

学籍番号：CD132011

# PAFモデルのサービス業への適用に関する研究

—新たなフレームワークの提案と宿泊業を対象とした定量的検証—

大学院商学研究科

博士後期課程 会計・金融専攻

張 燾赫

## 謝辞

本論文は、サービス業における品質コストマネジメントのフレームワークを提示するとともに、宿泊業を対象に定量的検証を試みたもので、筆者が博士後期課程中に行った研究をまとめたものである。

本論文を書き上げることが出来たのは、終始ご指導とご助言を下さった尾畑裕先生のおかげである。先生は、筆者が研究のテーマを確実に決められず悩んでいた時から今のテーマに定着するまで、そして本論文執筆の最後の最後まで、暖かく支援して下さった。5年前の2011年頃、修士課程1年として日本での留学生生活を始めた時、新たな環境で言語や文化の壁にぶつかり、研究に集中できず何回も留学を諦めようとしたこともあったが、無事に修士課程を終了し、こうして博士後期課程まで研究を続けられたのも、尾畑裕先生のご支援のおかげである。筆者本人はまだ至らないところも多く、完全な一人前の研究者になっているとは言えないが、尾畑裕先生のおかげで研究の楽しさと厳しさを思い知ることが出来た。尾畑裕先生のもとでの5年間という時間は、今後筆者が研究を続けていく中で、とても貴重な財産である。今まで先生には沢山のご迷惑をお掛けしたが、先生のもとで研究を学べたことは、筆者にとってはとてつもない幸運であった。

なお、博士後期課程3年になってからは、荒井耕先生のゼミにも参加し、本論文に関するご指導を受けることが出来た。時間が足りない中、本論文を完成出来たのは、荒井耕先生の温かい励ましとご助言のおかげであった。そして、修士課程の時、新しい環境に適応できず授業についていけなかった時も、その後研究がうまく進まず悩んでいた時も、挽文子先生からいつも励ましの言葉を頂いた。ここで深く御礼を申し上げたい。

また、いつも筆者の面倒を見て下さった尾畑ゼミと荒井ゼミの皆様の恩恵も忘れられない。堺昌彦先生、王志さん、森光高大さん、宛悦琪さん、尻無濱芳崇さん、福山倫基さん、原慎之介さん、顔如敏さん、万欣さん、李雪花さん、井上慶太君、山本勝也君、岡本悠君、陳念さん、古井健太郎君、そして、入学当時から今まで沢山の迷惑をかけ、沢山助けてもらった同期の木村太一君にも心から御礼を申し上げたい。

最後に、日本にいる筆者を、母国からいつも心配してくれた家族にも、厚く感謝の気持ちを伝えたい。

# 目次

序章.....	1
1. 本論文の目的.....	1
2. 本論文のアプローチ.....	2
3. 本論文の構成.....	2
第1章 サービスの本質とサービス品質.....	4
1. サービスの定義.....	4
2. サービスの特性.....	4
3. サービスの構成要素：無形要素と有形要素.....	5
4. サービス品質の定義.....	7
第2章 サービス業における品質コストマネジメントの現状.....	9
1. 従来の品質コストマネジメント.....	9
1.1 品質コストの定義.....	9
1.2 PAFモデル.....	9
1.3 品質コストマネジメント運用の必要性.....	13
2. サービス業における品質コストマネジメントの現状.....	14
2.1 先行研究のレビュー.....	14
2.2 先行研究の評価と課題.....	21
第3章 サービス品質管理.....	24
1. はじめに.....	24
2. サービス品質の評価.....	24
3. サービス失敗と顧客行動.....	26
3.1 サービス失敗の必然性.....	26
3.2 顧客苦情行動.....	28
3.3 サービス失敗の潜在化.....	31
4. サービス回復.....	33
5. 品質コストマネジメントへの示唆.....	35
5.1 失敗コストの再認識.....	35

5.2	評価コストの拡張 .....	36
5.3	機会損失の最小化の重要性.....	41
第4章	サービス業における品質コストマネジメントの新たなフレームワーク .....	43
1.	はじめに .....	43
2.	フレームワークの全体像.....	43
3.	適合コスト.....	47
4.	不満の顕在化コスト：事後評価コスト .....	50
5.	サービス回復コスト .....	53
6.	機会損失：サービス回復失敗と発見されなかった潜在的不満による最終失敗 .....	55
7.	従来のフレームワークとの比較.....	57
8.	マネジメントの方向性 .....	60
第5章	フレームワークの定量的検証.....	63
1.	はじめに .....	63
2.	仮説構築 .....	63
2.1	適合コストの機能 .....	63
2.2	不満の顕在化コストの機能.....	64
2.3	サービス回復コストの機能.....	64
3.	研究方法 .....	65
3.1	調査対象 .....	65
3.2	調査方法 .....	67
3.3	サンプルの特性 .....	67
3.4	分析方法 .....	70
3.5	観測変数の概要 .....	71
4.	結果.....	73
4.1	測定モデル .....	74
4.2	構造モデル .....	76
5.	考察.....	78
5.1	適合コストとサービス回復コストとの関係 .....	78
5.2	機会損失の測定 .....	80
5.3	サービス回復コストに関する認識.....	82
5.4	不満の顕在化コストの影響力 .....	82

終章.....	84
1. 本論文のまとめ .....	84
1.1 第1章 .....	84
1.2 第2章 .....	84
1.3 第3章 .....	85
1.4 第4章 .....	86
1.5 第5章 .....	87
2. 本論文の貢献.....	87
2.1 サービス業における品質コストマネジメント研究のレビュー .....	87
2.2 サービス・マーケティング分野との連携.....	88
2.3 評価コストに関する新たな捉え方の提示.....	89
2.4 失敗コストに関する新たな捉え方の提示.....	89
2.5 市場品質管理のためのフレームワークの提示.....	90
3. 本論文の限界と今後の課題 .....	90
3.1 調査対象を広げる必要性 .....	90
3.2 機会損失の推定方法の工夫.....	90
3.3 質的な側面の考慮 .....	91
3.4 定性的調査の必要性.....	92
3.5 品質活動時間管理の重要性.....	92
参考文献 .....	93

# 序章

## 1. 本論文の目的

本論文は、サービス業における品質コストマネジメントのフレームワークを提示し、その有効性を定量的に検証するものである。

品質コストマネジメントとは、Juran(1951)によって初めて提案された概念であり、品質を貨幣単位で測定するといった品質管理技法のことである。その後 Feigenbaum(1956)によって提案された PAF モデルは半世紀を越えて近年に至るまで品質コストマネジメントの中心的な概念として位置付けられてきた。PAF モデルとは、品質コストを予防(prevention)コスト、評価(appraisal)コスト、失敗(failure)コスト(内部・外部)の3つのカテゴリーに分類し、そのカテゴリー間のトレードオフ関係を用いて失敗コストを効率的に抑制するといった方式のことである。

品質コストマネジメントが提案された1950年代の議論は、工場内で生産される製品の品質管理、すなわち製造業を前提としており、生産過程に顧客が直接参加するといったサービス業は考慮の対象から外れていた。その後、激化した競争環境から勝ち抜くためのツールとして品質コストマネジメントが注目を浴び続け、1980年代に入ってからサービス業においてもその導入が図られるようになった。しかし、サービス業における品質コストマネジメント研究の現状は、まずその数も絶対的に不足しており、製品ではなくサービスを対象とするところから来る様々な違いを早い段階から認めるものの、それを反映した新たなフレームワークの提示まではなかなか踏みきれず、製造業で活用されてきたフレームワークをそのまま援用するといった矛盾を抱えている。

サービス業は時間の経過につれますます成長を遂げている。日本の場合、GDPに占めるサービス産業の付加価値と就業人口の割合が70%に及んでいるとされている(伊藤, 2012, 28頁)。しかし、サービス産業の原価管理は製造業に比べ相対的におくれており、品質管理に至っては明確に議論される機会も少なかった(伊藤, 2012, 28頁)。このように、サービス業の影響力は増加しているものの、サービス業ならではの特性を反映した研究が十分行われておらず、ただ製造業の業績に頼っている現状は明確な問題であるといえる。一方、サービス業の業績は、顧客の増加や離反によって直接的な影響を受けるため、製造業以上に品質の影響を受けやすく、よって品質改善の効果もそれほど大きいとされる(伊藤, 2007, 1-2頁)。従って、今後は製造業の業績を援用しようとする傍観的な流れから離れ、サービス業に特化した形の品質コストマネジメントに関して、本格的な議論を行う必要があると思われる。

## 2. 本論文のアプローチ

本論文では、製造業での品質管理と対比されるサービス業ならではの品質管理の特性をまず明らかにし、それを反映した品質コストマネジメントのフレームワークを提示することを目的とする。そこで、サービス・マーケティング分野のサービス品質管理の研究業績を積極的に活用し、現在の管理会計分野が見落としていた論点をそこから抽出した後、それを品質コストマネジメントのフレームワークへ反映するといったアプローチをとる。コストの概念は抜けているものの、サービス・マーケティング分野では古くからサービス品質管理に関する研究が活発に行われており、サービス品質の測定方法、そしてサービス品質管理における難点など、多様な論点に関する業績が蓄積されている。また、この中には今までの品質コストマネジメントの研究では全く考慮されていなかった重要な論点も多数含まれている。そのため、まずこれらの研究を概観することは大変重要な作業であると言える。しかし、サービス品質管理の一つの技法として位置付けられるべきサービス品質コストマネジメントは、その上位概念であるサービス品質管理より、むしろ製造業の品質管理を応用しつつその影響を強く受けていた。すなわち、サービス品質管理とは断絶した形で議論が進められてきたのであるともいえよう。したがって、本論文ではこのような現状のアプローチから離れ、サービス品質管理の業績を積極的に活用するアプローチをとることで、サービス業における品質コストマネジメントのさらなる発展可能性を示唆し、両領域の研究の連携の必要性を提示する。

## 3. 本論文の構成

本論文は、以下の5章構成で議論を進める。

第1章 サービスの本質とサービス品質

第2章 サービス業における品質コストマネジメントの現状

第3章 サービス品質管理

第4章 サービス業における品質コストマネジメントの新たなフレームワーク

第5章 フレームワークの定量的検証

第1章では、本論文で取り挙げるサービスの定義とその特性に関して確認し、サービスそのものに対する理解を深める。

第2章では、背景知識としてまず製造業を中心に発展してきた品質コストマネジメントについて考察し、品質を貨幣単位で測定することの有用性を確認する。次に、サービス業における

品質コストマネジメントの先行研究をレビューすることで、解決すべき現状の問題を明らかにし、本論文の目的に繋げる。

第3章では、サービス・マーケティング分野の研究を中心にサービス品質管理に関して考察する。そこで、サービス品質管理の研究領域では古くから重要に扱われてきたものの、品質コストマネジメントの研究領域では認識されていなかった論点を取り出す。

第4章では、第3章で取り挙げた論点を中心に、サービス品質管理の特性を反映した品質コストマネジメントの新たなフレームワークを提示する。なお、従来製造業で広く活用されてきたフレームワークとの比較を行うことで、同フレームワークの特徴を明確に示す。

第5章では、宿泊産業を対象に質問票調査を行い、第4章で提示したフレームワークを定量的に検証する。構造方程式モデリングを用いて、各品質コスト項目間の因果関係を明らかにするとともに、その影響力の程度も明らかにする。

終章では、本論文のまとめ、貢献、そして今後解決すべき課題について述べる。

# 第1章 サービスの本質とサービス品質

## 1. サービスの定義

Regan(1963, p.57)では、「サービスとは、販売を目的として提供されるかもしくは製品の販売とともに提供される活動、便益、満足のことを指す。より詳細に言うと、満足を直接算出する無形のもの(保険)、満足を直接算出する有形のもの(交通機関、住宅)、もしくは他の商品やサービスと共に購入されることで満足を算出する無形のものである」と定義付けており、サービスは単独で提供されることもあれば、製品と結びついて提供されることもあるとのことを示唆している。なお、Grönroos(1990, p.27)は、「サービスとは、その程度の差はあるものの目に見えない一連の活動から成立するプロセスであり、サービス提供者、サービス提供者の物的資源、製品やシステムのいずれと顧客との間の相互作用において発生し、顧客の抱える問題へのソリューションとして提供されるもの」と定義づけており、顧客との相互作用なしではサービスが成り立たないということを強調している。さらに、Wirtz et al.(2012, p.15)では、「サービスとは経済的行為である。これらの活動は、サービスの受け手、サービス対象物、もしくは他の資産へ望ましい結果を生み出す。金銭、時間、努力の対価として、サービス顧客は労働力、技術、専門知識、製品、施設、ネットワーク、そしてシステムからの価値を得られる。しかし、顧客は一般的に物理的要素を所有することはない。」と定義づけており、サービスとは非所有的なものであることを強調している。

このようにサービスとは複雑な事象であり、その定義も簡単ではなく研究者によって様々である(Grönroos,1990, p.26)。このサービスの定義は、それぞれ便益と欠点を持っており(Grönroos, 1990, p.27)、よって各研究者は自分の研究の議論を展開するに適した定義を選択している(Somyot, 2008, p.14)。そこで、Grönroos(1990, p.28)は、全ての合意がとれたサービスの定義を見つけるのは不可能かつ不必要であり、定義にとらわれるよりは、サービス固有の特性を理解することがより有用な情報になると提言している。

## 2. サービスの特性

サービス固有の特性についても、定義と同じく様々な意見が出されているため、Zeithaml et al.(1985)は、最も共通的に取り挙げられているサービスの特性を識別すべく、46本のサービス・マーケティング分野の研究を対象に文献調査を行った。その結果、無形性(Intangibility)が最も共通的なサービスの特性とされており、次に生産と消費の非分離性(Inseparability of Production and Consumption)、異質性(Heterogeneity)、消滅性(Perishability)の順番で多く取

り挙げられていることが確認できた(Zeithaml et al., 1985, pp.33-34)。それぞれの特性に関しては図表 1.1 に説明をまとめている。

図表 1.1 サービスの特性とその定義

区分	説明
無形性 (Intangibility)	サービスは、物というより行為であり、物のように見たり、感じたり、味わったり、触ることができない。
非分離性 (Inseparability)	製品は生産が先に行われ、顧客に販売・消費されるが、サービスは生産と消費が同時に行われる。よって顧客が生産過程に必ず存在する。
異質性 (Heterogeneity)	サービスは、一定ではなく、提供者・顧客・時期によって異なり得る。
消滅性 (Perishability)	サービスは、消費されるときに限って存在し、在庫として保存することが出来ない。

出処：Zeithaml et al.(1985, pp.33-34)を筆者が整理

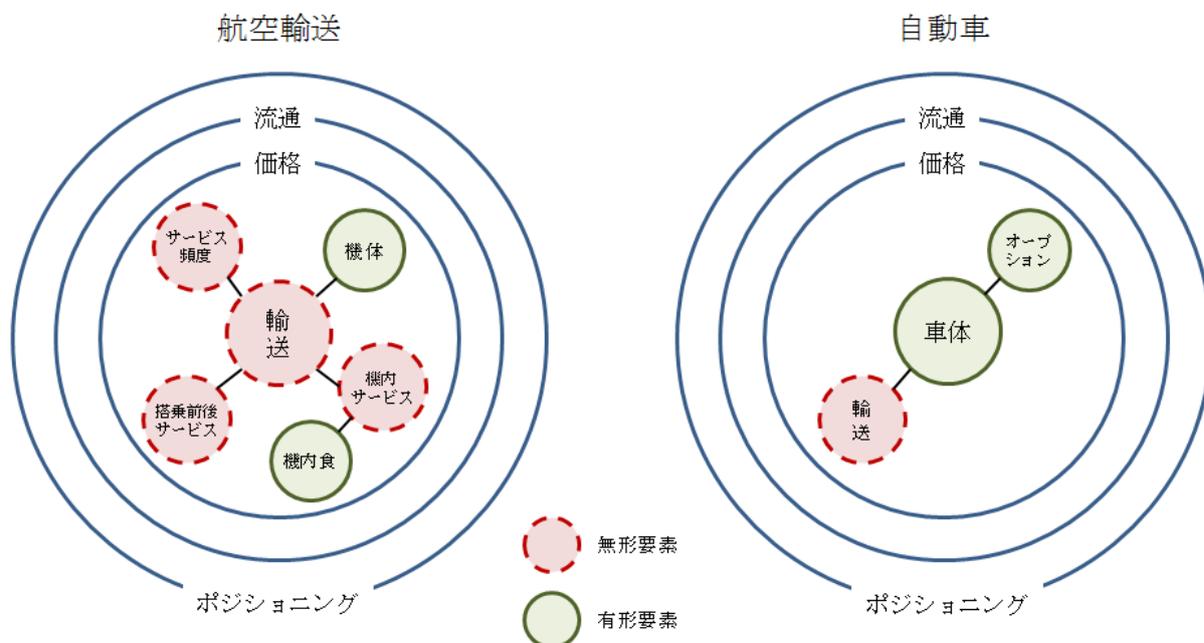
### 3. サービスの構成要素：無形要素と有形要素

前述のように、サービスとは無形性の特性を持つとされるが、実際市場で取引されるサービスとは、無形要素と有形要素の属性を同時に持っている場合が多い。むしろ、純粋に無形要素のみで構成されている場合が少ないといえる。これは製品の場合も同じで、有形要素のみで構成されている製品は極めて少ない。すなわち、市場で取引される製品若しくはサービスは、一部を除き全て有形要素と無形要素の属性を同時に持っているのである。このような観点はShostack(1977)によって初めて提案されたもので、彼は図表 1.2 のような分子モデル(Molecular Model)を提唱し、全ての製品やサービスは有形要素と無形要素の属性を同時に持っている主張した。分子モデルとは、市場で取引される全てのサービスや財の構成要素を視覚化したものであり、無形要素と有形要素のうちいずれが中心要素として位置付けられているかによって、製品かサービスかを分類するといった体系を提案するものである。

図表 1.2 は、航空輸送と自動車を表したものである。点線で囲まれた円は無形要素を、実線で囲まれた円は有形要素を意味する。まず、左側の航空輸送は、飛行機を購入することではなく、目的地まで移動するための輸送サービスの購入であるため、その中心をなす要素が輸送という無形要素となっており、他の要素を見ても機内サービス等の無形要素の数が多く、機体設備と機内食といった有形要素は一部の割合のみを占めていることがわかる。一方、右側は自動車そのものの購入を表したもので、その中心をなす要素は車体という有形要素となっており、輸送といった無形要素は一部の割合を占めていることがわかる。このように、全ての製品やサービ

スは無形要素と有形要素の両方を同時に持っており、それゆえ航空機のチケットを購入する場合でも自動車を購入する場合でも、無形要素と有形要素のいずれか片方のみを購入するわけではなく、両方を同時に購入することになる。

図表 1.2 分子モデル

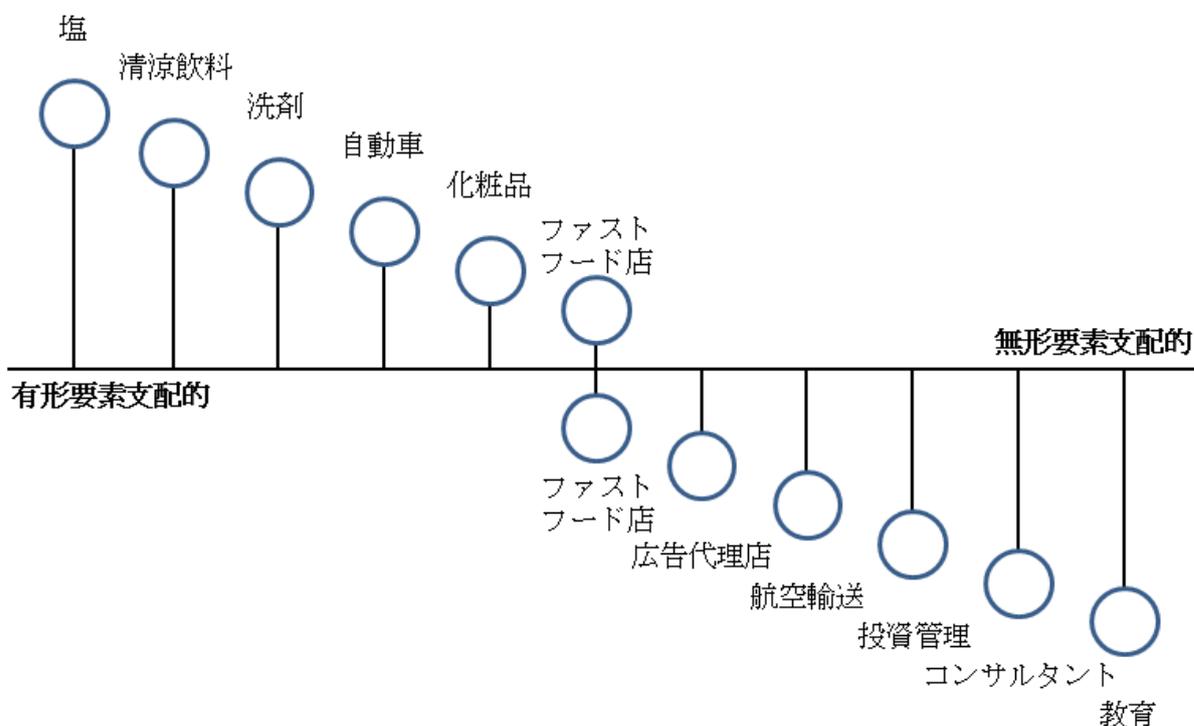


出処：Shostack(1977, p.76)

このように Shostack(1977)は、サービスと製品を分離された二元的な概念ではなく、連続した概念として捉えている。すなわち、極端に有形要素支配的な製品と極端に無形要素支配的なサービスの間には、無形要素と有形要素の多様な割合で構成されている製品やサービスが存在するというのである。また、極端にどちらかの要素に偏っている純粋な製品もしくは純粋なサービスは極少数に限られており、殆どの場合には両要素を同時に持つとされる(Shostack, 1977, p.74; Santos, 2002, p.300)。図 1.3 は、Shostack(1977)のこのような観点を表した有形性スペクトラムである。これによると、市場で取引される全ての交換客体内、教育が最も無形要素支配的であり、塩が最も有形要素支配的なものとされる。有形性スペクトラムによると、教育の場合、情報伝達が主な目的であるため、情報提供といった無形要素の割合が圧倒的に高く、教育設備等といった有形要素は低い割合を占めており、サービスとして分類される。ファストフード店の場合には顧客に提供する飲食の料理、商品説明やサービング等を含めた接客サービス、配達サービスといった無形要素と、店舗の施設、提供する飲食等といった有形要素を同

時に持っているが、両要素がほぼ均等な割合を占めているとされており、それゆえ観点によっては製品の購入にもサービスの購入にもなり得る。

図表 1.3 有形性スペクトラム



出処：Shostack(1977, p.77)

従来は、製品は有形要素でサービスは無形要素だという二元的な捉え方が支配的であった。サービスの代表的な特性として無形性が第一に挙げられていることから、従来は主にサービスの無形要素のみが認識されていたと判断できる。しかし、Shostack(1977)の指摘からもわかるようにその割合には多少差があるものの、市場で取引される全てのサービスは一般的に無形要素と有形要素を同時に持ち、それゆえサービス品質管理においてもこの両要素を同時に考慮すべきであることを周知する必要がある。

#### 4. サービス品質の定義

Garvin(1988, pp.40-46)によると、品質の定義は多様であり、諸研究で提示されている品質の定義をまとめると大きく 5 つのアプローチ-超越的な定義(transcendent)、製品ベースの定義(Product-based)、使用者ベースの定義(User-based)、製造者ベースの定義(Manufacturing-

based)、価値ベースの定義(Value-based)ーに分類できるという。それぞれの説明に関して図表 1.4 にまとめている。

図表 1.4 品質の定義に関するアプローチ

区分	内容
超越的な定義 (transcendent)	品質とは、定義できない至上のものである。
製品ベースの定義 (Product-based)	品質とは、製品の固有特性で、どのような属性を含めているかを現すもので、なお、客観的に測定可能である。
使用者ベースの定義 (User-based)	品質とは、消費者の様々なニーズにどれ程応えられるかをあらわすもので、主観的なものである。
製造者ベースの定義 (Manufacturing-based)	品質とは、製品が設計やデザインにどれくらい合致しているかを表すものである。
価値ベースの定義 (Value-based)	品質とは、価格・原価と性能都の比較によって決まるものである。

出処： Garvin(1988, pp.40-46)を筆者が整理

この中で、工場内での品質管理における従来からの定義としては、主に製品ベースの定義と製造者ベースの定義が用いられてきた(山本, 2010, 77 頁)。すなわち、製造業では焦点が企業内部のプロセスに当てられており、品質は仕様への合致度をもって決定されるような客観的なものであるとされていたのである(Sharabi and Davidow, 2010, p.190)。一方、サービスにおける定義としては、品質が主観的かつ顧客によって決定されるという使用者ベースの定義が一般的に用いられているとされる(山本, 2010, 77 頁; Sharabi and Davidow, 2010, p.190; Somyot, 2008, p.20)。これは、品質の決め手である使用者の特性が様々であり、それゆえ同じサービスに対する品質評価もばらつきが生じ得るということを示唆するところでもある。

## 第2章 サービス業における品質コストマネジメントの現状

### 1. 従来の品質コストマネジメント

#### 1.1 品質コストの定義

品質コストの定義に関して、Bohan and Horney(1991, p.309)では品質基準を満たすため組織によって消費される全ての資源であると述べており、Bland et al.(1998, p.367)では失敗がなかった時の運営コストと実際の運営コストとの差であるとしている。また、梶原(2008, 17頁)で、品質管理活動に関連して発生するコストや損失の総称であると定義しており、伊藤(2013, 31頁)では、品質管理及び品質保証に関連する金銭的支出の総称であると定義している。このように、品質コストに関して一般的に合意のとれた一つの定義は存在しない(Dale and Plunkett, 1995, p.39; Glăvan et al, 2009, p.395; Juran and Godfrey, 1998, p.8.2)。すなわち、欠陥を見つけて是正するためにかかるコストであるとされる場合もあれば、品質を達成するためのコストとされる場合もあり、または品質部門の運営コストであるとされる場合もある(Juran and Godfrey, 1998, p.8.2)。本論文ではこれらの定義をまとめて、製品やサービスの品質に問題があった場合の活動と、それを事前に防ぐための活動に消費された全ての資源を貨幣単位で測定した尺度であると品質コストを定義づける。

#### 1.2 PAF モデル

##### 1.2.1 PAF モデル概要

Schiffauerova and Thomson(2006)では、品質コストにおける先行研究のレビューを行い、品質コストのモデルは全部で5つのカテゴリー—PAFモデル、Crosbyのモデル、機会費用(opportunity cost)モデル、プロセスコスト(process cost)モデル、ABC(Activity Based Cost)モデル—に分類できると述べている(pp.3~6)。しかし、このうちPAFモデルがもっとも多数の研究から用いられており、支配的なモデルであるとされている(Dale and Plunkett, 1995, p.42; Sandoval-Chavez and Beruvides, 1998, p.108)。

PAFモデルとは、Feigenbaum(1956)によって提唱された概念であり、図表2.1のように品質コストを予防コスト(prevention cost)、評価コスト(appraisal cost)、失敗コスト(failure Cost)の3つに分けて捉えるアプローチである。このモデルは、予防・評価コストと失敗コストとのトレードオフ関係を用い、コストの効率性を求めることが基本的な機能であった。従って、品質失敗を防ぐための単位コストが品質失敗による単位コストを超える場合は、効率性を上げるため品質失敗を容認するといった立場をとっていた。

図表 2.1 PAF モデルの各コスト項目

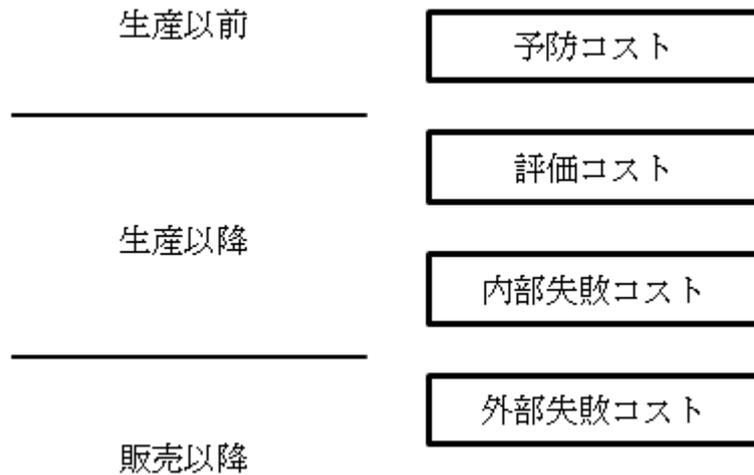
項目	説明
予防コスト	最初から不良が起こらないようにするためのものであり、これには品質管理技術や従業員の品質管理教育のような要素が含まれる。
評価コスト	製品の品質を正式に評価することによって会社の品質水準を維持していくための経費を含んでいる。これには、検査、試験、外部機関による補償や品質監査のような費用の要素が含まれている。
失敗コスト	製品の仕様に合格しないような材料や製品の不良によって生ずる。この中には、手直し、スクラップ、納入先の苦情や損傷などの被害を含んでいる。

出処：Feigenbaum(1961, 日立製作所誌, 1966, p.74)

これらのコストを発生順序(order of incurrence)に従って生産時点と販売時点という時間軸を基準に分類すると図表 2.2 のようになる。すなわち、予防コストは生産に取り組む以前と生産プロセスの最中に不良品発生を防ぐため発生し、評価コストは生産以降そして販売以前の時点で不良品を識別するために発生するコストであるといえる(Kim, 1989, p.11)。また、内部失敗コストは顧客へ販売する以前の時点で不良品の修理または処分のため発生するコストであり、外部失敗コストとは不良品が顧客に販売された以降の時点で、不良品が原因となった顧客からの苦情によって発生するコストである(Kim, 1989, p.12)。ここで、予防コストと評価コストは似たような役割を果たしているように見えるが、予防コストが不良品そのものの数を減らす機能を持つに対し、評価コストは不良品そのものの数ではなく、顧客に提供される不良品の数を減らすという異なった機能を持つことに注意すべきである。

他にも、Ostrenga(1991, p.37)は PAF モデルの分類体系に基づき、予防コストと失敗コストを統制可能コスト、失敗コストを統制不可能コストとして分類し、また予防コストは付加価値活動であり、評価コストと失敗コストは非付加価値活動であるとしている。なお、伊藤(2013, 347 頁)は、コストと損失の分類を明確にする必要性を強調し、失敗コストとは品質管理に不備があったがために発生したものであるため、利益の獲得になんら貢献もしない無駄な支出であり、利益を生むための犠牲であるコストではなく、損失として位置づけるべきであると指摘している。すなわち、予防コストと評価コストは付加価値コスト、失敗コストは非付加価値コストという捉え方を示しているとも言える。

