

〈論 文〉

人的資本経営の実践に向けて： 価値共創概念の拡張による新しい雇用システムの提案

窪 山 哲 雄*・本 田 路 子**

概 要

人的資本経営の推進の背景には、サービス経済化の急速な進行に伴う企業の既存の持続的経営パターンへの変革要請がある。その変革は従業員を「資産」ではなく「資本」と看做すこと、より正確には企業経営視点ではなく従業員の自律性を尊重した人材活用への転換を中核として具体化される。本稿の目的はこうした人的資本経営の本質に立脚し、変革を促進する概念フレームワークを提示することである。その概念は、サービス経営における人的資本の重要性を認識する北欧学派の価値共創ロジックを基礎とし、更にそれを補強、拡張して活用する。すなわち人的資本の概念を「自然人」としての従業員及び顧客、そして「法人」としての企業に拡張し、これらの有機的機能に焦点を当て三者鼎立体制による企業価値創造の新たな基盤を示すと共に、そこで求められる雇用システムの変革について具体的構想を提案する。

キーワード：人的資本，価値共創，サービスロジック，三者鼎立の人的資本経営

Abstract

Behind the promotion of human capital management is the demand for companies to reform their existing sustainable management pattern in line with the rapid shift to a service economy. The core of this corporate transformation is to view employees as “capital” rather than “assets” or, more precisely, to shift to using human resources that respects employee autonomy rather than corporate convenience. The purpose of this paper is to present a conceptual framework that promotes change based on the essence of human capital management. The concept of the framework is based on value co-creation of the Nordic school, which recognizes the importance of human capital in service management, but it is applied by correcting its inadequacies. In other words, we will expand the concept of human capital to include employees and customers as “natural persons” and companies as “legal persons” and create a new foundation for corporate value creation through a tripartite system by focusing on these organic functions. In addition to demonstrating this, we also propose a concrete concept for reforming the existing employment system.

Key words: human capital, value co-creation, service logic, tripartite human capital management

I はじめに

人的資本経営の背景には、資本経済のサービス化への急速な転換に対応するための企業経営の構造変革を求める時代的要請がある。企業価値の決定因子が無形資産に移行し、企業の時価総額に占める無形資産の割合が高まっている。例えばマイクロソフト社の 2006 年の財務諸表では有形資産（工場、設備等）は総資産に対し 4%に過ぎず、時価総額に対しては僅かに 1%（Hulten, 2010）で

* 国際観光ホスピタリティ総研株式会社代表取締役会長

** 国際観光ホスピタリティ総研株式会社副社長執行役員

ある。これは、同社のビジネスモデルの中心が製品販売からソリューションサービスの販売へと変化したことを示す。国際経済を見ても、先進国ではGDPの7割超をサービス産業が占める状況になっている（森川、2016）。財務会計上では資産とみなされない無形資産とは特許、ノウハウ、ブランド、情報及びビジネスシステム、人的資本（経済産業省、2017）を指し、特にESG投資におけるS要因に関係する人的資本への投資については超過リターンをもたらすことが複数の実証結果で示されている（井口、2020 他）。人材版伊藤レポート（経済産業省、2020）によると、志向すべき人的資本経営とは従業員を「資源（コスト）」ではなく「資本（投資）」と見なすことを中核としている。そして伊藤（2023）は企業価値創造のための構造改革を担う主体は「人材」というエンジンであると明言した。島貫（2023）はこうした議論についてBecker（1993）の人的資本理論（human capital theory）に立ち返り、論点を精緻化して人的資本経営の本質を指摘する。それは人的資本と人的資源を対照的に捉えるのではなく、これまでの企業経営視点での人的資源管理から従業員の自律的なキャリア意識を尊重し自発的な自己投資行動を支援する視点への転換であり、その上で経営戦略との最適なマッチングを目指すことにある。人的資本経営の原点は従業員個人のキャリアオーナーシップの源にある自律性であり、企業はこの個人の人的資本から組織的人的資本を創出することが重要であると指摘する。本稿の目的は人的資本経営の本質に立脚し、サービス経済に対応するための構造変革を促進する新たな雇用システムを提示することである。人的資本経営の究極の目的は企業と顧客と従業員の長期的、持続的な価値共創による信頼関係の構築である。価値共創を通じて生じる企業、顧客、従業員の互恵的な関係性のもとで、三者それぞれ自身の求める価値をどのように実現し、同時に他者の価値実現を促進していくのかを明示したうえで、特に「選び選ばれる」企業と人材との関係性（伊藤、2023）に焦点を合わせ、人的資本経営の実践を促す新たな雇用システムの構築概念を検討する。議論を進めるに際してはサービス経済の構成概念の基盤を北欧学派のサービス・ロジック（以下Sロジック）とし、その中核ロジックである価値共創（value co-creation）について人的資本の本質的概念に従い拡張を試みた。すなわち人的資本の概念を従業員及び顧客、そして「法人」としての企業にまで拡張し、これらの個別的で有機的な機能に着目して三者鼎立による新たな価値共創を提案する。

実業界でも顧客との直接的な接点を担う従業員のナレッジとスキルが企業業績に直結するものと認識されてきた。Carlzon（1987）は顧客と接する従業員がいかに行動するかが決定的瞬間であるとして文脈価値の重要性を示唆した。よって、サービスそのものを扱うSロジックの価値共創の概念を適用するのだが、しかしその実践プロセスについては価値所与的な要素が含有されている部分があり、顧客の時間と空間を離反する思考、いわゆる伝統的企業経営とマーケティングのロジックを払拭しきれていない（村松、2021）。従って、この既存概念を顧客接点における価値共創のマイクロ・メカニズムに着目し補強、拡張することで人的資本経営の実践における互恵的な価値共創の精度と便益向上への貢献を目指す。尚、サービス業として分類される業種が多様であるため、本稿では接客サービス業を念頭に議論を進める。その理由は、顧客と従業員が同時空間で直接的な接点を持ち価値共創のプロセスを展開するからである。このプロセスにおける各アクターの相互作用の様子を実践的に明示することは、顧客の創生と維持そして進化のプロセスすなわち企業の経営戦略の中枢を捉えることである。

