

顧客コミュニティにおける 商品アイデア共創プロセス

— 成員の感情変化とコーディネーターの役割 —

明星大学 経営学部 准教授

大森 寛文

要約

今日、価値共創は世界的に議論を巻き起こしているが、動的な共創プロセスの描写手法や、共創を仲介する第三者の役割などが十分に究明されていない。そこで、本稿では、企業と顧客が取り組む価値共創プロセスについて、事例分析を通じて顧客とコーディネーターの視点から迫り、そこから抽出される基本パターンと命題を探索した。第一に、顧客コミュニティ成員の感情変化が価値共創の動的プロセスを解明するシグナルとしての役割を果たす実例を示した。第二に、企業と顧客という二者関係に加えて、顧客コミュニティの障害を解決する観点からコーディネーターの役割を明らかにした。第三に、感情変化パターンから成員特性を把握し、それを踏まえたチーム編成と成果との関係を明らかにした。

キーワード

共創プロセス、顧客コミュニティ、タスク・プロセス、感情変化プロセス、コーディネーション・プロセス

1. はじめに

近年、マーケティング研究においてサービスを軸として捉え直そうとする有力な説が登場し、従来のものの見方や捉え方を根本から見直す議論として注目されている。Vargo and Lusch(2004)は、長年マーケティングの議論は有形物中心で行われ、その支配的論理がGoods-Dominant Logicにあったと論じる。世の中の経済活動は、有形物の開発・生産・販売・消費を中心に動いており、有形物以外の残余部分をサービスと考える。また、価値をつくるのは企業であり、消費者はそれを消費する受動的な主体で捉える。これに対し、彼らは有形物とサービスを包括的に捉え、その背後の論理を明らかにするService-Dominant Logicを提唱した。同ロジックでは、サービスを他者あるいは自身の便益のために、行動やプロセス、パフォーマンスを通じて、自らの知識やスキルを活用することと定義し、有形物をサービスの一形態として捉える。また、価値は企業が一方的につくり出すのではなく、顧客と企業が共創するものとする。同様にService Logicでも、サービスとは、価値を創出する方法で顧客のプロセスをサポートすることを目的と

し、必要な諸資源の相互作用、その諸資源と顧客との相互作用のプロセスと定義する(Grönroos 2007)。

こうした研究潮流の下、本稿では、企業と顧客が取り組む価値共創プロセスについて、事例分析を通じて顧客とコーディネーターの視点から迫り、そこから抽出される基本パターンと命題を探索することを目的とする。その際、価値共創の動的プロセスを顧客コミュニティ成員の感情変化を用いて表現し、そこで発生する障害を解決するコーディネーターの役割に着目する。分析事例は、企業と顧客コミュニティとの商品アイデア共創プロジェクトである。本稿の構成は次の通りである。第II節では先行研究の意義と限界について整理し、本稿のリサーチ・クエスチョンを設定する。第III節では分析方法について述べ、第IV節で事例分析を行う。第V節では分析結果を総括し、理論的および実務的含意を考察する。

II. 先行研究レビューと リサーチ・クエスチョンの設定

1. 価値共創に関する先行研究

まず、価値共創の概念を整理する。価値共創とは、企業と顧客とが相互作用を通じて価値を創造することである (Prahalad and Ramswamy 2004 ; Vargo and Lusch 2004 ; Grönroos 2008)。価値共創論では、商品が持つ交換価値と使用価値のうち、使用価値に焦点を当てる。使用価値とは顧客にとっての便益を意味し、それは顧客が判断・決定する (Lusch and Vargo 2014 ; Grönroos and Gummerus 2014)。このため、企業が顧客に対して行う行為を価値提案 (Lusch and Vargo 2014)、潜在的な使用価値の開発・提供 (Grönroos and Gummerus 2014) と捉える。価値共創には、企業内で行う製品・サービス開発プロセスに顧客を参加させる方式と、製品・サービスを顧客が使用するプロセスに企業が入る方式の二つがある (Ramaswamy and Gouillart 2011)。

次に、価値共創に参加する顧客特性を整理する。顧客の参加動機には、(1) 経済的動機 (コスト削減, リスク低減, 金銭的報酬の獲得), (2) 心理的動機 (楽しさ, 興奮, 自己表現機会の獲得, 他者からの承認), (3) 社会的動機 (ステータスの確立, 他者とのつながり) がある (Etgar 2008 ; Fuller 2010)。能動的に参加する顧客には、イノベーター (Moor 1991)、リード・ユーザー (von Hippel 1986)、マーケット・メイブ (Feick and Price 1987) などが存在する。高い成果をもたらす顧客は、自己実現欲求の強さ、ブランドへの高い関与がある (門井 2008)。

最後に、価値共創プロセスを捉える枠組みの議論をみる。企業と顧客の二者の相互作用を捉える3つのモデル (並行モデル, 集束モデル, 交叉モデル) が提示され、交叉モデルが有望とされる (藤川・阿久津・小野 2012)。また、数多くの顧客が参画するプラットフォーム型の価値共創では、企業と顧客との間を調整する第三者の存在も含めて共創プロセスを捉える必要性が提起されている (西

