

**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**

Analysis of customer and employee emotive experience and happiness in business management:

Case study of wedding planning business by CRAZY company

石田泰博¹， 前野隆司¹

Yasuhiro Ishida¹, and Takashi Maeno¹

【概要】

オーダーメイド・ウエディングをプロデュースする会社，株式会社 CRAZY（以下、CRAZY）の幸福度が一般的な平均と比較して有意に高いことを示すとともに，CRAZY が組織としていかに感動提供を可能としているのか，同社の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。また，感動創造につながる，感情の高ぶり (Sense)，知見拡大 (Think)，体験拡大 (Act)，関係性の拡大 (Relate) を分析する「感動の STAR フレームワーク」を用いて，結婚式プロデュースビジネスにおける感動・幸福の分析を行った。具体的には，結婚式 57 件において，結婚式に携わった従業員 320 名の感動度とその背景を分析した。その結果，感動を軸とした感動創造経営の一つのあり方を明らかにした。

【Abstract】

The study indicated that the level of employee happiness at Crazy company, a company that produces order made wedding ceremonies, was significantly higher than average. We also researched unique initiatives of the company in order to show how to provide emotive experience as a company. We applied STAR framework that analyzes STAR elements as emotional excitement (Sense), enhancement of knowledge (Think), enlargement of action (Act), and extension of relationship (Relate) to emotive experience level of three hundred and twenty employees who supported fifty seven wedding ceremonies. As a result, we were able to reveal one of the styles in emotive creation business management.

キーワード：STAR フレームワーク，感動を生み出す組織，結婚式，感動経営

Key Words：STAR framework， Organization to create emotive experience, Wedding ceremony, Emotive creation business management

¹ 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

1. はじめに

感動は社会にとって重要であるのみならず、ビジネスにおける差別化の要素としても重要であると考えられる。感動にまつわる研究として、戸樫[1]が感動体験の効果についての研究を、畑下ら[2]、橋本ら[3]、柳井ら[4]は学生における感動体験の研究を、安田ら[5]は音楽における感動効用の研究を、それぞれ行っている。一方、感動経験自体をいかに創造するかという提案としては、Pine II・Gilmore [6]が主張する経験経済の研究があるが、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かった。そこで、西尾ら[7]は、Schmitt [8]の経験価値マーケティングを土台として「Schmitt が提案した経験価値マーケティングを経験価値のひとつである感動に適用し、人がある刺激を感動的だと判断した理由（感動経験価値モジュール）という切り口から多様な感動経験を分析・類型化する STAR フレームワーク」を提案し、本手法を感動の分析に利用できることを示した。また、筆者[9]は、感動の STAR フレームワークを用いて感動要素を時系列で設計するための分析手法の研究を行ってきた。感動の 4 要素である 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)がいかに感動喚起につながるかを時系列で分析する研究である。ただし、感動経験が実際のビジネスにおける感動事象に当てはまるのか、実際の組織においてどのように経営管理されているのかについての研究は十分に行われていなかった。

経営の実践研究には、経験価値マーケティングの研究のフレームワークをもとに、企業のサービスや商品を事例検証する研究がある。平山[10]、長沢[11]、中谷ら[12]、高橋ら[13]、牧野[14]は、サービス業から製造業まで事例検証を行っているが、感動創造経営という点から見ると、経営・ビジネスとしての顧客・社員の感動分析までは行っていない。鈴木ら[15]、前島[16]、石川[17]は、企業文化や制度の研究を通して社員の満足度が高い企業に必要な人材・組織の要素についての研究を行なっている。坂本[18]は「人を大切に作る経営」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。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。また、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。しかし、感動をフレームワークによって分類・分析する経営実践研究はこれまでに行われていなかった。このため本研究では、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、その事業を提供しているのみならず、働きがいの高い企業としても著名なオーダーメイド・ウェディングをプロデュースする会社、CRAZY の独自性ある取り組みを研究対象とし、感動を軸とした感動創造経営の一つのあり方を明らかにする。

本研究では、CRAZY の従業員の幸福度が 1.5 万人を対象とした一般の方々の回答値よりも高いことを仮説検証し、それを下支えしている組織の仕組みを考察する。また、同社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、ま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

ることを仮説検証している。さらに、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。よって本論文では、第1章の「はじめに」の後に、第2章では CRAZY 社員の幸福度についての分析を行う。第3章では CRAZY が実際に提供した結婚式57件を分析対象とし STAR フレームワークを用いた結婚式事象における感動要素の分析を行い、第4章でまとめを述べる。

