

# 小売店頭における価値共創に関する一考察

## — 従業員と顧客の相互作用を中心に —

明治大学 専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 博士前期課程

中村 聡太

### 要約

小売を取り巻く環境は変化し、日増しに厳しくなっている。小売はこれまでの売り切り・短期志向の価値から、顧客を満足させ長期的関係性を築く価値を生み出す事が不可避な状況である。近年、「共創価値」が、経営学分野において鍵概念になっている。これは、企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創 (co-creation)」という活動から生まれる。直接顧客に接する小売において、価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大きい。小売店頭はサービスと顧客が出会う「場」であり、人的かつ直接的な相互作用が重要となる。本稿では、従業員と顧客の相互作用の重要性を確認すると共に、定性調査を実施し、優れたサービスを提供する従業員の共通項を導出した。優れたサービスを提供する従業員とは顧客参加を促すスキルを持ち、継続的に価値を共創する、マインドがセットされた従業員であった。そして、得られた知見を基に従業員と顧客の相互作用を促進する方法を検討、提案し、現場の価値共創マネジメントの一助となることを目指した。

### キーワード

サービスエンカウンター、共創価値、S-D ロジック、FKEValue モデル、サービス・プロフィット・チェーン

## 1. はじめに

人口動態の急速な変化、価値観の変容、IT 技術や物流網の発達による EC 市場の成長など、取り巻く環境は変化し、日増しに厳しくなっている。

市場が成熟化した今日、新たな顧客を掘り起こす事、他社から顧客を奪う事は簡単な事ではない。多くの国と地域では、サービスが支配的な経済活動となり、いかに優れた顧客サービスを提供して顧客満足を実現するかが重要な経営課題となっている (徐彬如, 2009)。環境変化の中で、小売はこれまでの売り切り・短期志向の価値から、顧客を満足させ長期的関係性を築く価値を生み出す事が不可避な状況である。では顧客満足を獲得し、長期関係を築く価値とはどんな価値なのか。

現在、「提供者と被提供者<sup>1)</sup>が共に資源を提供し合い相互作用の中で価値を創造する」という「共創価値」が多くの業界で注目され、経営学分野において鍵概念となっている。共創価値概念が急速に広がったのは、Vargo and Lusch (2004) により提唱されたサービス・ドミナント・ロジック (以下、S-D ロジック) によるパラダイムシフトに負うところが大きい。

従来のマーケティングでは価値を創る主体は企業と考えられてきた。企業は商品に価値を作り込み、その商品に対して顧客に多くの価値を認めてもらう事を目指してきた。顧客は、企業が創った商品に対して対価を支払い、消費する主体であると考えられていた。つまり、企業による価値生産と顧客による価値消費が分業されてきた。しかし、S-D ロジックでは、顧客が製品やサービスを使う過程において企業が行う活動や顧客がとる行動が価値を生み続けるという前提に立つ。つまり企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創 (co-creation)」という考え方である。

直接顧客に接する小売において、価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大きい。小売店頭はサービスと顧客が出会う「場」であり、人的かつ直接的な相互作用が重要となる。では、どのようなアプローチをすれば現場の従業員による顧客との相互作用が効果的に実践されるのか。多くの先行研究では、「価値共創」の概念化にその焦点があり、実務におけるマネジメントは十分に検討されていないのではないか。

本稿では、小売店頭における従業員と顧客の相互作用に焦点をあて、小売店頭における「価値共創」について考察を行い、従業員と顧客の相互作用の重要性を確認すると共に、小売店頭で優れたサービスを提供する従業員の共通項を導出した。そして、得られた知見を基に従業員と顧客の相互作用を促進する方法を検討・提案し、現場の価値共創マネジメントの一助となることを目指した。

## II. 従業員と顧客の相互作用の重要性 (先行研究)

### 1. サービスエンカウンター

マーケターの管理する環境下で、顧客とサービス提供組織間になんらかの側面で直接的な相互作用が発生する一定期間をサービスエンカウンターという (R.P.Fisk & S.J.Grove & J.John, 2005)。それは、顧客とサービスの接点であり、顧客はその場面で、その内容について決定的な印象を抱き、個人的評価を下すと考えられている。サービスエンカウンターにおいて顧客と相対する従業員は企業と顧客をつなぐ対境担当者と言われ、彼らは顧客の目に映るサービスを象徴する事となる。つまり、サービスの品質はこのサービスエンカウターの認知が大きな影響を与え、ひいては顧客満足や顧客ロイヤルティ<sup>2)</sup>の形成に影響を与えることになる。したがって、サービスを提供する組織はこのサービスエンカウンターを考慮し、有効的なプロセスをデザインすることが求められる。

本稿では、次のようにサービスを定義し論じていく。サービスとは、「提供者と被提供者の相互作用により価値を共創するプロセス」である。また、本稿では小売が提供するサービスを「グッズを購入する体験を通じ、価値を共創するプロセス」と定義する。

### 2. 共創価値

従業員と顧客の相互作用の重要性を確認する上で、そこで創造される「価値」を理解する事は不可欠である。サービス概念は時代とともに変化してきた。サービス概念

の変化に伴い、サービスにおける価値に関する考え方も変化している。サービスの価値生成が、交換価値 (value in exchange) から使用価値 (value in use)、さらには文脈価値 (value in context) へと変化している。交換価値とは、商品が交換される時に規定される価値であり、一方で使用価値とはサービスを顧客がどのように使用し、実際にどのように効用を得るにかかわるものである。Vargo and Akaka (2009) は「価値創造の焦点が、企業のアウトプット (交換価値) から、個々のサービス・システム (例えば、顧客) によって引き出される価値へと転換する事は、経験のおよび現象学的な価値を強調することとなる。それは、最近では文脈価値として認識されるようになってきている」と語っている。つまり、価値とは企業から顧客へ一方的に提供されるのではなく、企業と顧客が主体的に価値創造に関与する、共に創られる価値である。そのような、提供者と被提供者が共に資源をだし合い相互作用の中で生み出される価値を「共創価値」と呼ぶ。本節では、S-Dロジックの概念、価値共創、FKEValueモデルについて記し、小売店頭における相互作用による価値創出について示す。