山・藤川 2015)。いずれもその適用は模索状況にあり、さらなる検討が期待される。

2. 創造性のメカニズムに関する先行研究

まず、創造性のメカニズムに関する研究について整理する。Finke (1995) は、アイデア創造について、心的なイメージ生成プロセスと、そのイメージの意味解釈プロセスの二つに対し、制約条件が課されながら相互作用を繰り返す Geneplore モデルを提示する。Flaherty (2005) は、アイデア創造プロセスを、連想的・感情的に多くの案を創出する発散プロセスと、それを論理的・客観的に検証・集約する収束プロセスの反復運動であると述べる。川喜多 (2010) は、創造活動を何が悩みの種なのか混沌とした状態から、矛盾葛藤を経て、理路整然とした状態に落ち着く動的プロセスとして捉える。

次に、集団成員の性質と成果との関係性を論じる研究をみておく。成員構成において異質性の高い集団と均質性の高い集団とで比較すると、前者の方が創造的アイデアを生成する点で優れる傾向がある (山口 1998)。一方、異質性の高さは、心理的抵抗や葛藤を発生させ、成果に抑制的に影響する可能性がある (飛田 2014)。このため、類似性や共通性を認識させる必要性がある (三浦・飛田 2002)。

3. 先行研究の限界とこれらを捕捉する見解からの示唆

以上を踏まえ、先行研究の限界とこれらを捕捉する他の研究分野からの示唆を整理する。第一の限界は、価値共創論では使用価値に焦点を当て、それは顧客が判断・決定するとされるが、使用価値の概念規定が十分でない点である。このため、使用価値の構成概念を細分化し、顧客に委ねる領域と企業が担う領域とを区分する必要がある。なぜなら、これが明確でないと双方の役割分担が認識できないからである。この点について次の議論が示唆を与える。延岡 (2008) は、「商品価値=機能的価値+意味的価値」と捉える。機能的価値は商品の機能やスペックであり、企業が創る客観的な価値である。意味的価値は顧客の主観により創りだされる価値である。意味的価値には三つ

の特性がある。すなわち、(1)顧客の価値基準は特有の価値観や感性など複雑な要因が融合していること、(2) 意味的価値と機能的価値は密接不可分であること、(3) 意味的価値は顧客の深層にあり顕在化しにくく、本人でも本質を説明できないことが多いことである。この見解からの示唆は二つある。意味的価値の創造には顧客の深層を顕在化させるプロセスが必要なことと、顧客は機能的価値をイメージしつつ意味的価値を創造し、企業はそれを踏まえて機能的価値を創造するという役割分担を認識することである。

第二の限界は、価値共創は企業と顧客との相互作用プロセスとされるが、これを捉える枠組みの議論が十分でない点である。ここに戦略プロセスと組織感情に関する研究からの示唆がある (Van de Ven 1992 ; Pettigrew 1992 ; Langley et al. 2013)。プロセス研究とは、ものごとが時間経過とともにどのように変化するかを記述する事象の連鎖の中から事象の推移に関する基本的パターンを解明するものである。必要なデータは、年代記、各種観察記録、時系列数値データなどである。分析手続きとして、(1) 事象の背景・文脈を適切に説明すること、(2) 行為者の観点や意図を裏づける発言に注目すること、(3) 行為パターンの変化を踏まえた時期区分を行う必要がある。また、組織感情に関する研究がある。Weick (1995) は、プロジェクトの中断と情動との関係に触れ、否定的・肯定的情動が生じるのは、中断の原因が回避できないときや予期せず除去されるときであると論じる。Stokes(2009) は、感情は意識的に認識されていない何かが起ころうとしているシグナルであり、将来の方向性を示す重要な指標となると述べる。感情への着目は、顧客プロセスの様相を描写する有効な手段となろう。

第三の限界は、共創プロセスを調整する第三者の役割について十分に研究されていない点である。ここに、創造性マネジメントに関する議論が示唆を与える。イノベーションを起こすには異質なプレーヤーを集め、建設的な意見の対立を作り出す必要があり、各人の個性をつぶし合わないよう組織的な摩擦を創造的に転換するマネジメントが必要

だとする (Leonard and Straus 1997)。この見解は、共創プロセスの調整者の留意事項となる。

4. リサーチ・クエスチョンの設定

先行研究の限界等を踏まえ、以下のリサーチ・クエスチョンを設定し、目的の解明に迫る。すなわち、「RQ1:顧客は、価値共創プロセスにおいて、どのような障害に直面したのか」、「RQ2: そのとき、共創活動のコーディネーターは、どのような役割を果たしたのか」、「RQ3: うまく共創価値が実現できたチームと、そうでないチームとの差異は何だったのか」の3つである。

III. 分析方法

1. 分析の枠組みと立ち位置

本稿では、飲食チェーン X 社のスイーツの企画開発段階に、Y 女子大学の学生から構成される顧客コミュニティを参加させ、提案されたアイデアに基づき製品化を行う共同開発の事例を扱う。

