

サービス研究の動向と今後の方向性：  
サービス・トライアングルで実現するサービス化

2016（平成 28）年 6 月 5 日

経営関連学会協議会主催 講演会

明治大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

日本学会員連携会員 戸田 圭子氏

会場：明治大学 駿河台研究棟 2 階第 9 会議室

<植木副理事長>

今日の講演会をこれから開催させていただきます。講演に先立ちまして風間理事長より一言ご挨拶をいただきます。

<風間理事長>

どうも皆さま、本日は日曜日でお休みのところを、協議会主催の講演会にご参集いただきまして、心よりお礼を申し上げます。本日は明治大学大学院のグローバルビジネス研究科の戸谷圭子先生から、ご講演をいただくことになっております。ここにも記されておりますように、戸谷先生は現在、日本学会員連携会員という職にもお立ちになっておられるということでもあります。

この協議会におきましては、恒例で毎年 6 月の講演会においては、学会議との関連に絡めたご講演をいただいているところでありまして、昨年 6 月には、日本学会議の会員である神戸大学の上林先生から、「日本学会議の動向と課題」というテーマで、ご講演をいただいたところであります。

本日は戸谷先生、お忙しい中、私ども協議会の講演会のご講演者に登壇いただきまして、ありがとうございます。ぜひ、この戸谷先生のご報告を契機にして、日本におけるサービス化の問題を、皆さんとともに一緒に考えていく。そういう最前線に立ちたいというふうに願っております。

<植木副理事長>：ありがとうございます。それでは早速、今日の講師の戸谷教授、戸谷先生をご紹介させていただきます。戸谷先生は、この明治大学グローバルビジネス研究科の教授でいらっしゃいまして、ご案内をさせていただきましたように、今ちょうど日本学会議のサービス学分科会というのがございまして、サービス学の参照基準案等のご準備もされていらっしゃる方でございます。ということで、日本学会員連携会員でもいらっしゃいます。

戸谷先生は実務のほうのご経験も豊富で、今日は理論と実際の両面で、サービス学に関連した興味深いお話を伺えるのではないかと考えております。それでは戸谷先生、早速、80 分弱ぐらいでお願いして、あと 15 分ぐらい質疑の時間を設けたいと思います。よろしくお願いたします。

戸谷：ご紹介ありがとうございます。明治大学グローバルビジネス研究科の戸谷でございます。よろしくお願いいたします。今日 6 月のこの協議会が、学術会議との連携ということ、実はあまり私は把握していなくて。参照基準を今作ろうとしているので、その話も含めてお話をするというような形で、資料を作ってきました。

まず、自己紹介を。何者かというお話をしたいと思うんですけども。半分実務家で半分アカデミアというような人間です。

[スライド 2]

この左側に書いてあるマーケティング・エクセレンスという会社は、私の自分の会社でして、マーケティングのコンサルティングファームです。特化をしている分野が金融サービス。ここでは金融サービスという分野に特化しています。

大学のほうではサービス研究、サービスマーケティング、サービスマネジメントの研究をずっとしてきている。大学のほうでは金融に限らず、いろいろな形でのサービス業の研究をしています。最近ではサービス業に限らず、皆さんご存じかと思いますが、製造業のサービス化・サービタイゼーションというところが、非常に日本ではホットトピックになっていまして、私の研究の専門の分野というか、金融サービスとそれから製造業サービス化のところに、今フォーカスをしているというような状況です。

経産相だとか文科省だとか国土交通省だとかで、いろいろなサービス関係のプロジェクトに関わらせていただいております。途中でのお話をしていきたいと思います。

[スライド 3]

私が書いている本は、大体金融関係です。金融またはマーケティング全般というところで本を書いています。

[スライド 4]

早速なんですけれども、「経済のサービス化」というところからお話を始めたいと思います。世界的に経済がサービス化している「サービス経済化」という言葉をよく聞かれるかと思いますが。日本の状況としては 3 つの見方からサービス化ということを考えたときに、ひとつは「生産のサービス化」。これは GDP に占めるサービス業の割合です。2014 年に 74% になっています。「労働のサービス化」。労働人口に占めるサービス業に就いている人の割合、これも 2014 年に 72.4% になっています。

「消費のサービス化」。これは家計支出に占めるサービス支出の割合ですけども、56.7% と。ずっと右肩上がりで上がってきている。去年ちょっと下がったんですけど、ずっと傾向としては右肩上がりで、第三次産業、ここでいうサービスというのが統計値になるので、第三次産業の割合はそういうふうになっている。GDP の 74% と言いましたけれど、これは日本の GDP のものです。このオレンジのところ、いわゆるサービス業・第三次産業になります。農業が 0.1% みたいな形であって、ここが製造業になっています。ずっと上がってきているということなんです。

[スライド 5]

少し大きく変化のあったところが、2000年のITバブルのところでサービスが大きく増えた。それから、2009年のリーマン・ショックのところでもサービスが大きく増えたけれども、リーマン・ショックは思ったほど製造業に悪影響を長期間は与えていなくて、翌年少し戻っているというような形になっています。これはあくまで統計値ですので、製造業のところには実は印刷なんていうのが入っていて、新聞などが製造業の中に含まれていますので、メディアは明らかにサービス業だろう、情報産業に近いものだろうと思うんですけども、そういった実態を必ずしも表していないというところがあります。

実態を考えると、もう少しサービスのGDPに占める割合というのは大きいだろうと思われれます。

[スライド6]

今度は「労働のサービス化」です。私は大学の教科書でこういうものを習った覚えがあるんですが、ここが農業です。こちらが製造業で、真ん中のところがサービス業というふうになっていて、右に行くほど、最初は農業に就いている人がほとんどだったのが、製造業に移り、それからサービス業に移るといような、そういう流れになっているというふうに習っていたんですが。

[スライド7]

本当にそうかと言ったときに、これは世界銀行の資料ですけども、このグラフを見ていただくと、先ほどとちょっと順番が違うのですが、ブルーのところはサービス業、真ん中が製造業で、黄色が農業になっています。先ほどのグラフのような形になっているのはアメリカ型です。アメリカだと、農業がほとんどだったところから、製造業が増えて、そこからサービス業に移っていくという形になっています。

ですけど、このように先ほどの教科書に載っているグラフの形で推移している国というのは、実はそんなに多くはない。

[スライド8]

右のグラフを見ていただくと、ドイツがややそうですね。日本もそうかなと思いきや、実は製造業に従事している人の割合というのはあまり増えないままずっときている。サービスに移っている、農業からサービスにダイレクトに移っていく。製造業の労働人口がほとんど増えないというのは、新興国では非常に極端な形でそれが現れている。製造業のところ、オレンジの非常に薄いところで、あまり変わらず薄いまま、農業から一気にサービス業に人が移るといようなグラフが多い。

現実にはそうなっている。つまり、製造に従事しなければいけないので工場でたくさんの方が働くといようなことは、先進国が技術を開発してそれが非常に速いスピードで新興国に移転されますので、大勢人を工場で雇わなければいけないという段階をほとんどスキップして、非常に効率化された形で工場が運営されているといふふうになっている。これは実は2050年までの予測なんですけど、2050年という一番端のところを見ていただきますと、ブルーのサービス業のところはほとんどの国で非常に高い割合になるというふう

うに、世界銀行が予測をしています。

ちょっとこれは社会問題にも関わるんですけど、このグラフを見たときにどういうことを考えるかという、おそらく極端な二極化ということが想定される。サービス業に就く人がこれほど増えたときに、2050年に増えたとして、全ての人が高度な知識・スキルが必要とされるサービス業に就いているとは、とても思えないわけです。そうすると、工場ロボットができることよりも、より単純であるとか、より低賃金であるというようなサービス業に就いている人が非常に増える。一部の高所得のクリエイティブなサービス業に従事するという人が一部いる、という社会になることが予測されるということになります。

