

|              |   |
|--------------|---|
| Title        | サービスイノベーションに向けた価値共創プロセスに関する考察   |
| Author(s)    | 白肌, 邦生; 小坂, 満隆  |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 24: 501-504  |
| Issue Date   | 2009-10-24  |
| Type         | Conference Paper  |
| Text version | publisher   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/8680">http://hdl.handle.net/10119/8680</a>   |
| Rights       | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| Description  | 一般講演要旨  |

## サービスイノベーションに向けた価値共創プロセスに関する考察

○白肌 邦生, 小坂 満隆 (北陸先端科学技術大学院大学)

**要旨**

サービスというコンセプトを用いてイノベーションを起こすことが求められており、そのためには価値共創のプロセスを分析・整理し理解することが重要である。従来から、顧客との価値共創過程を含めたサービス提供は演劇のアナロジーとの親和性が高いため、適切なサービスプロセスの設計およびそのマネジメントを目指し「劇場モデル」なる分析枠組みが多用されてきた。本稿は劇場モデルを用いたサービスプロセス分析に関する大学院教育の取り組み成果を共創対象・共創手段・共創結果の観点から分析し、共創によって生まれた価値とその構築プロセスの関係を考察しサービスイノベーションに向けた視座を提案する。

**1. 背景**

サービス経済化の進展に伴いサービスイノベーションという概念が注目を集めている。これには大きく2つの議論の方向性があり、第1はインプットとアウトプットの関係性を基盤としたサービス生産性および質向上等のサービス業におけるイノベーションの議論。第2は「サービス」というコンセプトを手段としてビジネスを新構築及び再設計し経済的価値を含めた新しく多様な価値を構築していく議論である。前者・後者ともに重要な議論・課題を含んでいるが、製造業のサービス化などに見られるように、現代は後者に対する議論を深める必要性が特に高いといえ本稿におけるサービスイノベーションの対象とする。

サービスとは、ごく一般的には「一方が他方に対して提供する行為や行動で本質的に無形で何の所有権ももたらさないもの」[1]とされている。言葉上はこのように定義されるものの、サービスというコンセプトを用いてビジネスを再設計することを目指した場合、顧客接点の度合いが重要な視点となり、より注意すべきは、サービス提供者と受容者の間の相互作用による価値の共創を中核としたサービス提供プロセスの充実が、総じてサービスの価値を左右する[2]という特徴である。

共創というコンセプトは、類似した概念を含めると、認知科学分野の協同[4]から画期的製品開発のための共創[5]に至るまで様々な分野の研究に使用されてきた。しかしサービス研究においてはサービス・フローチャート[2]、サービス・スクリプト及びサービス・ブループリント[3]など、サービス提供プロセス分析手法の中で重要性

が示唆されつつも、サービス提供過程の複雑な構造を理解し、その効果的な運営について考えることを目的としているため、プロセスにおける共創の詳細な分析および共創が多様な価値生成にどのようなつながっているのかについての本格的な研究は未だ十分に蓄積されていないといえる。これは、サービス視点でのビジネス構築・再設計を志向する際に、例えば誰を対象に(共創対象)、誰が誰と何をやることで(共創手段)どのようなサービスの価値生成が期待できるのか(共創結果)といった基本的な要点を押さえるためにも克服していく必要がある。

そこで本稿ではサービスイノベーションに向けた共創プロセスとサービス価値生成関係性の明確化を射程に、その初歩として、実験的に行ったサービスプロセス構築課題に関する取り組みを、対象・手段・結果の観点から分析し、共創によって生まれた価値とその構築プロセスの関係を考察する。

**2. 共創プロセスと劇場アプローチ**

Fiskら[3]は、役者と観客、シナリオライター、舞台装置、表舞台、舞台裏、上演を要素とした劇場をサービス提供のアナロジーとして提案している。これは、サービス提供者である役者は観客である顧客の反応を見ながら、顧客が喜ぶように対応し、顧客もまた役者の演技に影響を受けるといった関係性をサービス提供のプロセスにあてはめた分析アプローチである。具体的には、顧客の視点からサービス行為を構成するステップの時間的推移について表現した「サービス・スクリプト」と、

フロントステージとバックステージにおけるサービス行為の本質的な構成要素を図式的に表現した「サービス・ブループリント」を組み合わせることでサービスのプロセスを詳細に記述する。

この分析アプローチでは役者と顧客そのものの関係だけでなく、両者が満足するシナリオ作り(シナリオライターが存在)が重要になるなど、様々な観点からのサービスプロセスの把握が可能になる。

