

中小企業のサービス・マネジメント②

客員研究員 橋浦 隆一

幹部が知らない世界

今回は、日本的経営を再考することで、サービス・マネジメント上、非常に重要な人の扱い方について理解が深まる点について述べたわけだが、今回も「人」を中心に議論を進めていきたい。

今回の主題は、顧客とサービス従業員の接点である。たとえば、コンビニエンスストアやファミリーレストランなど広範な顧客層を対象にするサービス業の場合にはマニュアルによる店頭での対応が普及している。製造業が製品（モノ）を媒介して顧客と向き合うのに対して、サービス業では、顧客との対峙そのものがサービス提供の一部となっている場合が多い。このため、接客業務の基本的な部分では定型化された手順が大きな効果を発揮する。ただこのマニュアルは実際の従業員の動きそのものを管理することまではできない。

顧客との接点は、いくつかの点で非常に重要である。まず、サービス・オペレーション上の問題として、当該サービスが意図されたとおりの手順や品質で顧客に提供されているかどうかである。どんなに素晴らしいサービスが設計されてもオペレーションがうまくいかなければ、顧客の満足を得られることはない。現場では、そこで接客している従業員の技量以上にその背後で動いているサービス供給体制の良し悪しが出てしまうものだ。舞台裏での地道な準備が表舞台を輝かせるのである。ホテルでのチェックイン時に、何のストレスもなく、すべての係が連携してくつろぎの空間に行きつくのと、ゴタゴタともたつた挙句に何回も確認をされる状況を思い浮かべていただければ理解しやすいだろう。

次にマーケティング上の問題として顧客との接点を考えた場合、サービス従業員の印象や態度、そして気の利き方が非常に重要な要素とし

て浮き上がってくる。いかに周到に準備されたサービスプログラムであっても、サービスを施すその人の表情が暗かったり、機械的なものであったらそのサービス提供はよくないものと判断される可能性が高い。

接客する当人は故意ではないにせよ気まぐれである。いつも同じ品質で顧客と向かい合えるわけではない。さらに最も重要な点は、経営幹部層は、顧客との接点の生の現場に居合わせることは非常に少なく、逆に経営トップ層から組織上最も遠い立場のスタッフが実際には顧客と向き合っているという事実がある。マーケティングの手法は様々であるが、実際の利用の経験や口コミの影響は、サービス・マーケティング上非常に大きい。

統合的サービス・マネジメント

質の高いサービスを提供するためには、オペレーション面のマネジメント、マーケティング面のマネジメント、そしてそこに携わる「人」のマネジメントが有機的に統合されていなくてはならない。しかも、その中心には顧客がいる。モノづくりの世界では、これらが独立して運用されることでより効果を発揮する場合もある。しかし、サービスの提供では、製品（モノ）を媒体として表現することはできず、その瞬間その瞬間が勝負である。その場に残されたのは、顧客と対峙する一人の従業員である。

組織として、その場をサポートする仕組みを作ることができれば、そのサービス組織は成功するであろう。しかし、かゆいところに手が届くサポートは、マニュアルに縛られ、部門間の連携に根回しが必要な組織からは出てこない。前回述べた家族的経営にこれらを見ることができまいか。

はしうら りゅういち（客員研究員）