

商品企画における対話

—サービス・ドミナント・ロジックの観点から—

北 川 亘 太

要 旨

本研究は、Ballantyne and Varey (2006) のいう「対話」による価値共創プロセスを克明にえがきだした初の研究である。本研究は、マーケティングのサービス・ドミナント・ロジックの観点から商品企画の打ち合わせを観察する。その結果明らかになるのは、対話が、価値共創の源泉である2つの資源のうち「オペラント資源」の開発だけでなく「オペラント資源」の開発に貢献していることである。この発見は、Ballantyne and Varey (2006) が指摘していない対話の効果を示している。すなわち、本研究は、対話が、それが終わってサービス提供者が退出したあとも、サービス受益者の価値創造に長きにわたって貢献していることを示唆する。

キーワード：相互作用；オペラント資源；オペラント資源；価値共創；文脈価値
経済学文献季報分類番号：10-50

はじめに

経済のサービス化が進展するなか、また、情報通信技術の発達によって企業から生活者へと力がシフトしていくのにあわせて、マーケティングの志向性も変化してきた。フィリップ・コトラーに依拠すると、それは、より良い製品を提供しようとする「製品中心」志向（マーケティング 1.0）から、消費者に合ったものを提供しようとする「消費者中心」志向（2.0）、そして、全人格的な生活者とその人を取りまく社会のどちらにとっても良いものを提供しようとする「人間中心」志向（3.0）への変化であった（Kotler, Kartajaya, and Setiawan 2010）¹⁾。企業にとって生活者の位置づけは、受動的なターゲットから、価値創造のための協

1) さらに、ソーシャル・メディアの著しい発展をうけて、Kotler, Kartajaya, and Setiawan は、新たに「マーケティング 4.0」という概念を打ち出した。この概念は、現実世界と Web の手段を適切に組み合わせながら、社会、企業、生活者の相互作用をデザインすることを目指すものである。「マーケティング 4.0」とは、企業と顧客〔生活者〕のオンライン相互作用とオフライン相互作用を一体化させたマーケティング・アプローチである（Kotler, Kartajaya, and Setiawan 2016, p. 46, 邦訳 76 ページを一部修正のうえ使用、亀甲括弧は引用者による補足）。ただし、企業と生活者の相互作用に強い関心を寄せるという観点からすると、マーケティング 3.0 からマーケティング 4.0 にかけて大きな飛躍があるとはいえない。

働者へと変化し、それにあわせて、「価値」についての見方も変わっていった。すなわち、価値はグッズやサービス（いわゆる財・サービス）に内在するという見方から、それらと生活者（利用者）との「相互作用 interaction」によって創造されるという見方へと変化していったのである。

相互作用に関心を寄せていくという社会経済的・学術的な潮流のなかで、マーケティングの思想家は、相互作用を中核に据えた手法や思想を体系化してきた。その代表例が「サービス・ドミナント・ロジック」（以下「S-D ロジック」と略す）である。S-D ロジックは、アクター間でのグッズ、サービス、貨幣の交換とその後の彼らの活動を、一貫して「サービス service」というロジックで捉える思想である（Vargo and Lusch 2004）。S-D ロジックのいうサービスとは、自分や相手の便益のために資源を利用・提供する行為である。アクターとアクター、あるいは、提供された資源とアクターが相互作用するなかで「文脈価値 value-in-context」が共創される。文脈価値とは、グッズやサービス自体にもともと備わっている本来的な価値ではなく、サービス受益者が特定の文脈でその資源を利用したときにその人が主観的に感じとる価値である（Lusch and Vargo 2014）。つまり、文脈価値は、諸々のアクターとさまざまな資源の、サービスによって統合された相互作用のなかで共創される価値なのである。

しかし、S-D ロジックの提唱者たちは中核概念であるはずの「相互作用」それ自体に切り込んでいない。そのことを問題視し、相互作用の質を類型化したのが Ballantyne and Varey (2006) である。彼らは、コミュニケーションを「独白 monologue」と双方向の作用に分類し、さらに双方向の作用を「やりとり communicative」プロセスと「共に学習する」プロセスに分類した。後者が「対話 dialogue」である。彼らによれば、対話こそが今までにない意味を生み出す理想的な相互作用のモードであるという。というのも、対話を通じて共創された資源、すなわち共通理解を反映させた成果物は、サービス受益者が価値を見出しやすいものになるからである。対話を通じて、サービス提供者とサービス受益者は、片方だけでは決して得ることのできなかった革新的な意味を、問題になっている物事に付与する。今までにない意味づけを得ることによって、サービス受益者は今までにない行動をとることができるようになる。

対話は、Ballantyne and Varey (2006) の言う通り、相互作用の理想的な状況なのかもしれない。しかし、対話が文脈価値をつくりだすことを克明に記述した実証研究はみられない。そこで、本稿は、対話を志向するチームを観察することによって、対話の事例を提供する。本稿の目的は、実際の現場ではどのような対話がなされ、そこで何が起こったのかを克明にえがきだすことである。本稿が観察対象として選んだのは、中堅広告会社「株式会社ヤラカ

ス館」の中で立ち上げられたイノベーション・コンサルティング・チーム「UCI Lab.」(User Centered Innovation Laboratory)である²⁾。UCI Lab.の事業は、顧客企業の製品開発・商品企画プロセスをデザインし、先導するというものである。本稿は、UCI Lab.と顧客企業との対話において各参加者にどのような変化が生じ、どのような状況で新しい仮説が導き出されたのかを詳らかにする。

本稿は、事例分析から、対話が、価値共創の源泉になる2つの資源の開発に貢献していることを明らかにする。第1に、「オペラント資源 operand resource」の開発である。オペラント資源とは、価値を創造するためには「オペラント資源 operant resource」の適用を必要とする資源であり、本事例では、プロジェクトの暫定的な成果物である「提案書」である。第2に、「オペラント資源」の開発である。オペラント資源とは、人間の身体的・知的スキルであり³⁾、本事例では、その提案書を活用する顧客企業自身の知的スキルである。「オペラント資源」を「オペラント資源」に適用することによって創造されるのが文脈価値であり、本事例では、両資源の開発がこの文脈価値を高めている。

本事例を通じて得られる理論的含意は、対話がオペラント資源の開発を通じて文脈価値の共創に貢献する可能性である。すなわち、対話は、対話後も価値創造プロセスに関与し続けることになる顧客企業の資源活用能力(オペラント資源)の開発を通じて、顧客企業の価値創造プロセスに将来にわたって好ましい効果を及ぼしうるのである。実務的含意は、コンサルティングにおいて顧客のオペラント資源を開発することの重要性であり、本事例に依拠すると、オペラント資源開発の方法として、やはり対話が推奨されることになる。

本稿の構成は以下の通りである。第1節では、S-Dロジックにおける「対話」の意味づけを確認する。第2節では、調査対象であるUCI Lab.が、この意味での対話を志向していることを確認する。第3節では、調査で得られたトランスクリプトを素材にして、ビジネス・ミーティング(打ち合わせ)の流れをえがく。第4節では、その打ち合わせのなかで印象的な対立軸や変化を詳しくえがく。第5節では、この打ち合わせが対話の要素を備えていることを確認し、この対話がオペラント資源の開発を通じて価値共創に貢献することを指摘する。結論では、本稿の意義をまとめたあと、残された課題を明確にし、S-Dロジックという枠組みの中で未だに練られていない論点を浮き彫りにする。

2) 本稿の見解は全て著者個人のものであり、株式会社ヤラクス館およびUCI Lab.の見解とは一切関係ない。

3) 暖をとるという例で考えると、薪はオペラント資源であり、薪に火をつけたり、暖炉に薪をくべる行為(サービス)はオペラント資源である。

1 S-D ロジックにおける対話

サービス・ドミナント・ロジックは、グッズであれ、「サービシーズ」（複数形のサービス）であれ、その本質は、それを媒体にして何らかの「サービス」を提供することであると捉える。本来不可算名詞であるはずのサービスは、可算名詞の複数形であるサービシーズとして扱われることによって、可算名詞の複数形であるグッズの亜種としての地位にとどめられている。「サービシーズ経済化」という経済的趨勢の捉え方もまた、この意味で、グッズの亜種としてサービスを捉えるという発想から抜け出せていない。こうしたグッズに囚われた見方、つまりグッズ・ドミナント・ロジックとは対照的に、サービス・ドミナント・ロジックは、その名の通り、不可算名詞のサービスに、グッズとその対概念であるサービシーズのいずれにも共通する要素という主要な地位を与える。

サービスは、顧客の資源ネットワークの中に位置づけられて、顧客によってその価値を評価される。したがって、その価値は、「交換価値」ではなく「使用価値」であり、顧客の文脈（資源の保有の具合やその配置の具合など）に依存し、諸資源を統合するアクターによって認識されるものである。

価値をつくるコラボレーションの形態は、2つに分けられる。一つは、価値の「共同生産 co-production」である。共同生産とは、サービス受益者が価値提案（資源）の開発に積極的に参加することである。もう一つは、価値の「共創 co-creation」である。価値の共創とは、提供されたオペラント資源やサービス（オペラント資源の適用）から、サービス受益者が使用価値を引き出すプロセスである。価値は、そのオペラント資源やサービスと、受益者を取りまく他の市場的・私的な資源とが統合されたなかで創造される。それゆえ、価値は、受益者の特定の文脈に依存する。すなわち、「この文脈上の使用価値」、つまり「文脈価値」は、「受益者アクターによって常に独自にかつ現象学的に評価される」のである。したがって、「最終的には、価値の評価（あるいは査定）を行うのはアクター自身である」（Lusch and Vargo 2014, p. 144, 邦訳 170 頁）。受益者アクターのみが価値の評価者なのである。

そのように価値を捉えると、次に研究上・実務上の関心は、対面での直接的な価値の共同生産であれ、グッズやサービシーズを介した価値共創であれ、価値の提案者と受益者がいかに相互作用するか、に向けられる。S-D ロジックは、その相互作用のモードの中で「対話」を最良のモードとして評価している。「対話」を理論的に扱った研究をみると、対話は「広義の対話」と「狭義の対話」に分類することができる。

広義の対話とは、狭義の対話を含む、次のようなマーケティング・コミュニケーション全体である。それは、「相互作用」と「計画されたコミュニケーション」とが一貫性をもって統合されたコミュニケーション・プロセスである（Grönroos 2000）。このプロセスのなかで、

受益者の信頼が高まり、「関係性の望ましい割増価値が創造され、好ましい口コミがそれに続く」(ibid., p. 5)。広義の対話の事例は、少数の研究で扱われている (Beckett and Nayak 2008; Aarikka-Stenroos and Jaakkola 2012; McColl-Kennedy *et al.* 2012; Marcos-Cuevas *et al.* 2016; Lombardo and Cabiddu 2017)。しかし、いずれの研究も、参加者たちの認知や感情の変化を、彼らに寄り添いながら通時的かつ克明にえがきだしてはいない。これらの研究は、関係性マーケティングでうまくいった実践に「対話」というラベルを貼っているようにもみえる。

