

サービスコラム

第 11 章 サービスの変化に対応する

松原 靖樹

目次

第 11 章 サービスの変化に対応する.....	1
01. サービスマネジメント	1
02. サービスに変化が求められるとき	4
03. 行ってはならない 3 つの対策.....	7
04. サービスの再定義と技術の変化.....	10
05. 文化の変化.....	14
06. 嗜好の変化.....	17
07. 人口構造の変化	20
08. サービスを再定義する.....	26
09. 再定義のルール	27
10. 再定義の手順	32

第 11 章 サービスの変化に対応する

01. サービスマネジメント

サービスを維持するには、労力がかかります。

外的な変化に対応するサービスの再定義、内的要因をコントロールするためのプロセスの対策、サービス提供者とお客様の間で作られたブランド対策、の3つについてマネジメントする方法を見ていきます。

短期的な収益や顧客満足目的ではなく、長期的に安定してサービスを提供するためのノウハウですので、そういったことを視野に入れて組織内のしくみを作ることに前向きな人は必読です。

もしこのような強みを発掘してしまったらどのように接客に生かせばいいのだろうか？

それとも、この強みは接客には生かすことができないので、諦めた方がいいのだろうか。

「食いつばぐれない」という強みには、その奥にもう少しクリアな形の強みが眠っている。

なぜ彼女は「食いつばぐれない」のか。

それはひょっとすると、「困っていると誰かが助けたいと思う」強みがあるからかもしれないし、「そもそも定期的に人が気遣ってくれる」強みがあるからかもしれない。

それとも「今一番必要なものが手に入ってしまう」という強みかもしれない。

もし「困っていると誰かが助けたいと思う」強みを持っているのであれば、接客では思い切った新企画に携わることに向いているかもしれない。

新しいことを始めることに困難はつきものだが、同僚もお客様もみんな彼女を助けようとするだろう。

「そもそも定期的に人が気遣ってくれる」のであれば、世話焼きで面倒見のいい年配のお客の担当をすることで強みを生かすことができる。

「今一番必要なものが手に入ってしまう」のなら、書店員としてベストセラーの新刊本を扱う仕事がいいかもしれない。

どんなに売れても十分な在庫を確保することができるに違いない。

強みを発掘したら、少し奥を覗いてみるといい。

その奥にもっと根本的な強みが眠っていることがある。

発掘した強みを実践する

卓越した接客者は必ず強みを実践している。

できてしまうことを、できてしまうように行う。

彼らの多くは自分の強みを正確に理解しているわけではない。

しかし彼らは感性で実践する。

ホラー映画にトリックを組み合わせたナイト・シャラマン監督は「**シックス・センス**」で一躍その名を有名にした。

ブルース・ウィルス演じるマルコムと、子役でハーレイ・ジョエル・オスメント演じるコールが主人公を務めるこの映画では、読者に謎を投げかけることで単なるホラー映画とは一線を画した。

子役のコールは幽霊を見ることができるために、学校で仲間はずれにされ、精神科医をつけられる。

2人目の精神科医としてコールを診ることになったマルコムは、あるきっかけでコールは本当に幽霊を見ているのだと確信する。

そしてコールに向かって「**彼らは助けを求めている。だから安心させてやりたい**」と言う。

コールはその言葉の後にはじめて見た女の子の霊の話を、勇気を振り絞って聞く。

映画の場面は変わり、その女の子の葬式を終えた家で、コールは母親が女の子を殺害したビデオを受け取り、それを証拠として女の子の父親に手渡す。

この映画で、子役のコールはもともと「**霊を見ることができる**」という強みを持っていた。

しかしその強みは「**化け物**」と決めつけられ、周囲から精神異常だと思われていた。

映画の序盤でその強みは、少年の人生を破壊する原因に思えた。

ところがその強みが、マルコムの助言と実際に女の子の家に行ったことで「**実践**」となって行かされた。

それまでは人生を破壊する原因だった強みが、実践されることによって強みの発揮へと変わった。

この映画のケースを見て、私たちは強みが理解ではなく実践によってはじめて意味を持つと知ることができる。

そしてさらに「**霊が見えてしまう**」というかなり特異な強みを持っていたとしても、それを生かすことのできる実践はあるのだということがわかる。

ありきたりに考えると、占い師やカウンセラー、霊媒師などの接客にその強みを生かすことができる。

実践が接客者を卓越させるのは、この本でモデルとする4人の接客者にも共通している。

オステオパシーで治療を行う先生は、体や頭に手を触れると、どこがなぜ、どのように悪いのかがわかる。

頭であれば、頭蓋骨の骨の継ぎ目がどのようにずれているのか、右脳と左脳のどちらがより疲れているか、ストレスはどの程度か、脳髄液の状態はどうかなどを察知する。

幼児教育の先生は、あるときふとあるお客の顔が思い浮かぶ。

電話をしなくてはならない気になる。

そして電話をかけるとやはり問題が発生している。彼女は感じる。感じた時は電話をする。

美容師は、目の前に座るお客の顔を3秒見れば、そのお客をベストに導く適切なカット後のイメージが頭の中に浮かび上がる。

彼はまず見る。

見ればイメージが浮かび上がる。

スチュワーデスは、お客が伝えたいことを汲み取ることができる。

感情的であっても、言葉足らずであってもかなり正確に相手の欲する状態を理解する。

彼女はまず聞く。

聞けば分かってしまう。

彼らは皆、強みを実践する。

卓越する接客者が実践する姿は、素晴らしい接客者が能力を駆使する姿とはかなり異なる。

能力では、触れることで状態を理解し、ふと電話をしなくてはならない気になり、イメージが脳裏に浮かび、どのような言葉でも聞けば分かる、などの実践を可能にしない。

ではどのように強みを実践すればいいのだろうか。

これから卓越を目指す人はどのようなところに注目し、気をつければいいのか。

卓越した接客者に「**共通する答え**」は残念ながら

ない

ただ、試行錯誤し実践を繰り返して身につけていく上で、ヒントとなる考え方はある。

まず強みのある程度特定することができたら、これまで能力で行っていたものを強みで行うように変える。

たとえばもしあなたが美容師で、目の前に座るお客のイメージの最終決定をするのに、これまでは顔の形、目の大きさ、顔の各パーツのバランス、肌の色、おでこの広さなど

のパターンから、それぞれに合った組み合わせでイメージを導き出していた（能力）としたら、まずそれをやめる。

代わりに、ぱっと見の直感でこれがベストだと瞬時にわかってしまうイメージで、最終決定するように変える。

能力に上達があるように、強みにも上達がある。

強みが上達するように何度もトライしてみる。

次に、理解することと信じることを無視する。

私たちは学校教育などを通じて、「**理解しなければできない**」「**信じていないことは一生懸命になれない**」などと考えているし、感じている。

特に「**理解していない**」ことはできるわけがないという思い込みは強い。

しかし実際には理解していなくてもできるし、信じていなくても一生懸命になれる。

鳥は自分が飛べることを理解も信じてもない。

ただ、飛べる。

たとえば私たち日本人は、日本語の文法を正確に理解してはいない。

「**京都へ行く**」と「**京都に行く**」の違いを正しく説明できる日本人がどれだけいるだろう。

しかし実際に、私たちは日本語を実践し、使いこなす。

できてしまう。

強みを実践するときは理解よりも実践を重視しなくてはならない。日本語を話すように強みを実践する。

箸で食事をするように強みを実践する。

これが強みを成果につなげるための方法になる。

もし卓越した接客者や、接客者でなくても卓越者が身近にいるとしたら、その人を観察するというのも方法として悪くはない。

卓越者は次の章で詳しく触れる世界観を持っているため、その世界観を先に取り入れることは、逆説的に強みを生かすことにつながる。

とりわけ継続学習を行うという特徴は、卓越した接客者に共通しているので、彼らが自分のものになっている強みで、端から見てもはっきりと分かるものから自分の実践に取り入れてみればいい。

素晴らしい接客者は、高めた能力や才能、新しい能力で接客を行う。

卓越した接客者は、能力と共に強みを試行錯誤し、実践し、改善し続けることで接客を行う。

仕事に必要とされる能力を高めるのではなく、自分を発信源とする。

そして既に高める必要のない強みの応用を試す。

02. サービスに変化が求められるとき

サービスはコンセプトに沿って生まれ、ハード、基本サービス、しくみ、接客の4つのプロセスによって作られ活動する。

その活動をブランドと展開によって強化し、継続させる。

人にたとえば、健全な食事、適切な睡眠、定期的な排泄、適度の運動などによって健康を促進し維持する。

ところが、これらの健康的な生活を行っていてもある日突然何かの病気やストレスに侵されることがあるように、サービスを適切に行っていてもある日サービスそのものが機能しなくなる事態が起こることがある。

このような事態になったとき、サービス提供者は速やかに原因を見出し、3つの対応の適切な処置を行い、または組み合わせを判別し、あるいは全ての対策を行わなくてはならない。

3つの対策には、環境適応、プロセスの対策、ブランドの対策がある。

環境適応は、サービスが通用しない原因が内的ではなく、外的要因にある。

社会における技術の変化、文化の変化、嗜好の変化、人口構造の変化（組み合わせの場合もある）のどれによって現在の事態に陥っているのかを知り、それぞれの環境に適した対応を行う。

