

サービス・ブループリンティング研究の 史的展開と将来の発展方向

岡 田 幸 彦

1 はじめに

先進国諸国において、経済のサービス化やソフト化と呼ばれる現象がますます進展している。この傾向は、経済発展に伴うニーズの変化という人的な側面と、それに伴う法律や商慣習の整備という制度的な側面に大きく由来するといわれる (Lovelock and Wirtz [2004])。無形の財である様々なサービスへの需要が高まる現代の経営環境において、長期的な視点から計画的にその事業を成功させていくことは、サービス組織の社会的な責任である。

こうした問題意識から、サービス組織が成功する確率を少しでも上げるために、サービス・トライアングル (Albrecht and Zemke [2002])、戦略的サービス・ビジョン (Heskett [1986])、サービス・プロフィット・チェーン (Heskett et al [1997]) といった概念が提案されてきた。サービス・マーケティング/マネジメント研究において広く認知されたこれらの概念は全て、サービス組織が成功するために考慮すべき諸要因を一般化しようとするものである。

これらの議論に共通している要因として、適切なサービス提供システム (service delivery system) を設計することがある。実際に現場で行われるサービス提供活動をどのように設計するかが、サービスの成否を分ける大きなポイントだからである。ここで面白いことに、サービス提供システムの議論になると、サービス・ブループリンティング (Service Blueprinting) という技法が必ず登場している。そして上記の文献それぞれが、サービス提供システムを設計、診断、改善するための有用な技法としてサービス・ブループリンティングを位置付けてい

る。

このようにアメリカではサービス・デザインのための有用な技法として評価されているサービス・ブループリンティングは、わが国の経営学研究ではほとんど取り上げられておらず、認知度も低い¹⁾。しかしながら、サービス・ブループリンティング研究が蓄積してきたサービス提供という経営現象に対するアプローチ方法は、サービス組織の適切な経営管理を考えるうえで大きな知見を与えてくれる。そこで本稿は、サービス・ブループリンティング研究の史的展開を鳥瞰することにより、サービス・ブループリンティングとは何かを明らかにし、そのエッセンスを整理する。そして、その発展可能性として、サービスの採算性を管理する際にサービス・ブループリンティングがどのように貢献しうるのであるのかについて1つの方向性を示す。

2 サービス・ブループリンティング研究の概要

経営学研究において、サービス組織がどのようにしてサービスを生産・提供しているかという部分は「活動」という視点から体系化されてきた。その代表的な例は、原価計算研究とサービス・マーケティング/マネジメント研究に見て取れる。前者に関してはABC (Activity-Based Costing; 活動基準原価計算) が、後者に関してはサービス・ブループリンティングが、サービス提供システムを「活動」もしくは「活動の連鎖」として認識してきた。しかしながら、両者の間には大きな問題意識の違いがある。ABCがより正確な製品原価の計算を志向して誕生したのに対し、サービス・ブループリンティングはサービス提供システムを設計するツールとして誕生したものである。

サービス・ブループリンティングは、1981年に行われたAMA (アメリカ・マーケティング協会) 主催のサービス・マーケティング・カンファレンスにおいて初めて紹介された。以降、サービス・マーケティング研究の主要なテーマの1つ、サービス・デザインに関する議論を行う上で欠かせない技法として、アメリカを中心にゆうに50を越える専門文献で取り上げられてきた。サービス・ブループリンティングを取り上げた海外の代表的な文献は、図表1のように分類できる。

図表1 サービス・ブループリンティングを取り上げた海外の代表的な文献

取上げ方 研究の焦点	サービス・ブループリンティングを定義(再定義)している文献	サービス・ブループリンティングをもとにした議論を展開している文献	その他 (技法の有用性にもみ触れている文献など)
サービス・デザイン	Shostack [1981, 1984a, 1992] Kingman-Brundage [1989a] Lovelock and Wirtz [2004]	Lovelock [1984] Shostack [1984b, 1987] Kingman-Brundage [1993, 1995] Kingman-Brundage et al [1995] Zeithaml and Bitner [2003]	Heskett [1986] Fisk et al [1993, 1995] Corsten [2001] Albrecht and Zemke [2002] Scheuch [2002]
サービス品質管理		Shostack [1985] Kingman-Brundage [1989b, 1991] Stauss [1991] Bitner [1993] Lings and Brooks [1998]	Wyckoff [1984] Chase and Haynes [2000] Bieberstein [2001] Kotler [2003] Meffert und Bruhn [2003]

サービス・ブループリンティングの基本コンセプトは、サービス提供システムを2次元の平面図に描写することにある。その平面図はサービス・ブループリント（以下、ブループリントと略す）と呼ばれ、横軸は時間の経過とともに個々のサービス提供活動がおこる順序を表現する。一方、縦軸はサービスを提供する上で認識すべき重要な立場や役割を表し、一連のサービス提供システムを分業する基本単位であるとも言い換えることができる。もちろん、1つのブループリントによって全ての詳細を厳密に定義することは不可能である。ゆえに、重要な活動や重要な失敗点に焦点を置き、一連の活動の全体像を記述する段階と、それをもとに個別に詳細な行動方法を記述する段階の2段階のブループリンティングが適切であるという主張がなされている（Kingman [1989 a, p.30.] , Shostack [1992, p.78.]）。

3 図の構造にみる発展系譜

縦軸の役割軸と横軸の時間軸という図の構造に注目すると、サービス・ブループリンティング研究は Shostack が創造し、Kingman-Brundage が継承し拡張

させ、Lovelock が体系化を行ったといえる。彼らの用いたブループリントは、サービス組織の活動に特化したもの（Shostack 型）、顧客およびサービス組織の活動とそのサポート体制を統合的に描写しようとしたもの（Kingman 型）、顧客志向でサービス活動を捉えたもの（Lovelock 型）、とそれぞれ特徴を持っている。

もちろん、サービス提供活動を定義する行動スクリプトやフローチャートは、個々のサービス組織レベルでは存在していた。サービス・ブループリンティング研究を牽引してきた三者が行った研究の本質は、「サービス提供システムを設計するための統一的なフォーマットを提案する」ということにあったことを忘れてはならない。

