

サービスにおける事前期待の生成と顧客満足の上昇

喜村 仁詞

（岩手大学）

1. はじめに

サービスの消費は、所有するのではなく顧客が生産や提供プロセスに参加することで行われる。そのため、サービス品質の評価は主に顧客満足など顧客の視点が用いられ、広報や広告などプロモーション活動、クチコミなどが影響を与える事前期待と消費後の評価である事後評価の差により示されてきた。しかし、サービスが持つ「抽象的で捉えどころがない」（Parasuraman et al., 1988）という特徴から事前期待や事後評価はおのずと不正確になりがちであり、サービス品質の安定性にも影響を与える要因となる。

そこで本稿では、サービスにおける事前期待の生成についての考察を行う。事前期待に関する理論研究を深めることは、広報活動の向上に貢献するものとなるであろう。また、正確な事前期待の生成は事後評価の正確性の向上にも寄与し、サービス品質の安定化や向上に資するものとなるであろう。

はじめに、サービス品質やサービスの構造および顧客満足についての先行研究を整理する。次に、これら先行研究に基づきサービスにおける顧客満足プロセスモデルを構築する。その上で顧客満足生成プロセスの視点に基づいたサービス分類を行い、分類したサービスごとに事前期待の特徴および生成について考察を行う。そして、最後に貢献を述べる。

2. サービス品質

はじめに、サービス品質についての先行研究を整理する。サービスの特性およびサービス品質についての先行研究を整理し、主要なサービスの評価モデルについて考察を行う。

2-1. サービスの特性

Parasuraman et al. (1985) は、サービスの特性に関する先行研究を整理した結果、無形性が共通する特性であること、そして、生産と消費が同時に行われること（同時性）、品質が一定ではないこと（不確実性）、在庫ができないこと（消滅性）の4点をサービスの特性とした。

無形性とは、サービスが購入前に見ることや聞くこと、触ることや味わうことなどできないという特性である。そのため、顧客は購入前に評価することができず、リスクを伴う購買に高い不安を感じることになる。

同時性とは、サービスは生産と消費が同時に行われる特性であり、サービス提供時に顧客もその場に存在することから、サービス提供者と顧客の関係が生みだす場となる。

不確実性とは、サービスの品質がサービス提供者のスキルの差異により提供者ごとに差が生まれる特性である。一人のサービス提供者においても、状況、時間帯によって品質が異なるという性質を持つ。また、顧客との相互作用の中で生産が行われることから、顧客ごとによっても品質が異なるものとなる。

消滅性とは、サービスが生産と提供、消費が同時に行われることから在庫することができず再現できない特性である。

Kotler and Bloom (2002) は、これらサービスの4特性が、サービスと製品（有形財）との違いであると述

べている。サービスは無形性や同時性の特性から事前に見たり触ったりすることができず、また変動性の特性からサービス提供者ごとに提供品質が異なる。そのため顧客のサービスに対する事前期待や事後評価が不正確になりやすいのである。

2-2. 顧客視点に基づくサービス品質

Grönroos (2013, p63) は、「結果を得るまでのプロセスが面倒で時間が浪費されてしまえば、その顧客の満足度は低いものになるだろう」と述べ、結果品質とプロセス品質がサービスの品質には存在すると述べている。航空運輸サービスを例にすると、目的地まで顧客を定刻に送り届けても（結果品質が良くても）、機内での客室乗務員の対応や乗り心地が悪ければ（プロセス品質が悪ければ）、その航空会社に不満を抱くであろう。プロセス品質とは、サービスの生産・提供・消費が同時に行われることから生じるものであり、顧客とサービス提供者の両者がサービスの生産や提供、消費に関与することを示している。

サービス品質の視点は、サービス提供者（企業側）の視点と顧客の視点（Fisk 2000, 南方ら 2006）が挙げられる。サービス提供者の視点によるサービス品質とは、企業側が設定した仕様や必要性から構成されるサービスの水準であり、最小の費用で最大の成果が得られるように生産性と内部効率性に焦点が当てられている。

一方、顧客の視点によるサービス品質とは、提供されたサービスが顧客の期待に沿ったものか、あるいは顧客の期待を上回っているのかに焦点が当てられる。すなわち顧客の視点によるサービス品質とは、消費者の期待と実際のサービス性能の差（Parasuraman et al., 1985. Chau and Ngai, 2010. Santhiyavalli and Sandhya, 2011. Lewis, 1991）であり、消費者の多面的な態度によって示されるものである（Cronin and Taylor 1992）。従って、良質のサービスとは消費者の期待を上回るレベルのサービスを提供することであり（Kotler and Bloom 2002）、サービス品質の向上はそのサービスへの消費者の満足度の増加や不満の低減に寄与する。そして、満足度は顧客維持に影響を与え、維持率が企業収入の増減に影響を与えるのである（Zeithaml et al., 1996）。このような有形財の品質が客観的属性の下に評価可能であるのに対し、サービスの形成自体に顧客が関わることから顧客側の知覚によってサービスの評価が形成されるのである（南 2014）。

2-3. サービス品質と顧客満足

それでは、次にサービス品質と顧客満足の関係性について先行研究を整理したい。

顧客満足について Oliver (1980, p466) は「満足度とは接触前と接触後の態度の変化である」と述べ、顧客満足が購買前の期待と購買後の評価の差が満足度であるとする期待－不一致モデルを示した。また、Spreng et al. (1996, p25) は「知覚された成果が期待を超えている場合は満足するが、期待より低い場合は不満を抱く」と述べ、購買前の期待よりも購買後の評価が高いほど満足度が高まると述べている。

また、これまでもサービス品質と顧客満足の同質性についての議論が以下の通り行われてきた。

Grönroos (2013) は、サービス品質評価については、ほとんどの研究が期待－不一致モデルに基づくものであると指摘し、これまでサービス品質と顧客満足との間には違いがあるのかとの議論が行われてきたと述べている。小宮路 (2012) は、サービス品質と顧客満足は、共に顧客による主観評価という意味では類似しており、顧客が感じる知覚品質として捉えることが一般的であるが、サービス品質が当該サービスに対する一定期間持続する安定的な総合評価であるのに対し、顧客満足は自身の経験による短期的・情緒的な評価であるとこれらを分別している。また、山本 (2010) は、サービス品質の評価が購買後に確定することから顧客が持つ交換客体への態度であると考えられるために、実際の計測では顧客満足とサービスの違いが明確ではないとする議論があることを指摘している。そして、顧客満足とサービス品質の関係性が何度となく取り上げられている理由として以下の3点を挙げている。第1は顧客満足が再購買意図・行動と密接に関連していることである。第2はもともと知覚品質の分散が大きくなりがちなサービス製品では、何度も利用した満足度の高い顧客の意見は新規の購買客にとっては信頼のおけるものとなるため、既存顧客のクチコミ行動が重視されてきたことである。そして第3は不満足な顧客と関連するリカバリー費用の削減の必要性である。

