

サービスエクセレンス

編集にあたって

—サービスのエクセレンスと標準の必要性—

持丸正明 | 産業技術総合研究所 細野 繁 | NEC

小特集の背景と概要

モノづくりから、コトづくりへ人々の関心が強まっていく中、より魅力あるコト（製品やサービスによって得られる体験）を提供するための組織能力について、国内・海外で関心が高まりつつある。この組織能力は、サービスエクセレンス、あるいはエクセレンス・イン・サービスと表現され始めている。サービスエクセレンスにかかわる活動は、その概念の定義から、サービスプロバイダの知見の体系化、さらにサービス産業の国際競争力の強化を狙った規格化まで幅広い。

そこで、本小特集では、いかなるサービスにも当てはまるサービスエクセレンスの考え方とそれにかかわる重要な用語の概念について紐解く。さらに、そのサービスエクセレンスを核としてサービスの概念を標準化していく活動について解説する。続いて、人間工学の国際標準 TC 159 のサービス標準への活動状況を取り上げ、さらに具体的な産業応用として総合建設業、輸送サービス業の事例を紹介する。最後に、これらのサービスエクセレンスの理念を支える情報処理技術に求められている要件の1つとして、公正さ（fairness）を担保したデータマイニング技術の最新動向について解説する。

これらの記事で紹介するサービスエクセレンスの活動は、国際規格、国内規格、業界標準など標準化に関連している。そこで、各記事に先立ち、国内・海外の標準化について紹介したい。

標準化対象の動向

標準とは関係者間の合意によって、社会全体をより良い方向に変えるための取り決めである。一部の標準には強制力が伴うが、基本的には標準は規制ではない。部品の寸法や仕様を製造者と利用者で合意すれば、部品同士の互換性が高まり、利便になる。これが産業を活性化し、社会をより良くすることになる。このように、標準は元来、触ることができる製品の構造を関係者間で取り決める構造標準が中心であった。しかしながら、製品の構造を取り決めてしまうと、技術革新が阻害されることがある。そこで、製品の構造ではなく、性能評価方法と性能水準を取り決める性能標準が用いられるようになった。最近では、これらの製品の品質管理プロセスを取り決めるようなプロセス標準（ISO 9000 シリーズなど）が用いられている。評価方法やプロセスは、それ自体は触れるものではない。これらは製品にかかわる手続きの標準である。このように手続きが標準



化されるようになると、その対象が製品にかかわる手続きから、サービスを対象とするものへとシフトしていく。現在、ISO（国際標準化機構）でも、サービスを対象としたプロセス標準が数多く策定されるようになってきている。

標準の種類

標準にはいくつかの分類方法がある。前章で述べた構造標準、性能標準、プロセス標準は、その1つの分類軸で、標準の手法による分類であるといえる。これ以外に、標準を策定する団体の違いによる分類もある。ISO や JIS（日本工業規格）のような公的でオープンな手続きに則るものをデジュール標準という。一方で、工業団体などで独自に策定するものをフォーラム標準という。デジュール標準は、策定に向けた手続きが決められており、基本的に幅広く公平に意見を取り入れる仕組みができています。それ故、標準策定までに時間を要する（3年から数年）。これに対してフォーラム標準は、団体内で合意形成すればよく、手続きも簡素化でき、迅速に定められるものが多い。フォーラム標準でも、業界団体を越えて委員を招集し、幅広く合意を形成することで、事実上、デジュール標準的な位置付けになっているものもある（IEEE など）。デジュール標準、フォーラム標準以外にも、特定の企業が推進する標準が市場で支配的となったデファクト標準がある。

標準は、大きな体系で作られることがある。プロセス標準として例示した ISO 9000 シリーズなどがその好例である。具体的な標準が複数作られる可能性があるとき、それらの標準同士が一貫した理念で統制されていることが望ましい。同じメンバで標準を開発していれば、暗黙のうちに理念が共有されるかもしれないが、大きな標準体系となると複数のワーキンググループで並行開発されることが多い。このような場合に一貫性を保つために、最上位の理念や用語を標準化し、それを具現化するための一般