Ⅱ パラダイムシフト

1 製品からサービスへ

主要先進国の GDP の 7 割超をサービス産業が占める経済状況は、経営資源が製品（有形資産）からサービス（無形資産）へのパラダイムシフトを示唆する。サービスと無形資産は厳密な定義上は同一ではないが、無形性もたらすメリットと管理の複雑さなど多くの共通点がある。例えば財務会計上では資産とみなされない特許、ノウハウ、ブランド、情報及びビジネスシステム、人的資本（経済産業省、2017b）が無形資産とされ、それらは 4 つの特性（4S: Scalability, Sunkenness, Spillovers and Synergies）をもつ（Haskel & Westlake, 2018/2020）。つまり、革新的なアイデアを創造しても他社に模倣されたり（spillovers）、他社のアイデアを模倣したとしても自社の組織では全く機能しなかったりする（sunkenness）一方で、ビジネスモデルやマニュアルがチェーン展開などによる事業の拡大を可能にしたり（scalability）、別々に存在していたアイデアやノウハウが新結合することで全く新しい価値を創出する（synergies）ことが期待できる。これら無形資産の特性を最大限に活用する能力の源泉こそが人的資本であり、従ってその重要性が過去に例を見ないほどに高まっているのである。

2 交換価値から文脈価値へ

製品からサービスへのパラダイムシフトをサービス経営の視点で解釈すると、それは企業の価値創造の源泉の対象がコモディティから多様な価値観への転換を意味する。「交換価値（value exchange）」の経済から「文脈価値（value-in-context）」の経済への移行である。企業の価値創造の源泉を顧客の多様な価値観の文脈性に求めることで、従来の「交換」を目的としたマーケティング理論では希薄であった顧客との関係性構築がサービス経営の主眼となる。文脈価値とはサービス提供者との関係だけではなく、それ以外の資源も統合して創発された価値を指す（Lusch & Vargo, 2014/2022）。同じサービスであっても提供者の性別や年齢、態度、サービスを受ける状況、価値観、また顧客自身の体調や心境、周辺環境等によって、知覚されるサービスは異なるという現象を指す。こうした顧客の多様な価値観への対処方法は、製品やサービスを標準化することで効率性を追求してきた従来のマーケティング理論では説明しきれない。接客サービスの場合は、価値を交換する最中もその後も顧客と従業員の関係性が重要となる。顧客との直接的な接点を担う従業員は顧客の価値実現のために有形・無形のナレッジとスキルを駆使し、価値共創を実践する。議論が観念論に陥りがちだという批判に対して、Grönroos（2007b）は、顧客との関係性の営利化（commercializing the customer relationships）を主張し、価値共創の実践は、物財、サービス財、その両者からなるシステムの取引における費用対便宜率を最終的に向上させるものだと指摘する。Drucker（1974）も指摘したように企業の目的は顧客の創造であり長期的関係性の維持である。サービスの時代における顧客の創造と長期的関係性の維持には、従業員が個々の顧客の消費活動の文脈価値を見出し、顧客の望む価値実現を促進することが重要となる。

3 企業による人的資本「管理」から「支援」へ

人材版伊藤レポート 2.0（経済産業省、2022）は、企業価値の決定因子が有形資産から無形資産に移行し、その無形資産の中核が人材であるとしたうえで、人材は「管理」の対象ではなく、その

価値が伸び縮みする「資本」であり、企業は資本としての人材の潜在力を見出し、活かし、育成することで人材価値を上昇させるべきであると提唱する。島貫（2023）はこうした議論を更に深耕するために Becker（1993）の人的資本理論に立ち返り、論点を精緻化する。それは人的資本と人的資源を対立する概念として捉えるものではなく、これまでの人的資源管理（human resource management）では重視されてこなかった、従業員の自律性、主体性を尊重する人材活用への転換であると主張する。人的資本とは Becker（1993）が定義したとおり、従業員の「個人の知識、情報、アイデア、スキル、健康」を指し、人的資源とは、その従業員個人の資本を重要な経営資源の1つとして捉えられた時の概念であるから両者は対立しない。島貫（2023）は、これから求められる人的資本経営の本質について、従業員個人の人的資本から企業の組織的人的資本を創出することだと指摘する。すなわち多様な存在である従業員との対話を重視しながら経営戦略との整合性を図り、それによって企業価値の向上に帰結する価値連鎖を実現することである。重要なのは人的資本の所有者は従業員であるから人的資本への投資も従業員自身が担うものであり、企業はその投資を促進し「支援」する立場にあるという点である。企業が陥り易い問題は従業員に対する企業特殊のスキルの推進である。企業特殊的なナレッジとスキルの推進は労働者の市場価値を向上させない側面があり、人的資本経営にはそぐわない。従業員の個別の能力、性格、価値観を尊重したうえで、企業は経営戦略の実行と両立する。この企業の役割の転換、すなわち企業が従業員を管理するという概念から、支援するという概念への転換が人的資本経営の根幹を成す。

Ⅲ 人的資本経営実践フレームワークの検討

1 価値共創

価値共創とは「顧客の消費プロセスで行われる企業と顧客の直接的な相互作用であり、あくまでも顧客にとっての価値を創り上げること」（村松，2016）を指すサービス・マネジメント及びサービス・マーケティングにおける概念である。同概念を接客サービス企業における人的資本経営実践のためのフレームワークとして活用することについて詳細に検討する。北欧学派のSロジックではサービスは顧客と従業員の直接的で相互作用する「プロセス」であると捉える。そしてそのサービスの価値共創において顧客は価値創造者、サービス・プロバイダー（service provider：企業または従業員。以下 SP）は価値促進者であると位置付けられる（Grönroos, 2006a）。SP はあくまでも顧客の求める価値を実現する支援者である。顧客に対する恣意的な価値の提示は価値所与であり、旧来の製品のマーケティングのロジックに逆戻りするものとして否定される。価値共創の成功の成否は、顧客接点（encounter）を担う従業員にかかっている。よく訓練された従業員が顧客の文脈価値を把握し、自身が有するナレッジとスキルをもってその価値の実現を促進することが顧客との長期的な信頼関係性を構築し、企業価値を最大化するものと考えられている。従って、企業は従業員に対して教育システムの提供や啓蒙を実施するインターナル・マーケティングを重要視しなければならない（Grönroos, 2015）。このようにSロジックにおいても従業員を重要な経営資源として見なしており、顧客の価値共創における従業員のパフォーマンスが最終的な企業業績に結実するものと認識されている。

2 価値共創実践に際する矛盾

しかし S ロジックの価値共創プロセスは、人的資本を最大限に活用する脈略において幾つか修正の余地を残している。この問題については価値共創概念に立ち戻り、議論を精緻化することで矛盾を指摘する。

