

接客への技術導入がもたらすプロセスに関する 影響についての一考察

——スーパーホテルの事例研究——

嶋田 敏*

I 序論：接客への技術導入

技術の発展に伴う、電子化や自動化が進んでいる。このような傾向は、接客を伴うサービス産業でも同様である [8]。業務の効率化を通じた顧客接点へのリソース集中など、業務の改善・向上が期待されている [2] [7]。一方で、導入に慎重な企業・店舗等もある。技術に対する顧客の望ましくないリアクション等に対するリスクや不安が存在する [5] ことによる障壁と考えられる。

技術導入が行われることで、これまでの業務の一部が変更、あるいは、置き換えられることとなる。接客の業務は顧客から情報を聞き取り、その情報に即した対応を行うことが多々ある。すなわち、置き換えられる業務は、顧客の情報に関して前後で連動することが多く、完全に独立したものであることはまれである。結果として、一連のプロセスを担うスタッフと顧客とのふるまい・体験へと影響が波及する。そのため、技術導入に関する影響を検討する上では、関連業務も含めた変動・効用を見る必要がある。

以上を踏まえ、本研究では技術導入によるプロセスへの影響を顧客情報という観点から分析する。単一の事例について深掘をすることにより、具体的に生じる影響・変化を明確に示した上で、顧客接点への技術導入に関する知見と課題をまとめることを目指す。

II 顧客接点への技術導入

1 技術導入の目的

顧客接点への技術導入の目的の一つは、スタッフの代替による省力化・省人化である。結果として、サービスプロセスの一部を顧客が機器とのインタラクションを通じて進めることになる。このような側面に導入される技術は、self-service technologies と呼ばれ、顧客に与える影響などが分析されている [3] [4]。

また、顧客経験の向上を目的とした技術導入がある。技術の導入によりプロセスにおけるスタッフあるいは顧客の活動がより効率的・効果的に行われることで、顧客が体験するサービスの向上を意図する [1] ものである。当該目的での技術導入では、導入技術を利用するスタッフや顧客の技術への適応性等が分析されている [1] [3]。

* 京都大学大学院経営管理研究部講師

2 導入技術による効果：経営の観点

近年では、経営としてどのように技術に取り組むべきかという議論が進んでいる [7]。Shinらはフロントデスクでの技術について、効用の質的分析、技術によるイノベーションの効果を理解するためのフレームワークの提案、顧客経験への影響に関する経営層の認識の深堀といった複数の観点での整理を行っている。

前述のように、業務の一部へと技術が導入されるだけだとしても、それらは一連のプロセスを担うスタッフと顧客との体験へとつながる。すなわち、意図した効果が技術導入を通じて生み出せたかどうかには留まらず、他業務への影響も含めた評価が求められる。

3 本研究の位置づけ

以上のように、サービスの顧客接点、特に顧客自身の活動に関わる場面における技術導入について、評価の観点は顧客に与える影響や技術に関わるスタッフ・顧客の技術への適応性が分析対象となっている。しかしながら、その分析範囲は技術導入を行ったプロセスの一部に限定されたものである。経営の観点から技術導入の効果を検討する上では、一連のサービスプロセスを通じた顧客の体験やそれに関わる人々の特性という枠を対象にする必要がある。

すなわち、本研究の Research Question はサービスプロセスの一部に対する改善を主眼として行われる技術導入が前後にどのような影響をもたらしうるか、という点にある。具体的な技術導入の事例を用いて生じた影響と関連活動について分析することにより、影響の実例を提示するとともに技術導入に際して留意すべき点を検討する。

Ⅲ 分析概要と分析の対象

1 分析概要

技術導入による影響を分析する上では、顧客情報という観点から分析を行う。事例において「実際に生じた変化」という技術導入の結果を列挙した上で、その変化を誘発した要因等に遡って整理していく。これにより、特定の技術導入がもたらしたプロセスへの影響を明らかにする。以下の手順で進める。

A) 技術導入の際に当初から意図していたものを含め、技術導入により生じた影響・変化について洗い出す

観測可能な事実に関する情報の整理を行うものである。本研究の対象事例に対しては、ヒアリングによる生じた変化の列挙を行う。

B) 顧客情報という観点から生じた業務の変化を整理し、構造化する。これを通じて、Aで挙げた影響・変化の原因を検討する

技術導入に対する分析の観点の導入、特に最終的な意図を踏まえた観点・指標等の設定を行う。対象事例においては、導入した技術が顧客情報のデータベースとつながったインターフェースであり、かつ、下に記すCが顧客観点に基づくことから、顧客情報を用いる。

C) 技術導入による顧客体験に対する影響について考察する。

技術導入が直接行われたプロセスの一部に限定されない、サービスプロセス全体としての影響について、特に顧客観点での分析を行い、生じた影響の特徴や管理上の課題について考察する。本研究

では、実際に生じたプロセスや関連する活動の変化について述べるとともに、より望ましい方向へと変化するための対処としての取組をまとめる。

以上 A, B, C の手順を通じて、接客業務への技術導入に関する知見と課題をまとめる。次章では上記 A, B, C の順に分析と結果について述べる。次に、当該分析に用いる事例と対象となる技術について述べる。

