

2023年11月6日 サービスエクセレンス総括寄付講座 公開シンポジウム

【産業】サービスエクセレンスの国際規格と 学術研究：優れたサービスとそれを生み出す組織

原 辰徳

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 特任准教授
大学院工学系研究科 人工物工学研究センター 准教授

ISO/TC 312 “Excellence in service” WG1 エキスパート、WG2 プロジェクトリーダー



はじめに

- ▶ 製造業を含め、より良い顧客体験と顧客ロイヤルティの創出の流れが加速
- ▶ 新たな経営指標を定めて終わり、ではなく、組織能力と商品力の向上が不可欠



- ▶ サービスエクセレンスの国際規格は、組織能力と商品力の全体像を示した規範的な枠組み
- ▶ 本総括寄付講座の教員は、日本規格協会様とともに、サービスエクセレンスの国際規格の開発に積極的に取り組んできており、本日はその概要を紹介する
- ▶ 加えて、総括寄付講座として行っている教育・研究活動について紹介する

サービスエクセレンスの国際標準づくりに関わる年表

*薄橙色は日本国内での関連動向

2011年	DIN SPEC77224: Achieving Customer Delight Through Service Excellence
2012年	サービス学会 (Society for Serviceology) の設立 *日本におけるサービス科学コミュニティ (文理横断型)
2015年	CEN/TS 16880:2015: Service Excellence- Creating Outstanding Customer Experiences Through Service Excellence
2016年4月	サービスのQ (品質) 計画研究会 (日本品質管理学会, 日本規格協会, サービス学会の合同委員会)
2017年4月	サービスのQ計画研究会の成果を受け, サービス標準化委員会を発足 (事務局: 日本規格協会)
9月	ISO/TC312 "Excellence in Service" の設置
2018年2月	ISO/TC312の国内審議委員会が発足
3月	ISO/TC312の第1回総会をドイツ・ベルリンで開催
	サービス標準化委員会 B規格「エクセレント・サービス規格開発の指針」
6月	JSA規格 JSA-S 1002:2019 「エクセレンスサービスのための規格開発の指針」
2019年7月	JIS法改正 工業標準化法→産業標準化法, 日本工業規格→日本産業規格
2019年10月	ISO/TC312の第4回総会を東京で開催
2021年6月	ISO 23592 "Service Excellence – Principles and model" ISO/TS 24082 "Service Excellence - Designing excellent services to achieve outstanding customer experiences"
11月	JIS Y 23592, JIS Y 24082 を発行
2022年1月	サービスエクセレンスの規格開発書籍 (国内) の出版
10月	ISO 23686 "Service excellence – Measuring service excellence performance" を発行
2023年10月	ISO 23686の日本語対訳版の発行 ISO/TR 7179 "Service excellence – Practices for achieving service excellence" の発行、および日本語対訳版の発行 (年内)

2020年10月
本総括寄付講座の設置



ISO/TC 312 サービスエクセレンスの最初の成果物

- ▶ 欧州の流れと合流しつつ、日本提案 & 主導のWG2にて、設計規格を策定（主査：水流、PL：原）

ISO 23592:2021
“サービスエクセレンス—原則及びモデル”
 c.f.) DIN SPEC 77224:2011, CEN/TS 16880:2015

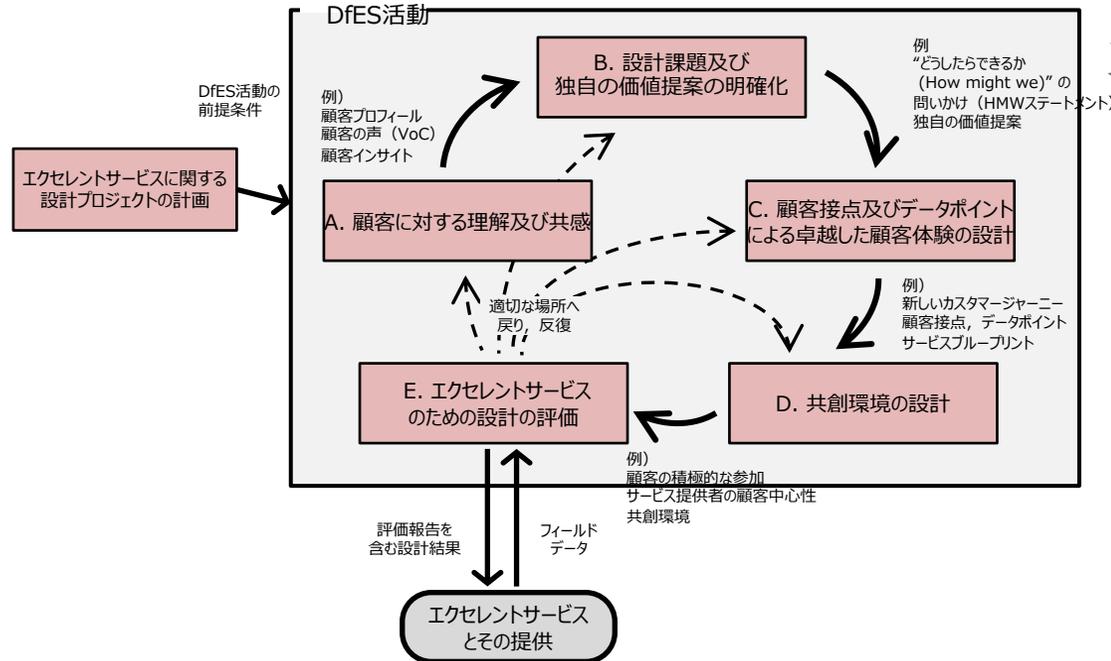
優れたサービス（エクセレントサービス）を継続して提供するための**組織能力**についての要求事項／推奨事項

ISO/TS 24082:2021
“サービスエクセレンス—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”

優れたサービス（エクセレントサービス）の**設計活動**への推奨事項



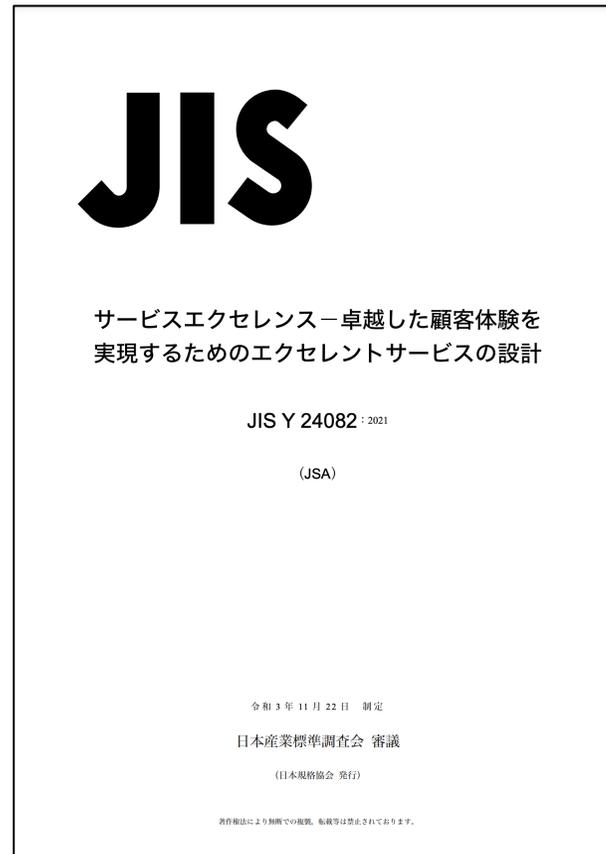
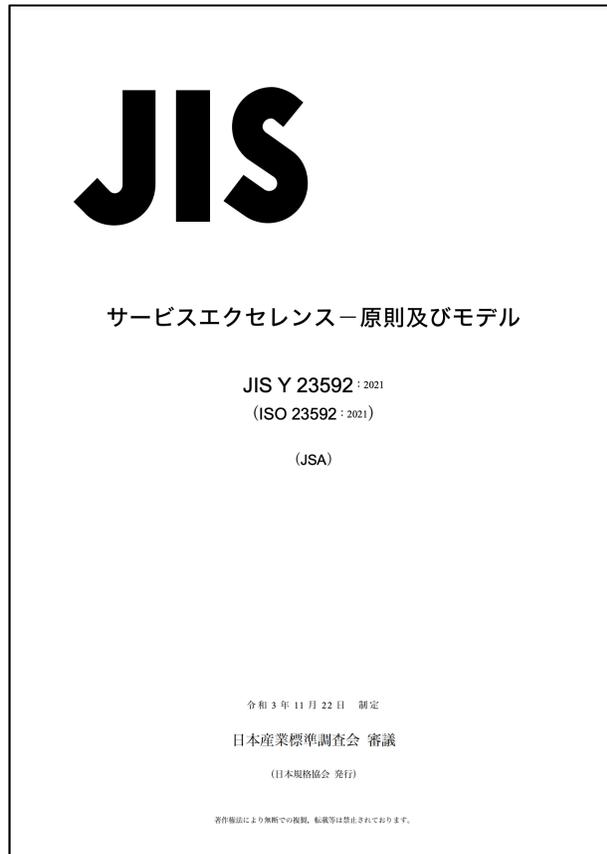
サービスエクセレンスモデル	
サービスエクセレンスのリーダーシップと戦略	
サービスエクセレンスのビジョン、ミッション及び戦略	
リーダーシップ及びマネジメントの条件	
サービスエクセレンス文化と従業員エンゲージメント	
サービスエクセレンス文化	
従業員エンゲージメント	
卓越した顧客体験の創出	
顧客のニーズ、期待及び要望の理解	
卓越した顧客体験の設計及び改良	
サービスイノベーションマネジメント	
運用面でのサービスエクセレンス	
顧客体験に関連する効率的かつ効果的なプロセス及び組織構造のマネジメント	
サービスエクセレンスの活動及び結果の監視	



特定の分野に依らないサービス全般を対象に、顧客との関わりを扱う区分の国際標準（ごく少数）

サービスエクセレンスに関するJIS制定

- ▶ ISO発行の5ヶ月後にJISを発行し、間をあげずに解説書籍も出版
- ▶ JIS公告では、以下の2点が特に述べられている
 - ▷ サービスエクセレンスの考え・ねらいは、サービス産業だけでなく製造業にも重要であること
 - ▷ サービスエクセレンス規格を通じて、属人性から脱却した組織的・継続的な取り組みが期待されること



令和3年度産業標準化事業表彰（2021年10月）

水流聡子（経済産業大臣表彰）

- ▶ ISO/TC312/WG2コンビーナ及び TC312 国内審議委員会委員長として、分野横断的な「サービス」を初めて対象とした日本提案の規格の迅速な開発への貢献と、JIS 化、教育展開等の国内普及の推進が評価



令和3年度
産業標準化事業表彰式
経済産業省

令和3年10月20日

原辰徳（産業技術環境局長表彰・国際標準化奨励者表彰）

- ▶ ISO/TC312/WG2のプロジェクトリーダーとして、日本提案のISO/TS 24082の開発を主導。この規格は、組織のサービスの生産性向上への取組みに大いに参考となり役立つものであることから、その社会的波及効果の大きさが主な功績として評価



令和3年度
産業標準化事業表彰式
経済産業省

令和3年10月20日

サービスエクセレンス規格 入門ガイド ver.1 の公開

▶ 背景・重要性をまとめた入門ガイドを作成し、総括寄付講座のHPに掲載（2022年8月）

▷ <https://sesse.u-tokyo.ac.jp/industry/>

サービスエクセレンス規格 入門ガイド ver.1

東京大学 総括寄付講座機構
「Quality&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

© 2022 Service Excellence Social System Engineering focused on Quality and Health, The University of Tokyo

1

サービスは提供者と顧客との「価値共創」

- 製品販売やSI事業においては、提供者が判断した価値を、製品やシステムそのものに機能/非機能として組み込み、提供していました。
- 一方、サービスにおいては、サービスの使用段階で顧客が価値を判断します。そのため、提供者が受給者に、一方的に価値を与えるというのではなく、受給者となる顧客や関連する利害関係者とともに共創していくこと（価値共創）が必要です。
- 価値共創の重要性はこれまでいわれてきましたが、偶発的に起こるものではありません。
- 顧客との接点、顧客の情報を収集/観察するためのポイント、提供者と顧客との共創が促進される環境などを、あらかじめ準備しておくことが、提供者の取り組みとして必要です。
 - サービス使用段階における顧客データの活用は、ほぼできていないのが現状
 - 例：顧客データの活用先：効率化のため（約20%）、マーケティングへの利用（4%）

2

そもそもサービスビジネスの顧客は誰？

B2Bの場合、サービスビジネスの取引先である顧客企業の組織のみならず、その内部の関係者（個人）、そして顧客企業の先にいるユーザ/消費者/生活者を認識する必要があります

- サービスビジネスには「B2C」と「B2B」があります。B2Bの場合、顧客企業（to B）には内部構造があり、経営者や管理者、従業員と複数の関係者が存在しています。また、顧客企業（to Bの先）を通じて生活者や消費者へと繋がっています。
- そのため、自社が提供するサービスがB2Bであっても、直接関わりのある顧客企業はもちろんのこと、その先にいるユーザの体験に意識をむけることが、提供者として必要です。

3

これからのサービスビジネスに必要なポイントとは

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を構築できることが大事です

- 近年、ビジネス環境の変化は目まぐるしく、顧客企業が提供者に期待することも変化し続けています。サービスビジネスは、製品ビジネスと異なり、サービスを利用する中で顧客は価値を享受します。そのため、顧客のニーズに合う顧客体験（Customer Experience: CX）が追求されてきました。
- 一方で、CXといわれて久しく、顧客ニーズを満たす顧客体験を提供するだけでは、他社との差別化は困難です。また、成熟した市場においては価格競争に陥る可能性があります。
- そのため、他社の追随を許さないサービスビジネスの展開が求められますが、既存顧客と長期的な関係を構築する上で鍵となるのが、「顧客ロイヤルティ」と呼ばれる、提供企業やサービスに対する顧客の愛着や信頼です。
- 近年では、顧客ロイヤルティの指標を用いた経営を行っている会社もみられます。

Typ. 顧客ロイヤルティの構成要素は顧客の感情（ロイヤルティ）と行動（NPS）といわれています

4

サービスビジネスを継続的に発展させるためのカギ

「顧客ロイヤルティ」を高めるには、顧客満足だけでは不十分であるといわれており、「カスタマーデライト」に注目することが大事です

- 顧客ロイヤルティが企業収益に与える影響は広く認識されるようになりましたが、一方で顧客ロイヤルティの獲得は容易ではなく、単純に顧客のニーズを満たせばよいというわけではありません。今、「カスタマーデライト」が、顧客ロイヤルティの獲得にむけて改めて注目されています。
- また、「カスタマーデライトを達成できた」と提供者（社員/従業員）が認識できた時、提供者自身も喜びややりがいを感じます。そのため、カスタマーデライトへの注目は、より顧客志向の企業活動と高いサービス品質の好循環も生み出します。

5

なぜ、「カスタマーデライト」が重要なのか？

デライトを感じた顧客は、満足した顧客よりも、再商品の次の購買に至る（リピート）確率が高いだけでなく、他者への推奨・口コミもしたくなる

- カスタマーデライトとは、「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」です。
- カスタマーデライトは、ロイヤルティループが表す再購買の誘発だけでなく、他者への推奨行動や口コミなども誘発し、提供企業との長期的な関係性に様々な影響を及ぼす、とされています。

6

カスタマーデライトを実現するためには？

カスタマーデライトの実現には、卓越した顧客体験（Outstanding Customer Experience）をつくり出すことが必要です

- カスタマーデライトを実現するには、「大切にされている/寄り添ってくださっている」と顧客が感じるサービス、または顧客の期待を上回るサービスを提供できなければなりません。
- そのためには、これまでのサービスデザイン等に加えて、卓越した顧客体験をつくり出すための「新たな価値創造の考え方」が必要となります。

7

卓越した顧客体験をつくり出すための「新たな顧客価値創造のかたち」

新たな顧客価値創造の実現にむけて、「サービスエクセレンス規格」が策定されました

- 顧客価値創造におけるポイント
 - 卓越した顧客体験により「カスタマーデライトを実現する」
 - 卓越した顧客体験の提供を可能とする「組織としての卓越性を有する」
- これらポイントの実現にむけて、サービスエクセレンス規格では、「組織としての底力を上げるのに必要な仕組みや企業文化などの組織能力」と「卓越した顧客体験の創出に関する施設・社活動」の観点から、必要なツールやガイドを提供しています。
- 設計活動（ISO/TS 24082）では、価値共創の概念も捉えています。

