

# 闘いとしてのサービスのデザイン

Service as a Struggle: A New Perspective on Service Design



山内 裕

YAMAUCHI, Yutaka  
京都大学経営管理大学院講師

## はじめに

デザインの対象がプロダクトや空間からサービスへ広がっている。企業も従来のモノを売る時代から、顧客との接点を長期的視野で捉え、その全体で価値作りをする方向にシフトしている。欧州を中心に広まるサービスデザインは、このような流れを捉え注目を集めている。しかし、サービスとは何かに関する理解が定まっていない中で、このような議論が先行しているという危うさも見られる。結果的にサービスデザインの言説が、大部分従来のデザインの言説を無批判に引きずっており、その革新性を完全に引き出せていない。本稿の目的は、サービスに関する社会科学的研究を踏まえて、サービスデザインの独自性を先鋭化させることである。

著者らはこれまで、特に鮨屋、京料理、ファストフード、イタリアンレストランなどの飲食サービスを中心に、サービスの現場の調査を重ねてきた。分析してきた。その結果、サービスとは人がその生成に直接関与するためサービス自体が複雑な社会的現象であること<sup>i,ii</sup>、そのためにはサービスを顧客の要求に答えるために個別の価値を提供するというような枠組みでは捉えきれないということがわかってきた。「おもてなし」に代表されるように顧客への気遣い、心地良さ、満足感などのような全面的にポジティブな概念で捉えるのではなく、それを転倒させ「サービスとは闘いである」というテーゼを提示する。それに伴い、サービスをどのようにデザインし得るのかを議論する。

京都大学のデザイン学は、「社会システムやアーキテクチャのデザイン」を目指している。社会をデザインの対象とするということは、人の行為をデザイン

i Kotler, P., & Hayes, T. J. (2002). コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング. (白井義男, 平林祥, Trans.). ビアソン・エデュケーション.

ii Lovelock, C., & Wirtz, J. (2008). ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング. (白井義男, 武田玲子, Trans.). ビアソン・エデュケーション.

することを避けることができず、人をモノとしてではなく、人として捉えるデザインの視点が必要となる。サービスの領域では「マクドナルド化」という概念が示すように、計算可能性・予測可能性を重視し、人をモノのように画一化・定型化し、付属的に人の笑顔を付加するようなデザインが席卷している<sup>iii</sup>。そして、Ritzerはそのマクドナルド化がサービスだけではなく社会全体に広がっていると主張する。対して、本稿では人を人として捉えてデザインするということを模索する。そうであるとすると、ここで議論するサービスデザインの新しい可能性は、社会を対象としたデザインの可能性でもある。本稿で考察するサービスデザインの理論および方法論は、新しいデザイン学の確立に向けたひとつの試みである。

## サービスとは闘いである

まず、サービスが客との接点であるタッチポイントにより構成される、あるいはサービスとは客とのインタフェースあるいは表舞台であるというところから開始しよう<sup>iv</sup>。これは製造業でも、農業でも、漁業でも重要な側面である。この中でなぜサービスが重要な概念として浮かび上がるのか？ それは、人が人として関わる接点であるからである。人が人として関わるという事実が、サービスを難しくする。サービスにおいては客がその生産に参加するため不確実性が増えると言われる<sup>v, vi</sup>。病院で診察を受ける、学校で勉強する、弁護士に相談する、結婚式を計画するなどのサービスは、個別の客が参加しないと実現できない。客に応じて変化し、二度として同じサービスはない。

著者らは東京の鮎屋で調査をしている。具体的には、伝統的な鮎屋でビデオカメラを数台設置し、客と親方のやりとりを記録し分析している<sup>vii</sup>。鮎屋は非常に奇妙なサービスである。値段もわからないし、食べ終って初めて総額が伝えられる。鮎屋で食べるということには、ある種の緊張感がある。店に入るのに緊張する。親方は笑顔で媚びたりしない。席につくと「さてお飲み物いかがいたしましょうか?」と言われるが、店についての説明もなければ、メニュー表も渡されない。何があるのかもわからないまま、次にどのような料理が出ているのかわからないまま、この質問に答えることを求められる。ここで起こっているの

<sup>iii</sup> Ritzer, G. (2008). マクドナルド化した社会. (正岡寛司, Trans.). 早稲田大学出版部.