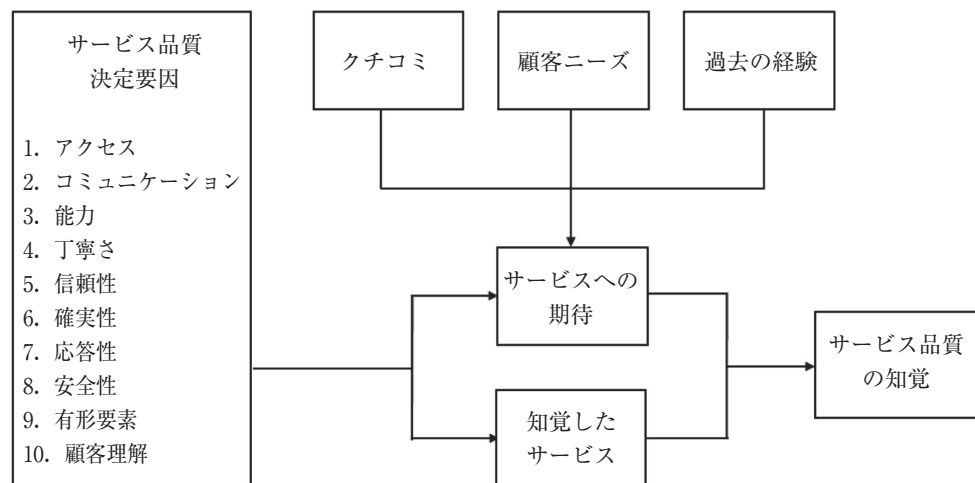
このように、顧客満足はサービス品質と類似した概念であり、いずれも顧客の事前期待と事後評価の差が評価として用いられる。

以下に主要なサービス品質とサービスの顧客満足の評価モデルを概観する。SERVQUALは顧客視点に基づくサービス品質評価であり、JCSIは顧客満足度調査である。これらも顧客の事前期待と事後評価の差を用いた評価モデルである。

2-3-1 SERVQUAL

Parasuraman et al. (1985) は、サービス品質とは実際のサービスの性能と顧客の持つ期待との比較であると述べている。また、サービスには結果だけでなく、過程が含まれると述べている。そして、図の通り、サービス品質決定要因として、アクセス、コミュニケーション、能力、丁寧さ、信頼性、確実性、応答性、安全性、有形性、顧客理解の10次元を示している。顧客は、これら10次元に対し、クチコミ・顧客ニーズ・経験などから事前期待を形成し、サービス消費後に知覚したサービスの性能と比較することで、サービス品質を決定するのである。

図1 サービス品質の決定プロセス



出所：Parasuraman et al. “A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”
Journal of Marketing, 49(4), 1985, p.48より引用

Parasuraman et al. (1988) は、上記の10次元を5次元に絞り込み、22の設問からなるサービス品質の測定指標であるSERVQUALを開発した。5次元とは有形要素、信頼性、応答性、確実性、共感性であり、それぞれの次元に4～5の設問が設定されている。設問への回答は、7点尺度であり、「強くそう思う」が7、「強くそう思わない」が1となっており、顧客の事前期待と事後評価を調査している。

例えば、2の設問で事前期待を問うものは、“They physical facilities should be visually appealing.”であり、事後評価を問うものは、“XYZ’s physical facilities are visually appealing.”となる。

小宮路（2012）は、これら5次元を信頼性は結果品質の尺度、応答性・確実性・共感性がプロセス品質の尺度、そして、有形要素は事前期待をもたらし役割を持つと述べている。

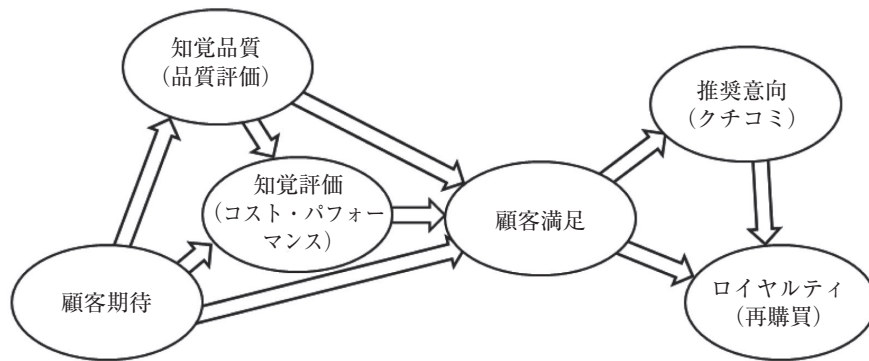
2-3-2 JCSI

国内サービス産業の生産性向上を目指すという理念のもと設立されたサービス産業生産性協議会により、サービスの差別化とそのビジネスモデル化への取り組みの一環としてサービス産業の評価指標として開発されたのが日本版顧客満足度指数（Japanese Customer Satisfaction Index: 以下、JCSI）である。CSIと呼ばれるこの調査手法は、アメリカで開発され、その後、ヨーロッパ、オーストラリア、ブラジル、韓国など、世界中で実施されている調査手法であり、各国により取り入れた時期や市場の状況等により若干の調査方法の異なり

はあるものの、顧客満足の因果関係を表すものとして位置づけられている。

JCSI は、サービスの知覚品質と知覚価値、事前期待を顧客満足の先行要因とし、満足した結果として再購買意図と他社への推奨行動につながるという因果関係をモデル化し、そこで得られた顧客満足度に対する評点を顧客満足度の指数にするというものであり（南ら 2014）、3 点の特徴を持つ。第 1 は業界横断的に顧客満足度を比較すること、第 2 は中長期・累積的な満足度を測定すること、そして第 3 は顧客満足の因果関係モデルを特定化することである（小野 2010）。

