

Title	サービスの試作と実験
Author(s)	前川, 佳一
Citation	KARM-CJ (2010), 002
Issue Date	2010-09-10
URL	http://hdl.handle.net/2433/130684
Right	
Type	Learning Material
Textversion	publisher



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KARM-CJ 002

KAFM-CJ 002

サービスの試作と実験

前川 佳一

2010年 9月 10日



ご挨拶

サービス・イノベーション人材
育成推進プログラムの概要

プログラム全体図

教育プログラムの開発

教員・研究員のご紹介

アドバイザー・ボード

学生の皆様へ

企業の皆様へ

サービスひとくちコラム

研究会のご案内

高度専門サービス研究会

サービス化産業経営 (IMSI) 研究
会

交通経営マネジメント研究会

公共サービス研究会

第2回サービス・イノベーション国際シンポジウム

活動報告・コラム一覧

お知らせ一覧

更新情報一覧

関連リンク



活動報告・コラム一覧

サービスひとくちコラム(16)

サービスの試作と実験 (前川 佳一)

つい先日のとある会合で、とても興味深い発表があった。それは筆者には、サービスの試作と実験がほぼ完璧な条件下で行われている稀有な例であると、感じられた。もっとも、当の発表されたご本人はしごく当然のこととして報告しておられたようで、興奮気味に質問する筆者のテンションなど軽く受け流しておられたのだが。

筆者が言うその「完璧なサービスの試作と実験」とは、ある私立大学の実務系大学院における「パイロット授業」のことである。この大学院では新しく挑戦的な科目を設立するに当たって、いきなり正規の授業として開講する前に、すなわち標準とされる半年で15回分の講義を組み立てる前に、まずは「パイロット授業」と称する5回分の講義を準備し、これを学生に提供して反応をみるのだそう。これは教員にとってのトライアルであり、その「パイロット授業」に「ボランティア参加」した学生からのフィードバックを大いに参考にしているとのことであった。実際、いくつかの科目はこの実験に成功してそのまま正規科目に昇格したが、いくつかの科目では学生の評判などが芳しくなく、見直しを迫られたり、ペンディングになったりしたという。

実務系大学院らしく、ここの「学生」は社会人学生が多いそうで、彼ら彼女らは、働きながら、決して安くはない授業料を自力で捻出して学んでいるらしい。したがってコストの観念は大変発達していて、その昔、筆者が学生の頃に日本中の大学に散見されたような、親のすねかじりで、できれば楽して単位を取りたいという学部学生(白状すると筆者もその一人であった)とは気合の入りようが違うようだ。実際、授業の開始が10分遅れただけで、教務掛を通じて教員に苦情が寄せられたこともあるという。こうした学生たちのいい意味での食欲さが、「完璧なサービスの試作と実験」のひとつの要件となっている。すなわち、第一に彼ら彼女らは、新しいことへの挑戦であって、しかも学生に開かれた「パイロット授業」ならば喜んで受講するという。「実験台」の成り手が、自ずと十分な数だけ確保できる道理だ。第二に、こうした参加者は試作品提供者におもねる必要もないし、逆にいい加減な評価をしようものなら自分が受けるプログラムの品質に悪影響を及ぼしかねないので、真剣勝負でフィードバックを返してくれるだろう。サービスの試作と実験で、これだけの好条件がそろふことは稀なのではないだろうか。以下ではこの点を考えてみる。

経営学の発展は、わが国に限らずものづくり(第2次産業)が中心であった。このことに加え、サービス業では主として無形の財や人と人とのインタラクションを扱うゆえに、研究開発の理念やノウハウの整理や体系化については、ほとんど手付かずの状態であるといつてよいだろう。研究開発の形態がサービス産業全般にあってどうあるべきかという問題は、軽視されているか、あるいは諦められているかのようにさえ見えなくもない。



