

[サービスエクセレンス]

# ① サービスエクセレンスとは — サービス標準化に向けて —



戸谷圭子 | 明治大学 専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科

## サービス標準

### サービス国際標準化動向

先進国の GDP に占めるサービス産業の割合が 7 割を超える今日のサービス経済社会において、サービス標準化の動きが具体化している。個別のサービス産業に関してそのプロセスやマネジメントを対象としたり、モノの財の標準の中にサービスに関するものを含めたりする国際標準の設定はすでにかなり以前から存在していた。しかしながら、サービス横断的な標準には至っていない。我が国では、サービス学会・日本品質管理学会・日本規格協会の三者連携で横断的なサービス標準化の議論が進められてきた（サービスの品質計画研究会）。

本稿では後述する三層構造の国内標準のうち、全体の原理原則を定める A 標準について解説する。

### 欧州の動き

#### CEN TS 16880 Service Excellence

サービス品質管理の標準化は欧州で先行しており、2015 年に欧州標準機構（CEN）で、ドイツを中心に Service Excellence と銘打った CEN TS 16880 が策定された。TS は Technical Specification の略で、国際標準（IS : International Standard）の前段階で作成され、その後国際標準となるケースも多い。この TS 16880 は単に基本的なレベルのサービスの品質維持を目標とするのではなく、感動を呼ぶようなレベルのサービスを提供する組織能力について定めている。この TS をベースとして、2018

年 3 月に ISO のサービス標準の技術委員会（TC : Technical Committee）が発足した。

### 国内サービス標準の狙いと構造

国内サービス標準設定も、この国際的な動向に準じてサービスエクセレンスを目的とするものになる予定である。本国内標準の構成は以下の三層からなる。

国内サービス標準においては A 標準が憲法的な位置づけとなり、そこで定められた理念と用語に従って B 標準の一般原則が策定され、それらに準じて C 標準が策定される（表-1）。

## サービスエクセレンス

### サービスエクセレンスとは？

それでは、この標準で鍵概念となるサービスエクセレンスとは何であろうか？ TS 16880 ではこれを、「際立った顧客経験を継続的に提供する組織能力」と表現している。

すなわち、結果的に提供される優れたサービス（エクセレント・サービス）のことではなく、優れたサービスを提供可能にする諸々の戦略・戦術、より具体的には、理念・体制・資源、さらにはサービス・マー

■表-1 国内サービス標準の構成

【A 標準】	サービスエクセレンスにかかる基本的な理念・原則および、用語・概念の定義を定めるもの
【B 標準】	A 標準の理念・原則に準じ、さまざまなサービスに共通するサービスエクセレンスの一般要求事項を定めたもの
【C 標準】	個別のサービスのサービスエクセレンスに関する個別要求事項を定めるもの



ケティング・ミックス（商品・価格・流通・コミュニケーション・サービス参加者・プロセス・有形化）のような戦術の策定方法について定めるものである。

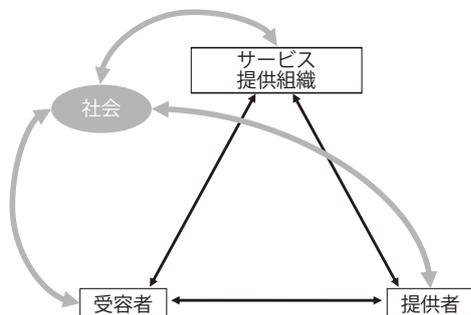
## 国内標準のポイント

国内標準で目指すサービスエクセレンスは、「サービス提供組織・提供者・受容者（顧客）・社会の間で価値が共創される状態の長期維持を可能にするもの」である（図-1）。

本標準では「関係者<sup>☆1</sup>」すべて、すなわち、サービス提供組織・提供者・受容者（顧客）<sup>☆2</sup> および社会間の価値共創視点と、その共創状態を維持することの重要性が指摘されている。

欧州案が比較的提供者を重視しているのに対し、国内案は受容者（顧客）の強調に特色がある。サービスエクセレンスの生産には、提供者を理解し、サービス生産に参加する能力・技量を持った受容者（顧客）の存在、彼らのサービスへの適切な参加を促進する仕組みこそが重要であると考えられる。たとえば、整然と2列の待ち行列を作る顧客がいなければ、都心の電車の定時運行は困難であろう。東京ディズニーランドの成功は、夢の国のルールを理解し、そこに溶け込んで一体となって楽しむ顧客の存在が支えている。

