

サービスエクセレンス規格 基礎ガイド ver.1

東京大学 総括プロジェクト機構
「QualityとHealthを基盤におく
サービスエクセレンス社会システム工学」総括寄付講座



「サービスエクセレンス」規格？？

何が実現できるの？

「卓越した顧客体験」を顧客に提供することでデライトを生み、サービスのファンをつくることに貢献します。ファンになった顧客は、繰り返しサービスを利用する可能性が高いため、安定的な顧客の獲得と便益を生み出すことにつながります

B2C（対個人）サービスのみが対象？

いいえ、B2B（対事業所）サービスも含まれます。
“顧客がいる”企業活動の多くが対象になるといえ、サービス業のみならず、製造業を含む様々な分野におけるサービス事業に適用できます。

「サービスエクセレンス」を理解するための3つの用語

カスタマーデライト

非常に大切にされている、もしくは期待を超えているという強い感情、またはその両方に由来する、顧客が体験する『**ポジティブな感情**』

サービスエクセレンス

エクセレントサービスを一貫して提供するための『**組織の能力**』

顧客からはみえない
「**舞台裏の競争力**」

エクセレントサービス

カスタマーデライトにつながる卓越した顧客体験を実現するために、組織と顧客との間で果たされる『**高レベルのサービス提供を伴う組織のアウトプット**』

顧客に直接届けられ、評価される
「**表舞台の競争力**」

サービスエクセレンス規格の概要

卓越した顧客体験を創出し、カスタマーデライトを実現するための「組織能力」と「エクセレントサービスのための設計」をまとめた規格です

ISO 23592:2021
Service excellence — Principles and model

ICS > 03 > 03.080 > 03.080.01

サービスエクセレンス—原則及びモデル

ABSTRACT This document specifies service excellence terminology, principles and model to achieve outstanding customer experience and sustainable customer delight. It does not focus on the provision of basic customer service but on the provision of excellent service.

This document applies to all organizations delivering services, such as commercial organizations, public services and not-for-profit organizations.

GENERAL INFORMATION

Status : © Published Publication date : 2021-06

Edition : 1 Number : 2

BUY THIS STANDARD

FORMAT LANGUAGE

PAPER English

CHF 118 BUY

エクセレントサービスを生み出す
組織の要件や仕組みをまとめている

ISO/TS 24082:2021
Service excellence — Designing excellent service to achieve outstanding customer experiences

ICS > 03 > 03.080 > 03.080.01

**卓越した顧客体験を実現するための
エクセレントサービスの設計**

ABSTRACT This document specifies principles and activities for designing excellent service that achieve outstanding customer experience. It applies to all organizations delivering services, such as commercial organizations, public services and not-for-profit organizations.

GENERAL INFORMATION

Status : © Published Publication date : 2021-06

Edition : 1 Number : 26

BUY THIS STANDARD

FORMAT LANGUAGE

PAPER English

CHF 118 BUY

卓越した顧客体験を創出するための
設計活動をまとめている

サービスエクセレンス規格のポイント

カスタマーデライトを実現する「**卓越した顧客体験の創出**」と、これらの提供を可能とする「**組織としての卓越性**」を有することを目指します。これらは従来の規格では不十分でした

