

# サービスコラム

## 第 12 章 プロセスの対策・しくみ

松原 靖樹

# 目次

---

第 12 章 プロセスの対策・しくみ.....	1
01. しくみの改善 .....	1
02. サービスが確実に提供される前提 .....	1
03. 全体の完璧さ・不快感を与えない .....	5
04. 継続提供・問題点の対処 .....	7
05. 予想外の対応・提供しないサービス .....	11

## 第 12 章 プロセスの対策・しくみ

### 01. しくみの改善

しくみと接客の改善が必要とされるとき、先にしくみの改善から行う。

しくみはルールであり、マニュアルであり、トータルサービスである。

接客は定まらないルールのままに、統一してサービスを提供することができない。

ルールが不安定なままにサービスを提供すると、利用者は混乱し、提供されるサービスにばらつきが生じる。

したがって、現場で実行される接客よりも先に、基準となるしくみを改善しなくてはならない。

しくみを先に検討し、問題がないことが明らかになると、接客者がしくみを徹底することでほとんどの問題は解決する。

しくみは、サービス提供のプロセスであり、トータルサービスを運ぶ手順でもある。

サービス全体像の流れを決めるルールでもある。

このしくみを見直す 7 つのポイントに沿って改善することで、トータルサービスの流れが上手く運ぶようになる。

第一に、サービスが確実に提供される前提であること。

第二に、各パーツの完璧さではなく、全体像の完璧さが追求されていること。

第三に、提供時に不快感を与えない構成になっていること。

第四に、サービスを継続的に提供できる内容であること。

第五に、数多くの弊害となるであろう問題点への対処法が検討され、更新されていること。

第六に、マニュアル化できない対応を予測し、そのような事態の時に取るべき対応を定めること。

第七に、提供しないサービスが何であるかが明確に定まっていること。

### 02. サービスが確実に提供される前提

全てのルールは「サービスを提供するため」に存在する。

マニュアルも同様である。

画一的に行う目的で、行動を強制するために存在するのではない。

利用者に満足を与えるためでもない。

接客者の便利のためでもない。

物事が正しく履行されるために存在する。

よってまず、画一的に行うため、利用者の満足のため、接客者の便利のため、に作られている部分を見直し、改善するか、削除する。

改善とは、サービスを正しく提供するという部分に焦点を合わせ、再構築するということである。

サービスは確実な提供が最も基本的な信頼になる。

提供の確実性を問題とし、その他の要因を問題にしてはならない。

以下の4つのポイントは、その中でも特にサービス機能に影響を与える可能性が高い。よって優先して見直しを行う。

#### ポイント1.時間の感覚値を見直す

サービス提供には、適切な時間の感覚値という考え方がある。

これは多くのサービスの基本である。

それぞれのサービスには、それぞれの適切な時間の感覚値がある。

レストランで注文を受けて注文通りの料理を提供する場合でも、1時間も待たせるようでは正しくサービスを提供したとはいえない。

お客も正しいとは思わない。

ホテルのチェックアウトタイムが午前6時であってはならない。

誰もそのホテルのサービスが正しいと認めない。

宅急便が1週間後に届くことも、やはり正しいサービスだとはいえない。

公共交通機関が十分遅れてしまうと社会機能に弊害が生じる。

それぞれのサービスには、それぞれ提供されるのに適切なリードタイムがある。

それは誰も何分であるかを説明できないが、感覚的に適切な時間を理解している。

各サービスで適切な時間の感覚値を保ち、サービス提供者は時間の感覚値を秒単位まで測り、理論化し、正確に理解する必要がある。

マニュアルに落とし込み、サービス提供に時間差が出ないように統一する。

混雑時には混雑時の時間の感覚値を設定し、時間を守るように努める。

実際に、公共交通機関、ファーストフードなど、サービスの形がしっかりとでき上がっているサービスでは、時間の感覚値を実務に反映している。

