

教育サービスのグローバル展開における成功要因

学籍番号：35122701-6 氏名：青地 広信

ゼミ名称：競争戦略

主査：内田 和成 教授

副査：浅羽 茂 教授 副査：菅野 寛 教授

概 要

1. 問題意識と研究の目的

今や第3次産業が日本の GDP や就業人口の7割を占めるが、トヨタやキヤノンなどグローバルに活躍する製造業に対して、サービス業におけるグローバル化は世界のサービス企業に比べて遅れていると言わざるを得ない。しかしながら、中長期的に国内の人口減に伴う内需の減少が見込まれる中、日本のサービス産業におけるグローバル展開は、その成長戦略において益々重要になってくると考えられる。

本稿では、サービス産業の中でも教育サービスに焦点を当て、事例研究を通して、グローバル展開における固有のチャレンジは何か、そしてその解決方法は何かを探り、日本の教育サービス業のグローバル展開における有効な示唆を得ることを研究の目的とする。

2. 先行研究

「サービス財の事業展開」「日本企業のグローバル化」「サービス業の国際化」の観点から先行研究をレビューして課題を整理し、教育サービスの特徴を検討した上で、教育サービスの国際化の成功要因を探るべく論点を抽出した。

「サービス業の国際化」そのものの研究の蓄積は多くないが、日本のサービス業において言えば、国際化の歴史のある小売業については一定の研究がなされている。一方で、「教育サービス」に焦点を当てた研究はほとんどなかったが、趙（2010）が教育サービス企業

事例として取り上げた「サービス業」の国際化研究で先鞭をつけた。本稿では、あくまで焦点を「教育サービス」に当て、伝統的なサービス財の特性という側面からの分析に重きを置き、独自の視点で「教育サービス」の特徴を考察の上、日本の教育サービスの国際化における固有のチャレンジとその解決方法について考察する。

3. 問題意識と仮説

教育サービスは、無形性度合の強いサービス財であるため、①サービス・コンセプト、教育の内容、指導方法を指導者に伝えづらい。そして、人の内面に働きかけるサービスであるがゆえに、②サービス品質における指導者への依存度が高く、③指導者の経験値や暗黙知の影響が大きい。これはサービスの生産と消費が同時に起こるとき、教育サービスの場合は、人が介在するからこそ個別化＝バラツキにつながるためである。

教育サービスのグローバル展開における課題は何か。経験値や暗黙知をすでに獲得している指導者がサービス価値の源泉であることから、日本で成功しているモデルをそのまま海外にコピーしようと思っても難しい。言い換えれば、モノ製品のような、良い製品を作ってそれをディストリビューションに乗せれば国際化が可能になる、というようなやり方を持ち込めず、サービスをデリバリーする「人」をどうにかしないといけない。かと言って、日本にはすでに多く存在する「経験や暗黙知を獲得している指導者」をそのまま海外に配置するというわけにもいかない。そこに教育サービスの国際化の難しさがあるのである。ここが本研究における問題意識である。

教育サービスの特徴から導かれるように、その無形性と同時性から発生する個別化への対応の克服こそが、教育サービスの国際化の必要条件と考える。なぜなら、まず、無形性の強い教育サービスだからこそ指導者に対してもサービスの伝授—具体的にはサービスのコンセプトや価値、内容や指導方法—が難しく、その理解と指導者が体現するサービス品質にバラツキも出やすい。文化差・コンテキスト差があればなおさらである。ゆえに、無形性の克服がなければ、海外へのサービスの移転は難しいと考える。次に、サービスのコンセプトが伝わったとしても、それを生徒との「協働作業の場」（同時性）において実践するにはマニュアル以上のスキルが求められるのが教育サービスである。したがって、同時性を克服し、異文化環境の指導者に対してノウハウを伝授することが必要条件である。

これは、教育サービスにおけるサービス品質は指導者のスキルや経験値への依存度が高いため、指導者の質を支えるための知識やノウハウのトランスファーおよび継続的なブラッシュアップの仕組みが不可欠ということである。これらの課題の克服が達成されてはじめて、教育サービスのサービス価値の海外での実現が成功するのではないだろうか。

4. 事例の考察

日本のサービス業における国際化の先端事例とも言える KUMON とヤマハ音楽教室、および家元制度という特徴的な仕組みを持つ事例としていけばな池坊を対象に事例研究を行った。

国際化の成功事例として対象とした公文とヤマハは、指導方法についてマニュアル化し、指導方法や理念とリンクした教材やテキストを使っていた。公文の場合、最低限の指導ルールのみを「指導に関する留意事項」に落とし込んでいたが、一方ヤマハは、指導法についてこと細かく書かれたガイドラインを準備していた。但し、マニュアルで書き切れないノウハウが存在し、それが重要であるからこそ、人から人への伝承を重視している点は共通である。

同時性に伴う個別化への対応については、公文、ヤマハともに、組織的に重層的な指導者間コミュニケーションの機会を作り、人から人への伝承を促す仕組みを構築して、指導者のスキルアップを図っていた。それに加えて、現地社員や Music Director という現地のキーパーソンの採用を厳格化し、かつ教育を徹底していた。このキーパーソンに理念をしっかりと植えつけ、公文マインド、ヤマハマインドをもって、フランチャイズの指導責任者や、代理店の音楽講師のフォローをすることが、指導者育成上、そしてサービス品質の維持向上のためにも不可欠としている。

一方で、池坊では、無形性および同時性の克服に対する組織的で継続的な取り組みは見られなかった。海外支部におけるサービス品質は、今のところ、各支部の先生方に委ねられているように思われる。

5. 結論

KUMON およびヤマハ音楽教室の事例から、サービスそのものが無形であることから生じる品質のバラツキを最小化するための規格化・マニュアル化は、国際展開において重要なアプローチであることがわかった。しかしながら、さらなる成功を目指すにはそれだけ

では足りない。つまり、同時性を克服するための見学会や議論する場を通じての徹底的かつ継続的なミーティングによる暗黙知やノウハウの伝達が必要なのである。これらを達成できるようなサービス・デリバリー・システムを構築することで、サービス価値の海外への移転が可能になることがわかった。

さらに、国際化で成功している公文とヤマハにおいては、現地社員や Music Director と呼ばれる現地のキーパーソンが、指導者に対して理念の浸透やスキルアップのサポートをし、サービス・デリバリー・モデルにおけるバックステージの一翼を担っていた。

最後に、海外でサービス価値を実現するための事業活動が、国内におけるそれと違うかということ、根本的にはグローバルで共通のものであった。サービスのグローバル展開においては、文化差やコンテキスト差を乗り越えて、現地の指導者にコンセプトや指導内容・指導方法を伝えなければいけないため、ハードルは高い。しかしながら、無形性や同時性の克服が必要なのは国内も同様であり、国内で徹底的にそれらに対応するようなデリバリー・システムを構築している場合、それをグローバルに拡大することで、海外へのサービス価値の移転、つまり教育サービスの海外展開が可能となっていることがわかった。

2014年3月修了（予定）

早稲田大学大学院商学研究科

専 門 職 学 位 論 文

題 目

教育サービスのグローバル展開における成功要因

学籍番号：35122701-6 氏名：青地 広信

ゼミ名称：競争戦略

主査：内田 和成 教授

副査：浅羽 茂 教授 副査：菅野 寛 教授

<目次>

第1章	序論	1
第1節	研究の背景	1
第2節	研究の目的と対象	1
第3節	リサーチ・クエスチョン	2
第4節	本論文の構成	2
第2章	先行研究	3
第1節	サービス財の特性とサービス・マネジメント	4
第1項	サービスとは何か	4
第2項	サービス財の特性	5
第3項	サービスの分類	11
第4項	サービス・マネジメント・システム	14
第5項	小括	16
第2節	日本企業のグローバル展開	16
第1項	標準化と現地適合化	17
第2項	知識移転	18
第3項	文化とコンテクスト	19
第4項	小括	20
第3節	サービス財のグローバル展開	20
第1項	サービス業の国際化に関する研究概論	21
第2項	小売サービスの国際化に関する研究	22
第3項	教育サービスの国際化に関する研究	23
第4項	小括	25
第4節	先行研究の課題	26
第3章	問題意識と仮説	28
第1節	教育サービス	28
第2節	問題意識	30
第3節	仮説	31
第4章	事例研究	34
第1節	公文教育研究会	34

第1項	公文の企業概要.....	34
第2項	公文の理念.....	36
第3項	公文の歩み.....	39
第4項	公文式の特長.....	40
第5項	公文の国際化.....	44
第2節	ヤマハ音楽教室.....	49
第1項	ヤマハ株式会社と一般財団法人ヤマハ音楽振興会の概要.....	49
第2項	ヤマハの歩み.....	50
第3項	ヤマハ音楽教室の理念.....	51
第4項	ヤマハ音楽教室の特長.....	51
第5項	ヤマハ音楽教室の国際化.....	53
第3節	池坊華道会.....	58
第1項	池坊華道会の概要.....	58
第2項	池坊の理念.....	59
第3項	池坊の特長.....	59
第4項	池坊の国際化.....	59
第5章	考察.....	63
第1節	事例研究の総括.....	63
第2節	教育サービスの国際化におけるサービス・デリバリー・システム.....	66
第6章	結論.....	69
第7章	今後の課題.....	71
謝辞	72
参考文献	73

第1章 序論

第1節 研究の背景

第3次産業と呼ばれるサービス産業の成長は著しく、産業構造上その構成比は GDP 構成比・就業人口比で7割を超えるにいたっている。第3次産業には卸売・小売業、金融・保険業、運輸・郵便業、教育・教育支援行業、公務などの産業が含まれており、ひと言でサービス産業と言ってもあまりに幅広いが、いずれにせよサービス産業を含んで第3次産業が日本の産業全体の中核を占めるにいたっていることは事実である。

世界を見渡してもその傾向は同様である。しかしながら、世界のサービス産業と異なり、日本のサービス産業の国際化は遅れていると言わざるを得ない。たとえば、ホテル業が例に挙げられる。ウェスチンやマリOTTなどグローバル展開している欧米企業に対して、“おもてなし”という日本的価値がありながらも、日本のホテルは世界の顧客を相手にグローバル規模で活躍しているのをあまり聞かない。国内は長期的に、少子化・人口減に伴う市場縮小傾向となる。日本のサービス業にとって成長の道は、単純に考えれば、本業の活性化の他、新規分野の開拓か海外展開だ。そう考えると、日本のサービス産業にとって、国際化の推進は非常に重要な経営課題である。本稿では、サービス産業の中でも教育サービスに焦点を絞り、その国際化について研究していく。

第2節 研究の目的と対象

教育サービス産業においても、日本のサービス産業が直面している課題は共通する。新規分野の開拓（シニア向けなどターゲットの拡大、保育＋教育や娯楽＋教育など分野の拡大）か海外展開（市場の拡大）という潜在的な成長戦略がある中で、教育サービス企業の国際化は進んでいるとは言い難い。ごく一部の企業のみ国際展開が進んでいるという特徴が見られるが、今後、多くの教育サービス企業にとっても海外展開は視野に入れなければならないだろう。事実、最近の動向として海外展開への動きが各企業で活発化してきている。

本研究では日本の教育サービス企業の海外展開に有効な示唆を得るため、日本の教育サ

ービスの国際化における成功要因の分析することを目的とする。数ある教育サービス企業・組織の中でも国際化の歴史が長く、かつ成功していると言われる KUMON とヤマハ音楽教室を取り上げる。さらに海外に多くの支部やスタディ・グループを持ついけばな池坊も研究対象とし、海外展開における成功要因を明確化していく。

第3節 リサーチ・クエスチョン

本稿におけるリサーチ・クエスチョンは、日本の教育サービス企業が国際化する時に直面する固有のチャレンジは何か、そしてそれらをどのように克服すれば良いか、である。

第4節 本論文の構成

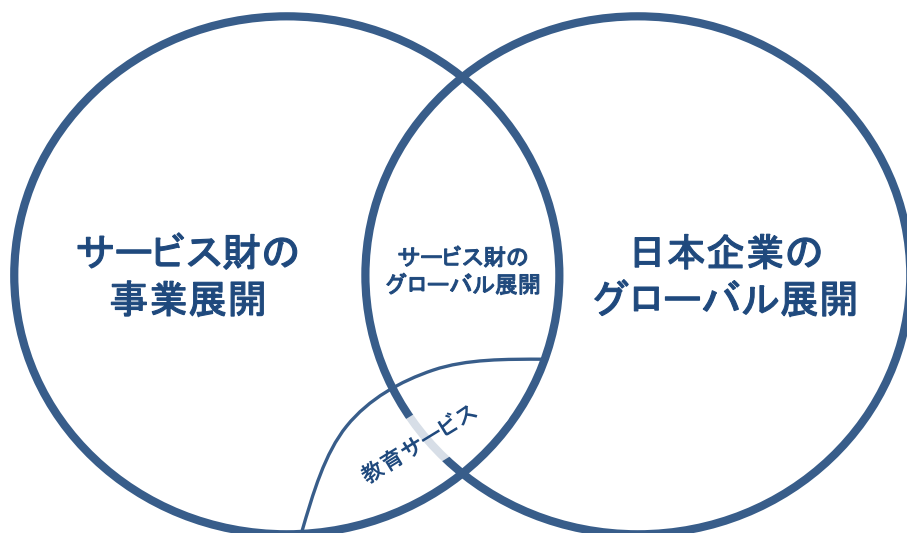
本稿は、事例研究を用いた仮説検証型の論文である。まず、仮説の抽出にあたり、第2章において先行研究を確認する。その際、「サービス財の事業展開」、「日本企業のグローバル展開」、「サービス財のグローバル展開」に関する先行研究をレビューする。その上で、教育サービスの特徴を検討し、教育サービスにおけるグローバル展開の課題とそれに対する克服の方法について仮説を導出する。

第4章では事例研究として、KUMON、ヤマハ音楽教室、いけばな池坊を対象に分析し、仮説の検証を試み、第5章で考察の上、第6章においてリサーチ・クエスチョンに対する答えを結論付ける。

第2章 先行研究

本研究のテーマは「日本の教育サービスの海外展開について」である。本テーマを分解すると次の図のようになる。つまり、「サービス財の事業展開」と「日本企業のグローバル展開」と「教育サービス」の3つの領域が重なったところが本稿での研究対象である。この領域における固有のチャレンジは何か、そしてそのチャレンジを解決する方法にはどのようなものがあるのかを検討しようというのが主題である。

図1 本研究で取り組む分野



(出所) 筆者作成

この枠組みにしたがい、サービス財の事業展開、日本企業のグローバル展開、サービス財のグローバル展開について、先行研究をレビューし、それを受けて教育サービス事業の海外展開における課題を特定していく。

第1節 サービス財の特性とサービス・マネジメント

第1項 サービスとは何か

そもそもサービスとは何か。一般に、サービスはモノ製品と比べ、物理的な形がないため、捉えづらい。しかしながら、我々は顧客として日常生活の中で多くのサービスを利用している。電気を点け、水を使い、お湯をわかし、テレビを見る。電車に乗り、店で買い物をし、学校で授業を受ける。レストランで食事をし、コンサートに行き、ホテルに泊まる。挙げればきりがない。これらは個人レベルのサービス例であるが、法人を対象とするサービスも当然数多く存在するわけである。現代はサービス化社会と呼ばれ、このようなサービスを商品としてどのように顧客に販売していくかが、サービス・マーケティングの今日的課題と言われている。

しかしながら、サービスはその多様性から定義付けが難しいとされていた。サービスがいかに生み出されて、いかに顧客にデリバリーされるかというプロセスを把握しようにも、インプットとアウトプットの多くが無形である。そのため、サービス・プロセスの把握が困難であることも、定義付けを難しくしている要因と言われる。

そのような状況下、Christopher Lovelock（以下、Lovelock）と Lauren Wright（以下、Wright）は、サービスとは何かを説明すべく、本質を表す性質として以下の2点を挙げた。

- ・サービスとは一方から他方へと提供される行為やパフォーマンスである。このプロセスはおそらく物財の存在と結び付いている。しかし、パフォーマンスそのものは本質的に無形であり、パフォーマンスを生み出すさまざまなファクターについても通常は所有権の移転が行われている訳ではない。

- ・サービスとは特定の時・場所において価値を創造し顧客にベネフィットを与える経済活動である。これはサービスの受け手に対し—あるいは受け手に成り代わり—望ましい変化をもたらすことで実現される。

（サービス・マーケティング原理（2002））

一方、便宜的な定義として、産業分類上、サービスは第3次産業として位置付けられる。「第1次産業、第2次産業に分類されない経済活動＝第3次産業、つまりサービス」と定

義付けられることもあった。つまり、第1次産業の農林業、第2次産業の製造業以外の残余的経済活動としての位置付けである。これは産業の統計的カテゴリーとしては意味があるだろうが、サービスがモノづくりと何が異なるかといった点では何の示唆も有しない。現代はサービス化社会であると述べたが、先進国経済においてサービス産業の重要性が高まってくる中で、次で触れるようなサービスの特性に議論は深まっていったが、逆に多様な定義が示された結果、サービスについての統一定義は未だ存在していないことを江夏らは指摘している。

サービスの特性を捉えていくことで定義と置き換えることもできるが、江夏らは、サービスを「顧客自身もしくはその所有物に対し、顧客にとって望ましい状態変化を引き起こす行為」と暫定的ながら定義を示している（江夏・太田・藤井 2008）。

なお、日本では国内総生産（GDP）の7割以上をサービスが占めており、就業者の構成比でも2010年に7割を超えた。アメリカではともに8割を超えており、サービス・セクターが今日の経済においていかに大きな部分を形成していることがわかる。

第2項 サービス財の特性

サービスの定義についてレビューする中で、サービスの特性についての言及も見られたが、モノ製品と比べてサービスはいかなる特徴を持っているのだろうか。この分野については、すでに言及したように、数多くの研究がなされた一方で多様な見解が存在する。その中でも、より共通に見られる4つの特性について確認する。

① 無形性（intangibility）

サービスとは行為であり、パフォーマンスである。つまり、サービスそのものには物理的実体がなく（無形）、触知不可能（intangible）である。この点を捉えて、サービスを「無形財（intangible goods）」と呼ぶ。これに対して、物財には物理的実体があり（有形）、触知可能であるので、「有形財（tangible goods）」と呼ばれる（物財の有形性）。サービスの無形性の結果として、消費者は購入前にそのサービスの内容や効用を十分に評価することが難しい。したがって、高まった購入リスクを低減するため、顧客による関連情報の獲得が重要になる。同様に過去のサービス購入体験を基に蓄積された信頼性や評判、ブランド

の重要性もそれだけ大きくなることが指摘される。それゆえに、海外からの新規参入者がサービスの優越性を明確に示せなければ、いわゆる「よそ者ゆえの不利さ (liability of foreignness)」の効果も大きくなると言われる。

② 変動性 (variability)

主にサービスの生産側・消費側の人的要因により、提供されるサービスがいつでも同一のものになるとは限らないこと、また、いつでも同一のものと知覚されるとは限らないことを言う。異質性 (heterogeneity)、多様性 (variety)、多義性 (ambiguity) とも表現される。これに対し、物財は多くの場合、得られる機能や効用は一定であり、とりわけ工業製品であれば同一の品質が期待できる (物財の一定性・固定性)。言い換えれば、物財の場合は同一の技術、設備、工員を用いれば財の品質を一定に保つことはそれほど困難ではないが、他方で多くのサービスは顧客との相互作用プロセスの中で生産されるため、サービス品質を一定に維持するのはより困難となる。そうすると、とりわけブランドや評判が重要となるサービスの場合、それだけ品質管理が重要課題となる。特に現場に近いレベルでのより広範な人材トレーニングが必要となることが指摘される。

③ 消滅性 (perishability)