- ▶ 組織の卓越性は、従来の一歩先を行くレベル3,4の組織活動を実現する組織能力で示されます。

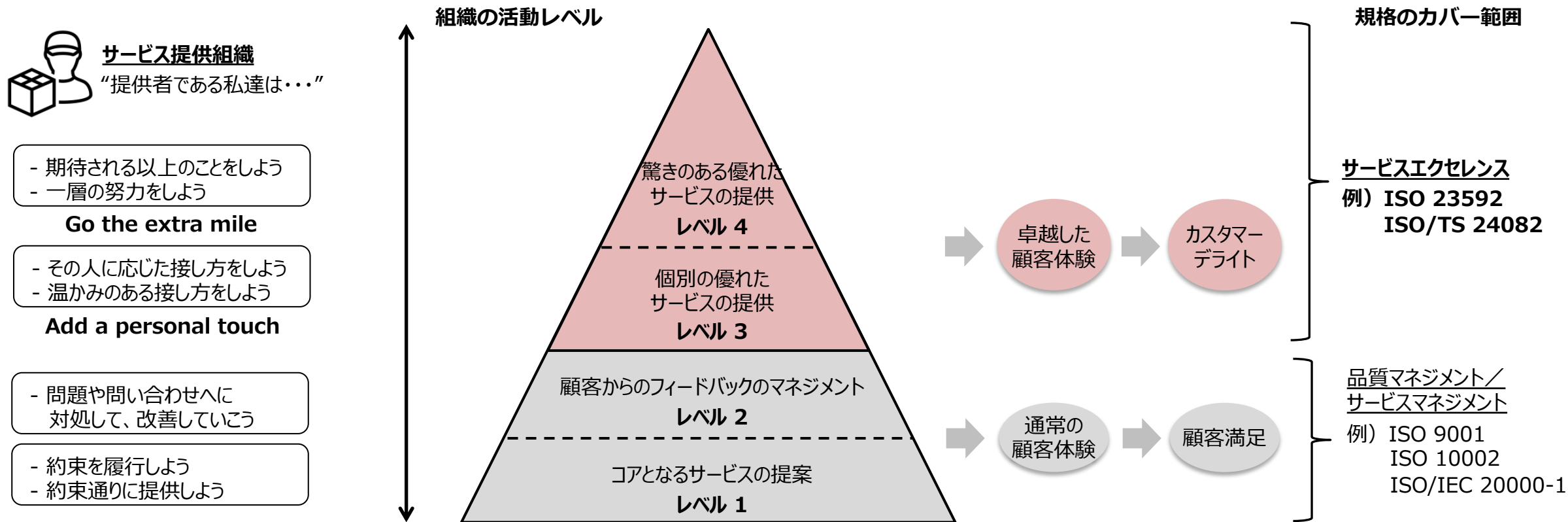


図. サービスエクセレンスピラミッド

JIS Y 23592を元に作成

サービスエクセレンスを組織が実装することの効果

サービスビジネスでは、提供する機能や価格のみならず、信頼・信用の側面も含めた顧客との長期的な関係性を構築できることがポイントです

- ▶ 顧客ロイヤリティが高まることは、サービスの利用継続や、他者への推奨、再購入、離脱率の低下につながり、結果としてサービス提供者に金銭的・非金銭的（競争力の差別化、ブランド強化、長期的なコスト削減の可能性など）な便益がもたらされる、といわれています。
- ▶ また、組織に属する社員のエンゲージメント向上や、これによる内部のサービス品質向上に繋がり、組織能力の強化が望めます。

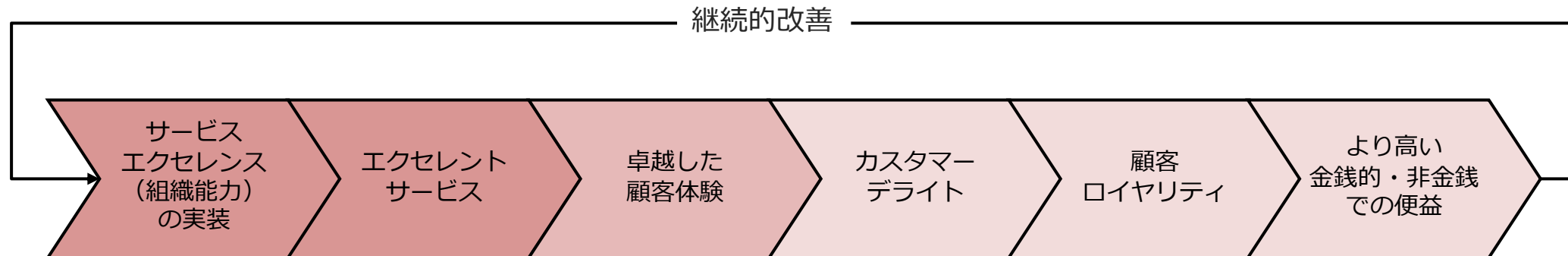


図. 組織がサービスエクセレンスを実装することの効果の連鎖

サービスエクセレンスに対するグローバル企業の取組み

- ▶ サービスエクセレンスISO規格は、ドイツ国家規格（DIN）、欧州規格（CEN）がベースです。そのため、欧州ではすでに多くの企業で推進されています。
 - ▷ DIN・CEN規格では認証制度が設けられています。

2010-2011

DIN SPEC 77224: German Standard on Service Excellence



Well-known in
the relevant
markets

2012-2015

CEN/TS 16880: European Standard on Service Excellence



Is getting better
known by the
community

2018-2022

ISO/TC 312: International Committee to Develop a Standard on Service Excellence



Being promoted
based on published
standards

サービスエクセレンスをより理解するための3つのQ&A

カスタマーサクセスとの違いは？

カスタマーサクセスでは、顧客体験の向上と顧客ロイヤルティの実現にむけた、カスタマーサポートの強化に関する取り組みが多くみられます。一方、サービスエクセレンス規格は、組織マネジメントとデザイン（設計）の2側面からのアプローチであることから、サービスそのもののデザインの強化の観点から役立ちます。

認証規格？

現在は認証規格ではありません（認証制度化の動きはありません）。ただし、前身のDIN SPEC 77224, CEN/TS 16880は、認証制度があります。今後の改定のタイミングで認証規格となる可能性もあるため、現時点で取り組むことは、認証化を見据えた、他社よりも先手の活動と捉えることもできます。

ISO 9001やISO/IEC 20000-1との違いは？

P.5に示すように、これらの規格がレベル1,2による顧客満足を確保するための内容であるのに対して、サービスエクセレンス規格は、レベル3,4を通じてカスタマーデライトを実現するための内容という違いがあります。とはいえ、成熟度が高い組織では、暗黙のうちに、サービスエクセレンス規格で推奨されている組織活動に取り組んでいることもあるでしょう。その場合にも、カスタマーデライトという観点で自分達の取り組みを、サービスエクセレンス規格で示される包括的な枠組みと内容から再点検・強化するとともに、それらを「サービスエクセレンス文化」として企業文化に定着させるという目的で用いることができます。

ISO 23592 : 2021 (JIS Y 23592)

サービスエクセレンス -原則及びモデル



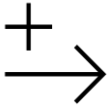
- ▶ エクセレントサービスを継続的に提供できる組織となるために必要な事項を規定する

