

Title	サービスアプローチに基づく価値創造を加速する企業共創フレームワークの提案：企業間の取引における事例研究
Author(s)	張, 琦
Citation	
Issue Date	2011-09
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/9918">http://hdl.handle.net/10119/9918</a>
Rights	
Description	Supervisor:Dr.Michitaka kosaka, 知識科学研究科, 修士

修 士 論 文

サービスアプローチに基づく価値創造を加速する企業共創フレームワークの提案：企業間の取引における事例研究

指導教員 小坂満隆 教授

北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科知識科学専攻

0950209 張 琦

審査委員：小坂 満隆 教授（主査）  
井川 康夫 教授  
梅本 勝博 教授  
神田 陽治 教授

2011年8月

# 目次

1. 序論	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	2
1.3 リサーチ・クエスチョン	3
1.4 研究の意義	3
1.5 研究の方法	4
1.6 論文の構成	4
2. 先行研究レビュー	6
2.1 共創に関する文献調査	6
2.2 信頼・感情・人間関係に関する文献調査	15
2.3 サービスに関する文献調査	17
2.4 場の理論に関する文献調査	21
3. 価値創造を加速する企業共創フレームワークの提案	28
3.1 価値創造を加速する企業共創フレームワークの提案	28
3.1.1 共創の特性「主客一体性」とは	28
3.1.2 提案の考え方	29
3.2 共創における価値創造に影響する要素	31
3.2.1 サービス視点の人間性要素とは	31
3.2.2 共創効率性向上のサービス価値評価	32
3.3 共創におけるサービス場	34
3.3.1 サービス場の導入	34

3.3.2	共創におけるスパイラルのサービス場	35
3.4	共創におけるサービスプロセス	38
3.4.1	共創におけるサービスの有効性	38
3.4.2	共創におけるサービスプロセス	39
3.5	企業共創フレームワーク	42
4.	共創における成功ビジネス事例の研究	44
4.1	企業共創フレームワークの提案の妥当性評価のインタビュー	44
4.1.1	インタビューの目的と仮説	44
4.1.2	インタビュー方法	45
4.2	インタビュー調査結果のまとめ	47
4.2.1	成功事例の内容	47
4.2.2	成功事例による共創システムの枠組	50
4.2.3	成功事例による知識創造と価値創造	50
4.2.4	成功事例によるサービス場	52
4.2.5	成功事例による共創の成功に影響する要素	56
4.3	調査結果による仮説検証	56
5.	終わりに	59
5.1	事例の考察	59
5.2	SRQとMRQの回答	60
5.3	理論的な含意	63
5.4	実務的な含意	64
5.5	今後の課題	64
	参考文献	66
	謝辞	70

# 目 次

1. 1	本論文の構成	5
2. 1	中小企業の事業連携活動の実態.	7
2. 2	異業種交流グループ数及び参加企業数の推移.	7
2. 3	企業連携の多種多様な目的	8
2. 4	事業連携活動は企業のパフォーマンスを向上させる	8
2. 5	ビジネスモデルの共進化の条件	10
2. 6	異質のマネジメントの方向.	11
2. 7	価値の共創.	12
2. 8	知識創造の一般原理:SECI モデル.	13
2. 9	亀岡のサービス定義.	18
2. 10	サービスシステムと横断型科学技術.	19
2. 11	サービス劇場モデル.	20
2. 12	場の機能.	27
3. 1	共創システムの要素.	30
3. 2	共創におけるサービス価値空間.	34
3. 3	共創におけるサービス場.	37
3. 4	共創におけるサービスプロセス.	40
3. 5	価値共創のフレームワーク.	43
4. 1	省エネサービスモデル.	48
4. 2	インバータの省エネ原理.	49
4. 3	共創システムにおける枠組.	50
4. 4	省エネ生産設備サービスの共創プロセス.	51

# 表 目 次

4. 1	成功した共創事例のインタビュー内容 . . . . .	46
------	-----------------------------	----

# 第 1 章

## 序論

### 1.1 研究の背景

21世紀は、個人用パソコン、携帯電話そしてインターネットなどIT技術の革新により、情報インフラストラクチャーの高度化とその利用がますます高まってきた。このため、我々の日常生活は、経済活動の時間的、空間的隔たりという壁を打ち破り、情報へのアクセスを容易し、企業と企業、企業と市場、また市場と市場の取引が可能になるグローバル経済になった。このような時代の変革に連れて、社会の人口構成、人のライフスタイルが大きく変わって来た。顧客、消費者のニーズは多様化し、急速的に変化することで経済市場は複雑になる一方である。顧客のニーズが、見えるモノからコトに変わり、客観的なニーズだけと限られず、人間のこころを考慮する心理的なニーズも求められている。顧客を満足させるため、顧客のニーズを知り、企業には新たなイノベーションが必要になる。そして世界的な不景気を乗り越え、産業の空洞化を克服するため、長期的な経営を目指すため、企業は新たなイノベーションをしなければならない。このように急速に変化する環境で、企業は自らの事業領域において競争優位性を構築、強化するだけでなく、資源を有効活用し、他の事業間と連携する共創活動がますます重要となって来た。こうした共創活動は、市場情報の把握、技術支援など、いろいろな目的で、企業と企業の連携、産学官連携、様々な連携活動の形で、業界、地域などを越えて盛んに行われている。

共創活動において、複数の組織は価値共創をすることにより、それぞれの組織が持つコア技術とコアノウハウなどを組み合わせ、統合する。それによって、新たな製品、サービスを作り上げることが可能になり、ビジネス成功と組織成

長の可能性を高める。そして、市場の競争優位を保つことができる。こうした共創活動は、新たな経済価値を作り出すため、双方が新しい知識を創造するために支援し合う活動と考えることができる。しかしながら、共創システムに関するフレームワークやシステム論的な議論は、今までに余りに論議されていない。即ちこうした企業組織の間の共創活動において、いかにして新しい知識がうみだされ、どのような支援が必要であるかに関して、これまでの研究は明らかにしていない。

一方、21世紀はサービスが重視され、サービスの時代であると言われている。サービスサイエンスはサービス業、情報産業及び知識産業に共通のテーマになり、サービスに関する研究が盛んに行われている。サービスドミナントロジック (SDL: Service Dominant logic) や劇場のアナロジーするサービス (Service as a theater) など、サービスに関する多様な新たな考え方が提案されている。これらのサービスに関する議論では、サービスを受ける人がサービスに対してどのような価値を認識するのか、いわゆる “value in use” が重要な論点である。即ちこれらのサービス価値に関する議論は、サービスの効率性に繋がり、サービスをビジネス化する上で重要である。サービスの議論はサービス提供者と利用者との関係、サービスの価値提供プロセス、そして顧客への効用など様々の側面から議論され、サービスが「人や組織がその目的を達成するために必要な活動を支援することである」と捉えることもある。即ち、これはサービスが人の目標を達する支援プロセスであると認識している。近年、サービスサイエンスの視点で知識創造の共創活動を捉える動きもある。

本論文は、組織の間の共創事例を用い、共創活動をサービス行為と捉え、ビジネスを成功する共創のマネジメントに関する有効な方法論を述べる。

## 1.2 研究の目的

本研究では、サービスアプローチに基づいて、企業の共創活動に対する新たな共創フレームワークを提案する。これは、知識創造を目標とする組織と組織の共創活動において、互いに情報を提供することや支援行動などをサービス行



為と捉え、共創システムをサービスシステムと捉える。そして、サービスを有効な行為とするために、サービス効率化に係わる人間的要素を取り上げ、サービス場の概念を導入する。サービス場を同定することにより、共創活動における双方に対する必要なサービス（情報、技術、他の支援行為など）を明らかにして、サービス行為を効率化する。これを繰り返すことによって、目的とする知識、サービス、技術などの創造ができるという価値共創プロセスを形成する。提案する価値創造の共創フレームワークは、共創活動における共創者間の相対関係を含み、人間性を重視するサービス視点に基づき、サービス提供者と受容者が入れ替わる、すなわち主客同一の関係を包含するサービスプロセスから構成され、サービスの効率化で知識創造を加速する。最後は、成功した企業の共創事例として、エネルギーサービスビジネスを取り上げ、提案の共創フレームワークの有効性を実証する。

### 1.3 リサーチ・クエスチョン

本研究では、企業と企業間の成功ビジネス事例を用い、価値創造の共創プロセスをサービスプロセスと捉え、共創の目的すなわちビジネスの成功に至る共創システムを明らかにすることで、以下のMRQとSRQを設定する。

MRQ: 企業間の共創活動における相互関係者は、どのようにサービスを相互提供し合い、価値創造を加速するか？

SRQ1. どんな要素が企業間の共創活動に影響するか？価値創造を加速するために、どんな人間性の要素を考える必要があるか？

SRQ2. 企業間の共創活動における価値創造のサービス場はどんなものであるか？

SRQ3. 企業間の共創活動において、価値創造を加速するサービスプロセスは

どのようにになっているか？

## 1.4 研究の意義

本研究の「価値創造における企業共創フレームワークの提案」は組織間の共創のマネジメントに対して新しい提案である。人間性を重視するサービス視点を共創活動に導入したことが特徴である。これにより必要な情報が明らかになるので知識創造の効率化ができる。すなわちサービスアプローチに基づいて、共創システムをサービスシステムと捉え、共創におけるサービス場のスパイラルな成長により、サービスの効率化を行い、知識創造を通して価値創造を加速する。

## 1.5 研究の方法

本研究は、知識創造の共創活動における支援行為をサービス行為と捉え、サービスの効率性より知識創造を効率化し、価値創造を加速する。即ちサービス視点に基づいて、共創システムをサービスシステムと捉える。また、場の理論を用い、人間性を重視するサービス視点の共創フレームワークを明らかにする。そしてサービス企業と企業の間に行われた成功の共創事例のインタビューのデータを基づいて、提案の妥当性を検証する。

## 1.6 論文の構成

第二章で研究レビューを行う。まず共創に関するレビューからはじめ、価値創造における共創の意義や知識創造の効率性に係わる共創マネジメントにおけ

る問題などを明らかにする。また、人と人の意識形成、対人認知、目標達成に影響する感情、人間関係の役割などを紹介する。次にサービスに関するレビューでサービスの様々な側面を紹介し、サービス価値共創の概念を導く。これが知識創造の共創活動に適応することを説明する。そして、場に関する各特徴を説明する。第三章でサービスアプローチを基づく新たな提案を行う。まず提案する価値創造を加速する企業共創フレームワークの考え方を説明する。そして共創におけるサービス視点の人間性要素の構成、共創におけるサービス場と共創におけるサービスプロセスを述べていく。最後に、提案の全体構成を説明する。第四章は省エネルギーサービスビジネス事例を用い、事例研究を行い、提案の妥当性を検証する。最後の第五章で事例検証の考察、SRQ と MRQ の回答、理論的な含意と実務的な含意、今後の課題をまとめる。

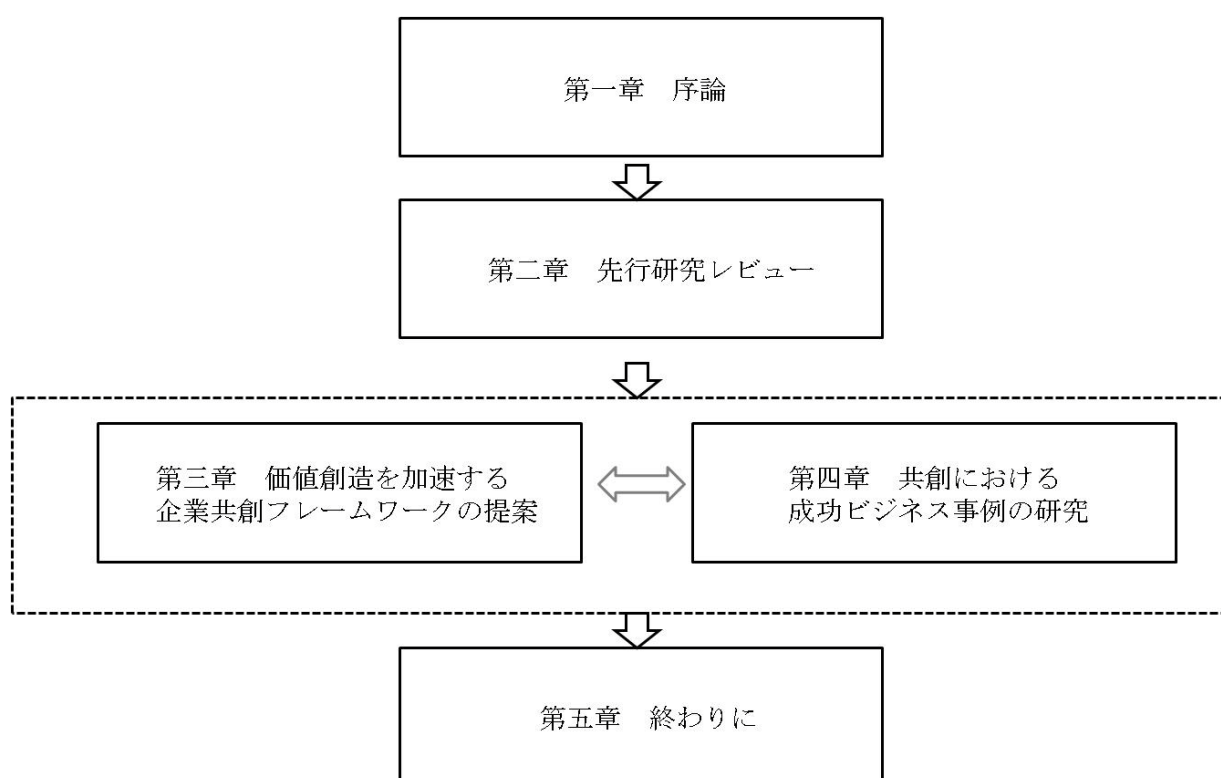


図 1.1 本論文の構成

## 第 2 章

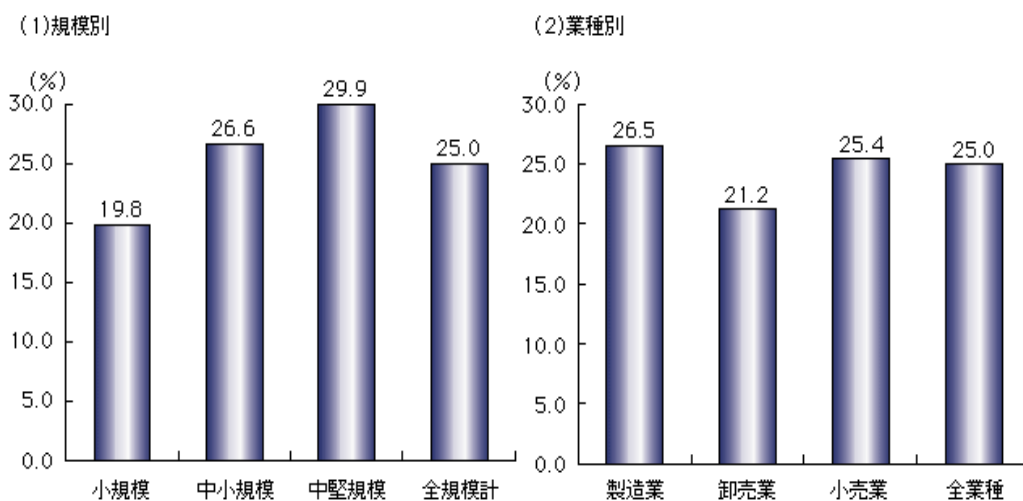
# 先行研究レビュー

### 2.1 共創に関する文献調査

日本はバブル崩壊以来、世界的な不景気の影響など、経済が長期的に停滞状態に落ち込んでいる。また、携帯電話、インターネットなど I T 技術が世界的に発展と普及することにより、世界経済情勢は激しく変化し、かつ速くなっているのが現状である。このような状況の下で、企業にとって、自らの資源のみでビジネス成功を実現することがなかなか難しくなっている。そのため、企業の経営革新、積極的に外部の経営資源の利用という企業連携の活動が以前にも増して重要である。

#### (1) 日本企業連携活動の実態

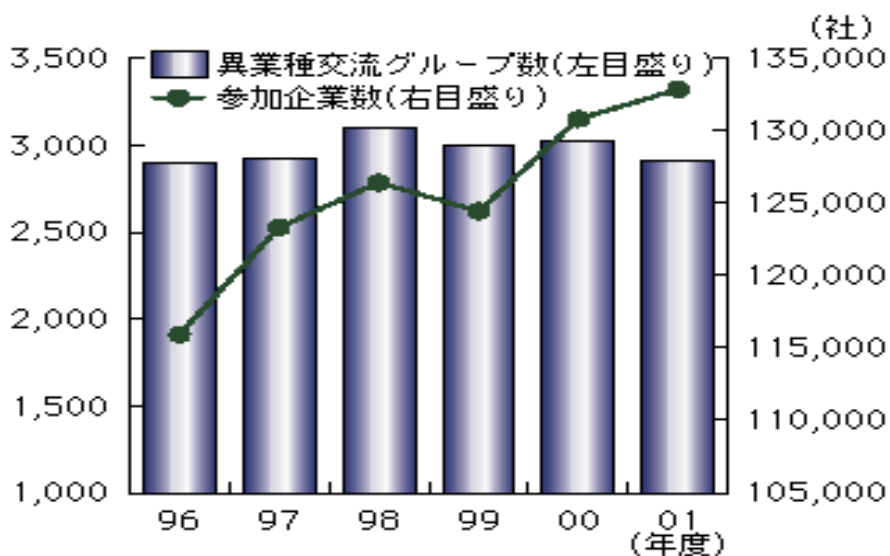
中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」(2002. 11)によれば、中小企業のうち 25%の企業での事業連携活動に取り組んでおり(図 2.1)、1997 年度と比べて、中小企業における事業連携活動への取り組みは 10.4%から 20.4%に増え、活発化する傾向を見られる。販売方法として異業種の交流活動を参加する企業数も増加傾向である(図 2.2)。これらの事業連携は「自社に不足する知識・ノウハウの補完」や「競争相手や取引先に対する地位の強化」「事業リストの削減」など様々な連携の目的があった(図 2.3)。活動の内容で異なる事業連携活動は企業のパフォーマンスにかなり影響を与えたのである(図 2.4)。



資料：中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」(2002年11月)

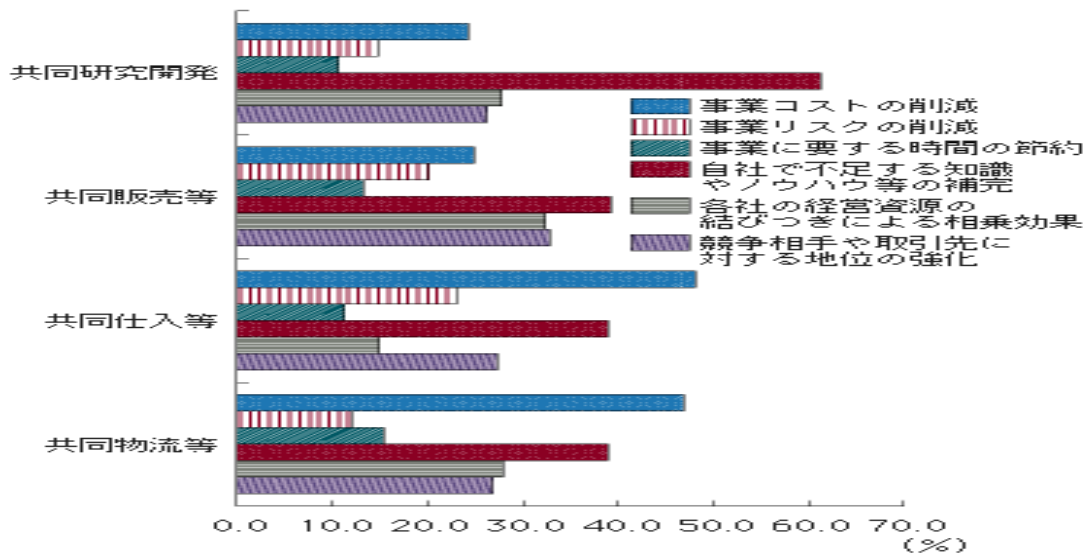
- (注) 1. 小規模とは製造業その他においては従業員20人以下、卸売業・サービス業及び小売業においては従業員5人以下の企業を指し、中小規模とは製造業その他においては従業員100人以下、卸売業・サービス業においては従業員50人以下、小売業においては従業員20人以下の企業を指し、中堅規模とはそれ以外の中小企業を指す。  
 2. 複数回答のため、それぞれ合計は100を超える。

