

サービスの品質およびコストの 統合的マネジメントシステム構築の可能性

伊藤 嘉博

目 次

1. はじめに
2. サービスエンジニアリング
3. サービスの品質コストマネジメント
4. サービスエンジニアリングのためのコストマネジメント手法
5. 結び

1. はじめに

サービス業の原価管理は、製造業に比べ相対的に遅れている。また、品質管理にいたっては、これが明確に議論される機会も少なかった。わずかに、日本技術連盟が2001年から2003年にわたりサービスクオリティ推進協議会を組織し、議論の端緒となったものの、サービスの内容が多岐にわたるせいか、議論が十分に尽くされたとはいえない状況にある。たしかに、一部では製造業において広く普及している品質規格（ISO9000シリーズ等）の適用や、サービスマニュファクチャリング（サービスの工業化）¹などの試みがなされてきたものの、製造業のモデルを安易にサービスの品質管理に应用することは適切でないとの指摘もある [Albrecht & Zemke, 2002, 邦訳, 399頁]。

他方、製造業にあっては、原価管理と品質管理を統合したアプローチである品質コスト分析が半世紀も前から実施され²、成果をあげてきた。このアプローチは、サービス業にも適用可能³といわれているが、どうであろうか。ともあれ、既往の議論にあっては、サービスと製品との品質属性の違いをことさらに強調する一方で、品質管理そのもののあり方に関しては、両者の間に大きな差は見られないとされてきたように思う。

しかしながら、サービス業の業績は、じつは製造業以上に品質の良否によって影響を受けやすく、品質問題はより深刻かつ重大である [畠山, 2004, 18頁]。裏を返せば、品質改善の効果もそれだけ大きいということにもなるのだが、これはサービス業の収益性が、単位原価

の変動や規模の経済性などの要因よりも、顧客の増加や離反によって直接的な影響を受けることに起因しているからである。しかも、新たな顧客の獲得に奔走するよりも、現在の顧客をつなぎ止めるべく努力するほうがコストは少なく済むはずである。この点だけを考えても、サービス産業にあっては、品質とコストの統合的なマネジメントシステムの構築が急務といえるのではないだろうか。

本稿では、上記の問題意識のもとで、サービスならびにサービスの品質属性をあらためて確認した後、当該品質の向上と収益性の改善の同時的な実現のために有効と思われる概念ならびに手法を整理し、両者の統合的なマネジメントシステム構築の可能性を検討していくことにする。

2. サービスエンジニアリング

2-1 サービスの品質

サービスの品質について、これをオペレーショナルに規定した先行研究はほとんどないといわれる。その一方で、サービスには製品とは決定的に異なる特徴が識別できると示唆する論者は少なくない⁴⁾。そして、それらは、およそつぎのような4つの特徴に集約できよう。

- (1) サービスは生産と消費が同時に起こり、作り置きができない。
- (2) サービスは、見える化（視覚化）することがむずかしい。
- (3) サービスは、人的な労働によって提供される。
- (4) サービスの失敗は、補修・手直し・代替がきかない。

これらの指摘が概ね的をえたものであることは、われわれの日常的な経験に照らしてみれば明らかであるが、こうした特徴を有するがゆえに、サービス業における品質管理はむずかしいと考えられてきたのである。すなわち、生産と消費が同時であり、かつその存在を眼で確認できないことから、サービスに関しては事前に品質不良をチェックすることは不可能である。また、人的な労働に依存することから、その人の資質や能力に左右されやすく、品質のパラッキが生じやすい。さらに、交換や補修が効かないので、顧客はクレームを言っていないケースが圧倒的であり、品質管理以前に問題そのものの発見が遅れる可能性が指摘できる。

それだけではない。品質そのものの中身も、製品のそれとは大きく性格を異にしており、近年では「サービスの品質は主観的なものであり、顧客自身の経験によって決まる」という考え方が主流となりつつある。Heskett, *et al.* [1990]はこの考え方をベースに、サービス品質を実際にえられたサービスと当該サービスに対する事前の期待との差（サービス実績－事前期待）と定義する。当然ながら、この差がプラスであればあるほど、品質は良好と評価される。

サービスの品質に対する評価が主観的なものであることは認めるとしても、顧客の期待に

は反映されない諸属性が存在することを考えるなら、上記の等式に無条件に賛同することはできない。じつは製品の場合にも、顧客の期待と知覚・認識とのギャップを最小化するようマネジメントすることの重要性がしばしば強調され、それらは知覚品質 (perceived quality) と呼ばれている⁵。ただし、製品については、表-1に示す3つのタイプの品質属性が基本とされ、なかでも顧客が気づくか否かに関わらず、ある種絶対的品質属性とでもいうべき「当たり前品質」の確保および維持が第一義的に重要と考えられてきた。この点は、サービスの品質についても同様であろう。