もう1つのポイントは、サービスエクセレンスでは、社会を含む関係者すべてにとってプラスの価値を創造することが目的となるという視点である。関



■図-1 サービス・トライアングルと関係者

☆1 ステークホルダは日本語で利害関係者と訳されることから、経済的利害のみを想定されやすいので、ここでは単に関係者とした。

☆2 これら三者をサービスマーケティングでは、サービス・トライアングルと呼ぶ<sup>1), 2)</sup>。

係者がパイを奪い合うゼロサムゲームではなく、すべての関係者へのバランスを持った分配が、価値の再生産と増加につながる。そのための仕組みが、サービスエクセレンスの長期持続性を担保するという考え方である。

## 主要概念と原則

A 標準の主要原則、および、そこで使用される主要な用語や概念について以下に説明する。

### サービスに関する概念

ここでのサービスとは、なんらかの共創的な行為（action）である。その行為とは、関係者間で相互作用的に行われ、結果として、関係者が価値を得るものを意味する。注意を要するのは、サービスエクセレンス同様、サービスは、なんらかの共創的な行為であり、その結果生じた成果ではない。

また、サービスは通常は想定される受容者がいて、そのニーズやウオントを満たすことが行為の出発点になるが、結果的に関係者すべての享受する価値を向上させることが指向される。

以下では、サービスエクセレンス標準の基本用語間の関係を、コンセプト・ダイアグラム<sup>☆3</sup>（図-2、図-3）を使用してさらに説明する。図中の線は、一般的関係・連携的關係・部分的關係の3種類がある。連携關係は、概念間に原因と結果、活動と結果、道具と機能などの関係を持つもので、両方向の矢印のある線で示される。部分的關係は、下位概念が、上位概念の構成部分を形成するもので、矢印なしのレーキ（熊手）で示される。一般的關係はそれ以外のもので、矢印なしの線で示される。

### 概念間の関係性

関係者は主観的認知として価値を知覚（知覚価値）

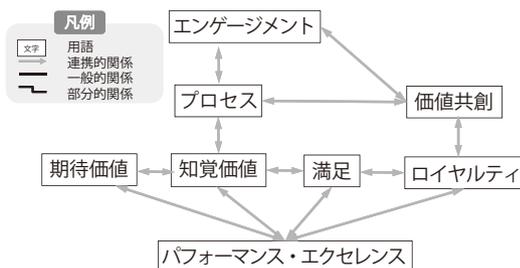
☆3 コンセプト・ダイアグラムは標準で使用される用語・概念間の相互関係を示し、体系的に整理するためのものである。

する。また、関係者は事前に価値に対するなんらかの期待（事前価値）を持ってプロセスに参加し、サービスの生産・消費という行為をする中で、知覚価値が生成され、満足・ロイヤルティへとつながる。一方、関係者のエンゲージメントを伴ったプロセス参加は、価値共創の前提となり、価値共創は関係者のロイヤルティを高めるという関係になる。これらの関係はすべて連携的關係となる（図-2）。

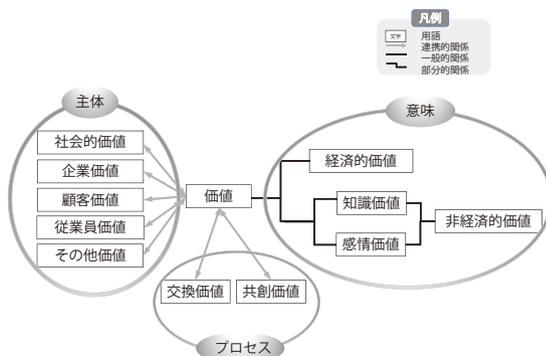
## 価値

### 価値に関する原則

図-3 にサービスから生成される価値の種類を示した。右側の部分関係のグループは、意味的に価値を分類したもので、経済的価値か、非経済的価値かに大きくわかれる。左の連携関係のグループは、価値を受け取る主体によって分けたものであり、関係者それぞれの主観で評価される。下の連携関係のグループは、プロセスのどの時点かによるもので、交換時点か、使用時の共創時点かである。以下では、



■図-2 品質とプロセスに関するコンセプト・ダイアグラム



■図-3 価値に関するコンセプト・ダイアグラム

意味的な価値分類と、プロセス部分の価値分類について詳述する。

### 経済的価値と非経済的価値

ここで、どのような価値が共創されるのかを整理したい。分類軸の1つは、価値が既存の数値尺度、すなわち、測定可能で、金銭換算しやすい経済的価値か、そうでない非経済的価値かである。

非経済的価値について、さらに細分化した説明を加える。近代の企業経営は短期の財務成果という経済的価値を重視する考え方が主流であった。しかしながら、経済的価値（財務諸表に表れる企業収益など）はサービスから生まれる価値の一部でしかない。成熟経済下で人々の生活に求める質は、物質から精神的なものへと変化してきた。同時に、ITの進展は情報の蓄積・加工・共有能力を飛躍的に向上させた。情報を知識に加工して配信できるようになったのである。このような変化の中、非経済的価値を見直す公益資本主義などの考え方が台頭してきている。