### 3. 劇場アプローチを用いたサービス事例の考察

2009年7月に北陸先端大の修士課程1年次の学生を対象に、研究開発マネジメント講義の中で、「サービス劇場アプローチを適用できるサービス事例を考察せよ」という課題を、31名で構成された6グループ(各約5名)に対して課した。報告はスライドを用いた発表形式で行った。本稿ではその中から3例を挙げる。

第1番目は、一般的介護サービスをテーマにした例で、そのサービスプロセスは表1に示すように1幕「入居までの流れ」、2幕「生活の開始、支援」、3幕「他界(後のケア)」である。共創対象は基本的には高齢者を中心にした個人であるが、その顧客の背後に存在する家族という潜在的サービス受容者をとらえていることが特徴である。共創手段としては、例えば高齢者からの感謝の言葉が介護士の更なるサービス提供意欲向上につながるという関係があるように、幕によって対象が変化するものの、基本的にはサービス提供者と、直接のサービス受容者がお互いの満足度を高めあいながら共創していくという関係性である。共創結果としては、共に創り共に生きるというサービス提供・受容者間の関係性意識の構築や、社会の安定・老後の幸せ、および安心感のある余生などのような社会的価値の創出への貢献が該当すると考えられる。

表1 サービス提供における劇場モデルを用いた価値共創プロセス

| テーマ           | 介護施設のサービス劇場モデル  |   |
|---------------|---|---|
| 役者            | 介護士   |   |
| 顧客            | 老人  |   |
| シナリオライター      | 運営者   |   |
| 場・舞台          | 介護施設  |   |
| 共創プロセス        | 第1幕：入居までの流れ (家族・サービス受容者本人との共創)  |   |
|               | 1. 紹介センターのスタッフに相談する<br>2. パンフレットを見て比較検討する<br>3. 現地見学, 施設見学および体験入居の申し込みをする<br>4. 体験入居<br>5. 介護プランの相談, 決定<br>6. 入居の意思決定, 確認                 | 1. 相談スタッフの配置 (予約登録システムへ)<br>2. 相談者に合った資料を作成, 提供 (相談した内容の整理)<br>3. 受付スタッフの配置<br>4. 体験入居の企画 (予約登録システム)<br>5. 体験入居の準備<br>6. 資産, 介護レベルに応じたプランの企画, 提示<br>7. 最終的な確認, 本格的な入居準備の開始        |
|               | 第2幕：生活の開始, 支援 (サービス受容者本人との共創)   |   |
|               | 1. 朝のくつろぎ: 起床, 整容, 朝食, ラジオ体操<br>2. お昼時: 昼食, 脳トレニング<br>3. 楽しい昼下がりに: 足のケア, レクリエーション, コミュニケーション<br>4. 落ち着いた夕方: 夕食, 雑談, 入浴<br>5. 夜: テレビ観賞, 就寝 | 1. 起床の介助, 朝食の準備 (献立の企画)<br>2. 昼食の準備 (献立の企画)<br>3. ケア, レクリエーション, コミュニケーションの企画 (介護サービスの計画, 設計)<br>4. 介護スタッフが入浴の介助, 夕食の準備 (施設の管理, 介護スタッフの配置, 排泄介助)<br>5. 深夜の見回りスタッフの配置 (施設内の点検作業)    |
|               | 第3幕：他界 (家族との共創)   |   |
|               | 1. 異常が確認される<br>2. 救命措置を受ける<br>3. 最期を見届けてもらう (他界)<br>4. 所有物を遺族に渡す<br>5. 遺族への葬儀屋の紹介   | 1. スタッフによる異常の確認 (スタッフによる119番通報-緊急事態への対応マニュアル化)<br>2. 親族に連絡を入れる (救命救急士を迎える)<br>3. 住んでいた部屋の片づけ<br>4. 所有物の管理 (事後処理のマニュアル化, 法律に関する知識を身につける)<br>5. 遺族と相談する (葬儀屋に葬儀の依頼, 葬式手続支援, 死亡手続支援) |
| 共創により生み出された価値 | 共に創り、共に生きること。社会の安定、老後の幸せ、安心感のある余生   |   |

