

戦略的創造研究推進事業（社会技術研究開発）
問題解決型サービス科学研究開発プログラム

研究開発プロジェクト

「日本型クリエイティブ・サービスの理論分析と
グローバル展開に向けた適用研究」

研究開発実施終了報告書

研究開発期間 平成23年10月～平成26年9月

小林 潔司

京都大学経営管理大学院 教授

目次

1. 研究開発プロジェクト	3
2. 研究開発実施の要約	3
2-1. 研究開発目標	3
2-2. 実施項目・内容	3
2-3. 主な結果・成果	4
2-3-1. サービス科学におけるコミュニティ形成への貢献	4
2-4. 研究開発実施体制	4
3. 研究開発実施の具体的内容	5
3-1. 研究開発目標	5
3-1-1. 様々なサービスの問題解決に有効な概念・理論・技術・方法論の開発	5
3-1-2. 「サービス科学」の研究基盤の構築	6
3-1-3. 成果のサービス分野への活用と社会貢献	6
3-1-4. サービスコミュニティ形成への貢献	6
3-2. 実施項目	6
3-3. 研究開発結果・成果	7
3-3-1. 日本型クリエイティブ・サービスの概念化	9
3-3-2. 実践科学としての方法論	18
3-3-3. 参与観察・エスノメソドロジー	25
3-3-4. 定量心理学的アプローチ	32
3-3-5. サービスメタモデリング	39
3-3-6. サービスデザイン	46
3-3-7. グローバル展開事例	50
3-3-8. 今後のグローバル展開に向けた事例	60
3-4. 今後の成果の活用・展開に向けた状況	65
3-5. プロジェクトを終了して	66
4. 研究開発実施体制	69
4-1. 体制	69
4-2. 研究開発実施者	69
4-3. 研究開発の協力者・関与者	70
5. 成果の発信やアウトリーチ活動など	72
5-1. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など	72
5-2. 論文発表	73
5-3. 口頭発表	74
5-4. 新聞報道・投稿、受賞等	78
5-5. 特許出願	78
6. 参考文献	78

1. 研究開発プロジェクト

- (1) 研究開発プログラム：問題解決型サービス科学研究開発プログラム
- (2) プログラム総括：土居範久
- (3) 研究代表者：小林潔司
- (4) 研究開発プロジェクト名：「日本型クリエイティブ・サービスの理論分析とグローバル展開に向けた適用研究」
- (5) 研究開発期間：平成 23 年 10 月～平成 26 年 9 月

2. 研究開発実施の要約

2-1. 研究開発目標

日本においても、他の先進諸国と同様に、市場成熟に伴う産業全体のサービス化や、第三次産業の比率が増大している。このような状況において、製品やサービスの短命化や価値の毀損（コモディティ化）が起きている。また、製造業に比べ、サービス業のグローバル展開の遅れも顕著である。

我々は、本研究プロジェクトを提案するにあたり、このような状況を鑑み、サービスに関する本質的な問題を、価値の持続と増大を両立させることの困難性にあると規定した。米国を中心としたグローバル化のアプローチは、地域特性の影響を受けにくく、様々な分野で成功している。しかしながら、そのプロセスとして機能しているモジュール化、マニュアル化、水平分業化などは、相対的に複製容易であり、生産過剰に陥りやすい。結果として、価値のコモディティ化を招きやすい。一方、日本型の高品質サービスは、規模の追究よりは、事業の持続性を最優先とし、日本の環境に適した発展を遂げてきた。反面、規模の追究を行わない形態を前提とした事業運営であるため、グローバル化に適合しにくいという課題に直面している。以上を総括すると、サービスの継続性と発展性との間にはトレードオフが存在しており、価値の持続と増大を両立させる、新しい理論的基盤を構築することが喫緊の課題である。

本プロジェクトでは、日本市場において連綿と培われてきた「クリエイティブ・サービス」（創造的高付加価値サービス）の価値を表出し、グローバル市場において価値評価を行う基準を明示し、サービスを持続・発展させる理論的基盤の構築を目標とする。日本に特徴的なクリエイティブ・サービスとして、革新的な老舗企業、日本型食サービス、伝統文化・芸能、クールジャパン等を取り上げ、実態分析を行うと共に、特定サービス領域に依存しない日本型クリエイティブ・サービスの理論分析基盤を提案する。

2-2. 実施項目・内容

本プロジェクトで実施した活動内容は以下の通りである。

- (1) 日本型クリエイティブ・サービスを 4 領域（老舗、食、伝統芸能、クールジャパン）にわけて調査
- (2) 個別領域の事例から、共通概念・方法論の構築
- (3) 実践科学としての方法論（観察、仮説構築・検証、モデリング、デザイン）の深耕

(4) サービス展開事例の整備

(5) 本プロジェクトの成果にもとづく本の出版

図1に、活動計画に沿った活動内容（平成23～26年度）をまとめた。

図1：本プロジェクトの活動計画と活動内容（平成23～26年度）

	活動計画	活動内容
平成23年度 (後期)	調査 老舗、食、伝統芸能の現状調査	日本型クリエイティブ・サービスを 4領域にわけて調査
平成24年度 (前期・後期)	仮説構築・検証 個別概念・個別方法論の探索	個別領域の事例から共通概念・ 方法論の構築へ
平成25年度 (前期)	日本型クリエイティブ・サービスの 概念の整理	PDCAサイクルによる確認 ※ドライラン、評価委員会からの フィードバック
平成25年度 (後期)	日本型クリエイティブ・サービスの 実践科学としての方法論の整理と、 各方法論の精緻化	観察、仮説構築・検証、モデリン グ、デザイン(設計・表現)等の 方法論の深耕
平成26年度 (前期)	グローバル展開事例のマッピング、 展開支援、まとめ	サービス展開事例の整備 出版化等

2-3. 主な結果・成果

サービス価値の持続性と発展性をいかに両立させるかという課題に対して、本プロジェクトでは、日本固有の高品質サービスに着目し、その長所を生かし、短所を改善する方策の提案を目指した。課題解決に資する成果としては、下記2つが挙げられる。

- (1) 切磋琢磨の価値共創モデル：日本型クリエイティブ・サービスにおける価値創出のプロセスを整理し、「慮り」「見立て」「擦り合わせ」などの価値共創モデルを明確化した。
- (2) 実践科学的サービス方法論：サービスの価値創出プロセスのモデル化に向け、現場の有益な情報を捨像することなく、かつ、社会科学に有意な再現性をもつ方法論を構築した。

2-3-1. サービス科学におけるコミュニティ形成への貢献

サービス科学に貢献する成果は、日本の文化などの高コンテキスト情報を活用したサービスを日本型クリエイティブ・サービスと位置づけ、「切磋琢磨の価値共創」という問題解決に有効な概念を整理・提示した点、並びに、このような概念を導出するための「実践的サービス科学方法論」の構築と適用を行った点である。その上で、これらのサービス科学に貢献する成果をもとに、サービス・グローバル化の事例分析と産官学サービスコミュニティ形成支援を行った。

2-4. 研究開発実施体制

統括グループ

(グループリーダー：小林潔司 京都大学 経営管理大学院 教授)

グループの役割：全体統括、産官学連携、国際連携

サービス知識管理グループ

(グループリーダー：原 良憲 京都大学 経営管理大学院 教授)

グループの役割：サービス暗黙知プロセス、クリエイティブ・サービス型ナレッジマネジメントの研究

サービス観察・評価グループ

(グループリーダー：山内 裕 京都大学 経営管理大学院 講師)

グループの役割：切磋琢磨型価値共創プロセス、動的サービス評価モデリングの研究

3. 研究開発実施の具体的内容

3-1. 研究開発目標

本研究課題が取り組む目標は、日本型サービスのグローバル展開に寄与するため、日本型クリエイティブ・サービスの暗黙的な効用プロセスを明示することで、価値評価を行う基準を明確化し、グローバル展開支援のための基礎理論の構築を図ることにある。その実現のために、本研究では、大項目として位置づけられる A. 日本型クリエイティブ・サービスの「観測」(第1フェーズ)、B. サービスの「分析・設計」(第2フェーズ)、C. サービス現場(グローバル展開支援)への「適用」(第3フェーズ)の3つの項目について計画を実施していく。

第1フェーズの日本型クリエイティブ・サービスの「観測」においては、日本型クリエイティブ・サービスの特徴的な要素やふるまいを抽出するため、革新的な老舗企業、伝統的な食サービス、クールジャパン、文化芸能の4つを中項目として位置づけ、各々の分野に属する企業・組織の観測、実態分析を行う。本フェーズの役割は、次のフェーズにおいて、日本型クリエイティブ・サービスの本質を明らかにするために分析対象とする典型的かつ特徴的な事例を見つけたことにある。

第2フェーズのサービスの「分析・設計」においては、第1フェーズで吟味された、日本型クリエイティブ・サービスの典型的かつ特徴的な事例を対象に研究分析を実施することで、日本型クリエイティブ・サービス価値の表出と評価方法論の明示することを目標とする。日本型クリエイティブ・サービスの価値の表出を図り、その評価方法論を構築することは、定量的もしくは定性的な理論モデルや方法論の導出することが必要不可欠であり、学術的な面からの評価が必要不可欠である。具体的な成果としては専門的な学会・国際会議における発表や国際ジャーナルにおける投稿論文によって行う。

第3フェーズのサービス現場(グローバル展開支援)への「適用」においては、第2フェーズの研究成果によって示される日本型クリエイティブ・サービスに関する手法および理論に基づき、日本の製造業・サービス業のグローバル展開(アウトバウンド、インバウンド)展開に対して、有益な指針を明示することが目標となる。

3-1-1. 様々なサービスの問題解決に有効な概念・理論・技術・方法論の開発

問題解決型サービス科学研究開発プログラムの目的の第1は、社会における様々なサービスを対象に、その質・効率の向上と新しい価値の創出・拡大のために、問題解決に有効な技術・方法論等を開発することである。抽出した知見を積み上げていくことで、「サービス科学」の概念・理論・技術・方法論を創出して、将来的に様々な分野のサービスで応用可能な研究基盤を構築する。

上記を本プロジェクトに照らし合わせると、本プロジェクトは、日本食、老舗、伝統芸能、クールジャパンといった社会における様々なサービスを日本型クリエイティブ・サービスと位置づけ、それらサービスの高品質化や効率的・効果的人材育成を目指し、新しい価値の創出・価値の

拡大を目指した。この目標の達成に向け、問題解決に有効な価値共創の概念 — 切磋琢磨の価値共創 — を提案し、また概念の整理と検証を行った。

3-1-2. 「サービス科学」の研究基盤の構築

同プログラムの目的の第2は、「サービス科学」の横断的要素を科学的に検証し、一般化・体系化することで、「サービス科学」の研究基盤を構築することである。

日本型クリエイティブ・サービスの概念整理やその実証分析においては、従来の実証科学的方法論のみでは、大事な情報が捨て去られてしまう可能性があった。しかし、一方で、再現性のある方法論を構築することを目標としていた。このような研究上の難しさを克服するため、実践科学的方法論を構築した。これは、一般化・体系化した「サービス科学」の基盤的方法論として今後のサービス科学の研究に貢献できると思われる。

3-1-3. 成果のサービス分野への活用と社会貢献

また、同プログラムの第3の目的は、新しい技術・方法論等の研究成果を様々なサービスに活用し、個々の問題を解決することで、社会に貢献することである。

本プロジェクトでは、日本型クリエイティブ・サービスを対象として得られた概念や方法論をもとに、現在成功しているグローバル展開の事例分析を行った。これら分析から得られた知見は、今後のサービス業のグローバル展開を支援しようとする。具体的には、鮭かねさか、いけばな池坊、お香の松栄堂、お茶の伊藤園などのグローバル展開などの成功事例を日本型クリエイティブ・サービスの概念に照らし合わせて説明すると共に、今後のグローバル展開に役立つ指針について分析した。このような事例分析は、当該企業だけでなく、製造業の高付加価値化やサービス業のグローバル展開に役立つものであり、日本社会が抱える喫緊の問題の解決に一役担うことで、社会に貢献すると考える。

3-1-4. サービスコミュニティ形成への貢献

本プロジェクト成果をもとに、経済産業省「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（高等教育機関等におけるサービス産業人材育成に係る基礎調査）」への提案を行ない、採択された。これは、サービス領域における産学連携コンソーシアムを立ち上げ、企業側が有する課題解決を図ると共に、当該領域における教育研究のグローバル人材育成を図るためのサービスカリキュラムの拡充である。本プロジェクトで得られた「おもてなし」への科学的アプローチのような一連の取り組みを梃子（てこ）にして、サービス産業の高付加価値化やグローバル展開支援のためのコミュニティ形成に貢献するものである。

また、今後のアカデミックな活動としては、本プロジェクトの活動成果をもとに、サービス・ケイパビリティ SIG を立ち上げ、サービスコミュニティの形成に寄与することを予定している。これは、本プロジェクトにおいて、日本型クリエイティブ・サービスなど、多様かつ動的（Diverse & Dynamic）な価値評価を行う中で価値が創出されるサービスを規定し、提供者・利用者を含む多様な利害関係者、内部資源、外部資源、環境・コンテキスト等をうまく結びつけ活用する能力について、理論・実証研究等を行う活動である。具体的には、サービスメタモデリングなどの成果をもとに、価値創出メカニズムのフレームワークを共有し、サービス創出能力について議論を行うアカデミック・コミュニティの形成である。

3-2. 実施項目

図2に本プロジェクトの開始時に提案した研究開発計画書を示す。また、この計画書をもとに実施した活動内容を図3（再掲）に示す。

図2：研究開発計画書

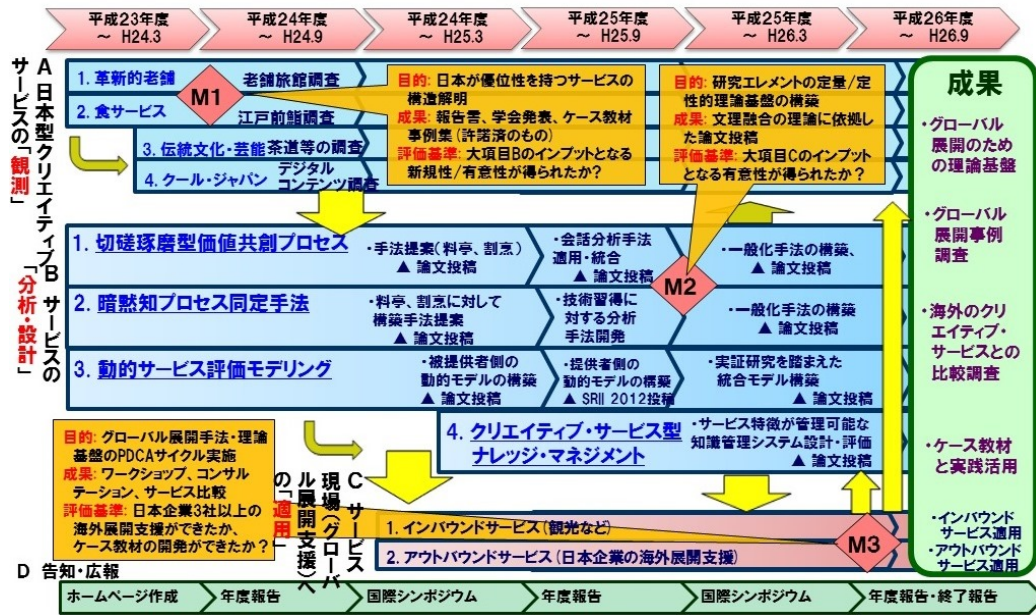


図3：本プロジェクトの活動内容（再掲）

	活動計画	活動内容
平成23年度 (後期)	調査 老舗、食、伝統芸能の現状調査	日本型クリエイティブ・サービスを4領域にわけて調査
平成24年度 (前期・後期)	仮説構築・検証 個別概念・個別方法論の探索	個別領域の事例から共通概念・方法論の構築へ
平成25年度 (前期)	日本型クリエイティブ・サービスの概念の整理	PDCAサイクルによる確認 ※ドライラン、評価委員会からのフィードバック
平成25年度 (後期)	日本型クリエイティブ・サービスの実践科学としての方法論の整理と、各方法論の精緻化	観察、仮説構築・検証、モデリング、デザイン(設計・表現)等の方法論の深耕
平成26年度 (前期)	グローバル展開事例のマッピング、展開支援、まとめ	サービス展開事例の整備 出版化等

本プロジェクトで実施した活動内容は以下の通りである。

- (1) 日本型クリエイティブ・サービスを4領域（老舗、食、伝統芸能、クールジャパン）にわけて調査
- (2) 個別領域の事例から、共通概念・方法論の構築
- (3) 実践科学としての方法論（観察、仮説構築・検証、モデリング、デザイン）の深耕
- (4) サービス展開事例の整備
- (5) 本プロジェクトの成果にもとづく本の出版

3-3. 研究開発結果・成果

本研究プロジェクト成果の新規性や独創性は、高コンテクスト・コミュニケーションに基づくサービスとして日本型クリエイティブ・サービスに着目し、その価値共創モデルや理論的方法論

を明確化したことにある。サービスのグローバル展開に関する研究開発においては、従前の大部分のアプローチでは、言語的、明示的なコミュニケーションに基づく、ないしは、コンテキストに依存しないアプローチによりなされている。本プロジェクトのアプローチは、このようなアプローチとは異なる暗黙的な情報共有を前提としたサービスのグローバル化や他のサービスへの価値創出モデルの転用アプローチであり、サービス科学の教育研究分野において、新規的、かつ独創的であるといえる。

また、サービス分野として、日本型の高コンテキスト・コミュニケーションサービスを規定し、概念や方法論の研究を進めた。サービス分野の科学的アプローチを行う研究対象からすれば、このような日本型クリエイティブ・サービスは、新規的、独創的な対象である。具体的には、老舗（旅館、花街、京菓子など）、食（料亭、割烹、江戸前鮎など）、伝統芸能（華道、茶道、歌舞伎など）、クール・ジャパン（キャラクター、映画、アニメなど）などが代表的サービス事例である。これらのサービスは、一般に、下記のような特性を有する。

- ① コンテキストに基づく物語価値 — 過程を重視した知識活用
- ② 提供者と顧客との対等な関係性 — 当事者間の弁証法的な価値共創
- ③ 長期的継続のメカニズム — 変化と持続の重層性

日本型の高コンテキスト・コミュニケーションサービスでは、コミュニティ内における暗黙的なコンテキストの共有とその意味の読み取りを前提とし、このような暗黙的な情報の解釈づけ（読み取り）が、サービス実行時に動的・アドホックになされている。すなわち、日本の「おもてなし」の本質として、何を「以て」何を「為す」という接遇の表現と機能の対応付けはあるが、どのような接遇を行うかについては未定のままであるという状態であり、サービス提供時のさりげない振る舞いの観察などから、具体的なサービス表現、行為をあてはめていくプロセスに相当する。行為が事前に規定されているサービスとは異なり、サービス実行時に動的・アドホックに具体的なサービス表現、行為のあてはめを行うプロセス（レイト・バインディング）は、非常に高度なサービス価値創出のしかたである。

このような日本型クリエイティブ・サービスの価値創出を実現するためには、相手の暗黙的な情報の汲み取り（慮り）、相手に対する自身の暗黙的な情報の表出（見立て）、並びに、自身と相手の双方における暗黙的情報のインタラクション（擦り合わせ）の各要素、および、これら要素の組み合わせが必要となる。すなわち、「切磋琢磨の価値共創（慮り、見立て、擦り合わせ）」が、日本型クリエイティブ・サービスの価値創出を実現するための基本的機能となる。なお、日本型クリエイティブ・サービスにおける提供者と利用者との関係は、対等的なものであり、どちらからでも相手に対する慮り、見立て、擦り合わせの機能・行為は規定できるものである。

このような切磋琢磨の価値共創の概念を整理、明確化すると、上述の物語価値や、長期的継続性に対する構造的理解が行える。暗黙的なコンテキスト情報は、非常に広範・多岐に渡るものであるが、そのままでは活用が行えず、価値が創出できない。慮りや見立てを行うプロセスを導入することにより、対象とするコンテンツ（中核的サービス機能）に合った物語を生み出すことができ、付加価値を生み出すことができるのである。すなわち、物語価値を構成する下位概念として慮りと見立てを位置づけ、この2つのコミュニケーション方式のバランスの中で物語価値の性格が規定される。このように創出された付加価値は、経験や長い期間の暗黙知の共有に依拠するものであり、コモディティ化されにくく、結果として長期的継続性に寄与するものである。また、加えて、サービスにおける緊張感や闘ぎ合いなど、擦り合わせの要素を取り入れることにより、より高度でユニークな価値創出の持続メカニズムを導出することができる。

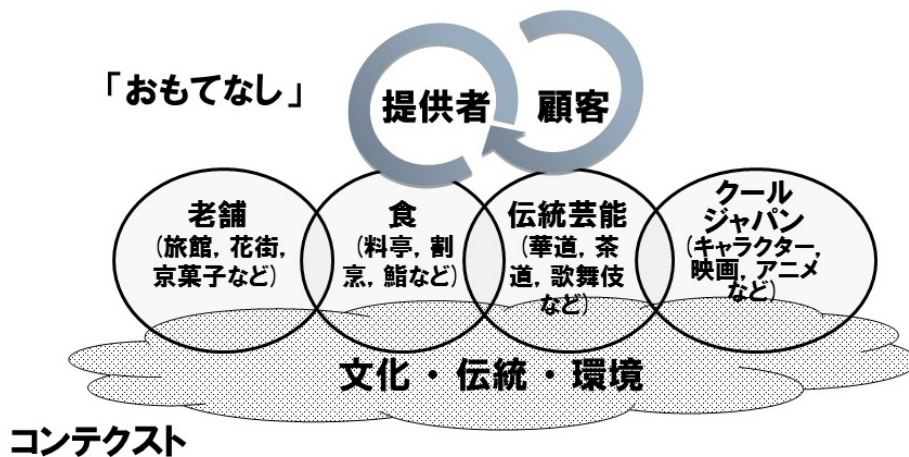
具体例としては、京都のおもてなしや江戸前鮎があげられる。これらの物語性は「慮り」、「見立て」並びに、「擦り合わせ」のバランスによって構成される。また、このようなバランスは、切磋琢磨型のプレイヤー（サービス提供者、新規利用者、常連利用者等）の役割に微妙な変化をもたらすと考えられる。切磋琢磨の価値共創が実際になされるサービス対象やプレイヤーの研究を

深耕することにより、価値の創出（クリエイティブ・デザイン）と、価値の良さがわかる（サービス・リテラシー）人材の育成教育が円滑に進められると期待される。

3-3-1. 日本型クリエイティブ・サービスの概念化

本プロジェクトでは、日本型クリエイティブ・サービスを「日本における文化、伝統、生活様式などに根差した創造的高付加価値サービス」と定義する。代表的なサービスとしては、江戸前鮓・京懐石のような日本食、華道・歌舞伎などの伝統芸能、伝統的な老舗企業、そして、アニメ・J-POPなどのクールジャパンが挙げられる（図4参照）。

図4：日本型クリエイティブ・サービスの事例



日本型クリエイティブ・サービスは、価値創出において、日本の自然、文化、歴史、生活などから影響を受ける。サービスに影響を与える自然や文化などは、コンテキスト情報である。それゆえ、日本型クリエイティブ・サービスは、相対的に長期にわたるサービス提供により形成、取捨選択された特徴量からなる高コンテキスト・サービスと位置づけられる。（このように、コンテキストに影響を受ける程度が高いコミュニケーションを高コンテキスト・コミュニケーション、反対に程度が低いものを低コンテキスト・コミュニケーションと言う；Hall, 1976）

高コンテキスト・サービスでは、関係者間での暗黙知の共有に基づくコミュニケーションが行われる。暗黙知を共有することは、一般に時間がかかることであり、ビジネスへの参入障壁が相対的に高くなる。このような暗黙知を共有できると、価値が毀損しにくく、社会や市場に定着、継続しやすくなる。反面、何も手当を施さなければ、大規模化などのスケラビリティの担保やグローバル化には不利な形態といえる。

以下では、本プロジェクトの現場調査で遭遇した事例をもとに、日本型クリエイティブ・サービスの特徴的な性質について整理を行う。

(1) 知識獲得・活用プロセスの重視：コンテキストに基づく物語価値の創出

京都の料亭では、いかに「物語」を演出し、その価値を大切にしようとしているかがわかる。料理というコンテンツ（主たる内容）そのものの提供にとどまらず、自然、文化、歴史、生活といった知的情報資産を含んだコンテキスト（内容の価値を引き出す背景や文脈）全体の中で、五感に訴求し、総合的な料亭の価値を提供しているのである。

例として、椀物の話をしよう。客がお椀の蓋を取ると、その裏には「六月」であることを象徴する蛍の絵が描かれている。客はその蛍に気付くことで、季節を感じながら鱧を食べ、さらに「もうすぐ祇園祭か…」と思いを巡らせる。すると、どこからか、「コンコンチキチキ…」と祇園祭の

嚙子が聞こえてくるような錯覚を覚える。客は「料理を食べる」という価値に加えて、蛍や祇園祭を感じることで「初夏を味わう」ことができ、情感的な価値も得ることができるのである。サービス全体（食だけでなく）の中で、「季節」をはじめとしたさまざまな物語が提供されている。

こうした例は、江戸前鮎でも見受けられる（Suzuki & Takemura, 2014）。ある有名な江戸前鮎屋では、つけ場の奥の壁に桜の枝が据えられていた。その隣には小さな梅の絵が飾られ、また客席の後ろには、桜模様の大皿が飾られていた。桜や梅は、「春」を表し、「春」というコンテキストが明確に見立てられていた。こうした空間の中で、鮎が提供される。もちろん、魚にも旬が存在する。提供される鮎の醸し出す季節感が、「春」を表す店内の装飾と相まって、場全体の季節感を演出しているのである。

このように、「季節」というコンテキストの中に、食そのものを含むサービス全体を位置づけ、食から広がる連想の数々を客に提供していることが分かるだろう。もし、押しつけがましく春ですよと書いてあれば、客はどう思うだろうか。折角の場の雰囲気壊してしまうに違いない。食から広がる数々の連想の機会を奪ってしまうことは、少なくともコンテキストを共有する客にとっては残念なことである。

また、このようなサービス場面を演出する物的環境（physical evidence）は、小道具だけでなく、大道具としても存在する。例えば、ある江戸前鮎屋では、店内はシンプルにデザインされ、白と「木」の色以外、目につく色はなかった。こうした淡白なデザインは、不必要なものが取り払われた「研ぎ澄まされた」空間を演出し、つけ場に緊張感を持って立つ職人の存在との調和がなされている。同時に、不必要に飾り立てない（禅的な）美を感じさせるものとなっていることが伺われる。この「研ぎ澄まされた」空間は、客と職人が間近に対面する江戸前鮎の緊張感と一体となり、鮎という食を囲む、場としてのコンテキスト全体を形成しているのである。そしてそこから、数々の物語が生み出され、サービス価値として認知されていくのである。

（2）弁証法的な価値共創：客のリテラシー向上

次に、サービス提供者と客との関係について検討する。米国流のサービスでは、客の必要なものや欲しいものを明示的に理解し、提供することを基本とする。そして、彼らの期待を上回って喜ばせることが重要となる。この点で、客はサービス提供者よりも上位に位置づけられているといえよう。これに対して、日本型クリエイティブ・サービスにおける提供者と客の立ち位置は、対等である。日本型クリエイティブ・サービスの客は、上位に位置づけられてサービス提供されるよりは、むしろ、さりげない接遇の中で心地よい状態にしてもらうことを好む。

京都の花街では、「客を鍛える」という言葉をよく耳にする。お茶屋は客を奉り、客はそのサービスに対価を払えばよい、という構図ではない。花街では、客もサービス価値を創出するパートナーである。客は、舞妓や芸妓の立ち居振る舞いから、踊りや会話に至るまで、知的な遊びの価値を適切に理解することが求められる。芸舞妓だけでなく客も鍛えられ、そうして一見さんが常連さんになっていくのである。このようなプロセスでは、サービス提供者と客が弁証法的に互いのサービス・リテラシーを向上させ、価値共創を行っている。サービス提供者と客が互いを尊重し、切磋琢磨することにより、長期的な信頼関係に基づく価値創出の基盤が構築されていくのである。したがって、日本型クリエイティブ・サービスの提供者は、客との対等的、弁証法的関係を壊さずに、客の心理やニーズを汲み取ることが重要になる。人気のある芸舞妓は、このような情報の汲み取り方が上手である。

こうした弁証法的な価値共創は、他のサービスでも見受けられる。ある料亭では、サービス提供者がさりげなく客に情報を与えることを心掛けている。こうした情報提供により、客は徐々に知識を蓄積し、数々のサービスに気づくことができるようになるのである。重要なことは、こうした情報提供が「さりげなく」行われている点である。そうした配慮によって、客の自発性を損なうことなく、客がより高い価値を感受できるようになることに一役買っているのである。

一方、接客をする従業員には、「影のように入ってきて、影のように出てこい。いらんことするな。酒がないなあと思って持ったら新しい酒が入っていたというのが、よいサービス」と教育している。こうしたサービスは、サービスを提供していることを明示するスタイルとは対局にある。すなわち、日本型クリエイティブ・サービスで提供されているサービスの基本は、客のニーズを汲み取ることに於いて、客からの明示的な要求を待つものでも、客にいかがですかと問い合わせるようなものでもない。客のニーズをさりげなく慮り、客の立ち位置に影響を与えるような余分な負担を感じさせないのである。

さらには、日本型クリエイティブ・サービスでは、人にサービスをすることが同時に自分を高めるといふ、自利利他の関係が重要である。例えば、茶道においては、亭主七分に客三分といわれている。もてなすことが自分の喜びであるというものが、本来の茶道のもてなしである。自分が楽しみ、リテラシーを高めることを継続しているということである。これは、日本型クリエイティブ・サービス独自のものといえる。

(3) 変化と持続の重層性：長期的継続の担保

日本型クリエイティブ・サービスの3点目の特性は、長期的継続のメカニズムがあることである。変化し続けることが持続できる所以であり、一見矛盾するようであるが、変化と持続の共存（変化と持続の重層性）がポイントである。老舗企業における「伝統と革新」は、まさにこの範疇の事例である。

我々は、以前、大阪と京都における老舗企業へアンケート調査を行った（大阪府・京都府内に本社を置く創業100年以上の企業2,540社を対象に、有効回答数323社）。老舗企業の経営に関して、約200の質問項目をもとに、創業年数、売上高、従業員一人あたりの売上高等への関連が大きい要因分析を行い、経営実態の把握・分析を試みた。老舗経営者の意識に基づく企業分類を行うと、5つの類型に分類されたが、なかでも、創造性・革新性を好む老舗企業群は良いパフォーマンスを示し、相対的により継続的な活動を行っていた。このことは、伝統の中にも、絶えざる変化と革新を断行し、その結果、事業が持続できている様子がうかがえる。我々が対象とする日本型クリエイティブ・サービスとは、まさにこのような革新的老舗企業群である。

また、伝統芸能の領域でも数々の重層性が見受けられる。日本文化史や茶道史などの専門家である静岡文化芸術大学学長の熊倉功夫によれば、中国文化は計画的であるといえるが、日本文化は未完成の状態が完成であって、段々に良くなっていけばいいという発想をしてきたという。例えば、伝統芸能における家元制度に目を向けると、家元一人が良いと思うだけでは十分でなく、ある程度の人共感する必要がある。好みがある程度定着すると、模倣が登場し、どんどん広がっていくのである。要するに、最初から完成度を求めるわけではない故に成功し、長続きするのである。

これらのことから考察されるのは、究極の完成形というものはないという意味で、いわば完成は未完成であるということ、そして同時に、日々の未完成の状態が完成と認識されるということである。いわば、完成と未完成という、一見矛盾する概念が重層的に共存するのである。このような重層的構造の存在が、価値の毀損（コモディティ化）を回避し、結果として、持続性に寄与するのである。

顧客が、このような未完成の対象に価値を見出し、一緒になって完成形をめざすプロセスを楽しむ構図は、昔も今も変わらない。AKB48とファンとの関係にも、まさにあてはまることである。韓国のK-POPやハリウッドのエンタテインメントが、その完成度の高さでファンを魅了しているが、AKB48の方が、持続性の面でファンの根強い支持を得ているはずである。もし、AKB48のファンの心が離れていくとすれば、それは、未完成のまま停滞してしまうか、あるいは、完成度が増して身近な存在ではなくなってしまう場合かのどちらかであろう。すなわち、未完成か完成かの対立軸が明確になり、重層的構造が消滅してしまった場合である。

このような日本型クリエイティブ・サービスは、暗黙知の共有に基づいているため、明示的な言語によるコミュニケーションを前提としていない。いわば、所作やしぐさなどの非言語的な情報をもとにしたコミュニケーションである。このようなコミュニケーションに基づくサービス価値創造を、高コンテキスト・コミュニケーション型のサービスと呼ぶ。高コンテキスト・コミュニケーション型のサービスと、対極にあるのは、明示的な言語をもとにしたコミュニケーションであり、コンテキストの解釈のしかたがはっきりしているという意味で、低コンテキスト・コミュニケーションとよぶことができる。言語的なマニュアルによりサービスを規定されているサービスなどである。

以上説明した日本型クリエイティブ・サービスの特性を、低コンテキスト型のサービスと比較し、表1にまとめる。

表1：日本型クリエイティブ・サービスの特性

日本型クリエイティブ・サービス (文化に根差した高コンテキスト・コミュニケーション型のサービス)			参考：低コンテキスト・コミュニケーション型のサービス
特性	効用	説明	
Knowing: 知識プロセスを重視した価値創出	コンテキストに基づく物語的消費としての付加価値創出	<ul style="list-style-type: none"> 結果物だけでなく、知識の獲得や活用過程を重視 組み合わせにより、多様な付加価値創出パターンを創出 	Knowledge: <ul style="list-style-type: none"> 結果としての知識を重視した価値創出 記号的消費としての付加価値創出
Dialectic: 弁証的な価値共創による価値創出	主として顧客のリテラシー向上	<ul style="list-style-type: none"> 顧客と提供者が互いを評価し高め合う 顧客と提供者の対等な関係性が基本 	Hierarchical: <ul style="list-style-type: none"> 序列的関係での価値共創による価値創出 顧客を喜ばせることが一義的(提供側の能力向上)
Duality: 重層的な関係(変化と持続の共存・共生)に基づく価値創出	長期的継続性の担保	<ul style="list-style-type: none"> 変化の中に持続があり、持続の中に変化がある(共生的) バランスによる安定性の向上とリスクの低減 	Dualism: <ul style="list-style-type: none"> 二元論的な関係(変化と持続の区別等)に基づく価値創出 相対的に短期の目標設定