これは中国です。日本はこの青い系の線で、これが日本の農業、製造業、サービス業です。中国はこの赤い線で、農業が極端に、急激に落ちてくるというのが見て取れます。これがサービス業で、こちらが製造業です。1995年に逆転されているという形です。中国はまだ製造業のニーズも増えている。右上がりですけど、どこかでこれが止まって、サービス業だけが伸びているという形になるだろうと考えられています。

[スライド9]

それをもう少しビジュアルに表しているのがこれになります。これは実は公開されているツールなので、どなたでもやってみれるんです。横軸が1人当たりのGDPなので、経済の成熟度を表しています。縦軸がGDPに占めるサービス業の割合ということで、サービス化を見るというときに、これはリージョンごとに色が分かれていて、アメリカがオレンジでアフリカが黄色でという形になっています。右に行けば行くほど経済が成熟をしていて、上に行けば行くほどサービス化をしているということになるわけです。

日本は実はこの辺りにいるんですけど、この辺りがルクセンブルクだったりとか金融の中心です。というような形になっていて、丸の大きさが人口を表していますので、これがインドです。ここが中国です。時系列で1960年から実は。動画で見えていくと、最初はこの辺りにしか国がない。それが徐々に右に全部移っていく。もう既にこの辺りにいるような国というものがなくなっているわけですけど、ここに移っていくというのが明確に見て取れます。非常にクリアにサービス化していつている。成熟経済の国ほどサービス化するということがわかる、というような動画になっています。

[スライド10]

サービス化の動画なんですけど、もともとは一番最初の農業の時代というのは、工業化以前の対自然に対して人間が筋力とかエネルギーを使って、それを何とかしようとしていくというところ。産業革命以降の工業化になって、今はダニエル・ベルさんが言ったように、「脱工業化」になっている。脱工業化の時代になっていて、人間対人間の関係の中で、知識とか情報というのが最も重要なリソースになっている時代である、と言えるということです。

脱工業化が進んだ北米と北欧が、サービスで最も進んでいます。アメリカがサービス化で進んでいるということは非常に有名なんですけども、北欧の諸国がサービス化では、研

究の分野でもまた経済的な分野でも、非常に早くからサービス化をしている。

後で少しお話をしますけども、北欧のサービス化の方向というのは、エコロジーというのを非常に意識して始まっています。モノをたくさん作って、消費して、捨てる、またモノを作って、という繰り返りで廃棄物が増える、環境に悪いということを抑えることを意識した人たちが、買うのではなくて、モノを作って所有するのではなくて、レンタルだとかシェアリングだとか。今、シェアリングエコノミーというのが、非常にバズワードのように流行っていますけれども、そういうことをして、捨てるモノを減らすまたは最後に使い切ったときにそれをリサイクルする循環系を作る、ということをサービス研究の一環としてやっていて、そこが非常に発展したという歴史があります。

逆に、アメリカはもうちょっとアレですね。企業がどうやって儲けるかというときに、やはり情報や知識というところしかもう価値がないんだということで、モノは既に行き渡ったというような意識があって、そこで儲けるという形で、アメリカはもっと商業的な目的でサービスの研究が進んだというところがあります。

特に IBM です。IBM がアメリカのサービス化・サービス研究のところで非常に大きな役割を果たしていて、「パルミサーノ・レポート」というのが出た時期があるんですけども、それが IBM の会長さんのパルミサーノさんが、「国家戦略としてアメリカはサービスのところに力を入れていく」というレポートを出した。それと同時に IBM はいろいろなサービス系の世界中の学会に出資・寄付をして、そこでサービス研究を進めてもらうということをしています。そこから得た知識というものをまた IBM の中に戻してというようなことを、国家戦略に乗かって企業戦略をやっていくというようなことだと思っんですけど、それを進めている。

[スライド 11]

私の分野はマーケティングなんですけれど、マーケティング分野ではどうかといったときに、マーケティングの定義も大体 20 年ごとに変わってきています。1965 年の定義では、「反応パラダイム」といって、消費者のことを「企業が刺激を与えたときに、何かしら反応する人たち」と、いかに刺激を与えて反応を引き出すかというふうに非常に客体的に見ていたのが、1965 年です。反応パラダイム。刺激を与える対象として消費者を見るというのが 1965 年のマーケティングでした。つまり、マーケティングというのは、財とサービスの流れを生産者から最終ユーザーに方向づけるビジネス活動である、というような定義をしていた。

85 年にこの定義が変わったところというのは、「交換パラダイム」と呼ばれていて、85 年の定義が一般的には一番よく使われている。よく知られている「4P」、マーケティングミックスの 4P などはここで出てきているわけですけど、それが一番普及していると思うんですけど、1985 年です。交換価値ということを中心としています。つまり、モノに何かしら価値を込めて製造者が作ったものを、消費者と交換をする。消費者のお金と企業が作った価値を交換する。その交換時点の条件を最もいいものにしましょうというようなことを

目指していたのが、交換パラダイムと言えます。

その後、20年経って2004年。2007年にもう少し細かい改定をされているんですが、大きく変わったのが2004年です。「関係性パラダイム」と。「関係性マーケティング」とか「CRM」とかいうことがよく言われるようになったのがこの時期です。交換する一瞬のタイミングだけではなくて、その後の長い付き合い、消費者との一生の付き合いというものを志向して、関係性をずっと管理していく。これはやはり企業目線ではあるんですけども、関係性を管理していくということをマーケティングの目的にする。ここで既にマーケティングといっても、世間一般で思われているような狭義のマーケティングではなくて、経営戦略に非常に近いことを考えていることがわかります。

この後は変わるという話は別に出ていないんですけども、おそらく何年か後には、「価値共創」という、「共創パラダイム」というふうにマーケティングの定義は変わるだろうという人がたくさんいます。ただ、これはどうなるかわかりません。この定義を決めているのは、実はアメリカのマーケティング・アソシエーションというアメリカのマーケティング協会、世界最大の研究者の集まりです。なのでどう変わるかわかりませんが、おそらく消費者との価値共創、社会との価値共創といったコ・クリエーションのほう、競争・コンペティティブの競争ではなくて、コ・クリエーションという方向でマーケティングは変わってくるだろうということが予測される。

[スライド12]

少しマーケティングの歴史をお話したんですが、サービスの研究の歴史も少しだけお話しておきたいと思います。あまり歴史のところは面白いと思われなくてもいいんですけど、こんにち、今の流れに非常に大きな影響を与えていますので、重要な部分になります。

フィクス、ビットナー、ブラウンというのは、論文でサービスマーケティングの歴史を3つの時期に分けていて、クラウドイングアウト、スカリーアバウト、ウォーキングエレクトということで、1980年まで。でも、大体始まったのは1960年ぐらいなんです。なので非常に若い学問ですけど、1960年ぐらいから1980年ぐらいまでのところというのはよちよち歩きの状態。その後急激に81年から85年という5年の間に非常に急激な成長をして、その後独り立ちをしたというような分割の仕方をしています。

[スライド13]

そのよちよち歩きの時期という1980年までのところで確立をしたのが、「サービスは、モノとは違う特徴を持っている」という整理がされている。これです。「このときのサービスの特徴はこうだ」というふうに整理がされたんですけど、今でいうサービスとはちょっと意味が違ってきます。

[スライド14]

ここで言っているサービスは、ほぼ「無形財」のことをサービスと呼んで、無形財の特徴を整理した形で「IHIP」というふうに省略され頭文字で呼ばれて、よく知られているん

です。無形財の特徴は「無形性」というとちょっと変な話になりますけれども、第一は無形であることが特徴であると。見たり触ったりできない。

それから、「不均質」であること。多くの場合この時期のサービスは、人が提供しているということが多かったので、人の品質というのは工場で作るモノの品質を安定させるより、非常に難しいわけですね。なので、品質が一定でないという「不均質である」というのが2つ目の特徴です。

「不可分性」というのは、サービスというものは、お客さまの目の前で製造するのと消費をするというのが同時に起こる。そこが分けられないというのが不可分性の意味です。工場でモノを作って、それを一旦倉庫に入れて、需要に合わせて流通に乗せるということができない。つまり、晴れた日には店にたくさんお客さんが来過ぎて、さばき切れないうい。帰ってもらわないといけないということが起こっても、その1時間後に雨が降ったらもう誰もいなくなるというような、そういう需求のバランスの取り方が、サービスの場合には非常に難しいということが出てきます。

