

# サービスマーケティングの理論とその応用に関する一研究

—サービスマーケティング理論の応用実践による社会人基礎力の向上—

A study on theory of service marketing and its applicability

濱本 幸宏 Yukihiro Hamamoto

(現代マネジメント学部)

## 抄 録

20 世紀後半以降、サービス業は先進国の産業の大きなウェイトを占め産業の主要な存在となっている。無形の商品であるサービスをビジネスとする企業にとってサービスのためのマーケティングは極めて重要な部分である。学生たちがサービスマーケティングの理論を学び理解を深め応用する中で、社会人基礎力の 12 の能力要素を養成し更なる向上を図るための実習を行った。学生たちはサービスの定義、サービスの意味と特徴について学び、サービスマーケティングの応用はサービスの本質と特徴を理解せねばならないことを学修した。実習ではビジネスシミュレーションをテーマに採り、学泉祭という限られた市場に適合したサービス商品を考案した。本実習を進行させる中で学生たちは社会人基礎力の 3 大能力である「前に踏み出す力」や「考え抜く力」そして「チームで働く力」を向上させていった。本実習で判明したことは、これらの社会人基礎力の向上はただ単にサービスマーケティング理論を理解しビジネスシミュレーションを行っただけで社会人基礎力が向上するものではなく、サービスマーケティング理論の学修の段階から実習の終了まで社会人基礎力の 12 能力要素を意識して実習を行わねばならないということであった。そして、サービスを商品としたビジネスが製品を商品としたビジネスとマーケティングが異なることを学び、更に本実習を通じて学び得たものは「真心」「努力」「奉仕」「感謝」の 4 大精神であった。

## キーワード

サービスマーケティング理論	Service marketing theory
サービスマーケティング応用	Service marketing application
学修	Learning
社会人基礎力	Fundamental Competencies for Working Persons
建学の精神	Philosophy of Aichi Gakusen

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 サービスマーケティングの理論と学生の理解
- 3 マネジメント実習におけるサービスマーケティングの理論の応用
- 4 実習によって向上した社会人基礎力の能力要素
- 5 実習から学び得た 4 大精神
- 6 おわりに

## 1 はじめに

本論文は、学生たちが学修したサービスマーケティングの理論をどの程度理解し、それを如何に実践

に应用できるかを考察すると共に、この実習による学生たちの社会人基礎力向上の検証と実習体験を通じて得られた成果について考察するものである。

昨年度平成 29 年度(2016)の「現代マネジメント

実習3」(3年春学期)および「現代マネジメント実習4」(3年秋学期)においてビジネスシミュレーションをテーマに実習を行った。そしてこの実習により得られたサービスマーケティングの理論の応用力と社会人基礎力向上の成果を同年12月5日に豊田市民文化会館において開催された本学主催の「第7回社会人基礎力育成グランプリ大会」にて発表を行った。

## 2 サービスマーケティングの理論と学生の理解

本章では学生たちが学修すべきサービスマーケティングに関する知識についての解説と、これらの知識に対する学生たちの理解について述べる。

### 2.1 サービスマーケティングの理論<sup>(1)</sup>

現代経済の産業において、サービス部門は大きな割合を占めている。先進国において、サービス産業は次から次へと新ビジネスを生み出し、その形態や規模は多様であり、あらゆる産業関連して構成されている。この点について高田氏(サービス産業統計研究会委員)は次のように述べている。「サービス産業の事業形態は、一見単純そうに見えますが、実は極めて多様性に富んでいます。例えば、モノ(製品)を製造・販売する製造業や卸小売業とは異なり、利用者(ユーザー)とサービスの提供者(サービス事業者)は、原則として同じ時刻に同じ場所に居る必要があります(同時性)。また、利用者(ユーザー)のサービス需要は極めて多様性に富んでおり、モノ(製品)のようにスペック(機能・性能)を明確にしておく、サービス事業者側も多様性に富んだサービスの提供が求められます(多様性)。また、複数のユーザーが同時に利用できるサービスも少なくありません(多重利用)。このようなサービスの特性に対して、サービス事業者は様々な創意・工夫、さらにはICTなどの新技術の利活用を行うことによって対応しています。言い換えるとサービス事業においては、様々なイノベーションが行われ、その結果、次々と新しいビジネスモデルが輩出しているのです。」(高田伸朗、2012)

経済発展によって、一国の産業の割合は第1次産業から第2次産業へ、そして第3次産業へとウェイトが移っていく。それに伴い労働人口も移動していく。経済発展を遂げた国においては、サービス部門(企業以外の組織や団体も含む)に従事する人口の割合が増加する。

ところで、われわれは日常において何らかのサービスを購入して生活をしている。より豊かにより快適に生活するためには、物(有形な財貨)のみでそれを叶えることはできない。サービスの購入はより多く、またより重要な要素である。しかし、現実を見ると、サービスの受領側であるわれわれは購入したサービスに対して常に満足をしているわけではない。また、サービスの提供側である企業等の組織や団体の全てがうまくいっているわけでもない。

サービスも製品と同様に経済的に価値を有し、消費者が対価を支払って購入する商品である。サービスを提供する組織は企業だけに限らずNPOなどあらゆる組織や団体である。よってこれらの組織は各々の目的を達成するためにマーケティングを行わねばならない。

では、商品であるサービスとはいったい何であろうか。サービスの本質について以下述べていく。

### (1) サービスの定義

サービスの定義は、これまで研究機関や研究者たちによって、幾多の定義がなされてきた。

アメリカ・マーケティング協会(AMA)の定義委員会は、サービスの意味と領域について次のように述べている。「サービスとは、販売のために提供される便益あるいは満足であり、または物的商品の販売に関連して提供される諸活動である。」(AMA、1963)そしてさらに、このサービスという語は、販売員が顧客のための便益に奉仕する販売上の信用供与やアドバイスや援助などの活動にも適用されるとしている。

