

サービス・イノベーター育成のための試論

中 村 秋 生

目次

1. 緒言
2. サービスの定義
3. サービス・イノベーションのタイプ
4. サービス・イノベーターとしての管理者—サービス管理者の4側面—
5. サービス管理者が関わるサービス・イノベーション
 - 5.1 サービスの生産性
 - 5.2 サービス管理者によるサービス・イノベーション
6. サービス管理者教育の内容
 - 6.1 サービス管理者教育における論理的枠組
 - 6.2 サービス管理者に必要とされる基礎概念
7. サービス管理者教育の方法についての課題—結言にかえて—

1. 緒 言

学部存立の意義、目的を職業対応に求めるとすれば、医学部の目的は医者育成ということになる。同様に経営学部の目的は、本来であれば、経営者・管理者の育成ということになる。しからば、2009年に千葉商科大学に誕生した「サービス創造」というユニークな名称を冠したサービス創造学部 (Faculty of Service Innovation) とは、いかなる人材の育成を目的とするものであろうか⁽¹⁾。今回の研究ノートにおいては、文字どおりサービス創造者 (以下、サービス・イノベーターとする) の育成を目的とする学部であるという認識に立脚して、議論を進めたいと思う。なお、最初に読者にお断りしておきたいことがある。それは、以下の議論は学部を代表するものではないということである。全くの私の個人的な考えであり、試論の域を超えるものではないということをお含みおき願いたい。

主題の示すとおり、本稿は経営教育論、人材育成論に関わるものである。その場合、それらを展開しようとするならば、少なくとも教育目的 (何を志向するのか)、教育内容 (何を提供するのか)、教育方法 (どのように教えるのか、学ばせるのか) に関わる認識が必要とされる。とりあえず、教育目的を所与として上述のように「サービス・イノベーターの

(1) 千葉商科大学サービス創造学部のディプロマ・ポリシー (学位授与の方針) には、次のような記載がなされている。「『サービス創造学部』は、新たなサービスを創造する人材の育成をめざしています。知識ばかりの人材でも、意気込みだけの人材でもなく、サービスについての知識とともに、『日本のサービスを変えたい』・『世界のサービスを創造したい』という熱意を持ち、状況を判断でき、他者と協働することのできる人材の育成をめざしています。」

育成」とした場合、そうした人材育成に有効とされる教育内容、教育方法とはいかなるものであろうか。現時点で、この困難な問い（究極目的）に応えようとしても、いきなり議論が展開できるほど、研究蓄積は十分とはいえない。産学が相携えて、サービス・イノベーター育成のためのより活発な議論や実践が求められよう⁽²⁾。また、私自身もサービス研究は未知の領域であり、相当の努力、時間を要するものと思われる⁽³⁾。とはいえ、どこからか手をつけるしかない。

以上のような認識から、本研究ノートの狙いは、サービス・イノベーター育成という究極目的に向けた今後の議論促進の一助となるよう、共通認識が必要と思われるサービス、サービス・イノベーション、サービス・イノベーションの主体といったキー概念の捉え方、サービス・イノベーター教育の内容構成、教育方法の課題などについての私見（試論）を提供することにある。大方のご批判をお願いする次第である

2. サービスの定義

サービスをどう捉えるのかということが、今回の議論の出発点であると思われる。サービスの定義を巡っての議論は、1960年代を起点に様々なされてきたが（前川・相山・姜・八巻，2009：22）、今日では、サービスを活動概念として捉え、「『効用をもたらす活動そのもの』がサービスの定義の核であることは、世界のサービス研究での定説的な理解となっている」（近藤，2007：28）。そうした定説的理解に基づいて、ここでは、サービスをシン

- (2) 千葉商科大学サービス創造学部は、同学部の教育趣旨に賛同する下記に示す企業48社を公式サポーター企業として組織化している。それらの企業によって、毎週の講義、企業見学やインターンシップの受入れ、プロジェクト活動の機会提供や指導など、同学部には様々な教育支援がなされている。また、同学部はそれらの企業とともに、毎年「サービス創造研究会」を開催し、サービスに関わる研究報告ならびに産学の情報交換の場を設けている。この研究ノートは、その研究会における筆者の報告が基になっている。

<公式サポーター企業：2012年2月末日現在> アビリティーズ・ケアネット株式会社（以下、株式会社は省略する）、伊藤園、ウエルシィ、エイチ・アイ・エス、エイムクリエイツ、SMBC コンサルティング、加賀電子、カスチャベリゾート、医療法人鉄蕉会亀田メディカルセンター、加森観光、クロスプラス、サークルKサンクス、サマンサタバサジャパンリミテッド、サン・ライフ、三技協、三光ソフラン H. D、ジェイティービー、資生堂、スタートコーポレーション、セントラルスポーツ、総合警備保障、タリーズコーヒージャパン、財団法人千葉県文化振興財団、千葉 ASPE、千葉テレビ放送、千葉ロッテマリーンズ、帝国ホテル、テンブスタッフ、東映、ニトリホールディングス、日本航空、財団法人日本オペラ振興会、日本政策金融公庫、ハウスメイトパートナーズ、びあ、東日本旅客鉄道、富士屋ホテル、船井財産コンサルタンツ、ベイエフエム、ポピンズコーポレーション、ホリプロ、萬珍樓、ミニストップ、ヤマト運輸、ユミカツライインターナショナル、米屋、リゾートトラスト、ロケーションバリュー 以上。