2 対象事例：スーパーホテル

本稿では、事例として「スーパーホテル」を用い、そのチェックイン業務に関する技術導入について分析する。スーパーホテルは本社を大阪に置くホテル会社であり、フランチャイズ形式も含め日本全国に136件、国外にも3件のホテルを運営している。スーパーホテルが提供するのは宿泊特化型のホテルサービスであり、チェックインは顧客来店時の最初かつ主要な顧客接点である。すなわち、スーパーホテルにとってチェックイン業務への技術導入は顧客体験の向上にとって重要である。一方で、チェックイン以外のサービス内容とは切り離されていることで、技術導入による影響をサービスプロセスの中で一部分に限定して分析する上では望ましい構成であると言える。

スーパーホテルにおいて、顧客が来店するとスタッフが挨拶をし、チェックインをするかどうかの確認をしながらフロントデスクへと案内をする。フロントデスクにおいてスタッフは顧客に氏名等の顧客情報の記載・入力を依頼する。この顧客情報の記載・入力に用いられるプロセス部分に導入された技術を対象に調査・分析を行う。

3 技術導入の主目的と直接の影響

技術導入が行われるまでは、顧客情報の記載・入力は「アライバルカード」と呼ばれる用紙とペンを用いて行われていた（図1）。その用紙とペンを、顧客情報のデータベースとつながった機器からなるシステムにより置き換え、顧客には入力用インターフェース上で顧客情報を記載してもらった形式とした。導入されたシステム（図2）は、顧客接点上の位置づけから eco チェックイン機という名称で呼ばれている。この技術導入は2015年に最初の店舗で行われた後、一年程度の期間でチェーン下のホテル（一部店舗を除く）で移行が完了された。

ARRIVAL CARD

フリガナ		性別 男・女 (SEX) (Male・Female)	
お名前 (NAME)		生年月日 (Birthdate)	
お会社名 (OFFICE OR FIRM)		ご年齢 () 歳 (AGE)	
領収証 <input type="checkbox"/> 不要 <input type="checkbox"/> 要 (会社名・個人名)			
携帯電話 (CELLULAR PHONE) - -			
お電話 (自宅・会社) (TEL) - -			
ご職業 (OCCUPATION)		国籍 (NATIONALITY)	
前夜宿泊地 (PLACE OF PREVIOUS STAY)		行先地名 (PLACE OF NEXT STAY)	

当ホテルに、初めてご宿泊のお客様はご住所の記入をお願いします。

〒 □□□□ - □□□□

ご住所 (ADDRESS) 都道府県 市区
(自宅・会社)

お連れ様お名前	部屋番号	部屋番号
	様	様

担当	支払	C/I	C/O	車 ナンバー
	CA CR	/ :	/ :	
部屋番号	エコいき清掃	備考		

図 1 アライバルカード

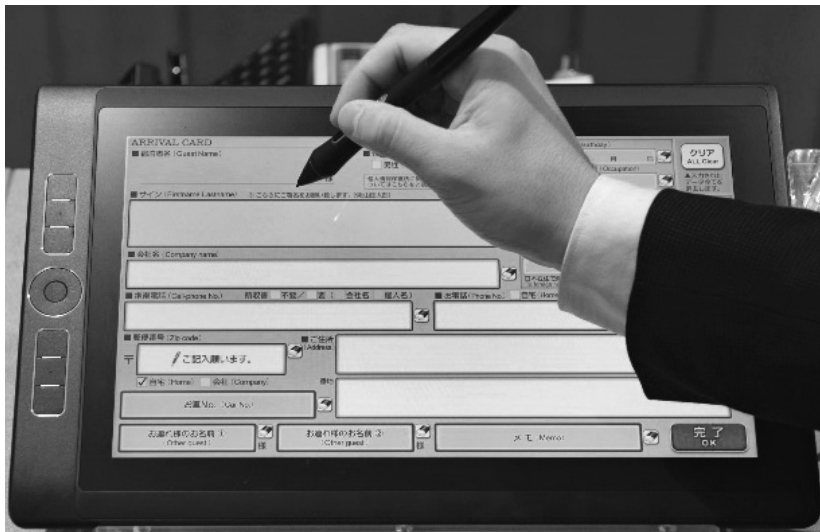


図 2 eco チェックイン機

技術導入が進められた背景には以下の 4 点が大きく意図されていた；(i) データベースへの情報

登録の手間の削減, (ii) 顧客情報の管理と顧客接点での活用, (iii) 領収書の発行業務の容易化, (iv) 紙資源の削減, である。以下, それぞれについて解説する。

(i) データベースへの情報登録の手間の削減

eco チェックイン機が導入される以前より, スーパーホテルチェーン傘下のホテルの宿泊者情報はデータベース上でまとめられていた。技術導入以前において, アライバルカード上に記載された情報をデータベースに登録する作業はスタッフが行っていた。新規顧客は登録する情報量も多く, 1 件当たり 5 分程度の時間を要していた。eco チェックイン機が導入されたことで, 顧客による情報入力を基にデータベースへの登録・修正が可能となった。

