

博士学位論文
(システムデザイン・マネジメント学)

個人・組織両面での感動ストーリー活用を
基軸とした感動マネジメント手法の提案

指導教官 前野 隆司 教授

2022年 3月

慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
システムデザイン・マネジメント専攻

石田 泰博

要 旨

人類にとって大きな転機の一つである地球規模でのパンデミックを迎えている中、消費者の価値観における変化が、経験価値重視へと更に移行している。経験価値の中でも感動経験価値は、人間が物事に心を前向きに動かすものとして欠かせないと考えられる。また、商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくことが、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。しかし、ほとんどの既存の感動研究は、その心理的影響や感動自体の意義に関して教育・心理・社会学の分野特定で行われており、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の研究は進んでこなかった。

具体的には、先行研究では、①感動ストーリーを、時間軸でデザインするための分析手法が体系化されていない、②感動のSTAR要素、すなわち、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)の数と感動度の関係が明らかでない、③個人において、感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリー発想手法が定かではない、④組織において、感動ストーリーの活用に関する探索が十分でない、⑤組織において、経営実践の研究として、感動を軸とした経営マネジメントのあり方が明らかにされていない、という5つの課題が挙げられる。よって、個人における感動ストーリーの活用(上記①・②・③)と、組織における感動ストーリーの活用(上記④・⑤)という、個人・組織両面からの感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を進める必要があった。そこで、本論文では以下に示す研究により以上の課題を解決し、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を目的としている。これら5つの課題に対応する形で、本論文では、以下の通り、研究を行っている。

1) 時間軸での感動ストーリー分析手法の開発： 時間軸での感動要素の配置デザインを導出するための感動ストーリー分析手法を提案した。具体的には、感動要素分析用入力シートと時間軸配置分析ツールを開発した。さらに、開発したツールを用い

て検証を行った。その結果、感動する事象の時間軸上のストーリーの流れの中で、Senseは最初に多く、Thinkは最後に少なく、Actは最初に少なく、Relateは最後に多くなるという傾向を持っていることを、時間軸配置における一つのあり方として、今回の対象の範囲では示した。また、被験者間での感動要素の一致度を分析したことで、SenseとRelateは皆共通の感動をつくれればよく、逆にThinkとActは人それぞれであるため多くの感動要素を埋め込む必要があるという分析結果も得た。

2) 感動要素数の重要性検証： 感動要素の数と感動度の関係について検証した。商品、サービス両方から、実際の事例を取り上げることで、感動要素の数と感動度の関係性を明らかにした。商品では5つの具体例を対象として、サービスでは、人生の中でも最も高い感動体験の一つである結婚式を感動事象の対象とし、上位10%の感動度を提供した結婚式と、下位10%の感動度となった結婚式において、どのようなSTAR要素の差異があったかを求めた。その結果、商品・サービスの両方ともに、感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多いと、受け手における感動度が高くなるという分析結果を今回の対象の範囲では得た。

3) 個人における感動ストーリー発想手法の開発： 感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリーの発想手法である、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの有効性を検証した。具体的には、「感動のSTAR分析のための感動分類表」「感動ストーリー発掘のための質問表」「感動ストーリー共有のための三幕構成表」の3つのツールを活用したワークショップを提案し、冷静な記述の場合と、感動ストーリーの共有・発掘ワークショップを用いた場合との評価比較を行った。その結果、流暢性、柔軟性、独自性、新規性のいずれにおいても感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの方が有意に高かった。また、共感性、感動性のいずれにおいても有意に高く、本発想法が感動度の高いストーリーを発想できることを明らかにした。さらに、帰属意識の高まり、協働意識の高まり、仕事へのモチベーションという組織開発にも有効であることを確認した。

4) 組織における感動ストーリーの活用： 従業員に対して感動ストーリーがどのような効用をもたらすかについて、感動成分マーケティングの効用という視点で、BtoC企業、BtoB企業の両方から探索した。具体的には、感動ストーリー発想に近いサービス業に従事するBtoC企業の従業員が、日本の1.5万人の幸福度と比較して幸せかの調査を行った。その結果、幸福度が一般的な平均と比較して有意に高いことが判明した。また、本検証の範囲においては感動度と幸福度に、弱い相関があることが確認で

きた。自分が担当した業務で感動することが出来れば、幸福と感ずることが検証した結果として示された。さらに、BtoB企業においてもSTAR感動要素が多い組織のブランドメッセージに対しては、従業員からのブランド価値が高く認識され、従業員の帰属意識向上につながる可能性があることが判明した。

5) 組織における経営マネジメントの研究：感動ストーリーを提供価値として実現している組織が、経営マネジメントとしていかに感動提供を可能としているのか、ユニークな取り組みを経営実践の研究として構造的に捉えた。その結果、感動を軸としたマネジメントの一つのあり方を明らかにした。具体的には、欧州標準機構(CEN)がCEN TS 16880にて策定したサービスエクセレンスモデルの構成要素、例えば「優れた顧客体験の設計と更新」、「学習・文化・構造化されたプロセス」、「KPIによる監理」といった項目の実践度合いを、マネジメントインタビューを通して研究した。結果として、項目に該当する施策を実施していることが判明した。また、大企業での感動を軸としたマネジメントのあり方を明らかにするために、年間3,000万人のゲストに対して感動ストーリーを発想し続けている、東京ディズニーリゾートを経営する株式会社オリエンタルランドの代表取締役社長兼COO最高執行責任者であった福島祥郎氏との議論・過去の文献や資料を中心に整理を試みた。

以上のように、本研究では、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法に関する成果を得た。

ABSTRACT

Emotive Business Management Method

A Proposal Based on Use of Emotive Stories by Both Individuals and Organizations

In the midst of a global pandemic, one of the major transformations for humankind, and with consumers leaning towards added value from experience, products or services with an emotive story are essential for making people feel positive. Also, it is becoming increasingly important for companies to have a unique purpose and emotive story to positively influence not only consumers, but also their own employees. Putting together the purpose of individuals (e.g., consumers and employees) and that of companies is important in this age that people are continuously asking and searching for the meaning of purchasing, working, and living. In this sense, it is important for both individuals and organizations to find an emotive story and use it in business management. However, in most studies on emotion, the physiological effects and meaning of actual emotions are studied only in the fields of education, psychology, and sociology, and how to manage individuals and organizations with an emotive story as an added value, has not been researched.

In the preceding study, we found that the five following problems existed: 1) the analysis procedure for time-based design of an emotive story has not been systemized: 2) the correlation between the number of STAR elements of emotion and the amount of emotion have not been made clear. STAR elements are as follows: Sense (beauty and pleasure), Think (understand, expect, discover, and overwhelm), Act (make an effort, improve, achieve, grow, feel special or lucky, advance, sense rarity, and encounter), Relate (feel connected, feel that you are part of something, familiarity, kindness, love, attachment, respect, gratitude, and approval): 3) the method to build time-based emotive stories using several emotive elements has not been established: 4) there are not enough studies carried out by organizations on how to use emotive stories in their businesses: 5) business practice research on management from the viewpoint of emotion has not been carried out.

Therefore, it was necessary to carry out research on emotive management methods from the viewpoints of both individuals and organizations, based on the time-based analysis

procedure and procedure of coming up with time-based ideas for emotive stories (1, 2, 3), the usage in organizations and business management (4, 5). In this study, these problems have been solved based on the research stated in the paragraph below. The purpose is to make clear the business management method of added value, based on a time-based analysis procedure and a procedure of coming up with time-based ideas for emotive stories. Below are the results and solutions for each of the five problems stated above.

1) The development of the time-based analysis procedure: we have developed an emotive story analysis method which includes a way to derive a time-based placement design of emotive elements. This was done by developing a data input sheet for emotive elements and a time-based placement analysis tool. After carrying out researches using these tools, looking at the story from a time-based perspective, of all events that triggered emotion, the following became clear. There was a large amount of Sense at the beginning, the amount of Think was low at the end, there was not much Act at the beginning, and there was a high amount of Relate at the end. We also found that for Sense and Relate, all individuals reacted to the same elements, whereas for Think and Act, it depended on the individual, so it was necessary to insert many emotive elements.

2) Verification on number of emotive elements: the correlation between the number of STAR elements of emotion and the amount of emotion was studied. Taking up actual business cases of products and services, we made clear the correlation between the numbers and amount. As for products, we picked out five specific cases, and for services, we studied the wedding business, which is usually seen as one of the most emotional experiences in one's life. Cases in the top 10 percent of emotive experience and the bottom 10 percent were then inspected, and determined what kind of difference they had in STAR elements. As a result, in both products and services, the larger the number of elements of Sense, Think, Act, and Relate were, the higher the degree of emotion was.

3) The development of a method to build an emotive story: we verified the effectiveness of the emotive story experience workshop, which is a method to come up with emotive stories using several emotive elements. In specific, we used three tools: a classified table of emotions for analyzing STAR elements; a question sheet for discovering emotive stories; and a three part structure sheet for recording and sharing emotive stories. A workshop using these three tools was carried out, and a comparison was made between content

written before and after the workshop. As a result, fluency, flexibility, originality, and novelty, were all significantly higher after attending the workshop. They were higher in amount and also in the degree of empathy and impression, showing the method enables individuals to come up with highly emotive stories. It was also identified that the method worked positively in the sense of belonging, working as a team, and motivating individuals in work, which is effective in organizational development.

4) Applying emotive stories in organizations: from the viewpoint of the effectiveness of emotive element marketing, we studied what kind of effects emotive stories have on employees. This study was carried out in B2B and B2C companies. Specifically, a comparison of the degree of happiness was made between individuals working for companies with a business service producing emotive experiences, to approximately 15,000 individuals in Japan not working in those companies. As a result, it became clear that the degree of happiness was significantly higher for the former individuals, compared to the latter. It was also proved in this study that the degree of an emotive experience and that of happiness had a weak correlation. It became clear that if an employee is able to feel emotion in the services they provide, the degree of happiness increases. Moreover, in B2B companies that have brand statements with a high number of STAR elements, there is a possibility that employees also regard the company's brand value to be high, and their sense of belonging becomes stronger.

5) Research on business management: as a unique effort in business management, we grasped the structure of how some companies are able to provide services based on emotive stories. In doing so, we made clear a management method that is based on emotive experience. In specific, through management interviews, we studied the elements of the service excellence model (CEN TS 16880) formulated by the European Committee for Standardization (CEN). For example, we studied the degree of practice items such as "Superior customer experience design and revise", "Learning, Culture, and Structured process", and "KPI monitoring". Through the interviews, it was clear that the measures stated in the items were actually being carried out. Also, to make clear the state of business management in large organizations, we looked over discussions with Yoshiro Fukushima, former President and COO of Oriental Land Co., Ltd., which is providing positively emotional experiences to over 30 million guests a year, and also studied

documents and material concerning the company.

As stated above, as a result, we were able to come up with an emotive management method based on a time-based analysis and a procedure of delivering ideas for emotive stories, from both aspects of individuals and organizations.

目次

要 旨 2

ABSTRACT	5
第1章 序論	16
1.1 研究の背景と意義	16
1.1.1 感動研究の社会的ニーズ	20
1.1.2 個人における感動の重要性	24
1.1.3 組織における感動要素の必要性	25
1.1.4 感動を取り巻く過去の研究	36
1.2 本研究での感動の定義	37
1.3 先行研究における課題	41
1.3.1 感動要素の時間軸配置視点での感動ストーリー分析手法の探索(課題1)	42
1.3.2 STAR要素の出現数と感動度の関係(課題2)	51
1.3.3 個人における感動ストーリー発想手法の体系化(課題3)	54
1.3.4 組織における感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の探索(課題4)	63
1.3.5 経営マネジメントとしての感動ストーリーデザイン(課題5)	68
1.3.6 まとめ	73
1.4 本研究の目的	73
1.5 論文の構成	75
第2章 感動要素の時間軸配置視点での感動ストーリー分析手法	78
2.1 目的	78
2.2 方法	78
2.3 結果	82
2.4 考察・ディスカッション	93
2.5 まとめ	99
第3章 STAR要素の出現数と感動度の相関	100
3.1 目的	100
3.2 方法	101
3.3 結果	101
3.4 考察・ディスカッション	113
3.5 まとめ	116
第4章 個人における時間軸配置に基づく感動ストーリー発想手法	116

4.1	目的	116
4.2	方法	117
4.3	結果	128
4.4	考察・ディスカッション	133
4.4.1	アイデア発想における有効性の比較分析結果と考察	133
4.4.2	感動度における比較分析結果と考察	134
4.4.3	組織開発における比較分析結果と考察	135
4.5	考察・ディスカッション	141
4.6	まとめ	147
第5章	組織における感動ストーリーの活用に関する探索	147
5.1	目的	147
5.2	方法	148
5.3	結果	149
5.3.1	BtoC企業の従業員に対する感動の効用	149
5.3.2	BtoB企業の従業員に対する感動の効用	151
5.4	考察・ディスカッション	156
5.5	まとめ	161
第6章	組織における経営マネジメントとしての感動ストーリーデザイン	161
6.1	目的	161
6.2	方法	162
6.3	結果	164
6.4	考察・ディスカッション	172
6.5	まとめ	174
第7章	結論	174
7.1	本研究の成果	174
7.2	今後の展望	178
	謝辞	181
	参考文献	184
	業績一覧	204
	資料	205

図目次

図 1 各産業の部門別従業員数の変化 (内閣府2030年展望タスクフォース資料より引用)	17
図 2 オリエンタルランドの企業理念 (株式会社オリエンタルランドより引用).....	17
図 3 日本における15～64歳生産年齢人口の減少数 (万人;内閣府(2017)をもとに筆者作成).....	21
図 4 15～64歳人口の変化率 (内閣府(2017)より引用)	21
図 5 諸外国と日本のGDP成長率の比較(%;2021年4月時点; IMFより)	22
図 6 経済的価値や機能的価値の追求と共に必要性が高まる感動ストーリー.....	27
図 7 感動を冠とした各社の商品・サービス例 (各社ウェブサイトより引用)	28
図 8 自動車メーカー各社の感動ストーリー訴求の例 (各社資料より引用).....	29
図 9 バルミューダ社の感動トースターとストーリー例 (バルミューダ株式会社, 2021より引用).....	30
図 10 付加価値創出におけるデザインの重要性 (経済産業省, 2016より引用)	31
図 11 余田による時間軸上でのBtoBマーケティング全体像 (筆者が感動ストーリーの応用可能性がある箇所を追記・作成)	33
図 12 テーマパークを例にDelightが生じるまでのモデル (Oliver, Rust, & Varki, 1997より引用)	38
図 13 Delight (歓喜) と感動の比較.....	39
図 14 生理心理学からの感動喚起の過程 (山田・江川, 2006より引用)	48
図 15 Lee, & Kimによるアリストテレス「詩学」の整理 (Lee, & Kimより引用)	48
図 16 Lee, & Kimによるキャンベルのヒーロージャーニーの整理 (Lee, & Kimより引用)	49
図 17 Fieldによる三幕構成 (Field, 1982より引用)	50
図 18 感動喚起のメカニズム (戸梶, 2001より引用)	50
図 19 経験価値発想の5原則 (Pine, & Gilmore, 1998から筆者作成)	56
図 20 感動デザイン手法 (柳井・松岡・水津, 2019より引用).....	59
図 21 STAR発想法を使った成果物例 (西尾・白坂・前野, 2015より引用).....	61
図 22 従業員とブランドの関係性 (Baumgarth, & Schmidt, 2010をもとに筆者作成)	66
図 23 成分ブランドの有無での製品開発関与による従業員への効果の違い (余田, 2016から引用) ...	67
図 24 サービス志向の経営マネジメントが促す循環 (Schnider, 1980より筆者作成).....	68
図 25 経営マネジメントとしてのサービスから売上までの関連性 (Schinider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Jolly, 2005より筆者作成)	69
図 26 カスタマー・エクスペリエンス・マネジメントに必要な要素 (Homburg, Jozic, & Kuehnl(2017)より筆者作成)	71
図 27 本論文の構成.....	77

図 28 感動要素分析手順説明書	80
図 29 「アナと雪の女王」における三幕構成でのSTAR割合	88
図 30 「千と千尋の神隠し」における三幕構成でのSTAR割合	89
図 31 「桃太郎」における三幕構成でのSTAR割合	90
図 32 ループとイオンによる取り組み(イオン株式会社, 2021より引用)	97
図 33 カスタマー・エクスペリエンスのプロセスモデルにおける過去・現在・未来のカスタマー・エクスペリエンス全体を勘案したカスタマー・ジャーニー(Lemon & Verhoef, 2016から引用)	99
図 34 STAR総数と感動度の集計結果(ヤマザキ製パンのダブルソフト)	102
図 35 STAR各要素と感動度の集計結果(ヤマザキ製パンのダブルソフト)	102
図 36 STAR総数と感動度の集計結果(味の素ギョーザ)	103
図 37 STAR各要素と感動度の集計結果(味の素ギョーザ)	104
図 38 STAR総数と感動度の集計結果(カルビーのポテトチップス)	105
図 39 STAR各要素と感動度の集計結果(カルビーのポテトチップス)	105
図 40 STAR総数と感動度の集計結果(森永乳業のピノ)	106
図 41 STAR各要素と感動度の集計結果(森永乳業のピノ)	107
図 42 STAR総数と感動度の集計結果(サントリーのオールフリー)	108
図 43 STAR各要素と感動度の集計結果(サントリーのオールフリー)	108
図 44 STAR総数と幸福度の集計結果(ヤマザキ製パンのダブルソフト)	110
図 45 STAR総数と幸福度の集計結果(味の素ギョーザ)	111
図 46 STAR総数と幸福度の集計結果(カルビーのポテトチップス)	111
図 47 STAR総数と幸福度の集計結果(森永乳業のピノ)	112
図 48 STAR総数と幸福度の集計結果(サントリーのオールフリー)	112
図 49 カルビーにおける、しあわせネーミング商品例(カルビー株式会社より引用)	113
図 50 パッケージデザイン毎のイメージワードの量比較(株式会社プラグより引用)	114
図 51 Neuralink社、およびKernel社のデバイス(公式サイトより引用)	115
図 52 感動のSTAR分析のための感動分類表	118
図 53 感動ストーリー発掘のための質問表	119
図 54 感動ストーリー共有のための三幕構成表	120
図 55 感動ストーリー共有のための三幕構成表に基づく質問表	121
図 56 感動の発掘・共有ワークショップの手順	123
図 57 ポジティブな噂話の設定イメージ	124
図 58 ワークショップのアジェンダ全体像	125
図 59 今泉・白坂・保井・前野(2014)による発想法の有効性検証のための基準	126

図 60 組織開発における立場と変化の対象による効果の構造	127
図 61 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Aさん	128
図 62 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Bさん	129
図 63 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Cさん	130
図 64 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Dさん	131
図 65 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Eさん.....	132
図 66 無印良品における消費者参加型プラットフォームの例示(無印良品より引用).....	142
図 67 カルビーのじゃがり校の例示 (カルビーより引用)	142
図 68 Flemingによる、イノベーション価値とメンバー間規律の関係(Fleming, 2004より引用) .	143
図 69 カリフォルニアディズニーランドのマップ (Disneylandより引用)	144
図 70 ビジネスモデル上におけるニーズの関係性(Maeno, Makino, Shirasaka, Makino, & Kim, 2011より引用)	145
図 71 感動度と幸福度の集計結果 (CRAZY)	150
図 72 感動度と幸福度の集計結果 (お客様に選ばれるベストパートナー)	155
図 73 感動度と幸福度の集計結果 (出会いからイノベーションを生み出す).....	155
図 74 組織の感動ストーリーをメッセージ化するための発想手法 (提案)	157
図 75 A&Wにおけるお客様の感謝の気持ちを見える化するベルの例(公式サイトより引用).....	158
図 76 インテグラル理論における魂の進化(ウィルバー, 2019より筆者作成)	160
図 77 CRAZYの経年売上(億円; CRAZY, 2018).....	162
図 78 Rickertが紹介したCEN TS16880サービスエクセレンスモデル(Rickert, 2017より引用)	164
図 79 経営の優先順位 (CRAZY, 2018)	167
図 80 世界一周のために社員が不在することのお知らせ(CRAZY, 2018).....	168
図 81 CRAZYのオフィス(CRAZY, 2018)	168
図 82 福島氏による経営マネジメントの要諦(福島祥郎, 2021より引用)	170
図 83 経営マネジメントにおける要諦の例(福島祥郎, 2021より引用)	173

表目次

表 1 先行研究における「パーパス」の定義・表現例	19
表 2 感動という単語を含む企業理念の例示(各企業の理念・ミッションから筆者作成)	32
表 3 インターブランド社による日本のブランドランキング2021 (インターブランド社公開資料を元に筆者作成)	35
表 4 インターブランド社による世界のブランドランキング2021 (インターブランド社公開資料を元に筆者作成)	35
表 5 Delightに関する先行研究における定義	38
表 6 海外での感動を表す単語(Kuehnastをもとに筆者が作成)	40
表 7 Zickfeld, Schubert, Seibt, & Fiske (2019)による感動にまつわる先行研究の整理として、類似表現と感情の状態(筆者作成)	40
表 8 先行研究における感動の分類例 (筆者作成)	43
表 9 Schmittによる戦略的経験価値モジュール(Schmitt, 1999より筆者作成)	44
表 10 STARフレームワーク (西尾・白坂・前野, 2015をもとに筆者が作成)	45
表 11 グッズドミナント・ロジックとサービisdミナント・ロジックにおける考え方の比較(Lush & Vargo, 2006より筆者作成)	46
表 12 類似業種におけるSTAR要素の分布検証(西尾・牧野・白坂・前野, 2019 より引用)	52
表 13 経済の発展段階 (Pine, & Gilmore, 1998から筆者作成)	55
表 14 戦略的経験価値モジュールと経験価値プロバイダーの関係 (Schmitt, 1999より筆者作成)	57
表 15 経験価値イメージの分類と魅力要因(日経リサーチ社, 2004より筆者作成)	58
表 16 7つの感動価値の評価軸と調査時の具体的な質問事項(日経産業消費研究所, 2003より筆者作成)	59
表 17 西尾・白坂・前野, 2015によるSTAR発想法(筆者が作成)	60
表 18 成分マーケティング・ブランディングのステップ (Kotler, & Pfoertschから筆者が作成)	64
表 19 先行研究レビューによるインターナル・マーケティングの体系 (平岩, 2012より筆者作成)	65
表 20 前野・小森谷・天外による組織としての因子 (前野・小森谷・天外, 2018より筆者作成)	72
表 21 時間軸配置分析用入力シート(例示)	79
表 22 時間軸配置分析ツール(例示)	81
表 23 一致率分析ツール結果 (例示)	81
表 24 時間軸配置分析ツール (Sense)	83
表 25 時間軸配置分析ツール (Think)	84
表 26 時間軸配置分析ツール (Act)	85

表 27 時間軸配置分析ツール (Relate).....	86
表 28 一致率分析ツール結果(アナと雪の女王).....	87
表 29 一致率分析ツール結果(千と千尋の神隠し)	88
表 30 童話桃太郎における時間軸配置分析ツール.....	90
表 31 上位10%の感動度の結婚式における、STAR要素の時間軸配置比較.....	92
表 32 下位10%の感動度の結婚式における、STAR要素の時間軸配置比較.....	92
表 33 Zeithaml, Berry, & Parasuramanによる17の定理に基づく感動ストーリーでの活用	95
表 34 Rust, & OliverによるDelightの3分類 (筆者作成)	96
表 35 上位10%と下位10%の結婚式におけるSTAR要素の差の比較.....	109
表 36 有効性における主観評価の比較	133
表 37 共感性、感動性における主観評価・客観評価の比較.....	134
表 38 組織開発における話し手・聞き手の立場での主観評価の比較.....	135
表 39 組織開発における主観評価の比較	140
表 40 CRAZY社員における幸せの4因子数値と全国15,138名(Cotree, 2018)との比較	149
表 41 ブランドメッセージと受け手が感じるSTAR要素の比較(総研).....	151
表 42 ブランドメッセージと受け手の各効用の比較(総研)	152
表 43 ブランドメッセージと受け手が感じるSTAR要素の比較(SaaS)	153
表 44 ブランドメッセージと受け手の各効用の比較(SaaS).....	154
表 45 坂本(2015)による指標とCRAZYの状況.....	165
表 46 CEN TS16880サービスエクセレンスモデルとCRAZYの状況	166
表 47 感動マネジメントで重要視する4つの和の心(福島, 2021から筆者作成)	171

第1章 序論

1.1 研究の背景と意義

人類にとって大きな転機の一つである地球規模でのパンデミックを迎えている中、個人・組織が今ここに存在する意義(パーパス)は何だろうかという本質的な問いに、正面から向き合うことが必要な時代となっている。個人・組織ならではの、心を前向きにするストーリーを掘り出し、明確にすることが、他人との比較・勝敗ではなく、自分の進化や利他の活動に目を向け自己肯定感溢れる社会の幸せになると考えられる。さらに、消費者の価値観における変化が、パンデミックを受けて更に加速している。経団連によれば、「消費者の価値観については、長期トレンドとして、「安さ重視」から「付加価値重視」にすでに移行」(経団連,2021)しており、加えて、「コロナ禍を契機に、死生観や人生観が変化」したため、「刺激、感動、希少性などの面で付加価値が高く、その価値を共有、共感できるもの」への消費意欲が高まっている(日本経済新聞, 2020)。付加価値の中でも感動ストーリーは、人間が物事に心を前向きに動かすものとして欠かせないと考えられるが、ほとんどの既存の感動研究は、その心理的影響や感動自体の意義に関して教育・心理・社会学の分野特定で行われており、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の研究は進んでこなかった。

2030年展望と改革タスクフォースにおいて内閣府は、「第4次産業革命に対応した変革が実行されなかった場合、2030年度までに735万人の従業員が減少するが、変革を実行した場合、161万人の減少にとどまる」としている。いずれのケースにおいても100万人規模で従業員数が減少することを内閣府は明示している。一方で、「製造部門の従業員数が減少する一方で、高級レストランの接待係など高付加価値なサービスを提供する従業員数は増加する見込み」(内閣府, 2017)という分析結果を出しており、高付加価値サービスをいかに発想するかに関して、日本国政府としての注目も高いと考えられる。さらに、2030年に目指すべき経済社会の姿では、「節約志向を脱し、高付加価値の消費が拡大」「若い世代が将来に希望を持ち高付加価値の消費を享受できる」状況としている(内閣府, 2017)。すなわち、これからの人口減の社会においては、安さの経済的価値や、利便性をはじめとした機能的価値で勝負するのではなく、サービス業にみられるような高付加価値で勝負をしていくことが、日本としての戦略の一つであると考えられる。それは、サービス業だけではなく製造業においても、もはやモノづくり企業という考え方で自社の業界を認識するのではなく、モノをつくる一連の流れ、およびモノを使う一連の流れを包含した、経験価値づくりとして、経営マネジメントの観点から認識すべきであると考えられる。このようなモノの製造から、一歩進んだ経験価値によるコト消費・高付加価値化の観点が日本国としても重要であると考えられ、コト消費、経験価値の中で

も最高峰と考えられる感動経験価値を中心として、感動マネジメントを実践することが、日本の社会としても益々重要になると考えられる。

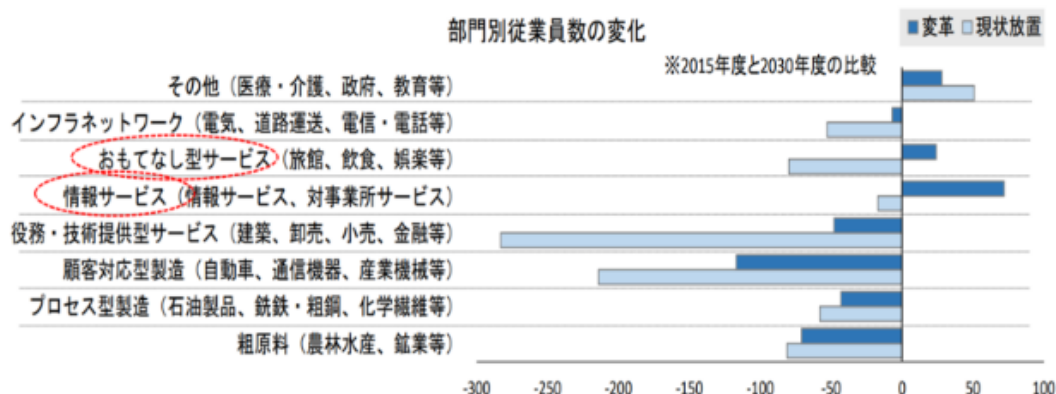


図 1 各産業の部門別従業員数の変化 (内閣府2030年展望タスクフォース資料より引用)

年間3,000万人の集客力を誇る東京ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドの企業使命は、「自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供します」(オリエンタルランド, 2020)であり、続いて「われわれが情熱を傾け創り出すものは、すべてのひとの幸福のために捧げられる。それは愛とやすらぎに満ち、活力を再生させる」「ここに生きる歓びは、心という広大な宇宙を開拓し、想像と創造を繰り返しながら、美しい人間の進化に寄与すること」としている(株式会社オリエンタルランド, 2020)。また、ミュージカル公演を日本において60年以上続けてきた四季株式会社は、その事業目的を「「人生の感動」「生きる喜び」を届けたい」とし、「「喜び」と「感動」を日本全国のお客様にお伝えする、そのためにあらゆる努力を尽くす」(劇団四季, 2020)としている。

自由でみずみずしい発想を原動力に
すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎを提供します。

図 2 オリエンタルランドの企業理念 (株式会社オリエンタルランドより引用)

日本国政府としても、例えば文部科学省は「新しい時代における教養教育の在り方(答申案)」において、「カリキュラム改革や指導方法の改善を通じて「感動を与える授業」を生み出す」(文部科学省, 2020)としており、日常の教育における感動の推進を推奨している。また、天外は、「人間としての成長の基礎工事として、身体性や情動、芸術的な感覚などが大切」とし(天外, 2011)、教育における感性、感動の重要性を指摘している。このように感動が必要とされる場合は、芸術や文化、エンターテインメント、スポーツといった一部の分野に限られたもののように認識されることが多かったが、昨今では感動が身近で手の届きやすいものと認識され始めていると考えられる。感動は、ディズニーのテーマパークやジブリスタジオの映画、結婚式や卒業式といったハレの場面のみならず、日常のふとした瞬間においても感じられるものである。感動は、個人の人生においても、ビジネスでの差別化要因としても、それを作り出す従業員のモチベーションという観点においても、さらには社会の幸福という観点においても、欠かせないものであると考えられる。本論文において、株式会社オリエンタルランドの元代表取締役社長兼COOで、現在、同社特別顧問の福島祥郎氏のマネジメントにおける考え方を研究している。30年以上に渡り感動ストーリーを日々ゲストに対して発想し続け、そして従業員であるキャストすら熱狂させる組織としての東京ディズニーリゾートを、どのような考え方でマネジメントしてきたかについて研究をしている。その中で福島氏は、「組織は一人の人間のように、一つの宇宙のように、誰かを欠いたら成立がしない。全体となってはじめて一つのショーとなる」(福島, 2021)とし、「ゲストの幸せは、自分の幸せと感じられる従業員がいる限り、ゲストの心に、そしてテーマパークの隅々に幸せが広がっていきます。それこそが再来園へとつながっていく」としている(福島, 2021)。福島氏の考えは、ディズニーリゾートの経営だけにあてはまるものではなく、広く一般的な組織経営全般に応用ができる考えであると考えられる。

また、コロナウィルスによる世界的パンデミックが起きる中でMayerは、「誰かの対価により利益を生み出す旧来的な発想、そして、利益を追求するために人々を動機づける手法の限界」がきており、「我々は組織システムの本質が、深遠にシフトしていることを目撃者となっている」(Mayer, 2021)と指摘する。またMayerは、「パーパスはウェルビーイングと繁栄を、株主だけでなく、社会、自然界全体に提供するもの」(Mayer, 2021)としている。今までのビジネスは利益最大化を目的としてきたが、これからは、組織の存在意義、アウトカムとしてのウェルビーイングを実現するための課題解決が不可欠であり、個人・組織両面から存在意義に心を前向きに動かすストーリーを中心としたマネジメントが必要であると考えられる。商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくこと

が、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。パーパスは、「ビジネスにおいて卓越したパフォーマンスのための鍵であり、個人においてより良いウェルビーイングへの道」「パーパスを持つ人は病気を回避する傾向」(Craig, & Snook, 2014)という先行研究もある。また、組織に属する50万人以上の従業員を対象にした調査では、「中間管理職が組織パーパスに強く共鳴していれば、そして、パーパスの明確さがあれば、組織の財務パフォーマンスは良い」(Gartenberg, Prat, & Serafeim, 2019)という結果が出ており、個人・組織両面で重要であると考えられる。加えて、先行研究ではパーパスの背景として、「大半の人は個人の思想と共鳴する思想を持つ組織で働きたい」「従業員にとってパーパスは、旧来からの動機づけ手段であった報酬と昇進よりも、2倍重要」(Blount, & Leinwand, 2019)という調査結果も存在しており、対消費者で経済的価値、機能的価値を超えて感動経験価値が重要であることと同様に、対従業員(組織に属する個人)でも経済的価値、機能的価値を超えて感動経験価値が重要であると考えられる。その組織ならではのパーパスから生まれる感動経験価値を、感動ストーリーとして発掘・発想し、明示していくことが、個人・組織両面で必要である。表には、先行研究におけるパーパスの定義を示す。

表 1 先行研究における「パーパス」の定義・表現例

Mayer, 2021	Blount, & Leinwand, 2019	Henderson, & Steen, 2015	Craig, & Snook, 2014
組織がつくられた理由。そして、組織が何をし、どうなりたいかそのもの	組織の存在理由	利益の最大化を超えて、組織が追求する具体的なゴール・目的	あなたをくすぐる魔法。あなたならではの強みと熱意
	ユニークな価値		
	従業員を鼓舞する大きな可能性を秘めたもの・動機		

表にある通り、存在意義という考え方以上に、ユニークさ、前向きさ、心を動かすものという概念が存在していると考えられる。先行研究にある、パーパスの構成要素を鑑みると、パーパスは感情を前向きに動かすものであり、感動ストーリーと近い存在であると考えられる。Lee, & Kimは、サービスデザインの観点から「ストーリーテリングは人生の模様をとらえるアートであり、人々が理解でき再生産できる構造に置き換えたもの」と指摘(Lee, & Kim, 2021)することで、ストーリー自体が個々の人生を表現するものであるとしている。また、個人と組織のパーパスを近づけていくことが重要であり、人生でも占める時間が多い組織のパーパスと個人のパーパスをまず発掘し、それぞれがどのようなものなのかを理解する必要があると考えられる。一方で、「個人のパーパスを強く保有する組織リーダーは全体の20%未満」であり、「私的な目的とプロフェッショナルとしての目的両方の達成は、ほぼ失敗している」(Craig,

& Snook, 2014)という指摘も存在している。そのため、個人・組織両面から感動ストーリー活用を推進することが必要であると考えられる。

ただし、感動に関する研究は発達途上にあり、「今後、芸術や心理学の分野のみならず、マーケティングや政治などの分野でも大きな役割を担っていく」(Zickfeld, Schubert, Seibt & Fiske, 2019)と指摘している。本研究では、社会的ニーズ、個人的ニーズ、組織的ニーズの高まりを背景に、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を目的としている。感動は重要であるものの、発想法の訓練を積んだ人以外が簡単に発想出来るようになるには余地が存在する。例えば、さきほどの文部科学省による感動的な授業の推進に基づいて、日本全国の教員がすぐに自分の担当する教室にて感動を創出出来るかは、定かではない。また、エンターテインメントやスポーツ以外の分野においても通用する感動発想手法が確立されれば、感動というものを、より幅広い用途、特に個人・組織のパーパスと関連する形で考える余地も存在していると考えられる。例えば、個人においては、自分自身が感動するストーリーを分析することで、自分が人生の判断において大切にしている琴線や判断軸が明確となり、自分の与えられた人生における役割が何だったかという無意識に向き合うことが出来る可能性がある。組織においては、五感を通した商品・サービス価値の訴求、自分の会社ならではの歴史、乗り越えてきた苦難、社員の絆などの感動ストーリーを顧客に提案することで、安さの経済的価値や利便性の機能的価値とは異なる、経験価値を重視した感動マネジメントが可能になると考えられる。このように、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸として、個人のパーパスと組織のパーパスを近づけていく感動マネジメント手法を提案することで、社会がより豊かな場所になることに、寄与できると考えられる。

1.1.1 感動研究の社会的ニーズ

内閣府によると「2008年の金融危機以降、先進国では、潜在成長率と自然利子率の低下を伴う長期停滞の状態」(内閣府, 2017)にあり、日本は今後も引き続き、低成長期の社会のままであると考えられる。同じく内閣府が出した「2030年展望と改革タスクフォース資料」によると、今後20年間で日本の生産年齢人口は100万人が減少し、就業者数も現状シナリオではおよそ500万人が減少する予測となっている。また、15～64歳人口の変化率(2015～2030年)は、米国や英国がプラス成長であるのに対して日本はマイナス12%と圧倒的に低い(内閣府, 2017)。生産年齢人口・比率減少の結果として、直接的には労働投入量が減少し、間接的には「国内貯蓄率の低下による資本ストックの減少」、および「知識のスピルオーバー・研究者の減少・規模の経済性の低下による、全要素生産性の低下による負の経済効果」(内閣府, 2017)を予測している。もはや高度経済成長期はとうの昔に終焉をしており、今後は成熟社会として、量による成長ではなく質による成長、あるいは経済成長という考え方ではなくオリジナ

リティーを追求することで存在意義の明確化が求められていると考えられる。経済産業省は、「日本のサービス産業のGDPに占める割合は拡大しており、サービス産業が経済全体に与える影響が高まってきている。デフレ脱却や経済の再生のためには、サービス産業の高付加価値化が重要」としながら、「日本のサービス事業者は、米英に比べ、ブランドやマーケティングへの投資が少ない傾向。すなわち、ブランド戦略による差別化、顧客のニーズの違いに合ったサービス提供ができていない可能性」を指摘してきた（経済産業省，2014）。

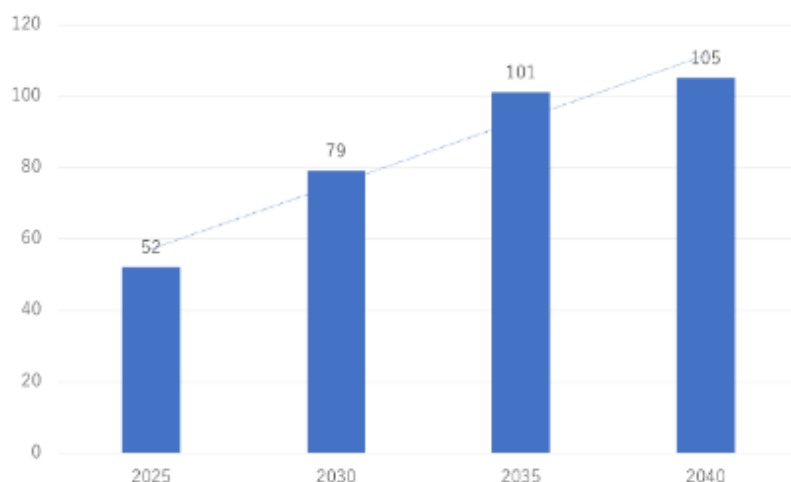


図 3 日本における15～64歳生産年齢人口の減少数(万人;内閣府(2017)をもとに筆者作成)

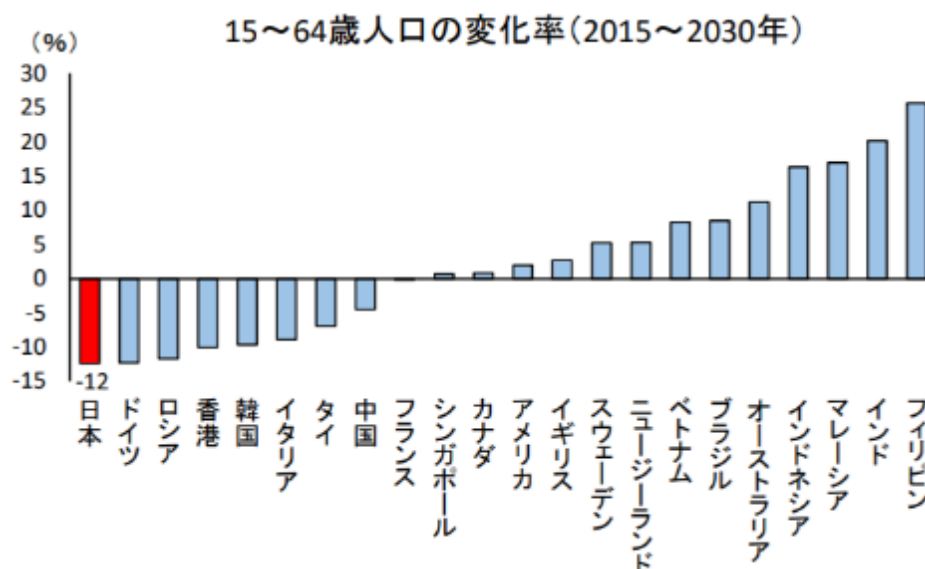


図 4 15～64歳人口の変化率（内閣府(2017)より引用）

また、IMFによる2021年4月現在の実質GDP成長率予測では、諸外国の中でも日本が最下位であり(IMF, 2021)、2022年になってもコロナ禍を言い訳に出来ない、社会の低成長が構造

的に続いていく予測と考えられる。低成長となっても、最低限の経済的豊かさは担保しなければいけないため、生産年齢人口が減少するのであれば一人当たりの生産性を向上させることが必要になってくる。しかしながら日本は生産性の議論において、生産性の分母、すなわち、人員削減、費用削減、無駄の排除に終始し、肝心のアウトプットの価値を上げることを疎かにしてきた。生産性の分子であるアウトプットの価値の多くは、安い・割引という経済的価値となり、お客様のインサイトを把握しないまま追加し続けた機能的価値は使われない機能となった。スマートフォンではアップルが業界を凌駕し、いつしか日本製の携帯電話は消滅した。自動車ではテスラが登場し、まさに覇権を取ろうとしている。

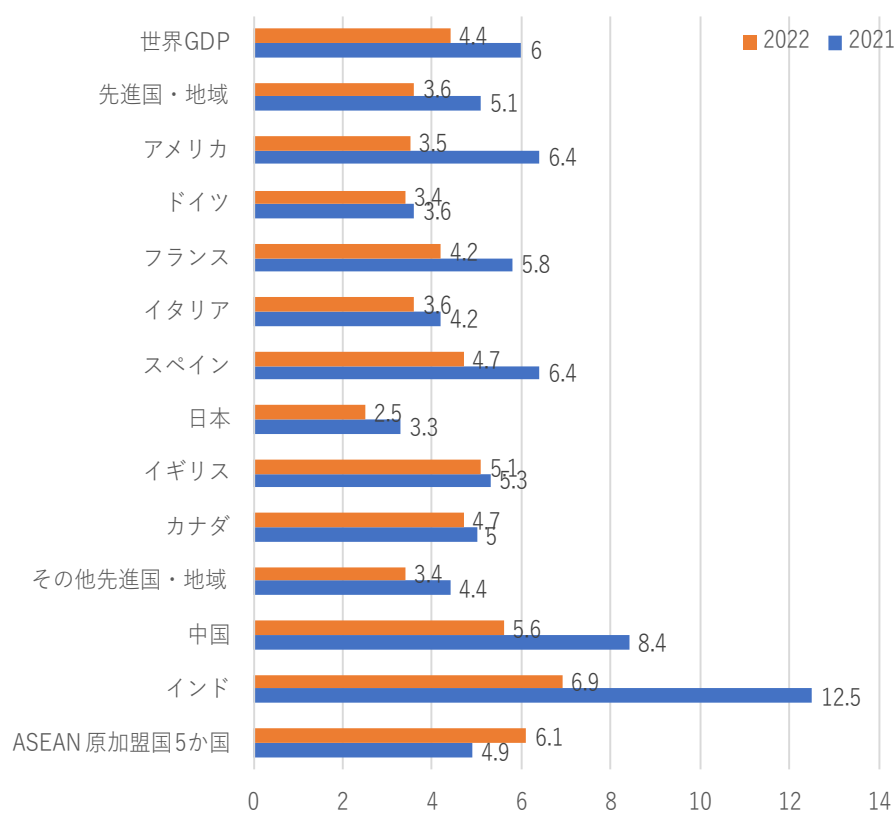


図 5 諸外国と日本のGDP成長率の比較(%;2021年4月時点; IMFより)

このように、1990年からの失われた30年に続き、2020年はコロナ禍に見舞われ、社会的な停滞感は続いていると考えられる。これはパンデミックによるものもありながら、他国ではGDP成長率、および生産年齢人口の増加が期待されていることから、日本の構造的な要因に帰すると考えられる。その一方で、日本においては、社会としての停滞を打破する出来事も数々存在してきた。コロナ禍の中で医療従事者に対する感謝を込めて飛行をしたブルーインパルスの記憶は新しい。航空自衛隊によるとブルーインパルスは「大空に夢・感動を描く」チームであり(航空自衛隊, 2021)、社会への感動を提供したと考えられる。また、コロナ禍で空

前のヒット映画となった作品「鬼滅の刃」も、主人公が苦難を乗り越え、仲間と共に打ち勝つ姿が日本中で感動を巻き起こし、歴代1位の興行収入を収める結果に至っている。さらに、白血病との闘病生活乗り越えて日本選手権で4冠を達成した水泳の池江璃花子選手、海外メジャー大会を日本人として初制覇したゴルフの松山英樹選手、メジャーリーグで毎日のようにホームランを打ち大活躍する大谷翔平選手など、社会的な感動を呼び起こし、日本社会の停滞感を打破した出来事の例であると考えられる。そして、著名な選手の活躍だけでなく、共感を喚起することで日々の消費の中でも停滞を打破する動きもみられる。例えば、応援消費と呼ばれる消費者行動は、クラウドファンディングの隆盛にみられるように、成果物への対価としての金銭ではなく、製品開発にかける強い思いや、製品が完成に至るまでのストーリーへの共感にも対価を払っていると考えられる。すなわち、著名な選手の活躍といったものだけでなく、日常の身近な製品・サービスにおいても、その背景にある感動ストーリーへの共感が重要になっていると考えられる。また、時間軸の捉え方も、商品を手にするところから開始するのではなく、商品企画をつくるところから開始しているという考え方も可能であるといえ、価値創出をする上で、感動ストーリーを経営として、どのようにマネジメントすべきかの説明が今後の日本において、更に強く求められていくと考えられる。もはやGDPでの比較や人口での比較といった、経済発展を前提とした指標、他国と比べるという順位比較をせずに、日本国としてどのような独自性ある価値を発掘し、それをストーリーとして語り、感動レベルでの経験価値を提供することができるか、結果として、個人にも組織に個自己肯定感が溢れ、前向きな気持ちが溢れる日本にどのように転換していくかという課題設定を行うことで、課題解決に注力すべき時代になっていると考えられる。

社会における感動は短期イベントのみならず、日常生活の中で継続的に関係がある公共サービス分野においても、業務効率化を超えて、感動経験価値の創出を意識してサービスの在り方を見直すことが、サービスを享受する人たち、およびサービスを提供する人たちにとっても重要であると考えられる。サービスデザインの研究では、政府の政策プロセスや公共サービスにおいても、ビジネスの世界と同様に、価値提供から価値共創への大きな発想の転換が求められている(武山, 2017)。また、パブリックセクターにおけるサービスデザイン、および共創の重要性は多くの研究者が提唱、および実践的な研究を行っている(Steen, Manschot, & Koning, 2011; Junginger, 2013; Manzini, 2015; Parker & Heapy, 2016)。武山は英国の公共サービスであるNHSを例にとりながら、「既存のサービスの効率化やスリム化をはかる施策だけでなく、そのサービスの仕組みや、さらには公共サービスの生み出し方そのものの改革についても取り組んでいく必要がある」と指摘している(武山, 2017)。さらに、Leadbeaterは、公共サービスの中でも教育と医療においてサービス受益者が提供者に依存しすぎた結果、受益者が問題解決に受け身になりすぎていると指摘している(Leadbeater, 2006)。加えて、

Osborne, Radnor, & Nasiが指摘するように、公共サービスにおける経験価値構築の考え方に先行研究の多くは製造業界セクターからの経験をもとにしており、本来の意味でのサービスとは異なる考え方がベースにある(Osborne, Radnor, & Nasi, 2012)。そのため本研究を今後応用する形として、例えば、市役所での手続きや医療機関、および学校などの公共サービスにおいても、製造業の工場におけるオペレーション改善を念頭にしたサービス改善ではなく、公共サービスを時間軸の流れを踏まえたカスタマー・エクスペリエンスとして捉え、いかにそのサービス経験を感動レベルまでを想定し、共創を通した価値創出ができるかを考えていくことは、社会全体にとって有益であると考えられる。その意味でも、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案は、豊かな社会に貢献するための一つの手段となりうると考えられる。

1.1.2 個人における感動の重要性

個人の人生における感動は、出産、入学、卒業、結婚などといった人生の大きな節目においてのみならず、スポーツ観戦、映画や演劇鑑賞、子供の成長、動物や自然との触れ合い、美しい光景をみること、人からの親切などといった日々の出来事を通して得られるものであると考えられる。茂木は、「未知のものを受け入れて感動できる人というのは、いつまで経っても若々しくいられる」「創造的であること、いろいろなものに感動しながら常に新鮮な気持ちで生きていくということは、実は「生きること」そのものである」(茂木, 2009)とし、感動ストーリーが個人の人生にも良い影響があるとしている。加えて茂木は、「感動をするということこそが、脳の持つ潜在的能力を引き出す最も大切なメカニズム」(茂木, 2009)とした。有田は、感動する映画鑑賞時における脳の動きから、「感動時の号泣は、積極的なストレス緩和作用を発揮する可能性が予測される」(有田, 2007)としており、個人における感動の意義の一つを明らかにしている。また、生物学的な見地から山根は、「感動は単なる一時的・反射的な感情的快ではなく、精神(思考)的な快なのである。それゆえ、この感動を求め・味わうことは、他の並存する一時的情念に混乱されることなく、徳(善)・幸福につながる」(山根, 2009)とした。Djikicは、芸術により人間の精神が反応することから、感動経験が個人の人生に影響を与える可能性を示している(Djikic, 2009)。Seibtは、胸が熱くなる感情や鳥肌が立つ出来事のようなポジティブな涙を呼ぶ出来事が、ネガティブな涙を呼ぶ出来事よりも感動経験と関連が高くなるとし(Seibt, 2017)、前向きな感動経験が人生において重要であるとした。一方で、先行研究を踏まえ、感動の研究は長年行われておらず、最近になって注目が集められてきた分野である(Hanich, Wagner, Shah, Jacobsen, & Menninghaus, 2014)とする研究者もあり、更なる研究が求められていた。

加えて、個人における感動の重要性として、感動をする側は想定がしやすいが、感動を提

供する側になることも今後の社会において求められると考えられる。すなわち、個々人が自分以外に対して感動ストーリーを提供できれば、社会全体に肯定的な感情を拡げられる可能性があると考えられ、自身の中にある感動ストーリーを掘り起し、フレームし直すことで個々人が提供者になることができ、より豊かな個人が集う社会につながると考えられる。感動と幸福感の関係では、前野による幸せの心的要因の因子分析(前野, 2013)で明らかにした幸せの4つの因子(「やってみよう」「ありがとう」「なんとかなる」「ありのままに」因子)の観点から考えることが出来る。それぞれの因子を感動ストーリーとのつながりで考えると、「やってみよう」では、自分のパーパスを起点とした感動ストーリー発想により、やらされ感ではない自己決定での生き方を意識することが出来、「ありがとう」では誰かに感動を与えてもらうことでの感謝や他人と比較しないストーリーづくりを通した利他性の増進、「なんとかなる」では今までの経験をストーリーの中で振り返る契機となることで前向きさが生まれ、「ありのままに」ではオリジナリティー溢れる自分のストーリーで自己肯定感が増すことが考えられる。このように、感動ストーリーの提供側・享受側双方に良い影響を与えると考えられ、感動は幸福度とも関係すると考えられる。ダン・ディーナーは、「ポジティブな回想をすれば、前向きな気持ちに」なり「楽しかったことを思い出すことで、人はいつでも幸せになれる」(ダン, & ディーナー, 2014)という。感動ストーリーはポジティブな経験の一つであり、享受する側だけでなく、提供する側の人間にとって、個人の幸福感においても感動ストーリーを発想することが寄与すると考えられる。同様に「モノを買うよりも経験を買ったほうが人は幸福を感じる」(ダン, & ディーナー, 2014)としており、経験の中でも感動要素が高い感動ストーリーを経験することが、個人の幸せにとっても重要であると考えられる。

1.1.3 組織における感動要素の必要性

エンターテインメントビジネスやスポーツビジネス以外のビジネス分野でも、お客様視点でのカスタマー・ジャーニーを考慮した上でサービスデザインやプロダクトデザインといった、人の感性を重視する手法を用いて差別化を図る組織が増加している。安さの経済的価値、利便性の機能的価値ではなく、その組織ならではの経験価値を反映した価値創出を重要視する戦略である。例えば、製造業のソニーは自社のパーパスを「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」(ソニー株式会社, 2020)としており、ソニーグループの2021年度経営方針説明会においては、「感動という経営の軸」と表現をした上で、「クリエイターたちと創るコンテンツを通した感動をより多くのユーザーに届けることをめざして」としている(ソニーグループ株式会社, 2021)。ホンダは「夢」を原動力とし、この価値観をベースにすべての企業活動を通じて、世界中のお客様や社会と喜びと感動を分かちあう(本田技研工業株式会社, 2020)としている。小売サービス業の conglomerate であるイオンは、「イオンピープル

は、お客さまの期待を感動に高めるため、常に自らを磨きます」(イオン株式会社, 2020)とし、また、TSUTAYAは「AIがあなたの感動をみつける映画サービス」(カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社, 2020)として、人工知能を活用してそれぞれの消費者の感動の琴線を見出し、個々のニーズに合った映画を推薦することで、感動をマッチングさせるサービスを始めている。

ビジネスにおける感動は、安さの経済的価値、利便性の機能的価値だけでは勝負が困難となりがちな低成長・成熟化社会において、これまで以上に求められつつある。更に言えば、もはや勝ち負けの世界ではなく、経済的成長を目的関数に設定をせずに、組織のパーパスを見つめることで利益は後からついてくるという思考へ本気で切り替える時代となっていると考えられる。白石は、「製品のコモディティ化が進むと、当該製品事業の企業間競争は専ら価格をめぐるものとなり、ほとんどの企業の利益率が低下する」としたうえで、「実体験に基づく強い記憶、楽しい思い出や感動こそが大きな個人的、心理的な価値を形成する」(白石, 2013)と述べている。特に日本の市場は人口の減少が消費者としての客数減少につながるものが予測されるため、革新的なイノベーション提供、コストリーダーシップの徹底に努力しつつも、一人当たり客単価やリピート回数を増やし、収益を確保することが重要になると考えられる。その意味でも、各顧客への関与度を圧倒的に高め、単価・リピート回数の向上につながる可能性のある感動ストーリー発想による価値創出は、問題解決の一つの方法である。Urdeは、多くの経営者にとって、もはや製品だけでの差別化は難しい状況となっていることから価格競争や利便性競争に陥りがちであり、品質の良さは単なる市場参入の前提条件でしかない指摘している(Urde, 1994)。図に整理したように、規模の経済が働く高度経済成長期においては、安さという経済的価値を訴求することで差別化を図ることもできたが、安価な労働力、生産オペレーションを強みとする海外プレイヤーの登場により日本企業の強みが活用しきれなくなってきたと考えられる。また、効率性や簡便性などの利便性をはじめとした機能的価値においても、日本企業の優位性は保持しづらくなりつつあると考えられ、感動ストーリーを中心とした感動経験価値による付加価値創出が重要である。感動マネジメントを推進することで、自社ならではの経営を行うことが、価値創出を考える上での一つの視点となると考えられる。



図 6 経済的価値や機能的価値の追求と共に必要性が高まる感動ストーリー

経験的価値の中でも感動経験まで作りこむことが出来れば、ビジネスとして大きな強みになると考えられる。例えば、2020年末に関越道が大雪で立ち往生になった際、岩塚製菓のドライバーは積み荷の菓子を周囲の車に配って歩いた(朝日新聞, 2020)が、このような有事の対応は感動ストーリーとして拡散し、根強いファンづくりにもつながったと考えられる。安い菓子という経済的価値でもなく、美味しさという機能的価値でもなく、感動ストーリーという経験価値が岩塚製菓の企業価値創出につながったと考えられる。加えて、感動経験で著名な東京ディズニーリゾートでも、2011年3月11日の東日本大震災での緊急対応の数々は特に感動ストーリーとして語り継がれている(読売新聞, 2021)。震災時の混乱した状態でも、各エリアのキャストはゲストの安全第一のために、上司の指示を仰ぐことなく、例えば、近くにあった販売用のぬいぐるみを子供たちに渡し、頭を覆うように配るといった適切な判断を行った。平時での経験価値づくりはもちろんのこと、有事の際に上司の指示を待つのではなく、組織のDNAとしてこのような感動ストーリーを体現できるということは、行き当たりばったりの属人的な経営ではなく、経営マネジメントとしての感動ストーリーデザインが、組織の土壌として存在しているからであると推察される。これらの事例は短期的な利益のためではなく組織のパーパスに基づいたものであり、個人・組織のパーパス間で境界が低いからこそ実現されたと考えられる。このように、経済的価値や機能的価値を超えた、感動経験価値のレベルに注力することで、その組織ならではの独自性をストーリーに埋め込むことが可能となり、組織が存在すること自体に意義を見出すことが出来ると考えられる。

商品においては、ユニクロは感動ジャケット、感動パンツという商品名(ユニクロ, 2021)までつけて、またパンテーンや野村不動産も同様に「感動」をキーワードとしている(P&G, 2021;

野村不動産, 2021)。安売りの経済的価値や利便性の機能的価値とは、一線を画した感動ストーリー起点での経験価値提供を企図していると考えられ、お客様へのメッセージはもちろんのこと、社内従業員への感動経験価値を重視するというマネジメントからのメッセージとして、インターナル・マーケティングにもなっていると考えられる。表面的な単語の「感動」ではなくストーリーがあることで、個人・組織の存在意義が、お互いに近寄っていくことが出来ると考えられる。



図 7 感動を冠とした各社の商品・サービス例(各社ウェブサイトより引用)

経済的価値と機能的価値が重要であった自動車業界においても、コト消費として経験的価値を訴求している。例えば、2001年の日産セレナのキャッチコピーは「モノより思い出。」(日産自動車株式会社, 2001)であり、以後、現在でも「乗ってるあいだも、思い出に。」としている。製品としてのモノよりも、その製品を使用した際に生まれる経験価値としての思い出を訴求し続けている。トヨタが2015年に発表した安全性を訴求するプロモーションでは父親と娘の人生での成長を描き(トヨタ自動車株式会社, 2015)、自動車を提供する感動ストーリーを表現したものであった。娘が成長するにつれて生まれる父との葛藤から、娘の結婚・出産を通して愛情の関係が強まり最後は孫をトヨタの車に乗せていくという、人生のジャーニー全体の中におけるトヨタの役割を表現している。本田は最新車種において、「世界に、あたらしい気分を」と訴求をし、燃費の良さやスピード、安全性といった機能的価値の訴求や、安さ・価格訴求の経済的価値ではない、新しい気分という経験価値を訴求している。このような一例にあるように、各社ともに商品を通して、どのような経験を享受することが出来るのかを、ストーリーとして鮮明に提案することで、単なる乗り物という移動手段ではなく、その会社ならではの

提供価値に賛同するお客様を見つけることを狙っていると考えられる。その場合、ストーリーは、感情を揺さぶり前向きな印象として消費者に残るものである方が良く、また、消費者個人のストーリーと重なりがあるものの方が良い。感動ストーリーを発想することは、組織としても、表面的な車という製品を見せるのではなく、組織のパーパスを表面化する手段としての車やマーケティングという点で、重要になっていると考えられる。消費者は、組織の存在意義が何で、どのような心を前向きに動かす(すなわち感動の)ストーリーを語ってくれるのかを待っていると考えられる。



図 8 自動車メーカー各社の感動ストーリー訴求の例(各社資料より引用)

また、日本の製造業が強かった家電業界において近年では、シャープ、日立、東芝の白物家電、NECのパソコン事業をはじめ日系各社が次々と業界から撤退し、海外企業が軒並み凌駕する時代となっている。外資企業に買収されるケースからBtoB事業に専念する組織まで出てきており、かつての日本家電の栄華は見る事が出来ない状況である。しかしながら、そのような中でも、業績が好調な日系家電メーカーも存在している。例えば、バルミューダはその存在意義において、「現代を生きる私たちが道具やサービスに求めているのは、驚きや感動、うれしくなるような体験なのだと思います。バルミューダは家電という道具を通して、心躍るような、素晴らしい体験を皆様にお届けしたいと考えている企業」としている(バルミューダ株式会社, 2021)。バルミューダのトースターは、25,000円以上の価格にも関わらず人気商品となっており、日本の家電業界の新しい存在となっている。



図 9 バルミューダ社の感動トースターとストーリー例（バルミューダ株式会社, 2021より引用）

バルミューダは決して安さの経済的価値に依存せず、また利便性という機能的価値に依存せず、例えばトースターであればトーストを焼くという経験価値を感動レベルまで持っていくことで、消費者個人の生き方、存在意義とのマッチングを企図していると考えられる。バルミューダによれば、「感動の香りと食感を実現するトースター。スチームテクノロジーと温度制御により、窯から出したばかりの焼きたての味を再現」としており（バルミューダ株式会社, 2021）、香りや触感の五感、そして窯から出したばかりの味を再現する製品技術という知的好奇心を喚起するストーリーを、消費者が実感できることとなっている。加えて、その開発の背景のストーリーを公開することで、製品自体を通したお客様の経験価値だけでなく、製品の開発過程自体も一つの経験ストーリーとして提供し、個人のストーリーとして共感するお客様を集めようとしていると考えられる。例えば、トースターの開発の原点は社長である寺尾氏が1991年にスペインの街角で疲れ切った旅路にて口にしたパンの素晴らしい美味しさが原点となっている（バルミューダ株式会社, 2021）。こういったストーリーは、単なるトースターという位置づけを超えて、この会社のこの製品だけにしかないオリジナリティ溢れる提供価値となっていると考えられる。経済産業省は、「我が国と世界の構造変化と第4次産業革命による変革の方向性」のレポートの中で、図にあるように部品製造や最終品加工組立ではなく、企画・デザインによる付加価値創出を、一つの方向性として提示（経済産業省, 2016）しており、今後ますます各

社は各社ならではの存在意義溢れるストーリーを発掘・企画し、製品・サービスを、そのストーリーを伝える媒体として活用できるかを考える必要がある。

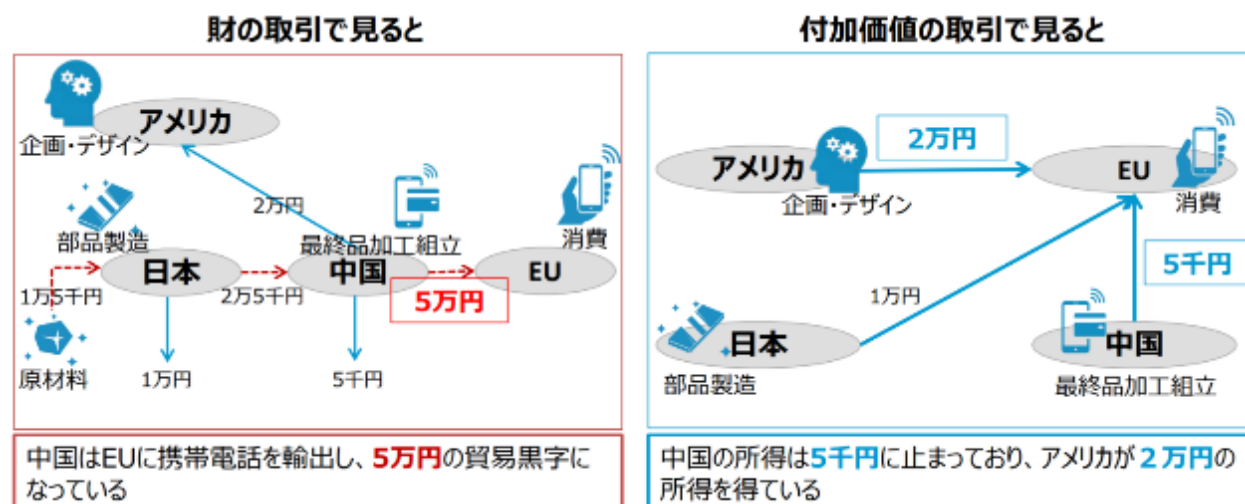


図 10 付加価値創出におけるデザインの重要性（経済産業省, 2016より引用）

図では、アップル社のiPhoneを想定して分析がなされているが、結局は製造という作業ではなく、企画・デザインにおける付加価値向上を日本国政府として推進をしていると受け取ることが出来る。製造工場をもたない一方で企画・デザインに特化し、デザイン案として「約2000の案」(バルミューダ株式会社, 2021)を出した上でトースターを開発したバルミューダ社のビジネスモデルは、今後の経験価値向上を担う日本の企業にとって、一つの参考となると考えられる。組織は、パーパス、すなわちその存在意義が何であるかを今まで以上に明確に表現をすることが必要であり、お客様向けはもちろんながら、従業員向けにも必要である。その組織でなぜ働くのか、なぜ自分はこの仕事をしているのかという根源的な問いに対して、その組織ならではのユニークで心を前向きに動かすストーリーを明示することである。また、働く従業員は、組織の構成員であると同時に、一人の個人でもある。よって、個人個人のパーパスと組織のパーパスを照らし合わせ、個人のパーパスと組織のパーパスが重複する組織で働く、あるいは自分で組織をつくるのが、社会全体のウェルビーイングにとっても不可欠であると考えられる。

そのような中、以下の表にあるように、多くの組織は、その理念に「感動」をキーワードとして明記している。消費者に近いBtoC企業のみならず、BtoB事業を営む企業も含めて、業界横断的に感動をキーワードとして明記をしている。理念に感動というキーワードを記載しながら実際は感動を実践の中で具現化していない組織となってしまうのではなく、現実で体験できるかが、お客様、従業員、取引先、広く社会の各ステークホルダーとの関係性におい

て重要であると考えられる。各組織において、その組織ならではの「感動」が意味するものは具体的に誰にとってのどのようなものなのか、各従業員の間で同じ認識が持てているのか、商品の企画・生産・販売・使用・リピートに至る時間軸の流れの中でどのように感動ストーリーを発想したいのか、今後の戦略としての「感動」はどのように具現化するのか、マネジメントの思想として感動をどう位置付けるのかといった問いに対して、経営者は具体的に個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を実践する必要があると考えられる。社外向けマーケティングのみならず、社内の従業員向けインターナル・マーケティングという観点からも重要であると考えられる。

表 2 感動という単語を含む企業理念の例示(各企業の理念・ミッションから筆者作成)

業種	企業	理念・ミッション等にみられる感動記載箇所
電気機器	ソニーグループ株式会社	クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を 感動 で満たす。
情報・通信業	ソフトバンクグループ	ソフトバンクグループは、創業以来一貫して、情報革命を通じた人類と社会への貢献を推進してきました。人々にとって幸せとは何か。「愛し愛されること」「日々生きていること」「自己実現」「笑顔」、多くの答えがあると思いますが、 幸せとは、感動することと同義である と考えます。
情報・通信業	KDDI株式会社	KDDIグループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、 お客さまの期待を超える感動 をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。
タイヤ・自動車部品製造業	TOYO TIRE株式会社	お客さまの期待や満足を超える 感動 や驚きを生み出し、豊かな社会づくりに貢献します。
旅客・運輸	株式会社スターフライヤー	私たちは、安全運航のもと、人とその心を大切に、個性、創造性、ホスピタリティをもって、『 感動のあるエアライン 』であり続けます。
楽器・電子部品製造	ヤマハ株式会社	感動を・ともに・創る 私たちは、音・音楽を原点に培った技術と感性で、新たな感動と豊かな文化を世界の人々とともに創りつづけます
食品製造	ハーゲンダッツジャパン株式会社	お客様の期待を超えるフローズンデザートを提供することにより、お客様に喜びと 感動（ハーゲンダッツ・モーメント） を提供し続ける
食品製造	森永製菓株式会社	世界の人々の豊かで安全な食生活の実現と健康の増進に貢献します。そのために、パイオニアスピリットに溢れた企業活動を通して、価値と 感動のある商品・サービス・情報 を提供します。
化粧品製造	株式会社ポーラ	Science. Art. Love. 私たちは、美と健康を願う人々および社会の永続的幸福を実現します。Science科学的探究心と挑戦で、革新を生む。Art卓越した美と技で、驚きと 感動 を生む。Love一人ひとりの人間を尊重し、愛あふれる関係を築く。
小売	株式会社ルミネ	ルミネは、お客さまのパートナーとして、期待に応えるだけでなく、期待を超える 感動 を理念にします。

表にみられるように、情報・通信業から製造業に至るまで、企業戦略の上位概念において感動という言葉が使われており、感動を重要視していると推察することが出来る。最終消費者と接点があるBtoCでは、商品・サービスのプロモーション、消費者からの反響などを通して、感動経験提供の必要性を高く感じる場面が多いと考えられるが、BtoBでは最終消費者からのフィードバックや最終消費者を意識する機会もBtoCと比較して少ない。アカデミアにおいてBtoBでのマーケティングはこの20年間でほぼ研究がなされておらず(Rehman, 2014)、BtoBでのマーケティングが組織の戦略として機能するために更なる着眼点での研究が求められていた(Leek & Christodoulides, 2011)。ゆえに、社外向けマーケティングでも、社内向けマーケティングにおいても、感動ストーリー発想による価値創出の見地から、マネジメントを向上さ

せる余地が存在すると考えられる。

ファストリレーリングの社長である柳井氏は、パナソニック100周年における基調講演にて、「BtoBではパナソニックでは輝かない」「アップルやグーグル、世界で輝くブランドはみんなBtoCだ」(産経新聞, 2018)と述べ、BtoBでもエモーショナルな部分でのビジネス活性化の必要性を強調している。余田は、「特にグローバル市場での競争を強いられている企業や日本市場で外資系企業と競合している企業でマーケティングの活用が喫緊の課題となっている」(余田, 2011)とし、BtoB企業にこそマーケティングが重要であることを強調している。そもそもマーケティングは、その組織ならではの提供価値のストーリーを消費者に伝えることであることと考えられ、BtoB企業においても感動ストーリーまで発想することが出来れば、大いなる差別化につながると考えられる。

