ISO9001 の4章から8章の要求事項の中で、大項目として顧客、従業員に関する項目が存在していない。このような理由は、マルコム・ボルドリッジ賞の設立目的が「顧客満足度」に焦点を当てることにより米国企業の経営革新能力を高めることであるのに対し、ISO9000s は品質統一規格の必要性が誕生の理由から来ていると考えられる。

このような相違点はあるものの、両者は常に改善されている。マルコム・ボルドリッジ賞に関しては、毎年基準の見直しが行われており、又 ISO9000s に関しても1987年、1994年、2000年の3版と変更され、卓越モデルを参考にしながら変更が行われている。製造業の基準で作られた ISO9000s をサービス業に導入することが難しいと言われているが、プロセスが見えないサービス業にこそ導入されるべきであるという声があり¹⁸⁾、そういう意味でサービスのばらつきを解決するためにサービス業に「サービスの工業化」を取り入れやすくしたという意味で、ISO9000s の貢献は大きい。

ISO9000s をサービス業に適応する際の課題としては、更なる顧客・従業員の視点を ISO9000s に取り入れることである。卓越モデル、国家品質規格により、多くの企業が品質管理、顧客満足を重視するようになっているが、一方でそれぞれの賞の特徴が影響し、偏重した顧客満足活動が行われているのも事実である¹⁹⁾。サービスを前述の通り「顧客と企業・従業員の相互関係によって顧客が抱えている問題を解決するプロセス」と捉えるならば、品質管理の側面だけでは限界があり、達成された品質水準を顧客がどのように知覚・評価し、顧客満足を達成しているかどうかを評価査定してフィード・バックすることに力点を置く必要がある。

17) http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldafaqs.htm (2008/06/01 参照)。

18) システム規格社編 (2007) pp.14-17.

19) 丸山 (2003) p.222.

2. 顧客満足から見たアプローチの方法

「顧客満足から見たアプローチ」のサービス品質の評価とは、顧客がサービスを受けた後に顧客にサービスの評価してもらい、その「声」を元に次のサービス提供に生かすことである。企業は自社が提供するサービスがどのように顧客に想像・評価されているかを知る必要があり、これらを計り、次回からのサービス戦略の立案に繋げる必要がある。顧客の視点におけるサービス品質評価の先行研究として Parasuraman, Zeithaml, and Berry²⁰⁾が1988年に発表した「SERVQUAL²¹⁾」モデルが挙げられる。SERVQUALモデルは、80年代からのマーケティングにおけるサービス品質研究に貢献している²²⁾。SERVQUALモデルは、知覚品質における概念形成、計測のための基準、手法を生み出し、そして多くの論者がSERVQUALモデルを考察・批評を行い、応用させた形でモデルを構築している²³⁾。80年代よりサービス品質研究の中心であり、サービス・マーケティング研究に貢献しているSERVQUALモデルを研究することは、非常に価値のあることであろう。

(1) ギャップ・モデル, SERVQUALモデル

サービス品質の管理の際、サービス提供企業がすべきことは、消費者が実際予想、期待していたサービスと企業側が実際提供したサービスのバランスを取り、マイナスのギャップをいかに埋めながら、実際のサービスが顧客の期待を上回ることでありとされている。具体的には、企業、従業員、顧客間のギャップは5種類存在する(図3参照)。

Gap1は、顧客期待と経営者の顧客期待認識であり、顧客のニーズを理解していないという問題が存在する。Gap2は、顧客の期待に対する経営者の知覚と実際に設定されたサービス仕様のギャップである。このギャップは、顧客の期待を経営者が実際に設定されたサービスに組み込むことができない場合に発生する。Gap3は、サービス品質の手順とサービス・デリバリーであり、提供されるサービスと、マネジメントで考えているサービス品質の仕様のギャップである。そしてGap4は、実際のサービス・デリバリーとコミュニケーション(広告)の関係であり、実際のサービスと前もって知らされていたコミュニケーション内容・情報に関するギャップである。これら4つのギャップがGap5である顧客がイメージしていたサービスへの期待と実際にサービスを受けた知覚のギャップに影響を与えている。

このような顧客がイメージしていたサービスへの期待と、実際にサービスを受けた知覚のギャップ(Gap5)を少なくするために、実際サービスに参加した顧客からのフィード・バックを公開し、今後のサービス品質向上を目指している管理・評価方法がSERVQUALモデルである。

