

# サービスサイエンスのご案内

ワクコンサルティング株式会社



## 松井 拓己（まつい たくみ）

ワクコンサルティング（株） ディレクター・コンサルタント

松井サービスコンサルティング 代表

サービス改革の専門家として、業種を問わず数々の企業の支援実績を有する。国や自治体、業界団体の支援や外部委員、アドバイザーを兼務。日本サービス大賞の選考委員、東京工業大学サービスイノベーションコース非常勤講師のほか、サービスに関する研究会のコーディネーターも務める。業種を越えたサービス改革の専門家としてメディア取材を受けるなど、さまざまな方面で活動。

岐阜県出身。株式会社ブリヂストンで事業開発プロジェクトリーダー、ワクコンサルティング株式会社(平均年齢62歳180人)の経営およびサービス改革チームに参画した後、現職。

代表著作：シリーズ「日本の優れたサービス 1、2 ～6つの壁を乗り越える～」(生産性出版)



専門分野：サービスサイエンス、サービスモデルマーケティング、サービス事業改革、顧客満足やサービス品質のステージアップ、サービス経営人材育成

# 1. サービス改革活動の悩み～その1～

## ビジョンは掲げたが、何から手を付けたら良いか分からない 活動が個人や現場任せで、組織的に推進できない

### Service Science

【その原因は、例えば、．．．】

- ・直感や経験・センスに頼った活動で、現場に納得感がない
  - ・現場が明日から具体的に何をすべきか、ピンときていない
  - ・サービスやCSの定義が曖昧で、議論や活動が噛み合わない
  - ・お客様の定義が曖昧で、何をすべきかが見えてこない
  - ・サービス改革を推進する人材が育っていない
- (教育はOJTで現場任せ、サービス設計は部署すら存在しない)

顧客思考？ CS向上？  
お客様中心？ サービス向上？  
サービス品質向上？

#### サービスを定義する

人や構造物が発揮する機能で、ユーザーの  
事前期待に適合するものを「サービス」という。

注記・人はサービススタッフやサービス組織を意味する。  
・構造物とは製品(自動車)、設備(コインランドリー)、システム、仕組みを意味する。  
・ユーザーが期待していない機能の発揮は、迷惑行為や無意味行為と見なされる。

お客様の事前期待を掴まなければ  
サービスを提供することすらできない  
お客様の期待に合わない努力は  
「余計なお世話」や「無意味行為」

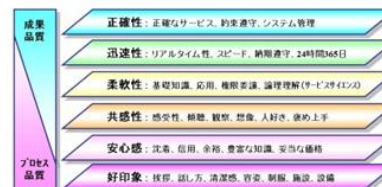
#### お客様満足の定義



お客様満足は、絶対値ではない。  
「事前期待」と「実績評価」の相対値。  
「いかに実績評価を高めるか」ばかり  
議論してもCSは向上しない。

#### サービス品質を分解する(基本サービス品質)

・感動を呼ぶサービスを実現するには、**共感性と柔軟性**と安心感を重視すべきである。  
・お客様の事前期待を把握するには、**共感性**の発揮が何より重要である。



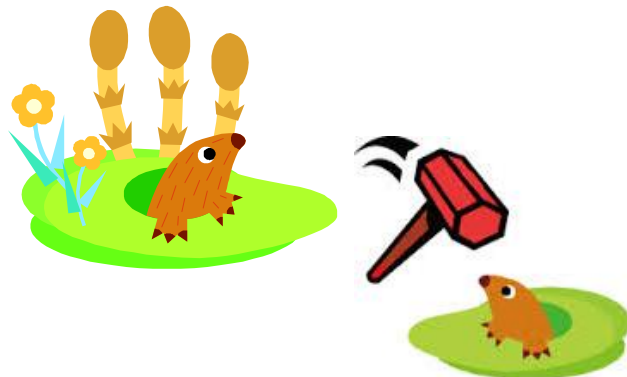
「サービス品質を上げろ」と言われても、  
現場は何をしたらよいかピンとこない。  
サービス品質向上の掛け声だけでは  
サービス品質は高まらない。

