

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－

(要 旨)

大学院商学研究科

博士後期課程 会計・金融専攻

張 燾赫

1. 問題意識の提起

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。

サービス業における品質コストマネジメントの研究はその数が絶対的に不足しており、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段階にとどまっている。サービス業の影響力は時間の経過につれ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捉えられる。

2. サービス業における品質コストマネジメントの現状

サービス業における品質コストマネジメントの研究は、事例研究を中心に行われている。この事例研究は 2 つのカテゴリー—既に品質コストマネジメントを導入・運用している企業の事例から何らかの示唆を見いだすための研究、研究者主導で特定企業へ品質コストマネジメントの導入を図った研究—に分類することができる。ここで、前者のカテゴリーは殆どの研究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一方、後者のカテゴリーは僅かであるが業種の特性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も見られている。しかし、特定の産業もしくは企業に限定した議論となっており、サービス業全般を視野に入れたものではなかった。

一方、特定産業に限定せ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—人件費の高い割合、機会損失の重要性、顧客満足の重要性—と、それが品質コストマネジメントの運用に及ぼす影響の明確化に当てられていた。しかし、このような特徴を反映したフレームワークの提示までは工夫されていないという限界があった。

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先行研究では、製品ではなくサービスを対象とするところからく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、製造業の業績を援用しようとする段階にとどまっている。

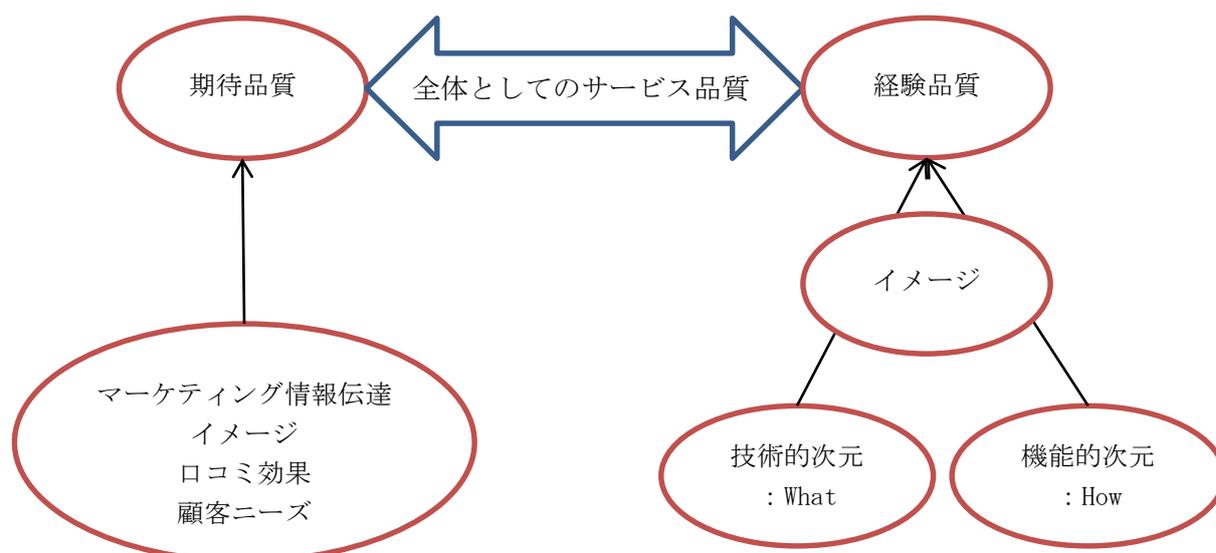
3. サービス品質管理

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も多数含まれているため、これらの論点を概観することは大変有意義な作業であるといえる。

サービスにおける品質の評価に関しては、顧客の事前期待と実際経験の差をもって評価するという期待不一致理論(expectation-disconfirmation)がもっとも一般的なアプローチであるとされる(Shaw-Ching Liu et al., 2000, p.161)。その代表的な例とも言える図表 1 の Grönroos(1990, pp.36-42)のモデルによると、経験品質は提供されるサービスのものを意味する技術的次元(Technical Dimension)の品質とサービス提供プロセスを意味する機能的次元(Functional Dimension)の品質、そして以前から企業に対して持っていたイメージ(Image)によって構成されるという。なお、期待品質は、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。

図表 1. サービス品質の評価プロセス



出処： Grönroos(1990, p.41)