サービスの品質評価は、サービスの特性上難しく、顧客の側面から判断する方がいいと言わ

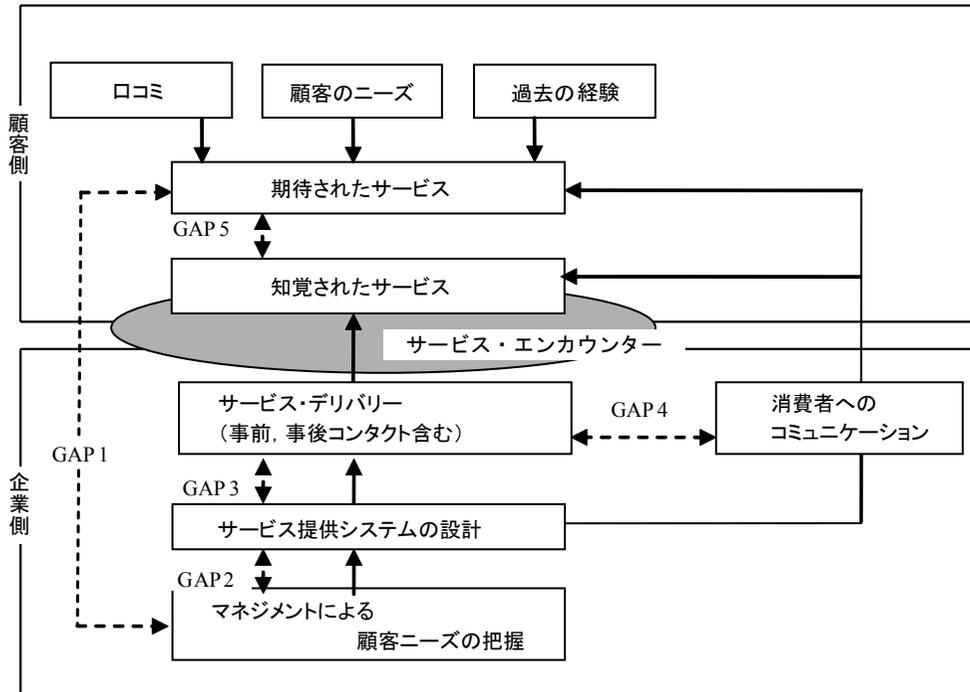
20) Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988).

21) SERVQUALとは、「Service Quality」の略称である。

22) サービス・マーケティングのテーマの中で最も調査された内容はサービス品質であり、様々な研究者がSERVQUALの批評を通してサービス品質について議論した(Fisk, Brown, and Bitner. (1993) pp.77-80)。

23) 例えば、Cronin and Taylor (1992), 近藤(2000), Tribe and Snaith (1998) 等である。

図3 サービス品質構造の概念モデル



出所：Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1988) p.36 を元に筆者修正加工。

れており、Parasuraman, Zeithaml, and Berry²⁴⁾は、顧客がサービスに対する期待と実際に体験したサービスの差を計るギャップ・モデルである SERVQUAL という測定方法を発表した。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry は、サービス品質を顧客の期待と知覚のギャップとして定義し、期待と知覚のバランスを取り、知覚が期待を上回ることが質の高いサービスを提供することである²⁵⁾と述べている。顧客の期待のコントロール方法として、消費者レポート、友人、家族が提供する口コミ、顧客のニーズ、過去の購買体験をいかに調整するかであるとしている。彼らは、更に、サービス品質は包括的な判断、態度、一方顧客満足は特定の取引に関連していると述べ、サービス品質と顧客満足を区別している。

サービス品質の構成要素に関して、彼らはまず始めに10項目に識別した(表3参照)。その10項目のサービス構成要素とは、物的要素、信頼性、応答性、コミュニケーション、信用性、安全性、能力、礼儀正しさ、顧客理解、アクセスである。次に、これら10項目に関連する質問を97問作成し、銀行、クレジットカード会社、機械の修理・保全会社、長距離電話会社に調査を行い、最終的に10項目から5項目になった(信頼性、応答性、保証性、共感性、物的要素)。

これら5つのサービス構成要素の内、物的要素、信頼性、応答性は10項目のときからその

24) Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988).

25) Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988).