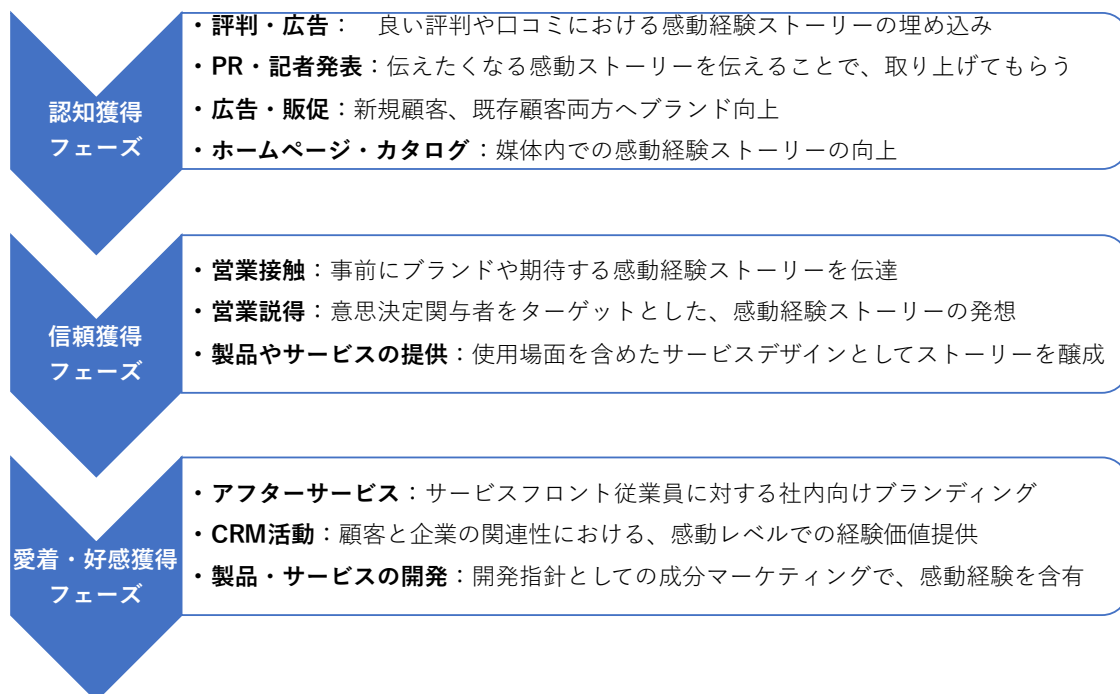


図 11 余田による時間軸上でのBtoBマーケティング全体像(筆者が感動ストーリーの応用可能性がある箇所を追記・作成)

図では、BtoB企業が売上を獲得・維持し続けるために必要なプロセスを整理している。まず認知獲得フェーズから入る。そもそも選択肢にすら入れずに売上機会を逸してしまう企業も多い中で、認知を獲得できるかが勝負となる。「強いブランドを持つ企業の方が新規顧客獲得で優位に立ちやすい」(余田, 2006)ことを指摘している。この段階から自社ブランディングとして感動ストーリーを訴求できれば、より安いという経済的価値や、より機能性が良いという機能的価値だけの比較土壌で勝負をしなくて済むと考えられる。ブランディングに基づき信頼獲得が出来ていれば、顧客企業は比較検討の負担が低減できるため、営業の生産性も

高まると考えられる。アフターサービスでは特に営業以外の従業員との接点も生じるため、社内向けのインターナル・マーケティングという観点からも、感動ストーリーが寄与できると考えられる。また、この図にあるように、最初から最後まで一貫してブランド価値を高めることが重要であり、感動ストーリーを余田がいう成分マーケティングとして捉えることで、インターナル・マーケティングを含めた広義のBtoBマーケティングとして、活用可能性を示すことが出来ると考えられる。図にある「製品・サービスの開発」に関して、前野は、「真の人間中心設計とは、感動中心設計、幸せ中心設計」であり、「製品やサービスに直面した人は、感動という体験をするのみならず、幸せという人生の目標に向けて、長期的な経験をし続け」とした(前野, 2019)。「感動を通して人を幸せにする製品・サービス」がいかに中長期でその人の人生に影響を与えるかまで考えることの重要性を説いている。この指摘は、余田がBtoBマーケティングの重要性の中で明らかにした、成分マーケティングの概念と関連性があると考えられる。すなわち、製品の安さや性能自体を超えて、その製品に内在する成分ブランドとして、感動提供ができるブランディングにまで至ることが出来れば、差別化の要因として強い武器になりうると考えられる。もはや、価格や機能という基準での差別化という概念ではなく、オリジナリティあるストーリー、その組織の存在意義自体で選ばれることが重要であり、いかに組織のパーパスを感動ストーリーとして伝えることで個人の共感を得られるか、すなわち個人の感動ストーリーとつながることが出来るかが重要であると考えられる。

なお、インターブランド社によるブランドランキングでは、日本において上位10ブランドのうち、BtoBはパナソニックのみ(ただし、BtoCの家電製品も販売している)となっている。上位はトヨタ、ホンダ、ソニーとなっており、その他の企業もBtoCの事業が強い企業となっている。そのため、特にBtoB企業におけるブランディング向上の余地が残されていると考えられる。同じランキングでのグローバルにおける上位10ブランドにおいても、ディズニーやメルセデスベンツ、コカ・コーラやマクドナルドといったBtoC企業が多く並んでおり日本のランキングと同様の傾向があるが、アマゾン、グーグル、マイクロソフトなどは、BtoB事業も注力をしており、BtoC事業とのブランドシナジーをうまく活用できている可能性が高いとも考えられる。ブランドがもつ世界観をストーリーとして表現し、消費者、従業員をはじめとしたステークホルダーに伝えていくことで、その組織ならではの価値になっていくと考えられる。そのため、BtoC企業のように常に消費者に自社ならではのユニークなストーリーを伝える組織だけでなく、BtoB企業においても、その組織ならではの価値を通して、ステークホルダーの心を前向きに動かしていくことが重要であると考えられる。

表 3 インターブランド社による日本のブランドランキング2021 (インターブランド社公開資料を元に筆者作成)

ランキング	ブランド	ブランド資産価値(\$ M)
1	トヨタ	51,595
2	ホンダ	21,694
3	ソニー	12,010
4	日産	10,553
5	キャノン	8,057
6	ユニクロ	8,023
7	NTTドコモ	7,641
8	任天堂	7,296
9	パナソニック	5,844
10	三菱UFJ銀行	5,324

表 4 インターブランド社による世界のブランドランキング2021 (インターブランド社公開資料を元に筆者作成)

ランキング	ブランド	ブランド資産価値(\$ M)
1	アップル	322,999
2	アマゾン	200,667
3	マイクロソフト	166,001
4	グーグル	165,444
5	サムスン	62,289
6	コカ・コーラ	56,894
7	トヨタ	51,595
8	メルセデスベンツ	49,268
9	マクドナルド	42,816
10	ディズニー	40,773

Kimuraは、ブランドを強くするためには従業員向けのマーケティングが重要であり、インターナル・マーケティングを、「中長期戦略実現のための、部門間コラボレーションのプロセスとコミュニケーション」(Kimura, 2011)と定義している。加えて余田は、「BtoB企業では、製品やサービスが一般生活者の目に触れたり、話題なることが頻繁にあるわけでもないので、従業員が自分たちの仕事の社会的影響や意義を自覚しにくく、仕事や勤務先への誇りや愛着を

感じる機会は決して多くない。このような課題を認識し、ブランディングによって組織への求心力を高めようとする」(余田, 2013)と指摘している。このことは、今後更に、「ブランディングを知財戦略の根幹に位置づけ」てグローバル展開するBtoB企業と戦う上では、日本企業にとって重要な要素であると考えられる。海外では、ingredient brandingとされており、当該分野は1980年代後半までは研究が進んでいなかった領域(Kotler & Pforstsch, 2010)であり、更なる研究の余地があると考えられる。特に、従業員向けマーケティングにおいて、感動ストーリーを一つの成分ブランド、すなわち、その組織が存在する意義、パーパスとして位置づけながらインターナル・マーケティングに活用できる可能性を提案出来れば、応用範囲が広がると考えられる。

1.1.4 感動を取り巻く過去の研究

既存の感動研究の多くは、感動事象を分類する研究、感動経験の心理的影響や感動自体の意義に関する研究が教育学・心理学の分野にて行われている。白坂は、「課題を解決したり、価値を創造することは、単一の専門分野だけで実現することは難しく、複数の専門分野の統合が必要」(白坂, 2020)としている。例えば、Zomerdijk, Leonieke, & Vossは、経験価値を提供する際の全体像を「バックステージ(会社・組織としてのサポート)」「フロントステージ(提供されるもの)」「観客席(顧客)」という構造で示している(Zomerdijk, Leonieke, & Voss, 2010)。すなわち、一つの学問領域や一つの視点からだけではなく、感動価値提供を可能とするために必要な全体の構造を見ながら研究を進める必要がある。そのため、本研究では、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を進める。具体的には、先行研究では、

- ① 感動ストーリーを、時間軸でデザインするための分析手法が体系化されていない、
- ② 感動のSTAR要素、すなわち、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)の数と感動度の関係が明らかでない、
- ③ 個人において、感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリー発想手法が定かではない、
- ④ 組織において、感動ストーリーの活用に関する探索が十分でない、
- ⑤ 組織において、経営実践の研究として、感動を軸とした経営マネジメントのあり方が明らかにされていない、

という5つの課題が挙げられる。商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自

体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくことが、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。また、商品にしてもサービスにしても、お客様との最初の接点から始まるカスタマー・ジャーニーの一連の流れの中で消費活動が行われる。この流れの時間軸を通して、いかに感動ストーリーを提供できるかを考える必要があり、時間軸上で感動要素の配置を設計することが重要であると考えられる。しかしながら、感動要素をどのように時間軸上に配置するかを分析・発想する手法が存在しなかった。また、個人としての観点だけでなく組織としての観点の両面から、感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を提案する必要があった。よって、個人における感動ストーリーの活用(上記①・②・③)と、組織における感動ストーリーの活用(上記④・⑤)という、個人・組織両面からの感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を進める必要があった。

1.2 本研究での感動の定義

感動という単語を広辞苑では、「深く物に感じて心を動かすこと」(新村編, 2018)と定義している。大辞林では、「美しいものやすばらしいことに接して強い印象を受け、心を奪われること」(松村・三省堂編修所, 2019)と定義しており、明解国語辞典では「強い印象を受ける言動や心を揺さぶられる芸術作品に接した人たちが魂を清められたり人間のあるべき姿を思い起こしたりするような感じを思わず覚えること」(山田・倉持・上野・山田・井島・笹原編, 2020)と定義している。いずれも、対象となる事象と接することで、自分の中における心や魂といった、人間の本質的な部分が動かされることとしていると考えられる。山根は、「西洋でのemotionは感動だけでなく情動一般を意味し、漢語の「感動」は文字通り複合語であり、怒や悲など単独の概念ではない」(山根, 2009)としている。続けて「心の何かが“動く”体験(厳密には受動体験)」を感動としている。戸梶は、「喜びを伴った感動が、最も頻繁に感動に伴う感情として挙げられた種類のもの」(戸梶, 2001)であり、“kandoh” (the state of being emotionally moved)としている(Tokaji, 2003)。茂木は、「感動というのは、脳が記憶や感情のシステムを活性化させて、今まさに経験していることの意味を逃さずにつかんでおこうとする働き」であり、「生きる指針を痕跡として残そうとしている」「その場面が、きっと人生や生き方を変えるヒントになるというサインを出している」(茂木, 2009)という指摘をしている。感動というものは、人間にとって重要な存在であり、前向きな意味合いを有するものであると考えられる。

なお、類似表現で、特にマーケティングの分野において、Delight(歓喜)が存在する。歓喜

という単語を広辞苑では、「大そう喜ぶこと」(新村編, 2018)と定義している。大辞林では、「非常に喜ぶこと。また、大きな喜び」(松村・三省堂編修所, 2019)と定義しており、明解国語辞典では「表情態度などにおのずとあらわれるほど、喜ぶこと」(山田・倉持・上野・山田・井島・笹原編, 2020)と定義している。いずれも、前向きな心理状態であり、喜びの感情を強い関連があると言える。Delightに関しては、Plutchikが「複数以上の原始的な感情が統合されることで、比較的安定した感情状態を形成する」と指摘し、Delightという感情においては「喜び(joy)と驚き(surprise)が交わる結果生まれるものとPlutchikは指摘している」(Crotts, & Magnini, 2011)。さらに、Ball, & Barnesは、「喜びと驚きに加えて、感謝の気持ち(gratitude)がDelightに好影響を与える」(Ball, & Barnes, 2017)としている。以下の表に、先行研究におけるDelightに関する定義を例示的に示す。

表 5 Delightに関する先行研究における定義

Plutchik, 1980	Oliver, Rust, and Varki, 1997	Rust, & Oliver, 2000	Ball, & Barnes, 2017
喜び(joy)と驚き(surprise)が交わる結果生まれるもの	期待を超える高いレベルの満足・成果が感情を覚醒(arousal)させ、前向きな気持ちとしての喜びとなること	大変前向きな感情であり、気分を浮き立たせ(exhilaration)、興奮(excitement)を伴うもの	喜びと驚きに加えて、感謝の気持ち(gratitude)がDelightに好影響を与える

特にOliver, Rust, & Varkiは、図にある通りテーマパークを事例にし、驚きは期待をしていたこととのDisconfirmation(不一致)から生じるものとしている。この中で、満足(Satisfaction)と歓喜(Delight)は異なるモデルで生じていることも合わせて示している。

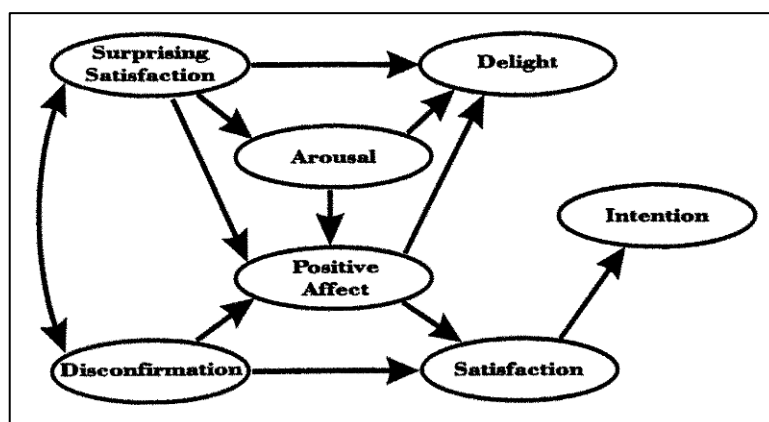


図 12 テーマパークを例にDelightが生じるまでのモデル(Oliver, Rust, & Varki, 1997より引用)

図にあるように、Delightは、Surprising Satisfactionから直接生まれる、またはSurprising Satisfaction → Arousal/Positive Affectから生まれる、またはSurprising Satisfaction → Disconfirmation → Positive Affectから生まれる、またはDisconfirmation → Positive Affectから生まれるとし、いずれにしても驚くレベルの満足、覚醒、前向きな影響、不一致が鍵であることを述べている。さらに、Oliver, Rust, & Varkiは、歓喜が生じる場面として、高関与であることと変動性があることを挙げており、「それなしでは自己満足になる」と指摘している(Oliver, Rust, & Varki, 1997)。一方で、DelightやJoyといった、「関連する前向きな気持ちは最終的により大きな心理測定的な仕様が求められることにやがてなり、研究者たちは“前向きな効果”よりも適切な概念が必要になるであろう」(Oliver, Rust, & Varki, 1997)とも指摘をしており、喜びや歓喜という動的な前向きな心の状態を包含する、より広範な概念として、動的な感情も静的な感情も含む、日本語でいう感動は、Delightの概念をも含むものとして、本論文では扱っている。

Delight (歓喜)	感動
前向きな感情であることが共通している	
■ 驚くレベルの満足、覚醒、前向きな影響、不一致が鍵 (Oliver, Rust, & Varki, 1997)	■ その感情をもたらした環境の中で、感動した人が引き立っていると感じた、前向きな価値観としての経験 (Cova & Deonna, 2014)
■ (広辞苑) 大そう喜ぶこと	■ (広辞苑) 深く物に感じて心を動かすこと
■ (大辞林) 非常に喜ぶこと。また、大きな喜び。	■ (大辞林) 美しいものやすばらしいことに接して強い印象を受け、心を奪われること

喜びや歓喜を包含する概念として、本論文では感動を扱っている

図 13 Delight (歓喜) と感動の比較

感動に関して英語表現では、日本語における感動と同義の単語は見当たらない(Tokaji, 2003)と先行研究ではしながらも、emotive experienceと表現され、感動状態としてbeing moved、touchedと表現されることが多い(Cullhed, 2020)。Cova & Deonnaによれば、感動は、「その感情をもたらした環境の中で、感動した人が引き立っていると感じた、前向きな価値観としての経験」(Cova & Deonna, 2014)とされ、やはり前向きな感情の経験として考えられている。また、サンスクリット語で「愛によって感動する (moved by love)」を意味する*Kama Muta*という表現が、感動に近いものとして研究されている(Fiske, Schubert & Seibt, 2017; Blomster, Seibt & Thomsen, 2019; Bowles, Schubert, & Blomster, 2021)。スペイン語での感動研究もおこなわれているが英語表現にした場合、完全に翻訳がされることは簡単ではなく、感動研究は全人類

に共通した理論を導出するというよりも、その国・地域の文化固有の意味合いで考えることが通例となっている(Zickfeld, Schubert, Seibt & Fiske, 2019)。なお、海外における感動に対する注目は、心理学・哲学・芸術の分野(Djikic, 2009)ではあったものの、海外のアカデミック研究において、感情表現分類の中では感動というものが確認することがほぼ出来ず、また認知心理学の分野でも、感情を分析する研究分野でも、長年注目されてこなかったことを海外の先行研究の学者たちが明らかにしている(Kuehnast, Wagner, Wassilimzky, Jacobsen & Menninghaus, 2014 ; Zickfeld & Heinich, 2015)。同様に、感動というものは日々の生活で起る感情にも関わらず、学問的な注目はほとんど存在してこなかったことも指摘されている(Agrawal, Vuoskoski & Clarke, 2018)。

表 6 海外での感動を表す単語(Kuehnastをもとに筆者が作成)

言語	感動の各国表現
英語	Moved, Touched, and Stirred
ドイツ語	Rührung, or Ergriffenheit
オランダ語	Ontroering (Dutch)
イタリア語	Commozione
日本語	Kandoh
インドネシア語	Terharu
ロシア語	Rastrogannost', Vzvolnovanost'
セルビア語	Dirnutost
ブルガリア語	Trognatost, Umilenie

また、少ないながらも存在する感動に関する先行研究では、感動が前向きな感情であるとするものが大半であるとされ、感動経験は緊張感からの解放による、心理生理学的な安心感を付随した前向きな気持ちであると結論付けている(Mori & Iwanaga, 2021)。

表 7 Zickfeld, Schubert, Seibt, & Fiske (2019)による感動にまつわる先行研究の整理として、類似表現と感情の状態(筆者作成)

movedに類似する感情表現	誘発要因	感情の状態
Awe (畏敬)	受け止めてもらう存在が必要になる広大な出来事	前向き
Admiration (感嘆)	並外れた能力の存在	前向き
Gratitude (感謝)	優れた良心の存在を認識することとなる出来事	前向き
Compassion (思いやり)	苦しんでいる姿・ネガティブな出来事	前向き
Nostalgia (ノスタルジア)	郷愁さや別離といった悲しい出来事・影響	前向き

日本における感動マネジメント学の先行研究として西尾・白坂・前野は、「物事に心を動かすこと」(西尾・白坂・前野, 2015)としており、日本国内・海外を含めた先行研究での定義も踏まえて本研究においては、「物事に心を前向きに動かすこと」を感動の定義として、本研究を進めることとする。なお、前野は、「「情」は「無意識」下の自動的情報処理機構であると考えても何ら矛盾はない」と指摘している(前野, 2005)。だとすると、感動という「情」自体も無意識の中から生まれ、意識として感動というものとして錯覚して感じていると考えられる。「連合野の意味記憶を参照した大脳辺縁系の出力」を受け取ったものとしての感動、という考えとなり、感動自体はもはや自己満足に浸っているかのような幻想にすぎないものとなるわけだが、感動自体がどこから来ているか、その意味記憶はどのようなデータベースとなっているのか(STARの要素で人類共通で格納され、アップロードされているのか)については、また別の研究にて取り上げることとする。

1.3 先行研究における課題

個人・組織とパーパスの関係の中で感動ストーリーがいかに寄与できるかに関して考察を深めていくことが主軸となるため、人と人、人と組織の間における意識合わせが重要であると考えられる。意識合わせにおいては、コミュニケーションが鍵であり、また、個人、組織での意識の擦り合わせにおいて、ストーリー形式で、感動を分かち合っていくことが必要となると考えられる。Fenton & Langleyは、「ナラティブは組織での意味付けにおいて重要であり、あらゆる組織階層・形式で、組織に本来備わっているものである」「ナラティブは、全体の方向性やパーパスを形成する方法として認識され、組織のアイデンティティを強固にするものとしてみられる」(Fenton & Langley, 2011)と指摘し、また、Akerは、「ストーリーは、単なるファクトだけのときより、22倍記憶に残る」(Aaker, 2013)、Marは、「ストーリーテリングは、社会的インタラクションの生まれつき存在する要素であるだけでなく、必要不可欠なものである」(Mar, 2004)と指摘することで、ストーリーの重要性を説いている。

一方で、ほとんどの既存の感動研究は、その心理的影響や感動自体の意義に関して教育・心理・社会学の分野特定で行われており、感動ストーリーを個人・組織の両面から存在意義を明確にし、誰しもが発想出来る手段として活用するためのマネジメント手法に関する研究は進んでこなかった。また、商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくことが、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。また、商品にしてもサービス

にしても、お客様との最初の接点から始まるカスタマー・ジャーニーの一連の流れの中で消費活動が行われる。この流れの時間軸を通して、いかに感動経験を提供できるかを考える必要があり、時間軸上で感動要素の配置を設計することが重要であると考えられる。しかしながら、感動要素をどのように時間軸上に配置するかを分析・発想する手法が存在しなかった。個人としての観点だけでなく組織としての観点の両面から、感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を提案する必要があった。具体的には、先行研究では、

- ① 感動ストーリーを、時間軸でデザインするための分析手法が体系化されていない、
- ② 感動のSTAR要素、すなわち、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)の数と感動度の関係が明らかでない、
- ③ 個人において、感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリー発想手法が定かではない、
- ④ 組織において、感動ストーリーの活用可能性に関する探索が十分でない、
- ⑤ 組織において、経営実践の研究として、感動を軸とした経営マネジメントのあり方が明らかにされていない、

という5つの課題が挙げられる。

1.3.1 感動要素の時間軸配置視点での感動ストーリー分析手法の探索(課題1)

山根は、生物学的な見地から、感動の長期的な影響に関しての研究として、「感動は明らかに強い興奮と長い余韻を示し、経験者自身の人生の方向に影響を与える長期的な力をもっている。すなわち感動は、経験者にとってすこぶる有意味な経験であり、固有の存在意義をもっている」(山根, 2009)と結論付けている。また、中西は、過去の感動体験を想起することで現在の動機づけを高める効果がある(中西, 2007)としており、感動の中期的な時間軸での影響を研究している。同様に、佐伯・新名・服部・三浦(2006)は児童を対象とした研究で、感動体験は自己肯定意識を高めることを明らかにしている。阿部・内田(2018)は、「感動体験は動機づけの側面や人間関係の側面といった生き方により影響を及ぼし、ひいてはそれが総合的に抑うつ傾向を低下させるという影響がある」ことを明らかにしている。このように、中期的な時間軸で感動経験の意義を考察する研究は存在している。

また、感動自体の分類、および形成する要素が何かに関しての研究も、数多く存在している。速水・陳は、学生における過去の感動経験を分類した(速水・陳, 1993)。具体的には、

「苦勞努力体験」「愛情」「生き方」「励まし」「慰め」「第3者体験」「友情」「人間愛」である。山根は、美的感動と意味的感動の2つに分類をしている(山根, 2009)。前者は芸術作品や風景に対する視覚・聴覚的感動とし、後者を人間の行為や心理を中心にストーリーにおける事象の意味理解による感動とした。佐々木・皆川は大学生・大学院生を対象に感動経験の内容を記述してもらい、「自伝的記憶」として想起する内容の分類を行うことで、「自己を対象とする感動体験では達成という内容が大変を占めているのに対し、対人関係を主体とする場合は達成の比率がやや下がり、感謝や共感といった内容の比重が増」すことを確認している(佐々木・皆川, 2013)。戸梶(2001)は、感動の類型化を試みており、橋本らは、どのような感動にまつわる題材が存在するかを大学生を対象に研究し、感動喚起要因を「身近な他者との絆を感じたり、自分にとって大切なものを得た感動」「困難な状況にありながらも他者の一生懸命な姿・純粋な姿への感動」「自然・芸術・技術の想像を超えた素晴らしさへの感動」としている(橋本・小倉, 2002)。さらに、畑下・瀬戸は、感動経験の因子分析を行い、「対人関係による支援・気づき」「作品鑑賞・自然による発見・触発」「達成感」「一体感」の4因子を明らかにしている(畑下・瀬戸, 2012)。

表 8 先行研究における感動の分類例 (筆者作成)

佐々木・皆川 (2013)		畑下・瀬戸 (2012)		橋本・小倉 (2002)		速水・陳 (1993)	
自己を対象とした感動	達成	対人関係による支援・気づき	作品鑑賞・自然による発見・触発	身近な他者との絆を感じたり、自分にとって大切なものを得た感動	困難な状況にありながらも他者の一生懸命な姿・純粋な姿への感動	苦労努力体験	
	称賛					愛情	
	郷愁					生き方	
対人関係を対象とした感動	援助・支援	達成感	一体感	自然・芸術・技術の想像を超えた素晴らしさへの感動		励まし	
	協力					慰め	
	積極	第3者体験					
	恩返し	友情					
	一体感	人間愛					

海外における感動の研究では、610名のドイツ語を母国語とする一般市民を対象に感動が何に基づき想起されるかの構造化を試みている(Kuehnast, 2014)。結果として3つの誘導因子を導出した。一つ目は、誕生・死・結婚式など自分・家族・友人が主人公となっている人生での出来事であり、二つ目は、芸術による感動であり、多くは映画と音楽から感動が認知されたとした。三つ目は、地震をはじめとした災害とした。これは災害自体というよりも人々の人生に対する災害の影響を直接的、あるいはメディアを通して目撃することで被災者に共感し、自分を社会的な活動へ動機づけることによるものとしている(Kuehnast, 2014)。その後、Covaは being moved という表現が前向きな価値観の表現として、ときには涙を伴って喜びや温かい表

現として特徴づけられるとした(Cova, 2015)。

Schmittは世の中に存在する、経験価値があると判断した成功事例を分析し、経験価値マーケティングを提案した(Schmitt,1999)。Schmittは「心のモジュール性、すなわち、心は特化した複数の機能領域によって構成されているという考え方をすることにより、経験価値マーケティングが暗に何を示すものなのかを理解することができる」と述べた(Schmitt, 1999)。Schmittの研究は、感動経験に絞ったものではなく、経験価値としての研究ではあるが、人が経験する価値を要素に分解し、SEM(Strategic Experiential Module)として提案したことに価値があると考えられる。具体的には、Sense(感覚的経験価値)、Feel(情緒的経験価値)、Think(創造的・認知的経験価値)、Act(肉体的経験価値とライフスタイル全般)、Relate(準拠集団や文化との関連づけ)の5つの要素を経験価値と定義している。以下の表には、Schmittによる5つの経験価値であるSense、Feel、Think、Act、Relateの構成要素それぞれが、具体的にどのような内容を意味しているかを整理して示す。

表 9 Schmittによる戦略的経験価値モジュール(Schmitt, 1999より筆者作成)

経験価値の5要素	内容
SENSE (感覚的経験価値)	視覚
	聴覚
	触覚
	味覚
	嗅覚
FEEL (情緒的経験価値)	ロマンティック・情熱的
	愛・感傷的/ノスタルジック・心の温かさ
	平穏・満足
	楽観
	喜び・幸せ・楽しい
THINK (創造的・認知的経験価値)	認知的・問題解決的な知性
	ディテールへの集中・注意
	ポジティブな驚き
	好奇心・興味をそそる状態
	挑発
ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)	肉体的な経験
	筋肉運動
	非言語的行動
	ライフスタイル
	他者との接触
RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)	社会的カテゴリー化・社会的アイデンティティ
	親族関係
	社会的役割
	文化的価値
	ブランドコミュニティ

西尾・白坂・前野は、300個の感動経験を詳細に分析し、SchmittのSEMをベースに、「FEELの感動経験価値は独立では起こりにくく、感動に至るためには、SENSE、THINK、

ACT、RELATEの経験価値モジュールにFEELの経験価値が付随していることから、感動における経験価値モジュールは4種に大別され、SENSE+FEEL、THINK+FEEL、ACT+FEEL、RELATE+FEELとした。その上で、Sense、Think、Act、Relateという感動要素の頭文字を取り、各感動要素の内容を導出することでSTARフレームワークとした(西尾・白坂・前野, 2015)。

表 10 STARフレームワーク (西尾・白坂・前野, 2015をもとに筆者が作成)

STARフレームワーク	
感動要素	内容
SENSE (感情の高ぶり)	美 快
THINK (知見拡大)	理解 期待 発見 圧倒
ACT (体験拡大)	努力 上達 達成 成長 特別感 進歩 稀有 遭遇 幸運
RELATE (関係性の拡大)	つながり 一体感 親近感 優しさ 愛 愛着 尊敬 感謝 承認

STARフレームワークにおいて、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)となっており、感動ストーリーを発想するためには、これらのSTAR感動要素を活用することが重要である。このように感動を要素分解する研究はSTAR要素の段階まで進んでおり、また中期的な時間軸で感動経験が与える影響に関する研究も進んでいる一方、これらの要素を同一経験の中で、どのように時間軸で配置すると感動度が高まるのかに関しての研究は進んでいなかった。ストーリーには時間軸の流れが存在している。また、商品にしてもサービスにしても、最初の接点から始まるカスタマー・ジャーニーの一連の流れの中で消費活動が行われる。すなわち、時間軸の考え方が存在している。この時間

軸での経験を通して、いかに感動ストーリーを提供できるかを考える必要があり、時間軸で感動ストーリーを発想することが重要であると考えられる。しかしながら、感動ストーリー自体のどこに感動要素が存在するのかを分析する手法が存在していなかった。

時間軸で経験をとらえる観点からサービスデザインの領域では、サービスドミナント・ロジックの考え方が基盤となっている(Vargo & Lusch, 2004)。この研究に続き、「50名を超える著名な学者がサービス・ドミナント・ロジックをテーマに研究を進め」(Vargo & Lusch, 2008)、当該領域がサービスデザインにおける一つの礎となっていると考えられる。

表 11 グッズドミナント・ロジックとサービスドミナント・ロジックにおける考え方の比較(Lush & Vargo, 2006より筆者作成)

グッズドミナントロジック(G-D)	サービスドミナントロジック(S-D)
商品	サービス
プロダクト	経験
特徴	解決策
付加価値	価値の共創
利益の最大化	最終的なフィードバック・学習
価格	提供価値
均衡するシステム	複雑で順応性あるシステム
サプライチェーン	価値創出ネットワーク
販売促進	対話
市場「に対して」	市場「と共に」
商品志向	サービス志向

その名の通りではあるが、グッズ(商品)がドミナントである考え方がG-Dであり、サービスがドミナントである考え方がS-Dである。G-Dにおいては、その商品特徴が重要であり、市場に対していかに適切な価格付けを行い、適切なサプライチェーンを通して売るか、結果として利益の最大化を目指すかという考え方である。一方のS-Dは、提供価値としての経験が重要であり、そのプロセスにおいても価値を顧客と共創することが極めて重要である。そのためには、フィードバックを通した学習プロセスをマーケットと共に繰り返していくこととなり、その複雑性の中で価値を発想していく考え方である。武山は、サービスデザインの手法の特徴として、「サービス利用者の体験を、行動や思考、感情、状況を踏まえて人間的かつ文脈的に理解していくこと、そして、時間的に流れる体験の全容を一連のジャーニー(工程)として視覚的に描き出し、その望ましい姿を検討していくこと」とし、ユーザーの時間軸に沿った文脈価値

を理解することが重要であると指摘している(武山, 2017)。また武山は、行動観察やインタビュー調査を通して、「一連の行為やステップごとのインタラクションや、そこでのユーザーの意識や感情の特性を記述する」ことがサービスデザインでは行われているとしている(武山, 2015)。藤川は、サービスドミナント・ロジックの考え方として、サービスかモノかの二元論ではなく、「企業は顧客の購入前、購入時、購入後のそれぞれの段階を通じて、様々な顧客接点を介し」とし(藤川, 2008)、時間軸の流れの中で経験価値を高めることを指摘している。また、Bitner, Ostrom, & Morganは、「シンプルでグラフィックを活用したサービス・ブループリンティング手法がイノベーションを創出するために関係ステークホルダーが理解、もしくは修正しやすい」手法であり、時間軸でのプロセスに沿って経験価値を高めることを提案している(Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008)。なお、Heinonen, Strandvik, Micklsson, Edvardsson, Sundstrom, & Anderssonは、S-Dロジックが依然としてサービス供給側目線であり、これをお客様目線にまで進めることを、C-D(Customer-Dominant)ロジックとして提唱もしている(Heinonen, Strandvik, Micklsson, Edvardsson, Sundstrom, & Andersson, 2010)。この議論において、S-Dロジックが依然としてお客様を使う観点で考えられており、「本質的にはお客様の生活・慣習・経験の中に自然とサービスが織り込まれているべき」(Heinonen, Strandvik, Micklsson, Edvardsson, Sundstrom, & Andersson, 2010)としている。これらの先行研究を踏まえると、感動経験を考える上でも、時間軸の流れに沿った考え方が感動ストーリー向上のためには重要であると考えられる。Dzierskiは、デザインとは「プロセス、行動の流れの形式が最も効果的なものであり、それは名詞ではなく動詞」(Dzierski, 2008)であると指摘している。

感動経験価値を時間軸で配置する研究については、山田・江川が生理心理学の立場から、人の認知過程のステップに沿った感動の体験に至る過程について研究をしている(山田・江川, 2006)。

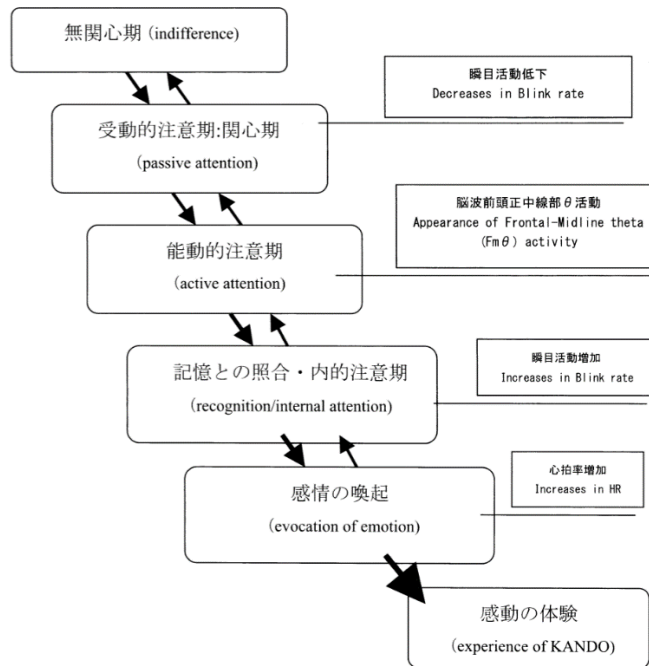


図 14 生理心理学からの感動喚起の過程(山田・江川, 2006より引用)

この中で、感動体験に至る過程では、受動的注意期、能動的注意期、記憶との照合・内的注意期、感情の喚起という段階があるとしており、感動の体験は「これまでに経験した多くの体験とは異なるか、あるいはより精緻なものであること」とした(山田・江川, 2006)。しかしながら、具体的にどのようにすれば感動の体験がつけられるかの研究には至っていなかった。また、時間軸で考えることをサービスデザインの観点からLee, & Kimは、アリストテレスの詩学、およびキャンベルのヒーロージャーニーを研究している(Lee, & Kim, 2021)。

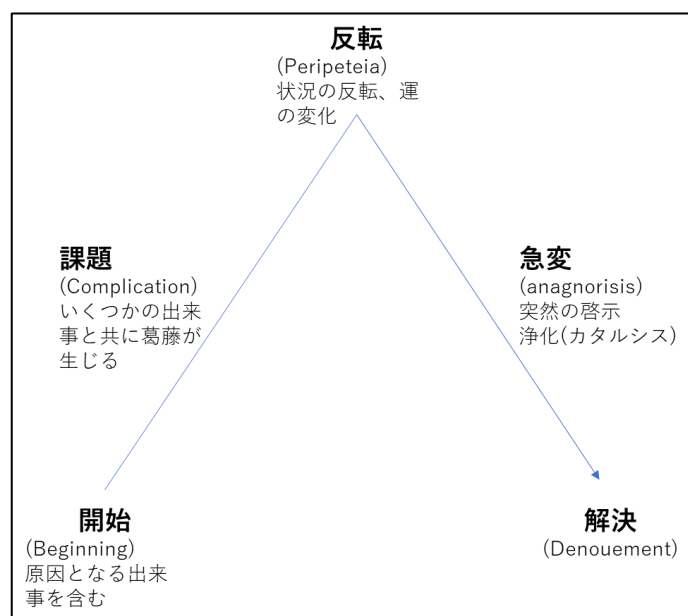


図 15 Lee, & Kimによるアリストテレス「詩学」の整理 (Lee, & Kimより引用)

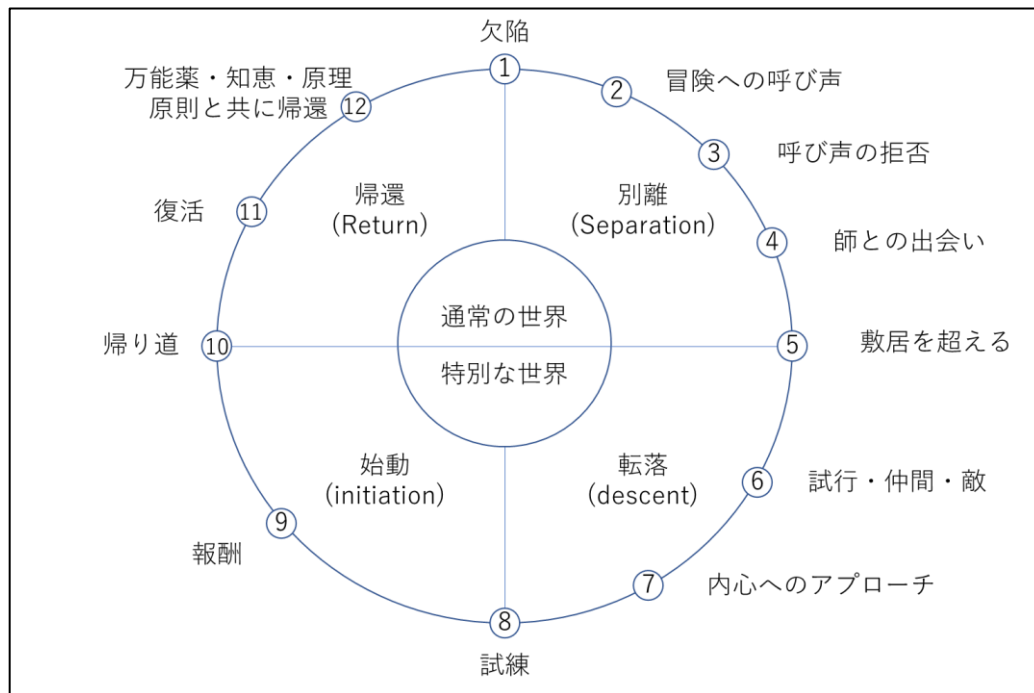


図 16 Lee, & Kimによるキャンベルのヒーロージャーニーの整理 (Lee, & Kimより引用)

アリストテレスの詩学では、5つのステップに分かれ、開始、課題、反転、急変、解決という流れになっている。キャンベルのヒーロージャーニーでは、12のステップの分かれ、欠陥、冒険への呼び声、呼び声の拒否、師との出会い、敷居を超える、試行・仲間・敵、内心へのアプローチ、試練、報酬、帰り道、復活、万能薬・知恵・原理原則と共に帰還 となっている。通常の世界から始まり特別な世界へ行き、また通常の世界に戻るという中で、別離、転落、始動、帰還の流れでストーリーが展開されていく。いずれにおいても問題が生じることから開始し、一度、状況が悪化するが、ある起点を境にして状況が好転し、最後の解決へ向かっていくのが、ストーリーの根幹であると考えられる。また、Lee, & Kimはヒーローズジャーニーのサイクルを参考にし、サービスデザインにおけるステップを考察している。例えば、「師との出会い」では、「参加者に対して新しいサービスを試すこと促し不安を乗り越えニーズに気づくことを助ける」存在の必要性を述べ、参加者がヒーローとしての立場を得るためには、「参加者の自治権と支援のバランスが、サービス・コ・プロダクションの現場における学習として不可欠である」と指摘している(Lee, & Kim, 2021)。また、映画や舞台の脚本の領域があり、Fieldは自身がハリウッド映画企業のコンサルタントとして活躍した時間軸配置のメソッドを形式化している(Field, 1982)。

めていくことが必要な状態であり、具体的には時間軸の流れの中それぞれの段階において、どのような感動要素を配置することが、感動ストーリーを発想するために重要であるかについての研究までには至っていなかった。

1.3.2 STAR要素の出現数と感動度の関係(課題2)

感動要素自体は、Sense(五感の心地よさ)、Think(「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激)、Act(「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」)、Relate(「つながり」、「一体感」、「親近感」という形で解明されているものの、その出現数と感動度合いの関係については、研究の余地が存在していると考えられる。先行研究は、感動があることによる影響を分析するものが多い。西園は、音楽による感動体験による身体的な変化について研究を行い、「感動体験に身体的変化を伴うのは、感情中枢(視床下部)が内臓中枢でもあると考えられ、この感情中枢が刺激されるとその影響が身体的変化としても現われる」と指摘している(西園, 1981)。また戸梶も、感動体験の効果についての研究を行い、どのような事象が感動体験としてあるか、その効果にどのようなものがあるかを研究している(戸梶, 2004)。具体的には、「動機づけ的側面を高めるように作用する傾向」と、「対人関係における結びつきや愛情、優しさ、世界の広がり」に作用する傾向があることを示唆している。柳井・皆川は、感動体験に伴う感情が中学生の人間的成長に与える効果を研究している(柳井・皆川, 2017)。しかしながら、どのような影響や効果があったかの質的側面については記載があるものの、どのくらいの数の感動要因に基づき、どのくらいの感動度合いという影響や効果があったかの量的側面での言及には至っていなかった。大出・安藤・谷口は、音楽による感動度について、広がり感と感動の度合いの変化のタイミングが一致することから、音楽の広がり感に基づき、感動の度合いが促進されることを指摘した(大出・安藤・谷口, 2011)。ただし、その中身自体において、どの程度の量の感動要素が必要となってくるかまでは研究されていなかった。

戸梶は、大学生を対象としたスポーツにおける感動事象の検証の中で、感動への刺激である認知的評価の因子と、感動の因子との間には、「一部で正の有意な相関関係が認められた」(戸梶, 2013)と明らかにしている。また、同じく大学生を対象としたネット上のニュースと物語における感動事象の検証の中でも、有意な正の相関が認められることを指摘している(戸梶, 2012)。Agrawal, Vuoskoski, & Clarkeは、音楽において共感した度合いと感動度の相関関係を確認している(Agrawal, Vuoskoski, & Clarke, 2018)。また、Madelijn & Soolingenは、感動は前向きなことであるとした上で、愛、意志の強さ、美の3要素が中心となるとしている。その上で、他者へのフレンドリーで親愛なる優しさを提供する愛、困難を乗り越えて何かを達成する意志の強さ、対象物や場面や人に対して抱く美的な喜びである美、といった核となる価値観が明らかになっていればいるほど、感動度合いが高くなる(Madelijn & Soolingen, 2018)

と指摘している。

前項の通り西尾・白坂・前野は、感動がなぜ起きるかを要素分解し、STARの要素を導出した(西尾・白坂・前野, 2015)。その上で実在する同一業界の企業に対して、それぞれどのようなSTAR要素が感じられるかを比較することで、STAR要素がどのようになるかを検証している。下記の表には具体的な比較結果を引用として示す。

表 12 類似業種におけるSTAR要素の分布検証(西尾・牧野・白坂・前野, 2019 より引用)

・トヨタ(赤字T)とホンダ(青字H)の比較

		感動事象の対象	感動事象の主体		
			自己	他者	その他
感動事象の主体が感じる価値	SENSE	—		T1	T2,T3, H1
		THINK	—		T4,T5, TG
	ACT	自己	T7		T8,H2
		他者			H3
		その他	T9,H4	T10,H5	T11,T12 H5,H6
	RELATE	自己			H8
		他者		T13	H9
		その他		H10	H11

	感動事象の主体	感動事象の対象	行為	知覚する動詞	実感の形容詞・動詞	感動事象の具体的な内容の名詞
T1	ASTRO		走り	体感して	心地良い	快
T2	2000GT以降		鳴る	聞いて	心地良い	快
T3	AQUAのCM		放送される	見て	きれい	美
T4	4WD		力強い	知って	すごい	発見
T5	City Turbo		速い	見て	すごい	発見
T6	センチュリーのシート		フカフカである	体感して	すごい	発見
T7	私	クルマ	低ミューロ運転	実感	できた	成長
T8	86の走行性能	私の走り	合う	体感	すごい	進歩
T9	私	知"ル"ザー	乗る	夢見て	すごい	達成
T10	インド人	旗鑑者	運転	見て	すごい	稀有
T11	トヨタ	市場	シェアアオリス投入する	知って	すごい	稀有
T12	6tトラック	サーフ	牽引	見て	できた	幸運
T13	喜一郎	激動の時代	クルマ作り	見て	すごい	尊敬

	感動事象の主体	感動事象の対象	行為	知覚する動詞	実感の形容詞・動詞	感動事象の具体的な内容の名詞
H1	Hjet		いる	見て	きれい	美
H2	マクラーレンホンダ	コースレーン	更新する	見て	すごい	進歩
H3	走行の安定感	ドライバー	伝わる	聞いて	すごい	進歩
H4	私	自バイ	運転する	実感して	すごい	特別感
H5	セナ	ブラジルGP	優勝する	見て	やった	達成
H6	ホンダ	ファン	セナの走りを再現する	見て	すごい	特別感
H7	芝刈り機	芝	刈る	見て	すごい	進歩
H8	ホンダ	世間の人	メッセージ発信する	見て	すごい	愛着
H9	ASIMO	子供	喜ばせる	見て	すごい	愛着
H10	セナ	ブラジルGP	優勝する	見て	すごい	尊敬
H11	ホンダ	F1	再開する	聞いて	すごい	尊敬

・ヤフー(赤字Y)とグーグル(青字G)の比較

		感動事象の対象	感動事象の主体		
			自己	他者	その他
感動事象の主体が経験している価値	SENSE	—			G1,G2,G3
	THINK	—			Y1,G4,G5,G6
	ACT	自己			Y2,G7
		他者			
		その他	Y3		
	RELATE	自己		Y4	G8
		他者		Y5,Y6,G9	
		その他		G10	Y7

	感動事象の主体	感動事象の対象	行為	知覚する動詞	実感の形容詞・動詞	感動事象の具体的な内容の名詞
Y1	最新のYahooニュース		ある	見て	すごい	発見
Y2	記事	私	知らせる	見て	できた	達成
Y3	私	焼盤の本	見つける	実感して	やった	幸運
Y4	他者	私の悩み	回答する	見て	ありがたい	感謝
Y5	他者	他者の悩み	回答する	見て	すごい	親近感
Y6	他者が	勝利	喜ぶ	見て	一緒に	一体感
Y7	日本チーム	試合	勝った	知って	すごい	一体感

	感動事象の主体	感動事象の対象	行為	知覚する動詞	実感の形容詞・動詞	感動事象の具体的な内容の名詞
G1	花火動画		再生される	見て	きれい	美
G2	Gmail		操作性良い	体感して	心地よい	快
G3	検索		シンプルである	体感	心地よい	快
G4	マテリアライズビュー		ある	知って	すごい	発見
G5	検索画面ロゴ		変わる	見て	すごい	発見
G6	検索エンジン		快適である	知って	すごい	発見
G7	メントス	コーラ	入ると爆発する	見て	すごい	圧倒
G8	Gmail	私	つながり構築する	知って	すごい	つながり
G9	動画の子供	母親	救う	見て	すごい	尊敬
G10	閲覧者	投稿	いいねする	見て	すごい	つながり

・マクドナルド(赤字M)とモスバーガー(青字S)の比較

		感動事象の対象	感動事象の主体		
			自己	他者	その他
感動事象の主体が経験している価値	SENSE	—		M1	M2,M3
	THINK	—	S1		M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11,M12,S2,S3,S4,S5,S6,S7
	ACT	自己		S8	
		他者			
		その他	M13,M14		
	RELATE	自己		M15	
		他者			M16,S9
		その他		S10	

	感動事象の主体	感動事象の対象	行為	知覚する動詞	実感の形容詞・動詞	感動事象の具体的な内容の名詞
M1	店員の足		ある	見て	きれい	美
M2	ポテト		ある	食べて	おいしい	美味
M3	プレミアムコーヒー		ある	飲んで	おいしい	美味
M4	プレミアムコーヒー	美味くなった	知って	すごい		発見
M5	マニュアル	徹底される	見て	すごい		圧倒
M6	行列	はけた	みて	すごい		納得
M7	コーヒーのお代わり	自由にできる	知って	すごい		発見
M8	コンセント	ある	知って	すごい		発見
M9	100円商品	ある	知って	すごい		発見
M10	マクドナルド	海外にある	知って	すごい		発見
M11	人	表示	知って	すごい		発見
M12	マクドナルド	24時間営業する	知って	すごい		発見
M13	私	コーヒー	お代わりできる	知って	やった	幸運
M14	私	特典ゲーム	攻略する	実感して	やった	達成
M15	店員	私	笑顔を見せる	見て	ありがたい	感謝
M16	おもちゃ	こども	喜ばせる	見て	すごい	感謝

	感動事象の主体	感動事象の対象	行為	知覚する動詞	実感の形容詞・動詞	感動事象の具体的な内容の名詞
S1	待ち時間		ある	知って	すごい	発見
S2	野菜		新鮮である	知って	すごい	発見
S3	店内		カントリー調である	見て	すごい	発見
S4	喫煙席		密閉されてる	見て	すごい	発見
S5	キャラクターの名前		ある	知って	すごい	発見
S6	モス		ある	知って	すごい	発見
S7	ライスバーガー		ある	知って	すごい	発見
S8	店員	私	オレンジを絞る	見て	すごい	特別感
S9	モス	消費者	生産者公表する	見て	すごい	信頼
S10	モス社長	地域の人	ヒアリングする	聞いて	すごい	尊敬

・タリーズコーヒー(赤字T)とスターバックスコーヒー(青字S)の比較

		感動事象 の対象	感動事象の主体		
			自己	他者	その他
感動 体験 主軸 が 経験 価値 になる	SENSE	—		S1,S2	T1,S3,S4
	THINK	—			T2
	ACT	自己	S5		
		他者	S6		
		その他			T3
	RELATE	自己		T4,T5,S7, S8,S9	T6
		他者		T7,S10, S11	
		その他		S12,S13	

	感動事象 の主体	感動事象 の対象	行為	知覚する 動詞	実感の 形容詞・ 動詞	感動事象の 具体的な内容 の名称
T1	店内空間		ある	見て	気持ちいい	快
T2	バスダ メニュー		ある	見て	すごい	発見
T3	Wi-fi	PC	接続する	知って	やった	特別感
T4	店員	私	ありがとうと言う	聞いて	ありがたい	つながり
T5	店員	私	好みのドリンク 提供する	見て	ありがたい	愛着
T6	メニュー	自分の好み	一致する	知って	一緒だ	親近感
T7	店員	ランナー	観しとする	みて	すごい	愛着

	感動事象 の主体	感動事象 の対象	行為	知覚する 動詞	実感の 形容詞・ 動詞	感動事象の 具体的な内容 の名称
S1	店員		いる	見て	きれいい	美
S2	お客		座っている	見て	きれいい	美
S3	ホイップ クリーム		ある	食べて	美味しい	美
S4	コーヒー		ある	飲んで	美味しい	美
S5	私の味覚	私の ダイエット	奮闘する	知って	できた	成長
S6	私	店員	カスタムニュー オーダーする	実際に	できた	達成
S7	店員	私	サービスする	知って	ありがたい	感謝
S8	店員	私	笑顔を向ける	見て	すごい	愛着
S9	店員	私	メッセージを送る	見て	すごい	愛着
S10	店員	ダウン症の子	極力する	見て	すごい	つながり
S11	店員	子供	挨拶する	見て	えらい	愛着
S12	店員	カップ	メッセージ書く	見て	すごい	愛着
S13	店員	カップ	イラスト書く	見て	すごい	尊敬

ただし、表にあるように、感動要素の分布を事例検証として示したものの、要素の数と全体の感動度の関係についてまでは、研究が及んでいなかった。なお、経験価値の種類の多さと購入意向の相関については、経験価値の数が0の場合の購入意図は58%であるのに対して、1つの場合67%、3つ以上の場合77%となることが示されており(Schmitt, 2003)、感動ストーリーにおいても同様の傾向があるのではないかと推察されるが、先行研究を踏まえると、STAR感動要素の考え方に基づいて、STAR感動要素の数と全体の感動度の関係について、更なる研究余地があると考えられる。

1.3.3 個人における感動ストーリー発想手法の体系化(課題3)

感動ストーリーをいかに発想するかという提案については、Pine, & Gilmoreの経験経済(Pine, & Gilmore, 1998)、Schmittの経験価値マーケティング(Schmitt, 1999)、経験価値マーケティングを基礎にした先行研究、および組織活性でのストーリー活用の研究が存在する。はじめに、Pine, & Gilmoreは、経験経済という概念を提唱した。経験経済においては、「コモディティから製品、サービス、そして経験へと進化するのが経済価値の本質」であり、「コモディティは代替可能、製品は有形、サービスは無形だが、経験は思い出に残るという特性を持つ」ため、「経験は、感情的、身体的、知的、さらに精神的なレベルでの働きかけに応えた人の心の中に生まれる」と述べている(Pine, & Gilmore, 1998)。経験経済の「需要の源は感動」

であると述べており、その実現に向けた手法として4Eフレームを提唱している。それらは、「エンターテインメント〈娯楽〉、エデュケーション〈教育〉、エスケープ〈脱日常〉、エステティック〈美的〉」であり、「4E領域のいくつかが組み合わせられて一つの経験をつくり出すことが多い」と述べている(Pine, & Gilmore, 1998)。これらを、現実的に活用する際の創造的な手法までは提案されていないものの、Pine, & Gilmoreによる経験経済のフレームワークは、感動経験において基礎研究と位置づけることが出来ると考えられる。

表 13 経済の発展段階 (Pine, & Gilmore, 1998から筆者作成)

	コモディティ経済	製品経済	サービス経済	経験経済
経済の主たる機能	抽出	製造	提供	演出
提供物の特性	代替が可能	可視化が可能	目に見えない	思い出に残る
成功要因	自然	標準化	カスタマイズ	パーソナル
供給方法	大量貯蓄	製造後に在庫から供給	需要に合わせて供給	一定期間に渡る
販売者の位置づけ	トレーダー	製造者	供給者	経験豊かな人
購入者の位置づけ	市場	ユーザー	お客様	ゲスト
需要喚起の源泉	性質	特徴	便益	センセーション

経験経済は、コモディティ経済、製品経済、サービス経済の次の発展形として定義されている。表にある通り、経済の主たる機能はそれぞれ、抽出、製造、提供、演出と進化をしていき、提供物の特性も経験経済においては、思い出に残ることが特性となっている。経験であるがゆえにパーソナルであることが求められ、標準化が成功要因とされる製品経済や需要に合わせて供給が必要なサービス経済とは異なる定義がされている。また、経験経済の中では、コモディティ、製品、サービスと異なり、センセーションと表現される感情の豊かさが需要喚起の源泉となっている。例えばコーヒーでは、豆の段階ではコモディティであるためグラムあたり単価で取引がされる。缶コーヒーとして製品になれば、1本150円となり製造販売がされる。この段階ではまだ経済的価値、機能的価値が重要な差別化要因の段階である。一方で、スターバックスコーヒーでサービスとして提供されると1杯400円以上の価値となり、お客様に経験が提供される。さらに、スターバックスコーヒーの例でいえば、スターバックスコーヒー・リザーブという目の前でゆっくりとコーヒーをドリップし、コーヒー豆の背景ストーリーを店員がカウンター越しにお客様に伝える経験価値を重視したサービスを強化しており、これは経験価値の段階にあると言える。経験経済の段階においてコーヒーそのもの自体は、もはや一つの演出道具にすぎず、お客様と従業員の間で共創される、心が前向きに動かされる、すなわち感動的でパーソナルなストーリーが、提供価値となっていると考えられる。

加えて、Pine & Gilmoreは、経験経済のアイデアを発想するために必要な5つの原則を提

案しており(Pine, & Gilmore, 1998)、感動ストーリー発想においても示唆があると考えられる。その5つは、図にある通りである。

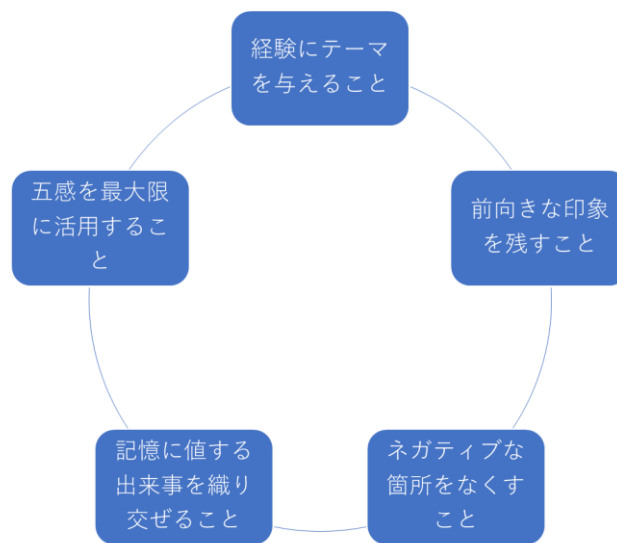


図 19 経験価値発想の5原則 (Pine, & Gilmore, 1998から筆者作成)

経験価値であるがゆえ、テーマがあると豊かなストーリーが生まれ、また独自性を印象づけることができる。感動に関する先行研究にあるように感動はネガティブなものよりも前向きな印象であることが多いため、Pine, & Gilmoreの指摘は過去の先行研究とも一致していると考えられる。また、記憶に値するためには一般的な経験ストーリーではなく感動レベルの経験ストーリーが重要である。五感を最大限に活用するという指摘もSTAR要素のSenseの要素と同一である。このようにPine, & Gilmoreは、どのように経験価値を高めることが出来るかについての研究の土台となる考え方を提案している。また、コモディティや製品という商品発想ではなく、サービス、コト消費、経験という時間軸上の一連の流れの中で、価値を発想することを提案している。

次に、実務的なマーケティング分野にてSchmittが提起した経験価値マーケティングの研究がある(Schmitt, 1999)。Schmittは2つの観点から、経験価値マーケティングを提案した。それらは、経験価値を構造化したフレームワークを提唱したこと、伝統的なマーケティングが購買までのプロセスに焦点を当てているのに対して購買後までを含めた領域を議論に包含したこと、の2点である。1点目は戦略的経験価値とされ、2点目は、購買後までを含めた領域を議論に包含したことに価値があると考えられる。Schmittは「ブランドに影響する最大のチャンスが、購買後、消費している間に生まれる」と述べた上で、経験価値プロバイダーをバリューチェーンの構成要素として定義した(Schmitt, 1999)。コミュニケーションやアイデンティティ、コブランディングといったカスタマー・ジャーニーの導入段階から、ウェブサイトや環境に至り、製品、そして人間といった購買タイミングだけではなく購買前後も含めた一連の購買過程を

念頭にしている。

表 14 戦略的経験価値モジュールと経験価値プロバイダーの関係 (Schmitt, 1999より筆者作成)

経験価値の5要素	経験価値プロバイダー						
	コミュニケーション	アイデンティティ	製品	コブランディング	環境	ウェブサイト	人間
SENSE (感覚的経験価値)		✓	✓				
FEEL (情緒的経験価値)	✓						✓
THINK (創造的・認知的経験価値)	✓			✓			
ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)	✓		✓				
RELATE (準拠集団や文化との関連づけ)					✓	✓	✓
✓箇所は特に経験価値モジュールとの相性が良いとしている経験価値プロバイダー							

鈴木は「Schmittは実務的な色彩が強く、経験価値は提唱されてから学術領域において既存研究との接続や裏付けが2000年代よりなされている」と述べている(鈴木, 2015)。平山においても、「未だ十分な認識および研究が研究者やビジネスの現場レベルではおこなわれていない」(平山, 2007)と述べ、戦略的経験価値モジュールの重要性を述べた。ただし、例えばウェブサイトという経験価値プロバイダーと相性が良い戦略的経験価値モジュールをRelateとしているが、ヴィジュアルや音楽を駆使し、五感を揺さぶるウェブサイトはSenseを対象としているであろう。すなわち、フレームワーク自体は提案されているが、より一層の研究が必要な状態であったと考えられる。

経験価値マーケティングを基礎にした先行研究には、Schmittの経験価値マーケティングの要素がどのようにあてはまるのかを事例検証する研究、および経験価値マーケティングの考え方を実務で活用可能な形に変化させた研究の2分類であると考えられる。前者は、製造業(株式会社INAX、シャープ株式会社、コクヨ株式会社、株式会社バンダイ)、SPA業(株式会社ワコールホールディングス、日産自動車株式会社)、サービス業(株式会社アルビレックス新潟、ザ・リッツ・カールトン)といった企業を、事例検証の対象に選定した上で、Senseの感覚的経験価値、Feelの情緒的経験価値、Thinkの創造的・認知的経験価値、Actの肉体的経験価値とライフスタイル、Relateの準拠集団や文化との関連づけの経験価値モジュールの各要素が、各企業の製品・サービスに、どのように当てはまっているのかを分析した研究がある(平山, 2004; 長沢, 2005)。その他の先行研究では、小売企業に対して同様の分析を行った研究、Actを検証対象の経験価値モジュールとし、カメラ付き携帯電話の分析を行った研究、ゲームに対する経験価値を、顧客の嗜好が記載されているECサイトのカスタマーレビューを対象に、Sense、Feel、Think、Act、Relateで分析した研究が存在する(高橋・新倉, 2012; 牧野, 2016; 中谷・星野, 2008)。後者では、日経リサーチが、経験価値イメージ測定のために、経験

価値イメージを、分類から項目まで細分化した上で、ブランドに寄与するブランドの魅力要因を提案した(日経リサーチ, 2004)。Schmittの経験価値プロバイダーを細分化し経験価値を測定する手法である。ただし、それぞれの経験価値要素を、いずれのブランドの魅力要因に入れ込むべきであるか、そして、どのように時間軸配置をデザインするか分析手法には至っていない。表には、日経リサーチ社による経験価値イメージの分類と魅力要因を示す。

表 15 経験価値イメージの分類と魅力要因(日経リサーチ社, 2004より筆者作成)

経験価値イメージ		ブランドの魅力要因
分類	項目	
刺激	自分の視野や知識を拡げてくれる	ブランド名
	日常生活では得られない刺激が得られる	ロゴマーク
	感動したり懐かしい気持ちになれる	広告のデザイン
ホスピタリティー	心地よい気持ちになれる	CMタレント・キャラクター
	贅沢な気分が味わえる	パッケージ、包装紙の質やデザイン
コミュニケーション	利用者が多く共通の話題になる	カタログ・パンフレット
	家族や友人・知人と楽しめる	ホームページ
差別性	他社との違いを実感できる	店舗の内装・外装
	デザイン・センスが自分の好みにあう	従業員の服装
クオリティー	顧客として大切にもらえる	従業員の接客対応
	品質・性能・機能のよさを実感できる	商品自体の質・味
	安全で故障や間違いのない品質を得られる	品揃え
簡易性	いつでも簡単・気軽に利用できる	関連グッズ・おまけ
	低価格で得た気分になれる	価格
		経営者・経営理念

平山は、「経験価値マーケティングのひとつの方向性は、消費者の経験・感情・心・精神・感覚にはたらきかけて、消費者の経験上のニーズを数多く取り入れることで、最終的にはブランド価値に包含し、ブランド価値そのものを大きくすることで、他社や他のブランドとの差別化を図ることで、競争上の優位の確立につなげようというもの」と述べている(平山, 2007)。経験という枠組み内のみならず、感情や心を勘案することを提案している。感動創造に関しては、日経産業消費研究所がSchmittの経験価値モジュールを再定義した研究がある(日経産業消費研究所, 2003)。表には、日経産業消費研究所がベースとしたSchmittの経験価値モジュール(SEM)、および感動価値の評価軸と各評価軸における度合を測定するための具体的な質問項目を示す。

表 16 7つの感動価値の評価軸と調査時の具体的な質問事項(日経産業消費研究所, 2003より筆者作成)

ベースとしたSEM	感動価値の評価軸	各評価軸における割合を測定するための具体的な質問項目
SENSE	うっとり感 審美度	デザイン、パッケージなどが美しく、また商品のネーミングが面白かった
FEEL	やすらぎ感 心理的癒し度	商品のイメージが心理的にほっとするところがあり、やすらぎや癒やしを感じた
FEEL	びっくり感 驚き度	性能・機能が優れており、価格にも意外感があって「おやっ」とびっくりした
FEEL	わくわく感 没入度	素晴らしかったり、面白かったりして熱中し、また買ってみたり、出かけてみたいと思った
ACT	プライド感 自己表現度	ブランドなど買って所有することが自分のステータスやライフスタイルの主張になると思った
RELATE	仲間・つながり感 親密度	持っていたり、消費を体験したりすれば家族、友人との親密感がまして人間関係のつながりが深くなると思った
THINK	なるほど感 知的刺激度	「なるほどこんな商品があるのか」と知的な刺激を覚え、興味をかき立てられた

ただし、感動価値の評価軸が、ベースとした経験価値モジュールから、狭い定義に落とし込まれたと考えられる。例えば、Actの経験価値要素はプライド感/自己表現度だけではなく、達成や成長といった意味も感動を喚起する。このため、日経産業消費研究所の区分けの場合、これらの達成や成長は、含有されないと解釈される可能性がある。Relateにおいても、例えば、家族の愛情や子供や動物の無垢さへの愛などといった感情は、本評価軸においては対象外となってしまう可能性があると考えられる。加えて、どの経験価値をどのような時間軸上に配置するかという点においても、研究の余地があり、感動ストーリーの時間軸分析・発想手法の提案までには至っていない。

柳井・松岡・水津は、感動デザイン手法を発想し、本手法を適用したデザイン案が感動を生起させる可能性を示した(柳井・松岡・水津, 2019)。

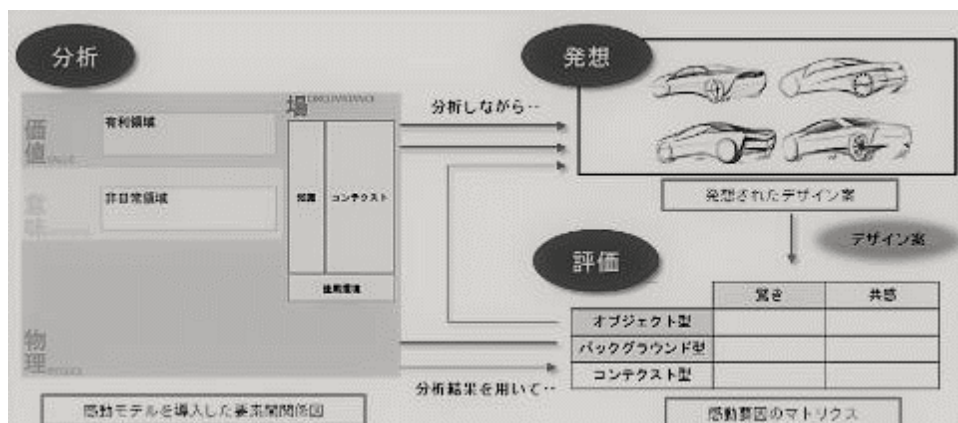


図 20 感動デザイン手法(柳井・松岡・水津, 2019より引用)

柳井・松岡・水津は、分析、発想、評価を通して、「感動の種類として、対象そのものに対して生起する感動であるオブジェクト型、対象の背景にある技量、努力などを感じることで生起する感動であるバックグラウンド型、時間経過に伴い、対象を通じて感じる人やモノとの関係や、その変化から生起する感動であるコンテキスト型の3つ」の感動デザイン発想手法を考案した（柳井・松岡・水津，2019）。どのような物理的な場において、驚きのある意味を創り出し、共感される価値を発想できるかを促す手法である。ただし、一部のデザイナーなどその領域に慣れ親しんだ人向けとなっており、肝心の発想自体は発想をガイドする手法までは至っていなかった。デザイン発想は使用者の創造性に委ねられているため、一般の人も手軽に活用できる発想法とは言い難かった。また、SDロジックに従えば、すべての商品はサービスと考えられ、時間軸上の流れの中でストーリーを発想することが不可欠であるが、本手法からは製品デザインが目的となる成果物であるため、その製品を取り囲んだ経験としての価値創出ではなく、感動ストーリーの時間軸分析・発想手法の段階までには至っていなかったと考えられる。

西尾・白坂・前野は、Schmittの経験価値モジュールにおける経験価値の5要素をベースとして、感動経験価値の構造化を試み、STARフレームワークを提案した上で、特定の感動経験ではなく広範に適用可能な感動価値発想手法としてSTAR発想法を提案した（西尾・白坂・前野，2015）。戦略的経験価値モジュールにおける経験価値の5要素をベースに、感動事象を検証し、発想法を提案した点にて独自性があると考えられる。表にあるように、発想をする際は、感動する対象者を設定した上で、提供する感動要素をSense、Think、Act、Relateのいずれから選択をするようにしている。その後、誰が何をするか、または誰が誰に何をするのかを考案するとしている。ただし、感動要素がSense、Think、Act、Relateのどれかから選ぶ択一式であること、およびストーリーとしての時間軸の考えがない発想法に留まっており、感動ストーリーの時間軸分析・発想法の開発が必要であったと考えられる。

表 17 西尾・白坂・前野, 2015によるSTAR発想法(筆者が作成)

