

サービス品質の評価について

近藤 隆雄

Service Quality Assessment

Takao Kondo

サービス品質の評価は、モノ製品の品質評価に比べて、サービス固有の特徴から来る困難性が存在する。サービスの特徴である無形性、生産と消費の同時性、異質性などが、客観的な評価を難しくするからである。こうした特徴はまた、サービスを顧客に訴求するのも困難にしている。一方、高いサービス品質を基盤に生じる顧客満足がサービスの重要なマーケティング要素であるために、サービス品質の評価は重要な研究課題でもある。

しかしながら、サービス品質の評価に関する先行研究は、サービスそのものの品質に焦点があるために、購入を検討する場面で必要とする他の情報が含まれていない。本稿では、全体としてのサービス商品を構成する品質カテゴリーとして、結果品質、過程品質、道具品質、費用の4つに整理した。消費者が購入を決定する場合に、全体的なサービス商品を判断するうえで必要とする情報を、この4つのカテゴリーをもとに新しい枠組みとして提案するものである。

The measurement of service quality has been one of the main research topics in service marketing studies. Compared with goods, services have some difficulties in measuring quality because of some generic characteristics. Service is performance, therefore has no shape. Service results are often heterogeneous because of the nature of delivery systems which involves people. Furthermore, service are simultaneously both produced and consumed.

In spite of these difficulties, service quality has been an important marketing issue because consumers may become satisfied or dissatisfied because of quality. In particular, repeat purchase may be effected greatly by customer satisfaction.

This paper aims to propose a new framework to assess the quality of services by constructing four categories of service characteristics : result quality, process quality, tool quality and cost. People can use these categories to measure the total quality of a specific service product by building questionnaires which are constructed using these categories.

サービス品質、結果と過程の等価的重要性、サービスの全体的質、ISO、サーブクアル、顧客価値、サービス・マーケティング・ミックス、結果品質、過程品質、道具品質、費用
キーワード英文

Service quality, Result and process, Total quality of service products, ISO, SERVQUAL, Customer value, Service marketing mix, Result quality, Process quality, Tool quality, Cost

(原稿受領日 1999. 10. 13)

はじめに

サービス・マネジメントやサービス・マーケ

ティングの研究領域では、サービスの品質についての研究は以前から中心的な研究テーマの一つであった。それは、後で述べるごとく、モノ

製品に比べてサービス品質が分かりにくいこと、にもかかわらず、サービス品質の内容によって、消費者は満足したり不満を感じたりし、その結果、当該サービスの再購入行動に大きな影響を与えるからである。

また最近では、わが国においてもサービスの質についての議論が盛んになりつつある。

例えば、国際的な品質保証規格である「ISO」の認証ナンバーを取得しようとするサービス企業が数多く現れている。また通産省は、98年から「サービスの評価に関する研究会」を開いているが、昨年、外国語学校、学習塾、エステティックサロン、医療などの業種のサービス内容の評価・格付けに関して、そうした評価を行う機関の育成を目指す補助金の支給を決定した。

こうした最近のサービスの質に関する関心の高まりには、相互に関連する二つの背景がある。ひとつは、サービスという商品の本質的な特徴に関係しており、もうひとつは、一般消費者の意識の変化である。第一は、サービス商品はモノ製品とは異なり、その本来的な特徴から品質を判断するのが難しいという問題である。第二は、それにも関わらず、消費者は(あなた任せではなく、)自分なりに納得できるサービスの消費をしたい、だからサービスについてもその品質について情報を得たいという欲求が、社会の超成熟化を背景に、従来に比べて格段に強くなってきていること、そしてそうした欲求に応えられなければ、消費側が圧倒的に優位な現状で、サービス企業は先の展望を開くことができなくなりつつある、ということだ。

サービスの評価の困難性

物理的形態を有するモノ製品の場合に比べて、サービスの質の評価はなかなか難しい。

もともと「サービス」とは「価値生産的な活

動そのもの」⁽¹⁾を指すために、モノ製品のように、その「質」を客観的に測定したり、事前に確認することが困難だという特徴がある。

例えば自動車や家電製品であれば、購入する前に商品の説明書によって、その性能、スタイル、耐久性などの品質について、事前にかなり正確な予測を立てることができる。また実際に見ることもできるし、試用することもできる。

しかしサービスの場合、消費者にとってサービスの購入・消費とは、提供される活動の体験、つまり出来事の経験なのだ。だから現実にサービスを消費して「コト」を体験するまでは(ある場合にはその後も)、正確にその「質」を判断することはできない。

例えば医療サービスでは、病院の建物や施設、また大学病院であるといった情報については事前に判断できるが、実際に、良い治療が受けられ病気が快復するかどうかは、その医療サービスを体験・消費して一定期間が過ぎるまでわからない。つまり、患者を対象とする治療サービスが、期待したような望ましい結果を生じるかどうかは、事前にある程度の予想はできても、正確には判断できないのだ。評判の映画や演劇についても、また、名の通ったレストランであっても、実際に映画を見て、食事をしてみなければ、自分が本当に満足できるかどうかはわからない。

サービスの場合、消費者は、予想するサービスの結果が得られるという暗黙の「約束」に基づいて購入を決定している。購買者は、つねにある種のリスクを感じながら購入の決定を行わざるを得ない立場に置かれている。

モノ製品の品質は、消費者がそれを購入する以前に生産段階で作り込みがなされる。つまり、モノ製品の品質は、まず設計段階で機能的品質が決定され、次に製造過程で設定された規格に無限に近づくべく努力がなされる。モノ製品の

品質については、基本的にエンジニアがその内容を決定して、市場に出る前に一定の判断が可能となる(表1の「参考」)。

一方、サービスはその具体的内容が、実際に消費されるまで明らかにならないので、質についての判断は、結局、消費者にしか分らない。サービス提供者のできることは、消費者の高い評価が得られるようなサービス生産の仕組みを用意し、現場の運営に細心の努力を払うことである。

V. ザイタムルによると、購買者が、モノであれサービスであれ、その使用価値(効果)を知る方法から品質を分類すると次の3種類になる⁽²⁾という。

探索品質(Search quality)

経験品質(Experience quality)

信頼品質(Credence quality)

探索品質は、購買者が製品を購入する前に評価することのできる品質で、複数の製品を比較検討する際の情報として利用することができる。モノ製品の大部分はこうした品質を持っている。経験品質は、その商品を消費する時に評価できる商品の持つ品質であり、レストランでの食事やホテルでの宿泊などの場合である。