ディズニーランドのアトラクションでは、行列の位置によって、現在地があと何分待ちであるのかを記している。

時間の感覚値ミスは、利用者にサービス利用を断念させる原因になる。

特に提供の遅れについてはあらかじめ入念に計画しておく。

サービスがうまく機能しなくなる直接的な原因が、時間の感覚値の不備にあることは少なくない。

#### ポイント2.約束が守られているかを見直す

利用者は、サービスを利用する前に情報を集める。

その情報は提供者の公の約束で、実際に提供されるサービスと差があるときにその差を見直す。

約束がどのように交わされ、実行され、不備が生じた場合にどのように正すかの誤差を改善する。

サービス利用前の情報は、サービスによってではなく、マーケティングによって作られる。

ネット、口コミ、営業マンのプレゼンテーション、マスメディア、広告などがある。

この中で、サービス提供者が直接情報発信する営業、広告、ホームページ、パンフレット、チラシなどの媒体で、情報を発信する際にサービスを低く見積もったり、高く見積もったりしているものを改善する。

低く見積もるといのは、実際にサービスを利用した後により大きく喜んでもらう心理効果を狙った約束のことで、高く見積もるとは、購買を促すために実際のサービスよりも良く見せるということである。

どちらの場合も、約束に反したサービスを提供することになる。

前者の場合は、次回以降の利用者の期待値が高まるため、利用者はいずれサービスに失望しサービスを提供する接客者はそのプレッシャーに応え続けなくてはならなくなる。

後者の場合は即クレームにつながる。

クレーム対応に追われ、適切なサービスを提供する時間がなくなることで悪循環に陥る。

いずれの場合も長い目で見たとき、サービスが上手く機能しなくなる。

また、実際にサービスを提供しているその瞬間に約束を交わすことがある。

現場で交わされる約束である。

洋服の仕立てでは、寸法、縫製方法、期日などを基本サービスとして約束する。

これらの約束も守られなくてはならない。

レストランでのオーダー、新幹線の座席指定、電化製品の配送日なども同様である。

現在サービスがうまく機能していなければ、時間の感覚値と共に、約束が守られているかどうかを最初に見直す必要がある。

### ポイント3.在庫管理の考え方

一般的には、在庫管理は事務作業であり、サービスの役割ではないと考えられている。

また商売では、在庫の調整によって購買心理を刺激することもある。

人気商品をわざと小出しにしたり、在庫を処分し、販売を促進するためにパッケージ販売をしたりする場合がある。

経営では、財務上在庫をなるべく抱えないよう調整することもある。

在庫を抱えないことで手元のキャッシュを確保する場合や、財務諸表を中心とする経営状態の悪化を防ぐため、端的に言えば赤字を計上しないために在庫調整が行われる。

しかし、サービスでは「時間の感覚値」と「約束を守る」という基本作業が確立していれば、それに即した在庫管理を行う。

つまり、サービス提供を必要としている利用者に滞りなく提供することができるように在庫を調整する。

在庫不足によって提供することができない状態——「申し訳ございません。ただいま切らしております」——を防ぎ、時間の感覚値を守り、提供すると決めた約束を守る。

これによってサービスの信頼が保たれる。

在庫が不足したときに生じる問題は、提供の遅れであり、提供の遅れとはつまり時間の感覚値ミスである。

サービスにとって在庫とは、信頼を保つための手段である。

八百屋に野菜がない状態は適切ではない。限定100台の格安PCを提供すると約束した場合、在庫が80台であってはならない。80台は即日、20台は1ヵ月後に提供してもならない。

サービス提供上必要とされる在庫管理の不備を見直し、しくみによって定め、正しく提供できる状態を作る。マニュアルが不完全であれば、改善し統一する。

#### ポイント4.正しい価格を設定する

価格設定は、マーケティングの仕事であると考えられている。

実際にその通りである。

しかし、サービスの観点でも正しい価格付けを行う。

その方法は、コストや販売量、利益率などから設定されるものではなく、提供するサービスの価値に対して、その価値を反映する価格の対価が適切であるか、との視点から検討する。

