

# 久恒ゼミ卒業論文

多摩大学 経営情報学部 宮城和也

## 序章 はじめに

### I・二年春～秋学期（旧聖蹟記念館プロジェクト）

二〇〇八年四月～二〇〇九年三月

### II・三年春学期（CSについて）

二〇〇九年四月～二〇〇九年九月

### III・三年春～秋学期（長池公園プロジェクト）

二〇〇九年四月～二〇〇九年三月

## 序章 はじめに

はじめにこの卒業論文の全体像と位置づけについて述べたい。この卒業論文は、久恒ゼミ一期生の私が二年次から四年次（二〇〇八年度から二〇一〇年度）までのゼミ活動の内容をまとめたものである。

この卒業論文の全体像としては、時系列的に二年次の旧聖蹟記念館プロジェクト、三年の春学期のサービスマーケティングという本の図解、三年春学期から秋学期にかけての長池公園プロジェクトの順に書いていく。これらの内容については当時の内容を集約すると共に現段階での考察を述べる。

### I・二年春～秋学期（旧聖蹟記念館プロジェクト）

まず、論文の第1部として二年次（二〇〇八年四月～二〇〇九年三月）のプロジェクトの内容について述べたい。

私達は二〇〇八年五月初旬、多摩大学顧客満足ゼミの初めての提案のプロジェクトとして旧多摩聖蹟記念館の来場者アップの提案をしようと考えた。

このプロジェクトの開始のきっかけとなったのは、久恒啓一先生が趣味で行っている全国の記念館巡りの中で、旧多摩聖蹟記念館を訪れた際に、何か寂しさや物足りなさを感じ、もっと活性化できないかと考えたところからだ。

二〇〇八年の四月から七月までは、ゼミ生四名で意見の抽出を行い、調べる内容を広げる作業を行った。二〇〇八年秋以降は旧多摩聖蹟記念館前、永山駅前、聖蹟桜ヶ丘駅前でのアンケート調査を行った。

アンケート調査は二〇〇八年（九月～十二月）と二〇〇九年（二月）にとったが、一回目のアンケートは記念館利用者のニーズを把握するためのもの、二回目のアンケート調査は、私達の提案の有用性を示すためのものであった。

一回目のアンケート結果から記念館の認知度は桜ヶ丘公園に比べて低いことがわかり、認知度をアップするには多摩市周辺のメディアに更なるアプローチをかける必要があると思った。

また、私達は記念館を訪れて記念館から出てきた人を対象にアンケート調査を行った。

このアンケート調査の目的は、記念館来場者の声を聞くことで記念館の満足度を調べようと考えたためだ。

その結果、記念館に来場した方は木の手入れや、喫茶店をオープンカフェのようにしてほしいなどの要望がある事がわかった。

他にも記念館のギャラリー（展示物）についての不満や要望が出た。

二〇〇八年のアンケート調査の結果、私たちはこれら二つ（認知度アップと満足度アップ）をすることで記念館の来場者は更に増えるのではないかと考えた。

ここから先は時系列順にプロジェクトの内容を述べていこうと思う。

まず、二〇〇八年のプロジェクトスタートの時点で、旧多摩聖蹟記念館がどのくらい人々に知られているのか、何が来場者の要望（不満）なのかをしっかりと把握する必要があると思った。

そこで私達は永山駅の前や聖蹟桜ヶ丘駅前、旧多摩聖蹟記念館前（桜ヶ丘公園内）でアンケートをとることにした。

アンケートは最終的に五十部集まり、桜ヶ丘公園の中を散歩している人たちは記念館の存在を知っている人が多く、聖蹟桜ヶ丘駅周辺や永山駅周辺にいた人は旧多摩聖蹟桜ヶ丘駅の存在を知っている人が少ないということがわかった。

また聖蹟桜ヶ丘駅周辺にいる人は多摩市外の人が多く、多摩市外の人々の旧多摩聖蹟記念館の評価、（また記念館に来たいですかという質問や、記念館に訪れたことがありますかという質問に対してYESと答えた人の割合）が低いことがわかった。

このことから、私達は多摩市以外の人々に多摩市の旧多摩聖蹟記念館の情報を発信する必要があると考えた。

また、このアンケートで、公園の認知度や記念館の認知度はある程度高いが、公園を訪れた人と記念館を訪れた人との人数に差があることがわかった。

また、ギャラリーの貸し出しを行っていることや、インターネットで記念館の情報を得た人が五十人中十人を切っていて、ギャラリーを貸し出している事や記念館のインターネットがあることの情報の発信が足りないと思った。

このような認知度不足の問題を解決し、記念館を知ってもらう事で記念館の来場者アップにつながるかと思った。

記念館の認知度を更に向上させる提案として、私達は市のホームページ内の記念館のページの改正と桜ヶ丘公園内の看板数などの改正、多摩市近辺の地域メディアへのアピールの提案をした。

他にも多摩市の友好都市である長野県の富士見町への記念館のアピールや、多摩市の聖蹟花火大会でのアピールを提案した。

これからは、アンケート調査を終えての提案内容について述べる。これから述べるのは、認知度向上のための提案内容である。

はじめに認知度向上の重要なポイントである、多摩地域のメディアについて調べてみた。

私達が注目したのは、多摩ニュータウン地域に発信している「もしもし新聞」というメディアだ。

他にも、市民が普段何気なく見ていると思われる情報の入手先を階層別にまとめてみた。

私達は一番意識しないでみている情報はデパートやスーパーなどでみるような広告で、次

に電車やバス（ホームやバス停）の広告で、それからネット（ブログ）、新聞、雑誌、NPO等の団体という順で市民の情報を得ようとする意識が高いと思った。

記念館のことをまったく知らない人に向けての情報を電車やスーパーといったところで発信して、記念館のことを知っている人やいったことのある人向けの情報（ギャラリーの貸し出しなど）をNPOの団体を通じて発信したらよいのではと考えた。