カスタマーデライトを実現するための

- 組織能力を多面的に捉える
- 自社の組織能力の見える化

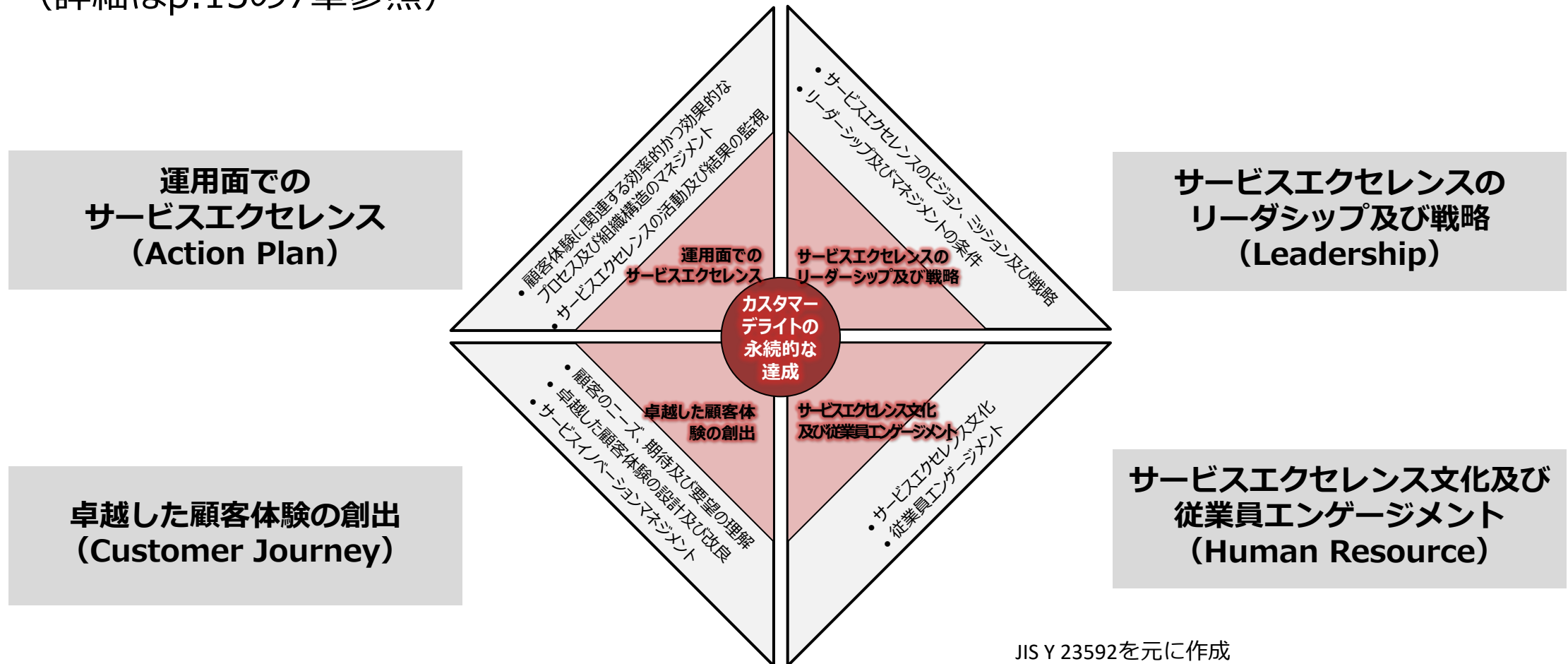
サービスエクセレンスの原則

▶ サービスエクセレンスの実践における基本的な考え方を表した7つの原則を規定しています。

a) 外部視点を取り入れた組織運営		- 組織は、顧客の視点から望まれる体験を設計することが望ましい - 設計の完了後、資源およびプロセスを顧客中心の観点で、継続的に調整することが望ましい
b) 顧客との関係の深化		- 組織は、優れたレベルでの個々の個人化を目指して努力し、顧客との関係全体を通じて顧客のニーズおよび期待に焦点を当てることが望ましい - 継続的なコミュニケーションによって、強い関係を促進することが可能であり、これは、顧客の望むやり取りのレベルを反映することが望ましい
c) 違いを生む人々		カスタマーデライトを達成するために、パートナーを含む組織の全員のエンゲージメントが非常に重要である
d) 顧客、従業員、請負業者及びその他の利害関係者へのバランスの取れた配慮		顧客、従業員、請負業者及びその他の利害関係者は重要であり、組織はそれら全てにバランスの取れた配慮をすることが望ましい
e) 機能別管理アプローチ		組織は、統合された機能別管理アプローチを用いてカスタマージャーニーと向き合うことが望ましい（*機能別管理に馴染みがない場合、部門横断的アプローチと捉えても良い）
f) 技術の活用		スタッフ、顧客およびパートナーにとって卓越した顧客体験を創出するために、適切な技術を用いることが望ましい
g) 利害関係者のための価値の創出		- サービスエクセレンスを実装することは、利害関係者に持続可能な付加価値をもたらす - 利害関係者との共創は、価値を高めるために用いられることが望ましい - 価値は、金銭的でも非金銭的でもあり得る