信頼品質は、その商品を消費した後でも直ぐには評価できず、しばらく時間が経過した後にはわかるような商品の持つ品質である。医療、教育、法律関係、複雑な機械類の修理などのサービス商品の場合である。例えば、虫歯を治療する場合、歯の根に入っている神経を細い針で取り出す根幹治療という治療方法があるが、この場合、完全に神経を摘出しておかないと、後で残った根が腐って、結局、歯を抜かなくてはならなくなる。しかし、この治療が完全に行われたかどうかは、かなり期間が経過しないと分からない。つまり、結果は後にならないと知ることができないが、サービス提供者を信頼して購

入しなければならないような商品の品質である。

このように、モノ製品の大部分は探索品質によって、目で見て触って、購入する前に判断することができる。しかし、サービス商品の大部分は、経験品質と信頼品質を持つために、事前には判断しにくいという特徴を持っている。

サービスの質の評価が困難な理由は、特に人的サービスなどにおけるサービス生産システムの持つ不確実性の高さと、サービスの質の評価の大部分を消費者の主観的な判断に求めざるを得ないという点にある。もし、客観的な基準のみによってサービスの質を評価しようとするれば、例えば、航空機の離発着時間の正確さや飲食店の衛生水準のように、ある種の項目については可能なのだが、顧客にとって大切な乗り心地や料理の味といったサービスの核となる質については無視することになってしまう。

それでは、サービス商品についてあらかじめその品質を知って、購入時のリスクを低減することは不可能なのだろうか。購買体験者の「口コミ」を利用するのがひとつの手段だが、仕組みとして行うひとつの方法は、あるサービス商品について、すでに経験品質や信頼品質の評価をすませた人々の情報を整理し、公表することによって将来の購買者の参考に供することであろう。(通産省はこうした試みを始めようとしている)。

本稿は、サービスの全体的質についての情報を整理するための新しい枠組みを提案することを目的としている。その新しい枠組みとは、サービスの消費者である顧客の視点に立って、どのような内容の品質情報が必要なのかを明らかにしようとするものである。そこで本稿では、今日までのこの分野の複数の理論的成果を踏まえて、統合的な視点の提案を行うことを目的としている。そのため、基礎となった各理論に関する研究的検討よりも、それらの理論が示唆する

視点を重視していることをあらかじめお断りしておきたい。

サービス・マーケティングの視点

さて、サービス（商品）とは「人や組織になんらかの便益をもたらす活動自体が市場で取引される場合、その活動そのもの」⁽³⁾を意味する。モノであれ、サービスであれ、新たに市場に提供される新製品（商品）とは、従来から存在した機能を高度化して消費者に提供するものである⁽⁴⁾。自動車や飛行機は、人間が空間移動するという機能を徒歩、馬、駕籠といったレベルから一挙に高度化した。モノの新製品は、それを使用することで機能が発揮されるように、モノに機能が組み込まれている。サービスの場合は、その機能そのものを人材やモノを利用して消費者に直接提供するのだ。

モノの新製品は、新しく付加された機能（増分効果）をモノに体化しているため、新製品の差異を強調する顧客訴求は比較的やりやすい。一方、サービスの場合、新サービスは、従来からあるサービス機能の向上、つまりサービスの質の向上という形を取る。宅配便は郵便局の小包サービスの機能を飛躍的に便利にした。駅前商店や食堂は、コンビニやファミリーレストランに変わることによって、サービス内容が大きく向上した。つまりサービスの場合、市場への訴求は、たとえ新サービスという表現を使ったにせよ、実体は、サービスの質の向上がその内容であり、したがって、「質の向上」を訴え、印象付けることが、サービス・マーケティングの一つの重要な基本課題なのである。

サービス・マーケティングの研究では、1985年ごろから「サービスの質」が中心的なテーマのひとつとなったが、それにはこうしたサービス商品独自の特徴の再認識に加えて、アメリカ

の場合、当時行われた大規模な規制緩和によってサービス分野での競争が激化したために、実務家が大学に、顧客訴求を目的とするサービス商品の差異化に必要な知恵を求める傾向が急に強まったという事情がある。また一方で、80年代から90年代にかけて、日本製品が世界市場を席巻したことの結果、モノ製品の品質への関心が高まって品質管理、特にTQCが広く取り上げられ、その結果、品質向上運動が産業界に広まり、サービス企業にも大きな影響を与えたことも背景にある。

こうしたサービス生産者の品質への関心の高まりは、モノ製品のような客観的で技術的な品質管理がサービスの場合難しいという理由から、サービスの質の向上を、顧客の要求に従来より、広く・深く対応するというところで達成しようという方向に向い、結果的に、顧客満足（CS）への関心を高めるきっかけとなった。また、サービスの生産では、サービスが活動であり、人間の能力に依存する機会が多いため、アウトプットが不安定になりやすい。そのため、モノ生産の場合のような無欠点運動（ゼロ・ディフェクト）は実行が難かしくなる。そこで、サービスの質を高めて、顧客のニーズにより深く応えるというCSの活動と結び付くことによって、顧客離脱を少なくする（ゼロ・ディフェクション）という発想へ移っていった。ここから、サービスの質を向上し、その結果、顧客満足度を高めて、それを顧客ロイヤリティにつなげ、顧客の再購入頻度を高めるという「サービス・プロフィット・チェーン」⁽⁵⁾のモデルなどが生まれた。また、同じ文脈から、リレーションシップ・マーケティングに関する研究も主要なテーマのひとつとなった。

サーブクアル (SERVQUAL)の成果

サービスの質に関する問題意識の高まりは、サービスの質を構成する要素の研究やサービスの質の測定の研究を活発にした。その成果のひとつがA. パラスラマン、V. ザイタムル、L.L. ベリーの3人の研究者が発表した「サーブクアル」⁶⁾と名付けられた測定方法である。サーブクアルはサービス研究者に大きなインパクトを与え、さまざまな議論を引き起こすとともに、批判を含んだ多くの新たな研究も発表された。現在までのところ、サービス品質の測定について、この方法を越えて、決定版となるような研究はまだ出ていない⁷⁾。

パラスラマン等は、まず4つのサービス業(銀行、クレジットカード、証券、機械の修理・保全)を選び、各業種ごとに3つのフォーカス・グループを作って、各業種のサービスの質を評価する基準を探った。その結果、抽出されたのが表1の10の評価項目である。これらの10の評価

