

研究

サービス提供過程における課題に関する一考察

— ホスピタリティ産業との関わりを通じて —

宮 城 博 文

目 次

- I. はじめに
- II. ホスピタリティの先行研究レビュー
- III. サービスの特性、及びサービス品質管理の困難性
- IV. サービス提供の包括的モデル
- V. ホスピタリティ産業におけるサービス提供研究再考
- VI. おわりに

I. はじめに

近年、訪日外国人数の増加、日本国内において消費者がレジャー・余暇生活を重要視する中、日本において、後述するように「観光」より広範囲の概念である「ホスピタリティ産業」が注目されている。特に、この産業群は、規模の経済が成り立たず、自立的な経済を形成し、雇用の確保、所得向上に苦慮し、他地域からの訪問客獲得に力点を置いている隔絶された地域において顕著に影響している。そのために、このような地域では、ホスピタリティ関連業の集積を通じて、地域住民の雇用の確保、所得向上、他地域の企業との差別化を試みている。

しかし、ホスピタリティ産業研究を行う上で、2つの課題が存在する。まず始めに、「ホスピタリティ」という語と関連して、日本におけるホスピタリティ産業の範囲である。ホスピタリティに関して、二方向で議論が行われており、1つはホスピタリティ産業におけるホスピタリティの位置づけ、もう1つは、新概念としてのホスピタリティを定義している立場である。しかし、後者に関しては、ホスピタリティ産業研究を複雑にしている。

もう1つの課題として、人的要素を主に資源と扱うホスピタリティ産業におけるサービス提供の管理である。顧客がサービスを受け、満足するかどうかはサービス品質管理に起因しているが¹⁾、サービスはモノ製品を提供する業種と比べ、サービス提供の標準化が難しいと言われている。何故ならば、サービスはその特性上、顧客がサービス生産過程に直接、もしくは間接的に関与するといったマーケティングの課題が存在するからである。

また、顧客はサービス提供後にも関与する。顧客は、サービスの無形性という特徴により、実際にサービスを体験するまで、サービスの評価ができないために、実際に体験した顧客から

1) e.g. Schlesinger and Heskett (1991b), Heskett et al. (1994).

の「ロコミ」がサービス購入に非常に影響される。そのために、ホスピタリティ産業が提供するサービスは包括的に管理される必要がある。

そこで本研究では、まず始めに、日本で行われているホスピタリティ産業研究についての既存理論の整理を行い、それらの研究の方向性とその批評、及びホスピタリティとサービスの概念の比較検討を行う。次に、ホスピタリティ産業が提供しているサービスについてのレビューを行う。具体的には、サービスの特性によるサービス提供の課題、及びその課題に対するサービス・マーケティングの中心的な研究として「サービス提供の包括的モデル」を取り上げる。そして、これらの既存研究の考察を通じて、これまでのホスピタリティ産業、サービス・マーケティング研究の貢献と課題を明示することが本研究の目的である。

日本におけるホスピタリティ産業研究は、歴史が浅く²⁾、サービスとの関連が理解されておらず、日本におけるホスピタリティ産業研究が十分になされているとは言えない。そのために、本研究でホスピタリティ産業研究の貢献と課題を提示し、今後の研究における方向性を示唆することは、ホスピタリティ産業、サービス・マーケティング研究の 1 つの貢献であると考えられる。

II. ホスピタリティの先行研究レビュー

1. 「ホスピタリティ」、及び「ホスピタリティ産業」に関する定義と見解

そもそも、日常的に使用されているホスピタリティとは、『ジーニアス英和大辞典』によると、「①親切なもてなし、歓待、厚遇、②《英》無料の食事つきの宿泊」である。このホスピタリティは、欧米社会における地域間、国家間の文化的、歴史的背景を基に、キリスト教の精神を中心に形成されたと言われている。Barrows and Powers は、ホスピタリティという用語に関して、「元々ホスピス (hospice) から派生し、それは中世の旅人や巡礼者のための宿泊施設であった。ホスピスは、また病院の最初の形態であり、そしてホスピタルとも関係している。その後、ホスピタリティに、ホテル、レストランが含められるようになった³⁾」と述べている。

一方日本人は、ホスピタリティを一般的に「もてなし」という意味で使う場合が多い。『広辞苑 (第 6 版)』によると、もてなしとは「①とりなし。とりつくろい。たしなみ。②ふるまい。挙動。態度。③取扱い。あしらい。待遇。④馳走。饗応」である。これらもてなしの意味の中で、先の①から③までは源氏物語 (末摘花、空蝉、桐壺) から来ているように、態度、身のこなし、振舞いを基礎として客人に接するところから来ている。また、その後室町時代に入ると茶道の精神が生まれ、「和敬静寂、一期一会⁴⁾」はもてなしの精神に反映されていると言える。

2) CiNii (論文情報ナビゲータ) で「ホスピタリティ、マネジメント」「ホスピタリティ、マーケティング」「ホスピタリティ産業」を検索すると 483 件ヒットし (2010/10/22 参照)、その中で最も古い論文は服部勝人 (1993) の「ホスピタリティとサービス」である。

3) Barrows and Powers (2009) p.4.

4) 『広辞苑 (第 6 版)』によると、和敬静寂とは「茶道で主人と客とは心なごやかにお互いをうやまい、茶室・

このように、欧米で発展したホスピタリティと日本の概念の相違により、今日のホスピタリティ研究は2方向で議論が行われている。1つは、ホスピタリティをホスピス (hospice) から派生したホテルやレストランといったホスピタリティ産業としてではなく、「従業員がホスピタリティ・マインドを持って顧客に接する必要がある」という「新概念としてホスピタリティ」の立場、もう1つは、欧米で一般的であり、ホスピタリティという概念が「他人への奉仕」からホテル・レストランという公的な場所としてのホスピタリティ産業におけるホスピタリティの位置づけである。しかし、「新概念としてのホスピタリティ」の見解には、「日本独特のホスピタリティの定義によるホスピタリティ産業区分」、及び「ホスピタリティの上位概念」の課題が存在する。

2. 「新概念としてのホスピタリティ」の課題

まず始めに、「日本独特のホスピタリティの定義によるホスピタリティ産業区分」に関する課題であるが、「新概念としてのホスピタリティ」は、サービス産業の一部分としてではなく、全ての人間における活動と解釈されている。例えば古閑はホスピタリティを「単なる接遇ではなく異種の要素を内包している人間の互いの出会いのなかで起こる[ふれあい行動]であり[発展的人間関係を創造する行動]である⁵⁾」、服部は「人類が生命の尊厳を前提とした、個々の共同体もしくは国家の枠を超えた広い社会における、相互性の原理と多元的共創の原理からなる社会倫理⁶⁾」と定義している。これらの定義は、これまでの歴史的経緯の中で変化してきたホスピタリティ産業とはまったく異なり、新たな社会倫理として定義されている。

しかし、これら新概念としてホスピタリティを適用するケースは、ホスピタリティ産業の範囲を複雑にしている。例えば、福永・鈴木はホスピタリティ産業の範囲を「①観光産業、宿泊産業、飲食産業、余暇産業、その他、②ホスピタリティ・マインドを必要とするすべての産業⁷⁾」、山上は『『宿泊・飲食業』から『人的対応・取引するすべての産業、ホスピタリティを媒介する産業』まで様々である⁸⁾』と述べている。つまり、成熟化社会において、ホスピタリティを介在しない商売は存在せず、ホスピタリティを提供することがどの産業でも必要であるとしている。顧客満足、顧客ロイヤルティを得るためにはホスピタリティ・マインドを持って顧客に対応することは重要であるが、その理由だけのためにホスピタリティ産業を拡張するという主張は、産業分類・ホスピタリティ産業の研究を複雑にしている。

茶道具などは清楚・質素を心がけること」、一期一会とは「生涯にただ一度まみえること。一生に一度限りであること」である。

5) 古閑 (1994) p.18.

6) 服部 (2006) p.117.

7) 福永・鈴木 (1996) p.24.

8) 山上 (1999) p.60.