(4) コミュニケーション・タイプに基づいた価値共創のタイポロジー

次に、コミュニケーションのタイプで価値共創の整理を行い、日本型クリエイティブ・サービスに見られる価値共創の理解を深める。

モノに比べ、サービスは、提供者側がたとえ同じ品質の商品を提供しても、客が同じ価値を知覚するとは限らない。サービスの価値は、客の属性、サービスが置かれた物的環境、そして他の客の振る舞い等に影響を受ける。すなわち、サービスの価値は、提供者と客との相互作用から生み出されるものであり(Grönroos, 2000)、モノの価値のように、媒体としてのモノに付帯されているものとは区別される¹。詳細化すると、サービス提供者による働きかけを通じて生じる客の状

¹ 現在では、モノとサービスを区別せず、両者とも、媒体に付帯されるモノ的な価値と、相互作用としてのサービスの価値とが重畳され、その割合が異なっているにすぎないという解釈が主となっている。

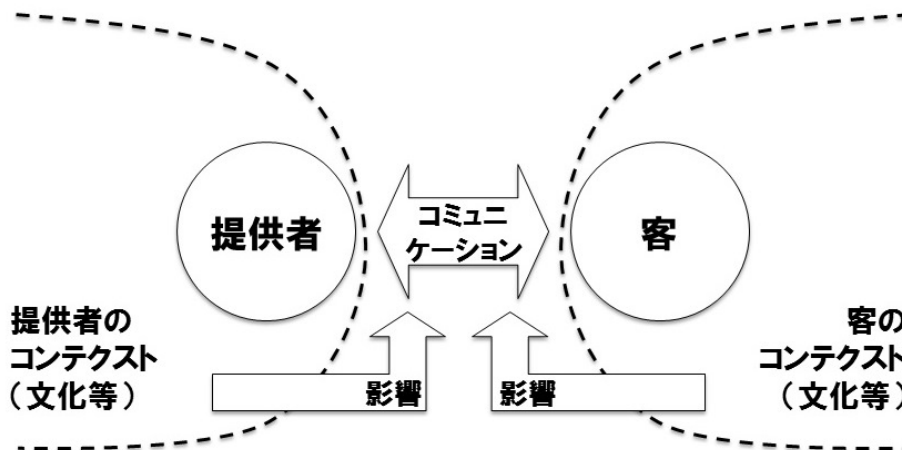
態の変化が、サービスの価値なのである。

このように、サービスの価値創出においては、提供者と客の間のコミュニケーションが重要な役割を担っている。そこで、コミュニケーションについて少し考えてみたい。情報の伝達方法には、暗黙的な提供と明示的な提供の2つがある (Hall, 1976)。暗黙的な情報伝達の方法とは、当事者間、あるいはコミュニティで共有されている知識や慣習をもとに、言語に頼らず、相手の心理状態や意図を推量したり、自身の意図を間接的に伝達したりする形態である。一方、明示的な情報伝達の方法とは、言語を用いた直接的な伝達形態である。すると、送信側の情報伝達が明示的か暗黙的か、ならびに受信側の情報伝達が明示的か暗黙的かという2つの観点から、価値共創としてのコミュニケーションのパターンを以下4つに分類することができる (原・岡, 2013)。ここで注意すべきは、サービス提供側、顧客側双方とも、自身の意図で能動的に情報を発信しているのか、あるいは、受動的ないしは、無意識的に情報を発信しているかは問わないことである。

- ・ **明示型**：提供者・客が共に明示的なコミュニケーションを行う価値共創
- ・ **慮り型**：客の暗黙的な心理状態や意図を提供者が汲み取って価値提供を行う価値共創
- ・ **見立て型**：提供者の暗黙的な思いを視覚的（非言語的）に表現・伝達する事で、客が思い思いに意図を理解・想像し、楽しめるようにする価値共創
- ・ **擦り合わせ型**：提供者と客とが共に暗黙的な情報伝達・共有を行うことで、提供者だけでなく客も含め、双方がサービス価値を高めるような価値共創

日本型クリエイティブ・サービスでは、明示的なコミュニケーションに基づく価値共創と異なり、送り手と受け手との少なくともどちらか一方に、暗黙的な情報提供があるコミュニケーションを行うことが特徴である。暗黙的なコミュニケーションでは、図5に示されているように、提供者と客のそれぞれがコンテキストの影響を受ける。

図5：コミュニケーションに対するコンテキストの影響

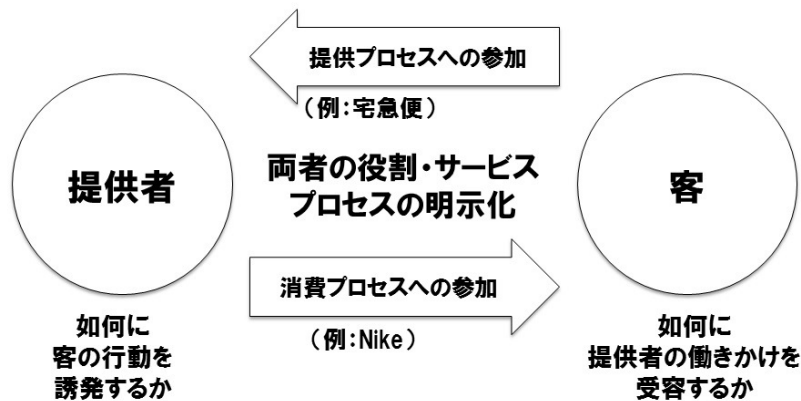


以下、4つの価値共創モデルをより詳細に説明する。

(4-a) 明示型の価値共創

明示型の価値共創では、コミュニケーションを行うサービス提供者と客の間での意図の伝達が明示的である。そのため、お互いの役割、ならびにサービスプロセスが明確にされている（図6を参照）。

図6：明示型の価値共創モデル



さらに、明示型の価値共創では、近年、誰でも価値共創プロセスに参加できるように、ITを顧客接点に活用するイノベーションが生まれている（Chesbrough, 2011）。例としては、提供者のプロセスへの客の参加が挙げられる（宅急便の出荷・配送荷物のオンライン追跡システム、新幹線のエクスプレス予約、回転寿司のセルフチェックインなど）。ここでは、客が自分自身で予約等のオーダーを行い、状況を確認することが、ITの活用によって実現されている。すなわち、顧客接点にITを活用することで、サービスプロセスの効率化や付加価値向上が図れているのである。

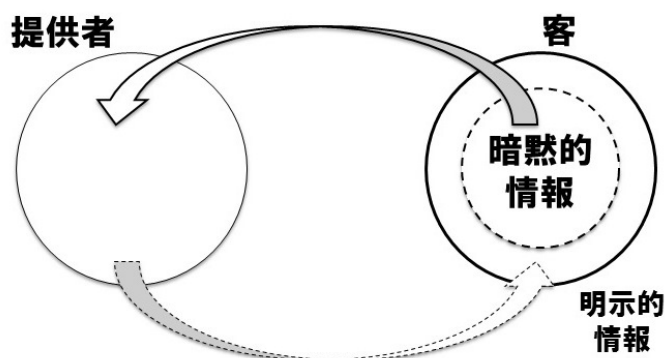
また、客の消費プロセスへの提供者の参加に関しても、IT活用による明示型の価値共創の促進が行われている。例えば、スポーツメーカーのNikeでは、スニーカーと連動するデバイスを取り付け、ランニングデータの把握や他者と比較できるサービスを提供している。つまり、従来は客が自分で行わなければなかった運動状況の管理まで、Nikeがサポートするというサービスプロセスの設計がなされている。結果、Nikeは客のスニーカーの使用プロセスの価値（value-in-use）を向上させることに成功している。

このような明示型の価値共創のメリットは、役割やプロセスを明示化することにより、サービスの規模拡大が行いやすい（代表例として、ファーストフード等のフランチャイズ事業が挙げられる）。一方で、明示的なプロセスは、競争にも模倣が容易となるリスクも内在する。このため、結果として、サービスの継続性を保証するものではなく、コモディティ化する要因の1つともなっている。

(4-b) 慮り型の価値共創

慮り型の価値共創とは、提供者がサービスしていることを強調せずに、客の暗黙的な心理状態やニーズを汲み取りつつ、適切なサービスを提供する形態である（図7参照）。慮り型の価値を実現させるためには、相手の心理・ニーズの汲み取りを行う場が存在している必要がある。このような場を規定することにより、「サービス利用の振る舞い」を以て、「顧客心理やニーズを汲み取る」場を介し、「サービスを楽しめる状態へ導く」ことを為すことが円滑に行えるのである。サービスの継続意向の向上や、客との関係性・生涯価値の増大などに効果がある価値創出プロセスと位置づけられる。

図7：慮り型の価値共創モデル

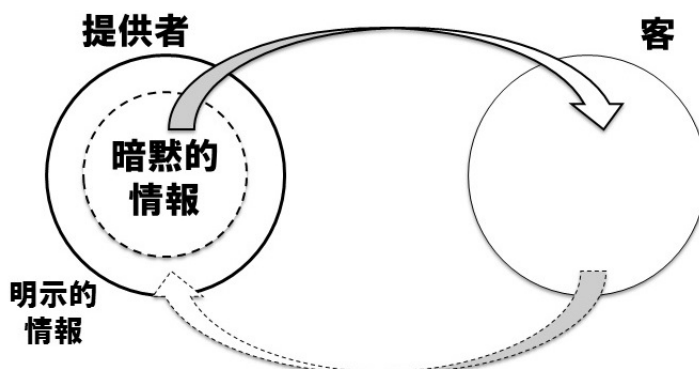


典型例としては、料亭における仲居と客のコミュニケーションに基づくサービスが挙げられる。京都にある多くの老舗料亭では、仲居が客の様子から暗黙的な意図を汲み取ったり、季節や庭の話題から緊張を和らげたりすることで、状況に応じた適切な場の構築や提供が重要とされる。このような慮りの結果、客は料理のみならず、自然と庭や掛け軸の細部まで目が行き届き、サービスの深い価値を認識できる。すなわち、慮りの価値共創では、提供者が客の心理状態や体験といった暗黙的な情報まで汲み取ることで、結果的に、顧客のサービスに対する受容感を高めていく価値共創モデルと捉えられる。

(4-c) 見立てによる価値共創

見立て型の価値共創とは、慮り型価値共創とは異なり、提供者側の情報提供形態に暗黙的な要素があるプロセスである（図8参照）。見立てとは、モノの色や形を通じて、提供者の暗黙的な意図を顧客に想起させるコミュニケーション手法である。具体例としては、茶の場における京菓子の活用などがあげられる。京菓子は、色や形に季節のうつろい等が表現されており、茶の場ではそのように見立てられた菓子によって亭主の意図を客が感じ取るというコミュニケーションが見られる。また、華道の池坊では、専応口伝として「枯れた花にも華がある」という心が示されている。表立った装飾だけでなく、花を通じて命を見つめることの重要性を示しているといえるが、このような見立ての場を通じて、価値の表出・継承がなされている。

図8：見立て型の価値共創モデル



このような見立ても、「おもてなし」を理解するための一要素である。見立て型の価値の発生コアは、自身の思いを抽象表現・提示する場が存在していることである。このような場の形成において、色や形による想像の余地を残す視覚化、ないしは、五感に訴求する情報表現を用いている。このような場を規定することにより、「色や形」を以て、「提供者の思いを抽象的に視覚表現する」場を介し、「顧客が意図を理解・想像し、楽しめるようにする」ことを為すことが促進されるのである。見立てにより、想像の余地を残す視覚化の効用が得られる。

このような見立てを通じた価値共創の結果、顧客は思い思いに提供者の意図を理解・想像するプロセスを通じ、サービス価値を深く認識することができる。いわば、提供者の暗黙的な思いが敢えて抽象的に表現される事で、顧客が創造性を働かせサービスを楽しめるというような価値共創プロセスといえる。

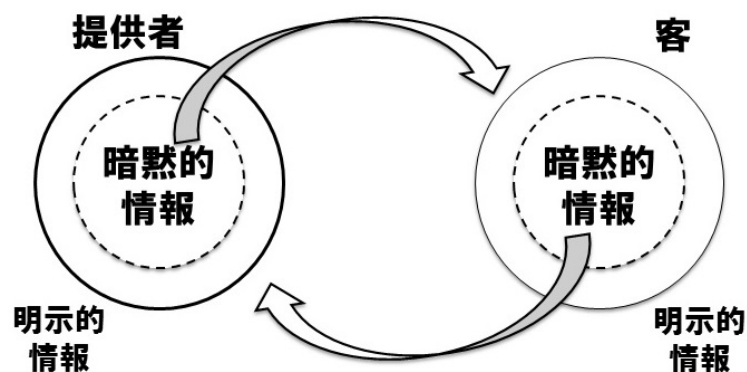
企業における見立て型価値共創としては、コンテンツ企業のサンリオは興味深い事例である。同社は、ハローキティなどのキャラクターライセンスによる事業開発を推進しているが、ライセンスを付与される側にある程度のデザイン変更を認めている事で、さまざまなコンテンツプロバイダーとの連携に成功している。通常のライセンスビジネスであれば、キャラクターのデザインをライセンシー側が変更する事は認められない。しかし、ハローキティの場合は、セサミストリートの服を着たものや、ロックバンドの KISS との連携では舌を出したキティなどがデザインされている。

このように、提供者側にとってみれば、キティを通じて自らのブランドを毀損することなくコンテンツの暗黙的な良さを、「見立て」ている。結果として、キティのかわいいという普遍的なブランドとともに、顧客が創造性を働かせサービスを楽しむことができている。サンリオは、女兒玩具としてのキャラクター事業という当初の枠を超え、種々の業界・業態にまたがる見立て型の価値共創をグローバルに展開し、成功を収めている企業といえるのである。

(4-d) 擦り合わせによる価値共創

擦り合わせ型の価値共創とは、提供者と顧客との暗黙的な情報のやり取りを通じ、サービスの価値を高め合うものである（図9参照）。身近な事例としては、鮎屋における主人と客の切磋琢磨的なコミュニケーションがあげられる。ここでは、料理そのものだけでなく、主人と客との会話のやりとりや、しぐさ、表情の変化などを通じて、一種の緊張感が醸し出され、結果として、その場のサービス価値が高まっていく。いわば、サービス提供者と顧客とが、自分の自己を呈示し、相互行為を通して交渉する過程としての価値共創がみてとれる（Yamauchi & Hiramoto, 2013）。

図9：擦り合わせ型の価値共創モデル

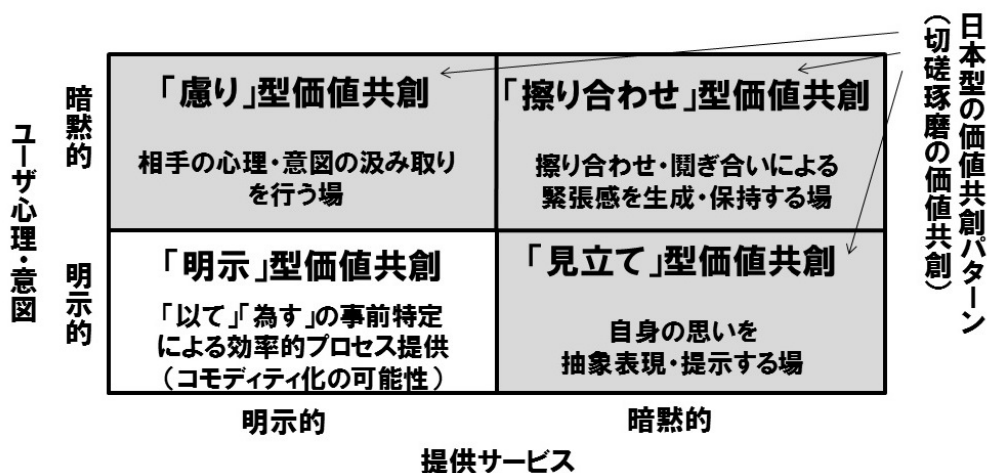


このような擦り合わせも、慮り、見立ての場合と同様、「おもてなし」を理解するための一要素である。擦り合わせ型の価値の発生コアは、ユーザーと提供者の意図や知識を擦り合わせることによる緊張を保持する場が存在していることである。このような場を規定することにより、「提供者と顧客との会話」を以て、「緊張感を生み、保持する」場を介し、「提供者だけでなく顧客自身もサービス価値を高める」ことを為すことが行われるのである。このような擦り合わせ型の価値共創は、日本型クリエイティブ・サービスでも、もっとも高度な味わい深い価値共創のプロセスといえる。このような価値共創においては、顧客も背伸びをし、経験を積もうと志向する。結果として、顧客のサービス価値に対する感度（サービス・リテラシー）も高まり、サービス価値自体をより適切に認識できるようになってくるのである。

擦り合わせ型価値共創を意識したサービス企業への応用展開は、まだこれからの段階であるが、いくつかの萌芽的な取り組みもなされている。例えば、3-3-7で説明する鮭かねさかのシンガポールへの展開など、日本食の海外展開では、伝統料理としての不変的な技法を継承しつつ、現地の食文化に応じた展開の取り組みもなされている。サービスのグローバル化には、低コンテキスト化ないしはコンテキストフリー型サービスが必要という従来のアプローチとは一線を画したものである。

以上述べたように、「おもてなし」の行為、効用を再現可能なものとするために、文化に根差した創造的高付加価値サービスを対象に、価値共創モデルの整理・体系化を行った。図10に示すように、「おもてなし」における何を「以て」何を「為す」かの間を取り持つ場の言及と、その効用について説明を行った。これは、サービス提供者の価値提供形態や顧客のニーズが明示的であることを前提にしていた従来の考えかたに加え、暗黙的な情報の伝達のしかたを考慮することによる価値共創の拡張・構造化を図ったものである。提供者、顧客の知識やプロセスが明示的な価値共創は、いわば、逐一顧客が指示を出し、それに従いサービスを提供するバトラーのような存在である。これに対し、「慮り」は、料亭の仲居（客の知識や慣れを読み取り、円滑なコミュニケーションを支援）、「見立て」は、茶道の亭主（正客へのもてなしを表現するため、季節を見立てた菓子や空間を演出）、「擦り合わせ」は、鮭屋の主人（客と主人とが緊張感を保ちつつ互いを評価して価値を高める）のような存在であろう。

図10：明示型の価値共創と切磋琢磨の価値共創の整理



グローバル社会においても暗黙的な情報を活用した価値創造プロセスの認知度を高め、価値の毀損を回避し、持続的かつ発展可能な価値創出の枠組みの応用展開を図っていくことが肝要である。

3-3-2. 実践科学としての方法論

(1) 日本型クリエイティブ・サービスの実践

日本型クリエイティブ・サービスを理解するためには、これまでの学問の基本原則を考え直さなければならない。この基本原則とは、(1) 普遍性、(2) 論理性、(3) 客観性である。この基本原則に基づく従来の諸学問を「実証科学」と呼ぶ。それに対して、ここでは新しい学問のあり方として「実践科学」を提案したい。実践科学では、上記3つの原理に応じて、(1) 個性性、(2) シンボリズム、(3) 能動性を特徴としている。これらの詳細な説明に入る前に、なぜ実践科学が求められているのかを議論するところから始めたい。

まず、文化的な文脈に高度に根差した日本型クリエイティブ・サービスは、個々のフィールドの文脈に応じて理解されなければならない。このようなサービスを数学モデルのような抽象的な空間に写像し議論すると、個別の文脈に依存する重要な部分が抜け落ちる傾向がある。日本型クリエイティブ・サービスは文化的な側面が強く、文化を理解することの難しさが問題となる。文化というのは、普遍的、論理的、客観的に記述されるために固定的で明確な形で存在してくれない。これは、文化人類学が従来抱えてきた大きな問題である。文化人類学では、文化を理解するために、その文化の中から理解しなければならない。

そもそも文化とは、我々にとって当たり前になってしまっている日常的な行動の様式や認知のパターンであるため、我々にはそれを意識することがほとんどない。例えば、日本人が日常的に生活する中で、「日本の文化」というような言葉を使うことはない。箸を使うときにそれを文化として議論することはない。ただ、箸を使っているだけである。文化という言葉を使うときには、必ず別の文化（例えば、アメリカの文化）との関係を議論している。あるいは、その文化を身に付けていない人（例えば、子ども）と関わる時である。言い換えれば、文化とは何か実体のあるモノのようなものではなく、何かをなすという実践であり、実践の中でしか理解できない。箸を使うという実践があるだけで、それを語ることはない。実践は常に動詞として捉えるべきであり、それを名詞として措定してしまうと、本来の文化をモノのように固定化してしまう。

そうすると、実践としての文化を、明示的に記述するということはどういうことか。ここに文化人類学の認識論的な難しさがある。文化が語られることのない実践の中にしかないということであれば、それを語った瞬間に実践としての性質を失う。しかし、だから語ることができないという結論は短絡的である。例えば、箸は使うだけであり、使うことを語ることはないとしても、それについて分析し、語ることに意味がないとは言えない。実践的な理解を記述しようとする試みは無意味ではなく、それによって得られる実践に関する理解は大きい。実践を理解し記述するにあたって避けることができないのは、その実践に参加することである（箸を使う状況に身を置くということである）。例えば、詳細に外から実践をながめることによりわかることが多いが、それは車の運転することなく運転する他の人を観察することで運転することを理解しようとしていることを意味する。しかし一方で、内部にいる人にとっては、その文化を記述することは難しい。我々にとって自分の文化は当たり前になってしまっているために、それを相対化して見るのが難しい。そのように語ることをできない当たり前になってしまっている「文化」を理解し語るためには、その文化から微妙な距離を取ることが求められる。そこで、通常は別の文化を対置する必要がある。文化人類学では、別の文化で育った文化人類学者が、特定の文化を理解するという構図になるのは、このためである。もちろん、その文化にいる人が、他の文化の人の行動を見て、自分の文化を振り返り語ることは可能である。このときも、基本的には文化との距離を作り出しているから、語るができるのである。

しかし、日本型クリエイティブ・サービスを考えるにあたって、もう一段階考察を加えなければならない。ここで文化の実践は、二重の意味を持つようになる。日本人が日本型クリエイティブ・サービスを「文化的」だと言うとき、実はその日本人にとって、そのサービスは当たり前

はなっていない。例えば、立ちの鮎屋や京都の料理屋が「文化的」であるというとき、我々は鮎屋の文脈が我々にとって非日常であり、昔は当たり前であったかもしれないが今は失われてしまったものであるというような形で意識している。つまり、日本型クリエイティブ・サービスは、文化的であるように「構築」されていて、それは文化の一部となっていない。たしかに、東京で生まれ育って小さなときから鮎屋を体験している人にとっては、立ちの鮎屋は当たり前の存在となっているだろう。しかし、多くの人にとっては、鮎屋はそのような存在ではなく、少し行くのに構えなければならない存在である。このように非日常の文化的サービスを我々が「文化的」と言うのは、それを当たり前ではない意味で距離を感じているからである。

つまり、日本型クリエイティブ・サービスが文化的であると言うときに、それが我々の日常にとって日本人であるというときと同じぐらい当たり前の文化としてではなく、特別で象徴的に文化的であるという意味である。むしろほとんどの日本人にとってコンビニエンスストアの方が当たり前になっていて、我々の文化を体現している。しかし、コンビニエンスストアに文化的価値を見出すことはない。見出すとすれば海外に行って **Seven Eleven** に入ったときに、慣れ親しんだ **Seven Eleven** と違うと理解したときぐらいであろう。そうすると、我々が高コンテクストと呼ぶ日本型クリエイティブ・サービスは、我々にとって日常としてのコンテクストに依存しているということではない。日本型クリエイティブ・サービスのコンテクストは、我々にとっては馴染みのないものとして構築されたものである。したがって、日本人だから日本型クリエイティブ・サービスにおいて、高コンテクスト・コミュニケーションが可能であるというのは程度の問題である（つまり、外国人に比べて）。このように構築されたコンテクストとは、実は我々にとって親しみがありながら、距離を感じられるものである。

ここで、日本型クリエイティブ・サービスの根本的な特徴を理解することができる。日本型クリエイティブ・サービスとは、高コンテクストに構成されているが、このコンテクストは実践によって構築されている。つまるところ、コンテクストを共有して実践しているというだけではなく、コンテクストを構築する実践をまず理解しなければならない。そうすると、コンテクストを共有しているという実践が、それほど自明なものではないことがわかる。つまり、コンテクストを共有すること自体が、自動的になされるというのではなく、相当の労力が必要となる。そして、そのようなコンテクストを構築するという実践は、このコンテクストを共有する実践自体を簡単にも難しくもできる。立ちの鮎屋に行くときや京都の料理屋に行くときに緊張すること、そこでコンテクストに応じた実践をすることが難しいように、コンテクストが構成されていることを意味する。つまり、日本型クリエイティブ・サービスにとって根本的に重要となるのは、コンテクストを構築する実践とコンテクストを共有した実践の間の対立である。提供者が一方向的にコンテクストを構築することはできず、客がそこに積極的に関与するが、提供者は主導することが多い。そしてコンテクストがより洗練され、複雑で、深い経験を要求するように構築され、客はその状況で自らの自己を表明していく。つまり、このコンテクストに見合った人であることを表明する。このような実践を通して、日本型クリエイティブ・サービスが構成される。

そして、このコンテクストは文化として、つまり当たり前なものとして構築される点が極めて重要である。鮎屋の親方は、鮎屋の文化を構築するが、それはあえて構築しているようには見せない。それが当たり前、すでに、いつも、これからもずっとそうであるように見せている。そして、客の側も同様にコンテクストに応じて行動するとき、それが当たり前であるということを目指する。つまり、そこでは客はある程度鮎屋で、特段の明示的説明（メニューや値段）もなく、ただそこで普通にふるまえることが重要である。このように双方が文化を構築しようとする実践が、日本型クリエイティブ・サービスの根本的な原理である。これにより、緊張感が生まれるし、付加価値が生まれる。そうすると、日本型クリエイティブ・サービスを理解し創造するためには、二重の実践に注意を払い、その間の絡み合いを解き明かす必要がある。つまり、コンテクストを構築する実践とコンテクストを共有しそれに応じる実践である。

さらにもう一步踏み込むことが必要である。このような二重の実践によって構成される日本型クリエイティブ・サービスを理解し創造するという実践も、もう一つのコンテキストを構築することになる。サービスを理解するという事は、上記のような実践を理解するという事であるが、実践が明示的に記述されるものではなく、そしてモノのように固定化されないとすると、実践を理解することを自明な行為と捉えるのではなく、一つの実践であると捉えなければならない。つまり、実践科学を遂行する実践者が対象に対して、どういう歴史的、社会的、文化的視点を持ち込むのが重要となる。そのため、我々が日本型クリエイティブ・サービスを研究対象として扱うとき、上記の二重の実践に、この研究者の実践を加えて、三重の実践を解き明かさなければならない。

(2) 実践科学

我々はこのような日本型クリエイティブ・サービスを、実証科学的な前提でのみ研究することはできない。次に、実践科学の枠組みを概説する。特に、普遍性に対して個別性の原理、論理性に対してシンボリズムの原理、客観性に対して能動性の原理を説明する。

(2-a) 個別性の原理

実践科学は、普遍性の原理に対して、個別性の原理を重視する。つまり、数学モデルのように匿名性を有した抽象的空間を取り扱うわけではなく、時間・空間が限定された個別的フィールドを対象とする。実践とは物質的であり、個別具体的な状況と絡み合っ意味を持ち、それを文脈から切り離し抽象化すると、その本来の知がすり抜ける。一方で、個別具体的な事象を個別に記述したのでは、我々はサービスを記述はできても、説明はできない。ここに実践科学の根本的な矛盾が存在する。つまり、実践は言葉で記述することにより実践としての性質を失うが、我々が実践を理解し説明するためには記述をしなければならない。そのため、文化人類学では、「分厚い記述」(Geertz, 1973) に代表されるように、起こっている実践より詳細に生々しく記述することで、個別具体的な現象をできるだけ言語で捉えることを目指す。

この過程を「客観化」と呼ぶことにしよう。この客観化において、我々に求められるのは、実践の内部の原理を記述することである。つまり、実践をその外部の概念で置き換えるのではない。しかし、内部と外部をどのように判断するのか。内部原理とは、実践において参加者自身が志向している「方法」を指す。この「方法」の議論は、エスノメソドロジーに依拠している。例えば、我々が会話を終わらせる実践を考えよう (Schegloff & Sacks, 1973)。外部の視点からは、たんに「会話を終わらせた」と説明される。しかし、この記述は行為を後から、つまり外から特徴づけており、実際に会話を終わらせようとしている人の視点から、つまり内部から記述したものではない。あるいは、「さようなら」とか「それじゃ」と言うことで終わらせると説明するかもしれない。しかし、いきなり「さようなら」とか「それじゃ」と言うと、会話を終えるどころか混乱するだけである。参加者 A が会話を終わらせようと考えていたとして、参加者 B がそれをどう理解するのか、そして参加者 B が理解したかどうかを参加者 A がどのように理解するのか、という問題が存在する。そこで会話を終わらせるために、参加者自身が利用し、利用していることを示しながら利用する方法が存在する。例えば、あるトピックが終わることが認識可能な時点で、参加者 A が発話する順番を得たときに、「OK」と話す。それに対して、参加者 B が「OK」と返す。その後、参加者 A が「それじゃ」と言い、B も「じゃ」と言って別れる。何げないやりとりであるが、最初の「OK」により、参加者 A は新しいトピックを開始する権利を得たにも関わらずそれをパスしたことを表明する。B も同じくパスする。その時点で始めて、「それじゃ」ということが可能となる。このように参加者自身が理解し利用している「方法」を記述することは、実践の内部の原理を記述することになる。この方法は、この一つの個別の事象だけではなく、ある程度一般的に利用される。しかし、他の個別具体的な状況の中においても、参加者自身がどのようにその方法を理解しているのかを示し合うことがなされなければならないし、別の方法が用いられ

るかもしれない（急に「あ、忘れてた。行かないと。」と言うようなこともあるだろう）。

つまり、個別性とは、個々の一つの事象であるために、それ自体に意味を持っている。個々の事象は、個別具体的な状況の中で、理解されることが可能でなければならない。個々の事象の具体的な状況を、参加者自身が理解し、その理解を他の人に示しながら行為することにより、その個別の事象が秩序を持ち、意味が形成される。個別の事象を抽象化し、多数の事象を集めて傾向を発見しなくても、一つの事象が秩序だって構築される。つまり、個別性にはそれ自体の原理が存在する。実践を理解するということは、この原理を理解することである。

(2-b) シンボリズムの原理

実践科学は、論理性の原理に対して、シンボリズムの原理を必要とする。実践科学が対象とする事象は、一つの論理だけでは説明できない。多様な利害関係や価値観が存在し、それらの多様な論理を一つの論理に還元することなく説明されなければならない。対象とする事象に参加する様々な利害関係を持った主体（ステークホルダー）は、対象とする問題に対して、さまざまな認識を有し、異なった意味を想定している。このような多様な認識や意味を有するシンボリックな総体を前提として、対象とする問題の意味の構造を分析することが必要である。つまり、研究者はその総体の外に身を置いて、超越的な立場からそれを観察する。特定の論理だけを取り出して説明するわけではない。また、その総体に特定の目的を予め規定しない。これは社会を「脱中心化」して捉えるということの意味する。つまり、特定の要素を中心に社会を捉えるのではなく、中心のない関係性の総体として捉える。

ここで単純な因果関係を前提としたような論理性は不適切である。複雑に絡み合う物質的状況の個別具体的な関係性を理解すると、一つの結果が一つの原因によって一意に生み出されるという単純な因果関係に満足することはできない。Althusser (1971) が「重層的決定

(overdetermination)」と呼ぶ因果関係では、様々な要因が複雑に関係し、その関係性の総体による効果として説明される。個別具体的な要素の関係性が、中心を据えない全体性を構成する。この全体性には、様々な、時には相容れない論理が並存し、それらが矛盾するまま並存する。そのような状況では、特定の要素が特定の要素の唯一の原因となると捉え、全体を一つの因果関係に還元するのではなく、シンボリズムとしての総体をそのまま捉えることが必要となる。

サービスの文脈では、時に矛盾する要素が組込まれ、調和されないことがサービスを複雑にし、顧客への価値につながることが多い。料理人は、単純においしいという料理ではなく、異質な物が組合され、意外で深みのある味わいを出すことに苦心する。同様に、提供者と客の間に関係性も、単純な形で調和されない。鮭屋では客を一方的に満足させることよりも、真剣勝負をすることで緊張感を作り出す。このような複雑な味わいや緊張感は、XがYを引き起こすというような単純な因果関係では説明できず、総体として捉えなければならない。そして、ここで中心を据えて固定化しないということが重要となる。矛盾や緊張感をはらみながら、動きを生み出すようなサービスの総体が価値につながる。

実践科学を遂行するためには、このようなシンボリズムの総体を捉えることが求められる。この総体に特権のある要素を中心に据えることや、抽象化したモデルをあてはめることは、対象を特定の形に押し込める力を行使することに他ならない。つまり、研究者自身も、対象に対して超越的な立場に立つことはできない。つまり、対象に対して対等な立場で関与していく必要がある。

(2-c) 能動性の原理

実践科学は、客観性の原理に対して、能動性の原理を重視する。日本型クリエイティブ・サービスを何よりもまず実践として捉えるということは、その実践を外から客観的に観察することが不可能となる。実践を内在的に理解するために、その実践に参加するということが不可欠である。参与観察を重視するのは、このためである。文化を理解するためには、その文化に参加し、その文化の実践を内部から見ることになるが、結果として自らの文化について理解しなおす契機となる。海外に言ってカルチャーショックを受けるという体験を考えると、このショックは、自らが

