



待ち時間の心理とサービスシステム



筑波総研株式会社 顧問(筑波大学名誉教授) 高木 英明

1. はじめに

私たちは1日24時間のうちどのくらいの時間を待つことに使っているだろうか？人間は、絶海の孤島に1人で暮らしていれば、順番が回って来るのを待つということはなく、自分だけのペースで着々と物事を進めることができる。しかし、社会の仕組みの中で暮らす現代人は、他の人や組織との関わり合いがあるところで、関係者の都合に合わせるために待たなければならない状況が多々生じる。個人生活でも職場でも通勤途中でも、病院でも銀行でもレストランでも遊園地でも、忙しい現代人にとっては、待つことは時間の浪費であり、ある程度はしょうがない必要悪であると考えて、ひたすら我慢するしかない。現代社会は待たされる社会である(鷺田「文献1」)。

昔の人は「待つ」ことに対する微妙な心理を多くの詩歌に詠んできた。

君待つとわが恋をればわが屋戸のすだれ動かし秋の風吹く (額田王、万葉集)

熟田津に船乗りせむと月待てば潮もかなひぬ今は漕ぎ出でな (額田王、万葉集)

来ぬ人をまつ帆の浦の夕なぎに焼くや藻塩の身もこがれつつ (藤原定家、新勅撰集)

月の出を待つと言え、15日の月(満月)は、地球をはさんで太陽と反対の位置にあるので、必ず日没頃に昇る。月が出る時刻は毎日50分ぐらいずつ遅くなるので、我が国には、次に示すような、満月の前後の月齢を月の出の待ち方で呼ぶ優雅な言葉がある。

月齢	名称	月の出の待ち方
14日	待宵月 <small>まつよいづき</small>	夕方に待っていると出てくる
17日	立待月 <small>たちまちづき</small>	立って待っていると出てくる
18日	居待月 <small>いまちづき</small>	座って待っていると出てくる
19日	臥待月 <small>ふしまちづき</small>	寝て待っていると出てくる
20日	更待月 <small>みけまちづき</small>	夜も更けてからようやく出てくる

大正・昭和初期の時代の人なら、「待つ」と聞いて頭に浮かぶのが

待てど暮らせど来ぬ人を
宵待草よいまちぐさのやるせなさ
今宵こよいは月も出ぬさうな

という歌と、竹久夢二の美人画であろうか。この歌は、彼の詞に東京音楽学校(今の東京藝術大学音楽学部)出身の多忠亮おおのただすけが曲を付けたもので、大正7(1918)年に出版され一世を風靡した。「宵待草」は、植物学的には「待宵草(マツヨイグサ)」が正しいが、夢二が叙情を添えるために変えたとされる。マツヨイグサは黄色の花をつけるが、俳句などでは、本当は白い花をつける月見草が、マツヨイグサを指していることも多い。

司馬遼太郎や柴田錬三郎の小説『宮本武蔵』にあるように、武蔵は、巖流島での佐々木小次郎との決闘において、約束の時間にわざと遅れて到着し、小次郎を待たせて苛立たせることで、決闘に勝った。小次郎は武蔵が時間どおりに来なかったことに腹を立て、いつ現れるのかという不信感から心理的に動揺して不覚を取ったの

である。

現代のサービス産業においては、**顧客の待ち時間**への対応は経営上の重要課題である。商品の価値が製品に込められている工業製品とは異なり、サービス商品の価値は顧客が体験から評価する知覚品質である。従って、サービスの顧客満足度（customer satisfaction, CS）は、その内容のみならず、待たされる時間に大きく依存する。例えば、前田〔文献2〕には、2007年に実施した病院における受診患者の苦情・クレーム調査において、病院側に伝えた不満として「待ち時間の長さ」が「医療者の態度や振る舞い」と並んでトップに立っている（病院での待ち時間については、多くの学術的・実務的研究がなされている）。また、銀行でも、窓口やATMでの待ち時間は、顧客満足度に大きな影響を与える（戸谷・栗田〔文献3〕）。通勤時間帯の交通渋滞は大きな社会的損失であると言われている。一方、ディズニーワールドには、待ち時間が長くてもまた行きたいと思うし、「行列のできるラーメン屋」には、待ち行列が長いのは料理がおいしい証拠であると考えて、ますます多くの顧客が並ぶことになる。