本節では、それぞれのブループリントの特徴とそれらが解決しようとした問題について整理し、サービス・ブループリンティング研究の発展系譜の全体像を明らかにする。

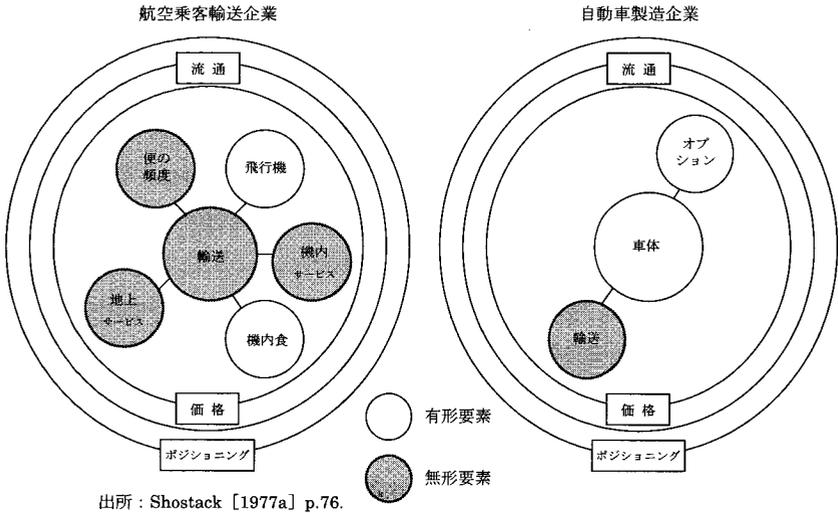
3-1 Shostack 型ブループリント

3-1-1 前史—規制緩和とプロダクトの描写（1977年）

歴史的に、サービスに関する議論は主としてマーケティング研究で行われてきた。1970年代後半までは、無形性を中心としたサービス独自の性質に焦点をあてた議論が中心であったが、その中で財貨とサービスの関係を明確に表した論文が1977年に登場する。Shostack の “Breaking Free from Product Marketing” である。当時シティバンクの副社長であった彼女は、その論文の中で「分子モデル（molecular model）」というプロダクトを描写するアプローチを提唱し、プロダクトとしての財貨とサービスの関係を「財貨とサービスの束」として視覚的に表現しようと試みた（図表2）。

彼女が分子モデルを用いて解決しようとしたことは、当時の経営環境における中心的な問題にあった。当時アメリカでは、サービス産業の規制緩和が短期間で行なわれ、サービス組織には生産性の高い、高品質かつ低価格のサービスを提供することが求められるようになっていた²⁾。これは、各種サービスが独立したプ

図表2 分子モデル



ロダクトとして社会的に認められ、製品と同様に市場競争が行われるようになってきたことを意味する。彼女は自身の銀行業務での実務経験をもとに、サービスを顧客に提供する組織は、このトレンドに迅速に対応し、新しい経営環境である競合他社とのサービス競争に勝つために、自社のプロダクトを「財貨かサービスか (product vs. service)」という“either-or”の関係で捉えるのではなく、「財貨とサービスの結合体 (combinations)」として捉える必要があると主張する (Shostack [1977, pp.73-74.]). そして、この要求に答え、「プロダクトの全体像 (a total market entity) を可視化し、管理するチャンスを与える (p. 74.)」実用的なツールとして分子モデルを提唱したのである。

ここで注意すべきことは、分子モデルでは時間軸が全く考慮されていないことである³⁾。一般的にサービスには財貨の販売のような一時点的形態をとるものもあれば、映画鑑賞や旅客輸送のような継続的形態をとるものもある。さらに、医療機関のように、一時点的形態のサービス (例えば受付業務) と継続的形態のサービス (例えば診療, 入院) が結合してサービスの全体像を構成することもある。時間軸という限界を補完すべく、サービス・ブループリンティングはサービ

スの工程設計の文脈で開発されることとなる。

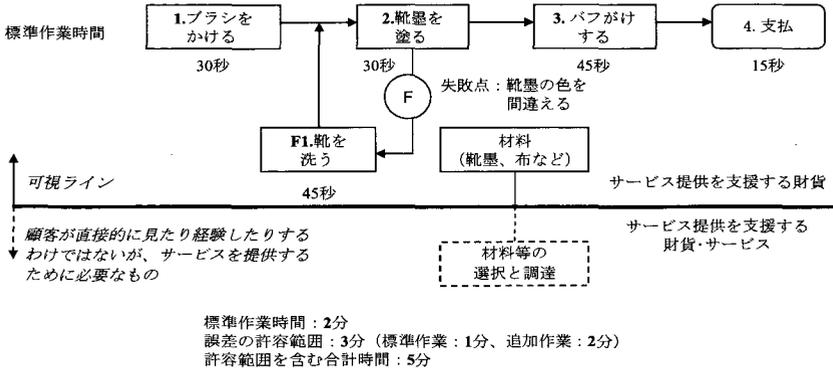
3-1-2 サービス・ブループリンティングの誕生(1981年)

1981年の論文“*How to Design a Service*”⁴⁾において、Shostackは「新サービスをどう設計するべきか?」という、より現実的な問題を議論する。Shostack [1981] のねらいは、サービス組織がサービス・デザインを行う体系的な方法として、分子モデル⁵⁾とサービス・ブループリンティングを併用するアプローチを提案することにあった。この併用アプローチでは、まずプロダクトの成果の部分分子モデルによって定義される。そして、成果をもたらすプロセスに関して、時間軸を考慮したうえでサービス組織が行う活動の視点から記述がなされる(p.227)。つまり、分子モデルにおける限界をブループリントで補完することで、提供するサービスの全体像をより整合的に定義しようと試みているのである。

ここでShostack [1981] は、サービス・プロセスを設計する際の基本要件として、(1)時間軸の考慮、(2)サービス提供に関する全ての主要な活動(all main functions)の明確化、(3)各サービス活動の許容範囲の定義、の3つを取り上げている(p.225)。そして彼女は、従来の設計アプローチ⁶⁾はこれらの要求に対してどれも完璧な解を与えるものではないという理由から、従来のアプローチを統合し、発展させた(Shostack [1981, pp.225-226.])。このことに関して、「サービスは基本的にプロセスであるので、サービス・ブループリンティングは、そうあるべきように、プロセスや行動やフローを扱うために開発されたシステムに基づいている(p.225.)」と彼女は述べている。つまり、サービス・プロセスをサービス活動の連鎖として設計する技法として、サービス・ブループリンティングを提案したのである。

Shostack型ブループリントの構造は図表3のとおりである。横軸は時間を示している。そして、当該サービスの一連の時間的なフローがベースとなり、サービス提供活動の重要なステップが記述される。縦軸は「可視ライン(line of visibility)」によって、(1)顧客から見えるサービス提供者の活動、(2)顧客から見えないサービス提供者の活動、という2つのパートに区分される。(1)は、サービ

図表3 Shostack型ブループリント—靴磨きサービスの例



出所：Shostack [1981] p.227.

ス・エンカウンターを意味している。サービス・エンカウンターとは顧客が当該サービスに直接的に接する全ての場面のことである。ここで顧客は当該サービスに関する満足および不満の大半を知覚する。

そして、サービスを提供するために必要な、補足的な財貨およびサービスが記述される。加えて、「失敗点 (fail point)」というサービスの成果を決定付けるポイントが識別され、サービス・リカバリー⁷⁾の方法も記述される。また、各サービス活動の標準作業時間とその許容範囲も記入される⁸⁾。

3-1-3 Shostack型ブループリントのその後の展開 (1982年～)

Shostackの1982年以降の研究は、技法そのものを扱っているもの (Shostack [1984a, 1984c, 1992]) と技法の応用方法を扱っているもの (Shostack [1984b, 1985, 1987]) に大別できる⁹⁾。技法そのものを扱っている論文の目的は、サービス・ブループリンティングとは何かを説明することにある。これらの論文において、サービス・ブループリンティングはサービス・プロセスを客観的に可視化する技法として一貫して紹介されている¹⁰⁾。

それに対して、技法の応用方法を扱っている論文の目的は、サービス・ブループリンティングをもとにサービスに関する個々のトピックスを議論することにある。例えば Shostack [1984b] は、「言語的なインプットを絵画的もしくは定量

