

Title	サービス価値創造とサービスリスク：ヒューマンリスクマネジメントを含むサービス価値創造論に関する試論
Author(s)	中村, 孝太郎; 香月, 祥太郎
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 939-942
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/10269">http://hdl.handle.net/10119/10269</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## サービス価値創造とサービスリスク

### ー ヒューマンリスクマネジメントを含むサービス価値創造論に関する試論 ー

○中村孝太郎((株)イー・クラフト), 香月祥太郎 (立命館大学)

#### 1. はじめに

サービス産業の収益率が低い日本にとって先進技術を活用しハイタッチなサービス企業（いわばハイテクサービス企業）を創出することは重要な課題である。サービス事業では、単に製品を提供し物質的、機能的な要求に応じるだけでなく、利便性や操作の容易性、安全、安心、癒し等の個々人の感性に訴え体験を享受するような価値を提供することが顧客満足につながるものと考えられている。しかしサービス企業は、高質なサービスを顧客に提供することによって高い評価を得ることができる半面、競合企業も多くまたサービス事業に関わるリスクも決して小さくはない。

著者等は、サービス分野のイノベーションを活性化するためのサービスの学際的な学問の構築と産業での実践をめざす 2000 年代前半のサービスサイエンス(亀岡 07)(Maglio 10)の出現を受けて、コンソーシアム活動や学問横断的な研究教育(MOST 11)に取り組んできた。中村は知識科学とサービス理論を融合するアプローチとして、“サービス価値創造”の枠組みにより研究教育を進めてきた(中村 09a)(中村 10)。香月は、テクノマーケティングやサービス産業のリスクマネジメント等、次世代技術経営の視点から企業と連携した研究教育活動を推進してきた(香月 08a)(香月 08b,c)。

サービス価値創造(Service Value Creation)は、サービス企業により構想されサービスシステムを通して提案されるサービス価値を、顧客が利用して便益を享受・満足することにより達成される。そのようなサービス価値創造プロセスにおいては、知識創造(Nonaka 08)の視点のみならず上述したサービスリスクに対するマネジメントの視点も同時に考慮する必要があると考える。サービス企業では製品企業に比べて、無形性・消滅性および同時性・異質性が強いことから、特にサービスを具現化するサービスシステムに関する ICT やヒューマンファクターのウエイトが相対的に高いという背景があるといえよう。

そこで本稿では、サービス企業におけるサービス価値の創造とサービスリスクの回避に関するマネジメントを表裏一体として捉えて、その関係性を整理し、サービス価値創造にリスクマネジメントを包含する広義のサービス価値創造論としての体系化をはかる試論を展開する。特に企業のリスクマネジメントのうち、ヒューマンリスクマネジメントにフォーカスし、サービス価値との関係性を整理する。

#### 2. サービス企業におけるサービス価値とサービスリスク

IT サービスや医療、教育等のサービス価値について、香月らは図 1 に示すような顧客満足に関わる要素から構成されることを示した(香月・佐藤 09)。

近年のサービスドミナントロジック(SDL)(Vargo 04)理論風に述べれば、交換価値(value-in-exchange)、使用価値(value-in-

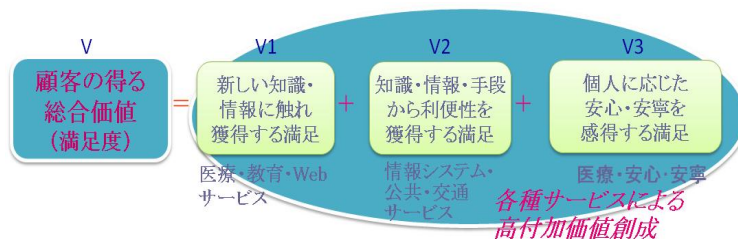


図 1. サービス価値の構成要素例

<sup>1</sup> 国立大学法人北陸先端科学技術大学院大知識科学研究科客員教授

連絡先: knakamura@eCraft.Japan.com

use) および文脈価値 (value-in-context) とも表現することができよう。

このようなサービス価値は、サービス企業（サービス提供者）により構想されサービスシステムを通してサービス組織と顧客層の価値観を反映して顧客（サービス利用者）に提案される。このサービス価値を、顧客が選択・利用して便益を享受・満足することによりサービス価値が実現されると考える。サービス価値は、サービス組織と顧客間で個別サービスを繰り返し次第に定着する。以上を階層構造として表現したものを図2に示す。