2. 待ち時間の心理

サービスマネジメントの分野では、待っている人の心理を分析し、待ち時間を苦痛に感じさせない工夫が研究・実践されている。アメリカの経営コンサルタントのデイビッド・マイスターは、待ち時間に関する心理と、それに対応するために顧客が待ち時間を短く感じる8カ条の対策を挙げ、経営学者のクリストファー・ラブロックがそれに2つを追加して、以下のような**待ち時間の心理学：10の原理**を示している。筆者が身近な例を補って、それらを説明するが、読者も思い当たる節が多くあるだろう。

①何もしないで過ごす待ち時間は長く感じる。

対策として、医療クリニックの待合室に雑誌、テレビ、子供用のおもちゃ等を置いて気が紛れるようにする。健康維持や療養に関する情報を掲示したり、血圧測定器等を置くこともある。アメリカのレストランでは、席が空くまでの間に、バーに通して簡単な飲み物を出す（これは売上増加にもつながる）。また、待ち時間に料理の注文を取っておくと、客が待ちきれずに帰ることを防げる（席に着いてから料理を注文するまでの時間を省略できるという利点もある）。テーマパークでは、人気キャラクターや音楽隊が巡回してくる。コールセンターで顧客がオペレータにつながるのを待っている間に音楽を聞かせたり、コンピュータが顧客の名前や用件を聞き出す（そうすると、オペレータにつながったとき、顧客の情報が直ちにオペレータのモニタ画面に示される）。飛行機の搭乗を待つ間に、航空会社のラウンジで軽食を取ったり、無線LANでインターネットに接続したりできる。これらは、待ち時間を無為に過ごさせないための工夫である。

②**本来のサービスの前後に付随する待ち時間は長く感じる。**

テーマパークで入場券を買うために待つことは苦痛であるが、入場したあとジェットコースターに乗るのを待つときは期待に胸が膨らんでいる。レストランで、食事の最後にウエイトレスがデザートを持って来るのを待つときと、食事が終わったあと精算伝票を持って来るのを待つときや、料金を払うためにレジに並んで待つときの気持ちとでは、大きな違いがある。病院では、たとえ「3分診療」でも、診察の順番を待つのは仕方ないと思うが、診察が終わった後の薬局や会計でさらに待たされるのはやりきれない。

③**不安があると、待ち時間を長く感じる。**

レストランで自分の注文した料理が忘れられ

ているのではないかという不安を感じる。診療所で診察券を渡してあるのに、いつまで経っても自分の名前が呼ばれない。銀行の窓口で、書類を渡したので処理をしてくれているはずだが、なかなか終わらない。このようなときには、従業員が途中で声を掛けるだけでも、待っている人の気持ちが休まるだろう。

④不確定な待ち時間は長く感じる。

今後どのくらい待てばよいのかが分からないと、待ち時間が苦痛である。都会のバス停では、次のバスがどこまで来ているかが表示される。電車の駅でも、そのような表示がある。最近では、バス会社の運行情報サイトにつながる「バスあと何分？」というスマホのアプリで、バスの到着予想時刻が分かる。交差点の歩行者用信号機に、赤信号と青信号の残り時間が示されるものがある。有名観光スポットや人気の店舗に長い待ち行列ができているとき、その途中や最後に、そこからの推定待ち時間を示す立て札を出す。1000円カットの理髪店では、予想待ち時間を店外のライトの色で示している。

⑤理由が分からない待ち時間は長く感じる。

つくばへの単身赴任者が、金曜日の夕方に、並木大橋で東京行き的高速バスを待っているとき、バスが時刻表のとおりに来ることはまずない。バスがなかなか来ないとき、道路が混んでいるのか、事故があったのか、この便が運休なのかが分からないので、寒風の中、待ち時間が長く感じられる。郵便局や銀行で、空いている窓口があるのに、待っている客には無関心に仕事を続けている従業員が見えると、客に不満が募る。

⑥不平等な待ち時間は長く感じる。

私たちが待ち行列に並んでいるとき、最も苛立つのは、後から来た人が割り込んで自分より先にサービスされることである。スーパーマーケットのレジ、高速道路の料金ゲート、空港で

の入国審査などで「別の列が自分の列よりも早く進んでいる」と感じることはよくある。銀行の窓口やフードコート等でも実践されているように、整理券を配って先着順を保証してくれれば、安心して待つことができる。スマホや電子掲示板でサービスの進捗状況を知らせてくれれば、待っている間に他のことができる。

サービスが先着順に行われなくても許容されるのは、次のような場合である。

- ・緊急性（病院では、救急患者が先に診察される。）
- ・予約のある客が、待っている飛込み客より先にサービスされる。
- ・短いサービス時間（アメリカのスーパーマーケットでは、買い物の数が少ない人だけが並ぶことができるエクスプレス・レーンがある。）
- ・高額料金（飛行機に搭乗するとき、ファーストクラスやビジネスクラスの客がエコノミークラスの客よりも早く呼び込まれる。）
- ・社会的弱者（飛行機に搭乗するとき、障がい者、老人、妊婦、幼児を連れた人たちが先に呼び込まれる。）
- ・重要な顧客（お店の常連、お得意様、大株主、高額の取引先）

