

平成28年度

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  
未来を共創するサービス研究開発の可能性調査  
終了報告書

「豊かなコンテクストのある超スマート社会の  
サービス・デザイン」

代表者

所属・役職 京都大学大学院経営管理研究部・特定准教授

氏名 鈴木 智子

## 目次

1. 課題名：豊かなコンテキストのある超スマート社会のサービス・デザイン	2
2. 可能性調査（FEASIBILITY STUDY [FS]）実施の要約	2
3. FSの具体的内容	2
3 - 1. 「進むべき社会像」、「創出を目指すサービス」のイメージおよびこれらの「研究開発に取り組む社会的意義・必要性」、FSのねらい	2
3 - 2. FSの実施内容・方法	3
3 - 3. FSの結果・成果	5
3 - 4. FSの考察・結論	19
3 - 5. 会議等の活動	20
4. FSの実施体制図	21
5. FS実施者	21
6. FS成果の発表・発信状況、アウトリーチ活動など	22
6 - 1. ワークショップ等	22
6 - 2. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など	23
6 - 3. 論文発表	23
6 - 4. 口頭発表（国際学会発表及び主要な国内学会発表）	23
6 - 5. 新聞報道・投稿、受賞等	23
6 - 6. 特許出願	23

## 1. 課題名：豊かなコンテキストのある超スマート社会のサービス・デザイン

## 2. 可能性調査（Feasibility Study [FS]）実施の要約

本研究のねらいは、超スマート社会の到来に向け、高付加価値の源泉について考慮し、価値の毀損というリスクに備えることである。我々は、超スマート社会において高付加価値サービスを持続・発展させるためには、豊かなコンテキストの生成ならびに活用が重要になると考える。「豊かなコンテキストのある社会」という進むべき社会に向けて創出を目指すサービス<sup>1</sup>は、コンテキスト生成・活用に係るサービス・ケイパビリティの構築と、社会全体で豊かなコンテキストを生成・活用していくためのサービス・デザインの方法論である。

本FSでは、「『未来共創型アプローチ』協働体制整備」「サービス・ケイパビリティ調査」そして「コンテキスト生成プロセス調査」という三つの研究調査を実施した。これら三つは、FS期間中に同時進行で行われたが、サービス・ケイパビリティ調査とコンテキスト生成プロセス調査の二つが理論構築研究であり、それらのアウトプットを用いりつつ、「未来共創型アプローチ」協働体制の整備が進められた。

## 3. FSの具体的内容

### 3 - 1. 「進むべき社会像」、「創出を目指すサービス」のイメージおよびこれらの「研究開発に取り組む社会的意義・必要性」、FSのねらい

#### ① 「進むべき社会像（予測される将来の社会、その課題を含む）」

2030年…。 「第四次産業革命」と呼ばれる変革が着実に進み、IoT・ビッグデータ・人工知能時代（超スマート社会）の到来を迎えている。人は、人工知能やロボットと共生するようになり、就業面においても、さまざまな職種が人工知能やロボット等で代替されているだろう。IoTや人工知能は、サービス産業の供給効率化を促進するなど、間違いなく大きな恩恵をもたらす。しかしながら、こうした新技術は、再現性の高さがある反面、価値のコモディティ化を招くリスクも秘めていることを忘れてはならない。いにかえるならば、新技術は、サービス産業の生産性の分母（供給の効率化）を低減するが、同時に分子（付加価値の向上）も低減しうるのである。こうしたことを顧みると、超スマート社会の到来に向け、高付加価値の源泉について考慮し、価値の毀損というリスクに備えることは喫緊の課題である。

我々は、本研究の提案に向け、「日本型クリエイティブ・サービス」（創造的高付加価値サービス）の理論的基盤（小林・原・山内, 2014）で明らかにした「コンテキスト」に改めて着目する。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、生活などのコンテキスト情報から影響を受けるが、このコンテキストの豊かさが、創出される価値の高さにもつながっている。我々は、超スマート社会において高付加価値サービスを持続・発展させるためには、豊かなコンテキストの生成ならびに活用が重要になると考える。我々は、これまでの研究では、コンテキストを所与のものとして捉えていたが、今回の未来を共創するサービス研究開発では、コンテキスト

<sup>1</sup> ここでいう「サービス」とは、「他者の便益のために、知識と技を適用すること」（Vargo & Lusch, 2004）である。

を生成・活用するものとして検討を進める。

コンテキストを高付加価値の鍵と考える動きは、既に見られ始めている。例えば、グローバルレベルで強い企業は、ブランド価値向上に向け、コンテキストに注力している。具体的な例として、スターバックスを挙げることができる。スターバックスは、イタリアの洗練されたコーヒー文化を世界の中流階級に向けてデザインし、社員・顧客・パートナー企業などのさまざまなステークホルダーと共創し、価値として提供している。世界中どこでも、スターバックスのコーヒーは決して安くないが（より安価なコーヒーが市場に存在している）、人々がプレミアム価格を支払っているのは、こうした洗練した文化を体験するためでもある。

## ② 進むべき社会に向けて創出を目指すサービス

「豊かなコンテキストのある社会」という進むべき社会に向けて創出を目指すサービスは、コンテキスト生成・活用に係るサービス・ケイパビリティの構築と、社会全体で豊かなコンテキストを生成・活用していくためのサービス・デザインの метод論である。

## ③ ②のサービス創出を目指した研究開発に取り組む社会的意義や必要性

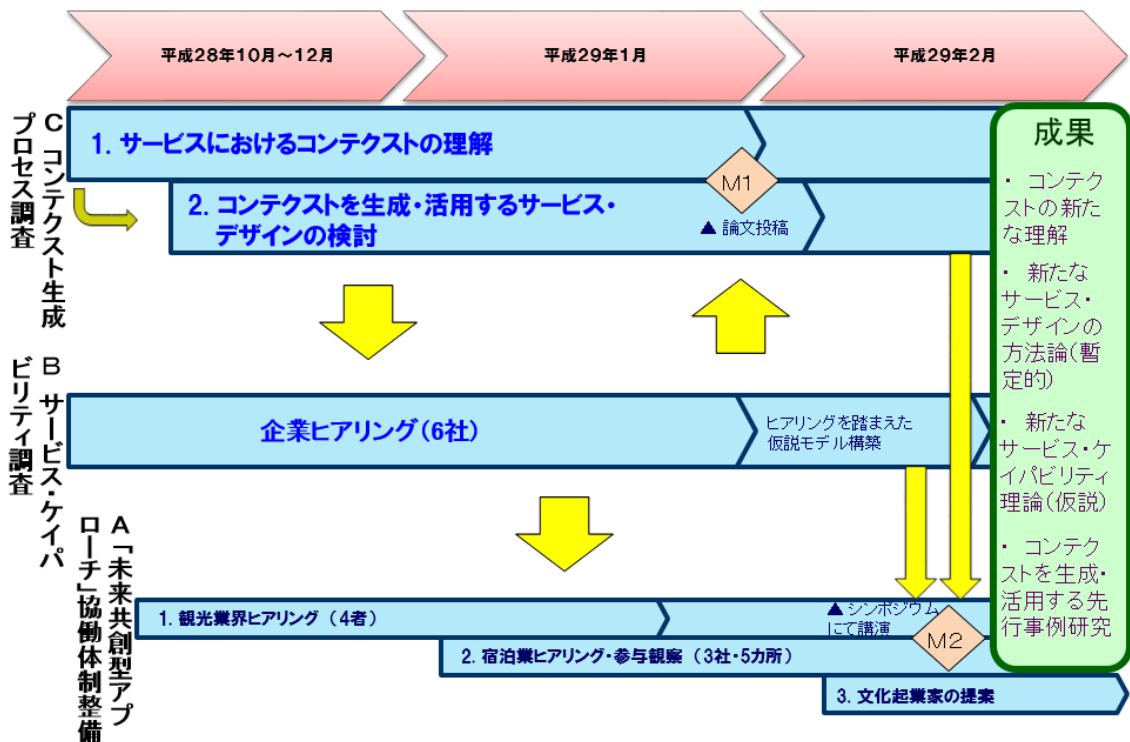
政府は、サービス産業の生産性向上を日本再興戦略の柱の一つとして掲げているが、②のサービス創出は、生産性向上に貢献が期待でき、本研究開発の社会的意義は高いと考えられる。また、既存研究の多くは、企業（メソレベル）と顧客（マイクロレベル）に焦点を当てたものが多く、産業や社会全体（マクロレベル）を対象とした研究開発プロジェクトは少ない。本研究が目指すコンテキストの生成・活用に向けては、地域に関わるさまざまなステークホルダーの共創が重要となるため、「未来共創型アプローチ」で未来社会のビジョンの共有・精緻化、そして実装を共に行うことが肝要であると考えられる。