8

サービスエクセレンス規格は「一部の人間」だけが使うものではありません

組織が全方向から取り組むべき「組織的なスロガンと活動」です

- 卓越した顧客体験を顧客に提供するには、組織としての「卓越性」も必要です。
- 組織としての底力を継続的に上げるためには、顧客と直接関わりのあるサービス提供者のみならず、これらが属する組織における「意思決定者、パートナー企業」といった、多方面でのアプローチが必要となります。
- サービスエクセレンス規格では、組織能力の底上げやエクセレントサービスの設計活動に関して、各々の範囲における活動について記載しています。
 - リーダシップと戦略
 - 組織文化と人的資源
 - 顧客体験と設計
 - 運用力

9

産業界への発信（日科技連様との連携）

- ▶ 日科技連 創立75周年記念講演会での講演（2022年3月）
- ▶ クオリティフォーラムでの関連セッション
 - ▷ サービスエクセレンス特別セッション（2021年11月）
 - ▷ 新たな価値創造と利益をもたらすサービスエクセレンス（2022年11月）
 - ▷ 「共創」による究極のコト価値開発、設計デザイン業務の変革
～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～（2023年10月）
- ▶ J-Club News 連載「サービスエクセレンス規格で目指す組織のレベルアップと事業革新」
 - ▷ 2022年秋より連載（5回掲載、全8回）→ 総括寄付講座のHPに許諾を得て転載

日科技連 創立75周年記念講演会（2022年3月）

CHAPTER 1	テーマ	品質管理の変遷と我が国産業界への貢献、今後の期待
事務連絡	9:30 ~ 9:35	一般財団法人日本科学技術連盟
開催挨拶	9:35 ~ 9:55	佐々木 眞一（一般財団法人日本科学技術連盟 理事長）
基調講演	10:00 ~ 12:00	狩野 紀昭氏（東京理科大学名誉教授、一般財団法人日本科学技術連盟 理事） テーマ 品質管理の変遷と我が国産業界への貢献、今後の期待

CHAPTER 4	テーマ	顧客価値創造
第一部	13:00 ~ 14:00	杉江 幸治氏（コニカミノルタ株式会社 上席執行役員 品質本部 本部長） テーマ コニカミノルタにおける顧客価値創造
第二部	14:10 ~ 15:10	富崎 幸文氏（株式会社ブリヂストン TQM 推進部 部長） テーマ ブリヂストンの顧客価値創造に向けた TQM の進め方
第三部	15:20 ~ 16:20	原 辰徳氏（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 特任准教授） テーマ サービスエクセレンスによる顧客価値創造：国際規格から学び、比べ、取り入れる

連載 サービスエクセレンス規格で目指す組織のレベルアップと事業革新 第1回
東京大学 大学院工学系研究科 准教授 原 辰徳 氏

サービスエクセレンス入門

「2022年は日本にとってのサービスエクセレンス元年」。私が最近の講演で度々口にしてきている言葉です。一方で、「元年という割には聞いたことがないぞ」という方も多くも知れません。2021年6月にISO 23592とISO/TS 24082で示される「サービスエクセレンス規格」が発行され、同年11月にはJISも規定されました。これは、卓越した顧客体験の創出を通じてファンを増やすための優れた組織とサービスづくりに関する標準であり、顧客満足を実現してきた品質管理とサービスマネジメントの次の高みを目指すものです。2022年上半期には、規格解説書籍の発行、様々な講習会・勉強会の開催などの展開を見せえています。

まず、経済産業省から出されたサービスエクセレンス規格のJIS公告をみてみましょう。「いまやサービスは対人業に限らず、製造業であって欠くことができません。本JISを活用して、顧客が「また利用したい」、誰かにお勧めしたい」と感じるような製品やサービスを提供することで、市場での成功、組織の持続的な発展が期待できます。」

サービスエクセレンス規格は、製造業が手がけるサービス事業、広くは「製造業のサービス化」と「顧客志向」を推進する上でも大きな手助けとなります。また、ISO 9001向けに準じて

く上でのポイント（勘所）をお伝えしたいと思います。各回の内容は次を予定しています。第1回と第2回では、できるだけ規格の内容（規定事項）に踏み込みます。その重要性をお伝えしていきたいと思っています。

第1回：サービスエクセレンス入門
第2回：サービスエクセレンス規格のメッセージ
第3回：ISO 23592（基本規格）の勘所
第4回：ISO 23592（基本規格）の導入と実践
第5回：ISO/TS 24082（設計規格）の勘所
第6回：ISO/TS 24082（設計規格）の手法と事例
第7回：ISO/TS 23686（測定規格）の勘所
第8回：企業事例（ISO/TR 7179など）

■ これからのサービスが目指すもの

近年、ビジネス環境の変化は目まぐるしく、顧客企業が提供者に期待することも変化し続けています。サービス事業は、製品売り切り型の事業と異なり、サービスを利用する中で顧客は価値を享受します。そのため、顧客のニーズに合うという顧客満足だけでなく、近年では、利用における総合的な体験の良さとして顧客体験（Customer experience: CX）も追求されてきました。一方で、CXといわれて久しく、顧客ニーズを満たし使い勝手が良い顧客体験の提供だけでは、他社との差別化は困難です。また、成熟した市場においては価格競争に陥る可能性もあります。そのた

「サービスエクセレンス社会システム工学」総括寄付講座

ホーム メンバー 活動 リンク アクセス

連載② サービスエクセレンス規格のメッセージ

HOME / 産業 / 連載② サービスエクセレンス規格のメッセージ

転載許諾を得た記事）原辰徳（2022）連載 サービスエクセレンス規格で目指す組織のレベルアップと事業革新 第3回 サービスエクセレンス規格のメッセージ、J-Club NEWS, Vol.29, No.3, pp.11-14.

今回は、規格詳細に入る前に、規格本文からだけではわかりづらい勘所（ポイント）について、サービスエクセレンスに該当すること/しないこと（do's and don'ts）という形でお伝えしたいと思います。

特定の意味を持つ国際規格であり、組織能力であり、標語でもある

一般に、XXXXエクセレンスとは、「（競争優位性があるほどに）XXXXが優れているさまや卓越性」を示す用語です。オーチス・エレベーター・カンパニーが2004年に発信したビジョンにあった「サービスエクセレンスを目指す」という表現や、サービスエクセレンスと冠した世の中の企業活動、組織名、書籍の多くも、このような一般的な意味の延長にあるといえるでしょう。これらも顧客志向を基本とする点では変わりありませんが、第1回でお伝えしたような組織能力としての捉え方、カスタマ

産業

連載① サービスエクセレンス入門

連載② サービスエクセレンス規格のメッセージ

連載③ ISO 23592（基本規格）の勘所

連載④ ISO/TR 7179（サービスエクセレンス達成するためのプラクティス）

連載⑤ ISO/TS 24082（設計規格）の勘所

その他の記事・広報活動など（一般講演・口頭発表を除く）

招待講演

- ▶ Satoko Tsuru: Introduction on ISO/TS 24082:2021 “Service excellence – Designing excellent service to achieve outstanding customer experiences”, The China International Fair for Trade in Services (CIFTIS) Sept. 5th, 2021.

学術論文

- ▶ T. Hara, S. Tsuru, S. Yasui. A Mathematical Model of Value Co-creation Dynamics using a Leverage Mechanism. Sustainability, Vol.14, No.11, 6531, 2022.
- ▶ T. Hara, M. Hamano, B. Q. Ho, J. Ota, Y. Yoshimoto, & N. Arimitsu. Method for analyzing sequential services using EEG: Micro-meso analysis of emotional changes in real flight service. Physiology & Behavior, 272, 114359, 2023.

書籍

- ▶ 水流聡子：新たな価値創造としてのサービスエクセレンス（2021品質月間テキスト N0.454），日本規格協会，東京都，2021.

解説記事（学会関係）

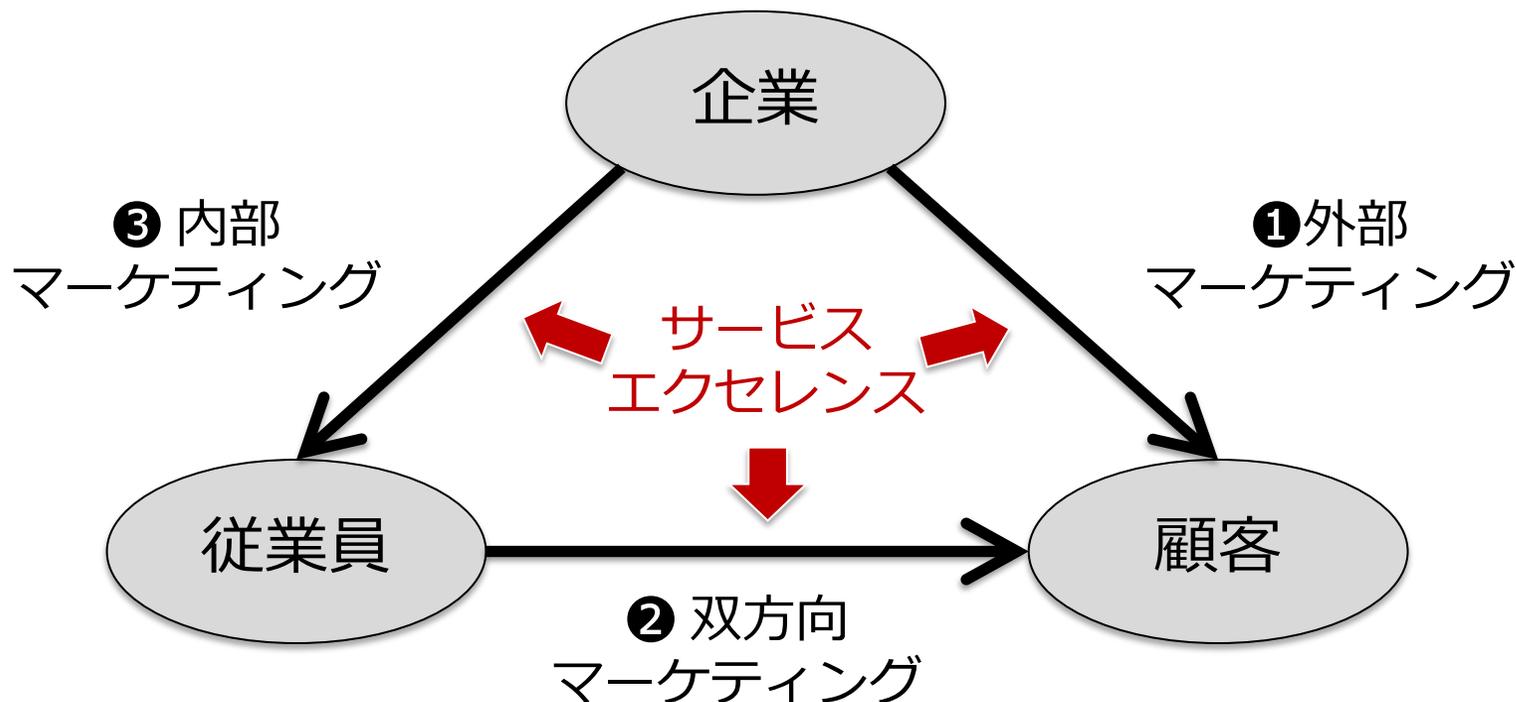
- ▶ 水流聡子：サービスのQ 計画研究会 ～活動経過とその後の展開（JIS, JSAS, ISO/TC312 Service in excellence）～, 品質, Vol.51 No.3 43-44, 2021
- ▶ 原辰徳：サービス工学とは何か～様々な個別研究の積み上げからみえてきたもの～, 品質, No.51, No.4 pp.276-279, 2021.
- ▶ 原辰徳：サービスエクセレンス規格と製造業のB2Bサービス～, サービスロジーWebマガジン, 2021年12月掲載.
- ▶ 原辰徳：サービス研究からみたサーキュラーエコノミーのシステム：消費側の活動における循環性と価値創出, 日本LCA学会誌, Vol.19, No.2, pp.72-78, 2023.
- ▶ 原辰徳, 水流 聡子, 安井 清一. サービス・テクノロジー：サービスエクセレンスを促進する価値共創メカニズムの数理モデル, サービス学会 第10回国内大会講演論文集, 2023. (研究奨励賞受賞)

解説記事（一般）

- ▶ 原辰徳：エクセレントサービス設計の考え方と国際標準づくり, 標準化と品質管理, Vol.73, No.6 (2020年6月号), pp.21-32, 2020.
- ▶ 原辰徳：連載 優れたサービスを生み出す国際標準（①～⑥）, JSA GROUP Webdesk, 2020～2021.
- ▶ 水流 聡子：組織能力：「サービスエクセレンス」と「エクセレントサービスの設計活動」の規格 —ISO 23592及びISO/TS 24082について—, JSQC ニュース, No.390, P.1, 2021.
- ▶ 水流 聡子, 椿 広計（対談）：Part 1 対談 サービスエクセレンス国際規格の開発経緯と日本が考えていた規格戦略, 特集 サービスエクセレンスの国際規格発行, アイソス, No.284 (2021年7月号), pp.28-35, 2021.
- ▶ 持丸 正明, 原 辰徳, 安井 清一, 遠藤 智之, 森田 晴香（座談会）：Part 2 座談会(1) ISO 23592とISO/TS 24082の開発トピックと両規格の学び方・活かし方, 特集 サービスエクセレンスの国際規格発行, アイソス, No.284 (2021年7月号), pp.38-47, 2021.
- ▶ 持丸 正明, 原 辰徳, 安井 清一, 遠藤 智之, 森田 晴香（座談会）：Part 3 座談会(2) 日本発「ユースケース」規格の提案意図と今後のTC312における開発スケジュール, 特集 サービスエクセレンスの国際規格発行, アイソス, No.284 (2021年7月号), pp.48-51, 2021.
- ▶ 原辰徳：優れたサービス組織とサービスを生み出す国際標準づくり, ていくおふ, No.163, pp.23-32, 2021.
- ▶ 原辰徳：SDGs時代の標準化 — 第5回 QOL向上を目指す標準化 標準化が人々の生活を豊かにする, 日経ビジネス, 2023年2月20日 (<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/23/jsa0217/>)
- ▶ 水流聡子：サービスエクセレンス/エクセレントサービスに関する国際規格・JIS規格の重要なポイントと日本の組織での規格活用へのいざない, ISOS March 2023, 20-21, 2023.

サービスエクセレンスのメッセージ

- ▶ 顧客価値創造の新たな形である（顧客満足→カスタマーデライト、魅力的品質、次世代のTQM?）
- ▶ 全方位から取り組むべき組織的なスローガンと活動である
- ▶ 製造業のサービス化を推進する上でも役立つものである
- ▶ 求める要求水準は高いが、現場を疲弊させようとするものではない



カスタマーデライトとは何か？

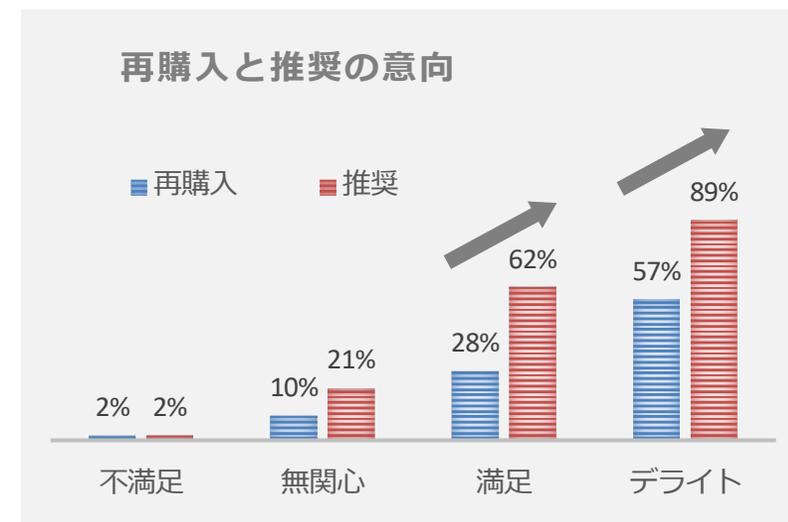
- ▶ 「非常に大切にされている、若しくは期待を超えているという強い感情 (feeling) , 又はその両方に由来する、顧客が体験するポジティブな感情 (emotion) 」
 - ▷ 驚きなどの更なる感情が、その感じ方を増大させる (Wow!)