# 1. サービス改革活動の悩み～その2～

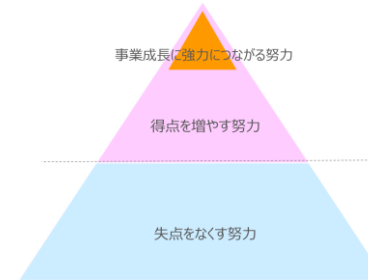
## 活動はしているが成果が出ない。成果が曖昧 活動が経営に貢献できている実感がない

【その原因は、例えば、．．】

- ・サービス向上やCSの向上が経営貢献に繋がるのかが曖昧
- ・つい目の前の売上や客数などの数字を追いかけてしまう  
(本音は、成果や評価に繋がらないと、頑張る気になれない)
- ・CS調査はしているが、活用の仕方に納得感がない
- ・失点しないための努力に終始してしまっている
- ・勝手に考えたサービスを、お客様に一方的に押し付けている



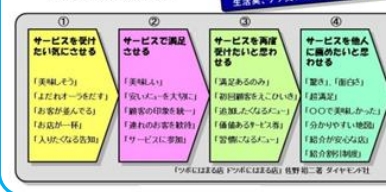
## Service Science



CS向上の努力の方向性は「失点をなくす」と「得点を増やす」。失点をなくすのは当然。事業成果につながるCSの分岐点を心得、得点型のCS向上へのステージアップが必要。

### 成功しているサービスのモデル

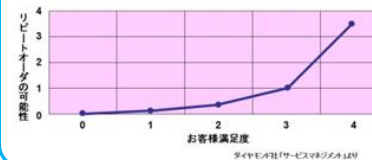
- ・成功しているサービスは、4つのプロセスを意識している。
- ・①を意識していないが、②を意識できている店は多い。
- ・③がすべての始まりであること認識すべきである。
- ・④や③にも改善の余地がある。