## ④ FSのねらい

本プログラムの目的は、「未来共創型アプローチ」の実施可能性および有効性を確認することであり、(1)「『進むべき社会像』を描き出せるか」の検証、(2)新サービスを共創するための多様なステークホルダーの特定ならびに体制づくり、(3)新サービス創出に向けた適切な研究課題を特定できるかの検証、(4)(1)から(3)を構想・主導するイニシエータの具体的な機能と役割の特定、が掲げられている。本FSは、(1)から(4)全ての検討を考慮し、なかでも、観光（宿泊）産業を具体的な研究対象として、(2)を着実に進め、この体制で(1)『進むべき社会像』(3)新サービス創出に向けた研究課題について議論した。こうしたFS活動を通じて、「未来共創型アプローチ」の実施可能性および有効性の確認に貢献することを心掛けた。

## 3 - 2. FSの実施内容・方法

本FSでは、「『未来共創型アプローチ』協働体制整備」「サービス・ケイパビリティ調査」そして「コンテキスト生成プロセス調査」という三つの研究調査を実施した。これら三つは、FS期間中に同時進行で行われたが、サービス・ケイパビリティ調査とコンテキスト生成プロセス調査の二つが理論構築研究であり、それらのアウトプットを用いりつつ、「未来共創型アプローチ」協働体制の整備が進められた。本FSでは、3つの研究調査体制を取っていたため、最大のリスクは、3つの研究調査の向かう方向や成果がバラバラになってしまうことであった。このリスクに対処するため、研究代表者が全ての研究調査に参加し、全体の統制を図った。



### ① 「未来共創型アプローチ」協働体制整備

本研究調査では、「豊かなコンテキストのある社会」という、進むべき社会像として我々研究グループが考えている社会像の検証、ならびにその社会像実現に向けた多様なステークホルダーの特定ならびに体制づくりを、具体的に観光（宿泊）産業を対象として進めた。調査期間の前半では、観光に関わるステークホルダーにヒアリングを実施し、「豊かなコンテキストのある社会」とその実現について議論した。調査期間の後半では、観光に関わる様々なステークホルダーの中でも、宿泊業に焦点をあて、豊かなコンテキストのある社会の実現に向けた体制づくりを進めた。

本研究調査のリスクは、観光業に関係するステークホルダーがあまりにも多様かつ多数であるため、FSの調査期間中にすべてを網羅することは実質不可能であり、鍵となるステークホルダーの特定が難しくなる可能性を秘めていたことであった。本研究調査では、観光に知見をもつコンサルティング会社のパートナーと、観光に携わる行政のトップといった、観光業の全体感を持っているインフォーマントからヒアリングを始め、彼らとの話の中から次のヒアリング対象者を選定することで、観光における豊かなコンテキストのある社会の実現に関する話を聞く上で、豊かな情報を持つステークホルダーにたどり着くことができた。

### ② サービス・ケイパビリティ調査

本研究調査では、コンテキスト生成・活用に係るサービス・ケイパビリティの仮説を構築した。ケーススタディを研究手法として採用し、コンテキスト生成・活用を既に行っている先行事例を研究し、仮説構築を行った。

本研究調査のリスクは、調査を開始した当初は、コンテキストの定義が定まっていなかったことである。コンテキストの理解ならびに定義の策定は、コンテキスト生成プロセス調査で進めていたが、その結果を待ってからサービス・ケイパビリティ調査を始め

た場合、FS調査期間内に成果を出すことがほぼ不可能となってしまいます。そのため、「コンテキスト」の作業仮説として「ライフスタイル」を置き、豊かなライフスタイルの創造に取り組んでいる、複数のリーディング企業にヒアリングを行い、コンテキスト生成・活用に係るサービス・ケイパビリティの仮説構築を行った。

### ③コンテキスト生成プロセス調査

本研究調査では、サービスにおけるコンテキストの理解、そしてコンテキストを生成・活用するサービス・デザインの検討、これら二つを行った。本研究調査は、理論研究であり、関連理論を精査して仮説を構築した。

本研究調査のリスクは、理論研究ゆえ、FS調査期間内に成果がまとまらない可能性があったことである。このリスクを回避するため、本研究調査では、FS調査期間内に論文を投稿することをマイルストーン（M1）として置いた。成果の一覧は、6-2に挙げている。

## 3 - 3. FSの結果・成果

このセクションでは、三つの研究調査を通じて明らかになったこと、そして構築された仮説を述べる。なお、それぞれの研究調査で協働したステークホルダーは、「4. FSの実施体制図」にまとめられている通りである。既に述べたように、②サービス・ケイパビリティ調査と③コンテキスト生成プロセス調査が理論構築研究であり、①「未来共創型アプローチ」協働体制整備は、それら二つの研究調査の成果を用いりつつ進められた。中でも、③の調査が、本研究のベースであるコンテキストの説明に係る。そのため、順序が前後するが、③→②→①の順に、成果を述べる。

### ③コンテキスト生成プロセス調査

#### サービスにおけるコンテキスト

サービスにおけるコンテキストを語るのは難しい。コンテキストを定義することが難しいためである。コンテキストは、一般的には「文脈」と訳される。言語学の分野では、コンテキストとは、発話を理解するために、話し手と聞き手の間で共有される知識や信念とされる（日本認知科学会，2004）。コンテキストは、我々のコミュニケーションに影響を与えている。例えば、日本人のコミュニケーションは、コンテキストをより多く必要とする会話であることが知られている（Hall, 1976）。日本語の会話では、曖昧な表現を好む・多く話さない・論理的飛躍が許される・質疑応答の直接性を重要視しない、といった特徴があるが、これらはコンテキストに依存した（すなわち、話し手と聞き手が会話の背景知識や信念を共有している）コミュニケーションを行うと成立するのである。

消費者がサービスを体験し、サービス提供者と価値を共創する際にも、コンテキストが影響を与えているといわれている（Akaka & Vargo, 2015; Akaka, Vargo, & Lusch, 2013; Akaka, Vargo, & Schau, 2015; Chandler & Vargo, 2011）。サービス研究者たちは、サービスの経験や価値はあくまでも現象学的（phenomenological）<sup>2</sup>なものであると

<sup>2</sup> 現象学は、哲学的方法論の一つであり、フッサールによって創唱された。あらゆる学問・認識の根拠を、個人の主観における妥当に求める。それは、客観的な世界の存在を当然視する素朴な見方を根本から変更するものであり、この態度変更を自覚的に行うことが「現象学的還元」と呼ばれた。客観的な世界がある、とする私たちの素朴な態度をいったん停止し、そのような妥当が生じる条件や理由を、自分の意識の内側に探っていくのである。

考えたため、コンテキストがフレーミング機能として、消費者のサービス経験や価値判断に影響を与えると主張した。

サービス経験を現象学的にとらえると、すべてのサービス経験は、ある特定の消費者、そしてある特定の消費場面に固有であり、唯一無二のものであると考えられる

(Sandstrom他, 2008)。そしてそれは、サービス経験がコンテキストに依存していることを示唆している (Akaka & Vargo, 2015)。レストランで食事をしている二人の客を例として考えてみよう。二人は同じ場所で同じ料理を食べていても、それぞれが持つ性格や好み、ならびに過去の経験が異なるため、それぞれのサービス経験は異なるのである。例えば、二人が食事しているレストランが、ロボット運営による近未来レストランだったとしよう。提供される食事は、ほとんどが冷凍食品であったとする。二人のうち、一人は新しいもの好きな性格で、一人は保守的な性格だったとしよう。二人のサービス経験、創造される価値、そしてサービス経験に対する満足度などが異なってくるのが想像できるだろう。

サービスの価値共創において、コンテキストが重要な役割をもっていることに気付いたサービス研究者たちは、サービスのコンテキスト（サービス・コンテキスト）について、研究を積み重ねてきた。その成果として、サービス・コンテキストの三つの側面が特定されている。それは、サービス・エンカウンター (service encounter)、サービスケープ (servicescapes)、そしてサービス・エコシステム (service ecosystem) の三つである。それぞれについて、簡単に説明する。

サービス・エンカウンターとは、「消費者がサービスと直接、相互作用を行うとき」と定義される (Bitner, 1990; Shostack, 1985)。サービス・エンカウンターをサービス・コンテキストとして捉える際には、企業（またはその社員）と消費者の相互作用に焦点が当てられている。前に挙げたレストランの例で示したように、それぞれの消費者が持つ性格や過去の経験が異なるということ、そしてたとえサービス提供者が消費者間で同じ人だったとしても、その人との相互作用は消費者毎に異なるため (Surprenant & Solomon, 1987)、すべてのサービス体験は各消費者に固有のものなのである。

サービス・コンテキストとしてのサービス・エンカウンターの議論の限界は、環境的要因が価値共創やサービス経験に与える影響について、理解を助けることができなかったことである。このことから、サービスケープがサービス・コンテキストの議論に浮上した。

