

論 壇

サービス組織における価値共創プロセスと マネジメント・コントロール・システム

青木章通

<論壇要旨>

本研究では、サービス提供プロセスにおいて価値共創を効果的に実現するためにはどのようなマネジメント・コントロール・システムの設計及び運用が有効であるかを考察した。価値共創プロセスを支援する MCS については、価値共創の対象は顧客と直接的にコンタクトを行うスタッフでありミドル・マネジメントではないこと、マネジメント・コントロールの手段を幅広く捉えることが有用と考えられることから拡張されたアプローチでマネジメント・コントロールを認識することが望ましい。価値共創においては、上位者から下位者への MCS の一貫性と社内（従業員）と社外（顧客）に対するコントロール一貫性の両方を考慮すべき点にマネジメント・コントロールの新たな拡張の可能性を見出すことができる。

<キーワード>

価値共創, マネジメント・コントロール・システム, サービス・エンカウンター, 事後合理性

Value Co-creation and Management Control System in Service Organizations

Akimichi Aoki

Abstract

This article discussed about how management control system should be designed and operated in value co-creation environment in the service industries. Management control should be regarded as treating various levels of organization and various types of techniques and systems as a package in order to fit with value co-creation environment. Consistency of management control for employee and customers should be provided.

Keywords

Value Co-creation, Management Control System, Service Encounter, Ex post rationality

1. はじめに

近年の新しいビジネスモデルの開発に伴い、サービス財およびサービス提供プロセスもその性格を変化させている。従来、サービス財は有形のモノと対比される存在として認識され、サービス提供プロセスの多くは、企業から顧客に対して一方向的に価値を提供することを前提として設計されてきた。無形財であるサービスは、その頭文字から IHIP と呼ばれる①無形性 (intangibility)、②不均質性 (heterogeneity)、③不可分性 (inseparability)、④消滅可能性 (perishability) という 4 つの性格を有する (Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1985)。有形財と無形財とでは性格が異なるため、その提供プロセスも異なるとされてきた。しかし、近年では、製造業のサービス化またはサービス以外のものをサービスとして捉え直す試みが盛んになり¹、サービスの性格も画一的とはいえない。このような変化は企業と顧客との接点をより増加かつ長期化させ、結果的にサービス提供プロセスにおける価値共創 (value co-creation) という側面に脚光を当てることになった。サービス提供プロセスの性格が変化すれば、マネジメント・コントロール・システム (Management control system; MCS) の設計及びその運用方法も変化する。本稿では、サービス提供プロセス、とりわけ価値共創と呼ばれる機能に着目する。

企業と顧客との価値共創は、企業から顧客への一方向的なサービスの提供とは異なる性格を有する。企業から顧客へのサービス提供プロセスは、企業内部で設計され、運用されている。これに対して、価値共創はサービス提供プロセスが企業と顧客との接点に表出し、企業だけでなく顧客もその活動に対して積極的に関与する (Praharad and Ramaswamy, 2004)。活動の性格が変容し、その活動を実施するために関与する主体が変われば、その活動を企業にとって望ましい状態に変容させ、それを維持するためのコントロール・システムの力点も変化するであろう。本稿において、価値共創プロセスにおける MCS の意義を検討する意味はその点にある。

また、価値共創においては、価値の創出方法も変化する。企業から顧客への一方向的な価値提供と異なり、価値共創プロセスにおいては両者の相互作用とコミュニケーションが生じ、顧客において文脈価値が生成される。そして、文脈価値の向上が間接的及び長期的に企業価値に貢献するという関係を想定している (青木, 2017)。この価値共創という環境において、質の高いサービスの提供を促すための MCS は、どのように設計されるべきであろうか。

本稿の流れは、以下の通りである。第 2 節では、サービス提供活動における顧客との価値共創とはどのようなものであるか検討する。第 3 節では、価値共創活動における MCS について考察する。第 4 節では、実際に顧客との価値共創を実施している企業 (SaaS 事業) の事例を検討し、MCS の運用にあたってどのような点を重視しているか考察する。第 5 節では、本稿の内容をまとめる。

2. サービス提供プロセスにおける顧客との価値共創

2.1 価値共創の概要

本節では、サービス提供プロセスにおける顧客との価値共創について考察する。Gronroos (2014) によると、価値共創とは、「複数の行為者が、直接的な相互作用プロセスを通じて、共

同で価値を創造すること」である。複数の行為者としては、サービス提供者である企業と顧客とが想定されている。顧客は価値共創に常態的に参加することが前提となっており、顧客自身が価値創造プロセスにおいて重要な役割を果たす。価値共創のプロセス及び共創されたアウトプットの評価は、顧客の再購買意向に影響を及ぼす可能性が高いため、企業はマネジメント・コントロールを通じて、顧客との価値共創プロセスを管理する必要がある。なお、顧客による価値提供プロセスの一部の肩代わりは共同生産とよばれ、価値共創とは区別される (Lusch et al., 2007)²。