この定義では、まず、サービスが顧客に提供される「便益あるいは満足」であると明示している。そして、サービスが有形か無形かという形態についての記述はないが、「または物的商品の販売に関連して提供される諸活動である」によって、サービスが無形であることが分かる。

Juddによれば、サービス商品とはサービス取引の対象となる商品であり、サービス取引とは市場取引の対象が有形商品の所有権移転以外の企業による市場取引であるとしている。また、サービス企業とはサービスの売り手であり、サービス主体としての事業システムから構成されており、顧客とはサービスの買い手であり、サービス対象としての個人または組織により構成されているとしている。そして、サービス商品の分類基準を有形財の試用やメンテナ

ンスに関連しているか否かに求め、サービス商品を「物の賃貸」、「所有物に対するサービス」、「物でないものに対するサービス」の三つに大別したのである(Judd, R.C., 1964)。

この分類に対しては、三番目の「物でないものに対するサービス」の範囲が広く、またこの時点では金融、法務、財務サービスなどが入っていないという批判を他の研究者から受けた<sup>(12)</sup>。

Shostack は商品としてサービスと物とを判別する場合、それらに有形的要素と無形的要素のいずれが重要であるかによって判断するという考え方を示した。Shostack は二次元の線の一方の極に有形的要素を置きそして対局に無形的要素を置く。あらゆる商品はこの両極の間にはいるが、その商品の有する要素(有形的か無形的か)の重要度によって線上におかれる位置が決定されるというものである。Shostack は具体的商品の例として、有形的要素が最も重要な商品として食塩を挙げ、無形的要素が最も重要な商品として教育を挙げている。両極の中間的商品としてファーストフード店を挙げている<sup>(2)</sup>のである(Shostack, G. L., 1977)。

Shostack の理論はサービスと物とを判別するための一つの考え方ではあるが、商品がより高度化、専門化、複雑化していくと判断が微妙になり、判別が困難になる商品(中間に位置する商品)が出てくる可能性がある。そこで、Sasser、Olsen、Wyckoff は、有形的要素と無形的要素のいずれの経済的価値(価格)が高いかを判断基準とする考え方を示した。彼らの考えもサービスと物とを判別するための一つ物差しであろう<sup>(3)</sup>。

Lovelock は、Berry のサービスとは異なり、行為、または実行である(Berry, L.L., May/Jun 1980)、という言葉を用いて、サービス行為の目的が人か財貨か、またその行為は触知可能か否かという基準によって四つに分類している(Lovelock, C. 1983)。

この分類では、サービス対象が顧客自身の場合であっても、それが顧客の身体なのか心かによって、サービス行為が触知可能か否かにより異なること、また、サービス対象が顧客の所有物の場合でも、それが有形資産なのか無形資産なのかによって、サービス行為が触知可能か否かにより異なってくることを示している(羽田昇史、2002)。

Kotler は、「サービスとは、一方が他方に対して提供できる本質は形のないものであり、それは所有権を伴わない何らかの活動か利益である。そしてそ

の生産は物質的製品に制約されるかもしれないし、されないかもしれない。(Kotler, P., 1984)」と述べている。この説では、サービスは形がなく、人から人へ提供されるが、所有権は移転しない。そしてそれは有形の品物に影響される場合もあれば、されない場合もあるというのである。

Grönroos は、「サービスとは、顧客とサービス企業の従業員との間、あるいは物的財貨との間、あるいはサービス提供システムとの間における相互作用において、必然的ではないが常に発生する大小の無形の活動、もしくは一連の活動である。そしてその活動は顧客の抱える問題を解決するために提供される。(Grönroos, C., 1990)」と述べている。この説は顧客にサービスを提供するのが何(人、物、システム)であるかを明確にし、そしてサービス提供の目的も明確にしている。

Stanton、Etzel、Walker は、「サービスとは、取引の主な目的が顧客の欲求充足を意図していると確認しうる無形の活動である。(Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., 1991)」と述べている。この説は、まずサービスの目的(顧客の欲求充足を意図すること)を明確にし、サービスは形がないものであることを明示している。

Kasper, Van Helsdingen、De Vries Jr は、「サービスとは、それを購入するときに、消費者が満足を得るための相互作用のプロセスとして発生するが、この相互作用による消費は物理的な所有は伴わない。サービスは元々無形であり、すぐに消えてしまう活動である。(Kasper, H., Van Helsdingen, P., De Vries Jr, W., 1999)」と述べている。この説はサービスを生産と消費が如何に行われるかという観点から捉え、その形態を明確にしたものである。

R. P. Fisk と S. J. Grove そして J. John は、サービスとは何かについて、Rathmell の「サービスとは、人間の行為であり、演技であり、何かを成し遂げようとする努力である。(Rathmell, J. M., 1966)」を引用し、「サービスは物ではないが、サービスの成果は人間の行為が作用する物に依存している(Fisk, R. P., Grove, S. J. and John, J. 2004)。」この説では、サービスは人の行動による結果として発生する効果であり、その効果は人の行動の対象として向けられた物に依存している(小川孔輔・戸谷佳子、2009)、というのである。つまり、サービスと物とは異なるが、サービスは物に対して依存関係にあるという考え方である。

Hoffmann と Bateson は、「品物」と「サービス」の区別は明確ではなく、純粋な品物と純粋なサービスの例を挙げることは困難である。」としながらも、「品物」とは客体、考案物、事物であり、「サービス」とは行為、努力、実行である。そして、「製品」とは品物かあるいはサービスのいずれかである (Hoffmann, K. D., Bateson, J. E. G., 2011)。」と述べている。