STAR発想法	
手順	
1	感動する対象者の設定
	↓
2	提供する感動要素をSTARから選択
	↓
3	誰が何をするか、または誰が誰に何をするかの考案

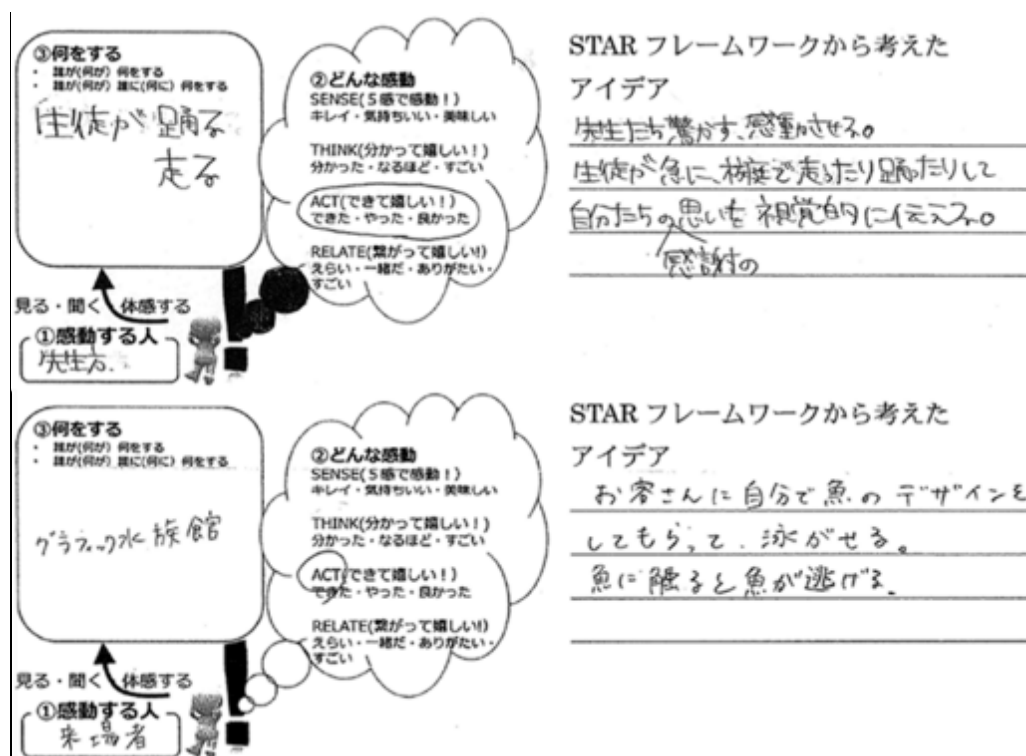


図 21 STAR発想法を使った成果物例(西尾・白坂・前野, 2015より引用)

Schmittは、「経験価値の訴求が、たった一つの経験価値のタイプに帰結することはほとんどない。成功した多くの企業は、経験価値型の訴求を拡張するために、複数のSEMを組み合わせた経験価値の組み合わせを採用している」(Schmitt, 1999)と述べ、定量的にも経験価値の数と購入意図に相関があることを示した。そのため、Sense、Think、Act、Relateからの択一式ではなく、Sense、Think、Act、Relateの複数の感動要素をいかに配置するのかという点、およびストーリーとしての時間軸で発想する点にて、改良の余地がある。また、その中身自体の考案はユーザーに委ねられており、感動ストーリーの時間軸分析・発想手法が必要な状態であったと考えられる。

組織活性でのストーリー活用の研究では、コーチングでの対話を通したストーリー発掘が、主に人材育成やキャリア支援の観点から行われている。また、個人を超えた広い対象に向けた経営マネジメントとして、リーダーシップとストーリーテリングという観点から、高橋は「これまでの組織論やマネジメント論においては、あまりにも行動にとらわれすぎていたのであり、対話や語りという言葉によるコミュニケーション、つまり発話には注意が払われていなかった」としている(高橋, 2010)。具体的なストーリー形成・共有の手法を、経営マネジメントの文脈の中で提起している。また、経営マネジメントにおけるストーリー共有という観点から、星は「組織メンバー間で意味づけやコンテキストを共有・創出する“interactive”、“collective”なストーリー

テリング」により「他者とのつながりや一体感、さらには社会的信頼関係を確立することができる」としている(星, 2010)。宇田川も同様に、経営マネジメントにおいてストーリー共有が有効であることを示している(宇田川, 2011)。これらは、ストーリーを組織として発想し、従業員や顧客に共有することの意義を述べているものの、感動ストーリーに特化された研究ではなく、実践的な活用にまでは至っていなかった。

個々の人に内在する経験を共有する手法としては、田坂がストーリーテリングカフェという手法を提案しており、ストーリーを話す側と聞く側に分かれ、ストーリーテリングの後に「言葉のお返し」という共感を伴う対話を通して内容を深めていく手法となっている(田坂, 2018)。その過程で、話す側のみならず、聞く側における行動変容に注目している点に独自性がある。またストーリー構成においては、三幕構成(Field, 1982)を参考にしながら、ストーリーの構成をガイドする手法を提示している。この研究では、ストーリー発掘を時間軸で構成し活用し易くしているものの、感動ストーリーに注力したものではないため、感動要素をストーリーに埋め込むといった感動ストーリーの発想手法の構造化は行われていなかった。さらに鷺田によると「近年ではワークショップを多用するディスカッション手法がイノベーション戦略立案の実務などで頻繁にみられ」(鷺田, 2016)、西川は組織開発にてアクションとリフレクションの循環型学習が重要であるとしている(西川, 2017)。具体的には、香取・大川によると「できるだけ多くの関係者が集まって自分たちの課題や目指したい未来などについて話し合う大規模な会話の手法」であるホールシステム・アプローチが、組織開発に関連する感動発想法とされる(香取・大川, 2011)。さらに香取によれば、ホールシステム・アプローチは、利害関係者によるポジティブ思考による会話による成立を前提とし、参加者の自主性を最大限活かそうとする未来創造型のアプローチ(香取, 2016)であり、感動経験発想手法として効果的であると考えられる。金井は、組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基礎を研究している(金井 2012)。ホールシステム・アプローチの具体的なワークショップの手法については、Holman, Devane, & Cadyが紹介する61の手法が存在する(Holman, Devane & Cady, 2007)。その中で、Conversation Café手法とPlayback Theatre手法の2つは、個人の身近な会話を題材として組織開発を目指している。ただし、Conversation Café手法はカフェでの会話を通して市民コミュニティの強化に活用され、またPlayback Theatre手法は演劇を通した組織内ヒエラルキーの低減を主目的としている。そのため、個々の感動ストーリーを、気軽に発掘・共有できる感動ストーリー発想手法ではなかった。また、Holmanが包括的にまとめた組織開発における61のワークショップ手法については、今泉・白坂・保井・前野が指摘するように、「無意識のうちに常識にとらわれ、思考の枠に納まったアイデアに留まる場合がある」(今泉・白坂・保井・前野, 2014)としており、感動ストーリーの発想手法が求められてきた。

1.3.4 組織における感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の探索(課題4)

組織の存在意義を明確化することで、働く人のエンゲージメント、勤め先選択時のフィット感を高め、その組織ならではのストーリーを伝えることが重要である。よって、組織の観点から、感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の探索を行うことが必要である。具体的には、自分が勤める企業ブランドや仕事に対して感動を想起、すなわち心を前向きに動かすことが多いことが従業員の幸福感の一因となると考えた。阿久津は、組織アイデンティティの形成に企業イメージが大きく影響するとした上で、「企業ブランドが象徴する高い目的意識は社員に働きがいを感じさせ、より高い価値を顧客に提供することを助けるだけでなく、それによって生じる誇りや充実感が従業員自身の健康にもよい影響をもたらしている」(阿久津, 2019)としている。また、従業員からの企業ブランドへの愛着度は顧客からの愛着度と関連することが指摘されており(Roper & Davies, 2008)、感動の伝え手・作り手としての従業員が、自社のブランドに感動していることは重要であると考えられる。加藤・村田は、感動体験を想起・記述すると人生全体の満足感が高まることを、感動体験の自由記述を通して確認している(加藤・村田, 2011)。すなわち、組織ブランド自体がより感動的であれば、従業員にポジティブな影響を与え、結果として感動発想の土台となると推察される。Lingsは、サービスをはじめとした経験価値では、社内向けマーケティングとサービス・ブループリンティングの2つの領域を分離したものとして考えないことが重要であるとしている(Lings, 1999)。Baumgarth, & Schmidtは、ブランド・エクイティは従業員の振る舞いが蓄積されることで形成されるものとして、Binckebanck(2006)による研究を引き合いに、商品やサービス以上に従業員が重要であり、および従業員によるブランド体現がブランドエクイティにとって重要であると指摘している(Baumgarth, & Schmidt, 2010)。ただし、Ahmed, & Rafiqが指摘するように、「社内マーケティングは、組織の環境にあわせたものにすべきであり、さもなければ表面的なメッセージ、すなわちインパクトがほぼないものになってしまう」(Ahmed, & Rafiq, 2003)。その上で、Ahmed, & Rafiqは、「社内マーケティングによって企業は、より共感(empathic)を呼ぶような、従業員向けのコミュニケーションデザインづくりを志向することになる」と指摘した。すなわち、社内ブランドメッセージにおいて、更なる感情を伴った表現が不可欠であるといっており、感動ストーリーの埋め込みを通じた、成分マーケティングを社内向けに構築することが重要であると考えられる。このように、感動発想の上で従業員は欠かせない存在であり、社内向けの成分ブランドとしてインターナル・マーケティングを推進することの大切さは先行研究において議論をされてきたが、共感を呼びその組織ならではのパーパスの明確化に寄与する手段としての感動ストーリー発想、インターナル・ブランディングにおける活用という観点から、更には従業員の幸福感・ウェルビーイングとの関係までを踏まえて、仮説検証する余地は存在していると考えられる。

また、BtoB業界では、ブランディングの観点からの対従業員向けの研究が進んでこなかったが、余田・首藤は、「より幅広いステークホルダーが存在するため、直接の顧客よりも従業員や潜在的従業員に向けたブランディングの比重が高くなる」(余田・首藤, 2006)と指摘している。崔も同様にブランドの役割として、「直接の顧客との関係をとらえるだけでは不十分なコンテキストが存在」(崔, 2008)と指摘をしている。BtoBにおいて関連する領域として、成分ブランディングが研究領域として存在するが、成分ブランディングについては、1980年代後半までは研究が進んでいなかった領域(Kotler & Pfoertsch, 2010)であった。しかしながら、IBMといった純粋なBtoBプレイヤーと、マイクロソフト、GE、インテルといったBtoBとBtoCが混ざった事業展開をする企業が、ブランド戦略により成功を収めたことにより本格的な研究が進むこととなった(Worm, 2012)。

表 18 成分マーケティング・ブランディングのステップ (Kotler, & Pfoertschから筆者が作成)

ステージ	内 容
ステージ1： 信頼構築 / 有名ブランドからの後光効果	・知られていない成分ブランドが、既に有名な完成品ブランド(ホストブランド)のラベルの一部としてアピールする段階 ・代わりに成分ブランド側は、価格低減、広告宣伝費の負担を受け入れる
ステージ2： ブレイクスルー / 市場での証明	・成分ブランドが徐々に認知を獲得していく段階 ・エンドユーザーへの継続的なPRとパートナー企業との丁寧な関係維持が重要
ステージ3： シナジーの創出	・成分ブランドの価値が高まり、ホストブランドが恩恵を享受する段階 ・両方のブランドが同じ価値で重要とみなされる
ステージ4： 完成・成熟段階	・成分ブランドの価値がホストブランドより高くなる段階 ・業界での価格決定権を、成分ブランド側が強く持つことができる

表にあるように、Kotler & Pfoertschは、成分ブランドと完成品ブランドの関係性を4つのステージに分解して説明している。ステージ1では、成分ブランドは完成品ブランドの一部として認知機会を獲得し、その後認知が進むにつれて成分ブランドの地位が高まり、ステージ4ではパワーバランスが逆転する段階まで至るとした。このように成分ブランド自体の向上については研究をしているものの、依然として先行研究では、主に製品ブランディングと顧客関係におけるブランドエクイティの面で進んできており(Norris, 1992; Desai & Keller, 2002; Oliva, Sriastava, Pfoertsch & Chandler, 2006; Erevelles, Stevenson, Srinivasan & Fukawa, 2008; Biedenbach & Marell, 2010)、それを創り出す従業員に対しての成分ブランディングの価値という観点は希薄であった。また、Kimuraは、「サービスと製造業の境目が急速に消滅している中で、顧客ニーズを満たすためのインターナルマーケティングの重要性が、成功を収めている製造業においてですら叫ばれている」(Kimura, 2011)としている。BtoBの成分ブランディン

グにおいて、インターナル・ブランディングとして従業員が共通したブランド認知を持ち法人顧客に対して伝えられることが不可欠(Leek & Christodoulides, 2011; Gupta, 2010)であり、社内向けの成分マーケティングには研究の余地があった。また、Rehman(2014)は、産業財のBtoB企業における従業員を取り囲む内部環境について、組織の階層、文化、人材・ファイナンス・技術などのリソースの中心に、ブランドに根差したコアバリューが存在する(Rehman, 2014)と指摘している。さらに、平岩は、インターナル・マーケティングに関する先行研究をレビューした上で、表にある通りの体系化を行った(平岩, 2012)。

表 19 先行研究レビューによるインターナル・マーケティングの体系(平岩, 2012より筆者作成)

大分類	中分類	小分類
ソフト・インターナル・マーケティング	リーダー	文化
		哲学
		リレーションシップ
	動機づけ	コミットメント
		インセンティブ
	キャリアデザイン	ジョブ
		人的資源開発
		人的資源管理
ハード・インターナル・マーケティング	組織構造	プロセス（動的）
		メカニズム（静的）
	人事制度	給与制度
	組織の方針	
	職場の環境	

従業員向けのマーケティングをソフトとハードで大別し、その上でリーダー（文化、哲学、リレーションシップ）、動機づけ（コミットメント、インセンティブ）、キャリアデザイン（ジョブ、人的資源開発、人的資源管理）をソフトとした。ハードを組織構造（プロセス、メカニズム）、人事制度（給与制度）、組織の方針、職場の環境としている。体系化を行った一方で、依然として各要素は抽象的な概念にとどまっており、具体的にどのようなことを行えば良いのかに関して研究余地が存在していた。すなわち、感動ストーリーをその組織特有の感動成分と見立てた場合、インターナル・マーケティングとしての効用が存在するかというアプローチでの研究余地が存在していたと考えられる。また、これらのソフト、ハードを包含する組織の存在意義自体は、文化、哲学といった抽象的で実行に結びつきにくい概念に留まることとなっており、その組織ならではのストーリーとして語れるようになるには、更なる研究が必要な状態であったと考えられる。

Glynnは、ブランドを理解した従業員からの購入が、バイヤーにとって理解促進、および購買への自信喚起につながる(Glynn, 2012)と指摘している。また、成分ブランドによる従業員への効果として余田・坂下は、コミュニケーション活性化、市場志向の浸透、価値観共有の

促進、積極的な参加の4点を挙げている(余田・坂下, 2009)。Baumgarth, & Schmidtは、ドイツのBtoB企業93社従業員481名を対象に、組織内部のブランド志向がどのようにブランドエクイティに結びついているかを研究し、社外の顧客からのブランド価値との関連を明示している(Baumgarth, & Schmidt, 2010)。特に、組織レベルでのブランド志向が従業員に与える影響を示しており、本研究結果として、「外部からのブランドエクイティ度合いは外部メディアにそこまで依存をしておらず、むしろ組織内部の従業員と顧客企業との人的コミュニケーションが影響している」とも指摘している(Baumgarth, & Schmidt, 2010)。

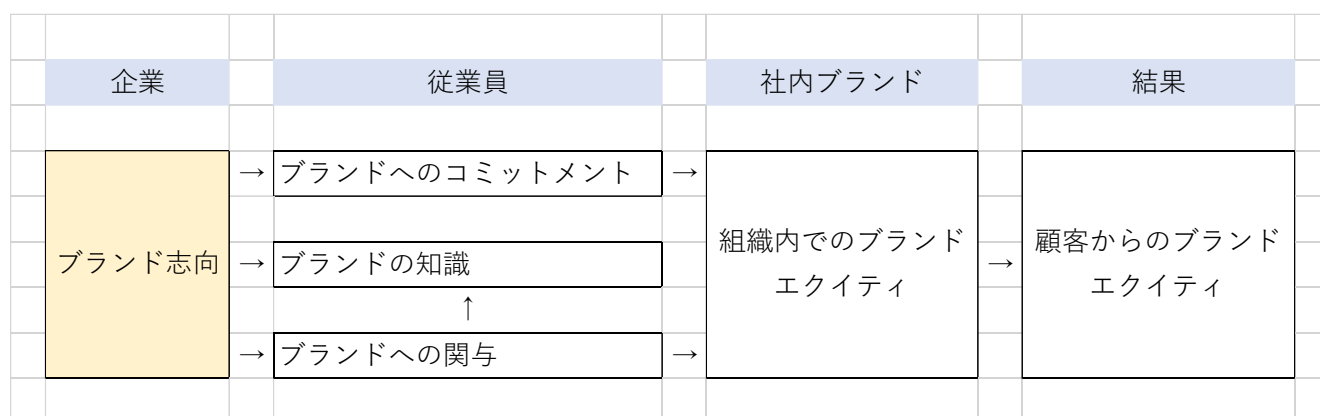


図 22 従業員とブランドの関係性 (Baumgarth, & Schmidt, 2010をもとに筆者作成)

このことから、従業員が果たす役割は多く、いかに従業員がブランドを意識し、感動すら覚えることで更なるブランド強化が出来るかが重要になってくると考えられる。ただし、Rehmanが指摘するように、BtoB企業の観点からブランド志向に関する研究はこの20年間で行われていない(Rehman, 2014)。そのような状況においても余田は、BtoB企業において成分ブランディングを含む製品開発とそうでない製品開発プロセスに関与したことがある200のサンプルから、成分ブランドを含むことにより価値観共有・参加促進効果があることを導出している(余田,2016)。

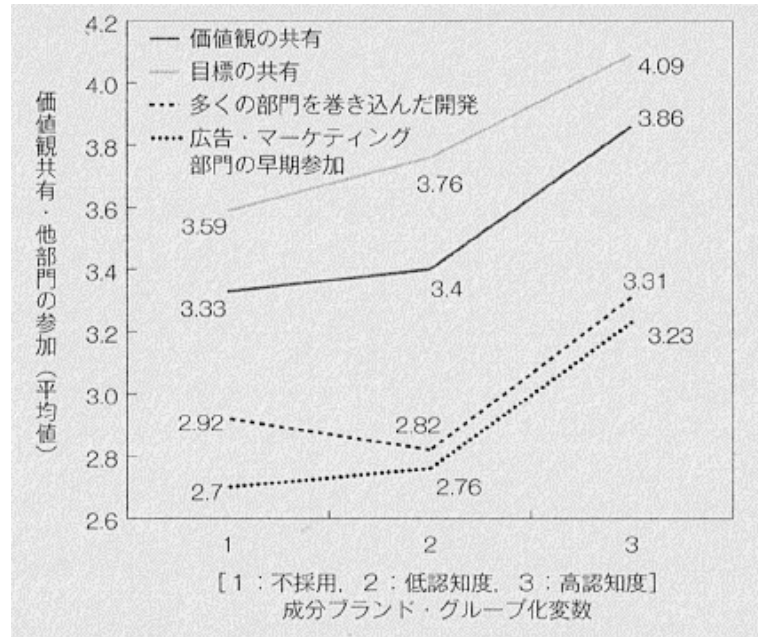


図 23 成分ブランドの有無での製品開発関与による従業員への効果の違い(余田, 2016から引用)

余田は、「認知度の高い成分ブランドがかかわることによって、そうでない場合よりも、組織成員の目標達成への動機づけが高まり」、「組織内コミュニケーションが活性化し、相互理解が深まる」(余田, 2016)と指摘している。一方で、成分ブランドの効果に関する今後の研究余地に関して「BtoB企業の組織内部に向けた効果」(余田, 2019)についての研究が更に必要であると指摘しており、更なる研究が必要な状態であった。BtoB企業では取引先交渉において安さという経済的価値と利便性をはじめとした機能的価値が優先されがちであり、マーケティングやブランディングという発想がマネジメントとして重要な課題になりにくい傾向がある。しかしながら、そもそも取引対象として選定されるためには認知をされていなければならない、また一度顧客となればその後もリピートされるためには経験価値を提供する必要があると考えられる。その前提として、BtoB企業に勤める従業員が当該組織への帰属意識が低ければそのような対外行動に移ることも難しい。よって、インターナル・マーケティングという視点から、従業員を感動させてしまえば強固な組織マネジメントにつながるゆえ、感動ストーリーの組織観点での活用を研究する余地があると考えられる。以上の通り、先行研究のレビューからは、従業員への感動ストーリーの提供が重要であることは認識されていたものの、特にBtoB業界においては、成分ブランディングの発想を用いた更なる検証が必要な状態であった。組織のパーパスを、その組織自体に特有な成分ブランドとして見立て、感動要素の有無に基づき、どのような影響が従業員に及ぼされるのかに関しては、更なる研究の余地が存在していると考えられる。なおUrdeは、ブランドメッセージは単なる売上数値などで会社を表現するものとは異なり、生き生きと感受性に訴える表現であることが価値であり、組織従業員に対してエモーショナルで象徴的な価値であるべき(Urde, 1999)としている。また、Dzierskは、

企業DNAと結びつくことで発想手法は強固なものとなる(Dzierski, 2007)と指摘している。感動ストーリーを組織のパーパスを反映した成分ブランドと見立て、インターナル・マーケティングとしての活用の研究余地があったと考えられる。

1.3.5 経営マネジメントとしての感動ストーリーデザイン (課題5)

感動ストーリーの時間軸分析・発想手法が確立されたとしても、それを日々の活動で実現させるためには、組織として、経営マネジメントとして感動ストーリー起点の活動を推進し、継続性を担保する仕組みが不可欠である。Schneiderは、経営としての環境設定が重要であり、マネジメントがサービス志向であることを奨励・支援することの意義を説いている。具体的には、銀行における実証実験の結果として、サービス志向への熱意がマネジメントとして高ければ高いほど、従業員における否定的な態度は薄く、お客様と従業員双方にとってポジティブな結果を得られるとしている(Schneider, 1980)。Schneiderは、経営マネジメントとしての環境設定と、それが従業員とお客様に与える影響・関係性を図のように示すことで、経験を扱うビジネスにおける経営マネジメントシステムの在り方を示した。

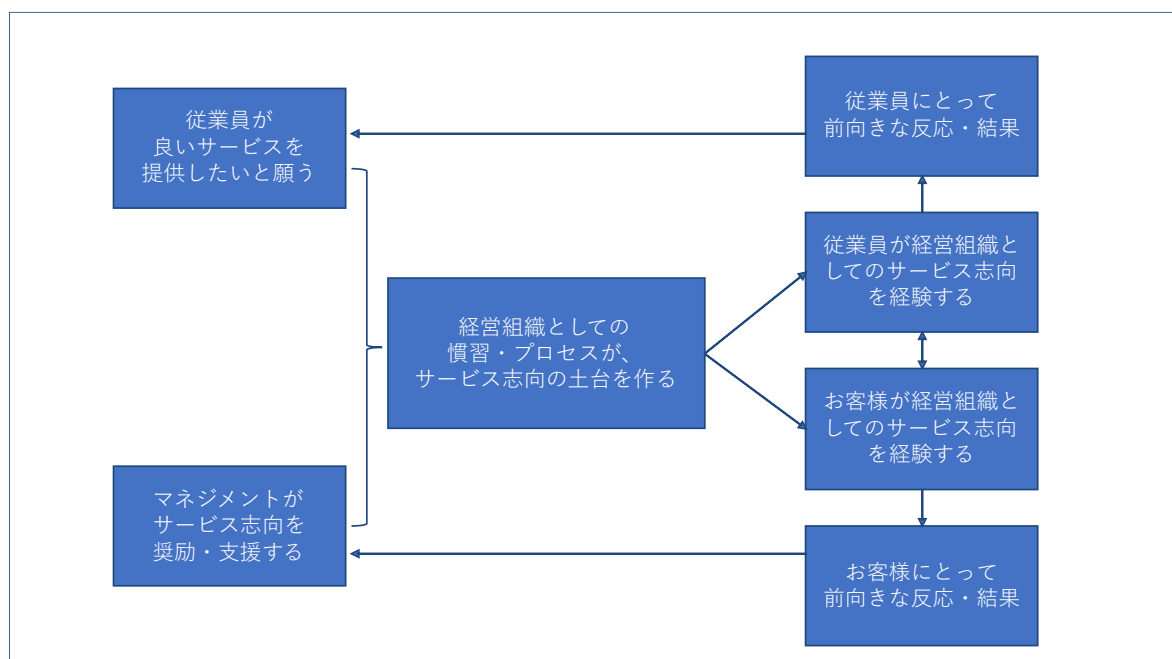


図 24 サービス志向の経営マネジメントが促す循環 (Schneider, 1980より筆者作成)

経営組織としての慣習・プロセスが、マネジメントによる奨励・支援で組織の土台となる。そのことで従業員が経営組織としてのサービス志向を経験する。表裏一体となってお客様がこの企業の経営組織としてのサービスを経験する。従業員にとってもお客様にとっても前向きな

反応につながり、結果として従業員が良いサービスをまた提供したいと思う好循環を示している。Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Jollyは、56の部門を例にとり、いかに経営マネジメントのリーダーシップが環境設定に影響し、環境設定が従業員におけるOCB(組織としての、義務感を超えた振る舞い; Organizational Citizenship Behavior)につながり、OCBがお客様満足となり、そしてお客様満足が売上につながるかを示した。

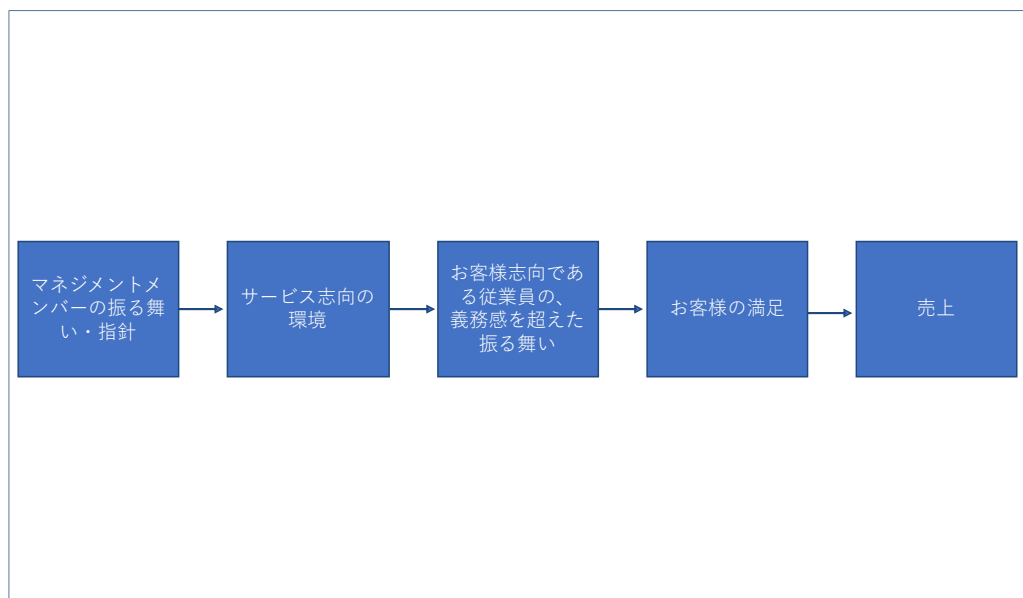


図 25 経営マネジメントとしてのサービスから売上までの関連性(Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Jolly, 2005より筆者作成)

図にある通り、マネジメントメンバーの振る舞い・指針からスタートするのであり、売上を目指すことからスタートするのではないことが重要であると考えられる。多くの組織は売上目標を掲げ、そこから分解をして経営マネジメントを設計しがちであるが、経営マネジメントとしての指針がサービス志向の環境を設定し、お客様志向である従業員の義務感を超えた自然な振る舞いにつながる。結果として、お客様満足・経験価値の向上となり、売上として具現化する考えである。Steen, Manschot, & Koningは、過去の研究からサービス設計においては、第一線の現場従業員とサービスを享受するお客様の共創が重要であり、発想やイメージーションを促進するためには組織マネジメント自体を変革する必要がある(Steen, Manschot & Koning, 2011)と主張している。Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesingerも同様に、カスタマー・エクスペリエンスを組織として強化するためには、環境設定からお客様理解に至る要素を、経営マネジメントとしてシステムティックに管理することが必要だと指摘する(Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009)。Vargo, Maglio, & Akakaは、サービスを科学的に定義するためには、サービスシステム全体におけるリソースの統合を通じた共創が不可欠であるとしている(Vargo, Maglio, & Akaka, 2008)。例えば、東京

ディズニーリゾートでは、多くのアイデア発想をかなえる仕組みとして、部門の垣根・リソースを越えて、リゾート全体で誰でも参加ができるサービス発想手法を展開している。具体的には、第一線の従業員からのアイデアを募る I have アイデアという制度を実施し、自由に応募ができる土壌をつくり、選考を通して毎年実際の商品化・サービス化を行っている(株式会社オリエンタルランド, 2021)。日頃の業務の中でのお客様のニーズを具体的なアイデアとして発掘し、具現化を行う組織としての制度である。Homburg, Workman, & Jensenは、アメリカとドイツの50名のマネジメンインタビューを通して、経営として顧客志向をどのように実現するかについて研究を行っている(Homburg, Workman & Jensen, 2000)。その中で、顧客志向を促す過程では複雑性が増すため、より経営マネジメントとしての指揮命令が重要になると指摘している。同様に、Hodgkinson, Hannibal, Keating, Buxton, & Batemanは、公共セクターにおけるサービス・マネジメントについて研究し、S-Dロジックの考え方をより広範にマネジメントとして活用する必要性を示している(Hodgkinson, Hannibal, Keating, Buxton & Bateman, 2017)。その中では、より広範囲のステークホルダーマネジメントが経営マネジメントとして重要であるとしている。Maglio, & Spohrerは、「組織論が組織図、規則、インセンティブにフォーカスを当ててきて、オペレーション研究が数学的なモデル設計による製品・情報フローの研究に終始してきた。しかし、これらの要素を包含するためには、共有した価値観と、共有した語彙が必要」(Maglio, & Spohrer, 2008)と指摘している。加えて、BtoBにおいても同様に部門横断的な努力が必要であり、サービス提供者とクライアントの共創が促されることの重要性も指摘している(Maglio, & Spohrer, 2008)。

Pine, & Gilmoreの経験経済(Pine, & Gilmore, 1998)、Schmittの経験価値マーケティング(Schmitt, 1999)を踏まえ、かつ先行研究を網羅的にレビューした上で経営マネジメントの観点から研究を行ったのが、Homburg, Jozic, & Kuehnl(2017)である。図にある通り、経営マネジメントとしてカスタマー・エクスペリエンス・マネジメント(CEM)に必要な要素を抽出した。

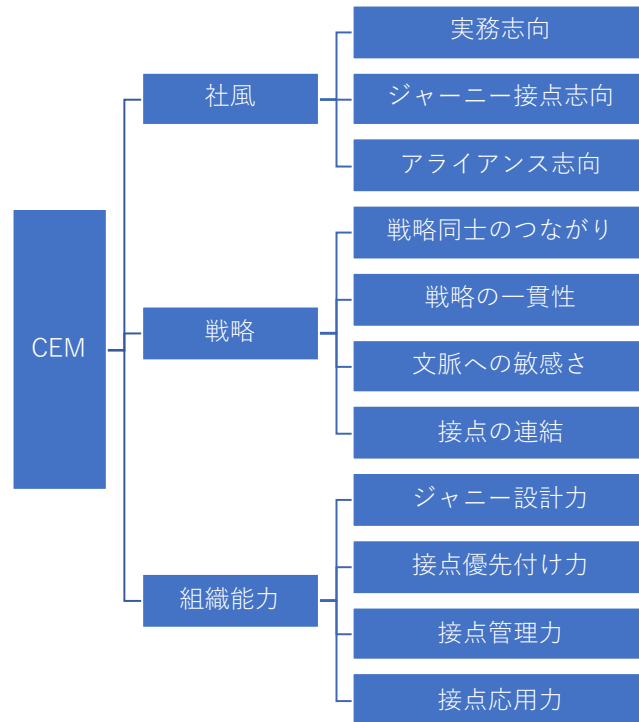


図 26 カスタマー・エクスペリエンス・マネジメントに必要な要素 (Homburg, Jozic, & Kuehnl(2017)より筆者作成)

カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント(CEM)において、社風、戦略、組織能力の3点が重要な要素であるとし、それぞれ、社風(実務志向、ジャーニー接点志向、アライアンス志向)、戦略(戦略同士のつながり、戦略の一貫性、文脈への敏感さ、接点の連結)、組織能力(ジャーニー設計力、接点優先付け力、接点管理力、接点応用力)とした。CEMに関する包括的なマネジメント概念を提案しているものの抽象度が高く、また、CEMが手段としてなぜ必要かのパーパスを、いかに発想し伝達するかについても、経営実践の研究までには至っていなかった。

イノベーション発想に必要な組織経営マネジメントの観点からRichard, Bessant, & Phelpsは、先行研究を包括的にレビューし、情報収集マネジメント、ナレッジマネジメント、イノベーション戦略、組織風土・構造、ポートフォリオマネジメント、プロジェクトマネジメント、商業化の7つのカテゴリーに分類した(Richard, Bessant, & Phelps, 2006)。Beirao, Patrício, & Fiskは、ヘルスケアシステムのサービス・マネジメント研究を通して、価値を共創する際に必要な要素を、リソースへのアクセス、リソース共有、リソース組み換え、リソースモニタリング、ガバナンス・組織組成としている(Beirao, Patrício & Fisk, 2017)。サービス経験価値を発想する際に、経営マネジメントとしての柔軟性、融通性が高くあるべきと考えられ、一つの示唆を提供している。しかしながらこれらは、感動ストーリーレベルでの経験価値発想を可能とするマネジメント研究ま

では至っていなかった。加えてLarsson & Bowenは、「先行研究ではサービスシステムの全体コーディネーションについての研究・考察なしに、お客様との共創を分析していた」(Larsson & Bowen, 2021)と指摘している。

なお、文化や制度の研究を通して社員の満足度が高い組織に必要な人材・組織の要素についての研究があり、それらは組織論の中で行われてきた(鈴木・佐久間・日高・植松・山崎・小野, 2009; 前島, 2013; 石川, 2014)。また、坂本は、「人を大切にする経営」という観点から中小企業を主に対象として事例研究を重ね、指標化を行うまでに至っている(坂本, 2017)。経営実践への具体的な実行につながる指標となっており、本研究領域では体系的に進められた先駆的研究である。坂本は、「企業内外の人々が感動・感嘆・感銘するような「感動創造経営」「感動提案経営」こそが、時代が強く求める企業像」(坂本, 2017)としており、製造業をはじめとした企業も生産力やコスト改善よりも、感動経営を重視すべきであるとしている。一方で具体的な感動ストーリーを提供する組織において、どのような経営マネジメントが行われているかについての実践的な研究の余地が存在していた。坂本の研究を受けて実際に社員の幸福を追求する機運も高まりつつあり、実用的研究成果として広く認識されていると考えられる。なお、前野・小森谷・天外は、共通するメカニズムとして、喜びや楽しさの「いきいき因子」、自由闊達さの「のびのび因子」、成長実感の「すくすく因子」の3つの因子を特定している(前野・小森谷・天外, 2018)。

表 20 前野・小森谷・天外による組織としての因子 (前野・小森谷・天外, 2018より筆者作成)

因 子	内 容
「いきいき」因子：喜びや楽しさ	・会社で働くことを通した喜び ・いまの仕事への誇り ・休日明けに出勤することが楽しみ ・仕事を通して、毎日が充実している感覚
「のびのび」因子：自由闊達さ	・会社から大切にされている実感 ・自分の努力や資質が認められている実感 ・職場での自由な発言 ・一緒に働いている人への感謝の気持ち
「すくすく」因子：成長実感	・仕事での能力発揮、チャレンジのしがい ・スキルや能力を伸ばす機会や風土 ・仕事を通して、自分が目指す姿に近づいている ・仕事を通じた人としての成長

以上の通り、関連する分野での先行研究は存在する一方で、感動ストーリー発想を可能とするために必要な経営マネジメントについては、更なる研究が必要であった。また、実際の組織を題材とした経営実践の研究として感動を軸とした経営マネジメントのあり方の研究が必要

な状態であった。

1.3.6 まとめ

以上のように、先行研究では、①感動ストーリーを、時間軸でデザインするための分析手法が体系化されていない、②感動のSTAR要素、すなわち、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)の数と感動度の関係が明らかでない、③個人において、感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリー発想手法が定かではない、④組織において、感動ストーリーの活用に関する探索が十分でない、⑤組織において、経営実践の研究として、感動を軸とした経営マネジメントのあり方が明らかにされていない、という5つの課題が挙げられる。商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくことが、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。また、商品にしてもサービスにしても、お客様との最初の接点から始まるカスタマー・ジャーニーの一連の流れの中で消費活動が行われる。この流れの時間軸を通して、いかに感動ストーリーを提供できるかを考える必要があり、時間軸上で感動要素の配置を設計することが重要であると考えられる。しかしながら、感動要素をどのように時間軸上に配置するかを分析・発想する手法が存在しなかった。また、個人としての観点だけでなく組織としての観点の両面から、感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を提案する必要があった。よって、個人における感動ストーリーの活用(上記①・②・③)と、組織における感動ストーリーの活用(上記④・⑤)という、個人・組織両面からの感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を進める必要があった。Madelijn, & Soolingenが指摘するように、「感動についての、システムティックな学問的な研究は始まったばかり」(Madelijn, & Soolingen, 2018)であったと考えられる。

1.4 本研究の目的

本研究の目的は、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案をすることである。個人レベル、組織レベルで、感動ストーリーを活用出来る社会、具体的には、個人レベルにおいては自分だけが持つ自分らしさ・自分の生き方の感動ストーリーを通して、ありのままの自分に自信を持つこと、組織レベルにおいては従業員や

事業等をマネジメントする際に自組織ならではの感動ストーリーに基づいたマネジメントが出来ること、結果として、個人、組織のオリジナリティある、ありのままの感動ストーリーが社会に溢れ、社会が今以上に幸せな場所になることに寄与出来ると考えられる。商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくことが、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。

物事に心を前向きに動かす感動ストーリーを誰しもが持っているが、現在は日常生活の中で表面化することが少ない。個人においては、自分の存在意義を発掘し明確なストーリーとして発想することはほとんどない。生い立ちや想いを振り返る機会はカウンセリングやコーチング、あるいは結婚式・葬式といった稀有な機会で行われている程度である。組織においては、なぜこの組織が存在する意義があるかのパーパスを正面からストーリーテリングすることが求められているにも関わらず、組織の重要な理念は滅多に語られることがなく、またどの組織でも似通った理念が多い状況である。組織の沿革や創業者の想い、組織経営の思想にスポットライトがあたることは稀となっており、心を前向きに動かすストーリーが語られていない。一方で、例えばテレビのドキュメンタリー番組で取り扱われれば、何も特別なことを持っていないと思われがちな一人の人間でも、一つの組織でも、魅力的な感動ストーリーとして成立し、視聴者を感動させている。個人の生きざま、商品・サービスが生まれたきっかけのストーリー、組織を運営するリーダーの想い・原点といった存在意義は、発掘され、統合される機会すらあれば、テレビ局や著名クリエイター等の助けがなくとも、具現化することが出来ると考えられる。誰しもが自分の中に眠る琴線を掘り起こし、それを誰かに伝えられる感動ストーリーという形式で具現化することが出来れば、ありのままの自分自身、自分の組織の可能性を本人自身が感じる事が出来ると考えられる。個人レベルでは誰か周りの人と比べて優劣をつけ一喜一憂すること、組織レベルでは就職人気ランキング・金銭的な福利厚生の実で組織への帰属意識のアピール競争をすることへの注力が低くなると考えられる。結果として、そもそもベクトルが異なるので無意味な比較であったという認識が広まり、外部との比較よりも自分自身を深めることに時間を割くことが出来るはずであり、個人・組織が自分たちが今ここにいるパーパスを感動ストーリーとして発想することで、自己肯定感を高め、幸せの4因子を満たし、利他の心でお互いを認め合い、より幸せな社会に寄与できると考えられる。

この目的に寄与するための手段として、それぞれの個人、それぞれの組織が本来持って

いる背景・成り立ち・強み・想いといったパーパスを、オリジナリティある千差万別の感動要素としてSTAR感動要素に基づいて引き出し、多様性溢れ物事に心を前向きに動かす体系的な感動ストーリーとして発想出来るよう、マネジメントすることが必要となってくる。よって本研究では、個人における感動ストーリーの時間軸分析・発想手法と、組織における活用・経営マネジメント手法という、個人・組織両面からの感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を行っていくこととする。本論文では、それぞれ、個人における感動ストーリーの時間軸分析・発想手法の開発(第2・3・4章)と、組織におけるマネジメント(第5・6章)にて示すこととした。

1.5 論文の構成

本論文は7章構成である。具体的には、第1章の序論からはじまり、個人としての感動ストーリーの活用(第2・3・4章)と、組織としての感動ストーリーの活用(第5・6章)という、論文の構成となっている。第7章では全体の総括と今後の展望を述べる。第4章で述べる、個人における時間軸配置に基づく感動ストーリー発想手法を確立するためには、第2章で論じている時間軸配置視点での感動ストーリーの時間軸分析手法、および第3章で論じているSTAR要素の出現数と感動度の相関についての検証が必要である。また、第5章において、組織における感動ストーリーの活用に関する探索、第6章で経営マネジメントに関して考察を深めることで、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の解明を試みている。各章の概略は以下の通りとなっている。

「第1章 序論」では、本研究の課題意識、および先行研究をレビューし、更なる研究余地、および本研究の目的・新規性について示している。

「第2章 時間軸配置視点での感動ストーリーの分析手法」では、感動ストーリーにおいてSense、Think、Act、Relateの感動要素が時間軸上にいかに配置されているかを分析する手法を提案した上で、実際に本分析手法の有効性について検証を行っている。さらに、時間軸配置の法則化までを試みている。検証した仮説は、「感動経験は時間軸に基づき、その感動要素の配置を分析することができる」「時間軸において、感動要素の配置におけるパターンが存在する」という仮説である。

「第3章 STAR要素の出現数と感動度の相関」では、感動要素の数と感動度の関係について考察している。実際の事例を複数取り上げることで、感動要素の数と感動度の関係性を明らかにしている。検証した仮説は、「商品・サービスから感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多の方が、受け手における感動度が高くなる」という仮説である。

「第4章 個人における時間軸配置に基づく感動ストーリー発想手法」では、第2章での時間軸配置視点での感動ストーリーの分析手法、第3章でのSTAR要素の出現数と感動度の相関を踏まえて、感動ストーリーの発想手法を提案し、その上で、実際に本手法の有効性について検証している。検証した仮説は、「提案した感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、感動表現を伴わない記述である冷静な記述の場合よりも、アイデア発想において有効性が高い」、「提案した感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、感動表現を伴わない記述である冷静な記述の場合よりも、感動度の高い成果物を出せる」、および「組織開発にも有効である」という仮説である。

「第5章 組織における感動ストーリーの活用に関する探索」では、結婚式という感動経験サービスを提供するBtoC企業において、感動発想の担い手である従業員の感動度と幸福感の関係を明らかにする。さらに、最終消費者と直接接点がないBtoB企業においては、社内マーケティングという観点から、企業ブランドメッセージ、すなわち感動ストーリーからの感動度と、当該組織へのコミットメント度合い・働くことへの幸福感についての研究結果を示す。検証した仮説は、「従業員自身が、担当した業務で感動できれば幸福と感じるという、感動度と幸福度には相関がある」という仮説、および「感動要素を多く含むブランドメッセージ、すなわち感動ストーリーを持つ組織の方が、従業員におけるコミットメント、その組織に勤務することへの感動度、幸福感が高くなる」という仮説である。

「第6章 組織における経営マネジメントとしての感動ストーリーデザイン」では、経営マネジメント視点に立ち、時間軸配置に基づく感動ストーリー発想手法が、組織内で実現され促進されるために必要な組織要件を、経営実践の研究として明らかにすることを試みている。検証した仮説は、「感動ストーリーを提供している組織では、従業員に対する経営マネジメントにおいて一貫性があり、サービスエクセレンスを可能とするモデルを機能させている」という仮説である。

「第7章 結論」では、本論文としての結論を総括するとともに、今後の展望についても述べる。各章の関係を以下の図に示した。

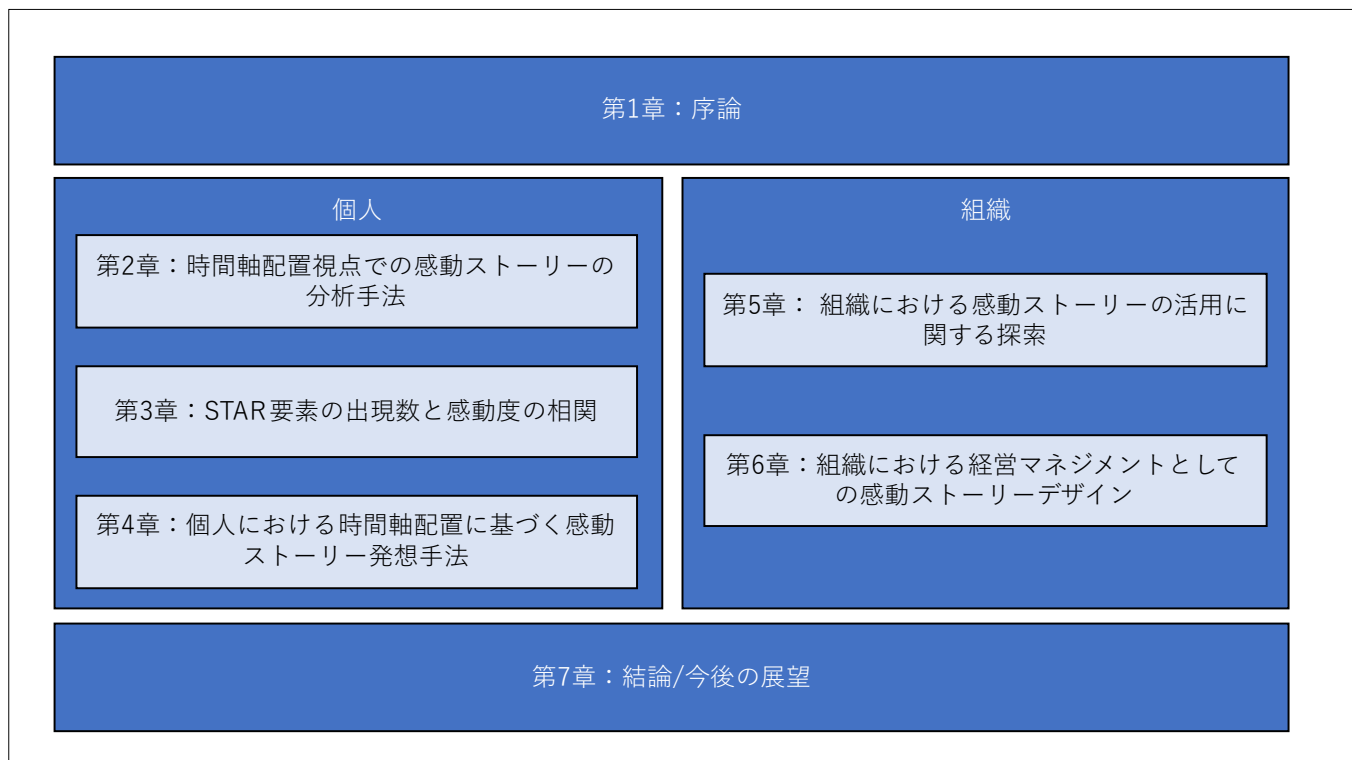


図 27 本論文の構成

第2章 感動要素の時間軸配置視点での感動ストーリー分析手法

2.1 目的

感動経験がどのような因子から作られているかに関する研究は、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)の4つの要素として明らかになっており、また中期的な時間軸で、感動経験が人生に与える影響に関する研究も存在している。一方で、感動ストーリーを発想する際に、STARの感動要素をどのような時間軸の配置にすることが感動度の向上につながるのかに関し、感動要素の時間軸配置視点での感動ストーリー分析手法の研究は進んでいなかった。感動ストーリーにおける感動要素の時間軸上の配置分析を通して、どの感動要素を、どの時間軸上に配置することが、感動ストーリーにつながるかについての研究が必要な状況であった。ゆえに、本章では、これまでになかった時間軸での感動要素の配置デザインを導出するための分析手法をまず提案し、「感動ストーリーを時間軸で捉えることで、感動要素の配置を分析することができる」ことを検証する。その上で、分析結果として、「感動ストーリーには、時間軸において、感動要素の配置におけるパターンが存在する」という仮説の検証を目的とする。

2.2 方法

時間軸配置の分析手法では、時間軸配置分析用入力シートと手順説明書の2セットからなる分析手法を提案する。まず、時間軸配置分析用入力シートであるが、縦軸に対象となる作品のストーリーの流れを記載している。ストーリーの流れは、全体の物語の流れを、ひとつずつのシーンごとに塊として分解をしたものである。例えば、「アナと雪の女王」であれば、冒頭のシーンでは、「北欧調の音楽とともにタイトルFROZEN」と記載しており、次には「氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音」と、シーンが続いていく。このように各シーンが端的に表現されたものを縦軸に並べることとした。横軸には、感動要素を要素分解した形で記載した。感動要素は、既に西尾・白坂・前野が開発したSTARフレームワーク(西尾・白坂・前野, 2015)において既出の、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)である。このように、縦軸と横軸からなるマトリックスを分析用入力シートとして考案した。実際の分析においては、本シートを手元に置きながら、感動要素を感じたタイミングで、各マス目にチェックをする手法を開発した。表には、時間軸配置分析用入力シートを例

示として示す。

表 21 時間軸配置分析用入力シート(例示)

ストーリーライン	STAR要素														Related(関係性の拡大)									
	Sense(感情の拡大) ぶりきれいい、おもしろい、気持ちいい、かわわしい	Think(知見拡大) わかった、なるほど、すごい	Act(体験拡大) できた、やった、よかった												Related(関係性の拡大) すばらしい、ありがたい、一緒だ									
美(五感)・快	理解	期待	発見	圧倒	努力	上達	達成	成長	特別感	進歩	稀有	遭遇	幸運	つながり	一体感	親近感	優しさ	愛	愛着	尊敬	感謝	承認		
北政綱の音楽とともにタイトルFROZEN																								
氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音																								
驚然としたオレーション、男の力強さ																								
小さな子供とトナカイがかわいらしく氷と触れ合う																								
オーロラを背景にきれいな夜の城下町																								
月夜に照らされた姉妹の部屋																								
アナがエルサを救出す																								
エルサが無事に雪を降らせ、こおりをつくる魔法をつかう																								
オラフという雪だるまをつくり雪山で遊ぶ2人																								
落ちてしまうアナ。眠れるオラフ																								
アナだけ抱きかかえられる・・・																								
アナを救すためのトロールに会いにくる両親とエルサ																								
エルサの魔法の力を継ぐことになり																								
歌「雪だるまをつくらう。仲が見かったのに今は違うわ・・・」																								
グループをつけることに、愛情を伝えるように																								
一人で遊ぶアナ																								
自分の力を信じるエルサ																								
成長する2人・・・曲調もスローでテンポ低く																								
3年後、積れた美しい雪をみ、アレンデール																								
トナカイと青年が二人に氷を食べ合っている																								
ほろほろの髪の子のアナ																								
魔術士の歌・・・美しい境内を渡るアナ																								
「生まれて初めて音楽に乗る」																								
チョコレートをつまみ食いするアナ																								
数々の肖像画、絵画の美しさ																								
不安そうな顔のエルサ																								
姉妹の歌声がシンクロしていく																								
アナがハンス王子と出会う																								
魔術士の美しい光景																								
グループをはずし、民衆の前に無事に提示																								
陽気な音楽の中でダンスをする参加者																								
姉妹が機に喜び																								
ヴェーゼルトン公爵とのダンスをするアナ																								
ハンスと隣り城内を歩くアナ																								
歌「愛は開かれた扉」																								
夜更の下で屋上や、満月や時計、灯台の氷を背景とした語り																								
結婚することを決め、エルサに伝えに行く																								

また、感動要素分析手順説明書は、Sense、Think、Act、Relateの感動要素説明紙と、分析用入力シートの記載手順説明紙からなる。感動要素説明紙には、それぞれの要素に対して具体的なイメージが湧くように、例示を記載した。Senseにおいては「きれい(視覚)、おいしそう(味覚)、心地よい音(聴覚)、気持ちよさそう(触覚)、良い香りがしていそう(嗅覚)、爽「快」な気持ち」とした。Thinkにおいては「こういうことかと「理解」、なにかあるのではとワクワクする「期待」、こういうことだと理解以上の「発見」、「圧倒」された」とした。Actにおいては「「努力」している姿が素晴らしい、前に比べて「上達」したと思う、「達成」感を感じる、心も体も「成長」している、出会いなどに「特別感」がある、「進歩」したと感心する、「稀有」な出来事だ、何かしら運命の「遭遇」だ、「幸運」な気持ちになった」とした。Relateにおいては「「つながり」が温かい、「一体感」を感じる、自分と「親近感」を持つ、「優しさ」を感じる、「愛」を感じる、その対象に「愛着」を感じる、「尊敬」の感情を持つ、「感謝」の気持ちになる、「承認」された・認められた気持ちになる」とした。

分析用入力シートの記載手順説明紙には、「1、映画鑑賞の際に、紙をそれぞれの映画に合わせてご用意頂き、空いているスペースにお名前を記載ください。2、今一度、STARそれぞれがどのようなものかをご確認ください。3、映像をみながら各シーンをたどりつつ、下記の感情が出したらチェックをお願い致します。深くお考えにならずに瞬発的にチェックくださ

い。また、1シーンに複数つけて頂いても構いません」とした。以下の図には、具体的な感動要素説明紙と記載手法説明紙を示す。

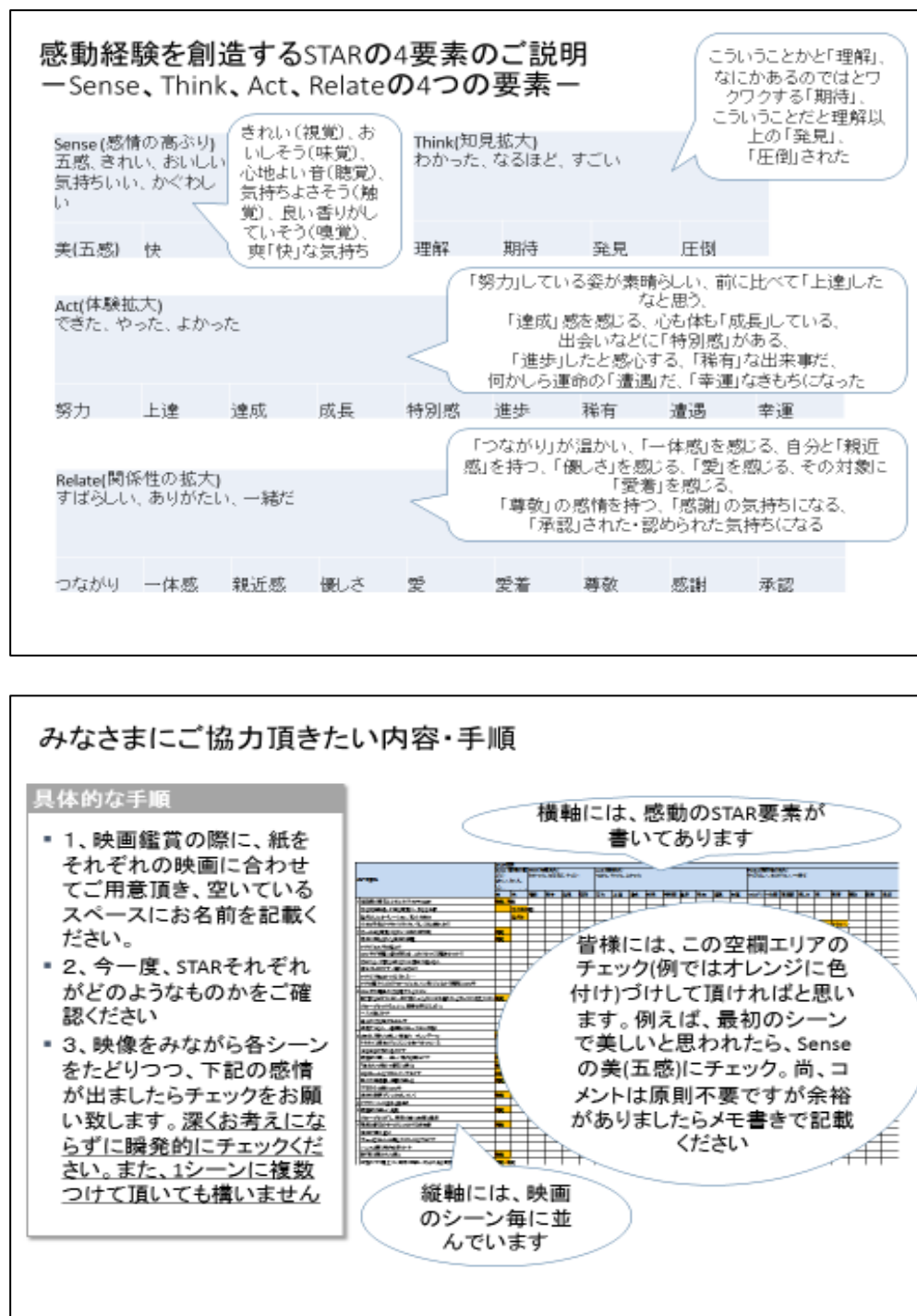


図 28 感動要素分析手順説明書

これら分析用入力シートと手順説明書の2セットを使用して被験者が回答した後、回答結果を分析する手法として、時間軸配置分析ツールを考案した。時間軸配置分析ツールでは、縦軸に対象となる作品のストーリーの流れを記載している。横軸には、回答者番号が記載さ

れており、その合計値、および最右部には全回答者の中でどの割合の人がそのシーンにおいて感動を覚えたかの%が記載している。各マス目には、感動した際につけられたチェックマークとして数字の1が入力されるようになっており、入力されたマス目はピンク色で色付けがされ、回答者番号は左端から回答数が多い順に並ぶようにしたことで、分布が視覚的に理解できるようになっている。この分析用入力シートをSense、Think、Act、Relateのそれぞれの感動要素ごとに、4枚別々に開発をした。表には、例示としてSenseにおける分析ツールを示す。

表 22 時間軸配置分析ツール(例示)

アナと雪の女王		回答者番号																
SENSE	ストーリーライン	#13	#6	#7	#8	#3	#15	#1	#2	#14	#5	#11	#4	#9	#10	#12	合計	チェック率
	北欧調の音楽とともにタイトルFROZEN																	
	氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音																	
	整然としたオペレーション、男の力強さ																	
	小さな子供とトナカイがかわいらしく氷と触れ合う																	
	オーロラを背景にきれいな夜の城下町																	
	月夜に照らされた姉妹の部屋																	
	アナがエルサを起こす																	
	エルサが部屋に雪を降らせ、こおりをつくる魔法をつかう																	
	オラフという雪だるまをつくり雪山で遊ぶ2人																	
	落ちてしまうアナ、崩れるオラフ																	
	アナだけ抱きかかえられる・・・																	
	アナを治すためのトロールにあいにく取りにむかう両親とエルサ																	
	エルサの魔法の力を隠すことになり																	
	歌「雪だるまつくろう。仲が良かったのに今は違うわ・どうしてか教えてくれないの」																	
	グローブをつけることに、感情を抑えるように																	
	一人で遊ぶアナ																	
	自分の力を怖がるエルサ																	
	成長する2人・・・曲調もスローでテンポ低く																	
	3年後、晴れた美しい街並み アレンデル																	
	トナカイと青年がにんじんを食べ合っている																	
	ぼさぼさの髪の毛のアナ																	
	戴冠式の朝・・・美しい場内を踊るアナ																	
	「生まれて初めて音楽に乗り」																	
	チョコレートをつまみぐいするアナ																	
	数々の肖像画、絵画の美しさ																	
	不安そうな顔のエルサ																	
	姉妹の歌声がシンクロしていく																	
	アナがハンス王子と出会う																	
	戴冠式の美しい光景																	
	グローブをはずし、民衆の前に無事に提示																	
	陽気な音楽の中でダンスをする参加者																	
	姉妹が横に並び																	
	ヴェーゼルトン公爵とのダンスをするアナ																	
	ハンスと踊り城内を歩くアナ																	
	歌「愛は聞かれた扉」																	
	夜空の下で屋上や、満月や時計、灯台の光を背景とした踊り																	
	結婚することを決め、エルサに伝えに行く																	

その上で、各回答者の感動が、全回答者の感動のタイミングとどの程度一致しているかの分析ツールを考案した。回答者番号の下に各回答者の一致率が記載されている。一致率は全体の回答者が感動した箇所に対してそれぞれの回答者の感動箇所がどの程度一致しているかの割合となっている。各シーンにおける回答者全体の感動度合いと自分の感動がどの程度整合しているかの数字となる。各シーンにおける一致率を加重平均した数字がシートには記載されることとなっており、それぞれの回答者が全体の感動傾向にどれだけ近いものであるかを表わしている。表には、一致率分析ツール結果を例示的に示す。

表 23 一致率分析ツール結果 (例示)

SENSE																
回答者番号	#13	#6	#7	#8	#3	#15	#1	#2	#14	#5	#11	#4	#9	#10	#12	
一致率	42.6%	42.9%	46.4%	53.3%	51.5%	57.0%	53.3%	56.4%	57.8%	56.0%	67.8%	65.0%	66.2%	64.7%	73.3%	

一致率は、全体の回答者が感動した箇所と、自身が感動した箇所がどれだけ一致してい

るかの割合を示している。そのため、最も一致率が高い回答者を見つけることで、その人が感動しているシーン、およびSTAR感動要素を特定し、より広範囲の方に通用する感動要素の時間軸配置の規則性を導き出せると考えている。また、一致率の高さをSense、Think、Act、Relateの間で比較することで、高い一致率であるゆえに共通した感動要素を埋め込む必要がある感動要素が何か、逆に一致率が低い内容が異なる多くの要素を埋め込む必要がある感動要素が何かといった、感動ストーリー発想手法への意味合いも考えられる。

作成した分析手法が一般の人たちに使用可能かを検証するために、被験者を募った。被験者は、本研究に協力を表明した消費財企業内で抽出した社会人15名とした。検証の対象はSTARの要素の時間軸配置を確認できる長さの対象物が良いと考え、映画作品とした。具体的な検証の対象物は、時間軸を追えるようにストーリーが表面化しており、かつできるだけ多くの人に受け入れられている普遍性の高さを興行収入の高さとみなし、検証時点において、直近3年間で興行収入1位の作品である「アナと雪の女王」とした。15名にはあらかじめ当該作品のDVDを提供し、分析用入力シートと手順説明書を事前に配布した。2週間の検証期間を設け、その期間内に各自が心地よい環境において個別に映画を鑑賞しながら、分析用入力シートに感動したシーンにどの感動要素で感動したかをチェックした。チェックされたシートを回収した上で、回答結果を時間軸配置分析ツールと一致率分析ツールにて分析した。結果の分析を行うことで、手法の提案に留まらず、本手法を実際に使用しての感動要素の時間軸上の配置についての検証も行った。検証は、STARフレームワークを用いた感動要素の時間軸配置の分析手法の有効性確認と、当該手法を用いて事例を取り上げることで感動要素の時間軸配置にSTAR各感動要素間に強弱がある配置であるか否かという観点で行った。

2.3 結果

まずSTARフレームワークを用いた感動要素の時間軸配置の分析手法の有効性確認、すなわち分析用入力シートと手順説明書による手法自体については、15名の検証対象者から回答手法に関する質問が出ることなく、自己完結型での感動要素入力を行うことができた。感動要素説明紙と記載手法説明紙による手法説明に基づき、問題なく分析をできることが判明した。分析用入力シートの縦軸に記載されたストーリーの記述内容の細かさ、および横軸に記載された感動要素の粒度も同様に適切であったと考えられる。

時間軸配置分析ツールについては、Sense、Think、Act、Relateの4要素別で、視覚的に分布を把握することができる分析結果を導き出した。各被験者別、各ストーリーの時間軸での流れ別での合計数、およびチェック率が一目でわかる形となった。一致率分析ツールについても同様に、Sense、Think、Act、Relateの4要素別で、各回答者の一致率が一目でわかる形となった。

表 24 時間軸配置分析ツール (Sense)

アナと雪の女王		回答者番号															合計	チェック率
SENSE	ストーリーライン	#13	#6	#7	#8	#3	#15	#1	#2	#14	#5	#11	#4	#9	#10	#12		
	北欧調の音楽とともにタイトルFROZEN	1	1		1	1	1		1	1			1		1	1	11	73%
	氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音	1	1	1	1		1	1	1	1					1	1	7	47%
	整然としたオペレーション、男の力強さ	1	1	1							1						3	20%
	小さな子供とトナカイがかわいらしく氷と触れ合う	1	1					1						1			4	27%
	オーロラを背景にきれいな夜の城下町	1	1	1	1	1	1	1	1				1		1	1	9	60%
	月夜に照らされた姉妹の部屋	1	1	1	1	1	1	1	1								7	47%
	アナがエルサを起こす	1	1														1	7%
	エルサが部屋に雪を降らせ、こおりをつくる魔法をつかう	1	1	1		1						1	1		1	1	9	60%
	オラフという雪だるまをつくり雪山で遊ぶ2人	1	1	1				1									4	27%
	落ちてしまうアナ、崩れるオラフ																0	0%
	アナだけ抱きかかえられる・・・																0	0%
	アナを治すためのトロールにあいにく取りにむかう両親とエルサ																0	0%
	エルサの魔法の力を隠すことになり																0	0%
	歌「雪だるまつくろう。仲が良かったのに今は違うわ・どうしてか教えてくれないの」				1												1	7%
	グローブをつけることに、感情を抑えるように																0	0%
	一人で遊ぶアナ																0	0%
	自分の力を怖がるエルサ																0	0%
	成長する2人・・・曲調もスローでテンポ低く	1	1	1		1					1						5	33%
	3年後、晴れた美しい街並み アレンデール	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	12	80%
	トナカイと青年がにんじんを食べ合っている			1													1	7%
	ぼさぼさの髪のアナ										1						1	7%
	戴冠式の朝・・・美しい場内を踊るアナ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				10	67%
	「生まれて初めて音楽に乗り」	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	12	80%
	チョコレートをつまみくいるアナ	1	1								1						3	20%
	数々の肖像画、絵画の美しさ	1	1	1	1	1	1		1				1				8	53%
	不安そうな顔のエルサ			1													1	7%
	姉妹の歌声がシンクロしていく	1	1		1	1	1	1	1		1					1	8	53%
	アナがハンス王子と出会う	1	1	1	1												3	20%
	戴冠式の美しい光景	1	1	1	1	1	1	1			1			1	1		9	60%
	グローブをはずし、民衆の前に無事に提示		1		1		1										2	13%
	陽気な音楽の中でダンスをする参加者	1	1	1	1			1	1								5	33%
	姉妹が横に並び	1	1													1	3	20%
	ヴェーザルトン公爵とのダンスをするアナ	1	1		1	1											4	27%
	ハンスと踊り城内を歩くアナ	1	1	1	1												4	27%
	歌「愛は開かれた扉」	1	1	1	1		1		1		1						7	47%
	夜空の下で屋上で、満月や時計、灯台の光を背景とした踊り	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				11	73%
	結婚することを決め、エルサに伝えに行く	1	1														2	13%
	混乱するエルサ、結婚を許さないエルサ		1														1	7%
	パーティーは終了といい、グローブをもぎとるアナ																0	0%
	叫ぶアナに魔法を使うエルサ			1													1	7%
	城下町に飛び出すエルサ、すべてが凍りだす	1	1						1		1						4	27%
	モンスターよばれてしまうエルサ																0	0%
	なく赤ん坊、飛び出すエルサ、追いかけるアナ																0	0%
	凍り始める町	1	1	1					1	1	1			1			7	47%
	白馬に乗りエルサを追いかけるアナ	1	1	1						1							4	27%
	静かな雪の中で歌うエルサ「let it go」	1	1	1	1	1	1	1				1	1		1		10	67%
	「ありのままに、これでいいの、もう気にしない、私の道を行く、過去はもう過去よ」	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			9	60%
	エルサが築く城、クリスタルの美しさ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%
	笑顔を取り戻し歌を歌い終えるエルサ	1	1	1	1	1	1				1	1		1	1	1	10	67%
	深い雪の中エルサを探すアナ	1	1	1													2	13%
	川で濡れてよりよち歩きで小屋をみつけるアナ																0	0%
	山小屋でクリストフと出会う		1														1	7%
	トナカイのスウェンと歌うクリストフ	1	1		1	1	1	1	1								6	40%
	北の山まで向かうアナとクリストフ	1	1	1		1											4	27%
	途中で狼に追いかけられ、アナ一人で北の山を目指すことに																0	0%
	一緒に向かうことに		1														1	7%
	朝の雪山にて美しい山並み、つららクリスタル	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%
	オラフが登場	1	1			1									1		3	20%
	ポジティブ思考のオラフ	1	1		1	1		1								1	5	33%
	オラフのイマジネーションの世界に	1	1	1	1	1	1	1				1					8	53%
	歌「雪だるまの夏	1	1	1	1	1	1	1									6	40%
	城下町にてハンス王子・・・エルサを倒す計画								0								0	0%
	壮大な氷壁、美しい氷の城	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		11	73%
	ノックすると開くドア、クリスタルの城	1	1	1		1					1		1				6	40%
	エルサと出会う会話するアナ・・・むかしを思い出すエルサ	1	1	1		1					1						3	20%
	歌「長すぎる時間が過ぎて、私がいるわ」	1	1		1					1	1						5	33%
	「たとえ孤独でも自由だわ」	1	1		1				1	1	1						5	33%
	「内なる嵐に呪われて、悪い方向へ進むわ」	1	1		1					1							3	20%
	2人でシンクロする歌	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1			8	53%
	再度、アナに刺さる		1			1											2	13%
	雪のモンスター・マシュマロウが登場し追いつかれる																0	0%
	石の所にくる。トロールたちが登場											1					1	7%
	オーロラを背景にしながら、トロールのきれいな装飾品	1	1	1	1		1		1		1			1	1		8	53%
	歌「欠点は直せる 愛さえあれば」「欠点を直す方法がある 2人が一緒になればいい」	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			6	40%
	氷のようにつめたくなるアナ													1	1		0	0%
	ハンスたちがエルサの城に到着					1											1	7%
	戦い								1								1	7%
	囚われるエルサ																0	0%
	アナを急いで運ぶクリストフ		1				1										2	13%
	雪の城下町に戻るアナ					1											1	7%
	無事であるようにといって戻るクリストフ																0	0%
	アナと再開するハンス																0	0%
	ハンスが裏切りを告白・・・暖炉まで消す																0	0%
	トナカイのスウェンが城に戻そうとする		1														1	7%
	雪山を駆けおけるクリストフ																0	0%
	凍死しそうなアナを助けにきたオラフ		1														1	7%
	暖炉で溶けてしまうのに「離れないよ」というオラフ。「アナのためなら溶けても構わないよ」		1									1					2	13%
	アナが真実の愛に気付く		1	1				1									3	20%
	凍り始める城内から屋根を滑り落ちて外に出るアナとオラフ		1		1		1	1									4	27%
	吹雪に飛び込むクリストフとスウェン			1			1										2	13%
	かすかな声で		1		1												2	13%
	エルサと会話する王子「アナは死んだ お前のせいで」					1	1										2	13%
	吹雪が収まる、クリストフがアナに走り寄る		1									1					2	13%
	アナが氷となりエルサを救う		1	1						1							3	20%
	アナは氷となり音楽が止まる		1					1									2	13%
	エルサが融るとアナが元に戻る・・・真実の愛		1	1				1		1		1	1				6	40%
	北欧調の歌が流れ、街に春が訪れる		1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	12	80%
	オラフのための雪雲ができてオラフが救われる		1	1		1	1	1	1			1	1				8	53%
	エルサにより氷や雪がコントロールされる、街の人はハッピーに		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	11	73%
	壮大な音楽と共にアレンデールの城下町が映し出される		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%
	合計	59	50	44	38	36	27	25	24	24	20	18	16	15	10	9	415	28%