サービスケープとは、サービス・エンカウンターの物理的・社会的環境である (Bitner, 1992; Rosenbaum and Massiah, 2011)。サービスケープも、消費者のサービス経験に影響を与えることがわかっている。再度、レストランでの食事を例として考えてみよう。高級レストランの食事では、レストランの物理的な環境（インテリア、照明、音楽、食器の素材など）が、サービス提供者と客の両方に影響を与え、結果として、二者間の相互作用の質にも影響が及ぶ。

ちなみに、サービスケープというと、建物やインテリアといった物理的環境のイメージが強いが、象徴的な側面も含まれる (Arnould, Price, and Tierney, 1998; Rosenbaum and Massiah, 2011)。レストランの例に戻ると、レストラン（ここでは料亭とする）の建物が歴史的建造物であり、料亭で提供される料理がその土地に伝わる伝統料理だった

<sup>3</sup> フレーミングとは意味創造プロセスを表す概念であり、個人が世界や出来事の解釈を行う上で手引きとなる「フレーム」 (Goffman, 1974) の創造・展開のことを指す。

としよう。こうした、その場が持つ象徴的な意味合いも、消費者のサービス経験に影響を与える。

サービス・コンテキストの議論にサービスケープが含められたことで、サービス・コンテキストを考える上では、企業と消費者の関係だけでなく、環境とユーザーの関係まで考慮しなければならないことが明らかとなった。こうした考えを発展させる上で、サービス・ドミナント（S-D）ロジックの研究者たちは、サービス・コンテキストの議論にサービス・エコシステムの視点を導入した。

サービス・エコシステムとは「サービス交換を通じて、制度的論理や価値共創でつながった、資源統合を行う行為者たちの自己充足・自動調整システム」を指す（Vargo & Lusch, 2011）。サービス・コンテキストをサービス・エコシステムで捉える場合、サービス・コンテキストは、複数の行為者（消費者もサービス提供者も含まれ、サービスに関わるこれら行為者はサービス・アクター[service actors]と呼ばれる）におけるオペラント資源<sup>4</sup>（知識やスキルなど）の交換や適用によって、社会的に構築されるものであると考えられる。そして、サービス・エコシステムもサービス・コンテキストとして機能するという視点は、サービス経験や価値共創が、社会・歴史的構造物（socio-historic structures）、あるいは価値観・意味・象徴といった制度（institutions）に影響を受けることを指摘している。

サービス・コンテキストの議論にサービス・エコシステムの視点が導入されたことで、サービス経験や価値共創における制度の役割に焦点が当てられた（Akaka他, 2013; Vargo, Wieland, & Akaka, 2015）。すなわち、サービス・エコシステムの視点は、サービス・エコシステムを作り上げる行為者のネットワークがどのようにサービス経験や価値共創に影響を与えるかということのみを考慮するのではなく、複数の制度で構築されている社会的・歴史的コンテキストが行為者間の相互作用や価値の決定づけをどのように方向づけるかということについても考慮する必要があることを指摘しているのである。

このように、サービス・コンテキストは、マイクロ・メソ・マクロレベル<sup>5</sup>で、複雑に絡み合いながら、消費者のサービス経験と価値創造、ならびにそれらの評価に影響を与えているのである。

我々は、『日本型クリエイティブ・サービス』の研究において（小林・原・山内, 2014）、江戸前寿司やいけばなといった、日本の歴史や文化に根差したサービスの価値創造の理論化に務め、サービス・コンテキストが高付加価値に関係していることを指摘した。日本型クリエイティブ・サービスでは、サービス・エンカウンター、サービスケープ、そしてサービス・エコシステムのすべてが、価値共創と消費者のサービス経験の評価に影響を与え、その高付加価値に寄与していることがみてとれる。ここでは詳細については

---

<sup>4</sup> VargoとLusch（2004）は、「オペラント（受動的）資源」（operand resource）と「オペラント（能動的）資源」（operant resource）という概念を用い、前者を「何らかの効果を生み出すために作用や行為が行われる対象となる資源」、後者を「オペラント資源あるいは他のオペラント資源に作用し効果を生み出すために用いられる資源」と定義した。前者は、土地や天然資源など、有形の資源を指し、後者は知識やスキルなど、無形の資源を指す（詳しくは、藤川, 2010を参照）。

<sup>5</sup> 本研究で使用するマイクロ・メソ・マクロは、JST-RISTEXが定義したサービスシステムの階層に準ずる。一対一に注目しているマイクロ層、組織・マネジメントに関するメソ層、そして文化、社会といったマクロ層のこと。



省くが、『日本型クリエイティブ・サービスの時代』（小林他, 2014）に、日本型クリエイティブ・サービスでは、サービス・コンテキストがマイクロ・メソ・マクロレベルで消費者のサービス経験に影響を与え、高付加価値化に寄与していることを、豊富な事例と共に説明している。

日本型クリエイティブ・サービスの研究では、こうしたサービス・コンテキストを所与のものとして捉えていた。そして、その延長として、コンテンツ（例えば、料亭における「料理」）とコンテキストを分離して考えていた。しかし、「未来を共創するサービス研究開発」の研究では、コンテキストを生成・活用するサービス・デザインを検討する。そして、ここでは、コンテンツとコンテキストを分離せずに考えることが重要になると思われる。

### コンテキストを生成・活用するサービス・デザイン

このセクションでは、近年注目を集めるサービス・デザインとコンテキスト概念の接合をはかる。具体的には、高付加価値をもたらすコンテキストの生成・活用を行うサービス・デザインについて、その手法と実践の可能性を論じる。

先に本セクションのまとめとして、コンテキストを生成・活用するサービス・デザインの手法として以下の (i) 方針と (ii) 手順を提案する。

(i) 価値共創にあたってどのコンテキストが参照されているかを、サービスに携わる人々の理解に基づいて調べ、それをコンテキストのデザインに活用する。

(ii) ①既存のサービス・デザイン手法と同様に、エスノグラフィ調査を重視し、実際の人々の体験の流れを精査しながら、②どのコンテキストが実際の人々の行為と体験にとって関連を持つのか（＝レリヴァント[relevant]か）を見極め、これに基づいて、③コンテキストが実際のサービス場面において自然に機能するようなデザインを行う。

デザインの対象を、プロダクトやインターフェイスなどから、人と人とのインタラクションの連続で構成されるサービスという事象に拡張した時、一体どのような思考の転換、そして方法論が必要になるのだろうか。この疑問に対して、近年活発になりつつあるサービス・デザインの議論は、人間中心設計の思想をベースに、ユーザーの体験を中心に据えた設計思想や、その実現のための具体的なツールを提示してきた。様々な分野からの学際的なアプローチとされるサービス・デザインを体系的にまとめるのは容易ではないが、Stickdorn等の『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING』（2011）や『サービスデザイン』（Polaine, Løvlie, & Reason, 2013）などはサービス・デザインの教科書的な立ち位置にある書籍として参考となろう。前者において、サービス・デザインの基本的な考え方は、①ユーザー中心、②共創、③インタラクションの連続性、④物的証拠、⑤ホリスティック（全体的）な視点という五つの原則によって説明されている。

これら諸原則は、あくまでも一つの解釈であり、多様なアプローチから議論されるサービス・デザインに一つの定義を与えるようなものではない。一方で、ここで挙げられている体験を重視したユーザー中心といった概念は、他の既存研究においても、ある程度共通のキーワードとして語られており、サービス・デザインの根幹となっているといえるだろう。このような思想の背景には、プロダクトやインターフェイスを対象としたデザインが培ってきた、人間中心設計という理論的枠組みの影響が強くみて取れる。

人間中心設計が掲げているプロセスの一つに、ユーザー理解がある。モノにしてもシステムにしても、そこに関わるユーザーを中心に据え、より満足度の高い体験を実現す

るためには、この「人の理解」なくしては進まないという訳である。サービス・デザインにおけるユーザー中心の概念も、基本的にはこの思想を踏襲している。既出の書籍では、ユーザー理解において決定的に重要なのは、その人物の生活習慣や文化的、社会的背景やモチベーションに関する真の理解（Stickdorn & Schneide 2011, p36）であるとされ、ユーザーの体験を幅広い文脈＝コンテキストの中で理解することが欠かせないとされている。

このように、コンテキストという概念は、正しい顧客理解を通じ、顧客がサービスを体験する状況を把握するという目的において、サービス・デザインの中でも既に取り上げられている。実際に、ユーザーのコンテキスト把握のために、文脈的インタビュー（contextual interview：実際にサービスが提供される生活の現場で、ユーザーに行うインタビュー）やエスノグラフィ調査の実施、また、その多様性を踏まえた手法として、ペルソナ（サービスの対象者として最も典型的なユーザー像）の利用やカスタマージャーニーマップ（ユーザーの行動やそれに結びつく感情をサービス前、サービス中、サービス後といった時系列に並べた図）による状況要因（どのようなコンテキストが体験に影響を与えるか）の理解などが具体的に提案されている。