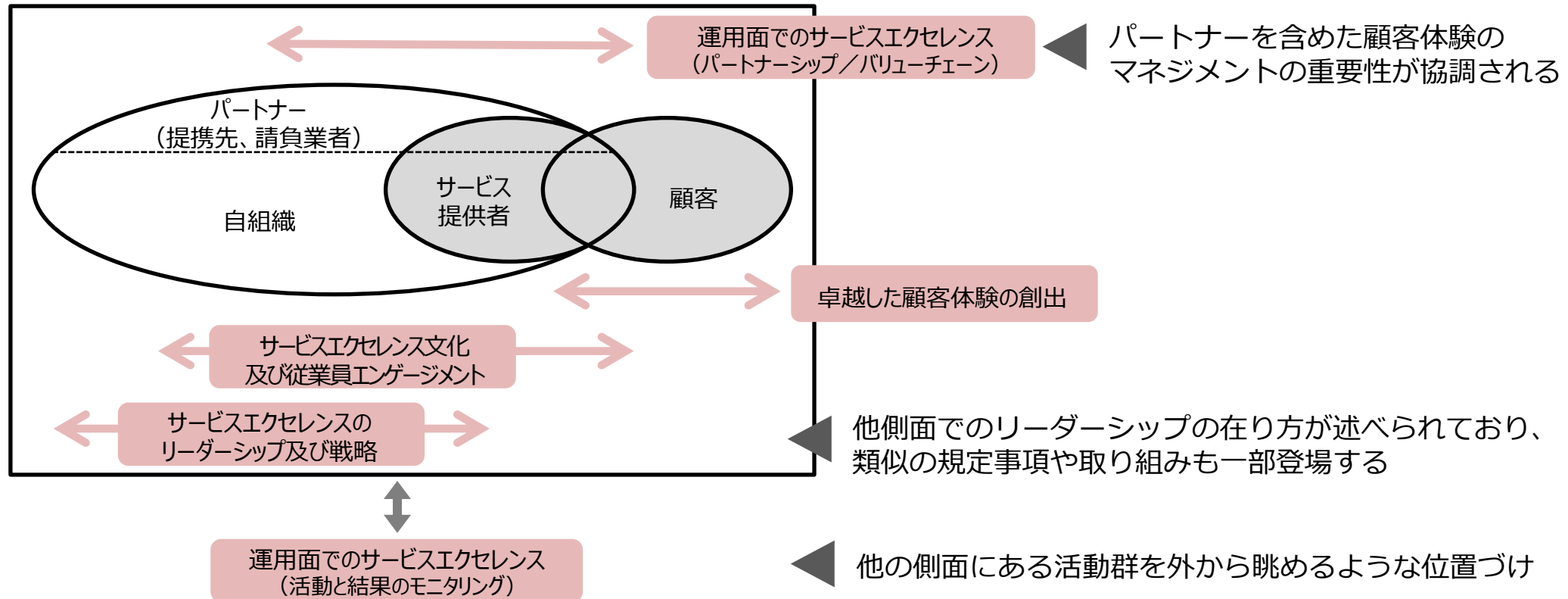
サービスエクセレンスモデル

- ▶ 各組織で取り組むことが望ましい組織活動を規定しています。
- ▶ カスタマーデライトを永続的に達成するということを目標に、卓越した顧客体験とデライトにつながる組織能力の源として、「9つの要素」からなる「4つの側面」を提示しています。
(詳細はp.13の7章参照)



4つの側面の活動の対象範囲(目安)

- ▶ サービスエクセレンスモデルの各側面で述べられる活動は、サービス提供組織と顧客との関わりを元に整理した場合、対象範囲に違いがあります。
 - ▷ サービスの提供者には、フロントで直接、顧客にサービスを提供するサービス提供者のみならず、サービス提供を支えるバックヤードの人／組織や組織全体の管理者や経営者がいます。また、協業先や請負業者といったパートナーも、サービスを提供する組織に含みます。



ISO23592 (JIS Y 23592)の概要

章	節	項	タイトル	概要
1～3			適用範囲, 引用規格, 用語及び定義	
4			サービスエクセレンスの重要性及び便益	サービスエクセレンスの効果の連鎖により、組織がサービスエクセレンスを実装することの重要性と便益を示す
5			サービスエクセレンスの原則	サービスエクセレンスの実践における基本的な考え方として7つの原則を示す
6			サービスエクセレンスモデル	カスタマーデライトの持続的な達成にむけて、サービスエクセレンスの能力を4つの側面を示す
7			サービスエクセレンスモデルの要素	サービスエクセレンスモデルの4つの側面を詳細化した9つの要素を示す
	1		サービスエクセレンスのリーダーシップと戦略	組織が目指す“卓越した顧客体験”の方向づけにむけて、サービスエクセレンスの「ビジョン」「ミッション」「戦略」を定め、組織全体の戦略と整合させる
	1	1	サービスエクセレンスのビジョン, ミッション及び戦略	
	1	2	リーダーシップ及びマネジメントの条件	
	2		サービスエクセレンス文化と従業員エンゲージメント	卓越した顧客体験の提供とカスタマーデライトの達成にむけて、組織に属する人間が何を考え、感じ、行動すべきかを方向付けるために、サービスエクセレンスの価値や姿勢などを明確化し、組織の文化を定義、伝達、実装する
	2	1	サービスエクセレンス文化	
	2	2	従業員エンゲージメント	
	3		卓越した顧客体験の創出	カスタマーデライトの達成にむけた、顧客のニーズや期待、要望を理解するための調査や分析の実施と、カスタマーデライトを生み出す卓越した顧客体験の提供を設計、実施、マネジメントする。また、提供するサービスの継続的な改善を含むサービスイノベーションを通じ、より良いサービスの提供等により、顧客に特別な付加価値をもたらす
	3	1	顧客のニーズ, 期待及び要望の理解	
	3	2	卓越した顧客体験の設計及び改良	
	3	3	サービスイノベーションマネジメント	顧客や外部環境の変化に対応するために、顧客体験に沿ったプロセスの構築、技術・手法の活用、および組織体制の構築を行うとともに、それらをバリューチェーン全体に反映していく。また、サービスエクセレンスモデルで示される諸活動に関連した指標を用いて、組織におけるモニタリングを実現し、改善、革新につなげていく
	4		運用面でのサービスエクセレンス	
	4	1	顧客体験に関連する効率的かつ効果的なプロセス及び組織構造のマネジメント	
	4	2	サービスエクセレンスの活動及び結果の監視	