- (3) 筆者の主たる研究領域は、経営管理論、組織行動論、経営教育論である。今回の試論との関係で、経営教育論の分野に限って主な研究を示せば、以下のとおりである。参照されたい。

- ・「組織における道徳的行動の実現—経営倫理教育の目的・内容を中心として—」『千葉商大論叢』第47巻・第2号，2010年。
- ・「組織における道徳的罫」日本経営教育学会『経営教育研究10—経営教育の新機軸—』学文社，2007年。
- ・「経営教育のための教材研究—ケース開発の方法を中心として—」『共栄大学研究論集』第4号，2006年。
- ・「経営技能の育成とケース・メソッド」『共栄大学研究論集』第3号，2005年。
- ・『管理する』（吉田優治との共著）白桃書房，2004年。
- ・「社会的技能の育成—レスリスパーカーのケース・メソッドによる教育訓練を中心として—」『青森中央学院大学研究紀要』第2号，2000年。

ブルに「他者に対して何らかの効用をもたらす活動」と定義しておくことにする。

ところで、われわれはサービス概念を定義するにあたって、いわゆる「サービスとは」論を展開する意図は持ち合わせていない。今回の自身の問い、問題に対応し、議論を展開するうえでの便宜的な観点からサービスを定義するに過ぎない。シンプルであるが故に、厳密性に欠けるが、その分汎用性は高くなる。厳密性を増したいのであれば、定義の使用者が必要に応じて内容を付加すればよいと思う。例えば、この定義にはサービス提供主体が省略されている。製品やその開発を重視するなら、それを人や組織といった意思決定主体に限定することなく、機械や物も含める立場をとることも考えられるであろう（野村，2008：56-57，諏訪，2009：101-102）。あるいは、この定義において、サービス活動の範囲も限定していない。企業を中心としたサービス・ビジネスに主眼を置くなら、サービス活動は対価を伴わない活動を含めず、市場で取引されるサービス財に限定されることになる（近藤，2007：26，Lovelock & Wirtz，2007=2008：15-16）。また、この定義ではその核を「効用をもたらす活動」としているが、それは効用概念を直截的に定義に含めないものよりも（内藤・赤松，2009：19，伊藤・高室，2010：7-8），サービス・イノベーションとは何かを考える際、提供する効用を向上させること、より効用の大きな活動を創り出すことといった類推を可能にする余地が大きいと言えよう。

3. サービス・イノベーションのタイプ

サービス・イノベーションという概念の捉え方に際し、既に「サービス」については述べた。次に残された「イノベーション」について検討する。ここでの検討は、サービス・イノベーションの主体、すなわち育成対象であるサービス・イノベーターを特定化するうえでの予備的考察としての意味をもつものである。

イノベーションを捉える場合、イノベーションの発生原理の理論化に先鞭をつけたシュムペーターがよく引き合いに出される（シュムペーター，1977：180-185）。彼は、生産活動をわれわれの利用可能な物や力を結合することだと定義し、生産物や生産方法の変更とは、そうした結合を変更することだと考えた。さらに、結合の変更、すなわち新結合が非連続的に発生する現象をイノベーションと捉えた。したがって、シュムペーターの捉えるイノベーションは、「郵便馬車をいくら連続的に加えても、けっして鉄道にはなり得ない」という彼自身の例示が物語るように、従来とは質的に大きく乖離し、革新的な変化をとまなうものである（シュムペーター，1977：179-180）。

こうしたイノベーションは、しばしば革新的あるいは破壊的イノベーションと呼ばれるが、われわれが通常イノベーションという語からイメージするのはそうしたレベルのものであろう。しかしながら、革新的イノベーションによってもらされる変化が企業等の組織の維持・存続にとって必要なものであるとし、その「変化」に着目するのであれば、イノベーションを革新的なものに限定する必然性はない。われわれは、イノベーションをより広義に、組織の維持・存続にとって必要とされる何らかの変化として捉え、革新的意味合いだけでなく、改善・改良までも含むものとする。

以上のようなイノベーションの捉え方は、サービス・イノベーターの育成という本稿の目的にとっていかなる意味があるのか。改善・改良レベルの変化をもイノベーションとし

て括ることは、サービス・イノベーションの主体であるサービス・イノベーターの質的幅を広げることに繋がる。そしてそのことは、同時にわれわれが育成対象とするサービス・イノベーターの担う機能の難易度を緩和し、教育による育成効果の可能性向上へと繋がると言えよう。

イノベーションの捉え方によって、サービス・イノベーションの主体、つまり育成人材像が規定されることから、以下においてサービス・イノベーションの分類を試みることにする。様々なタイプや括り方があろうが、ここでも便宜的な観点から、①イノベーションの質、②イノベーションの対象、③イノベーションの方法という三つの分類ラベルを基に、サービス・イノベーションを六つのタイプに分けてみた（池田，2010：154-157，水野，2009：12-18，吉田，2005：4-5）。