#### (1) S-Dロジック

小売が変化するためには、物事の見方を変えなければならない。そのために要求される概念としてS-Dロジックを示す。S-D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、自らの能力 (スキルやナレッジ) を活用すること (Vargo & Lusch, 2004)」と定義し、経済活動すべてがサービスであるとしている。顧客や企業はそれぞれ対等な受益者 (アクター) であり、「価値は受益者を含む複数のアクターによって常に共創される (Vargo & Lusch, 2016)」とし、価値は企業が一方的に価値を創りだすのではなく、顧客と企業が共創するものであるとしている。また、サービスはアクター間の相互作用を通じ、アクターの持つ資源 (オペラント資源<sup>3)</sup>) を統合・適用することによって働きを得るとし、「すべての社会的アクターと経済的アクターが資源統合者である (Vargo & Lusch, 2008)」としている。さらに、Vargo

and Lusch (2004, 2008) は「サービスエコシステム全体の包括的なアクター間の資源統合を通じたサービス交換として捉えるレンズを持って見る事が重要である」と唱え、資源統合は交換に関与するアクターが直接的に入手可能な資源によって行われるだけでなく、他の資源統合アクターのネットワーク内で資源を提供しているアクターからの間接的に入手可能な資源によっても行われるという事を示している。

## (2) 価値共創

価値共創は企業と顧客の相互作用を通じて進行する。価値共創における相互作用とは、使用価値や文脈価値の創出にこれらの当事者が双方向的に関与することを意味する。サービスエンカウンターは一方向的な価値提供ではなく、共創価値を生み出す場と考えなければならない。S-D ロジックの視点で考えれば、生産と消費が同時進行するプロセスはその後の顧客プロセスに影響することができる。つまり、小売店頭における従業員と顧客の相互作用はその場限りのものではなく、その先へ影響を与え、使用価値、文脈価値を高めるものでなければならない。小売店頭は単なる商品の販売場所ではなく、顧客にとってのショッピング経験の場であり、従業員もまた単なるサービス提供者ではなく、顧客とショッピング経験を共創する一方の当事者である(近藤公彦, 2013)。小売は交換価値の最大化を目指すのではなく、商品は買い物という体験の要素の一つと考え、顧客との相互作用を通じその後の使用価値、文脈価値を最大化することに注力することが求められる。

## (3) FKEValue モデル

価値共創を生じさせるためには、従業員、顧客が資源を出し合う必要があり、そこで生成された価値は再び次の共創価値を生産する資源となる。Norman (2001) は顧客参加を形態と機能から分類し、形態として身体的参加(行動面での参加)、知識的参加(知識の提供)、感情的参加(感情的なエネルギーの提供)の3つに分類し、情緒面での参加を指摘している。戸谷(2013)は、顧客-従業員-企業の3者で見たサービス・トライアングルと取り巻く社会の関係の中で、3つの価値FKE Value (FV: 基本機能

価値, KV: 知識価値, EV: 感情価値)が共創されるとし、長期的な関係を維持し、価値(FKE Value)を共創し続けることが重要であると指摘している。基本機能価値は短期的に実現し、残存はほとんどせず、一方で知識価値、感情価値は長期的で実現し、残存すると説明している。つまり、ただのモノ売りから、グッズを購入する体験を通じ価値を提供するというコト売りへの転換を図る際、その源泉となるのは知識価値、感情価値である。小売において売り切り・短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値、文脈価値への転換を考えた際には、知識的参加、感情的参加を促し、知識価値、感情価値を共創することが重要になると考えられる。

## 3. サービス・プロフィット・チェーン

本節では、従業員と顧客の相互作用の重要性を経営という俯瞰した視点で確認していく。サービス・プロフィット・チェーン(以下、SPC)から見た従業員と顧客の相互作用の重要性について考える。SPCとは、企業において、売上向上と成長の実現、また収益性の向上などの成果を達成する上で関係する主要な要因を明らかにし、それらの関連性を示した要因関連図である。個別の要因間の流れは以下の通りである。

- ① 「内部サービス品質が従業員満足の前駆力となる」
- ② 「従業員満足が従業員ロイヤルティ前駆力となる」
- ③ 「従業員ロイヤルティが従業員生産性向上の前駆力となる」
- ④ 「従業員の生産性が高まるとサービス商品の品質が向上する」
- ⑤ 「サービスの高い品質が顧客満足の前駆力となる」
- ⑥ 「顧客満足が顧客ロイヤルティの前駆力となる」
- ⑦ 「顧客のロイヤルティが企業組織の収益性と成長性の前駆力となる」。

顧客満足は高いサービス品質から生じる、つまりサービス品質を高める相互作用が重要となる。



### (1) 相互作用と顧客満足

Heskett, Sasser and Wheeler (2008) は「SPCのフロントランナーたちは、「真実の瞬間<sup>4)</sup>」に、彼らの顧客の事前期待を上回る事に専心してきたことがわかった。」と言い、サービスエンカウンター的重要性を語っている。では、どのようにしたら、顧客の事前期待を上回り、顧客満足を得ることができるのか。顧客満足の構造を踏まえ検討する。