(ii) 顧客情報の管理と顧客接点での活用

(i) でも挙げたデータベースにより, 過去の宿泊データに加え, チェックイン予定時刻等の予約情報も合わせてアクセス可能としている。データベース内で管理されている情報を活用することで, チェックインの際に顧客が登録済みの情報を重複して記載しなくて済むなど, 顧客およびスタッフの行うプロセスが省略化された。また, 顧客の宿泊履歴や引継ぎ事項が手元に表示されることで, より容易に顧客について知り, それに応じた接客を行えるようになった。

(iii) 領収書の発行業務の容易化

技術導入の以前は, 基本的に宿泊者名でレシートを発行していた。会計後にレシートを渡した際に顧客から領収書を求められた場合などは, 宛名を確認し, 発行したレシートを一度回収した上で, 改めて領収書を発行していた。リピート客で引継ぎ事項に領収証について記載されている場合などは, 始めから宛名を変更した領収書の用意が可能である。しかしながら, 多くの場合はレシートの回収と領収書の発行からなる上記手順をこなしており, 多大な手間が発生していた。

これに対し, eco チェックイン機の導入に際し, 領収書の宛名に関する項目を新たに設けるとともに, 宛名を「宿泊者名」「予約者名」「宿泊者の所属機関名」「予約者の所属機関名」から選んで領収書を発行可能とした。これにより, 領収書発行のために必要な手順が簡潔になり, 特にスタッフにとっての手間が大幅に削減された。

(iv) 紙資源の削減

eco チェックイン機の導入目的の 1 つは, その名前の指す通り, エコを意図している。アライバルカードを用いて得た顧客情報はスタッフの手でデータベース上に反映される。その段階でアライバルカードは不要となる。個人情報に記載されているため, 保管・処理にも注意が必要な紙の廃棄物となってしまう。eco チェックイン機の導入により, 保管・処理の手間やスペースが削減された。なお当該項目については, 以降の分析には関わらない。しかしながら, 「ロハス」を謳うスーパーホテルのブランドイメージにとって, 様々な環境に関する取り組みは顧客にとっての認知上重要な側面であり, 事例の説明上明記する。

Ⅳ 分析：導入された技術とプロセス

1 技術導入により生じた変化

まず、技術導入の影響について洗い出しをするために、対象事例の品質管理部門に所属する3名のマネジャーにヒアリングを行った。対象技術との関連としては、アライバルカードを用いていた時期に接客業務の経験を持つ者が1名と、接客業務を担当していた時期に技術導入による移行が生じた者が2名である。

生じた変化の聞き取りについては、まず思いつくものを自由に挙げてもらった。その後に、チェックインのサービスプロセスのマニュアルを利用し、業務手順に沿って関連する事項についてコメントを求めた。さらに、チェックインの業務に関する聞き取りを終えた上で、顧客情報のデータベースやチェックイン業務以外に関して気付いたことをまとめた。生じた変化は大きく以下の9項目である。それぞれについて導入の前後の概要を示す。

(1) 顧客情報の登録業務の削減

(前) 第III章で述べたように、アライバルカード上の顧客情報はスタッフの手でデータベースに登録されていた

(後) 技術導入により、チェックイン業務の中で入力された顧客情報がそのまま登録され、その後の基本的な入力業務が無くなった

(2) 記入不要な項目の伝達の容易化

顧客情報について、リピーターは住所等が登録済みのため記入不要である。

(前) 顧客が記入中にデータベースにアクセスし、リピーターだと確認した後に不要である旨を伝えていた

(後) ecoチェックイン機では、顧客に画面を表示する段階でその情報が反映されており、顧客が書き始める前にその旨を伝えることが可能となった

(3) 領収書発行の効率化

(前) 基本的に宿泊者名でレシートを発行しており、顧客から求められた場合などに改めて領収書を発行していた

(後) 技術導入に際し、スタッフ用インターフェースで登録された氏名や会社名に紐づく領収書発行が可能となった

(4) 顧客に名前を聞くタイミングの早期化

(前) お出迎えに際して来店謝意を伝えた後に会話をしながら、アライバルカードの案内をした上で口頭で確認、あるいは、アライバルカードに記載された氏名から確認していた

(後) データベースへのアクセスにおいて「顧客の氏名」がトリガーとなる。そのため、顧客情報の入力をはじめとする業務を進めるために、早い段階で顧客の名前を尋ねる必要性が生じた

(5) 領収書の宛名確認タイミングの早期化

(前) 領収書発行のタイミングが会計後であり、支払い業務に並行して宛名を確認していた

(後) 顧客情報入力の際に会社名の入力欄があり、その入力の段階で宛名についても確認し、必要に応じて入力を依頼することが多くなった

(6) 領収書の宛名確認の頻度増加

(前) 登録されている領収書の宛名に関する顧客情報があればそれに従うとともに、高頻度のリピーターは普段と同様の宛名で手続きを行っていた

(後) 技術導入に伴い、(5)で説明した段階で必要な情報を得ないと、改めて画面を提示しペンを持たせるという顧客の手間が生じる。これを避けるため、領収書が必要かどうかとその宛名を確認することが増えた