<sup>iv</sup> Teboul, J. (2007). サービス・ストラテジー. (小山順子, 有賀裕子, Trans.).

<sup>v</sup> 注釈iiの文献

<sup>vi</sup> Mills, P. K., & Moberg, D. J. (1982). Perspectives on the Technology of Service Operations. *The Academy of Management Review*, 7(3), 467-478.

<sup>vii</sup> Yamauchi, Y., & Hiramoto, T. (2014). Negotiation of Selves in Initial Service Encounters: Conversation Analysis of Sushi. In M. Mochimaru, K. Ueda, & T. Takenaka (Eds.), *Serviceology for Services*. Springer.

は、親方が最初の質問で、自分の客はこの質問に何なく答えられるぐらい経験を積んでいるという「状況の定義」<sup>viii</sup>を行う。そして、客は、「えー、蒸してるんで、生ビールで一」という感じで注文する。客は自分の注文を言い切らず、語尾を伸ばしながら親方の反応を見る。同時に、自分の選択に対してその理由を付与する。これがどう聞かれるかに関わらず、この客はただ注文を伝えるだけではなく、自分の選択の適切性(自分の選択は適切か)に志向している。それに応じて、次のターンで親方が、「生ビール行きましょう!」と応じる。これは主語が「私たち」であり、親方は自分もその選択に関与させることで、その選択に合意している。つまり、適切性に承認を与えている。例えば、我々のデータの中では、経験のある客は「ビールを」と端的に言い切る。難しい質問に対して、迷っているようなそぶりを見せない。

もちろん、客だけではなく、親方も客によって評価される。ただし、親方はその鮎屋や提供する魚を誰よりもよく知り、客は親方よりも知らなくて当然の存在である。また、プロフェッショナルである親方は、客ほど簡単に、自らの適切性への志向を示すわけにはいかない。そのため、特に最初のやりとりが非対称になることは当然である。しかしながら、サービスにおいて提供者が客とのステータスのせめぎあいがあるのは当然であり、客とのやりとりは、親方にとっても緊張感のあるものとなる<sup>ix</sup>。もし客が最初の質問に適切に答えると、その客にはより真剣に対峙する必要があるということになる。ある親方は次のように話す:「だいたい最初の注文でどんな客かわかりますね。勝負です。のむか、のまれるか。」これはのまれることもある勝負であって、一方的な押し付けではない。

それではなぜこのような「勝負」がなされるのか? サービスを特定の主体の便益(benefit)のための活動、顧客の問題の解決、顧客の欲求の充足などのように定義することが多いが<sup>x, xi, xii, xiii</sup>、勝負することがどのように便益、問題解決、欲求の充足となるのか? 便益、解決、欲求充足などの概念では捉えられないことが起こっている。我々はここでこの「勝負」の側面をサービスの付随的現象と捉えるのか、あるいはその根源的現象と捉えるのかの選択に迫られる。

ここでホスピタリティに関するJacques Derridaの議論を見てみよう。Jacques

<sup>viii</sup> Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life* (1st ed.). Anchor.

<sup>ix</sup> Whyte, W. F. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. McGraw-Hill.

<sup>x</sup> Gronsoos, C. (2013). 北欧型サービス志向のマネジメント. (近藤宏一, 蒲生智哉, Trans.). ミネルヴァ書房.

<sup>xi</sup> 注釈iiの文献

<sup>xii</sup> Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

<sup>xiii</sup> 近藤隆雄. (2013). サービス・マーケティング (第二版). 生産性出版.