図 2 JCSIモデルの因果関係図



出所：サービス生産性協議会 HP http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=217 (2015.09.19アクセス) を一部修正

図 2 は、JCSI の因果モデルである。顧客満足は顧客期待と知覚品質、そして両者から影響を受ける知覚価値により決定される。また、顧客満足は推奨意向やロイヤルティに影響を与える。JCSI では、顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティの 6 指標に対し、計 21 の設問を設け 10 段階評価を行っている。その中で顧客満足の設問については、「過去 1 年間の利用経験を踏まえて、●●●にどの程度満足していますか」という全体的な満足度、「過去 1 年を振り返って、●●●を利用したことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか」と選択段階について、そして「●●●を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていると思いますか」と消費後について 3 項目である。これらから合成尺度を作成し、100 点満点で満足度を指数化している。

なお、2009 年度より開始された当調査は、2015 年度においては、年間約 30 業種、約 400 の企業・ブランドの調査を実施する大規模な調査に発展している。

3. サービスの構造と顧客満足生成プロセス

前述のとおり、サービス品質と顧客満足は類似した概念であり、いずれも顧客の事前期待と事後評価の差を用いた評価が行われる。そこで、顧客満足をサービス品質の指標とすることで、サービス品質の向上についての考察を行いたい。

はじめにサービスの構造および顧客満足生成プロセスについての先行研究を整理する。そして、サービスにおける顧客満足についての考察を行い、サービスにおける顧客満足生成プロセスモデルを提示する。

3-1. サービスの構造

Fisk et al. (2000) は、サービスが顧客により探索される中心的特長や便益であり、顧客のニーズや欲求に対するソリューションとしてサービス提供者により提供されるコア・プロダクト、コア・プロダクトに付随して、製品の取得、使用、あるいは廃棄を支援する補完的サービス、そして顧客と企業の関係性を消費行動のプロセスを通じて構築する付随的サービスである顧客サービスから構成されると述べている。そして様々な企業が本質的には同じコア・プロダクトを提供しているためにコモディティ化が起きやすく、顧客サービスにより

競争優位を獲得しようとしていると指摘し、理美容サービスを例に、ヘアカットがコア・サービスであり、ヘアカットの前やヘアカット時、提供後に顧客がどのように扱われるかが顧客サービスとなると示している。

また、南方（2006）はサービスを買手が当然受け止めるべきと期待している基本的機能、そしてそれがなくても当ビジネスの存立に直接かかわるものではないが、あれば越したことがない付随的機能からサービスが構成されるとし、ホテルは物的サービスである宿泊スペースの提供が基本的機能であり、美容は人的サービスである調髪が基本的機能であると述べている。

近藤（2007）は、サービス商品は一種類のサービスではなく、複数のサービスを含んだパッケージとして提供されることが多いと述べている。そして、サービスは定常業務であるコア・サービスとサブ・サービス、特別業務サービスであるコンティンジェント・サービスから構成されるとしている。コア・サービスは顧客が主としてその内容のサービスを利用するために料金を支払う中心的サービスである。一方、サブ・サービスとは、コア・サービスに付随する副次的サービスである。顧客がしばしばコア・サービスの充足を当たり前と受け取りサブ・サービスの内容に目を向けることが多いことから、競争力を生み出すサービスとして位置付け、コア・サービスを当たりの価値、サブ・サービスをそれらの質が悪くても大きな不満にはならず、優れていれば満足感の向上に貢献する価値であると述べている。また、コンティンジェント・サービスとは、定常業務だけでは済まされない事態に対応する状況適応的なサービスであるとし、このような事態を引き起こす原因として、天候不順や断水・停電などサービス生産システムの外的要因から発生するものと、顧客の個人的な要望の2点を挙げ、いずれについても杓子定規の機械的な対応では顧客の支持を得ることができないとしている。

また Lovelock and Wirtz（2011）は、サービスの中核要素であり、顧客ニーズに対する主要ベネフィットや問題対応策であるコア・プロダクトと、サービスの利用を促進しサービスの価値を高める補完的サービスからサービスは構成されるとしている。補完的サービスは、役割により2種類に分類される。第1はコア・サービスを利用しやすくする促進型の補完的サービスであり、情報・受注・請求・支払いの役割を持つ。第2が顧客価値を高める強化型の補完的サービスであり、相談・ホスピタリティ・安全・例外的対応の役割を持つ。

小宮路（2012）は中心的なサービスであるコア・サービス、コア・サービスの提供に不可欠となる促進型の補足的サービス要素、提供されるサービスに追加的価値を与える強化型の補足的サービス要素の3点からサービスは構成されるとした。レストランでのサービスを例にすると、コア・サービスが食事の提供であり、注文や支払を促進型の補足的サービス要素、食事の提供中の心地よい空調やリラックスできるBGM、清掃の行き届いた化粧室などが強化型の補足的サービス要素であるとしている。

Grönroos（2013）は、サービスは顧客ニーズを満たすサービスの束であり、コア・サービス、イネープリング・サービス、向上サービスから構成されると述べている。コア・サービスとは、企業がその市場に存在する理由であり、ホテルでは宿泊、航空会社では輸送がコア・サービスとなる。そして、顧客がコア・サービスを利用するために必要となるのがイネープリング促進サービスである。その例としてATMをコア・サービス、キャッシュカードをイネープリング促進サービスとして示している。そして、向上サービスは競争手段として用いられるものであり、ホテルのレストランや航空会社のマイレージ・サービスなど、サービスの価値を高めるものであるとし、向上サービスが欠けていてもコア・サービスは利用することができるが、サービス全体の魅力は薄れ、競争力が失われると述べている。

表1は上記のサービス構成要素についての先行研究を整理したものである。

これらからサービスは、中心的価値であるコア・サービス、コア・サービスのプロセスとなる促進サービス、そして競争優位性を高める向上サービスの3要素から構成されることができる。

コア・サービスについては、コア・プロダクト（Fisk et al. 2000）や基本的機能（南方 2006）など名称は異なるものの、サービスの中心価値として存在することが先行研究において指摘されている。

