

3

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

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

原 辰徳

要旨

- ・顧客デライトを生むサービスは高い顧客ロイヤルティ、他者推奨意向などの長期的効果をもたらす。
- ・顧客デライトを生む「優れたサービス組織と優れたサービスづくり」に関する国際標準の策定が、日本も参画して進められている。
- ・2021年5月に、上述の国際標準を構成する基本規格と設計規格の最初の発行が予定されており、その原案を基に紹介する。

キーワード

顧客デライト、サービスエクセレンス、エクセレントサービス

はじめに

「サービス分野におけるエクセレンス(優れた取り組み)の標準をつくる」と聞いて、読者の皆さんはどのような印象を持つであろうか。ここでいう標準とはいわゆる規格のこと¹で、日本産業規格(JIS)は日本の標準、ISO9001(品質マネジメントシステム)は国際標準の例である。サービス分野の標準をつくることに「それは個々の企業が独自の競争力を維持するためのもの」「顧客ごとにその都度対応するしかない」「品質を追求し過ぎるとコストが高くなってしまふ」などの理由から、疑問に感じる人もいることであろう。

近年、ISO(国際標準化機構)やJISでの標準化の対象は、サービス、そしてスマートシティ、シェアリングエコノミーといった社会システムにも拡大してきている。このことは、ルール形成を通じた市場開拓・拡大やイノベーションの成果を社会実装する上で、標準化を戦略的に推進することの重要性が増していることを意味する。ただし、サービスに関する標準・規格は国際標準の全体からみれば、いまだ少数である。特に、特定の分野のみならずサービス全般を



国際線の機内サービス(2020年6月時点)

対象に、サービスの舞台裏にある組織やインフラだけでなく、顧客との関わりも扱う規格は非常に少ないとされる²。

本稿では、顧客との関わりにも対応する「優れたサービス組織と優れたサービスづくり」に関する汎用的な規格として、「サービスエクセレンスの原則と組織マネジメント」を定める国際規格(ISO23592)、および「エクセレントサービスの設計」に関する技術仕様書(ISO/TS24082)の二つを紹介する³。ISOの「専門委員会(ISO/TC312“Excellence in service”)」がこれらの策定作業に取り組んできており、それぞ

1. 「標準」は一般に「規格」と同じ意味で使われる。厳密には「標準」が「規格」の普及といった意味合いも含むため、「規格」より広義の概念とされる。

2. R. Weissinger, Methods to determine needs for service standards (サービス規格のニーズの決定方法) . the proceedings of 24th EURADS Annual Standardization Conference: Standards for a Bio-Based Economy, pp. 467-484, 2019 (日本語翻訳: https://webdesk.jsa.or.jp/pdf/dev/md_4821.pdf).

3. 日本規格協会が「サービスエクセレンス」の特設ページを開設している。(<https://www.jsa.or.jp/isotc312sp/>)

れを2021年5月に発行するための作業と手続きを進めているところである。「専門委員会」でそれぞれ「基本規格」「設計規格」と呼ばれるこれらは、皆が合意できる目標、原則、およびそれに関わる活動基準をまとめたものである。そのため、サービスの多様性や競争力を阻害する規格ではなく、ここから得られる共通理解を基に、各企業でサービスを磨き上げていくことが求められる。なお、本稿はそれぞれの原案⁴に基づいており、今後の審議の結果によって、その内容が一部変更される可能性がある点に注意されたい。

顧客デライトの重要性と「専門委員会」

(1) 顧客満足から顧客デライトへの目標転換

「専門委員会」設立の背景にあったのは、顧客満足から後述する顧客デライト (Customer Delight) への目標転換、そしてそのために組織全体をマネジメントしていくことの重要性がより高まっていることである。昨今では顧客満足度の向上は一般的な事業目標になったが、それだけでは顧客ロイヤルティ⁵の向上や顧客維持には必ずしもつながらないと言われている。高い顧客ロイヤルティや他者への推奨などの長期的効果を手にするには、卓越した顧客体験の提供を通じて顧客のポジティブな感情を引き出し、強い印象を与えていくことが重要とされる。

実は、国内でよく知られる日本版顧客満足度指数 (Japanese Customer Satisfaction Index = JCSI) の調査においても、顧客満足度を中心とした6指標⁶の他に感情指標 (感動指標、失望指標) の設問が設けられており、顧客満足と顧客デライトの概念が区別されている。そのため、顧客満足度の次のターゲットは顧客デライトとなるが、その重要性を認識することと、それを実現することとの間には大きなギャップがある。組織はこのギャップを埋めて、顧客本位という評判の獲得、長期的な顧客関係の確立と

強化、および長い目で見たときのコスト削減の可能性といった便益を実現することになる。そのために必要なコンセプト、ツール、およびガイドラインを提供する役割を「専門委員会」は担っている。