項目は、顧客の視点から捉えた全体的なサービスの質を構成するディメンジョン(次元)と考えることができる。

次に、この評価項目の信頼性と妥当性を検証するために、4つのサービス業種について各200人、計800人を対象に、これらの項目に基づいた質問を用意してサービスの質を測定させた。項目ごとの質問は、おのこの項目について、事前期待と事後の認知を比較するというギャップ理論に基づく調査法によって作られた。その結果、10のディメンジョンは、相関分析、因子分析、内的一貫性の分析などの統計的分析を経て、表2のような5つの評価項目にまとめられた。

「サーブクアル」は、この5つのサービス品質次元にもとづき、期待と実績の認知のおのこのについて22の質問(7段階評価)を用意し、加えて、5つの次元について顧客がどのように重要性を判断するかという質問を付けて、88年に発表された。

表1 サービス品質の諸次元

| パラスラマン、ザイタムル、ベリーの10のサービス品質次元 ⁸⁾ | (参考)ギャルピンのモノ製品の品質次元 ⁹⁾ |
|--|---|
| 1. 物的要素 (Tangibles) 物的施設・設備の内容、接客員の外見等 2. 信頼性 (Reliability) サービスの遂行に関して信頼でき、依存できるような提供者の能力 3. 反応性 (Responsiveness) 顧客を援助し、素早いサービスを提供する意欲 4. 資格 (Competence) サービスの遂行に必要な技能と知識 5. 礼儀 (Courtesy) 顧客への丁寧さ、尊敬、配慮、親近感 6. 信用性 (Credibility) 信じるに足る人・組織かどうか、正直さ | 1. 活動・働き (Performance) 基本的な機能遂行活動 2. 付帯機能 (Features) 二次的な活動(例えば、車のクルーズ・コントロール装置) 3. 信頼性 (Reliability) 故障せず、安定していること 4. 規格への一致 (Conformance) 設計段階で定められた規格と基準に一致していること 5. 耐久性 (Durability) 予定された期間、活動し続けられること 6. サービス要素 (Serviceability) 修理のしやすさとメンテナンスのしやすさ |

| | |
|---|--|
| <p>7．安全性 (Security) 危険、リスク、疑念を抱かないですむかどうか</p> <p>8．アクセス (Access) 近づきやすさ、接触のしやすさ</p> <p>9．コミュニケーション (Communication) 情報提供と顧客の意見の聴取</p> <p>10．顧客の理解 (Understanding the Customer) 顧客のニーズを知ろうとする努力</p> | <p>7．美的要素 (Esthetics) 人間の五感への感じ良さ。デザイン</p> <p>8．認知される品質 (Perceived quality) 消費者の製品についての総合的な品質の判断</p> |
|---|--|

表2 サークアルの5つのサービス品質次元

| サークアルのサービス品質次元 ⁽¹⁰⁾ |
|--|
| <p>1．信頼性(Reliability) 表1の2.信頼性と同じ。期待する結果が実際に提供されること。</p> <p>2．確信性 (Assuarance) 表1の4.資格、5.礼儀、6.信頼感、7.安全性を統合したもの。期待する結果が得られるという予想についての確信。</p> <p>3．反応性 (Responsiveness) 表1の3.反応性と同じ。サービス提供のスピードと意欲</p> <p>4．共感性 (Empathy) 表1の8.アクセス、9.コミュニケーション、10.顧客理解を統合したもの。顧客のニーズやウォンツに対する敏感さ。</p> <p>5．物的要素 (Tangibles) 表1の1.物的要素と同じ。</p> |

次いで、期待の内容を「should」から「will」に変更したり、質問の表現について否定文を含んでいたものをすべて肯定文に直すといった改善を加えて、91年に改善版が発表された。

サークアルは、顧客の必要な品質情報をすべて網羅しているか

サービスそのものの質について、サークアルが優れた評価方法の一つであることは、サー

クアルが発表された後の多くの追跡的研究によっても明らかである。しかし、これから特定のサービスの購入を検討している一般の潜在顧客にとって、その「サービスそのものの質」に関する情報だけで十分なのであろうか⁽¹¹⁾。

例えば、グアムへのパック旅行を計画しているAさんは、複数の旅行会社から5つのパック旅行商品の情報を入手したとしよう。この5つの選択肢からAさんはどのようにひとつの商品に絞り込むのだろうか。まず、各々のサービス内容を比較検討して、各商品の魅力度を決定する。利用する飛行機会社、ホテル、食事、添乗員などである。こうしたサービスの質は、経験者によるサークアルを使った評価で明らかにすることができる。

しかし、購入の決定に必要な情報としてはまだ大切な項目が残っている。まず、価格についての情報である。また付帯して提供されるオプション・ツアーの充実度など、サブ・サービスの品揃えもお客の関心事である。他にも、いく分マイナーだが、商品の入手の簡便さ、つまり、商品そのものは魅力的だが、小さな旅行社で一カ所しか営業していないために、購入するために遠くまで出かけて店舗を探さなければならぬ場合はどうだろう。また、そもそもこの5つの選択肢が可能な選択肢のすべてをカバーしているのか、という問題もある。知られてはいないが、もっと魅力的な商品があるかも

しれない。このように、サービスそのものの質についての情報以外に、価格やアクセス、業者の信用度についての情報、品揃えなど消費者が検討しなければならない情報が存在する。では、サービスそのものについての情報以外に、どんな情報を顧客は必要としているのだろうか。

顧客の購買行動は顧客価値によって決定される

一般に、モノであれサービスであれ、特定の商品を購入するかどうかは、その商品についての顧客価値の大きさによって最後は決定される。顧客価値とは、その商品を手に入れるために支払うコストの全体と、入手することによって得られるベネフィットとの対比によって決まる。「支払うもの」と「得たもの」の比較、つまり広い意味でのコストパフォーマンスである。

サービス価値の方程式⁽¹²⁾

$$\text{顧客価値} = \frac{\text{サービスの結果品質} + \text{過程品質}}{\text{価格} + \text{入手コスト}}$$

図1 サービスの顧客価値の公式

図1は、ハーバードのサービス研究グループがまとめた、サービスについての顧客価値の公式である。分子はサービスそのものの品質で、あるサービス商品を購入することによって得られるベネフィットの全体である。分母は、それらベネフィットを得るために支払うコストの総計である。