この文脈では、「研究開発」を次の2つのドメインに分けて考えていることは明らかだろう。ひとつはサービス産業そのものでの研究開発であり、もうひとつは製造業での研究開発である。前者の具体例を挙げれば、たとえばレストラン、銀行、スーパーなどであり、後者ではたとえばコンピュータ業界、電機通信産業、自動車産業などである。この2つのドメインで端的に異なる点のひとつが、「試作」が可能であるか否かということである。より厳密に言うならば、試作品のテストの実現性の問題であり、このことはサービス業、特にそのイノベーションの創出にとって、深刻な影を落としている。一部の銀行やデザインハウスなど、「試作品」のテストを工夫して行っている例も報告されている[1]。しかし消費者の心理的な問題、倫理面の問題なども含め、試作品の失敗が企業イメージに深刻なダメージを与えかねない場合の方が普通である。まず考えられる困難は、ハードウェアのように研究～開発～手試作(設計試作)～技術試作(マザー工場でのパイロット試作)～量産試作(量産工場での生産テスト)、こうした各段階での試作品の「テスト」を、無形のサービスでどのように行い、どのように測定するのかという点である。次に予想される困難は、もしも各段階での「テスト」が可能となったとして、それが社内など閉じられた空間の中、または相互理解の程度が高い中での「テスト」であるならば、実際のサービス開始後を正確にシミュレートできるのか、ということである。逆にもしも開放された空間で一般ユーザーを試すような「テスト」であるならば、「試作品」になんらかの欠陥があったときに、ユーザーに与える心理的、倫理的マイナスイメージをいかに最小化できるのか。

ただし、単純にトライアルが行われている事例の数という点だけに関して言えば、「サービス産業での研究開発」は、身近に、日常的に、数多く行われていることが想像できる。たとえば、身の回りにある店舗ごとにそうした試みが行われている可能性すらある。問題は、サービス分野における研究開発では、クリエイティブである度合いやイノベーションとしての発展性などに製造業の尺度をそのままでは適用できないため、当事者にさえ意識されていない場合や、あるいは事例として万人に受け入れられる類いのものであるか、といった点であろう。具体的なシーンをイメージするならば、たとえば新しいサービスが知的財産として保護の対象になりにくかったり、サービスのシーズが育って一大産業にまで発展する可能性が低いことなどだろうか。

ここまで述べてきた製造業との比較におけるサービス業での試作や実験の困難さは、次のように整理できるだろう。

- ・サービスが無形のものであるがゆえ、試作や実験の設計そのものが難しいこと
 - ・同じくサービスが無形のものであるがゆえ、試作や実験の測定や評価が難しいこと
 - ・実験を閉じた系(社内など)で行ったときの、データの信頼性に疑義が生じること
 - ・実験を開いた系(一般顧客対象)で行ったときの、品質の均一性と保証の問題や、顧客に対する説明などの倫理的問題
- このように見ると、あらためて冒頭の「パイロット授業」がサービスの試作と実験と

いうコンテキストにおいて如何に理想的なものであるか理解できるのではないだろうか。明確に設計された試作品(5回分の講義)を、きちんとした説明をして、協力的かつ批判的な実験協力者に提供し、その的確な評価・フィードバックを確実に回収している。われわれのサービスイノベーションプロジェクトのひとつのテーマは、こうした実例を如何に積み重ねて手法を発展させていくかでもあり、先の私立大学の実務系大学院の取り組みには学ぶべき意義が多々あると考えている。

(2009年5月11日)

[1] 参考文献として以下のものを挙げておく。

Thomke, Stefan (2003) "R&D Comes to Services: Bank of America's Pathbreaking Experiments," Harvard Business Review, Vol.81, No.4, pp.70-79. (ステファン・トムク「バンク・オブ・アメリカ:サービスのR&D活動」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2003年7月号)

Thomke, Stefan (2000) "IDEO Product Development," Harvard Business School Case.

Thomke, Stefan and Ashok Ningade (2002) "Bank of America (A) / (B)," Harvard Business School Case.