(7) スタッフに提示される顧客情報の増大

(前) スタッフ用インターフェースにデータベースの情報が表示される

(後) 技術導入に際し、顧客の関連情報がまとめて、より詳細に表示されるようになり、情報量が増えた

(8) 顧客観察による情報取得の減少

(前) スタッフは顧客の属性に応じて接客を行う。例えばリピーターか否かで(2)のような対応が求められ、この対応がデータベースのアクセス以前から求められるため、可能な範囲で顧客のことを知り、属性を見積もっていた

(後) 技術導入後は、多くの業務はデータベースの顧客情報にアクセス可能となっている状態で行われる。そのため、手元にある確実な情報を参照することに重きが置かれ、顧客から情報を探ることが減った

(9) 領収書に関する顧客情報の登録の減少

(前) 領収書発行の手間が大きいため、領収書の必要性や宛名に関する情報の重要性が高く、多くのスタッフが情報の登録を意識していた

(後) 技術導入に伴い領収書発行の手間が省かれるとともに、基本的な情報登録の業務もなくなったため、他の附随サービスや個別対応が求められる情報等がより意識されるようになった

(1)、(2)、(3)については、第III章で説明した技術導入の意図(i)、(ii)、(iii)に対応した効果であり、(4)から(9)が付随して生じた影響である。次章では、これら変化が生じた流れと他の変化との関係についてまとめる。

2 変化が生じた流れと影響の構造

まず、顧客の氏名を中心とした処理手順を可視化する。スーパーホテルのチェックインプロセスは「お出迎え」「チェックイン」「館内案内」の3段階からなり、スタッフ用のマニュアルもその手順で記載されている[6]。その中で「お出迎え」の後に、顧客の氏名を確認し顧客に情報入力を依頼する業務手順をそれぞれまとめる。

図3に示すように、アライバルカードでの業務手順において、アライバルカードとデータベース上の情報は切り離されている。①-a, b 顧客情報の入力と顧客の氏名情報の獲得が前後して行われ、顧客の氏名情報を得た後にスタッフは②データベースにアクセスし、③、④顧客情報を確認する。その際、リピーターであれば、⑤記入不要な項目を伝える。このように、「顧客の氏名」はチェックインを進める上で必要である一方、アライバルカードに記載してもらうことでその情報を得ることが可能である。

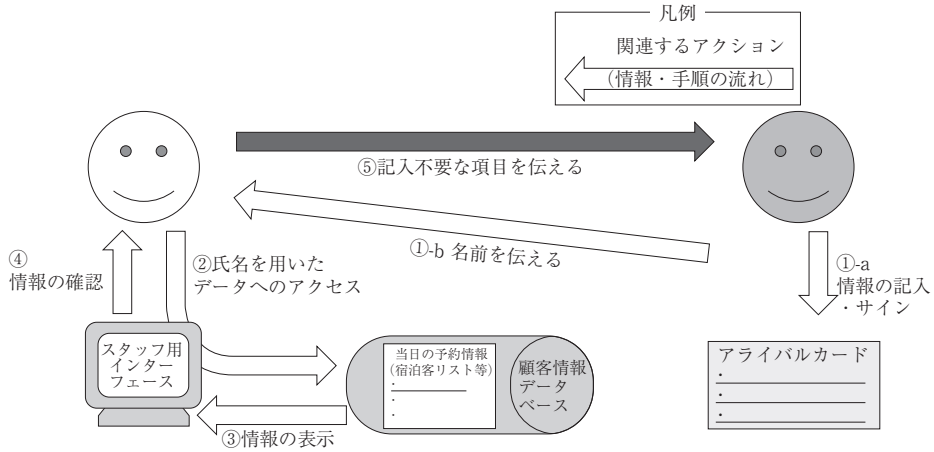


図3 アライバルカードによる情報と手順の流れ

一方で図4に示すように、ecoチェックイン機によるチェックイン手順では、①スタッフが顧客の氏名情報を得て②データベースにアクセスし、③-a, b インターフェース上に登録済みの情報が反映可能となり、顧客が記載する情報を限定できる。④-a, b 今回の予約内容や領収書の宛名など、後続する業務のために必要な情報も得られる。この手順では、⑤-b 顧客の情報入力開始に前後して⑤-a 記入不要な項目を伝えることが可能である。以上の結果として、変化(4)に示した「氏名」を早い段階で確認するという変化が生じ、変化(2)で述べたように情報入力としては自然な流れで、記入不要な項目を伝えることが可能となった。さらに、技術導入前は顧客が記載してしまう前に不要かどうかを伝える必要があったため、この段階で不慣れたスタッフが余裕を失う傾向にあった。

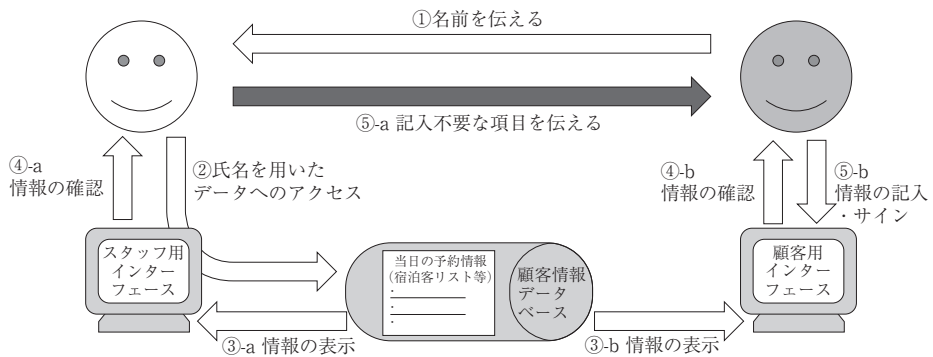


図4 ecoチェックイン機による情報と手順の流れ

以上が技術の導入前後における、技術に関わるプロセス部分の手順とその変化である。これを軸に、変化全体を関連する業務・活動と合わせてサービスプロセス上で示したのが図5である。