的な要求事項を合意し、その上で、個々の製品やサービスに適合した具体的な標準を並行策定するという方法を採用。上位の理念を A 標準、一般要求事項を B 標準、個別の具体的仕様を C 標準と呼ぶ。また、標準は標準文書と呼ばれるもののほかに、標準策定の前段階として利用される技術仕様書や、標準書類に関連するデータや付加情報を報告する技術報告がある。標準文書を作成する人たちにに向けた標準策定のガイドラインというものもある。

サービスエクセレンスの標準

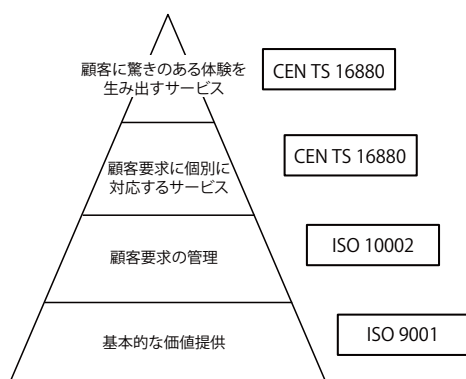
サービスに関連する国際標準の中で、最も新しく、最も重要な動向が、本小特集で取り上げる「サービスエクセレンス」に関する標準化である。サービスエクセレンスとは、欧州標準（CEN）で2015年に策定された技術仕様「CEN TS 16880:2015, Service excellence - Creating outstanding customer experiences through service excellence」に規定されている概念である。ここでは、「サービスで基本的な価値を提供するレベルを超え、顧客個別対応や感動体験を生み出すサービスを提供する組織能力」がサービスエクセレンスであると定義づけられている。サービスエクセレンスは「サービスのパフォーマンス」を意味するのではなく、「顧客にとって、より一層高いサービス価値を生み出す組織能力」を意味していることになる。そして、そのような組織能力を持つための理念（A 標準）と、プロセス設計の基本的要求事項（B 標準）に相当する要件がまとめられた文書となっている。TS 16880 の冒頭で整理されている「基本的な価値提供」と、サービスエクセレンスを備える組織が提供する「優れた価値」の関係を図-1に示す。ここでは、基本的な価値提供の品質管理は、ISO 9001を援用できるとしており、その1つ上位にある「顧客の要求管理」も既存のISO 10002が援用できるとしている。これらを超えた価値創出に、このCEN TS 16880が役立てられ

るという位置付けである。

筆者は、標準には安全や互換性のような基盤的な標準と、評価軸を合意する競争ルールの標準があると考えている。例えばが良いかどうか分からないが、スポーツ競技でいえば、ドーピングルールが前者であり、競技ルールが後者である。サービスエクセレンスの標準は、この評価軸を合意する競争ルールの標準に相当するものだと考えている。すなわち、国際的に「優れたサービスとは何であるか」を合意し、それを提供し続ける組織能力の在り方を合意していることになる。このような組織能力を持つ企業を、先んじて育成できる国は、国際競争に有利だといえる。

サービス標準の国際動向

サービス標準の議論は、欧州から発し、世界に広がりを見せてきた。ドイツが中心となってCEN TS 16880を欧州標準とする合意形成がなされた後、この欧州標準をベースとして、国際標準を策定する提案が、ドイツのメンバボディ (DIN) からISOに提出された。この提案に対する投票が2017年に終了し、2017年末に新しい技術委員会312「Excellence in Service」が設立された。日本は、このTC312にPメンバ (投票権を持つメンバ) として参画することとなり、TS 16880をベースとした国際標



■図-1 サービスエクセレンスの位置付け

準の策定に関与していくこととなった。まだ、方向性は明瞭ではないが、理念 (principles = A 標準)、測定尺度 (metrics)、設計方法 (design = B 標準)、実装方法 (implementation = C 標準) を策定するワーキンググループが設立される見通しである。

サービスに関する国際標準は、TS 16880 だけではない。たとえば、シェアリングエコノミーに関連する国際標準を推進する動きもあり、これについては、技術委員会設立を見通した国際合意文書 (IWA : International Workshop Agreement) IWA-27 が2017年に取り決められた。TS 16880 の理念と、IWA-27 の理念を比べてみると、興味深い。

TS 16880 :