「消滅性」。これは生産と消費が同時に起こるといことと直接つながっているんですけど、持って帰れない。家に持って帰ってパソコンを買ったら毎日使って、これが幾らだったけれどもその価値は十分もとが取れているんだ、ということを確認しながら使ったりするわけですけど、サービスはその場で消えてしまっていてなくなってしまうので、価値が確認できない。元に戻せないという特徴もこのあと出てきます。

「IHIP」といっているのはこの4つです。「無形性」「不均質性」「不可分性」「消滅性」。「インタンジュビリティ」「インセパレータビリティ」「ペリシャビリティ」「ヘテロジェネリティ」ですね。IHIPというふうにいって、「不可逆性」はこれらに合わせても出てくるもので、これを加える人もいるし加えない人もいるというふうなことです。無形財の特徴であったんだろうと思います。これが整理されたのが80年まで。

[スライド15]

この時期のよちよち歩き・クラウドイングアウトの時期というものは、サービスという分野が、アカデミックにひとつの分野として成立していない時期になります。なので、研究者がこれを研究するということは、特に Ph. D. キャンディデイトの学生さんたちにとっては、結構リスクがあったというふうに言われています。

その頃に Ph. D. を取ろうとしていた人たちが今もほとんど健在、という若い学問の世界ですけど、彼らが何をしたかという、サービスはモノと違うということを、どの論文でもほとんど必ず記述をされている。この時期の論文には必ずこれがあるんですけども、つまり「モノの財でやっていたマーケティングを、サービスにただ当てはめただけのものではなくて、違う研究分野なんです」ということを非常に強調していた。強調せざるを得なかったというような事情があったというのがこの時期です。

この時期と言ったのは、論文の中にこれが書いてあるというのもすごいと思うんですけども、非公式にはそういうサービス研究批判みたいな、モノの財の研究をしていた人たち

が、サービス研究批判みたいなことを公式にすることはないんだけど、非公式にはあって、ほとんど博士論文としては認められないというような時期でした、ということが論文に書いてあったりします。

[スライド 16]

次の時代。IHIP によってサービスとモノは違うものである、だから違う分野であるということを確認させた時期の次に、スカリーアバウトとって、81 年から 85 年のところで急激にサービス研究が増えてきた。背景としては、アメリカではサービス分野に規制緩和が非常にここで起こったということがあります。アメリカ・マーケティング・アソシエーションのサービスのカンファレンスをするのであるとか、それからジャーナルがいくつも出始めるということになる。

[スライド 17]

この時期に出てきた論文で一番有名なのは、サービス品質に関する論文で、PZB という、パラスラマン、ザイタムル、ベリーという 3 人の研究者の頭文字を取って PZB と呼ばれるんですが、この人たちがサービスクオリティ・サービス品質の測定尺度を作ったというのが、一番有名な論文になります。

「サブウォール」とか「サブクル」と呼ばれているのですが、これです。サービスはモノの財とは違って無形なので、非常に品質が測りにくい。測りにくい品質をどうやって測るかというので測定尺度をいろいろな業界、いろいろな時期に尺度として成立するように研究したのが「サブクウォール」で、「有形性」「信頼性」「反応性」「確実性」「共感性」という 5 つの因子に、22 問の質問項目を顧客に聞くことによってサービスの品質がわかります、というのがこの PZB の研究です。

ただ、このサブクルは当時は非常に有名で画期的な論文だったんですけど、最近ではあまり使っていないんです。というのは、22 問の質問を、サービスを受ける前と受けた後の 2 回同じ人に聞くという仕組みになっていて、その差を出します。5 点尺度で聞くのですが、その差分の数値を因子分析に掛けるとこの 5 つが安定的に出てくる、というような尺度になっているんです。

これは実務的にはかなり難しいです。同じ人にサービスを受ける直前に質問をして、22 問答えてもらって、受けた後にまた 22 問答えてもらってということをするのは、それをやる企業さんにとっての負担が非常に大きいであるとか、また回答する人にバイアスがかかるというような問題もあり、今はあまり使われていない。

[スライド 22]

その次の 86 年からのウォーキングエレクトで、ここからがほぼサービス分野というのは確立をして、研究分野として認められて、センターができたりとか、今も続いている非常に権威のあるカンファレンスがスタートしたり、それからジャーナルが出てきたり、というようなことになって今に至っているということです。

[スライド 22]

少し飛ばしますが、その後 2004 年ぐらいまでの間で一番大きなサービス研究のトピックは、サービス品質です。これがやはり不安定かつ測りにくいということで、品質に関する論文が最も多い。最大トピックです。

それ以外には、「サービス・エンカウンター」といって、お客さまと企業側が接することですけど、そこでの経験価値をどういうふうにするかというような研究がされていたり、そのサービス・エンカウンターも含めた、バックオフィスも含めたサービスセットをどうするかということで「サービス・ブループリント」というのがあったり、それから、マーケティングに共通の課題でもありますけれども、「顧客のリテンション・顧客との関係性マーケティング」というような課題があります。

サービス特有の部分としては、この「インターナル・マーケティング」というところは少し特有かも知れません。ヒューマンリソースマネジメントの分野で扱っていることがほとんどですけど、サービスの場合は、従業員そのものが商品というかサービスのコアの要素だったりするので、そのところをインターナル・マーケティングというふうに言っていて、お客さまに対しての企業からのマーケティングはエクスターナル・マーケティングですけど、社内・企業内部でも本部が例えば支店の従業員を顧客と考えてマーケティングをする、というような内部のマーケティングという研究がされている。これがインターナル・マーケティングということです。

[スライド 24]

というような形で、サービス研究というのは進んできたんですが、2004 年に転機が訪れます。2004 年のあるサービスのカンファレンスで、フロンティアーズ＝インサービス＝という非常に大きな大会があるんですけど、そこでサービス研究の大御所であるラブロックという人が、壇上から研究者に対して問いかけをしています。

「IHIP は本当に使えるか？ サービス品質の研究は本当に大事か？」というようなことを壇上からみんなに聞いたんです。IHIP が本当に現実に適用できている人が手を挙げさせられたんですけど、結構少なかった。非常に疑問を持っているということがわかって、この大会のマイルストーンになっていて、このカンファレンスの終わった後も、みんな勝手に残ってラブロックと議論するという形でずっと夜まで議論をしていました。

[スライド 25]

「パラダイムシフトが必要だ、現実と合わなくなっている」というのがラブロックの問題提起でした。そもそも IHIP を確立したのがラブロック自身ではあるんですけど、そこで自分から問題提起をしてそのときに言っていたのが、「研究者として生きていくためにサービス分野を確立しなければいけないので、モノとサービスが違うということを私たちは強調し過ぎた。なので IHIP を大学で教えるのはやめてくれ」というところまで言われていました。

[スライド 26]

それに対して、もちろん 2004 年にその場で答えが出たわけではないですけども、ラブ

ロックの問いかけに対する回答のひとつとして出てきたのが、「サービスドミナントロジック」になります。サービスドミナントロジック、SDL とか SD ロジックという形で大変今有名になっていますけれども、バーゴとラッシュというサービス研究者。バーゴのほうはサービス研究者ですけど、ラッシュさんはマーケティング研究者です。ラッシュさんが師匠という形ですけど、パラダイムシフトの理論としてサービスドミナントロジックというのをを出してきた。何かというと、ここで「グズドミナント」と「サービスドミナント」というのを対比していますけれども、何が違うか。

価値を生産するのが企業側で、顧客がそれを消費するのが「グズドミナント」である。そのときのイノベーションの対象というのは製品とか技術ではなくて、そこで生まれる価値の源泉というのは交換価値、新しい機能とか新しい性能というようなモノに込められる、モノに先にエンペディントできるようなもの、価値というのが源泉になっている。企業と顧客との接点というのは、取引時点・購買時点、つまりそこで交換・エクステンジされるわけです。そこだというのがグズドミナントです。