表 25 時間軸配置分析ツール (Think)

アナと雪の女王																合計	チェック率		
THINK	ストーリーライン	#13	#2	#7	#1	#8	#9	#5	#11	#15	#3	#6	#10	#4	#12	#14			
	北欧調の音楽とともにタイトルFROZEN	1			1	1							1				4	27%	
	氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音	1	1									1	1	1	1		5	33%	
	整然としたオペレーション、男の力強さ	1				1	1	1	1	1		1	1				8	53%	
	小さな子供とトナカイがかわいらしく氷と融れ合う																1	7%	
	オーロラを背景にきれいな夜の城下町	1	1						1	1							4	27%	
	月夜に照らされた姉妹の部屋																0	0%	
	アナがエルサを起こす			1		1	1					1					4	27%	
	エルサが部屋に雪を降らせ、こおりをつくる魔法をつかう				1	1	1										3	20%	
	オラフという雪だるまをつくり雪山で遊ぶ2人	1				1						1					3	20%	
	落ちてしまうアナ、融れるオラフ	1	1	1	1	1		1			1	1	1				8	53%	
	アナだけ抱きかかえられる...										1	1	1				6	40%	
	アナを治すためのトロールにあいにくり取りにむかう両親とエルサ									1	1			1	1	1	10	67%	
	エルサの魔法の力を隠すことになり	1			1	1									1	1	4	27%	
	歌「雪だるまつくろう、仲が良かったのに今は違うわ・どうしてか教えてくれないの」	1		1	1	1		1									4	27%	
	グローブをつけることに、感情を抑えるように	1							1								2	13%	
	一人で遊ぶアナ	1			1	1		1									4	27%	
	自分の力を怖がるエルサ	1			1	1		1					1			1	4	27%	
	成長する2人...曲調もスローでテンポ低く				1	1											1	7%	
	3年後、晴れた美しい街並み アレンデール	1	1	1						1							4	27%	
	トナカイと青年がにんじんを食べ合っている	1			1	1					1					1	5	33%	
	ぼさぼさの髪の毛のアナ	1					1	1				1					4	27%	
	戴冠式の朝...美しい城内を渡るアナ	1	1	1					1	1				1		1	6	40%	
	「生まれて初めて音楽に乗り」	1	1	1	1				1	1					1		5	33%	
	チョコレートをつまみぐいするアナ			1	1			1									3	20%	
	数々の肖像画、絵画の美しさ			1	1							1					4	27%	
	不安そうな顔のエルサ	1			1	1	1	1			1						6	40%	
	姉妹の歌声がシンクロしていく			1	1								1			1	5	33%	
	アナがハンス王子と出会う	1	1	1					1	1							5	33%	
	戴冠式の美しい光景	1	1	1													3	20%	
	グローブをはずし、民衆の前に無事に提示	1	1	1		1							1				4	27%	
	陽気な音楽の中でダンスをする参加者			1	1	1	1	1									3	20%	
	姉妹が壇に並び	1	1	1					1								3	20%	
	ヴェーゼルトン公爵とのダンスをするアナ				1	1			1								3	20%	
	ハンスと踊り城内を歩くアナ	1	1												1		3	20%	
	歌「愛は開かれた扉」	1	1	1	1	1	1	1	1								7	47%	
	夜空の下で屋上や、満月や時計、灯会の光を背景とした踊り	1	1	1	1	1											4	27%	
	結婚することを決め、エルサに伝えるに行く			1	1	1	1	1		1							5	33%	
	混乱するエルサ、結婚を許さないエルサ	1	1	1	1	1											4	27%	
	パーティーは終了といい、グローブをもぎとるアナ	1				1		1			1	1	1			1	5	33%	
	叫ぶアナに魔法を使うエルサ	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1				9	60%	
	城下町に飛び出すエルサ、すべてが凍りだす	1			1	1	1	1			1	1					6	40%	
	モンスターよばれてしまうエルサ	1			1	1					1	1	1	1			6	40%	
	なく赤ん坊、飛び出すエルサ、追いかけるアナ	1			1	1					1	1	1	1			5	33%	
	凍り始める町		1	1			1	1	1		1	1		1			6	40%	
	白馬に乗りエルサを追いかけるアナ				1	1	1	1									4	27%	
	静かな雪の中で歌うエルサ「let it go」	1			1	1	1	1									4	27%	
	「ありのままに、これでもいいの、もう気にしない、私の道を行く、過去はもう過去よ」	1	1	1	1	1			1						1		6	40%	
	エルサが楽しく、クリスタルの美しさ	1							1							1	4	27%	
	笑顔を取り戻し歌を歌い終えるエルサ	1	1	1	1	1			1	1							6	40%	
	深い雪の中エルサを探すアナ	1															2	13%	
	川で濡れてよりよ歩きで小屋をみつけるアナ	1	1	1	1	1	1	1									6	40%	
	山小屋でクリストフと出会う	1	1	1					1	1	1						5	33%	
	トナカイのスウェンと歌うクリストフ	1					1	1			1	1					2	13%	
	北の山まで向かうアナとクリストフ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1		9	60%	
	途中で狼に追いかけられ、アナ一人で北の山を目指すことに	1	1	1	1	1					1	1	1	1			7	47%	
	一緒に向かうことに	1									1					1	5	33%	
	朝の雪山にて美しい山並み、つららクリスタル			1													2	13%	
	オラフが登場			1	1	1	1	1	1	1			1	1			8	53%	
	ポジティブ思考のオラフ	1	1	1		1		1	1	1							6	40%	
	オラフのイマジネーションの世界に							1	1	1							2	13%	
	歌「雪だるまの夏」				1	1			1	1							3	20%	
	城下町にてハンス王子...エルサを倒す計画	1			1	1					1	1	1				5	33%	
	壮大な氷壁、美しい氷の城		1	1													2	13%	
	ノックすると開くドア、クリスタルの城					1	1	1			1			1			7	47%	
	エルサと出会う会話するアナ...むかしを思い出すエルサ	1	1	1					1								3	20%	
	歌「長すぎる時間が過ぎて、私がいるわ」				1	1											2	13%	
	「たとえ孤独でも自由だわ」	1			1	1											3	20%	
	「内なる嵐に敗れて、悪い方向へ進むわ」				1	1		1			1						4	27%	
	2人でシンクロする歌	1				1			1				1				4	27%	
	再度、アナに刺さる	1	1	1	1	1	1										5	33%	
	雪のモンスター・マシュマロウが登場し追いつかれる	1									1	1	1			1	8	53%	
	石の所にいる、トロールたちが登場	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1				9	60%	
	オーロラを背景にしながら、トロールのきれいな装飾品										1						1	7%	
	歌「欠点は直せる、愛さえあれば」欠点を直す方法がある 2人が一緒にいればいい」	1							1	1			1	1		1	4	27%	
	氷のようにつめたくなるアナ	1									1	1	1				5	33%	
	ハンスたちがエルサの城に到着	1			1	1	1	1	1		1	1	1				7	47%	
	戦い	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				10	67%	
	囚われるエルサ	1	1	1	1	1					1	1	1			1	8	53%	
	アナを急いで運ぶクリストフ	1			1	1	1	1									4	27%	
	雪の城下町に戻るアナ	1			1												2	13%	
	無事であるようにいつて戻るクリストフ						1	1	1								3	20%	
	アナと再開するハンス				1	1	1										5	33%	
	ハンスが裏切りを告白...暖炉まで消す				1	1	1	1				1	1				6	40%	
	トナカイのスウェンが城に戻そうとする				1	1		1	1					1			5	33%	
	雪山を駆けおるクリストフ	1	1	1	1	1	1	1	1								6	40%	
	凍死しそうなアナを助けにまたオラフ	1	1	1													4	27%	
	暖炉で溶けてしまうのに「融れないよ」というオラフ、「アナのためなら溶けても構わないよ」								1						1		2	13%	
	アナが真実の嵐に気づく								1							1	3	20%	
	凍り始める城内から屋根を滑り落ちて外に出るアナとオラフ	1	1	1		1											3	20%	
	吹雪に飛び込むクリストフとスウェン	1	1	1	1	1	1	1	1			1					7	47%	
	かすかな声で	1	1	1					1								4	27%	
	エルサと会話する王子「アナは死んだ、お前のせいだ」	1			1						1		1				4	27%	
	吹雪が収まる、クリストフがアナに走り寄る	1	1	1	1	1	1	1	1								6	40%	
	アナが氷となりエルサを救う								1								2	13%	
	アナは氷となり音楽が止まる					1	1	1				1	1				5	33%	
	エルサが融るとアナが氷に戻る...真実の愛				1	1			1	1							4	27%	
	北欧調の歌が流れ、街に春が訪れる	1			1	1				1	1						4	27%	
	オラフのための雪雲ができてオラフが救われる	1	1							1							3	20%	
	エルサにより氷や雪がコントロールされる、街の人はハッピーに			1													1	7%	
	壮大な音楽と共にアレンデールの城下町が映し出される					1			1								2	13%	
	合計		68	54	50	42	39	35	31	26	26	25	23	12	9	9	2	451	30%

表 26 時間軸配置分析ツール (Act)

アナと雪の女王		#1	#11	#8	#7	#9	#15	#13	#5	#14	#4	#12	#2	#3	#10	#6	合計	チェック率	
ACT	ストーリーライン																		
	北政調の音楽とともにタイトルFROZEN																1	7%	
	氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音																1	7%	
	豁然としたオペレーション、男の力強さ																0	0%	
	小さな子供とトナカイがかわいらしく氷と触れ合う																3	20%	
	オーロラを背景にきれいな夜の城下町																2	13%	
	月夜に照らされた姉妹の部屋																1	7%	
	アナがエルサを起こす																1	7%	
	エルサが部屋に雪を降らせ、こおりをつくる魔法をつかう																2	13%	
	オラフという雪だるまをつくり雪山で遊ぶ2人																2	13%	
	落ちてしまうアナ、崩れるオラフ																2	13%	
	アナだけ抱きかかえられる・・・																1	7%	
	アナを治すためのトロールにあいにくに取りにむかう面観とエルサ																1	7%	
	エルサの魔法の力を隠すことになり																5	33%	
	取「雪だるまをつくらう。仲が良かったのに今は違うわ。どうしてか教えてくれないの」																3	20%	
	グロップをつけることに、感情を抑えるように																4	27%	
	一人で遊ぶアナ																3	20%	
	自分の力を信じるエルサ																2	13%	
	成長する2人・・・曲間もスローでテンポ低く																8	53%	
	3年後、睡れた美しい街並み アレンデール																1	7%	
	トナカイと青年がにんじんを食べ合っている																2	13%	
	ぼさぼさの髪のアナ																1	7%	
	戴冠式の朝・・・美しい境内を渡るアナ																6	40%	
	「生まれて初めて音楽に乗り」																2	13%	
	チョコレートをつまみくいるアナ																2	13%	
	数々の肖像画、絵画の美しさ																1	7%	
	不安そうな顔のエルサ																3	20%	
	姉妹の歌声がシンクロしていく																2	13%	
	アナがハンス王子と出会う																4	27%	
	戴冠式の美しい光景																2	13%	
	グロップをはずし、民衆の前に無事に提示																7	47%	
	陽気な音楽の中でダンスをする参加者																1	7%	
	姉妹が横に並び																0	0%	
	ヴェーゼルトン公爵とのダンスをするアナ																1	7%	
	ハンスと踊り城内を歩くアナ																2	13%	
	取「家は開かれた扉」																2	13%	
	夜空の下で扉上や、満月や時計、灯台の光を背景とした踊り																0	0%	
	結婚することを決め、エルサに伝えに行く																3	20%	
	混乱するエルサ、結婚を許さないエルサ																1	7%	
	パーティーは終了といい、グロップをもぎとるアナ																1	7%	
	叫ぶアナに魔法を使うエルサ																1	7%	
	城下町に飛び出すエルサ、すべてが凍りだす																1	7%	
	モンスターよばれてしまうエルサ																2	13%	
	なく赤ん坊、飛び出すエルサ、追いかけるアナ																1	7%	
	凍り始める町																0	0%	
	白馬に乗りエルサを追いかけるアナ																2	13%	
	静かな雪の中で歌うエルサ「let it go」																2	13%	
	「ありのままに、これでもいいの、もう気にしない、私の道を行く、過去はもう過去よ」																4	27%	
	エルサが築く城、クリスタルの美しさ																1	7%	
	笑顔を取り戻し歌を歌い終えるエルサ																6	40%	
	深い雪の中エルサを探すアナ																2	13%	
	川で凍れてより歩まで小屋をみつけるアナ																4	27%	
	山小屋でクリストフと出会う																6	40%	
	トナカイのスウェンと歌うクリストフ																1	7%	
	北の山まで向かうアナとクリストフ																2	13%	
	途中で娘に追いつけられ、アナー一人で北の山を目指すことに																4	27%	
	一緒に向かうことに																2	13%	
	朝の雪山にて美しい山並み、つららクリスタル																1	7%	
	オラフが登場																5	33%	
	ポジティブ思考のオラフ																2	13%	
	オラフのイマジネーションの世界に																0	0%	
	取「雪だるまの夏」																1	7%	
	城下町にてハンス王子・・・エルサを倒す計画																3	20%	
	壮大な氷壁、美しい氷の城																3	20%	
	ノックすると開くドア、クリスタルの城																2	13%	
	エルサと出会う会話をするアナ・・・むかしを思い出すエルサ																2	13%	
	取「長すぎる時が過ぎて、私がいるわ」																3	20%	
	「たとえ孤独でも自由だわ」																1	7%	
	「内なる嵐に現われて、悪い方向へ進むわ」																1	7%	
	2人でシンクロする歌																3	20%	
	再度、アナに刺さる																1	7%	
	雪のモンスター・マッシュロウが登場し追いつけられる																5	33%	
	石の所にいる、トロールたちが登場																3	20%	
	オーロラを背景にしたがら、トロールのきれいな装飾品																1	7%	
	取「欠点は直せる 愛さえあれば」欠点を直す方法がある 2人が一緒にいればいいい」																3	20%	
	氷のようにつめたくなるアナ																0	0%	
	ハンスたちがエルサの城に到着																1	7%	
	眠い																1	7%	
	囚われるエルサ																4	27%	
	アナを急いで運ぶクリストフ																0	0%	
	雪の城下町に戻るアナ																1	7%	
	無事であるようにいつて戻るクリストフ																2	13%	
	アナと再開するハンス																2	13%	
	ハンスが裏切りを告白・・・暖炉まで消す																2	13%	
	トナカイのスウェンが城に戻るそうとする																0	0%	
	雪山を駆けおりるクリストフ																3	20%	
	凍死しそうなアナを助けにきたオラフ																1	7%	
	暖炉で溶けてしまうのに「離れないよ」というオラフ、「アナのためなら溶けても構わないよ」																3	20%	
	アナが真実の愛に気付く																4	27%	
	凍り始める城内から屋根を滑り落ちて外に出るアナとオラフ																3	20%	
	吹雪に飛び込むクリストフとスウェン																3	20%	
	かすかな声で																2	13%	
	エルサと会話する王子「アナは死んだ お前のせいだ」																2	13%	
	吹雪が収まる、クリストフがアナに走り寄る																1	7%	
	アナが氷となりエルサを救う																2	13%	
	アナは氷となり音楽が止まる																0	0%	
	エルサが触るとアナが元に戻る・・・真実の愛																7	47%	
	北政調の歌が流れ、街に春が訪れる																4	27%	
	オラフのための雪雲ができてオラフが救われる																3	20%	
	エルサにより氷や雪がコントロールされる、街の人はハッピーに																7	47%	
	壮大な音楽と共にアレンデールの城下町が映し出される																6	40%	
	合計		46	34	31	24	21	17	15	14	13	5	5	3	2	1	0	231	15%

表 27 時間軸配置分析ツール (Relate)

アナと雪の女王		#14	#4	#7	#11	#1	#3	#13	#15	#9	#6	#2	#8	#5	#10	#12	合計	チェック率	
RELATE	ストーリーライン																		
	北歐調の音楽とともにタイトルFROZEN											1					1	7%	
	氷を切る映像、夕日を背景に、氷をきる音		1									1					3	20%	
	整然としたオペレーション、男の力強さ		1			1				1			1				5	33%	
	小さな子供とナカイがかわいらしく氷と触れ合う		1						1	1	1	1	1				9	60%	
	オーロラを背景にきれいな夜の城下町				1	1						1					3	20%	
	月夜に照らされた姉妹の部屋		1						1								2	13%	
	アナがエルサを起す				1	1				1	1	1					7	47%	
	エルサが部屋に雪を降らせ、こおりをつくる魔法をつかう		1			1	1			1							4	27%	
	オラフという雪だるまをつくり雪山で遊ぶ2人					1	1	1	1	1	1		1	1			9	60%	
	落ちてしまうアナ、崩れるオラフ																0	0%	
	アナだけ抱きかえられる...											1					1	7%	
	アナを治すためのトロールに会いにく取りにむかう両親とエルサ		1		1	1	1				1	1					5	33%	
	エルサの魔法の力を隠すことになり		1	1		1											2	13%	
	歌「雪だるまをつくろう、仲が良かったのに今は違うわ、どうしてか教えてくれないの」		1	1		1	1	1	1		1	1			1	1	9	60%	
	グローブをつけることに、感情を抑えるように			1						1	1	1		1	1		6	40%	
	一人で遊ぶアナ													1			4	27%	
	自分の力を悔めるエルサ					1								1			5	33%	
	成長する2人...曲調もスローでテンポ低く			1	1	1			1	1	1				1	1	5	33%	
	3年後、晴れた美しい街並み アレンデール		1														1	7%	
	トナカイと青年がにんじんを食べ合っている		1	1	1	1	1	1			1	1	1				9	60%	
	ぼさぼさの髪のアナ		1	1	1	1	1			1			1			1	9	60%	
	戴冠式の朝...美しい境内を渡るアナ																1	7%	
	「生まれて初めて音楽に乗り」			1					1			1					4	27%	
	チョコレートをつまみくいるアナ							1	1	1				1	1		5	33%	
	数々の肖像画、絵画の美しさ												1				1	7%	
	不安そうな顔のエルサ				1	1	1	1	1								4	27%	
	姉妹の歌声がシンクロしていく		1	1							1						4	27%	
	アナがハンス王子と出会う		1	1	1	1	1					1					6	40%	
	戴冠式の美しい光景						1										1	7%	
	グローブをはずし、民衆の前に無事に提示																0	0%	
	陽気な音楽の中でダンスをする参加者		1			1	1			1							5	33%	
	姉妹が懐に並び		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		10	67%	
	ヴェーゼルトン公爵とのダンスをするアナ										1	1					5	33%	
	ハンスと踊り城内を歩くアナ		1		1	1	1				1	1	1				6	40%	
	歌「家は開かれた扉」		1		1	1	1	1				1	1		1		7	47%	
	夜空の下で屋上や、満月や時計、灯台の光を背景とした踊り		1			1							1				4	27%	
	結婚することを決め、エルサに伝えに行く								1								3	20%	
	混乱するエルサ、結婚を許さないエルサ					1		1	1			1	1				6	40%	
	パーティーは終了といひ、グローブをもぎとるアナ						1	1						1			3	20%	
	叫ぶアナに魔法を使うエルサ																0	0%	
	城下町に飛び出すエルサ、すべてが凍りだす																0	0%	
	モンスターよばれてしまうエルサ													1			1	7%	
	なく赤ん坊、飛び出すエルサ、追いかけるアナ					1					1						2	13%	
	凍り始める町													1			1	7%	
	白馬に乗りエルサを追いかけるアナ		1	1	1				1	1	1	1					7	47%	
	静かな雪の中で歌うエルサ「let it go」		1						1			1					3	20%	
	「ありのままに、これでいいの、もう気にしない、私の道を行く、過去はもう過去よ」		1				1						1				3	20%	
	エルサが笑く城、クリスタルの美しさ																0	0%	
	笑顔を取り戻し歌を歌い終えるエルサ									1					1	1	3	20%	
	深い雪の中エルサを探すアナ		1		1	1	1	1		1	1		1	1			7	47%	
	川で濡れてよりち歩きで小屋をみつめるアナ		1	1	1					1							4	27%	
	山小屋でクリストフと出会う		1	1	1		1	1									4	27%	
	トナカイのスヴェンと歌うクリストフ		1	1	1	1	1										5	33%	
	北の山まで向かうアナとクリストフ		1			1	1	1	1								4	27%	
	途中で娘に逢いかけられ、アナ一人で北の山を目指すことに			1	1									1			3	20%	
	一緒に向かうことに		1	1	1	1	1	1				1	1	1		1	9	60%	
	朝の雪山にて美しい山並み、つららクリスタル			1													1	7%	
	オラフが登場				1	1	1	1				1	1				6	40%	
	ポジティブ思考のオラフ		1	1	1				1	1	1				1	1	9	60%	
	オラフのイマジネーションの世界に		1	1					1	1							4	27%	
	歌「雪だるまの夏」			1					1								2	13%	
	城下町にてハンス王子...エルサを倒す計画						0										1	7%	
	壮大な氷壁、美しい氷の城			1											1		1	7%	
	ノックすると開くドア、クリスタルの城		1	1	1												3	20%	
	エルサと出会う会話するアナ...むかしを思い出すエルサ		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			11	73%	
	歌「長すぎる時間が過ぎて、私がいなくなる」		1		1	1						1					5	33%	
	「たとえ孤独でも自由だわ」		1						1	1	1	1					5	33%	
	「内なる嵐に呪われて、悪い方向へ進むわ」							1									1	7%	
	2人でシンクロする歌			1	1	1	1				1						4	27%	
	再度、アナに刺さる																0	0%	
	雪のモンスターマッシュマロウが登場し追いつかれる			1													1	7%	
	石の所にくる、トロールたちが登場					1	1										3	20%	
	オーロラを背景にしながら、トロールのきれいな装飾品			1	1	1	1	1									3	20%	
	歌「欠点は直せる、愛さえあれば」「欠点を直す方法がある 2人が一緒にいればいい」		1	1	1	1	1	1			1	1				1	9	60%	
	氷のようにつめたくなるアナ		1	1	1	1	1										4	27%	
	ハンスたちがエルサの城に到着																0	0%	
	戦い																0	0%	
	囚われるエルサ		1	1								1					3	20%	
	アナを急いで運ぶクリストフ					1	1	1	1	1							6	40%	
	雪の城下町に戻るアナ					1				1		1					4	27%	
	無事であるようにといって戻るクリストフ					1			1	1	1				1		7	47%	
	アナと再開するハンス		1	1			1										3	20%	
	ハンスが裏切りを告白...暖炉まで消す																0	0%	
	トナカイのスヴェンが城に届く		1	1	1	1	1	1		1	1		1			1	6	40%	
	雪山を駆けおるクリストフ					1	1	1	1	1	1					1	8	53%	
	凍死しそうなるアナを助けにきたオラフ		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		11	73%	
	暖炉で溶けちゃうのに「融れないよ」というオラフ、「アナのためなら溶けても構わないよ」		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%	
	アナが真実の愛に気付く				1	1	1	1	1	1	1	1					10	67%	
	凍り始める城内から屋根を滑り落ちて外に出るアナとオラフ										1		1				6	40%	
	吹雪に飛び込むクリストフとスヴェン			1	1	1	1						1			1	4	27%	
	かすかな声で			1	1	1	1	1									5	33%	
	エルサと会話する王子「アナは死んだ お前のせいだ」																1	7%	
	吹雪が収まる、クリストフがアナに走り寄る				1	1	1	1	1	1			1	1			9	60%	
	アナが氷となりエルサを救う			1	1	1	1	1	1	1	1				1		8	53%	
	アナは氷となり音楽が止まる			1								1	1				3	20%	
	エルサが融るとアナが元に戻る...真実の愛		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	80%	
	北歐風の歌が流れ、街に春が訪れる					1											1	7%	
	オラフのための雪雲ができてオラフが救われる		1		1	1	1	1					1			1	9	60%	
	エルサにより氷や雪がコントロールされる、街の人はハッピーに		1	1	1	1	1	1									4	27%	
	壮大な音楽と共にアレンデールの城下町が映し出される		1				1										4	27%	
	合計		47	46	44	41	39	39	30	30	29	27	23	19	12	8	7	441	29%

Sense、Think、Act、Relateの時間軸配置分析ツール結果をみていくと、本検証の対象者では、Senseが合計415回・28%、Thinkが合計451回・30%、Actが合計231回・15%、Relateが合計441回・29%となっている。Actの感動要素への総チェック数が他の要素の半数程度となった。

次に各回答者のチェック箇所が全体のチェック箇所と、どの程度一致しているのかの分析を行った。表には、Sense、Think、Act、Relateそれぞれについての一致率分析ツール結果を示す。

表 28 一致率分析ツール結果(アナと雪の女王)

SENSE															
回答者番号	#13	#6	#7	#8	#3	#15	#1	#2	#14	#5	#11	#4	#9	#10	#12
一致率	42.6%	42.9%	46.4%	53.3%	51.5%	57.0%	53.3%	56.4%	57.8%	56.0%	67.8%	65.0%	66.2%	64.7%	73.3%

THINK															
回答者番号	#13	#2	#7	#1	#8	#9	#5	#11	#15	#3	#6	#10	#4	#12	#14
一致率	33.2%	33.6%	34.0%	34.9%	37.8%	36.0%	35.3%	36.4%	42.3%	42.1%	42.0%	41.7%	37.0%	39.3%	36.7%

ACT															
回答者番号	#1	#11	#6	#7	#9	#15	#13	#5	#14	#4	#12	#2	#3	#10	#8
一致率	21.2%	22.0%	20.2%	26.1%	26.3%	24.3%	24.4%	27.6%	30.8%	37.3%	28.0%	33.3%	16.7%	40.0%	0.0%

RELATE															
回答者番号	#14	#4	#7	#11	#1	#3	#13	#15	#9	#6	#2	#8	#5	#10	#12
一致率	40.3%	38.1%	44.2%	43.6%	44.3%	44.1%	44.0%	48.2%	45.1%	41.0%	49.6%	41.4%	57.8%	63.3%	56.2%

各要素それぞれで最高の一致率は、Senseでは、#12の被験者にて73.3%、Thinkでは#15の被験者にて42.3%、Actでは#10の被験者にて40%、Relateでは#10の被験者にて63.3%であった。SenseとRelateがThinkとActと比較して高い一致率となった。考察としては、SenseとRelateは皆共通の感動をつくれればよく、逆にThinkとActは人それぞれであるため多くの感動要素を埋め込む必要があると考えられる。さらに、三幕構成(Field, 1982)の法則にのっとり、「アナと雪の女王」における三幕上のSTARの割合を分析すると本検証の対象者では、各幕で最も高い割合を占めた感動要素は、第一幕でSense、第二幕でThink、第三幕でRelateとなった。時間軸としては、Senseを先に配置し、Thinkを中盤で高め、Relateで最後を締めるパターンが存在を本検証の範囲では確認することが出来る。以下の図には、三幕構成でのSTARの割合を示す。

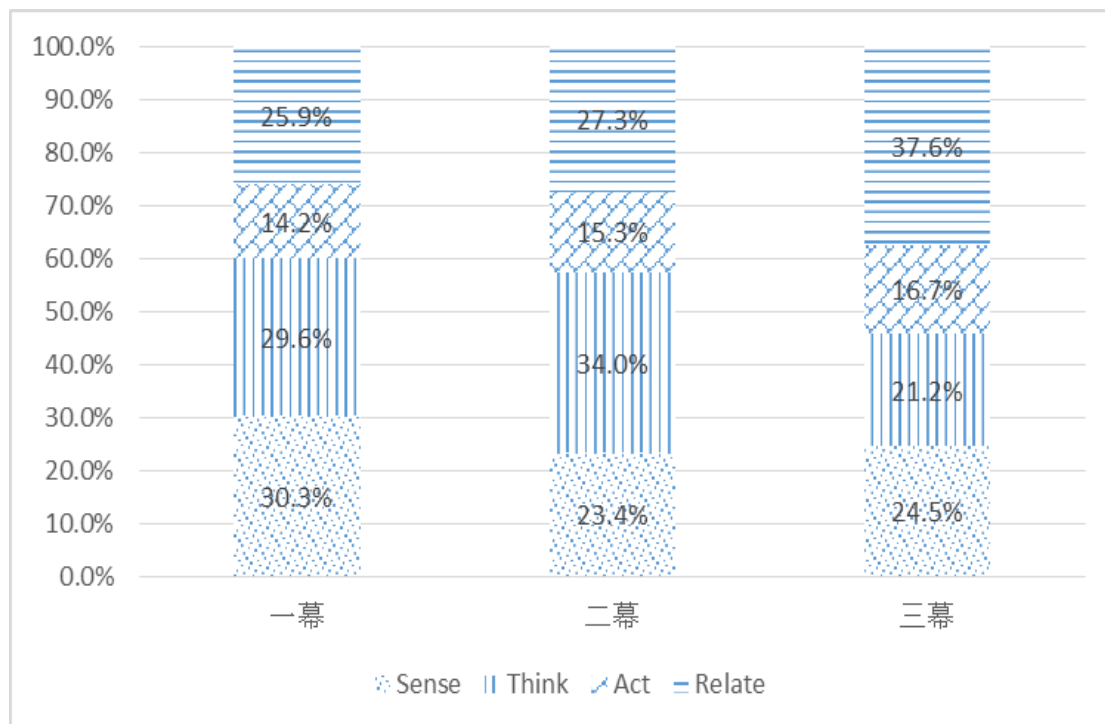


図 29 「アナと雪の女王」における三幕構成でのSTAR割合

各要素別でみていくと、Senseは第一幕で最も高く、Thinkは第二幕で最も高く、Actは全体的に低く、Relateは第三幕で最も高くなっている。映画冒頭の印象的な聴覚の音、視覚の映像美を通したSenseが第一幕で高まり、終盤の姉妹の愛のハッピーエンドでRelateが高まっていると考えられる。

さらに、1つの作品のみに言えることではないように汎用性を高めるための第一歩として、検証実施時点の歴代で日本における興行収入1位の「千と千尋の神隠し」も補足的に検証を行った。表には、Sense、Think、Act、Relateそれぞれについて的一致率分析ツール結果を示す。

表 29 一致率分析ツール結果(千と千尋の神隠し)

SENSE															
回答者番号	#13	#7	#6	#2	#5	#8	#1	#14	#9	#15	#3	#11	#12	#10	#4
一致率	30.8%	29.9%	33.2%	32.6%	32.8%	48.5%	38.3%	50.0%	44.9%	37.3%	52.7%	34.1%	65.7%	51.1%	63.3%

THINK															
回答者番号	#13	#8	#1	#3	#7	#5	#2	#15	#14	#9	#6	#10	#4	#11	#12
一致率	40.0%	41.9%	43.4%	42.8%	42.9%	37.5%	41.8%	40.0%	47.2%	48.0%	40.0%	47.5%	44.1%	40.8%	60.0%

ACT															
回答者番号	#6	#1	#13	#14	#9	#15	#3	#5	#11	#7	#2	#8	#4	#10	#12
一致率	26.5%	23.6%	28.8%	33.2%	31.2%	29.9%	33.8%	34.2%	28.8%	36.5%	32.2%	34.4%	38.7%	13.3%	0.0%

RELATE															
回答者番号	#4	#13	#9	#7	#1	#5	#3	#8	#14	#15	#2	#11	#10	#6	#12
一致率	35.2%	40.8%	47.6%	45.9%	39.1%	44.7%	49.6%	38.6%	47.6%	46.2%	45.4%	46.3%	45.2%	38.6%	66.7%

各要素それぞれで最高の一致率は、Senseでは、#12の被験者にて65.7%、Thinkでは#12の被験者にて60%、Actでは#7の被験者にて38.7%、Relateでは#12の被験者にて66.7%であった。「アナと雪の女王」での検証結果と同様、SenseとRelateがThinkとActと比較して高い一致率となった。SenseとRelateは両作品においても人として感動するポイントが共通している傾向があり、逆にThinkとActは人それぞれで異なることが考察される。また、以下の図には、三幕構成でのSTARの割合を示す。

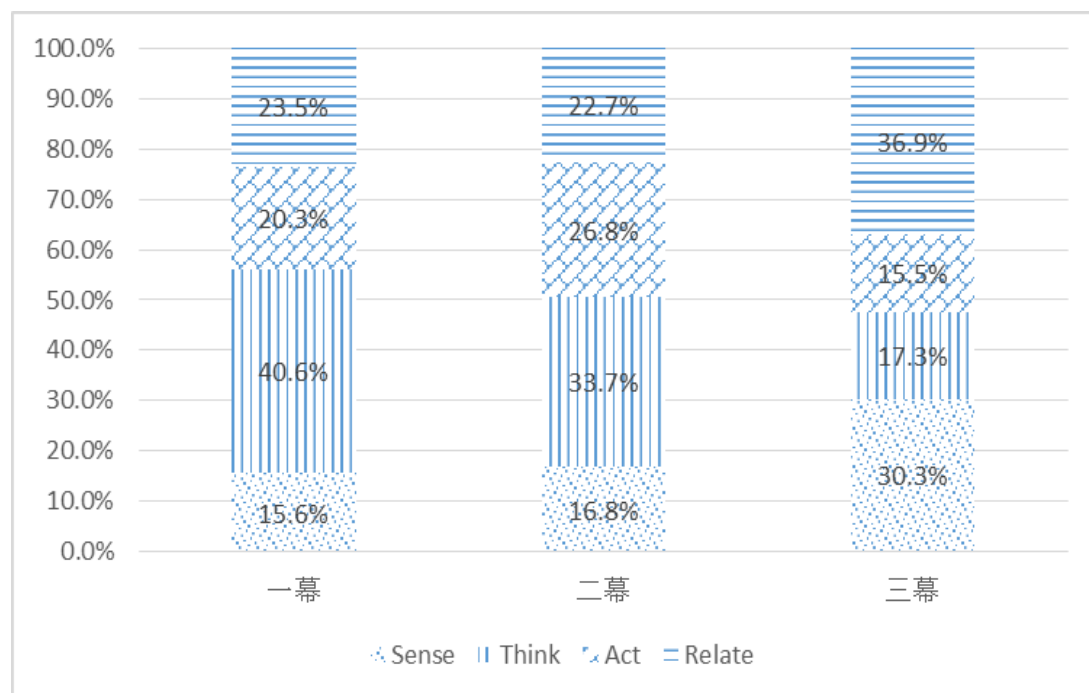


図 30 「千と千尋の神隠し」における三幕構成でのSTAR割合

本検証の対象者では、各幕で最も高い割合を占めた感動要素は、第一幕でThink、第二幕でThink、第三幕でRelateとなった。時間軸としては、Thinkを中盤で高め、Relateで最後を締めるパターンの存在を俯瞰的に考察できたが、千と千尋の神隠しというThink要素が高い作品では第一幕においてもThinkがSenseを超えていることが考察でき、今回は2事例のみの検証であったため感動要素の時間軸配置にSTAR各感動要素間に強弱がある配置であるのか否かという観点において、今後、より幅広い作品から共通パターンを見出していくことが必要であるという課題も垣間見えた。

このため、広く一般から参加者を募り、日本で昔から親しまれてきた童話である、桃太郎を題材に、同様の検証を実施した。参加者は、慶応義塾大学の公開講座として広く募集を行った。場所は、慶応義塾大学日吉キャンパス 来往舎1F シンポジウムスペースに全員が集まる形で実施をした。まず被験者には、感動要素の分析シートを配布し、使用方法を説明した。

その上で、全体の参加者に対して同時に桃太郎の動画を流し、全員がその場でチェックをした。結果として53名の参加者が、三幕構成におけるSTAR要素の時間軸配置分析を行った。表には、童話桃太郎における時間軸配置分析ツールを示す。

表 30 童話桃太郎における時間軸配置分析ツール

ストーリーの流れ		STAR感動要素			
		Senseセンス	Thinkシンク	Actアクト	Relateリレート
第1幕 発端・ 状況設定	昔々おじいさんとおばあさんが住んでいた。じいさんは山にたきぎを取りに、ばあさんは川に洗濯に				
	川で洗濯をしていると、「ずんぶらずんぶら」モモがいっぱい流れてきた。一番大きな桃が寄ってきた				
	桃を切ろうとしたら、桃がひとりでに割れて男の赤ちゃんが飛び出してきた。・・・名前は「桃太郎」				
	いっぱい食べてずんずんずん大きく大きくなってきた				
	ある日のこと、手をついてこういった 「鬼退治にいかせてください」				
第2幕 中盤・ 葛藤	そこまでいうなら仕方ない。、おじいさんとおばあさんは旅の支度をしてくれた				
	「これをもっておゆき」日本一のきびだんごじゃ。それでは行ってきます				
	村はずれまできると、犬が一匹走ってきた。「ひとつください、お供します」				
	山まで来ると、キジが一羽飛んできた。「ひとつください、お供します」				
	山の奥まで来ると、猿が一匹やってきた。「ひとつください、お供します」				
	どんぶりどんぶり・・・大きな波を乗り越えて海を渡っていった。「あれが鬼ヶ島じゃ」				
	島にあがると黒い門があった・・・桃太郎などほおっておけ				
	猿は岩をよじ登ると中から門をあげた・・・鬼は大慌て、やっつけろ				
第3幕 結末・ 解決	けれども桃太郎は百人力、ぱったぱたと鬼を投げ飛ばす・・・犬、キジ、猿も十人力				
	「参りました、もう悪いことはしません」・・・約束のしるしに盗んだ宝物を全部お返しします				
	桃太郎はあちこちの村へ寄って宝物を返してやった。「ただいま帰りました」「さすがの日本一の桃太郎じゃ」				
	それから桃太郎は、おじいさんとおばあさんと犬、キジ、猿と楽しく暮らしたそうです				

表の通り、ストーリーの流れが縦軸に並んでいる。発端・状況設定の第一幕、中盤・葛藤の第二幕、結末・解決の第三幕で、ストーリーの流れを区切っている。横軸には、Sense、Think、Act、Relateの要素が並んでおり、チェックをしていくことで感動要素のいずれに感動を覚えたのか、あるいは何も覚えなかったのかを、ストーリーの流れごとに付ける形とした。最上部に各要素の説明も合わせて記載をしている。本検証を行った結果、三幕での感動要素の割合は図の通りとなった。

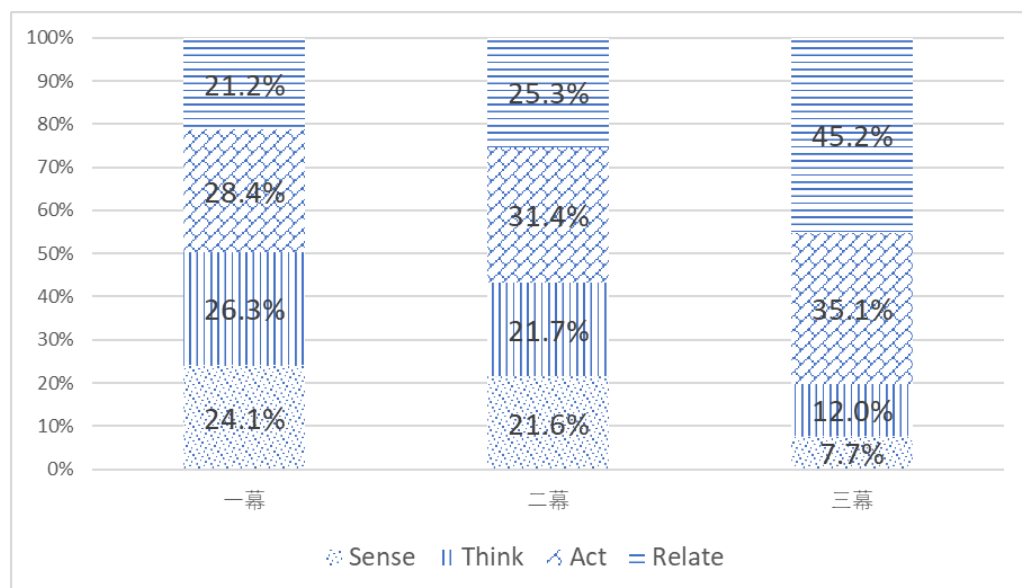


図 31 「桃太郎」における三幕構成でのSTAR割合

Senseについては、第一幕で最も高い24.1%となった。状況設定としての川や桃といった五感に訴える要素が第一印象として強く認識されたと考えられる。Actにおいては第一幕でも28.4%と高くなっており、これは桃太郎が生まれてから鬼ヶ島に出るまでの成長過程が影響をしていると考えられる。第二幕ではActが31.4%と高く、桃太郎の成長過程で猿犬雉と出会い、努力や上達、幸運といった要素を感じたと考えられる。第三幕ではRelateが45.2%と高くなった。Relateは特に第三幕で強く出ており、おじいさん、おばあさん、猿犬雉との愛着、一体感を感じたと考えられる。第三幕ではThink要素は12%と低くなっており、物語の最終局面では、これから解決していくべき課題や知っておくべき理解、認知の知的好奇心、今後の展開への期待といった観点での感動は、低くなっていると考えられる。

さらに、人生の中でも最も高い感動体験の一つである結婚式を感動事象の対象とし、時間軸分析手法を活用しての検証を行った。感動する結婚式にはSTAR要素が一定の規則をもった時間軸の順番で配置されているという仮説検証のために、感動度が上位10%の結婚式、および下位10%の結婚式において、どのようにSense、Think、Act、Relateの要素が三幕構成(Field, 2005)の時間軸で配置されているかを分析した。具体的には、結婚式事業を営む株式会社CRAZYが提供した、2018年の間に実施された結婚式のうち合計57件を分析し、感動する結婚式には全体の時間軸の流れにおいて、Senseは最初に多く、Thinkは最後が少なく、Actは最初が少なく、Relateは最後に多くなる順番となっているかの確認である。感動度については、結婚式に参加した320名の株式会社CRAZYの従業員がどれくらい感動したのかを、それぞれのCRAZY従業員が個別に7段階(1全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)の選択肢から回答した。結婚式の感動を調査するには本来、顧客(新郎新婦と参列者)の感動を測るべきとの立場もあろうが、本研究では、CRAZY従業員が感動することが顧客の感動とも連動していると考えたことと、CRAZY従業員の感動と幸福度の分析を行うことによってCRAZYの感動マネジメント研究につなげていく意図から、CRAZY従業員の感動を調査した。調査はウェブサイトを通して個別に回答できる形式で実施した。時間軸の配置に関しては、一幕(新郎新婦入場・乾杯・挨拶)、二幕(中盤)、三幕(締め・新郎新婦退場)で披露宴における流れを分解し、それぞれの幕においてどの感動要素が強調されて配置されているかを調べた。式次第進行表を確認し、3つの幕の時間の流れに沿って、Sense、Think、Act、Relateが重点的に配置されているかを確認した。その結果を以下に示す。

表 31 上位10%の感動度の結婚式における、STAR要素の時間軸配置比較

上位 10%	第一幕	第二幕	第三幕
婚礼A	S	T A	R
婚礼B	S	T A R	R
婚礼C	S	T A R	R
婚礼D	S	A	R
婚礼E	S	T A	R
婚礼F	S	T A	R

表 32 下位10%の感動度の結婚式における、STAR要素の時間軸配置比較

下位 10%	第一幕	第二幕	第三幕
婚礼G	S A	T R	A
婚礼H	S A	T R	R
婚礼I	S	—	A R
婚礼J	S A	R	R
婚礼K	S	T R	T R
婚礼L	S	T A	—

感動度が高かった結婚式AからFにおいて、STARフレームワークを用いた感動要素の時間軸配置方法の知見と合致していた。すなわち、いずれも第一幕でSenseから始まり、第二幕にてThinkとAct、第三幕にRelateの順番となっている。具体的には例えば、第二幕においては体を動かしてチームで何か定められた目標を達成するAct要素が多い余興が用意されている結婚式があり、また、Relate要素と関連する親御さんへの感謝の言葉は必ず第三幕に用意されていた。さらに、披露宴の後に挙式を実施する「後挙式」形式となっており、最後にRelate要素が多くなる仕掛けがなされていた。一方の下位10%の結婚式をみていくと、第一幕や第三幕にてAct要素が多い結婚式、第三幕にてThink要素が存在するなどSTARの方法論とは異なっている。このように、感動度下位10%の結婚式では、STARフレームワークを用いた感動要素の時間軸配置方法の順番と異なる配置となっていた。これより、感動する結婚式ではSense、Think、Act、Relateいずれの要素も高いこと、感動度合いに基づき、Sense、Think、Act、Relateの順序が異なることが明らかになった。ただしこの調査は主観調査であり、感動しやすい幸せな従業員が高いスコアをつけている可能性もあるため、今後に向けてはより客観的な調査を実施することが必要な状態である。

2.4 考察・ディスカッション

本研究では、感動ストーリーを発想ために、どのような時間軸の流れに、感動要素である Sense、Think、Act、Relate の4要素を配置することが適切であるかについて研究を行った。まず、分析自体をする手法が存在していなかったため、時間軸の流れにおいて Sense、Think、Act、Relate の要素をいつ感じるかを見える化するツールを開発した。その上で複数の事例に適用させることで、分析手法の有効性を確かめることに成功した。また、感動ストーリーを発想するためには、カスタマー・ジャーニーの時間軸の中で行われることを前提に、下記にまとめた時間軸配置のルールに従うことが感動ストーリーを発想する上で有効であるということ、今回の対象の範囲としては導出することが出来た。

・Sense: 第一幕で強く認識されるように、本要素を多く配置する。ただし、第二幕、第三幕と全体として強くても良い。

・Think: 第三幕以外で強く認識されるように、本要素を多く配置する。第三幕は終盤であり、この段階から新しい理解を要することを避ける必要がある。

・Act: 第一幕以外で強く認識されるように、本要素を多く配置する。第一幕は状況設定の段階であるため、第一幕でいきなり上達や成長が実現されるよりも、ストーリーの流れの変遷を受けた第二幕以降にて実現されることが効果的である。

・Relate: 第三幕で強く認識されるように、本要素を多く配置する。第一幕、第二幕という流れから、第三幕の締めめの段階を、本要素で締めくくることが効果的である。

上記はあくまで今回の範囲内でのひとつの在り方ではあり、今後より多くの実践的な研究を重ねていくことで、サービスのタイプ別、ジャンル別など色々なクラスター分けが出来ると考えられる。なお、感動というものが生まれる際には、事前期待・事前情報との関係性を考察することが重要となってくる。本論文で組織の視点から示唆を得た、元オリエンタルランド社長の福島は、「経営者から従業員まで一人ひとりが感性を磨き、「期待を超える感動を生みだすもの」を新たに提供することで、日本は必ず蘇ることができる」「感動は、ゲストの期待を超えることから生まれる」(福島, 2021)とし、「期待」を一つの基準と示唆している。今回の検証では事前期待・事前情報それ自体を把握することはしておらず今後の課題ではあるが、先行研究においては事前期待に関して重要な発見が既になされている。Oliverは、243名の大学生を被験者として、①自動車の購入における事前期待レベルの確認、②試乗、③試乗後の成果の判別(事前期待値が高すぎた(Too high)～妥当であった(Accurate)～低すぎた(Too low)から選択)の3段階の形でテストを行っている(Oliver, 1977)。その結果、「期待のレベルが

成果の判別に影響すること、そして期待不一致の経験が期待レベルと独立して同程度重要な影響をもっている」ことを示した(Oliver, 1977)。余田も、医療機関の評価メカニズムを題材に、「待ち時間や快適性といった表層機能に関しては、パフォーマンスが直接的に満足に影響するものではなく、事前期待との不一致の程度を介して満足水準に影響する」ことを明らかにした(余田, 2001)。Oliverがいうところの、期待自体ではなく期待不一致のギャップが影響をするという観点にもつながると考えられる。期待自体というものではなく、期待と知覚価値の差が顧客満足に影響をするということであり、推察として、経験が感動レベルであったかについても、事前期待のレベルが影響すること、および事前期待とどれくらいの良い意味でも悪い意味でも不一致・ギャップがあるかが重要、そしてストーリー自体はもちろんながら表層機能、すなわちストーリーが伝わるための環境設定などの切帯管理も重要であると推察される。加えて、Zeithaml, Berry, & Parasuramanは、事前期待の類型を3タイプに分類し、それらは「(1)望むサービス(desired service: お客様が欲しいものを反映したサービス)、(2)妥当なサービス(adequate service: お客様が受け入れることができる標準的なサービス)、(3)予測されるサービス(predicted service: こうなるだろうとお客様が信じているレベルのサービス)」と指摘している(Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993)。さらに、事前期待がいかに形成されるかについて先行研究を踏まえ、17の定理にまとめており、これらから感動ストーリーへの応用として考えられることを考察として、表に示す。

表 33 Zeithaml, Berry, & Parasuramanによる17の定理に基づく感動ストーリーでの活用

	サービスの期待決定要因	感動ストーリー活用における意味合い・今後検証が必要な仮説
1	お客様は、「望むサービス」と「妥当なサービス」の2つの基準で成果を査定する	感動においては、「妥当な感動」であれば感動レベルまでには至らず、「望む感動」という明確な表現ができれば感動レベルではないと考えられる。そのため、「望む感動」という期待レベルを超える「望む以上、想定範囲外の圧倒」レベルが感動レベルと考えられる
2	許容範囲は、「望むサービス」と「妥当なサービス」のゾーンの範囲である	感動においては、範囲内での許容というサービスでの考え方よりも、その範囲を踏まえた上で、それを圧倒する成果を提供することが重要と考えられる
3	お客様それぞれで、サービスへの許容範囲は異なる	感動し易さにおいても個人ごとに範囲が存在していると考えられ、個々の許容範囲を適切に理解した上で発想をすることが重要と考えられる
4	同じお客様においても、許容範囲が拡大、縮小することがある	感動しやすい状況が、それぞれの受け手でどう変化するか把握が、1日の時間帯、曜日の違い、季節の違い、年齢の違いなど複数の時間軸で必要
5	「望むサービス」のレベルは、「妥当なサービス」として期待されるものより、変動が少ない	同じような感動ストーリーを二回以上経験する際に、望む感動レベルがいかに変動するかを確認する必要がある（同じ人物の中で、および初回の人・二回目以上の人の比較を通して）
6	永続的に続くサービスにおいて、「望むサービス」の期待は上がっていく	感動においては、どの程度の頻度・間隔が、「永続的」と分類されるのかを、複数の分類軸をもって検証する必要がある
7	個人的なニーズと「望むサービス」のレベルには、正の相関がある	感動ストーリーのパーソナライズ化、およびSTAR要素（特にThinkとAct)の種類を多くすることで、個人的なニーズとつながる要素を増やす
8	一時的な注力増加は、「妥当なサービス」への期待レベルを上げるため許容範囲が狭まる	関心が高いテーマにおける感動ストーリーと、そうでないテーマにおける感動ストーリーで有意な差があるかを確認する必要がある
9	代替サービスがあると、「妥当なサービス」への期待レベルを上げるため許容範囲が狭まる	他では代替されないように、感動ストーリーにおいて他とは似通らないユニークさが重要
10	お客様自身が果たす役割が大きいサービスは、「妥当なサービス」の期待レベルを高める	感動ストーリーにおける共創をどの段階まで巻き込んで行くと適切かを検証する余地が存在する
11	状況に左右されるサービスは、「妥当なサービス」への期待を一時的に下げ、許容範囲を拡げる	状況が左右されやすい有事、あるいは不慣れな状況、想定していない状況の方が、感動ストーリーの感動度は高まる可能性がある
12	「望むサービス」と「知覚したサービス」の比較を通したサービスの優越性の査定、「妥当なサービス」と「知覚したサービス」の比較を通した妥当性の査定の2つの査定が行われる	感動においては、「妥当な感動」であれば感動レベルまでには至らず、「望む感動」という明確な表現ができれば感動レベルではないと考えられる。そのため、「望む感動」という期待レベルを超える「望む以上、想定範囲外の圧倒」レベルが感動レベルと考えられる
13	「予測されるサービス」のレベルが高ければ、「妥当なサービス」の期待レベルが上がり、許容範囲が狭まる	感動において、いかに「予測される感動」が形成されるかの研究が必要
14	サービスへの約束が明示的であればあるほど、「望むサービス」と「予測されるサービス」の期待レベルが上がる	約束された感動で人は感動するのかを検証する余地が存在する
15	価格はサービスのレベルを暗黙的に示し、価格が高ければ、「望むサービス」と「予測されるサービス」の期待レベルが上がる	感動商品・感動サービスにおける価格感度と感動度の関係を検証する余地が存在する
16	ポジティブな口コミは、「望むサービス」と「予測されるサービス」の期待レベルを上げる	感動の閾値が異なる人同士で、口コミがどのように影響をするのかを検証する余地が存在する
17	過去の良いサービス経験と、「望むサービス」と「予測されるサービス」の期待レベルには、正の相関がある	同じような感動ストーリーを二回以上経験する際に、望む感動レベルがいかに変動するかを確認する必要がある（同じ人物の中で、および初回の人・二回目以上の人の比較を通して）

Sense、Think、Act、Relateにおける「望む感動」「妥当な感動」「予測できる感動」の許容範囲、変動性、事前期待の影響度については、今回の研究では対象外であったため、仮説としては、五感で感じるSenseと人間的なつながりのRelateにおいては、繰り返しても期待レベルが変わらない種別と考えられるため事前期待の影響をそれほど受けない一方で、ThinkとActについては繰り返しの経験になると事前期待が上がるため感動を喚起するためには高いバーになると考えられるが、具体的な仮説立案、検証方法の策定、検証実施と分析、分析結果からの考察・インプリケーションの導出は、今後の課題である。ただし、通常のサービスと異なり、感動が喚起される際は、そもそも事前期待を作りこんでこない可能性もある。Delightが驚き(surprise)からつくられるように、感動は前持った期待がある状況で作られるものと、そうではない突発的なものに分類されとも考えられる。Rust, & Oliverは、Delightの観点から、表の通り、3つのタイプがあるとしている(Rust, & Oliver, 2000)。

表 34 Rust, & OliverによるDelightの3分類（筆者作成）

	説 明
同化 (Assimilated delight)	・1度経験をするとバーを上げてしまうもの ・そのため、通常の中に溶け込んでいってしまうもの ・例) ガソリンスタンドの給油機で、直接クレジットカードで支払える経験は、初回は歓喜の経験だが2回目以降は通常レベルとなる
再現 (Reenacted delight)	・Delightの感情は減衰するが、良いことを味わったという記憶は残存するもの ・歓喜につながる刺激を、自分の意思で、または可能な場所で、再経験できるもの ・例) 好きな映画を観たり、流行りの音楽を聴くときのDelight経験
一時的 (Transitory delight)	・複数回目でも初回のことを完全に忘れてしまっており、いつも初回のように感じるもの ・Delight自体が偶然性、セレンディピティに起因すると考えられるもの ・例) ホテルの従業員によるサービスが卓越していても、次の宿泊では異なる従業員によるサービスを受けるため、前回とは切り離されて考えられる

Delightの分類から類推するに、感動ストーリーにおいても、期待形成がされるものとそうでないもの、同化するもの、再現されるもの、一時的なものに分かれると考えられる。例えば、同じ映画を何回みても感動することや、夕日が沈む姿をみていつも感動することなどは、再現タイプであると考えられる。この分類とSTARの相関、および人による違いについても、今後の研究余地であると認識をしている。

さらに、感動ストーリーを経験している最中に、期待が次々と変化している可能性もある。齋藤は、「サービス財においては消費をはじめる時点からサービスを終了する時点までの間

に、顧客は期待のレベル、売り手は提供するサービスレベルを変化させていると考えられる」(斎藤, 2007)と指摘している。森藤は、「期待は一般的なサービス品質に対してだけでなく、自己の状態変化に対する期待も含んでいる」(森藤, 2009)と指摘している。変化をしていく場合、対象に対する期待の変化と、自分自身に対する期待の変化が同時に起きている可能性が存在すると考えられる。コ・クリエイションでは自分自身が創造のプロセスに加わることで、対象物による成果が及ぼす感動だけでなく、様々な視点から五感を使いサービス向上を考えること(Sense)、頭を使い工夫すること(Think)、自分自身の成長(Act)、共に共創する仲間や消費者とのつながり(Relate)という形で、STAR要素が創作行為そのものに存在する可能性も考えられる。

サービスドミナント・ロジックの考え方に従えば、あらゆる製品はサービスであると考えられる。その商品を使うユーザー目線での時間軸に沿ったジャーニーがあり、商品自体を中心としたバリューチェーンおよびユーザー使用のジャーニーもある。そしてそのサービスという時間軸の流れがあるゆえに、ストーリーとしての経験価値を高めることが差別化としても不可欠である。製品を想起してから理解を深め購入し、使用をして廃棄をするという時間軸の流れの中で、Sense、Think、Relate、Actの要素を科学的に配置することが、お客様における感動ストーリーを発想する上で、一つの重要であると考えられる。例えば、使い終わって廃棄する商品やパッケージを、時間軸の流れの最後である廃棄シーンにてRelateの印象を持たせるには、どのようにすべきかという課題設定が効果的であると考えられる。商品パッケージのリサイクルを業界・組織横断的に推進するループ社は、小売企業のイオンと提携を行い、商品サイクルにおいて循環の流れを取り込むことで、お客様との関係性強化を実現していると考えられる。

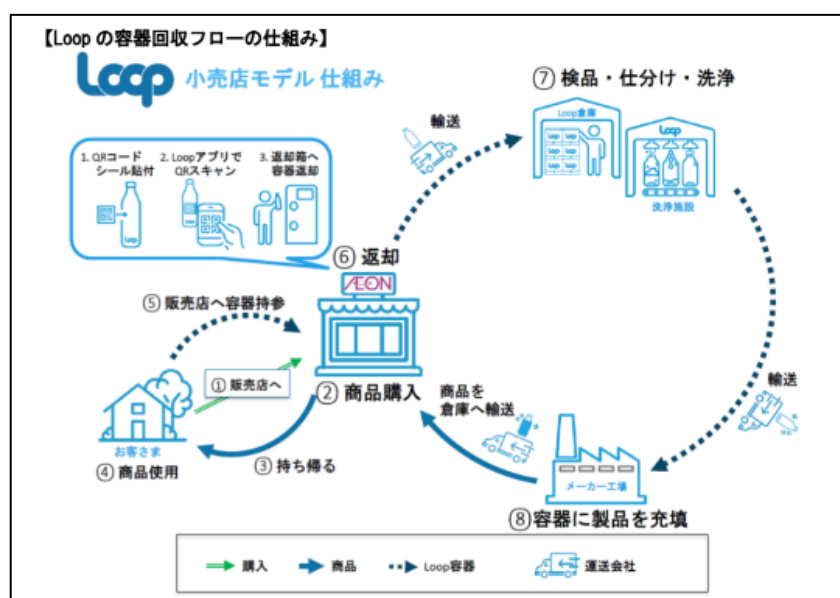


図 32 ループとイオンによる取り組み(イオン株式会社, 2021より引用)

ループ社とイオンの取り組みでは、お客様が商品を購入し持ち帰り使用して終わりではなく、販売店へ容器持参をすることになる。その上で、イオンはループ社へ輸送をし、ループ社が検品・仕分け・洗浄をした上でメーカーに輸送、メーカーは容器に製品を充填しイオン店頭で輸送することで再び商品購入の流れにループさせている。このように、商品購入と商品使用で終了するのではなく、一つのジャーニーが次のジャーニーへとつながる大きなRelateを埋め込めると、お客様との関係性はより強固になると考えられる。このような有形の製品ではなく、無形のサービスであれば、なおさらお客様のカスタマー・ジャーニーという時間軸の流れが明確である。一度終わったサービスは、次へのリピートの起点であり、「終わり良ければ総て良し」のような関係性構築を、どのようにRelateで埋め込むかという視点である。加えて重要なことは、その商品・サービスを消費する行為という時間軸のみならず、連続した行為という、より長い時間軸でも捉えるという複眼的な時間軸の捉え方により、感動経験価値を高めるという視点である。例えば、大学教育において、春学期の1講座という時間軸で考えながら感動する授業を提供し、一方で大学4年間という時間軸でも考えることで、どのように学生生活を感動経験溢れるものにするかを考える。更に、卒業後も含めた長い時間軸でも考えていくと、どのタイミングに、どの感動要素を配置する必要になってくるのかという発想である。大学4年間という時間軸でみて、最終的にRelateの要素を第4学年において強めていくことで、全体としての大学経験価値は感動的なものとして記憶されるという仮説や、大学4年間でActの要素が高まり、卒業後にRelateを高めるためのアルムナイ・ネットワークの仕組みを入れていくといった、発想である。同じことは組織のマーケティング活動にも当てはまる。マーケティング自体は、また来てもらうために考えるのであり、一つの製品・サービスを発売して売れば終わりという一過性の収益増加を目的とする以上に、お客様と組織を、より長い時間軸で結び付けるための活動でもある。Lemon & Verhoefは、カスタマー・エクスペリエンスを購入前後、および過去の購買経験、未来の購買経験までを含めた時間軸の流れでとらえることの重要性を、以下の図の通り指摘している (Lemon & Verhoef, 2016)。

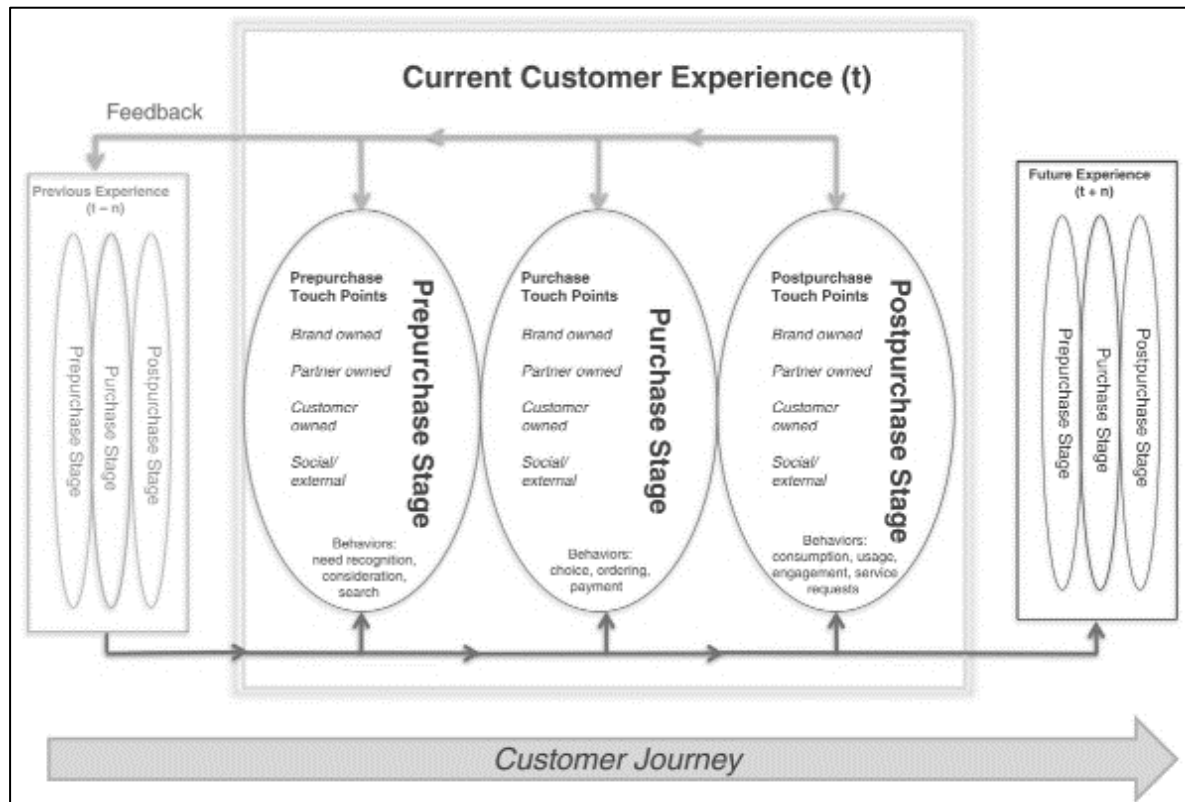


図 33 カスタマー・エクスペリエンスのプロセスモデルにおける過去・現在・未来のカスタマー・エクスペリエンス全体を勘案したカスタマー・ジャーニー (Lemon & Verhoef, 2016から引用)

カスタマー・ジャーニー全体を考える際に、現在のカスタマー・エクスペリエンスのみならず、過去のカスタマー・エクスペリエンスと未来のカスタマー・エクスペリエンスを含んだ全体でとらえている。そして、それぞれのカスタマー・エクスペリエンスには、購入前、購入中、購入後の3段階を定義し、各段階における接点の構成要素を明確化した。すなわち、過去と未来という時間軸をつなぐものであり、このような考え方も、本章で取り上げた時間軸上における感動経験要素の配置手法の中であれば可能となる。マーケティングは一度購入をして頂いて終わりではなく、長い期間を通して、顧客とブランドの関係構築が重要であると考えられ、その意味からも過去のカスタマー・エクスペリエンス、現在のカスタマー・エクスペリエンス、未来のカスタマー・エクスペリエンスをつなぐ存在としての感動ストーリーの研究も重要であり、具体的な仮説構築、仮説検証、考察の導出は、今後の課題である。

2.5 まとめ

本研究では、感動ストーリーを発想する際において、時間軸の流れの中でSense、Think、Act、Relateの4要素の配置が、どのようなパターンであるかの方向性を明らかにした。あくまで今回の対象で導出された範囲の中でのルールであるが、その結果、

Senseは第一幕で強く認識されるように、本要素を多く配置する。ただし、第二幕、第三幕と全体として強くても良い。

Thinkは、第三幕以外で強く認識されるように、本要素を多く配置する。第三幕は終盤であり、この段階から新しい理解を要することを避ける必要がある。

Actは、第一幕以外で強く認識されるように、本要素を多く配置する。第一幕は状況設定の段階であるため、第一幕でいきなり上達や成長が実現されるよりも、ストーリーの流れの変遷を受けた第二幕以降にて実現されることが効果的である。

Relateは、第三幕で強く認識されるように、本要素を多く配置する。第一幕、第二幕という流れから、第三幕の締めめの段階を、本要素で締めくくることが効果的である

ことを発見した。時間軸配置の観点から診断をすることで、変更すべき箇所を、抽出することも可能であると考えられる。その意味では、「STAR感動度診断ツール」として、様々なキーワード、画像を入れ込み、データベース化しておくことで、瞬時にSTARの時間軸配置の改善箇所を分析ができるツールは、世の中に役立つ可能性がある。また、4要素を意識して感じた主観評価に基づく配置手法のみならず、人が無意識に感じる4要素を理解することで、行動心理学的なアプローチからの時間軸配置分析手法の開発、および法則の改訂や、長期での時間軸でとらえた際の妥当性の検証などが求められる。

第3章 STAR要素の出現数と感動度の相関

3.1 目的

感動ストーリーという時間軸の流れの中で、感動要素の配置パターンがあることを検証したが、感動要素の数と感動度の相関関係は解明していなかった。先行研究においても、感動要素の数と感動度の関係については、仮説検証が行われてこなかった。すなわち、感動要素の数が多ければ多いほど、全体としての感動度が高くなるという仮説の検証である。なお、経験価値の種類の数と購入意向の相関については、経験価値の数が0の場合の購入意図は58%であるのに対して、1つの場合67%、3つ以上の場合77%となることが示されており(Schmitt, 2003)、感動経験価値においても同様の傾向があるのではないかと推察される。ただし、具体的な事例を検証して証明されておらず、また感動経験に限った先行研究はなかったため、更なる研究が求められていた。このため本章では、「商品・サービスから感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多い方が、受け手における感動度が高くなる」という仮説の検証を目的とする。

3.2 方法

商品とサービスの両方を題材として、商品・サービスから感じ取るSTAR感動要素の数と、感動度の相関関係を調べた。商品においては、経済産業省が定義する業界分類をもとに(経済産業省, 2021)、消費財の中から対象となる具体的な商品を例示的に取り上げた。日常消費財である食品、冷凍食品、菓子、冷凍菓子、飲料からそれぞれ具体的な商品を取り上げ、調査票形式での調査を2021年5～6月にかけてインターネットリサーチパネルを活用し、選択式質問から構成される調査票に回答を求め実施した。それぞれの食品、冷凍食品、菓子、冷凍菓子、飲料から感じ取るSTAR感動要素数と感動度の関係を調べた。具体的には、誰もが認識している各商品カテゴリーの代表的な商品を対象とすることが良いと考え、食品ではヤマザキ製パンのダブルソフト、冷凍食品では味の素のギョーザ、菓子ではカルビーのポテトチップス、冷凍菓子では森永乳業のアイスクリーム・ピノ、飲料ではサントリーの飲料・オールフリーを対象に、それぞれ150名ずつに、STARそれぞれの感動要素をどれだけ感じるか、および商品全体からの感動度について質問を行った。感動度はどれくらい感動するかを7段階(1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)の7件法にて尋ねた。STAR感動要素が多い商品には、全体の感動度も高いという仮説を検証した。

サービスにおいては、人生の中で最も高い感動体験の一つである結婚式をサービス業態としての感動事象とすべく、株式会社CRAZYが提供している結婚式にて、感動経験を構成するSTAR要素の所在を分析することで、感動する結婚式には感動のSTAR要素が多いことを検証した。具体的には、320名の従業員が合計57件の結婚式に対してどれくらい感動したのかを確認した。CRAZYが提供している結婚式にて、感動経験を構成するSTAR要素の所在を分析することで、感動する結婚式には感動のSTAR要素が多いことの検証を行った。感動度は結婚式全体を通してどれくらい感動したかを7段階(1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)の7件法にて尋ねた。Sense、Think、Act、Relateの感動要素が感動する結婚式には多く含まれ、逆にそうでない結婚式には少ないという仮説を検証した。

