

[サービスエクセレンス]



## ②サービスの概念 ～エクセレンスに至る規格開発

水流聡子 | 東京大学

**「公」がつくる規則的な規格開発から、「ユーザ」がつくり活用する当該領域内の良いモデルおよび基準づくりへ**

「標準」とは、こうすればうまくいくと分かっていることを「みえる化」したものであり、標準に従って活動することで、思考のエネルギー消費を最小化し、より重要なことに思考エネルギーをシフトすることができるというすぐれものであるといえる。

我が国におけるこれまでの標準化は、①研究開発と製品化 ②標準化 ③規制化 ④認証体制の整備の順に展開されてきており、それで大きな問題はなかったといえる。しかしながら、近年では、標準化が市場の拡大・獲得や新技術の社会実装のために活用される状況にあり、これら①～④が、相互に与える影響が大きくなってきている。ある企業が長年投資をし、研究開発してきたものが世界標準にならなかった場合には、当該企業は大きな被害を受けることになる。このため、研究開発の初期段階から国際標準化の動向を見極めることが、企業にとっては非常に重要な観点となっている。親企業が受けた被害の影響は下請け等の中小企業にもおよぶことから、日本の産業構造上、これらの変化への対応を早急に検討する必要がある。

欧州では、ある産業領域で共有するルール・標準・概念モデルを、民間の規格化専門組織が支援して、当該領域標準として開発・整備する活動が一般的であり、近年活発化している。当該製品やサービ

スを得意とし重視している某国の産業領域が、欧州という域内を視野に入れたこれらの標準を国内適用版として準備する。次に、欧州連合の域内標準にする。そして、ISO/IECなどの国際標準を決める際の投票数を武器に、国際標準化を優位にすすめることができる。

これらの状況に対して、日本が変化対応していくための行動を開始する必要がある。民間で領域標準を作成する能力、それらを国内標準にしたてあげていく能力、国際標準への関与能力、国内および国際標準の認証能力を強化することは、国の産業強化にとって重要な活動の1つとなることは間違いない。しかしながら、個々の事業組織が、組織としてそれら標準を活用して事業をすすめていく組織能力を高めることが、なにより重要なことと思われる。

このような国際動向から、工業標準化法が約70年ぶりに改正される。品質や安全性の認証基準である日本工業規格（JIS）の対象を、現在の工業製品に加え、サービス分野まで広げる。名称は「日本産業規格（JIS）」に変更される。ITやAIの進展によりモノとサービスの境界を越えたビジネス創造が始まることから、幅広い分野で品質を保証する規格の必要性が認識されたといえる。観光や保育、介護などに加え、カーシェアリングといった新形態のサービスも対象となる。JISの制定・改正手続きを迅速化するための改正も実施される。

我が国の製造業は、標準化による質保証・質マネジメントにより、国際競争力を強化してきた。近年では、製造業においても顧客が求める価値を重視し、



品質経営として組み込もうとしている。顧客の求める価値を実現し、その多様性に対応する、より良いモデルが必要となっている。領域ごとのサービス標準（より良い概念モデル・規準・しくみ・組織的提供プロセスなど）が多数整備されると、自組織に適する標準をモデルとして参考にして、顧客への価値提供を効率的に実現し、顧客を支援することができる。それによって、提供組織・提供事業の持続性を担保できる可能性が期待される。

本稿では、領域ごとの多様なサービス標準（サービス規格）の開発・整備・活用・評価改善を日本の中ですすめるために展開されてきた諸活動を紹介する。

## サービス標準のためのスキームとサービス標準化委員会

### サービス標準化に向けた全体スキーム

日本品質管理学会の中に設置された「サービスのQ計画研究会」は、他学会の会員を含む活動ができる研究会である。本研究会では、日本品質管理学会とサービス学会との共同研究体制で、オールジャパン体制ですすめるべき標準化活動の全体スキームを図-1のように提案した。この全体スキームにおけるサービス標準化委員会・サービス規格委員会の事務局は、国内・国際規格開発にかかわっている日本