総じて、サービス・デザインは、顧客を正しく理解し（コンテキストを踏まえ）、彼らのよりスムーズでシームレスな体験の実現を目的とした活動として議論されている。しかし、いくつかの手法が提案されてはいるものの、その根幹にある思想は人間中心設計にて既に提唱されてきたものであり、対象がサービスになったことによる変化はほとんどない。果たしてこれで本当にサービスをデザインするという新しい取り組みを、議論しきれているのだろうか。とくに、既存のサービス・デザインにおいてみられる、顧客を一方向的に規定し、所与のものとしてサービスに組み込んでしまうような固定的なコンテキストの理解に止まるなら、本研究の主題である、高付加価値を実現する豊かなコンテキストを活用するサービスをデザインすることはできないだろう。そこで次節からは、サービスという事象において、無数に存在するコンテキストをどのように捉え、デザインを試みるべきかについて、サービスの実証研究などを引き合いに出しながら議論することとする。

ここまでの議論で、既存のサービス・デザインの方法論及び実践においてコンテキストが重要な位置を与えられている概念であることが理解できたと思う。この考え方が、S-Dロジックにおけるコンテキスト概念の位置づけと整合的であることに注意を促しておきたい。たとえばカスタマージャーニーマップ上にユーザーの体験を配置するとき、そのサービスを消費し始める前に消費者がどんな情報を得て、どんな経験をしてきたか等（サービス・エンカウンターコンテキスト）や、消費中の段階ではどんな物理的環境の下でどんな接客が行われているか等（サービスケープのコンテキスト）が配置される。この一連の体験の流れが、サービスの価値を作り出すものと考えられている。このように、サービス・デザインの議論の中で取り上げられてきたコンテキストと、S-Dロジックのコンテキスト概念は大きく重なるものである。

我々は、サービスにおけるコンテキストのはたらきの経験的研究と、そのデザインに関するこれまでの実践経験、またサービス・デザインとコンテキストの関係に関連する既存研究の整理から、暫定的にコンテキストを生成・活用するサービス・デザインの手順を定めた。以下、この方針の意味を説明していく。

コンテキストという概念は、人文・社会科学のさまざまな思想潮流の中で取り上げら

れてきたものである。その中では、きわめて多種多様なものが<sup>6</sup>、コンテキストとして挙げられてきた。コンテキストの多様性は、サービスの現象学的な体験を考える上で、根源的な問題をもたらす。それは、消費者の体験にとって、どのコンテキストが意味をもつかを見定めなければ、コンテキスト・デザインは失敗に終わるという問題である。

ある場面を正しく特徴付けることができるコンテキストは、常に無数に存在する（Schegloff, 1997）。例えば、シェアリングエコノミーという文化が形成されつつあること、サードプレイス（第三の居場所）という概念がある程度普及していること、その消費者が女性であること、50代であること、エコ志向であること、裕福であること、時間が夕方であること、時期が冬であること、場所が日本であること、関東であること、東京であること、カウンターの前に立っていること、お腹が空いていること、店員が近づいてきたこと、照明が明るいこと、店内が清潔であること…。これらのことはすべて真偽値でいえば真であるかもしれないが、もちろん、サービスの価値を決める上で、すべてが効いてくるわけではない。それゆえ、ある場面を特徴付けることのできるコンテキストが無数にある中で、消費者の体験にとってどのコンテキスト（もしくはその集合）が関連をもつものか、ということを考えねばならない。これをレリヴァンス（関連性）問題<sup>7</sup>という。例えば「ファストフード的な食事の時間を節約する食文化」と「スローフード的な時間を気にしない食文化」は、どちらもコンテキストとして実在するだろうし、ある人のライフスタイルの中で共存しうるものである。とすれば、ある人がディナーを食べる際、どちらが（あるいは他のコンテキストが）食の経験を意味付けするのか、という選択の問題が生じることになる。

S-Dロジックの論者なら、このレリヴァンス問題に対して、制度がその解決を担うと言うだろう。つまり、人々に共有された知識や規則、習慣、価値観等々の制度が、個々のミクロな場面でどのコンテキストが働くかを制約する、というわけである。だがこの解法では、レリヴァンス問題を解消することはできない。というのも、制度もまた無数に存在するので（おそらくは制度もコンテキストの一種であるといったほうが正確だろう）、今度はどの制度が消費者の体験にとってレリヴァントなものか、ということを考えなければならなくなるからである。

このレリヴァンス問題をサービス・デザインの観点から表現するなら、いかにして、消費者の体験にとってレリヴァントな（高付加価値をもたらす）コンテキストを作り出すことができるのか、ということになるだろう。幸いにして、サービス・デザインにはすでにこの課題を解決するための手がかりが備わっている。それは、人間中心の原則である。実はこの原則には欠点もあるが（山内・佐藤, 2017）、サービスを受ける人の視点に寄り添うことは、消費者の体験にとってレリヴァントなコンテキストをデザインするうえで決定的に重要だといえよう。なぜなら、レリヴァンス問題は、実際にサービスの授受に携わる人々こそが、その都度の体験の中で解いていっている問題だからである。ある場面における物事（たとえばサービスのコンテンツ）の理解にどのコンテキストが

<sup>6</sup> ここでは詳細は省くが、言語人類学者のGoodwinとDuranti（1992）は、コンテキストを①その場の社会空間的環境、②行動的環境、③言語、④状況外的文脈、の4種類に整理している。

<sup>7</sup> なお、レリヴァンス問題を最初に提唱したのは、現象学的社会学の開祖であるアルフレッド・シュッツである。このことは、S-Dロジックにおいて価値が「現象学的に」判断される、と言われていることとの関連で興味深い。

効いてくるのか、これを解いてサービスに価値を見出すのは、消費者やサービス提供者等の、実際にサービスの授受に携わる人々である。

人間中心デザインは、エスノグラフィ調査を重視する。それは消費者＝生活者の視点に寄り添い、その生活の中でサービスを使用する体験を詳細に記述する試みである。通常、エスノグラフィの記述には、観察（調査対象が実際に活動を行っている場면을対象とした観察）、聞き取り、文書資料（手紙や日記、公文書など）の検討などが用いられる。こうした手続きによって集めたデータから、調査対象の人々が普段何を気にかけ、どのような思いで日々を過ごし、何を当たり前のもので捉えているかといったことが記述されるのである。いかにして消費者の体験にとってレリヴァントなコンテキストを作り出すことができるのかという問いに対しては、このエスノグラフィ調査を、一定の方針に基づいて行うことが肝要であると考えられる。その方針とは、サービスの消費者と提供者を含むサービスの行為者が、お互いの行為を通じて、その場面がどんな場面であるのか、どのコンテキストがレリヴァントなのかに関する理解を表示し合う、この相互理解の有り様を記述するということである。

ある人がどのコンテキストをレリヴァントなものと考えているかは、その人の行為に示される。たとえば先に挙げた、「ファストフード的な食事の時間を節約する食文化」と「スローフード的な時間を気にしない食文化」の例でいえば、オフィス街の昼時に社員証を下げたまま、足早にコンビニエンスストアに飛び込んできた社員が、何やら仕事の電話をしながらサンドイッチを買ったならば、その行動のうちに「食事の時間を節約する」というコンテキストのレリヴァンスが示されているだろう。さらに、「食事の時間を節約する」というコンテキストとの関連で、その場所が「オフィス街」であること、時間帯が「昼時」であること、その人が「社員」であること等のコンテキストのレリヴァンスも、また示されている。このように複数のコンテキストは、互いが互いのレリヴァンスを支え合う関係の下で、あるサービスの価値のもたらされ方（この場面では「手早く食べることができる」）を決めているのである。

一方で、このことは、コンテキストやサービスの価値が当該場面に関わる人々に完全に共有されていることを意味しない。肝心なことは、ある人の振る舞いにどのコンテキストが場面にレリヴァントかを示す要素が含まれているとすれば、その人の振る舞いはまた、他の人にとってのコンテキスト（の候補）になるということである。たとえば、仕事の電話をしながら急いだ様子でサンドイッチを買う社員を目前にして、コンビニエンスストアの店員は緩慢と接客しようとはしないだろう。おそらくその店員もまた、手際よくレジ処理と商品の袋詰めを済ませ、できるだけ早く客にサンドイッチを渡そうとするはずだ。このように、ある人の行為に示されるコンテキストのレリヴァンスに対し、もう一方の人もレリヴァンスを示すことによって、「手早く食べることができる」等のサービスの価値は共創される。コンテキストの共有はここでは必要とされていない。存在するのは、コンテキストのレリヴァンスを示し合う、動的な行為の交換である。これが、サービスに携わる人々が、お互いの行為を通じて、その場面がどんな場面であるのか、どのコンテキストがレリヴァントなのかに関する理解を表示し合う、この相互理解の有り様といったものの内容である。言い換えれば、我々が提案する、付加価値を実現するコンテキストのデザインは、サービスを提供する側のみに注目するのでも、逆にそれを受ける側のみに注目するのでもなく、この両者（を含むサービスに携わる人々）が出会い、サービスの現実を作り上げる、その様子をデザインする試みである。