ほとんどの場合長期の対応を迫られ、

サービス提供の意味を変化させる

こうしてサービスは一度

再定義

される。

長期的な社会の変化と動向を見分けることは専門家でも難しい。

5年先を読むことはほとんど無理である。

完璧な答えに行き着くことはさらに不可能だ。

しかし環境の変化によってサービスが機能しなくなったときに、将来を見据えて行動を起こさなければサービスは死んでしまう。

環境の変化を見分けるための正しい答えは存在しない。

将来を正確に測ることはできない。

しかし

正しい指針、正しい質問

を行うことはできる。

幸い環境の変化は長い時間をかけて行われる。

時間をかけて正しい指針と質問を見出し、修正しながら環境に適応していくことでサービスは死を免れる。

しかしそれでも、サービスの再定義を避けることはできない。

正しい指針と質問は、サービスは社会の流れに沿って変化を求められるため「社会の動向がどの方向に動いているのかを見極めなくてはならない」という前提からスタートする。

そしてサービスの変化は、それを提供する「意味」が変化するということ。

商品やプロセスの変化ではない

ということを知っておかなくてはならない。

再定義前後で仮に同じサービスを提供していたとしても、これまでとこれからでは提供する「意味」が変化する。

この再定義される意味を正しく見出す必要がある。

これが環境適応のポイントになる。

社会の流れが変化し、これまでのサービス提供の意味を再定義させなければならない。

サービスの変化は、これまでのサービスを再定義することからスタートする。

プロセスの対策は内的要因に原因がある。

環境適応のように外の世界に変化の原因があるのではなく、問題は内側にある。

プロセスの対策は、

しくみと接客を改善

し、

改善そのものを常態化する

具体策としては、

ブランド構築と展開の不備を正す

両者は環境適応の場合に比べ、短期間で対応を迫られる。

サービスが崩壊する時間も、再生する時間もより短い。

提供するサービスの「意味」は変化せず、

サービス提供のプロセスだけを見直す

多くの場合、再定義を行わずにサービスを再生させる。

しくみの改善は、サービス提供の導線が機能しないことで適切にサービスが提供されないとき、早急に行う必要がある。接客も同様である。

たとえば、お客の待ち時間への配慮が充分でないために、お客がサービス提供前に利用をやめてしまう場合や、接客者各個人の言葉遣いの差によって最終的に提供されるサービスにムラや差が出る場合などのケースがある。

これらの短期的なしくみの改善は、コンセプトに沿って最も上手く機能する実行動を見直す。

たとえば、各プロセスを時系列単位で分け unnecessary なものを省いてから再構築する方法や、プロセス検証チームを組むなど、1 からしくみ構築をやり直す方法などがあるが、提供するサービス内容によって必要な方法は同じではない。