品物は有形物であり、視知覚できる物であり、人の手によって作り出された物である。これに対しサービスは人が人のために意志を持って行動することにより生み出されるものである。そして、製品は両者いずれかであり、それらが有形であるか無形であるかは問わず、経済的に価値があり取引され、ビジネスの対象となることが前提となっている。

Lovelock と Wirtz は、サービスを次のように定義した。「サービスとは、ある部門から別部門に提供される経済的活動である。そしてそれは、しばしば時間を基礎とし、受領者に要求された結果や目的、あるいは購入者が責任を持つ他の資産にもたらされるパフォーマンスである。お金や時間や努力と引き替えに、サービスの顧客は品物や労働力や専門的技術や設備やネットワークそしてシステムを利用して、これらから価値を得ようと期待する。しかし、サービスの顧客たちは、通常、物理的要素を含んだ物の所有権を何も手に入れることはない。Lovelock, C. Wirtz, J. (2011)」

つまり、サービスは経済活動であり、時間を基準として、顧客は対価を支払って品物だけでなく技術やシステムを利用することで価値を得ようと期待するが、物理的な物の所有権は得ないというのである。

以上いくつかの定義を見ると、サービスは経済的価値のある財であり、無形であることが分かる。

## (2) サービスとは如何なるものか

サービスの意味について寶田國弘の研究では、次のように述べている。サービスの意味と領域について、アメリカ・マーケティング協会(AMA)の定義委員会は、販売のために提供される、あるいはモノ的商品の販売に関連して提供される諸活動、便益あるいは満足であると定義付けている。さらに、この用語は販売員が顧客の便益に奉仕する販売上の信用供与、助言、援助などの活動にも適用されるとしている。また、コトラーは、サービスを「本質的に形がなく、所有権の移転を伴わないで、ある人が他の人

に提供しうる活動あるいは便益である (Kotler, P. and Armstrong, G., 1994)」と定義付け、サービスの生産はモノ的商品(物財)に結びつくこともあればそうでないこともあると言及している。さらにスタントンらは、サービスの概念規定にあたって商品の販売を支援ないし促進する付加サービスを除いて、「顧客の欲求を充足することを意図した商取引の主たる目的物となる識別可能な無形の緒活動である (Etzel, M.J. Walker B.J. and Stanton, W.J., 2004, p.287)」と定義付けている。以上の定義と解説からサービス概念を以下のように整理することができる(出牛正芳 1992)。

a.モノ的商品と独立して販売のために提供される無形の諸活動：例えば、法律相談、保険、経営コンサルティングなどのような、有形のモノの商品に対応する独立の無形商品、すなわち純粋サービスである。

b.モノの商品の使用を必要とする無形の諸活動：例えば、医療、娯楽、修理などのようにサービスの生産に際して、モノの商品の支援を必要とする。

c.モノの商品やサービス商品の販売に付随して提供される無形の諸活動：例えば、分割払いの信用供与、無料配達、買い物相談、ギフト包装などのように、商品の販売を支援ないし促進するために付加されるサービス。

これらの諸活動はいずれもサービスと呼ばれるが、ここで考察の対象となる商品としてのサービスには、a と b が含まれる。消費者のニーズや欲求は、モノの商品だけでなくサービス商品、さらには両者の結合体によっても充足される。実在するほとんどの商品は、モノとサービスの結合体である。純粋なモノの商品や純粋なサービス商品はまれであり、ほとんどのモノの商品は支援サービスを伴い、ほとんどのサービス商品はモノの商品や付随サービスの支えを必要としている(寶田國弘 稿、2006、47~48 頁)。と述べており、サービスを全く純粋な用役の提供と有形の商品を使用するために必要な用役の提供、そして有形の商品に付随する用役の提供の3形態に分類しサービスとは何かを解説している。

これらを参考にしてサービスの本質を見極め、サービスとは何かを定義したいと思うが、しかし、サービスを定義することは、その多様性からそう容易ではない。さらにサービスが如何にして発生し消滅するのかそのプロセスを把握することも困難であるため、これがサービスの定義付けの困難さに拍車を

掛けている。ここでは、サービスの本質を見極めるために次の2つを示す。

サービスは一方から他方へ提供される行為やパフォーマンスである。このプロセスはたぶん財貨の存在と結合している。しかし、パフォーマンスそのものは無形であり、パフォーマンスを生み出す様々なファクターについても通常は所有権の移転が行われているわけではない。また、サービスは特定の時と場所において価値を創造し顧客にベネフィットを与える経済的活動である。これはサービスの受け手に対し、あるいは受け手に成り代わり、望ましい変化をもたらすことが実現される。つまり、サービスとは、これまで売買の対象ではあるが、物理的実態はないものと表現されてきたものなのである（小宮路雅博 監訳、2002）。

サービスの特徴を財物の特徴と比較し相違点を挙げ、この観点からサービスを捉えようとする、サービスに対して財物と同様の手法で管理することは不可能であろう。サービスの生産性向上を考えた場合、人にサービスを提供させる代わりに機械にそれをさせるという方法がある。これによりサービスの省力化が図られる。これは人が満足するのは、購入したサービスや財物が与えてくれる効用であり、同じ効用を与えてくれ、価格や購入時の不便がなければ、サービス提供が人間である必要はないという考え方である。この考え方でいくと、技術革新によりサービス提供も人は機械に取って代わられることになる。しかし、人の提供するサービスには機械のそれと同じ価値観で評価し得ない根本的違いがある。それは人と人とのふれあいによる暖かさや温もりといった、機械では到底感ずることのできない心情的なものである。人によるサービス提供によって得られる顧客の満足感、心の満足である。機械によるサービス提供によって得られる顧客の満足感、物的不足の充足感である。顧客の満足は人によるサービス提供という人間的行為により得られるものであり、機械によるサービス提供によって得られるものではない。よって、満足の度合いは人間的相互関係により測られるため、これを機械に代替できない（浅井慶三郎、2003）。