表 3 SERVQUAL モデル形成

SERVQUAL5 構成要素前				SERVQUAL		
グループ	構成要素	特徴	Item	構成要素	特徴	Item
D1	物的要素 (Tangible)	施設の外観と従業員の外見 ●サービス提供時に用いられる用具や設備 ●サービス画具体的な形をとったもの (クレッジ・カード等)	4	物的要素 (Tangible)	施設, 器材, 従業員の外見	4
D2	信頼性 (Reliability)	品質が一貫しており信用が置けること。又、企業が初回から適切なサービスを提供、約束を履行すること。 ●請求内容に間違いがない ●指定した時間にサービスを提供する	5	信頼性 (Reliability)	信頼, 正確に約束されたサービスを実行する能力	5
D3	応答性 (Responsiveness)	従業員がてきばと進んでサービスを提供すること。 ●伝票をすぐに郵送する ●すぐに顧客に電話を掛け直す ●サービスを迅速に提供する (すぐに打ち合わせ日時を設定する等)	5	応答性 (Responsiveness)	顧客を助けて、迅速なサービスを提供したいという意欲	4
D4	コミュニケーション (Communication)	常に顧客に通じる言葉で情報を提供し、彼らの話に耳を傾けること。場合によっては、顧客ごとに言い方を変えられること。 ●サービスの内容と料金について説明する ●料金に対してどれだけの便益が得られるかを説明する	4	保証性 (Assurance)	従業員の礼儀と知識, 信用・信頼を吹き込む能力	4
	信用性 (Credibility)	信用が置け、頼りになり、誠実であること。また、顧客の利益を最優先すること。 ●有名で評判の高い企業である ●従業員の人柄がよい ●押し売りをしない				
	安全性 (Security)	危険, リスク, 疑念などを感じさせないこと ●身体的な安全性が確保されている ●経済的な安全性と情報の機密性が確保されている				
	能力 (Competence)	サービスの提供に必要な専門的技術や知識が備わっていること。 ●担当者, サポート・スタッフの知識や技術 ●サービス企業の調査能力				
D5	礼儀正しさ (Courtesy)	サービス提供者(受付係や電話交換手含む)が礼儀正しく、敬意と思いやりと親しみを込めて顧客に接すること。 ●顧客の特性を考慮する ●清潔で整った身なりをしている	7			
D6	顧客理解 (Understanding/ Knowing Customers)	顧客ニーズの理解に努めていること。 ●顧客ひとりひとりの要求を理解している ●顧客ひとりひとりに配慮している	4	共感性 (Empathy)	同社がその顧客に提供する, 愛情深い, 個別的注意	5
D7	アクセス・ 利用性 (Access)	利用しやすく, 連絡がとりやすいこと。 ●電話ですぐに連絡が取れる ●待ち時間があまり長くない ●営業時間が適当で, 立地がよい	5			

34

22

出所: Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985, 1988) を元に筆者作成。

まま使用された。保証性は、10項目のコミュニケーション、信用性、安全性、能力、礼儀正しさに相関関係あるということで1つにまとめられた。又、共感性に関しては、顧客理解、アクセスの関わりにより、1つにまとめられ、構成されている。信頼性とは、信頼、正確に約束されたサービスを実行する能力のこと、応答性とは顧客を助けて、迅速なサービスを提供したいという意欲のこと、保証性とは従業員の礼儀と知識、信用・信頼を吹き込む能力、共感性とは同社がその顧客に提供する、愛情深い、個別的注意のこと、そして物的要素とは同社がその顧客に提供する、愛情深い、個別的注意のことである。

このように SERVQUAL は5つの側面からのみ成り立っているが、前述の10の構成要素の総体であり、様々な側面から SERVQUAL は構成されている。又、Parasuraman, Berry, and

Zeithaml は、SERVQUAL モデルを、顧客期待測定 of 尺度項目に関して「……であるべきだ。(should)」から「である」という普通の表現に変更、そして、逆尺度の項目の廃止というように改良している²⁶⁾。

(2) SERVQUAL モデル再考

SERVQUAL モデルは、期待と知覚の差でサービスを計るギャップ・モデルとして現在広く認められている。その証拠に、当モデルは 1988 年に発表された後、サービス品質について顧客の立場から、多くの追随的研究が行われた。Parasuraman, Zeithaml, and Berry は、SERVQUAL モデルが様々なサービス分野で適用可能である²⁷⁾と主張している。しかし、SERVQUAL はサービスの差を計るギャップ・モデルの代表的先事例ゆえに、多くの研究者がこのモデルの適用を試み、又批評を行ってきた。