的なことばに変換するシステム (p.41.)」としてサービス・ブループリンティングを位置付け、新サービスの開発から導入に到るプロセスを、Shostack [1984 a] で取り上げた証券取引サービス (discount brokerage) のケースをもとに整理している。また Shostack [1985] は、ブループリントをもとに、サービス・エンカウンターにおいて顧客が知覚するサービス品質についての議論を行っている。さらに Shostack [1987] では、サービス組織のポジショニング戦略についてブループリントをもとに議論している。

しかし残念ながら、これら一連のサービス・ブループリンティング研究において、Shostack 型ブループリントの構造は大きな拡張がなされなかった¹¹⁾。

「創造」というキーワードで言い表すことができる Shostack によるこれら一連の研究は、多くのサービス研究者に影響を与えた¹²⁾。その一方で、Shostack 型ブループリントの構造に関する欠点も指摘される。図表3を見てわかるとおり Shostack 型ブループリントでは、サービス・エンカウンターにおける顧客の活動が十分考慮されていないのである。Lovelock [1984] は、「実際的には、各サービスに対して2つのブループリントが必要とされる。1つめは (Shostack 型ブループリントのように) 組織の視点から手順やシステムを描くべきであり、現場の背後でおこる事象を扱うものである。2つめは顧客の視点からサービス・エンカウンターを描くべきである。(p.61. 括弧内は筆者が加筆)」と、明確にこの事実を指摘している。顧客の視点の欠如という Shostack 型ブループリントの限界は、Kingman-Brundage によって克服されることとなる。

3-2 Kingman 型ブループリント

3-2-1 Kingman-Brundage の問題意識 (1988年)

1980年代後半、Shostack のサービス・ブループリンティングを継承し、サービス提供システムの可視化について新しいフレームワークを構築しようと試みる研究が登場する。1988年に第7回サービス・マーケティング会議で報告された “The ABC’s of Service System Blueprinting”¹³⁾ という論文に端を発する Kingman-Brundage の一連の研究は、サービスが必要され、生産され、提供され、

顧客満足を生むに到るロジックを視覚的に明らかにしようとするものであった。

彼女は自身のコンサルティング経験をもとに Shostack 型ブループリントを拡張するのであるが¹⁴⁾、その問題意識は、サービスがサービス提供者の活動だけで設計されるべきではないという点にある。Kingman-Brundage [1989a] は、「・・・しかしながら、サービスはプロセス以上のものである。それはまた、構造 (structure) なのである。(p.31)」という認識のもと、サービスの生産・提供に関与する様々な立場や役割とそれらの活動を1つの図によって記述しようと試みる。そして、サービス・プロセスとそれを生み出す構造の統合体を彼女はサービス・システムと呼ぶ。

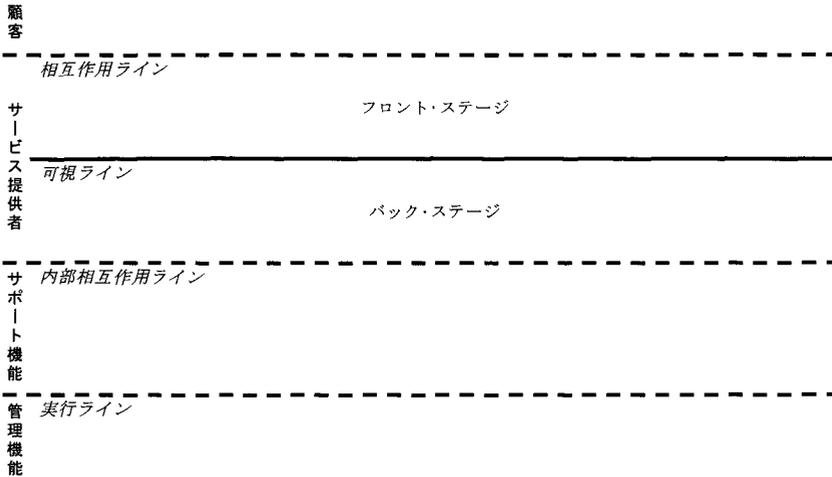
3-2-2 Kingman 型ブループリントの構造—縦軸の拡張

Kingman 型ブループリントのねらいである「プロセスと構造の統合 (integration of structure and process)¹⁵⁾」は、(1)顧客の視点とサービス組織の視点の融合 (上方向)、(2)サービス組織の視点の拡張 (下方向)、の2点に集約される (図表4)。

図表4の縦軸でいう「サービス提供者 (service provider)」の部分が、Shostack 型ブループリントが描写する部分であり、顧客の視点とサービス組織の視点の融合は「相互作用ライン (line of interaction)」に現れる。そして、Shostack 型ブループリントでは十分に考慮されていなかった顧客の活動フローが「顧客 (consumer)」の部分に記述される。また、サービス組織の視点の拡張は「内部相互作用ライン (line of internal interaction)」の下に現れ、サービス組織のサポート体制と管理体制が記述される。この2つを区分するのが「実行ライン (line of implementation)」である。以上のように、Shostack 型ブループリントの縦軸を上下に拡張していることが、Kingman 型ブループリントの特徴である。つまり、Kingman-Brundage の貢献は、役割軸の拡張にあるといえる。

拡張された役割軸のもと、Shostack 型ブループリントと同様のフローチャートに類似した形式で、一連のプロセスおよび役割間の関係性が描写される。特に、プロセスの記述に関して、Kingman-Brundage [1989a] は「行為の連続 (a series of actions) として描写される (p.31.)」と述べている。

図表4 Kingman型ブループリントの構造



出所：Kingman-Brundage [1989a] p.32. (本稿では図の構造のみを取り上げている。)

3-2-3 Kingman型ブループリントのその後の展開(1989年～)

Kingman-Brundageの1989年以降の研究には、(1)サービス・ブループリンティングからサービス・マッピング(service mapping)へ、(2)サービス・マッピングからサービス・ロジック(service logic)へ、という2段階の流れがある。

まず最初の流れであるが、これはKingman-Brundage [1989a]ではサービス・ブループリンティングと呼ばれていたものが、サービス・マッピングという独自の技法として発展していくことである。Kingman-Brundageは、Shostackの研究を継承する形でサービス・ブループリンティング研究を進め¹⁶⁾、Shostackとも共同研究を行う¹⁷⁾。その中で、彼女が当初ブループリンティングと呼んでいたものに個性が与えられるようになる¹⁸⁾。その大きな特徴として、サービス品質管理への対応がある。具体的には、Parasuraman, Zeithaml, Berryが提案したSERVQUALというサービス品質の測定尺度をサービス・ブループリンティングと関連付けようとしている(例えばKingman-Brundage [1989b, p.28. : 1993, p.155.])。

次に、サービス・マッピングからサービス・ロジックへの流れであるが、これ

は Kingman 型ブループリントを用いて、サービス・システムが機能する仕組みをより本質的に定義しようとする理論的な研究である。具体的には、サービス・エンカウンターにおける2つの主要な要素、人 (people) とサービス提供方法 (technique) に焦点をあて、顧客の視点 (customer logic)、提供方法の視点 (technical logic)、従業員の視点 (employee logic) という3つの視点から、サービスが生産・提供される仕組みを明らかにしようとする (Kingman- Brundage et al [1995, pp.23-29.])。