ところで、サービスに対する顧客の満足は、直接顧客に correspond する人間の行為に大きく依存するため、サービスを提供する組織の人間は、顧客志向を持つ人間でなければならない。また、彼らをサポートする人間とそのシステムも必要である。そのためには

マーケット・リサーチや戦略が組織内の人間に対して行われ、彼らの満足とモチベーションのために計画され実施されねばならない。このような状況から登場してきたのが、インターナル・マーケティングである（疋田 聡・塚田朋子 編著、1993、3 頁）。

つまり、インターナル・マーケティングとは、組織内の人間を対象に、マーケティングのインターナル・アプローチからの職務と職務環境の提供、マーケティング手法の活用と内部顧客志向のモチベーションによって、組織構成員の顧客志向と参加を促進する理念および活動である（疋田 聡・塚田朋子 編著、1993、8 頁）。

### (3) サービスの特徴

サービスの特徴について寶田國弘教授の研究によれば、次のように述べている。サービス商品はモノ的商品と基本的に異なる属性を有しており、それゆえに市場のいろいろな局面でモノの商品とは異なる商品現象が見られる。モノの商品との対比でサービス商品の差異的特性を列挙すると、以下のとおりである。（Kotler, P. 2003）（Etzel, M.J. Walker B.J. and Stanton, W.J., 2004、p.287、pp.290~292）

- a.無形性（非物質性、無体性）：触知できず、実体として不可視的である。すなわちサービス商品の購入に先立って、モノの商品のように見たり、味わったり、触れたり、試用するなどしてその内容や品質を事前評価することができない。
- b.品質の可変性（変動性）：サービス商品の品質は、提供する側の事情（提供する人のスキルや心的状態、時、場所、方法など）に依存し、モノの商品の生産のように、品質管理の厳重な実施による規格化・標準化が難しい（非規格性・非標準性）。
- c.生産と消費の不可分性：サービス商品は、その供給者から分離することと必要に先立って生産しておくこともできない（非貯蔵性、在庫困難性）。サービス商品においては生産即消費（生産と消費の同時性）であり、消費者へ直接提供されるためにサービス商品そのものの流過程が成立する余地がない。この不可分性のために通常、サービス商品の買い手はサービスの生産現場に出向くことになる。サービスの生産過程への消費者の参加は、サービスの品質形成や遂行に影響を及ぼすことになる。例えば、医者 of 正しい診断、美容院での希望どおりのヘアーカット、クリーニングに出した洗濯物の適切な染み抜きなどは、消費者からの適

正な情報提供や明快な注文・申し出に依存する。消費者を満足させるサービス商品の品質は、サービス供給者の形成努力だけでなく消費者の関与の仕方に左右される。したがって、サービス商品の効果的かつ効率的な授受は、売り手と買い手両者の協働（相互作用）によって実現されるといえる。

d.一過性・消滅性：サービス商品は、一回の授受で消滅し、その消滅後に残存しない一過性の商品である。モノ的商品（とりわけ耐久消費財）のように、同一品が何度も繰り返し使用されたり、不良品の取り替えや損益（サービス商品の場合は、失われた期待価値満足）の穴埋めが容易にできるということはない。

e.需要の時間的偏在性：モノの商品は、書要の的変動に対して在庫調整によって対応することができるが、貯蔵できないサービス商品は、需要の季節的・時間的変動に在庫調整を通して対応できない。したがって、需要の時間的偏在性の大きいサービス商品には、供給能力の効率的稼動をいかに確保するかが、サービス業の重要な経営課題の1つになっている(寶田國弘 稿、2006、48~49 頁)。と述べ、そして、このようにモノの商品とサービス商品を両者の特徴的な属性対比で捉える背景には、サービス商品の特異性が強く意識されているからであるが、両者の相違点を強調するあまり、戦略上の類似性や商品としての共通性<sup>4)</sup>を等閑視することのないよう注意が必要である(寶田國弘 稿、2006、49 頁)。と警告している。

サービスの特徴を述べる場合、有形の商品との対比によりその相違点を強調せざるを得ないことは事実である。しかし、サービスは有形の商品と同様ビジネス戦略にとって重要な商品であり、将来有形の商品以上の存在かもしれない。

さて、寶田教授はサービスの特性について a~e の五つの特徴を挙げているが、e の「需要の時間的偏在性」は、サービスの特徴として d の「消滅性」に大きく起因するものであるため、ここではサービスの特徴を無形性、不可分性、異質性、そして消滅性の4大特徴とする。以下これらについて改めて考察する。

無形性とは、多くのサービスという商品は、その大部分の構成要素が非物質的であるため、サービスの購入前に消費者に対してその内容を具体的に示すことができないことである。このことは、消費者が購入前に商品の確認ができ、購入の意思決定ができ

る有形の財物とは異なるということである。サービスの場合には、財物のマーケティングとは異なる考え方が必要である。

顧客は、財物を買う場合の意思決定に大きな影響を与えるような特別な販売促進よりも友人のアドバイスに大きく影響されると考えられる(澤内隆志 監訳、2002、25 頁) (Baron, Steve. and Harris, Kim., 2003.)。

不可分性とは、サービスは提供時において生産と消費は一体であるということである。すなわち、サービスは生産されると同時に消費される。このような特徴は、サービスの提供プロセスにおいて、サービスの提供者が完全に支配できない顧客に参加してもらうことと大きく関係している。種々のマーケティング上の問題がある。サービスの品質は、それを測定したり支配したりすることは困難である(澤内隆志 監訳、2002、25 頁)。