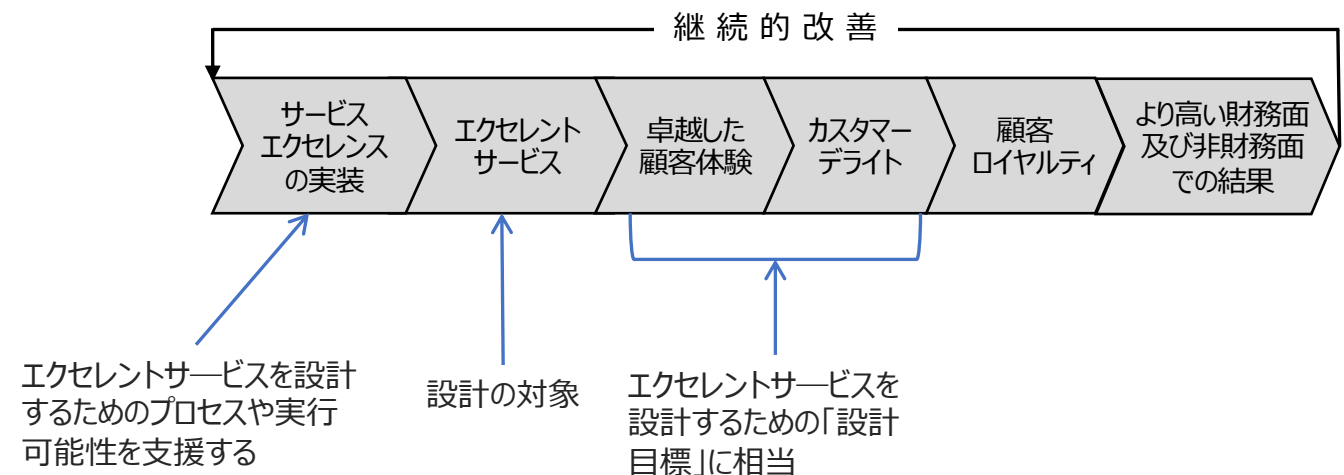
4つの側面

ISO/TS 24082 : 2021 (JIS Y 24082)