製品であれ、またサービスであれ、品質という概念の基底にあるのは、規格あるいは慣行——サービスの場合には後者——によって標準的に備わっているはずの諸属性があり、あることが前提となっているだけに、顧客は通常それらについて期待はおろか意識さえしないものである。サービスの品質を議論する場合においても、この期待あるいは意識されることのない属性を確保し維持していくことの重要性を忘れてはならないであろう。

品質とは、もともと、バラツキないし対象間の誤差を問題とする尺度 (スケール) である。産業を問わず、これが品質の基本であるとするれば、提供者の資質や能力の差に起因するバラツキを抑えて標準化されたサービスを提供することが、まずは第一義的な品質管理の目標となる。そのうえで、顧客の期待に応えることのできるようコンテンツを充実させていくというアプローチを考える必要がある。

表-1 品質の基本的構成要素

品質属性のタイプ	定義
当たり前品質属性 (must-be quality attribute)	それが充足されても当たり前と受け取られるが、不充足であれば不満を引き起こす品質属性
一元的品質属性 (one-dimensional quality attribute)	それが充足されれば満足を与えるが、不充足であれば不満を引き起こす品質属性
魅力的品質属性 (attractive quality attribute)	それが充足されれば満足を与えるが、不充足でもしかたないと受け取られるような品質属性

出典 狩野ほか [1984]⁶

換言すれば、顧客にアピールする属性だけを追及することは、一時的には収益の確保に貢献するとしても、中・長期的には顧客の離反ないし喪失を招く。いくらユニークなサービスコンテンツを打ち出しても、当然確保されるべき属性が満たされていないければ、顧客の不満は一挙に高まってしまうからである。

製造業、わけでも加工組立型メーカーにおいては、商品企画にあたり、目標原価を制御基準として、先の3つの品質属性のそれぞれをいかに作り込んでいくかが入念に検討される。サービス業においては、こうした試みはこれまでのところほとんどなされてこなかったが、

ますます多様化かつ劇化しつつあるサービス競争の現状を考えるなら、同種のアプローチをチャレンジすべき最優先課題と位置づけてもいいのではないだろうか。以下では、このアプローチをサービスエンジニアリング（service engineering）と称することにする。

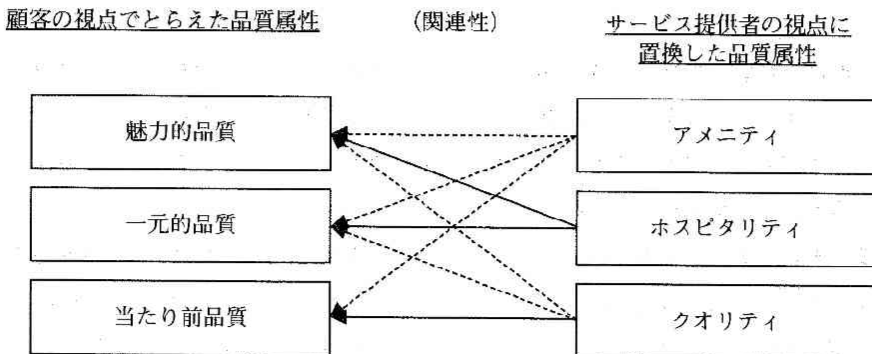
2-2 クオリティ・ホスピタリティ・アメニティ

サービスエンジニアリングの進め方を検討するにあたって、前述の3つの品質属性をクオリティ・ホスピタリティ・アメニティという3つのキーワードに変換して検討してみたい。

ここでクオリティ（quality）は、前述の当たり前品質属性にほぼ対応しており、個々のサービス業の基本となるコンテンツに対していわば社会的・慣行的標準として認知されているファクターで、狭義のサービス品質を意味する。ホテルを例にあげるなら、顧客が一時自由に行動でき、かつ体を休めることのできる空間・設備・備品の提供に対して求められる品質属性がこれにあたる。さらに、高級ホテルともなれば、より広い空間や豪華な調度品、そしてレストランやショップの付設といったように、そのグレードに応じて付加的な要件がくわわってくるであろう。ただし、ここでの品質管理の目的は、けっしてグレードをあげることではない。グレードそのものは、サービスの提供者がみずから選択し、規定すればいい。追及されるべきは、そのグレードに見合ったサービスをバラツキなく提供しつづけることである。