異質性とは、不可分性と密接な関係にあるが、それはサービスが個々の顧客の協力と参加の程度に大きく影響される。同一のサービスのアウトプットを維持するために、サービスに対して品質基準を設けることは非常に困難である(澤内隆志 監訳、2002、26 頁)。

消滅性とは、有形な財物とは異なり、サービスは保存が効かないということである。このことは、サービスの需要に時間的増減が大きいことにより特徴づけられ、サービス提供者にとって深刻な問題となる。この問題を少しでも解決するために、サービスの提供者は綿密な需要予測とサービスの実施計画を立てねばならない。サービス・オペレーターは、顧客のサービス利用の時間的増減をなるべくなくし、均等にサービス利用があるように顧客に対して案内をしたり、価格設定や販売促進活動を行う必要がある(澤内隆志 監訳、2002、26 頁)。

## 2.2 サービスマーケティングの理論に対する学生の理解

前述したサービスマーケティングの理論の学修に関する理解について、実習メンバーの学生たちに直接確認をしてみた結果次のことが判明した。

実習メンバーは6名全員が前述のサービスマーケティングの理論に対して一様に強い関心を持っているわけではないことは言うまでもない。個々の学生によって関心の度合いや関心のある部分に差異があ

るのは当然である。しかし、実習メンバー全員にある程度共通して当該理論のうち理解が容易で関心が高い部分とそうでない部分が有るようである。当該理論の序の部分では、サービスという商品が現代の先進国の産業において極めて重要な部門で有ることは理解したようであるが、この部分でサービスの特性について簡単に触れた所についてはあまり理解が進まず、有形の製品と比較して簡単に説明してもなかなかイメージが掴めないようで、サービスに対する理論的理解が進まなかった。そこで、実習メンバーに次のような質問を試みた。サービスという語は英語であるからこれを日本語に直しなさい。実習メンバーは困惑した顔で様々な解答を並べた。「奉仕」「ただ(無料)のもの」「おまけ」などである。実習メンバーに辞書で調べさせて初めて「用役」という回答が得られた。実習メンバーはこのサービスの日本語に更に困惑した顔をするばかりであった。実習メンバーはなお意味が分からないというのである。筆者は取りあえず、サービスは、人が他人のために何かをすることであり、またそれは形が無く無形の商品であり有料であることを明記し、決して無料の商品でないことを説明して、サービスの定義という次の段階の解説に入った。

「(1) サービスの定義」の部分に対する実習メンバーの理解については、あまり進んだとは言えない。なぜならば、この部分はただひたすら聞いたこともない学者の名前とあまり意味の分からない定義が続くばかりだからである。真面目な実習メンバーの一人がここに登場する学者の名前とその定義を覚えるのですか、テストに出ますか、などと真剣で不安そうな顔で聞く学生が出る有様である。高校の授業と勘違いしているようであった。この部分は実習メンバーにとって、馴染みにくく分かりにくい部分であった。しかし、実習メンバーにはサービスに対して多くの学者が様々な方向からサービスを考察して定義づけようとしたことを説明し、これを通じて物事をただ一方向だけから見るのではなく、あらゆる方向から多角的に考察することの重要性を力説し理解を促した。

そして、実習メンバーに「サービスとは如何なるものか」という強い疑問を抱かせ、「(2) サービスとは如何なるものか」というサービスの意味、サービスの本質について解説を行った。

この部分に関して実習メンバーはある程度高い関心を示し、積極的に取り組む学生にとってはサービ

スに対して抱いた強い疑問を晴らすために懸命に取り組んだようである。このような学生はこの部分の解説が進むにつれ俊明ではないにしろ少しずつ解明されていくサービスの正体を知り、雲が晴れて行くような目の輝きを筆者は認め、この学生がサービスに対して理解を深めたこと確信した。

さらに、「(3) サービスの特徴」を解説することにより、実習メンバーにサービスに対する理解を促進した。この部分に対する理解は前2項によって疑問の解明がかなり進んだようである。本稿で解説されたサービスの特徴である a～e の五つの特徴について、具体的に例を挙げて説明することにより、実習メンバーの理解はかなり進み、サービスという無形の商品の特徴をよく知り、人々が求めるサービスを商品とすればビジネスとして成り立つことに気が付き、本実習において様々なアイディアを乗せた企画書を作成できるようになった。

本実習では全員にサービスを商品としたビジネス企画書を作成させたが、実習メンバーの中には実現の有無は別として、かなり独創的なアイディアを複数盛り込んだ企画書を作成できる学生が出現した。

### 3 マネジメント実習におけるサービスマーケティングの理論の応用

例年、本実習においてはビジネスシミュレーションを行い、年毎にビジネスのアイディアを学生たちが持ち寄って実習で行うビジネスの企画書、計画書、実施要領を作成し、実習後に報告書を作成してきた。

2016 年まで実習のための模擬ビジネスは製品の販売であった。2016 年は残念ながら実習始まって以来初めて¥2,400 余の赤字を出した。原因は仕入過剰であった。そこで 2017 年はリベンジの意味もあり絶対に黒字化するという意気込みで企画書の作成に臨んだ。以下、実習メンバーがサービスマーケティングの理論を基にビジネスシミュレーションを成功に導くために実習を進めていったかについて述べるものとする。

前述の如く 2016 年の実習では仕入れ過剰が原因で損失を出した。製品販売の場合、仕入れはある程度見込みで行うしかない。過去数年の来客数のデータを基にして実施年度の来客数がある程度幅をもって予想し、それに見合った仕入れを行うしかない。しかし、天候の急変やそれ以外の想定外の要因で来客数が激変することもありうる。ここまで予想し仕