Derrida<sup>xiv</sup>が指摘したように、そもそもホスピタリティは一つの不可能性である。ラテン語の語源を紐解くと、ホスピタリティはHospesに由来し、二つの対立する意味が認められる。ラテン語のhospesは、hostisとpetsが組合されたものであるという。Hostisは、もともと「見知らぬ他者」という意味であり、その後「敵意ある見知らぬもの hostilis」という意味を持つようになった。PetsはPotentiaなどに関連し、「力を持つ」という意味である。つまり、ホスピタリティは、敵対者としての客を想定し、主人は力を持つ存在であるということの意味する。これは言葉の遊びではない。我々が客人を歓待するときを感じる緊張感を妙に言いあてたと捉えるべきであろう。誰も客人を全面的に受け入れることをしない。「自分の家のようにくつろいでください」というとき、本当に自分の家だと考えてもらっては困るという理解が込められている。その中で、そのように自分をさらけ出す包容力を示すことが、自らの力を示すことになる。

日本の「おもてなし」でよく言われるような、さりげない気遣いはそれを主人(あるいは亭主)の客に対する全面的な奉仕と捉えるわけにはいかない。主人は、このような気遣いを見せることにより、自分の圧倒的な力を見せているのである。この気遣いが明示的ではなく、さりげなくなされることが最大の力の効果を持つ。そのため、主人の風流さ、器、力量というものが問題となりうるのである。一方で客は、主人の気配りに感動するだけではなく、この主人を「さすが」だと感心するのである。つまり、主人は自分を高いところに定義し、他の人がそれを認める。客の側も同様で、客はただ座っていたら供与される存在ではなく、主人の力と対決していく存在である。客はその気遣いを感じ取る心が求められるし、その上で感心するということは、主人を評価する立場にある自分を定義する。つまり、すべての気遣いや気付きには、それを気遣っている人、気付いている人が問題となるように構成される。このせめぎあいを、気遣いと感動という言葉で片付けるとすると、その意味の半分しか理解していないことになる。この敵対性と力の距離感が本来のサービスの姿であろう。

さらに、もう一つそもそも人と人との関係というものがどういふものか、Hegelの弁証法に基づいて考えてみよう。ここで想起されるのは、Hegel<sup>xv</sup>の主人と奴隸の弁証法であろう。簡単にHegelの論旨を追ってみよう。自己意識は欲望を持つ。欲望の対象は、他の自己意識、つまり他者である。そして、他者からの承認を得ることが、自己意識の前提となる。しかし、承認を得るという行為は、まず

<sup>xiv</sup> 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, Trans.). 法政大学出版局.

<sup>xv</sup> Hegel, G. W. F. (1977). *Phenomenology of Spirit*. (J. N. Findlay & A. V. Miller, Trans.). Oxford University Press, USA.

否定があることが前提であり、闘いの関係が前提となる。そして、相手の死をメタファーとしてであるが-求めるようになる。自身の生命を賭した闘いに勝利し、自分だけの存在として主人が、屈服し他者、つまり主人にとってあることだけを本質とする非自律的な奴隷に分かれる。主人は奴隷を支配し、奴隷の労働によって力を奮う。奴隷は労働により、物を加工し、自らを否定し、物に縛られる。しかしながら、主人は自分が奴隷の労働に全面的に依存する非自律的な意識であることを悟るようになり、奴隷は労働を通して自己意識が対象化されることで、主人に対する恐れと自分の存在に対する不安が内面的に解消される。労働は形を与えることが本質であり、奴隷はそこに自分の存在の活路を見つける。ここで奴隷と主人の関係が逆転する。

これがHegelの主人と奴隷の弁証法の全容である。お客様は神様、あるいは王様であるというとき、我々はこの弁証法を理解しなければならない。まず、ここでの主題である、他者からの承認という契機は、サービスにおける主人と客の関係の基底をなす。そして、その承認の関係は、闘いであるということは、Derridaのホスピタリティの議論に通じる。この弁証法を理解することで、ホスピタリティの概念に含まれる「力を持つ」ということの意味がわかる。つまり、人は他の人に対して自分の力を見せつけ、承認を得るということに志向している。例えば、友人を家に招いてもてなすというとき、この力への意思を嗅ぎ取るのは難しくないだろう。自らの家という個人的で内面的な側面を見知らぬ他人に開くことによって、自らの自信であり、それをさらけ出すことのできる自己を呈示する。もちろん、このとき、日常のありのままを呈示することはしない。本来の自分でない理想の自分を呈示する。