図 2.1 中小企業の事業連携活動の実態 (中小企業庁 2003)



資料：中小企業総合事業団「平成13年度グループ情報調査報告書」(2002年)

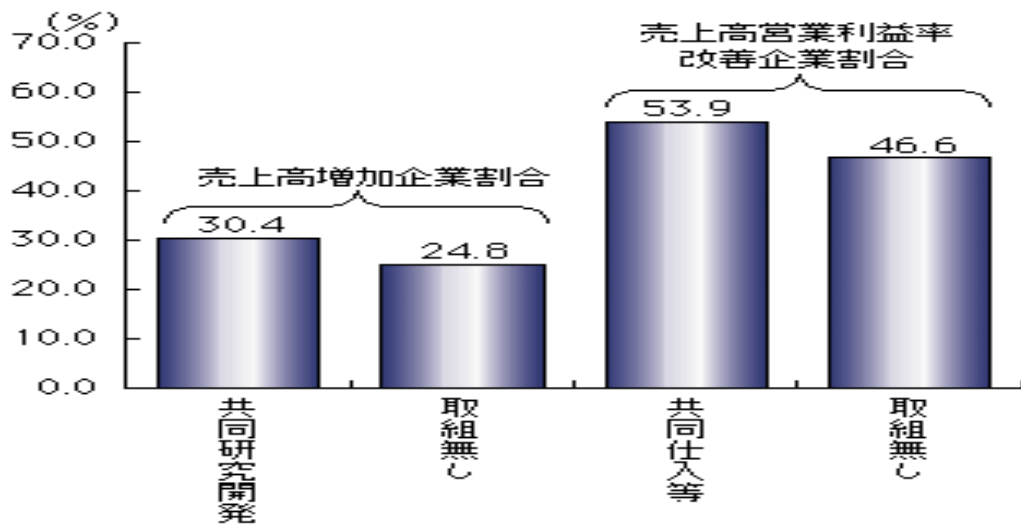
図 2.2 異業種交流グループ数及び参加企業数の推移 (中小企業庁 2003)



資料：中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」  
(2002年11月)

(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

図 2.3 企業連携の多種多様な目的 (中小企業庁 2003)



資料：中小企業庁「中小企業連携活動実態調査」  
(2002年11月)

- (注) 1. 売上高増加企業とは、1997年度～2001年度における売上高の伸びがプラスの企業、営業利益率改善企業とは、同期間における売上高営業利益率が改善(2001年度で赤字の企業でもマイナス幅が縮小していれば改善を含む)している企業を指す。  
2. 付注2-4-8の分析を基に、統計的に有意に差の存在する取組について掲載している。

図 2.4 事業連携活動は企業のパフォーマンスを向上させる (中小企業庁 2003)

また、北海道経済部商工局産業振興課で行われた「ものづくり関連地場企業受注力強化のための営業・企業間連携事態調査」(2010)は、北海道のものづくり関連地場企業、道内進出企業及び道内外の先進企業(すべて加工組立工業)の企業連携実態を調査した。アンケートの結果より、地場企業の2~3割が、何らかの形で、企業間連携による製品開発、技術開発、製品製造に取り組んでおり、企業間連携に関する期待も感じられる。共同での取り組みを行っていない企業も、その4割弱の企業は、「共同での取り組みを検討したい」としている。共同での取り組みの結果、約7割が満足している。インタビューの結果を見ると、共同での取り組みには時間や費用を要するが、それに見合った成果を享受していると言える。共同で製品開発している事例が数多くある。企業が互いに技術を持ち寄って新製品を開発する形が、最も効果的で円滑な連携のようである。

一方、共同での取り組みを行う上での課題として「双方の意識の違い」を挙げる企業の割合が多い。連携を始める「きっかけ」も大切であるが、「企業間の意識の違い」は当然にあるものとして、互いの信頼関係を醸成することが重要である。実際は、企業間連携について、結果として儲かれば満足感も強いが、結果として時間、費用と労力をかけただけとなれば、不満も残るものである。その場合、企業間連携が上手くいかなかったという印象を持つ企業もあり、次から企業間連携に消極的になるようである。しかし、成功のためには、新製品の開発だけでなく、新製品が市場ニーズに適合していたか、販売時期が適切であったかなど、マーケティングの問題であることが多い。新製品開発だけでなく、販売も視野に入れた連携をしている場合は、比較的円滑なようである。インタビューの回答により、そういう心理的な面も反映されていると読み取れる。目的が的確で、手段(企業間連携)が適切であり、市場と時機に合っていることが大切であると言える。

これらの調査の結果は、企業連携の意義を明らかにしている。企業はどのように連携すれば、成功に至るかが、極めて重要な課題になっている。

## (2) 共創に関する文献

一方、激しい経済環境の変化を応じて、寺井ら(2007)は企業の経営戦略が競争優位から共創優位へ移ると提唱し、成功したビジネスモデル事例から、三

つのパラダイム転換が必要であるとまとめている。

### ① 競争優位から共創優位へ

顧客価値の最大化を目指すビジネスモデルは、伝統的な個別企業の競争力を基盤とする「競争優位」(competitive advantage)というパラダイムを超えて、多様なステークホルダが協働して有益な価値を創造するという「共創優位」(collaborative advantage)というパラダイムへと転換することである。

### ② 複数の「共進化」

これは激しい環境変化の中でビジネスモデルがそれ自体で進化するだけでなく、複数のビジネスモデルが相互作用を通じて「共進化」することである。又ビジネスモデルの共進化の条件として、多様性、寛容性、共生、異質の切磋し合う関係と価値目標の共有が重要であると説明している(図 2.5)。

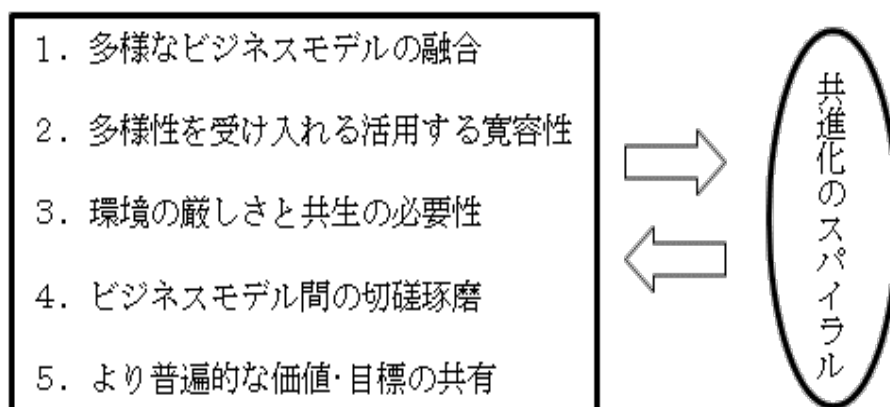


図 2.5 ビジネスモデルの共進化の条件 (寺井 2007)

### ③ 利己と利他の矛盾の統合

利己と利他という矛盾を総合し、新たなビジネスモデルにそれを結実させようとするための止揚的融合が進められつつあるということである。即ち共進化のスパイラルを形成していくため、個人と他人の対立を超克することである。これは個人の成長、良い人格、志向、又企業の社会責任により、個と他の矛盾を乗り越えることが可能になる。

寺井は共創優位という経営革新の方向面を明確しているが、ビジネスに成功する共創はどのように行うか、具体的に述べていない。すなわち共創システム



に手を触れていない。

また、竹内ら（1994）はMB I という共通体験がある国際マネジャーとして431人の日本人マネジャーの経験を通して、異質のマネジメントについて述べている。これはマネジャーへの提言と企業への提言で構成している。激変な環境で異質・特化・多様性は異質のマネジメントのあるべき方向を示した(図 2.6)。この方向に向かう提案の本質として、異質に触れる原体験を持つことと組織・集団に埋もれない「個」を確立することを取り上げている。彼らの経験は、特に、世界のシステムと融合し、グローバル化の共創マネジメントにとって貴重な参考になる。これらの提案は組織における異質マネジメントを行うマネジャーを育成する組織学の視点であったが、異質の共創システムに関しては、論理的に論じていない。

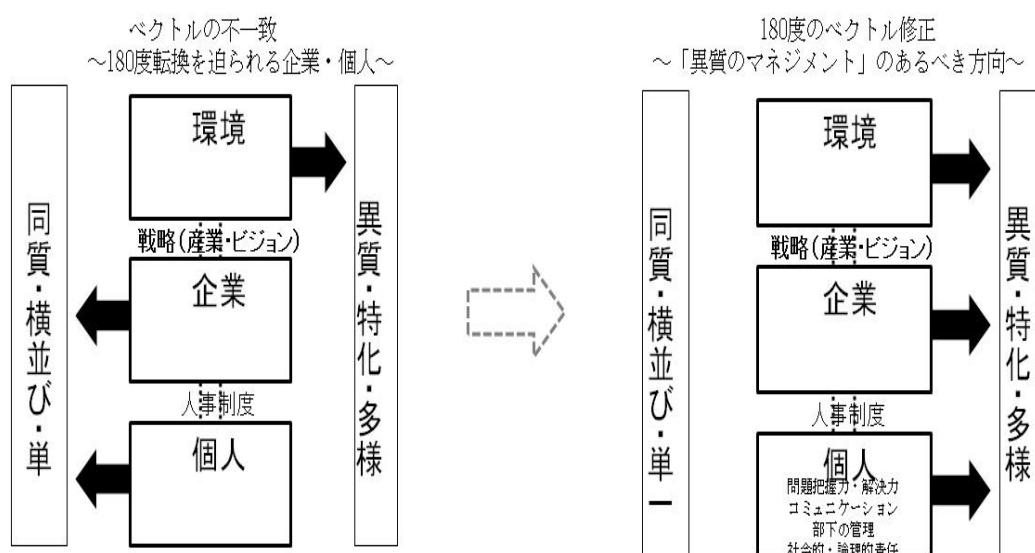


図 2.6 異質のマネジメントの方向（竹内 1994 に基づく筆書の作成）

C. K. プラハラードら（2004）はマーケティングの視点から顧客と企業の共創を論じている。彼らは経験価値の形成に基づく顧客と企業の価値共創システムを述べている（図 2.7）。この価値共創モデルは共創の活動におけるサービス提供者と受容者間の関係性と相互作用であることを示唆し、個を重視する共創プロセスに経験の蓄積・共有（情報の蓄積と共有）と新たな知識（独創性）を強調している。また共創を支える要素として、対話、利用、リスク評価と透明性

を取り上げ、情報から経験の形成・蓄積・共有が共創にとって重要だと示している。しかし、この価値共創モデルは共創の「主客一体性」という特徴を把握していないため、個人に留まり、サービス提供者と受容者の関係性が曖昧になっている。又共創における経験形成プロセスは共創を支える要素を取り上げることに留まったが、共創者達の経験形成するダイナミクスのプロセスを明らかにしていない。また、人間の経験の形成に最も影響する心理性に関して、このモデルは触れていない。

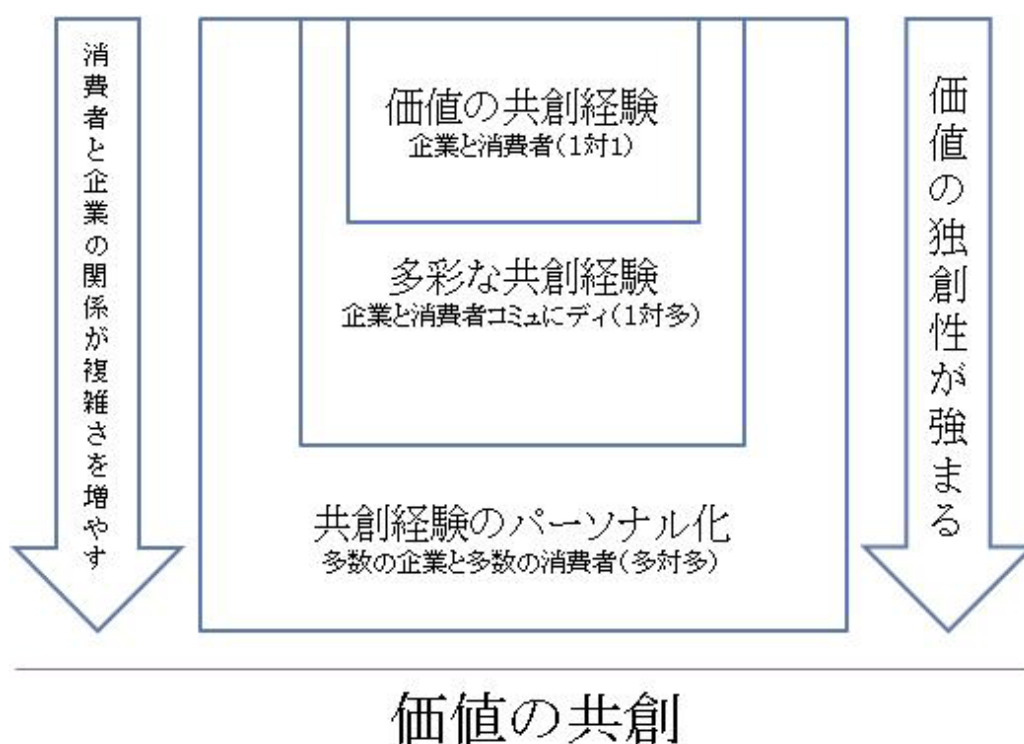


図 2.7 価値の共創 (C. K. プラハラード 2004)

共創は、共創者が共に創発することである。双方は価値共創によりイノベーションを興す、新たな生産力に繋がり、あくまで新たな知識創造することである。そこで知識創造には、野中の知識創造の SECI モデルがあてはまる(図 2.8)。

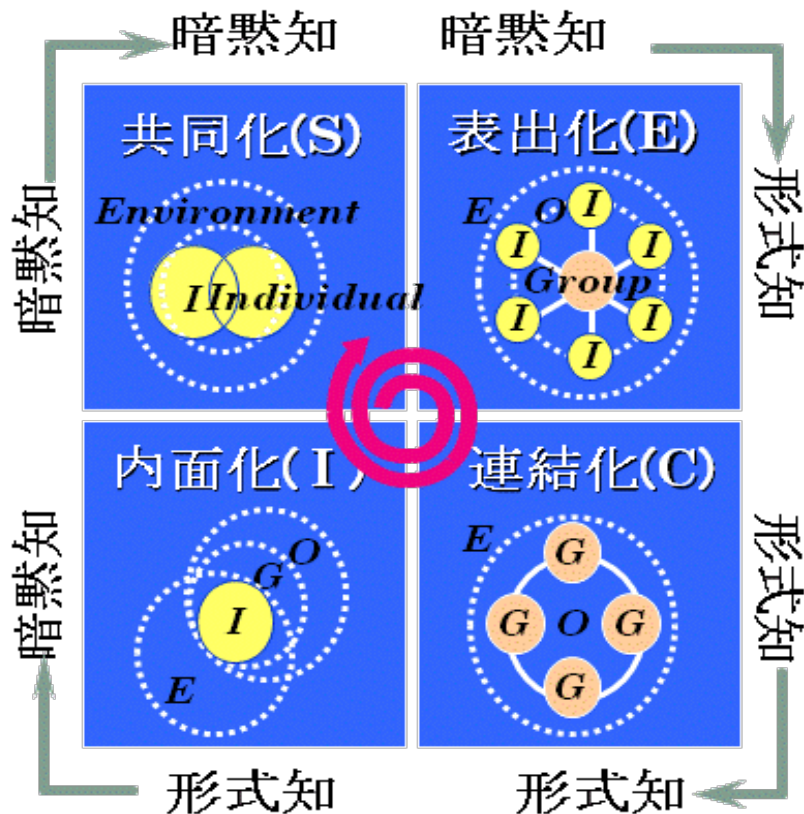


図 2.8 知識創造の一般原理：SECI モデル（野中 2003）

野中（1997）は暗黙知と形式知の概念を明確にし、場の理論を導入し、形式知と暗黙知の二種類の知識タイプのダイナミクスと知識創造のスパイラル成長プロセスを明らかにした。SECI モデルは共同化 (Socialization)、表出化 (Externalization)、連結化 (Combination) と内面化 (Internalization) 四つのモードで構成されている。共同化は暗黙知から新たに暗黙知を生み出すプロセスである。表出化は暗黙知から新たな形式知を生み出すプロセスである。連結化は形式知から新たに形式知を生み出すプロセスである。内面化は形式知から新たな暗黙知を生み出すプロセスである。また、場の方法として知の作法は創発場（共同化—暗黙知獲得共有の場）、対話場（表出化—暗黙知から形式知を生み出す場）、体系場（連結化—形式知を組み合わせる場）と実践場（内面化—実践を通じて形式知を身体化する場）と説明している。SECI モデルはスパイラルのような暗黙知と形式知のダイナミクスの知識創造プロセスである。しかし、このモデルは知識創造の視点で、個人及び組織内の知識創造活動に適応するが、

組織と組織の間の価値共創を論じていないため、共創における相互関係、及び知識創造プロセスに影響する要素も明らかにしていない。

De Michelis, G. (2001)は知識創造の SECI モデルをベースとして、組織の間における“共創と知識創造”を論じている。彼の研究は学習者の視点で、連携はコミュニケーション、学習と知識共有であると示唆している。連携における知識創造に関して三点をまとめている。

1. 知識創造の4モードの特性(すなわち共同化、表出化、連結化と内面化)は共創プロセスにおける共創者達の相対関係により決まる。

2. 知識創造による複雑性の管理力を高めるため、共創プロセスの価値/コスト比率の向上が、知識創造にとって主要な要素の一つになる。ここでの複雑性はコミュニケーションすることにより形成される特性としている。

3. 知識創造にとって、巨大な情報ベース、複雑な情報プロセス・検索システムにより、情報とコミュニケーション技術を通して、利用者がその場の文脈に関する認知を行うことは最も重要であり、これが知識創造をサポートする。

Michelis らは共創における知識創造のパフォーマーと顧客の関係性が共創の役割によるものでなく、知識創造のプロセスにおけるポジションによって定義されると提唱している。すなわち共創における知識創造に対して、リクエストする行為があれば、顧客と定義するのである。逆に相手のリクエストを満足するポジションであればパフォーマーと定義する。これは普段のマーケットの顧客の意義と違い、共創の特性「主客一体性」を注目したと言える。又知識創造と価値創造の関連、知識創造に対する場の重要性を取り上げている。これらは知識創造の視点で共創を論じたが、共創システムをどのように形成し、人間性を含まれる知識創造を効率化するかを論じていない。

以上の共創に関する文献調査により、今まで共創システムが論理的に論じられていないことを明らかにすることができた。しかし共創システムは共創価値、すなわち共創の目標を達することによって重要である。すなわち、共創者がどのように共創活動を展開し、知識創造を通して目標を達して成功に至るかを明らかにすることが重要である。実際の連携活動において、すべて結果に対して満足しているわけではない。連携実態調査により、これらの不満足、或失敗した連携活動の要因は双方の意識が違うということが最も多いと見られる。つま