サービスは本質的に行為・活動・パフォーマンスであるので、サービス提供のその時その場でのみ存在し、物理的な意味での在庫 (貯蔵) ができない。これに対し、物財には物理的な実体があり、在庫が可能である (物財の継続性)。サービスの消滅性ゆえに、需要変動に対し需要が供給を下回る時期に過剰生産分を貯蔵し、逆の時期に市場に放出するといった物財であれば可能な需給調整のための方策が採れないことが指摘される。

④ 同時性 (simultaneity)

サービスは「行為」であるため、生産されると同時に消費される。もう少し厳密に言う、サービスの生産とデリバリー (流通)、消費は同時になされるものであり三者は不可分であることを指す。サービスの不可分性 (inseparability) とも表現される。これに対し、物財の場合は生産、流通、消費は別々の時間・空間で分離して遂行可能である (物財の分離性)。③で取り上げた消滅性と併せて考えると、財に体化可能もしくは通信手段に拠る提供が不可能な場合、一部のケースを除き、基本的に売り手が顧客のいる現地でサービス生

産を行わなければ、サービスを国際取引できないことを意味する（サービスの生産者と消費者の近接性）。海外市場へ進出する場合、輸出によって自社製品の需要を探れる製造業とは異なり、サービス業においては「現地生産拠点」を設けなければそれもできない。したがって、それだけ海外進出時に直面する不確実性は大きくなることが指摘される。また、「生産拠点」を進出先ごとに設立しなければならない点で、生産における規模の経済性は効きづらい。

（サービスの諸特性とサービス取引の諸課題（2010）および国際ビジネス入門（2008）より引用）

以上、紹介してきた理論上指摘されるサービスの4つの特性を、物財との対比という観点で整理したものが下表である。

表1 サービスと物財の特性の比較

	サービス	物財
①	無形性 サービスそのものには物理的実体がなく、触知不可能である。	有形性 物財には物理的実体があり、触知可能である。
②	変動性 提供されるサービスがいつでも同一のものになると限らない。また、いつでも同一のものと知覚されるとは限らない。	一定性・固定性 物財の機能や効用は一定であり、同一の品質を期待できる。
③	消滅性 サービス提供のその時その場でのみ存在し、物理的な意味での在庫ができない。	継続性 物財には物理的実体があり、在庫が可能である。
④	同時性 サービスの生産とデリバリー、消費は同時になされるものであり三者は不可分である。	分離性 物財の生産、流通、消費は別々の時間・空間で分離して遂行可能である。

（出所）サービスの諸特性とサービス取引の諸課題（2010）より引用

一方、無形性、異質性ないし変動性、アウトプットの消滅性、生産と消費の同時性は、サービスに関する初期の研究からサービスと物財を区別する包括的相違として提示され、現在も頻繁に引用される重要な枠組みであるが、同時に過大な理論への傾斜や簡略化しすぎとの批判もある。そこでより実務的な観点で、サービスのマーケティングやマネジメントにおけるタスクを物財のそれと区別するための基本特性を示すような提言もされている。ここでは、小宮路（2010）が提示したサービスの8つの基本特性について触れる。

サービスの8つの基本特性

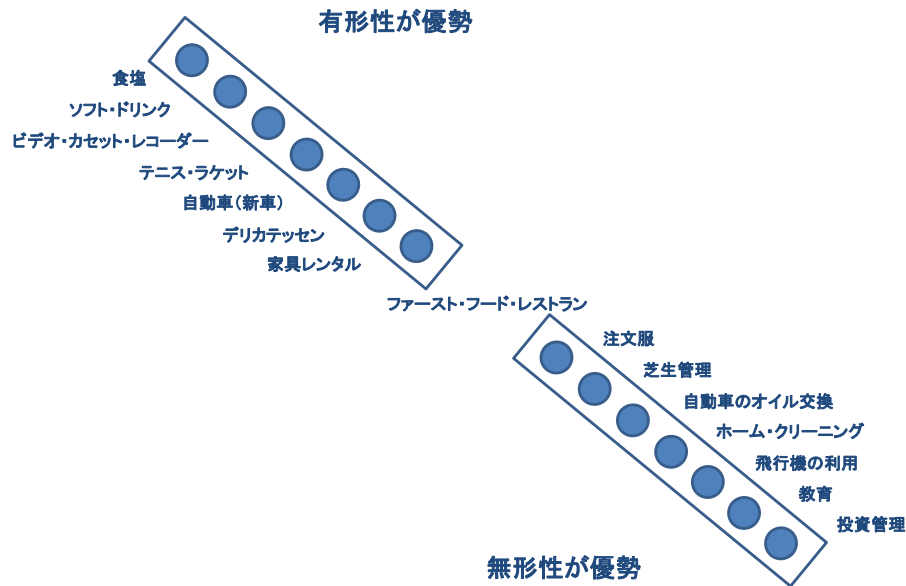
- （1）サービスとは場・空間ないし行為・活動・パフォーマンスの利用である。
 - （2）サービスそのものは無形である。
 - （3）サービス取引のいはは主に利用権が取引される。
 - （4）サービスの提供には有形要素を必ず伴う。
 - （5）サービスのインプット、アウトプットは変動することが多い。
 - （6）サービスは在庫できず、サービス提供委にはしばしば時間的・空間的な制約がある。
 - （7）サービスの生産・デリバリー・消費は分離できない。
 - （8）サービスの提供には顧客の存在と役割が重要である。
- （出所）サービスの諸特性とサービス取引の諸課題（2010）より引用

この8つの特性は、実務的観点から4つの基本特性を分解したものである。すなわち、（1）から（4）が無形性、（5）が変動性、（6）が消滅性、（7）（8）が同時性に紐付けることができる。

但し、サービスは多種多様であり、4つの基本特性にしろ8つの基本特性にしろ、等しくすべてのサービスに当てはまるものではない。一般化した特性であるとは言え、サービスによってそれぞれの特性についてその濃淡には大きく差があることには留意が必要である。

ここで、サービスの無形性について、Lovelock と Wright による指摘を挙げる。なぜなら、サービスの種類によってそれぞれの特性の濃淡には差があることを述べたが、サービス財の代表的な特性である無形性について、その濃淡を表す尺度を示しているからである。

図2 有形要素・無形要素尺度による物財・サービス



(出所) サービス・マーケティング原理 (2002) より引用

Lovelock と Wright は、物財を所有し使用することによるベネフィットがその物理的特性から引き出されるのとは対比させて、サービスは有形要素—飛行機の座席、レストランの料理、修理サービスでは修理される物品など—を含むことも多いが、サービス・パフォーマンスそのものは基本的に無形であることを強調している。サービスを触ることも包装することも持ち帰ることもできない「無形のパフォーマンス」として捉えると、サービス・デリバリーは劇のように視覚化されるとして、劇場のアナロジーが導かれることをここで指摘している。劇場のアナロジーとは、サービスの提供が、顧客にとってはあたかも劇場で進行する演劇のようであり、サービス・デリバリーには良い役者や台本、舞台装置や舞台衣装が揃い、さらに顧客に見えないバックステージの諸活動があって成立するものであるとする考え方である。

もう1点、無形性から生じるサービス財の特徴について確認する。無形性の説明において、サービスそのものは、場・空間や人・装置・設備の行為・活動・パフォーマンスの利用であり、物理的な存在物ではないがゆえに、購入前に品質の評価が困難となることを意味することはすでに述べた通りである。これは、実物を見たり、触ったり、手に取ってみ

ることができないためである（intangibility）。したがって、無形性は、顧客にとってサービスの購買リスクを物財以上に高めることになるため、この点で、サービスの提供には「顧客の購買リスクの削減」の観点が求められることになることもすでに述べた。

小宮路（2010）は、Nelson の消費財の区分を援用し、サービスは物財と比較してより経験財（experience goods）としての特性が高く、物財はサービスと比較してより探索財（search goods）としての特性が高いことを指摘している。

物財は、購入対象が物理的に存在するので、顧客はこれを直接に吟味する（探索する）ことができるが、サービスは形がなく、さらに言うならば、その同時性により厳密には購入前には存在しないので、顧客はサービスを事前に吟味することができない。また、サービスは、購入し消費した後でも、依然として顧客がその品質を評価するのが困難ないし不可能な場合もある（たとえば、高度医療や法務といった専門的なサービスがそれにあたる）。このような特性を持つ財は信頼財（credence goods）と呼ばれる。

つまり、物財は探索属性（search attributes）が高く、サービスは経験属性（experience attributes）が高い。特に一般消費者がその品質の評価が困難な専門的なサービスであれば、信頼属性（credence attributes）も高いと特徴付けられる。

小宮路（2010）は、経験財においては、信用と評判が重要であり、消費者の購入決定に影響を与えるべく、説得的なプロモーションが重要となる（口コミも購入決定を左右する重要な要素となる）こと、非耐久経験財の場合は、購買頻度が高いため、消費者はどの商品が満足いく品質であるかを経験する機会が多いことを指摘している。

サービス財の基本特性のセクションの最後に、4つのサービス特性に焦点を絞った上で、サービス・マネジメントの視点から経営課題を抽出する。

無形性からは、サービス・コンセプトをいかに知覚化するか、サービス品質をいかに管理するか、が課題になる。前者はどのようにサービス・コンセプトを見える化し、顧客・従業員に伝えるか、ということであるし、後者はサービス・デリバリーにおけるプロセスと人の育成が課題となる。

変動性からは、いかにサービス提供プロセスを管理するか、いかにサービス提供スキルを強化するか、というプロセスとスキル面が課題となる。

同時性からは、顧客と接するフロントステージの従業員をいかにマネージするか、顧客をいかにマネージするか、という内向き・外向き両面に対する人のマネジメントと、従業

員に対するスキルマネジメントが重要になってくる。

消滅性からは、いかに供給を管理するか、いかに需要を管理するか、というマーケティング面・オペレーション面での課題が抽出される。

第3項 サービスの分類

ここまで、サービスの定義に触れた上で、伝統的、かつ現在でも頻繁に言及されるサービス財の4つの特性について確認してきた。その中で、サービスが多種多様であることが、サービスの定義付けを困難にしたり、サービス特性があまりに理論的であり、実務視点が欠けるとの批判を生んできたりしたことも紹介した。一方で、サービス・マーケティングやサービス・マネジメントの観点から、多種多様なサービスを分類することも試みが多くなされている。サービスをセグメント分けすることで、新たなインプリケーションを導出することが目的である。

サービス分類の伝統的な方法は、産業によるものであった。たとえば、輸送ビジネス、金融ビジネス、通信ビジネスといった分け方である。こうした分類は、サービス組織から提供されるコア・プロダクトを定義し、顧客ニーズと競合状況の双方を理解するのに有用であるが、一方で、産業内の個々のビジネスの性質を十分には捉えていない。たとえば、同じ外食産業でも高級レストランもあれば、ファースト・フードもあるし、同様のことは他の産業でも指摘できる。そこで、Lovelock と Wright は、次のようなサービス分類の軸を挙げた。

- ・ サービス・プロセスの有形・無形の度合い
- ・ サービス・プロセスの直接の受け手
- ・ サービス・デリバリーの場所・時間
- ・ カスタマイゼーションか標準化か
- ・ 顧客とのリレーションシップのあり方
- ・ 需要と供給がバランスされる程度
- ・ 施設・設備・人がサービス・エクスペリエンスを構成する度合い

サービス・マーケティングにおいては、4 P ならぬ 7 P というマーケティング・ミックスが提唱される。プロダクト（製品ないしサービス）、プライス（価格）、プレイス（場所）、プロモーション（販売促進）に加えて、ピープル（人材）、フィジカル・エビデンス（物的環境要素）、プロセス（提供過程）の3つが加わる。これら3つを合わせて「サービスの証拠」と呼ばれている。これらは、サービスの「結果」というよりサービスの「過程」の側面での質を左右し、顧客の満足感に大きな影響を与える要素であると言われる。プロセスについて言えば、前出の高級レストランとファースト・フードを例にとると、同じ外食産業であっても、その提供過程—具体的には活動フロー（標準化・個客化）、手順の数（単純・複雑）、顧客参加の程度—は大きく異なる。顧客からすれば同じ食事の経験であっても、その期待は大きく異なると同時に、提供者側もそのサービスの生産に必要なプロセスは全く異なってくるのである。

Lovelock と Wright は、「プロセス」とはサービスのオペレーション方法ないしアクション手順を指すと定義付けした上で、プロセスを軸としたサービス分類を提示している。一方の軸をサービスにおけるプロセスの対象、つまりサービスの直接の受け手として人なのかモノ（所有物）なのか、もう一方の軸にサービスがいかにして遂行されるか、つまり有形の行為か無形の行為か、としている。そうすると、純粋なオペレーションの切り口による分類として、サービスは4つの大きなカテゴリーに分けられる。「ヒトの身体に対する有形の行為」、「物理的な所有物に対する有形の行為」、「ヒトの心・精神・頭脳に対する無形の行為」、「無形の財産に対する無形の行為」であり、下図が分類の枠組みを示している。

図3 プロセスを軸としたサービスの分類

サービス行為の本質		サービスの直接の受け手	
		ヒト	所有物
行為	有形の行為	<p>(人を対象とするサービス) 人の体に向けられるサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 旅客輸送 ・ ヘルス・ケア ・ ビューティ・サロン ・ ボディ・セラピー ・ フィットネス・センター ・ レストラン／バー ・ ヘアカット ・ 葬祭サービス 	<p>(所有物を対象とするサービス) 物理的な所有物に向けられるサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貨物輸送 ・ 修理・保全 ・ 倉庫・保管 ・ 建物・施設管理サービス ・ 小売流通 ・ クリーニング ・ 給油 ・ 植栽／芝の手入れ ・ 廃棄／リサイクル
	無形の行為	<p>(メンタルな刺激を与えるサービス) 人の心・精神・頭脳に向けられるサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 広告／PR ・ 芸術や娯楽 ・ 放送・有線放送 ・ 経営コンサルティング ・ 教育 ・ 情報サービス ・ コンサート ・ サイコセラピー ・ 宗教 ・ 電話 	<p>(情報を対象とするサービス) 無形の財産に向けられるサービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 会計 ・ 銀行 ・ データ処理 ・ データ変換 ・ 保険 ・ 法務サービス ・ プログラミング ・ 調査 ・ 債券投資 ・ ソフトウェア・コンサルティング

(出所) サービス・マーケティング原理 (2002) より引用

Lovelock と Wright は、それぞれのセグメントを「人を対象とするサービス」、「所有物を対象とするサービス」、「メンタルな刺激を与えるサービス」、「情報を対象とするサービス」と呼び、この分類が、マーケティング、オペレーション、人的資源管理にとって大きな意味を持っていることを指摘する。

たとえば、人を対象とするサービスにおいては、サービス組織と顧客の積極的な協働度合いが高くなる。電車やバスへの乗車にせよ、病院で治療を受けるにせよ、必ず顧客の関与が求められる。プロセスとは、インプットをアウトプットに変化させることを伴うものであるが、実務的見地からすれば、提供側は顧客の身に何が起こるのかの視点でプロセスとアウトプットを考えることが重要となってくるといった具合である。

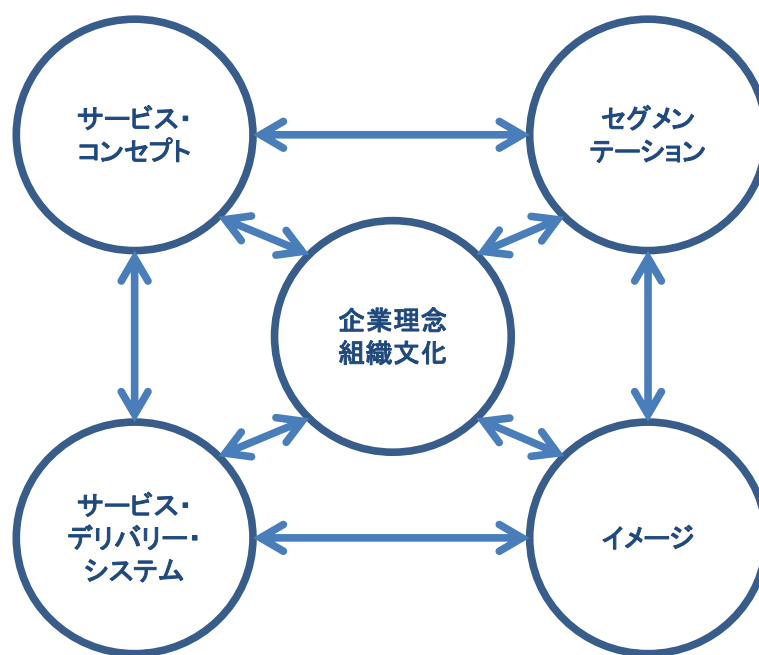
第4項 サービス・マネジメント・システム

サービス財の特性や分類について先行研究をレビューしてきた。次に、サービス・マネジメント・システムについて触れたい。

サービスとは「顧客自身もしくはその所有物に対し、顧客にとって望ましい状態変化を引き起こす行為」（江夏・太田・藤井 2008）であるならば、望ましい変化をもたらすことがサービスの価値となろう。モノ製品であれば、設計や生産、物流によってその製品価値を実現している。これまで見てきたようにサービスには無形性をはじめ、モノ製品とは大きく異なる性格を持つ。そのサービスをデリバリーし、サービス価値を実現するためには、提供側はどのようなシステムが必要になるのだろうか。

Normann は、次の「サービス・マネジメント・システム」のモデルを示した。

図4 Normann のサービス・マネジメント・システム



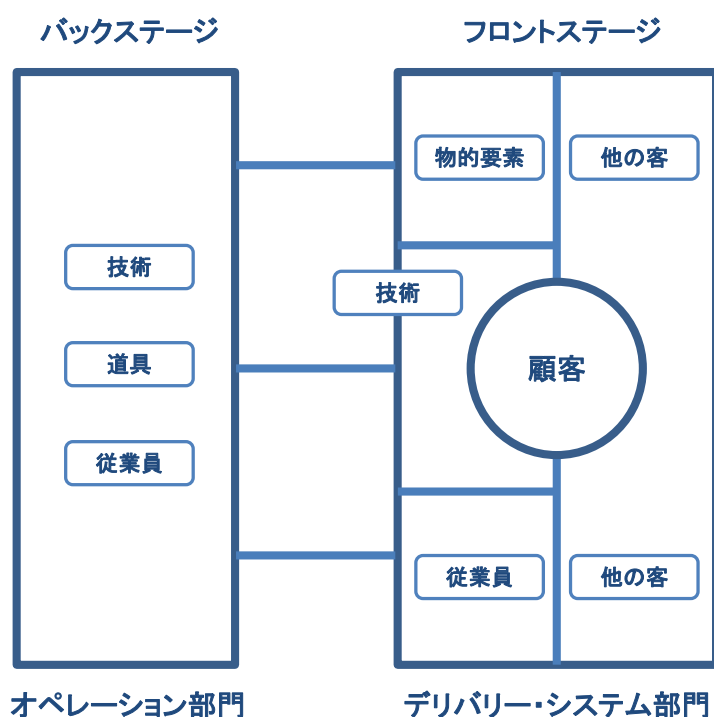
（出所）サービス・マーケティング（2013）より引用

サービス・コンセプトを実現することが顧客にとっての望ましい状態変化を起こすことにつながると考えられるが、そのためには、そのサービス・コンセプトと整合するセグメ

ンテーションが必要とされ、さらにサービス・コンセプトとデリバリー・システムを支える企業理念・文化の構築が必要とされることがわかる。では、サービス・コンセプトを関連するもう1つの要であるサービス・デリバリー・システムとは何であろうか。

ここでいうサービス・デリバリー・システムとは、顧客にサービスを生産し提供するシステムのことである。つまりサービス組織における生産部門のことであり、次の図のようになる（Lovelock 1994）。