実際の価値よりも低く価格が設定されている場合、利用者は価格によって価値を低く見積もる。

利用者の効用全体が低く見積もられる。

この状態で提供者が正しくサービスを提供しても、サービスのもたらす実際の価値に対して、効用が低めの利用者が集まることになる。

利用者の「価値が低いものは効用が薄いのではないか」「いつでも手に入れることができる」という心理作用が働く。

この結果、コンセプトに沿った基本サービスが正しく提供されていても、利用者の絶対値としての効用が合致しなくなる。

サービスが上手く機能しなくなり始める。

実際の価値よりも高く価格が設定されると、そのサービスを必要とする人が利用を止めることがある。

利用者は実際の価格以下の価値を提供されたと感じ、効用が満たされないと判断する。

これがサービスの継続利用を断念させる。

結果的に利用者の信頼を裏切り、サービスが機能しなくなるケースである。

価格はほとんどの場合、市場との相対価値と利益計算によって客体的に決まるが、サービスでの価格設定は主体的に検討する。

主体的に検討された適切な価値を反映する価格は、コストイングを行うマーケティング担当に提出し、価格に対して検討を促すようにする。

マーケティングの担当者によって、現在の価格を基準にサービスの価値を落としたり引き上げたりすることを要求される場合がある。

このような提案を受けてはならない。

価格はサービスの価値によって決まるものであり、その逆ではない。

商売上の収益性に問題がある場合は、コストイングや販売手法をまず見直さなくてはならない。

サービスでコストイングを見直すときは、結果としての効果を維持したまま（または促進して）、効率を上げること、で経費削減に貢献できる方法を採用する。

### 03.全体の完璧さ・不快感を与えない

しくみを見直すことによってプロセスの改善を行うときに、不備が発見されないことがある。

または、上手く改善することで完璧になったはずのしくみでサービスを運営しても、サービスが思うように改善されないことがある。

しくみの改善を行うとき、基本サービス提供前、提供中、提供後のプロセスや、さらに細かい取り決め、ルールなどの各パーツは完全であっても、それらが組み合わさってトータルサービスとなったときに、はじめて不具合が生まれることがある。

このような場合、それぞれのパーツをさらに改善するとますます機能不全に陥ってしまう。

懷石料理では、順番に提供されるそれぞれの料理一品一品に対して、緻密な計算がされている。

豪華であればいい、高価であればいいということではない。

先付けや食前酒からはじまる料理は、ほとんどの場合、食事が進むにつれて味が濃くなるように設定されている。

刺身の前に煮物が、煮物の前に焼物が提供されることはない。

これと同じことは、最上級の寿司屋でも経験することができる。

白身などの淡泊な食材からはじまり、貝類、光物を経て、徐々に脂身の乗った素材の提供が行われ、最後は最も味の濃い煮物で締める。

懷石料理、寿司共に、それぞれ一品一品の料理が完璧であったとしても、提供の順番を間違ってしまうと、全体的に不足感の残る料理を経験することになる。

せっかくそれぞれの料理に精魂と愛情を込めても、その反映が間違っている場合は全体的に正しいサービスを提供できたということにはならない。

また、懷石料理では味の濃い料理と料理の間に、椀物としてお吸い物を提供することがある。

料亭・料理屋によって差はあるだろうが、このお吸い物は単品として味わった場合ほとんど味がしない。

一品物として提供するには失格と断定しておかしくない、味が極度に薄い汁物である。

しかし料理全体に組み込まれ、濃い料理の合間に提供されることで、次の料理を味わう状態に味覚を戻し、トータルサービスの提供に欠かすことのできない一品としての役割を果たす。

このお吸い物をもう少し味濃く、風味豊かな料理として単品の完璧さを期してしまうと、逆にトータルサービスが台無しになってしまう。

しくみの構築は、懷石料理のようなものである。

サービス全体を機能させるためにしくみを見直し、完全である各パーツの組み合わせが、トータルサービスに対して本当に貢献しているかどうかという視点で確認し、改善を行う。