それぞれのサービスに適した方法を行うことが求められる。

このようにして適切なプロセスが決定されたら

マニュアル化する

マニュアル化が完了すると、とりあえず 1 度目のしくみ・接客の改善は完了する。次はこの

改善のプロセスそのものをマニュアル化

し、半年～1 年に 1 度のペースで定期見直しを行い、

改善そのものをしくみ化する

短期的な、プロセス上の問題のほとんどはこの方法で解決する。

ブランドの対策は内的要因と外的要因の不一致に原因がある。

つまり、コンセプト反映という内的要因と、お客理解という外的要因が一致しないことによる。

ブランドの対策は、4 つの問題に対する取り組みを行う。

ひとつ目はコンセプト反映の手抜き対策。

ふたつ目は上位・下位ブランドの構築対策。

みつつ目は新しいサービス取り入れに対する対策。

最後はメディア戦略の不備に対する対策である。

コンセプト反映の手抜き対策というのは、サービスの展開時にハードと基本サービスの提供がおろそかになることによってブランドが崩れることをいう。

ブランドが崩れた結果、サービスが支持されなくなる。

チェーン展開を行うラーメン店などで起こる、味などの不統一がある。

上位・下位ブランドの構築対策とは、別ブランドを同じサービスの中で立ち上げたとき、別ブランドの影響によって本ブランドの利用者理解が崩壊することを指す。

サービスの取り入れに対する対策も同様に、他の新しいサービスを既存サービスに取り入れることで、却って現存ブランドが崩れてしまうことをいう。

メディア戦略の不備に対する対策とは、メディア露出の回数、媒体、戦略などの不備に原因がある。

ブランドイメージを広げ強めるはずのマーケティングが、実際のコンセプト（サービス）とはかけ離れた、誤ったイメージを発信することによる悪影響の対策である。

誤ったイメージの内容、発信手段、伝達方法の見直しと改善によって、お客理解の不一致を解消しブランドの崩壊を防ぐ。

サービスが上手く機能しなくなる3つのケース（環境適応、プロセス対策、ブランド対策）の原因と、対策の前に、このような場合に行ってはならない対策を先に見ておこう。

03.行ってはならない3つの対策

サービスが上手く機能しない場合にやってはいけないことが3つある。

- 1.改善しようとしてはならない。
- 2.発展させようとしてはならない。
- 3.問題を解消しようとしてはならない。

これら3つの行動は、商売上は実践されることである一定の効果を出すことも少なくない。

それだけに、問題に対応する方法としては正しい方法だと信じられているが、サービスではうまくいかない。

むしろ弊害となってしまう。

行ってはならない対策「1.改善しないこと」

サービスはその性格上、サービス自体を改善することはできない。

サービスは最初の構築が完璧であればあるほど、一度それを提供すると決定したら提供し続けなくてはならない。

そうでなければ、初期のサービスと2年後のサービス、5年後のサービスで提供する内容が変わってしまう。

違うものを提供するということは、もはや同じサービスを提供しているのではないという意味になる。

同じ約束の下に違うサービスを提供しているということになってしまう。

ひとつのサービスが年を経るごとに良くなり続けるのであれば、そのサービスを先に利用した人は、後に利用した人よりも悪いサービスを受けたことになる。

サービスを先に受けることは不利である、ということになってしまう。

サービス提供者にとっても、提供すると決めたサービスを提供していないという意味で、サービスの約束を守っていないということになる。

もしサービスが改善されながら、同時に提供すると決めたサービスの約束を守るのであれば、改善部分を過去の利用者全員に再提供し直さなくてはならない。

そうでもしなければサービスの公平性を保つことができない。

しかしほとんどの場合、それは物理的に不可能である。

改善された新しいサービスを値上げすることで、違う商品として提供することは、正しい理由付けとして商売上よく行われる。

しかし値段がどうであれ、サービスで提供すると決められた約束が果たされていないことに変わりはない。

改善することによって、過去に提供したサービスの地位を落としてしまっはいけない。

ただし、

サービスプロセスの改善は行うことができる

しくみと接客を改善し、プロセスの改善に取り組むことで、提供すると決めたサービスをより速やかに、より確実に提供することは可能である。

行ってはならない対策「2.発展させないこと」

サービスが上手く機能しない場合に、その変化をチャンスと捉えて発展させてはならない。

サービスは、必ず画一的で統一的だと決まっている。

場面場面で異なるもの、提供者によって異なるものなどは、サービスとはならない。

環境の変化など、外的要因によってサービスを発展させてはいけない。

サービスは発展しないが、展開はすることはできる。

理由なく偶然展開することはあるし、戦略的に展開することもある。

サービスは、それを必要としている人の数によって展開することは十分に可能である。

ティッピング・ポイント（臨界点）を超えた口コミなどは偶然展開することがある。

サービスの定義は変わらずに、受け手側（利用者）の解釈が変わることで展開することもある。

これに目をつけて、展開を戦略に組み込むことは誤りではない。

正しい展開によって、サービスの危機を乗り切ることができる。

しかしサービスそのものを発展させようとしてはならない。

改善と同じく、発展によって提供するサービスに差を生み出してはならない。

より良くなってはならない。

サービスは、それが提供されるはじめてから完璧な状態で提供されなくてはならない。

行ってはならない対策「3.問題を解消しないこと」

問題の解消からサービスを再構築したり、再生したりしてはならない。

特に、サービス利用者の声を取り入れることで問題を解決し反映しない。

サービスを作るとき、不具合が生じることが予想できたにしても、できなかったにしても、サービスそのものを問題視してそれを解決してはならない。

サービスに問題があるという前提に立った問題解決は、次に提供するサービスが、元のサービスと同じではあり得ないことになってしまう。

これでは元のサービスに満足していた人に失望感だけを生んでしまう。

実際サービスが問題視される場合の多くは、マーケティングの不備やセールスの未熟さによるクレームの発生など、直接原因がサービスにないこともある。

マーケティングされたサービスではないために、セールスや接客で無理をしたとき、サービスがしていない約束をしてしまうことがある。

このようなとき、サービスを問題視すること自体が一番の問題になる。

サービスを問題視することで解決を試み、改善し、発展させようとする行為が問題になる。

サービスは「個性」であり、利用者はその「効用」でサービスを利用する。

利用者の声の多くは、効用が合わないことによる不満の声であって、そもそも効用が合っていない人の感情や気分を問題視することで、その問題を解決しようとしてはいけない。

そうしてしまうのは「効用」が合うお客に対する裏切りになる。

「効用」が合わない場合は、事業としてマーケティングとセールスを、サービスとしてしくみと接客によって対応することで問題を解消する。

公平に見て、万が一基本サービスやトータルサービスに問題があるという場合であっても、問題そのものを解決しようとしてはならない。

基本サービスに問題や欠陥がある場合、問題を解消し欠陥を埋めることではサービス全体の問題は解決しない。

その方法ではお客の信用を取り戻すことはできない。

このような場合は環境適応の場合同様、サービス再定義し、新しい約束をお客に行うことで再生してから出直しを図るしか道はない。



04.サービスの再定義と技術の変化

サービスの変化の中でも外的要因である環境適応は、必ずサービスの再定義からはじまり、サービスを再生する。

社会背景の変化によって環境適応するとき、これまでのサービス提供ではサービスを維持することはできなくなる。

サービスの再定義というのは、これまでのサービスが環境に適応できなくなったために、そのサービス提供の意味を一度捨て、環境に適応した新しい意味を見出すことを指す。

新しい意味を見出し、それを提供すると決めることでサービスは再生し、再び提供が行われる。

再定義し、再生したサービスは、以前のサービスと同じに見えることがある。

商品が変わらない場合もあれば、提供プロセスも全く同じである場合がある。

そうかと思えば、見た目も明らかに、提供する商品もプロセスも変わることもある。

サービスの「変化」は、提供する「意味」が変化することで、提供内容が変わるかどうかわからないし重要でもない。

環境適応には、技術の変化、文化の変化、嗜好の変化、人口構造の変化の4つによって社会の流れが変わり、それに応じてサービスを再定義し変化させる。

これとは別に例外的なケースが1つある。

技術の変化

技術の変化は、単にハイテクノロジーの発明や発展を指すわけではない。

ローテクはもとより、コミュニケーションスキルやビジネススキルなどの、スキルの変化も同じように意味する。

どの技術の変化も、その技術はサービスによって社会に提供される。

そしてどのサービスも、技術の変化に影響を受けることで変化の一步目を踏み出す。

つまり、技術の変化をもたらす

他のサービスの影響によって、サービスを変化させなくてはならなくなる

ある

別のサービスが、他のサービスを変化させるきっかけを作る

技術の変化によるサービスの変化は、その技術の支持量、社会の流通量、利用される度合いなどの影響力が大きければ大きいほど、より多くのサービスに変化を求める。

新しい技術が社会で広く受け入れられ、これまでとは社会背景のルールが変わってしまうとき、多くのサービスが変化を迫られる。

この変化の社会への普及・浸透は、短くても3年、長ければ10年ほどの時間がかかる。

鉄道の普及、電話の普及、インターネットの普及などがこれに当たる。

鉄道の普及によって、流通に革命が起こった。

物量と移動速度が増すと、提供するサービスの量や質に変化が起こる。

そして鉄道の普及という技術の変化によって、旅行業という新しいサービスが生まれた。

次にホテル業、ガイド、お土産屋などの新しいサービスも生み出された。

鉄道は距離を短くした。

それまでイギリス国内の移動ですら困難であったものを、人々をイギリスから中東までスムーズに運ぶことに成功した。

電話はその距離をさらに短くし、時間の概念を取り払った。

インターネットは世界中ではじめて、世界同時進行、リアルタイムの概念を作り出した。

インターネットという技術の変化は、数多くのサービスのルールを変えた。

例えば広辞苑や国語辞典は、これまでの紙媒体のみのサービス提供を変える必要に迫られた。

テレビ局は視聴率を維持し、視聴者に喜んでもらえる番組作りを根底から見直さなくてはならなくなった。

これまで自宅でテレビを見ていた人々が、その時間を使ってインターネットを行うようになった。

更にテレビ局は、これまで通りのコンセプトに則った正しいサービスを提供していたにもかかわらず、ある日突然IT企業に企業合併を迫られたり、業務提携を意思表示されたりするようになった。

合併であれ、視聴率であれ、インターネットという技術の変化にサービスは影響を受けた。

合併の元になった株式の買収も、インターネットという技術の変化によって新しいサービスを生み出した。

インターネットは、株の売買を24時間可能にし、そのサービスに特化した証券会社も生まれた。

既存の証券会社は、この技術の変化によってもたらされた新しいサービスを無視することはできず、参入するにしろしないにしろ、サービス上の再方針を立てる必要が生じた。

ホームページを持たず、メールを使わないサービス提供者であっても、技術の圧倒的な普及に対して、多かれ少なかれサービスの変化、再定義を迫られるようになった。

これが、技術の変化である。

技術の変化は、それに聡いサービス提供者に強い恩恵をもたらす。

しかし技術には、これからスタンダードになるものとならないものがある。

これを見分けるのは容易ではない。

判断を誤ると先行したサービスの再定義は失敗に終わり、時に事業の土台を危うくする。

さらに技術の変化を、その技術が導入された初期に取り入れるのはリスクが高い。

新技術が発明されると、その技術に詳しい人は必ず「これからはこの技術が発達する」「出遅れてはならない」と言う。

この意見をサービスに取り入れるのは2つの意味から間違っている。

第1に、技術が発達するかどうかは2つの理由に依存する。

今必要とされる社会の不備を解消する役割を果たすかということと、新しいマーケットを創造できるかという理由がある。

技術によって何が便利になり、何がチャンスをもたらすかはほとんど意味がない。

社会的に必要とされる上に、いかにわかりやすく、平易で、興味を引くか、役に立つかによってマーケットが創造される。

そのマーケットの有無や規模によって技術が発達するかどうかが決定される。

または、新技術の発達はほとんどの場合距離または時間、もしくは両方の削減をもたらすものが支持される傾向にある。

これに適っているかどうかによって発達するかどうかが決まる。

しかしこれらのことは、技術の専門家でない者に見分けることは困難である。

事業としては見分けることが困難な新技術を、その導入期に先取りすることは大きなリスクがある。

第2に仮にその技術が発達するとして、その発達した後の変化がサービスのコンセプトをどのように反映するかは、初期の段階で予想は難しいという理由がある。

サービスはコンセプトの反映であり、画一的なものである。

見えないものを根本として、予想でサービスを提供するのはサービスの信頼を失う可能性が高い。

技術そのものを扱うサービスでない限り、サービス提供者は技術を先取りしてはならない。

行うべきことは

技術の変化を観察すること

であり、観察しながら

指針を立て、質問をし続けること

にある。

そしてその新技術がどの程度浸透したときに、どの程度の知識があるときに、どのようなコンセプトを、どのように反映するかを計画する。

技術そのものを提供しない全てのサービス提供者は、変化の状況に対応する

観察とプランニング

を最も必要とする。

勇猛果敢に技術を取り入れることではない。

写真の現像を専門に提供するサービスがある。

デジタルカメラと家庭用プリンターが普及するまでは、これまで通りフィルムの現像を提供していれば、サービス提供は完結していた。

それは毎年春に稲を植えれば、間違いなく秋に収穫できるようなものだった。

デジタルカメラと家庭用プリンターが普及しはじめると、変化に対して観察とプランニングを行う写真の現像店と、変化に対応しない現像店が出た。

これまでの現像のサービスを再定義するサービス提供者と、そうでない提供者が出た。

最盛期に 60 億円を売り上げたある現像店メーカーでは、状況に対する観察とプランニングを怠り、10 億円レベルまで規模を落とした。

商売では顧客ニーズによって変化しないことは致命的である。

同様にサービスでも、環境適応すべき状況が迫っているときに、対応する観察とプランニングを立てないことは致命的になる。

サービスでは提供者が何を提供するかを決める。

これまでの現像サービスを提供し続けると決めることもできる。

家庭用プリンターとデジタルカメラを売ると決めることもできる。

デジカメ専用の現像機を販売し展開するということを決めることもできる。

ただし、これまでのサービスを再定義するのは、技術の革新によってもたらされた環境の変化に沿って行う。

技術の革新そのものには沿っては行わない。

このケースでは「デジタルカメラと家庭用プリンターの『普及』に対して、自らのサービスをどのように再定義させるべきか」が質問として正しい。

技術の変化は、サービスが変化するきっかけとなる。

正しい質問を探し、環境を観察し、プランニングを立て定期的に見直すことで、このきっかけを次のサービス提供に生かすことができる。

指をくわえて見ているだけでは、サービスは停滞し、衰退してしまう。

逆のプロセスをたどる方法もある。

技術の革新によってもたらされる環境の変化に注目するのではなく、プランニングを優先してサービスを再定義し、その再定義に合致する技術を取り入れ、合致しないものを取り入れない方法である。

この方法でサービスを提供し続ける好例に郵便事業がある。

近代に入って通信事業は飛躍的に成長した。

その中でも古典的といえる郵便事業は、技術の変化に対応して電報を取り入れ、通信技術としての電話、FAX、メールは基本サービスに取り入れなかった。

再定義と根底にあるコンセプトを守り、必要であれば取り入れ、必要でない可能性のあるものはじっと観察し、必要がなければ採用しなかった。

郵便の発達にはじまった通信事業は、まずモールス信号による電報を基本サービスに加えた。

電報が登場した時代に、郵便事業はサービスの再定義を迫られなかった。

郵便と電報は競合せず、特性（個性）の違いからサービス提供に不備をもたらさなかった。

郵便は長文であり礼儀であり、人々が通信を利用する常套手段であった。

一方の電報は危急時の通信手段で文字の量も限られていた。

高額でもあった。

郵便は、技術としての電報を取り入れればそれでよかった。

なぜなら、そもそも電報は郵便局員が配達するような状態にあったからである。

郵便局員以外に電報を配達することのできる流通網を持つサービスも存在しなかった。

ところが後に、電話の発明と普及によって郵便事業はこう評価された。

「リアルタイムで直接話をするのであれば、手紙を書く必要はもうない」
しかしそうはならなかった。

郵便事業は電話普及の時代にあって、これまでのコンセプトに沿ったサービスを守った。

速達、国際郵便、小包などのサービスの展開を行ったことで対応したこともある。記念切手などの嗜好に訴えたこともあり、保険の加入など金融商品を扱うようになったこともある。

それらが郵便事業の地位を守ることに役立ったとはいえるかもしれない。

しかし、むしろ郵便と電話のコンセプトの違いが、社会の役割の違いとして郵便を生き残らせたという方が正しい。

郵便は自らのサービスを、電話という技術の普及によって再定義した。

郵便事業の意味を再構築し、これまでどおり郵便を提供すると決めた。

現代に入ってまた、郵便は電話が普及した頃と同じ評価を受けた。

「インターネットの普及に伴い、今度こそ郵便事業は致命的なダメージを受ける。メールを無料で送信できるのなら誰が手紙を書くのだろうか？」と考えられた。

しかし今度もそうはならなかった。

このようにして郵便事業がその都度生き残ることができるのは、郵便事業というサービスを常にプランニングし、新技術が登場する度に必要なものを取り入れ、必要でないものを取り入れない姿勢を取ったことにある。