事例分析あたり、顧客領域、顧客と企業の接合領域に焦点を当てる。この焦点領域に対し、(1) タスク・プロセス、(2) 成員の感情変化プロセス、(3) コーディネーション・プロセスの三つの側面から分析する。(1) タスク・プロセスとは、事例プロジェクトにおけるタスクを時系列に示したものである。(2) 成員の感情変化プロセスとは、各タスクに取り組んだ顧客コミュニティ成員の感情変化の様相を数量表現したものであり、ここから感情変化パターンを抽出する。(3) コーディネーション・プロセスとは、コーディネーターの実施事項であり、ここから顧客の障害を解決するパターンを抽出する。

また、「共創価値 = 顧客創造価値 + 企業創造価値」と捉える。顧客創造価値とは、顧客が創造するスイーツのイメージ (種類、素材、完成イメージ図) と、顧客の深層から掘り起こされた意味的価値の複合体である。企業創造価値とは、顧客創造価値を踏まえて、自社の戦略や保有する諸資源との整合性を加味して開発した機能的価値であ

る。

なお、本稿の分析者は、本事例のコーディネーターとして、タスク設計、企業・顧客コミュニティ間の調整、運営管理を担った。すなわち、内部者の視点から分析を行うが、その客観性を担保するために分析データの取得と処理に細心の注意を払う。分析データには、テキストデータと数値データを用いる。テキストデータは、顧客コミュニティ成員がタスク内で発した言説の記録、同様に企業側参加者の言説の記録、成員が作成したレポートの三種類があり、固有名詞以外は原文のまま用いる。次に、数値データは、X社の店舗経験に関する評価票¹⁾とスイーツのアイデア創出・提案に関するアンケートの二種類を用いて取得し、統計的に処理する。

2. 分析手順

〔手順1〕事例企業が置かれた経営環境と共創プロジェクトの概要

事例企業が置かれた経営状況、共創プロジェクト組成の経緯、プロジェクトのタスクとスケジュール、企業側および顧客側の参加者の特性について説明する。

〔手順2〕コミュニティ成員の感情変化プロセスの分析

コミュニティ成員の感情変化のパターンを抽出し、その背景要因を解明する。前者では、各成員の感情指標の平均値を時系列表示し、感情変化の様相を描写する。感情指標とは、各タスクに取り組んだ成員の感情を定量化したものである。本稿では、10個のタスクに感情について、-10（最もネガティブな感情を抱いた）～+10（最もポジティブな感情を抱いた）という尺度とした。ネガティブ感情は緊張、消沈、不満、憂鬱等を、ポジティブ感情は興奮、歓喜、幸福、満足等を表す（Russell 1980）。感情変化パターンは、暗転か好転、急激か漸進的で表現する。このデータは、プロジェクト終了時のアンケートより取得した。後者は、各タスクにおける成員の具体的な言説に基づき解明する。

〔手順3〕コーディネーション・プロセスの分析

コーディネーターが果たした役割について分析する。その際、コーディネーターは、コミュニティ成員の感情変化を

暗転局面から好転局面へと転換させるためにどのような役割を果たしたのか、また好転局面を維持するためにどのように工夫したのかに注目する。

〔手順4〕価値共創の成否を分けた要因の解明

本事例では、価値共創に成功したチームと、そうでなかったチームが存在する。その要因について成員特性からみたチーム編成の特徴と成果との関係から解明する。

IV. 事例分析

1. 事例企業が置かれた経営環境と共創プロジェクトの概要

事例企業が属する飲食業界を取り巻く経営環境について概観する。飲食業界の売上高²⁾は、2005年の約8.6兆円から9兆円水準へと増加したが、2011年には東日本大震災の影響から約8.5兆円へと落ち込んだ。その後は増加傾向を示し、2015年に約9.7兆円に達した。デフレ脱却が進まない中、ファミレス業界では低価格路線の事業者が好調な一方、高価格路線の事業者は低調だった³⁾。事例企業は、甲信越地方で事業展開する飲食チェーンX社である。X社は食材に強いこだわりを持ち、高価格路線をとっていた。X社の経営指標⁴⁾をみると、売上高では2011年の約37億円から2015年には約28億円と低下傾向を示した。営業利益率も0.6%～6.1%の間で変動していた。X社の主要顧客は30～40歳代の主婦層だが、事業成長のために20歳代の女性層を取り込む希望を持っていた。

本プロジェクトでは、X社側が社員主導の行き詰まった商品開発から脱却するために、冬のスイーツ・フェア向けのアイデアについて女子大生の発想を期待した。全工程は、(1)アイデア創出、(2)試作、(3)試食会、(4)実開発、(5)店舗提供であり、2015年4月～2016年1月までの約10ヶ月の期間にわたる。本稿では、成員の活動をつぶさに観察した(1)と(3)に焦点を当て、そのタスク・プロセスを表-1に示す。4月後半～9月中旬の水曜日を定例日として開催した。活動は、顧客コミュニティにおけるワークショップ形式

をとり、情報収集・分析、現場視察、対話により進められた。大学からは19～20歳の合計で11名の学生が参加した。彼女らは、もともと相互に深い面識はなく、同活動への参加表明をして選抜された。参加動機は、活動に参加する楽しさと新商品に自分のアイデアが採用されることへの期待であり、必ずしもX社に対する高い関与を示したわけではない。一方、X社からは社長、戦略担当役員、商品企画責任者、商品開発責任者、店舗展開責任者の5名が接合領域のタスクに参加した。