#### 提供時に不快感を与えない構成になっていること

利用者がしくみを経験するとき、不快感を感じる事が原因でサービス利用を止めてしまうことがある。

まず、ハードの維持が不足している場合が考えられる。

店舗の場合であればトイレが不潔であると利用者は不快感を感じる。

トイレの清潔・不潔は基本サービスの提供に直接は関係しない。

しかしお客が基本サービスを継続利用するか、しないかには直接関係する。

壊れたイス、切れた電球、安全性に問題のあるハードなどは、サービスが上手く機能しなくなる直接の原因になる。

ハードの維持はしくみによって設定し、不快感を取り除くことを目的に見直す。

しくみそのものの不備は、過剰サービスと不足サービスが原因になっていることがある。

多くの場合、コンセプトを忠実に反映した正当な理由によって過剰、不足を決めていることがほとんどである。

これがサービス提供を阻害する原因になることがある。

デパートの場合、包装紙を過剰に使うことに対して様々な意見がある。

包装を手間だと感じる人も、急いでいる人も、環境問題が気になってしょうがない人も、そのプロセスを心地いいとは思わない。

しかししくみもサービスの一部であり、そのデパートが「徹底した包装をして利用者に提供する」と決め、コンセプトに適っているのであればそれは基本的に変える必要のあることではない。

包装を嫌う利用者は、効用が一致していないと捉えることもできるように思える。

ところがそのコンセプトに則ったしくみが、基本サービス提供を断念させる場合には、しくみを変更する必要がある。

または接客によって行う対応に幅を持たせるようにするといい。

しくみと基本サービスが対立する場合は、基本サービスを優先する

しくみの利用者に対する効用一致よりも、基本サービスの効用一致を優先する。

接客によってこの矛盾に挑む場合は、しくみの実行に幅を持たせるルールを定める。

急いでいる利用者に包装を省略することは、コンセプトをサービスに反映しないことにはならない。

完全なしくみがわざわざ不快感を喚起し、サービスの安心感を奪わないように見直す。



不足サービスも同様である。

結果としてサービスが上手く機能しなくなる。

しくみの改善を行う場合、しくみにコンセプトを反映することがサービス提供の阻害になるときは、コンセプトよりもサービス提供を優先する。

コンセプトはハードと基本サービスに反映し、しくみはその両方を上手く提供することを目的にする。

#### 04.継続提供・問題点の対処

サービス提供を完璧に実行するしくみでありながら、サービスが上手く機能しないことがある。

初回のサービス提供に対してしくみは完全であるのに、サービスの継続提供に対してその同じしくみが不備になることがある。

このような不備を見直し、改善する。

たとえば、初回の人サービスを受ける場合に割引などで優遇され、利用回数を重ねるごとに冷遇されるようなしくみは、サービス提供の継続を断念させることにつながる。

確実に提供すべきサービスを提供しているにもかかわらず、利用者は継続提供を止めることになる。

またはしくみ上、初回の利用者に対して完璧な対応方法が定められていたとしても、利用回数を重ねるごとにその対応が不備になることもある。

特に高級サービスの提供や、提供プロセスの煩雑なサービスで起こり得る。

利用回数の多い利用者に対して、カバーするしくみを作る必要が出てくる。

高級サービスでは、何度そのサービスを利用しても利用者の好みをしくみとして把握しない場合、利用者は高級サービスを味わうメリットを感じなくなる。

このようなケースに対して、しくみとしてデータベースによって回数を重ねる利用者の特性をストックする場合もあれば、カード会社のようにゴールドカード、プラチナカードなど目に見える差を提供する場合もある。



いずれにせよ、利用者をサービス利用の重要度によって層を分ける

## サービス上のセグメント

が必要になる。

このセグメントによって継続利用を促すことができる。

少なくとも、利用を止めることに歯止めをかける手助けとなる。

提供プロセスの煩雑なサービスというのは、たとえばコンタクトレンズの提供など、視力、眼球のカーブ、傷の具合のチェック、ハード・ソフトなど商品の選択など個別対応が必要な上に、眼科検診など提供までのプロセスが煩雑なサービスを指す。

この場合、コンタクトレンズの提供が基本サービスになるが、基本サービスが完結するまでのサービス提供前段階のプロセスに時間と手間がかかる。

特に初回の利用者は全てのプロセスを経なくてはならない。

この、初回のプロセスとほぼ同じ（煩雑な）プロセスを、2回目以降も繰り返す必要がある場合、利用者はサービス利用を止めてしまうことがある。

通常、カルテによって利用者データを蓄積することで、複数回必要とされないプロセスを省略する。

ホテルのレセプションでも同じことが起こる。

何度も継続利用しているにもかかわらず、チェックインの際に氏名、住所、電話番号の記入を求め、クレジットカードの提示を促し、部屋に関する同じ説明を行うことは、継続利用の停止につながる。