2. CRAZY 社員の幸福度について

2.1. CRAZY の概要

CRAZY は、2012年7月に創業され、2019年に8年目を迎えた会社である。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[19]。

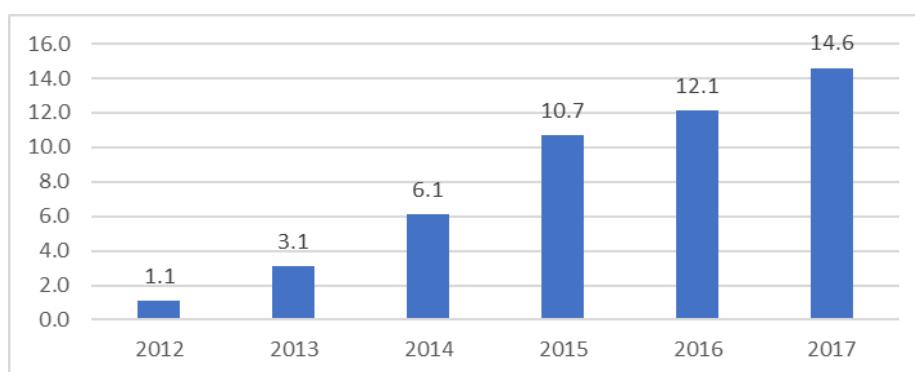


図1 CRAZY の経年売上(億円)

社員数も2012年度1期目の8名から2017年度では79名まで増加しており、図2の通り、売上を社員数で割った一人あたり売上も順調に伸びている。

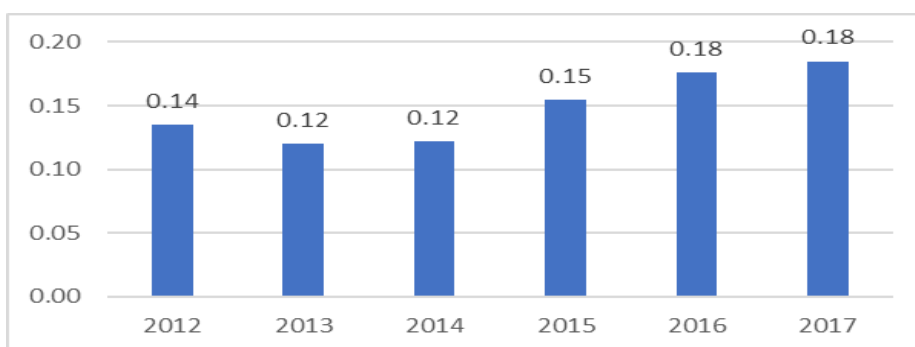


図2 CRAZY の一人あたり経年売上(億円)

共同創業者の山川[20]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しない」という考えによる。また共同創業者で現社長の森山[21]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見ても不思議(CRAZY)な存在であるべき」との理由に基づいている。また、業績だけでなく社

員の満足度も高く、Great Place to Work Institute Japan による「働きがいのある会社」ランキングに入賞、Forbes Japan Woman Award を受賞するなど外部からの評価も得ている[21].

2.2. 幸福度の現状

具体的に社員の状況を比較するために、CRAZY の社員 71 名を対象に、筆者[22]による幸せの 4 因子に関する分析を試みた。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。質問はウェブサイトを基に実施し、回答を分析した。分析結果を表 1 に示す。

表 1 CRAZY 社員における幸せの 4 因子数値と Cotree[23]による数値との比較

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 1 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[23] 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検証した。続いてこの差がなぜ生じているかの理由を次に分析することとする。Lyubomirsky ら[24]の研究をもととしたエイカー[25]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」ことが検証されていることに鑑み、CRAZY における秘訣を、幸せになる仕組み、感動する仕組みという観点から、経営に遡って分析する。

2.3. 感動の作り手に向けた CRAZY の取り組み

社長の森山[21]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、独自のプライオリティ・マネジメントをベースとし、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」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[26]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。付録に示した表にあるように、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。その結果として、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。

次に、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創造企業における経営の要諦の一般化を試みた。戸谷[27]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」ものであるため、この指標に沿ってCRAZYの状況を分析する。