2.1 顧客と SP との関係性

Grönroos and Voima (2013) は、S ロジックの価値共創プロセスにおいて、プロバイダ領域、ジョイント領域、顧客領域という 3 つの領域を設ける。プロバイダ領域は顧客が必要とするナレッジとスキルを蓄積する SP の領域、ジョイント領域は SP と顧客とが直接的に相互作用する場、顧客領域は顧客がジョイント領域で得たナレッジとスキルや他の資源を統合して顧客が単独で価値創造する場である。そして、S ロジックでは SP はあくまでも価値促進者であるため、顧客領域には不可侵となる。しかしこのフレームワークはサービス経営の実践においては運用困難である。その理由は Grönroos (2006b) が別の文脈で指摘したとおり「顧客の期待は明確なものだけでなく不明確で曖昧なものもあり、これらの期待は企業の活動によって充足されるべき」だからである。顧客は常に自分が必要とする価値を明確に認識しているとは限らない。Zaltman (2003) は脳科学の観点から、人間の思考や行動のうち自覚されているものは 5% に過ぎないと指摘している。顧客は自己の求める価値をほとんど顕在化できないのだ。従って、SP は顧客領域への干渉は避けながらもその領域へ近づき、顧客が求める価値の起点を探索する自律的な積極性が不可欠だと言える。価値共創コンセプトに立ち返れば、顧客の価値実現を支援するための SP のナレッジとスキルとは、顧客の潜在的で未だ表出していない価値観を導出させるものである。顕在的な顧客ニーズに対応するだけでは価値共創の結果は顧客の期待に対して平易で低位なものに留まりコモディティ化するため、多様で個別的な感動や共感を伴うサービス提供とはならず、文脈的な相互作用による顧客との長期的関係性は望めなくなる。S ロジックの矛盾点は、SP としての企業があらかじめ顧客に提示した「プロミス（価値提案）」(Grönroos, 2006b) をもう一人の SP である従業員に果たさせるという関係性に端を発するものと考えられる。「プロミス」の実現プロセスが旧来の製品のマーケティングの影響を受けている。「プロミスの概念を取り込んだため、共創される価値の交換価値を念頭においた事前性を承認することになった」と村松 (2021) が指摘するように、「プロミス」が企業によって事前に準備され、価値共創における偶発性を想定していないために、顧客と SP の価値創造・促進の領域が既成的で拘束的なものとなっている。「プロミス」の実行は「顧客の価値創造を従業員が支援することを促進するためのインターナル・マーケティング」(Grönroos, 2007a) にも所与的で自律性を欠くネガティブな影響を与えることになる。

2.2 企業と従業員との関係性

顧客領域に立ち入れない条件下で、企業が事前的に顧客に提示した「プロミス」を遂行する従業員の育成や啓蒙すなわちインターナル・マーケティングは果たして従業員の人的資本の自律性を尊重することになるだろうか。顧客の単独の価値創造のプロセスに SP は関与できないという意味において S ロジックの価値共創プロセスは閉鎖的であり、顧客接点において直接的に相互作用を展開する従業員は「プロミス」を果たすために必要なナレッジとスキルを「所与」される存在であり、企業のコントロール下にあるため、人的資本としてのケイパビリティである自律性が担保されていないことになる。S ロジックにおいては、顧客の多様な価値観は尊重されているが、従業員につい

ては「一人一人に違いのある個人の人的資本」（島貫，2023）の自律性を促進することなく，統一的で標準化されたサービス提供者として育成する体制となっている。顧客との価値共創が効果的に実践されるには，従業員が自律的にナレッジとスキルを獲得できる環境作りを企業が支援するという関係性を確立することが重要だ。それは企業による管理的な支援ではなく，「従業員個人が主体的に学習に取り組み，自らのキャリアオーナーシップの下に意思決定することを促進し支援する」（島貫，2023）ものでなければならない。つまり「価値創造者としての従業員を支援する価値促進者としての企業」という関係性が実践されることで従業員の自律性は効果的に発揮されると考えられる。顧客と同じく従業員の個性を尊重することで従業員は自律し，共感を伴う顧客の価値実現を遂行することができる。

尚，以下ではSPは価値共創における企業または従業員を指す言葉とし，特に従業員のみを対象にする場合は従業員と明示する。

Ⅳ 「共感」を起点とした価値共創のマイクロ・メカニズム

Sロジックの価値共創における主要な前提は3点ある。①SPは顧客領域に不可侵であること，②企業の顧客への「プロミス」が事前に規定されること，③プロミスの遂行のために従業員をインターナル・マーケティングを通じて育成することである。しかし先述したように，Sロジックの下で従業員は人的資本としての自律のダイナミズムを持たないために，顧客との価値共創がもたらす社会的，経済的な貢献が制限されてしまう。従業員の自律的で動態的なナレッジとスキルによって顧客の潜在的な価値観を表出させることで顧客に感動を与え，その感動がそのまま，従業員の職務的な達成感を生み出すことで互恵性が生じる。感動は共感を呼び，相互信頼を形成することで，無形資産時代特有のブランドシナジーが生成され，企業の顧客戦略は熟成していくことになる。これについて具体的な実践事例に触れながら，接客サービスの現場において実際にどのようなプロセスで価値共創が展開されているのかを把握し，特に従業員の自律性の重要性に着目して既存のロジックをどのように修正する必要があるのか提示を試みる。

1 顧客の潜在的ニーズにアプローチする

Grönroos & Voima（2013）は顧客領域において顧客は単独で価値を創造する価値の創造者であるため企業は受動的役割しか果たさないが，価値共創の場であるジョイント領域で顧客の価値創造に直接に影響を与えることができると説明するが，SPの役割は価値促進者の立場に留まるためコミットメントは限定的となる。ジョイント領域における顧客とSPの価値共創は協働的で対話的なプロセスの融合であるが，これでは顧客の価値創造の源泉の95%を占有する潜在的な価値観をうまく表出させることが出来ないのではないかという疑問が生じる。顧客の文脈価値は常に主観的で動態的な性質をもつ。価値共創が協働的で対話的なものならば，顧客と従業員は同等かつ互恵的な立場でなくてはならない。従業員も自身の文脈価値を持たねば，価値共創の土俵には乗れない。従業員の自律的なマインドセットによるナレッジとスキルの獲得がなければ，価値共創の場において，顧客の文脈価値に触れる事すらできない。企業からの所与的なインターナル・マーケティングを通じて教育された従業員は顧客の価値実現を促進するには物足りない。価値共創の成立は，顧客の固有の文脈価値の実現である。顧客が示すことのできる顕在化した価値観だけではなく，顧客が