2. コミュニティ成員の感情変化プロセスの分析

各成員の各タスクに関する感情指標の平均値の時系列推移を示した(表-2)。総じて、当初の緊張状態(感情指標の平均値:▲3.36)から出発し、紆余曲折しながら

最終的には満足な状態(同9.27)で着地した様相を確認できる。感情変化パターンとして、暗転、好転、横ばいの三種類が確認できる。全体として、E1:漸進的暗転⇒E2:急好転⇒E3:横ばい⇒E4:暗転⇒E5:漸進的好転と5つの局面を持ち進化した。

次に、5つの局面の背景要因について、成員と企業参加者の言説に基づき説明する(巻末の表-6も参照)。

第一の局面(E1:漸進的暗転)での暗転要因は、T2:X社との意見交換でのX社の参加者の発言にあった。それは「当社からこうして欲しいという具体的要望は出しません。皆さんに期待するのは女子学生らしい発想です。売上がアップする素晴らしい成果を期待するのなら、プロに頼みます」というものだった。気負うことなく自由に発想して

表-1 タスク・プロセス

共創領域	タスク・プロセス	具体的実施事項	実施月日
顧客領域	T1: 飲食業界のマクロ動向理解	・ 競合比較 (売上、店舗数、カテゴリー等)	4/22(水) 4/29(水)
接合領域	T2: X社との意見交換	・ X社の企業概要 ・ X社の経営課題 ・ Y女子大に期待すること	5/13(水)
顧客領域	T3: 全国人気ランキング分析	・ 人気カテゴリー ・ 盛りつけ、素材、価格の特性	5/20(水)
接合領域	T4: X社店舗での既存スイーツの試食	・ X社での試食に関する評価票の作成 ・ 店舗での試食	5/27(水)
顧客領域	T5: 試食結果の評価と共有	・ 評価結果データの分析 ・ 分析結果に対する解釈	6/3(水)
顧客領域	T6: 各自のおいしかったエピソード分析	・ おいしかったエピソード ・ 個人別のおいしい条件抽出 ・ おいしいシーンの導出	6/10(水) 6/17(水)
顧客領域	T7: X社らしさの考察	・ X社らしさのイメージアップ	6/24(水)
顧客領域	T8: アイデアの創出	・ アイデア出しと絞込み ・ コンセプト ・ アイデアの図解	7/1(水) 7/15(水)
接合領域	T9: X社へのスイーツアイデアの発表	・ 検討経緯と結果の発表 ・ 質疑応答	7/22(水)
接合領域	T10: 試食会の開催	・ X社からの試作品の提供 ・ アイデアとの差異の説明 ・ 意見交換	9/16(水)

出所) 筆者作成。

欲しいという趣旨だったが、逆に否定的な意味で受け取られた。その様相は、「X社の人は、結局私たちに何をしたいのか、その意図がよく分からなかった」に表れている。この蟠りは、次のタスクにも影響した。

第二の局面（E2:急好転）での急好転の要因は、T4:X社店舗での既存メニューの試食で、実際に商品や店舗サービスを体験し、今後の取り組みに関するヒントを獲得できたことにある。この点は、「試食したことによってお店の雰囲気やどんな感じのメニューがあるか分かったので、自分たちが考えるべきスイーツがイメージしやすくなりました」に表れている。

第三の局面（E3:横ばい）では、二種類の見解が拮抗していた。T5:試食結果の評価と共有では、X社での試食に関する評価票の集計結果を示して意見・感想を求めた。その際、「とてもおいしかったけど、決定的な特徴があるというわけではなかった」という手ごたえのなさを訴える見解に対し、「X社らしさをもっと明確だとアピールにつながるのではないのでしょうか」という次への手掛かりをつかんだ見解も出た。同様に、T6:各自のおいしかったエピソード分析でも、「自分が過去に体験したおいしかったエピソードを振り返ってみてはじめて、自分でもそういうときにおいしいと思うんだと改めて思った」と前向きな評価の一方、「おいしい状況は人によってバラバラで共通点がほとんどなかつ

た」と徒労感を示す者もいた。

第四の局面（E4:暗転）での暗転要因は、T7:X社らしさの考察が難航したことにある。この点は、「提案までもう時間がないのに、今頃こんなことをやっていて間に合うのだろうか」と不安になった」という言説に葛藤の様子が現れている。一方、「自分の中でイメージしていることが上手く言葉にできなくてもどかしかったけど、最終的にはX社らしさが具体的に表現することができてよかった」という積極的な声もあった。

第五の局面（E5:漸進的好転）の好転要因はいくつかある。T8:アイデアの創出では、自分たちがおいしいと考える条件とX社らしさを踏まえ、アイデア創出を行った。好転の様相は、「自分たちで商品企画をしているという実感の湧く作業でした」という言説に表れている。T9:X社へのスイーツ・アイデアの発表では、X社幹部の前に、アイデア発想に至るまでの経緯と苦労した点も含め、スイーツの機能イメージと意味的価値を説明した。発表が終わるや否やX社幹部からは「そこまでX社のことを考えてくれたのか」、「X社の社員にはない発想だ」など賞賛に近いコメントももらった。T 10:試食会の開催では、自分たちが提案したアイデア6つのうち4つを試作品として提示され、X社が工夫した点や、技術的に断念した理由が説明された。このとき成員が喜ぶ様相は、「正直提案したときは本当にこの