⑦サービスの価値が高いと思えば、長く待つことを厭わない。

美味しいレストランで食事をするときは、待ち時間が多少長くても我慢ができる。しかし、急いでいるときに入った「早い、うまい、安い」の牛丼屋で、食事が直ぐに運ばれてこないと苛立つ。人気の高い芸能人の公演やスポーツの試合の切符を手に入れるために、喜んで徹夜で並ぶ人がいる。入学が願書受付の先着順に決まる幼稚園では、可愛い孫のために、共働きの両親に代わって、爺婆が早朝の列に並ぶ。

⑧独りで待つときは待ち時間を長く感じる。

見ず知らずの人たちの中で待つとき、待ち時間は長く感じられる。友だちと一緒に並んでいれば、その間に世間話もできる。恋人どうしなら、一緒に待っていること自体が楽しいことであり、むしろ長く続いて欲しいと思うかもしれない。知らない者どうしが並んでいるときでも、何かのきっかけで会話が始めれば、共通の話題について盛り上がり、待ち時間を忘れることができる。

⑨不快な待ち時間や苦痛を与える待ち時間は長く感じられる。

待合室を快適にする工夫が大事である。バス停に屋根を付けて風雨を避けられるようにする。待合室に冷暖房やゆったりくつろげるソファを入れる。喫煙・分煙コーナーを設ける。航空会社マイレージクラブのメンバー会員は専用の待合室を使える。