図表1は「専門委員会」に関する日本国内と海外の動向をまとめたものである。日本においては、社会技術研究開発センター (RISTEX)⁷による研究ファンドを契機にサービス科学コミュニティが形成され、分野横断型の総合学会としてサービス学会が設置された。その後、サービスのQ (品質) 計画研究会が日本品質管理学会、日本規格協会、サービス学会の合同委員会として設置され、サービスの標準化に向けての取り組みが開始された。この研究会は経営学やマーケティング分野の他、工学、情報科学、システム科学などの研究者も参画しているという特徴を持つ。

(2) 欧州を中心に進む基本規格の開発と日本の動き

一方、世界に目を向けてみれば、ドイツでは2011年に顧客デライトを生むサービスについての国内標準⁸が整備された。これを基に15年にはドイツやオランダなど欧州8カ国が参加して欧州標準⁹が策定された。そして、この欧州標準を基に国際標準をつくろうと、ISO内にそのための専門委員会 (Technical Committee=TC) を立ち上げる提案が17年6月にドイツ規格協会からISOの会員団体に送付され、同年9月に「専門委員会」の設置が決まった。こうした経緯もあり、ドイツが「専門委員会」第一作業部会 (WG1) の主査となって、欧州標準をベースにした「基本規格」の開発を進めている。

日本国内に戻ると、サービスのQ計画研究会の成果に基づいて、「専門委員会」よりも少し前に設置されたサービス標準化委員会が、サービスに関わる標準の原案作成を進めていた。この原案作成に当たっては国際標準の検討状況を意識して、これと歩

4. 国際規格原案 (Draft International Standard=DIS) と技術仕様書原案 (Draft Technical Specification=DTS) を指す。

5. 顧客が抱く、今後もそのサービスを使い続けたいという、将来における継続的利用の意向のこと。

6. 「顧客期待」「知覚品質」「知覚価値」「顧客満足度」「推奨意向」「ロイヤルティ」のこと。

図表1 「優れたサービス組織と優れたサービスづくり」の国際標準化に関する年表

年月	国内	海外	出来事・予定
2009年	●		JST RISTEX 問題解決型サービス科学研究開発プログラムの発足（2016年まで）
2011年		●	ドイツ国内標準（DIN SPEC77224: Achieving customer delight through service excellence）発行
2012年	●		サービス学会（Society for Serviceology）の設立
2015年		●	欧州標準（CEN/TS16880: Service Excellence - Creating outstanding customer experiences through service excellence）発行
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）の設置
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）
2017年9月		●	ISO専門委員会（ISO/TC312）の設置
2018年2月	●		ISO専門委員会（ISO/TC312）の国内審議委員会が発足
2018年3月	●		サービス標準化委員会にてA規格「サービス・エクセレンスー一般原則と用語定義ー」およびB規格「エクセレント・サービス規格開発の指針」の承認
		●	ISO専門委員会（ISO/TC312）の第1回総会をドイツ・ベルリンで開催
2018年11月		●	ISO専門委員会（ISO/TC312）の第2回総会をドイツ・ベルリンで開催
2019年5月		●	ISO専門委員会（ISO/TC312）の第3回総会を英国・ロンドンで開催
2019年6月	●		JSA規格 JSA-S1002「エクセレントサービスのための規格開発の指針」発行
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専門委員会（ISO/TC312）の第4回総会を東京で開催
2020年5月		●	ISO専門委員会（ISO/TC312）の第5回総会を開催（オンライン）
2021年1月		●	ISO専門委員会（ISO/TC312）の第6回総会を開催（オンライン）
2021年5月		●	ISO23592 "Service Excellence - Principles and model"（基本規格）を発行予定
		●	ISO/TS24082 "Service Excellence - Designing excellent services to achieve outstanding customer experiences"（設計規格）を発行予定
2021年下期	●		基本規格（ISO23592）と設計規格（ISO/TS24082）に対応したJISを発行予定

調を合わせた。そのためサービスのQ計画研究会で準備してきた内容のすべてが原案に反映されているわけではない。一方、この原案には欧州標準にはない「顧客との価値共創の枠組み」や「顧客が持つリソースの活用」の概念を取り入れた。この原案は民間規格JSA-S1002（エクセレントサービスのための規格開発の指針）として発行され、日本はISOにその成果の一部を持ち込むことで「専門委員会」に第二作業部会（WG2）を立ち上げ、エクセレントサー

ビスの設計に関する「設計規格」の開発を主導している。エクセレントサービスについては後述する。この第二作業部会の主査を東京大学の永流聡子⁷ 特任教授が務め、プロジェクトリーダーが筆者である。