このモデルからもわかるように、サービス提供者の完全なコントロールが不可能な要素－イメージ、口コミ効果、顧客ニーズ－が含まれており、それゆえ予期せぬサービス失敗が生じる可能性が高いことが予想できる。このようなサービス失敗を経験した顧客の行動に関する先行研究をまとめると、不満を直接苦情としてサービス提供者へ知らせる苦情行動のほかに、他のサービス提供者への離反行動、知人や家族に苦情を伝える口コミ行動、取引にかかわっていない法的機関などに苦情を伝える第三者行動という 3 つの非苦情行動の選択肢を持つとされる。ここで問題は、サービス失敗を経験して不満を感じた顧客の内、大多数が苦情行動を断念してしまい(Tax and Brown, 1998, p.77; 藤村, 1999, 338 頁)、それゆえサービス失敗が潜在化して

しまうということである。なお、特にこの現象は製造業よりサービス業において著しくなるが、これはサービスの特性—無形性、消滅性、顕名性—に起因しているとされる(藤村, 1999; Hart, 1988)。

一方、サービスは品質失敗の発生可能性が高いため、失敗の回復活動も重要視されている。その影響力の程度に関しては多少異見がみられているものの、元のサービス品質よりも顧客満足へ強い影響をもたらすという主張もなされているほど(Tax and Brown, 1998)、重要な存在として認識されている。

以上のサービス品質管理の概説から、品質コストマネジメントにおいて次の 3 点の示唆を見出すことができる。

①従来は失敗コストを無くすために、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を強調していたが、サービス失敗は必然的に起きてしまう上、サービス回復が全体的なサービス品質形成へ重要な影響を及ぼすため、サービス失敗に対応するための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。

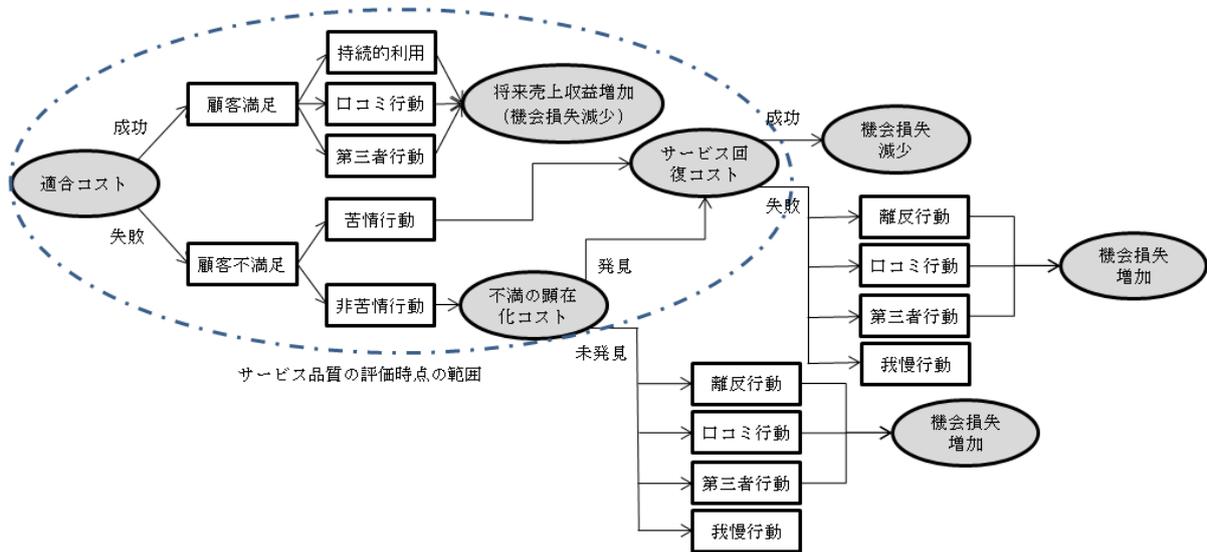
②全体としてのサービス品質は顧客個人の期待品質との比較を通じて得られることで、顧客のみ評価が可能である。すなわち、顧客がサービスの利用を開始する前には評価ができずなおかつサービス提供者は評価が不可能であると言える。しかし、先行研究では事前に評価が可能なサービスの一部分だけに限って評価活動を行っており、顧客とのサービス接点にて生産されるサービスの残りの部分と全体としてのサービス品質の評価は看過されていた。従って、従来の事前評価活動にまして、サービス接点にて顧客と共同生産されるサービスの品質と全体としてのサービス品質を把握するため、顧客の評価を調査する事後評価活動をも重要視すべきであり、それにかかわるコストも認識すべきである。