JIS Y 23592より引用



- ▶ カスタマーデライトは、顧客ロイヤルティ (≡愛着) を強化する長期的な効果を及ぼす
 - ▷ 顧客満足：「過去1年間の利用経験を踏まえて、どの程度満足していますか」など
 - ▷ デライト：「びっくりした、うれしい、楽しい、興奮したという経験はありましたか？」

参考) JCSI (日本版顧客満足度指数) での顧客満足と感動指標



Data source: J.D. Power: "Achieving Excellence in Customer Service: The Brands That Deliver What U.S. Consumers Want", 2011.

理解はできても、デライトの達成には困難さがある

- ▶ 70%強の企業が「デライトはとても重要」と認識する一方で、「よく達成できている」と答えられる企業は10% (Gouthier 2016)
- ▶ その標準化の試みに対しても、以下の様な典型的な先入観が存在する



「カスタマーデライトの実現は**高コスト**だし、品質とコストの負のスパイラルに陥るだけ。」



「エクセレントサービスは**その都度対応のサービス**。だから、標準化をするなんて無理！」

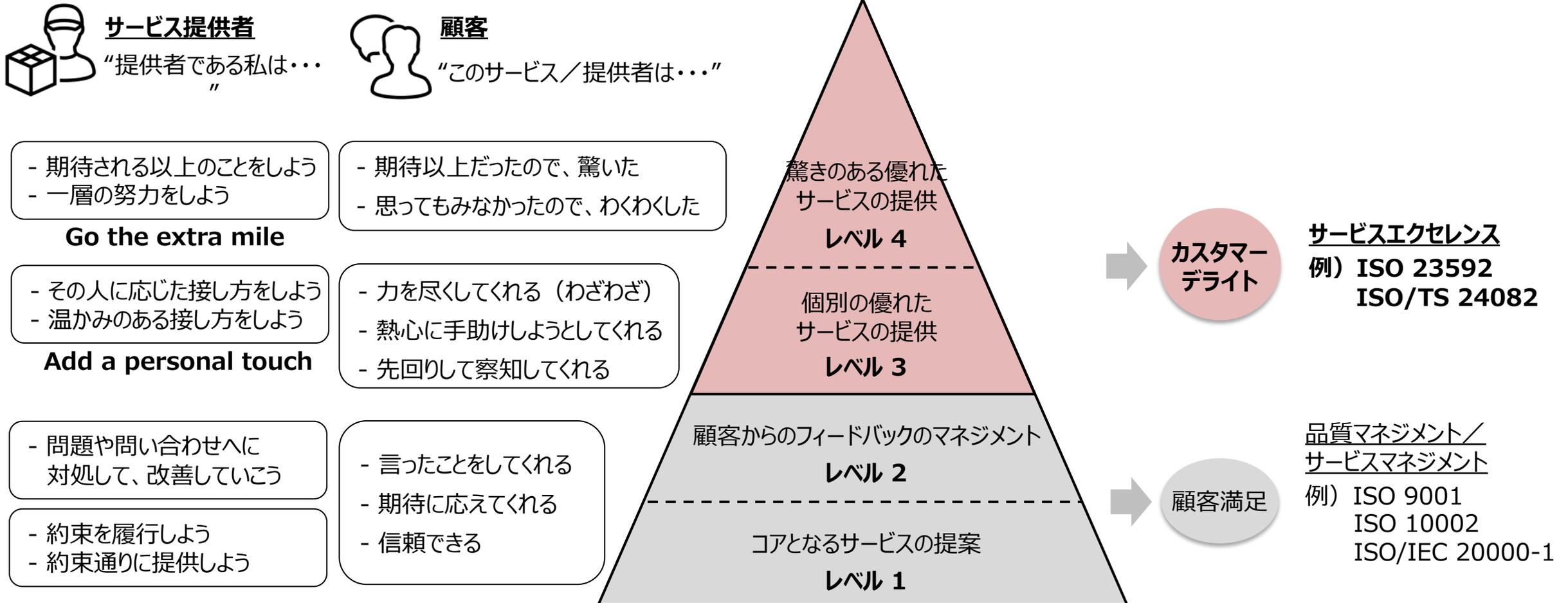


「サービスエクセレンスは、それぞれの**企業固有のアプローチ**。標準化されてしまったら、競争力を無くしてしまう。だから、そんな標準なんて企業の役に立たないよ！」

- サービスエクセレンスの国際標準は、サービスの多様性や競争力を阻害しない
- 皆で合意した共通理解と目標を基に、各企業でサービスを磨き上げていくもの
- いざ浸透した時に未対応だと、ビジネスパートナーとして不利にもなるかも？

サービスエクセレンスピラミッド

- ▶ サービスエクセレンスのねらいを理解するためによく用いられる階層構造
- ▶ 「卓越した顧客体験の質」と「人を活かした優れたサービス提供の方向性」を同時に示している



ANAブランド “Inspiration of Japan” と3つの顧客体験

顧客体験の観点で見れば、サービスエクセレンスピラミッドと似た構造であることがわかる

レベル4

レベル3

レベル1+2+α

ANA's Experience //

Sparkling //

楽しさや、ワクワクや、感動まで体験していただけるように、なにかアイデアはないか。思い切ってアクションにうつしてみる。つねにそんな意識を持っていたい。

Caring //

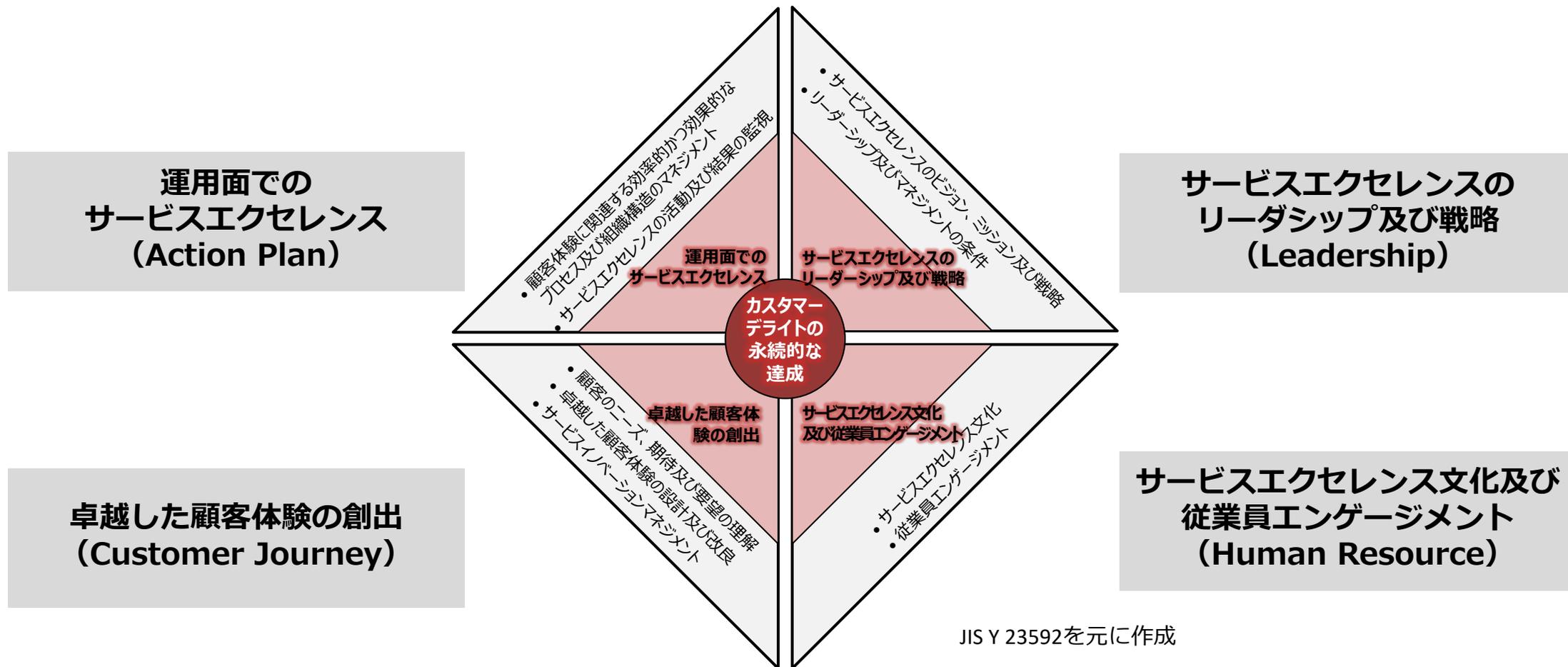
大切な人として迎えられているという実感を肌で感じてもらえるように、おもてなしや心配(こころくば)りを、どこまでも細(こま)やかであたたかいものにしたい。

Japan Quality //

心からの安らぎを感じてもらうために、日本が誇る基本品質、正確さ・清潔さ・礼儀を、いかなるときも忘れずにいたい。

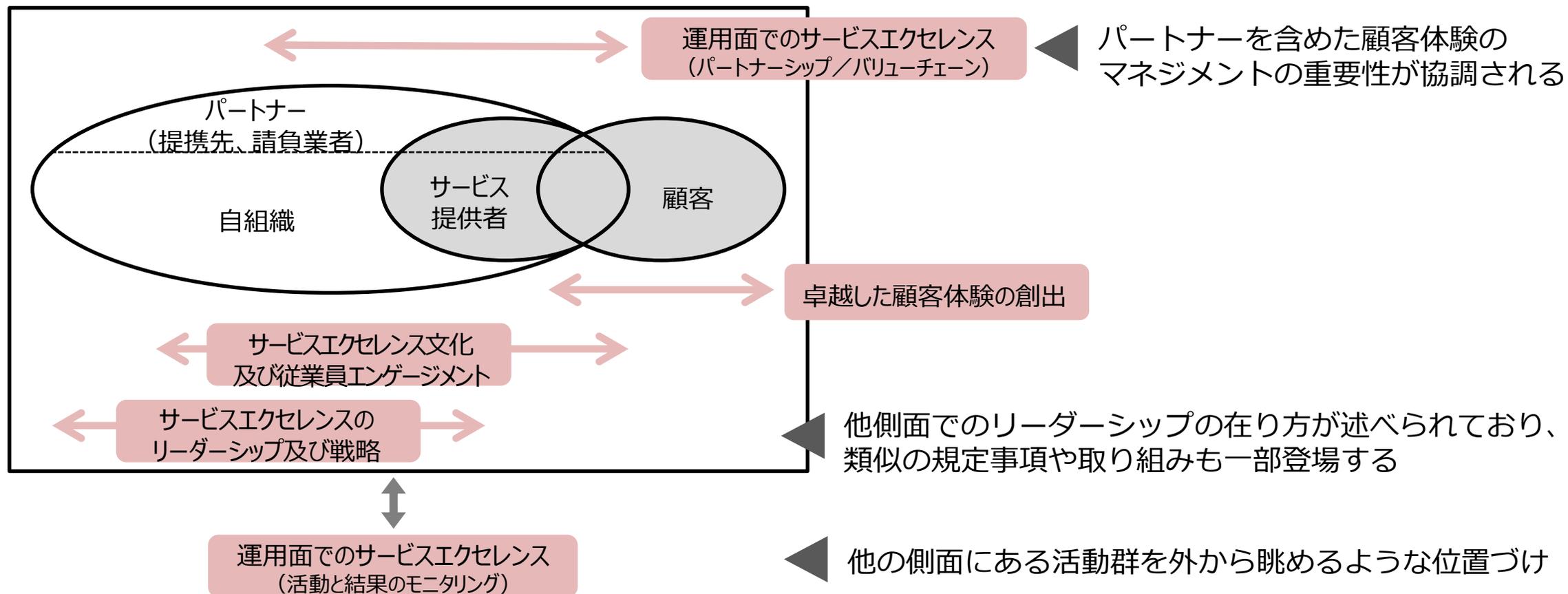
サービスエクセレンスモデル

- ▶ カスタマーデライトの永続的な達成に必要な組織能力を、4つの側面、9つの要素にて多面的に示す
- ▶ 活用①：各企業による無意識の活動と、サービスエクセレンスの望ましい取り組みとの差異の明確化
- ▶ 活用②：カスタマーデライト実現のための効果的な方策を体系的・組織的な検討



4つの側面の活動の対象範囲(目安)

- ▶ 各側面の活動は、サービス提供組織と顧客との関わりからみて、対象範囲に違いがある
 - ▷ サービスの提供組織には、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る
 - ▷ 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む



従業員エンゲージメントとは

- ▶ **定義：従業員が組織にコミットし、自分の仕事に熱意を感じ、自らの判断で努力する程度**
 - ▷ 注釈) エンゲージメントが高い従業員は、顧客及び組織に対して期待されている以上のことを行うように動機づけられている

- ▶ この要素は、副次要素a)-f)に分かれ、本規格において非常に重要な要素である。

- 新しい従業員の受け入れ
- 従業員の継続的な学習及び成長
- 従業員又はチームレベルにおける顧客からのフィードバック
- 従業員の評価及びアセスメント
- 承認制度
- 従業員からのフィードバックの仕組み



サービス提供者

“サービス提供者である私は・・・”

期待されている以上のことをしよう
／一層の努力をしよう

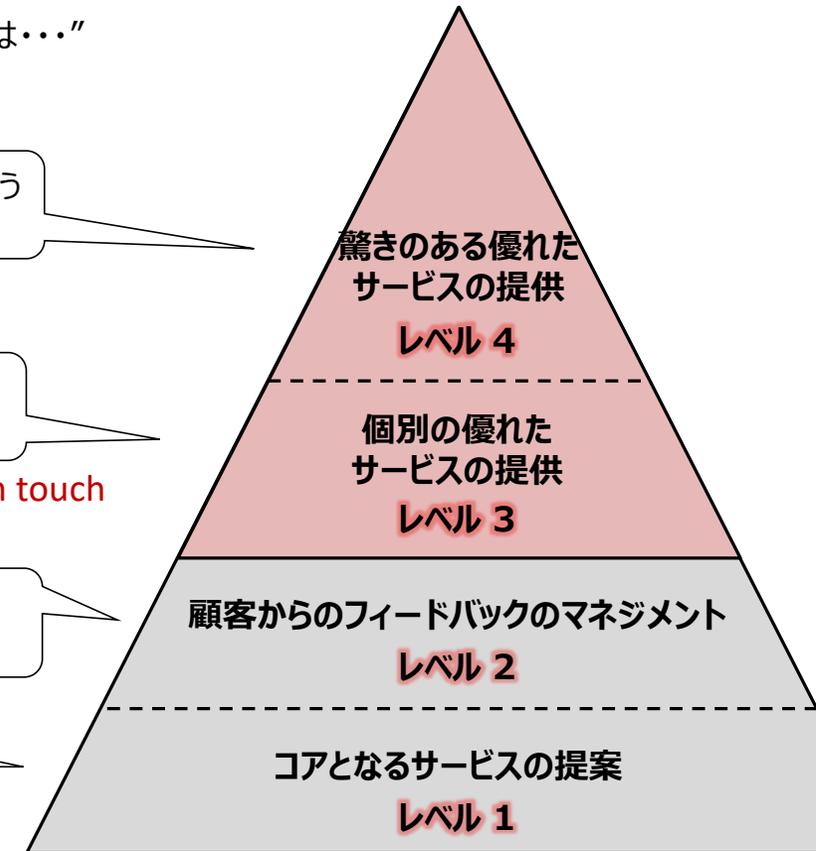
Go the extra mile

その人に応じた接し方をしよう
温かみのある接し方をしよう

Add a personal touch / human touch

問題や問い合わせへに対処して、
改善していこう

約束を履行しよう
約束通りに提供しよう



ISO/TR 7179 (サービスエクセレンスを達成するためのプラクティス)

- ▶ 日本が主査を務める ISO TC312/WG2が作成したTechnical Report (TR, 標準報告書)
- ▶ **ISO/TR 7179: Service excellence - Practices for achieving service excellence -**