顧客デライトとは

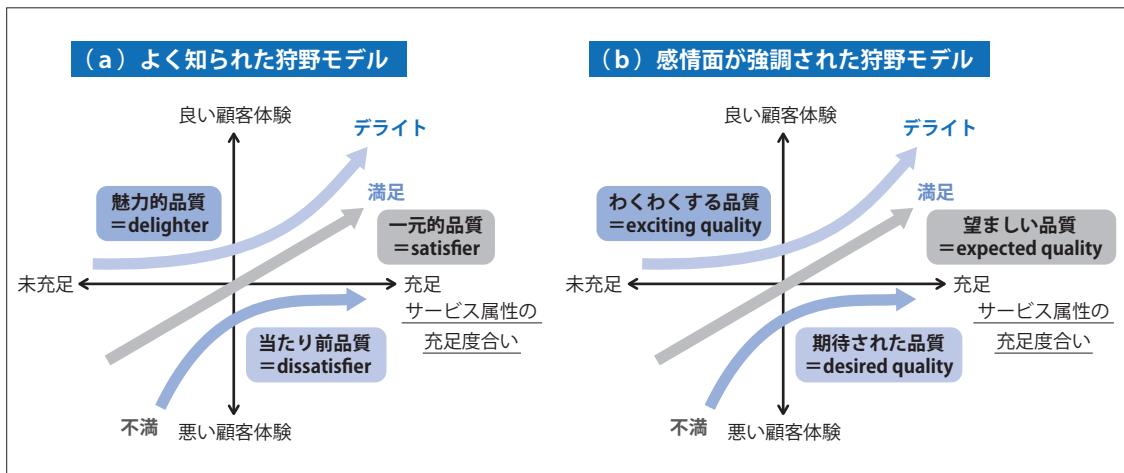
先ほど顧客満足に代わる事業目標として紹介した顧客デライトを日本語に訳すと、強い喜び、歓喜、感動などであろうか。急に敷居が高くなったと感じ

7. 正式名称は、国立研究開発法人科学技術振興機構社会技術研究開発センター。

8. DIN SPEC 77224 "Achieving customer delight through service excellence"

9. CEN/TS16880 "Service Excellence - Creating outstanding customer experiences through service excellence"

図表2 狩野モデルと顧客デライトとの関係



出所：(a) は狩野紀昭、瀬楽信彦、高橋文夫、辻新一：魅力的品質と当たり前品質、品質14(2)、pp.147-156、1984を基に、(b) はISO 16355-5：Applications of statistical and related methods to new technology and product development process — Part 5: Solution strategyを基に作成。

るかもしれないが、何もお客さまストーリーに出てくるような驚きや感動だけに限定しておらず、「顧客が感じるポジティブな感情であり、とても大切にされているという強い感覚や期待以上という評価から生じるもの」と広く定義される¹⁰。つまり、うれしい、楽しいなど、さまざまな“快い”ポジティブな感情を基本としているのであって、驚きや感動などの“覚醒した”感情は、これを増大させるものとして位置付けられている。また、“とても大切にされているという感覚(feeling of being highly valued)”から来るポジティブな感情は、ホスピタリティー・おもてなしや、介護・医療サービスとの関わりを考えていく上でも分かりやすい概念であろう。

この顧客デライトに近いものとして、狩野モデルにおける魅力的品質(Attractive Quality)¹¹が知られている。図表2は、顧客満足と顧客デライトの双方を含む尺度として顧客体験の良さを縦軸にとって狩野モデルを書き直したものである。横軸は評価対象となるサービス属性(ドリンクの種類、機内の静けさ、

声掛けの頻度など)の充足度(数量や水準など)を表す。図表2(a)では狩野モデルの「魅力的品質」「一元的品質」「当たり前品質」として、図表2(b)では感情面を強調してそれらを改訂した「わくわくする品質」「望ましい品質」「期待された品質」として、それぞれの充足度と顧客体験の良さとの関係を示している。これらによれば、直感的には『「魅力的品質、わくわくする品質』によって良い顧客体験がもたらされた時に顧客デライトが生まれる」と解釈するのが分かりやすい。もちろん、「一元的品質、望ましい品質」でも追求すれば顧客デライトが生まれるが、相当な努力が必要である。

エクセレントサービスとは

「基本規格」ではサービスエクセレンスを、「設計規格」ではエクセレントサービス¹²を扱っている。慣れないと混同しがちであるが、サービスエクセレンスそのものは組織能力を表し、顧客からは直接見えない舞台裏の競争力である。対して、エクセレントサービス

10. 「基本規格」(ISO23592)の国際規格原案(DIS)で定義されている。

11. 狩野紀昭、瀬楽信彦、高橋文夫、辻新一：魅力的品質と当たり前品質、品質14(2)、pp.147-156、1984。

12. エクセレントサービスはそのままカタカナで表記することが多いが、日本語訳を充てるとすれば「優れたサービス」や「卓越したサービス」となる。ただし、Outstanding customer experienceも卓越した顧客体験と訳しており、同じであると紛らわくなるため、本稿では日本語で柔らかく述べるときには「優れたサービス」と表記する。