図5 Lovelock のサービス・デリバリー・システム



（出所）サービス・マーケティング（2013）より引用

モノ製品の場合は工場にあたるが、サービスでは生産と消費の同時性の特徴から、顧客自身が生産現場であるデリバリー・システムの中に組み込まれている。図にあるように、ここではデリバリー・システム部門とオペレーション部門が密接に関連している。顧客は、デリバリー・システム部門が提供する「場」においてサービスを体験する。レストランで言えば、部屋、テーブルや椅子、食器などの物的要素、接客の係員、そしてサービス提供の仕方（セルフかフルサービスか）といった具合である。つまり顧客は、ここでマーケティング・ミックスのところで触れた「サービスの証拠」と呼ばれる3つの要素、物的環境

要素、提供過程、人材をもろに経験するのである。サービス・デリバリー・システムはまさにサービスを生産し、サービス価値を実現させている現場である。サービス価値を実現するデリバリー・システムの構築がサービス・マネジメントにおいて重要となるのは、モノ製品の生産・品質管理の上で、生産現場が重要であるのと同様である。

第5項 小括

サービス・マーケティングに関する先行研究のレビューを小括する。サービス財の特徴とそこから導かれるサービス・マネジメント上のインプリケーション、それからサービス分類やサービス・マネジメント・システムを確認した。サービスにはモノ製品と大きく異なる性質があり、無形性、変動性、生産と消費の同時性、アウトプットの消滅性と呼ばれるものや、経験属性、信頼属性と呼ばれるものであった。さらにサービスは多様であり、サービスによって無形性の度合いも異なるし、それは他の特性についてもあてはまる。またさまざまな基準によってサービスを分類し、サービスをグルーピングすることも可能である。

そして、サービスの特徴を踏まえて、サービス・マネジメント・システムの観点からサービスを捉え、サービス・デリバリー・システムの構築がそのサービス価値提供の鍵となることに触れた。

但し、これらは多様なサービスをひっくるめてその特徴を抽出していることは述べた通りだ。したがって、近年では4つの特性についての批判も出てきているのは事実である。そこで、教育サービスの国際化を見るにあたっては、教育サービスの特徴を理解した上で検討を進めることが必要となろう。

第2節 日本企業のグローバル展開

次に、本研究における2つ目の枠組みである「日本企業のグローバル展開」について、関連する論点につきレビューする。

第1項 標準化と現地適合化

標準化・適合化は国際マーケティングを取り巻く中心的な議論であるが、新たに複合化という考え方も提唱されている。つまりは標準化と適合化のいいところ取りをしようとする考え方であるが、国際マーケティング標準化論争について確認する。

標準化論争の口火をきったのは、1960年代、スウェーデンの広告会社社長の **Elinder** である。**Elinder** は、アメリカナイズ化の進むヨーロッパにおいて、ヨーロッパ消費者と言えるような消費者が増大してきていること理由に、ヨーロッパ規模での広告標準化を主張した。広告の標準化によりヨーロッパ消費者への画一的なアプローチがブランド認識の不一致を防ぐと指摘した。これに賛同したのが、アメリカはニューヨークのグレイ広告会社社長 **Fatt** である。**Fatt** は **P&G** や **コカコーラ** をはじめとする米系多国籍企業の広告標準化の実例を挙げながら、広告標準化には①製品の国際化、②良いアイディアの利用、③コスト優位性、④グローバル TV の発達など6つの背景があることを指摘した。一方で、広告標準化に対しては言語の相違や規制など大きな障害が残っていることの指摘や広告標準化はいまだ支配的でないとの実証など、多くの反論も出た。いずれにせよ、1960年代は米国製品の圧倒的優位の状況下であったので、「製品の標準化か適合化か」という問題設定がなされず、広告やブランドについてのみ「標準化か適合化か」といった論争が起こったとされる。

1960年代末になると、**Drucker** が世界的な同質化＝アメリカナイズーションをたとえて「グローバル・ショッピング・センター」と名付けたが、標準化の根拠となる市場の同質化が世界的規模で認識されるようになった。

1970年代は、米系多国籍企業が主にヨーロッパの現地企業との競争圧力で現地ニーズに適合せざるを得なくなった。そのため、標準化論争は高まりを見せなかった。

1980年に入ると、**Levitt** が、「市場のグローバル化」を発表し、諸市場のグローバル化＝同質化が進むとし、世界的標準化戦略を主張した。**Levitt** の主張には賛同もあるが、批判も多い。**Quelch/Hoff** は **コカコーラ**（世界的標準化）と **ネスレ**（現地適合化）では同じ業界に属していても異なる戦略を採ることを指摘しているし、**Tekeuchi/Porter** の実証研究では、4Pの中のそれぞれの項目で標準化・適合化の度合いが異なっていることを示している。

1990年代に入ると、世界的標準化と現地適合化という両極端を排斥し、その中間を模索する動きが出てきた。ParticelliはLevittの言う世界的標準化はほとんど稀であると批判し、Hisatomiは市場の同質性と同時に異質性も考慮すべきことを強調している。“Be (Think) globally, act locally”の考え方も出てきて、大石は複合化（Duplication）の概念を提示し、標準化と適合化を同時に達成する方策を提唱している。

第2項 知識移転

次に、知識移転についてである。宣言的知識（情報）と手続き的知識（ノウハウ）を区別した上で、手続き的知識（ノウハウ）を捉える。矢作（2007）はDavenportとPrusakの言葉を引用しつつも知識を次のように記述している。「知識とは、反省されて身についた体験、さまざまな価値、ある状況に関する情報、専門的な洞察などが混ぜ合わさった流動的なものであり、新しい経験や情報を評価し、自分のものとするための枠組みを提供する。それは、人の心に発し、人の心に働きかける。組織において知識は、文書やファイルのなかに存在するだけではなく、組織のルーチン、プロセス、プラクティス、規範の中に埋め込まれている」。また、組織の知識創造論を提唱した野中・竹内は、知識を「正当化された真なる信念」と簡潔に定義した。知識創造のプロセスを解き明かそうとする立場から、知識は情報と異なり、特定の立場や味方、意図を反映したものであり、知識を「個人の信念が人間によって“真実”へと正当化されるダイナミックなプロセス」と解釈している。

いずれにしろ、知識とは反省されて、身についた体験であり、人々の判断、行動、態度に影響を与える「信念」であり、戦略的な「見えざる資産」（伊丹、1984）として作用する。上述のように知識には文脈や関係性の中で独自の意味を形成し、企業や文脈に特定の経営資源であるという特性もある。しかし、知識を文章や目に見える形にして素早く企業内の隅々まで移転し活用することは、経営的には必須の要件となる。一方で、知識をコード化（見える化）すると、今度は競争相手が模倣しやすくなり、企業は知識漏出の危険に直面する。これが言わば、「知識移転のジレンマ」であり、「知識移転のジレンマ」は企業に対して知識管理という重要な経営課題を突き付けている（Winter 1987、Zander and Kogut 1995）。

第3項 文化とコンテキスト

冒頭に述べた本稿の研究の背景に立ち戻ると、日本サービス企業の国際化の遅れがあると指摘した。それは、世界市場で成功を収める日本の製造業を挙げるのは容易であるのに比べ、サービス業となるとそうはいかないことでも実感できよう。日本のサービス業の国際化が遅れている理由として、藤川（2008）は2つの仮説を提示している。1つは、「そもそもサービス分野において日本企業は国際化しようとしてない」という可能性である。その理由としては、サービス企業の経営陣において国際化志向やコミットメントが希薄であること、国内市場の機会が大きく、国外市場の機会が小さいと判断していることを挙げている。もう1つに、「国際化しようとしているが、何らかの理由でうまくいかない」という可能性である。その理由として、よく言われるのは言語の問題であるが、それを言うと、マクドナルドやスターバックスのように海外から日本へ進出し、成功している企業が多く存在することを説明できないと藤川も指摘している。他の理由として、言語を含む「文化」の差、特に文化に内在する「コンテキスト（文脈）の差」の高低がその障害であるという仮説を挙げている。

異文化理解の一手段として、高コンテキスト文化と低コンテキスト文化という概念を提唱したのは Hall（1966, 1976）である。コンテキストとは、文脈や前後関係、背景や状況を意味する。高コンテキスト文化の社会においては、明文化されない文脈が情報伝達に重要な役割を果たす一方で、低コンテキスト文化の社会においては、明示的な言語を通じて情報伝達の大半が行われるとされる。高コンテキスト文化の代表例としては、日本や韓国、アラブ諸国など、低コンテキスト文化の代表例としては、アメリカ、イギリス、ドイツ、スカンジナビア諸国などが挙げられる。

この概念をサービスの国際化にあてはめて考えると、低コンテキスト文化の中で培われたサービス事業はそのサービス内容やサービス提供プロセスについて従業員や顧客に対する「見える化」が進むため、国際化に際しては、高コンテキスト文化を含む海外市場への移転は比較的容易に進むことが想定できる。なぜなら、「見える化」されたものが高コンテキスト文化に導入されることに障害はないし、低コンテキスト文化においても、「見える化」されていることで移転が可能であるからである。一方、高コンテキスト文化で培われたサービス事業の場合、習慣や信念、価値観など「見えない部分」を頼りに運用される部分が多く、「見える化」があまり進まないため、国際化に際しては、特に低コンテキスト文化の

市場への移転が比較的困難になることが想定される。

サービス分野における多くの日本企業の国際化の事例にフォーカスすると、航空サービスやホテルなどの対消費者向けサービスや金融業や広告代理店などの法人向けサービスの両方において、海外市場においても日本人消費者や日本企業を相手にしたサービス提供が多く見られ、日本企業が、文化的な文脈に依存せずにサービス提供することを苦手としていることを示唆していると藤川（2008）は指摘する。ここから、日本企業がサービス業の国際化に取り組む際に、国内市場で実現できているサービス提供プロセスやサービス内容について、文化的文脈を超えた理解を促進する仕組みをいかに構築するかが課題となることが見えてくる。

第4項 小括

国際化においては、標準化か適化かという課題が常につきまとうが、そこに一律の解はない。近年では複合化という考え方も出てきている。

従来の日本企業のグローバル展開を考えると、それは製造業を中心としたものであり、まずは欧米企業の真似をし、そこに少しの改良を加えることで成功を収めてきた。しかし、ここに来て新興国の追い上げに苦しんでいる。サービス業においては、これから国際化をより進めていこうという段階であるので、良くも悪くも未だそのステージにない。むしろ、製造業のようにまずはモノマネから入り、そこに少しの改良要素を加えて成功するというパターンに倣いたいところであるが、サービスの場合は、特に人が介在し、相互作用が働くというサービスの特性から、そうはいかない。さらには藤川が指摘するように、日本独特の文化や高コンテクスト社会に由来する暗黙知や価値観、習慣と言う要素が存在する。これが人を介在させるサービス業の国際化を妨げる要因にもなっていると想定できるのである。

第3節 サービス財のグローバル展開

先行研究のレビューの最後に、ここまでレビューしてきた「サービス財の事業展開」と「日本企業のグローバル展開」の2分野が重なる「サービス財のグローバル展開」について議論する。

第1項 サービス業の国際化に関する研究概論

世界経済を見渡せばサービス企業の国際化は改めて注目すべき珍しい現象ではない。むしろ、経済成長をけん引しているし、各国経済に占めるサービス業の GDP や就業人口の割合は拡大していることは指摘した通りである。一方で、特に日本のサービス企業を対象にした国際化研究の蓄積は浅いと言われる。趙（2009）は欧米のサービス企業の国際化に関する既存研究について、その主な関心を「海外進出意思決定に関する研究」「製造企業における既存理論の適用可能性に関する研究」「サービス業類型論」の3つに分類した。

2つ目の「製造企業における既存理論の適用可能性」については、適用可能とする論と適応不可能とする論と両論ある。Erramili（1990）はサービス財の生産と消費の同時性に注目し、サービス業を「ハード・サービス業」と「ソフト・サービス業」の2つに分類した。そして2つのタイプのサービス業はそれぞれ海外進出の形態が違うことを指摘した。つまり、ハード・サービス業—たとえば、DVD や設計図のように目に見える形態が与えられて、顧客に提供される—は、生産と消費が分離されるため、輸出が可能である。一方で、ソフト・サービス業—ヘルス・ケア、ホスピタリティ、経営コンサルタント—は、生産と消費の分離ができない。そのため、輸出は不可能であり、ライセンスやフランチャイズ、あるいは海外直接投資という形で海外市場に参入する。サービス企業は、提供するサービスの特性によって、海外進出形態が違うことを指摘したのである。

3つ目の「サービス業類型論」では、多様なサービス業を何らかの基準で分類し、サービス企業の国際化行動の違いと類似性を明らかにしようとする研究である。

Patterson と Cicic（1995）は無形性の程度と、サービス提供における顧客との接触程度の2軸でサービス業を分類し、各象限の特徴を捉えた。無形性の程度が低い、つまりモノが含まれているサービスを提供し、かつサービス提供における顧客との接触程度の高い象限に属する企業群—たとえば、宿泊サービスや飲食サービスなど—が最も国際化に成功していることがわかった。この研究から、サービスに含まれているモノ（有形物）があり、顧客との相互作用の程度が高いサービスが、国際化に成功しやすい傾向にあることが明らかになった。

第2項 小売サービスの国際化に関する研究

日本のサービス企業の国際化についてその蓄積が浅いとは言え、1980年代から海外への進出、海外からの撤退が活発であった小売サービスについては比較的、その蓄積は進んでいると言えよう。

論点としては、先に挙げたような「製造企業における既存理論の適用可能か」である。小売国際化と工業国際化は同一視できないとの立場で一致している（矢作 2007）。

その背景にはまず、店舗立地の選択が小売経営における重要な意思決定事項の1つであるとの共通認識がある。店舗ベースでみた小売経営は何より選択した店舗の立地条件の優劣で競争が左右される。しかもそれぞれの店舗の立地条件は異なる上、個別市場の特性を反映した品揃え形成やその他のサービスの提供が求められる。文化や習慣の異なる海外市場では小売経営特有の困難さは増幅される。現地化段階では出店するたびに個別市場への適応が求められるのである。海外市場において生産拠点を1ヶ所構築することができれば広範囲な市場で標的顧客に対して製品を販売できる工業国際化との基本的な違いがここに見出せる。

また同時に、小売経営は多数の商品を扱い、時空に合わせた商品の調達、供給を適切に実施することを求められている。大型店舗となれば、数百から数千の取引先企業を持ち、季節や立地に合わせて数万から数十万種類という大量の商品を扱い、過不足なく店舗に配置するという複雑な作業をこなさないといけない。その過程では取引企業との緊密なコミュニケーションと調整が必要とされ、組織の境界は曖昧となる。市場の変化に合わせて多数の商品を適切に品揃えするための高度で複雑な小売事業の商品調達・供給システムは、製造業には見られない事業特性である。

もう1つの小売経営の特性は、小売業はたしかに物品販売業には違いないが、同時にサービス・プロバイダーであるという点である。スーパーマーケットで顧客に提供されている提供物は「小売サービス」である。表面的にはスーパーマーケットが提供しているのは「商品の集合」という形をとっているが、それを介して顧客は利便性や快適さ、品質の良さを知覚し、満足を手に入れている。それが「小売サービス」の価値である。その意味ではすべての小売業がホテルや金融業と同様、サービス・プロバイダーであると言える（Berry and Parasuraman 1993）。サービスは在庫することができない。顧客が知覚する利便性や快適さ、品質の良さはその都度顧客との接点で作られ、サービス知覚品質が確定する。

事前にモノのように「製品属性」は固定化されていない。工場管理を通して均質な製品を大量に作り出せる工業との違いがここにある。

結論として、小売国際化と工業国際化との相違点は、①知覚品質の変動が大きいサービスの提供、②多数分散的で個別的な店舗立地条件、③多数の商品を調達、供給し、時空に応じて販売する複雑な事業特性、の3点に要約できる。それぞれ小売企業が顧客に提供する「価値」（小売サービス）、提供する「場所」（店舗）、提供する「仕組み」（事業モデル）に対応している（矢作 2007）。

第3項 教育サービスの国際化に関する研究

最後に教育サービスの国際化に関する先行研究をレビューする。国際化の成功事例として公文はよく注目されるが、それを除けば、教育サービスの国際化に焦点を当てた研究は非常に少ない。その中で趙（2010）は、KUMON とヤマハ音楽教室を丹念に調べ上げ、サービス企業がグローバル化するプロセス・モデルを提示している。趙はまず、「サービス企業の国際化」とは、「自社の顧客価値を海外でも同様に実現すること」と定義した。そして、サービス企業が海外で自社の顧客価値を実現するために、どのようにサービス・コンセプトを進出先でのサービス・デリバリー・システムに適合させるのかを検討した。事例研究から、「能力開発教育サービス」を提供する教育サービス企業は、自社のサービス・コンセプトを「一体的有形化」（教育の3要素として、「教育の内容」「教育の方法」「個別対応力」を有形化＝テキスト化することを指す、但し、ヤマハ音楽教室は「個別対応力」はテキストに織り込んでいない）、「対話型サービス移転」、「コア・サービスの標準化、サブ・サービスの適応化」を通じて、現地でのサービス・デリバリー・システムに適合させることで、顧客価値を実現すると結論付けている。

「能力開発型教育サービス」という概念は、KUMON とヤマハ音楽教室に共通に見られるサービス・コンセプトであり、能力開発型教育サービスの国際化の可能性を指摘すると同時に、能力開発型教育サービスの対立概念として理論的に導出されるのが「知識移転型教育サービス」であるとしている。「対話型サービス移転」は、知識移転に関連して提示した概念であり、対立概念として「マニュアル型サービス移転」を理論的に導出している。「コア・サービスの標準化、サブ・サービスの適応化」は、グローバル・マーケティングの先行研究レビューの中で提起された標準化対現地適応化の問いに対する解である。

表2 能力開発型教育サービスと知識移転型教育サービス

能力開発型教育サービス	比較項目	知識移転型教育サービス
自発的	顧客(生徒)	受動的
非専門的	従業員(講師)	専門的
双方向コミュニケーション	顧客と従業員の関係	一方向コミュニケーション

(出所) サービス企業の国際化プロセス：教育サービス企業の事例を中心に（2010）より引用

表3 対話型サービス移転とマニュアル型サービス移転の比較

対話型サービス移転	比較項目	マニュアル型サービス移転
現場発	知識共有の源泉	提供側発
深い共有	知識共有の程度	浅い共有
臨機応変的	顧客対応	定型的
自律的	本社と現地の関係	契約的

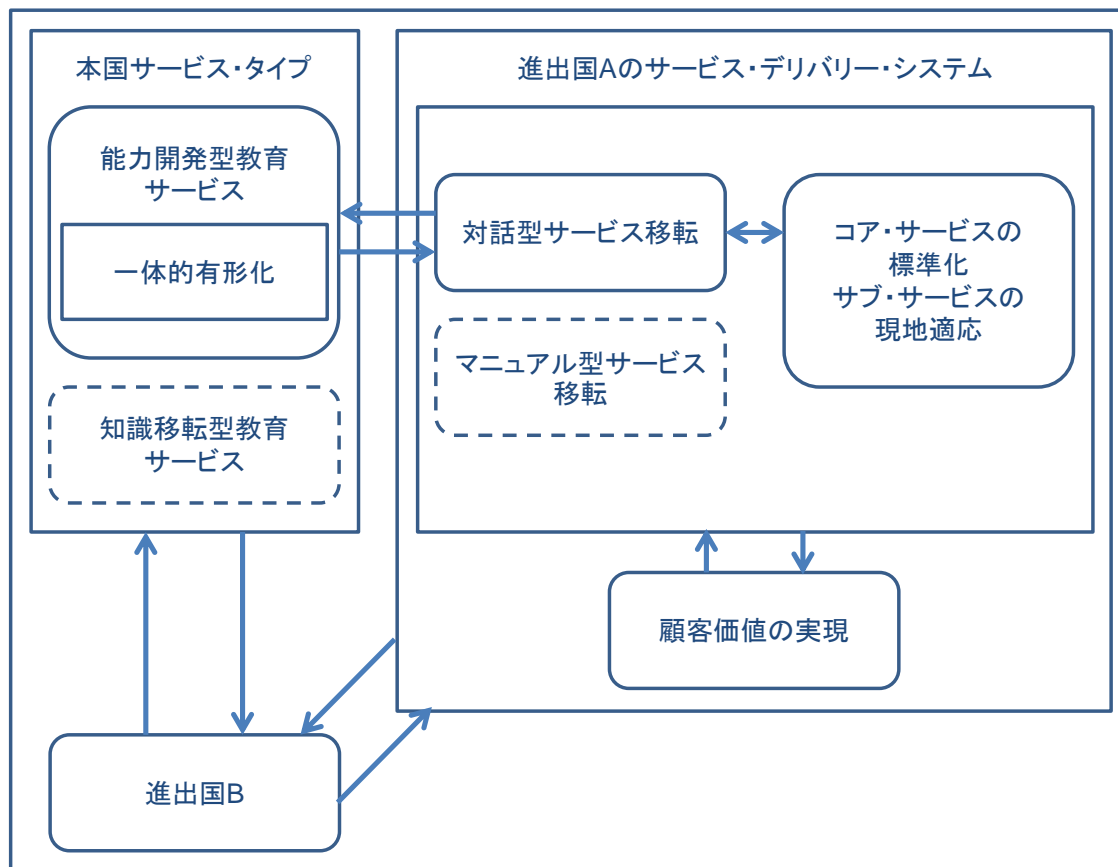
(出所) サービス企業の国際化プロセス：教育サービス企業の事例を中心に（2010）より引用