多摩市においてはいなげやや西友などのスーパーと、多摩市のコミュニティーチャンネルやFM多摩のメディアにアプローチをかけて新規来場者を獲得する方法がいろいろあるだろう。

同様に稲城市の市民に対しては「みのり」という新聞を通じての記念館の情報発信が有効かと思われる。

日野市は「広報日野」をとおしての情報発信が有効かと思います。

次に私たちが提案する内容は記念館の近くにある駐車場にある桜ヶ丘公園のパンフレットの改善提案だ。

パンフレットの改善提案に伴い、私達は実際にパンフレットに書かれている散歩コースを歩いてみた。

記念館をスタートし、記念館がゴールの散歩コースだったが、コースの順路が文字だけで書かれており、一周するにはちょっとわかりづらい印象を受けた。

更にアンケート調査の際、記念館利用者及び都立桜ヶ丘公園の利用者からパンフレットが見づらいという声を聞いていたので、パンフレットの改善は重要だと思われる。

私達のパンフレット改善提案の内容としては、地図に！をつけて道がわかりづらくなっているところを記し、地図に赤い線と青い線を組み込み、従来の文字だけで表記された散歩コースを視覚的にわかりやすくしたものだ。

このパンフレットだと散歩コースをスムーズに回れる人が増えるのではないだろうか。

次に私たちが行ったのは、旧多摩聖蹟記念館のホームページの改善提案だ。

記念館の来場者の多くは記念館のホームページを見たことがないと答えている。

二〇〇八年に取った認知度調査からも伺えるようにホームページの存在が認知されていないようである。

そこで私達は、最近流行しているMIXIやGREEなどのSNSサイト、楽天やYAHOO、アメーバブログなどのサイトでの職員による記念館のブログ更新提案をした。

このブログ開設によって普段は記念館に来ないようなひとでさえブログ閲覧によって、「来たい！」という気持ちが起こるのではないかと考えたからだ。

施設管理者でいうと、実際に多摩市永山にある多摩永山情報教育センターはスタッフのブログを更新している。他にも多くの飲食店などでメニューやサービス内容のブログを更新しているのを見る。二〇〇八年のプロジェクトをしている時点ではtwitterは登場していなかったが、記念館の施設管理者がリアルタイムで聖蹟記念館の状況をつぶやくのもよいのではないかと思う。この提案で普段はあまり記念館にこない人を記念館に来場させることができるのではないか。

次の私たちの提案は、多摩市に関連するイベントや友好都市などへの記念館のアピールによる、記念館の来場者アップの提案だ。この提案をするにあたって、多摩市の友好都市の長野県富士見町に注目した。

長野県富士見町の年間観光客数は六十万人である。長野県富士見町に友好都市である多摩市の旧多摩聖跡記念館を紹介して、もしその観光客の1%が記念館にきたら、年間6000もの来場者数アップになる。次に私たちは多摩市で毎年開催されている聖蹟花火大会に注目した。聖蹟花火大会は毎年約二三万人が来る。この二十三万人の人々に記念館の存在を知らせる事ができれば、記念館の来場者はアップすると思う。仮に、二十三万人のうち1%が記念館に来たら年間二三〇〇人の来場者アップになります。

これまでの提案が、私達が記念館の認知度をさらにあげるために、市に掲げる提案内容である。

これからは記念館の満足度のアップを図る提案を掲げる。まず私たちは記念館の満足度がどのくらいなのかを知ることにした。

ゼミ生全員で記念館を訪れたことのある人に対してアンケートを取ることにした。認知度調査では聖蹟桜ヶ丘や永山駅周辺でもアンケートをとったが、今回は記念館から出てきた人に限定した。最終的に三七部のアンケートを集めることができた。

アンケートの結果、記念館の来場者の八十一%が男性で、四十七%が四十五歳～六十歳の方で、八十二%が市外からの来場者であることがわかった。

このことから、私たちは記念館の広報活動は多摩市市外の四十五歳～六十歳の男性に対してアピールしたほうが効果的だと考えた。

また、記念館の来場者の三十八%が今日始めて記念館に来た人であり、過去に五回～六回来た人は十八%、十回以上来た人は十八%であることがわかりました。

このことから記念館の来場者は始めてきた来場者か、五回以上来たことのある来場者のどちらかであることがわかる。

私たちは、二回～四回来た記念館の来場者へのアピールをするべきだと思った。

記念館の来場者数の記念館に来た平均回数は三・八一回だが、これは十回以上来た人が結構多いからこうなっていると思われる。

次に記念館の評価や不満についてわかったことを述べる。記念館の不満の内容の30%は展示物に関してである。次に多い不満の内容はイベントの少なさの17%だ。私たちはこの二つに注目して提案をしようと思う。また記念館の評価を五段階評価でするといくつか？という質問もした。だいたいの人が三、または四と答えていて、平均すると三・一八であった。

この評価は展示物の内容や、イベントの充実を図ることで改善されると思う。

私達は市報を見る人とインターネットの利用者数も調査した。その結果、市報を見る人は少ないけど、インターネットの利用者は多いことがわかった。次に、記念館のギャラリーの認知度とギャラリーを利用したい人の数を聞いた。ギャラリーの貸し出しを知っている