つぎに、ホスピタリティ（hospitality）は、サービスを提供するプロセスに関連する差別的・競争的なファクターで、顧客のサービスに関する知覚や認識を直接左右するような品質属性である。同じコンテンツのサービスでも、その提供の仕方やタイミングなどを工夫するだけで、そのサービスに対する顧客の心象はまったくくちがってくる。先の事例に関連づけていえば、シェラトンホテルでは従業員が得意顧客の情報をデータベース化し、彼ら一人ひとりの趣向に合わせたきめ細かいサービスの提供を心がけている。どのようなサービスを提供するかは、従業員の自由裁量に任ざれており、一定金額の範囲内なら彼らが上司の決済を経

図-1 3つの品質属性とクオリティ・ホスピタリティ・アメニティの関係



ずに、これを実現することができる体制が組まれている。

最後にアメニティ (amenity) は、本来のサービスコンテンツとは直接関連をもたないが、サービスに対する顧客の知覚や認識に影響をあたえるファクターで、クーポンやマイレージといった「おまけ」的な要素が強いものをいう。

図-1は、これらと先の3つの品質属性との関係を整理して示したものである。従来分類にかわって、クオリティ・ホスピタリティ・アメニティという概念を提示したのは理由がある。当たり前品質・一元的品質・魅力的品質という概念は、サービス業にとっても重要である。とはいえ、それらの区分は顧客の主観に左右され、さらに顧客とサービスの提供者ではそれぞれに内包されるファクターに関して認識上のズレが生じることもありうる。そのため、サービス品質の作りこみを検討しようとする場合にはオペレーショナルな概念ではないと判断したことによる。換言すれば、クオリティ・ホスピタリティ・アメニティの間の境界線は、個々のサービスに対してある種社会的な認知が大きく変わることがない限り、普遍的なものである。

そこで、上記の新しい品質属性の区分をもとに、サービス業の品質戦略の基本モデルを展望してみると、まずサービスのバラツキを最小化することをつうじてクオリティを高めることが、第一のステップとなる。このアプローチは地味だが、すこぶる重要である。というのも、サービスの提供者が気づかないだけで、多くの場合、顧客の離反ないし喪失をもたらしている根本的な原因はけっして魅力的なコンテンツが用意されていないことではなく、むしろサービスのバラツキを放置することからもたらされているからである。また、バラツキを抑えてサービスの標準化を図ることは、ときとして一元的品質あるいは魅力的品質の確保にもつながる場合もある。マクドナルドはその好例である。同社は、原材料、調理時間、接客の仕方、そして売れ残り品の廃棄方法にいたるまで、世界中どこでも同じサービスが受けられるように徹底した標準化を行っている。圧倒的な価格競争力とともに、このサービスの標準化が同社の今日の競争優位性を支える源泉となっているのである。

しかしながら、必要以上に標準化を推し進めると、サービスそのものが顧客にとって味気ないものになってしまい、かえってマイナスとなることもある。なによりも、後述するホスピタリティを発揮できる機会を絶ってしまう可能性があるからである。

同じサービスでも、その提供の仕方や当該サービスをより魅力的なコンテンツに仕立てる付随的な要素であるこのホスピタリティの創出ないし開発することに主眼をおくのが、第二の戦略的ステップである。ただし、ホスピタリティを直接作り込むなり、あるいは設計しようとする、かえって失敗を招くこともある。ホスピタリティの多くは従業員の創意・工夫によって生み出される。そこで、この因果連鎖を強固なものとするために、先進的な組織では、従業員のロイヤルティの向上を目的としてさまざまな工夫やシステムを構築している。前述したシェラトンのケースでは従業員に対するエンパワメントが、また多くの企業が実践

しているストックオプションなどがその典型といえよう。

かくして、顧客に対してサービスを直接提供する個々の従業員のロイヤルティを高め、彼らが顧客の立場にたって、自主的によりよいサービスのあり方を検討できる環境を整備する必要がある。そうすることによって、競合者ないし代替的サービスに劣らない、そして最終的には他に類のないホスピタリティを確保するための道が開けるのではないだろうか。換言すれば、バラツキをなくすだけでは十分ではなく、競争に耐えうる、そして競争に打ち勝つことのできるホスピタリティを創造することによって、顧客を真に喜ばせ、かつ感動させるサービスの提供が実現できるのである。

最後に、アメニティについて触れておくと、これは魅力的品質属性と一致するものではない。サービス業では、しばしば短期的な収益の確保に拘泥するあまり、アメニティを同業者に対する競争的なファクターとして多用する傾向がある。しかし、アメニティが顧客にとって魅力的な品質属性であり続けることは困難である。すなわち、競合者がまねをすればたちまちその魅力は喪失してしまい、かといって容易にアメニティの提供をやめてしまうわけにもいかない。なぜなら、一度アメニティを確保した顧客はそれを当然のものとする傾向が強いからである。その結果、アメニティの乱発競争で体力を消耗してしまうことにもなりかねない。したがって、アメニティはあくまでも付随的な手段と心得るべきであろう。