2.2 サービス提供プロセスにおける価値共創

従来、価値共創は製造業における新製品開発プロセスで考察されることが多かった（たとえば、池田・山崎, 2014; 藤川, 2010 を参照）。これらの文献では、企業が顧客との共創コミュニティを創設し、顧客の意向を探索しながら、共同で新製品開発を行う事例が数多く報告されている。一方で、顧客との価値共創は、サービス提供プロセスにおいても頻繁に発生しうる。Gronroos (2007) は「サービスは、程度の差はあるものの目に見えない活動から成立するプロセスであり、それはたいてい、しかし必ずしもいつもではないが、顧客とサービス従事者やサービス提供者の物的資源や製品やシステムとの間の相互作用において発生し、顧客の抱える問題へのソリューションとして提供される」と定義している。この定義から明らかのように、サービスを活動としてとらえると、顧客とサービス提供者側の様々な要素（サービス従事者、物的資源、製品、システム）との間にコンタクト（サービス・エンカウンター）が生じる。サービス提供プロセスのこのような性格は、価値共創を実現するための条件となる³。

しかし、あらゆるサービス提供プロセスにおいて、価値共創が生じるわけではない。第1に、顧客が自らの資源を投入してまで価値共創に関与するという意思を有していることが条件となる。顧客に資源投入の意思がない場合には、そのサービス提供プロセスは一方向的な価値提供となる。第2に、価値共創を行うためには顧客とのエンカウンターが必要である。Gronroos and Voima (2013) は、サービス提供プロセスにおける価値領域を①提供者領域 (provider sphere)、②顧客領域 (customer sphere)、③接統領域 (joint sphere) の3種類に分類している。提供者領域とはサービス提供者である企業の活動領域であり、その対象は顧客の価値創造活動を効果的かつ円滑に促進するための支援活動である。サービス・コンセプトの設計やサービス提供システムの開発に加えて、後述する接統領域における顧客との相互作用を効果的に運営しうる人材開発、顧客志向的な組織デザインなども提供者領域に含まれるという (蒲生, 2017)。顧客領域とは、顧客が単独で行動して価値創造活動を行う領域である。また、接統領域とは、両者が価値創造プロセスにおいて協働を要し、接する領域を指す。

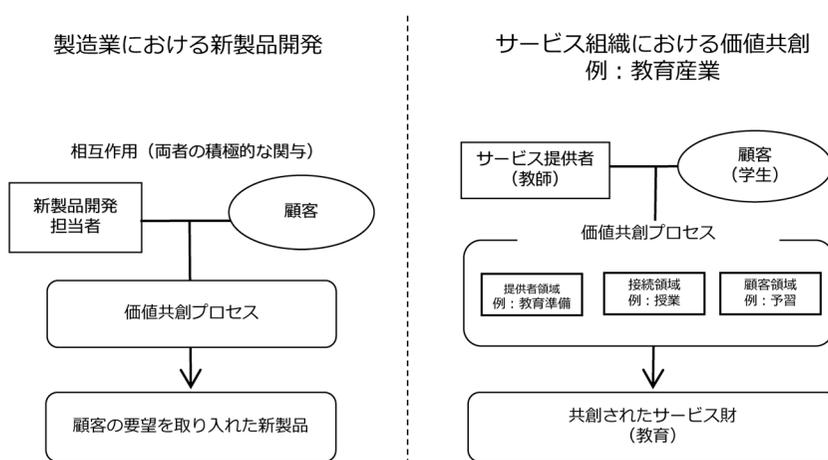
接統領域においては、顧客と企業との間に共創プラットフォーム (co-creation platform) が形成され、顧客は能動的に行動する。教育業界を例にとると、提供者領域が企業による準備（教育システムの設計、教員の選定、事前の準備）、顧客領域が顧客による予習・復習、そして実際に実施される授業が接統領域となる (図1参照)。顧客領域、接統領域における顧客の行動を能動的かつ企業が望む方向に誘導できるようなコントロール・システムが必要となる。

2.3 価値提供と価値共創との異同

次に、価値提供と価値共創との違いについて考察する(図2参照)。従来の価値提供は、企業と顧客が果たす役割は異なるという前提に基づく。サービス提供者(企業)は、サービス財の生産者である。社内でサービス提供プロセスを設計し、顧客に対してサービス財を提供する。サービス提供者と顧客はサービス提供プロセスにおいて接触するが、顧客はサービスを受け取り、消費する役割を果たすにすぎない。

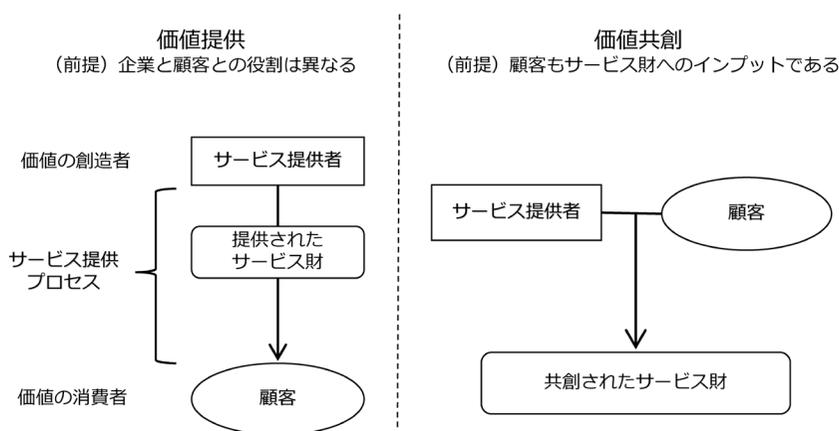
サービス提供プロセスにおける価値提供を通じた価値創出モデルの例には、サービス・プロフィット・チェーン(service profit chain: S-PC)がある。S-PCとは、Heskett et al.(1994)が開発、