- ① イノベーションの質
 - ・ 革新的イノベーション
より効用の高い新たなサービスを創造する。
 - ・ 漸進的イノベーション
既存サービスの改善，改良を図り，既存サービスの効用を向上させる。
- ② イノベーションの対象
 - ・ プロダクト・イノベーション
提供するサービス（製品）に焦点をあてる。
 - ・ プロセス・イノベーション
サービス提供の効率化を図るなど，サービスの提供過程に焦点をあてる。
- ③ イノベーションの方法
 - ・ ハード・イノベーション
サービス生産者によって合理的，計画的に汎用性の高いサービスを創造する。いわば上からのイノベーション。
 - ・ ソフト・イノベーション
サービス提供者とサービス受容者との相互関係のなかで，経験をとおして創発的にサービスが創造される。いわば下からのイノベーション。

以上のような分類による用語法に従えば，例えばハード・イノベーションによる漸進的なプロダクト・イノベーションといった便利な使い方が可能になる。

4. サービス・イノベーターとしての管理者—サービス管理者の4側面—

組織，特に企業組織において，誰がサービス・イノベーションの主体，すなわちサービス・イノベーターになり得るのだろうか。われわれの目的からすれば，育成対象とするサービス・イノベーターを特定化する必要がある。大雑把に分類すれば，次の三つの主体が想定できよう。

- ・ R&D（サービス・イノベーションのプロフェッショナル）

- ・ 経営者・管理者（通常の経営管理機能を遂行しながら、何らかのイノベーションに関わっている）
- ・ サービス・スタッフ（日常のサービス業務を遂行しながら、何らかのかたちでイノベーションに関わっている）

文系の学部教育において、ハード・イノベーションによる革新的な（あるいは革新的ではないにしても比較的大きな変化を伴う）プロダクト・イノベーションが要求されるであろう R&D を担う人材を育成するための教育内容や方法を整備することは、不可能に近いのではないかと。残りの 2 つの育成に関しては、サービス機能という特殊性はあるものの、経営学部などで行われてきた従来の経営教育の知見を基に考察、工夫し、実践し得る可能性は残されていると思える。経営学部における学生たちは、通常卒業後いきなり経営者・管理者（以下合わせて管理者とする）になるわけではない。しかし、管理者育成のための経営教育が管理者ではないビジネス人材にも有効であるとすれば、サービスにおける管理者とスタッフにおいても同様のことが言えよう。そこで、われわれは育成対象とするサービス・イノベーターをさらに絞り込んで、組織の中核要素である管理者とする立場をとることにする。さらに、サービス機能を強調するうえで、そうした管理者を従来の経営教育の対象である管理者に対し、あえてサービス管理者と呼ぶことにする。

サービス管理者は、いかなる機能を担うのか。管理者が遂行する機能をサービスの視点から括り直し、4 つの側面に分類、整理を試みた。

- ① サービス戦略策定者としての管理者
サービスを中核とした戦略策定、組織体制の構築、運営を遂行する。
- ② サービス・イノベーターとしての管理者
革新的イノベーションに直接的に関わる機能ではないが、R&D によるアイディに対する評価を行い、あるいは R&D に対して情報、アイデアを提供する。また、サービス・プロダクトやプロセスに関わる漸進的なイノベーションを企画、実施する。さらには、現場におけるソフト・イノベーションの促進、仕組化を図る。
- ③ 現場（サービス・エンカウンター）のリーダーとしての管理者
現場サービス・スタッフの管理、指導を行う。
- ④ サービス・エンカウンターにおけるプレイング・マネジャーとしての管理者
サービス・スタッフを管理しながら、自らも現場のサービス業務、接客に従事する。

われわれはサービス管理者を 4 つの側面から捉えたが、これは認識上のものであり、実在としてのサービス管理者が常にその中の一つの側面しか有しないというわけではない。むしろ上記の 4 つは相互に関係し合い、何らかのかたちでサービス・イノベーションに関わっていると考えるべきである。例えば②を中心に考えてみると、①の要請に従って②が稼働したり、③や④に基づいて②が生まれやすくなるのが容易に想像し得るであろう。したがって、われわれが育成対象とするサービス・イノベーターは、広義に捉えれば 4 つの側面を併せ持ったサービス管理者ということになるが、②の側面を強調してサービス・イノベーターを狭義に捉えれば、サービス・イノベーターとしての管理者を指すことになる。

それでは、そうした管理者は、組織においていかなるサービス・イノベーションにどのように関わるのであろうか。

5. サービス管理者が関わるサービス・イノベーション

サービス・イノベーションを先に示したサービスの定義に即して捉えると、それはサービス受容者が得る効用の向上に関わる概念であることが分かる。サービス受容者、すなわち顧客が得る効用とは、顧客が負担するコスト（価格+利用コスト）を勘案しながら主観的に感じる価値の総体である（南方・酒井，2006：106）。顧客にとっては、自身が得る効用は大きければ大きいほど望ましい。一方、提供側である企業にとっては、利益の観点から効用をもたらすうえでの生産性が問われることになる。そうしたことから、ここではまずサービスの生産性について触れることにする。

5.1 サービスの生産性

生産性は、Input（資源投入量）と Output（産出量）の比で測られる指標である。その場合、生産性が高いとは、Input に対する Output の比率が高いということを表す。また、高い生産性は高いコストパフォーマンスを意味し、利益の向上へと繋がるから、生産性の向上は企業にとって重要な課題の一つとなり得る。