以上、サービスエンジニアリングを進めるための基本的な考え方に言及してきたが、個々の検討プロセスにおいて、サービスの品質属性を作り込むために要するコストの検討が不可欠であることはいうまでもない。以下では、この点にフォーカスをあてつつ、上記の議論を敷衍することにした。

3. サービスの品質コストマネジメント

3-1 サービスの品質コスト

製造業であれ、またサービス業であれ、品質管理を原価管理とは別の領域のものとして論ずることは正しくない。いうまでもなく、コストは価格に反映され、顧客からみれば、その価格は彼らが品質を知覚する大きな要素のひとつである。

Heskett, *et. al* [1990] によれば、顧客にとってあるサービスがもつ価値は、次のように定義できるという。

$$\text{サービス価値} = \text{サービスの品質 (結果+プロセス)} / \text{価格} + \text{利用コスト}$$

この等式は、顧客の側からサービスの価値を規定しているが、サービスの提供者から見れ

ば、分母はサービス品質を作りこみ・維持していくためのコストと定義できるから、これにより上式は価値工学 (value engineering ; VE) における価値方程式 (価値=機能/コスト) とほぼ同義のものといえる。VEは、サービス業においても適用例はあるが、製造業においては製品の設計・開発段階から製造段階にいたるまで、広く活用されており、たとえば設計上のあるパラメータを変更した場合に、機能とコストとの兼ね合いにおいて価値が高まるかどうかを評価し、仮に価値が低下すると予測される場合には、別のアプローチを検討するという形で利用される。

コストを上述の評価に関連づけるのは、いうまでもなくコストの削減が品質や機能の低下に直結する可能性が大きいからである。とくに、人的労働に多くを依存するサービス業にあっては、コストの削減手段は既して人員の削減に偏る傾向にあり、それは即サービスの低下につながりかねないため、要注意である。他方、品質の向上は即コストの増大につながるかというと、決してそうではない。というのも、品質の向上に必要となる資金は、あらたに調達する必要はなく、品質管理上の失敗を回避することによって得られる増分利益をこれに充てることができるからである。したがって、品質管理はペイするどころか、おつりがくるから、ほとんど追加的なコストを投ずることなく実現できる [Crosby, 1979]。じつは、これこそが品質コスト分析の基本的なロジックである。

品質に関連するコストは、品質問題を未然に防ぐための支出である予防コスト (prevention cost)、品質の評価や検査に要する支出である評価コスト (appraisal cost)、品質管理および品質保証が不十分であった結果発生する損失である失敗コスト (failure cost) に分類される。さらに、失敗コストは、商品の出荷以前と出荷後のどちらの時点で品質問題が明らかとなったかを基準として、内部失敗コスト (internal failure cost) と外部失敗コスト (external failure cost) に分けられる。両者を区別するのは、品質問題が明らかとなる時点によって、対応の仕方が異なるばかりでなく、損失の大きさにも大きな差が生ずるためである。すなわち、商品の出荷後、換言すれば顧客の手に渡った後に品質問題が起こると、クレーム処理やアフターサービスに関連したコストがかかるだけでなく、商品や企業のブランドイメージが損なわれ、ひいては将来の売上減につながる機会損失 (opportunity cost) が発生する可能性がある。いずれにせよ、品質コスト分析にあっては、適切と思われる予防対策を講ずるとともに、その結果各コストの時系列的なトレンドがどのように変化していくかを分析して、さらに追加的な対策にどれだけ資金を投入するべきかを検討する。また、パレート分析 (pareto analysis)⁷を行って多額の損失を招く原因となっている主要なファクターも特定していくのである。

ここで、サービス業の品質コストについて考えてみると、前述のようにサービス業では生産と消費が同時であり、事前に品質のチェックが難しいため、評価コストはほとんど発生しない。また、同様な理由から失敗コストも外部失敗コストのみということになる。

製造業に比べ、このように品質コストの項目が限定されることから、サービス業における品質コスト分析にはかなりの困難性が予想される。

すなわち、常に適切な予防対策が明らかになるとは限らない。そこで、さしあたり検査によって品質不良をはじき出すことさえできれば、たとえ損失が生じたとしても、それは機会損失を伴わない内部失敗コストに限定することができる。外部失敗コストに比べ、内部失敗コストが利益業績にあたる影響はさほど大きくはないし、対処も標準化されていることが多いために容易である。しかし、内部失敗コストが発生しないサービス業ではそうはいかない。

