



# サービスの弁証法と 人間-脱-中心設計

山内 裕  
京都大学経営管理大学院  
yamauchi@gsm.kyoto-u.ac.jp  
2015/5/27

サービスの重要性

増えるサービス産業のウェイト

GDPの70%強(第3次産業)、就業者の70%弱

サービス化する製造業、農業、漁業

Servitization、第6次産業化

社会のサービス化

サービスなくしては生きてゆけない。

サービスとは何か?

## サービスの幻想

customer delight

ザ・リッツ・カールトンのような顧客歓喜が理想である。

おもてなしとは見返りを求めない心をつくした奉仕である。

サービスでは居心地のいい環境を提供する必要がある。

サービスとは顧客のニーズを理解し、満たすことである。

サービスデザインは人間中心設計を基本とする。

「サービスとは闘いである。」

“ Every service is an act of struggles ”



『二郎は鮨の夢を見る』  
DVD&BD発売中  
販売元：アミューズソフト  
(c) 2011 Sushi Movie,LLC

## リサーチのデザイン

エスノメソドロジー/会話分析 – 鮭屋での実際のやりとりをビデオに撮り分析する。

### 鮭屋A

顧客 11人 (incl. 3組のペアと1組の3人組)

### 鮭屋B

顧客 6人 (incl. 2組のペア)

### 鮭屋C

顧客 7人 (incl. 2組のペア)

Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. *Language*, 50, 696–735.

Schegloff, E. A. (2007). *Sequence Organization in Interaction: Volume 1: a Primer in Conversation Analysis* (1st ed.). New York: Cambridge University Press.

- 01 Ch : え:::hhh早速ですが(0.5) [お飲]み物はどうしましょうか.=  
 e::: .hhh sassoku desu ga (0.5) [ono] mimono ha dou shima shou ka.=  
 U:::m .hhh to begin (0.5) [how] would you like to do about drinks.
- 02 C1 : [はい]  
 [hai]  
 [Yes]
- 03 C1 : =あ:::(.)<蒸>してるんで:n生ビールで:  
 =a:::(.)<mu>site ru n de: nnama biiru de:  
 Mm:::(.)because it is <humid> ((today)): ((I'll have)) ddraft beer:
- 04 Ch : >生ビール行きましょ [う<  
 >nama biiru iki mash[ou<  
 >Let's go with draft b[eer<
- 05 C1 : [生でいいです [か<  
 [nama de ii desu [ka<  
 [Is dra[ft ((beer)) okay<
- 06 Ch : [>そうですね<  
 [>sou desu ne<  
 [>Yes it is<



何気ない相互行為の中でも、力の呈示、交渉、承認がなされる。

何気ないように見せていることが重要。

闘い(struggle)とは、この力の呈示、交渉、承認の過程である。

勝負をつける戦い(fight, combat, battle)は重要ではない。

しかし、なぜこんな闘いをするのか？

## ホスピタリティの不可能性

ホスピタリティ hospes = hostis + pets

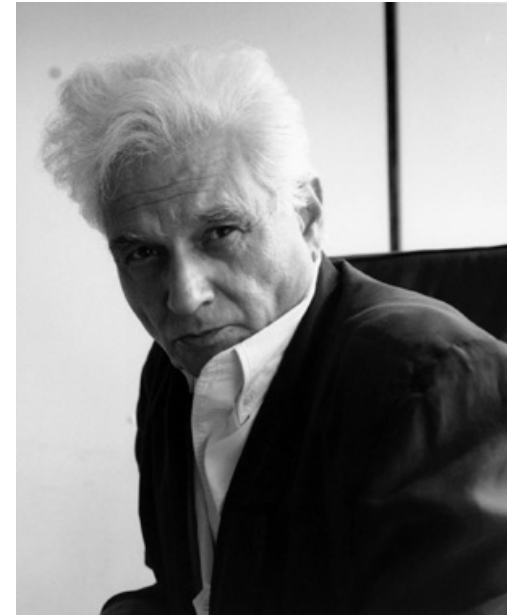
hostis = 「見知らぬもの」

>> hostilis 「敵意ある見知らぬもの」

pets = 「力を持つ」

敵意ある見知らぬものに対して、力を持つこと。

客の要求に一方的にこたえることではない。



Derrida, J., & Caputo, J. D. (2004).  
デリダとの対話. (高橋透, 黒田晴之, 衣笠正晃, 胡屋武志訳). 法政大学出版局.