促進サービスについては、コア・サービスを有効にするイネープリング促進サービス（Grönroos, 2013）、コア・サービスに付随して、製品の取得、使用、あるいは廃棄を支援する補完的サービス（Fisk et al., 2000）、コア・サービスの利用を促進しサービスの価値を高める補完的サービス（Lovelock and Wirtz, 2011）、コア・

表1 サービス構成要素まとめ

	中心価値 (コア・サービス)	周辺価値	
		プロセス要素 (促進サービス)	競争優位要素 (向上サービス)
Fisk et al. (2000)	コア・プロダクト	補完的サービス	顧客サービス
南方 (2006)	基本的機能	—	付随的機能
近藤 (2007)	コア・サービス	—	サブ・サービス コンティンジェント・サービス
Lovelock and Wirtz (2011)	コア・プロダクト	促進型の補完的サービス	強化型の補完的サービス
小宮路 (2012)	コア・サービス	促進型の補足的サービス要素	強化型の補足的サービス要素
Grönroos (2013)	コア・サービス	イネープリング促進サービス	向上サービス

サービスの提供に不可欠となる促進型の補足的サービス要素（小宮路，2012）など、コア・サービスの取得や使用、廃棄などのプロセスの役割としての存在が指摘されている。例を挙げると、航空運輸サービスにおいては、プロセスとして航空券の購入のための予約決済システムが必要であり、また目的地までの輸送には航空機材が不可欠となる。

向上サービスは顧客価値を高め、相談・ホスピタリティ・安全・例外的対応の役割を持つ（Lovelock and Wirtz, 2011）。また、提供されるサービスに追加的価値を与え（小宮路 2012）、競争力を生み出す（近藤，2007）サービスである。Grönroos（2013）は、欠けていても中心サービスは利用することができるがサービス全体の魅力は薄れると述べる。また Fisk et al.（2000）は、さまざまな企業が本質的には同じコア・プロダクトを提供しているとコア・サービスのコモディティ化を指摘し、向上サービスが競争優位を得るための役割を持つと述べる。このように向上サービスは、サービスの中心的な価値以外の便益をもたらすサービスであり競争優位の源泉となる。

これらから、コア・サービスを中心価値とし、プロセスである促進サービスと中心価値以外の便益となる向上サービスが周辺価値としてサービス全体を形成しているといえることができる。

3-2. 顧客満足生成プロセス

顧客満足の生成については、Hertzberg（1965）が提唱する労働への満足度の2要因理論が援用される（Maddox, 1981. Swan and Comb, 1976. 狩野ら，1984）。Hertzberg は、充足したから満足するのではなく単に不満足を防ぐ意味しか持たない衛生要因と、欠けていても不満足を引き起こすわけではないが充足されると満足を覚える動機付け要因により労働への満足や不満足が決定される。また、衛生要因が満たされないと、例え動機付け要因が満たされていても全体的な満足度は不満になると述べている。

顧客満足における衛生要因は本質機能と呼ばれ、動機付け要因は表層機能と呼ばれる。本質機能とは、その価値を得るために代価を支払う顕在化したニーズである。顧客が充足されて当たり前だと認識している価値であるため、全体的な顧客満足に影響与えるものであり、1つでも充足されないと不満になる。また例え充足されても当たりの価値であるため、不満ではないが満足でもない状態になる。一方、表層機能とは、元々期待されていない価値、すなわち顧客がその必要性を認識していない潜在的なニーズの充足や期待以上の価値である。そのため未充足でも不満を感じず、充足されると満足を感じる機能である。

このように2要因理論に基づく、顧客満足は満足、満足でも不満でもない、不満の3段階に分けられる（嶋口，1996）。本質機能が未充足であれば、充足されて当然である価値が未充足であるために顧客満足は不満になる。しかし例え充足されても当たり前であるために満足にはならず、満足でも不満でもない状態となるのみである。一方、表層機能は元々期待されてない価値であるため未充足でも不満にならず、充足されると満足の状態になる。したがって、顧客満足は本質機能が未充足であれば不満になる。また充足されると満足でも不

満でもない状態となり、表層機能の充足により満足になるのである。

3-3. サービスにおける顧客満足生成プロセス

サービスは、中心価値であるコア・サービスと、周辺価値であるコア・サービスのプロセスとしての役割を持つ促進サービスおよび競争優位を生み出す向上サービスから構成されると先述した。

嶋口（1996）は2要因理論を援用し、企業が提供するサービスの属性には本質サービスと表層サービスがあると述べる。本質サービスとは顧客が支払う対価に対して当然受け取るべきと期待しているサービス属性（本質機能）であり、本質サービスの属性のうち、どれか1つでも最低許容基準を割ると全体満足が不満になる。一方、表層サービスとは、不可欠ではないが、あるに越したことがないサービス属性（表層機能）であり、1つの属性の良さが他の悪さをカバーすることから代償作用があるとしている。また近藤（2007）は、嶋口の主張から、コア・サービスが本質機能、向上サービスが表層機能であると指摘している。しかし、顧客は自身の顕在ニーズに基づき事前期待を持つものであり、コア・サービスが生産する価値全てに事前期待を有する訳ではない。また、中心価値が競争優位を持つサービスも存在するはずであることから、コア・サービスは本質機能および表層機能の双方から構成されていると考えるべきであろう。

周辺価値であるサービス手順の説明やプロセスなどの促進サービスは、事前期待を醸成する要素となる（Lovelock and Wirtz, 2011. Fisk et al., 2000. Kotler and Bloom, 2002）。事前期待とは顧客が利用前に持つ期待であることから、おのずと当然受け取るべきと期待が生じるはずであるが、代償作用が働くことで、期待が充足されなくても不満にならない特性を持つのである。

図3は2要因理論と期待-不一致論、そしてサービスの構造に関する先行研究から示したサービスにおける顧客満足プロセスの仮説モデルである。顧客満足は、中心価値であるコア・サービスの本質機能および表層機能の充足度、そして周辺価値である促進サービスと向上サービスの充足度により決定されるのであり、顧客満足生成プロセスは以下の4通りのルートが存在する。

