

サービスプロセスの創造性

— サービスエンカウンターにおけるサービス従業員のサービス品質認知 —

東京都立大学 都市環境学部 特任助教

阿曾 真紀子

要約

本研究は、サービス従業員が顧客のやり取りで生じるさまざまな事象を情報化し、サービス品質認知作用が駆動するサービスプロセスの創造性を捉える。この課題にアプローチするためには、サービス従業員と顧客のやり取りによって内包する、サービス従業員自身にサービスプロセスでのサービス品質認知を促す作用を検証し、そこに生じる創造性に関して探索する。それには、実際のサービスを提供していた従業員にインタビューを通して、販売プロセスと顧客とのやり取りを調査する。そこから得られた知見にもとづき、サービス品質認知とサービスプロセスの文脈に内包する創造性との関係を考察し、サービスエンカウンターでの販売フローとその背後にある考え方や認識の構造化で明らかにする。また、サービスプロセスでの従業員の知識やスキルの蓄積方法とその再利用についても検討する。

キーワード

相互作用, 情報化, 構造化, 使用価値

I. はじめに

コミュニケーションの取り方は、多様化が進み、さまざまな場面で非対面形式での情報・通信技術を用いて人との関係性を保とうという行為は各処で見られる。例えば、WebコミュニケーションツールであるZoomなどを利用した会議や親しい人との飲み会の開催があり、人々はできるだけ対面でのコミュニケーションを取れる形式によって接点を持ち、関係性を維持していこうとする行為である。また、サービスを提供する場においては百貨店では実店舗でのオンライン接客の導入や筆者が利用する洋服店ではパーソナルトレーナーを新規で雇用し、顧客の自宅時間での健康と体型維持を助言し、長期の関係性を築き、最終的には顧客の望む洋服購入に結び付けようとする試みもみられる。このように、サービスにおけるビジネスでは、その企業から提供を受けたサービス消費者の心の中にある、サービスの他の属性と同様に、商品や製品の一部から人のパフォーマンスを感じ取ることを意識し、サービスプロセスの最終消費者に向けられたサービス従業員の経験から創造性を働かせている。では、サービスを提供する従業員はどのようなサービスプロセス展開をするには、その背後にある考え方や認識はどのようにして、なぜ駆動させることができるのであろうか。

そこで本研究では、この課題にアプローチするため、サービス従業員と顧客のやり取りによって内包する、サービス従業員自身にサービスプロセスでのサービス品質認知を促す作用を検証し、そこに生じる創造性に関して探索する。それには、サービス従業員が顧客のやり取りで生じるさまざまな事象を情報化し、サービス品質¹⁾認知作用が駆動するプロセスの構造化によってサービスプロセスの創造性を捉える。そのためには、実際のサービスを提供していた従業員にインタビューを通して、販売プロセスと顧客とのやり取りを調査する。そこから得られた知見にもとづき、サービス品質認知とサービスプロセスの文脈に内包する創造性との関係を考察し、サービスエンカウンターでの販売フローとその背後にある考え方や認識の構造化で明らかにする。また、サービスプロセスでの従業員の知識やスキルの蓄積とその再利用についても検討する。