## ホスピタリティ

部族の外から来た「魔術を持った恐しい人」を最大限歓待する。

## 力の顕示

「数多くの客人をつねに泊めて**気前の良さで客人を恐縮させ、**  
そのことでほかの宿主に抜きんであるということが**高貴であるこ**  
との証であるとされた。」

Peyer, H. C. (1997). 異人歓待の歴史. (岩井隆夫, Trans.). ハーベスト社. p. 8

## ポトラッチ

「首長とその部下のあいだ、部下とさらにその追従者のあいだ  
で、こうした贈与によって階層性が作られるのである。**与える**  
**ことが示すのは、それを行う者が優越しており、より上位でよ**  
**り高い権威者(magister)であるということである。」**

Mauss, M. (2009). 贈与論. p. 276

## 差異化=卓越化 (distinction)

提供者は自分のサービスのために洗練された文化を作り上げる。

顧客はその文化にふさわしい人物として背伸びをする。

サービスとは文化を構築するパフォーマンスである。

そこに自明な文化が存在しているかのように...

文化とは、闘争における「賭金=争点」である。



(cc) Alicia Gaudi

Bourdieu, P. (1990). ディスタ  
ンクシオン. (石井洋二郎,  
Trans.). 藤原書店.

## 記号としての闘い

チーズたっぷり “トレフォルマッジ”

ピッツァ・サルシッチャピカンテ

ピッツァ “メランザーネ”

客が理解できない名前をつける。

理解できないからこそ意味がある。

顧客満足の弁証法:

顧客のために?

鮨屋の職人が客のために  
仕事をしたら?



職人は「自分のために」仕事をするから、価値がある。

『二郎は鮨の夢を見る』  
DVD&BD発売中  
販売元：アミューズソフト  
(c) 2011 Sushi Movie, LLC

しかし、自分ために仕事することで、客のために仕事している。

## 主人と奴隷の弁証法

人は他者からの承認を求めている。

### 「生死をかけた闘い」

相手の承認を求めるために相手を圧倒しようとするが、相手を打ち負かしてしまうと、相手は自分に従属する奴隷となる。

主人は奴隷の承認に依存するが、従属する奴隷からの承認では意味がない。

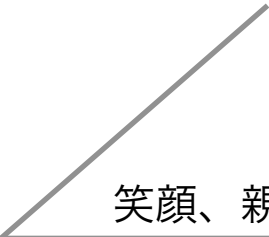


Hegel, G. W. F. (1997). 精神現象学 上. (檜山鉄四郎). 平凡社.



顧客を満足させようとする、顧客は満足しない。

サービスは高級になるほど、「サービス」が減っていく。



笑顔、親しみやすさ、情報、迅速さ...

しかし、このようなサービスをどうデザインするのか？

## サービスデザイン

顧客の一連の体験を包括的にデザインする。

商品だけではない。

タッチポイントを理解し、それをつなぎあわせたカスタマージャーニーをデザインする。

人間中心設計を基本原理とする。

## 人間中心設計

“人間中心のデザインを実践している者にとっては、顧客のために働くということは、不満や混乱や無力感などから解放することである。顧客自身が支配し権限があると感じさせることである。” (p. 122).

Norman, D. A. (2004). エモーショナル・デザイン. 新曜社.

客にとって、サービスは理解しやすく、支配し、権限があると感じる?

## エモーショナルデザイン

“人間中心のデザインを実践している者にとっては、顧客のために働くということは、不満や混乱や無力感などから解放することである。顧客自身が支配し権限があると感じさせることである。だが、賢い販売員にとっては、この正反対が正しい” (p. 122).

Norman, D. A. (2004). エモーショナル・デザイン. 新曜社.

人間中心設計の「正反対」？

サービスはわかりにくく、そして客を否定する。

## ユーザ-脱-中心設計

ユーザを<脱>中心化する。

ユーザを否定する、そして(ある程度)承認する。

人間中心設計は本当に人間中心か？

ユーザを尊重するとすると、闘わなければならない。

ユーザを一方向的に満足させるということは、ユーザを自分に従属する存在として捉えている。

ユーザを実体化し、固定化することを避ける。

人間は様々な矛盾する要素が絡み合った複雑な存在であり、特定の概念に押し込めることはできない。

ニーズを持った箱として捉えてはいけない。

ユーザという主体は、実践の結果であって、実践の前に一意に規定できない。

サービスとはユーザの主体を構成する実践である。



サービスデザインは文化の構築である。

時代の変化を掴み表現する。

文化とは闘争の賭け金である。

人がひとりの人として参加し、主体を獲得する過程をデザインする。

これは対人サービスだけではない。

商品のデザインやイノベーションの創出も、「文化の構築」である。

この「文化の構築」の方法論を開発しよう。

# 「闘争」としてのサービス

顧客インタラクションの研究

Yoshiro YAMAUCHI

山内 裕 著



## サービスとは闘いである。

サービスの本質とは何か？

本当のおもてなしとは？

これまでのサービスの考え方を  
逆転させる意欲作。

中央経済社 定価 本体2,600円+税