図表 2.2 品質コストの時間軸による分類



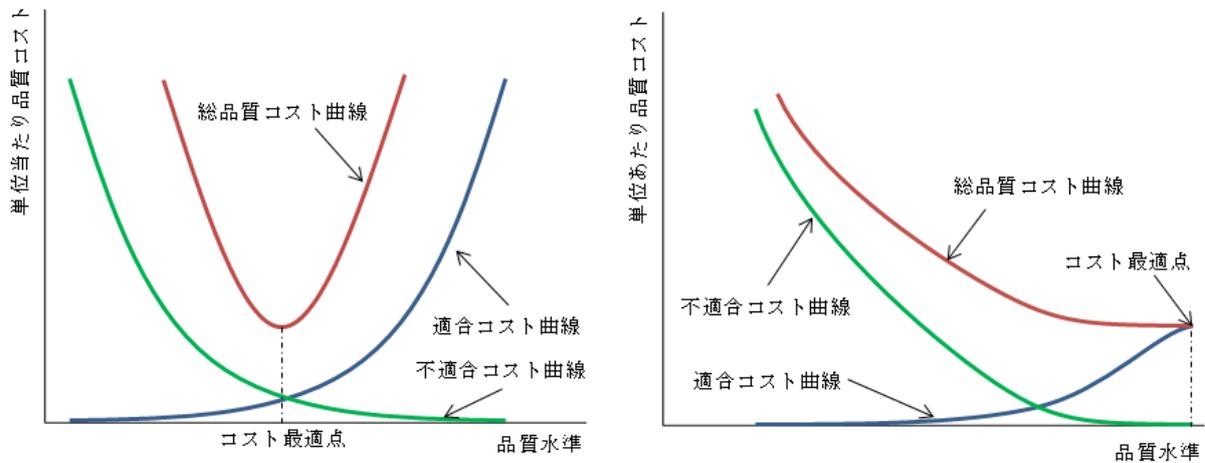
出処：Kim(1989, p.12)

### 1.2.2 トレードオフ関係に対する2つの観点

前述のとおり、これらの各カテゴリー間にはトレードオフ関係が存在しており、これに関しては図表 2.3 のように伝統的な観点と現代的な観点という2つの観点が存在する。両観点とも予防・評価コストと失敗コストとの間に負の関係が存在するという点に関しては見解が一致している。しかし、伝統的な観点が静態的かつ短期的な性格を持つのに対し、現代的な観点は動態的かつ長期的な性格を持つとされる。伝統的な観点のもとでは、予防・評価コストの投入が一定水準に達すると、それ以降は不良品減少による限界費用が限界収益より大きくなり、総品質コストが増加してしまう。それゆえ、同水準を超えた予防・評価コストの投資は非効率的な投資であるとされ、追加的な投資を行わず、そのため生じた品質失敗に関しては黙認する立場をとっている。したがって、限界収益と限界費用が同じになる時点が品質コストの最適水準となり、これは必ず完璧な品質水準を下回るところに位置することになる。

一方、現代的な観点は、伝統的な観点が短期間における品質活動に限って有効であることを指摘し、より長期的な期間を前提とした品質活動では異なるアプローチが可能であると主張する。すなわち、時間の経過とともに、品質活動に関する学習効果が生じる他、人材教育や品質評価テストの回数も減少する等、予防・評価コストの増加率が緩やかになる傾向が見られるのである。したがって、総品質コストはU字型ではなく、右下に下降する形となり、最高水準の品質を達成することで、ようやく最適水準の品質コストも達成可能になる。

図表 2.3 品質コストの最適水準に関する伝統的な観点と現代の観点



出処： Atkinson et al.(1991, pp.12-13)

### 1.2.3 トレンドの変化

Pasewark(1991, pp.47-51)では、このような PAF モデルのカテゴリーのうち、いずれに重点を置いて品質管理を行っているかを時間軸にそって分類することで、図表 2.4 のように米国における品質管理のトレンドの変化を明示している。すなわち、1935 年以前の失敗コスト時代 (failure cost era)、その後 1970 年までの評価コスト時代(Appraisal cost era)、1970 年から 1988 年までの予防コスト時代 (Prevention cost era)、それ以降の超予防コスト時代(era of superprevention)という 4 つの段階に区分しており、時間の経過につれ予防コストが重視される傾向に進んでいるという。

国内でも、多数の研究から評価コストより予防コストを重視すべきであるという提言がなされている(小田, 1997, 57 頁; 梶原 2005, 275 頁, 2007a, 63 頁, 2007b, 299-300 頁)。すなわち、評価活動には多大な資源が消費される割に品質問題の根本的解決ができず、それゆえ評価コストを通じて高い品質水準を実現することは持続的に高いコストを発生させてしまい、よって長期的な視点のもとで予防コストに重点を置くべきであるというのである。

図表 2.4 品質管理トレンドの変化

時代区分	時期	詳細
失敗コスト時代 (failure cost era)	~1935年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規模の経済重視による大量生産</li> <li>・品質管理よりは納期の短縮が優先</li> <li>・品質失敗を生産量増加の対価として容認</li> <li>・高い輸送料による競争制限が原因で独占市場が形成され、ほとんどの場合機会損失は考慮されなかった</li> </ul>
評価コスト時代 (Appraisal cost era)	1935~ 70年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熟練工が世界大戦へ徴兵されたため、不良検出に統計的技法を活用</li> <li>・外部失敗コストは減少したものの、内部失敗コストは以前と同じく発生</li> <li>・戦後、日本の革新的品質管理技法を導入</li> </ul>
予防コスト時代 (Prevention cost era)	1970~ 88年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発費、従業員教育訓練への投資</li> <li>・評価コストと失敗コストが減少</li> </ul>
超予防コスト時代 (era of superprevention)	1988年~	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品設計の段階から不良の発生可能性を考慮</li> <li>・人的要素介入の最小化を可能とする生産設備を導入</li> </ul>

出処：Pasewark(1991, pp.47-51)を筆者が整理

### 1.3 品質コストマネジメント運用の必要性

品質コストの提供する情報の有用性に関して様々な意見が提示されているが、主に貨幣単位の測定からくる品質成果の比較可能性などの活用幅の増加、効率的な資源配分の実現、そして注意喚起効果に要約することができる。Dale and Plunkett(1995, p.30)は、以下のように品質コストの有用性を強調している。

—品質コスト情報は、品質活動をマネジメントの言語ともいえる貨幣単位で表すため、品質部門のみならず企業内のあらゆる部門におけるビジネスパラメータ(business parameter)として品質を活用することができる。

—品質改善や品質管理の重要性をあらゆるレベルの従業員にアピールすることができ、品質に対する態度や行動に変化を与えられる。

—浪費が生じる領域に目を向けさせ、コスト低減と改善の機会を得ることができる。

—品質管理における業績評価を可能とするのみならず、製品間、サービス間、プロセス間、そして部門間における比較も可能となる。

—品質管理におけるコストの効率的な割当が可能となる。

このように品質コストによって有用な情報を獲得できることが長い間強調されているにもか

かわらず、その導入は決して簡単ではないとされる。実際日本に最初品質コストの概念が紹介されたのは1960年頃であるが(梶原, 2008, 31頁)、1990年代に入ってからようやくその導入が積極的に図られるようになったという(伊藤, 2005, 145頁)。しかし、それも完全な形ではなく、失敗コスト等部分的に導入される場合が多かった(Ibid. 148頁)。伊藤(2005, 145-146頁)ではこのように日本において品質コストマネジメントの導入・運用がうまく進まなかったのは、以下の理由に起因していると述べている。

－欧米では品質管理及び品質保証にかかわる責任が明確に区分されているに対し、日本企業は全員参加型の品質管理が行われていたため、予防コストの測定が難しい。

－品質コストの収集において経理部門の協力を得ることが難しい。

－財務会計ベースで原価計算を行っているため、品質管理を支援するコスト情報を得られない。

このような理由で導入・運用が決して簡単ではないとされているが、品質コストの発生額を踏まえると、早急な導入が必要であるのは明らかである。Dale and Plunkett(1995, pp.24-25)では、企業の年間売上の5~25%程度の品質コストが発生しているとし、その規模がかなり大きいこと重要視すべきであると指摘している。また、品質コストの95%が失敗及び評価コストであると指摘し、このような多額の回避可能コストが製品原価へ無駄に含まれることで、製品やサービス価格の上昇を招き、これがまた企業の競争力を悪化させ、究極的には従業員の賃金にも影響するなど、全般的な生活の質まで左右する要因となり得ると指摘している(Ibid.)。

このように、品質コストはその規模が大きい上、回避可能な部分が多く支出されていることから、導入・運用の困難さを理由に消極的な立場をとるよりは、それから得られる情報の有用性に着目し、品質管理のための道具として積極的に活用することが望ましいと言える。

## 2. サービス業における品質コストマネジメントの現状

### 2.1 先行研究のレビュー

#### 2.1.1 先行研究の不足

品質コストの初期の研究の説明をみると、しばしば「製品若しくはサービス(Products or Services)」という表現が登場する。それゆえ、当時の品質コストはまるでサービスをも視野に入れた議論がなされているように見えてしまうが、実際その詳細はサービスを全く考慮しておらず、徹底的に製造業向けのものとなっていた(Arvaiova et al., 2009, p.60; Carr, 1992, p.72; Morse et al., 1987, p.65; Palikhe, 2013, p.17)。その後、サービス業が急速に成長した1980年

代に入ってから、サービス業にも品質コストマネジメントの適用を図る研究が見られるようになった。それ以降、製造業に比べてサービス業における研究が不足しているという指摘がなされていたが(Plunkett and Dale, 1987, p.41)、サービス業に品質コストマネジメントの研究が本格的に始まってから数十年が経っている現在も、質はともかく決して十分な数の研究が揃っているとは言いがたい。なお、このような状況は研究に限ったことではなく、実務においても同じであり、実際品質コストマネジメントの運用企業が少ないということが Arvaiova et al.(2009)でも明らかにされている。

それでは、次にこれらの数少ない先行研究では如何なる議論がなされているかを、品質コストマネジメントのフレームワークを中心に考察する。

### 2.1.2 事例研究中心のトレンド

サービス業における品質コストマネジメントの研究は、製造業における研究と比べてその歴史は短い、諸研究を時間軸にそって概観すると明確なトレンドの変化が現れていることが確認できる。

まず 1980 年代の研究は、サービス業と製造業との違いやその違いから来る品質コスト適用における難点(Asher, 1988; Aubrey and Zimber, 1983; Scanlon and Hagan, 1983)、そして実際の導入における指針や手続きに関する紹介(Asher, 1988; Aubrey and Zimber, 1983; Rosander, 1985; Scanlon and Hagan, 1983)が主な関心事となっていた。なお、Rosander(1985)では、企業が負担する費用のみならず、サービス失敗によって顧客が負担する時間と費用をもフレームワークに加えるべきであることが提案されており、具体的ではないがフレームワーク自体に関する考察も行われていた。しかし、他の研究では、製造業との違いを指摘してはいるものの、それを反映した新たな品質コストのフレームワークの提示までは具体的な議論が出来ておらず、ただ製造業で用いられてきたフレームワークを援用する段階にとどまっていた。すなわち、この時期の研究は、品質コストの導入を積極的に勧めることが主な関心事となっていたのである。

1990 年代に入ってから、研究の数が増加するとともに、特定産業もしくは特定企業と関連した事例研究が本格的に行われるようになった。この時期の事例研究は、大きく 2 つのカテゴリーに分けることができる。一つは、既に品質コストマネジメントが導入・運用されている企業の事例から、成功する運用に欠かせない核心的要因を見つけ出すことに焦点が当てられている研究(Atkinson et al., 1991; Bland et al., 1998; Boaden and Dale, 1992; Bohan and Horney, 1991; Campanella, 1999; Carr, 1992; Dale and Plunkett, 1995; Goodstadt and Marti, 1990)、そしてもう一つは、研究者主導で品質コストマネジメントの導入を図り、そこから得られた示唆を提示する研究(Gryna and Gryna, 1999; Luchars and Hinkin, 1996; Maycock and Shaw, 1994)である。事例研究は 1990 年代の以前からも少数見られてはいるが(Aubrey and Zimber,

1983; Morse et al., 1987)、1990年代に入ってから企業と密接な関係を持ちながら研究を進めることがより本格的な軌道に乗ったと言える。

また 2000年代に入ると、サービス企業を対象に品質コストマネジメントの運用実態を調べるサーベイ研究(Arvaiova et al., 2009; Glävan et al., 2009)も行われるようになった。調査の結果、導入率が極めて低いこと(Arvaiova et al., 2009)、そして導入していると答えた企業の多くは、未だに製造業基盤の PAF モデルを用いていること(Glävan et al., 2009)が明らかにされた。このことは、多数の事例研究からも確認できる。詳細は後述するが、事例研究で紹介されているサービス企業は、製造業で用いられてきた PAF モデルに基づくフレームワークをそのまま援用している場合が多かった。

ここまでの流れをまとめると、最初はサービス品質コストマネジメントの導入の重要性を主張する研究から始まり、その後実際の特定期企業または産業と絡んだ事例研究に展開し、最近では導入状況を把握するためのサーベイ研究へとそのトレンドが変わってきたと言えよう。そして、ところどころサービス業全般を視野に入れて議論を進めている研究も見られるものの(Asher, 1988; Bowdin and Church, 2000; Heskett, 1990; Rosander, 1985; Scanlon and Hagan, 1983; Shepherd, 1999)、全体的には事例研究が高い割合を占めており、中心的なトレンドとなっていると言える。

このような事例研究中心のトレンドは、サービス業という大雑把なカテゴリーの定義とも関係があると思われる。すなわち、サービス業とは、第 1 次産業や製造業に分類されないその他の業種を集めただけのカテゴリーに過ぎず、それゆえ多種多様な業種が混ざっている状態となっており、比較的共通した業務プロセスを持つ製造業と比べて業務プロセスの異質性が高く、当然共通したフレームワークの開発も困難なのである。そのため、自然にサービス業全体ではなく、詳細業種または企業に焦点を絞った事例研究が中心的トレンドとなっていると予想できる。全てのサービス業に適用し得る一般的なモデルを開発することが不可能であるという Asher(1988, p.40)の指摘と、サービス業では業種によって各自異なるモデルを使用しているという Scanlon and Hagan(1983, p.35)の指摘も、ここに挙げたサービス業のその他というカテゴリーの定義と深い関係があると思われる。

それでは、次に先行研究を事例研究と理論研究の 2 つの軸に分けて、それぞれフレームワークに関して具体的に如何なることが論じられているかを考察する。

### 2.1.3 事例研究におけるフレームワーク

前述のとおり、事例研究は大きく 2 つのカテゴリー—既に品質コストマネジメントが導入・運用されている企業の事例から何らかの示唆を見いだすことを目的としている研究、そしてその逆方向の試みとして、研究者主導で特定期企業へ品質コストマネジメントの導入を図った研究

ーに分けることができる。図表 2.5 と図表 2.6 は、それぞれのカテゴリーに属する事例研究を年度順にまとめたものである。

この 2 つのカテゴリーの間には、フレームワークに関して明確ではないが僅かな違いが見られている。図表 2.5 の運用事例から示唆を見いだす研究を見ると、殆どの場合が製造業で最も広く活用されている PAF モデルをそのまま援用していることがわかる。これらの研究はいずれも製造業と対比されるサービス業の特性を認識しておらず、それゆえフレームワークの活用に関しても、製造業のものを変わらぬ形で援用する段階にとどまっていた。その中では、適合コストの測定を行わず、不適合コストである失敗コストのみに焦点を当てている研究も見られているが(Boaden and Dale, 1992; Morse et al., 1987)、これは便宜上の問題でフレームワークを変更しただけで、決してサービス業の特性を反映した結果ではなかった。Morse et al.(1987, p.68)では、予防コストと評価コストは測定が難しく、推定された(estimated)値を用いているため、比較的測定が容易なコストと混ざってしまうと、品質コストの真実性が欠けるため、失敗コストのみを測定していると説明している。また、Boaden and Dale(1992, pp.30-31)では、PAF モデルにそって品質コストを認識するのは厄介であったため、失敗コストのみに着目するようになったと述べ、またこれが結果的に従業員にも受け入れられやすくなったと説明している。このように、事例研究の中で紹介されているフレームワークからは、サービス業に特化したフレームワークの開発のため何ら示唆も得られないという限界があった。

図表 2.5 運用事例から示唆を見いだす研究

	研究	対象企業・産業	フレームワーク
1	Morse et al.(1987)	Federal Reserve Bank of Philadelphia	IF+EF
2	Goodstadt and Marti(1990)	National Westminster Bank	P+A+F
3	Atkinson et al.(1991)	Banc One Corporation	P+A+IF+EF
4	Bohan and Horney(1991)	Stouffer hotel	P+A+IF+EF
5	Boaden and Dale(1992)	UK Clearing banks	F
6	Carr(1992)	US Marketing division of Xerox	CC+NC+OC
7	Dale and Plunkett(1995)	Girobank PLC	P+A+F
8	Campanella(1999)	Banc One Corporation	P+A+IF+EF

P: Prevention cost, A: Appraisal cost, F: Failure cost, IF: Internal failure cost, EF: External failure cost, OC: Opportunity cost, CC: Conformance cost, NC: Nonconformance cost

出処：筆者が作成

一方、図表 2.6 の研究者主導で品質コストマネジメントの導入を図った事例研究をみると、同じく PAF モデルが多く用いられているものの、少数であるが業種の特徴を反映した独自のフレームワークの開発に取り組んだ研究(Bland et al., 1998; Weisinger et al., 2006)も見られている。Weisinger et al.(2006)は、博物館、オペラ劇場、動物園等、5 つの芸術文化組織(Art and Cultural Organizations)へ、Bland et al.(1998)は、スコットランドの法律相談サービス企業(Scottish Legal Aid Board)へ品質コストマネジメントの導入を図った研究である。これらの研究では、最初は従来製造業で用いられたフレームワークの導入が検討されたものの、各々の業種との整合性に問題があることが原因で新たなフレームワークの開発に取り組んだと述べられている。Weisinger et al.(2006)では、芸術文化組織の主な活動が展示や公演などのイベントと関係するものであるため、従来の予防活動を準備活動(Preparation)に置き換えており、その詳細項目としては、顧客の高品質の経験を生み出すための全ての活動—設備のメンテナンス、教育訓練、ミーティング、計画、リサーチやリハーサル—を分類している。なお、失敗やエラーが発生するタイミングが、パフォーマンスの最中もしくは顧客が参加している時であるため、内部失敗と外部失敗の区別が難しいと指摘し、失敗を一つにまとめた形で捉えている。他にも既存の PAF モデルでは表現できない運営上重要な領域—マーケティング、顧客の妨害—が存在することを指摘し、それらをまとめて別個品質コスト活動(Non-common COQ Activities)として分類している。すなわち、準備コスト・評価コスト・失敗コスト・別個品質コスト活動というフレームワークを提示しているのである。Bland et al.(1998)は、PAF モデルに加え、プロセスコストモデルをも視野に入れて検討したものの、部門内の全体プロセスコストとその他のコストを識別すること、効率性が得られるプロセス活動を識別することが不可能であることから、独自のフレームワーク開発に着手している。そのフレームワークとは、品質コストを発生させる活動を、8 つのカテゴリ—生産的業務(Productivity Work)・検査(Checks)・非生産的活動(Systematic Weakness or Unproductive activities)・内部エラー・外部エラー・プロジェクト・サポート・浪費—に分類して捉えるものであった。このように、運用事例から示唆を見いだす事例研究領域では見られなかったフレームワークに対する工夫が、同領域の事例研究では一部見られており、この点が事例研究の 2 つのカテゴリ間の大きな違いであると言える。しかし、これらの研究は特定業種を前提とした議論であり、サービス業全般を視野に入れたものではなく、それゆえ他産業へ適用するには明らかな限界があった。

図表 2.6 研究者主導で品質コストマネジメントの導入を図った研究

	研究	対象企業・産業	フレームワーク
1	Aubrey and Zimble(1983)	Continental Bank	P+A+IF+EF
2	Maycock and Shaw(1994)	Healthcare	F
3	Luchars and Hinkin(1996)	Hotel located in New York City	F+OC
4	Gryna and Gryna(1999)	Bank	P+A+IF+EF
5	Bland et al.(1998)	Scottish Legal Aid Board	独自
6	Weisinger et al.(2006)	Arts and Cultural Organizations	Preparation+A+F
7	Ramdeen et al.(2007)	Hotel in South Florida	P+A+IF+EF

P: Prevention cost, A: Appraisal cost, F: Failure cost, IF: Internal failure cost, EF: External failure cost, OC: Opportunity cost

出処：筆者が作成

#### 2.1.4 理論研究におけるフレームワーク

前述のように、サービス業における品質コストマネジメントの研究は、特定の企業や業種とかわりを持った事例研究が主なトレンドとなっているが、図表 2.7 のように業種を問わずサービス業全般を対象としている研究も僅かであるが見られている。これらの研究の主な焦点は、製造業と対比されるサービス業の特性と、それが品質コストマネジメントの設計・運用に及ぼす影響の明確化に当てられている。ここで重要に挙げられている論点は、以下の 3 つにまとめることができる。

- －人件費の高い割合
- －機会損失の重要性
- －顧客満足的重要性

まず、サービス業では人件費の割合が製造業と比べて高い割合を占めており、これが品質コストマネジメントの運用にも重要な影響を及ぼすとされている。Shepherd(1999, pp.81-82)によると、製造業では製造原価の 4~6 割を占める原材料の管理がもっとも重要視されるが、サービス業では全体コストの 75%を人件費が占めているため、人件費の管理が重要な課題となることを示唆している。また、人件費は一般的に固定費として位置付けられている場合が多いため、同コストの効率的な管理は、従業員の決められた活動時間を効率的に管理することで達成できると述べられている。そこで、品質コストの発生と関係のある従業員の活動をまず識別し、当

該活動に費やされる時間を識別した後、単位労務費をかけることで品質コストを計算している。このように単位労務費を削減したり従業員数を減らすといったアプローチよりは、時間を効率的に管理するといったアプローチがとられているのである。

図表 2.7 サービス業全般を視野に入れた理論研究

	研究	フレームワーク
1	Scanlon and Hagan(1983)	F+OC
2	Rosander(1985)	P+A+IF+EF+Customer Cost
3	Asher(1988)	P+A+F
4	Heskett(1990)	P+A+IF+EF
5	Shepherd(1999)	IF+EF
6	Bowdin and Church(2000)	P+A+F

P: Prevention cost, A: Appraisal cost, F: Failure cost, IF: Internal failure cost, EF: External failure cost, OC: Opportunity cost

出処：筆者が作成

しかし、この時間の管理というアプローチは、従来は見られなかった幾つかの新たな問題を引き起こすとされる。まず、製造業における原材料は再作業したり再請求することが可能であるが、サービス業における原材料である時間の場合は、一度使ってしまったら回復ができず、それゆえ全体的な品質コストも製造業と比べて高くついてしまう(Asher, 1988, p.41)。また、事例研究でも指摘されたように、時間を持って品質コストを管理するためには、まず従業員の協力の元で品質コストを発生させる活動や所要時間に関するデータの収集が先行課題となるが、失敗活動の把握が失業や賞罰など業績評価につながるという間違った認識が広がってしまうと、従業員からの協力を得ることが困難であると指摘されている(Ibid.)。他にも、組織の性格や文化によってはこの管理方法が当てはまらないという指摘もされている。すなわち、広告会社やソフトウェア開発会社のように従業員の創造力が重要となる業種では、時間の浪費に思える非公式的な雑談の時間などが、新たな発想のための重要なきっかけとなる場合が多いというのである(Heskett, 1990, pp.80-81)。しかし、これらの時間を浪費として捉えて削減してしまうと、創造力を逆に抑制することとなり、むしろ品質が低下することになる。

次に、サービス業では機会損失の存在も重要に認識されている。しかし、その測定に関しては、製造業と比べてかなり困難であることが指摘されており(Asher, 1988, p.42; Heskett, 1990, p.76; Scanlon and Hagan, 1983; Shepherd, 1999)、様々な対応が提案されている。Scanlon and Hagan(1983, p.34)では、実際のパフォーマンスと最適パフォーマンスとの差を求めることで間接的な測定を図っており、Asher(1988, p.42)では機会損失を必ず記すべきではあるがコス

トの形で評価する必要はないと正確な測定を諦めている。このように測定の困難性への対応は研究によって異なるものの、機会損失が及ぼす影響と重要性に関しては異見が見られていない。例えば、Heskett(1990, p.76)では、満足できないサービスによって失われた顧客を取り戻すことは、新規顧客を確保することの 3~5 倍程度の努力を要するといひ、それゆえ顧客を失った際の対策として単純に新規顧客の確保を選択する傾向があるが、既存顧客を取り戻すことによって得られる付随的な効果—悪い意図や悪い口コミの減少—をも必ず重要に考慮すべきであると指摘し、機会損失を減らすことの便益を強調している。なお、Scanlon and Hagan(1983, p.33)では、サービス業における顧客とは即ち利益を意味するため、顧客維持が最も大事であることを指摘し、顧客維持はサービス品質管理を通じて達成できると強調している。

最後に、仕様への整合性をもって品質を評価するよりは、顧客満足が正に高品質であるという認識が見られている。Asher(1988, p.38)は、品質とは初回そして毎回(First time every time)顧客の要求を満たすことであると定義付けており、これが仕様を満たすことより重要視されるべきであると主張している。Bowdin and Church(2000, p.186)でも、品質とは顧客の要求や期待を満足させるための能力を持つサービスや製品の特性であると定義している。Shepherd(1999, pp.83-84)では、外部失敗コストに関して、顧客が不満足を感じたため発生するコストであると定義付けており、サービスに関する顧客の認識がそれぞれ違うためサービスの仕様を満たしたとしても顧客の不満が生じ得ることを指摘し、仕様よりは顧客の満足を優先すべきであると強調している。Scanlon and Hagan(1983, p.30)でも顧客を満足させないとコストが発生することを指摘し、顧客満足の重要性を強調している。すなわち、サービス業における品質とは顧客満足度を持って測定するという認識が基本ベースとなっているのである。これは、仕様との整合性を持って品質を評価していた製造業での品質コストマネジメントと対比される認識であるといえる。

しかし、上記のように製造業と対比される特性が指摘されているものの、これら全てを十分反映したフレームワークの明確な提示はなされていない。Rosander(1985, pp.347-348)では、企業が負担するコストのみに限定せず、顧客が負担する時間とコストをも考慮すべきであるという提言がなされているが、機会損失や顧客満足との明確な関係は示されていない。他には、図表 2.7 でもわかるように殆どの研究が既存の PAF モデルを援用するか、若しくは失敗コストのみに焦点を当てていることがわかる。

## 2.2 先行研究の評価と課題

製造業における品質コストマネジメントは、Juran を含め様々な研究者によってまずそのフレームワークが提示され、後からそれを導入するための動きが本格的に始まっている。しかし、

サービス業の場合は、製品ではなくサービスを対象とするところから来る品質管理上の様々な違いを早い段階から認めるものの、それを反映したフレームワークの提示まではなかなか踏みきれず、導入事例から何らかの示唆を見いだそうとする研究が中心となっている。すなわち、製造業における品質コストマネジメントの発展はいわゆる演繹的であったのに対し、サービス業におけるそれは帰納的であると言える。これは前述で指摘したように、比較的類似したプロセスを持つ製造業と違って、サービス業は事業の形式やプロセスが様々であり、それゆえ統一したフレームワークの提示が決して容易でないためとられた発展方法であったと思われる。Weisinger et al.(2006)と Bland et al.(1998)のように具体的なフレームワークの開発に取り組んだ研究もあるが、特定業種に限定した議論にとどまっている点も、同じ問題に起因していると思われる。

しかし、サービス業における品質コストマネジメントのさらなる普及や発展のためには、製造業のように何らかの指針となるフレームワークが必須不可欠であると思われる。事例から示唆を見いだすことももちろん大事であるが、サービス業における品質コストマネジメントのフレームワークの現状は、先行研究で確認された様々な示唆－人件費の高い割合、機会損失の重要性、顧客満足的重要性等－の反映が十分図られたわけでもなく、それゆえ改善の余地と可能性が残っているにもかかわらず、あまりにも早い段階からフレームワークの提示を諦めかけていると思われる。また、サービス業における品質コストマネジメントのフレームワークに反映すべき示唆は、他分野の研究からも見いだすことができる。コストの概念は抜けているものの、サービス・マーケティング分野では古くからサービス品質管理に関する研究が活発に行われており、多様な論点に関する業績が蓄積されている。この中では、今までの品質コストマネジメントの研究では考慮されていなかった重要な論点－品質失敗の必然性、サービス回復の重要性、品質失敗の潜在性－も多数含まれている。なお、それらの論点はサービス業の詳細業種特性に影響されず、共通的に適用可能なものであるため、サービス業全般を対象とした品質コストマネジメントのフレームワークにも十分活用が可能である。むしろサービス品質管理の領域では古くから重要に扱われてきたこれらの論点が、コストをもって同じくサービス品質を管理する品質コストマネジメントの領域では全く考慮されてこなかったことは、明らかに矛盾していて納得がいかないところである。このように、サービス業における品質コストマネジメントのフレームワークは、まだ反映すべき論点が多数残っており、それゆえ改善の余地も多大に存在するのである。

したがって、次章以降では、今まで品質コストマネジメントの領域では考慮されてこなかったが、サービス品質管理においては重要視されてきたこれらの論点について詳しく考察し、それを本章で確認された先行研究からの示唆とともに品質コストマネジメントのフレームワークへ反映することで、サービス業全般に適用し得るフレームワークの提示を図る。また、質問票

調査を通じて、本論文で提示するフレームワークの整合性を定量的に検証する。

## 第3章 サービス品質管理

### 1. はじめに

本章では、サービス・マーケティング分野における品質管理研究を概観することで、品質コストマネジメントでは考慮されてこなかった重要な論点の抽出を試みる。まず、サービス品質を測定するためのアプローチを確認する。なお、当該アプローチのもとに、サービス失敗とその失敗を挽回するためのサービス回復をいかに捉えるべきなのかについて説明する。次に、これらの考察から、これまでの品質コストマネジメントでは考慮されてこなかった論点をまとめ、品質コストマネジメントのフレームワークの発展可能性を示唆する。

### 2. サービス品質の評価

サービス品質評価のアプローチに関しては、まだ研究者の間に意見の対立が見られており<sup>1</sup>、これに関する論争が古くから現在までも続いているなど未だに一つにまとまった答えはない。しかし、顧客の事前期待と実際経験を比較した差をもって品質を評価するといった期待不一致理論(expectation-disconfirmation)がもっとも一般的に用いられているサービス品質評価のアプローチであるとされている(Shaw-Ching Liu et al., 2000, p.161, Tronvoll, 2008, p.26)。例えば、Lewis and Booms(1983, p.100)では、サービス品質における定義として、提供されたサービス水準が顧客の期待とどれほど一致するかといった尺度(measure)であると明記しており、Grönroos(1990, pp.40-42)は、顧客にサービスを提供される以前の段階で期待されたサービスと、実際顧客が経験し知覚したサービスとの比較によってサービス品質が決定されると主張している。なお、Parasuraman et al.(1985, p.42)では、サービス品質は製品品質より評価が難しいと述べながら、実際サービスの成果と顧客の期待とを比較することで把握できると提言している。なお、彼らはサービス品質とは成果のみ捉えては評価できないと指摘しながら、期待の役割を強調している。