顧客満足については、「期待 - 不一致 (expectation-disconfirmation)」モデル (Oliver, 1980) と呼ばれる考え方がある。これは、あるサービスに対して事前期待があり、期待されたものに対する確認が行われ、期待に達しなければ満足に至らず、また期待された水準のものが確認される、あるいは期待を超えていれば満足が形成されることになるというものである。このため期待不一致モデルでは知覚品質<sup>5)</sup>は顧客満足の先行要因として捉えられる。これに対し Bitner (1990) は、サービスエンカウンター顧客満足への影響を検証する研究において、事前期待が顧客満足に影響を与え、顧客満足がサービスの知覚品質に影響を与えるという因果モデルを検証している (南知恵子, 2012)。サービス経験後に、品質の判断が満足感に先行するか、それとも満足感が先行するののかについては議論が分かれている。Taylor et al (1994) の研究では、共に影響し合うため、どちらが原因なのかという関係にはないという結論を出している。重要なことは、共に2回目以降の購買意図形成に強く影響する事である。いずれにしても、サービス品質と満足がこのような関係にあるのであれば、企業は顧客満足を高めるためにサービス品質の向上が求められる (近藤隆雄, 2012)。

知覚品質には、結果品質と過程品質という2つの側面がある。サービスの中には結果よりも過程の方が重要な場合もある。たとえば、テーマパークに行ってきたという事実よりも、そこにいた時の楽しい経験をしたことや、その時に感動したり笑ったりした事のほうがはるかに重要であると考えられる。サービス品質を考える上では結果品質、過程品質、その両方を考える必要がある。サービス品質は顧客満足へ影響する要素となる事から、優れた相互作用を生み出

す事に注力することが求められる。では、優れた相互作用を生み出すためには何が必要なのかを次節で確認する。

### (2) 従業員満足と顧客満足

SPCによれば、顧客満足を生み出すためのサービス品質向上の基礎となるのが「従業員満足」である。Heskett, Sasser, and Schlesinger (2003) は「価値は、満足し、関係を持ち、忠誠心のある、生産性の高い従業員によって作り出される。顧客、供給業者、他の重要な組織の構成員の知覚は、それらの構成員と直に接する従業員の満足度に大きく影響される」と言っている。組織の内部サービス品質が従業員の満足度、ロイヤルティ、そして生産性を向上させ、このように動機付けされた従業員の行動が、サービス品質の向上をもたらす、ひいては顧客の満足度およびロイヤルティを向上させ、最終的に収益につながる事が主張されている。しかし、心理学的考察によれば、「従業員満足」が直接従業員の強い「動機付け」を生むとは考えられていない。研究の結果明らかなのは、動機付けが強く高い業績を上げている従業員は、仕事への満足度が高いという逆方向の関係である (近藤隆雄, 2012)。

1990年代の初期から、従業員満足と顧客満足の関係について研究が展開されるようになった。その主な論点は、従業員満足が顧客満足に大きな影響を及ぼすというものである。徐彬如 (2009) は従業員満足と顧客成果<sup>6)</sup>の関係についての24の実証研究を取り上げレビューしている。レビューによれば、その内、21の実証研究において従業員満足と顧客成果におけるポジティブな関係があった。一方で従業員満足と顧客成果は無関係であることを確認した研究や両者は負の相関関係にあることを実証した先行研究も存在する。また、それぞれの研究で概念の次元と測定尺度が統一されていないことに留意する必要がある。

筆者はポジティブな研究が多いことから、従業員満足と顧客満足は正の相関関係になるという立場に立ち論じていくことにする。優れた相互作用を生み出すには従業員満足は重要な要素であると考えられる。ここまで相互作用が顧客満足を高めること、その基礎として従業員満足が重要

であることを示してきた。次節では顧客満足と企業業績の関係について確認する。

### (3) 顧客満足と企業業績

顧客満足と利益との因果関係については、実務の経験則はもとより、学術的にもいくつかの実証実験が行われているが、利益に影響を与える要因が顧客満足以外にも多数あることも手伝い、実際のところ確たる証拠は挙がっていない（小野譲司，2010）。しかし、顧客満足を高めれば、顧客創造に結び付き、そのことによって企業が成長しようという点については、一般的なコンセンサスがあり、その点で、顧客満足を企業が直接目標にするという考え方には疑いがない（嶋口充輝，1994）。

経営分野で本格的に顧客満足の概念を唱えたのは、ドラッカー『現代の経営』であると言われる。事業の目的を「利益」ではなく「顧客創造」に求めるべきであると主張した。日本においても、同じような発想は古くからある。例えば、後世になってまとめられた近江商人の経営哲学として知られる「三方よし」では「売り手よし」「買い手よし」「社会よし」を旨として商売を営むことの大切さが説かれ、目先に利益に心を奪われる事無く、買い手を満足させることが将来の利益に結び付くと説かれている。

顧客満足と企業業績の関係を直接的に結びつけることは難しい。しかし、顧客満足を創出するという経営哲学はいつの時代も存在するものと考えられる。そして、その顧客満足を生み出す重要な要素であるサービスエンカウンターへの注力は今後も必要不可欠であると考えられる。これまで、従業員と顧客の相互作用の重要性を示してきた。では、どのようにすれば小売店頭において相互作用が促進されるのか。次節では、相互作用を促進するために理解が必要となる顧客心理について示す。