人は三人で、ギャラリーを利用してみたいという人は三人だった。このことから、ギャラリーの貸し出しを行っていることをもっとアピールしたらギャラリーの貸し出しが増えると思った。

満足度調査の質問項目のひとつとして、記念館をまたおとずれたいか、記念館を友達に紹介した以下という質問をした。その結果、記念館をまた訪れたい人は三十一人なのに記念館を友達に紹介したい人は二十六人であることがわかる。このことから記念館を訪れるだけでなく、知人に紹介して記念館の認知度をあげ、来場者をアップするようにしたらいいのではないかと考えた。

また、記念館の来場者から聞いた不満の声、記念館のすばらしいと思うところ、「こうして欲しいなど」の来場者の声を書き出してみた。

「記念館の不満の内容」についての聞いたところ、十七%の人が「イベントが少ない」ということを不満の内容としてあげています。更に「演劇をして欲しい」「桜が綺麗なんだから桜祭りをしてほしい」などの記念館中心としたイベント開催の要望が来場者から出ている。そこで、私たち久恒ゼミは「記念館を中心としたラリー開催」を提案した。まず、サイクリングラリーとウォークラリーだが、これを開催する季節としては、三月～五月、九月～十一月が良いと思う。紅葉や花見を見に来た人に対して、ラリーに参加してもらった上で記念館に来場していただくのが狙いだ。これらラリーのターゲットだが、ウォークラリーは市内の小学生、中学生、大学生や健康に気を使っている主婦層をターゲットにする。サイクリングラリーに関しては、ターゲット顧客層を健康に気を使っている二十代～三十代、親子連れに特定します。また、ラリーのスタート地点とゴール地点についても、各ターゲット顧客層ごとに変えるなどする。

サイクリングラリーを開催しようという提案について話あっているうちに、私たちのゼミでは「じゃあ、自転車の貸し出しをどうしようか？」という疑問が出た。そして私たちのゼミが考えた結果が、記念館の周辺で自転車の貸し出しを行うのが良いのではないかといい答えだ。更に、貸し出し用の自転車をどこから借りるかについてだが、多摩市の唐木田にあるリサイクルセンターが自転車の貸し出しを行っているを知った。貸し出し時に1000円徴収して、6時間以内に返却したら900円が戻ってくるそうだ。

もし一日だけで終わるようなサイクリングラリーを開催する場合、朝の10時から午後4時までラリーを開催すると、自転車を持ってない人は参加費用100円でラリーに参加できるというイベントができるのではないかと考えた。

しかし、リサイクルセンターで貸し出しを行っているのは大人用の自転車のみなので、顧客対象を健康に気を使っている社会人と、自転車を持っている子供を連れた親子連れに限定した。

次に私たちが提案したい内容は、P22の記念館の不満の内容のグラフで三十%の人が不満内容としてあげた、ギャラリー（展示物）の改善提案だ。まず記念館にどのような展示

物があるのか調べに行った。

その結果、二〇〇八年時点で、記念館にはよくわからない展示物十個、多摩市の資料三十二個、公園内の写真など二十三個、昔の資料が三十七個あることがわかった。

またアンケートの来場者の声から「なぜ‘旧’多摩聖蹟記念館なのか」「中身（展示物）がよくわからない」「見たいものが展示されていなかった」という意見があがった。

記念館の名前の由来に関しては、旧多摩聖蹟記念館の名前の由来は記念館の中に説明しているパネルがあり、展示されているのに内容が良くわからないというのは「記念館の中のどこに、どのような展示物があります」という案内が不足しているからだと思った。

このことから私たちは記念館の入り口に記念館内部の地図（どのような資料が展示されているか示したもの）を作るべきだと考えた。

また、記念館の来場者の声の中に「明治時代の資料を時々入れ替えて欲しい」「昔の写真とかがあるのはいいけど、昔からずっと変わっていない気がする」「新しい展示があればそれを告知して欲しい」と言った声がある。これは、記念館の展示物の更新情報がうまく市民に伝わっていないのではないかと考えられる。それを解決するためには「来場者にアンケート（住所記入欄は任意）」を書かせて、記念館の情報を記入してもらった住所ハガキやメールで知らせる」という事をしたらよいのではないだろうか。この提案によって、記念館に数年に一度しかこない来場者に記念館の情報を伝えることができると考えた。

次に私達が提案したい内容は記念館内部にある喫茶店の改善提案だ。

記念館の来場者のなかで「喫茶店がやっているのかわからない」といった声や「喫茶店のメニューを注文しづらい」というような声があった。

更に「コーヒーがすぐ出なくて帰った」「従業員がすぐ動かなかった」というような声もある。このような事を無くすために、記念館来場者を満足させるための接客マニュアルの作成を提案する。また、コーヒーを記念館の来場者に持っていかせるのではなく記念館の職員が持っていくなどしたほうがよい。

喫茶店のメニューについてだが、「飲み物があるのは良いと思うけど、飲み物と一緒に食べるクッキーのような食べ物が欲しい」「春の桜の時期にたこ焼きでも販売したら買いにきたい」という声もあった。だから私たちは記念館の中の喫茶店で食べ物(クッキーやタコ焼きなど)の販売を行ったらよいのではと考えた。

もし、記念館の中で食べものを食べることが問題なら記念館の外にテーブルと椅子を置いてオープンカフェのような雰囲気にするのもよいと考えた。更に、口コミによる来場者アップの方法として記念館のコーヒー一杯無料権の提案をします。