③サービス業における品質コストマネジメントの研究でも言われていたが、サービス業における機会損失はその影響力が特に大きいとされる。従って、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、失敗コストから分離して捉えるべきである。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いえる。

4. サービス業における品質コストマネジメントへの新たな枠組み

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・失敗のカテゴリー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。

図表 2. 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

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)とともに、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)も認識する。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。事後評価コストは、サービス接点で生産されるサービスのみならず、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重要な機能を持つため、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。特に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。さらに、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。これらの変更を反映したフレームワークが図表 2 である。

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、大きくサ

サービス提供者へ苦情を提起するか否かの 2 つがある。ここで非苦情行動の選択肢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、サービス提供者が苦情として現れていない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)。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、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。

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。

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、同顧客が不満足を感じて離反行動をし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したり(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することもある(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。

5. 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 モデルに基づいているため、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。

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のもとづいている。サービス生産に顧客が直接かかわっているためである。それゆえ予防コストについて、品質失敗を可能な限り最小化するためのコストとして捉えている。

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減ら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、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、最初から失敗が起こ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

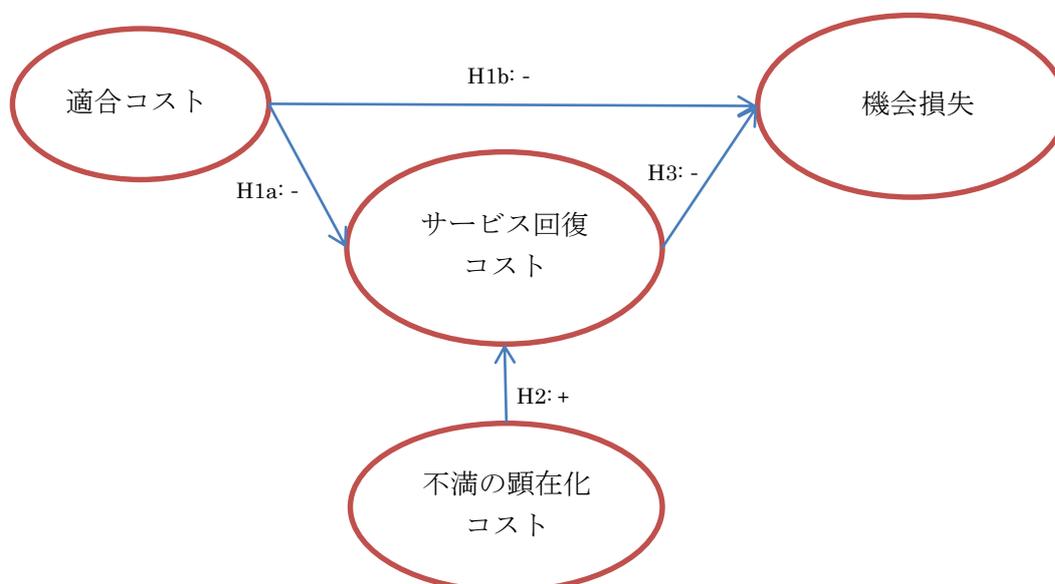
る。しかし、サービス回復活動は、元のサービスの提供と同じく期待品質と経験品質の差で評価されるため、顧客がサービス回復活動に対して満足してくれないこともあり、改善が比較的困難である。すなわち、サービス失敗の発見ができたからといって最終失敗を必ずしも防げるわけではない。なお、発見した初期失敗の回復に再び失敗した場合、それによる損失の範囲は製造業の場合当該製品に限定されるが、サービス業の場合はロコミ行動によってさらなる損失を招くため、当該顧客に限定されないという相違点もある。さらに、サービス回復活動が成功したとしても、場合によっては顧客の期待を遥かに超えるほど必要以上の出費が発生する可能性もある。このように、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。

6. フレームワークの定量的検証

今までの考察をもとに、以下のような仮説を設定し、フレームワークの有効性を定量的に検証する。

図表 3. サービス業における品質コストマネジメントのモデル



出処：筆者が作成

①H1a：適合コストは、サービス回復コストと負の関係にある。

②H1b：適合コストは、機会損失と負の関係にある。

③H2：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。

④H3：サービス回復コストは、機会損失と負の関係にある。

本調査では、宿泊業を対象としている。宿泊業は人的資源への依存度が高く(Chand and Katou, 2007, p.578)、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いるため(Choi and Dickson, 2009, p.104)、本論文で強調する事後評価活動の重要性を検証するに適していると判断したためである。そこで、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の 2,549 施設のうち、オンラインによる連絡がとり得る 2,034 施設(ホテル 875 件、旅館 1159 件)にウェブ質問票のリンクを配付した結果、122 件の回答が得られた(回収率は 5.99%:ホテル 41 件、旅館 81 件)。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、ここまで残った 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。分析方法としては、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)を用いた。