サービス成功の秘訣は、サービスを受けたい、リピートしたい、お勧めしたいと思って頂くこと。ただ単にお客様に満足して頂くだけでは経営貢献に繋がらない。

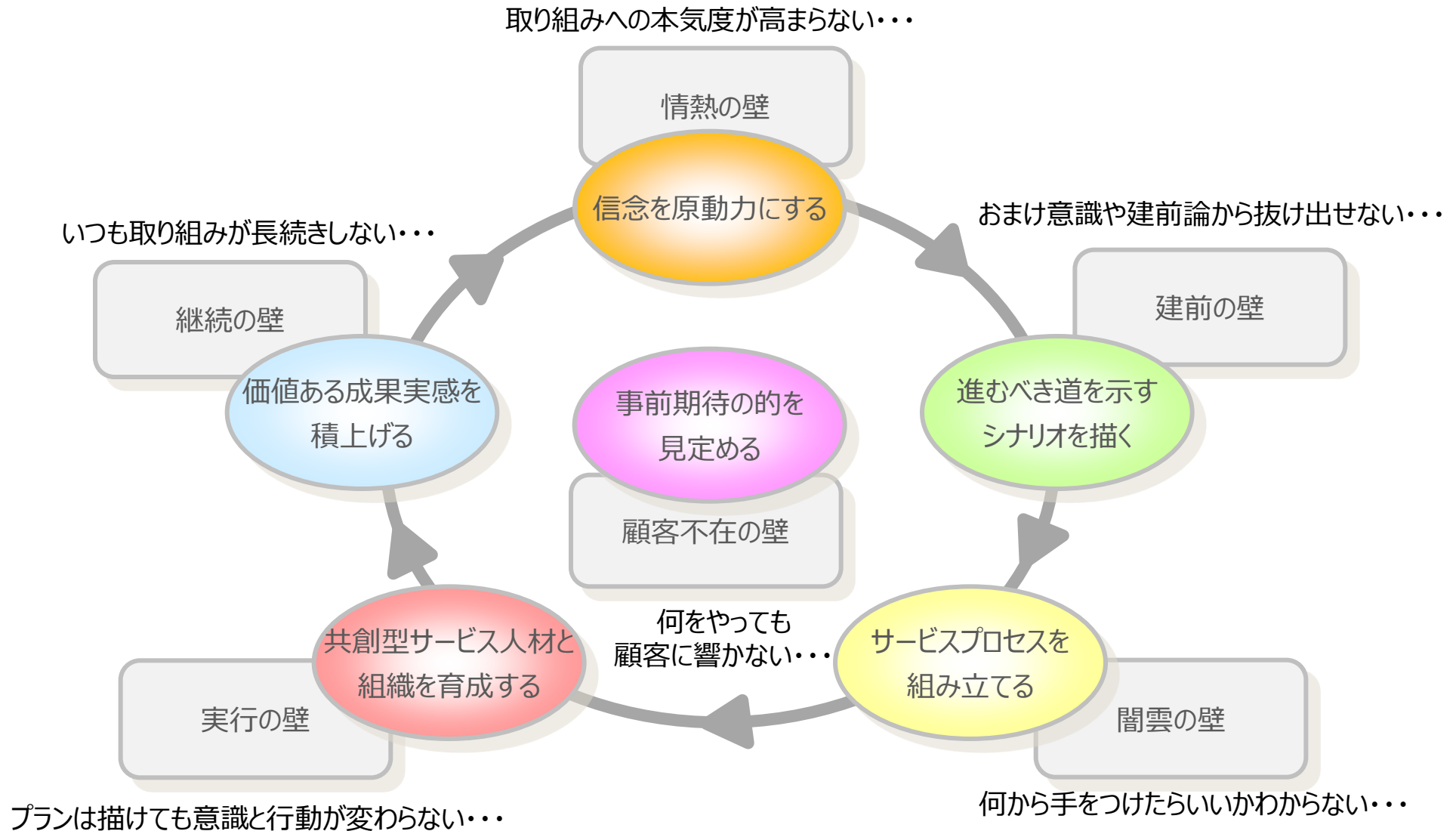
### リピートオーダーの可能性

- ・お客様満足度は、4になった時にリピートオーダーの可能性が一気に上昇する。
- ・調査により、やや満足のお客様の実に97%がリピートの可能性を持っていることが分かった。
- ・平均点を評価しても無意味で、3のお客様をいかに4にするかを考えるべきである。
- ・顧客ロイヤリティは、お客様満足度が大満足(4)になって初めて蓄積することになる。



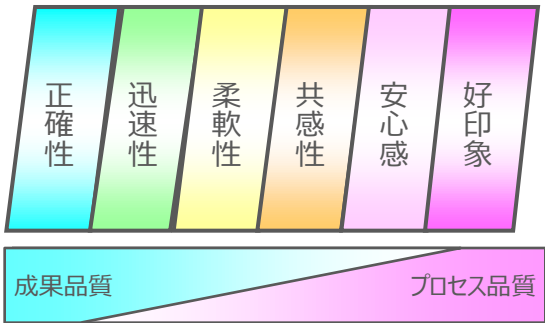
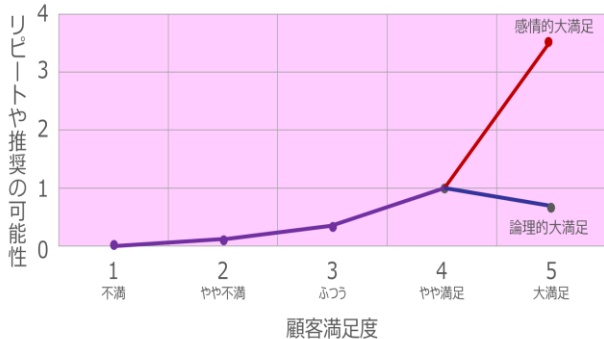
お客様にリピートして頂くためには「大満足」あるのみ。そこそこの満足ではリピートしない。CS調査の平均値は意味がない。むしろ「やや満足」をいかに大満足にするかが肝。

