

## Service Design Roundtable をふりかえって

山内 裕

京都大学経営管理大学院

yamauchi@gsm.kyoto-u.ac.jp

\* 下記は個人的な総括であって、参加者の総意ではありませんので、ご注意ください。

サービスデザインは、従来のデザインとは異なるか？ つまり、サービスという概念とデザインという概念を連結させる必然性とは何か？ この背景には、サービスには人が「モノ」としてではなく、「人」として関わるという観点があり、そのためそのデザインは様々な問題を呈し、独自のデザインアプローチが必要となるのではないかという直感である。そして、サービスデザインという言葉を使っているが、その意味は社会デザイン(あるいは社会のリ・デザイン)の一つの典型的な領域であると考えている。

サービスという観点は、個別の人工物のデザインではなく、全体性を捉えることが重要であることは間違いない。それぞれ、エコロジー(田村氏)、システム(澤谷氏)、エコシステム(原田氏)、サービストライアングル(戸谷氏)などのような概念が議論された(あるいは寺田氏の MBA のエコシステムも興味深い)。持丸氏が実践されているアシックスの事例では、運動靴を売るだけで



はなく、店で客の脚のデータを計測し、カスタマイズしたインソールを作るというサービスを組み込んでいるというプロダクトサービスシステムを成している。一方で、これらの「システム」がオープンなシステムであるだけでなく、中心のある実体でもないということは前提のように思う。例えば、ゴールが共有されていないシステム(澤谷氏)というものが議論されたし、エコロジーという言葉にその多様性からなる全体性が看取されていると思われる。そうすると、サービスの捉える全体性とは、何か明確な中心のある「ガバナンス」(澤谷氏)のあるものではなく、個々がばらばらであり、矛盾を含みつつ存在するものであろう—実際にはガバナンスが必要であることは疑いはないが。そのため領域横断的な協業が必要になる(鈴木氏)。

ここで問題となるのは、そのような全体性(とりあえずエコロジーと呼ぼう)をデザインすることは可能かということ、そしてそのために「デザイン」という概念がどのような変容を見るのかという点である。まず、デザインすることは可能かということに関しては、結論として答えはない。しかし、デザインしようとすることは重要である。IBM が個々の顧客のサービスに関してデザインしようとするだけではなく、Smarter Planet という概念を打ち出し、行政や市民を巻き込んで活動していることは、このデザインに踏み込んでいることの証しであろう(澤谷氏)。

しかし、この第一の問いは、第二の問い、つまり「デザイン」という概念の変容を見届けてからしか踏み込めないと思われる。デザインの概念が変容していることは、ほとんどの参加者の講演に共通する興味深い視点に関連している。それは、「デザインのデザイン(のデザイン)」という再帰性である。中小路氏の事例であったように、芸術家がデザイン(1)した展示物に基づいて、美術館の訪問者がポスターをデザイン(2)することで触発され、そしてそのポスターを作れるような仕組みとツールをデザイン(3)する(サービス)デザイナーがいるということである。あるいは、須永氏の事例にあるように、デザイナーがデザインしてあげるのではなく、看護師がデザインできるような場をデザインするということである。原辰徳氏の研究にあるように、旅行者が自分の旅行をデザインするためのツールをデザインするということである。

この再帰性(reflexivity)が共通のテーマとなるのは、デザインの対象が社会やサービスという開かれて矛盾を含み中心のない全体性であるということに起因しているからである。サービスの資源統合はお客の手元で行われる(丸山氏)。そのような対象を、デザイナーが一方向的にデザインすることはできない(須永氏)。そこで、デザイナーが対象の中に入り込んでデザインすることが必要になる。そしてそこからさらに、対象の中の人々自身がデザインするという動きに到達する。この再帰的な方法が、社会やサービスをデザインする(唯一ではないとしても)有効な方法であると言える。クリエイティブ・メディエータとして創造性を生かして人々の仲介をする(原

田氏)、銀座のママとしてわがままなおじさんをまとめる(辻氏)というのは、デザインのデザインを実践されている方々の本当の姿である。

デザイナー以外の人々がデザインをしはじめるために、「触発」(中小路氏)、「未知との遭遇」(内田氏)、「境界を越える」(田村氏)、「製品に触れたことによる利用者の意欲」(安藤氏)などのトリガーの重要性が繰り返し指摘された。「しかけ」(松村氏)もそのように機能すると思われる。しかし、人々の自然的態度における行為を立ち止まらせて新しい行為を生み出すという意味では同じであるが、よく見るとこれらの概念は多様な観点を持っており、この観点でのデザインが今後広がりを見せる可能性がある。例えば、しかけは自然と覗いてみたくなるというような行動を促すものであるが、触発は芸術の展示的価値から参加型(あるいは礼拝的と言えるかどうか興味があるが)価値への転換であり、デザイナーでない人の「デザインしていいんだ」という気づき(須永氏)は解放の論理でもある。そして、これらのトリガーは、サービスの他の部分への移行という意味を持つため、全体の中で捉えなければならない。つまり、単純なことのように見えて奥深い。デザインとして一つの領域として、今後の研究が期待される領域である。