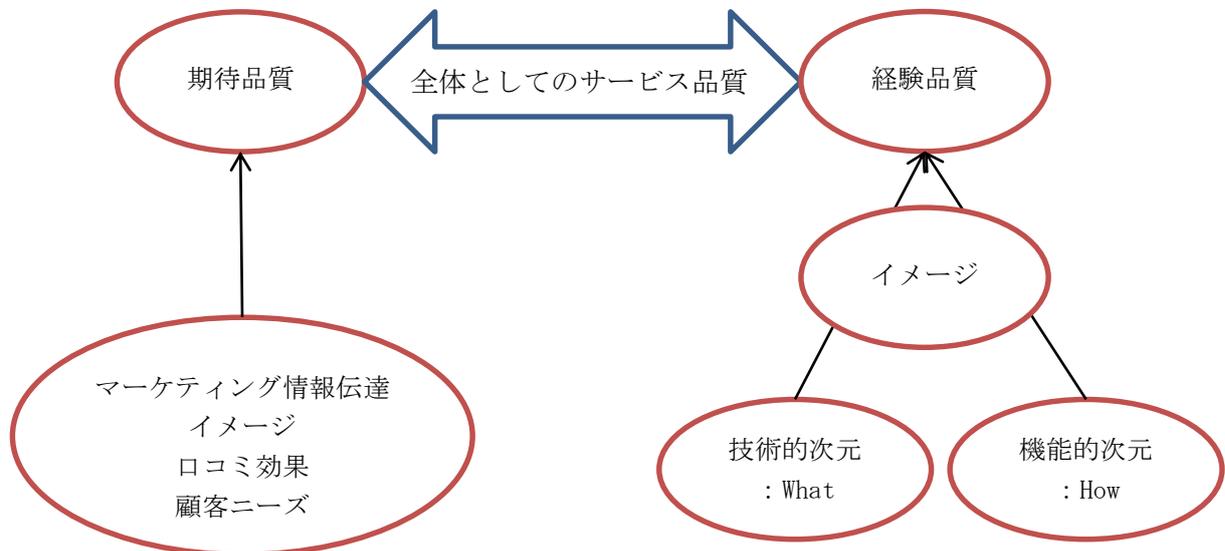
ここでは、このような期待不一致理論の代表的な例とも言える Grönroos(1990, pp.36-42)のモデルに則ってサービス品質の評価プロセスを紹介する。そこから顧客が品質決定にかかわるこ

---

<sup>1</sup> サービス品質の評価に関しては、Parasuraman et al.(1985; 1988; 1991)で提示されたSERVQUALモデルと、Cronin and Taylor(1992; 1994)のSERVPERFモデルが代表的である。前者は、サービス品質を期待と成果との比較を通じて評価するモデルであり、後者は成果のみで評価するモデルである。すなわち、SERVPERFはサービスに対する事前知識や経験が足りない場合は期待を持ってないこともあることを指摘しながら、成果だけでも十分サービス品質を評価できると主張している。この2つのモデルに対して様々な議論が続いているが、一般的には期待をも考慮に入れているSERVQUALモデルの方がより広く受け入れられているとされる。

とで、必然的にばらつきが生じてしまうということを明確に確認する。

図表 3.1 サービス品質の評価プロセス



出処： Grönroos(1990, p.41)

図表 3.1 は、Grönroos(1990)が提唱したサービス品質の評価プロセスである。Grönroos(1990, pp.37-39)によると、顧客に提供される経験品質(Experienced Quality)とは、主に2つの次元で構成されるという。一つは技術的次元(Technical Dimension)もしくは結果的次元(Outcome Dimension)であり、もう一つは機能的次元(Functional Dimension)もしくはプロセス関連の次元(Process-related Dimension)である。技術的次元とは、顧客がサービスから得られるものとして、如何なるものを提供してもらうかに関する品質次元である。例えば、ホテルの顧客は休める客室を、レストランの顧客は食事を、飛行機の乗客は移動サービスを、銀行の顧客はローンという結果物(Outcomes)を提供してもらうが、この時の提供物の品質のことを技術的次元の品質というのである。また Grönroos(1990)でははっきり明示されていないが、前述の Shostack(1977)でも指摘されたように、無形要素と有形要素の両方がこの技術的次元を構成すると捉えるべきであろう。次に、機能的次元とは、サービス提供者と顧客の間の相互作用の中で、サービスが如何に提供されるかに関する品質次元である。例えば、レストランへの接近性、従業員の行動、業務処理方式、言葉遣いなどが機能的次元の品質の例として挙げられる。なお、これに関してもはっきり明示はされていないものの、サービスを提供するプロセスは無形要素であるため、機能的次元も同じくサービスの無形要素であると捉えるべきであろう。

また、Grönroos(1990, p.39)はこの2つの次元の他に、企業のイメージが経験品質の形成へ多大な影響を及ぼすと強調している。もし顧客がある企業に対して良いイメージを抱いていると、

サービス提供過程において些細なミスがあったとしても寛容的な態度をとってくれるという。しかし、顧客が企業に対して悪いイメージを抱いている場合は、実際発生したミス以上の悪評価を出してしまうという。このように、顧客の企業に対するイメージは、フィルターとして経験品質形成へ影響するのである。

一方、図表 3.1 の左側の期待品質(Expected Quality)は、マーケティング情報伝達(Market Communication)、イメージ、口コミ効果(Word-of-Mouth)、顧客ニーズといった4つの要素間の関数によって形成されるという。ここでマーケティング情報伝達とは、広告・ダイレクトメール、企業 PR、そしてセールスキャンペーン等、企業によって行われる活動のことをいう。すなわち、企業の直接的なコントロール下に置かれている要素であるといえる。これに対し、イメージと口コミ効果は、企業によって間接的にしかコントロールできない要素である。これらの要素は外部からの影響を受けることもあるが、基本的には企業が以前行ったパフォーマンスによる関数として現れるとされる。また、顧客ニーズに関して Grönroos(1990, p.41)は、言うまでもなく明らかに期待品質へ影響していると述べており、企業のコントロール可否に関する言及はしていないが、顧客ニーズとは顧客個人の属性によるものであるため、企業のコントロール範囲を超えたものであると捉えるのが妥当であると思われる。

また、Grönroos(1990, pp.41-42)はマーケティング情報伝達に関して付言しており、誇大広告をするとそれが顧客の期待品質に影響し、結果的に知覚品質の悪化に繋がるため、注意を要すると指摘した。即ち、全体としてのサービス品質とは、経験品質だけで決定されるものではなく、知覚品質も決定的な影響を及ぼすということを強調しているのである。従って、彼は全ての品質管理プログラムは、マーケティング情報伝達をも視野に入れるべきであると述べている。

このような4つの下位要素から期待品質が形成される。そして、前述した経験品質との比較を通じて全体としてのサービス品質(Total Perceived Quality)が決定される。畠山(2004, 17-20頁)によると、経験品質が期待品質を下回れば、品質が悪いとされて顧客が離反行動をとってしまい、逆に経験品質が期待品質を上回れば、顧客感動を引き起こし、顧客は持続的に再購買をするという。また、経験品質と期待品質の差がなければ、普通のサービスを受けたと認識するため印象に残りにくく、競合他社がない環境に限って再購買に繋がるとされている。

### 3. サービス失敗と顧客行動

#### 3.1 サービス失敗の必然性

サービス失敗における定義も、同じ脈絡で期待不一致理論に基づいて理解することができる。例えば、Hoffman and Bateson(1997, p.346)では、サービス失敗とは企業が提供するサービスが顧客の期待水準以下であった場合発生するサービスの成果であると定義しており、Zeithaml

et al.(2012, p.54)は、サービス成果が顧客の知覚された包容力の領域(perceived zone of tolerance)以下とされた状態であると定義している。

このようなサービス失敗は、一般的に避けられないものであるとされている。これは、サービス生産プロセスに顧客が直接参加し共同生産を行うことから、企業がコントロールできない要因がかかわってしまうことが主な原因である。他にも、前述の異質性というサービス固有の特性も影響しており、サービスは常に一貫しているわけではなく状況によって変化してしまうため、予想外のサービス失敗が発生することが多い。このようなサービス失敗の必然性は、前述の Grönroos(1990)のモデルをみるとさらに明らかである。図表 3.2 は、図表 3.1 の Grönroos(1990)のモデルをもとに、各構成要素のコントロール可能性をまとめたものである。企業から直接コントロールすることが可能なもの、間接的・部分的にしかコントロールできないもの、コントロールが不可能なものに分類している。

図表 3.2 Grönroos(1990)モデルの構成要素のコントロール可能性

コントロール可能性	構成要素
直接的	マーケティング情報伝達、技術的次元の品質
間接的・部分的	イメージ、ロコミ効果、機能的次元の一部(提供者側)
不可	顧客ニーズ、機能的次元の一部(顧客側)

出処：筆者が作成

まず、サービス品質を成す期待品質と経験品質の内、期待品質の構成要素をみると、マーケティング情報伝達は企業が自ら行う活動であるため、完全なコントロールが可能である。しかし、前述で考察したとおり顧客ニーズは顧客の個人の属性であるため、企業からはコントロールが不可能であり、イメージとロコミ効果は、企業が以前行ったパフォーマンスの関数による結果であるため、間接的なコントロールのみ可能である。このように企業から完全にコントロールしきれない要素が混在しており、これらの要素からなる期待品質にもばらつきが生じてしまうのである。

なお、経験品質を成す機能的品質とは、サービス提供者と顧客との相互作用からなる部分であるが、前述の通りここにはサービスの異質性が働いてしまう。ここで顧客の特性に関して企業がコントロール不可能であるのはもちろんのことであるが、サービス提供者もまたばらつきの原因となりうるとされる。金子(2009, 44 頁)と小田切(2002, 57 頁)はサービス品質はサービス提供者の個人的属性(人格、外見、能力、言行)への依存度が高いと指摘しており、山本(2010, 76 頁)も人間の作業の出来は体調等によって短期的に変化するため、常に同一水準のサービスを提

供することは極めて困難であると指摘している。また、サービスによっては、常に同じ提供者からサービスを受けられない場合もあり、この際サービス提供者の交代によるサービス品質の変動も問題となるという(Ibid.)。このように、顧客のみならず提供者にも完全なコントロールが出来ない要素が潜んでいるのである。他に、経験品質を成すフィルターとされるイメージに関しては、期待品質を成すイメージと同様に、企業の間接的なコントロールのみ可能な領域とされる。要するに、経験品質も期待品質と同じく企業から完全にコントロールしきれない要素が多数混在しており、これが経験品質のばらつきを生じさせているのである。それゆえ、この2つの品質要素の差として得られる全体としてのサービス品質も、企業からはどうしようもない失敗が発生してしまうことになる。

しかし、既存の品質コストマネジメントの研究では、このばらつきの必然性を看過しており、もっぱら製造業における品質コストマネジメントをそのまま援用し、事前段階での品質管理を通じて失敗コストの発生を抑制することにだけ目をとられていた。サービス領域においては、このような既存の流れから離れ、今後は品質失敗が必然的に生じるという前提に立った品質管理のアプローチをとる必要があると思われる。

### 3.2 顧客苦情行動

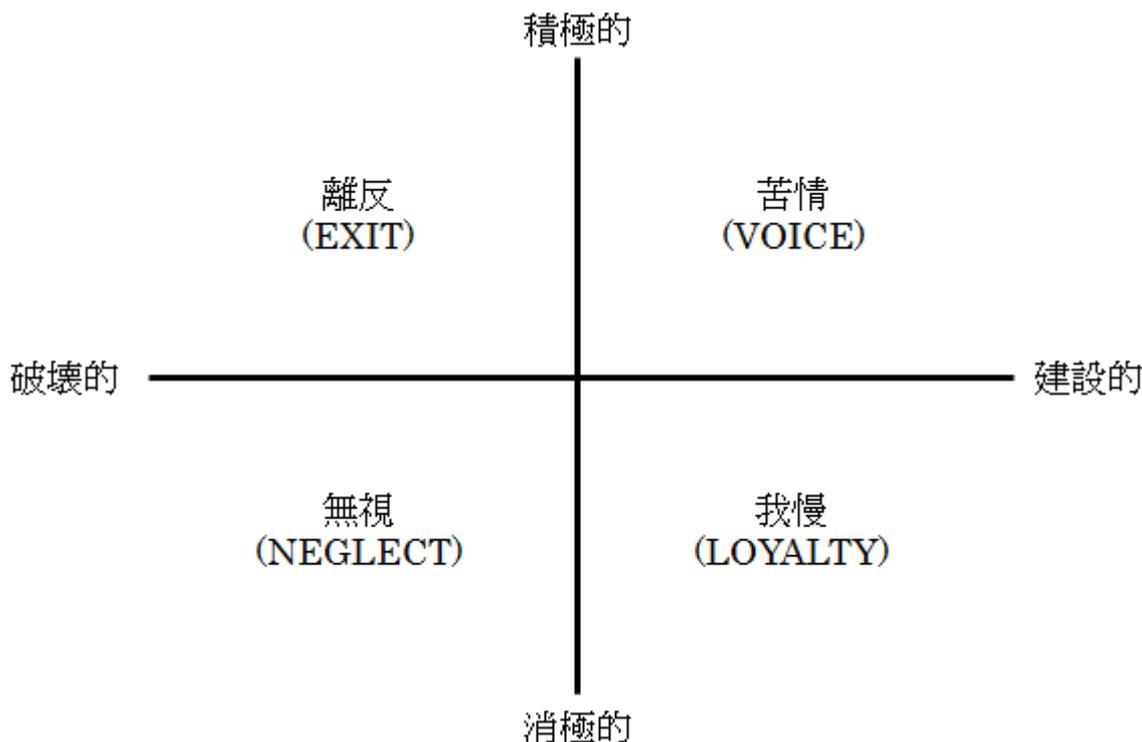
サービス失敗を経験した顧客がとり得る行動にも関心が集められ、多数の研究が蓄積されている。これらの研究は総じて顧客苦情行動(Customer Complaint Behavior)と呼ばれており、一般的に Hirschman(1970)がその嚆矢とされている。

Hirschman(1970)は、不満を感じた顧客がとれる行動として、直接サービス提供者へ苦情を提起する行動(Voice)以外にも、他の提供者へ離反する行動(Exit)、他の顧客が苦情を提起してくれることを期待するか状況が改善されることを待つ我慢行動(Loyalty)の選択肢があると述べた。また、ここでいう我慢行動とは、決してポジティブなものではないと周知している。すなわち、競争市場の状況では不満を感じた顧客が離反行動をとるのが自然であるものの、独占市場のように他の代案が見つからない場合は、やむを得ず黙ってしまうという我慢行動の選択肢がとられるというのである。

Rusbult et al.(1982)では、この3つの選択肢をもとに、無視行動(Neglect)という選択肢を加えた EVLN モデルを提案した。無視行動とは、顧客が状況を改善されることも期待しなければ、他の顧客が苦情を提起してくれることを願ってもいない行動のことを言う。苦情行動や離反行動と比べて極めて消極的(Passive)な行動であり、また我慢行動と同じく非行動的な選択肢であるが、我慢行動が建設的(Constructive)な性格を持つに対し、無視は破壊的(Destructive)な性格を持つという。このように Rusbult et al.(1982)は、離反、苦情、我慢、無視という4つの選択

肢を、建設的(Constructive)／破壊的(Destructive)という軸と、積極的(Active)／消極的(Passive)という軸を用いて図表 3.3 のように 2 次元でカテゴリー化している。

図表 3.3 EVLN モデル



出処： Rusbult et al.(1988, p.601)

なお、Day and Landon(1977)では、Hirschman(1970)の提案したモデルをもとに、口コミ行動(Word-of-Mouth)や第三者行動(Third Party)を加えるべきであると主張した。口コミ行動とは、家族や知人に対して否定的な(もしくは肯定的な)経験を伝えることである。これは、サービスの危険性を警告したり、不満足なサービスを批判したり、単純に怒りや挫折を表現する等の、多様な目的で行われるとされる。第三者行動とは、消費者機関(Consumer Association)と法的機関のように、顧客の社交界(social circle)の外に存在し、なおかつ取引に直接かかわっていない第三者へ苦情を伝えることである。サービス提供者は、顧客の第三者行動によって品質問題の存在やその本質など、有用な情報を得ることができる(Davidow and Dacin, 1997, p.452)。しかし、第三者行動は顧客にとって満足した結果を導き出さない場合が多く、それゆえサービス提供者は結果的に顧客を失うだけでなく、第三者行動に対応するための多大なコストをも浪費してしまうといった必要以上の対価を負担しなければならない(Ibid.)。なお、Day and Landon(1977)では、これらの各要素を非行動(No-action)、私的行動(Private Action)、公的行動

(Public Action)の3つのカテゴリーに分類しており、非行動には我慢行動を、私的行動には離反行動と口コミ行動を、公的行動には第三者行動と苦情行動を分類している。

これらの研究をまとめると、不満を感じた顧客がとり得る行動としては、図表 3.4 のような選択肢があるといえる。すなわち、顧客の不満を直接苦情としてサービス提供者へ知らせるか否かを軸に苦情行動と非苦情行動に分類し、後者に我慢行動、離反行動、口コミ行動、第三者行動を分類するのである。近年も顧客苦情行動に関する様々な議論がなされているが、おおよそ図表 3.4 に挙げた要素を超えない範囲で議論がなされている。

図表 3.4 顧客苦情行動のまとめ

1)苦情行動		—①
2)非苦情行動	a.状況が良くなるまで我慢する(Loyalty)	—②
	b.離反行動(Exit)	—③
	c.口コミ行動(Word-of-Mouth)	—④
	d.第三者行動(Third Party)	—⑤

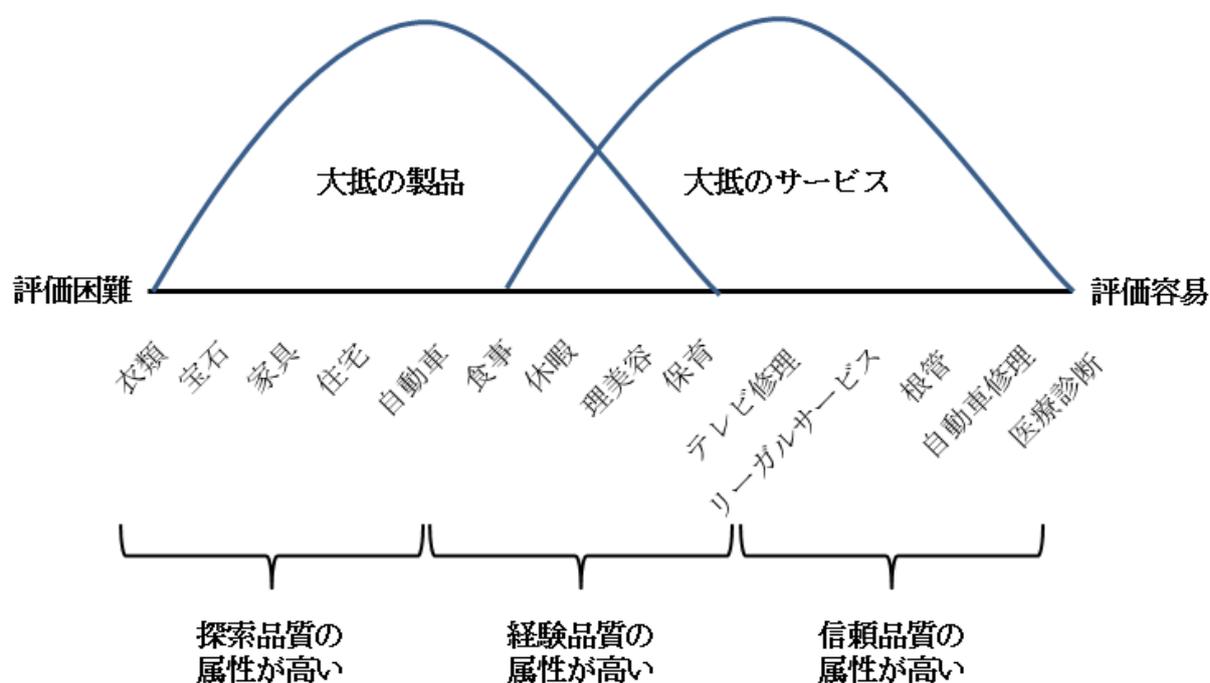
出処：筆者が作成

ここで、特に口コミ行動と離反行動は、サービス業において強い影響力を持つということを目安としておく。評価の容易さを基準に品質を分類すると、図表 3.5 のように全部で3つの属性—探索品質(Search Qualities)、経験品質(Experience Qualities)、信頼品質(Credence Qualities)—に分けることができる。探索品質とは消費者が購入前から把握できる品質のことであり、経験品質とは購入後もしくは消費中にしか把握できない品質、最後に信頼品質とは消費者が購入後もしくは消費後でも評価が難しい品質のことを言う。ここで、製品は探索品質と経験品質の属性が強く現れており、サービスは経験品質と信頼品質の属性が強く現れるとされる(Zeithaml et al., 2012, pp.23-24)。例えば、図 3.5 の左側に位置付けられている衣類や宝石のような製品は、探索品質の属性が高いため購入前からその製品に関する情報や品質をほぼ完全に把握し評価することができる。しかし、休暇や美容サービスは経験品質の属性が高いため、消費前にはその属性を十分把握することが出来ず、直接経験してからこそようやく把握することが可能となる。なお、右側に位置付けられている医療診断や自動車修理等は、購入や消費が行われても、それがしっかり行われているかを判断できる専門知識を消費者が持たない場合が多く、品質の評価が難しいとされる。このように、主にサービスを成す経験品質と信頼品質の場合は、購入前の段階で品質を把握することが難しく、それゆえやむを得ず他の手掛りとなる情報に依存することになるが、この際同サービスを直接経験したことのある既存顧客からの意見が企業からのマーケティング情報よりも信頼されるというのである(Lutz, 1975, p.58; Shaw-Ching Liu et al.,

2000, p. 162; 藤村, 1999, 339 頁)。それゆえ、同サービスに対して不満を持った既存顧客の悪い口コミが、新規顧客確保に及ぼす影響力も自然に強くなる。さらに、良い口コミよりは悪い口コミの方が一層強い影響力を持つとされるため(Lutz, 1975, p.58; Goodman, 1999, p.2)、サービス領域における悪い口コミの影響力はますます強くなっているといえる。

また、サービス業での収益性は、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ので(伊藤, 2007, 1-2 頁)、顧客の離反による損失も製造業と比べてより直接的であるといえる。このように離反行動や口コミ行動は特にサービス業において注目すべき顧客苦情行動であるといえる。

図表 3.5 製品のタイプに対する評価の連続性



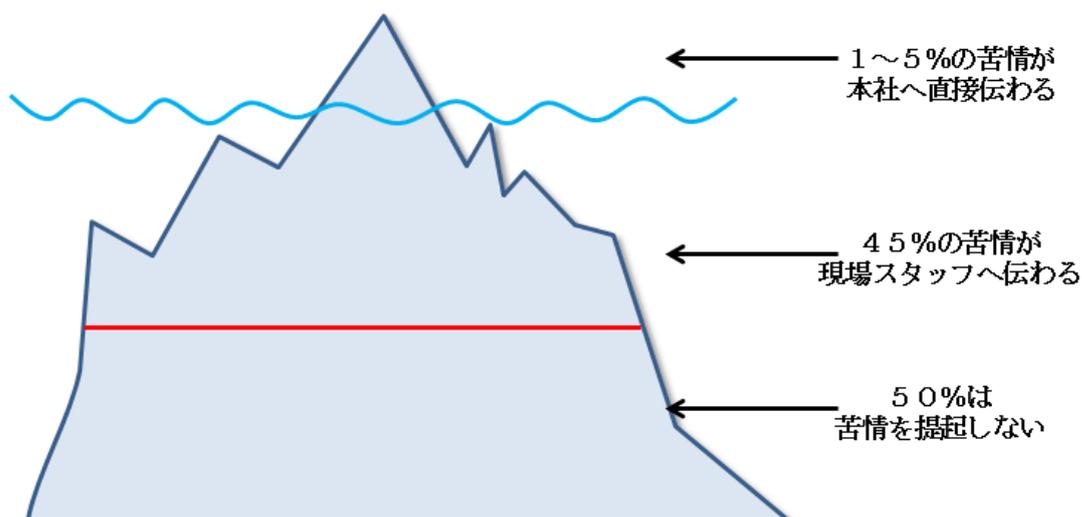
出処 : Zeithaml et al.(2012, p.23)

### 3.3 サービス失敗の潜在化

サービスに不満を感じた顧客がとり得る行動には図表 3.4 に挙げられているように全部で大凡 5 つの選択肢があるということを確認したが、サービス業においては特に非苦情行動がとられる傾向が見られるとされる。サービス失敗を経験して不満を感じた顧客の内、大多数が苦情を断念してしまうのである(Goodman, 1999, p.2; Tax and Brown, 1998, p.77; 武田, 2004, 3 頁; 藤村, 1999, 338 頁)。Tax and Brown(1998, p.77)によると、不満を感じた顧客の 5~10%のみが苦情を提起するという。なお、Goodman(1999, p.5)によると、全産業にかけて不満を感じた顧客

の内、約 1~5%のみが直接本社へ苦情を提起し、45%は身近な現場のスタッフに苦情を伝えるとされる。すなわち、残りの 50%の顧客は苦情を伝えず不満をそのまま抱えてしまうという事になる。彼は、このような現象を図表 3.6 のように氷山の一角現象(The Tip of the Iceberg Phenomenon)と呼んでおり、苦情として表面化されている部分は極僅かであることを強調している。詳細は後述するが、このように不満を感じた顧客が苦情を断念する理由としては、性別・学歴・年齢と言った個人的な属性によるものもあれば、問題の是正にかかる努力と時間に対する回避、苦情手段に関する情報不足等のような理由も挙げられている。また、サービスの特性と結びつけてその理由を捉えている見解も見られている(畠山, 2004; 藤村, 1999; Hart, 1988)。すなわち、前述したサービスの特性の内、無形性と消滅性と深く関係しているというのである。まず、サービスは無形性という特性を持つため、苦情を提起しようとしても物的証拠を持たない場合が多く、顧客はやむを得ず苦情を断念してしまうとされる(畠山, 2004, 73-75 頁; Hart, 1988, p.58)。なお、サービスは所有されるものではなく消費されるもので、一定期間に限って存在し、その後消滅してしまうため、製品と比べて苦情を提起しにくいとも言われている(藤村, 1999, 355 頁)。そして、サービスの特性として前述してはいないが、顕名性という特性も影響すると指摘されている(藤村, 1999, 355-356 頁; Hart, 1988, p.58)。顕名性とは、サービスが特定の顧客が特定の時間に特定の場所で消費することを前提として生産されるため、サービス提供者が誰にサービスを提供しているかをわかるということである(藤村, 1999, 355 頁)。場合によっては、顧客の詳細情報をサービス提供者が把握していることもあり、もしそうでなくても同顧客の外見は認識することができるが、これは不特定多数を対象に生産される製品と明確に対比される場所である。すなわち、製品とは一般的に誰が、いつ、どこで、どのように消費するかという個々の消費者の使用・消費状況ではなく、集合的な標的消費者層を対象として開発・生産・販売される(Scanlon and Hagan, 1983, p.33; 藤村, 1999, 355 頁)。もし消費者の情報がわかったとしても、それは販売あるいは消費後であり、それも購入商品に添付されている利用者登録カードや購入者アンケートが消費者によって送信された場合や、販売店を通じて購入者記録が得られた場合だけである(藤村, 1999, 355 頁)。このように製品の生産は匿名性が保証されるものの、サービスに対しては顕名型生産が行われる場合が多く、それゆえ苦情行動をとることが次のサービス利用へ影響してしまう恐れがあるため(藤村, 1999, 356 頁; Hart, 1988, p.58)、サービスの顕名性は苦情行動の妨害要素として作用する。

図表 3.6 氷山の一角現象(The Tip of the Iceberg Phenomenon)



出処：Goodman(1999, p.5)

#### 4. サービス回復

サービス回復(Service Recovery)とは、サービス失敗の発生後、サービス企業が問題を解決し、顧客との関係を維持するための体系的な努力である(Wirtz et al., 2012, p.400)。このサービス回復の影響力に関しては、2つの相反した見解—ポジティブな見解とネガティブな見解—が対立している。サービス回復に対するポジティブな見解は、適切なサービス回復を行うことでサービス失敗を完全に挽回でき、最初からサービス失敗が起こらなかった時よりも優れた顧客満足度を導き出せると主張する<sup>2</sup>。例えば、Bitner et al(1990, p.80)では顧客の不満足の主な原因となるのはサービス失敗そのものよりは、むしろ失敗を回復する段階におけるサービス提供者の態度であると指摘し、もしサービス失敗が発生したとしても適切なサービス回復を行うことで、高い顧客満足度を導き出せると提言した。また、Hess et al.(2003, pp.140-141)では、サービス回復から得られる満足が、全体的な顧客満足において大きな影響力を持つ要因であると指摘している。Hart et al.(1990, p.148)と Tax and Brown(1998, p.86)でも、適切なサービス回復は、不満を持った顧客のロイヤルティを高めることができ、最初から失敗を経験していなかった顧客と比べて好意的な態度を持たせると主張している。一方、サービス回復に対するネガティブな見解は、いくらサービス回復に力を入れても最初から失敗が起こらなかった場合と比べると顧

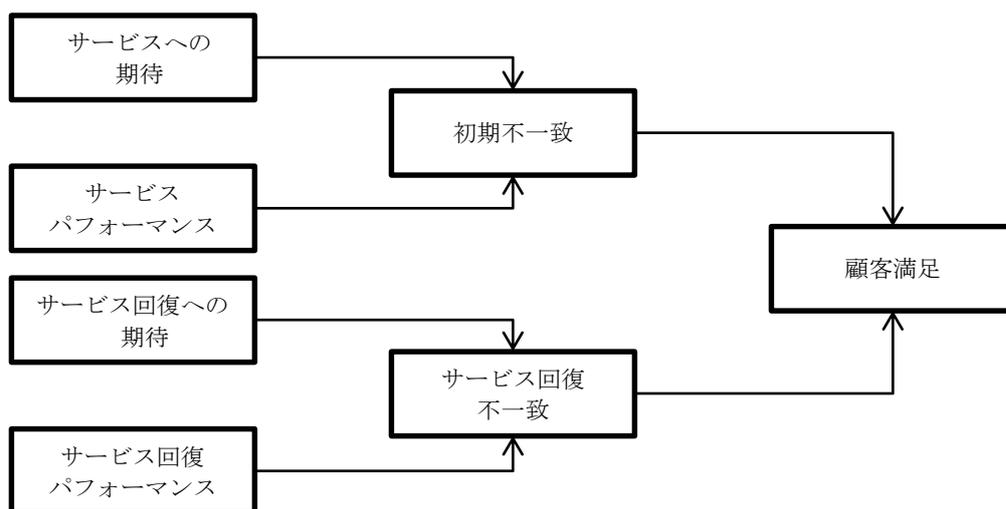
<sup>2</sup> この立場の最も極端な現象をサービスリカバリー・パラドックス (Service Recovery Paradox : SRP)という。これは、サービス失敗に対するサービス回復に満足した顧客が、サービス失敗を経験していない顧客より高いロイヤルティを持つということである。

客満足度が劣るといふ。Wirtz et al.(2012, p.401)では、サービス失敗がどれほど深刻であったのか、その失敗は回復可能であったのかについて顧客の満足度が決まり、重大な失敗が起きる場合はサービス回復の効果も制限的であることを指摘し、結果的に最初から確実なサービスを提供することが最も良い戦略であることを提言している。McCollough et al.(2000, p.131)では、初期サービスの満足度がサービス回復の満足より強い影響を持つことを定量的に検証している。

このようにサービス回復の影響力に関しては議論が続いているものの、これはあくまでもサービス回復の影響力の程度に異見があるだけで、ネガティブな見解であってもその影響力自体を否定するわけではない。すなわち、サービス全体の品質形成へサービス回復が何らかの影響を及ぼすということに関しては一致した意見が見られるといえる。

