

第4分科会

サービス品質とCRM

～ お客様の见えない要求を掴み満足度を上げるために

Quality of Service and Customer Relationship Management

～ A process which grasps the request to which the customer is not visible

主査 石田 厚子(株式会社 日立製作所)

副主査 高橋 秀敏(東京海上火災保険 株式会社)

椎名 洋充(株式会社 日立製作所)

研究員 (リーダー) 勝田 昌智(三菱電機コントロールソフトウェア 株式会社)

笹田 朋邦(三菱電機コントロールソフトウェア 株式会社)

安田 恭子(富士ゼロックスエンジニアリング 株式会社)

遠藤 孔仁(株式会社 日立オープンプラットフォームソリューションズ)

概要

かつて品質の良いハードウェア、ソフトウェアを提供すれば、お客様の購買につながっていた時代があったが、近年になって、品質がよいだけでは必ずしもお客様が満足するという訳ではなくなってきた。お客様の见えない要求に応えるサービスが重要な位置を占めてきている。

本分科会では、「お客様とは何か」、「サービスとは何か」、「サービス品質とは何か」という、原点となる概念を定義し直して、お客様の见えない要求を掴むプロセスを明らかにすることを目指して活動した。その結果、次のことが明らかになった。お客様満足度のレベルが、マズローの欲求段階説と対比させるとわかりやすい。お客様の见えない要求を掴むための要点は、企業の意思を持った絞込みが必要であり、常識や思い込みをなくし、お客様の要求を明確化することである。

今後の課題は、お客様の要求を掴むプロセスの明確化とサービスレベルの定量化である。

Abstract

At one time, if the hardware and the software whose quality are good are offered, there were times when it is connected to buying the customer, but if recently quality is good, it has stopped being the meaning which always the customer is satisfied. The service which answers the request to which the customer is not visible has become important.

In this sub-panel, "what customer?", "what service?", "what quality of service?" that you say, it did again to define concept, aiming toward the fact that the process which grasps the request to which the customer is not visible is made clear, it was active. As a result, the following became clear. It is easy to know that the level of customer degree of satisfaction, makes contrast with theory of needs-hierarchy of Maslow. It is main point in order to grasp the request to which the customer is not visible to have the necessity to sort the customer with the intention of enterprise, to lose common sense and the being convinced, to clarify the request of the customer.

Future topic is clarification of the process which grasps the request of the customer and quantization of service level.

1. 背景

かつて品質の良いハードウェア、ソフトウェアを提供すれば、お客様の購買につながっていた時代があったが、近年になって、品質がよいだけでは必ずしもお客様が満足するという訳ではなくなってきている。

提供する側としては、お客様からのシステム構築や運用に求められる要求レベルが上がっていくことに応えられる最適なハードウェアやソフトウェアを用意することが最優先と考えるのは自然な対応であるが、一方、お客様にとっては、コストという重要な観点から豊富な機能を安価に入手することも大切であり、更に、+ の提案が無いと満足しなくなってきている。

この、提案する側とお客様のギャップを埋めない限り、真の CRM は構築できない難しい時代に入ったといえる。

この+ の提案など、サービスを提供する側では見えないものを明らかにしてお客様の満足度を上げる仕組みを構築するためには、「サービスの品質とは何か」、「サービスの品質とお客様満足度とはどのような関連があるのか」、「どのような基準でサービス品質のレベルを知り、向上を図ったら良いか」、を追究していくことが必要となってくる。

そこで、本分科会では、お客様の満足度を上げていくために、以上の観点からサービス品質について、議論を進めることにした。

2. 本年度の活動目標

まずは、各研究員が日々の業務の中で把握しているお客様の不満や感じている+ のリクエストを洗い出しながら吟味を行っていくと共に、対策として各研究員が提供しているサービスの具体的な事例、満足度を計測する仕組みの紹介などを行う。