## 4. 顧客心理

相互作用は顧客参加により実現される。先述の通り、Norman (2001) は顧客参加を形態として、認知面だけでなく情緒面での参加を指摘している。つまり、顧客参加を促すためには顧客心理への理解が必要となる。本節で

は、相互作用を促進するために満たさなければならない顧客の「基本的欲求」について確認し、直接顧客に相対する従業員に求められることを考える。

Schneider & Bowen (1995) は、接客場面で充たすべき顧客の3つの基本的欲求として「安全の欲求」「自尊の欲求」「公平の欲求」を上げている。「安全の欲求」とは身体的、心理的、経済的脅威に脅かされたくないという欲求である。「自尊の欲求」とは、誰もがもっている自身の誇りを守りたいという欲求である。「公平の欲求」とは、誰もがもっている公平に扱われたいという欲求である。近藤隆雄 (2007) は以上の3つを充たすような態度で接することが接客の達人に必要な要素であり、従業員の顧客に対する価値観として内面化されてなければならないとしている。

また、Norman (1991) は、動機付けが強く、やる気がある従業員が顧客に接した方が、顧客の満足が高くなるという関係を従業員と顧客の相互作用の関係からとらえて「ミクロの循環」と呼び、マインドの重要性を指摘している。真実の瞬間において、高揚する気分（喜び・楽しさなどの感情）を従業員と顧客両方の参加者が感じる事ができれば、それは顧客にとって好ましい体験となり、結果的に高品質のサービスと評価されるとしている。つまり、従業員は顧客を喜ばせたいという想いだけでなく、自身が楽しみたい等の想いを持っている事が必要になると考えられる。

## 5. 先行研究まとめ

本節では、先行研究より得た知見をまとめ、小売が求められることを示すと共に優れたサービスを提供する従業員像について考える。先行研究より従業員と顧客の相互作用は、サービス提供プロセスの決定的瞬間であり、顧客と相対する従業員は顧客の認知に大きな影響を与えていることがわかった。SPCによれば、従業員と顧客の相互作用はサービス品質に強く作用し、顧客満足や顧客ロイヤリティの形成に影響を与え、ひいては企業の売上・利益に繋がると考えられる。

また、小売は従業員と顧客の相互作用を考える上で、物

事の見方を変えなければならない。企業はこれまで有形財や無形財に価値を埋め込み、顧客とそれを交換することに注力してきた。しかし、Vargo and Lusch (2004) により提唱されたS-Dロジックでは、価値は企業から顧客へ一方的に提供されるものではなく、企業と顧客が主体的に価値創造に関与する、共に創られる「共創価値」であり、価値は受益者が独自に判断するとしている。顧客はこれまでの価値を消費する対象ではなく、オペラント資源であり価値を共に創る共創者となる。すなわち、相互作用はその場限りのものではなく、その後へも影響を与え、2社を取り巻く環境の中で共創されていく事が強調される。つまり、従業員と顧客の相互作用は価値創出の一つの起点であり、取り巻く環境の中で価値が最大化されていくと考えなければならない。

戸谷 (2013) は、顧客-従業員-企業の3者で見たサービス・トライアングルと取り巻く社会の関係の中で、3つの価値FKE Valueが共創されるとし、知識価値、感情価値は長期的で実現し、残存すると説明している。つまり、小売店頭における売り切り・短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値、文脈価値への転換を考えた際には、顧客の知識的参加、感情的参加を促し、知識価値、感情価値を共創することが重要になる。

小売は顧客と共に価値を創る「共創者」と捉え、サービスエンカウンターにおいて優れた相互作用を生み出す事、すなわち優れたサービスを提供することが求められる。先述の通りサービスとは、「提供者と被提供者の相互作用により価値を共創するプロセス」である。優れたサービスとは相互作用により価値を共創し、顧客を満足させ長期的関係性を築くものである。すなわち、相互作用を通じ高い知覚品質・知覚価値を獲得すること、長期的に残存する知識価値や感情価値を共創することである。理想的な価値共創は小売店頭において従業員と顧客が相互作用を通じ双方が高揚した気分を獲得すること、使用時には顧客が店頭での相互作用により獲得した資源を活用し使用価値が最大化されること、そして取り巻く社会の中で文脈価値が形成され、価値が最大化されていくことである。直

接顧客に接する小売において、価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大きい。では、直接顧客に相対し、優れたサービスを提供する従業員とはどのような従業員なのか。先行研究より以下の仮説を構築した。

#### 【仮説】

優れたサービスを提供する従業員は、顧客参加を促すスキルを持ち、継続的に価値を共創する、マインドがセットされた従業員であると考えられる。

#### 【仮説：優れたサービスを提供する従業員のマインド】

優れたサービスを提供する従業員はすべての顧客に対し、公平かつ特別なサービスを提供する意志と双方に対し高揚した気分を生み出したいというマインドを持っている。

#### 【仮説：優れたサービスを提供する従業員のスキル】

優れたサービスを提供する従業員は顧客参加(身体的・知識的・感情的)を促すスキルを持っている。

次章では仮説に基づき、定性調査を実施した結果、優れたサービスを提供する従業員の共通項を示す。

### III. 優れたサービスを提供する従業員の共通項 (定性調査)

これまで従業員と顧客の相互作用の重要性を論じてきた。本章では定性調査を通じて導出した。優れたサービスを提供する従業員の共通項を示す。

#### 1. 調査方法

仮説を踏まえ事前調査(グループインタビュー)を行い、仮説を再構築し、本調査(デプスインタビュー)により、優れたサービスを提供する従業員の共通項を導出した。

##### (1) 事前調査・仮説構築

先行研究より導出した仮説が実際の現場に即したのか確認するため、デプスインタビュー実施に向けた要素抽出のために事前調査としてグループインタビューを行った。逐語録を作成、キーワードを抽出し、抽出したキーワードをマインド、スキルに分類し、グルーピングを行った。グルーピングから導出された優れたサービスを提供する従業員の