サービス回復が、全体としてのサービス品質へ及ぼす影響を具体的なモデルとして提示している研究が McCollough et al.(2000)である。McCollough et al.(2000)では、図表 3.7 のように企業が提供する元のサービス(=コアサービス)と同じく、サービス回復も顧客の期待と実際のパフォーマンスの比較によって評価されると述べ、サービス全体の品質はコアサービスの一致度とサービス回復の一致度という、2つのステップによって形成されると主張した。なお、コアサービスの不一致の方が多少強い影響力を持つものの、2つともサービス品質形成に影響を及ぼすということ定量的に検証している。このように最終的なサービス品質の最終評価は、コアサービスの提供が終了した時点ではなく、サービス回復の提供が終了した時点で決定されるのである。

図表 3.7 サービス全体の品質の評価モデル



出処： McCollough et al.(2000, p.123)

サービスには必然的に品質失敗が起きるということを考えると、このようにサービス回復が

サービス品質決定に重要な役割を果たすということは、ある意味当然なことであるかも知れない。すなわち、コアサービスを提供するにあたってサービス失敗が起きたとしても、それは最終失敗ではなく、サービス回復を通じて十分改善が可能な初期失敗として認識すべきなのである。サービスの特性によってやむを得ず発生してしまったサービスの初期失敗を最終失敗に結びけないためにも、サービス回復が重要な活動として位置付けられるべきである。

## 5. 品質コストマネジメントへの示唆

以上、サービスマーケティング分野の研究をもとにサービス品質における考察を行った。同考察から以下のようなサービス品質コストマネジメントへの示唆を見いだすことができる。

- 失敗コストは損失ではなく投資として認識すべきである。
- 事前評価のみならず事後評価とも関連するコスト項目を追加すべきである。
- 失敗コストではなく機会損失の最小化こそが品質コストマネジメントの最終目的とされるべきである。

本章の残りでそれぞれの示唆の詳細を述べ、次章でこれらの示唆を反映したフレームワークを提示する。

### 5.1 失敗コストの再認識

PAF モデルの各カテゴリーに分類されるコストの詳細項目は、企業の品質管理ポリシーによって異なりうるが、従来は提唱者である Feigenbaum(1961)を始め、外部失敗コストのカテゴリーの中に顧客苦情に対応するためのコストや、品質の不具合を是正するためのコストを含めるのが一般的であった。なお、外部失敗コストは品質活動の結果として現れるもので、コストというよりむしろ損失に近い概念であると捉えられており(伊藤, 2013, 347 頁)、同コストをゼロにすることが最終目的とされてきたのである。即ち、外部失敗コストを無くすために、苦情がつけられる原因である品質失敗を最初から作らないよう、事前の段階から予防することが強調されていた。

しかし、前述の通りサービス品質管理へいくら力を入れても、サービス失敗は必然的に起きてしまう。このような状況下で、サービス失敗に対応するためのサービス回復コスト、すなわち従来で言う失敗コストを下手に減らしてしまうと、適切なサービス回復活動ができなくなり、結果的に全体としてのサービス品質も落ちてしまう。従って、サービス失敗の必然性、サービ

ス回復が全体的なサービス品質形成へ及ぼす影響力をしっかりと認識した上、失敗コストを不必要な損失ではなく大事な投資として捉えるべきである。

失敗コストを損失ではなく投資として認識し、品質活動の一部として位置づけるためには、まず顧客の苦情を積極的に活用する必要がある。何よりも顧客からの苦情を避けるべきものではなく、むしろ歓迎して励ますべきものとして捉えなければならない(Manzoor et al., 2013, p.205; Nimako and Mensah, 2012, p.318; Tax et al., 1998, p.87)。顧客苦情に対する正しい認識を持って苦情に適切に対応すると、顧客満足度とロイヤルティを高めることで顧客との関係を強化することができ(Tax and Brown, 1998, p.86)、サービス品質向上へ参考となる情報の獲得することも可能である(Ibid. p.87)。また、顧客離反行動を防止したり(Fornell and Wernerfelt, 1987, p.344, Voorhees et al., 2006, pp.524-525)、悪い口コミ行動を防止することも可能である(Blodgett et al., 1997, p.201; Voorhees et al., 2006, pp.524-525)。

しかし、サービス業における品質コストマネジメントの先行研究では、品質の必然性から来る失敗コストの重要な役割をしっかりと認識しておらず、ただ従来の製造業で深く浸透していたゼロディフェクトというアプローチを何ら批判もなくそのまま援用していた。製造業のアプローチをそのまま適用すると、品質失敗が生じる可能性が高いため、失敗コストを低減させるには製造業以上の予防コストの投資が必要となる。また、予防コストの投資を行ったとしてもサービス失敗は抑えきれないので、失敗コストも依然として発生してしまう。従ってこのような状況下では、さらなる予防コストの投資を行うよりは、予期せぬサービス失敗に対してむしろ失敗コストを効果的に投資することで、顧客満足を導き出すことが適切であると思われる。

このように、サービス失敗をサービス品質形成の一部のステップとして捉え、その回復に費やされるコストも不必要な損失ではなく、サービス品質向上のための投資として認識することが、サービス業で品質コストマネジメントを行うためには大事であるといえる。

しかし問題は、失敗コストが発生していないことが、必ずしもサービス失敗が起きていないことを意味するわけではないということである。もしかしたらサービス失敗は起きているものの、顕在化されていないだけで実は隠れているだけかもしれない。このような潜在的サービス失敗に対応するためには、事後評価活動が重要である。この事後評価活動については、続いて次に説明する。

## 5.2 評価コストの拡張

第 2 章でも説明したように、評価コストとは一般的に製品若しくはサービスの品質を検査・試験するための活動に消費されるコストであると定義づけられており、発生時期としては生産の後、顧客に提供される前であるとされている。なお、第 1 章でも確認したように、サービス

とは生産と消費の非分離性という特性を持っており、生産されると同時に消費されてしまうとされる。この評価コストにおける定義とサービスの非分離性から判断すると、サービスは生産と消費の間に時間の間が存在せず、よって評価活動も行えないため評価コストも発生し得ないといえる。伊藤(2007, 7 頁)と小田切(2002, 55 頁)でも同じ指摘がなされており、評価コストが存在し得ないため、予防コスト若しくは失敗コストを管理することで品質向上を図るべきであると提言している。

しかし、サービス業における品質コストマネジメントの先行研究のうち、事例研究を見ると、その多くが PAF モデルを用いており、そこには評価コストも明らかに存在している。理論的には絶対存在し得ないコストが、なぜ実務では使われているのだろうか。また、この矛盾を如何に解釈すべきであろうか。この問題に関して明確な答えを出してくれた先行研究は管見の限りまだ存在していない。しかし、本章で考察したサービス品質における考察と、先行研究で評価コストとして分類されている詳細項目を合わせて見ると、この問題に対する答えを出すことができる。

まず、もう一度サービスとサービス品質の構成要素に関して復習してみよう。第 1 章で Shostack(1977)に基づいてサービスとは業種によってその割合には差があるものの、一般的に無形要素と有形要素という 2 つの構成要素からなることを述べた。また本章の前半部で、図表 3.1 の Grönroos(1990)のモデルをもとに、サービス品質とは経験品質と期待品質という 2 つの構成要素の差で測定され、経験品質とはサービスそのものの品質を意味する技術的次元の品質とサービスの提供プロセスの品質を意味する機能的次元の品質という、さらなる 2 つの構成要素からなることを確認した。さらに、Shostack(1977)で提言しているように、技術的次元では無形要素と有形要素の両方を考慮対象とすべきであること、そして機能的次元とはサービス提供者と顧客との相互作用の品質を意味するため、無形要素と関係が深いことも述べた。以上の説明をまとめると、サービス品質とは、技術的次元(無形要素+有形要素)と機能的次元(無形要素)からなる経験品質と、顧客が以前から持っていた期待品質との差をもって測定されると言える。

そして、PAF モデルを用いている事例研究で、評価コストとして挙げられているコスト項目をまとめると図表 3.8 の通りとなる。図表 3.8 を見るとわかるように、事例研究では主に技術的次元の品質(有形要素+無形要素)の一部に焦点が当てられていることがわかる。ここで技術的次元の一部というのは、顧客が存在していないところ、すなわち顧客とのサービス接点(Service encounter)の前の段階で予め一部のサービスの生産が可能な場合があり、そこで予め生産された技術的次元のサービスのことを意味する。この一部の技術的次元のサービスは、まだ顧客が参加していない時点で生産されるため、評価活動を行うことが可能である。例えば、ホテル業における事例研究である Bohan and Horney(1991)では、客室の掃除状態や備品・食器の状態を、

同じくホテル業の事例研究である Ramdeen et al.(2007)でも食材料や業務の引き継ぎの状態などを評価コストの対象としているが、これらはいずれも技術的次元のサービスであり、サービス接点の前に顧客無しで生産されるため、評価活動を行うことも可能な部分である。

図表 3.8 事例研究の中の評価コスト

	研究	企業・産業	評価コスト
1	Aubrey and Zimble(1983)	Continental Bank	引出・決算・承認の検査
2	Goodstadt and Marti(1990)	National Westminster Bank	業務のモニタリング
3	Atkinson et al.(1991) Campanella(1999)	Banc One Corporation	引出・決算・承認の検査、顧客サーベイ、フォーカスグループ、顧客苦情分析
4	Bohan and Horney(1991)	Stouffer hotel	客室の掃除状態の検査・客室の備品検査・食器の状態検査
5	Carr(1992)	Xerox のマーケティング部門	受入検査、ブリインストール
6	Dale and Plunkett(1995)	Girobank PLC	仕訳伝票の検査
7	Gryna and Gryna(1999)	Bank	業務の検査、残高の検査、法令順守監査、システムテスト、サービステスト
8	Weisinger et al.(2006)	芸術文化組織	展示品検査、建物の検査、工事状態検査、トイレ掃除状態検査、動物園車両検査、従業員評価、侵入演奏者の評価、オペラ歌手の自己評価、 (非公式的な顧客調査)
9	Ramdeen et al.(2007)	Hotel in South Florida	飲食の品質検査、業務引き継ぎ評価、食材料の検査、ポカヨケのためのチェックリスト作成

出処：筆者が作成

しかし、このように予め生産が可能で、それゆえ評価活動も可能な技術的次元のサービスではなく、サービス接点で生産される技術的次元のサービスの残りの部分、そして提供プロセスを意味する機能的次元のサービスに関しては、顧客もその生産過程に直接参加しているため生産されると同時に消費されてしまい、評価活動が不可能である。すなわち、サービスの非分離性という特性は、この段階で生産・消費されるサービスの部分を対象としているのである。このように、先行事例研究で挙げられている評価コストが対象とするサービスと、サービスの非分離性という特性が対象とするサービスは、全体のサービスを成す複数のパーツのうち、それぞれ異なるパーツであったのである。

すなわち、評価活動の対象となるサービスを一つにまとめず、図表 3.9 のように幾つかのカテゴリーに分類して捉える必要がある。この分類体系に従うと、顧客が参加する前に評価が可能なサービス品質とは「①サービス接点前の技術的次元の品質」ということになる。しかし、「②サービス接点での技術的次元の品質」と「③機能的次元の品質」は、生産と同時に消費されてしまうため、事前評価が不可能である。そして、「④全体としてのサービス品質」も、経験品質の構成要素—すなわち①②③—が全て揃ってから測定が可能であるため、事前評価が不可能である。すなわち、従来サービスの特性として挙げられてきた非分離性とは、正確に言うと、「②サービス接点での技術的次元の品質」と「③機能的次元の品質」、そして「④全体としてのサービス品質」を対象としていたのだと判断できる。そして事例研究で評価活動の対象としていたサービスは「①サービス接点前の技術的次元の品質」に限られており、全体としてのサービス品質の評価には至らなかったと言える。

「①サービス接点前の技術的次元の品質」に関しては、既存のアプローチの通り、事前にそのサービスを評価することでサービス失敗の可能性を抑えることが適切であろう。しかし、「②サービス接点での技術的次元の品質」と「③機能的次元の品質」、そして「④全体としてのサービス品質」が問題となってくる。今までの先行研究では、同カテゴリーのサービスに対する評価に関しては考慮されておらず、「①サービス接点前の技術的次元の品質」のみを評価対象としていたため、それらの研究から評価時点に参考となる手掛りを得ることは難しい。しかし、一つ明確なのは、生産が始まらないと評価も不可能であり、まず生産が始まってから評価も可能となるということである。サービス接点での「②サービス接点での技術的次元の品質」と「③機能的次元の品質」とは、顧客と共同生産される部分であるため、顧客が現れる前にはその品質の良し悪しを判断することができない。サービス提供者が事前に計画された通り完璧なサービスを完璧なプロセスで提供することを計画し訓練していたとしても、実際のサービス接点では共同生産者である顧客の影響によって品質は変わり得るため、サービス接点前の評価はできないのである。従って、同カテゴリーのサービスの生産が開始した以降の時点、すなわちサービス接点の最中もしくはサービス接点の後が適切な評価時点となる。このように、サービスを一つにまとめて捉えず細分して捉えると、カテゴリーによって評価時点が異なってくるのがわかる。

そして、最も大事な「④全体としてのサービス品質」に関しては、評価時点のみならず評価方法も問題となってくる。「④全体としてのサービス品質」をなす構成要素である期待品質は、サービス接点が始まる前から顧客によってすでに形成されている部分であり、顧客による評価もまた終わっているため、サービス提供者が与えられる影響の余地は極めて少ない。さらに、経験品質をなす構成要素をみても、イメージと口コミ効果のようにサービス提供者が以前行った成果の関数として評価され間接的にしか影響できない要素や、顧客ニーズのようにサービス

提供者からはどうしようもない要素が含まれているため、経験品質を正確に把握できるのは顧客のみである。従って、このような期待品質を構成要素とする「④全体としてのサービス品質」も、サービス提供者にとっては極めて掴みづらく、それゆえ一般的には顧客がより詳しい情報を持つこととなる<sup>3</sup>。したがって、サービス提供者は、「④全体としてのサービス品質」の評価を直接行うより、顧客によって出された評価を確認・把握するといった間接的な方法をとるのがより適切な品質評価方法であるといえる。すなわち、サービス接点が終わらない内には、顧客の反応を見てサービス品質を類推するか直接サービスの感想を尋ねるといった方法を、そしてサービス接点が終わった後は、顧客満足度調査やインタビュー等を通じて顧客の評価を把握するといった方法をとるほかならない。このように間接的な方法をとるということは、Garvin(1988)による品質の定義のうち、サービス業においては使用者ベースの定義が使われるとのことを考えると、極当然なことであるとも言える。前述で殆どの事例研究では、全体としてのサービス品質ではなくサービス接点前の一部のサービスのみを評価コストの対象としていると指摘したが、Banc One Corporation の事例研究である Atkinson et al.(1991)と Campanella(1999)では評価時点に関する明確な提示はなされていないものの、顧客サーベイとフォーカスグループといった全体としてのサービス品質を把握できる活動を評価活動に含めているケースも、僅かであるが見られている。

このように事後評価活動を通じて、不満をサービス提供へ教えずそのまま抱えていた顧客からサービス失敗の事実が確認されると、当該サービス失敗を経験した顧客を対象にサービス回復を行えるため、全体としてのサービス品質を向上させるチャンスを獲得することとなる。これはまた、同サービス失敗が回復されなかったら顧客によってとられたはずの離反行動や悪い口コミ行動を未然に防ぐチャンスを提供していることになるため、機会損失の低減にも貢献する。したがって、サービスに満足できなかった顧客が機会損失を発生させる行動をとらないうちに、綿密な事後評価活動を行うことが大事であろう。

以上のように、サービスを細分して捉え、それぞれのカテゴリーに適した評価活動のアプローチをとることは、既存の研究で曖昧にされてきた評価コストの存在可否に関する明確な答えを提供するとともに、事後評価活動の重要性をも示唆してくれるといえる。

---

<sup>3</sup> 医療サービスのように信頼品質の属性が極めて高いサービスの場合は、サービス提供者の方が品質に対する性格な情報を持っている場合もある。

図表 3.9 サービスの分類と評価方法

サービス提供者の 評価可能可否	事前評価 可能可否	小分類
可能	可能	①サービス接点前の技術的次元の品質 (無形要素+有形要素)
	不可能	②サービス接点での技術的次元の品質 (無形要素+有形要素)
		③機能的次元の品質 (無形要素)
不可能		④全体としてのサービス品質

出処：筆者が作成

### 5.3 機会損失の最小化の重要性

伊藤(2003, 190 頁)では、本来機会損失は失敗コストの一部として集計されるべきであるが、その評価額が大きいと、失敗コストに含めてしまうと管理上望ましくないとし、失敗コストから分離して捉えることを推奨している。実際、サービス業における品質コストマネジメントの事例研究である Carr(1992)でも、機会損失を失敗コストに含めていた従来の慣行から離れ、機会損失に対して別途項目を設けて管理している。本論文でも基本的にこれら先行研究と同じ立場をとり、機会損失を分離して捉えることを提案する。ただ、機会損失の対象範囲に関してはより広い範囲の損失をも含めるべきであること、そして、サービス業において特に機会損失の影響力が莫大であるため、機会損失の最小化が最終目的とされるべきであることは付言しておく。

まず、機会損失の対象範囲に関して Carr(1992)では離反行動のみが対象とされていたが、前述の顧客苦情行動からもわかるように、不満を感じた顧客がとれる行動には、離反行動以外にも悪い口コミ行動や第三者行動があり、これらは当該顧客のみならず新規顧客の確保にも影響するなど莫大な損失をもたらすため、本論文ではこの影響によって将来失われる収益をも機会損失の範囲に含めて議論を進めることにする。

そして、本章の前半で述べてはいるが、この種の機会損失がサービス業において特に莫大な影響力を持つ理由としては次の 3 点を挙げられる。すなわち、機会損失を引き起こす潜在的不満が、製品よりはサービスに対して多く現れる傾向があること(畠山, 2004; 藤村, 1999; Hart, 1988)、そして経験品質や信頼品質の属性が高いとされるサービスは口コミの影響力も強いとされること(Lutz, 1975, p.58; Shaw-Ching Liu et al., 2000, p. 162; 藤村, 1999, 339 頁)、最後に、

サービス業での収益性は、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ということ(伊藤, 2007, 1-2 頁)である。

したがって、このような機会損失の影響力をしっかり認識し、従来のように失敗コストの一項目として捉えるよりは、Carr(1992)でも見られるように失敗コストから分離して捉えるべきであると思われる。その重要性はまだしも、そもそも失敗コストとは損失ではなく全体としてのサービス品質を向上させるための投資として捉えるべきであり、減らすべき機会損失とは全く性格を異にしているため、分離して捉えることが極めて妥当であると言える。

また、適切な回復が行われず機会損失が発生してしまうと、それを挽回することは極めて困難である。例えば、Heskett(1990, p.76)によると、離反行動をとってしまった顧客を取り戻すためには、新規顧客を確保するより 3~5 倍の努力を要するとされる。そこで、新規顧客を確保するか、もしくは失った顧客を取り戻すかにおける意思決定の際、新規顧客の確保の案を選択しやすいが、離反した顧客による口コミ行動の効果をも必ず考慮しなければならないとされる(Ibid.)。これは、離反による損失も大きい、口コミ行動の損失がその 3~5 倍に相応する程度莫大であることを意味すると解釈できる。実際、Liljander(1999, p.273)は、顧客が既に悪い口コミを流した後遅いタイミングでサービス回復を受けたとしても、再び良い口コミを流すことで悪い口コミを是正するといった行動はなかなかとらないという。そのため、サービス提供者のイメージは悪化したままとなり、それゆえ新規顧客の確保に及ぼす影響も止められない(Ibid.)。従って、このような機会損失が発生する前に予め手を打つことが大事であり、それゆえこの機会損失こそが、品質コストマネジメントにおける最小化の対象として位置づけられるべきであると言える。

## 第4章 サービス業における品質コストマネジメントの新たなフレームワーク

### 1. はじめに

本章では、先行研究とサービス品質管理の研究から得られた示唆をもとに、新たなフレームワークを提示する。まず、その全体像を概観することで、フレームワークに如何なる修正が加えられたのか、また各コスト項目間には如何なる相関関係が見られるのかを説明する。次に品質コストの各カテゴリに関して概観し、それぞれのカテゴリにいかなるコストが含まれるべきなのかについて説明する。次に従来製造業におけるフレームワークと比較することで、同フレームワークの特徴を確認する。最後に、望ましい品質コストマネジメントの方向性を同フレームワークをもって説明する。

### 2. フレームワークの全体像

まず、フレームワークの全体的な構造に関しては、従来の PAF モデルに修正を加えた形で応用する。すなわち、基本的には品質コストを予防・評価・失敗のカテゴリに分類する体系をもとに、サービス業に適した形へ変更すると言ったアプローチをとる。主な変更点としては以下の3点が挙げられる。

ー評価コストの細分化

→事前評価コストと事後評価コスト

ーカテゴリの再配列

→失敗コストと機会損失を分離、事前評価コストと予防コストを結合

ー各品質コストに対する認識を改めるため、名称の変更：事後評価コスト

→不満の顕在化コスト、失敗コスト→サービス回復コスト

まず、前述のとおり評価コストを拡張し、サービス接点前にも可能な事前評価活動にかかわるコスト(=事前評価コスト)、サービス接点の最中若しくはサービス接点の終了後になってから可能となる事後評価活動にかかわるコスト(=事後評価コスト)に分ける。また、このうちサービス接点前に発生する事前評価コストに関しては、予防コストと結合させて適合コストとして捉える。なぜなら、コストの発生時点がサービス接点の前であり、顧客が現れる前にサービスの

失敗を事前に防ぐための活動に費やされるコストである点が一致しているためである。なお、事前評価活動の重要性の程度はサービス業の詳細業種によって様々であるためである点も挙げられよう。例えば、ランドリーはサービス接点で生産されるサービスより、サービス接点の前に生産されるサービスの割合が極めて高く、それゆえ事前評価活動の重要性も自然に高くなる。しかし、美容サービスのようにサービス接点で生産されるサービスの割合が極めて高く、事前に生産可能なサービスはほぼゼロに近い場合もある。このような業種特性にかかわらず全産業に適用可能なフレームワークの開発のためにも、事前評価コストを予防コストと結合した形で捉えることがより適切なのである。

一方、事後評価コストは、サービス接点での技術的次元の品質や機能的次元の品質のみならず、なによりも全体としてのサービス品質を把握するといった機能を持つ。すなわち、業種特性と関係なく重要な役割を果たしているといえる。いくらサービス接点で生産されるサービスの割合が低く、事前評価活動が重要視される業種であっても、顧客が出した全体としてのサービス品質への評価を把握することは業種を問わず不可欠な活動であるためである。このように、事後評価活動は従来はその役割が認識されてこなかったものの、サービス業において極めて重要な役割を果たしており、それゆえ本論文では新たなカテゴリーを設けてその役割と重要性を強調する。事後評価活動の結果発見されるサービス失敗というのは、顧客が抱えている潜在的不満であるため、本論文では同コストを不満の顕在化コストと呼ぶことにする。

なお、従来での失敗コストを、損失ではなく全体としてのサービス品質向上のための投資として認識することを強調するため、サービス回復コストとその名称を変える。

最後に、機会損失を失敗コストから分離させて最小化すべき対象として位置づける。前述のとおり、投資の性格を持つサービス回復コストとは性格を異にするため一つにまとめて捉えること自体が無理であり、サービス業における機会損失の影響力も従来の製造業と比べて莫大であるためである。

図表 4.1 は、本論文で提示するフレームワークの全体像である。同フレームワークでは、サービスが提供された後、顧客の反応や行動と関連した品質コストの位置付けを明示している。ここで楕円形は品質コストを、長方形は顧客苦情行動に基づいた顧客の反応や行動を意味する。

まず、適合コストをかけてサービス接点の前にサービス品質管理を行い、同サービスを提供すると、顧客の反応は満足と不満足という 2 つの評価に分かれる。顧客はサービスに対して期待品質と経験品質を比較し、経験品質が期待品質を上回るか同じ水準であると満足を感じ、下回ると不満足を感じることになる。

提供されたサービスに対して不満足を感じた顧客がとれる行動の選択肢としては、前述のとおりサービス提供者へ苦情を提起するか否かの 2 つがある。顧客が苦情を提起しなかった場合、顧客は他のサービス提供者への離反行動、家族や知人への悪い口コミ行動、消費者機関等に依

頼る第三者行動、何もせず状況が良くなるまで待つといった我慢行動という 4 つの選択肢をとる。しかし、前述のとおりここで我慢行動は他の代案が見つからない独占市場に限ってよく現れる行動で、競争市場では我慢して利用を続けるより離反行動がよくとられるとされているため(Fornell and Wernerfelt, 1987, p.344; Hirschman, 1970, p.33)、競争市場を前提としている品質コストマネジメントのフレームワークの議論では考慮の対象から外すことにする。すなわち、苦情行動の他の代案としては 3 つの選択肢があるといえる。なお、これらは既存の顧客のみならず将来の新規顧客からの収益をも減少させるなど、機会損失の発生をもたらす。

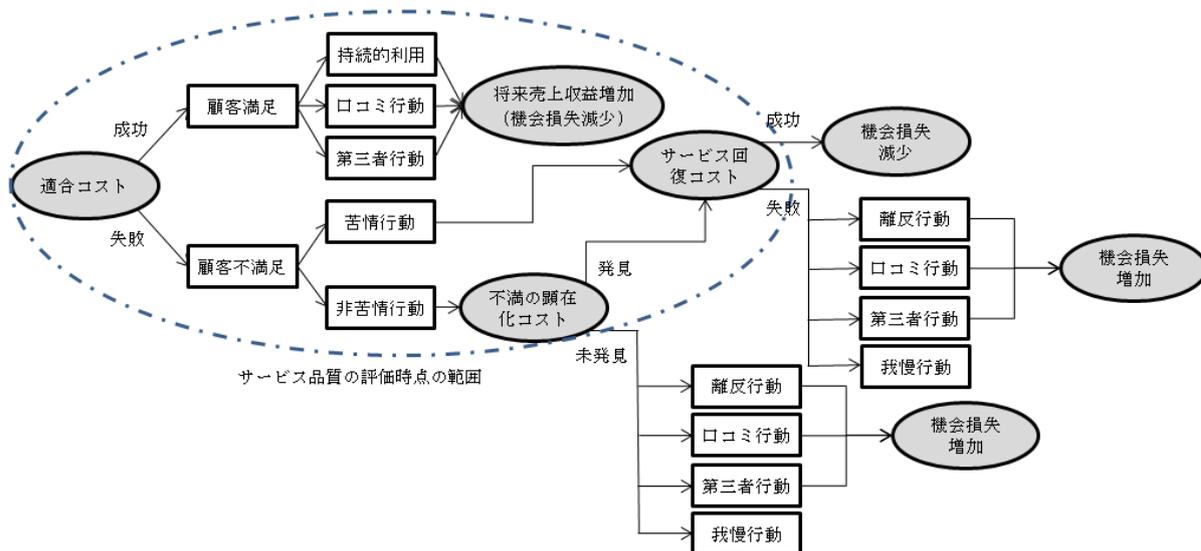
しかし、サービス提供者がこのような顧客の潜在的不満を放置せず、顕在化させるための努力を図った場合、サービス失敗を回復するチャンスを獲得することができる。このように、隠れた顧客の不満を見つけ出すための事後評価コストが不満の顕在化コストである。また、同コストをかけることで隠れていた顧客の不満が顕在化すると、サービス提供者は顕在化した当該サービス失敗に対してサービス回復活動を行う。同活動によって失敗の挽回に成功し、最終的に顧客から満足を導き出すと、顧客離反行動を未然に防ぐことができる上、良い口コミ行動を誘導することも可能である(Blodgett and Anderson, 2000, p.335; Kau and Wan-Yiun Loh, 2006, p.108)。このようにサービス失敗を成功に変える役割を果たすサービス回復活動に関連するコストがサービス回復コストである。しかし、サービス回復活動に対して顧客が満足できなかった場合、全体としてのサービス品質は失敗であると評価され、顧客は潜在的不満を放置した時と同じような行動—離反行動、悪い口コミ行動、第三者行動—をとり、結局機会損失が発生してしまう。特に苦情を提起したにもかかわらず満足したサービス回復を経験できなかった顧客は、サービス提供者に対して悪感情と悪い口コミの意図が最も強いことが定量的に検証されているため(Voorhees et al., 2006)、サービス回復活動を如何に行うかといった質的な問題も大事である。

また、サービスに対して不満を感じた顧客がその不満を隠さず、サービス提供者へ直接苦情として教えてくれる場合もある。この苦情に対して行われるサービス回復活動の成功可否による結果は、潜在的不満を顕在化した後のサービス回復活動と同じである。すなわち、成功すると顧客満足を、失敗すると機会損失を発生させるのである。

最後に、サービス提供者のサービスに対して顧客が最初から満足してくれた場合、顧客は持続的に同サービスを利用することが予想されるため(Heskett and Schlesinger, 1994, p.171)、同顧客が不満足を感じて離反行動をとったら得られなかったはずの利益を将来得られることになる。これは、機会損失を減少させる効果をもたらす。また、場合によっては満足した顧客が良い口コミ行動を行ったり(Helm, 2003, p.127)、または消費者機関へ良い評価を起稿するなどの良い第三者行動を行うこともある(Day, 1977, p.152)。これは新規顧客を確保するためのマーケ

ティング費用を低減させる上、新規顧客からの収益の増加も期待できるため、さらなる機会損失の減少をもたらす。

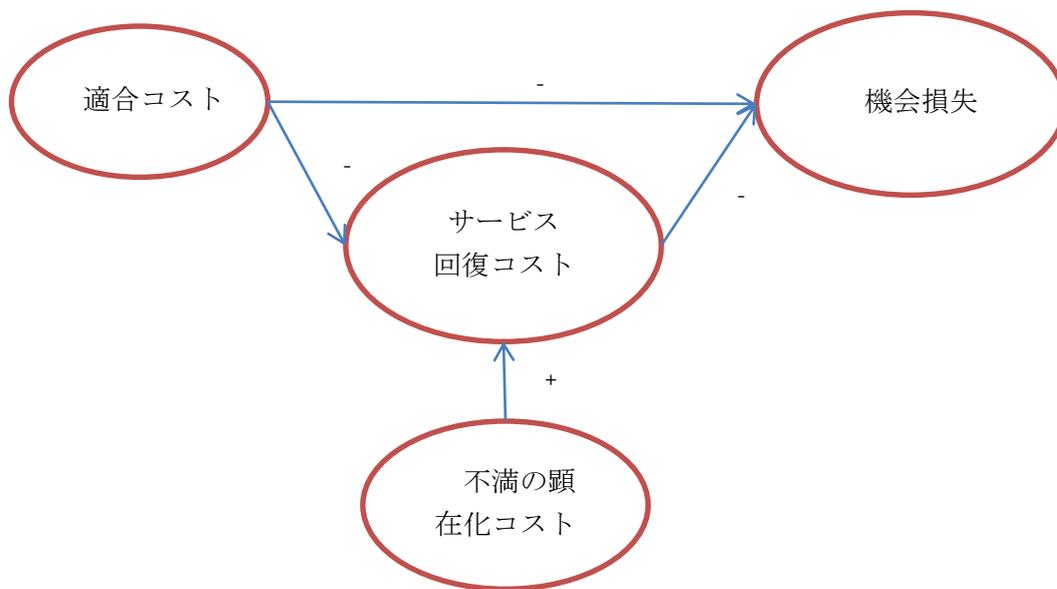
図表 4.1 サービス領域における品質コストマネジメントのフレームワーク



出処：筆者が作成

これまでが、本論文で提示するフレームワークの全体的な流れである。そして、図表 4.2 は、このフレームワークの中から品質コストの項目だけを抜きとり、品質コスト間の関係を簡略に表したものである。次に、同フレームワークの中の品質コストの各項目、すなわち適合コスト、不満の顕在化コスト、サービス回復コスト、機会損失に関して詳しく説明する。

