

おもてなしを科学する

小林潔司

研究背景と課題

□ 背景 — 産業構造の転換期

- 市場成熟に伴う産業全体のサービス化、第三次産業比率増大
- IT活用が促進させる“資源の所有と利用”の変化(二極化)

□ 課題 — 価値の持続と増大とを両立させることの困難性

- 価値の毀損(コモディティ化): 製品・サービスの短寿命化
- グローバル展開の遅れ:
非製造業の海外売上高比率約3% cf. 製造業は約20%
- 消費者意識・認識: 「サービスはおまけ(タダ)」
- 属人的ビジネス: 老舗、日本食、伝統芸能、クールジャパンなどの価値あるサービスを実現しているにも関わらず、日本型高品質サービスの強みを表出、活用できていない

研究アプローチ(1)：対象のフォーカス・特徴理解 － 何をどのようにすれば、目的達成に向かうか －

□ 日本型クリエイティブ・サービス

高コンテキスト・コミュニケーションに基づく価値創出を
特徴とする日本の高付加価値サービス

- 文化・伝統・環境等との関係性や動的側面を活用した価値共創
- サービス価値の継続性(sustainability)を重視



研究アプローチ(2):対象特徴を考慮した方法論策定

－何をどのようにすれば、目的達成に向かうか－

□ 日本型クリエイティブ・サービスにおける送り手と受け手との「コミュニケーション」(価値共創)に着目

- コミュニケーションとして、暗黙的な情報の与え方と明示的な情報の与え方がある。日本では、送り手と受け手とのやりとりが、極めて抽象的で、高コンテキストな活用を行っている。この構造を明示することで、サービスの応用展開を図る。

□ 実践科学をもとに、実証科学を組み入れた方法論を構築

- 高コンテキスト・コミュニケーション分析・活用に必要な方法論
 - 個別性、シンボル性、能動性
 - フィールド的な知の体系化 ⇒ エスノメソドロジーなど
 - サービス・デザインとしての発展
-

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 —

[I] 日本型クリエイティブ・サービスとは

1. 問題提起 — 背景・課題
2. おもてなし — 日本的サービス価値の源泉
3. 日本型クリエイティブ・サービス — 切磋琢磨の価値共創

[II] 日本型クリエイティブ・サービスを理解・実践するための方法論

4. 実践科学的サービス研究 — 方法論の全体像
5. サービスの再帰的合理性理解 — エスノメソドロジー
6. サービスの実証的合理性理解 — 定量的心理学アプローチ
7. サービスの普遍性と個別性の統合表現 — サービス・メタモデリング
8. サービス・デザイン思考 — 方法論のさらなる進展

[III] グローバル時代における日本型クリエイティブ・サービスの発展に向けて

9. 日本型クリエイティブ・サービスのグローバル化展開事例の整備と適用支援
10. 今後の日本型クリエイティブ・サービスのグローバル展開に向けて

1. 問題提起 — 背景・課題

□ 経済成長の衝撃

- 21世紀の世界経済は、大多数の中所得国で構成
cf. スペンスレポート (World Bank 2008)
- コモディティ化とガラパゴス化
- 日本の今後のあるべき姿とは？