この姿勢が郵便を必要不可欠なサービスとして存続させている。

サービスは最終的に社会貢献である。郵便事業の長い歴史で、そのコンセプトは社会と密接なかかわりを持って生き続け、技術によるサービスの変化に対応してきた。

このようなサービスがなくなることはない。

05.文化の変化

文化の変化は、社会で認知されている常識が変化することを指す。

これまでの常識が、これからの常識ではなくなる。

この変化の普及にかかる時間は技術の変化のよりも長く、少なくとも10年はかかる。

第二次世界大戦は1945年に終結した。

この大戦を境に、それ以前とそれ以降で人々の服の趣向は文化的に大きく変化した。

現在の西ヨーロッパでは大戦前まで、男性の外出着は必ず背広と決まっていた。

帽子着用も常識だった。

しかし、第二次世界大戦が終結すると、急速に普段着と仕事着に変化が見られるようになった。

衣類における人々の生活文化が変化した。

日本でも昭和初期までは、男女とも着物を着る人が圧倒的多数を占めていた。

洋服を着る人も現在の洋服ではなく、いわゆるヨーロッパで紳士が着ていた背広を着用した。

この傾向は大正時代から始まったが、洋服を着ることができたのは一部の富裕層だけだった。

この生活文化はわずか100年のうちに、昔の面影を感じることができないほど変化した。

アメリカの開拓者や労働者が着用していたジーンズを履き、その組み合わせに昔ヨーロッパの金持ちしか着用できなかった、動物の毛皮のマフラーや皮のコートを着るようになった。

これが文化の変化である。

このような変化がもたらされるとき、提供するサービスも見直しを迫られずにはいられない。

イギリスの背広仕立ての名門店「サビル・ロー」はこのような変化に対して伝統を守った。

衣服が変化する時代においても、せっせとこれまでの伝統的な背広を作り続けた。

多少のサービスプロセスが変化しても、コンセプトと伝統を守って現在も不動の地位にある。

昔ながらの伝統的な背広を作り続け、提供し続けるサービス提供者のまま、今日もサービスを提供している。

これは、変化に対応しなかったことを意味しない。

文化の変化を見越した上で、伝統を守ることによってサービスを再定義し、コンセプトの反映を行い、生き続けることができた好例である。

位置づけとしては郵便事業と同じになる。

一方で、精密な馬具を作るメーカーとして19世紀末既に名のあったフランスのエルメスは、一族内で確執がありはしたものの、革製品（主に鞆）の製造という一見全く異なるサービスに移行することによって存命し、ブランドを高めた。

後にスカーフという革製品ですらないサービスを取り入れる際にも、品質が絶対であるというエルメスの伝統とコンセプトが揺らぐ、ことに馬具製造時代の技術を生かした革製品は、継続してサービス提供している。

19世紀末には既に信頼あるブランドであったエルメスが、文化の変化によって馬車の普及が下降することを見越し、馬具を提供するだけではサービスが機能しなくなることを見越したとしても、サービスを再定義しなければ今日の世界ブランドとしての発展はなかった。それどころか生き延びることすら難しかった。

足袋屋という、文字通り足袋を売る店が現在でもある。

着物同様、足袋は日本人の普段着だった時代が確かにある。

しかし、洋服の普及と共に日本人の服飾文化は変化し、やがて足袋に代わって靴下が普及するようになった。

文化の変化によって、遅かれ早かれ足袋屋はサービスを離婚し、再定義しなくてはならなくなった。

単純化すれば足袋を提供し続けるか、靴下を提供するかを問われた。どちらを選んでもサービスは再定義された。

足袋を提供し続ける場合。

それまで足袋は普段着として提供されていた。

それがサービスの定義だった。

しかし文化の変化によって、足袋は着物を着る特別な場面（結婚式などの式やお茶などの稽古事、行事）にのみ必要とされるようになった。

提供する商品は変化しなくても、提供する意味が変化した。

だから足袋だけを売り続ける場合も、これまでの「**普段着として提供する足袋**」というサービスは一度捨てた。

そして足袋そのものの意味を再定義して、改めて「**冠婚葬祭などの正式な行事をサポートする**」などの新しい意味を持って提供されることになった。

サビル・ローの提供する背広と同じである。

靴下を売る場合、これとは逆のことが起こる。

靴下が新しい時代において「**足元の普段着**」であることは、これまでの足袋と変わらない。

しかし商品が変わる。

商品が変わった時点で、既に足袋屋と呼ぶことはできなくなる。

サービスとして普段着の足袋を提供するとは言えなくなってしまう。

靴下屋になった時点で、見た目も明らかにサービスは再定義される。

やはり普段着としての足袋を提供するサービスを一度捨て、靴下によって提供するサービスが再定義され、新しいサービスを提供することになる。

エルメスのケースと同様である。

文化の影響を受けるサービスは必ず変化する。

一度これまでのサービスを捨て、再定義される。

ただし、最提供から再生までのスピードは、文化の変化の長さに比例する。

短くても3年はかかる。

背広、馬具、足袋は、どれも文化の変化に影響を受けている。

背広はこれまでの洋服文化が変わることによる影響を、馬具は鉄道の普及によって人々の生活文化が馬を利用しなくなるという影響を受けている。

足袋は普段着が変わるという影響を受けている。

しかし、影響の度合いや範囲、意味は異なる。

普段着が普及しても、結果として背広がなくなることはなかった。

車や鉄道の普及は馬車の存在を許さなくなった。

足袋は特別な場合のみ生存を許された。

これによって、文化の変化にも影響を受ける分野と受けない分野があるということが分かる。

影響を受ける場合にも、大きな影響がある場合と、小さな影響がある場合がある。

いずれにしても、サービス提供者は文化の変化によってサービスを再定義しなくてはならない。

必ず再定義と再生のプロセスを経て、提供するサービスの「意味」を変化させなくてはならない。

文化の変化も技術の変化と同様、観察することで対応する準備を行う。

なぜなら技術の変化と同じく、変化を見分けることが難しく、正しく観察した場合でもどのようにサービスを再定義するかが重要な課題となるからである。

再定義の方向を間違えるとサービスは崩壊してしまう。

技術の変化と異なるのは対応期間が長いということで、準備に十分な時間的余裕がある。

しかしこれは同時に、対応が遅くなってからではサービスの再定義が間に合わないことも意味する。

06. 嗜好の変化

文化の変化をスタンダードの変化とするなら、嗜好の変化はトレンドの変化である。

トレンドと流行は見分けがつきにくいけれども、トレンドの方が流行よりも社会に影響を与える時間が長く、流行からスタンダードは生まれないが、トレンドはスタンダードの土台となり得る可能性を持つという違いがある。