その事実をベースに、「サービスの品質とは何か」、「サービスの品質とお客様満足度とはどのような関連があるのか」、「どのような基準でサービス品質のレベルを知り、向上を図ったら良いか」という観点で、議論する。

目標としては、「お客様とは何か」、「サービスとは何か」、「サービス品質とは何か」という原点となる概念を今一度定義し直して、お客様の見えない要求を掴むプロセスを明らかにすることを目指して活動する。

3. 内容に関する考察

3.1. お客様とは

お客様という言葉には、所属する企業の業態によって、また何処までを検討の視野に入れるかによって様々な定義が考えられる。

本分科会には、システム開発業務に携わっている研究員が多いが、この場合には、通常お客様というと発注元であり、提供するサービスとは、発注元の要求仕様に基づいてシステムを開発することと解釈される。

しかしながら、サービスを提供することで最終的に便益を享受するエンドユーザにとって、どの程度の価値があるのかが、すなわちサービス品質を評価するキーになるのではないかという意見にまとまった。

従って、本論文においては、お客様をエンドユーザと定義する。

3.2. サービスに関する考察

3.2.1. サービスとは

サービスとは、無形であり、無料であるというイメージがあり、ものや製品といったハードウェアのおまけとして提供されることが多く、その位置付けは実体のある製品に付属した、お得感を創出するためのものでしかなかった。

近年物が豊かになり、価値観が多様化してきた。またかつては、機能性、信頼性などのハードウェア品質により優位性を見出していたが、最近はハードウェアとソフトウェアを組み合わせ、それらを一体としたソリューションを提供することによる差別化を図る傾向が強くなった。

そのような流れの中、サービスが重要な位置を占めてきている。例えば、「飲食業は食材を調理して付加価値をつけて提供する」、「情報サービス業は、情報提供・情報を得る仕組みを提供する」などである。これらの業態がお客様に提供しているものは、単純に「料理」や「情報」といった「モノ」的なものではなく、「(ある状況において)食事をする」ことや「(情報提供を通じて)知識を得る」といった「コト」的なものである。サービス受益者であるお客様は、それに価値を見出し、その価値に対する対価を支払っていると考えられる。

つまり、サービスに対する考え方の本質は、お客様にとって価値あるものを、状況に適した形で、いかに提供するかが課題であると思われる。そのような意味において、サービスとは「顧客志向」、「顧客起点」であるということが言える。(注:「顧客起点」という言葉は、前三重県知事北川氏によるもので、企業の論理から議論している「顧客志向」に対して、真にお客様側に立った行動をすべきであるという考えを示している。)

一方、情報産業を見てみても、ハードウェア中心の競争から、サービス中心の競争へシフトし始めている。例えば、利用者との間で提供するサービスレベルをあらかじめ設定し、そのサービスレベルを保証する SLA (Service Level Agreement) や、IT サービスを提供する上での運用方法などを標準のライブラリーとして体系的に纏めた ITIL (IT Infrastructure Library)[1] に準拠したサービスの提供など、サービスという視点を重視した内容のものが多く提供され始めている。これらも、実際に情報システムを使用するエンドユーザに対し、いかに価値を提供するかという視点から、いかにシステムの運用を行うかが特徴である。

3.2.2. サービス品質とは

一般的にサービスの特性は、無形性、非分離性、変動性、消滅性[2]などがあげられる。これらの特性をいかに管理していくかという視点から、サービス特性を定量化し、その目標をいかに遵守していくかが重要である。先にあげた SLA や ITIL など、定量化したサービスのレベルを維持・向上させるための活動となる。それらは、サービスレベルを、運用の標準化や改善活動などのオペレーションレベルの管理サイクルを通じて、向上させていくものである。

本論では、サービスの本質である「お客様の価値を高める」ためのサービス品質という視点で議論していく。

お客様にとっての価値の高さとは、お客様の要求を満たすことであり、そのためにはお客様とのコミュニケーションが必要となる。情報について言えば、「情報」はサービスではなく、「情報提供」という行為がサービスとなるのである。正しい情報は価値があるものであり、逆に間違った情報は価値がないものだからである。