# 1. サービス改革活動の悩み～6つの壁～



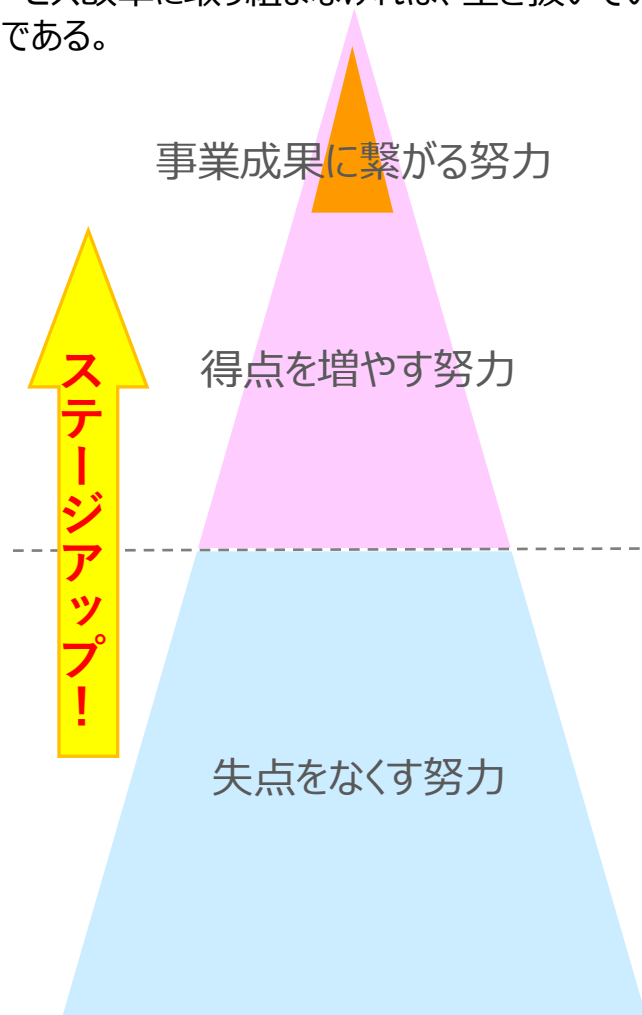
## 2. サービスの本質を科学する～サービスをモデル化してステージアップする～

いまやすべての産業で「サービス」は、事業の成長力や競争力そのものだと考えなければならない時代になりました。しかし、企業におけるサービス改革は、勘や経験に頼っている部分が多く、どの企業でも組織的な納得感を持って実践できる理論が確立されていないのが現状です。そこで、一流のサービス企業にステージアップするために、本質を捉えてサービスをモデル化して実践していく取り組みが、様々な業界で成果を出しており、新たな方法論として活用されています。

| サービスの本質とは                                                                                                                            | サービス品質向上                                                                                                       | 成果への分岐点                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>人や構造物が発揮する機能で、顧客の<b>事前期待</b>に適合するものをサービスという</p>  |                              |                                  |
| <p>事前期待を捉えなければ、良かれと思っていたことでも“サービス”とすら呼ばれない。それはもはや、余計なお世話や無意味行為、迷惑行為。「何をやるか」の前に「どういう事前期待に応えるか」の見定めが極めて重要である。</p>                      | <p>「サービス品質を上げろ！」と言われても、現場は何をしたら良いかピンこない。サービス品質を6つに分解して、努力ポイントを明確にすべき。顧客は、サービスの成果以上に、プロセスの評価を重視している点も理解すべき。</p> | <p>「やや満足」の97%のお客様はリピートしない。リピートや推奨につながるのは「大満足」のみ。ただし、頭で考えた理由で大満足しても、ほとんどリピートしない。心で感じて大満足した顧客を増やすことが成果への分岐点だと心得る。</p> |