入れ数を決定することは殆ど不可能である。

そこで、実習メンバーたちがミーティングを重ねた結果、販売する商品の仕入れをしなくても良い商品にしてはどうか、来客が商品を注文した時に商品を生産すると同時に販売してしまえば在庫を持つ必要がない、と考えたのである。その商品こそまさに「サービス」である。

サービスマーケティングの理論の中で学んだサービスの特徴の中で実習メンバーが注目したのは「不可分性」であった。不可分性とは、サービスは提供時において生産と消費は一体であるということである。すなわち、サービスは生産されると同時に消費されるということである。

実習メンバーはビジネスシミュレーションで販売する商品を従来の形のある製品から、形のない商品であるサービスに大転換をする決定をした。しかし、この時点では、サービスの特徴のうち「不可分性」に注目しただけであり、そのほかの特徴である「無形性」「異質性」「消滅性」についてはさほど気にかけてはいなかった。実習メンバーはそれよりも如何なるサービスを提供してビジネスシミュレーションを成功させるかに思考を傾注していた。

「(1) サービスの定義」、「(2) サービスとはいかなるものか」、「(3) サービスの特徴」で述べたが如く、確かにサービスという商品は形がなく、顧客が注文した時に人が人に対して行う行為によって生産され顧客に提供される。しかし、ほとんどのサービスは、その無形の商品の提供に付随して、またその商品を補助するために有形の施設、設備、道具などを必要とする。筆者がこれらについてアドバイスをすると、実習メンバーはこれら必要な物がある場合でも経費節減のためできる限り購入を避けて、皆で持ち寄ればよいというのであった。このアイディアは実習で行うビジネスシミュレーションで提供するサービス商品の選択肢を狭めることとなった。つまり、実習メンバーが持ち寄れる物に関係するサービス商品しか出来ないということになる。

実際に実習としてのビジネスシミュレーションで提供できるサービス商品企画を始めたが、面白いが現実的でなかったり、また実際にできそうではあるが、道具が揃わなかったり人員が不足しすぎており実習メンバーだけではできないものであったりした。さらに、実習の実施日は学泉祭の当日であるため、顧客としてのターゲットは多くは子供たちであることなど、所謂ビジネスシミュレーションの市場を考え

ると、さらに選択肢は狭まり実習メンバーはアイディアに窮してしまった。そこで、再び筆者は実習メンバーに対して以下のアドバイスを与えた。

先に述べたように、実習は学泉祭と同日に行われる。つまり、顧客は大学のお祭りを見に来る人々である。このお祭りと言う原点に返ってビジネスシミュレーションを考えるようにアドバイスをを行った。

実習メンバーがミーティングを重ねお祭りの時にサービスを商品としているお店を列举していくと、パチンコ、スマートボール、射的、輪投げなど幾つもの上げられたが、この中で自分たちが実施可能なサービス商品は射的か輪投げであろうが、自分たちが実際にやってみて面白そうなのは射的であるという結論に達した。実際、お祭りでの射的は老若男女誰でも楽しめ、結構熱の入り易いゲームである。また、準備も射的場となる小教室一室、おもちゃの銃3~4丁、複数の的、景品の駄菓子があれば実施可能であり、設営にもさほど時間も労力も掛からず6人の実習メンバーで出来るものであった。

しかし、実際に実習当日に来客があつて、実習メンバーはサービス商品の提供の難しさを思い知らされる。それは、先にあまり気に掛けなかったサービスの特徴である「無形性」、「異質性」、「消滅性」である。

「無形性」については、サービスという商品は形がないので見本を置いて客寄せが出来ない、よって、見本を置く代わりに実習メンバーが実演して射的の面白さを来客に披露し、面白さを理解して貰い自分もやってみたいという欲望を喚起するしかないのである。そこで、実演担当者は実施前に射的を練習する羽目となった。練習の成果もあり実習当日までにある程度の命中率を得られるようになった。

「異質性」については、一応射的のサービスルール(料金、的まで距離、弾数、景品)を決めるのであるが、来客は大人から子供まで様々である。子供にも楽しんで貰うためには、ただ単にサービスルールを説明するだけでなく、実習メンバーと一緒にゲームを行い、安全に楽しむために時間と労力を掛けねばならないこととなった。つまり、顧客の個性に合わせてサービスを提供しなければならず、サービス商品を一様に標準化できないということである。

「消滅性」については、形のある製品と異なりサービスは保存が効かないため作り置きができない。つまり、来客が少なく暇な時に商品を作り置きしておき、来客が多くなってきたらそれを出して販売する



ことができないため、来客が多くなると実習メンバーは顧客対応に大忙しとなり手が回らないこととなってしまうのである。これは顧客を待たせることとなり顧客満足度を低下させてしまい、売上げを減少させる原因となるのである。この問題の対処として来客が多い場合は、顧客対応担当以外の実習メンバーも顧客対応を行い、場合によっては実習メンバー総出で行うことで対応した。

以上のように、実習においてサービスマーケティングの理論を応用し、射的というビジネスシミュレーションを通じて更にサービスマーケティングの理解を深めた。

#### 4 実習によって向上した社会人基礎力の能力要素

元来この実習は社会人基礎力の向上を目的として行われるものである。我が実習はビジネスシミュレーションを通じて、今までに学んだ専門科目の理論を応用して、その活動は企画から実施まで全て実習メンバーの手によって行われ、社会人基礎力を意識しつつ一連の活動を通じて12の能力要素の向上を図ったのである。