そこで、サービス業にあっては、製造業と異なるフレームワークのもとで品質コストマネジメントのあり方を展望してみる必要があるであろう。その場合、外部失敗コストの評価とその原因の識別がスタートポイントとなるであろう。もちろん、外部失敗コストの最小化は製造業における品質コストマネジメントの主要命題でもあるが、現金支出をとまなわない機会損失を別とすれば、この業界において外部失敗コストの測定自体にさしたる困難性は認められない。他方、サービス業における失敗コストの大半はその機会損失であり、通常それらは、金額はおろか存在することすら認識されていないケースがほとんどである。しかしながら、それらは確実に存在しており、そしてその分だけまちがいなく利益を圧迫しているのである。

この点に注目するなら、現在のサービス水準がどれだけの機会損失をもたらしているかをまずは掴むことが肝要であろう。もっとも、現金支出をとまなわないだけに、その測定は一般に困難とされてきた。はたして、機会損失の評価は可能なのであろうか。

3-2 機会損失の測定・評価

機会損失とは、ある選択をしなかったために断念せざるをえなかった利益のことである。通常、経営者はみすみす利益を逃すような意思決定をしようとは考えないはずである。そこで、機会損失はほぼ例外なく、経営者が情報の収集を怠ったばかりに逃してしまった利益であるといっている。この逸失利益をさらに増大させないためにも、機会損失の測定が必要である。また、測定された機会損失はサービス品質の代理変数として、すなわち、みずからが提供するサービスの品質の良否を知るためのスケールとして活用することができる。そして、なによりも、測定できないものは管理できないから、機会損失の把握はサービスの品質管理における重要なアプローチといっている。問題は、これをどうやって測定するかということである。

機会損失の額はさまざまな条件によって変わり、かつその条件を明確に予測することができないために、一般には困難とされてきた。しかし、製造業の一部では、これに果敢にチャレンジしている企業もけっして少なくはない⁸。もとより、正確な測定を望むことはできない。それでも、これらの企業が機会損失の推定に固守するのは、品質問題を放置することがいか

に組織業績に深刻な影響をあたえるかを当該組織の構成員に知らしめるとともに、そのことによって品質問題を予防するための諸活動に彼らのアテンションを向けさせるためである。

幸いにして、サービス業においては、機会損失の推定に関して製造業ほどの困難性は見当たらない。というより、比較的それは簡単であるといつて過言ではないかもしれない。サービス業では、多くの組織は定期的に顧客の満足度調査を実施しているが、そのデータを利用すればいい。すなわち、サービスの利用者に対して、以下のたった3項目を聞くだけで済むのである。

- (1) ある期間内に同様なサービスをどのくらいの頻度で利用するか
- (2) 1回のサービスで支出する金額はどのくらいか
- (3) 当社のサービスをまた利用するか

これにより、ある一定期間に発生が予測される機会損失を推定することができよう。

もちろん、機会損失の測定は第一歩にすぎない。さらに、当該損失の低減に有効な施策ならびに重点的改善項目を検討するため、前述のパレート分析を行う必要がある。ただし、この分析を行うには、損失と経営活動との因果関係が経験的にある程度つかめていることが条件となる。この点、現時点で見ると、サービス業では同様の分析を直ちに実施できる環境にはないかもしれない。

また、前述のように、サービスの失敗は補修・手直し・代替がきかない。そのため、失敗から立ち直るには相当な期間と多額のコスト負担を覚悟する必要がある。この点、アフターサービスや代替的な製品の提供等を通じて、失敗を回避する道がいわば経常的に開かれている製造業と比べると、サービス業では品質管理上の基本的な条件が異なっているといつていいだろう。かくして、サービス業では、少なくとも品質改善のための具体的な施策を検討を目的とするサービスエンジニアリングを展開するにあたって、フィードバック型のアプローチは適切ではない。かわって、フィードフォワード型のアプローチを工夫する必要がある。

4. サービスエンジニアリングのためのコストマネジメント手法

4-1 属性基準コスト展開 (ABCD)

前述の議論を引き継いでサービスエンジニアリングの具体的な展開を支援するツールとして、ここでは属性基準コスト展開 (attribute-based cost deployment: ABCD) をとりあげることにはしたい。この手法は、品質機能展開 (quality function deployment: QFD)⁹の枠組みをもとに筆者が考案したもので、もともとはマーケティングミックスの検討を意図するものであった [伊藤, 1998]。しかし、同様なアプローチはサービスに関連する品質とコストの同時的作り込みにも有効と考えられることから、これにソフトウェアの品質の源流管理への応用も

念頭に入れて再提案を試みた「伊藤, 1999, 2001」。そして、今回は従来の枠組みに若干の修正を施したうえで、あらためてその有効性を再検討することにした次第である。