狭義の対話は、理論的には Ballantyne and Varey (2006) にまとめられている。彼らは、コミュニケーションを大きくは「一方向的」コミュニケーションと「双方向的」コミュニケーションに分類した。一方向的モードとは、「独白」(一人語り)である。伝達者の関心は、あらかじめ確定された情報を対象となる受信者にいかに正確に伝えることができるか、そのためにいかに的確にメッセージを作成することができるかにある。独白は、「顧客や他の参加者に向けての to、あるいは、彼らのための for」コミュニケーションである。『向けての to』とは、基本的なものを提供すること basic offering を意味し、『ための for』とは、より価値が付加され、的を絞った形式を意味する (Ballantyne and Varey 2006, p. 227)。「双方向の鬭争的(弁証法的)独白」や「フィードバックつきのメッセージ作成」もここに含まれる (ibid.)。

「双方向的」モードは、さらに2つに分類される。それは、「やりとり」モードと「対話的」モードである。

やりとりとは、「伝えることと聞くこと」であり、「顧客や他の参加者との with」コミュニケーションである (ibid., pp. 226, 229)。「サービスィーズ・マーケティング」や「B2B マーケティング」の深層にある前提は、このコミュニケーション・ロジックである。

対話とは、「お互いに学習すること」であり、「顧客や他の参加者とのあいだでの between」コミュニケーションである (ibid., pp. 226-227)。より細かくいうと、対話とは、対面の会話のうち、以下の3つの要素をもつものである (ibid., p. 230)。1つめは、それぞれの参加者がもつ観点 perspective についての理解をお互いが深めることである。2つめは、「共通合意 common agreement」を創造することである。3つめは、「当然かつ暗黙の前提 assumption を破壊すること」である。

Ballantyne and Varey (2006) は、3つのコミュニケーションのうち、とりわけ対話を詳細に扱っている。「対話的相互作用は、私たち自身や他の人々によって保持された、ルーティンの、しかし隠された思考のパターンと前提に、より自覚的になることを意味する。対話において試みられるのは、ある人が関係者の前提と仮定に疑問を抱くことであり、同じように

自分自身を内省することでもある。そのいくつかの前提は、アクセスするのが極めて困難であるかもしれない。私たちは、こう結論づける。すなわち、前提を相互にチェックすることは、共に学習するための基礎であり、相互的な価値がより賢明に交換される状況に達するための助けになる」(ibid., p. 230)。当たり前すぎて語られることのなかった前提を発見し、それを「創造的に破壊すること」は、「価値共創のための可能性と持続的な比較優位」の基盤になる(ibid., pp. 224, 230)。

しかし、この狭義の対話、つまり、参加者の諸観点の理解、前提の破壊、共有される合意の創造という3つの要素を含んだ会話を扱った研究はみられない。対話（以下で「対話」という語を用いるとき、全て狭義の対話を指す）は最良のコラボレーションであるという評価については定説になっているにもかかわらず(Grönroos 2000; Ballantyne and Varey 2006)、対話を克明に記述し、その主張を支えるケースがない。

ビジネスにおいて対話が発生しやすいような企業やプロジェクト・チームは、おそらく次の2つの特徴をもつところである。第1に、いずれかの参加者ないし全員が対話を明確に志向しているところである。第2に、今までにないアイデアを、コミュニケーションを通じて共創することを仕事にしているところである。というのも、新たなアイデアは、無意識の前提に気づき、突破することで生じることが多く、コミュニケーションを通じてそれを行おうとするとき、そのコミュニケーションが対話の要素をもつことになるからである。

こうした企業やチームを発見するのはあまり難しいことではなさそうである。例えば、コンサルタントと顧客企業のコミュニケーションは、対話の要素を満たす場合が多いかもしれない。商品企画のチームもまた、その可能性が高そうである(田村 1996, 第9章; Lester and Piore 2004)。観察を申し込むべき相手の選定は、このように容易である。それにもかかわらず対話の現場が公にされない理由は、次の2つであろう。まず、Ballantyne and Varey (2006) が述べる通り、対話が持続的な比較優位の基盤だからである。次に、対話の場が、育成中の、まだ公表すべきではない技術やコンセプトの宝庫だからである。通常、そこに部外者を入れるチームや企業があるとは考えにくい。対話が発生する可能性の高い場では、おそらく、参加者内では開かれた会話がなされているであろうが、しかしその場は、研究者からすると鉄壁で覆い隠されているのである。

しかし、本稿は、この鉄壁を突破することに成功した。UCI Lab. という商品企画のコンサルティング・チームに同行を申し込んだところ、幸運にも承諾が得られた。その理由は以下の3つである。第1に、私をUCI Lab. 所長(渡辺隆史)に紹介した人物が、所長が信頼を寄せる人物だったからである。第2に、所長は顧客企業と風通しの良い関係性を築いていたため、顧客企業に対して、観察者を帯同し、打ち合わせを録音したいという「奇妙な」依

頼をすることができたからである。第3に、所長はエスノグラフィを理解・実践し、それゆえに、学術への還元にまで考えを巡らせることができる者であったからである。

受け入れる受け入れないの話でいうと、2つあって、1つは、自分たちがエスノグラフィとかをしている立場として、受け入れてもらって入っているわけじゃないですか。だから「自分たちは受け入れない」というのは無いだろう、あり方としてね。それに関連していうと、学術的なことをインプットしながら実践をしているわけだから、自分たちが逆にそこに還元していくというループは必然だと思う。それは、どちらかという、価値観か信念か分からないですけど、そういう話として捉えられる。

もう1つは、「自分たちのことは自分たちではよく分からない」ということを、実践をしているなかで分かっているので、第三者から見たときにどういうふうになるのかが、僕らは僕らのことをできないので、それならば、どうなるんだろうというのを見てみたかったというのがあります。⁴⁾

以上の幸運が重なって、今回の調査が可能になった。本稿の目論見は、商品企画チームを参与観察し、会話の素材を集め、その素材にもとづいて対話をえがくことである。

2 調査の対象と着眼点

2-1 調査対象

株式会社ヤラクス館は、従業員数約200名⁵⁾の中堅広告会社である。本稿の調査対象であるUCI Lab.は、ヤラクス館の中で2012年に立ち上げられた「イノベーション・コンサルティング」チームである⁶⁾。調査当時、所長渡辺隆史の他に2名のプランナーが在籍していた。UCI Lab.の業務は、生活者（利用者）と（まだ生まれていない）商品・サービスーズとの相互作用を思考の中心に据えて、顧客企業の製品開発や商品企画のプロセスを先導することである。そのプロセスを先導するなかで、UCI Lab.は、生活者の思考・行動様式を斬新にデザインすることができるサービス（商品・サービスーズ）をつくりだすことを目指している⁷⁾。UCI Lab.の関心は「いかに売れるモノをつくるか」にある（社内資料UCI Lab. 2016b）。「売れるモノ」とは、それを見た生活者が、自分・そのモノ・状況（他者、物、コト）

4) 渡辺隆史へのインタビュー（2017年5月29日）。

5) グループ会社を含めると総従業員数は約300人である（社内資料 ヤラクス館 2016）。

6) 北川（2017）に含まれる渡辺隆史が作成したスライドでこの表現が用いられた。

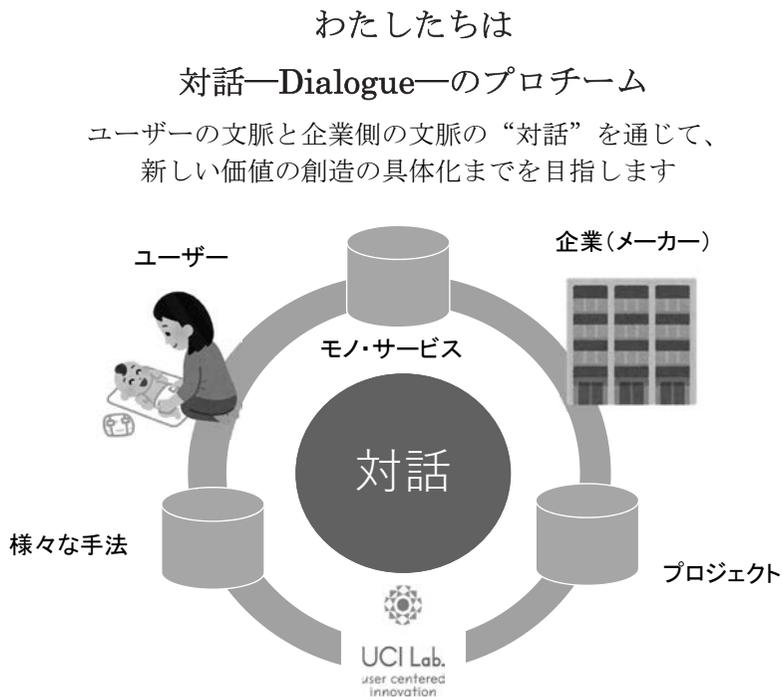
7) UCI Lab.が一連のプロセスで用いる手法は、次にあげるデザイン思考に関する書籍にはほぼ含まれている。Williams（2010）、安藤（2016）、岩寄（2016）。

の相互作用のなかで自分が「文脈価値」を見出している様子を鮮明に思い浮かべるモノである。商品企画は、(仮説的に設定された) 使用や愛用の状況を起点に創造される。実際には、愛用状況と企画はほぼ同時に発見され、相互に影響を及ぼしあいながら共に変化していく。UCI Lab. は、この解釈的プロセスにおいて顧客を先導する。

UCI Lab. の顧客は、「特定ターゲットに向けて、スペックではなく生活者起点での企画開発を行いたい」技術開発部や商品企画部である（社内資料 UCI Lab. 2016a）。顧客は、こうした意欲をもちながらも、実際には生活者の観点に気づいてそれを企画に取り入れることに困難を感じている。UCI Lab. の仕事は、そもそも何をどのように調査し、どのような企画（仮説）を立案し、その企画の妥当性をどのように立証するのかを顧客とのコミュニケーションを通じて設計し、顧客と共にその設計された手続きをふむことである。言い換えると、UCI Lab. のビジネスは、商品コンセプトという答えを出すまでのプロセス（あるいはコミュニケーションそのもの）をデザインすることであり、顧客を先導しながらそのプロセスを歩み、顧客と共に答えにたどり着くことである。

打ち合わせにおける顧客とのコミュニケーション、調査における生活者とのコミュニケー

図1 UCI Lab.の宣言



出典：社内資料 UCI Lab. (2017)。ただし、本資料の原案は2016年に作成されていた。

ション、プロトタイプや完成品を介した顧客と生活者とのコラボレーション、これら3つの相互作用の質を高めることが、UCI Lab. が自認するコア・コンピタンスである。そのことは、図1の宣言とイラストに表れている。

私は、この宣言における「対話」という言葉が本稿のいう対話の3要素を含んでいることを、渡辺へのインタビューで確認した。UCI Lab. が本稿のいう対話を志向していることが明確になったため、私は、このチームと顧客との打ち合わせを観察すれば対話の現場を押さえられる可能性が高いと考えた。