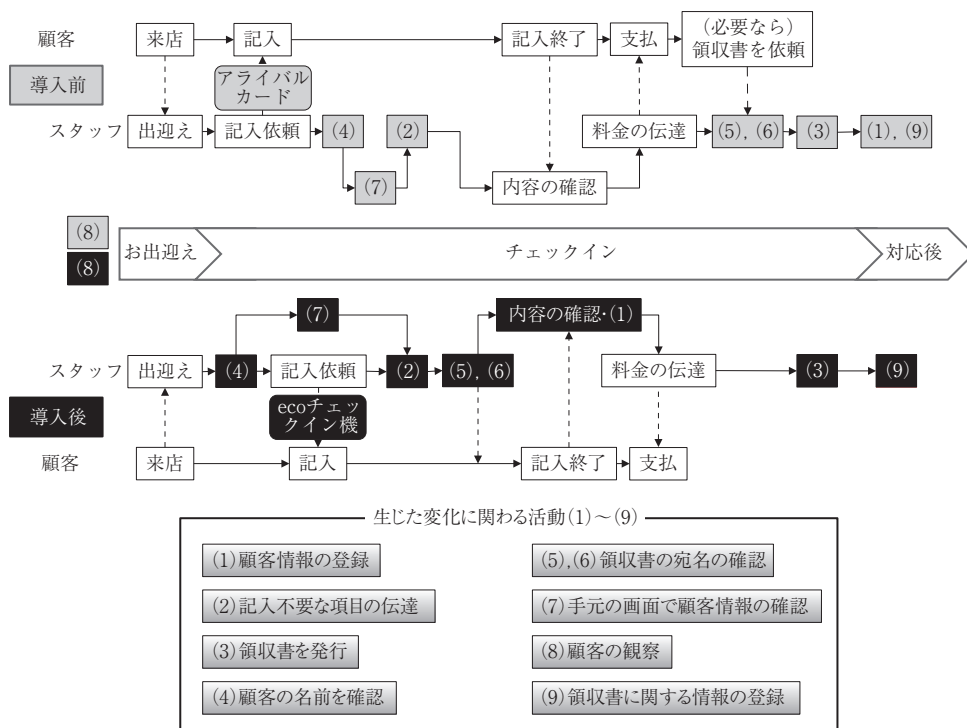


図5 技術導入前後のそれぞれのプロセス概要

変化(4)を起点に、早い段階でデータベースへのアクセスが必須となり、併せて顧客の詳細な情報がスタッフに示されるようになった(変化(7))。この点がさらに影響し、顧客に関する情報については目の前の顧客から観察で獲得するよりも手元のデータで参照することがチェックインのプロセス全体で増えた(変化(8))。変化(8)に関し、対象事例における優秀なスタッフはデータを顧客の来店前に調べる事で、出迎える際の挨拶をより丁寧に行うことが観察されている[6]。これは技術導入の意図(ii)顧客情報の管理と顧客接点での活用、に通ずる望ましいものである。一方で、本稿で挙げた接客中の手元のデータの参照とそれに伴う顧客観察による情報獲得の減少は、スタッフの属性に関わらず技術導入の後に増加傾向が確認されたものである。

技術導入の当初の意図通りである変化(1)について、影響の大きさは次節で改めてまとめるが、チェックイン時の過程でデータベース上に顧客情報の登録・更新が行われるため、一つ一つの情報をスタッフが接客後に一から登録する必要がなくなった。これと同時に領収書発行業務が効率化される(変化(3))ことで領収書に関する顧客情報の重要性が相対的に低下し、引き継がれる情報として登録されることが減った(変化(9))。これを補うこと、および、顧客の手間が増加することを防ぐために、領収書の宛名について、顧客情報の入力というチェックイン業務の早いタイミングで(変化(5))、宿泊のたびに確実に(変化(6))、確認を行うようになった。

3 スタッフと顧客に対する影響

スタッフに対する影響としては、技術導入意図に通じる変化(1)、(2)、(3)が大きい。特に変化(1)について、従来の顧客情報の登録業務は、チェックイン時間帯の手すきの時間と、業務

終了後の深夜に行われていた。リピーターは改めて登録する情報は少ない一方、新規顧客は登録する情報が多く、時間として1件約5分程度要するものであった。新規顧客はチェーン傘下の平均的なホテルで日々約30人いるため、1店舗の1日当たりで約2時間半程度の業務削減となる。顕著な例として、400室を越える規模で尚且つ新規顧客の割合が多い店舗においては、日に200件を超える登録件数が発生することも珍しくなかった。単純計算で16時間を超える業務時間となり、複数名で分担しても、深夜から時に明け方まで登録業務が行われることがあった。当該業務を削減できたことは企業全体にとって非常に大きな効果である。