また、サービスの品質は、いかに価値を与えられるか、いかに不満を解消するかであり、サービス

のレベルはそれを定量化するものである。

サービス品質を向上させる、お客様の価値をあげるための課題として、

サービスの品質、つまり価値を高める、メリットとは何か？

お客様にとっての価値の高さに対して、ゴールはあるのか？どこまでいけばいいのか？

お客様の要求(価値の高さ)をどのようにしてつかむか？(特に見えていない要求をどのようにつかむか？)

これらの課題について議論を進めていく。

3.2.3. サービス品質を高めることによる利点

サービス品質を高めること、つまりお客様の価値を高めた結果、ブランド、ロイヤリティなどを得ることができ、それによって、

リピータになる。LTV(Lifetime Value:顧客生涯価値)向上が図られる。

従業員満足度が向上する。

は、お客様から作り上げるものである。お客様の求めている欲求に対してサービスを提供することが、お客様満足につながり、その結果、再び購買活動を行うサイクルを繰り返す。また、そのことを周りの潜在顧客となるべき知人に口コミで伝わることで、シェアも増大する。

は会社内部から作り上げるものである。お客様が満足するサービスを提供することが、従業員自身の喜びにつながり、そしてそこに参加していることが、自身の誇りとなる。そのような意識を醸成することが、自立した社員、社員のモチベーションを向上させることにつながる。これらは、即効性のあるものではないが、効果のある活動となる。

3.2.4. お客様の価値の基準

お客様の求める価値の基準はどこにあるのか。これは提供する品質(価値)の高さとコストとの関係にもつながるものであるが、それらを測る基準として、次のものが挙げられる。

お客様側が得る価値の基準

- ・ お客様の不満は解消されている
- ・ 他社に対して競合力を持つ

企業側が提供する価値の基準

- ・ お客様の要求の一步先に行く
- ・ 企業理念を原点とし、行動の一貫性を持つ(新規性 or 伝統を重んじるのか)

3.3. お客様の見えない要求を掴むプロセス

3.3.1. お客様満足度調査の課題

次に、お客様の価値を高める上で、お客様の見えない要求をいかに掴み、サービスを提供していくのかという課題について検討する。

一般的にお客様満足度調査により、お客様の満足度を測り、不満な点を明らかにすることにより、お客様の要求を見出している。その他にも、クレーム対応、お客様との雑談や営業トークなどにより収集することができる。これらの情報を集約し、次へのアクションの材料として、ナレッジベースとして共用する、経営層に報告し意思決定を行うなどしている。

お客様満足度調査実施に関する、本分科会で調査した状況と課題は次の通りである。

【実施状況】

- ・ お客様満足アンケートを実施し、結果をマネジメントレビューなど社内にフィードバックしている。
- ・ アンケート結果の評価を7段階で実施し、結果は給料やボーナスに反映している。
- ・ プロジェクトは期毎にCSアンケートを行っており、60点以下のお客様には営業がヒアリングに伺う。

【課題】

- ・ お客様満足度アンケートは、お客様満足を調査からフィードバックまでの時間がかかり、逆にお客様に不満足感を生み出してしまう。
- ・ 収集した情報を集計する過程で、情報が平均化、抽象化され、具体的なアクションにつなげることが難しい。
- ・ 部署ごとに調査を実施しており、他部署への展開がなされない。
- ・ サービス提供側は、クレームに対する処置を行うが、そのクレームを次の満足(サービス)を作るシステムになっておらず、是正・課題につながらない。
- ・ お客様にフィードバックする仕組みがない。また、すべての要求に対応することが難しい。
- ・ サービス提供側とお客様とのギャップは、コストダウンの要求であることが多い。