サービスのデザインに関しては、様々なステークホルダーがそれぞれ「自分の都合」で行動することで、全体として価値が生まれるという議論が多かった。これはサービスをオープンで脱中心化したシステムと捉える観点からは必然となる。府中駅前の自転車は、それぞれが自分のことを思って自転車を整然ととめることから、全体としてきれいな自転車置き場が実現できる(田村氏、松村氏)。そして、従業員自身も勝手なことをやることで、面白いサービスが可能となるという東京 R 不動産も同じ枠組みだろう(林氏)。サービスの認識の非対称性、つまり実践している人は他の人を触発しようとは思っていない(中小路氏)。サービストライアングルの中で三者がそれぞれの意図を持ちながら、バランスを実現するという理想も重要である(戸谷氏)。

ここで二つの方向性の中で揺れざるを得ない。一つは、それでも全員が自分勝手に行動しながら全体として望ましい結果を生み出せるようなしくみであり制度を目指すことである。これは Adam Smith の見えざる手であり、実験経済学にもとづく制度設計(竹中氏)であったりする。しかし、これは社会の外にいる「デザイナーがデザインしてあげる」(須永氏)枠組みでのデザインと言える。このアプローチには魅力がありそれを目指すことは重要であると言えるが、その「不可能性」も看取する必要がある—不可能であるがゆえにやる意味がある。たしかに、自分のことしか考えていない人々の間で公平にケーキを切り分けるルールはあるが、そのようにルールを一方向的に実装できる状況は限られているし、通常我々が興味を持つ開かれたサービスという領域はそうでない状況である。しかし、繰り返しになるが、このような制度のデザインを

目指すことは重要であり、今後の研究の方向性として期待される。

もう一方では、少し複雑にしてそれぞれの都合を「翻訳」することで資源を動員するというアクターネットワークのような考え方にも関連する。これも社会というものを実体化しないアプローチではあるが、それでも特定の人々の意図的なデザインのニュアンスが残る。おそらくヘゲモニー(Ernest Laclau)というような概念の方が広がりがあると思われる。デザインされるものの「偶然性」を認め、分散した行為者による多様性を統一することのない全体性を捉えることを意味する。言説によるパワーの行使や媒介が前提となる。デリダ的な決定不可能性を乗り越えていく取り組みとすると、このデザインを実践する人は偶然性に自らを開くという難しさであり「狂気」が求められる。もちろん単純化は危険であり、この後者のデザインをどのように捉え、その方法論がどのようなものとなるのかを議論していくことは、今後の研究課題である。

次に問題となるのは、このような全体性の継続性である。継続性のある関係性(原田氏)、温度を保つ(内田氏)、サステイナブルな社会(原良憲氏)、しかけの弱さはワンチャンスであること(松村氏)、などの問題意識である。アクターネットワーク的な考え方は、物質性に依拠することで継続的な社会的関係を作り上げるという観点を持つ。つまり、モノにより人々の行為が方向付けられる。しかし、今回の議論はもっと複雑であるように見える。この議論を一步進めるヒントは、水野氏の語った「カタチあるものがたり」であり、「社会の営みを形作る」(須永氏)ことであり、原田氏の「カタチにする」という概念であったように、「カタチ」に踏み込まなければならない。

デザインがカタチを与えるものであるということとデザインの対象が社会であるということの折り合いをどうつけるのがポイントとなる。まず、デザインにおけるカタチは「物質性」として具現化される。それは安藤氏が示されたりモコンのようなものから、辻氏の音というものも含む。デザイナーの強みは、「関係者の状況を伺い、そこで得た要素と自分の持つデザインボキャブラリーを組み合わせ『それってこういうことですか?』』と思いついてしまう思考の癖を道具に、常に仮の形を示して行くこと」(丸山氏)。我々はデザインという言葉の中で、このカタチにするという力に魅力を感じる。そう考えたときに、「社会」というものにどうやってカタチを与えるのかという問題である。

これは社会科学では決定的な議論となる。社会理論は社会にカタチを与えること、例えば人をモノとして捉えること(官僚制化、物象化、技術決定論など)を議論し続けてきた。概ね人をモノ

として扱うことの暴力を指摘し、そこから人間性をどう確立するのかという主題である。この「カタチ」という概念をどのように扱うのがデザイン学の肝となる。「カタチにする」ということは、社会的な過程が制度化され当たり前の事実として客体化すること、社会に実体を与え第二の自然へと変容させるイデオロギーの問題、貨幣やパワーで媒介されるシステムに置き換わるなど様々な意味が考えられる。あるいは、実際に物質がパワーを介在すること、人を数字に変換すること、身体を変容・訓練させることなどの意味でのカタチもある。この「カタチにする」という概念を詳細化していかなければならない。