要素を確認し、仮説の再構築を行った。さらに、スキルについては、グルーピングの事前作業として、抽出したキーワードをJohnston (1995) のサービス品質要素に基づき分類し、サービス品質要素の特徴から満足要因に該当するキーワードを再抽出した。グルーピングを行い、その上で顧客参加の3つの形態に分類し、顧客参加を促す具体的スキルを導出した。

グループインタビューはT社が運営する駅立地SC「T」におけるミステリーショッパー調査（接客実態調査）の評価上位小売店舗より店長10名を選出し「優れた従業員（この場合は販売員）はどんな人か」をテーマに行った。ミステリーショッパー調査は人材教育・経営コンサルティング会社N社のフォーマットに基づき実施されたもので、評価はS, A, B, C, D, Eの6段階となっている。同調査は全国4,000店舗に対し行われており、2016年実績で評価結果の分布はS=0% A=13% B=35% C=50% D=2% E=0%となっている。インタビュー対象者はいずれもA評価の小売店舗の現場責任者より選出した。調査員誤差等を考慮し、継続的にA評価である店舗を中心に選出した。調査はあくまで接客実態に関するものであり、顧客満足調査ではないことに留意して欲しい。

## (2) 本調査

事前調査を行い再構築した仮説に基づきデプスインタビューを実施し、川喜多次郎法（以下、KJ法）を用い共通項を分析した。デプスインタビューの対象者はT社が運営する駅立地SC「T」に従事するミステリーショッパー調査の評価上位店よりNo.1販売員を5名選出した。

## 2. 調査結査

### (1) 調査結果

#### 【優れたサービスを提供する従業員のマインド】

すべての顧客に対し、公平かつ特別なサービスを提供する意志と双方に対し高揚した気分を生み出したいというマインドを持っているという仮説と合致する結果となった。優れたサービスを提供する従業員は「お客様の良い記憶になりたい。周りを幸せにしたいという想い」と「全員が特

別な人という想い」という2つのマインドを持っている事がわかった。

デプスインタビューを行ったすべての従業員より「お客様の楽しさ、喜び、幸せといったプラスの感情を生み出した」「お客様以外（自分自身も周りのスタッフなども）も幸せにしたい」という双方に対し高揚した気分を生み出したという想いと「お客様の属性で得意・不得意はない」「お客様の主観を大切に」という公平かつ顧客の立場にたち特別なサービスを提供したいという想いを示す内容を確認することができた。

特筆すべき事として、デプスインタビューを行ったすべての従業員が、価値は顧客が決めるものと考え、自然と知覚品質を理解していたことである。その理解が、本当の意味でのお客様目線を生み出し、好循環をつくる基礎をなっていると考えられる。また、当初の仮説にない新しい発見として、「お客様以外（自分自身も周りのスタッフなども）も幸せにしたい」という、従業員と顧客の2人の関係だけではなく、関わる人という広い範囲を可抗力領域と考えていることがあげられる。

#### 【優れたサービスを提供する従業員のスキル】

優れたサービスを提供する従業員は顧客参加（身体的・知識的・感情的）を促すスキルを持っているという仮説と合致する結果となった。KJ法を用い分析した結果、優れたサービスを提供する従業員の顧客参加を促すスキルは、以下の4つに集約されることがわかった。笑顔で一人一人に認知と歓迎を伝えるあいさつをするスキル、顧客を観察し、緊張感を解く動作を行うスキル、距離を縮め顧客らしさを引き出すスキル、顧客と価値と一緒に創るスキルである。

小売店頭において優れたサービスを提供する従業員は、顧客参加を促すため、まず感情的参加を促す事に注力している事がわかった。従業員は緊張感を解く事が相互作用の第一歩であり、顧客らしさを引き出すために不可欠であることを理解し、注力していた。顧客に対し暖かく共感的で親しみのある態度を示すことで、緊張感を取り除き、さらに大勢の中の一人として扱うのではなく、特別な一人として接することで顧客らしさを引き出していた。ここで

の顧客らしさとは、緊張感から解放され、身体的参加、知識的参加、感情的参加が促されている状態の事を指す。つまり、共通の話題からの会話や顕在ニーズの確認などがスムーズに行われている状態である。

優れたサービスを提供する従業員は顧客らしさを引き出した後、「新しい知識や情報を提供する」「共感する」など積極的に参加し、さらなる顧客参加を促進していることがわかった。そして「プラスの感情を出し合う」「知識を出し合う」「購買後と一緒に考える」など双方の積極的な参加により、相互作用が促進され、価値共創が行われていることがわかった。

特筆すべき点として「チカラを貰う」という顧客参加により従業員側が得ている効用があげられる。「お客様の喜ぶ姿が私の喜びになる」「やる気はお客様が上げてくれる」などの内容が導出された。従業員は、顧客の喜ぶ姿を見ること、顧客との会話により、喜びややる気を得ており、そのプラスの感情がさらに相互作用を促進するチカラとなっていた。

また、顧客と価値と一緒に創ることで、結果として従業員は日々成長していることがわかった。日々の成長がスキルを高め、高められたスキルが価値と一緒に創ることを、さらに促進し、それがまた成長に繋がるという好循環を生み出していることがわかった。また、価値と一緒につくる事は、顧客に選ばれるという事に繋がり、そのことがさらに従業員の成長させること、価値と一緒に創る事を促進していることがわかった。