流行は一時的に人々が支持する行為で、トレンドは一時的であるにしても継続性があるにしても、社会的に必要とされ、社会の流れに沿って支持される。

好みや欲求に大きく左右されて終わる流行ではなく、トレンドは消えるにしても残るにしても、スタンダードの発達や創造に不可欠な要素になる。

このトレンドが普及するまでの期間は、長くても3～5年である。

流行と呼ぶには長く、スタンダードと呼ぶには継続性の足りない期間である。

たとえば、インターネットにおけるメールマガジンがこれに当たる。

メールマガジンは現在もスタンダードなサービスとして定着しているが、かつてのような勢いも、インターネット社会での地位も持たない。

トレンドから生まれたスタンダードなサービスである。一時の流行ではない。

このトレンドの変化が、嗜好の変化である。

近代に入って蒸気機関が発明され、19世紀に蒸気汽船によるサービスが発展、展開すると、旅行や移動の概念が変化した。

蒸気汽船によってヨーロッパとアメリカの定期航行が可能になり、大西洋を越える長距離移動がより安全に、速くできるようになった。

この変化自体は

技術の変化

である。

技術の変化を取り入れることによってサービスを提供したのが蒸気汽船を運航させている汽船会社である。

しかし、旅行という

嗜好の変化

もあった。

この嗜好の変化を観察し、分析してサービスを再定義させたサービス提供者の中にレイ・ヴィトンがある。

レイ・ヴィトンはこの嗜好の変化に対応して、長距離（つまり長時間）の旅行に適した大きなカバンの製造に乗り出した。

当時はメイドに鞆を運ばせるのが常識であったため、重さや大きさを考慮する必要はなく、鞆は大型化し衣類は数多く収納できるようになった。

そして避暑地で使うことができるように椅子に変形する鞆を作れば、船の中で退屈しないように本棚になる鞆も製造した。靴箱専用の鞆もあった。

嗜好の変化に対し、考えることのできる限り必要な鞆を何でも製造した。

ただし、品質に関しては絶対的なこだわりで挑んだ。

つまりコンセプトをサービスに反映した。

鞆の密閉性は特に定評があり、船が沈没して海中に投げ出されても鞆に海水が浸入しないため、必ず浮くように作られていた。

実際にレイ・ヴィトンの鞆によって一命を救われた実例もある。

これが嗜好の変化に対応してサービスを再定義したケースである。

レイ・ヴィトンのケースは技術の変化から嗜好の変化が生まれた例だが、文化の変化から嗜好の変化が生まれるケースもある。

その昔、抹茶といえば一部の上流層だけがたしなむものだった。

時代が変わり、文化が変化することで、明治になると一般庶民も抹茶を楽しむことができるようになった。

良くも悪くも抹茶は大衆化した。

たとえばこの頃から女性が嗜むことができるようになった。

今日抹茶はさらに普及し、喫茶のある和菓子屋や観光地の寺などでも飲むことができるようになった。

文化の変化

によって抹茶を提供するというサービスが再定義された。

しかし

嗜好によっても変化した

抹茶を和菓子屋の喫茶で楽しむことができるような時代になると、甘物の種類が増えた。

和菓子屋でも種類が増え、新たに洋菓子が加わった。

和菓子屋の数も増えた。

これは流通の発展や技術の革新によって甘物の種類と量が増え、保存が可能になったということもある。

たとえば真空パックの発明によって羊羹などは一気に消費期限が延長され普及した。

甘物の種類が増え嗜好が変わったことにヒントを得て、抹茶を提供するサービスを行っているある京都の老舗が、抹茶を甘物に組み込み、西洋風にして提供しようと考え出した。

抹茶を伝統的なお茶としてではなく、抹茶パフェや抹茶わらび餅に変化させ提供した。

変化は純粋に商品の変化だが、その商品を提供するサービスが再定義された。

これまで抹茶は飲み物としてのどを潤し、和の文化をたしなむために提供されてきた。

しかしこの老舗のサービスは抹茶というくり、あるいは甘物というくりを再定義して、抹茶ベースの甘物を再生することで新しいサービスの意味を生み出した。

抹茶からイメージされる和的な嗜みを、抹茶パフェは純粋にデザートとしての楽しみに変えた。

カフェ感覚でコミュニケーションを取る媒体として利用されるようになった。

厳粛に侘び寂びを味わうものではなく、喉を潤すものでもなく、甘物として会話を交わしながら楽しむものと再定義された。

嗜好の変化は、よく顧客のニーズと混同される。

2つは別のものである。

顧客ニーズは基本的に画一的ではない。

人によって望むこと、欲することが異なる。

これは画一的であるサービスと相容れず、サービスの再定義の参考にはならない。

しかし、社会の流れとしての嗜好であるトレンドは画一的である。

蒸気汽船が発達すれば、旅行という嗜好が生まれる。

その流れは画一的である。

その嗜好を必要としない人も数多くいる。

嫌う人もいる。

しかし、嗜好は社会の流れに沿って必ず生まれる。

嗜好は、顧客のニーズという流動的な流れによって変化するのはではなく、トレンドとして半必然的に発生しサービスに再定義をもたらす。

顧客のニーズと混同せずにトレンドをトレンドとして先取りし、再定義・再生させたサービスは強いブランドを築く可能性が高まる。

ただし次々発生するトレンドを常に取り入れてはならない。

サービスが取り入れることのできるトレンドは、嗜好の変化によってこれまでのサービスを再定義しなくてはならない場合だけである。

次々とトレンドを取り入れ、その都度サービスを変化させてしまつては、提供すると決めているサービスがあいまいになる。

あいまいになったサービスはお客の信用が薄れて、ブランドが崩れてしまう。

嗜好の変化は、蒸気汽船の発達のように技術の変化と密接な関係がある。

または抹茶を提供する文化の変化ともかわりがある。

つまり嗜好の変化は、時系列で技術の変化、文化の変化の後に来る変化である。

07.人口構造の変化

人口構造の推移は、最も予想がつきやすく将来を予測しやすい。

しかし同時に、誰も経験したことがなく、将来を確定することができないという意味では他の3つの変化と変わらない。

変化は毎日起こっているが、サービスを環境適応させるには少なくとも10年以上の長い時間を必要とする。

人口構造が影響を与えないサービスもある。

人口構造の変化によってサービスの再定義を求められるのは、年齢対象を絞ってサービスを提供している提供者である。

レディースブランドの20代向けアパレルを展開しているサービス事業者は、現在が人口の最も多い最盛期であると仮定すると、例えば利用者と共に年を取りながら洋服を提供し続けるのか、これから人口が減っていく20代に対して服を提供し続けるのかを問われることになる。

このような方向性を決定する前提は、それぞれのサービスのコンセプトによって変わる。

いずれにしても人口構造の変化にサービスが影響を受けやすい業種はある。

同様に人材紹介、人材派遣、就職斡旋などのリクルート関係など、人に直接かわかるサービス提供者も直接的な問題として再定義が求められる。

高齢者社会を前提としている社会では、高齢者の労働、外国人の雇用、知識労働者の確保などが課題になる。

このような雇用問題の回避を提案する、アウトソーシングのサービスを提供する事業はサービスを再定義する必要性が生まれる。

人口が減る層への嗜好を提供するサービスは、商品を含めた路線変更も視野に入れてサービスを再定義する必要に迫られる。

人口構造の変化に対応するには、観察よりもプランニングをより必要とする。

コンセプトを中心に人口増、人口減に対してどのような対策と戦略を立てるか。

コンセプトを守りながら最も成功する確率の高い再定義をどのように見出すか。

コンセプトと再定義が反目する場合に選択できるオプションはどのようなものがあるか。

このようなプランニングを、10年を1単位として検討する。

なぜなら10年を経ると現在の労働力は一定数退職し、子供が成人となることで労働市場に参入するからである。

サービスを提供する労働力の変化は、サービスの再定義を促すきっかけとなる。

利用者の人口増減もサービス提供を考える重要な要素だが、サービス提供における実務運営に直接影響を与える労働力をより早く検討しなければならない。

たとえば、高度経済成長を支えた団塊世代の定年退職は、技術の伝達が十分でないままに労働力が若年層に移り、メーカーの技術力を低下させる直接の原因になる。

現に兆候はある。

これまでの技術を維持できなければ製品に対する信頼は失われる。

このような悪循環はサービス提供にとって致命的となる。

この致命傷を解決するために必要とされる再定義のプランニング案は、10年を1単位として計画され見直されることで人口構造の変化への対応を可能にする。

例外的な前提条件の変化

これまでの環境適応の4つの変化とは別に、例外的に社会環境が変化することで、サービスに再定義と再生を迫ることがある。

前提条件の変化とは、基本的なルールが突然変わることを指す。

時間的に一瞬で変化することもある。

即時性がある反面、商売の論理によってサービスが淘汰されるという前提も持ち合わせる。

まずたとえば、自然災害が起きて食料が手に入らなくなるというように、急に前提条件が変わることがある。

食料供給のサービスは、流通も含めてこれまでと同じではなくなる。

これが時間的に最も早くサービスが変化する場合である。

24時間を要さないこともある。

次に、提供場所の違いによって前提条件が異なることがある。

富士山では、飲料の値段が高いことはよく知られている。

受けるサービスが同じであるにもかかわらず、交換条件が変わる。

これは単純に労力分が加算されているということではない。

市街地で缶ジュースを買う場合と富士山で買う場合では、それを手にすることのできる「意味」が異なる。

また、日本で衣服をチェーン展開し販売しているメーカーが、ロンドンに店舗を構えて衣服を販売するとする。

社会の前提条件が変化するため、提供するトータルサービスも異なる。

たとえば、衣服のサイズを変更する必要がある。

日本のサイズより大きめになる。

同じ商品を同じ量提供するとしても、用途は異なるかもしれない。

たとえば日本ではフリースを寝巻き代わりとして利用することが多いが、イギリスでは普段着として使用することが多いかもしれない。用途の違いは、サービス提供の意味を変える。

社会背景が異なると、社会システムとしての存在意義も社会貢献の価値も変化する。

それによってサービスを提供する意味は何であるかということに影響を与え、コンセプトをどのように反映するかも異なる。

全ては、それぞれの場所における社会のルールが異なるために起こる。

サービスは、商売上の影響を受けることもある。

マーケットの変化が、前提条件を変化させることがある。

インターネットの世界では、初期にサーチエンジンが乱立した。

現在ユーザーの大半はGOOGLEを利用する。

マーケットの発展は必ず競争を生み、成熟するに従って大手とニッチに二極化する。

二極化すると、その業界でサービスを提供する前提条件が以前とは変わる。

極論すれば大手の1位か2位として大量のサービスを提供するか、ニッチとして深く狭くサービス提供を行うかの選択を迫られる。

あるいは合併によって違う意味を提供するサービスとなるかを迫られる。

サービスが活躍するフィールドの前提が、マーケットによって左右されることになる。

現代のサービスが商売と密接な関係にある以上、商売の影響を全く受けないということはない。

商売による変化の場合、再定義・再生のプロセスを経るよりも、先に商売の論理を優先し対応する方が事業存続は確実になる。

前提条件が変化するということは、コンセプトが通用するかどうか、その社会で貢献できるかどうかかわからない状況になるということである。

このような場合は、お客視点がサービスが生き残るために効果を発揮する。

お客の声に耳を傾けるというところからまずスタートする。

そして状況が明らかとなり、どのようにコンセプトを反映してサービスを提供すれば良いのかが明らかになった時点で、徐々にサービスの条件を当てはめていく方法を取る。

サービスは社会あつての機能である。

提供者のコンセプトの反映は、前提として社会に受け入れられていることが必要条件になる。

前提条件が変化するときは、まず社会に適応することからはじめなくてはならない。

たとえ一時期サービスの主体性を失うとしても、

生き残るために必要なことを優先する

なぜならサービスは最終的に社会貢献であり、社会を構築するしくみの一部として機能するからで、サービスの存在が消えてしまうことは結局社会的な損失につながるからである。

逆に言えば、消えてしまうサービスは社会的に必要性のないものを提供していたということでもある。

例外的な変化には、例外的に対応することでサービスを守らなくてはならない。

素晴らしい接客者に共通しているのは、彼らは一様に「**お客を不満足にさせない**」ということである。

そしてそれだけでなく、かなり高い確率でお客に喜んでもらうことができ、時に満足してもらい、感謝してもらうことがある。

1 人の人間として気持ちの良い笑顔をする人が多い傾向にあるし、話をするのも人の話を聞くのも好きだという人が多い。

お客に喜んでもらうことができれば自分も嬉しく思うという気持ちの人は少なくないし、お客が今何を望んでいるのかを敏感に察知して、それが問題であれば解消し、欲求であれば満たすことのできる「素晴らしい接客者」も数は少ないが確実にいる。