認識できていない潜在化している価値観をも表出させ感動させることが、SP が目指すべき価値共創のプロセスであろう。従業員が自律的にナレッジとスキルを獲得していないならば、顧客の主観や状況によって変化する文脈価値に新たな価値を付加することで価値実現を促進することなどは覚束なくなる。企業の顧客戦略は、これまでの製品の時代の有利な交換を求めることから顧客のもつ文脈価値に移行した。Grönroos & Ravald (2011) は、顧客の価値創造が目標であり、二次的な結果として企業が利益を獲得すると述べているが、しかし、サービス（無形資産）の時代における顧客戦略はそのまま、人材戦略とも直結させることが必要である。個々人の多様性の尊重は顧客だけではなく従業員にも適用されるべきであり、いわば、人的資本同士の相互作用による互恵的な価値実現を目指すことは、より精度の高い価値共創のマイクロ・メカニズムの形成を促す。3.2 で述べたように、顧客自身が意識できない潜在的価値観は価値創造の源泉の 95% を占める。従って SP は顧客との価値共創を効果的に行うために、顧客の行動及び思考の源泉である価値観の起点を知らなければならない。価値観を形成する顧客領域には顧客の多様な価値観に影響を与える文化的属性の背景（国籍、年齢、学歴、性別：LGBTQ、宗教等）があり、更にそれまでの様々な体験、その日の体調や心情などもある。接客サービス経営の実践では、こうした要素が存在する顧客領域について事前に学習しておくことが有効である。顧客の価値観の基盤を知ることで提供すべきサービスの範囲を拡大することができる。サービスの選択肢の幅を広げることで顧客の自由意志を担保し、企業側の意図を希釈することができる。サービス（無形資産）時代の顧客戦略は価値共創を通じた顧客の獲得であり協調によるビジネスを見据えるものである。短期的な利潤の追求ではなく顧客の文脈価値を理解し、熟成させ、長期的な関係性を築くことである。

例えばリゾートホテルで、普段は客室で過ごすことが多い顧客 A にはどのようにアプローチするべきだろうか。顧客 A の志向性を不変のものと捉えて放っておくのではなく、顧客接点において館内のイベント案内をするなどの提案をした方が良い。参加するかどうかの選択の余地は顧客に与えられているため顧客領域の干渉にはならない。これを契機として顧客 A はイベントに参加することでリゾートホテルの楽しみ方を知り、次の新たな価値創造が始まるかもしれない。実際に、あるリゾートホテルの事例ではお正月期間中に開催される様々なイベント及び絶景スポットなどの館内外の情報、無料で受けられるサービス等を 1 冊のチケットの束にまとめて顧客に配布している。リゾートホテルの滞在に不慣れな顧客はそれをナビゲーション代わりに活用し、またリゾートを使い慣れた顧客も新しい滞在スタイルを発見することでダイナミックな価値創造を実現した。詳細は窪山 (2019) の報告内容に譲るが、このような取り組みの背景には、顧客が求める価値というものがあるのではなく、刻々と変化するものであることが前提となっている。結果として顧客自身も気づかなかった潜在的ニーズが表出することで、より強い顧客満足が達成される。新しい価値創造を実現した顧客はそれを経験値として更に高次元の価値創造ステージへと進んでいく連続的な価値共創が展開される。このようなオペレーションデザインを活用しながら実際に顧客と接する従業員はそのナレッジとスキルをどのように駆使しているのか。顧客接点において顧客の価値観の源泉にアプローチし、的確に感知することができる従業員の特徴は、内発的動機付けにある。内発的動機付けとは、従業員が顧客にとっての価値促進者としてプロフェッショナルになることを目指す自発的な動機であり、それに突き動かされて自身のナレッジとスキルを修練していく。内発的動機付けの強い従業員は、顧客の無意識のニーズを察知し、それを実現し、結果として顧客の信頼を得て、更なる価値共創のステージへと展開していく。

2 従業員の内発的動機付けの重要性

価値共創は顧客と従業員の間で共感（empathy）が生じることでスタートする。野中・勝見（2020）は共感について「他者の感情の状態や行為の意味を共有する精神機能」と定義し、またフッサールの「人が相手と向き合う時、精神や意識より先に共感や共鳴がおきて、個別の差異を越えてより大きな共振・共感である相互主観性」に着目する。相互主観性が成立することで「わたしの主観」を超えた「われわれの主観」（知性の総合）が生まれる。正に価値共創は「われわれの主観」の成立が起点となる。顧客接点において対峙する従業員と顧客との交流の起点は「自分（顧客）の価値観に共感し、その価値を実現するに足る技術力と経験を有する人だろうか」と従業員の表情や立ち居振る舞いを顧客が値踏みするところから始まる。そこで顧客が「この人に任せておけば大丈夫だ」と得心したならば、そこを起点として価値共創のプロセスがスタートする。顧客にそう感じさせるのは、従業員の強い自律性（内発的動機）に基づいて獲得されたナレッジとスキルだ。それが共感と呼んだのである。顧客の価値観（文脈価値）を知るには、自律的で能動的な学習姿勢が欠かせない。顧客の個別的な志向の文脈性を知することは机上では不可能であり、常に同じ「解」も存在しない。サービスの解は多様であるため、顧客と従業員の共感による知性の総合が重要なのである。例えば、レストランでウェイターを呼ぼうと手を挙げても、全く気付いてもらえないことがある。そのウェイターの視線はこちらを向いているのに、顧客の存在が見えていないのだ。心ここにあらずの状態である。逆に、こちらが手を挙げようと意識した刹那に敏感に反応して席に飛んでくるウェイターもいる。この違いは自律的で能動的に職務を遂行しているか、他律的で受動的な職務姿勢かどうかの問題である。顧客は従業員と対峙した瞬間に、本能的に従業員のプロ意識を感じ取る。脳科学の知見を踏まえると、顧客と従業員が対峙（confrontation）した瞬間に「他者の動作、感情、知覚について、自分が同じ状態を経験するのに用いる領域を使って理解する共感脳」が始動する（Keysers & Gazzola, 2014）。による顧客は自己の価値観に対応するに足るナレッジとスキルをその従業員が有するか否かを知覚する。そこでは、従業員の共感脳も作動し、顧客の感情や行為の意味を共有する精神機能が始動する。共感については知識創造プロセスにおいても「同感」「対話」に先行する点で重要性が指摘され（野中・勝見, 2020）, 「利他を生じさせる」ものと認識されている（De Wall, 2009）ように、人間が直接的に対峙する接客サービス経営にとって顧客と従業員との間に共感を生じさせる環境を構築することは重要である。共感が無ければ価値共創は始まらないことになるからである。共感が生じれば価値共創が始まり、顧客の価値創造を実現することで顧客と従業員との間に信頼関係が生まれ、連続的な価値共創が展開される。また価値共創の経験値を蓄積して、常に新しい価値共創が実現されることで顧客と SP との長期的関係性が構築されていく（窪山, 2021, 図 1）。