り、双方の信頼関係は直接に連携活動の成功に影響し、知識創造に繋がる。又寺井の利己と利他の超克、竹内、C.K. プラハラードらの個の重視などという視点は、共創に係わる人間性を重視することを示唆している。それ故に人間性を包含するサービスアプローチで共創活動を見直すことが必要である。

## 2.2 信頼・感情・人間関係に関する文献調査

共創活動の成功にとって、共創活動の双方が意識しあうことは重要である。これは互いの信頼関係から生まれる。以下は信頼などに関する先行文献である。

### (1) 信頼

Robert C. Solomon たちは信頼と感情、人間関係などの関係性、そして信頼の意義を以下のように述べている。

- ・信頼は約束、コミットメント、感情であり、またわれわれが作り、創造し、建設し、維持すべき何かである。信頼は感情の操作であり、判断を必要とし、意識的行動を必要とする。

- ・「真の愛」と同様、人は本物の信頼によって人間関係や新しい可能性—新しい「世界」さえ—を築き上げる。

- ・信頼はわれわれを成長させ、変化させ、円熟させ、奥深くさせる。信頼は経済的繁栄や文明社会の前提条件である。

これをまとめると、信頼は感情であり、人間の感情より社会認知行動から形成される。また、人間の本物の信頼によって人間関係などが築きあげられる。そして信頼関係によって人々は成長し、変化し、円熟し、奥深くなる。

### (2) 感情

近年、感情に関する研究が多く、かつて理性的な認知を妨害する要素として捉えていた感情の適応的意義が明らかになってきた。これらの研究結果より日本認知心理学会は感情の役割に対して、以下のようにまとめている。

1. 目標遂行における感情の役割

感情は特定の目標達成のため行動を動機づける役割を持つ。たとえば恐怖など本能的な感情は生存という基本的な欲求を満たすために適応的であるが、感情はより社会的な目標遂行においても重要な役割を果たしている。例えば、期日までに重要なレポートを仕上げるという目標がある場合、執筆作業がうまく進捗している場合には満足感などのポジティブ感情が生じる。逆にうまく考えがまとまらず、なかなか作業が進捗しない場合には不安を感じるかもしれない。急に課題が与えられ、執筆の時間が取れないような事態が起こればいらいらするかもしれない。このように目標遂行の進捗が妨げられている場合にネガティブ感情が生じる。すなわち感情は目標達成への進捗のシグナルとして機能するのである。このような感情のシグナルとしての働きは、怒りのような強い感情（情動）だけでなく、弱く持続する感情状態（ムード）においても認められている。さらに近年の研究により、単なるシグナルとしての感情の機能ばかりでなく、思考や判断、戦略的行動を導く動機に対する感情の直接的な感情についても明らかになってきた。ポジティブ感情によって楽観的な期待が形成され、協調的戦略が導かれると考えられる。

## 2. 他者との相互作用における感情の役割

感情は個人の中で目標に対して適応的機能を果たすばかりでなく、その表出を通して他者との社会的相互作用に影響を及ぼす。感情は情報付与機能、感情誘発機能と行為喚起機能がある。例えば楽しそうに笑っていれば、周囲の人は何か面白いことがあったのかと思う（情報付与機能）、笑顔がまわりを明るい雰囲気にして（感情誘発機能）、友好的なコミュニケーションを可能にさせる（行動喚起機能）。これらの研究事例は、感情が社会的相互作用において様々な適応的機能を果たしていることを明確にしている。

### （3）関係性

日本認知心理学会は人間関係を以下のようにまとめている。人間は社会的動物として他者依存性を特徴としている。人は集団に所属し社会的絆を保つことによって、多くの恩恵を得ることができる。集団からの排斥や他者からの拒絶は個人としてそれらの恩恵の喪失と自己の遺伝子系統の終焉を意味する。他者との好意的関係に対する基本的内発的欲求、すなわち所属欲求を持つことは適応に有利に働いたと考えられる。資源を分けて与えた相手から返報をうける直

接互惠だけでなく、協力・援助提供に対して高い人物評価・評判を受ける間接的互惠をも発達させた人間は、他者との友好的関係の形成・維持を基軸に、集団から排斥される危険性の低減を図り、みずからの適応的価値を高めようとすると考えられる。

心理学的諸現象において示されているように、認知は客観的事実とは必ずしも対応しない。特に複雑で曖昧な対人認知は、究極には言葉や表情などの手がかりを通して他者の心を読むマインド・リーディング活動の産物である。受け手の観点から受容や拒絶を捉えようとする時、「受容」「拒絶・排斥」という認知も、自分や当該の関係が相手の心のなかでどのように捉えられているかを読み取る活動の結果として現れてくると言える。

人間関係性は他人に排斥される危険性を低減し多く恩恵をえることができる、又対人認知に大きく影響する。同じ言葉でも、違う人間関係によって、読み取れることが違ってくる例も少なくない。すなわち複雑で曖昧な対人認知は他者の心を読むマインド・リーディング活動によって違ってくる。人は自分と相手の関係によって、相手の観点に関する「受容」「拒絶・排斥」という認知が変わってくる。つまり違う人間関係によって対人の評価が違ってくる。親しい人間関係であれば、同じ見方をする可能性が高い、疎い関係であれば、意思の疎通に障害がある可能性が高い。そして人間関係によって、客観事実の認識の歪みもある。親しい人間関係であれば、相手のことが好ましい傾向がある、逆に嫌われる傾向もある。それ故に、人間関係は認知に大きい影響することより、集団の成員の協力及び集団の活動の目標達成に大きい影響を及ぼす。

## 2.3 サービスに関する文献調査

### (1) サービスとは

サービスは、様々な側面で議論をされている。従来、私達はサービスを商品と扱い、その無形性、不可分性、変動性と消滅性という特性をよく論じてきた。近年品質管理の視点でサービスの特性に「アフェクティブ・クオリティ」を添い付けている。日本品質管理学会の定義より、「アフェクティブ」とは「人に感

情を引き興すような」あるいは「人に引き興す感情をよく考慮している」という概念である。すなわちサービスがユーザの感情を考慮した製品として扱われている。これは、社会と産業がそれぞれ「人間の感情」を求める時代になったからだと思われる。

これまでのサービス視点では、サービスは「商品」「非生産的な労働による結果」「無形の製品」とされていたが、現在のサービスに関する議論は「物品、手段、素材、物質、物体」という特性の異なる「行動、行為、作業、活動」としてサービスの定義を拡大している。そこで亀岡は「サービスとは、人や組織がその目的を達成するために必要な活動を支援することである」と定義している。すなわち、人が何かをしたい時に、その人のそばにいて適切にサポートすることである。このサポートは人手と限らず、道具などを使うことも含まれていると考えることにする。これは組織の支援についても同様である。このサービス支援機能には1. 手足を使った身体的支援機能、2. 情報や知識を提供する知的支援機能、3. 安心安寧や癒しなどの精神的支援機能、4. これらを効果的あるいは効率的に行う技術的支援機能などがあるとしている。図 (2.9)。

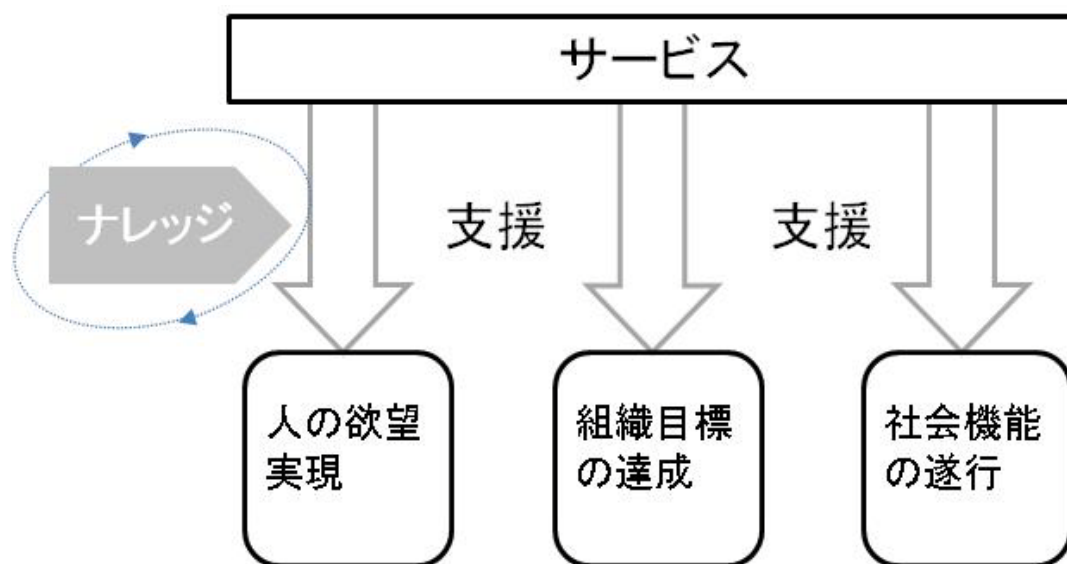


図 2.9 亀岡のサービスの定義 (亀岡 2007 による筆者の作成)

## (2) サービスシステム

近年サービスサイエンスの研究は盛んに行われている。IBM の SSME (Services



Sciences, Management and Engineering) の概念により、「サービスサイエンスはサービスイノベーションの研究、発展、教育を狙いとした新たな学問分野であり、研究領域である。そして、ある組織が利益を得て他の組織に、独自あるいはその組織と共に行う業務（これが“サービス”である）に対して、サイエンスとマネジメントやエンジニアリングの各学問を適用し、これらを統合することである。」すなわち、SSME がサービスイノベーションに関する課題解決を行うための学問的な知識、及びマネジメントや実践的知識の統合的な体系であると言える。北陸先端科学技術大学院大学の小坂らはサービス設計の視点で MOS (Management of Services) におけるサービスシステムと横断型科学技術の概念 (図 2.10) を提案した。サービスシステムは、人を包含したシステムであり、顧客の満足を具現化するために様々な分野の知識を統合する。そこで、サービス設計論の横断型科学技術を三つのタイプに分類する。これは 1. 顧客の要求の分析技術、2. サービス価値の共創、又 3. サービス提供者のシステム最適化である。ここではシステムズアプローチを応用した顧客の要求分析に関する技術を取り上げる。顧客要求分析はサービスの本質が顧客の価値創造であり、その結果が顧客満足に繋がるという視点で重要である。そして顧客とサービス提供者による共創を通じる顧客価値の創造である。すなわち、サービス価値の創造は、顧客とサービス提供者の共同作業によって初めて実現できることを強調する。

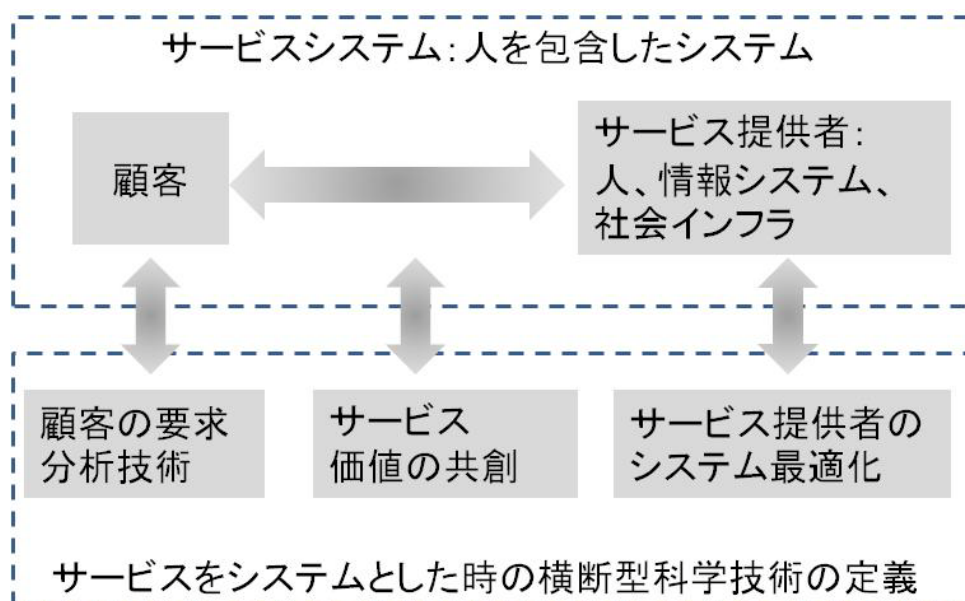


図 2.10 サービスシステムと横断型科学技術 (小坂 2010)

Fisk (2008)は顧客とサービス提供者の価値共創を劇場における観客と役者のアナロジーを使い、サービス劇場アプローチをサービスマーケティングにおいて提唱している。即ちサービスプロセスはサービス提供者である役者が、観客である顧客が喜ぶように役を全うし、観客も又役者の演技に影響を受けるという関係を捉えている。これはサービス価値創造が“value in use”の視点で顧客とサービス提供者の相互作用で実現すると示唆しているが、このような共創におけるサービス提供者とサービス受容者、又サービス価値共創プロセスを具体的に論じていない。

園城ら (2010) は劇場のアナロジーを導入し、知識創造の産学連携事例を通して、サービス劇場モデルの適用性を説明している。サービス劇場モデルは共創フレームワークが“value in use”視点でサービスシステムと捉えている。このモデルは知識創造やサービス価値創造を形成する要素を、役者であるサービス提供者、観客であるサービス享受者、共創プロセスを設計するシナリオライターなどを説明している(図 2.11)。しかし劇場モデルはサービス提供者である役者が、観客である顧客が喜ぶように役を全うし、観客も又役者の演技に影響を受けるという関係性をサービス提供のプロセスに当てはめようとしているが、具体的に知識創造、或いは価値共創のプロセスを明らかにしていない。共創において、双方はどのようにサービスを提供し合い、知識創造するかを明確にしていない。又共創の特性を把握していないため、共創におけるサービス双方の関係性も曖昧である。

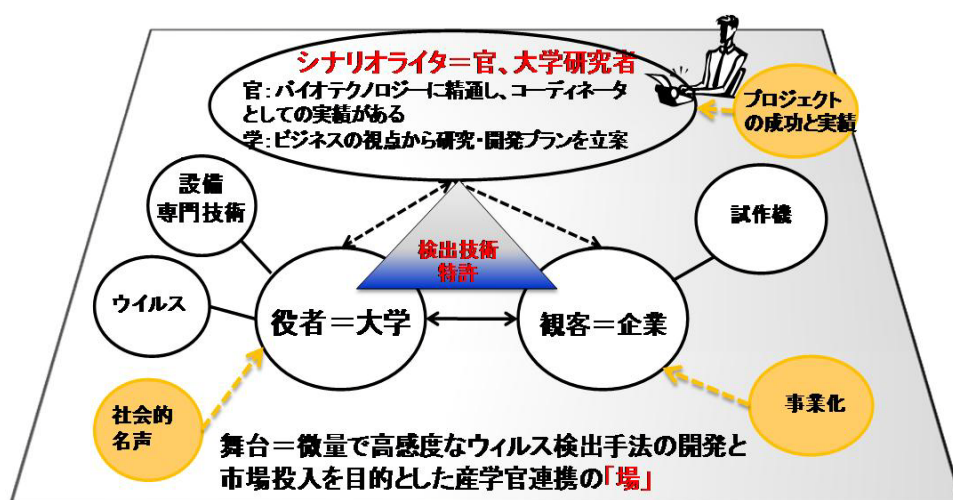


図 2.11 サービス劇場モデル (園城ら 2010)

これらの先行文献で、共創システムをサービスシステムとして捉えることが可能であるとわかった。これらの研究を基にしてサービスアプローチで人間性を重視する共創プロセスを明らかにし、知識創造を通して価値創造を加速する企業共創フレームワークを提案する。

## 2.4 場に関する文献調査

価値創造の共創活動は場に依存して行う。共創におけるサービスも必ず場に依存する。それ故に場の概念を導入する必要がある。以下の先行文献は場の各特性を述べている。

### (1) 創造が起こる場の必然性

西田の場所論：場所とは個体のおいてある場である。個体は空虚の中に存する孤立的のものではない。個体は多数存し相互連関をなしている。このことは個体が必ず場所にあり、場所における個体としてのみ個体の意義を有することを示している。無縁孤立の個があって、次に場がつくられるのではない。個と場とは原理上双関的である。

生命システムは関係子によるミクロな秩序と「場所」のマクロな秩序が相互に影響しあいながら整合的な関係を生成する。清水は生命システムの特徴、絶対多様性を基にした生命の二領域性と共創の論理を論じている。

1. 「一即多、多即一」の構造が実現することは、個が場所の全体を帯びて働いているといることであり、それはその創造行為を行う自己が意識的にせよ、無意識的にせよ、場所全体の動きに参加して生きていなければ実現することはできない。つまり創造の特徴は場所的非分離なのである。

2. 生命の二領域性（卵モデル）は場所的個物の共通世界においてのみ多様性に基づく調和の創造が可能になるというところにある。つまり個物の本質である絶対多様性が他の個物と矛盾なく成立するためには、それぞれの内部世界以外に共通の世界、人々が共にかわって相互の関係をつくる「場」即ち「関係の世界」が必要であり、その関係の世界は「場所」の作用において生成される

のである。

生命システムにおいて創造は偶然ではなく必然であり、その意味で創造が起こるところ、即ち「場」の必然性が生じると解釈する。

## (2) 心理学・社会学の場

レヴィンの概念より、すべての行動（動作、思考、希望、努力、評価、成就等を含めて）は一定の時間単位における場のある状態の変化（ $dx/dt$ ）として考えられる。個人の心理学を取り扱うために、科学者が取り扱わなければならない場は個人の「生活空間」である。このような生活空間は人とその人にとって現存する心理学的環境とから成っている。集団心理学や社会学を取り扱う際にも、同様の公式が提出される。個人心理学において個人の生活空間のことが述べられるのと全く同じ意味で、集団や制度の存在する場のことが述べられる。

特徴：

1. 存在：生活空間は一定時に存在するすべての事実を包含し、そして研究中の個人や集団に対して存在意義のないものをすべて除外するように限定される。

2. 相互依存：一定の生活空間の種々なる部分がある程度相互依存しているということは、場の理論の基礎的主張であり、この点で形態心理学と密接な関係にあることは明白である。

3. 因果関係の同時性の原理と過去及び未来の効果

場の特徴は下記の通りである。

- 一．場の原理の適用範囲：個人と集団
- 二．相互作用
- 三．力動的な変化
- 四．心理的な変化
- 五．時間の連続性
- 六．存在の客観性
- 七．全体性

## (3) 場における時空間性、関係性

野中の「場」とは、物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間同士が共有して

いるメンタルスペース（共通経験、思い、理想）のいずれでもありうる、場所的プラットフォームである。それは、「関係」の空間であり、そして空間と時間を同時に含む場所性の概念である。西口の「場」とは、物理的・組織的な諸条件のもとに、限られたメンバーが相互作用する時、共通して認識される「関係性のプラットフォーム」である。そこでは、定点的な結果情報にも増して力動的な過程情報がリアル・タイムで共有され、常にメンバー間の関係性とその意味付けを再編してゆく。このような意味での場は、あたかも生き物のように生成・変化し、新しい臨界を自己組織化してゆく。

#### （４）場の意味性、身体性

山下の「場」とは、実体的な定義で言えば、そこに参加する個々の主体間の相互作用を促し、その相互作用を共通なマクロのコンテキストにおいて成立する方に導くような状況、あるいは状況設定のことである。その「場」は、より抽象的な定義をすれば、自己が於いてあるところ、とも定義できる。自己とは、情報を司る意識と物理的身体との相互確認によって認識される総体的な存在であり、自己の於いてある場とは、意味空間と物理空間とが相互規定し合うことによって定まる領域なのである。