II. 先行研究のレビュー

この章では、先行研究をレビューし、本研究の位置づけを明確にする。そのため、前半には、理論基盤となるサービスマーケティングの研究のサービスエンカウンターに着目して

使用価値の経験の概念とサービス品質を中心にレビューし、後半では、Holmlund (1996) のモデルとKlaus (1985) のフレームワークに注目する。

1. 使用価値の経験の概念とサービス品質

サービスはShostack (1977) が顧客との接触が中核にあると重要性を示し、それ以降の研究では、パーソナライズサービスと顧客評価 (Surprenant and Solomon, 1987) や、リレーションシップとサービス品質の関係性 (Grönroos, 1997) を中心に発展している。サービスエンカウンターと呼ばれるサービスの送り手であるサービス提供者とサービスの受け手であるサービス享受者の接する場面は、顧客価値を形成するための重要な局面である。顧客視点の価値は、Vargo and Lusch (2004) のサービスドミナントロジック (SDL) によるマーケティングの概念シフトにより、使用価値を注目したことから活発に議論されている。使用価値は、Vargo and Lusch (2008) が「特異で、経験的で、文脈的で、意味が込められている」かつ、「常に受益者によって一意的かつ現象学的に決定される」と定義し、使用価値の経験にもとづく見解が広がりを見せる。例えば、Ranjan and Read (2016) においては、この概念を「製品やサービスの提案に対する顧客の経験的評価は、その機能的属性を超えて、顧客の個人的な動機や専門的な能力、行動、プロセス、パフォーマンスに応じて行われる」と定義し、使用価値の3つの理論的次元に経験、パーソナライゼーション、関係性を特定している。そのなかの経験とは、顧客が楽しく記憶に残るようなサービス提供者とのインタラクションの感情的・共感的側面を指す。パーソナライゼーションとは、顧客の個々のニーズや欲求に関して、サービスプロセスの独自性やカスタマイズを意味し、関係性とは、顧客と提供者の間の肯定的な相互作用、協力関係、互惠関係を表す。

サービス品質と使用価値との関係は、Macdonald, Wilson, Martinez and Toossi (2011) が分析し、使用価値を「サービスによって達成される顧客の成果、目的、目標」と定義し、サービス品質は、サービス提供者が使用価値の創造を促進する方法で顧客をサポートするプロセスと

同一視する。また、その分析の結果では、サービス品質は使用価値の先行要因であると結論づけている。しかしながら、Ranjan and Read (2016) の研究では、ポジティブな結果のみを考慮されていること、Macdonald et al. (2011) ではほかに多くの議論があり、明確なコンセンサスは存在しないことを指摘される (Hu, Kandampully and Juwaheer, 2009; Leroi-Werelds, 2019)。

2. Holmlund (1996) のモデルと Klaus, P. G. (1985) のフレームワーク

以上のように、顧客の経験とサービス品質の関連性を議論する使用価値の研究は進展しているは、未だサポートするサービス提供者の知識やスキルに促されるサービスプロセスのワークフローやタスクとしての社会文脈的なアクションといったことのサービスエンカウンターの背後にある考え方や構造などの認識には、ほとんど注意が払われてはいないように思われる。しかし、これまでの研究のなかには、Holmlund (1996) が提案したビジネス関係における相互作用レベルを分類するモデル (図1) と Klaus (1985) のサービス相互作用のフレームワーク (図2) は示唆に富む。前者においては、インタラクションをアクション、エピソード、シーケンス、リレーションシップ、パートナーベース²⁾ という5つの異なる集計レベルにある5つのタイプに分類し、この分類では、アクションをエピソードのサブカテゴリとして、シーケンスをエピソードよりも上位のカテゴリとして区分する。図1でのPはサービスのプロセスとして、Oはサービスの結果を表し、サービス品質の次元が示されている。例えば、最も低いレベルの、つまり最も詳細なタイプの相互作用は、個別の取り組みである行動からなる。したがって、相互に関連するアクションは、エピソードにグループ化され、例えば、いくつかのアクションで構成されるさまざまなプロセスになる相互に関連するエピソードは、それに対応してシーケンスにグループ化され、さらに大きく広範な相互作用の実体を形成する。相互作用レベルの分類は、下位のレベルの相互作用が上位のレベルの相互作用に影響を与え、またその逆も同様である。それぞれの小さなユニットは、より大きな相互作用の文脈に組み込

まれ、例えば、アクションがエピソードの中のプロセスを表すことを意味し、エピソードの結果は、それが行われた順序と関係全体にも影響する。シーケンスとの関係性は、一方ではアクションとエピソードレベルでの相互作用の歴史を表し、他方では予想される未来を表す。

後者は、サービス提供者と顧客のやり取りでの相互作用的なプロセスを表す。多くの2者の相互作用は、一方の行動に関する知識のみで相互作用行動を予測することはできない。また多くの社会行動は協働活動として構成され、相手の行動に影響を与えて相互作用する。その背後にある