図表 4.2 品質コスト間の関係



出処：筆者が作成

### 3. 適合コスト

本論文で提示するフレームワークでは、適合コストの構成要素として従来の予防コストとともに事前評価コストを挙げている。

まず、予防コストに関しては従来と類似した捉え方を採用している。ただ、PAFモデルの提唱者である Feigenbaum(1961, pp.83-84)の定義では、最初から不良が起こらないようにするためのコストとされているが、サービス領域においては品質不良、すなわち顧客不満足は必然的に起こりうるため、最初から顧客不満を最小化するためのコストとして再定義する。サービス業における品質コストマネジメントの事例を紹介した先行研究において、予防コストとして分類されているコスト項目は、図表 4.3 の通りである。

なお、事前評価コストは第 3 章で定義したとおり、サービス接点の前に行える評価活動にかかわるコストで、技術的次元品質の一部を評価の対象としている。図表 3.8 を通じて確認したとおり、顧客がサービス接点に現れる前に生産されるサービスを対象に行える評価活動で、設備のメンテナンスと、バックオフィスで生産される技術的次元のサービスの検査が主な詳細項目となっている。

図表 4.3 事例研究の中の予防コスト

	研究	企業・産業	予防コスト
1	Aubrey and Zimbler(1983)	Continental Bank	品質計画、教育訓練、品質情報分析、品質改善プロジェクト、手続きの文書化
2	Goodstadt and Marti(1990)	National Westminster Bank	品質計画、サービス設計、顧客サービス、教育訓練
3	Atkinson et al.(1991) Campanella(1999)	Banc One Corporation	品質計画、品質改善活動、教育訓練、品質情報分析、手続きとポリシーの文書化、
4	Bohan and Horney(1991)	Stouffer hotel	教育訓練、従業員採用
5	Carr(1992)	Xerox のマーケティング部門	教育訓練、コミュニケーション
6	Dale and Plunkett(1995)	Girobank PLC	業務計画、設備の掃除等
7	Gryna and Gryna(1999)	Bank	品質計画、教育訓練、新製品レビュー、インプロセス検査
8	Weisinger et al.(2006) <sup>4</sup>	芸術文化組織	設備のメンテナンス、教育訓練、会議、品質計画、リサーチ、リハーサル
9	Ramdeen et al.(2007)	Hotel in South Florida	採用、品質監査、設計レビュー、教育訓練、供給者評価、マーケティングリサーチ、品質工学、設備のメンテナンス

出処：筆者が作成

すなわち、先行研究で挙げられているこれらのコストを踏まえると、本フレームワークにおける適合コストの詳細項目は、図表 4.4 のようにまとめることができる。

ここで、教育訓練コストと品質改善コストの情報収集の部分について付言しておく。前章で、サービス回復活動を如何に行うかといった質的な問題が大事であるとしたが、それを決定する活動が教育訓練であるためである。すなわち、サービス失敗の必然性を前提に、サービス回復活動をも全体としてのサービス品質を向上するため大事な一つの過程であると捉えなければいけないため、初期段階からしっかりその対策について教育することが大事である(Nimako and Mensah, 2012, p.319)。なお、顧客がサービスに対する不満を隠さず苦情として教えてくれるよう、従業員の積極的な態度を教育することも大事であるとされる(Gal and Doron, 2007, p.162; Nimako and Mensah, 2012, p.319; Voorhees et al., 2006, p.524)。すなわち、教育訓練を行うときは、このようなサービス回復と潜在的不満をも考慮に入れる必要があるといえる。

<sup>4</sup> 同研究では予防コスト(Prevention cost)ではなく、準備コスト(Preparation cost)という名称を用いている。

なお、品質改善コストの情報収集の例として、覆面調査員と口コミ調査が挙げられるが、これは不満の顕在化コストと明確に区別しなければいけない項目である。不満の顕在化コストとは、隠れたサービス失敗を発見し、当該サービス失敗へ直接回復活動を行うためのチャンスを獲得するため費やされるものである。しかし、覆面調査員によるサービス失敗の情報は、次のサービス提供における品質向上のための情報源にはなるものの、同顧客に対してサービス回復活動を行う必要はない。なお、企業によってはインターネット上の顧客の口コミをモニターリングし、そこから情報を獲得している場合もあるが、これも同じく当該口コミに対して直接サービス回復活動を行うわけではなく、次のサービス提供における品質向上へ活用するための情報源として使われるだけである。この 2 つの活動は、潜在的な不満を解明する活動に見えるが、不満の顕在化コストとは目的が異なることをここに明記しておく。

図表 4.4 適合コストの詳細項目

コスト項目	説明
1.品質計画コスト	顧客に満足してもらえるサービスを提供するため、初期段階でサービス品質(提供されるサービスそのもの、サービス提供プロセス、品質問題発生時の対応の品質を含む)を設計し、その管理を計画するためにかかるコスト
2.教育訓練コスト	設計されたサービス品質とその管理計画の詳細を理解し使用できるように従業員を訓練するためにかかるコスト
3.品質改善コスト	従来設計されたサービス品質と計画されたサービス品質管理において、改善の余地を発見するための情報収集と、改善を実際遂行のためにかかるコスト
4.文書化コスト	サービス品質管理のマニュアル化・文書化にかかるコスト
5.設備のメンテナンスコスト	サービス提供が行われる環境の整備にかかるコスト
6.バックオフィス業務の検査	サービス接点の前に生産されるサービスの有形要素及び無形要素の事前評価にかかるコスト

出処：筆者が作成

この適合コストをかけることでサービス水準が向上すると、サービス失敗を完全に無くすまでは出来なくても、ある程度減少させることは可能となる。すなわち、良質の技術的次元品質のサービスを良質の機能的次元品質のプロセスで提供することで、できるだけ多くの顧客満足を導き出し、収益を獲得することが可能となり、またこれはサービス失敗の減少をもたらすため、それへの対応コストであるサービス回復コストも低減できることになる。

さらに、前述したとおり満足した顧客はサービスの再利用を図る可能性が高く(Heskett and Schlesinger, 1994, p.171)、これは顧客が不満足して離反した場合失われたはずの収益を確保することとなり、機会損失の減少に繋がる。なお、良い口コミ行動をしたり(Helm, 2003, p.127)良い第三者行動をする場合(Day, 1977, p.152)、機会損失のさらなる減少が期待できる。すなわち、適合コストをかけることは、サービス回復コストを減らすのみならず、機会損失の減少にも貢献するのである。

#### 4. 不満の顕在化コスト：事後評価コスト

前述で、顧客の苦情はサービス提供者にとって有益な情報源となるが、その多くは苦情として顕在化されず、潜在化していることを指摘した。またこのような潜在的な不満をそのまま放置しておく、顧客は離反したり悪い口コミ行動を起こすなど、多額の機会損失を発生させるため、積極的に発見してサービス回復活動へ繋げることが大事であると強調した。不満の顕在化コストとは、顧客が出した全体としてのサービス品質への評価を対象とし、このような潜在的なサービス失敗が潜んではいないかを確認するための投資である。

この不満の顕在化コストは、事後評価コストと苦情誘導コストで構成されるといえる。まず事後評価コストとは、主にサービス接点における技術的次元の品質や機能的次元の品質、そして顧客が評価した全体としてのサービス品質が対象となる。しかし、サービス接点での技術的次元のサービスや機能的次元のサービスにおける失敗は、サービス提供者も同サービスの生産に直接関与しているため、サービス接点において比較的把握が容易である。しかし、全体としてのサービス品質は顧客の期待品質もかかわってくる上、そもそもサービス提供者が評価できるものではないため、顧客の反応を伺うか直接聞くことで顧客が出した評価を確認するといった間接的な方法をとる他ならない。この代表的な例が顧客満足度調査であると言える。この時は、顧客の満足度より不満足度を聞く質問を中心的に設けることで、褒めてもらうよりは、問題点を探すことに注力しなければならないとされる(武田, 2004, 70-73 頁)。

なお、苦情誘導コストとは、顧客のサービス失敗による不満を抱えず、サービス提供者へ苦情として容易に教えてくれるような環境を提供するためにかかるコストのことである。この苦情誘導コストは、顧客が苦情行動を行うか否かに影響する決定要因を確認することで、その詳細を明らかにすることができる。すなわち、顧客が苦情を提起しやすくするためには如何なる活動へコストを投資すべきであるかが、苦情の決定要因を確認することで見えてくるのである。この決定要因に関する先行研究をまとめると、図表 4.5 のように大凡 6 つの要因があると言える。

図表 4.5 苦情行動の決定要因

要因	詳細
1.顧客個人の属性	自己確信の程度が高いほど、保守的でないほど、リスク選好的であるほど、苦情に対する態度が好意的であるほど、苦情をつける傾向が強くなる(Keng et al., 1995, pp.66-69)。
2.企業の統制可能性	顧客が経験した不満足が企業によって予測可能で、防止できたと捉えられたら、すなわち、原因がサービス提供者にあるとされたら苦情を提起する傾向が強くなる(Folkes 1984, p.407)。
3.費用対比効果	顧客が苦情を提起することでかかる費用(時間と労力)とこれから得られる利益(返金、交換、お詫び等)に対する知覚的差異。この差異がポジティブであれば、苦情をつける傾向が強くなる(Dabholkar 1994, pp.112-114, Singh, 1990, pp.62-63)。
4.成功可能性	企業が問題を解決してくれると知覚する確率。苦情をつけて企業から補償を受けられる可能性が高いとされたら苦情をつける傾向が強くなる(Hirschman, 1970, p.77; Richins, 1987, p.25)。
5.問題の深刻性	問題の深刻性が高いほど、サービスの価格が高いほど、苦情にかかわる費用が低いほど苦情をつける傾向が強くなる(Richins, 1980, pp.50-53)
6.従業員の反応態度	サービス提供者の反応性が良いほど苦情をつける傾向が強くなる(Voorhees et al., 2006, p.524)。

出処：筆者が作成

この中で、サービス提供者の活動によって顧客の行動に影響を及ぼせる要因は、費用対効果と従業員の反応態度であると思われる。例えば、費用対比効果に関しては、サービス提供者は顧客が容易に苦情を提起できるよう、様々な苦情の手段(電話、電子メール、対面、手紙等)を提供することで(Nimako and Mensah, 2012, p.318)、顧客が苦情行動に対して知覚した費用(時間と労力)を下げることができる。Wirtz et al.(2012, p.398)によると、苦情手段を相互作用的な手段(電話、対面)と遠隔手段(電子メール、手紙)に分類し、補償を求める顧客は相互作用的な手段を、ただ不満を表現したいという顧客は遠隔手段を活用するという。このような、苦情手段の性格をも考慮に入れ、顧客が苦情を諦めるようになった原因を効果的になくし、苦情を容易につけられるよう誘導しなければならない。なお、サービスの品質問題に関する補償制度を設計・運営することで(Hart, 1988)、顧客が苦情行動に対して知覚した効果を上げることができる。さらに、これら苦情手段と補償制度を顧客が適時に活用できるよう積極的に宣伝することも(Nimako and Mensah, 2012, p.318)、顧客が苦情行動に対して知覚した費用対比効果を向上させるのに役に立つ。

また、従業員の反応態度をも苦情行動に影響するとされる。苦情の大部分が直接本社へ伝わるよりは現場のスタッフに伝わるが多いため(Goodman, 1999, p.2)、前述のように顧客が苦

情を提起しやすいような態度をとるよう、現場スタッフを教育訓練することは大変大事である (Gal and Doron, 2007, p.162 Nimako and Mensah, 2012, p.319; Voorhees et al., 2006, p.524)。そして苦情が問題というよりチャンスとして認識されるような組織文化を発展させること等も効果的であるとされる (Gal and Doron, 2007, p.162)。このような活動は、前述のとおり適合コストによって行われる教育訓練を通じて実現できる部分であり、それゆえ不満の顕在化コストではなく、適合コストとして捉えるのが妥当であると思われる。すなわち、サービス失敗が表面化されず隠れているということを周知した上、顧客から効果的にサービス失敗情報を伝えてもらえるような態度やマナーについても教育訓練の考慮対象とすべきなのである。

以上をまとめると、不満の顕在化コストの詳細項目として、図表 4.6 のような項目が挙げられる。

図表 4.6 不満の顕在化コストの詳細項目

コスト項目	説明
1.苦情手段設計運営コスト	顧客が苦情を提起するための多様な手段(電話、電子メール、対面、意見箱等)の設計・運営にかかるコスト
2.保証制度設計運営コスト	サービス品質問題に対する各保証制度の設計・運営にかかるコスト(実際の保証額を除く)
3.情報伝達コスト	設計・運営している苦情の各手段と補償制度が容易に活用されるよう、その存在と詳細に関する情報を顧客に伝達するためかかるコスト
4.サービス失敗調査コスト	顧客の満足度／不満足度の調査活動(アンケート、インタビュー、モニタリング等)の設計・運営にかかるコスト

出処：筆者が作成

このように不満の顕在化コストをかけた結果、目に見えるサービス回復コストという出費は増加してしまうものの、その増加分を超える機会損失を抑えることができることを周知しておく必要がある。Voorhees et al.(2006, p.524)では、企業が自ら潜在的不満を見つけ出し、顧客が満足できる対応をした場合、企業に対する悪感情や悪い口コミ行動が減少し、再購買意図が増加することが実証研究で明らかにされており、特に悪感情の改善に関しては、直接苦情を提起して問題を解決した顧客よりも強い傾向が見られている。従って、ただ顧客からつけられた苦情に対応するにとどまらず、企業自ら顧客の潜在的不満を見つけ出すことも大事であると言える (Nimako and Mensah, 2012, p.318; Sharabi and Davidow, 2010, p.198; Stephens and Gwinner, 1998, p.184; Voorhees et al., 2006, p.524)。

## 5. サービス回復コスト

サービス回復コストとは、サービス失敗に対応するためのコストである。これは、顧客からの苦情によって発見されたサービス失敗への対応コストと不満の顕在化コストの投資によって発見されたサービス失敗への対応コストの合計である。前述のとおり、従来はこのサービス回復活動の対象となるサービス失敗が、最終失敗として位置付けられていた。しかし、まだこの段階ではサービス提供プロセスが終わっておらず、適切なサービス回復さえ行われれば全体としてのサービス品質を改善することができるため、最終失敗ではなく初期失敗として捉えるべきである。なお、サービス回復コストはこのような初期失敗を最終失敗に繋げないための大事な投資なのである。

従来のように、サービス回復コストを損失として捉えるのは様々な副作用を生み出すおそれがある。そもそもサービス失敗をゼロにすること自体が不可能であるため、同コストを無理やりゼロにすることは、サービス失敗に対する適切な対応が行われていないことを意味するためである。以下の状況を想定するとわかりやすいだろう。

- ①顧客から苦情を受けたが、できれば出費を避ける対応でなんとか乗り越えたい。
- ②顧客から苦情のメッセージが届いたが、それに答えてしまうと出費が増えるため、黙ってしまう。

このような状況を目撃することはさほど難しくはない。これはサービス回復コストを無理やり減らそうとした結果、①苦情の対応に失敗した状況、そして②苦情を無視した状況を表す。前述で、Voorhees et al.(2006)をもとに、企業が自ら潜在的不満を見つけ出して対応した場合、企業に対する悪感情、再購買意図、悪い口コミ意図に対する改善効果が得られると指摘したが、同研究において苦情を提起したにもかかわらず満足した対応を得られなかったり無視された場合は、同項目に対してマイナスの効果が最も強く現れることが明らかにされている。即ち、上記の状況では、目に見える出費は多少節約できたかもしれないが、そのせいでそれ以上の莫大な機会損失を発生させたことになる。従って、顧客の苦情に対応する時点では、サービス生産がまだ完了しておらず、サービス回復コストを適切にかけることで全体としてのサービス品質を改善できるという点、それゆえ同コストは投資として捉えるべきである点をしっかり認識することが大事である。

このようなサービス回復活動に関して、サービス保証(Service guarantee)を設計・運営することが役に立つとされる(Wirtz et al., 2012, pp.407-410; Hart, 1988)。サービス保証とは、サービスが一定基準を満たさなかった場合、顧客が受ける経済的若しくは非経済的支払いである

(Baker and Collier, 2005, p.197)。Hart(1998, pp.56-58)によると、サービス保証は以下のような有用性を持つとされる。

- ーサービス保証によってサービスの個別要素に対する顧客のニーズと期待を正確に把握することができる。
- ーサービス保証は、従業員に企業の業務における明確な基準を提供する。
- ーサービス保証によって顧客からのフィードバックが得られる。
- ーサービス保証によって企業の失敗要素を識別することができる。
- ーサービス保証は購買決定におけるリスクを提言させ、顧客ロイヤルティを向上させる。

なお、Hart(1988, pp.55-56)は、サービス保証の望ましい形について、無条件的(unconditional)かつ有意味(meaningful)で、理解しやすく、請求しやすいものでなければならぬと指摘している。このような補償制度は、効果的なサービス回復のみならず、苦情行動を誘導できるという効果を持つため、サービス企業にとって大変有益なツールとなると言える。

図表 4.7 サービス回復コストの詳細項目

コスト項目	説明
1.苦情対応コスト	顧客からの苦情の対応に支出されたコスト
2.サービス保証コスト	顧客から苦情は直接つけられていないが、サービス保証制度に根拠して支出されたコスト(返金・クーポン・割引・追加サービス等)
3.事後回復コスト	顧客から苦情は直接つけられていないが、企業が実施した各調査活動(アンケート、インタビュー、モニタリング等)によって発見されたサービス品質問題に対して支出されたコスト

出処：筆者が作成

本論文では、以上の考察に基づき、図表 4.7 のようにサービス回復コストを 3 つのカテゴリーー顧客からの苦情の対応に支出されたコスト(=苦情対応コスト)、顧客から苦情は直接つけられていないがサービス保証制度に根拠して支出されたコスト(=サービス保証コスト)、顧客から苦情は直接つけられていないが、企業が実施した各調査活動(アンケート、インタビュー、モニタリング等)によって発見されたサービス品質問題に対して支出されたコスト(=事後回復コスト)ーに分類して捉えることを提案する。すなわち、顧客に支払われる回復コストを一括りに捉えるよりは原因別に区別して捉えることで、品質活動の効果を評価できる尺度をも得られるのである。例えば、全体のサービス回復コストに占める事後回復コストが増加することは、不満の

顕在化コストがうまく機能していることを、サービス保証コストが増加することはサービス保証基準に基づいたサービス品質管理の努力が必要であるかまたは保証制度の基準自体に対する再検討が必要であることを、苦情対応コストが増加することは苦情誘導活動がうまく機能しているかまたは全体的なサービス品質向上が必要であることをそれぞれ意味すると解釈できる。

## 6. 機会損失：サービス回復失敗と発見されなかった潜在的不満による最終失敗

本論文における機会損失とは、顧客が離反行動、悪い口コミ行動、第三者行動をとることによって失われた収益のことを指す。前述で離反行動や口コミ行動等機会損失が発生してしまうと、それを挽回するためには莫大な追加的コストが必要とされるため、機会損失が発生する前に予め手を打つことが大事であり、なおかつこの機会損失こそ、品質コストマネジメントにおける最小化の対象として位置づけるべきであることを述べた。

機会損失の詳細項目は、定義通り図表 4.8 のように定める。ここで、第三者行動に対する損失は訴訟等によって支払われた金額であるため正確に測定ができるものの、離反行動による機会損失と口コミ行動による機会損失はそもそも正確に測定することは不可能である。従って推定値を使う他ならず、これが機会損失管理の最大の難点となる。

図表 4.8 機会損失の詳細項目

コスト項目	説明
1.顧客離反による機会損失	サービス品質問題による既存顧客の離反が原因で、減少したと推定される収益額(=当該顧客が離反していなかったら得られたはずの収益額)
2.口コミによる機会損失	将来の新規顧客から得られると予想される収益額のうち、サービス品質問題による既存顧客の悪い口コミが原因で、減少したと推定される収益額
3.第三債務者による機会損失	サービス品質問題による顧客の法的訴訟と、消費者機関からの規制が原因で発生した損失額

出処：筆者が作成

Luchars and Hinkin(1996)は機会損失の推定方法として具体的な計算方法を提示している数少ない先行研究の一つである。同研究では、機会損失が最も重要でありながら最も看過されているコストであることを指摘している。サービスに満足できなかった顧客の 90%はサービス提供者から離反してしまい、1人当たり平均的に9人に悪い口コミを伝えると延べ、悪い口コミ行

動や悪い評判による損失をも視野に入れた認識を示している。また、機会損失はその重要性に比べて測定が難しいと指摘し、宿泊業界を仮定して以下のように機会損失の推定値を計算することを提案している。

①1回のエラーに対する機会損失

=機会損失百分率(opportunity cost percentage)×潜在的収益(potential revenue)

= (エラー発生頻度百分率×顧客離反率)×(当該エラーに対する一日平均支出額×平均滞在日数)

②年間機会損失

=1回のエラーに対する機会損失×1日当たり発生頻度×365

ここで、エラーとは全体的なサービス失敗の意味というよりは、サービスの部分的失敗として捉えることができる。Luchars and Hinkin(1996)では宿泊業界を前提としているため、客室のタイプの間違い、請求額の間違い等のエラーがリストアップされている。また、各エラーのタイプごとに支払われる支出額を、そのエラーが発生しなかったら得られたはずの収益として捉え、この金額に当該エラーの頻度やそれに伴う離反率をかけることで、当該エラーから発生した機会損失の推定額を計算している。

なお、伊藤(2007)でも類似した計算式が示されている。しかし、伊藤(2007)では、Luchars and Hinkin(1996)のようにサービス失敗が発生した場合支出される支出額ベースではなく、当該失敗によって失われた顧客からの将来の収益額ベースで機会損失を捉えている点が異なっている。また、伊藤(2007)は、製造業と比べてサービス業において機会損失の推定はむしろ簡単であると主張し、顧客満足度調査を通じて機会損失の推定方法を提案している。即ち、顧客満足度調査を通じて以下の3項目を把握すれば良いという(伊藤, 2007, 9頁)。

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

②1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

しかし、以上の2つの先行研究は、口コミ効果に関してはまだ明確な推定アプローチを提示していない。Luchars and Hinkin(1996)でも口コミ効果が及ぼす重要性を指摘しているものの、計算式には離反率のみが考慮されていることがわかる。従って、悪い口コミによる機会損失の推定に関しては、今後の課題として位置づけるべきであると思われる。

## 7. 従来のフレームワークとの比較

本論文で提示するフレームワークは、基本的に PAF モデルに基いているため、製造業におけるフレームワークと多少類似している部分が多いが、サービスを対象とするところからくる相違点が明らかに存在している。ここでは、製造業を中心に発展してきた従来の PAF モデルのフレームワークと本論文で提示するサービス業前提の新たなフレームワークを比較することで、その相違点を明らかにする。この 2 つのフレームワークを比較したものが図表 4.9 である。

まず、予防コストに関する捉え方は類似しているが、新たなフレームワークでは品質失敗をゼロにすることは出来ないという前提にもとづいている。それゆえ品質失敗を可能な限り最小化するためのコストとして予防コストを捉えている。

次に評価コストに関しては、従来のフレームワークでは事前評価活動のみを考慮していたのに対し、新たなフレームワークでは事前評価活動では評価ができないサービス品質があるとのことを明確に示し、事後評価活動をも重要に捉えている点が異なっている。

なお、品質失敗をまだ改善の余地がある初期失敗と、最も最小化すべき最終失敗に分けてとらえると、従来のフレームワークでは工場内で発見された失敗を、新たなフレームワークでは顧客が機会損失を発生させる前に発見された失敗を、それぞれ初期失敗として捉えることができる。なお、顧客に渡された後発見された失敗と機会損失を発生させてしまった失敗をそれぞれ最も最小化すべき最終失敗として捉えることが出来よう。

まず、従来のフレームワークでの初期失敗は、予防活動如何によって発生自体を防ぐことも可能であるとされる。しかし新たなフレームワークでの初期失敗は、その発生自体を防ぐことは不可能に近いという前提に立っている。そして、第 2 章でも確認したように、従来ではこれらの初期失敗を発見するためにかかる評価コストが短期的な思考に基づいているため、根本的な問題解決のためには予防コストに注目すべきであるとし、最初から失敗が起らないような品質活動へ焦点を当てることを推奨していた。しかし、サービス業においては、サービス失敗が必ず生じてしまい、なおかつ潜在化してしまう可能性が高いため、このように隠れている初期失敗を発見し挽回する機会を得るためにも、評価コストの一部である不満の顕在化コストの役割を重要に捉えている。

そして、初期失敗を発見する方法にも相違が見られる。製造業においては品質が客観的であるため、仕様との比較を通じて初期失敗を容易に発見することができる。しかし、サービス業においては、品質の評価が主観的で、なおかつ顧客によって行われるため、提供者からは直接品質を計りながら検査することが出来ず、ひたすら顧客が出した品質評価を確認するか、もしくは顧客がサービス失敗を直接教えてくれるように誘導するしかない。このようにサービス提供者が行える活動が制限されており、それゆえサービスの初期失敗の発見も極めて困難となる。

また、初期失敗の回復コストに関しても重要な相違が見られる。従来では初期失敗を改善するためにかかる内部失敗コストに関して、予防活動が完璧に行われたら回避できたコストであるとし、損失として捉えていた。しかし、サービス業においては、予防活動が完璧に行われてもサービスの初期失敗が必然的に生じるため、新たなフレームワークではサービス回復コストを損失というより、もっと重大な最終失敗を防ぐための投資として捉えている。

最後に、初期失敗の回復活動に関しても様々な相違が見られている。製造業においてサービスの初期失敗の改善は、不具合を再び仕様に合わせるだけなので比較的簡単であり、もし改善に失敗したとしても破棄するなどの措置をとることで、最終失敗の発生を防ぐことが可能である。即ち、初期失敗が発見さえできれば、改善するか破棄するかで、簡単に最終失敗を抑えることができるのである。しかし、サービス回復活動は、元のサービスの提供と同じく期待品質と経験品質の差で評価されるため、顧客がサービス回復活動に対して満足してくれないこともあり、改善が比較的困難である。すなわち、サービス失敗の発見ができたからといって最終失敗を必ずしも防げるわけではない。なお、発見した初期失敗の回復に再び失敗した場合、それによる損失の範囲は製造業の場合当該製品に限定されるが、サービス業の場合はロコミ行動によってさらなる損失を招くため、当該顧客に限定されないという相違点もある。さらに、サービス回復活動が成功したとしても、場合によっては顧客の期待を遥かに超えるほど必要以上の出費が発生する可能性もある。このように、顧客の期待を満たすサービス回復活動の質的な要素とそれにかかわる意思決定が重要であることが、製造業では見られないサービス業特有の回復活動における難点であるといえる。

以上のように、サービス領域における品質コストマネジメントは、製品におけるそれと類似しているものの、多数の相違点が存在していることがわかる。

図表 4.9 従来の PAF モデルとの比較

	製造業における 従来の PAF モデル	サービス業における 新たな PAF モデル
予防コスト	・品質失敗をゼロにするためかかるコスト	・品質失敗を可能な限り最小化するためかかるコスト(顧客がサービス生産に直接参加し、品質失敗が起きる可能性が高いため)
評価コスト の考慮範囲	・事前評価活動にかかわるコストのみを考慮	・事前評価のみならず事後評価にかかわるコストも考慮(事前評価だけではサービスの全体を評価できないため)
初期失敗	・顧客に製品が渡される前に発見された失敗：内部失敗	・顧客が離反行動・ロコミ行動・第三者行動をとる前に発見された失敗

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予防活動如何によって発生自体を防ぐこともある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必ず発生することを前提とする。(顧客がサービス生産に直接参加し、品質失敗が起きる可能性が高いため)</li> </ul>
初期失敗の発見にかかるコスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価コスト</li> <li>・その重要性は以前と比べ低くなる傾向にあり、予防コストへ主力をそそぐことが推奨される傾向(図表 2.4 参照)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不満の顕在化コスト</li> <li>・サービス失敗の発生可能性が高く、潜在化している場合が多いので機会損失の発生を抑えるため、重要度が極めて高い。</li> </ul>
初期失敗の発見方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質が客観的であるため、仕様との比較によって発見。</li> <li>・比較的発見が容易である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質の評価が顧客によって行われるため主観的で、提供者からは自分から品質を測定しながら検査できない。</li> <li>・顧客がサービスの初期失敗を教えてくれるように誘導するか、ひたすら顧客が出した品質評価をチェックするしかないため、発見が非常に困難である。</li> </ul>
発見された初期失敗の改善にかかるコスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部失敗コスト</li> <li>・発見された不具合を仕様に合わせるためかかるコスト。</li> <li>・予防活動が完璧に行われたら回避出来たコストであるため、損失として捉えられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス回復コスト</li> <li>・顧客苦情に対応し、同顧客の不満を解消して最終的に満足を導き出すためかかるコスト</li> <li>・予防活動が完璧に行われてもサービスの初期失敗が必然的に生じるため、同コストは損失というよりもっと大きい損失を防ぐための投資として捉えるべき。</li> </ul>
初期失敗の改善方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕様に合わせるだけなので比較的簡単。</li> <li>・発見された初期失敗の改善に再び失敗しても、顧客がまだ参加していないため、当該製品を破棄することで最終失敗を簡単に防ぐことができる。すな</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス回復活動も期待と成果の差で評価され、同じく失敗が必然的に生じるため、簡単ではなく、回復活動の質的な要素も重要となる。</li> <li>・発見された初期失敗の改善に再び失敗すると、この段階で顧客が既に参加しているので、それが最終失敗に直接繋がってしまう。すなわち、初期失敗</li> </ul>

	わち、初期失敗を発見さえできれば、最終失敗を防ぐ可能性は極めて高い。	を発見できても、最終失敗を必ずしも防げるとは言い切れない。
<b>最終失敗</b>	・顧客に製品が渡された後発見された失敗：外部失敗	・発見(顕在化)されず改善もされていない初期失敗と、発見(顕在化)された後改善に失敗した初期失敗によって、顧客が離反行動・ロコミ行動・第三者行動をとってしまうこと。
<b>最も最小化すべき最終失敗によるコスト</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部失敗コスト</li> <li>・品質失敗が改善されず顧客に伝わってしまうためかかるコスト。改善の余地はあるが、出費が以前と比べて極めて大きい。</li> <li>・一般的に機会損失を含めている場合が多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機会損失</li> <li>・顧客離反と同顧客のロコミ行動、第三者行動によって失われた収益。</li> <li>・サービス領域においては、機会損失の影響力が極めて大きいため、別途分離して認識することが望ましい。</li> </ul>

出処：筆者が作成

## 8. マネジメントの方向性

本論文で提示するフレームワークを成す品質コストの項目の内、適合コスト・不満の顕在化コスト・サービス回復コストは同じく全体としてのサービス品質向上に貢献する性格を持っている。そして減らすべきコストというのは、機会損失である。もちろん品質活動が長期に渡り、学習効果や顧客との関係強化等によってサービス品質管理が安定化していくと、適合コスト・不満の顕在化コスト・サービス回復コストに関してもコスト低減を達成することが予想されるが、優先的に減らすべき対象は機会損失である。