表4 サービス・タイプによるサービス移転タイプ

		サービスの移転タイプ	
		対話型サービス移転	マニュアル型サービス移転
サービス タイプ	能力開発型教育サービス	KUMON ヤマハ音楽教室	
	知識移転型教育サービス		

(出所) サービス企業の国際化プロセス：教育サービス企業の事例を中心に（2010）より引用

図6 顧客価値実現のグローバル・モデル



(出所) サービス企業の国際化プロセス：教育サービス企業の事例を中心に（2010）より引用

第4項 小括

小売業の国際化研究は、小売業の国際化の歴史がある分、その研究の蓄積もある。そこでは、小売の事業特性を踏まえた結論付けがなされている。一方、公文を除けば、教育サービスの国際化についての研究はほとんどない。趙（2008、2010）は、サービス業一般の国際化について従来の議論を整理した上で、サービス業の国際化のモデル化・国際化のパターン分けを試みている。その中で教育サービス業を取り上げ、一定のモデルを提示したが、まだ教育サービスの国際化研究は緒に就いたばかりであり、小売業の分野のようにさらなる研究の積み上げが必要とされよう。

第4節 先行研究の課題

各節の小括でも触れたが、教育サービスの国際化を議論するにあたり、サービス財全般の議論を踏まえつつも、教育サービス固有の議論に足を踏み入れることが必要だ。なぜなら、サービスは多様であり、また技術も発達し複雑化してきている現代において、サービス財全般を対象とした議論には限界があり、それぞれのサービスごとに個別具体的な議論をする必要性が出てきているからである。

サービス財全般を対象とする議論として、批判があると同時に必ずしも合意された見解にはなっていないものの、サービス財の特性については一定の分析はなされている。また、サービスによってその特性の度合が異なるし、そもそもサービスの多様性から、様々な軸によってサービス分類がなされ、セグメントごとの特徴やマネジメントにおける示唆が抽出された。一方、サービス業の国際化の観点においては、製造業を前提とした国際化研究と比して遅れていると言わざるを得ない。その中でも、サービスをセグメント分けした上で、それぞれのサービス群がどのような国際化を見せているかなどの分類研究は出てきたが、静的分析による分類学に留まり、サービス業が何をどのようにして国際化を進め、成功し得るかという動的分析は乏しい。教育サービスにおいては、成功事例として KUMON はよく取り上げられるものの、あくまで KUMON 単体としての事例研究であり、現在の KUMON の成功に寄与されたと思われる顕著な活動を分析しているものが多い。

そのような中で、趙はサービス業の中でも教育サービスに焦点を合わせ、サービス業の国際化について KUMON およびヤマハ音楽教室という複数の先端事例を通して、一定の見解を提示した。教育サービスの国際化モデルを示し、国際化の可能性のあるサービス・タイプと、実現したいサービス・コンセプトを現地のサービス・デリバリー・システムに適合させるためにカギとなる要素を抽出したところに意義があろう。しかしながら、サービス業の国際化を捉える上での一事例として教育サービスを取り挙げているのであり、提示したモデルもサービス業の国際化への一般化を試みている。先行研究でも見てきたように、サービスはあまりに多様であり、サービスの国際化研究自体が発展途上にある中、一足飛びにサービス全般をまとめようとするとうとうして従来研究のような分類学にならざるを得ない。サービス業の中でも教育サービスは無形性の特性が強く、また人の内面に働きかけるようなサービスである（無形性の特性が強いこととの関連性を指摘できる）ことは確認してきた通りだが、個別のサービスとしてその特徴を捉えた上で、「教育サービス

の」国際化という視点に立ち、そのエッセンスを抽出することが重要であるとする。

本稿においては、サービス財として特性を押さえつつ、教育サービス固有の特徴を踏まえた上でその国際化における課題を洗い、解決策を模索すべきとの立場から、教育サービスを Normann のサービス・マネジメント・システムや Lovelock のサービス・デリバリー・システムとリンクさせて理解し、教育サービスにおける独自の成功要因を把握した上で、それが海外進出においてはどうか影響するかを検討する。

第3章 問題意識と仮説

第1節 教育サービス

先行研究のレビューとそこで見出した課題を踏まえて、ここで、本研究の対象である教育サービスにフォーカスしたい。教育サービスの特徴を捉えた上で、本研究における問題意識を改めて炙り出し、仮説提示、事例研究へとつなげる。

前提として、教育サービスを大別すると、対面型の教育サービスと通信型の教育サービスがある。後者は、昨今の郵便事情や通信技術が発達してきたことにより誕生した比較的新しい教育サービスの在り方である。ここでは対面型の教育サービスを前提とする。

サービス財全般の特徴は先行研究の中で俯瞰してきたが、その中でも教育サービスの特徴は何であろうか。

まず、サービス財の4つの特性は、教育サービスにおいても例外なくあてはまる。指導者が生徒に「教える」という行為・パフォーマンスは無形である（無形性）。指導者ひとり一人は異なる性格・異なる顔つきや声色・異なる経験を持っており、同じ内容を教えるにしてもその品質がまったく同一というわけにはいかないし、生徒側の能力や感受性、精神や体の状態もばらばらであることからサービスの質にバラツキが生じる（異質性）。「教える」というサービスは、指導者と生徒がその場において行為されるものであり、サービスの生産とサービスの消費が同時に起こるという協働作業である（同時性）。そして、同時性の裏返しでもあるが、「教える」サービスはその場限りで消滅するのであり、モノのように事前に作って在庫することはできない（消滅性）。

無形性について補足すれば、先行研究における有形要素・無形要素尺度による物財・サービスの図で示したように、教育サービスは最も無形性が高い部類に属する。それゆえに、サービス・コンセプトが指導者に伝わりづらい、教育の要素である内容や指導法が伝わりづらいという特徴を指摘できる。

次に、探索属性・経験属性・信頼属性であるが、教育サービスもその無形性により、購入前に手に取って品質の評価をすることはできない（探索財ではない）。教育サービスは非耐久の経験財である。その都度その都度の「教える」という行為の積み重ねが顧客満足を形成する。教育サービスが高度なサービスゆえに顧客自身による評価が難しい信頼財であるかどうかは、どのような教育サービスかにも拠るだろう。いずれにせよ、経験財という特徴から、信用と評判が重要である。

第2章第1節（図2-3）で前掲した Lovelock と Wright によるプロセスによるサービスの分類によれば、教育サービスは「ヒトの心・精神・頭脳に向けられるサービス」に分類される。ヒトを直接の受け手とするサービスであることから、顧客個々の能力や感受性、その時々々の精神状態や体調などを見て個別対応が求められるサービスであり、無形の行為ゆえに、サービスのデリバリーにおいては、よりバラツキが生じやすいという性質が強いことが確認できる。

そして人の内面に働きかけるサービスであるがゆえに、サービス提供者と顧客による協働の影響、つまり相互作用の影響が大きい（同時性）。サービスが提供されるその「場」で必ず人（指導者）を介在させるため、内面に働きかけるそのサービス品質は指導者への依存度が高いと言える。その時、指導者は一人ひとり違った人格を持つ個体である。そしてサービスの受け手である生徒も一人ひとり違った人格を持つ個体である。そこで、指導者の力量のバラツキが生じたり、または指導者と生徒の相性の点でもバラツキが生じたりするのである。

さらに言えば、生徒の様子見ながら指導する指導者の力量によるバラツキは、センスもさることながら、経験値や暗黙知の積み上げによる部分が大きいと言える。したがって、サービス品質は指導者の経験や暗黙知への依存度が高いことも教育サービスの特徴として指摘されよう。

これを、先行研究レビューで示した Normann のサービス・マネジメント・システム（第2章・図4）と Lovelock のサービス・デリバリー・システム（第2章・図5）に当てはめて考えてみる。

サービス価値であるサービス・コンセプトの実現は、整合性のあるターゲットを設定した上で、理念が組織に浸透し、デリバリー・システムが有効に機能することで達成される

(サービス・マネジメント・システム)。

教育サービスの場合、物的要素—教室や机などの物的環境、そしてテキスト—はありながらも、「教える」行為は完全に無形である。顧客満足は、「教える」行為が如何に効果的で、結果として望んでいた変化が現れるかどうかで形成されと考えられる。教育サービスは顧客との協働作業による相互作用が顧客満足を形成するサービスと言えるが、裏を返せば、指導の成果やその過程に顧客が満足するかどうかについて、指導者に依存する度合いが非常に大きいということだ。そして、指導者も一人ひとり違えば、生徒も一人ひとり違う中で教育理念を達成しようとすることから、指導者のスキルによる影響が大きいと言い換えられる。そこでサービス・デリバリー・システムに立ち返ると、顧客と面しているフロントステージはバックステージがあって成り立っているのであり、オペレーション部門の支援があるからこそはじめてデリバリー部門にてサービス価値を実現できる。つまり、指導者への依存度、あるいは指導者のスキルの影響が大きい教育サービスにおいて、ノウハウを指導者に移転し、維持向上させていくような仕組みの確立がオペレーション部門の役割と思われる(サービス・デリバリー・システム)。これら指導者の質と指導者の質を支える仕組みが教育サービスにおける成功要因であると同時に、国際化する時には、文化差・コンテキスト差を超えて、これらが実現されなければならない。

サービス・マネジメントの観点から、教育サービスの特徴を要約する。教育サービスは無形性度合いの強いサービス財であるため、①サービス・コンセプト、教育の内容、指導方法を指導者に伝えづらい。そして、人の内面に働きかけるサービスであるがゆえに、②サービス品質における指導者への依存度が高く、③指導者の経験値や暗黙知の影響が大きい。これはサービスの生産と消費が同時に起こるとき、教育サービスの場合は、人が介在するからこそ個別化＝バラツキにつながるためである。

第2節 問題意識

以上、「サービス財の事業展開」→「日本企業のグローバル展開」→「サービス財のグローバル展開」の順で先行研究をレビューし、それらを踏まえて教育サービスの特徴について検討した。

教育サービスは、その品質において、指導者への依存度が高く、また指導者の経験値や

暗黙知を影響が強いことが明らかになった。そして、フロントステージ上の指導者が経験値や暗黙知の吸収しスキルアップすることをサポートするバックステージが有効に機能することが教育サービスのサービス・デリバリー・システムにおいて重要な要素であることもわかった。サービス財はそもそもモノ製品のように、工場で画一的に生産することができない。サービス財の変動性という特徴が示す通り、その無形性や同時性とも相俟って、品質にバラツキが生じる性格を持つ。その中でも特に教育サービスにおいては、無形性的性格が強く、人への依存度、さらには目に見えない経験や暗黙知の影響が大きいことから、特に品質管理が難しい。顧客の求めるサービス価値を提供するために、国内でもさまざまな工夫、つまりバラツキを抑える仕組みや人材育成を通して、サービスの提供モデルを構築していると思われる。

国内でさえ品質のバラツキが大きくなりがちな教育サービスを、文化差・コンテキスト差を克服して、海外にサービス価値を移転し、かつ異文化の地でサービス品質を安定維持させなければいけないというのは、非常にハードルが高いことと考えられる。つまり、経験や暗黙知をすでに獲得している指導者がサービス価値の源泉であることから、日本で成功しているモデルをそのまま海外にコピーしようと思っても難しい。言い換えれば、モノ製品のような、良い製品を作ってそれをディストリビューションに乗せれば国際化が可能となる、というやり方を持ち込めず、サービスの場合はサービスコンテンツをデリバリーする「人」をどうにかしないといけない。かと言って、日本にはすでにたくさん存在する「経験や暗黙知を獲得している指導者」をそのまま海外に配置するというわけにもいかない。そうすると、この部分を何らかの方法でパッケージ化して海外に持っていくか、あるいは教育を通して進出先のローカル人材に経験値や暗黙知をトランスファーしていくか、ということになる。そこに教育サービスの国際化の難しさがあるのである。ここが本研究における問題意識であり、実際に海外に展開している企業や組織の事例を研究することで、どのような施策でもって、教育サービスの海外移転を可能にしているかを分析していく。

第3節 仮説

問題意識から導かれるように、教育サービスの無形性と同時性から発生する個別化への対応の克服こそが、教育サービスの国際化の必要条件と考える。なぜなら、まず、無形性が強い教育サービスだからこそ指導者に対してもサービスの伝授—具体的にはサービス

のコンセプトや価値、その内容や指導方法—が難しく、その理解の程度においてバラツキも出やすい。文化差・コンテキスト差があればなおさらである。これが正しく伝わらなければ、サービス品質は低下し、サービス価値の実現もままならない。ゆえに、無形性の克服がなければ、海外へのサービスの移転は難しいと考える。

次に、サービスのコンセプトが伝わったとしても、それを生徒との「協働作業の場」（同時性）において実践するにはマニュアル以上のスキルが求められるのが教育サービスである。したがって、同時性を克服し、異文化環境の指導者に対してノウハウを伝授することが必要条件であると考え。つまり、進出先で一定のサービス品質を達成することでサービス価値を実現とするなら、そのためには指導者の質を支えるための知識やノウハウのトランスファーおよび継続的なブラッシュアップの仕組みが不可欠ということである。

これらを達成して初めて、その組織が標榜する譲れないサービス価値（競争力の源泉）を初めて海外に移転することができるのではないだろうか。

では、日本人同士の同質性を持たない海外の指導者に、理念やコンセプト、サービス内容という無形のものを伝授し、そして暗黙知的な高度な指導ノウハウを移転するには、どのようにすればよいのだろうか。

無形性および同時性の克服に対する私の仮説は以下の通りである。

まず無形性の克服であるが、論理的には、規格化し、見える化して解決するという考え方があろう。教育サービスであれば、何をどのような順番でどのように指導することで、目指す教育理念が達成できる、という内容を含んだテキストや指導法のマニュアルがあることで、指導者に対する無形性の克服が可能であると考え。

次に同時性から発生する個別化への対応の克服であるが、その意味するところを正しく解釈したい。教育サービスの特徴のところで分解したように、同時性そのものが品質のバラツキを生むのではなく、同時性という特徴により、教育サービスの場合は提供時に人を介在させる。そして当然サービスの受け手も一人ひとり違う生徒である。つまり個別化の問題が、バラツキの原因となっているわけである。そうすると、十人十色の個別化の問題に対してすべてマニュアル化して対応しようとするのは困難である。この暗黙知的なノウハウやスキルの伝授を目的とする「同時性から生じる個別化の対応」を克服するには、人から人への伝承の仕組みが必要となろう。なぜなら、暗黙知とは文章化はできないが、他

者へ教えることは可能だからである（伝授可能性）。暗黙知的なノウハウを習得するためには、実際に face to face で教授されたり、実際に現場を見聞きしたり、議論したりすることで、自分自身の擬似的な経験値に置き換えることが可能であると考えられる。

以上の問題意識と仮説を踏まえて、事例を研究し、仮説を検証する。事例研究においては、理念と対象となる各教育サービスの特長を押さえた上で、国際化パターンの検証をする。なぜなら、無形性・同時性の克服において、理念やサービスの特長がいかに規格化されているかを見ることが不可欠であるのと、どのような理念や特長があるからこそマニュアル化できないところでの知識のトランスファーが必要であり、スキルのブラッシュアップの仕組み化がなされているかを見ることが不可欠だからである。

第4章 事例研究

事例研究として、公文教育研究会（以下、公文）が展開する KUMON とヤマハ音楽振興会（以下、ヤマハ）が展開するヤマハ音楽教室、池坊華道会（以下、池坊）が展開するいけばな教室を取り上げる。

公文、ヤマハ、池坊について、企業ないし財団の概要、海外展開の歴史を確認した上で、彼らの海外での展開パターンを調査・分析し、彼らの無形性の克服および同時性から生じる個別化の克服について検討する。

第1節 公文教育研究会

第1項 公文の企業概要

公文とは、学習塾 KUMON をグローバルに展開している教育サービス企業である。1958 年の創立以来、非上場会社であるが、2013 年 3 月期で売上高 787 億円・営業利益 107 億円（営業利益率 14%）という業績を残しており、事業展開している国・地域は 48 を数え、生徒数は 434 万人を超える（2013 年 3 月）。名実とともに日本を代表する教育サービス企業である。その教育サービスの特徴は日本の文科省の学習指導要綱に則らず、独自の教育理念に基づき、公文式と呼ばれるユニークなメソッドを展開している点にある。詳しくは以下で見ていく。