のは、社会的環境、組織的環境があり、サービス提供者と顧客のエンカウンターに直接影響を及ぼすのは、各個人のパーソナリティであることを示している。

III. 研究方法

調査はインタビュー調査で実施し、分析は2つの観点で行い、精度を高める。また、調査には旅行の販売経験のある従業員4名を対象とする。はじめにインタビューから得られた結果をHolmlund (1996) のモデルとKlaus (1985)

図-1 Holmlund (1996) 筆者邦訳

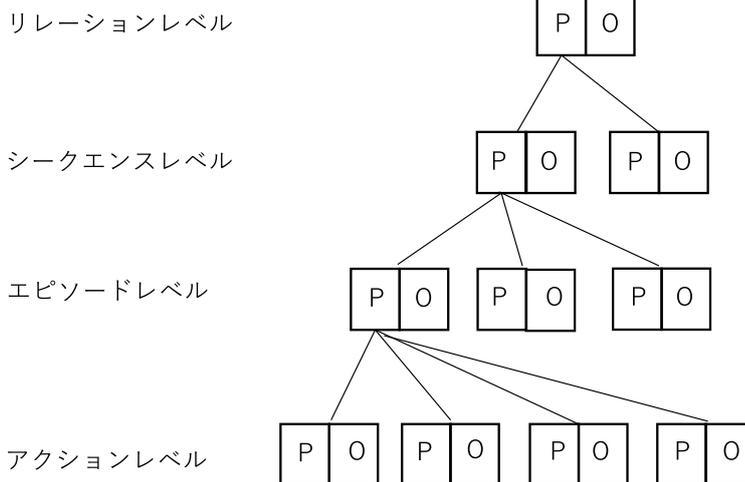
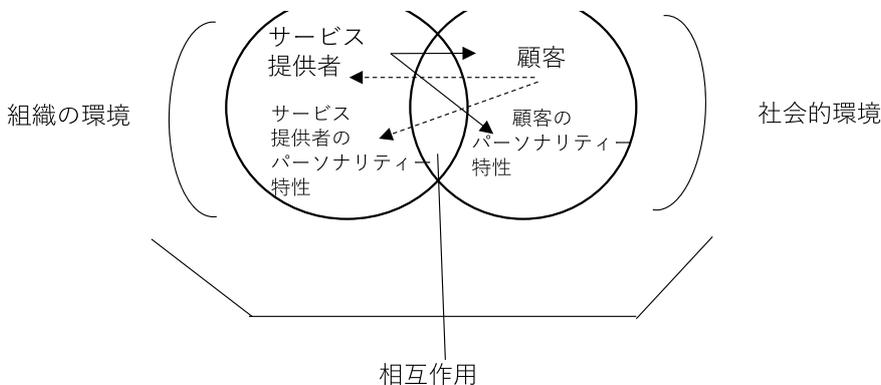


図-2 Klaus (1985) 筆者訳



のサービス相互作用のフレームワークに依拠し、分析する。次に調査者の2名の従業員から得た具体的な販売での顧客とのやり取りをもとに旅行販売プロセスを構造化し、吟味する。構造化の有効性には、やり取りのフローが明確化される上、旅行販売には、主要な3つのプロセスがあり、各過程に注目することでそのダイナミクスを捉えることが可能になる。

1. 調査概要

調査は、2019年6に実施した。調査方法は、調査者に共通の質問で半構造インタビューを行い、インタビュー調査にはこれまでの経験を、過去の職歴での顧客とのやり取りを聞き取っていく、キャリア研究におけるパーソナルストーリーの聞き取り（榊原,2004）に近い手法を採用する。調査対象者は、何れも15年以上の販売経験をもつが、販売時のやり取りを質問しているため、回答にはそのやり取り時に経験年数が浅い場合の内容が含まれる。

共通の質問

- 1) 顧客とのやり取りした場面とその時の状況を教えてください。
- 2) 旅行（手配）をすすめるときの着眼点や視点と着地点をどのように設定し、調整しましたか（あるいは、してきましたか）。
- 3) 旅行手配を進めたときや旅行後の顧客の反応から得られた経験（こと）は何ですか。