分子がサービスの結果品質と過程品質に分かれているのは、後でも触れるが、サービスが活動であるために、消費者は、その活動の過程と結果の両方を体験することになり、その両方ともに、消費者にとっては重要な意味を持つからである。例えば、ニューヨークを目的地とて航

空機に乗る場合、ニューヨークに無事に予定された時間で到着することがサービスの結果であり、成田からニューヨークまで飛行機に乗っている間の機内サービスの経験の良さが過程品質である。

分母は、購入者が支払うものであり、第一はそのサービス商品の価格である。第二の要素は、その商品を手に入れるために必要な価格以外のコストから構成される。これらの価格以外のコストには、肉体的、金銭的、精神的、時間的なコストが含まれる。例えば病院に出かける場合、タクシーを使えばタクシー代がかかり、診療や薬を受け取るために椅子に座って動かずに順番を待っていれば、時間と肉体的コストがかかる。また、医師による診断や治療を受けるためにわれわれは精神的緊張をしいられるし、治療内容によっては痛みといった肉体的コストも払わねばならない。

このように顧客価値の視点を取り入れれば、消費者がサービス商品の購入を決定する場合に必要な情報として、サービスそのものの質を表す品質項目に加えて、**価格と価格以外の入手コストの大きさを、総体としてのサービス品質に関する評価項目に含めるべきである。**

サービス・マーケティング・ミックスとサービスの質

マーケティング・ミックスとは、顧客による商品の購買を実現するために、企業が市場に働きかけるマーケティングの活動要素のことで、マーケティングの手段となるものである。一般に、**製品、価格、立地(流通)、プロモーション**の4つを指す。サービス商品の場合には、この4つに、**人材、提供過程および物的要素**の3つを加えることが多い⁽¹³⁾。

さて、マーケティング活動は企業の潜在顧客

への訴求活動であって、商品としてのサービスの質そのものは、普通、所与の条件として考えられている。だが、消費者の立場に立って考えれば、適切なマーケティング活動は、その本来の目的から考えても、顧客に対するさまざまな価値形成的な側面をもっており、**広い意味でのサービスの質にある種の影響を与える**ことを見過ごしにはできない。

例えば、どこにサービスの提供場所を設置するかという「立地」は、利用者の利便性を大きく左右する。また、「プロモーション」も消費者に対する情報提供の観点から重要な側面だ。もちろん、誇大広告はかえってサービスの質を落とす作用をするが、少なくともサービス商品の存在を知らせることで、消費者の選択肢を拡大することができる。ここでは、企業のプロモーションが、商品の存在とその内容の情報提供機能を持つ点に注目したい。

「プロダクト（製品）」の領域では、コア・プロダクトの質そのものは所与としても、プロダクトの組み合わせ方、アフターサービスなどサブ・サービスのメニューといった、プロダクトの「構成の仕方」が商品の価値形成に影響する。特に、サービス商品では、コア・サービスやサブ・サービスを組み合わせたサービス・パッケージとして販売される場合が多い。（例えば、航空機では、高速の空間移動というコア・サービスの他に機内食、映画、といったサブ・サービスを提供している）。個々のサービス内容だけでなく、その組み合わせも重要なのだ。

他のサービス・マーケティング・ミックスの要素も、サービス商品の質に影響する。「価格」は、先に触れたように顧客価値の構成要素であり、「人材」と「物的要素」は、サブクアルの項目に含まれている。「提供過程」はサービス提供の仕方の中で、カスタマイゼーションの程度や顧客参加のパターンなどが含まれる。この

うち、顧客の意志をどの程度反映したサービス提供ができるか、という「カスタマイゼーションの程度」が評価に影響する重要な側面である。

以上、消費者の視点から、どんな情報を購買の決定の際に必要なとするかという立場で、3つのレベルから検討した。それらは、第1にサービスそのものの質であり、評価項目としてはサブクアルの5つの次元を利用することができる。第2には顧客価値を構成する価格と入手コストを考えねばならない。第3は、サービス・マーケティング・ミックスの7つのP、つまり、プロダクト、価格、立地、プロモーション、人材、提供過程、物的要素が無視できない要因であることを検討した。（なお、価格については第2レベルに、人材、物的要素は第1レベルに含めた）。

サービスの質に関連する客観的指標 や第3者機関による評価について

消費者の主観的な質の評価とは別に、モノ製品の場合のように、サービスのパフォーマンスを数値で表すことのできる場合がある。例えば、飛行機の離発着時間の正確さや荷物の紛失率、電車、バス、飛行機などの事故発生率、病気の治癒率などである。これらの数値は、サービスの生産者がその業務記録として持っているもので、普通、消費者は直接これらの情報を入手することはできない。こうした消費者にとって関心の高い情報については、今後、担当行政機関、業界団体（例えば、旅行については日本旅行業協会）または、日本医療機能評価機構などの第3者機関によって情報公開されることが必要であろう。

また、消費者にとって参考となる品質情報として、専門家によるサービス評価情報もある。レストランの評価では、フランスのミシュランが

有名だが、金融関係ではムーディーズ、スタンダード&プアーズなどがある。こうした第3者の格付け機関の役割は今後より重要になっていくと考えられ、対象となるサービス領域の種類も多くなるであろう。