表2 サービス提供における劇場モデルを用いた価値共創プロセス

| テーマ            | ディズニーウェディング                            |   |
|----------------|--|---|
| 第1幕            | 役者                                     | ウェディング・プランナー  |
|                | 顧客                                     | 新郎・新婦   |
|                | シナリオライター                               | ウェディング・プランナー  |
|                | 場・舞台                                   | 新郎新婦と式場担当者が打ち合わせするオフィス  |
|                | 内容<br>サービス受容者との共創                      | 新郎新婦：ウェディング・プランナーとの初対面から結婚式の前日まで関与<br>ウェディング・プランナー：結婚の形式，場所，予算のような大きな面から，ドレス，タキシード探し，招待状のような細かい面まで，新郎新婦の意向を叶えるために，様々な工夫をし，見積書を渡して代金前払い請求する。 |
| 第2幕            | 役者                                     | ウェディング・プランナー  |
|                | 顧客                                     | 新郎・新婦，来賓  |
|                | シナリオライター                               | ウェディング・プランナー  |
|                | 場・舞台                                   | 結婚式を行うチャペル  |
|                | 内容<br>サービス提供者の一方的サービス提供                | 結婚式の当日，会場到着から披露宴の直前まで，チャペル・ミラコスタを舞台として結婚式が開始。新郎入場，新婦入場，結婚の誓い，指輪の交換，誓いのキス，結婚宣言，結婚証明書に署名，聖歌の斉唱，新郎新婦退場を経て，披露宴の会場へ移動する。                         |
| 第3幕            | 役者                                     | ウェディング・プランナー*<br>*学生発表には抜けていたが，来賓をもてなす新郎・新婦も役者であると考えられる。  |
|                | 顧客                                     | 新郎・新婦，来賓  |
|                | シナリオライター                               | ウェディング・プランナー  |
|                | 場・舞台                                   | 披露宴会場   |
|                | 内容<br>サービス受容者との共創，<br>サービス受容者によるサービス提供 | 披露宴の開始から披露宴の終了まで。宴会を中心にして，新郎新婦と来賓の挨拶，ウェディングケーキの入刀などいくつかの重要なシーンによって構成される。  |
| 第4幕            | 役者                                     | ウェディング・プランナー*   |
|                | 顧客                                     | 新郎・新婦   |
|                | シナリオライター                               | ウェディング・プランナー  |
|                | 場・舞台                                   | 新郎・新婦の宿泊ルーム   |
|                | 内容<br>サービス提供者の一方的サービス提供                | 披露宴後，来賓を見送る。新郎新婦はホテルから宿泊サービスを利用する（アフターサービス）。  |
| 共創によって生み出された価値 |  | よい結婚式を作る (**かけがえのない経験を作る)   |

\*本例はプロセス記述が多いため他例より省略した \*\*著者作成

第2番目は，結婚式サービスをテーマにした例で，そのプロセスは表2に示すように1幕「ウェディング・プランナーとの初対面から結婚式の前日まで」，2幕「結婚式の当日，会場到着から披露宴の直前まで」，3幕「披露宴の開始から披露宴の終了まで」，4幕「披露宴後，来賓を見送る」，である。共創対象は基本的にはウェディング・プランナーと新郎新婦である。共創手段としては，新郎新婦の要望にプランナーが応えていくことで互いに満足し合いより良い結婚式をつくるという関係性はあるものの，結婚式招待客を楽しませるビジョンの下に新郎新婦があたかもサービス提供者としてサービスを作り提供するという関係性が見出せることが例1と異なる点である。共創結果はサービス受容者にとって良い結婚式を作る，かけがえのない経験を作る，である。

第3番目は養蜂業をテーマに劇場フレームを適用した例を挙げる。サービスプロセスは表3に示すように3幕から構成されており，それぞれ「環境への適応」，「蜜の採取」，「蜂蜜の生成」である。この例は，きわめて自由な発想による劇場アプロ

ーチの適用であるが，蜂蜜という具体的な価値ある財を，人間ではない自然界の昆虫の行動を活用し（共創対象と手段）蜂の満足を損ねることなく共に作り上げる関係性を築いている点が特徴的である。その根拠として，表中の備考に示すように，仮に人間が蜜を取りすぎて蜂を過労状態にすると蜂は失踪する可能性があるため，程よい採取量で蜂が当該フィールドに継続的に滞在させるべく，蜂の満足度に配慮しなければならないことがある。共創結果に関しては，当初，蜂にとっては住みやすい環境の下で美味しい蜜を楽しむ劇を見に来ているはずだが，実はその劇はシナリオの一部に過ぎず，顧客の及び知らないところで異なる意味合いを持つシナリオが展開されていることが伺える。さらに一定時間経過後には良質な蜂蜜，良質な花畑が形成される可能性もあり，これは共創の結果にある種の層がある事を示唆している。