生産性を向上させるには、Input に対する Output の比率を上げる必要があり、一定の Input から Output の増大を図るか、一定の Output に対する Input の削減を図らなければならない。上記いずれの方式においても、生産性の向上とは、換言すれば、Input を Output に変換する際の Input の効率を向上させることに他ならない。従来の製造業において、そのための方法として、専門化、標準化、マニュアル化、機械化など様々考案・実践され、利益向上に対し一定の貢献を示してきた。サービス生産においてもこうした方法による効率の向上は、利益の向上へと繋がるのであろうか。

上記の方法はもとより、さらに簡素化、セルフ化などの方法は、サービス生産の効率化にとっても有効であるに違いない。しかしながら、サービスの場合、そうした過度の効率化を性急に進めると、しばしばサービスの品質を損ない、顧客の感じるサービス価値を低下させてしまう恐れが生じる（内藤，2010：14）。ここで言うサービスの品質とは、サービスの結果品質だけでなく、顧客が経験するサービスの過程品質をともなうものである（近藤，2007：58-59）。つまり、それらの品質が、提供されるサービスによって顧客が得られる（感じる）効用ということになる。サービス生産における Input の効率化は、コスト削減につながり短期的には利益に貢献するかもしれないが、その反面利益の源泉である顧客が得られる効用の低下をもたらす場合もあり、長期的、継続的に見れば、利益の減少を招く危険が想定される。またそれとは逆に、企業が効率性を無視して、顧客にもたらす効用の向上のみに邁進することも同じくらい危険であると言えよう。

以上のことから、サービス・イノベーションは、自組織が提供するサービスの効用の向上とそれを生産する際の Input の効率の向上という二つの要素を含む概念であるということが分かる。換言すれば、それはサービス提供過程の効率化を図りながら、提供されるサービス製品の効用の向上を実現することを意味するものである。したがって、サービス・イ

ノベーションは、プロダクトとプロセスという2つのイノベーション対象を同時に追求するものである。

5.2 サービス管理者によるサービス・イノベーション

先に示したサービス管理者にとって、実行可能と思われるサービス・イノベーションとはいかなるものであろうか。すでに、われわれは、サービス管理者は革新的イノベーションに直接的に関わることはないという見解を示した。そこで、残された5つのタイプの組み合わせから、以下のような二通りのサービス・イノベーションの実行可能性が見て取れる。

サービス・イノベーションがプロダクトとプロセスの両方をイノベーションの対象とすることは、すでに述べた。したがって、サービス管理者によるサービス・イノベーションの一つ目のタイプとしては、どちらかと言うとハード・イノベーションによって、サービス提供過程の効率の向上（プロセス・イノベーション）を図りながら、提供するサービス製品の効用の向上（プロダクト・イノベーション）を漸進的に実現していく（漸進的イノベーション）が想定される。

ところで、こうしたイノベーションの実行可能性を考える場合、古くから生産現場で取り上げられてきたムリ、ムダ、ムラという考え方が意外と有用であるとわれわれには思える（内藤，2010：58-69）⁽⁴⁾。

① サービス提供のムリが削減できれば、サービス・スタッフの肉体的負荷が軽減することから、彼らの満足が向上し、定着率も向上するであろう。その結果、組織におけるサービス技能の蓄積や向上が想定されるから、サービス品質（提供する効用）の向上、さらには顧客満足の向上へと繋がるという好循環が期待できる。

② サービス作業のムダが排除できれば、作業の効率化促進により生じる余剰資源をサービス品質の向上に繋がる作業に集中投入させ、顧客満足の向上を可能にする。

③ サービス品質のムラが解消されれば、安定的なサービス品質の提供が想定されるから、顧客の抱く信頼を向上させ、顧客満足の向上を可能にする。

このように、サービス管理者は、サービス提供にともなうムリ・ムダ・ムラの解決を巡る具体的な方法の企画、計画・実施、統制を通じて、サービス・イノベーションに関わることが可能だと言えよう。

以上のような漸進的イノベーションを合理的、計画的なハード・イノベーションによって進めても、それによるサービスは機械製品のようにいつも想定どおりに機能するものではない。その場合、現場のサービス・スタッフが今までにはない対応策を即興的に講じる必要がある（吉田，2005：11）。そうした個別状況におけるサービス・スタッフの新しい気づき、行いを組織的に収集し、仕組化することによって新しいサービスを創出するソフト・イノベーションが促進される。これが、サービス管理者によるサービス・イノベーションの二つ目のタイプである。

(4) 以下に示す論理展開は、形式上のものである。実際は、諸条件の介入により、例示のような理想的な展開に至らない場合も当然あり得る。

かくして、サービス管理者は、サービス・エンカウンターを中心として生まれるソフト・イノベーションの促進、管理を通じて、サービス・イノベーションに関わることができると考えられる。

6. サービス管理者教育の内容

われわれが育成対象とするサービス・イノベーターとは、上述したサービス・イノベーションに責任を負う4つの側面を有するサービス管理者であった。大分遠回りをしてきたが、大方の批判はあろうとも、このように育成対象をまがりなりにも特定化することによって、初めて教育内容や方法の議論が始められるとわれわれは信じている。

