

価値共創の深層を表出させる 共感のメカニズムの考察

国際観光ホスピタリティ総研株式会社 会長

窪山 哲雄

要約

Levitt (1976) は、サービス経済は経済合理性が低いと工業化されるべきであると警鐘を鳴らした。モノの経済の下では経済合理性の対極にある人間的な多様性は対象としない。しかし、サービス経済（無形財）中心の時代となり、無機質な「コモディティ」経済から社会性に重点が移り、価値交換後の顧客の文脈の多様性に着目した有機的なマーケティングへ転換している。サービス経済は価値共創を通じた顧客の文脈価値の実現を重視する。北欧学派のサービス・ロジックにおいては価値共創の主体は顧客に限定されサービス・プロバイダー（以下 SP）は価値促進者である。しかし共感のメカニズムの深耕が価値共創のプロセスの顧客と SP の互惠性を露出させる。顧客と SP 双方の価値実現が表出する（窪山, 2021b）。多様性（Diversity）は文化資本（Bourdieu, 1979）で社会システムであり、顧客と SP との関係性の強化によって経済合理性を棄損しない人間的な経済社会システムに基いた価値共創のマネジメントが形成される。本稿の目的は、共感のメカニズムを通じて多様な価値観と経済合理性が並立する可能性を究明し、サービス経済マーケティングの有効性を示すことである。

キーワード

価値共創, 共感, 多様性, 文脈価値

I. 背景と問題意識

モノの経済主流の時代において、経済合理性の追求のために、社会としての人間的な価値観の多様性への取り組みが否定されてきた。しかし、先進諸国の GDP のサービス・セクターの占有率が80%を超え、サービス経済（無形財）が中心の時代となった。企業の在り方についても、株主は企業の環境問題、働き方改革、LGBTQ、そしてSDGsなどへの取り組みなど、非財務情報を重視する時代となってきた。モノの経済マーケティングの中核志向である画一的な標準化による「コモディティ」の交換経済主流の概念から、消費者の多様な文脈性（価値観）に企業が直接、対応する価値共創の研究が進んできた。顧客の文脈価値の多様性を表出させることでモノの経済とは異なる手法での経営資源(Corporate Capability)の最適化を目指し、サービス経済のもと新たな社会的意義と経済進展の両立を示す「しあわせを基準とした経済」を目指すことが重要となってきた。また、価値共創の機能において、SPの経験価値や価値観の多様性を文化資本として焦点をあてることで経営資

源の最適化を目指すことが企業の重要な取り組みになると考える。

II. 本稿の目的

サービス・ロジック（以下 Sロジック）における価値共創は、顧客とサービス・プロバイダー（以下 SP）の相互作用のプロセスを通じた顧客の価値実現を目指すもので、SPは単に価値促進者すぎないとしている。「サービスは、顧客によって始動し、評価され、終結する。（中略）相互作用的なサービスが生み出す新たな価値、即ち、文脈価値を顧客が独自に判断する」（村松, 2017）。本稿の目的は、サービス特性を生かしたサービス経済の経済合理性の追求である。モノの経済の時代には非効率であるとして対応されなかった価値の多様性について、サービス経済では価値共創のプロセスを通じて文化資本として文脈化することで、実践的で人間的なサービス経済基盤とする。価値共創の顧客と SP の共感のメカニズムは顧客だけではなく、SPの価値実現も

同時に相互作用する(窪山, 2021b)。顧客の期待を満たすためにSPは自身のもつ最高の Skill & Knowledge を駆使してサービスを遂行すべく努力し、その際、顧客は、顧客の期待に沿うべく全力を注ぐSPのプロフェッショナルな姿勢、行為に対して感動し共感する。その共感、SPに対する顧客の利他を発生させる。すなわち、顧客は自らが期待するサービスの実現のために、顧客が自らSPの Skill & Knowledge の向上を支援し、促進するという利他の現象が起こる。これを脳科学は共感脳と定義している。価値共創は顧客とSPは共に価値促進者であり、価値実現者であり、互恵的であることを示し、サービス経済時代の特性を生かした新たな経済システムとして実践的応用の可能性を探る。またそれは、サービス経済においてのみなしえる人間的で多様な価値観の深耕と経済合理性の並立の可能性を明示することである。