当たり前だと思っていたことが海外では当たり前ではなかったことの発見に由来する。自分が持っていた前提が、自分の文化だけに通じる恣意的なものであったことを理解する。言い換えれば、実践科学の能動性の原理とは、研究者自身が実践に参加するという一方で、自らが持ち込む歴史や文化に対して意識することを意味する。研究者が個別具体的な実践を客観化するとき、その客観化を客観化することを忘れてはならない。

日本型クリエイティブ・サービスが二重の意味で実践であることはすでに見た通りであるが、ここに三重の実践が入り込む。つまり、対象を特定の形で記述するということは、それ自体が特定の視点からなされる実践である。例えば、研究者が持ち込む「客」という概念をあてはめて固定化する前に、その人がどのような客であるということを自ら理解し、実践するのを見る必要がある。提供者が自分の客とはどういう人かを定義し、客がその定義をある程度受け入れつつ、自分をどのように示すのかという側面を考えると、まず研究者が概念を持ち込む前に、人々が実践を通してどういう概念を利用するのかを理解することが重要であるということがわかる。そうすることで、研究者が前提として持っている概念を捉え直す契機となる。

能動性は、サービスを理解するだけではなく、サービスをデザインするときに明示的に問題となる。これまで述べてきた能動性は、サービスを理解するときに求められる能動性であったが、サービスをデザインするときの能動性はサービスの生成に直接的に関与する明示的な能動性となる。ここでは実践科学を行う研究者は、サービスをモデル化するエンジニアであり、サービスデザイナーの役割を担う。これらの立場の人は、往々にして対象となるサービスから超越的な立場を取ることが多い。つまり、エンジニアやデザイナーは、デザイン対象を外から見る存在として前提とされることが多い。しかし、社会を脱中心化するという視点からは、このような超越的な立場は拒否されなければならない。つまり、デザイナーも参加者と対等な関係性から、サービスをデザインしていく必要がある。

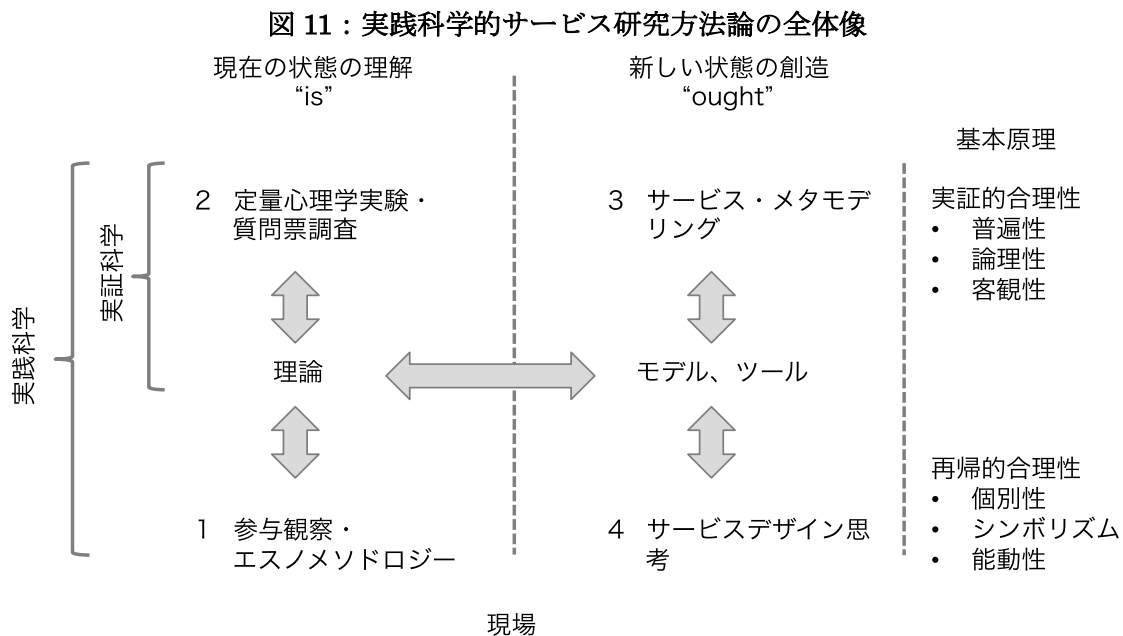
ここでサービスデザイナーが、従来のプロダクトや空間をデザインするデザイナーとは異なるのは、自らのデザイン行為を通して、自分自身を構築し変容していく過程を含むことである。ステークホルダーに対してデザインを呈示していくということは、予定調和の物語を遂行するのではなく、起こりうる様々な事態に対して自らをさらすことである。このデザインという活動は、科学的に理解され、構築されたサービスに関する理論を実行に移すことではない。このデザイン実践自身にサービスに関する知があるし、その実践を通して新しい知を構築する。

(3) 4つの方法論

実践科学の方法論は、さらに次のような4種類の方法論を用いて構成される。図11の左側半分が理解、右半分が活用を主とし、上半分が抽象的・普遍的な方法論、下半分が個別的・具体的な方法論である。その中で、本書では(1) 参与観察・エスノメソドロジー、(2) 定量心理学実験や質問票調査、(3) サービスメタモデリング、(4) サービスデザインの方法論に着目しよう。左半分が現状のサービスの理解、右半分が新しいサービスの創出にかかわる実践的活動とかかわっている。左半分が現状を対象とするという意味で“is”、右半分があるべきサービスの生成という意味で“ought”と特徴付けることもできる。しかしながら、この区別は大部分恣意的とならざるをえない。新しいサービスの創出は理解なくしてはありえないし、創出によって新しい理解がもたらされる。実証科学は上半分を指すが、実践科学では下半分を包含する必要があるし、能動的に右半分も包含する。

つまり、実践科学とはこの4種類の方法論を循環的に実践することで、既存のサービスを理解し、新しいサービスを創出する活動である。もちろん、この順番になされる必要はなく、通常はこれらのステップは前後するし反復される。日本型クリエイティブ・サービスは個別具体的なコンテキストに基づいて理解されるため、図11の下段左の(1) 参与観察・エスノメソドロジーから出発する。そして、個別性からある程度の客観化と相対化が行われることで、対象のサービスをより深く理解することが可能となる。そのため、実証科学的な方法により、理論的知見の検証

や、既存の知見の適用がなされる。サービスメタモデリングを通じて、理論的知見を新しいサービスの創出に向けた実践のために利用可能な形で整理することが有効である。最後に、得られたモデルにより相対化された知見を用いて、実際の現場でサービスをデザインする。以下では、この各ステップについて説明することとする。



まず (1) 参与観察やエスノメソドロジーのようにフィールドに密着する方法論は、個別性のある具体的な実践を理解することに適している。特に、実践に基づく知は、現場から距離を置いて客観的に観察したのでは得られない。実際にその実践に参加する参与観察、そして実践の創出原理（メソッド）を分析するエスノメソドロジーにより、実践の内部のロジックを明らかにすることができる。ここでは単純な因果関係で現象を説明するのではなく、事象をそのまま捉えるシンボリズムの原理に基づいて現象を説明しようと試みる。むしろ、実践者自身がどのように因果関係を利用するのかが問題となる。コンテキストを実践から切り離さず、コンテキストも実践を通して構築される様子を分析する。この実践的方法は、実際に現実の状況で行われること、そしてその方法自体に対して参加者自身が志向して行動していることにより、つまり分析の根拠を参加者自身の理解に置くことにより、研究としての妥当性が与えられる。

実践の内部に身を置くという点において、これらの手法の特徴は能動性である。能動的に実践に参加することは、実証科学としては方法論の問題を生み出すかもしれないが、サービスの理解をめざす実践科学にとって強力な手段となる。そこでは、実践する人々自身のロジックを理解することが求められる。さらに、研究者自身の持つ世界観や文化的背景が、意識的に批判され、客観化される。というよりもむしろ、自らを相対的に理解しなおすことが、これらの手法の目的であるとさえ言える。研究者が自分自身の観点を問題化、つまり客観化の客観化を実践する。エスノメソドロジーは、参加者自身が実践する方法（エスノメソッド）を理解する取り組みであり、研究者はあくまでも参加者の視点に自身を位置付けることにこだわる。これらの手法を効果的に用いることにより、三重の実践を解き明かすことができる。

このような実践科学的研究を行ううえで、実証科学的研究が様々な形で意味を持つこととなる。第一に、参与観察やエスノメソドロジーから得られた知見を、多様な実証科学の領域で検証することが可能となる。エスノメソドロジー研究を通して、鮭屋において親方が客をテストするような緊張感のあるやりとりが分析される。ところが、このやりとりが、どこまでの範囲の客にあて

はまるのか、あるいはどういう店にあてはまるのかについては、推測の域を出ない。また、この鮎屋のやりとりが、他の種類のサービスにおいて、どの程度あてはまるのかについてもわからない。そこで、定量心理学実験や質問票調査などを用いた実証科学的研究が実施される。実践科学における検証は、ただ仮説を確認するだけにとどまらない。例えば、興味のある傾向がどのような範囲の客や店で顕著となるのか、あるいはその逆となるのか、などについてより踏み込んだ分析が可能となる。これにより、実証科学における知見が、実践へフィードバックされる。

第二に、実証科学の知見が、実践科学において役に立つ。実証科学的知は、実践科学において、目の前の事象を説明するときのツールとなりうる。目の前の事象を相対化して記述するとき役に立つし、そこから得られた知見が他の領域にどのように適用されるのかを検討することは必要である。言い換えれば、実証科学的知はそれ自体で意味を持つだけでなく、個別のフィールドにおいて、それを選択し、適用し、解釈し、変容させるという実践を伴うことで、その価値が生まれる。つまり、実践科学は実証科学を否定せず、むしろそれを包含する。当然ながら、実証科学による普遍的、論理的、客観的原理に基づく知を、無批判に自明な事実であると捉えることは拒否される。実証科学も、個別性、シンボリズム、能動性の原理で捉えることができる大部分が捨象され、特定のモデルがあてはめられるという点で、一つの実践の結果であると捉えなければならない。そのとき、我々はその知見だけではなく、どういう実践によりその知見が構築されたのかを理解しなければならない。

(3) メタモデリングと (4) サービスデザインの二つは、新しいサービスを創出する活動である。メタモデリングは、サービスをデザインするモデルやツールを提供する。モデリングの手法を日本型クリエイティブ・サービスに適用するために、その高コンテクスト性をメタコンテクストとして記述する。メタコンテクストとは、コンテクストをどのように活用するのかという方法に関するメタなレベルのコンテクストである。具体的には、サービスをある程度初めに標準化しておき、後はそれを個別具体的な状況で実行するという方法から、状況への展開をできるだけ後に遅らせ、サービス提供時に状況とすりあわせて展開するというアプローチが考えられる。特に後者のアプローチが、旅館に代表される「以て為し」であり、客とのやりとりの前にはサービスの内容を未規定にしておき、客とのやりとりの時点でサービスの内容を決定するものとして、日本型クリエイティブ・サービスの特徴と言える。このようにメタコンテクストまでを含めてモデリングすることにより、高コンテクストサービスをある程度抽象化して蓄積し相互に比較することが可能となり、サービスデザインを実践するとき、デザインのインプットとして利用可能となる。特に、高コンテクストサービスを海外に移転するとき問題となる、コンテクストの取扱いに関して示唆を与えることができる。

最後に、(4) サービスデザインが実践される。サービスデザインは、日本型クリエイティブ・サービスに関する、実践科学的試みの一部ではあるが、重要な方法である。近年注目が集まっているが、サービスをデザインするということは、サービス科学やサービス・マーケティングの文脈での議論と、デザイン思考の議論が融合し、サービスという複雑で不確実な現象を、創造的にデザインとして形作っていくプロセスである。サービスをデザインするためには、個別具体的なサービスを、特定のフィールドに入り込んでデザインする必要がある。サービスデザインは、多様なステークホルダーの視点を一つに統合することなく、その多様性を糧として、全体的な視点でデザインする。つまり、シンボリズムがその基本原理である。また、サービスデザインという実践は、デザイン対象から距離を取る客観性を要求できず、能動性が必然となる。人が中心的な役割をはたすサービスにおいては、そのサービスを個々の参加者がどのように理解し、そしてどのように構成するのかに注目することになる。

日本型クリエイティブ・サービスのデザインのためには、さらに踏み込んだサービスデザインの方法論が必要となる。まず、デザイナーはサービスに対して外在的、超越的な立場に立つことはできない。サービスの参加者と対等な関係で対峙することが求められ、結果的にサービスを一

方的に規定することはできなくなる。つまり、デザイナーは能動的に自らの関与に関して、細心の注意を払う必要がある。このようにデザインされるサービスは、客をモノのように扱う形で一義的にデザインされず、真剣勝負により緊張感を持ってサービスが組織化されることで、独自の付加価値の源泉となる可能性を秘めている。

サービスデザインは、ここで述べた他の3つの方法論を全て必要とする。サービスの理解のために実践科学、そして実践科学で用いられる実証科学が必要とされ、またサービスを比較し相対化するためのメタモデリングの方法論が役に立つ。そして、サービスデザインの評価のために、Anderson と Herr (1999) 基準に基づき、ただ結果やプロセスの妥当性だけではなく、ステークホルダーの参加や協働を視野に入れる必要がある。ここでは、実践科学の基本原則である能動性を重視し、デザイナーが自らの視点を歴史化し、相対化し、何か一つの論理に還元させることや超越的な立場から現実を規定していくことを避けることが求められる。以下、これら4つの方法論を詳細に議論する。

3-3-3. 参与観察・エスノメソドロジー

(1) 観察手法と定性的調査

文脈に深く埋め込まれて行われるサービスのやり取りを科学的に分析するには、何が必要だろうか。サービスの売買であれなんであれ、出来事は常に個別具体的な状況の中で生じるから、文脈依存的なやり取りを調べるには、出来事に直接的に迫ることができる定性的な手法が有効だと一般に考えられている。この説ではそうした定性的な手法をごく簡単に概観したうえで、とりわけ我々が重視するエスノメソドロジー (Ethnomethodology) の枠組みを説明し、実際のサービス場面のやり取りの分析を行う。

鮎屋から話を始めてみよう。鮎屋のような、我々が日本型クリエイティブ・サービスと呼ぶハイコンテクスト・サービスで生じていることの意味を適切に理解するためには、どのような文脈の下にそれが生じているかを調べなければならない。例えば、立ちの鮎屋で振る舞われるお茶は、一般的に大きな湯呑みに注がれて出される。この湯呑みの大きさは、江戸前鮎の歴史を体現するものの一つである。お茶が冷めないし洗うのにも楽だから、屋台で食べるものだった頃から大きい湯呑みが使われていると言われている。あるいはこうした鮎屋では、常連客と親方とが、この間どこの店に行ったとか、今日のネタは前回に比べてどうだとか喋っていたりする。こうした文脈に深く埋め込まれて生じるやり取りの中で、サービスの価値は共創されることになる。この事態を調査するには、歴史的経緯や文化的知識、その人々の間での共有知識などを知ることが必要になるだろう。現場を見ずにこうしたことがわかるわけではないので、調査者には現地を訪れてフィールドワーク (現地調査) を行うことが求められる。現地で調査者はまず調査対象者の活動を観察する。観察も立派な調査手法の一つである。観察手法は、観察を行う調査者の立場に即して二つに大別される。ひとつは、楽団の演奏活動を調べるためにまずはコンサートに聴衆として潜り込むような、外部者として観察する方法 (非参与観察) である。もう一つは、外部者としてではなく内部者として調査対象の活動に入り込んで観察を行う、参与観察である。文化人類学者マリノフスキーは今から1世紀前にニューギニアに近いトロブリアンド諸島で、現地の人びとと生活を共にしながら彼らの暮らしを調べた (Malinowski, 1922=1967)。トロブリアンド諸島の島々の間では、現地住民が貝殻で作られた装飾品を一定のサイクルで贈与していく交易が行われていた。マリノフスキーが見出したことは、「クラ交易」と呼ばれるこの贈答が、単純な経済的動機に基づいた活動ではなく、現地の人びとの間の社会的結束を高めたり、品を所持する人の権威を高めたりといった社会的な機能を持ったものであるということだった。参与観察を行わなければ、現地の人びとが「クラ交易」にどんな意味を込めているのか、どういう文脈の下でそれが行われているのかはわからなかっただろう。観察に加えて人びとが使っている文書や物などの史料を集め、詳しく調べたいことを調査対象者の口から聞き取ることによって、文脈に深く埋め込まれて

生じる振る舞いや出来事の意味が調査者にもわかるようになる。また社会学者の佐藤郁哉は、大学院生の時に1年に渡って暴走族の集会に加わって参与観察を行った(佐藤, 1984)。学者が名刺をちらつかせながらインタビューしても、暴走族の若者達はろくな話を聞かせてくれないだろう。参与観察はただ調査対象の活動を実際に経験して理解するだけではなく、調査者と被調査者の信頼関係(いわゆる「ラポール」)を築いて良質なデータを得るためにも重要である。

(2) 定性的調査のフィールドとしてのビジネス

観察手法を使ったフィールドワークは、マリノフスキーや同時代の人類学者マーガレット・ミード(『サモアの思春期』)、その夫のベイトソン(『ナヴェン』)のような他民族文化の調査がすべてではない。フィールドワークは一定の文化を備えたあらゆる社会集団に対して行うことができる。企業やそれが提供するサービスの文化も当然その対象である。

よく企業「文化」と言われるが、企業ごとに活動の文脈と意味の体系は大きく異なる。例えばGoogle社の社内の様子を(まさにGoogleで検索して)覗いてみれば、社員食堂や休憩室、オフィスの様子がとてもユニークで、ふつうのオフィスとは違うものであることがすぐにわかるだろう。企業が提供するサービスにももちろん「文化」がある。サービスの提供者と消費者がコミュニケーションする場であるサービスエンカウンターもまた、「文化」に埋め込まれて存在する。寿司屋に入って親方に握ってもらう時と、ファーストフード店に入ってハンバーガーを頼む時とでは、だいぶ異なった仕方サービス提供者も消費者も振る舞っているはずである。寿司屋カテゴリーの中でさえ、回転寿司屋と江戸前鮎屋の雰囲気はまるで違う。こうしたサービスの「文化」は、まさに人類学者が遠方に赴いて行っていたフィールドワークのように、人びとの日常実践の個別性、固有性、シンボリズム、能動性を切り落とすことなく調べるべき対象である。

営利企業を対象に行われる定性的調査としては、長い時間をかけて、今日という組織エスノグラフィ(金井・佐藤・クンダ・ヴァンマーネン, 2010)の流れが形成されてきた。1980年代半ば以降、情報通信機器の技術発展と商業化に伴って電子メールや遠隔会議システムなどの労働環境の支援ツールが普及し始めると、それらのツールが効果的に使われているかどうかを調べ、改善の必要があるならそれを報告するためにCSCW(Computer Supported Cooperative/Collaborative Work: コンピュータに支援された協同作業)やHCI

(Human-Computer Interaction: 人とコンピュータの相互作用)の研究が行われるようになったが、この現場で定性的調査が用いられた。その先進事例として、Xeroxパルアルト研究所における人類学者や社会学者の雇用を挙げることができよう。この分野における定性的調査は、次節で説明するエスノメソドロジーEthnomethodologyの影響を強く受けている。有名どころを挙げれば人類学者のルーシー・サッチマンは、Xeroxが開発するコピー機を人が使用している様子をエウノメソドロジーの立場から分析した(Suchman, 1987=1999)。

こうしたエスノメソドロジーに影響を受けたフィールドワークにおいて特徴的なのは、調査に録音・録画機材を携帯し、現場での相互行為の様子を収録したうえで詳細な分析を加える点にある。収録用の機材が廉価化・大衆化し、また重量や容量、データの加工しやすさなどの点で使い勝手がよくなるにしたがって、定性的調査における録音・録画データの利用は一般的なものになってきている。日本でも近年、ビジネスエスノグラフィ(田村, 2011)、あるいは行動観察(松波, 2011)などの名の下にビジネスの現場でフィールドワークを行う潮流が形成されつつあるが、これらの調査でも録音・録画機材が用いられることが多い。実際に人びとがサービスを生産したり消費したりしている場面を収録することによって、企業活動やサービスの実態をそのまま調べることができるようになるだろう。

(3) エスノメソドロジー

(2)では日本型クリエイティブ・サービスのようなハイコンテキスト・サービスで行われていることの個別性、固有性、シンボリズム、能動性を切り落とすことなく定性的調査の方法を検討した。こうした調査はサービスの生産と消費に一定の秩序立ったパターンを見出す。他方、い

ったん調査の文脈を離れて人びとの実際の活動に目を移すと、そもそも調査者が秩序性を見出す以前に、現場の人びとの側で、すなわち生産者と消費者の側で、サービスの売買がすでに秩序だったものとして成立していることに気づくだろう。適当に振る舞っていてそのような秩序が生まれるわけではないから、人びとの側に何らかの「方法」があって、この「方法」を使うことによってその場の人びとにとっての秩序が成立している。こうした、調査対象者の側の「方法」を調べる研究プログラムに、エスノメソドロジーがある。この語は「エスノ (=人びとの)」「メソッド (方法)」「ロジー (論)」から構成される造語である。

エスノメソドロジーが出発点とするのは、日常生活者が常識的に合理的な仕方振る舞うことによって日常生活の諸活動が秩序立てられているということである。例えば鮭屋で親方が「お飲物何にしましょう」と聞いてきたとする。よく考えてみると、この言葉が何を意味するかは曖昧である。「お飲物」で指示されている範囲はどこまでだろうか。店で売られている飲料に限るのか、それとも飲料なら何でもよいのか。あるいは飲料水や小売りの飲料でなくとも液体で飲めさえすれば何でもよいのか。「何にする」とはどういう意味か。飲むのか、見るのか、触るのか。エスノメソドロジーの名付け親である社会学者ガーフィンケル (1967) は、有名な「違背実験 (人びとが日常的にもっている期待を裏切ることで何が生じるかを調べる実験)」の一つとして、日常生活の中で言葉の厳密な意味にこだわり続けることで何が生じるかを調べた。例えば「調子はどう？」ときかれた時に、被験者が「調子はどうって何が？健康状態か、経済的にか、学校の勉強の調子か、心の安らぎか、それとか…」と返す。するとこう返された相手は急に怒り出して、「おい！おれはただ礼儀正しくしただけなんだ。正直言っておまえの調子なんて興味ないんだ。こんな具合である。つまり彼らは、ふだんは言葉の意味を曖昧なまま運用することによって、その場のやりとりを、彼らにとって合理的なやり方で秩序立ったものにしていっているのである。もし科学的な合理性を求めるような仕方言葉の意味を厳密にしようとする、日常生活の秩序性は崩れ去ってしまう。

言葉の意味を曖昧なまま運用することは、日常生活者が使う「方法 (=エスノメソッド)」の一つである。「エスノメソッド」を使うことで、人の振る舞いは他者にとって「わけがわかる」、理解/説明可能 (Garfinkel, 1967) なものになる。我われは鮭屋のサービスエンカウンターを調べることによって、親方や客の振る舞いを理解/説明可能なものにするための「エスノメソッド」をいくつか見出した。例えば、布巾でつけ台 (カウンター) を拭こうとしながら近づいて客に注文を伺うことは、なぜずらっと並んだ客の中からその特定の客に話しかけるかを理解/説明可能にする (平本・山内, 2014)。あるいは親方は、客に品の選択肢を挙げる際に、特定の品だけに肯定的な評価を付与することによって、「これがお勧めです」とはっきり勧めることなく、客に品を勧めていることがわかるようにする (例えば「ビールにはエビスの生と無濾過のアウグスという福島のビールがあります」) (平本・山内, in press)。

エスノメソドロジーは、何らかの外部圧力により人が受動的に動かされるとは考えず、人がその都度その都度の状況的な実践において能動的にその場の秩序を作り上げていく側面を強調する。「文化」についても、エスノメソドロジーでは「文化」が人を動かすとは考えない。ガーフィンケルは従来の社会学者が、人間を「文化」により動かされる「文化的判断力喪失者」とみなしてきたことを批判している (Garfinkel, 1964=1997:76)。この見方からは、(サービス文化を含む)「文化」はなんであれ研究者が定義を与える前に、行為者の実践の中でなんらかの「文化」としての常識的知識を与えられているはずだと考えることができる。このためエスノメソドロジーは、研究者が定義した人びとの振る舞いのモデルとしての「文化」が、消費行動であるとか顧客満足であるとかいった他の変数とどう結びついているかを問題にする前に、まずはなんらかの「文化」という常識的知識自体が、いかにして日常生活者にとって経験的リアリティをもつものとして成立しているかを問う。これは、従来は研究のリソースとしての位置づけを与えられていた常識的知識に、研究のトピックとしての位置づけを与え直す試みにほかならない (Zimmerman &

Pollner, 1970)。例えば鮓屋では注文の仕方に「文化」的な決まりがあると言われていて、お酒を飲みながら食べるならまずは「おつまみ（刺身）」を頼んでから「握り」に移るとか、自身から食べ始めて味の濃い赤身に移るとか、いろいろなことが囁かれている。もしそのような「文化」があるとすれば、その経験的リアリティは、鮓屋に集まる人びと自身が「エスノメソッド」を使って作り上げているものであるはずである。我われは鮓屋のサービスエンカウンター分析から、客がある品を頼む理由を付けながら注文すると、親方がその理由を認めるような言い方で注文を受け取ることによって注文の適切性を認める（例えば「休憩で緑茶割りで」→「ちょっと休憩で緑茶割りいきます」）パターンがあることを明らかにした（Yamauchi & Hiramoto, 2014）。

鮓屋のサービス文化が組み立てられる仕方と、他のサービスの文化が組み立てられる仕方、例えば診察室で医師が処置を決める仕方はかなり異なるだろう。しかも鮓屋といっても、店ごとに店構えも店内の物の配置も、人員の配置も作業の分担や手順も異なる。エスノメソッドロジーは日常生活者の常識的知識の用法を調べるものだから、外部の知識を持ち込むのではなく、それぞれの現場に固有の秩序性を、調査対象となる人びとの知識体系を学ぶことによって調べる必要がある。これをエスノメソッドロジーでは固有の適切性の要請（Garfinkel & Wieder, 1992）という。このためエスノメソッドロジーの立場からの調査でも現場の観察や聞き取りを行い、史料を集める。加えて文脈に埋め込まれて行われる実際のやり取りを調べるために、録音・録画機材を使って相互行為のデータを収録する。だが「エスノメソッド」を発見するといわれても、収録してきた録音・録画データを前にして、具体的に何をどうすればよいのか、手順がないと分析はできない。この経験的な分析の手順を整理して、エスノメソッドロジーにおける代表的な分析プログラムとして今日普及しているのが、会話分析 Conversation Analysis である。次節では会話分析の進め方を、鮓屋のサービス文化の分析を例に紹介する。

（4）会話分析

会話分析は「会話」分析という名称ではあるけれども、けっして「会話」という活動だけを扱う分析プログラムではない。会話分析の対象は人と人の相互行為全般であり、相互行為の場で使われる「エスノメソッド」を明らかにすることが研究の目的になる。サービス文化の文脈では、サービスエンカウンターやサービス開発の現場における相互行為が、その分析対象になるだろう。以下、会話分析を行った鮓屋の調査を紹介する。我われは東京の江戸前鮓屋合計四店舗（A~D 店）で、以下の概要で調査を実施した。なおこの四店舗のうち、メニュー表が店内にあるのは D 店だけである。

期間	: 2011 年~2013 年
客単価	: 夕食で 15,000~25,000 円
客層	: 立ちの鮓屋に初めて入る客~鮓通

この調査の過程で、我われはある親方が次のように言うのを聞いた。「店に入ってきた客の最初の所作でその客がどんな人かわかる。もしそれで慣れた客なら、その人にのまれないようにしないといけない」。この発言は、我われが日本型クリエイティブ・サービスの特徴の一つと考えている、サービス提供者と消費者の間での「慮り、見立て、擦り合わせ」による価値共創をよくあらわしているように思われる。エスノメソッドロジーの立場からは、「店に入ってきた客の最初の所作でその客がどんな人かわかる」親方の能力を研究のリソースとしてではなく、トピックとして扱うことができるだろう。すなわち、「店に入ってきた客の最初の所作でその客がどんな人かわかる」事態は、その場の相互行為においていかにして成立するか。我われは四店の鮓屋のデータから、親方（あるいは職人や店員）と客の相互行為が始まる場面のやり取りのコレクションを作成した。なお、相互行為のデータは、次の記号を用いて書き起す。

トランスクリプト表記一覧

- [重複（言葉の重なり）の開始
] 重複（言葉の重なり）の終了
= イコール記号で繋いだ部分が間隙なく発されていることを表す。
(.) コンマ一秒前後の短い沈黙を表す。
(数字) 沈黙を表す。括弧内の数字はコンマ一秒単位での沈黙の長さである。
: 直前の音の引き延ばし。その個数により相対的な引き延ばしの長さが表現される。
- 直前の音が中断されていることを表す。
. 直前の部分が下降調で発されていることを表す。
, 直前の部分が継続を示す抑揚で発されていることを表す。
? 直前の部分が強い上昇調で発されていることを表す。
! 直前の部分が中程度の上昇調で発されていることを表す。
° 文字° 囲まれた文字が相対的に弱い音調で発されていることを表す。
文字 下線を引いた文字が相対的に強い音調で発されていることを表す。
#文字# 囲まれた文字がかすれ声で発されていることを表す。
.hh ドットに続く h は吸気音を、h の個数はその相対的な長さを表す。
>文字< 囲まれた文字が相対的に速く発されていることを表す。
<文字> 囲まれた文字が相対的に遅く（ゆっくりと）発されていることを表す。
(文字) 丸括弧内の文字の聞き取りに自信が持てない場合の表記。
((文字)) 種々の注記。

(5) 頻出する現象の同定と可能な行為の記述

分析の結果、次のことがわかった。最初の注文を（「おまかせ」スタイルの C 店を除いて）飲み物から始めるにあたって、親方（あるいは職人や店員）は以下のような言い方で注文を伺う。

【断片 1 A 店】

01 親方： お飲物どうでしょうか

【断片 2 B 店】

01 親方： お飲み物は？

これらは [「飲み物」 + <どうするかを尋ねる疑問詞> + <上昇調の音調>] (<>内はオプション) という WH 疑問文の形をとっている。会話分析を行う際にはまず、このようにデータの中で頻出する現象を抽出してコレクションを作成する。会話分析が見つけ出したいものは日常生活者が繰り返し使うことができる「エスノメソッド」なので、まずは問題にしている現象が頻出するものであることを確かめる。

この注文の伺いの形式に特徴的なのは、客がまずは飲み物を頼むべきであることを知っていることや、メニューがなくとも飲み物を頼めることを、注文を伺う側が前提にして尋ねているということである。最初の飲み物の注文の伺いにおけるこの発話形式は、今回調査したデータのすべてに共通していた。

会話分析で何らかの「エスノメソッド」を調べるときには、分析者の常識的知識を動員しながら、文脈に埋め込まれた振る舞いが、その「形式」（発話や身体動作の構成）と「位置」（その発話や身体動作が、他の振る舞いとの関係でどこに配置されているか）において何を行っているかを理解する。今回の例では、[「飲み物」 + <どうするかを尋ねる疑問詞> + <上昇調の音調>] という「形式」の発話が、注文の開始部という「位置」に配置されることによって、親方が「客

がまずは飲み物を頼むべきことを知っていることや、メニューがなくとも飲み物を頼めることを前提にして」注文を伺うという行為を行っていることが常識的に理解される。

(6) その場の人びとの理解の仕方を調べる

会話分析者は自分の常識的知識に頼りながらデータの中にあらわれる行為を記述するが、同時にその行いがその場の人びとにとってどう理解されているかを調べることによって、調査者の解釈により勝手な分析が行われないようにする。ふつうある振る舞いに対する受け手の理解は、その振る舞いの次の位置（例えば次の発話の順番）で示される。鮎屋における最初の飲み物の注文の伺いの次の位置では何が生じているだろうか。さらに分析を進めると、この位置では客が、どんな客かによって違った仕方で親方に応じていることがわかった。

常連や鮎通の客の多くは、親方（あるいは職人や店員）の問いかけに難なく応える。次の断片3はそのうちの一つである。

【断片3 A店】

- 01 職人 1>: ええと、お飲み物はどうしましょう
02 客 >>: ビール
03 (1.8)
04 職人: 生ビールで:
05 (0.4)
06 客 2: 生ビール
07 職人 >>: エビスビール(0.8)アウグス- .hhh
08 客 2: エビス
09 (.)
10 職人: エビス(.)はい> (かしこまりました) た<

この断片3では「お飲物はどうしましょう」(01行目)と尋ねられた客が、すぐに「ビール」(02行目)と応える。鮎屋の仕組みに関する知識を前提にした問いかけに苦もなく応えることによって、客はまさに自分が慣れた客であることを示している。これを聞いてさらに職人は、07行目で生ビールの銘柄を尋ねる際に「エビスビール」か「アウグス」かを尋ねているが、この店ではふつう「アウグス」は「アウグスビール」と呼ばれ、「無濾過の」ビールである等の説明を伴って紹介される。ここでは「アウグスビール」を「アウグス」と省略することによって、職人は客2をまさに慣れた客であると理解していることを明らかにしているように見える。

他方で客は、問いかけられた時点で与えられた情報では注文できないことを伝えることもある。

【断片4 A店 (断片1の続き)】

- 01 親方 >1: お飲物どうでしょうか
02 (0.5)
03 客: え::とですね::(1.2) ((左右を見回す)) (きなんことか) [あります
04 親方 >: [おビール,
05 客: °ん: °=
06 親方 >:=日本酒,
07 客: はい.
08 親方 >:え:焼酎.
09 (0.4)
10 客: °はん°=
11 親方 >:=グラスで(0.3)白ワインとか、シャンパンとか° あります[けど°