変化(2)、(3)はチェックインの業務を進める上での効率化・容易化である。意図(ii)に関わる変化(2)は、導入技術の使われ方も影響して変化(4)につながっている。図5で示したように、業務プロセスの時間軸としては、顧客名を聞く行為(変化(4)関連)があって、記入情報に関する伝達(変化(2)関連)が行われる。意図して生み出そうとした変化を実現するためにプロセスとして遡った意図せざる変化を生んだものである。意図(iii)に対応する領収書の発行に関する変化(3)について、技術導入前は改めて領収書を作り直すことを前提とした手順であり、スタッフにとって大きな手間であると同時に、顧客を待たせる時間が発生してしまっていた。技術導入以降は業務の効率化による変化(3)が生じるだけでなく、それに伴って顧客の手間が増えることを回避するための変化が波及し、変化(5)および(6)が生じている。また、改善を生んだ変化(1)と変化(3)は、スタッフが顧客情報を手打ちでデータベースに登録する機会を激減させ、その結果として変化(9)を起こす一因となっている。また、領収書に関わる各変化について、宛名確認の頻度増加(変化(6))と情報登録の減少(変化(9))は、領収書発行の簡易化を基盤に双方向的に変化を促進させる特徴を持つ要因となっている。業務上の大きな問題を生んではいないため、これらの変化に対する追加的な取組は行われていない。

以上のように、変化(1)の関連業務も含め、業務と業務の間で発生し多くの時間をスタッフから奪う手間が取り除かれた。その際に、直接変化を求めた業務だけでなく、前後の業務にも変化が生じ、プロセス全体として顧客を余分に待たせることは減り、スタッフは態勢を整えて多くの時間で顧客に専念することが可能となった。

顧客に関する影響について、上述のように、チェックイン業務を進める上で「顧客の名前」という情報が必要となり、その結果として名前を聞くという活動を早めに行っている傾向(変化(4))が表れた。タイミングの早さだけに着目すると、より多くのインタラクションにつながる可能性も十分にあり得る。しかしながら、業務を進めるために必要な手順や、確定的な顧客情報が手元にある(変化(7))ことで、手元の情報と処理に重点が置かれている傾向(変化(8))が見られた。

ここで、「名前を呼ばれる」という行為に着目する。図6は、スーパーホテルが外部の調査会社を通じて行った、声かけについての調査結果を示している。実際に店舗を訪れてサービスを利用した直後にアンケート等のデータを記録するミステリーショッパーの形式で、スーパーホテルは各年約1000名のレポート調査を行っている。聞き取られた内容は、「声を掛ける際、名前を呼んでくれた」という点について、「はい」と答えた回答者の割合が2014年、2015年まで50%前後だったものが2016年に一度47%まで減少している。スーパーホテルでは、その後の2017年も数値が改善しなかったことを受け、2018年からインストラクターによる現場での指導を強化し、数値が52%に回復した。本調査の回答は、はい/いいえの二値であり、厳密な統計解析のためには一般化線形モデル等での解析・検定が必要であるものの、前述の通り各年約1000のサンプル数を調査目的で

サービスを利用する形態で実践されたものである。そのため、実際に名前を呼ばれたかどうかという点について、一定の信頼性を持つデータであり、かつ、最大で5%の差を示している。前述のようにecoチェックイン機は2015年の途中から1年程度を要して全国の店舗に導入されており、声かけの割合のピークと一致する。前述のマネジャーに第IV章第2節で整理した変化について提示した際に、「この声掛けに関するデータの変動に対する解釈と対応を検討していたが、これらの変化に基づく影響だとする仮説は有望なものと感じる」との意見を得た。

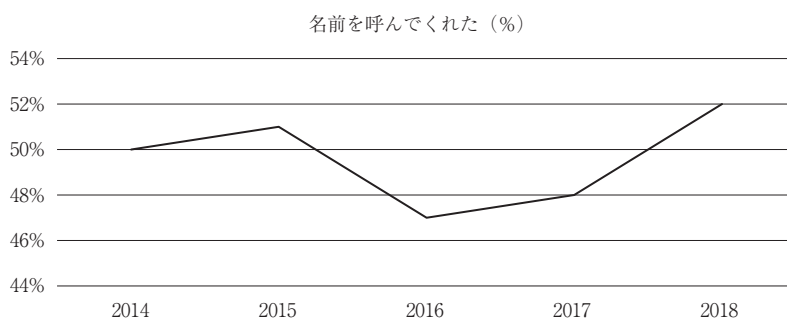


図6 声掛けに関する調査結果

また、この声掛けに関して、同様のマネジャーおよび一部の接客スタッフに追加的なヒアリングを行った。その結果、「アライバルカード」と「ecoチェックイン機」の違いについて以下のような特徴が挙げられた。ecoチェックイン機では、支払い手続きの完了に伴い、顧客のページが閉じてしまう。一方で、アライバルカードはそのまま手元に残る。ecoチェックイン機で直前のチェックイン情報を呼び出すことは可能であるが、他の顧客が別機器で同時に手続きを進めていると、そちらに「直前」の情報が上書きされる。また、呼び出すための一手間が必要であるため、顧客が目の前にいる状態ではそれが難しい。以上の結果として、ecoチェックイン機では、顧客の氏名を強く記憶していないと名前を呼ぶのに躊躇うことが多くなる。一方で、アライバルカードでは、記憶している名前に自信が無ければ確認することが容易である、という違いである。