一方、海外におけるホスピタリティ産業の定義は「日本における新概念としてのホスピタリティ」とは異なる。例えば Brotherton and Wood は、ホスピタリティ産業を「宿泊施設や飲食を提供することに特化した営利企業であり、そこでの行為は、当事者との相互幸福を高め、そして本質的に同時に行われる自発的な人的交歓である⁹⁾」と定義し、Pizam は「ホスピタリティ産業の中でも、宿泊業、フード・サービス、イベント、クラブ、利用権取得により利用できる施設(タイムシェア)をメイン・セクター¹⁰⁾」と定義している。このように、欧米におけるホスピタリティ産業の定義は、サービス産業の一部として捉えている。

これらの欧米におけるホスピタリティ産業の定義に依拠し、小沢はホスピタリティ産業を「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・マリーナ等)、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 (旅行者等)¹¹⁾」と定義している。また、ホスピタリティ・マインドとホスピタリティ産業群を関連づけた「新概念としてのホスピタリティ」の精神論的アプローチに関して小沢は、「ホスピタリティ産業特有の課題である直接顧客と接する多くの従業員、しかも必ずしも正社員でないものに、いかに従業員としての満足を与え、さらには顧客満足へとつなげていくのか、というホスピタリティ産業の方法論から得られたものを、産業間でいかに適応していくのか、という課題として Hospitality Mind の Management を捉えるほうが自然ではなかろうか¹²⁾」とホスピタリティ産業の取り組みを通して、他産業へホスピタリティの応用を促している。

もう 1 つの「新概念としてのホスピタリティ」の立場における研究の課題として、「ホスピタリティの上位概念」が挙げられる。服部は、サービスとホスピタリティの比較の際、ホスピタリティとは、相手に対する思いやり、心遣いであり、相手の気持ちを受け止めて互いに適切な行為をとることであるとし、この際、義務的にサービス・商品を提供するというのではなく、対等な立場で相手(顧客)を理解し、信頼関係の基、商品を提供すること¹³⁾としている。

松坂は、サービスは必要最低限提供し、この行為に顧客が支払うという対価であるが、ホスピタリティは、金銭の有無関係なく、顧客をもてなすサービスを越えた行為であるため、前者はマニュアルに従えば、必要最低限のサービスを提供できるが、ホスピタリティは「多数の従業員を集めての集合教育には馴染まない(トレーニングよりコーチングの方が大事)」というように、

9) Brotherton and Wood (2000) p.143.

10) Pizam (2005) p.xix.

11) 小沢 (1999) p.186.

12) 小沢 (2005) pp.67-68.

13) 服部 (2006) pp.94-108.

1 方向的な社員教育的指導では身に付かない¹⁴⁾と述べている。

このようなサービスとホスピタリティの違いは、両方の語源的由来からきている。サービスはラテン語の「servus」から slave (奴隷), servant (召使) に派生している。つまり、人間関係において、従業員からすれば顧客は「主人」であり、従業員は「従人」である。一方、ホスピタリティは、「同等・横の関係」である。特性上から見れば両者は似ているが、サービスの主従関係・一方主義、ホスピタリティの対等関係・相互主義から、両者は異なるということになる（図表1参照）。

図表1. サービス概念とその上位としてのホスピタリティ概念の相違

名称	由来	人間関係	特徴	指導方法
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● servus ● slave (奴隷) ● servant (召使) 	<ul style="list-style-type: none"> ●主従関係 ●一方主義 	必要最低限提供し、この行為に顧客が支払うという対価	トレーニング
ホスピタリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● hospice 	<ul style="list-style-type: none"> ●対等関係 ●相互主義 	金銭の有無関係なく、顧客をもてなすサービスを越えた行為	コーチング

出所：松坂（2005）及び服部（2006）参照，筆者作成。

しかし、このサービスとホスピタリティの相違には2つの疑問が存在する。1つは、「顧客と従業員の人間関係」である。顧客は、何か商品・サービスを購入する際、従業員に対して同等とは考えず、優越感を持つとする。この点、近藤は接客をする際、顧客の自尊心を尊重することが重要であるとし、そこでの注意すべきことは、顧客は自尊心から「知ったかぶり」をする傾向、そして従業員は顧客に「教えたがる」傾向にある¹⁵⁾と述べている。もし、顧客が知らないことを良いことに、従業員が、商品を押し売りしたら、その商品が本当に顧客のためになっても、その顧客は2度とその店舗には戻らないであろう。

もう1つの疑問は、サービスとホスピタリティの区分である。例えば、従業員は機嫌が良く、笑顔で顧客に接していたとすれば、この場合従業員は義務的な「サービス」ではなく、「ホスピタリティ」を提供したことになる。しかし、通常従業員の機嫌の良し悪しに関係なくサービスは提供され、顧客がサービスを判断する。「これはサービス、これはホスピタリティ」というように提供者側から提供されることは存在しないのである。

一方、これまでのサービス研究に関して、サービスの要素を類型化し、分割する方法が存在する¹⁶⁾。その中で、Lovelock and Wirtz はサービスの構成要素を「フラワー・オブ・サービス(The Flower of Service)」と呼び、コア・プロダクトとそれを補う8つ補足的サービス要素として分割し、さらにこの8つの補足的サービス要素を促進型の補足的サービス、強化型の補足的サー

14) 松坂（2005）pp11-12.

15) 近藤（1999）pp.89-90.

16) e.g. 近藤（1999），Grönroos（2007）.

ビスに区分した¹⁷⁾。Lovelock and Wirtz は「フラワー・オブ・サービス」の中で、サービスの 1 構成要素としてホスピタリティを追加している。

以上、「ホスピタリティ研究の 2 方向性」について概説した。「新概念としてのホスピタリティ」は、これまでの欧米で変化しつつ使用されてきたホスピタリティを拡大解釈し、新たな社会倫理として定義している。企業がホスピタリティ・マインドを持って顧客を対応することは重要であるが、ホスピタリティ・マインドを持った企業はすべてホスピタリティ産業であるという「新概念としてのホスピタリティ」の曖昧な見解には限界があり、この立場では、実際のホスピタリティ産業の規模や地域への貢献といった研究に支障をきたす恐れがあると考えられる。

また、「新概念としてのホスピタリティ」は、ホスピタリティをサービスの上位概念と捉えている。しかし、後述するように顧客によって評価されるサービスの特性上、企業が提供するサービスと顧客が望むニーズが一致している必要があるが、この立場では、企業の視点でホスピタリティが提供されていることになる。そのために、「新概念としてのホスピタリティ」では、ホスピタリティ産業において、企業の望む製品・サービスと顧客ニーズを一致させるという課題を解決するには限界があると考えられる。

そのために、欧米で捉えられているように、従来は大きな枠で捉えられていたサービス産業の中に、宿泊業や飲食業といったホスピタリティに関連した企業が互いに連携してクラスターを形成していると考えの方が妥当であろう。また、ホスピタリティをサービス産業の一部と捉えることにより、労働集約型であるホスピタリティ産業が抱える課題を、これまでの研究蓄積のあるサービスのフレームワークで解決することが可能であると考えられる。

これらの議論を受けて、筆者は、ホスピタリティから派生したホスピタリティ産業という視点から、ホスピタリティを「1. 企業(従業員)と顧客間のおもてなしを基礎とし、顧客の欲求を満たし、成長を促す友好関係。2. 1 の友好関係を基に、売買関係により顧客を楽しませるための宿泊・会食・遊戯等、様々な機能」、ホスピタリティ産業を「顧客と接するエンカウンター場において、ホスピタリティの要素が強い産業、並びにそこへの移動を手助けする産業であり、サービス産業の中でも、特に主要産業を飲食・宿泊・コンベンション・余暇業、付随産業として旅行・交通業¹⁸⁾」と定義する。このことにより、ホスピタリティ産業に特化したクラスターという位置づけができ、サービスのフレームワークを用いて産業が抱える課題解決の示唆が可能であると考えられる。

17) 具体的には、促進型の補足的サービスとして「情報」「受注」「請求」「支払い」、強化型の補足的サービスを「コンサルティング」「ホスピタリティ」「保管・保護」「例外への対処」に区分した (Lovelock and Wirtz, 2007, pp.76-86)。

18) このホスピタリティ産業の定義は、「観光」「レクリエーション」「ビジネス」「友人・知人・親戚訪問」等を含めた英語の「Tourism」よりさらに日常性が強く反映されている。「観光」と「Tourism」の概念比較に関しては、大橋・渡辺 (2001) に詳しい。

Ⅲ. サービスの特性、及びサービス品質管理の困難性

前章で、ホスピタリティに関する既存研究の考察を行い、その中で、「日本独特のホスピタリティの定義によるホスピタリティ産業区分」、及び「ホスピタリティの上位概念」の課題が存在すると述べた。そして、筆者は、ホスピタリティを「新概念としてのホスピタリティ」ではなく、サービス産業の一部と捉えた。そのことにより、これまでの研究蓄積のあるサービス産業のサービスのフレームワークを考察し、ホスピタリティ産業に適用することにより、労働集約型であるホスピタリティ産業が抱えている課題解決の糸口を見つけることができるかと考える。

前章で取り上げたホスピタリティ産業が提供するサービス研究の必然性は、以前にも増して高まっている。そして今日のマーケティング研究においてもサービス研究が進展しているが¹⁹⁾、その理由として、モノ製品とサービスとの相違が挙げられる。初期のサービス研究に貢献した Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978)、北米のマーケティング研究の権威である Kotler and Keller (2006)、ヨーロッパのマーケティング、マネジメント分野で中心的研究を行っている Grönroos (2007) はサービスを次のように定義している。

Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978) :

サービスとは、一般の人々の求める便益や活動を供給するために、装置、設備、そして（もしくは）従業員により構成される組織化されたシステム、または義務による行為、もしくは他人のための労働である²⁰⁾。

Kotler and Keller (2006) :

サービスとは、一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスであり、本質的に無形で誰の所有権ももたらさないことである。サービスの生産には、有形財にかかわる場合もあれば、かかわらない場合もある²¹⁾。

Grönroos (2007) :

サービスとは、無形性という特徴を少なからず備えた活動という一連のプロセスである。そして、それは必ずしもというわけではないが通常は、顧客が抱える問題を解決 (Solutions) するために、顧客とサービス提供者、物的資源や財、及びサービス提供システ

19) Fisk, Brown, and Bitner (1993).

20) Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978) p.8.

21) Kotler and Keller (2006) p.402.

ムと相互作用によって行われるプロセスである²²⁾。

これらの定義をみると、大きく 2 つの共通したサービスの特徴を有している。まず、1 つ目の特徴として「無形性」が挙げられる。例えば、Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978) はサービスの定義の中で「便益と活動の供給」というような表現を用いて、サービスの無形性の特徴を説明している。また、この点に関して Kotler and Keller は「本質的に無形」、Grönroos は「無形性という特徴を少なからず備えた活動という一連のプロセス」と述べているように、手にとつて触ることができないという特徴を強調している。

もう 1 つの特徴として、「顧客の存在」が挙げられる。Sasser, Olsen, and Wyckoff は、「消費者がサービスを受ける際、消費者は企業の従業員・設備・物的環境が提供するサービスに関わる²³⁾」と述べているが、これらの行為は企業・従業員と顧客との相互作用によってはじめて提供されるという特徴がある。また、Kotler and Keller は「一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンス」、Grönroos は、「顧客とサービス提供者、物的資源や財、及びサービス提供システムと相互作用によって行われるプロセス」と言及しているように、サービス提供の際には顧客の存在が不可欠なのである。

以上のように、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・システムであると言えよう。このように、各論者のサービスの定義の中から、「無形性」「顧客の存在」といった共通の特徴がそれぞれの定義の中から抽出した。しかし、マーケティング・レベルにおいて、サービスは有形製品と異なる特徴、及び課題を抱えている。Zeithaml, Parasuraman and Berry (1985) は先行研究レビューを通じて、有形の製品とは異なる 4 つの特徴を抽出している。その 4 つとは「無形性」「不可分性」「異質性」「消滅性」である。

まず始めに、サービスの特徴として、サービスの定義の箇所でも述べた無形性が挙げられる。サービスは、有形物と比較して、活動、もしくは行為の要素が強いため、顧客は事前にサービスを確認することができない。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、も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, Parasuraman and Berry 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、味わつ

22) Grönroos (2007) p.52.

23) Sasser, Olsen, and Wyckoff (1978) p.14.

たり、触ったりすることができないからである²⁴⁾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の要素が強い。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ため品質を一定に保てなくなる。また、サービスが無形であるために、サービスが消滅し、後に残らないのである。このように、サービス提供企業にとって、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。仮に、サービスを提供するホスピタリティ産業が従来モノ製品に適用されたマーケティングに頼れば、サービス品質をコントロールできず、顧客は否定的なサービス体験を受けるであろう。そのために、サービスには、その特徴が考慮されたサービス提供のフレームワークの構築が必要となるのである。

IV. サービス提供の包括的モデル

前章では、ホスピタリティ産業が提供するサービスにおいて、顧客がサービス提供に関わるという通常のモノ製品と異なる特徴を取り上げた。さらにサービス提供の際、安定的なサービス提供の課題が前章で浮き彫りになった。これらホスピタリティ産業が提供するサービスの特徴、及び課題を解決するために考慮されたフレームワークの検証が必要である。

1980年代中頃になると、サービス・マーケティングと通常のマーケティングとの相違に焦点が当てられていた研究から、サービス品質の管理、マーケティングやオペレーション機能におけるオーバーラップから生じる組織の課題といったサービス企業が抱えている特定のサービス・マーケティングの研究にシフトした²⁵⁾。

サービス・マーケティングの中心的な研究として、全体的に捉えたサービス提供システムの中でも、ある一部分のサービスの課題解決に焦点を当てた「特定のサービス課題の研究²⁶⁾」、及び「サービス提供の包括的モデル」が存在する。前者に関しては、特にサービス・マーケティングのテーマの中で最も調査された内容がSERVQUAL²⁷⁾を始めとするサービス品質研究であり、様々な研究者がこのモデルの批評を通してサービス品質について議論している²⁸⁾。

しかし、サービスは、顧客とサービス提供者を切り離すことができず、サービスが提供さ

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

25) Fisk, Brown, and Bitner (1993), p.74.

26) 例えば、Fisk, Brown, and Bitner は、サービス・マーケティング研究の特定のトピックとして「サービス品質」「サービス・エンカウンター」「サービス・デザイン」「顧客維持、リレーションシップ・マーケティング」「インターナル・マーケティング」を挙げている (Fisk, Brown, and Bitner, 1993, pp.77-82)。

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

28) SERVQUALの議論に関しては、宮城 (2009) で詳細にまとめられている。

れると同時に消費される。そのために、サービスを考察する際、その特定の課題のみならず、サービス提供の流れを総合的に捉える必要がある。そこで、本章では、サービス提供の流れが総合的にアプローチされている「サービス提供の包括的モデル」について考察する。その中で、サービスが包括的に考察されている代表的なモデルである、Langeard et al. の「サーバクション・システム (The Servuction System)」, Normann の「サービス・デリバリー・システム (The Service Delivery System)」, Heskett, Sasser and Schlesinger の「サービス・プロフィット・チェーン (The Service Profit Chain)」, これら 3 つのモデルを考察し、その貢献・課題について述べる。

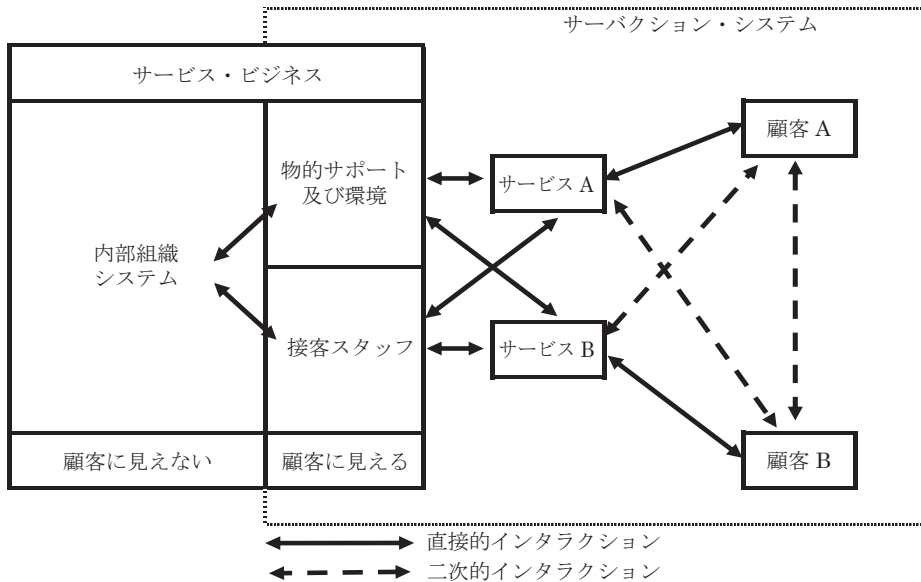
1. Langeard et al. の「サーバクション・システム」

サービスがモノ製品と最も異なる点として無形性が挙げられるが、その特徴のために、サービスは在庫できず、生産と消費が同時に発生する。Langeard et al. (1981) は、サービスは作りだされるのと同時に消費されるという前提に立ち、サービス特有の課題を解決するための概念枠組みとして「サーバクション・システム」を提唱した。