#### （５）場の重層性

西田の述語的論理による、個は主語に当り場は述語に当る。述語は一般的のものである。個より出発する主語的論理に対し、場を重視する論理は述語的論理である。個体を包みうる「述語面」は最初に述語を包む第二の述語、さらにそれを包む第三の述語という方向にどんどん進んで、最後にはもはやいかなる述語によっても限定されえない述語に辿りつく。幾太郎はこれを「超越的述語面」と名付ける。これは「場所」とも呼び、判断対象となるあらゆる個物がその内に含まれると考えられる。

#### （６）場における自己組織化

清水の「自己の二領域性」：１．自己は二領域的構造を持ち、その一方の領域に自己の局在的存在形態である「自己中心的自己」が、そして他方の領域に遍在的存在形態である「場所的自己」の働きがそれぞれ出現する、２．この二種

類の「自己」がそれぞれ他の領域における表出を自己の領域における表出と整合的になるように誘導して、両者の間に「鍵と鍵穴の関係」にたとえられる整合的な合致を生成する、そして、3. その両者が相互に合致した状態になった時に両者の界面に生成するのが意識である。

彼は「共同体の卵モデル」でこの特徴を説明している。この卵モデルの解釈によれば、自己は卵の黄身に相当する局在的自己とその白身に相当する遍在的自己から構成されている。黄身と白身はもともと二領域をつくって存在しているから決して混まざることはない。（混じらないということが両者の否定的関係を表現している。）黄身と白身はそれぞれの都合で変動し変化しているが、黄身はその周囲に白身をできるかぎり引き寄せようとし、白身は逆にその中に黄身を取り込もうとする。つまり、両者は相互に他を誘導して互いの間の隙間を埋めようとするために、白身が黄身をつみこむ「包撮構造」ができるのである。両者がこの包撮構造をつくる働きが相互誘導合致に相当する。又黄身を包む白身が場に相当する。このために卵即ち自己が安定な限り、黄身は常に白身がつくる場の中に置かれることになる。共有化された白身はさまざまな黄身の表現に対する共通のコンテクストを表現する。黄身が具体的な表現をするたびに白身の状態も変わるから、コンテクストも変化をしていくことになる。この動的な変化を、清水は、多くの「役者」（黄身）が集まって自己表現をおこなう「即興劇」における筋の創出と呼んでいる。

西田は、純粹経験は自覚（自己の内に自己を映す動き）へと根本的実在を掘り下げていく過程で、経験や意思の動きが（そこにおいて）生ずる「場所」という思想にいきついた。彼は、対象と対象が相互に関係するには、そのようにおいて生ずる「場所」というものがなければならないと考えた。西田によれば、自覚に至る意識の動きには三つの段階がある。

- (1) 意識の原初的ないし直接的な統一的状态（直覚）
- (2) 意識の分化・発展の状态（反省）
- (3) 意識の理想的ないし究極的状态（自覚）

西田は『認識とは主体による対象の構成作用ではなく、意識も対象ともにそこに「おいてある場所」（意識の野）の中に対象を映してみることだ』とした。場所とは、物と物、意識とその対象、人格と人格がそこに於いて関係し、そこにおいて存在するそうした全体のことである。

西田は、場所と物と物が出会う「有の場所」（空間・磁場）、すべての意識作用が生ずる共通の意識界である「意識の野（無の場所）」、そして自己が本当の自己に出会う「絶対無の場所」の三つに分けて考えた。これらは意識の動きの三段階に対応するものである。つまり自覚の深まっていく三段階（直覚・反省・自覚）がそれぞれの場所であり、高次元の場所で、低次元の場所に対して無にして包むがゆえに、意識は意識を持てる。絶対無の場所とは真の意味での意識の形成である。

西田は三つの段階のそれぞれの場所の深まりは、元来その底にあったものであり、それぞれが限りなく重なりあい包摂しあうことを指摘している。

#### （7）場における主客一体性

西田哲学における「私と汝」：『汝といっても、ただ近い人、隣人を意味しない。私と汝との間には、必ずしもなめらかなコミュニケーションは成立しない。汝とはむしろ他者である。人ではなく、事物ならば、私によって把握され、使用され、私の意のままになるので、「私のうち」にあると考えることはできる。ところが、汝は絶対の他者であり、私から完全に独立したもの、汝自身に固有な内界をもつものである。私と汝とは「絶対否定」を通して限定しあい、そこに歴史的世界としての社会が生じる』と幾太郎はいう。『絶対否定にもかかわらず、私と汝とは応答しあうことができる。』それは両者がともに「永遠の今の自己限定」として「同一の一般者においてあり」、「ノエマ的には絶対の断絶であるとともに、ノエシス的には直接の結合」だからである。

『無の一般者の限定として、個物（私）と個物（汝）とが相互に限定しあう。この考え方を突き詰めると、私自身の内部にも「他者」はいる。昨日の私は今日の私と同じ私だと、ふつうは思える。昨日の自己と今日の自己とは、直接結合しているようにおもえる。しかし、実際には、自己の底にある「絶対の他」によって、自己は否定的に媒介されているのである。』幾太郎はまた、神を媒介として、私と汝との関係、非連続の連続が考えられるという。ここにおける「神」のように、私と汝の間には、何か交流を媒介するものが必要なかもしれない。『汝と同感することによって汝を知るよりも、むしろ汝と相争うことによって一層汝を知る。』

久米の共創論理における自他非分離心：『・・・多様な自相を持つ個人の集

まりが人間社会である。・・・それぞれの自相を持ちながら、心の根底に相互に共通する相が備わっていなければ、人間のコミュニケーションは不可能であり、社会生活は成立しがたい。いわば、人の心は皆同じでありかつそれぞれにちがっている。』「一即多、多即一」であるというのが、人の心のありのままの姿である。「見ること一見られること」というような「主-客」の分裂、つまり「分別」がなくなって、世界のあり方そのものが直接認識（現量と称する）によって認知される。「存在」のあり方には本来「自-他」という差別はない。『自己と他を区別することのない心を得る。「見られるもの」としての世界の真相（真如）と、それを「みるもの」としての智の差別がない。』『この世界は、他からの分析あるいは言語で表現できない。自らが自らの心の内で、真如を悟るのである。分別の対象としての「こと」分別そのものが生起しない。言語は分別することで起こるが、従って一切の言説から離れると言うことになる。』

#### （8）場と情報

伊丹の「場」とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察をし、コミュニケーションを行い、相互に理解をし、相互に働きかけあい、共通の体験をする、その状況の枠組のことである。そこで、人々がさまざまな様式で情報を交換しあい、その結果、人々の認識（情報集合）が変化する。このプロセス全体が情報の相好作用で、場とはいわばその相互作用の「容れ物」のことである。そして伊丹は組織において場の機能を次のようにまとめている。（図 2.12）

1. 相互作用で有効情報を蓄積する。
2. 有効情報と心理の相互作用が噛み合い、心理的な変化によって、整合的な決定で協働的な行動が生まれる。



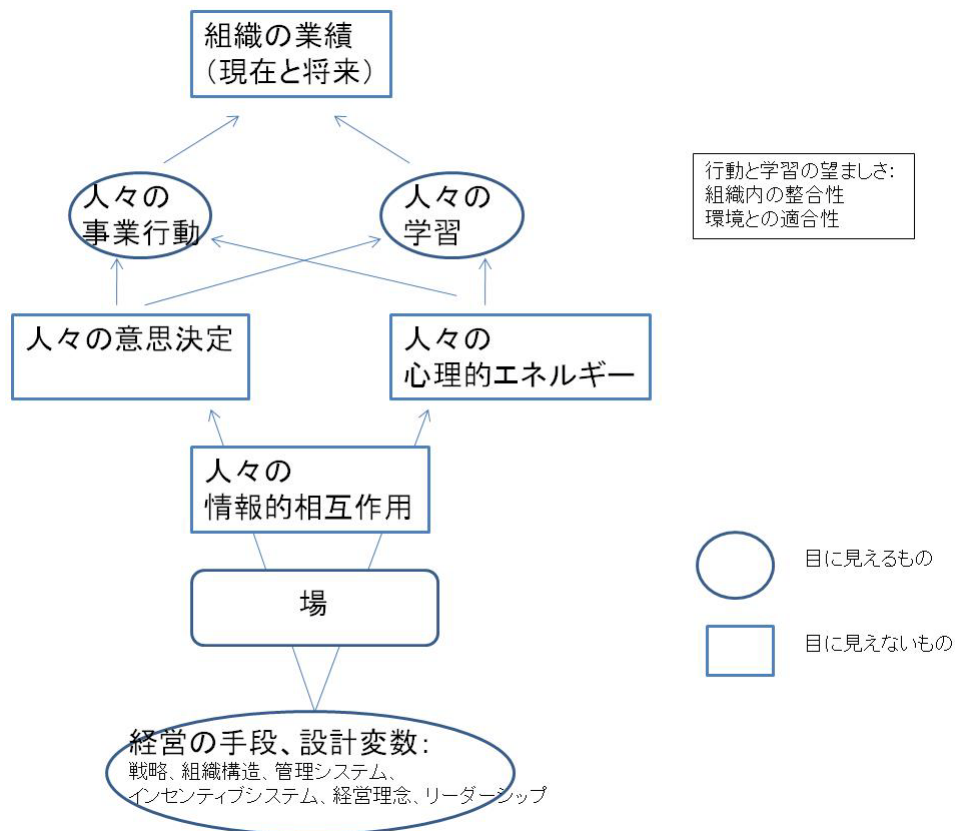


図 2.12 場の機能 (伊丹 2005)

彼の学生である額田氏は「場」を次のように定義した。「場」とは、人々が空間を共有し、意識的にまたは無意識のうちに情報的相互作用するときに、自己が外部とつながりを持つ、その共有空間の有する特有の状況のことである。

以上、先行文献から、場の必然性、場の理論の適用性と特徴、また場における時空間性、関係性、意味性、身体性、重層性、自己組織化、主客一体性、そして場と情報の関係をまとめた。

## 第 3 章

# サービスアプローチに基づく価値創造 を加速する企業共創フレームワークの 提案

### 3.1 価値創造を加速する企業共創フレームワー クの提案

#### 3.1.1 共創の特性「主客一体性」とは

共創活動には「主客一体性」という特性がある。この特性は共創活動に最も影響する本質的な要素である。これは、共創する双方は共創プロセスにおいて、主も客も共創の主体を維持ながら、共創の場を共有し、一体化を得られるような関係を指し、これが「主客相互性」と「主客の入れ替わり」という二つ関係を含むことと解釈されている（中村 2010）。日本茶道でこれらの関係を示す現象を挙げてみる。例えば茶事の亭主は、会の目的、時間、参加者の顔ぶれなどを勘案しながら趣向を凝らす。一方客は亭主の意図、趣味などを読み取り、それに適切な振る舞い、感謝する。それが上手に出来る客は「客ぶりがいい」と評価される。亭主が客への心遣いと客が亭主の趣向を感じ取れる工夫によって、共感を引き出し、主客相互性を初めて成り立つ。また亭主はその場で、花に通じた客に生け花して欲しいとお願いすることがある。そこで、招かれた客は、その場のパフォーマーとして自分の技を披露し、亭主と共に時間を過ごして花を

飾る。主客がこの場の中でさえ入れ替わり得る。

なぜ共創に「主客一体性」という特性があるのか？これは清水（2000）に発見された生命の二重存在性から出てくる性質と考えられる。清水は生命二重存在性に「粒子」という局在的な存在形態と、「波」という遍在的な存在形態を同時的に持っているということと同じように、「生命は局在的存在形態と遍在的存在形態という性質の異なる存在形態を同時的に持って出現する。」と述べている。清水は「自己二領域性」理論で生命の二重存在性をこのように説明している。1. 自己は二領域的構造をもち、その一方の領域に自己の局在的存在形態である「自己中心的自己」が、そして他方の領域に遍在的存在形態である「場所的自己」の動きがそれぞれ出現する。2. この二種類の「自己」がそれぞれ他の領域における表出を自己の領域における表出と整合的になるように誘導して、両者の間に「鍵と鍵穴の関係」にたとえられる整合的な合致を生成する、そして、3. その両者が相互に合致した状態になった時に両者の界面に生成するのが意識である。清水は生物学と場の理論を用い、生命の共創現象を理論的に解釈している。すなわち

1. 自己二領域性は生命が主の立場であり、客の立場もある（「自己中心的自己」は主の立場であり、「場所的自己」は客の立場である。）という二つの立場の相互性と入れ替わる性質があることを示している。

2. 生命の二種類の自己（即ち主であり客である）の間の誘導—整合—合致のプロセスが相互作用であることを示している。

3. 生命における相互作用の結果は意識形成することである。

人の意識がない限りで、創発することは不可能である。よって、個の生命の共創はすべて人間の共創活動の基であり、本質的な要素である。

### 3.1.2 提案の考え方

提案の価値共創のフレームワークは共創システムをサービスシステムと捉えている。サービスシステムは人とサービス目標を包含し、顧客満足するため、人間性を含まれてサービス価値を最大化するサービス方法論である。亀岡のサ

サービス定義「サービスとは、人や組織がその目的を達成するために必要な活動を支援することである」より、共創活動における知識創造のための様々な支援行為はサービスの行為と考えられる。共創活動は、双方の一連のサービス行為に基づく知識創造の連続である。結果として得られる創造された知識は、価値創造の総体とみなすことができる。提供されたサービス行為は、情報提供や支援行為であり、提供するサービス価値を高めることが結果的に知識創造を効率的に行うことにつながる。

A企業とB企業の共創による知識創造を考えよう。共創の枠組は図 3.1 のようになる。A企業は共創者Aに対してB企業は共創者Bである。双方は共創活動を通して知識創造を行い、それで共創活動の目的を達成する。図のように共創活動の関与者の位置づけを明示した。このような共創活動において共創の双方は互いに相手にとって必要になる情報、支援を提供する。A企業が必要な知識創造に対して、B企業が支援する場合、B企業がA企業にサービスを提供していると考えることができる。

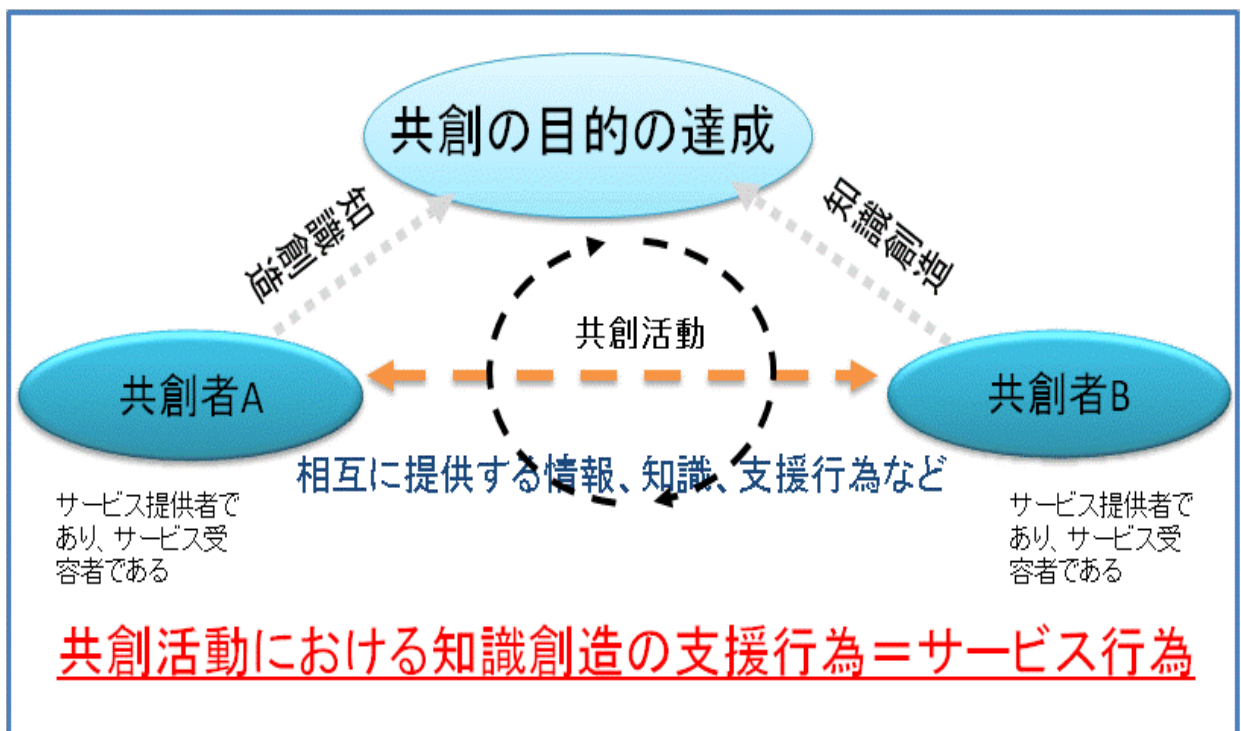


図 3.1 共創システムの要素

共創による知識創造では、新たな知識創造を行う主体が、A企業であったり、B企業であったりする。これは、サービス提供者とサービス受容者が、状況によって立場が変わることを意味している。つまり図 3.1 に示したように、共創活動をサービスプロセスと捉え、共創者はサービス提供者であり、サービス受容者である。これはジャズのように、実際の現場の状況に応じて必要な演奏をし、共同な演出価値を作り出すというアナロジーから考えられる。この故に共創によるサービスプロセスにおける関係性は、実際の共創システムの状況によって、立場によるサービス提供者とサービス受容者を定義することになる。共創におけるサービス受容者はマーケティングにおける顧客の意味ではなく、共創プロセスにおける情報、支援を受ける側の立場である。共創におけるサービス提供者は共創プロセスにおける情報、支援を提供する側の立場である。実際の共創プロセスにおける共創双方の立場が常に変わる、すなわち、共創における「主客一体性」と言う特性である。このようにサービス提供者と受容者の立場が常に変わり、相互支援するというサービス行為を行うことにより、共創活動を展開する。

## 3.2 共創における価値創造に影響する要素

### 3.2.1 サービス視点の人間性要素とは

共創の目的を達する知識創造に対して、共創の双方はどのように円滑に共創活動を形成、展開、そして創発するかを考えると、人間の要因が最も共創活動に影響することがわかる。人間性と言っても、文化背景、個性、行為など様々な側面があって複雑である。先行調査の結果による、共同での取組みを行う上での課題として「双方の意識の違い」を挙げる企業の割合が多い。だから価値創造にとって共創活動の双方の合意ができ、互いの信頼関係を醸成することは重要である。共創活動におけるサービス支援行為は情報、技術などだけでなく、互いに信頼性を形成する人間性の支援が極めて重要である。

先行文献による、信頼は感情であり、人間の感情より社会認知行動から形成

される。そして人間関係を築き上げる。これらの人間信頼関係によって人々は成長し、円熟し、奥深くなる。また、感情は特定の目標達成のため、行動を動機づける役割を持ち、その表出を通して他者との社会的相互作用に影響を及ぼす。そして人間関係性は他人に排斥される危険性を低減し多く恩恵をえることができ、対人認知に大きく影響する。たとえば同じ言葉で、違う人間関係によって読み取れることが異なってくる。親しい人間関係であれば、同じ見方にする可能性が高い。疎い関係であれば、意思の疎通に障害がある可能性が高い。そして人間関係によって、客観事実の認識の歪みもある。親しい人間関係であれば、相手のことが好ましい傾向がある、逆に嫌われる傾向もある。その故に、人間関係は認知に大きい影響することにより、集団の成員の協力及び集団の活動の目標達成に大きい影響を及ぼす。