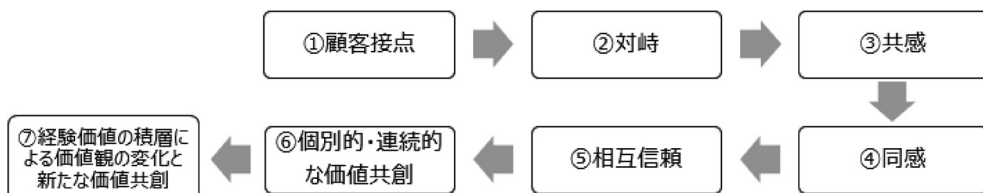


図 1 価値共創のマイクロ・メカニズム
出典 窪山（2021）

価値共創の起点となる共感を発動させる従業員の強い内発的動機付けによる学習とは単に知識量を増やすことでもなく、速く正しい処理能力を修練することでもない。過去の顧客データやパターンを動的に捉えて個々の顧客の個性、特性の多様性を読み解くことで状況依存的な顧客の価値観の変化を予測する高度なプロ意識を醸成させることを目指す。この時、顧客の価値観の変化を誤認するケースがよくある。ある高級フランス料理店のソムリエが顧客との価値共創に失敗した例がある。顧客の期待感とソムリエの顧客の心理の読み解きにずれが生じたのだ。ソムリエは顧客がワイン好きであることをよく理解していたために、最新で最高の知識を披露することで顧客をもてなそうとした。身振り手振りでワインの話を延々と続けてしまった。顧客はイライラし始めてしまった。なぜならば、その日の顧客の来店目的（文脈価値）はワインに興じる日常ではなく、同行者と大切な時間を過ごすためプライベートな会話を楽しむことにあったからだ。ソムリエはワインの情報を伝える事に熱心になりすぎて顧客の期待に気付くことができなかった（窪山, 2021）。顧客の志向・嗜好は常に変化するものとし、個々の顧客の個性を尊重しながら、顕在・潜在的な価値創造の起点にアプローチすることを前提としたナレッジとスキルの絶え間ない修練を突き動かす内発的動機付けだけが顧客と従業員の共感を発動させる。

3 従業員の QWL と QOL の両立

人間が達成を目指す2つの価値がある。それは本来、両立させるべき価値である。ひとつは個人の QOL (quality of life: 人生価値) の追求である。もうひとつは職務を通じた価値観を基盤とした自己実現を目指す QWL (quality of working life: 職務的人生価値) の追求である。QOL の達成は個人の人生の価値を高め、その最小ユニットである家庭を人生の中核に置く。この「個人の幸福」(QOL) が達成されることで、QWL 達成のためのより良い環境が生まれる。QOL と QWL は対立するものではなく、補完的な価値である。人生において、QOL と QWL は生き甲斐、働き甲斐としてどのように機能し、相互に作用し、補完し合うのだろうか。社会人となった個人の人生は入社すれば定年退社できるというようなスムーズで直線的なものではない。私的で重要な人生の節目（結婚、出産、子育て、教育、病気、身内の死など）がある。職務にも重要な節目（入社、転勤、昇進、昇格、昇給など）がある。私的な人生を満たすのが QOL であり、職務的な人生を満たすのが QWL である。ここには心理的な葛藤と矛盾が存在する。時間的なコンフリクトやプライオリティの問題も生じる。例えば、入社して10年目くらいで仕事も自信が付き始めた頃、競争相手としてのぎを削っている環境にある時に、子供の教育問題等で家庭での時間を優先して欲しいと家族から要望された場合どうなるだろうか。これまでの日本の伝統的な社会システムは職務を優先することを推奨し、個人の問題を優先することに対しては必ずしも寛容ではなかった。また、病弱な身内のために介護支援を優先したいという時があっても、日本の社会心情や企業文化は、「仕事を優先して親の死に目に会えない」ことを美談化する傾向が強い。そのため家庭を優先する QOL 派の人材はエンゲージメント志向が低いと看做されるのが普通である。企業からみた理想的な社員像とは滅私奉公型である。いわば従業員は QOL を取引コスト (Williamson, 1991) として提示し、企業は見返りに QWL の実現を約束する。従業員は QOL を自発的に犠牲にし、献身的に企業の発展に寄与する。その動機付けに有効な企業の政策は昇進であり昇給となる。この件を掘り下げて QWL と QOL の時間軸について考察する。企業人の人生における職務的時間軸とは就職から定年までの間を指す。その間、先述の私的な節目と重なりあうことがある。この時、公（企業）を優先しなけ

れば、エンゲージメント志向の薄い人材だと評価されてしまう。私（家庭）を大切にすることで自己の人生的価値（QOL）を高めようとする行為が、職務的価値観（QWL）を損なうことになるのだろうかという疑問が生じる。公か私かの選択は、職務における誇りや貢献能力を示すものではない。職務に誇りを持ち、自律的に企業に貢献するには、QOLを犠牲にすることなくQWLを同時に満たす新たな雇用システムの構築が必要となる。尚、本稿でのQWLはQOLと表裏一体で補完的な価値であり、人間の一生の様々なステージに応じて切り替えられ得る従業員の働き方の基準と捉える。従って、Ruzevicius（2014）がQWLをQOLの一側面と捉え、従業員のQOLを向上させるための労働環境の質の向上を主張したニュアンスとは異なる概念であることを補足する。