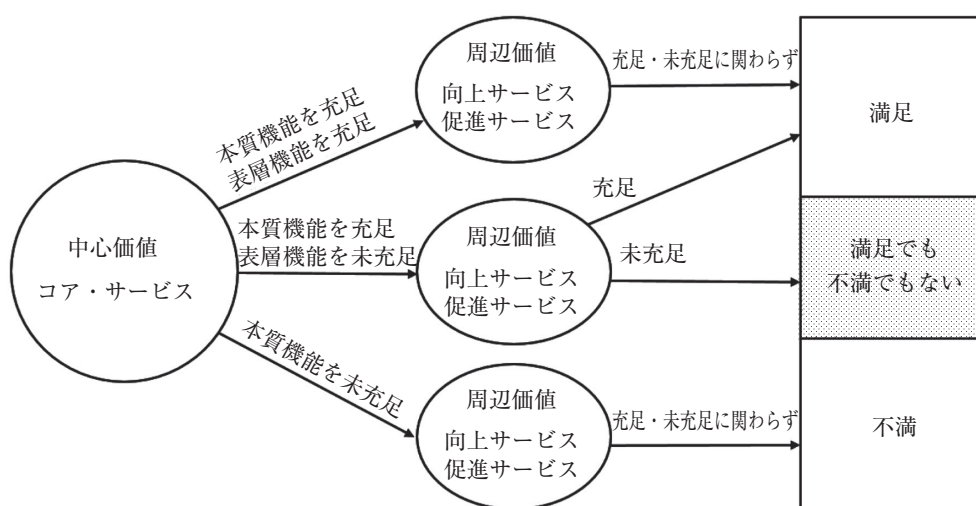
第1は、中心価値の本質機能と表層機能が充足されるルートである。本質機能および表層機能の双方が充足されることから、この段階で顧客満足は満足となる。そのため、周辺価値が未充足となっても顧客満足は中心価値の充足度による満足度を維持するのであり、周辺価値が充足されるとより高い満足となる。

第2と第3は、中心価値の本質機能は充足するが表層機能が未充足となるルートである。この場合、中心価値における顧客満足は本質機能のみを充足することから満足でも不満でもない状態となる。そのため、顧客満足は周辺価値の充足度により決定される。周辺価値のいずれかが充足されると第2ルートを通り満足になるが、未充足の場合は第3ルートとして中心価値における顧客満足度である満足でも不満でもない状態を維持することになる。

第4は、中心価値の本質機能が未充足となるルートである。中心価値における本質機能が未充足の場合、支払う対価に対して当然受け取るべきである中心価値が受け取れないため、周辺価値の充足度に関わらず顧客満足は不満となる。

このように、顧客満足の管理における最重要課題は中心価値の本質機能の充足であるといえよう。本質機能は衛生要因として全体的なサービスの顧客満足度を決定するため、最低基準を充足することが必要となるのである。

図3 サービスの顧客満足生成プロセス



出所：筆者により作成

4. 顧客満足生成プロセスに基づくサービス分類

顧客満足を向上させるためには、中心価値の本質機能の充足が不可欠となる。そのため、顧客満足向上プロセスの管理には、中心価値の持つ特性に視点を置いたサービスの分類を行い、サービス・タイプごと顧客満足生成プロセスを考察することが必要となるであろう。そこで、サービスを生産する資源についての先行研究を整理し、生産資源の特性によりサービスを分類する。

4-1. サービス生産資源の種類

南方ら（2006）は、サービスの提供主体を人、物、情報に大別し、これらが単独でサービス主体となることは少なく、組み合わせることでサービス主体になることが多いと述べている。人はサービス品質の安定が難しく、提供者により品質のばらつきが生じやすい。しかし基本的には、サービス提供者と顧客が同一時間・同一空間にあって顧客のニーズを踏まえて生産することが可能であるため、サービス提供過程において顧客ニーズに基づいた微調整を行ってサービスを生産できることから、顧客ニーズの多様性への対応が物や情報よりも容易である。一方、物や情報は、サービス提供に先立って計画されることから品質は安定しているとしている。

野村（1983）は、サービスにはそれをもたらす源泉が存在すると述べ、人の労働により人的サービスが、製品や機械などにより物的サービス、そして情報提供などによりシステムのサービスがもたらされると述べている。また、サービスはこれらの3点が複合されて存在する場合が多いとしている。

Lovelock and Wirtz（2011）も同様に人、物、データの3種類がサービス・プロセスにおけるインプット要素であると述べている。また Grönroos（2013）は人、物的資源、システムの3点をサービス生産資源として挙げ、山本（2010）は、有体財と有体財利用権、情報と情報利用権、人の労働であるサービスが結びつきながら製品を構成していると述べている。

これらの先行研究を整理したものが表2である。これらから、サービスを生産する資源は、ヒト資源、モノ資源、データ資源に分類することができる。

表2 サービス生産資源のまとめ

	ヒト資源	モノ資源	データ資源
南方ら (2006)	人	物	情報
野村 (1983)	人の労働	製品や機械	情報提供
Lovelock and Wirtz (2011)	人	物	データ
Grönroos (2013)	人	物的資源	システム
山本 (2010)	人の労働	有体財	情報

4-2. サービス生産資源の特性

ヒト資源により生産されるサービスは無形であり、提供過程において生産・消費が行われる。また、生産・消費がサービス提供者に委ねられるため品質にばらつきが生じる不確実性の特性から、一度生産されたサービスと全く同じサービスを再度提供することができない消滅性の特性が生じる。このように先行研究において示したサービスの4特性の全てが該当する資源であることから経験財としての性質を持つ。サービスが事前に生産されず事前確認ができないため、顧客の事前期待はおのずと不正確になりがちであり、不確実性の特性による不安定な事後評価との間にはギャップが生じやすくなるサービスである。しかし、サービスの生産・提供・消費が同時に行われることは、顧客にニーズを確認しながらサービスの生産および提供が行うことを可能とする。したがって、ヒト資源は顧客とのコミュニケーションの中で、顕在ニーズのみならず潜在ニーズを認識し、サービスを生産・提供することで顧客の知覚価値に関与することが可能なサービス生産資源である。