人と人の間の好意や良い人間関係により、合意を通して信頼を生むことができる。サービス視点で感情と人間関係はサービスの人間性にとって重要な要素だと考えられる。例えば、店の店員は顧客と良いコミュニケーションができて、そこで顧客に調子を合わせて顧客の予算以外の商品もうまく売ることがよくみられる。また人と人の人間関係によって消費行為が異なることもよくある。これらの現象で人の感情と人間関係はサービス品質評価とサービス目標の達成度に大きな影響があるとわかる。共創活動において、人々の感情と人間関係も共創活動の円滑度に関係し、知識創造の結果に影響を及ぼす。それ故、人の感情と人間関係は共創にとって最も重要な人間性要因と考えられる。

### 3.2.2 共創効率性向上のサービス評価

一般に、共創活動では、双方がめざす目的を達成するための知識創造を行う。このため、共創活動における価値創造の評価は、客観的に目的が達成されたかどうかで判断する。しかしサービスの視点から考えると、顧客や従業員の満足が重要であり、サービス場の理解という点で相互の関係性の強化も共創活動の重要な産物である。だから共創の知識創造にとって人間の感情と関係性が重要な影響要因と考えられる。

共創の行為は人間の関係性ができてから感情を交わらせることにより行動の

協働性が生まれてくる。共創者双方は最初に接触し、互いに関係性を作り始める。そして、相互に相手側の客観的ニーズを探索し始める。この過程で、相手に対して興味を持ち、安心感が生じてくれば、双方の合意に基づいて信頼感を形成し、共創活動を行うことを契約化する。従って、相手側のニーズに対応することで、双方が心理的な喜びを感じることができる。これにより、双方の関係は更に緊密になり、客観的には、サービスに対するニーズを満足し、主観的には、心理面での満足も得ることができるようになる。こうしたプロセスにおける価値創造は、3つの要素で評価する必要がある。すなわち、主観的な満足度（共創活動において参加した人間の満足度はどうであったのか）、客観的な満足度（目標が達成されたか）、双方の関係性の緊密度である。具体的に、図 3.2 に示すように、客観ニーズ、心理面の感情又力動的な人間関係性という 3 軸で共創活動において創造されたサービス価値（サービス効率性）を評価する。この 3 軸は時間と共にこのように変化していく：

（客観的） ニーズ： ニーズ探索・ニーズ対応・ニーズ契約化・ニーズ満足

（力動的） 関係： 接触・合意・協働・融合

（心理的） 感情： 安心愉快・信頼・喜び・満足

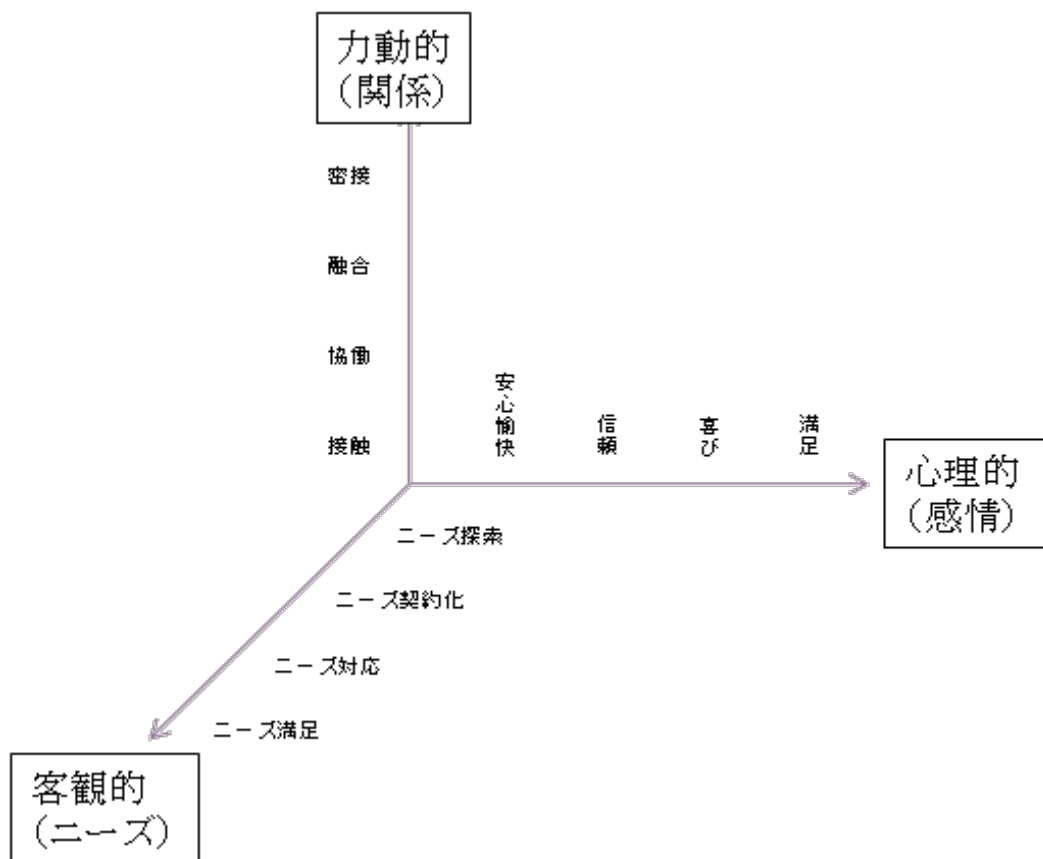


図 3.2 共創におけるサービス価値空間

### 3.3 共創におけるサービス場

#### 3.3.1 サービス場の導入

サービスに関して、いくつかの定義が存在する。広辞苑では、「奉仕，接待，商店での値引き，客の便宜を図ること，物質的清算過程以外で機能する労働」と定義している。亀岡(2007)は、サービスを「人や組織がその目的を達成するために必要な活動を支援する行為」と定義している。この定義に従うと、共創におけるサービスは、顧客の目的達成に対して、サービス提供者が、技術やサービスを提供し、それによって対価をもらう。すなわち、顧客とサービス提供者が価値を形成する行為とみなせる。サービスシステムはこれらの関係を構成



し、顧客のサービスに対する満足度最大化を狙う。

提供されるサービスが顧客にとってどれくらいの価値を持つかは、顧客の目的達成に対するサービスの有効度合いによって決まってくる。このサービス価値は、提供されるサービスの内容が同じでも、それを受ける人の特性や時間、そしてその場の状況によって大きく異なる。例えば、顧客AとBは、求めるサービスは同じとしても、それぞれ顧客はこのサービスを獲る状況によって満足度が違う、つまりそれぞれ顧客にとってサービス価値は異なる。すなわち、サービス価値は文脈に依存して決まってくる。そこで、サービス価値が文脈に依存するという特徴に対して、「サービス場」という概念を導入する。すなわち、サービス価値は、サービスそのものとサービスが提供される状況としてのサービス場との関係性で決まってくるという考え方である。

サービス場の概念は、電磁気学において電磁気力の生成が電磁場と電荷の相互の関係から生じるという電磁場 (electro-magnetic field) のアナロジーに基づいている。

$$F = q ( E + v \times B ) \quad (1)$$

$F$  : 電磁気力、 $q$  : 電荷、 $E$  : 電場、 $B$  : 磁場、 $v$  : 速度

電磁場の理論では、いくら電荷が大きくても電磁場が存在しなければ力が生成されない。これと同じように、いくら良いサービスであっても、そのサービスを必要とするサービス場が存在しなければ、サービス価値は生まれない。サービス価値は、サービスが提供される状況としての“サービス場”とサービスそのものとの関係性から創造されるというモデルである。すなわち、

$$(\text{サービス価値}) = (\text{サービス}) \times (\text{サービス場}) \quad (2)$$

ここで、 $\times$  は乗算ではなく、2者の関係性を示し、サービス価値がサービスとサービス場に依存することを示す。提供するサービスの価値を向上するためには、サービス場を明らかにし、対象顧客の特性や状況に応じた的確なサービスを提供することが重要である。

### 3.3.2 共創におけるスパイラルのサービス場

先行文献における場の特徴は下記の通りである。

- 一. 場の原理の適用範囲：個人と集団
- 二. 相互作用
- 三. 力動的な変化
- 四. 心理的な変化
- 五. 時間の連続性
- 六. 存在の客観性
- 七. 全体性

また、場に関して、先行文献で創造に起こる場の必然性、場における時空間性、関係性、意味性、身体性、重層性、自己組織化、主客一体性、そして場と情報の関係などを述べていた。サービス場はサービス行為の場である。あくまで人間活動の場である。この故に以上の場の特性を持っていると考えられる。

共創におけるサービス場で、人は互いの接触のプロセスの中に、情報獲得、情報の関係付け・意味付けを行い、人と人のダイナミックの関係の中で、共同体験や心理上の共感を形成する。サービス提供者と受容者の相互作用により、安心、愉快などの心理エネルギーを形成し信頼関係を生み出す。良い共創では、互いの理解が深くなり、個人の経験が組織間に伝搬され関係者の間に広まっていく。こうした経験が、時間と共にサービス場の理解を高次元に引き上げることを可能にする。安心、信頼、喜びという主観的な満足感の形成が、新たな関係性を形成させ、有効なサービス支援ができ、価値創造プロセスを興す。ここで、共創におけるサービス場は有効情報の繋がりで、時間の推移に従って、サービス提供者と受容者の間の関係性を強め、提供者と受容者のニーズを満たしながら、双方の満足感に至るよいサービスを形成する時空間場所であると定義する。

レヴィンの概念より、すべての行動（動作、思考、希望、努力、評価、成就等を含めて）は一定の時間単位における場のある状態の変化（ $dx/dt$ ）として考えられる。個人の心理学を取り扱うために、科学者が取り扱わなければならない場は個人の「生活空間」である。このような生活空間は人とその人にとって現存する心理学的環境とから成っている。集団心理学や社会学を取り扱う際にも、同様の公式が提出される。個人心理学において個人の生活空間のことが述べられるのと全く同じ意味で、集団や制度の存在する場のことが述べられる。伊丹は組織の場の機能を「1. 相互作用で有効情報の蓄積 2. 有効情報と心理の相

相互作用を噛み合い、心理的な変化によって合意し、整合的な決定で協働的な行動を生まれる。」と述べていた。レヴィンの概念により、伊丹が述べた場の機能もサービス場にも適用できる。

共創におけるサービス場の機能は双方がサービス場の理解を深めることによって、関係性の強化と心理的な満足向上が図れ、時間の経過と共に、よりよいサービスができるようになる。これが、新しい知識創造を通して価値創造を加速すると考えられる。組織と組織の共創活動では、最初、個人と個人の共創活動から始まり、個人と組織の共創へと展開し、組織と組織の共創活動に至る。すなわち、図 3.3 に示すように、感情上の満足、人間関係の強化と客観ニーズを満足することによる信頼関係を形成するプロセスが繰り返されることで、サービス場の理解が時間と共にスパイラル的に増大していくことを示している。価値共創におけるサービス場が、知識創造に必要とされる情報や行為のサービスに関する必要度を表すものとする、知識創造プロセスが時間と共に変化するのに対応してサービス場もそれに対応して変化する。

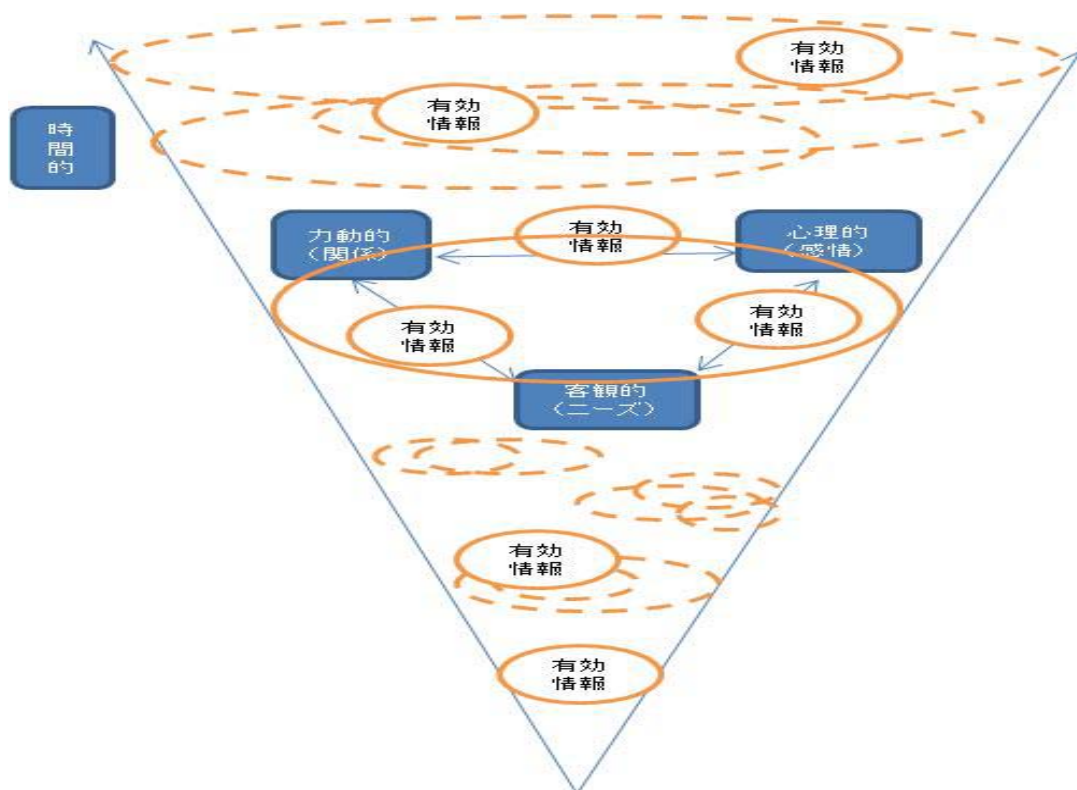


図 3.3 共創におけるサービス場

共創プロセスは、サービス提供者と受容者の相互作用で、スパイラル状に連続して知識創造を行う活動である。ここで、共創に成功した企業間では、相互の関係性がより強く結び付けられるようになる。すなわち、共創活動を通じて、相手方の技術ニーズ、企業文化などがわかるようになる。サービス場の概念に従えば、知識創造のための支援をする場合、相手側の状況がわかるので、より良いサービス（情報提供や技術支援）を行いやすくなる。このことは、共創で成功した企業同士では、相手の事情や信頼関係が深まっているので、次の共創もうまくいくことが多いという事実を説明している。

## 3.4 共創におけるサービスプロセス

### 3.4.1 共創におけるサービスの有効性

共創双方の支援行為はサービス行為である。共創の目標を達成するため円滑な共創活動が望ましい。この役割を果たすものは共創におけるサービスプロセスである。円滑な共創活動を展開するため、どんなサービス支援が有効であるか、つまりどんなサービス行為が有効であるかは、サービス場の状況によって変わる。

サービス場は、サービスにおける共創システムの状況である。サービス場の状況を把握しながら、妥当なサービス行為を行うことが可能になる。サービス行為とサービス場の関係をジャズのアナロジーで考えてみよう。ジャズは米国南部の黒人の民俗音楽と白人のヨーロッパ音楽が融合してきた音楽であり、オフビートの独特のリズム感、即興演奏など特徴がある。多数の演奏者達は演出の現場の雰囲気などによって、進行中の音楽に合わせて、この時点でフィットする音楽を即興演奏する。ジャズにおけるサービス場は現場雰囲気、進行中の音楽などすべての状況である。このような即興演奏は共創のサービス場におけるサービス行為と考えられる。サービス行為は文脈を表すサービス場に依存する。サービス場が解れば、相手が何かを求めているかという必要な提供、支援が解ってくる。そして妥当なサービス提供が可能になる。この故にサービス行

為の有効性は、サービス場の理解度によるものであると考えられる。

### 3.4.2 共創におけるサービスプロセス

こうした考え方に基づいて、共創活動における価値創造を以下のステップで展開する。

**ステップ1**：共創活動を行う双方がサービス場の理解を行う。すなわち、知識創造のために、相手はどんな情報を必要としているのか、どんな技術支援を求めているかなどである。

**ステップ2**：サービス場の状況を知り、必要なサービス支援を明らかにし、有効なサービス行為を設定する。

**ステップ3**：サービス行為を相互に提供し、知識創造を行う。

**ステップ4**：知識創造の結果を自分の中に取り込み、次の新たな知識創造プロセスに反映させ、新しい知識創造に繋げる。

ステップ1からステップ4を図3.4のように、サービス共同化、サービス表出化、サービス連結化とサービス内面化4つのモードで構成する。サービスの人間性要素を考慮して、各モードに情動（感情上の満足）プロセス、人間関係性の形成或強化プロセスと客観ニーズの満足プロセスで構成する。共創における知識創造はその三つのプロセスが影響し合いながら深化して価値創造を加速する。

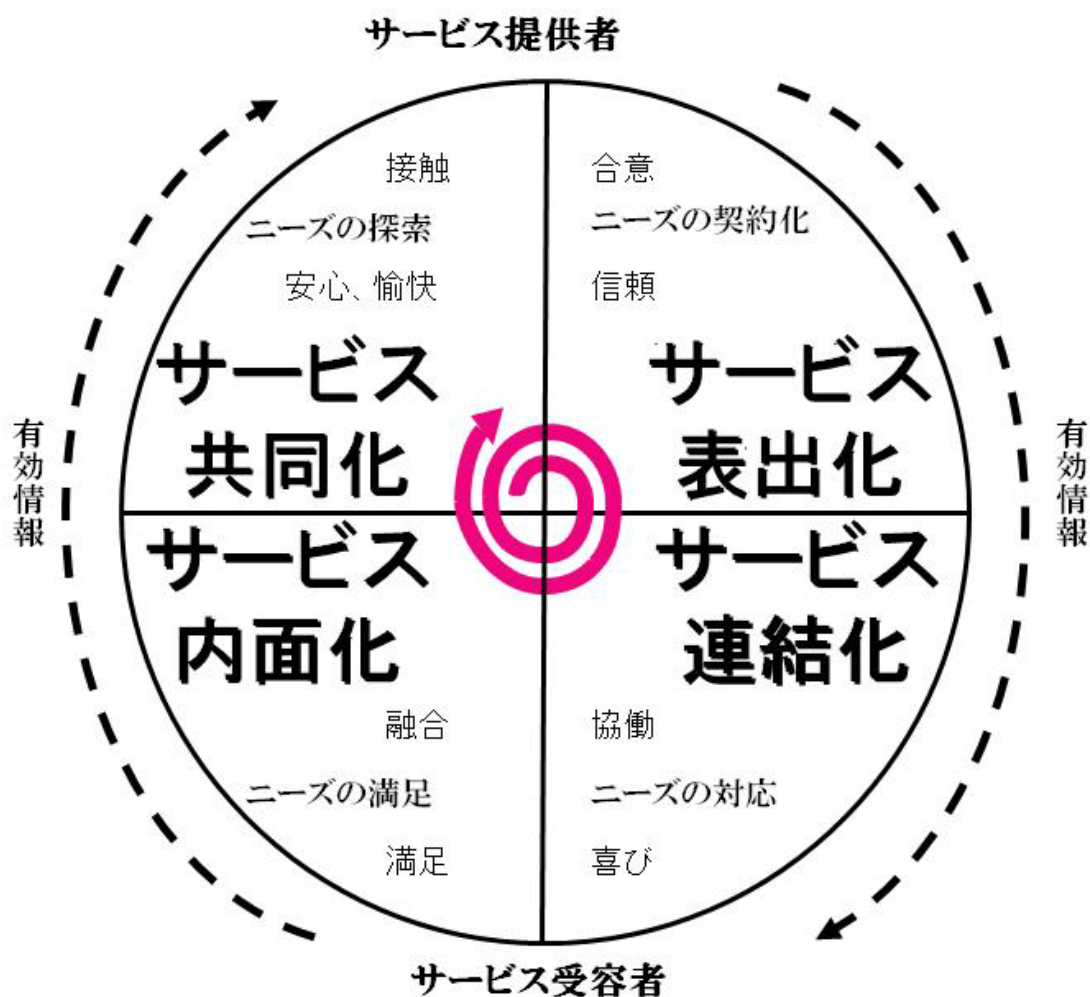


図 3.4 共創におけるサービスプロセス

共創におけるサービスプロセスにおいては、互いの学習やコミュニケーションを行い、サービス提供者と受容者の立場を交換しながら、多様なサービス場が形成される。接触、合意、協働、融合に至る関係性の中から、ダイナミックに知識創造を行う。ニーズ探索、ニーズ契約化、ニーズ対応、ニーズ満足に至るニーズに関する状況の変遷、技術、製品に関して創造された知識創造に対する客観的な事実に対する満足感、そして、安心、信頼、喜びという主観的な満足感の形成が、価値創造のサービスプロセスで起こり、これらが新たな関係性を形成するのである。各モードの枠組みは以下のようなになる。