ここで、SERVQUAL を考察する際に①期待と知覚を測定するギャップ・モデルに関する批判、②構成要素の妥当性・汎用性、③サービス品質、顧客満足の連動性、これら 3 つのポイントを考察する必要があると筆者は考える。

①期待と知覚を測定するギャップ・モデルに関する批判

SERVQUAL で提唱されているギャップ・モデルに関して Cronin and Taylor は、多くの先行研究では顧客が実際サービスを知覚した値のみを計る手法が一般的とし、SERVQUAL が満足概念との相違点を区別できない²⁸⁾と批評している。彼らは、SERVQUAL ではなく SERVPERF²⁹⁾を提唱しており、サービスを知覚したときの実現値のみの尺度を使用している。又、彼らはこのモデルを LISREL（共分散構造分析モデル）により全体の適合性と各々のパスを検討し、4 種類のサービス業（銀行、害虫駆除、ドライクリーニング、ファーストフード）に SERVQUAL・SERVPERF 両方で分析を行い、4 種類の内 3 種類が SERVPERF に適合度が高いという結果になった。又、期待と知覚を測定するギャップ・モデルに関して、サービス提供後に期待と知覚を聞くので、その時点で聞く期待が既に受けた知覚の影響を受けている可能性がある³⁰⁾と指摘されている。

期待と知覚の差を測り、知覚が大きければ顧客の満足度は高くなり、期待が大きければ企業が提供したサービスの評価が悪くなるギャップ・モデルに関して、Grönroos は、①悪いサービスに関する矛盾、②マーケティングに関する矛盾、③学習に関する矛盾、これらの 3 つの問題を挙げている³¹⁾。

26) Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1991) pp.421-424.

27) Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988).

28) Cronin and Taylor (1992).

29) SERVPERF とは "Service Performance" の略称である。

30) Carman (1990) p.48.

31) Grönroos (1993) pp.53-55.

「①悪いサービスに関する矛盾」は、サービスの性質に関連している。何故なら前述の通り、サービス品質の測定には顧客自身が判断することになり、主観的な要素が強いためである。そのために、同じサービスを受けても、ある人は「すばらしい」と感じて、他の人は「最悪なサービスであった」と感じることが多々発生する。又、①の矛盾に関して、悪いサービスと低サービスに対する観点をミックスさせていると Grönroos は指摘している³²⁾。

「②マーケティングに関する矛盾」は、誇大広告やセールスマンの過剰なセールストークにより、過度に期待されたホテルは、期待が大きすぎるとどんなにすばらしいサービスを提供しても、顧客から思っていたほどのサービスではないと、低く評価される危険性を持っている。逆に、それほど期待せずに宿泊したホテルは、品質がよければギャップがプラスに働く可能性がある。つまり、過度な期待を顧客に持たすのは危険であり、サービスへの期待を高めるだけでなく期待をサービス水準の適切なレベルの設定することがマーケティングに求められている。

「③学習に関する矛盾」は、1度受けたサービスがよければ、もう1度そのサービスを受けるときは、企業側の提供するサービス品質は向上、若しくは一定であっても、前の経験により、顧客の期待は高くなり、2回目の知覚サービスは低下するという矛盾である。

このように、ギャップ・モデルに関して批判が存在するが、ここで重要な点は、潜在的顧客は、サービス購入の際、常に情報を得る努力をしているということである。何故なら、サービスは実際体験してからでないと、サービス品質を測ることができず、顧客も実際受けるサービスと期待していたサービスのギャップを埋めるよう努めているからである。そのため、顧客にとって、サービスを購入、そして直接経験する前に評価するのが難しいので、口コミはサービスにおいてとても重要な傾向にある。専門家（消費者レポート、友人、家族を含む）は、サービスの欲求・予測水準に影響を及ぼす全ての源である³³⁾。つまり、顧客の期待と知覚は密接に関係していることが窺える。但し、ギャップ・モデルの測定方法に関して、サービス提供前に期待を聞くといった調査方法に工夫が必要であろう。

②構成要素の妥当性・汎用性

表3が示している SERVQUAL 構成要素の妥当性・汎用性に関して Parasuraman, Zeithaml, and Berry は、「SERVQUAL は、多様な潜在的適用性を持つ。SERVQUAL は、広範囲にわたるサービス業、小売業が行う消費者期待・知覚のサービス品質の評価に貢献する。又、サービス品質を改善する際、経営上注意・行動を要求する範囲を正確に指摘することを助けることもできる³⁴⁾」と述べていた。

32) Grönroos (1993) p.54.

33) Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1993) p.9.

34) Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) p.36.

サービス品質構成要素の妥当性に関して、Looy, Dierdonck, and Gemmel³⁵⁾は、SERVQUALの問題点として、方法論に関する問題点、尺度における同質性の問題点を指摘している。方法論に関する問題点については、例えば物的要素はサービスを構成する重要要素とし、つまり信頼性、保証性に影響を与える要素であり、個々の尺度間に一貫性が存在しないとしている。尺度における同質性の問題点に関して、例えば保証性は、10項目のコミュニケーション、信用性、安全性、能力、礼儀正しさに相関関係あるということで1つにまとめられているが、能力と礼儀正しさにどのような相関関係があるのか分からないと述べ、SERVQUALのサービス品質構成要素の妥当性を批判している。

サービス品質構成要素の汎用性に関して Tribe and Snaith は、SERVQUALでは観光、レジャーを測定することができず、「HOLSAT」という旅行での観光客満足測定に焦点を当てた新たな概念を構築した³⁶⁾。このフレーム・ワークは主に観光、レジャー業の顧客満足を測定することを目的としている。

このようなSERVQUALのサービス品質構成要素に関する指摘は適切かと思われる。サービス品質構成要素の妥当性に関して、例えば5つの構成要素の中で有形性の特徴があるのは、物的要素のみであるが、サービスは人的な無形性の特徴が強いと同時に、有形的な影響も加味されている。ホテルを考えると、指定した時間にサービスを提供したり、顧客を待たすことなくサービスを迅速に提供したりする、信頼性・応答性といった無形性だけでなく、ホテルの外観、通信機器サービス（インターネット、ファックス等）、フィットネス・クラブ等、ホテルが提供している機能・施設の使いやすさといった有形性も顧客に影響を与えている。松尾、奥瀬、Praetは、SERVQUALが無形的な要因を重視するあまりに、有形的な要因を軽視している点³⁷⁾を挙げ、有形性を経験的有形性と探索的有形性に分割して分析を図っているが、サービス品質構成要素の中で有形性の役割を重視する必要があると筆者は考える。

サービス品質構成要素の汎用性に関して、業種・業態が異なれば、その特徴にあわせた形で構成要素を変更する必要があると考える。何故なら、業種によって構成要素の重要性が異なるからである。例えばファーストフードレストランであれば、注文した料理がすばやく出てくる応答性、注文した料理が間違いなく提供される信頼性という要素が重要性を増し、ホスピタリティ産業の場合、従業員の心温まる気遣い、礼儀正しさといった保障性、共感性の影響が強くなることが予想されるため、それぞれの分野に特化したフレーム・ワークの構築が検討されるべきであろう。

③ サービス品質と顧客満足の連動性

Oliverは満足感と品質が分離しているという立場を取っている（表4参照）。Oliverは、「品

35) Looy, Dierdonck, and Gemmel (2003 邦訳2004上) p.191.

36) Tribe and Snaith (1998). HOLSATとは、“Holiday Satisfaction”の略称である。

37) 松尾 陸, 奥瀬 喜之, Praet (2001) p.31.

質は、個人的、一般的コミュニケーションが重要な役割を果たすが、概念的前提条件を持っていない。しかし、満足は公平性、帰属、感情を含むいくつかの経験に基づく情動的プロセスに影響される」と指摘している³⁸⁾。例えば、ホテルの施設の使いやすさ、顧客のクレームに対する迅速な対応といったサービスの側面でサービス品質を評価する（品質判断に特定）。又、5つ星のレストランのような多くの企業は、これまで訪れたことがない消費者にも高品質であるとして認められている（コミュニケーション）。一方、満足は、ホテルで顧客がチェック・インするときに、その対応に時間がかかれば、ほとんどのサービス品質が素晴らしくても顧客満足は得られないかもしれない（潜在的に全ての顕著な次元）。又、どんなにすばらしいサービスを提供しても、その日の感情・雰囲気と同じサービスでも顧客の捉え方が異なったり（公平性、帰属、感情 など）、先日受けたサービスと比較して、サービス品質自体は悪くないが、先日と比較して今回のサービスには満足できなかつたり（必要）ということが満足には発生する。

表4 サービス品質と満足概念の比較

	サービス品質 (Services Quality)	サービス満足 (Service Satisfaction)
属性もしくは次元 (Attributes or dimensions)	品質判断に特定 (Specific to quality judgements)	潜在的に全ての顕著な次元 (Potentially all salient dimensions)
期待参照 (Expectation referent)	理想, 「卓越性」 (Ideals, "excellence")	予測, 規範, ニーズ など (Predictive, norms, needs, etc.)
経験—依存 (Experience-dependency)	不必要: 外部に影響 (Not required; can be externally mediated)	必要 (Required)
他の概念的前提条件 (Other conceptual antecedents)	コミュニケーション (Communications)	公平性, 帰属, 感情 など (Equity, attribution, emotions, etc.)