これはコーヒーを一杯買った人に記念館の人がサインした日付入りのチケットを半分に切ったものをあげて、次に来たときにコーヒーを一杯無料にするという提案だ。

この提案が実行されれば、記念館のリピーターは増えると思う。このチケットを友人に譲っても有効という扱いにしてしまえば、記念館の新規来場者のアップも見込める。

次に私たちが考えたのが旧多摩聖蹟記念館周辺の木の手入れを行う事だ。

記念館来場者の意見の中に、「聖蹟桜ヶ丘の方が見えたら良いのに」「緑が多くてよくわからない」といった意見があった。

記念館来場者の中には「自然というのは放置しつづければよいというものではない。適度に手入れされた自然が綺麗だと思う」

という意見もあった。

そこで私たちは実際に記念館の周辺の木が少なくなったらどうなるか、合成写真を作成してみた。合成後の写真だと、聖蹟桜ヶ丘周辺の町並みが良く見え、夏にある聖蹟花火大会が一望でき、聖蹟桜ヶ丘周辺の町が見えることの景色の良さから記念館の来場者がアップするのではないかと思う。

最後に私たちは久恒ゼミの記念館の来場者をアップさせようという提案が本当に市民にとって良いことなのかアンケート調査によって調べました。

場所は旧多摩聖蹟記念館前や一本杉公園前、多摩市総合福祉センター、都立桜ヶ丘公園内などだ。

まず私たちは、記念館前や桜ヶ丘公園内などで記念館を訪れたことのある人にアンケートをとった。アンケートの内容としては「記念館の展示物変更の情報をメールやハガキで通知したら便利ですか?」「また、そのようなシステムがあれば利用したいですか?」

「記念館の入り口に記念館内の展示物の場所をしめした館内地図は必要と思いますか?」

「記念館の中にある喫茶店のメニューに新しいメニューを追加したら利用しますか?」「記念館の外にテーブルがあり、そこでコーヒーを飲めるようにしたら利用したいですか?」

「記念館内にある喫茶店のコーヒー無料券があったら利用したいですか?」という内容だ。

これらの質問をした後、自分達の提案を説明し「これらの提案が実証されたら記念館の評価は上がりますか?」という質問をした。これらの質問で久恒ゼミの提案が市民の要望に沿っているか図るのが目的である。

この質問の結果記念館の展示物の変更を自宅や携帯メールに知らせるようにしたら利用したいという人が十五人中十人(約六十六.七%)、記念館の内部の地図は必要だと考える人は十五人中九人(六十%)、記念館の喫茶店にたこ焼き、おしるこなどの季節限定メニューを追加したら利用したいという人が十五人中十四人(約九十三.五%)、記念館の外にテーブルがあって、そこのテーブルを利用したいという人が十五人中十四人(約九十三.五%)、記念館の中の喫茶店のコーヒー無料券があったら利用したいという人が十五人中十四人(約九十三.五%)だった。そして久恒ゼミの提案が実現したら記念館の評価が上がるという人は十五人中十人(約六十六.七%)だった。

このことから久恒ゼミの提案が実証されれば今までの記念館来場者約六十四%は評価が上がる考えた。

これまでの沢山の提案を多摩市役所に行った。

回答としては、面白そうな提案は使うし、実現が厳しい提案もあるということであった。



旧聖蹟記念館プロジェクトのまとめとして、卒業論文執筆中の現段階(二〇一〇年十二月)でのプロジェクトの反省点や良かった点を述べる。

このプロジェクトで良かったと思える点は、図解を用いてのパワーポイント作成が上手になったことである。旧聖蹟記念館プロジェクトにおいて、河瀬、鳥海、宮城で意見を出し合い、その意見をパワーポイントに集約するのが私の役目であった。このことから、プロジェクトを終えて、図解パワーポイントをつくるスピード、質、図解を用いたプレゼンテーション技術が向上したのではないかと思う。

良かった点の二つ目は、市役所に提案した際、いくつかは採用できそうな提案があったことだ。

このプロジェクトの反省点は、ゼミ生が少なかった事もあり、アンケートの数が絶対的に不足していたこと、プロジェクトメンバーのプロジェクトに費やす時間が少なかった事である。

また、記念館来場者の満足度向上という視点で提案内容を掲げたため、管理している市(行政)側の負担を考え切れなかったのも反省点のひとつである。私達としては「利用者からこのような要望があり、改善提案を掲げるので導入してくれ」と言いたい所だが、市役所側からしてみれば「そのような提案をしても市で使える予算があるので、費用対効果が良くなければ導入は難しい」という気持ちだろう。提案先であった多摩市の財政状況、更に深く調べた費用対効果の試算ができなかったのが反省点である。

## Ⅱ・三年春～秋（サービスマーケティングの本の図解）

ここからは、三年の春から秋（二〇〇九年春～二〇〇九年秋）に行ったサービスマーケティング（著・近藤隆雄、生産性出版）について述べる。全体としては各章一枚にまとめた図解を文章にしたものである。図解については論文の最後に載せる。

### Ⅱ - 1 サービスマーケティングへの招待

この章はサービスマーケティングの本の導入部分である。この本の構成、サービスマーケティングが重要になってきた背景などを書いている。

著者の近藤隆雄氏（以下著者）によると、サービスの仕事とは本来やりがいがあるものだそう。しかし、サービス業の問題点は意欲とシステムだと述べている。そして、システムが整ったデパートの事例としてアメリカのノードストロームについて触れている。このデパートではお客様の要求に対して絶対「NO」と言わない。たとえば隣のデパートで買った