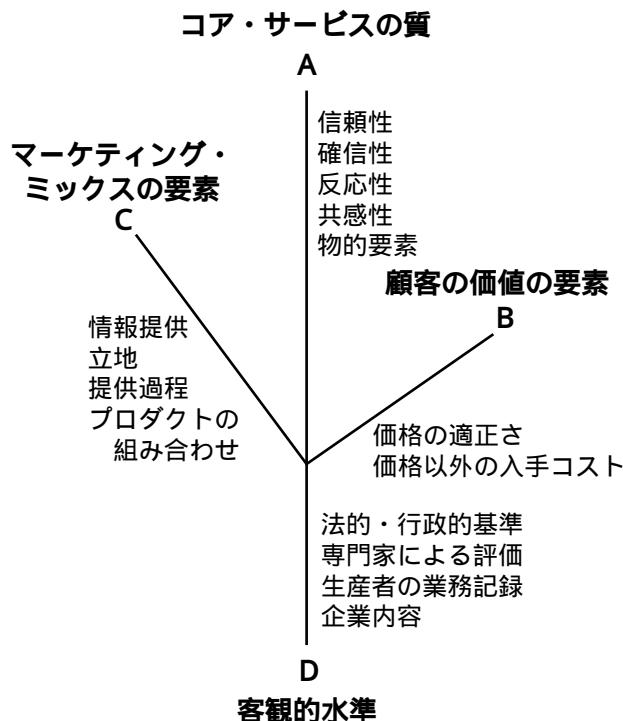
これまでもある種のサービス商品については、さまざまな行政機関や中立的な第3者機関の定めた基準や規格が存在した。文部省は大学を作る際の基準として、大学設置基準を定めているが、例えば入学定員数は、校地(大学の土地の面積)の広さを一つの基準としている。これなども教育サービスの質に間接的に関連する物的要素の基準を定めていることになる。また、ホテル、旅館については国際観光ホテル整備法によって、建物、設備などの基準を定めており、この基準を充たした旅館やホテルには政府登録旅館・ホテルといった表示ができる。老人ホームについては、シルバーサービス振興会のシルバーマーク認定審査がある。多くのサービス組織は、こうした行政や第3者機関、業界団体の定めた基準に合格していることを表示することで、サービスの質の高さについての情報提供をしていることになる。

ISO9000は、スイスのジュネーブに本部を置く国際標準化機構(International Organization for Standardization)が定めた品質に関する国際規格であるが、この認定を受けるには、規格に適合するように業務の改善やシステム化を行う必要があり、認定を受けるための作業自体が品質向上に役立ち、無事、認定受けることができれば、それが外部に対するアピールとして利用できる。日本企業のISO9000取得件数は、98年3月末現在で6420件にのぼっている⁽¹⁴⁾。日本のサービス企業も多くの企業で、ISO9000の取得に熱心である。ただ問題は、ISO9000の場合、枠組みがモノ製品の品質評価が主眼であって、サービスについては部分的な評価にならざるを得ないとい

う点である。ISOも、新聞報道によれば、現在、サービスを対象とする基準作りを検討中とのことである⁽¹⁵⁾。評価対象をもっと限った規格認定機関の例として、情報システムをアウトソーシングする場合に、サービス提供企業の評価を行うCOPC(Customer Outsourcing Performance Center)などもある。

もう一つ残された側面は、サービス企業自体の信頼性・安全性に関するものである。最近の金融業、旅行業、ゴルフ場等の倒産の報道は人々の不安をかき立てているが、サービスを購入する企業の財務状況や信用度などに関する情報も、購買者の不安を軽減することができる。通常の状態ではこうした企業内容に関する情報が求められることは少ないが、消費者が求める場合、理解しやすい形で情報公開がされるべきであろう。

以上の議論は下図のように4つの次元にまとめることができる。



以上の議論から、消費者が特定サービスの購入を決定しようとする場合、必要な品質情報に

ついて4つの軸が考えられる。A、B、Cの3つの軸は、企業の顧客に対するオファーの内容を把握する視点を、3つの直接的には相互に関連性のないマーケティング・コンセプトから抽出したものである。3つの概念に共通するのは、顧客と企業のオファーとの関係そのものを取り上げている点にある。それらの関係性を顧客の視点からとらえたものが品質評価に関連するサービス商品の諸側面である。この場合商品とは、コア・サービスを核として顧客に提供される事業者のオファー全体を意味している。

一方、Dの軸は、そうした関係の一部分を外部機関が評価したり、企業自身が把握した客観情報である。本稿では、この4次元のうち、D軸の客観的指標および専門家による評価や行政等第三者機関の評価などについては取り上げない。D軸の要素は結局、顧客のサービス経験という主観的体験とその評価に反映されてこそ意味があるからである。(運輸省は、今年からホテル・旅館の国による評価を導入しようとしている。昨年4月から別府市でそのための予備調査を開始しているが、ここで利用される方法は、顧客によるアンケート調査である。つまり、顧客の主観的な判断を基にした評価である。)

したがってここでは、顧客側の主観的な評価の基準としてどんな要素が重要なのか、という視点からA、B、Cの軸を中心とした分析と評価基準の構成を試みたい。

全体的サービス品質の構成カテゴリー

さて、これらの3つの次元から抽出した諸要素は、以下の4つのカテゴリーにまとめることができる。

- A．結果品質
- B．過程品質
- C．道具品質

D．費用

サービスは、モノ製品と同じく、その消費者に対してなんらかの具体的機能を発揮することで便益をもたらす。これはサービスの効用(使用価値)であって、多くのサービス商品はこの効果の獲得を目的に購入される。医療サービスは病気の治癒を、電車、航空機、タクシーなどは目的地への空間移動を、教育サービスは知的な能力の伸長を、小売りサービスは満足できる商品の入手を目的としている。

一方、サービスの本質が活動であるために、サービスの消費者は、特に自分が対象となる場合、サービス活動の過程を経験することになる。医療サービスでは、患者は治療過程を経験し、交通機関では空間移動している電車、タクシーに乗っていないなければならない。教育では、講義その他の知的刺激を実際に見、聴き、理解するという体験が不可欠である。小売りサービスでは、品揃えの中から、自分の満足できる商品を探し、触ったり、試しに使ったり、販売係りと相談したりという選択行動を経験する。このように、人を対象とするサービスでは、顧客は、そのサービス過程を体験せざるを得ない。

つまり、サービスの消費者にとっては、サービスの結果も、またその過程も、共に重要な意味をもっているのである。そこで、サービスの質を構成するカテゴリーは、まず、結果品質と過程品質の二つを含むことになる。グルンルースは、知覚されるサービス品質を サービス生産とデリバリーの結果(技術または結果品質:顧客が得るもの)と 過程自体(機能または過程品質:いかに過程またはサービス・エンカウンターが知覚されたか)の二つに区別している⁽¹⁶⁾が、同一の見方である。

このように概念的に結果品質と過程品質は明確に区別することができるが、現実のサービス活動では、この差は微妙なものとなることがあ

る。例えば、歯の治療の場合、治療行為は結果を生み出しつつ行われるからである。そこで、結果品質はサービスを消費した後に、振り返って評価できる結果に関連する項目を取り上げる。当該サービス商品がどんな効果をもたらしたのか、という視点である。生産側に立てば、サービス商品をどのようにデザインし、それが消費者にどのように受け取られるか、というプロダクト開発の側面である。