以上のように、Kingman-Brundage の一連の研究は Shostack 型ブループリントを継承し、拡張を試みるものであった。しかしながら彼女の研究は、「体系化」という面ではサービス・ブループリンティング研究に貢献することができなかった。彼女の研究は、プロセスと構造という異属性のものをフローチャート形式で一括して記述することに固執してしまったため、非常に複雑かつあいまいとなり、実用的なサービス・デザインの技法としてのまとまりを欠いていたのである。このことについて Zeithaml and Bitner [2003] は、「サービス・ブループリントを描くやり方 (conventions) は厳密に定義されていない (p.234.)」と指摘している。このようなサービス・ブループリンティングの体系化という課題は、サービス・マーケティング／マネジメントのテキストの中に受け継がれることとなる。

3-3 Lovelock 型ブループリント

3-3-1 Lovelock の問題意識 (2000年頃から)

21世紀を迎える頃から、サービス・ブループリンティングはサービスに関するマーケティングやマネジメントを扱ったテキストの中で、個別技法として数頁を費やして説明されるようになる¹⁹⁾。例えば Lovelock and Wright [1999] では、サービス・ブループリンティングは「サービスのポジショニングと設計」という章の中でフローチャートを洗練したツールとして簡単に紹介されているのみであった。そして、サービス・プロセスを描写する手法は「フローチャート」という名称で説明がなされていた。ところが、第2版に改訂された Lovelock and

Wright [2002] では、サービス・ブループリンティングは「サービス・プロダクト」という章の中で独自の技法として10頁にわたり詳細に説明がなされるようになる。

これは、サービス・ブループリンティングの技法としての有用性が、実務においても研究においても広く認知され、浸透していった結果であると考えられる²⁰⁾。こうしたサービス・ブループリンティングへの対応の変化の中で、Lovelock は彼独自のブループリントを取り上げ、その体系化を試みている。

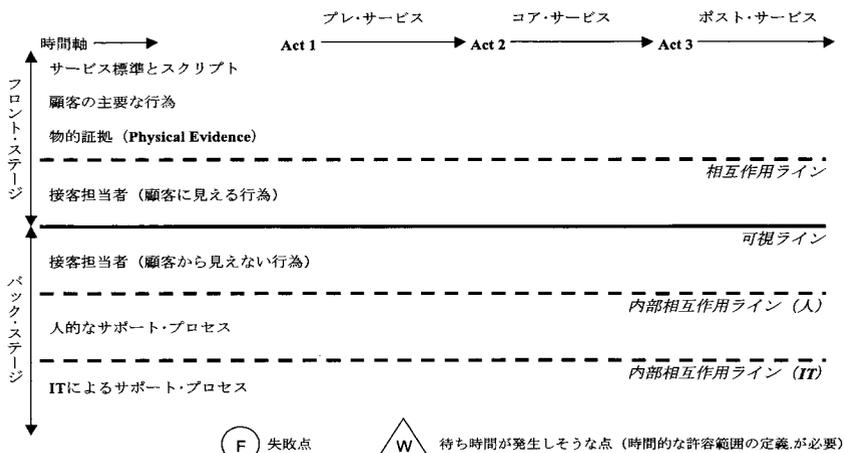
Lovelock and Wirtz [2004] は、「サービス・ブループリントを作成する最適な唯一の方法はないが、1つの組織内では一貫したアプローチを採用した方が良い。本章では Jane Kingman-Brundage によって提案されたアプローチを改め (adapt), 単純化 (simplify) する。(p.232.)」と述べ、Lovelock 型ブループリントを提示する。そしてサービス・プロセスの設計と管理について1章を費やして説明を行い、「我々はサービス・プロセスを理解し、可視化し、分析し、改善するための強力なツールとしてブループリンティングを詳細に取り上げた。ブループリンティングはサービスの失敗点を洗い出し、削減することを助け、サービス・プロセスのリデザインに重要な視野を与える。(p.256.)」と総括している。

ここで、一連のサービス・ブループリンティング研究の現時点における完成形として、Lovelock 型ブループリントを取り上げる。その理由は、彼のサービス・ブループリンティングに関する記述が、Shostack と Kingman-Brundage の研究をもとにブループリントの構造を再編し、技法としての体系化を行っているものとして非常に優れたものであると筆者は考えるからである²¹⁾。

3-3-2 Lovelock 型ブループリントの構造²²⁾ —顧客の視点による両軸の再編

Lovelock はサービス・ブループリンティングを「顧客と従業員の間の相互作用、そしてこれらがバック・ステージにおける補足的な活動やシステムによってどのようにサポートされるかを明らかにする (p.232.)」ものと定義する。そして、Lovelock 型ブループリント²³⁾をもとにサービス・ブループリンティングの説明を行う。Lovelock 型ブループリントの構造に関する大きな特徴は、(1)顧客

図表 5 Lovelock 型ブループリントの構造



出所：Lovelock and Wirtz [2004] pp.234-237. (本稿では図の構造のみを取り上げている。)

の視点、(2)時間軸概念の拡張、の2点にある。これらは、従来のブループリントの縦軸と横軸の両方が再編される形で表現される(図表5)。

まず、顧客の視点に関してであるが、Lovelock型ブループリントでは、顧客の活動が全ての基準となる。そして、顧客の活動フローの各ステップに対し必要とされるサービス提供者の活動が簡潔に記述される。そこでは、サービス提供者が行う活動間の関係性は熟慮されない。また、顧客の活動の各ステップで重要となる物的証拠(physical evidence)や標準作業時間が補足的に記入される。さらに、Kingman型ブループリントという「実行ライン」の部分が「内部相互作用ライン(IT)」に改められ、情報システムによるサポート体制が描写される。以上の手順により、サービス・プロセス²⁴⁾における諸活動は、顧客の視点から記述される。

次に、時間軸概念の拡張であるが、Lovelock型ブループリントでは、プレ・サービス、コア・サービス、ポスト・サービスという3つの段階で横軸の時間的な区分が行われる。コア・サービス段階は、顧客が当該サービスを購買した真の目的を達成する段階で、レストランの例でいう「飲食」の部分である。プレ・

サービス段階は、顧客がコア・サービスを経験するために必要な準備活動の段階で、レストランの例でいう「予約」や「移動」および「入店」の部分である。ポスト・サービス段階は、顧客がコア・サービスを経験したあとに必要なとされる活動の段階で、レストランの例でいう「支払」や「退店」の部分である。

なお、Lovelock がサービス・ブループリンティングを用いて解決しようとした問題は、「顧客との接触度が高いサービス (high-contact services) では、顧客自身がサービス業務 (operation) の必須要素となる。・・・しかしながらごく頻繁に、サービス・デザインやサービス業務の実施は、顧客の視点を無視してしまっているようである。つまり、サービス・プロセスにおける各ステップは個別のものとして扱われ、一連のプロセスとして統合されていないのである。(p. 231.)」という記述に表れている。つまり Lovelock は、生産と消費の同時性が強く表れ、顧客が共同生産者 (co-producers) として行動し、その成果を決定付ける重要な役割を果たすサービスを、顧客の視点から効果的かつ効率的に記述しようとしている。