本セクションでは、コンテキストを生成・活用するサービス・デザインの暫定的な方針と手順を示した。これはあくまで暫定的なものであり、またデザイン手法については、調査・観察の手法とデザインを行う際の心構えが記されているだけで、効率的・効果的な道具の提出には至っていない。以上の成果と限界をふまえた上で、調査と観察、デザインの試行を重ね、より効率的・効果的な手法の提案を行っていききたい。

## ②サービス・ケイパビリティ調査

本研究調査では、コンテキスト生成・活用に係るサービス・ケイパビリティの仮説を構築した。サービスにおけるコンテキストは、その時・その人といった、瞬間的で流動する側面が重視される傾向にある。しかしながら、事業としてサービスを提供し続ける上では、異なる日時、異なる顧客であったとしても、ある特定の価値を同様にもたらすことが必要となる。このような価値提供を実現するためには、事業組織としてサービスの価値を支えるコンテキストに取り組む必要がある。このようなコンテキストに対する取組を為す組織能力としてのケイパビリティに着目し、その特徴についてまとめる。先に結論から述べると、本研究調査からは、サービスに付加価値をもたらすコンテキストを生成・活用するケイパビリティとして、①コンテキストとして働く資源／情報の整理・生成、②商品（製品・サービス）へコンテキストとしての情報の付加、③付加（結びつき）の強化、④付加情報を含めたサービス資源／情報のコミュニケーション、という4つが挙げられた。

ケイパビリティとは、広義には組織が有する能力を指す言葉である。ケイパビリティに関する学問理論としてのケイパビリティ論には、戦略論に端を発するものと、組織の経済学の系譜としてのケイパビリティ論とがある。しかし、本研究では、広義の組織能力としてのケイパビリティという粒度で議論を進めたい。

ここで、関連概念の一つであるソーシャル・キャピタルとケイパビリティとの関係について整理する。ソーシャル・キャピタルとは、社会における人と人の関係性などのネットワークを指し、このネットワークという社会組織が存在することにより、社会の効率性などが高まるというものである。神吉（2007）は、ソーシャル・キャピタルの機能を整理し、ある（経営）資源と資源とを連結するbridging、および、その結びつきを強化するbondingの2つを挙げている。その上で、ケイパビリティを「経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を適宜組み合わせ、使いこなす力」と定義し、ソーシャル・キャピタルの1つとして捉えている。本研究では、このbridgingおよびbondingの観点をもとに、サービスとコンテキストに関わる資源・情報を捉え、それに関わるケイパビリティを検討する。

コンテキストとケイパビリティの関係について議論する上では、「資源」とその資源に付随する「情報」について明確に分ける。例えば、京都府山科区に住むスズキさんが宇治市内の畑で育てたお茶（緑茶）は資源であり、生産者や土地に関する情報を保有しているといえる。しかしながら、そのお茶のパッケージ等に記される文言が「京都のスズキさんが育てたお茶」「宇治産のお茶」「日本茶」のどれになるかによって、消費者が受け取る付随情報は異なるものとなる。また、回転寿司などに見られる代用魚や産地偽装問題は、本来は提供物が保有しない情報が付随しているとともに、それが消費者の受け取る価値に影響を与えている例である。とくに、サービスといった無形の要素を含む対象においてコンテキストを議論する上では、このような資源と情報との関係性に着

目することが必須と考えられる。

また、ケイパビリティは、あくまでも組織としての枠組み・取組が発揮する能力を指すものである。そのため、例えば、企画のアイデア出しを個人の能力によって為している場合、そのアイデア出しの能力は組織能力とは呼べない。一方で、ブレーン・ストーミング等の手法などを含めて、アイデア出しのやり方を定めることにより、特定の個人が存在しなくても組織としてアイデア出しが可能となる状態であれば、アイデア出しに対するケイパビリティを有すると解釈する。

これまでに見てきたように、サービスにおけるコンテキストには、サービス・エンカウンター、サービスケース、サービス・エコシステムの三側面がある。本節におけるケイパビリティの議論では、対応するコンテキストとして、サービスケースが主として置かれる。すなわち、ある特定のサービス場面において、どのような顧客およびサービス提供者が関わったとしても、その事業が実現すべき価値を生じさせられるような取組に焦点をあてる。これは当然ながら、特定の顧客への個別対応や、特定の個別提供者による独自のサービス提供といった、サービス・エンカウンターの粒度でのコンテキストに通ずる組織的な取組の重要性を否定するものではない。エンカウンターの粒度に対しては、共通すべき価値を実現するための個別対応や個の提供者の働きに限定し、それを可能とする組織体を視るものである。

既に説明したように、本研究においては、ケイパビリティをbridgingおよびbondingの観点から捉えていく。コンテキストがサービスに付加価値をもたらすためには、コンテキストに関わる資源／情報とサービスに関わる資源／情報とが結びつき、その結びつきが有効に働く必要がある。そのため、事業組織がコンテキストを生成・活用するために必要とする機能もこれらと対応し、コンテキストに関わる資源／情報とサービスに関わる資源／情報とを結びつける（bridging）機能、および、特定のコンテキストの結びつきを強化・増大する（bonding）機能とに大別できると考えられる。

ヒアリング結果を元に、コンテキストを生成・活用するケイパビリティとして、どのような項目があるかを検討した。最終的に挙げられたケイパビリティは、冒頭で挙げた4点にまとめられる。今回の調査対象の一つである、あるサードウェーブコーヒーにおけるコーヒー提供を例に順に説明する。

#### 【1.コンテキストとして働く資源／情報の整理・生成】

これは、商品（製品・サービス）にコンテキストとして付随させる資源／情報を精査するためのケイパビリティにあたる。すなわち、bridgingの準備段階にあたる。商品開発としては、どのような商品にするべきか検討する企画の段階に対応したものである。どのような資源／情報が付随されるのに適しているかは、既に確立されているブランド（ストーリー）に応じて判断されるとともに、選択された資源／情報が新たなストーリーを成立させるように働くことを目指す。この段階で、事業（ブランド／企業）として何を提供すべきか、という観点だけでなく、自分たちの顧客が求めるという観点も含まれる。コーヒーの例であれば、特定の品質や仕入先の豆に限定することや、コーヒーの淹れ方にこだわる（特定の淹れ方に限定する）ことが検討される。ここで限定という表現を用いているのは、結びつけるべきでない資源／情報の排除が含まれているためである。コンテキストの説明部分で挙げたお茶の例であれば、宇治（産）という情報に重きを置くのであれば、物理的に山科区内で採れたお茶が混入してはいけないだけでなく、山科区に住む生産者の情報を排除する（表出させない）ことが求められる。

## 【2.商品（製品・サービス）へのコンテキストとしての情報の付加】

【1.】の取組で生成した情報は、提供する製品やサービスに付随させることで初めて、コンテキストとして働き得る。この付随がbridgingに対応する。準備した企画内容と対応した取組が必要となり、商品の生産過程に対応する部分である。コーヒーの例であれば、

【1.】で決めた仕入先から豆を仕入れ、適切な品質管理をすることで基準値以下の豆を除き、また提供の際にこだわりの方法でコーヒーを淹れることにより、これがなされる。人的な要素として、「こだわりの淹れ方」を実現できない従業員は他の業務を担当する、という人員配置はこの段階で検討されるべき問題の例である。

## 【3.付加（結びつき）の強化】

【2.】の取組で付随した情報の結びつきの度合いを高めるためのケイパビリティであり、bondingに対応するものである。コンテキストとして働く資源／情報への働きかけと、資源間の関係に対する働きかけの両者が含まれ、商品開発としても、企画や生産などフェーズの一部ではなく、それらを一貫して行うための仕組みに該当する部分である。コーヒーの例では、複数の豆農家と契約し、仕入先ルートを確立することで、持続的に豆を仕入れられるようにすることが一つの例にあたる。次に、豆の品質という点については、目利きができる個人に依存するのではなく、客観的な指標による評価方法の確立により、これを体系的に行うことでケイパビリティとなる。また、コーヒーを淹れる人については、研修などを通じて、より多くの人材が適切にこだわりの淹れ方を再現できるようにする人材育成も、これに該当するケイパビリティであるといえる。また、生産の結果としての消費情報（販売状況）や市場のトレンド、消費者からのクレームなどの情報を受入・処理し、次の商品開発や商品改善につなげる仕組みもここに含めて捉える。