過程品質は、結果を生じるサービス活動の手段的側面に注目する。そこで、次に触れる道具品質と区別するために、人的資源の質を中心に取り上げる。サブクアルの5次元の内、反応性、確信性、共感性の部分を含むことになる。サービス活動に参加している顧客はその過程をどのように体験したか、という側面である。

「道具品質」は、コア・サービスの結果を生み出すための道具となる要素の質を指している。野村はストックし得る諸資源を「もの」と呼び、それらは「人」、「物」、「システム」の3つであると述べ、これら3つ資源が発揮する機能がサービスであると規定している⁽¹⁷⁾。本稿での「道具」とはこれら3つの資源を指す。ただし「人」については、その機能的側面を「過程品質」において取り上げる。また、サービスの生産に関わる「システム」も含めて考えたい。サービス生産システムでの顧客志向を基礎とするさまざまな工夫は、消費者の利便性を高め、入手コストを引き下げる。例えば病院で、レントゲンその他さまざまな検査を受ける場合、その順序や情報の伝達の仕組みがうまくできていれば、余計な時間や労力を必要としない。他の品質カテゴリーが良好であっても、システムに顧客志向の工夫がない場合には、われわれはさまざまな不都合を感じる人が多いからである⁽¹⁸⁾。

最後の「費用」のカテゴリーは、消費者が当該サービスを入手するために支払う犠牲である。

考え得るコストの種類は、金銭的、肉体的、精神的、時間的な犠牲であるが、金銭的成本以外は、「過程品質」に含まれるので、ここでは金銭的なコストのみを取り上げる。

全体的サービスの質を評価する

それでは、4つの構成カテゴリーごとに、具体的にどんな評価項目が必要かを検討しよう。(表3はこのカテゴリーを医療サービスに適用した場合の評価項目である)。

A. 結果品質

そのサービスのコア機能の達成度を測定する。病気が治ったか、英語力が上がったか、目的地に時間通り到着したか、楽しく充実した時間を過ごせたか(例えば、テーマパーク)、食事に満足することができたか、等々である。

サブクアルでは、「信頼性」が結果品質に対応する。信頼性とは望み通りの結果を得ることについてのサービス提供者の能力に対する信頼感のことだからである。過程品質にも影響するが、サービスが信頼財(つまり病気の診断のようにサービスを消費した後もしばらく時間が経過しないと結果が望ましいものであったかどうか分からない)の特徴を持っているので、結果品質のカテゴリーに含めるべきだと判断できる。

また、単一の機能だけではなく、複数のニーズを満たす多機能の特徴を持っているか、顧客の個別のニーズにどの程度応えられるか、プリサービス/アフターサービスは充実しているか、また、サービス消費の後でなにか問題が生じた場合、うまく解決できたか(例えば、事故の補償、払い戻し)なども結果品質に含まれる⁽¹⁹⁾。

したがって、結果品質のカテゴリーに含まれる評価項目は以下のようになる。

表3 サービスの全体的質の評価（4つのカテゴリー）

| サービスの全体的質の評価項目 | 医療サービスの評価項目 |
|---|--|
| <p>1. 結果品質</p> <p>目標達成度</p> <p>単機能が多機能が（品揃えと選択可能性）</p> <p>カスタマイゼーションの程度</p> <p>プリ/アフターサービスの充実度</p> <p>必要な場合の例外的対応や事後の処理の適切さ</p> | <p>病気が完治したか。症状が軽減したか。健康状態が改善されたか。</p> <p>治療方法や検査、ケアの仕方、病室などについての選択肢が十分に用意されているか</p> <p>患者の病状に応じた個別対応ができるか</p> <p>予後のフォローがあるか</p> <p>緊急時や医療過誤等の問題が起きた時に十分に対応できるか</p> |
| <p>2. 過程品質</p> <p>知識・技能の水準</p> <p>マンパワーの量の適切さ</p> <p>礼儀正しさ、プライバシーの尊重の態度</p> <p>スピード</p> <p>（事前・最中・事後）情報提供の充実度と提供方法の適切さ</p> <p>課題問題への理解力・共感力</p> <p>公平さ</p> | <p>医師、看護婦、その他職員の知識・技能の水準は十分か</p> <p>医師、看護婦、その他職員の人数は十分か</p> <p>礼儀正しく、親しみのある対応ができていますか</p> <p>プライバシーに配慮した対応がなされているか</p> <p>注意を怠らず、必要な場合迅速に対応しているか</p> <p>患者の「待ち時間」が短くなるような工夫や努力がなされているか</p> <p>事前、治療途中、事後の情報提供は十分か</p> <p>患者の個人的問題への配慮（例えば心理的不安）や対応はできているか</p> <p>どの患者にも公平に対応しているか</p> |
| <p>3. 道具品質</p> <p>建物・設備の充実度（スペース、新しさ、性能、多機能、アクセス、使い勝手、バリアフリーへの配慮、等）</p> <p>建物、部屋、設備等の快適度</p> <p>建物、備品等安全性（衛生、火災、物理的）</p> <p>物的要素の美的水準</p> <p>プライバシーを配慮した設備</p> <p>営業時間・立地条件（顧客への利便性）</p> <p>入手コストを下げるシステムの工夫</p> <p>契約内容の明確度</p> <p>パンフレット・ガイドブックなどの充実度</p> <p>苦情対応システムの適切さ</p> | <p>病院の医療機器、設備等は新しいか</p> <p>病院の建物、部屋、のスペースは十分か</p> <p>患者が利用する部屋、設備等の使い勝手は良いか</p> <p>患者にとって快適な環境を提供しているか</p> <p>安全・衛生管理は十分か</p> <p>施設の内部や外観は美しく、楽しい雰囲気有しているか</p> <p>病院は便利な場所に立地しているか</p> <p>医療、検査のシステムは患者指向に工夫されているか</p> <p>必要な処置や検査等が簡単迅速にできるか</p> <p>インフォームドコンセント等、権利義務の説明は十分か</p> <p>パンフレット等の内容は十分で分かりやすいか</p> <p>苦情対応のシステムがあるか</p> <p>入院患者に対する病院食の質や時間が適切か</p> <p>部屋、設備等にプライバシーへの配慮があるか</p> <p>予約ができるか</p> <p>他の医療機関とのネットワークはあるか</p> |
| <p>4. 価格</p> <p>価格の適切さ</p> <p>価格以外の金銭的費用の適切さ</p> <p>費用についての情報入手のしやすさ</p> | <p>初診料、再診料、検査料金の適切さ</p> <p>追加的費用（差額ベッド等）の価格は適切か</p> <p>費用の内訳について十分な説明ができていますか</p> |