図1 サービス組織における価値共創と製造業における価値共創



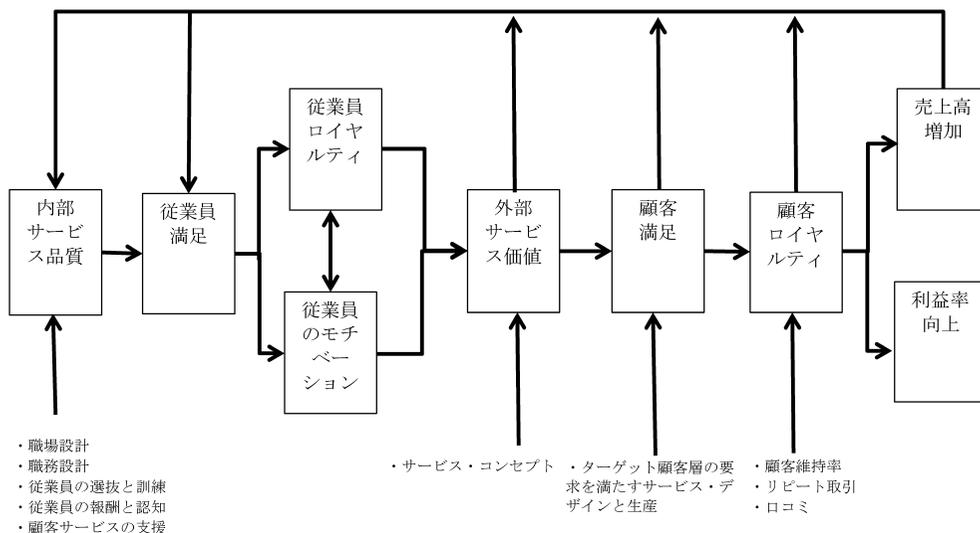
出所：筆者作成

図2 価値提供と価値共創との違い



出所：筆者作成

図3 サービス・プロフィット・チェーン



出所：Heskett et al. (1994:166)

提示したモデルであり、サービス産業における独自の利益獲得プロセスを明らかにしている(図3参照)。彼らによると、職務設計や従業員の選抜、報酬制度などによって形成された内部サービス品質の向上が従業員満足を生み出し、最終的に顧客満足を経て財務成果の向上を生み出すという。近藤(2012)はこのモデルの特徴として、①因果関係の変数の出発点を従業員満足に置いていること、②好ましい顧客反応が出発点である従業員満足に影響を及ぼしている点をあげている。②の特徴はサティスファクション・ミラーと呼ばれ、従業員の対応によって顧客が満足すれば、満足した顧客と接した従業員の満足度が向上するという関係を示している。このように、価値提供プロセスにおいても、企業と顧客とのエンカウンターは存在し、顧客の行動は企業の従業員に対して心理的な影響を及ぼしている。しかし、従業員満足の向上によってアウトプットであるサービスの品質が向上する可能性は高いが、顧客が自ら資源を投入することはないため、価値共創とは性格が異なる。

2.4 顧客が自らの資源を投入する条件

前節では、価値提供においても企業と顧客とのエンカウンターが存在すること、価値共創の特徴は顧客が自らの資源を価値共創プロセスに投入する点にあることを考察した。では、なぜ顧客は自ら価値共創に協力するのだろうか。第1の理由は、顧客にとってのインセンティブが存在することである。このインセンティブには、経済的なものと心理的なものがある。資源投入を上回る便益を得ることができると顧客が期待するとき、顧客は自らの資源を投入する。第2の理由は、共感を通じて自らの文脈価値を向上できると期待しているからである。文脈価値とは、顧客とサービス供給者との間での相互作用や共同活動を通じて互いがサービスを供給し、その顧客の消費プロセスの過程で獲得したベネフィットについて、その顧客自身によって判断される知覚価値である(井上・松村編, 2010)。文脈価値は顧客が文脈のなかで独自に判

断するものなので、経済的合理性に結び付くとは限らない。しかし、顧客にとって高い文脈価値を創出することが、顧客から高い支持を受け、最終的に企業の経済的な成果に結びつく（村松編，2016）。

一方で、顧客が自らの資源を投入することに伴う負の側面もある。価値共創を担う顧客が価値共創に対して相当の時間と労力を投資したにもかかわらず、共創されたアウトプットの質が低いと認識した場合には問題が生じる。顧客との期待ギャップが生じ、顧客の不満が増加する。顧客との共創の程度が高いサービスは、共創の程度が低いサービスと比較して、アウトプットの質に対する顧客の期待が上昇する。したがって、結果として認識される業績が乏しいと、共創されたサービスへの失望が拡大するという（Heidenreich et al., 2015）。また、Parasuraman (2006)によれば、サービス提供への顧客の関与が強まるほど、顧客とサービス提供者の間のコンタクトポイントが増加する。コンタクトポイントの増加はサービスの複雑性を増加させ、サービス失敗の可能性を増加させるという。すなわち、共創の度合いが高いサービスは、その共創が失敗したケースにあっては、予測されたサービス成果への負の確証はより大きくなる。