利用者は特に基本サービスに不満を感じていない場合にも、あるいはサービスに効用が一致している場合でさえ、このようなプロセスの煩雑さにサービス利用を停止してしまうことがある。

継続提供に対するしくみの不備をこのような観点から見直し、サービスを継続利用するときに便利なしくみを取り入れ、改善することでサービスを上手く機能させる。

これとは別に、サービスの継続提供を促進させるしくみも構築することができる。

たとえば、駐車場の設置はトータルサービスを継続提供するのに役に立つ。

駐車場利用のルールも取り決めされる。

都会の大型スーパーの駐車場では「**2000 円以上購入すれば、3 時間無料**」などと決められる。

駐車場はハードだが、駐車場のルールはしくみとして決まる。

またはコンセプトに通っていれば、買い物中に洗車を提供することがあるかもしれない。

これもサービスのしくみである。

しくみの中でも、そのサービスを必要とする人に継続提供の手助けを行うしくみである。

ポイントカードや懸賞景品、イベント、バーゲンセール、会員招待のパーティーなども同じように、サービスの継続提供を促すしくみである。

サービス提供継続を促進するしくみを作る場合のルールが1つある。

それはサービスの構築同様、ハードから順番に行うことである。

(ただし基本サービスは決まったものを提供するので、この場合は必要なく、ハード、しくみ、接客の順で行う)

効果も通常はハードが最も高く、しくみ、接客と徐々に落ちる傾向にある。

駐車場はハードに当たる。

懸賞景品はしくみで、会員パーティーは接客の要素を多く含む。

駐車場が最も効果が高く、会員パーティーが最も手間と人手がかかる。

サービスが上手く機能しない場合、積極的に継続利用を促すしくみがこの順番で提供され、重視され、ルールを守っているかどうかを検証する。

ルールが守られていない場合は、ハード、しくみ、接客の順で構築内容を見直し、提供の手順を変更する。

このようなしくみを設けても、そのしくみが接客に頼るばかりでは手間の割に効果が反映されない。

むしろ基本サービスの提供をないがしろにしてしまう可能性すらある。

それでは継続利用を促すどころかサービスの足を引っ張ることになってしまう。

このようなしくみの提供は直ちに停止しなくてはならない。

**数多くの弊害となるであろう問題点への対処法が検討され、更新されていること**

サービス上の問題とは何のことを指すのか。

それは、トータルサービスの提供を阻む要因のことを指す。

その最大の阻害要因は、サービス提供に使われる

### 時間を阻む要因

であって、その中でもクレームは最も考えられなくてはならない問題である。

クレームを「問題」だというと、抵抗を示す人も多い。

クレーム自体は問題ではない。

クレームがサービス提供の状態を阻む状況を作ること、サービス提供に使われる時間を阻むことが問題なのである。

しくみの改善を考える場合、クレームは「問題」として認知し「対処」の方法を検討する。

サービス提供を滞りなく行うための処理方法とルールの構築を考える。

しくみはトータルサービスの構築を目的にクレーム対処を改善する。

一方で、接客におけるクレームの考え方はこれとは異なる。

接客ではクレームを「機会」として捉え「対応」としてこれに当たる。

対処ではない。

接客でクレームを問題視する場合は、全体的なサービス提供阻害の問題と同時に、利用者個別の、サービス利用の問題として考える。

ある特定の人によるクレームは、全体のサービス提供に支障をきたす。

少なくとも時間的に支障をきたし、サービスを必要としている他の利用者にサービスを提供できなくする可能性を持つ。

だからしくみの改善によるクレーム対処は、サービス提供を滞りなく行える状態に戻すことと、時間の回復を前提に行う。

カスタマーサポートの部署を作ること、直接接客（店舗など）で別室に移ってもらうことで問題に当たることは同じ意味がある。

トータルサービスの提供上必要な、サービスの流れをせき止めないために、別件としてそのケースに当たるしくみを持っているということになる。

時間の回復のために別件対処するというのは、もっとも基本的なクレーム対処のしくみだといえる。

しくみを見直す場合は、時間の回復と通常のサービス提供の流れを取り戻す

#### 「別件処理」

の方法を軸にする。

現在のマニュアルがトークスキルや謝罪の手紙を送る取り決めなどを基準とした「**問題回避**」を軸に作られているのであれば、時間の回復とサービス提供の流れを取り戻す視点から再構築を行う。