- 1 . **目標達成度**
- 2 . **単機能が、多機能が(品揃えと選択可能性)**
- 3 . **カスタマイゼーションの程度**
- 4 . **プリ/アフター・サービスの充実度**
- 5 . **必要な場合の例外的対応や事後処理の適切さ**

なお、くり返し述べてきたように、サービスはその消費者に過程と結果の両面で影響を与えるが、医療サービスのように、過程(サービス活動)が目的にたいし手段的な意味を持つ場合と、レジャー関連サービスのように、過程そのものを体験することが目的となる場合がある。後者の場合、その目的は過程の中で満たされるので、厳密に言えば、この場合、目的達成度は過程品質に含めるべきだという議論が成り立つ。しかし、過程における個々の経験は、サービスの消費が終了した時に、結果として総合的な評価に収斂させることができる。したがってここでは、過程の体験を目的とするようなサービスであっても、そのコア機能の目的達成度を、結果品質の評価項目に含めて考えたい。すばらしい映画を観た時に、個々に感動した場面を思い出すのも意味があるが、映画が終わった後で「ああ、面白かった」という総合的な感想の方が、映画サービスのコア機能に対応していると思われるからである。

B . 過程品質

過程品質は、サービス提供過程で消費者が経験する快適さや心理的な安心感、任せられるという信頼感と関係する。サービス提供者が横柄でなく、礼儀正しく丁寧な態度で接してくれるか。顧客に注意を集中し、素早く対応してくれるか、といった側面についてである。先にふれたように、サービスの場合、結果品質をその場では知ることができない場合もある。そこで消費者は、理解しやすい過程品質を評価すること

で、そのサービスの全体の品質を推測しようとする。最初に接する係員の態度に安心感が持てるから、このホテルは良さそうだとか、入院しても安心できる病院だとか、レストランの食事でも満足できるだろう、といったように考えるのだ。

したがって過程品質は、たんに消費者にとって重要であるだけでなく、サービス企業にとっても重要なマーケティング要素である。サービス・マネジメントの用語に「真実の瞬間」という有名な言葉があるが、それは個々の顧客接点でのサービス担当者の姿勢が、サービス全体の信頼性(結果品質)の高さを予測させ、印象付けるからなのだ。

過程品質に含まれる評価項目は、以下の7つとなる。

- 1 . **(サービス担当者の)知識・技能の水準**
- 2 . **マンパワー量の適切さ**
- 3 . **(サービス担当者の)礼儀正しさ・プライバシー尊重の態度**
- 4 . **(サービス提供の)スピード**
- 5 . **(事前、事後、途中における)情報の充実度と提供方法**
- 6 . **(顧客の持つ)課題・問題への理解力・共感力**
- 7 . **(すべての顧客に対する)公正さ**

サービス提供者の知識・技能水準が十分に高いことが感じられ、また礼儀正しく、顧客の求めにすぐに反応してくれれば、顧客は良いサービスへの確信を抱き、信頼感や安心感を感じる。またしっかりした情報提供も信頼性と確信性を高めるであろう。顧客が抱えている問題(例えば不安)を敏感に把握する共感力が高ければ、顧客は安心してまかせることができる。このように過程品質は、サービス過程において消費者が感じる心理的な充足感に対応している。

C. 道具品質

道具品質は、サービス生産の手段となる設備、機械、建物、など「物的な要素」と「システム」という2つの要素の質の高さを表す。システムについては、情報提供の程度、顧客の時間的、肉体的および精神的な入手コストを引き下げる働きをする仕組みのうえでの工夫（例えば予約の取りやすさ、営業時間、立地条件、他の機関とのネットワーク等）、および契約内容の明確度（解約、返金など）、苦情窓口の整備、などに注目する。

道具品質に関連する評価項目は以下の10つである。

1. 建物・設備の充実度（スペース、新しさ、性能、多機能、使い勝手、バリアフリーへの配慮、等）
2. 建物、部屋、設備等の快適度
3. 建物、設備等の安全性（衛生、火災、物理的）
4. 物的な要素の美的水準
5. プライバシーを配慮した設備
6. 営業条件・立地条件（顧客に取っての利便性）
7. 入手コストを引き下げるシステムの工夫
8. 契約内容の明確度
9. パンフレット、ガイドブックなどの充実度
10. 苦情対応システムの適切さ

D. 費用

「費用」の категорияに入るのは、そのサービス商品の「価格」と「価格以外の金銭的費用」の二つである。価格については、消費者の立場から、その額に納得性があり、適正と判断できるかどうか重要である。後者については、顧客の「入手コスト」のうち、金銭的な支出のみを取り上げる（他の入手コスト要素はBおよびCの categoriaに含めた）。表示された価格以外に

追加的な費用の請求があるか。遠隔地に立地しているために交通費が多くかからないか、追加請求の内容は適切かなどである。

「費用」の categoriaに含まれる評価項目は次の3つである。

1. 価格の適正さ
2. 価格以外の金銭的費用の適正さ
3. 費用についての情報入手のしやすさ

XI サービス品質の評価をどのように行うか

本稿では、サービス商品の“全体的な質”を構成する要因として、結果品質、過程品質、道具品質、費用の4つの categoriaを明らかにした。個々の具体的なサービスの質を評価するには、各 categoriaに属する評価項目を、そのサービス商品に合わせて、消費者が答えやすいような具体的な質問項目に変換しなければならない。（表3に、医療サービスの場合を例示した）。その際、重要なのは、まず、サービス組織の業務を活動ベースで分析し、要素活動を分類すること。その要素活動の顧客への影響の内容を把握すること。次に、各評価項目の内容と範囲を明確に決めて、適切な質問文に翻訳し、表現することである。

なお、質問紙による調査を行う場合、サーブクアルのように、事前期待と事後認知を訊ねるギャップ理論に基づく方法と、単純に顧客の事後認知を訊ねる方法がある。前者は情報量は多いが、事前期待を明らかにする質問を作るのが難しいという問題をもっている。事後認知のみを訊ねる方法は、各品質項目の顧客にとっての重要性を合わせて聞くことで、ある程度、情報の不備を補うことができる。許される時間的余裕や予算などを勘案して、どちらの方法を取るかを決定すればよい。