## (2) 結論

優れたサービスを提供する従業員は、笑顔で明るく一人一人に認知と歓迎を伝える。そして観察し、緊張感をとく動作を行い、距離を縮め、顧客らしさを引き出していく。根底には「顧客の良い記憶になりたい。周りを幸せにしたいという想い」と「顧客の全員が特別な人という想い」というマインドがある。また、認知と歓迎を伝えることから始まる一連の流れが「顧客と価値と一緒に創る」ことに影響を与えていく。顧客と一緒に価値を創ることは「顧客から選ばれること」「日々の成長」へと繋がり、マインド・スキルへ

影響を与える事になる。このような関係が、好循環を生み出しさらなる相互作用を促進する。価値と一緒に創ることは中心にあり、そこで創られた価値はマインドへ影響を与え、スキルは相互に影響を与える関係となる。

マインドがセットされた従業員は顧客参加を促すスキルを持ち、価値と一緒に創ることで、成長していく。結果としてお客様に選ばれる優れたサービスを提供するスタッフとなる。従業員の成長、従業員を選ぶといった顧客ロイヤリティが継続的に価値を共創していく原動力となっていた。

優れたサービスを提供する従業員は、顧客参加を促すスキルを持ち、継続的に価値を共創する、マインドがセットされた従業員であると言える。

## IV. 考察

定性調査結果より優れたサービスを提供する従業員は顧客との相互作用によりマインド・スキルを高め、そのマインドやスキルが次の顧客満足、顧客ロイヤリティを生む原動力になっている事がわかった。相互作用により日々高められた従業員は、優れたサービスを提供し、顧客の高い満足を獲得し、顧客に選ばれ継続的な関係を構築していた。

本章では具体的に従業員と顧客の相互作用による価値共創をイメージするため、デプスインタビュー対象者である従業員Iのインタビュー抜粋を一例として示し、小売店頭における価値共創を考察する。

### 【従業員I インタビュー抜粋】

購買者の方は友人のプレゼントを探されており、「毎年、友人にあってはいたが最近では会っていない。今年、久しぶりに会うので何かお土産にしたい」との事だった。最初は実用的なものとしてタオルを希望され、一緒に選んでいたが、しっくりこないようであった。そこで私は、タオルではないが「〇〇ふきん」という商品をご提案した。「〇〇ふきん」は、〇〇の伝統的な布巾で、小ぶりかわいいで最初はハンカチ代わりに、次は台布巾に、最後は



雑巾になど、ずっと長く使える事をお伝えした。そして、一緒に情景をお客様と考えながら会話をし、選択頂いた。丁寧にラッピングをし、最後は「楽しんできてください」というかたちでお見送りをした。

後日、お客様が再来店され「教えてもらったことを伝えたら、すごく喜んでくれたよ」と感想をわざわざ伝えに来てくださった。さらに、「友達も喜んでいたり、接客受けたら私も欲しくなってしまった」と言い、ご購入してくださった。

さらに後日、その感想を伝えに来てくださり「すごくよかったから、またプレゼントなど、買い物に来るね。ありがとう」と言ってくださった。お客様と接客で繋がれた経験で嬉しかった。私がお客様のストーリーの一員になれた経験の一つです。

このインタビュー結果から、小売店頭における相互作用は何らかの形で、引き続きその後の使用に影響していることが確認できた。従業員と顧客の相互作用は、購買時点で終わるものではなく、その後に影響を与えていくことを示唆する調査結果と言える。

また、Vargo and Lusch (2014) が「サービス交換は、ダイアド関係に限定されるものではない。2つのアクター間（例えば、企業と顧客の間）で行われた時でさえ、サービスの交換は同時に資源を統合し、適用し、交換している他のアクターたちも含めたサービスエコシステムという文脈の中で行われているのだ」と語っているように、2者間の相互作用は2者を取り巻く他のアクターにも影響を与え文脈価値を形成している事がわかる。ここでは、顧客は友人とのインタラクションにより、「友人がすごく喜んでくれた」という結果を得て満足している。その結果、顧客は友人の喜びを生み出すきっかけになった従業員Iに感謝し、従業員Iを再選択、そして再購買を行うと共に継続購買意図を明確にしている。一方、従業員は顧客に選択されることで喜びを感じ成長し、その成長が次の顧客を喜ばせる原動力となっていくと考えられる。すなわち、従業員が顧客との相互作用に注力する事は取り巻く環境において好循環を生み出

す起点になると考えられる。「真実の瞬間」における活動が引いては売上や利益に繋がるというSPCの考えを支持する結果であると言える。

さらに、このインタビュー結果から、これまでの短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値、文脈価値への転換を考えた際には、従業員と顧客の相互作用において知識価値、感情価値を共創することが重要である事がわかる。この場合、顧客は基本機能価値では、顧客は商品を得る事で金銭的に測定可能な価値を得る。知識価値では、短期的には商品知識など、長期的には生活を豊かにする情報などがあげられる。感情価値に関しては、従業員とのやりとりによるポジティブな短期的な感情、従業員Iへの信頼といった長期的な感情があげられる。

優れたサービスを提供する従業員が顧客と生み出す共創価値は、取り巻く社会における、基本機能価値、知識価値、感情価値の増加であると言える。ここでは、相互作用により共創された知識価値が使用時の満足感など感情価値を高め、顧客ロイヤルティに繋がっている。ロイヤルティの高い顧客は、次の購買、次の相互作用を生み、継続的關係の中で次の価値を生んでいく存在になると考えられる。