Hegelの弁証法を持ち出すことの意味はもう一つある。それは、主体を前提とするのではなく、弁証法的過程を通して主体を獲得することが示唆されているからである。そして、その原動力となるのが「矛盾」であり、そもそも前提としての調和を仮定せず、むしろ矛盾、否定、欠如を前提とすべきである。もちろん安易に全体性へ止揚するような弁証法は避けるべきである。つまり、主体を獲得すると言うとき、絶対的な状態に到達するのではなく、常に矛盾を孕みつけ、つねに動きを伴う過程として理解するべきである。そのような動きこそサービスの本質ではないか。

## 仮象と深淵の弁証法

ここで「サービスとは闘いである」というテーゼが見えてきた。この「闘い」

という言葉は、理論的な意味を先鋭化するために利用しており、実際に客と提供者がサービスの現場で明示的に闘うことはしない。しかし、サービスでは力が働いていること、そしてお互いが相手を承認すること、ということは裏返せば相手を否定すること、これらが「闘い」という概念に集約される。サービスは、客に対して気遣いがなされ、客の満足度を高めることに志向して構成されることは事実である。それでは、サービスとは闘いであるというテーゼはどういう意味か？ サービスは、調和の取れた美しい仮象と、闘いとしての深淵の両面が複合されたものであるということである。しかし、この複合において闘いとしての深淵がサービスの本質であり、仮象はその深淵を耐えうるものにするために構成されているということである。これは、Nietzscheの美しいアポロ的仮象と陶酔のディオニュソスの深淵の弁証法としての悲劇という枠組みを踏襲していると言える。

サービスには仮象の部分と、その本質的な側面が違う方向で対置されている。仮象としての美しさ、気遣い、満足などが重要であり、一方で、欠如、矛盾、闘いが重要である。調和の仮象とは、ある意味で出来過ぎた物語である。すでに期待があって、それが満たされた状態がわかっているときのみ、調和が可能となる。これはRicoeur<sup>xvi</sup>が説明するように、Aristotleの言う再認の喜びである。そもそも人々が模倣(ミメーシス)になぜ価値を感じるのか？ それば、すでに知っているものを再度確かめる再認の喜びである。サービスにおいて、これは特に重要となる。Ritzer<sup>xvii</sup>は社会がマクドナルド化するとき、その基本的価値に予測可能性を上げた。人々は画一的なサービスに退屈を覚えながらも、それを喜んで享受する。しかし、この喜びだけでは価値は限定される。マクドナルド、ラーメン屋、お好み焼き屋でいつも同じ味を期待して、好んでサービスを享受することは一つの価値であるが、これらのサービスがそれほど高い価格を維持できないのは必然である。

サービスが闘いであり、不調和であれば、それ自体では人々は価値を認めないだろう。それが何らかの調和として、理解可能であり、信じることができ、そして自ら受け入れることができなければならない。これはRicoeur<sup>xviii</sup>の言う、「不調和の調和」の統合形象化(configuration)である。その意味において、調和の仮象は、不調和に価値を持たせるために必要不可欠である。さらには、不調和があるがゆえに調和の仮象に価値が生まれる。表面的な美しさが際立たされ、その神秘性に応じて、満足度が高められる。同時に、調和の仮象があるがゆえ

<sup>xvi</sup> Ricoeur, P. (2004). *時間と物語 I*. (久米博, Trans.). 新曜社.