これらの課題に共通していることは、アンケートを取った結果がお客様へ提示されておらず、特定のお客様の意見に対して、ピンポイントで処理されてしまっているということである。お客様満足度調査により、お客様の要求を掴むためには、コミュニケーションが必要である。その際に、以下の点に注意すべきである。

お客様の意見に対応しないしていると、自分の意見が無視されたと感じてしまう。

企業側は、自分達の意見や思いを伝えることが必要である。企業自らの立場を明確にせずに行うと、結果としてマイナスの効果がでてしまうことがある。

検討プロセスの透明性が確保され、結果が公開されることで理解が得られる。例えば、クレームに対する対応する割合を決め、取り組むことを宣言し、優先順位をつけるなどがある。

また、満足度調査以外にもお客様の要求を収集する指標として、

- ・ 不具合の数
- ・ 問合せの数/回答時間
- ・ 仕様変更
- ・ オーダー数/リピート数
- ・ お客様がマスコミに言ってくれる
- ・ 自社、他社への発注の割合
- ・ お客様への報告、連絡の数
- ・ 情報を出す頻度、細かさ
- ・ 従業員満足度
- ・ 反響の高さ(多さ)

などがあげられる。これらの指標に関しても、お客様の価値と自らの位置付けを明確に定義する必要があり、それらを怠ることはお客様満足度調査と同様に課題が発生することになる。

3.3.2. お客様の見えない要求を掴むプロセスの事例

本分科会で取り上げられたお客様の見えない要求を掴むプロセスの事例として、次のものを挙げる。

例 1 JQA(日本経営品質賞)受賞企業

カルソニックハリソン...お客様を天地人と区分し、それぞれに対する要求/期待を理解する仕組み、満足不満足を把握する方法、お客様満足の明確化の評価・改善のポイントを持つ[3]

IBM...お客様の区分と要望の理解、お客様満足度向上委員会による活動[4]

Xerox...市場区分とニーズの把握と対応のためのプロセス[5]

これら3社に共通するものは、相手の状況/環境を理解して、それに対応するシステムを運営している点である。

例 2 福岡3事業(球団/ドーム/ホテル)の再建を託された高塚氏のCS向上の事例

おまけサービス: 一時的には損することでも、最終的に満足を与え・利益を得る戦略

ここまでやってくれるのかと思わせるにはコストがかかるが、損をしない工夫をする。

そのために他社との連携によって、Win-Win の関係を構築している。

周辺拡大: 現在のお客様に徹底的なサービスをする。それが口コミとなり、次へのお客様を生み出す。

従業員へのサービス: 従業員に対して、積極的にホテルを利用させることで、自分が利用した時に感じたことが、お客様サービスのための気づきを与え、お客様へのサービス向上につながる。

できることを行うことが重要: 福岡3事業やリッツカールトンなどサービスが優れているという評価を得ているところでは、お客様満足度調査はしないという特徴がある。

お客様満足度の向上 = 売上増加であり、毎日目の前で起こっている出来事が重要であり、それに丁寧に対応していくことが全てであるという考え方である。

例 3 お客様迷惑度を基準とした活動

回復時間、影響範囲、詫言状の提出有無、ピーク時刻などで評価し、最大 840 点とし、軽微な事(パソコンが2度目で立ち上がったなど)以外は報告する。

20~50 小規模、50~100 点は中規模で報告対象、100 点以上は大トラブルで経営会議に報告するという基準を設定する。

実際に障害が発生した場合、ファイアーアクションを実施する。それは、障害の規模や重大性を基準とした役職が館内放送で呼び出され、対応するというものである。それによって、社員の障害に対する意識を変えることにつながった。お客様迷惑度の結果に対して、ボーナスへのリンクもある。この取り組みを通して、障害が1年目で80%、2年目はさらに80%減った。また、開発に遡ってレビューするようになり、結果として1,389回実施した。この考え方の背景として、仕様を満足することは当然であり、システム提供側がすべきことは迷惑をかけないことという考えがある。