分析の結果、H1b,H2 はそれぞれ 1%と 5%の有意水準の支持されたが、H1a は統計的に有意でないため、また H3 は仮説とは相反する相関関係が見られたため支持されなかった。すなわち、不満の顕在化コストは潜在的不満を見つけ出すことに役に立っていることと適合コストが機会損失の減少をもたらすということが明らかにされた。しかし、サービス回復コストと機会損失が仮説通りの負の関係ではなく正の関係にあったため、不満の顕在化コストと適合コストの機会損失減少効果における比較は出来なかった。

今回の調査で、H1a が支持されなかった理由としては、適合コストの影響力の限界、業種特性による影響、そして口コミ行動の顕名化を挙げられる。すなわち、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く、失敗の潜在化や生産過程への顧客の参加など、適合コスト以外の多数の要因の影響を受けてしまう。従って、適合コストに投資をしても、製造業ほどサービス回復コストの減少に直接的な効果をもたらすとは言い切れない。次に、宿泊業は人的サービスへの依存度が高い業種であり、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、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他業種と比べて極めて高いということも原因であるといえる。このように、むしろ有意でない結果が得られたことが、サービス業における適合コストの影響力の限界を示しているとも言えよう。最後に、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ロコミに対して直接対応が可能な仕組みに変わってきているため、本調査でサービス品質改善のための適合コストとして位置付けたロコミ情報の収集が、サービス回復コストを増加させる方向に働き、負の関係の有意性を弱めた可能性も予想できる。

また、H3 が支持されなかった理由としては、機会損失の測定が困難であること、そして機会損失をめぐった質問者と回答者との認識の違いがあったことが挙げられる。すなわち、施設ごとに機会損失を推定するプロセスが異なりうる上、そもそも推定が難しいため、回答者の主観的な回答となってしまった可能性が高い。次に、回答者が機会損失の規模を全体額ではなく、失敗の対応の中で新たに認識された金額として捉えてしまい、結果的にサービス回復コストと同じ尺度に基づいて推定を行ったことも影響していると予想される。

このように、本調査では、サービス業における事後評価活動の意義は検証されており、適合コストの低い影響力は示唆出来たものの、機会損失の推定に難点があったため、機会損失を減らすための効果的な品質コストマネジメントの方向性までは提示できなかったという限界があった。

7. 本論文の貢献と限界

本論文の貢献は、以下の4点にまとめることができる。

①サービス業における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、その根幹はサービス品質管理と同じものでなければならないが、当初製造業を前提に提唱され、その後サービス業に適用するといった順序で発展したため、むしろ製造業の影響を強く受けており、サービス品質管理とは断絶した形で議論がなされてきた。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できたといえる。

②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を示唆することが出来た。この事後評価活動は、サービス失敗の潜在化及び機会損失の高い影響力と相まって、潜在的不満を見つけ出す役割が付与され、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が提案されるに至った。なお、同コストが潜在的不満を見つけ出すため有意な影響を持つことが定量的にも明らかにされた。

③従来の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

④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れていた。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フレームワークを提示したことは、重要な貢献であったと思われる。

なお、本論文は以下のような限界を有している。

①本論文で提示するフレームワークはサービス業の全般において適用し得ることを前提としているため、今後複数の業種において同じく定量的検証を行うことで、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。

②機会損失は推定が難しく、施設によって異なるアプローチで推定することもあり得るため、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得られた客観的な情報をもとに、直接推定できる簡単かつ客観的な方法を工夫する必要がある。

③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、コストを如何に活用したのかも重要であると思われる。この質的な側面が明らかにされたら、低コストで品質の高いサービスを達成可能な指針をも提供できることが予想される。

④実際の現場では本論文で提示するフレームワーク通りの認識がなされていないことが確認されたため、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、定性的研究をも併行する必要がある。

参考文献

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.

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.

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

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

Hart, C.W.L. (1988). "The Power of Unconditional Service Guarantees", *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.

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.

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

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.