

顧客が認識するサービス表舞台の価値 — 日比比較を含む —

前川佳一

¹ 正会員 正会員 京都大学大学院特定准教授 経営管理研究部 (〒 京都市左京区吉田本町)

Teboul (2006) は、サービス業（および製造業）は、表舞台と裏舞台とに分けられると唱えた。表舞台は顧客から見える部分であり、顧客の問題が解決する場所である。裏舞台は顧客から見えない部分であり、原材料・部品、情報などが加工される場所である。

顧客は、サービス現場において支払う金額のうち、いったいどのくらいの割合を表舞台に払っていると認識しているのだろうか。本報告では 24 種のサービスについて、京都大学の経営管理大学院学生、社会人たちに聞いた。のちに、フィリピンの MBA 学生にも同じ質問をし、比較した。

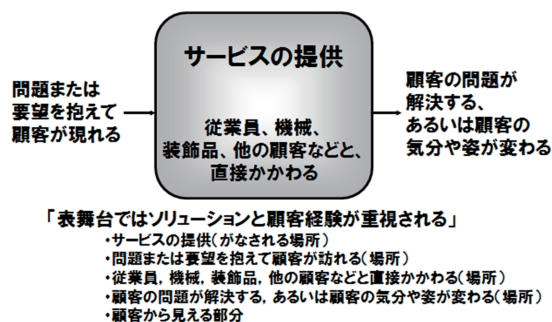
結果のひとつは、支払う金額が高いサービスほど表舞台の占める割合が高くなる、つまり高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待していることである。次に、旅館、高級レストラン、理容/美容、タクシーなど、他の業種に比べて明らかに高い比率を期待される業種が存在する。学生と旅行会社社員で差が表れたのは、学生の方に旅館への期待が高かったことである。

これらの傾向を、フィリピンの学生もほぼ共有している。例外は、宅配便とシティホテルへの期待が日本より若干高いことである。

Key Words : service, front-stage, back-stage, customers' recognition, value, Japan, Philippine

1. サービスの表舞台と裏舞台

Levitt¹⁾の至言「サービス産業などというものは存在しない。あるのはサービスの比重が他よりも大きいとか小さいかの差だけだ。誰もがサービスに携わっている」に依拠して、サービス業（および製造業）を表舞台と裏舞台とに分けて議論したのは Teboul²⁾であった。表舞台は顧客から見える部分であり、顧客の問題が解決する場所であるという（図-1）。

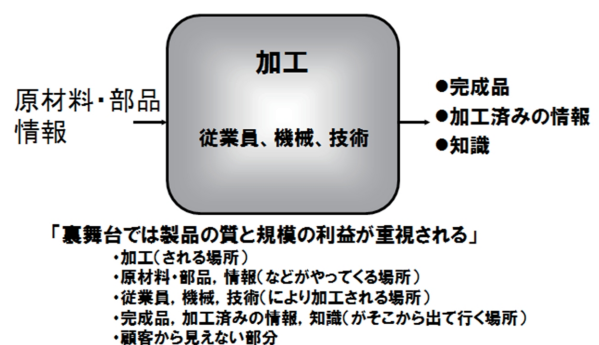


出典：Teboul²⁾（邦訳 p.37）に筆者加筆
図-1 サービスの表舞台

逆に、裏舞台は顧客から見えない部分であり、原材料・部品、情報などが従業員、機械、技術により加工される場所とされる（図-2）。

この分類を前提としたとき、数あるサービス

（サービス業）において、対価として支払う金額のうち、いったいどのくらいの割合を表舞台に払っていると顧客が認識しているのだろうか。この問いは、Hochschild³⁾の定義による感情労働「公的に観察可能な表情や身体的表現をつくるために行う感情の管理。感情労働は賃金と引き換え



出典：Teboul²⁾（邦訳 p.39）に筆者加筆
図-2 サービスの裏舞台

に売られ、したがって＜交換価値＞を有す（Hochschild, 1983, 邦訳 p.7）」の文脈にしたがえば、顧客が「賃金」の原資として支払うことを了解している、すなわちサービス提供者が獲得した価値を意味するとも考えられる。