例 4 障害対応の事例

マイコン機器の IC に不具合が合った場合、

- レベル1 ただ不具合のあった IC だけを交換する
- レベル2 同じ種類の IC 全てを検査する。
- レベル3 考えられる原因を列挙し、全て調査する。

があるが、実践するレベルを上げることが、お客様の予想を越えた提案となる。そのレベルを上げることで、安心・満足を与えることができた。ただし、これを実践するには、コストはかかるため常に行うことはできない。ここでは、お客様の行動を考えて、先回りしていくことによって、お客様の想像を越えたサービスを提供したことが、お客様に満足を与える結果になった。

これらの事例を通して、お客様の見えない要求を掴むための有効な手段として、

- ・ 頻度高く訪問し、本音をうまく引き出している。お客様の声の掴み方が上手い。
- ・ 対応の仕方を、迅速に丁寧な説明により理解をしてもらう、といった行動を態度で示すことで、不信感をなくしてもらう
- ・ お客様への対応をただの恒例的なものとせず、誠意を持って対応している。
- ・ 役職や分野に関わりなく、お客様の声を聞くための行動を取っている。
- ・ 仕組みとして、従業員を支援する体制が整っている。

があげられた。

3.3.3. お客様の見えない要求を掴むための要件

お客様の見えない要求を掴むための要件を以下に示す。

情報の共有

お客様と企業がベストプラクティスの情報を共有するという活動がポイントとなっているのがITコーディネータである。IT コーディネータは政府主導でつくられた資格であり、中小企業の IT と経営を結びつけ、活性化を図る役割を担う。資格取得のための講座の体系は各フェーズ(経営戦略策定・戦略情報化企画・情報化資源調達・情報システム開発・運用サービスデリバリ)におけるベストプラクティスを集めたものである。これらのベストプラクティスは、優れた製品・プロセスなどの事例を集めたものであり、それらをお客様にぶつけることによって気づきを促すことができる。また、そのような事例集を共有することで、企業とお客様の情報の格差が少なくなる。その結果、お客様も同様の情報を得ることになり、お客様の要求のレベルが明確になる。したがって、ベストプラクティスのベンチマークを行わない企業は、企業競争に取り残される結果となる。

思い込み・常識を崩す

自分達が便利だろうと思い、搭載した機能も、製品全体としての完成度が低い(不具合が多い)と無駄な努力(いらぬ機能を付けるくらいならいい製品を作れ)と思われることもある。自分達が良かれと思って行った行動でも、本当はお客様が求めていない場合、サービス過剰となることもある。「お客様は欲しいはずだ」という思い込みがこういう結果をもたらすのである。

思い込みや常識によって、思考の選択の幅が狭められてしまい、お客様の要求に気づくことができずにいることになる。思い込みや常識を崩すために

- ・ 案を提示して期待を作る

見えないお客様に対し、常に事例などの良い情報を提供する

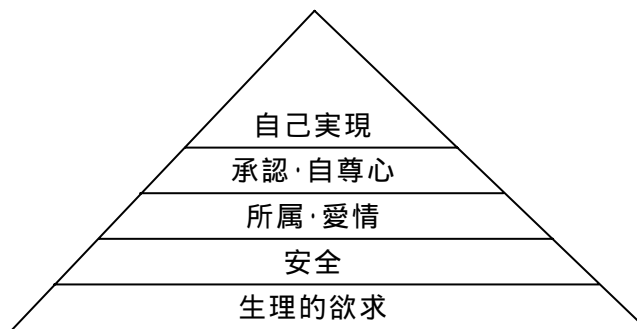
- ・ 企業の姿勢を示す:「仕掛ける」
- ・ お客様をその気にさせる: 実現することを無理と思わせる 「サービス」として提供
- ・ お客様の経営環境を良く知る
- ・ 仮説検証手法を適用し、提案することでお客様に対し安心を与える(不満足解消)
- ・ お客様のクレームを要求に変えるプロセスを作る プロセスを示す