は顧客に直接届けられ評価される表の競争力である。

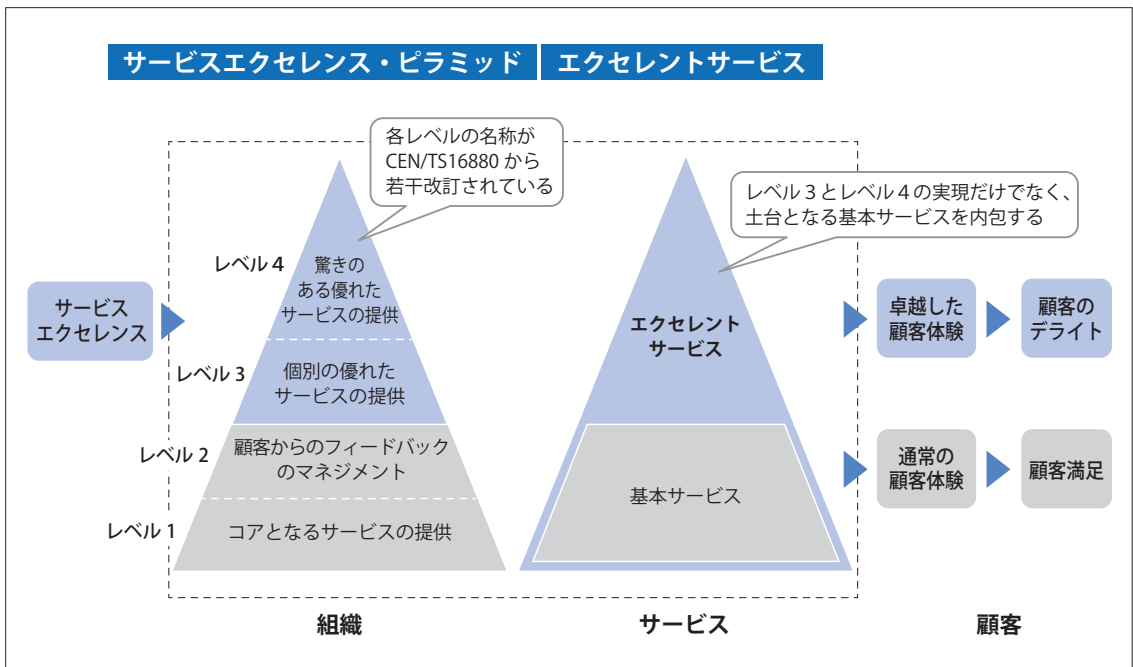
図表3の左の三角形はサービスエクセレンス・ピラミッドと呼ばれ、レベル1からレベル4の組織活動が示されている。まずレベル1の「コアとなるサービスの提供」はISO9001をはじめ既存の品質管理標準などで扱われている基本的なサービスの提供である。レベル2の「顧客からのフィードバックのマネジメント」はISO10002¹³でも定められている顧客からの要求やクレームへの対応である。これらは顧客満足を形成する重要な要素であるが、それだけでは競争力の獲得、特に持続的な顧客維持は困難であることから、上位のレベル3とレベル4の重要性が指摘されている。

レベル3の「個別の優れたサービスの提供」は、温かみがあり、誠実で、個別化され、そして顧客が価値を生み出すものとして知覚するサービスの提供

である。顧客は大切にされていると感じていることで、感動を覚える。レベル4の「驚きのある優れたサービスの提供」は、特別に仕立てられ、驚きと喜びの感情に至る結果をもたらすサービスの提供である。その結果は提供するサービスが顧客の期待を超えることで生まれる。期待を超えることは顧客にとって想定外の卓越した顧客体験を提供することで達成できるが、他にもさまざまなアプローチが考えられる。そして、これらレベル3とレベル4を含め「卓越した顧客体験を一貫して提供するための組織の能力」がサービスエクセレンスである。

なお、顧客体験は「組織、組織の製品又はサービスと顧客のインタラクション(相互作用)に対する顧客の知覚」、卓越した顧客体験は「日頃のものより著しく良い顧客体験」とそれぞれ定義されている。

図表3 サービスエクセレンス・ピラミッドとエクセレントサービス



出所: ISO/DTS24082 Service Excellence - Designing excellent services to achieve outstanding customer experiences を基に作成。

13. 「品質マネジメント—顧客満足—組織における苦情対応のための指針」のこと。組織が持つべき苦情対応の仕組みを定めた国際規格。

27ページの図表3の中央にある三角形は、サービスエクセレンス・ピラミッドとの対比で、組織から顧客に提供される優れたサービスであるエクセレントサービスの位置付けを表している。そして、「顧客デライトに至る卓越した顧客体験を達成するために組織と顧客との間で実行される、高レベルなサービスの提供を伴う組織のアウトプット」のように定義される。