出所: Oliver (1993) p.76.

しかし、サービス品質と顧客満足が概念的に区別されていることについて疑問が残る。何故なら、サービス・マーケティングは、施設の使いやすさ、安全性という有形性、従業員の対応、心配り、サービスの迅速性という人的な無形性の統合を提供し、顧客満足を得るからである。サービス・マーケティングの実践では、掛け算の法則が適用されると主張する動きがある³⁹⁾。例えば、「ホテルのサービスは、レストランの1従業員の態度以外は良かった。しかし、あの従業員のせいで不愉快だ」というのはまさしく積の原理であろう。つまり、サービス提供企業が顧客満足を得るためにはサービス品質の充実が必要であり、これらの関係は連動していると言える。

村上は、この件について「満足感・知覚品質・継続購買の間には動的な流れがあり、これを静的関係でとらえようとするのは余りにも現実離れている」とし、これらの因果関係研究の導入を謳っている⁴⁰⁾。

38) Oliver (1993) pp.76-77.

39) 平敷 (2007) p.14.

40) 村上 (1994) p.51.

3. サービス品質管理・測定の先行研究を踏まえた上での見解

本稿では、サービス品質管理・評価の分類として、ISO9000s, マルコム・ボルドリッジ賞に代表される「生産プロセス重視のアプローチの方法」、SERVQUAL モデルに代表される「顧客満足を基準とした方法」が存在し、これら2つの評価方法を考察した。

「生産プロセス重視のアプローチの方法」では、サービスは生産者の視点から提供される。本稿で取り上げたISO9000s, マルコム・ボルドリッジ賞は卓越モデル、国家品質規格であり、サービス提供企業がこれらの賞、規格を取得すれば、サービスのばらつきの解決に繋がる。しかし、生産者視点でのサービス品質管理・評価は、顧客の声を企業に反映させにくく、顧客の視点でサービスを評価する方法を取り入れるべきであろう。

「顧客満足を基準とした方法」では、SERVQUAL モデルを取り上げ、その考察を行った。SERVQUAL モデルは多くの指摘を受けているが、サービスの知覚品質研究において、Parasuraman, Zeithaml, and Berry によるサービス品質の研究が、知覚品質における概念形成、計測のための基準、手法を生み出したという意味で、その貢献が特筆される⁴¹⁾。サービス戦略という観点からも、多くの議論を生み、サービス戦略の形成に明確な研究を行ったことに関してはSERVQUALの功績と言える。又、多くの研究者が、SERVQUALを適応した形で5つの構成要素に別の要素を加え、サービス品質を適用し、分析しており⁴²⁾、顧客の視点におけるサービス品質評価モデルに注目を集めた点もサービス・マーケティングの貢献と言えよう。しかし、前述したSERVQUALモデルの期待と知覚を測定する方法、当モデルの構成要素の妥当性といった問題が存在し、それらの精度を高めていくことが必要であろう。

「生産プロセス重視のアプローチの方法」「顧客満足を基準とした方法」、これらサービス品質管理・評価のアプローチは両者とも、サービスの特徴により発生するばらつきという問題を解決する手法である。そのばらつきという問題を解決するために、サービス提供企業は、サービス提供プロセスの管理・標準化だけでなく、サービス提供に関わっている顧客の声をサービスに反映させられるかが重要になる。しかし、サービス提供企業は、「生産プロセス重視のアプローチの方法」という視点だけでは、サービスを提供することに限界があり、サービス生産プロセスの中に、顧客満足の視点を取り入れることが求められるであろう。

V おわりに、今後の課題

本稿を通して、サービスの不確実性から来るサービス品質管理、評価の困難さに対して、何らかのサービス品質基準確立の必要性を示し、評価方法に注目し検討した。

サービス品質に関して、本稿で明らかになったことは、品質を安定的に供給できる何らかの基準の必要性である。サービスの特性によるサービス提供のばらつきという問題を解決するた

41) 南 (2005) p.86.