↓ 10月31日に発行された！

- ▶ 対象企業の取り組みを紹介した上で、サービスエクセレンスの観点（9つの要素）に沿って、分析がなされている
 - ▷ TRには企業名は明記されていない点に注意
- ▶ 以下を知りたい方は、購入の上、ご覧ください
 - ▷ 各企業の取り組み（ストーリー）を、そのまま知りたい！
 - ▷ ISO 23592の項目（要求事項／推奨事項、適切な取り組み）との対応関係をより把握したい！
- ▶ 日本語対訳版も、近日中に発行される予定
- ▶ J-Club News 連載記事での解説（以下はその転載）
 - ▷ <https://sesse.u-tokyo.ac.jp/industry/jclub-news-4/>

ISO Search Menu

ISO/TR 7179
Service excellence
Practices for achieving service excellence

Status : **Under development**

General information

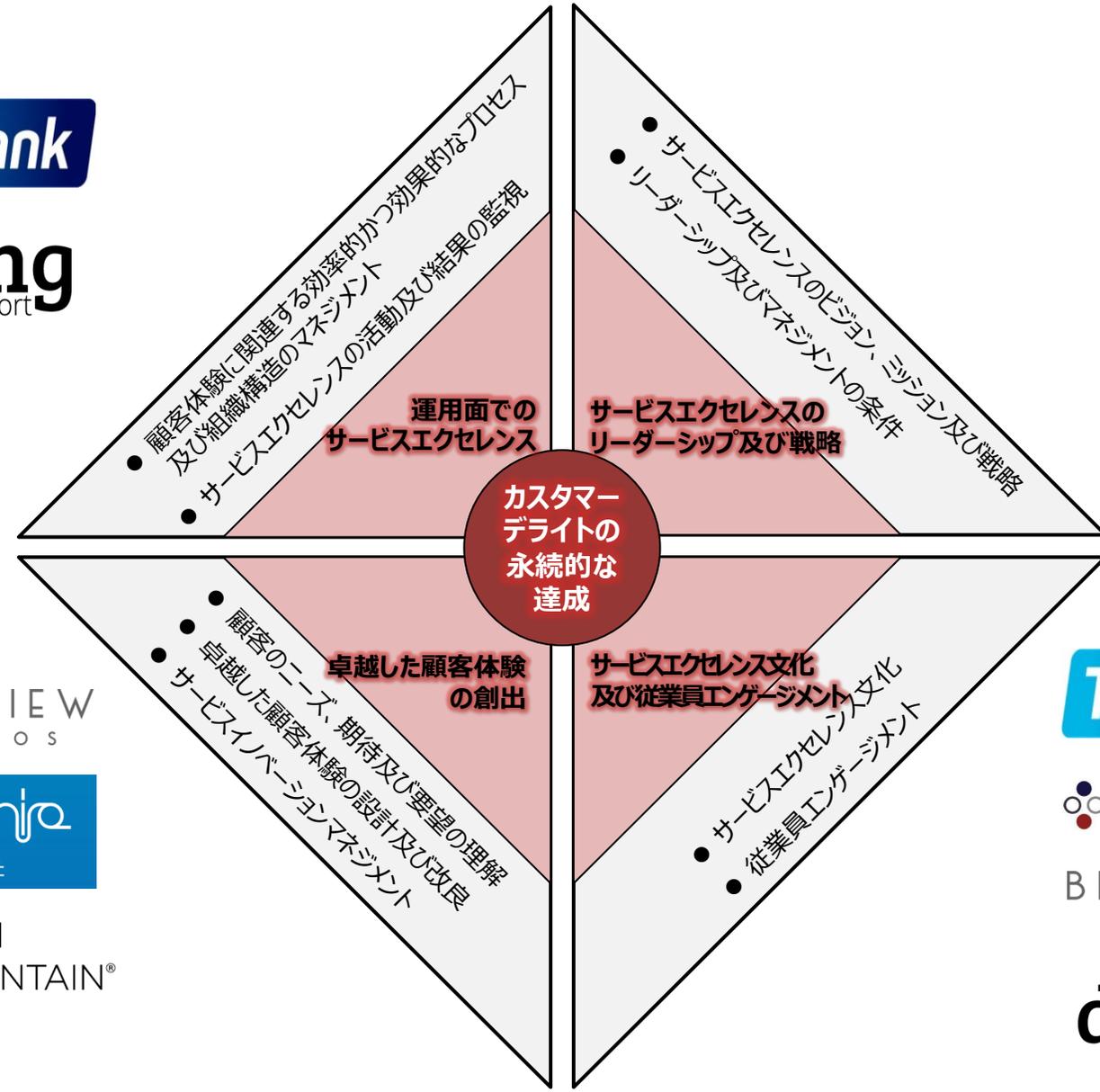
Status : Under development
Publication date : 2023-10
Stage : International Standard under publication [60.00]

Edition : 1

Technical Committee : **ISO/TC 312**
ICS : **03.080.01**

RSS updates

サービスエクセレンスモデルに沿って優れた取り組みの事例を各国から提供してもらい、それらと要求事項・推奨事項との関係性を日本が整理した



↓サービスエクセレンスモデル(要素)

↓掲載されているプラクティスの見出し

A) TeamBank (ドイツ, 金融サービス, BtoB & BtoC)	
サービスエクセレンスのビジョン, ミッション, 及び戦略	ビジョンとミッションにおける顧客中心主義の側面
サービスエクセレンスのリーダーシップ及びマネジメントの条件	(サービスエクセレンスに対する) 経営陣の責任
サービスエクセレンス文化	文化的価値観とラーニングジャーニー
サービスエクセレンスの活動及び結果の監視	KPIの使用 (“One contact, the solution”)
B) 北京大興空港 (中国, 空港サービス, BtoC)	
サービスエクセレンスのビジョン, ミッション, 及び戦略	サービスエコシステムのための人間中心主義のケア及び戦略
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	パートナーシップ及び顧客体験関連技術
サービスエクセレンスの活動及び結果の監視	様々な測定ツールの使用
C) DEWU App (中国, Eコマースサービス, BtoC)	
サービスエクセレンス文化	従業員間の共創及びベストプラクティスの共有による文化的価値観の創造
顧客のニーズ, 期待, 及び要望の理解	潜在的な顧客ニーズの顕在化
卓越した顧客体験の設計及び改良	サービスの約束, 標準, 及びリカバリーエクセレンス
サービスイノベーションマネジメント	新しい従業員のための専用の時間枠及びオンラインユーザーコミュニティ
D) コニカミノルタ株式会社 (日本, 介護ケアサポート・ソリューションサービス, BtoB)	
サービスエクセレンス文化	BtoBサービスを深く理解するためのフレームワーク (BBPP)
従業員エンゲージメント	顧客中心性の承認と強化
E) oneservice (ドイツ・スイス, テクニカルサービス, BtoB)	
従業員エンゲージメント	ブレンディッド・ラーニング及びサービスエクセレンスアカデミー
F) ヤマヒロ株式会社 (日本, 自動車サービスステーション, BtoC)	
顧客のニーズ, 期待, 及び要望の理解	タッチポイントマネジメント及び顧客の理解
卓越した顧客体験の設計及び改良	サービスの約束の明確化から始まる顧客体験の共同設計
G) ヤマト運輸株式会社 (日本, 宅配便サービス, BtoC)	
サービスイノベーションマネジメント	成功事例を通じたサービスエクセレンス文化の水平展開
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	オペレーショナルエクセレンス及びエクセレントサービスの両立
H) WISAG (ドイツ, 施設管理サービス, BtoB)	
サービスイノベーションマネジメント	フロントラインの従業員や専門職の従業員からのアイデアの評価
サービスエクセレンスの活動及び結果の監視	サービスエクセレンスの効果の連鎖に関連する因果関係
I) Iron Mountain Inc. (南東ヨーロッパ, ドキュメントマネジメント・サービス, BtoB)	
リーダーシップ及びマネジメントの条件	(リーダーシップを発揮するための) 管理者のプロセス及び役割
従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメントを高める仕組み
顧客のニーズ, 期待, 及び要望の理解	顧客体験マネジメントプラットフォームの利用
卓越した顧客体験の設計及び改良	カスタマーケアの訓練及び統合マネジメントシステム
J) Beach View Barbados (バルバドス, ホテルサービス, BtoC)	
サービスエクセレンス文化	サービスエクセレンス文化の実装におけるリーダーシップ
顧客のニーズ, 期待, 及び要望の理解	顧客のフィードバックを収集して観察し, 顧客を理解する
サービスイノベーションマネジメント	サービスイノベーションマネジメントを通じたサービスのパーソナライズの追求

ISO/TR 7179 を基に作成

コニカミノルタ株式会社

- ▶ ICT機器を活用して、介護施設のワークフローを変革するケアサポートソリューションの事業を手がける

BtoBサービスを深く理解するためのフレームワーク (BBPP)

- ▶ 同社の企業文化であり、ユーザへの意識が希薄になりがちなBtoBサービスにおける基本的な考えとターゲットをBBPPとして明文化した上で、定義・伝達。また、事業活動全般にも反映・定着している点が特徴

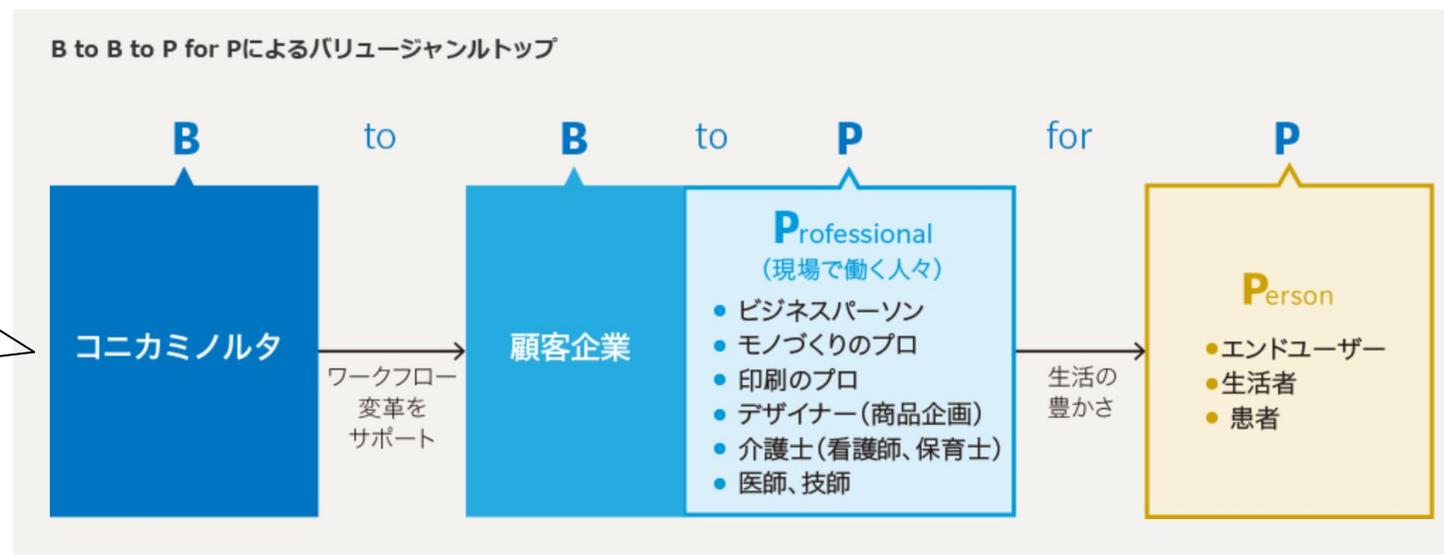


HitomeQ (ひとめく) ケアサポート

顧客中心性の承認と強化

- ▶ 顧客（介護施設）の業務に関連する各外部資格の取得を要求／奨励
- ▶ 例) 担当部署全員が外部資格
「スマート介護士」を取得することで、介護施設がICTを活用する際の考え方・立場を理解

「単なるBtoBの商品・サービス提供ではなく、モノづくりや医療・介護など様々な業種・業態の“現場”で働く人々（Professional）の業務改革を支援することで、その先にいる生活者やエンドユーザ（Person）の生活をより豊かにし、同時に現場の人々の生きがいや働きがいを高めることを目指すもの」



ヤマト運輸株式会社

- ▶ 2020年から、eコマース（EC）市場に特化した宅配便サービスEAZYを事業展開
- ▶ ECエコシステムにおけるラストワンマイルでの顧客体験の提供は、EC事業者の価値向上にも寄与
- ▶ 基本的な輸送機能は従来の宅配便と同じだが、よりリアルタイム性を重視したサービス
- ▶ 荷物の受取人（EC利用者＝顧客）は配達員が来る直前まで受け取りの時間、場所、方法（対面、玄関前、自転車のかご等）を指定・変更可能

成功事例を通じたサービスエクセレンス文化の水平展開

- ▶ 事業の背景に、新規事業部門が導入・推進してきた協働、アジャイル、オープンイノベーション文化があり、そのストーリーとその後の展開を紹介
 - ▷ 新規の開発手法を取り入れる中で、「市場や顧客の声を直接聞く」という同社の基本姿勢が再認識された点もポイント

オペレーショナルエクセレンスとエクセレント・サービスの両立

- ▶ リアルタイム性と、年間10億個超の輸送というオペレーションとの両立のために取り組まれた、従業員（セールス・ドライバー等）のニーズを含む顧客体験に関するプロセスのマネジメント
- ▶ 本サービス利用の起点となるEC事業者との、目指すべき顧客体験のコンセプトの共有



卓越した顧客体験の創出 (→ JIS Y 24082 にて詳述化・肉付け)

JIS Y 23592を元に作成

顧客のニーズ, 期待及び要望の理解

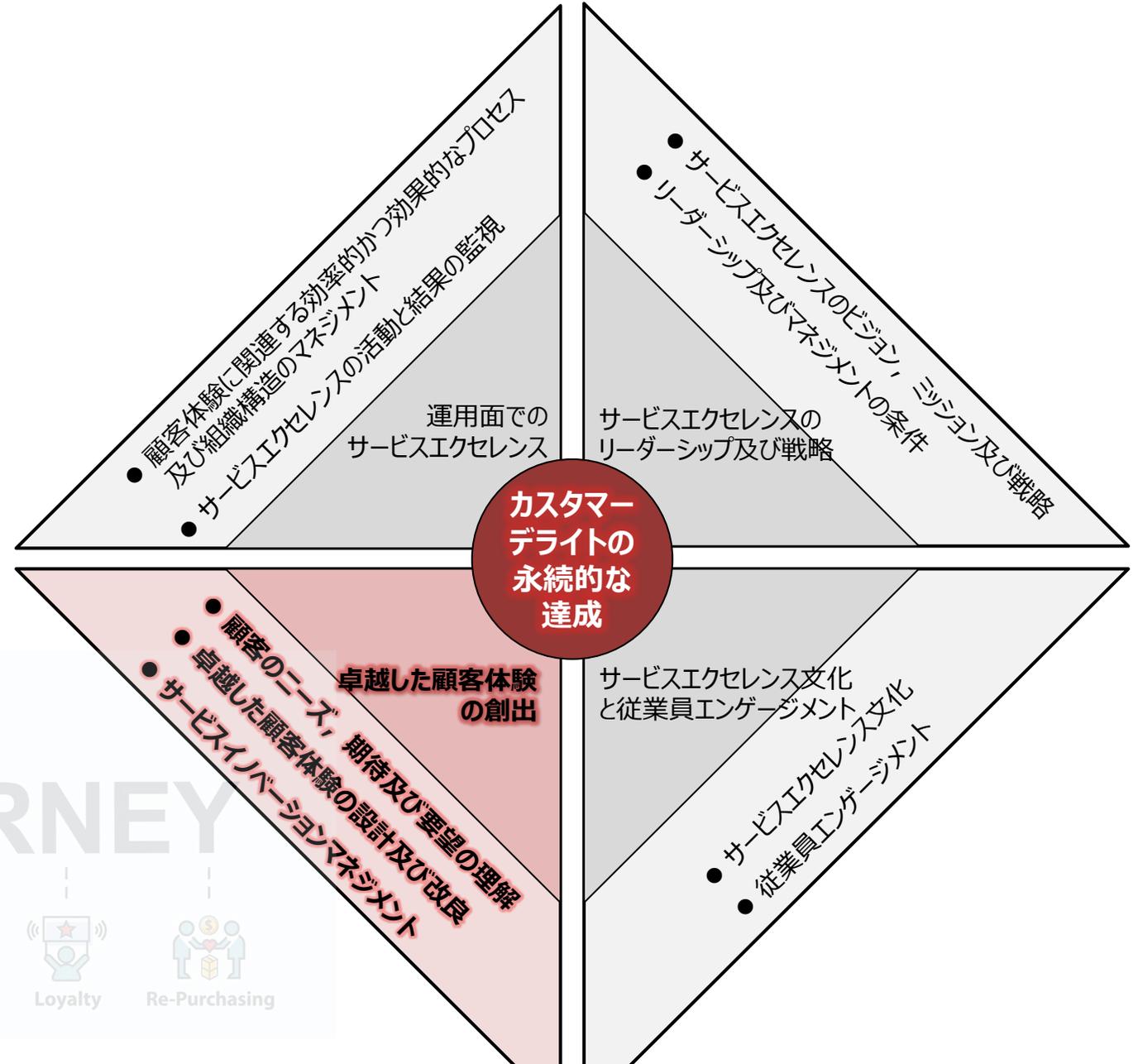
- ▶ 顧客の現在と未来のニーズ, 期待, 要望を十分に理解するために, 適切な調査と分析を実施しなければならない