教育の内容とは、受講者である学生に提供すべき知識・概念及び習得させるべき能力の総体である。ここでは、導入教育の役割を有する大学等における概論講義を想定し、前者のみに焦点を当てて論述する。後者については、次節において教育方法との関連においてごく簡単に触れることにする。

教育の有効性を高めるうえで、必要とされる知識・概念は単に断片的、羅列的に伝えるのではなく、何らかの論理的枠組を設けて体系的に伝える工夫や努力がなされなければならない。従来の経営教育の場合の概論講義を例にとれば、マネジメントプロセス（例えば、計画—組織—命令—調整—統制）を枠組として、プロセスの各要素ごとに各論を展開していく方法や、組織の維持・存続という上位（目的）概念を掲げ、それを核に外的均衡（経営戦略論）—内的均衡（経営組織論、経営管理論）という下位（手段）概念へと順次展開していく論理構成をとる方法などが挙げられる。サービス管理者教育の概論講義においては、いかなる枠組を設けて、どのような知識を提供すればよいのであろうか⁽⁵⁾。

6.1 サービス管理者教育における論理的枠組

サービス・マネジメントやサービス・マーケティングに関わる代表的なテキストに基づいて（Albrecht & Zemke, 2002=2003, Fisk, Grove & John, 2004=2005, Looy, Gemmel & Dierdonck, 2003=2004, Lovelock & Wirtz, 2007=2008, Norman, 1991=1993）、主要と思われるサービス概念のいくつかを以下にあえて羅列してみた。これらが個々バラバラに学生にもし教授されるとしたら、学生は何と不幸なことであろうか。目下のところはこれらの文献の範囲に限定されるが、ラブロック等によるサービス・マーケティング・ミックスの8P（Lovelock & Wirtz, 2007=2008：26-29）とアルブレヒト等によるサービス・トライアングル（Albrecht & Zemke, 2002=2003：84-88）などが、有効な枠組の手掛かりになり得るかもしれない。

サービスの定義、サービス特性、サービス品質、サービス・コンセプト、サービス・

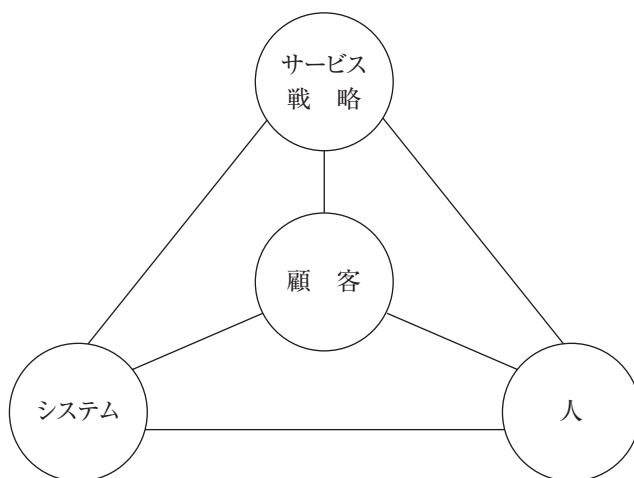
(5) こうした問いに答えていくことは、大学教育だけではなく、企業教育においても重要だと思われる。従来、企業内での管理者研修等における導入基礎として、経営戦略、マネジメント、マーケティング、財務などの理論教育はなされてきたが、サービス概念についての教育はあまりなされてこなかったと言えよう。企業業績がサービスの優劣に大きく関わる現状において、企業内においてもサービス概念の共通理解、共通認識を図るために、理論的な基礎教育を試みることは十分意味があるのではなかろうか。

パッケージ、サービス提供システム、サービス・プロセス、サービス価格、サービス・リカバリー、サービス生産性、サービス需給バランス、サービス・スケープ、顧客ロイヤリティ、サービス・プロモーション、サービス・エンカウンター、サービス・プロフィット・チェーン、リレーションズ・マーケティング、ホスピタリティ等々

マーケティング・ミックスは通常「4P」とされるが、サービス・マーケティングの特性から、ラブロック等は以下のような「8P」を主張する。サービス・プロダクト (product elements)、場所と時間 (place and time)、価格とその他のコスト (price and other user outlays)、プロモーションと教育 (promotion and education)、サービス・プロセス (process)、物理的環境 (physical environment)、人 (people)、生産性とサービス品質 (productivity and quality)。

概論講義の構成を考えるとすれば、上記8つの要素を枠組にして、それぞれに関わるサービスの諸概念を各枠組に織り込んでいくことになる。こうすることによって、雑多なサービス概念が論理的に整理されることが期待される。しかしながら、取り扱う変数が8つというのは煩瑣であり、またそれぞれを並列に取り上げて説明するとなると、各要素の関連が必ずしも明確とは言えず、受講する学生たちには幾分分かりづらいものになるかもしれない。

アルブレヒト等は、企業存在の本質的理由は顧客にサービスを提供することにあるとし、顧客の視点からサービスをとらえるモデル、サービス・トライアングルを提唱する。これは、優れたサービスの実現、すなわち顧客の感じるサービス品質の最大化を図るマネジメント活動を考える際の有用な枠組として考案されたものである。