断片4では問いかけられて0.5秒の間が空いた(02行目)後、客が「え::とですね::」と一息入ってからメニューを探すように左右を見回す。その様子を見た親方は続けて客が何かを話し出すのに被せて、「ビール」から始めて頼める飲み物の種類を説明し出す(04行目)。

断片3と断片4のどちらも、客と親方(職人)は、最初の問いかけが何を前提にしたものかを理解した仕方で振る舞っていることがわかる。このように、会話分析では分析者が行った行為の記述に対して、参加者がどう理解を示しているかを調べることによって、分析の信頼性を確保する。親方(職人)の問いかけにどう応えるかで、客は自分が慣れた客である可能性を示したり、逆に自分がその場に慣れていないことを示したりする。後者の場合、最初の問いかけに含まれていた前提を修正して、客はその場に慣れていない客として扱われることになる。ただしあくまでこれが、まずは客がその場に慣れた者として振る舞う機会をパスし、加えて自分から助けを求めた場合に行われるものだという事に注意しよう。すなわち、まずは問いかけの後に0.5秒の間(02行目)が空くわけだが、この間に対して親方はすぐに説明を始めたりせず、また「え::とですね::」(03行目)という言い淀みに対しても親方はあくまで待っている。親方が説明を始めるのは、客が左右を見回してから何かを言い始めた時である。つまり、客が手持ちの情報では注文できないことを示した「後」に、親方の手助けは配置される。

(7) サービスゲーム

我々は親方の「店に入ってきた客の最初の所作でその客がどんな人かわかる」という言葉を導きの糸として、鮎屋のサービスエンカウンターを会話分析によって調べ、一つのエスノメソッドを明らかにした。親方は「客がまずは飲み物を頼むべきことを知っていることや、メニューがなくとも飲み物を頼めることを前提にして」注文を伺う。この時親方は、どの相手であれ、まずは客をその場に慣れた人として定義している。これに対し客がこの定義の下では適切に振る舞えないことを示して助けを求めると、親方は品を説明することを通じて助け舟を出し、客の定義を引き下げる。もしこうした客の定義が、より明示的な方法でなされていたとしたらどうだろうか。例えばある種のレストランでは、「当店のご利用は初めてでしょうか」といった問いかけが使われて、客がどんな客かを最初に見定める。もし鮎屋でこの質問がなされたら、サービスの文化はかなり異なったものになってしまうはずだ。また、もし鮎屋でメニュー表が配られて最初に親方がそれを詳しく説明したらどうだろうか。つまり、最初に相手を場に慣れた客として、間接的な仕方で定義することによって、鮎屋のサービスの文化の一部が作り上げられている。我々はこのような間接的な仕方での客の定義に関する交渉が、親方と客との間での「ゲーム」と呼べるようなものであると考え、鮎屋における緊張感のあるやり取りを「サービスゲーム」として定式化した。

日本型クリエイティブ・サービスの価値が「慮り、見立て、擦り合わせ」により共創されるとすれば、そのような「慮り、見立て、擦り合わせ」は、どのような仕方でサービス提供者と消費者にとって理解可能な、合理的な秩序を備えたものとしてあらわれてくるのか。鮎屋の「サービスゲーム」は、日本型クリエイティブ・サービスのそのような性質をよくあらわしている。会話分析を使うことによって、サービスが売買されている現場の活動の個別性、固有性、シンボリズム、能動性を損なうことなしに、その一端を明らかにすることができる。

(8) まとめ

本節では日本型クリエイティブ・サービスの生産と消費を、個別性、固有性、シンボリズム、能動性を失わずに文脈依存的な仕方で調べるための方法の枠組みを概説し、分析例を一つ紹介した。日本型クリエイティブ・サービスが文脈に強く埋め込まれる形で提供される以上、その文脈を剥ぎ取ってデータを標準化し、一般化可能な知見を得ることを焦っては日本型クリエイティブ・サービスの本質を明らかにすることはできない。現場に入り込んで観察などを行い、加えてサービスの売買が現場の人びとの間でどうやって秩序立っているのかということを経験分析を使

って調べることによって、日本型クリエイティブ・サービスの「慮り、見立て、擦り合わせ」という性質がどう現場で実現されているかを検討することができる。

もちろん、こうした実践科学的研究の知見は、各々の現場の個別具体的な文脈を離れて一般化可能なモデルを得るために行う実証科学的研究の枠組みに応用することもできる。具体的には、定性的調査の結果を実証的研究の「仮説」構築に使うことができるだろう。次節ではこのリンクを解説する。

3-3-4. 定量心理学的アプローチ

(1) 定量的心理学アプローチとは

本節では、日本型クリエイティブ・サービスに対する定量的心理学アプローチによる研究例を紹介する。本報告書冒頭で述べられたとおり、サービスの現場には、複雑性が存在する。すなわち、サービス現場における各出来事は、それぞれの場所や時間など、個別具体的な状況の中で生じ、非常に多くの要因が複雑に影響し合うため、各出来事には高度な個別性が生じると想定される。前節 3-3-3 で紹介された参与観察・エスノメソドロジーは、そうした個別性を積極的に受け止める研究方略のひとつであった。これに対し、本節では、日本型クリエイティブ・サービスに普遍性・法則性を見出そうとする試みを紹介する。これはすなわち、現場で生じる現象を抽象化・概念化した仮説を論理的に構築し、その仮説において中核となる変数を客観的に再現可能な形で測定・操作することで変数間の関係性を統計的に検討し、仮説の検証・修正を繰り返す営みである。ここでは特に、心理学の概念や研究手法を用いたアプローチ例を紹介する。

当然のことながら、個別性を重視することと、法則性を重視することの間には、トレードオフが存在する。研究対象であるサービス現場に個別性が存在する以上、その個別性（あるいは、極度に複雑な法則性）を丸ごと引き受けるような、極度に複雑な仮説を構築するのではない限り、多くの「個別的な」事象は、統計的分析の中では誤差またはノイズとして処理される。一方で、「個別的な」事象も全て予測できるような複雑な仮説は、その複雑さゆえに、意思決定者たる人間には処理し切れない「無用の長物」となる恐れがある。そこで、個別性についての犠牲を払いつつも、安定的に確認される頑健なパターンを抽出しようとするのが、本節で紹介する研究の基本的アプローチである。

安定的に確認されるパターンを探することで構築される仮説には、個別性を犠牲にしつつも、長所がある。そのひとつが予測力である。個別性を犠牲にしているため、予測は完全ではない。しかし、「全く予測できない」状態と、「いくばくかの予測ができる」状態は異なる。「いくばくかの予測」がどの程度のものであるかは、仮説の質に依存する。仮説の質は、データを収集し、そのデータと仮説を突き合わせて仮説の修正を図る営みの中で向上されていく。このような、予測を提供する仮説は、意思決定者にとっての「ガイドライン」として機能しうる。ガイドラインは、予測が完全であることを保証はしないが、意思決定の一助にはなる。また、ガイドラインを参照しつつ、意思決定者が個人的な経験に基づいて、「自分用ガイドライン」を頭の中に蓄積していくことも可能だろう。伝統的な知恵（すなわち、先人たちから伝えられてきた「仮説」）を参照しつつ、自分自身の経験の中で得てきた「勘」も用いて意思決定することに似ている。五里霧中の状態よりは、多少でも指針となる情報がある状態は、一般的に望ましい。個別性が存在するとはいえ、そこに安定したパターンも存在するなら、それを知ることは意思決定の助けとなるだろう。

(2) 高コンテキスト・コミュニケーションと顧客の接近志向・回避志向: 定量調査による検討

本節では、以上の発想に基づいて行われた、日本型クリエイティブ・サービスについての研究を紹介する。後述するように、本節で紹介する研究は、まずは前節のエスノメソドロジー研究の対象となった「江戸前鮎」（立ちの鮎屋）を出発点とする。エスノメソドロジー研究の知見を参照しつつ、抽象化された仮説を構築し、これを定量的に検証することを試みた。もちろん、これだけでは、「江戸前鮎」の研究にしかならない。本研究は、さらに、江戸前鮎だけでなく他分野の日

本型クリエイティブ・サービス（具体的には、歌舞伎）も対象とした調査も行い、そこに共通性を見出すことができるか検討した。以下では、エスノメソドロジー研究の知見から導出された仮説を紹介した上で、2つの定量的調査の内容と結果を紹介する。

日本型クリエイティブ・サービスを定量的に研究するにあたり、必要なのは抽象化された概念と測定方法である。現象を抽象化・概念化した仮説を構築し、測定・操作することでその関係性を明らかにしようとするなら、ひとまず、既存の学問で築き上げられてきた概念・測定方法に注目するのが効率的である。本研究では、社会心理学・文化心理学で用いられている概念と測定方法を導入した。前節のエスノメソドロジー研究で明らかにされたことの中には、社会心理学・文化心理学で扱われてきた概念を用いることで、抽象的な仮説に昇華させられる面がある。

まず注目したいのは、鮭屋における情報の非明示性である。これは、本報告書の注目する概念の一つである「高コンテキスト・コミュニケーション」につながる。店の中には値段もなければメニューもない。情報が十分に与えられないまま、客側も背景知識を持っていることを前提に「お飲み物どうしましょう？」と聞かれる。店と客の間のコミュニケーションが、明示されないコンテキスト（文脈）に大きく依存している。この特徴は、人類学者 E. Hall の提唱した「低コンテキスト・コミュニケーション」「高コンテキスト・コミュニケーション」の対比で捉えることができる (Hall, 1976)。この概念は、Hall (1976) によって提唱された後、心理学 (e.g., Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim, & Heyman, 1996; Ishii, Reyes, & Kitayama, 2003; Kitayama & Ishii, 2002;) や、経営学 (e.g., Kim, Pan, & Park, 1998; Reardon & Miller, 2012) などでも用いられてきた。一般的に、日本は、アメリカなどに比べて、高コンテキスト・コミュニケーションが優勢だとされている (e.g., Hall, 1976; Kitayama & Ishii, 2002)。

もうひとつ注目したいのが、サービス提供者と客の間の緊張感である。前節で描かれたような緊張感の存在を所与とした時、「このサービスを楽しめる客」と「楽しめない客」が存在すると想像できる。心理学では、客側のこの個人差を捉える上で便利な概念がすでに提唱されている。それが、「接近志向」と「回避志向」である。接近志向は、「利益を得ること」を重視する傾向であり、リスク・テイクを促進する。回避志向は「損失を被らないこと」を重視する傾向である (Carver, 2006; Carver & White, 1994)。接近志向が高い個人は物事のプラスの側面（利益）に注目しがちであるのに対し、回避志向が高ければ物事のマイナス面（損失）に注目しがちである。例えば、映画を鑑賞した時に、その映画の「どこが良かったか」に主に注目するのが接近志向、「どこが悪かったか」に注目するのが回避志向である。鮭屋での経験でも同様で、その経験で得られたもの・プラスの側面に注目するのが接近志向の高い消費者で、その経験の中で失ったもの・マイナス面に注目するのが回避志向の高い消費者である。

前節で描かれたような、緊張感のある状況とは、一般的に言って、そこでの振る舞いが何らかの利益や損失につながりやすい局面であると考えることができる（ただし、経済的な利益・損失だけでなく、名誉・不名誉などの心理・社会的なものも含む）。得られるかもしれない利益（例えば、旬のおいしい魚、職人との粋なやり取り）が大きいからこそ、また、失ってしまうかもしれないもの（例えば、支払う金額、職人とのやり取りの中でかいてしまう恥）が大きいからこそ、そこに緊張感が生じると言える。このことから、緊張感のあるサービスでは、「利益を得ること」を強く求める消費者（接近志向の強い消費者）はサービスの経験を通じて満足を得やすい一方で、「損失を被らない」ことを強く求める消費者（回避志向の強い消費者）は満足しにくいと考えられる。

以上、江戸前鮭の現場を分析したエスノメソドロジー研究の知見から、本研究では、いくつかの核となる変数を抽出した。ひとつが、高 (vs. 低) コンテキスト・コミュニケーションであり、もうひとつが客の心理傾向である接近志向・回避志向である。注目すべき点は、接近志向・回避志向が問題となるような「緊張感のある場面」を作り出しているもののひとつが、「お飲み物どうしましょう。」に代表される、非明示的なコミュニケーション・スタイル、すなわち、高コンテ

クスト・コミュニケーションであった点である（詳しくは前節参照）。以上から、次の仮説が導かれる。

仮説： 接近志向は、高コンテキスト・コミュニケーションのサービスに対する満足度を高める。一方、回避志向は高コンテキスト・コミュニケーションのサービスに対する満足度を下げる。

これまで述べてきたとおり、高コンテキスト・コミュニケーションでは、情報が明示されない。コンテキストに埋め込まれた情報を読み解くための十分な知識がなければ、誤った理解に基づき、誤った振る舞いをしてしまうリスク（恥をかくリスクなど）が存在する。このことは、回避志向の強い消費者の満足度を低める効果を持つだろう。一方で、人間は、明示されない隠された情報を読み解くことに面白みを感じることも知られている（e.g., Flamson & Barrett, 2008）。この面白みは、情報が明示されないからこそ、存在する。隠喩的なジョークを明示的に説明することほどつまらないことも珍しい。こうした面白みを含め、緊張感の果てに価値が存在する可能性には、接近志向の強い消費者ほど肯定的に反応し、満足度が高くなると考えられる。

さて、この仮説は本当だろうか。データを収集して検証する必要がある。そこで、本研究では、2回の調査を通じて仮説の検証を行った。調査1は、江戸前鮎（そして比較対象としての回転寿司）の利用者を対象として実施された。この調査1では、江戸前鮎（高コンテキスト・コミュニケーション）および回転寿司（低コンテキスト・コミュニケーション）の利用者の接近志向・回避志向を測定した。同時に、過去に利用した江戸前鮎/回転寿司の店の満足度をたずねた。仮説が正しければ、消費者の接近志向は、江戸前鮎の店（高コンテキスト）での満足度と正の相関関係を示すはずである。一方で、回避志向は満足度と負の相関関係を示すだろう。これに対し、回転寿司の店での満足度と消費者の接近志向・回避志向は、こうしたパターンが生じにくくなると予測される。調査1の結果は、これから述べるように、大まかに仮説を支持するものであった。しかし、この結果だけでは、江戸前鮎に関する仮説の検証にははいても、「高コンテキスト・コミュニケーションのサービス」に関する仮説の検証としては明らかに不十分である。他の種類の「高コンテキスト・コミュニケーションのサービス」でも同様の知見が得られるかを確認する必要がある。そこで、調査2では、江戸前鮎（および回転寿司）の利用者だけでなく、歌舞伎（および比較対象としてのミュージカル）の利用者も対象としたデータ収集を行った。

(2-a) 調査1：接近志向の強い消費者ほど高コンテキスト・コミュニケーションのサービスで満足しやすいか？ 江戸前鮎と回転寿司の比較

江戸前鮎は、これまで述べてきたとおり、高コンテキスト・コミュニケーションのサービスを展開していると考えられる。一方、同じ鮎/寿司を扱ってはいても、回転寿司の店ではより明示的に情報が伝達されており、低コンテキスト・コミュニケーションが優勢だと考えられる。例えば、各寿司の値段はメニュー（近年では、タブレットなどのデバイスで提示する店もある）に明示されているか、あるいは、皿の色を介して提示されている（もちろん、どの色の皿がいくらかも、はっきりと掲示されている）。また、レーンを回る寿司の中には札がそえられているものもあり、その寿司が何の魚の寿司であるか、はっきりと言語的に表現されている。江戸前鮎と比べれば、低コンテキスト・コミュニケーションである。そこで調査1では、店に対する満足度と、消費者の接近志向・回避志向の関係を江戸前鮎と回転寿司の間で比較した。

調査1はインターネット上で実施された。関東在住者から集められた回答者のうち、江戸前鮎と回転寿司の両方を利用したことのある回答者248名（女性125名）が、本研究の主たる分析対象となった。

インターネット上に設置された調査票は、1) 江戸前鮎に関する質問項目、2) 回転寿司に関する質問項目、3) 接近・回避志向の測度から構成された。江戸前鮎店に関する質問項目のセクショ

ンでは、まず江戸前鮎 62 店のリストが回答者に提示された。このリストは『東京最高のレストラン 2011』『東京最高のレストラン 2012』『東京いい店うまい店 (2009 - 2010 年版)』『BEST of 東京いい店うまい店』『ミシュランガイド東京・横浜・鎌倉 (2011)』『ミシュランガイド東京・横浜・湘南 (2012)』にもとづいて作成された。回答者は、リストの中から「過去一年間に食事をした店」を選択するように求められた。過去一年間に複数の店で食事をしたことがある場合は、その中で「より記憶に残っている」店をひとつ選ぶよう指示された。回答者は、ここで選択した店について思い出しながら以後の質問項目に回答するよう求められた。なお、この段階で 1 店舗も選択しなかった回答者は、江戸前鮎に関する残りの質問項目は提示されず、次に進んだ。回転寿司店に関するセクションでも同様の手続きが取られた。まず回転寿司 22 店および「その他 (お店の名前を憶えていない場合を含む)」の選択肢を含むリストが回答者に提示された。このリストは日本国内店舗数上位チェーンを中心に作成された。他は江戸前鮎の場合と同じ手続きが取られ、過去一年間に利用した回転寿司店が特定された。

江戸前鮎・回転寿司において、選んだ店に対する満足度が測定された。具体的な項目は、「あなたは、その江戸前鮎 (回転寿司) のお店での体験をどの程度満足されましたか？」(1=全く満足しなかった ~ 7=とても満足した) であった。

江戸前鮎・回転寿司の店に対する項目に回答した後、参加者は接近・回避志向を測定する尺度 (日本語版 BIS/BAS 尺度; Carver & White [1994] の尺度を上出・大坊 [2005] が翻訳したもの) に回答した。日本語版 BIS/BAS 尺度は、接近志向 13 項目と回避志向 7 項目から構成されていた。具体的な項目としては「楽しそうであれば、新しいことは試してみる方である」(接近志向)、「何かについて自分の出来が悪かったと思うと悩んでしまう」(回避志向) などが含まれていた。回答者は、各項目に 4 件法 (1=あてはまらない ~ 4=あてはまる) で回答した。分析では、接近志向は 13 項目の回答の平均を、回避志向は 7 項目の回答の平均を算出して、各回答者の接近志向および回避志向の得点とした。

(2-b) 調査 1 の結果

江戸前鮎店への満足度を被説明変数、接近志向と回避志向を説明変数とした重回帰分析を行った。また、同様の分析を、回転寿司店への満足度を被説明変数にして行った。その結果を表 2 に示す。江戸前鮎店への満足度に対して、接近志向が有意な正の効果を持ち、回避志向は有意な効果を持っていなかった。これに対し、回転寿司店への満足度に対しては接近志向も回避志向も有意な効果を持っていなかった。

表 2 満足度を被説明変数とした重回帰分析

	<i>b</i>	<i>(p)</i>	90%信頼区間	
			下限	上限
被説明変数 = 江戸前鮎店への満足度				
接近志向	.43	(.001)	.212	.657
回避志向	-.20	(.117)	-.411	.010
調整済み R^2	.03	(.005)		
被説明変数 = 回転寿司店への満足度				
接近志向	-.03	(.850)	-.266	.211
回避志向	.20	(.150)	-.028	.423
調整済み R^2	.00	(.345)		

(2-c) 調査 1 で分かったこと

表 2 の結果は何を意味しているのだろうか。この分析で示されたのは、接近志向が強い消費者

ほど、江戸前鮎の店での満足度が高くなりやすい、というパターンである。このパターンは、回転寿司、すなわち、低コンテキスト・コミュニケーションのサービスにおいては見られなかった。すなわち、高コンテキスト・コミュニケーションの店においては、接近志向の強い消費者が満足しやすいという仮説を支持するものである。

回避志向と満足度の関係に関しても、予測された方向（負の方向）にはあった。しかしながら、統計的に有意だとされるほど強い関連は見られなかった。この点は、調査2でも改めて検討することとする。

(2-d) 調査2：江戸前鮎の知見は歌舞伎でも再現されるか？

調査1の結果は仮説を支持するものであったが、限界もあった。調査1では、日本型クリエイティブ・サービスのひとつとして江戸前鮎、その比較対象として回転寿司を取り上げ、前者は後者よりもコミュニケーションが高コンテキストであるとの前提を置いた。しかし、江戸前鮎と回転寿司の違いは、コミュニケーション・スタイルの他にも数多く存在する。代表的なのは、値段の違いである。調査1では、江戸前鮎と回転寿司の間に、予測された差異を見出すことができたが、その差異の原因がコミュニケーション・スタイルにこそあるとするだけの根拠は得られていない。この限界に対するひとつのアプローチは、同じくコミュニケーション・スタイルに差異があると考えられる2つの類似サービスを取り上げ、その比較を行うことである。もし、コミュニケーション・スタイルの差異が、接近志向と満足度の関連を規定しているのであれば、江戸前鮎と回転寿司の比較だけでなく、他種サービスにおける比較でも、同様のパターンが得られてしかるべきである。また、類似の問題点であるが、江戸前鮎に関して得られた知見が、他種の日本型クリエイティブ・サービスにも当てはまる保証は得られていない。この一般化可能性の問題も、検討される必要がある。

調査2は調査1の追試であると同時に、上の問題への対処を試みた。調査2のうち半数の参加者は、調査1と同じく江戸前鮎・回転寿司に関する質問項目と接近・回避志向を測定する尺度に回答した。残り半数の参加者は、江戸前鮎と回転寿司ではなく、別の高コンテキスト・コミュニケーション型サービスと低コンテキスト型コミュニケーション型サービスに関して回答した。本研究では、別のサービスとして、歌舞伎（高コンテキスト）とミュージカル（低コンテキスト）に注目した。参加者は、歌舞伎とミュージカルに関して満足度を回答するとともに、接近志向・回避志向を測定する項目に回答した。

歌舞伎は、典型的な高コンテキスト・コミュニケーション型のサービスのひとつだと考えられる。歌舞伎には独特の言い回しがあり、意味を理解するには知識が要る。また、所作や拵えといった非言語情報に様々な意味が込められている。物語の主題も明示的には語られず、日本の歴史や伝統文化を含むコンテキストの中に埋め込まれている（渡辺, 2004）。観客は、こうした「明示化されない情報」を読み解き、意味を汲み取る必要がある。一方、ミュージカルは、現代日本人にとってより一般的に理解される言葉が台詞に使われる。また、物語のメッセージも、より明示的に、登場人物の台詞の中で語られる。歌舞伎に比べて、コミュニケーション・スタイルは低コンテキストであると考えられる。

調査2では、寿司（江戸前鮎・回転寿司）と芝居（歌舞伎・ミュージカル）という、大きく異なる種類のサービスで、共通したパターンが得られるかどうかを検討する。寿司と芝居（歌舞伎・ミュージカル）では、様々な点で大きく異なる。しかし、もし、江戸前鮎と回転寿司の比較で見出された知見（江戸前鮎でのみ接近志向が満足度を高める、というパターン）が、歌舞伎とミュージカルの比較でも見出されるのであれば、両比較に共通すると考えられる差異、すなわち、高コンテキスト性の違いが、接近志向と満足度の関連に影響していると推測することができる。

調査2も、調査1と同じくインターネット上で実施された。関東圏在住者から集められた参加者のうち、本研究の主たる分析対象となったのは、江戸前鮎と回転寿司の両方を利用したことのある回答者352名（女性157名）であった。また、同様に、歌舞伎とミュージカルの両方を利用

したことのある回答者 352 名（女性 194 名）であった。

寿司に関する調査（以後、寿司調査）の手続きは調査 1 と同じであった。また、歌舞伎とミュージカルに関する調査（以後、芝居調査）は、基本的に回答対象を江戸前鮎の店から歌舞伎の公演へ、そして回転寿司の店からミュージカルの公演へ変更したのみで、同一手続きで実施された。歌舞伎の公演のリストは歌舞伎公式サイト『歌舞伎美人』（<http://www.kabuki-bito.jp/>）に掲載されている「過去の歌舞伎公演情報」に基づいて作成された。また、ミュージカルの公演のリストは、雑誌『ミュージカル』に掲載された公演情報一覧（2012 年 1 月～12 月の期間に東京・首都圏で開催された公演の一覧）に基づいて作成された。

(2-e) 調査 2 の結果

まず、江戸前鮎店への満足度を被説明変数、接近志向と回避志向を説明変数とした重回帰分析を行った。同様に、回転寿司店への満足度を被説明変数とする重回帰分析を行った。その結果を表 3a に示す。江戸前鮎店への満足度に対して、接近志向が有意な正の効果を持ち、回避志向は有意な負の効果を持っていた。これに対し、回転寿司店への満足度に対しては接近志向も回避志向も有意な効果を持っていなかった。

表 3a 寿司調査の満足度を被説明変数とした重回帰分析

	<i>b</i>	<i>(p)</i>	90%信頼区間	
			下限	上限
被説明変数 = 江戸前鮎店への満足度				
接近志向	.47	(.000)	.257	.678
回避志向	-.34	(.010)	-.563	-.125
調整済み R^2	.04	(.000)		
被説明変数 = 回転寿司店への満足度				
接近志向	.17	(.172)	-.035	.376
回避志向	.10	(.462)	-.119	.309
調整済み R^2	.00	(.197)		

表 3b 芝居調査の満足度を被説明変数とした重回帰分析

	<i>b</i>	<i>(p)</i>	90%信頼区間	
			下限	上限
被説明変数 = 歌舞伎公演への満足度				
接近志向	.36	(.007)	.144	.584
回避志向	-.27	(.057)	-.499	-.037
調整済み R^2	.02	(.013)		
被説明変数 = ミュージカル公演への満足度				
接近志向	.23	(.093)	.005	.460
回避志向	.14	(.347)	-.103	.376
調整済み R^2	.01	(.078)		

次に、歌舞伎公演とミュージカル公演への満足度のそれぞれを被説明変数、接近志向と回避志向を説明変数とした重回帰分析を行った。その結果を表 3b に示す。歌舞伎公演への満足度に対して、接近志向が有意な正の効果を持ち、回避志向は有意傾向の負の効果を持っていた。これに対し、ミュージカル公演への満足度に対して接近志向が有意傾向の正の効果を持っていたが、回避志向は有意な効果を持っていなかった。

(2-f) 調査2で分かったこと

表 3a～3b の結果は、何を意味しているのだろうか。第一に、接近志向が強い消費者ほど、江戸前鮎の店での満足度が高くなりやすい、というパターンが調査2でも示された。これらは、調査1の結果を完全に再現している。第二に、調査1では江戸前鮎への満足度と回避志向の負の関連は統計的にはっきりとは見出されなかったが、調査2では有意な負の関連が見出された。第三に、さらに重要な結果として、江戸前鮎で見出された以上のパターンは、歌舞伎でも確認された。すなわち、接近志向が強い消費者ほど、歌舞伎公演での満足度が高くなりやすく、回避志向が強い消費者ほど、歌舞伎公演での満足度が低くなりやすい、というパターンが確認された(表 3b)。以上のように、2回の調査に渡り、そして、寿司と芝居という異なる種類のサービスに渡って、安定して一貫したパターンが見出されたのである。このことは、高コンテキスト・コミュニケーション型のサービスにおいて、接近志向が強いほど満足しやすとする本研究の仮説を支持するものである。

さらに、低コンテキスト・コミュニケーション型サービス、すなわち、回転寿司やミュージカルでは、このパターンは見られなかった。ミュージカル公演への満足度と接近志向が正の関連を示しているが、他に有意な関連は見られなかった。このことは、接近志向が満足度を高め、回避志向が満足度を低めやすいことが、低コンテキスト・コミュニケーション型サービスでは生じにくく、高コンテキスト・コミュニケーション型サービスでこそ生じやすい現象であることを示唆している。

(4) まとめ

以上、日本型クリエイティブ・サービスについて、心理学の概念と測定方法を用いた定量的アプローチの研究を紹介してきた。その結果、高コンテキスト・コミュニケーションのサービスでは、接近志向が強い消費者ほど満足度が高くなりやすい、という知見が得られた。重要な点は、この知見が、江戸前鮎だけでなく、異なる種類の高コンテキスト・コミュニケーション型サービス(歌舞伎)でも確認された点である。現在は、江戸前鮎と歌舞伎で確認されたのみであるが、さらに異なる種類のサービスでも検証を重ねることで、仮説の一般化可能性を高めていく(あるいは、境界条件を見出す)ことができるだろう。

ここで重要な点を指摘する必要がある。それは、本研究の仮説が対象とする高コンテキスト・コミュニケーションが持つ個別性と、本研究が目指した法則性の関係についてである。前節でも指摘されている通り、高コンテキスト・コミュニケーションであれば、そこで交換される情報を理解するためには、そのコンテキストを理解する必要がある。文脈を超えて安定した意味を持ちやすい明示的コードではなく、コンテキストに依存する程度が大きいコミュニケーション・スタイルの場合、そのコンテキストに埋め込まれた様々な要素(ボディランゲージや、語調、共有されているはずの常識、それまでの話の流れなど)を考慮に入れなければ、情報を理解できない。関与する要素が多いほど、法則は複雑化し、「個別性」が生じる。すなわち、高コンテキスト・コミュニケーションと個別性は、切っても切れない関係にあると言っていい。これは、前節で述べられている通りであり、人間(サービスの提供者や消費者)は、それぞれのエスノメソッドを用いてこうした個別性を処理していると考えられる。

それでは、本研究のアプローチが目指した法則性とは何だったのか。それは、「一步引いた」レベルで見出される法則性であると言っていい。本研究の仮説は、上で述べたような各コミュニケーションにおける個別性を否定しない。むしろ、それを所与としている。ただ、コミュニケーションにおいて個別事象は確かに存在しているものの、その一方で「高コンテキストである」という特徴を共有してもいる。その「一步引いた」レベルで見出される共通性(ここでは、高コンテキスト性)に注目しつつ、その抽象度のレベルで構築された仮説(高コンテキスト・コミュニケーションと、接近・回避志向と、満足度の関係についての仮説)の検証を、本研究では目指していたのである。

3-3-5. サービスメタモデリング

(1) サービスメタモデリングとは

本節では、今後の日本型クリエイティブ・サービスに関連した新しいサービスの創出にかかわる、活用のための実証科学からの方法論として、サービスメタモデリングという考え方に着目する。サービスメタモデリングとは、サービス提供者や顧客が、自身のコンテキストをどのように活用し、サービス提供に反映させるのかといった、サービス提供におけるコンテキストとそれを取り扱うための手続き(メソッド)とをまとめて表現する方法論である。ここでのサービスモデルは、実際のサービス提供を、プロセス記述などでモデル化したものである。サービスメタモデリングは、サービスモデリングを記述するためのモデリングであるといえる。例えば、顧客対応がマニュアル化されているサービスのメタモデルからは、マニュアル化により提供者自身のコンテキスト依存度が低いサービスモデルが生成可能である。一方で、その場の顧客対応をもとに提供サービスを修正するメタモデルからは、サービス提供者の能力が問われるような、提供者自身のコンテキスト依存度が高いサービスモデルが生成可能である。

(2) グローバル展開に向けたサービス移転のメタモデル表現

日本型クリエイティブ・サービスの今後の展開において要求される、海外といった異なる地域へサービスを移転する際の課題に対処するために、サービスメタモデリングの方法論を用いての解決アプローチを説明する。

(2-a) コンテキスト依存によるサービス移転の類型化

まず、サービス移転のモデル化のために、サービス価値が、移転先のサービス提供者のコンテキストに依存する程度をもとに、サービス移転を類型化する。ここでは、サービス移転を以下の3つのパターンに区分する。

- 機械的な提供者コンテキスト非依存のサービス移転: 提供サービスに対する現地でのサービス提供者・顧客のコンテキストの擦り合わせを必要としないもの
- マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービス移転: 現地のサービス提供者・顧客のコンテキストの擦り合わせを必要とするが最小限に抑えるもの
- 理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービス移転: 現地のサービス提供者・顧客のコンテキストの擦り合わせが提供価値に大きく影響するもの

機械的な提供者コンテキスト非依存のサービス移転は、サービスにおける中核のコンテンツのみを抽出し、製品として移転を行うケースである。提供される価値は、顧客が使用する製品の機能として含まれている。移転前の、想定する顧客に対するスタンダード化された製品により、移転後は、製品を販売することでサービス提供が可能になる。例えば、自動車やパーソナルコンピュータ、携帯電話などでは、その標準化された製品設計により、顧客のコンテキストに対してコンテキストフリーな展開を見せる。

マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービス移転は、マニュアル化可能なビジネスプロセスを用いて、移転後のコンテキスト調整コストを抑えたケースである。サービス提供の価値は、提供する従業員や顧客により影響されるが、標準的なサービス設計を行うことで、その個別的な影響を抑えている。例えば、ハンバーガーやコーヒーといったファーストフードのグローバル展開は、その標準化されたサービス設計により、多くの地域でのサービス提供を可能にしている。

理念・型による提供者コンテキスト高依存によるサービス移転は、サービス提供においてコンテキストを活用するために、移転後の人材や場の調整を含めたサービス移転を行う。コンテク

ト高依存サービスの提供価値は、提供する従業員や顧客の影響を大きく受ける。従って、移転先の従業員や顧客のコンテキストをどのように活用するのかといった点に関して、移転先に合わせた対応が求められる。例えば、日本型クリエイティブ・サービスの海外展開に見られる、江戸前鮎、生け花やキャラクタービジネスでは、提供サービスを移転先にそのまま持ち込むのではなく、現地のコンテキストを活用するための仕組みが加えられている。

(2-b) コンテキスト依存を表現するサービスメタモデル

次に、サービス提供におけるコンテキストの活用程度が表現可能な、サービスメタモデルの説明をする。サービスメタモデルは、サービス提供者や顧客のコンテキストに関する情報と、これらの情報を用いてサービスモデルを生成するためのメソッドから構成されるサービスの表現形態である。サービスモデルは、実際に提供されるサービスをプロセス記述などでモデル化したものである。このようなプロセスの生成手順からのモデル化を試みるメタモデルにより、個別的なサービス提供に重点がおかれる高コンテキストサービスに対しての一般化を目指すことが可能になる。一方で、低コンテキストサービスにおけるメタモデルでは、例えば、マニュアル化可能な具体化された手続きが記述される。