「サーバクション」とは「サービス (Service)」と「生産 (Production)」からの造語であり、3 つのパートから構成されている。その 3 つとは、「物的サポート、及び環境」「接客スタッフ」「顧客」である (図表 2 参照)。まず始めに「物的サポート、及び環境」とは、顧客がサービスを受ける際に経験する従業員や顧客といった人的要素以外の要素のことである。例えば、同じ宿泊業でもラグジュアリー・ホテルの場合、ロビーに高級な家具を置き、内装を重厚にし、落ち着いた音楽が流れている。一方、バジェット・ホテルの場合、ホテル内の内装を簡素化し、客室もそれほど広くなく設計されている。顧客は、通常無形であるサービスを事前に評価することが難しいために、「物的サポート、環境」を通じて、企業が提供するサービスのイメージが容易になる。

次に「接客スタッフ」とは、顧客がサービスを受けるときに接点となる従業員のことである。例えば、人的要素が強いホスピタリティ産業は、顧客とのインタラクションにおいて、主要、もしくは付属的なサービスを提供している。接客スタッフは、顧客の要望に応じサービスを提供することと同時に、顧客のニーズを予測し、親切、丁寧に対応することによって、企業が提供するサービス全体の品質が向上する。そして、顧客が実際に見ることができる「物的サポート、及び環境」「接客スタッフ」をサポートする上で欠かせない「内部組織システム」が存在する。この部分は「バック・オフィス」とも呼ばれ、顧客から見えない場所である。顧客は、サービスの特性上、サービス提供後にその品質を決定し、評価する。そのために、顧客は、サービスを提供する従業員の教育、マニュアルといったサービス提供に関するシステム等に関係なくサービスを評価する。しかし、サービス提供者の従業員教育が充分ではない、予約システムが機能していないといった「内部組織システム」に問題があれば、顧客の知覚品質も低下する恐

図表 2. サーバクション・システム



出所：Langeard et al. (1981) p.15.

れがある。

サーバクションの3つ目の構成要素として、「顧客」が挙げられる。ここでいう顧客とは、図表2で示されているように、「顧客が見ることが出来る部分」での共同生産者としてのサービスを実際受ける顧客（顧客A）、そしてサービス・エンカウンターの際にいる他の顧客（顧客B）のことである。サービスは、前述したように、サービスが生産されるのと同時に顧客がそれを消費するという「不可分性」という特徴を有している。そのために、サービス・エンカウンターの際において、サービスを受ける顧客自身（顧客A）の存在が不可欠である。

さらに、顧客Aが受けるサービス品質は、他の顧客（顧客B）によっても左右される。例えば、ビジネスマンが航空機のファースト・クラスでサービスを受けており、航空会社のサービスがすばらしくても、隣の家族の子供が大声で泣いていたら、ビジネスマンにとってのサービス品質は低下するであろう。そのために、顧客の行動、振舞いは、顧客自身が受けるサービスのみならず、他の顧客のサービス品質にも影響を及ぼす可能性がある。

「サーバクション・システム」の特徴と課題

このように、サーバクション・システムは「物的サポート、及び環境」「接客スタッフ」「顧客」という3つの要素によって構成されており、顧客はこれら3つの要素の相互作用によって最終的にサービスの便益を受ける。当時の研究は、生産と消費の同時性というサービスの特徴を説明するのに苦慮していた。そのために通常のマーケティング・マネジメントとは異なる

アプローチがサービスの分析として用いられるべきである²⁹⁾と指摘されていた。このような点を踏まえ、Langeard et al. のモデルは、サービスを受ける顧客がその生産の役割も果たしているということを明らかにした点で、サービス・マーケティング研究における貢献であると言える。さらに、サーバクション・システムは、後述する Normann のモデルの創出に繋がっているという意味において、サービス・マーケティング、及びマネジメント研究の初期の方向付けを行ったと言える。

しかし、Langeard et al. (1981) が提案したシステムには 2 つの課題が存在すると考えられる。1 つ目の課題は「サービス提供システムにおける連続性の視点の不足」である。Langeard et al. はサービスを受ける顧客のみならず、他の顧客がサービス品質に及ぼす影響に関してもサーバクション・システムに取り入れている。本モデルはサービスの生産と消費が同時に行われるという前提に立ち、顧客と企業、及び従業員とのインタラクションの視点から、サービス提供のモデル構築が行われた。顧客は、通常無形であるサービスを事前に評価することが難しいために、実際サービスを受けたことのある顧客からの口コミを利用することが多い。そのために、企業は、顧客がサービスを受けた後も関係性を構築しておかなければならないが、Langeard et al. のモデルには、そのような視点が欠如しているように思われる。

また、「サービス提供への顧客の関与」の視点が不足していた当時のサービス・マーケティング研究において、顧客と企業・従業員のインタラクションの視点で構築されたサーバクション・システムの提案は非常に意義があった。しかし、サービスには、「不可分性」と同時に「異質性」というサービス提供の不安定な要素を有している。そのために、企業は、サービス提供システムを構築する上で、安定しないサービス品質の改善を考慮する必要があるが、Langeard et al. のモデルにはサービス品質を安定させるためのフィードバックの仕組みの視点が不足している。

さらに、サービスが改善されるフィードバックの仕組みを通じて、企業が「正のサイクル」をつくりだすことにより、企業のブランド力がつき、結果的に企業は潤うことになる。しかし、サーバクション・システムにはそのような正のサイクルの視点が不足しており、ホスピタリティ産業が提供するサービスに適用するには限界があるように考えられる。

2 つ目の課題は、「企業が顧客に訴えかけるサービス内容の不足」である。ホスピタリティ産業が提供するサービスは、前述したように、顧客にも影響される。そのために、企業は、自らが提供するサービスの内容を明確にし、顧客を選定することにより、サービス品質を安定させることができる。もし企業がそれを明確にしていなければ、企業が提供したいサービス内容と顧客が求めているニーズにギャップが生じる。そのために、自社が提供するサービスの内容

29) Langeard et al. (1981) p.13.

を明示しておく必要があるが、Langeard et al. のモデルには、その視点が不足していると思われる。

また、企業が求めるサービス内容と顧客のニーズを一致させるためには、組織として取り組む必要がある。何故ならば、企業が求めるサービス内容と部署によって伝えたいサービス内容が異なれば、顧客がサービスを評価するときに影響が出る。しかし、サーバクション・システムには、「物的サポート、及び環境」「接客スタッフ」が個別に取り組めば顧客とのインタラクションに対応できるモデルになっているように見て取れる。そのため、Langeard et al. のモデルには、企業が求めるサービス内容と顧客のニーズを一致させるための組織の取り組みの視点が不足している。

2. Normann の「サービス・デリバリー・システム」

前節で、サービスを受ける顧客がその生産の役割も果たしているということを明らかにした Langeard et al. の「サーバクション・システム」を取り上げた。このシステムは、サービス・マーケティング、及びマネジメント研究の初期の方向付けを行った点で貢献しているが、「サービス提供システムにおける連続性の視点的不足」、「企業が顧客に訴えかけるサービス内容の不足」により、「サーバクション・システム」の限界が指摘された。

このような課題解決について、Normann (1991) は顧客や従業員を取り込んだサービス提供システムとして、「サービス・デリバリー・システム」を構築した。サービス・デリバリー・システムとは、顧客にサービスを実際に生産し提供するシステム³⁰⁾ のことであり、このシステムを通じて、企業は、顧客のニーズを受け止めて特定の便益の中に組み込んだ「サービス・コンセプト³¹⁾」の実現を図るのである（図表3参照）。このように、Normann は、サービス・デリバリー・システムに「サービス・コンセプト」の視点を加味することにより、Langeard et al. のサーバクション・システムで解決できなかった「企業が顧客に訴えかけるサービス内容の不足」を解決した。そして、Normann はサービス・デリバリー・システムの分析については、「従業員」「顧客」「設備と物的ツール」、これら3つの構成要素に注目しなければならないとしている³²⁾。

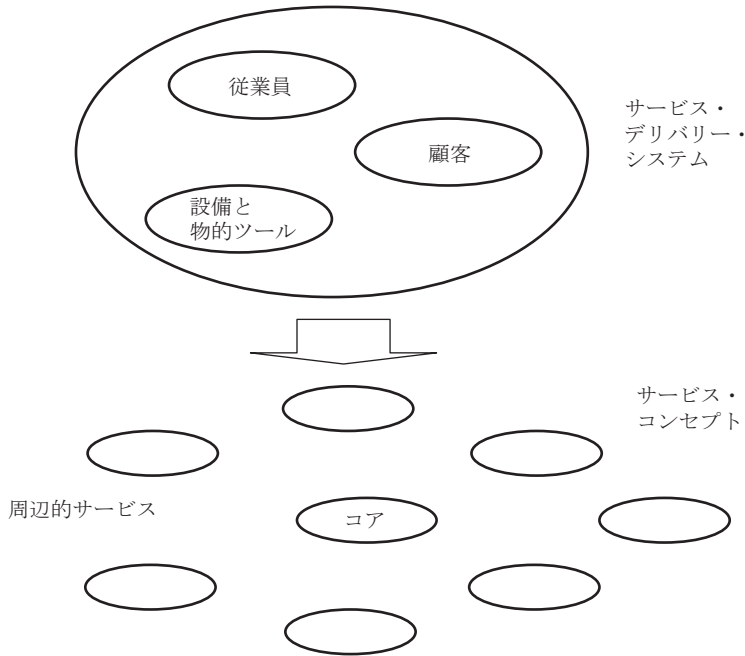
まず「従業員」に関しては、労働集約型のサービス業では、サービス提供者と顧客との「真実の瞬間 (The Moment of Truth)」によって、サービスは生み出されるのであり、このインタ

30) 近藤 (1999) p.228.