3.1 従業員エンゲージメントについて

企業において従業員が職務上の昇進において競争相手に対して優位に立つには、QOLという犠牲を公示して高度なエンゲージメントを証明することが有効であることは明かである。しかし、企業が真に望んでいるのは常に職務優先する人材ばかりの組織体なのだろうか。そうすれば結果として企業の風土、文化は殺伐とするのではないか。また、従業員は、自らのQOLを犠牲にして昇進、昇給することが常に総合的な人生的価値を高める結果と結びついているのか。Kahn（1990）が提示したエンゲージメントという概念すなわち個々の従業員が自分の仕事に全身全霊とエネルギーを注ぎ込む度合いを、従業員の質の尺度と捉えられているが、キャペリ&エルドール（2019）は、エンゲージメントの高度化は必ずしもモチベーションやコミットメントと連動しているわけではないと指摘している。これまで企業は企業特殊な能力を有し、効率的に貢献できる人材、エンゲージメント志向で仕事にエネルギーを滅私的に投入する人材を高く評価し、その報償として昇給、昇格などを活用してきた。これは従業員がQWLを優先して家庭という社会システムを犠牲にすることで、企業が求めるエンゲージメントを実現していることを意味する。ここに幾つかの弊害を生んでいる。2019年にADPリサーチ・インスティテュートによって行われた世界の勤労者1万9000人以上を対象とした調査（バッキンガム&グッドール、2019）では、エンゲージメントに対して否定的な回答をした人を「惰性で出社する従業員」と名付けて区分したが「惰性で出社する従業員」を生み出しているのは、企業側の問題である。従業員の潜在的なケイパビリティすなわち個人の人的資本を組織的人的資本として生かせていないことを示している。企業の構造資本（企業文化等）（Gummeson, 1999）の不備を明らかにしないまま「人的資本」の思考や原理は存在しない。人的資本経営を実践することは、多様で複雑な市場環境の中で企業が生き残るための有効な手段である。

3.2 企業と人材の「選び選ばれる関係」と新たな雇用システムの重要性

人を「人的資本」と看做し、文脈価値を重視する企業と従業員の新たな雇用関係性を構築することで、経済システムと社会システムを両立させることが重要である。社会システムにおいて従業員が私的な人生の節目と職務の節目を両立させることは人間として当然の権利である。人材は管理される存在から自律する存在になった（経済産業省、2022）。企業は人的資本時代の概念に基づいた新たな企業価値向上戦略が必要となる。従業員がQOLとQWLの両立を果すことは、企業価値を高めることである。企業が人的資本の自律性を認知してその可能性を追求する結果としてそれは達成される。企業の経済的・社会的使命は有形・無形の企業価値の創造である。その中核的役割を果

たすのが従業員であり、企業が従業員の QOL と QWL の同時達成を促進することがモチベーションやコミットメント政策の核となる。伊藤（2023）はこれから志向すべき新たな雇用システム「モデル 3.0」を提示した。会社と人材が「選び選ばれる関係」へとパラダイムシフトし、それが自律的なキャリア形成を促進する時、雇用システムにも変革が求められる。「モデル 3.0」とは伝統的な日本型雇用システムといわゆる「ジョブ型」雇用の欠点を克服し「終身成長」を目指す雇用システムである。

V 人的資本経営実践のためのフレームワーク

人的資本経営の本質に立脚し、北欧学派の S ロジックの価値共創プロセスについて、4 章で考察した点をふまえて次のように修正することで、接客サービス経営において実装可能な人的資本経営の実践フレームワークを導出する。

1 価値共創概念の補強と拡張

1.1 「共感」を起点とした価値共創の実行

S ロジックの価値共創概念において顧客独自の価値創造が尊重される一方で、企業の役割は事前に策定した「プロミス」を顧客に提示することであり、従業員は価値共創を通じてそれを果たすことだとされる。しかし実際には顧客の求める価値が顕在化したものであっても、その文脈価値は刻々と変化する性質があり、更にその何倍もの潜在的ニーズも存在する。こうした状況の中で価値共創を成功させるためには顧客接点において従業員は高度なナレッジとスキルを駆使して顧客の価値創造の起点を探る必要に迫られる。ここで従業員は顧客の価値創造の領域へは不可侵としながらも、顧客の価値実現を促進するプロフェッショナルとなることで、顧客との対峙において顧客との間に共感を生み、価値共創を始めることが可能となる。所与的な「プロミス」を企業から所与されたスキルセットを用いて実行したのでは、顧客の互恵的な共感脳を発動させることはできない。従業員の自律的な自己錬磨によって獲得された高いナレッジとスキルが共感を発動させ価値共創が成立することを前提としたロジックの枠組みが必要だ。

1.2 従業員は価値創造者、企業は価値促進者

顧客と従業員の「共感」を起点とした価値共創を展開するためには先ず従業員の自律的なナレッジとスキルの修練が不可欠である。この自律性は従業員が自らの資本を認知した時に労働から解放されることによって得られる（山本，2010）ものであるから、個人の人的資本が尊重される環境が必要である。しかし既存の価値共創のロジックでは企業が事前的な「プロミス」達成のために必要と判断したナレッジとスキルを従業員に与える構造となっており、更に顧客領域には不可侵であるという消極的なバイアスがかかるために従業員の自律的で自発的なナレッジとスキルの修練は促進されない。そこで実践的人的資本経営においては、企業と従業員も価値共創関係にあること、すなわち従業員が価値創造者、企業が価値促進者となるという視点に立つ。従業員にとっての価値創造とは 4.3 で述べたように自己実現の動態的な指標である QWL すなわち職務を通じた人生観の達成と、従業員個人及び家族などの運命共同体の生活環境の充実（QOL）の両方を指す。QWL は QOL が昇華したものであるとも言える。従業員の心身を最も強力に支え、影響を及ぼすのは家族である

からだ。企業は従業員の価値創造実現を支援しなければならない。これを可能にするためには4.3でふれた新たな雇用システム「モデル3.0」（伊藤，2023）の実践が求められる。その具体的な実践フレームワークについては次節で議論する。

1.3 顧客と従業員の互恵的価値共創

顧客と従業員は共に価値創造者であり、かつ価値促進者であると表現することができる。従業員にとって顧客の価値創造の実現は、同時に自身の自己実現を達成することでもあり、この時、顧客は従業員にとっての価値促進者となるからだ。顧客と従業員の価値創造が同時にかつ相互に実現している。本来、高度なサービスとは、マニュアルでは実現できない。マニュアルは普遍的で再現性のあるサービスを実行するために整備されたものであり、個々の顧客の、リアルタイムで変化する価値創造に対処することを目的としていない。顧客の「意味の場」（ガブリエル，2020）がもたらす臨床性は個別的なものだ。顧客の「意味の場」には、従業員のその場の即興的力量を以てのみ対処できる。これはサービス実践の「場」である顧客接点を通じて従業員が学ぶことが多いということを示す。顧客と対峙した時、従業員は顧客の個別的で独特な価値観に呼応することで、新たな閃きや学びを得る。「従業員や企業は顧客によって育てられる」ということである。4.2で触れたように共感が利他の関係を生じさせるという De Wall（2009）の指摘は、価値観の互恵性による価値共有が実現していることと合致する。

