

最高のマネジメントは 強固な経営理念とその伝達にある

顧客志向に基づくサービスの提供は、差別化と競争優位の原動力となるが、姿形のないものをマネジメントすることは困難を極める。ここに、サービスマネジメントのための有意義なヒントを提供しよう。

（ サービスとは何か、なぜ重要なのか ）

サービス。それは、他社との差別化を図り、競争優位性を保つための切り札だ。サービス業のみならず、製造、小売、金融など、幅広い業種がその重要性を認識。生き残りを賭けたサービス合戦が始まっている。しかし、多摩大学教授の近藤隆雄氏によると、これを経営上の必要悪＝コストととらえる企業も少なくないという。また、その重要性を認識してはいても、姿も形もないシロモノをいかにマネジメントするかに頭を抱える企業も多いだろう。そこで、まずはサービスの定義とその重要性をもう一度考えた上で、マネジメントのキーワードを探ってみよう。

図表1を見てほしい。これは、ハーバード大学のグループが提案した顧客価値を算出するための方程式だ。これによると顧客価値は、①価格、②サービスを消費するための諸コスト、③顧客が得た結果、そして④サービスを受ける過程の品質によって決まる。注目されるのは、「サービスを提供する過程の品質」が、顧客価値を形成するひとつとされている点だ。例えば航空であれば、飛行機に乗ることだけが顧客が享受するサービスなのではなく、事前情報、チケット購入、搭乗、機内での滞在、そして問題が発生した場合の対応までも含む一連の“経験”がサービス価値なのである。

次にサービスの重要性について確認したい。1984年にアメックスの新社長に就任したルイス・V・ガース

ナー氏をして「最も重要なマーケティング戦略上のツール」と言わしめたのは何だったのか。これを説明するために、図表2を用意した。これは、ロバート・D・バゼル氏とブラドレイ・T・ゲイル氏が発表したもので、品質の高い顧客サービスは収益に結び付くことを証明している。優れたサービス品質を実現している企業の売上高利益率は、平均で約12%だったのに対し、品質の低いサービスしか提供できない企業は1～3%と、実に12倍もの開きがあった。市場シェアにおいても、その競争優位性には2倍もの差が生じている。まさに、サービスを制するものは市場を制すと言える。

（ サービス活動をバランシング ）

それでは、質の高いサービスを提供するためのマネジメントとはどのようなものだろうか。サービスマネジメントにいかにかアプローチすべきかを示した「サービス・トライアングル」(図表3)を見てみよう。顧客志向によるサービスは、「サービス戦略」「人」「システム」の3つの要素が互いに補完し合うことで構築される。各要素は補完関係にあるがために、その一角が崩れれば総崩れを引き起こしかねない。また、顧客満足のために人材を多く確保すればコストが上がるなど、サービス提供にはさまざまな矛盾が存在する。サービスの構成要素をうまくバランシングし、顧客の体験を最適化することが、マネジメントの役割と言える。

【図表1】顧客価値の方程式

サービスの顧客価値

$$= \frac{\text{顧客にもたらした結果} + \text{過程の品質}}{\text{価格} + \text{サービスを消費するための諸コスト}}$$

資料:近藤隆雄著「サービス・マーケティング」1999年1月 生産性出版刊

【図表2】カスタマー・バリューで見た企業の業績

	カスタマー・バリューが高い企業	カスタマー・バリューが低い企業
売上高利益率	12%	1～3%
市場シェア	12%	6%
販売価格	110%	98%

資料:カール・アルブレヒト/ロン・ゼンケ著/和田正春訳「サービスマネジメント」2003年4月 ダイヤモンド社刊

「システム」にはITだけでなく、顧客がサービスを受け取るまでのそれぞれの要素が含まれる。一方、サービス戦略を立てる際に重要なのは、「サービスは科学的に分析できる」(近藤氏)との視点である。サービスは形がないが故に、分析が困難であることは間違いない。しかし、サービスを提供する各段階において誰が何をどのように提供するのか、それにはどのようなスキルが必要かなどの分析を行わない限り、顧客の一連の体験をトータルにデザインし、かつそれをマネジメントすることも、戦略立案を行うことも不可能なのである。