図の構造という観点からみると、Lovelock の貢献は、実用的な設計ツールとして顧客の視点に特化し、ブループリントの時間軸と役割軸を再編したことにあるといえる。しかし一方で、技法の目的、描写対象、そしてその効用を整理し、明確に記述したという面でも Lovelock の体系化は評価できよう。

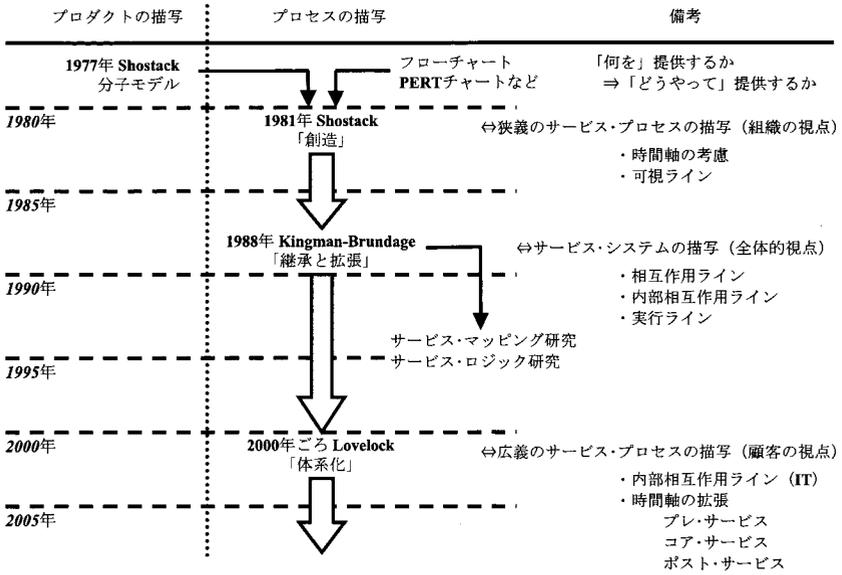
4 考察

4-1 史的展開の整理

20年以上もの歴史を持つサービス・ブループリンティング研究の系譜は、図の構造の視点から図表6のようにまとめることができる。サービス・ブループリンティング研究の本筋として、Shostack 型ブループリント、Kingman 型ブループリント、Lovelock 型ブループリントという3つのタイプのサービス・ブループリントが位置付けられ、図の構造の変遷が備考欄に記されている。

サービス・ブループリンティングは、サービス・デザインの併用アプローチの中で生まれた。Shostack が提唱したブループリントは、サービス・プロセスを

図表6 図の構造に焦点をあてたサービス・ブループリンティング研究の系譜



設計するための実用性を意識した非常にシンプルなものであった（図表3）。それゆえに、図の構造に関して拡張可能性が大いに存在しており、Kingman-Brundageの一連の研究につながる事となる。しかしながら、Kingman型ブループリントは、顧客の活動、従業員の活動、組織内のサポート体制、管理体制という多様な属性を扱いつぎ過ぎていた（図表4）。ゆえにその図の内容は複雑なものとなり、それに呼応するかのように彼女の研究は理論的なサービス・ロジック研究へと離れてしまう。実用性を取り戻し、サービス・ブループリンティングをサービス・プロセスの可視化ツールとして整理したのがLovelockである。彼は顧客の活動に特化することでブループリントの構造を再編する（図表5）、そしてサービス・プロセスを顧客の活動を基準にして記述するフレームワークを確立しようと試みている。

サービスは顧客とサービス組織との直接的な相互作用により生み出される傾向にある。そしてその成果は、顧客という外生変数に大きく左右される。サービ

ス・ブループリンティング研究の史的展開は、このサービス特有の性質を熟慮し、顧客の活動を設計することを重要視する方向へと向かっている。

4-2 サービス・ブループリンティングのエッセンス

サービス・ブループリンティング研究を牽引してきた三者は、それぞれ出発点が異なり、用いたブループリントも異なることは前述のとおりである。しかし一方で、以下の3つの共通した問題意識が存在していたことがわかる。

1. 効率のかつ効果的にサービス提供システムの全体像を設計する
2. サービス品質を計画的に平準化する
3. 従業員に行動指針（活動標準や許容範囲など）を提供する

サービス・ブループリンティングは、これらの問題を解決するために、役割軸と時間軸という図の構造のもと「誰が」、「いつ」、「何を」行うかを定義する。具体的には、サービス提供システムをサービス生産・提供活動の連鎖として記述するのである。そして、Shostack [1992. pp.87-89.] が述べているように、記述されたブループリントは情報伝達媒体となり、教育によりサービス提供者へと伝達され、日々のサービス提供活動へと反映される。以上のことから、サービス・ブループリンティングの目的は標準化とコミュニケーションにあり、その解決しようとしてきた課題は質の高いサービス (high-quality services) を提供することにある²⁵⁾といえる。

ここで、注意しなければならないことは、現場の従業員自身もブループリンターになりうることである。サービス・ブループリンティングを取り上げた研究では、基本的にトップダウンの利用が想定されている。そのため、その用途に合わせて、マーケティング担当者 (service marketer: Shostack [1981]), 企画担当者 (service designer, service developer: Shostack [1984a]), 経営管理者 (manager: Shostack [1985], Kingman-Brundage [1989a], Lovelock and Wirtz [2004]) といった立場の人をブループリンターとしている。

しかし一方で、現場の従業員が日々の活動の改善を提案し、その価値を経営管理者が認め、さらにはその新しいやり方を全体に反映させるための手段としても

サービス・ブループリンティングは利用しうる。標準化されたサービスであれ現場の裁量が許されているサービスであれ、そのノウハウを蓄積し、一般化し、標準化していくことにより、プロセス・イノベーションを効果的に達成できよう。また、顧客のニーズに則した全く新しいサービスを生み出すというプロダクト・イノベーションにもつながる可能性を秘めている。

4-3 今後の発展可能性について—「採算性」の視点

史的展開を振りかえってわかるように、サービス・ブループリンティングは非常に多目的に応用可能な技法である。このことは、本来のサービス・デザインの議論だけではなく、品質管理、プロセスの改善、ポジショニング戦略など、幅広いテーマと関連させて議論されてきた事実が物語っている。

しかしながらここで注意すべき重要な点は、サービス・ブループリンティングがサービスの採算性を直接的に議論していないことである。サービスの採算性に関する議論は、Shostack [1981, 1984a] では断片的に取り上げられていたものの、その史的展開においてほとんど全く言及されてこなかった。

しかし視点を変えると、サービス・ブループリンティングは、サービスの採算性を考えるために必須となる要素を含んでいることがわかる。活動の視点や標準作業時間の発想である。本稿で明らかになったように、サービス・ブループリンティングは顧客とサービス組織の活動を重視している。当然それらの活動の背後にはコストが発生している。また、活動自体が収益を生み出す源泉となる。つまり、サービス提供システムのレベニュー・ドライバーやコスト・ドライバーを明らかにするための手段として、サービス・ブループリンティングを再定義することができるのである。そしてこの観点から、採算性の企画、採算性の改善・維持というサービス・ブループリンティング研究の2つの発展可能性を見出すことができる。