2. 調査方法

本研究では付録1に示す24種のサービスについて、標準的な支払額を設定し、「次のサービスが提供する価値のうち、フロント部分がどのくらいの割合を占めると思うか（あなたがそう思って支払う金額の全体に占める割合）」をきいた。サービスとその金額の組合せの例を付録1から抜粋して示す。

高級レストラン	¥10,000
ファストフード（ハンバーガーなど）	¥500
観光旅館（1泊2食）	¥30,000
ビジネスホテル	¥8,000
エアライン・国際	¥200,000
宅配便	¥1,000
・・・	
その他、全部で24種類（付録1参照）	

調査対象は以下の3つのグループに大別できる。ひとつめは京都大学の経営管理大学院の学生たちで、これはある特定の科目の受講生に毎年たずねているものである。ふたつめは旅行会社の従業員で、ある特別セミナーの機会にきいたものである。三つめはフィリピンのATENEO大学のMBA学生たちで、現地での特別授業の際に答えてもらっている。フィリピンでの調査票は付録2に示している。

1回の調査はひとクラス数十を対象にしている。京都大学の経営管理大学院に関しては先述のとおり毎年答えてもらっているが、本報告では代表的な結果を示すこととした。

3. 結果

結果を図3～5に示す。図3はある年の京都大学の経営管理大学院におけるサービスモデル活用論受講者30名の、サービス業ごとの平均値をプロットしたものである。

図4は同様に、旅行会社の従業員10数名のへのアンケート結果である。

図5はフィリピンのATENEO大学のMBA学生約40名の平均値である。

4. 考察

本調査では統計分析になじむサンプル数には足りないと考えられるため、ここでは、全体の傾向、特別な業種、日本の学生と旅行会社社員の比較、フィリピンとの対比などを、傾向として考察するにとどめる。