2 新雇用システム「モデル3.0」の実践

人的資本経営において必要となる新たな雇用システムとして伊藤（2023）は「モデル3.0」を提唱している。それは日本人の高い組織ロイヤリティや誠実性を活かしつつ、企業と従業員の固定的な関係性を脱し、更にいわゆる「ジョブ型」による採用の場合も長期的雇用を視野に入れ、従業員が自律的に、持続的に成長できるように企業が支援するというコンセプトである。これを具体化するものとして、本稿では「総合契約型パートナーシップ」を提案したい。尚、続く3つの項では企業との雇用契約の対象としての従業員を意味するために、人材という言葉を使用している。

2.1 総合契約型パートナーシップ

総合契約型パートナーシップとは、いわば「新型の終身雇用制」である。伝統的な雇用契約との相違点は3点ある。一つ目は人的資本としての人材と企業がパートナーシップ契約を締結することである。この契約はQWL型雇用契約とQOL型雇用契約とで構成される。QWL型雇用の場合は、高度なナレッジとスキルとエンゲージメントを発揮しながら強い内発的動機付けによって更なる能力向上とキャリア形成が目指される。QOL型雇用は、私的な行事や活動も優先できる一般的な雇用形態を指す。二つ目は企業と人材は「選び選ばれる関係」にあることである。人材は企業から提示された「企業の規範と文化」の魅力すなわちミッション、ビジョン、バリューに呼応して自らのナレッジとスキル、具体的なパフォーマンスを示し、ポジションと報酬を獲得する。三つ目は終身型の契約を目標とすることである。それを可能にするために、企業は人材からの申し出によって、QWL型雇用からQOL型雇用への変更、またその逆の変更を認める。例えばQWL型雇用の人材であっても、私的な人生の節目においてはQOL型雇用に変更することができる。これによって人材はQOLを土台としたQWL（キャリアプラン等）を自主的に計画することができ、家族を含め安

心して総合的な人生設計が可能となる。企業は QWL 型雇用については人材への適切な投資が可能となるのに加え、QOL 型雇用を導入によって人材のモチベーションとコミットメントを互恵的にコントロールすることができるようになる。総合契約型パートナーシップでは、人材は企業が示す「企業の規範と文化」の土台の基で契約を行うため、その約束が守られない場合、人材はいつでも契約解消できる。従って企業は常に、構造資本を増強していかねばならない環境に置かれ、変化への対応と企業文化の成長が促進される。

2.2 互恵的雇用関係

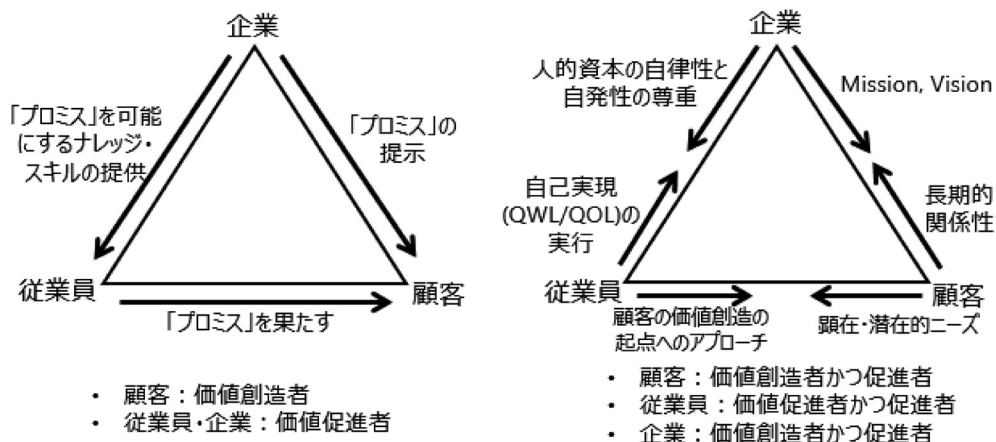
企業と人材は定期的な契約更新時における価値共創を通じて「選び選ばれる関係」が形成できる。人材は自分の自由意志で QWL 型雇用契約か QOL 型雇用契約かを決定することができる。こうした企業との契約を通じて人材は QWL と QOL を共に実現する。企業は、QWL 型雇用契約を通じて高度なナレッジとスキルを効率的に獲得することで企業の価値創造を促進することができる。総合契約型のパートナーシップを構築することで、人材は自分のキャリア形成を自律的に行うことができる。企業が QWL 型雇用契約者に対して支払うべき報酬額は高くなるが、QOL 型雇用契約者に対する支出は抑制することができる。また、このような契約の在り方が人材と企業の関係性を維持することで企業文化の共有が促進され、このことは人材の離職や異動によって生じるコストや、契約を巡る人材と企業との機会主義的な行動によって生じる取引コストなど様々なコストを低減させるメリットがある。

2.3 QOL と QWL の関係性

QOL は人生の総合価値であり QWL はそれを促進する価値観の束である。QWL の達成を支える強靱な心身を支えるのは家族の幸福である。その私的満足によって蓄積されるエネルギーが職務的なナレッジとスキルを獲得する内的動機付けとなり、次の契約交渉の備えとなる。企業は総合契約型パートナーシップを通じて人材に更なる高度なナレッジとスキルを習得する機会を与える。また QOL 型雇用契約者には、私生活とのバランスにも配慮する。Becker (1993) の人的資本の定義に従えば人的資本は従業員個人のものであり、そのナレッジとスキルへの投資も自己投資であることが原則である。それが自律的キャリア形成の基盤となる。QWL 型雇用契約を選択する人材は顧客接点において顧客の共感を発動させる強い内発的な動機付けによる個別的で高度なナレッジとスキルを習得する過程で自己投資を行う。それが顧客との価値共創の成功を生み、長期的な信頼関係を形成する。こうすることで QWL 型と QOL 型双方の役割が明確になり、尊重されることになる。顧客との価値共創において「共感」を発動させるのが QWL 志向の従業員の重要な目標の一つである。