先述したレベル3とレベル4は、ここで提供される高レベルなサービスの例である。また、エクセレントサービスによる顧客満足も保証するには、レベル1とレベル2に対応した基本サービスも欠かせない。そのため、総体としてのエクセレントサービスは、この基本サービスを内包するものとして定義している。これらの考え方は日本が提案したものだ。

基本規格—サービスエクセレンスの原則とモデル

「基本規格」ではサービスエクセレンスの七つの原則である、「外部視点を取り入れた組織運営」「顧客との関係の深化」「人々が生み出す違い」「顧客、従業員、委託業者およびその他の利害関係者へのバランスの取れた注意」「部門横断的なマネジメントアプローチ」「技術の活用」「利害関係者のための価値の創造」について述べられている。これらはサービスエクセレンスの実践における基本的な“考え方”を表すものである。

次に、これらの原則を基に取り組むべき活動が、図表4に示すサービスエクセレンス・モデルの構造にまとめられている。本モデルではまず、四つの側面、すなわち「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文化と従業員エンゲージメント」「運用面でのサービスエクセレンス」「卓越した顧客体験の創出」を示す。そしてその周囲に九つの要素を配置している。図表4の

中心には「顧客デライトの絶え間ない実現」という目標が掲げられている。

九つの要素については「サービスエクセレンスの文化」を例にとると、その策定に関して「サービスエクセレンス文化は、顧客デライトへとつながるサービスエクセレンスの戦略実行のため、組織の価値、姿勢、行動を映し出すことが望ましい。そこには、サービスエクセレンスへのコミットメント、権限委譲、挑戦に対する受容性、要求をはるかに超えることなどが含まれる。そのため、『従業員との緊密な連携によるサービスエクセレンス文化の分析と明確化』『企業文化へのサービスエクセレンス文化の組み込み』『成功やお褒めの言葉など顧客からの肯定的なフィードバックの称賛』、および『外部環境の変化に対するサービスエクセレンス文化の適応』などを行うことが望ましい¹⁴との記述がある。

さらに「基本規格」では、これらを実践するためのアクションやツールを紹介している。実際の規格を手にする機会があれば、ぜひそちらを見ていただきたい。なお、これは私見だが、このモデルで「サービスエクセレンスの〇〇」と表現されるとき「サービスエクセレンス」は、目指すべき特定の方向性を示し、組織的な取り組みや全社活動を一段引き上げていく標語、つまり「顧客デライトの絶え間ない実現のための標語」と捉えると理解しやすくなる。