つまり「素晴らしい接客者」はやはり素晴らしいのであり、悪く言うことは難しい。

そのような接客者を捕まえて不満を漏らせば、言った方の人間性が疑われる。

彼らは言わば一流の接客者であり、一流の接客者に支えられたサービスは、限りなく一流のサービスに近い。

しかし、一流はどこまでも一流であり、超一流ではない。

卓越した接客者は、超一流の接客者である。

超一流という言葉を聞くと、私たちは1人当たり3万円の超高級レストランや、1泊最低5万円のラグジュアリーホテルを思い浮かべてしまう。

あるいは、伝統的な老舗をイメージするし、気取った婦人や葉巻を吸う紳士がいるのではないかと身構える。

それはしかし、価格帯と顧客層が高額所得者たちを対象としているだけであって、それがそのままイコール超一流の接客というわけではない。

高級であるか低価格であるかは「卓越した接客者」を生み出すこととは関係ない。

しかし卓越した接客者を定義するのは思いのほか難しい。

企業を調査するのであれば、たとえば創業50年以上の企業、一部上場企業、年商100億以上の企業などと定義して、比較することができる。

もしくは業種業態別に比較することもできるし、従業員の人数で分けて規模を合わせることもできる。

ある程度の段階まで数字を基準に判断することができる。

しかし接客者を数量で判断するのはほとんど不可能に近い。

勤続年数、年収、年齢などで接客者の質を測ることはできない。

それではということで、18の質問によるアンケートによって、比較と傾向を調査しようと試みようとした。数量ではなく、考え方や実行動などを集計によって判断しようとした。しかし最も初期の段階でそれは不可能であるということに悟らざるを得なかった。

なぜならまず、提供するサービスと企業のコンセプトによって接客者教育が変わり、それによって仕事の何に価値を置くかがバラバラだった。比較や統計の前提を満たすことができなかった。

さらに、接客の仕事は3つの種類に分類できるということに既に書いたが、それぞれの仕事によって重視することに大きな違いが生まれた。

仕事によって分類し、比較すると「接客者」ではなく「接客の仕事」を軸にしくはならなくなった。

最後にこれが最も大きな理由で、アンケートは「卓越」と「素晴らしい」を判別するためのものではなく、卓越と素晴らしいの「差」を知るためのものだった。

しかし、これは後に明らかになったのだけでも、「卓越」と「素晴らしい」の間には、生き方や個人の物事の捉え方、感性などが深く関わっており、またそれを自覚していない人もいて、それをアンケートで明らかにするには無理があった。

それでも卓越した接客者は確かに存在するし、素晴らしい接客者と差があるという「結果」だけはわかっていた。

それはあたかも、数式の答えだけが示されている数学の問題のようなもので、XやYを導き出す方法を探すところ（公式探し）からはじめなくてはならなかった。

数字によって定量的に測ることができず、アンケートによって統計でも調査できないとなると、最後の手段としてやむを得ず、私自身の経験を使うことにした。

この方法は、この本のような「法則」を導き出す時に最も避けるべき方法であると今も思う。

そもそも経験は「自分の」経験であって、それは偏りを生み出す。

個人の意見を発信するのは自由だと思うが、物事の正しさを語るときに個人の意見は必ずしも必要とされるわけではない。

必要なのは真実である。

そこで私は、主観が偏りを生み出さず、限りなく公平にするための方法をいくつか実行することにした。

さらに、それでも偏りが生まれる場合に備えて、もう1つ別の手を打つことにした。

公平にするために私はこのような4つの方法を取った。

まず、誰か1人の接客者を捕まえて「この人は卓越した接客者であって、素晴らしい接客者ではない」と判断するのに、その接客者の提供しているサービスの背景とスキルを熟知しているか、徹底的に学ぶことができるものにした。

そして自分もそのサービスに対して綿密な知識と経験を得ており、何が正しく何が間違っているかを正確に判断できるレベルになるように努めた。

たとえば、卓越した接客者の1人にオステオパシーという技術を使って体を治療する先生がいる。

その先生に出会ったのは私が28歳の時だった。

私は18の頃から東洋医学と食餌療法を独学で学び、20歳前に菜食主義を1年試みていた。

また20歳からこの先生に知り合う28歳までの8年間、肩こりと強烈な偏頭痛に悩まされていた。

これに対して様々な漢方薬、マッサージ、針治療、整体などを試し、治療を受けるお客として知識を高め、経験していた。

このようなバックグラウンドに約10年の知識と経験があり、かつこの先生と知り合ってから（肩こりと偏頭痛は嘘のように完治した）、オステオパシーの技術と体のメカニズム、内臓の役割と関係性などを勉強し、実生活では菜食中心の食生活に戻ったことをはじめとして生活習慣を変えた。

私自身の知識と経験が、接客者を正確に見極めるために必要なレベルにまで高まっている前提で、オステオパシーの先生を卓越した接客者であると判断した。

このトピックスでは、卓越した接客者として4人をモデルとしている。

その4人全てに対して、オステオパシーの先生に対するのと同等の知識と経験が私にあることを前提にした。

卓越した接客者であることは明らかでありながらも、私自身に知識、経験、判断材料、情報が不足している接客者は全て対象外とした。

次に、卓越した接客者にはインタビューを行った。

インタビューの内容は先に作った18の質問からなるアンケートをベースにしたものの、質問は相手の状態や重視することに合わせて行った。

私の仮説中心の理論ではなく、インタビューによって卓越した接客者にだけ共通したポイントに着目することで公平さを意識した。

ただしこの方法はある欠点があった。

物事をうまく行う人の統計や共通点は、確かに私たちに大切なことは何であるかを教えてくれる。

しかし、それはエキスの抽出であり、サプリメントではない。

6と8の最大公約数は2なので、2が大切なエキスであると言っていることになってしまう。

確かに2は両方の要素を満たして大切だが、それだけでは6も8も形作られない。

そこで、アンケートの共通項を元に「**卓越した接客者**」に共通するポイントを明らかにすると共に、なぜそのような共通項が現れたのか、彼らがそのポイントをどのように応用したのか、などの解明と解釈は私が仮説を検証して法則化した。

さらに、私が「**卓越した接客者だ**」と感じてから、その人の提供するサービスを3年以上受けているか、3年以上の人間関係があることを前提とした。

期間を条件に組み込んだのは、判断に十分な時間をかけたかどうかということと共に、その接客者が普遍的に卓越しているのか、それとも一瞬だけ卓越したのかを判断するためである。

実際にはサービスを直接受けたことがなく、私個人と人間関係によってつながりがある接客者は、これまでの付き合いの中で接客に対する考えや実績を深く伺い知ることができ、実績を示したということが明らかでない人に限定した。そうでない人は除外した。