卓越した顧客体験の設計及び改良

- ▶ カスタマーデライトを達成するため, 組織は卓越した顧客体験の提供を計画し, 実装し, マネジメントすることが望ましい

サービスイノベーションマネジメント

- ▶ 顧客のニーズと期待は変化しており, 顧客自身さえも理解していないことがよくある
- ▶ サービスエクセレンスとカスタマーデライトを目指す組織は, 継続的にサービス提供を改善しなければならない
- ▶ サービスイノベーションは, より良いサービス提供, 新しいビジネスモデルの導入, および改善されたプロセスのパフォーマンスなどを通して, 顧客に特別な付加価値をもたらす



ヤマヒロ株式会社



- ▶ 出光昭和シェルのトップディーラーとして首都圏で30を超える店舗を運営（日本経営品質賞（中小企業部門）2021）
- ▶ 個々の店舗を「ガソリンスタンド」ではなく、車検、修理、コーティング、保険など、**他の専門性の高い事業をひとつ組み合わせた「サービスステーション」**として位置づけている
- ▶ 残念な顧客体験を排除し、顧客の期待を超える部門別専門サービスを目指す



顧客

ガソリンスタンドは何でもやってくれるけど、
専門サービスは他に依頼した方が良さそう

タッチポイントマネジメントと顧客の理解

- ▶ 専門サービスへの顧客の期待と行動の変化を元に、売込みを排除した待合室の環境やWebサイトづくりなどを通じて、各顧客に望ましいタッチポイントを選択してもらい、そこに注力する取り組み
- ▶ 全店舗共通のCRMシステムと顧客チェックインとの連携によるデータ取得と活用

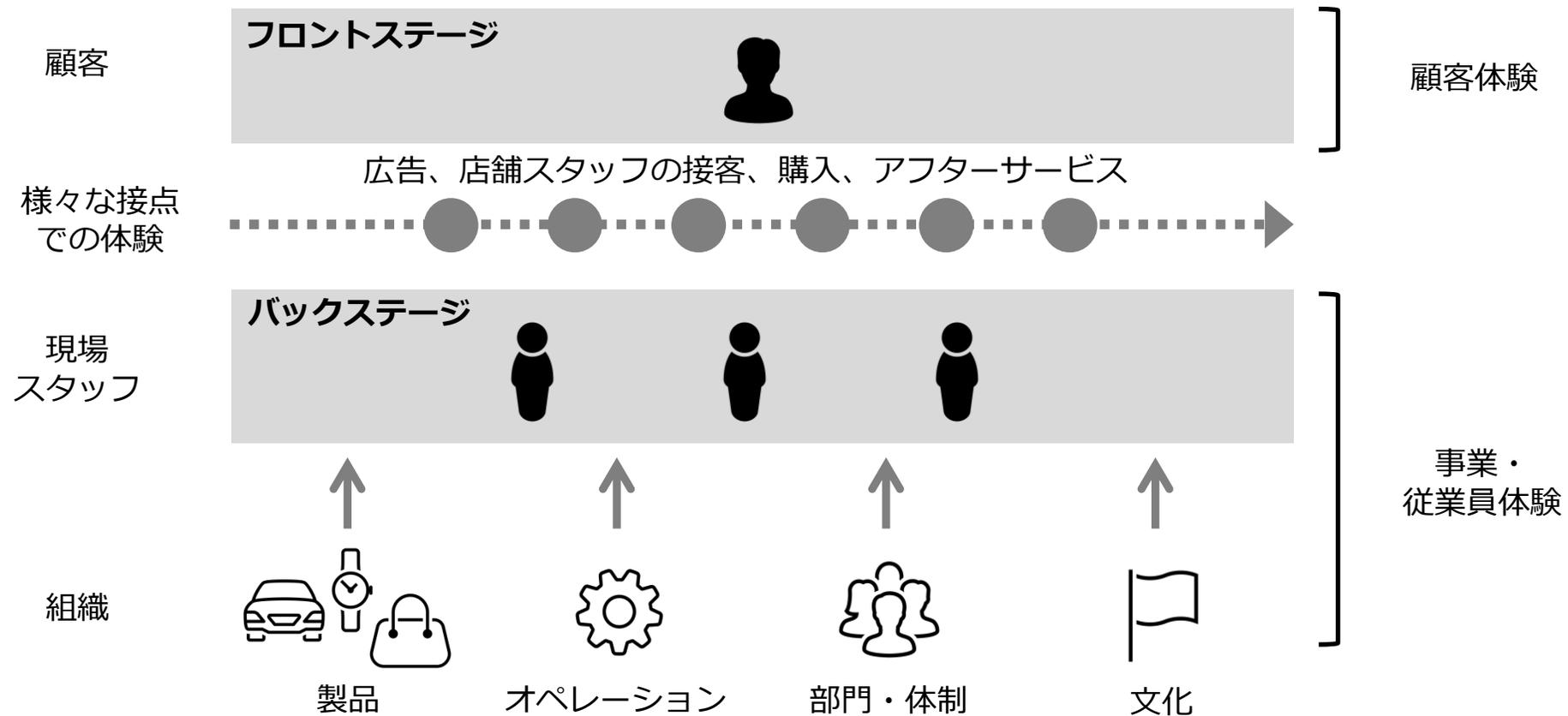
サービスの約束の明確化から始まる顧客体験の共同設計

- ▶ 三点思考（顧客-車-自社）に基づく顧客との対話
- ▶ 顧客への約束の提示：特に顧客に読み上げるメンテナンスポリシーは、同社の価値観、サービス基準、約束事
- ▶ 顧客が望む体験の協働デザインのプロセス：同社の標準的なカスタマージャーニーとして文書化



サービスデザイン(サービス設計)とは？

- ▶ 顧客体験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
- ▶ 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る

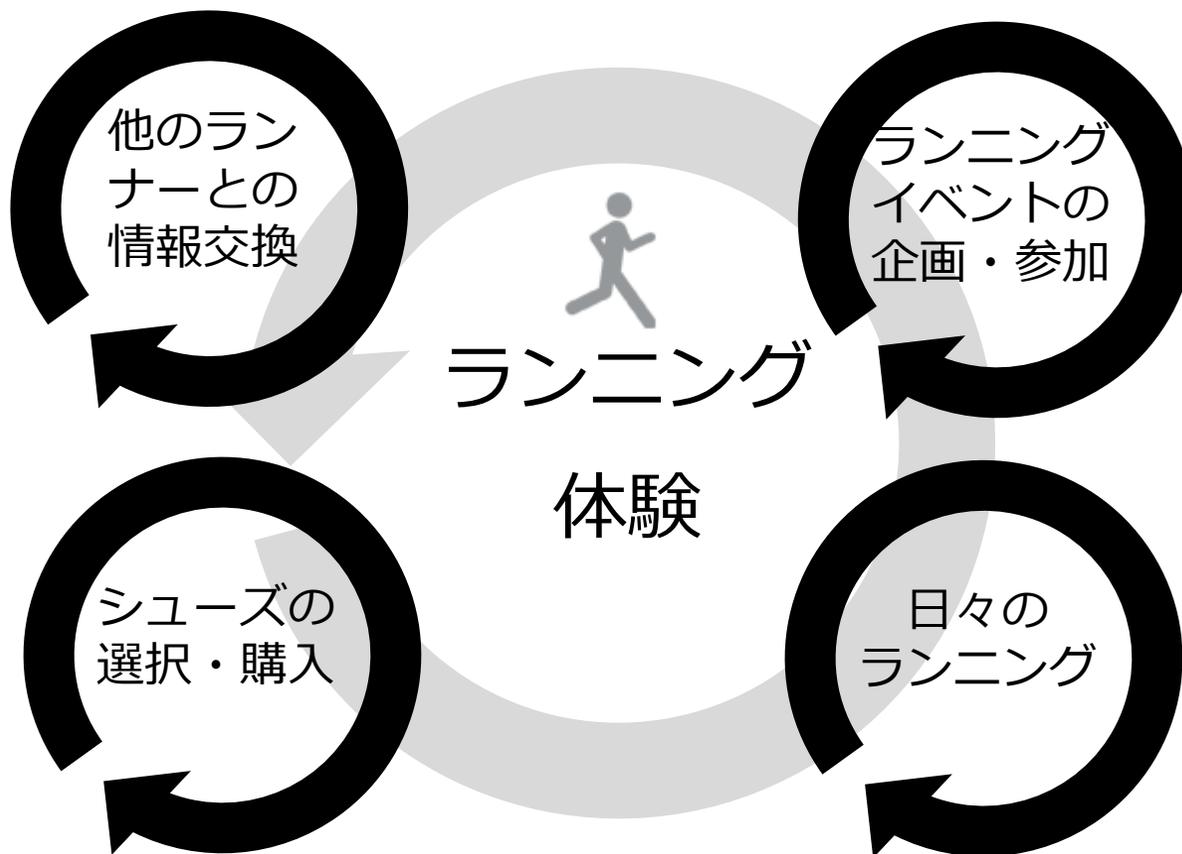


サービスデザインとは？（特にB2C）

- ▶ 顧客（≒利用者，ユーザ）の使用プロセスに入り込み，価値を創り出す
- ▶ ものづくりでいえば，ユーザに届けられる機能・サービスの観点から，製品をデザインしていく
- ▶ 自動車 → 移動サービスのデザイン、複合的な視点



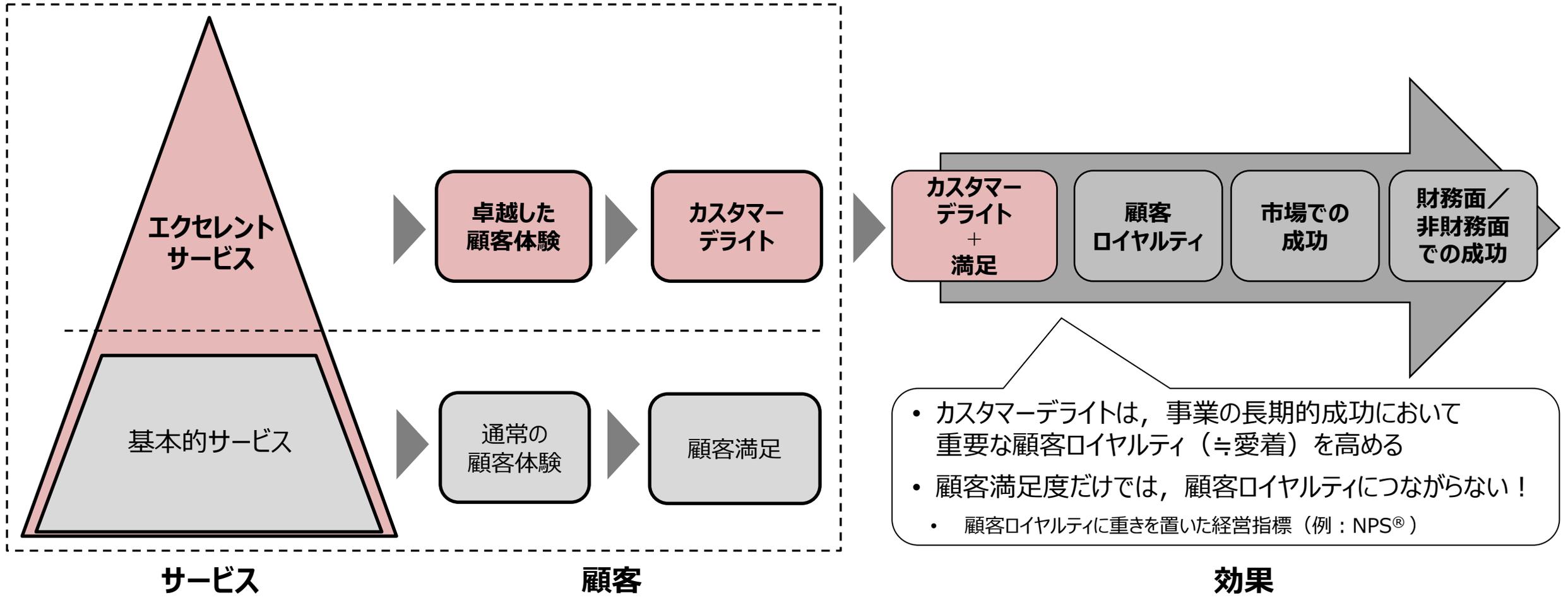
adidas



エクセレントサービスの定義と位置づけはこうだった

- ▶ “**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、**高いレベルのサービス提供**を伴う組織のアウトプット”

JIS Y 23592より引用



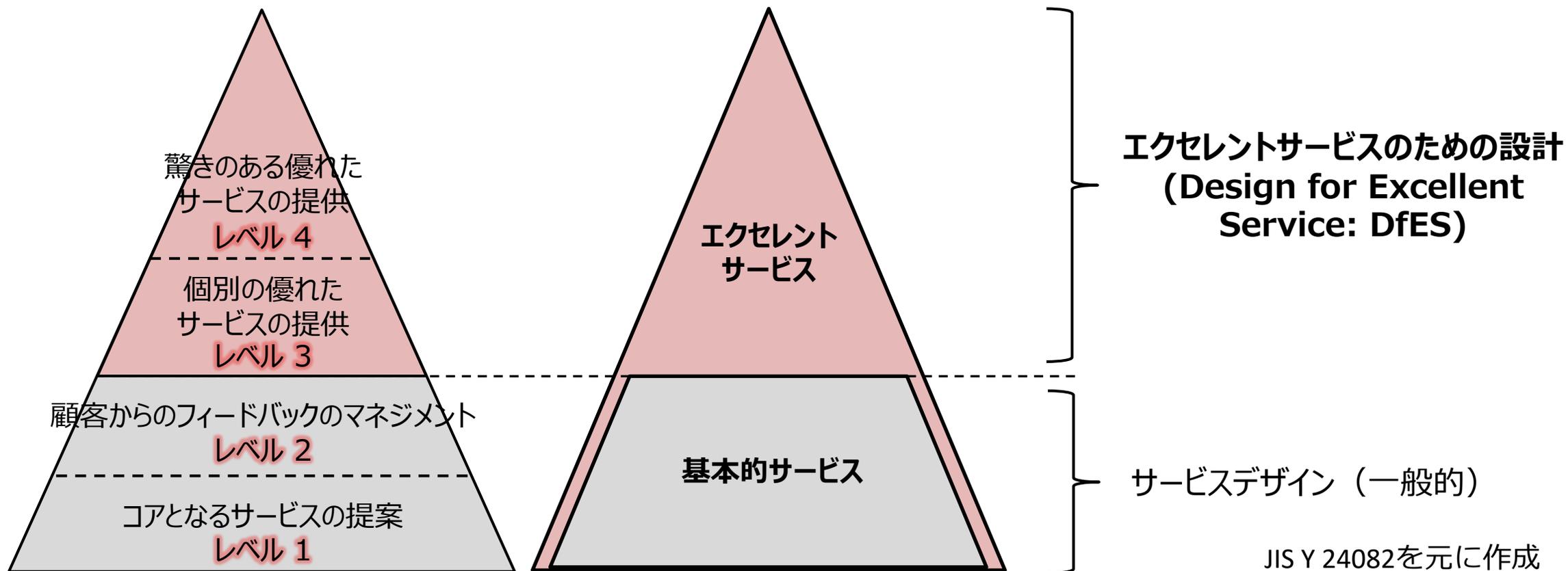
JIS Y 24082: 卓越した顧客体験を実現するためのエクセレントサービスの設計