3.3 結果

はじめに、食品として題材としたヤマザキ製パンのダブルソフトに対する、150名の回答者の結果である。ヤマザキ製パンのダブルソフト自体から感じ取った、Sense(五感の心地よさ)、Think(「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激)、Act(「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」)、Relate(「つながり」、「一体感」、「親近感」)の総数、および総合的な感動度を図に示す。

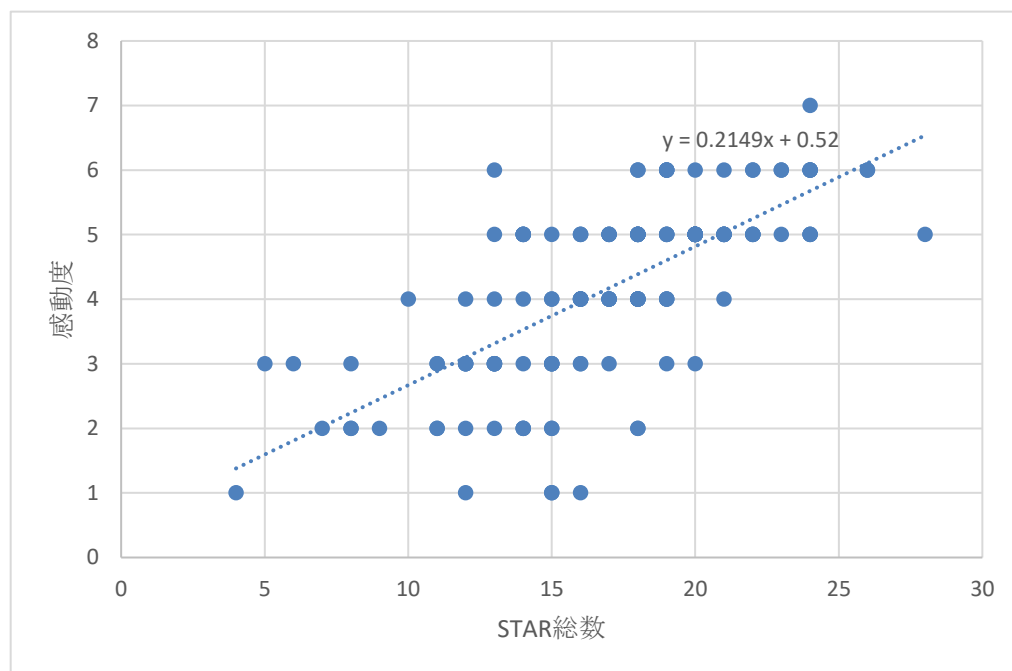


図 34 STAR総数と感動度の集計結果 (ヤマザキ製パンのダブルソフト)

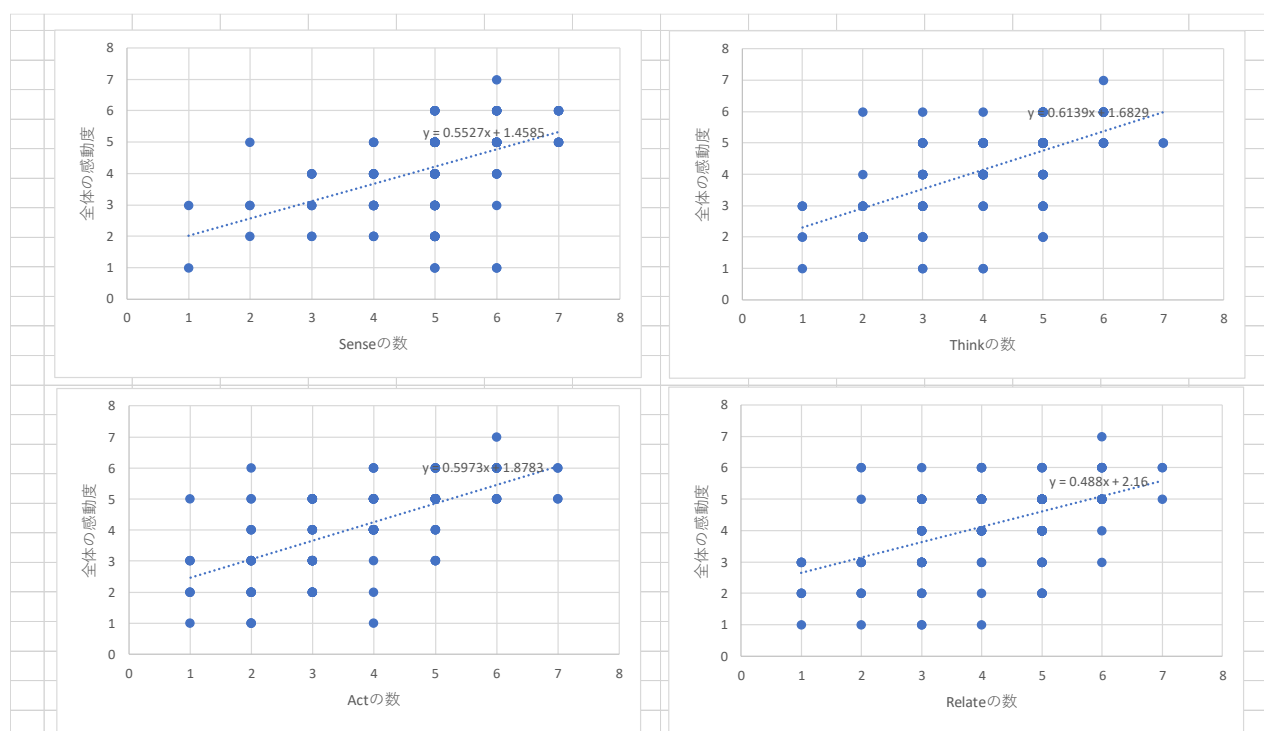


図 35 STAR各要素と感動度の集計結果 (ヤマザキ製パンのダブルソフト)

本検証の範囲においてはヤマザキ製パンのダブルソフトから感じ取ったSTAR要素の総数と、全体の感动度の相関係数0.69であり、相関があることが確認できた。商品・サービスから感じ取るSense、Think、Act、Relateの感动要素の数が多い方が、受け手における感动度が

高くなるといえる。ひとつずつの感動要素と全体の感動度の相関係数は、Senseで0.50、Thinkで0.55、Actで0.62、Relateで0.38となっており、Actの影響が相対的に大きかった一方で、Relateの影響は相対的に小さかったと推察される。食品であるため五感の味覚としてのSenseは当然感じるが、Actが強かったことの背景を推察すると、日々の日用商材という食パンの特性上、日々頑張っている日常に寄り添う存在としてAct要素を想起したのかと推察する。また、長年変えていない商品であることから、世代を超えて日常の食卓に寄り添ってきた進歩、家族としての成長のActかもしれないが、背景の原因については、今後の研究で深めることとする。

次に、冷凍食品として題材とした味の素のギョーザに対する、150名の回答者の結果である。味の素のギョーザ自体から感じ取った、Sense(五感の心地よさ)、Think(「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的的好奇心への刺激)、Act(「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」)、Relate(「つながり」、「一体感」、「親近感」)の総数、および総合的な感動度を図に示す。

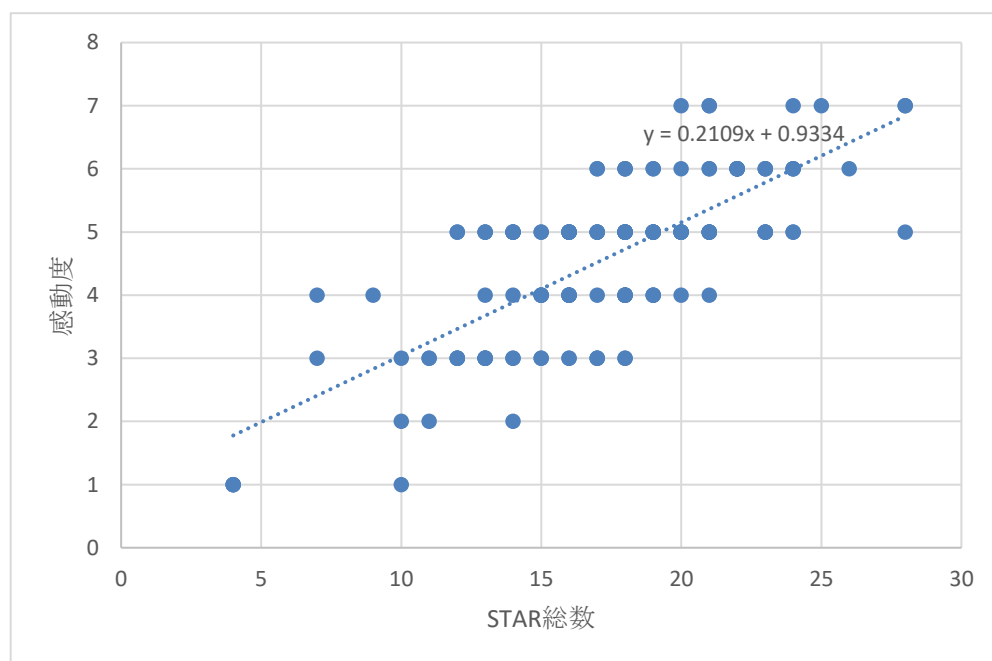


図 36 STAR総数と感動度の集計結果 (味の素ギョーザ)

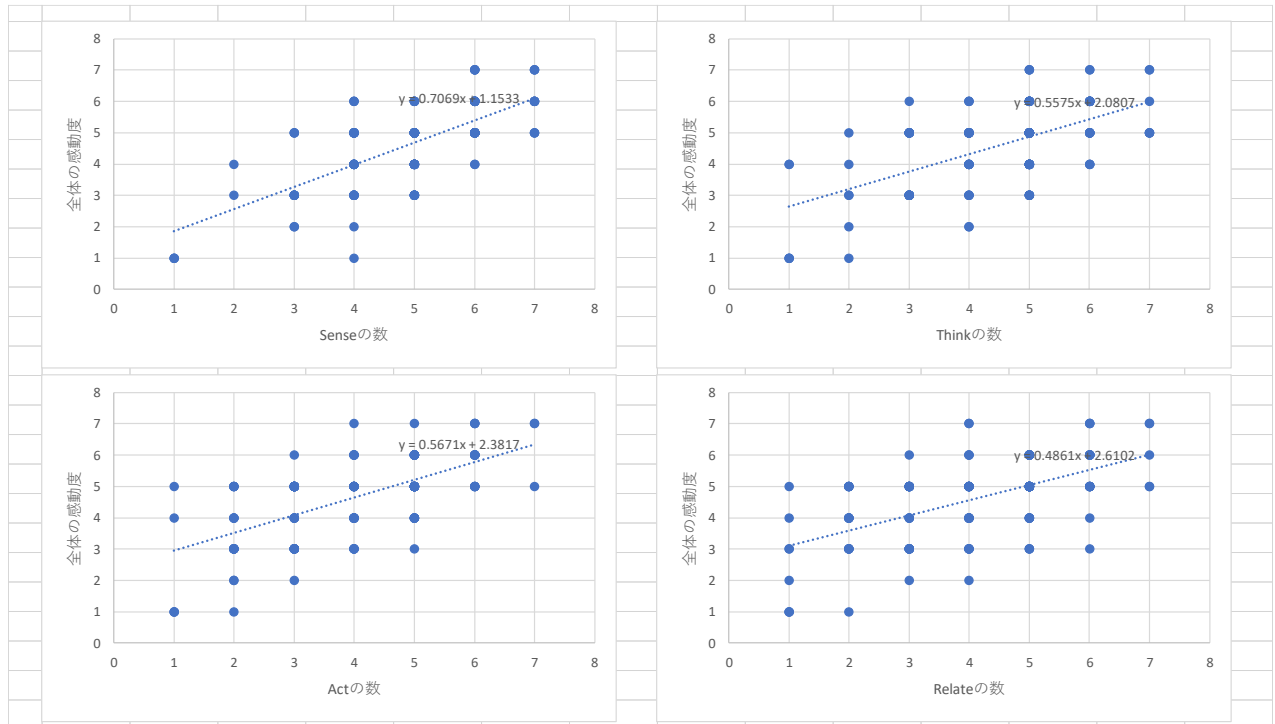


図 37 STAR各要素と感動度の集計結果(味の素ギョーザ)

本検証の範囲においては味の素ギョーザから感じ取ったSTAR要素の総数と、全体の感動度の相関係数0.74であり、強い相関があることが確認できた。ひとつずつの感動要素と全体の感動度の相関係数は、Senseで0.76、Thinkで0.64、Actで0.59、Relateで0.65となっており、Senseの影響が相対的に大きかった。Senseで強い相関がみられたことは、パッケージやCMにおける訴求で、餃子を焼く音やパリパリ触感を訴求していることに起因するのではないかと推察される。また、テレビコマーシャルでは、個食ではなく、多くの人で食卓を囲む場面を用いており、Relateの要素に影響をしたかと推察される。

さらに、菓子として題材としたカルビーのポテトチップスに対する、150名の回答者の結果である。カルビーのポテトチップス自体から感じ取った、Sense(五感の心地よさ)、Think(「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的的好奇心への刺激)、Act(「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」)、Relate(「つながり」、「一体感」、「親近感」)の総数、および総合的な感動度を図に示す。

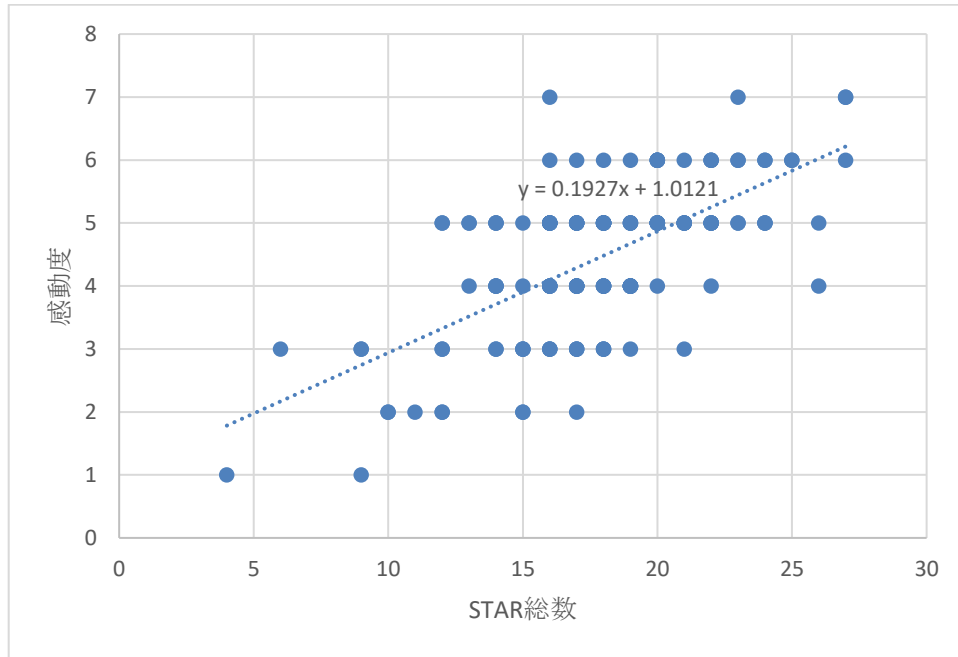


図 38 STAR総数と感動度の集計結果 (カルビーのポテトチップス)

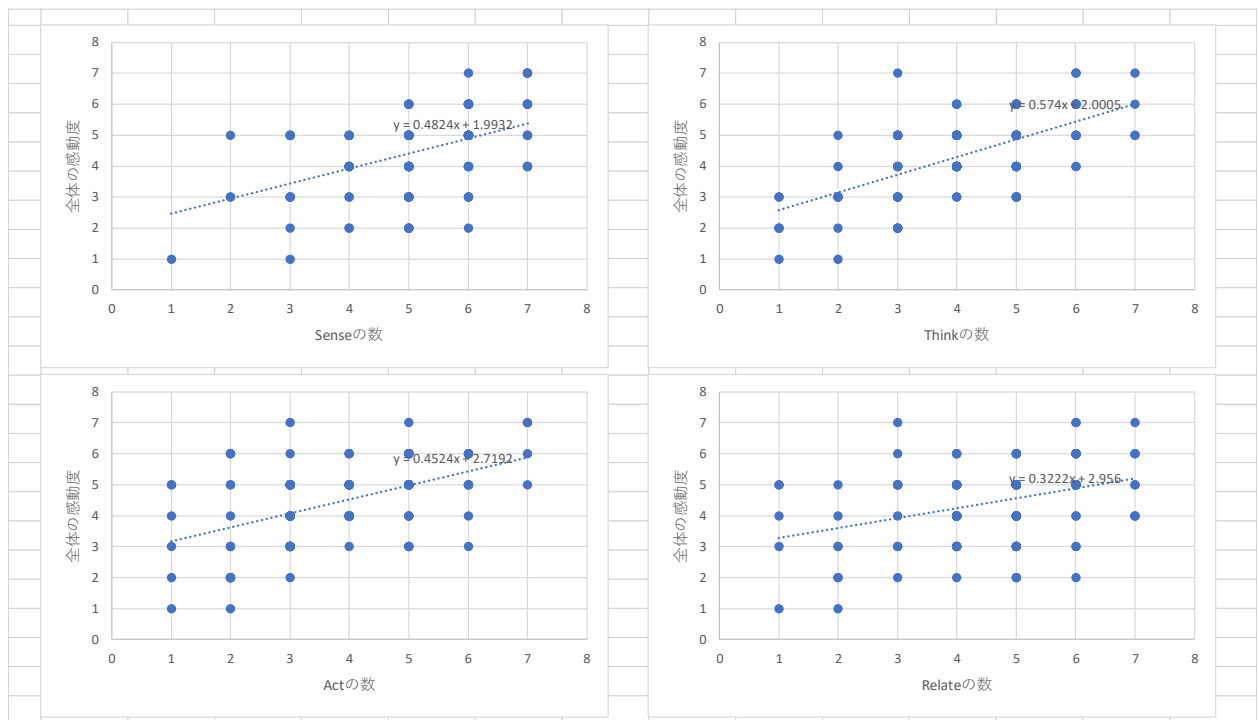


図 39 STAR各要素と感動度の集計結果 (カルビーのポテトチップス)

本検証の範囲においてはカルビーのポテトチップスから感じ取ったSTAR要素の総数と、全体の感動度の相関係数は0.62であり、相関があることが確認できた。ひとつずつの感動要素と全体の感動度の相関係数は、Senseで0.42、Thinkで0.61、Actで0.48、Relateで0.31となっており、Thinkの影響が他の要素と比べて相対的に大きかったことは、ポテトチップスの産

地や製法などの知的好奇心を喚起する要素によるものと推察されるが、今後、更なる仮説検証が必要である。

そして、冷凍菓子として題材としたアイスクリームである森永乳業のピノに対する、150名の回答者の結果である。森永乳業のピノ自体から感じ取った、Sense(五感の心地よさ)、Think(「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激)、Act(「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」)、Relate(「つながり」、「一体感」、「親近感」)の総数、および総合的な感動度を図に示す。

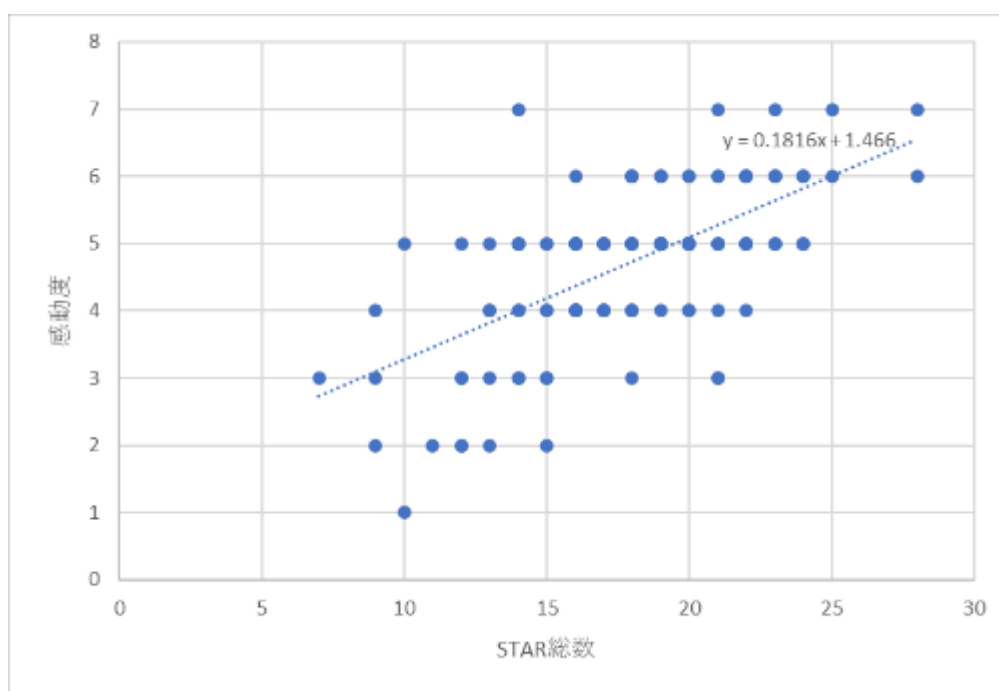


図 40 STAR総数と感動度の集計結果 (森永乳業のピノ)

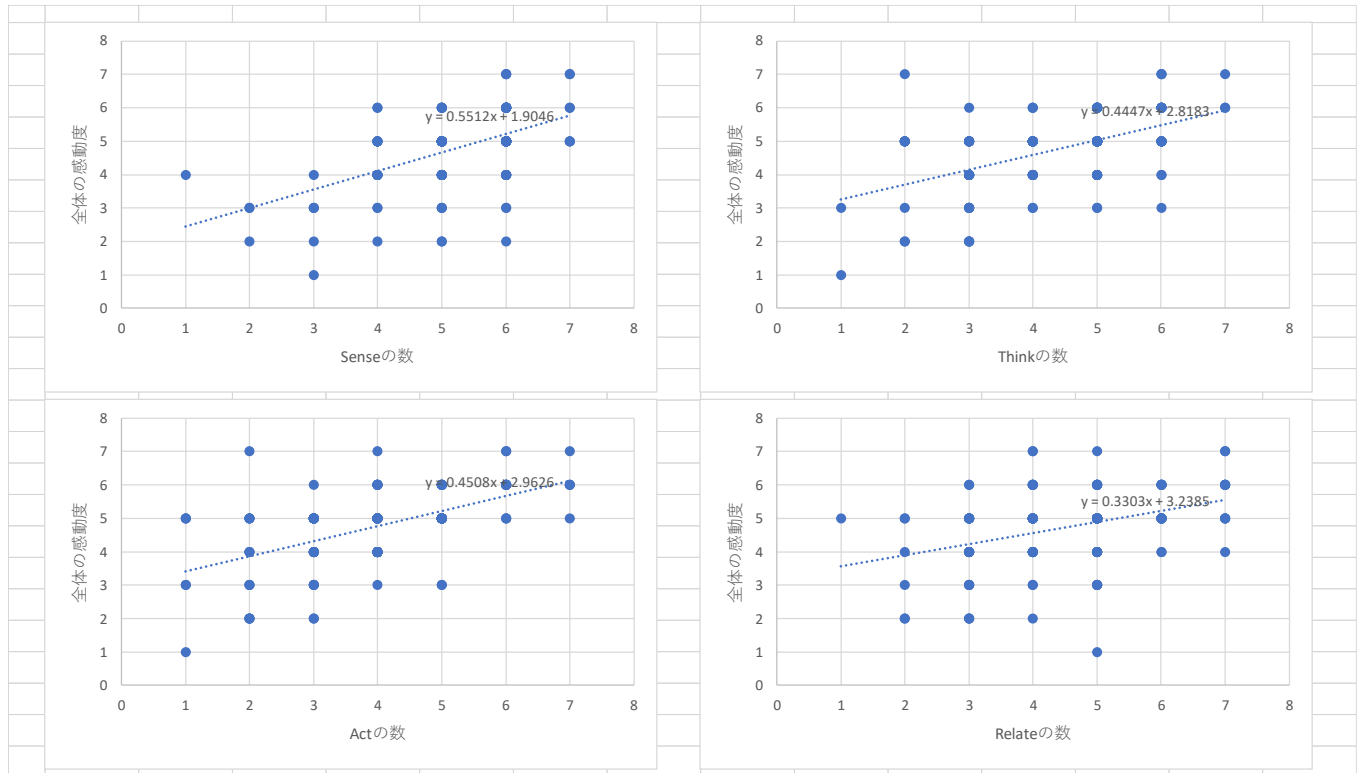


図 41 STAR各要素と感動度の集計結果(森永乳業のピノ)

本検証の範囲においては、森永乳業のピノから感じ取ったSTAR要素の総数と、感動度の相関係数は0.64であり、相関があることが確認できた。ひとつずつの感動要素と全体の感動度の相関係数は、Senseで0.49、Thinkで0.42、Actで0.53、Relateで0.39となっており、Actの影響が相対的に大きかった一方で、Relateの影響は相対的に小さかった。Relateが弱い相関となったことは、ピノ自体が6粒入りの個食向けであることから、誰かと分けて食べることを想定しづらい、すなわちつながりや一体感という関係性の拡大を想起しづらい商品であったからと推察される。また、Actが0.53であった点への考察は、森永乳業のピノでは、通常の丸型の形とは異なる星形やハート形のピノをまぎれこませて発見させる特別感の提供を行っており、このような取り組みも、何かを達成する、または稀有感、遭遇というAct要素として、消費者の感動経験価値の想起に影響を与えたと考えられる。

最後に、飲料として題材としたサントリーのオールフリーに対する、150名の回答者の結果を図に示す。

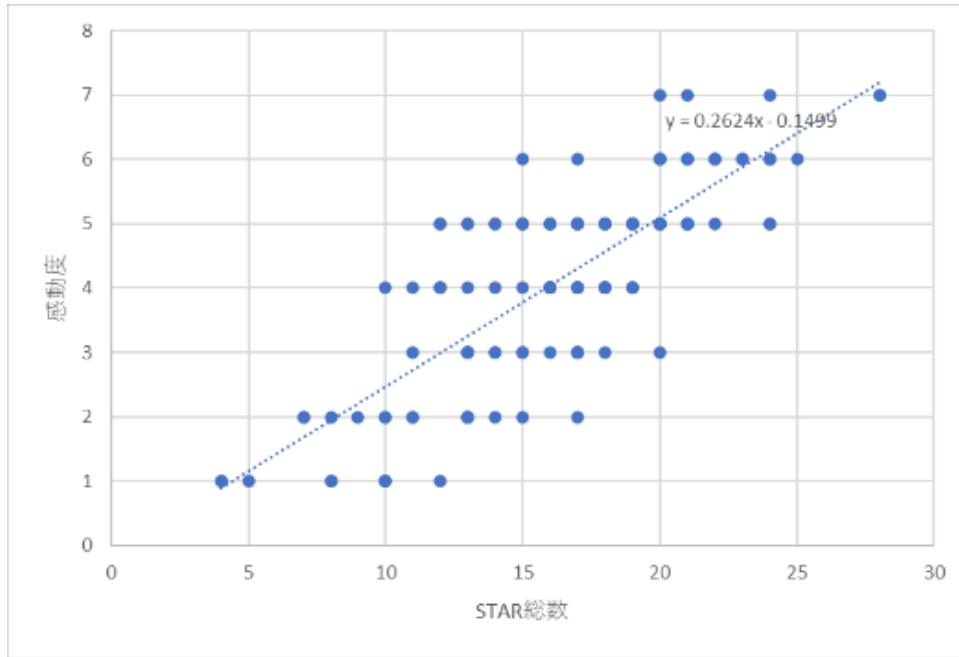


図 42 STAR総数と感動度の集計結果 (サントリーのオールフリー)

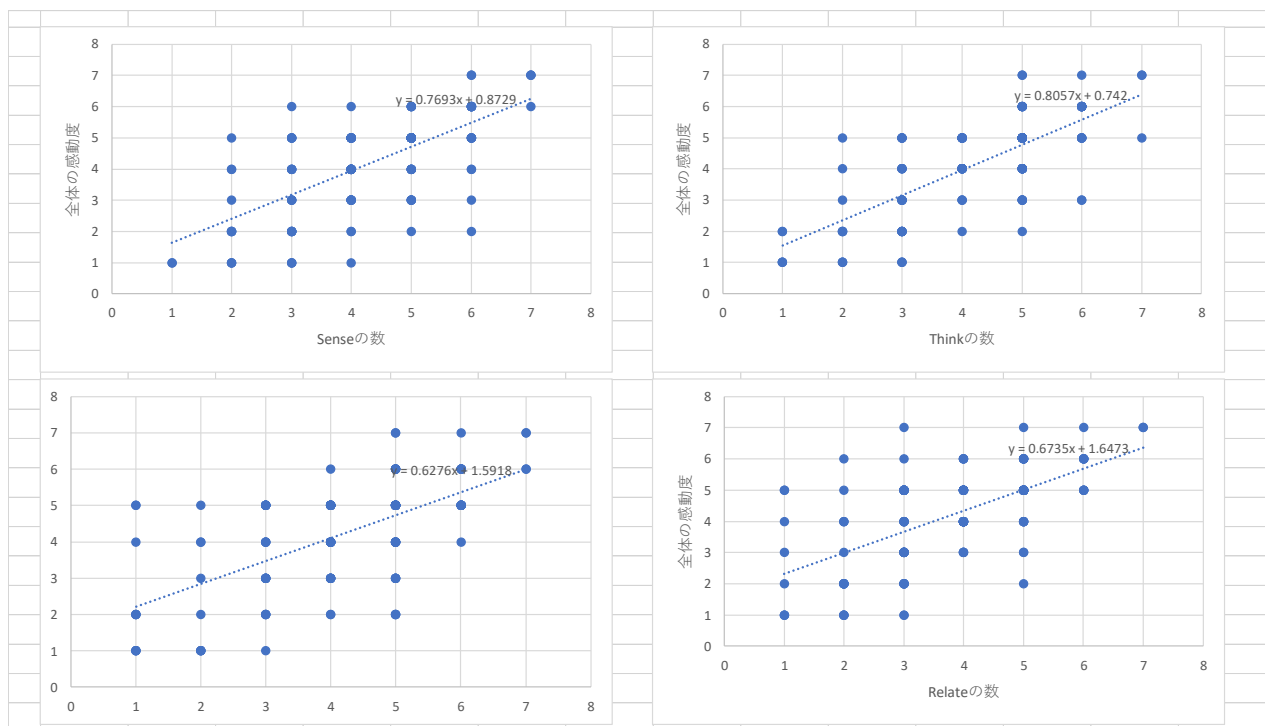


図 43 STAR各要素と感動度の集計結果 (サントリーのオールフリー)

本検証の範囲においては、サントリーのオールフリーから感じ取ったSTAR要素の総数と、感動度の相関係数0.75であり、強い相関があることが確認できた。ひとつずつの感動要素と全体の感動度の相関係数は、Senseで0.61、Thinkで0.75、Actで0.50、Relateで0.55となっており、特に、Thinkは強い相関があることが確認できたが、これは、オールフリーという商品特

性上、ローズヒップ由来成分で内臓脂肪を減らすという点への知的好奇心に対する刺激が強かったと推察される。上記の具体的な検証を通して、商品・サービスから感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多い方が、受け手における感動度が高くなるということが、本検証の範囲では証明されたが、商品自体だけでなく、CMや喫食風景といった時間軸上の前後のカスタマー・ジャーニーからも影響を受けているのではないかという推察も考えることが出来る。本研究は単純に商品画像を提示して全体からの感動度、およびSense、Think、Act、Relateの各感動要素をどの程度感じたかを質問したため、具体的にどこから感動を受けたのか、想起したのかに関しては本調査の限界であり、更なる詳細の確認については、今後の課題である。

次に、サービスを例とした仮説検証においては、CRAZYにて上位10%の感動度を提供した結婚式と、下位10%の感動度となった結婚式において、どのようなSTAR感動要素の差異があったかを分析した。分析結果を表に示す。

表 35 上位10%と下位10%の結婚式におけるSTAR要素の差の比較

		Sense	Think	Act	Relate
上位10%の結婚式	平均	6.17	6.07	6.26	6.61
	分散	0.16	0.49	0.30	0.03
下位10%の結婚式	平均	5.11	5.21	4.88	5.54
	分散	0.40	0.25	0.18	0.31
F-test		0.32	0.47	0.59	0.03
		等分散	等分散	等分散	非等分散
T-test		0.0061	0.0345	0.0007	0.0041
		有意差あり	有意差あり	有意差あり	有意差あり
		p<.01	p<.05	p<.001	p<.01

上位10%の結婚式におけるSense、Think、Act、Relateの感動要素の出現数と下位10%の結婚式におけるSense、Think、Act、Relateの感動要素の平均の差が、統計的に有意かを確かめるために、t検定を行ったところ、Senseについては、 $p<.01$ 、Thinkは $p<.05$ 、Actは $p<.001$ 、Relateは $p<.01$ となり、2つの平均の差は有意であることがわかった。すなわち、感動的な結婚式ではSTAR要素の頻度が高いことがわかった。どの要素も、より多く入れることが全体の感動度につながると考えられるが、前章にあるように、SenseとRelateは皆共通のものを、ThinkとActは人それぞれで感じる箇所が違うので色々な種類のものを多く入れるということに留意する必要がある。

なお、サービスドミナント・ロジックの考え方に立てば、すべての商品はサービスであり、今

回の検証のように商品からの経験を想起することで、感動、すなわち、物事に心を前向きに動かすこと、となるのであれば、Dienerがいう「楽しかったことを思い出すことで、人はいつでも幸せになれる」(Diener, 2014)ことと関連付けて、感動する商品・サービスで人は幸せになれるという仮説が考えられる。そこで、補足的に感動度と幸福感の関係についても、食品、冷凍食品、菓子、冷凍菓子、飲料を題材として追加で分析を行った。「STARの感動要素を感じる回数が多いほど、幸福感につながる」という仮説の検証である。消費者として商品を喫食している場面を想起した際に、幸福感につながるかを、7段階(1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)の7件法にて尋ねた。この質問結果と、STAR総数の相関を分析した。最初に、ヤマザキ製パンのダブルソフトの結果を図に示す。

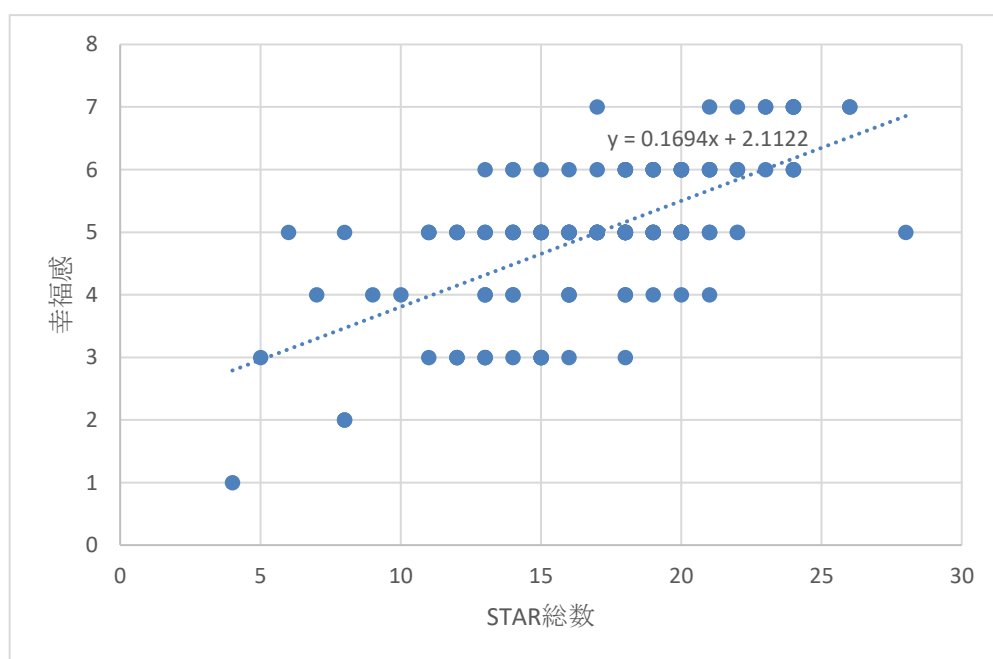


図 44 STAR総数と幸福度の集計結果 (ヤマザキ製パンのダブルソフト)

本検証の範囲においては、STAR総数と幸福度の相関係数は0.62であり、相関があることが確認できた。STARの感動要素を感じる回数が多いほど、幸福感につながるといえるが、今回具体例として取り上げて検証をした結果に関しては、回答者が幸せだからSTAR要素を感じ取ったのか、STAR要素を感じ取ったから幸福感を感じたのか、という因果の解明、および他の要因による回答者の幸福感への影響については、今後の課題である。同様に、味の素のギョーザにおける分析結果を示す。

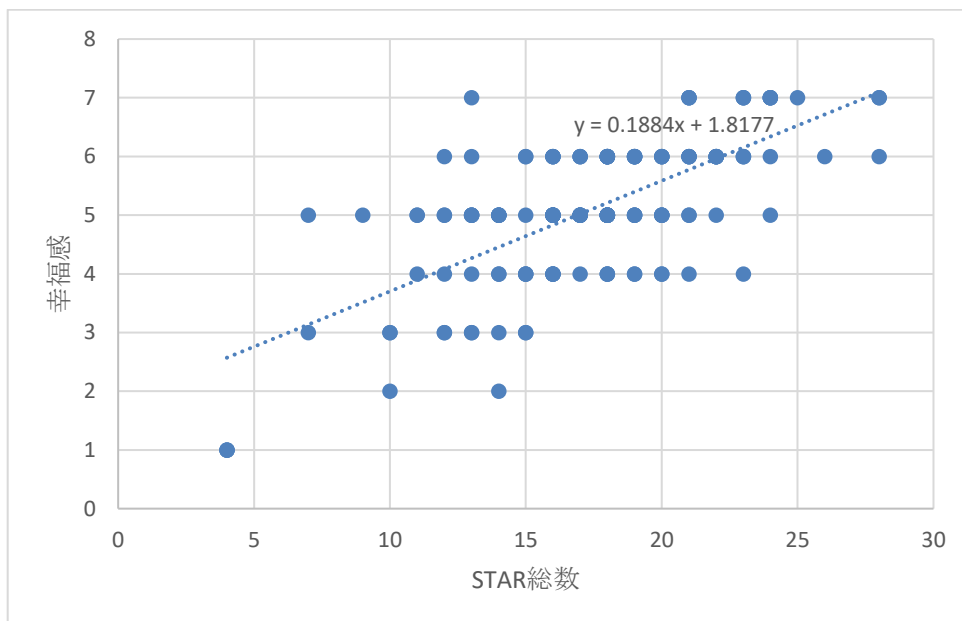


図 45 STAR総数と幸福度の集計結果 (味の素ギョーザ)

本検証の範囲においてはSTAR総数と幸福度の相関係数は0.75であり、強い相関があることが確認できた。同様に、カルビーのポテトチップスにおける分析結果を示す。

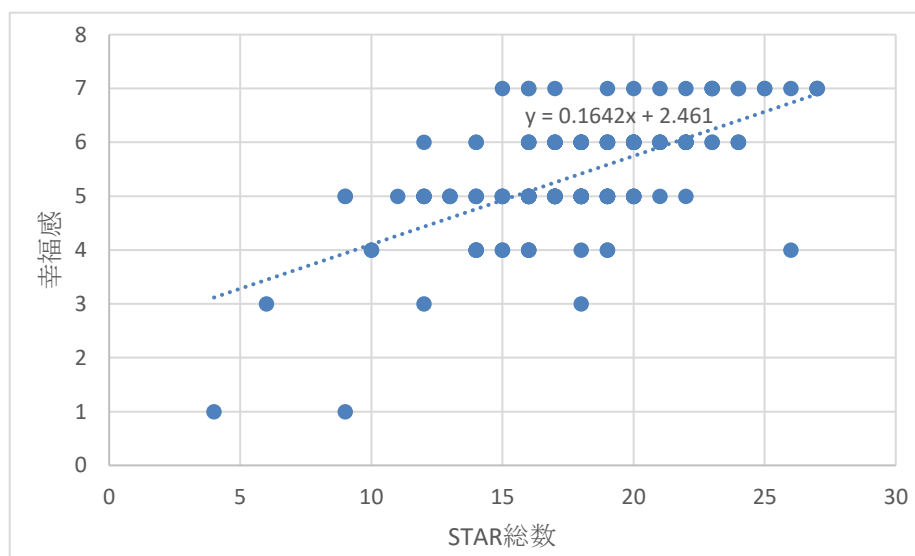


図 46 STAR総数と幸福度の集計結果 (カルビーのポテトチップス)

本検証の範囲においてはSTAR総数と幸福度の相関係数は0.64であり、相関があることが確認できた。同様に、森永乳業のピノにおける分析結果を示す。

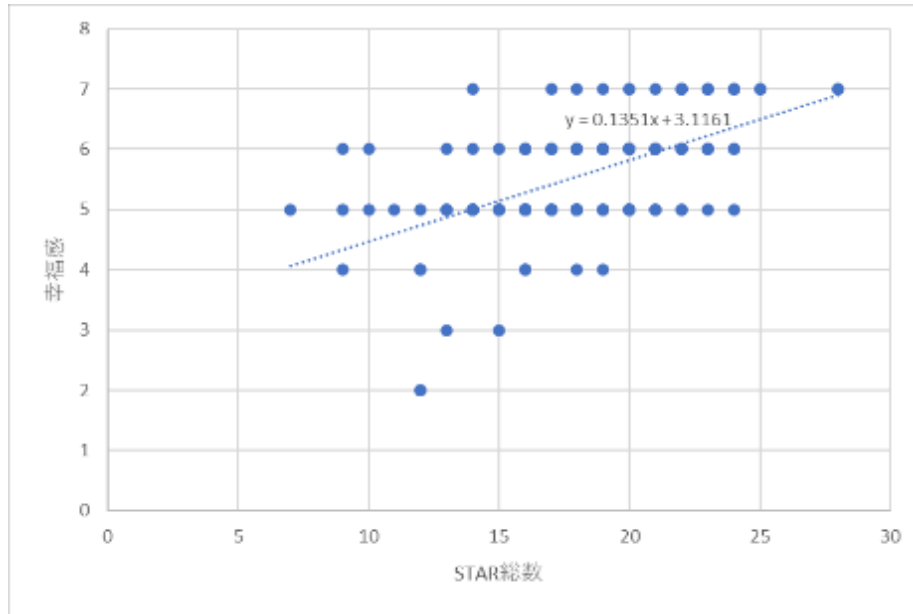


図 47 STAR総数と幸福度の集計結果（森永乳業のピノ）

本検証の範囲においては、STAR総数と幸福度の相関係数は0.50であり、相関があることが確認できた。同様に、サントリーのオールフリーにおける分析結果を示す。

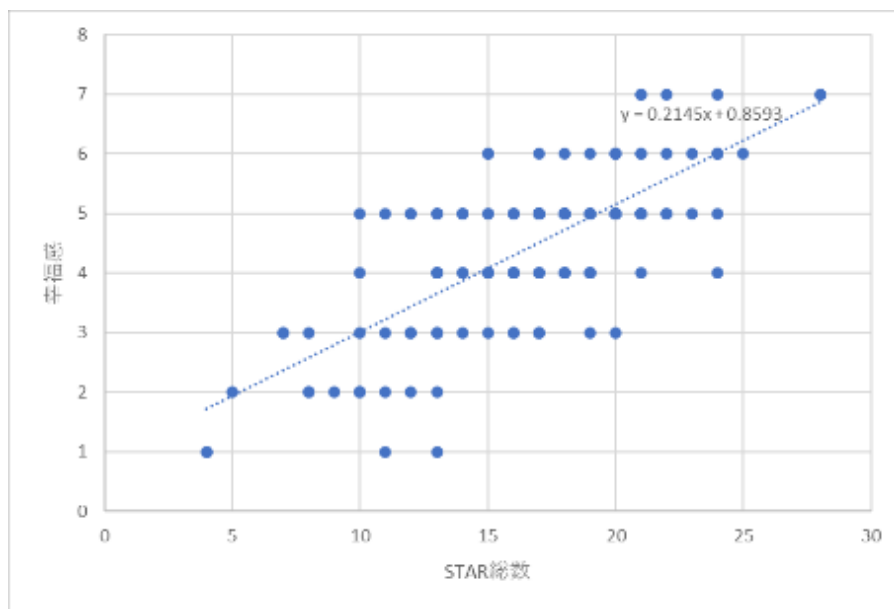


図 48 STAR総数と幸福度の集計結果（サントリーのオールフリー）

本検証の範囲においては、STAR総数と幸福度の相関係数は0.70であり、強い相関があることが確認できた。ただし、先に述べたように、今回具体例として取り上げて検証をした結果に関しては、回答者が幸せだからSTAR要素を感じ取ったのか、STAR要素を感じ取ったから

幸福感を感じたのか、という因果の解明は今後の課題である。

3.4 考察・ディスカッション

本章では、「商品・サービスから感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多い方が、受け手における感動度が高くなる」という仮説の検証を、日用消費財である5つの商材、およびサービスとしての結婚式を対象として行った。商品においての調査は、インターネット調査であり、商品自体を喫食・飲用頂いたわけでもなく、商品自体の喫食・飲用シーンの想起だけから回答を得ている。そのため、商品をみただけで感動を体感し、更には幸福感を感じるということは、競合との差別化の観点からも、マーケティング上、大きな意味を持っていると考えられる。パッケージやプロモーションといった、商品自体以外での想起場面において、Sense、Think、Act、Relateの4要素を確実に埋め込んでおくことが不可欠であると考えられる。例えば、カルビーにおいては、その名称に「しあわせ」という単語を使い、世界観を伝達しようと試みている。



図 49 カルビーにおける、しあわせネーミング商品例（カルビー株式会社より引用）

商品自体の機能的な価値ではなく、使用場面を想起させ、享受できる経験的価値を伝達することで、感動ストーリーを伝達しようと試みていると考えられる。感動要素の数を多く埋め込むことを考える上では、このように、中身以外のプロモーション、パッケージ、ネーミングという、消費者の一連の流れの中で考えることが重要である。近年では、画像をアップロードするだけでパッケージデザインの良しあしを10秒で判定するAIが登場している。過去の消費者調査結果データをインプットとしてデータベース化し、おいしそう、かわいい、シンプル、なつかしい、やさしいといったイメージワード予測がどの程度となるかを計算した上で、どのパッケージデザインにおいて、情緒を揺さぶる要素の数が多いのか、結果としてお客様受けが良いのかを、図にある例示のように判定している(株式会社プラグ, 2021)。

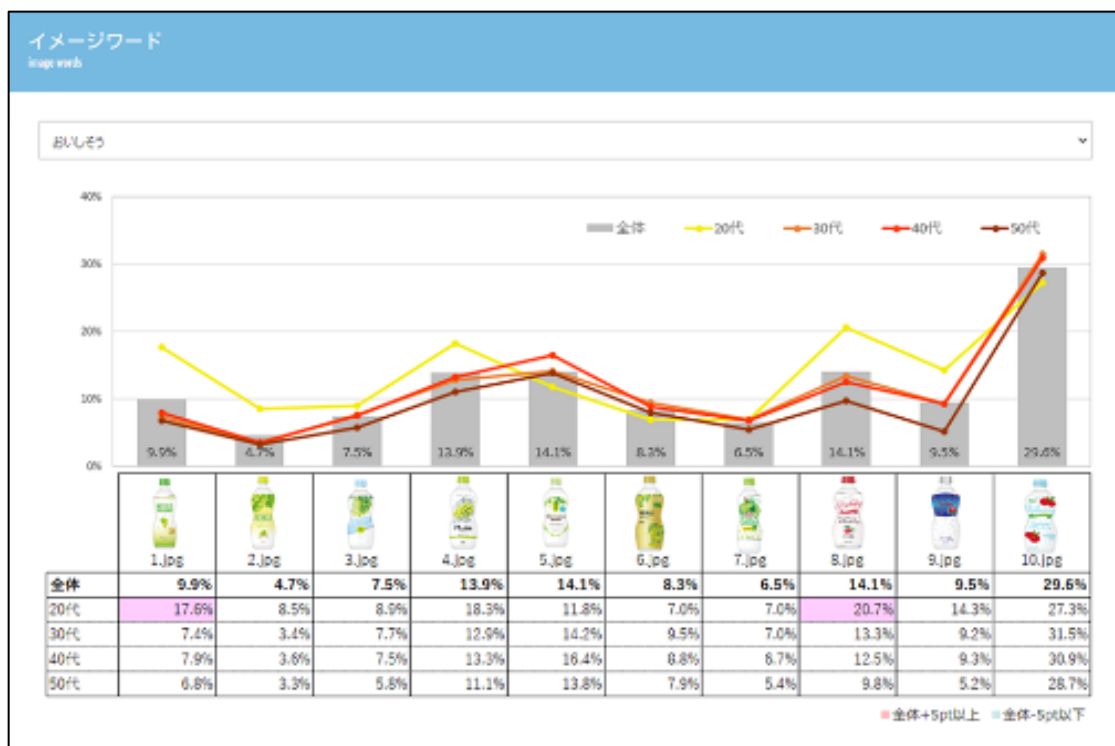


図 50 パッケージデザイン毎のイメージワードの量比較(株式会社プラグより引用)

図にあるように、感動要素のSense、Think、Act、Relateの感動要素の多さも、様々な対象物を題材に、様々な性年齢のお客様層を対象として、調査分析を継続することで、商材ごとにデータベース化をすることが出来ると考えられる。「感動する商品」「感動的なサービス」といった、人間の曖昧な感情的な表現をSense、Think、Act、Relateの感動要素をもとに、科学的に定量化出来るのみならず、再現性を高めることが可能となる。なお、更なる展開としては、日本の飛躍的な経済成長が見込まれない中、海外展開を考える企業での活用である。具体的には、各国・各地域別に、どのような感動要素がどのくらいの量必要になるかの事前判定をすることが出来れば、現在、日本企業が海外進出における事前のマーケティング調査でかけている多額の費用を減少させることが出来ると考えられる。今回の仮説検証では、ヤマザキ製パンのダブルソフト、冷凍食品では味の素のギョーザ、菓子ではカルビーのポテトチップス、冷凍菓子では森永乳業のアイスクリーム・ピノ、飲料ではサントリーの飲料・オールフリーという、継続的なヒット商品・定番商品を取り上げることで、感動要素の数と全体の感動度の相関を明らかにすることを試みた。ヒット商品とそうでない商品との比較で、特定の感動要素の数が異なるのではないかと、という仮説検証の余地も残されている。坂本が主張するように、「感動は消費者の生活シーンを知ることのみによって実現可能となる。消費とは感情に満ちた経験である。したがって、企業は顧客ニーズを見極め、オファーを提供するプロセス

に共感を埋めこむことによって、満足以上の感動を提供することができる」(坂本, 2002)と考えられる。

なお、感動自体を把握する際の手法については、今回は被験者自身が記載をしていく主観評価であった。また事前期待に関しては測定すらしていなかった。余田は、「事前期待をもっていないような属性について、質問を行うことによって事前期待をもたせるようなことがあってはならない」(余田, 2001)と指摘している。そのため、今後の課題として、感動の事前期待、および成果測定をいかに忠実にを行うかを挙げておくべきであると考え。感動測定に関する先行研究では、「認知、行動、生理といった3つの異なる評価系を総合的に用い」(山田, & 江川, 2006)、生理においては、「血圧上昇、心拍増加、呼吸数増、皮膚電気活動増加、瞳孔散大、唾液分泌減少、血中・唾液中コルチゾール増加・・・自発性瞬目の多発、瞬目反射や屈曲反射などで定量化できる驚愕反応、感動誘発刺激に対する脳波の応答」(山田, & 江川, 2006)としている。また、飯田は「感性の生理計測指標として、脳波、心電図(心拍)、血圧、血流、呼気、眼球制御系(焦点調節、瞳孔反応、眼球運動)、瞬き、皮膚電位、筋電、皮膚温度、ストレスホルモン」(飯田, 2000)と指摘する。脳波の8～13Hz α 帯域波が有効とする先行研究(林, 國藤, & 宮原, 2000, 飯田, 2000)や、心拍(吉田, & 坪川, 2020)、皮膚の電気反応(三ッ木, 丸山, 2021)があるが、ストレスが加わると皮膚の電気反応や心拍変化が起きるように、感動だけではない感情による変化が含有されてしまう可能性がある。また、脳波を測定するために脳波計を頭部にセットする、EDAセンサを手の指にセットする、また最新のテクノロジー活用においては、Neuralink社がチップを脳内に埋め込むことで脳とのインターフェースをつくる取り組み、Kernel社がどの環境下でも自然に脳の活動を把握するためのデバイス開発を進めている。ただし、依然として通常とは異なる設定となるため、自然な感動把握が出来るかについては定かではないと考えられる。

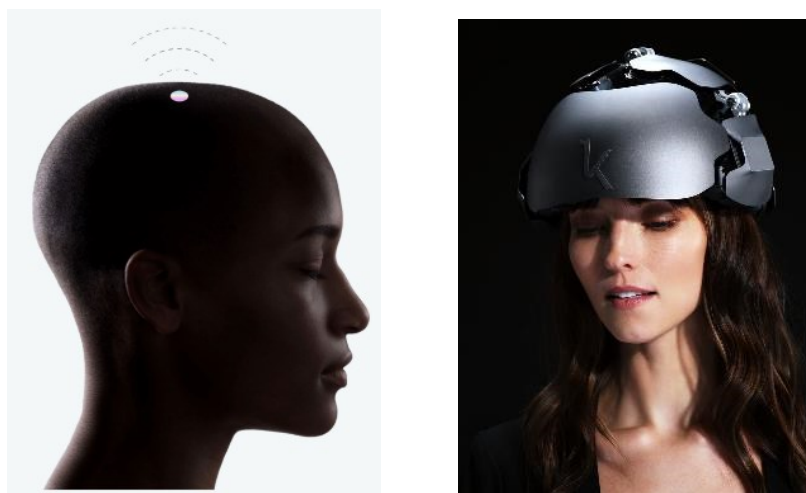


図 51 Neuralink社、およびKernel社のデバイス(公式サイトより引用)

Ball, & Barnesは、「顧客体験における曖昧さや種類の多さによって、お客様自身がその経験に、何を期待するのかを具体的に指摘することが困難になっている」と指摘しており (Ball, & Barnes, 2017)、事前期待の把握、事中での期待の変化、および事後の反応の3つの測定地点での自動化を考えていく必要があると考えられる。すなわち、意識として意識するその以前の無意識での感動を把握するためには、意識して表出した事象の評価ではない対象を評価することが求められると考えることが出来、今後の課題である。本当に、心が前向きに動いたことを測定するためには、意識としての感動を超えて、無意識としての感動を把握することが必要であるが、無意識を本人が意識していると感じてもそれはそのように意識したとコントロールされているわけであるため、現実的には意識として表出した感じる部分の測定に頼らざるを得ない。

3.5 まとめ

本研究では、Sense、Think、Act、Relateの感動4要素と、全体の感動度の関係を明らかにした。その結果、商品・サービスから感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多い方が、受け手における感動度が高くなることを発見した。本研究の結果は、STAR要素が感動ストーリーを発想する際に、感動要素が量的にも重要であることを明らかにした点で意義がある。今後は、対象を拡大しての妥当性の検証、どの商材に対してどの程度の感動要素を盛り込む必要があるのかという閾値の確認、また数は少なくとも1つずつの感動要素の強烈さという質と感動度との関係性の検証などが求められる。ただし、感動要素の強烈さという質は、感じ取る受け手の感性にも依存するものであり、主観評価をしながらも、例えば、被験者の脳での反応を科学的に取得し、定量化することで相対比較可能な形にするなどの工夫が必要であると考えられる。

第4章 個人における時間軸配置に基づく感動ストーリー発想手法

4.1 目的

出来るだけ多くの感動要素を、感動ストーリーという時間軸の流れの中に、規則性をもって配置することが、感動度の向上につながることは明らかになったが、感動ストーリーを発想する手法を開発し、その手法の有効性を検証するまでには至っていなかった。また、先行研究からは、Sense、Think、Act、Relateを活用してのアイデアブレインストーミングの有効性は証

明されていたが、時間軸の流れに沿った感動ストーリー発想手法ではなかった。加えて、先行研究では、被験者が4ヶ月間の創造性教育を受けて発想に慣れた高校生80人であり、感動する文化祭という特定のテーマ下でのアイデア出しであった。そのため、幅広いテーマにおいて感動ストーリー発想が可能かについて検証の余地が残っており、個々の感動経験を、気軽に発掘・共有できる感動ストーリーの時間軸に基づく発想手法が必要な状態であった。このため、感動ストーリー発想手法として、時間軸の流れを持つストーリーを発想し、自分の経験から導出する感動ストーリーで他者を感動させる発想法として、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップを提案した。「提案した感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、感動表現を伴わない記述である冷静な記述の場合よりも、アイデア発想において有効性が高い、感動度の高い成果物を出せる」という仮説を検証することで、感動ストーリーの発想手法の開発を目的とした。加えて、自分以外の誰かを感動させるという本発想法の目的に基づき、自分と他者が属するチーム・組織の「組織開発にも有効である」という仮説を検証することを研究目的とする。

4.2 方法

感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、ストーリーを話す人が自分の転機となった経験における感動要素を、対話を通して発掘することにより、その人ならではの感動ストーリーを発想するワークショップである。冷静な記述の後に、感動ストーリー発掘・共有のプロセスを経ることで、その変化の効果を体験してもらっている。冷静な記述で記載した項目を題材として、感動ストーリー発掘・共有ワークショップ全体を通して、より高い成果となるかを検証した。すなわち、本研究では、感動発想に関する先行研究を基に、自分の感動ストーリー発想の前提となるSense、Think、Act、Relateの感動要素を整理するための「感動のSTAR分析のための感動分類表」、相互でのやり取りを通してストーリーに磨きをかけるための「感動ストーリー発掘のための質問表」、ストーリー共有のための下書きとなり時間軸の感動要素配置をガイドする「感動ストーリー共有のための三幕構成表」、の3つのツールを活用したワークショップを提案するものである。

「感動ストーリー発掘のための質問表」全般の質問をした後に、S,T,A,Rの質問をし深堀・肉付けをしていく		
全般	Sense	Think
• 第一幕：状況設定 ーどのような状況でしたか？ ー最初は、何を考えましたか？ • 第二幕：葛藤 ー何が起こりましたか？ ー葛藤したことは何ですか？ ーその際、何をしましたか？何を考えましたか？ ー印象に残った誰かの言葉や意見は、ありますか？ • 第三幕：解決 ー何がきっかけで好転しましたか？ ーそのとき、何をしましたか？何を考えましたか？ ー印象に残った誰かの言葉や意見は、ありますか？	• 五感に関する質問 (質問例) ー鮮明に目に焼き付いているシーンは、ありますか？ ーそのとき何が、聞こえていましたか？ ー何か肌触りで覚えているものは、ありますか？ ー何か味覚で覚えているものは、ありますか？ ー何か香りで覚えているものは、ありますか？	• 理解、期待、発見、圧倒に関する質問 (質問例) ーそこで何か理解したことはありましたか？ ー局面を打開する期待は、どのように見つめましたか？ ーその時に自分のどのような新しい面を発見しましたか？ ー圧倒されたことはありましたか？
	Act	Relate
• 変わらないもの ー絶対に譲れないことは、ありましたか？ ー強く信じていたことは、何ですか？ ーあなたを突き動かしたものは、何ですか？ • 事後 ーその転機を今の自分から見たらどうですか？ ー一番学んだことは、何ですか？	• 努力、達成、成長に関する質問 (質問例) ーどのような困難を、どのような努力をもって乗り越えましたか？ ーあなたはどのような点で成長しましたか？ • 特別感、遭遇、幸運に関する質問 (質問例) ーどのような人が、助けてくれましたか？または、背中を押してくれましたか？ ー不思議な出来事やラッキーと思ったことは、何ですか？	• つながり、一体感、親近感、優しさに関する質問 (質問例) ーあなたの心のよりどころは、何でしたか？ ー味方になってくれる人は、どのように味方になってくれたのですか？ ー新しい関係性はできましたか？ • 愛着、尊敬、感謝に関する質問 (質問例) ー一番感謝していることは何ですか？ ー何を大切にしようと思いましたか？

図 53 感動ストーリー発掘のための質問表

「感動ストーリー発掘のための質問表」は、ペアになりお互いのストーリーを深め、また発掘の手助けをするための質問表である。Lee, & Kimは、サービスデザインの観点から「お客様、デザイナー、サービス提供者がクリエイションの過程を共にするコ・プロダクション」の重要性を指摘している(Lee, & Kim, 2021)。まず、左側にある全般の質問をしていく。第一幕、第二幕、第三幕と分け、それぞれで状況、葛藤、解決の大枠を発想していく。左側の下部には、変わらないもの、事後の2つを設けている。具体的には、

- 第一幕：状況設定(どのような状況でしたか？、最初は、何を考えましたか？)
- 第二幕：葛藤(何が起こりましたか？、葛藤したことは何ですか？、その際、何をしましたか？何を考えましたか？、印象に残った誰かの言葉や意見は、ありますか？)
- 第三幕：解決(何がきっかけで好転しましたか？、そのとき、何をしましたか？何を考えましたか？、あなたを突き動かしたものは、何ですか？)
- 変わらないもの(絶対に譲れないことはありましたか？、強く信じていたことは何ですか？、あなたを突き動かしたものは何ですか？)
- 事後(その転機を今の自分から見たらどうですか？、一番学んだことは何ですか？)

これらにある質問をしていくことで、ストーリーを発掘していく。また、右側には、Sense、Think、Act、Relateの4要素が並んでいる。それぞれに質問例を記載することで、具体的なストーリー発想を助けている。

- ・Sense 五感に関する質問(鮮明に目に焼き付いているシーンは、ありますか？、そのとき何が聞こえていましたか？、何か肌触りで覚えているものは、ありますか？、何か味覚で覚えているものは、ありますか？、何か香りで覚えているものは、ありますか？)
- ・Think 理解、期待、発見、圧倒に関する質問(そこで何か理解したことはありましたか？、局面を打開する期待は、どのように見つけましたか？、その時に自分のどのような新しい面を発見しましたか？、圧倒されたことはありましたか？)
- ・Act 努力、達成、成長に関する質問(どのような困難を、どのような努力をもって乗り越えましたか？、あなたはどのような点で成長しましたか？)、特別感、遭遇、幸運に関する質問(どのような人が、助けてくれましたか？または、背中を押してくれましたか？、不思議な出来事やラッキーと思ったことは、何ですか？)
- ・Relate つながり、一体感、親近感、優しさに関する質問(あなたの心のよりどころは、何でしたか？、味方になってくれる人は、どのように味方になってくれたのですか？、新しい関係性はできましたか？)、愛着、尊敬、感謝に関する質問(一番感謝していることは何ですか？、何を大切にしようと思いましたか？)



図 54 感動ストーリー共有のための三幕構成表

感動ストーリー共有のための三幕構成表は、ストーリーを伝える際の下書き用の構成表である。第一幕：状況設定、第二幕：葛藤、第三幕：解決に全体を分割し、それぞれの下部には、記入をガイドするコメントとして、Sense、Think、Act、Relateのそれぞれの要素についての考え方を記載している。なお、下記の図に示した通り、限られた時間でのストーリー作りを可能とするために、三幕構成のフォーマットにストーリー作りのための質問を記載することで、効率的な対話ができるフォーマットも用意した。具体的には、①から⑩にわたる状況設定・葛藤・解決の質問、およびSense、Think、Act、Relateそれぞれの要素に関する質問を記載している。

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
①どのような状況でしたか？ 最初は、何を考えましたか？	④何が起こりましたか？ 葛藤したことは何ですか？ その際、何をしましたか？ 何を考えましたか？	⑦何がきっかけで好転しましたか？ その際、何をしましたか？ 何を考えましたか？
		⑧一番学んだことは、何ですか？
②Sense: 鮮明に目に焼き付いているシーンは、ありますか？	⑤Think: 局面を打開する期待は、どのように見つけましたか？	⑨Act/Relate: どのような人が、助けてくれましたか？または、背中を押してくれましたか？
③Sense: 音、匂い、香り、味、触感での記憶はありますか？	⑥Act: どのような困難を、どのような努力をもって乗り越えましたか？	⑩Relate: 一番感謝していることは何ですか？
•Sense要素を多く •Act要素は少なく	•Act要素、Think要素を多く	•Relate要素を多く •Think要素は少なく

図 55 感動ストーリー共有のための三幕構成表に基づく質問表

図にある通り、質問は下記の通りである。

第一章：状況設定

- ①どのような状況でしたか？最初は、何を考えましたか？、
- ②Sense: 鮮明に目に焼き付いているシーンは、ありますか？、
- ③Sense: 音、匂い、香り、味、触覚での記憶はありますか？、

第二章：葛藤

④何が起こりましたか？葛藤したことは何ですか？その際、何をしましたか？何を考えましたか？、

⑤Think:局面を開く期待は、どのように見つけましたか？、

⑥Act:どのような困難を、どのような努力をもって乗り越えましたか？、

第三章:解決

⑦何がきっかけで好転しましたか？その際、何をしましたか？何を考えましたか？、

⑧一番学んだことは、何ですか？、

⑨Act/Relate:どのような人が、助けてくれましたか？または、背中を押してくれましたか？、

⑩Relate:一番感謝していることは何ですか？

これらの質問を通して、感動ストーリーを発掘していく発想法である。

また、本ワークショップでは、以下の理由により、対話形式で内容を深めていくことが重要と考えた。石川は、「調査者の認識の深まりは調査協力者の語りを促し、それがさらなる認識の深化につながっていく」(石川, 2012)と述べており、鶴田・小宮は、相互行為として成立させるためには、被調査者の行動の背景を確認する作業が必要としている(鶴田・小宮, 2007)。対話を行うことにより、感動ストーリーが発掘されていくのみならず、話し手自体の理解・咀嚼行為が行われると考えられる。大石はオートクライン効果と呼ぶ現象が存在する可能性を示唆し、「脳は、自分の発信する情報を自分で受信する構造」を持つため、対話を通して話し手側自身が情報整理を行っている(大石, 2008)という考え方である。これらに基づき、本研究では、対話形式による感動ストーリーづくりを提案した。具体的な、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップを用いた感動創造手法の手順を図に示す。

感動の発掘・共有ワークショップの手順

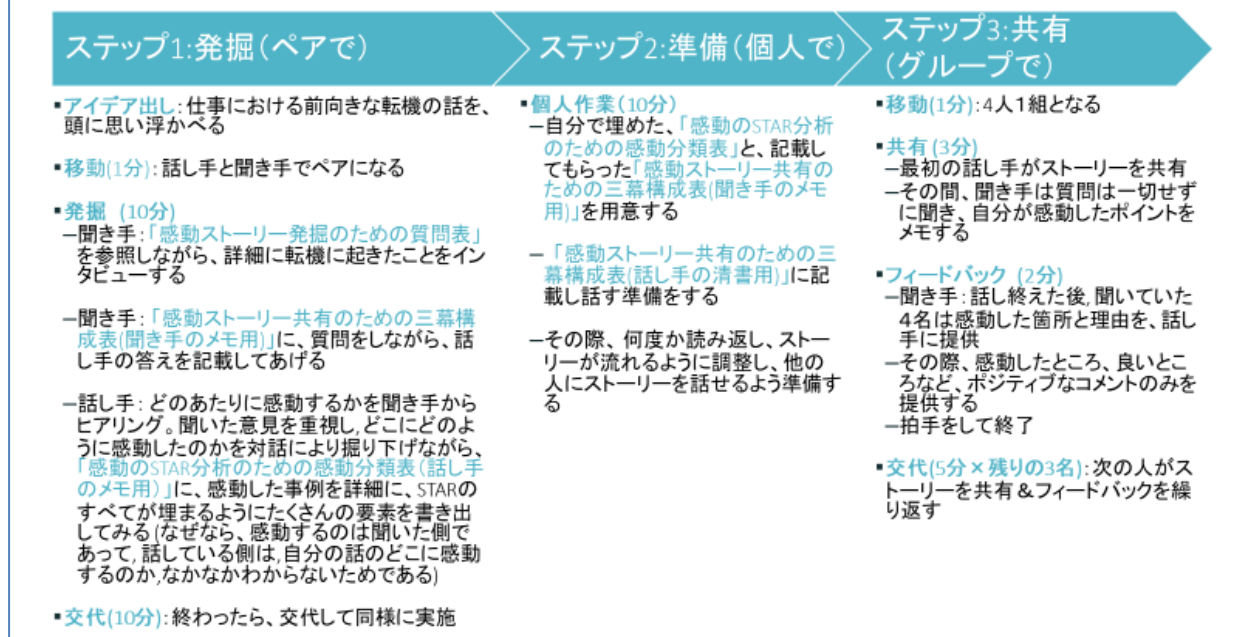


図 56 感動の発掘・共有ワークショップの手順

感動の発掘・共有ワークショップの手順は、3つのステップから成る。

まずステップ1では発掘をペアとなり行う。具体的には、アイデア出し、発掘のインタビューを交替して行う。聞き手は、感動ストーリー発掘のための質問表を参照しながら、転機に起きたことを詳細にインタビューしていき、話し手はそれに従いながら経験ストーリーを発話していく。話を一通りした後、聞き手からどのあたりに感動したかを話し手はヒアリングを行い、対話を通して、感動のSTAR分析のための感動分類表に詳細を記載していく。なぜなら、感動するのは聞いた側であって、話している側は、自分の話のどこに感動するのか、なかなかわからないからである。

次のステップ2では、個人で準備を行う。具体的には、自分で埋めた感動のSTAR分析のための感動分類表と感動ストーリー共有のための三幕構成表を用意し、感動ストーリー共有のための三幕構成表に下書きをしていく。その際、何度か読み返し、ストーリーが流れるように調整し、他の人にストーリーを話せるように準備を行う。

最後のステップ3は共有である。具体的には、4人1組となり、最初の話し手がストーリーを共有し、共有後には他の3名がフィードバックを行う。話し手が話をしている際には、質問や介入は一切せずに、自分が感動したポイントをメモすることに徹する。その後、ステップ3の感動共有の場面では、「ポジティブな噂話」形式での実施を行う。ポジティブな噂話形式は、話し手が聞き手に背を向ける形で着座し、話し手が聞こえる範囲にて、聞き手の他の人たちが感動ストーリーの感想を、意見交換する形式で実施する。直接、顔をみずに発言が生まれる