表—2 感情変化プロセス

タスク・プロセス	感情指標	STD	感情変化プロセス
T1: 飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	4.92	E1: 漸進的暗転
T2: X社との意見交換	▲5.00	4.82	
T3: 全国人気ランキング分析	▲5.18	4.86	
T4: X社店舗での既存スイーツの試食	2.18	4.00	E2: 急好転
T5: 試食結果の評価と共有	1.73	3.41	E3: 横ばい
T6: 各自のおいしかったエピソード分析	2.18	3.24	
T7: X社らしさの考察	▲0.18	7.07	E4: 暗転
T8: アイデアの創出	4.73	3.65	E5: 漸進的好転
T9: X社へのスイーツアイデアの発表	5.91	2.31	
T10: 試食会の開催	9.27	1.05	

出所) スイーツのアイデア創出・提案に関するアンケート (2015年9月30日) より筆者作成。

形になるのか不安だったけど、私たちが考えたいろいろなスイーツのアイデアをたくさん実現してくれて感動しました」に表れている。

3. コーディネーション・プロセスの分析

コーディネーターが、暗転局面から好転局面へと転換するために、また好転局面を維持するために、どのような工夫をしたかに注目して、その役割を分析する（表-3）。

第一に、T4:X社店舗での既存スイーツの試食で急好転した状態を維持するための工夫である。ここでは、試食体験を踏まえ、次の作業を成員に実感させることを意図した。そのために、X社店舗体験での評価結果を提示して対話を行った。この結果、X社の商品を評価する自分たちの判断基準を作成すること、X社らしさが具体化しないと差別化要素も見えてこないことを認識した。

第二に、T6:各自のおいしかったエピソード分析を行う際の工夫である。ここでは、過去に体験した記憶を回想し、いつ、どこで、誰と、何を食べたときに、どんな嬉しさがあっ

たのかを整理した。その結果、各人各様のおいしい条件が抽出された。

第三に、T7:X社らしさの考察において、事前に暗転が予想された状況を好転させようとした。そのため、しりとり発想法⁵⁾などを活用して、社名から連想されるイメージ、それを体現する写真を収集するなどした。これは、成員のX社への関与水準を高めることへの挑戦でもあった。

第四に、T8:アイデアの創出であり、暗転した局面を好転させようとした。そのために、しりとり発想法でキーワードを抽出し、キーワードとおいしい条件との掛け算からアイデア出しを行った。さらに、選定基準（①意外性、②感情訴求性、③物語性）を設定し、アイデアの選別を行った。この結果、5チームから合計6つのアイデアが創出された。

第五は、T10:X社へのスイーツ・アイデアの発表であり、好転状況にある勢いを後押ししようとした。そのために結論だけでなく、そこに至るまでに思い悩んだことなどもプレゼン内容に盛り込んだ。ここには、成員の熱意を伝えることで、その後の進展に向けた信頼を形成する意味を込めた。

表-3 コーディネーション・プロセスとその注力点

タスク・プロセス	感情指標	感情変化プロセス	コーディネーション・プロセス	コーディネーションの注力点
T1: 飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	E1: 漸進的暗転	C1: 前提条件の確認	業界におけるX社のポジションの理解
T2: X社との意見交換	▲5.00			成員に対する期待の説明
T3: 全国人気ランキング分析	▲5.18			人気のあるスイーツの特性把握
T4: X社店舗での既存スイーツの試食	2.18	E2: 急好転	C2: 機能的価値のイメージ生成	X社の商品、サービス、店舗環境の把握
T5: 試食結果の評価と共有	1.73	E3: 横ばい		自分たちで制約条件（おいしい条件、X社らしさ）を設定する必要性の認識
T6: 各自のおいしかったエピソード分析	2.18		C3: 制約条件の設定	意味的価値について成員の深層部を掘り起こすこと
T7: X社らしさの考察	▲0.18	E4: 暗転		C4: 顧客創造価値の創造
			自分たちの言葉でX社らしさを表現すること	
T8: アイデアの創出	4.73	E5: 漸進的好転	C5: 共創価値の創造	X社への関与水準を高める挑戦
T9: X社へのスイーツアイデアの発表	5.91			発散的思考（しりとり発想法）
T10: 試食会の開催	9.27			収束的思考（共通の選定基準の設定）
				共通のプレゼンフォーマットの設定
				検討結果としてのアイデアだけでなく、検討過程における悩みと意思の発表
				X社からの意思の説明
				顧客創造価値と企業創造価値との差の説明