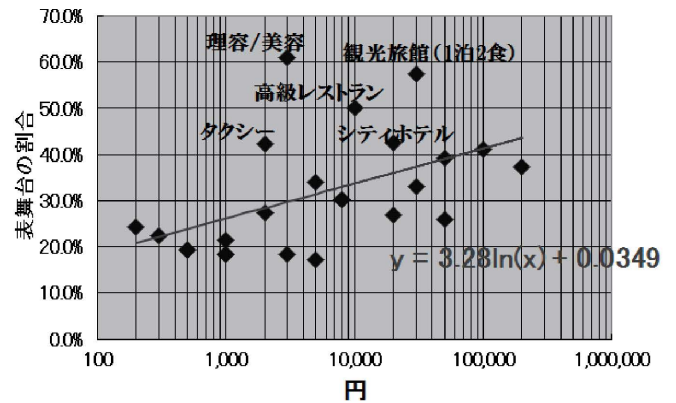


図-3 京都大学経営管理大学院の学生の結果 者作成

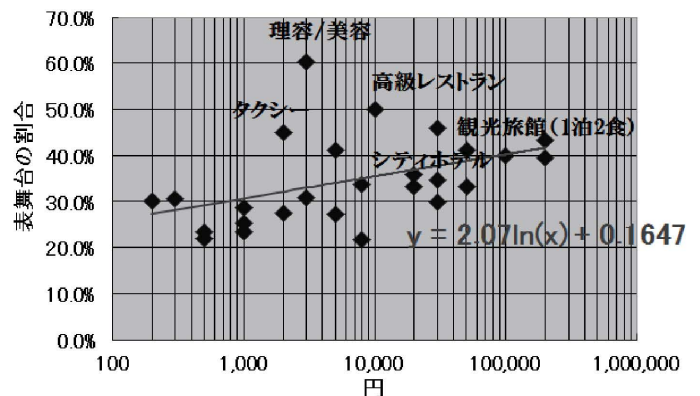


図-4 旅行会社社員の結果 者作成

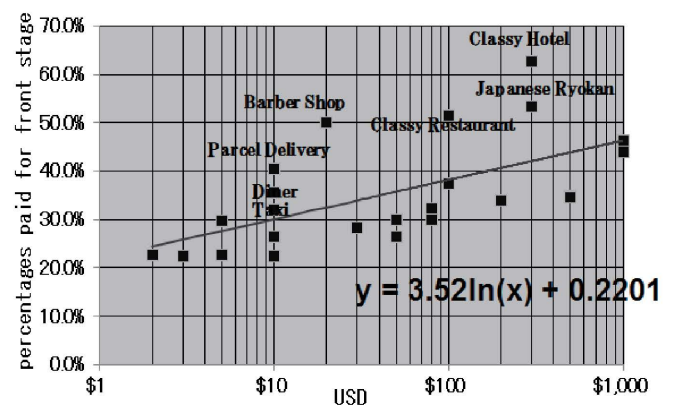


図-5 フィリピンのATENEO大学のMBA学生の結果 者作成

(1) 全体の傾向

図3～5を一見してまずわかることは、支払う金額が高いサービスほど、表舞台の占める割合が高いことである。近似曲線が右上がりになっていることがこれを視覚的に表している。金額が一定の比率で高くなるのであれば、近似曲線はX軸に平行となるはずであるが、そうでないことが注目に値する。言い換えると、もしも比率が一定であったとしても高いサービスほど表舞台に支払う絶対額は高くなるが、それ以上に、高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待しているのである。どのグラフにおいても、数百円程度の最低額のサービスでは20%ほ

どであるのに対して、およそ10万円支払うサービスでは、40%つまり4万円程度は表舞台に支払っていると認識されていることになる。

(2) 特別な期待を集める業種

旅館、高級レストラン、理容/美容は近似曲線から上に乖離し、金額以上にフロントの比重が高い。これは、シティホテルが価格相応であるのと好対照である。旅館や高級レストランでは、「サービス」を超えた「ホスピタリティ」が望まれるとよいだろう。ただし理容/美容で金額以上にフロントの比重が高いのは、「技術料分」であるかもしれず、これを文字通りの表舞台と考えてよいのか、それとも、たとえばレストランにおけるシェフの腕前と同様、裏舞台に属すると考えた方がよいのかは、解釈が分かれるところである。

逆にその他の業種、洋服（フォーマル）、デパートや家電、エアライン（国内・国際）、タクシー、交通等々はほぼ近似曲線上にある。つまり、本調査で発見された価格相応の「サービス」水準さえあればそれでよいことになる。

(3) 日本の学生と旅行会社社員の比較

図-3と4とを比べて、ほとんど大きな差は認めがたい。これは後述のフィリピンと比べて、日本人としての共通認識が見られたものと考えられる。

ただ1点だけ、観光旅館が学生では60%近いのに対し、旅行会社社員では40%に過ぎない点が大きく異なる。これはそうしたサービスを利用する経験が少なく憧れに近いイメージで判断せざるを得なかった学生と、普段から商品として扱っていて実体を過不足なく知っている旅行会社社員の違いが如実に表れたものと考察する。

(4) フィリピンとの対比

同様の調査をフィリピンのATENEU大学のMBA学生39名に対しておこなった結果は図-5に示されている。これと日本人との結果、すなわち図-3、4と比較してまず、全体の傾向がほぼ同じであることがわかる。

例外のひとつは、フィリピンでは宅配便（Parcel Delivery）のフロントに対する期待が高いこと。もうひとつはシティホテル（Classy Hotel）の表舞台への期待が高く、おそらく日本人が持つ日本旅館への期待に通じるものを感じさせる。

5. まとめ

本研究における発見事項をまとめる。

第一に指摘すべきはやはり、支払う金額が高いサービスほど表舞台の占める割合が高くなる、つまり高いサービスにはより高い比率の表舞台の貢献を期待していることである。

次に、旅館、高級レストラン、理容/美容、タクシーなど、他の業種に比べて明らかに高い比率を期待される業種が存在することである。

学生と旅行会社社員の旅館への期待の差が顕著に表れたのも興味深い。

最後に、上に挙げた傾向を、フィリピンの学生もほぼ共有していることも特筆に値する。わずかの例外は、宅配便とシティホテルへの期待が日本より若干高いことである。

既述のように本調査では統計分析をおこなっていないため、上の発見事実を検証するためにはより大規模な調査を待たねばならない。しかしサービス設計の現場において、考慮するに足る事実であると考えている。

謝辞：本研究は、科研費（研究課題番号：26360063「2要因理論を応用した観光施策の評価と立案」）および科研費（研究課題番号：25240050「経験・信頼に基づく知識活用型サービスバリューチェーンの実証研究」）の支援のもとに進められております。