規格協会となっており、両学会と事務局組織の三者で構築をすすめてきた。

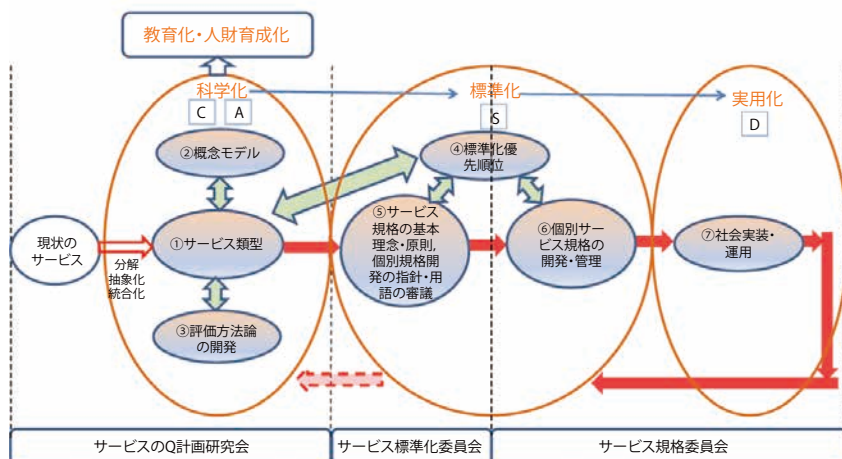
「科学化」「標準化」「実用化」のフェーズの順で、スキームは表現される。標準化のSDCAサイクル（S：標準を作成する，D：標準を実践する，C：実践のプロセスと結果を評価し不具合の有無とその原因を特定する，A：標準を改良する）を考えると、現状のサービス（Best Practiceと思われるサービス）に学ぶところからサイクルは回り始める。既存サービスを「みえる化」していくための分解・抽象化・統合化を行い科学化（再現性を高めるための活動）の素材を準備する。図-1のサービス標準化に向けた全体スキームは、SDCAサイクルで表現すると、「科学化＝C, A」「標準化＝S」「実用化＝D」となる。

科学化フェーズは、①サービス類型 ②概念モデル③評価方法論の開発の3つのコンポーネントからなる。標準化フェーズは、④標準化優先順位 ⑤サービス規格の基本理念・原則、個別規格開発の指針・用語の審議 ⑥個別サービス規格の開発・管理 からなり、実用化フェーズでは、⑦社会実装・運用へすすめる。この全体スキームは、あくまでも概念である。各コンポーネントの内容は、個別規格を開発・活用しながら一般化がすすみ、整備・精緻化されていく長期計画となる。

これら7つのコンポーネントを推進運用してい

く組織主体は、科学化フェーズが「サービスのQ計画研究会」、標準化フェーズの前半が「サービス標準化委員会（オールジャパン体制）」、標準化フェーズの後半から実用化フェーズが「サービス規格委員会」となる。産業界は3つのフェーズすべてに関与する。