□ 「おもてなし」ビジネスのグローバル展開へ

- か(観光)・き(教育)・く(暮らし)・け(健康)・こ(コミュニケーション)のビジネス

□ 異文化間コミュニケーションの問題

- ex. 京大グローバル教育プログラムの事例
cf. 京都におけるお茶屋と芸妓学校の役割欠如



参加企業

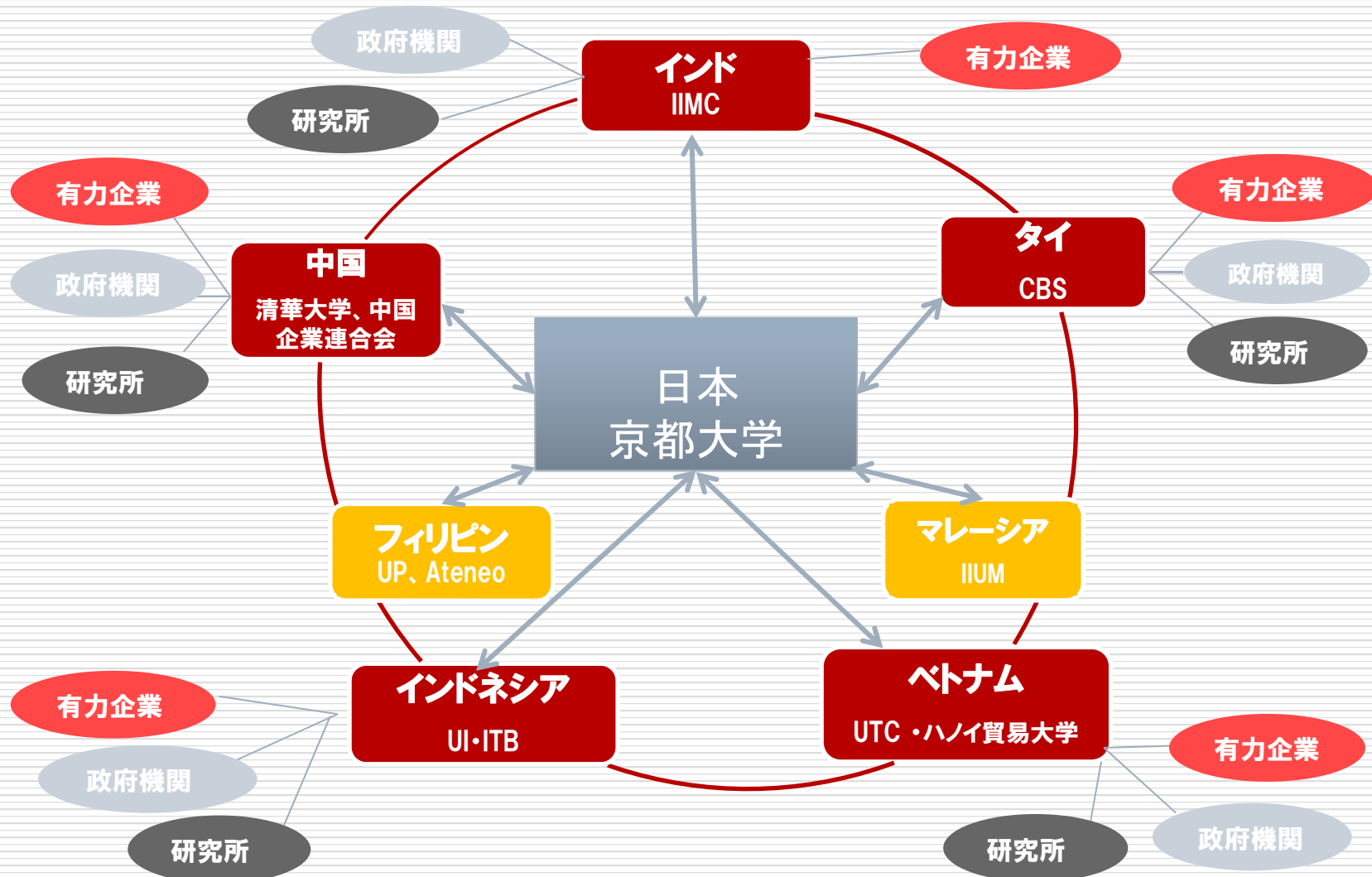
- | | |
|-----------------------------------|---------|
| ☐ 三井住友銀行 | みずほ銀行 |
| ☐ 三井住友海上火災 | 日本生命 |
| ☐ 野村証券 | 野村総研 |
| ☐ 富士通 | 富士ゼロックス |
| ☐ 富士フィルム | NEC |
| ☐ JR西日本 | 大阪ガス |
| ☐ 三菱地所 | 東日本銀行 |
| ☐ 大林組 | |

GBLプログラムの設置

- **アジアビジネスを統括する中堅・経営幹部層を対象とした自律的リーダーの育成**
- **アジアビジネスを成功させるための要点となる実践的で即効性のある知識・能力の提供**
- **アジア経済の状況を現地で実地体験しながら、「今後の日本企業(自社)は何をなすべきか？」を自ら考え、組み立てられる人材の育成**