【サービス共同化】サービス関係者達の情報共有のプロセスである。サービス場の情報を収集し、共体験を通し、サービス提供者と受容者が共感を持ち、サービス環境の知を取り込みながら経験共有に至るプロセスである。個々のフェースーツフェースか、ITなどのコミュニケーション技術によるサービス提供者と受容者の接触を通してニーズ（その場合の需求）を探索し、サービス共同化が始まる。情報を伝達、収集、交換し、経験共有するプロセスの上に、安心、愉快的な感情が生まれてくる。つまりこのサービス共同化のプロセスを通して、共創活動を行う双方は共創の場を理解始め、相手にとってどんなサービス支援を求めているかを明らかにしてくる。

【サービス表出化】サービス合意形成のプロセスである。サービス場の情報の収集による有効情報の蓄積ができ、意識的に構築する概念化のプロセスである。即ちサービス提供者と受容者の間の関係性はもっと近づき、合意による信頼感を生み出しながら、自己組織化を行ったり、ニーズを契約化したりする。つまり、共創におけるサービス場の状況を明らかにし、どんなサービスが必要であるかを明確にし、有効なサービス行為の設定ができる。

【サービス連結化】サービス協働プロセスであり、共創価値の概念を具体的に体系化するプロセスである。サービスの提供者と受容者の間に情報を交換し、サービスに関する知識や有効情報を効果的に収集しながら拡大し、適切なサービスを提供する。実際のサービスニーズへの対応を行い、サービス提供者と受容者の良い協働関係によって、喜びの感情が生み出される。つまり共創活動において、互いに適切なサービス行為を提供しあい、知識創造を行う。

【サービス内面化】サービスを自己内面組織化しながら、サービス共創価値を具体化するプロセスである。サービス提供者と受容者の時空間の相互作用で、獲得の新たなサービス経験、知識などを自分の内に取り込み、自覚的に統合する。そして新たなサービス経験、サービス知を次のサービスプロセスに生かし、新しい知識創造に繋げる。サービスする双方はサービス活動に対して認識度と参与感を高め、次の共創のチャンスあるいは共同事業化の機会を準備する。

共創におけるサービスプロセスは、サービス提供者と受容者の相互作用で、空間と時間を包含し、いくつかサービス場を絡み重ねてスパイラルに連続して、関係性を強め、心理的な期待を満足し、客観的なニーズを満たすというサービス効率性を向上する連続的な知識創造活動である。このような四モードは常に順になる動きではなく、ある時連続的に連動するが、ある時非連続的に連動する。

### 3.5 企業共創のフレームワークの構成

サービスアプローチで人間性を包含する企業間の価値共創の枠組みは図 3.5 に示すようになる。共創システムの要素となる共創者が共創活動の目標を達成するため、スパイラル的な価値共創のサービスプロセスを通して、双方の満足に至る。すなわち、共創におけるサービスプロセスで各共創者はサービス提供者であり、サービス受容者であるという立場を入れ替わりながら、相手の求めることを明らかにしながら適切なサービスを提供する。そして共創の双方は、これらのサービス支援により、獲得した客観ニーズ、心理ニーズの満足度、そして双方の関係度の強化という新たな経験知を通して、スパイラル的に成長し、それによって、価値創造を行い、共創活動の効率性と目標達成の成功度を向上する。



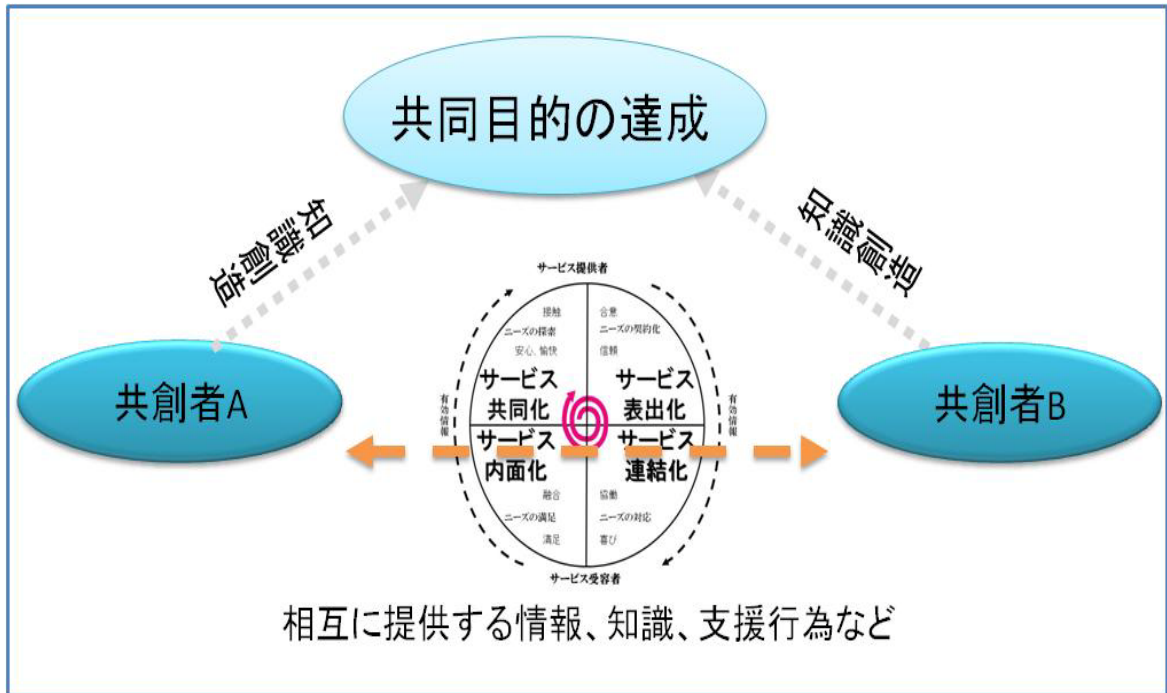


図 3.5 価値共創のフレームワーク

## 第 4 章

# 共創における成功ビジネス事例の研究

## 4.1 企業共創フレームワークの提案の妥当性評価のインタビュー

### 4.1.1 インタビューの目的と仮説設定

価値創造を加速する企業共創フレームワークの提案の妥当性を評価するため、成功したB2Bのビジネスの共創プロセスを明らかにすることを狙い、インタビュー調査を行った。調査する前に以下のようにインタビューの仮説を設定した。

仮説1、共創におけるサービスプロセスは情報共有、サービス合意形成、適切なサービス提供、サービス経験から構成され、共創者の状況を互いに明らかにしながら新たなサービス提供が出来ることにより、知識創造を通して価値創造を加速する。

仮説2、共創におけるサービス場は、有効情報の繋がり、時間の推移に従って、サービス提供者と受容者の間の関係性を強め、提供者と受容者のニーズを満たしながら、双方の満足感に至る、よいサービスを形成する時空間場所である。共創者はスパイラル的にサービス場の理解を深めることによって、よいサービスができるようになる。これが、知識創造を加速する。

仮説3、共創活動における共創者の間の人間関係の構築と強化、心理満足度と客観ニーズの満足度という三要素は、共創プロセスを展開させ、いいサービス提供が出来ることより、共創の成功に大きい影響を与える。

## 4.1.2 インタビュー方法

### 1. インタビュー調査対象

価値創造を加速する企業共創フレームワークの有効性を検証するため、調査対象として、成功した日立の省エネルギーサービスビジネスに関して当時の担当者にインタビューを行った。

### 2. インタビューの内容

インタビューの質問項目は二つの部分で構成する。具体的に実施したインタビュー内容は表の通りである。

第一はこのビジネス成功事例の基本データに関する調査である。この事例の目的、対象、期間及びビジネス内容をインタビューする。

第二は、このビジネス成功事例の展開状況に関する調査である。これは三つの仮説内容に基づいて、質問項目を設計し、インタビューを行う。

表 4.1 成功した共創事例のインタビュー内容

自己紹介

研究内容の説明

インタビューの質問項目

### 1. 成功共創活動の基本データ

- ・成功した共創活動の対象
- ・成功した共創活動の目的
- ・成功した共創活動の期間
- ・成功した共創活動の内容

### 2. 成功共創活動の展開状況

#### (知識創造及び価値共創に関する質問)

- ・この活動を成功した理由はなんだと思いますか？
- ・共創活動のプロセスはどのように展開していききましたか？
- ・共創はお互いにサポートすることが大事だと思いますが、この事例でどのようにお互いにサポートしましたか？例を挙げていただけませんか？

#### (共創におけるサービス場とスパイラルの成長共創経験の形成に関する質問)

- ・共創過程で問題がありましたか？どんな問題でしたか？どのように解決しましたか？問題を解決した後何を習いましたか或いは何か新たな経験を形成しましたか？
- ・これらの経験はどのように生かして次ぎの新たな経験を形成し、活動の成功に至りますか？

#### (共創における人間関係、心理性などに関する質問)

- ・共創活動にとってコミュニケーションは大事だとおもいますが、成功事例において、人はどのようにコミュニケーションをしましたか？
- ・参加者の心理と人間関係は活動の最初から最後まで変化がありますか？どのように変化してきましたか？
- ・参加者の心理満足と人間関係の構築は知識創造、経験形成などにどんな影響がありますか？
- ・信頼関係は共創活動にとって重要ですか？共創活動の参加者の信頼関係のどのように構築ができましたか？
- ・参加者の心理満足と人間関係の強化は今後のビジネスチャンスと共創活動に対して影響がありますか？どんな影響がありますか？

## 4.2 インタビュー調査結果のまとめ

このインタビューの録音データの内容を下記のようにまとめる。

### 4.2.1 成功事例の内容

成功事例の背景：

地球環境の問題は世界的に重視され、特に、地球の温暖化防止のため、温室効果ガス（GHG: Greenhouse Gas）排出を大幅に削減した“低炭素社会”の実現が提唱されている。京都議定書に基づき、2008年から世界各国は温室効果ガス排出量削減する目標を達成するため、様々な取組を始めている。これらの社会的背景の下で、日立はビジネスチャンスとして、新たなビジネスモデルとして「省エネルギーサービス」を提供することを新聞、ニュースなどによって産業界に発信した。このサービスは、電力セクター、エネルギー多消費型セクター、運輸・民生など生産・サービスが総量として相当のエネルギー消費をもたらすセクターなどを対象としている。

成功事例の対象と期間：

あるエネルギー多消費型の工場（名前省略）は「省エネルギーサービス」事業に興味があった。この顧客に対して「HDRIVE」と名付けた生産装備サービスは6年を掛かって導入することが成功した。

成功事例の内容：

「省エネルギーサービス」は、顧客が生産設備を装備するという経営意思決定にあたって、従来の購入、レンタルなどの手段と違い、「リスクを共有すること」によって新たな利益機会を実現する「生産装備サービス」である。本事例の生産装備サービスは、インバータという既存技術を使った高圧モータの省エネルギーを、顧客のイニシャルコスト不要で実現する。これは操業により刻々と変化する省エネルギー量を測定し、これを金額換算してサービス使用料を実現した省エネルギーの中から支払う仕組みである。又増減する省エネルギー量

を合計（月単位）リスクの一部をサービス提供者が負担する「省エネサービスモデル」（図 4.1）としてビジネス提案する。

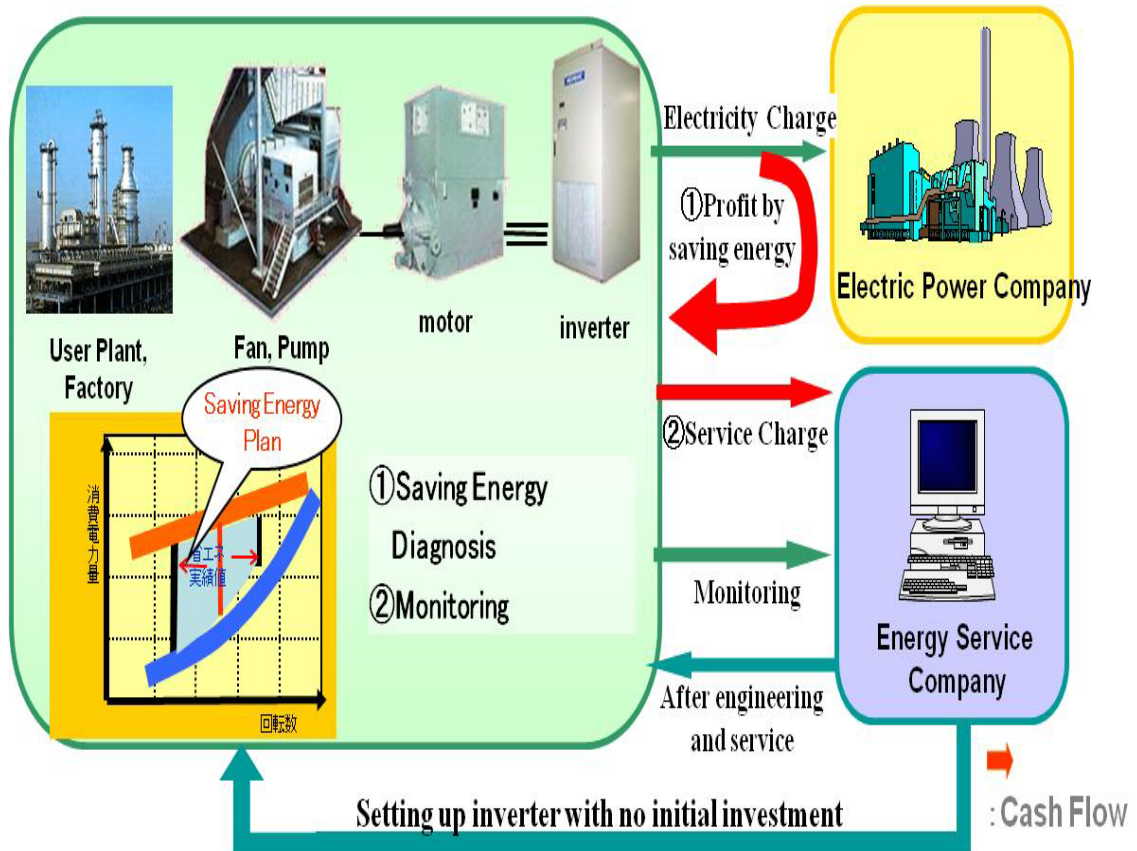


図 4.1 省エネサービスモデル（小坂・薮谷 2009）

モータのインバータ化による省エネは図 4.2 のように、インバータ適用前の消費電力曲線 a に比べ、インバータを導入した消費電力曲線 b では、モータ回転数が少ない場合、消費電力がべき級数的に減少する。そこでモータ回転速度に対応した消費電力 b を時々刻々測り、事前にモデル式で与えるインバータ適用前の電力曲線から a を求め、省エネルギー量： $c=a-b$  を測定し、これを積分することでトータルの省エネルギー量を計算することができる。インバータ適用前の消費電力曲線 a のモデル化は、サービス提供者は実施する事前の省エネ診断をもとに、顧客企業との合意する上でモデルを設定するのである。

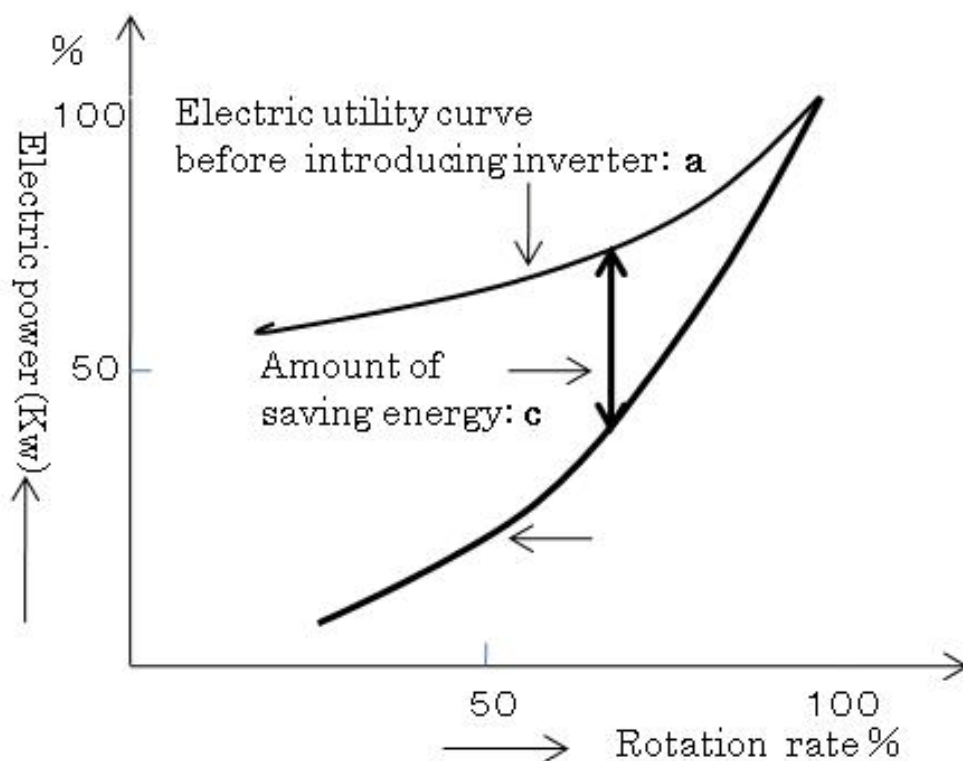


図 4.2 インバータの省エネ原理 (小坂・薮谷 2009)

このサービスの特徴の一つは、顧客とサービス提供者が、サービスビジネスモデルを共創によって作る点である。特に、双方のリスクのシェアをいかにしてサービスビジネスモデルに入れ込むかが共創のポイントである。この事例では、共創活動によって、顧客及びサービス提供者がリスクを共有するためのオプション手段をサービスの中に組み入れることで双方がリスクシェアの合意をめざす。具体的には顧客の単純な「解約返却オプション」に加えてサービス提供者の「解約買い取りオプション」を可能にすることによって、双方の変更オプションの行使によりタイムリーな投資意思決定が可能になり、投資の撤回不能のリスクを大幅に低減することができる。

## 4.2.2 成功事例による共創システムの枠組

この省エネ生産設備サービスの成功の鍵はサービスユーザ（エネルギー多消費型工場）とサービス提供者（日立会社）がリスクを共有することによる省エネの実現である。図 4.3 に、企業共創システムにおける枠組と共創の双方の関係性を示している。