これら7つのコンポーネントを通過し、社会実装、運用された場合、当該標準の使用に関する情報がデータ化されるIoS（Internet of

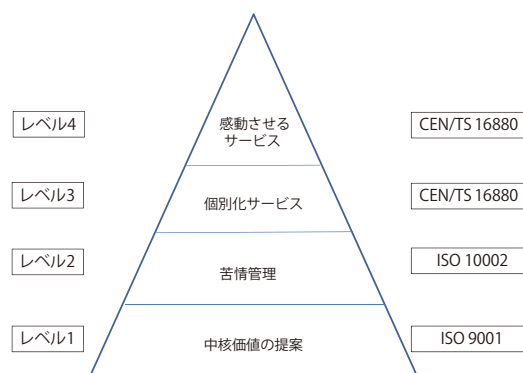


■図-1 サービス標準化に向けた全体スキーム

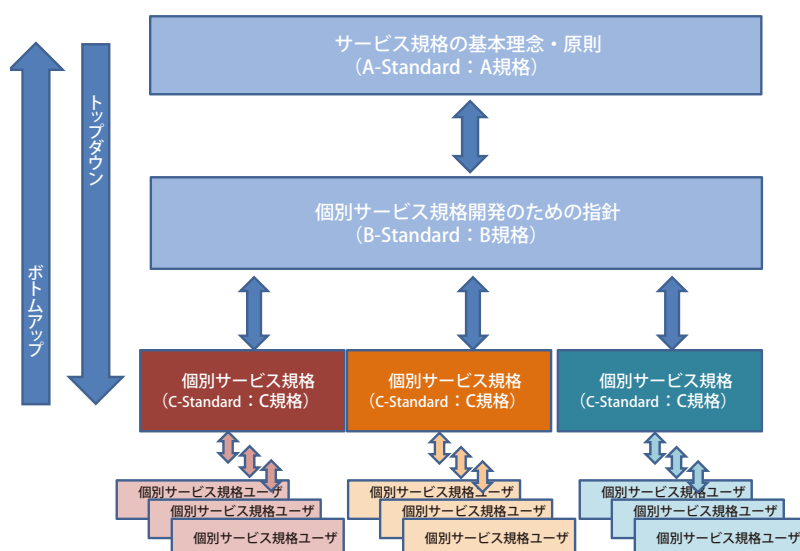
Service) が構築できると、科学的なサービス評価が可能となり、SDCA サイクルが効率的に回り始めることが期待される。また教育化・人財育成化のフェーズにおける活用が始まり、科学的な人財育成システムの構築が期待される。

## サービスの多様性に対応するサービス規格 (A/B/C) のスキーム

CEN/TS 16880:2015 では、傑出した顧客体感価値の創出にかかわる原則、要素を記述しており、サービスエクセレンスを実現するための基礎 (サービスエクセレンスピラミッド下部にある2つの層で ISO 9001 や ISO 10002 など各種規格で記述されている)



■図-2 サービスエクセレンスピラッド (CEN/TS 16880)



■図-3 サービスの多様性に対応するサービス規格 (A/B/C) のスキーム

の上にある上部の2つの層「個別化サービス (第3層)・感動させるサービス (第4層)」について取り上げ、その範囲を CEN/TS 16880 が対象とするサービスエクセレンスの対象としている (図-2)。

一方、サービス規格開発では、サービスの多様性に対応できるよう、領域あるいは類型に応じた多数の具体的な「個別のサービス規格」を開発することが必要となる。そこで、サービスの Q 計画研究会では、サービスエクセレンスピラミッドを踏まえ「個別化サービス」と「感動させるサービス」を実現するためのサービス規格開発の体系を、3つの階層に分けて、その構造の整合性を担保して整備した規格を開発することとした。

図-3 に示すように、開発するサービス規格の体系は3つの階層からなる。最上位階層に「サービス規格の基本理念・原則 (A-Standard : A規格)」を、第2階層に「個別サービス規格開発のための指針 (B-Standard : B規格)」を置くことにより、第3階層の領域・類型ごとに必要となる「個別サービス規格 (C-Standard : C規格)」を効率的に開発することができる。ユーザは、自分の事業モデルに近い個別サービス規格 (C規格) を活用してビジネスの持続性を高めることになる。

これら3つの階層構造を用いて、トップダウンとボトムアップの双方向でサービス規格開発をすすめることにより、A規格、B規格、C規格の改善がすすみやすくなる。また、現実世界のC規格ユーザは、他のC規格にサービス連結しようとするとき、これら共通構造による恩恵を受けることが可能となる。