一方、モノ資源やデータ資源により生産されるサービスは顧客ニーズを考慮し計画され、事前に生産されたものである。モノ資源により生産されるサービスは「〇〇社製のベッド」「革張りのソファ」など属性情報や外観による可視化、またデータ資源により生産されるサービスは航空ダイヤなど数値化等による可視化が可能であり、顧客は可視化された情報を基に事前期待を持つことから探索財としての性質を持つサービスである。また事前にサービスが生産されているため、管理者の品質管理の下、固定された価値を常に安定して提供することから不確実性の特性は該当しない。そして、再購買された場合には、同価値のサービスの提供を再び行うことが可能なことから消滅性も該当しない。すなわち、モノ資源やデータ資源が生産するサービスは、前述したサービスの特性である同時性、不確実性、消滅性が当てはまらないサービスである。このように品質が固定されており、顧客はサービス品質を事前に確認しサービスを消費することが可能となるため、事前期待と知覚価値のギャップがおのずと小さくなる本質機能を充足しやすいサービスである。しかし顧客はあらかじめ生産されたサービスを消費するのみであるために、ヒト資源のように顧客の消費に関与することができない。そのため、顧客は事前期待の充足に重点を置いた消費になりがちであり、おのずと表層機能の充足が行われにくいサービスとなる。

このように、これらサービス資源により生成されるサービスの特性は生産時期により異なる。ヒト資源は生産・提供・消費が同時に行われるために品質が不安定になるが、モノ資源およびデータ資源は事前に生産されているために品質が安定したものとなる。

4-3. サービスの分類

サービスは中心価値であるコア・サービスと周辺価値である促進サービスおよび向上サービスに分類されると前述した。また、サービスはヒト資源、モノ資源、データ資源により生産されるサービスである。本項では、これら2つの視点に基づきサービスの分類を行ないたい。

野村 (1983) は、サービス財には物的サービス財、人的サービス財、システムのサービス財があるが、現実のサービス財はこれらが複合的に結合して1つの財を形成していると述べている。また南方ら (2006) も、サービスは人、物、情報が複合してサービス主体になることが多く、人的サービスと物的サービス、マス情報

提供サービスに分類している。そしてこれらの分類基準として、基本的機能が主としてどちらのサービスかという捉え方をすると述べている。そして Grönroos（2013）は、サービスをヒト資源に大きく依存するサービスをハイタッチ・サービス、モノ資源およびデータ資源の使用に基づくサービスをハイテク・サービスと分類している。ハイタッチ・サービスにはヒト資源のみならずモノ資源およびデータ資源が使用され、またハイテク・サービスにもヒト資源が使用されていると述べ、各資源が組み合わさってサービス製品を形成していると述べている。

これら先行研究はいずれもコア・サービスに使用されるサービス生産資源に基づく分類である。顧客満足の視点においても、コア・サービスの本質機能の充足度がサービス全体の顧客満足に最も大きな影響を与えることから、本稿においてもコア・サービスの特性によりサービスを分類すべきであろう。

前述のとおり、ヒト資源は生産、提供、消費が同時に行われるサービス資源である。一方、モノ資源およびデータ資源は事前に生産を行うサービス資源であり、この生産時期の違いがサービス資源により生成されるサービスの特性の相違を生み出している。そこで本稿では、コア・サービスにヒト資源が使用されるサービスを同時生産サービス、モノ資源またはデータ資源がコア・サービスに使用されるサービスを事前生産サービスと分類する。

4-3-1 同時生産サービスの特徴

ヒト資源が生産するサービスは生産・提供・消費が同時に行われる。またサービス提供者が顧客の価値決定に関与することが可能となる。そのため、ヒト資源が中心価値となる同時生産サービスは、次の4点の特徴を持つ。

第1は同時性の特性から、中心価値のサービス内容が事前に確認できない点である。そのため、中心価値の事前期待はおのずと不正確なものになりがちとなる。

第2はサービス提供者ごとに生産するサービス品質が異なる点である。不確実性の特性から、提供者ごとのスキルの違いによりおのずと提供するサービスの質が異なる。

第3はサービス提供者が顧客とのコミュニケーションによりサービスを生産・提供することから顧客の持つニーズに対応したサービスの提供が可能であるために、顧客ごとに提供されるサービスの内容が異なる点である。

第4は上記の理由から、中心価値の事前期待と事後評価が不安定になるために、これらのギャップが大きくなりやすく、顧客満足度にばらつきが生じやすい点である。

したがって、サービス提供者のスキルや能力が高い場合、顧客の顕在ニーズはもとより潜在ニーズまでも充足できることから本質機能のみならず表層機能までを充足することが可能となるのであり、中心価値により顧客満足は満足となる。また、周辺価値が充足されることで、より高い満足を生み出すサービスとなる。反対に、サービス提供者のスキルや能力が低い場合、本質機能の充足ができず周辺価値の充足度にかかわらず顧客満足は不満となる。また、サービス提供者のスキルや能力が中程度で中心サービスが本質機能のみが充足される場合は、周辺価値の充足度により顧客満足が決定されることになる。このように同時生産サービスは、図3における顧客満足生成プロセスの全てのルートを通るばらつきの多いサービスとなる。

4-3-2 事前生産サービスの特徴

モノ資源またはデータ資源が生産するサービスは、サービスが顧客の購買前に計画し生産されている。そのため、中心価値をこれらサービス資源により生成するサービスは、以下の3点の特徴を持つ。

第1は、提供される品質が固定化されている点である。そのため顧客が正確な事前期待を持ちやすく、事後評価とのギャップが少ない安定したサービスとなる。

第2は、中心価値が事前生産されているため、繰り返し同じ品質のサービスを消費することができる点である。そのため先行研究で示したサービス特性である不確実性・同時性・消滅性が中心価値には当てはまらない

サービスである。

第3は、顧客の消費にサービス提供側が関与できないため、顧客の事前期待に基づき消費が行われる点である。顧客が事前に期待した価値を中心とする消費が行われるため、消費は本質機能の充足が主目的となり、表層機能は充足しにくくなる。

このように、事前生産サービスは中心価値において本質機能の充足を中心とした消費となるために、不満にはなりにくい、表層機能を充足しにくいサービスである。そのため顧客満足度は周辺価値の充足度に委ねられることになり、顧客満足生成プロセスは、図3における、中心価値の本質機能は充足するが表層機能は充足しないルートを中心とするサービスである。