などの対応が必要となる。

3.4. マズローの欲求段階説とお客様満足

お客様が満足するということは、お客様の欲求が満たされた時の状態である。そこで、まず欲求についてマズローの欲求段階説に着眼した。[6]

マズローの欲求段階説



アブラハム・マズロー(1908年～1970年 A.H.Maslow アメリカの心理学者)は、人間の欲求は生理的・身体的・基本的な欲求から、より高い次元の社会的・精神的な欲求まで階層をなしていると考えた。人間は、低次の欲求が1つずつ完全に満たされると、高次の欲求が意識にあらわれる。満足度も同様、1段階目の要求が満たされると、次の1つ高い要求を求める。表3.1でマズローの欲求段階説とお客様満足度、従業員満足度について関係をまとめた。欲求段階説とお客様満足度、従業員満足度を比較すると、密接な関係があることがわかった。

欲求	内容	お客様満足度 (サービスレベル)	従業員 満足度
生理的欲求 (physiological needs)	呼吸、睡眠、飲食、性などの生理的 欲求	第1通常要求	雇用確保
安全・安定性欲求 (safety-security needs)	身体の安全の欲求	第2通常要求	賃金保証
所属・愛情欲求 (belongingness-love needs)	集団への所属、愛情に満ちた関係の 欲求	社会的認知される もの	社内で認知 される
尊敬欲求 (esteem needs)	他者による承認・自尊心の欲求	他社からの目標と なりうるもの	他の社員か ら目標となる
自己実現欲求 (self-realization needs)	価値や自由を求め、自分の個性や 能力を成長させて自己実現 (self-realization)を目指す精神的 な成長欲求	潮流を作り出すも の	社会への影 響力を持つ

<表3.1 マズローの欲求段階説と顧客満足度、従業員満足度の関係>

マズローの欲求段階説とお客様満足度の関係

人間は、欲求不満から心の不安や緊張が生まれるとき、自我は心の安定を取り戻し、自己を守るために自動的にさまざまな働きをする。その働きによって緊張が解除されると満足に変わる。お客様満足度についても同様に、お客様が要求に対してある働きをとることによってお客様は満足する。

お客様満足度の要求している具体例を挙げた。以下に挙げた項目について、いかにお客様の緊張をほぐすかによってお客様満足度が決まる。

お客様満足度 (サービスレベル)	内容	例
第1通常要求	お客様からの基本的な要求。	・最低限動く ・安い ・早い
第2通常要求	お客様が、安心して使えることを要求。	・高品質 ・安心
社会的認知されるもの	社会的に認知されることを要求。 (協力、グローバル、スタンダード)	・流行
他社からの目標となりうるもの	他社と比較して先をいっている、 また他社及び世間から注目を浴びたい。 他にないもの、自慢できるものを要求。	・ブランド
潮流を作り出すもの	潮流を作り出す。次世代の世の中を作り出すことを 要求。	・コンセプト

<表3.2 お客様満足度とその例>

これらのことから、お客様の満足度が高い企業では、この段階を一つ一つクリアしていき、全ての段階を確実に短い時間でクリアする。しかし、現状はこの段階を一つ一つクリアせずに途中であきらめてしまい、段階を飛び越えてクリアしようとしている。例えば、段階を飛び越えてコンセプトから実施しようとする、その下の段階でやはりお客様からの満足度は下がり、総合的にみるとお客様満足度はさほど上がっていない。これは、従業員満足度についても同様のことが言える。従業員満足度の段階を一つ一つクリアすることによって、それがお客様満足度にもつながると考えられる。