こととなり、発言内容をポジティブなものに限定をすることで、感動の定義である「物事に心を前向きに動かすこと」と連動する形としている。心理学ではリフレクティング・プロセスの一環として知られている手法であり、糟谷は、「リフレクティング・プロセスは、語り手の内的会話を促して自己に関する洞察を深める効果がある」(糟谷, 2014)としている。また三澤・板倉は、「チームとクライアントが直接的にコミュニケーションをとれる自由検討形式と比較して、同じトピックを話したとしても、リフレクティング・プロセス形式の話し合いの方が、多様な視点を獲得しやすい」(三澤・板倉, 2009)と述べている。このことから、ポジティブな噂話形式は、成果物の価値向上のために有効と考えられる。

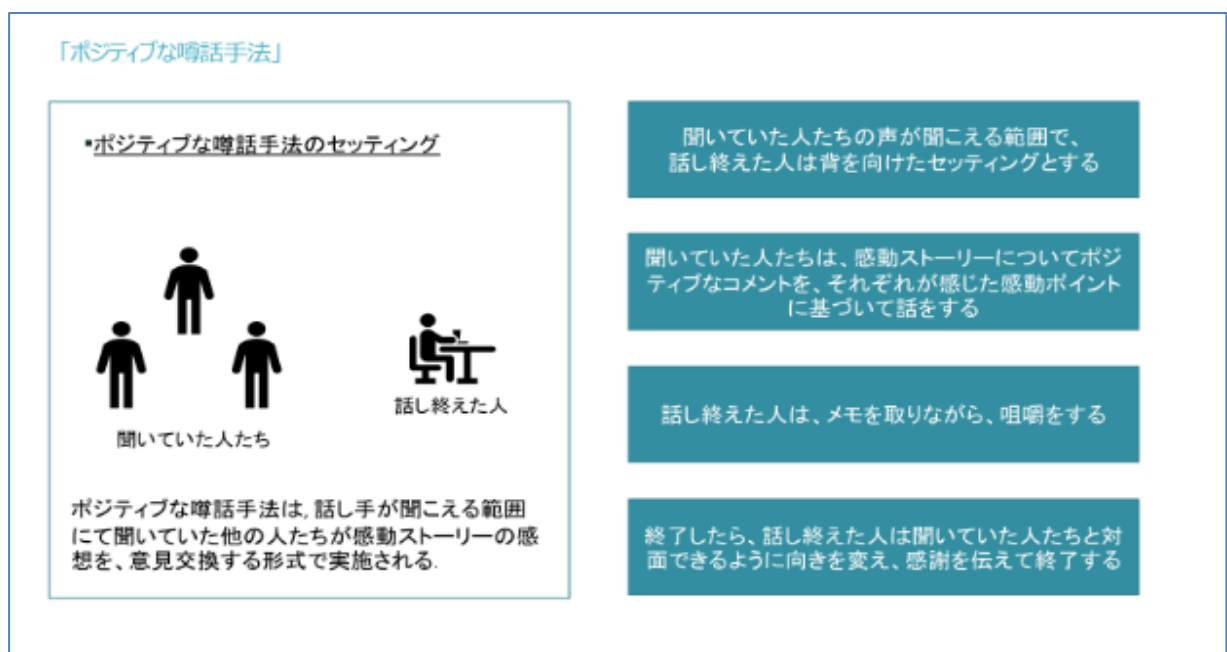


図 57 ポジティブな噂話の設定イメージ

ワークショップでは、まずペアとなり冷静な記述のエクササイズをしてもらった後に、感動ストーリー発掘・共有手法についての説明を行った。その後、実際に参加者には感動ストーリーの発掘・共有手法を実践してもらった。具体的なアジェンダを、以下の図に示す。

本日のアジェンダ –ワークショップの全体像–

時 間	内 容
▪12:30 – 12:32 (2分)	▪全体: 今日のアジェンダ説明
▪12:32 – 12:40 (8分)	▪ペア: ④冷静な記述 (2分お互いで自己紹介+3分×2)
▪12:40 – 12:45 (5分)	▪全体: 感動に関する研究共有、手法の説明
▪12:45 – 13:10 (25分)	▪ペア: ⑤-1 感動ストーリーの発掘(10分+10分) & ▪メモ内容の交換(2分+2分)
▪13:10 – 13:20 (10分)	▪全体: 個人で準備(10分) & 共有手法の説明
▪13:20 – 13:40 (20分)	▪ペア×2組の4人チーム: ⑤-2 感動ストーリーの共有 (3分共有+2分フィードバック=計5分)×4名
▪13:40 – 13:43 (3分)	▪全体: アンケート回答

図 58 ワークショップのアジェンダ全体像

まず全体のアジェンダを説明した後に、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの妥当性を検証するために、参加者には、比較対象として、本ワークショップを使わない冷静な記述も行ってもらった。冷静な記述の場合には、仕事における前向きな転機の話の頭に思い浮かべた上で、その転機の中で起きた事柄を箇条書きに時間軸で記載し、相手に説明してもらったこととした。その時の事実、事柄だけを冷静に箇条書きし、何を考えたか、感じたかは書かないことで、感動表現を伴わない冷静な記述になると考えた。ワークショップの序盤で冷静な記述を行ってもらったことで、同じ題材でも感動ストーリー発掘・共有手法に基づき変化があるか、冷静な記述時との成果との比較を行うことで検証した。その後、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの手法の説明を行い、ペアとなってもらった上で、お互いに感動ストーリーの発掘を交互に行う。個人で準備をした後に4人1チームとなり感動ストーリーを共有し合ってもらった。

本論文での検証目的毎の検証方法を以下に示す。まず、①感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが冷静な記述の場合よりもアイデア発想において有効性が高いことの検証として、先行研究で有効性検証の評価基準としている「流暢性」、「柔軟性」、「独自性」、「新規性」を用い、話し手がどのように感じたかを主観評価した(高橋, 1998; 今泉・白坂・保井・前野, 2014)。詳細を図に示す。

1. 流暢性：アイデアを発想しやすかったですか

流暢性の評価は、アイデアの発想のしやすさを評価する。被験者が発想技法毎にアイデアの発想のしやすさを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほどアイデアが発想しやすいことを示す。

2. 柔軟性：多視点でのアイデアが発想できましたか

柔軟性の評価は、多視点でアイデアの発想ができたかを評価する。被験者が発想技法毎に多視点でアイデアの発想ができたかを5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほど多視点でアイデアの発想ができたことを示す。

3. 独自性：重複しない（類似していない）アイデアが発想できましたか

独自性の評価は、重複しない（類似しない）アイデアが発想できたかを評価する。被験者が発想技法毎に重複しないアイデアを発想できたかを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほど重複しないアイデアの発想ができたことを示す。

4. 新規性：新しいアイデア（今まで思いつかなかったアイデア）が発想できましたか

新規性の評価は、今まで思いつかなかった新しいアイデアを発想できたかを評価する。被験者が発想技法毎に今まで思いつかなかった新しいアイデアを発想できたかを 5 段階で評価し、その結果を評価値とする。なお、数字が高いほど新しいアイデアの発想ができたことを示す。

図 59 今泉・白坂・保井・前野(2014)による発想法の有効性検証のための基準

次に②本ワークショップが感動度の高い成果物を出せることの検証は、西尾・白坂・前野(2015)が発想法評価にて用いている「共感性」、「感動性」を活用した。共感性は、「発想者が感動主体の気持ちを理解できているか」を問う項目であり、感動性は、「それぞれのアイデアは感動的ですか」を問う項目である。感動性についてはさらに、話し手が主観評価を行うのみならず、聞き手としてどのように感じたかも測定するために客観評価も行った。

加えて、③本ワークショップが組織開発に有効であることの検証は、本ワークショップの特徴として感動ストーリーを発掘し共有する話し手側としての効果、誰かの感動ストーリーを共有される聞き手側としての効果の両方の場面において、自己への効果、他者への効果が存在していると考えた。これらに基づき、話し手としての立場・聞き手としての立場、自己への効果・他者への効果の2×2で構造化を行った。その帰結として、帰属意識の高まり、協働意識の高まり、仕事へのモチベーションという組織開発全般への意味合いがあるのではないかと考えた。③における全体の構造を図に示す。

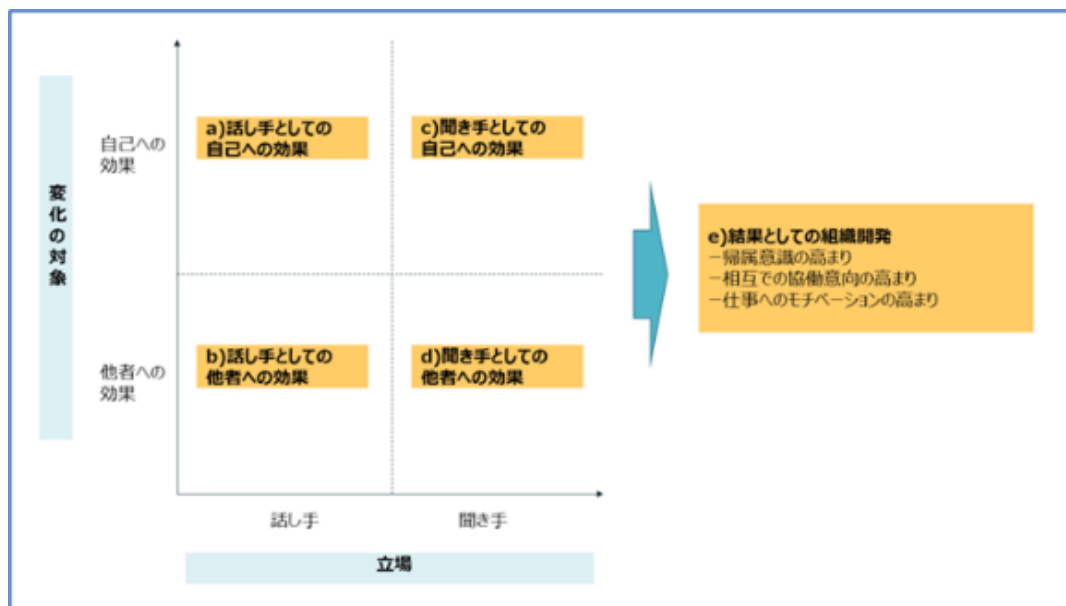


図 60 組織開発における立場と変化の対象による効果の構造

この構造は具体的には、話し手としてのa)自己への効果（例えば「仕事のどのあたりに自分のモチベーションがあるかを認識できた」）とb)他者への効果（例えば「同僚/チームメンバーに働きかけることや、リーダーシップを取りやすくなった」）、聞き手としてのc)自己への効果（例えば「自分が感動するポイントを理解でき、他の人の仕事への興味が高まった」）とd)他者への効果（例えば「同僚/チームメンバーに興味を持ち、理解を深めることができた」）である。なお、縄田・山口・波多野・青島は、1,400名の企業従業員からなる161チームを分析し、「コミュニケーションが目標への協働を促進するというチーム・プロセスを高めた結果、高いチーム・パフォーマンスが生み出される」（縄田・山口・波多野・青島，2014）ことを示した。また、遠藤は過去12年にわたる日本の上場企業へのアンケート調査結果から、イノベーションを促進する組織の特質として、「部門間の連携を一層推し進め、各部門に蓄積された技術や情報を積極的に結び付けていくこと」（遠藤，2007）としており、これらの先行研究では帰属意識の高まり、相互での協働意向の高まり、仕事へのモチベーションの高まりといった組織力向上がイノベーションにつながることを示している。

本研究での調査はすべて匿名のアンケートを用い5件法（1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う）により実施した。冷静な記述の場合と感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの両方を体験した後に質問に回答を求めた。仮説を検証するため、計3回合計48名の対象者向けにワークショップを行った。うち1回は対面のワークショップを開催し、残り2回はビデオ会議システムを使ったワークショップを開催して実施した。

4.3 結果

まず、冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの2つを通して実際に述べられたAさんからEさんまでの5名のストーリーの例を以下に対比しながら示す。なお、ワークショップを確認する限りでは、以下に紹介する事例と同様のレベルでの発想が行えていたが、作られた感動ストーリーは、終了後に任意で提出して頂いたため、発想された感動経験の成果物を例示として示す。

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. かつて本社エリート部門の部長だった。あるとき、仕事でミスをし本部のトップから激しい叱責を受けた。
2. 数か月後、脇役的な部門に異動になった。新しい部門の仕事に専念。先輩「これまでを振り返ってみたら」、妻「もっと幅広いことしてみたら」という助言を得た。四国お遍路旅、ボイスカウトリーダー奉仕、料理教室、チェロを習う
3. それまでの人生の指針に気が付いた。自分なりの哲学を持つようになった。

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
かつて本社エリート部門の部長だった。自分は仕事ができるエリートと思っていた。あるとき、仕事でミスをし本部のトップから激しい叱責を受けた。 その時のシーンで憶えているのは、激しく怒っている本部長の顔、こめかみがピクピクしていた様子。 自分はすーっと血の気が引く感覚、胃のあたりがぎゅーとなった感覚、わきの下の汗、喉元まで何かがいものがこみ上げてきた感じ。	数か月後に脇役的な部門に異動になった。憶えているのは、これで自分の会社での出世は閉ざされたのだなという思いと、あの時あーではなく、こうしていればこんな目に合わなかったのという強い後悔 自分の元部下が後任になった。自分の方がもっとできるはずなのにという忤怩たる思い とりあえず異動先部門の仕事に専念 ここで終わるものかという意地で仕事は頑張る事ができた。 忤怩たる思いは抱えていたので、信頼できる先輩に相談に乗ってもらった。妻に愚痴を聞いてもらったりしていた。 先輩からの助言 「これまでどんな思いで仕事に取り組んできたかこの機会に振り返ってみたら？」 妻のアドバイス 「仕事以外にももっと色々な事に取り組んでみたら？」	上司から高評価を得る事が仕事の指針だったことに気づく 四国お遍路旅、ボイスカウトリーダー奉仕、料理教室、チェロを習う ⇒人脈、視野が広がった もっとも学んだ事は、自分の中に自分なりの尺度、コンパス、哲学を持つことが大事。仲間を作る、部下を育てる、皆が幸せに働ける環境を整えて、成果と幸せを両立させたいと自分が思うようになったこと。 もっとも感謝しているのは、親身になって手を差し伸べ、助言してくれた先輩と妻 結果的には、異動になったおかげで人生の本当の意味を見出す事ができた。

図 61 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Aさん

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. [社会人四年目で法人営業に異動となり、最大手の企業に最年少で担当となった]
2. [その企業の経営が悪化し、契約が更改できない危機に陥った。打開策について社内調整を行った]
3. [前例にない提案が受け入れられた結果、過去にない増額での契約更改ができた]

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
社会人四年目で法人営業に異動。三十社ほどのクライアントの中、最大手の担当に最年少で抜擢された。大きなプレッシャーを感じつつ、「やってやるぞ」というわくわくもあった。 異動後の社内挨拶の際、上司・同僚全員が自分より年上で営業経験も長く、優しさと厳しさ、期待と好奇、様々な感情の入り混じった視線を自分に投げかけていたのを覚えている。 クライアントとの初顔合わせでは、都心に構えるオフィスの、トラックが2台は入りそうな豪華なエレベーターに圧倒された。会議室では、和やかさの裏側にビジネスパートナーとしてシビアに評価を下す空気を感じとり、身が引き締まる思いだった。	クライアントが手を出した他のビジネスの影響で業績が急激に悪化。営業利益2,000億円のマイナスとなり、自社の法人契約にも影響が飛び火することが必至に。とにかく自分事として捉え、自身がクライアントの立場なら今こういった契約の見直しが必要か情報を集めることに。IR情報など客観的なデータに加え、クライアントの様々な部署、合計二十名近くにヒアリングを行い、契約更新の打開策を突き止める。 しかし、その打開策というのが前例のない内容だったため、他のクライアントとの整合性をとるため、社内調整が難航。一時は挫折しかけた中、上司・同僚と何度も議論を重ね、他の業務でも成果を上げる中で信頼を勝ち取り、賛同を得られた。	結果、その提案がクライアントの経営層まで受け入れられ、過去にない増額幅で契約更新をすることができた。先方からその報告をいただいた際には、少しの間トイレに籠り、仕事で初めて嬉し涙を流し、ガッツポーズをした。 振り返ると、逆境時に誰かのせいにして立ち止まるのではなく、常に自分事として捉え、情報を集め、前例に囚われずに打開策を考え、周囲を巻き込み実行することの大切さが学びとなった。 中でも、周囲を巻き込むことが一番困難であることも学んだ中、常に私を信頼して支援してくれた直属の上司のおかげで挫けることなく交渉が続けられた。感謝の言葉を言い尽くせない。一緒に契約更改を祝ったお酒は人生で一番美味しかった。

図 62 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Bさん

1. 自宅マンションでピアノ教室を始めて16年目に、理事会の決定により自宅教室を禁
じることが記載の通告チラシを1階掲示板で見た友人から夜中にメールで連絡がは
いった。
2. 教室閉鎖の猶予のための話し合いの場を願い出たが、連絡もなく叶えられなかった
ため、3日後には教室を1か月休講にした。通告を知った夜にもネット検索で探し、翌朝
にも不動産賃貸仲介会社を回った。
3. 見つからず一旦帰宅を決めた時、家の裏にある不動産賃貸仲介会社を思い出し、
たどり着いてすぐに、その隣のビルにあるピアノ教室が当月末に教室を閉めて出て行く
ので、空きができることを伝えられた。すぐにその物件を申込み、すべての生徒がその移
転した教室に異動してくれた。

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
「マンション下に、自宅でピアノ教室したらあかんって理事会の張り紙が貼ってん！！知ってた？」 このメールが、彼女がいう張り紙の画像と共に送られてきました。5年前の6月。自宅でピアノ教室を始めて16年目。「マンション内で何かあったんだな」と何かぼんやりしながらも、すぐにそう考えました。 日付変更線を超えたばかりの時間。次のワークショップの構成を考え、そろそろ寝ようかとパソコン作業していた手を止めたとき。当時、夫は単身赴任中。こどもたちはもうすでに就寝して静かな夜でした。 ダイニングテーブルの上だけの照明がつき、ほんのり薄暗い空間で、そのメールの画面だけがやけに光り、全身に電流が走った感覚も今でも覚えています。驚きや不安はありましたが、そこには怒りでも悲しみでもなく、武者震いのような感覚が生まれたと同時に、娘たちと夕食で味わった賑やかさと美味しい香りとは違った、ひとりで「これはピンチだ」という感覚を味わった瞬間でした。	「明朝、管理人室と一緒にいこう」と返事をし、閉じかけたノートパソコンを開いてピアノ教室ができる場所をすぐに検索し始めました。 その夜中、「どうしよう」という迷いはなく、「探す」という一点にフォーカス。実家へ教室を移動できる選択肢は、実家から離れた私にはない。「とにかく探そう！」と動きました。 明朝、数日前に新しくなった管理人に「張り紙で知らせるのであれば、張り紙をもって猶予を与える旨を掲載してほしい」「教室を取りやめる拒否ではなく、今後も住み続けるために話す時間を与えてほしい。臨時の理事会をお願いしたい」と申し出ましたが、それはその後、叶う事はなく、葛藤の末、ピアノ教室を突然1か月休講することを決断。 そして、小さな街の数少ない不動産屋を全て歩き回りました。どの店舗でも調べてくださることなく「ああ、ピアノ教室はムリですわ」と。 「ああ、ないのか…」でもなぜか不思議と理由もなく「きっと道はある」と思う私もいました。ノンキなのか、と苦笑いしながら。	すべて断られて途方に暮れそうになったとき、「一旦帰ろう」と。そのとき、自宅前の駅を挟んで向こう側の不動産屋を思い出して寄りました。 そこで起こりました、奇跡のように。 「ああ、この横のビルのピアノ教室さん、今月末に出て行かれますよ〜」と！そこは長年、大きな看板を掲げていたピアノ教室。線路を挟んで自宅の斜め向こう。「そこ、お願いします！！」すぐにお願ひしたのは言うまでもありません。 努力ではなく、ただ運が良かったのかもしれませんが。ただ、怒りをぶつけることは一切なく、自分の教室を続けるために必ずできることがあるはず！という想いと、私自身を理由なく信じられたことが、「今、できることはなにか」「じゃあ、次はどうするか」と行動を繰り出せ、好転する大事なことだったと感じます。 「あなたは、何をそんなに伝えたい（言い訳をした）？」と思っているのか？」と問うてくれた現在では私のコーチが、どこか狭くなった私の視野に気づかせてくれ、新しい教室にも快くついてきてくださった全員の保護者様や生徒達に感謝です。 目の前に起こること、そのプロセス、相手、そして自分を信じる、信じ切ることがどれほどパワーのあることを学びました。だから私はどんなときも、誰にでも信じます。「あなたが望むのであれば、必ず道はある！」と。

図 63 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Cさん

「冷静な記述による箇条書きシート」

1. [コンサルティングプロジェクトのリーダーを初めて務めることになったが、あまりパフォーマンスすることができなかった]
2. [メンバーの1人が本来私がすべきリーダーロールの一部を担ってくれた]
3. [プロジェクト全体の品質が向上し、クライアントが十分満足した]

「感動ストーリー共有のための三幕構成表」

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
● コンサルティングの仕事をして数年、ようやく一人前になって初めてリーダーを任された時の出来事 ● まだ肌寒さの残る、3月頃。本当は春が待ち遠しい気持ちでいっぱいのはずが、心はずっと寒いまま ● あまりメンバーのマネジメントがうまくいかず、自分のことで精一杯というもあり、食欲も湧かない。メンバーとランチ食べてもおいしくない ● 深夜まで誰もいないオフィスに残り、1階の喫煙所とオフィスの行き来の時のEVの「チン」という音が響く	● 当然、良質なアウトプットが作れず、クライアントの期待値を下回り、メンバーから不満噴出。挙げ句、シニアメンバーからの叱責も。それでもただ目の前のことをやる状況 ● 四面楚歌な状況の中、これまで不満ばかり言っていたメンバーの1人のスタンスに変化 ● 一緒に深夜働いている時、「XXさん（私）は愚直にリードをしてくれている。XXさんを責めるのではなく一緒にこの危機を乗り越えたい」	● 以降、チームマネジメント／シニアとのMTG等の管理をそのメンバーと協同して推進。作業時間に余裕が出る上、自身で考える時間が増え、プロジェクト運営に余裕が ● 逆境下であっても、諦めず愚直に責任を果たそうとする姿勢は必ず誰かの心を打つ ● それは年齢や役職は関係なく、思いやれるかどうか、人の痛み・苦しみを自分のことのように感じる力があるかどうか、ということだと感じた

図 64 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Dさん

1. 家族との人間関係がうまくいかない。
2. どうやったらコミュニケーションがうまくいくか悩んでいた。コーチングに出会い聞くことの大切さを学んだ。
3. コーチングでタイプ別の特徴を学び、自分や相手を知ることに関立った。

第一幕：状況設定	第二幕：葛藤	第三幕：解決
家族との人間関係がうまくいかない。 どこに問題があるかよくわからず どうすればよいか悩んでいました。 相手の良いところに目がいかない。 お互いの違いを明るく受けとめられない。理解できない。 同じ人とうまくいかない。 重い感じ。	帰宅した夫に「今日はどうだった」と聞くと「何が」という返事。会話は続かない。 どうやったら明るい方向にいかか考えているとき、「コミュニケーション講座」があり、コーチングに出会うことができました。 「聞く」ことの大切さを学び、聞いてもらえないと、不信感や不安、認められないと思う、黙る、孤立などが起こることを知りました。 私は家の中で、相手の話をよく聞いていなかったことに気づき、相手を変えるのではなく、興味をもって話を聞くことから始めました。	コーチングでタイプ別の特徴を学び、自分や相手を知ることに関立しました。 正確に話そうとするタイプの夫に「今日はどうだった」と聞いたことはその人に合っていないとわかりました。 コーチングに出会い、いろいろな視点をもつことができるようになりました。 相手の存在を認め、その人に合った対応をしていくことで、職場や家庭での人間関係が良くなっていきました。 コミュニケーションを良くしていきたいと思っている人たちに助けていただき、家の中が明るくなりました。 お互いの違いを受け入れることができるようになりました。

図 65 冷静な記述と感動ストーリー発掘・共有ワークショップの比較例Eさん

上記の通り、複数の被験者の本提案手法による発想アイデアを比較すると、冷静な記述と比較して感動ストーリー発掘・共有ワークショップによるものは、記載された文章の量の面において上回っており、質の面においても感情表現豊かに記載されている。場面を想起しやすいため感情移入をしやすくなり、ストーリー展開の流れに沿って内容が記述されていると考えられる。特に感動につながる表現が豊富に使われており、同じ人が発想したものとは思えない

いほど、表現が豊かになっており、Sense、Think、Act、Relateの4要素が時間軸の配置で行われることで、感動ストーリーの発想につながっていると考えられる。

4.4 考察・ディスカッション

以下に、アイデア発想における有効性の比較分析結果と考察、感動における有効性の比較分析結果と考察、組織開発有効性の比較分析結果と考察を示す。

4.4.1 アイデア発想における有効性の比較分析結果と考察

最初に、①感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが、冷静な記述の場合よりもアイデア発想において有効性が高いことを検証するためにt検定を実施した。合計48名の参加者からのアンケート結果をデータの対象とし、平均、分散、t値の分析を行った。なお、有意水準(p)を0.01と設定した。詳細を表に示す。

表 36 有効性における主観評価の比較

流暢性			柔軟性		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.23	3.83	平均	3.00	3.73
分散	1.24	0.70	分散	1.23	0.75
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.54629		t値	3.88481	
P(T<=t) 両側	0.0009		P(T<=t) 両側	0.0003	
	有意差あり			有意差あり	
独自性			新規性		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	2.96	3.50	平均	2.96	3.77
分散	0.89	0.64	分散	1.06	0.86
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.07689		t値	4.33333	
P(T<=t) 両側	0.0035		P(T<=t) 両側	0.0001	
	有意差あり			有意差あり	

表にあるように、「流暢性」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 3.55$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「柔軟性」については $t(47) = 3.88$ 、 $p < .01$ 、「独自性」については $t(47) = 3.08$ 、 $p < .01$ 、「新規性」

については $t(47) = 4.33$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。流暢性は、アイデアの発想のしやすさを評価している。三幕構成にしていることにより、ゼロから自分で型をつくる負担もない状況で、発想することができたと考えられる。柔軟性は多視点でアイデアの発想ができたことを示しており、「感動ストーリー発掘のための質問表」を活用することで網羅的にSense、Think、Act、Relateの各視点を盛り込むことができたと考えられる。同様に、独自性においても、冷静な記述の場合は一人でアイデアを出すことが求められるのに対して、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップでは対話形式で掘り下げていくこと、また、重複しない発想が「感動のSTAR分析のための感動分類表」により可能となることにより、冷静な記述の場合と比較して有意であったと考えられる。新規性においては、これまで思いつかなかった発想をすることが出来たかが評価されており、感動という情緒的なものをSTAR分析により分析したことに基づき、新規性を感じられたと考えられる。

4.4.2 感動度における比較分析結果と考察

次に、②感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが、冷静な記述の場合よりも、感動度の高いアイデア、すなわち感動ストーリーを発想できることを検証するべく、主観評価結果と客観評価結果をt検定した。その結果を表に示す。

表 37 共感性、感動性における主観評価・客観評価の比較

共感性			感動性		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.44	4.06	平均	3.35	3.98
分散	1.19	0.87	分散	1.47	0.96
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.51688		t値	3.73267	
P(T<=t) 両側	0.0010		P(T<=t) 両側	0.0005	
	有意差あり			有意差あり	
感動性（客観）					
	冷静な記述	感動WS			
平均	3.67	4.52			
分散	0.74	0.51			
観測数	48	48			
自由度	47				
t値	6.11771				
P(T<=t) 両側	0.0000				
	有意差あり				

表にあるように、「共感性」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計

的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 3.52$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「感動性」については $t(47) = 3.73$ 、 $p < .01$ 、「感動性(客観)」については $t(47) = 6.12$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。共感性は、「発想者が感動主体の気持ちを理解できているかを問う項目」であり、感動性は、「それぞれのアイデアは感動的であるかを問う項目」である。背景には、話し手本人の納得度が高かったことや、感動主体となる聞き手の立場を踏まえてストーリーが作成されていたことがあると考えられる。また感動性の客観評価においては、冷静な記述の場合と感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの場合の両方の成果物を同一の人が客観的に評価しており、Sense、Think、Act、Relateの感動要素が盛り込まれることや三幕構成にてストーリーが確立されたと考えられる。これらより、本ワークショップが感動度の高い感動ストーリーを発想出来ることを確認することができた。

4.4.3 組織開発における比較分析結果と考察

最後に、③感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが、冷静な記述の場合よりも、組織開発に有効であることを検証するために、話し手としての立場・聞き手としての立場、自己への効果・他者への効果の2×2の合計4つの観点からどのような効果があったのかを主観評価した。質問を通して具体的に確認をした項目は下記の通りであり、冷静な記述と感動発掘・共有ワークショップのt検定の結果を表に示す。

表 38 組織開発における話し手・聞き手の立場での主観評価の比較

a) 話し手としての自己への効果						
モチベーション所在への認識の高まり			仕事/キャリアにおける重要事項への認識の高まり			
	冷静な記述	感動WS			冷静な記述	感動WS
平均	3.48	4.17		平均	3.50	4.13
分散	0.85	0.52		分散	0.85	0.58
観測数	48	48		観測数	48	48
自由度	47			自由度	47	
t値	4.13671			t値	3.56730	
P(T<=t) 両側	0.0001			P(T<=t) 両側	0.0008	
	有意差あり				有意差あり	
自分への自信の高まり						
	冷静な記述	感動WS				
平均	3.63	4.10				
分散	0.75	0.61				
観測数	48	48				
自由度	47					
t値	3.35641					
P(T<=t) 両側	0.0016					
	有意差あり					

b) 話し手としての他者への効果						
リーダーシップの高まり			情報共有・協力働きかけ意向の高まり			
	冷静な記述	感動WS			冷静な記述	感動WS
平均	3.33	3.77		平均	3.23	3.96
分散	0.70	0.61		分散	0.86	0.47
観測数	48	48		観測数	48	48
自由度	47			自由度	47	
t値	2.78152			t値	4.82704	
P(T<=t) 両側	0.0078			P(T<=t) 両側	0.0000	
	有意差あり				有意差あり	
寛容・感謝の気持ちの高まり						
	冷静な記述	感動WS				
平均	3.69	4.19				
分散	0.90	0.54				
観測数	48	48				
自由度	47					
t値	3.01609					
P(T<=t) 両側	0.0041					
	有意差あり					

c) 聞き手としての自己への効果					
感動箇所への理解度の高まり			相手を受け止める土壌・信頼関係の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.52	4.13	平均	3.50	4.04
分散	1.06	0.58	分散	0.98	0.64
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.60173		t値	3.57066	
P(T<=t) 両側		0.0008	P(T<=t) 両側		0.0008
		有意差あり			有意差あり

d) 聞き手としての他者への効果					
周囲への興味・理解の高まり			周囲への協力意向の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.58	4.27	平均	3.71	4.25
分散	0.84	0.58	分散	0.68	0.53
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	4.60367		t値	3.79679	
P(T<=t) 両側		0.0000	P(T<=t) 両側		0.0004
		有意差あり			有意差あり

表のa)話し手としての自己への効果にあるように、「モチベーション所在への認識の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 4.14$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「仕事/キャリアにおける重要事項への認識の高まり」については $t(47) = 3.57$ 、 $p < .01$ 、「自分への自信の高まり」については $t(47) = 3.36$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

表のb)話し手としての他者への効果にあるように、「リーダーシップの高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 2.78$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「情報共有・協力働きかけ意向の高まり」については $t(47) = 4.83$ 、 $p < .01$ 、「寛容・感謝の気持ちの高まり」については $t(47) = 3.02$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

表のc)聞き手としての自己への効果にあるように、「感動箇所への理解度の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水

準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 3.60$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「相手を受け止める土壌・信頼関係の高まり」については $t(47) = 3.57$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

表のd)聞き手としての他者への効果にあるように、「周囲への興味・理解の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 4.60$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「周囲への協力意向の高まり」については $t(47) = 3.80$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。

「モチベーション所在への認識の高まり」は、ストーリーの発掘・共有ワークショップを通して、仕事における転機の話进行回想することで明確化できたと考えられる。また、「仕事/キャリアにおける重要事項への認識の高まり」は、自身の転機となった仕事の局面について発掘し共有することを通して、自分の中で大切にすものや内発的動機に気づくことができたと考えられる。「自分への自信の高まり」は、自分のストーリーを発掘する過程で自分の過去に意味合いを深めることができ、共有することで自分自身を開示しポジティブに受け入れられたために、自信が増したものと考えられる。他人と比較をするのではなく自分ならではの感動ストーリーが共感を呼んだことから、自分への自信を高めたと考えられる。組織開発としての用途としては、主にキャリア開発の領域への利用が考えられる。自分の内的動機付けにより自ら自信をもって自分のキャリアを主導していくことを認識し、自分らしいキャリアや社内での異動を先導していき、より自律的な人材となっていくことが可能となる。具体的な組織開発の側面では、例えば採用におけるミスマッチの防止、あるいは配置計画における最適化、会社組織としての育成計画・キャリアパスや育成トレーニングの支援といった点において、本ワークショップで行なったような自己の内面の掘り下げを有効活用できる可能性があると考えられる。

「リーダーシップの高まり」では、他人の前で自分のストーリーを発表することを通して他人を巻き込んで何かを動かしていくリーダーシップ感覚が高まったと考えられる。少人数であれグループの中心として活動する機会を得たことで、リーダーシップの高まりを感じたと考えられる。「情報共有・協力働きかけ意向の高まり」は、本ワークショップにおいて質問を対話形式で行い周囲の協力を得ることで、成果物の内容をより良くできることを体感したためであると考えられる。また、「寛容・感謝の気持ちの高まり」は、発掘作業においては対話相手がストーリー作りに伴走してくれたこと、共有作業においては自分の感動ストーリーを聞き、さらに前向きなフィードバックを与えてくれたことによると考えられる。組織開発としての用途としては、主に率先行動の誘発が考えられる。どの組織においても自ら考え自ら行動する人材が求められているが、感謝しながら周りを巻き込みリーダーシップを発揮して仕事を進めていく人材の開発につながることであれば、組織横断的に能力開発の手段として活用できる可能性がある。

る。また、自分だけで課題を抱えこむのではなく、周囲に早い段階で共有をし、協力を乞う姿勢も持ち合わせれば、課題を早期に発見し皆で解決していくことができ、組織開発として有効である。

次に聞き手の側への効果について述べる。「感動箇所への理解度の高まり」は、相手の話を聞く中で自分自身がどこに感動するのかを理解することができたと考えられる。「相手を受け止める土壌・信頼関係の高まり」は、相手の話を聞くことで自分の中で相手への理解が深まり受け入れる土壌が自分の中にでき、信頼関係を高めることになったと考えられる。組織開発としての用途としては、主にマネジメント能力向上分野において活用できると考えられる。他者・チームメンバーを受け入れられる土壌・懐の広さを培っていけば、多様なメンバーに対応しながら柔軟なチームマネジメント能力を身に付けることにつながると考えられる。相手の話を聞く前に否定や批判をするのではなく、相手を受け止めることができれば、幅広い知恵を拾い出すこともできるため、組織開発につながる。

「周囲への興味・理解の高まり」は、これまで感動ストーリーを知らなかった者が本ワークショップを行えば相手の本質的な部分に近寄ることができるため、周囲への興味・理解が高まったと考えられる。コメントでは、「その日初めて会った方々から聞いたストーリーが興味深かったので、同僚/チームメンバーの感動体験も知りたいと思うようになった」とある。「周囲への協力意向の高まり」は、本ワークショップにおいて自分が質問表を活用してストーリー作りを支援し、聞き終わった後にもフィードバックを行うことが相手に有効であることを認識したことで、協力意向が高まったと考えられる。組織開発としての用途としては、主に組織コミュニケーションの観点において活用できると考えられる。例えば、コーチングによるメンバー育成、周囲への協力度合いに応じた人事評価・非金銭的インセンティブ制度の設計、組織の風通しのよさを梃子としたナレッジ共有につながる可能性がある。いわゆる組織の壁を低くする・なくすための手段の一つとして、色々な部門の人たちが混合した形で本ワークショップを経験することが有効と考えられる。

その上で、話し手としての立場・聞き手としての立場、自己への効果・他者への効果の2×2にて、結果として組織開発へどのような意味合いがあったのかを、帰属意識の高まり、相互での協働意向の高まり、仕事へのモチベーションの高まりの3つの観点から主観評価した。t検定の結果を表に示す。

表 39 組織開発における主観評価の比較

e) 結果としての組織開発への意義					
帰属意識の高まり			相互での協働意向の高まり		
	冷静な記述	感動WS		冷静な記述	感動WS
平均	3.40	4.04	平均	3.54	4.15
分散	0.93	0.72	分散	0.89	0.64
観測数	48	48	観測数	48	48
自由度	47		自由度	47	
t値	3.64103		t値	3.54629	
P(T<=t) 両側	0.0007		P(T<=t) 両側	0.0009	
	有意差あり			有意差あり	
仕事へのモチベーションの高まり					
	冷静な記述	感動WS			
平均	3.50	4.06			
分散	0.85	0.66			
観測数	48	48			
自由度	47				
t値	3.57624				
P(T<=t) 両側	0.0008				
	有意差あり				

表のe)結果としての組織開発への意義にあるように、「帰属意識の高まり」について、冷静な記述と感動WSスタイルの平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準1%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、 $t(47) = 3.64$ 、 $p < .01$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。また同様に、「相互での協働意向の高まり」については $t(47) = 3.55$ 、 $p < .01$ 、「仕事へのモチベーションの高まり」については $t(47) = 3.58$ 、 $p < .01$ となり、それぞれ有意であることが分かった。自分自身の感動ストーリーをチームとの対話を通して発掘し、相互に共有し、フィードバックをお互いに提供することで、職場への帰属意識が向上し、相互に協働する意向が高まったと考えられる。仕事へのモチベーションの高まりは、自分の感動ストーリーを振り返ることで仕事の本質的な価値を再発掘することができたことのみならず、仕事が行われる職場や同僚メンバーといった仕事環境自体への信頼も高まったことで、仕事へのモチベーションが向上したと考えられる。具体的なコメントでは、「ポジティブな噂話手法を通じて、通常はなかなか聴く機会のない賛辞をもらうことができ、また前向きに業務に取り組み成果を上げたいという気持ちが生まれた」とある。多くの組織が従業員満足度の向上や社員モチベーション、あるいは協働意識・帰属意識を高めようと物理的な職場環境整備への投資や社員同士の承認・感謝の見える化などに費用をかけることが主流である中で、本ワーク

ショップは多額の費用をかけずにこれらの目的を達成することができるアプローチとして有効である可能性がある。

4.5 考察・ディスカッション

感動ストーリーの発掘・共有ワークショップが冷静な記述の場合よりも本提案手法によるアイデア発想の有効性が高いことを検証した。t検定の結果、流暢性、柔軟性、独自性、新規性のいずれにおいても感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの方が有意に高かった。次に、本ワークショップが感動度の高い感動ストーリーを発想することを確認した。本ワークショップの可能性として、事業や製品・サービスを対象とした発想手法への発展も考えられる。すなわち、感動ストーリー起点の新規事業策定、マーケティング立案、製品やサービス開発イノベーションも可能ではないかと考えられる。事業や製品、サービスが有する感動ストーリーをSense、Think、Act、Relateの観点から見直し、ディスカッションを通して発掘を行い、顧客や従業員に対して三幕構成を通して価値を共有することができる可能性がある。例えば消費財メーカーにおいては、製品自体の機能改善を追求するだけではなく、製品を手にとってから購入し廃棄するまでのライフサイクルに対し、三幕構成に基づいて感動要素を埋め込んでいくことも考えられる。その過程では感動ストーリーを発掘する手助けを消費者が対話相手として行い、製品開発者と共にストーリーの発掘と共有作業を共創していくことでイノベーションを生み出すアプローチが考えられる。ただし、イノベティブな発想を促すためには、武山が指摘するように、「サービスの利用と直接的には関連付けられない、より広い範囲の文脈に着目することが必要」(武山, 2017)であり、発想の前提となる文脈の範囲を拡張しておくことが、本発想法を活用する際に不可欠であると考えられる。例えば、文脈をリフレームし、明らかに遠い文脈の中で再解釈することでイノベーションをつくりだす、DDSI (Design-Driven Service Innovation) 手法の活用(Takeyama, Tsukui, Yamaguchi, & Matsuo, 2016)もひとつである。また武山は、理想的なサービスアイデア実現における、エクスペリエンス・ジャーニー・ラボと呼ばれる参加者自身が自律的に発想を深めるプラットフォームの重要性を述べている(武山, 2011)。大日本印刷株式会社との共同研究では、プロトタイプ環境として、「デジタルサイネージやタブレットPCを用いてインタラクションのワーキングモックアップを制作し、それらがある施設の同じフロアに立体的なジャーニーマップのように配置することで、サービスの全体像を俯瞰しつつ、個々のインタラクションを体験できるプロトタイプ」(武山, 2013)を用意している。デジタルを活用して、より臨場感があるプロトタイプを簡単に作り、反応に応じて柔軟に変更していくアジャイルの視点を入れ込む必要があると考えられる。今回の発想法においては、ワークショップをファシリテートする人物が必要であり、それぞれのステップを説明し、ステップごとに伴走していく必要があった。また、複数のグループが同時進行で進んでいたため、他

のグループがどのような感動ストーリーを発想したかの共有の点において不十分であった。それゆえ、エクスペリエンス・ジャーニー・ラボのようなプラットフォームを、ウェブサイトやメタバース上で表現すること、すなわち、「サイト上に寄せられたすべてのアイデアやコメントは、あらゆる参加者に開かれた、共有のアイデア形成資源」(武山, 2011)となるようなプラットフォームを、今後開発をしていく必要がある。企業においても、無印良品のアイデア・パークやカルビーのじゃがり校にみられるように、消費者を巻き込んだのオープンイノベーションは常時行われるようになっており、感動ストーリーにおいても、同様の取り組みに基づき、発想が強化されることが考えられる。

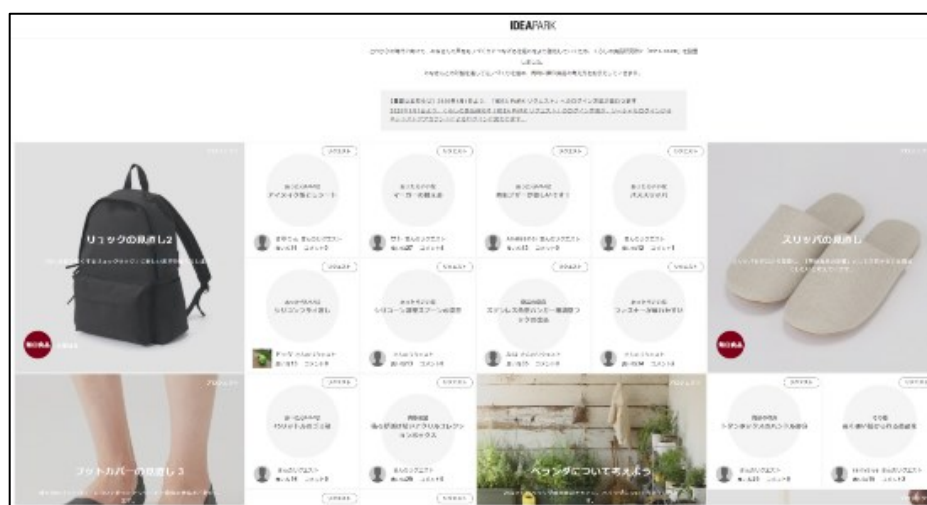


図 66 無印良品における消費者参加型プラットフォームの例示(無印良品より引用)



図 67 カルビーのじゃがり校の例示(カルビーより引用)

無印良品のアイデア・パークというプラットフォームのウェブサイトでは、企業側からお題（例えば、「ベランダについて考えよう」）が提示され、それに消費者が投稿をしていくパターンもあれば、逆に、消費者側から改善や要望、ニーズを提示し、それに企業側が応えていくパターンもある。感動のSTAR要素の観点から考察すると、Senseの五感で感じた課題意識を、Thinkの数字的な根拠を元に、Actの要素で共に上達・達成していき、Relateの要素で企業とお客様の関係性強化という形で、感動要素が存在していると考えられる。このように、商品・サービスを購入する事前・事後のフェーズにおいても、感動ストーリーを高めることで、長い時間軸のカスタマー・ジャーニーを通してのマーケティング強化にも、寄与できると考えられる。よって本研究が更に必要な研究余地のひとつとして、一度感動ストーリーを発想したら終了ではなく、ダイナミックにそこから変更を重ね、改良をしていく視点である。Lee, & Kimは、「サービスストーリーテリングは、関係する人たちによって継続的に断続的に更新されていくものである。関係者は、お客様、働く人、管理者、地域コミュニティメンバーなどであり、サービスを更に向上させ拡大していく」「サービスデザインにおける著作権は、伝統的なアートでの単一著作者とは異なり、領域横断的でバックグラウンドが多様なチームによって形成される」と指摘し、ストーリー“テリング”と進行形で表現することで常にアップデートされていく必要性を唱えている(Lee, & Kim, 2021)。この観点から本研究では、継続性、関係者の拡がりの視点が欠けており、今後の課題である。特に関係者の拡がりという観点からは、チームメンバーの多様性が高いと付加価値の低い成果物が多く生まれるが、ブレークスルーとなるイノベーションが起きる確率が高まる (Fleming, 2004)という研究が図のようにあり、マルチステークホルダーがデザインプロセスに参加することで、成果物の質の向上、および相互理解促進に有効であると考えられる。そのため、感動ストーリー発想ワークショップに、どのように多様な人材に加わってもらうかの募集手法、参加手法について、再考の余地があり、今後の課題である。

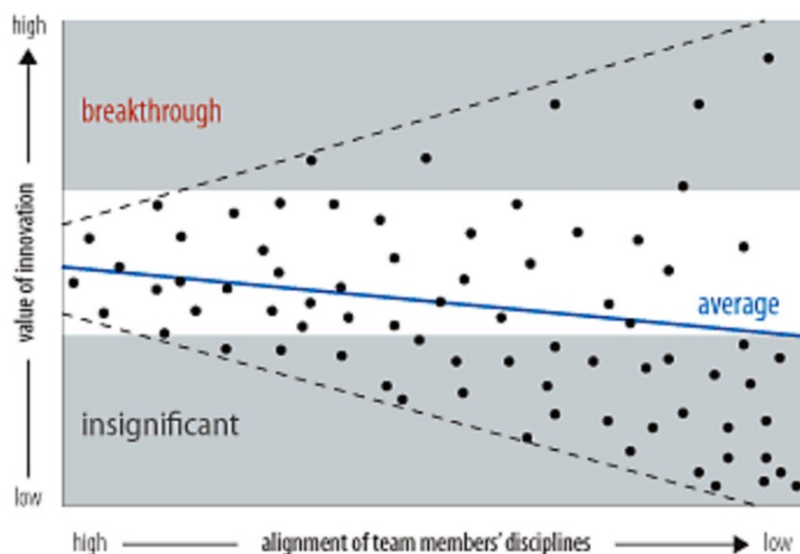


図 68 Flemingによる、イノベーション価値とメンバー間規律の関係(Fleming, 2004より引用)

さらに、感動ストーリーは商品・サービスといった対象を超えて、空間設計・場の演出への活用も考えられる。ウォルト・ディズニーは、ディズニーランドをデザインする際に、入口を複数設けるのではなく1つに限定することで、作品の途中から楽しむことを想定していない映画と同様に、時間軸のスタート地点をどのゲストも同じにすることを狙いとしていた。そうすることで、すべてのゲストに同じ時間軸の流れに沿った経験を提供できるからであり、現在でも、図にある通り、全世界のどのテーマパークにおいても同様の設計を貫いている。パークの内部のアトラクション、ショー、施設は幾度となく改変されてきたが、エントランスから入りエントランスから出るといふ、感動ストーリーの流れは壊さない空間設計である。



図 69 カリフォルニアディズニーランドのマップ(Disneylandより引用)

この発想を活用すれば、空間・場の演出において、感動要素を適切な時間軸の流れに配置することで、感動ストーリーを発想することが可能であると考えられる。例えば、入口ではSenseの要素を感じ取られる仕掛け・デザインを多くし、中盤でThinkとAct要素を増やし、終盤の出口でRelateの要素を高めるといった空間設計である。ブランドを強化したい組織にとって空間・場を活用したブランドの伝達は重要であり、感動要素の時間軸配置に基づく感動ストーリー発想の活用余地が存在すると考えられる。それだけでなく、一般的な商店、外食店舗、教育施設などにおいても、本論で論じてきた時間軸の流れに沿って感動要素を配置するだけでも、全体の感動ストーリーとしての感動度が向上する可能性がある。同様に、ウェブサイト自体を一つの空間と見立てれば、ウェブサイトに入ってから出るまでの一連の流れを、感動ストーリーとして感動度を高めることが出来れば、認知理解の促進、購買の向上、CRM

といった、マーケティングの観点からも、ユニークなウェブサイトやアプリのデジタルサービス提供が可能となると考えられる。

加えて、本発想手法を活用することで、感動ストーリーを発想することは出来たが、発想されたストーリーを商品・サービスの形にし、どのように売るかというビジネスモデルの検討までには至っていない。商品・サービス自体の感動度が高まったとしても、それを届ける手段、および組織として利益を継続的に生み出す仕組みがなければ、現実的ではない。例えば、Maeno, Makino, Shirasaka, Makino, & Kimは、マズローの欲求のフレームに基づいてWants Chain Analysisを提案している(Maeno, Makino, Shirasaka, Makino, & Kim, 2011)。この中で、消費者ニーズはステークホルダーの関係性を通して具現化されるものであり、主観・客観 × 自分・他者 からなる4象限の関係性が存在するとしている。その上で、1リットルの水を買えば10リットルの水が恵まれない地域に還元されるキャンペーンを行ったヴォルヴィック社を例にして、ビジネスモデルの中でどのような関係性、およびマズローの欲求における要素が存在しているかを分析している。

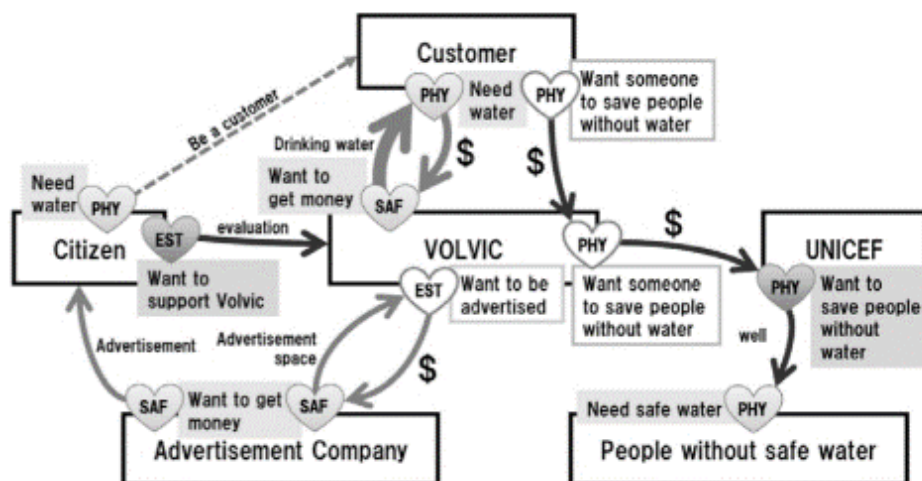


図 70 ビジネスモデル上におけるニーズの関係性(Maeno, Makino, Shirasaka, Makino, & Kim, 2011より引用)

図では、ヴォルヴィックを中心に、お客様、市民、広告会社、ユニセフ、安全な水が足りない方々という関係者がマッピングされ、それぞれにニーズが記載されている。その上で、矢印で提供されている価値・対価・行為が示されている。また、ハート型でSAF(安全欲求)、EST(承認欲求)、PHY(生理的欲求)が示されている。感動ストーリーにおいてもこのように、関係者を示した上で、関係者毎でどのようなSense、Think、Act、Relateの要素があり、そして図のモデルと組み合わせることで、ビジネスモデル自体で感動ストーリーを創る、あるいは高めるものとするための研究は本研究では出来ておらず、今後の課題である。また、Lee, & Kimが「最初にうまく利用ができたお客様にはリワードを提供することが、次のフェーズでも継続的

に利用してもらうためには必要」と指摘(Lee, & Kim, 2021)するように、繰り返し活用してもらうサービスにするための視点も今後の課題である。Ball, & Branesは歓喜の観点から「割引のリワードよりも驚きのリワードがお客様の歓喜につながる」(Ball, & Branes, 2017)と述べており、常に驚き、すなわち期待を超える感動ストーリーを持つ感動サービスとして推進するためには、更なる研究の余地がある。

次に、本ワークショップが組織開発に有効であることを確認した。仕事におけるモチベーション所在箇所の確認やキャリア形成において大切にすることの発掘という個人の側面、およびチームビルディング、帰属意識の向上といった組織の側面の両面から今後、より広範な組織課題解決に向けた検証が可能であると考えられる。日本能率協会による、日本企業480社を対象とした組織・人材領域で重視する課題のトップ3は2017年、2018年、2019年の3年連続で「管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上」、「次世代経営層の発掘・育成」、「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」(日本能率協会, 2019)となっている。管理職層のマネジメント能力向上は、もちろん頭脳の聡明さ・課題解決能力が必要であることに加えて、チームマネジメント力やリーダーシップによる率先行動といった要素も不可欠であると考えられる。感動ストーリーの発掘・共有ワークショップにおける三幕構成をベースにした質問を通して、チームメンバーの意見を引き出し、コーチングを通して育成するマネジメント能力の向上に役立つと考えられる。また、次世代経営層の発掘・育成では、まずそれぞれの社員がどのような人物であるかを知る手段が必要である。表面的ではなく深層の箇所まで個々の内的動機を理解することができれば、次世代経営者を発掘し、それぞれの動機にあった形で選抜・育成も可能であると考えられる。組織風土改革では、組織間の風通しのよさという言葉で表現される組織コミュニケーションの課題が考えられるが、この領域においてもお互いに協力し合い情報をさらけ出しナレッジ共有する風土や仕組みが推進されることで、改善に向かうと考えられる。その意味からも、制度設計により一律に管理するのではなく、個々の従業員同士を契機とした感動の発掘・共有ワークショップを通して組織開発を行うことも一つのやり方であり、感動ストーリーの発想手法を通じた経営マネジメントの可能性が考えられる。ただし、本研究では組織内部での関係性や表面にはみえてこない社内政治、人事評価との関連による企画者の動機づけといった観点は考慮されていない。発想法をつくったとしても、それが使われなければ意味がなく、Takeyama, Tsukui, Yamaguchi, & Matsuoが提起している組織内の複雑な心理的な壁、社会的な構造といった「もつれた」関係を見える化する手法 (Takeyama, Tsukui, Yamaguchi, & Matsuo, 2016)を含めた、発想法の現実的な推進も課題である。

最後に、三幕構成の構造だけでどの程度感動が発想できるかについて、今後、研究を深める必要がある。今回の発想法においては、三幕構成という構造、STAR要素という部分の2つから成る発想法である。例えば、構造だけで感動を発想する場合に、どの程度感動度が

変わるのかという点で検証の余地が存在すると考えられる。中西, 山本, 桐生, & 武田は、「緊張と弛緩の交代という動き情報が付加されることにより、音楽の調和感という情動評価にプラスの要因として働いている可能性を示唆」(中西, 山本, 桐生, & 武田, 2017)としている。また、「自己犠牲・不条理さを描いたシーンが多い方が、感情の抑揚が多くなり名作である」(醍醐, & 手嶋, 2010)という先行研究も存在しており、STARの順番を、今回みつけた法則とはまったく異なる形に入れ替え、かつ三幕構成で抑揚をつけた場合、感動がどうなるかについて、今後研究をする必要がある。逆に、三幕構成で抑揚をつけずにSTARの順番で法則にしたがった場合、感動がどうなるかについても同様に研究余地があり、今後の課題である。

4.6 まとめ

本研究では、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップは、感動表現を伴わない記述である冷静な記述の場合よりも、アイデア発想において有効性が高い、感動度の高い感動ストーリーを発想出来る手法であることを明らかにした。加えて、組織開発にも有効であることを発見した。本研究の結果は、誰しもが感動の発想が出来ることで、感動の受け手ではなく、感動発想の担い手になれる可能性を示した点で社会的な意義がある。また、組織開発としての手軽な手法としての活用の道筋を示した点でも意義がある。ただし、組織開発に関しては様々なワークショップがあり、本ワークショップがそれらと比較して有効性が高いかの検証は行えていない。また、既存の他のワークショップと本ワークショップを組み合わせることで、有効性が高くなるかの相乗効果の検証も今後の課題である。

第5章 組織における感動ストーリーの活用に関する探索

5.1 目的

組織の存在意義を明確化することで、働く人のエンゲージメント、勤め先選択時のフィット感を高め、その組織ならではのストーリーを伝えることが重要である。そして、組織において、感動ストーリーの社内向けマーケティングへの活用に関する探索を行うことで、組織における感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメントの一部を示すことができる。具体的には、自分が勤める組織ブランドや仕事に対して感動を想起することが多いことが、従業員の幸福感の一因となると考えた。阿久津は、組織アイデンティティの形成に組織イメージが大きく影響するとした上で、「企業ブランドが象徴する高い目的意識は社員に働きがいを感じさせ、より高い価値を顧客に提供することを助けるだけでなく、それによって生じる誇りや充実感が従業

員自身の健康にもよい影響をもたらしている」(阿久津, 2019)としている。また、従業員からの組織ブランドへの愛着度は顧客からの愛着度と相関することが指摘されており(Roper & Davies, 2008)、感動の伝え手・作り手としての従業員が、自組織のブランドに感動していることは、社外向けマーケティングにおいても重要であると考えられる。Lyubomirsky, King, & Dienerの研究(Lyubomirsky, King & Diener, 2005)をもととしたAkerによれば「幸福度の高い社員の生産性は平均して31%高く、売上は37%高く、創造性は3倍高い」(Aker, 2012)と指摘している。であるとすれば、従業員が感動することで幸福感が向上するという仮説を証明することが重要である。具体的には、最終消費者と接点があるBtoC企業においては、「従業員自身が、担当した業務で感動できれば幸福と感じるという、感動度と幸福度には相関がある」という、仕事自体に感動ストーリーという感動成分があることによる幸福感の向上という仮説、および最終消費者との接点がないBtoB企業においては社内向けマーケティングの影響が強いと考え、組織のブランドメッセージを感動ストーリーと考えた際に、「感動要素を多く含むブランドメッセージ(=感動ストーリー)を持つ組織の方が、従業員におけるコミットメント、その組織に勤務することへの感動度、幸福感が高くなる」という仮説の検証をすることを目的とする。

5.2 方法

はじめにBtoC企業においては、CRAZYの社員71名を対象に、幸せの4因子(前野, 2013)に関する分析を実施した。幸せの4つの因子は、第1因子 やってみよう!、第2因子 ありがとう!、第3因子 なんとかなる!、第4因子 ありのままに!である。その上で、従業員自身が、担当した業務で感動できれば幸福と感じるという、感動度と幸福度の相関を仮説検証している。感動度、幸福度をそれぞれ7段階(1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)の7件法にて尋ねた。幸福度は、幸せの4つの因子の質問16項目を用いた。

次にBtoB企業においては、データ収集のために、調査票形式での調査をインターネットリサーチパネルを活用して実施した。BtoB企業に勤務する従業員に対して、調査票に回答を求めた。BtoB企業の中で、STAR要素があるブランドメッセージとそうでないブランドメッセージを、企業名を開示しない形でブランドメッセージだけを表示し、それぞれのメッセージに対して、別々の100名ずつが回答する形式とした。また、一つだけのBtoB業界ではなく、複数のBtoB業界とするために、総研業界、およびSaaS(Software as a Service)業界の2業種で各2社ずつ合計4社を対象に実施した。別々のブランドメッセージを表示し、その企業の従業員という立場に立って回答を求めた。また、同一人物が両方の調査票に回答しないように実査の設計を行い、7段階(1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 少しそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う)にて尋ねた。

5.3 結果

以下に、BtoC企業における従業員の幸福度と仕事からの感動度の関係、BtoB企業における従業員の幸福度と企業ブランドメッセージからの感動度の関係について、分析結果と考察を示す。

5.3.1 BtoC企業の従業員に対する感動の効用

はじめにBtoC企業であるCRAZYの社員を対象とした幸せの4因子の数値と、全国15,138名を被験者としたCotreeの数値結果を比較した。Cotreeは全国でも多くの幸せの4因子調査を行っており、こちらの数値を全国平均としてみなすことで、有意差があるかを測定した。分析結果を表に示す。

表 40 CRAZY社員における幸せの4因子数値と全国15,138名(Cotree, 2018)との比較

幸せの第1因子			幸せの第2因子		
	今回調査	Cotree		今回調査	Cotree
平均	20.1	17.8	平均	25.8	23.8
分散	14.0	35.9	分散	3.1	17.4
観測数	71	15,138	観測数	71	15,138
自由度	72		自由度	74	
t Stat	5.11		t Stat	9.79	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.00	

幸せの第3因子			幸せの第4因子		
	今回調査	Cotree		今回調査	Cotree
平均	19.2	17.4	平均	20.0	19.0
分散	16.8	30.7	分散	16.0	21.7
観測数	71	15,138	観測数	71	15,138
自由度	71		自由度	71	
t Stat	3.59		t Stat	2.08	
P(T<=t) 片側	0.00		P(T<=t) 片側	0.02	

表にあるように4つの因子すべてで、p値が5%以下となり、95%以上の確率で今回調査はCotreeによる一般の人へのアンケート結果よりも回答値が高いという結果が得られた。すなわち、CRAZYの社員の幸福度は、Cotreeによる15,138名を対象にしたものよりも高いことを明らかにした。さらに、「CRAZYの従業員自身が、担当した業務で感動できれば幸福と感じる」という、感動度と幸福度には相関関係があるという仮説を検証している。感動度、幸福度をそ

れぞれ7段階（1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う）の7件法にて尋ね、回答数の多さを円の大きさにて表現した集計結果を図に示す。

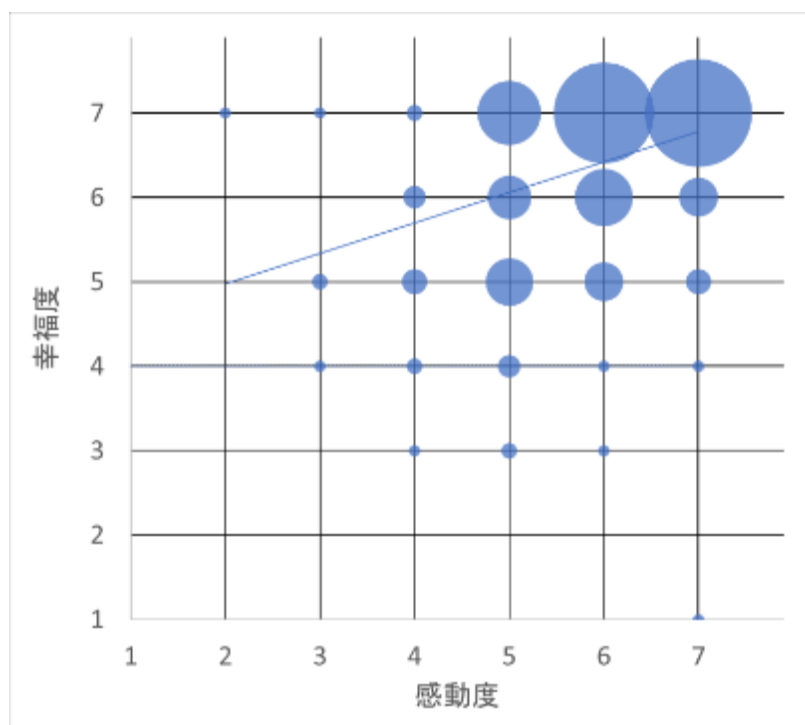


図 71 感動度と幸福度の集計結果 (CRAZY)

図をみると本検証の範囲においては感動度と幸福度の相関係数0.36であり、弱い相関があることが確認できた。自分が担当した業務で感動することが出来れば、幸福と感ずることが検証した結果として示された。幸福がいかに決まるかについては、幸せの4因子(前野, 2013)の分析において、第1因子やってみよう！、第2因子 ありがとう！、第3因子 なんとかなる！、第4因子 ありのままに！を持つことにより、幸福になるとしている。このことを踏まえると、感動をすることがこれらの4因子と関連すると考えられる。例えば、結婚式という感動を生み出す対象をプロデュースすることによる遣り甲斐や挑戦意欲で幸せになる第1因子(やってみよう！)、結婚式にて家族のつながりや両親への感謝を感じて感動し従業員側も幸せになる第2因子(ありがとう！)、感動演出や華やかな場を五感で感じて前向きで楽観になる第3因子(なんとかなる！)、オリジナルウェディングであるがゆえ他の結婚式と比較しなくて良い独立さによる第4因子(ありのままに！)が存在すると考えられる。ただし、作り手が幸せだから感動する結婚式をプロデュースできたのか、感動する結婚式をプロデュースできたから作り手が幸せになったのか、という因果の解明は今後の課題である。

5.3.2 BtoB企業の従業員に対する感動の効用

はじめに、総研の企業2社のブランドメッセージで、「お客様に選ばれるベストパートナーへ」(大和総研)と「未来を問い続け、変革を先駆ける」(三菱総研)を例示的に対象とした。ブランドメッセージにSTAR要素があれば従業員の立場でもそれらを感じ取る、具体的には、「お客様」という単語から人物を想起することでSense要素が強く存在するという仮説、「ベストパートナー」という単語からRelateの関係性が強く存在するという仮説、結果として、感動要素が強ければ従業員にとって重要な効用、すなわち、ブランド志向・ブランドへのコミットメント・働くことへの幸福感・ブランドメッセージからの感動度が強くなるという仮説を検証した。これらを、企業名を出さずにブランドメッセージだけから、Sense、Think、Act、Relateをどれくらい受け取るのか、総合的な感動度はどのくらいか、および企業・ブランド志向、企業・ブランドへのコミットメント、企業・ブランドに勤務することでの幸福感の結果を下記に示す。

表 41 ブランドメッセージと受け手が感じるSTAR要素の比較(総研)

Sense (五感・美)			Think(期待・発見・圧倒、知的な刺激)		
	[お客様に選ばれるベストパートナーへ]	[未来を問い続け、変革を先駆ける]		[お客様に選ばれるベストパートナーへ]	[未来を問い続け、変革を先駆ける]
平均	4.50	4.10	平均	4.02	4.36
分散	1.77	1.74	分散	1.72	1.97
観測数	100	92	観測数	100	92
自由度	99		自由度	99	
t値	2.05238		t値	1.70915	
P(T<=t) 両側		0.0428	P(T<=t) 両側		0.0906
	有意差あり			有意差なし	
Act(努力・上達・達成感・特別感)			Relate(つながり・一体感・親近感)		
	[お客様に選ばれるベストパートナーへ]	[未来を問い続け、変革を先駆ける]		[お客様に選ばれるベストパートナーへ]	[未来を問い続け、変革を先駆ける]
平均	4.40	4.25	平均	4.82	3.45
分散	1.47	2.06	分散	1.52	1.77
観測数	100	92	観測数	100	92
自由度	99		自由度	99	
t値	0.85120		t値	6.57080	
P(T<=t) 両側		0.3967	P(T<=t) 両側		0.0000
	有意差なし			有意差あり	

表にあるように、「お客様に選ばれるベストパートナーへ」と「未来を問い続け、変革を先駆ける」の平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、Senseが $t(99) = 2.05$ 、 $p < .05$ であり、Relateが $t(99) = 6.57$ 、 $p < .05$ であり、SenseとRelate要素において、2つの平均点の差は有意であることが分かった。ベストパートナーという関係性のRelate要素が影響をしたのかと推察される。Sense要素の有意差については、お客様という人物がみえることによるものかと推察される。

表 42 ブランドメッセージと受け手の各効用の比較(総研)

企業・ブランド志向（日々の行動指針）			企業・ブランドへのコミットメント		
	「お客様に選ばれるベストパートナーへ」	「未来を問いつけ、変革を先駆ける」		「お客様に選ばれるベストパートナーへ」	「未来を問いつけ、変革を先駆ける」
平均	4.33	3.99	平均	4.51	4.00
分散	1.42	1.70	分散	1.57	1.78
観測数	100	92	観測数	100	92
自由度	99		自由度	99	
t値	1.75337		t値	2.43821	
P(T<=t) 両側	0.0826		P(T<=t) 両側	0.0165	
	有意差なし			有意差あり	
企業・ブランドに勤務することでの幸福感			経営理念・ブランドの感動度		
	「お客様に選ばれるベストパートナーへ」	「未来を問いつけ、変革を先駆ける」		「お客様に選ばれるベストパートナーへ」	「未来を問いつけ、変革を先駆ける」
平均	4.40	3.99	平均	4.02	3.75
分散	1.78	2.12	分散	1.84	1.99
観測数	100	92	観測数	100	92
自由度	99		自由度	99	
t値	1.85492		t値	1.21226	
P(T<=t) 両側	0.0666		P(T<=t) 両側	0.2283	
	有意差なし			有意差なし	

また、表にあるように、「お客様に選ばれるベストパートナーへ」と「未来を問い続け、変革を先駆ける」の平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、「企業・ブランドへのコミットメント」についてのみ、 $t(99) = 2.44$ 、

$p<.05$ であり、2つの平均点の差は有意であることが分かった。

次に、SaaSの企業2社のブランドメッセージで、「出会いからイノベーションを生み出す」(Sansan)と「サービスの流通創造」(Benefit One)を例示的に対象とした。これらを、同様に、企業名を出さずにブランドメッセージだけから、Sense、Think、Act、Relateをどれくらい受け取るのか、総合的な感動度はどのくらいか、および企業・ブランド志向、企業・ブランドへのコミットメント、企業・ブランドに勤務することでの幸福度の結果を下記に示す。

表 43 ブランドメッセージと受け手が感じるSTAR要素の比較 (SaaS)

Sense (五感・美)			Think(期待・発見・圧倒、知的な刺激)		
	[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]		[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]
平均	4.32	3.96	平均	4.36	3.76
分散	93.51	89.98	分散	92.95	90.74
観測数	100	97	観測数	100	97
自由度	99		自由度	99	
t値	2.08931		t値	3.06930	
P(T<=t) 両側		0.0392	P(T<=t) 両側		0.0028
	有意差あり			有意差あり	
Act(努力・上達・達成感・特別感)			Relate(つながり・一体感・親近感)		
	[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]		[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]
平均	3.99	3.74	平均	4.57	3.87
分散	93.83	90.54	分散	92.80	90.23
観測数	100	97	観測数	100	97
自由度	99		自由度	99	
t値	1.29875		t値	4.12416	
P(T<=t) 両側		0.1970	P(T<=t) 両側		0.0001
	有意差なし			有意差あり	