- 4) この得られた経験（こと）を他の顧客に用いて、あるいは転用して旅行をすすめた（あるいはすすめるときに使った（さらに何か工夫した））ことはありますか。

2. 調査結果と分析（4名）

前節で示した方法で調査者にインタビューを行った結果の概要を表—1に要約して示す。

表—1には調査結果をもとにHolmlund (1996) のモデルの相互作用レベルにもとづき、分類した。その特徴には、2点が挙げられる。一つは、従業員AとDの事例から見られるように従業員の自らの過去の経験である知識やスキルを用いられるかどうかは、信頼構築されているかどうかには影響を受けず、相互作用レベルが異なる。もう一つは、従業員BとCにおいては、初見では顧客が求めるサービスに対して不明であるため、そのやり取りのなかで従業員のサービスの結果を意識したときに、相互作用レベルを変化させている。また従業員Bは、サービスの結果への意識をサービスのプロセスにも反映させ、顧客とのやり取りにパーソナリティーの特性に関連した「好きなおところ=好み」を持ち込み、やり取りの円滑化と顧客経験を探り出そうとする工夫が読み取れる。

3. 調査結果（2名）

調査対象者の2名から質問2)～3)を詳しく聞くことができたため、その発話内容をもとに構造化し分析を行う。構造化には、旅行販売がだまかに次の3つのプロセスを辿るため、それを軸とした。

表—1 従業員と顧客のやり取り内容の事例

従業員	やり取り内容（要約）	相互作用レベル
A	お客様とは信頼関係があり、お薦めならいいよと言われる。電話で金額もそのほかの条件なしで、人数、出発日、旅行先だけ指定された。その場合には（良質でクレームがない）高額な商品をすすめる。	シーケンスレベル
B	お客様の求めているもので、あなたのおすすめは何なの？と聞かれたときには自分の好きなおところとかを喜びを込めて話します。そういう体験をしたいと仰ってくださったら、パンフレットを熟読して勉強しているので、お客様にはおすすめできるものがある。	エピソードレベル ↓ シーケンスレベル
C	お客様の記憶は曖昧で手配してほしい宿がある場合、まずは聞き取りして、こちらからヒントになる情報を提示する。例えば、宿の前に川があり、一軒宿、蛍が見られるなど。結果、お客様の記憶と結びつけられ、お客様も喜ぶ。	エピソードレベル ↓ アクションレベル
D	お客様のほうがよく知っている場合がある。その場合には仲良くしている方ではあるが質問し、そこから勉強をする。不慣れで知らないことはお客様に勉強不足でとお詫びして、教えてもらう。	パートナーベース

出典：筆者作成

- 1) 「基本旅程（サービス）を作る」旅で何をしたいのかを聞く。
- 2) 「基本旅程（サービス）にパーソナライズの必要を考える」旅で何故、それ³⁾をしたいのかを聞く。
- 3) 「全旅程（全サービス）を組み立てる」旅では、どのように過ごしたいのかを聞く。