III. 価値共創の概念と互恵的な共感領域

1. 基本的概念

北欧学派的サービス研究におけるSロジックによる価値共創の基本概念とは、SPとの相互作用を通じた顧客の文脈の価値実現に焦点を置くものである。同時性及び異質性というサービスの特性を反映する直接的な消費プロセスのもとで作用する。そして、価値共創によって実現された価値は顧客によって評価される。交換経済との相違について村松(2016)は、「価値共創マーケティングでは、顧客が価値を決めるのであり、そこに企業は立ち入ることはできない。そして、企業はこれを受け入れた時、サービスの等価交換が成立することになる。この点においても、価値共創マーケティングは、これまでのマーケティングとは決定的に異なっている」と指摘する。

2. 「情報の逆非対称性」

しかし、顧客の価値観を絶対とするSロジックには、幾つかの解決すべき点が残されている。例えば「情報の逆非対称性」(村松, 2011, 2015a)の問題である。それは、企業と顧客のサービス関係における「情報の逆非対称性」であ

る。顧客の消費プロセスで共創される文脈価値は顧客によって独自に判断されるものであり、企業にはそれを知る術がないためであり、論理的には、その解消には至らない」(村松, 2011, 2015a)。価値共創における顧客の価値創造領域を過剰に神聖化しているために、価値共創の真価が発揮できていないのではないかと疑問が生じる。顧客の純粋な価値観に企業の思惑が働くことで、市場性を恣意的に誘導することへの懸念から生じたものであろう。しかし、顧客が自身の価値観や具体的な期待を正確に理解しているのかという懸念がある。Levitt(1977)は「顧客は、幸せ、快適さ、携帯性、静かさ、安全性、機能性などを望んでいても、どうすれば手に入るのか、具体的なイメージはもっていない」と指摘する。また、Zaltman(2003)は「人間の思考や行動のうち自覚されているもの(意識内価値観)は僅か5%に過ぎない」と指摘している。価値共創が顧客の価値実現に限定されることに疑問がある。共創のプロセスにおいて共感を表出させることにより、顧客の多様な独自の価値観を担保した上で、SPとの互恵的な共感の領域に入ることにより、情報の逆非対称性は解消できるものと考えられる。

3. サービス・プロバイダーの視点から見た価値共創

価値共創のプロセスにおける、SPにとっての価値実現とは職務を通じた自己実現の指標(具体的な理想達成目標)である「職務的人生価値」(QWL: Quality of Working Life, Ruzevicious, 2014; 窪山, 2021a)の実現である。SPは顧客の価値促進者として Skill & Knowledge によって裏づけられた実践的なサービスの提供を行う。提供するサービスの質は即応性、実効性と全社的なサービス統一性(Enabling)に支えられる。Sロジックでは、企業によって企画されたインターナル・マーケティングによってプロミスが形成され顧客にサービスとして提供されるが、本稿では、SP自身による内発的動機付けによって裏付けられると仮説を立てる。そして、顧客の共感を呼び起こす高質な即興的対応は内発的動機付けに依存すると考える。De Wall(2009)は「共感が利他の関係を生じさせる」と指摘する。つまり、共感が起こり得る顧客とSPの対峙の瞬間において、認知的共感(cognitive empathy)と情動的共感(emotional

empathy) (Davis, 1983; Decety, 2006) が発生し、顧客がSPの潜在的な能力を認知し情動的になることを意味する。具体的には顧客の期待に応えようとサービス体制に入った時に価値共創における顧客とSPのプロセスを通じた価値観の互惠性の発生と合致する。価値共創は、顧客接点における顧客の「共感」を起点とする。SPが顧客の価値実現を目指して職務的知見と技術を駆使する行為を見て、顧客はSPの立場を認知し、情動的な共感を持つことで、価値共創のプロセスは顧客とSPの双方が互恵的となり価値促進者であり実現者となる(窪山, 2022)。