卓越した顧客体験を達成するための エクセレントサービスの設計

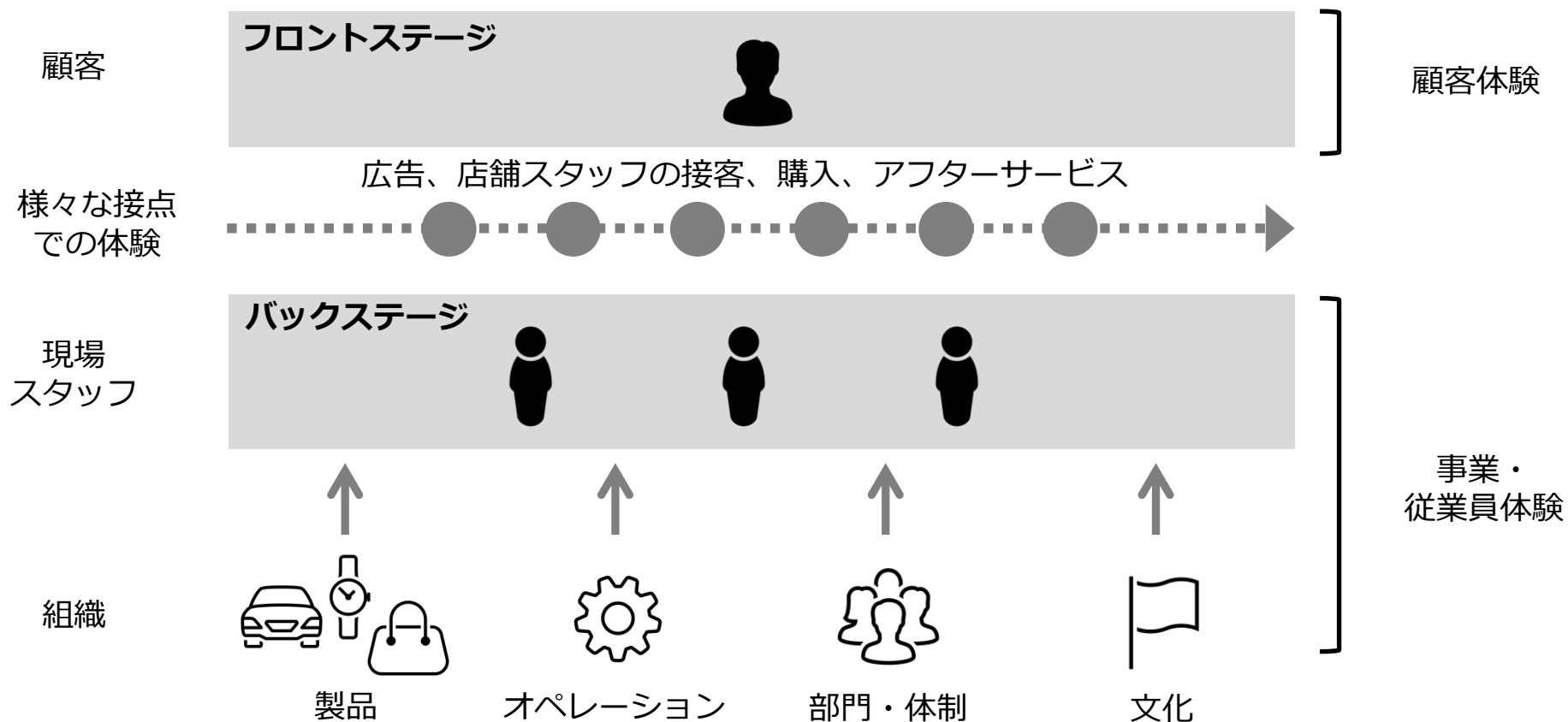


- ▶ エクセレントサービスを設計するための原則と活動に必要な事項を規定する



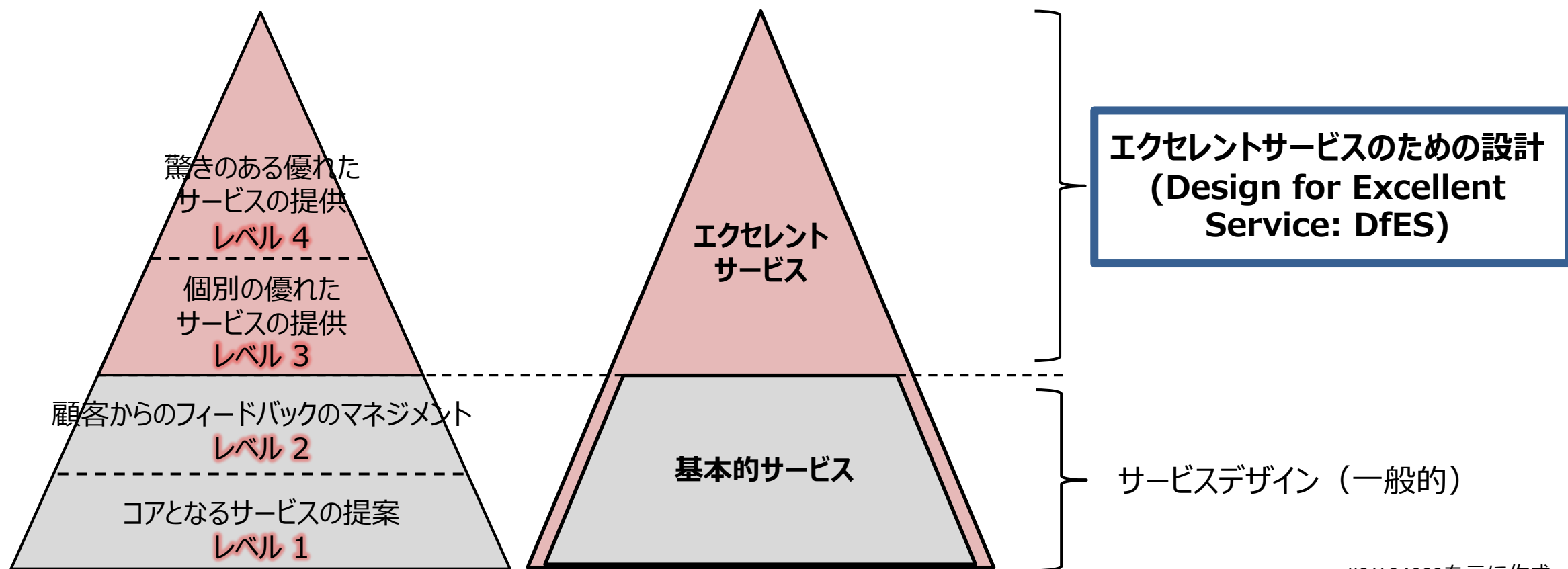
サービスデザイン(サービス設計)とは？

- ▶ 顧客体験（customer experience）そのものだけでなく、顧客体験を継続的に実現するためのオペレーションや仕組みもデザインすることで、新たな価値を創出するための方法論です。
- ▶ つまり、顧客接点（タッチポイント）を含むフロントステージだけでなく、それを支えるバックステージや組織もデザインの対象であり、サービスエクセレンスを支えます。



本規格は「エクセレントサービスのための設計」です

- ▶ 「エクセレントサービスのための設計」とは、個別の優れた／驚きのある優れたサービスを提供しやすくするための設計のアプローチです。
- ▶ 単独で完結する設計手法ではありません。導入しようとする組織（社内や部署内）で使用されているサービスデザイン、サービス開発プロセスへの組み込みが必要です。



「エクセレントサービスのための設計」の原則

- ▶ 卓越した顧客体験を実現するエクセレントサービスを設計するための4つの原則を規定しています。これらは、一般に知られるサービスデザインの原則*に付け加えられるものです。