31) 本研究におけるサービス・コンセプトは「顧客のニーズを企業が受け止め、サービスのなかに組み込んだベネフィットのことで、いわば顧客ニーズの裏返し (近藤, 1999, p.217)」という近藤の定義に依拠しており、新製品開発プロセス等で用いられる「①アイディア創出, ②コンセプト開発, ③戦略立案, ④商品化」といった「コンセプト」と異なる意味で用いる。

32) Normann (1991) p.47.

図表 3. サービス・コンセプトとサービス・デリバリー・システム



出所 : Normann (1991) p.58.

ラクションを管理し、顧客満足を獲得するために、従業員の技術やモチベーションが重要となってくる。そのために、サウスウエスト航空やリッツ・カールトンのような成功を収めているホスピタリティ産業では、顧客と同様に従業員に焦点を当てている。

Normann は「真実の瞬間」でうまく対応するためには、技術的なスキル、並びに様々な対人関係での「相互作用のスキル」を学ぶ必要があるとしている。また、効果的なサービス・デリバリー・システムの状況として、職務状況とそれらを担当する従業員のモチベーションとが「適合」状態であることが挙げられる。一方、従業員のモチベーションが低く、成長が見られない場合は、従業員の職務や役割を再設計し、その内容を従業員が興味を持つかどうかを調査すべきである。このように、サービス提供企業にとって、従業員の方針は補助的な役割ではなく、決定的な戦略的課題であり、組織の人的資源管理に関する責任の所在・処理方法は、その重要性を反映したものとすべきである³³⁾。

次に、2つ目の構成要素である「顧客」であるが、サービスの場合、不可分性や無形性といったサービスの特徴により、顧客がサービス生産の一部の役割を担っている。Normann は、顧客がサービス生産として、「仕様」「共同生産 (Coproductio)」「品質管理」「エトスの保持

33) Normann (1991).

(Maintenance of Ethos)」「発展」「マーケティング」、これら 6 つの機能を挙げている³⁴⁾。

サービスの「仕様」に関する顧客の役割は、顧客がサービスの内容について従業員と対話をしながら、もしくはすでに準備されている内容から必要なサービスを選択することである。例えば、すでに企画された旅行サービスの選択や、顧客の要望にしたがって企画されるウェディングは、顧客がサービスの「仕様」に関わっていることを意味する。

次に「共同生産」とは、サービス企業によって行われる業務の一部を顧客が行うことである。例えば、JR の自動改札、ホテルのホームページを通じて直接予約する等、顧客は従業員に代わってサービスの共同生産の一部を担っている。3 つ目の「品質管理」とは、顧客が企業のサービス生産を観察することにより、サービス品質を管理することである。例えば、レストランのオープン・キッチンでは、顧客の目の前で料理を作るので、調理人は手を抜くことができず、結果的に顧客の関与によってサービス品質が保たれている。

4 つ目の特徴である「エトスの保持」は、職場が持っている慣習や従業員のモチベーションを高める心理的要素のことである。つまり、従業員は顧客とのインタラクションを通じて、顧客からの肯定的なフィード・バックや楽しい経験を得て、高い品質を維持している。

最後に「マーケティング」であるが、顧客は企業に代わり、宣伝活動を行う。顧客は、実際にサービスを体験しないとその価値がわからない。そのために、サービス体験者の口コミが強い影響を発揮する。しかし、提供されたサービスに顧客が満足できない場合、否定的な口コミによって企業に影響がでるために、顧客に多大な不満を抱かせないような工夫が必要である。

サービス・デリバリー・システムの 3 つ目の構成要素である「設備と物的ツール」はモノ製品と同じようにサービス生産において重要な役割を果たす。Normann はサービス・デリバリー・システムにおいて「設備と物的ツール」が影響を与える要素として、「費用の合理化」「品質の向上」「顧客との結合関係」「行動面への関与」「技術適応」の 5 つを挙げている³⁵⁾。

まず始めに、「費用の合理化」であるが、IT や設備をマンパワーの代替物として利用することによって、費用の削減を可能にする。例えば、旅行の予約業務をインターネット上で行うことにより、これまで顧客とのインタラクションを通じて行われていたサービスをバック・オフィスで行うことができるようになり、店舗数を削減し、他の箇所でマンパワーを利用できる。また、インターネットの利用により、顧客の好みやニーズを把握することが容易になり、「顧客との結合関係」の強化に貢献している。さらに、ATM や電車の自動改札機、インターネット等の技術に適応することにより（「技術適応」）、安定的にサービスを供給できるようになり、結果的にサービス企業は益々発展する。

また、Normann は「地中海クラブ」の例を出し、このクラブが利用している 8 人用のテー

34) Normann (1991) pp.80-83.

35) Normann (1991) pp.101-105.

ブルを用いることにより、顧客の小グループを作らず、顧客との相互作用パターンが生まれることに貢献している³⁶⁾と述べている。この例のように、企業は、「行動面への関与」を通じて、顧客との望ましい人間関係を生み出す場合がある。

「サービス・デリバリー・システム」の特徴と課題

ここまで Normann が提案したサービス・デリバリー・システムの特徴について概説した。企業は、顧客のニーズを受け止めて特定の便益の中に組み込んだサービス・コンセプトの実現のために、サービス・デリバリー・システム内の「従業員」「顧客」「設備と物的ツール」が互いに連携しながらサービス生産を行っている。Normann が提案した「サービス・デリバリー・システム」は、サービスの提供過程を包括的に捉えられているという点で、サービス・マーケティング、及びマネジメント研究に貢献したと言えよう。また、Normann のモデルには、前述した Langeard et al. の「サーバクション・システム」に不足していた「サービス・コンセプト」の視点が含まれており、Langeard et al. で行われなかった課題解決に寄与していると言えよう。

しかし、Normann が提案したモデルでは、「サーバクション・システム」で抱えていた「サービス提供システムにおける連続性の視点の不足」という課題が解決されていない。サービスは無形性という特徴を有しているがゆえに、企業は安定的にサービスを供給することが難しい。また、顧客は実際サービスを受けるまで、その評価ができない。そのために、サービス提供過程において、企業は顧客をサービスの最終評価者として捉え、その顧客からのサービスに対するフィードバックをサービスの改善に生かす必要がある。しかし、Normann のサービス・デリバリー・システムの中の顧客は、サービス特性の不可分性に対応するための共同生産者としての顧客の立場に偏っており、顧客をサービスの最終評価者として捉え、顧客からのフィードバックを通じてサービスが改善されるという視点が Normann のモデルには不足しているように思われる。

また、企業が顧客ロイヤルティを獲得し、収益性に繋げるには顧客を満足させる必要があり、サービスのフレームワークには、顧客がサービスを受け取った後の行動も示されている必要がある。Normann のサービス・デリバリー・システムの中にも、顧客のマーケティングとしてサービスに関連するという記述が見られるが、図表 3 で示されているように、このモデルには、サービス提供後の顧客の行動について示されておらず、サービス購入後の顧客との関係性に関する視点が Normann のフレームワークには不足しているように思われる。

さらに、企業は、事業を存続させるために、一度ではなく、何度も同じ顧客にサービスを提

36) Normann (1991) p.103.