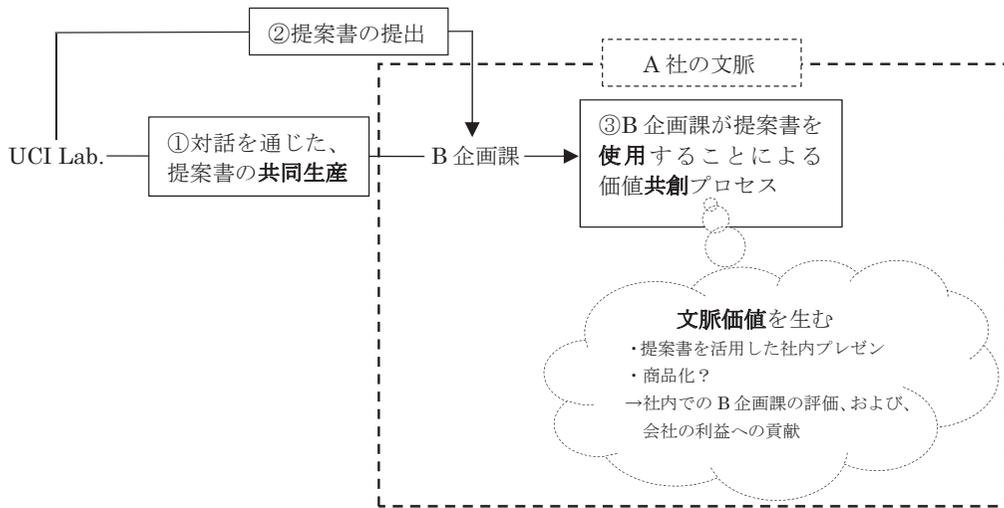
2-2 調査の着眼点

打ち合わせを分析する前に、まずは、私が立ち会うことができた打ち合わせがS-D ロジックという枠組みの中にどのように位置づけられるのかを明確にしたい。本稿の事例は、UCI Lab. と A 社 B 企画課数名との打ち合わせである。これは、S-D ロジックでいう、対話を通じた資源（提案書）の「共同生産」にあたる。

この打ち合わせに至るまでに UCI Lab. が B 企画課に提供したサービスは、調査仮説の形成、予備調査、本調査、および、暫定的な提案書の作成である。暫定的な提案書には、本調査から引き出された商品コンセプト案がいくつか提示されている。打ち合わせそのものにおいて UCI Lab. が提供するサービスは、暫定的な提案書の報告、および、その後の議論の先導である。私が実際に観察したのは、この打ち合わせのみである。打ち合わせ後に UCI Lab. が B 企画課に提供するサービスは、その打ち合わせの中で UCI Lab. と顧客が共同生産した知見をもとにした最終提案書である。

ここまでの共同生産のあと、価値が「共創」されることになる。提案書が UCI Lab. から提出されたのちに、B 企画課は、この提案書を用いて A 社内で商品企画の進捗状況を報告する。その報告に対する評価は、A 社の文化や意思決定の仕組み、つまり A 社の文脈に左右される。B 企画課および A 社にとっての文脈価値は、UCI Lab. 自体は不在であるが、UCI Lab. が提供した提案書と B 企画課との相互作用のなかで共創される。B 企画課がこの提案書から引き出すことになる文脈価値は、この提案書が示唆する商品企画の方向性が社内でのどの程度受容されるかに左右され、さらに将来に目を向ければ、企画が商品化されるかどうか、その商品がどれだけ A 社に売上と利益をもたらすか、それによって B 企画課の仕事が A 社内でどれだけ評価されるかに左右される。このように、価値の共創は、UCI Lab. と B 企画課との提案書の共同生産が終わったあと、UCI Lab. の提案書やそこから発展・派生するアイデアと B 企画課との相互作用のなかで長期にわたって続いてゆく可能性をもつのである。

図2 資源の共同生産と価値の共創



出典：著者作成。

打ち合わせを観察するときの本稿の着眼点は、以下の3点である。第1に、打ち合わせから対話の3要素、すなわちお互いの観点について理解を深めること、共有される合意を創造すること、前提を破壊すること、が観察されるか否かをみることである。第2に、全体構造を捉えることである。とりわけ、どのような仮説や提案がどのような理由で疑問に付され、それらがどのように修正されたのかに注目する。第3に、どのような資源が開発されたのかを明らかにすることである。私はすぐ上で、この打ち合わせがコミュニケーションを通じた提案書の共同生産、つまりS-Dロジックでいうオペラント資源の共同生産にあたりと説明した。しかし、S-Dロジックにおける対話を理論的に示した Ballantyne and Varey (2006) によれば、対話とは共に学ぶことである。それゆえ、参加者の認知的なもの、つまりオペラント資源もまた開発されている可能性がある。本稿は、オペラント資源とオペラント資源という2つの資源がどちらも開発されている可能性に注目する。

3 打ち合わせの観察

これから、あるプロジェクトにおける調査と打ち合わせの7つの局面を切り出していく。第1に、UCI Lab.と顧客企業（以下「プロジェクト・チーム」とよぶ）が前提を共有し、初期仮説を形成する局面である（3-1項）。第2に、予備調査から得られた情報によってプロジェクト・チームの前提が破壊され、初期仮説が棄却される局面である（3-2項）。第3に、UCI Lab.が、本調査から得られた情報にもとづいて、有望市場仮説および想定される使用

シーンを再設計する局面である (3-3 項)。第 4 に、顧客が、打ち合わせ後に UCI Lab. が作成することになる最終提案書における有望市場仮説の見せ方を工夫してほしいと要望する局面である (3-4 項)。第 5 に、UCI Lab. が提示したコンセプト案を、顧客が実行可能性の観点から批判する局面である (3-5 項)。第 6 に、最終提案書の道筋についてプロジェクト・チーム内で合意が形成される局面である。第 7 に、UCI Lab. と顧客の「あいだ」から新たな調査仮説が生まれる局面である (3-7 項)。

本節のトランスクリプト⁸⁾は、断りがあるものを除くと全て 2016 年 12 月 26 日になされた打ち合わせを録音したテープから私が書き起こしたものである。私は打ち合わせに同席したが、参加はしていない。打ち合わせ参加者は、UCI Lab. の 2 名 (所長渡辺隆史とプランナー三角絵海) と顧客側 5 名 (A 社 B 企画課の C 課長、D 氏、E 氏、F 氏、G 氏) の計 7 名であった。打ち合わせの時間は約 2 時間半であった。図 3 の上段は打ち合わせに至るまでの経緯を示し、下段が今回の打ち合わせにおける仮説の修正プロセスを示している。

なお、この打ち合わせは、仮説形成、調査、提案書案の提出・報告・検討、提案書提出 (次なる調査仮説の形成) という一連のプロセスのなかの「提案書案の提出・報告・検討」にあたる。このプロセスで商品企画が完成する場合もあれば、再びこのプロセスを繰り返さなければ完成しない場合もある。この打ち合わせの後半で判明したことであるが、本プロジェクトの場合、商品企画を完成させるためには、少なくとももう一度このプロセスを経なければならなかった。

なお、以下の各項では、読者に伝えたい内容の要点を最初の段落で提示する。次の段落より、この打ち合わせが対話であることを論証するという各項の本来の目的に進む。論証に強い関心をもたない読者は、各項の最初の段落のみを次々と読んでいただきたい。

3-1 初期仮説の形成

ある顧客企業が自社でデバイス (本体に搭載される、ある機能を備えた装置) を開発した。この企業の企画課は、このデバイスを搭載する商品を企画するという課題を与えられた。想定される売り先は、消費者ではなく事業者であった。企画課は、その企画づくりに関与してほしいと UCI Lab. に依頼した。プロジェクト・チーム (企画課と UCI Lab.) の初回のコミュニケーションのなかで、ある「前提」が共有され、それにもとづいて「初期仮説」が形成された。共有された前提は、ある市場セグメントにおいて、すでにこのデバイスへのニーズが顕在化しているという前提であった。形成された初期仮説は、その市場セグメントの既存の

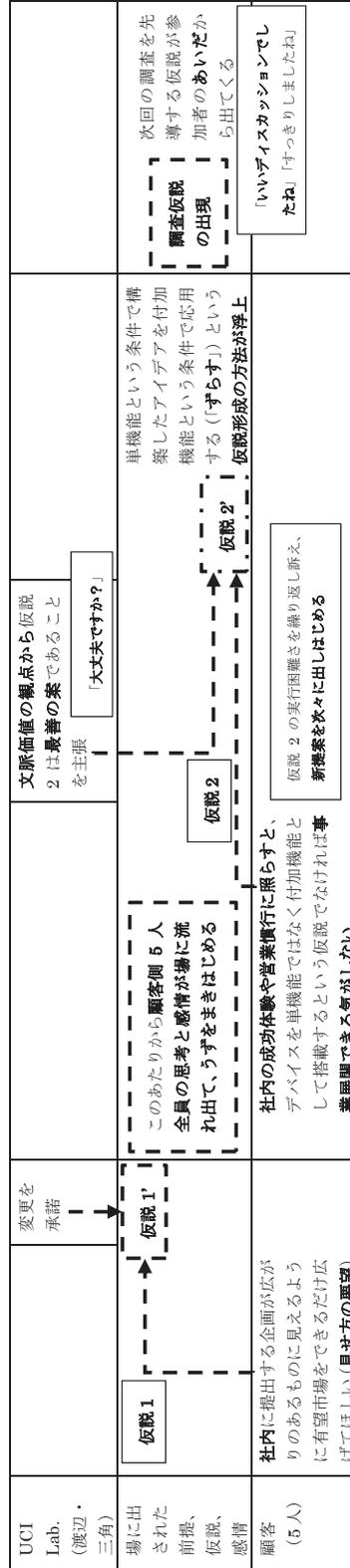
8) 会話の引用について、丸括弧 () は主たる会話に重複している会話の挿入であり、亀甲括弧 [] は著者による補足であり、傍点は著者による強調である。

図3 打ち合わせ（対話）プロセスの概要



本文3-4項から3-7項までのトランスクリプトに対応

この下段のプロセスに要した会話時間は約2時間半



点線の矢印とボックスは、プロジェクト・チーム (UCI Lab. と顧客) による提案書の共同生産の動きと帰結を表す。

出典：著者作成。

業務用機器にこのデバイスを搭載すればニーズを満たすことができるという仮説であった。本項では、ここまでの内容をより具体的にみていく。

A社B企画課のC課長は、研究開発部門で開発された「Hデバイス」を業務用で販売するためのカタログを作成するプロジェクトに参画してほしいという依頼をUCI Lab.にもちかけた。しかし、渡辺がCに話を聴いてみると、B企画課は、前もって市場セグメント、ターゲット企業、デバイス搭載商品の具体的なかたちを考えていないことが分かった。そこで、UCI Lab.は、Cとコミュニケーションをとりながら、以下のような初期仮説を形成した⁹⁾。有望市場は食品業界である。KをHデバイスへと代替したいというニーズがあるはずである。このニーズを満たす方法は、Hデバイスを既存の業務用機器に搭載することである。