## 2. サービスの本質を科学する～サービスをモデル化してステージアップする～

サービスビジネスにおいて失点をなくすことは大切だが、失点しないだけでお客様に選ばれる時代ではなくなった。これからは、得点型のサービス改革に取り組まなければ、生き抜いていけない。個人芸でなく組織的にしくみとして得点型の取り組みを進めることが極めて重要である。



### 得点型のサービス向上

お客様に選ばれ続ける。顧客満足を高め、受注やリピートを生む。

### 努力の仕方

個別サービスを磨き上げる（お客様個別や潜在的な期待に応える）

### しくみの例

- ・得点型のサービス設計、権限移譲型のサービスガイド（道しるべ）
- ・得点型サービス人材育成
- ・得点方式の評価・表彰制度
- ・得点評価型の調査（CS調査、お褒めの言葉、ミステリーショッパー）

### 失点撲滅型のサービス向上

お客様を失望させない。クレームを減らす。

### 努力の仕方

一律サービスを底上げする（共通的な期待にきっちり応える）

### しくみの例

- ・失点をなくすサービス設計、サービスマニュアル、チェックリスト
- ・一律サービス人材育成
- ・減点方式の評価
- ・失点チェック型の調査（ミステリーショッパー、クレーム、CS調査）

ご予算に応じてライトなセミナー形式、またはしっかり学ぶ研修形式の2つのカリキュラムをご提案させていただきます。

## ご提案タイプ

**ご提案1\_セミナー形式：2h～3h**  
サービスの本質を科学する講演  
+ ディスカッション

**ご提案2\_研修形式：1日**  
サービスの本質を科学する研修

## 目的

サービスの本質を理解し、組織的にサービスを高めて成果を出すための手法を事例とともに理解します。

上記セミナー形式の目的に加え、自社サービスの価値や本業を再定義するための糸口をつかんでいただきます。

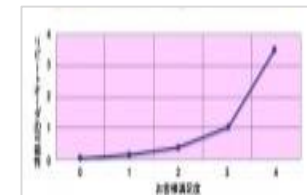
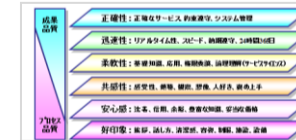
## 対象者

- あらゆる業種のサービス開発やサービス向上を推進するリーダーや組織長、アカウント営業、客先常駐するリーダーなど。 \* BtoB、BtoCは問いません。

# セミナー形式(2h～3h)：サービスの本質を科学する講演＋ディスカッション

サービスの本質をロジカルに理解しながら、組織的にサービスを高めて成果を出すための手法を事例とともに理解を深めて頂きます。また、講演後に事前期待に関するグループディスカッションを行うことで、実務において事前期待を意識することの意義や問題意識を自分事として捉えなおしていただきます。

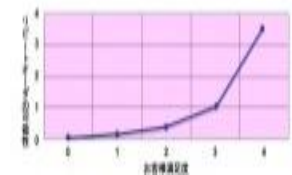
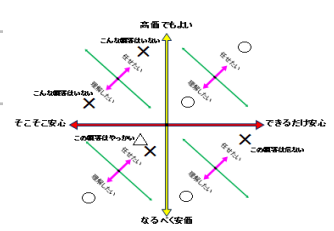
|        | プログラム                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5～2h | <ol style="list-style-type: none"> <li>サービス競争の時代背景 <ul style="list-style-type: none"> <li>・受身型や提案型から脱却する</li> <li>・精神論や心がけとしてのサービス向上から卒業する</li> </ul> </li> <li>サービスを科学する <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスを分類・分解・モデル化する</li> <li>・現場の知恵や工夫を組織の力に変えるサービスプロセスモデル</li> </ul> </li> <li>サービスと顧客満足の本質とは <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスと顧客満足の定義から本質を導く</li> <li>・お客様を事前期待で定義する</li> </ul> </li> <li>サービス向上の努力のポイント <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス向上の2つの方向性</li> <li>・成果への分岐点を科学する</li> </ul> </li> <li>サービス改革の6つの壁を乗り越える</li> </ol> |
| 0.5～1h | ディスカッション「事前期待に応えた成功例・事前期待を捉えられなかった失敗例」                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