3. 価値共創プロセスにおけるマネジメント・コントロール

3.1 マネジメント・コントロールの概念の変化

前節では、価値共創の特徴について考察した。本節では、価値共創を企業にとって望ましい方向に導くためのMCSについて考察する。

一般的に、マネジメント・コントロールは、管理会計の基礎概念を構成するとされる（小林・伊藤・清水・長谷川，2017）。マネジメント・コントロールの定義や範囲は様々であるが、最も広く知られているAnthony (1965)は計画と統制(planning and control)という従来の枠組みに代えて、経営管理のプロセスを戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールとに分類することを提唱し、マネジメント・コントロールを「組織目的の達成のために、資源を効果的かつ効率的に取得し、使用することをマネジャーが確保するプロセス」と定義した。Anthonyに代表される伝統的なマネジメント・コントロールはサイバネティック・コントロールに基づいており、予算管理のような数値による管理が中心であった。Anthony and Govindarajan (2007)では、マネジメント・コントロールは「組織の戦略遂行のため、経営者が他の組織構成員に影響を与えようとするプロセス」と定義されている。現在では、振替価格や報酬制度、組織構造なども含めて広く理解されているが、マネジメント・コントロールが戦略の遂行を目的としており、そのコントロールの主要な対象は依然としてミドル・マネジメントである。

これに対して、近年、マネジメント・コントロールのフレームワークを拡張して理解する見解が有力になっている。たとえば、Malmi and Brown (2008)は、MCSを複数のシステムのパッケージとして認識することを主張し、マネジメント・コントロールの範囲を「従業員の行動のコントロールに関する経営管理上の問題にまず着目し、経営者が従業員の行動をコントロールするために配備したシステム、規則、慣習、価値観、その他の行動」にまで拡張している。非公式な手段まで包含している点が特徴的である。また、Merchant and Van der Stede (2012)は、

「組織の戦略や計画が確実に実行されるように、または諸条件が変化した場合には戦略や計画が確実に変更されるように、マネジャーが行うすべてのものを含む」と定義し、結果のコントロール、行動のコントロール、組織文化によるコントロール、人事によるコントロールとに分類している。文化によるコントロールなど、会計数値以外の定性的なコントロール手段も含めてパッケージとしてMCSを理解している。このように、パッケージとしてMCSを設計する場合には、全てのコントロールを単一のシステムとして全体論的に定義すべきではないが(Malmi and Brown, 2008)、パッケージを構成する各々の手段の一貫性も重要となる。

Anthonyの定義においても、拡張された定義においても、マネジメント・コントロールは組織の内部で働く人間を対象としている。しかし、マネジメント・コントロールの組織内の対象者は異なる。Malmi and Brownの定義においては、マネジャー（上位者）から従業員（下位者）への働きかけによる行動のコントロールの有無によってマネジメント・コントロールとそれ以外のコントロール・システムが識別されており、そのコントロールの対象はミドル・マネジメントに限定されていない。また、マネジメント・コントロールには「マネジャーが従業員の行動や意思決定を組織の目標や戦略と確実に整合させるために利用するすべての仕組みとシステムを含む」としており、伝統的なフレームワークよりも広い内容を包含している。

Malmi and Brown (2008) や Merchant and Van der Stede (2012) の定義に従えば、Anthonyらの分類における戦略策定やタスク・コントロールのなかにもマネジメント・コントロールに該当するものが含まれることになる。また、組織文化や組織構造のように、これまで経営管理のプロセスに含まれてこなかった概念もMCSに内包される。したがって、価値共創のような相互作用の生じるプロセスについての第一線の従業員に対する管理をマネジメント・コントロールの枠組みで理解するためには、拡張されたフレームワークのほうが適している。

3.2 サービス提供活動における価値共創プロセスとMCS

価値共創活動におけるマネジメント・コントロールの大きな課題は、①顧客と直接的に対峙し、臨機応変的な活動を行う必要のあるフロントラインの従業員の行動を組織にとって望ましい方向に導くこと、②価値共創の質を向上させるように、顧客に対しても何らかの働きかけを行うことにある（図4参照）。本稿ではまず、①の課題について考察する。まず、サービス提供プロセスにおける価値共創には企業の従業員と顧客とが関与し、相互作用が生じる。従業員と顧客とのサービス・エンカウンターという視点からどのようにサービス提供システムをデザインするかが重要である。価値共創における上位者から下位者への働きかけは多様であり、タスク・コントロールではなく、マネジメント・コントロールの範疇で理解すべきである。

マネジャーは価値共創に関与する部下の行動に逐次介入できないため、予算管理などのサイバネティック・コントロールに加えて、企業理念、組織文化ないし行動原理を浸透させる活動を通じて従業員の行動を間接的にコントロールすることになる。多くのサービス組織の現場において、企業理念などによる価値観を浸透させる試み、行動原理の落とし込みが行われているが、これらがMCSとして機能している。

価値共創は顧客とのコンタクトを通じて文脈価値の向上を試みる。したがって、対人的なサービス組織においてはサービス・エンカウンターの管理が重要である。村松編(2016)によれば、サービス・エンカウンターを通じて、顧客の文脈価値に影響を与える方法は、以下の3つがあるという。(1) サービス・エンカウンターにおけるサービスの質を高めることで、サービ