人間の欲求は限りないものであるように、お客様の満足度も限りないものである。各企業はいかに早くこの段階をお客様より上の段階へ進むかによって競争力が強まる。

3.5. サービス提供者の姿勢

サービスとは、無形のもので、お客様の価値である。サービスの品質を上げる為には、お客様の要求をいかに的確に掴むかによることは、3.3項で述べた通りである。

しかし、お客様の要求について、全てのお客様を対象にした製品は作れない。その為、ターゲット(使用者)を見極める必要がある。しかし時には、サービスを提供する側の思い込みでターゲットを見極めてしまう場合がある。それらの例を見ることで、サービス提供者としての姿勢はどうあるべきかについて考える。

(1) 設計者の思い込みによるターゲットの見極め

例1. コピー機の操作性設計

ほとんどのコピー機は高い位置に設置されており、健常者には何事もなく使用できる。一方、障害者(車椅子利用の方)が使用するにあたっては、コピー機が高い位置にある為、非常に使用しにくい。コピー機の設計者は、自分の気づかぬうちに、対象とするユーザを狭め、見えないユーザを意識しなくなっていた。これは、設計者の視点から設計しているため、自分以外の環境/状況にあるユーザがいることに気づいていなかったことでおきている例である。

例2. 市民と職員に対するアンケート(川崎市)

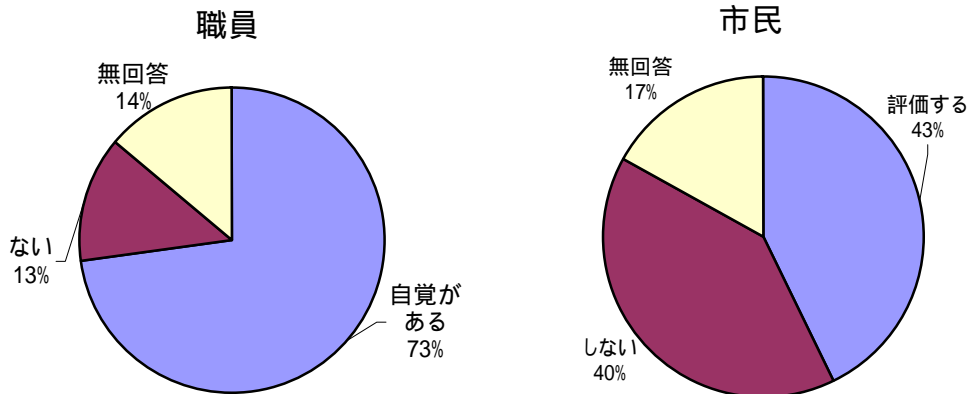
川崎市が市民と職員に対して行ったアンケートの調査結果で、職員が自覚するほど市民は市役所の仕事を評価していないことが明らかになった。(2003年11月12日 日本経済新聞)

市は「職員の仕事の進め方や態度が自己満足に陥っている可能性がある」と分析。

アンケート調査：

市政モニター141人と無作為抽出した職員600人にアンケートを実施。その中で市民の83%と職員の86%が回答した。

「サービス提供者として自覚があるか」の問いに対し以下の結果となった。



さらに、「市民の声に敏感か」との問いに対して肯定したのは、以下の結果となった。

職員 … 63%
市民 … 22.2%

(2)方針をもったターゲットの見極め

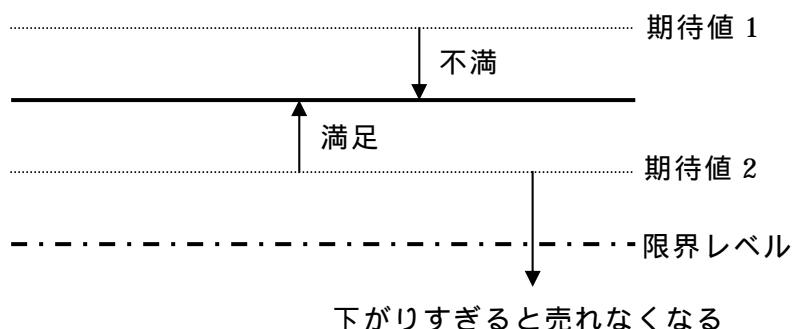
例.米損害保険会社の加入者制限

米損害保険会社では、事故発生率の高い18歳から24歳男性に対して、自動車保険への加入を断っている。そのことで、その他の顧客への高いサービスの提供を実現している。

これは、自らがサービスを提供すべき相手を明確にしないと、自らの行動の一貫性を失い、また自社の経営理念や行動規範と顧客の求めるものの不一致を引き起こす結果となるからである。