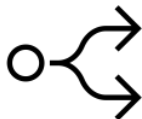
*例えば、人間中心、共働、反復、連続性、リアル、全体的な視点

感情面 Emotional



- 顧客に対してポジティブな感情をもたらすように設計することが望ましい。
- 個々の状況に併せたカスタマイズと、大切にされていると感じるようなポジティブな感情によってカスタマーデライトを達成することが可能である。さらに驚きの感情はカスタマーデライトを高める。
- 顧客満足と対比してカスタマーデライトの重要性と役割を理解することが望ましい。

適応性 Adaptive



- 組織が顧客や環境の変化などに適応し、迅速に対応可能なように設計することが望ましい。
- これは、サービスの提供プロセスと継続的改善を通じて行うことが望ましい。

顧客との共創性 Co-creative with customer



- サービス設計プロセスとサービス提供プロセスに顧客を関与させ、価値を共創することが望ましい。
- 組織は、共創プロセスを理解し、促進し、準備することが望ましい。
- 共創した価値は、カスタマーデライトと顧客ロイヤルティを創出する可能性を高めることが可能である。

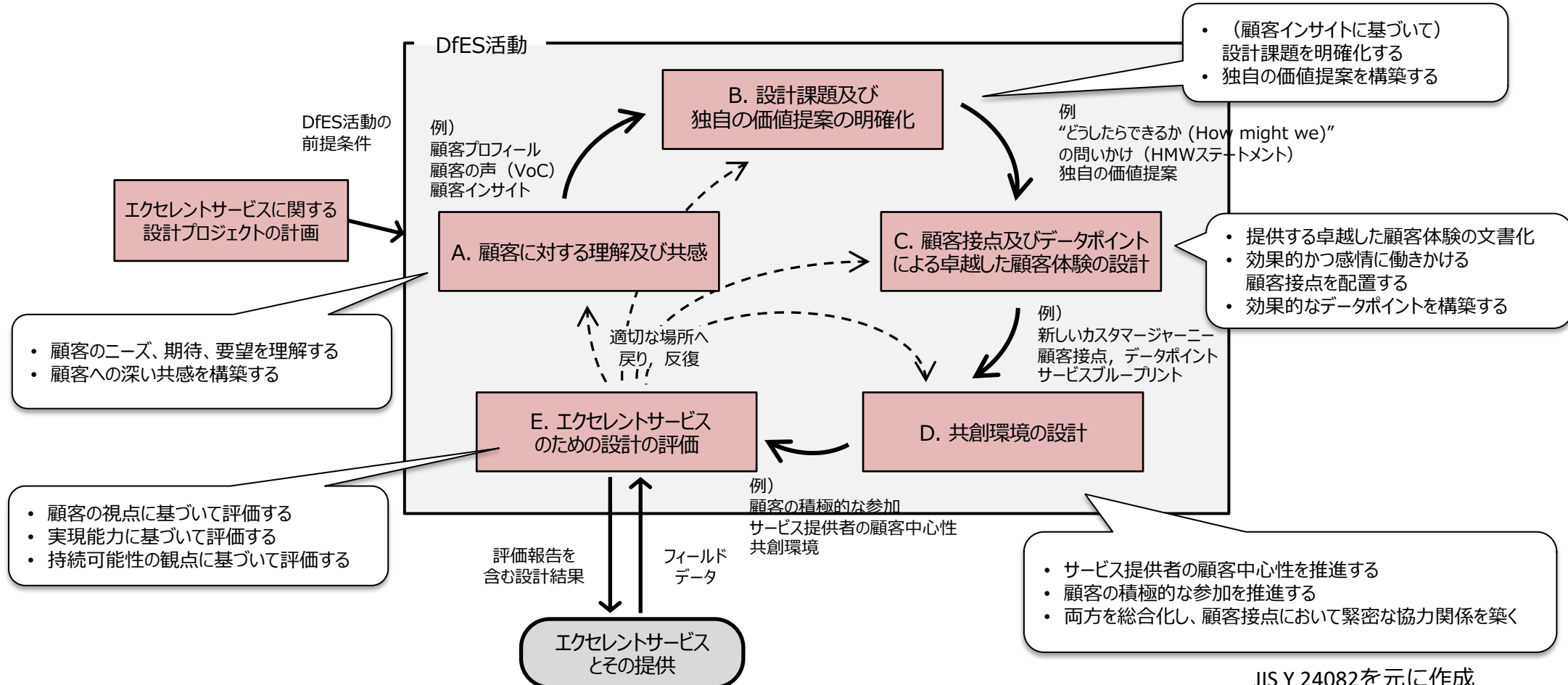
組織と顧客の視点との整合性 Consistent with organization and customer perspectives



- 組織の能力を活用し、顧客の視点に沿うように設計することが望ましい。
- エクセレントサービスを確実に提供するために、組織はサービスエクセレンスパイラミッドを用いて現在のレベルを特定することが望ましい。
- 顧客がカスタマーデライトを得られるようにサービスを向上させるために、その能力を強化することが望ましい。