た靴のサイズが小さく、ノードストロームにちょうど合うサイズの靴があったとする。するとノードストロームは無償にて靴の交換を行うというものだ。このようなサービスを提供できるのには顧客満足重視という経営理念、経営理念に沿った行動が取れるような組織の仕組み、従業員に相応の権力を与える（エンパワーメント）のバランスが取れているからだという。著者の本ではそのままサービスマーケティングが発達した背景について述べている。サービスマーケティングの研究は一九五〇年代には欧米で行われていたが、それが注目を浴びるようになったのは一九八〇年代だという。その理由というのが政府の規制緩和だという。それまで三六しかなかったアメリカの航空会社が規制緩和により一二三に増えた。これにより競合他社にサービス面での差別化を図らざるを得なくなり、一九八〇年代のアメリカからサービスマーケティングの研究が注目を浴びたという。そして第一章ではサービスマーケティングでの課題は何なのかという事を述べている。サービスマーケティングの課題というのはサービス商品の特徴、サービス生産システム、サービスの品質、顧客満足、顧客維持、サービスのマーケティングミックス、サービスエンカウンターを考察することだという。更に第一章ではサービスとはドラマだという例えを出している。演劇を行う際、役者（オモテ）の人と監督やカメラ・脚本（ウラ）の人との連携で素晴らしい演劇が出来る。サービスの場面においてもウェイターや受付嬢（フロントステージ）とコックやベルボーイ（バックステージ）の人々の連携で一連のサービスが成り立っている。サービスエンカウンターとはお客様とサービスが出会う場であり、フロントステージ及びバックステージの人々はこの場をより上質なものに演出する。サービスエンカウンターについては第七章に述べられている。そしてこの本ではパートⅠ（第一章～第九章）でサービス製品そのものの問題について触れ、パートⅡ（第九章～第十四章）でサービス組織の問題について触れている。

## Ⅱ - 2 サービス化社会の到来

第二章ではサービス化社会が到来した要因などについて述べてある。一九九六年度時点で食費に占める外食の割合が十七%になり、六人に一人が年に一度海外旅行に行き、一人当たりクレジットカードの所持枚数は二、一枚だという。このサービス化社会を到来させた要因として可逆的要因である消費者マインドと不可逆的要因である社会的な環境要因があると述べている。可逆的な消費マインドとは体験重視、合理性重視、時間間隔重視、利便性重視、個性化充実化重視という項目で構成されている。これらの項目は必ずしも独立したものでなく、重複する場合もある。さらに顧客によって重視している項目が異なるので、ひとつの項目を満たしたところで顧客満足に繋がるとは言えない。

不可逆的な環境要因としては国際化、規制緩和、環境志向と健康志向、高齢化、女性就労者の増加、情報化という項目が挙げられる。これら可逆的、不可逆的要因の前提としてモノを十分に保有しているという要因があってサービス化社会が到来したと述べている。また著者は経済学における経済のサービス化という内容にも触れている。経済のサービス化

というのは、国内総生産（GDP）のうち公儀のサービス生産額、つまり第三次産業の生産額が国内総生産の半分以上であること、第三次産業の従事者が全体の就業者の半数以上を占める事、製造業においてもサービス化が進展するということだ。日本はこれを満たしている。

このように、第二章では日本はサービス化社会を迎えた事、サービス化社会を迎えるのに必要な要因などを挙げていた。

## II - 3 商品としてのサービス

第三章では商品としてのサービスについて述べられている。日本においてサービスの定義は四種類あり、一つ目が無料やおまけという意味、二つ目が態度という意味、三つ目が精神や理念という意味、四つ目が業務活動だそう。その中でも三つ目の精神や理念という意味は日本で付け加えられた意味である。しかし、本書の意味するサービスは四つ目の業務活動という意味である。著者はサービス商品というのは日常の身体や心、モノやお金にいい影響があるものであると述べている。例えば、ハウスクリーニングのように特定のモノ（ここでは家）を綺麗にしたりする事である。その事から、著者はサービスとは体験であると述べている。さらに、同じサービスの体験についても、二種類の例を出している。一つ目の例はレストランについてであり、レストランでは料理の味や提供時間という商品に関わるサービスと店内のサービスや店員の対応といった商品とは直接関係しないが、サービスを提供するにあたり重要な部分で構成されているそう。二つ目の例はデパートについてであり、デパートでは従業員の対応、売り場面積、棚や通路の幅、商品数の変更などの要因が顧客満足につながると述べている。このように第三章ではサービスとは体験であると述べている。

## II - 4 サービス商品の特徴

第四章ではモノとサービスの違いについて述べられている。さらに本書では消費者視点と企業視点での二軸からモノとサービスの違いについて書いている。消費者視点で何かしらの結果を求める時、モノは既に内在化された機能を得るのに対して、サービスでは機能そのものを得るそう。具体例として自動車とタクシーの例が挙げられている。自動車を購入する際、自動車という製品そのものの機能を購入する。しかし、タクシーを利用する場合、自動車の性能に加えて移動するという機能そのものを購入する。このように消費者視点に立った場合、モノとサービスの特徴に差が生じる。

第四章では主に、企業視点でのモノとサービスの違いについて述べている。企業視点の場合、サービスとは無形性、同時性、プロセス重視、顧客との共同生産という性質を持つ。サービスの無形性とはサービスとは作り置きができず、一回限りであり、移動不可能の性質を持つ。顧客との同時生産について具体例を挙げるとすると、セルフサービスやスーパーでの包装、コンビニや銀行での ATM が挙げられる。サービスの同時性とはサービスは生