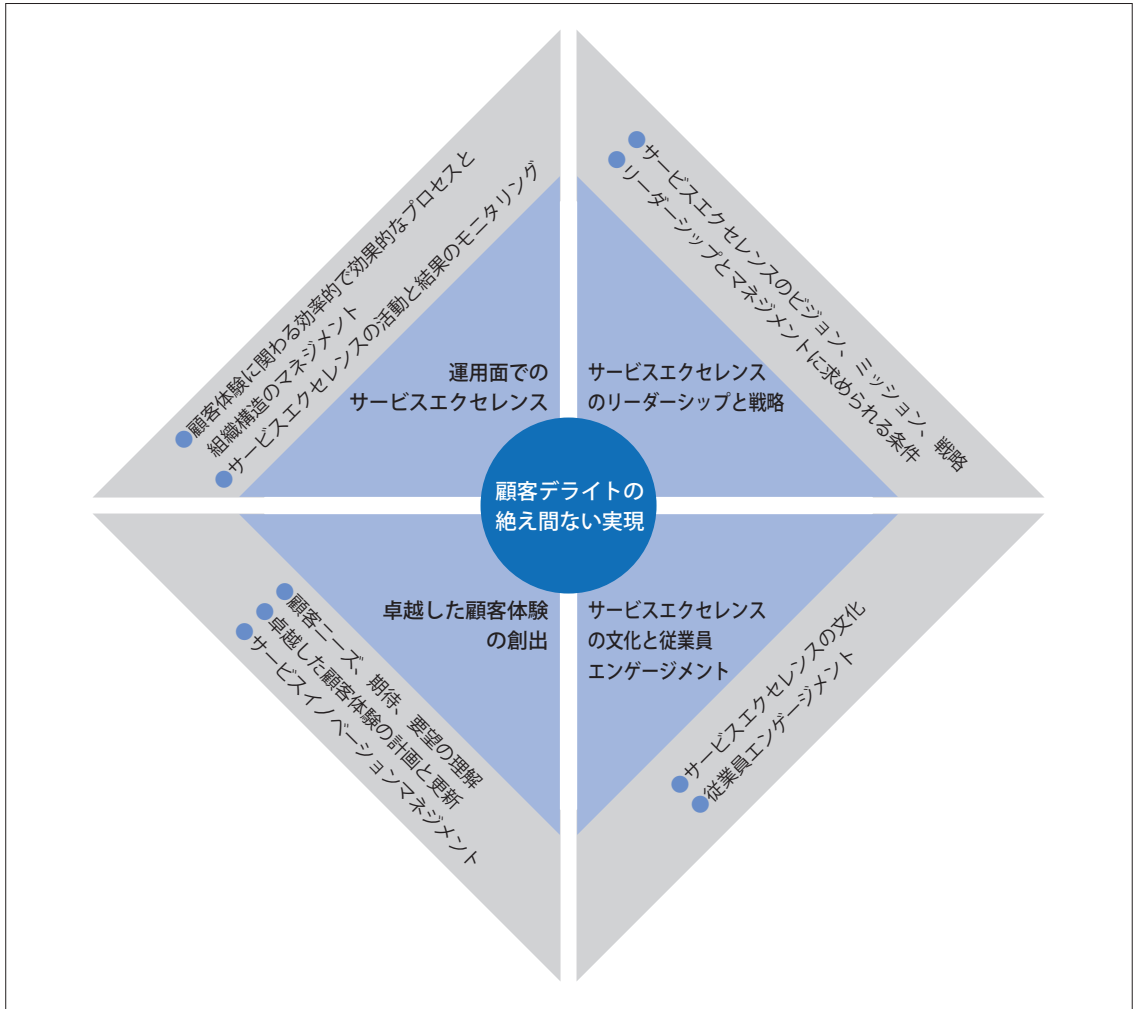
設計規格—「エクセレントサービスのための設計」の原則と活動

(1) エクセレントサービスのための設計の4原則

ここからは「設計規格」を紹介する。この規格では、27ページの図表3に示したエクセレントサービスを対象とした設計の原則として、「感情」「適応」「顧客との共創」「組織および顧客視点との整合」の4原則を述べている(30ページの図表5)。「エクセレント

14. 筆者が要約。

図表4 サービスエクセレンス・モデルの構造



出所：ISO/DIS23592 Service Excellence – Principles and model を基に作成。

サービスの設計 (Designing Excellent Service)」に関する規格ではあるものの、その中身は27ページの図表3の中央にある三角形の上半分に特化した「エクセレントサービスのための設計 (Design for Excellent Service=DfES¹⁵)」に力点を置いたものである。ここに一般的なサービス設計の原則は含まれない。エクセレントサービスを実現しやすくするため、それに特化して設計初期の段階から取り組んでいくためのアプローチともいえる。

(2) エクセレントサービスのための設計活動と相互の関係

「設計規格」にはこのDfESを実現するために組織が取るべき行動が設計活動として記載されている。31ページの図表6はDfESの設計活動とその関係を示している。左側にある「エクセレントサービスに関する設計プロジェクトの企画」を経て、右側の四角い枠線で囲まれたDfESの設計活動が、組織全体での活動に組み込まれる仕組みである。つまり、DfESを、

15. 設計分野でDesign for X (DFX) と呼ばれる設計方法論には、Design for Manufacturing (DFM) やDesign for Environment (DFE) など、さまざまなものが存在する。

図表5 エクセレントサービスのための設計の4原則

原則	説明
感情 Emotional	<ul style="list-style-type: none"> ・エクセレントサービスは、顧客にポジティブな感情をもたらすように設定することが望ましい。 ・顧客のデライトは、「このサービスは自分の状況に合わせて個別化されている」や「自分は大切にされている」などと感じたりする、ポジティブな感情により達成される。 ・驚きは、顧客が感じるデライトを高める感情となることがある（良い意味での驚き）。
適応 Adaptive	<ul style="list-style-type: none"> ・エクセレントサービスは、顧客や提供環境のさまざまな変化に組織が適応し、素早く対応できるように設計されることが望ましい。 ・サービスの提供プロセスと継続的改善を通じて行われることが望ましい。
顧客との共創 Co-creative with customer	<ul style="list-style-type: none"> ・エクセレントサービスは、その設計プロセスと提供プロセスのそれぞれにおいて顧客が積極的に関与できるように設計されることが望ましい。 ・価値は顧客との相互作用の中で共創され、そこに顧客の協力を伴う。 ・顧客と共創は、顧客デライトとロイヤルティを創出する可能性を高めることができる。
組織および顧客視点との整合 Consistent with organization and customer perspectives	<ul style="list-style-type: none"> ・エクセレントサービスは、組織の能力と整合するように設計され、かつ顧客の視点に沿ったものであることが望ましい。 ・設計活動を始める前に、サービスエクセレンス・ピラミッドのどのレベルに自分たちのサービス提供が属しているのか、特定することが望ましい。 ・顧客デライトの提供能力を強化し、その責任、重要性、および顧客満足との違いを理解することが望ましい。

出所：ISO/DTS24082 Service Excellence – Designing excellent services to achieve outstanding customer experiences を基に作成。

組織が採用しているサービス設計の標準的な方法・プロセスに、図表6の(A)から(E)までの活動を適宜追加したり、繰り返し行ったりすることを通じて、顧客デライトを目指していくものとしている。