ただし、時間を回復することでサービス提供の流れを取り戻す具体的な方法は、各サービス事業者によって異なる。

その方法はコンセプトに合っている方法で行う。

対処方法がコンセプトによって異なるということは、他のサービスの対処方法を取り入れることはできないということである。

クレーム対応本などに記載されている方法を取り入れても、問題は解決されないということである。

受け入れやすい、受け入れにくいとは別として、「**どのような場合にも全品キャッシュバックする**」というようなしくみを持つアメリカのデパートチェーン店もある。

コンセプトに沿っていて、その方法を継続することができ、かつ時間とサービス提供を取り戻すことができるのであれば、このようなしくみを作っても構わない。

また、サービス提供そのものを断るというしくみも作る。

提供するサービスと利用者の効用が合わない場合、サービス提供を断ることで、サービスを本当に必要とする人に滞りなくサービスを提供するしくみを作っておく。

NO を言わないことで有名な高級ホテルも、実は価格によってサービス提供を断っている。

たとえば1泊5万円の宿泊費を支払うことができない人を利用者として想定していない。

目に見える明らかなしくみにするか、目に見えにくいそれとないしくみにするかはブランドによって異なる。

いずれの場合にしても、サービス提供を行わないケースを想定して、時間とサービス提供の流れを回復する方法を盛り込む。

現在のしくみが上手く機能しない場合は、それがなぜ機能しないのかを分析し、改善する。

しくみの改善でやってはいけないことは、クレームを発信する人の感情の状態を回復するしくみを作ることである。

それは接客が行う。

しくみは、時間の回復とサービス提供の流れを取り戻すためにやるべきことを定める。

お客の感情に付き合うしくみを作ってはならない。

クレームとは別に、検討すべき大きな問題がもう1つある。

基本サービスの提供時に、提供行為に不備が出る場合のことである。

たとえばレストランで注文の品をテーブルに運ぶときに、バランスを崩して料理を落としてしまうなどのことである。

このような場合、第一にその

#### 状態を回復する

方法をしくみ化する。

第二にその

#### 発生率を下げる

ための方法をしくみ化する。

状態回復の方法はシンプルである。

基本は再提供にある。

ただし、サービス提供にあたっての時間の感覚値は必ず遅れているので、それを回復するためのしくみを構築しなくてはならない。

よく行われるのはオマケや割引券をつけることだが、必ずしもそうでなくて構わない。

接客によって、親身に接するなどのフレキシブルさがあってもいい。

ただしその場合もしくみとしてルール化する。

そしてなるべくコンセプトを反映する方法を検討する。

さらに、オペレーションの優先順位をどのように変更するのかについてもしくみとして定める。

提供に不備があった場合は、その利用者への再提供を優先することはもちろんだが、それによって二次的、三次的なサービスの不備、提供の遅れなどが生じないように組み立てる。

発生率を下げるためには、「提供」に焦点を当ててプロセスを再検証する。

全体の流れをフローとして捉え、改善ポイントがあるかどうかを調べ、あれば変更する。

次に仕事を（しくみも接客も）時系列で分解して、それぞれのプロセスに無駄や不備がないかを個別に検証する。

部分的にミスがある場合はこのプロセスを改善する。

この検証では利用者に親切に接する方法などは省く。滞りなく提供するということに絞ってプロセスの改善を行う。

## 05. 予想外の対応・提供しないサービス

しくみは万能ではない。

むしろ永遠に不備であり続けるからこそ、定期的に見直し、経験を蓄積し、改善し続けなくてはならない。

コンセプト実現のために、より完璧に向けて改善し続けるようにする。

それでもマニュアル化できない物事はやはりある。

過去に経験がないこと。

想像の範囲を超えた災害などはこれに当たるが、発生する確率が低いということと、このような場合に果たしてサービス提供が継続できるかどうか疑問なため、検討する必要はない。