ス提供と同時進行している顧客の消費プロセスに直接に影響を及ぼす、(2) サービス・エンカウンターにおけるサービスの質を高めることで、サービスが提供された後の顧客の消費プロセスに間接的に影響を及ぼす、(3) すでに持ち合わせているサービス・エンカウンターをもとにして、顧客に向けた情報発信やモノの共同関与を通じて顧客に影響を及ぼす。いずれも文脈価値を向上させるために、サービス・エンカウンターの高品質を起点としている。同時に、上記の要件は、質の高いサービスの提供のための要件と多くの点で共通している。

顧客の文脈価値の向上にまで着目すると、フロントラインの従業員に対する文化のコントロールの重要性が増大するであろう。なぜなら、従業員との長期間のコンタクトを通じて、顧客自身がその企業の価値観、組織文化をより深く理解することによって、文脈価値は向上するからである。他方、フロントラインの従業員に対しては、成果によるコントロールも重要である。顧客の文脈価値の向上は経済合理性を有しないことも多いため、顧客に付き合いすぎないことも重視される。

3.3 価値共創における顧客の行動のコントロール

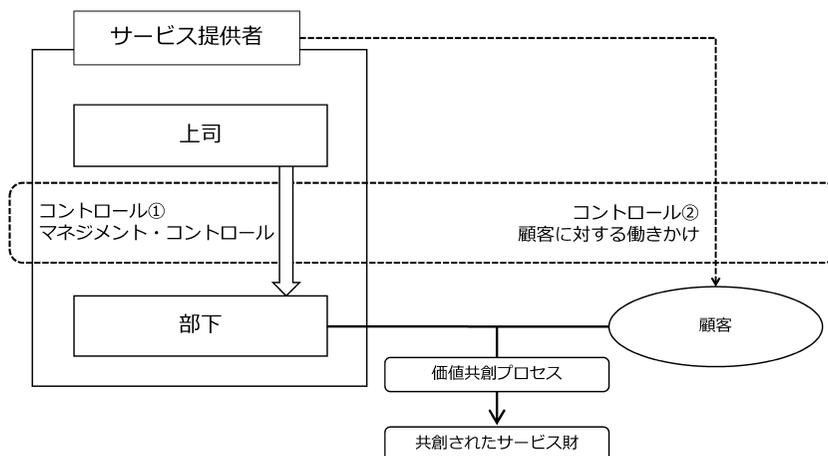
価値共創においては、企業による顧客の行動に対するコントロールも重要となる。したがって、価値共創環境においては、MCSとして設計すべき範囲はさらに拡張され、社外の顧客に対するコントロールまでが含まれる。通常、組織内の従業員と顧客との利害は相反するトレードオフの関係となる。しかし、顧客の行動に対しても適切に働きかけ、コントロールすることで顧客の文脈価値を向上させることができれば、一貫したMCSとして設計・運用することができる。顧客の行動に対しての働きかけは、組織内の上位者から下位者へのマネジメント・コントロールと比較すると手段が限定され、かつ強制力も弱い。顧客に対してはサイバネティックなコントロールは適用できないので、その手段としては、文化によるコントロールに限定される。顧客によって認識される文脈価値を高めるためには、顧客がそのサービスを熟知し、その期待値を適正にコントロールすることが重要である。この期待値の管理に失敗してしまうと、前述した価値共創の失敗が起こりうる。

図4では、社内のマネジメント・コントロールと社外の顧客への働きかけという2つのコントロール・システムが存在している。企業は①上位者から下位者へのMCSの一貫性と②下位者へのマネジメント・コントロールと顧客の行動のコントロールとの一貫性という2つの一貫性を意識して、MCSを設計する必要がある。この点に、価値共創のMCSの特徴を見出すことができる。顧客の行動のコントロールは、文脈価値を向上させる試みとなる。文脈価値は顧客自身が心理的に認識するが、組織文化によるコントロールを顧客に対しても働きかけることが有用である可能性が高い。

3.4 価値共創プロセスにおける事後創発性への配慮

価値共創プロセスにおいては、事前に想定した価値共創のアウトプットを実現することも重要であるが、企業も顧客側も事前には想定しなかった価値を創造することを発見することが多い。藤川・阿久津・小野(2012)によれば、企業と顧客が関わりあう最初の段階では事前計画的には想定しえなかった企業側の価値提案や顧客側の動機が、双方の関わりを通じて事後創発的に生み出されるという。事後創発的な価値提案が創出されることを前提とすると、事前合理的な首尾一貫したMCSの設計及び運用のみでは不十分である可能性が高い。なぜなら、短期的

図4 価値共創環境におけるMCS



出所：筆者作成

な成果を求めるマネジメント・コントロール，顧客のコントロールでは，事後創発性を阻害する可能性が高いからである。

正解が分からない環境においては，事後的な最適解を模索することもマネジメント・コントロールに期待されている役割である（伊藤，2019）。したがって，価値共創プロセスにおいても，マネジメント・コントロールのための手段を探索的に利用することが有用である可能性が高い。