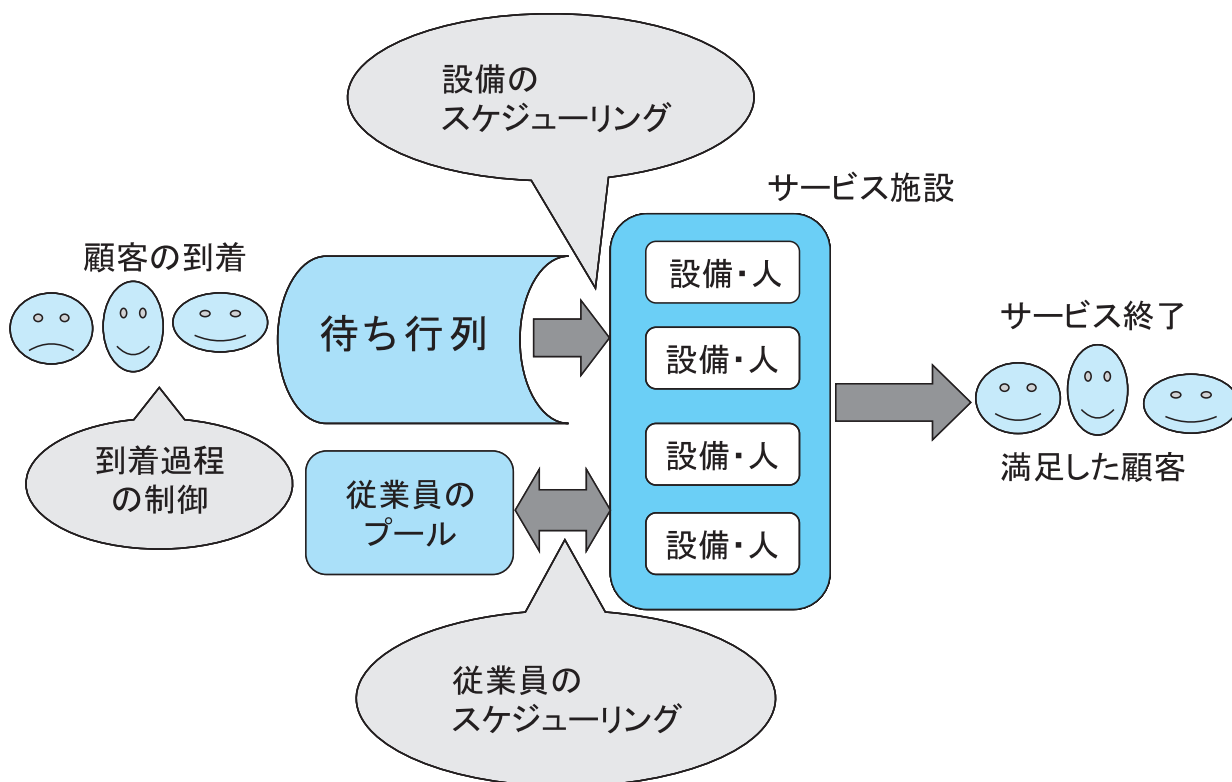
⑩不慣れな場所で待つときは待ち時間が長く感じられる。

何度も行ったことがある場所で待つのは、様子が分かっているので安心である。見知らぬ駅で電車を降りて、バスを待っているときなどは不安である。

3. 人と設備が関わるサービスシステム

サービスビジネスは、経営資源を最適に運用して、サービスの受け手（顧客）と提供者（従業員）の双方に価値（満足感）をもたらす活動である。最近では、従業員がリアルタイムで顧客に関わらないサービスも多くなったが、人と設備が関わる伝統的なサービスシステムのモデルを図1に示す。

サービス施設では、人（従業員）が設備を使ってサービスを提供する。人と設備（経営資源）を備えて運用するためにはコストがかかるので、サービス供給能力は有限である。提供されるサービスを受けるために、外部から人（顧客）がやってくる。各顧客にサービスを与える



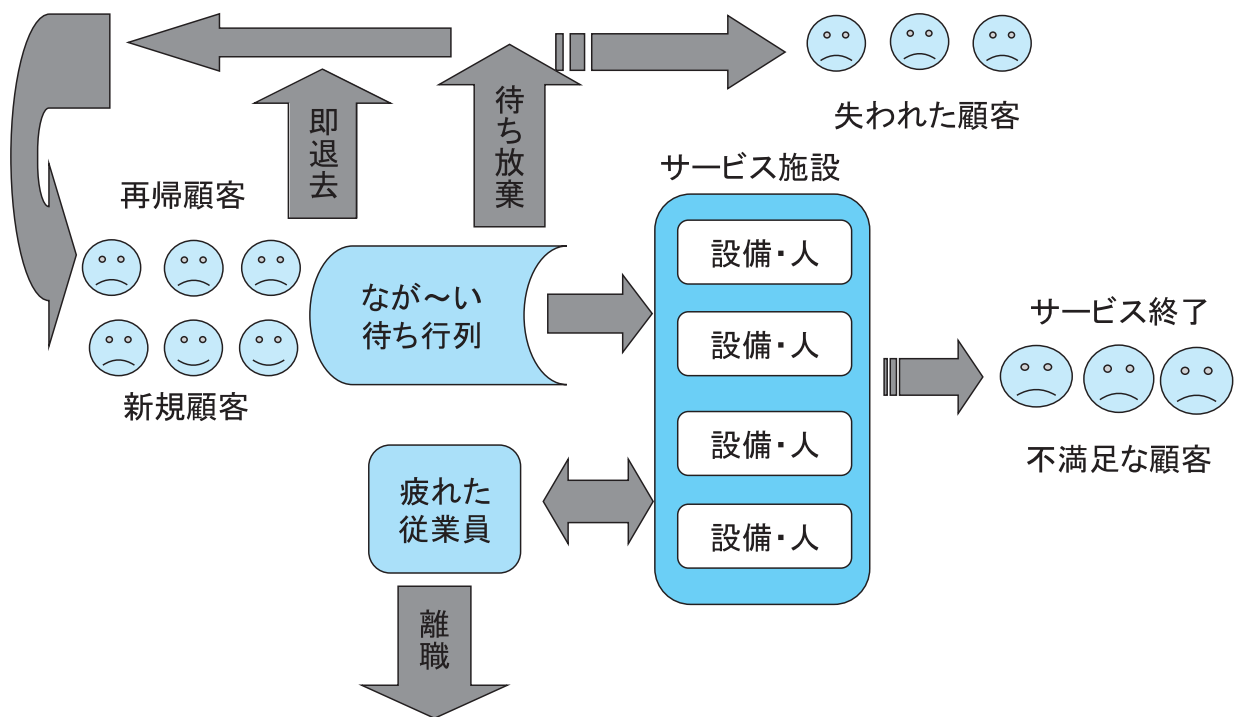
■図1. 人と設備が関わるサービスシステム

ためには、従業員と設備を必要な時間（サービス時間）だけ割り当てなければならないが、それらが足りない場合は、顧客は順番にサービスの提供を待つことになる。待合室で待っている顧客の集団を**待ち行列**と呼ぶ。待合室の収容能力も有限である。従業員とサービス設備に空きができると、待っている顧客のうちの1人を選んでサービスを始めるが、通常、同一のサービスを受ける客は先着順に選ばれる。サービスを終了した顧客はサービス施設から退去する。有限の従業員と設備を顧客に効率良く割り当てるためには、それらの適切なスケジューリング(勤務・稼働時間の割り当て)が必要であり、最近では、数理工学分野の最適化アルゴリズムの応用が研究されている。