産と消費が同時に起こり、短期的な評価というのも消費と同時に起こる。このような事から作り置きが出来ない。このことはサービスの無形性と関連している。プロセス重視とは、歯医者で治療の痛みと、治療後の結果が同じ割合で重要視される事などである。このように第四章ではサービス製品とモノ製品における違い、企業視点でのサービス製品の特徴について述べられている。

## II - 5 サービスプロダクトとモノプロダクト

第五章ではサービスプロダクトとモノプロダクトの相関性について説明している。著者によるとサービスとモノは無形と有形という点では完全に区別できるが、実際は全ての製品はモノとサービスの組み合わせだそう。例えば、学校のようにサービス面に重きを置く製品もあれば、塩のようにモノの質に重きを置く製品もある。しかし、どちらにしてもモノ単体又はサービス単体という製品は存在しない。製品を構成するのはサービスプロダクト、サービスデリバリー、サービス環境という要素である。製造業においても製品の性能と顧客ニーズのマッチング、製品の使用できる状態と顧客のマッチング、使用方法とその製品のマッチングという三つのマッチングが重要である。第五章では製品はモノとサービスのトータル商品だと述べている。

## II - 6 サービスの達人

第六章ではよりよいサービスを提供するために従業員がどのような態度を持ってお客様に接したらよいか述べている。先に述べたようにサービスは結果と過程の両方が大事であり、従業員はよりよいサービスを提供するために最大限の努力を払うべきだ。そのためには知識を土台とした技能や経験、即ち仕事遂行能力の大きさをより大きくする必要がある。そのために接客態度について述べている。接客態度とは心理学的に言うと認知、感情、行動から成るものだが、ここでは姿勢、礼儀、言葉遣いといった限定的な意味で使用している。しかし近年の価値観の多様化により、これまでのおもてなしの心が通用しなくなっている。そこで著者は礼儀正しい言葉遣いや顧客の自尊心を尊重する事、顧客に安心感を抱かせること、顧客を公平に扱う事が自然な振る舞いで出来る人物がサービスのプロだと述べている。

## II - 7 「真実の瞬間」とは何か・サービスエンカウンター設計

第七章ではサービスエンカウンターについて説明している。サービスエンカウンターとはサービスと顧客が出会う瞬間の事である。具体例としてディズニーランドでの顧客とサービスの出会う回数を出している。ディズニーランドでは一人当たり約74回サービスに出会うそう。更に著者はサービスとは連続して起こっているが、それぞれのサービスの重要性に差があると述べている。しかし、全てのサービスにおいて平均点以上を出さなければ、顧客満足につながらないとも述べている。第七章ではサービスエンカウンターを充実

させるために従業員がどのような役割を果たすべきか述べている。サービスエンカウンターを充実させるために従業員は顧客の欲求を明確化するカウンセラーの役割、サービス企業が提供できるサービスについての情報提供を行うコンサルタントの役割、サービス企業と顧客との仲介役であるミューニエーターのやくわり、サービス提供プロセスの演出する役割であるプロデューサーの役割、サービス提供を実行するアクターの役割の五つが必要だと述べている。これらの役割は一回のサービスで完結する事もあれば、各役割が異なったエンカウンターで分担する場合がある。後者の場合、企業は各エンカウンターの連結部分（サービスとサービスの繋ぎ目の部分）がスムーズになるように注意しなければならない。

## II - 8 サービスの分類と構成要素

第八章ではサービスの分類、構成要素について述べている。サービスはターゲットによって区別した場合、個人向けサービスと法人向けサービスに分けることができる。しかし、このような単純な分け方では駄目である。著者はラブロックの分類について述べている。ラブロックによるとサービス活動の対象、サービス活動の性質に分類される。サービス活動の対象は更に人に対する働きかけ、人の所有物に対する働きかけの二種類に分けられる。サービス活動の性質はモノを利用する物理的働きかけと情報を素材として人の心に働きかける無形の働きかけの二種類に分かれる。

次に、第八章ではサービスの構成要素について述べている。著者によるとサービスの構成要素はコアサービス（中心的な業務）、サブサービス（補足的な業務）、コンティンジェントサービス（予想外に発生した事に対するサービス）であると述べている。コアサービスについては連続するサービスの最低基準の質を上回ると必要がある。一回のサービスが最低基準いかだと大きく顧客満足が下がる恐れがある。それに対し、サブサービスはひとつでも期待した基準以上だと顧客の満足度は大きく上昇する。またコンティンジェントサービスは地震や火事といったサービスの外部環境から発生するサービスと、顧客個人の事情などから生じるサービスがある。いずれにせよ、突発的に生じるサービスなので事前の対策が難しい。サービスはコアサービス、サブサービス等の組み合わせによっていくつかに分類できる。その事をこの本ではサービスのパッケージと呼んでいる。コアサービスに重きを置きながらコアサービスに関連する事業に拡大していく広範化、ひとつのコアサービスに特化して事業展開していくシングルサービス化などがある。しかし、明確に分類できる事は少なく、多くの種類（パッケージ）がある。

## II - 9 サービスの品質

この章ではなぜサービスの品質が上質でならないかが述べられている。サービスの品質とはサービス製品の特定の側面の評価、なるべく客観的に評価しようとする姿勢、事前、次中、事後のプロセスによって評価される。しかしこれらは企業のサービス品質そのものの