[スライド 27]

「サービスドミナント」はでは何が変わったのかというと、価値を生産するのは企業と顧客が一緒にと。これがコンピレーションです。最初の段階ではこう言っていますけど、サービスドミナント関連の論文というのはもう 10 何本出ていて、後半には企業は価値をオファーできるわけで、それを実際の価値にするのは顧客しかできないというふうに言っています。

顧客の役割はということで、このときは価値を生産して消費するのが顧客の役割というふうに言っていますが、やはりこれも最近の言い方では、バーゴは「消費」という言い方が非常に嫌いで、「消費するというのは、何か価値を込めて作った何かをバラバラにして、使い尽くして壊してしまうみたいなイメージがある。そうではなくて、使うことによって価値を作っていく、使うことによって価値を増やしていく、というようなことがコンクリエーションである」というふうに言っています。

イノベーションの対象というのは顧客とのインタラクションで、価値の源泉は新しい顧客行動であるとか顧客経験、これを「使用価値」というふうに言っている。「バリューインユース」です。追加されたのは「バリューインコンテキスト」で、文脈によってそれは違うと。顧客の使用場面とかその人の使い方、使うときの状況とかそういったコンテキストによって違うというふうに、顧客との関係というのは継続的になるというようなことを言っているのが、サービスドミナントロジックの最初の論文です。

サービスドミナントロジックはどんどん進化をしていて、2014 年にバーゴが書いているもので、あまり絵心がある人ではないんですけど、「提供者」とレシーバーというか「非提供者」。企業と顧客とかという関係を言わなくなっています。「全てアクターと呼ぶ」と言っていて、その区別がないというのが割と強い言い方なんですけど、アクター対アクターの間で価値も交換されるんだけど、それぞれのアクターにとって使用価値・バリ

ユー・インユースが生まれると。その背景に文脈・コンテキストがある。そのアクターというのは、いろいろな人とつながっていて、こちらもいろいろな人とつながっていて、その全体最適というか全体を考える必要があると言っています。

[スライド 28]

それをさらにこういう絵で説明をしていて、わかりにくいんですけども、先ほどのアクター1、アクター2 のネットワーク図というのは、ここはマクロで顧客・企業。企業関係・顧客関係、顧客のコミュニティ、企業のコミュニティみたいなことで、まずマイクロで見たときにはこういう形になるんですけども、それは次の層に移ったとき、メゾと見たときに組織間関係になって、社会まで行くとマクロになると。マイクロ・メゾ・マクロという形で社会全体の循環まで考えるということを言っています。そこで「サービスエコシステム」というような概念が出てくるわけです。

どんな研究もそうだと思うんですけど、バーゴが初めてこれを言った、考え出したわけではなくて、バリューコンステレーションというものは、ずっと昔から言われています。それをきれいに整理したということだと思いますけど、このサービス研究がエコロジーを考えたところから始まっているというお話をしましたけれど、それはやはりこのマクロまで考えた全体の循環ということを意識してやっていたんです、もともと。それをバーゴはもっと整理をした形で理論的にしたという形になります。

「サービスエコシステム」というふうに呼んだときに、この研究はある意味、始まったばかりではありますが、いまだに取り組みがされていて、例えば「システムダイナミクス」というような手法を使ってこれをするということに取り組んでいるグループがいたりとか、サービス工学の分野で、「PSS」といって、プロダクト・サービス・システムという分野があるんですけど、そこでやられていることも、こういう全体を考える・全体設計をするというようなことをされていて、ある意味共通した部分があります。似ている部分があります。

[スライド 29]

バーゴが初めて言ったわけではないというのは、この三角形、「サービス・トライアングル」、今日のタイトルでつけさせていただいているんですけど、サービス・トライアングルというのも、もともとサービス研究の中では随分前から言われていて、「企業と顧客と従業員の三者が、バランスが取れた価値を受け取るようなビジネスになっていないと、ビジネスはサステイナブルではない」ということをもともと言っている。

先ほど申し上げた、企業と顧客の間で「エクスターナル・マーケティング」があり、企業と従業員の間で「インターナル・マーケティング」があり、顧客と従業員の間では「インタラクティブ・マーケティング」というようなことがあって、例えば三角形のどこかが非常に我慢している状態、歪んだ状態でビジネスをしていると、従業員が全ての不幸を引き受けているような、企業と顧客が嬉しいというような形になると、それは長くは続かない。

いわゆるブラック企業なんていうのはこういうことだと思うんですけども、顧客が我慢しているという状態だと、当然競合他社が出てきたら顧客はそこに移るということになるし、規制業界であっても新たな技術とか海外からの参入とかということがあると顧客がいなくなる、長く続かない。企業が我慢している状態では当然財務的に厳しくなるということと続かないのですね。なので、「このトライアングルがバランスが取れていないといけません」ということはもともと言われていた。

今ここに「社会」という。書き方がうまくないんですけども、「社会とこれを、全体を含んで、もっと大きな形で社会というのが背景にあって、社会にとってもプラスの価値を生んでいる、そういう企業活動でないとサステイナブルではない」ということは、私も思っていますし、考えられています。それを違う言い方で言うと、サービスエコシステムかもしれない。

今までのお話の中で、仕組みの話とか全体の構造の話はしたんですけど、そこで生まれる共創価値・コンピレーションバリューというのは何かというところは、あまり出てきていません。そこはちょっと一番最後にお話をしようと思っと思っていますけど、「どういうバリューが生まれているのか」ということが私の研究のメインのところになります。後でお話しますが、私は3つに分けていて、「ファンダメンタルバリュー」と「ナレッジバリュー」と「エモーショナルバリュー」の3つが生まれている。しかもそれはこの関係、この関係、この関係、また社会との関係、それぞれの関係の中で全て生まれているというふうに考えています。

[スライド33]

そのお話は後でするので、ここでちょっと話題を変えて、「参照基準」のところに行きたいと思うんですけど、少し背景があって、参照基準の前に経産相がやっているサービス工学技術のロードマップを作るというのが、これは2007年からやっていて、2007年、2009年と私は委員になったんですけど、2013年。しばらく間が空いてロードマップを作っていないくて、2013年にまた復活したときに委員になってこれを作ったんです。

2007～8年ごろは、このロードマップのサービスに関係する技術と言われていたところは、こことここだけでした。「顧客採点」のところと「データ基盤」のところ。ここの技術のロードマップを書くということをやっていました。その委員長が当時は東大にいらしたロボットの研究者の新井先生で、特にこの辺り、データ基盤であるとかネットワーク・セキュリティ・構造の標準化・プライバシー保護・認証技術とかというのがあって、「ITのロードマップですか？」というふうな感じなんですけど。

というところと、それからこのPDCAのような、分析・設計・適用・観測というところ。この顧客接点での観測という流れと、この2つの層のところが中心で技術が考えられていて、上の戦略策定・戦略立案支援というところは入っていなかった。

なぜそういうことになったかと言うと、委員がほとんど工学系の先生だったんです。私は呼ばれていったときに、「一番サービス品質を不安定にする要素であるヒトのところを

「どういふふうに入れるか」ということが非常に重要だということをお話したんですけど、「それを入れるとロードマップにならない」ということで却下されてしまて入らなかったんです。それが 2007 年とか 2008 年という状況です。2013 年にもう一度集まったときに、「やはりそれなしではサービスという話が全然できない」ということになって、2013 年のロードマップでは、この戦略立案とか全体を見るということがされるようになる。ということなんです。

そういったところから、工学と経営の融合というか連携というか、そういったサービス研究というふうの流れがなってきた、2012 年にはそういう流れで「サービス学会」というものが作られたりもしているんです。学術会議ですけど、「サービス学の参照基準」というものを作るという動きになっています。それも先ほどの、今芝浦工大に移られたロボットの研究者の新井先生が委員長ですけど、参照基準というのは学部の学生さんにサービス学という講座を開いたときに何を教えるか、ということを決めるというようなものなわけです。