# 研修形式（1日）：サービスの本質を科学する研修

午前中に、サービスの本質をロジカルに理解しながら、組織的にサービスを高めて成果を出すための手法を事例とともに理解を深めて頂きます。午後には、事前期待の的を見定める方法論を使用したグループワークを行うことで、自社サービスの価値や本業を再定義するための糸口をつかんでいただきます。

## プログラム

|    |      |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                         |
|----|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AM | 1h   | オープニング<br>【グループワーク】 自社サービスは何点ですか？                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                         |
|    | 2h   | <b>【講義】サービスの本質を科学する～6つの壁を乗り越えて事業をステージアップする～</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. サービス競争の時代背景</li> <li>2. サービスを科学する</li> <li>3. サービスと顧客満足の本質とは</li> <li>4. サービス向上の努力のポイント</li> <li>5. サービス改革の6つの壁を乗り越える</li> </ol> <b>【質疑応答】</b> |   |
| PM | 2.5h | 【グループワーク】事前期待の的を見定める～顧客を事前期待で再定義する～                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                         |
|    | 1h   | 【発表】グループごとに事前期待の的を発表                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |
|    | 0.5h | <b>【フィードバック】今後のブラッシュアップに向けた講師コメント</b><br>まとめ講義<br><b>【質疑応答】</b>                                                                                                                                                                          |                                                                                    |