表にあるように、「出会いからイノベーションを生み出す」と「サービスの流通創造」の平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、Senseが $t(99) = 2.09$ 、 $p<.05$ であり、Thinkが $t(99)=3.07$ 、 $p<.05$ であり、Relateが $t(99) = 4.12$ 、 $p<.05$ であり、Sense、Think、Relate要素において、2つの平均点の差は有意であることが分かった。Sense要素の有意差については、お客様という人物がみえることによるも

のかと推察される。Think要素は、イノベーションという知的好奇心をかき立てる単語から、また、出会いという関係性のRelate要素が影響をしたのかと推察される。一方で、サービスの流通創造というフレーズは機能的価値を訴求するものであり、従業員に向けて感動ストーリーを入れ込むことも、一つの方向性であるとも考えられる。

表 44 ブランドメッセージと受け手の各効用の比較(SaaS)

企業・ブランド志向（日々の行動指針）			企業・ブランドへのコミットメント		
	[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]		[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]
平均	4.12	3.79	平均	4.21	3.91
分散	93.60	363.41	分散	93.54	90.62
観測数	100	97	観測数	100	97
自由度	99		自由度	99	
t値	1.65329		t値	1.48680	
P(T<=t) 両側	0.1014		P(T<=t) 両側	0.1402	
	有意差なし			有意差なし	
企業・ブランドに勤務することでの幸福感			経営理念・ブランドの感動度		
	[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]		[出会いからイノベーションを生み出す]	[サービスの流通創造]
平均	4.26	3.88	平均	4.03	3.37
分散	93.68	90.08	分散	94.15	91.07
観測数	100	97	観測数	100	97
自由度	99		自由度	99	
t値	2.10914		t値	3.49622	
P(T<=t) 両側	0.0375		P(T<=t) 両側	0.0007	
	有意差あり			有意差あり	

また、表にあるように、「出会いからイノベーションを生み出す」と「サービスの流通創造」の平均点の差が統計的に有意か確かめるために、有意水準5%で両側検定の対応のあるt検定を行ったところ、「企業・ブランドに勤務することでの幸福感」が $t(99) = 2.11$ 、 $p < .05$ であり、「経営理念・ブランドの感動度」が $t(99) = 3.50$ 、 $p < .05$ であり、これらにおいて、2つの平均点の差は有意であることが分かった。ブランドメッセージのフレーズのみでの判断であり企業活動では多くの社内マーケティングの施策を実施しているわけであるが、異なる見方をすれば、ブラ

ンドメッセージのフレーズだけでも有意差が出せるということともいえる。

なお追加して、感動度と幸福度の相関関係を分析した。仮説は、「感動度が高いブランドメッセージの方が、幸福感も高い」という仮説である。

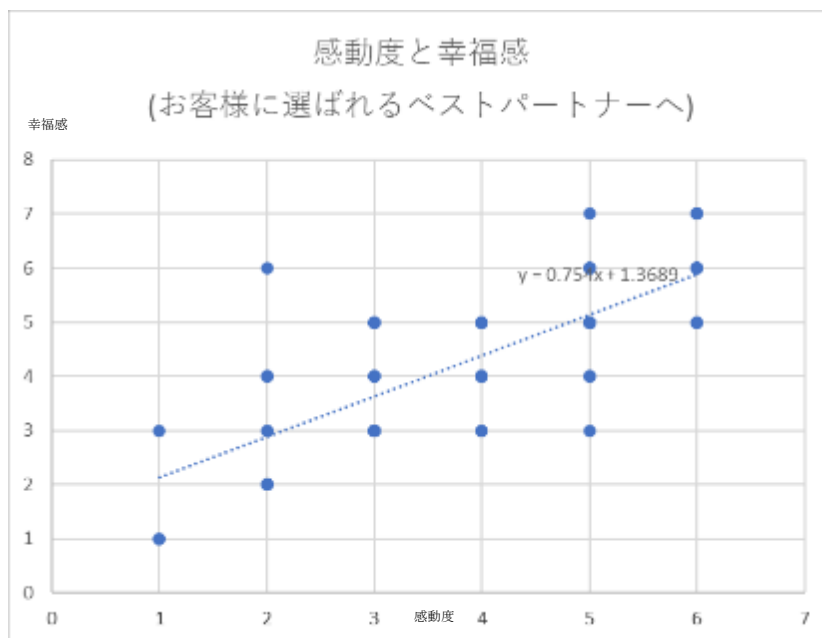


図 72 感動度と幸福度の集計結果 (お客様に選ばれるベストパートナー)

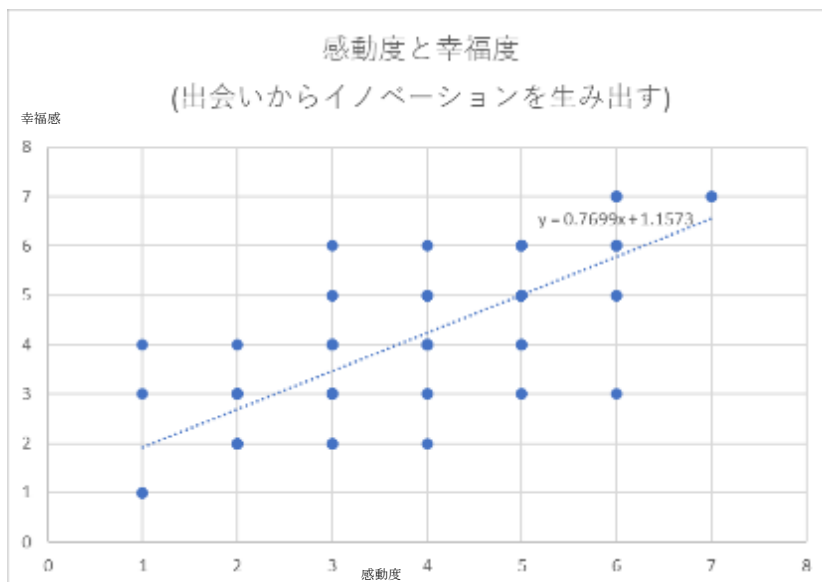


図 73 感動度と幸福度の集計結果 (出会いからイノベーションを生み出す)

「お客様に選ばれるベストパートナー」での感動度と幸福度の相関係数は0.77であり、強い相関があることが確認できた。また、「出会いからイノベーションを生み出す」での感動度と

幸福度の相関係数は0.78であり、強い相関があることが確認できた。企業ブランドメッセージが従業員において感動度が高ければ、幸福感にもつながると考えられる。ただし、回答者が幸福感を感じたから感動したのか、感動したから回答者が幸福感を感じたのか、という因果の解明は今後の課題である。

5.4 考察・ディスカッション

Bansal, Mendelson, & Sharmaは、「関係性構築が注力領域の場合、経営戦略の視点から、インターナル・マーケティングほど重要なものは存在しない」(Bansal, Mendelson & Sharma, 2001)と指摘しており、なぜこの組織で働くのか、この組織自体の存在意義はそもそも何なのかを開示する必要があると考えられる。そして、従業員をいかに感動させられるか、いかに幸福感を感じてもらえるかが、企業ブランドとして外せない点であると考えられる。Rafiq & Ahmedは、「競合との競争における差別化要因がサービスの質である場合、優秀な人材の勧誘、維持、動機づけが特に不可欠」(Rafiq & Ahmed, 2000)であるとしており、このことから、従業員向けの感動成分マーケティングは、今後、コト消費化が進んでいく中では外せない観点である。また、Georgeは、「インターナル・マーケティングと組織マネジメントの継続的な協業が不可欠」(George, 1990)と指摘し、Ahmed & Rafiqは、「どの社内マーケティングも、部門同士が孤立した中では、まったく効果的にはならない」(Ahmed & Rafiq, 2003)と論じている。ゆえに、社内マーケティングとして一つのブランドのもとで、まとまっていることが重要であり、そのまとめ役としてのパーパス、およびパーパスを心に伝わる形としてリフレームした感動ストーリーの重要性は、今後益々高まると考えられる。

実際に企業のブランドメッセージをSTARで発想することが出来るかについての組織における感動ストーリー発想法は本研究では検証対象としていないが、今後の課題として、考察を深めておく。組織のパーパスという観点、および低関与度の従業員を高関与度に変化させていくというエンゲージメントの観点を含め、「組織のパーパスを理解せずして高パフォーマンスを生み出せる従業員は想像できない」(Blount, & Leinwand, 2019)、「もしパーパスを仕事の中で見つけられるとしたら、それは個人が関与することにおいて、意義ある活動から出来ていることである」(Shuck, & Rose, 2013)という指摘もあり、組織のパーパスをいかにわかりやすく表現し、伝達できるかは極めて重要であると考えられる。また、ウェルビーイングという観点から、Ball, & Barnesは先行研究を用いながら、「感謝の気持ちが強い組織オリエンテーションは、従業員のウェルビーイングの向上に効果的である」と指摘(Ball, & Barnes, 2017)している。

Shuck, & Roseは、従業員の関与度をパーパスとの関連で上げることに関係して、貢献、影響度、報酬の3つの観点から解釈を加えることの重要性を説いている(Shuck, & Rose, 2013)。具体的には、「個人的な貢献に自分自身で解釈を加えることが、組織の中での自分という感

覚を深めることに寄与する」「自分の影響力が重要であると信じるときに、エンゲージする」「文脈的価値としての報酬（見えるもの・見えないもの、外因的なもの・内因的なもの）を得られる状況に対して、エンゲージする」とした(Shuck, & Rose, 2013)。感動ストーリーの活用という観点からリフレームし提案を行うとすると、まずステップ1として、組織のパーパスと個人のパーパスを感動ストーリー発想手法で発掘する、ステップ2として、個人側では貢献・影響度・報酬の観点から自分が少しでも出来ているところを明確にし、組織側では個人と組織のパーパスの重複箇所を理解する、ステップ3として、関与度を上げるために啓蒙活動、理解を促進するインターナル・マーケティング活動を推進する、という3つのステップが必要であると考えられる。個人・組織両面でのパーパスが、完全に重複することは困難であるとしても、まずは重複している箇所を明確にし、そこから広げていくことが効率的であると考えられる。特にステップ1での組織としての感動ストーリーづくりであるが、パーパスを心に伝わる形としてリフレームした感動ストーリーという観点からも発想法を提案することが不可欠であると考えられ、以下の図に示す提案を初期的に行うことを致したい。

図 74 組織の感動ストーリーをメッセージ化するための発想手法（提案）

が存在するのか(第三幕)を、お客様が自社の商品・サービスを体験するジャーニーの流れに沿って発想していく。次に、パーパスの構成要素で発想されたストーリーをダブルチェックしていく。その観点は、Blount, & Leinwandが定義するパーパスの構成要素、すなわち、「お客様との関連性:だれの人生をどのように向上させるのかが明解であること、ユニークさ:もし自分の組織が消えたら何がなくなるかが明確であること、妥当性:他の組織よりも、本パーパスを実行できること」(Blount, & Leinwand, 2019)などの先行研究における構成要素を参考にしていく。最後に、企業メッセージとして短文にするためにエッセンスを抽出していく。具体的には、1.【象徴場面】ストーリーの中で象徴となる場面を抜き出し、2.【ストーリーへのタイトル付け】ストーリー全体をみてタイトルを付ける。具体的には、「誰にとってのどういう存在であるのか?」という観点でタイトル付け、3.【表現】自社ならではの単語を、STAR要素で表現(Sense:五感の単語(例、日本の季語)、Think:組織特有の手法を表現する単語、Act:お客様の成長を表現する単語、Relate:幸せな関係を表現する単語)という手法が考えられる。ただし、発想法の初期的な提案段階に過ぎず、実際の検証を通した手法の改善は行っていないため、今後の課題としたい。

加えて、Ball, & Barnesは、「従業員が提供するサービスに対して、感謝をしているお客様と触れ合う従業員は、エンゲージメントが高くなり従業員満足度も高い」と指摘しており(Ball, & Barnes, 2017)、従業員の関与度を上げるためにお客様からの感謝の気持ちを見える化する組織マネジメントも一つの手段と考えられる。例えば、沖縄を中心に展開するフードチェーンレストランのA&Wでは、商品やサービスへの満足を、店内に鳴り響く鐘を用意することで従業員に直接伝える見える化を行っている。



図 75 A&Wにおけるお客様の感謝の気持ちを見える化するベルの例(公式サイトより引用)

なお、「ごみ収集、葬儀、医療など、喜びや驚きが不適切な職業においては、感謝の気持ちが、効率的、思いやりがある、効果的な顧客体験となる」としており(Ball, & Barnes, 2017)、またBtoBではお客様は法人顧客の意思決定者や担当者となり状況が一般的なサービスとは異なる。そのため、従業員の関与度を上げるために、感謝の気持ちが関連するRelateの要素に注力し、仕事の中で感じてもらう組織としての取り組みも重要であると考えられる。

Dannは、幸福に至るための経験を「他の人と交わることによって、社会的なつながりが生まれるような経験。この先何年にもわたって楽しい気持ちで繰り返し語ることができる思い出につながる経験。あなたが感じている自分という人間、あるいはあなたがなりたいと思っている自分像に密接に結びつく経験。他の選択肢と簡単に比較することができない滅多にないチャンスを与えてくれる経験」(Dann, 2014)の4種類と指摘している。企業が従業員に向けてのマーケティングを行う際にも、これらの経験の種類を「企業に勤務する経験」という考え方にフレームすること、およびその経験価値を感動経験レベルまで上げることが重要であると考えられる。また、「ものを買うことから経験を買うことへ、自分のために使うことから他人のために使うことへ移行すると、幸福度に劇的なインパクトを与えることができる」(Dann, 2014)とも指摘しており、感動要素のRelateにも相当する点であるが、経営が従業員に福利厚生を提供するという視点を超えて、従業員同士がどのようにお互いに感動経験を提供できるかの発想でも考えていくことが重要であると考えられる。近年では、従業員同士の感謝が見える化して社内で伝えあうサービスも増加しており、感動ストーリーを発想し、伝え合うことでも、従業員の幸せ、組織ブランドへのコミットメントの向上や帰属意識の高まりにつながると推察される。

加えて、従業員の視点においては、複数のシステムを統合・調整する統合的な次元にまで至ることが出来れば、従業員を起点とした感動ストーリーの発想において、もはや指示された業務に従う人員(従業員)という存在ではなくなると考えられる。インテグラル理論の中でWilberは、魂の進化として7つの次元が存在をしており、古代的な本能と生まれ持った感覚の次元から全体的なシナジーを起こす次元までに至るとしている(Wilber, 2001)。

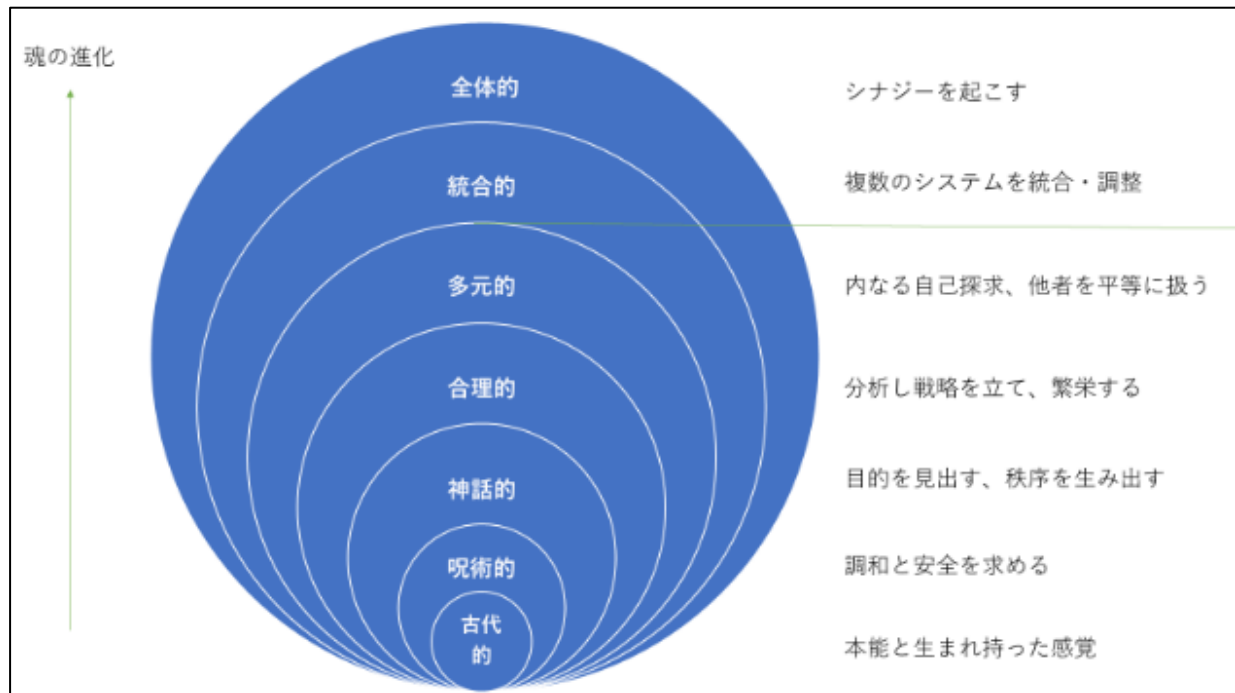


図 76 インテグラル理論における魂の進化(ウィルバー, 2019より筆者作成)

図にあるように、内なる自己探求の次元から、昇華された統合的な次元の目線で複数のシステムを統合・調整し、全体的な視点をもってシナジーを起こすことが出来れば、従業員という個が更に輝きだすと考えられる。そのためには、組織のパーパスが何かをまずは伝えることが重要であり、そのパーパスと個人のパーパスが近づくこと、あるいは近いところをまずは見出すことで、関与度が高まると考えられる。感動は心を前向きに動かすことであり、社内マーケティングとして感動ストーリー活用が促進されれば、一人一人の視点が高まり、全体シナジーにつながる可能性があるが、この点については今後の研究課題としたい。

福島(2021)は、創造性を生むインスピレーションは無意識の内面に耳を澄ませることが不可欠とし、「人は創造というプロセスによって自信と自主性を会得し、それが実感できると毎日が楽しくなります。創造性を発揮するということは、つまり自分らしい自己実現の道を探すという業そのものであり、それが前向きに生きるということ」としている。幸福の四因子は、第1因子 やってみよう！であるが、第2因子 ありがとう！、第3因子 なんとかなる！、第4因子 ありのままに！であるが、ありのままに！無意識に従い創造性を発揮することをやってみよう！として行い、その過程ではなんとかなる！と前向きに推進し、ありがとう！と感謝をされ他利が自利になることが、感動発想ではないかと考えられる。まさに、感動は、感動を発想する側にとっての幸せにも、つながる可能性があると考えられる。なお、本研究では例示的にブランドメッセージのみを題材として取り上げたが、それ以外のインターナル・マーケティングに関しての研究は行っておらず、その組織特有のブランドメッセージを発想するにはどうすべきか、発想し

たブランドメッセージをいかに具現化するか、どのように従業員を巻き込み共創していくか、どのように一過性ではなく感動・幸福感の継続性を担保するか、社外向けマーケティングとの連携をどう図るか等といった観点の欠如は、本調査の限界と考え、今後の課題である。

5.5 まとめ

本研究では、最終消費者と接点があるBtoC企業においては、「従業員自身が、担当した業務で感動できれば幸福と感ずるという、感動度と幸福度には相関がある」こと、および最終消費者との接点がないBtoB企業においては、「感動要素を多く含むブランドメッセージを持つ企業の方が、従業員におけるコミットメント、その企業に勤務することへの感動度、幸福感が高くなる」ことを、本研究の範囲の中では、明らかにした。その結果、従業員に対する企業の感動成分ブランディングとしての感動ストーリー活用可能性を示した。本研究の結果は、従業員の動機づけ、幸福感の向上に対して、感動ストーリーという観点からの価値創出を提案した点で社会的な意義がある。今後は、組織としての感動ストーリー発想法の実践による手法の確立、結婚式以外の一般的な仕事における従業員の感動度と幸福度の相関分析、およびより広範のBtoB業界での対従業員施策を含めての社内マーケティングにおける感動ストーリーの意義と役割の研究が必要である。

第6章 組織における経営マネジメントとしての感動ストーリーデザイン

6.1 目的

感動ストーリーの発想手法が確立されたとしても、それを日々の業務で具現化し続けるためには、経営レベルでのマネジメントが不可欠である。また、Grønholdt, Martensen, Jørgensen, & Jensenによれば、顧客経験を組織経営マネジメントとして行うことで、財務パフォーマンスにつながる(Grønholdt, Martensen, Jørgensen, & Jensen, 2015)ことが明らかになっており、ビジネスを推進する上で顧客経験の向上、その中でも感動ストーリーの向上を経営マネジメントとして扱うことは理にかなっている。しかしながら、感動ストーリーをどのように経営マネジメントとして推進し管理するかについては、研究の余地が存在していた。また、実際の組織を題材として明らかにすることも必要な状態であった。よって本研究では、経営実践の研究として、感動を軸とした経営マネジメントのあり方を明らかにするために、実際の組織を題材として、「感動ストーリーを提供している組織では、従業員に対する経営マネジメントにおいて一貫性があり、サービスエクセレンスを可能とするモデルを機能させている」という仮説の検証をすることを目的とする。

6.2 方法

中小規模の組織から大規模の組織までの汎用性を担保するために、中小規模の組織では株式会社CRAZY、大規模の組織では株式会社オリエンタルランドにおける感動ストーリー発想における経営マネジメントのあり方を経営実践の研究の対象とした。最初に、人生の中でも最も高い感動体験の一つである結婚式を感動事象の対象とし、オーダーメイド・ウェディングをプロデュースする会社、株式会社CRAZYのオリジナリティある取り組みを研究対象とし、感動を軸とした感動マネジメントの一つのあり方を明らかにすることとした。CRAZYは、2012年7月に創業され、仮説検証を実施した時点の2019年に8年目を迎えた会社である。結婚式には自社のオリジナリティとして、「二人だけのコンセプト」「アートディレクターが創り出す空間装飾」「専任チームで作る結婚式」をモットーとしたオリジナルウェディングを提供している。結婚式場ありきではなく、新郎新婦のコンセプトありきで場所を決めていくことも特徴の一つとなっている。売上は年平均成長率68%で成長を遂げており、2017年度で14.6億円となっている(株式会社CRAZY, 2018)。

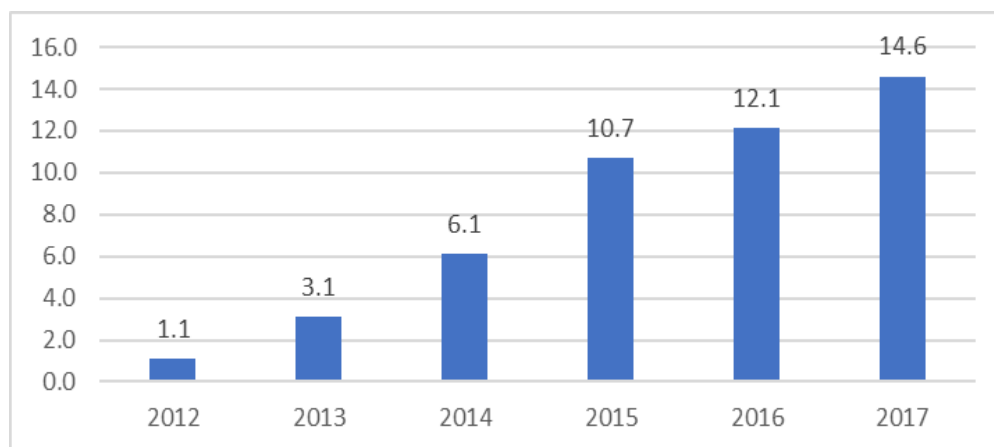


図 77 CRAZYの経年売上(億円; CRAZY, 2018)

共同創業者の山川によれば、CRAZYという名称は「意志をもって自分の人生を楽しみ、夢中になれる人たちを増やしたい」「中途半端なものならない」(山川, 2014)という考えによる。また現社長の森山によれば「国際的にもわかりやすい名称である」「本質的でないことがまかり通る世の中からみて不思議(CRAZY)な存在であるべき」(森山, 2018)との理由に基づいている。社長の森山によれば「経営の優先順位の1番に「社員の健康」を掲げるなど、独自の考えを基本とし、事業はもちろん、個人・働き方・制度・環境システムなどに至るまでの様々なサンプルを社内から世の中に生み出して」(森山, 2018)いこうとしている。そこで、CRAZYにおいて従業員がどのような環境に置かれているかを、坂本が定義した、人を大切にする経営を

実践しているかを鑑みる指標(坂本, 2015)のうち、「社員に関する指標」「社員の確保・育成・評価に関する指標」「福利厚生等に関する指標」の三指標で確認をした。それぞれの指標の中には10の項目があり、合計30項目において合致しているのかをCRAZYに確認をした。これらの項目は主観的な判断ではなく、実施しているか否か、制度の有無、理想とされる数値基準内か否かという事実での確認が可能である。

まず、「社員に関する指標」は、社員数の維持・増加、人員整理の有無、転職的離職率の数値、労働災害の有無、社員満足度の数値、個別面談の有無、サービス残業の有無、自社株保有制度・血縁外取締役の有無、経営情報の全社員への毎月公開の有無、所定外労働時間数の10項目から構成されている。

次に、「社員の確保・育成・評価に関する指標」は、一人当たり人材育成経費額・研修時間割合、キャリアパスの有無、資格取得奨励・自己啓発支援制度の有無、新卒採用の有無、人材採用への社員の関与度、理念への共感による採用の有無、採用基準の公平性、社長の評価配分の数値、管理職評価における部下育成の勘案有無、各評価制度における明確な基準の有無の10項目から構成されている。

最後に、「福利厚生等に関する指標」は、諸規定の明文化の有無、企業主催親睦会の社員参加率、リフレッシュ用空間の有無、出産子育て・入院に関する独自制度数、独自休暇制度の有無、時間単位有給休暇取得制度実績の有無、育児休暇後の復帰率、有休平均取得率、就業不能・死亡後の家族向け福利厚生制度の有無、記念日における会社としてのメッセージやプレゼントの有無の10項目から構成されている。これらの指標に適合しているのかを、それぞれ一つずつ実際の数値基準に適合しているのか、制度が存在するのか、事実での確認をCRAZYに行った。

さらに、欧州標準機構(CEN)がCEN TS 16880にて策定された標準化の構造にて感動発想企業におけるマネジメントの要諦の一般化を試みた。戸谷によれば、「このTS16880は単に基本的なレベルのサービスの品質維持を目標とするのではなく、感動を呼ぶようなレベルのサービスを提供する組織能力について定めている」(戸谷, 2018)ものであるため、この指標に沿ってCRAZYの状況を分析することとした。

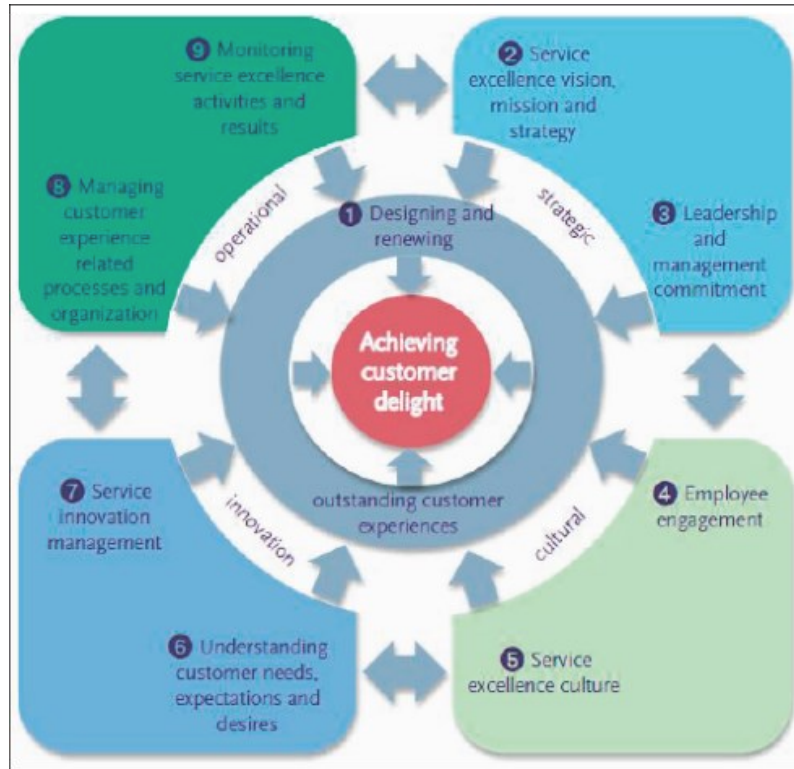


図 78 Rickertが紹介したCEN TS16880サービスエクセレンスモデル(Rickert, 2017より引用)

蒲生は、Rickertが紹介したサービスエクセレンスモデルでは、「①優れた顧客体験の設計と更新、②部門だけでなく組織全体のビジョン・ミッション・戦略として取り上げること、③顧客に対応する従業員の能力を引き出すリーダーシップと管理、④従業員の教育・評価・フィードバック、⑤組織における定義・伝達・実装、⑥顧客のニーズ、期待、欲求を理解すること、⑦組織がPDCAで業務を改善し、イノベーションを促進するための学習、文化、構造化プロセス、⑧プロセスと組織構造の管理、⑨パフォーマンスインジケータや測定ツールを活用した、活動と結果の監視」(蒲生, 2018)と定められていると述べている。

6.3 結果

まず、坂本が定義した人を大切にする経営を実践しているかについての指標では、30項目中27項目にて基準に適合することになった。CRZYが社員を大切にする経営を実践することで幸福度の高さを支えていると考えられる。

表 45 坂本(2015)による指標とCRAZYの状況

指 標	坂本(2015)による定義	CRAZY
「社員に関する指標」	01. 過去5年以上、社員数が維持・増加している	○
	02. 過去5年以上、人員整理等（リストラ）は一切していない	○
	03. 過去5年間平均の、正社員の転職的離職率は3%以下である	—
	04. 過去5年以上、重大な労働災害は発生していない	○
	05. 定期的に労働条件や就業環境等に関する社員満足度調査を外部に依頼し、その満足度は常に70%以上である	○
	06. 毎年、経営者または部門の最高責任者が、社員一人一人の要望を聞くために個別面談を勤務中に実施している	○
	07. 過去5年以上サービス残業は一切させていない	—
	08. 社員が自社株を保有できる制度があり、血縁のない社員出身の取締役がいる	—
	09. 財務内容等主要な経営情報は全社員に毎月公開し、理解を深めている	○
	10. 社員一人当たりの月間平均所定外労働時間は10時間以下である	○
「社員の確保・育成・評価に関する指標」	01. 社員一人当たりの人財育成経費は年間10万円以上、または総実労働時間に占める研修時間は5%以上である	○
	02. 社員一人一人のキャリアパスプランが確立し、それに基づく教育訓練が行われている	○
	03. 社員の資格取得奨励制度や自己啓発支援制度がある	○
	04. 定期的(含む数年に1回)に新規学卒者を採用している	○
	05. ほぼ全社員が人財の確保に直接・間接に関わっている	○
	06. 採用で重視するのは才や出身大学等ではなく理念に共感するか、利他（他人の幸せ）の心が強いかな否かである	○
	07. 性や出身、さらには国籍等を一切問わない採用が基本である	○
	08. 社長の評価配分点は20%程度以下である	○
	09. 管理職の評価は部下を育成したか否かが重要である	○
	10. 昇給評価・昇格評価・賞与評価のそれぞれの基準がありオープンになっている	○
「福利厚生等に関する指標」	01. 就業規則や退職金制度、さらには社員にとって必要な諸規定はすべて書式化・整備されている	○
	02. 企業主催の親睦会行事が年5回以上開催され、社員の自主的な参加率は平均70%以上である	○
	03. 企業内に社員が食事・休息・リフレッシュできる快適空間がある	○
	04. 出産や子育て、さらには入院等の支援のための独自の制度が3つ以上ある	○
	05. 社員や家族のためのメモリアル休暇制度や、5日以上連続して取得できるリフレッシュ休暇制度がある	○
	06. 時間単位の有給取得制度があり、かつその利用実績がある	○
	07. 育児を支援する独自の支援制度があり、復帰希望者の育児休暇後の復帰率は、過去3年間平均し90%以上である	○
	08. 全社員の過去3年間の年次有給休暇平均取得率は70%以上である	○
	09. 社員が病気や事故で就業不能でも、1年以上の現金支給や、社員死亡後、その子供が大学卒業するまで、補助金支給等、手厚い福利厚生制度がある	○
	10. 社員や社員の家族等のメモリアルデーには、会社としてメッセージやプレゼント等をしている	○

次に、欧州標準機構の指標を用いた検証である。以下の表は、CET TS16880サービスエ

クセレンスモデルの9つの構成要素それぞれに対して、CRAZYの状況がどのようになっているかを、CRAZYへのインタビューと公表資料から筆者が具体的な内容を整理したものである。これら一つずつが実際に行われることで、戦略面、運営面、イノベーション面、社風面において感動を呼ぶようなレベルのサービスを提供する組織能力を分析できると考えられる。表の左にサービスエクセレンスモデルの9つの構成要素が縦に並んでいる。右に対応する形で、CRAZYの状況をそれぞれ記載した。

表 46 CEN TS16880サービスエクセレンスモデルとCRAZYの状況

サービスエクセレンスモデルの構成要素	CRAZY
① 優れた顧客体験の設計と更新	新郎新婦だけのコンセプトを徹底的に磨き上げ、顧客体験を設計。また、社としてのビジョンを更新するなど進化を追求
② 組織戦略としてのサービスエクセレンス	組織のビジョンとして「世界で最も人生を祝う企業」としており、当該領域を組織戦略の礎として設定
③ 従業員能力を引き出すリーダーシップと管理	健康を第一に、人間関係を第二の優先順位とした経営を実践。それに紐づく人事施策を展開する人事マネジメントを実践
④ 従業員の教育・評価・フィードバック	定期的な評価やOJTを通したフィードバック、自身を振り返る場などを提供することで、自律的な人材育成を支援。
⑤ サービスエクセレンスの組織としての定義・伝達・実装	毎週全社員を集めてのカルチャーモーニングを実施し、組織としてのあるべき姿をコミュニケーション
⑥ 顧客ニーズ理解	徹底したお客様の人生についてのヒアリングを通した、真のオリジナリティある結婚式を提供
⑦ 学習・文化・構造化されたプロセス	健康第一の経営を実践するために、睡眠報酬制度、ライフプレゼンテーション、GREAT JOURNEY制度をはじめとしたプロセスを浸透
⑧ プロセスと組織構造の管理	結婚式に至るまでのプロセスと組織を管理し、事業にあわせて変更を実施
⑨ KPIによる監理	個人の業績は3か月ごとにKPI別で評価されており、会社全体の目標達成に寄与しているかを監理

上記①～⑨にあるように、CRAZYには、人間に対する好奇心を根底とした、顧客の人生への傾聴力や観察能力の高い社員が在籍していると考えられる。また、それらで収集した事実をつなぎあわせてコンセプト化・ストーリー化できる発想力や、デザインに落とし込み、当日の運営に至るまでまとめあげていくプロジェクト能力の高い人材が在籍し、これらを可能とするのは入り口での人選力や、入社後に最大限能力を発揮してもらうためのマネジメント力であると考えられる。目に見えるわかりやすい形で組織経営の思想を具現化して伝える場を設けながら、一方で粛々と仕組みに落とし込むことによって、社員は大きな摩擦を起こさずに健康経営に参加していると考えられる。

社長の森山によればCRAZYの経営には明確な優先順位があるという。具体的には、「1:健康を第一に考える、2:人間関係を大切にする、3:世界を変えるビジネスをする、4:誠実な経済活動をする」であり、1と2があってはじめて、3と4が成立するとしている。



図 79 経営の優先順位 (CRAZY, 2018)

また、この経営の優先順位を具現化する、CRAZY における各制度もユニークである。具体的には、下記の通りである。

- ・「カルチャーモーニング」： 毎週水曜日に、全社員が一つの場所に集合し、会社や自分のことについて語る場
- ・「グレートジャーニー」： 一人旅(ただし未就学児同伴可能)であり、7日以上海外への旅をグレートジャーニーとしている。そのために、5日間の特別休暇の付与も実施
- ・「睡眠報酬制度」： 健康経営の一環としてエアウィーヴ社と連携し、6時間以上の睡眠を確保した社員に社内で使える健康ポイントを付与する日本初の取り組み
- ・「パフォーマンスデー」： 利用率100%の制度であり、ある一定の役職を得た者が週に1度は場所を選ばず仕事ができる制度。自宅に限らず、キャンプや旅先で仕事をする事が可能
- ・「有機食材を使ったランチを福利厚生で提供」： 創業当時から継続して、福利厚生の一環として有機食材を使ったランチを全社員に毎日提供。また、全国各地で行う結婚式の現場でも、当日スタッフに同様のランチを提供
- ・「ライフプレゼンテーション」： 約2週間を費やして自分の人生を振り返り、自分の人生の感

動や本質について全社員向けに行うプレゼンテーション



図 80 世界一周のために社員が不在することのお知らせ(CRAZY, 2018)

各制度をみると、朝、昼、晩(睡眠)に至る1日の流れの中で社員に対して制度を用意し、健康を第一にした具体的な制度を推進している。また、仕事から離れたところで思考や感性を磨くグレートジャーニー制度や、自分の人生を振り返るライフプレゼンテーションによりお互いを知り合い人間関係を大切にする制度といった形で、経営の優先順位を具体的な制度としているところが特徴的である。また、オフィス自体(2018年当時)は社員が自分たちでリノベーションを行い、共同作業で作ったオフィスとなっている。オフィスのコンセプトは「境界線があいまいなオフィス」であり、人生と仕事を分断しない会社の思想が根底に存在している。共同で作業をするテーブルや地面に座っての作業場所、社員同士がすれ違いやすいオフィス設計といった形である。1Fには自社で運営するカフェを設け社員同士、お客様との面会の場所とし、2Fには厨房と集合スペースとなるホールがあり、3F/4Fには作業場所と託児・子供と共同で過ごせる場所まであり、経営の優先順位を体現したオフィスとなっている。



図 81 CRAZYのオフィス(CRAZY, 2018)

次に大規模な組織の例として、売上規模が数千億円以上の企業で、JCSI(日本版顧客満足度指数)のトップ10に入っている企業として、東京ディズニーリゾートを取り上げ、更なる考察を深めることとした。ただし、東京ディズニーリゾートのホスピタリティやオペレーション、人材育成に関する制度については、多くの先行研究が既に存在している(亀田, 1992; 福地, 2006; 中西, 2011; 北川・森本, 2013; 松丸, 2017)。そのため、より経営マネジメント目線で、どのような経営マネジメント思想をもって、感動ストーリー発想企業を実際にマネジメントしてきたかについて考察を深める必要があると考えた。Verganti, & Öbergは、「イノベーションにおいて鍵となる役割は、科学者やクリエイティブな従業員によって担われるものではない。トップマネジメントによるものである。リーダーたちは、内外の関係者と共に、戦略的なビジョン創造と同時に、新しい価値創造を共創する必要がある」(Verganti, & Öberg, 2013)と指摘している。そこで、株式会社オリエンタルランドのトップマネジメントである代表取締役社長兼COO最高執行責任者の職位にあった福島祥郎氏との議論、および過去の文献資料を中心に、実際に感動ストーリーを発想し続ける大企業における、感動を軸とした感動発想マネジメントの一つのあり方、トップマネジメントとして取り組む姿勢の整理を試みた。

福島氏によれば、人間の精神を形成する基本は知(知識・技術)、情(感情・感性)、意(意志・意欲)であり、特に、情を置き去りにしない経営マネジメントを実践してきたとする。福島は、感性を重視する経営マネジメントを通して、「考えがひらめく(インスピレーション)癖をつけていくこと、そしてそのひらめきを見逃さないことです。ひらめくアイデアを更に掘り下げていくと、創造力の働きもどんどん良くなり、次の新しいひらめきがやってきます。そして、やがては感性豊かな考えに到達することになります。ビックウェーブはそう簡単にやっては来ませんので、時には忍耐も必要です。心の持ち方一つで創造力はどんな風にも発揮でき、ほんの少しの粘り強さで、インスピレーションの波は次から次へと押し寄せてくるものです」としている(福島, 2021)。また、「和顔愛護の心で、日本人が自然現象に感じてきた幸福感を大事にする。例えば、川のせせらぎ、虫の声、実った作物の穂、朝日、光のキラキラ輝く木々の葉、木漏れ日、風に揺れる木々のざわめき、夕日、お月様 四季感といったものである。理性的になればなるほど、非人間的になっていく」、「幸福は内なる喜びであり、内的幸福を重視した経営マネジメントを心掛けてきた。年令、時代、民族、文化、運・不運、才能、努力に関係なく共有できる幸福感が重要であり、これらは、構想力(想像と創造)、人と人とのコミュニケーション(感情の源)、無垢なもの(純粋さ)である」とも述べている。そして、感動を軸とした経営マネジメントの在り方として、「愛と喜びと善に溢れ、この気持ちは人々に連鎖され益々喜びを感じる」ことを中心にしてきたと指摘する。さらに福島は、「現代人は左脳に振り回されており、直感的にイメージをして全体的に物事をとらえる右脳の活性化が不可欠」としている(福島, 2021)。

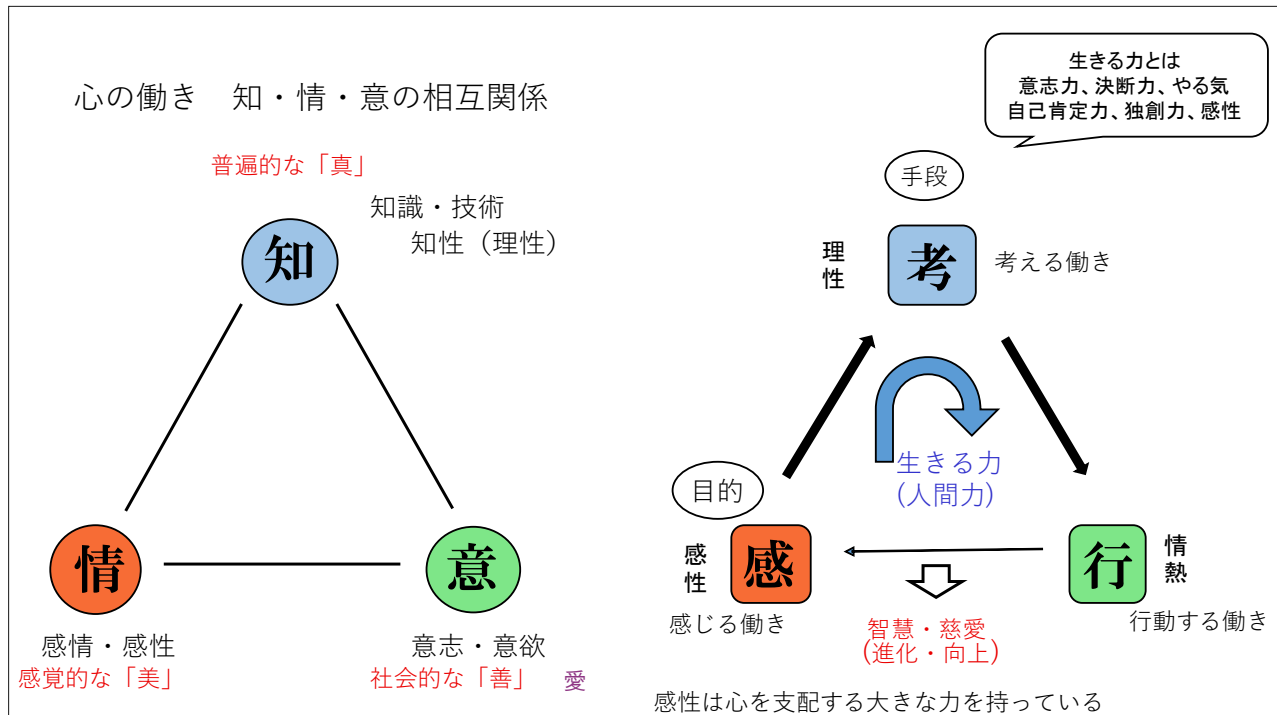


図 82 福島氏による経営マネジメントの要諦（福島祥郎, 2021より引用）

図にあるのが、年間3000万人のゲストに対して感動ストーリーを発想し続けている、東京ディズニーリゾートを運営してきた福島氏の経営マネジメントの根幹となる要諦である。福島は「普遍的な真を価値とする知を身に付けることで、深い洞察力が得られます。社会的な善を価値とする意を持てば、常に正しく行動することができます。感覚的な美を価値とする情を持つ人は、より多くの感動に巡り合えます」とする(福島, 2013)。組織における心の働きを重視し、従業員の生きる力を重視する。生きる力を、意志力、決断力、やる気、自己肯定力、独創力、感性とした。また、知識・技術は手段であり、感性を目的と置いていることも着目すべき点であると考えられる。大企業はとかく知性から生じる売上・利益至上になるがちだが、感性を目的とし、智慧・慈愛をもって経営マネジメントを進化・向上させるものとしている。そのためにも、現場を歩きゲストの反応を観察しイマジネーションと共に新しい価値を発想できる、感性豊かな集団となるのが、東京ディズニーリゾートにおいては重要であったと考えられる。まさに、「論理を重視するシステム思考と、感性も動員するデザイン思考の両方を融合」(前野, 2015)したシステム×デザイン思考の経営マネジメントと考えられる。また、東京ディズニーリゾートの人気の衰えない理由の一つを和の精神とし、和の精神への探求も通して、経営マネジメントに活用してきたとしている。キャストがゲストをおもてなしする際にマニュアルはなく、この画一的ではない、曖昧さを重要視しキャストとゲストのやりとりの中で生まれるホスピタリティの点にも、和の心があったとした(福島, 2021)。

表 47 感動マネジメントで重要視する4つの和の心(福島, 2021から筆者作成)

思いやりの心	相手、家族、近所、地域への思いやりといった具合に、愛をベースとした人間関係
無垢で率直な心	こだわりを持たないこと。執着から解放された純粋な気持ちで暮らすこと
匠の心	人間が本来持つ創造力、智慧の力を具体的に表現すること
粋な心	旅や習い事で得る感情、感覚、美意識

福島は「不完全が完全になったら瞬間から崩壊が始まります。不完全だからこそ、進化を求めます。もし進化が止まったら、どんなビジネスも市場から敗退せざるを得ません。永遠に成長するためには進化し続けることが必要なのです。これも和の心です」と指摘している(福島祥郎, 2013)。また、「東京ディズニーリゾートのおもてなしの精神には、江戸しぐさなどにみられる日本人の古くからの良さが融合されている」(福島, 2021)とし、東洋的な思考が西洋的なディズニーの事業とうまく融合したとしている。福島は、ディズニーは「幸福の創造を理想に掲げて利益は二の次。まさにアメリカンドリームを体現したのです。こういう理想主義の経営者は日本にも数多くいます。例えば、江戸時代の享保年間、京都で大丸を興した下村彦右衛門正啓は『先義後利』を唱えました。義つまり理念が先で、利益は後からついてくるというのです」としている。東京ディズニーリゾートにおいても、キャストによるゲストへの心配りが集客につながり、リピーターを育み、売上・利益につながっていると考えられる。これは、武山がサービスデザインの中で指摘する、日本のおもてなしの精神が反映された茶の湯における主客一如、すなわち「S-Dロジックの考えのように、自らの能力を相手のために用いる価値共創のプロセス」(武山, 2017)に他ならない。福島は、「東京ディズニーランドはワールドバザールを通して入園し、ディズニーシーはホテルの通路を経て入ります。茶道で茶室に入る『にじり口』と同じです。狭い『にじり口』は腰をかがめないとくぐれない。豊臣秀吉のような天下人も刀を取って茶室に入ります。そこは身分の上下や貧富を問わず主人がもてなしの作法を繰り広げる小宇宙です」(福島, 2013)とし、茶室のように万人を平等に扱い、お金を出せば行列をスキップさせるようなことはせず、「すべての人がVIPである」としている。Yoda,&Kumakuraは、メディカルサービスにおけるCRMを題材に、特定のお客様を優遇する不公平さが顧客満足度を低下させることを明らかにしているが(Yoda, & Kumakura, 2007)が、福島氏の推進してきた、すべての人をVIPとし公平に扱う、感動ストーリー企業における、経営マネジメントに通じるものがある。福島は、経営マネジメントにおいて「経営において組織メンバーの誰一人として、また事業の一つでも欠けては成立しない。全体が1つのショーなのである」としている(福島, 2021)。そのためにも、それぞれの組織構成員が自分の働くパーパスと、組織のパーパスを重ね合わせることで、全体としてのショーを提供していると考えられる。

6.4 考察・ディスカッション

感動ストーリーを発想する経営マネジメントの在り方を研究する中で、はじめにCRAZYという会社を題材に、感動を軸としたマネジメントの一つのあり方を明らかにした。CRAZYの経営の優先順位の1位には、「健康を第一に考える」とある。創業以来、自然食のご飯をつくり皆で食べるという記載からは、五感のSenseを感じる事が出来、また従業員同士のRelateを大切としながら、社会・地球のことまで思考を深めるThink、および個々人の人生を考え成長を共に歩いていくActの4要素が、標語のみならず、実際の制度として行われている。それぞれの制度は、堅苦しい「制度」ではなく、それぞれに人間味があり、温かみを感じる事が出来る。また、CRAZYならではのオリジナリティを感じる事が出来、どこかの会社で実施されている制度をそのまま使用するのではなく、自社ならではのパーパス、感動ストーリー発想にあわせた、経営マネジメントを実践していると考えられる。その後CRAZYは、コロナ禍もあり、新しい取り組みを次々と打ち出している。たとえば、オンライン結婚式サービス「Congrats」の提供や、みんなで作る非日常なキャンプウェディング、お誕生日や結婚記念日などあらゆるお祝いの節目に、ご自宅で美味しいハレの料理を味わい、特別な時間を過ごしていただくための宅配サービスであるお祝いごはん便などである(CRAZY, 2021)。これらの新しいイノベーションの取り組みを次々と打ち出せることも、経営マネジメントとしての巧みさがあると考えられる。Adams, Bessant, & Phelpsは、イノベーションを線形のプロセスとして扱うことでは不十分である(Adams, Bessant & Phelps, 2006)と指摘をしているが、感動ストーリーを次々と生み出している経営マネジメントにおいては、環境変化にも柔軟に対応できる非線形のマネジメントを推進していると考えられる。

CRAZYの会社規模が拡大するにつれて、マネジメントする従業員数も多くなり、部署・拠点数も増え、対応するお客様も増加する中で、どのように感動を軸としたマネジメントを進めていけるかという点では、福島氏の経営マネジメント視点は重要となってくる。経営の仕組みや制度は出来たとしても、それを率いるトップマネジメントのリーダーシップがなければ、継続性は担保されない。その意味では、森山氏も福島氏も中小企業、大企業を問わず、ユニークな感動ストーリーを基軸としたマネジメントを実践されてきたと考えられる。本章では組織の規模を軸に、中小企業、大企業と分けて検証をしたが、組織規模もさることながら、経験マネジメントの思想が大きな要因と推察される。森山氏も福島氏も共通して、従業員すら感動させることを楽しんでいるかのように考えられる。従業員へのサービス精神、感動ストーリーの発想への注力があり、それが従業員によるお客様への感動ストーリー発想につながっていると考えられる。福島は、従業員ですら別世界へ誘うことが重要であるとしている。幸福感を感じない人は外的なものに関心があるときに生じることが多く、不安、苦しみ、悩み、嫉妬、恨み、ス

トレスなどの日常の世界から、非日常の世界へ誘うことを推進してきた。経営マネジメントは、不特定多数の人を幸せにする入口づくりが大切であるとし、前向きな気持ちにさせる、ポジティブな動機づけを行う経営マネジメントを通して、組織を愛と喜びにあふれる場所とするよう尽力をした(福島, 2021)。

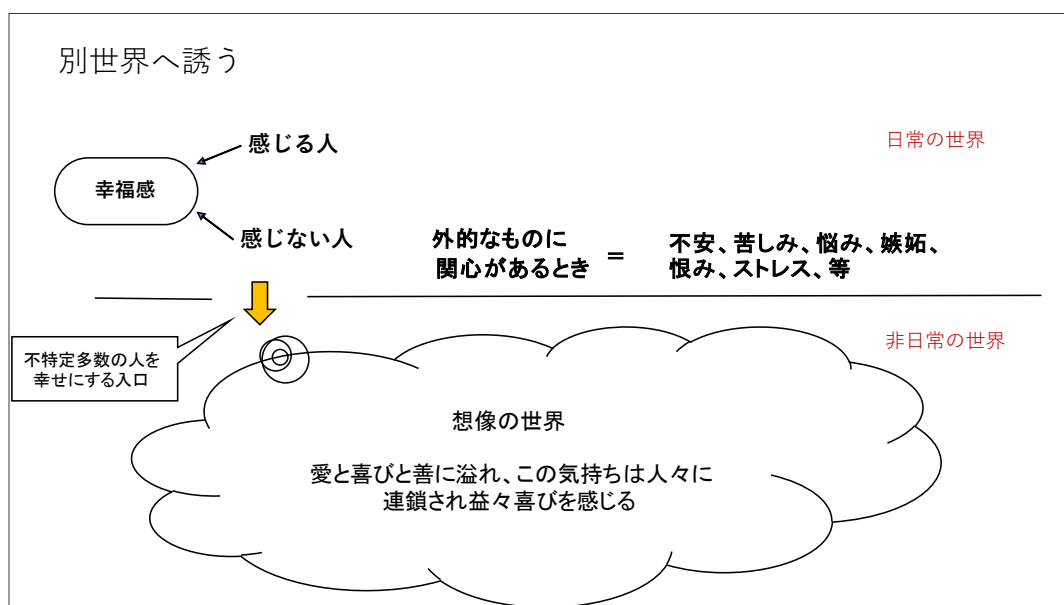


図 83 経営マネジメントにおける要諦の例(福島祥郎, 2021より引用)

図にある通り福島は、日常の世界では幸福感を感じない人は外的なものに関心があることが多いとし、外的なものからは不安、苦しみ、悩み、嫉妬、恨み、ストレスを感じてしまうとしている。そのため、幸福感を感じてもらうためには非日常の世界を経験してもらうことが重要であり、不特定多数の人を幸せにする入口を経営マネジメントは作らなければならないとする。非日常の世界は、愛と喜びと善に溢れ、前向きな気持ちが連鎖することで益々喜びを感じるとしている。感動のSTAR要素を通して、心が前向きに動く感動ストーリーを、パーパスとしてわかりやすく心を前向きに動かすものとして経営マネジメント視点で活用することが出来れば、更に強固なマネジメントが可能になると考えられる。組織のパーパスをブランドメッセージとして発信することに加えて、組織の存在意義のパーパスストーリーを体現する施策を、具体的に示していくことが、感動経営マネジメントにおいて重要と考えられる。

福島氏は会話の中でよく「アイデアは、考えるものではなく、おりてくるもの」であり、「無意識と対話すべき」と述べている。前野がロボットの心のアルゴリズムにおいて指摘する「何ら目的指令を持たないときにも情報処理を続ける、創造的・生命的なアルゴリズム」(前野, 2005)に近い。ビジネスは論理的な思考を重視し、感性を軽視しがちな傾向があるが、自分の無意

識を重視し感性を大切にする経営マネジメントを、自分だけではなく従業員が同じように動けるように、経営実践をしてきたと考えられる。

6.5 まとめ

本章では、感動ストーリーを提供している組織では、従業員に対する経営マネジメントにおいて一貫性があり、サービスエクセレンスを可能とするモデルを機能させていることを、CRAZYとオリエンタルランドの事例を通して明らかにした。その結果、経営レベルでの明確な優先順位付け、経営者としての深い思想の存在、および制度による感動マネジメントの具現化を推進していることを発見した。また、組織の規模に関わらず、感動ストーリーを発想し続けている組織には、経営トップの強い想いが存在することも明確になったと考えられる。本研究の結果は、感動ストーリーを継続的に提供する経営マネジメントを、経営実践の中で研究した点で社会的な意義がある。今後は、感動ストーリーを提供できる経営マネジメントであるかの診断指標、および改善に向けたツールの開発、およびサービス業以外の組織、BtoB企業におけるトップマネジメントの観点からの妥当性検証などが求められる。

第7章 結論

7.1 本研究の成果

個人・組織が今ここに存在する意義(パーパス)は何だろうかという本質的な問いに、正面から向き合うことが必要な時代となっている。個人・組織ならではの、心を前向きにするストーリーを発掘し、明確にすることが、他人との比較・勝敗ではなく、自分の進化や利他の活動に目を向け自己肯定感溢れる社会の幸せになると考えている。また、利益最大化を目途とした生産性に関する議論が盛んになっている。生産性は、分子のアウトプット(生み出す価値)を、分母のインプット(投下する人員、費用など)で割算をした数値指標である。それにも関わらず、日本は生産性の議論において、分母、すなわち、人員削減、費用削減、無駄の排除に終始し、肝心のアウトプットの価値を上げることを疎かにしてきた。分子の価値の多くは、安い・割引という経済的価値となり、お客様のインサイトを把握しないまま追加し続けた機能的価値は使われない機能となった。スマートフォンではアップルが業界を凌駕し、いつしか日本製の携帯電話は消滅した。自動車ではテスラが登場し、まさに覇権を取ろうとしている。しかし、である。日本の中からも様々な組織が感動ストーリーや感性を重視した発想を通して、新しい時代の付加価値づくりに成功していることも、本論文で取り扱ってきた通りである。そこには、他人、他組織との比較や勝ち負けではなく、いかに自分らしい、あるいは自分の組織ならではのストーリーを発掘し創造できたかが、成功・進化の基準となっていると考えられる。

本論文では、個人レベルにおいては自分だけが持つ自分らしさ・自分の生き方の感動ストーリーを通して、ありのままの自分に自信を持つこと、組織レベルにおいては従業員や事業等をマネジメントする際に自組織ならではの感動ストーリーに基づいたマネジメントが出来ること、結果として、個人、組織のオリジナリティある、ありのままの感動ストーリーが価値として創出され、社会が今以上に幸せな場所になることに寄与することを目的とした、実践的で、統合的な感動マネジメント手法の研究を行ってきた。

第1章では、先行研究における課題として、

- ① 感動ストーリーを、時間軸でデザインするための分析手法が体系化されていない、
- ② 感動のSTAR要素、すなわち、Sense(美・快)、Think(理解・期待・発見・圧倒)、Act(努力・上達・達成・成長・特別感・進歩・稀有・遭遇・幸運)、Relate(つながり・一体感・親近感・優しさ・愛・愛着・尊敬・感謝・承認)の数と感動度の関係が明らかでない、
- ③ 個人において、感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリー発想手法が定かではない、
- ④ 組織において、感動ストーリーの活用に関する探索が十分でない、
- ⑤ 組織において、経営実践の研究として、感動を軸とした経営マネジメントのあり方が明らかにされていない、

という5つの課題を挙げた。商品・サービスを生み出す組織の存在意義(パーパス)自体にユニークさが溢れ、心を前向きに動かすストーリーとなっていることが、消費者向けのみならず、従業員向けでも重要となっている。消費者や従業員という個人のパーパスと、組織のパーパスのストーリーを重ね合わせていくことが、買う意義、働く意義、生きる意義を今まで以上に問う時代において不可欠であり、その意味では、感動(物事に心を前向きに動かす)ストーリーは、個人、組織の両面において重要であると考えられる。また、商品にしてもサービスにしても、お客様との最初の接点から始まるカスタマー・ジャーニーの一連の流れの中で消費活動が行われる。この流れの時間軸を通して、いかに感動経験を提供できるかを考える必要があり、時間軸上で感動要素の配置を設計することが重要であると考えられる。しかしながら、感動要素をどのように時間軸上に配置するかを分析・発想する手法が存在しなかった。また、個人としての観点だけでなく組織としての観点の両面から、感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を提案する必要があった。よって、個人における感動ストーリーの活用(上記①・②・③)と、組織における感動ストーリーの活用(上記④・⑤)という、個人・組織両面からの感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の提案を進める必要があった。本論文の第2章から第6章において、これらの各課題の解決を目指して、5つの研

究を行ってきた。以下に、各章ごとに行った内容、および得られた結論をまとめる。

第2章「感動要素の時間軸配置視点での感動ストーリー分析手法」では、時間軸での感動要素の配置デザインを導出するための感動ストーリー分析手法を提案した。具体的には、感動要素分析用入力シートと時間軸配置分析ツールを開発した。さらに、開発したツールを用いて検証を行った。その結果、感動する事象の時間軸上のストーリーの流れの中で、Senseは最初に多く、Thinkは最後に少なく、Actは最初に少なく、Relateは最後に多くなるという傾向を持っていることを、今回の対象では示した。また、被験者間での感動要素の一致度を分析したことで、SenseとRelateは皆共通の感動をつくればよく、逆にThinkとActは人それぞれであるため多くの感動要素を埋め込む必要があるという分析結果も得た。

第3章「STAR要素の出現数と感動度の相関」では、感動要素の数と感動度の関係について検証した。商品、サービス両方から、実際の事例を取り上げることで、感動要素の数と感動度の関係性を明らかにした。商品では5つの具体例を対象として、またサービスでは、人生の中でも最も高い感動体験の一つである結婚式を感動事象の対象とし、上位10%の感動度を提供した結婚式と、下位10%の感動度となった結婚式において、どのようなSTAR要素の差異があったかを求めた。その結果、商品・サービスの両方ともに、感じ取るSense、Think、Act、Relateの感動要素の数が多いと、受け手における感動度が高くなるという分析結果を今回の対象の範囲では得た。

第4章「個人における時間軸配置に基づく感動ストーリー発想手法」では、感動要素を複数活用した、時間軸に基づく感動ストーリー発想手法である、感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの有効性を検証した。具体的には、「感動のSTAR分析のための感動分類表」「感動ストーリー発掘のための質問表」「感動ストーリー共有のための三幕構成表」の3つのツールを活用したワークショップを提案し、冷静な記述の場合と、感動ストーリーの共有・発掘ワークショップを用いた場合との評価比較を行った。その結果、流暢性、柔軟性、独自性、新規性のいずれにおいても感動ストーリーの発掘・共有ワークショップの方が有意に高かった。また、共感性、感動性のいずれにおいても有意に高く、本発想法が感動度の高い感動ストーリーを発想出来ることを明らかにした。さらに、帰属意識の高まり、協働意識の高まり、仕事へのモチベーションという組織開発にも有効であることを確認した。

第5章「組織における感動ストーリーの活用に関する探索」では、従業員に対して、感動ストーリーがどのような効用をもたらすかについて、感動成分マーケティングとしての効用という視点で、BtoC企業、BtoB企業両方から探索した。具体的には、感動ストーリー発想に近いサービス業に従事するBtoC企業の従業員が、日本の1.5万人の幸福度と比較して幸せかの調査を行った。その結果、幸福度が一般的な平均と比較して有意に高いことが判明した。また、本検証の範囲においては感動度と幸福度に、弱い相関があることが確認できた。自分が

担当した業務で感動することが出来れば、幸福と感ずることが検証した結果として示された。さらに、BtoB企業においてもSTAR感動要素が多い組織のブランドメッセージ(ストーリー)に対しては、従業員からの組織ブランド価値が高く認識され、従業員の帰属意識向上につながる可能性があることが判明した。

第6章「組織における経営マネジメントとしての感動ストーリーデザイン」では、感動ストーリーを提供価値として実現している組織が、経営マネジメントとしていかに感動提供を可能としているのか、ユニークな取り組みを経営実践の研究として構造的に捉えた。その結果、感動を軸とした感動マネジメントの一つのあり方を明らかにした。具体的には、欧州標準機構(CEN)がCEN TS 16880にて策定したサービスエクセレンスモデルの構成要素、例えば「優れた顧客体験の設計と更新」、「学習・文化・構造化されたプロセス」、「KPIによる監理」といった項目の実践度合いを、マネジメントインタビューを通して研究した。結果として、項目に該当する施策を実施していることが判明した。また、大企業での感動ストーリーを軸としたマネジメントのあり方を明らかにするために、年間3000万人のゲストに対して感動ストーリーを発想し続けている、東京ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドの代表取締役社長兼COO最高執行責任者であった福島祥郎氏との議論・過去の文献や資料を中心に整理を試みた。

本研究の成果を下記の通り整理して示す。

個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を提案したこと。具体的には、

- ① 個人における感動ストーリー活用：感動ストーリーにおける感動要素の時間軸配置分析手法を開発したこと。また、それにより、感動のSTAR要素の時間軸配置におけるルールを本研究の範囲内では発見したこと。その上で、感動ストーリーを発想する手法を開発し、感動度の高い感動ストーリーの発想に本研究の範囲内では成功したこと。パーパスとのつながりでは、個人のパーパスに近づくきっかけとなる発想手法を提案し、手法の有効性を本研究の範囲内では証明したこと。
- ② 組織における感動ストーリー活用：BtoCとBtoBの両業態の組織において、感動ストーリーによる、従業員へのマーケティング活用を部分的に示したこと。パーパスとのつながりでは、組織のパーパス発掘・明確化につながるであろう発想法を提案したこと。感動を軸とした経営マネジメントの一つのあり方を、実際に感動

ストーリーを基軸とした組織経営の実情に基づいた経営実践の研究として明らかにしたこと。

以上のように、本研究では、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法の体系的理解に関する成果を得た。

7.2 今後の展望

本研究が不足している主な課題は下記の通りである。これらを今後の展望として示す。自分自身の好奇心を満たすためだけでなく、世の中の個人の皆様方がご自身のパーパスに向き合うこと、潜在意識に向き合い無意識に眠るストーリー発掘が容易となり、組織としてのパーパスを鮮明に炙り出すことでそれぞれの組織がユニークなパーパスを目的とした組織活動に邁進し、そのパーパスに共鳴する個人が集まり世の中に価値を生み出していくことに寄与したいと考える。個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法が広がることで、結果として幸せな社会の実現に本研究が一隅を照らすことが出来るよう、研究に日々邁進したい。

① 感動自体に関する研究

感動の分類について： Rust, & OliverによるDelightの三分類(同化・再現・一時的)を参照した場合、感動自体がどのような分類となるかについての研究を行いたい。また、この際に、各分類とSTAR要素の関連についての研究も行いたい。

感動と事前期待について： 事前期待がいかに感動に影響を与えるかについて、特にThinkやActという、個人の背景や事前情報が影響するであろう感動要素に関して注目する必要がある。また、感動ストーリーを経験している最中に、期待が次々と変化している可能性が考えられる。さらに、対象に対する期待の変化だけでなく、コ・クリエイションとして感動ストーリー発想のプロセスを経験している自分自身に対する期待の変化も存在すると考えられ、このテーマに関する研究を深めたい。

② 時間軸ルールに関する研究

時間軸配置のルールに従うことが感動ストーリーを発想する上で有効であるということを、今回の対象の範囲としては導出することが出来たが、時間軸配置ルールに関しては、今回の検証範囲内でのひとつの在り方であり、今後より多くの実践的な研究を重ねていくことで、サービスのタイプ別、ジャンル別など色々なクラスター分けなどの一般化が出来ると考えられ

る。

③ 感動測定に関する研究

測定タイミングについて： 事後評価で測定タイミングを統一したときに、どのような結果となるかの研究。

尺度について： 組織開発の尺度について、いくつかの項目から尺度の測定をすることをしておらず、そもそも内的一貫性の信頼性検証が出来る尺度設定ではない。今後、各尺度、およびそれぞれの尺度を計測するための項目を設定したい。

測定手法について： バイタルデータ活用を含めた、新たな測定手法の研究。また、ランダムサンプリングをしておらず、一般化に向けての調査が必要な状態である。

④ 発想手法の改善に関する研究

個人のパーパス・組織のパーパスに直接的な活用を促す発想手法への進化： 現在の発想法をより直接的にパーパスに寄せた発想手法への改善が必要である。提案として考案をした組織のブランドメッセージ発想手法は仮説検証が必要であり、実際の被験者を集めて行いたい。

参加者のマルチステークホルダー化： 特定の母集団ではなく、マルチステークホルダーが実施するとどのような感動ストーリーが発想されるかに関する研究。ビジネスパーソン、学生だけでなく、幅広いバックグラウンドを持つ参加者による成果物の感動度に関する研究。

ダイナミックなアジャイルのストーリーテリング化： 一度ストーリーを発想したら終わりではなく、そこからいかに改善していくかのプロセスデザイン、およびコ・クリエイションを通したアイデアの拡がりなど、ダイナミックさをいかに出していくかの研究。

⑤ 活用可能性の拡がりに関する研究

ストーリー発想手法を事業や製品を対象とした創造手法へ発展させること： 感動ストーリー起点の新規事業策定、マーケティング立案、製品やサービス開発イノベーション、空間設計・場の演出への活用も考えられる。

データベース化による活用可能性の拡大： 商品やサービスあるいは事業自体の感動度予測・診断、感動ストーリーを提供できる経営マネジメントであるかの診断指標や改善箇所の診断、および改善に向けたツールの開発の研究。

ウェルビーイングへの感動活用： 幸せと感動に関する因果の解明。幸せと感動の受け手、幸せと感動の作り手の関係について研究を深めたい。

上記を推進していくためには、感動マネジメントに関する研究・実践を深めていく仲間が必要になってくる。ビジネスではマーケティング領域、商品・サービス開発の領域に近い。また、マクロとミクロの視点を行き来することで、体系的に感動の全体像を明らかに出来る、実践的な研究とさせていくことが重要であると認識している。ビジネススクールとデザインスクールの側面に加え、経済学、医学、教育学、心理学といった、インターディシプリナリ、学問分野横断的に、そのときどきの目の前の一つ一つの課題を設定し、アカデミアとして、社会実装まで見据えて、積み重ねていくことも重要である。

Schwabらは、「創造性は我々の社会の中で文化や歴史の分野に豊富に存在しており、その創造性こそが回復の主要な源となることを歴史が証明している」と指摘している (Schwab, & Malleret, 2020)。この時代に今、我々が生きているという事実は、それに資する役割が、長い人類の歴史上で我々に存在すると考える。私に与えられた役割は、人間それぞれ固有の創造性が開花する、個人・組織両面での感動ストーリー活用を基軸とした感動マネジメント手法を解明し、感動創造の民主化を図ることである。ありのままの自分たちに自信を持ち、ありのままの商品・サービスを創出し、思い・感情溢れる組織が増えることで、世の中の幸せ、人類の進化に一隅を照らすことが、私が自我作古すべき天命であると考え、感動という領域に科学的姿勢で臨む実学を意識しながら、今後も独立自尊の精神で研究に邁進したい。

謝辞

本論文をまとめるにあたり、多くの方からご指導、ご支援を頂きました。心より感謝申し上げます。まず、第一に、そして最大に、本博士論文の主査である、前野隆司先生に心より感謝申し上げます。先生とのセレンディピティの出会いがなければ、本論文が形となることはあり得ませんでした。前野先生の世界規模・人類規模の大局観、と同時に、一つ一つの仮説検証における論理的な視座がなければ、自身の認識の沼で独り善がりな論を進めていたと思います。研究課程で先生が過去に書かれてきた数々の論文・書籍・記事を読みながら、いかに目の前のご発言やコメントが深いものかを考えさせられて研究を進めて参りました。研究の目的は何かを突き詰めることを促すご示唆、そして、前野先生がアカデミアでの研究だけでなく、ビジネス、あるいは広く社会一般と接点を持ち続け、常に読み手、受け手を意識したマーケティングご感覚、右脳も左脳も両方お持ちのバランス感覚で指導くださったことも、私にとって心強いご指導でありました。どこか現世を達観された視座も、そしてユーモアのセンスを持ちながら泰然自若とおられる存在が、私には貴重な存在でした。さらに、考えの1歩も2歩も先を見通されてのご指導・ご鞭撻の数々には、先生の類まれな知性に圧倒をされつつ、深い感謝で一杯です。ポジティブに課題解決を進められ、学問の追究の中で至られた幸せ、ウェルビーイングの研究と共に、感動研究においても引き続きご一緒させて頂けたら嬉しく存じます。引き続き何卒宜しくお願い申し上げます。

そして、貴重なお時間を割いて頂き、副査を快く快諾してくださった、3名の先生方(五十音順)に、心より感謝申し上げます。

白坂先生からは、今まで感動研究を先行されてきたご知見だけでなく、特に中間発表において、全体感を見た上での独自性・新規性がどこにあるかの視点でアドバイスを頂戴したことを覚えています。あのときに先生から言い切って頂いたお陰で、曖昧なテーマにせず、スタンスを取ることが出来たと思います。また、論文を仕上げるにあたり、すべてを取り込むのではなく取捨選択をして博論を書きあげ、博論以降にも研究活動は続けられるという現実的なアドバイスを頂き、私の中で焦点を絞ることが出来ました。先生の先行研究の論文を拝読しては、システムデザイン思考を再認識させて頂き、加えて、先生の雰囲気から醸し出される非常にポジティブで前向きな問題解決のご姿勢に、こうすれば出来ると自分自身も勇気づけられることがあり、少しでも前に進めなければという思いにかられました。心より感謝申し上げます。引き続き感動に関する研究で、ご一緒させて頂ければと思います。何卒宜しくお願い申し上げます。

武山先生との最初の出会いは、すでに10年ほど前になり、それ以来、博士課程を考えるにあたりどこで研究を行うのがベストかを一緒に考えてくださったり、SDMの存在をご紹介頂

いたり、博士課程のスタート地点、そして最後の博士論文の地点と大変お世話になりました。先生の、SFCのような雰囲気を持たれながら三田の都会で多くのコラボレーションを通してインパクトを求めていらっしゃるアカデミアの在り方に感銘を受け、そしてもちろん、サービスデザイン分野からのご指導に心より感謝申し上げます。サービスデザインの観点だけでなく、なぜ生物に感動はあるのか、その点から感動の意義を考えることも一つの視点、あるいは過去と未来をつなぐものという時間軸の捉え方、時間軸の構造と感動要素の部分の複合的影響など、論文の幅が広がったと思います。また、個人・組織という構造化のご示唆は本論文の目的、全体構成を組み立てる上で、決定的なアドバイスでございました。泰然自若とされながらもどこか遊び心を感じさせていただくことで近寄りやすい先生の雰囲気も一人の人間として勉強させて頂きました。心より御礼を申し上げます。引き続き何卒宜しく願い申し上げます。

余田先生にご連絡をして研究室にお邪魔した際、親しみやすいお人柄だけでなく、初対面の私に対して、「後世の人を教えることも、学者としての使命の一つであるから喜んで」というお言葉の深さに感銘を受け、お会いできた稀有さに感謝を致しました。また、BtoBマーケティング・ブランディングという分野での従業員に対する感動ストーリーの在り方という観点は、余田先生とのディスカッションがなければ想定し得ない切り口であり、今後の研究の応用、発展の可能性を考えることになりました。こういった、“まどろんでいる”領域に研究の価値は出るとおっしゃって頂き、自信をもって研究を進めることが出来、今後も研究を進めていこうと思うようになりました。心より感謝申し上げます。論文の郵送のお手間などで感じる先生のお人柄に、自分自身も多く学ぶことができました。ビジネススクール&感動ストーリー経験価値マネジメントという切り口からも今後何か出来たらと思います。引き続き何卒宜しく願い申し上げます。

加えて、複数回に渡る中間発表をはじめとしてご意見・アドバイスをくださったSDMの先生方、研究にお力添えを頂いたホッピービバレッジ石渡社長・従業員の皆様、CRAZY森山社長・従業員の皆様、各ワークショップ・調査にご参加頂いた皆々様、学会の皆様・査読して頂いた先生方、研究の円滑な進行をご支援頂いた、SDM学事、仁紫氏、山川氏、蔭木氏、ヒューマンラボの皆様、SDM学生、KBS学生、研究環境をご提供して下さった施設管理・清掃管理の皆様、その他の皆様に心より御礼を申し上げます。ありがとうございます。

また、仕事でのご縁で私に影響を与えて下さった方々、私の個性を引き上げて下さってきた今までの数々の上司・先輩の皆様々に感謝申し上げます。世界的に著名なデザインスタジオであるLunar Chicagoの元代表 Mark Dziersk氏。私はあなたのような笑顔とクリエイティビティ、そしてユーモア・遊び心溢れるおじさんになれるように、今やれることをやろうと思って生きています。20年来の敬愛する大先輩でもあり「親友」でもある、株式会社オリエンタルラン

ド元代表取締役社長、現・特別顧問の福島祥郎さん。ディズニーランドと一緒に歩いていた頃から現在に至るまで、多くをご教授頂き心より感謝申し上げます。魂の進化のために自己研鑽をし、無意識で生かされていることに従いながら、利他の精神で日々実践されるお姿に刺激を受けます。常に新しいことに興味を持ち行動をされ続けることが魂の若さを保つ秘訣であることを体現されており、引き続き何卒宜しくお願い申し上げます。そして私が今回このような論文を書くことになりましたが、両親、祖父母、その先祖たちと命をつなぎ、知恵と愛を紡いでくれたからこそであり、ここに感謝申し上げます。そしてもちろん最後に最大に、研究について、あたたかく応援し見守ってくれた家族に、感動を分かち合えるかけがえのない家族に、心からの深い感謝を申し上げます。ありがとう。

末筆となりますが、この論文を読んでくだっている後世の皆々様へ。私が微力ながら携わった仕事の中の一つに、ZEDというシルク・ドゥ・ソレイユの公演があります。そのタイトルは、「人生は冒険。そこに詩(うた)が生まれる。」でした。本論文で論じた感動ストーリーは、まさに詩(うた)であり、様々な組織の商品・サービスだけでなく、その開発に至るまでに汗水・知恵を絞って努力をされてきた方々の詩(うた)があります。消費者は、モノを消費するのではなく、ストーリーを消費しています。そうして、その商品・サービスを使うことで、その風景に、新しい詩(うた)が生まれていき、人間賛歌となり、世界中が美しい詩(うた)に溢れ出すことを心より願っています。形あるものは、私の肉体同様にいつか滅び、私も今までの人類の先輩方同様に、宇宙の歴史に比べれば刹那のような人生を終える日はすぐに来ます。

こうして人類が開発した文字という道具を活用し後世に残すことにより、人類、世界の進化・幸せのために、少しでもお役に立てれば幸いであると思っています。本論文が僅かにでも、読んでいただいている、目の前のあなたの人生に、感動ストーリーとして詩(うた)を生むことに寄与できるのであれば、これほど嬉しいことはありません。人生も長い目でみれば第一幕(設定・出会い)、第二幕(困難・葛藤)、第三幕(終幕)がきっとあり、目の前の困難や葛藤は終幕のハッピーエンドのために用意されていると、そして、出来るだけ皆様のストーリーには、STARの感動要素が多いことを願っております。そして、その美しい詩をどうか色々な人に広げ、世界を幸せな場所にして欲しいと切に願います。最後に、私の人生に関与して下さい、今はもう会えない方々も含めて、多くの皆々様に心よりの感謝を申し上げます。

人生は冒険。そこに詩(ストーリー)が生まれます。

あなたの、あなただけのストーリーは何ですか？

2022年 3月 石田泰博

参考文献

- Aaker, J. (2013). Harnessing the Power of Stories, *Stanford VMware Women's Leadership Innovation Lab*
- 阿部嘉巳, & 内田知宏. (2018, September). 感動体験が抑うつに与える影響について—生き方を媒介変数とした構造方程式モデルを用いた検討—. In *日本心理学会大会発表論文集 日本心理学会第82回大会* (pp. 2AM-032). 公益社団法人 日本心理学会.
- Adams, D. (1997). Ingredient Branding at 3M Company in: Donath. B., *Customer Value: Moving Forward—Back to Basics, ISBM Report*, 27-29.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), 21-47.
- Agrawal, T., Vuoskoski, J., & Clarke, E. Moved by Music: A Preliminary Exploration of a Powerful Music-Induced Emotion.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*.
- Anees-ur-Rehman, M. (2014). Clarifying the brand orientation construct for business-to-business sector. *International Journal of Business and Management*, 9(12), 62.
- 朝日新聞デジタル版、“大雪の関越、せんべい「どうぞ」 積み荷配った運転手”、2018年12月18日、<https://www.asahi.com/articles/ASNDL51LYNDLUOHB013.html> (2021年4月28日閲覧)
- 有田秀穂. (2007). 涙とストレス緩和. *日本薬理学雑誌*, 129(2), 99-103.
- B Joseph Pine, I. I., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-106.
- B Joseph Pine, I. I., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy. (岡本慶一, & 小高尚子訳. *新訳 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略* .ダイヤモンド社.)
- Ball, J., & Barnes, D. C. (2017). Delight and the grateful customer: Beyond joy and surprise. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in

the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250–1260.