採算性の企画は、サービス・デザインの段階で解決しなければならない問題である。実際に現場で行われるべき活動をもとにした採算性のシミュレーションは、一般的にサービス組織で利用されているCVP分析を補完する効用をもたらすで

あろう。このことに関して、ドイツにおける生産論の研究者としてサービス・マネジメント論の体系化を進めている Corsten が、サービス原価企画を支援するツールとしてサービス・ブループリンティングの有用性を認めていることは注目し得る。彼はサービスの原価企画を行う際に考えなければならないサービス特有の手段として「活動の外部化 (Externalisierung der Aktivitäten)」をあげ、それを分析するためのツールとしてサービス・ブループリンティングを取り上げている (Corsten [2001, S.278-280.])。活動の外部化とは、サービス提供システムで必須となる活動の一部を顧客に任せることである。ドイツ経営経済学の伝統を継承した Corsten サービス・マネジメント論の大きな特徴である活動の外部化の概念と²⁶⁾、アメリカ発でサービスの工程設計の手段として発展してきたサービス・ブループリンティングが結びつき、未だ体系化がなされていない新しい技法であるサービス原価企画のあり方が示されていることは非常に興味深い。

また、Kingman-Brundage [1995, p.140.] も指摘しているように、採算性の改善・維持を支援する手段として、「活動」という共通項がある ABC とサービス・ブループリンティングの融合が期待される。特に、簡便法として提案された時間基準 ABC (time-driven ABC) との相性が良いと思われる。時間基準 ABC は、生産に間接的に関与する資源の消費を時間の関数として認識し、原価を集計するものであるが (Kaplan and Anderson [2004a, 2004b]), これはサービス・ブループリンティングの活動や標準作業時間の観点と非常にマッチしている。サービス原価を計算するだけでなく、プロセスの改善効果を測定するうえでも、サービス・ブループリンティングをもとにした時間基準 ABC は潜在的な適用可能性を秘めているといえる。

実行可能性やコスト＝ベネフィットなど検討の余地は多いが、採算のとれるサービス (profitable services) を生み出す支援をする会計学的なアプローチとして、前者による企画・設計段階における利益管理、後者による営業段階における利益管理という選択肢もあってしかるべきである。そして、このような観点から、管理会計・原価計算研究者がサービス・ブループリンティング研究に注目し、そこから得られるインプリケーションをサービス組織にとって適切な管理会計や

原価計算を考えるための基礎とすることは意義あることである。管理会計研究が世界規模で蓄積してきた利益管理に対する理論的な見解、ドイツのサービス生産論が蓄積してきたサービス提供システムにおける資源消費についての見解、そしてアメリカを中心に発展してきたサービス・ブループリンティングという3つの研究成果が結びつくことで、サービスの採算性を達成するための新たなフレームワークを構築できる可能性があると筆者は考える。

5 結語

本稿は、サービス提供システムを設計するための技法として発展してきたサービス・ブループリンティング研究の史的展開をまとめ、今後の発展可能性について考察を行った。

サービス・ブループリンティングは、質の高いサービスを生み出すことを目的とした活動志向の設計技法である。そのため、サービス・デザインや品質管理の問題を解決する手段として研究され、それらの分野では高い評価を得ている²⁷⁾。しかし一方で、採算性の議論にはほとんど焦点があてられてこなかった。ここに従来のサービス・ブループリンティング研究の限界があるといえる。

しかしながら、サービス・ブループリンティングは生来的にサービスの採算性を考えるために必須の要素を持っている。サービス・ブループリンティングは、活動の連鎖や標準作業時間という資源消費概念との接点を持つのである。そのため、工程設計だけでなく採算性をも考慮した、総合的サービス・デザイン/マネジメントを実施するための手段として、サービス・ブループリンティング研究の今後の発展可能性がある。これが本稿の結論である。

(本稿は、一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした21世紀COEプログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。)

- 1) わが国でサービス・ブループリンティングを詳細に取り上げている代表的な文献は、浅井 [2003] である。浅井 [2003] では、サービス・マーケティング/マネジメント研究の全体像における Shostack のサービス・ブループリンティング研究の位置付けという観点からブループリントの解説がなされている。浅井 [2003] は、サービス・マーケティング/マネジメント研究のこれまでの研究体系を整理し、今後の方向性を展望しており、サービス・マーケティング/マネジメント研究における Shostack の思想の位置付けを理解したい場合には非常に優れた文献である。
- 2) 1960年代後半から80年代前半にかけての一連の規制緩和の中心的な争点は、電気通信事業、金融業、輸送業の分野における料金の自由化、新サービスの認可であった。詳しくは、“Deregulated America”, *Business Week*, November 28, c 1983, McGraw-Hill, Inc. を参照されたい。
- 3) 山本 [1999, 61-64頁] や Lovelock et al [2002, pp.215-218.] では、このことを指摘したうえで時間軸を考慮した分子モデルを描写している（前者は医療、後者はホテルを例としている）。両者の図の構造は非常に似通っており、横軸に時間軸を取り入れて分子モデルを拡張したものとなっている。
- 4) この論文は、AMA が1981年に主催した Special Educator's Conference において報告されたワーキング・ペーパーの完成版である。この会合はサービス・マーケティングのトピックスを個別集会的に扱った AMA 主催の最初の会合である。ちなみにこの会合では4つのトラック（プロフェッショナル・サービスの部、サービス理論の部、非営利・公共サービスの部、営利サービスの部）が設けられ、Shostack は営利サービスの部、Lovelock はサービス理論の部の議長を務めた。Shostack の報告はサービス理論の部でなされ、その他、Berry, Bitner, Booms, Fisk, Grönroos, Lovelock, Zeithaml といったサービス・マーケティング研究のパイオニア達もこの会合で報告を行った。
- 5) Shostack [1981] における分子モデルは、1977年に紹介されたものから多少の拡張がなされている。1977年の分子モデルにおけるプロダクト構成要素は、有形要素と無形要素の2分類であったが、1981年の分子モデルでは、財貨要素 (product elements), サービス要素 (service elements), 重要な物的証拠 (essential evidence) の3分類に細分されている。重要な物的証拠とは、所有権はサービス提供側にあるが、サービス・プロダクトを顧客に提供する上で欠かせない施設、設備や人などのことをいう。また、重要でない物的証拠 (peripheral evidence) も言語的にリストされる。重要でない物的証拠とは、所有権は顧客に移転するが、それ自体に価値がほとんどない小切手帳や入場券などのことをいう (pp.221-223.)。
- 6) Shostack [1981] では、サービス・ブループリンティングのルーツとして、time/motion or methods engineering, PERT / project programming, com-