## サービス標準化委員会

サービス標準化活動の意義の理解、および「サービス標準化委員会」の設置に向け、「第1回サービス標準化



フォーラム」が経団連会館 カンファレンスにて開催された（2016年10月14日）。

サービス標準化委員会は、関係省庁、産業界、学会などから約20名の委員で構成される組織とした。2017年4月に開催された「第1回サービス標準化委員会」では、サービスの標準化に取り組む背景を共有し、サービス標準化委員会の目的と役割について合意した。この委員会は、関係者の力を結集して「オールジャパン体制」の下で、年に3回前後開催し、サービス標準化をすすめる。現時点の役割は、サービスのQ計画研究会が提案するA規格（サービス規格の基本理念・原則）・B規格（個別サービス規格開発のための指針）について、以下のような観点から審議している。

- 消費者が安心して信頼してサービスを利用できるための標準化
- サービスの生産性・付加価値の向上を支援する標準化
- 高品質なサービス技術の再現可能性を高め、サービスの多様性に応えられる標準化
- 顧客が求める価値、期待を超える価値の提供に向けて、価値の共創に貢献する標準化
- グローバル化の観点から、日本のサービス標準のISO規格化を推進することによる、国内事業者の海外展開における優位性確保に向けての標準化

A規格による原理・原則を理解し、B規格を活用してC規格を開発する、サービス規格委員会が、個別サービス規格ごとに設置される体制とする。これらの個別サービス規格の開発と管理を支援する事務局組織が今後設置されることになる。サービス標準化委員会は、今後これら個別サービス規格の審議を担う役割を持つ可能性もあると思われる。

## 個別サービス規格開発のための指針（B-Standard：B規格）

個別サービス規格開発のための指針は、図-3に

第2階層のB規格と示されている。これは、最上位の基本理念・原則に基づき、第3階層の個別規格C規格の多様性を踏まえ、必要とされる要素を網羅したものとなる。B規格を用いて、C規格の開発者は、当該領域の顧客が求める価値を特定し、価値創出を実現するためのサービス規格C規格を開発する。具体的には、B規格に設定されている要素から、開発しようとするC規格に必要とする要素を選択し、重要な要素がもれないように、効率的にC規格を開発する作業となる。

## サービス実現

図-4の右上部分に、サービスを実現するにあたり、検討すべき要素を示す。個別サービス規格開発に重要な概念として、「顧客」・「組織」・「サービス」の3つを置くことで、個別サービス規格開発のために優先される要素が特定しやすくなる。

組織はサービスを「設計」し、サービスは顧客に「提供プロセス」を与える。顧客と組織の間ではクレーム・情報が交換される。組織概念からは、「組織のサービス文化」「組織能力」「スタッフ」「施設・インフラ」「パートナー」という要素が重視される。顧客概念からは「顧客」という要素が抽出される。組織が顧客に提供したサービスは、「評価」「改善」されなければならない。

図-4（右上部分）に示すように、サービスの実現にとって重要と思われる10の要素、「設計」「顧客」「組織のサービス文化」「組織能力」「スタッフ」「提供プロセス」「施設・インフラ」「パートナー」「評価」「改善」が特定される。

## 価値つくりこみ

顧客の価値をサービス提供事業の中につくりこんでいく必要がある。サービスピラミッドの第4層は、「感動させるサービス」であることから、頂点に「感動」という概念をおく。感動を創り出すのは「共創」である。感動を提供するサービス事業を持続するた

めには、「保証」と「生産性」が不可欠といえる。「保証」の実現には、「安全」「信頼」「機能」という要素が重視される。「生産性」の実現には、「投入量の最適化」と「高付加価値」という要素が重視される。これら5つの要素群の活動を基盤とする「組織能力」「組織文化」があって、「共創」を実現し持続することが可能となる。

それぞれの関係性を、感動・生産性・保証の相互作用と、構成する要素という観点で、図-4（左下部分）のように整理できる。

## 開発する規格の構造化

上述してきた「サービス実現のための要素」ごとに、「（サービス事業への）価値のつくりこみの要素」を記述することができる。現実的には多次元の関係性があるものを、図-4（右下部分）のように2つ