出所) 筆者作成。

4. 価値共創の成否を分けた要因の解明

今回、価値共創成功したチームとそうでないチームに分かれた。その要因を解明するために、成員特性からみたチーム編成の特徴と成果との関係に着目する。まず、ポジティブ感情を抱いたタスク数が6つ以上の成員(P群:5名)と、そうでない成員群(N群:6名)に区分した。それぞれの感情指標の平均値の差をみると、T5～T9において統計的に優位な差を確認できた(表-4)。さらに、群別に感情変化パターンをみると、P群は漸進的暗転⇒急好転⇒漸進的好転と比較的安定しているのに対し、N群は漸進的暗転⇒急好転⇒漸進的暗転⇒急暗転⇒急好転⇒漸

進的好転と変動が著しい。こうした特性から、P群の成員は感情安定的な特性を有し、N群の成員は感情変動的な特性があるものと理解した。

次に、5つのチームごとに成員特性の組合せ状況を確認すると、チーム2, 3, 5はP群とN群との混成型であり、チーム1, 4はP群またはN群の偏重型であることが確認できた。チーム類型別にアイデア採択率をみると、混成チームは100%、偏重型は50%と0%という結果を得た。すなわち、混成チームの方が偏重チームよりも高い成果をあげたことが分かった(表-5)。

表-4 成員特性別にみた感情指標の比較

タスク・プロセス	感情指標				t
	P群 (N=5)		N群 (N=6)		
	平均値	STD	平均値	STD	
T1: 飲食業界のマクロ動向理解	▲3.00	4.34	▲3.67	5.34	0.20
T2: ローカル飲食チェーンX社との意見交換	▲5.60	5.39	▲4.50	4.23	▲0.34
T3: 全国人気ランキング分析	▲4.60	4.50	▲5.67	5.09	0.33
T4: 店舗での既存メニューの試食	2.60	4.27	1.83	3.72	0.29
T5: 試食結果の評価と共有	4.40	3.01	▲0.05	1.71	3.07 ***
T6: 各自のおいしかったエピソード分析	4.20	1.33	0.50	3.40	2.07 **
T7: X社らしさの考察	4.00	7.18	▲3.67	4.68	1.93 **
T8: アイデアの創出	6.60	1.02	3.17	4.26	1.59 *
T9: スイーツアイデアの発表	8.00	1.26	4.17	1.34	4.38 ***
T10: 試食会の開催	8.80	1.17	9.67	0.75	▲1.35

出所) スイーツのアイデア創出・提案に関するアンケート (2015年9月30日) より筆者作成。

注) *p<.1, **p<.05, ***p<.01

表-5 チーム編成における成員特性およびチーム類型とアイデア採択率

チーム名	P型の人数	N型の人数	合計人数	チーム類型	チーム名	提案数	採択数	採択率
チーム1	0	2	2	混成型	チーム2	1	1	100%
チーム2	1	1	2		チーム3	1	1	100%
チーム3	1	2	3		チーム5	1	1	100%
チーム4	2	0	2	偏重型	チーム1	2	1	50%
チーム5	1	1	2		チーム4	1	0	0%
合計	5	6	11	合計		6	4	67%

出所) スイーツのアイデア創出・提案に関するアンケート (2015年9月30日) より筆者作成。

V. おわりに

1. 総括：リサーチ・クエスチョンへの回答

RQ1: 顧客は、価値共創プロセスにおいて、どのような障害に直面したのか。顧客が直面する障害とは、企業の期待を理解できなかったこと、自分たちの深層に潜む思いを顕在化できなかったこと、アイデアを具現化する方法が分からなかったこと、自分たちの検討結果をうまく伝えられなかったことである。価値共創の文脈に即して総括すれば、顧客が他者あるいは自身の便益のために自らの能力を活用する限界に直面したことといえる。

RQ2: そのとき、共創活動のコーディネーターは、どのような役割を果たしたのか。コーディネーターは、企業と顧客の双方の期待を適切な言葉で表現すること、顧客の深層を掘り起こす手伝いをする、アイデア創出の技法を提供すること、プレゼン方法を指南することなどの役割がある。そのためには、参加者の顔色、態度、言説等を観察し、適切なタイミングを見極め臨機応変に対応する必要がある。

RQ3: うまく共創価値が実現できたチームと、そうでないチームとの差異は何だったのか。成員の感情変化パターンから特性を把握し、チーム編成と成果との関係を分析した。この結果、異なる成員特性の混成チームの方が、偏重チームよりアイデア採択率が高いことが分かった。

2. 含意の考察

本稿の理論的含意は三つある。第一に、成員の感情変化が、価値共創の動的プロセスを解明するシグナルとしての役割を果たす実例を示したことである。第二に、企業と顧客という二者関係に加えて、顧客コミュニティの障害を解決する観点からコーディネーターの役割を明らかにしたことである。第三に、感情変化パターンから成員特性を把握し、それを踏まえたチーム編成と成果との関係を明らかにしたことである。

実務的含意は二つある。第一に、企業の商品開発に顧客を取り込む際には、楽しみや喜びを提供するなど趣向を凝らす必要があろう。人材には感情安定的なタイプと感情

変動的なタイプが存在する。後者は、様々なタスクに一喜一憂する傾向があり、このタイプを有効活用するには、感情に訴える仕掛けが必要と考えられる。第二に、人材特性に配慮したチーム編成を行うことである。必ずしもリード・ユーザーやブランドに対して高い関与を有する人材だけに焦点を合わせなくても、アイデア創出を促進する多様性を担保できるように思われる。