<sup>xvii</sup> 注釈iiiの文献

<sup>xviii</sup> 注釈xviの文献

に、不調和が際立たせられる。

ホスピタリティやおもてなしという言葉、裏表のない調和の取れた美しい言葉として表現することはこの仮象を捉えている。この仮象は再帰的に人々の理解であり、人々が構成するサービスでもある。つまり、サービスを調和と捉えることが、再帰的に必然となる。このような調和のサービスが不可能性であることは既に見た。人々はその不可能性を看取しているのではないか。そして、それが不可能であるがゆえに価値があることも看取しているのではないか。そうすると、自分を欺いてでも、その可能性の幻想を信じ、実行しているということ信じることが、その不可能性に立ち向かうことを可能にする。なぜなら不可能であると信じているなら、実行する意味がないから。あるいは、幻想を真実であると言い聞かせることで、自らの行為を神秘化し、その結果としてその幻想を現実化しようとしているとも捉えられる。しかし、この自己欺瞞は実践的に、つまり先理論的に理解されているとしても、我々がそれを理論化するときにこの欺瞞に陥ってはいけない。

また、サービスとは闘いであるというテーゼに当て嵌らない事例があるという事実にも直面する。人々が承認を求めた闘いに魅かれる存在であるという一方で、そのような闘いを避けたいと考える存在でもある。人が応対した方が丁寧であると誤解してサービスがデザインされることが多いが、実際には客は人を避けたい。八百屋のおじさんから野菜を買うよりも、スーパーで並んでいるものを買う方が楽である。レストランでメニュー表を見ながら選択しているときには、自由に考えたいので、店員には来て欲しくない。「自由に」というのは、店員が見ているということ自体が、客の自由を奪ってしまうことを意味する。もちろん、店員が必要な状況においては、客はすぐに店員に来て欲しい。注文が決まればすぐに店員が来ないとフラストレーションが一気に高まる。地方のバス会社として異例の売上増を成し遂げた十勝バスの社長が客と対話したときに聞いたことは、「乗り方がわからない」ということの他に、「運転手がこわい」ということであった。運転手が愛想よく挨拶するようにすることで、そのようなイメージをいくらか払拭できたという。このような状況で一方的に闘いをデザインすることにはそれほど意味はない。

しかし、客は多くのサービスにおいて人とかわることを避けたいと思う一方で、人として闘いを求めてもいるという両面を理解する必要がある。仮に闘いを排除したサービスにおいても、客が潜在的に闘いを求めているということである。そのため、予測可能で画一的なサービスにおいても、闘いが記号としてデザインされる。例えば、カジュアルなイタリアンレストランでも料理に何のこと

かわからないような名前が付けられている。「ピッツァメランザーネ」「サルシッチャピカンテ」など。ほとんどの客が理解しないということを知った上でそのような名前をつける。これらを理解する一部の客は特別な客ということになる。客は意味もわからず、なんとかこれを読んで注文しようとする。これは客にとってそれが日常の空間ではなく、そのため客に背伸びをさせるためである。Starbucksでは、人々は自分がStarbucksにふさわしく、慣れた人として演じようとする。スターバックスの商品名をうまく伝えることがファッションとなっているらしい。「アイストリップトルカフェアメリカーノ」や「スターバックスラテダブルショット低脂肪乳ノーフォームキャラメルソース多めエクストラホット」という具合に。もちろん、ここでは鬨いという側面は記号という表面的にしか意味を持たない<sup>xix</sup>。ただ、鬨いとしての側面が未だ残っており、それが価値に結びついていることは見て取れる。