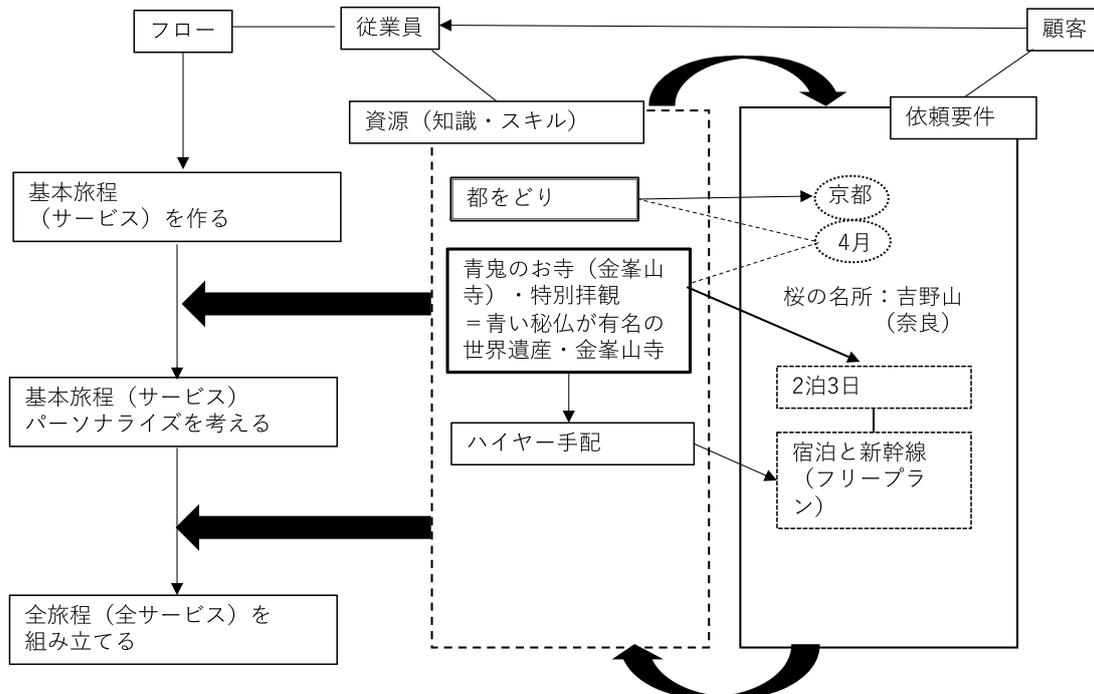
(1) 従業員Bの発話内容の要約

説明時、お客様が楽しそうに聞いてくれて、帰ってきたらお話を聞かせてほしいと話しています。ここはどうでした?あそこはどうでした?と聞いてあげると、本当にお客様は真剣に話をしてくれて、すごくお客様がたのしんでくれたんだというのが、私には喜びでした。そうして、他のお客様の販売時に参考にする。一番いいところは?すごく綺麗だったとか、ここは歩くのが大変だったとか、そこに行かないと分からないことを聞いていました。お客様の声が最大の参考書というか、パンフレットになると思っていました。(中略) 本来、旅行はお客様がそこに行ってどう感動してくるか、何を楽し

んでくるか、そういったもの。旅先では、こういうことをやってきてくださいね。ここに行ってきてくださいね。と言ってあげることがすごく大切なことと思うんです。お客様がどう楽しめるのか。どう楽しんでいただくのか。それがアドバイス。ここに行ったらこれを食べてきてください。一言ワンポイントアドバイスが絶対に必要なことと思う。そうすると出発前に気持ちは盛り上がるし、行ってからBさんが言っていたのはこれなんだと、思ってくれると思うんです。それが、自分の経験で中ではよかったかな。そういう方はリピーターにもなってくださいますし、顔も覚えますし、また来年もねと言ってくれる。

京都に旅行手配を受けたときには、新幹線と旅館だけの申込でした。京都の滞在中には、「都をどり」をすすめました。行ったことがないと仰ったので。その旅行中には吉野山の桜を見に行くというので、ハイヤー手配しますから、ついでに青鬼のお寺（金峯山寺）＝青い秘仏が有名の世界遺産・金峯山寺 特別公開をしているので、ここどうですかとおすすめしました（図3）。

図-3 筆者作成



(2) 従業員Cの発話内容の要約

例えば、旅館の場合は、基本的には一人2帖。10帖だったら5名定員となっている。

話の中である程度の予算があるなと思えば、人数が6人だったら10帖の部屋は絶対にすすめない。かならずそれ以上、次の間つきとか。そういう話をしながら進めていく。ワンランク上の料金はちょっと高くなるけど、お客様としたら、「そんなにいいんだっただらそうね。家にいてね、普段と同じような生活よりもちょっとゆっくりしたんだ」という希望を持っている。お客さんは非日常を求めているわけだから。

女性だった朝の洗面を考えてくださいなんていっちゃいますよ。女性6人一部屋なんて、洗面考えると大変ですよ。予算的に大丈夫かな?と思ったら、初めてのお客様でもすすめる(図4)。