これは根深い問題である。そもそも従来のデザインが生み出す、あるいは利用する物質性も単純ではない。それはただ拡張性のある空間に配置されたモノだけを意味しない。例えば、松村氏の指摘された壁に取り付けられた「小さな鳥居」は、モノの中に魂(マナ)を持つ。ある意味、そういう神秘性(あるいはアウラと言ってもいいか)を放つものを創出することこそ、デザインの妙味なのかもしれない。デザインに認められるマジック(鈴木氏)であろう。物質性とそこで表現されるものは弁証法的関係になると思われる。その間の緊張感(Heidegger のいう世界と大地の闘いのようなもの)をそのまま捉えなければならず、空間的物体に隠されつつ明らかにされていくカタチを捉えなければならない。サービスの無形性が議論されることが多いが、そのように規定しても得られるものは少ない。むしろ、サービスは物質的、身体的と捉えなければならない。

水野氏の言う「カタチのあるものがたり」の後半部分、「物語」も様々な含意を持つ。デジタルストーリーテリング(岡橋氏)、経営者やステークホルダーの説得(戸谷氏、寺田氏)、テキストという話しでもあったように、物語はデザインと密接な関係にあるようである。いくつか観点がある。まず、物語はプロットによって統合され、はじまり、途中、おわりを持つ完成されたストーリーであると考え、雑多な現実を組織化しセンスメイキング(意味を作り出す)する活動でもある。ここではすでに終了された出来事を振り返りながら語ることにより、現実にはカタチを与えて構成することにつながる。つまり、現実には言語を通して作り上げられる。さらに、物語という概念の一番の魅力は、科学的知と対比する、物語知の含意であろう。決して現実を正確に写し取ることを保証するものではないが、一つの「正当性」を持った事実が描き出される。

ここで考えなければならないのは、物語自身もデザインされた人工物であるという点である。ここでデザインのデザインという再帰性が違う形で再現する。もっと突っ込んで言うと、デザインとは物語であると言えるか(もともとの poetics にはそのような意味があった)。クリッペンドルフもデザインの意味の広がりに応じて、言説のリ・デザインが主張しているようである。

一方で、物語を統一された全体性と捉えることも乗り越えられた(例えば、Bakhtin)。その中でどのようにデザインとしてカタチにするときの物語を扱うについては、今後もっと議論が必要である。

全体性の一つとして、サービスエコロジー(田村氏)で議論されたことを見逃さないようにしなければならない。これはそれぞれの都合を全体性に翻訳するということや、ヘゲモニー的な力関係、現実を作り上げる言説・物語では捉えきれない文化的側面がある。高松のセルフサービスのうどん屋で150円のうどんを食べることの価値は何かという問題である。サービスとしてニーズやクレームの「ギャップを埋める」ことではなく、コミュニティとしての「相乗効果」の方が価値が高いのではないかという議論である(田村氏)。サービスのこの側面はよく見過ごされるが、このエコロジーがないとサービスが成立しない。そして、このエコロジーを単なる文脈と捉えてはならない。サービスとエコロジーの関係は相互反映的である。鮎屋での緊張感のあるやりとりが客にレベルアップを促し、よりうるさい客が増えると職人の腕が上がる。このようなエコロジーはデザインの概念としては扱いにくいかもしれないが、避けて通るには重要すぎる。

最後に、松村氏の主張である、「サービスは張り紙であり、究極的にはない方がいい」という議論は無視できない。しかけという「記号(シニフィアン)」(あえてそう言わせてもらえば)が消えたときに、決してその意味(シニフィエ)が消失しないということを看取する必要がある。つまり、張り紙としてのサービスはない方がいいということは、サービスが消えることではなく、むしろその重要性が際立つということであろう。サービスでは付加価値が高いほど、余分な情報やパフォーマンスは行われず、よりシンプルになっていく。鮎屋では握った鮎を付け台に置くだけで説明もなく、客も食べて何も言わないこともある。しかし逆説的にサービスの意味と価値が大きくなっていく。とすると、サービスデザインには、あえて見せない、あえて説明しないというデザインが重要になってくる(アフォーダンスのような議論を越えて、人が本質的に関わるという意味で)。讃岐うどんのセルフサービスにおいても、そこにサービスがないことがサービスの本質であるかもしれない。田村氏がそれと対比してロブションのメーテル・ド・テルのサービスはどちらが価値があるのか、あるいは不便をかけた客に対して過剰にサービスをほどこすリッツカールトンや Zappos のようなサービスとどちらが価値があるのか、という問題を指摘したが、そのことを踏まえて考えるべきであろう。

以上見てきたように今回の議論は多様でもありながら、いくつかの観点に吸い込まれていったような感じがある。これらの観点が、現時点で我々がサービスデザインの研究として取り組ま

なければならないポイントとして現れてきたと言える。もちろん、上記のふりかえりは、私の個人的な視座が多分に含まれ、今回の会の総意ではないし一つの全体性を目指しているわけでもない。

今後も議論は続く。