①設計のサイクル

(A)から(E)までの間には(A) (B) (C) (D) (E)の順に結ぶ実線の矢印があり設計のサイクルが図示されている。この実線の矢印は実施の順番(ステップ)を表したのではなく、あくまでも矢印の脇に例として書かれた入出力物の観点で相互依存関係にあることを示す。実線の矢印は「エクセレントサービスに関する設計プロジェクトの企画」から、(A)から(E)までをひとまとめでしたグループを示す四角い枠にも引かれている。これは企画情報

(狙い、期間、体制など)が(A)から(E)までのすべての設計活動で共有・参照され得るからである。

②設計活動の流れ

(A)から(E)までの設計活動のうち、「(A)顧客を理解し共感する」と「(C)顧客接点とデータ取得点を組み込んで、卓越した顧客体験を計画する」は、サービスエクセレンス・モデル(29ページの図表4)の要素である「顧客ニーズ、期待、要望の理解」と「卓越した顧客体験の計画と更新」をそれぞれ拡張している。

設計活動は、まず「(A)顧客を理解し共感する」の設計活動で得られる顧客分析の結果を参照しながら、「(B)設計課題と独自の価値提案を明確化する」により価値提案を明確化する。そして、「(C)顧客接点とデータ取得点を組み込んで、卓越した顧客体験

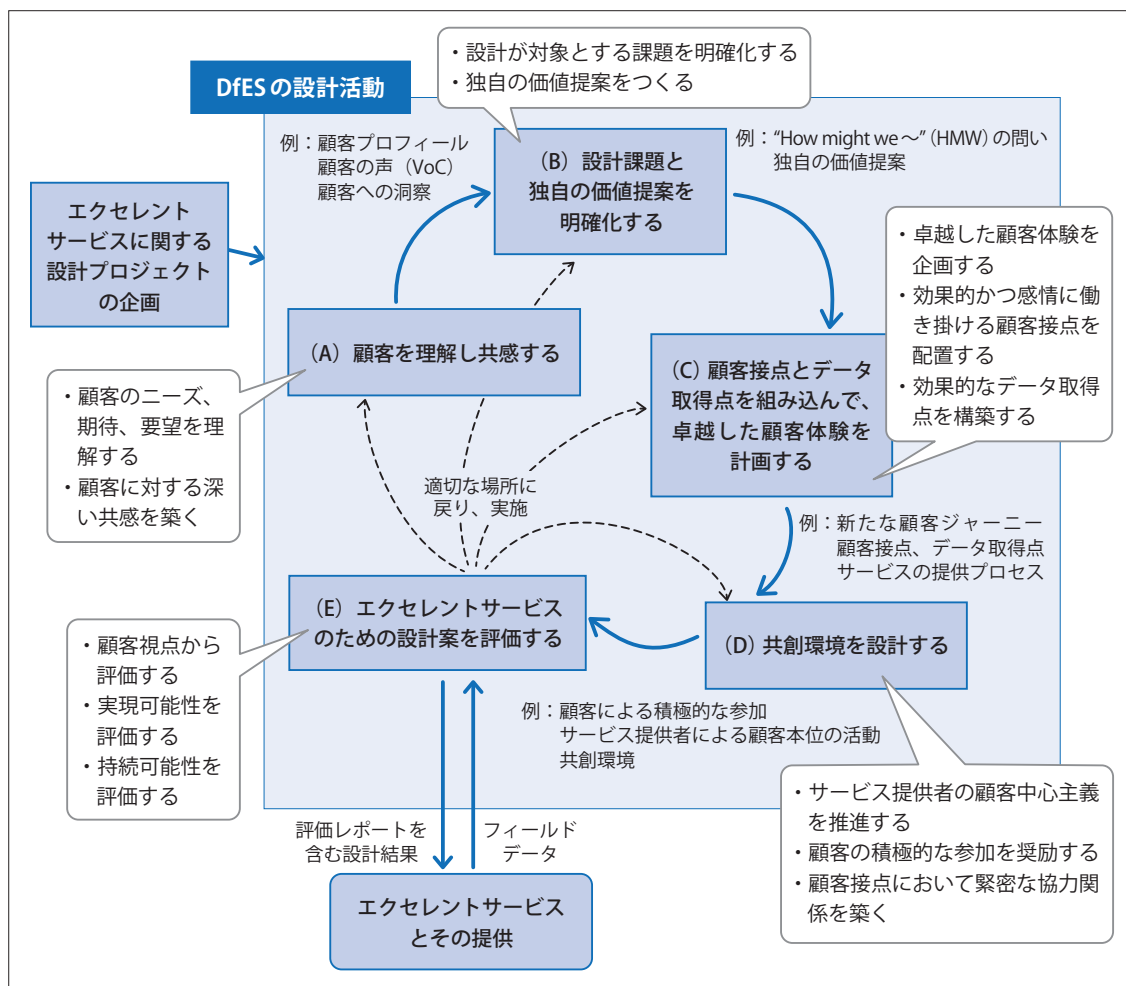
を計画する」では顧客体験を顧客接点とデータ取得点の二つに注目して計画する。その後、「(D) 共創環境を設計する」によって(C)で計画した顧客体験を強化し、「(E) エクセレントサービスのための設計案を評価する」という構造である。