「統計学の参照基準」が 2 年ほど前にできたそうです。統計学なんていろいろなところで既に教えられていて講座もたくさんあるわけですけど、そういうものでも理学の下だということで参照基準にはなっていなかったそうなんです。やっと統計が参照基準になり、経営学の参照基準、先ほど上林先生のお話がありましたけど、上林先生なども関わられて「経営学の参照基準」も割と最近できている。

[スライド 36]

サービス学となると、サービス学という講座自体がまだ大学にはそれほどないわけです。それほどというかほとんどないかもしれないです。科目のひとつとしてあるかもしれないんですけど、そういうコースがあるところのごくわずか。存在しない学問をどう教えるかを決める参照基準ってすごい大変なことになっていて、これもやはりでも、経営系だけでやる、工学系だけでやるということではダメだということで、親委員会は総合工学委員会と経営学委員会の 2 つが入っていて、分科会もやっています。

その中で参照基準の原案を作る小委員会がこういうメンバーで、ちょっと小さくてアレですけど、工学系の新井先生・橋本先生・新先生、それから経営学の鈴木先生、それから委員長が私の社長になりますけれども筑波大の西尾先生。マーケティングの先生です。副委員長が統計学の椿先生。統計数理研究所の所長ですけど、私は事務局という形で参照基準を検討していて、澤本先生もサービス研究をずっと昔からされていて、澤本先生に入っただいてという形になっています。

これは別にご説明する必要はないかもしれないんですけども、学術会議が文科省に「こういうものを作ります」と言って、参照基準を制定するための小委員会の設定を学術会議が承認すると。それは去年の 8 月に承認をされて、活動をスタートしたという形です。来年 29 年の 2 月までに原案を作って、幹事会に提出をするのが 4 月。その間に公開シンポジウムをしていろいろな方からのご意見を伺うというような形で、結構急いでやっています。

す。

そもそも「サービス学とは何か」ということが固まっていないというか、現実にはあまり存在していないということの前に、サービスとは何かということ自体が、先ほどのアカデミアの流れをご説明した中でも変わってきているわけです。

もともと無形財とか第三次産業をサービスと呼んでいたわけですけど、サービスドミナントロジックの定義によれば、全てのものはサービスであると。モノとかサービス、今まで呼んでいたサービスというものは、構成要素のひとつであって、それらを全部含めたものをサービスと呼ぶ、というのが今時点では新しくて、ほとんどの研究者はそういうふうに考えている。そこを区別するために、古い意味での無形財サービスのことを「サービスーズ」というふうに複数形で呼んでいて、モノもサービスーズも統合した、形の大きな意味でのサービス価値を作る活動というものを「サービス」という呼び方で呼んでいます。

では、サービス学の前に「サービスとは」と言ったときに、定義はこれです。これはまだ原案なので、いろいろなご意見とかいろいろなところからご批判を受けて、多分修正されていく部分もあると思うんですけど、「人間がその系に含まれる連続的システムにおいて、感情や知識を含む様々な価値を、共創的かつダイナミックに生産する行為」と。

長くてわかりにくいんですけど、人間が含まれている。システムの中に人間が含まれていることが必須であるということと、そのシステムが連続的なもので、そこで生まれる価値というのは感情や知識を含むもの、有形な価値だけではなく感情や知識というような目に見えない価値というものも含んでいる。それが生産される行為というのは、共創的かつインタラクティブ・ダイナミックである、というようなことを言っています。特徴、これもちょっとブレイクダウンして特徴としては、サービスは一方的に提供するものではなくて、提供者が非提供者に対して一方的に提供するものではなくて、提供される側との共創・相互行為というものが必ずあります、というのがひとつの特徴です。

もうひとつは、そうして相互作用があるのでどちらも変わっていく。提供の最中で変わっていくかもしれないし、次の提供のときに変わっているかもしれないですけど、ダイナミックな変容を繰り返している。もちろん製造業がモノを作るときも、次の商品とか製品の改定というときに変わるのかも知れませんが、サービスはもっと短いスパンで、しかもその場で変わっているものを吸収していかなければいけない。コンピタンス・インクルーブメントというようなことが現場で起こる、というところが特徴であるということです。

そこでサービスが定義されたとして、サービス学はということで、サービスを対象とするサービス学というのは、「法則科学ではないけども、設計科学である」と。これはどういうことかという、法則科学は物理学とか生命科学のように、物質を司る秩序とかモノを支配する法則を明らかにする。法則を明らかにするのが「法則科学」。それに対して、社会のプログラムを設計するというのが「設計科学」。これは学術会議の会長のヨシカワ先生がずっとそういうふうにずっと言っていたらっしゃるんですけど、設計科学であると。法則科学ではないという特徴があります。

その意味で何を対象にするかというか、何に関わるのかと言うと、取引されている提供の性格であるとか、その提供過程、そこでの顧客参加。これ、顧客という言葉も多分使わなくなると思うんですけど、「マネジメントと設計・デザイン」。「設計とデザインは一緒ではないか」と思われると思うんですが、ここはまだ議論をしているところで、いわゆる設計は英語にするとデザインなわけですが、「設計」と呼んだときと「デザイン」と呼んだときで意味が違って、やっている分野が違ってということ、どっちかだけ載せると怒られるということがあります。「設計・デザイン」としてはいますが、多分ここも議論になるでしょう。

「理論と実践」。ここは先ほどの感情と知識の価値ということで、経営の分野で感情価値というふうに、コグニティブ・アフェクティブで感情価値というのを使っているんですけど、工学とか計算機、ロボットとか AI とかの世界だと、ここは感情ではなくて「感性」。「感性工学」という言葉がありますけれども、「感性という言葉のほうが合う」というふうに工学系の先生から言われました。ただ、「マーケティングとか経営学ではアフェクティブバリューとかいう形で、感情のほうが合いますね。ではどうしましょう、これはポチでつなぎますか」とかいう議論もしています。2 つとか 3 つとかいう分野が融合する分野というのは、すごく大変なんだなということは日々感じているところです。

参照基準の話はこういうところです。というところが参照基準のところになります。12 月に茗荷谷の筑波大学で、このシンポジウムで原案が示されるシンポジウムが開催されます。12 月ということだけは決まっているんですけど、またそこで皆さんおいでいただければありがたいと思います。

あと、30 分くらいですね。少しトピックが変わりまして、現在のいろいろな研究動向の中で少し特徴的なものをご紹介して終わりにしたいと思います。「工学と経営学の融合」という話を、ここまでの話の中でずっとお話をしてきたんですけども、そういうふうになってきている背景としては、日本にとっては非常に重要な分野である製造業のコモディティ化による業況悪化というのが、毎日毎日新聞でそういうものを目のあたりにするわけですけど、というのがあると思います。

[スライド 38]

これは延岡先生の論文から引用させていただいて、98 年が価格で言うと 100 だったものが、2006 年には 20 になったり 30 になったりという極端な価格破壊というものが起きている。技術で価格を戻すようなことがもうできなくなってきている。技術開発では追いつけない。追いつけないというか、技術開発を顧客が望んでいないという状況になっていて、それを「コモディティ化」と言っているわけです。

[スライド 39]

そうすると、製造業の方たちが、今いろいろな形で共同研究をさせていただいているのですが、どう考えるかという、これはエイサーの会長のスタンシンさんが言われた「スマイルカーブ」です。製造業の方たちが最初にスマイルカーブで、この辺りのモジュール

生産とか、組み立てとかのところは全然儲かりませんということになったときに、儲かるところに。

サービス化という一番最初にパッと思い浮かぶのが、アフターサービスのところですよ。アフターサービスをちゃんとするとか、アフターサービス体制を強化するとか、というのが最初に出てくる案としては多いです。これはかなりプリミティブな段階だと思います。その次に、どうもここだけではうまくいかないというような話になったときに、ユースバリュー、つまり全体としては顧客にとって本当に役に立つものというか、顧客の求めているものを作ろうというような、設計全体を見直してというようなところに、「ユースバリュー段階」というふうに私は呼んでいるんですけど、行くと。

[スライド 40]

