

見えない商品“サービス”の価値を問う キーワードは『事前期待のマネジメント』

いまやGDPの70%がサービス業といわれるほど、ビジネスにおいて「サービス」が重要な位置づけを占める。しかし、その本質を議論、科学していこうという試みは始まったばかりだ。実践的かつ臨床的にサービスサイエンスの研究を進める諏訪良武氏は「事前期待のマネジメント」が鍵を握ると説く。

顧客満足度、カスタマー・エクスペリエンス それを向上させるためにサービス品質をどうするかということが、コンタクトセンターだけでなく広く話題になってきた。しかし、当たり前に使われている「サービス」の本質・価値が議論されないまま、経験や感覚であいまいに捉え、実践されているのが現状だ。

本デモ&コンファレンスでは10周年特別企画としてワクコンサルティング 常務執行役員 諏訪良武氏をトータルコーディネーターに、シンポジウムを開催した。実践的に広く産

表 シンポジウムのプログラム

テーマ基調 サービスサイエンスと事前期待のマネジメント -見えない商品“サービス”の価値とは 諏訪 良武氏 ワクコンサルティング 常務執行役員	
講演 顧客接点をどうデザインするか -サービスサイエンスの一考察 横塚 裕志氏 東京海上日動システムズ 社長	
講演 コンタクトセンターでのサービスサイエンスの実践 -新たな評価指標への取り組み 佐々木 真美氏 WOWOWコミュニケーションズ BPOソリューション本部 マネージャー	
パネルディスカッション サービスサイエンスでビジネスが変わる	
【ナビゲータ】	関戸 隆明氏 オムロンフィールドエンジニアリング 取締役
【パネラー】	小柳津 誠氏 伊藤忠アーバンコミュニティ CIO 諏訪 良武氏 佐々木 真美氏

業・ビジネスを題材したものとしては本邦初の試みだ。

シンポジウムは表のように、諏訪氏のテーマ講演、顧客接点デザインにサービスサイエンスは必須と考えられる東京海上日動システムズ 社長 横塚裕志氏の講演、いち早くコンタクトセンターの新たなKPIとして、その考え方を取り入れたWOWOWコミュニケーションズ BPOソリューション本部 マネージャー 佐々木真美氏の講演、最後にパネルディスカッションという構成で進められた。

サービスは3つのモデル 6つの評価軸で分析できる

「商品・製品がコモディティ化すると、サービスの品質や多様性が事業の成否を握る。GDPの70%以上がサービス業という現在、サービス=企業の優位性といえる。しかし、継続的に顧客を満足させ続けることは難しい(諏訪氏)」

同氏は実際に提供されている450種のサービスを分析し、その結果を21のモデルに分類した。さらに分類していくと、すべてのサービスはモノ提供、情報提供、快適提供の3つにモデル化できるという。また、それらの評価する軸として、以下6つ

を提唱する。

正確性: 正確なサービス、約束遵守、システム支援等

迅速性: リアルタイム性、スピード、納期遵守、24時間365日対応等

柔軟性: 基礎力、応用力、権限委譲、論理理解等

共感性: 感受性、傾聴力、観察力、想像力等

安心感: 沈着、信用、知識、能力価格等

好印象: 挨拶、聴き方、話し方、設備、服装等

いま重要な顧客接点デザイン 事前期待の把握・管理は必須

「サービスを設計・開発・実践していく上でもっとも重要なのは事前期待のマネジメントです。これができていないと、どんなに素晴らしいサービスでも、それが逆に不満足要因になったり、企業側の自己満足に過ぎないという結果を招くことにもつながります(諏訪氏)」

事前期待とは、文字通り、顧客の期待値(度)を示す。これをコントロール、マネジメントしていくことで始めて、サービスを競争力に変えることができるという。

たとえば、「過大な事前期待」を「妥当な事前期待」に戻すことで効率化する、「過小な事前期待」を「妥当な事前期待」に上げることで活性化を図る、といったことだ。

東京海上日動システムズの横塚氏も「いま、顧客接点をどうデザインしていくかがビジネス戦略上、最重要課題になっている」と指摘する。

「お客様視点という言葉が日常的に使われますが、立つことができるか その答えは“ノー”だと考えています。だからこそ企業は、お客様との接点をもっと科学し、“一人十色”といわれる現在、時代とともに事前期待がどう変わっていくのかを考え、店舗・対話・提案書などあらゆる場面で接点設計をしっかりとやっていくことが重要なのです(東京海上日動システムズ 横塚氏)」

WOWOW コミュニケーションズは、いち早くサービスサイエンスの重要性を察知し、事前期待のマネジメントを基本戦略に、上記6つの評価軸をあらたなKPIとして据えたセンター運営を実践するとともに、ソリューション・サービスを提供しはじめた。

「従来のKPIだけで、本当に品質が向上できるのか、センター内部評価としてはいいかもしれませんが、肝心のお客様の期待に応えるという点ではどうなのか、と感じていました。エージェンシーという立場から、扱うサービス毎にその性格は違いますので、なおさらです。実践してみて、サービスサイエンス、事前期待のマネジメントの重要性を痛感しています(佐々木氏)」

サービスサイエンスの実践が サービスビジネスを変える

パネルディスカッションはオムロンフィールドエンジニアリング 取締役 関戸隆明氏をナビゲータに、前出・諏訪氏、佐々木氏に加え、伊藤忠アーバンコミュニティ CIO 小柳津



ワクコンサルティング 諏訪良武氏(左)、東京海上日動システムズ 横塚裕志氏(中央)、WOWOW コミュニケーションズ 佐々木真美氏(右)



オムロンフィールドエンジニアリング 関戸隆明氏

伊藤忠アーバンコミュニティ 小柳津誠氏

誠氏を迎え、主に事前期待を中心に活発な議論が進められた。

ちなみに、伊藤忠アーバンコミュニティはマンション管理を主ビジネスとしており、全国約8万戸、25万人を対象にサービスを展開している。コンタクトセンターの陣容は十数人。

「通常は事前期待というより、その存在も薄い。突発的に起こった問題を解決に導くというのが使命です。まさに過小期待を妥当な期待値に変える、言い換えると、存在・活動をきちんと周知していくことが重要なのです。現在、諏訪さんの6つの評価軸を活用し、現状を分析・把

握するというPDCAを回しています(小柳津氏)」

ナビゲータの関戸氏はパネルの最後を「サービスサイエンスの実践はまだスタートを切ったばかりで、事前期待をどう把握し、どうマネジメントしていくかの手法は、今後のさらなるサンプリング、モデリングが必要です。サービスの活動結果を事後評価して、苦情などのなかから、再度事前期待を把握し、事前期待とその活用をPDCAサイクルとして回していくことでサービス・ビジネスは大きく進化していくと思います」と締め