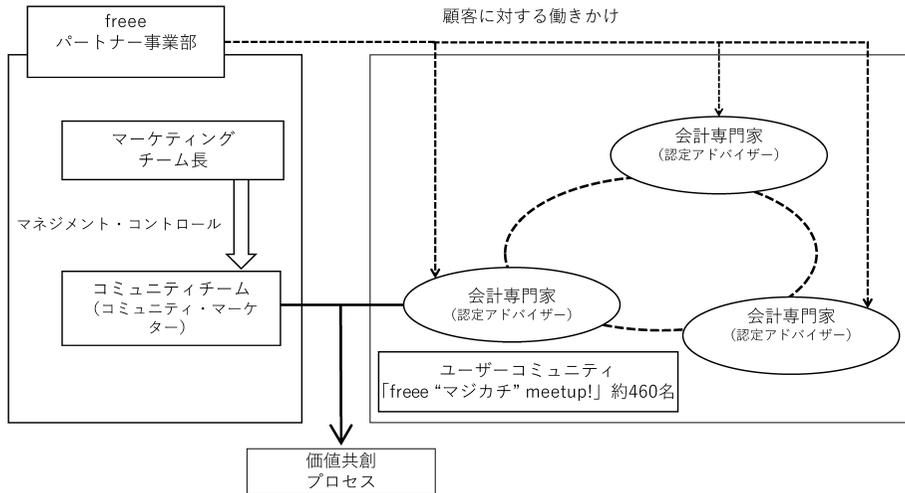
4. 事例：free株式会社のパートナー事業部における顧客との価値共創

4.1 freeにおける価値共創の概要

本節では，free株式会社（以下，freeと記述する）のパートナー事業部における顧客との価値共創およびMCSについて考察する。freeは2012年7月に設立された企業であり，従業員数は506名である（2019年6月末現在）。同社は，クラウド形式の会計ソフトウェアの販売を行っている。SaaS（Software as a Service）事業の性格上，契約後も顧客に対する継続的なサービス提供が可能であり，企業と顧客との相互作用がサービスの質を決定し，サービスの継続率にも影響を及ぼす。本論文で取り上げるパートナー事業部は，公認会計士や税理士などの専門家が開業している事務所に対して会計ソフトウェアを提供する部署である。パートナー事業部は営業チーム，カスタマーサクセス，マーケティングチームから成るが，本論文ではマーケティングチームのなかのコミュニティチームを取り上げる。コミュニティチームは，既存の顧客に対する対話と働きかけを通じて，顧客との価値共創を行う。

freeのパートナー事業部における価値共創の流れをまとめると，図5の通りとなる。パー

図5 パートナー事業部における価値共創



出所：筆者作成

パートナー事業部の主たる顧客は会計事務所である。free は同社のサービスを利用する会計専門家のコミュニティ（同社の価値基準から命名された「free “マジカチ” meetup!」という名称）を構築している。マジカチは、国内7か所に約460名（2020年1月現在）の会計専門家のメンバーを有している。同社のマーケティングチームにはコミュニティーマーケッターという専門のスタッフがあり、コミュニティのメンバーに対して、毎日、オンラインおよびオフラインで様々な働きかけを行っている。

コミュニティーマーケッターの役割は以下のとおりである。第1の役割は、顧客との対話（オンラインとオフライン）とオフラインの定期的なイベントを通じて顧客の熱量を高め、同社の商品及び提供されるサービスの価値向上に貢献してもらうことである。その結果として、顧客（コミュニティのメンバー）が同社の商品を潜在的な顧客に伝播することを期待している。第2の役割は、顧客（認定アドバイザー）の要望を収集し、商品の改善、新商品の開発に反映させることである。

また、顧客（認定アドバイザー）に期待されている役割は、free のサービスを向上させるために、コミュニティにおいて行動することである。質の高いコミュニティは、顧客から見れば商品の価値の重要な構成要素である。コミュニティーマーケッターと顧客との相互作用を通じてコミュニティの質が向上すれば、提供されるサービスの質も向上する。したがって、価値共創の質を高めるために、社内におけるマネジメント・コントロール、社外の顧客に対する働きかけが実施されることになる。

4.2 顧客との価値共創を促す社内でのマネジメント・コントロール

本節では、free のパートナー事業部におけるマネジメント・コントロールについて考察する。同事業におけるマネジメント・コントロールは、組織文化によるコントロールと成果のコントロールとに特徴がある。

4.2.1 組織文化によるコントロールの重視

同事業におけるコントロールのタイプとしては、組織文化によるコントロールの側面が強い。同社のミッションは、「スモールビジネスを、世界の主役に。」である。従来から、同社は社内における価値基準の浸透を重視している。なぜならば、予想できない顧客の行動に従業員が迅速に対処するためには、価値基準の理解が必要だからである。従業員が freee らしい行動や価値判断を行うために、「社会の進化を担う責任感」と「ムーブメント型チーム」という freee のマジ価値 2 原則、そして以下の 5 つの価値指針を設けている。

freee のマジ価値 2 原則

- ・ 社会の進化を担う責任感：freee は社会の進化を担う集団である。社会を進化させるべく、世の中を前にすすめる集団であって、社会の前提を変えるようなことであってもあきらめずに挑戦する。また、世の中を変えうるよい事例は率先してつくる。
- ・ ムーブメント型チーム：freee は「スモールビジネスを世界の主役に」することをめざすムーブメント（社会運動）だ。ムーブメントは、目指すべき世の中の方向性に共感する仲間たちが自律的にアクションを起こす。世の中を変えるためにムーブメントは常に強い原動力となってきた。