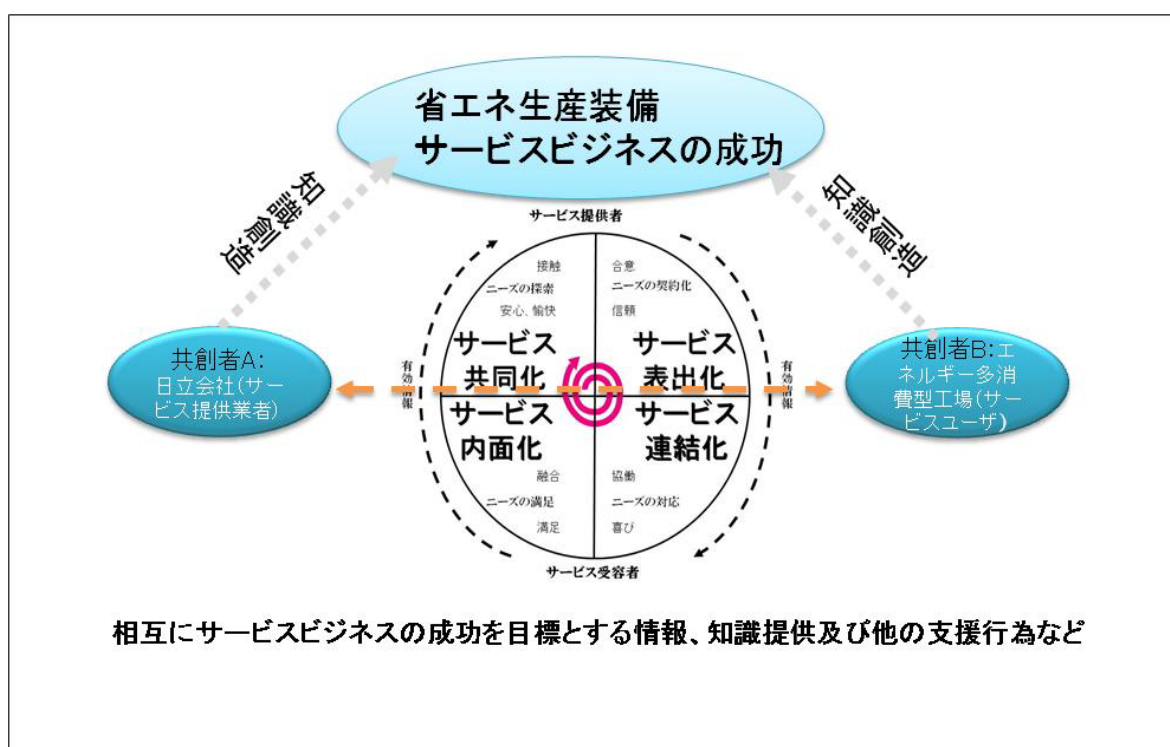


図 4.3 共創システムにおける枠組

## 4.2.3 成功事例による知識創造と価値創造

このサービスは、省エネルギーという価値を顧客と「共創」し、互いに企業価値を高めることができる。省エネルギー量がユーザの操業により刻々と変化するリスク環境の中で、ユーザとサービス提供者がどのようにリスクを共有するサービスビジネスモデルを共創するか、そのための知識創造をどのように行うのか？実際のビジネスでは、顧客とサービス提供者がプロジェクトを作



り、共同で検討しながら双方の合意するサービス契約をつくるように進めた。  
そして、図 4.4 のような共創プロセスでサービスビジネスを成功させることが  
できた。

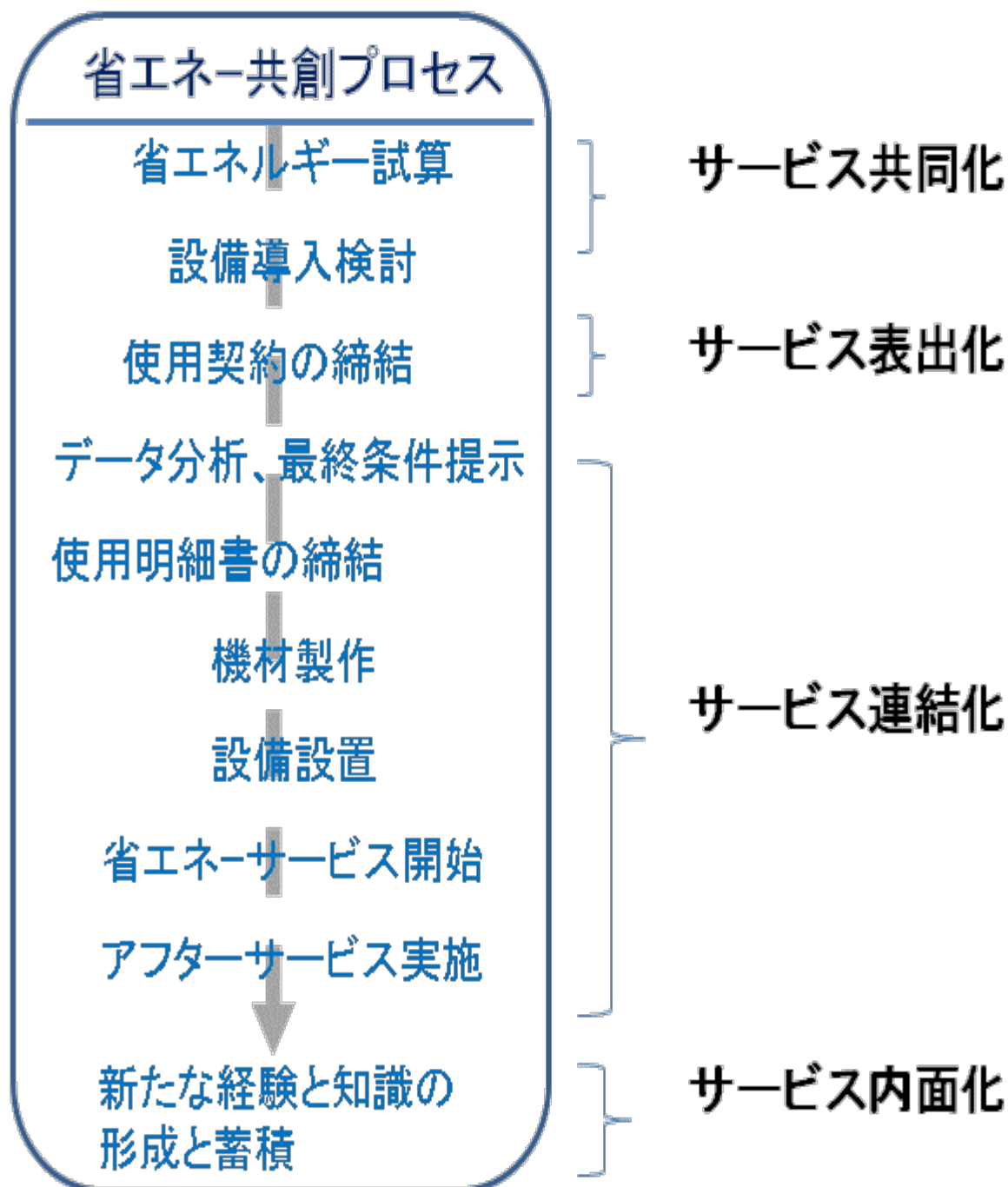


図 4.4 省エネ生産設備サービスの共創プロセス

成功事例である本事例の共創プロセスを、本研究で提案した共創のサービスプロセスにあてはめて検討してみる。

### 【サービス共同化】

最初、電話で顧客から省エネルギーサービスに関するお問い合わせがあった。このきっかけで、日立の営業担当者はこのエネルギーの多消費型工場を尋ねた。そこでサービス提供業者の営業担当者とユーザの担当者との間に会話が始まった。互いに知らない人だったので、どんなことが相手の興味であるか、どのように話をかければ相手にとって好ましいか？日立の営業担当者は顧客の顔ぶれ、時期、回りの雰囲気などを読み取りながらいろんな話題を取り込み、相手の好み、性格、意図などを明らかにしながら顧客の潜在ニーズを掘り下げた。このような過程で互いに好感を生じるようになってきた。何回もフェースツーフェース、電話などのコミュニケーションによる接触をした。顧客に好まれたり、断られる反応も繰り返し、互いに好感が深まり、疎い関係は親しい関係になり、相互に馴染むようになってきた。このようにコミュニケーションすることで互いに環境・省エネのニーズがマッチした。そしてサービスの事前試算を行うことが合意できた。

ユーザが提供するデータによりサービス事業者は、省エネやユーザ利益の試算をし、試算結果をユーザに伝えた。この利益の試算結果を基にして、ユーザとサービス企業の生産設備サービスの導入に関する検討が始まった。この検討の中で、ユーザ工場とサービス提供業者におけるさまざまな関与者を巻き込み、多様なサービス共創活動を行った。システム概要調査、社内の稟議、サービスビジネス課題に対して、ユーザとサービス事業者は共創関係を保ちながら、相互の情報の交換を行った。コミュニケーションにより、相互の安心感、信頼感が醸成され、多様な経験を積み重ねることで相互の共感を形成した。そしてユーザとサービス事業者の双方がリスクを共有するという認識を確認することができた。

### 【サービス表出化】

さまざまなやりとりで、一年間を費やしてきて、ユーザ工場とサービス事業者である日立との間に信頼感が深まった。省エネのために生産設備を使用する

意義を明らかにし、契約内容を充実した。そしてサービスに関する契約書を締結することができ、ユーザからオーダーをもらった。

#### 【サービスの連結化】

契約の下で、双方が協働活動を行い、オーダーに応じて生産を始めた。生産設備サービス提供者は、ユーザ設備の図面、ユーザが提出する稼働状況データなどを基に、ユーザに最終条件を提示する。そして、機材製作、現地工事管理、サービス管理、決済、事後サービスなどに関して協働した。

このような協働関係は、ユーザとサービス提供者の双方が、リスクを共有することで生産設備の省エネを実現するという共通の目的から生まれてきた。サービス共創プロセスは、必要な情報の交換を通して、人々の心理的なエネルギーを生み出し、信頼感を高めながら満足感を形成した。

#### 【サービス内面化】

こうした活動を通して、ユーザと生産設備サービス提供者の間に新たなサービス経験、サービス知が生まれてきた。ユーザとサービス提供者の双方がリスクを共有してサービスの目標を達した。即ち、互いに双方を理解し、相手に好感をいただき、信頼感も深くなった。こうした経験が双方に取り込まれ、次の共創へ発展した。たとえば、リピートオーダーの発行、新たなビジネスのチャンスの提供などであった。

## 4.2.4 成功事例によるサービス場

共創におけるサービス場は知識創造の深化を通して、価値創造プロセスを興しながら深化と拡大する。この事例においては、インタビューデータからさまざまな場の説明ができた。

### (1) 共創による電力の価格設定

この事例で、ユーザとサービス提供者の間に電力の価格設定に関する問題があった。サービス提供者である日立では社内で電力の価格設定を行って

た。普段のビジネスの場合、商品のサプライヤーは市場に応じて価格を設定して、そして顧客と交渉する。日立社内の技術者達と営業担当達は社内での検討を行い、顧客から貰ったデータを基づいて、既存の技術知識を使って十年間の電力の単価を設定した。営業担当者はこの単価をユーザ側の担当者に提供し、交渉しようという姿勢があったが、この単価の設定の適応性はユーザ側の担当者に疑われた。いろいろなコミュニケーションをして、互いに馴染むようになってきたので、日立の営業担当者はユーザ側の担当者に直接に質問の意図を聞いた。ユーザ側はエネルギー多消費型工場であり、電力に関して専門知識が詳しいし、経験も多い。一方、日立はこの省エネルギーサービスのプロジェクトを立ち上げたばかりなので、省エネサービスにおける電力の価格設定に対して、顧客ごとの状況を明確に把握していないことが現実の問題であった。日立の営業担当者はユーザ側の担当者からいろいろ電力に関する技術及び単価設定の計算方法を教えて貰い、納得した上に日立社内で再び電力単価の設定を行った。最後はユーザ側からアドバイスされた単価を用いた。

この電力単価の設定問題はサービス提供者である日立とユーザである工場側の共創によって解決された。これは双方の情報を交換することを通して、共創双方の不足するノウハウが明らかにできた例であった。相互のいいコミュニケーションにより、いい人間関係を形成し、このようなプロセスを通して心理的なエネルギーを形成した。即ち信頼関係の構築ができた。これらの心理エネルギーと意思決定で、互いに相手の利益を考えるような協働を行い、新たな価格設定ができた。そして、単価設定の成功を通して、双方にとって新たなサービス経験を形成した。例えば日立の技術者たちにとって、不足する電力に関する専門知識は専門家の顧客に聞いて学ぶことであった。営業者にとって、不足の市場情報は顧客に聞くことにより獲得することなどであった。このサービス場における電力単価設定の成功という価値創造は、互いに情報をシェアすることで、互いに求めることを明らかにし、そして妥当なサービス行為を通して可能になった。互いの信頼性と客観ニーズの満足は相互に影響しあいながら共創におけるサービスプロセスに大きい影響を与え、新たなサービス経験と知識を次々と形成することで電力単価設定という価値創造が効率的にできた。

## (2) ビール演奏懇親会

サービスの契約を形成した後、サービス提供者とサービスユーザの間で、様々なやりとりをした。正式な会議、個人的な面会、仕事後の飲み会などで協働活動は契約の通り進んでいた。色んな話題に関する日立の営業担当者とユーザ側の担当者との会話で、個人の興味に関する話題があった。互いにユーザ側にビール作りという好みがあるメンバーがいる、サービス提供者側に楽器を引くことが好きだというメンバーがいると解った。そこで双方の担当者はビール演奏会を行うことを提案し、双方のメンバーに参加させると合意した。そしてある週末にこのビール演奏会を行い、成功した。双方の省エネルギーサービスプロジェクトに関する関与者達は気軽に参加し、楽しんだ。このビール演奏会を通して、参加者は公的から私的までさまざまな話題を取りあげるようになった。普段逢えない双方の技術者達もフェースツーフェースで相互の交流が良くなり、相手の個性、考え方などがよく解るようになってきた。互いに知り合うことにより、互いに好意を持ち、友達のようなになった。このような活動を通して共創双方はコミュニケーションが以前より円滑になり、双方の理解が深化し、関係性も強化した。互いの支援は速やかになり、実際の協働活動における問題解決に対して効率性が向上した。

### (3) リポートオーダーの発行と新たなビジネスチャンス

省エネルギーサービスビジネスは結果的に成功した。そして日立はユーザのリポートオーダーを貰った。この省エネサービスのプロジェクトを通して、サービス提供側の日立とサービスユーザ側の工場の関与者達は馴染むようになった。これは仕事関係だけでなく、私的な関係に関しても、互いに友達の間を保つようになった。担当者達の間には、相手の人柄や、背景などがよく分かるようになってきた。そして、双方の会社の事情、文化なども互いに理解ができるようになってきた。何かあれば、直接連絡したり、意見を求めたりするようになってきた。互いにアドバイスをしたり、協力したり、問題を解決するようになってきた。また新たなビジネスチャンスを探しながら、互いに提供し合うようになった。例えば最初の実績を成功するまで1年をかかるのであれば、二回目のビジネス機会があれば、リポートオーダーは三日目で貰え、三回目ビジネス機会があれば、すぐにオーダーを貰えるという相互関係に成り立つようになった。

## 4.2.5 成功事例による共創の成功に影響する要素

この成功事例のインタビューでは、共創の成功に影響する要素が企業間に共有する目標と信頼性だと言われた。顧客とするエネルギーの多消費型工場側は元々省エネルギーという潜在ニーズがあった。日立側が提供する省エネルギーサービスに対して興味を持つことはこの共創活動のきっかけになった。互いに省エネルギーという共同の目標に向かうことにより、いいコミュニケーションを行いながら信頼性を深め、成功を達成した。

互いに双方の担当者達は最初省エネルギーのニーズの話から始め、半分ビジネス半分雑談の形でコミュニケーションを行った。これらの雑談は人の興味、性格、天気、ニーズなどいろいろな話題であり、よく互いに知り合うことができた。冷たい顔をされたり、断れたり、疎い関係から新しい関係になり、相互の信頼関係性を形成し、或強化した。この度に省エネルギーサービスに関する話を円滑に進むことができた。このようにして顧客の潜在ニーズを明らかにし、適切な対応が可能になった。また、実際のビジネスの中では、おごったり、遊んだり、「8割遊び、2割ビジネス」という営業手段で相手を好感し、互いの関係性を強化した。このような手段によって、互いの信頼性を強化することでいいコミュニケーションができ、相互の情報は速やかに交換できて、相手のニーズを深く掘り下げ、これらのニーズに対するサービス対応も速やかに提供できた。

## 4.3 調査結果による仮説検証

この成功事例の共創プロセスにおける知識創造と価値創造は、共創者たちのポジティブな情動形成、人間関係の形成、と客観ニーズの満足のプロセスを絡ませることにより、情報共有（サービス共同化）、サービス合意形成（サービス表出化）、適切なサービス提供（サービス連結化）、サービス経験（サービス内面化）と深化していくと述べることができた。実際の共創の場における価値創造はサービス共同化からサービス内面化まで必ず4ステップのように通して行

うことではなかった。ある時連続的に深化するが、ある時非連続的に進行した。成功事例を通して、仮説1が成立したと言える。すなわち共創におけるサービスプロセスは情報共有（サービス共同化）、サービス合意形成（サービス表出化）、適切なサービス提供（サービス連結化）、サービス経験（サービス内面化）から構成し、共創者の状況を互いに明らかにしながら新たなサービス提供が出来ることにより、知識創造を通して価値創造を加速する。

この成功事例におけるサービス場の事例を通して、サービス場は個人と個人の関係から始め、そして組織と組織の関係、公的から私的へと拡大し、情報の共有を広めていくことで共創の双方は相互の理解が深くなると解った。これらのサービス場を理解するプロセスで、好感、関係性を形成し、互いに信頼性を深め、双方のニーズを早く明らかにすることができた。そして速やかなサービス支援が可能になり、新たな知識創造を効率化することで価値創造を行った。この故に仮説2も成立したと言える。すなわち共創におけるサービス場は有効情報の繋がり、時間の推移に従って、サービス提供者と受容者の間の関係性を強め、提供者と受容者のニーズを満たしながら、双方の満足感に至るよいサービスを形成する時空間場所である。共創者はスパイラル的にサービス場の理解を深めることによって、よいサービスができるようになる。これが、知識創造を加速する。

この成功事例を通して、企業間の共創の成功に影響する要素は企業間の共通目的（共創活動の目標即ち共創価値である）と信頼関係である。実際の事例の共創活動からみると、具体的な問題解決をすることにより共創の目標を達成すると解った。これらの共創プロセスにおける問題解決は連続的な潜在客観ニーズを満足することと考えられる。一方、共創活動における信頼関係は、共創プロセスを通して形成しながら、また共創プロセスの展開を促進する。心理学では、信頼関係は人間の好意から形成し、人間関係であると解釈している。成功事例でも、共創者達はいいコミュニケーションから互いに好意を持ち、楽しいなどの感情形成から、いい人間関係を生み、信頼性の構築ができたとしている。それ故に、共創活動の仮説3が成立したと言える。すなわち、共創活動における共創者の間の人間関係の構築と強化、心理的な満足度と客観ニーズの満足度

という三要素は、共創プロセスを発展させ、これにより、いいサービス提供が出来ることで、共創の成功に大きい影響を与える。



# 第 5 章

## 終わりに

### 5.1 事例の考察

省エネルギーサービスビジネスの成功事例を用いて以下の考察ができた。

#### 1. 共創における「主客一体性」

事例を通して、企業間の価値創造が互いに協働を通して共創の目標を達するとわかる。すなわち、このような共創活動における双方は共創者である。共創活動を成功するために、双方は相互にサービス支援を行う。だから共創における双方は共創のプロセスでサービス提供者であり、サービス受容者である。これはサービスビジネスモデルにおけるサービス提供業者とサービス使用者の意味と違うことがわかる。

#### 2. 共創におけるサービスプロセス

企業間の価値共創ではサービスプロセスで次々と知識創造を積み重ねることより、共創の目標を達成する。即ち企業間の価値創造は共創におけるサービスプロセスから生み出された知識の総和の結果である。それ故に企業間の共創目標を達成する価値創造プロセスは、共創におけるサービスプロセスであり、知識創造プロセスであると考えられる。これは、サービス共有化、サービス表出化、サービス連結化とサービス内面化と命名した適切なサービス提供の4ステップから構成する。すなわち、サービスの必要性を探索する情報共有のプロセス、サービスの妥当性を設定するサービス合意形成するプロセス、適切なサービスを提供するサービス協働プロセス、とサービス経験を形成するサービス知