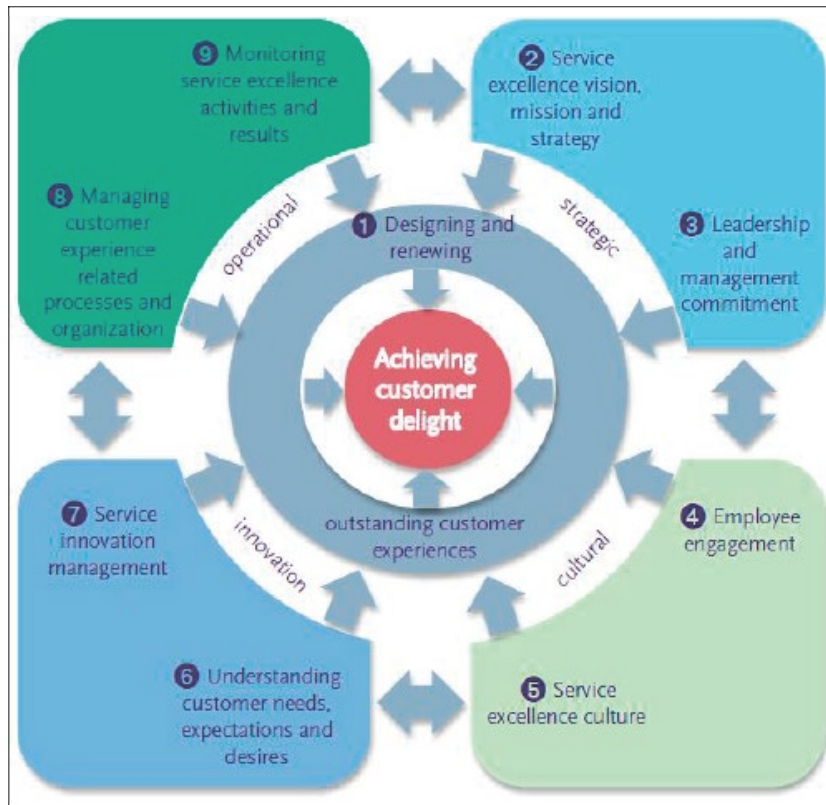


図3 Rickert [28]が紹介した CEN TS16880 サービスエクセレンスモデル

蒲生[29]は、Rickert[28]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」と定められていると述べている。これらはCRAZYにおいては表2の通りとなっている。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の状況がどうなっているかを、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 2 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を通じたフィードバック、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による監視	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視

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創造力や、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企業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。

以上の結果より、CRAZYは、感動経営を行う優れた企業であると考えられる。次章では、感動の分析を行い、具体的な事業でも感動創造が行われていることを検証する。

3. 結婚式における感動要素の検証

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、ま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の検証を行った。STARフレームワークは、西尾ら[7]の定義では、「人がある刺激を感動的だと判断した理由（感動経験価値モジュール）という切り口から多様な感動経験を分析・類型化する」フレームワークであり、「STARは、Sense, Think, Act, Relateの頭文字」である。これらS, T, A, R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。また、S, T, A, R の時間軸上での並べ方によっても感動する結婚式とそうでない結婚式の違いが出るという仮説を検証した。具体的には、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 は徐々に多くなる順番となっているという仮説である。

3.1. 検証方法

具体的には、2018 年の間に実施された結婚式のうち合計 57 件を分析した。結婚式に参加した 320 名の CRAZY 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てもらった。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、後で述べるように CRAZY 従業員の感動と幸福度の分析を行うことによって CRAZY の感動創造経営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。

3.2. 検証結果と考察

3.2.1. STAR 要素の差の比較分析結果と考察

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 3 に示す。

表 3 上位 10%と下位 10%の事象における 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

表 3 にあるように上位 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 の感動要素の出現数の t 検定の結果, 4 つの感動要素すべてで有意差が認められた。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。

3.2.2. STAR 要素の配置方法の比較分析結果と考察

具体的にどのような背景でこのようになっているかを調べるために、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 の要素がシド[30]による三幕構成の時間軸で配置されているかを分析した。具体的には、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。その結果を表 4, 5 に示す。

表 4 上位 10%の結婚式における STAR 要素の配置比較

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 5 下位 10%の結婚式における STAR 要素の配置比較

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、徐々に 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S, T, A, Rいずれの要素も高いこと、感動度合いによってS, T, A, R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。

3.2.3. 感動度と幸福度の相関分析結果と考察

さらに、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ふ、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、回答数の多さを円の大きさにて表現した集計結果を図4に示す。