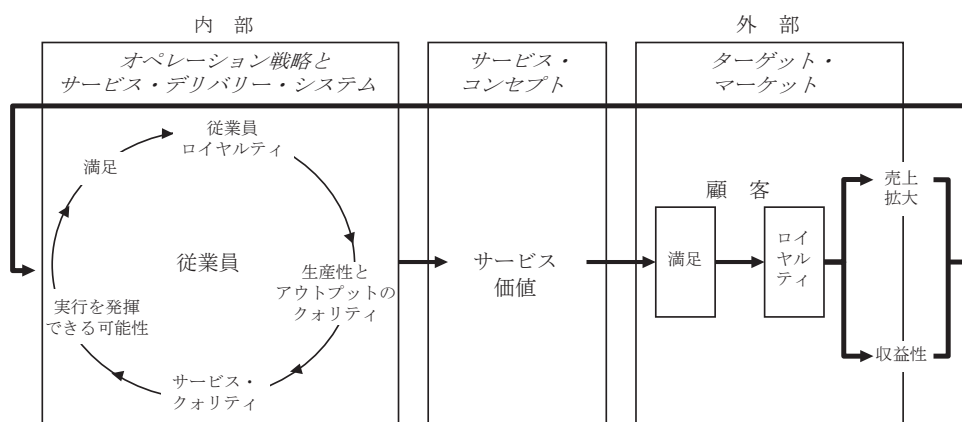
供する。例えば、「マクドナルド」を利用する顧客は何度も店舗を訪れる。つまり、企業は、顧客との連続的なサービスの取引によって存続しているのである。しかし、Normann のサービス・デリバリー・システムには、同一の顧客にサービスを複数回提供するという顧客との取引の連続性という視点が不足している。

3. Heskett, Sasser and Schlesinger の「サービス・プロフィット・チェーン」

前節で、サービスの提供過程が包括的に捉えられている Normann の「サービス・デリバリー・システム」を取り上げた。このモデルは一定の評価を得ているが、「サービス提供システムにおける連続性の視点の不足」という課題解決が行われていないことにより、「サービス・デリバリー・システム」の限界が指摘された。

Normann のモデルより、サービス・コンセプトにフォーカスし、それを顧客に届け、企業が発展していく連続体という視点を取り入れられているフレームワークとして Heskett, Sasser and Schlesinger (1997) の「サービス・プロフィット・チェーン」が挙げられる。サービス・プロフィット・チェーンは、顧客にコストを上回る価値を提供するために、通常のマーケティングにオペレーションと人間関係論を統合させた「戦略的サービス・ビジョン (Strategic Service Vision)³⁷⁾」, 「収益性を上げるための顧客の再購買の重要性³⁸⁾」, 顧客と従業員間のサービス提供の場での接点、及びそれぞれの満足度を考慮にいたした「失敗のサイクル³⁹⁾」, これらの研究を統合させたフレームワークである⁴⁰⁾と評価されている。本モデルでは、マーケティング

図表 4. サービス・プロフィット・チェーン



出所：Heskett, Sasser and Schlesinger (1997), p.19.

37) Heskett (1986).

38) Reichheld and Sasser (1990).

39) Schlesinger and Heskett (1991a).

40) Dean (2004).

グ概念を基にししながら、顧客の視点に立脚したサービス・コンセプトを顧客に届け、収益性を得ることを示したフレームワークであり、「オペレーション戦略」「従業員ロイヤルティ」「顧客の望むサービス・コンセプトの実現」「顧客満足」、これらの連続性を考察する上で優れている。

このように、サービス・プロフィット・チェーンは、大きく 3 つの部分に分けられる。1 つは「サービス・コンセプト」、そして左側に「オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム」、また右側に「ターゲット・マーケット」である (図表 4 参照)。

サービス・コンセプト

顧客に対してベネフィットや問題解決策の提案を行なう際、企業は競合他社と差別化し、具体的な顧客ニーズと市場機会に対応させるために明確なサービス・コンセプトを打ち出す必要があるが、そのコンセプトが一般的で誰にでもあてはまるものでは意味がない⁴¹⁾。また、顧客がそのサービスに価値があるかどうかを判断するのは、顧客が支払った額に見合う便益が提供されているかどうかによる⁴²⁾。しかし、顧客が望む価値を提供するためなら、企業の収益が上がらなくても良いと言うわけではない。

具体的に顧客が望むサービス・コンセプトを提供し、収益を上げるためには、Heskett (1986) が提案した「戦略的サービス・ビジョン⁴³⁾」を考慮する必要がある。このビジョンの基本要素として、心理的・人口動態的な要因でマーケットを分類する「ターゲットとしてのマーケット・セグメント」、顧客のための「結果」という視点でサービス・製品・ビジネス全体を確定させる「サービス理念」、顧客にコストを上回る価値を提供するための「オペレーション戦略」、「サービス・デリバリー・システム」、これら 4 つが挙げられる。戦略的サービス・ビジョンは、コストを上回る「結果」を実現して初めて価値が生まれると考えられるが⁴⁴⁾、その方法として戦略的サービス・ビジョンの中でも、「サービス理念」と「オペレーション戦略」の設計を注意深く行うことによってコストを上回る価値の創造が可能となる。これらの企業努力によって初めて収益に結びつき、顧客が望む価値の提供を可能としている。

「オペレーション戦略」と「従業員満足・ロイヤルティ」

企業が望むサービス・ビジョンと顧客が望むベネフィットの間に乖離を生じさせないためには、企業が掲げる「戦略的サービス・ビジョン」とサービス・プロフィット・チェーンの中の「サー

41) Lovelock and Wirtz (2007) p.27.

42) 具体的には、「価値＝顧客にとっての『結果』＋サービス提供プロセスのクオリティ／売価＋入手コスト」という顧客価値方程式 (The Customer Value Equation) で表される (Heskett, Sasser and Schlesinger, 1997, p.40)。

43) Heskett (1986) p.8.

44) Heskett, Sasser and Schlesinger (1997) p.10.

ビス・コンセプト」を一致させることが必要であると前述した。顧客の望むサービス・コンセプトがサービス・プロフィット・チェーンの中でうまく提供されるかは、図表4の左側の「オペレーション戦略とサービス・デリバリー・システム」によって影響される。

まず始めに「オペレーション戦略」を達成させるためには「サービス標準化の工夫」が重要である。サービスを提供しているホスピタリティ産業は、サービス品質の安定的な供給という課題を抱えている。その点について Levitt (1972) 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マチックなアプローチ、つまり「サービスの工業化」を行うことにより、品質の向上を図ることが出来るとしている。例えば、サービス業は ISO9000s を導入し、それに準じてサービスの標準化、及び従業員教育を行なっている場合が多い⁴⁵⁾。

また、コンビニエンスストアで導入されている POS システムが、顧客の情報収集・分析を可能としたように、このようなツールは、従業員が提供するサービスの手助けとなる。さらに、顧客満足に繋げるために必要な自由裁量の余地が従業員に与えられていれば、マニュアルに記載されていない事柄が発生した場合でも「真実の瞬間」に対応できる。このように企業は「サービスの工業化」「従業員教育」「業務遂行を手助けするツールの導入」「エンパワーメントの導入」によりサービスの生産性とアウトプットの維持・管理を実現している。

次に、内部環境のもう1つの重要な部分である「従業員満足・ロイヤルティ」に関してであるが、前述したサービス提供システムの循環により、サービスの生産性とアウトプットの品質が向上し、従業員は高品質のサービスを提供することによる業務への満足感が生じる⁴⁶⁾。さらに、企業や地域にあわせた人材の登用、正当な報酬や評価制度が導入されていれば、「従業員満足」が生まれる。Heskett, Sasser and Schlesinger は、従業員が企業・職務に満足することによって顧客に「ミラー効果」をもたらし顧客満足が高まる現象を「サティスファクション・ミラー」と呼び、従業員満足と顧客満足は関連させて考えられるべきである⁴⁷⁾と述べている。

最後に、顧客が望んでいる「サービス・コンセプト」を実現する要因として、「従業員ロイヤルティ」が挙げられる。何故ならば、経験を積んだベテラン従業員の方が経験の浅い従業員よりもサービス・エンカウンターにおける職務能力が高く、またサービスの多くは対人関係を通して提供されるために、ベテラン従業員のほうが、顧客との幅広い人間関係の絆を持っているからである⁴⁸⁾。さらにロイヤルティを持った従業員は、企業の外部においても、肯定的な口コミを行うことにより、就職予定者に対しても、企業の良いイメージ形成に貢献している。以上、組織内で価格やサービス提供のコスト削減、従業員をサポートする施設・機材の導入等の

45) ISO9000s とは ISO (国際標準化機構) が定めた組織における品質マネジメントシステムに関する一連の国際規格群のことであり、多くのサービス業が ISO9000s を導入している。

46) 離職率の高さの原因の1つに低品質が挙げられる (Pavesic and Brymer, 1990)。

47) Heskett, Sasser and Schlesinger (1997) pp.99-101.

48) 近藤 (1999) p.275.