3. 本稿の限界と課題

本稿には限界がある。第一に、サンプル数の問題も含め、感情の取り扱いが粗末だったことである。感情研究はマーケティング分野でも始まりつつあるが、その議論を十分に踏まえられなかった。第二に、感情指標を基に二つの成員特性を抽出したが、取得データの限界から特定の人材が一方の特性を発現させている側面しか抽出できなかった。両面の切り替えや使い分けの可能性に関する検討の余地がある。第三に、チーム編成と成果の関係について、成員の能力の問題もあるが検討できなかった。今後は、これらを踏まえて研究を深めていきたい。

表—6 感情変化プロセスにおけるコミュニティ成員の具体的な言説

タスク・プロセス	感情指標	変化プロセス	具体的な言説
T1: 飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	E1: 漸進的暗転	<ul style="list-style-type: none"> ・ 飲食業界の動向や人気のスイーツを調べても、X社はX社なんだからあまり意味がないんじゃないかと思ってやっていた。 ・ 何のためにこんなことするのか正直理解できなかった。 ・ とりあえず、やることになっていましたのでやりました。
T2: X社との意見交換	▲5.00		<ul style="list-style-type: none"> ・ X社のお店はよく知られているけど、「安全性にこだわっている」というPRを一度も聞いたことがないから、本当なのかと思いました。 ・ X社の方々は、「どんなアイデアでもいいです。何でもいいです。女子大生らしさを期待しています」と、期待されていることがアバウト過ぎて何をしてもよいか分からなくなりました。 ・ X社の人は、結局私たちに何をしたいのか、その意図がよく分からなかった。
T3: 全国人気ランキング分析	▲5.18		<ul style="list-style-type: none"> ・ こうしたことを調べたところで、自分たちにとってどのような参考になるのか、何の意味があるのかと思った。 ・ 自分たちへの期待がよく分からない段階で、全国の人気スイーツのランキングを調べても、まったく実感がわかなかった。 ・ そもそも何を「良い」とするのかという自分たちの判断基準がないので、やっていてよく分からなかった。 ・ X社向けのスイーツを考えるにもかわからず、他社のスイーツを調べても正直意味がないんじゃないかと思いながらやりました。 ・ 全国の人気スイーツの特徴を調べても特に参考になる気がしなかった。
T4: X社店舗での既存メニューの試食	2.18	E2: 急好転	<ul style="list-style-type: none"> ・ 試食したことによってお店の雰囲気やどんな感じのメニューがあるか分かったので、自分たちが考えるべきスイーツがイメージしやすくなりました。 ・ 盛りつけや味などは良かったです。 ・ X社のお店に試食に行き、楽しかった。 ・ 接客対応も丁寧で、気が利いて嬉しかった。 ・ 素材の種類も多く、とても豪華だった。
T5: 試食結果の評価と共有	1.73	E3: 横ばい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価票ではよいという表現になったけど、正直言えば、悪くはないけど、特別よくもなかった、という感じです。 ・ X社らしさをもっと明確だとアピールにつながるのではないのでしょうか。 ・ 良さを判断するための自分たちの価値観というのか、判断基準がないのではないのでしょうか。
T6: 各自のおいしかったエピソード分析	2.18		<ul style="list-style-type: none"> ・ おいしいのですが、どこにどんなこだわりがあるのかちょっと分からなかったです。 ・ とてもおいしかったけど、決定的な特徴があるというわけではなかった。
T7: X社らしさの考察	▲0.18	E4: 暗転	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分が過去に体験したおいしかったエピソードを振り返ってみてはじめて、自分でも「そういうときにおいしいと思うんだ」と改めて思った。 ・ おいしさを感じるシーンは人によって違うんだということが分かりました。 ・ いろいろな思い出が甦ってきて、楽しかった。 ・ おいしい状況は人によってバラバラで共通点がほとんどなかった。
T8: アイデアの創出	4.73	E5: 漸進的好転	<ul style="list-style-type: none"> ・ X社らしさのキーワードとおいしさの条件が明確になったのでアイデアを考えやすかった。 ・ 自分たちで商品企画をしているという実感の湧く作業でした。 ・ みんなでいろんなアイデアを出すのが楽しかったです。 ・ ようやく商品企画にたどり着いたという感じがしました。
T9: X社へのスイーツアイデアの発表	5.91		<ul style="list-style-type: none"> ・ 最初は、X社の人たちが私たちがお互いに一方通行な感じだと思っていたけど、このときに初めて同じ方向を向いているんだ、一緒に考えてくれるんだと分かり、嬉しく思いました。 ・ 商品開発のプロに対してのプレゼンが、このような提案で受け入れてもらえるのかどうか自信がなくて、一番大変だった。 ・ 発表のときに不安だったけど、X社の人たちは、丁寧に聞き、ほめてくれて嬉しかった。 ・ X社の人たちのことをちょっと疑っていたけど、私たちの思いを熱心に聞いてくれて嬉しかった。
T10: 試食会の開催	9.27		<ul style="list-style-type: none"> ・ 私たちが考えた商品を実際に作ってくれて、本当にコラボが具体的に思った。 ・ 正直提案したときは本当にこの形になるのか不安だったけど、私たちが考えたいろいろなスイーツのアイデアをたくさん実現してくれて感動しました。 ・ 自分たちが考えたことが形になるのはすごいと思った。