すなわち、図表 4.10 のような推移で品質コストを管理することが理想的であると言える。ここでは、品質コストの発生額の変化を、時間軸にそった初期、中期、長期という 3 段階に分けて捉えている。初期段階とは、品質コストマネジメントを導入した直後の時期(=導入して効果が現れる前の段階)、中期段階とは顧客への働きかけの良い効果が現れた時期(=導入して効果が現れてくる段階)、長期段階とは、働きかけが効率的に行われるようになった時期(=導入して改善が進んだ段階)のことを意味する。

初期段階では全体の中で適合コスト・不満の顕在化コスト・サービス回復コストの占める割合が低く、機会損失の割合が高く発生している。従って、適合コストと不満の顕在化コストを

かけることで、機会損失の低減に尽力する。すなわち、適合コストを増加させることでサービス回復コストと機会損失を減少させることができ、不満の顕在化コストを増加させることでサービス回復コストは増加するものの機会損失は同じく減少させることができる。ここで、サービス回復コストは、適合コストと不満の顕在化コストの投資の結果によって発生額が増減する。すなわち、適合コストより不満の顕在化コストに焦点を当てた品質活動を行った場合は、サービス回復コストが増加し、逆に適合コストに焦点を合わせた品質活動を行った場合は、サービス回復コストは減少する。ここで不満の顕在化コストに集中した結果サービス回復コストが増加したからといって決して望ましくない方法がとられたと捉えてはいけない。不満の顕在化コストの投資の結果として増加したサービス回復コストは、潜在的不満への対応に費やされているためである。もちろん適合コストの投資を増加させると潜在的不満の絶対量も減少するだろうが、だとして全てのサービス失敗を抑えられるわけでもなく、潜在的不満も必ず残ってしまう。この残りの部分に関しては適合コストだけでは対応不可能であり、不満の顕在化コストこそが対応のための唯一の手掛りを提供する。従って、不満の顕在化コストを増加した結果としてサービス回復コストは増加するものの、それは無駄な支出ではなく、適合コストとは異なるアプローチで機会損失を減らしているのである。

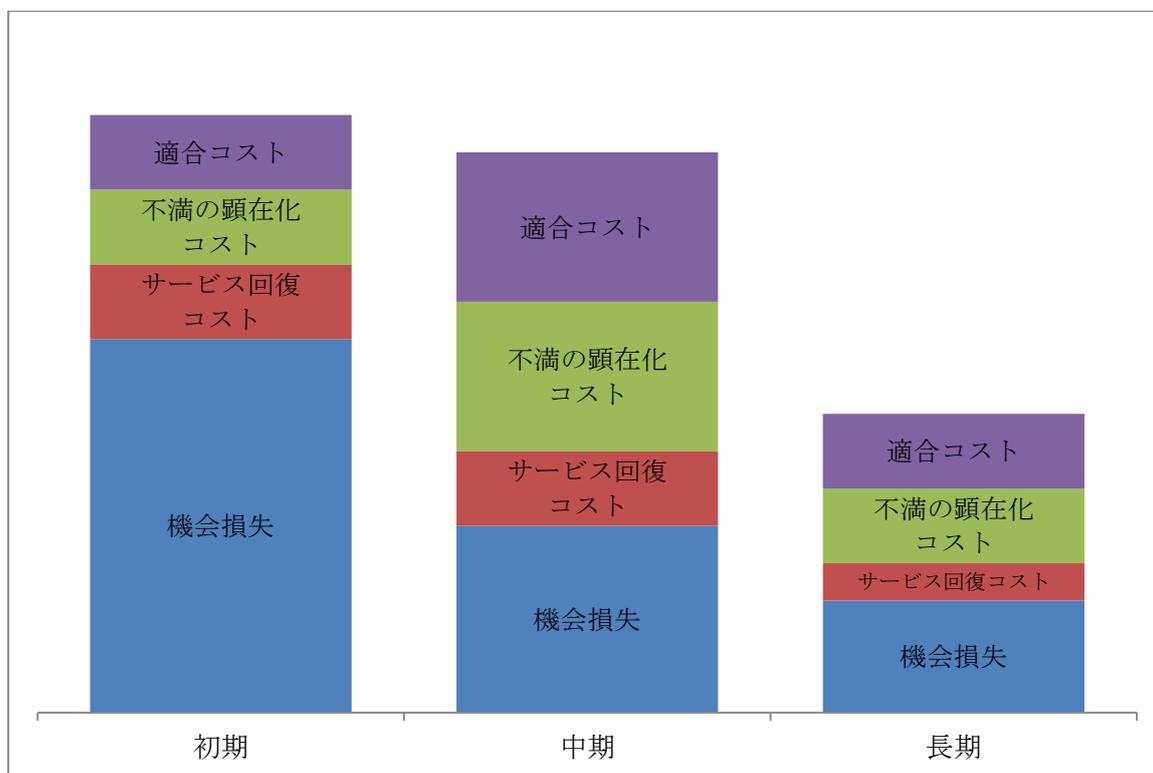
すなわち、機会損失を減らす方法にはこのような 2 つの方法—適合コストに集中して最初からサービス失敗の発生を出来る限り抑えることで機会損失を抑える方法、不満の顕在化コストに集中して既に発生しているサービス失敗を発見し、サービス回復コストを投資することで機会損失を抑える方法—があり、どの方法を重視するかは企業が置かれた状況や企業の戦略等によって決めるべきである。もちろん両方とも同時に十分なコストを投資することが最もであるが、品質管理に投資できる資源が制限されている場合が一般的であり、それゆえ適合コストと不満の顕在化コストへの資源配分を企業が置かれた状況に合わせて適切に配分する必要がある。

しかし、どちらか片方の方法のみに偏り過ぎることは不完全な品質管理になりかねないので、注意しなければならない。例えば、従来の製造業のように適合コストへ偏り過ぎると、必然的に発生してしまうサービス失敗による潜在的不満を発見できなくなるし、不満の顕在化コストのみに偏り過ぎると、結局根本的な品質向上は図れなくなるためである。

以上のように、適合コストと不満の顕在化コストは機会損失へ及ぼす影響は同じであっても、サービス回復コストへ及ぼす影響は正反対であるが、もしこの 2 つのコストがサービス回復コストへ及ぼす影響が同一であると仮定すると、図表 4.10 の中期の部分で見られるようにサービス回復コストは初期と変わらぬ発生額を保つこととなる。しかし、機会損失は確実な減少効果が見られる。また品質コストマネジメントの運用が長期段階に入ると、品質管理における学習効果と顧客との関係強化等によって適合コストと不満の顕在化コストの低減も達成できる。なお、品質改善が達成されると、サービス回復コストがゼロにはならないがその絶対額が減少し

ていく。結果的に適合コストと不満の顕在化コストに対して初期と変わらぬ水準にまで投資額が減っても、サービス回復コストと機会損失の発生額は初期と比べて減少しているといった理想的な状況に辿り着けるのである。

図表 4.10 品質コストの推移



初期：品質コストマネジメントを導入した直後の時期(=導入して効果が現れる前の段階)

中期：顧客への働きかけの良い効果が現れた時期(=導入して効果が現れてくる段階)

長期：働きかけが効率的に行われるようになった時期(=導入して改善が進んだ段階)

出処：筆者が作成

## 第5章 フレームワークの定量的検証

### 1. はじめに

本章では、適合コスト・サービス回復コスト・不満の顕在化コスト・機会損失間の因果関係を分析することで、今までの議論をもとに提案されたフレームワークを定量的に検証する。とりわけ、本論文でその役割を強調した不満の顕在化コストとサービス回復コストに着目し、不満の顕在化コストが顧客の潜在的不満の発見という役割をしっかりと果たしているのか、またサービス回復コストが機会損失の低減に貢献し、損失ではなく投資としての役割を果たしているのかの2点を確認することを目的とする。

Arvaiova et al.(2009)でも確認されたとおり、サービス業において品質コストマネジメントは広く採用されていない。しかし、品質コストはその多くが通常の事業運営に費やされるコストであるとされており(Bohan and Horney, 1991, p.35; Campanella, 1999, p.7; Restuccio, 1993, p.390)、さらにサービス業における品質コストとは固定費である人件費が高い割合を占めているとされるため(Asher, 1988, p.41; Shepherd 1999, pp.81-82)、サービス業においては品質コストマネジメントの導入運営と関係なく、何らかの資源—時間及びコスト—が必ず品質管理に費やされていると言える。従って、正確な数値は集計できなくても、品質管理と関係する活動に費やされる時間や苦情の件数等、他のデータを通じて類推することは可能である。このような事情を踏まえて、本調査でも数値データを通じて精密な分析を行うよりは、サービス現場スタッフに当該コストの最近3年間の増減推移を尋ねることで、コスト項目間の因果関係を確認することに注力する。

### 2. 仮説構築

ここでは、前述で考察した内容を主に再確認することで、仮説を構築する。

#### 2.1 適合コストの機能

本論文では、適合コストを従来の予防コストと事前評価コストの合計として捉えている。なお、この適合コストをかけることでサービス水準が向上し、良質の技術的次元品質のサービスを良質の機能的次元品質のプロセスで提供すると、サービス失敗の発生を抑えることができることを前述した。従って、サービス失敗へ対応するためのサービス失敗コストも減少することが予想できる。

H1a 適合コストは、サービス回復コストと負の関係にある。

また、サービスに満足した顧客はサービスを再び利用する可能性が高く (Heskett and Schlesinger, 1994, p.171)、これは顧客が不満足して離反した場合失われたはずの収益を確保することとなるため機会損失の減少に繋がること、そして良い口コミ行動(Helm, 2003, p.127)や良い第三者行動をとる場合(Day, 1977, p.152)は、機会損失のさらなる減少が期待できることを述べた。

H1b 適合コストは、機会損失と負の関係にある。

## 2.2 不満の顕在化コストの機能

前述で期待品質をも考慮した全体としてのサービス品質は顧客に限って評価可能であるため、サービス提供者は顧客によるサービス品質の評価をひたすら確認することで品質評価を把握するしかないこと、なお、全体的なサービス品質に問題があると判断された場合、それが苦情として顕在化されるよりは潜在化していることが多く (Goodman, 1999, p.2; Tax and Brown, 1998, p.77; 武田, 2004, p.3; 藤村, 1999, 338 頁)、このような潜在的不満を抱えている顧客は機会損失を発生させる行動をとることを顧客苦情行動理論を通じて確認した。そこで、顧客の潜在的不満を放置せず、積極的に顕在化し対応することを提案しており、このためにかかるコストが不満の顕在化コストであると述べた。

従って、同コストを投資するとサービス失敗をより多く発見することができるため、サービス回復コストが増加することが予想される。

H2 不満の顕在化コストは、サービス回復コストと正の関係にある。

## 2.3 サービス回復コストの機能

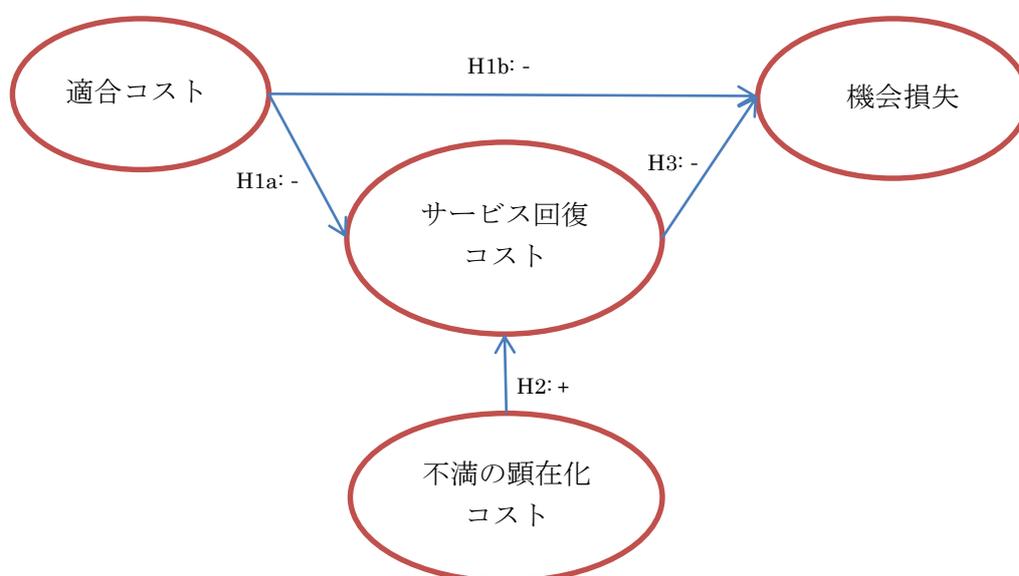
前述でサービス業においては品質失敗が必然的に発生することを Grönroos(1990)のモデルを通じて確認した。そして、顧客苦情に対する正しい認識を持って苦情に適切に対応すると、顧客満足度とロイヤルティを高めることで顧客との関係を強化することができ(Tax and Brown, p.86)、サービス品質向上へ参考となる情報を獲得することも可能である上(Ibid. p.87)、顧客離反行動を防止したり(Fornell and Wernerfelt, 1987, p.344, Voorhees et al., 2006, pp.524-525)、悪い口コミを防止(Blodgett et al., 1997, p.201; Voorhees et al., 2006, pp.524-525)することも可能であることを指摘した。従って、このような顧客からの苦情へ対応するためのコストも、機

会損失を減らすための投資として捉えるべきであることを述べた。すなわち、サービス回復コストとはサービス提供において必然的に発生する品質問題が全体としてのサービス品質へ影響しないように対応するコストであって、良質のサービスを提供するための一つのステップとして支出されるコストとして捉えることが望ましいことを主張した。そこで、従来のように損失として捉えるべきではなく、投資として捉えるべきであり、全体としてのサービス品質の問題によって発生する機会損失を低減するための役割を果たすことを強調した。

**H3** サービス回復コストは、機会損失と負の関係にある。

これらの仮説の関係を図で表すと、図表 5.1 のようになる。

図表 5.1 モデルの提示



出処：筆者が作成

### 3. 研究方法

#### 3.1 調査対象

本論文の定量的検証の対象として選定している業種は、日本の総務省が定める「日本標準産業分類」のもと、大分類 M の「宿泊業、飲食サービス業」、中分類 75 の宿泊業、そして小分類 751 に当てはまる「旅館、ホテル」である。総務省の説明によると、この分類は「主として短期間(通例、日を単位とする)宿泊等を一般公衆に提供する営利的な事業所をいう」とされている。

前述のようにサービスとは、経験品質と信頼品質の属性を持つとされるが、旅館・ホテルのサービスは医療診断や自動車の修理等のサービスと比べ、経験さえしてみれば誰にでもその品質を簡単に評価することができる。すなわち、旅館・ホテルのサービスは信頼品質よりは比較的経験品質の属性が高いといえる。第 3 章で述べたように医療診断と自動車修理のような信頼品質の属性が高いサービスは、顧客が品質の良し悪しを評価することが難しく、これは顧客が苦情行動をとりにくくする要因となり得る。このような要因が苦情行動へ影響をおよぼすことを避けるためにも、比較的経験品質の属性が高いとされる旅館・ホテルが適切な調査対象であると判断した。

なお、旅館・ホテルのサービスは客室等の有形要素も大事であるが、人的資源への依存度が高く(Chand and Katou, 2007, p.578)、顧客との相互作用が行われるサービス接点でのサービス提供が最も大事であるとされており(Choi and Dickson, 2009, p.104)、従業員のパフォーマンスによって顧客の満足度が決定されるという(Kim et al., 2003, p.80)。このサービス接点で提供されるサービスとは、従来通りの事前評価方式ではなく事後評価によって管理されるべきもの一技術的次元の一部のサービスと機能的次元のサービスであり、これは事後評価活動による不満の顕在化コストに着目している本論文の趣旨とも合致している。

国内の旅館・ホテルを対象に定量的検証を行った管理会計の近年の先行研究としては、清水・庵谷(2010)と長谷川(2015)、伊藤他(2014)がある。両研究とも管理会計技法の実態調査を行った研究であり、清水・庵谷(2010)では、社団法人日本ホテル協会に登録されている 227 施設(回収率 31.3%)のホテルを、長谷川(2015)と伊藤他(2014)は同じデータに基づいて研究がなされており、観光庁国際観光ホテル整備法登録済みのホテル及び旅館 2,665 施設(ホテル 1,015 件、旅館 1,650 件、回収率はそれぞれ 26.3%,24.2%)を対象としている。本論文では、この 2 つの対象のうち、長谷川(2015)と伊藤他(2014)が対象としている観光庁国際観光ホテル整備法登録済みのホテル及び旅館を対象として研究を進める。その理由としては、以下の 2 点が挙げられる。

- 社団法人日本ホテル協会の多くが観光庁国際観光ホテル整備法登録済みであり、すなわち長谷川(2015)と伊藤他(2014)の方がより広い範囲のサンプルを対象としている点
- 観光庁国際観光ホテル整備法登録済みホテル及び旅館の母集団が大きく、それゆえサンプルの確保が容易である点

なお、伊藤他(2014, 73 頁)によると、当該登録旅館・ホテルは訪日外国人旅行者が安心して泊まれるよう一定の基準を満たした宿泊施設であり、施設および接客に関して一定の基準を満たしていることが登録のための要件となっているとされる。それゆえ、他の宿泊施設よりもサービス品質における調査対象として適切であると判断した。

当該登録旅館のリストは観光庁のホームページで公開されており、2015 年 10 月の時点で

2,549 施設(ホテル 971 件、旅館 1,578 件)が登録されている。

### 3.2 調査方法

質問票をウェブ上で作成し、当該 URL にアクセスして回答してもらう方式をとった。その理由は、ウェブによるオンライン調査と郵送によるオフライン調査は回収率の差が殆どなく、オンライン調査のほうが所要コストが低く、レスポンスが早いという長点を持つためであった (Markovitch, 2009, p.60)。連絡手段は基本的にオンラインにする方針を立て、メールアドレスを公開しているかホームページ上でお問い合わせフォームを設けている施設を対象を限定した。その結果、2,549 施設のうち、2,034 施設(ホテル 875 件、旅館 1159 件)に質問票へアクセスできる URL を載せた回答依頼の連絡を送ることができた。セキュリティ上の方針でウェブによる回答が不可能であると回答した 8 施設には別途質問票を郵送した。質問票は回収率をあげるため、基本的に匿名で行い、施設名は任意記入とした。

質問票の配付及び回収期間は 12 月 13 日から 25 日までで、途中 2 回にわけて(12 月 20 日と 23 日)催促のメールを送信した。なお、社内のセキュリティの方針により、ウェブ上での回答が出来ないという連絡があった 6 件の施設に対しては、別途質問票を郵送し、3 件の回答が得られた。最終的には 122 件の回答が回収され、回収率は 5.99%(ホテル 41 件、旅館 81 件)であった。そのうち、品質コストの増減に関する 11 質問項目に対して、①半分以上が欠損値であった 16 件の回答を除き、次に②8 質問項目以上重複した選択肢を選んだ 32 件の回答をも分析範囲から除いた。なお、回答者の主観的な答えを取り除くため、ここに残った 74 件の回答の内、③「品質管理を効果的・効率的に行うため、品質管理にかかるコストの集計・管理を行っている」と答えた 32 件の回答を選び、今回の分析に用いた。

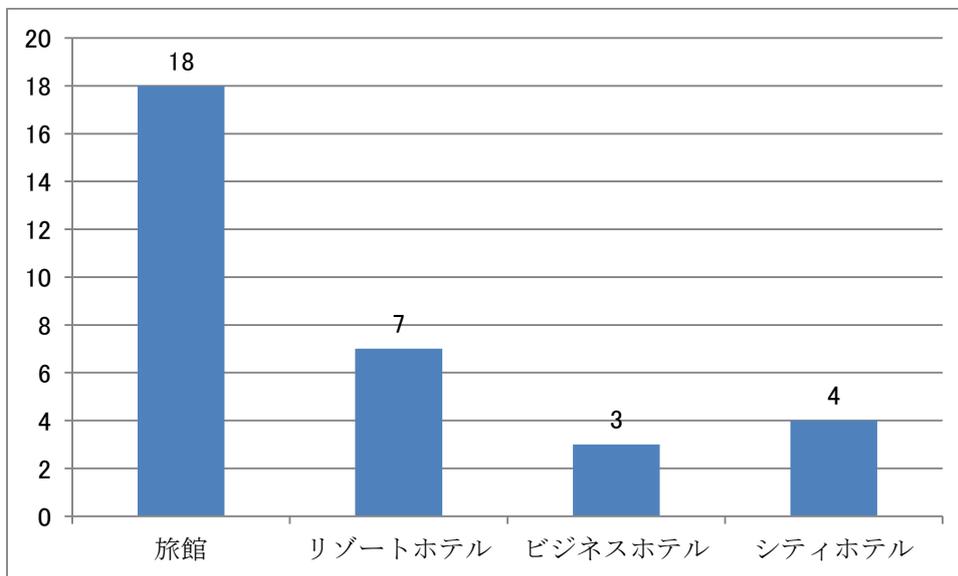
### 3.3 サンプルの特性

サンプルはの特性に関しては、施設タイプ、客室数、従業員数、平均客室利用料金の 4 つの情報を把握している。観光庁が四半期ごとに行う客室数・従業員数・平均客室利用料金に関しては、5 点リッカート尺度で尋ねている。その結果が図表 5.2 から図表 5.6 までで示されている。

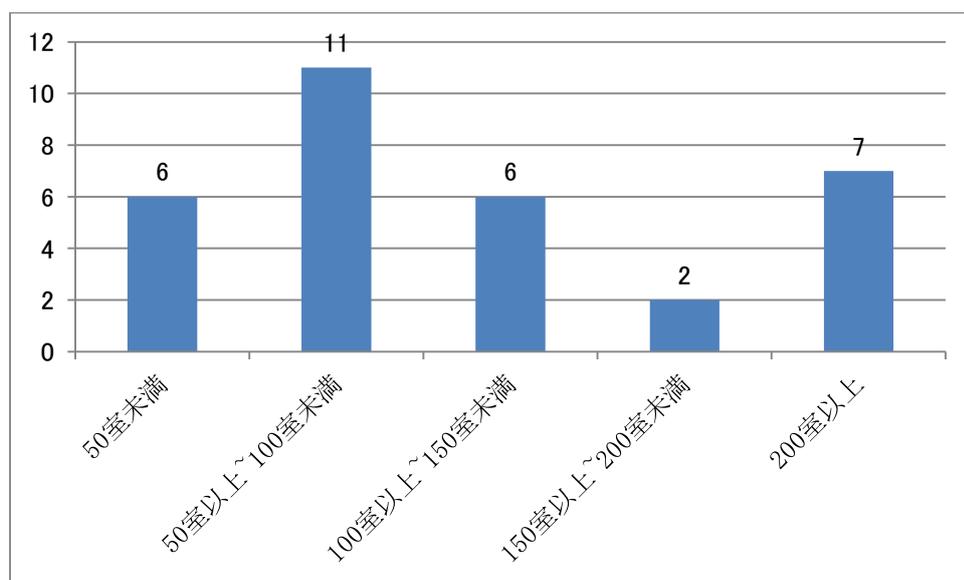
図表 5.2 サンプルの基本統計量

項目	範疇	施設数	%
施設タイプ	旅館	18	56.25%
	リゾートホテル	7	21.88%
	ビジネスホテル	3	9.38%
	シティホテル	4	12.50%
客室数	5名未満	0	0.00%
	5名以上~10名未満	2	6.25%
	10名以上~30名未満	9	28.13%
	30名以上~100名未満	14	43.75%
	100名以上	7	21.88%
従業員数	50室未満	6	18.75%
	50室以上~100室未満	11	34.38%
	100室以上~150室未満	6	18.75%
	150室以上~200室未満	2	6.25%
	200室以上	7	21.88%
平均客室利用料金	5千円未満	1	3.13%
	5千円以上~1万円未満	6	18.75%
	1万円以上~1万5千円未満	12	37.50%
	1万5千円以上~2万円未満	8	25.00%
	2万円以上	5	15.63%

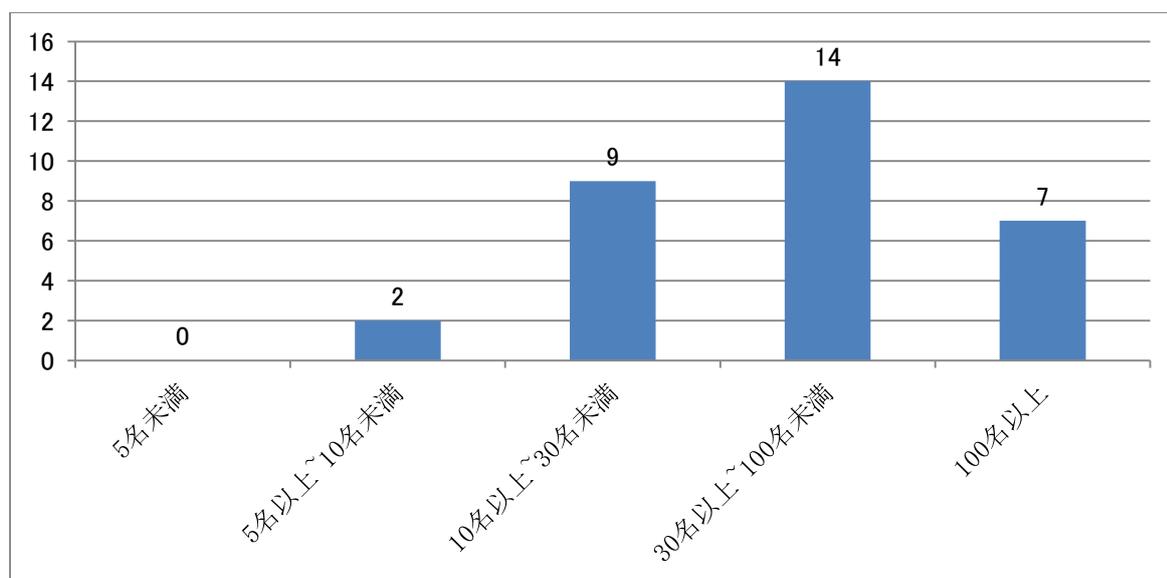
図表 5.3 施設タイプ



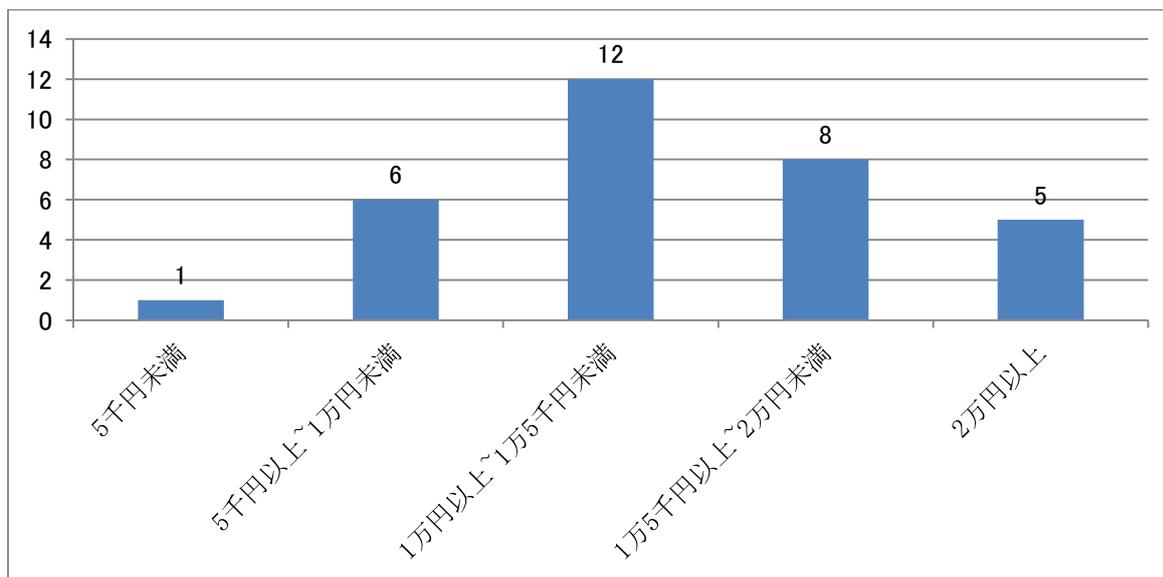
図表 5.4 客室数



図表 5.5 従業員数



図表 5.6 平均客室利用料金



### 3.4 分析方法

本調査では、モデルを検証するため構造方程式モデリング (SEM: Structural Equation Modeling) を用いる。構造方程式モデリングを通じて回帰分析では考慮されていない測定誤差をも推定することができ、変数間の因果関係をより正確に捉えることができる。統計ソフトウェアは、SmartPLS<sup>5</sup>を用いる。

構造方程式モデリングには、従来多く用いられてきた共分散ベースの構造方程式モデリング (Covariance-based SEM) と部分最小二乗法ベースの構造方程式モデリング (PLS-SEM: Partial Least Squares SEM) がある。本調査では、以下の理由で PLS-SEM を用いる。

① PLS-SEM はサンプルサイズが小さい場合でも対応できる。サンプルのサイズに関しては決まった数値があるわけではないが、一般的に CB-SEM の場合は全体観測変数の 10 倍から 20 倍のサンプルサイズが必要とされる一方、PLS-SEM では一つの潜在変数に属する形成型観測変数の中で、最も大きい数の 10 倍であるとされる (Hair Jr. et al., 2013, p.18)。すなわち、本調査で用いるモデルを検証するためには CE-SEM に基づくと約 220~440 件のサンプルサイズが必要となるが、CE-SEM では 30 件でも分析が可能である。

② PLS-SEM はサンプルデータに対して特定の仮定をしていない (Hair Jr. et al., 2013, p.21)。CB-SEM の場合は、サンプルが正規分布であることを前提としている。しかし、PLS-SEM

<sup>5</sup> SmartPLSは、<http://www.smartpls.de>で無料でダウンロードすることができる。

ではそのような前提を必要としないため、より柔軟性がある。

- ③反映型測定モデルのみならず、形成型測定モデルをも対応可能である(Hair Jr. et al., 2013, p.23)。本調査で用いる測定モデルは全て形成型測定モデルであるため、PLS-SEM による分析が妥当である。

### 3.5 観測変数の概要

数値データを通じて精密な分析を行うより、当該コストの増減推移を尋ねることで、コスト項目間の因果関係を確認する。ここで全ての観測変数は、最近 3 年間の増減推移を 5 点リッカート尺度-1：減少傾向にある、2：やや減少傾向にある、3：どちらとも言えない、4：やや増加傾向にある、5：増加傾向にある-で訪ねている。なお、全ての観測変数は潜在変数に影響を及ぼす形成型測定モデルとなっている。なお、品質管理を行うことで追加的に費やされた増分コストではなく、固定費である人件費として賄われており、コストの推定が難しい場合があるため、当該活動に消費される従業員の時間と賃率に基づいて推定するよう説明を加えた。

なお、全ての観測変数は本調査を行う前、ホテルに勤めている現場スタッフに検討してもらい<sup>6</sup>、理論的には妥当であるものの実務では大した時間とコストを必要とせず、それゆえ推定も質問票調査への回答も極めて困難な項目を選別し、修正若しくは削除した。