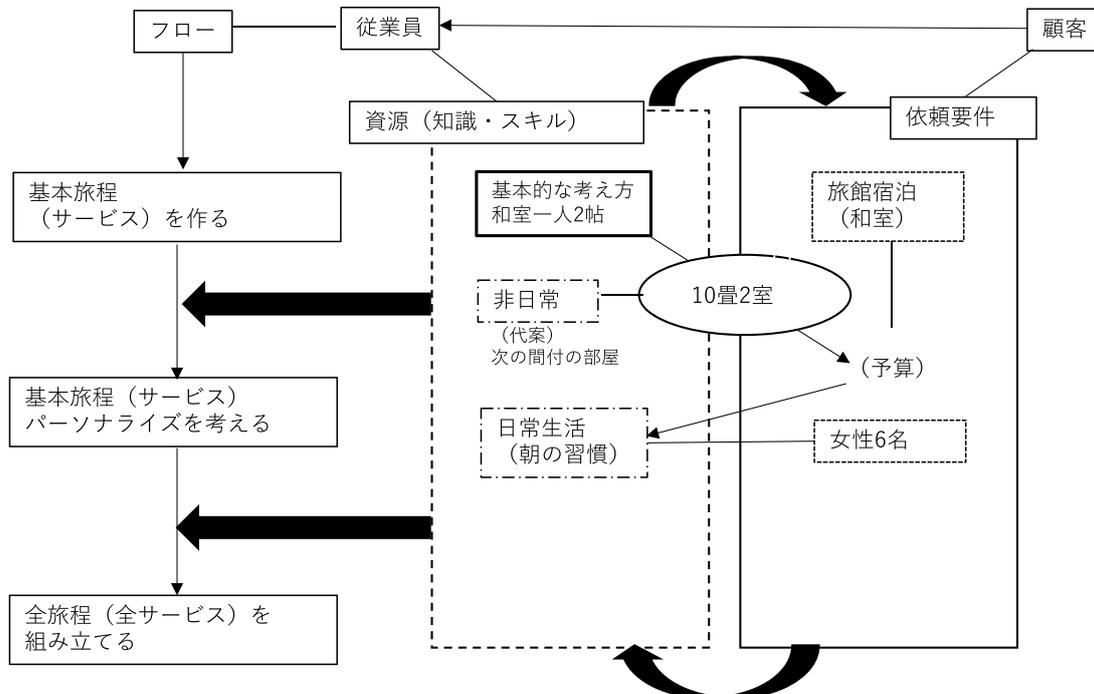
(3) 分析

従業員Bの発話の要約には、顧客の満足が従業員の満足であることが読み取れる。また、顧客に満足してもらうこと

は、従業員の資源としての知識やスキルに還元されるものでもあり、学習の一部としての行為と考えられる。従業員が顧客に会話を促し、得られる情報には、販売するために役立つ、旅先でのあらゆる情報である。それは、ポジティブな出来事だけではなく、旅先で注意しなければならない点もあり、この情報を獲得することは、別な顧客にも転用可能であることを理解した上での営為である。従業員Bは、旅行することは、そこに行った人は感動し、楽しむことを希望していることであると捉え、旅行販売には旅行そのものが顧客にとって如何に満足してもらうかを販売の考え方としていることを理解できる。

従業員Cも旅行を販売する際の考え方には、従業員Bと同様であると読み取れる。また、発話の要約から、販売には、従業員の資源としての知識やスキルだけではなく、日常生活習慣といった社会生活からの人の朝の行為を利用している。そのことにより、顧客の心の中にある求めるサービス品質を確認していることを理解する。

図-4 筆者作成



従業員BおよびCの発話内容の旅行販売プロセスに基づき、図3と4を図示した。それからは、両従業員の問いかけに喚起されて、返答や反応し、それに対する従業員のさらなる問いかけというようなコミュニケーションがみられ、従業員と顧客のやり取りは線形的であり、時系列で連鎖したサービスプロセスが明確化された。そのプロセスの考察は、次章で述べる。