さて、ABCDはマトリックス形式のワークシート上で、サービスの品質属性と当該品質属性を実現する媒体となる活動・人・設備などの諸要素（サービスミックス）との対応関係の強弱にもとづいて、経営資源を後者の媒体に効果的に配分しようとするものである。図-2は、ABCDの基本コンセプトと構造を図式化したものである。

以下、簡単にABCDの分析ステップを解説していくことにする。まず、はじめに顧客があるサービスに求める顕在的・潜在的品質属性を前述の当たり前品質・一元的品質・魅力的品質の各属性に鑑みて識別し、マトリックスの各行に記述する。そして必要とあれば、これを2次、3次の属性へと展開する。そのうえで、識別されたすべて属性に対して、その相対的な重要度を5ポイントスケール¹⁰で評価する。この際、顧客の立場に立って考えることが重要であることはいうまでもないが、当たり前品質属性についてはそのサービスの原点ないし本質に立ち返って別途吟味する必要がある。

つづいて、今度はサービス提供者の視点からサービスの品質属性をクオリティ・ホスピタリティ・アメニティに分けてそれぞれ識別し、さらにこれをサービスミックスとしてマトリックス上の列に展開する。マトリックスの列には、このほかに以下に示すような内容に関し

図-2 ABCDの基本コンセプトと構造

×××	顧客から見た属性の重要度 P_i	サービス品質属性（クオリティ、ホスピタリティ、アメニティ）の実現媒体 ($j=1, 2, \dots, k$)				現状レベル L_{mi}	競合者のレベル	企画レベル L_{ei}	絶対ウエイト W_{ai}	相対ウエイト W_i
アメニティ属性										
当たり前サービス要素関連属性	例) 3	○ 2/5 (1)	◎ 3/5	△ 1/5	2	4	5	75 (2)	50 (3)	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
一元的・魅力的サービス関連属性										
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
($i=1, 2, \dots, n$)										
配分ウエイト W_j		W_1	W_2, \dots	W_k	—	—	—	150	100%	
予算額 B_j		B_1	B_2, \dots	B_k						

注 (1) R_{ij} (i と j との相関)、(2) $W_{ai} = (L_{ei}/L_{mi}) \times P_i$ 、(3) $W_i = W_{ai} / \sum_{j=1}^n W_{aj} \times 100 = \frac{k}{j=1} R_{ij}$

て、その評価結果を示す欄が設けられている。

- (a) マトリックスの行に展開された顧客が求めるサービスの品質属性のそれぞれに対する自社のサービスによる充足度
- (b) 同属性のそれぞれに対する競合他社のサービスによる充足度
- (c) 同属性のそれぞれに対して、上記 (a) および (b) を参考に決定した今後達成すべき戦略上の企画レベル

なお、これらはいずれも5ポイントスケールで評価・記述する。

- (d) 絶対的ウェイト。これは顧客が求めるサービスの品質属性のそれぞれに対して、その相対的な重要度と (c) の (b) に対するレベルアップ率の積である。
- (e) 相対ウェイト。これは上記 (d) 列の値をすべて集計し、その合計数値に対する各絶対的ウェイトの値を百分率に換算し直したものである。

ここで、再び品質属性を実現するための各種の媒体について展開した列に注目してもらいたい。つぎなるステップは、これらの各媒体と顧客が求めるサービスの各品質属性との相関を、その強弱に応じて◎強い相関、○相関あり、△相関は認められるが弱い、というように評価して、行と列が交差する各セル上に記入していく。そして、◎は3点、○は2点、△は1点などとして数値化したうえで、この比をもって前述の相対ウェイトの値を各セルに比例配分する（以上、図-2の数値例を参照されたい）。そして、記号が付されたすべてのセルに対して同様な計算を行った後に、列ごとに数値を合計することによって、サービス媒体にコストを割り付けるための配分ウェイトが確定する。

4-2 サービスエンジニアリング手法としてのABCDの役割

ABCDは、顧客とサービスの提供者双方からみた品質属性の適合を図るべく意図された手法である。これを用いると、顧客が要求する品質属性を充足するために不可欠と考えられるサービス媒体にはより多くの資金ないし経営資源が割り当てられ、サービス計画ないし戦略を無理なく実現できる道筋が開かれる。

ABCDの貢献はそれだけにとどまらない。じつは、その作成プロセスをつうじて、それはサービス品質の効果的な管理のあり方について組織構成員が自主的に思考する機会を提供する。くわえて、ABCDではすべての品質属性ごとに自社の現状レベルとライバル企業の比較を行うから、他社がいまだ実践していない魅力的なサービスミックスやコンテンツの開発をも支援する。そして、そのことをつうじて、まさに当該手法はサービスエンジニアリングを具現化するアプローチを提供するのである。