ここでは一例として従業員Iの例を提示したが、他のデプスインタビュー対象者も共通して、使用価値、文脈価値を強調するインタビュー内容を確認する事ができたことを強調しておきたい。

では、小売は従業員と顧客の相互作用を促進するために何が求められるのか。Heskett et al (2008) は「優秀な企業には多くの注目すべき共通点がある」と言い、その共通点のなかで最も決定的であるのは「適切な人材の採用」「価値実現のための正しい方向付け」「技能の向上と人間的な成長を促す訓練」の3つであるとしている。すなわち、優秀な企業はまず従業員に注力しているということである。適切な人材を採用し、方向付けを行い、技能の向上、人間的成長を促すことがひいては従業員と顧客の相互作用を促進することになると考えられる。最終章では結びとして実務への活用を示す。

## V. 結び

### 実務への活用～マネジメントを考える～

本研究を通じ、従業員と顧客の相互作用は、サービス提供プロセスの決定的瞬間であり、従業員が行う価値提案はグッズの魅力を最大限引き出す事はもちろん、顧客の使用時における価値創出にまで関わり文脈価値を形成していることがわかった。その源泉となるのは従業員が顧客の知識的参加、感情的参加を促し、そこで共創される知識価値、感情価値であった。

優れたサービスを提供する従業員とは、顧客参加を促すスキルを持ち、継続的に価値を共創する、マインドがセットされた従業員であり、彼/彼女が生み出す共創価値は、取り巻く社会における、基本機能価値、知識価値、感情価値の増加であることがわかった。優れたサービスを提供する従業員が顧客との相互作用に注力する事は取り巻く社会において好循環を生み出す起点となっていた。

先行研究及び定性調査結果を踏まえ、小売が従業員と顧客の相互作用を促進し、顧客との長期的関係性を前提とする共創価値を創出するためには、従業員へ注力することが求められると考える。実務への活用として次の3つをマネジメントとして提案し、結びとする。「素地のある従業員を採用または選抜すること」「従業員のマインドをセットすること」「従業員の影響の輪<sup>8)</sup>を広げること」である。

マインドがスキルに影響を与え、そのスキルが顧客参加を促し、小売店頭における価値共創を促進していく。つまり、小売店頭における従業員と顧客の相互作用を促進する上で、マインドがすべての基礎となる。優れたサービスを提供する従業員の共通項「すべてのお客様に対し、公平かつ特別なサービスを提供する意志と双方に対し高揚した気分を生み出したいというマインド」に合致又は類似するマインドを持っている従業員を採用または選抜することが重要となる。

従業員のマインドをセットし、維持するためには顧客に喜んでもらうことを重視する社風や企業文化を創ることが必要となる。社風や企業文化は従業員と共に創るものであり、従業員に対し顧客に喜んでもらう事を重視することを明

確にしなければならない。さらに、従業員を内部顧客と考へ、従業員を喜ばせることに注力しなければならない。そして、マインドがセットされた従業員に対し、エンパワーメント<sup>8)</sup>を行い、従業員の影響の輪を広げることで、好循環の起点を創出していくことが求められる。

小売店頭における価値共創マネジメント、それは優れたサービスを提供する従業員になる素地のある従業員を採用または選抜し、大切にすること、そんなシンプルな発想から始まるのかもしれない。

本研究では定性調査により優れたサービスを提供する従業員を導出し、一定の成果を示すことができたと考える。しかし、実務への活用を考えた際には、道半ばである。この研究を土台とし、定量的な側面から分析し体系化することが、実務での活用を考えた際には、有効になると考える。

小売店頭における価値共創、それは従業員と顧客の2者間だけの価値創出ではなく、価値は連鎖し、ひいては取り巻く社会において価値を生み出していくものである。優れたサービスを提供する従業員は、彼/彼女を取り巻く社会において幸せを生み出す起点となる。小売の発展の一助となればと想い記載する。

#### 注

- 1) 提供者・被提供者は、一般的には企業と顧客にあたり、サービス学会の定義では受益者と提供者と呼ばれる。
- 2) ロイヤルティとは、「将来的にも購買・利用し続けてくれる意図」。つまり、他に選択肢があるにもかかわらず、将来的にも一貫して取引を続けたり、取引を増やしたり、他人に奨めたりする意図。
- 3) 価値を創造するために他の資源に行為を施すことのできる資源(例：人の持つコンピテンス(ナレッジとスキル))。
- 4) サービスエンカウンターに伴うリスクと機会を明確にするために、R.Normanが闘牛の比喻(メタファー)を用いて表現した言葉。
- 5) 知覚品質とは、サービスの品質や性能が良いか悪いかに関する受益者の主観的評価のこと。
- 6) 顧客成果とは、サービス品質(知覚品質)や顧客満足など顧客が得る成果を総称したもの。  
No.1 販売員の定義は各店舗により異なる。販売成績が優秀なことを前提とし、各社のルールに基づき選出されている。

- 7) Stephen R. Covey (1989) の著書『7つの習慣』で述べられている人が影響を及ぼすことができる範囲のこと。
- 8) 従業員に権限を委譲すること。従業員が上司の指示をいちいち仰がなくとも、サービス上の問題の解決法を自ら見つけ出し、顧客のニーズや要望に応える適切な意思決定を行うことのできる権限を与えること。