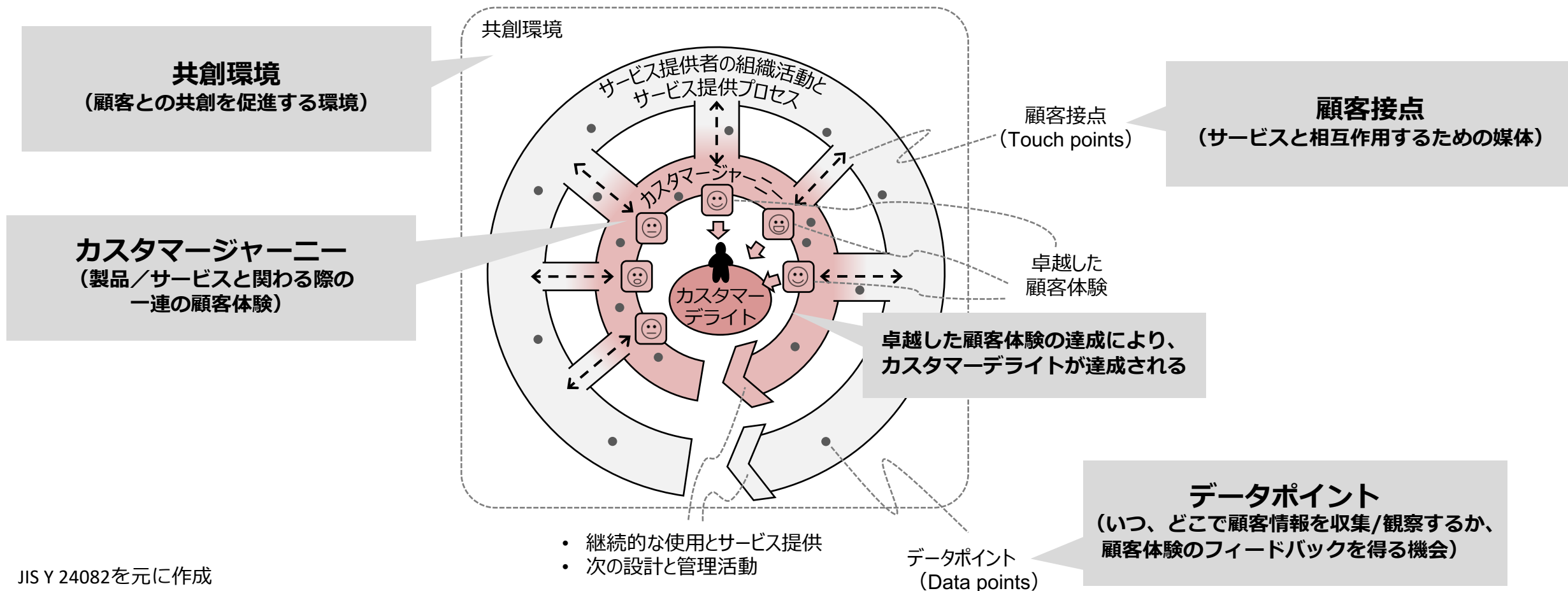
エクセレントサービスの設計活動

- ▶ エクセレントサービスのための設計は、5つの設計活動（活動A～E）で構成しています。各活動の達成のために、活動方針が定義されています。
 - ▷ 各活動の関係は入出力の関係を表しています（イテレーションしながら設計を進める）
 - ▷ 新規サービスの開発のみならず、サービスの改善目的とした既存サービスのレビューにもこれら設計活動は有用です



エクセレントサービス提供のための設計要素

- ▶ 下図は、顧客の視点からみた、エクセレントサービスの構成要素や構造です。
- ▶ エクセレントサービスのための設計では、卓越した顧客体験の創出とカスタマーデライトの実現を設計の目標に、設計を進めます。



設計規格(ISO/TS 24082, JIS Y 24082)の概要

章	節	タイトル	概要
1~3		適用範囲、引用企画、用語及び定義	
4		エクセレンスサービスのための設計の原則	
1~5		概要、感情面、適応性、顧客との共創性、組織と顧客の視点との整合性	エクセレントサービスのための設計の4原則として、感情面（ポジティブな感情をもたらすように設計する）、適応性（顧客の状況や環境などの変化に適用した迅速な対応ができるように設計する）、顧客との共創性（サービスの設計プロセス、提供プロセスに顧客を関与させることで価値を共創する）、組織と顧客の視点の整合性（組織の能力を活用する一方で、顧客の視点にあわせた設計をする）、を規定
5		エクセレントサービスの設計活動	
	1	全体的なプロセス	エクセレントサービスを設計するための設計活動と設計要素
	2	エクセレントサービスに関する設計プロジェクトの計画	設計するエクセレントサービスの設計範囲の決定とプロジェクト計画
	3	顧客に対する理解及び共感	顧客のニーズ、要望及び期待の理解にむけた、顧客分析。ユーザ調査（観察技法、定性分析）を活用し、顧客に対する共感の醸成と洞察を得る
	4	設計課題及び独自の価値提案の明確化	取組むべき顧客が抱える問題の特定と、顧客へ提案する価値の検討
	5	顧客接点及びデータポイントによる卓越した顧客体験の設計	卓越した顧客体験を、カスタマージャーニーやサービス提供プロセスを設計し、提供開始後のサービスの改善の活用にもむけてデータ取得点もあわせて検討する
	6	共創環境の設計	提供者と顧客との価値共創にむけて、サービスの共創を促進するための環境を準備する
附属書	A	（参考）サービスデザイン思考の6原則	
	B	（参考）狩野モデルー顧客にデライトをもたらすものの理解	
	C	（参考）顧客の積極的な参加及びサービス提供者の顧客中心性のレベルの例	
	D	（参考）てこの原理を利用したカスタマーデライトの達成	
	E	（参考）カスタマージャーニーマップ	