教育事業関連データ（2013 年 3 月現在）

＜国内＞

教室数：1 万 6,600 教室

教室指導者数：1 万 4,600 人

学習者数：147 万

＜海外＞

教室数：8,400 教室

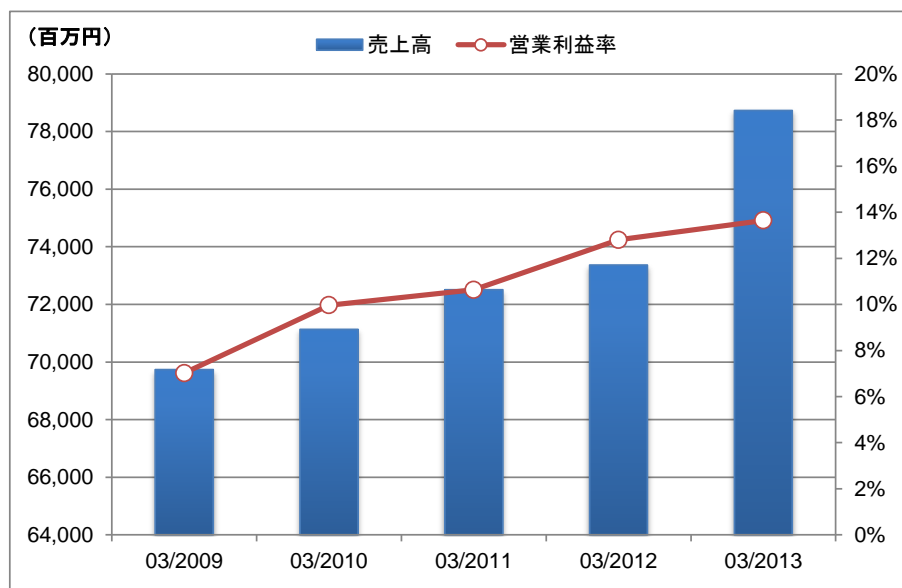
教室指導者数：7,900 人

学習者数：286 万

※学習者数は全教科合計学習者数

(出所) KUMON グループホームページより抜粋

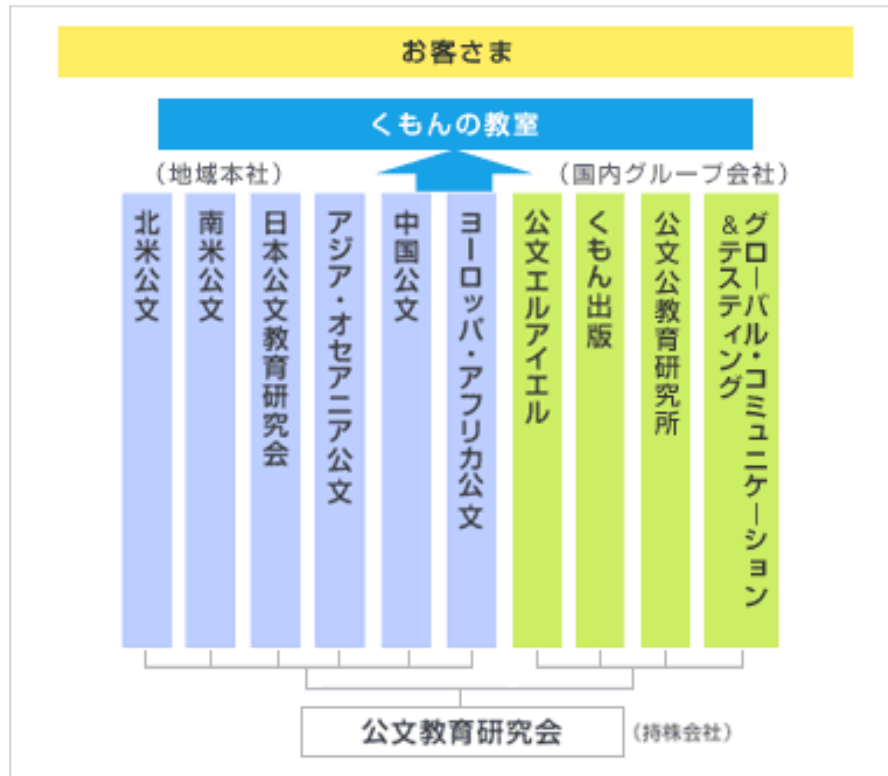
図7 公文教育研究会の業績推移



(出所) KUMON グループホームページより筆者作成

現在の KUMON グループの組織図は下図のようにになっている。持ち株会社である株式会社 公文教育研究会があり、その傘下に日本公文教育研究会をはじめ、全部で6つの地域本社および、4つの国内グループ会社を置いている。

図8 公文グループの組織図



(出所) KUMON グループホームページより抜粋

第2項 公文の理念

公文は理念主導型企业とも言われ、その理念や使命を大事にしている。公文のミッションは、「公文の理念」として以下を謳っている。

われわれは
個々の人間に与えられている
可能性を発見し
その能力を最大限に伸ばすことにより
健全にして有能な人材の育成をはかり
地球社会に貢献する

(出所) KUMON グループホームページより抜粋

「個々の人間に与えられている可能性を発見し、その能力を最大限に伸ばす」とは、個々の生徒の能力と可能性を見極め、能力の発展段階に最も適した教育を行うという教育の本質を示す言葉であり、一人ひとりの能力差の実態を知ることの大切さと、どの子どもにもそれぞれ伸ばし得る教育の方法があることを確信し、それを実行する公文の姿勢を示すものと説明している。ひと言で言えば、ここに一人ひとりに向き合おうとする「個別対応」の信念が表れていると言える。

さらに公文は、上述のような姿勢や行動の結果として、「健全にして有能な人材を育成し社会に貢献する」ことを使命と考えている、と表明している。

公文の考え方を理化する上で重要であるので、続けて公文のビジョンと THE KUMON WAY を紹介する。

公文はビジョンとして、「世界のあらゆる国と地域で、KUMON メソッドで学ぶ機会を提供し、学習者が夢や目標に向かって自分から学習している状態を目指す」ことを掲げている。グローバル展開をする前の段階から創業者である公文公（とおる）は、世界の子どもたちに公文式教育を届けるというビジョンを持っていた。事業を展開する中で、世界にも通用する教育であることに自信を深めた公文は、純粋にミッションにしたがって、日本のみならず、世界中の学習者に向けて公文式を広め、地球社会に貢献することに真摯に取り組んできた。

最後に THE KUMON WAY である。ジョンソン・アンド・ジョンソンのクレドなどを参考にしながら、創業家の公文公・公文毅を相次いで亡くした後に定めたのが、この価値観（バリュー）であり、行動規範ともいえるべき THE KUMON WAY である。

THE KUMON WAY

わたしたちが大切にすること

わたしたちが一番大切にすること、それは「子どもたち一人ひとり」です。

「すべての公文式学習がその子の成長と将来に向け必ず役に立つ学習経験であること」

「ひとりでも多くの子どもたちに公文式で学ぶ機会を提供すること」

わたしたちは、この二つを

常に、心の真ん中に置いてすべての活動に臨みます。

それは公文式が存在し発展する唯一の「理由」であり子どもたちへの「責任」でもあると思います。

もし、道の途中で迷ったり意見が分かれても

「本当にこれが子どもたちのためになるのだろうか」
必ずそう自分に問いかけ、互いに進むべき方向を確認し合いながら
もっとこの教育法の価値を高め
ひとりでも多くの子どもたちに公文式で学んでもらうために
全力で取り組みます。
次に大切にするもの、それは「志を同じくし共に歩む人たち」です。

わたしたちは、
公文式教室の先生方をはじめ
「子どもたちを大切に想い、共に教育を通じて社会貢献に携わっていただける人たち」
そのすべての人に対して最大の敬意をはらいます。
そして心からの感謝と親しみをもち、
「全力の支援」と「一体となった活動」を
大切にします。
次に大切にするもの、それは「すべての社員」です。

わたしたちはすべての社員が安心できる生活を保証され、適切な処遇を受けながら
使命感とやりがいを持っていきいきと仕事に取り組み、日々成長していけるような
風土と環境作りに努力することを大切にします。
次に大切にするもの、それは「地域社会との関わり」です。

わたしたちは日々生活し活動する地域社会に感謝し
よき「企業市民」として
自然環境や資源の保護あるいは地域教育や文化の向上など
より良い地域社会を創り上げるための、様々な活動に積極的に参加し
この地球社会全体への義務と責任を果たしていくことを
大切にします。

そして最後に、わたしたちは、以下の三つを心に刻み、どんなときも大切にして行動します。

- 1) 自らの言動に対して「これは公正かつ道義にかなったものであるか」を常に問いかけ、
社会人として正々堂々と胸を張れる人間であることを誓います。
- 2) 教育に携わる者の「誇り」と「信念」を持ち、常に「素直に喜び感動できる」人間であるよう努力します。
- 3) 常に「謙虚な姿勢」を持ち、昨日よりは今日、今日よりは明日と、「日々成長し続ける」人間であるよう努力します。

(出所) KUMON Company Profile より抜粋

ここでも「子どもたち一人ひとり」を大切にするという行動指針を表明している。また、後段で謳っている「日々成長し続ける」とは、従業員のみならず指導者に対してもそのマインドセットを共有し、より良い教育を目指す動機付けとしているようである。ここまで見てきた公文の理念・ビジョン・THE KUMON WAY と呼ばれる行動指針であるが、公文教育研究会の角田社長もインタビューやパネルディスカッション、社内誌でのコメントで頻繁にキーワードを引用していることを目にする。今回のインタビューでも真っ先に紹介があったことから、組織として大切にしている拠り所のようなものであり、組織文化の象徴と言えよう。

第3項 公文の歩み

次に公文の歩みを紹介する。今でこそ、世界 48 の国と地域でのべ 434 万人が学習するまでになった（2013 年 3 月現在）公文であるが、遡れば 1958 年に大阪数学研究所としての創立であった。それに先立ち、1954 年に公文式の創始者、公文公（1914～95）が、当時、小学校 2 年生だった長男・毅のために、計算問題をルーズリーフに書いた自習形式の学習を開始したのが、公文式の始まりだ。1955 年には大阪府守口市に、公文式教材を使用した最初の算数教室を開設（9 月）し、1958 年の大阪数学研究所創立につながる。

1962 年には東京に進出。1969 年には国内学習者が 1 万人を超える。公文式が一躍世間に広まったのは、創始者公文公が最初に著した『公文式算数の秘密』がベストセラーになった時である。数十万人の具体的な指導実例と学習効果とともに、公文式学習法の真意や理論を初めて公的に紹介したことが大きな反響を呼び、問い合わせが殺到した。

時を同じくして、1974 年が公文にとっての海外進出元年となる。ニューヨークに初めての海外教室（算数教室）を開設したのだ。きっかけは日本人駐在員からの問い合わせであった。当初生徒の大半は日本人駐在員の子どもたちであったが、公文式の効果が表れるにつれ現地の子どもたちに広がっていったことが会社紹介にも記載されている。メディアにも取り上げられたことでブームを呼んだが、いずれにせよ、現在では、現地の指導者による現地の子どもたちのための教育として定着している。

1970 年代から 1980 年代にかけて国内学習者数の増加は加速度的である。1977 年に 20 万人を超え、1970 年に 50 万人、1981 年に 100 万人、1989 年に 150 万人を超えた。一方、海外展開は、1980 年代に徐々に進出国が増え、1990 年代から 2000 年代前半にかけて学習者数が加速度的に拡大した。1974 年にニューヨークでの最初の教室開設の後、1975 年に台湾、1980 年にブラジル、ドイツ、1982 年にアメリカ…と続く。1983 年に海外学習者数が 1 万人を超えると、1992 年に 20 万人、1995 年に 50 万人、1998 年に 100 万人、2003 年に 200 万人を超えた。

現在、北米 3 ケ国、ヨーロッパ 14 ケ国、アジア 15 ケ国・地域、中東 3 ケ国、南米 6 ケ国、オセアニア 2 ケ国、アフリカ 5 ケ国と全世界に広がっている。

第4項 公文式の特長

ここで、公文の原点を確認する。公文公と公文毅は、今や公文においてシンボリックな存在であり、公文の社内ではさまざまな機会に創業者の言葉が引用されるそうである。この公文公の原体験がそのまま公文式と呼ばれる独自メソッドに直結しており、この創業者の思いはそのまま「公文の想い」になっている。会社紹介には次のような記載がある。

きっかけは、一人の少年の算数の答案用紙でした。小学2年生の毅少年のポケットから出てきた答案用紙を見た母親が、当時高校の数学教師をしていた夫、公文公に相談したのです。公文公はかねてから「子どもには大人が想像する以上の潜在能力がある。子どもの可能性をできる限り引き出すことこそが教育者の務めである」と考えていました。そのためには何よりも、子どもの主体性を引き出す指導が大切であると感じていたのです。

そこで、わが子のために教材をつくるときも、本院が毎日無理なく続けることができ、かつ着実にレベルアップできるような工夫に工夫を重ねました。高校で教鞭をとっていた彼は、計算力がないために多くの高校生が数学の勉強で苦しんでいることを知っていたので、目標を計算力の養成に絞込み、自学自習形式で学べる教材をつくりました。人から教わるのではなく、自分の力で解き進むことによってこそ本物の学力が身につくことを、自らの教育体験によって実感していたからです。

ルーズリーフに書かれた、手作りの計算問題。それが今日の公文式教材の原型です。

(KUMON Company Profile より抜粋)

次に、公文式の特長である。ここが独特であり、公文式が公文式たる所以である。

「公文式は、
個人別のちょうどの学習で、
学年を超えて進み、
お子さまの能力を最大限に伸ばすことをめざします。
その学習目標は、
できるだけ早い時期に、
「自学自習で高校教材」を学習することです。」

(公文の入会案内より抜粋)

とある。キーワードは、「ちょうどの学習」「学年を超える」「自学自習」だ。公文式の特長であるからこそ、これらのキーワードについては顧客向けの案内資料にも詳しく書かれている。

公文が目指すのは、「一人ひとりの可能性を、最大限に伸ばすこと」。そのために3つの特長が挙げられている。

まずは「個人別学習」。つまり、年齢や学年に合わせるのではなく、「子ども」に合わせた学習を提供するという。公文式では、学校の一斉授業による同一カリキュラムでは飽き足らない子もついていけない子も、自分の能力を最大限に伸ばしていけるよう、一人ひとりにとっての「ちょうどの学習」を標榜する。学年や年齢の枠に捉われず、その子が確実に「すらすらできる」ところから学習をスタートし、常に自分の力に合った内容を自分のペースで学習することで、学ぶ楽しさやできる喜びを育みながら学力を高めることを特長と考えている。この「ちょうどの学習」こそが公文式のポイントである。

ちなみに「ちょうどの学習」であるが、公文式では、「子どもたちの毎回の状況（学習状況、気持ち、体調など）を見て、その子その子の「ちょうどの学習」を追求する、と説明している。この、学習状況に加えて、その時々の気持ちや体調なども鑑みるという点がポイントだろう。表情や仕草、会話などから、その子の状況を観察し、「ちょうどの学習」を提供することで、無理なく、継続が可能となる。

公文の考え方は以下の通りである。

頭をめいっぱい使う状態では、学習の分量は限られてきますし、学習も長続きはしません。考えをその先へと進めていくことも難しくなります。そうした場合、その課題よりももっとやさしいところを与え、そこから何回か練習し習熟させるという「作業」を繰り返していくと、課題の内容が頭になじみ、「理解が」がより安定した知識や技能となっていきます。そうすると、理解する力に余裕ができ、先へと進める力も生まれてきます。

また時には、あえてめいっぱい頭を使う課題やらくできる課題を選定することもあります。そうすることで、挑戦力やねばりをつけたりと、頭を整理したり、自信をつけたりと、学習へ向かわせる「態度（気持ち）」をつくる、生徒の「理解」や「作業」を後押しする教材の与え方もあります。

(公文の入会案内より抜粋)

次に「自学自習」。受け身ではなく、自分の力で課題に取り組んでこそ学習意欲が芽生え、さらに先に進もうとする向上心が生まれる、と公文は考えている。つまり、公文式は「自ら学ぶ力」を何よりも大切にしている。したがって、どんなときも自分で解き進むことができるよう、教材の導入部には必要な解説や例題を設けるなど、上の段階へスムーズに進んでいけるための工夫もその一つであるし、楽に100点をとることができるよう十分な繰り返し学習をすることで習熟度を高めて、次のステップに挑戦する自信と意欲を育てよう

としている。

公文式では、自分で教材を読み、自分で問題を解きながら学ぶ「自学自習」という方法で学習することを述べたが、公文式が自分で学ぶ「自学自習」を大切にするのは、子どもたちが社会へ出てからのことを考えるからである。社会に出てまで、一つひとつ人から教えてもらわないとできない、ということでは困るし、そういつも教えてもらえるものでもない。こどもたちはやがて家庭や学校から巣立ち、「自立」していかなければならないのだ。つまり、公文は、単に学校で良い成績を取るという次元の目標ではなく、「個人の可能性を最大限に見出し、地球平和に貢献できる有能な人材を育成する」ことを目指しているのである。つまり、「自学自習」という考え方の先に、理念で表明しているような育成したい人物像があり、すべてが1本の線でつながっているのである。

最後に「スモール・ステップ教材」。公文式教材は、一人ひとりが無理なくスムーズに学習を進めていけるよう、すべての教材が易しい問題から高度な問題へ、非常にきめ細かな「スモール・ステップ」で構成されている。そのため、どの子も自分自身の力で、少しずつ着実にステップアップしていくことができる。多くの子どもにとって難しい箇所があれば、生徒情報の分析や指導者からの報告を基に、内容を随時検討して教材そのものを改善していく。実際、算数は全28教材・計5,520枚で構成、英語は全23教材・計4,600枚で構成、国語は全34教材・計6,800枚で構成されており、指導者はこれらに精通した上で、はじめて「ちょうどの学習」も達成が可能になるのだ。

なお、公文式は、「学年を超えて」進めていく。公文が指摘するのは、ピアノやスイミングなどの芸術やスポーツの世界では、練習を積み重ねて、大人顔負けの高度なこともできる幼い子がいるにもかかわらず、こと学習になると、小学2年生には2年生のことを、3年生には3年生のことをと、その学年のことだけを教えていれば良いと、何の疑いもなく考えてしまう傾向がある点である。これはもっともな指摘である。公文式では、「ちょうどの学習」をすることで、子どもは先へ先へと学び取っていける力があると考えているわけであり、結果として、「できるだけ早い時期に自学自習で高校教材を学習する」という目標につながるのだが、スポーツの例えが示す通り、非常に合理的な考え方である。

会社紹介でも公文自ら述べているが、これら公文式の特長を支えているのは指導者であ

り、指導者の役割の重要性を訴えている。公文式教室の指導者は、問題の答えや解き方をすぐに教えることはなく、「その子にできること」を見つけて、潜んでいる可能性を引き出す存在であることを表明している。同時に、わからなければすぐに手取り足取り教えるのが公文式ではないこと、公文式にはすべて目的とする意図があることを、子どもの親に訴えている。教育サービスの特徴であるが、親の理解が継続学習において必須になるからである。

公文式における先生の役割は、まずちょうどの学習の追求である。子どもの学力の定着度や学習の様子などから、先に進ませるべきか、もう少し復習させた方が良いかを見極め、毎回の学習が子どもにとってちょうどの学習になるよう、教材を選定する。ちょうどの学習とは、いつもらくらくできるところの学習というだけでなく、時には、学習する分量を絞り込み、精一杯背伸びしてやっと届くといった課題を与えることも含めて考える。次に、ヒントやアドバイスを与えること。自分の力で教材を解いていけるように、ある時は教材への取り組み方を示し、ある時は見守り、またある時はヒントやアドバイスを与える。そして、認め、ほめ、励まし、自己肯定感や次へ進む力を醸成するのも先生の役割である。素地として教材の把握や指導における「留意事項」という一定のガイドラインがあった上で、個別対応の連続である。家庭や学校生活も含めて生徒一人ひとりを見守り、指導するのが公文の先生が果たす役割であり、価値でもある。

さらに言えば、「教えてもらう学習」と「自分で学ぶ学習」を対比すると、「教えてもらう学習」の非効率性、「自分で学ぶ学習」の合理性が改めてよくわかる。「自分で学ぶ学習」を推進するには、学習者の学ぶ力に見合ったきめ細やかな教材、つまりスモール・ステップの教材、そして、自分の力でできないときに、学び方のヒントやアドバイスを与えてくれる存在、つまり、適切なアドバイスや動機づけをしてくれる先生が必要なのである。「自学自習」という教育理念を達成するためには、「ちょうどの学習」という考え方がそれを支えており、さらに「ちょうどの学習」をなし得るために、スモール・ステップの教材と個別対応をこなしていく経験豊富な指導者がいるのである。

以上、公文式の特長を殊更詳細に見てきたが、公文式のトレーニングとそれを支えるメソッドは、教材と先生という2つの存在があって初めて成立するのであり、教材と先生は公文式の両輪であることが十分に理解できる。

第5項 公文の国際化

公文の歩みで海外展開の状況に触れ、また公文式の特徴のところで、KUMON とはいかなる教育サービスかを詳細に理解した。ここで、本研究の問題意識と仮説に立ち返り、公文における事業活動を分析する。

(1) 無形性の克服

公文の無形性の克服について検討する。

公文には明確な教育理念がある。「ちょうどの学習」を提供することで「自学自習」を身に付けさせることだ。これは、創業者である公文公が、世界中の子どもたちに広めたいと確信を持った教育理念であり、ぶれるものではない。その理念に基づいて、公文は海外に進出している。公文の場合、教育理念＝サービス・コンセプトがまず、スモール・ステップの教材に落とし込まれている。教材によって、「教える」内容はおろか、その指導法までが規格化されている。つまり、細かいステップでかつ一つひとつの教材について目安となる標準時間を設定していることで、「ちょうどの学習」が提供可能な形態になっている。また、教材の導入部に例題や解説を入れることで、生徒自らで学ぶような形式になっている。したがって、スモール・ステップ教材は、指導者がどこの誰であろうと、一定の進め方を自動的に推し進める強制力を持つ。子どもがつかまずけば、教材が悪いという考え方で、世界中からフィードバックを受け、随時教材の改善を続けているが、これは教材が世界共通だからこそ可能となっている。