これらとは別に、接客者の調査は現役に限定した。

過去、接客者として活躍し、現役当時に一定の評価と実績があった人であっても、現在は接客教育などを行う立場にいる人は除外した。

これは、接客教育やコンサルティング、経営者に従事している元接客者に、教育者、アドバイザー、マネジメントの能力が含まれていることを意味する。

別の能力を持つ人には、その能力を兼ね備えた視点での接客の考え方があり、その考え方は純粋な接客の違いを判断するのに混同する恐れがあるため省くことにした。

公平な判断のために、以上の4つの条件を設けた。

それでも偏りが生じる場合に備えて、私の視点がどのようなものであるかを先に知ってもらうことにした。

それを、このトピックスの残りを使って全体像と共に紹介していく。

まず、私が「卓越した接客者」の存在を知るようになってからのストーリーと、ここで取り上げる卓越した接客者がどのような人たちであるかの解説をしておこうと思う。

読者の皆さんは、私の考え方、物の見方の中から主観であると感じたところを差し引いて読み進め、真実を見出してもらえればと思う。

08.サービスを再定義する

技術、文化、嗜好、人口構造の変化によってサービスがうまく機能しなくなると、後戻りはできなくなる。

できることは、これまでのサービスを再定義し、再生することだけになる。

ところが人の心理は、これまで成功してきた方法を何とか継続しようと試みる。

これまでの方法が上手く機能しない場合、自分の努力が足りないことに原因を見つけ出して、過去の成功法則を重ねて実践しようとする。

しかし、残念ながらこの方法ではサービスが生き残ることはできない。

なぜならそれは、前提条件が変わっているからである。

サービスは一度離婚し、再定義によって新しい意味のサービスを生み出さなくてはならなくなる。

それは秋に葉が散り、冬は命を蓄え、春に花を咲かせることと同じような自然現象である。

そして春の花は、見た目は去年の花と変わらないかもしれないが、それは同じ花ではない。

サービスの再定義は、シンプルに行う。

これまで行っていたサービスが上手く機能しなくなったことに気がついたら、秋に葉が色づいて散る準備を始めるように、現在のサービスをやめる準備をはじめめる。

環境適応の4つの変化は、どれも変化に長い時間がかかる。

短くても3年はかかる。

だから再定義は最低3年の時間をかけて徐々に行う。

再定義の最初から完了までの時間は、環境適応による変化にかかる時間と同じなので、無理に急ぐ必要はない。

また、再定義と再生は同時進行で行う。

サービスが再定義によって瞬時に変わり、翌日から新しい意味のサービスが提供されるということはない。

再定義という試行錯誤が行われ、新しい意味のサービスは徐々に形作られていく。



サービスの再定義は、サービス提供の「意味」が変化することを指す。

商品や提供するトータルサービスは変化することもあるが、変化しないこともある。

提供物の変化ではなく、サービスを提供する意味を再構築することがサービスの変化であり、再生の一步になる。

たとえば、電話が普及する前と後で、郵便事業の提供するサービスの意味は異なる。

文化の変化によってもたらされた背広や、技術の変化によってもたらされた馬具の製造も同じである。

郵便事業は通信・連絡手段から、正式な意思表示や礼儀を伴うようにもなった。

より形式的な意味も持つようにもなった。

背広は普段着から仕事着へと変化した。背広の持つ意味は変わった。

馬具はごく一部の層の嗜好品、高級品、または馬を扱う仕事に対しての専門職用としてしか製造、提供されなくなった。

このような変化の前兆があれば、サービスは再定義を準備しなくてはならない。

09.再定義のルール

再定義を行う場合のルールは5つある。

ひとつ目は、コンセプトに沿って再定義すること。

ふたつ目は、ブランドを重視すること。

みつ目は、こだわりと、それを維持する経験を正しく運用すること。

よっつ目は、社会での新しい位置と役割を考えること。

いつつ目は、環境適応の要因に沿った変化を行うこと。

これら5つのルールは、新しい意味を持つサービスを決定するわけではない。

再定義の行動を決める前提条件でしかない。

基準や指針であって、新しいサービスの正しい活動方法ではない。

しかし正しい活動方法を行う前提となるものであり、サービスの再定義が決まると、再生はこの5つの条件を満たすことからスタートする。

ルール1.コンセプトに沿って再定義を行う

コンセプトはサービス提供者が存在するための意義で、根本的な意味でもある。

再定義が決まった全てのサービスは、コンセプトに沿ったハード、基本サービス、しくみ、接客をそれぞれ作る。

コンセプトを変更してしまうと、この4つの基本要素の全てを根本的に変更しなくてはならなくなる。

サービスを再生する上でそれは現実的ではなく、そもそも最初のコンセプトを変えるということは、サービス提供者の存在意義そのものを見直さなくてはならないということになってしまう。

提供者の存在意義を見直すかどうかは、もはや再定義や再生の話ではなく、全く別のスタートラインを生み出すことになってしまう。

再定義するには、サービスの基本となる

コンセプトに沿って再構築を行う

コンセプトに外れてはならない。

まして無視してはならない。

ルール2.ブランドを重視する

コンセプトとは別に、これまでのサービスには必ずこれまでのブランドが存在する。

これまでのサービス提供に対するコンセプト反映と、お客理解の一致がある。

ブランドは、コンセプトとは違って、提供者が最初から決めることができるものではない。

サービスを提供した後に、提供者とお客の一致によって生み出される。

新しい意味のサービスは、新しいブランドを作り出すものではなく、これまでのサービスによって作られたブランドを維持することをスタートラインとして再構築する。

ブランドはこれまでのサービスに対して作られているだけでなく、多くの場合サービス提供者の信頼になっている。

サービス提供者に対して築かれた利用者理解に反してしまう再定義は、ゼロではなくマイナスになってしまう。

再定義されたサービスを理解してもらうためには、利用者の提供者に対する信頼を欠かすことはできない。

これまでに築いたブランドを無視・軽視すること
は、この信頼と信頼関係を壊してしまうことにな
る。

よって、これまでのブランドを重視して再定義することで
新しい意味のサービスを生み出すようにする。

サービスはコンセプトの反映によって生み出されるけれど
も、ブランドは必ずしもコンセプトと同じではない。

もっと具体的である。

ブランドは

実行動から生まれる理解一致の総体

であり、コンセプトは

理想的なイメージの総体

である。

理想のイメージではなく理解一致を尊重し、ブランドを重
視した再構築を行うようにする。

たとえば、シャネルには「女性の服の解放」と「黒・白・
ベージュ」というコンセプトがある。

このコンセプトをお客は正しく理解しているので、「女性
の服の解放」と「黒・白・ベージュ」は、コンセプトであ
ると同時に、伝統的なブランドでもある。

シャネルやクリスチャン・ディオールなどのファッション
ブランドが、第一人者である本人の死去や引退によって
も、シャネルは一見してシャネルであり、クリスチャン・

ディオールはやはりディオールであり続けることができるのは、ブランドが統一された上で、再定義を繰り返しているからである。

ルール3. こだわりと、それを維持する経験を正しく運用する

エルメスやルイ・ヴィトンも、サービスが再定義されても製品の品質に対するこだわりを貫いた。

そのこだわりを貫けるだけの正しい経験があった。

そして、それは環境の変化が起ころうとも変化させなかった。

こだわりには、それを通すことができるための正しい経験がなくてはならない。

正しい経験のないこだわりは、

ただの思い込み

でしかない。

正しい経験に基づいたこだわりを通すことは、ブランドを維持することにも、コンセプトを正しく反映することにもつながる。

サービスが再定義されても、正しい経験に裏打ちされたこだわりは貫き通すようにする。

このこだわりを止める、または控えめに行ってしまうと、新しい意味のサービスは環境適応しながら、以前のサービスほどの力強さを発揮しないことがある。

ただし再定義する際に、社会の流れ（環境の変化）に反するこだわりを継続してはならない。

馬車の時代が去り、蒸気機関の応用による旅行の時代にあつて、馬具を製造に関する製造手法のこだわりなどを、鞆の製造に無理に取り入れようとしてはならない。

こだわりの継続が環境の変化に反する場合は、再定義そのものを優先するようにする。

ルール4. 社会での新しい位置と役割を考える

サービスはそもそも、社会の中だけで活動すること許されると共に、社会を構築する一部であるという相互の関係にある。

だからサービスは社会システムとして機能し、その目的は社会貢献でなくてはならない。

再定義を行う際にまず、これまで提供してきたサービスが社会のどの位置にあり、どのような役割を果たすことで貢献してきたのかを確認する。

次に、それが社会（環境）の変化と共に、再定義されたサービスの位置はどこにあるべきであり、どのような役割を担うことを求められているかを考えてみる。

どの位置にいたいのか、どのような役割を担いたいのかを中心には考えない。

どの位置で、どのような役割を「担うべきか」を核心とする。

ルール5. 環境適応の要因に合った変化を行う

技術による変化の影響が大きい場合は、技術によって変わる社会に対応した変化を行う。

技術の変化への対応は、「こだわり」に大きな影響を与える。

こだわりが技術によって解消される場合や、こだわりに技術を組み入れると新しい意味を見出せる場合などに、サービス再定義のヒントがある。

また郵便事業が行ったように、新しい技術、特に自らの提供するサービスに影響を与える可能性の高い新技術が生まれた場合、その技術をサービスに取り入れるのか取り入れないのか、慎重に検討するようにする。

別の課題もある。

技術の発展を応用して鉄道事業というサービスを生み出したとき、そのサービスの不備を埋めるための新しいサービスが、文化による変化、嗜好による変化として生み出される。

新しいサービスが次のサービスの可能性を生み出す。

たとえば文化による変化として、物資の大量輸送が可能になることで政治活動の範囲を広めることができるようになる。

世界初の旅行代理店であり、旅行業であり、サービス業を創ったトーマス・クックは最初、禁酒運動を広げるために鉄道を利用した。

禁酒運動大会を開くため、他の町に485人（570人とも言われる）の活動家を、鉄道をチャーターして送り込んだ政治活動が、旅行業の基礎となっている。

嗜好の変化は、鉄道を利用した旅行業そのものである。

技術の変化に対応してサービスの再定義を行う場合、新しい意味のサービスは、技術の応用としてのサービス提供だけにとどめるのか、文化の変化、嗜好の変化にも対応する指針を組み入れるのかを、あらかじめ検討するようにしたい。

技術の応用のみに再定義するのなら、例えば冷蔵車両や冷凍車両の開発、寝台車の設置、トイレの設置、食堂車の設置、より速く走る車両の開発、燃費の改善などに力を入れるサービスになるだろう。

文化の変化に対応するサービスも行うのなら、駅をコミュニティスペースとして発達させたり、駅近くの土地を買収し開発計画を行ったりすることなども視野に入れる必要がある。