## サービスデザイン

サービスが鬨いであるということを知ると、サービスデザインはどのように変化するのか？ 鮎屋のサービスのデザインはとても奇妙である。そもそもサービスをわかりにくくするようにデザインされている。親方はメニュー表を用意する選択肢もあるし、説明を丁寧にしてもよいが、それをあてしない。客に緊張感を強いるようなデザインは、これまでのユーザ中心や人間中心の考え方からは、ほど遠いように見える。人間中心設計を提唱してきたDonald Norman<sup>xx</sup>による、エモーショナルデザインの議論がこの点を先鋭化させる。例えば、ジェットコースターは顧客に恐怖を提供することで、「恐怖に耐えた誇りと、それを人に自慢できる」(pp. 30-31)という価値を提供する。Normanは米国のアパレルDieselの店舗は「外から見て、威圧的な環境を提供」し、「最良の顧客は混乱している客」であるという。その目的は「顧客に店員と交流してほしいから」であるという(p. 122)。このようなエモーショナルデザインを人間中心設計と対比し、Normanが次のように主張する。「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)。さらに、「人間中心のアプローチを反復することが、行動的デザインに対してうまく働くと今でも考えているが、本能的あるいは内省的な側面には、必ずしも適切とはいえない。これらの

<sup>xix</sup> Baudrillard, J. (1995). *消費社会の神話と構築* (今村仁司, 塚原史, Trans.). 紀伊国屋書店.

<sup>xx</sup> Norman, D. A. (2004). *エモーショナル・デザイン*. (岡本明, 安村通晃, 伊賀聡一郎, 上野晶子, Trans.). 新曜社.



レベルでは、反復的な方法は妥協、話し合い、合意によるデザインとなる。その結果は安全で効率的なものであることは確かだが、必ずや味気ないものとなる」(pp. 128-129)。ここで興味深いのは、人間中心設計と人々の「自己イメージ」を重視する内省的デザインが、「正反対」となることである。

客に闘いを挑むようなデザインというのは、デザイナーを超越的な立場に置かないということを意味する。デザイナーが客あるいはユーザと対等な立場に立ち、予定調和的な芝居ではなく、相手の出方に自らを曝け出すならば、そこには根源的な意味で闘いが生じる。対等な立場での関係性を「対話」というような一見調和に満ちた言葉で表現してもいい。しかし、Bakhtin<sup>xxi</sup>が主張するように、対話とは互いに決して還元されない対立する声の不完結な全体性であり、そもそも闘いと捉えた方が正確であろう。デザイナーが超越的な立場からユーザのためにデザインするということは(Normanもこの枠組みに留まる)、ユーザを抽象的に外からしか捉えることができず、逆にユーザを神格化することにつながる。これは、「ユーザの要求を明示」し、「ユーザの要求を満たす」(ISO9241-210)というように、ユーザをその要求に還元し、その人の存在そのものを捉えない。サービスには人が関与するということが本質的な特徴であるということを押まえると、行きつくのは人をあますところなく人として捉えるという意味での闘いに行きつかざるを得ないと思われる。しかし、闘いは、あるべき姿を作り出すというデザインとは矛盾するように見える。デザインするという行為が根源的に超越的であるように見えるからである。だからと言って、デザインを放棄するのではなく、デザインという概念自体を広げていくことが必要である。例えば鮎屋のサービスは特定の形で現前するように、その空間、情報、会話など構成されている。つまり、デザインされている。

サービスデザインは、ユーザの体験の連続性、つまりタッチポイントのつながりの全体性を体験としてデザインするという革新性を持っている<sup>xxii</sup>。しかし、この革新性を、ユーザを固定的に措定しその潜在的な要求を満たすためにデザインするのではなく、サービスという連続性を通してユーザが変容するというところまで押し進めなければならない。つまり、サービスデザインがユーザを前提とするのではなく、ユーザはその結果であると捉えることが重要となる。もちろん、結果としてユーザが十全の主体性を獲得するのではなく、常に矛盾をかかえ、引き裂かれた主体としての結果である。デザインの対象が単独のモノやグラフィックであった場合には、比較的ユーザを

<sup>xxi</sup> Bakhtin, M. M. (1995). *ドストエフスキーの詩学* (望月哲男, 鈴木淳一, Trans.). 筑摩書房.

<sup>xxii</sup> Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This Is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases* (1st ed.). BIS Publishers.