さらに、ABCDの枠組みは、ある品質属性を作り込むために、なにゆえに集中的に経営資源が投入されなければならないかを合理的に説明する。じつは、これこそがこの手法の最大の利点といえるかもしれない。なぜなら、ABCDはサービス計画ないし戦略策定に関わる組

織的コンフリクトを回避させるとともに、組織構成員間の合意形成を促し、効果的な品質管理体制の実現に向けて彼らが一丸となって取り組む環境作りをも支援すると考えられるからである。

この点を敷衍するなら、顧客が求める品質属性との対応を十分に意識した形で、たとえば人員の配置を柔軟に決めている組織は意外に少ないのではないだろうか。多くは既存のサービス体制を前提に経営資源の配分ないし予算編成を行っていると考えられる。しかし、こうした現状にメスを入れない限り、サービス品質の革新的な改善はおろかコストの効果的な削減も望めないであろう。かといって、過去の経緯をまったく無視して戦略ないし行動計画を立案すると、かえって組織内のコンフリクトを助長する結果を招きかねない。

そこで、ABCDの結果をそのまま資源配分や予算の基礎として用いるのではなく、これを現状の組織およびサービス体制を前提に積み上げられたコストと比較することによって、既存のシステムに内在する問題点を洗い出すことが、まずは重要である。そのうえで、あらためてABCDの結果に近似するように資源配分や予算を調整できないかどうか検討するようにしてはどうであろうか。このステップを踏むことによって、サービス品質の改善だけでなく、コスト削減上のネックとなっているファクターをも明らかにすることができるとともに、その是正につながる有用な指針を得ることができるにちがいない。

以上、サービスエンジニアリングを具現化するアプローチとして、ABCDに言及してきた。当該手法は未だアイデアの域をでるものではないが、同種の枠組みを他の目的に援用したアプローチがそれぞれ一定の成果をあげている¹¹ことを想起するなら、必ずや期待にこたえてくれるものと確信している。

5. 結び

本稿は、サービスの品質管理と原価管理双方の効果的な実践のあり方を統合的に展望し、これを支援するために役立つと思われる概念および手法について検討を行ってきた。いわば、それはコストを最小限に抑えつつ、サービスの品質の向上・改善という一石二鳥を狙うアプローチの探究であったといっている。

ともあれ、本稿で検討した概念や手法のほとんどは製造業を対象に議論されてきたそれらをベースとしている。冒頭でふれたように、製造業のモデルをサービス業に安易に適用することは問題との指摘もあるが、当然ながら、使えるものもあれば、不適當なものもあろう。そうであれば、製品とサービスの特質のちがいを前提とした議論を展開することは決して適切とは思えない。じつは、本稿において強調したかったことのひとつは、品質管理にせよ、原価管理にせよ、そのエッセンスは業種に関わらず同じであるということである。この確信

のもと、本稿では製造業を中心にこれまで議論されてきた概念や手法を適宜修正・発展させるというアプローチを試みた。

そこから得られた結論を要約するならば、まずもって現在の品質レベルによって組織がどれだけの損失を蒙っているかを把握することが、第一義的に重要である。そのうえで、顧客の要求項目と追求すべきサービスの品質レベルを明確にし、コストを制御基準とする枠組みのもとで、それらを組織的に作り込んでいくことを提案した。これが、筆者が目論むサービスエンジニアリングの骨子である。

もっとも、いわゆるサービス業というカテゴリーに属する業態のタイプはあまりにも広範に及ぶ。本稿では、サービス業一般に共通する議論を念頭に検討を行ってきたことから、その分、いささか抽象度の高い記述に終始したという印象を免れないかもしれない。今後は、むしろ各種の業態の特質に応じた事例を適宜絡ませながら、本稿における議論の有効性の検証を試みる必要があると考えている。