社会人基礎力とは「複数の人々が共通の課題をお互いに協力しながら解決していくという場面において、一人ひとりのメンバーに要求される課題解決型行動特性の事である。これは、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」のどれかに分類される12の能力要素から成ります」（社会人基礎力推進委員会 編、2017）と『無限の可能性への道 社会人基礎力を育む学泉ノート』に述べられている。そして、12の能力要素は、「前に踏み出す力」として「主体性」、「働きかけ力」、「実行力」があり、「考え抜く力」として「課題発見力」、「計画力」、「創造力」、「発信力」がある。さらに「チームで働く力」として「傾聴力」、「柔軟性」、「状況把握力」、「規律性」、「ストレスコントロール力」がある（社会人基礎力推進委員会 編、2017）と同ノートに述べられている。

実習に先立ち、実習メンバー学泉ノートによって社会人基礎力の12の能力要素について学修を行った。そして、12の能力要素はどれも実際の社会で活用されている必要な能力であることを確認した。

この科目のシラバスに明記されているように、今回の実習で実習メンバーが特に発揮することを求められている社会人基礎力の能力要素は、「主体性」「実

行力」「課題発見力」「創造力」「発信力」「傾聴力」「規律性」の7つであった。

まず、実習の実施前に実習メンバーは社会人基礎力の事前評価を行ってみた。

優れていると思われる能力要素

「主体性」みんな結構積極的にいろんなビジネス企画を立ててきた。

「実行力」きちんと複数の企画書を作成してきた。

「発信力」企画会議でみんなの前でビジネス提案をした。

不足していると思われる能力要素

「働きかけ力」。

「課題発見力」都合の良いことだけを考えているため、課題が見えていない。

「計画力」現実に行う可能な企画かどうかまで考えていない。

「傾聴力」先生の注意や他のメンバーの発表をよく聞いていない。

「規律性」遅刻が多く、時間を守れない。

以上のように、この実習で発揮すべき能力要素のうち「課題発見力」など4つも不足していることを実習メンバーは自覚した。

実習を進めていく段階において実習メンバーは上記以外の能力要素を発揮し始めた。

「計画力」企画（射的ゲーム）を実行するために必要な道具や作成物を誰がいつまでに準備すべきかを話し合い、計画書を作成した。

「働きかけ力」作業に遅れが出てしまい担当メンバーがほかのメンバーに声を掛け、全員が協力して作業を行った。

「課題発見力」と「創造力」実習進行の中で、的に弾が当たらない小さな子供はどのようにしたら楽しむことができるのかを考え新しいルールを考案し、実施した。

「状況把握力」と「柔軟性」実習進行の中で、当初景品が1プレー一個であったが、来場者が少ないことも踏まえ当たった的の大きさ、子供のプレイの様子に応じて景品個数を変更する提案が出たため協議の上、予定を変更した。

そして、実習終了後に事後評価を行った。その結果、実習を通じて向上した能力要素は、上述したように、「計画力」「働きかけ力」「課題発見力」「創造力」「状況把握力」「柔軟性」であった。しかし、残念なことに未だ不足している能力が「傾聴力」と「規律性」であることが判明した。これらの能力要素に

関しては、実習以外の科目においてそれぞれの講義の折に、筆者が学生たちに口喧しい位に注意していることである。「傾聴力」に関しては、人が説明をしているときは静粛によく聞きなさい。決して携帯談話などを操作してはいけない。重要な説明を聞き逃すと後に重大なミスが起きるかもしれない。などと毎回注意をして「傾聴力」を養おうとしている。また、「規律性」に関しては、遅刻をしてはいけない。レポートや書類などは定められた期日時間以内に定められた場所に提出せねばならないことを毎回のよう

## 5 実習から学び得た4大精神

本実習のビジネスシミュレーションを通じて実習メンバーは以下のことを発見し学び得たのである。

1 ビジネスは利益を上げなければならない。高額な景品で顧客の射幸心を煽りお金を巻き上げ利益を増大させる方法もある。しかし、ビジネスは誤魔化したり欺いたりせず、「**真心**」を持って行うことによって本当の利益が生まれる。

2 ビジネスは良い商品を提供しなければ儲からない。そのためには、顧客を満足させるために日々「**努力**」を重ねなければならない。そうして生まれた商品こそ顧客に感謝され、利益を生む。

3 ビジネスは顧客に商品を丁寧に説明し、顧客の身になって行動する「**奉仕**」の精神がなければならない。この行動によって顧客は満足し長期にわたり利益をもたらす。

4 ビジネスが成功したときは、まずは顧客に、そして社会に、自分が生かされていることに「**感謝**」しなければならない。そして、これからも生きて行けることに感謝し、明日に向かって進まなければならない。

これら4項目はビジネスを行っていくために必要な事項である。実習メンバーはビジネスシミュレーションを通じてビジネスを行っていくために必要不可欠な事項を学ぶことで4大精神を学んだのである。この4大精神は言うに及ばず我が学園の「**建学の精神**」である。

## 6 おわりに

本研究はサービスマーケティングの理論の応用に

関する一つの考察である。その考察の対象となった科目は「現代マネジメント実習 3」と「現代マネジメント実習 4」である。学生たちが教室で学んだ専門科目の理論をどの程度理解し、実習において如何に応用できるかを考察すると同時に実習を通じて社会人基礎力の向上を図った。

理論の応用に関しては、理解に濃淡があり実習を開始して初めて理解不足に気が付き、もう一度専門書を見直したりしながら理解を深め、実習中に躓きながらも実習を行うために理論を応用しようと努力していた。また実習が順調に進むことで理論の応用が正しかったことを確認し、理論をより一層深く理解する結果となった。また、自らの意思で積極的に行動することで社会人基礎力を向上させ頭脳のみならず精神をも成長させたようである。