(3)期待をコントロールする

大学生を被験者として、お客様として新製品についての情報を提供し、品質予測と購入意思を調べる実験をした。お客様である大学生は、提供された情報だけを元に商品をイメージし、品質に対して期待を持つことが分かった。その期待を下回る品質の製品であった場合、不満と感じる。そのために、お客様の期待をコントロールする必要がある。例えば、利点だけでなく、欠点に関しても情報を提供し、必要な情報を与えることで、実際の品質以上の期待を持たなくなり、結果的にサービス提供後の満足度を向上させることにつながる。しかし、期待させ過ぎないような情報提供では、物が売れなくなる可能性が大きいので注意が必要である。



(4)お客様の要求を明確にするスキルを高める

例.ソフトウェア設計

お客様の要求は、「安くて、いいもの」と非常に曖昧な要求である。したがって、お客様のイメージした要求と製品が食い違い、多くの仕様変更が入ってしまった。結果的にお客様の満足した製品とならないことが多い。ここでお客様の要求である、安くて、いいものを作るプロセスについて述べる。

安くて、いいものを作るためには、お客様の曖昧な仕様から良い製品を作り出す必要がある。その為には、お客様の要望を引き出し、明確なイメージを確立し文書化するスキルが必要である。その為には、お客様の要望と技術(過去の知識)をマッチングさせることである。これらのスキルは、経験や、技術/資質が必要となる。

以上の例から見てわかるように、サービス提供者の姿勢として以下の項目が非常に重要であることがわかる。

1. 意思を持ったターゲットの見極め
2. 常識に頼らず、思い込みをなくすこと
3. お客様の要望を明確にするスキルを高めること

しかし、この項目をクリアすることは非常に難しい。サービス提供者はいかにこの問題をクリアできるか、どのレベルまでクリアできるかにより、お客様満足度を高めることができる。

4. 反省点と今後の課題

本分科会では、はじめにサービス、およびサービス品質に対する定義から始まり、お客様満足度を向上させるための、お客様の見えない要求を掴むためのプロセスに対しての考察を続けた。その中で、サービスに対する本質として、お客様の価値を高めることの重要性を認識し、そのためのプロセスを明示すべく、事例を通して、プロセスに必要な要件を抽出し、それらに対する考察を行った。

今後の課題として以下のことが残っている。

- ・ サービスレベルを定量化する。
- ・ マズローの欲求段階説と比較したお客様満足、従業員満足に共通性が見られた。お客様満足と従業員満足の関係性を明確にする。
- ・ お客様価値を高め、見えない要求を掴むプロセスを提示するに至らなかったため、そのプロセスを明確にする。

<参考文献>

- [1] ITサービスマネジメント, i t S M F J a p a n 発行, 2003年6月
- [2] フィリップ コトラー, マーケティングマネジメント 持続的成長の開発と戦略展開, プレジデント社, 1996年5月
- [3] 日本経営品質賞委員会、「2002年度日本経営品質賞報告書(要約版)」、2003年2月
- [4] 日本経営品質賞委員会、「2000年度日本経営品質賞報告書(要約版)」、2001年2月
- [5] 日本経営品質賞委員会、「1999年度経営品質報告書(要約版)」、2000年2月
- [6] 倫理資料集, 倫理資料集編集部, 山川出版社, 1997年5月