人と設備が関わる多くのサービスシステムは図1のモデルに当てはまる。簡単な例は、街の床屋やスーパーマーケットのレジである。コーヒーショップでは、飲み物を注文するときにはカウンターをサービス設備として従業員が注文

を受けるが、飲み物を受け取った後は、客の座るテーブルがサービス設備で、片づけは顧客のセルフサービスに任せられる。また、病院では、患者が顧客、診察室・手術室・病床がサービス設備、医師・看護師・医療技術者等が従業員となって、診療・検査・手術・治療・リハビリ等のサービスを受けるが、内部管理は非常に複雑である。

サービス施設に十分な従業員と設備がある場合には図1のようにサービスが円滑に行われるが、顧客の需要（客の到着率×サービス時間）に対して施設の供給能力が十分でない場合には、システム全体が混み合った状態になる（図2）。システムが混んでくると、サービス施設内の従業員と設備の空き時間が少なくなり、待合室にいる顧客を取り込む機会が減るので、待合室に多くの客が溜まる（待ち行列が長くなる）。待合室が満杯のときに到着する顧客は待合室に入れないし、そうでなくてもあまり多くの人が待っているのを見たら、行列に並ぼうとしない



■図2. 混み合ったサービスシステム

だろう。待合室に入って待っている顧客でも、待ち時間が長いと、待つことを諦めて離脱することがある。初めから行列に並ばなかったり、待っている途中で離脱した顧客は、ある程度の時間が経ってから再びやって来るかもしれない。そのような再帰顧客と新規顧客が混在してシステムに到着するので、到着率がますます高くなる。コールセンターなどでは、長く待たされた客は、開口一番に文句を言うので、サービスに掛かる時間がますます長くなる。サービスを提供する側の従業員の勤務状態にも配慮が必要である。長時間労働と顧客のクレーム処理に疲れた従業員は、仕事の効率が落ちたり、離職する割合が高くなったりする。

4. ITとAIの活用による待ち時間の削減

情報技術（IT）とインターネットの発達に伴い、従来は人（従業員）が行っていた多くのサービスをコンピュータが行うようになった。駅の自動券売機や改札、銀行や郵便局のATM、インターネットでのホテルの宿泊予約やイベントのチケット購入、高速道路のETC、空港でのセルフ・チェックイン等は日常的に利用されている。コールセンターも人に代わって自動音声応答装置（IVR）が対応するようになった。スーパーマーケットのセルフ・レジも到来間近のようである。コンピュータは、高速に正確に（プログラムされたとおりに）仕事をする、教育が要らない、一旦習得したことを忘れない、疲れしない、精神的に落ち込まない、不満を言わない、ワーク・ライフ・バランスも関係ない（何と非人間的な！）。しかも、普及するほどコストが下がる（人手不足になると人件費が上がるのと逆である）。従って、コンピュータが導入されたサービスの現場では、確実に生産性が向上するとともに、資源の不足に起因する顧客の待ち時間は減少する（使い勝手が分からないと

か、良くないことに関する顧客の不満は残る）。個人レベルでも、ケータイ電話により、人との待ち合わせで浪費する時間は減った。

今後期待されるビッグデータの活用と人工知能（AI）の進歩によって、資源供給の調整不足に基づく待ち時間は、さらに削減されると思われる。例えば、自動運転車だけが道路を走れば、交通渋滞は起こらない。銀行の業務がフィンテック（Fin Tech）でオンライン化すると、店舗に来る人はさらに少なくなるだろう。地域医療連携ネットワークが機能すれば、風邪の患者まで大学病院に来るようなことはなくなり、外来・入院患者への対応も効率化されるが、高齢の患者が増えるので、病院の混雑が緩和することは期待できない。テーマパークでは、ロボットが案内をするようになって、人気のアトラクションでの混雑は減らないだろう。さすがのAIも（ここ暫くは）天体の運動を制することはできないだろうから、縁側に団子を供えて月の出を待つ家族の団欒は残って欲しいものである。

参考文献

- [1] 鷲田清一『「待つ」ということ』角川学芸出版、2006年8月。
- [2] 前田泉『待ち時間革命』日本評論社、2010年4月。
- [3] 戸谷圭子・栗田康弘『カスタマーセントリックの銀行経営：答えは顧客のなかにある』改訂版、金融財政事情研究会、2007年5月。