ここでサービス価値の階層は **intangible** なレベルであり、さらにこれを具現化するための、サービスシステムは、モノやインフラと人や組織も含まれる広義の意味のシステムのレベルである。すなわち前者にはサービス授受に伴う物理的環境(Physical Environment)、製品、IT インフラが含まれる。どちらのレベルにおいても様々なサービスリスクが考えられる。

サービス企業におけるサービスリスクについて関連する知識を整理しよう。一般的にリスク (Risk) とは「予測できない危険」(大辞林)あるいは「危険、保険者の担保責任」(広辞苑)、「損害を受ける可能性」などの意味である。さらにリスク・マネジメントとは「ある行動に伴って（あるいは 行動しないことによって）危険に遭う可能性や損をする可能性を制御すること」といえよう。

企業経営に関するリスクのレベルはリスクの大きさによって表1のように分類される。サービス企業にとっては、a～c のすべてにあらかじめの対応が必要であるが、自己責任でリスクマネジメントができるのは、主に c の経営リスクといえる。この中で特に、技術・製品および組織運営に関するリスクは、技術経営領域やサービス価値創造の視点からも重要なテーマである。

さらに人が関与する業務にかかわるリスクであるヒューマンリスクを表2に示す。またヒューマンリスクの原因となるヒューマンエラーの分類例を表3に示す。

例えば運輸・物流サービスでは、表2の d に相当し表3の c やシステムに依存した適時性保証や安全な運行管理が重要である。これは航空会社の整備業務のように表3の a と密接に関わる。表2の f に相当するホテルなどの接客サービスや対人サービスでは、表3の c と共に、b のチーム内のコミュニケーションも重要である。これはサービス価値を向上するにも同様である。

3. サービスリスク・マネジメントとコミュニケーションプロセス

サービス企業では、図2に述べたようにサービス組織内のコミュニケーションだけでなく顧客（サービス利用者）とのコミュニケーションもリスクを回避し、かつサービス価値を向上させるには、大変に重要であ

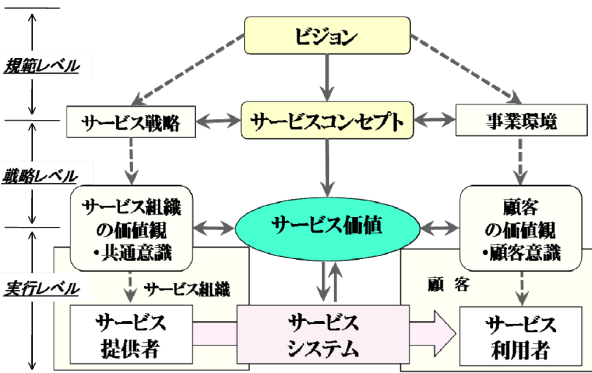


図2 サービス価値の階層表現例

表 1. 企業経営に関するリスクのレベル

a. 災害・事故リスク	自然災害、大規模事故
b. 政治・経済・社会リスク	政変、市場変動、事件
c. 経営リスク	企業統制
	技術・製品リスク
	営業取引リスク
	人と組織の構成・運用

青井・竹谷「企業のリスクマネジメント」から引用加筆

表 2 ヒューマンリスクの企業業務別分類例

a. 経営者の意思決定	企業と関係者の損失
b. 研究・技術開発	不具合による事故
c. 機器・システム開発・運用	不具合・過失による事故
d. 運輸・物流・サプライチェーン	遅延・誤配・破損・紛失
e. 事務作業	不祥事による損失
f. 対人サービス業務	従事者の過誤、不祥事

表 3 ヒューマンエラーの分類例

a. 組織	トップの見識による組織の不適切な行為、脆弱な安全文化
b. チーム	チームの意思疎通不足、コミュニケーションエラー、弱い人間関係
c. 個人	人間の身体的・心理的能力を超える行為 意図しないエラー（錯誤、失念） 必要な知識やスキルの不足 違反

る。ヒューマン・エラーの主原因はコミュニケーション不足による情報の理解不十分によるところが大きい。

組織におけるコミュニケーションの役割について、ロジャース（92）はコミュニケーションを「相互理解のための 参画者相互が情報を交換する過程」と定義している。組織メンバーはコミュニケーションによって相互理解を図り、お互いの行動のベクトルをそろえようとする。しかしながらすべてのコミュニケーションが組織メンバーの「相互理解」につながるわけではなく、逆に「誤解」を生じさせることもある。