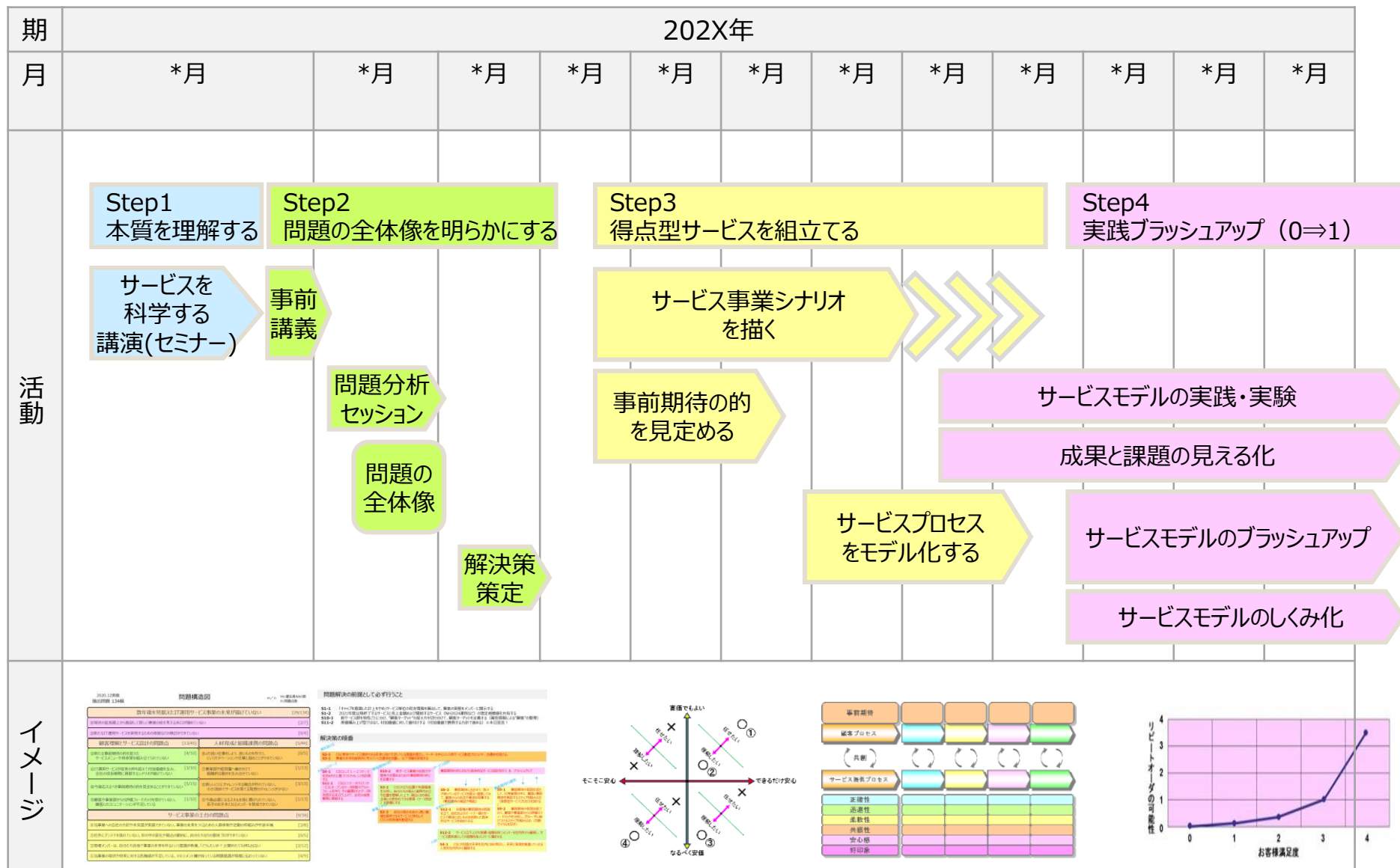
## セミナー形式：サービスの本質を科学する講演 受講者コメント

| アンケート コメント                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (総合評価 5) ・事例を挙げながらの説明が非常にわかりやすかった。                                                                            |
| (総合評価 5) ・今まであまり考えた事のない分野であったが、非常に分かりやすかった。・実家（自営業）でも考え方は使えそう。                                                |
| (総合評価 5) ・ありがとうございました。非常に分かりやすい説明でした。<br>・私自身、現在の自組織、業務を十分に分解し、分析する必要がある、今後に活かす必要性を感じました。                     |
| (総合評価 5) ・分類すること、機能を分解すること、分類の軸を意思を持って定義することは、現在の活動の中でも非常に大切だと感じています。<br>・これまで体系だって整理出来ていなかったのも、とても良い講習内容でした。 |
| (総合評価 5) ・I Tサービスなのにサービスについて考えてないことは問題だと感じる。・ここをきちんと考えることは、自分たちの組織以外でも重要と感じているので将来広げていきたい。                    |

## 研修形式（1日）：サービスの本質を科学する研修受講者コメント

| アンケート コメント                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (総合評価 5) ・サービスについて今回のような分析をしたことはなかったので大変参考になりました。                                                                                       |
| (総合評価 5) ・これまであまり意識的に深く考えていなかった分野です。サービスを定義し、分解・モデル化する事で少し何かすっきりした感じがします。<br>・重要性は理解できましたので、さらに勉強していきたいと思いました。                          |
| (総合評価 4) ・サービスを分類分けすると、それまで見えていなかった傾向が新たに見えてくることが実習の中でわかったのも非常に面白かった。<br>・他業界でも一流といわれる企業のサービス内容を事例研究するためになるだろうと思ったので、これからやれるときにやりたいと思う。 |
| (総合評価 5) ・分類すること、機能を分解すること、分類の軸を意思を持って定義することは、現在の活動の中でも非常に大切だと感じています。<br>・これまで体系だって整理出来ていなかったのも、とても良い講習内容でした。                           |