「オペレーション戦略」、顧客に接してサービスを提供する従業員が仕事に満足し、業務を長期的に継続できるかどうかの「従業員満足/ロイヤルティ」が達成される「正のサイクル」により、顧客が望んでいる「サービス・コンセプト」の実現を可能にしている。

「ターゲット・マーケット」

次に、「サービス・プロフィット・チェーン」の右側に関しては「ターゲット・マーケット」について説明されている。「内部組織」で行われたオペレーション戦略と従業員満足・ロイヤルティによって生み出されたサービス・コンセプトを顧客が知覚したとき、それを高く評価すれば、「顧客満足」に繋がる。しかし、顧客満足は必ずしも顧客ロイヤルティに繋がるとは限らない。例えば、5段階評価の顧客満足度調査の中で、「満足している」と評価しても、「顧客ロイヤルティ」に繋がらないケースがある。しかし、「非常に満足」と「満足」した顧客の再購入希望の関連を調査したところ、前者は后者の6倍も存在していた⁴⁹⁾。つまり、顧客がロイヤルティを示すのは完全に満足している場合のみである⁵⁰⁾。そのために、非常に高い顧客満足を喚起し、「顧客ロイヤルティ」の獲得を試みるのがサービス提供企業にとって重要となる。

「顧客ロイヤルティ」の意義としては、『顧客維持』を通じての新規顧客獲得経費の削減「関連販売」「ロコミ」等が挙げられる⁵¹⁾。『顧客維持』を通じての新規顧客獲得経費の削減に関しては、企業が顧客獲得にかかるコストは、既存顧客保持のコストの5倍かかると言われている。何故ならば、顧客を維持することができれば、企業のサービス価値を知らせるコストをカットすることができるからである。また、「関連販売」であるが、顧客との関係性が強くなれば、互いに信用し合い、サービス提供企業の関連サービスを販売することも容易になる。最後に「ロコミ」であるが、「とても満足」した顧客のみが、「企業が対価を支払う必要のない販売員 (Unpaid Salespeople)」として肯定的なロコミを行う⁵²⁾と言われている。そのために、サービス提供企業が、実際にサービスを体験しないと価値がわからないサービスを販売する上で、顧客ロイヤルティの確保は非常に重要である。

サービス・プロフィット・チェーンの貢献と課題

以上、サービスの提供過程が包括的に捉えられているもう1つのモデルとして、Heskett, Sasser and Schlesinger (1997) の「サービス・プロフィット・チェーン」を取り上げ概説した。このモデルは、顧客が望むサービス・コンセプトを提供する仕組みとしての企業内部（「オペレー

49) Heskett et al. (1994) pp.165-166.

50) Jones and Sasser (1995).

51) Heskett et al. (1994) pp.58-69.

52) Grönroos (2007) p.144.

ション戦略」「従業員満足・ロイヤルティ」だけにフォーカスしたのではなく、知覚品質を評価する顧客、そして顧客を維持することによって派生する利点に着目された「ターゲット・マーケット」にも注目したモデルである。

サービス・プロフィット・チェーンで取り上げられている要素・要因の数は、必要十分であるかどうかの検証、また、要素間の関係も完全に立証されておらず、その意味で、応用科学的モデルであり、分析のために仮説的に構成された理論モデルである⁵³⁾。そのために多くの研究者は、サービス・プロフィット・チェーン内の要素間関係の立証を試みている。

その件に関して Dean (2004) は、これまでのサービス提供における企業と顧客の関連に関する実証研究のレビューを行った。しかし、その先行研究レビューでは、「サティスファクション・ミラー」を始めとする従業員満足と顧客満足のリンク等、サービス・プロフィット・チェーンで示されているいくつかの要素間について、必ずしも関係があるとは言えないという結果になった。

ただし、サービス・プロフィット・チェーンはある一定の評価が行われるべきであると考ええる。まず始めに、このモデルはサービスの特性が反映されている点である。サービス・マーケティングは、サービス生産と消費を切り離すことができないというサービスの特性上、人間関係やオペレーションを統合させる必要があった。そのため、サービス・プロフィット・チェーンはサービス組織内部の状態がそのまま直接に市場適応活動につながっている⁵⁴⁾。

もう1つは企業の評価が「マーケット・シェア」で行われていた時代に、「顧客ロイヤルティ」にフォーカスした点である。それまで、顧客はマーケットの一部であったが、企業に収益をもたらす顧客にフォーカスをし、その顧客が望むサービスを提供することにより、収益性を上げ、企業が発展できるモデルを発掘した。そのような意味において、サービス・プロフィット・チェーンは、「オペレーション戦略と従業員満足・ロイヤルティ」が示されている企業内部、顧客が望む「サービス・コンセプト」、そして「ターゲット・マーケット」を通してのサービス提供の連続体を考察し、企業の競争力の源泉である「顧客」を分析する上で優れた包括的なモデルであると言える。

V. ホスピタリティ産業におけるサービス提供研究再考

前章まで、日本におけるホスピタリティ産業研究の中で課題となっている「新概念としてのホスピタリティ」について概説した。そして、ホスピタリティ産業区分、及びホスピタリティ・マインドに依拠したホスピタリティの上位概念の限界を述べ、ホスピタリティをサービスの一要素と捉え、そのサービスを提供する際に抱えている無形性や不可分性といった課題解決の必

53) 近藤 (2007) p.225.

54) 近藤 (2007) p.226.

要性について言及した。さらに、サービス提供の課題に関する研究として「サービス提供の包括的モデル」を取り上げた。その中でも、Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)の「サービス・プロフィット・チェーン」は、サービス提供後の顧客にも着目されている点で、顧客の視点に立ったサービス提供の連続体のフレームワークとして優れていると結論付けた。

ここで、これまで考察してきたホスピタリティ産業が抱えているサービス提供の課題、及びサービス提供システムの研究を再考したい。まず始めに、ホスピタリティ産業が提供するサービスを考察する上で重要となる「サービス・コンセプト」についてである。サービスは、その特性上、安定的に供給することは難しく、顧客はそれを事前に把握することはできない。このような現象は、特に人的要素の強いホスピタリティ産業において顕著である。もし、企業が目指すサービス・コンセプトと顧客のニーズが一致しなければ、企業にとって大きなマイナスである。例えば、顧客はあるホテルに「非日常性」「落ち着いた雰囲気」を望んでいても、従業員がハイタッチのサービスを提供したら、顧客から満足を得ることはできないであろう。そのために、企業はサービス・コンセプトを明確にしなければならない。

ホスピタリティ産業が提供するサービスを考察する上でもう 1 つ重要となるのは「サービス提供システムにおける連続性の視点」である。前述したように、企業が提供したいサービス・コンセプトと顧客のニーズが不一致をすれば、顧客が行うサービスの評価にも反映される。人的要素の強いホスピタリティ産業において、顧客は提供されるサービスを前もって判断することができないために、一度サービスを受けたことのある人の口コミ、企業が行うイメージ戦略等の二次情報からサービスの内容を把握する傾向にある。しかし、サービス・コンセプトと顧客のニーズが一致していなければ、顧客はそのサービスに満足せず、その店舗に来なくなり、結果的に企業は大きな損失を被ることになる。それゆえに、企業がサービス・コンセプトを実現するためには、オペレーションのみならず、顧客も切り離すことはできない。

また、企業は、サービスの特性上、安定したサービス品質の提供、及び維持していくことに苦慮している。そのため、一度顧客に提供されたサービスの内容に関して、顧客がどのように知覚し、その顧客がどのくらい企業に収益性の面で貢献しているかをフィードバックする必要がある。

さらに、企業は事業を存続させるために、企業が提供するサービスを顧客の再購買に繋げる必要がある。企業が顧客に提供するサービスは、一度きりではなく、日常的に何度も行われている。このような、顧客との取引の連続体の中で、サービスに関する評価の情報がフィードバックされ、それを通じて、サービスの改善、企業の認知度が上がることにより、結果的に企業の発展に繋がることになる。

このように、ホスピタリティ産業において、顧客が望むサービス・コンセプトを提供するためには、企業内部のサービス提供の仕組みのみならず、「顧客」や「他の顧客」も切り離すこ

とができず、さらにサービス・コンセプトの実現や顧客満足、並びに他の顧客の動向等をフィードバックし、「正のサイクル」を創造する必要がある。そのために、ホスピタリティ産業を考察する上で、包括的に現象を考察する「サービス提供の包括的モデル」を取り入れることが望ましい。その中でも、Heskett, Sasser and Schlesinger(1997)のサービス・プロフィット・チェーンは、企業が存続するための取引の連続性の中で、企業内のサービス品質の向上、顧客の視点に立脚したサービス・コンセプトの実現、及び収益性の増大により企業が発展するという連続体のフレームワークとして最も優れた包括的なモデルであると考えられる。