IV. 考察

従業員と顧客のサービスエンカウンターでは、互いに分からないところから始まるため、やり取りには手がかりとなることをきっかけにはじまる。そのため、調査結果を相互作用レベルの分類モデルでの分析した結果には、やり取りしていく中で従業員が自らの知識やスキルを利用できることがわかれば、途中からレベルが変化した。すなわち、サービスプロセスは、手探り的な状態のなかで、さらに足がかりとなるものを明確していくプロセスといえる。したがって、サービスプロセスの展開には、まずはキーワードが必要とされる。そのキーワードから関連したことを導き出すことができれば、そこからは線形的につなげていくことが可能である。しかしながら、本研究の事例のように旅行は、ただ単に旅先に着くことができれば顧客が満足するわけではなく、従業員Bが指摘した「そこに行ってどう感動してくるか、何を楽しくてくるか」であり、従業員Cの事例での顧客には予算があり、顧客にはいわゆる要件を持っている。つまり、その要件に如何にアクセスし、うまくサービスプロセスの展開ができかどうかにかかっている。しかしながら、その要件は、やり取りの文脈のなかで変化する。事例では、従業員Cは、サービス品質認知し、ゆったりとした旅館の非日常性と、その真逆の日常生活である朝の習慣を結び付けて、サービスプロセスにサービス従業員Cの知識やスキルで創造性を駆動させている。これらを可能にするには、従業員Bのように顧客との会話で何に感動し、どのように楽しんだかを学習し、また、そこに行くとながどのように大変に思うのかといった生きた情報を知識やスキルを資源として蓄積することで、他の顧客に再利用可

能が広がり、それを糸口に顧客の要件にアクセスできれば、サービス品質認知をサービスプロセスのなかで検証できるようになることが示唆される。

V. まとめ

最後に本研究の限界と可能性を示したい。

本研究は、サービス従業員と顧客のやり取りによって内包する、サービス従業員自身にサービスプロセスでのサービス品質認知を促す作用を検証し、そこに生じる創造性に関して探索した。また、サービス品質認知とサービスプロセスの文脈に内包する創造性との関係を考察し、サービスエンカウンターでの販売フローとその背後にある考え方や認識の構造化で明らかにすることを狙いとしました。その調査ではインタビューを通じて行い、販売プロセスと顧客とのやり取りを実際にサービス提供していた旅行会社の従業員にサービス品質認知作用が駆動するプロセスを構造化によってサービスプロセスの創造性が示された。しかしながら、その調査は質的研究のため4名のデータであり、数に限界がある。また、事例は、旅行会社のみでのサービスであり、課題が残る。

今後の可能性としては、本研究では触れられることはできなかったが、サービス従業員が常に参照する資源（価値やスキル）があり、経験とともに熟成されるその思考の流動性が新たな価値創造の可能性を示唆する。このことは、今後期待できるように考えている。

注

- 1) 本研究においては、サービス品質をZeithaml (1988) の定義を採用し、サービスの全体的なパフォーマンスに対する顧客の評価として論じる。
- 2) 分類レベルは、5つであり、Holmlund (1996) の図にはパートナーベースを表示していないため、本稿もこれと同じにしている。
- 3) それとは、前文の「何」を指す。

引用文献

- 榎原清則 (2004). 『キャリア転換の戦略論』, 筑摩書房.
- Grönroos, C (1997). Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value, Research Report No. 343, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3)206-229.
- Holmlund, M (1996). *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*, Research Report No. 36, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The service industries journal*, 29(2), 111-125.
- Klaus, P. G. (1985). Quality epiphenomenon: The conceptual understanding of quality in face-to-face service encounters. *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses*, by Czepiel, J.A., Solomon, M.R. & Surprenant, C. F. Lexington Books, Lexington, MA, 1985, 17-33.
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of Service Management*, 30(5), 650-680.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Shostack, G. L. (1977). Human evidence: A new part of the marketing mix. *Bank Marketing*, 9(3), 32-34.
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of marketing*, 51(2), 86-96.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.