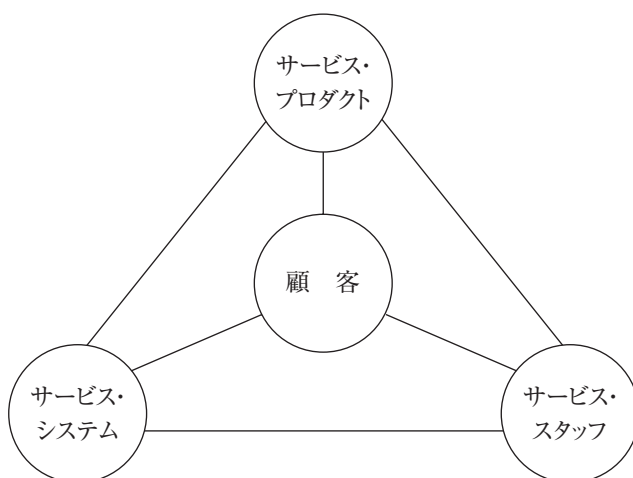
このモデルは、中核要素としての「顧客」と、顧客満足を志向するサービス企業組織に必要とされる3要素、すなわち顧客を動機づける「サービス戦略」、顧客へのサービス提供を支援する「システム」、真実の瞬間において日々顧客に対応するサービス・スタッフである「人」の4つの要素によって構成されている。また、それは、同時に顧客と企業は三角形の関係で密接に結ばれ、またそれぞれの要素は相互依存的な関係にあることを示し

ている。

サービス・トライアングルは、枠組内の変数が少ないことと個々の要素の関係性を考慮し、明示化していることなどから、サービス管理者教育の内容構成を整理するための有効な枠組になり得ると思う。実際、アルブレヒト自身がサービス・トライアングルの考えを述べた章の次から4つの章を設けて、4つの要素を枠組として順に各論を展開している(Albrecht & Zemke, 2002=2003:96)。しかしながら、彼らがこの枠組を考案したのは、マネジメント実践のためであり、直接的に教育を目的としたものではない。われわれの目的に即して、この枠組の意味を捉え直し、また各要素の名称の変更も試みることにする。

まず、われわれは、この枠組をサービス管理者教育において必要とされるおびただしい諸概念を整理するうえで利用可能な論理的枠組として捉える。その場合、この枠組は全体を俯瞰する概念図の役割を担い、われわれは次のようにこの図を解釈する。中心に配置した顧客は、上位、すなわち目的概念を意味し、それを取り囲むように配置された相互に関係し合う企業組織の3要素は顧客(満足)に対応する下位、すなわち手段概念を表すものとする。また、アルブレヒト等が用いた企業組織の3要素の各名称それだけでは、何を示しているのかわかりづらい。それらは、諸概念を整理するための基本的枠組として分類ラベルの役割を果たすことになるから、もっと直截的でわかりやすい名称に変更する必要があるだろう。

以上のような認識から、われわれは下図に示すように、「サービス戦略」を「サービス・プロダクト」、「システム」を「サービス・システム」、「人」を「サービス・スタッフ」に変更する。「サービス・プロダクト」と「サービス・システム」は、サービス・イノベーションの対象に関わり、そして「サービス・スタッフ」はサービス管理者を含み、ともにソフト・イノベーションに関わることから、こうした変更名称はわれわれが主題とするサービス・イノベーションの概念とも符合するものである。



次にわれわれがやらなければならないことは、この論理的枠組における分類ラベルをもとに、それぞれに関わるサービス諸概念を分類、整理していくことである。

6.2 サービス管理者に必要とされる基礎概念

先に示した4つの基本的枠組のみでサービス諸概念を整理することも可能と思われるが、ここではそれら4つに、管理する対象となるサービスそのものと、すでに議論を進めてきたサービス・イノベーションという2つの枠組を加えて、基本的枠組を6つとする。別途これら2つの枠組を付加する理由は、以下のとおりである。

前者の枠組において、それはいわゆるサービス原論にあたる内容であるから、概論講義の導入部分として独立させて講義する方が分かりやすいであろうし、またそうすることによってそれが前提知識となり、その後展開される諸概念も理解しやすくなると思われるからである。また後者の枠組の場合は、最初に提示した4つの枠組それぞれと密接に関わるものであるから、各枠組内に含めてその都度学ぶより、それら全ての概念を学んだ最後に包括的に学ぶ方が分かりやすいであろうし、またその枠組はサービス管理者にとっての主要機能にあたる内容であるから、独立した講義の方がインパクトが強く、その重要性、必要性を伝えるうえでのメッセージ効果も高いと考えられるからである。

以下に列挙する「サービス管理者に必要とされる基礎概念」は、これら6つの基本的枠組を基に、それぞれに関係すると思われる主要な諸概念を分類、整理して織り込んだものであり、それらは同時に、われわれがサービス管理者教育の概論講義において受講者に提供すべきだと考える教育内容の一例を示すものである⁽⁶⁾。