### 注

- (1) サービスに関する拙著論文は、(2008年12月)に「プロフェッショナルサービスにおけるマーケティング」『経営研究』第22巻第1号、愛知学泉大学経営研究所、33~54頁。及び(2014年3月)に「サービスとしての流通」『現代マネジメント学部紀要』第2巻第2号、愛知学泉大学現代マネジメント学部、27~37頁。において発表しており、本節においては、これらを大きく参考引用している。
- (2) G. L. Shostack, の図, Scale of Market Entities は、C. Lovelock, J. Wirtz, が大きく参考として、図 1.8 Value Added by Tangible versus Intangible Elements in Goods and Services を作成し、“Services Marketing: PEOPLE, TECHNOLOGY, STRATEGY,” 7th Edition の38頁に掲載されている。C. Lovelock, J. Wirtz は、有形要素の最も大きな商品の例としては食塩を挙げオリジナルと同じであるが、有形要素のやや大きな商品としては CD プレーヤーなどを挙げている。そして最も無形的要素の商品にインターネットバンキングを挙げ、取り上げる商品の例が現代的なものになっている。また、K. D. Hoffmann, J. E. G. Bateson はそのまま引用し、“Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases,” の5頁に掲載されている。このように、G. L. Shostack, の考えはサービスの概念を考える場合の古典的理論の一つといえる。
- (3) 販売された商品の経済的価値の半分以上が無形的要素で占められる商品をサービスであるとする考え方は、E. M. Johnson, E. E. Scheuing, K. A. Gaida の「サービスは、別の個人や企業に対して行われる活動であり、その活動で得られた全ての価値の50%以上が、無形の性質のもの

の購入として表される」においてでも述べられている。  
Johnson, E. M. Scheuing, E. E. Gaida, K. A. (1986)  
“Profitable service marketing” Dow Jones-Irwin, p.12

- (4) 「物とサービスの関係」に関する重要な論文としては、  
佐和隆光 編『サービス化経済入門』中央公論社、1990  
年、18~19 頁を参照されたい。

## 引用文献

- AMA (1963) Committee on Definitions, Marketing Definition: A Glossary of Marketing Terms, American Marketing Association, (reprint), p.21
- Berry, L.L. (May/Jun 1980) “Service Marketing Is Different,” *Business*, v30n3, pp. 24-29.
- Baron, Steve. and Harris, Kim.( 2003.) *Services Marketing – Texts and Cases –*, Second Edition, palgrave macmillan, p.19
- Fisk, R. P. Grove, S. J. and John, J. (2004)  
*INTERACTIVE SERVICES MARKETING*, 2th Edition, Houghton Mifflin Company.
- Etzel, M.J. Walker B.J. and Stanton, W.J. (2004)  
*Marketing*, 13th Edition., McGraw-Hm/Irwin, p.287, pp.290~292.
- Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, p.27.
- Hoffmann, K. D. Bateson, J. E. G. (2011) *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*, 4th Edition, South-Western, p.4.
- Judd, R.C. (1964) “The Case for Redefining Service,” *The Journal of Marketing*, Vol.28, No.1, American Marketing Association, p.59.
- Kasper, H. Van Helsdingen, P. De Vries Jr, W. (1999)  
*Services Marketing Management: An International Perspective*, 1th Edition, Wiley, p.13.
- Kotler, P. (1984) *Marketing essentials*, Prentice-Hall, p.445.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1994) *Principles of Marketing*, 6th Edition., Prentice-Hall., p.640.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 11th Edition., Pearson Education, Inc., pp.446-449.
- Lovelock, C. (1983) “Classifying Service to Gain Strategic Marketing Insights,” *The Journal of Marketing*, Vol.47, No.3, Summer, American Marketing Association, p.12.
- Lovelock, C. Wirtz, J. (2011) *Services Marketing: PEOPLE, TECHNOLOGY, STRATEGY*, 7th Edition, Prentice-Hall., p.37.
- Rathmell, J. M. (1966) “What Is Meant by Services ?,” *The Journal of Marketing*, American Marketing Association, 30(October) p.32-36
- Shostack, G. L. (1977) “Breaking Free from Product Marketing,” *The Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, American Marketing Association, Apr., p.77
- Stanton, W. J. Etzel, M. J. Walker, B. J. (1991)  
*Foundamentals of Marketing*, McGraw-Hill, p.486.
- 浅井慶三郎 (2003)『サービスとマーケティング』、同文館、109~111 頁。
- 出牛正芳 (1992)『演習商品知識の基礎(三訂版)』同友館、62~65 頁。
- 小川孔輔・戸谷佳子 監修(2009)『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局、12 頁。
- 小宮路雅博 監訳 (2002)『サービス・マーケティング原理』白桃書房、3~4 頁。
- 社会人基礎力推進委員会 編 (2017)『無限の可能性への道 社会人基礎力を育む学泉ノート 第 6 版』愛知学泉大学、1 頁、2 頁。
- 澤内隆志 監訳 (2002)『サービス業のマーケティング』同友館、25 頁、26 頁。
- 高田伸朗 稿(2012 年 8 月)「サービス産業動向の意義」『サービス産業動向調査ニュース NO.13』総務省。
- 寶田國弘 稿「製品とマーケティング」加藤勇夫・寶田國弘・尾崎 眞 編著 (2006)『現代のマーケティング論』ナカニシヤ出版、47~48 頁、48~49 頁、49 頁。
- 羽田昇史 編著 (2002)『サービス産業経営論』税務経理協会、41~42 頁。
- 疋田 聰・塚田朋子 編著 (1993)『サービス・マーケティングの新展開』同文館、3 頁、8 頁。

(原稿受理年月日 2018 年 10 月 11 日)