5. サービスにおける事前期待の生成

本稿では、サービスを中心価値であるコア・サービスの生産時期により分類し、サービス・タイプごとに顧客満足生成プロセスの特徴を示した。顧客満足の向上には、未充足であるとサービス全体が不満に陥るコア・サービスにおける本質機能の充足が基礎条件となり、そのためには事前期待の正確性が不可欠となる。また、事前期待の正確性には生産時期が影響をもたらす要因となる。そのため、事前期待を生成する広報活動は、コア・サービスの本質機能を正確に顧客に認識させることが重要な課題となる。

事前期待を生成するための情報源には、市場由来情報と非市場由来情報がある（田中 2009）。市場由来情報とは広告やプロモーションなど企業による発信情報であり、非市場由来情報とはクチコミやメディア情報などである。サービスにおける市場由来情報には、物的証拠や信頼性、安心感などを顧客に与えるプロモーションが有効であり、一般消費財のマーケティングである4P（Product, Place, Price, Promotion）に加え、従業員の服装などのPeople（人）、施設・設備などのPhysical Evidence（物的証拠）、サービス手順の説明などのProcess（過程）を加えた7Pが有効である（Kotler and Bloom 2002, Fisk et al. 2000, Lovelock and Wirtz 2011）。人や物的証拠はサービス内容を類推する手がかりとなるものであり、またファーストフード店では顧客自らがカウンターまで商品を購入しに行くなどの過程を顧客が理解することはサービス消費への手がかりとなるのである。

以下に、サービス・タイプごとに事前期待の生成と顧客満足の向上について考察する。

5-1. 同時生産サービスの特徴における事前期待と顧客満足

同時生産サービスは、同時性の特性からコア・サービスの本質機能の事前期待が不正確になりがちであり、サービス品質のばらつきを生み出す要因となる。そのため、コア・サービスにおける本質機能の事前期待の正確性の向上が最優先課題となる。正確な事前期待を持たせるためには、サービス内容の可視化が有効であろう。しかし、サービスは事前に生産されていないことから、コア・サービスが過去に生産した価値（過去の実績）の可視化や、ランキングやクチコミなどの非市場由来情報を活用することが有効になる。進学塾が有名校への進学実績をランキング等で示すことや、合格した生徒の声を広告要素とすることなどがコア・サービスにおける本質機能の可視化の一例である。進学実績は進学塾の指導内容を示すものであり、進学実績の高い進学塾にとっては表層機能の役割を持つものとなる。また入校後、正課外での丁寧な補習指導などが周辺価値であり表層機能を充足するのである。

5-2. 事前生産サービスにおける事前期待と顧客満足

一方、事前生産サービスは、中心価値であるコア・サービスの本質機能が既に生産され固定化されていることから、広報やプロモーション等の要素としても使用が容易であり、顧客がサービスを事前に確認し購入するため正確な事前期待を有しやすいサービスである。しかし、事前に計画し生産されるサービスはコモディティ化しやすいため表層機能を有しにくい。そのため、他社との競合になりにくい周辺価値である向上サービスの

事前期待を高めることが、顧客満足向上には有効となる。例えば航空運輸サービスはコア・サービスである航空ダイヤがあらかじめ示されており、出発時間と到着時間を確認して購入するサービスである。しかし航空ダイヤは国土交通省の管理の下、競合路線においては特定の一社が競争優位性を持つことができない状況であることから、向上サービスである機内設備等による差別化を図っているのである。

6. おわりに

本稿における貢献は、サービスにおける顧客満足の向上について、事前期待に影響を及ぼす生産時期により分類したサービス・タイプごとに考察したことであり、以下の3点が挙げられる。広報活動の役割の1つには正確な事前期待の生成が挙げられることから、サービス・タイプごとの事前期待の特徴を明らかにすることは、サービス品質の安定化や向上並びに広報活動の質を高めるものとなるであろう。

第1は、サービスにおける顧客満足生成ルートを明らかにしたことである。顧客満足は衛生要因である本質機能と、動機づけ要因である表層機能を充足することで満足となる。また、サービスは中心価値であるコア・サービスと周辺価値である促進サービスおよび向上サービスから構成される。中心価値の本質機能を充足することが顧客満足を満足にする基礎条件であり、中心価値および周辺価値の表層機能の充足度により満足の程度が決定される。中心価値の本質機能が未充足であると、例え表層機能が充足されても顧客満足は不満となる。また、周辺価値は未充足であっても不満にはならず、充足されると満足になる特性を持つ。

第2は、コア・サービスの生産時期に着目することで、サービスを事前生産サービスおよび同時生産サービスに2分類し、それぞれのサービスの特徴を考察した点である。同時生産サービスは不確実性や同時性の特性から、提供されるサービスのばらつきが大きくなるサービスであるため不満になりやすいが、顧客のニーズに適合したサービスを生産および提供することにより高い顧客満足を生成することが可能となる。一方、事前生産サービスは、ばらつきの少なく顧客満足が不満になりにくいサービスである。しかし、サービス提供中にサービス生産資源が顧客の価値決定に関与しないため、顧客の持つ事前期待以外のサービスが消費されにくいサービスであり、中心価値の表層機能を充足しにくくなるサービスである。このように中心価値の生産時期によるサービスの分類は、顧客満足の向上を図るためには有用な視点であるといえよう。

第3は、分類したサービスごとに事前期待についての考察を行った点である。事前期待は本質機能と表層機能から構成されており、サービスの中心価値の本質機能の事前期待が事後評価において充足できない場合は不満となる。そのため顧客満足向上には事前期待の本質機能の充足が不可欠となる。

事前生産サービスは中心価値が事前生産されることにより可視化しやすく正確な中心価値の本質機能の事前期待を持ちやすいサービスである。しかし中心価値における表層機能の事前期待が認識されにくいサービスのため、周辺価値である向上サービスの事前期待が差別化要素となる。

同時生産サービスは、中心価値の生産・提供・消費が同時に行われることから、顧客の顕在ニーズおよび潜在ニーズに対応した価値の提供が可能となる。そのため、中心価値において高い顧客満足を生み出すサービスであるが、一方で事前にサービス内容を確認できないため事前期待が不正確になりがちである。そこで、非市場由来情報であるクチコミやランキングなどの使用や過去に提供した中心価値の状況をデータなどにより中心価値を可視化することが、事前期待の正確性の向上に効果をもたらすのである。