3-2 初期仮説の棄却

UCI Lab.は、前提と初期仮説にもとづいて予備調査を実施した。それは、有望な市場セグメントの事業者に対する聴き取り調査であった。しかし、プロジェクト・チームの予想に反して、事業者から、既存のデバイスを新開発のデバイスに代替したいという声を拾うことはできなかった。というのも、そもそも新開発のデバイスへのニーズが顕在化していなかったからである。それゆえ、前提自体が誤っていること、したがって、その前提にもとづいた初期仮説もまた棄却されることが判明した。本項では、ここまでの内容をより具体的にみていく。

UCI Lab.は食品業界で予備調査を行った。UCI Lab.が調査したのは、食品業界で働く人がHデバイスの話にどのように反応するか、であった。しかし、UCI Lab.とB企画課（「プロジェクト・チーム」とよぶ）の予想に反して、インタビューから手ごたえのある反応は返ってこなかった。というのも、インタビューは、そもそもKが問題であると感じていなかったからである。KをHデバイスに代替したいというニーズは、調査時点では顕在化していなかった。予備調査の結果、食品業界に強い関心と不満があるという、プロジェクト・チームに共有された前提自体が誤っていることが明らかになったのである。トランスクリプト1は、本調査後のUCI Lab.による報告時のB企画課の回想的発言である。D1-1とD1-2ではっきりと表れているように、Dは、本調査を経てもまだ、初期仮説が棄却されたことを残念に思っている。このことから、Dが初期仮説に相当な期待を抱いていたことが分かる。Dの他、Eも初期仮説を固く信じていた一人である。商品企画という業務を担当する者であっても、実際のところHデバイスというシーズから想起される初期仮説に強く囚われており、それを手放し（前提を破壊し）、思考を次の課題、つまり新たな調査仮説の形成に即座に向

9) 守秘義務の観点から、ここでは実際の初期仮説を簡略化したものを記す。

けるのは難しいことが分かる。

トランスクリプト 1	
D1-1	有望市場の中で「ちょっと活かせなかったかな」って思うのが、強みの中に入っていないから、そうなんでしょうけど、あの、Hの一つの特徴として前から言っているのは、無害性なんですよ。[Hとして反応したあとには単なるIになりますぜ]ってところが、結局この特徴に活かせなかったっていうのが出てくると思うんですよ。だから、食品で一番良かったのはそこなんですよ。あの、他のKっていうのはどうしても臭いだ、残留物だ、っていうのがあるのが、この場合は、えっと、全くのIに変わっちゃうんで、「そんなんフリーですよ」、「考えなくていいですよ」っていう話で、ここが調査していただいた結果特徴にあがってこないってことはやっぱりその、その市場がやっぱり無かった、無かったっていうのはおかしいですけど、弱かったのかな（渡辺 そうですね）っていう気がしますね。
渡辺 1-1	なんか、あの、最初のプレヒアリングのときにそれを感じましたが、なんか、あまり響かなかったですね。
D1-2	響かなかったですよ。うちとしてはそれが響いてくれれば、さっきのじゃないですけど、そこをメイン市場にどーんっていっても行けたかもしれないんですけど（渡辺 そうですね）、そこが来なかったっていうのは、ちょっとうちの狙いともやっぱ、あの、実際の市場はそこに乖離があったのかな、っていう気はするんですよ。
渡辺 1-2	なんか、あの、顕在ニーズというか、外資系だとテンションみたいな言い方をするんですけど、ギャップがあって（D あっちゃいましたね）、仮説でいうと、もともと、しないといけないと、××は。で、そんなときに味が落ちちゃうとか臭いが残るから（D そうそうそう）、なのが、「これだと大丈夫です」っていう、この元々の顕在ニーズみたいなものが、ギャップがあった、困りごととしてあったはずなんですけど、そもそも、××しないといけないと思っていないので、「害が無いんです」って言っても、「ふーん？」って（D うーん）感じなんですよ。
C1-1	そこはまあ、残念でしたね。
D1-3	残念でしたね。

3-3 UCI Lab. による本調査

UCI Lab. は、調査対象とする市場セグメントの種類を広げて本調査を実施した。さまざまな市場セグメントを分析した結果、ある特徴を共有する5つのセグメントが有望である、という仮説1が形成された。さらに、UCI Lab. は、このデバイスを搭載した商品のコンセプト案をいくつか作成し、それを有望5市場の事業者に見せ、彼らの意見を聴き取った。その結果、評価を集めたコンセプトは、このデバイスの機能を製品の唯一の機能（以下、「単機能」という）とし、かつ、「多箇所」に設置できる小型で安価な商品であった。この結果を踏まえて、UCI Lab. は、「単機能・多箇所」の商品が有望である、という仮説2を構築した。こうした本調査の結果と2つの仮説を記した暫定の提案書が企画課に提出された。本項では、ここまでの内容をトランスクリプトに即してより具体的にみていく。

前提と仮説が誤っていたことが予備調査から判明し、プロジェクト・チームで報告されたあと、UCI Lab. の渡辺と三角は、調査範囲を食品以外の業界にも拡大して聴き取り調査を行った。この本調査から得られた情報から、渡辺と三角は、「××ニーズが高い／低い」を縦軸、「××がメイン業務／サブ業務」を横軸にした四象限がさまざまな業界を区分けする枠組み

にふさわしいという「解釈」を導き出し、そのなかでも「××ニーズが高い」「××がサブ業務」の象限に位置する市場が最も有望であることを発見した。「医療」、「福祉・介護」（保育を含む）、「給食」が有望市場として選定される、というのが本調査から出てきた「仮説1」である。

有望市場の選定と並行して、UCI Lab. は、H デバイスを搭載した商品コンセプト案をいくつか作成して、「それをどう評価するか」を聴き取り調査した。その結果、H デバイスの機能を唯一の機能（「単機能」）として搭載したアプリケーション（デバイスを搭載する母体となる機器）、すなわち「X 型」、「Y 型」、「Z 型」という3つのアプリケーションに評価が集まった。同時に、X 型のアプリケーションの評価を聴き取るなかで、「小型」であること、安価であること、それゆえに「多箇所」に設置できることがアプリケーションの強みになることが分かった。これらのことから、「単機能・多箇所」のアプリケーションが有望である、という「仮説2」が得られた。アプリケーションの評価について具体的な情報が集まると、保育園や福祉施設での使用シーンといった具体的なシーンをえがくこともできるようになった。具体的なシーンをイメージすると、そのシーンに対応するためには、さまざまな場所にアプリケーションを設置する必要があるということが分かった。UCI Lab. は、単機能・多箇所のアプリケーションを販売することが業務用商品の企画として有望であるという暫定的な提案書をまとめてB企画課に事前に提出し、A社にてその提案内容を詳しく報告した。

もしもこのUCI Lab. による提案がそのままプロジェクト・チームの総意として扱われることになったとすれば、この報告は、UCI Lab. にとっては「伝えること」であり、顧客にとっては「聞くこと」にすぎないのであり、この場合のコミュニケーションは、「やりとり」であり対話ではない。実際には、以下でみていくように、UCI Lab. の提案は、プロジェクト・チーム全体のコミュニケーションのなかで修正を被ることになる。

3-4 B企画課からの要望

UCI Lab. が企画課に提示した2つの仮説は、企画課からの要望によって修正を被ることになった。企画課は、仮説1（有望市場は5つに絞り込まれる）は妥当であるものの、商品企画が広がりをもつことを社内でアピールするために、最終提案書では商品コンセプトを採用すれば進出することのできる別の市場セグメントも記載してほしいと要望した。UCI Lab. は、このように見せ方を変えた「仮説1'」を最終提案書に記載することを承諾した。続けてUCI Lab. は、さらなる意見を企画課のメンバーから引き出すために、彼らを刺激しはじめた。本項では、ここまでの内容をトランスクリプトに即してより具体的にみていく。なお、1つや2つの断片的な会話だけを取りあげる場合、および、本文を展開させるために特定の会話が必要となる場合、囲みを設けずにその断片的な会話のトランスクリプトを記載する。

このとき、会話と会話のあいだに破線が差し込まれているならば、それはその上と下の会話が連続したものではないことを意味している。

まず、Cは、トランスクリプト2にみられるように、次のような要望を出した。今回の報告では、有望市場は5つに絞り込まれることを仮説1として示しているが、最終的に提出される提案書を作成する際には、絞り込まれた市場で具体的なシーンをえがきだしたあとに、その市場やシーンがもつ要素を応用できる他の市場を指摘してほしい。Cは、B企画課がA社内でこの提案書を活用するときに、提案がより広がりのある企画としてA社の他部署に映るようにしたいという意図をもってこの要望を出した。つまり、Cは、仮説1の妥当性を認めつつも、最終の提案書では応用できそうな市場セグメントを追加してほしいと要望したのである。

トランスクリプト2	
C2-1	絞り込むのはいいと思うんですよ。だからそこまで絞り込んで、アプリを絞り込んでいたうえで、こういう、えーっと、価値で、こういう人たち、こういう使い方をする人たちにこういうアプリケーションならいけますよ、というところまで絞り込んでいただいたうえで、そこをもっかいじゃあ業態としては、メインはここだけれども、他の展開としてはこういうことも考えてます（渡辺 そうですね）っていうところがあると、使いやすいなって思うんですね。
渡辺 2-1	そうですね。可能性としてまだたくさんあるというか、市場の見込みもいろいろありますね。
C2-2	なんとなく××と言われた時点でオール・オア・ナッシングになってしまっ。
渡辺 2-2	ああ。
C2-3	××だめだったらこのデバイス無しねっていうことになったらもうたぶん、止まってしまうと思うんですよ。

渡辺は、Cの要望どおりに仮説1を修正し、仮説1'とすることを承諾し、続けて、この修正だけで十分かどうかをB企画課にたずねた。

渡辺 逆にいうとそこをもうちょっとそうやって肉付けをしていって、シナリオを精緻にしていくっていうことで、まあ、変な話ですけど、「大丈夫ですか？」という話なんです。なんかまだ…

この「なんかまだ…」という言葉には、その修正だけでは納得しきらないのではありませんか、とB企画課に問いかけるような含みがあった。なぜ、渡辺は、B企画課からさらなる要望を引き出そうとしたのか。その理由は、この打ち合わせが終わりにさしかかったころの渡辺の発言から読みとることができる。

渡辺 難しいんだと思いながら、さっきの「大丈夫ですか？」って確認したのもそこで、

われわれも難しいんだろうっていうのは半分わかっているんで、単独〔単機能〕のやつが。

渡辺は、H デバイス単機能の商品を、利用者が最も文脈価値を感じるであろう商品企画として提案した。利用者の観点からこうした企画を提案したものの、渡辺は、H デバイス単機能の商品企画が A 社内で十分な説得力をもたないかもしれない、という懸念をもっていた。渡辺は、もし彼らがそう感じるならば、その懸念を全てこの場に出させて、それをプロジェクト・チーム全体で検討したいと考えて、彼らの本心を引き出すために「大丈夫ですか?」「なんかまだ…」と誘いの言葉を投げかけた。