4. 脳科学からみた共感のメカニズム

企業は価値共創のメカニズムがもつ共感を通じて、顧客の多様な潜在的、顕在的な価値観を表出させ価値共創を成立させることで顧客との長期的で人間関係の紐帯を形成し経済化することを目的としている。価値共創のプロセスは、SPに対する顧客の共感 (Empathy) の発生 (共感脳) が重要である (窪山, 2021b)。共感脳の発生には感動を伴うため、SPは強い内発的動機付けによる高度な職能的知見と技術 (Skill & Knowledge) を有することが求められる。梅田 (2018) は「人は言葉を使わずとも、相手の顔の微細な表情や視線の方向などを通して、他者の心の状態を推論することができる」と指摘する。顧客には、相手の経験的な職能的知見を瞬時に見極める能力が備わっており、顧客が共感したときに「人間関係の紐帯」のきっかけができることになる。人間は「生まれつき共感的」であり、共感を持って生まれた「本能」で、無意識の内に共感する (De Wall, 2009)。脳のミラー・ニューロン (鏡のように相手の行動を自分に映す神経細胞: Rizzolatti & Sinigaglia, 2005) が他者への共感を生む。共感のメカニズムは、個人の多様な価値観の源流である文化資本性や経験価値を表出させることができる。

IV. サービスの経済合理性

1. サービスとホスピタリティ (マニュアル外サービス対応) の解釈

総称としての「サービス」は無形性であり、サービスの相互作用の本質は哲学的解釈では「意味の場」であって、時間、空間、経験価値、プレイヤーの数などが変数となるために再現性はない。山本 (2011) は、「サービス」とは標準化されたマニュアルに存在するものであると定義している。そして、再現性の無い部分、すなわち顧客のマニュアルを超えた要望や期待への対応を「ホスピタリティ」と呼んで区別している。顧客の多様なニーズに対して企業のビジョンに基づいた一定のルールをベースとして柔軟に対応することでSPの Skill & Knowledge は刷新され、QWLとしての経験価値 (技術力、臨戦力) が高まると考えられる。実践の視点から考察すると、マニュアルを超えた要望には多くの顧客の期待があり、そして稀にはSPの自尊心を傷つけたいという邪悪な気持ちも潜んでいる。期待とは、顧客の過去の経験の範囲において価値実現が満たされたことがなかったケースであり、後者には「いやがらせ」またはプロフェッショナルに対して自己優位性を誇示するケースがある。つまり、山内 (2015) が指摘する「サービスは闘争である」のケースである。いずれのケースもSPの内発的な動機付けが職務的人生価値と連動していることを条件に組織自体が新たな要望に熱意をもって対応する空気感がなければ、単にマニュアル外のサービスの提供を拒絶したり、無視することでその場をやりすごすことになる。

2. 多様性の源流と経験価値

無形財 (サービス財) を対象とするマーケティングの社会経済への貢献は、個人の有する価値観のあらゆる多様性を追求し、文化資本として認識し、市場付加価値として経済化することにある。顧客の多様性には2つある。一つは個人の思考なども含めた属性 (性別、年齢、国籍、人種、学歴、財産、など) としての多様性と顧客の動的な経験価値の多様性である。後者は新たな経験による価値観の深化、進化、変化を指す。そして個々の文化資本を起点とする価値観は新たな経験価値によって刷新され蓄積されて、更な

る多様化を生む（窪山, 2022）。

3. サービスの経済

サービスの経済化とはこの2つの多様性を「意味の場」（ガブリエル, 2020）すなわち時間と空間において経済的に最適化することである。例えば、サービスの実務場面における共感の「時空間の場」は、厳密に言えば、全く同様の事態は二度と発生しえない。似たような事例が発生する可能性があるのみである。顧客とSPの対峙において、ここには、要素還元的な真の再現性は存在しない。SPの即興性の練度（動的職務経験による経験価値の蓄積に依存）が最適解を導き出す。従って、ロール・プレイ、エスノグラフィーなどの訓練は、時空間への対応ではなく、想定された事態に対する心構えや接客ケースを構成するにすぎないことになる。再現性がないならば、経済的合理性が失われるのかという疑問が生じるが、そうとは考えられない。山本（2011）が総称としてのサービスを「サービス」と「ホスピタリティ」を区別したように、統一的で規範的な「サービス」と個々の顧客の多様性や時代の変革に対応する「ホスピタリティ」の両方を実践する必要があるためだ。これは、北欧学派のサービス研究者であるGummesson（1999）がサービスの知的資本を「個別資本（Individual Capital）」と「構造資本（Structural Capital）」に分類した視点と通じる。個別資本は関係性のネットワークをもつ従業員、ネットワークパートナー、顧客から構成され、構造資本は企業文化の一部である。従って、個別資本は、個人の職務上の知識と経験価値の総称であり、また構造資本は、企業によって形成される個別資本を支援するサービス環境の構造の練度と捉えることができる。個別資本とは個人を指し、構造資本は組織を指す。ならば、価値共創の枠組みは、個人資本（顧客）VS 個人資本（SP：個人の文化資本）+構造資本（企業：企業の文化資本）となる。企業がSPの個人資本である職務的知見と技術（Skill & Knowledge）を最大化することは価値共創の成功を意味し、それはそのまま企業の経営資源（Service Capability）の拡大戦略に直結する。この枠組みを精査すれば、いくぶん全体主義的で価値付与的であった従来のインターナル・マーケティングの