- ▶ JIS Y 24082は、JIS Y 23592で定められる“卓越した顧客体験の創出”の要素に注目し、その実現に有効な設計プロセスと手法を定めた、日本提案の規格

- ▶ 実務的に広まった人間中心設計、デザイン思考、一般的なサービスデザインの手法とも共通点があるが、顧客体験や顧客接点の可視化（カスタマージャーニーマップやタッチポイント）に留まらず、
 - ▷ 感情面への一層の注目
 - ▷ データポイントの事前の設計
 - ▷ 顧客との共創を促進する環境の構築（共創環境の構築）を取り入れることで、デライト創出を目指すことが特徴

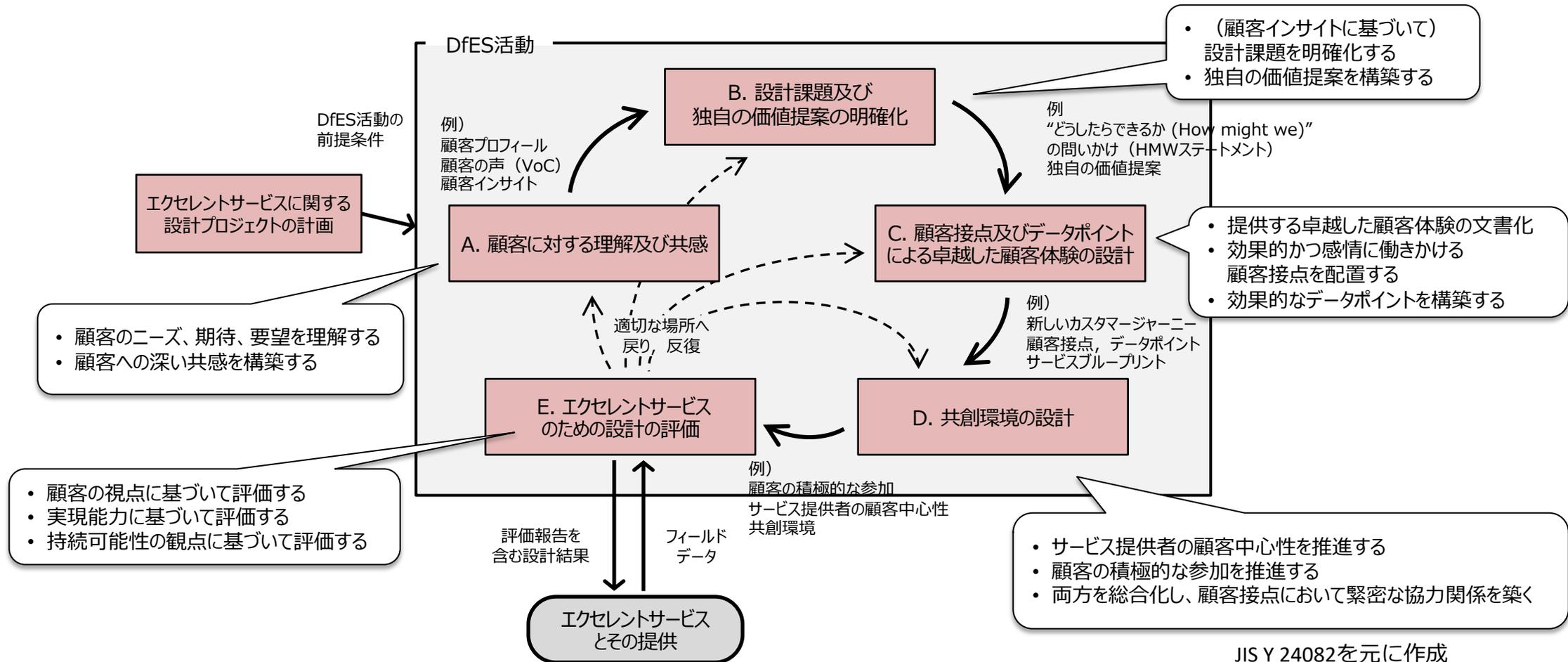
JIS Y 24082:「エクセレントサービスのための設計」

- ▶ 「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**（DfE, DfMなど、Design for X のひとつ）
- ▶ 単独で完結する設計手法ではなく、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を想定



エクセレントサービスの設計活動

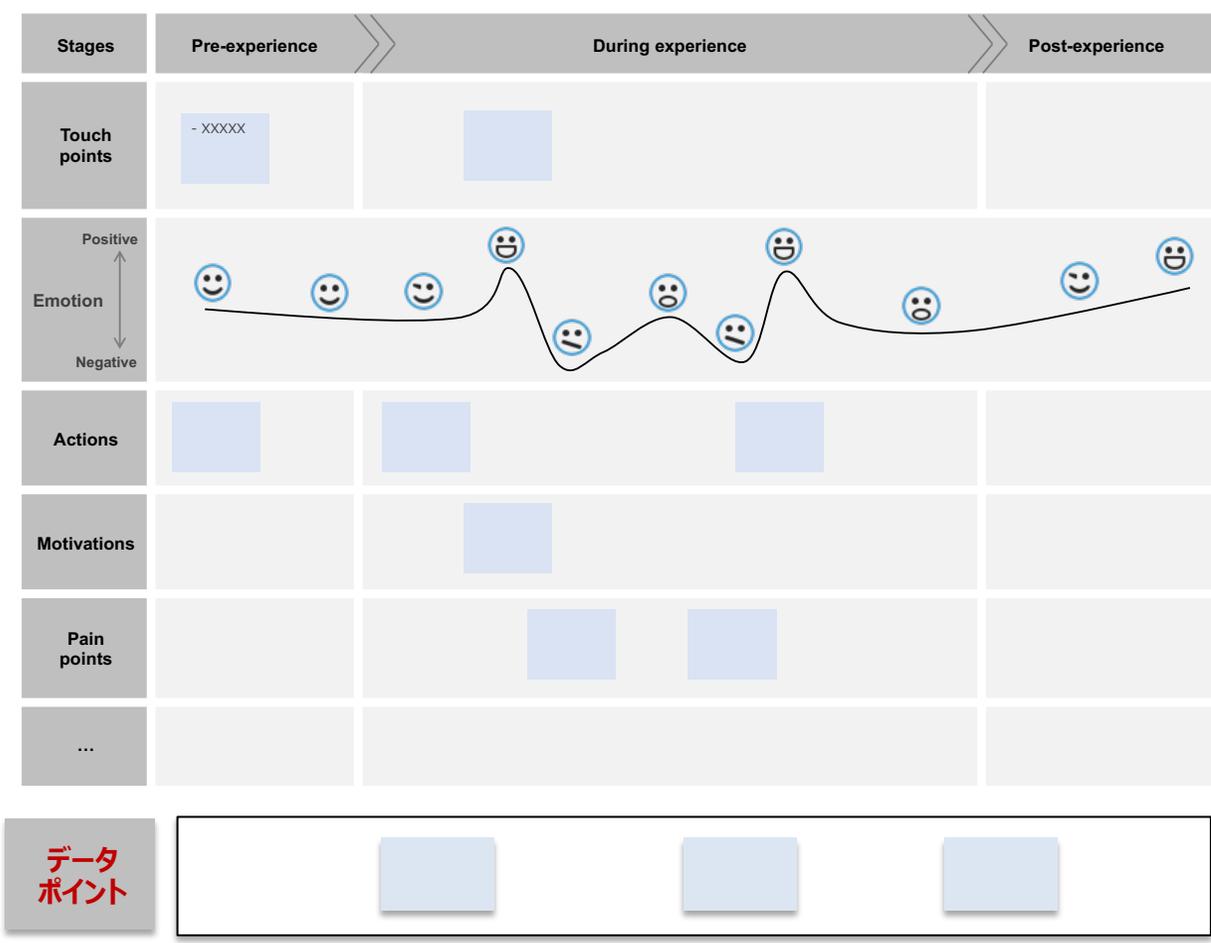
- ▶ エクセレントサービスのための設計は、5つの設計活動（活動A～E）で構成される
 - ▷ 各活動の関係は入出力の関係を表す（イテレーションしながら設計を進める）
 - ▷ 新規サービスの開発のみならず、サービスの改善目的とした既存サービスのレビューにも有用



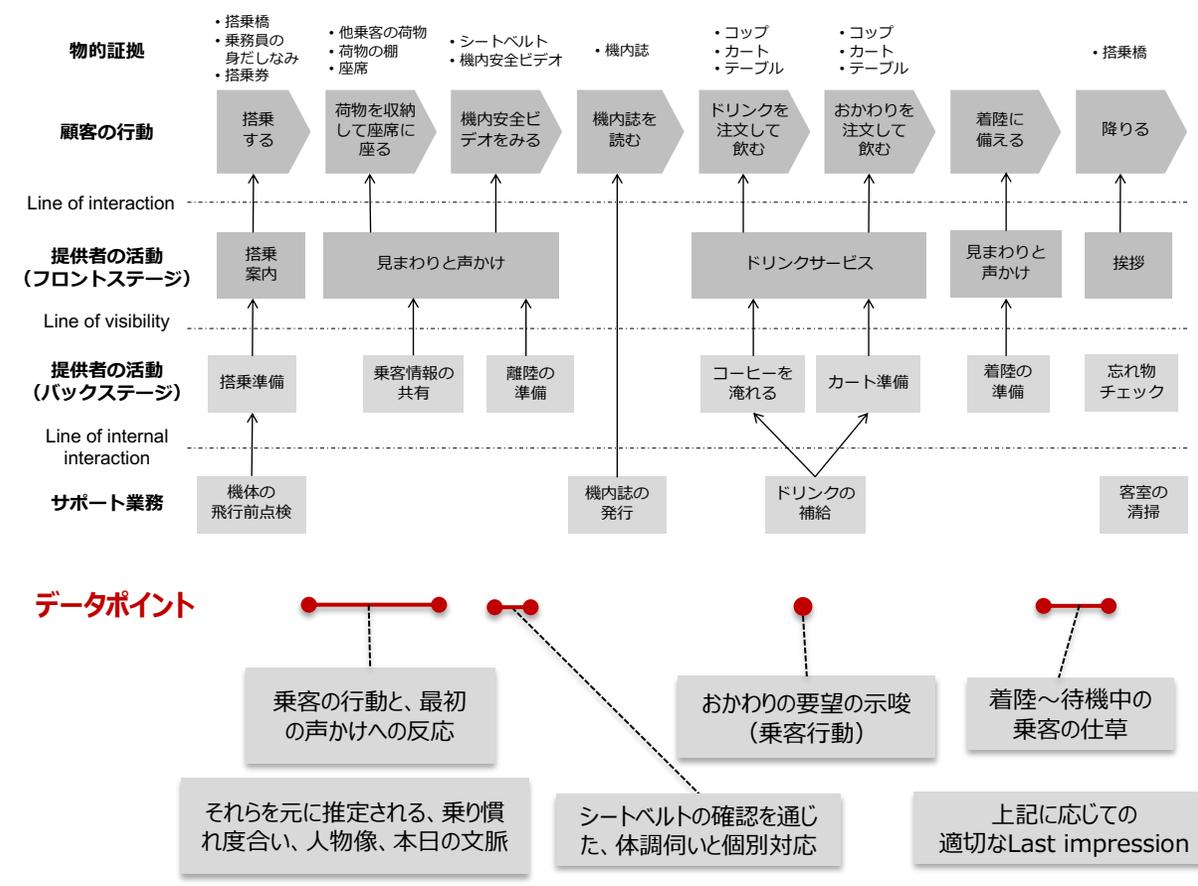
JIS Y 24082の特徴: データポイントの明示化

- ▶ よくいわれる顧客接点（タッチポイント）に加えて、データポイントに対する取り組みを明示している
- ▶ カスタマージャーニーマップとサービスブループリントを用いたデータポイントの明確化の方法

カスタマージャーニーマップの標準様式に追加した例
(JIS Y 24082 附属書Eを基に追記)



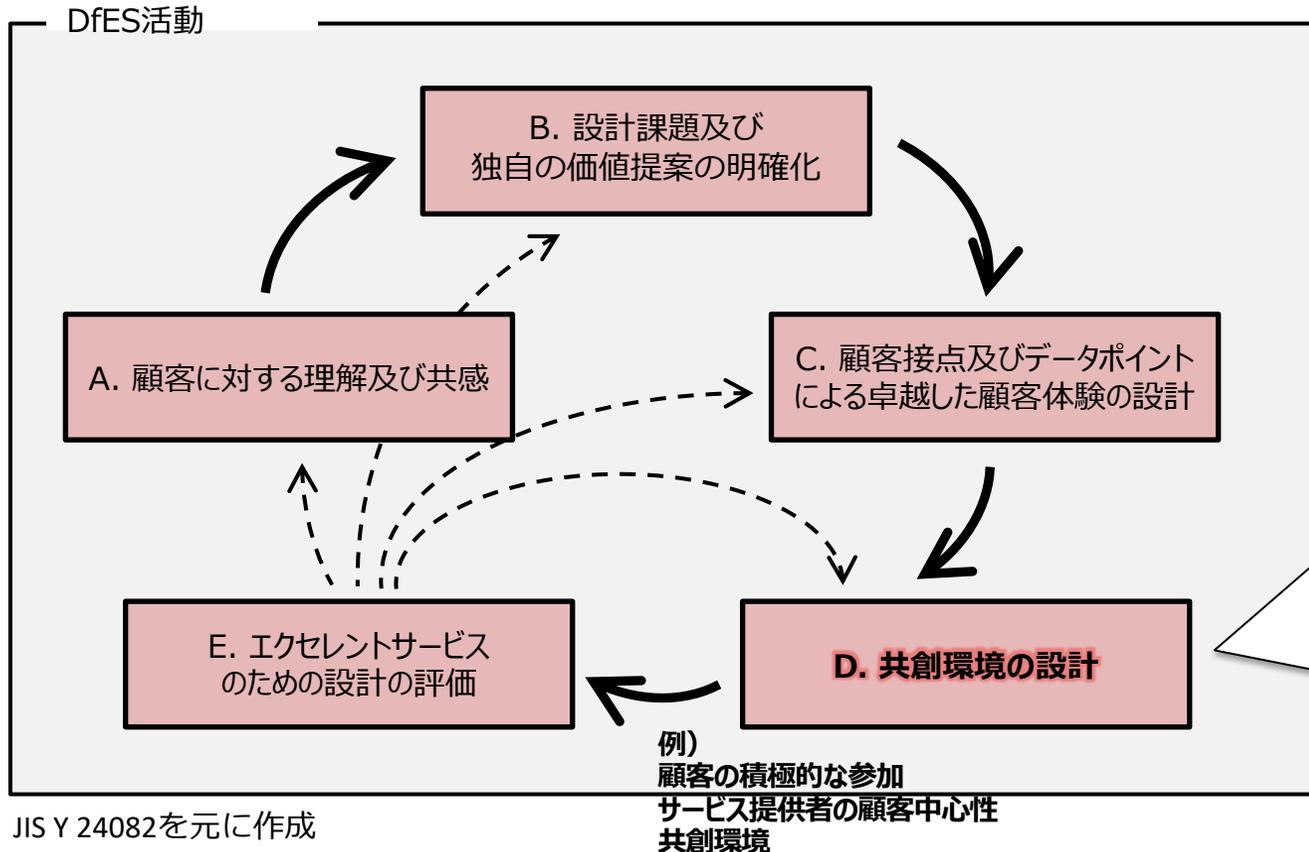
サービスブループリントに一部書き込んだ例



JIS Y 24082の特徴：共創環境の設計

- ▶ エクセレントサービスを効果的かつ持続可能にするために、顧客とサービス提供者との協働に基づいて、共創環境を設計し、マネジメントしなければならない
- ▶ サービス提供者が能力を最大限発揮できるように、その顧客中心性を推進することが望ましい
- ▶ 顧客が自身にとって可能な高い水準での関わりを発揮できるように、組織に対する様々な行動の中で示される、顧客の積極的な参加を推進することが望ましい