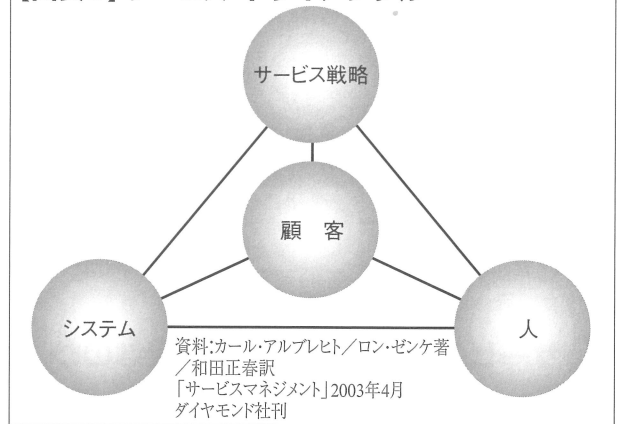
次に人材だが、今回取材した企業はいずれも従業員教育に対する執念とも言うべきこだわりを持っていた。例えば足裏マッサージのサロンを経営するRAJAでは、サロン展開を開始する前に人材を育成すべくスクールを開設。サロンに就職する卒業生には、さらに厳しい技術訓練と試験を課している。技術チェックは月に1回。さらに年に2回、接客マナーを含めたトータルチェックを行うなど、徹底した品質マネジメントを行っている。また、シンガポール航空では、人材教育に年間70億円を費やすなど、顧客の体験を大きく左右する“人材”を“人財”ととらえた教育が行われている。おもしろいことに、「徹底した顧客志向」を掲げる企業は、「徹底した従業員満足」をも重視しているようだ。リッツ・カールトンは、サービスのサイクルの起点を従業員満足と位置付け、毎年細かな従業員満足度調査を実施している。

（ 経営理念の伝達こそ最高のマネジメント ）

もうひとつキーポイントを挙げるとすれば、サービス品質を確認し、それを現場に伝えるフィードバックだろう。図表4に、フェデックスが実施しているサービス評価のチェック項目を挙げた。各ウエイトに1日当たり発生した件数をかけて各項目ごとの1日当たりの失敗ポイントを算定。対策立案に役立てている。同社の例はウイークポイントの洗い出しと言えるが、逆に、クリーニング店を展開するクリーンサワでは社員に顧客の喜びの声を伝え、より良いサービスに向けた動機付けにつなげている。

以上、さまざまな観点からサービス・トライアングル

【図表3】 サービス・トライアングル



【図表4】 フェデックスのサービス評価

項目	ウエイト
予定期日中の配送の遅れ	1
予定期日後の配送の遅れ	5
荷物の現状位置確認についての苦情	1
同じ顧客からの同じ内容の苦情	5
配達証明書の紛失	1
送り状内容の変更	1
集荷のミス	10
荷物の損傷	10
荷物の紛失	10
荷物の過剰	5
電話がつながらない	1
国際的なサービスオリエンティ評価指標に関するもの	1

資料:カール・アルブレヒト/ロン・ゼンケ著/和田正春訳
「サービスマネジメント」2003年4月 ダイヤモンド社刊

を眺めてきたが、各要素のさらに上位に位置するキーワードがある。それは、「企業理念」だ。近藤氏は、サービスにおいて絶対的な成功を収めている企業の共通項は、強固な企業理念と、その伝達だと指摘する。例えば、リッツ・カールトンでは、「クレド(信条)にもとづいた心からのおもてなし」を目指す経営理念に関するオリエンテーションを、入社時に2日間行う。まず経営理念を理解させ、その上でいかにサービスを提供するかテクニックを訓練するのである。

また、企業理念の浸透には、なんと言ってもトップのコミットメントが重要だ。つまり、経営者がいかに「情熱を持って」「自ら実践している経営理念を」「直接」「従業員に頻りに語りかける」かである。経営理念を「言葉」から、従業員の心に浸透した「生きた哲学」に昇華させ、実際の行動に結び付けていく。これに勝るサービスマネジメントはないと言えるだろう。