また、この4つの categoriaは、すべてのサー

ビス商品に適用できるのだが、当然、4つのカテゴリーの質がすべて同程度の重要性を持つわけではない。個別の具体的なサービスごとに、各カテゴリーの質は異なった重みを持つことになる。例えば、情報・通信技術を道具とする情報提供サービス、電話、インターネット・ショッピングなど装置産業的サービスでは、道具品質がサービスの質を決定的に左右するであろう。医療サービスでは結果品質が中心となり、レストラン、ホテル、テーマパークでは過程品質が強調される。

しかしここで重要なことは、サービス商品の特徴によって各カテゴリーの質の高さに濃淡が出るとしても、大きく片寄ってはならない、ということである。各カテゴリー間の一定のバランスは絶対に確保しなければならない。サービス商品では、ひとつの失敗やシステムの欠陥を補うには、追加的な多くの特別扱いや優れた内容を必要とする、と言われている⁽²⁰⁾。各カテゴリーの質において、一定の水準を保ったうえで、あるカテゴリーの質を特に高くして、サービス商品の差異化を計るという戦略がもっとも望ましい。例えば上野・札幌間を走る豪華寝台列車「北斗星」は、他の品質は同じ水準だが、道具品質水準を高めて過程品質を充実することで顧客へ訴求し、成功している。つまり、商品特徴をいかにデザインするかという問題である。

また、特定の消費者が、どの各品質カテゴリーを重点的に求めているかは、その顧客のニーズ、消費が起こる背景やコンテキストなどによって変わってくる。消費者が特定のサービスを購入する理由は、その顧客がサービス商品に求める意味によって異なるからである。「北斗星」の乗客は、東京から札幌に行くのに、結果品質（短時間での到着）の高い飛行機を選ばず、列車による快適な旅行（過程品質）を楽しむことを選択しているのだ。つまりサービス商品は、すべ

での品質次元において優れている必要はなく、コンセプトを明確にして顧客ターゲットに合った品質構成を考えるべきである。

XII おわりに

本稿は、全体的なサービス品質の測定に関連して、取り上げるべき品質カテゴリーを明らかにすることを目指している。具体的に特定のサービスの品質を測定するさいには、この枠組みを使って当該サービスに適切な質問文を作成する作業が必要となる。

本稿で提案した枠組みでは、サービス品質が消費者の主観的な認知によって評価されることを前提にしている。また、ここで提案した項目を使って、一定数の事後の消費者の評価をまとめることによって、将来の消費者が当該事業者のあるサービス商品に関して、それを購入しようとする際に必要な事前のサービス品質情報を提供できるように考えられたものである。

この枠組みの現時点での問題点は、このモデルがいくつかのサービス・マーケティングのコンセプトを出発点に、演繹的、仮説的に構成されたという点である。このモデルの妥当性は、実際にこのフレームを使って測定を行うことで検証される。今後、より整合性の高いモデル構築への努力が必要である。

注・文献

- (1) 近藤隆雄 『サービス・マーケティング』、1999年、生産性出版、47頁
- (2) Zeithaml, V.A. "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services" J. H. Donnelly & W. R. George(eds) *Marketing of Services* AMA 1981 p.186
- (3) 近藤 前掲書 47～8頁
- (4) プロダクト・イノベーション。もう一つの新製品の方向はプロセス・イノベーションに基づく低価格化である。

- (5) Heskett, J. L., W.E.Sasser, Jr., L.A.Schlesinger *The Service Profit Chain* The Free Press 1997
- (6) Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml and Leonard L.Berry, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measureing Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, 1988
- (7) 山本昭二が新著『サービス・クオリティ』千倉書房、1999年において、サーブクアルについての理論的な検討・評価を行っている。
- (8) Parasuraman A. “Measuring And Monitoring Service Quality”, W.J.Glynn and J.G. Barnes *Understanding Services Management* Wiley 1995 pp.146~7
- (9) Garvin, D.A., *Managing Quality*, The Free Press, 1988 pp.49~60
- (10) Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988 *ibid.*,
- (11) 本稿では、サーブクアルの5つの次元を採用するが、サービス品質の次元の数についてもサーブクアルの批判において、他の数を主張する研究もある。山本 *ibid.*, p84
- (12) Heskett, J. L., W.E.Sasser,Jr., C.W.L. Hart, *Service Breakthroughs* The Free Press 1990, pp.5~10
- (13) Zeithaml, V.A. and Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, McGraw-Hill, 1996, p.25
- (14) 村上世彰 『市場「淘汰」されるサービス業・顧客「選択」されるサービス業』ダイヤモンド社 1999年、119頁
- (15) 日経新聞、平成11年6月7日記事「標準化作業の革新探る」
- (16) Christian Gronroos “Toward A Third Phase In Service Quality Reseach” T.A.Swartz, D.E.Bowen and S.W.Brown (eds) *Advances in Services Marketing and Management* Vol.2,1993 p.52
- (17) 野村清『サービス産業の発想と戦略』電通 1983 pp. 37 ~ 41
- (18) 人的資源についての分類にみられるように、サービスの全体的質を示す4つの次元は、各々が必ずしも相互排他的ではない。よりリファインした分類は今後の研究課題としたいが、本稿では、実用性を重視して、マンパワーの大きさを過程品質に含めた。
- (19) ブランド・エクイティといったイメージ的な要素を結果品質に含めるかどうか、という問題がある。ブランド・エクイティが高いサービス商品を消費した顧客は、ブランド・エクイティのない商品の場合に比べ、満足度が高い可能性があると考えれば、ブランド・エクイティも結果品質に含めるべきだ、という議論が成り立つ。しかし本稿では、サービスの具体的機能性を重視する立場から、イメージ的な要素は排除した。
- (20) リチャード・ノーマン、近藤隆雄訳、『サービス・マネジメント』、NTT出版 1993年、90頁

著者プロフィール

国際基督教大学卒(1966年) 同大学院卒(1968年) モービル石油勤務の後、立教大学社会学部大学院博士課程、同大学助手、カリフォルニア大学(UCLA)、総合労働研究機構、杏林大学を経て1989年から多摩大学。現在、多摩大学経営情報学部教授

著書

『労働の人間化』(総合労働研究所) 『サービス・マネジメント』(訳書、NTT出版) 『サービス・マネジメント入門』(生産性出版) 『サービス・マーケティング』(生産性出版)