JIS Y 24082を引用



JIS Y 24082を元に作成

サービス提供者の顧客中心性を推進する

- 現在のレベルの特定と向上策
- 適切な権限委譲による支援

顧客の積極的な参加を推進する

- 現在のレベルの特定と向上策

顧客接点において緊密な協力関係を築く

- 共創環境，情報共有，顧客に対する共創行動の手引き

共創環境とは？

- ▶ 顧客とサービス提供者間の共創を促進する環境
- ▶ 価値共創を偶然のみに頼るのではなく、共創環境の準備を通じ、可能性を高めたり増幅させる

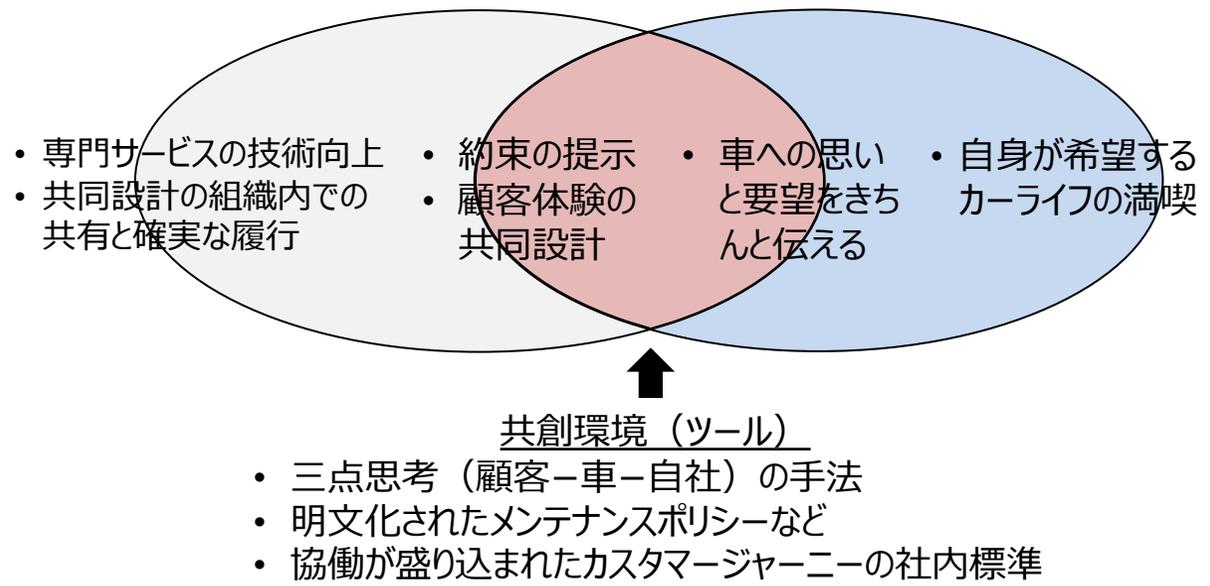
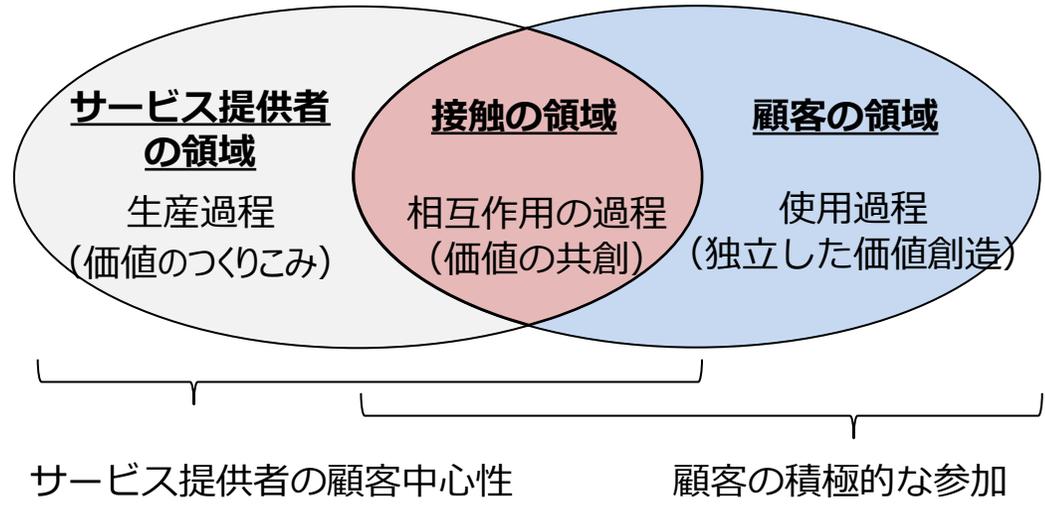
例えば・・・（右図の接触の領域を念頭に）

- ▶ 顧客と従業員が素早く互いの情報を共有できる環境構築
- ▶ 顧客が自身の役割を適切に理解・準備するためのコミュニケーションや手引きの用意
- ▶ 共創タスクの達成を助けるツール及びデバイスの準備

ヤマヒロ株式会社（再掲）

サービスの約束の明確化から始まる顧客体験の共同設計

- ▶ 三点思考（顧客-車-自社）に基づく顧客との対話
- ▶ 顧客への約束の提示：特に顧客に読み上げるメンテナンスポリシーは、同社の価値観、サービス基準、約束事
- ▶ 顧客が望む体験の協働デザインのプロセス：同社の標準的なカスタマージャーニーとして文書化



- 三点思考（顧客-車-自社）の手法
- 明文化されたメンテナンスポリシーなど
- 協働が盛り込まれたカスタマージャーニーの社内標準

サービスエクセレンスの測定規格 ISO/TS 23686 の紹介

- ▶ 2022年10月発行。ISO/TC 312 WG1で開発された。対訳版も2023月に10月に発行
- ▶ プロジェクトリーダーは、欧州エネルギー大手 E.ONで顧客体験管理やNPSまわりに取り組む企業人

日本規格協会, “Christopher Rastin氏へのインタビュー：
ドイツにおけるサービスエクセレンスの動向及びISO/TS 23686の発行について”
https://www.jsa.or.jp/isotc312sp/isotc312_column_interview_ISOTS23686_jp/

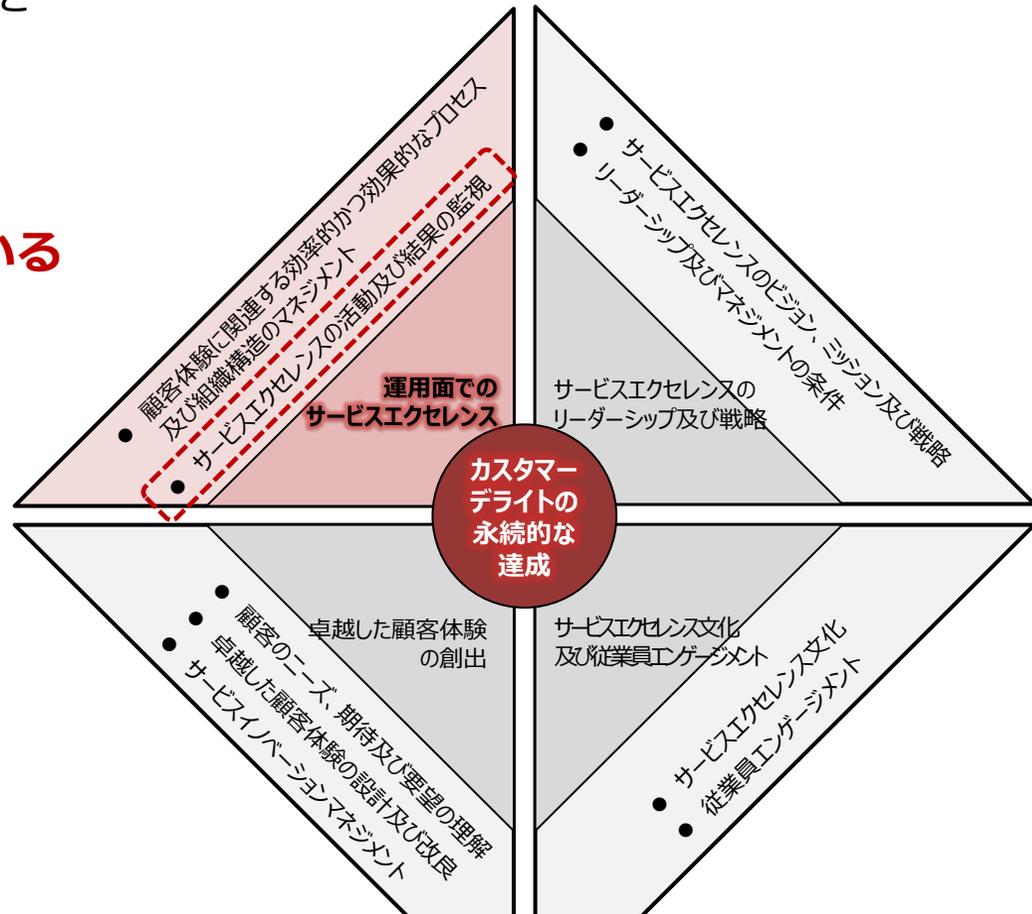
① サービスエクセレンスの観点で求められること

- ▶ “サービスエクセレンスモデルの全ての要素に焦点を当てた一連の内部及び外部の測定基準の開発と体系的な使用”
 - ▶ “パフォーマンスの測定システムを、組織のサービスエクセレンスモデルと整合させること”
- 9つの要素に沿って、測定基準・指標がまとめられている

② パフォーマンス測定観点で求められること

- ▶ 目標に対する現状をモニタリングするために、定期的にサービスエクセレンス活動を測定する必要がある

経営管理/目標管理フレームワーク：
Objectives and Key Results (OKR)



Measure What Matters: How Google, Bono, and Gates Foundation Rock the World with OKRs. Doerr, J., Penguin Publishing Group, 2018. 【邦訳】2018年, 土方奈美(訳), 日本経済新聞出版.

サービスエクセレンスパフォーマンスの測定のためのフレームワーク

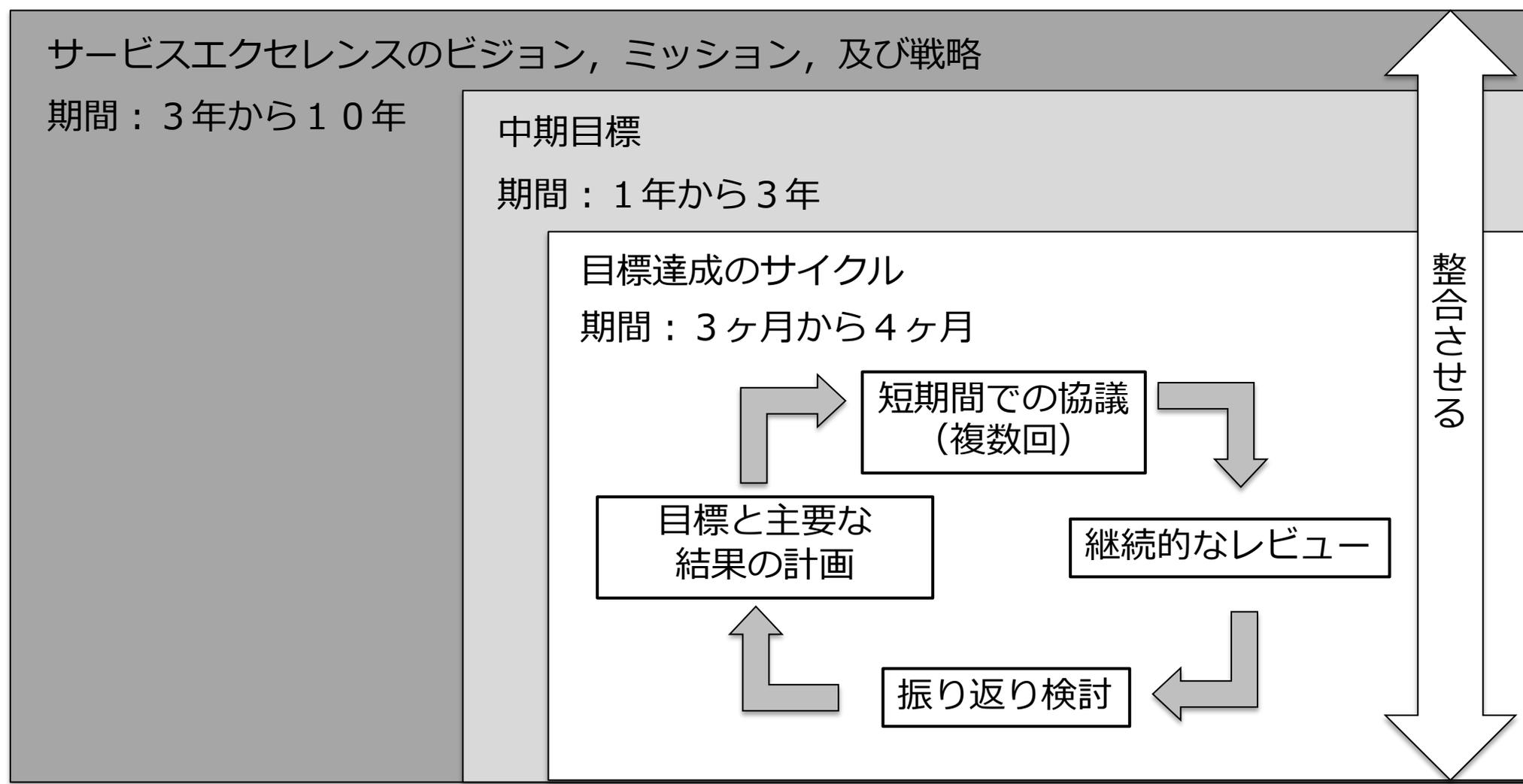


図. サービスエクセレンスのパフォーマンスの測定するための枠組み

サービスエクセレンスの国際規格に関わる教育と研究

サービスエクセレンスの国際規格の開発と普及

産業だけでなく、医療介護・地域の柱への展開

企業との個別の共同研究

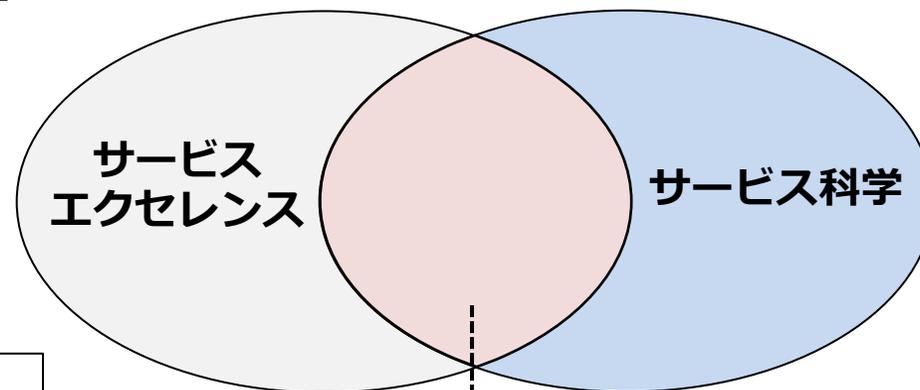
- 三菱重工業株式会社
- 日本電機株式会社
- 株式会社ANA総合研究所
- 株式会社ブリヂストン
- その他、複数企業と準備中

サービスエクセレンス研究会（教育プログラム）

- 研修事業3社との規格活用のエコシステムの検討
- 寄付企業・共同研究先への講師育成研修会

サービスエクセレンス研究会（学術研究）

- 水流聡子（東京大学）
- 安井清一（東京大学／東京理科大学）
- 原辰徳（東京大学）
- 浅羽 登志也（ガイアラボ合同会社）
- 築瀬 猛（株式会社ティーガイア）
- 新倉 健一（インフロニア・ホールディングス株式会社）
- 伊藤 誠（筑波大学）
- 木内 正光（玉川大学）



JIS Y 24082（設計規格）に関連した発展研究

- 価値共創の数理モデル（サービス・テクノロジー）
- 顧客体験とカスタマーデライトの計測

サービス全般の知識を補完習得

- 岡田幸彦, 原辰徳: サービスサイエンス, 放送大学教育振興会, 2023.
- 放送大学 で同名のラジオ科目を開講
- 第11章: サービスデザインと優れたサービスの国際規格 も掲載