#### 参考文献

- Christopher Lovelock, 小宮路雅博 (監訳) (2002).『サービス・マーケティングの原理』 白桃書房
- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger, 島田陽介 (訳) (1998).『カスタマー・ロイヤリティ経営』 日本経済新聞社
- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger, 山本昭二・小野譲司 (訳) (2004).『バリュープロフィットチェーン』 日本経済新聞社
- James L. Heskett, W. Earl Sasser, Joe Wheeler, 川又啓子・諏澤吉彦・福富言・黒岩健一郎 (訳) (2010).『サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』 同友社
- Jan Carlzon, 堤猶二 (訳) (1990).『真実の瞬間』 ダイアモンド社
- Robert・B・Cialdini, 社会行動研究会 (訳) (2014).『影響力の武器～なぜ、人は動かされるのか～』 誠信書房
- Robert Spector, P.D. McCarthy, 山中鎖 (訳) (2001).『ノードストロームウェイ - 絶対にノーとは言わない百貨店 -』 日本経済新聞社
- R.P. Fisk, S.J. Grove, J. John, 小川孔輔・戸谷圭子 (監訳) (2005).『サービス・マーケティング入門』 法政大学出版局
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch, 井上崇通 (監訳) (2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』 同文館出版
- Tran Nhung THI TUYET・原良憲 (2013)「サービス・イノベーションの研究動向 - 価値共創とその背景を中心に -」『システム/制御/情報』, Vol.57, No.12, pp485-492.
- 青木幸弘 (2013).「ブランド価値共創研究の視点と枠組み～S-Dロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」『商学論究』, 第60巻, pp85-118.
- 青砥則和 (2018).「産業用ロボット／IoT事業のサービス化に向けたアクションリサーチ -やまがたロボット研究会を事例として-」『明治大学ビジネススクール グローバル・ビジネス研究科 優秀論文集2018年3月修了』 明治大学専門職大学院
- 伊集院憲弘 (1998).『社員第一、顧客第二主義 - サウスウエスト航空の奇跡 -』 毎日新聞社
- 井上崇通・村松潤一 (2010).『サービス・ドミナント・ロジック』 同文館出版
- 大西洋 (2016).『常に革新を生み続ける 三越伊勢丹の秘密』 海竜社
- 大森寛文 (2017).「価値共創マーケティング論の展開方向に関する考察」『明星大学経営学研究紀要』, 第12号, pp49-69.
- 小野譲司 (2010).『顧客満足「CS」の知識』 日本経済新聞出版
- 小野譲司 (2012).「価値共創時代の顧客戦略」『AD STUDIES』, Vol.39, pp29-35.
- 小野譲司 (2010).「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『Japan Marketing Journal』, Vol.30, No.1, pp20-34.
- 蒲生智哉 (2008).「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理」『立命館経営学』, 第47巻, 第2号, pp109-125.
- 川喜多二郎 (1967).『発想法』 中央公論新社
- 川喜多二郎 (1970).『続・発想法』 中央公論新社
- 木戸貴也 (2012).「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」『商大ビジネス・レビュー』 兵庫県立大学大学院経営研究科 pp31-39.
- 近藤隆雄 (1999).『サービス・マーケティング - サービス商品の開発と顧客価値の創造 -』 生産性出版
- 近藤隆雄 (2007).『サービス・マネジメント入門』 生産性出版
- 近藤隆雄 (2012).『サービス・イノベーションの理論と方法』 生産性出版
- 近藤隆雄 (1997).「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」『経営・情報研究』, No.1.
- 近藤公彦 (2013).「小売業における価値共創 - 経験価値のマネジメント」『Japan Marketing Journal』, Vol.32, No.4 pp50-61.
- 佐藤正弘 (2010).「顧客満足研究の歴史の変遷」『西南大学商学論集』, 第57巻, 第1号, pp29-58.
- 嶋口充輝 (1994).『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣
- 首藤明敏 (2010).「サービスブランディング」『AD STUDIES』, Vol.32, pp15-19.



- 徐彬如 (2009). 「顧客成果の影響要因としての従業員満足とサービス風土」『京都大学経済論文』, 第183巻, 第4号 pp105-121.
- 田口尚史 (2015). 「価値提案概念の精緻化と相対的価値重点の発展」『茨城キリスト教大学紀要』, 第49号社会科学, pp1-22.
- 丹野慎太郎・戸谷圭子 (2017). 「サービス共創価値の「測定尺度」を創る」『サービソロジーへの招待 価値共創によるサービス・イノベーション』 東京大学出版会 , pp143-161.
- 張婧 (2016). 「小売店頭における価値共創マーケティング」『Japan Marketing Journal』 日本マーケティングカンファレンス・プロシーディングス Vol.5, pp287-298.
- 戸谷圭子, (2006). 『リテール金融マーケティング』 東洋経済新報社
- 戸谷圭子 (2013). 「サービス共創価値の構造に関する考察」『Japan Marketing Journal』, Vol.33, No.3, pp32-45.
- 戸谷圭子 (2017). 「サービソロジーで経営する」『サービソロジーへの招待 価値共創によるサービス・イノベーション』 東京大学出版会, pp213-235.
- 南知恵子 (2010). 「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』, 第201号, 第5号, pp32-45.
- 南知恵子 (2012). 「サービス品質と顧客満足」『流通研究』, 第14巻, 第2/3合併号, pp1-15.
- 南知恵子・西岡健一 (2015). 「サービス・イノベーション-価値共創と新技術導入」『Japan Marketing Journal』 , Vol.34, No.3, pp181-186.
- 御子柴清志 (2004). 「従業員満足度調査」『経営政策論集』, Vol.4, No.1, pp110-126.
- 村松潤一 (2016). 『価値共創とマーケティング論』 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」『Japan Marketing Journal』, Vol.37, No.2, pp6-24.
- 横田伊佐男 (2015). 「マーケティング価値共創についての一考察」横浜国立大学成長戦略センター