機械的な提供者コンテキスト非依存のサービスメタモデルは、サービス提供時における、従業員や顧客の個々のコンテキストの影響を受けないようにコンテキストを取り扱う。そのサービス提供は、サービス提供者により事前に想定されたコンテキストに基づいて、標準化されている。例えば、スマートフォンといった携帯電話のメタモデルは、事前に用意された機能の範囲で、様々な顧客へのサービス提供に対応するため、コンテキスト非依存として表現される。

マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービスメタモデルは、サービス提供時における、従業員や顧客の個々のコンテキストの影響を抑えるようにコンテキストを取り扱う。そのサービス提供は、事前に明示できるサービスプロセスに基づいて設計され、マニュアル化が可能である。しかし一方で、事前に想定できないサービスを提供することは困難になる。例えば、グローバル展開するファーストフードのメタモデルは、多くの顧客に対応できるスタンダード化されたサービスプロセスに基づいたサービス提供をするため、コンテキスト低依存として表現される。

理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービスメタモデルは、サービス提供時における、従業員や顧客の個々のコンテキストの影響を活用するようにコンテキストを取り扱う。そのサービス提供は、事前に明示できるサービスプロセスに加えて、その場のコンテキストに基づいた修正が加えられる。従って、提供サービスには、マニュアル化が困難な部分が含まれる。一方で、事前に想定できないサービスが提供される余地がある。例えば、「おもてなし」を重視する日本旅館のメタモデルは、顧客のコンテキストに基づき、個別的な判断から提供サービスに修正を加える余地が与えられているため、コンテキスト高依存として表現される。

(3) サービスメタモデリングの構築

次に、サービスメタモデリングの実装を試みる。本節では、実装の一例として、ビジネスプロセスモデリングに準拠したサービスメタモデリングの実装を説明する。ビジネスプロセスモデリングとは、業務の手順を図式・構造化した表現方法であり、多くの企業の業務プロセスの効率化やIT導入に用いられている。このモデリング手法を用いる理由は、業務もサービスと同様、無形であり、機能の表現も比較的近いためである。なお、本モデルの実装ツールとして、ビジネスプロセスメタモデリングプラットフォーム ADOxx (R) (<http://www.omilab.org/>) を使用する。

(3-a) コンテキスト依存を表現するサービスメタモデル

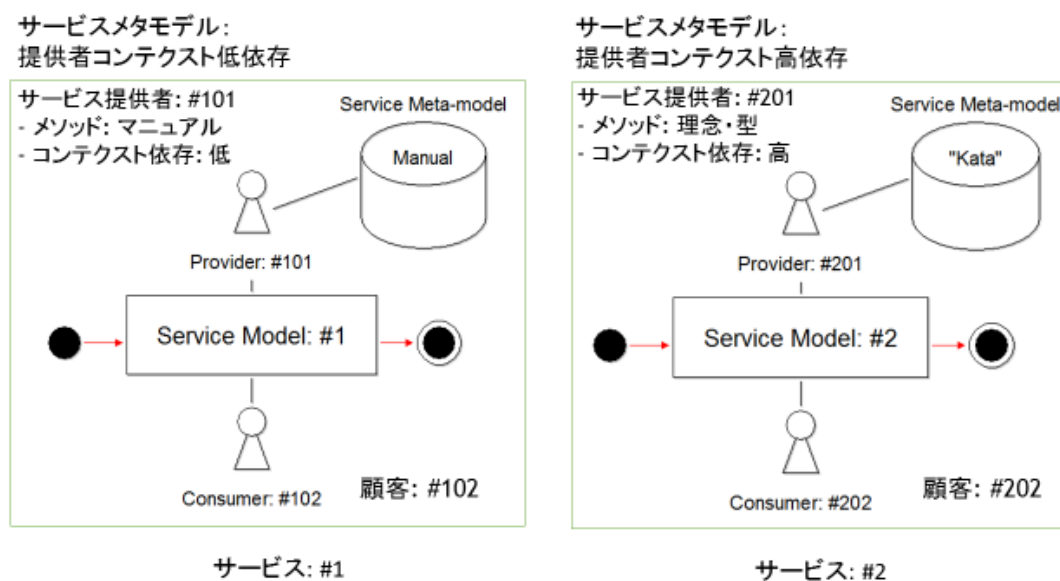
サービスメタモデリングは、コンテキストを考慮したサービス移転の差異を表現するために、2層モデルとして構築される。1層目は、サービスメタモデル・レイヤーであり、サービス移転におけるメタモデルの差異を表現する。例えば、高コンテキストサービスが、低コンテキスト化して移転される場合は、メタモデルが、コンテキスト高依存のものから、コンテキスト低依存の

ものに変更されたプロセスモデルとして記述される。2層目は、サービスモデル・レイヤーであり、実際のサービス提供者と顧客とのやり取りをプロセスモデルとして記述する。コンテキスト低依存のマニュアル化されたサービスでは、実際に生成されるサービスプロセスのパターンは、事前に予測可能な範囲に収まる。しかし、日本型クリエイティブ・サービスのような、理念・型によるコンテキスト高依存のサービスでは、その場のコンテキストに影響されるため、事前予測できないパターンが含まれることになる。例えば、サービスメタモデルと、そこから生成されるサービスモデルが1対1に対応しない場合がある。この場合、サービスプロセスは事前予測できず、実行中もしくは事後的に記述する必要がある²。

(3-a-1) サービスメタモデル・レイヤー

ここでのサービスメタモデルは、提供サービスにおける、サービス提供者のコンテキストへの依存の程度から、3つのタイプに分類される。機械的な提供者コンテキスト非依存、マニュアルによる提供者コンテキスト低依存、理念・型による提供者コンテキスト高依存のメタモデルである。機械的、マニュアル、理念・型といったメソッドによって大きく区分されるこれらのタイプは、更に、具体的なサービス毎に細分化される。サービスメタモデル・レイヤーでは、複数のサービスにおけるメタモデルの差異を表現可能にする（図12）。

図12：サービスメタモデル・レイヤーの概要



機械的な提供者コンテキスト非依存のサービスメタモデルでは、コアとなる価値は、製品（コンテンツ）により提供される。従って、提供サービスの価値は、サービス提供者のコンテキストに依存しない。提供者コンテキスト非依存のメタモデルは、提供媒体である各メソッド毎に細分化される。例えば、携帯電話のメタモデルは、各携帯電話の端末毎の機能に基づいて設定される。

マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービスメタモデルでは、マニュアル化されたサービスプロセスに基づいて、サービスが提供される。提供サービスは標準化されており、サービス提供者のコンテキストに大きく影響されない。提供者コンテキスト低依存のメタモデルは、提供サービスを明示化する各メソッド毎に細分化される。例えば、ハンバーガーといっ

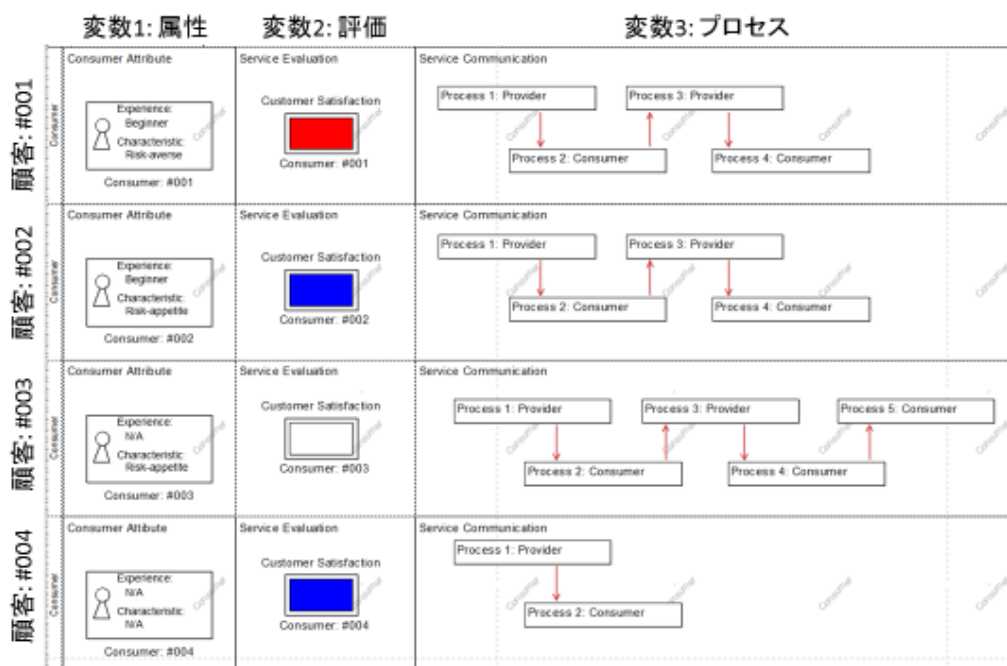
² コンピュータプログラミングにおけるレイトバインディング（プログラム作成時ではなく、プログラム実行時の型対応づけ）の考え方に対応する。

たファーストフード店でのメタモデルは、提供サービス毎のマニュアルに基づいて設定される。理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービスメタモデルでは、その場のコンテキストを読み取ったサービスが提供される。提供サービスは、サービス提供時の、提供者と顧客のコンテキストに大きく影響される。提供者コンテキスト高依存のメタモデルは、どのようにコンテキストを活用するのかといった各メソッド毎に細分化される。例えば、日本型クリエイティブ・サービスである日本旅館のメタモデルは、提供サービス毎の抽象化された理念・型に基づいて設定される。

(3-a-2) サービスモデル・レイヤー

ここでは、サービス提供者と顧客のやり取りを記述するためのサービスモデル・レイヤーを構築する。ビジネスプロセスモデリングを用いた表形式のプロセスモデルにより、各ケースの記述を行う（図13）。

図13：サービスモデル・レイヤーの概要



ここでのサービスプロセスは、以下の3つの変数を用いて解釈される。1つ目の属性は、顧客の経験や特性といった属性情報を取り扱う。2つ目の評価は、顧客からの、提供サービスに対する評価が記述される。3つ目のプロセスは、実際のサービス提供者と顧客とのやり取りに対するプロセスモデルである。なお、本モデルは、ITシステムとして実装されるため、どのような変数を設定するかについては、分析の目的に合わせて、柔軟に変更・修正が可能である。また、プロセスの図式化だけでなく、音声・録画データといった多様なデータの取り込みも可能である。

(3-b) サービスメタモデリングによるサービス移転の表現

サービスメタモデリングにおけるサービスメタモデル・レイヤーを用いて、サービス移転のモデル化を行う。サービス移転についても、移転先でのサービス提供者に対するコンテキスト依存の程度に基づいて、大きく3パターンに類型化される。

1つ目のパターンは、機械による提供者コンテキスト非依存のサービス移転である。これは、移転先のサービス提供者のコンテキストに依存しない製品の輸出に相当するケースである。提供者コンテキスト非依存のメタモデルを変えることなく、サービス移転先で対応可能な修正を加えることで、サービス移転が可能になる。例えば、携帯電話においては、スマートフォンのベースとなる機能を保持したまま、移転先の言語や通信網に合わせた変更を加えることで、サービス移

転を行うものである。

2つ目のパターンは、マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービス移転である。これは、マニュアル化によって、移転先のサービス提供者に対するコンテキストの調整コストを抑えるケースである。高コンテキストサービスを低コンテキスト化してサービス移転するケースは、提供者コンテキスト高依存のメタモデル（移転前）から、提供者コンテキスト低依存（移転後）へとメタモデルを変更することで表現される。例えば、日本における鮎サービスを、回転寿司として海外展開するケースが相当する。

3つ目のパターンは、理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービス移転である。これは、移転先の顧客のコンテキストを活用するために、サービス提供者やサービスが提供される場の調整を行うケースである。これは、提供者コンテキスト高依存のメタモデルを維持したまま移転するが、サービスを提供するためには、現地の新たなコンテキストを活用するための追加的な仕組みが必要になる。例えば、日本における江戸前鮎を海外に移転する際に、そのままでは移転先の顧客が対応できない。このため、提供サービスに対するサポート役の人材育成・配置や、明示的な説明を積極的に行うなどの、追加的な仕組み作りが行なわれる。

(3-c) ビジネスプロセスメタモデリングプラットフォームを用いた検証

ここでは、サービスメタモデリングを構築するプラットフォームとして、ビジネスプロセスメタモデリングプラットフォーム ADOxx (R)(<http://www.omilab.org/>) を利用し、モデルの検証を行う。ADOxx は、ウィーン大学で研究開発されたオブジェクト指向設計方法論に基づく、クラス構造をもつビジネスプロセス表現ツールである(Karagiannis 2008)。

ADOxx は、3層の階層的なプラットフォームにより構築されている。最下層は、実際のビジネスプロセスを記述するモデル層である。その上位に、ビジネスプロセスを記述するノードとリンク自体を作成するためのメタモデル層、そして、最上位に、どのようにノードとリンクを作成・構造化するのかという設計を行うメタメタモデル層がある。ADOxx では、メタモデル層において、ビジネスプロセスモデルのクラス設計が可能である。また、独自の記述言語が用意されているため、ビジネスプロセスモデルでのプログラミングの使用が容易であり、また、データベースなど外部のモデリング言語との接続といった拡張性も考慮されている。これらの理由から、本プロジェクトのモデリングプラットフォームとして使用する。なお、提案するサービスメタモデリングは、特定のソフトウェアに依存しない一般的なモデルとして構築される。

(4) サービスメタモデリングによるサービス移転の記述

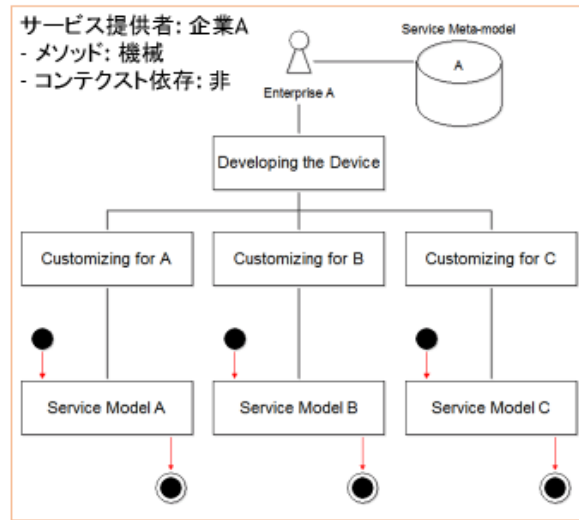
実装したサービスメタモデリングを用いて、サービス移転におけるメタモデルの変化の記述を、3点のケースを用いて説明する。コンテキスト非依存の一例である携帯電話の海外展開ケースでは、サービス提供者のコンテキストに左右されない製品の機能的特徴にその価値の中核がある。このため、事前に用意された端末を販売することで、提供者のコンテキストの影響を受けることなく、サービス提供が可能となる。また、コンテキスト低依存の回転寿司による海外展開ケースでは、サービス提供の一部が機械により代替されているため、現地のコンテキストの影響を大きく受けずに、マニュアル化したサービス提供が可能となる。これらに対比して、コンテキスト高依存の江戸前鮎の海外移転ケースでは、江戸前鮎のサービスに慣れていない顧客に対して、日本におけるサービス提供そのままの形では困難であり、例えば、メニューや、サービスのサポート役といった役割を置くことで、異なるコンテキストの環境に対処している。

(4-a) 機械的な提供者コンテキスト非依存のサービス移転：携帯電話のケース

ここでは、携帯電話の海外移転について、サービスメタモデリングからの記述を行う(図14)。メタモデルは、機械的な提供者コンテキスト非依存のケースである。同一のメタモデルを用いて、複数のコンテキストに対応可能である。

図14：機械的な提供者コンテキスト非依存のサービス移転：携帯電話のケース

サービスメタモデル:
提供者コンテキスト非依存

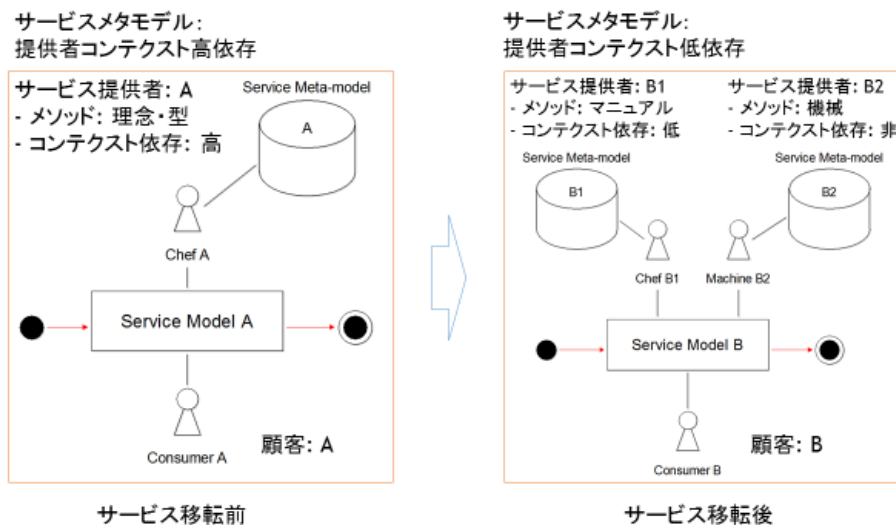


携帯電話は、その端末を用いて主要な価値が提供されるため、移転先のサービス提供者のコンテキストは、その提供価値に関係しない。標準化された端末自体により、コンテキストの異なる多くの顧客に対応ができる。ただ、サービス提供のための、端末を利用するための言語や、通信回線、販売店などの調整が必要になるが、これらは、移転前に対応可能である。従って、移転先において、提供者コンテキスト非依存のサービス提供が可能である。

(4-b) マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービス移転: 回転寿司のケース

次に、サービス移転を行うために、高コンテキストサービスである江戸前鮨を、回転寿司のような低コンテキスト化するケースについて説明する。移転前のメタモデルは、理念・型による提供者コンテキスト高依存であるが、移転後は、マニュアルによる提供者コンテキスト低依存として、メタモデルが変更される (図 15)。

図 15 : マニュアルによる提供者コンテキスト低依存のサービス移転 (回転寿司のケース)



元々の日本の江戸前鮨のサービスは、理念・型による提供者コンテキスト高依存のメタモデル

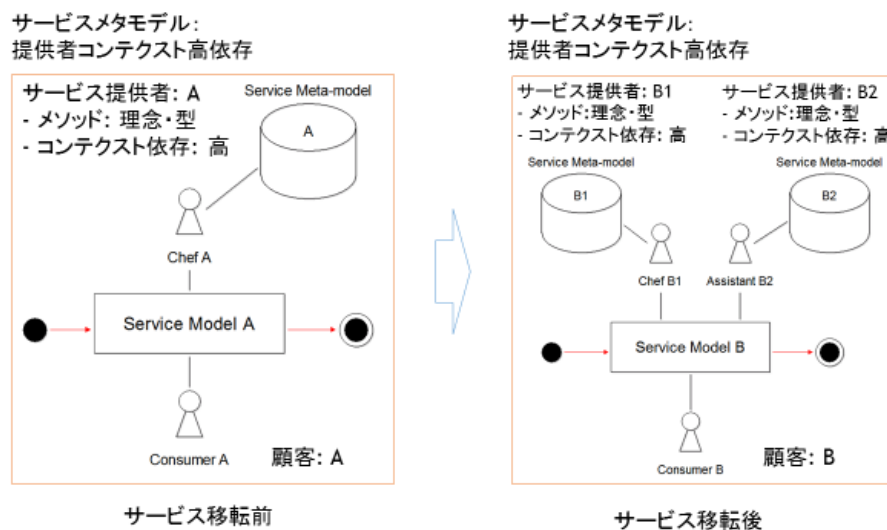
である。提供されるサービスがコンテキストを考慮したサービスであるため、顧客のコンテキストにより、提供サービスが影響される。鮎サービスに対する知識が豊富な常連は、“お好み”といった、フリーにオーダーするスタイルを取ることができるが、知識がない初心者は、“おまかせ”といった、コース料理を頼む場合が多い。

このような高コンテキストサービスである江戸前鮎を、回転寿司として低コンテキスト化し、海外に移転する場合を考える。機械の使用によりマニュアル化が容易なサービス提供や、顧客にとって明示的なサービスプロセスによって、提供サービスが低コンテキスト化される。このような明示的なサービス提供により、コンテキストの異なる顧客への対応が可能になる。

(4-c) 理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービス移転: 江戸前鮎のケース

ここでは、高コンテキストサービスである江戸前鮎の、高コンテキストを維持したままでのサービス移転に関して、サービスメタモデルからの記述を行う。移転前と移転後のメタモデルは、どちらも、理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービスである。移転後も高コンテキストサービスを提供するために、サービス提供のためのサポート役といった追加的な仕組みが加えられている (図 16)。

図 16 : 理念・型による提供者コンテキスト高依存のサービス移転 (江戸前鮎のケース)



江戸前鮎の高コンテキスト性を維持したまま、海外に移転する場合、海外の顧客の鮎サービスに対する知識が十分でないため、顧客のコンテキストを活用した日本と同様のサービス提供は困難になる。顧客とのコンテキスト理解のギャップを埋めるために、日本文化を伝達するための場の調整や、円滑なサービス提供を行うためのサポート役の従業員を取り入れるといった、追加的な仕組みへの考慮が必要になる。

(5) サービス移転事例の一般化と高コンテキストサービス従業員教育支援

本節で述べたサービスメタモデリングの効用は2点ある。1点目は、メタモデルの観点から種々のサービス移転を比較可能にすることで、サービス移転の成功/失敗事例の一般化が行えることである。2点目は、高コンテキストサービスを担う従業員への教育支援である。

本節では、サービス移転先のサービス提供者のコンテキストをどのように活用するのかという観点で、サービス移転を3パターンに類型化した。機械的な提供者コンテキスト非依存、マニュアルによる提供者コンテキスト低依存、理念・型による提供者コンテキスト高依存によるサービス移転である。どのようなパターンでサービス移転を行うかの方針により、その後の対応は大きく異なる。サービスメタモデリングにより、サービス移転におけるコンテキストの取り扱いに対

する成功/失敗事例を分析することで、一般化されたサービス移転の構造を抽出することができる。このようなアプローチにより、限定的な範囲ではあるが、実証的合理性に基づくサービス価値の創造を図ることができる。

また、本節で構築したサービスメタモデリングを用いて、高コンテキストサービスにおける顧客のコンテキストの活用方針に対する従業員熟練者と初心者との比較が可能になる。どのようにサービス提供者が抽象化された理念・型を活用するのかは、サービスメタモデリングにおける、メタモデルとモデルの関連として表現される。従業員熟練者のサービスメタモデルとサービスモデルを明示することで、従業員初心者に対する、抽象化された理念・型の活用方針に対する教育支援を図ることができる。

但し、本節で述べたサービスメタモデリングによるサービス移転は、再現可能性を重視し、人間を系に含めたシステムにおけるその範囲での限定的な方法論であることを申し添えておきたい。いわば、実証的合理性の範疇にあり、より一般的な再帰的合理性に依拠する実践科学としての展開は、次節のサービスデザイン思考において概説する。

3-3-6. サービスデザイン

(1) 日本型クリエイティブ・サービスのデザイン

ここでは、サービスデザインの一般的な議論は割愛し、日本型クリエイティブ・サービスの文脈で、サービスデザインがどうあるべきかを検討したい。まず、ユーザーという考え方により複雑な観点を取り入れる必要がある。従来のデザインで議論されてきたユーザー中心の考え方は、サービスデザインでも無批判に受け入れられているように見える。Stickdorn & Schneider (2011)の教科書で挙げられているサービスデザインの5つの原則の一番最初がユーザー中心である。あるいは、Polaine, Løvlie & Reason (2013)も、人間中心設計を掲げている(ユーザー中心と人間中心はほぼ同等と捉えることができる)。しかし、例えば鮎屋のサービスを考えると、ユーザー中心という概念がそのままあてはまるかは疑問である。鮎屋ではそもそもサービスをわかりにくくするようにデザインされている。親方はメニュー表を用意する選択肢もあるし、説明を丁寧にしてもよいが、それをあえてしない。親方は難しい質問を何気なくすることで顧客をテストする。そんな顧客に緊張感を強いるようなデザインは、これまでのユーザー中心や人間中心の考え方からは、ほど遠いように見える。

人間中心設計を提唱してきた Donald Norman (2007)による、エモーショナルデザインの議論がこの点を先鋭化させる。例えば、ジェットコースターは顧客に恐怖を提供することで、「恐怖に耐えた誇りと、それを人に自慢できる」(pp. 30-31)という価値を提供する。Norman が説明するように、米国のアパレル Diesel の店舗は「外から見て、威圧的な環境を提供」し、「最良の顧客は混乱している客」であるという。その目的は「顧客に店員と交流してほしいから」であるという(p. 122)。このようなエモーショナルデザインを人間中心設計と対比し、Norman が次のように主張する。「人間中心のデザインを実践している者にとっては、顧客のために働くということは、不満や混乱や無力感などから解放することである。顧客自身が支配し権限があると感じさせることである。だが、賢い販売員にとっては、この正反対が正しい」(p. 122)。さらに、「人間中心のアプローチを反復することが、行動的デザインに対してうまく働くと今でも考えているが、本能的あるいは内省的な側面には、必ずしも適切とはいえない。これらのレベルでは、反復的な方法は妥協、話し合い、合意によるデザインとなる。その結果は安全で効率的なものであることは確かだが、必ずや味気ないものとなる」(pp. 128-129)。ここで興味深いのは、人間中心設計と人々の「自己イメージ」を重視する内省的デザインが、「正反対」となることである。

ここで我々にユーザーを脱中心化するということが求められるのである。とは言ってもユーザーを軽視するということではない。むしろ逆にユーザーを重視する姿勢が浮び上がる。脱中心化とは、ユーザーを十全の主体と捉えることを避けることを意味する。例えば、鮎屋におけるサー

ビスが「切磋琢磨」であるとする、サービスデザインにおいてはユーザーの主体を前提とし、デザインしていくべきではない。プロダクトのデザインでは、ある程度ユーザーの主体を指定することは可能であるかもしれないが、サービスでは顧客がそれを通して変容していくことが重要となる。鮎屋では、親方が顧客をテストし、顧客は少し背伸びをしてサービスに参加する(Yamauchi & Hiramoto, 2014)。この過程を通して、顧客は自らの自己を乗り越え、新しい自己を獲得する可能性を得る。経験豊富な顧客はそのテストを簡単に通り抜けることで、親方にプレッシャーを与える。それを可能にするサービスのやりとりは巧妙にデザインされており、前述したメニュー表を与えない、値段を知らせないということは、一つのデザインの選択結果である。つまり何も情報を与えない状態で、着席した直後の一見客に「お飲み物いかがいたしましょうか?」と質問を投げかけることも、デザインに含まれている。これらのサービスは顧客のニーズを満たす、ベネフィットを実現する、問題を解決するというような枠組みでは捉えきれない。むしろ、ある親方は顧客とのやりとりを「勝負」だと表現したが、これは顧客を一人の人間として捉え、その人間を見極め、承認するということである。つまり、サービスデザインは、顧客が主体を獲得する過程をデザインするということなのである。

顧客満足度がサービスの究極の目的であるかのように位置付けられることも多い。人間中心設計の標準である ISO9241-210 には、「ユーザーの要求を明示」し、「ユーザーの要求を満たす」という説明が並ぶ。しかし、サービスの結果、自らのニーズが満たされ満足している主体を指定することは、ユーザーをその要求に還元し、その人の存在そのものを捉えないという、理論的な問題を抱えている。ニーズを満たすということがサービスの価値を高めることと結びついていると考えるのは、顧客という人を中心化し単純化した結果である。そもそも人はニーズを満たしてくれるものに対して、多くの付加価値を見出さない。恋愛も成就してしまうと、それまでの興味が失われるのが常である。Jacques Lacan (1966)が説明するように、欲望とは決して充足されることができない「欠如」によって構成される。対象を再発見することで欲望が満たされたかのように見えるが、そこには常に欠如が付きまとい、満たされた調和を仮定することはできない。あるいは Georg Simmel (1900)の主張するところによると、我々は何かを享受しているとき、つまり満たされているとき、それに「価値」を見出さない。あるものと我々の「距離」が広がるときに初めて「価値」が生まれる。この距離が、抵抗として我々に向い、我々の払う犠牲を意味し、それが価値の前提となる。「我々の力が根絶しなければならない抵抗が、それでも初めてその力に自己確証の可能性をあたえる」(p. 48)。つまり、「この(価値が生まれる)過程に現れるのは先ずは力の実証と困難の克服による喜びであり、さらにしばしば矛盾の喜びである」(p. 52)。むしろ、満足しながらも距離、理解不可能性、何らかの欠如や矛盾が残ること、つまり自分が本当に満足したのかどうかもわからない力強い体験をすることにこそ付加価値が見出される。

満足度という概念の多義性を保持しなければ、デザイナーは元々目標としていた付加価値を自ら毀損する結果となりかねない。満足度を第一義に捉えることは、提供者の行動を拘束する。つまり、顧客の期待をはるかに越えるサービス、例えばリッツカールトンやノードストロムが有名であるようなサービスを目指すことになる。たしかに、顧客が予想もしなかったようなサービスを提供して「感動」を呼ぶことは、悪くない戦略のように見える。しかし、期待を越えるのは一時的でしかない。次には、さらに高い期待を越えなければならない。満足度という概念を考え直すと、一方的に満足させるのではない別の戦略が見えてくる。

顧客を一人の人間として捉え対峙することと、その人の満足度を高めるということが整合しないことは明らかである。むしろ重要なのは、顧客に何らかの欠如を残すようなサービスを提供することである。鮎屋では、顧客はある程度承認を得たという感覚と同時に、まだ十分ではないという感覚を得ることになる。そこで顧客はより経験を積むように促される。顧客が経験を積み、鮎をより理解することにより、親方も自らの仕事を高める契機となる。四ツ谷の名店すし匠の親方、中澤圭二が次のように言う。

鮨を真剣に味わうお客様が減れば、職人も緊張感を失い店の味は落ちます。… お客様が最高の味と雰囲気を楽しんでこそ店の真価が伝わる。その味わいのお客様の味覚を育て、真剣勝負する職人を鍛え、店の味を高めるのです。(中澤, 2007, p. 17)。

職人が顧客に挑戦することは顧客に努力を促し、次にそれが職人への挑戦となり、職人が腕を上げる契機となる。このような弁証法的な動きが起こるためには、動力として矛盾が必要となる。顧客の要求を満たすという調和が前提とされると、この矛盾は生じない。

ここまで顧客と対峙することを強調してきたが、サービスは、顧客に対して気遣いがなされ、顧客の満足度を高めることに志向して構成されることは事実である。緊張感のある鮨屋でも、顧客が左利きだとわかると親方は次から鮨の置き方を変えるとといった心遣いがなされることがある(例えば、東京の鮨店すきやばし次郎の小野二郎氏に関するドキュメンタリー映画「Jiro Dreams of Sushi」の中で語られている)。すし匠の中澤親方も、鮨屋の「人間関係」と「緊張感」を重視しながら、「鮨職人というのは、お客様に鮨を握って食べていただき、幸せに帰っていただくということを目的に仕事をしています。」と書く(中澤, 2007, p. 13)。顧客と真剣に向き合う中で様々な気遣いをするとき、顧客にこびるような姿勢にはならない。幸せに帰ってもらうということは、顧客をおだてることでも、顧客に尽くすことでもない。あくまで対等な関係性の中で、お互いが気遣いすることなのである。

サービスデザインにおいては、デザイナーを超越的な立場に置かないことも重要である。デザイナーが顧客あるいはユーザーと対等な立場に立ち、予定調和的な芝居ではなく、相手の出方に自らを曝け出すことで、そこには根源的な意味で闘いが生じる。日本型クリエイティブ・サービスに緊張感があり、切磋琢磨の関係性によって成り立つというのは、この意味である。デザイナーが超越的な立場からユーザーのためにデザインするという事は(Norman もこの枠組みに留まる)、ユーザーを抽象的に外からしか捉えることができず、ユーザーを神格化することにつながる。それはユーザーを要求に還元し、その人の存在そのものを捉えないことと同義である。サービスに人が関与するということが本質的な特徴であるということを踏まえると、人を人として捉えるという闘いに行きつかざるを得ない。

顧客を一方向的に満足させることは、ある意味、出来過ぎた物語である。すでに期待があって、それが満たされた状態がわかっているときにのみ、調和が可能となる。これは Ricoeur (1983)が説明するように、アリストテレスの言う再認の喜びである。そもそも人々が模倣(ミメシス)になぜ価値を感じるのか? それば、すでに知っているものを再度確かめる再認の喜びである。サービスにおいて、これは特に重要である。Ritzer (2000)は社会がマクドナルド化するとき、その基本的価値に予測可能性を挙げた。それ故に人々は画一的なサービスに退屈を覚えながらも、それを喜んで享受する。しかし、この喜びだけでは価値は限定される。マクドナルド、ラーメン屋、お好み焼き屋でいつも同じ味を期待して、好んでサービスを享受することは一つの価値であるが、これらのサービスがそれほど高い価格を維持できないのは必然である。

(2) サービスのデザイン性

日本型クリエイティブ・サービスにはデザイン性がある。鮨屋で提供される鮨、職人の所作、その雰囲気はある種の芸術性を供えていると言える。同様に、京都の料理屋における、室礼、器、料理そのものも、研ぎ澄まされた美意識を体現している。サービスデザインというとき、この意味でのデザイン性が語られることは少ない。しかし、このような日本型クリエイティブ・サービスからも新しいサービスデザインの方向性を導けるはずである。その一つが、サービスとしての顧客と提供者のせめぎ合いであった。しかし、もう一步踏み込み、サービス自体が高度にデザインされているということを見取る必要がある(山内, 2014ab; Yamauchi, 2014)。