さらに、この教材を使った上で、公文メソッドを遂行するための最低限のルールを定めた「指導に関する留意事項」と呼ばれる指導方法のマニュアルがあるわけである。これは、グローバルで共通の指導方法のガイドラインである。公文式を提供するために指導者が最低限認識し、実行しなければいけないルールや留意事項がここに明文化されている。しかしながら、これは指導者も生徒も一人ひとり違う中で「ちょうどの学習」を提供したいからこそ、あくまで「留意事項」という最低限の内容にとどまっているのである。

以上見てきたように、無形である公文メソッドをテキストとマニュアルという規格化ないしマニュアル化することで、指導者に見える化して伝えているのである。そして、そも

その理念はそのまま海外に伝えたいサービス価値であるから、標準化とか現地適応化の議論をするまでもなく標準化された考えであり、ゆえにテキストや「指導に関する留意事項」は、言葉が訳されてそのまま海外で使われるのである。但し、テキストについて、算数・数学は共通の内容のテキストであるものの、語学のテキストは文法も違うのでそうはいかない。しかしながら、生徒にどういう力を付けさせ、どのようにその力を付けさせるかなど、テキストを作成する時の考え方は共通である。

なお、生徒や保護者に対しての見える化の話もあろう。4Pないし7Pでいうところのプロモーションにあたるが、公文の場合は、わかりやすいキーワード、すなわち「学年を超えて」とか「自学自習」といった言葉を使うほか、実際に実例を見せることで、公文メソッドの効果をアピールしている。経験財ゆえに、実際に経験してもらうことや、公文メソッドを経験することで成績が上がったり、勉強する癖がつく友達が増えたりすれば、それはそのまま公文のプロモーションとなる。

無形性の克服として、規格化やマニュアル化された教材とガイドラインについてみてきたが、実際の進め方は指導者に委ねられるわけであり、スモール・ステップ教材と「指導に関する留意事項」があるからといって、この規格化だけで「ちょうどの学習」が達成できるわけではない。しかしながら、教材と指導方法に対して、公文の教育理念を込められていて、それが見える化されていることは理解できよう。

(2) 同時性に伴う個別化対応の克服

次に同時性から生じる個別化の対応において、ひと言で言えば、「コミュニケーション」でその解決を図っている。すなわち、人から人への伝承である。

公文において、「教える」という行為を行うその場その瞬間に「ちょうどのレベル」を提供し、子どもを自学自習へと導くためには、子どもの表情や仕草、その子にとって今回の教材で掛かった時間が何を意味するかを汲み取って判断しなければいけない。一度として同じケースはないわけで、それをマニュアルに落とすのは困難である。むしろ、公文としても、一部の小売チェーン店で見られるような、相手の状況を見ずにマニュアルをベース

とした画一的な対応をしてしまうのは理念に反するのであり、指導者自身が「常に良くしよう」とする好循環を作ろうとしている。その際、自ら経験を積むこともさることながら、経験豊富な先輩指導者から見聞きし、感じ、指導者自身が学んでいくことが必要なのである。

そこで、公文はさまざまなミーティングやシンポジウムなど、人から人へ伝承できる場を重層的に組んでいる。たとえば、指導者研究大会、自主研究会、講習会、などである。自主研究会はローカルネットワークであり、指導者研究大会は地域本社が管轄するエリアでも行うし、世界指導者研究大会というようにグローバル規模でも行われる。さまざまなレイヤーで、研鑽する場としてのミーティングが組まれることで、子どもの表情や問題を解くスピードでちょうどどのレベルを判断するノウハウや経験値といった、マニュアルでは伝わらない部分を、見たり、聞いたり、感じたりしながら習得する機会を設け、暗黙知を組織として定着させようとするのが目的である。

無形性への波及：

さらには、公文ではさまざまな機会、つまり指導者研究大会とかのミーティングやシンポジウムでことあるごとに、創始者の言葉が繰り返し引用される。それが指導者に対しての刷り込みになり、思いの共有が図られるという効果もある。これは、無形である理念の浸透に役立っていると言えよう。

海外への展開パターンと現地社員というキーマンの存在：

ここで、公文が確立した海外進出の成功パターンについて述べる。従来は、海外からの引き合いがあった時に進出していた。そのきっかけは日本人駐在員であり、進出形態もテキストを送るだけ、というパターンであった。現在は、現地へ公文の理念やウェイが染み込んでいる駐在員を送り込み、駐在員が現地社員を採用し、現地社員がフランチャイズオーナー兼指導責任者を採用するという順序で展開している。

ここで同時性から生じる個別化の対応において、現地社員の採用とその役割についても指摘すべきであろう。現地社員の質は進出国のサービス展開において決定的に重要である。なぜなら公文の理念に共鳴できる、そして教育マインドと最低限のビジネスマインド（ゴーイングコンサーンが前提であるから）を持ったフランチャイズオーナー兼指導責任者の採用が重要であると同時に、そのフランチャイズオーナー兼指導責任者を採用するのが現

地社員だからである。したがって現地社員の採用においては、理念に共鳴できるかという点で厳しくふるいに掛ける。公文は規模の拡大を急がない。拡大を急ぎ、採用をないがしろにした瞬間、公文式のデリバリーは難しくなるだろう。したがって、同時性から生じる個別化の対応策は人から人への伝承であったが、伝承役あるいは伝承のサポート役を務める現地社員がキーマンであり、現地社員の採用と人材の質の担保が、必須である。

香港公文において指導法の浸透が希薄になったがためにサービス品質が崩れ、公文のサービス価値が損なわれてしまったことは、「ビジネスモデリングによる海外サービスビジネスの変革 香港公文の原型回帰の事例」(井上、2011)に詳しいが、公文教育研究会取締役の江崎氏も、1990年代から展開国、地域が増えて現地採用社員が増えていった時に、KUMON メソッドの捉え方にバラツキが生じたと雑誌インタビューでコメントしている(2011)。その立て直しには、コミュニケーションやネットワークを通じての理念の徹底や指導者間のノウハウの共有と切磋琢磨、現地社員の採用の厳格化と育成が重要だったと思われる。

(3) まとめ

理念が埋め込まれている有形物とは言え、規格化されたテキストやマニュアルだけでは、公文の提供価値は正しく移転しない。無形性の克服のみであれば、競合他社による模倣も可能であろうし、公文の競争優位性は崩れ、あっという間に単なる一学習塾となり競争の波に呑み込まれてしまうであろう。

このことは、サービスの国際化、つまり海外におけるサービス価値の実現というプロセスにおいて、無形性の克服だけでは足りないことを示している。つまり、テキストやマニュアルに落とせない部分である暗黙知のノウハウや理念の浸透によって同時性を克服してこそ、公文のサービス価値が正しく移転できる。そうなれば、日本での競争優位性と同様に、海外でもそのポジションをいかに発揮できる。公文の場合は、人から人への伝承の場を数多く仕込み、それをコミュニケーションのネットワークとして仕組み化している。これが、知識・ノウハウのトランスファーを容易にすると同時に、常に指導者自身が良いものを求めていこうとする刺激を生む環境になっている。さらには、もう1つの仕組みとして、現地社員をキーマンとした海外展開パターンを確立している点が指摘できる。これ

までは現地からのリクエストありきの進出であったが、近年は、公文の理念に共鳴する優秀な現地社員を採用し、ビジネス展開の起点としており、これが現地における理念の浸透やノウハウの伝播に役立っている。井上（2010）は、日本での公文の事業活動から黒子的な社員こそがサービスエンカウンタを支えていると指摘したが、海外での活動が未確認とのことであった。今回、インタビューから、海外でも同様の考え方で行っていることが確認できた。

最後に、一つの疑問について確認する。ここまで分析してきた公文による無形性および同時性から発生する個別化の問題の克服であるが、これらは国際化における固有のアクションと理解して良いのであろうか、それとも国内と海外でやっていることそのものは同じなのであろうか。KUMONにおいて、サービス価値の全国展開（日本）の活動も、海外へ移転するための活動も、根本的には同じと考える。文化やコンテキストの差を乗り越えて、無形性および同時性から生じる個別化の問題を克服し、サービス・デリバリー・システムを構築・機能させることが、教育サービスの国際化における課題であったが、KUMONの場合は国内でやっている活動の延長でこの課題をクリアしている。つまり、無形性や同時性はサービス財の特性であるから国内における事業展開でも存在しているのであり、同じコンテキストを共有する日本人同士の間であっても、それは課題なのである。KUMONはテキストの規格化や指導法のマニュアル化、さらには暗黙知を共有し、進化させるネットワークを組織化することで、国内においてもこれらを解決してきた。海外進出において、日本にすでに数多く存在している優秀な指導者たちを現地に持っていくわけにはいかないため、現地の指導者にこれらの知識やノウハウをトランスファーしなければいけない。その時に、すでに国内で構築していた組織的な取り組みが十分に有効だったのである。また、海外展開においては現地社員がキーパーソンであると指摘した。これは日本でも同様で、ややもするとフランチャイズにおいて理念が薄れてしまったり、指導者がネットワークの中に入って暗黙知を吸収し、サービス品質を上げていこうとする動きが鈍ってしまったりするのを、地域担当の社員がこれをサポートする役割を負うのである。したがって、サービス財の特性から見出される教育サービスの国際化における固有の課題について、KUMONの場合、国内で行っている事業活動をそのまま延長する形で海外にも移転している。公文のサービス・コンセプトはグローバル共通であるが、それをサービス価値として実現するサービス・デリバリー・システムも根本的にはグローバル共通の仕組みと言える。

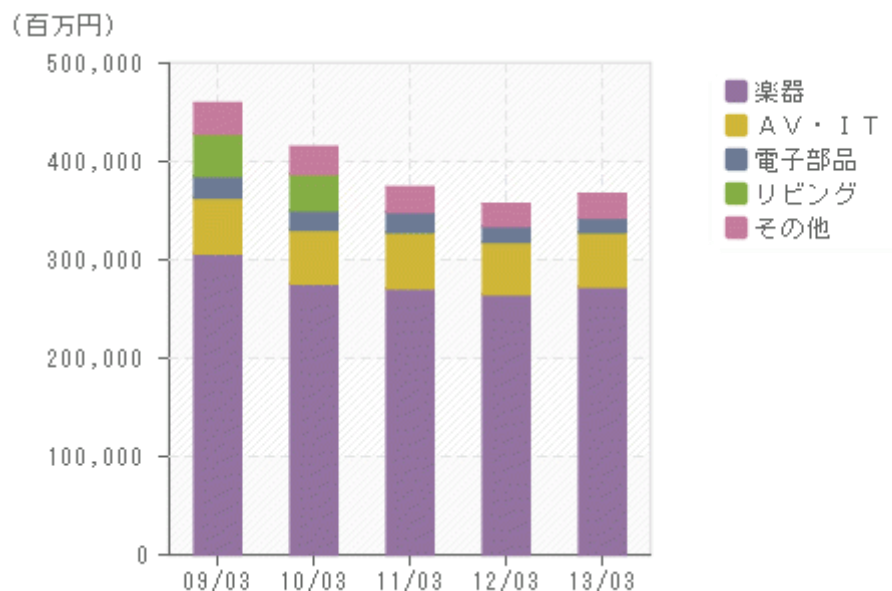
第2節 ヤマハ音楽教室

第1項 ヤマハ株式会社と一般財団法人ヤマハ音楽振興会の概要

ヤマハ音楽教室事業は、ヤマハ株式会社と一般財団法人ヤマハ音楽振興会（以下、ヤマハ音楽振興会）の2つの組織の協力の下で展開されている。それぞれの役割分担であるが、ヤマハ音楽振興会はコースや教材のコンテンツの制作、講師への指導法の伝授等、ソフトの部分を担当し、ヤマハ株式会社は代理店とのビジネスプランニングを担っている。

ヤマハ株式会社は、1887年に山葉寅楠によって創業された会社である。二輪製造のヤマハ発動機はすでに分社化しており、現在は、2013年3月期で売上高3,669億円、営業利益92億円（営業利益率2.5%）の東証一部上場企業である。売上高3,669億円のうち、楽器セグメントが2,727億円と7割以上を占めるが、音楽教室事業は売上高873億円で楽器セグメントの32%を占めている。

図9 ヤマハ株式会社の売上高推移と内訳



（出所）ヤマハ株式会社ホームページより抜粋

一方、ヤマハ音楽振興会は、1966年に設立され、初代理事長には、当時のヤマハ株式会

社社長で音楽教室事業を始めた川上源一が就任した。1954年にヤマハ音楽教室の前身となる教室を開始し、全国に拡大していく中で、楽器販売とは切り離し公益的立場を貫かなければならないとの川上の考えから発足した。音楽の教育と普及を主目的とし、ホームページでは「幼児・児童・青年及び成人各層のために、豊かな人間性涵養の基盤となる音楽に関する教育活動の基礎的諸問題を探求し、また、その普及を推進して広く社会教育の振興に資するとともに、あわせて我が国及び諸外国における音楽文化の向上に寄与すること」と謳っている。

ヤマハグループは現在、世界の40以上の国と地域において、幼児から大人まで幅広い生徒を対象に音楽教室を展開している。ヤマハ音楽教室を通じて、50年以上にわたり音楽演奏人口の拡大や音楽文化の普及・啓蒙に努めている。

第2項 ヤマハの歩み

ヤマハの創業は、1887年にまで遡る。山葉寅楠が浜松尋常小学校（現元城小学校）でオルガンを修理、同年11月にオルガン製作に成功したのが歴史の始まりである。そして、1889年に現在のヤマハ株式会社の前身となる合資会社山葉風琴製造所を設立し、1897年（明治30）年10月12日には日本楽器製造株式会社を設立して、初代社長に就任した。1954年にオルガンの教室を開講（ヤマハ音楽教室の前身）。1966年に財団法人ヤマハ音楽振興会を発足（2011年、一般財団法人に移行）。1987年には創業100周年を機に、社名を日本楽器製造株式会社からヤマハ株式会社に変更した。

音楽教室の歩みに着目すると、1954年に最初の教室を開設後、1956年に「ヤマハオルガン教室」と命名され、1959年には今の「ヤマハ音楽教室」に改称された。最初の海外教室は、1965年のアメリカはロサンゼルスであった。翌1966年にはメキシコ、カナダ、タイにも音楽教室を開設、1967年にはドイツ、1968年にはシンガポールと、次々に進出国を増やしていった。そして今や、国内では3,900会場に46万人の生徒が在籍し、その生徒たちを1万3000人の講師が教え、海外では北米、中南米、ヨーロッパ、アジア、オセアニアの世界40以上の国と地域の1,400会場で、6,900人の講師のもと、19万人以上の生徒がヤマハで音楽を学んでいる。

第3項 ヤマハ音楽教室の理念

「すべての人がもっている音楽性を育み、自ら音楽をつくり、演奏し、楽しむことの出来る能力を育て、その音楽の歓びを広くわかちあう」ことをヤマハ音楽教室の理念としている。この理念を実践するために体系化されたのが独自のメソッドである「ヤマハ音楽教育システム」だ。

また、ヤマハ音楽教室を開設し、ヤマハ音楽振興会の設立者でもある初代理事長の川上は次のように述べている。

私は音楽教育とは本来、音楽的総合力の基礎となることを教えることから出発すべきだと考えていました。ことにその音楽的感受性のつくられる幼児期においては、そうです。そうしたものを持たず、演奏テクニックばかりを学んだところで、人を感動させる音楽と言うものは、決して生まれてきません。自分自身の工夫で、自分の感受性と考えで、音楽を楽しむ方法も身につかない。そのためには、音楽的に偏らない、さまざまな分野の音楽に幼児の時から接してもらいたいと考え、また何よりも、ハーモニー感覚を養ってもらいたいと考えました。(川上 1986)

この考えは今もヤマハ音楽教室の理念として脈々と引き継がれており、次で紹介するヤマハ音楽教室の特長ともリンクしてくるのである。

第4項 ヤマハ音楽教室の特長

では、「ヤマハ音楽教育システム」とはどのようなものか。ヤマハは、児童・青年および成人、また初心者から高度な音楽力を身につけたいという層に対して、「何を、どう学ぶか」を体系化したのが、ヤマハの音楽教育システムである、と紹介している。そして、音楽を学びたいと思う誰もが、きめ細かく設定されたコースの中で自分の力にふさわしい的確なレッスン選び、順次ステップアップしながら一貫した音楽教育を受けることができるようになっていると言う。

ヤマハ音楽教室ではさまざまなコースを提供しているが、一番の核となるコースとなっているのが、4歳から6歳までを対象としている幼児科である。このコースはただ鍵盤の演奏技術を習得することが目的ではなく、総合音楽教育であり、2年間を通じて聞く力、歌う力、そして弾く力を子どもの発育状態に合わせて段階的に育てていくことを目標とす

る。全てのコースの根幹（理念や指導法）は幼児科にあるため、海外に展開していくにあたっては、まず幼児科からスタートするようにしている。

すでにキーワードは出てきたが、ヤマハ音楽教室には、4 つの特長がある。1 つ目は、さまざまな角度から音楽を体験する「総合音楽教育」であり、それを支える柱が3つある。1 つ目は、子どもの発達に合わせた「適期教育」である。2 つ目は、お友達と一緒にだから楽しめる「グループレッスン」であり、3 つ目に、親子で触れ合う貴重な時間「保護者同伴」という考え方である。

「適期教育」の考え方は、「伸びる時期に、伸びる力を学習能力に合わせて育むこと。」子どもの発達の度合いは年齢によって異なるので、ある能力が著しく伸びる時に、それに合わせた体験や学びをさせてあげることが大切であると考え。総合音楽教育では、表現力や想像力を育むことを目標としているが、子どもの発達度合い合わせた教育をするからこそ、豊かな感性や創造性が育まれる。だからこそ、ヤマハでは、子どもの年齢に応じた最適な音楽教室が受けられるように、さまざまなコースを用意しているというわけである。

次に、ヤマハでは「友だちと一緒に音楽を楽しむ」ことを大切に考えている。それが、「グループレッスン」である。なぜなら、「友だち同士の刺激」が大きな力になるからである。アンサンブル（合奏）では、音量やテンポを合わせたり、他のパートを聴き合ったりすることで音楽の総合的な理解が深まり、自分の役割を考えることで責任感や意欲が生まれる。また、他の人の演奏を聴くことで「自分だったらこう弾きたい」という個性や表現意欲も育まれると考えている。

最後の「保護者同伴」であるが、ヤマハのレッスンでは、保護者に付き添ってもらい、子どもと一緒に音楽を楽しんでもらうようにしている。幼児期の子どもにとって、何かをする時に親がそばにいと安心できるものである。保護者がそばにいて、それが子どもたちの元気のもととなり、保護者の笑顔や励ましが、子どもたちのやる気をふくらませると考えている。そして、家に帰ってからも一緒にレッスンを思い出しながら、音楽のある豊かな時間が過ごせると考えているのである。

このような音楽教育システムの基になったのは、1954年に東京で開設した幼児のための教室である。以後、「子どもの可能性を正しく引き出し、音楽によって自分を表現する能力を養う」という目標を掲げ、大規模な実践活動を重ねることで、幼児・児童を対象とする教育システムが体系化されていき、さらにそのノウハウをベースにして、ヤマハ独自の教育メソッド「ヤマハ音楽教育システム」を確立してきた。そのような歴史があるため、内容を見てもわかるように、非常にユニークであり、また過去の教育の歴史から構築されたヤマハ独自の理念であることがわかる。

