

I 次の2問題（I-1，I-2）について解答せよ。（問題ごとに答案用紙を替えること。）

I-1 あなたは、サービスを提供している企業に勤務している。その企業が提供するサービスについて、いくつかの顧客から不満の声が上がっている。この度、あなたは経営陣に加わることになった。経営者として、多くの顧客に満足してもらえるようなサービスを提供するために、品質についてマネジメントすることが要求されている。あなたが取るべき対応について、下記の全ての問いに解答せよ。（問題番号を明記し、答案用紙3枚以内にまとめよ。）

- (1) 提供するサービスの内容について、そのバラツキを小さくするために、経営者としてどのようなマネジメントを行うか述べよ。
- (2) 提供するサービスについて、経営者として、その品質がどの程度であるかを知る方法を述べよ。
- (3) 提供したサービスに不適切な点があった場合、顧客への対応は当然として、経営者としては部下にどのような対処を要求すべきか述べよ。
- (4) 提供するサービスの品質向上のため、経営者が自ら直接行うべきことは何か述べよ。

I-2 帝国ホテルの藤居会長（当時）は、日経ビジネス2008年5月19日号で、以下のよう
に述べている。

「 $100 - 1 = 0$ 」。これは帝国ホテルのサービスの教訓としている“算式”です。
ホテルのサービスは、様々なセクションの従業員によるサービスがつながって成り
立っています。その途中で1人の従業員がお客様の気分を害するようなことがあれ
ば、サービスの連鎖は断ち切れ、ホテル全体の評価が地に落ちてしまいます。

関連する下記の全ての問いに解答せよ。（問題番号を明記し、答案用紙3枚以内にまと
めよ。）

- (1) これは、サービス業ばかりではなく、製造業にも適用できる“算式”であることを、
“製造業のサービス化”を踏まえて論ぜよ。
- (2) ホテルのオペレーションにマトリックス組織を適用したい。その組織の中で実施され
るコア・サービス、サブ・サービス並びにコンティンジェント・サービスを踏まえて、
適用可能性を論ぜよ。
- (3) 藤居会長は続けて、「どのような組織も一人ひとりの人間の力で支えられている」
と述べている。では、①信頼性 (reliability), ②対応性 (responsiveness), ③確実
性 (assurance), ④共感性 (empathy), ⑤有形性 (tangibles) の5つの品質決定
要素に関して顧客の期待値と知覚値のギャップを測るサービス品質測定ツールである
SERVQUAL (1985年にParasuraman, Zeithaml, Berryが開発) において、ホテル
の従業員と組織は①～⑤の品質要素に対してどのような対応を行うべきか論ぜよ。