このようなサービスは、それ自体が読み解かれるということを前提にデザインされている(読み解くという表現が、唯一存在する答えを解明するということを示唆する危険があれば、Barthes (1979)に倣い「読みほぐす」と書いてもよい)。読み解くということは、書き込むことでもある。

というのは、読むということは受動的な行為ではなく、積極的に解釈し、その解釈によってサービス自体を構成していくことでもある(Weick, 1995)。サービスは顧客と提供者による価値共創であるが、それは顧客がサービスを読み解くという過程を意味していると捉えなければならない。つまり、ただ顧客がサービスに対して資源を提供するということを意味するのではない。

サービスをデザインする人は、実際に読み解かれることを前提にデザインしている。サントリーのウイスキーチーフブレンダーである輿水精一氏は、響12年を作るときに、最初から世界で売れるものを作ろうとした。そのときに、梅酒樽の原酒を少し入れた。梅酒という日本の酒をそこに入れることで、海外の顧客に訴求することができるデザインである。ウイスキーはプロダクトデザインであるが、輿水氏が想定しているのは、バーテンダーが顧客に梅酒樽の説明をするという場面である。この場面をデザインすることで、ウイスキーを飲むという体験を特別なものにデザインしている。これにより、飲み手はただ飲むのではなく、梅酒の香りを探索しながら飲むという楽しみ方が可能となるのである。何も知らずに飲んだときには得られない体験を提供することができる。

しかしながら、サービスは読み解かれる対象でありながら、決して完全に読み解かれることはない。読み解くということは、決して作者の意図を突き止めることではない(Barthes, 1979)。もちろんそういう側面があることは事実である。しかし、与えられたサービスの意味を自分の解釈で構築していくのであり、その意味は作者の意図と反することもあるかもしれない。しかし、作者の方も完全に自分の意図を理解して作っているわけではないし、顧客による解釈により自らの意図を再確認するということもありえる。作者自身もすでに存在するテキスト上に自らのテキストを構成するのであり、例えば鮎や京料理では伝統、文化、季節という無限の背景の上にそれが織りなされる。

鮎でも、京料理でも、フランス料理でも、作者の意図はほとんど語られることはない。北野ホテルのオーナーシェフ山口浩氏は、いわゆる海老フライをオマール海老、ソース、粉に分解し、それぞれを極限まで美味しくし、それを合わせて食べるという料理としてデザインしている。そのため、山口氏はオマール海老に沿えるプードル(粉)を詳細にデザインする。プードルには、20以上の食材が組み合わされている。例えば、モルトによる苦みも微量加えられている。苦味成分は舌に残りやすく、苦味が舌に残ると、それに乗せる形でうま味も長続きするからである。うま味が主役であるため、苦味はわからない程度、微量しか入れない。もちろん、苦味が入っていることは顧客には伝えられない。おそらく伝えると苦みを意識し、顧客はその粉を自然に美味しいとは感じなくなるだろう。顧客にわからないところで、なんとなく美味しいというものがデザインされている。顧客はそこに様々な意図があることは感じ取れる。そして、語られないことが、感じられる厚みとして理解され享受される。これはサービスをできるだけわかりやすくするという観点からすると、反対のアプローチである。

提供されるサービス自体も複雑に作り込まれている。例えば、料理には様々な意外性が埋め込まれる。料理のデザインは、驚きをどのように作り込むかがポイントとなり、意外な食感、意外な食材の組み合わせなどが意図的に盛り込まれる。大阪にある料理屋柏屋の主人である松尾英明氏は、筍と若芽で作る若竹煮の筍をペースト状にしてしまう。シャキッという食感で食べさせるべき筍を、「よく噛むと甘みが出ておいしいけど、客はそれを知らない」という理由で、ペーストにしてしまうのである。これらの料理は提供された瞬間に驚きとして迎えられ、顧客はそれが何であるのか考え始める。また、料理の中身を隠したまま提供することも多い。京料理でのお碗は、蓋を開けた瞬間の色彩と香りが格別な体験となるようにデザインされている。京料理・梁山泊の主人橋本憲一氏は、料理に小さな驚きを組込む。例えば、様々な野菜の入ったおひたしに葛切りを入れる。味としてはほとんどない。しかし、それを食べた顧客はその食感に驚き立ち止まり、それが何かを考え始める。そしてその他にどのような食材が入っているのかを探索し始める。これはおひたしがありふれた料理であり、八寸の盛り込みの一つであるような存在感のないもので

あるが故に効果を持つ。

しかし、仮に明示的な驚きがなくても、料理の味わい自体に、容易に読み解けないような深みがデザインされることは多い。それは距離感のある食材を組み合わせること、あるいは矛盾するあじわいの食材を組み合わせることによってなされる。前出の橋本憲一氏が話すように、強い食材と強い食材を組み合わせるとこそ美味しいものができるのであり、強い食材に弱い食材を組み合わせるとどちらも死んでしまう。味覚として美味しいという次元を越えて、時間とともに変化するような複雑な味わいを作ることが重要である。輿水氏によると、いい原酒だけをブレンドしても何か物足りないという。そこに、他には使えないような出来の悪い原酒を少し加えると、劇的に味わいがよくなるという。それを輿水氏は「100+1 が 200 になる」と表現する。物語には不調和が作られ、それが調和するように構成されている(Ricoeur, 1983)と言うが、日本型クリエイティブ・サービスも同様である。

このように、デザインされるサービスの内容自体も、提供者にとっては顧客に挑戦するものであり、顧客を試すものである。顧客とのせめぎ合いは、このようなデザインによって生み出されるとも言える。また、せめぎ合いの関係がないと、このようなデザインは意味を持たない。サービスデザインでは、このようなサービスの内容自体のデザインが語られることは少ないが、それなしに顧客と切磋琢磨の関係性を作ろうとしても、その試みは半分しか成功しないだろう。

(3) おわりに

人を人として捉えるサービスをデザインするには、顧客の潜在的な要求を満たすというような思考ではなく、顧客との対等なせめぎ合いをデザインすることを目指さなければならない。その結果生まれたサービスは、従来のユーザー中心の考え方で作られる、わかりやすい、楽しいサービスとは「正反対」の、わかりにくい、顧客にとっては居心地がいいとは言えないようなものになるかもしれない。しかし、このようにデザインされたサービスにより、顧客の満足度に志向しながらも、それと矛盾することなく顧客と勝負し、顧客により深い関与を求めていくことが可能になる。このように、サービスデザインを日本型クリエイティブ・サービスの文脈で適用するとき、我々には人間中心の考え方を乗り越えて、人間を脱中心していくスタンスが求められる。脱中心した人間とは、十全の主体を持ち、満たされるべき要求を持つものではなく、常に矛盾を抱え、動きの中で自己を変容させていく存在である。サービスデザインにとっては、この変容をどのように作り込めるかが重要である。

サービスデザインの方法論はまだ発展途上である。デザインの対象が、人であり、関係性であり、行為であり、その文化的側面が重要であるとする、サービスデザインを単純な方法論体系に統合していくことは難しいだろう。そもそも人を対象とするとき、あるモデルをあてはめて実体化する試みは大抵破綻する。むしろ、サービスデザインの方法論も常に実践として捉える必要がある。

3-3-7. グローバル展開事例

以上が、実践科学としての方法論の説明である。本節では、実社会に視点を戻し、日本型クリエイティブ・サービスのグローバル展開の事例を紹介する。

グローバル展開事例を分析する上で、本節では日本型クリエイティブ・サービスの特徴である「高コンテキスト・コミュニケーション」(Hall, 1976)に着目する(高コンテキスト・コミュニケーションの詳細については3-3-1を参照)。日本型クリエイティブ・サービスでは多くの情報が明示されていない。情報は環境または個人の中に内面化されており、サービス提供者と客間のコミュニケーションはコンテキストに大きく依存しているのである。これは、グローバル化が困難であることも示唆している。日本型クリエイティブ・サービスのグローバル化を実現するプロセスとはどのようなものであろうか。本章では、日本型クリエイティブ・サービスの代表例といえる江戸前鮎といけばなからグローバル展開に成功している事例を選出し(「鮎かねさか」と「い

けばな池坊」)、これらの事例研究を通じてこの問いを明らかにしていく。

SuzukiとTakemura (2014) は、高コンテキスト・コミュニケーション型サービスの国際化プロセスが、①企業内知識移転と海外移転、②海外市場における環境のコンテキスト化、③海外市場における客のコンテキスト化、の3段階から成ることを示した(詳細については、表4を参照)。この3段階を経て、高コンテキスト・コミュニケーション型サービスは、海外市場においても高コンテキスト・コミュニケーションが発生しうる環境を整えていくのである³。本節では、この3段階モデルに基づいて、「鯨かねさか」と「いけばな池坊」の海外展開事例を分析していく。

³ ちなみに、高コンテキスト・コミュニケーション型サービスの国際化プロセスは、動的かつ進化的なものである。この3段階は必ずしも、①→②→③の順に線形に起きているわけではない。むしろ、同時に進行することが多い。

表 4:日本型クリエイティブ・サービスの国際化プロセス

プロセスの段階	説明
企業内知識移転と海外移転	<p>日本型クリエイティブ・サービスにおいては、多くの情報が人に内面化されているため、海外展開に際して人を移転することが必須となる。そのため、国際化プロセスの第一段階は、情報・知識を内面化した人材を育成し、海外へ移転することである。企業内に埋め込まれた知識を移転するメカニズムには次のものがある：</p> <p>①観察：師弟関係と同様に、若手は熟練者の仕事やスキルを観察。 ②観察と説明：若手は熟練者を観察すると同時に、先輩など他の成員から補助的説明をもらう。 ③模倣：若手は観察に基づいて、仕事を模倣。 ④実践と比較：若手は実践し、その後、熟練者を観察し、自らの成果と熟練者の成果を比較する。 ⑤共同実行：若手と熟練者が一緒に仕事に取り組む。</p>
海外市場における環境のコンテキスト化	<p>日本型クリエイティブ・サービスの特徴である高コンテキスト・コミュニケーションが発生する条件として、環境と人（客）に情報が埋め込まれる（コンテキスト化; contexting）必要がある。環境のコンテキスト化に向けた有用な手段の一つは、マーケティング・コミュニケーションを通じて、環境に埋め込む情報を発信していくことである。</p>
海外市場における客のコンテキスト化	<p>客のコンテキスト化とは、つまるところ経験を共有するということである。過去の経験が、将来の高コンテキスト・コミュニケーションの基盤となるためである。経験の共有に必要な条件として、客との長期関係性がある。客が店に何度も足を運んでくれなければ、経験を共有することは不可能なためである。客と長期関係を築くメカニズムには次のものがある：</p> <p>①関係のパーソナル化：店が客の好みや特徴を覚え、それら情報をサービスに反映させることで、それぞれの客に対してパーソナルな関係を提供。 ②特別な便益の提供：常連となった客に対して、特別なサービス（値引き、他の客との差別化など）を提供することで、特別な経済的・心理的便益を提供。 ③不確実性の低下：サービスの品質は、モノと比べて、不確実性が高い（サービスの特性には無形性・変動性・不可分性・消滅性があるため）。しかし、店と客が長期関係を築くことで、店は客の信頼を裏切らないというインセンティブが働くため、客は常に安定した品質を得ることができる。よって、客はサービス品質に対する不確実性を下げることができ、安心感を得られる。</p>

(1) 「鯨かねさか」のシンガポール展開

「鯨かねさか」は、江戸前鯨の職人である金坂真次が運営する店である。銀座にある江戸前鯨の老舗「久兵衛」で十年間修業した後、2000年に「鯨かねさか」を銀座に開店した。2007年に「ミシュランガイド」の東京版が発売されて以来、2つ星を獲得し続けている。その後、軽井沢に期間限定で出店し、また東京パレスホテル内にも出店する等、多店舗展開を進めている。さらには日本国内だけでなく、シンガポールにも2店開店し（Shinji by Kanetsaka, Raffles Hotel と

The St. Regis Singapore)、海外展開も積極的に行っている。シンガポールの店は高く評価され、数々の賞を受賞している（表5）。

表5: 「鮨かねさか」のシンガポールでの受賞歴

年度	受賞
2011年	Singapore's Best Restaurant, Singapore Tatler
2011年	Best New Restaurant (Asian), The Peak, G Restaurant Awards 2011
2012年	Restaurant Of The Year, The Peak, G Restaurant Awards 2012
2012年	Best Celebrity Restaurant (Asian), The Peak, G Restaurant Awards 2012

以下の節では、まず、江戸前鮨の歴史と高コンテキスト・コミュニケーションについて簡単に説明し、そして「鮨かねさか」の国際化プロセスを提示する。

(1-a) 江戸前鮨の高コンテキスト・コミュニケーション

江戸前鮨とは、修行を積んだ寿司職人が作る握り寿司のことである。味付けや握り方の技法が独特であり、江戸前鮨を特徴づけている。江戸前鮨では、すし酢とあわせた飯（「シャリ」と呼ばれる）、そしてさまざまな技法で調理した魚介類（「ネタ」）を使う。ネタの調理法には、酢やマグロの赤身を醤油漬けにしたもの（「ヅケ」と称される）などがある。また、握り方にも特徴がある。適度な押圧を加える事で、ネタとシャリを一体とする事が江戸前鮨の特徴である。シャリのバランス、ネタの味付け、そして握り方の加減など、すべてが職人の腕によって変わる。江戸前鮨が職人芸と呼ばれる所以である。

江戸前鮨の歴史は、文化文政時代（1804～30年）に始まったといわれている。江戸で発祥し、またたくまに全国へ広がったとされる。江戸時代末期は屋台スタイルが隆盛であり、大きさもおにぎりサイズで、おやつ代わりに一個二個つまむ、庶民の食べ物だった。江戸前鮨が現在のような高級な食べ物となったのは、昭和のバブル期である。経済成長と共に、江戸前鮨屋は会食の場となり、高級飲食店の部類で定着した。

江戸前鮨屋では、ほとんどの情報が環境か寿司職人の中に埋め込まれており、明示化されていない。例えば、飲食業において客が必要とする情報には食事の内容と価格が含まれるが、江戸前鮨屋ではこれらの情報が不明瞭な場合が多い。江戸前鮨の勘定は分かりにくく、高級店になればなるほど、店内に値段表がなく、メニューもない。もちろん、一人前の「相場」はあるので、職人に聞けば教えてくれる。しかし、ほとんどの客は値段を聞かないだろう。そうすることが粹でないことを、日本人の多くはなんとなく知っているからである（文化的背景に埋め込まれている情報といえる）。代わりに、客は「おまかせ（お決まり）」という、いわば寿司のコースメニューを注文することが多い。「おまかせ」の内容がどういうもので、値段がいくらぐらいなのかは一切明示されていないが、「おまかせ」がその日に店が仕入れた旬のネタで構成されていて、だいたい満足できる程度の貫数が提供され、夜だとだいたい2万円程度ということは、常識として客に理解されている。このように、江戸前鮨屋と客のコミュニケーションは、まさに高コンテキストである。

さらに高度な高コンテキスト・コミュニケーションは、「お好み」の注文である。「お好み」とは、客が好きなネタを一貫ずつ注文するスタイルである。品書きがないため、「お好み」を注文する上では、コンテキストに埋め込まれている情報（例えば、旬の魚や店の得意ネタ）を読み解く力が客に求められる。

商品と価格は、マーケティング・ミックス（product, price, promotion, placeの頭文字を取っ

て4Pとも呼ばれる)の一部だが、その他のマーケティング・ミックスにおけるコミュニケーションもやはり高コンテキストであるといえよう。まず店舗の場所だが、外から店構えを見ただけでは江戸前鮎屋と分からないことも多い。「寿司」といった看板や暖簾もかけられていないこともある。「わかる」客のみが、そこに寿司屋があることに気付くことができるのである。そして広告だが、江戸前鮎屋が自ら広告を打つことはほとんどない。最近ではホームページを開設する江戸前鮎屋も増えてきたが、どちらかといえば画面はシンプルに作られており、文字化されている情報量も少ない。例えば、「鮎かねさか」のホームページ (<http://www.sushi-kanesaka.com>) は「トップページ」「信念」「店舗ご紹介」「採用情報」の4ページで構成されているが、掲載されている情報は最低限に抑えられており、詳細な説明は可能な限り省かれている。例えば「信念」のページでは、「最高の食材、卓越した技術、凜とした空気、江戸前のおもてなしを一つの握りにこめて…」という文章が詩的に載せられており、「最高の食材」や「卓越した技術」がどんなものかについては説明されていない。また、「店舗ご紹介」ページでは「メニュー」のコーナーもあるものの、記載されているのは「昼/5,000円、10,000円、15,000円」「夜/20,000円～」「※別途消費税」の3点だけで、各値段が何に関する値段であるのかといったことや食事に関する情報は無い。

さらに、江戸前鮎の特徴の一つは、職人と客が直接やりとりをすることだが、このコミュニケーションも高コンテキストである。もちろん言葉も交わされるが、同時に高コンテキスト・コミュニケーションの特徴でもある「察し」のコミュニケーションが行われる。例えば、職人は客の反応を静かに観察し、シャリの大きさやサビ(山葵)の利かせ具合などを、さりげなくその人の好みに合わせていく。また、寿司を出すタイミングも客の状態に合わせる。お腹をすかせている客にはテンポよく、反対にお酒や会話を楽しんでいる客にはゆったりとなど、それぞれの客にとって心地よいタイミングで提供するのである。さらに、飲み物の減り具合もそっと観察しており、グラスが空く前に次の注文を聞く。金坂によれば、氷の音でグラスに残っている水割りの量がわかるという。お茶の場合、常に状態の良いものにそっと交換されており、客がお茶の追加を注文することはない。

以上は、江戸前鮎が展開する高コンテキスト・コミュニケーションのほんの一部の例である。しかし、江戸前鮎のコミュニケーションがコンテキストに大きく依存していることが見てとれたであろう。江戸前鮎のコミュニケーションを低コンテキスト化することはもちろん可能である。しかし、江戸前鮎の粋な楽しみ方は、店と客の高コンテキスト・コミュニケーションに由来する。江戸前鮎の醍醐味とは、職人と客がカウンター越しに1対1で話をしながら、自分だけの食事を組み立てていくことなのである。海外市場においても、江戸前鮎の真の価値を形成する上では、店と客の高コンテキスト・コミュニケーションが必要になってくると考えられる。

(1-b) 「鮎かねさか」の国際化プロセス

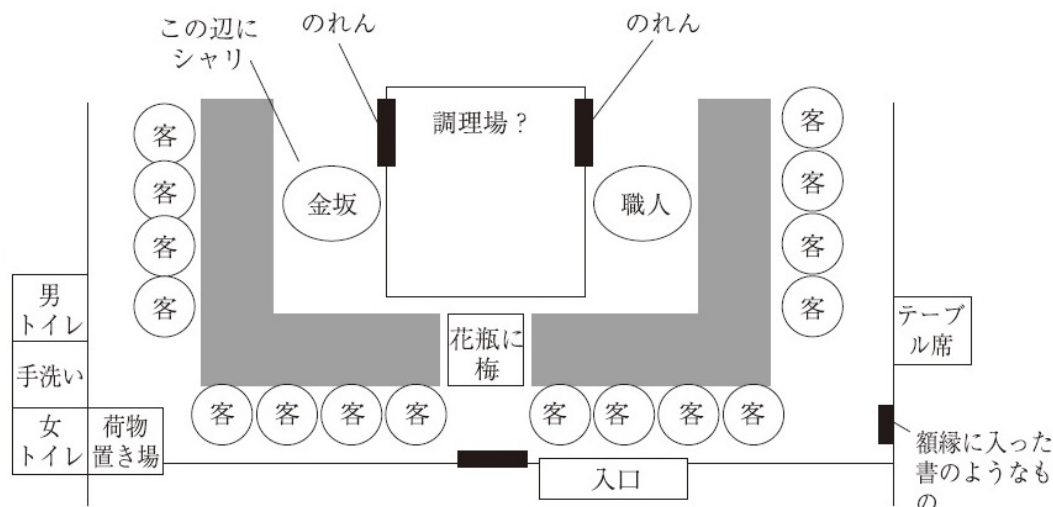
(1-b-1) 企業内知識移転と海外移転

江戸前鮎には、修行を積んだ寿司職人の存在が欠かせない。そのため、江戸前鮎の国際化プロセスの第一段階は、海外で江戸前鮎の技と心を展開できる人材を育成し、彼らを海外へ移転することである。

「鮎かねさか」の場合、弟子の育成はビジネスモデルに組み込まれている。金坂は、「1日20万円売れる職人」を育てて店を持たせることを経営目標としている。「鮎かねさか」では、人材育成が仕組み化されていることが随所で見られる。

その一つが、銀座本店の店舗設計である。銀座の店は、二つのカウンターで構成されている(図17)。片方では金坂が自ら握り、もう片方では二番手が握っている。この店舗構造を使って、握りの技や職人としての姿勢を若手へ伝授している。若手は、金坂の仕事ぶりを観察することができ(観察可能性)、同時に自分で実践することができる(実践可能性)。若手は金坂の下で修行を積み、観察と実践を繰り返すことで、握りの技や「すし道」精神、客のマネジメントの仕方、そして店の経営手腕などを身につけていく。

図 17: 「鮨かねさか」銀座本店の店舗構造



もう一つの仕組みは、若手の動機づけである。「1000枚新規で名刺集められたら、独立させる」という仕組みを導入しており、弟子に具体的なゴールを与えることで、自らを成長させることに対する動機づけを行っている。

こうして育った弟子が、国内または海外において、店を経営しているのである。

(1-b-2) 海外市場における環境のコンテキスト化

シンガポールにおける「鮨かねさか」は、①日本ではあえて明示化していない情報、②日本文化に関する情報、この二つを海外の環境に埋め込む（コンテキスト化）するために、日本の店では見られないさまざまな取り組みを行っている。

まず日本の店との大きな違いとして見受けられるのが、メニューの存在である。席に案内されると、客はまずメニューを手渡される。メニューには、食事の内容と価格が明示されている。例えばRaffles Hotel店では、夜の食事として「Sushi Edomae」「Omakase Wa」「Omakase Shin」があり、価格はそれぞれ\$220、\$300、\$450（すべてシンガポールドル）である。また、各食事の内容も説明されており、例えば「Sushi Edomae」は、握り寿司15貫、巻き寿司、椀物、日本の果物といった構成であることが記されている。さらにメニューには、金坂の江戸前鮨に対する理念や店のコンセプトなどについても書かれており⁴、江戸前鮨や金坂に関する知識を伝えるためのコミュニケーション・ツールともなっている。

また、シンガポールの店では「女将」が起用されている。女将は、日本の店には存在しない。女将は単に注文を聞いたり、食事を運んだりするのではなく、店と客をつなぐコミュニケーション・チャンネルとして機能している。例えば、女将は客に関する情報を収集して職人に伝えたり、あるいは明示化されていない情報を客に伝えたりする。また客が日本語を話せない場合、英語を話せない職人とのコミュニケーションを女将が英語で補うのである（職人は、必ずしも英語に堪能ではない）。さらに、江戸前鮨の価値を理解するためには、日本では客がコンテキストから情報を読み解くことを必要とされるが、シンガポールでは女将が情報を言葉で客に伝えることもある。

さらに、シンガポールの店の職人は、積極的に客との会話を試みることが多い。日本の店では、職人と客のやりとりは「察しのコミュニケーション」が中心だが、シンガポールでは、いずれの

⁴ 日本では、これら情報はホームページでは提示されているが、店内ではとくに提示されていない。

店でも職人が積極的に客に話しかけていた。例を挙げると、一貫目を提供した後に、握りの具合やサビの加減について、客に好みを直接聞いて、二貫目から好みに合わせていた。これが日本だと、職人は客の好みを反応で察知し、客が気づかない中でバランスを調整する。また、シンガポールでは、握りを出す際、ネタが何であるかを必ず伝え、さらにそのネタに関するエピソード（例えば、ウニが北海道産であることなど）を付け加えていた。このようにして、客に寿司に関する情報を伝えていた。

そして、店内ではいたるところで「日本」の視覚的なプレゼンテーションが意識されている。江戸前鮨において高コンテキスト・コミュニケーションを発生させるためには、コミュニケーションの双方に日本文化への理解を必要とするためである。日本の店では、日本文化に関する情報は生活背景に埋め込まれている。しかし、シンガポールではそれらを明示化して伝えなければ、客に分かってはもらえない。「Shinji by Kanesaka」では、日本文化を連想させる日本のイメージがさまざまなかたちで具現化されている。具体的には、空間の作りや従業員の衣服（女将は着物を着用）で「和」を演出し、さらには、食事でも日本をプレゼンテーションしている。見た目でも日本の風景や四季を感じさせることのできる懐石料理の品を提供し、またそれを鶴がデザインされた皿に盛るなどで、海外の人々が日本に対して持っているイメージを取り込んで、日本を伝えているのである。

海外では、ホームページも大事なコミュニケーション・ツールである。「Shinji by Kanesaka」のホームページ (<http://www.shinjibykanesaka.com/>) は、「鮨かねさか」のもの比べると、充実した内容となっている。Raffles Hotel 店と The St. Regis Singapore 店それぞれがページを持っており（「トップページ」は共通）、「理念」「佇まい」「メニュー」「金坂真次」「料理長」（Raffles Hotel 店の場合、「押野亘一郎」）、「ニュース」「予約」の7ページで構成されている。それぞれのページには、日本語と英語で詳細な説明があり、江戸前鮨や「Shinji by Kanesaka」についてかなりの量の知識を得ることが可能である。さらに、「menu price list」（メニュー価格表）もこのサイトから入手することが可能で、ランチならびにディナーの各コースの価格が記載されている。また、ディナーの場合、各コースがどのような構成になっているかも明記されている。

(1-b-3) 海外市場における客のコンテキスト化

江戸前鮨の醍醐味は、それが究極のオーダーメイドの食事であるということであろう。それは、職人が客の好みやその日の状態をさっと察知して、客が心から美味しいと思える寿司を提供することにある。あるいは、客がその時の匂や職人の腕を知った上で、その店でその時もっとも美味しい寿司を注文することにある。こうしたやりとりは高コンテキスト・コミュニケーションを必要とし、職人と客との人間関係の上に成り立っていることが多い。職人は客との過去の経験をしっかりと覚えており、客が再来店した際には、そうした過去の経験を元にコミュニケーションを行うのである。

このように、江戸前鮨の高コンテキスト・コミュニケーションが発生するためには、店と客との長期的関係が必要である。江戸前鮨の店は、客に再来店してもらうために、どのような取り組みを行っているのだろうか。江戸前鮨の店は、常連客を大切にしている。常連客は、職人とのやりとりの中で、特別感を覚えることができる。それは決して目立った行動によるものではない。職人のさりげないサービスの中に感じ取ることができるのである。例えば、おまかせの注文でも、職人は客の好きなネタと苦手なネタを覚えていて、お仕着せの10貫ではなく、客好みのものにアレンジしたりすることでパーソナルな経験を提供する。また、江戸前鮨では職人と客がカウンター越しに会話をするのも多いが、それぞれの客とパーソナルなコミュニケーション（その客の趣味やイベントなど）を行って、関係をパーソナルなものにする。さらに、勘定を少し値引きし、お得感を覚えてもらうことで、満足度を最大化させることもある。このことから互酬性の感情が発生し、また来なければという義務感を覚える客も多い。

「Shinji by Kanesaka」は、シンガポールという場所で現地客に通ってもらうために、日本と

やり方を大きくは変えていないように見受けられる。一人ひとりの客に真摯に対応し、満足して帰ってもらえるように、店の従業員全員が努力している。また、シンガポールの客は「Shinji by Kanesaka」の常連となることで、店とのパーソナルな関係に加えて、ステータスと品質に対する安心感も得ているようである。「Shinji by Kanesaka」は、シンガポールの一流ホテルに店舗を構えている。シンガポール人にとって、そのような店に通うことができるというのは、一種のステータスシンボルでもある。また、シンガポールでは最近、日本食ブームが起きており、寿司屋の数も増えている。江戸前鮭の品質は、職人の腕やネタの質によるため、変動性は高いが、「Shinji by Kanesaka」の常連となることで、そこでは必ず美味しい寿司が提供されるという安心感が得られている。江戸前鮭は決して安くはないため、この安心感は重要であると考えられる。

以上、「鮭かねさか」の海外展開について見てきた。シンガポールに進出する中で、①企業内知識移転と海外移転、②海外市場における環境のコンテクスト化、③海外市場における客のコンテクスト化、といった3つのプロセスを行っていることが確認された。

「鮭かねさか」の事例から学べる点が多いものの、「鮭かねさか」の話は店レベルのグローバル化であり、一般化するのはやや難しいのではないかという批判もありうるだろう。そこで本章では、日本型クリエイティブ・サービスの別の例であるいけばなのグローバル化に着目し、「いけばな池坊」の海外展開についても分析し、日本型クリエイティブ・サービスの国際化プロセスの一般化を試みたい。

(2) 「いけばな池坊」の海外展開

「いけばな池坊」は、最古かつ最大の会員数を誇るいけばなの家元である。「いけばな池坊」の歴史は、いけばなが成立したといわれている室町時代、寛正3年(1462年)に六角堂の僧侶であった池坊専慶が、春公に招かれて花をいけたことが京都で評判となったことに遡る。そして室町時代後期(16世紀前半)、池坊専応が専慶以来の積み重ねをもとにいけばな理論をまとめ(『花伝書(専応口伝)』)、いけばなの理念を確立した。

時代を経て、いけばなはその後豊臣秀吉に引き立てられ、また天皇家に愛好されるなど上流階級に愛でられるようになった。そして明治時代になると女子教育に取り入れられ、一般の人々へと広まった。2014年6月1日現在では、六角堂(京都)の敷地内にあるいけばなの殿堂「池坊」を中心に、日本全国438支部、海外29カ国112支部で展開されている。

いけばなの海外普及を熱心に行ったのが、華道家元四十五世池坊専永である。1962年にアメリカ、ヨーロッパ及び東南アジア各国を歴訪し、初めてのいけばな海外活動を行なった。そして、いけばなを通じた国際文化交流を積極的に推進し(日韓親善いけばな交流展(1981年)、モスクワのクレムリン宮殿における初のいけばな展(2003年)など)、また海外支部の発展にも大きく貢献した。1968年2月18日、サンフランシスコに池坊アメリカ事務所(Ikenobo Ikebana Society of San Francisco; 1978年にIkenobo Ikebana Society of Americaに改名)が設立され、以後年を追うごとに海外支部が増え、現在では北米の他、南米・ヨーロッパ・アフリカ・中東・アジア・オーストラリアの各地に存在している。こうして、いけばなは今や世界中の人々に親しまれているのである。

(2-a) いけばなの高コンテクスト・コミュニケーション

いけばなは、いけた花を売る商売ではない。花をいけることを伝えるといった、いわば教育サービスである。いけばなは室町時代以来、550年にわたり継承されてきているが、継承されてきた内容は作品の外形ではない。外形は、時代や場所に合わせて変化してきた。時間や流派を超えて継承されるいけばなの内容とは、深層の精神(いけばなの心)にあるといわれている(鈴木, 2011)。

精神や心は、いわば目に見えないものである。いけばなには、先に紹介した『専応口伝』を始めとした伝書がある。これら書には、いけばなの根本思想が言葉で記されている。しかし、伝書

にすべてを記すことは難しい。ゆえに、師匠から教わり、実際にのぞんでみて、会得していく他ないのである。さらに、いけばなを究めるとは、師匠が教えたくとも教えられず、ある程度の道筋を示すことしかできず、教わる人の力量により悟りを待つということでもあるという（嘉ノ海、1977年）。このように、師弟のコミュニケーションはその大部分が高コンテキストなものである。そして、師弟関係の長さが高コンテキスト度は比例する。

いけばなは華道とも呼ばれ、芸道のひとつである。いけばなには、花を器にさすという行為だけではなく、「命を丸ごと生かす」ということ、そしてそこに「自分の心を磨く」ことがある。いけばなの目的は、完全な仕上がり作品という物質にあるのではなく、植物にふれ、習得技術の進歩を喜び、自分自身に直面し、悟ることにあるのである（鈴木、2011）⁵。

池坊次期家元である池坊由紀は、いけばなを世界に広めていくにあたり、変えていくものと、変えてはいけないものがあるという。「変えていくもの、変えていかざるを得ないものとしては、花材や器、表現があります。いわば目に見えるものです。こうしたものは、現地の状況に合わせて変えていかざるを得ない、むしろ変えなければ受け入れられないものだと思っています。その一方で、『専応口伝』にあるような考え方、定義、いけばなの心といった、いわば目に見えないものは、変えてはいけないものだと思っています」（2012）。海外展開においても、高コンテキスト・コミュニケーションが重要になってくることが伺える。それでは、以下、いけばなにおける高コンテキスト・コミュニケーションが海外市場で発生するための条件を見ていこう。

（2-b）いけばな池坊」の国際化プロセス

（2-b-1）企業内知識移転と海外移転

いけばなは、商品を「売る」のではなく「伝える」ことが中心にあるため、国際化プロセスにおいても、海外でいけばなを伝えることができる人材を育成し、彼らを海外へ移転することが第一の段階となる。「いけばな池坊」では、人を育てることを大切にしている。池坊専永は、池坊が華道家元として世界に誇るために必要な柱の一つとして、後進へと続く人材の育成を挙げている（2012）。そして、そのためにさまざまな取り組みが行われている。

「いけばな池坊」には、職位といった、その人のレベルを表す級がある。「入門」から始まり、「脇教授三級准華匡」になると池坊のいけばなを教えられるようになる。一般的には、「正教授三級総華匡」から教室を持つ人が多いという。そして、この「正教授三級総華匡」になるまでに約10年かかるといわれている。海外にある教室の多くも、いけばなの修行を長年積み、「脇教授三級准華匡」以上の職位を取得した人々によって運営されている。

花をいける技術や知識、ならびにいけばなの心などは、師匠と弟子、そして弟子と弟子との交流を通じて培われていく。稽古を通じて、弟子は師匠の仕事や技術を観察し、また自分で花をいけることで師匠の仕事を模倣・実践し、そして自分の作品を師匠に見てもらい、修正してもらうことで、自らの成果と師匠の成果を比較する作業を繰り返していくのである。こうした稽古を繰り返すことで、技術や知識、そしていけばなの心を体得するのである。