組織におけるコミュニケーションは、表4に示すような公式と非公式のコミュニケーションが存在する（船津 96）。公式コミュニケーションは目的達成の手段であり、非公式コミュニケーションはこれを支えるための意義がある。公式コミュニケーションと非公式コミュニケーションには相互補完性がある。すなわち継続的なコミュニケーションが情報の意味を明確なものに近づけ、情報品質を向上させ相互理解を増進させ、これにより情報の齟齬や誤解を解消する。相互補完により、情報を活性化し情報伝達と理解の齟齬を防ぎ、ヒューマン・エラーを未然に防ぐことができる。

一方、サービス価値の伝承にもコミュニケーションが重要な役割を果たす。コミュニケーションによる知識・情報の共有化により、サービス同時性の確保、感性の伝達、対人・対組織との相互認識の高揚を通して、人と人、人と組織間の相互理解が促進され、サービス提供・利用の場でのサービス価値の共有化が進められる。サービス価値の認識は、双方の価値認識レベルに依存し、コミュニケーションはそのレベルの差を極小化する機能をもつ。そこでの双方の間の **protocol**（データ送受信のための規約）がサービス価値を伝承する重要なカギとなる。したがって、ICT によるシステム化、ネットワーク化の拡大は、**protocol** の認証を保証し価値認識レベルを平準化する。また価値認識レベルすなわちサービス組織の価値観を確立することも重要である。例えば、リッツカールトンホテルでは、全従業員がクレドカードを常時携帯して、個人、組織、企業の各レベルで業務や経営レベルの基準としてこれを常に参照する（Michelli 08）。

4. サービス価値創造とヒューマンリスク回避

ヒューマンリスクは、その人のもつ技術力・資質に加え、所属するサービス組織だけでなく顧客の組織に関連しても発生する。そのためサービス提供者とサービス利用者とのサービスに対する価値認識を一致させておくことが重要である。これはサービスマーケティングの研究テーマの一つでもある。

例えば IT システムサービスでは、システム開発者とユーザ間、また輸送サービスにおいては、機材の整備・乗務員と利用者間で重要である。したがって、それらのサービス価値に影響を及ぼすヒューマン・リスクをミニマイズするためには、組織的対応が重要である。

サービス企業におけるヒューマンリスクを軽減・回避するには、サービス従事者の業務に対する意識改革と業務インセンティブが大きな効果をもたらす。そのために「積極的意識を持って業務に取り組めるような教育・訓練環境」「やりがいのある仕事を自ら発見し、満足感を味わえるような仕組み」「自らの

表 4. コミュニケーションの分類例

a. 公式コミュニケーション	指揮命令系統により確立された効率的に組織目的を達成するため。 上意下達、下意上達においてのフィードバック、命令、報告、連絡等
b. 非公式コミュニケーション	組織を円滑に動かすことを促し、また仲間とのかかわりにより、共通のコンテキストを形成するため。 事前発生的であり、日常的で感情的なコミュニケーション等

船津衛(1996)『コミュニケーション・入門』を参照し整理

表 5. サービス組織におけるエンパワーメント

a. 実行組織・体制アプローチ	職務簡略化と役割分担、現場意識決定の向上 従業員の自由裁量性、自主戦略性、モチベーションアップ
①生産ライン型	
②権限委譲型	
b. 評価と報償	公正かつ透明性の高い評価、納得のいく評価法、収益性と関連した評価機能性
c. リスクテイク とリスクヘッジ	職務に応じたリスク判断を自主的に行うルール リスクヘッジの合理性、負の要素の把握
(石田 09)を参照し本稿の内容に合わせて整理	



業務の質とレベルを高めることのできるシステムの導入」が重要である。

以上のようなサービス組織におけるエンパワーメントのポイントを表5に示す。例えば a.の例としてはリッツ・カールトン大阪では従業員に顧客の非常時に比較的高額な金額支出の権限が与えられている。また航空会社における整備不良等の不祥事（日本航空 2005～2006 年）への対応として、航空会社として整備業務の組織内での位置づけを明示し、従業員へのインセンティブを与えることや現場の意見をもとに整備レベルをチェックするシステムや改善活動にリンクさせることなどが挙げられる。

ヒューマン・リスク・マネジメントを考えるには、①人材(要員)の確保、②人材の適材配置、③人材の資質・能力を向上、④人材の知識・ノウハウの伝授、⑤人材の管理を考えなければならない。特に人的資源（ヒューマン・リソース）の確保が②③と関連して最も重要な課題となる。例えばリッツカールトン大阪やネットヨタ南国では自らのサービス企業文化に適合する潜在的資質をもつ人材の採用に注力している。