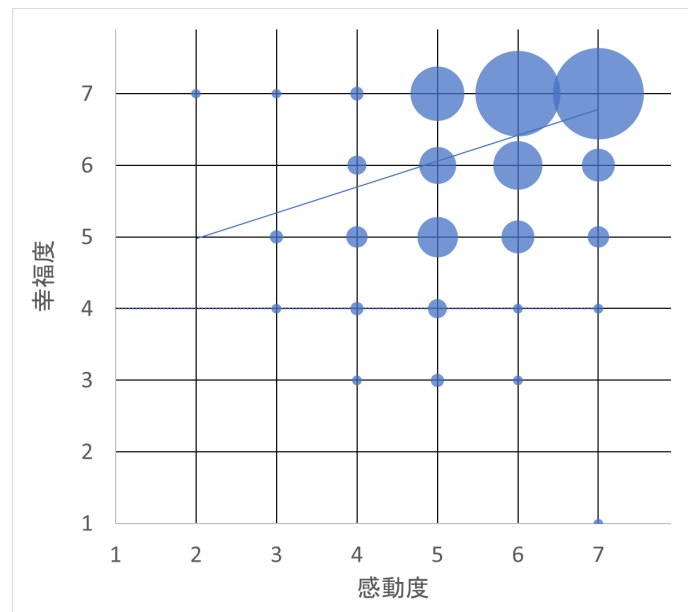


図4 感動度と幸福度の集計結果 ($y=0.37x+4.21$)

図4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。幸福がいかにかに決まるかについては、筆者[22]による幸せの4因子の分析において、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だ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！）が存在すると思われる。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。また、今後の課題として、本検証における従業員の担当業務は、結婚式プロデュースという感動に近い業務ではあったが、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を通して、より広範囲に活用可能となるフレームワークを設計していきたいと考えている。

坂本[31]がいうように、感動経営、すなわち「社内外の人々を感動・感激・感嘆させるような、世のため、人のためになる慈愛に満ちた経営」においては、社内の人への慈愛があると考えられる。今後は、感動経験を提供する他の組織においても従業員の幸福感との関連についての同様の研究を行い、本研究の内容をさらに一般化していきたい。坂本[32]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」わけであり、ビジネスにおける感動経験の創造がどうすればより広範な日本の企業において一般化できるかについて研究することが今後の課題である。

3.2.4. 総合考察

本研究では、CRAZYの従業員の幸福度が一般的な平均よりも高いことを仮説検証し、それを下支えている組織の仕組みを考察した。CRAZYで働く人は、1.5万人を対象とした一般の方々の回答値よりも幸福度が高い結果となり、それはCRAZYとして人を大切にする経営の一環として取り組んでいる仕組みに起因すると考えられることを考察した。幸福度の高い社員は、生産性、売上、創造性が高いこと[25]を考えると、従業員の幸福につながる仕組みを整備する経営の考え方は、企業として論理的に正しいと思われる。さらに、今後の課題としては本研究を一段深め、従業員が行動規範として指針とできる段階まで落とし込むことで、実践的な価値向上を実現することも課題であると考ええる。

また、同社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、ま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ことを仮説検証した。感動度が高かった上位10%の結婚式と下位10%の結婚式に含まれる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ことがわかった。加えて、感動する結婚式は、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は徐々に多くなる順番となっていることが時間軸上の配置という点から明らかになった。これらの結果を応用すると、感動する製品やサービスを生み出す確率を上げることも可能であると考えられる。例えば、製品の場合、消費者が認知してから使用を終えるまでの一連の流れを時間軸として捉え、その中でSense, Think, Act, Relateの感動要素を配置していく等の方法が考えられる。今後の課題としては、本手法の適用前後で

どのような差が生まれたかを、実際の製品やサービスを例にして、開発し検証を繰り返していくことを行いたいと考えている。

さらに、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た。本検証の範囲においては感動度と幸福度には弱い相関があることが確認できた。今後の課題としては、本検証があくまで結婚式プロデュースという業務に関わったことによる感動と従業員自体の方の幸福度との相関であるため、結婚式以外の一般的な業務における感動度と幸福度の関連性を分析するなど、より広範囲な分析も行いたいと考えている。また、感動の触れ合う機会が多いから幸福であるのか、幸福な人であるから感動度が高いのかの因果についても、解明していく必要がある。

4. おわりに

本論文では、CRAZY 社員の幸福度となぜ幸福度が高いのかについて感動創造経営における秘訣を経営に遡って分析した。また、実際の結婚式を対象とし、STAR フレームワークと関連付けた分析を行い、感動度と Sense, Think, Act, Relate の要素に関連があることを確認した。今後は、本研究の手法を他社での取り組みにも拡張することによって、感動創造経営研究の進展を担ってゆきたい。