**1年間で座学とインターンシップによるグローバル
ビジネスリーダーを養成するトレーニングカリキュラム**

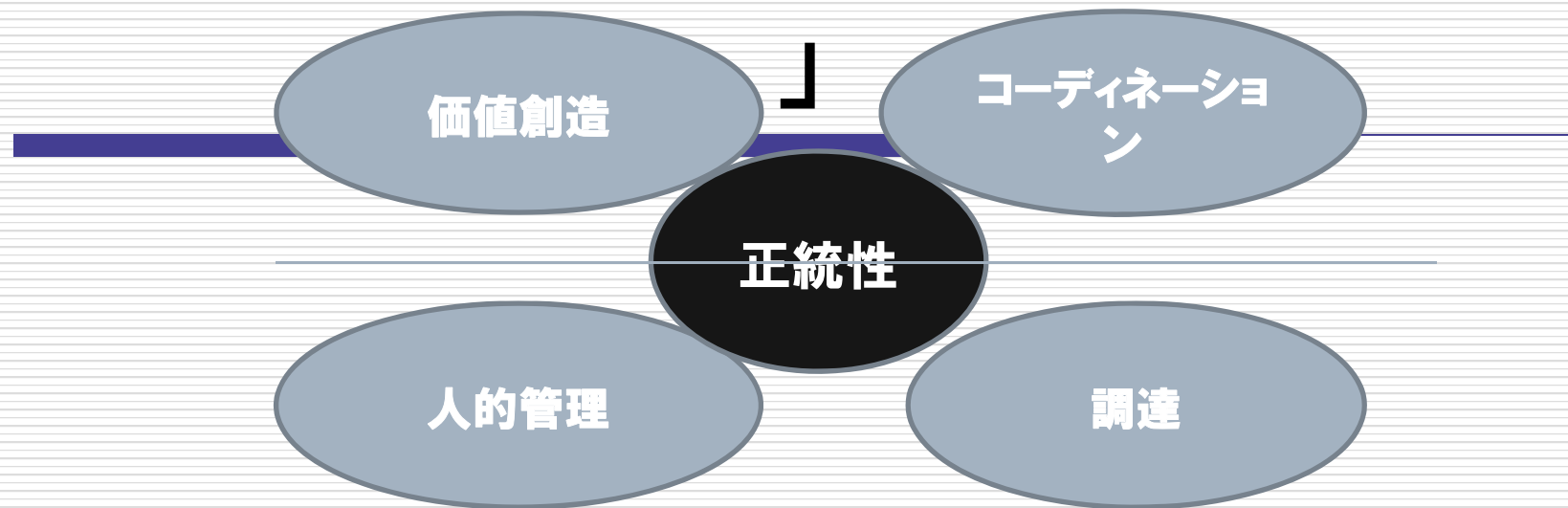
ABLコンソーシアム







価値協創

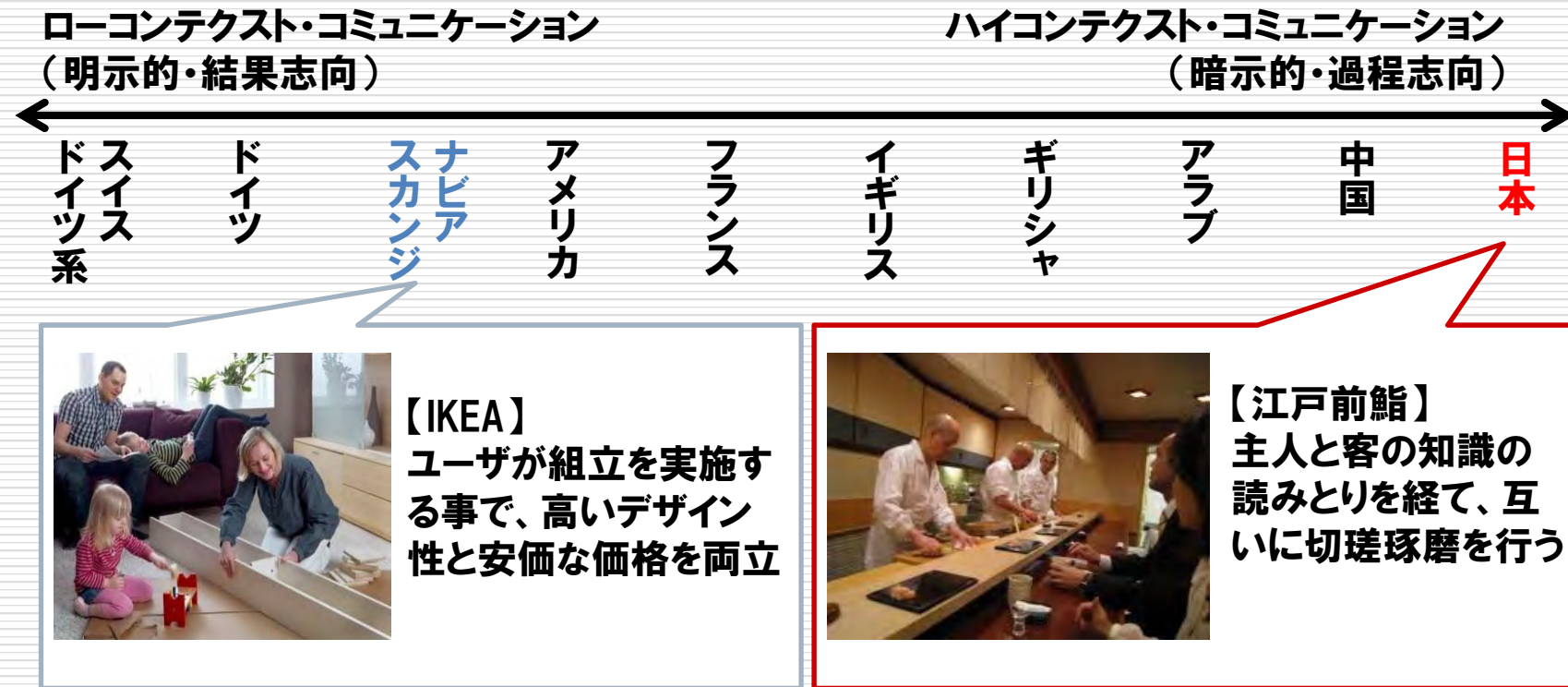


2. おもてなし — 日本的サービス価値の源泉

- お・もて・なし ⇒ お「以て」「為し」
- 「○○」を以て、「□□」を為す
 - 何を「以て」何を「為す」という接遇の表現と機能の対応付け（テンプレート）はあるが、どのような接遇行うかについては未定のままであるという状態
 - 高コンテキスト・コミュニケーションに基づくサービスと密接な関係
 - ちょっとしたしぐさや表情の変化など、さりげないコミュニケーションで適切な情報を認識でき、サービス提供時には、具体的な情報の当てはめが可能
 - 当事者のサービス・リテラシーが高まれば、より豊穡とした価値創出が望める