#### 4. サービスイノベーションに向けた視座

このように，サービス劇場アプローチという有用なツールを基に自由な視点から様々なサービス

表3 サービス提供における劇場モデルを用いた価値共創プロセス

|  |   |   |
|--|---|---|
| テーマ  | 養蜂業のサービス劇場モデル   |   |
| 役者   | 養蜂家   |   |
| 顧客   | 蜂   |   |
| シナリオライター   | 養蜂家   |   |
| 場・舞台   | 養蜂場   |   |
| 共創プロセス<br>蜂との共創                                    | 第1幕：環境への適応  |   |
|  | 1. 住みよい環境を探す<br>2. 移動する<br>3. 定住する  | 1. 蜂の収集（購入，捕獲-専門家に依頼 or 機材の準備）<br>2. 運送サービス（運送の手配-経路の探索 or トラックの確保 or 運転手の確保）<br>3. 環境の提供（場所探し-植林 or 開墾）                                  |
|  | 第2幕：巣箱へ移住・蜜の採取  |   |
|  | 1. 巣を作ろうとする<br>2. 巣箱に移住する<br>3. 花から蜜を採取する<br>4. 山で蜜を採取する  | 1. 巣箱を提供する（材料の採取，巣箱作りの技術）<br>2. 巣箱の管理（温度調節-遮光網の設置，巣箱の衛生-熱殺菌，害虫からの保護-防護網の設置）<br>3. 蜜の採取場の提供（花の管理-草むしり，肥料散布，水やり / 山の管理-余分な木の伐採，害虫の駆除，病気の予防） |
|  | 第3幕：ハチミツの生成・冬眠  |   |
| 1. 巣箱に蜜を蓄える<br>2. スズメバチから身を守る<br>3. 冬眠の準備<br>4. 冬眠 | 1. 蜜の採取（採取量の調整，機材の準備，蜂への感謝の心）<br>2. 巣箱の保護（スズメバチの駆逐-巣の駆除，駆蜂器の設置）<br>3. 冬眠の環境整備（巣箱の管理-日照の確保，防風施設の設置，栄養の補給）<br>4. 来春の準備（巣箱のメンテナンス-巣箱の修理，巣箱の掃除） |   |
| 共創により生み出された価値                                      | 良質な蜂蜜，良質な花畑   |   |
| 備考   | 蜜を取りすぎて蜂を過労状態にする（すなわち共創プロセスが崩れる）と「蜂群崩壊症候群」という一夜にしてミツバチが原因不明に大量に失踪する現象が起こることが懸念される。  |   |

業もしくはサービスコンセプトを用いた事業の価値共創プロセスを「共創対象」，「共創手段」，「共創結果」の観点から考察した結果，①「対象」に関しては，直接サービス受容者とのある種の満足感の交換による共創だけでなく，当人に関する家族などの潜在的サービス受容者を見極め，その対象の満足にも配慮すること．②「手段」に関しては役者と観客という関係性だけでなく，潜在的な観客を同定したうえで，時には観客も役者にし，共創を行うこと．また観客は人間だけでなく，自然界のものもなり得ること．これは今後の農業サービスや製造業の環境を意識したビジネスにも発展性のある視点であるといえよう．③「共創結果」に関しては，単一の共創結果を導くシナリオだけでなく，重層的なシナリオを作る事により，より多様な共創結果を導くことが出来得ること，を示した．

なお，本稿で用いた劇場というメタファーは様々なアクターとその役割の関係を起点にサービス価値生成のプロセスを検討する上で有用ではあるが，本稿の取り組み例で示してきたように，必ずしも劇の枠では収まらない例が存在する以上，サービスイノベーションを創出する上で今後は劇場のメタファーを超えた，より幅の広い観点からの価値共創の分析が必要となろう．

### 参考文献

- [1] Kotler, P. and Keller, K., Marketing Management, 12th edition, Pearson Education, 2006 (コトラー, P.・ケラー, K., 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳, 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント：第12版』, ピアソン・エデュケーション, 2008).
- [2] Lovelock, C. and Wirtz, J., Service Marketing: People, Technology, Strategy 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, 2007(ラブロック, C.・ウィルツ, J., 武田玲子訳, 『サービス・マーケティング』, ピアソン・エデュケーション, 2008).
- [3] Fisk, P.R., Grove, S.J., and John, J., Interactive Service Marketing 2<sup>nd</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, 2004 (フィスク, グローブ, ジョン, 小川孔輔・戸谷圭子監訳, 『サービス・マーケティング入門』, 法政大学出版局, 2005).
- [4] 植田一博・丹羽清, 「研究・開発現場における協調活動の分析：「3人寄れば文殊の知恵」は本当か?」, 『認知科学』, Vol. 3, No. 4, pp. 102-118, 1996.
- [5] Sawhney, M., Pandelli, E., and Verona, G., “The power of innovation,” MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No. 2, pp. 77-82, 2003.