渡辺は、利用者の文脈価値に重きをおきながらも、同時に、顧客企業による企画の受容可能性にも配慮している。そのことは、UCI Lab. を顧客に紹介する資料に次のように書かれていることから分かる。「ユーザーの文脈と企業側の文脈の“対話”を通じて、新しい価値の創造の具体化までを目指します」(社内資料 UCI Lab. 2017)。渡辺は、利用者の文脈と企業の文脈という異なる 2 つの文脈をすり合わせるなかで「売れるモノ」が創造されると考えている。企業の文脈とは、「企業内の文化・意思決定プロセス」である(同上)。それを配慮することなしに、つまり企画の受容可能性や実行可能性を配慮することなしに利用者のことだけを考えるのは、斬新なアイデアを商品化する道を閉ざすことにつながってしまう。

3-5 実行可能性の問題

UCI Lab. が意見を引き出すために企画課を刺激したのをきっかけに、企画課は、仮説 2 の実行可能性について懸念を表明した。というのも、企画課は、自社の成功体験を踏まえると、新開発のデバイスを「単機能」とする商品企画はおそらく社内で受容されないと考えたからである。この企業は、かつて別のデバイスを「付加機能」として搭載した商品群が大成功を収めるという成功体験をもっていた。本項では、ここまでの内容をトランスクリプトに即してより具体的にみていく。

前項の「なんかまだ…」という歯切れの悪い言葉がきっかけになって、B 企画課のメンバーは提案の実行可能性について懸念があることを次々に渡辺に伝えはじめた。その典型例は、以下にあげる発言である。

E 付加価値がとれそうな気はせんわね、なんかね。その〔単機能で〕B2B とかちょこっとやってもね。ふーん…

C Bの企画として、H単独でよう売る自信がないですね、企画者として。

なぜ、B企画課は、「単機能」の実行可能性を低く見積もったのであろうか。その理由は、A社の過去の成功体験にある。A社のJデバイスはB2C商品に「付加機能」として組み込まれ、人気を博し、ブランドを確立した。そのブランド力をもって、Jデバイスは、B2Bへと販路を広げていった。こうしたやり方を望ましい戦略としてB企画課が思いえがいていることは、次の発言から分かる。

C 今までの感じ〔Hデバイス単機能の商品企画〕だと逆のような感じがして、単独の、単品〔単機能〕商品でおわーっと伸ばせたらいいんですけど、それは難しいからJでは群展開して、組み込んで〔付加機能にして〕、やりながら、ま、外販のブランド・イメージをつくりながら、っていう戦略の流れになっているので、最初からもうここに切り口でバーンと、こう「一個〔単機能〕で売らしましょうよ」ってというのが、できるのかと言われると、なかなか難しいんだろうな、っていう。

企業文化は、社内で成功体験が共有されるなかでつくられ、企業構成員の現在の思考を縛る（Schein 2010）。渡辺はこのことを知っている¹⁰⁾。それゆえ、渡辺は、Hデバイス単機能の商品企画は、「付加機能」戦略を成功体験としてもつA社には受け入れがたいかもしれないとうすうす気づいていた。実際、B企画課のメンバーは、UCI Lab.が提案するHデバイス単機能の商品企画では、自社がスムーズに事業展開していく未来図をえがけないと次々に渡辺に訴えかけた。「単機能か付加機能か」という議論は、結論に収束をみせるかと思いきや逸脱するというパターンを繰り返しながら、およそ1時間続いた。この1時間で、B企画課のメンバーそれぞれが、今回の企画構築の難しさ、UCI Lab.の提案に対する疑問、自分はこうすれば「いける」と思うという案を次々と渡辺におつけていった。この1時間、発言が重なり合うことはほとんどなかったにもかかわらず、私には、B企画課5人全員の思考と感情がつねに場に流れ出し、うずをまいていたように感じられた。この状況を、場が熱気を帯びるようになったと表現することもできる。

3-6 提案書の道筋の確定

UCI Lab.は、企画課が「単機能・多箇所」という仮説2の実行可能性に懸念を示したにもかかわらず、単機能・多箇所の商品が事業者に最も大きな文脈価値をもたらすという見解

10) 渡辺は、私との会話のなかでこのことを話題にした（2016年12月26日）。

を示し続けた。というのも、UCI Lab.のメンバーは、利用者の文脈価値を高めるという自らの役割を捨てて目の前の顧客におもねるのは対話の作法ではないと考えているからである。単機能と付加機能をめぐる1時間を超える議論のすえ、UCI Lab.が利用者の文脈価値の観点から構築した単機能の商品コンセプトを付加機能のアイデアとして転用する案(仮説2)が浮上した。この案は、UCI Lab.が当初から用意していた案でも、企画課の案でもなく、企画課とUCI Lab.のかけあいのなかから生まれた案であった。本項では、ここまでの内容をトランスクリプトに即してより具体的にみていく。

渡辺は、買い手が文脈価値を感じる可能性が最も高いのは「単機能・多箇所」のアプリケーションであるという見解を約2時間、ここまで繰り返してきた。「変な話ですけど、大丈夫ですか?」や「なんかだいぶ『おもてたんと違う』っていうのになるかもしれないんですが」といった前置きを何度もしていることから分かるように、渡辺は、頭の片隅で、もしかするとB企画課が実行可能性の観点からこの提案を渋るかもしれないと予測していた。もちろん彼もJデバイスの成功体験をよくよく知っているからである。それでも利用者の文脈価値の観点からまずは最善の提案を繰り返すところに、相手におもねるのは対話ではないという渡辺の信念が表れている。打ち合わせが始まって約2時間が経過したころ、参加者のかけあいから、渡辺が特定した、高い文脈価値をもちうる単機能のコンセプト(仮説2)を付加機能に「ずらす」案(仮説2)が浮上した。

C 単機能でもいけるんだから付加機能でもいけるでしょ(D あはあはあはあは!)っていう。

D そうですね、それが、そういう筋書きになればベストですけどね、ちょっと、たしかに。

コンセプトを付加機能に転用するという方向性を示唆する提案書にするために、提案書の道筋が以下のように決められた。まず、初期仮説(当初の有望市場)が予備調査によって棄却されたことをはっきりと書く。本調査の結果、有望市場の性質を特定した。その性質に当てはまる市場をできるだけ広く記載する。その有望市場においてインタビューをした結果、特定のシーンで利用者が高い文脈価値を感じられる「単機能の」コンセプトが浮かび上がった。今回の調査からの直接の推論はここまでとする。ただし、最後に、そのコンセプトを付加機能として転用できる可能性を示唆する。この提案書の道筋は、UCI Lab.が今回提示したものそのものでも、B社が初期仮説としてもっていたものでもなく、この打ち合わせを通じてつくられたものである。

3-7 参加者のあいだから新しい調査仮説が生まれる

仮説2をずらした仮説2'が生まれたあたりから、参加者の思考は、UCI Lab.側の思考と企画課側の思考が対立したり調整されていく状態から、一つのプロジェクト・チームとしてのまとまりをもった状態へと変化した。この集団的思考のなかから次回の調査における具体的な方法と仮説が生まれた。これは、顕在化した問題を見つけだすための調査ではなく、プロジェクトからの提案によって潜在ニーズを顕在化させることを狙うという発想にもとづく調査であった。調査に先立ち、新たな商品コンセプトをイラストと文章で示したコンセプト・シートをいくつか作成する。それは、UCI Lab.が先の本調査を踏まえて作成した「単機能」の商品コンセプトを「付加機能」の観点から修正したコンセプトである。調査では、この新たなコンセプト・シートを調査対象者に見せる。調査仮説は、コンセプト・シートを有望5市場の事業者に見せれば、彼らの潜在ニーズを顕在化させることができる、というものである。この新たな調査仮説は、先の仮説2に企画課が強い懸念を示したのに比べると、UCI Lab.と企画課の双方が納得できるものであった。本項では、ここまでの内容をトランスクリプトに即してより具体的にみていく。

提案書の道筋が固まっていくあたりから、プロジェクト・チームの思考は、次回の調査プロセスで検証すべき仮説の形成へと向かっていた。単機能の商品コンセプトをずらして付加機能の商品コンセプト案をつくる。その前段として、Hデバイスをどのような機器に付加するかの検討材料となる情報を得るために、先の本調査で選定された有望市場において潜在利用者は現在どのような機器を使っているかを聴き取る。次回の仮説は、商品コンセプト（Hデバイスを組み込んだ機器）はHデバイスへの潜在ニーズを顕在化させることができる、というものである。これを検証する方法は、コンセプト・シートを作成し、先の潜在利用者に見せて反応を聴き取ることである。「見せられればそれが欲しかった」と潜在利用者に言わせることができれば、仮説は検証されたのであり、そのコンセプト案は有望である。このように、次回の調査仮説は、「顕在化した問題がある」という前提から出発するのではなく、「こちらからの提案によってニーズが顕在化される」という可能性から出発するものになった。

トランスクリプト 3	
C3-1	<p>ちょっと遠回りしたかもしれないですけど、あの、私としてはね、こういう分野の、こういう使われ方で、使えるっていうところが、ある程度出していれば、あとそれを、スタンドアローンのかたちで使うのか、あるいは、まあ、組み込みで使うのか、っていうのは、まあウチの事業判断とかやり易さの、アプリケーションのやり易さの話になりますので、この分野で、こういう使い方っていうところにビジネスチャンスがあります (渡辺 そうですね) というところで、それが1番、1、2、3だとか出てくれば、良かったのかなって (渡辺 そうですね) 思いますね。それがホントはまあ、もっと機器に組み込んだときにどうなのかっていう尋ね方をしてたら、もうちょっと違う調べ方をされたかもしれないので、そこはまあ確におっしゃられるようにね、ちょっとね、違ってたかも。単独で出てきて単独じゃありませんって言われたらそれは「ちょっと待ってね」って話になるかもしれないですけど、単独で提案されて、そのときに、単独として使うかどうかっていうのは、ちょっと私どもの宿題として考えますので。</p>
渡辺 3-1	<p>難しいんだと思いつつ、さっきの「大丈夫ですか?」って確認したのもそこで、われわれも難しいんだろうっていうのは半分わかっているんで、単独のやつが。あの一、何て言うんですかね、まあでも、一旦、「単独が無しよ」っていう話でやってしまうと、そもそもはなからこれは無理ですっていう結論になったかもしれないので (C そうですね、ふっ [笑]、そうですね)。そういう意味でいうと、まだ (E はっはっはっはっは)、やり方としては。</p>
C3-2	<p>単機能でもいけるんだから付加機能でもいけるでしょ (D あはあはあはあは!) っていう。</p>
D3-1	<p>そうですね、それが、そういう筋書きになればベストですけどね、ちょっと、たしかに。</p>
渡辺 3-2	<p>ちょっと、あれなのは、ヒアリングを実際にするときに、じゃあ、いまだんなことやってますか、っていうことの機器の拾い方が、もうちょっと、もしかしたら、最初から、どっかに付加するつもりだったら、あったかな、とも思いますが。ま、これも実は付加するつもりで、やっていて、メイン機能 [主機能] として付加する、組み込むつもりだったのが、メイン機能では組み込むのは難しいから、という話なので。ま、そこは、われわれも単体のもの [単機能] を出すっていうのはホントはなかったんですけど、組み込みが難しいなっていうことから出てきているので、ま、ある程度必要な変遷かなって思うんです。</p>
D3-2	<p>でね、ま、確かに、やってみてここまで、だと思つて、いまは分かっちゃったからもうこんな話になってますけど。</p>
渡辺 3-3	<p>でもまあ、おっしゃることはよく分かります、うん。</p>
D3-3	<p>で、特徴の部分が、さっきのところでも言ったように、市場であまりインパクトがなかったっていうところからみると、やっぱりまあ辛いんだな、って。</p>
渡辺 3-4	<p>ただその、さっきみたいにその、ために××をしないとイケないかってときに子供がいてとかって話のときに、確実にだっていう効果と、それをやる人が害が無いから、子供も老人も安心してできるし、そういうふうは何回やっても M みたいに手が荒れたりしないですよ、っていうのは、比較的、ベネフィットとしては、B2C 的な切り口で訴求はしやすい。</p>
C3-3	<p>訴求はしやすいですね。ただ向こうからは出てこなかった、っていう感じですよ。</p>
渡辺 3-5	<p>だから結局もう一回検証しないとイケない、というサイクルのパターンに戻っちゃうと思うんですけど。だからプロセス的にいうと今回その仮説を、一回ヒアリングして仮説のコンセプト・シートを作って、聴いていったけど、そのものズバリっていうものの需要はなかったですね。それを呼び水にして、出てきた意見を吸い上げていくと、もう一回別のコンセプトに昇華しているって感じですね。それをもう一度、今日のお話を踏まえて精度アップしたときに、事業としてそれで御社の中で手掛けるのかっていうのが、ビジネス事情の一つと、もう一個は、物理的にそれがニーズがあるのか、っていうのは、その、練り直したコンセプトでもう一回聴いてみないと、というところはありますね。でそれを、するのか、するとしたらいつするのかっていうのは、またちょっと検討しないとイケない話ですね。</p>
C3-4	<p>なんだろうなあ、いいディスカッションでしたね。</p>
渡辺 3-6	<p>面白いっちゃ面白いですね。</p>
C3-5	<p>すっきりしましたね。</p>
	<p>【打ち合わせ終了】</p>