価値協創とコンテキスト

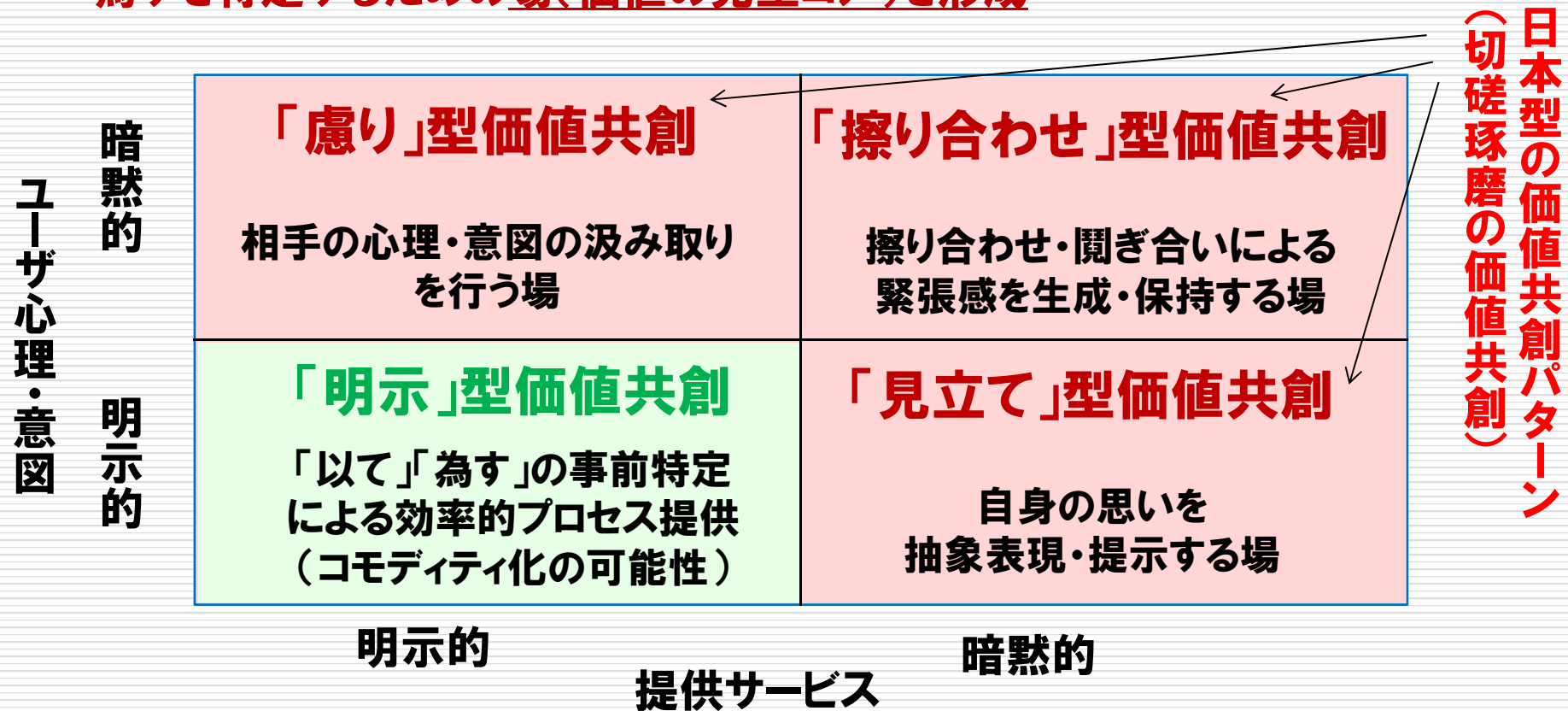
- ローコンテキスト型：明示的なモデル(役割分担)による価値共創
- ハイコンテキスト型：暗示的な背景知識の共有による価値共創



3. 日本型クリエイティブ・サービス ー 切磋琢磨の価値共創

□ 切磋琢磨の価値共創

高コンテクストを活用した暗黙的要素の解釈により、「○○」を以て、「□□」を
為すを特定するための場(価値の発生コア)を形成



3-a. 日本型の価値共創 ～ 慮り ～

□ 「慮り」の価値の発生コア

- 相手の心理・意図の汲み取りを行う場

□ 料亭の事例

- 「客の緊張度合いを汲み取った上で、季節や庭の話などで緊張を和らげると、自然と料理や庭や掛け軸の細部まで目が行き届くようになる。」
- 「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いたら新しい酒が入っていたというのが、いいサービス。」



□ 江戸前鮓の事例

- 常に1貫だけある状態が守られ、客が目の前の1貫を食べるとおもむろに次の寿司が握られる(鮓は握られて3秒以内に口に入れるのが良い食べ方)