の蓄積プロセスから構成する。

### 3. サービス視点の人間性要素と共創におけるサービス場

事例から企業間の共創活動の成功にとって、双方の客観的ニーズのマッチと信頼性の構築は最も影響する要因だと考えられる。企業間の価値創造は人の情動プロセス、人間関係性の構築プロセスと客観ニーズのマッチプロセスの影響し合うことから生み出される。これらのプロセスは共創の場を形成し、共創活動を刺激する。人間性重視のサービス視点で、感情満足と人間関係性の強化を通して人の信頼性を高めることにより、ポジティブの協働活動を形成し、客観的ニーズへの満足は早まる。そして、客観的ニーズを満足する協働行為から、人の信頼性を深化していく。このような感情満足、関係性強化と客観ニーズの満足の相互影響は、共創におけるサービス場の成長をスパイラルに促進する。また、これらの相互影響で、サービス場に対する人の理解もスパイラルに深化していく。

事例を通して、サービス場は多様な場から構成されるとわかる。企業間の価値共創プロセスはこのようなサービス場に依存する。共創する企業双方はサービス場を理解すればするほど、サービス支援の有効性を高めていく。時間と共に双方の情報共有、サービス合意形成、適切なサービス提供とサービス経験の形成プロセスを通して、サービス場の理解がスパイラルに深まり、サービスを効率化する。サービスの有効性を高めることにより、知識創造も効率化する。これらの知識創造を通して、共創の目標を達するという企業間の価値創造を加速することができる。

## 5.2 SRQ と MRQ の回答

SRQ1. どんな要素が企業間の共創活動に影響するか、価値創造を加速するため、どんな人間性の要素を考える必要があるか？

企業間の共創活動に影響する要素は以下である。

1. 共創者の客観ニーズの満足度

2. 共創者の感情上の満足度
3. 共創者の人間関係の緊密度

企業間の共創活動は常に共通な目標と信頼性を保つことより成功を達成することができる。共通の目標の達成に至るまで、連続的にいくつかの一時的な客観的ニーズを満足する。これらの客観的ニーズの満足は、共創活動における具体的な問題解決、知識学習などサービス提供者と受容者の相互提供・満足の形で創造される。一方、人の感情上の満足と人間関係性の強化は人間信頼性を高める。人間のポジティブな感情変化と関係性の構築はサービス場を理解し、共創活動の効率性を促進する。それ故に人間性を重視するサービス視点で、共創における価値創造に影響する要素は客観的ニーズの満足度だけではなく、関与者の感情の満足度（ポジティブの心理変化）と人間関係の緊密度（力動的な緊密度）が企業の共創活動に影響する重要な要素である。共創におけるサービス価値はこの三つの要素で構成される。

SRQ2. 企業間の共創活動における価値創造のサービス場はどんなものであるか？

図 3.5 示した企業間の共創活動における価値創造のサービス場は以下の要素で構成される。

1. 企業間の共創活動をする共創者（共創のサービス場におけるサービス提供者とサービス受容者である。）
2. 共創活動をする企業双方の共通の目的
3. 知識創造を通して、共創活動の目的を達成するサービスプロセス

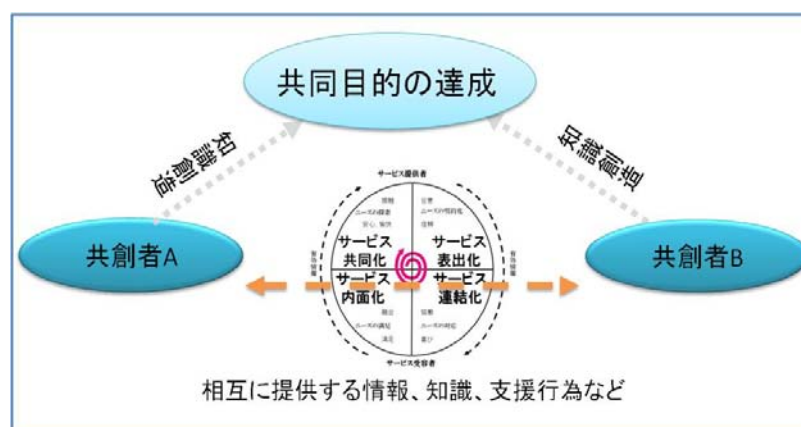


図 3.5 価値共創のフレームワーク

サービス視点の共創におけるサービス場は、人の感情の満足、人間関係性の強化と客観ニーズの満足の相互影響しあうことにより形成され、スパイラルに深化していく。サービス場の機能は双方がサービス場の理解を深めることによって、時間の経過と共に、よりよいサービスができるようになる。このため、知識創造を加速することができる。

### SRQ3. 企業間の共創活動において、価値創造を加速するサービスプロセスはどのようなになっているか？

企業の共創活動において、価値創造を加速するサービスプロセスは4モードで構成する。

1. サービスの必要性を探索する情報共有のプロセス  
(サービス共有化)
2. サービスの妥当性を設定するサービス合意形成するプロセス  
(サービス表出化)
3. 適切なサービスを提供するサービス協働プロセス  
(サービス表出化)
4. サービス経験を形成するサービス知の蓄積プロセス  
(サービス内面化)

共創におけるサービス提供者と受容者との情報共有プロセス、サービス合意形成プロセス、適切なサービス提供プロセス及びサービス経験形成プロセスを通じて、サービス場の理解が深まり、サービスの効率性を向上することができ、知識創造を加速することができる。

### MRQ:企業間の共創活動における相互関係者は、どのようにサービスを相互提供し合い、価値創造を加速するか？

共創は、共創者が共に創発することである。共創活動は、双方の一連のサービス行為に基づく知識創造の連続である。結果として得られる創造された知識は、価値創造の総体とみなすことができる。

企業間の共創活動の双方は以下のようにサービスを相互提供し合い、価値創造を加速する。

1. 共創者の間に連続的なサービスを相互に提供しあう。

2. 共創者の感情上の満足、人間関係性の強化と客観ニーズの満足の相互影響しあうことにより、共創におけるサービス場の理解がスパイラルに深まり、サービスを効率化する。

3. 共創における有効なサービス行為によって、知識創造を効率化することを通して、価値創造を加速する。

企業の共創活動における相互関係者は、共創におけるサービスプロセスにおいて、サービス提供者であり、サービス受容者である。このようなサービス提供者と受容者は、人間関係性を強化し、客観ニーズを満足するようにサービスプロセスを展開する。このために、双方の情報を共有し、サービス合意を形成し、適切なサービスを提供し合い、そしてこれらのサービス経験を自己組織して次のサービスプロセスに取り込む。このようにサービス場の理解によって、サービス支援の効率性を高め、知識創造を加速することにより、共創の目標を達成するという価値創造を加速する。

## 5.3 理論的な含意

本研究では、企業の価値創造、知識創造とサービスプロセスの関連性を明確した上で共創システムをサービスシステムとして捉え、新たなフレームワークを提案した。新たな企業共創フレームワーク（図 3.5）は、企業間の共創活動の共通の目的、相互関係である共創者（サービス提供者であり、サービス受容者である）と共創におけるサービスプロセスから構成することを明確し、劇場モデルと知識創造の SECI モデルをベースした新たな価値創造の方法論である。

この新しい提案では、場におけるサービスの価値に注目した。共創者達は人間の感情の満足、人間関係の強化と客観ニーズの満足を影響しあうことで、共創におけるサービス場の理解を深める。よって相互のサービスの有効性が向上する。知識創造の効率化を通して、価値創造を加速することができることを示した。

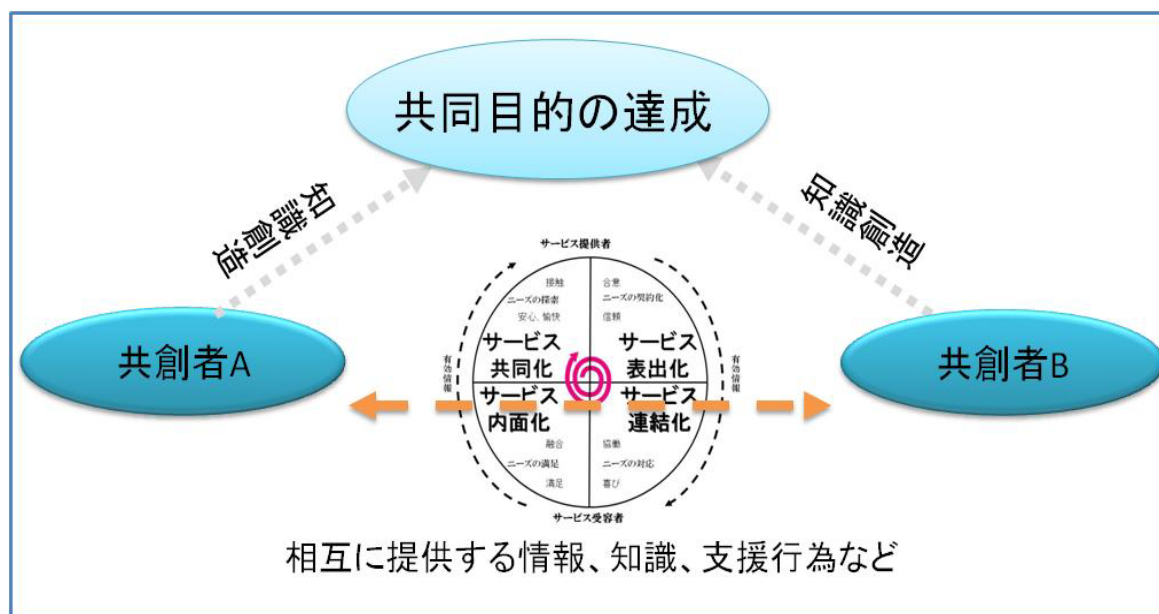


図 3.5 価値共創のフレームワーク

## 5.4 実務的な含意

この新たな提案は、企業間の価値創造が共創におけるサービスプロセスで知識創造を通して実現されることを明示し、企業間の価値創造に応用できることを示している。これは、企業間の共創を考える時、共創活動のプロセスの設計に有効である。また、実際の事例を通して検証を行い、ビジネス上に役に立つ研究であることを実証した。

## 5.4 今後の課題

今後の課題として、以下のように二つがある。

1. サービス場の有効情報の形成プロセスを明らかにする必要がある。共創の成功に対して、人の合意は最も重要である。人の合意は人の意思決定に基づいて形成する。有効情報は人の合意を形成するポジティブ情報と考えられる。人

が合意する時、有効情報はどのように形成し、どのように人の意思決定に影響するかを明確する必要がある。

2. サービス視点で、共創における感情上の満足、人間関係性の強化に関する具体的要因はどんなものであるか？これらの要因を明らかにすれば、明確な共創のマネジメント手法の提案が可能になる。

## 参考文献

- Burton-Jones, Alan(1999) 「Knowledge capitalism : business, work, and learning in the new economy」 Oxford University Press
- Fisk, Raymond P.& Grove, Stephen J. & John Joby(2008) 「Interactive Services Marketing Third Edition」 Houghton Mifflin Company
- Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. (2008) 「Sixth Edition SERVICE MANAGEMENT: Operations, Strategy, Information technology」 McGraw-Hill/Irwin
- Hefley, Bill & Murphy, Wendy(2008) 「Service Science Fundamentals, Challenges and Future Developments」 Springer
- Horovitz, Jacques(2004) 「Service strategy: management moves for customer」 Pearson Education Limited.
- LeBoeuf, Michae 弓場隆訳(2003) 「お客の心をつかむ真実の瞬間」ダイヤモンド社
- Lewin, Kurt 猪股佐登留訳(1996) 「Field Theory in Social Science」 「社会科学における場の理論[増補版]誠信書房
- Looy, Bart Van & Gemmel, Paul& Dierdonck, Roland Van 白井義男監修, 平林祥訳(2004) 「サービス・マネジメント統合的アプローチ (中)」ピアソン・エデュケーション
- Looy, Bart Van & Gemmel, Paul& Dierdonck, Roland Van 白井義男監修, 平林祥訳(2004) 「サービス・マネジメント統合的アプローチ (下)」ピアソン・エデュケーション
- Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen (2007) 「Essentials of Service marketing」 Prentice Hall
- Lovelock, Christopher H. & Wirtz, Jochen & Peng, Patricia Chew Yee(2009)



- 「Service marketing People, Thchnology, Strategy Sixth Edition」  
Prentice Hall
- Lusch, Robert F. & Vargi, Stephen L. (2006) 「THE SERVICE-DOMINANT LOGIC OF  
MARKETING DIALOG, DEBATE, AND DIRECTIONS」 M. E. Sharpe
- Maglio, Paul P. & Kieliszewski, Cheryl A. & Spohrer, James C. (2010)  
「Handbook of Service Science」 Springer
- Maister, David H. 高橋俊介監訳 (2002) 「プロフェッショナル・サービス・フ  
ーム」 東洋経済新報社
- Mariampolski, Hy. (2006) 「Ethnography for marketers: A guide to consumer  
immersion」 Sage Publications, Inc.
- Nonaka, Ikujiro & Nishiguchi, Toshihiro (2001) 「Knowledge Emergence」 Oxford  
University Press, Inc. pp.125, 127
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, Venkat (2004) 「THE FUTURE OF COMPETITION  
Co-Creating Unique Value with Customers」 Harvard Business School  
Publishing
- Reichheld, Frederick F. 伊藤良二監訳, 沢崎冬日訳 (1998) 「顧客ロイヤルティ  
のマネジメント 価値創造の成長サイクルを実現する」 ダイヤモンド社
- Reicbbeld, Frederick F. 伊藤良二監訳, 沢崎冬日訳 (2002) 「ロイヤルティ戦略  
論」 ダイヤモンド社
- Solomon, Robert C. & Flores, Fernando 上野正安訳 (2004) 「「信頼」の研究」  
Springer-Verlag Tokyo pp. 237
- Stauss, Bernd & Engelmann, Kai & Kremer, Anja & Luhn, Achim (2008) 「Service  
Science, Management and Engineering Education for the 21<sup>st</sup> Century」  
Springer
- Swartz, Teresa A. & Iacobucci, Dawn (2000) 「Handbook of services marketing  
and management」 Sage Publications, Inc.
- Teboul, James (2007) 「サービス・ストラテジー 価値優位性のポジショニング」  
株式会社ファームズ・トゥポール
- 大沢武志 (1993) 「心理学の経営」 P H P 研究所
- 岡隆 (2004) 「社会的認知研究のパースペクティブ : 心と社会のインターフェ  
イス」 培風館

- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎(2000)「場のダイナミズムと企業」東洋経済新報
- 伊丹敬之(2008)「場の論理とマネジメント」東洋経済新報社
- 園城倫子(2010)「“サービス劇場モデル”を適用した先端技術連携価値共創モデル」北陸先端科学技術大学院大学修士論文
- 亀岡秋男監修(2007)「サービスサイエンス」NIS pp. 25
- 国領次郎・野中郁次郎・片岡雅憲(2003)「ネットワーク社会の知識経営」NTT
- 小坂満隆・角忠夫編・北陸先端科学技術大学院大学 サービス経営コース  
(2010)「産業のサービス化論」社会評論社 PP. 213
- 小坂満隆・船橋誠壽編・横断型基幹科学技術研究団体連合シスナレ研究会  
(2010)「横断型科学技術とサービスイノベーション 人を包含したサービスシステムに対するシステム論的アプローチ」社会評論社 pp. 34-35
- 小坂満隆・藪谷隆(2009)「インバータを利用した省エネルギー・CO<sub>2</sub> 排出量削減に対するサービスビジネスモデルに関する一考察」電気学会論文誌C 129 巻4号
- (社)日本品質管理学会監修・梅室博行(2009)「アフェクティブ・クオリティ 感情経験を提供する商品：サービス」日本規格協会 pp. 47-58
- 清水博(1999)「生命と場所—創造する生命の原理」NTT
- 清水博(1998)「解釈の冒険」NTT
- 清水博・餌取章男(1986)「生命に情報をよむ：バイオホロニクスがえがく新しい情報像」三田出版会
- 清水博編著・久米是志・三輪敬之・三宅美博(2000)「場と共創」NTT  
pp. 81, 94-95, 148-151
- 畠山芳雄(2004)「サービスの品質とは何か」日本能率協会マネジメントセンター
- 田尾雅夫(2010)「組織心理学」有斐閣
- 高橋俊介(1998)「人材マネジメント論 経営視点による人材マネジメント」東洋経済新報社
- 高山岩男(昭和63年)「西田哲学とは何か」一燈園燈影舎
- 竹内弘高・石倉洋子(1994)「異質のマネジメント 日本的同質経営を超えてマネ

- ジャ-431 人現場からの提言」ダイヤモンド社 pp. 247-256
- 土田昭司編集(2001)「対人行動の社会心理学：人と人との間のこころと行動」北大路書房
- 中小企業庁編(2003)「中小企業白書 2003 版-再生と「企業家社会」への道」きょうせい pp. 182-215
- 露木恵美子(2003)「場と知識創造 現象学的アプローチによる企業の知識創造活動における「場」の研究」北陸先端科学技術大学院大学博士論文
- 寺井義也・岩崎尚人・近藤正浩(2007)「ビジネスモデル革命 競争優位から共創優位へ第2版」生産性 pp. 16
- 寺本義也・原田保(2006)「無形資産価値経営コンテキスト・イノベーションの原理と実践」生産性
- 中岡成文(1999)「私と出会うための西田幾多郎」出窓社 pp. 45
- 日本社会心理学会編(2009)「社会心理学事典」丸善
- 日本認知心理学会監修・村田光二編(2010)「現代の認知心理学 6 社会と感情」北大路書房 pp. 100-105, pp. 224-227
- 野中郁次郎・紺野登(2005)「知識創造の方法論」東洋経済新報社 pp. 57-60, 268-270
- 北海道経済部商工局産業振興課自動車・電気電子グループ(調査受託先：東京商工リサーチ)(2010)「ものづくり関連地場企業受注力強化のための営業・企業間連携事態調査報告書」pp. 40
- 松尾太加志(1999)「コミュニケーションの心理学：認知心理学・社会心理学・認知工学からのアプローチ」ナカニシヤ
- 松行康夫・松行彬子(2004)「価値創造経営論：知識イノベーションと知識コミュニティ」税務経理協会
- 三浦佳世(2010)「知覚と感性」北大路書房
- 見田宗介(1996)「価値意識の理論：欲望と道徳の社会学」弘文堂
- 村田光二(2010)「社会と感情」北大路書房
- 吉田民人(1990)「自己組織性の情報科学：エヴォルーションニストのウィーナー的自然観」新曜社

## 謝 辞

本研究を進めるにあたり、指導教員の小坂満隆教授には、研究テーマから論文執筆まで終始親切なご指導、ご協力、ご鞭撻を賜り、研究から日常生活まで、大変お世話になり、心より深い感謝を申し上げます。

本研究の中間審査・最終審査にあたって、梅本勝博先生、井川先生、神田先生、永井先生に貴重な時間をいただき、ご指導、ご助言を承り、心から感謝致します。日頃から、小坂研究室の白肌助教をはじめ研究室のメンバーには、いろいろご助言、ご支援をいただき、謹んで深甚の意をささげます。

本研究は多くの方々のご指導、ご協力により遂行することができました。JAIST の豊かな研究環境の陰だと思えます。ここに、本研究に関係された方々に深い敬意をこめて感謝致します。

最後に、いつも私の心を支えてくれた両親と息子に、感謝の気持ちを表しつつ、本論文の結びとさせていただきます。