この新たな調査仮説は、私には参加者の「あいだ」から生まれてきたようにみえた。トランスクリプト3のおよそ1分前から、それまで全く会話に入ってこなかったDが、当初の予想（初期仮説）が当たらなかったことの残念さ、それ以後の本調査と解釈の歩みを語りはじめ、結局渡辺にIを使う機器の中でどれがHデバイスの搭載機器として「一番有望ですか？」という絞ったお願いの仕方をすれば良かったと若干の後悔をにじませながら述べたところに、トランスクリプト3のC3-1と渡辺3-1が合流し、その3人のあいだで今回のまとめ方と次に検証すべき仮説が澁みなく語られていった。これは、誰かが意見を述べている状態というよりも、むしろ、対話の本質を探ったデヴィッド・ボームの言葉を借りれば「集団的思考」が「流れているといった状態だろう」（Bohm 2004, pp. 29-30, 邦訳 78 ページ）。「人が考えを共有する例をあげると、まず誰かがアイデアを思いつき、別の誰かがそれを取りあげ、そしてまた別の誰かが思いつきをつけ加える、というふうになる」（*ibid.*）。打ち合わせの最後の数分は、まさしくこうしたプロセスが当てはまる状態であった。

このトランスクリプト3を、打ち合わせが始まってから1時間が経過したところに交わされた会話のトランスクリプト4と比べると、トランスクリプト3においてこの集団的思考が澁みなく前向きに流れていることがよく分かる。

トランスクリプト4	
C4-1	単機能のHっていうのが…
E4-1	メカ的にありやろうけど…
C4-2	ピンとこないんですね。
E4-2	文化とか。なんかね、そういうのを提案していかんと全然売れるような気しない。
C4-3	Jデバイス単独のやつって全然売れてないんじゃないですか。
F4-1	ふっふっふ。
E4-3	ぜんぜん、ちゅーこともないと思うけど [笑]、メジャーにならないもんねー。

トランスクリプト4では、B企画課がUCI Lab. から提出された暫定的な提案書をどのように活用すればよいか困っている。特徴的なのは、C（C4-2とC4-3）がはっきりと否定的な姿勢をみせていることである。しかし、暫定的な提案書の修正と活用の方法が定まったトランスクリプト3の時点では、参加者たちは、今後とるべき道筋をはっきりと見据えている。それが、先に述べた次回の調査仮説である。

2時間半の打ち合わせの最後の最後に、トランスクリプト3で示されるように、UCI Lab. とB企画課の双方が納得できる次の調査仮説が、参加者の「あいだ」から生まれた。このコミュニケーションの状態は、「顧客や他の参加者とのあいだでの between」コミュニケーションという対話の定義を体現するものであった。以上の会話が対話の3要素を満たしていたかに

については第5節で検討する。

4 印象的な対立軸や変化

本節では、ここまで流れをみてきた打ち合わせについて、特定の論点をより詳細にみていく。4-1では、利用者の文脈価値に力点をおく UCI Lab. の観点と A 社の受容可能性に力点をおく B 企画課の観点とのせめぎあいをみる。4-2では、提案書に対する B 企画課メンバーの見方が徐々に変化していった様子を見る。

4-1 利用者の文脈価値と A 社の受容可能性とのせめぎあい

打ち合わせの流れの中でも述べたように、渡辺は、A 社や B 企画課の考え方を理解しつつも、その考え方に沿った提案を出して仕事を穏当に済ませようとするのではなく、まずは利用者の文脈価値の観点から最良の提案を繰り出す。そうした仕事の姿勢は、「変な話ですけど、大丈夫ですか？」や「なんかだいたい『おもてたんと違う』っていうのになるかもしれないんですが」といった発言にくわえ、次の発言からもうかがえる。

渡辺 最終的には一般ユーザー、B2C 向けに最終的に展開していくっていうかたちで、われわれは一応メインで考えうると思っているのは、その単体の商品みたいなほうが、より受容性をつくりやすい、イメージしやすいと思うんですが、ま、いろんな諸事情をお伺いしていると、あの、J と同じように組み込んでいったほうが、あの、[A 社にとって] 絵 [提案書] は使いやすいので。

なぜ渡辺は、顧客が表面的に望んでいるものを理解しつつも、別の観点からみて最善のものを提案するのか。その理由は、彼が顧客との関係性に、茶の湯における主人と客の関係性のようなものを求めているからである。渡辺は、私に対して、茶の湯における「主客一体」の関係性を表すものとして指南書の次の箇所を紹介したことがある。

お互いに顔色をうかがいうかがい、自分という存在を消してしまっただけは何にもならない。未熟者同志では誤る時も一緒である。心中、である。それ故、自然にかなうのは良いが、意識してかなおうとするのは良くない。(千 1989, 3 ページ)

渡辺は、相手を向く、つまり相手の顔色を「うかがう」のではなく、お互いに共有された目標にどちらの側の参加者も目を向けて、それを達成するために、自らが最善と考える意見

を述べあう関係を顧客に求めている。これを渡辺は、「向かいあう」関係ではなく、「同じ方向を向く」関係であると表現した。お互いの意見が異なるとき、それらが衝突することがある。これは、どちらが正しいか、どちらの言い分をどれだけとるかという意味での闘争のプロセスではなく、提案書の文脈価値¹¹⁾を高めるためにお互いが最善の意見を場に出しあってすり合わせるプロセスであり、お互いが最善の結果を求めて真摯に対話しようとするプロセスである。両者の意見がぶつかりあう過程で、当たり前すぎて気づかなかったお互いの枠組みや前提が言語化され、それらを意識的に修正する余地が生まれる。UCI Lab.の強みは「対話を通じてリフレーミング」する組織能力にあると渡辺はみている¹²⁾。本稿の枠組みで言い換えると、それは、対話を通じてお互いの前提を破壊し、新たな仮説を導き出す能力である。

次に、A社B企画課の側に立ってみたい。彼らは、渡辺が利用者の文脈価値の観点で最善の提案を出すことを認識しており、そのことを評価すると同時に、A社にとってその提案が受容可能かどうか、彼らの言葉でいえば「使いやすい」かどうかを強く気にしている。その関心は、以下に挙げる3つの会話によく表れている。

C 残念ながらこの商品部ではそれできないですよ、結果的にはね。だから、それを社内の事業部と組むか、それか、そのデバイスを入れて、そういう機器を作るところとやるのか。

C なんとなく××と言われた時点でオール・オア・ナッシングになってしまって。××だめだったらこのデバイス無しねっていうことになったらもうたぶん、止まってしまうと思うんですよ。

C そういう〔付加機能の〕話なのかなーって思ってたんですよ。Bの企画として、H単独でよう売る自信がないですね、企画者として。

これらの会話から推察すると、B企画課のいう使いやすさは次の3つの意味をもっている。第1に、提案がA社の事業部や部署の権限・慣例の範囲から逸脱していないことであ

11) ここでの文脈価値には二重の意味がある。第1に、顧客企業の企画立案者にとっての文脈価値である。企画立案者にとって、優れた文脈価値をもつ成果物とは、社内の組織的・政治的・技術的状況のもとで「通すことのできる」企画である。第2に、顧客企業の商品・サービスの利用者にとっての文脈価値である。利用者が高い文脈価値を感じるものであれば、その商品・サービスは「売れるモノ」になり、ひいては顧客企業に利益をもたらすことになる。

12) 渡辺隆史へのインタビュー（2016年12月26日）。

る。第2に、商品企画が、A社（できれば全社）が積極的・意欲的に取り組む市場カテゴリーの中に入っていることである。第3に、提案がA社においてかつて成功した商品企画の特徴やマーケティング戦略と接点をもっていることである。A社は、これら3つに当てはまらない企画について、「よう売る自信が」もてないのである。

先の図1から読みとれるように、渡辺は、利用者の文脈価値に力点をおくUCI Lab.と自社の受容可能性を気にするB企画課という異なる観点をもつ参加者のコミュニケーションを対話の状態にもっていくことができれば、高い文脈価値を創造し、かつ、受容可能性のある、斬新な商品企画が出現すると考えている。

4-2 B企画課メンバーの変化

Cは、打ち合わせの途中、「単機能」商品のもつ価値を強く主張したUCI Lab.の提案書をどのように活用すればよいか分からずに悩んでいた。

C　どやってやんのかな、これ。どやって事業広げたらいいかな。

しかし、Cは、渡辺と意見をすり合わせるなかで、「単機能」のコンセプトを転用する道があることを徐々に意識していった。

C　まあ、だか〔ら〕、そういう商品でこういうところに広げられますよってことさえ書いてもらえれば、そこから派生してB2C機器に組み込んだときに、っていうのは、〔社内で〕考えられますし、できればそこも、〔最終提案書の中に〕あれば、アイデアとしてあれば、一番いいですけども。

B企画課の中で真っ先に転用方法に思いを巡らせはじめたのは、Cであった。彼が真っ先に気づいた理由は、彼が課長という立場上、調査と解釈のプロセスに深く関与し、かつ、このプロジェクトの到達度に責任を感じているからかもしれないが、彼がB企画課では珍しい「ヤワラカ系」だからかもしれない。Cを知るA社の退職者Lは、A社の中でのCの特徴を次のように評した。