「サービス利用の振る舞い」を以て、「顧客心理や意図を汲み取る」
場を介し、「サービスを楽しめる状態へ導く」ことを為す

3-b. 日本型の価値共創 ～ 見立て ～

□ 「見立て」の価値の発生コア

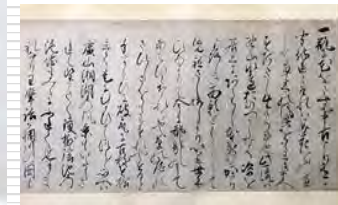
- 自身の思いを抽象表現・提示する場
- 色や形により、想像の余地を残す視覚化

□ 生け花の事例

- 専応口伝「枯れた花にも華がある」
- 表立った装飾だけでなく、花を通じて命を見つめる

□ 京菓子の事例

- 色や形から、季節の移ろいを感じ取る
- 茶の場でのコミュニケーションに活用



池坊 専応口伝



春の山道

「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

3-c. 日本型の価値共創 ～ 擦り合わせ ～

□ 「擦り合わせ」の価値の発生コア

- ユーザ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

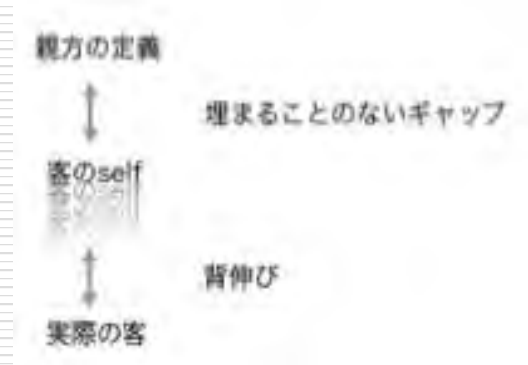
□ 江戸前鮓の事例

【サービス場面の緊張感】

- 緊張感がサービスの向上に寄与
- 顧客が背伸びをし、経験を積もうと志向
- 真剣に鮓を食べる客が増えることで、職人も努力

【ユーザの "接近志向" 】

- 江戸前寿司では、"接近傾向"が高いほど満足度、再利用意図が高まる
- 回転寿司では、反対に再利用意図と"回避志向"が正の相関

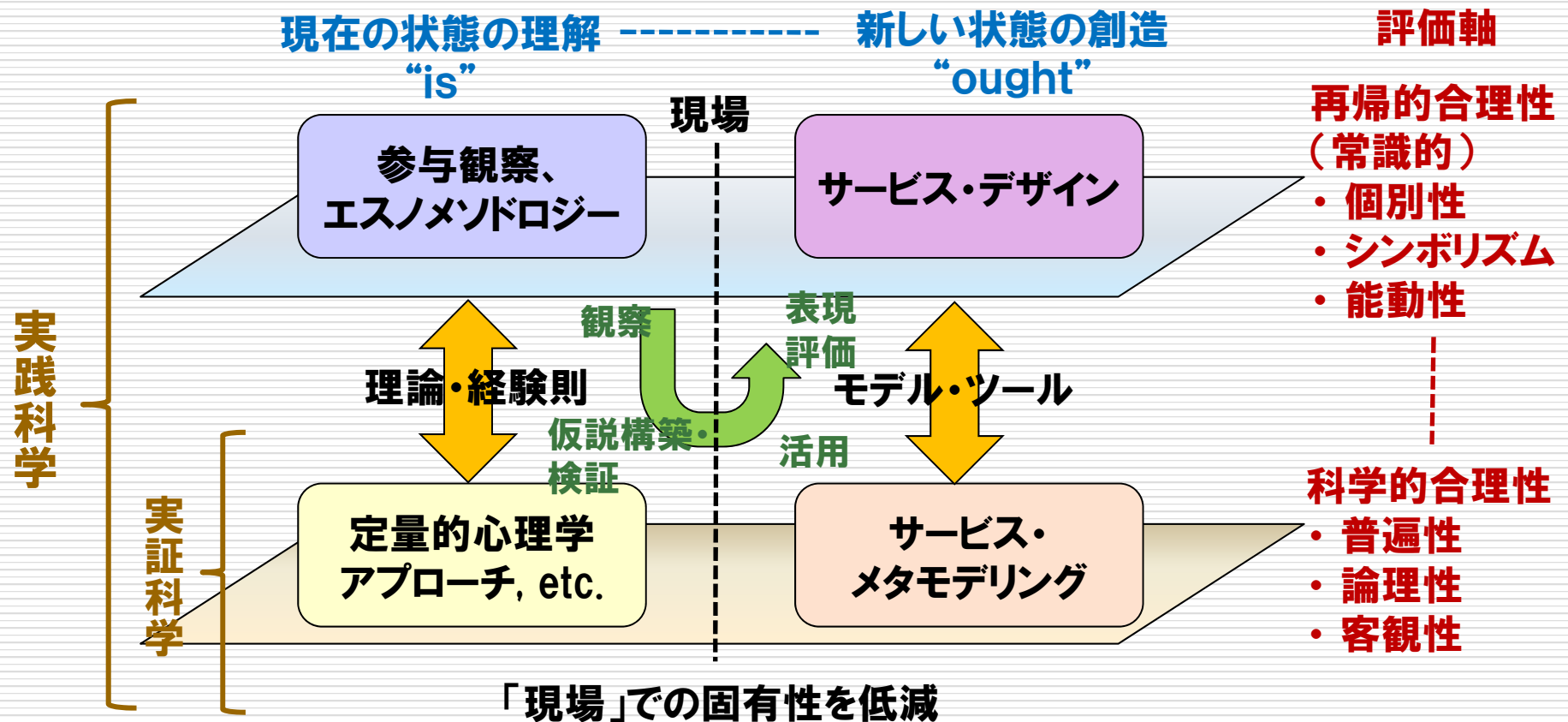


「提供者と顧客との会話」を以て、「緊張感を生み、保持する」場を介し、
「提供者だけでなく顧客自身もサービス価値を高める」ことを為す

※ 接近志向: 望ましい状態に近づこうとする志向性(リスク・テイク)

4. 実践科学的サービス研究 － 方法論の全体像

- 日本型クリエイティブ・サービスには、「個別性」、「シンボリズム」、「能動性」が重要であるため、実践科学的認識・評価が必須



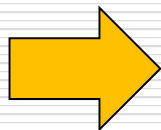
日本型クリエイティブ・サービスに対する 実践科学的方法論の必要性

□ 日本型クリエイティブ・サービスの特性

- 高コンテキスト・コミュニケーション、革新に基づく継続性、切磋琢磨価値共創

□ 実践科学的方法論の必要性

- 個別性： 日本型モデルは、高コンテキスト・コミュニケーション
意味は、コンテキストとの関係性から個別的に規定
- シンボル性： クリエイティビティは、ホリスティック（分割・再構成できない）
過去の事実から容易に想起できない。もし分割・再構成できるとすれば、その将来は、現在の延長で規定される。
- 能動性： サービス価値の創出は、共創のプロセスが基本
特に、切磋琢磨の価値共創は、享受者も能動的に働きかけ