3 三者鼎立の互恵的価値共創プラットフォーム

以上の考察を踏まえると、価値共創の実際においては、顧客と従業員の互恵的な価値共創と同時に、企業と従業員の互恵的価値共創が展開されていることが分かる (図 2 右)。従業員にとって顧客は価値創造者であり、その価値促進を成功させることが従業員の価値創造者としての一面を充実させる。この時、顧客は従業員にとっての価値促進者となり、同時に企業も従業員にとっての価値促進者となる。更にこの時企業は従業員によって価値創造を支援される価値創造者とも表現できる。企業にとって総合契約型パートナーシップを通じて従業員の QWL と QOL の両立を実現する



ことは、従業員の個人的な人的資本を尊重して組織的人的資本として活性化させることであり、ひいては企業価値の向上に結び付くような顧客の価値創造の成功による長期的関係性の構築を実現させることになる。実践的人的資本経営において人的資本とは、価値共創の概念をふまえれば、従業員だけを指す概念ではなくなる。企業も「法人」としての人的資本と見なせる。法人としての企業は顧客に対して提示できるのは企業の価値創造としての経営方針すなわちミッションやビジョンが適切であり、事前的で顧客に対して制約を与えるような「プロミス」ではない。法人としての企業に対して自然人としての従業員とそして顧客という人的資本による三者鼎立の互恵的な価値共創プラットフォームこそが、新しい人的資本経営実践のためのフレームワークとなる。

Ⅵ おわりに

サービス経済化における新たな人的資本経営として島貫（2023）が提示したその本質は企業による人的資本「管理」から「支援」への転換であり、それは同時に、従業員個人の目的と企業価値の向上という企業の目的のベクトルが両立することによる互恵的関係の重要性を示唆する。本稿では接客サービス経営を対象とし、S ロジックにおける価値共創概念を補足・拡張し、人的資本経営の実践を促進するフレームワークについて、新しい雇用システムの構想を含めて検討した。そこにおいて人的資本とは従業員だけを指すのではなく、法人としての企業と自然人としての従業員と顧客も含む。3つの人的資本が各々の価値創造を実現するために他方が価値促進者となることで結果として全員が価値創造を達成する。このフレームワークはあらゆるステークホルダーにも適応可能である。サービスの本質は価値創造者の無限とも言えるニーズへのアプローチであり、価値共創の成功は複雑で困難が伴うが、それを乗り越えるに足るフロンティアが広がっている。

参考文献

- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3rd ed., University of Chicago Press.
- Carlzon, J. (1987). Moments of truth. Cambridge: Ballinger Publishing Company.

- De Wall, F. (2009). *The age of empathy: Nature's lessons for a kinder society*. New York: Three Rivers.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Grönroos, C. (2006a). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3): 317–333.
- Grönroos, C. (2006b). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6(4): 395–417.
- Grönroos, C. (2007a). *Service management and marketing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Grönroos, C. (2007b). *In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Grönroos, C. (2015). *Service management marketing: Managing service profit logic*. 4th ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C., A. Ravald (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1): 5–22.
- Grönroos, C., P. Voima (2013). Critical Service Logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2): 133–150.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: Experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australian Marketing Journal*, 7(1): 72–85.
- Haskel, J., S. Westlake (2018). *Capitalism without capital*. Princeton University Press. (山形浩生訳 (2020) 『無形資産が経済を支配する』 東洋経済新報社)
- Hulten, C. R. (2010). Decoding Microsoft: Intangible capital as a source of company growth. NBER Working paper, 15799, National Bureau of Economic Research.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.
- Keyzers, C., V. Gazzola (2014). Hebbian learning and predictive mirror neurons for actions, sensations and emotions. *Philosophical Transactions of The Royal Society B Biological Sciences*, 369: 20130175.
- Lusch, F. R., L. S. Vargo (2014). *Service-dominant logic : premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press. (井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚史訳 (2022) 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』 第4版, 同文館出版)
- Ruzevicius, J. (2014). *Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research*. 17th Toulon-Verona International Conference Liverpool John Moores University Excellence in Services 335, Liverpool (England) Conference Proceedings ISBN 9788890432743.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269–296.
- Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.
- 井口譲二 (2020). 「投資家から見た望ましい人事・教育制度とその開示の在り方」ニッセイアセットマネジメント.
- 伊藤邦雄 (2023) 「人的資本経営のパラダイム転換」『一橋ビジネスレビュー』 71(1) : 8-27.
- ガブリエル, M., 大野和基 (訳) (2020). 『世界史の針が巻き戻るとき』 PHP 新書
- キャベリ, P., エルドー, L., 飯野由美子 (訳) (2019). 「エンゲージメント調査は万能ではない」『ハーバードビジネスレビュー』 11月号.
- 経済産業省 (2017). 『伊藤レポート 2.0 持続的成長に向けた長期投資 (ESG 投資・無形資産投資) 研究会報告書』
- 経済産業省 (2020). 『持続的な企業価値の向上を人定資本に関する研究会報告書 : 人材版伊藤レポート』
- 経済産業省 (2022). 『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 : 人材版伊藤レポート 2.0』
- 窪山哲雄 (2019). 「顧客経験価値をデザインする : 高級ホテルにおける顧客創造の手法としての相互主観性」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』 8, 353–359.
- 窪山哲雄 (2021). 「価値共創のプロセスにおけるマイクロ・メカニズムの探求 : 顧客とサービス・プロバイダーの互恵的価値共創の導出」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』 10, 304–310.

島貫智行（2023）「人的資本経営と人的資源経営」『一橋ビジネスレビュー』7（1）：42-55.

野中郁次郎・勝見明（2020）.『共感経営』日本経済新聞出版

バッキンガム, M., グッドール, A., 高橋由香理（訳）（2019）.「組織図には表れないチームの力が従業員エンゲージメントを高める」『ハーバードビジネスレビュー』11月号.

村松潤一（2016）.「価値共創とは何か」村松潤一編著『ケースブック価値共創とマーケティング論』同文館出版

村松潤一（2021）「新たなマーケティング理論の構築に向けて」村松潤一・大藪亮（編著）.『北欧学派のマーケティング研究』白桃書房

森川正之（2016）.『サービス立国論』日経 BP マーケティング

山本哲士（2010）.『ホスピタリティ講義』文化科学高等研究院出版局