L　Cさんの場合は商品企画の中でも変わり種のタイプですよ。技術屋っぽくないタイプですよ。もうちょっとゴリゴリ工学部出身というタイプ〔カタカタ系〕が多い。彼の場合は少し頭が柔らかい、珍しいと思います。

私 企画にいらっしゃる方でも、お堅いというか、工学部系だな、という人と—
 L Cさんのようにヤワラカ系の人と。彼は若いころからヤワラカ系の人でしたから。
 企画の中では少ないタイプですね。¹³⁾

その一方で、プロジェクト・チーム内のB企画課メンバーには「カタカタ系」が多い。

L 企画の部分というのは、なかなか技術系が多いので、分からないんですよ、みんな、A社員って、頭固い、カタカタの工学部系が多いので、8割が技術屋さんなん
 でね、社員のうち。文系2割というのは、ほとんどが人事経理なんですよ。¹⁴⁾

いわゆる工学科出身者がA社の商品企画には多いんです。一応まあ、デザイン
 の人もいることはいるんですけど、ただ、京都工織さんとかのどっちかという
 と理系が強い方々が多いので、どうしてもシーズ志向に陥りがちなんですよ。「技
 術でこんな凄いことができた」というのをやっぱり自分として生み出したというこ
 とに、魅力として、高い価値をもたれる方たちなので、「それを実際ユーザーが使っ
 てどうなの?」「ユーザーとしての価値はどうなの?」という点が、なかなか持て
 ないというか。発想が持てないんですよ。¹⁵⁾

それでも、「カタカタ系」のメンバーの思考も、打ち合わせを通じて徐々に切り替わって
 いった。その変化がよく現れているのが、EとDである。まず、Eからみていきたい。Eは、
 打ち合わせ当初、提案書の中の調査報告と提案からこのプロジェクトが展開していくイメ
 ージを全くつかめていなかった。

E 付加価値がとれそうな気はせんわね、なんかね。そのB2Bとかちょこっとやっ
 てもね、ふーん…

E なんかねー、その、B2[B]、デバイスで売るっちゅうところで売り先がよう見えん、
 ちゅうのかなあ…

しかし、この発言から1時間弱が経過し、場が熱気を帯びていくなか、唐突に、Eが、H

13) A社退職者Lへのインタビュー（2017年7月24日）。

14) 同上。

15) 同上。

デバイスのスペックに適合した市場セグメントを細かく設定しなければならないことを理解する発言をした。

E とにかく、△△といえばJ、××といえばH、みたいな発想で、できることをすごい期待されているイメージがあった。別にそうもないという。

E 民生だから、できることをはっきりさせないといけないんだな。

Eのこの発言は、大きな商機があると思われていた初期仮説を反証されてしまった今、プロジェクト・チームが利用者の潜在・顕在ニーズを細かく特定していく必要に迫られていることを、彼が腹の底から理解したことを表している。先に述べた通り、対話の一要素は「前提の破壊」である。しかし、実際には、心的な前提を破壊し、更新させることは、決して容易ではない。もしかすると、この熱気を帯びて活性化した場は、強固な前提の自主的な放棄と更新をうながすという効果をもつかもしれない。

Eは、Hデバイスの開発時に想定されていた顕在ニーズがなかったことを理解したあと、それならば「ご提案」型の調査を試みるのはどうか、その方法をどう組み立てるべきか、と思考を前向きかつ具体的に進めていった。Eは、プロジェクト・チームで共有された次の調査仮説の検証、すなわち、コンセプト・シートを作成し、先の潜在利用者に見せて反応を聴き取るための具体的な方法として、そのコンセプト（コンセプト・シートないしプロトタイプ）を展示会に出品して意見を聴取するという案を出した。この方法は、もう一人の「カタカタ系」Dの気づきとも共鳴する。

Dは、打ち合わせが1時間45分ほど経過したところで、Cに提案書のまとめ直し方をたずねられた。

C Dさん、どうやってまとめてもらったら使いやすいですか？

このときDは、約3秒の間をあけたあと、こう述べるにとどまった。

D きついですねー。

しかし、先の3-7で述べたように、打ち合わせの終盤、Dは、新たな調査仮説を生成する集団的な思考に加わったあと、「ご提案」型調査の方法についてEと話し合っていた。

トランスクリプト5	
D5-1	だからね、そんなときのヒアリングでいい反応が出てればと思ってたけれど、まだあまりピンと来ていなかったんだな、って。
E5-1	ちょっとあの、ウチでもある程度オープンにできるようになったときには、お客さんを広く集めるようなビッグサイトでやるようなやつに出てもらえないかな。
D5-2	でこっちが、こういうメリットがあるそうですねよっていうのを流して、それをもとにまた調べてもらえれば、違う話になると思うんですね。

DもEも、困り事が顕在化しているという前提に囚われていた時点では、思考を前に進めることができなかった。しかし、打ち合わせを通じて提案書の活用方法に少しずつ気づいていったあと、困り事やニーズを顕在化させることができるかという観点から調査方法を具体的に考え始めた。彼らは、打ち合わせを通じて、提案書を活かしつつプロジェクトを前に進める方法に気づいたのである（E5-1とD5-2）。

5 打ち合わせを観察して分かったこと

5-1 対話の3要素

この打ち合わせを観察した結果、この打ち合わせが対話の要素、すなわち以下の3つの要素を全て備えていることが分かった。第1に、参加者がもつ異なる観点についてお互いが理解を深めることである。観点の違いは表面的には「単機能か付加機能か」という対立になって現われていたが、その根本には、利用者にとっての価値を高めるというUCI Lab.の観点と、会社にとっての受容可能性を高めようとする観点との相違があった。しかし、打ち合わせを通じて双方が相手の観点を理解したことは、下記の2人の発言に象徴的に表れている。

C 私としてはね、こういう分野の、こういう〔単機能の〕使われ方で、使えるって言うところが、ある程度出していただければ、あとそれを、スタンドアローン〔単機能〕のかたちで使うのか、あるいは、まあ、組み込み〔付加機能〕で使うのか、っていうのは、まあウチの事業判断とかやり易さの、アプリケーションのやり易さの話になりますので、この分野で、こういう〔単機能の〕使い方って言うところにビジネスチャンスがありますというところで、それが1番、1、2、3だとか出てくれば、良かったのかなって思いますね。

渡辺 われわれは一応メインで考えうるとしているのは、その単体〔単機能〕の商品みたいなほうが、より受容性をつくりやすい、イメージしやすいと思うんですが、ま、いろんな諸事情をお伺いしていると、あの、Jと同じように組み込んでいった

ほうが、あの、〔A社にとって〕絵〔提案書〕は使いやすいので。

第2の要素は、共有される合意を創造することである。この打ち合わせにおける共有される合意は、次の2つである。第1に、打ち合わせを踏まえて修正される提案書の道筋である。第2に、次回調査の仮説である。先述のトランスクリプト3で示されるように、利用者の文脈価値とA社の受容可能性という2つの観点は、うまく融合して、参加者が納得できる新たな調査仮説に落とし込まれた。これら2つの合意の中身については、すでに3-6と3-7において丁寧に述べた。

第3の要素は、前提を破壊することである。先に取りあげたEとDの発言の変化から分かるように、シーズに内在する「価値」から出発した初期仮説にはもはや依拠することができず、利用者の文脈価値の観点からコンセプトを丁寧に構築しなければならないという気づきは、彼らにとっては前提の破壊であり、発想の転換である。本稿の枠組みでいえば、彼らは、この対話を通じて、「グッズ・ドミナント・ロジック」から「サービス・ドミナント・ロジック」へと転回したのである。初期仮説が予備調査で反証されたとしても、そのことが即座にメンバーのもつ強固な前提の破壊につながるとは限らない。この打ち合わせからは、熱気を帯びて活性化した場がメンバーの心理に深く根を下ろした前提を破壊する効果をもつかもされないという可能性を指摘することができる。

この対話において顧客であるB企画課はUCI Lab.から得た価値は、どのようなものか。それは、商品企画のプロセスの一工程、つまり調査から得られた情報の「解釈」を先導してもらったことであり、打ち合わせ後にUCI Lab.から提供される提案書がA社内で受容される可能性をより高めてもらったことである。この対話が将来的に完成する商品企画にどれだけ貢献することになるか、その商品がどれだけA社に売上と利益をもたらすか、現時点では分からない。A社にとっての価値（売上や利益）、B企画課にとっての文脈価値（B企画課が商品企画の形成を通じて社内でどれだけ成果を収めるか）は現状では判断できないということである。少なくともいえるのは、B企画課が主体となった価値共創プロセスは、この対話以降も長期にわたって続いてゆくということである。

5-2 資源の開発

次に、この打ち合わせの成果を、資源の開発という観点から見ていきたい。以下では、オペラント資源とオペラント資源に分けて考察する。

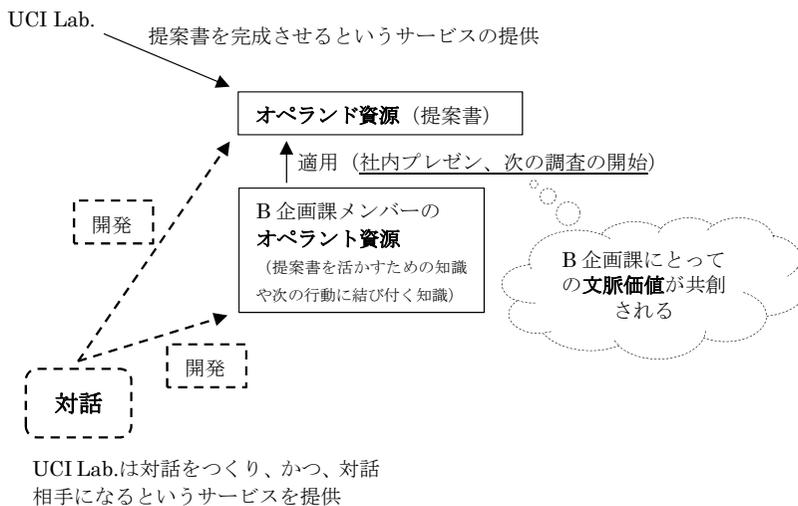
本事例におけるオペラント資源は、この打ち合わせを踏まえて修正される提案書である。オペラント資源の開発は、次の2点である。第1に、提案書のA社での受容可能性を高め

た点である。具体的には、提案書がA社の成功体験に沿うものになり、また、社内で意欲的に取り組まれやすい市場カテゴリーを組み込んだものになった。第2に、次回の調査仮説が今後の課題として盛り込まれることである。これでB企画課ないしプロジェクト・チームが次にどのような行動を起こせばよいかが明確になった。

本事例におけるオペラント資源は、プロジェクト・チームの知的スキルである。オペラント資源の開発とは、この提案書に対する理解が深まり納得感が生まれたことであり、次に調査すべき仮説についての具体的な認識が形成されたことである。強調しなければならない点は、単に参加者の知識が増えたということではないという点である。参加者は、プロジェクトを進める「次の行動に結びつく」知識を獲得したのである。