5 つの価値指針

- ・ 理想ドリブン：理想から考える。現在のリソースやスキルにとらわれず挑戦しつづける。
- ・ アウトプット→思考：まず、アウトプットする。そして考え、改善する。
- ・ Hack Everything ★：取り組んでいることや持っているリソースの性質を深く理解する。その上で枠を超えて発想する。
- ・ ジブンゴーストバスター：自分が今向き合いたいジブンゴーストを言語化し、それに対するフィードバックを貪欲に求め、立ち向かっていく。
- ・ あえて、共有する：人とチームを知る。知られるように共有する。オープンにフィードバックしあうことで一緒に成長する。

同社の人員配置も、顧客とのコミュニケーションを意識している。現在のコミュニティーマーケットターには、同社のカルチャーを体現する「カルチャー航海士」に任命されたスタッフを配置している。同社の価値基準を体現できるスタッフが顧客との相互作用を担当することによって、組織文化に沿った価値共創が実行される可能性が高まる。また、同社では、短期的な投資効果には直結しなくても、「マジカチ」の視点で中長期的なインパクトの大きさを重視した投資判断が行われることがある。このような投資決定の存在も、短期的な成果だけでなく長期的な成果を見据えて行動する組織文化の形成に貢献している。また、後述するように、組織文化による行動への働きかけは、社内だけでなく社外の顧客に対しても機能している。

4.2.2 成果数値の管理

社内のマネジメント・コントロールを実施するための尺度として、四半期ごとに設定される KPI は、イベント 1 回ごとの参加者数、参加者に占める新規顧客の比率などである。コミュニティーチームのスタッフは、これらの数値を上司と頻繁に共有する。KPI の数値の結果は単に上司に対して報告されるだけでなく、なぜその結果となったのか、今後の数値はどのように推移しそうかなど将来予測のためのコミュニケーションの道具として利用されている。これらの数

値は個人の評価とは結び付けていない。

4.3 事業部から社外の顧客に対する働きかけ

パートナー事業部は、顧客と共同でコミュニティを運営し、価値共創を行っている。したがって、顧客に対する働きかけが重要である。顧客に対する働きかけは、金銭的なインセンティブに基づくものではない。顧客が同社の価値基準や組織文化に共感し、行動してくれることを期待して行われる。実際に、多くの顧客は同社の製品だけでなくミッション及び価値基準に対して強く共感してくれることが多い。顧客はコミュニティの運営を通じて、自己表現の機会といった心理的な報酬を得る。

freee は外因的なインセンティブに基づく報酬を顧客に対しては行っていないので、コミュニティの運営に関して、顧客（認定アドバイザー）に対する金銭的な支払いは行っていない。顧客にとってのインセンティブとしては、新製品・新機能に対するモニター制度がある。この制度はエンジニアと共同で新機能をレビューしてもらう制度である。モニターになることによって、顧客は近い将来に搭載される新機能を事前に知ることができる。また、新機能のレビューを通じた製品面の価値共創も行われている。また、このモニター制度には、顧客もまたミッションを共有する「仲間」であるという意識を持ってもらえるという利点がある。

顧客への働きかけは、自発的な行動を促すことを重視している。顧客に対して行動を強制するよりも、顧客による「自発的な行動」をいかに促すかが重要であると考えている。社員がコミュニティに対して関与しすぎると、顧客はマジカチが自分たちのコミュニティであるという当事者意識を持ってなくなってしまう。アドバイしたいときも、あえて我慢することも多い。この点において、サービス提供との違いがみられる。また、同社では行動にあたって事後合理性も意識している。コミュニティにおいて人間を相手にしているため、ある出来事に対して何をすべきであったかは事後的にしか分からない。

5. おわりに

本稿はサービス提供プロセスにおいて実施される顧客との価値共創を対象とし、その MCS の設計及び運用について考察した。顧客との価値共創はサービス組織においても実施可能であるが、顧客領域及び接続領域のみならず接続領域において人材開発、組織デザインも含めた設計を行うこと、顧客が自らの資源を投入するような条件を整備することが重要であることが明らかになった。とりわけ、顧客の文脈価値を向上させるための条件を整備することが重要である。

価値共創プロセスを支援する MCS については、より拡張されたアプローチでマネジメント・コントロールを認識することが望ましい。なぜならば、価値共創の対象は顧客と直接的にコンタクトを行うスタッフであり、ミドル・マネジメントではないからである。また、事後合理性が重視されていること、顧客との共創にあたっては文化によるコントロールが重要であると考えられることから、マネジメント・コントロールの手段を幅広く捉えることが有用と考えられるからである。

本稿では、インタビュー調査を通じて、価値共創の実施においてどのような点が重視されているかを考察した。まず、成果尺度は診断的なコントロールではなく、主として現状の把握や課題の探索のために用いられていた。このことは、成果尺度の重要性が低いことを意味しない。同社の別の部署では予算の数値など定量的な尺度が厳密に用いられているからである。価値共創を有効に実施するために、あえて成果尺度を探索的に利用していることが明らかになった。正解のない環境であること、状況が常に変化すること、事後合理性に配慮すると、探索型のコントロールを行うことが有効であろう。

一方で、文化によるコントロールは、同社の価値共創において非常に重視されていた。また、文化によるコントロールが適切に機能するように、提供者領域において組織構造、人員配置が行われていることが明らかになった。