- (1) サービスという管理対象に関する概念
サービスの定義、サービスの特性、サービスの分類、サービスの品質など
 - (2) サービスの提供対象である顧客と顧客管理に関する概念
顧客価値、顧客満足、顧客ロイヤリティ、サービス・プロフィット・チェーン、リレーションシップ・マーケティング、サービス・リカバリーなど
 - (3) 顧客に提供するサービス・プロダクトに関する概念
サービス・コンセプト、サービス・パッケージ、サービス価格など
 - (4) サービスを生産・提供するシステムに関する概念
サービス提供システム、サービス・プロセス、サービス・エンカウンター、真実の瞬間、サービス・ブルー・プリント、サービス・スケープ、サービス・プロモーションなど
 - (5) サービスを提供するサービス・スタッフとその管理システムに関する概念
サービス・プロフィット・チェーン、インターナル・マーケティング、ホスピタリティ、コンピテンシー、エンパワーメント、役割ストレス、感情労働など
 - (6) サービス・イノベーションとその方法に関する概念
イノベーションのタイプ、サービスの生産性、サービス価値、サービスサイエンス、
- (6) 厳密に考えれば、受講者に伝える順序も意図すべきであるから、各枠組内に織り込まれた諸概念の配列順序に関しても今後議論する必要がある。

ムリ・ムダ・ムラ，サービス需給バランスなど

われわれは，上述の分類，整理が正しいなどとは全く思っていないし，多くの批判があるろうことも認識している。ここでわれわれが主張したかったことは，この整理例の正当性よりも，論理的，体系的に知識を伝えるためには，その前に何らかの概念構成の整理を試みる必要があるということである。

7. サービス管理者教育の方法についての課題—結言にかえて—

教育の問題を論じる場合，何を提供するかという教育内容についての議論に終始し，しばしばどのように提供するのかという具体的な教育方法についての言及は意識的にも無意識的にも忌避される傾向があるように思える。例えば，「われわれは，内容と同時にプロセスにも焦点を合わせるべきである。何を教えるべきなのかということに焦点を合わせることは容易であるが，われわれはしばしば，最も重要な部分はそれをどうやって教えるのかということだということをおぼろげに忘れる」といった指摘もある（LeClair, 2005: 10）。

こうした傾向は，教育内容を前節のように知識・概念の提供に限定すれば，さほど問題とされるものではなかろう。知識の伝達方法は，通常のレクチャー・メソッドと直線的に対応しており，教育方法の議論はレクチャー・メソッドそれ自体の在り方にほぼ収斂するものと思われるからである。しかしながら，提供すべきものが能力である場合，それは教授されて身に付くものではなく，自らの学習経験によって習得することが求められる。であるとすれば，能力を提供するとは，能力を使用する学習経験の場や機会を提供することに他ならない。能力習得のための教育は，知識伝達のための教育と違って，「知っている」だけでなく，まさに「できる」ということが教育成果として要求される。それ故，有効な教育方法についての考察や工夫は，先に示した例のように重要なテーマとなり得る。しかしながら，その有効性の難易度は，前節において試みた既存の諸知識・諸概念の整理・編集作業に比べて，格段に高いと言えよう。

われわれが教育方法についての議論を直接に展開せず「課題」としたのは，以上のような認識によるものである。ここでは，サービス管理者教育の方法を議論するうえでの，若干の問いを列挙するに留めることとする。そしてそれらの問いは，サービス管理者教育をより有効なものとするために，われわれが今後検討，解明すべき課題を意味するものである。

- (1) サービス管理者に必要とされる能力とはいかなるものか。従来の経営教育の対象である管理者に想定される能力—例えば，（理解力，分析力，判断力を含む）意思決定能力，洞察力，説得力，対人関係能力など—と同様と捉えていいのか。
- (2) 上記能力を育成するための有効な方法はいかなるものか。その方法は，学部教育の場でどこまで実行可能なのか。また，その方法を用いた場合，教育方法とその成果との因果関係の考察も同時になされるべきではないのか⁽⁷⁾。

(3) 育成する対象が能力の場合、知識の伝達に有効とされる従来型のレクチャー・メソッドでは不十分ではないのか。その代わりとして、経験的学習方法とされるケース・メソッド、プロジェクト、インターンシップ等が想定されるが、それらの効果をいかにして高めていくのか。それぞれの方法については、個別に以下のような課題が考えられるであろう。

- ・ ケース・メソッドに関しては、教材としてのケースの選択ならびにサービス管理者の育成により有効な新たなケースの開発が鍵となる課題であると思われる⁽⁸⁾。
- ・ プロジェクトに関しては、プロジェクトの実践・経験のやりっぱなしではなく、「実践」→「経験」→「省察」→「概念化」→「再実践」→…の循環といった経験学習のプロセスを辿らせる教育の支援や工夫が必要であると認識する (Kolb, 1984: 40-43)。
- ・ インターンシップに関しては、インターンシップの実践・経験、すなわち労働そのものの質が問われる。

今回の研究ノートにおいては、サービス管理者の育成についての議論を進めるうえでの言わば箱、入れ物を作る作業をしてきたに過ぎない。今後は、その箱の品質を巡る議論は無論のこと、その箱の中身を埋めるためのより具体的な議論を深めていきたいと考えている。サービス管理者育成のための研究は、今まさに途に就いたばかりである。