- puter system and software design の 3 つのアプローチを取り上げている (p. 225.). Shostack [1984a] 以降の研究では、これら 3 つのアプローチに加え、意思決定理論や W. Edwards Deming の品質管理に関する議論もサービス・ブループリンティングのルーツであるとしている (例えば Shostack [1984a, p.134.: 1992, pp.77-78.]).
- 7) 失敗をフォローすること. 近年のサービス・マーケティング/マネジメント研究の主要なテーマの 1 つとなっている. 詳しくは, Zeithaml and Bitner [2003] を参照のこと.
 - 8) Shostack [1981] では, 靴磨きのサービス・ブループリントに基づいて, サービス時間と収益性との関連性やサービス・プロセスの改善に関する議論も行っている (p.226, 229.).
 - 9) Shostack 型ブループリントは, ヨーロッパでも紹介される. *European Journal of Marketing* に掲載された論文, Shostack [1982] は, アメリカで公表された Shostack [1981] とタイトルも内容も全く同じものであった.
 - 10) Shostack [1984a, p.134.], Shostack [1992, p.75.]. ちなみに Shostack の 1987 年以降の研究では, サービス・プロセスのことをサービス・システムと呼ぶようになる. しかしながら, その描写する対象はサービス・プロセスと表現されていたものと大差がない. ゆえに, 後述する Kingman-Brundage の一連の研究における用語の使い方との混同を避けるため, 本稿では Shostack 研究におけるサービス・ブループリンティングの対象をサービス・プロセスと一貫して表現することとする.
 - 11) 一方で図の内容に関しては, 多少の変化があった. Shostack [1984a] 以降, サービス・エンカウンターにおいては, 接客担当者の活動フローよりも, 物的証拠 (physical evidence) の方が強調されるようになる.
 - 12) 特に, サービス・ブループリンティングを取り上げた後世の研究では, サービス・プロセスを可視化する実用的なツールとして評価しているものが多く見受けられる (例えば, Wyckoff [1984], Heskett [1986], Stauss [1991], Bitner [1993], Lings and Blooks [1998], Chase and Haynes [2000], Albrecht and Zemke [2002] など). また, AMA が主催する第 8 回サービス・マーケティング会議 (1989年) では, サービス・ブループリンティングというトラックが設けられ, サービス・ブループリンティングを実務で利用する際の効用や限界についての議論がなされた.
 - 13) Kingman-Brundage [1989a] は, 1988年に開催された AMA 主催の第 7 回サービス・マーケティング会議において報告された. 同論文はこの会場で佳作 (honorable mention award) を受賞している (総数 25 論文). ちなみにこの会合における賞は, 最優秀賞 1 論文, 佳作 2 論文の 3 論文に与えられた. この会合の成果物が本

- として出版されたのは翌年の1989年であるが、本論文では Kingman 型ブループリントの登場を第7回サービス・マーケティング会議が開催された1988年であるとす
る。
- 14) Kingman-Brundage [1993, p.149.] によると、彼女は少なくとも1985年には Shostack 型ブループリントを用いてコンサルティング業務を行っていたという。
 - 15) 彼女はこのコンセプトの出所を Richard Normann の *Service Management* (1984年) であるとしている (p.31.)。
 - 16) Kingman-Brundage [1989a, 1989b, 1991], Gummesson and Kingman-Brundage [1991] のことである。ちなみに、1992年に Lovelock が編著した文献の中でも Kingman-Brundage [1989a] は紹介されている。この論文は1989年に公表されたものと全く同じ論文であった。
 - 17) Shostack and Kingman-Brundage [1990, 1991] のことである。
 - 18) Kingman-Brundage [1993] では、“Service Mapping: Gaining a Concrete Perspective on Service System Design” というタイトルや「サービス・ブループリンティングとサービス・マッピングは、サービス・システムを設計する基本的なテクニックとして提案される。(p.148.)」というような表現などにより、Kingman 型ブループリントは独立した技法として明確に定義される。さらに Kingman-Brundage [1995] では、「サービス・マッピングはサービス・ブループリンティングを継承したプロセスを描写する方法である。(p.120.)」と述べられるようになる。このように、1990年代初頭から Kingman 型ブループリントに対する言語上の再定義が行われたわけであるが、その問題意識(「プロセスと構造の統合」と図の構造は、前述した Kingman-Brundage [1989a] のそれと同じものであった。
 - 19) Zeithaml and Bitner [2000], Corsten [2001], Lovelock [2001] など。
 - 20) アメリカを中心に実務においてサービス・ブループリンティングは広く利用され、その成果は数々の専門文献で取り上げられている。例えば Heskett et al [1997] は、サービス・ブループリンティングの優れた成果として Shouldice Hospital のケースを取り上げている。また、Lovelock and Wright [2002] は、Canadian Pacific Hotel のケースを取り上げ、サービス・ブループリンティングの効用を論じている。その他、Kingman-Brundage, Inc. のようなコンサルティング・ファームが、サービス・ブループリンティングを用いてサービス組織の業績向上をサポートしてきた。
 - 21) サービス・ブループリンティングを技法として体系化しようとするもう1つの試みとして、Zeithaml and Bitner [2003] をあげることができる。彼女達はサービス・ブループリンティングの適用方法に焦点を当てて体系化を行っている。特にブループリントの記述プロセスに関する説明は優れたものである。これは、(1)ブループリントされるプロセスを識別する、(2)顧客もしくは顧客セグメントを識別する、

- (3)顧客の視点からプロセスを描写する, (4)接客担当者の行為, オン・ステージとバック・ステージ, 情報システムの役割 (technology actions) を描写する, (5)接客行為とサポート行為を線で結ぶ, (6)顧客の行為の各ステップにサービスの物的証拠を書き加える, という6段階から構成されている (pp.239-241.). 彼女達が取り上げているブループリントはKingman型ブループリントとほぼ同様のものであり, 図の構造 (縦軸と横軸) の拡張という視点から見ると大きな貢献が見られなかったため, 本稿ではサービス・ブループリンティング研究の発展系譜の中で取り上げなかった.
- 22) Lovelock型ブループリントの記述に関しては, Lovelock and Wirtz [2004] をもとにする. その理由は, 現在Lovelockが出版しているテキストの中で一番新しいものであり, サービス・ブループリンティングに関する説明が1つの章を用いて最も豊富になされているからである.
- 23) Lovelockは, Lovelock [2001], Lovelock and Wright [2002], Lovelock et al [2002], Lovelock and Wirtz [2004] において, レストランに関する同様のブループリントを用いてサービス・ブループリンティングの説明を行っている.
- 24) Lovelock and Wirtz [2004] では, サービス・ブループリンティングの対象をサービス提供プロセス (service delivery process) もしくはサービス・プロセスと呼んでいる. Lovelockがいうサービス提供プロセスおよびサービス・プロセスは, 顧客とサービス組織の活動のことを意味する. これは, Kingman-Brundageがいうサービス・システム概念 (サービス・プロセスを支える管理体制も含む) よりもShostackがいうサービス・プロセスに近い概念であり, 顧客の視点を強調したものである. そのため, 本稿ではShostackの場合と同様に, Lovelockのサービス・ブループリンティングの対象をサービス・プロセスと一貫して表現することとする.
- 25) Heskett and Anthony [1992] も同様の見解をしている. 彼らは, 高品質のサービスを一貫して達成するチャンスを高めるものとしてサービス・ブループリンティング (本文ではサービス・マッピングと呼んでいる) を位置付けている.
- 26) Corstenのサービス・マネジメント論に内在する生産論的思考とその意義に関しては, 別の論文で議論することとする.
- 27) サービス・ブループリンティングに警鐘をならす研究もある. これらの研究は, サービス・ブループリンティングそのものというよりも, サービス・ブループリンティングの使い方に注意を促している. 例えばBaum [1990] は, サービス・ブループリンティングが短期的な利益の追求のために用いられる傾向があり, サービス品質の低下につながる可能性を指摘している.