日本型クリエイティブ・サービスの分析活用には、
実践科学的方法論に基づく理論基盤の構築が必要

5. サービスの再帰的合理性理解 ー 参与観察・エスノメソドロジー

- **目標：** 日本型クリエイティブ・サービスの「観察」方法論の構築
 - メンバーがメンバーであることをどのように「する」のかという方法を理解する
学問（Ethno- method -logy）
 - メンバーは当該現場のコミュニティの構成員
 - 実践科学の方法論であり、実証研究の方法論ではない。
- **アプローチ：** 鮎屋の事例をもとにした「観察」の深化
 - 「親方」が「親方」であることをどのようにしているのか？
 - 「客」が「客」であることをどのようにしているのか？
 - 「親方」や「客」であることを「達成（achieve）」しているとは？
- **成果：**「擦り合わせ」の価値共創
 - 客と提供者が自分の自己を呈示し、相互行為を通して交渉する
過程（弁証法的な擦り合わせ）

具体的なサービス場面の例

典型的な例

- 01 職人： いらっしゃいませ: (0.4) ようこそ:
02 (1.9)
03 職人： え...hhh早速ですが (0.5)
04 **[お飲] み物はどうしましょうか.=**
05 客1： [はい]
06 客1： **=あ... (.) <蒸>してるんでn生ビールで:**
07 職人： **>生ビール行きましょうく**

店のシステムを説明せず、メニューを与えなくても注文できる「客」を定義している。

「あ...」 - 迷っていることを示す。これ自体は普通のことである。

「で:」 - 親方の反応を見ながら注文する。

理由(「蒸してるんで」)を付加しなければ、注文が適切でない可能性がある。

主語は“we”であり、自分自身をそこに関与させる(客の注文に同意する)。

常連・鮎通の例

- 01 職人： **鈴木さん**お飲み物は. (0.4) いかが
いた [しますか
02 客： [小瓶ください
03 (.)
04 職人： 小瓶を.
05 (0.2) ((職人は客から目をそらす))
06 職人： [はい]

客の名前を追加することで、常連であることを示している。

「あ...」も「で:」もなく、端的に注文できている。

特に、「ビール」ではなく、先取りしてサイズも指定し、注文が完了している。

エスノメソドロジーによる 実践科学としてのアウトプット

□ 「**擦り合わせ**」の価値共創

- 客と提供者が自分の自己を呈示し、相互行為を通して交渉する過程
 - 例：サービスの緊張感
- 客と提供者の弁証法的な擦り合せ
 - 自己 (self) を呈示 (present) し、交渉する。