評価であり、顧客満足度とは多少の乖離が生じている。顧客の持つ満足感とは、サービスに対する期待によって評価するポイントが異なり、顧客の主観的評価であり、事後の短絡的評価により決定する。また満足感とサービスに対する期待は密接な関係にあり、顧客の望んだ水準以上の顧客評価を得る事により顧客満足度が向上する。その評価の仕方にも過程品質、結果品質の二種類がある。あるアメリカの研究機関によると反応性二十五%、共感性二十%、確信性十六%と過程品質のほうが重要だそう。このようにサービスの品質を向上させる事は顧客満足へと繋がっていく。

## II - 10 顧客価値の実現とサービス組織

第十章から第十四章まではサービス組織そのものの問題について述べられている。第十章は顧客価値と企業における効果性、効率性及び環境への対応の課題が述べられている。顧客価値とはサービスが顧客にどの程度プラスの価値を与えるかでサービスの価値を評価する事である。顧客価値は顧客の主観的評価によって決まるから、より大きくするためには可能な限り細かくセグメントを行い、広範なニーズに対応することが大事だ。またひとりひとりのニーズに対応した **ONE TO ONE** マーケティングも有効だ。顧客価値の判断基準は、分母に価格とサービスを利用するために費やした精神的・肉体的コストを足したものを置き、分子に顧客にもたらした結果、過程の品質を足したものを置き産出される。つまり顧客価値を増やすためには、価格を安くした上で顧客にかかる精神的・肉体的コストを減らし、顧客に多くのプラスの結果をもたらす、上質な過程の品質のサービスを提供したら向上する。

次に、企業における効率性、効果性及び環境への対応の課題について述べる。この本によると、利潤や市場シェア、顧客シェア、顧客満足といった効果性を重視するか投入したインプットとアウトプット要素の対比といった効率性を重視するかは企業に異なると書いてある。また、企業の内部環境（離職率の高さへの対策やシステム）とその他の外部環境への対応も企業によって重視する点が異なると書いてある。

## II - 11 サービスマーケティングミックス

第十一章ではサービスマーケティングミックスについて述べられている。一般的なマーケティングにおいては4P（プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション）が使われるがサービスと一体となった製品が多い現代において4Pに加えてパッケージ機能、ファシリテーター機能、ソーシャライザー機能、ディファレンザー機能といった物理的提供要素、従業員満足度(ES)モラルといった動機付けやリエンジニアリングといった人材の要素、標準化の軸や顧客参加の程度といった提供過程の要素を加えた7Pを考慮する事が大事だと述べてある。

## Ⅱ - 12 サービスマネジメントシステム

第十二章ではサービスのマネジメントシステムについて述べている。ここで述べられているのは経営理念や組織文化、セグメンテーション、製品に対するイメージ、サービスコンセプト、サービスデリバリーシステムの五つである。経営理念や組織文化とは、品質と卓越性への志向、顧客志向、人的投資に対して考慮することで従業員の動機付けを図る（価値システムを付与する）事である。セグメンテーションが大事な理由は、Ⅱ - 10 で述べたように顧客価値を最大にするためには顧客一人ひとりのニーズに即したサービスを提供する必要がある、このことから可能な限りセグメンテーションを行う必要がある。また、Ⅱ - 4 で述べたようにサービスとは生産と消費が同時であるためセグメンテーションを細かく行い、顧客ニーズに対応したサービスを行う必要がある。また、マーケティングで使われる二十対八十の法則（二十%の顧客が八十パーセントの売り上げを占める）から上位顧客のセグメンテーションが企業のサービス品質の向上及び顧客満足へと繋がる。製品に対するイメージとは顧客に製品のイメージを持ってもらう事で期待値を持たせることである。Ⅱ - 9 で述べたように顧客の満足感と期待値は密接な関係にあるから、製品に対するイメージを持たせる（製品に期待を持つ）事は顧客満足を追求する上で非常に重要な事である。サービスデリバリーシステムとはⅡ - 1 で述べたフロントステージとバックステージの連携を図りサービスの提供過程をスムーズにするためのシステム作りである。サービスデリバリーをより円滑にするには使用やスペックの変更、顧客による一部サービスの共同生産、品質管理を行うことだ。これらのサービスマネジメントシステムの項目はそれぞれが関係性を持つ。よって顧客満足を迫及する際はサービスデリバリーからセグメンテーション、経営理念まで関連性を持たせなければならない。

## Ⅱ - 13 サービスプロフィットチェーン

第十三章ではサービスプロフィットチェーンについて述べられている。サービスプロフィットチェーンとはヘスケットやサッサーを中心とするハーバード大学の研究グループがまとめたものである。サービスプロフィットチェーンとは、内部環境の充実がサービス価値を生み、その事によって顧客満足が向上し顧客ロイヤリティにつながるという一連の流れの事だ。まず、内部環境であるサービスデリバリーシステムについて説明する。サービスデリバリーという単語はこれまで何度か出てきたが、サービスを提供する過程の事である。それを向上させるためには内部サービス品質を向上させ、従業員満足に繋げる必要がある。内部サービス品質は仕事幅の大きさ、エンパワーメント、知識技能の項目から成り、充実させるための方策としてはツールを整備したり、職場の人間関係の調整、報酬を与えたりする事等が挙げられる。これらをする事によって従業員満足度が向上する。そのように高い従業員満足度を維持したら、相応の高いサービス価値を生み出す事になる。次に十三章で述べられている顧客満足について述べる。これも何度か述べているが、顧客満足とは顧客の主観的評価である。さらにこの本では企業が顧客満足度調査を行った際に、