## 【4.付加情報を含めたサービス情報のコミュニケーション】

これは、情報が付随していることによる影響の度合いを高めるものであり、bondingの一部とも解釈できる。【3.】に対するケイパビリティとしての側面の違いは、顧客にその結びつきが伝わるようにする部分にある。すなわち、ここまで述べてきたサービスとコンテキストのつながりが、ある種、提供者内部の取組に留まるものであるのに対し、それを顧客へと伝達することが、このケイパビリティの対象となる。広報一般が広くこのケイパビリティに含まれるが、それだけでは議論は十分ではない。どのようなメディア・媒介を通じてその広報が成されるのかも、サービスに付随する情報になりえる。また、すべての情報や関係を明らかに示すことが望ましいわけではなく、暗黙的な形態での情報提示が、情報同士が結びつくことによる効果を高める場合も存在する。コーヒーの例では、顧客層に応じた雑誌での特集記事などがメディアの選択としてこれと対応する。また、【1.】や【2.】で設定していた特定の豆の仕入先を明示するのではなく、豆の仕入先にこだわっているという自分たちの取組の情報を前面に押し出すことが、結果として仕入先を含めた豆の価値を高めることも生じる。

ここまで、調査結果に基づいたケイパビリティの一般化を試みた。しかしながら、各企業においては、その一部を特定の個人が担っていたり、システム化しきれていなかったりする部分が存在した。この点について、補足的な説明を行い、現段階で説明可能な「コンテキストを生成・活用するケイパビリティ」について考察する。

今回調査対象としたような形態でコンテキストを利用し、商品へと付加価値をもたらしている企業では、事業の基盤となっているブランド等の方向性と、個別事業やその中で開発される商品の方向性が、合致しているかどうかの判断が必要となることがある。

その企業（ブランド）らしさ、というものが何であるかを言語化することは容易ではなく、企業ごとに共通認識を生み出すための取組が行われていた。企業によっては、数年働いている社員であれば、「らしさ」をある程度は身に付けており、判断可能であるとのことだった。しかしながら、事業組織としての意思決定は、そのブランドを担う経営者・オーナーにあたる人物がフィルタリングを行い、最終決定を担うという意見も得られた。

上記問題は、組織規模によっても様相が異なり、国内であっても多数の店舗を展開している場合には、元より個人が処理できる範疇を超えてしまう。また、地域ごとのローカライズや、異なる顧客ドメインへの対応といった、顧客という側面での判断も同時に必要となる。このような場合には、問題を切り分け、地域差が出やすい部分は店舗で働くスタッフや店舗の店長に権限を与え、全体として統一する部分や最低限の可否判断を本社の開発部門や企画部門（の責任者）が担うという形態も見られた。とくに、地域差や現場感覚が重要な点については、画一化を図る方がリスクは大きく、ローカライズをどのようにするか、それを担う個人をどのように活かすか、という部分を形式化・システム化することに、取組の重点が置かれていた。

また、本調査対象に関し「事業を通じてライフスタイルの提案を行っている」という特徴を挙げたが、これは、現在の顧客の中にはない価値観を提案することが含まれる。このような提案は、商品の陳腐化を防ぐためには避けては通れない問題である。一方で、現在の顧客にない情報をどこからか獲得する必要がある、これに対する取組も重要なケイパビリティとなる。調査対象事例には雑貨等を扱うものが含まれていたが、該当企業では、例えば、海外での雑貨に関する市場調査を定期的に一定の形式で行い続けることで、次に顧客の求めるものを探るための方法がシステム化されていた。さらには、新規技術や専門領域における最先端の知識は、一般消費者に普及するには時間がかかるため、商品提供に伴い、その良し悪しを支える知識を与える顧客教育の一環のような取組も見られた。

以上をまとめる上で立ち戻りたいのが、第4のケイパビリティとした『付加情報を含めたサービス情報の表現・広報』と第1~第3のケイパビリティとの関係である。雑貨関連企業に対する複数のヒアリングで表れた表現として、現在の顧客の「半歩先」というものがあつた。これは当該事業領域において、売れる商品を生み出すためには必須の感覚であり、どんなに優れたものであっても、それを受け入れられる顧客がいなければ事業が成り立たないことを示す概念であつた。既に示したように、サービスに付随したコンテキスト情報を顧客に伝達することは第4のケイパビリティが担っており、第1~第3のケイパビリティは事業組織内での取組の範囲におけるものである。しかしながら、第1~第3のケイパビリティに関する取組に関しても、そこで生成される物事が最終的には顧客に受け渡されることを念頭に置く必要がある点である。加えて、あくまで組織としてこれを成すためには、個人・部分が担うしかない問題とそれを成す機能を切り分けた上で、全体の過程をシステム化することで事業全体としての統制を可能とすることが求められる。

以上のように、各ケイパビリティに関わる取組の詳細は、企業ごとに異なるとともに、その一部を個人が担っている状態も観測された。ポイントとしては、各資源／情報の生成やサービスとの紐付けにおいて、部分的に組織内の特定の個人が重要な役割を果たしている場合であっても、それを行う過程やフィルタリング部分をシステム化することにより事業組織としての統制を図っているところにある。加えて、多くの企業が「人」の



重要性に言及していた。事業規模ごとに個人の働きが求められる側面こそ異なるものの、単にシステム化を進めることによる統制力の向上だけでなく、組織内の個人が当該事業において提供しているサービスや関連領域に対する想いを商品へと反映させるための仕組み化が必要となっている。

#### ①「未来共創型アプローチ」協働体制整備

この可能性調査では、その目的として、「未来共創型アプローチ」の検討が掲げられている。具体的には、以下4点を明らかにすることが目的とされた：

(1)未来志向の目標設定として「『進むべき社会像』を描き出せるか」を検証する。

(2)進むべき社会像における新サービスを共創するための「多様なステークホルダーが関与する体制作りができるか、またはステークホルダーを特定できるか」を検証する。

(3)進むべき社会像において「創出を目指す新サービスとして適切な研究開発課題を設定できるか」を検証する。

(4)上記(1)(2)(3)を構想・主導し、研究開発を進めるための牽引者または牽引機能（本可能性調査では、「イニシエータ」と呼ぶ）の具体的な機能と役割を特定する。

本研究調査では、具体的な対象として観光（宿泊）産業を取り上げ、上記の検討を行った。未来共創型アプローチについて、上記4点に沿って具体的に検討を行う前に、今回の具体的な対象である観光（宿泊）産業におけるコンテキストを生成・活用するサービス・デザインについて、考えを整理しておく。我々は、コンテキストを生成・活用するサービス・デザインの手法として、「価値共創にあたってどんなコンテキストが参照されているかを、サービスに携わる人々の理解に基づいて調べ、それをコンテキストのデザインに活用する」という方針を提示した。しかし、今回の可能性調査では、残念ながら、観光というサービスに関わるさまざまなサービス行為者のエスノグラフィ調査を行うことはできなかった。そのため、どのコンテキストが実際の人々の行為と体験にとって関連をもつものか（レリヴァントなのか）を見極めることはできていない。この見極めを行うことは、今後の研究の課題の一つであろう。ゆえに、今回、観光（宿泊）産業におけるコンテキストを生成・活用するサービス・デザインの検討においては、サービス・コンテキストの3つの側面（サービス・エンカウンター、サービスケープ、そしてサービス・エコシステム）を抽象的に取り上げて、検討を進めた。この進め方には、さまざまな問題点が内包されていることであろう。しかし、今回の可能性調査は、仮説を構築することが目的であったため、問題を抱えながらも、まずは議論を行うことを優先させた。

(1)未来志向の目標設定として「『進むべき社会像』を描き出せるか」の検証

観光に関わるステークホルダーに、本研究が提案する「豊かなコンテキストのある社会」を進むべき社会像として提案した際、反対意見が聞かれることはなかった。第一に、サービス・エコシステムとしてのコンテキストから考えてみよう。宿泊業であれ、運輸業であれ、地域に豊かなコンテキスト（美しい景観、歴史的な建物やモニュメントといった社会・歴史的構造物、あるいは独自文化に根差した価値観や風習などの制度）があると、各企業が提案するサービスの付加価値につながるため、メリットがある。また、地域の住民にとっても、豊かなコンテキストは守りたいものと直結しており、豊かなコンテキストのある社会は進むべき社会像として受け入れられやすい。さらに、地域を訪れる観光客にとっても、地域の豊かなコンテキストは、「異文化を知る」といった旅のニーズと関係があり、体験価値に影響を与える。ここに挙げたステークホルダー（宿泊

業や運輸業などのサービス提供者、住民、観光客）は、観光（宿泊）業界に関与するステークホルダーのほんの一部にしかすぎないが、多くのステークホルダーにとって、豊かなコンテキストのある社会は進むべき社会像として受け入れられやすいものであると考えられる。

第二に、サービスケープとしてのコンテキストだが、「旅」という無形商品を提供する場合、建物や空間は、旅の舞台装置として、消費者の経験において重要な役割を持つ。実際、多くの高付加価値型宿泊業では、サービスケープに重きをおいている。例えば、星野リゾートが運営する「界」シリーズでは、地域文化を感じるしつらえとして、各地域の伝統工芸を客室にも使い（界加賀では加賀水引や加賀友禅、界津軽では津軽こぎん刺しといった、その地域の伝統工芸を盛り込んでいる）、宿泊中、常に地域文化に触れることができる空間を作り、客が旅先にいるということを存分に味わえる仕掛けになっている。こうしたしつらえが、単に温泉旅館に泊まるということではなく、地域の魅力を発見し、感動できるような旅の経験の創造につながっているのである。このような実際の空間づくりも、サービスケープとしてのコンテキストでは重要だが、ハード面だけでなく、ソフト面も同様に重要である。界では、それぞれの地域の魅力ある文化を楽しむ「ご当地楽」と呼ばれる催し物を毎日展開している（界加賀では加賀獅子舞、界津軽では津軽三味線の演奏）。