以上、対象事例において生じた具体的な効果・影響について解説してきた。対象事例における技術導入の意図と変化間の影響関係は図7に示すとおりである。次章ではこれらを踏まえ、技術導入に関する知見と課題について考察する。

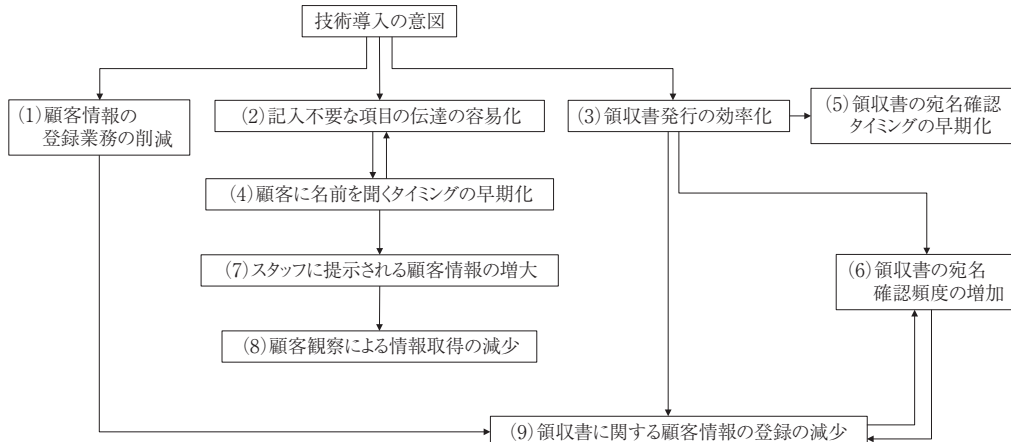


図7 対象事例における技術導入の意図と生じた変化間の影響関係

V 考察：事例の特殊性と知見の汎用性

まず、技術導入により生じる影響は導入技術の種類とそれが導入されるプロセスの内容とに依存する。これを踏まえ、順に知見を整理する。

技術導入が求められる意図とそこで生じる効果について、一般論としては第II章で挙げたようなものがある。本稿で対象とした事例では、顧客情報の登録という特定業務に割かれている多大な時間を課題として捉え、その業務に係る手間の削減という明確な目的のもとに、関連業務である顧客情報の登録に対する技術導入を行った。その結果として、意図(i)に関わる業務削減に対する改善の効果も大きなものであったと言える。この改善を生んだ変化(1)は、スタッフが顧客情報を登録する機会を激減させ、その結果として変化(9)を起こす一因にもなっている。同様に変化(2)・(3)は他業務の変化を生み出すことにつながっている。特に変化(4)は発生の過程では変化(2)からプロセスを遡って生じた変化であり、結果としてプロセス中で変化(2)を支えている。技術導入の当初の意図(ii)を踏まえてより適切に顧客情報が活用できるように生じたものと解釈できる。汎化して考えた場合にも、「技術が発達しているから導入する」というシーズベースの発想ではなく、明確な問題意識に基づいて必要な改善を目的とした技術導入を計画することにより意図通りの効果につながると期待される。

一方で、生じた変化の一部が技術導入の際に意図していなかったものであることに改めて留意する必要がある。顧客の体験に関して、本稿の事例では対象技術が顧客情報の登録・確認や顧客の活動である必要な情報の入力等に関わるものであった。そのため、データベースに登録されている顧客情報の活用や、顧客の手間への配慮といった工夫をスタッフが行い、それが領収書の宛名の確認のタイミングを早める(変化(5))等の他業務へと波及した影響が見られた。また、変化(4)からさらに波及して早い段階でデータベース上の顧客情報をスタッフが確認可能となることで変化(7)・(8)も生じた。顧客の手間への配慮はより良い顧客体験をもたらす可能性がある一方で、「名前を呼ぶ」という行為に関してはその頻度が下がっていたことが確認された。チェックインの業務において「名前を呼ぶ」ことは、プロセスを構成する項目ではないが、顧客の経験とつながる

顕著な影響である。現場のスタッフだからこそ実現可能な望ましい変化は促進すべき一方で、望ましくない変化は避けたい。他の事例においても、顧客の氏名の参照しやすさなど、類似の側面に影響を与える技術導入であれば、生じる影響は同様に検討可能であると想定される。そのため経営という観点からは、変わらないサービスのコンセプト（例えば、親身な接遇）と特定の技術導入に関する変えるための意図を現場に対して周知するとともに、継続的に影響の確認と改善のためのフィードバックを行うことが望ましい。分析した事例においては、名前を呼ぶ、という行為について技術導入の前後で一貫して接客について検討を続けていたことにより、技術導入による望ましくない変化を修正することができている。