その次に、アフターサービスも含めて、プロダクトライフサイクルの全体を考えるとという段階になるんですけど、製造業のサービス化といったときに、どうもここでも足りないというふうに思っています。

この次のところ。外に出たところの顧客の手に渡ってからどういうふうに使われるか。どういうふうにするために顧客にどれだけの知識やスキルや時間やお金やそういったものを注ぎ込んでもらうか。顧客参加、「バリューインユース」における顧客参加というところをどう作り込むか、というところが非常に重要である。そこまでいかないと、製造業のサービス化というのはどうも成功しないのではないかというふうに思っています。

ユースバリューではなくてバリューインユース。お客さんが消費をすることで価値が生まれる。消費と言ってもいいのかわからないんですけど、そちらに移っていかなければいけない。そのときに大事なものは、機能ではなくて感性とか経験ですし、製品属性ではなくて新たな使い方だとか、新たなカテゴリーソースとかいうことになってくると思います。

少し後でお話したいと言ったのが、そこで作る価値の内容ということ、枠組みの話だけではなくて、どういう価値を作り出したいのかということを中心に考えなければいけないのではないかということ。

[スライド 41]

「ファンダメンタルバリュー」というのは今もやっていると。基本的な機能の価値で、これは契約書に書かれていたり、お客さんが明示的に「それを買うから幾ら払います」ということがわかっているというものが基本機能価値ですけど、大事なのはこちらのほうで、「感情的な価値」と「知識価値」。これが成熟した社会というのは最も価値を持つものになるわけですけども、そこは実は測られていない。明示されていないので、例えば企業のKPIに入ってくることもあまりないし、従業員評価に使われることもないし、評価をされていない。

製造業の方たちと話をしているときに、やはりこの話は皆さん得意というか、ここにフォーカスされるんです。例えば今を代表するような家電業界で、サービス化のプロジェ

クトでバリュー・サービスを開発しましたと言ってスタートして、「それが3年以内に全社売上の1%を超えないと、そのビジネス・事業というのは打ち切りになる」というルールが社内にありますと。何千億円という売上を稼いでいる業界で1%、3年以内に新規に立ち上げたサービス事業が1%を超えるなんてありえないわけです。トヨタさんは4兆円を稼いでいるわけです。4兆円の売上があってその1%。サービスを立ち上げて3年以内にそこにいくかというといかない。

いろいろな試みがあるんですけど、「失敗した」と皆さんおっしゃいます。製造業の方たちが「サービス化プロジェクトというのを仰せつかって、いくつもやり始めたんですが、どれも失敗しました」ということをおっしゃるんですけど、「それはやめるの早過ぎるのではないですか」ということ。「でも、社内ルールがあるんです」ということをおっしゃる。

その社内ルール、ここだけ見て作った社内ルールで、売上の何%いくというようなことを言っていると、サービスがビジネスになることはありえないと。ここ、感情的な価値がだんだん増えていっているとか溜まっていっているとか、知識の価値が社内に溜まってきている、お客さまの中に溜まってきているということをきちんと測ることができないと、サービスがビジネスになる前にみんな打ち切りになりますよ、というような問題意識があって、これを可視化・数値化しようというようなプロジェクトを、実は3年間やってきました。それは社会技術開発センターというところで、RISTEX というところで国の予算を抱えてその開発をしてきたんですけど、これは3つの価値の。

そのプロジェクトは、私の得意分野である金融機関でやったんですけど、それを今、製造業の企業さんで使いたい、社内の基準を作るために使いたいということで、アプライをしているというようなことをしています。

[スライド44]

もう少しお話をすると、先ほどの長期的な価値を見なければいけないというのをこれで表現しているのですが、わかりにくくて申し訳ないですけど、ある期に生産・創造、作り出されたファンダメンタルバリューとナレッジバリューとエモーショナルバリューが、このメスシリンダーの大きさだったとして、「ファンダメンタルバリュー」というのはもともと契約しているような内容なので、すぐに金銭・収益になります。企業がお金をいただけるというのが、例えば  $t$  期にこれだけ発生して、これだけが金銭になって、その次の期には残りも全部なるという形で、金銭化されるでしょう。

けれども、「ナレッジバリュー」というのは、溜まってきてそれを分析するとか、溜まるまで待ったりということがあって初めて形になってくるので、 $t$  期にはあまりならない、次の期にもならない。もっと先になって出てくる。価値というのは金銭化される。

「エモーショナルバリュー」もそうです。その期に何か嬉しいとか悲しいとかいうことがあったとして、それがすぐに収益になるかという、次の期まで待たなければいけないかもしれないし、すぐにはならないと。 $t$  期に収益になるのがこれだとしたら、 $t+1$  期に、

t+2 期とかいうふうに溜まってきているものが、収益に実際になる、金銭化されるまでのサイクルをきちんと理解をして、そこまで待つということをしましよう、というようなことを申し上げています。ということが、最近の私自身が関わっているところでのひとつの研究動向です。

[スライド 45]

世界的な研究動向としては、これはオステロという人が最近の、サービスドミナントロジック以降のサービス研究の動向をレビューをした、レビュー論文で整理をしたものなんですけど、こういったことが最近のサービス研究の重要なトピックであるというふうに思っています。「戦略系」「設計系」「価値創造系」「結果系」というふうに分けています。戦略系で 1 番に出てくるのは、サービスイノベーションです。2 番目に出てくるのは、製造業のサービス化・サービタイゼーション。これが重要課題になっています。3 目がサービス成功につながる組織・従業員の理解ということで、戦略系では 3 つのトピックが重要であると。

設計系では、サービスネットワーク。それからサービスシステムの開発。それからサービスデザイン。サービスの発展のためのビッグデータ活用というのなどが、ホットトピックである。価値創造では、価値創造の理解、それからサービス経験の拡張というのがある。

結果系では、ここは重要なんですけど、先ほど「トライアングルにプラス社会です」というふうに申し上げたのですが、社会の福利を高めるという方向での研究がされています。特に BOP 市場をどういうふうに作っていくかということが、サービスでもかなり詰めています。特に最近のサービスのカンファレンスに行くと、アフリカからたくさんいらしているとか、南アメリカの諸国からいらしていたり、バングラディッシュとかそういった国からサービス研究、またはサービス化が経済的にそれほど進んでいないところからも、たくさん研究者が来ている感じです。

ここは今私がやっていますと申し上げた、サービスの成果の影響の測定というところなんです。あともうひとつが、グローバルコンテキストにおけるサービスというようなことがトピックになっています。

[スライド 46]

このサービス研究に関わっているプレイヤーというか分野なんですけど、多分これだけではなくてもっと今後増えてくるとか、今もたくさんやっちらっしゃる方がいらっしゃると思うのですが、メジャーなプレイヤーとしては、「サービスマネジメントマーケティング」のところをやっている研究分野の人たち。

それから「サービス工学」というところをやっている人たち。それから「サービスデザイン」。このデザインというのは美術系・意匠系の方たちです。多摩美術大学で教えていたことがあるんですけども、その頃からデザインといったときに、美術系・意匠系のデザインといったときに、顧客の使い方とか、マーケティングだとカスタマージャーニーとかという言い方もされますけれども、そういう全体像をデザインする、社会デザインみた

いなことまでするというような人たちも結構いました。

その分野は結構広がっていて、ちょっと工学とどちらに入るのかわからないですけど、「ユーザビリティデザイン」だとか「エクスペリエンスデザイン」とか「感性工学」というところは、どちらにも関わっているという形かと思います。

そういったプレイヤーがいる中で、サービス工学は。今までは工学というのは、良い機能・良い道具を作るところをやっていた。デザインは格好良く作るというようなことをやっていた。マーケティングマネジメントは儲かるようにするというようなことをやっていたわけです。

ですが、サービス研究で共同してやっていくときにどう変わっていかなければいけないかということ、工学の方たちは、利用者にとって価値のある道具を、利用者と一緒に作るということを考えなければいけないし、デザインの方たちはリソース全体を釣り合わせる・組み合わせるということを考えなければいけないし、マーケティングマネジメントの分野も、儲かるというよりは世の中・社会全体が得をするような仕組みを作るというような方向に進んでいって、同じところに多分根ざしているんだと思うのですが、そういう共同研究の形をしていかなければいけないだろうというふうに思っています。