【謝辞】

本研究の検証にあたり、多大なるご協力をいただいた株式会社 CRAZY の森山氏、五来市、下氏、藤澤氏、高橋氏、小守氏、吉田氏、市川氏、増田氏、乾氏、その他社員の皆様、および検証にご参加頂いたキャストの皆様にご心より謝意を表す。特に五来氏には、データ収集等のご支援も頂き、深く謝意を表す。

【参考文献】

- [1] 戸梶亜紀彦，“『感動』喚起のメカニズムについて”，日本認知科学会，Vol 8，(2001)
- [2] 畑下真里奈，瀬戸美奈子，“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，(2012)
- [3] 橋本巖，矢野礼花，“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，(2013)
- [4] 柳井智美，皆川直凡，“感動体験に伴う感情が中学生の人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，第 15 巻，(2017)

- [5] 安田晶子, 黒澤駿, 増田有紀, 小方博之, “音楽聴取による感動のメカニズム”, 日本認知心理学会第16回大会, (2018)
- [6] Joseph Pine II, and James H. Gilmore, “The Experience Economy”, (1999) (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, 2005)
- [7] 西尾未希, 牧野泰才, 白坂成功, 前野隆司, “感動の STAR 分析の有効性検証”, 日本創造学会論文誌, 第22巻, (2019)
- [8] Schmitt, Bernd H, “Experiential Marketing”, Free Press, (1999) (嶋村和恵・広瀬盛一訳, “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, 2000)
- [9] 石田泰博, 前野隆司, “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, 第21巻, (2018)
- [10] 平山弘, “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, 阪南学会, (2004)
- [11] 長沢伸也, “経験価値ものづくり”, 日科技連出版社, (2007)
- [12] 中谷知博, 星野准一, “経験的価値の分類に基づくゲーム推薦システム”, 社団法人情報処理学会研究報告, (2008)
- [13] 高橋広行, 新倉貴士, “業態の芽の方向性—消費者視点の革新的小売企業事例研究—”, 流通科学大学論集—流通・経営編 第24巻第2号, (2012)
- [14] 牧野耀, “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—カメラ付き携帯電話の開発の事例分析—”, 立命館ビジネスジャーナル Vol. 10, (2016)
- [15] 鈴木康之, 佐久間啓, 日高妙子, 植松秀雄, 山崎順, 小野昌之, “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”, 北陸先端科学技術大学院大学 年次学術大会講演要旨集, 24, (2009)
- [16] 前島良行, “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, 第21巻, (2013)
- [17] 石川和男, “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, 第9巻, (2014)
- [18] 坂本光司, “人を大切にせる経営学講義”, PHP 研究所, (2017)
- [19] 株式会社 CRAZY ウェブサイト
- [20] 山川咲, “幸せをつくるシゴト”, 講談社, (2014)
- [21] CRAZY 広報, および森山社長インタビュー
- [22] 前野隆司, “幸せのメカニズム 実践・幸福学入門”, 講談社, (2013)
- [23] オンラインカウンセリング Cotree https://cotree.jp/assessments/happy_workshop
- [24] Lyubomirsky, Sonja and King, Laura and Diener, Ed, The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? Psychological Bulletin, Vol. 131, No. 6, (2005)

- [25] ショーン・エイカー, 「PQ ポジティブ思考の知能指数」, ハーバードビジネスレビュー, 第 37 巻, (2012)
- [26] 坂本光司, 「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる 100 の指標」, 朝日新書, (2015)
- [27] 戸谷圭子, 「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, 第 59 巻, (2018)
- [28] Daniel Rickert, “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—共創を取り入れた標準化—, 2017 年 11 月 16 日
- [29] 蒲生秀典, “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 ホライズン: イノベーションの新地平を拓く』, 第 4 巻, (2018)
- [30] Field, Syd, “Screenplay: The Foundations of Screenwriting”, Random House Publishing Group, (2007) (“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, 2009)
- [31] 坂本光司, “人を大切にする経営学講義”, PHP 研究所, (2017)
- [32] 坂本英樹, “マーケティング・パラダイムの道標”, 北海道情報大学紀要, 第 14 巻, (2002)

付録資料 — CRAZY における各制度の概要

- ・「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
- ・「ライフプレゼンテーション」約 2 週間で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
- ・「経営の優先順位」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, となっている。森山は、「1 と 2 があってはじめて 3 と 4 が成立する」という
- ・「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
- ・「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 7 年半継続して、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
- ・「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のが可能

付録資料 — 坂本[26]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）の心が強いかなにかである	○
	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	○

(2019年9月11日受付)

(2019年12月25日採録)