42) 例えば、Fick and Ritchie (1991), 近藤 (2000), Saleh and Ryan (1991) 等である。

めに、「生産プロセス重視のアプローチの方法」「顧客満足から見たアプローチの方法」、これら2つの品質管理・評価が行われている。

これまでのサービス品質の既存研究は、「生産プロセス重視のアプローチの方法」「顧客満足から見たアプローチの方法」が別々の視点で研究されてきた。本稿の貢献として、これまで別々で研究されていたサービス品質管理・評価モデルを整理することにより、それぞれが抱えている品質管理方法の課題を明らかにすることができたと筆者は考える。

サービス品質研究の今後の課題として、「品質」という側面から見た、顧客、従業員、企業が抱えている問題をどのように解決するかと言うことが挙げられる。ホスピタリティ産業にISO9000sを応用させ、運用する場合、現場でどのような問題が発生しているか、一方、企業が品質の向上を目指している中で、サービスを主に提供する「人」のマネジメント、モチベーションの管理がどのように行われているかと言う課題がある。又、「顧客満足から見たアプローチの方法」でのサービス品質評価において、期待・知覚ギャップの測定方法、業種が異なった時のサービス品質構成要素に関する課題である。これらの問題は、品質管理・向上を通して顧客、従業員、企業が実際「Win-Win」の関係構築が可能であるか、品質向上の3者の共通理解を得ることができるかどうかということに関わっている。更に、「生産プロセス重視のアプローチの方法」「顧客満足から見たアプローチの方法」、これら両者のサービス品質管理・評価は、トップ・マネジメントによって、サービス提供プロセスの規格化に活かされる。しかし、実際サービスを提供しているエンカウンター場で、これら両者の方法がどのように従業員に活かされているかを解明する課題がある。これらの課題を解決するために、今後のサービス品質研究において、既存のフレーム・ワークの見直し、拡張、実証検証を含めた一層の研究の前進が必要になるであろう。

参考文献

- Baldrige National Quality Program (2007) *Criteria for Performance Excellence*, Baldrige National Quality Program.
- Carman, J.M. (1990) "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, Vol.66, Spring No.1 pp.33-55.
- Cronin, J. J., and S.A. Taylor (1992) "Measuring Service Quality: A reexamination and extension," *Journal of Marketing*, 56(July) pp.55-68.
- Fick Gavin R., and J.R. Brent Ritchie (1991) "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry," *Journal of Travel Research*, Fall, pp.2-9.
- Fisk R.P., S.W. Brown, and M. J. Bitner (1993) "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature," *Journal of Retailing*, Vol.69 (Spring) pp.61-103.
- Garvin David A. (1988) *Managing Quality*, NY The Free Press.
- Grönroos Christian (1993) "Toward a Third Phase in Service-Quality Research," *Advances in Service Marketing and Management*, Vol.2 JAI Press pp.49-64.
- Grönroos Christian (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd Edition)*, John Wiley & Sons Inc.
- Heskett James L., Thomas O.Jones, Gary W.Loveman, W.Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review* March-April pp.164-174.