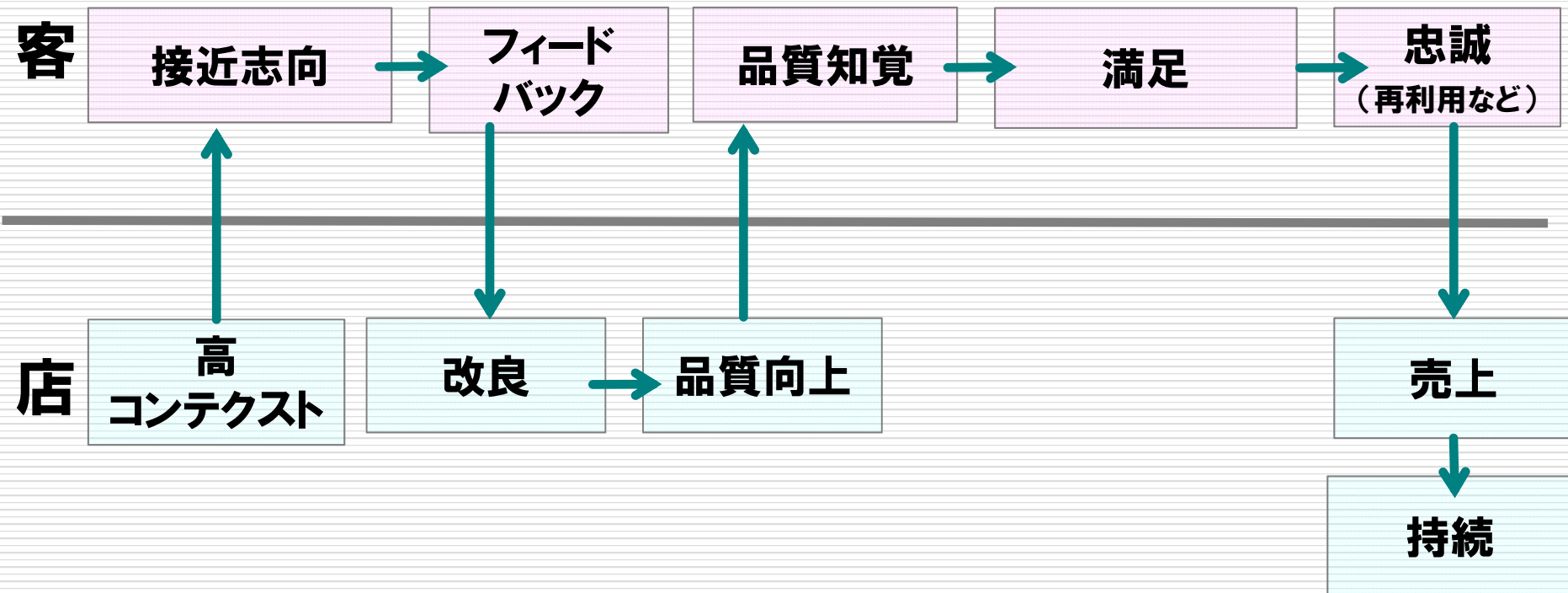
□ **マルチメディア・コンテンツの蓄積**

- 研究コミュニティとして知見を蓄積。また、再生、比較分析することによりサービス設計へ貢献。
 - 江戸前鮓、クリーニング店、ファストフード店などでのデータ蓄積

6. サービスの実証的合理性理解 ー 定量的心理学アプローチ

- **目標:** 日本型クリエイティブ・サービスに共通な**普遍的パターン**抽出
- **アプローチ:** 「現場」の観察から、**抽象化・概念化した仮説**を構築
 - 仮説において中核となる変数を測定・操作することで変数間の関係性を統計的に分析
 - 本研究の仮説で中核となる変数
 - 高コンテキスト・コミュニケーション
 - (客の)接近志向 ※ 接近志向: 望ましい状態に近づこうとする志向性 (リスク・テイク)
- **成果:**
 - 積極性の高い客の選択に関し、**普遍的パターン**の広範化実験・検証 (高 vs. 低コンテキストだけを操作したラボ実験)
 - グローバル化に向けた調査 (日本人以外の消費者での仮説構築・検証)

仮説: 高コンテキスト・コミュニケーションと接近志向の客



- 高コンテキスト性のあるサービスは、**“接近志向”の低い客を淘汰**
 - 残った“接近志向”の高い客が、職人との相互作用の中で価値共創
 - 客と職人の長期的関係は、イノベーションを促進させ、サービス持続性をもたらす
- ※ 接近志向: 望ましい状態に近づこうとする志向性(リスク・テイク)

(参考) Carver & White, 1994; Gray, 1981, 1990

高コンテキスト・コミュニケーション型サービスにおける客の淘汰と価値共創プロセス

□ (暫定的)結論

- 江戸前鮓・歌舞伎の高コンテキスト性は、接近志向の低い客を淘汰 → 異なる種類のサービスで共通の特徴
- 接近志向の高い客は、サービス提供者との相互作用の中で価値を共創
- さらに、このような客とサービス提供者の長期的関係は、イノベーションの創造を促進
- “伝統的”サービスを革新的にし、その持続性をもたらす

7. サービス・デザイン思考

ー 方法論のさらなる進展

- **目標： 日本型クリエイティブ・サービスの設計・表現方法論構築**
 - 通常想起される「サービス・デザイン」を越えて何が必要か？
 - 高コンテクスト、コンテンツ、人の関係性のデザイン
- **アプローチ： 従来のサービス・デザイン概念の発展的拡張（特徴的側面は下記の通り）**
 - 文化という実践的全体性のデザイン
（語られない記号を参加者が読み解く過程のデザイン）
 - 緊張感のある弁証法的関係性のデザイン
（参加者が相互承認を求める闘いのデザイン。
顧客のニーズを満たし満足度を得るという閉じた全体性ではない。）
- **成果：**
 - **切磋琢磨の価値共創**（日本型クリエイティブ・サービス）に対する**サービス・デザインの研究方法論の明示**

切磋琢磨の価値共創に対する サービス・デザインの目的

- 読み解かれる対象としてのサービスの表現
 - 客が読み解こうとするが、決して読み解くことのできないサービスを重層的に構成（価値の源泉）
- 驚きと雰囲気の弁証法
 - 語られない価値を重層的に作り込み、雰囲気としての伝達（明示的な驚きにより客に対峙させることとの対立）
- 差異化としての「場」・過程の表現
 - 参加者が自らを差異化する緊張感のある「場」・過程の表現
 - e.g., 客を育てる、客に育てられる

8. 日本型クリエイティブ・サービスの グローバル化展開事例の整備と適用支援

- 下記の個別グローバル展開事例のフィールド調査、ヒアリング結果の整理、論文化
 - 「鮎かねさか」のシンガポール展開
 - 「いけばな池坊」の海外展開
 - 「松栄堂」の海外展開
 - 「伊藤園」の海外展開
 - 「資生堂」のグローバル展開
 - 「ファミリーマート」の海外展開
 - アジアビジネス人材育成プログラムを援用した適用支援

9. 今後の日本型クリエイティブ・サービスの グローバル展開に向けて

- 高コンテキスト文化の地域から他の高コンテキスト文化の地域への展開に際しての知見
 - メタコンテキスト化
 - サービスそのものは脱コンテキスト化して移転
 - 高コンテキスト性の保持と変容は、「人」と「場」において対処（再コンテキスト化）
 - 人： 異文化間コミュニケーションを行える人材育成（日本から現地への派遣、現地での人材育成）
 - 場： 相手の心理・意図の汲み取り、自身の思いの抽象表現・提示、緊張感の生成・保持等の形成
 - サービスの持続性と発展性のバランス
 - 方法論や事例評価の指針の明確化

事例1 ベトナム（見立て）



2014/7/4

Benchmarking approach



Pictures were taken on October 2008 in Vietnam

HDM-4

HDM-4 (by World Bank)