固定して考えることができたかもしれないが、デザインの対象がサービスに広がり、そしてサービスの本質が闘いであると認めるのであれば、サービスの過程でユーザがどのようなユーザになっていくのかということに注目する必要がある。客はサービスの闘いの過程を通して、どのような客になっていくのか、それに応じて提供者はどのような提供者になっていくのか、これがサービスデザインの肝となる。そのためにはユーザ中心という考え方よりも、ユーザを脱中心(de-center)するという考え方が重要となる。つまり、ユーザを十全の調和の取れた全体性ではなく、矛盾をはらみ、引き裂かれた存在として理解することからデザインを始める。

そうすると、サービスの目的としての顧客満足度を若干複雑化しなければならない。サービスは満足度の向上を目指す必要があると同時に、満足度だけではサービスの価値を表現できない。Georg Simmel<sup>xxiii</sup>の主張するところによると、我々は何かを享受しているとき、つまり満たされているとき、それに「価値」を見出さない。そのものと我々の「距離」が広がるときに初めて「価値」が生まれる。この距離が、抵抗として我々に向い、我々の払う犠牲を意味し、それが価値の前提となる。「われわれの力が根絶しなければならない抵抗が、それでも初めてその力に自己確証の可能性をあたえる」(p. 48)。つまり、「この(価値が生まれる)過程に現れるのは先ずは力の実証と困難の克服との喜びであり、さらにしばしば矛盾の喜びである」(p. 52)。むしろ、満足しながらも何か距離が残ること、理解不可能なことが残ること、何かの欠如や矛盾が残ること、自分が本当に満足したのかどうかもわからない力強い体験をすることにこそ付加価値を見出す。満足度という概念の多義性を保持しなければ、デザイナーは元々目標としていた付加価値を自ら毀損する結果となりかねない。あるいは客の期待をはるかに越えるサービス、例えばリッツカールトンやノードストロムが有名であるようなサービスも一義的である。たしかに、客が予想もしなかったようなサービスを提供して「感動」を呼ぶことは、悪くない戦略のように見える。しかし、期待を越えるのは一時的でしかない。次には、さらに高い期待を越えなければならない。満足度という概念を考え直すと、一方的に満足させるのではない別の戦略が見える。

## おわりに

サービスデザインは、複数のタッチポイントを含む顧客の体験全体をデザイ

<sup>xxiii</sup> Simmel, G. (1999). *貨幣の哲学*. (居安正, Trans.). 白水社.

ンするという革新性を持っている。しかし、その言説は従来のデザインの考え方を多く引き摺り、本来の革新性を最大限開放できていない。サービスデザインにおいては、ユーザを前提とするのではなく、ユーザとはサービスの結果であると捉え、ユーザが主体性を変容させるその過程をデザインすることが重要となる。情報システムや製品などのデザインでは、未だにユーザを無視した、あるいは誤解したデザインが多いのは事実である。しかし、サービスにおいては、客をどうやって引き付けるのかについて不断に努力がなされ、むしろユーザ中心が過剰であるようなところさえある。近年の回転寿司を見れば、そこには客を喜ばせる様々な仕掛けがうまく作り込まれていることに気付く。これも一つのサービスデザインの方向性ではあるが、サービスの本来の価値を追求したデザインも重要であると考えられる。サービスを調和的に捉えるのではなく、闘いであると捉えるということは、デザインの新しい方法へとつながると期待できる。

デザイン学は、工学や情報学に加えて、社会科学として経営学や教育学が中核をなしている。社会をデザインの対象とするには、この連携を避けることができない。サービスという領域に特化しているが、ここで議論した理論・方法論的考察は、社会を対象としたデザインにおいても適用できる。人を人として捉えた上で、どのような社会のデザインが可能か？ サービスデザインから、デザイン学の確立に向けた議論を巻き起こしたい。

#### 「デザイン学」への問い

- + 社会をデザインするということはどういうことか？
- + デザインの対象としての人、行為、関係性をどう捉えるか？
- + 人間中心主義とは？
- + 客とどういう存在か？