本調査で用いる観測変数と質問項目は、図表 5.7 にまとめられている。適合コストを形成する観測変数に関しては、予防コストの 2 項目と事前評価コストの 1 項目を設けている。なお、不満の顕在化コストに関しては、顧客がサービス失敗に対して苦情をつけやすいような手段と環境を提供するためのコストと顧客の満足度を調査するためかかるコストの 2 項目を設けている。そして、サービス回復コストに関しては、現場スタッフのインタビューによると正確な支出額はおろか、原因別に分けて把握もしていないということで、滞在を終えた瞬間を基準に滞在中と滞在後の 2 つに分けて捉えている。すなわち、顧客が滞在中に起きたサービス失敗に対して、顧客からの苦情もしくは保証制度によって行われたサービス回復活動にかかるコストと、サービス失敗が顧客の滞在中には潜在化していたが、その後企業が行った調査活動を通じてようやく顕在化し、それに対応するため費やされたコストの 2 項目である。両方共サービス回復活動の内容は同じものの、問題を発見した経緯が異なっている。最後に、機会損失は本論文で提示したとおり、離反行動による損失のみならず、ロコミ行動と第三者行動による損失をも含めている。

---

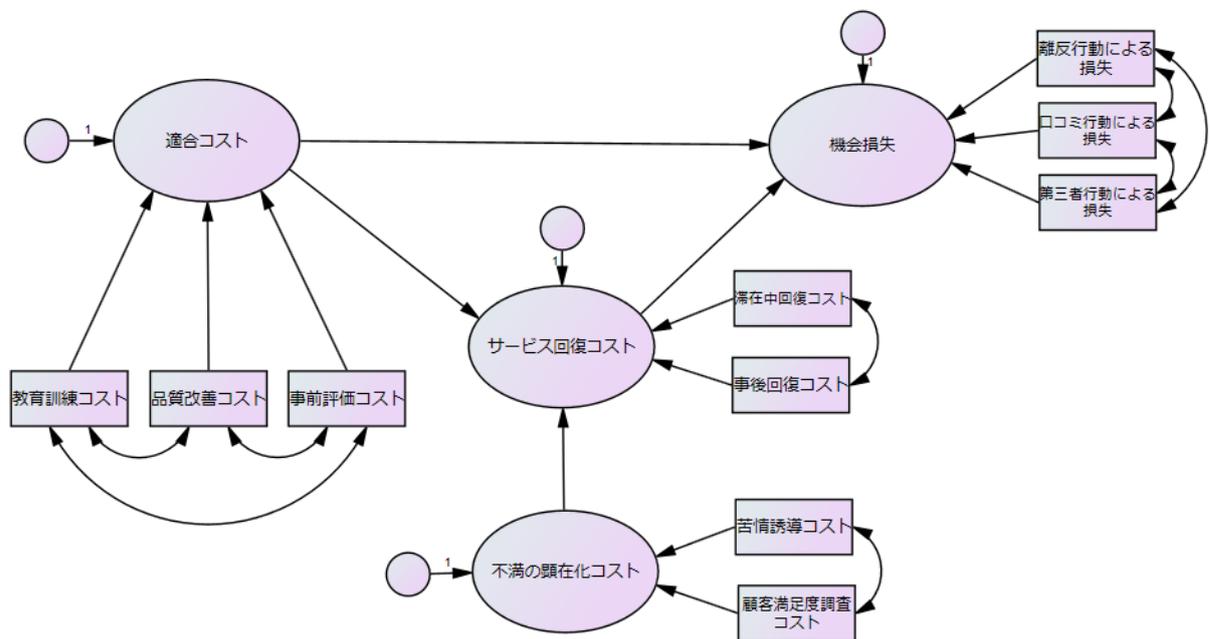
<sup>6</sup> 2015年11月13日、東京都所在、客室数約400室規模のXホテル管理部のK氏のご協力のもと、質問票項目の検討を行った。

そして、これらの観測変数と潜在変数の関係を示したモデルが図表 5.8 である。

図表 5.7 観測変数と質問項目

潜在変数	観測変数	質問項目
適合コスト	教育訓練コスト	サービスに対する従業員の教育訓練にかかる時間またはコスト
	品質改善コスト	サービス品質向上のための情報収集にかかる時間またはコスト(口コミ分析・覆面調査等)
	事前評価コスト	サービス品質状態の事前検査にかかる時間またはコスト(客室の状態、従業員の業績評価等)
不満の顕在化コスト	苦情誘導コスト	顧客が苦情をつけるための手段の設計・運営にかかる時間またはコスト(コールセンター、ウェブサイト、意見箱等)
	顧客満足度調査コスト	顧客の満足度の調査活動にかかる時間またはコスト(アンケート、インタビュー、モニタリング等)
サービス回復コスト	滞在中回復コスト	顧客が滞在中に発生したサービス失敗への対応にかかる時間またはコスト(返金・割引・追加サービス等)
	事後回復コスト	滞在が終了した顧客に対する各調査活動(アンケート、インタビュー等)によって発見されたサービス失敗への対応にかかる時間またはコスト(返金・割引・追加サービス・お詫び等)
機会損失	離反行動による損失	サービス失敗が原因となった既存顧客の離反行動によって減少した収益の推定額
	口コミ行動による損失	サービス失敗が原因となった既存顧客の悪い口コミ行動によって失われた新規顧客からの収益の推定額
	第三者行動による損失	サービス失敗が原因となった既存顧客の訴訟行為によって支払われたコスト

図表 5.8 研究モデル



## 4. 結果

今回の分析で用いる 32 件のデータは、図表 5.9 の通りである。

図表 5.9 データー一覧

	減少傾向 にある	やや減少傾 向にある	どちらとも 言えない	やや増加傾 向にある	増加傾向 にある	欠損値
教育訓練 コスト	0	3	9	11	9	0
品質改善 コスト	0	1	11	13	7	0
事前評価 コスト	0	4	7	10	11	0
苦情誘導 コスト	1	7	12	9	3	0
顧客満足度 調査コスト	1	2	8	16	4	1
滞在中回復 コスト	0	8	16	5	3	0
事後回復コ スト	0	8	13	10	1	0
離反行動に よる損失	2	9	19	2	0	0

ロコミ行動による損失	3	9	17	1	1	1
第三者行動による損失	6	3	14	0	1	8

#### 4.1 測定モデル

形成型測定モデルは、観測変数間相関関係を持たないため、一般的な測定方式で妥当性を評価しない(Henseler et al., 2009, p.301)。その代わりに、観測変数間の多重共線性(multicollinearity)の存在可否を確認する必要がある、一般的に VIF が 10 より高いと多重共線性が存在すると判断できる(Ibid. p.302)。図表 5.10 に各観測変数の VIF をまとめており、全ての観測変数の VIF が 10 より低いため、多重共線性は存在しないと判断できる。

図表 5.10 各観測変数の多重共線性の診断

潜在変数	観測変数	VIF
適合コスト	教育訓練コスト	1.287
	品質改善コスト	1.659
	事前評価コスト	1.421
不満の顕在化コスト	苦情誘導コスト	2.012
	顧客満足度調査コスト	
サービス回復コスト	滞在中回復コスト	1.114
	事後回復コスト	
機会損失	離反行動による損失	1.839
	ロコミ行動による損失	1.481
	第三者行動による損失	1.732

形成型測定モデルは、多重共線性の診断を行った後、各ウェイトの優位性を検証する必要がある(Hair Jr. et al., 2013, pp.126-127)。ウェイトの優位性は、母集団分布に関して正規分布などの特定の分布を仮定しないノンパラメトリックなブートストラップを用いる(Ibid. pp.130-136)。ブートストラップとは、分析データから任意のサンプルをランダムで抽出してサブサンプルを作成することを一定回数繰り返し、各サブサンプルから推定されたウェイトの標準偏差を推定することで、有意性を検証する方法である。この方法は後述する構造モデルのパス係数の優位性を検証する時にも用いられる。本調査ではブートストラップを 5000 回実施しており、図表 5.11 はその結果を表している。

図表 5.11 ウェイトの有意性

観測変数	ウェイト (因子負荷量)	T 値	有意 水準	P-Value
教育訓練コスト	0.004(-0.032)	0.014	NS	0.989
品質改善コスト	0.128(0.176)	0.431	NS	0.667
事前評価コスト	0.986(0.992)	3.920	***	0.000
苦情誘導コスト	0.479(0.846)	1.339	NS	0.181
顧客満足度調査コスト	0.647(0.919)	1.681	*	0.093
滞在中回復コスト	0.583(0.915)	1.483	NS	0.138
事後回復コスト	0.523(0.893)	1.272	NS	0.203
離反行動による損失	1.094(0.772)	3.717	***	0.000
ロコミ行動による損失	-0.778(0.308)	2.117	**	0.034
第三者行動による損失	0.651(0.606)	2.646	***	0.008

両側検定：\*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$ , NS: Not Significant

図表 5.11 の通り、11 項目の観測変数のうち、事前評価コスト、離反行動による損失と第三者行動による損失が 1%の有意水準で、顧客満足度調査コストとロコミ行動による損失が 5%の有意水準で有意であることが判明された。ここで有意でないと判明した観測変数に関しては、絶対的重要性(absolute importance)－他の観測変数の影響を除外した時の重要性－を追加的に確認する必要がある。絶対的重要性は形成型観測変数の因子負荷量をもって確認することができ、ウェイトが有意でない場合でも因子負荷量が 0.5 を超えると、該当観測変数は相対的重要性ではなく絶対的重要性を持つと解釈できる(Hair Jr. et al., 2013, p.129)。ウェイトが優位でない観測変数のうち、苦情誘導コストは 0.846、滞在中回復コストは 0.915、事後回復コストは 0.893 の因子負荷量をもっており、それゆえモデルに含めるべきであると判断できる。

そしてウェイトが有意でない観測変数のうち、因子負荷量も 0.5 以下である観測変数－教育訓練コスト・品質改善コスト－に関しては、内容的妥当性を考慮して除外可否を決めなければならない(Hair Jr. et al., 2013, pp.129-130)。教育訓練コストと品質改善コストにおける品質失敗への予防的機能に関しては、製造業とサービス業を問わず従来の先行研究でその役割が強調されてきており、特に人件費が運営コストの高い割合を占めるサービス業において、なくてはならない重要な品質管理の一要素であるといえる。それゆえ、この 2 つの観測変数の内容的妥当性を考慮し、モデルに含めて分析を進めることにする。

図表 5.11 のウェイトを見ると、適合コストでは事前評価コストが圧倒的な割合を占めている

ことがわかる。これは、教育訓練と品質改善といった予防活動より、事前に行える評価活動へ注力することがより効率的な品質管理に繋がることを意味する。なお、不満の顕在化コストでは顧客が苦情を提起する手段を提供することも大事であるが、顧客満足度調査の実施の方がより効果的であることを示している。サービス回復コストでは、2つのコスト項目がほぼ同等な比重を占めている。そして機会損失では顧客離反による損失が最も高い割合を持つとされている。ここで、ロコミ行動による損失のウェイトが負の関係を示しているが、本論文でのロコミ情報の内容的妥当性を鑑み、機会損失をなす観測変数から外すことはしない。

## 4.2 構造モデル

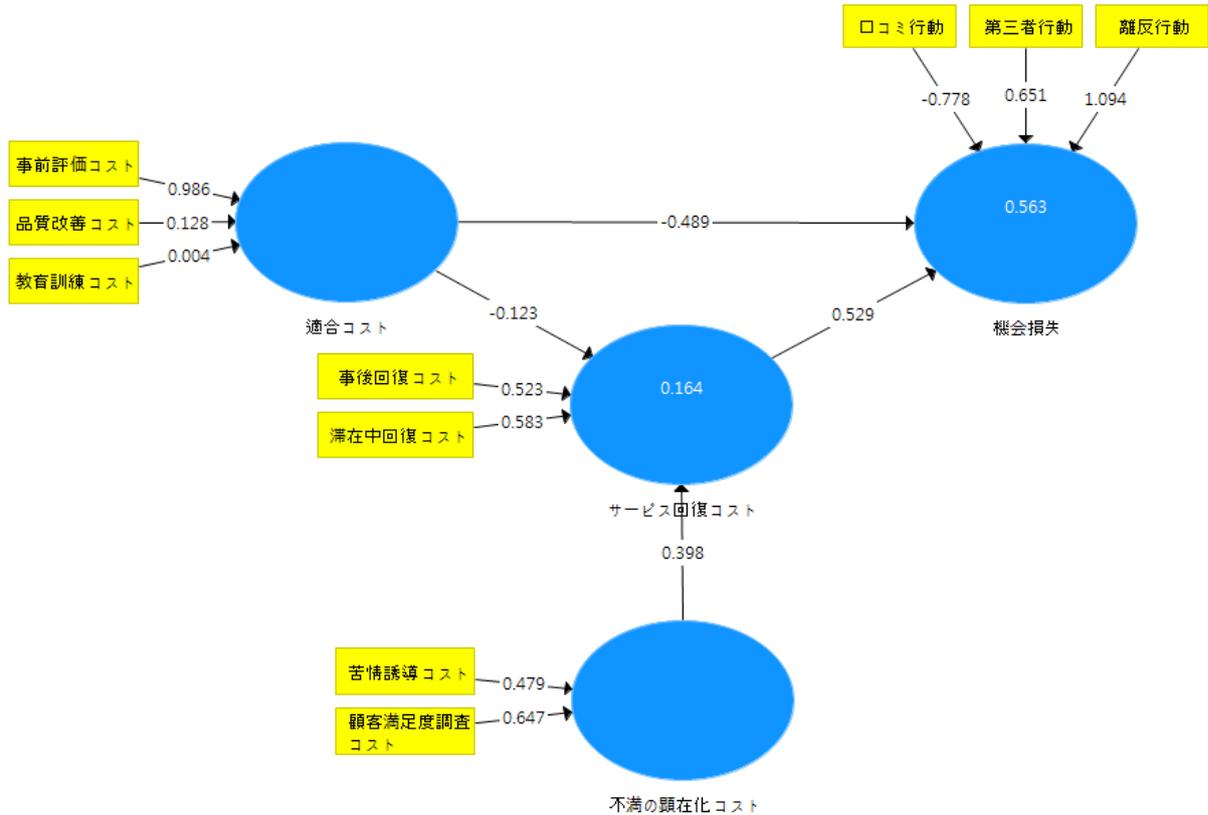
測定モデルで行った多重共線性の診断を、同じく観測変数ではなく潜在変数を対象に行う(Hair Jr. et al., 2013, p.170)。図表 5.12 に潜在変数の VIF をまとめており、全ての潜在変数は VIF が 10 より低いため、多重共線性は存在しないと判断できる。

図表 5.12 潜在変数の多重共線性の診断

観測変数	VIF
適合コスト	1.010
不満の顕在化コスト	
適合コスト	1.007
サービス回復コスト	

次に、潜在変数間のパス係数を確認する。パス係数は潜在変数間の関係を表し -1 から+1 までの標準値を持つ(Hair Jr. et al., 2013, p.170)。+1 は強い関係を、0 に近づくと弱い関係を持つと解釈できる(Ibid.)。図表 5.13 のパス係数を見ると、適合コストはサービス回復コストと負の関係(-0.489)が、機会損失とも低い数値ではあるが同じく負の関係(-0.123)が、そして不満の顕在化コストとサービス回復コストの間には正の関係(0.398)が見られ、最初の仮説通りの結果が得られている。しかし、サービス回復コストと機会損失とは正の関係(0.529)が見られており、仮説と相反する結果が得られている。

図表 5.13 構造モデルの因果関係分析



なお、これらのパス係数が有意であるかを検証するため測定モデルと同じくノンパラメトリックなブートストラップを行う。ブートストラップの結果を図表 5.14 に示しており、適合コスト→サービス回復コストのパス係数を除き、適合コスト→機会損失は 5%の有意水準で、サービス回復コスト→機会損失と不満の顕在化コスト→サービス回復コストは 1%の有意水準で有意であることが判明した。すなわち、仮説 H1b と仮説 H2 は支持されており、仮説 H1a は統計的に有意でないため、また仮説 H3 は仮説とは相反する関係が見られているため支持されなかった。

そして、適合コストが機会損失へ及ぼす直接効果(-0.489)が、サービス回復コストを経由する間接効果(-0.065)<sup>7</sup>より強い関係が見られている<sup>8</sup>。

次に、内生変数の決定係数  $R^2$ を確認する。 $R^2$ は内生変数に対する外生変数の予測力を 0 から

<sup>7</sup> 適合コストとサービス回復コストとのパス係数-0.123とサービス回復コストと機会損失とのパス係数0.529との掛け算によって計算できる。

<sup>8</sup> これはリカバリーパラドックスに反する結果であるとも言えよう。すなわち、最初からサービスをしっかり提供したほうが、後からサービス失敗にうまく対応した時よりも機会損失を減らす効果が大いなのである。しかし、適合コスト→サービス回復コスト間のパス係数が有意でなく、サービス回復コスト→機会損失のパス係数が仮説とは相反する結果となっているため、リカバリーパラドックスに反する結果が得られたことを検証できたわけではない。適合コストが機会損失へ及ぼす直接効果とサービス回復コストを経由する間接効果との比較は、今後の課題にすべきである。

1 までの値で表し、1 に近い値は高い予測力を意味する(Hair Jr. et al., 2013, p.174)。本論文で用いるフレームワークのうち、内生潜在変数は機会損失とサービス回復コストであり、機会損失の  $R^2$  は 0.563 で普通の予測力を、サービス回復コストは 0.164 で比較的低い予測力を持つと判断できる。

図表 5.14 構造モデルのパス係数の有意性

観測変数	パス係数	T 値	有意水準	P-Value
サービス回復コスト →機会損失	0.529	2.818	***	0.005
不満の顕在化コスト →サービス回復コスト	0.398	2.620	***	0.009
適合コスト →サービス回復コスト	-0.123	0.693	NS	0.488
適合コスト →機会損失	-0.489	2.426	**	0.015

両側検定：\*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$ , Not Significant

## 5. 考察

### 5.1 適合コストとサービス回復コストとの関係

適合コスト→サービス回復コストのパス係数(-0.123)を見ると、適合コストは先行研究をもとに立てた仮説通りサービス回復コストの発生を抑える効果が僅かであるが見られている。しかし、ブートストラップを行った結果、その効果の有意性は検証されなかった。

統計的有意性が検証されなかったところで、その原因がサンプル数が足りなかったためなのか、もしくは実際有意でないためなのかを判断する方法はない。しかし、品質コストマネジメント分野において、古くからまるで公式のように扱われてきた適合コストと失敗コスト(ここではサービス回復コスト)間のトレードオフ関係に有意性が検証されなかったことは、注目に値する結果である。従って、なぜ統計的有意性が見られなかったのかその原因について、考察する余地は十分あると思われる。

本論文での考察に基づき、適合コストとサービス回復コストの間に有意な負の関係が見られなかった原因として、①サービス品質管理における適合コストの影響力の限界、②宿泊業という業種の実態、そして③口コミ行動の顕名化の3点が考えられる。

### 5.1.1 適合コストの影響力の限界

従来からサービス失敗の発生を防ぐため、予め従業員の教育をしっかりと行うこととか、サービス品質の改善活動に力を入れること、また事前にできる評価活動をしっかりと行うことなどが強調されており、適合コストとサービス回復コストの間に一般的にトレードオフ関係が成立すると捉えられてきた。しかし、サービス業における適合コストとサービス回復コストの関係は、従来の製造業で見られてきた適合コストと失敗コストとの関係ほど単純明快ではない。換言すると、サービス業におけるサービス回復コストとは、製造業における失敗コストと比べて適合コスト以外の多数の要因の影響を受けているとも言える。例えば、適合コストの減少によってサービス失敗が増加しても、顧客個人の属性、企業の統制可能性、費用対効果、苦情の成功可能性、問題の深刻性、従業員の反応態度等、他の要因の影響によって当該サービス失敗が顕在化されない可能性もあり、よってサービス失敗の実際発生量と、顕在化して対応された量は比例しないこともありうる。従って、サービス業における適合コストとサービス回復コストとのトレードオフ関係は製造業と比べて弱くなる可能性も同じく高いといえる。

なお、サービス業では業種によってその割合は異なるものの、サービス接点において顧客がサービス生産に直接参加する部分が存在している。このようにサービス接点にて顧客がサービス品質へ及ぼす影響は、サービス提供者の予防活動ではコントロールできない部分であり、それゆえ顧客が生産に参加する余地の少ない製造業と比べて適合コストによる品質管理の影響力は制限されているのである。

従って、適合コストとサービス回復コストの間に有意な負の関係が見られなかったことは、ある意味サービス失敗の潜在性や顧客の影響によるサービスの失敗の必然性を反証しているとも解釈できる。すなわち、従来通りの予防コスト中心の品質管理は、サービス業ではうまく通用されないというのである。

### 5.1.2 業種特性による影響

サービス業は多種多様な業種が混在しているため、事前に生産できる技術的次元のサービスの割合が高くサービス接点にて生産されるサービスの割合が低い業種があったら、その逆の割合を持つ業種もある。前者の例としては、ランドリーサービスを挙げられよう。ランドリーサービスでは、サービス接点にて生産される接客といった機能的次元の品質よりは、サービス接点前に行われる洗濯の出来具合が全体としてのサービス品質において高い割合を占めている。この場合、顧客が生産できるサービスの量は極めて制限されており、それゆえ顧客の影響によってサービス失敗が発生する可能性も低くなる。しかし、宿泊業の場合は、前述のとおり設備等の要因より人的サービスへの依存度が高い業種であるとされており(Chand and Katou, 2007,

p.578)、サービス接点にて従業員と顧客によって共同生産されるサービスが重要な割合を占めているため(Choi and Dickson, 2009, p.104)、事前予防活動ではコントロールしきれないサービス失敗が発生する可能性も高い。従って宿泊業では、適合コストがサービス品質へ及ぼす影響力がサービス業の他業種と比べて比較的制限されているのである。

### 5.1.3 口コミ行動の顕名化

口コミ行動に関しては不満を持った顧客がそれを周りの知人に伝える行動であり、すなわち提供者からは見えないところで発生する行動であると捉えていた。また、たとえ口コミ情報が入手出来ても、それは匿名のものであるため当該不満を感じた顧客に対するサービス回復はできず、もっぱら全般的なサービス品質向上のための情報源として活用されると前提していた。しかし、近年インターネット上で口コミ行動が行われるようになり、サービス提供者が当該口コミに対して直接対応が可能な仕組みと変わってきているようである。実際、今回質問票調査を行った宿泊施設の内、口コミ効果の損失に対して旅行会社ウェブサイト上の口コミ評点を尺度として使っていて、全ての口コミにしっかり対応もしていると答えた施設があった<sup>9</sup>。なお、今回の調査では口コミへの対応程度は把握できていないものの、質問票調査へ回答した 122 施設のうち、117 施設(95.9%)がインターネット上の口コミ情報を収集していると回答している。このような宿泊業界における口コミ行動の顕名化によって、そこから得られた情報はサービス品質改善のみならず、サービス回復コストを発生させるきっかけにもなり得るといえよう。この影響が適合コスト→サービス回復コストのパス係数にも影響し、負の関係を弱めていたと思われる。

## 5.2 機会損失の測定

サービス回復コスト→機会損失のパス係数(0.529)を見ると、正の関係が見られており、有意性も検証されている。これはサービス回復コストが増加すると、機会損失も同じく増加することを意味し、サービス回復コストが機会損失を減らすための投資として機能するといった当初の仮説に反する結果となっている。

このような予想外の結果が現れた理由としては、①機会損失の測定の困難さ、そして②機会損失をめぐる質問者と回答者との認識の差が考えられる。

<sup>9</sup> 当該宿泊施設は、従業員数10名以上30名未満、客室数200室以上の首都圏所在シティホテルである。

### 5.2.1 機会損失の測定の困難さ

本論文で定義している機会損失とは、顧客の離反行動、ロコミ行動、第三者行動による損失であると定義している。ここで第三者行動による損失は発生額に基づいて比較的客観的な測定が可能なもの、離反行動とロコミ行動による損失は正確に把握することが不可能である。しかし、機会損失において離反行動による損失とロコミ行動による損失は重要な意味を持っており、客観的な金額を測定することは難しいが、リピート率や客室稼働率、インターネット上のロコミ情報等をもとに概算値を推定することが可能であると判断したため、分析に含めることとした。しかし、施設ごとに機会損失を推定する一定のプロセスが異なり得る上、公式な推定プロセスを持っているとは限らず、それゆえ回答者の主観的な回答となってしまった可能性が高かったと思われる。

従って、質問項目として機会損失の金額を直接聞くよりは、比較的客観的に把握可能な数値を訪ね、研究者がそれらの数値をもとに機会損失を計算して分析に用いるといったアプローチをとるべきであったと思われる。前述で紹介した伊藤(2007)と Luchars and Hinkin(1996)による機会損失の推定方法を用いることも考えられるが、それはサービス提供者主導で行えるものであって、研究者が質問票を通じて得られた情報で推定できるような方法ではない。すなわち、それらの推定方法をサービス提供者が直接運用していないかぎり、研究者からは機会損失の情報を得ることが出来ないのである。従って、客観性を確保しつつ質問票調査を通じて機会損失を測定できる方法に関しては、さらなる工夫が必要であると思われる。

そもそも測定自体が難解である機会損失ではなく、財務成果を用いることでサービス回復コストの効果を測ることも考えられるが、財務成果は品質管理のみならず企業のあらゆる活動の結果として得られるものであるため、有意な結果が得られるかの以前に、内容的妥当性を確保することにも問題が指摘され得る。従って、客観的測定だけに目をとられて財務成果を用いるよりは、内容的妥当性の確保を前提に機会損失の測定の客観性を高める工夫を凝らすことが適切なアプローチであるといえる。

### 5.2.2 機会損失をめぐる回答者との認識の差

機会損失の測定が難しい理由は、その多くが隠れているためである。そこで、その全体量を把握することも同じく困難であるが、一つ確実なのは隠れていたサービス失敗を見つけてサービス回復活動を行うと、機会損失の発生を防ぎその全体量も減少するということである。質問票における機会損失の増減も、このようにサービス回復コストを投資した結果として機会損失の全体量の増減を尋ねることであった。しかし、回答者は機会損失の項目をその全体量ではなく、新たに認識された量として捉えていたと思われる。すなわち、機会損失は明らかに発生し

ているにもかかわらずその多くが普段は隠れているため、まるで発生していないように思えたものが、不満の顕在化コストとサービス回復コストをかけて発見・対応する過程で新たに認識されるようになり、以前は存在しなかった新たな損失が発生したと捉えていたのである<sup>10</sup>。

そこで、このような認識の差が本当の原因であったのかを確認するため、サービス回復コストと機会損失の間に正の関係があると答えた個別回答に対して、メールを通じて追加的な質問を行った。その結果、インターネット上の口コミを常にモニタリングし、そこでの評点を根拠に判断したという意見とともに、実際顧客からの厳しい指摘が減少していることから機会損失が減少していると判断したという回答が得られ、認識の違いが研究結果に影響していることが確認された<sup>11</sup>。すなわち、サービス回復コストと機会損失を、同じ尺度に基づいて推定していたと言える。

このように、研究者と回答者の認識の食い違いによって誤差が発生してしまったこともあり、前述のとおり研究者が質問票調査を通じて行える機会損失の客観的な推定方法の工夫が、とりわけ必要であると思われる。

### 5.3 サービス回復コストに関する認識

前述で、サービス回復コストと機会損失を、同じ尺度に基づいて推定していたことが確認されたが、これによって現場にてサービス回復コストが不満足を満足に変えるための投資として捉えられていないことも類推できる。すなわち、サービス回復コストをかけた結果として機会損失が減少するという認識を持っておらず、従来通りの失敗コストとしてしか捉えていなかったといえる。このように、本論文で提示するフレームワークと現場での認識との食い違いが存在することが読み取れた。

従って、今後はサービス回復コストを損失ではなく投資として捉えている企業を対象に絞って分析を行う必要があり、なおかつ不満を満足に変えるサービス回復コストの質的な要素の解明も必要になってくるとと思われる。

### 5.4 不満の顕在化コストの影響力

本調査で、不満の顕在化コストを投資することでサービス回復コストが増加することが明らか

---

<sup>10</sup> 実際、本論文のモデルではそのパスが考慮されていなかったが、不満の顕在化コストから機会損失へ新たにパスをつなげて分析を行ったら、統計的に有意ではないが正の関係が見られた(パス係数:0.285、p-value:0.136)。

<sup>11</sup> 当該宿泊施設は、従業員数10名以上30名未満、客室数200室以上の首都圏所在シティホテルである。

かにされた。すなわち、事後評価の形で投資される不満の顕在化コストが、潜在的不満を見つけ出すため機能していることが確認されたのである。そして、苦情誘導コストよりは顧客が全体としてのサービス品質を如何に評価したのかを調べる顧客満足度調査コストがより強い影響をもたらすことも明らかにされた。

しかし、不満の顕在化コストがサービス回復コストに対する予測力は比較的低い水準であり、この予測力を高めるためには不満の顕在化活動として如何なる詳細活動が追加的に必要となるのかを見つけ出すこと、また顧客満足度調査と苦情誘導活動の如何なる質的な側面が予測力の向上に影響するのかを明らかにすることが、今後解決すべき課題であると言えよう。

# 終章

## 1. 本論文のまとめ

本論文は、製造業と対比されるサービス業の様々な特性が指摘されており、これらの特性がサービス品質管理に及ぼす影響に関しても多数の議論がなされているものの、未だ品質コストマネジメントの研究ではこのような議論を反映しておらず、製造業のフレームワークをそのまま援用しているという問題意識から始まっている。ここに各章で明らかにされた内容をまとめることで本論文の全体を概観する。

### 1.1 第1章

第1章では、本格的な議論が始まる前、サービスそのものに対する理解を含めるため、サービスの定義と特性を確認した。なお、サービスは無形要素のみならず有形要素をも含めていることを明示し、サービス品質管理において無形要素のみならず有形要素をも視野に入れるべきであることを示した。

### 1.2 第2章

第2章の前半部では、理論的背景として従来の製造業中心の品質コストマネジメントについて概観し、予防コストが重視される傾向とともに、とりわけ品質コストマネジメントの有用性に関して確認した。すなわち、品質を貨幣単位で測定するということから、財務データとの比較可能性が高まるなど活用の幅が広がる点、経営者と組織構成員に理解しやすい尺度であることから品質管理に関する注意喚起が容易である点などを挙げた。

次に、サービス業における品質コストマネジメントの先行研究のレビューを行い、如何なるトレンドで研究が行われてきたのかを確認した。すなわち、サービス業において品質コストマネジメントの導入の重要性を主張する1980年代の研究から始まり、1990年代からは実際特定企業または産業と絡んだ事例研究に展開し、2000年代になってからは導入状況を把握するためのサーベイ研究も行われるようになったというトレンドの変化が見られていた。

そして、先行研究を事例研究と理論研究に分類し、それぞれの研究の現状をフレームワークを中心に明らかにした。まず、事例研究では、研究者主導で特定企業への導入を図った研究の一部から独自のフレームワークが見られるものの、殆どの研究は製造業におけるフレームワークをそのまま援用しており、サービスにおける品質管理の特性は全く反映されていないということが確認された。なお、理論研究では、製造業と対比されるサービス業の特性と、それが品

質コストマネジメントの設計・運用に及ぼす影響の明確化に焦点が当てられていた。すなわち、人件費が運営コストの高い割合を占めており、それゆえ従業員の決められた活動時間を効率的に管理することが大事となってくる点、サービス業での収益性は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ので機会損失が重要である点、仕様よりは顧客満足が重要である点等が述べられていた。しかし、理論研究においてもこれらの論点を反映したサービス業ならではの品質コストマネジメントのフレームワーク提示まではなされていないことが確認された。