# 参考資料



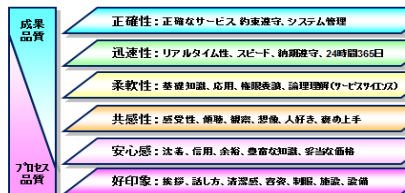
## サービスを組み立てる（得点型サービスモデル設計）

## サービス品質や顧客の事前期待を定義する。

自社における基本サービス品質(6要素)とは何か、お客様の事前期待にはどんなものがあるかを定義する。

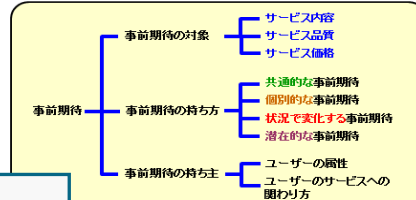
## サービス品質を分解する

- ・感動を呼ぶサービスを実現するには、**共感性**と**柔軟性**と**迅速性**を重視すべきである。
- ・お客様の事前期待を把握するには、**共感性**の発揮が何より重要である。



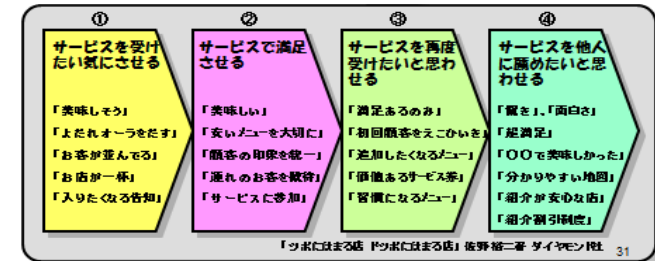
## 事前期待を分解する

- ・事前期待は「事前期待の対象」、「事前期待の持ち方」、「事前期待の持ち主」から成り立っている。



## 努力ポイントをまとめる。

サービスを受けたい気になって頂く、リピートしたい気になって頂くなど、ビジネスで成果を出すための努力のポイントを整理する

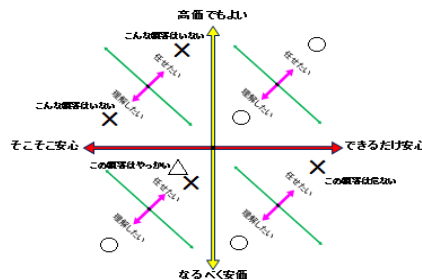


お客様を事前期待でセグメンテーションする。

お客様の種類ごとの事前期待はどんなものか？  
どうそれに応えるべきか？を考える。

## 自動車損保の顧客セグメントを定義する

- ・安心のレベル、高価と安価、自律と依存の3つの分類軸でセグメントを定義する。

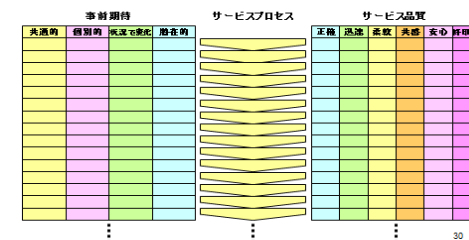


サービスプロセスをモデル化する。

顧客セグメント毎に、事前期待・サービス品質・成功ポイントを考慮しながら、サービスプロセスをモデル化する。

## サービスプロセスのモデル化

- ・サービスプロセスを詳細に定義し、そのプロセスで応えるべき事前期待と重視すべきサービス品質を明確にする。



# サービスを組み立てる（事前期待で顧客をセグメント化する 例）

## 【保険会社の事例】

- ・ 安心のレベル、高価と安価、任せたいか理解したいか、の3つの事前期待の分類軸でセグメントを定義する。
- ・ 事前期待のタイプによって、サービスのあるべき姿は全く別物になる。
- ・ 事前期待に合ったサービスを提供することで、お客様の満足度を高め、受注やリピート、顧客紹介を獲得する。