参考文献

- 池田武俊 (2010) 「イノベーションと製品開発」 手塚公登・小山明宏・上田泰・米山茂美 編 『現代経営学再入門—経営学を学び直すための基礎～最新理論—』 同文館。
- 伊藤宗彦・高室裕史編 (2010) 『1からのサービス経営』 碩学舎・中央経済社。
- 近藤隆雄 (2007) 『サービス・マネジメント入門〔第3版〕』 生産性出版。
- シュムペーター (1977) 『経済発展の理論 (上)』 (塩野谷裕一・中山伊一郎・東山精一訳) 岩波書店。
- 諏訪良武 (2009) 『顧客はサービスを買っている』 (北城恪太郎監修) ダイアモンド社。
- 内藤耕 (2010) 『実例でよくわかる! サービス産業生産性向上入門』 日刊工業新聞社。
- 内藤耕・赤松幹之 (2009) 『サービス産業進化論』 生産性出版。
- 野村清 (2008) 『サービス産業の発想と戦略〔改訂版〕』 (田中滋監修) ランダムハウス講談社。
- 前川佳一・梶山泰生・姜聖淑・八巻恵子 (2009) 「フィールドワークの事業化—富士通におけるサービスビジネスへの転換—」 『組織科学』 Vol.42・No.4, 白桃書房。

(7) 筆者は、教育方法とその成果の因果関係について、不十分ではあるが、以下の文献において論じたことがある。参照されたい。

・ 中村秋生 「組織における道徳的行動の実現—経営倫理教育の目的・内容を中心として—」 『千葉商大論叢』 第47巻・第2号, 2010年。

・ 同 「経営技能の育成とケース・メソッド」 『共栄大学研究論集』 第3号, 2005年。

(8) ケース開発の方法については、中村秋生 「経営教育のための教材研究—ケース開発の方法を中心として—」 『共栄大学研究論集』 第4号, 2006年を参照されたい。

- 水野由香里 (2009) 「既存研究のレビュー『サービス・イノベーション』とは」水野由香里・柏木孝之編『平成19年度・20年度 文部科学省委託事業「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」(現・産学連携による実践型人材育成事業—サービス・イノベーション人材育成—中間報告書』西武文理大学 サービス経営学部。
- 南方建明・酒井理 (2006) 『サービス産業の構造とマーケティング』中央経済社。
- 吉田孟史 (2005) 「ソフト・イノベーションとしての経験革新」『組織科学』Vol.39・No.2, 白桃書房。
- Albrecht, K., Zemke, R. (2002) *Service America in The New Economy*, McGraw-Hill. (和田正春訳 (2003) 『サービス・マネジメント』ダイヤモンド社)
- Fisk, R. P., Grove, S. T., Jhon, J. (2004) *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin. (小川孔舗・戸谷圭子監訳 (2005) 『サービス・マーケティング入門』法政大学出版社)
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall.
- Leclair, D. (2005) 'Ethics and Management Practice' in "Panel: The Role of Ethics in Business Curricula", *Journal of Business Ethics Education*, 2(1).
- Looy, B. V., Gemmel, P & Dierdonck, R. V, eds. (2003) *Services Management: An Integrated Approach, 2ed.*, Pearson Education. (白井義男監修・平林祥訳 (2004) 『サービス・マネジメント—総合的アプローチ—(上)(中)(下)』ピアソン・エデュケーション)
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007) *Service Marketing 6th ed.*, Pearson Education. (白井義男監修・武田玲子訳 (2008) 『ラブロック&ウイルトツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション)
- Normann, R. (1991) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business 2ed.*, John Wiley & Sons. (近藤隆雄訳 (1993) 『サービス・マネジメント』NTT 出版)

〔抄 録〕

学部存立の意義，目的を職業対応に求めるとすれば，医学部の目的は医者の育成ということになる。2009年に千葉商科大学にサービス創造学部というユニークな名称の学部が設立されたが，上記と同様の捉え方をすれば，その学部の目的はサービス創造者（サービス・イノベーター）の育成ということになる。

「サービス・イノベーター育成のための試論」という主題が示すとおり，本稿は経営教育論，人材育成論に関わるものである。その場合，少なくとも教育目的（何を志向するのか），教育内容（何を提供するのか），教育方法（どのように教えるのか，学ばせるのか）に関わる認識が必要とされる。とりあえず，教育目的を所与として上述のように「サービス・イノベーターの育成」とした場合，そうした人材育成に有効とされる教育内容，教育方法とはいかなるものであろうか。現時点で，この困難な問い（究極目的）に応えようとしても，いきなり議論が展開できるほど，研究蓄積は十分とは言い難い。産学が相携えて，サービス・イノベーター育成のためのより活発な議論や実践が求められよう。

以上のような認識から，本研究ノートの狙いは，サービス・イノベーター育成に向けた今後の議論促進の一助となるよう，共通認識が必要と思われるサービス，サービス・イノベーション，サービス・イノベーションの主体といったキー概念の捉え方，サービス・イノベーター教育の内容構成，教育方法の課題などについての私見（試論）を提供することにある。

目次

1. 緒言
2. サービスの定義
3. サービス・イノベーションのタイプ
4. サービス・イノベーターとしての管理者—サービス管理者の4側面—
5. サービス管理者が関わるサービス・イノベーション
 - 5.1 サービスの生産性
 - 5.2 サービス管理者によるサービス・イノベーション
6. サービス管理者教育の内容
 - 6.1 サービス管理者教育における論理的枠組
 - 6.2 サービス管理者に必要とされる基礎概念
7. サービス管理者教育の方法についての課題—結言にかえて—