設計し終えたエクセレントサービスが実際に提供・使用されれば、新しい評価活動のきっかけとなるフィールドデータが生み出される。これらのフィールドデータには、サービスの運用や顧客体験に関するデータが含まれており、点線の矢印に示されるよ

うに必要なに応じて他の(A)から(D)までの設計活動に戻り、活動が反復されていく。

図表6は新規の設計を念頭に、企画後に(A)から開始し(E)までを一通り行う流れを想起させる配置になっている。これは理解のしやすさのためからであるが、実際には、(A)から(E)までのどこから始めることも可能である。例えば既存のサービスが対象であり、(E)での評価内容を踏まえて新たな顧客ジャーニー（商品やサービスを知り、購入し、利用し終えるまでのプロセス）から再検討するという方

図表6 エクセレントサービスのための設計活動と相互の関係



出所：ISO/DTS24082 Service Excellence - Designing excellent services to achieve outstanding customer experiences を基に作成。

16. 詳しくは、ていくおふ147号の32～39ページに掲載されている拙稿、「客室サービスでのおもてなしとは何かーサービス工学を基に客室乗務員の行動と一面を探り、人材育成に生かす」を参照されたい。



国内線の機内サービス (2020年6月時点)

針であれば、次に(C)に取り組むことが考えられる。

「設計規格」では以降、(A)から(E)までの活動の詳細やツールを紹介しているが、ここでは割愛する。

おもてなしとエクセレントサービスの接近

最後に、筆者がANA総合研究所と2015年より進めてきた“おもてなしを科学する”共同研究¹⁶との関わりを紹介する。この共同研究は本稿で紹介した「基本規格」「設計規格」とは独立したものであるが、サービスエクセレンス・ピラミッドのような構造を暗に意識していたように思う。

2019年度までに、実際のフライトに乗務している客室乗務員(CA)を対象とした行動観察や行動計測、訓練施設での接客実験と回顧的インタビュー、および約200人のCAを対象とした質問紙調査を行った。そして、それらを通じて、熟達したCAにみられる優れた接客の特徴とスキル(認知的コンピテンシー)を明らかにしてきた¹⁷。その研究成果の一部は、ANA社内の集合訓練教材として利用されるに至っている。

しかしながら、これらの取り組みにおいてはCAによる乗客の心理・感情の推定とその対処が主な研究対象であって、実際に知覚される乗客体験とは距

離を置いていた。そこで、2020年度にはヘアバンド型をした単一電極の脳波計測装置を用いて、実際のフライト中の乗客の感情を脳波から取得・推定する実験を行い、地上走行、滑走、離陸、上昇といった飛行フェーズの変化やCAによる接客からどのような影響を受けるかを調べる研究を行っている。現時点では、非常に強い喜びという顧客デライトを示す計測結果はなかなか現れていない。しかし、広い意味でのポジティブな感情をもたらし得るレベル3とレベル4のサービスが、乗客の

特性(乗り慣れているか否か、CAとの会話やコミュニケーションを好むかどうかなど)に応じて、どのように異なるのが明らかになりつつある¹⁸。

今後は、エクセレントサービスのための設計活動(31ページの図表6)に組み込まれている要素(特に顧客接点、データ取得点、共創環境)、および「基本規格」に示される組織マネジメントの要素と照らし合わせていくことで、日本で語られてきたおもてなしをエクセレントサービスの潮流の中で論じて、世界に発信していきたい。

Profile

原辰徳(はら・たつり)

1981年生まれ。東京大学工学部システム創成学科卒業。同大学大学院工学系研究科精密機械工学専攻、博士課程修了。博士(工学)。同専攻助教を経て、2011年人工物工学研究センター講師、13年より同センター准教授。19年より同大学院工学系研究科品質・医療社会システム工学寄付講座主幹研究員。21年1月より同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(現職)。内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室IT戦略調整官を兼務。ISO/TC312 WG2 プロジェクトリーダー。

17. Fukushima R, Ho BQ, Hara T, Ota J, Kawada R, Arimitsu N (2020) Cognitive competencies of front-line employees in the hospitality industry: The concept of “serving not to serve.” Communications in Computer and Information Science Vol. 1189 (pp.3-19)

18. 濱野雅史、原辰徳、太田順、吉本陽子、有満也人：客室乗務員による接客とフライトイベントが乗客の感情変動に与える影響の分析、サービス学会第9回国内大会講演論文集、A-5-01、2021。