最後に、サービス・エンカウンターとしてのコンテキストについて考える。サービス・アクター間の相互作用に焦点をあてるサービス・エンカウンターでは、サービス・コンテキストを考える上では、消費者の過去の経験や知識などが重要になってくる。観光の場合、消費者自身が持つ旅の経験値やリテラシーによって、経験の評価が異なってくる可能性がある。例えば、星のや竹富島では、竹富島の生活に溶け込む経験を、高価格で提供している。かつてマリー・アントワネットが、ベルサイユ宮殿のプチ・トリアノンに農村に見立てた小集落「ル・アモー・ドゥ・ラ・レーヌ」（王妃の村里）を造り、模擬の農民生活を楽しんだように、都会で暮らす現代人が、模擬の島生活を楽しむという贅沢を提供しているのである。しかし、こうしたラグジュアリーはかなり高度なものであり、その価値を真に味わうためには、消費者自身にそれなりのリテラシーが求められるといえる。なぜならば、島生活を送るとは、素朴な島民の生活を理解し、追体験するというプロセスだが、それは地味になりやすい。こうした地味な体験に一泊約6万円（ローシーズン、食事なし）の価値を見いだせるかどうかは、消費者のリテラシーにかなり依存している。南の島でのリゾート体験（美しい海でのスキューバダイビングやゴルフ、華やかな夜のパーティなど）を期待していると、そのギャップから客の満足度は相当に低いものになるであろう。しかし、客側にかんがりのコストを強いるからこそ（価格も高く、相当のリテラシーが求められる）、こうした旅の経験を提供するサービス提供者も少なく、結果として提案価値のコモディティ化の回避につながると考えられる。まとめると、「豊かなコンテキストのある社会」の一部分は、消費者自身の経験やリテラシーの豊かさのことを指しているのである。

## **(2)進むべき社会像における新サービスを共創するための「多様なステークホルダーが関与する体制作りができるか、またはステークホルダーを特定できるか」の検証**

進むべき社会像における「新サービス」を共創するための多様なステークホルダーが関与する体制作りを検討する上では、まず進むべき社会像における新サービスを定義する必要がある。「豊かなコンテキストのある社会」という進むべき社会像を実現してい

く上で必要となる新サービスには、企業レベルと社会レベルの二つで考える必要があると思われる。まず企業レベルにおいては、コンテクストを生成・活用できるサービス・ケイパビリティ（すなわち、豊かなコンテクストを形にしていくための組織能力）が必要になってくるだろう。また、社会レベルでは、地域に豊かなコンテクスト（地域の魅力）を創造する必要があるだろう。企業レベルと社会レベルで必要な二つの「サービス」は、それぞれが独立しているように見えるかもしれないが、豊かなコンテクストのある社会を実現していく上では、関連している側面も持つ。なぜならば、豊かな地域を創造していく上では、その地域に関係するさまざまなステークホルダーが一緒になって魅力を創造していくというやり方の他、それぞれが自らの魅力を磨くことで、結果として地域が魅力的になるという方法もあるためである。

まず、企業でコンテクストを生成・活用できるサービス・ケイパビリティを開発するための多様なステークホルダーが関与する体制作りについて検討する。ここでの「ステークホルダー」とは社員のことを指す。サービスケープにおける豊かなコンテクストであれ、サービス・エンカウンターにおける豊かなコンテクストであれ、それらを実現する上では、社員ひとりひとりが能力や知識を磨く必要がある。ここで考えなければならないのが、こうした社員の能力や知識、例えば、魅力的なサービスケープを生み出すための「センス」、あるいは顧客と切磋琢磨の価値共創を行うために必要な「ホスピタリティ能力」といったものは、①もともと個人に備わっているものなのか、②育成などで後天的に開発することが可能なのか、③組織のケイパビリティへと転化させることが可能なのかということである。

今回の可能性調査でヒアリングした企業のいくつかでは、こうした能力開発を仕組み化することに成功していた（ここでは、こうした仕組み化の詳細については省略する）。今回の調査から得られた示唆としては、こうした能力開発の仕組みづくり（すなわち、コンテクストを生成・活用できるサービス・ケイパビリティの開発）において、関与が求められるステークホルダーとは、①社長などの経営者トップ（経営者自らがイニシアチブを取る必要がある）と、②中間管理職（企業理念や企業文化などを伝えていく伝道師的な役割を担う）の二者である。当然、仕組みを回す際には社員全員が関与することとなるが、仕組みの開発においては、経営者トップと中間管理職が中心的な存在となる。

次に、社会で地域に豊かなコンテクストを創造するための多様なステークホルダーが関与する体制作りについて考える。地域における豊かなコンテクスト創出においては、数多くのステークホルダーが関係しうる。ステークホルダーの例を挙げるならば、国や府県、市町村などの行政、デベロッパー・交通事業など地域開発に関わる事業者、宿泊業・飲食業・土産物業など観光に関わる事業者、観光協会や青年事業団、大学、コンサルティング会社や広告代理店、そして住民などが関係しうる（ちなみに、全てのステークホルダーが網羅されているわけではない）。このように、関係しうるステークホルダーの数も多く、またそれぞれのモチベーションやインセンティブも異なってくるため、ガバナンスが鍵となる。

### **(3)進むべき社会像において「創出を目指す新サービスとして適切な研究開発課題を設定できるか」の検証**

進むべき社会像、すなわち豊かなコンテクストのある社会に実現に向けて、考慮していかなければならない研究開発課題について検討する。

まず、企業レベルでは、コンテクストを生成・活用できるサービス・ケイパビリティ

を備えることが必要になってくると(2)で述べたが、これを進めるためには、既に挙げたが、人に内在化している能力や知識は、①もともと個人に備わっているものなのか、②育成などで後天的に開発することが可能なのか、③組織のケイパビリティへと転化させることが可能なのか、といったことについて考えていく必要があり、これらが重要な研究開発課題であるといえる。

次に、社会レベルでは、地域に豊かなコンテキストを創造していく必要があるが、(2)で説明したように、社会レベルでの活動には数多くのステークホルダーが関係してくる。しかし、地域に豊かなコンテキストを創造すること自体は、ほとんどのステークホルダーにとって、直接的な事業目的ではない。例えば、宿泊業にとって、地域に豊かなコンテキストがあることは、宿泊サービスの魅力向上に貢献するものの、宿泊業が第一に達成しなければならないことは売上と利益の達成である。地域の豊かなコンテキスト創造が、宿泊業にとって意義があることを認知していたとしても、そのためにリソースを割くのはなかなか難しいのが実情である。そのため、①関与するステークホルダーの動機付けをどのように行うか、②ステークホルダー間のガバナンスをどのように行うか、そして③リソース（予算と人など）をどのように獲得するか、といった課題について考える必要がある。

**(4)上記(1)(2)(3)を構想・主導し、研究開発を進めるための牽引者または牽引機能（本可能性調査では、「イニシエータ」と呼ぶ）の具体的な機能と役割の特定**

企業レベルにおける、コンテキストを生成・活用できるサービス・ケイパビリティの創造では、イニシエータは経営者トップであろう。今回の可能性調査でヒアリングした企業で、魅力的なサービスを生み出す能力の仕組み化に力を入れていた企業は、そうした仕組みの開発は経営者自らが舵を取っていた。

社会レベルにおける、地域に豊かなコンテキストの創造では、イニシエータの特定は難しかった。多くの意見としては、やはり地域の住民が主体にならないといけないのではないかという声が聞かれた。その場合、イニシエータは、地域の住民を牽引する力がある地元の名士なのではないか、という仮説が生まれた。地元の名士が、その地域のありたい姿（豊かなコンテキストのある社会の具体的な像）を示し、住民ならびに産業界・行政・大学などを巻き込み、さまざまなステークホルダー間の共創を促し、進むべき方向へと導いていくのが、もっともうまく機能するのではないかという意見である。研究課題として挙げたガバナンスの問題にも通ずるか、地域における豊かなコンテキスト創造を進めていく上では、どのステークホルダーにとってもwin-win-winになるように考慮する必要がある。その場合、中立的なリーダーとしてもっとも適合しているのが、地元の名士ではないか、という考えである。