これらオペラント資源とオペラント資源は、価値共創という観点からみると切り離すこと

図4 価値共創におけるオペラント資源とオペラント資源



出典：著者作成。

はできない。というのも、この打ち合わせや提案書の提出が済んだあとにその提案書を社内で活用するのは、提案書の直接の作成者である UCI Lab. ではなく、B 企画課のメンバーだからである。UCI Lab. は、「提案書」というオペラント資源を通じて B 企画課との価値共創に関与するが、このオペラント資源を活用して価値を創造する主体は B 企画課のメンバー自身である。それゆえ、B 企画課がどれだけこの提案書の内容や示唆を理解しているかが、彼らが今回の一連のプロセスをこの提案書を用いて社内で報告するときに、質の高いプレゼンテーションを行うことができるか、事業部など社内の他部署を関心づけることができるか、

新たな調査仮説を検証する必要があることを説得的に主張できるか、に大いに関わるからである。

今回の対話は、提案書の A 社における受容可能性を高め、かつ、B 企画課メンバーのなかで提案書についての理解、とりわけ次なる行動に結びつく調査仮説を生み出すことができた。価値は、B 企画課メンバーが提案書を活用することによって、(UCI Lab. は不在であるが、提案書を介して) 共創されることになる。今回の対話は、オペラント資源とオペラント資源の両方を開発したことによって、将来的な B 企画課にとっての文脈価値の創造に貢献する可能性が高い¹⁶⁾。

結論

S-D ロジックにおける「対話」は、異なる観点に気づくこと、前提を破壊すること、共有される合意をつくることという 3 要素を満たすマーケティング・コミュニケーションであると定義される。対話は、知識の更新をもたらし、それゆえに競争優位の根本的源泉であるという (Grönroos 2000; Ballantyne and Varey 2006)。このように対話は S-D ロジックにおける最良のコミュニケーション・モードであると高く評価されるにも関わらず、対話が文脈価値の創造に貢献するプロセスを理論的に深めようとする研究は続かなかった。しかも、実際のコミュニケーションを注意深く観察することによって対話による価値創造プロセスを検討しようとした事例研究も見当たらない。本稿は、対話による価値創造プロセスの事例を克明にえがきだすことに成功した初めての研究である。事例を分析した結果、対話を通じて参加者のオペラント資源が開発されていることが分かった。この発見は、Ballantyne and Varey (2006) が指摘していない対話の効果を示している。すなわち対話は、対話が終わってサービス提供者が退出したあとも、サービス受益者の価値創造に長きにわたって貢献するのである。その貢献を支えているのが、参加者のオペラント資源の、対話を通じた開発である。

サービス受益者が「資源ネットワーク」に囲まれているという観点から、本事例から引き出される対話の意義を拡大して捉えると、対話の意義とは、資源ネットワークの活用と統合の仕方についての知識を開発することである。資源ネットワークとは、サービス受益者 (本事例では B 企画課) をとりまく A 社や関連会社の資源である。そこには UCI Lab. が提供する提案書も含まれている。本事例では、対話を通じて、提案書 (オペラント資源) を活用する方法についての知識 (オペラント資源) が開発された。その際、対話を通じて得られる

16) B 企画課にとってどのような文脈価値が創造されたかを現時点で確認することはできない。ただし、B 企画課が UCI Lab. のサービスを評価していることの傍証は確認される。それは、この打ち合わせから数か月後、B 企画課が H デバイスを A 社既製品に搭載するプロジェクト (本事例と並走するプロジェクト) に UCI Lab. を引き込んだことである。

各参加者の納得感が、その新しい知識を行動に結びつけやすくするという点で極めて重要であった。提案書が何を提案しているかという点、A社が研究開発したHデバイス、限定された範囲の権限をもつA社の各事業所・各部署がもつ人的・物的資源、A社の商品化やマーケティングについての文化、そして生活者の文脈についての知見を、ある商品コンセプトに統合することである。この提案書を活用する方法を深く理解すること（オペラント資源の開発）は、直接的にはB企画課が社内において提案書というオペラント資源から彼らの文脈価値をより引き出すことにつながり、より広く捉えれば、B企画課が商品企画の提案を通じてA社の資源ネットワークを再統合（再編）することにつながる。

本事例から実務的な含意を引き出すこともできる。本事例が光を当てたのは、対話を通じてオペラント資源が開発される様子である。これが、対話を通じたオペラント資源（本事例では提案書）の共同生産が終了したあとも続く価値共創プロセス（B企画課と提案書の相互作用）においてサービス受益者（B企画課）が引き出す文脈価値を高めることにつながる。それゆえ、コンサルティング業をはじめとする、ある組織や人への「介入 intervention」（援助、指導、治療）の仕事において、サービス提供者がオペラント資源、つまり提案書だけを提供し、サービス受益者のオペラント資源、つまり提案書の活用方法やこの受益者をとりまく資源ネットワークの再編方法についての知識を開発しない場合、その介入以後も続く価値共創プロセスにおいてサービス受益者が満足のいく文脈価値を創り出せない可能性がある。介入においては、受益者の文脈価値を高めるうえで重要なのはオペラント資源の開発であり、本事例から言えるのは、行動の変化につながる納得感を醸成しやすい対話はその手段として優れているということである。対話を成り立たせるためのより具体的な方法論を考えていこうとするならば、ワークショップ論（荻宿ほか編 2012a; 2012b; 2012c）や参画型教育理論（林 2001; 2003; 林編 2015）の知見が援用できるかもしれない。

最後に、残された課題を提示したい。本稿は、調査時にはすでに構築されていたプロジェクト・チームの対話的關係が、そもそもなぜ、どのように発生し、発展したのか、という問いに全く踏み込めていない。対話的關係を構築する方法が分からなければ、他の事例に応用する道が拓けない。本稿の残された課題は、UCI Lab. を素材にして対話的關係が発生し、発展していった理由とその方法を明らかにすることである。Ballantyne and Varey (2006, p. 224) が指摘するように、「S-D ロジックの論文において、このこと〔マーケティング・コミュニケーションの枠組みを広げること〕はいかなる深い扱いも受けていない」のであり、この残された課題を検討しようとするとき、S-D ロジックの知見は、今のところほとんど無力に近い。

謝辞

調査に協力して下さった方々と企業に厚く御礼申し上げます (所属と役職は調査時のもの)。職場観察を許可して下さった株式会社ヤラクス館 深井賢一東京支社長。仕事の合間をぬって私の度重なる質問に答えて下さった渡辺隆史さん (ヤラクス館 UCI Lab. 所長/ディレクター)、大石瑤子さん (UCI Lab. 所長補佐/エスノグラファー)、三角絵海さん (UCI Lab. チーフ/フードマーケッター)。私が打ち合わせに同席することを許可して下さった UCI Lab. 顧客企業の方々。渡辺さんを紹介して下さった近藤淳さん (アジアプランニング株式会社 代表取締役、博士 (経済学))。渡辺さんの信念について元顧客の立場から語って下さった橋本良子先生 (大阪成蹊大学教授)。なお、本稿の見解は全て著者個人の見解であり、調査協力者の見解とは一切関係ありません。

参考文献

- Aarikka-Stenroos, L. and E. Jaakkola (2012) "Value Co-creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process," *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 15-26.
- Ballantyne, D. and R.J. Varey (2006) "Introducing a Dialogical Orientation to the Service-Dominant Logic," Lusch, R.F. and S.L. Vargo, *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Routledge, London; New York, pp. 224-235.
- Beckett, A. and A. Nayak (2008) "The Reflexive Consumer," *Marketing Theory*, Vol. 8, No. 3, pp. 299-317.
- Bohm, D. (2004) *On Dialogue*, new edition, Routledge, London. (金井真弓訳『ダイアローグ』英治出版、2007年)。
- Grönroos, C. (2000) Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, *The Marketing Review*, No. 1, pp. 5-14.
- Kotler, P., H. Kartajaya, and I. Setiawan, (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley, Hoboken, New Jersey. (恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング 3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版、2010年)。
- (2016) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley, Hoboken, New Jersey. (恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング 4.0—スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版、2017年)。
- Lester, R.K. and M.J. Piore (2004) *Innovation: The Missing Dimension*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. (依田直也訳『イノベーション—「曖昧さ」との対話による企業革新』、生産性出版、2006年)。
- Lombardo, S. and F. Cabiddu (2017) "What's in It for Me? Capital, Value and Co-creation Practices," *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 155-169.
- Lusch, R.F. and S.L. Vargo (2014) *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge. (井上崇通監訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版、2016年)。
- Marcos-Cuevasa, J., S. Nättib, T. Palo, and J. Baumann (2016) "Value Co-creation Practices and Capabilities: Sustained Purposeful Engagement across B2B Systems," *Industrial Marketing Management*, Vol. 56, pp. 97-107.
- McCull-Kennedy, J.R., S.L. Vargo, T.S. Dagger, J.C. Sweeney, and Y. van Kasteren (2012) "Health Care

- Customer Value Cocreation Practice Styles,” *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 370-389.
- Schein, E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. Jossey-Bass, San Francisco. (梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房、2012年)。
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Williams, L. (2010) *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*, FT Press, Old Tappan, New Jersey. (福田篤人訳『デザインコンサルタントの仕事術』英治出版、2014年)。
- 安藤昌也 (2016) 『UX デザインの教科書』丸善出版。
- 岩寄博論 (2016) 『機会発見——生活者起点で市場をつくる』英治出版。
- 北川亘太 (2017) 『『価値共有』時代のサービス・マーケティング』報告時の配布資料 (全41スライド)、立命館大学 MBA 校友会 RIMO、立命館大学 大阪いばらきキャンパス、7月2日。
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力——大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- 林義樹 (2001) 『『ラベルワーク』のコンセプトと『ラベルワーク』の普遍的な母型手続き』『日本創造学会論文誌』第5号、1-21ページ。
- (2003) 『社会的創造活動理論としての『参画理論』』『日本創造学会論文誌』第7号、13-34ページ。
- 林義樹編 (2015) 『ラベルワークで進める参画型教育——学び手の発想を活かすアクティブ・ラーニングの理論・方法・実践』ナカニシヤ出版。
- 苅宿俊文・佐伯胖・高木光太郎編 (2012a) 『まなびを学ぶ』(ワークショップと学び1) 東京大学出版会。
- 苅宿俊文・佐伯胖・高木光太郎編 (2012b) 『場づくりとしてのまなび』(ワークショップと学び2) 東京大学出版会。
- 苅宿俊文・佐伯胖・高木光太郎編 (2012c) 『まなびほぐしのデザイン』(ワークショップと学び3) 東京大学出版会。

社内資料

- ヤラクス館 (2016) 「東京支社長会社説明会資料」東京支社長 深井賢一。
- UCI Lab. (2016a) 「株式会社ヤラクス館 UCI Lab. のご紹介」2016年8月。
- (2016b) 「84期 MVB プレゼンテーション」2016年9月2日。
- (2017) 「株式会社ヤラクス館 UCI Lab. のご紹介」2017年7月。