フロント/バックに関するアンケート

次のサービスが提供する価値のうち、フロント部分がどのくらいの割合を占めると思うか(あなたがそう思って支払う金額の全体に占める割合)。

		割合で答えること	
1	高級レストラン ¥ 10,000		%
2	ファミリーレストラン ¥ 2,000		%
3	ファストフード(ハンバーガーなど) ¥ 500		%
4	観光旅館(1泊2食) ¥ 30,000		%
5	シティホテル ¥ 20,000		%
6	ビジネスホテル ¥ 8,000		%
7	エアライン・国内 ¥ 30,000		%
8	エアライン・国際 ¥ 200,000		%
9	宅配便 ¥ 1,000		%
10	ガソリンスタンド ¥ 5,000		%
11	タクシー ¥ 2,000		%
12	本屋 ¥ 1, 000		%
13	駅の売店 ¥ 500		%
14	スーパーマーケット ¥ 3,000		%
15	理容/美容 ¥ 3,000		%
16	近距離鉄道 ¥ 300		%
17	市街バス ¥ 200		%
18	長距離バス ¥ 8,000		%
19	コンビニ ¥ 1,000		%
20	家電量販店 ¥ 50,000		%
21	デパート ¥ 50,000		%
22	アクセサリショップ ¥ 5,000		%
23	洋服(フォーマル) ¥ 100,000		%
24	洋服(カジュアル) ¥ 20,000		%

付録1 日本人への質問票

Questionnaire about impressions for Front/Back Stage

How many percentage out of total service price assumed do you suppose you are paying for front stage, other than back stage?

	examples of service sector	Assumed Price in US Dollar	% paid for Front Stage	
1	gourmet restaurant (classy restaurant)	\$100		%
2	diner (restaurant with reasonable price)	\$10		%
3	fast food restaurant (hamburger shops)	\$5		%
4	inn with hot-spring (Japanese Ryokan with dinner and breakfast)	\$300		%
5	five-star hotel (classy hotel)	\$300		%
6	budget hotel (no-frills hotel)	\$80		%
7	domestic airfare	\$200		%
8	international airfare	\$1,000		%
9	door-to-door parcel delivery (FEDEX, DHL...)	\$10		%
10	gas station	\$50		%
11	taxi	\$10		%
12	bookstore	\$10		%
13	street-side stand (train station kiosk)	\$5		%
14	supermarket	\$30		%
15	barber shop	\$20		%
16	short-distance train (inside urban area)	\$3		%
17	short-distance bus (inside urban area)	\$2		%
18	long-distance bus (beyond urban area)	\$80		%
19	convenience store	\$10		%
20	consumer-electronics retailer	\$500		%
21	department store	\$500		%
22	accessory shop	\$50		%
23	tailor's shop (custom-made suit)	\$1,000		%
24	casual wear shop (UNIQLO)	\$100		%

参考文献

- [1] Levitt, Theodore (1972) “Production-Line Approach to Service”Harvard Business Review, Sep-Oct, 1972.
- [2] Hochschild, A. Russell (1983) The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling. The University of California Press (石川准・室伏亜希訳 『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社, 2000
- [3] Teboul, James (2006) Service Is Front Stage: We Are All in Services... More or Less !. Palgrave Macmillan. (小山順子・有賀裕子訳 『サービス・ストラテジー』ファーストプレス, 2007)

CUSTOMERS’ RECOGNITION OF VALUES AT SERVICE FRONT STAGES
- Including comparison between Japan and Philippine -

Yoshikazu MAEGAWA

James Teboul advocates that service could be separated into front- and back- stages. Services deal with front interactions, production and manufacturing with back-stage operations.

What percentage of the total payment for certain services do customers recognize that they pay for the front-stages? This study picks up 24 services and asks that question to the MBA students of Kyoto University and a group of employees at a travel agency. The same questionnaire was used to the MBA students at Ateneo University, Philippine.

The first finding is that the expensive the service is, the more percentages are credited to the front-stage. Customers expect more contribution from the front-stage for premium services. Second, for some specific services like Japanese Inn, classy restaurants, barber shops and taxis, customers expect much higher value from the front-stage than the other services. Third, it was for Japanese Inn that students suppose higher services than the employees at the travel agency.

Interestingly, the students in Philippine share the finding s above with some exceptions of parcel delivery and classy hotel to which Filipinos expect a little bit more.