【注】

- 1 サービスマニュファクチャリングの典型例はマクドナルドにもとめられる。同社は、あたかも自動車の組立ラインさながらに、高度に自動化され、かつコントロールされた条件下で、商品（ハンバーガー）を生産しており、それが同社の最大の成功要因となっている。くわしくはAlbrecht and Zemke [2002] を参照されたい。
- 2 品質コストの歴史的発展の経緯については、伊藤 [2005] を参照されたい。
- 3 たとえば、Carr [1992] およびStamatis [1996] 等を参照されたい。
- 4 くわしくは、Heskett, *et. al* [1990]、Albrecht and Zemke [2002]、畠山 [2004] 等を参照されたい。
- 5 知覚品質は、品質管理よりはむしろマーケティングのフィールドにおいて議論されることが多いようである。たとえば、Aaker [1991] 等を参照されたい。
- 6 原著では、品質属性とは呼ばずに品質要素 (quality element) という用語が用いられているが、ここでは議論の内容との整合性を確保するため修正した。
- 7 パレート分析は、もともと「全体の80%の欠陥は、わずか20%の原因によって引き起こされている」というパレート原則を思考のベースにしている。そして、この分析の目的は多くの欠陥や失敗、そして損失を引き起こしている重大な項目を見極めることである。なお、分析にあたってはパレート図とよばれるグラフが活用されるが、これは棒グラフと折れ線グラフを双方を用いて、あるものを構成する個々の要素の構成比（棒グラフ）とトップからの累計比（折れ線グラフ）を表わしている。
- 8 たとえば、Horngren, *et. al* [1996, p. 685] が紹介するフォートン社のケースを参照されたい。また、革新的な品質改革推進プログラムであるシックスシグマ実践企業にあっても、機会損失の測定が重要性されている。いずれの場合も、通常の品質コストとは別に機会損失を集計する（シックスシグマにあっては、機会損失コストと呼ばれる）のが通例となっている。なお、シックスシグマの詳細については、Pande, *et. al* [2000] を参照されたい。
- 9 QFDは、顧客の要求項目の把握からスタートして、これを製品の品質に作り込むまでの一連の活動

を指すが、その中心となるのは、顧客の要求項目と品質を実現する技術的なファクターの対応を検討する品質展開である。なお、くわしくは赤尾 [1992] を参照されたい。

- 10 必ず5ポイントスケールで評価しなくてはならないということはない。相対的な評価が可能なスケールであれば、どのようなものでも問題はないであろう。
- 11 前述したABCDのマーケティングミックス決定問題への適用 [伊藤, 1998]、品質コストマトリックス [伊藤, 2001, 2005]、環境予算マトリックス [伊藤, 2005, Ito, *et.al.*, 2006] がそれである。

【参考文献】

- Aaker, D.A., *Managing Brand Equity*, The Free Press, 1991. (陶山計介訳『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前・シンボル・スローガン』ダイヤモンド社, 1994年)
- Albrecht, K. and R. Zemke, *Service America in The New Economy*, McGraw-Hill, 2002. (和田正春訳『サービスマネジメント』ダイヤモンド社, 2003年)
- Carr, L. P., "Applying Cost of Quality to a Service Business", *Sloan Management Review*, Summer 1992.
- Crosby, P. B., *Quality is Free*, McGraw-Hill, 1979. (小林宏治訳『クオリティ・マネジメント』日本能率協会, 1980年)
- Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr. and C. W. L. Hart, *Service Breakthroughs*, Free Press, 1990.
- Hornigren T., G. Foster, and S. M. Dater, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* 8th ed., Prentice-Hall, 1996.
- Ito, Y., H. Yagi and A. Omori, "The Green-Budget Matrix Model", *EMAN-Book: Sustainability Accounting and Reporting*, 2006.
- Pande, P. S., R. P. Newman and R. R. Cavanagh, *Six Sigma Way*, McGraw-Hill, 2000. (高井紳二監訳『シックスシグマウェイ；全社的経営革新の全ノウハウ』日本経済新聞社, 2000年).
- Stamatis, D. H., *Total Quality Service: Principles, Practices and Implementation*, St. Lucie Press, 1996.
- 赤尾洋二：『品質展開入門・品質機能展開活用マニュアル』日科技連出版社, 1990年。
- 伊藤嘉博「顧客志向のマーケティング戦略を支援する管理会計ツール～商品属性にもとづくコスト展開」、田中隆雄編著『マーケティングの管理会計～市場・製品・顧客に関する会計測度』中央経済社, 1998年
- 伊藤嘉博『品質コストマネジメント～品質管理と原価管理の融合』中央経済社, 1999年。
- 伊藤嘉博『環境を重視する品質コストマネジメント』中央経済社, 2001年。
- 伊藤嘉博『品質コストマネジメントシステムの構築と戦略的運用』日科技連出版, 2005年。
- 狩野紀昭・瀬栄信彦・高橋文夫・辻新一「魅力的品質と当たり前品質」『品質』第14巻第2号, 1984年。
- 畠山芳雄『サービスの品質とは何か』日本能率協会マネジメントセンター, 2004年。

謝辞

本稿は、2006年10月17日に開催された商学研究科学生発表会講演における報告に加筆・修正したものである。当日は、川邊信雄早稲田大学商学学術院教授、斎藤正章放送大学教養学部助教授より貴重なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。また、本稿は早稲田大会計研究所より研究助成を得て実施したプロジェクトの成果の一部である。