バルミューダ株式会社. <https://www.balmuda.com/jp/about/> (2021年5月27日閲覧)

Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. (2017). Value cocreation in service ecosystems. *Journal of Service Management*.

Biedenbach, G., & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*, 17(6), 446–458.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66–94.

Blomster Lyshol, J. K., Thomsen, L., & Seibt, B. (2020). Moved by Observing the Love of Others: Kama Muta Evoked Through Media Fosters Humanization of Out-Groups. *Frontiers in psychology*, 11, 1240.

Blount, S., & Leinwand, P. (2019). Why are we here?: If you want employees who are more engaged and productive, give them a purpose—one concretely tied to your customers and your strategy. *Harvard business review*, 2019(November–December), 1–9.

Carrel, A. (2018). *Man, the unknown*. Pickle Partners publishing. (渡部昇一訳. 人間この未知なるもの. 三笠書房.)

崔容熏. (2008). 産業財ブランド研究の視座—既存研究のレビューと『ライクラ』ブランドの事例にみる「顧客の顧客」戦略の示唆. *マーケティングジャーナル*, 27(3), 59–81.

Cova, F., & Deonna, J. A. (2014). Being moved. *Philosophical Studies*, 169(3), 447–466.

Craig, J. (2005). Production Values. *Demos, London*.

Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact. *Harvard business review*, 92(5), 104–111.

Crotts, J. C., & Magnini, V. P. (2011). The customer delight construct: is surprise essential?. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 719–722.

Cullhed, E. (2020). What evokes being moved?. *Emotion Review*, 12(2), 111–117.

醍醐奈生子, & 手嶋龍一. (2010). エンターテインメント・シナリオにおける普遍的価値の評価分析手法の開発: 映像コンテンツによるソフトパワー強化のために.

Desai, K. K., & Keller, K. L. (2002). The effects of ingredient branding strategies on host brand extendibility. *Journal of marketing*, 66(1), 73–93.

- Djikic, M., Oatley, K., Zoeterman, S., & Peterson, J. B. (2009). On being moved by art: How reading fiction transforms the self. *Creativity research journal*, 21(1), 24-29.
- Dunn, E., & Norton, M. (2014). *Happy money: The science of happier spending*. Simon and Schuster. (古川奈々子訳. (2014). 「幸せをお金で買う」5つの授業. KADOKAWA/中経出版.)
- Dziersk, M. (2008). Design thinking... What is that. *Fast Company*.
- Dziersk, M. (2007). Visual thinking: A leadership strategy. *Design Management Review*, 18(4), 42-49.
- エイカーショーン, & ニノ方俊治. (2012). 幸せな気持ちになると, 何事もうまくいく PQ ポジティブ思考の知能指数 (Feature Articles 幸福の戦略). *Harvard business review*, 37(5), 58-65.
- エリザベス・ダン, & ロバート・ビスワス・ディナー. (2014). 幸せについて知っておきたい5つのこと. 株式会社角川.
- 遠藤健哉. (2007). 日本企業におけるイノベーションと組織能力.
- Erevelles, S., Stevenson, T. H., Srinivasan, S., & Fukawa, N. (2008). An analysis of B2B ingredient co-branding relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 940-952.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, 32(9), 1171-1196.
- Field, S. (2005). *Screenplay: The foundations of screenwriting*. Delta. (安藤鉦平, & 加藤正人.(2009). 映画を書くためにあなたがしなくてはならないこと シド・フィールドの脚本術. フィルムアート社.)
- Fiske, A. P., Schubert, T. W., & Seibt, B. (2016). Kama muta” or “being moved by love”: A bootstrapping approach to the ontology and epistemology of an emotion. *Universalism without uniformity: Explorations in mind and culture*, 24.
- Fleming, Lee. "Perfecting cross-pollination." *Harvard business review* 82.9 (2004): 22-24.
- 藤川佳則. (2008). サービス・ドミナント・ロジック―「価値共創」の視点からみた日本企業の機会と課題. *マーケティングジャーナル*, 27(3), 32-43.
- 藤田史郎, & 飛岡健. (2001). *生命体経営学*. 河出書房新社.
- 福地一雄. (2006). 顧客創造型企業の成立要件―東京ディズニーリゾートの感動経営を中心に. *東北福祉大学研究紀要*, 30, 227-244.

福島祥郎(株式会社オリエンタルランド 元・代表取締役社長兼COO/現・特別顧問). 同氏へのインタビュー・議論 (2020-2021).

福島祥郎. (2013). ディズニーで見つけたもの (日本経済新聞社によるインタビュー).

福島祥郎. (2013). 今をどう生きるか あなたを変える和の力. 日刊工業新聞社.

Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1-18.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.

Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666-675.

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International journal of quality and service sciences*.

Hanich, J., Wagner, V., Shah, M., Jacobsen, T., & Menninghaus, W. (2014). Why we like to watch sad films. The pleasure of being moved in aesthetic experiences. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 8(2), 130.

橋本巖, & 小倉丈佳. (2002). 青年期における感動経験と共感性の関係. *愛媛大学教育学部紀要*, 48.

橋本巖, & 矢野礼花. (2013). 児童期の学級生活における感動経験と学級雰囲気との関連. *感情心理学研究*, 20(Supplement), 26-26.

畑下真里奈, & 瀬戸美奈子. (2012). 大学生における感動体験が自己効力感に及ぼす影響. *総合福祉科学研究*, (3), 97-104.

速水敏彦, & 陳恵貞. (1993). 動機づけ機能としての自伝的記憶—感動体験の分析から. *名古屋大学教育学部紀要 教育心理学科*, (40), p89-98.

林秀彦, 國藤進, & 宮原誠. (2002). 高品位映像の評価—脳波を指標とする客観評価法. *映像情報メディア学会誌*, 56(6), 954-962.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service management*.

Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have “purpose”? The firm’s role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326–30.

平岩英治. (2012). インターナル・マーケティング研究の現状と課題. *経営戦略研究=Studies in business and accounting*, (6), 91–113.

平山弘. (2007). 経験価値アプローチとブランド価値の本質. *阪南論集. 社会科学編*, 42(2), 1–19.

平山弘. (2004). ザ・リッツ・カールトンにおける経験価値マーケティング. *阪南論集. 社会科学編*, 40(1), 17–34.

広井良典. (2019). 「幸福 (ウェルビーイング)」について考える時代とは——2500 年前と現在. *サービソロジー*, 5(4), 1–1.

広井良典, & 福田幸二. (2021). AI を活用した政策提言と分散型社会の構想. *農林業問題研究*, 57(1), 8–14.

Hodgkinson, I. R., Hannibal, C., Keating, B. W., Buxton, R. C., & Bateman, N. (2017). Toward a public service management: past, present, and future directions. *Journal of service management*.

Holman, P. (2009). *The change handbook: The definitive resource on today’s best methods for engaging whole systems*. ReadHowYouWant. com.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.

Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.

本田技研工業株式会社. 企業理念. <https://www.honda.co.jp/guide/philosophy/> (2020年7月27日閲覧)

本田技研工業株式会社. Vezel. <https://www.honda.co.jp/VEZEL/> (2021年5月9日閲覧)

星和樹. (2010). 組織におけるストーリーテリングを通じた集合的行為.

Hsu, J. (2008). The secrets of storytelling: Why we love a good yarn. *Scientific American Mind*, 19(4), 46–51.

飯田健夫. (2000). 感性の客観的計測とヒューマンインタフェース評価. *映像情報メディア学*

会誌: 映像情報メディア= *The journal of the Institute of Image Information and Television Engineers*, 54(12), 1712-1718.

今泉友之, 白坂成功, 保井俊之, & 前野隆司. (2013). 親和図と2軸図を用いた構造シフト発想法の主観的評価. *日本創造学会論文誌*, 17, 92-111.

IMF. パンデミックとその先に向けたIMF融資. (2021). <https://www.imf.org/ja/Topics/imf-and-covid19> (2021年8月18日閲覧)

IMF. 世界経済見通し (WEO) 2021年4月. (2021). <https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> (2021年8月17日閲覧)

インターブランドジャパン. Best Japan Brands 2021 Rankings. https://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/japan_brands/2021.html (2021年5月4日閲覧)

井上亮太郎, 保井俊之, & 前野隆司. (2020). 仕事におけるワクワク感に関する研究-因子分析及び共分散構造分析を用いた要因の導出と構造化. *日本感性工学会論文誌*, 19(2), 215-222.

石田泰博, & 前野隆司. (2020). 感動創造経営における顧客・社員の感動・幸福分析 株式会社 CRAZY の結婚式プロデュースビジネスを事例に. *日本創造学会論文誌*, 23, 61-75.
石田泰博, & 前野隆司. (2018). STAR フレームワークを用いた感動要素の時間軸配置の分析手法. *日本創造学会論文誌*, 21, 22-41.

石田泰博, 前野隆司, 井原くみ子, & 北村勇氣. (2021). 感動ストーリーの発掘・共有ワークショップによる組織開発の有効性検証. *日本創造学会論文誌*, 24, 15-38.

石川和男. (2014). サービス・エコシステムから見たインターネット小売業の取り組み: 米国 Zappos の事例を中心として. *専修ビジネス・レビュー*, 9(1), 1-12.

石川良子. (2012). ライフストーリー研究における調査者の経験の自己言及的記述の意義. *年報社会学論集*, 2012(25), 1-12.

イオン株式会社. 企業情報. <https://www.aeon.info/company/> (2020年7月27日閲覧)

イオン株式会社. プレスリリース. 「5月25日より東京を中心にイオン19店舗 循環型プラットフォーム「Loop」の商品販売」 https://www.aeon.info/wp-content/uploads/news/pdf/2021/05/210519R_1.pdf (2021年7月6日閲覧)

一般社団法人日本能率協会. (2019). *日本企業の経営課題2019*. https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2019_report.pdf (2020年7月27日閲覧)

- Janicke-Bowles, S. H., Schubert, T., & Blomster, J. K. (2020). Kama Muta as a Eudaimonic Entertainment Experience. In *The Oxford Handbook of Entertainment Theory*.
- Junginger, S. (2013). Design and innovation in the public sector: Matters of design in policy-making and policy implementation. *Annual Review of Policy Design*, 1(1), 1-11.
- 株式会社CRAZY. (2018). ウェブサイト・広報資料・関係者インタビュー.
- 株式会社オリエンタルランド. <http://www.olc.co.jp/ja/company/philosophy.html> (2020年7月27日閲覧)
- 株式会社良品計画, IDEA PARK. (2021年6月24日閲覧)
- 株式会社スタジオジブリ. (2001). 千と千尋の神隠し.
- 株式会社TSUTAYA. TSUTAYA AI. <https://tsutaya.ai/> (2019年11月25日閲覧)
- 蒲生秀典. (2018). ほらいずん “新たな価値創造” サービスエクセレンス” の国際標準化: ものづくりサービス化の観点から. *STI horizon= STI ホライズン: イノベーションの新地平を拓く*, 4(1), 22-25.
- 蒲生智哉. (2008). サービス・マネジメントに関する先行研究の整理. *立命館経営学*, 47(2).
- 亀田忠男. (1992). < 論説 > ディズニー・ランドにおけるテーマ性: ウォルト・ディズニーが残したもの. *四日市大学論集*, 5(1_HumanitNatSci), 19-36.
- 金井壽宏. (2012). 組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基礎と実践的含意. *国民経済雑誌*, 206(5), 1-32.
- カルビー株式会社. (2021年6月25日閲覧)
- 糟谷知香江. ナラティブ・アプローチによる経験の振り返り.
- 香取一昭. (2016). ホールシステム・アプローチにおける合意形成の考え方 (特集 ファシリテーションと合意形成). *生活経済政策*, (237), 5-11.
- 香取一昭, & 大川恒. (2011). ホールシステム・アプローチ 1000 人以上でもとことん話し合える方法. 日経 BP.
- 加藤樹里, & 村田光二. (2011, September). 感動体験を思い出す—人生満足感の変化, 感動しやすさ. In *日本心理学会大会発表論文集 日本心理学会第 75 回大会* (pp. 2EV083-2EV083). 公益社団法人 日本心理学会.
- 川端祐一郎, & 藤井聡. (2014). コミュニケーション形式としての物語に関する研究の系譜と公共政策におけるその活用可能性. *土木学会論文集 D3 (土木計画学)*, 70(5), I_123-I_142.

経団連. 新型コロナウイルスを契機とした生活や消費の価値観の変化, 週刊経団連タイムス (2021年8月5日)

経済産業省. 業界分類.

https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/pdf/bunrui_48.pdf (2021年6月17日閲覧)

経済産業省. 我が国と世界の構造変化と第4次産業革命による変革の方向性.

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shinsangyo_kozo/pdf/006_04_03.pdf (2021年10月10日閲覧)

経済産業省. サービス産業の高付加価値化・生産性向上について.

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi/pdf/001_04_00.pdf (2021年10月10日閲覧)

Kernel, <https://www.kernel.com/flow> (retrieved on 17, Nov. 2021)

Kim, M., & Lee, Y. (2019). The Poetics of Service: Making in the Age of Experience.

Kimura, T. (2011). An Empirical Study into the Current State and Structure of Internal Marketing in Japanese Companies. In *2nd International Conference on Economics, Business and Management* (Vol. 22, No. 1, pp. 77–81).

北川舞衣, & 森本祥一. (2013). テーマパークにおける従業員教育の情報システムとしての成功要因 東京ディズニーリゾートの事例. In *経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2013 年秋季全国研究発表大会* (pp. 115–118). 一般社団法人 経営情報学会.

厚生労働省. 新しい生活様式. (2020). <https://www.mhlw.go.jp/content/000641913.pdf> (2021年8月19日閲覧)

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2010). *Ingredient branding: Making the invisible visible*. Springer Science & Business Media.

公益財団法人日本生産性本部. 2019年度JCSI(日本版顧客満足度指数).

航空自衛隊. ブルーインパルス.

https://www.mod.go.jp/asdf/pr_report/blueimpulse/about/index.html

久保田進彦, 阿久津聡, 余田拓郎, & 杉谷陽子. (2019). ブランド研究の現状と課題. *マーケティングジャーナル*, 39(1), 61–74.

Kuehnast, M., Wagner, V., Wassiliwizky, E., Jacobsen, T., & Menninghaus, W. (2014). Being moved: linguistic representation and conceptual structure. *Frontiers in*

Psychology, 5, 1242.

Larsson, R., & Bowen, D. E. (1989). Organization and customer: managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, 14(2), 213-233.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial marketing management*, 40(6), 830-837.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

Libet, B. (2005). マインド タイム. *脳と意識の時間*, 39-184.

Lings, I. N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.

前野隆司. (2017). *実践 ポジティブ心理学: 幸せのサイエンス*. PHP 研究所.

前野隆司. (2019). *感動のメカニズム 心を動かす Work&Life のつくり方*. 講談社.

前野隆司. (2017). レクチャーシリーズ:「つながりが創発するイノベーション」(11) ロボットから幸せへ. *人工知能*, 32(2), 278-282.

前野隆司. (2016). *無意識の整え方*. ワニ・プラス.

前野隆司. (2010). *脳はなぜ「心」を作ったのか:「私」の謎を解く受動意識仮説*. 筑摩書房.

前野隆司. (2017). ポジティブサイコロジーと日本人の幸せ. *千葉大学公共研究*, 13(1), 78-85.

前野隆司. (2014). ロボット工学・認知科学・幸福学と倫理. *技術倫理研究= Journal of engineering ethics*, 11, 45-80.

前野隆司. (2005). ロボットの心の作り方—受動意識仮説に基づく基本概念の提案—. *日本ロボット学会誌*, 23(1), 51-62.

前野隆司. (2009). ロボットの心・意識を作る. *Bio Industry*, 26(9), 59-63.

- 前野隆司. (2020). 幸せ中心社会への転換 ②. 日本経済新聞 (2020年10月30日掲載)
- 前野隆司. (2013). 幸せのメカニズム 実践・幸福学入門. 講談社.
- 前野隆司. (2013). 「死ぬのが怖い」とはどういうことか. 講談社
- 前野隆司. (2015). システム× デザイン教育の創造と実践. 工学教育, 63(1), 1_43-1_47.
- 前野隆司. (2014). システム× デザイン思考で世界を変える: 慶応 SDM「イノベーションのつくり方」. 日経 BP 社.
- 前野隆司・小森谷浩志・天外伺朗. (2018). 幸福学×経営学 次世代日本型組織が世界を変える. 内外出版社
- Maeno, T., Makino, Y., Shirasaka, S., Makino, Y., & Kim, S. (2011). Wants chain analysis: human-centered method for analyzing and designing social systems. In *DS 68-10: Proceedings of the 18th International Conference on Engineering Design (ICED 11), Impacting Society through Engineering Design, Vol. 10: Design Methods and Tools pt. 2, Lyngby/Copenhagen, Denmark, 15.-19.08. 2011* (pp. 302-310).
- Maeno, T., Sawatani, Y., & Hara, T. (Eds.). (2016). *Serviceology for Designing the Future: Selected and Edited Papers of the 2nd International Conference on Serviceology*. Springer.
- 前野隆司, & 保井俊之. (2017). 無意識と対話する方法. ワニ・プラス.
- 前島良行. (2013). 演劇的モデルによる人材育成: リテール業に見る演劇的要素. 城西国際大学紀要, 21(6), 1-14.
- Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 18-20.
- 牧野躍. (2016). 行動的経験価値 (ACT) がイノベーションの知覚属性に与える影響.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT press.
- Mar, R. A. (2004). The neuropsychology of narrative: Story comprehension, story production and their interrelation. *Neuropsychologia*, 42(10), 1414-1434.
- 松丸英治. (2017). 大学における業務のマニュアル化と運用—東京ディズニーリゾートを事例とした研究—. 現代ビジネス研究所紀要, 2.
- 松村明. (2019). 三省堂編修所 (編)「スーパー大辞林 3.0」.
- Mayer, C. (1997). Corporate governance, competition, and performance. *Journal of Law and Society*, 24(1), 152-176.

Mayer, C. (2021). The Future of the Corporation and the Economics of Purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.

Mayer, C. (2021). The Governance of Corporate Purpose. *European Corporate Governance Institute – Law Working Paper No. 609*

Mayer, C. (2020). Shareholderism Versus Stakeholderism-a Misconceived Contradiction. A Comment on 'The Illusory Promise of Stakeholder Governance' by Lucian Bebchuk and Roberto Tallarita. *A Comment on 'The Illusory Promise of Stakeholder Governance' by Lucian Bebchuk and Roberto Tallarita (June 3, 2020). European Corporate Governance Institute-Law Working Paper*, (522).

Mayer, C. (2021). The Governance of Corporate Purpose. *European Corporate Governance Institute-Law Working Paper*, (609).

Mayer, C., Strine Jr, L. E., & Winter, J. (2020). 50 years later, Milton Friedman's shareholder doctrine is dead.

McCarthy, M. S., & Norris, D. G. (1999). Improving competitive position using branded ingredients. *Journal of Product & Brand Management*.

三ツ木萌, & 丸山一貴. (2021). 脳波と皮膚電気活動を用いた観客の盛り上がり推定の試み. *エンタテインメントコンピューティングシンポジウム論文集*, 2021, 370-374.

三澤文紀, & 板倉憲政. (2009). リフレクティング・プロセスにおけるコミュニケーション形式の効果に関する研究. *東北教育心理学研究= The Tohoku journal of psychology in education*, (11), 1-9.

茂木健一郎. (2014). *感動する脳*. PHP 研究所.

Mori, K., & Iwanaga, M. (2021). Being emotionally moved is associated with phasic physiological calming during tonic physiological arousal from pleasant tears. *International Journal of Psychophysiology*, 159, 47-59.

森藤ちひろ. (2009). マーケティングにおける期待の重要性. *経営戦略研究 (関西学院大学)*, 3, 21-34.

文部科学省. 「新しい時代における教養教育の在り方について」(答申案)」.

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo1/gijiroku/attach/1420976.htm
(2020年7月27日閲覧)

永井均. (1996). *＜子ども＞のための哲学*. 講談社.

- 中西里果, 山本佐代子, 桐生昭吾, & 武田昌一. (2017). 音楽と情動の相関における動き情報の役割:-緊張と弛緩の交代に着目して. *日本感性工学会論文誌*, 16(5), 425-429.
- 中西純夫. (2011). 東京ディズニーランドにおけるディズニー文化の受容. *千葉大学人文社会科学研究所*, (22), 151-166.
- 中西良文. (2007, September). 感動体験の想起が動機づけに及ぼす影響. In *日本心理学会大会発表論文集 日本心理学会第71回大会* (pp. 1AM096-1AM096). 公益社団法人日本心理学会.
- 内閣府. 2030年展望と改革タスクフォース. (2016). <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/2030tf/report/reference.pdf> (2021年5月6日閲覧)
- 内閣府. 令和2年度 年次経済財政報告(2020). <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je20/h00-01.html> (2021年8月19日閲覧)
- 長沢伸也. (2007). 経験価値ものづくり.
- 長沢伸也, & 山本太朗. (2005). ヒットを生む経験価値創造: 感性を揺さぶるものづくり. 日科技連出版社.
- 中谷知博, & 星野准一. (2008). 経験的価値の分類に基づくゲーム推薦システム. *情報処理学会研究報告エンタテインメントコンピューティング (EC)*, 2008(129 (2008-EC-011)), 49-56.
- 縄田健悟, 山口裕幸, 波多野徹, & 青島未佳. (2015). 企業組織において高業績を導くチーム・プロセスの解明. *心理学研究*, 85-13039.
- Neuralink, <https://neuralink.com/approach/> (retrieved on 17, Nov. 2021)
- 日本経済新聞. “コロナで売れ筋どう変わる 感動や共感、キーワードに”, <https://style.nikkei.com/article/DGXZZO63021260V20C20A8000000?channel=DF180320167063>. (2021年9月6日閲覧)
- 日経産業消費研究所. (2003). *感動創造の商品開発*. 日本経済新聞出版.
- 日経リサーチ研究開発部. (2004). *消費者が抱く経験価値イメージとは一企業と消費者をつなぐ「経験」*. 日経リサーチレポート.
- 西尾未希. (2014). *感動経験価値の構造化に基づく感動誘発型システムデザイン方法論* (Doctoral dissertation, 慶應義塾大学).
- 西尾未希, 牧野泰才, 白坂成功, & 前野隆司. (2019). 感動の STAR 分析の有効性検証. *日本創造学会論文誌*, 22, 4-20.

- 西尾未希, 白坂成功, & 前野隆司. (2015). STAR フレームワークに基づく感動発想技法. *日本創造学会論文誌*, 18, 55-74.
- 日産自動車株式会社, <http://www.nissan.co.jp/AP-CONTENTS/POSTOFFICE/ANSWERS/3106.html> , (2021年5月9日閲覧)
- 西川耕平. (2017). 組織開発から理解する変化の実践で結びつけられる知識と思想. *組織科学*, 51(1), 16-29.
- 西園芳信. (1981). 音楽による感動の心理構造 (1). *日本教科教育学会誌*, 6(1), 61-68.
- Norris, D. G. (1992). Ingredient branding: a strategy option with multiple beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*.
- 沖縄A&W, https://twitter.com/aw_okinawa/status/548691948953821184 (retrieved on 20, Nov. 2021)
- オンラインカウンセリングCotree. https://cotree.jp/assessments/happy_workshop (2018年閲覧)
- 大出訓史, 安藤彰男, & 谷口高士. (2011). 音の広がり感に関する音響物理量の時間変化と感動評価との関係. *電子情報通信学会技術研究報告. EA, 応用音響*, 111(89), 65-70.
- 大石加奈子. (2008). エンジニアリングデザイン教育を活性化するファシリテーション— 話合いの技術. *Journal of JSEE*, 56(6), 176-180.
- Oliva, R., Srivastava, R., Pfoertsch, W., & Chandler, J. (2006). Insights on ingredient branding. *American Marketing Associations Report. Read on*, 21, 2016.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73(3), 311-336.
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of applied psychology*, 62(4), 480.
- 小野譲司. (2010). JCSI による顧客満足モデルの構築. *マーケティングジャーナル*, 30(1), 20-34.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- 押見大地, & 原田宗彦. (2013). スポーツ観戦における感動. *スポーツマネジメント研究*, 5(1), 19-40.

パナソニック株式会社, <https://news.panasonic.com/jp/stories/2018/62669.html> (2021年4月27日閲覧)

Parker, S., & Heapy, J. (2006). The journey to the interface. *London: Demos*.

Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In *Theories of emotion* (pp. 3-33). Academic press.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*.

Rickert, D. (2017). Service Standardization-from basics to Service Excellence. (第23サービス標準化フォーラム サービスエクセレンスの実現ー共創を取り入れた標準化)

ロジェ・カイヨワ. (1990). 遊びと人間. 多田道太郎・塚崎幹夫訳) 講談社学術文庫.

Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (2000). Should we delight the customer?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 86-94.

佐伯怜香, 新名康平, 服部恭子, 三浦佳世, サイキレイカ, ニイナコウヘイ, ... & ミウラカヨ. (2006). 児童期の感動体験が自己効力感・自己肯定意識に及ぼす影響.

産経新聞 <https://www.sankei.com/premium/news/181128/prm1811280002-n1.html> (2021年4月27日閲覧)

坂本英樹. (2002). マーケティング・パラダイムの道標. *北海道情報大学紀要*, 14(1), 17-34

坂本光司. (2017). 人を大切にする経営学講義. PHP 研究所.

坂本光司. (2015). 「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる100の指標 3. 朝日新書.

佐々木智美, & 皆川直凡. (2013). 大学生・大学院生が想起する感動体験の特徴の分析: 自伝的記憶としての感動体験. *鳴門教育大学情報教育ジャーナル*, 10, 21-28.

Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons. (嶋村和恵, & 広瀬盛一訳. (2004). 経験価値マネジメント. ダイヤモンド社.)

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67. (嶋村和恵, & 広瀬盛一訳.(2000). 経験価値マーケティング 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力. ダイヤモンド社.)

- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational dynamics*, 9(2), 52-65.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schwab, K., & Malleret, T. (2020). The Great Reset. In *World Economic Forum: Geneva, Switzerland*.
- Seibt, B., Schubert, T. W., Zickfeld, J. H., & Fiske, A. P. (2017). Interpersonal closeness and morality predict feelings of being moved. *Emotion*, 17(3), 389.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., & O'connor, C. (1987). Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1061.
- 四季株式会社. <https://www.shiki.jp/group/company/about.html> (2020年7月27日閲覧)
- 新村出. (2018). 広辞苑第七版. 岩波新書, 東京.
- 白石弘幸. (2013). コモディティ化と製品の心理的価値. *金沢大学経済論集*, 34(1), 113-154.
- 白坂成功. (2021). 「超 VUCA 時代のシステムデザイン〜アーキテクチャデザインによる変化への対応〜」. *P2M マガジン*, 12, 85-89.
- 白坂成功. (2015). IoT 時代の開発方法論としてのシステムズエンジニアリング: システム・オブ・システムズのデザインアプローチ (特集 IoT 時代のつながる世界). *SEC journal*, 11(3), 34-36.
- 白坂成功. (2021). 特別寄稿「スマートシティにおけるリスク対応課題」. *P2M マガジン*, 9, 3-8.
- 白坂成功, 春山真一郎, & 前野隆司. (2011). デザインプロジェクト ALPS (Active Learning Project Sequence): 大学間国際連携による実課題解決型プロジェクト学習. *電子情報通信学会技術研究報告. SWIM, ソフトウェアインタプライズモデリング*, 111(189), 19-24.
- 白坂成功, & 松本隆明. (2018). 所長対談 システム思考の重要性について考える. *SEC journal*, 13(4), 2-9.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1),

43-58.

Shuck, B., & Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341-355.

ソニーグループ株式会社. 2021年度経営方針説明会資料 (2021年5月26日閲覧)

ソニー株式会社. <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/> (2020年7月27日閲覧)

Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2).

Strick, M., & Van Soolingen, J. (2018). Against the odds: Human values arising in unfavourable circumstances elicit the feeling of being moved. *Cognition and Emotion*, 32(6), 1231-1246.

鈴木和宏. (2015). 使用状況によるブランド・エクスペリエンスへの影響: 消費体験を価値にする使用状況とその認知次元における特徴の検討. *商學討究*, 66(1), 145-195.

鈴木計夫. (1997). 波 動 の 世 界 へ. *生産と技術*, 49(1), 2-6.

鈴木康之, 佐久間啓, 日高妙子, 植松秀雄, 山崎順, & 小野昌之. (2009). オンリーワン企業の経営戦略と創造的イノベーションの分析.

高橋広行, & 新倉貴士. (2012). 業態の芽の方向性. *流通科学大学論集—流通・経営編*, 24(2), 125-149.

高橋誠. (1998). ブレーンストーミングの研究 (1):「発想ルール」の有効性. *日本創造学会論文誌= Journal of Japan Creativity Society*, 2, 94-122.

高橋正泰. (2010). リーダーシップとストーリーテリング.

武山政直. (2018). 巻頭言: マルチアクターの価値共創とデザイン協働. *サービソロジー*, 5(3), 1-1.

武山政直. (2019). 行動変容のためのサービスデザイン. *サービソロジー*, 6(2), 58-59.

武山政直. (2011). オープンサービスイノベーションのための利用者主導型アイデア形成手法の開発. *慶応義塾大学日吉紀要 社会科学*, (22), 13-25.

武山政直. (2017). サービスデザインによる公共サービスのデザインとイノベーション (特集 サービスデザイン). *行政 & 情報システム*, 53(1), 5-9.

武山政直. (2017). *サービスデザインの教科書: 共創するビジネスのつくりかた*. NTT 出版.

武山政直. (2013). サービスデザインとプロトタイピングの仕掛学 (< 特集> 仕掛学). *人工知能*, 28(4), 621-626.

武山政直. (2015). サービスドミナント・ロジックとサービスデザインの実践. *計測と制御*, 54(7), 501-508.

武山政直. (2017). サービスの文脈転換を促すデザイン手法の開発. *サービスロジー*, 3(4), 4-9.

Takeyama, M., Tsukui, K., & Shibata, Y. (2014, June). Resource oriented service ideation: integrating SD logic with service design techniques. In *ServDes. 2014 Service Future; Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference; Lancaster University; United Kingdom; 9-11 April 2014* (No. 099, pp. 344-353). Linköping University Electronic Press.

Takeyama, M., Tsukui, K., Yamaguchi, H., & Matsuo, K. (2016, May). Design-driven service innovation: A method to change the meaning of a service. In *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. 2016 Conference* (No. 125, pp. 53-64). Linköping University Electronic Press.

Takeyama, M., Tsukui, K., Yamaguchi, H., Sasaki, A., & Miyashita, S. (2020). Designing for behavioural and institutional changes.

田坂逸朗. (2018). 聴く側からの創造性——ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究——. *広島修大論集*, 58(2), 225-242.

テニー・ピニエイロ & 武山正直 監訳. (2015). *サービス・スタートアップ*. 早川書房.

天外伺朗. (2011). 「生きる力」の強い子を育てる 人生を切り拓く「たくましさ」を伸ばすために. 飛鳥新社.

Tokaji, A. (2003). Research for determinant factors and features of emotional responses of “kandoh”(the state of being emotionally moved). *Japanese Psychological Research*, 45(4), 235-249.

戸梶亜紀彦. (2013). 感動喚起測定尺度の作成に関する検討 (2)-感動類型における主体的客体の場合. *感情心理学研究*, 20(Supplement), 28-28.

戸梶亜紀彦. (2012, November). PE-037 感動喚起測定尺度の作成に関する検討 (4): 感動類型の客体における妥当性について (測定・評価, ポスター発表). In *日本教育心理学会総会発表論文集 第54回総会発表論文集* (p. 518). 一般社団法人 日本教育心理学会.

- 戸梶亜紀彦. (2001). 『感動』喚起のメカニズムについて. *認知科学*, 8(4), 360-368.
- 戸梶亜紀彦. (2004). 『感動』体験の効果について—一人が変化するメカニズム. *広島大学マネジメント研究*, (4), 27-37.
- 戸谷圭子. (2018). サービスエクセレンス: 1. サービスエクセレンスとは—サービス標準化に向けて. *情報処理*, 59(5), 412-415.
- トヨタ自動車株式会社. <https://www.youtube.com/watch?v=Me1GIDy-U9g> (2021年5月9日閲覧)
- 鶴田幸恵, & 小宮友根. (2007). 人びとの人生を記述する「相互行為としてのインタビュー」について. *ソシオロジ*, 52(1), 21-36.
- 宇田川元一. (2011). 組織変革におけるストーリーテリングの意義—問題分析志向からポジティブな未来志向へ—.
- ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社. (2014). アナと雪の女王.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Urde, M. (1994). Brand orientation—a strategy for survival. *Journal of consumer marketing*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). *Evolving to a new dominant logic for marketing* (pp. 21-46). Routledge.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Verganti, R., & Öberg, Å. (2013). Interpreting and envisioning—A hermeneutic framework to look at radical innovation of meanings. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 86-95.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- 鷲田祐一. (2016). ワークショップ型会議での非言語コミュニケーションの特徴分析. *組織科学*, 49(4), 16-28.
- 渡辺正峰. (2017). *脳の意識機械の意識: 脳神経科学の挑戦* (No. 2460). 中央公論新社.

- Wilber, K. (2001). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality*. Shambhala publications. (加藤洋, & 門林奨, (2019), *インテグラル理論: 多様で複雑な世界を読み解く新次元の成長モデル*. 日本能率協会マネジメントセンター).
- World Bank Group. (2020). *Saving Lives, Scaling-up Impact and Getting Back on Track. World Bank Group COVID-19 Crisis Response Approach Paper*.
- Worm, S. (2011). *Branded component strategies: Ingredient branding in B2B markets*. Springer Science & Business Media.
- 山田忠雄, 倉持保男, 上野善道, 山田明雄, 柴田武, 井島正博 & 笹原宏之. (2020). 新明解国語辞典第八版. 三省堂
- 山田富美雄, & 江川猛. (2006). モノ作りコンセプトとしての「感動」の生理心理学的測定. *生理心理学と精神生理学*, 24(1), 49-56.
- 山川咲. (2014). *幸せをつくるシゴト*. 講談社.
- 山根一郎. (2009). 感動のクオリア. *人間関係学研究*, (8), 97-109.
- 柳井悠, 松岡由幸, & 水津功. (2019). 感動モデルに基づくデザイン手法の提案. In *日本デザイン学会研究発表大会概要集 日本デザイン学会 第66回春季研究発表大会* (p. 66). 一般社団法人 日本デザイン学会.
- 柳井智美, & 皆川直凡. (2017). 感動体験に伴う感情が中学生の人間的成長に与える効果の検討: 自立, 協同, 創造の観点から. *鳴門教育大学情報教育ジャーナル*, 15, 43-50.
- 吉田陵史, & 坪川宏. (2020). 心拍センサを用いた感動判別. *第82回全国大会講演論文集*, 2020(1), 575-576.
- 余田拓郎. (2006). B2B ブランディングのすすめ—取引接点強化の新機軸 (特集 営業を科学する). *一橋ビジネスレビュー*, 54(1), 70-83.
- 余田拓郎. (2016). *BtoB事業のための成分ブランディング*. 中央経済社.
- 余田拓郎. (2010). B2B コミュニケーションの新たな基軸. *AD STUDIES*, 32, 20-25.
- 余田拓郎. (2011). *B to B マーケティング: 日本企業のための成長シナリオ*. 東洋経済新報社.
- 余田拓郎. (2001). 患者による医療機関の評価メカニズム—事前期待に基づく患者満足の分析と考察. *オイコノミカ*, 37(3), 41-53.
- 余田拓郎, & 坂下玄哲. (2009). 製品開発プロセスにおける成分ブランドの効果—市場志向浸透の新たな基軸—. *公益財団法人吉田英雄記念事業財団助成研究集*, 43.

余田拓郎, & 首藤明敏. (2006). *B2B ブランディング*. 日本経済新聞社.

余田拓郎, & 首藤明敏. (2013). *BtoBマーケティング 法人営業 成功の条件*. 東洋経済新報社

Yoda, T., & Kumakura, T. (2007). Effect of unfairness on customer satisfaction: New insights into customer retention. *Innovative Marketing*, 3(1), 44-55.

読売新聞デジタル版、“[東日本大震災10年 秘話]<2>帰宅困難7万人守った「夢の国」、けが人1人も出さず”、<https://www.yomiuri.co.jp/shinsai311/feature/20210110-OYT1T50171/> (2021年4月28日閲覧)

ユニクロウェブサイト, <https://www.uniqlo.com/jp/ja/contents/feature/kando-pants/> (2021年5月9日閲覧)

Zickfeld, J. H. (2015). *Heartwarming closeness: Being moved induces communal sharing and increases feelings of warmth* (Master's thesis).

Zickfeld, J. H., Schubert, T. W., Seibt, B., & Fiske, A. P. (2019). Moving through the literature: what is the emotion often denoted being moved?. *Emotion Review*, 11(2), 123-139.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of service research*, 13(1), 67-82.

業績一覧

【定期刊行誌掲載論文(主論文に関連する原著論文)】

1. 石田泰博, 前野隆司, 井原くみ子, & 北村勇氣. (2021). 感動ストーリーの発掘・共有ワークショップによる組織開発の有効性検証. *日本創造学会論文誌*, 24, 15-38.
2. 石田泰博, & 前野隆司. (2020). 感動創造経営における顧客・社員の感動・幸福分析 株式会社 CRAZY の結婚式プロデュースビジネスを事例に. *日本創造学会論文誌*, 23, 61-75.
3. 石田泰博, & 前野隆司. (2017). STAR フレームワークを用いた感動要素の時間軸配置の分析手法. *日本創造学会論文誌*, 21, 22-41.

【その他】

1. 慶応義塾大学公開講座 2018年10月8日(慶応義塾大学日吉キャンパス来往舎)
2. Shiawaseシンポジウム 2020年3月20日(武蔵野大学/オンライン)

資料

添付1 アンケート調査票(ヤマザキ製パン ダブルソフトに関するSTAR要素・感動度・幸福感などの調査)

ヤマザキ製パンのダブルソフトについてアンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

•1. 年齢 必須

- 20代未満
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代
- 80代以上

•2. 職業 必須

- 会社員（正社員）
- 会社員（契約社員）
- 公務員
- 自営業・自由業・フリーランス・個人事業主
- 会社役員・経営者
- パート・アルバイト
- 学生
- 専業主婦・主夫
- 無職

•3. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、添付の商品写真を見て頂いた上で、

[ヤマザキ製パンのダブルソフト]を食べている場面を想起頂き、質問を聞いています。



•4. この商品を買ってみたいと思いますか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•5. いつまでに手に入れたいですか？ 必須

- 今すぐ
- 今日・明日中
- 今週中
- 今月中
- 今年中
- いつか
- 知らない

•6. この商品に、いくらまで支払っても良いと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「円」という記載は不要） 必須

2文字以上 3文字以下

•7. 友人や同僚にすすめる可能性の程度はどれくらいですか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•8. 何人の人にすすめたいと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「人」という記載は不要） 必須

1文字以上 5文字以下

•9. 五感の心地よさを感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. 「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. 「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. 「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•13. 幸福感につながると感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•14. どれくらい感動しますか？ 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

添付2 アンケート調査票(味の素ギョーザに関するSTAR要素・感動度・幸福感などの調査)

味の素ギョーザについてアンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

•1. 年齢 必須

- 20代未満
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代
- 80代以上

•2. 職業 必須

- 会社員（正社員）
- 会社員（契約社員）
- 公務員
- 自営業・自由業・フリーランス・個人事業主
- 会社役員・経営者
- パート・アルバイト
- 学生
- 専業主婦・主夫
- 無職

•3. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、添付の商品写真を見て頂いた上で、



[味の素ギョーザ] を食べている場面を想起頂き、質問を聞いています。

•4. この商品を買ってみたいと思いますか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•5. いつまでに手に入れたいですか？ 必須

- 今すぐ
- 今日・明日中
- 今週中
- 今月中
- 今年中
- いつか
- 知らない

•6. この商品に、いくらまで支払っても良いと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「円」という記載は不要） 必須

2文字以上 3文字以下

•7. 友人や同僚にすすめる可能性の程度はどれくらいですか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•8. 何人の人にすすめたいと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「人」という記載は不要） 必須

1文字以上 5文字以下

•9. 五感の心地よさを感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. 「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. 「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. 「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•13. 幸福感につながると感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•14. どれくらい感動しますか？ 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

添付3 アンケート調査票(カルビーポテトチップスに関するSTAR要素・感動度・幸福感などの調査)

カルビーのポテトチップスについてアンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

•1. 年齢 必須

- 20代未満
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代
- 80代以上

•2. 職業 必須

- 会社員（正社員）
- 会社員（契約社員）
- 公務員
- 自営業・自由業・フリーランス・個人事業主
- 会社役員・経営者
- パート・アルバイト
- 学生
- 専業主婦・主夫
- 無職

•3. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、添付の商品写真を見て頂いた上で、

[カルビーのポテトチップス]を食べている場面を想起頂き、質問を聞いています。



•4. この商品を買ってみたいと思いますか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•5. いつまでに手に入れたいですか？ 必須

- 今すぐ
- 今日・明日中
- 今週中
- 今月中
- 今年中
- いつか
- 知らない

•6. この商品に、いくらまで支払っても良いと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「円」という記載は不要） 必須

2文字以上 3文字以下

•7. 友人や同僚にすすめる可能性の程度はどれくらいですか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•8. 何人の人にすすめたいと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「人」という記載は不要） 必須

1文字以上 5文字以下

●9. 五感の心地よさを感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

●10. 「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

●11. 「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

●12. 「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

●13. 幸福感につながると感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

●14. どれくらい感動しますか？ 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

添付4 アンケート調査票(森永乳業ピノに関するSTAR要素・感動度・幸福感などの調査)

森永のアイス ピノについてアンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

•1. 年齢 必須

- 20代未満
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代
- 80代以上

•2. 職業 必須

- 会社員（正社員）
- 会社員（契約社員）
- 公務員
- 自営業・自由業・フリーランス・個人事業主
- 会社役員・経営者
- パート・アルバイト
- 学生
- 専業主婦・主夫
- 無職

•3. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、添付の商品写真を見て頂いた上で、

[森永のアイス ピノ] を食べている場面を想起頂き、質問を聞いています。



•4. この商品を買ってみたいと思いますか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•5. いつまでに手に入れたいですか？ 必須

- 今すぐ
- 今日・明日中
- 今週中
- 今月中
- 今年中
- いつか
- 知らない

•6. この商品に、いくらまで支払っても良いと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「円」という記載は不要） 必須
2文字以上 3文字以下

•7. 友人や同僚にすすめる可能性の程度はどれくらいですか？ 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•8. 何人の人にすすめたいと思いますか？ 半角数字のみ記入ください（数字のみ；「人」という記載は不要） 必須
1文字以上 5文字以下

•9. 五感の心地よさを感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. 「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. 「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. 「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•13. 幸福感につながると感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•14. どれくらい感動しますか？ 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

添付5 アンケート調査票(サントリーオールフリーに関するSTAR要素・感動度・幸福感などの調査)

サントリーのオールフリーについてアンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

•1. 年齢 **必須**

- 20代未満
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代
- 70代
- 80代以上

•2. 職業 **必須**

- 会社員 (正社員)
- 会社員 (契約社員)
- 公務員
- 自営業・自由業・フリーランス・個人事業主
- 会社役員・経営者
- パート・アルバイト
- 学生
- 専業主婦・主夫
- 無職

•3. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、添付の商品写真を見て頂いた上で、

[サントリーのオールフリー] を食べている場面を想起頂き、質問を聞いています。



•4. この商品を買ってみたいと思いますか？ **必須**

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•5. いつまでに手に入れたいですか？ **必須**

- 今すぐ
- 今日・明日中
- 今週中
- 今月中
- 今年中
- いつか
- 知らない

•6. この商品に、いくらまで支払っても良いと思いますか？ 半角数字のみ記入ください (数字のみ; 「円」という記載は不要) **必須**
2文字以上 3文字以下

•7. 友人や同僚にすすめる可能性の程度はどれくらいですか？ **必須**

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•8. 何人の人にすすめたいと思いますか？ 半角数字のみ記入ください (数字のみ; 「人」という記載は不要) **必須**
1文字以上 5文字以下

•9. 五感の心地よさを感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. 「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. 「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. 「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•13. 幸福感につながると感じますか？ 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•14. どれくらい感動しますか？ 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

添付6 アンケート調査票(CRAZY感動する結婚式におけるSTARの数の調査)

下記の項目は、感動創造に関する質問となります。これらの集計結果は、今後、ゲストへより素晴らしい経験を提供するための材料とさせて頂き、またしかるべきタイミングにて、共有させて頂きます。ご回答の程、何卒宜しくお願い致します

[感動の受け手として]

Q1. 全体を通してどれくらい感動しましたか。1～7で選んでください 【 】

1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う

Q2. 本日の式にて、どこに感動しましたか？a)～d)それぞれに1～7でお付け下さい。

1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う

—a) きれい（視覚）、おいしそう（味覚）、心地よい音（聴覚）、気持ちよさそう（触覚）、良い香りがしていそう（嗅覚）、爽「快」な気持ち） 【 】

—b) こういうことかと「理解」、何かあるのではとワクワクする「期待」、こういうことだと理解以上の「発見」、「圧倒」された） 【 】

—c) 「努力」している姿が素晴らしい、前に比べて「上達」したなと思う、「達成」感を感じる、心も体も「成長」している、出会いなどに「特別感」がある、「進歩」したと感心する、「稀有」な出来事だ、何かしら運命の「遭遇」だ、「幸運」なきもちになった 【 】

—d) 「つながり」が温かい、「一体感」を感じる、自分と「親近感」を持つ、「優しさ」を感じる、「愛」を感じる、その対象に「愛着」を感じる、「尊敬」の感情を持つ、「感謝」の気持ちになる、「承認」された・認められた気持ちになる 【 】

添付7 アンケート調査票(感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ)

アンケートのご協力お願い：チームワーク、アイデア発想、感動度の違いについて										No		
匿名で構いません（比較分析のために、個人情報が取れない範囲での付番をしております）												
以下の質問それぞれにあてはまる番号をお書きください。												
■ ご自身がストーリーを発掘し、共有した際のことをお聞かせください												
						冷静な記述	感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ手法					
それぞれ1-5で回答してください（1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う）												
1 ストーリーのアイデアを発想しやすかったですか												
2 多視点でのストーリーのアイデアが発想できましたか												
3 重複しない（類似していない）ストーリーのアイデアが発想できましたか												
4 新しいストーリーのアイデア（今まで思いつかなかったアイデア）が発想できましたか												
5 ストーリーを体験する人の気持ちが理解できましたか												
6 ストーリーは感動的でしたか												
■ ペアになった相手のストーリーを聞いた際のことをお聞かせください												
						冷静な記述	感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ手法					
						（最初に2人のみで聞いた時の話）			（4人になって聞いた時の、最初のペアの相手の方の話）			
それぞれ1-5で回答してください（1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う）												
7 その方のストーリーは感動的でしたか												
■ 各手法による効果をお聞かせください												
						冷静な記述	感動ストーリーの発掘・共有ワークショップ手法					
						（最初に2人のみで聞いた時の話）			（4人になって聞いた時の、最初のペアの相手の方の話）			
それぞれ1-5で回答してください（1 全くそう思わない、2 ややそう思わない、3 どちらともいえない、4 ややそう思う、5 とてもそう思う）												
8 自分が仕事のどのあたりにモチベーションがあるかを認識できた												
9 今後の仕事やキャリアで大切にしたいことが明確になった												
10 自分への自信が高まった												
11 自分が感動するポイントを理解でき、他の人の仕事への興味が高まった												
12 自分の中で相手を受け止める土壌が高まり、同僚/チームメンバーとの信頼関係が高まった												
13 同僚/チームメンバーに働きかけることや、リーダーシップを取りやすくなった												
14 同僚/チームメンバーに、情報を共有、相談や協力を求めやすくなった												
15 同僚/チームメンバーに、寛容、感謝の気持ちを持てるようになった												
16 同僚/チームメンバーに、興味を持ち、理解を深めることができた												
17 同僚/チームメンバーの相談に乗る、協力をしたいと思うようになった												
18 同僚(職場)/チームメンバーへの帰属意識が高まった												
19 同僚/チームメンバーと、より協力・協働しようと思った												
20 仕事へのモチベーションが高まった												
以上、貴重なお時間を大変ありがとうございました。												

添付8 アンケート調査票(CRAZY社員の幸福度)

幸せの 4 因子アンケート企業版

(いずれも、1 全くそう思わない、2 ほとんどそう思わない、3 あまりそう思わない、4 どちらともいえない、5 すこしそう思う、6 かなりそう思う、7 とてもそう思う の 7 段階で答えてもらう)

1. 私は有能である 【 】
2. 私は社会・組織の要請に応えている 【 】
3. 私のこれまでの人生は、変化、学習、成長に満ちていた 【 】
4. 今の自分は「本当になりたかった自分」である 【 】
5. 人の喜ぶ顔が見たい 【 】
6. 私を大切に思ってくれる人たちがいる 【 】
7. 私は、人生において感謝することがたくさんある 【 】
8. 私は日々の生活において他者に親切にし手助けしたいと思っている 【 】
9. 私はものがごとが思い通りにいくと思う 【 】
10. 私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない 【 】
11. 私は他者との近しい関係を維持することができる 【 】
12. 自分は人生で多くのことを達成してきた 【 】
13. 私は自分と他者がすることをあまり比較しない 【 】
14. 私に何ができて何ができないかは外部の制約のせいではない 【 】
15. 自分自身についての信念はあまり変化しない 【 】
16. テレビを見るとき、チャンネルをあまり頻繁に切り替え過ぎない 【 】

添付9 アンケート調査票(BtoB企業(「お客様に選ばれるベストパートナーへ」)ブランドメッセージと感動度・幸福感などの調査)

BtoB企業にお勤めの皆様、アンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

●1. 業種 (自分が属するBtoB企業が分類される業種) 必須

- 農業・林業・漁業
- 鉱業・採石業・砂利採取業
- 建設業
- 食料品・飲料・たばこ・飼料
- 繊維工業
- 木材・木製品・パルプ・紙・紙加工品
- 化学工業
- 石油製品・石炭製品
- 窯業・土石製品
- 鉄鋼業
- 非鉄金属製造
- 金属製品
- はん用機械器具製造
- 生産用機械器具製造
- 業務用機械器具製造
- 電気機械器具製造
- 情報通信機械器具・電子部品・デバイス・電子回路製造
- 輸送機械器具製造 (自動車等)
- その他の製造
- 電気・ガス・熱供給・水道
- 情報通信
- 運輸業
- 卸売
- 金融・保険 (BtoBのみ)
- 不動産 (BtoBのみ)
- 物品賃貸
- 教育、学習支援、医療、福祉、複合サービス (BtoBのみ)
- サービス業 (コンサルティング業や広告業等のBtoBのみ)

●2. 役職 必須

- 経営層・役員クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 係長・主任クラス
- 一般社員クラス
- その他専門職・特別職

●3. 会社の売上規模 必須

- 10億円未満
- 10-99億円
- 100-499億円
- 500-999億円
- 1000-4999億円
- 5000億円-1兆円
- 1兆円以上

●4. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、

[お客様に選ばれるベストパートナーへ]

というブランドメッセージの企業に、ご自身が勤務していると仮定した場合の話を聞いています。

●5. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランドメッセージを基準とした日々の行動・ブランド志向は強いと思いますか？

[お客様に選ばれるベストパートナーへ] 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•6. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランド・企業への、忠誠心・コミットメント・貢献したい度合いは強いと思うなと思いますか？ 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•7. このメッセージは、どれくらい感動しますか？ 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

•8. このブランドメッセージから、五感の心地よさを感じますか？ 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•9. このブランドメッセージから、「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. このブランドメッセージから、「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. このブランドメッセージから、「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. このようなブランドメッセージの会社に勤めることは、幸福感につながると感じますか？（給与・業務内容などは一切考えずに、ブランドメッセージのみから） 【お客様に選ばれるベストパートナーへ】 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

添付10 アンケート調査票(BtoB企業(「未来を問い続け、変革を先駆ける」)ブランドメッセージと感動度・幸福感などの調査)

BtoB企業にお勤めの皆様、アンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

●1. 業種 (自分が属するBtoB企業が分類される業種) 必須

- 農業・林業・漁業
- 鉱業・採石業・砂利採取業
- 建設業
- 食料品・飲料・たばこ・飼料
- 繊維工業
- 木材・木製品・パルプ・紙・紙加工品
- 化学工業
- 石油製品・石炭製品
- 窯業・土石製品
- 鉄鋼業
- 非鉄金属製造
- 金属製品
- はん用機械器具製造
- 生産用機械器具製造
- 業務用機械器具製造
- 電気機械器具製造
- 情報通信機械器具・電子部品・デバイス・電子回路製造
- 輸送機械器具製造 (自動車等)
- その他の製造
- 電気・ガス・熱供給・水道
- 情報通信
- 運輸業
- 卸売
- 金融・保険 (BtoBのみ)
- 不動産 (BtoBのみ)
- 物品賃貸
- 教育・学習支援・医療・福祉・複合サービス (BtoBのみ)
- サービス業 (コンサルティング業や広告業等のBtoBのみ)

●2. 役職 必須

- 経営層・役員クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 係長・主任クラス
- 一般社員クラス
- その他専門職・特別職

●3. 会社の売上規模 必須

- 10億円未満
- 10-99億円
- 100-499億円
- 500-999億円
- 1000-4999億円
- 5000億円-1兆円
- 1兆円以上

●4. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、

[未来を問い続け、変革を先駆ける]

というブランドメッセージの企業に、ご自身が勤務していると仮定した場合の話を聞いています。

●5. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランドメッセージを基準とした日々の行動・ブランド志向は強いと思いますか？

[未来を問い続け、変革を先駆ける] 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

- 6. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランド・企業への、忠誠心・コミットメント・貢献したい度合いは強いと思うと思いますか？ **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったく思わない
 - ほとんど思わない
 - あまり思わない
 - どちらともいえない
 - 少し思う
 - かなり思う
 - とても思う
- 7. このメッセージは、どれくらい感動しますか？ **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったく感動しない
 - ほとんど感動しない
 - あまり感動しない
 - どちらともいえない
 - 少し感動する
 - かなり感動する
 - とても感動する
- 8. このブランドメッセージから、五感の心地よさを感じますか？ **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったくそう思わない
 - ほとんどそう思わない
 - あまりそう思わない
 - どちらともいえない
 - 少しそう思う
 - かなりそう思う
 - とてもそう思う
- 9. このブランドメッセージから、「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったくそう思わない
 - ほとんどそう思わない
 - あまりそう思わない
 - どちらともいえない
 - 少しそう思う
 - かなりそう思う
 - とてもそう思う
- 10. このブランドメッセージから、「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったくそう思わない
 - ほとんどそう思わない
 - あまりそう思わない
 - どちらともいえない
 - 少しそう思う
 - かなりそう思う
 - とてもそう思う
- 11. このブランドメッセージから、「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったくそう思わない
 - ほとんどそう思わない
 - あまりそう思わない
 - どちらともいえない
 - 少しそう思う
 - かなりそう思う
 - とてもそう思う
- 12. このようなブランドメッセージの会社に勤めることは、幸福感につながると感じますか？（給与・業務内容などは一切考えずに、ブランドメッセージのみから） **【未来を問い続け、変革を先駆ける】 必須**
- まったくそう思わない
 - ほとんどそう思わない
 - あまりそう思わない
 - どちらともいえない
 - 少しそう思う
 - かなりそう思う
 - とてもそう思う

添付11 アンケート調査票(BtoB企業(「出会いからイノベーションを生み出す」)ブランドメッセージと感動度・幸福感などの調査)

BtoB企業にお勤めの皆様、アンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

●1. 業種 (自分が属するBtoB企業が分類される業種) 必須

- 農業・林業・漁業
- 鉱業・採石業・砂利採取業
- 建設業
- 食料品・飲料・たばこ・飼料
- 繊維工業
- 木材・木製品・パルプ・紙・紙加工品
- 化学工業
- 石油製品・石炭製品
- 窯業・土石製品
- 鉄鋼業
- 非鉄金属製造
- 金属製品
- はん用機械器具製造
- 生産用機械器具製造
- 業務用機械器具製造
- 電気機械器具製造
- 情報通信機械器具・電子部品・デバイス・電子回路製造
- 輸送機械器具製造 (自動車等)
- その他の製造
- 電気・ガス・熱供給・水道
- 情報通信
- 運輸業
- 卸売
- 金融・保険 (BtoBのみ)
- 不動産 (BtoBのみ)
- 物品賃貸
- 教育、学習支援、医療、福祉、複合サービス (BtoBのみ)
- サービス業 (コンサルティング業や広告業等のBtoBのみ)

●2. 役職 必須

- 経営層・役員クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 係長・主任クラス
- 一般社員クラス
- その他専門職・特別職

●3. 会社の売上規模 必須

- 10億円未満
- 10-99億円
- 100-499億円
- 500-999億円
- 1000-4999億円
- 5000億円-1兆円
- 1兆円以上

●4. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、

[出会いからイノベーションを生み出す]

というブランドメッセージの企業に、ご自身が勤務していると仮定した場合の話を聞いています。

●5. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランドメッセージを基準とした日々の行動・ブランド志向は強いと思いますか？

[出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•6. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランド・企業への、忠誠心・コミットメント・貢献したい度合いは強いと思うなと思いますか？ [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•7. このメッセージは、どれくらい感動しますか？ [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

•8. このブランドメッセージから、五感の心地よさを感じますか？ [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•9. このブランドメッセージから、「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. このブランドメッセージから、「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. このブランドメッセージから、「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. このようなブランドメッセージの会社に勤めることは、幸福感につながると感じますか？ (給与・業務内容などは一切考えずに、ブランドメッセージのみから) [出会いからイノベーションを生み出す] 必須

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

添付12 アンケート調査票(BtoB企業(「サービスの流通創造」)ブランドメッセージと感動度・幸福感などの調査)

BtoB企業にお勤めの皆様、アンケートにご協力をお願いします。

【依頼内容】

- ・作業 : アンケートに回答してください。
- ・仕事量 : 全て選択質問のみ

●1. 業種 (自分が属するBtoB企業が分類される業種) 必須

- 農業・林業・漁業
- 鉱業・採石業・砂利採取業
- 建設業
- 食料品・飲料・たばこ・飼料
- 繊維工業
- 木材・木製品・パルプ・紙・紙加工品
- 化学工業
- 石油製品・石炭製品
- 窯業・土石製品
- 鉄鋼業
- 非鉄金属製造
- 金属製品
- はん用機械器具製造
- 生産用機械器具製造
- 業務用機械器具製造
- 電気機械器具製造
- 情報通信機械器具・電子部品・デバイス・電子回路製造
- 輸送機械器具製造 (自動車等)
- その他の製造
- 電気・ガス・熱供給・水道
- 情報通信
- 運輸業
- 卸売
- 金融・保険 (BtoBのみ)
- 不動産 (BtoBのみ)
- 物品賃貸
- 教育・学習支援・医療・福祉・複合サービス (BtoBのみ)
- サービス業 (コンサルティング業や広告業等のBtoBのみ)

●2. 役職 必須

- 経営層・役員クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 係長・主任クラス
- 一般社員クラス
- その他専門職・特別職

●3. 会社の売上規模 必須

- 10億円未満
- 10-99億円
- 100-499億円
- 500-999億円
- 1000-4999億円
- 5000億円-1兆円
- 1兆円以上

●4. 以下の質問に関するご説明

以下の質問では、

[サービスの流通創造]

というブランドメッセージの企業に、ご自身が勤務していると仮定した場合の話を聞いています。

●5. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランドメッセージを基準とした日々の行動・ブランド志向は強いと思いますか？

[サービスの流通創造] 必須

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•6. このようなブランドメッセージの会社に勤務していると仮定した場合、あなたの中で、本ブランド・企業への、忠誠心・コミットメント・貢献したい度合いは強いと思うと思いますか？ **【サービスの流通創造】 必須**

- まったく思わない
- ほとんど思わない
- あまり思わない
- どちらともいえない
- 少し思う
- かなり思う
- とても思う

•7. このメッセージは、どれくらい感動しますか？ **【サービスの流通創造】 必須**

- まったく感動しない
- ほとんど感動しない
- あまり感動しない
- どちらともいえない
- 少し感動する
- かなり感動する
- とても感動する

•8. このブランドメッセージから、五感の心地よさを感じますか？ **【サービスの流通創造】 必須**

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•9. このブランドメッセージから、「期待」、「発見」、「圧倒」といった知的好奇心への刺激を感じますか？ **【サービスの流通創造】 必須**

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•10. このブランドメッセージから、「努力」、「上達」、「達成感」、「特別感」を感じますか？ **【サービスの流通創造】 必須**

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•11. このブランドメッセージから、「つながり」、「一体感」、「親近感」を感じますか？ **【サービスの流通創造】 必須**

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う

•12. このようなブランドメッセージの会社に勤めることは、幸福感につながると感じますか？（給与・業務内容などは一切考えずに、ブランドメッセージのみから） **【サービスの流通創造】 必須**

- まったくそう思わない
- ほとんどそう思わない
- あまりそう思わない
- どちらともいえない
- 少しそう思う
- かなりそう思う
- とてもそう思う