サービス価値創造（広義）の基本要素について、現在までの研究成果(中村 09b)と本稿で検討したリスクマネジメントに関する項目を、企業レベル、組織レベル、個人レベルにあてはめて表6に整理した。

表6. サービス価値創造(広義)の基本要素

ポイント	サービス価値創造	リスクマネジメント
企業レベル (サービス戦略)	ビジョン 知識資産	トップ判断ミス回避、リスクテーク
組織レベル (組織の価値観)	駆動目標 場(動的文脈)	コミュニケーションエラー回避、透明性確保
個人レベル (従業員)	対話と実践 対社内/対顧客	自由裁量とコンプライアンス

(中村 09b)を基に本稿の検討項目を追加

## 5. まとめ

サービス企業におけるサービス価値とリスクの関係性を整理し、サービス価値創造とリスクマネジメントについて考察を加えて試論を展開した。

日本のヒューマン・リソースマネジメントの課題として下記が指摘される。①リスクを受け入れる企業風土が弱く新しいことに対する挑戦的視野が狭い。②企業組織にはコミュニケーション力はあるが必ずしもマネジメント能力を反映していない。③職場での報告、連絡、相談が不得意(暗黙の了解に依存)であり、指揮命令組織の系統・権限が不明確であり、米国などに比べて責任権限の委譲が十分でなく責任意識が弱い。

日本では、サービス企業のマネジメント、特にリスクマネジメントの視点からの研究が少ない。今後、特定のサービス事例(Nakamura 11)をベースに、サービス価値とサービスリスクの両面にわたって分析をしながら広義のサービス価値創造の枠組みを構築してゆきたい。

## 参考文献

- JAIST iMOST コース Web: <http://www.jaist.ac.jp/ks/imost/>  
 Maglio, P.P., Kieliszewski, C., Spohrer, J., 2010, *Handbook of Service Science: Service Science: Research and Innovations in the Service Economy Series*, Springer.  
 Michelli, J. A., 2008, The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel  
 Nakamura, K. and Gotoh, M., 2011, "Japanese-style Value Cocreation Conception Applied to Service Business Cases" 20<sup>th</sup> Annual Conference Frontiers in Service, Columbus, US.  
 Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T., 2008, *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan.  
 Vargo, S. L., Lusch, R. F., 2004, "Evolving to a New Dominant Logic of Marketing", *Journal of Marketing*.  
 青井倫一・竹谷仁弘, 2005, 『企業のリスクマネジメント』慶應義塾大学出版会  
 板倉真由美, 2011, 「サービスサイエンスの新たな展開」, 人工知能学会誌, Vol.26, No.2, pp.147-153.  
 亀岡秋男監修, 2007, 『サービスサイエンス-新時代を開くイノベーション経営を目指して』(中村含む 12 名の共著), NTS 出版.  
 香月祥太郎, 2008a, 「技術経営 (MOT) の核心-技術マーケティング」, 電気評論 7 月号, pp.71-80.  
 香月祥太郎, 2008b, 「サービス・マネージメントと競争優位」, IBM SME-University 研究報告会資料  
 佐伯英由季, 香月祥太郎, 2008c, 『製造業におけるサービス化とその付加価値要因の分析』, 研究・技術計画学会年次大会予稿集 CDROM.  
 香月祥太郎, 佐藤信紘, 2009, 『サービスサイエンスからみた医療の概念形成とシステムモデルの提案』, 研究・技術計画学会年次大会予稿集  
 小松原明哲, 2008, 『ヒューマンエラー第2版』丸善  
 中村孝太郎, 2009a, 『専門領域横断的サービス価値創造のための3軸モデルの提案』, JAIST 知識科学研究科博士後期課程学位論文.  
 中村孝太郎, 井川康夫 2009b, 「サービス価値創造のための3軸モデルとサービス事例による検証(I)」, 研究技術計画学会年次大会予稿集 CDROM.  
 中村孝太郎, 2010a, 「6 章サービス・イノベーションにおけるサービス価値」(『「産業のサービス化論」へのアプローチ』, 小坂満隆・角忠夫編著 MOS コース講師 13 名の共著, 社会評論社).  
 中村孝太郎, 2011, サービスサイエンス研究の海外事情-2つのサービス関連の国際会議に参加して, 開発工学誌 2011 年秋季号  
 船津衛, 1996, 『コミュニケーション・入門-心の中からインターネットまで』, 有斐閣  
 ロジャース, 1992, 安田寿明訳『コミュニケーションの科学——マルチメディア社会の基礎理論』共立出版  
 石田修一, 2009, 『サービスリスク・マネジメントーサービス組織』立命館大学 MOT 講義資料