第5項 ヤマハ音楽教室の国際化

(1) 無形性の克服

ヤマハ音楽教室の運用において、理念・ターゲット（年齢層）・コンテンツ（教材＝テキスト・ワークブック・CD）・デリバリー（教え方＝指導マニュアル）はローカライズせず、全世界で標準化している。なぜなら、これこそが、長年の積み上げで確立したヤマハメソッドであり、ヤマハ音楽教室のサービス価値だからである。ヤマハは、ヤマハメソッドの確立をもって、世界にも広げられるとして、最初のアメ리카進出に踏み切ったが、このサービス価値としてのヤマハメソッドこそがそもそも海外に移転したいものであるから、標準化か現地適応化かという議論にならない。

そして、ヤマハメソッドを落とし込んでいるのが、テキストであり、指導法である。ヤマハにおいては、テキストとしてそのメソッドを規格化しているし、指導法についてはマニュアルにおいて明文化している。ヤマハ音楽教室の講師用の指導マニュアルは分厚く、そこにはそれぞれの曲の教え方に加え、年間40回のクラスをどのような指導シーケンスを使って教えていくかまで、事細かなガイドラインが書かれている。これはヤマハ音楽教室が1954年にスタートして以来、60年以上もの歴史の中で、国内外で培われた実践や研究の集大成であり、どの国籍の子どもたちにも通用するものと考えられている。だからこそ、海外に展開するにあたっては、使用するテキスト、ホームワークブック、CDの他、この講師用指導マニュアルも、基本的には翻訳のみでの対応となる。

但し、分厚く細かいガイドラインはある一方で、活字で書ききれない部分は研修で伝達するようにしていると言う。

(2) 同時性に伴う個別化対応の克服

次に同時性から発生する個別化の問題を見ていく。

ヤマハ音楽教室の運営において、マニュアルで伝えきれないこととは何であろうか。すでに述べたようにヤマハの講師指導マニュアルは、60年間幾度にもわたって改編されてきており、新しい講師であっても質の高いレッスンができるように詳細にガイドラインが書かれている。しかし、それでもマニュアルに書ききれない、伝えきれない指導法があり、それらは研修という形で伝達しているという。活字で伝えきれない部分とは、「生徒が常にあるアクティビティーにも involve され、グループの中で音楽力を育てていくという指導法」が挙げられる。さらにはレパートリーの仕上げ方にも独自のメソッドがあり、指導講師のデモンストレーションを見ないと理解することが難しい。

日本では、講師になる前の4回の導入研修が終わった後も、同じ年度でスタートした講師を集めた合同研修を定期的に行っている。日本の教室の場合、すでにヤマハ音楽教室が確立されているため、先輩講師から日々教わったり、レッスン見学をする機会があったり、代理店でも独自に講師の勉強会を開いているケースがある。つまり、日本でも講師を一人前に育てていくために、長いスパンで時間と労力をかけている。

Music Director :

海外においても講師の育成が決定的に重要だが、海外展開するにあたって、まず現地法人は Music Director と呼ばれる指導スタッフを持つ必要がある。この Music Director の存在がポイントだ。なぜなら、Music Director がヤマハ音楽教室の理念と指導方法を学んだ上で、それを代理店の講師に伝達・指導していく役割を担っているからである。

ヤマハ音楽教室の品質を保つことにおいて、代理店の講師の指導役となる Music Director の質が大事になるので、その採用は慎重を要する。拡大を急ぎ、数を合わせることはしていないようである。教室数の拡大を先行させずに採用を重視する点は公文と共通である。

Music Director に求められる「講師に対する指導スキル」は難度が高く、かつ音楽教室のマネジメントにおいては最重要課題である。したがって、音楽面のみならず、人間関係のマネジメント能力、つまり講師とのコミュニケーションスキルも重要視している。講師

がいくら音楽的な指導力に優れていても、ヤマハの教育理念や指導方法から逸脱していれば軌道修正が必要になる。ヤマハの理念や指導法をしっかり浸透させること、これこそが指導スタッフとして **Music Director** に求められる核心的な役割である。この「目に見えないノウハウ」が、ヤマハの最大の財産なのである。

Music Director の育成について、重層的な研修や日本への派遣・日本からの派遣による研修を行っている。**Music Director** の採用後、**Music Director** はすぐに日本へ長期出張し、音楽財団のスタッフから直接研修を受ける。ここでは日本の教室のレッスン見学を重ねることで、理論だけでなく実際の教室の雰囲気を感じながらヤマハの理念と指導法を学ぶ。さらにその研修後も、3ヶ月に1回、日本から音楽財団スタッフが来てフォローアップする。つまり具体的な形で指導法のブラッシュアップを図る、という徹底ぶりである。さらに **Music Director** の経験と技量によっては、講師として経験値を積み、指導講師としてのスキルを磨かせることもある。

講師：

一方、代理店の講師についても、その採用は厳しい。財団が定めたオーディションを受けなければならない。全国どこでも一定以上のクオリティを保つために、この時点で入念にふるいに掛ける。財団の基準に達する講師を見つけることがまず大きな壁になるが、**Music Director** と同様、拡大を急ぎ、数合わせをするようなことはしない。それをするとは結局、質の低い講師のところに生徒は集まらず、さらにはヤマハ音楽教室の評判を落とし、全国に悪影響を及ぼすからである。

ヤマハの講師になるためには、1回の研修で3日から4日掛かる研修が計4回行われる。これは、**Music Director** から幼児科のカリキュラムと指導法を学ぶものであり、日本と同じである。研修後、講師になった後も **Music Director** が頻繁にレッスンを見学して指導方法を伝達、フォローアップする。日本と海外における講師の違いもあり、国によっては、音楽を学ぶ過程であまり歌を歌う機会がない。したがって、オーディションおよび研修が終了した後も、頻繁に **Music Director** がレッスンを見学して、フォローアップを行うのである。

また、ヤマハ音楽教室においては、講師としての技量上げるために世界共通のグレード制度がある。音楽に関する知識、技能をはかる尺度となる世界統一の指導者グレードである。講師としては最低でも5級が求められている。現地法人の **Music Director** や代理店

の講師はグレード試験の勉強をしながら、それぞれに欠けている技術を補っていく。これは規格化を通して必要な技術や目標となるレベルを見える化し、スキルをブラッシュアップさせる仕組み、あるいはその仕組みのインフラとなっている。

オーディションや新任講師研修を経て講師になるとは言え、まったく異なった環境で育ってきた講師にとって、ヤマハメソッドの良さを理解するまでには時間が掛かる。それを解きほぐしていくためにも、年に1回、日本から実際に講師をしている先生を呼び、合同の研修会を行っている。日本からトップ講師から指導法を直接学ぶ機会となると同時に、現地の先輩講師と交流する機会も作り、先輩講師がヤマハメソッドを理解するまで苦労した経験を共有したり、ヤマハメソッドで育った生徒の演奏を一緒に見て「ヤマハの指導法に身を任せて教えてみよう」というモチベーションアップにつなげていく。

すでに Music Director および講師の採用の厳しさは述べてきたが、採用においては、ヤマハの特長であるグルーブレッスン・幼児教育を核とした教育システムを理解し、共感してくれるかどうか最大の鍵と考えている点で公文と共通していることを改めて指摘しておく。40年以上海外で音楽教室が継続・拡大しているが、それを支えているのは、音楽を教えていきたいという強い思いとヤマハの教育理念にきちんと共感してくれる人材が揃っていることであろう。

海外での展開パターン：

ヤマハ音楽教室の海外進出パターンであるが、ヤマハはグルーブレッスンが基本であり、多くの子どもに音楽を楽しみ、学んでもらえる場を提供することができなければ、音楽教室は開設しない。次に事業継続ができるかどうかも重要である。事業継続ができなければ結局は子どもたちのためにもならず、理念を実践に移すことができない。したがって、理念に共感してくれて、ゴーイングコンサーンが成り立つところに展開していく。この点も公文と共通だ。

ヤマハにおいて、People＝理念を理解・共感してくれる優秀な人材、が重要と考えている。オーナーには、教育という「社会的責任」を担っている意識を求める。短期的に楽器店の採算が厳しくても、生徒や講師を守り、長期的に教育を続けることができるのか、という点が重視される。したがって、オーナーのアプローチを受けてから、教室開校の具体化までにはかなりの時間を要する。ヤマハの事業への理解度、人柄などを慎重に検討する

ので、一定の時間は必要なのである。

(3) まとめ

ヤマハ音楽教室は、KUMONと同様に、無形性の問題に対しては規格化やマニュアル化、同時性から発生する個別化の問題に対しては重層的なトレーニングを組織的かつ継続的に取り組むことで、解決していた。そして、ヤマハ音楽教室の場合、海外展開においては現地法人に Music Director を置き、理念の浸透や指導者のレベルアップを図る仕組みを導入している。分厚い指導者用のマニュアルは日本語のものを翻訳し、海外に展開しているし、重層的なトレーニング自体は日本でも行われているものである。海外の場合は、日本から呼び寄せる、あるいは日本へ連れて行くため、より投資が必要になっている可能性はある。また、Music Director は海外展開において、サービス価値の海外移転のために設置されているポジションである。これは、ヤマハ音楽教室が、ユニバーサルな理念をグローバル展開するための工夫として導入した制度であり、日本の音楽学校を卒業した国内の指導者とは異なるコンテクストを持った進出先の現地の指導者に対して、理念やヤマハウエイを徹底するための仕組みと言えよう。

最後に公文での議論と同様、ヤマハがサービスの海外移転のためにやっていることは国内でのやっていることと同じなのであろうか、それとも異なるのであろうか。これまで見てきたように、テキストや指導者用のマニュアルは基本的には日本語のものを翻訳したものである。文化に合わせて挿絵を変えるなど現地適合化をしているが、それはあくまで周辺的な部分のことであり、本質的なところは日本国内と同じものを海外に持っていつている。さらに、重層的な研修を組み、指導者のスキルアップや先輩指導者からエッセンスを吸収する機会を組織的・継続的に作り出しているが、これも日本国内と同様である。但し、海外の指導者が自身の教育課程で学んできたものを離れ、ヤマハメソッドに馴染むために、より徹底した育成をしている点は指摘できよう。そして、Music Director もその一環であり、この存在は海外特有のものである。

したがって、ヤマハにおいても、国内と海外でやっていることは同じであるが、サービス・デリバリー・システムで言えば、指導者の育成面においてよりバックステージを強化している。言い換えれば、やっていることの本質は同じであるが、海外においてはその文

化差・コンテキスト差を克服するために、国内でやっていることをさらに強化する形で対応している、と言えるのではないかな。

第3節 池坊華道会

最後の事例として、池坊華道会を分析対象とする。

第1項 池坊華道会の概要

いけばな三大流派の一つであり、日本最古の流派である。池坊は、聖徳太子により 587 年に創建されたと伝えられる六角堂（紫雲山頂法寺）の本坊の名であり、池のほとりに住持の坊があったことから、その名が付いたとされる。池坊の始祖は小野妹子と伝えられる。代々の池坊の執行によって、仏前供花は観賞する花、すなわち「いけばな」へと発展した。華道家元池坊の中興の祖と呼ばれるのが、室町時代中期の十二世池坊専慶である。専慶は書院造の座敷飾りの「立て花」の名手で、東福寺の禅僧雲泉大極の日記「碧山日録」に「池坊の生け花」が記述された（1462 年）。専慶は、仏前に供える供花を鑑賞する花へと導き、いけばなの礎を築いた。そして、室町後期に専応が現在に伝わる花伝書「池坊専応口伝」を著して、いけばなの理念を確立し、そこから「単に美しい花を観賞するだけでなく、草木の生命、風興を基とし、花をいけることによって悟りに至ることができる」いけばなが成立した。立花、生花、自由花と、表現様式の幅も時代と共に多様化してきた。

池坊の插花の記録が文献（東福寺の禅僧雲泉大極の日記「碧山日録」）に記録されてから、2012 年で 550 年を迎えた。現在は、第 45 世家元池坊専永が総裁である。海外の歴史は古く、国内の 400 支部に対し、海外には約 30 の国に約 110 の支部あるいはスタディ・グループが展開されている。

なお、三大流派の一つ小原流であるが、祖は盛花を考案し、池坊の要職にあった小原雲心である。雲心は盛花に各流派が拒んでいた洋花を取り入れいけばなを大衆化した功績で知られ、また二代目光雲は花教授の職を女性にも開放するなどいけばなの近代化に努めた。三代目豊雲も海外での活躍など意欲的に活動し、今や池坊、草月流とともに三大流派と言

われるようにまでなった。

草月流の流祖は勅使河原蒼風である。草月流のいけばなの特色は、自然らしさよりも、いけた人の主観がより強く生かされるところにあると言われる。花材には枯れ枝や石や金属なども使用され、いわゆるオブジェと称する造形的ないけばなが、草月流のいけばなである。草月の理念は「いつでも、どこでも、だれにでも」であり、自由な表現で個性を尊重される。

第2項 池坊の理念

「単に美しい花を観賞するだけでなく、草木の生命、風興を基とし、花をいけることによって悟りに至ることができる」としていけばな池坊が確立された。

第3項 池坊の特長

池坊に限らず、華道や茶道においては、伝統的な家元制度という仕組みが1つの特徴である。具体的には、何段階もの段位があり、一定のところに達すると、自分の弟子に対してお免状を取り次ぐことができる。各流派を取り仕切る団体の長、つまり家元が弟子に対して発行するのがお免状である。各流派において、自身の指導法を広めるのが目的であり、自分の弟子（生徒）の中から優秀なものに対して師範といった講師の資格を与え、教室経営をさせるという、理念や技の伝授、収益基盤の確立の視点からも優れたモデルと言える。

第4項 池坊の国際化

公文やヤマハと異なり、池坊においては、個人を起点とした海外活動が発端となって展開が進んでいるというのが現状である。これ自体は悲観することではなく、イメージとしては公文の初期段階と重なる。

（1）無形性の克服

池坊において、教室で使われる決められたテキストはないと言う。いけ方の教授は口伝

で行われる。市販のテキストはあるものの、したがって、KUMON やヤマハ音楽教室のようなカリキュラムに連動したコンテンツのテキスト化はなされていない。

一方、草月流や小原流ではテキストがあるようだ。家元制度の下、組織が巨大化していく中で、一定の技術を伝えていく上ではテキストは有効と思われるが、いけばなの流派の中でも対応に違いが見られる。

公文やヤマハでは理念の理解・共感という言葉が繰り返し出てきた。池坊ではどうか。やはり池坊のいけばなを極めていこうと思ったら、理念や心得の習得は必須の要素となってこよう。しかしながら、異文化の生徒に対して、理念や心得の一部、たとえば陰陽の教えや主座・客座などの心得といった形式的なことは伝えられても、深い意味での理念や心得を伝えるのは難しい。その先生がどのように学んできたかにも影響されよう。自分が学んできていないことは伝達できない。指導法についてマニュアルはなく、家元制度がそれを担保する仕組み、つまり、指導者から生徒へ伝授され、継承した者が指導者となっていく循環の中で、理念や心得がどの程度伝授されていていつているかは地域差がありそうである。

また、顧客向けの見える化として、地域によっては花展を実施しているようである。これは生徒のモチベーションになると同時に、いけばな教室のプロモーションにもなる。一方、お稽古ごとや芸術の類は選択肢が増え、なかなか生徒が集まらない状況の中で、生徒のモチベーションを重視して、生徒の段位を超えたものに挑戦させるなど、生徒の興味に合わせた内容を提供することもあり、本来は順序の決まったカリキュラムであっても、ある程度緩く運用している面もあると思われる。

(2) 同時性に伴う個別化対応の克服

総裁を含め、日本の教授が、世界各地の支部を訪問してデモンストレーションや花展、また池坊本部から講師を派遣して講習会を開催するなどの活動をしている。日本国内からツアーを組んで池坊会員が海外の支部を訪問し、親善花展や現地支部会員との交流会を開くこともあるそうである。しかしながら、アメリカへの定期的な講師派遣を除けば必ずしも継続的なものであったり、仕組み化されたものではなく、現地指導者のスキルアップを目的とするよりは、普及活動としての側面、つまりプロモーションの要素が大きだろう。

(3) まとめ

海外支部の状況は、それぞれの支部が置かれた状況に依存している。たとえば、タイのバンコク支部においては、支部長一族の後援によるところが大きい。海外支部の多くは日本の支部の運営方法とは異なっているようである。日本であれば選挙等で何年かごとに支部長が変わるそうであるが、海外ではその支部を設立した人が支部長となり、継続的に支部を維持していくケースが多いのではないかとと思われる。その支部に他に変わる先生がいないことが大きな理由になると考えられる。いずれにせよ、日本の池坊本部が主導して海外支部を作るというよりは、あくまでもその地域から支部ないスタディ・グループが生まれてくるパターンがほとんどのようである。現状、海外支部の運営はその支部に所属する先生次第ということだ。海外支部と日本の池坊本部のつながりは緩やかであり、そこに理念の伝達の難しさがあるし、またサービス品質を維持向上させるような仕組みはまだ整っていないと考えられる。

そもそも草月流で言うところの「いつでも、どこでも、だれにでも」といった顧客にとってわかりやすい独自の理念というものが、今回の調査では必ずしも見えてこなかった。これは、組織への理念の浸透がサービス価値の実現の重要な要素の1つと考えている公文やヤマハとは異なる点であった。また、海外講師の派遣など、特定地域においては継続的になされているようであるが、目的は普及の促進と想定される。サービス価値の海外移転において、認知度を上げるプロモーション活動も確かに重要であり、無形性の一側面として注目すべきであるかもしれない。一方で、本稿で着目している「(海外で) サービス・デリバリー・システムを機能させるためのサービスの無形性と同時性の克服」という点で言えば、指導者におけるコンセプトの理解や理念の浸透、スキルアップに対する組織的な取り組みや仕組み化は見られなかった。これらを総合して考えると、無形性および同時性から発生する個別化の問題を克服し、サービス価値を実現するようなサービス・デリバリー・システムを今時点では構築できておらず、各支部やスタディ・グループに所属するメンバーの属人的な判断や活動によって、海外でのいけばな池坊は支えられている状況と言える。

なお、家元制度についての詳細は他に譲るが、家元制度における不完全相伝が、指導者のスキルレベルのバラツキに影響を与えていると想定される。元来、家元制度は直接相伝の徒弟制度と機能していた。つまり、師範を目指す者は内弟子になり、家元に奉公し、教えを受けていた。そしてこの直接相伝を受けた師範のみが生徒に対して指導や免状の取り

次ぎが許されていたのである。しかしながら、高度経済成長期のいけばな人口の急増が一部流派の巨大化を促し、その過程で、家元から直接相伝を受けない不完全相伝による師範を作り出す結果となった。この歴史背景からも明らかなように、家元制度における本来的な機能は、確かな品質の維持を担保していたが、サービス・マネジメントの観点からすれば、国内および海外にまで組織が拡大する中で、品質のバラツキを抑えようとする仕組みがまだ未構築であると考えられる。

第5章 考察

第1節 事例研究の総括

3つの事例研究を通して、仮説に対する見解を結論付けたい。今回、サービス財の特性という切り口から、特に教育サービスが国際化する時に課題となるポイントを抽出し、そこに焦点を当てた。課題とはつまり、無形性の克服と同時性から発生する個別化の克服であるが、これらを達成することで、実現したいサービス価値を海外に移転することが可能になると考えたからであった。そこで、無形性に対しては規格化による克服、同時性による個別化対応に対しては人から人への伝承を可能にするコミュニケーションの仕組み化による克服を仮説として立てて事例研究に臨んだ。事例研究をファクトとしての概要をまとめると以下のようなになる。

表5 公文・ヤマハ・池坊の国際化パターン

	公文	ヤマハ	池坊
海外展開 の状況	1978 年～・48 の国と地域・ 8,400 教室/7,900 人の指導 者・286 万人の学習者 →サービス価値の海外移転 成功事例	1958 年～・40 を超える国と 地域・1,400 会場/6,900 人の 指導者/19 万人の学習者 →サービス価値の海外移転 成功事例	約 30 ヶ国・約 110 支部と スタディ・グループ →運営状況は支部やスタ ディ・グループに依存
無形性	スモール・ステップ教材	テキスト	テキストはなく、 口伝による教授
	マニュアル化 (最低限のガイドライン)	マニュアル化 (詳細なガイドライン)	マニュアルはなく、 教え方は個々の先生に 委ねる
同時性	重層的な研修や コミュニケーションの機会	重層的な研修や コミュニケーションの機会	家元制度による 技術伝授
	キーマンとしての 現地社員の採用・教育	キーマンとしての Music Director の採用・教育	単発の講師派遣 (アメリカのみ毎年)