- Kotler Philip, John T. Bowen, and James C. Makens (2005) *Marketing for Hospitality and Tourism (4th Edition)*, Pearson Education.
- Levitt Theodore (1972) "Production-line Approach to Service," *Harvard Business Review*, Sep/Oct, Vol. 50 Issue 5, pp.41-52. (DHBR 編集部 訳 (2001) 「サービス・マニュファクチャリング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(November) pp.70-97.)。
- Looy Bart Van, R. Van Dierdonck, and Paul Gemmel (2003) *Services Management : an Integrated Approach (2nd edition)* Financial Times. (平林 祥 訳 (2004) 『サービス・マネジメント—統合的アプローチ〈上〉〈中〉〈下〉』ピアソン・エデュケーション)。
- Oliver Richard L. (1993) "A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction: Comparative Goals, Different Concepts," *Advances in Service Marketing and Management*, Vol.2, Greenwich, CT : JAI Press pp.65-85.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* Vol.49 (Fall) pp.41-50.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing* Vol.64 No.1 (Spring) pp.12-40.
- Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml (1991) "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing* Vol.67 No.4, (Winter) pp.420-450.
- Rust Roland T. Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon (2000) *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press, (近藤 隆雄 訳 (2001) 『カスタマー・エクイティ : ブランド, 顧客価値, リテンションを統合する』ダイヤモンド社)。
- Saleh Farouk and Chris Ryan (1991) "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model" *The Service Industries Journal*, Vol.11, No.3. (July). pp.324-343.
- Sasser, W.E., R.P. Olsen, and D.D. Wyckoff (1978) *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Inc.
- Schlesinger Leonard A. and James L. Heskett (1991) "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, Sep/Oct, Vol. 69 Issue 5, pp.71-81.
- Tribe John and Tim Snaith (1998) "From SERVQUAL to HOLSAT: Holiday Satisfaction in Varadero, Cuba" *Tourism Management* Vol.19, No.1, February, pp. 25-34.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry, and A. Parasuraman (1985) "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49 (Spring) pp.33-46.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman (1988) "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol.52 (April) pp.35-48.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman (1993) "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21, No.1. pp.1-12.
- Zeithaml, V. A., and Mary Jo. Bitner (2003) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (3rd edition)*, Irwin Professional.
- 小沢 道紀 (1999) 「ホスピタリティに関する一考察」『立命館経営学』第 38 巻第 3 号 立命館大学経営学会 pp.171-188.
- 海保 英孝 (2005) 「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞受賞企業にみる経営品質の評価指標 (1)」『成城大学経済研究』第 167 号, 成城大学経済学会 pp.331-351.
- 近藤 隆雄 (1999) 『サービス・マーケティング』生産性出版。
- 近藤 隆雄 (2000) 「サービスの " 全体的質 " の構造～サービス評価のフレームワーク～」『マーケティングジャーナル』Vol.19, No.4 (通号 76) 日本マーケティング協会 pp.4-19.
- システム規格社編 (2007) 『アイソス』Feb. No.111 システム規格社。
- 日本規格協会編 (2007) 『JIS ハンドブック 58-1 ISO-9000』日本規格協会。
- 平敷 徹男 (2007) 「脱コモディティ化のマーケティング戦略—成熟市場における関係性の構築について—」『りゅうぎん調査』りゅうぎん総合研究所 5 月 pp.7-16.
- 松尾 睦, 奥瀬 喜之, Praet, Carolus L.C. (2001) 「サービス・クオリティ次元に関する実証研究 --SERVQUAL の再検討」『流通研究』4(1), 日本商業学会 pp.29-38.

- 丸山 一彦 (2003) 「顧客満足経営を促進したマルコム・ボルドリッジ賞とデミング賞について」『成城大学経済研究』 Vol.160, 成城大学経済学会 pp.211-226.
- 南 知恵子 (2005) 『リレーションシップ・マーケティング：企業間における関係管理と資源移転』 千倉書房。
- 村上 恭一 (1994) 「サービスの知覚品質の測定議論は有為か：SERVQUALの問題点を中心に」『六甲台論集』 41(1) 神戸大学 pp.44-54.
- 山本 昭二 (1999) 『サービス・クォリティーサービス品質の評価過程』 千倉書房。

参考 URL

Baldrige National Quality Program (<http://www.quality.nist.gov/> 2008/06/01 参照)

National Institute of Standards and Technology (<http://www.nist.gov/> 2008/06/01 参照)

The Challenges of Managing and Measuring Quality in Services

Hirofumi Miyagi *

Abstract

Due to service-oriented economy and the importance of the hospitality industries, marketers and researchers have turned their attention to marketing of services for building long-term relationships with their customers. Service quality has been an important marketing issue because customers may become satisfied or dissatisfied on account of quality. Repeated Purchases may be influenced by customer satisfaction.

Services have some difficulties in measuring quality on account of some particular characteristics (intangibility, inseparability, heterogeneity and perishability). In hospitality industry mainly used human resources, management and measurement of service quality has been one of the main research topics as one of the determinants of customer satisfaction.

This paper first explains the difficulties to achieve standardization and quality control of services because of characteristics of services. Then it discusses two methods of service quality evaluation; Production Process-Based (ISO 9000 Series and Malcolm Baldrige Quality Award) and Customer Satisfaction-Based (SERVQUAL Model). Lastly, it offers the proposition of management and evaluation of service quality that emerge from the comparison between Production Process-Based and Customer Satisfaction-Based approach.

Keywords:

Services, Service Marketing, Quality Management, Quality in Services, Service Quality Gap, Customer Satisfaction, SERVQUAL Model

* Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University