### 3 - 4. FSの考察・結論

今回のFSにより、豊かなコンテキストを生成することが、超スマート社会において価値の創造に結びつくことが確認された。IoTやAIなどの技術が浸透していく超スマート社会では、テクノロジーは当たり前のもとなる。そこでの価値は、テクノロジーではなく、消費者にとっての正統性（authenticity）を確保する要素（豊かなコンテキスト）から生じるようになると考えられる。過去20年から進む傾向として、文化・芸術・歴史などの要素が唯一の価値の源泉として、今後ますます重要になっていくであろう。

一方で、既存のサービス・デザイン方法論では、顧客のニーズを理解し、顧客にわか

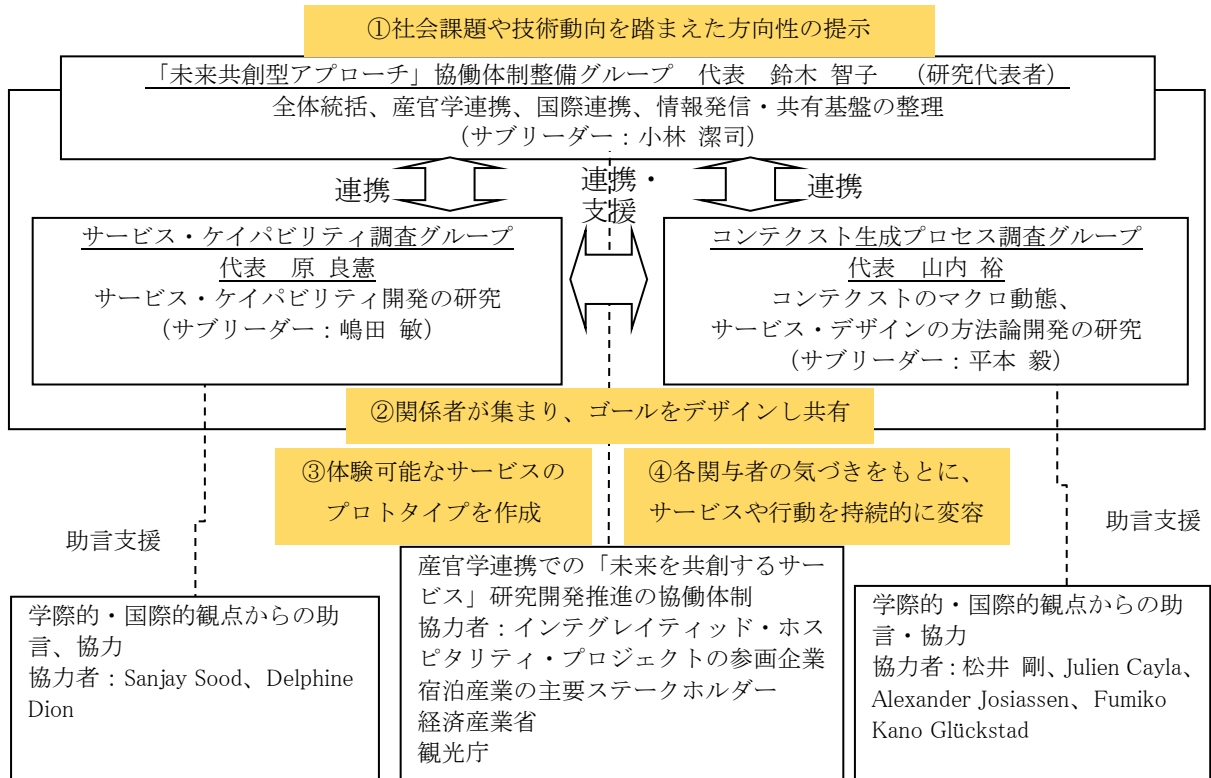
りやすく統一した体験をデザインすることを重視した人間中心設計の枠組みに囚われ、文化的・社会的・歴史的な枠組みで捉えた豊かなコンテクストを生成するための議論はほとんど見られないことも確認された。そのため、豊かなコンテクストを作り出すためのサービス・デザイン方法論の開発は喫茶の課題であると考えられる。

この領域は、学術的な研究が始まろうとしているところであり、貢献の余地が大きい。また実践への直接的な貢献も期待されている。

### 3 - 5. 会議等の活動

年月日	名称	場所	概要
28年10月5日	第1回インターナル・ミーティング	京都大学	研究のキックオフ・ミーティング
28年11月10日	第2回インターナル・ミーティング	京都大学	研究の経過報告会
28年11月21日	第3回インターナル・ミーティング	池坊会館	観光（宿泊）産業を対象として、「未来を共創するサービス」研究開発プロジェクトを推進するための協働体制を産学連携で整備（調査C）のための、協働体制の整備に向けた顔合わせ
29年1月6日	第4回インターナル・ミーティング	京都大学	研究の中間確認（各担当の調査プロジェクトの現状確認）
29年2月13日	第5回インターナル・ミーティング	京都大学	最終報告書作成に向け、各担当の確認

#### 4. FSの実施体制図



#### 5. FS実施者

研究グループ名：「未来共創型アプローチ」協働体制整備

	氏名	フリガナ	所属	役職(身分)	担当する研究開発実施項目
○	鈴木 智子	スズキ サトコ	京都大学大学院経営管理研究部	特定准教授	統括／「未来共創型アプローチ」の実施可能性および有効性を確認
	小林 潔司	コバヤシ キヨシ	京都大学大学院経営管理研究部	教授	「未来共創型アプローチ」の実施可能性への助言
	若林 靖永	ワカバヤシ ヤスナガ	京都大学大学院経営管理研究部	教授	「未来共創型アプローチ」の実施可能性への助言
	若林 直樹	ワカバヤシ	京都大学大学院経営管理研	教授	観光（宿泊）産業を対象とした「豊かなコンテキストのある

		ナオキ	究部		超スマート社会」の具体像の精緻化への助言
	前川 佳一	マエガ ワ ヨ シカズ	京都大学大学 院経営管理研 究部	特定准 教授	観光（宿泊）産業を対象とした 「豊かなコンテキストのある 超スマート社会」の課題特定へ の助言

研究グループ名：サービス・ケイパビリティ調査

	氏名	フリガ ナ	所属	役職 (身分)	担当する 研究開発実施項目
○	原 良憲	ハラ ヨシノ リ	京都大学大学 院経営管理研 究部	教授	統括／サービス・ケイパビリ ティの関連概念の精緻化
	嶋田 敏	シマダ サトシ	京都大学大学 院経営管理研 究部	助教	先行事例の調査／メソレベ ル・サービス・デザインの 方法論の開発
	鈴木 智子	スズキ サトコ	京都大学大学 院経営管理研 究部	特定准 教授	先行事例の調査

研究グループ名：コンテキスト生成プロセス調査

	氏名	フリガ ナ	所属	役職 (身分)	担当する 研究開発実施項目
○	山内 裕	ヤマウ チ ユ タカ	京都大学大学 院経営管理研 究部	准教授	統括／文化動態の仮説的 分析とサービス・デザ イン方法論の構築
	平本 毅	ヒラモ ト タ ケシ	京都大学大学 院経営管理研 究部	講師	サービス・デザイン方法 論の構築
	佐藤 那央	サトウ ナオ	京都大学大学 院情報学研究 科	博士課 程2年	サービス・デザイン方法 論開発に関する補助
	鈴木 智子	スズキ サトコ	京都大学大学 院経営管理研 究部	特定准 教授	文化動態の仮説的 分析

## 6. FS 成果の発表・発信状況、アウトリーチ活動など

### 6-1. ワークショップ等

特になし

## 6 - 2. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など

年月日	名称	場所	参加人数	概要
29年2月 27日	「インテグレイティド・ホスピタリティ」シンポジウム	ホテルオークラ京都	100名	FS成果の発表を講演

## 6 - 3. 論文発表

(1) 査読付き ( 4 件)

●国内誌 ( 1 件)

・平本毅・山内裕（近刊）「サービスエンカウンターにおける店員の「気づき」の会話分析」『質的心理学研究』16, pp. 79-98.

●国際誌 ( 0 件)

(2) 査読なし ( 4 件)

・山内裕・佐藤那央（2017）「ユーザー〈脱〉中心サービスデザイン」『サービソロジー』Vol. 4 No. 1 (p10-15)

・木見田康治・佐藤那央（2017）「サービスデザインの世界を俯瞰する～アカデミアの観点より～にあたって」『サービソロジー』Vol. 4 No. 1 (p2-3)

・平本毅・山内裕・原良憲・小林潔司（近刊）「やり取りの中での価値共創」『サービソロジーへの招待－価値共創によるサービスイノベーション』東大出版.

・平本毅・山内裕（近刊）「相互行為としてのサービスクリーニング店の接客場面の会話分析」『日本語学』.

## 6 - 4. 口頭発表（国際学会発表及び主要な国内学会発表）

(1) 招待講演（国内会議 0件、国際会議 0件）

(2) 口頭発表（国内会議 0件、国際会議 0件）

(3) ポスター発表（国内会議 0件、国際会議 0件）

## 6 - 5. 新聞報道・投稿、受賞等

特になし

## 6 - 6. 特許出願

特になし