ただし緊急避難の方法や、非常口の確認などはしくみ化する必要がある。

もっと実際的なことは、サービス提供中に提供者、利用者のどちらかが病気やけがをした場合。

税務署が入ることでサービス提供が阻害される場合。

営業時間外にサービス提供を求める必然性がある場合などである。

具体的な手順はマニュアル化することはできないかもしれないが、イレギュラーな状況になった場合の決定者は誰であるか、その裁量はどこまでなのか、どのように連絡を取るかなどの基準を設ける必要はある。

そして一度このような物事が起こった場合に、その具体的な事例を経験実例としてしくみに蓄積する。

不慮のできごとは対策が難しいけれども、しかし同時に、サービスを十分に機能させなくなる危険性を持っている。特に企業スキャンダル（事実しる事実無根にしる）はこの可能性が最も高い。

このようなケースに対するしくみの設定も不必要であるとはいいきれない。

提供しないサービスが何であるかが明確に定まっていること

サービスはコンセプトに則って作られ、提供される。

しかし、コンセプトに則っていれば何でも提供していいというわけではない。

提供するものは基本サービスとして定められなくてはならない。

そしてサービス提供者は、基本サービスの構成の細かいところまで、なぜそれを提供するのが理論的に説明できる必要がある。

一方で、コンセプトに適っていながら、提供しないサービスを決める必要がある。

提供しないサービスの一覧を作るわけではない。

本来のサービスを上手く機能させていない原因となる別サービスを提供しないと決める。

例えば町の大衆中華料理店で「ツバメの巣のスープは提供しない」と決めるようにである。

この提供しないサービスも、なぜ提供しないのかを明確にする。

そして、それらのサービスの提供を求められたときには拒否し、現在の基本サービスの提供を守る。

ある日、サービスがうまく機能しないことに気がついたら、そもそも提供するはずでも、提供すべきでもなかったサービスを提供しているということが実際にある。そして

そのサービスは、コンセプトに適っているということがある。

多くの場合これらのサービスは、顧客ニーズによってサービスに取り入れられ、組み込まれる。

仮に別の流れで組み込まれるとしても、それは本来組み込まれてはならないサービスであることに変わりはない。

コンセプトに適っていないながら主体性を欠き、こだわりはそれほどではなく、商品ラインナップの少なさという不安を解消するためにサービス提供されることすらある。

場合によってはしくみと接客に負担をかける割に、サービスとしてそれほどは上手く機能しないということも起こる。

このようなサービスを取り入れた結果は、本来のサービスの提供阻害にしかならない。

また、提供者のコンセプトと利用者理解の一致であるブランドを弱めることになる。

なぜなら、コンセプトを反映している割に理解を促進する力に欠けるからである。

利用者に疑問を抱かせることすらある。

利用者はサービスに平均点をつけはじめ、長所を長所として捉えられなくなり、ブランド力は低下する。

このような本来提供するはずでないサービスを既に取り入れているのであれば、直ちに中止するか、フェイドアウトさせる。

しくみにはそれを提供しない明確な理由を反映する。

提供しないサービスが何か定まっていなければ、サービスを提供する接客者は混乱する。

コンセプトを守ることに長けたベテランや上級者は混乱しない代わりに、コンセプトに適っているという正統な判断によって、求められたサービスを提供してしまうことがある。

こうしたことが起こるのも、提供しないと明確に決まっていなかったからである。

提供しないサービスが決まっていなかったということは、実は利用者にも混乱を起こす。

基本サービスは、提供すると約束したものを提供するはずであるのに、約束されていないものまで提供されることになる。

しかも、利用者の中に約束されないサービスまで提供される人と、提供されない人が発生する。

これでは正しくサービスを提供しているとはいえない。

サービス提供の公平性も保たれない。

このように、気がついたときには正しいはずのサービスが上手く機能していないという結果になる。

提供しないサービスが何であるかは、実務の経験と状態を見ながら決める。

長い目で見て、基本サービス提供の阻害となるものを「提供しない」としくみに反映し、接客者とマーケティング担当者に伝達する。

(第13章に続く)