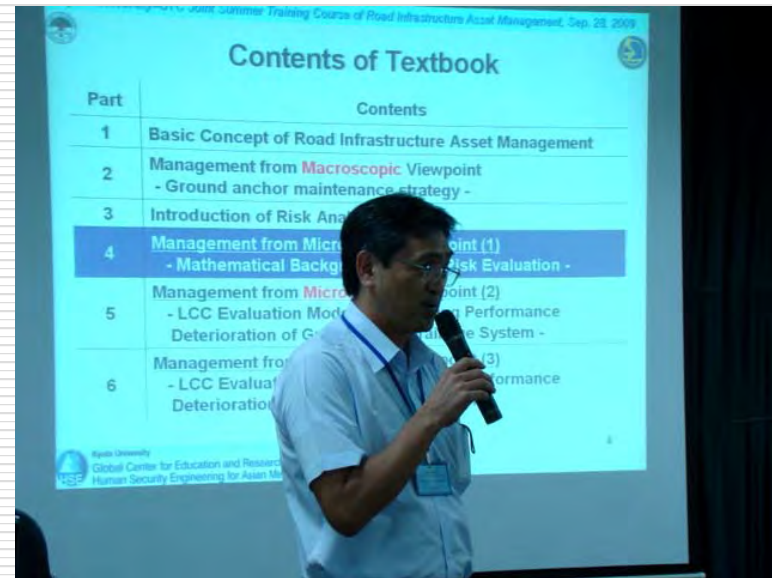
Strength

- Many Users & powerful leaders (WB, PIARC)
- No effort for development PMS model
- Support various functions
- Good at initial stage of the PMS implementation

Weakness

- Expensive (but relatively cheap)
- Difficulty of application & calibration
- All functions are only for 'Future' issues
- Black box = fixed, hidden and untouchable
- Not good for improvement on future demand

Summer Training Course of Road Asset Management



*Kyoto University and University of Transports and Communications
28-30th September, 2009, Hanoi, Vietnam*

2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 (Hanoi) , 2008 (Ho Chi Minh)









事例2 ネパール(慮り)

ネパールにおける社会的包摂の実現に向けたNGO設立
ー最下層カーストDalit 支援ー

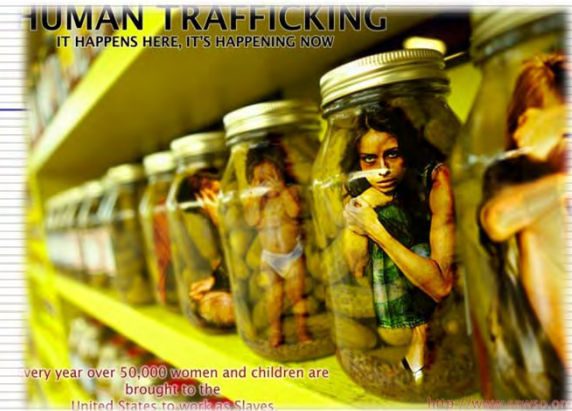




テーマと問題意識

人身売買が行われる背景には

「貧困」、「カースト制度」、「男尊女卑」、「未就学」、「異なる言語(アイデンティティ)を持つ少数民族」
地域社会における信頼関係・互酬性の規範の欠如。



<http://anartemistic.blogspot.jp/>

信頼関係や互酬性の規範を共創するには

信頼関係は社会的交換のインタラクションを通じて生まれる。
そのために地域の中で継続就労し、社会的交換を通じて地域社会の一員として認め合える環境づくり(ソーシャル・キャピタルの再構築)が求められる。



解決のためには:

サードセクターからの支援が必要

ネパールで活動するNGO数は約28,000にのぼる。

Inclusive growth を目指した有機的なNGOのネットワークの構築

教育、健康(HIV)、就労、マイクロファイナンスなど、各NGOが有機的にネットワークを結び多面的なアプローチを行うことにより、DalitだけでなくDalitを巡るすべての地域住民への継続的支援環境を構築することが求められる。

ネパール連邦民主共和国の概要

地理	山岳地帯の内陸国であるという地理的制約に加え、電力、道路、灌漑などの社会的インフラの不足やガバナンスの脆弱さなどの問題を抱えている。
国土	14.7万平方キロメートル(北海道の約1.8倍)
人口	2,649万人
政治	2008年連邦民主共和制への移行が宣言され、約240年続いた王制が廃止された
主要産業	農業(就業人口66%)、カーペット、既製服、観光。しかし農業の生産性は低く、南アジアで最も所得水準の低い後開発国途上国(LLDC)となっている。
輸出	約10.06億ドル 工業製品、既製服、カーペット、食品(紅茶、香辛料等)
輸入	約56.12億ドル 石油製品、糸、化学肥料、輸送用機械等(2011/2012年度、中央銀行)
経済概況	GDP約192.32億ドル(2011/2012年度)、一人当たりGDP約735ドル。各国政府・国際機関より多額の開発援助を受けている。
宗教	ヒンドゥー教徒(81.3%)、仏教徒(9.0%)、イスラム教徒(4.4%)他
民族・言語	92言語(パルバテ・ヒンドゥー、マガル、タルー、タマン、ネワール等)主たる言語は16種
カースト制度	103のカースト・民族、Dalitは全体の20%

- 最下層カーストであるDalit は、ネパール国内では教育を受ける機会も与えられず、不可触民として社会的排除の立場に置かれている。
- 年間7,000～12,000人の少女・少女たちが、インド、中東、マレーシア、香港、韓国を含むアジア諸国に売られ、性的搾取と人身売買の犠牲になるという深刻な被害を被っている。



国連高等弁務官ネパール代表
トリバン大学学長 Khil Raj Regmii 氏