A 標準では、非経済的価値を、知識価値と感情価値の2つに分類する<sup>3)</sup>。知識価値は、関係者間のお互いに関する知識の蓄積であり、それ自体が共創の成果としての価値であり、また、より高い共創価値の創造のための資源となる。感情価値は、関係者間の相互作用から生まれる短期の喜びや楽しさといった情動、長期の安心や信頼といった感情の両者を含み、同じく共創の成果であり、資源である。

### 共創価値と文脈価値

サービスのプロセスにおいて関係者が相互作用を伴う共創的な行為を行った結果、生成され関係者が得る価値が「共創価値」である。たとえば、企業が新たな技術を使ったサービスの普及のための顧客教育に経営資源を投入することは、顧客の当該サービスの利用を継続・増加させる。そこから企業が得た収益や顧客理解はさらにサービス価値を向上させる資源になる。すなわち、共創価値が関係者に再分配されることが次のサイクルでのサービスの価値の再生産の資源となる。



## プロセスに関する概念

### 知覚品質・満足・ロイヤルティ

マーケティング、特に消費者行動論における知覚品質・満足・ロイヤルティの関係を整理しておきたい。この3つの概念は、知・情・意に対応する。関係者が主観で認知する品質が知覚品質の定義である。無形性を持つサービス財ではモノの財よりも個人の異質性が影響するため、知覚品質がより重要になる。これに対して、サービスに対して持つ事前期待との関係で、感情である満足が決定する。すなわち、知覚品質が期待を上回れば満足し、下回れば不満足となる<sup>4)</sup>。さらに、満足は行動意図であるロイヤルティに影響する。

### プロセスに関する原則

提供組織はサービスの設計、開発、提供を行う。このとき、サービスエクセレンスの状態を長期的に維持することが目標とされる。故に、そのための効果的なプロセスを定義し、継続的に改善しながら実行していくことが必要になる。当然、プロセスは効率のみに着目するのではなく、サービスエクセレンスの維持・改善に資する効果的なプロセスであることが重要になる。

ここで注意を要するのは、サービスは生産と同時に消費されるケースが多く、提供者と受容者（顧客）などの関係者は、相互作用によって刻々と状態を変化させていく。そういった同時性の強いプロセスでは、プロセスで明示的に規定できない部分が発生する。サービスエクセレンスを持続するためには、プロセスに参加するサービス提供者や提供組織はもとより、受容者（顧客）もまた変化への即応力が求められる。サービス提供組織は、目的達成に必要な力量を有するサービス提供者、および、受容者（顧客）を継続的に育成しつつ、両者がプロセスを補うことが可能な仕組みを設計するのである。

### エンゲージメント

サービスエクセレンスを持続させるプロセスの構

築・維持・改善のためには、提供組織のトップマネジメントのリーダーシップの下で、サービス・トライアングル間のエンゲージメントを高めることが鍵となる。

エンゲージメントは、相互に愛着や思い入れがあり、相手に対して進んでポジティブな行動を起こそうという状態をいう（婚約しているカップルを想定すると分かりやすい）。経営学では、企業と社員が同じ目的を共有し、社員が働きがいを感じて企業に貢献しようという意図を持っている状態、また、その貢献は自身の満足度を高め、かつ企業にとっても価値を生むものであるような状況を指している。

同じ概念は顧客に拡張される。古くからサービス・マネジメントでは顧客を外部従業員と呼び、共創状態を志向してきたが、近年、顧客エンゲージメントとして、再度見直されている。顧客が感動したサービス経験をSNSで発信するといった行動、より進んだものとしてシェアリング・エコノミーのような企業の経営資源として顧客の資源が必要不可欠な形態も生まれている。共創の資源である受容者（顧客）も含めて、関係者間のエンゲージメントを高めることが、サービスエクセレンスの長期的維持に資するのである。

### 参考文献

- 1) Bitner, M. J. : Building Service Relationships : It's all about Promises, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No.4, pp.246-251 (1995).
- 2) Grönroos, C. : Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach, 2nd ed., Wiley (2000).
- 3) 戸谷圭子：サービス共創価値の構造に関する考察，マーケティングジャーナル，No.33, No.3, pp.32-45 (Jan. 2014).
- 4) Oliver, R. L. : A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, Journal of Marketing Research, Vol.17, No.4, pp.460-469 (1998).

(2018年1月24日受付)

戸谷圭子 i.ktoya@gmail.com

明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授・博士（経営学）。サービス・マネジメント専門。日本学術会議 連携会員。サービス学会理事。著書：『カスタマーセントリックの銀行経営』（金融財政事情研究会）。