参考文献

- Albrecht, K. and R. Zemke (2002), *Service America in New Economy*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Baum, S.H. (1990), "Making Your Service Blueprint Pay Off!", *The Journal of Service Marketing*, Vol.4, No.3, Summer, pp.45-52.
- Berry, L.L., G.L. Shostack and G.D. Upah (1983), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Bieberstein, I. (2001), *Dienstleistungs-Marketing*, 3. Aufl., Kiehl Verlag.
- Bitner, M.J. (1993), "Managing the Evidence of Service", in E.E. Scheuing and W. F. Christopher (Eds), *The Service Quality Handbook*, Amacom (a division of the American Marketing Association), New York, NY.
- Chase, R.B. and R.M. Haynes (2000), "Service Operations Management: A Field Guide", in T.A. Swartz and D. Iacobucci (Eds), *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, Inc.
- Corsten, H. (2001), *Dienstleistungsmanagement*, 4. Aufl., R. Oldenbourg Verlag.
- Gummesson, E. and J. Kingman-Brundage (1991), "Service Design and Quality: Applying Service Blueprinting and Service Mapping to Railroad Services", in P. Kunst and J. Lemmink (Eds), *Quality Management in Services*, VanGorcum and Company.
- Fisk, R.P., S.W. Brown and M.J. Bitner (1993), "Tracking the Evolution of the Service Marketing", *Journal of Retailing*, Vol.69, No.1.
- Fisk, R.P., S.W. Brown and M.J. Bitner (1995), "Service Management Literature Overview", in W.J. Glynn and J.G. Barnes (Eds), *Understanding Services Management*, Oak Tree Press, Dublin.
- Heskett, J.L. (1986), *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press.
- Heskett, J.L. and R.T. Anthony (1992), "Note on Service Mapping", No.9-693-065, Harvard Business School Publishing Division.
- Heskett, J.L., W.E. Sasser Jr, and L.A. Schlesinger (1997), *The Service-Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, THE FREE PRESS.
- Kaplan, R.S. and S.R. Anderson (2004a), "Time-Driven Activity-Based Costing," unpublished working paper (#04-045), Harvard Business School.
- Kaplan, R.S. and S.R. Anderson (2004b), "Time-Driven Activity-Based Costing",

- Harvard Business Review*, November., pp.131-138.
- Kingman-Brundage, J. (1989a), "The ABC's of Service System Blueprinting", in M.J. Bitner and L.A. Crosby (Eds), *Designing a Winning Service Strategy*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Kingman-Brundage, J. (1989b), "Blueprinting for the Bottom Line", in *Service Excellence: Marketing's Impact on Performance*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Kingman-Brundage, J. (1991), "Technology, Design and Service Quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.2, No.3, pp.47-59.
- Kingman-Brundage, J. (1992), "The ABC's of Service System Blueprinting", in C. H. Lovelock (Ed), *Managing Services (Marketing, Operation and Human Resources)*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kingman-Brundage, J. (1993), "Service Mapping: Gaining a Concrete Perspective on Service System Design", in E.E. Scheuing and W.E. Christopher (Eds), *The Service Quality Handbook*, Amacom (a division of the American Management Association), New York, NY.
- Kingman-Brundage, J. (1995), "Service mapping: back to basics", in W.J. Glynn and J.G. Barnes (Eds), *Understanding Services Management*, Oak Tree Press, Dublin.
- Kingman-Brundage, J., W.R. George and D.E. Bowen (1995), "Service Logic": Achieving Service System Integration", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6, No.4, pp.20-39.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11ed, Prentice Hall.
- Lings I.N. and R.F. Brooks (1998), "Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol.14, pp.325-351.
- Lovelock, C.H. (1984), "Developing and Implementing New Services", in W.R. George and C.E. Marshall (Eds), *Developing New Services*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Lovelock, C.H. (2001), *Service Marketing; Managing People, Technology and Strategy*, 4th ed., Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and J. Wirtz (2004), *Service Marketing; People, Technology, Strategy*, 5th ed., Prentice Hall.
- Lovelock, C.H., J. Wirtz and H.T. Keh (2002), *Service Marketing in Asia; Managing People, Technology and Strategy*, (Original edition, *Services Marketing*, 4th

- ed., 2001), Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and L. Wright (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and L. Wright (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Meffert, H. und M. Bruhn (2003), *Dienstleistungsmarketing*, 4. Aufl., Gabler Verlag.
- Sheuch, F. (2002), *Dienstleistungsmarketing*, 2. Aufl., Verlag Franz Vahlen.
- Shostack, G.L. (1977a), "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.41, April, pp.73-80.
- Shostack, G.L. (1977b), "Banks Sell Services - Not Things", *The Banker's Magazine*, Vol.160, Winter, p.40.
- Shostack, G.L. (1981), "How to Design a Service", in J.H. Donnelly and W.R. George(Eds), *Marketing Services*, Proceedings Series, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Shostack, G.L. (1982), "How to Design a Service", *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.1, pp.49-63.
- Shostack, G.L. (1984a), "Designing Services That Deliver", *Harvard Business Review*, Vol.62, January-February, pp.133-139.
- Shostack, G.L. (1984b), "Service Design in the Operating Environment", in W.R. George and C.E. Marshall (Eds), *Developing New Services*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Shostack, G.L. (1984c), "A Framework for Service marketing", in S.W. Bowen and R.P. Fisk(Eds), *Marketing Theory: Distinguished Contributions*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Shostack, G.L. (1985), "Planning the Service Encounter", in J.A. Czepiel, M.R. Solomon and C.F. Surprenant(Eds), *The Service Encounter*, Lexington.
- Shostack, G.L. (1987), "Service Positioning through Structural Change", *Journal of Marketing*, Vol.51, January, pp.34-43.
- Shostack, G.L. (1992), "Understanding Services through Blueprinting", in T.A. Swaltz, D.E. Bowen and S.W. Brown(Eds), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Vol.1, JAI Press Inc., Greenwich, CT.
- Shostack, G.L. and J. Kingman-Brundage (1990), "Service Design and Development", in C.A. Congram and M.L. Friedman(Eds), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM (a division of the American Marketing Association), New

- York, NY.
- Shostack, G.L. and J. Kingman-Brundage (1991), "How to Design a Service", in C.A. Congram(Ed), *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*, AMACOM (a division of the American Marketing Association), New York, NY.
- Stauss, B. (1991), ""Augenblicke der Wahrheit" in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse", in M. Bruhn und B. Stauss(Hrsg.), *Dienstleistungs Qualität*, Gabler Verlag.
- Wyckoff, D.D. (1984), "New Tools for Achieving Service Quality", in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University School of Hotel Administration.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.
- 浅井慶三郎 (2003) 『サービスとマーケティング (増補版) —パートナーシップマーケティングへの展望—』, 同文館.
- 山本昭二 (1999) 『サービス・クオリティーサービス品質の評価過程—』, 千倉書房.

〔2005年5月12日受稿
2005年6月10日レフェリーの審査をへて掲載決定〕

(一橋大学大学院博士課程)