ということで私をご用意したのは、今日はここまでです。

<植木副理事長>：はい、ありがとうございます。

(拍手)

質問の時間を作っていただきまして、私を感じたことを先にちょっと述べさせていただいて、皆さまのご質問の時間を持ちたいと思いますけども。昨年、私どもの協議会ではシンポジウムで、企業と社会の価値共創・一緒に価値を作る、今日と同じようなテーマのシンポジウムを行いまして、それはオムロンであるとか伊藤園であるとか、外資系の 3M であるとか、同じ思いで事業をやっているというところで、非常にサービス学の展開というのは重要な課題なんですけど、一方でこの CSV、クリエイティング・シェアード・バリュー、こういうアメリカ型の戦略的な経営の考え方が一方ではございます。

それから一方で、このフレームワークの最後に入っているのかどうかというところが、SNS 系のネット社会のコミュニティの概念、これがどこに入るのかなど。企業と社会という社会の中にもいろいろなコミュニティがあります。SNS もそのうちのひとつかも知れませんが。ということで、なかなか今までの学問体系の中に入りにくい分野なんですけど、これをどういう位置付けにされると考えていらっしゃるかということで、この 2 つのご質問に先にお答えいただければ。

戸谷：はい。CSV に関しては、実はこの共創価値の測定をやったプロジェクトでは、CSV をもともと目指していました。この対象になったのは金融だったものですから、地域金融機関です。

ポーターが事例を出したのも、ごく初期の論文で金融が対象にされていたんですけど、金融にとっての本業でも、社会にとってもプラスになるものというのは何かといったとき



客のもっとインサイドな情報とつなげた取引データが取れるとか、ある一事業の取引データではなくて、生活全体が見えてくるような他の企業のデータというものをつないでいくとかいうような、そういう形のビッグデータがあれば使えるのかなというふうに思いますけど、そういう知識の溜まり方というのは、いろいろな企業さんが溜めようとしているんです。

コンピューターベンダーにいた経験から言わせていただくと、「ただむやみに溜めないでください」と。どういう使い方をしてどういう分析をしてどういうデータベースの持ち方をすれば、その分析に使えるのかとか、将来ただのデータだけではなくて知識にできるのか、というところを設計した上で溜めてくださいということをよく言うんですけど、そこが知識価値になってくるというふうに思います。

<植木副理事長>：ちょうど私がやっている「知の創造」というのは、「知識」と敢えて言わない。「知」というのは形式知・暗黙知・経験知・実践知などがありますが、リポジトリに知識を溜めると、意外にこの波及・普及が結合あるいは新しい知の創造・コンクリエーションというのが生まれにくい、つまりそれに依存してしまう、固定してしまうという弊害がありまして。ということで、「知」とか「知的価値」というふうにしていただいたほうが、その広がりを持てるのではないかなと。ちょっとコメントでございますけど。さあ、皆さんどうでしょう。お待たせしました。どうぞ。マイクを今持ってきます。ご所属をちょっと言っていただいて。1人1分以内で1問でお願いいたします。

吉原：目白大学の吉原と言います。今日は非常によくまとまったご発表でどうもありがとうございました。サービスの意味が変わってきていると。これは非常によくわかりました。シュンペーターの言った無形財から、コーリン・クラークの第三次産業、それからサービスドミナントロジックということですね。

先生のレジюмеの中に、「サービスとは」ということで共創であるとか相互行為であるとか、こういったこの方向性は私はまさにその通りだと思うんです。ひとつ、サービス化の動きでひとつの実態でございますけども、ますますサービスがロボット化されてきている。すなわち無人化の方向にいつている。それから業務機能の標準化が行われて、ILTを使ったシステム化が行われてきていると。具体的にはマニュアル化が起こっていると。

こうなると、ますます享受者、要するにサービスのテイカーとの心理的な距離が非常に広がって、ワンウェイのサービス提供が行われてきている。すなわち組織都合で、結局テイカーのほうが我慢をしている。だから住みにくくなっているとか暮らしにくくなっている、という実感があるわけです。これは例を挙げるとキリがないのですが、そういったサービス化の動きのひとつの実態について、このサービス学で述べられているサービスの意味の観点から、先生のお考えをちょっとお聞きしたいなと思ってご質問しました。

戸谷：今おっしゃったサービス化は、まさに初期のサービス、日本がサービス化の研究に乗り出したときには、労働生産性が低いということがすごく言われていて、それを解消するというので工学をどんどん持ってきて、ロボット化するとか自動化するという動きがあ

ったんですけど、そこで効率的にはなったんだけど価値は下がった、というようなことが非常によくあるんです。

今、私は産業技術総合研究所の客員でもあるんですけど、産総研の方たちも、まさに効率化するセンサーの専門家とかロボットの専門家がいて、「効率化することをサービス化とってやってきたんだけど、どうも違ったらしい」ということに気付いています。

結果的には、お客さんにとって何だか嬉しくない・楽しくない、逆に不愉快みたいな結果になるようなことというのは、サービスとしてのクオリティが下がっている。感情価値というのが非常に下がっていて、基本機能価値だけに偏ってしまっているというような形なんですけど、それでは顧客はいなくなってしまう。結果、ぶれないとかそういう形で効率化しても、モノは売れないとか顧客が減るということが実際に起こっていて、それではいけないということを工学系の研究者の方たちも非常に強く意識をされています。

感情的なものであるとか一方通行ではなくてインタラクションとか、そういったことを設計するような方向には進んでいると楽観的には思っているんですけども、まだまだ工学系の方たちとか製造業の方たちと話していると、やはり技術に引きこもっている傾向があって、時間は掛かるかもしれないと思います。

<植木副理事長>：はい、ありがとうございます。ちょっと時間がないので次の方。どうぞ。マイクをじゃあ、お願いいたします。

高垣：駿河台大学の高垣と申します。古い教育を受けたので、まだサービス学という定義をまだよく理解し切れていないんですけども、ちょうど吉原先生のご質問の延長線上みたいな形なんですけど、なぜそういう定義なのかがピンとこないんですけど、従来の考え方で言うと、サービスというのは無形のものを取り扱う。例えば金融業だとか保険だとか、そういった形なんです。一方、そうではない形のあるもの、製品であるとかそういった形で理解していたんですけども、なぜそういう定義になるのかというのは、もうちょっと補足して説明していただきたい。

それと、もうひとつ。活動主体が企業に限定されて考えていらっしゃるのか、例えば行政サービスだとか大学の教育サービス。それも無形のものを提供しているんです。そういったところがその定義というか、そういったところがその定義のというか、そういう●なぜそういうふうな定義になるのかというのがちょっとつながらないので、ちょっとお教えいただければ。

戸谷：後のご質問から言うと、商業的な企業には全然限らないです。公的なものもそうだし、NPOもそうだし。いろいろな活動全てを含んでいます。なぜこの定義になるのかということなんですけど、産業分類で「サービス業」とか「製造業」とか言っている境目とか分類軸というのが、非常に曖昧になってきているというのが現実だと思うんです。完全に無形の財だけで成立するサービスは世の中にはまずないです。完全に有形財だけで成立する製造業というのもあまりないです。

例えば、どこかに作ったものを動かすといったときに流通が入ってきて、そこはもう既

にサービスが含まれているわけですし、しかも先ほど申し上げたように、モノを作っただけでは、モノの価値だけでは顧客が満足しない。顧客は基本的なモノの価値は既にもう行き渡っていて十分だと言っている。

それにプラスして顧客が何に価値を感じるかといったときに、モノからコトへという。コトというところが入ってきたときに、そこはサービスなんです。そのときに、コトとモノを分離して今まで考えてきて分離して研究してきたのが、これまでのアカデミーの動きだったわけですけど、それでは価値が作れない。なので一緒にやらないといけない。分けているのではいけないということで、それではサービスに統合するというのがいいのかという、その議論があると思うんですけども、でもそちらの方向でサービス学というのは、サービス分野というのは進んできているというのが、こういう定義になった背景になります。