五段階評価の四で満足するのは良くないと述べている。その理由として、顧客はサービスにある程度の期待をして評価をするが、その評価が最低限度の我慢できる水準と望ましい水準の間ではイコールという事だ。つまり、顧客が「良い」と評価するのは望ましい水準を大きく上回るサービスを提供した時であり、顧客が「悪い」と評価するのは我慢できないほどの低い品質のサービスを提供されたときである。よって、顧客満足度を上げるには五段階評価の三や四の顧客を如何にして五に引き上げるか考えるべきだ。また、十三章では顧客満足・顧客ロイヤリティ利益について述べている。これは仮に顧客維持率が5%向上したら、利益が20%増えるそうだ。顧客ロイヤリティの先行要因として顧客満足が入っている事にも関連性があると思う。また顧客ロイヤリティの他の先行要因としてスイッチングコストや人間関係の絆がある。顧客ロイヤリティを向上させると新規顧客獲得の費用が削減でき、リピーターによる増収が見込め、口コミによる宣伝効果もある。このようにサービスデリバリーシステムといった内部環境の整備、従業員満足度の向上が高いサービス価値を生み、外部市場である顧客満足度や顧客ロイヤリティに影響を与える。この一連の流れをサービスプロフィットチェーンという。

## II - 14 二十一世紀のサービスマーケティング

第十四章では今後わが国でも高まると思われるサービスマーケティングの新しいアプローチについて述べられている。しかし、この本の初版が一九九九年なので現在では導入されているアプローチかもしれない。一つ目は苦情対応（コンプレイントマネジメント）である。苦情対応が大事な理由は不満を持つ顧客を満足させると再購入に繋がり、顧客が満足しない理由を知る事が出来るからである。米国政府の消費問題局の資料では苦情を述べない消費者の三八パーセントが再購入せず、苦情が迅速に解決された場合は九五パーセントの顧客が再購入をするそうだ。この事から苦情対応は顧客満足に大事な要素である。また顧客は苦情によって得られる利益と苦情申し立てによって生じる損失を比較考量して苦情行動を起こす。企業側が苦情対応を成功させるために必要な事は、苦情申し立てをしやすくように連絡チャネルを用意する事、苦情対応の際フェアな姿勢や謝罪の態度で顧客に接する事、製品開発部や営業部といった関連部署へ苦情のフィードバックを行う事が上げられる。次に第十四章で述べられているリレーションシップマーケティングについて述べる。リレーションシップマーケティングとは、企業が顧客との長期的関係を取り結ぶ事である。リレーションシップマーケティングが登場した背景としては、マスマーケティングが行き詰まり ONE TO ONE マーケティングの重要性が高まってきた事、モノが大量に溢れブランド化が困難になり新製品のインパクトが薄れた事がある。リレーションシップマーケティングの外部環境要素としては顧客情報追跡、双方向性の対話、マスカスタマイゼーションがある。リレーションマーケティングのメリットは、顧客側からしたら探索行動の節約になる（II - 10 で述べた身体的精神的コストの減少）、個人コンサルタントの獲得がある。企業側のメリットは固定客獲得による増収、口コミ効果による宣伝費の削減、マー



ケティングコストの削減が挙げられる。このように、リレーションシップマーケティングは企業側にも顧客側にも一定のプラス要素がある。

## II - 15 おわりに

ここからはサービスマーケティングの本を一冊図解してからの私自身の感想を述べる。サービスマーケティングを図解して、サービス製品の特徴や顧客と従業員の関係が重要である事がわかった。また、近藤隆雄氏のサービスマーケティング一冊だけでなくその他のCSの本やES（組織論やコーチングなど）に関連する書籍を読んだほうが理解が深まると思った。

## III - 三年春～三年秋（長池公園プロジェクト）

卒業論文の最終部として二〇〇九年春～二〇一〇年二月までやっていた長池公園プロジェクトについて述べる。このプロジェクトは長池公園とグループのメンバーで選んだ公園の比較を行い、長池公園の特徴を示した。比較対象にした公園は上野公園、光が丘公園、昭和記念公園、山下公園、狭山公園である。調査に当たったのは上野公園が野田、光が丘公園が春風、昭和記念公園が松本、山下公園が相星、狭山公園が私である。このプロジェクトは私以外全員が当時の二年生であった。また、長池公園に行き NPO フェージョン長池の富永さんの話を聞きに行った。

### III - 1 NPO フェージョン長池の富永氏の話

二〇〇九年の初夏あたりに長池公園の長池公園自然館にて NPO フェージョン長池の富永氏の話聞きに行った。目的は長池公園とはどのような公園か知るためである。長池公園は二〇〇六年の来園者十二万人、二〇〇七年が十五万人、二〇〇八年が十七万人の公園だ。多くの公園が管理しているのは市や都といった行政であるが、長池公園は指定管理者制度を採用しており、管理者は NPO 団体である。富永氏によると毎年来園者は増えており、最近になってオーバーキャパシティ気味だという。管理者側の考えとしてはハード面の充実と毎日来てくれる人を増やしたいそうだ。また、四月と十月は来園者が多いが一月、八月、十二月は来園者が少なく、来園者のムラも悩みの種だそうだ。富永氏によると来園者は二つのパターンに分かれるらしい。一つ目は「アウトドア派」である、体験型イベントの参加をする為に来園する人々、二つ目は「インドア派」である長池公園自然館によく来て長池公園内の散策をあまりしない人々である。この事からアウトドア派とインドア派と異なるニーズの来園者に異なるアプローチが必要だと思った。しかし、二〇〇九年の段階でオーバーキャパシティ気味であり、来園者向上より来園者の満足度向上を掲げている印象を受けた。