出所) 筆者作成。

注

- 1) 「X社店舗体験に関する評価票」では、(1)商品 (①外観、②風味・香り、③味わい、④口あたり、⑤コストパフォーマンス、⑥総合)、(2)店員の接客姿勢 (①目線・まなざし、②仕草・動作、③姿勢、④発生、⑤総合)、(3)店舗環境 (①テーブルや椅子等の配置状況、②洗面所等の快適さ、③総合)、(4)総合評価 (全体を通じた印象)の各項目につき5件法(大変悪い～大変良い)で評価し、100点満点化した。
- 2) 日本フードサービス協会、市場規模データより。
- 3) 『会社四季報 業界地図 (2017年版)』2016年8月26日、pp.254-255より。
- 4) 東洋経済新報社『会社四季報・未上場会社版』2016年9月より。
- 5) しりとり発想法とは、しりとりによって無作為に単語を発想していき、その単語と自身の価値観とを組み合わせることで、イメージを膨らませていくアイデア発想法の一つである。

参考文献

- Etgar, M.(2008), "A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.97-108
- Feick,L. and Price, L.(1987),"The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information", *Journal of Marketing*,51(1), pp.83-97
- Finke, R.A.(1995), "Creative realism", *The Creative cognition approach*, Steven M. Smith, Thomas B.Ward, and Ronald A. Finke (eds.), Cambridge, MA: Bradford Books, pp.303-326.
- Flaherty.A.W(2005), *The Midnight Disease: The Drive to Write, Writer's Block, and the Creative Brain*,Mariner Books (アリス・W・フラハティ著, 吉田利子訳 (2006)『書きたがる脳—言語と創造性の科学』ランダムハウス講談社)
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司(2012)「文脈視点による価値共創経営:事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』Vol.46, No.2, pp.38-52
- Fuller, J. (2010), "Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective", *California Management Review*, Vol. 52, No. 2 (Winter 2010), pp. 98-122
- Grönroos,C. (2007),*Service Management and Marketing*, Wiley & Sons Limited (グルンルース (近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2015)『北欧型サービス志向のマネジメント—共創を生き抜くマーケティングの新潮流—』)
- Grönroos,C. and Gummerus,J. (2014), "The service revolution and its marketing implications : service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, Vol.24, No.3, pp.206-229
- 川喜多二郎 (2010)『創造性とは何か』祥伝社
- Langley, A., Smallman,C., Tsoukas,H and Van de Ven, A.H.(2013), "Process Studies of change in organization and management: Unveiling temporality ,activity and flow," *Academy of Management Journal*,Vol.56,No.1, pp.1-13
- Leonard, D. and Straus, S.(1997), "Putting Your Company's Whole Brain to Work", *Harvard Business Review*, July-August, pp.1-10
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), *Service-dominant logic: premises, perspectives and possibilities*, Cambridge University Press
- Moore, G.(1991), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. New York, NY: Harper Business Essentials.
- 西山浩平・藤川佳則(2015)「サービス・イノベーションの社会受容デザイン—価値共創の第三のアクター『レギュレーター』の役割—」『マーケティングジャーナル』Vol.35,No.3,pp.45-62
- 延岡健太郎 (2008)「価値づくりの技術経営:意味的価値の創造とマネジメント」一橋大学イノベーションセンター, IIR Working Paper WP#08-05
- Petigrew, A. M.(1992),"The character and significance of strategy process research",*Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.5-16
- Prahalad,C.K. and Ramaswamy,V. (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press
- Ramaswamy,V. and Gouillart,F.(2011), *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*,Free Press
- Russel,James A.(1980), "A Circumplex Model of Affect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, pp.1161-1178

- Stokes, Jon (2009), "The Emotional life of Organizations: Using Emotion as Intelligence", Schein, E.H., *Organizational Therapy: Multiple Perspective*, Alternative View Publishing (ストークス「組織の感情的側面—情報源としての感情の活用—」, E・H・シャイン編著 (2014) (尾川丈一・稲葉祐之・木村琢磨訳)『組織セラピー』白桃書房)
- 飛田操 (2014)「成員の間の均質性・異質性と集団による問題解決パフォーマンス」『実験社会心理学研究』第54巻第1号, pp.55-67
- Van de Ven, A.H.(1992), "Suggestions for studying strategy process", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.169-188
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January 2004), pp.1-17
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), "From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics", *Industrial Marketing Management*, 37, pp.254-259
- Von Hippel, E.(1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32, pp.791-805
- Weick, Karl E.(1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Public Inc. (カール・E・ワイク (2001) (遠田雄志・西本直人訳)『センスメイキング・イン・オーガニゼーション』文眞堂)
- 山口裕幸 (1998)「メンバーの多様性が集団創造性に及ぼす影響」『九州大学教育学部紀要』第42巻, pp.9-19