しかし、サービス・プロフィット・チェーンにおいても、デスティネーションのクラスター形成や産業を分析するには限界がある。今日のホスピタリティ産業が注目を集めている理由の1つとして、地域経済に与える影響が大きいということが挙げられる。ホスピタリティ産業への注目は、特に雇用の確保、所得向上に苦慮しているデスティネーションにおいて顕著である。このようなデスティネーションは、外部環境に対応しながら、他地域からの訪問客の獲得することにより自立的な経済、そしてクラスターを形成し、地域を活性化させ、雇用の確保、所得向上の実現を試みている。さらに、宿泊業といったサービスを提供しているホスピタリティ産業が収益を上げ、知名度を高め、その企業が潤うことにより、その周辺に他のホスピタリティ産業群が生まれ、最終的にクラスターが形成されるというように、「正のサイクル」が創造される⁵⁵⁾。

このように、地域が持続的に発展するためには、外部環境に対応しながら、企業同士が連携し、クラスター間の連携が強化される必要がある。しかし、サービス・プロフィット・チェーンは、サービス提供企業のモデルであるために、産業を分析するフレームワークとしては、参考にはなるが、外部との連携に関する視点が不足しているために限界がある。ゆえに、ホスピタリティ産業のクラスター形成の過程にサービス・プロフィット・チェーンを適用する際、外部環境の考察、及び他企業との連携といった産業、もしくはクラスターの視点を導入する必要がある。

以上述べてきたように、サービス・マーケティング研究は、サービス特有の性質によって引き起こされる課題を解決するために、これまで多くの研究が蓄積されていった。特に、サービス・プロフィット・チェーンに代表とされる「サービス提供の包括的モデル」は、労働集約型であるホスピタリティ産業が抱えている課題解決の糸口となるフレームワークとして応用可能性を有している。今後、ホスピタリティ産業のクラスター形成の過程を考察する上で、外部環境の視点や他のホスピタリティ関連企業との連携と言う視点をサービス・プロフィット・チェーンに取り入れる必要があるだろう。

55) 例えば成功事例として、「黒壁」を通して地域を活性化させた「滋賀県長浜市」、「リゾート・ホテル・ブーム」によって他宿泊業が集積していった「沖縄県西海岸地区」が挙げられる。

VI. おわりに

本研究では、日本におけるホスピタリティ産業研究の中で課題となっている「新概念としてのホスピタリティ」について概説し、その後、ホスピタリティ産業が提供するサービスの課題に関する研究として「サービス提供の包括的モデル」を取り上げ、それらの貢献、及び課題を指摘した。そしてこれらの考察を通じて、ホスピタリティ産業が提供するサービス・コンセプトを実現するためには、企業内部のオペレーションのみならず、サービス品質や顧客満足、並びに他の顧客の動向をフィードバックし、「正のサイクル」の創造が考慮された包括的なフレームワークが必要であると述べた。さらに、ホスピタリティ産業のクラスター形成の過程に「サービス提供の包括的モデル」を適用する際、外部環境の考察、及び他企業との連携といった産業の視点を導入する必要があると結論付けた。

今日の「新概念としてのホスピタリティ」を始めとする日本におけるホスピタリティ産業研究は、海外で活発に行われているこの領域における研究の蓄積に関してほとんど捨象されている。「新概念としてのホスピタリティ」に依拠していないホスピタリティ研究に関しても、日本国内では、各地域の事例は紹介されているが、体系的な研究が不足している。

また、限定された産業しか育たず、自立的な経済の形成に苦慮している隔絶された地域では、他地域からの訪問客の獲得が不可欠であり、そのような地域において、訪問客の満足獲得にホスピタリティ産業が貢献している。しかし、サービス提供に関する既存研究は、サービス・マーケティング研究の中で活発に行われているが、特に日本においては、本研究とホスピタリティ産業研究が個別に研究されていた。その上で、本研究がホスピタリティ産業研究、及びサービス提供過程に関する研究を取り上げ、ホスピタリティ産業を企業の視点で考察したことは、サービス・マーケティング研究のみならず、ホスピタリティ産業研究の1つの貢献であると考えられる。

本研究では、ホスピタリティ産業区分、ホスピタリティ・マインドに依拠したホスピタリティの上位概念の限界、及び「企業内のサービス品質の向上」「顧客の視点に立脚したサービス・コンセプトの実現」「収益性の増大」により企業が発展するという連続体としての視点が取り入れられた包括的なフレームワークの重要性を明らかにすることができた。

しかし、今回の研究では、実際のホスピタリティ産業の規模、地域への貢献、並びに、サービス提供の連続性をふまえた上で発展した企業については明らかにしていない。今日のホスピタリティ産業研究において、先行研究が不足しており、今後、ホスピタリティ産業の中の企業で安定的なサービス提供を実現し、顧客満足・ロイヤルティを獲得して、成功を収めている事例研究を取り上げ、クラスターの形成過程や地域の貢献度を明らかにする必要があるだろう。

参考文献

- Barrows, Clayton W. and Thomas F. Powers (2009) *Introduction to the Hospitality Industry* (7th ed.), John Wiley & Sons.
- Brotherton, Bob and Roy C. Wood (2000) "Hospitality and Hospitality Management," in Conrad Lashley and Alison J. Morrison (eds.), *In Search of Hospitality : Theoretical Perspectives and Debates*, Butterworth-Heinemann, pp.135-156.
- Dean, Alison M. (2004) "Links between Organisational and Customer Variables in Service Delivery - Evidence, Contradictions and Challenges," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.15, No.4, pp.332-350.
- Fisk, R. P., S. W. Brown, and M. J. Bitner (1993) "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature," *Journal of Retailing*, Vol.69, No.1, pp.61-103.
- 福永昭, 鈴木豊 [編著] (1996) 『ホスピタリティ産業論—顧客満足管理の時代を迎えて』中央経済社。
- Grönroos, Christian (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.), John Wiley & Sons.
- 服部勝人 (2006) 『ホスピタリティ・マネジメント学原論—新概念としてのフレームワーク』丸善。
- Heskett, James L. (1986) *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press.
- 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*, Vol.72, No.2, pp.164-174.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1997) *The Service Profit Chain*, Free Press.
- Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser JR. (1995) "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, Vol.73, No.6, pp.88-99.
- 古閑博美 (1994) 「秘書の行動におけるホスピタリティ・マインドの重要性」『嘉悦女子短期大学研究論集』第66号, pp.17-26.
- 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 (2007) 『サービスマネジメント入門—ものづくりから価値づくりの視点へ』(第3版), 生産性出版。
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006) *Marketing Management* (12th ed.), Prentice Hall.
- Langeard, Eric, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, and Pierre Eiglier (1981) *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Marketing Science Institute.
- Levitt, Theodore (1972) "Production-Line Approach to Service," *Harvard Business Review*, Vol.50, No.5, pp.41-52.
- Lovelock, Christopher H. and Jochen. Wirtz (2007) *Services Marketing : People, Technology, Strategy* (6th ed.), Prentice Hall.
- 松坂健 (2005) 『ホスピタリティ進化論』柴田書店。
- 宮城博文 (2009) 「サービス品質の管理・評価の課題」『立命館ビジネスジャーナル』第3巻, pp.45-67。
- Normann, Richard (1991) *Service Management : Strategy and Leadership in Service Business* (2nd ed.), John Wiley & Sons.
- 大橋昭一, 渡辺朗 (2001) 『サービスと観光の経営学』同文館出版。
- 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, pp.171-188。
- 小沢道紀 (2005) 「ホスピタリティ産業の可能性—日本におけるホスピタリティ産業とその将来像—」『立命館経営学』第44巻, 第4号, pp.65-80。
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1988) "Servqual - a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-

- 40.
- Pavesic, David V. and Robert A. Brymer (1990) "Job Satisfaction: What's Happening to Young Managers?," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.30, No.4, pp.90-96.
- Pizam, Abraham (2005) *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Butterworth-Heinemann.
- Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser Jr. (1990) "Zero Defections - Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Vol.68, No.5, pp.105-111.
- Sasser, W. Earl, Richard Paul Olsen, and D. Daryl Wyckoff (1978) *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon.
- Schlesinger, Leonard A. and James L. Heskett (1991a) "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review*, Vol.32, No.3, pp.17-28.
- Schlesinger, Leonard A. and James L. Heskett (1991b) "The Service-Driven Service Company," *Harvard Business Review*, Vol.69, No.5, pp.71-81.
- 山上徹 (1999) 『ホスピタリティ・観光産業論』白桃書房。
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1985) "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.2, pp.33-46.