手法に手を加える必要がある。これには2つの企業方針が必要となる。①価値共創（共感脳の発生）を成功させるためにSPの属性的多様性を許容し、内発的動機付けを促進させる社内コンセンサスの創生と、②SPのQWLの視点で企業の新たなイネイプリングとエンパワメント（契約体制、評価基準、労働時間と質の見直し、働き方改革、LGBTQ問題、年功序列の再考と見直し、給与体系、外国人の雇用促進と文化的労働環境問題など）を検討することである。個人の文脈的な多様性に対応することを目的とする「価値共創」の概念やSロジックは、これまでのモノの経済には無い、社会的関係性という新たな付加価値を伴った「新しい顧客戦略」の誕生を意味する。また、価値共創で創生され実現された新たな付加価値を含んだ顧客の価値実現として提供された特殊サービスは蓄積され、経済効率、競争環境などのマーケティングの視点で吟味されたうえで一般化されていく（窪山, 2021a）。

V. 価値観の多様性への対応がもたらす 貢献と課題

1. SPの価値観の許容

Sロジックの価値共創においてSPは、価値促進者にすぎない存在である。企業のインターナル・マーケティングを通じてサービスの在り方を教育され、顧客とのジョイント領域においてあらかじめ企業によってデザインされたサービスをデリバリーする立場であり、共創の場においては、価値促進者の域を脱することは許されない立場であった。しかし、共感のメカニズムを精査することで互恵的な価値共創が表出し、SPのQWLに基づく価値観の多様性が認識できる。また、共感のメカニズムを通じてSPの内発的動機付けに伴う高度なSkill & Knowledgeの錬磨の重要性が確認されたことで、これまでのインターナル・マーケティング教育の在り方に新たな視点を提供する。

2. 企業とSPの未来の雇用関係

価値観の源流を表出させることで、サービス財（無形財）の特性を活かした、価値共創マネジメントをより確実に

推進することができる。企業とSPの雇用関係にはVisionとMissionという明確な事業思想が必要となり、SPのパートナーとしての企業の理念への賛同がSPの人生価値(QOL: Quality Of Life)及びQWLに貢献する。QWLには内発的動機付を促進させる内外の環境が必要である。SPはQOL型、QWL型に志向が分かれるが、企業はどちらの志向も受け入れることが重要であり、SPは常に有機的思考でQOLあるいはQWLを捉えることを企業は理解する必要がある。企業は定期的に個々のSPとの価値共創を実施し、その時点でのQOL、QWLに応じた人事対応を図ることが重要となる。SP思考で価値を理解することは、企業のケイバリティを高めることにつながる。

3. サービス経済が解決すべき課題

サービス経済が解決すべき課題として次の3点を挙げたい。まず、①Levitt (1976, 1981) のサービス経済への痛烈な批判に対しては、著名な村松潤一の「サービスの工業化論」への反証などがあるが、引き続き様々な角度で学際的で説得力のある反証を試みるのがサービス研究の進展に重要と考える。次に、②価値共創における共感をもたらすSPのQWLをいかに醸成する支援ができるかについての企業の取り組みを具体的に構築することである。そして③従来のインターナル・マーケティングを新たな視点で発展させることが期待される。

VI. おわりに

価値共創とは顧客とSPの共感のメカニズムを通じて双方の多様な価値観の連続的で互恵的な価値実現であり、これは、顧客戦略を定着させる無形財を対象とした新たなマーケティング概念である。価値共創のプロセスに焦点を当て、顧客とSPの価値観の基盤である文化資本と経験価値を表出させることで、無形財の経済が持つQOLとQWLを基盤とした人生的な付加価値を形成していくことを目的とした顧客戦略である。言い換えれば、これまで経済システムが基盤としてきた「量(コモディティによる生産性の追求)」から「質(共感のプロセスによる生産性の追求)へ