また、第 III 章第 1 節で述べたように、スーパーホテルは宿泊特化型のホテルであるため、チェックイン業務への技術導入をチェックインのプロセスに限った範囲で分析を行っている。いわゆるグランドホテル等、滞在中に様々な追加サービス・オプションサービスを提供するホテルにおいては、より広範な範囲での影響についても分析する必要がある。しかしながら、「手元の確かなデータ」を見るために「目の前の顧客」を観察する度合いが減少するような傾向は一般に存在するリスクとして提言可能と考える。おもてなしをはじめとする「この時、この場所」といった瞬間の特異性を大切にしたい価値提供を求められるサービスにおいて、特にこの点への対応策は検討していく必要性が高い。

VI 結論と今後の展望

本研究では、接客への技術導入により生じる影響について、技術導入が行われる業務だけでなく、その前後のプロセスを含む影響について分析した。対象技術が顧客情報の処理や顧客自身の活動に関わるものであった。そのため、スタッフにとっての意図通りの改善効果に加え、顧客に対する意図せざる影響も生じていた。影響を列挙し、顧客情報という観点から整理することでその関係を明らかにした。

対象事例において、技術の導入意図 (i) 「データベースへの情報登録の手間の削減」に係る改善効果 (変化 (1)) は大きいものであり、また、導入意図 (ii) 「顧客情報の管理と顧客接点での活用」に対応する変化 (2) 「記入不要な項目の伝達の容易化」は業務プロセスを遡って変化 (4) 「顧客に名前を聞くタイミングの早期化」へとつながり、意図通りの効果へとつながっていた。

導入意図 (iii) 「領収書の発行業務の容易化」に対する変化はその直接的な変化 (3) に留まらず、顧客の手間削減等を意図したスタッフの工夫により変化 (5) 「領収書の宛名確認タイミングの早期化」や変化 (6) 「領収書の宛名確認の頻度増加」といった影響が見られた。また、上述の変化 (4) は導入意図 (ii) を促進する中で、変化 (7) 「スタッフに提示される顧客情報の増大」へとつながり、さらに変化 (8) 「顧客観察による情報取得の減少」が生じていた。変化 (8) のスタッフによる行動の変化は顧客への声掛けが減少するという結果が観察された。また、変化 (1) と変化 (3) とによる業務削減は、変化 (9) 「領収書に関する顧客情報の登録の減少」を生むなど、意図せざる変化についても確認された。

変化 (5) や (6) については、その後も新たな業務プロセスとして維持する一方で、望ましくない傾向であった顧客への声掛けについては改めてスタッフへ追加的な指導を行うことにより改善できたことが確認されている。

以上の内容と対象とした事例の特殊性を踏まえた上で、得られた知見や課題をまとめると以下の3点となる。

- 明確な問題意識を持ち、変更が求められる業務・活動に対して技術導入を計画することで、意図せざる変化も含めて生じる影響が意図通りの効果へとつながることが期待できる
- 接客への技術導入においては、スタッフが顧客を慮って工夫をし、結果として業務手順の変化や顧客体験等の経営観点では当初意図していない影響が波及的に生じる
- 意図せざる変化が悪影響を及ぼす場合でも、技術導入の意図や本来のサービスコンセプトについて、現場への周知を徹底するとともに、継続的に生じる影響について取り組むことで、望ましい変化を活かし、かつ、望ましくない変化に対して改善が可能である

今後は、整理したそれぞれの影響についてより精緻化するとともに、定量的な指標での評価方法を開発することが一つの主要な課題である。また、声掛けのように定量化できた指標についてはその原因に対する仮説を立て、検証のための模擬実験やサービスの現場での改善策について検討を進める。スタッフによる工夫・取組が副次的な影響をもたらしたという点に着目すると、実サービス導入やスタッフ指導等への応用につながる知見を得る上で、能力や特性に基づくスタッフの差異に着目した分析〔6〕の観点を統合することが効果的であろう。

参考文献

- [1] Bitner, M. J., S. W. Brown and M. L. Meuter "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, 2000, pp. 138-149.
- [2] Chathoth, P. K. "The impact of information technology on hotel operations, service management and transaction costs: A conceptual framework for full-service hotel firms", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, No. 2, 2007, pp. 395-408.
- [3] Dabholkar, P. A. "Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, 1996, pp. 29-51.
- [4] Meuter, M. L., A. L. Ostom, R. I. Roundtree and M. J. Bitner "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters", *Journal of Marketing*, Vol. 64, 2000, pp. 50-64.
- [5] Mick, D. G. and S. Fournier "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions and Coping Strategies", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, 1998, pp. 123-143.
- [6] Shimada S., E. Hoshiyama and Y. Hara "Analysis of hotel staff's behavior on check-in process", *In the Proceedings of Joint International Conference of Service Science and Innovation (ICSSI2018) and Serviceology (ICServ2018)*, 2018, pp. 373-380.
- [7] Shin, H., R. R. Perdue and J. Kang "Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective", *Tourism Management*, Vol. 74, 2019, pp. 310-318.
- [8] Wells, R., R. Phaal, C. Farrukh and D. Probert "Technology roadmapping for a service organization", *Research-Technology Management*, 2004, pp. 46-51.