- a) managing the organization from outside-in
- b) customer intimacy
- c) people make the difference
- d) balanced attention to customers, employees and partners
- e) integrated approach in order to deliver outstanding customer experiences
- f) leveraging of technology
- g) create value for stakeholders

IWA-27 :

- a) integrity
- b) transparency
- c) accountability
- d) accessibility and inclusion
- e) responsiveness
- f) health, safety and environment
- g) confidentiality, privacy and security
- h) capacity
- i) competence
- j) continual improvement

IWA-27の方が、先に述べた「安全や互換性のような基盤的な標準」となっている。これは、シェアリングエコノミーにおける顧客安全性を担保し、シェアリングエコノミーがより一層 (安心して) 普



及するための標準と位置付けられているからであろう。ここで、理念の上位に位置している b) transparency, c) accountability は、情報処理技術とも強く関係する。TS 16880 においても、e) integrated approach in order to deliver outstanding customer experiences, f) leveraging of technology において情報処理技術の統合、関与が期待されている。

また、人間中心設計を扱う技術委員会 (TC 159) も、その設計の対象を製品からサービスに拡張してきている。同 TC で策定された人間中心の組織管理標準「ISO 27500:2016, The human-centred organization - Rationale and general principles」では、人間中心の観点でサービス提供組織を管理する理念が提唱されている。この A 標準に基づく B 標準「ISO DIS 27501, The human-centred organization - Guideline for Managers」も策定中である。この 27501 は米国、カナダとともに日本からのエキスパートがドラフト作成にかかわっている。ここでは、人間中心の人間を従業員、顧客、そして、社会にあってサービスの影響を受ける人々と考え、それらの人々の間で形成される価値 (共創価値) を高め、リスクを低減するための組織管理の一般的要求事項が整理されている。

サービス標準の国内動向

実は、現在の日本の工業標準化法 (略称、JIS 法) では、サービスを対象とした標準を策定できない。標準化の目的は「鉱工業品の品質の改善、生産能率の増進その他生産の合理化、取引の単純公正化および使用又は消費の合理化を図り、あわせて公共の福祉の増進に寄与すること」とされており、サービスの品質改善や効率化、取引の合理化は対象とされていない。ISO 9001 のようなプロセス標準であっても、その目的が主として「鉱工業品の品質の改善」であれば、本法の適用対象であるが、サービスの品質改善は扱えない。上記の TC 312 で新しいサービ

スエクセレンスの国際標準が策定されても、その翻訳 JIS は策定できないということになる。翻訳ができないだけではない。先にサービスの JIS (国内デジュール標準) を策定して、それを国際化するというドイツのような標準化戦略も採れないということである。このようなサービスの標準化が進む国際状況を鑑み、経済産業省を中心に、JIS 法の改正が議論されている。すでに、有識者会議から答申がなされ、法改正に向けて具体的な歩みが始まっている。

さらに、その法改正を見越して、準デジュール標準的なフォーラム標準を、産学官のオールジャパン体制で策定しようという動きも始まっている。日本品質管理学会、サービス学会、日本規格協会が共同し、経済団体連合会などの協力を得て「サービス標準化委員会」を運営している。ここでは、国際標準化を見据えつつ、サービスの品質管理に関する A・B・C 標準 (フォーラム標準) の策定活動を進めている。

以上、サービスエクセレンスの背景となる標準化を広く概観した。ICT サービスプロバイダは、近年 AI・IoT を用いて、たとえば農業など他の業界・業種の企業・団体とともに新たなサービス創出に挑戦を続けている。今後、ICT サービスプロバイダが、これらの標準に沿っていくことで、新たな企業・団体と協業する際にも信頼を得て、新たなサービスの価値共創も行いやすくなるだろう。

さて、前置きが長くなったが、次ページより、各記事をご覧ください。本小特集を通じて、サービスエクセレンスの考え方と、それらを取り巻く標準化の動向、さらにそれを支える情報処理技術をお伝えしたい。

(2018年3月8日)

持丸 正明 m-mochimaru@aist.go.jp

産業技術総合研究所 人間情報研究部門 部門長、サービス学会 副会長、
博士 (工学)。

細野 繁 (正会員) s-hosono@bu.jp.nec.com

NEC サービス事業開発本部 勤務、博士 (工学)。