さらに「いけばな池坊」では、教室を持ち、先生となった門弟の教育にも力を入れている。いけばな発祥の地にある池坊ビルの中には池坊中央研修学院があり、ここでは「脇教授三級准華匡」以上の人を対象に、池坊内で指導している高弟たちによる指導が行われている。いけばなの技術と知識の新しい情報を伝えると同時に、いけばな池坊の門弟としての心得を徹底する場でもある。ここには、ニューヨークや香港など、海外支部の人もわざわざ学びに来るといふ。

そして、「いけばな池坊」は海外支部の教育や支援も熱心に行っている。例えば、アメリカには毎年、全米特定講師が派遣されている。

⁵ 鈴木（2011）によれば、芸道は禅道に依るといふ。禅では「不立文字、教外別伝、直指人心、見性成仏」をモットーとし、文字に頼らず、現象の形にこだわらず、自己の本性に目を向け悟ることを目標とする。芸道が全般的に高コンテキスト・コミュニケーションであることが伺えよう。

このような数々の取り組みを通じて、海外で「いけばな池坊」の心と技を伝えられる人々を育成し続けているのである。

(2-b-2) 海外市場における環境のコンテクスト化

いけばなの思想の根底には日本（東洋）文化がある。東洋文化では人と人以外の自然万物を同胞とみなし（自然本位主義）、反対に西洋文化では異質とみる（人本位主義）。いけばなは、東洋的自然本位主義文化の代表的なものであるという（鈴木, 2011）。いけばなを理解する上では、日本文化の理解は欠かせないであろう。

「いけばな池坊」では、花材が日本のものである必要はなく、考え方が日本的であることが重要であるという（池坊, 2012）。そのため、花材は現地にあるものを使い、なるべく日本の花は使わない。また、いけ方を教える場所もカフェやアパートの一室など、必ずしも日本的ではない。しかし、稽古が始まる前と最後に挨拶をするなど、海外の教室でも礼儀が重んじられている。こういった礼儀や作法をその空間に徹底付けることによって、日本的な考え方を体で感じとってもらっているのである。

また普段は日常的な空間の中でお稽古をしていたとしても、時には日本の伝統的な美に触れてもらう取り組みが行われている。特別なイベントでは、着物を着て花をいけるデモンストレーションを行い、視覚的に日本の伝統美を伝えている。また、会員に発行されるニュースレターでは、京都本部のニュースなどを掲載し、日本のイメージを喚起させている。

いけばなは生活文化であるため、海外の人々の生活に根差すことが大切である。しかし、同時に日本の伝統文化であることも伝えなければならない。上記のような取り組みを通じて、いけばなが日本の伝統文化であるという連想を海外の人に持ってもらえるよう、努力しているのである。

(2-b-3) 海外市場における客のコンテクスト化

先に述べたように、いけばなの海外展開で変えてはいけないものの中に、いけばなの心を伝えるということがある。これは、師匠と弟子、弟子と弟子との心の交流を通じて伝えていく。よって、海外においても、師匠と弟子の長期的な関係が重要となってくる。

「いけばな池坊」は、海外でも教室制度を取っており、生徒は稽古に通うというスタイルである。先生のところに通い続けることで、生徒と先生とのパーソナルな関係も構築される。値引きや他の生徒との差別化といった便益が提供されることはないが、職位獲得といった免状システムが、生徒の向上心を刺激し、通い続ける上でのモチベーションとなる。職位に応じて、学べる花形（いける手法）も広がる。また日本では、稽古を続けると、花展や様々な行事に参加する機会を得ることができ、こういったことも続けることのモチベーションとなっている。

また海外支部では、日本へのスタディ・ツアーも企画されており、いけばな発祥の地である京都本部で学ぶ機会ともなっている。こうしたツアーに参加することで、いけばなに対する理解をさらに深め、そして「いけばな池坊」に対するロイヤルティが高まるのである。

(3) 考察

以上、江戸前鮎の「鮎かねさか」といけばなの「いけばな池坊」の国際化プロセスを見てきた。いずれの事例においても、①企業内知識移転と海外移転、②海外市場における環境のコンテクスト化、③海外市場における客のコンテクスト化、の3段階が特定された。日本型クリエイティブ・サービスのグローバル化においては、この3段階を経ることが重要であることが示唆されている。しかし、各段階の重要性については、二つの事例で違いがあるようにも見受けられた。とくに、②の海外市場における環境のコンテクスト化に関しては、「鮎かねさか」の方が「いけばな池坊」よりも重視しているように思われた。これは、サービス提供者と客の関係性の違いによるものとも考えられるだろう。江戸前鮎では、店と客は契約を結んでいる関係ではなく、客は再来店する義務はない。しかしいけばなでは、サービス提供者と客は師弟関係である。客である生徒は、サービス提供者である先生のところへ、月に数回通う。③の客のコンテクスト化に向けては、サービス提供者と客の間に長期関係性を築く必要があるが、いけばなでは関係の初期から（ある程度

の) 長期性が存在しているのである。しかし、江戸前鮓では状況が異なる。客が再来店してくれるように(毎回)促す必要があるのである。そのため、②の環境のコンテキスト化に力を入れることで、江戸前鮓に対する客の関心を高めているといえよう。

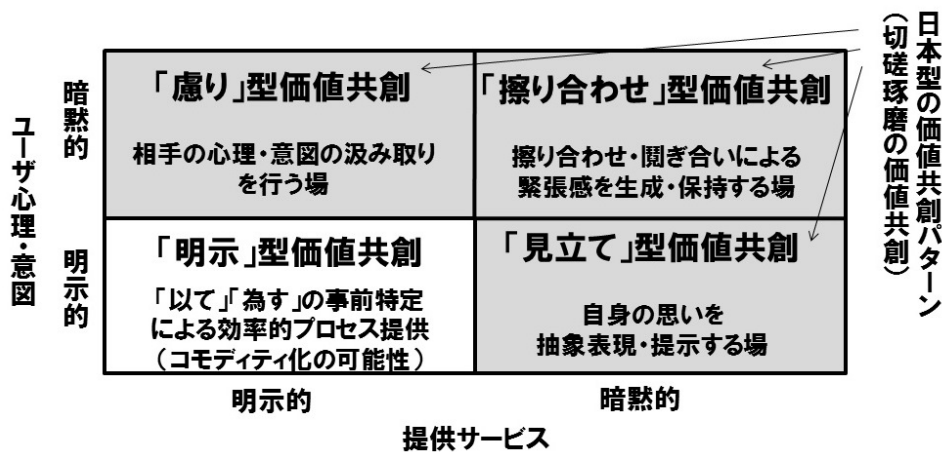
このことは、高コンテキスト・コミュニケーションをどの程度、海外市場で低コンテキスト化するかは、客との長期関係性の構築のしやすさにも関係していることを示唆している。客がサービス提供者のところに何度も訪れることが最初から確実であれば、コミュニケーションの低コンテキスト化を抑えて、ゆっくりと時間をかけて情報を伝えていくということが可能となる。しかし、客の再来店が不確実な場合、一回でなるべく多くの情報を伝える必要があるため、大部分の情報を低コンテキスト化することになるのである。

しかし、①企業内知識移転と海外移転と③海外市場における客のコンテキスト化については、「鮓かねさか」も「いけばな池坊」のどちらも重視していた。これは、江戸前鮓もいけばなも人を中心としたビジネスであることを物語っているともいえよう。サービス提供者の育成と客との関係性の構築、この二点が日本型クリエイティブ・サービスのグローバル化に向けては何よりも大事なのである。

3-3-8. 今後のグローバル展開に向けた事例

次に、製造業の事例の中から、グローバル時代における日本型クリエイティブ・サービスの発展への示唆を得ることを試みる。対象とする企業は伊藤園(ペットボトル茶)、松榮堂(お香)、サントリー(ウイスキー)である。これらは製造業に分類されるとはいえ、嗜好品であるが故に、ある程度の豊かなコンテキストを持った商品であり、それゆえに日本型クリエイティブ・サービスとの接点が期待できる。

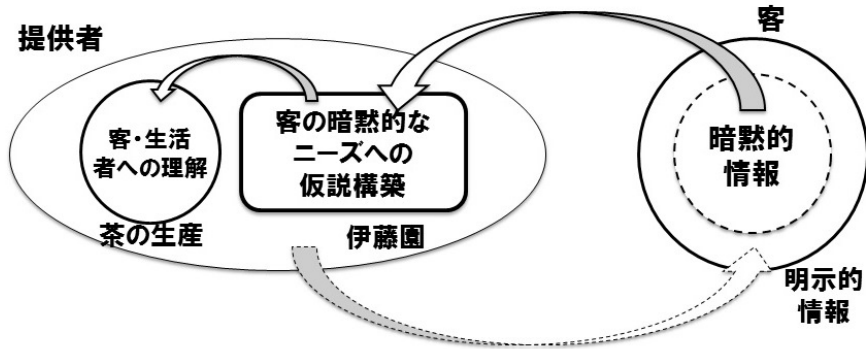
図 11 (再掲) : 客と提供者との価値共創の分類



(1) 慮り型の製造業の例：伊藤園の北米マーケティング

伊藤園の北米マーケティングでは、料亭における仲居と客のコミュニケーション(3-3-1を参照)と同様に、「提供者がサービスしていることを意識的に強調せずに、客の暗黙的なニーズを提供者が汲み取り、価値提供を行う価値共創」と考えることができる(図18参照)。違いは、料亭では面前の客への直接的フィードバックが可能であるのに対し、伊藤園など生産者の例では市場調査とそれへの対応というタイムラグを生じる点である。

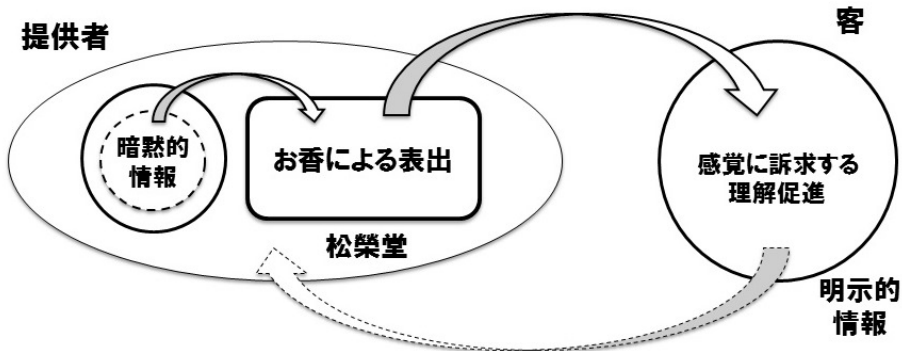
図 18 バリューチェーンにおける慮りの役割の位置づけ



(2) 見立て型の製造業の例：松榮堂のグローバル展開への示唆

松榮堂のグローバル展開案は、茶の場における京菓子のような「提供者の暗黙的な思いを視覚表現する事で、客が思い通りに意図を理解・想像し、楽しめるようにする価値共創」を目指す途上であると考えられることができる（図 19 参照）。違いは、松榮堂が現時点でそのような取り組みでグローバル化することの利点も認めながら、一方ではリスクにも配慮し、慎重に進めている点である。

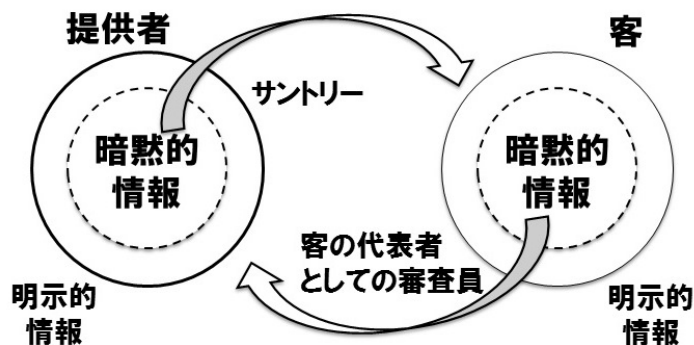
図 19 バリューチェーンにおける見立て的役割の位置づけ



(3) 擦り合わせ型の製造業の例：サントリーのウイスキー事業

サントリーのウイスキー事業は、鮪屋における主人と客の切磋琢磨のような「提供者と客とが共に暗黙的な意図を擦り合わせ、提供者だけでなく客自身もサービス価値を高めるような弁証的価値共創」の変形と考えることができる（図 20 参照）。違いは、提供者と客との間で、世界的コンペティションが双方からの情報の伝達を担っている点であろう。すなわち審査員が客の声を代表する形態である。

図 20 擦り合わせ型の価値共創プロセス



(4) 同時性とタイムラグ - 3つのケースとコンテキストとの関係

直前の議論により、日本型クリエイティブ・サービスと嗜好品製造業（伊藤園、松榮堂、サントリー）を対比するに際し、以下のような整理が想定できる。

高コンテキストを、同時性を捨てて（市場調査で対応）
低コンテキスト化 → 【伊藤園の北米事業】 （≒製造業全般）

高コンテキストを、製品に込め、顧客にそれを鑑賞する力量が必要なため、売り上げ拡大は追わない
→ 【松榮堂のお香】 （≒京菓子）

高コンテキストを、顧客とともに構築（グローバル化は後から形成）
→ 【サントリーのウイスキー】 （≒鮪屋、マンガ）

コンテキストの程度の差はあるが、一般にサービス業では客を目の前にして、その場の対応で「慮り」、「見立て」、「擦り合せ」などを行う。これに対して伊藤園のケースの大半は、かつて日本の製造業がたどってきた道によく似ている。すなわち、国内で高コンテキストの商品をグローバル化するにあたって、徹底的に現地化する。サービス業の同時性や不可分性はないものの、製品そのものにコンテキストを込める過程を経ているとみなすことが可能である。

また、松榮堂では、松榮堂のお香を「コモディティ」にしないために、「コンテキストとともにサービスとして売る」というコンセプトを説明しながら販売するとしている。言い換えると、サービス現場での同時性（コンセプトの説明）を捨てて製品自らに語らせることは、コモディティ化に直結するとみなし、志向しない。手間をかけて説明しながら販売する代償としてグローバルな大市場は狙わない、という割り切りがある。

一方、サントリーのウイスキーのケースでは、下の鳥井信次郎（サントリー初代マスターブレンダー）の信念が雄弁に物語る。

スコッチの後を追わない。

日本人の繊細な味覚を信じ、日本のウイスキーをつくる。

(2014年4月19日 全国紙に掲載した全面広告より)

そもそもの起業にあたって、独自の道を行き、独自のコンテキストを築くことを選択した。その時に、将来のグローバル化を意図していたかどうかは別にして、現在ではそのことがそのコンセプトが高コンセプト化につながり、日本のウイスキーの名声を構築することに貢献した。

(5) 日本型クリエイティブ・サービスの発展に向けて

日本型クリエイティブ・サービスに関する議論と、ここでの日本からグローバルを志向する製造業との議論を対比して、今後の日本型クリエイティブ・サービスの展望に言及したい。

まず第1に、価値共創のプロセスについてである。日本の製造業のグローバル展開においても、アプライオリに顧客のニーズを想定せず、むしろ顧客自身も自らの求めるものを未だ知らないという前提に立ち、刺激とフィードバックのループによってそれを顕在化させながら価値を提供していくプロセスー 切磋琢磨の価値共創ー が重要といえる。

ただし、この刺激とフィードバックのループは、サービス業では現場で短時間のうちに完結し、製造業では長いサイクルの中で完成されてゆく。旅館では仲居や女将と客とのインタラクションの中でサービス価値が発生し帰結するものである。また、江戸前鮎ではカウンター越しの鮎職人と客との間の、時に緊張を伴ったやり取りがサービス価値の源泉であった。一方、本節で記述した嗜好品を対象とする製造業の事例では、そのサイクルは相対的に長い。伊藤園は緻密で地道な調査により、自分たちの商品をアメリカ市場にカスタマイズした。サントリーの事例では、ISC(インターナショナル・スピリッツ・チャレンジ “International Spirits Challenge” : イギリスの世界的な酒類コンペティション)の審査員達を仮想消費者とおき、日本流、サントリー流を試しながらグローバル化の手掛かりを掴んでいったといえる。このようなモノづくりとサービス提供とのプロセスの違いを理解しつつも、その源泉となる切磋琢磨の価値共創が重要であることがわかる。

第2の点は、生み出す価値とその目的である。本章で紹介した事例は、目先の利に頓着せず、営利よりもさながら「道」を追求し、さしたる根拠もなしにそれが将来の反映につながると信じているかのような振る舞いの共通性が見て取れる。これらは、むしろ、将来の利でもなく、善の追求といえるのかもしれない。鮎職人が常連客に尽くすのは、儲かるからだけではないだろう。日本の製造業が伸び盛りであった頃、その品質管理手法は求道的であった。合理性というよりは、道を究めるが如くであった。そのことが石油ショックなどの外的要因をむしろ日本企業にとっての追い風に変えたのは、狙って為されたことではない。松榮堂も目前の利益拡大の可能性よりも、伝統や文化の担い手たらんとしている。サントリーは興水氏の職人然としたキャラクターで、日本の酒がグローバル市場へ浸透するための地歩を固めつつある。

第3は、おそらく最も重要なポイントであるが、価値の源泉となるコンテキストの伝達に関してである。製造部門の、とりわけ海外展開において直面する事例として、加護野は、日本企業の海外工場での事例を分析した(加護野 1997)。判断の根拠には、欧米的合理性に裏打ちされた「形式理論」と、日本的文脈に頼る「状況理論」との対立があるという(表6参照)。これらはそれぞれ、「低コンテキスト」と「高コンテキスト」に対応していると考えてよい。典型的なシナリオでは、状況論理に立つ日本人監督者が「因果関係の複雑さを認識」したうえで「状況の全体的な把握」をし「暫定的な解決策」を提示する。これに対し、海外工場スタッフは「因果関係はもっと単純なもの」と認識し「状況の機械的分析と分類」が可能はずだと考え、「確定的な解決策」を求めている。この結果、情報の断絶が起こる。これが上記の対立のメカニズムのひとつである。しかしこれが日本人監督者と日本人作業員なら、双方が「状況理論」に拠って立ち、したがって

「複数の目的と多様な制約条件」を考慮に入れ、「歴史的な文脈へ配慮」した「暫定的な解決策」も容易に受け入れることが可能になる。あるいは逆に双方が「形式理論」をよしとするならば、「単一の目的と複数の制約条件」に絞り、「歴史的なコンテキストを超越」した「確定的な解決策」をともに目指すと説明できる。

従って、「高コンテキスト」な製品やサービスを、適切に別のコンテキストを有する地域に移転できるか否かは、コンテキストの伝達の良し悪しに依存するといっても過言ではない。この点で、日本とグローバル展開地域との両方のコンテキストを理解できる人材育成と、その人材が活躍できる場の存在が鍵となる。

以上の点は、おそらく欧米的経営科学が追い求めるものとはかなり異なった発展のメカニズムである。短期的には、効率が悪く、リスクも高いかもしれない。しかし前世紀の日本のものづくりの輝きは、これらの日本人の得失と不可分であったようにも見て取れる。日本型クリエイティブ・サービスのグローバル化を志向する際においても、遠回りでも不確実でも、この不確実な道を行くのが実はもっとも確実性が高いのではないか。

表 6：形式論理と状況論理

形式論理	状況論理
状況の機械的分析と分類	状況の全体的な把握
単一の目的と複数の制約条件	複数の目的と多様な制約条件
歴史的な文脈の超越	歴史的な文脈への配慮
確定的な解決策	暫定的な解決策
因果関係の単純化	因果関係の複雑さの認識

出所：加護野（1997）、p268 より（一部、前川加筆）。

3-4. 今後の成果の活用・展開に向けた状況

今後の成果の活用・展開に際しては、産官学連携の組織化による本研究成果の実践的活用、アカデミック分野でのコミュニティの形成、並びに、本学大学院でのカリキュラムへの反映を想定している。

まず第1に、本研究成果の実践的活用としては、経済産業省「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（高等教育機関等におけるサービス産業人材育成に係る基礎調査）」への提案を行ない、採択された。これは、サービス領域における産学連携コンソーシアムを立ち上げ、企業側が有する課題解決を図ると共に、当該領域における教育研究のグローバル人材育成を図るためのサービスカリキュラムの拡充である。本研究成果を活用・展開し、サービス産業の高付加価値化やグローバル展開支援を行う。具体的には、「サービス・エクセレンス・コンソーシアム」として、サービス・コンサル業、小売業、飲食業、ITサービス業、ウェディングサービス業など、多岐にわたるサービス分野の企業から参加を表明していただいている。

また第2に、今後のアカデミックな活動としては、本プロジェクトの活動成果をもとに、サービス学会において、サービス・ケイパビリティ SIG を立ち上げ、サービスコミュニティの形成に寄与する。これは、第2回サービス学会国内大会に併設されて開催されたサービスグランドチャレンジで提案を行い、採択された活動である。具体的には、日本型クリエイティブ・サービスなど、多様でダイナミックな関係性の構築・推進の中で価値が創出され、多様な価値評価の規定のもとでその価値が獲得されるサービスを規定する。そして、提供者・利用者を含む多様な利害関係者、内部資源、外部資源、環境・コンテキスト等をうまく結びつけ活用する能力について、理論・実証研究等を行う活動である。

また、第3に、本学大学院でのカリキュラムへの反映を行い、さらなる高度サービス人材の育成に貢献する。具体的に拡充する科目としては、おもてなし科学論（高コンテキスト型サービス、高度ホスピタリティ価値創出の体系的理解）、サービス・ベストプラクティス事例分析（日本型クリエイティブ・サービスを含むベストプラクティス事例の分析と活用）などである。

このような活動を継続的に推進することにより、本研究プロジェクトで培った研究成果や研究方法論を活かし、当該プロジェクト期間中に評価・確認しえなかった次なるPDCAサイクルを実践する。PDCAサイクルを継続して実践することにより、日本型クリエイティブ・サービスに関する活動の精緻化、貢献の持続化、広範化をはかるものとする。

3-5. プロジェクトを終了して

本研究開発プロジェクトの目的は、日本型クリエイティブ・サービスを理解するための準拠枠の提案とそのグローバル展開を目的とした実践科学的方法論の開発である。実践科学は一般性、論理性、客観性を原理とする実証科学に対して、個別性、シンボル性、能動性という特性を有している。実践科学はいわば「社会事業」であり、現実のサービス事業を対象として、ステークホルダーとの協働を通じて研究プロジェクトを遂行する必要がある。しかも、グローバル展開を対象としており、本格的なプロジェクト研究を実施するためには、極めて大がかりな装置と準備期間が必要となる。このような社会事業を限られた組織と予算の下で遂行することは不可能であるため、本研究プロジェクトをB1横断型研究プロジェクトに位置づけて研究開発を実施してきた。本研究に参加する若手研究者は、他の多くの若手研究者と同様に、実証科学の分野で学術的成果を発表してきており、学術研究の分野も高度に専門化している。過酷な学術競争の中で研究内容を深化させるためには、このような専門化は必須である。若手研究者にとって、実践科学プロジェクトに参加することは、自分が専門とする知の領域をはるかに超えた世界での知的対決とコミュニケーションが強いられる。本プロジェクトでは、研究開発費を重点的に若手研究者のフィールド研究とサービスデザインを志向した研究活動のために活用させて頂いた。さらに、研究成果を成書として取りまとめる過程を通じて、実践科学という社会事業を効果的に遂行することができたと考える。

一方で、今後に残された課題も多い。高コンテキストサービスを研究対象としたため、本研究でとりあげたサービスの海外展開の事例は、サービスのコンテキストが比較的明確であり、生産者と顧客の間に価値共創プロセスが働くことが直接的に期待できる分野である。しかし、一般に企業が生産する財やシステム、サービスは、本プロジェクトでとりあげた事例よりも、はるかに複雑である。グローバル市場において、製品やシステムのモジュール化や標準化をめぐる競争している場合も少なくない。また、生産者と顧客の関係が直接的ではなく、両者の間における価値共創プロセスが働きにくい。国内で高コンテキスト化された製品やシステム、サービスのグローバル化を達成するために、現地生産に関わる多様なローカルステークホルダー達と価値共創できるような戦略的なアライアンス集団を設立し、現地コンテキストに適応できるようなビジネスモデルを築くことが有用な場合も多い。本開発研究プロジェクトは、日本型クリエイティブ・サービスのグローバル展開を対象としたものであるが、本プロジェクトで得られた知見のいくつかは、他の産業分野においても参考となる情報を含んでいると考える。いま、多くの日本企業が、アジア各国において「おもてなし」を基軸としたビジネス展開を図り始めている。このようなリレーションシップ関係に重点を置いたような新しいグローバルなビジネスモデルを対象とした実践的研究が必要であることは論を俟たない。このような実践研究は本プロジェクトの範囲外ではあるが、本グループでは本開発研究で得られた成果を出発点として、サービス業のグローバル展開に関する新しい研究プロジェクトの遂行に向けて準備しているところである。

本研究開発プロジェクトの遂行にあたり、土居総括をはじめとするマネジメントグループと度重なる意見交換会を持てたことは大いに刺激となった。感謝を申し上げたい。実践科学研究では、専門分野や立場が異なる研究者の間で、異分野コミュニケーションの難しさの問題が立ちほだかる。当初、研究グループとマネジメントグループとの間における認識の齟齬も大きかったが、意見交換会を通じて両者間の認識ギャップを大幅に縮めることができたと考える。同時に、それは研究グループ内における認識ギャップの短縮に貢献したことは言うまでもない。最後に、本研究グループでは、研究対象に関してはコーパスや画像を含め夥しい量の情報を蓄積している。その一方で、顧みれば、研究グループの活動自体に関しては、ほとんど情報を蓄積していないことに気付いた。数少ない研究活動に関する写真の中から、その一部を紹介したいと考える。図 21 は京都大学デザインスクールで開催しているサービスデザインに関するワークショップ、図 22

はウィーン大学におけるサマースクールでの発表風景、図 23 は、本学大学院でのプロジェクト進捗ミーティングである。また、図 24 は、本研究グループの研究者、スタッフが一同に会した懇親会スナップ写真である。



図 21 デザインセミナーでの「サービスデザイン」講義・ワークショップ
(山内・鈴木・平本、2014年9月)



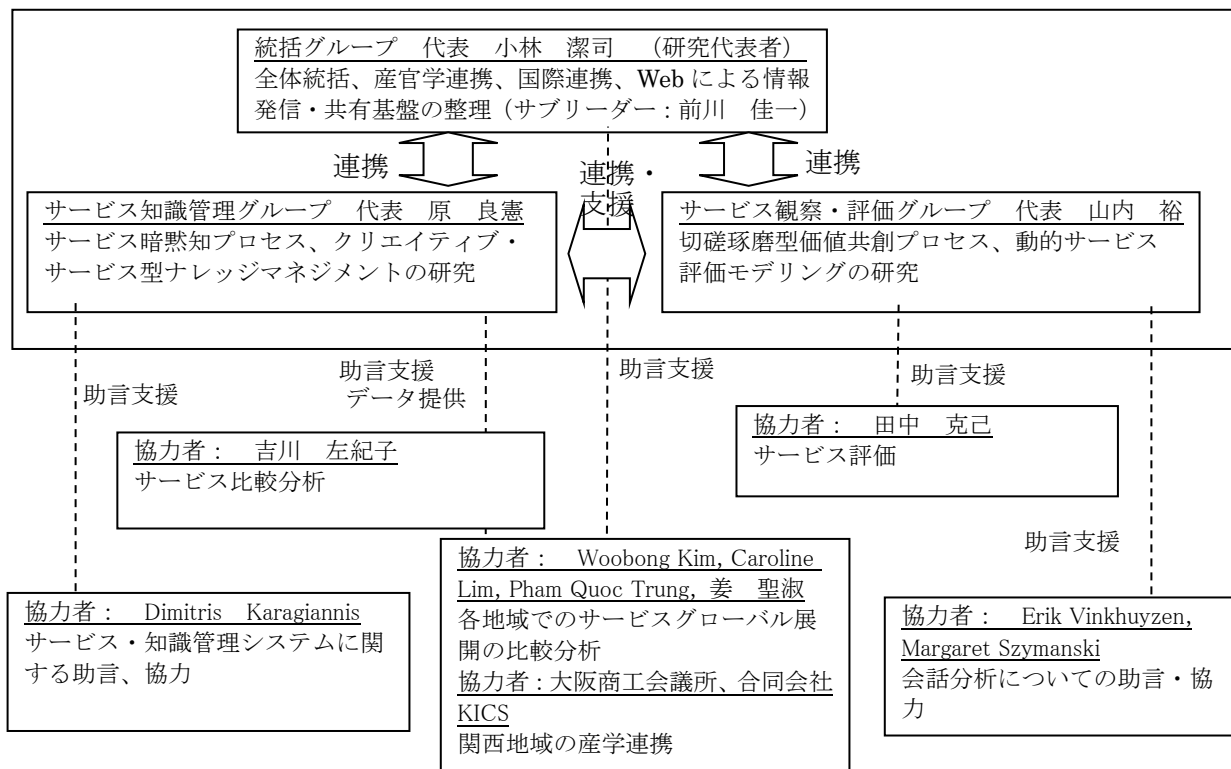
図 22 ウィーン大学サマースクールでの「サービスメタモデリング」講義
(原・増田、2014年7月)



図 23 河野院長（中央）とのプロジェクト進捗ミーティング（小林・原 2014年9月）

4. 研究開発実施体制

4-1. 体制



4-2. 研究開発実施者

①研究グループ名：統括グループ

氏名	所属	役職	担当する研究開発実施項目	参加時期
小林 潔司	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	研究プロジェクト統括・官学連携	平成 23 年 10 月 ～平成 26 年 9 月
前川 佳一	京都大学大学院 経営管理研究部	特定准教授	産学連携・国際連携	平成 23 年 10 月 ～平成 26 年 9 月
松井 啓之	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	Web による情報発信・共有基盤の整理	平成 23 年 10 月 ～平成 26 年 9 月
原 良憲	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	産学連携・国際連携	平成 23 年 10 月 ～平成 26 年 9 月
山田 幸恵	京都大学大学院 経営管理研究部	研究補助員	プロジェクト運営支援、実験・評価遂行支援	平成 23 年 10 月 ～平成 26 年 3 月
櫻木 恵子	京都大学大学院 経営管理研究部	企画室長	プロジェクト運営、成果取りまとめ支援	平成 26 年 4 月 ～平成 26 年 9 月
佐野 具子	京都大学大学院 経営管理研究部	企画室事務補佐員	経理手続き支援	平成 26 年 4 月 ～平成 26 年 9 月

②研究グループ名：サービス知識管理グループ

氏名	所属	役職	担当する研究開発実施項目	参加時期
原 良憲	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	クリエイティブ・サービス型ナレッジマネジメント、革新老舗企業分析	平成23年10月 ～平成26年9月
日置 弘一郎	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	サービス暗黙知プロセス、伝統文化・芸能分析	平成23年10月 ～平成26年9月
松井 啓之	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	サービス暗黙知プロセス、クールジャパン分析	平成23年10月 ～平成26年9月
前川 佳一	京都大学大学院 経営管理研究部	特定准教授	サービス暗黙知プロセス、革新老舗企業、クールジャパン分析	平成23年10月 ～平成26年9月
増田 央	北陸先端科学技術大学院大学	助教	動的サービス評価モデリング	平成23年10月 ～平成26年9月
加藤 康子	京都大学大学院 経営管理研究部	研究補助員	グループ運営支援	平成26年4月 ～平成26年9月

③研究グループ名：サービス観察・評価グループ

氏名	所属	役職	担当する研究開発実施項目	参加時期
山内 裕	京都大学大学院 経営管理研究部	講師	切磋琢磨型価値共創プロセス、伝統食サービス分析	平成23年10月 ～平成26年9月
若林 直樹	京都大学大学院 経営管理研究部	教授	サービス・グローバル展開、サービス組織研究	平成23年10月 ～平成26年9月
鈴木 智子	京都大学大学院 経営管理研究部	特定講師	サービス・マーケティング、サービス評価	平成23年10月 ～平成26年9月
竹村 幸祐	滋賀大学経済学部	准教授	サービス暗黙知プロセス、実験心理学	平成23年10月 ～平成26年9月
平本 毅	京都大学大学院 経営管理研究部	助教	切磋琢磨型価値共創プロセス	平成24年4月 ～平成26年9月
藤原 健	大阪経済大学人間科学部人間科学科	講師	サービス暗黙知プロセス、実験心理学	平成25年4月 ～平成26年9月
水本 由美	京都大学大学院 経営管理研究部	研究補助員	グループ運営支援、成果取りまとめ支援	平成26年4月 ～平成26年9月

4-3. 研究開発の協力者・関与者

氏名・所属・役職（または組織名）	協力内容
土居英司 大阪商工会議所 流通・サービス産業部・流通担当	主として関西に所在地のあるサービス産業へのコンタクト支援、関西サービス・イノベーション創造会議活動支援

Woobong Kim Konkuk University Vice President	韓国におけるグローバルサービスの助言、協力
Caroline Lim Institute of Service Excellence, Singapore Management University Director	シンガポールにおけるグローバルサービスの助言、協力
Pham Quoc Trung HCMC University of Technology Lecturer	ベトナムにおけるグローバルサービスの助言、協力
吉川左紀子 京都大学こころの未来研究センター センター長・教授	心理学、カウンセリング等に関する助言、協力
Dimitris Karagiannis Dept. of Knowledge Engineering, University of Vienna Department Head, Professor	サービス・知識管理システムに関する助言、協力
Wilfrid Utz Dept. of Knowledge Engineering, University of Vienna Department Head, Professor	サービス・知識管理システムに関する助言、協力
田中克己 京都大学大学院情報学研究科 教授	食コミュニケーションに関する助言、協力
大島裕明 京都大学大学院情報学研究科 助教	食コミュニケーションに関する助言、協力
Erik Vinkhuyzen Palo Alto Research Center (Xerox) 研究員	会話分析についての助言・協力
Margaret Szymanski Palo Alto Research Center (Xerox) 研究員	会話分析についての助言・協力
Kimiko Ryokai School of Information, University of California, Berkeley Assistant Professor	サービス・知識管理システムに関する助言、協力

5. 成果の発信やアウトリーチ活動など

5-1. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など

① 書籍、DVD など論文以外に発行したもの

- ・山内裕 (2012). 「参加型デザインとその新しい展開」『システム/制御/情報』(vol. 56, no 2 pp.57-64).
- ・Yamauchi, Y. (2012). Participatory Design. In T. Ishida (Eds.), 123-138. Field Informatics. Springer.
- ・Yamauchi, Y., & Hiramoto, T. (2014). Negotiation of Selves in Initial Service Encounters: Conversation Analysis of Sushi. In M. Mochimaru, K. Ueda, & T. Takenaka (Eds.), Serviceology for Services. Springer.