の転換を意味する。「質」の経済とは消費者の文脈(多様性)を捉えることにあり、社会システムや心理を重視して文脈価値を実現することで長期的関係性を築き、事業の整合性を確立することである。これは、交換価値から顧客の文脈の価値を重視した持続可能な関係性を中核とした関係性マーケティングへの移行を意味する。交換経済から、人間が目指すべき多様性に対応するウェルビーイングを目的とする経済社会を志向している。消費プロセスにおける直接的関係性のもとの相互作用をその内容とする(村松, 2017)サービスの生産と消費が同時にかつ直接的に相互的に行われるサービス経済は、モノの経済とは原理が相違する。サービス経済の定義とは、顧客の文化資本の多様性と価値観の多様性を究明することで、文脈価値を中核とした顧客とSPの双方の文化資本経済の確立を図るものである。企業のマーケティング・マネジメント活動はモノの経済(交換価値)を中心とした顧客への価値所与型から、顧客の文脈価値を考慮した無形財(サービス財)のマーケティング経済プロセスである価値共創型へ転換を急務としている。企業の非財務情報の価値の高まりやコロナ禍などを通じたコミュニケーションの在り方の見直しなど「多様性=Diversity」に対する企業の社会的文脈性の導入力の優劣が問われている。つまり、企業が社会と経済と結びつけ、顧客やSPの多様な価値観や個々の特性を文化資本とみなし多様性を尊重して対応しているのかが問われる。そして、この激変する環境の元で、企業のビジョン(理念)とケイバリティ(経営資源)を最適化させることを目的とした、顧客や従業員との長期的で持続可能な新たな価値共創マーケティングへの期待が増幅している。

引用文献

- 梅田聡 (2018). 「共感の理論と脳内メカニズム」高次脳機能研究, 38 (2).
- ガブリエル, マルクス (2020) 『新実存主義』岩波新書.
- 窪山哲雄 (2021a). 「価値共創型サービス・マネジメントの実践的フレームワークの創生: サービス特性を焦点としたマーケティング研究」京大大学術情報リポジトリ.
- 窪山哲雄 (2021b). 「価値共創のプロセスにおけるマイクロ・メカニズ

- ムの探求—顧客とサービス・プロバイダーの互恵的価値共創の導出—」日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス, 10, 304-310.
- 窪山哲雄 (2022). 「多様性社会における新たなインターナル・マーケティング: 企業と従業員の価値共創」, サービス学会第10回国内大会.
- 野中郁次郎・勝見明 (2020). 『共感経営』日本経済新聞出版.
- 村松潤一 (2011). 「サービス・ドミナント・ロジックのマーケティング理論構築への示唆」明治大学経営品質科学研究所 『経営品質科学の研究—企業活動のクオリティを科学する』中央経済社.
- 村松潤一 (2015a). 「価値共創型企業システムとマーケティング研究」. 村松潤一編著, 『価値共創とマーケティング論』同文館出版.
- 村松潤一 (2016). 『ケースブック 価値共創とマーケティング論』. 村松潤一編著, 同文館出版.
- 村松潤一 (2017). 「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤—サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』37 (2), 6-24.
- 山内裕 (2015). 『「闘争」としてのサービス』中央経済社.
- 山本哲士 (2011). 『哲学する日本』文化科学高等研究院出版局.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Éditions de Minuit.
- Davis, M. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- De Wall, F. (2009). *The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society*. New York: Three Rivers.
- Decety, J. & Jackson, L.P. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science*, 15(2), 54-58.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: Experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 72-85.
- Levitt, T. (1976). Industrialization of service. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press. Sep-Oct., 65-68.
- Levitt, T. (1977). Marketing when things change. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 『Tレビット マーケティング論』第3刷 (2021) ダイアモンド社, 276-290)
- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Press. May-June. pp.94-100.
- Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C. (2005). *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Mitano: Cortina Raffaello.
- Ruzevicius, J. (2014). Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research. *17th Toulon-Verona International Conference Liverpool John Moores University Excellence in Service*, 335, Liverpool (England) Conference Proceedings ISBN 9788890432743.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.