<植木副理事長>：はい、よろしいでしょうか？

高垣：まだちょっとついていけないんですけど。あと、モノとサービスがセットになって顧客に対応するのがあるわけだけども、先ほどの途中でのご説明の中で、例えば製造のところでロボット化するだのというのは工場の中での話なので、それは顧客との関係ではないわけだから、そういったところが混ざっているから余計わからなくなるんです。

戸谷：ロボット化しているのは工場の中だけではなくて、顧客接点で。

高垣：ここのところのことをおっしゃっているんですか？では、まだ理解できるんです。

戸谷：顧客接点のところもありますし、BtoBの世界もありますし、あと工場の中の世界で言うと、ドイツで「インダストリー4.0」というのをやっていて、工場の中のネットワークのプラットフォーマーになるということで、生産を効率化するだけではなくて、新たな価値を作ろうとしているわけです。

フランフォーファーというところ、ドイツの研究で産総研のようなところがあるんですけど、そこに先月取材に行ったんですけども、ドイツが目指しているのは「効率化」ではないんです、「価値作り」なんです。価値作りをするときに、工場の中の情報というのを標準化をして集めて、それでより簡単に作れるとか時間が短くできるというだけではなくて、さらに新たな価値を作るところを考えている。

シーメンスが工場内のプラットフォームをするのに対して、SAPが顧客との接点のほうのプラットフォーマーになるので、その両方をつなぐ、両方をつないだ上で価値を作っていくということを考えていて、分けてないんです。ドイツの国家戦略というのはシーメンスだけでもなければSAPだけでもなくて、両方をつながないとできないと思っているんです。そこを分離して考えることに何のメリットもないわけです。そうしないと価値が作れない。

そこにつける価値というのは機能ではないんです。顧客にとっての価値、顧客が感情的にそれは嬉しいと思うとか、エキサイティングであるとか感動するとかというようなことであつたり、顧客がより知識を得られて生活のクオリティが上がるということであつて、

機能に限定されないんです。機能はその一部である。サービスもその一部である。だから統合するということになる。

<植木副理事長>：ありがとうございます。付加価値の源泉がどんどん多様化して進化しているという例だと思うんですね。では、もう一方どうぞ。

高橋：日本教育大学院大学の高橋と申します。よろしく申し上げます。まさしくサービス学というのは学際的な研究だと思うんですけど、私の先生が所属していた筑波大学の心理の出身でございまして、まさしく人間学とか感情価値は明らかに心理の世界のところでございます。

多分アメリカでは心理学が非常に盛んですから、経済心理学なんかも、一緒に心理学のほうへ融合しておりますけど、今先ほどのいろいろな名簿を拝見すると、心理の人はほとんどいなくて、工学と経営学者しかいませんので、心理系というのはほとんど入っていないのか、日本でもあるいはアメリカの研究でも。そこだけちょっとお聞きしたいので、よろしく申し上げます。

戸谷：はい。マーケの中には「消費者行動論」という分野があって、そこには心理の方がたくさんいらっしゃいます。なのでマーケティングというと経営学のようなものではあるんですけども、心理学がかなり入ってきて一緒にやっているという分野があって、そこが入っています、ある意味。

純粋心理の分野の方は、メンバーの中には今はいませんけれども、学術会議のメンバー自体に少ないということもあり、経営自体が非常に数が少ないんですけど、ちょっと心理の分野がどういうふうに分かれているのか、私はよくわからないのですけれども、商業的なことを嫌がる方、こういうビジネスに少しでも絡むとあまり喜ばれない方とかもいらっしゃったりとかして、常に病気を治すという。そこに集中されているケースがあって、なので消費者行動論という意味では、マーケティングの中の心理の方というのは入っている、というふうに考えていただければと思うんですけど。もっと心理学からサービス研究のところに入っただけだと、私はありがたい、嬉しいと思います。

<植木副理事長>：ありがとうございます。他にもアートとかデザイン思考とか、そういう人が入っていただいて、もっと多様でヒューマンセントリックになっていくのではないかなと思うんですけど。丸谷さん、どうですか？東芝さんで実践されていらして。何か一言あればコメントしてください。

戸谷：指されるとは思いませんでしたよね。

丸谷：私自体は認知心理学の出身ですので、心理学の科学者の端くれかなと思っているんですけども、経営学にしてもマーケティングにしても、人が主体であるということには変わりありませんので、心理学者の端くれの立場としては大変興味があるところですし、議論の実体でも参画をしていく所存です。

<植木副理事長>：ありがとうございました。最後にもう一方ぐらいどなたか質問があれば。どうですか、こちら側の方。どなたかご質問があれば。貫先生、じゃあ最後に。これ

で最後にさせていただきます。

貫：どうも。せっかくの機会ですのでお伺いいたします。武蔵大学名誉教授の貫です。今日のタイトル、「サービス研究の動向」ということで、それをサービス・トライアングルという図式で説明されたんですけども、これは先ほど BOP のお話をされたんですが、サービスというものが、やはり格差が拡大する中で富裕層系のサービスと、それからそうではない層へのサービスと、分化が非常に出てきて。

例えば、パナマ文書に出てくるようなタックスヘイブンのようなサービス提供も、ひとつのサービス業ということになると思うんですけど、ここでトライアングルの外に「社会」という言葉を入れられたんですけど、サービスというものの、それぞれの個別なサービスの社会的な意味の位置付けと伺いますか、それもサービス学の中に入ってくるのでしょうか。つまり格差構造の中でのサービスの位置付けということですか。

戸谷：非常に大きな課題でして、サービス研究者を代表して私が言うようなレベルの話ではないと思うんですけど、社会に受け入れられない活動、ビジネスであろうと商業的でない活動であろうと、社会で受け入れられない活動をして、今はこれだけ情報が早い時代ですので、パナマ文書だって昔だったら絶対に出てこなかったものが、今は出てくるわけですから、社会的な批判に企業それから組織、活動主体というのは非常に弱い。

昔とは逆転して、社会的批判を考慮しないで何かができる時代ではないと思うんです。そのときに社会の価値をどこに置くかとか、社会に認めてもらう価値というのはどういうものかということ、きちんと定義する、きちんと考え込めるような主体というのが、やはり反映していくんだろうというふうに思っています。

我々が個別の企業さんと何かのプロジェクトをするときにも、ミッションから考えています。ですので、例えばカーメーカーさんと今プロジェクトをしていたりするんですけど、車をどうこうしようという意識ではないです。モビリティで「移動」ということにはこだわられるけれども、移動というのが社会にとってどういう意味を持つのかも、車自体がいらないかもしれない。けども、全てが手元でできるようになって、運んでもらえるようになって、家から一歩も出なくても人は生活ができるようになるかもしれないけれども、そこでモビリティというのは社会にとってどういう意味をもって価値を生み出せるのか、というところから話を始めているんです。

だから、そういうことをきちんと考えて社会に受け入れられる活動主体というのが、価値のあるサービスを作れる企業・活動主体であると思いますし、そういう動きになっていくんだろう、そうでないと社会的には生き残れないんだ、というふうに考えています。それは私個人の考えですので。

<植木副理事長>：ありがとうございます。素晴らしい質疑をありがとうございました。多分、今日おっしゃられた中でも、社会性とかエコシステム。サービスのエコシステムって新しい概念ですけどもね。「産業のエコシステム」がきて、「サービスのエコシステム」は今日初めて伺いましたけど、まさにソシオエコノミック、エコシステム、サービスエコ

システムという、全体の中の課題ということで、これが人と人、そして人とコトづくり、そういった地域社会との連携。これが企業もそれから大学も行政機関も、その他 NPO 等もみんな連携していく。こういう社会に向かって、価値をコ・クリエイトしていく。こういう時代を迎えているということだと思います。素晴らしい講演を、ありがとうございました。

戸谷：ありがとうございました。

(拍手)

<植木副理事長>：では、これで講演会を締めさせていただきます。ありがとうございました。