② 学会以外のシンポジウム等への招聘による講演

- ・名称：SRII サービス合同研究ワークショップ
日時・会場：2011年11月18日 京都大学みずほホール
演題：「日本型クリエイティブ・サービスの教育研究とグローバル展開に向けて」
発表者：原 良憲
- ・名称：関西サービス・イノベーション創造会議
日時・会場：2012年1月26日 シティプラザ大阪
演題：「サービス・イノベーション実現に必要な要件（真理）とは？～サービス経営とものづくり経営～」
発表者：前川 佳一
- ・名称：スマートインキュベーションプログラムワークショップ（※非公開）
日時・会場：2012年3月8日 京都大学
演題：「高度情報・サービス化時代における価値共創」
発表者：原 良憲
- ・名称：京都大学スプリングデザインスクール 2012
日時・会場：2012年3月13日 京都大学 学術情報メディアセンター
演題：「サービスのデザイン - サービス価値の設計と展開 -」
発表者：原 良憲
- ・名称：JAIST 知識科学研究科セミナー
日時・会場：2012年3月23日 北陸先端科学技術大学院大学
演題：「日本型クリエイティブ・サービスの価値創造」
発表者：原 良憲
- ・名称：京都大学サマーデザインスクール 2012
日時・会場：2012年9月24日 大阪・梅田スカイビル
演題：「日本型クリエイティブ・サービスにおける価値創造」
発表者：原 良憲
- ・名称：International Deans Conference for "Innovative Approaches to Management Education and Research in the Globalizing Economy"
日時・会場：2013年3月3日 京都大学経営管理大学院
演題：「Service Innovation and Japanese Creative Service」
発表者：原 良憲

- ・ 名称 : Special Lecture on Research Collaboration, Kyoto University - Ateneo de Manila University
 日時・会場 : 2013 年 9 月 25 日 Ateneo de Manila University
 演題 : “Is Service Front Stage? - Management of Services on-the-spot -”
 発表者 : Yoshikazu Maegawa
- ・ 名称 : JAIST サービス・イノベーションシンポジウム 2013
 日時・会場 : 2013 年 11 月 4 日 JAIST 東京サテライト
 演題 : 「経験価値を考慮したサービス評価モデルの構築」
 発表者 : 増田 央
- ・ 名称 : 第 6 回サービス・イノベーション国際シンポジウム ～グローバル化するクリエイティブ産業とアジア型プロデューサーの新たなミッション～
 日時・会場 : 2013 年 11 月 29 日 京都大学 芝蘭会館 稲盛ホール
 演題 : 「江戸前寿司のグローバル化と親方の役割の変容」
 発表者 : 鈴木 智子、竹村 幸祐
- ・ 名称 : 日本マーケティング協会
 日時・会場 : 2014 年 2 月 5 日
 演題 : 「サービスとサービスデザイン」
 発表者 : 山内 裕
- ・ 名称 : 質的経営研究会
 日時・会場 : 2014 年 2 月 15 日
 演題 : 「会話分析の基礎」
 発表者 : 平本 毅
- ・ 名称 : おもてなし経営推進フォーラム
 日時・会場 : 2014 年 9 月 4 日
 演題 : 「おもてなし経営の概念、そしておもてなし企業選について」
 発表者 : 鈴木 智子
- ・ 名称 : 日本規格協会「標準化と品質管理全国大会 2014」
 日時・会場 : 2014 年 10 月 15 日
 演題 : 「日本型クリエイティブ・サービスの時代 — 『おもてなし』への科学的接近」
 発表者 : 鈴木 智子

5-2. 論文発表

(国内誌 9 件、国際誌 6 件)

① 国内誌

- ・ THI TUYET Tran Nhung・原良憲 (2013). 「サービス・イノベーションの研究動向: 価値共創とその背景を中心に」『システム制御情報学会誌』 57, pp.485-492.
- ・ 原良憲, 岡宏樹 (2013). 「日本型クリエイティブ・サービスの価値共創モデル — 暗黙的情報活用に基づく価値共創モデルの発展的整理 —」『研究 技術 計画』 28, pp.254-261.
- ・ 竹村幸祐・浜村武・鈴木智子 (2013). 「社会心理学・文化心理学的視座からの日中関係の検討: 好意的申し出への反応における内集団バイアス」『組織科学』 46.
- ・ 鈴木智子、原田緑 (2013) 「資生堂: グローバル展開—中国における『おもてなし』サービスの活用」『一橋ビジネスレビュー』 61(3), pp.142-151.
- ・ 鈴木智子 (2013) 「イノベーションの普及と正当化」『繊維製品消費科学』 54(4), pp.13-19.

- ・安田昌司、前川佳一、宮本琢也 (2014) 「企業内研究部門の役割と部門トップの認識の変遷 — ある総合電機メーカーの歴史的分析 —」『ナレッジ・マネジメント研究』第 12 号, pp.1-16.
- ・平本毅, 山内裕 (2014). 「鮎屋における多重的な作業への従事と注文の伺い」『社会言語科学会, 第 33 回大会発表論文集』 pp.72-75.
- ・鈴木智子・竹村幸祐 (2014). 「サービス業のグローバル・ブランディングに関する再考: ユニバーサル・スタジオの事例から」『マーケティングジャーナル』 33.
- ・鈴木智子 (in press) 『『おもてなし』で優位性を築く海外展開: 株式会社ファミリーマート』『マーケティング・ジャーナル』

② 国際誌

- ・Masuda, H., Utz, W., Hara, Y., "Context-Free and Context-Dependent Service Models based on "Role Model" Concept for Utilizing Cultural Aspects," Knowledge Science, Engineering and Management Lecture Notes in Computer Science Volume 8041, Springer, pp. 591-601, 2013.
- ・Suzuki, S., & Takemura, K., "The role of communication styles in the customer selection process: The case of train versus traditional sushi bars," Proceedings of the 2013 Frontiers in Service Conference, p. 8, 2013.(Refereed)
- ・Suzuki, S. & Takemura, K., "The internationalization process of high-context communication services," Proceedings of the 2nd International Conference on Serviceology, Yokohama, Japan, pp. 14-16, 2014.
- ・Wakabayashi, N., Yamada J. and Yamashita, M., "The Power of Japanese Film Production Consortia: The Evolution of Inter-firm Alliance Networks and the Revival of the Japanese Film Industry," In DeFillippi, Robert and Wilstrom, Patrik, (eds.) International Perspectives On Business Innovation And Disruption In The Creative Industries: Film, Video and Photography, July 2014, Ch.4,. (Referred)
- ・Wakabayashi, N., Yamada, J., Yamashita, M., and Nakamoto, R., "Evolution of Interfirm Alliance Networks and Revival of the Japanese Film Industry: Power of Film Production Consortium," Proceeding of IFSAM (International Scholarly Association of Management) 2014 World Congress in Tokyo (Meiji Universit, Sep. 2-4, 2014) (CD-ROM) . (Referred)
- ・Yamauchi, Y. & Hiramoto, T., "Negotiating Selves in Initial Service Encounters: Conversation Analysis of Sushi Restaurant," Serviceology for Services. 2014.

5-3. 口頭発表

① 招待講演 (国内会議 8 件、国際会議 1 件)

- ・名称: 日本行動計量学会 第 41 回大会 好みの計量特別セッション「マーケティングにおけるサービス研究と行動計量」
日時・会場: 2013 年 9 月 6 日 東邦大学習志野キャンパス
演題: 「価値共創プロセス改善のための適切な顧客情報取得手法に対する経営者意識からの分析」
発表者: 増田 央
- ・名称: 日本行動計量学会第 41 回大会 好みの計量特別セッション「マーケティングにおけるサービス研究と行動計量」
日時・会場: 2013 年 9 月 6 日 東邦大学習志野キャンパス
演題: 「サービス提供者のコミュニケーション・スタイルと顧客満足・ロイヤルティの関係における顧客の接近・回避傾向の調整効果」

- 発表者：鈴木 智子、竹村 幸祐、藤原 健
- ・名称：応用地域学会公開シンポジウム「日本型クリエイティブ・サービスの地域展開」
日時・会場：2013年12月14日 京都大学
演題：「日本型クリエイティブ・サービスの展開」（基調講演）
発表者：原 良憲
 - ・名称：応用地域学会公開シンポジウム「日本型クリエイティブ・サービスの地域展開」
日時・会場：2013年12月14日 京都大学
演題：「サービス提供者と顧客の相互作用：顧客満足と顧客ロイヤルティへの影響」
発表者：鈴木 智子
 - ・名称：応用地域学会公開シンポジウム「日本型クリエイティブ・サービスの地域展開」
日時・会場：2013年12月14日 京都大学
演題：「鮎屋でふつうにふるまうこと：相互行為のエスノメソドロジー分析」
発表者：山内 裕
 - ・名称：グローバルビジネス学会 第2回全国大会
日時・会場：2014年3月22日 京都大学
演題：パネルディスカッション 「関西流おもてなしとグローバル市場」
発表者：モデレータ：前川 佳一、松山 大耕（妙心寺退蔵院）、井上 勝之（公文教育研究会）、
興水 精一（サントリー）、村山 卓（株式会社ユー・エス・ジェイ）
 - ・名称：グローバルビジネス学会 第2回全国大会
日時・会場：2014年3月22日 京都大学
演題：「おもてなしに関する説明」
発表者：原 良憲
 - ・名称：組織学会年次大会
日時：2014年10月
演題：闘いとしてのサービス：顧客インタラクションのエスノメソドロジー研究
発表者：山内 裕・平本 毅
 - ・Hara, Y., “Japanese Creative Services on Open Model Initiative”, Open Model Workshop,
Vienna, Austria, September 13, 2012 (invited)

③ 口頭発表（国内会議 11 件、国際会議 14 件）※①以外

- ・名称：日本オペレーションズ・リサーチ学会サービスサイエンス研究部会
日時・場所：2012年2月10日 京都大学経営管理大学院
演題：「価値共創におけるサービス評価：モデル構築と実証方法について」
発表者：増田 央（京都大学経済学研究科）
- ・名称：Design シンポジウム 2012
日時・場所：2012年10月 京都大学
演題：料理のデザイン--新しいイノベーションの理論モデルに向けて-- (pp. 1-6).
発表者：山内 裕
- ・名称：日本社会学会大会
日時・場所：2012年11月3, 4日 札幌学院大学
演題：“どんな店か、どんな客か”
発表者：平本 毅、山内 裕
- ・名称：サービス学会第1回国内大会
日時・場所：2013年4月10, 11日 同志社大学（寒梅館）
演題：“鮎屋における注文の適切性をめぐるやりとり--会話分析を用いて”

- 発表者：山内 裕、平本 毅
- 名称：サービス学会 第1回 国内大会
 日時・場所：2013年4月10日 同志社大学（寒梅館）
 演題：「『おもてなし』サービスのグローバル化—資生堂の中国進出の事例から—」
 発表者：鈴木 智子、原田 緑
 - 名称：第63回 日本商業学会全国研究大会
 日時・場所：2013年5月26日 立命館大学 びわこ・くさつキャンパス
 演題：「高コンテキストサービスにおけるユーザーの淘汰メカニズム：江戸前寿司の事例から」
 発表者：鈴木 智子、竹村 幸祐
 - 名称：サービス学会第2回国内大会
 日時・会場：2014年4月29日 公立ほこだて未来大学
 演題：「高コンテキストサービスのグローバル化
 —「鮭かねさか」のシンガポール進出の事例から—」
 発表者：鈴木 智子、竹村 幸祐、TRAN NHUNG THI TUYET
 - 名称：サービス学会第2回国内大会
 日時・会場：2014年4月29日 公立ほこだて未来大学
 演題：「『おもてなし』サービスのグローバル化—ファミリーマートの事例から—」
 発表者：鈴木 智子、大賀 暁
 - 名称：サービス学会国内大会
 日時・会場：2014年 函館
 演題：「日本的サービスについての試論」
 発表者：山内 裕
 - 名称：2nd International Conference on Serviceology, Society for Serviceology
 日時・会場：2014年9月14日 慶應義塾大学
 演題：「The internationalization process of the high-context communication services」
 発表者：鈴木 智子、竹村 幸祐
 - 名称：マーケティングカンファレンス 2014
 日時・会場：2014年11月23日 早稲田大学
 演題：「*Service attributes and customer characteristics: Interaction effect on customer satisfaction*」
 発表者：鈴木 智子、竹村 幸祐、藤原 健
 - Hara, Y., “Management Mindset and Business Continuity of Japanese Shinise Companies” ISES Global Conference on Service Excellence, Singapore Management University, July 13, 2011.
 - Masuda, H., and “Using Value-in-Use: A Dynamic Model for Value-in- Exchange and Value-in-Use”, the Human Side of Service Engineering, San Francisco, July, pp. 5972-5980, 2012.
 - Takeshi Hiramoto and Yutaka Yamauchi, “Doing being histrionic in service encounter: A case study of traditional Japanese sushi restaurant”, NII Shonan Meeting, Multi-activity in Interaction: A Multimodal Perspective on the Complexity of Human Action, Shonan Village Center, February 18-20, 2013.
 - Suzuki, S. and Takemura, K.,, “The Role of Communication Styles in the Customer Selection Process: The Case of Train versus Traditional Sushi Bars.”, 2013 Frontiers in Service Conference, Taipei, Taiwan, July 4-7, 2013.
 - Masuda, H., Utz, W, Hara, Y., "Context-Free and Context-Dependent Service Models based

on 'Role Model' Concept for Utilizing Cultural Aspects," The 2013 International Conference on Knowledge Science, Engineering and Management (KSEM 2013), pp.591-601, Dalian China, August 12, 2013.

- Masuda, H., Hara, Y., "Adopting an Appropriate Method of Consumer Information Gathering towards Improving Value Co-creation Process: An Analysis of the Influence of Management Mindset," the 1st international conference on Serviceology (ICServ2013), Yokohama, Japan, October 18, 2013.
- Yamauchi, Y. and Hiramoto, T., "Negotiation of Selves in Initial Service Encounters: Conversation Analysis of Sushi", The 1st International Conference on Serviceology (ICServ2013), Yokohama, Japan, October 18, 2013.
- Suzuki, S., Takemura, K., & Fujiwara, K., "Linking service characteristics and customer characteristics to customer satisfaction", Second Annual International Conference on Consumer Research and Marketing: Frontiers of Theory, Method and Practice Consumer Life-course Studies Group, College of Management, Mahidol University, Tahi, November 13 2013.
- Matsui, T., Suzuki, S., & Washida, Y., "Cross-border gatekeeper of foreign creative industry products: The case of manga (Japanese comics) and sushi in French market", 2014 Global Marketing Conference, Marina Bay Sands, Singapore, July 25 2014.
- Yamauchi, Y. & Hiramoto, T., Behaving Routinely in Sushi Bars: An Ethnomethodological Investigation of Initial Service Encounters. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, 2014.
- Hiramoto, T. & Yamauchi, Y., Multi-tasking in traditional Japanese sushi restaurant and its role in service encounter. Paper presented at International Conference on Conversation Analysis, Los Angeles, 2014.
- Yamauchi, Y., User-De-Centeredness in Service Design. Presented at the The 2nd International Conference on Serviceology (ICServ2014), 2014.
- Masuda, H., and Hara, Y., "A Dynamic Model based on Customer Learning Speed," 2nd International Conference on The Human Side of Service Engineering, Krakow, Poland, July 2014.
- Masuda, H., Utz, W. and Hara, Y., "Development of an Evaluation Approach for Customer Service Interaction Models," 7th International Conference on Knowledge Science, Engineering and Management (KSEM 2014), Sibiu, Romania, October, 2014.

④ ポスター発表 (国内会議 3 件、国際会議 3 件)

- 名称：2013 年度サービス学会 第 1 回 国内大会
日時・会場：2013 年 4 月 11 日 同志社大学 (寒梅館) , 京都
演題：「価値共創パターンからの企業分類による文化的特性の明示」
発表者：増田 央、原 良憲
- 名称：2013 年度サービス学会 第 1 回 国内大会
日時・会場：2013 年 4 月 11 日 同志社大学 (寒梅館) , 京都
演題：「文化に根差した食サービスのグローバル化—『鮎かねさか』のシンガポール進出の事例から—」
発表者：鈴木 智子、竹村 幸祐
- 名称：サービス学会 第 2 回 国内大会
日時・会場：2014 年 4 月 28,29 日 公立はこだて未来大学, 北海道

演題：「経営者意識と顧客からの情報取得手法に基づく海外展開する日本の宿泊業の一般化」

発表者：増田 央、中村 孝太郎、原 良憲

- Hara, Y., Yamauchi, Y., et al., “How Japanese Traditional Omonpakari” Services Are Delivered – A Multidisciplinary Approach”, SRII2012, San Jose, July, 2012.
- Suzuki, S., Takemura, K., & Hamamura, T., “Differences in East Asian self-gifting and role of independence within interdependent cultures”, Society for Consumer Psychology Summer Conference, July 31 – August 4, Honolulu, HI, 2013
- Masuda, H., Utz, W., "The Development of Web Questionnaire with Business Process Modeling for Service Evaluation," October 31, ACIS 2013, Phuket, Thailand, 2013

5-4. 新聞報道・投稿、受賞等

① 新聞報道・投稿

- 前川佳一（2014）『『お客様は神様』なんかじゃない！？』『明日が潤う 経営学エッセンシャル』 buaiso.net, <http://www.buaiso.net/business/economy/26163/>
- 前川佳一（2014）「その『おもてなし』、儲かりまっか？」『明日が潤う 経営学エッセンシャル』 buaiso.net, WEB 公表は近日中.
- 前川佳一（2014）「日本型サービスの背景を伝える」 Recruit Works, <http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/company/>
- 前川佳一（2014）「『日本型サービス』を説明できる人材を育てる」 Recruit Works, <http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/company/>
- 前川佳一（2014）『『日本市場の理解』から生まれたサービスで、国内外の客を魅了する』 Recruit Works, <http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/company/>
- 山内裕（2013）「日本型サービスの強みとは何か」 Recruit Works, <http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/company/>

② 受賞

- 増田 央. Best Presentation Award（ポスター発表学生部門）（2013 年度サービス学会第 1 回国内大会）

5-5. 特許出願

① 国内出願（ 0 件）

② 海外出願（ 0 件）

6. 参考文献

- [1]朝日新聞（2014 年 5 月 16 日）. 経済面
- [2]出口弘・田中秀幸・小山友介（編集）（2009）. 『コンテンツ産業論—混淆と伝播の日本モデル』 東京大学出版会.
- [3]グロービス経営大学院（2008）. 『MBA マネジメント・ブック. 改訂 3 版』ダイヤモンド社.
- [4]原良憲・岡宏樹（2013）. 「日本型クリエイティブ・サービスの価値共創モデル — 暗黙的情活用に基づく価値共創モデルの発展的整理 —」『研究技術計画』 28（3/4）, 254-261.
- [5]日高謙一（2009）. 『アジア市場における消費財メーカーのマーケティング課題の考察—キリ

- ンビバレッジによるタイ市場への「生茶」導入の事例から一』神戸学院大学.
- [6]平本毅・山内裕 (2014).「鮭屋における多重的な作業への従事と注文の伺い」『社会言語科学 第 33 回大会発表論文集』(pp.72-75).
- [7]平本毅・山内裕 (in press a).「鮭屋における間接的な品の勧め」『鮭屋で握りを注文する』ひつじ書房.
- [8]平本毅・山内裕 (in press b).「どんな店か、どんな客か：鮭屋の注文場面の会話分析」『ワークプレイス・スタディーズ：働くことのエスノメソドロロジー』ハーベスト社.
- [9]池坊専永 (2012).『いけばな池坊 550 年記念誌花の礎：歴史・支部編』池坊華道会.
- [10]池坊由紀 (2012).『いけばなの本質と世界発信』第 5 回サービス・イノベーション国際シンポジウム, 2012 年 11 月 30 日, 京都大学経営管理大学院.
- [11]伊藤園 (2011).『会社説明会 世界のティーカンパニーを目指して』株式会社伊藤園.
- [12]伊藤園 (2013a).『平成 25 年 4 月期決算説明会資料～中期経営計画の達成に向けて～』株式会社伊藤園.
- [13]伊藤園 (2013 b).『CORPORATEBOOK 2013』株式会社伊藤園.
- [14]伊藤園 (2013 c).『伊藤園 おーいお茶 ブランドストーリー』.[オンライン]Available at: <http://www.itoen.co.jp/oiocha/#brandstory>
- [15]伊藤園 (2013 d). 伊藤園 WEB ページ. [オンライン]Available at: <http://www.itoen.co.jp/>
- [16]JETRO サンフランシスコ事務所 (2013).「シリコンバレーで「おーいお茶」ブーム演出ー伊藤園の角野賢一マネージャーに聞くー」『通商弘報』7 10.Issue 10 月.
- [17]JETRO 農林水産・食品部 農林水産・食品調査課 (2012).『2012 年度主要国・地域における流通動態調査』JETRO.
- [18]加護野忠男 (1997).『日本型経営の復権「ものづくり」の精神がアジアを変える-』PHP 研究所.
- [19]上出寛子・大坊郁夫 (2005).「日本語版 BIS/BAS 尺度の作成」『対人社会心理学研究』第 5 号, 49-58.
- [20]金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオン・クンダ・ジョン・ヴァンマーネン (2011).『組織エスノグラフィー』有斐閣.
- [21]嘉ノ海新二 (1977).『池坊生花の学び方：伝統と変化形』日本華道社.
- [22]北畑浩太郎 (2014).「伊藤園の北米市場進出」『京都大学経営管理大学院ワーキングペーパー』【KAFM-WJ008】.
- [23]小林潔司 (2012).「日本型クリエイティブ・サービスの理論分析とグローバル展開に向けた適用研究」『科学技術振興機構 社会技術研究開発センター 問題解決型サービス科学研究開発プログラム 平成 23 年度研究開発実施報告書』.
- [24]興水精一 (2011).『ウイスキーは日本の酒である』新潮社.
- [25]前川佳一 (2011).「知の伝達の成否ー技術情報の事例」『ナレッジ・マネジメント研究年報』第 10 号、pp.17-31.
- [26]前川佳一 (2013).『パズル理論』白桃書房.
- [27]松波晴人 (2011).『ビジネスマンのための行動観察入門』講談社現代新書.
- [28]中澤圭二 (2007).『鮭屋の人間力』文藝春秋.
- [29]日本経済新聞社 (1990).「ウーロン茶、米本土へ 伊藤園、ハワイから輸出」『日経産業新聞』28 2, p. 19.
- [30]日本経済新聞電子版セクション (2012).『伊藤園、ミャンマー進出のお点前』5-7.
- [31]大倉雄次郎 (2012).『伊藤園の”自然体”経営 伝統と最新手法が織りなすイノベーション』B&T ブックス.
- [32]リクルートワークス研究所 (2013).『日本型サービスの背景を伝える』.

- <http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/company/>
- [33] サントリー (2014). ニュース・リリース No.12109 .
<http://www.suntory.co.jp/news/2014/12109.html>
- [34]佐藤郁哉 (1984). 『暴走族のエスノグラフィー—モードの反乱と文化の呪縛』 新曜社.
- [35]重金敦之 (2009). 『すし屋の常識・非常識』 朝日新聞出版.
- [36]静岡県庁経済産業部農林産局茶業農産課 (2013). 『静岡県茶業の現状〈お茶白書〉』, 3.
- [37]杉田直樹 (2006). 「日本茶輸出と国際マーケティング」『農業経営研究』44 巻 1 号, pp.111-116.
- [38]鈴木榮子 (2011). 『いけばなにみる日本文化：明かされた花の歴史』 思文閣出版.
- [39]鈴木智子・竹村幸祐 (2013). 「文化に根差した食サービスのグローバル化—『鯨かねさか』のシンガポール進出の事例から—」, サービス学会 第1回 国内大会, 2013年4月11日, 同志社大学 (寒梅館), p. 33.
- [40]鈴木智子・竹村幸祐・TRAN NHUNG THI TUYET (2014). 「高コンテキストサービスのグローバル化：鯨かねさかのシンガポール展開の事例から」, サービス学会 第2回 国内大会, 2014年4月28日～29日, 公立はこだて未来大学, pp. 87-90.
- [41]田村大 (2011). 「ビジネス・エスノグラフィの実践と展望—人間中心イノベーションに向けて」『デザイン学研究』18(2), 30-33.
- [42]渡部千春 (2008). 「第5回 サントリー 伊右衛門 米国消費者の特殊な心理を反映」『NIKKEI DESIGN』Issue 12月, p. 84-85.
- [43]渡部千春 (2010). 「日本ブランドが世界を巡る 第24回 伊藤園 お〜いお茶 そのまま、にはワケがある」『NIKKEI DESIGN』Issue 7月, pp. 80-81.
- [44]山内裕 (2014a). 『日本的サービスについての試論』 Presented at the サービス学会国内大会, 函館.
- [45]山内裕 (2014b). 『闘いとしてのサービスのデザイン』 Presented at Design シンポジウム.
- [46]Althusser, L., & Balibar, É. (1971). Lire le Capital. Paris (今村仁司訳『資本論を読む』 筑摩書房).
- [47]Anderson, G., & Herr, K. (1999). “The New Paradigm Wars: Is there Room for Rigorous Practitioner Knowledge in School and Universities?” Education Researcher, 28, 12-4.
- [48]Barthes, R. (1979). 物語の構造分析. (花輪光, Trans.). みすず書房.
- [49]Brown, T. (2009). Change by Design. New York: HarperCollins (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える』 早川書房, 2010年).
- [50]Burgelman, Robert A. and Leonard R. Sayles. (1986). Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skill, The Free Press. (海老沢栄一, 小山和伸訳『企業内イノベーション：社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』 ソーテック社, 1987年.)
- [51]Carver, C. S., & White, T. L. (1994). “Behavioral Inhibition, Behavioral Activation, and Affective Responses to Impending Reward and Punishment: The BIS/BAS Scales.” Journal of Personality and Social Psychology, 67(2), 319-333.
- [52]Carver, C. S. (2006). “Approach, Avoidance, and the Self-Regulation of Affect and Action.” Motivation and Emotion, 30(2), 105-110.
- [53]Chesbrough, H. (2011). Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era. Jossey-Bass.
- [54]Flamson, T., & Barrett, H. C. (2008). “The Encryption Theory of Humor: A Knowledge-Based Mechanism of Honest Signaling,” Journal of Evolutionary Psychology, Vol.6, No.4, pp.261-281.

- [55]Garfinkel, H. (1964). Studies of the routine grounds of everyday activities. *Social Problems*, 11(3), 225-250 (北澤裕・西阪仰編訳「日常活動の基盤—当たり前を見る」『日常性の解剖学—知と会話—』マルジュ社, 1997年).
- [56]Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [57]Garfinkel, H. & Wieder, L. (1992). Two incommensurable, asymmetrically alternate technologies of social analysis. In G. Watson & R.M. Seiler (Eds.), *Text in context: contributions to ethnomethodology* (pp.175-206). Beverly Hills and London: Sage.
- [58]Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. 3:30.
- [59]Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. Wiley (近藤宏一&蒲生智哉『北歐型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房, 2013年).
- [60]Grönroos, C. (2000). "Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value." *The Marketing Review*, 1(1), 5-14.
- [61]Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). "The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures," *Human Communication Research*, Vol.22, Issue 4, pp.510-543.
- [62]Hall, E. T. (1976a). *Beyond Culture*. NY:Anchor Books.
- [63]Hall, E. T. (1976b). *Beyond Culture*. NY:Anchor Books.
- [64]Hofstede, G., Hofstede V. G., & Minkov M. (2010). "Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition," McGraw-Hill.
- [65]Ishii, K., Reyes, J. A., & Kitayama, S. (2003). "Spontaneous Attention to Word Content Versus Emotional Tone: Differences Among Three Cultures," *Psychological Science*, Vol.14, No.1, pp.39-46.
- [66]ITO-EN (2013). 北米伊藤園 WEB ページ. Available at: <https://www.itoen.com/>
- [67] Karagiannis, D., Fill, H.G., Hoeffler, P., Nemetz, M. (2008). "Metamodeling: Some application areas in information systems," *Information Systems and e-Business Technologies Lecture Notes in Business Information Processing Volume 5*, Springer, pp.175-188.
- [68]Karagiannis, D., Grossmann, W., Hoeffler, P., "Open model initiative - a feasibility study(04-04-20102008)".
http://cms.dke.univie.ac.at/uploads/media/Open_Models_Feasibility_Study_SEPT_2008.pdf
- [69]Kim, D., Pan, Y., & Park, H. S. (1998). "High-Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures," *Psychology & Marketing*, Vol.15, Issue 6, pp.507-521.
- [70]Kitayama, S. & Ishii, K. (2002). "Word and Voice: Spontaneous Attention to Emotional Utterances in Two Languages," *Cognition & Emotion*, Vol. 16, Issue 1, pp.29-59.
- [71]Lacan, J. (1966). *Ecrits*. (宮本忠雄, 竹内迪也, 高橋徹, & 佐々木孝次訳『エクリ I』弘文堂、1981年).
- [72]Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk*. Berkeley: University of California Press.
- [73]Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the western pacific: An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of Melanesian New Guinea*, London: George Routledge & Sons, Ltd (寺田和夫・増田義郎訳「西太平洋の遠洋航海者」『世界の名著 五九 マリノフスキー・レヴィニストロース』中央公論社, 1967年).
- [74]Masuda, H., Utz, W., Hara, Y. (2013). "Context-Free and Context-Dependent Service

- Models based on "Role Model" Concept for Utilizing Cultural Aspects," Knowledge Science, Engineering and Management Lecture Notes in Computer Science Volume 8041, Springer, pp. 591-601.
- [75]Moritz, S. (2005). Service Design (pp. 1–125).
- [76]Norman, D. A. (2007). Emotional Design. New York: Basic Books (岡本明, 安村通晃, 伊賀聡一郎, & 上野晶子訳 『エモーショナル・デザイン』 新曜社, 2004 年).
- [77]Payne, A., Storbacka, K., & Flow, P. (2008). "Managing the Co-Creation of Value." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96.
- [78]Perrotta, P. (2010). "Metaprogramming Ruby: Program Like the Ruby Pros," Pragmatic Bookshelf.
- [79]Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). Service Design. Brooklyn: Rosenfeld Media (長谷川敦士訳 『サービスデザイン』 丸善出版, 2014 年).
- [80]Reardon, J., & Miller, C. (2012). "The Effect of Response Scale Type on Cross-Cultural Construct Measures: An Empirical Example Using Hall's Concept of Context," *International Marketing Review*, Vol.29, Issue 1, pp.24-53.
- [81]Ricoeur, P. (1983). Temps Et Recit (久米博訳 『時間と物語 I』 新曜社, 2004 年).
- [82]Ritzer, G. (2000). The McDonaldization of Society. Sage Publications (正岡寛司訳 『マクドナルド化した社会』 早稲田大学出版部, 2008 年).
- [83]Simmel, G. (1900). Philosophie Des Geldes. Berlin: Dunker & Humbolt (居安正訳 『貨幣の哲学』 白水社, 1999 年).
- [84]Spradley, J. P. (1979). The Ethnographic Interview. Harcourt, Brace, Janovich.
- [85]Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). This Is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases (1st ed.). BIS Publishers (長谷川敦士, 武山政直, & 渡遺康太郎訳 『This is Service Design Thinking』 BNN, 2012 年).
- [86]Suchman, L. (1999). Plans and situated actions: The problem of human-machine communication. New York: Cambridge University Press (佐伯胖監訳 『プランと状況的行為 : 人間—機械コミュニケーションの可能性』 産業図書, 1999).
- [87]Suzuki, S., & Takemura, K. (2014a). "The Internationalization Process of High-Context Communication Services." The 2nd International Conference on Serviceology, Yokohama, Japan.
- [88]Suzuki, S., & Takemura, K. (2014b). "The Internationalization Process of High-Context Communication Services." The 2nd International Conference on Serviceology, Yokohama, 14-16 September.
- [89]Teboul, J. (2006). Service Is Front Stage. New York: Palgrave Macmillan (小山順子 & 有賀裕子訳 『サービス・ストラテジー』 ファーストプレス, 2007 年).
- [90]Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- [91]Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- [92]Yamauchi, Y., & Hiramoto, T. (2013). "Presenting and Negotiating Selves: Initial Service Encounters at Sushi Restaurants." The 1st International Conference of Serviceology, Tokyo, Japan.
- [93]Yamauchi, Y. & Hiramoto, T. (2014a). Negotiation of selves in initial service encounters: Conversation analysis of sushi restaurants. In M. Mochimaru (Ed.), *Serviceology for services* (pp. 347-355). Springer.

- [94]Yamauchi, Y., & Hiramoto, T. (2014b). Negotiation of Selves in Initial Service Encounters: Conversation Analysis of Sushi. In M. Mochimaru, K. Ueda, & T. Takenaka (Eds.), *Serviceology for Services*. Springer.
- [95]Yamauchi, Y. (2014). User-De-Centeredness in Service Design. Presented at the International Conference on Serviceology (ICServ2014).
- [96]Zimmerman, D. H., & Pollner, M.(1971). The everyday world as a phenomenon. In J. D. Douglas (Ed.), *Understanding everyday life: towards a reconstruction of sociological knowledge* (pp. 80-103). London: Routledge & Kegan Paul.