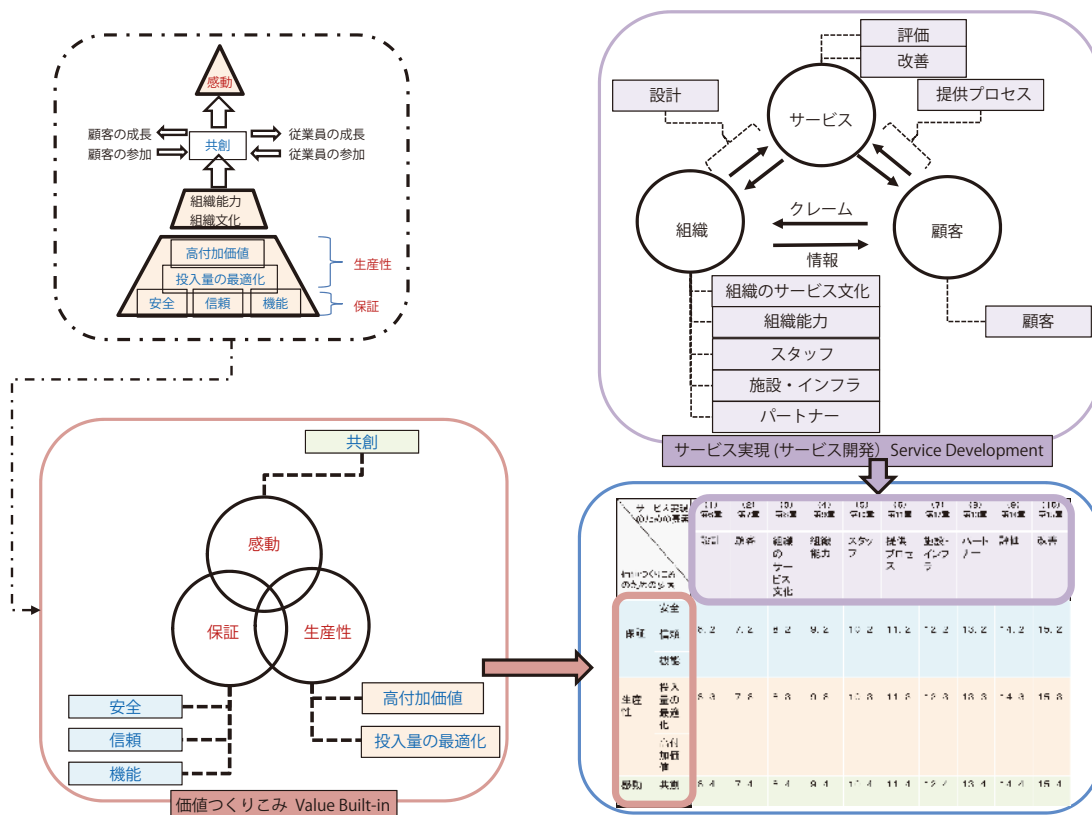
の軸の関係性をもって、2次元で表現し、C規格の開発者の理解を促すようにした。B規格は、「サービス実現のための要素」ごとに章立てされている。各章は、保証・生産性・感動の3つのグループで個条わけされ、構造化される。

この構造化を経た後、B規格は、Part Iとして、サービス設計から入る、目指すサービスは、サービスエクセレンスピラミッドの「個別化サービス」と「感動させるサービス」である。

(2018年2月19日受付)

水流聡子 tsuru@tqm.t.u-tokyo.ac.jp

1981年広島大学教育学部卒業。1985年広島大学医学部医学科助手（公衆衛生学講座）。1994年アメリカ合衆国ミネソタ大学留学。1996年広島大学医学部保健学科助教授。2003年東京大学大学院工学系研究科助教授。2008年東京大学大学院工学系研究科特任教授（現在に至る）。



■図-4 サービス開発と価値づくりこみからなるB規格の構造化