この方法は実際に阪急電鉄が行い、関西に大阪・神戸を中心とした通勤圏・ベッドタウンという衛生都市を作ることによって文化の変化に対応した。

嗜好の変化への対応は、鉄道会社としてインフラをフルに活用した旅行会社、ホテル、デパート、アミューズメント施設などを視野に入れる必要性が出る。

阪急電鉄では、宝塚に歌劇団を作り、現在の全国高校野球大会の第1回を開き定着させることで新しいサービスに取り込んでいった。

サービスを拡張させ、取り込むことが正しいということではない。

技術の変化に対応してサービスの再定義を行うとき、文化の変化、嗜好の変化を組み入れてサービスを提供するのかどうかを検討する必要があるということである。

技術の変化に対するサービスの再定義は急ぐ必要はない。

むしろ急いではならない。

特に技術に詳しくない者が次の時代を予想し、先取りしようとしないう方がいい。

技術に詳しいとしても、将来を測る十分な情報を持たず、安易に新技術を取り入れないようにしたい。

技術の変化の浸透は少なくとも3年はかかる。

反対に言えば、技術の変化によるサービスの再定義は3年をかけて行えばいいということになる。

それ以上早く行くと不整合を抱えたまま、または社会の変化を正確に把握できないまま、新しい意味のサービスを提供することになる。

たとえば、インターネットでブログの技術が現れたとき、先鋭的なデザイナーや起業家はホームページをブログタイプの作りに切りかえた。

しかし、結局はブログタイプのホームページは定着しなかった。

ブログはブログ以上の存在にはならなかった。

文化の変化が原因の場合は、社会に対応するのではなく社会の流れに沿う必要がある。

文化の変化は最も時間がかかると共に、一度変化が確定すると次の変化はなかなか来ないということと、元の文化の状態には戻らないという特徴がある。

だから変化が完了するまでの十分な時間の中で、様々なサービスの再定義を試行錯誤し、方向を定め、徐々に実践する。

文化という前提条件が変わるということは、社会のルールが変わるということでもある。

しかもそのルールはこれからを決定する絶対的な尺度となる。

したがって、コンセプトやブランドに沿った数多くの再定義を、最初は

小さく試す

いきなり大きく試したり、試す前に方向性を決めてしまわないようにしたい。

試行錯誤の上、長期に備えて最も優れたサービスの提供に移行していくようにする。

嗜好の変化が原因でサービスの再定義が行われる場合。

この場合はまずこれまで提供したサービスが、今後の嗜好の変化に対してどのような位置にあるかを検討する。

今後の予想に対して、これまでのサービスの位置が適切でないことが明らかになったら、新しいサービスの意味と共に、提供する商品の内容を変える必要がある。

今後の予想に対してこれまでのサービスの位置が適切なら、新しく提供するサービスの意味だけを変える。

再定義を行うときによく起こしがちな過ちのひとつに、流行を取り入れるという考え方がある。

この考え方には危険がある。

まず流行がコンセプトとブランドに合っているかどうかを明確ではない。

明確でないものは基準にならない。

さらに流行はスタンダードにはなり得ないからこそその流行であって、スタンダードまたはトレンドを前提としている変化とは相容れない。

またその不確定さは、画一的で統一的なサービスと相容れない。

嗜好の変化から再定義を行うときは、この違いをよく考慮に入れる。

これとは別に、嗜好の変化は技術の変化、文化の変化の影響を受ける場合がある。

技術の変化、文化の変化によって2次的に変化がもたらされることがある。

このような場合にサービスを再定義するとき、両方の変化を考慮に入れた再定義を心がけるようにする。

少なくとも最初の変化に反した再定義は行わないようにする。

人口構造の変化によってサービスの再定義を行う場合。

人口構造の変化は事業のあり方を変える。

顧客を変え、労働者を変える。

仕事の定義と方法を変え、事業の文化を変える。

時に社会の空気を変える。

人口構造の変化は社会の変化と直結する。

技術の変化、文化の変化、嗜好の変化はその影響を受けない業界や人々が存在するのに対し、人口構造の変化は全体の変化と直結する。

したがって、サービスの再定義は人口構造に比例して行う。

反比例してはならない。

必ず社会の流れに沿うように行う。

再定義の強さは、提供するサービスが人口構造の変化にどの程度影響を受けるかによって変わる。

顧客により影響を受けるのか、労働者により影響を受けるのか。

それとも、全体としての社会構造や空気に影響を受けるかによって変わる。

わかっていることは、影響を受ける強度に合った再定義を行うということである。

嗜好の変化では、技術の変化と文化の変化の影響を受けることがある。

受けないこともある。

しかし人口構造の変化は、

その他3つの変化に対して大なり小なり影響を与える

他の変化と同時並行して変化する。

だから、他の環境適応によってサービスを再定義するときには、必ず人口構造の変化を検討するようにする。

10.再定義の手順

再定義を行うには、まずサービスの特性と、環境適応の関係を知る必要がある。

特に、サービスが上手く機能しなくなった理由が、嗜好の変化よりも先に、技術の変化にあるのか文化の変化にあるのかを観る必要がある。

技術の変化の場合、短くても過去3年間に社会や業界に影響を与えた技術によって、提供するサービスの定義が変化していないかどうかを調べる。

文化の変化の場合は過去10年の間に、業界に対して影響を与える社会上の変化があったかどうかを調べる。

そして、どちらかの影響を受けていることが明らかになった場合、またはどちらの影響も受けていないことが明らかになった場合だけ、嗜好の変化に対して調査を行う。

この3～5年のトレンドの変化が業界と自らのサービスに与えた影響を調べ、情報を集める。

また業界に影響を与える流行とトレンドの違い、スタンダードになるトレンドとならないトレンドの傾向の違いを把握しておく。

大きな流れの中で、業界や業界のサービス、自社のサービスが影響を受ける傾向を、情報収集から分析することによって共通する特徴を見つけ出す。

どのような変化があるときにサービスを再定義しなければならないかが明らかになったら、再定義の実行動に入る。

例外的に、技術の変化に大きな影響を受けサービスを再定義する場合は、2次的に生じる文化の変化と嗜好の変化に対して、新しい意味のサービスがどの範囲まで対応するのかを視野に入れなくてはならない。

これとは逆の方法で行うこともできる。

望ましいのは両方を併用することである。

まずサービスのコンセプトが、どのような環境適応に最も影響を受けるかを予想する。

影響を最も受ける変化から、最も受けない変化を想定する。

次に影響度によってカテゴリわけを行う。

過去5～10年間に起こった、技術、文化、嗜好、人口構造の変化に対して、自社のサービスにおける環境適応の位置づけを、シミュレーションしてデータ化する。

そして現在起こっている環境の変化、または今後高い確率で起こるだろう環境の変化を想定図に組み合わせ、本格的に変化が起こる前に再定義の準備をはじめめる。

前者は環境の変化からサービスを位置づけする方法である。

後者はサービスに環境の変化を当てはめることで分析を行う方法である。

両方を併用することで、より確実な環境適応の目処を立てることができる。

情報を集め、調べる方法は、インターネットやメディアなどでニュースになるような情報を観察することもひとつの方法になる。

しかし、実際にはサービスを中心として関係性の深いことから情報を得るようにする。

たとえば、

サービス利用者の考え、

業界の動向に加え、

コンセプトが似通った他業種、

異業種の動向の注目、
社会的貢献度の似通った他サービスへの注目、
自らのサービスに関するマーケティングの視点、
コンセプトとサービスが限りなく近い海外のサービスの
観察、
業界に影響を与える法律への注目

などを視点の中心に置く。

変化するのは社会であり、外的な要因である。

コントロールすることはできない。

予測も外れることは数多くある。

しかし内的な要因に影響を与える外的要因であれば、あらかじめ情報を集めてまとめることで将来に備えることができる。

このような総合的な情報収集と分析は、1年に1度、どんなに長くても3年に1度は見直し、サービス運営の一部に組み込む。

見直しは各プロセスに通じた人材によってチームを組んで行われるか、それぞれのサービスプロセスを実行する部署に必要な情報を提供し、調査の結果を上げてもらう。

上がってきた調査の結果、総合的な情報、現在地の予測などを総合して複数の再定義を行い、複数の意味を想定する。

想定された再定義と、新しい意味を持つサービスのいくつかは、小さく実践することで試行錯誤する。

全く新しいサービスを創造するときは、コンセプトに沿ってハード、基本サービス、しくみ、接客の順にサービスを作る。

これに対して、再定義によって新しい意味のサービスを見出す場合は、接客からはじまり、しくみ、基本サービス、ハードの順番で行う。

順番が逆転する

情報収集を行い、分析をし、いくつかの想定の上に、はじめて小さく実践が行われる。

しかもその実践は、数年かけて行われる。

数年の時間があると言い換えることもできる。

だからいきなり大きく試すことで、大きな痛手を被る可能性を選択したり、現在のサービスに対する利用者の信頼を裏切る可能性の高いものを試したりしないように気をつける。

最初は小さく試す。

試行錯誤は失敗を前提にではなく、成功を前提に行う。

実験によってデータを収集するためではなく、成果によって環境適応するために行うようにする。

だから

成功の確率の高い実践を、失敗の確率の低い機能から試す

少なくとも、失敗が悪影響を及ぼしにくい機能から試す。

その機能が接客であり、接客の次がしくみになる。

これは、再定義を実践しても接客は変更、中止がしやすく、基本サービス、ハードはしにくいという理由もある。

しかし最大の理由は、再定義は慎重に確実に行うということにある。

大胆にリスクを伴って行うと現存ブランドを崩す可能性がある。

それではお客の信頼を失わせてしまう。

だからコンセプトの反映を小さく試すことのできる接客からは始める。

接客は成功する可能性の高い再定義を試し、実際に成功したものはしくみに反映する。

しくみによって新しい意味が定着することで、トータルサービスが環境適応し、徐々に変化して再生されていく。

仮に失敗したとしても、接客はサービスの機能の中で最も修正が利きやすいという特徴を活かし、現在のサービスに被害を及ぼさないように現場で調整を行う。

こうして現在のサービスが守られながら、同時に新しい意味のサービスの形が接客より作られる。

この成功例は、しくみに残すことでトータルサービスに反映される。

再定義がトータルサービスに反映され、サービス全体が環境適応できる状態になると、基本サービスを変える必要がある場合はその準備が整う（基本サービスを変えない場合はこのプロセスで終了する）。

エルメスの場合、販売ルートが確保され（接客）、製造に対しての確実な技術があり（しくみ）、それらが新しい意味のサービスに適応する状態になったとき、はじめて馬具の製造からカバンの製造に移行する（基本サービス）ことができる。

そしてこのエルメスのケースは、商品へこだわるコンセプトと、これまでに培ったブランドによって支持され、新しい意味のサービスを成功させることに結びついた。

私たちも、環境適応による変化に対応する場合は、エルメスと同じ手順を踏むことでサービスを存続させるようにしたい。

そしてこの手順が完了し、新しい意味のサービスが定着したとき、サービスが完全に再生されたということになる。

サービスの再定義は、大きな変化を受け入れた社会に対して、自社のサービスがどのような意味を持って、何を提供していくのかを問い直すいわば反省であり、同時に新たな決断でもある。

そして次の社会を新しいサービスによって構築する機会になる。

反省と決断は、機会としての明日を創るために行われる。

再定義は、画一的で統一的なサービスが、明日を創り続けるために行う、正しい手続きのようなものである。

（第12章に続く）