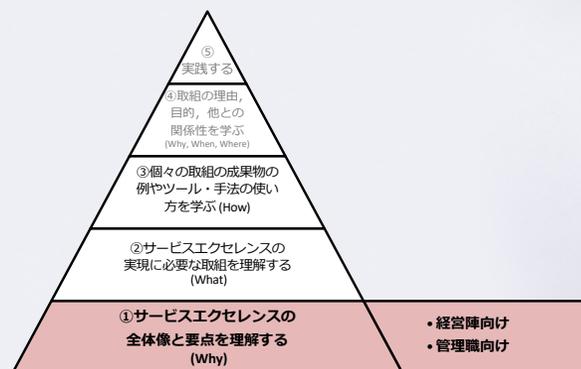


サービスエクセレンス研究会(教育プログラム)

- ▶ 寄付企業・共同研究先を招待したサービスエクセレンス規格の講師育成研修会（無料）や、規格開発に関わる意見交換会などを実施
 - ▷ 2022年1月：第1回トレーナー育成コース（基本規格、設計規格）
 - ▷ 2023年1月：第2回トレーナー育成コース（測定規格、プラクティス週）
 - ▷ 2023年8月：サービスエクセレンスの実装の規格開発の意見交換会

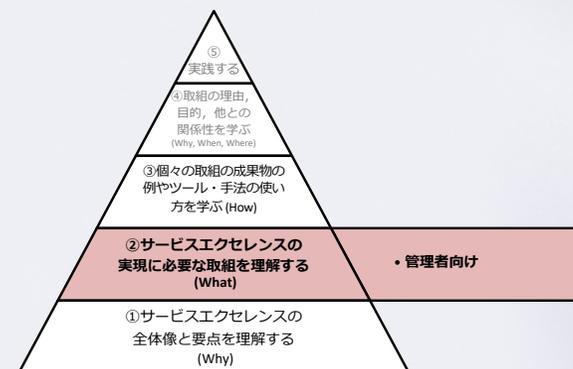
東京大学 サービスエクセレンス講座 第1回トレーナー育成コース, 2022.1

Module 1: サービスエクセレンス概論



東京大学 サービスエクセレンス講座 第1回トレーナー育成コース 2022.1

Module 2-D: エクセレントサービスの設計



サービス・テクノロジーの展開 (サービス学会第10回国内大会 研究奨励賞)

- ▶ より良い持続的なカスタマーデライトを実現するための増幅の仕組みとして、共創環境の設計を要求
- ▶ 共創を「てこ機構の投擲機」に見立てた数理モデルを構築し、効果の最大化条件、デライト条件を解析
 - ▷ 解析結果を用いた価値共創プロセスの構築と理論展開
 - ▷ この概念は、設計規格 (ISO/TS 24082) の附属書にも掲載

- T. Hara, S. Tsuru, S. Yasui. A Mathematical Model of Value Co-creation Dynamics using a Leverage Mechanism. Sustainability, Vol.14, No.11, 6531, 2022.
- T. Hara, S. Tsuru, S. Yasui: Models of Designing Excellent Service Through Co-creation Environment, Serviceology for Services, T. Takenaka et al (Eds.), CCIS 1189, 73-83, Springer, 2020.

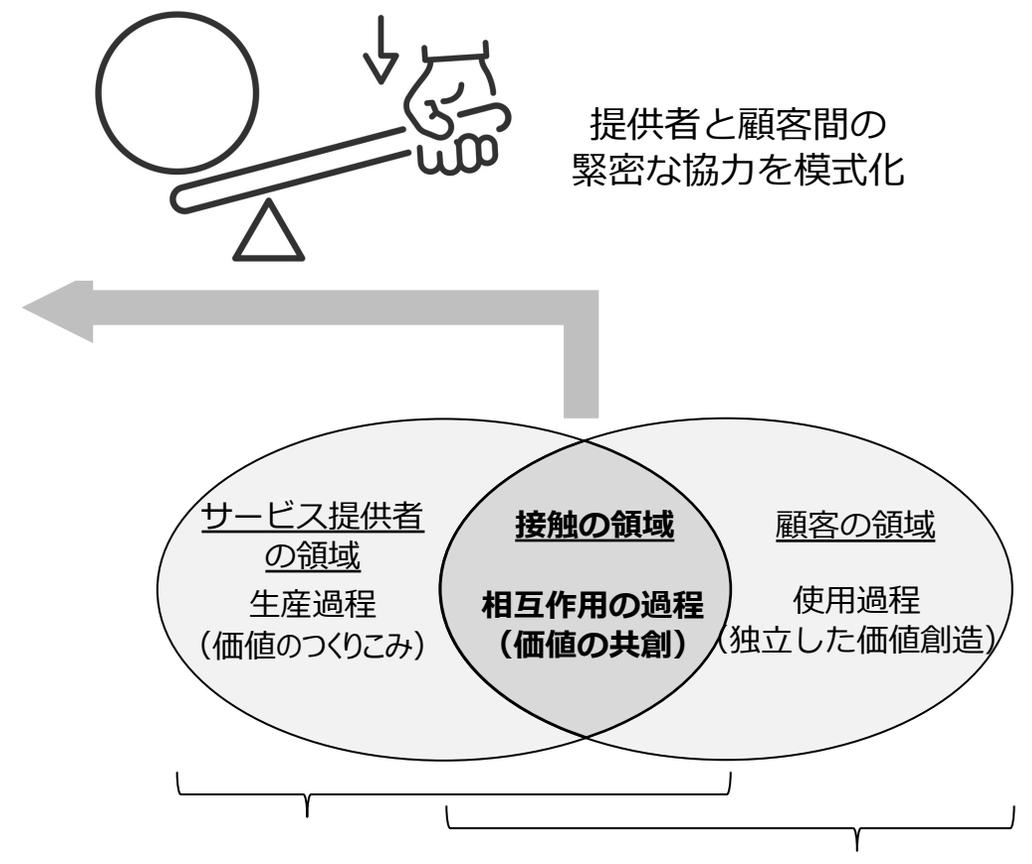
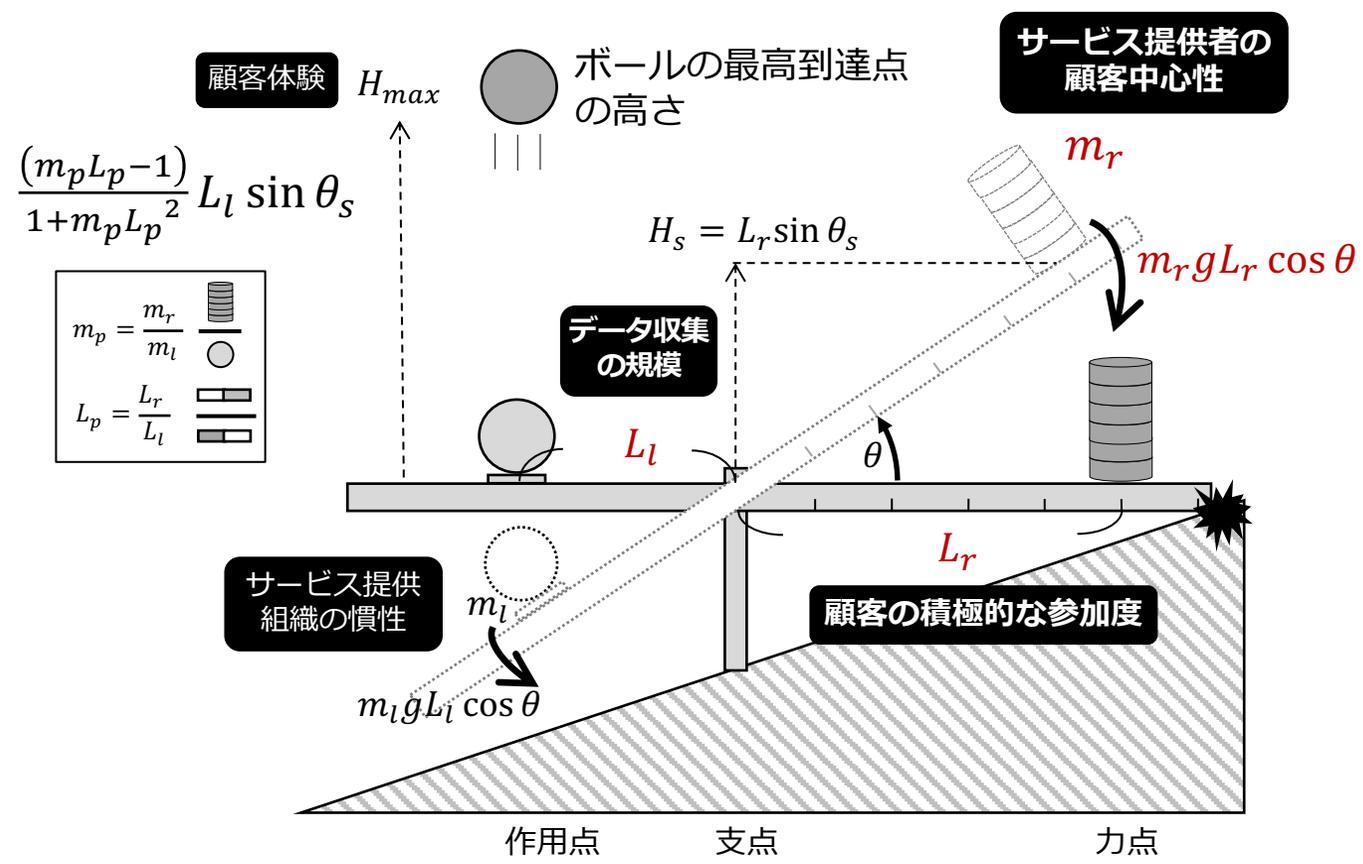


図.てこ機構を利用した、価値共創のダイナミクスの数理モデル

サービス提供者の顧客中心性 顧客の積極的な参加

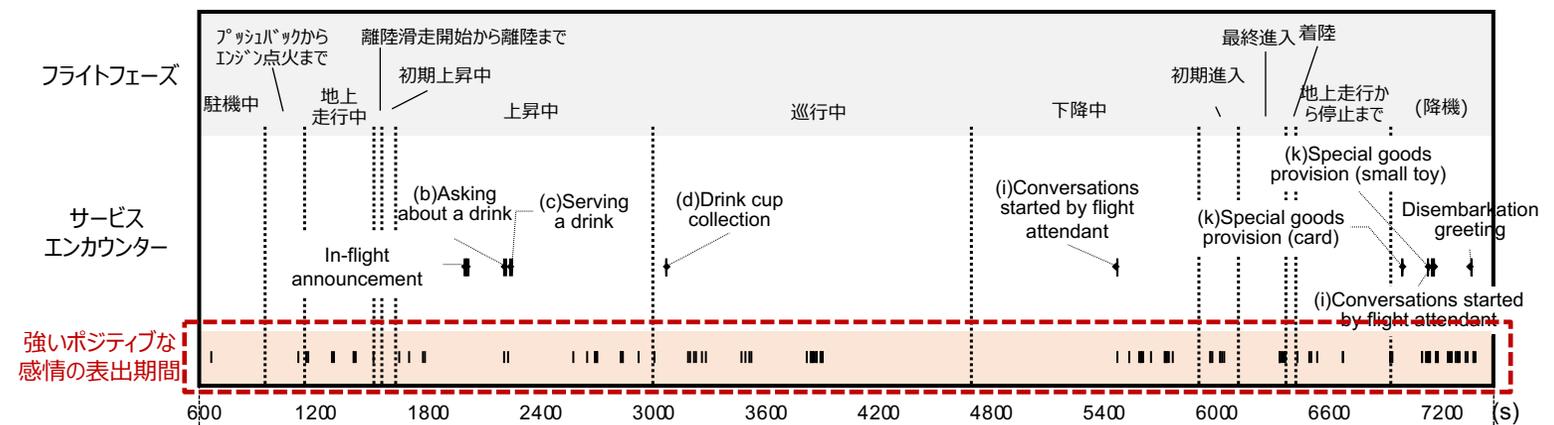
脳波計測を用いた長時間のユーザ体験の計測

フライトサービスを対象を、20便分の2-3時間の感情データをモバイル型脳波計測器で収集

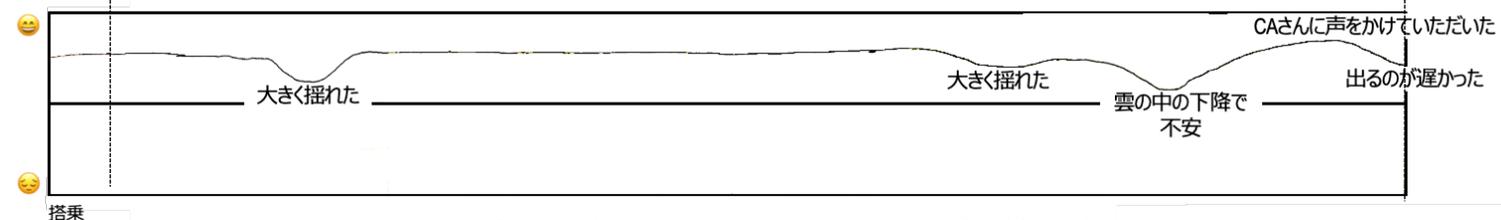
- ▶ 何時間にもわたって、サービスのインタラクションと環境の両方を徹底的に評価
- ▶ 従来の自己申告では見逃されていたフライトサービスにおける感情のピークを検出
- ▶ 客室乗務員による特定のインタラクションが**強いポジティブな感情**を呼び起こす
- ▶ 提案手法は、アンケートによるフィードバックを超えて、**カスタマーデライト**の洞察を強化



Hara, T., Hamano, M., Ho, B. Q., Ota, J., Yoshimoto, Y., & Arimitsu, N. (2023). Method for analyzing sequential services using EEG: Micro-meso analysis of emotional changes in real flight service. *Physiology & Behavior*, 272, 114359.



(A) EEG計測と接客内容の分析結果から作成したカスタマージャーニー



(B) 自己申告（手書き）によるカスタマージャーニー（感情曲線）

その他の開発中の規格

- ▶ ISO/TC 312は複数規格を同時に開発中で、アクティブに活動している（この他にも提案あり）

ISO 11367	サービスエクセレンスー公共サービス組織のための原則とモデル	キプロス	2024年春頃に発行予定
ISO/TS WD 19387	サービスエクセレンスー成熟度モデル	ドイツ	2025年春頃～翌春に発行予定
ISO/TS WD 19390	サービスエクセレンスーISO 23592の実装アプローチ	日本	2025年春頃に発行予定

ISO/TS WD 19390

- ▶ サービスエクセレンスでは、様々なハードル（例えばマインドの欠如）が、成功する実装への道に立ちはだかる。
- ▶ チェンジマネジメントや変革のコンセプトを取り入れた、サービスエクセレンスの導入・実装の道筋を紹介する。

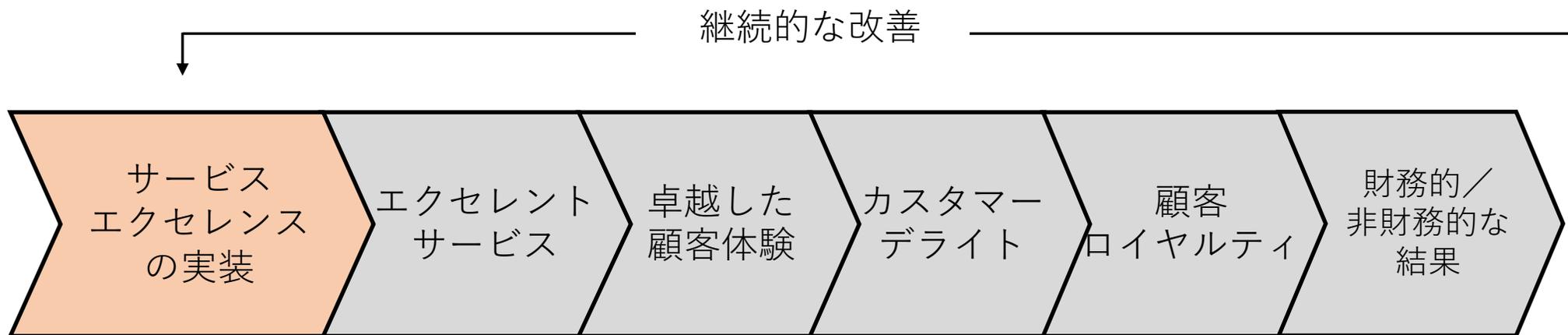


図. サービスエクセレンスの効果の連鎖