また、今後の課題として以下の2点が挙げられる。

第1はサービス生産資源であるヒト資源が持つ不確実性への対応についての考察である。「ヒト資源」は、表層機能の充足に効力を持つが、その一方で本質機能を充足できない可能性を持つ不安定な要素である。Hartline and Ferrell (1996) は、ヒト資源における顧客満足の向上には、①接客に満足感を感じる従業員を雇用し、そして辞めさせないこと ②従業員の自己効力感と仕事への満足感を持続・向上させることを前提条件とし、エンパワメントおよび評価システムの構築が効果をもたらすと述べている。また、Meuter et al. (2000) は、サービス提供者による、顧客のロイヤルティの低下やブランド・スイッチの可能性を指摘し、

提供者が行う業務を機械化することで顧客のセルフ・サービスに変更することを提案している。

そして第2は、本論文で示したサービス・タイプごとの事前期待の生成と顧客満足の上昇についての検証を行うことである。本論文ではサービスを2分類したが、これらタイプごとに事例研究による検証を行うことが必要であろう。

以上

参考文献

- Anderson, R. E., Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1973, pp.38-44.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., Engel, J. F., *Consumer Behavior 9th Edition*, South Western, 2001
- Chiao, Y., Chiu, Y., Guan, J., Does the length of a customer-provider relationship really matter?., *Service Industries Journal*, 28 (5), 2008, pp.649-667.
- Cronin J., Joseph, J., Taylor, S.A., Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension." *Journal of Marketing*, 56(3), 1992, pp.55-68.
- Fisk, P., Grove, J., John, J., *Interactive services marketing*, Houghton Mifflin Co., 2000.
- Grönroos, C., *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, JW., 2007. (近藤宏一 蒲生 智哉訳, 『北欧型サービス志向のマネジメント—競争を生き抜くマーケティングの新潮流』, ミネルヴァ書房, 2013)
- Herzberg, F. The Motivation to Work among Finnish Supervisors, *Personnel Psychology*, 18, 1965, pp.393-402.
- Kotler and Bloom, P., Bloom, P., *Marketing Professional Services*, Prentice Hall, 1984 (白井義男 平林祥訳『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』, ビアソン・エデュケーション, 2002)
- Lewis, R., Service Quality: An International Comparison of Bank Customers Expectations and Perceptions, *Journal of Marketing Management*, Vol.7-1, 1991, pp.47-62.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J., *Services Marketing: People, Technology, Strategy 6th*, Pearson/Prentice Hall, 2011.
- Maddox, R.N., Two-factor Theory and Consumer Satisfaction: Replication and Extension, *Journal of consumer research*, 8(1), 1981, pp.97-102.
- Meuter, M.L., Ostrom, A. L., Rountree, R. I., Bitner, M. J., Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technoiogy-Based Service Encounters" *Journal of Marketing*, 64(3), 2000, pp.50-64.
- Oliver, L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(November), 1980, pp.460-469.
- Oliver, L., *Satisfaction 2nd*, M.E.Sharpe, 2010.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4), 1985, pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L. L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64-1, 1988, pp.12-40
- Santhiyavalli, G., Sandhya, B., Service Quality Evaluation in Select Commercial Banks: A Comparative Study, *IUP Journal of Operations Management*, 10(1), 2011, pp.43-62.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., Olshavsky, R. W., A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60(3), 1996, pp.15-32.
- Swan, J. E., Combs, L. J., Product Performance and Consumer Satisfaction : A New Concept, *Journal of Marketing*, 40(2), 1976, pp.25-33.
- Zeithmal, V., Berry, L., Parasuraman, A., The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60(April), 1996, pp.31-46
- 小野譲司, 『J C S I (日本版顧客満足度指数) でみるサービスエクセレンス』, サービス生産性協議会, 2010.
- 狩野紀昭, 瀬楽信彦, 高橋文夫, 辻新一, 「魅力的品質と当たり前品質」, 『品質』, 14 (2), 1984, pp.147-156.
- 喜村仁詞, 「サービスにおける顧客満足活性化プログラム」, 『商学論集』, 2014, 59-1, pp.191-215.
- 小宮路雅博, 『サービス・マーケティング』, 創成社, 2012.
- 近藤隆雄, 『サービスマネジメント入門—ものづくりから価値づくりの視点へ』, 生産性出版, 2007.
- 嶋口充輝, 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣, 1996.
- 野村清, 『サービス産業の発想と戦略』, 電通, 1983.
- 南知恵子, 西岡健一, 『サービス・イノベーション』, 有斐閣, 2014.
- 南方建明, 酒井理, 『サービス産業の構造とマーケティング』, 中央経済社, 2006.
- 山本昭二, 『サービス・クオリティーサービス品質の評価過程』, 千倉書房, 2010.
- サービス生産性協議会 H P , http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=217 (2015.09.19 アクセス)

サービスにおける事前期待の生成と顧客満足の上

喜村 仁詞
(岩手大学)

広報活動の目的の1つに顧客の事前期待の生成がある。しかしサービスは無形性・同時性・不確実性・消滅性の特性から事前に触れる・見る・聞くなどできない抽象的で捉えどころのない財であるために顧客が正確な事前期待を持つことが困難な財であり、このことがサービス品質の安定性に影響を与えている。また、サービスの品質評価には、顧客がサービスの生産や提供に関わることで、そして消費後に満足・不満足の評価を行うことから、顧客の事前期待と事後評価の差である顧客満足度が用いられてきた。

そこで本稿では、顧客満足の視点からサービスを分類し、それぞれのサービスにおける事前期待の生成や顧客満足の向上についての考察を行う。このようなサービスにおける事前期待に関する理論研究は広報活動の更なる向上に貢献する取り組みとなるであろう。

和文キーワード： 1. サービス分類 2. サービス生産資源 3. サービス構成要素
4. 顧客満足 5. 事前期待

Managing Customer Expectations in Service

Hitoshi Kimura
(Iwate University)

Quality control in service is difficult to manage because of its abstractive and elusive characteristics. In this report, service is classified by service resource and service elements in order to examine the quality control based on customer satisfaction process. This examination based on the customer satisfaction process can be an important point of view in customer expectation management that is a role of the public relations.

Keywords： 1. Classification of service 2. Service resource 3. Service element
4. Customer satisfaction 5. Expectation