このように多数の研究から製造業と対比されるサービス業の品質管理における特徴を挙げているものの、殆どの場合が製造業におけるフレームワークを援用しており、独自のフレームワークを開発している場合でも特定の業種や企業に限定した議論にとどまっていることが確認できた。そこで、サービス業全般に共通的に適用し得る論点が多数残っているため、フレームワークの改善の余地が存在することを指摘した。なお、サービス品質管理においては、サービス・マーケティング分野で古くから多様な観点から多数の研究が蓄積されており、それらの研究を概観する必要性を提案した。

### 1.3 第3章

第3章では、サービス・マーケティング分野のサービス品質管理の研究を概観することで、サービス品質コストマネジメントで見落とししていた重要な論点を見いだすことに焦点を当てている。その結果、サービス業における品質コストマネジメントのフレームワークへ反映可能な論点として、主に以下の7点が確認された。

- ーサービス品質の評価プロセスを見ると、サービス提供者がコントロール不可能な要素が混ざっており、それゆえ予防活動を通じてサービス失敗を完全に防ぐことは不可能である。
- ーサービス失敗を経験した顧客は、サービス提供者にそれを伝える苦情行動の他にも、離反行動、口コミ行動、第三者行動という選択肢を持ち、後者の3つはサービス提供者へサービス回復のチャンスを与えず機会損失を発生させてしまう。
- ー顧客からの苦情は損失ではなくサービス回復とサービス品質向上のための有用な情報源として捉えるべきである。
- ーサービス失敗を経験した顧客は、苦情行動よりは、離反行動、口コミ行動、第三者行動の選択肢をとる傾向が製造業と比べて強く見られる。それは、サービスの無形性、消滅性、顕名性という特性と深く関連している。それゆえ、多くのサービス失敗は潜在化した状態となってしまう。

ーサービス業における機会損失の影響力は製造業と比べて莫大である。

ーサービス失敗への対応活動であるサービス回復は、全体としてのサービス品質形成へ重要な影響を及ぼす。

ーサービスはサービス接点にて生産されるサービスとそれ以前に生産されるサービスがあり、それぞれ異なるアプローチで評価活動を行うべきである。

なお、これらの論点から以下のようなサービス品質コストマネジメントへの示唆を見いだした。

ーサービス失敗は必然的に発生し、それに対応するサービス回復は全体としてのサービス品質形成へ重要な役割をはたすため、サービス失敗への対応コストである失敗コストも損失ではなく投資として認識すべきである。

ー潜在化しているサービス失敗を見つけ出すため、事後評価と関連するコスト項目を追加すべきである。

ー機会損失の発生可能性と影響力が製造業と比べて莫大であり、失敗コストが損失というより投資として捉えるべきであるため、失敗コストではなく機会損失こそが最小化の対象とされるべきである。

## 1.4 第4章

第4章では、第3章で考察した示唆をもとに、新たなフレームワークを提示した。主な変更点としては以下の3点を挙げた。

ー評価コストの細分化：事前評価コストと事後評価コスト

ーカテゴリーの再配列：失敗コストと機会損失を分離、事前評価コストと予防コストを結合

ー各品質コストに対する認識を改めるため、名称の変更：

事後評価コスト→不満の顕在化コスト、失敗コスト→サービス回復コスト

サービス業においてはサービス接点の前に生産可能なサービスとサービス接点に限って生産可能なサービスがあり、評価活動もそれぞれに合わせて区別されるべきである。そして従来では事前評価コストのみが認識されてきたが、それだけでは全体としてのサービス品質を評価することは出来ず、事後評価コストを投資することでようやく全体としてのサービス品質を掴むことが可能であり、それゆえ事後評価コストが大事であることを強調した。

なお、従来は失敗コストと機会損失が同じ性格を持つと捉えていたが、第3章での示唆をもとに、この2つの項目を分離して捉えることを提案した。なお、事前評価コストと予防コスト

が他のコストへ及ぼす影響が同一であるため、この 2 つの項目を結合して適合コストとしてとらえることを提案した。

最後に、各コスト項目の役割を明確に表すため、事後評価コストを不満の顕在化コスト、失敗コストをサービス回復コストへそれぞれ名称を変更した。

こうして、適合コスト、サービス回復コスト、不満の顕在化コスト、機会損失という 4 つのコスト項目でフレームワークを作成し、適合コストとサービス回復コストは負の関係を、適合コストと機会損失も負の関係を、不満の顕在化コストとサービス回復コストは正の関係を、サービス回復コストと機会損失は負の関係を持つと述べた。

## 1.5 第 5 章

第 5 章では、第 4 章で提示したフレームワークを質問票調査を用いて定量的に検証した。その結果、適合コスト→機会損失の負の関係と不満の顕在化コスト→サービス回復コストの正の関係が検証された。しかし、適合コスト→サービス回復コストは負の関係が見られたものの、統計的に有意ではなく、サービス回復コスト→機会損失は統計的に有意ではあるものの、当初の仮説とは相反する関係が見られた。

すなわち、不満の顕在化コストという事後評価活動によって潜在的不満に対応が可能であることが明らかになった。そして適合コストが機会損失を低減させることも明らかにされた。

一方、適合コストとサービス回復コストの間に有意な結果が得られなかった理由としては、適合コストの影響力が製造業と比べて制限されていること、本調査で対象とした宿泊業の業種特性、そしてロコミ行動の顕名化を挙げた。なお、サービス回復コストと機会損失間に正の関係が見られたことに関しては、そもそも機会損失の測定が難しいこと、機会損失に対する回答者との認識の差を挙げ、機会損失の新たな推定方法の工夫の必要性を示唆した。

## 2. 本論文の貢献

本論文の貢献は、以下の 5 点にまとめることができる。

### 2.1 サービス業における品質コストマネジメント研究のレビュー

品質コストマネジメントの研究は、それが最初提唱された当時から現在まで、長い間製造業を中心に行われてきている。そこで、サービス業に限定した品質コストマネジメントのレビューは管見の限り今まで行われてこなかった。ただ、製造業中心のレビュー論文にわずかの比重

でせいぜい論文のリストが紹介されるくらいにとどまっていた。このように先行研究の絶対的な数も製造業と比べて圧倒的に少ないため、レビューはおろか先行研究を探し出すことだけでも相当な手間と努力が必要であるのが現状であった。

そこで、サービス業に限定した品質コストマネジメント研究のレビューを行い、研究のトレンドの変化、研究のカテゴリー化とそれぞれのカテゴリーの研究から言われている論点の整理、そして現状の限界を見いだせたのは、大変有意義な作業であったと思える。とりわけ製造業におけるフレームワークをただ援用していることが明らかにされたこと、サービス業全般に適用され得るフレームワークの不在が確認されたこと等、現状の問題と今後解決すべき課題の明確な提示ができたことは、今まで度外視されてきた同研究領域に対する注意を集め、今後更なる議論を促すきっかけを提供したと思われる。

## 2.2 サービス・マーケティング分野との連携

サービス品質管理とサービス品質コストマネジメントは、品質の測定単位は異なるものの、基本的に良質のサービスを提供するといった目的は一致している。私見によると、サービス品質コストマネジメントは、サービス品質管理を行うための一つの技法に過ぎず、その土台はサービス品質管理と同じものでなければならないと思われる。しかし、品質コストマネジメントという品質管理の技法は、最初製造業を前提に提唱され、その後サービス業にも適用するといった順序で発展したため、現在のサービス品質コストマネジメントの研究は製造業の影響を強く受けており、サービス品質管理とはまるで断絶したような形で行われてきた。そのため、サービス品質管理においては古くから活発に挙げられてきた論点が、サービス品質コストマネジメントでは全く言及さえされていないという矛盾が続いていた。そこで、サービス品質管理で重要に捉えられている論点をまとめ、それをサービス品質コストマネジメントへ適用するといったアプローチをとったのは、今までのサービス品質コストマネジメント研究の流れに新たな示唆を提供したといえる。すなわち、サービス失敗の高い発生可能性をしっかりと認識した上で、失敗が発生するといった前提のもと品質管理を行う必要があること、そしてこれらのサービス失敗を回復することは全体としてのサービス品質に重要な影響を及ぼすため、サービス回復に費やされるコストは損失ではなく投資として捉えるべきであること、なおサービス失敗は普段サービス提供者に見えない形で潜在化していることが多いため、それを顕在化させるための事後評価活動が重要であることなど、サービスを対象に品質コストマネジメントを運用するにあたって極めて重要な示唆をサービス品質管理の研究から得ることができた。なお、これらの示唆を品質コストマネジメントのフレームワークに反映することで、後述するさらなる貢献—評価コストに関する新たな捉え方の提示、失敗コストに関する新たな捉え方の提示、市場品質管

理のためのフレームワークの提示ーを果たすことができた。

このように、サービス品質管理の研究を積極的に活用するといったアプローチをとることで、サービス品質コストマネジメントのさらなる発展可能性の余地を明らかにすることができたのである。

### 2.3 評価コストに関する新たな捉え方の提示

前述のとおり、サービス品質コストマネジメントにおいて主な論点の一つは評価コストの存在であった。生産と消費の非分離性に着目し、サービスでは評価活動が行えないため、予防コストと失敗コストしか存在し得ないという指摘がなされているものの、事例研究からは明らかに評価コストが存在しており、まるで間違った運用をしているようにも思えた。そこで、評価コストの評価対象となるサービス自体をサービス接点の前後に細分して捉えるアプローチを提示し、今までは明らかにされなかった評価コストの矛盾に対する一つの答えを見いだすことができた。さらに、サービス接点にて生産されるサービスの部分は、従来通りの事前評価ではなく事後評価しか出来ないという点を指摘し、事後評価活動の重要性も示唆することが出来た。この事後評価活動は、サービス品質管理の研究領域で言われてきたサービス失敗の潜在化及び機会損失の高い影響力という論点と相まって、潜在的不満を見つけ出すといった役割が付与され、不満の顕在化コストというサービス業ならではの新たなコスト項目を提案するに至った。なお、定量的検証を通じて、同コストが潜在的不満を見つけ出し、サービス回復コストを発生させるということも明らかにされた。すなわち、予防コストのみが重視され評価コストは軽視されつつあった従来のトレンドの流れから離れ、評価コスト重視の新たな視点を提示することができた。

### 2.4 失敗コストに関する新たな捉え方の提示

サービス業においては品質失敗発生の可能性が高く、それを事前に予防することも製造業ほど確実ではない。また、サービス品質失敗による機会損失の影響力は、製造業と比べて莫大である。そこで本論文ではこれらの事実を踏まえ、失敗コストが顧客の不満を満足に変え、機会損失を抑制するための重要な役割を果たすことを示し、損失ではなく投資として認識すべきであると主張した。それゆえ、失敗を回復する側面を強調し、サービス回復コストと名称を変えるに至った。

しかし、質問票調査を通じてサービス回復コストと機会損失との関係を調べた結果、仮説と反する正の関係が見られ、サービス現場ではサービス回復コストが投資として認識されておら

ず、従来の失敗コストと変わらぬ存在として捉えられていることがわかった。

## 2.5 市場品質管理のためのフレームワークの提示

従来は製造業で用いられてきた PAF モデルをそのままサービス業に援用していたため、顧客の要求との合致度といった市場品質より、主に仕様との合致度といった適合品質の管理に目が向かっていた。これは、使用者ベースの定義を用いるサービス品質とは矛盾するところでもあった。そこで、本論文でのフレームワークは、市場品質の管理を前提にし、それゆえ品質失敗の必然性を重要にとらえていることが、一つの貢献になり得たと思われる。さらに、近年に至っては製造業においても適合品質より市場品質が重要視される傾向が見られているため、本論文で提案するフレームワークはサービス業のみならず、製造業においても広く応用できることが期待できる。

## 3. 本論文の限界と今後の課題

### 3.1 調査対象を広げる必要性

まず、第 5 章で実施された定量的検証では、適合コストとサービス回復コストの間に有意な結果が得られていないが、これは調査対象がサービス接点におけるサービス品質が重要視される宿泊業であったことにも起因していると指摘した。しかし、本論文で提示するフレームワークはサービス業全般において適用し得ることを前提としているため、有意な結果が得られなかった責任を業種の特性に負わせるよりは、今後複数の業種において同じく定量的検証を行い、確実にサービス回復コストを減らせる予防活動及び事前評価活動を識別することが必要であると思われる。これによって業種特性に影響されず安定したフレームワークが確立できたら、適合コストの影響力を業種間比較することも可能となり、リカバリーパラドックスの成立可否も確認<sup>12</sup>することができるなど、有用な情報を得られるツールとして活用できると思われる。

### 3.2 機会損失の推定方法の工夫

---

<sup>12</sup> これは、①適合コスト→機会損失の直接効果と、②適合コスト→サービス回復コスト→機会損失の間接効果の比較を通じて確認できる。①の直接効果のパス係数が大きいと、最初から良いサービスを提供することが良いサービス回復を行うより機会損失減少のために効果的であることを意味し、②の間接効果が大きいと、最初から良いサービスを提供するより良いサービス回復に注力することが機会損失減少のために効果的であることを意味し、すなわちリカバリーパラドックスが成立することを意味する。

本論文で提示したフレームワークの定量的検証の段階で主に問題となったのは機会損失の推定であった。機会損失の推定に問題があったため、サービス回復コスト→機会損失の関係が影響されてしまい、仮説とは異なる結果が出てしまった。これによって、機会損失を減らすためには、適合コストを重視するアプローチと、不満の顕在化コストを重視するアプローチのうち、いずれがより効果的であるかを検証することが出来なかった<sup>13</sup>。

機会損失はその重要性が強調されているものの、その重要性と比べて貨幣単位による推定方法に関しては研究が不足している状況である。そこで、本論文では現場の判断による推定値を用いることを試みたが結果的には失敗であった。繰り返しになるが、それゆえサービス現場で推定している機会損失を直接尋ねるよりは、研究者が質問票調査を通じて推定できるほど簡単に客観的な方法を工夫する必要があると思われる。さらに、より正確な機会損失の把握のため、顧客の離反行動による損失のみならずロコミ行動による損失の推定方法も工夫されるべきであると思われる。

### 3.3 質的な側面の考慮

本論文では、主に品質コスト項目間の絶対額にもとづいてその因果関係を捉えている。しかし、品質コストはどれほどの金額を投資したのかも重要であれば、それをどのように活用したのかも重要な要素となってくると思われる。実際、今回サービス回復コストが機会損失と正の関係が見られていたのは、機会損失自体の測定が問題であったことにも起因しているが、これはサービス回復コストが正しく支出されていないということの意味するところでもある。すなわち、サービス回復コストをかけたにもかかわらず、顧客はそれに満足せず結果として機会損失が発生したと解釈することも可能である。これは単純に発生額の因果関係では測れない部分であり、それゆえ今回の調査では如何なる要素が原因で顧客の不満を満足に変えられなかったのかに関する答えは得られなかった。

従って、より大きい有効回答を確保するとともに質的要素に関する質問項目を増やし、コスト間の因果関係をより正確に把握する必要があると思われる。この質的要素の究明によって、低コストで高品質のサービスが達成可能な指針を得られることも期待できる。

---

<sup>13</sup> これは、①適合コスト→機会損失のパス係数と、②不満の顕在化コスト→サービス回復コスト→機会損失のパス係数を比較することで判断できる。①のパス係数が大きいと、潜在的不満を見つけ出して対応するよりは最初から良いサービスを提供することが機会損失減少のためにより効果的であることを意味し、②のパス係数が大きいと、潜在的不満がたくさん存在しており、まずそれに対応することに力を入れたほうが機会損失減少のために効果的であることを意味する。

### 3.4 定性的調査の必要性

本論文を通じて、現場では一般的にサービス回復コストが投資ではなく失敗として認識されていることがわかった。これは潜在化しているサービス失敗の存在と、機会損失の存在に関しても正しい認識がされていないことを意味するところでもある。すなわち、このように本論文のフレームワークで推奨する品質コストに関する認識が、実際の現場ではあまりなされていないという現状が読み取れた。

従って、このような状況下で本論文で提示するフレームワークの有効性を検証するとともに、フレームワーク自体のさらなる発展を成し遂げるためには、機会損失の影響力を認識しつつ、サービス回復コストを投資として捉えている企業を対象に事例を集めるなど、定性的調査をも併行する必要があると思われる。すなわち、本論文では定量的調査から得られた結果をもとに、追加質問をするといった付随的な形で定性的調査を行っているが、今後は定性的調査を中心とした形の研究を進める必要があると思われる。

### 3.5 品質活動時間管理の重要性

サービス業全般を対象としている先行研究の主な焦点は、製造業と対比されるサービス業の特性とそれが品質コストマネジメントの設計・運用に及ぼす影響の明確化に当てられており、主に人件費の高い割合、機会損失の重要性、顧客満足的重要性という3つの論点が重要に取り挙げられていることを第2章で確認した。しかし、本論文では、全体的なフレームワークの提示に重点をおいていたため、人件費の高い割合からくる従業員の品質活動時間管理の重要性といった側面をも反映した、具体的な方法論までは考察することができなかった。

このような従業員の品質活動時間を徹底的に管理することで、人件費といった品質コストをマネジメントするためには、活動基準原価計算との関連付けなど、さらなるアプローチを工夫する必要があると思われる。この点に関しては、今後の課題として解決していく予定である。

## 参考文献

Arvaiova, M., E.M., Aspinwall, and Walker, D. S. (2009). "An initial survey on the use of costs of quality programmes in telecommunications." *The TQM Journal*, 21(1), 59-71.

Asher, J. M. (1988). "Cost of quality in service industries." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 5(5), 38-46.

Atkinson Jr., J.H., G. Hohner, B. Mundt, R. B. Troxel, and W. Winchell. (1991). *Current Trends in Cost Quality: Linking Cost of Quality and Continuous Improvement*, National Association of Accountants.

Aubrey, C.A. and D.A., Zimble. (1983). "The banking industry: quality costs and improvement." *Quality Progress*, December, 16-20.

Baker, T., and D.A., Collier. (2005). "The economic payout model for service guarantees." *Decision Sciences*, 36(2), 197-220.

Bitner, M. J., B.H., Booms, and M.S., Tetreault. (1990). "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents." *The Journal of Marketing*, 54(January), 71-84.

Bland, F.M., J., Maynard, and D.W., Herbert. (1998). "Quality costing of an administrative process." *The TQM Magazine*, 10(5), 367-377.

Blodgett, J.G., and R.D., Anderson. (2000). "A Bayesian network model of the consumer complaint process." *Journal of Service Research*, 2(4), 321-338.

Blodgett, J.G., D.J., Hill, and S.S., Tax. (1997). "The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior." *Journal of retailing*, 73(2), 185-210.

Boaden, R.J., and B.G., Dale. (1992) "Managing quality improvement in financial services: a framework and case study." *The Service Industries Journal*, 13(1), 17-39.

Bohan, G.P., and N.F., Horney. (1991). "Pinpointing the real cost of quality in a service company." *National Productivity Review*, 10(3), 309-317.

Bowdin, G.A., and I.J., Church. (2000). "Customer satisfaction and quality costs: Towards a pragmatic approach for event management." *EVENTS BEYOND 2000: SETTING THE AGENDA*, 186-200.

Campanella, J. (1999). *Principles of quality costs: Principles, implementation, and use*. 3rd edition. ASQ Quality Press

Carr, L.P. (1992). "Applying cost of quality to a service business", *MIT Sloan Management Review*, 33(4), 72-77.

Chand, M., & Katou, A. A. (2007). "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. " *Employee Relations*, 29(6), 576-594.

Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). "A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 103-116.

Cronin Jr, J.J., and S.A., Taylor. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension." *The journal of marketing*, 56(July), 55-68.

Cronin Jr, J.J., and S.A., Taylor. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality." *The Journal of Marketing*, 58(January), 125-131.

Dabholkar, P. (1994). "Introducing Choice Criteria into Attitude Models:A Comparative Analysis," *Journal of Consumer Research*, 21, 100-118.

Dale, B.G. and J.J., Plunkett. (1995). *Quality Costing*, 2nd edition, Chapman and Hall, London

Davidow, M., and P. A., Dacin. (1997). "Understanding and Influencing Consumer Complaint Behavior: Improving Organizational Complaint Management." *Advances in Consumer Research*, 24(1), 450-456.

Day, R.L. (1977). "Extending the concept of consumer satisfaction." *Advances in consumer research*, 4(1), 149-154.

Day, R.L., and E.L., Landon. (1977). "Toward a theory of consumer complaining behavior." *Consumer and industrial buying behavior*, 95, 425-437.

Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*, McGraw-Hill Inc., New York, USA.

Feigenbaum, A.V. (1956), "Total quality control", *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101

Folkes, V.S. (1984). "Consumer reactions to product failure: An attributional approach." *Journal of consumer research*,10(4), 398-409.

Fornell, C., and B., Wernerfelt. (1987). "Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis." *Journal of Marketing research*,24, 337-346.

Gal, I., and I., Doron. (2007). "Informal complaints on health services: hidden patterns, hidden potentials." *International Journal for Quality in Health Care*, 19(3), 158-163.

Garvin, D.A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. THE FREE PRESS.

Glăvan, M., M., Dumitru, and M., Dumitrana. (2009). "Empirical survey regarding the quality costs in the Romanian services companies." *Amfiteatru Economic*, 11(26) 393-401.

Goodman, J. (1999). "Basic facts on customer complaint behavior and the impact of service on the bottom line." *Competitive Advantage*, 9(1), 1-5.

Goodstadt, P. & Marti, R. (1990). "Quality service at National Westminster Bank: the continual strive for excellence." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7(7), 19-28.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*, Lexington: Lexington Book

Gryna, D.S., and F.M., Gryna. (1999). "Quality in banking starts with four assessments." *Quality Progress*, 32(8), 27-34.

Hair Jr, J.F., G.T.M., Hult, C., Ringle, and M. Sarstedt. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hart, C.W.L., J.L., Heskett, and W.E.J., Sasser. (1990). "The Profitable Art of Service Recovery." *Harvard Business Review*, 68(July-August), 148-156.

Hart, C.W.L. (1988). "The Power of Unconditional Service Gurantees", *Harvard Business Review*, July-August, 54-62.

Helm, S. (2003). "Calculating the value of customers' referrals." *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 124-133.

Henseler, J., C.M., Ringle, and R.R. Sinkovics. (2009). "The use of partial least squares

path modeling in international marketing." *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.

Heskett, J.L. (1990). *Service breakthroughs*. Simon and Schuster.

Heskett, J.L., and L.A., Schlesinger. (1994). "Putting the service-profit chain to work." *Harvard business review*, 72(2), 164-174.

Hess, R.L., S., Ganesan, and N.M., Klein. (2003). "Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.

Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press

Hoffman, K.D. and B.E., Bateson.(1997). *Essentials of Services Marketing (The Dryden Press series in marketing.)*. Dryden Pr.

Juran, J., and A.B., Godfrey. (1999). *Quality handbook*. 5th edition, McGraw-Hill.

Juran, J.M. (1951), *Quality Control Handbook*, 1st edition, McGraw-Hill.

Kau, A. K., and E., Wan-Yiun Loh. (2006). "The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants." *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.

Keng, K.A., D., Richmond, and S. Han. (1995). "Determinants of consumer complaint behaviour: a study of Singapore consumers." *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2), 59-76.

Kim, I.W. (1989). "A microeconomic approach to quality cost control." *Journal of Cost Management*, 3, 11-16.

Kim, J.H., B., Kim, and Y.S. Shin. (2003). "A study on the effects of servant service factors in hotel service on the relationship quality and revisit intention." *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 12(0), 77-97. (in Korean)

Lewis, R.C. and B.H., Booms. (1983). "The marketing aspects of service quality", in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 99-107.

Liljander, V. (1999). "Consumer satisfaction with complaint handling following a dissatisfactory experience with car repair." *European Advances in Consumer Research*, 4, 270-275.

Luchars, J.Y., and T.R., Hinkin. (1996). "The service-quality audit: A hotel case study." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(1), 34-41.

Lutz, R.J. (1975). "Changing brand attitudes through modification of cognitive structure." *Journal of Consumer Research*, 1, 49-59.

Manzoor, A., M., Rizwan, M., Nazir, and N., Perveen. (2013). "Complaining Behavior: The effect of different factors on Consumer Complaining Behavior." *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 203-225.

Markovitch, D.G. (2009). "Comparing online and mail survey methods in a sample of chief marketing officers." *Innovative Marketing*, 5(4), 55-62.

Maycock, J.A. and T., Shaw. (1994). "Quality costing - the money in mistakes." *TQM Magazine*, 6(3), 20-22.

McCullough, M.A., L.L. Berry, and M.S. Yadav. (2000). "An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery." *Journal of service research*, 3(2), 121-137.

Morse, W.J., H., Roth and K.M., Poston. (1987). *Measuring, planning and controlling quality costs*, Inst of Management Accountants.

Nimako, S.G., and A.F., Mensah. (2012). "Motivation for Customer Complaining and Non-Complaining Behaviour Towards Mobile Telecommunication Services." *Asian Journal of Business Management*, 4(3), 310-320.

Ostrenga, M.R. (1991). "Return on investment through the cost of quality." *Journal of Cost Management*, 5(2), 37-44.

Palikhe, H. (2013). *A Study of the Cost of Quality for Electric Utility Companies*, Dissertation Texas Tech University.

Parasuraman, A., V.A., Zeithaml, and L.L., Berry. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research." *the Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Parasuraman, A., V.A., Zeithaml, and L.L., Berry. (1988). "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality." *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Parasuraman, A., V.A., Zeithaml, and L.L., Berry. (1991). "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale." *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Pasewark, W.R.(1991). "The Evolution of quality control costs in U.S. manufacturing." *Journal of Cost Management*, (Spring), 46-52.

Plunkett, J.J., and B.G., Dale. (1987). "A review of the literature on quality-related costs." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 4(1), 40-52.

Ramdeen, C., J., Santos, and H.K., Chatfield. (2007). "Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 286-295.

Reichheld, F.P., and W.E., Sasser. (1990). "Zero defections: Quality comes to services." *Harvard business review*, 68(5), 105-111.

Restuccio, J.V. (1993). "The Hidden Cost of Quality: An Iceberg on the Loose." *In INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS-AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL SOCIETY*, 390-393

Richins, M.L. (1987). "A multivariate analysis of responses to dissatisfaction." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 24-31.

Richins, M.L. (1980). "Consumer perceptions of costs and benefits associated with complaining." in Hunt, H.K. and Day, R.L. (Eds), *Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, Indiana University Press, Bloomington,IN.

Rosander, A.C. (1985). *Applications of Quality Control in the Service Industries*. New York, Marcel Dekker, ASQC Press.

Rusbult, C.E., I.M., Zembrodt, and L.K., Gunn. (1982). "Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements." *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.

Sandoval-Chavez, D.A., and M.G., Beruvides. (1998). "Using opportunity costs to

determine the cost of quality: A case study in a continuous-process industry." *The Engineering Economist*, 43(2), 107-124.

Santos, J. (2002). "From intangibility to tangibility on service quality perceptions: a comparison study between consumers and service providers in four service industries." *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 292-302.

Scanlon, F., and J.T., Hagan. (1983). "Quality Management for the Service Industres." *Quality Progress*, 16(6), 30-35.

Schiffauerova, A., and V., Thomson. (2006). "A review of research on cost of quality models and best practices." *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 647-669.

Sharabi, M., and M., Davidow. (2010). "Service quality implementation: problems and solutions." *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 189-205.

Shaw-Ching Liu, B., D., Sudharshan, and L.O., Hamer. (2000). "After-service response in service quality assessment: a real-time updating model approach." *Journal of Services Marketing*, 14(2), 160-177.

Shepherd, N.A. (1999). "Profiting from quality in the service arena." *Quality Progress*, 32(5), 81-84.

Shostack, G.L. (1977). "Breaking free from product marketing." *The Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.

Singh, J. (1990). "A typology of consumer dissatisfaction response styles." *Journal of Retailing*, 66(1), 57-99.

Somyot, W. (2008). *The Evaluation of Service Quality by Socially Responsible Customers*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg

Stephens, N., and K.P., Gwinner. (1998). "Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior." *Journal of the Academy of Marketing science*, 26(3), 172-189.

Tax, S.S. and S.W., Brown. (1998). "Recovering and Learning from Service Failure." *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.

Tax, S.S., S.W., Brown, and M. Chandrashekar. (1998). "Customer evaluation of service complaint experiences: implications for relationship marketing." *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.

Tronvoll, B. (2008). *Customer Complaint Behaviour in Service*. Dissertation karlstad university studies

Voorhees, C.M., M.K., Brady, and D.M., Horowitz. (2006). "A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 514-527.

Weisinger, J.Y., B.F., Daily, and N. Holman. (2006). "The application of manufacturing cost of quality elements to arts and cultural organizations: an exploratory study." *Journal of Managerial Issues*, 129-147.

Wirtz, J., P., Chew and C., Lovelock. (2012). *Essentials of services marketing*. Pearson Education South Asia Pte Ltd.

Zeithaml, V.A., A., Parasuraman, and L.L., Berry. (1985). "Problems and strategies in services marketing." *The Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Zeithaml. V.A., M.J., Bitner and D.D., Gremler. (2012). *Services Marketing*, 6th edition, Business And Economics

伊藤 嘉博(2003)「シックス・シグマの戦略性を支える品質コスト」『品質』第 33 巻第 2 号, 186-192 頁.

伊藤 嘉博(2005)「わが国の品質コストマネジメントの特殊性」『経理研究』第 48 巻, 143-154 頁.

伊藤 嘉博(2007)「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」『商学研究科紀要』第 64 巻, 1-14 頁.

伊藤 嘉博(2012)「サービス・リエンジニアリングの革新性とその実践的アプローチの検討」『企業会計』第 64 巻第 12 号, 28-38 頁.

伊藤 嘉博(2013)「ホスピタリティ産業におけるサービス・リエンジニアリング」『早稲田商

学』第 438 号, 159-196 頁.

伊藤 嘉博・小林 啓孝・長谷 川恵一・目時壯浩(2014)「宿泊業における管理会計の実態調査: ホテルおよび旅館における業績評価に注目して」『原価計算研究』第 38 巻第 1 号, 70-82 頁.

小田 康治(1997)「アメリカにおける品質原価計算の動向-PAF アプローチの限界と品質コストの新たな展開-」『経営学研究論集』第 7 巻, 51-71 頁.

小田切 純子(2002)『サービス企業原価計算論』税務経理協会.

梶原 武久(2005)「日本企業における品質コストシステムの現状と課題」『経理研究』第 48 巻, 271-284 頁.

梶原 武久(2007a)「『品質コスト』にみる日本的品質管理の現状と課題」『会計』第 172 巻第 6 号, 806-819 頁.

梶原 武久(2007b)「パフォーマンス・フロンティア理論と品質コスト情報」『経理研究』第 50 巻, 294-303 頁.

梶原 武久(2008)『品質コストの管理会計—実証分析で読み解く日本的品質管理』中央経済社.

金子 憲治(2009)『サービス品質の見える化・ビジュアル化』日科技連.

清水 孝・庵谷 治男(2010)「わが国宿泊業における管理会計の実態」『早稲田商學』第 424 号, 1-30 頁.

武田 哲男(2004)『顧客不満足度のつかみ方』PHP 研究所.

長谷川 恵一(2015)「わが国宿泊業の業績評価における管理会計情報の利用実態」『観光科学研究』第 8 号, 25-31 頁.

畠山 芳雄(2004)『サービス品質とは何か』日本能率協会マネジメントセンター.

藤村 和宏(1999)「適切な苦情処理がもたらす効用と抑制される苦情行動」『香川大学経済論叢』第 72 巻, 325-366 頁.

山本 昭二(2010)『サービス・クオリティ』千倉書房.