顧客に対する働きかけは、文化によるコントロールが中心であった。この点については、従業員に対する MCS との一貫性が確保されている。また、コミュニティにおける顧客の自発的な行動を促すために、あえて解決策を示さないなどの工夫も行われていた。

従業員に対するマネジメントコントロールと顧客に対するコントロールの一貫性も意識されていることが明らかになった。①上位者から下位者への MCS の一貫性と②社内（従業員）と社外（顧客）に対するコントロール一貫性の両方を考慮すべき点に、マネジメント・コントロールの新たな拡張の可能性を見出すことができる。

本稿には、課題も残されている。まず、より数多くの事例研究を行う必要がある。本稿の事例は SaaS という特殊な事業、そしてコミュニティーマーケッターという特殊な職種において発生する価値共創を取り上げたが、より多くの業種、職種で調査を行う必要がある。また、顧客の文脈価値向上に向けた働きかけについてのさらなる考察を行う必要がある。これらの点については、稿を改めて検討することとしたい。

謝辞

本稿は、専修大学で開催された日本管理会計学会 2019 年度年次全国大会統一論題の報告内容を、当日の議論を踏まえて加筆、修正したものである。座長の澤邊紀生先生（京都大学）をはじめ、他の報告者の先生方、および当日にご質問ご意見くださった先生方に深く御礼申し上げたい。また本稿は、文部科学省科学研究費補助金（基盤研究 (C)、課題番号 18K01941）による研究成果の一部である。

注

- 1 たとえば、ソフトウェアをサービス化した SaaS (Software as a Service)、交通手段をサービス化した MaaS (Mobility as a Service) などが典型的な例である。本稿においても、ビジネスモデルとして SaaS を運営している企業を事例に用いている。
- 2 Lusch et al. (2007) では、顧客によるプロセスの肩代わりの例として、顧客が購入した Ikea の家具を組み立てることをあげている。この Ikea の例においても、顧客は一定の役割を果たしている。しかし、実際には企業があらかじめ設計・提供したプロセスを顧客が分担し

ているにすぎないため、価値共創とは区別されるのである。

- 3 価値共創の概念モデルは、①企業プロセスと顧客プロセスとを並走するプロセスとして捉え、その間の相互作用を価値共創として捉える並走モデル (parallel model), ②企業プロセスと顧客プロセスとが共通点に向かって進み、その終点において起こる両者の相互作用を価値共創として捉える集束モデル (converging model), ③企業プロセスと顧客プロセスとを独立のプロセスとして捉え、両者が交叉するところで価値共創が行われると捉える交叉モデル (crossing model) の3種類に整理できるとされる (藤川・阿久津・小野, 2012)。本稿では、サービス提供プロセスにおける長期間の顧客との相互作用を想定することから、並走モデルを想定して論を進めている。

参考文献

- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press. (高橋吉之助訳. 1968. 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社).
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. Irwin McGraw-Hill.
- 青木章通. 2017. 「サービス組織におけるマネジメント・コントロールの新展開」『管理会計学』25(2): 19-33.
- Fitzsimmons, J. A. and M. J. Fitzsimmons. 2007. *Service Management Operations, Strategy, and Information Technology*. Irwin McGraw-Hill.
- 藤川佳則. 2010. 「サービス・マネジメントのフロンティア：サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』58(1): 144-155.
- 藤川佳則・阿久津聡・小野諺司. 2012. 「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』46(2): 38-52.
- 蒲生智哉. 2017. 「価値共創概念の検討：サービス・ロジックと近代組織論によるアプローチ」『名古屋学院大学 ディスカッションペーパー』123: 1-22.
- Gronroos, C. 2014. The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service Dominant Logic. *Marketing Service Quality* 24(3): 206-229.
- Gronroos, C. and 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.
- Gronroos, C. 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd edition. John Wiley & Sons.
- Heidenreich, S, K. Wittkowski, M. Handrich, and T. Falk. 2015. The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43: 279-296.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr, and L. A. Schlesinger. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* 72(2): 164-174.
- 池田紀行・山崎晴生. 2014. 『次世代共創マーケティング』SBクリエイティブ.
- 井上崇通・村松潤一編. 2010. 『サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座』同文館出版.

- 伊藤克容. 2019. 『組織を創るマネジメント・コントロール』中央経済社.
- 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一. 2017. 『スタンダード管理会計（第2版）』中央経済社.
- 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.
- Lusch, R. L., S. L. Vargo, and M. O'Brien. 2007. Competing through Service: Insight from Service-Dominant Logic. *Journal of Retailing* 83(1): 5–18.
- Malmi, T. and D. A. Brown. 2008. Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19(4): 287–300.
- Merchant, K.A. and W. A. Van der Stede. 2012. *Management Control Systems; Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3rd edition. Harlow: FT Prentice Hall.
- 村松潤一編. 2016. 『ケースブック 価値共創とマーケティング論』同文館出版.
- Normann, R. 1984. *The Service Management Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley and Sons.
- Parasuraman, A. 2006. Modeling opportunities in service recovery and customer-managed interactions. *Marketing Science* 25(6): 590–593.
- Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy. 2004. *The Future of Competition*, Harvard Business School Press.
- 有賀裕子訳. 2004. 『価値共創の未来へ—顧客と企業の Co-creation』ランダムハウス講談社.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman, and L. Berry. 1985. Problems and Strategies in Service marketing. *Journal of Marketing* 49(2): 33–46.