(出所) 筆者作成

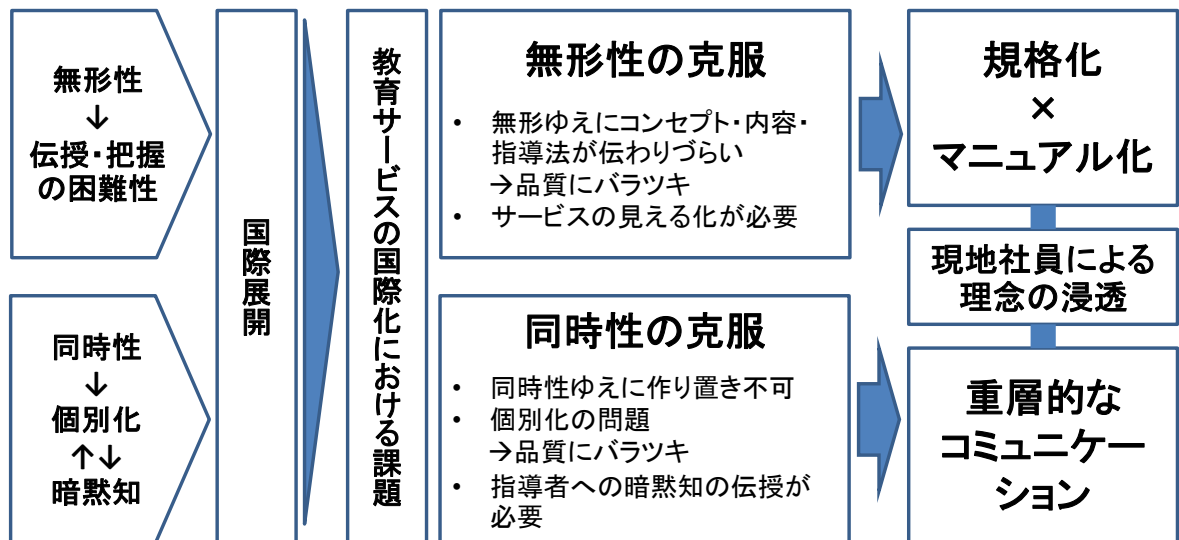
国際化の成功事例として対象とした公文とヤマハは、指導方法についてマニュアル化し、さらに、指導方法や理念とリンクした教材やテキストを使っていた。公文の場合、最低限の指導ルールを「指導に関する留意事項」に落とし込んでいたが、一方でヤマハは、指導法についてこと細かく書かれたガイドラインを準備していた。この違いは、個別教育かグループレッスンかの違いに拠ることが推測できる。公文は、一人ひとりに「ちょうどの学習」の学習を提供するのが特長であり、それを詳細なマニュアルに落とし込むのは困難である。その違いはあれど、マニュアルで書き切れないノウハウが存在し、それが重要であるからこそ、人から人への伝承を重視している点は共通である。

さらに同時性に伴う個別化への対応については、公文、ヤマハともに、重層的なコミュニケーションを敷くことで、暗黙知やノウハウの共有化を促す仕組みで指導者のスキルアップにつなげていた。それに加えて、現地社員や **Music Director** という現地のキーパーソンの採用を厳格化し、かつ教育を徹底していた。このキーパーソンに理念をしっかりと植えつけ、公文マインド、ヤマハマインドをもって、フランチャイズの指導責任者や、代理店の音楽講師の教育にあたらせることが、指導者育成上、そしてサービス品質の維持向上のためにも不可欠としている。

これらの無形性および同時性の克服により、安定したサービス品質で、かつ企業の意図するサービス価値を顧客に提供可能となっていると考えられる。

一方で、池坊では、規格化・マニュアル化といった見える化はなされていなかった。また、家元制度という仕組みには、師範から弟子へと直接指導という関係の中で、そのノウハウを直伝するという意義も含まれていると考えられるが、海外において、必ずしも厳格な運用がなされているわけではない。さらに、支部ごとに財政状況や歴史・設立背景も大きく異なるようである。結論として、無形性の克服、同時性から発生する個別化対応の克服ともに組織的にはなされていないと考えられる。だからこそ、支部やスタディ・グループによって大きく状況が異なるということになっているかと思われる。家元制度は、流派の教えを広め、かつ収益基盤を築く有効な仕組みである一方で、これだけでは本国の伝統文化として馴染みのある日本人の中では固有の流派として認知され広まったとしても、海外では、理念の浸透や講師の質の維持向上を支えるオペレーションがないと十分に機能しないと思われる。もし今後、池坊としての海外の基盤を強化していこうとするのであれば、サービス価値としての理念の明確化や共有化、テキストと指導法への落とし込みと海外支部における指導者の質を上げる仕組み作りをしていくことが必要ではないかと思われる。

図 10 教育サービスの国際化におけるチャレンジと克服



(出所) 筆者作成

理念を浸透させ、知識のトランスファーやブラッシュアップを支えるキーマン、すなわち現地社員・Music Director の存在を再度取り上げたい。なぜなら、仮説の中では想定していなかった要素だからである。公文およびヤマハの事例から、現地社員・Music Director のキーポジションは、無形性の克服および同時性から発生する個別化対応の克服の両方に関わっていると解釈できる。つまり、サービスエンカウタを実現するフロントステージを支えるバックステージでの活動と言って良いだろう。この現地社員 (Music Director) による無形性の克服のフォローアップ、そして同時性の克服のフォローアップがあって初めて、継続的にサービス価値を実現していけるのではないだろうか。

ではなぜ、現地社員 (Music Director) によるフォローとして理念の浸透が重要なのであろうか。現場においてはマニュアルを越えた事象が起こり得る。サービス財の特徴、そして教育サービスの特徴は同時性であるから、その場で判断し、サービスを提供しなければならない。その時に理念に立ち戻ることによって、例外事象にも対応することができるし、結果として提供するサービス価値がぶれないのである。

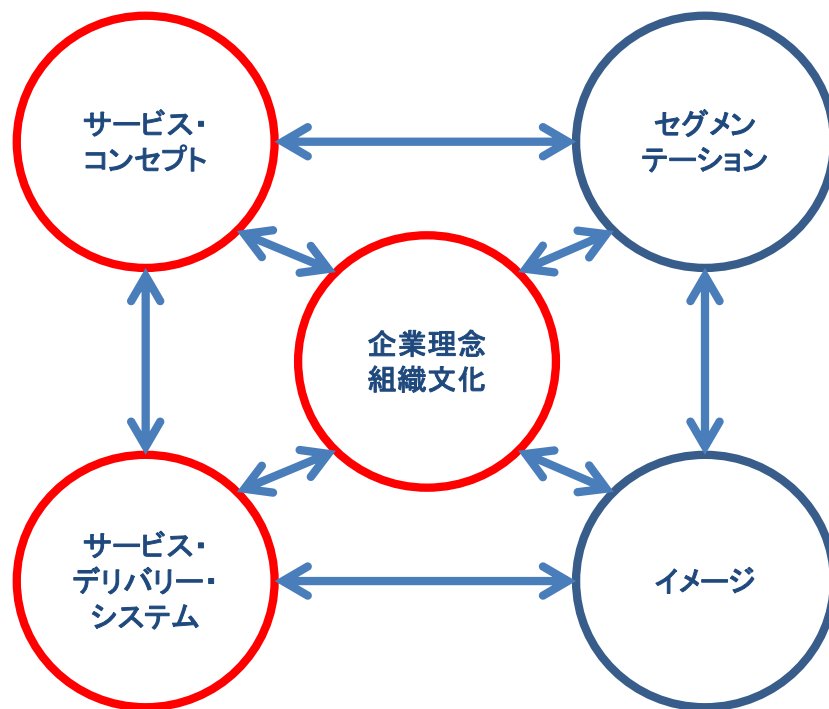
さらには理念を実現しようとするのが、同時性克服のためのコミュニケーションの推進やスキルアップのモチベーションや原動力になる。

だからこそ、規格化やマニュアル化、コミュニケーションの仕組み化を越えて、理念とそれを指導者に対して継続的に浸透させていく仕組みが重要であると考えられる。

第2節 教育サービスの国際化におけるサービス・デリバリー・システム

本稿ではサービス・マネジメント・システムを構成するサービス・デリバリー・システムに着目して、教育サービスのグローバル展開における西欧要因を探ってきた。

図11 サービス・マネジメント・システム

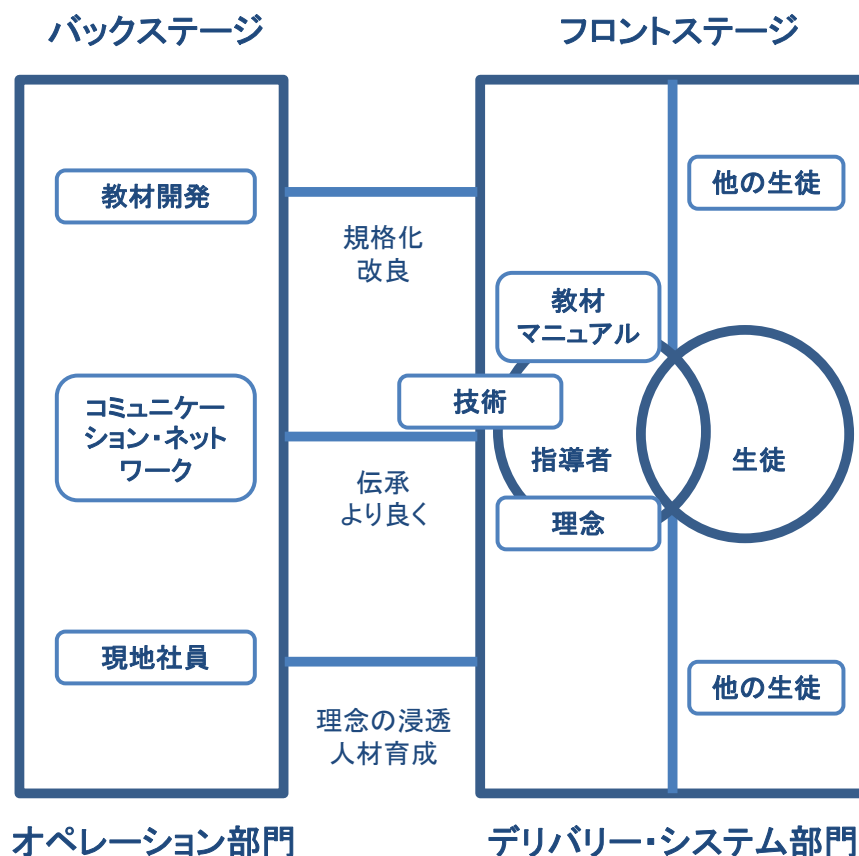


(出所) サービス・マーケティング (2013) より引用

事例研究を通して、サービス・デリバリー・システムを有効に機能させるには、指導者にコンセプトを理解させ、教育内容や指導方法を伝授すること、つまり無形性の克服が必要であることを確認できた。また、サービス価値を実現するサービス品質を達成するために、指導者に対して暗黙知やノウハウをトランスファーする仕組みも必要であるという仮説も確認できた。さらには、指導者のスキルアップを支えるキーマンの存在があり、この現地社員や Music Director が指導者に対して理念やウェイの刷り込み、継続的なスキルアップを促していた。以上のことから、事例研究、特に成功事例である KUMON とヤマハ音楽教室の事例から、教育サービスの国際化におけるモデルとして、以下のようにサービ

ス・デリバリー・モデルを修正できよう。

図 1 2 教育サービスの国際化におけるサービス・デリバリー・システム



(出所) 筆者作成

KUMON とヤマハ音楽教室においては、サービス・コンセプトがサービス・デリバリー・システムを定義し、サービス・デリバリー・システムが上記のようなストラクチャーで成り立っていると考える。つまり、フロントステージにおいては、人、つまり指導者が介在する中で、サービスの生産と消費が行われる。この図が表す通り、顧客である生徒と指導者の相互作用の中でサービスが生まれるからこそ、同時性によって発生する個別化の問題が生じるが、そこでのサービス品質のバラツキを抑えるために、規格化された教材や指導マニュアルが存在する。同時に、指導者には、個別化対応だったりグループレッソンのまとめ上げといったスキルの向上が求められる。これをサポートするのがバックステージである。ネットワークや重層的な研修を導入することで、指導者が暗黙知を吸収し、ノウハ

ウとして蓄積していくことを支援する。また、規格化されたテキストや指導法のマニュアルを開発・改善していくのもバックステージのオペレーション部門が担っている。さらに、厳格な採用や教育を経た現地社員・**Music Director** が現地のデリバリー・システムにおいて、理念の浸透や指導者の育成を日々支援するという構造もサービス・デリバリー・システムの一部をなす。一方、これを池坊に当てはめようとする、このような体制にはなっていない。とはいえ、現在のデリバリー・システムにおける池坊本部の考え方やその狙い、さらには無形性の克服や同時性の克服をしようとした場合にどのような阻害要因があるかはさらなる研究が必要である。

第6章 結論

最後に、本稿の要約をしたい。考察してきたように公文およびヤマハ音楽教室の事例から、サービスそのものが無形であることから生じる品質のバラツキを最小化するための規格化・マニュアル化は、国際展開において重要なアプローチであることがわかった。しかしながら、さらなる成功を目指すにはそれだけでは足りない。つまり、同時性を克服するための見学会や議論する場を通じての徹底的かつ継続的なミーティングによる暗黙知やノウハウの伝達が必要なのである。したがって、グローバル共通の高い品質を保ちながら展開していくことを可能とする規格化・マニュアル化による無形性の克服、そして、教育サービスにおいて重要な「個別対応力」を担保するノウハウを共有化する仕組みとしての人から人への伝承を促す重層的な徹底したミーティングによる同時性の克服が、教育サービスの国際化においての成否を分けるカギである。

さらに2つの活動を下支えする仕組みとして、現地での展開のキーマンとなる現地社員の採用の厳格化と徹底的な育成がサービス・デリバリー・モデルの構築の中でも重要な役割を果たすことが明らかになった。

もう1点、重要な指摘として、結局のところ、公文は国内でやっていることと海外でやっていることは同じである。つまり、国内で構築したサービス・デリバリー・システムを、海外でも構築しているわけである。具体的には、テキストの規格化と指導法のマニュアル化があり、暗黙知を共有化してさらに発展させるようなネットワークないし重層的なミーティングを継続的・組織的に行っている。さらにその地域を管轄する社員が、理念の浸透や指導者のレベルアップを支援する活動・働きかけを行っている。したがって、公文においては、サービス財の特性から抽出される課題は国内も海外も同じであり、サービス・コンセプトを伝えたり知識・ノウハウをトランスファーする相手が、日本人であろうが海外の現地の人であろうが、ハードルの高さの高低に違いはあれども課題である点に変わりはない。公文は同じ仕組みをグローバルでも徹底してやっている、ということである。

一方、ヤマハにおいては、公文と同様のことが指摘されるものの、Music Director の存在が国内と海外の違いであった。これは、公文とは逆に、国内でのサービス・マネジメン

トと海外でのサービス・マネジメントにおけるハードルの高さの違いに着目し、課題の克服をより徹底的に行うための工夫であり、また現地の指導者のコンテキストの違いを克服するために行っている工夫であると言える。

以上、公文とヤマハの国内展開と海外展開における事業活動の違いについて指摘したが、海外にサービスを展開しようとする時の課題の克服に対する活動は、国内におけるそれと根本的な思想や原理に大きな違いはないと言って良いであろう。つまり、国内でやっていることの延長線上に、海外でやっていることがある。文化差・コンテキスト差を乗り越えて、指導者を育成し、理念に基づく暗黙知やノウハウをトランスファーしなければいけないという海外展開独自の課題に対して、周辺サービスの現地適応はあれど、国内で築いたサービス・デリバリー・システムを海外に拡大することで、サービス価値の移転、つまり教育サービスのグローバル展開は可能となる。

第7章 今後の課題

本研究にて、主にサービス財の特徴という視点から、グローバル化における課題、そして教育サービス特有の課題を交差させて、教育サービスの国際化におけるハードルとその解決策を提示してきた。今後の課題として、大きく以下の2点を指摘したい。

1つ目に、今回は3つの事例を基に日本の教育サービスの国際化について仮説をぶつけ、検証を試みた。そもそも日本の教育サービスの国際化事例が多くないという現実はあるが、最近の傾向としては多くの教育サービス企業が積極的に海外進出を始めている。また、本稿の中でも触れたが、教育サービスを大別すると対面型と通信型がある。今後は、さらに多くの教育サービス企業の事例を分析し、一般化することで、成功要因をより精緻化していくことが可能と考える。また、同じ企業であっても、進出先の文化やコンテキストによる違いに対してどのような影響があり、それに対してどのような対応をすべきかについては踏み込んだ議論をしていないので、次の課題として挙げられよう。

2つ目に、考察においても言及したが、池坊においては、何が無形性の克服や同時性の克服を阻害しているのか、あるいはそもそも狙いがあるがそのような対応をしていないのか、さらなる深掘りをする必要があるだろう。先端事例である KUMON やヤマハ音楽教室との対比をより深めていくことで、教育サービスの海外展開について精緻なモデル化・一般化が進められると考える。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、多くの方々のご指導とご協力を賜りました。ここに感謝の気持ちを記したいと思います。

とりわけ内田和成教授には、大変ご多忙のスケジュールの中、多くのご指導と励ましをいただき、心より感謝申し上げます。途中でトピックを大きく変更し、ご心配をお掛けしましたが、内田先生の温かいご支援の下、本稿を完成させることができました。本研究に限らず、内田先生には社会人としての振る舞いから心構えまで、まさに人間道を教えていただいたように思います。本当にありがとうございました。

浅羽茂教授には、本稿の中身の方向性に行き詰まり、苦しかった時に、明るい展望を示していただきました。わかり易く具体的な示唆をいただき、また背中を押していただく中で、自分の進むべき方向がクリアになり、自信を持って前進することができました。

菅野寛教授には、ご指導をいただく度に、私の煮詰まった考えを構造化し、整理していただきました。菅野先生のお人柄に感銘を受けると同時に、その思考を直に学ぶことができたことは、今後の人生においても大いに意味のあることであつたと感じています。

また、インタビューの調整のため、ご協力いただきました WBS の関係者の方々、そして快くインタビューやメールインタビューに応じてくださいました各企業・組織のみなさまには、改めて深く御礼申し上げたいと思います。ありがとうございました。

最後に、陰ながら応援してくれた家族、ビジネススクールに通っている私を温かくサポートして下さった職場の上司や同僚、そしてゼミの同期と先輩方には、感謝の念に堪えません。

厳しくも机上の学びだけでない多くの収穫のあつた2年間が終わろうとしています。これを活かすも殺すも自分次第であることを肝に銘じ、そして感謝を胸に、少しでも社会に還元できるよう邁進していきたいと思います。

2013 年 1 月

早稲田大学商学科 ビジネス専攻 2 年

青地 広信

参考文献

- 木村順治編集人 半澤敦子、桂浩司、平野佳代子、井尾淳子編集（2011）『くもんのヒミツ』（小学館）
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』（有斐閣）
- 角松正雄編（1996）『国際マーケティング体系』（ミネルヴァ書房）
- 近藤隆雄（2013）『サービス・マーケティング[第2版]』（生産性出版）
- クリストファー・ラブロック、ローレン・ライト著 小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳（2002）『サービス・マーケティング原理』（白桃書房）
- リチャード・ノーマン著 近藤隆雄訳（1993）『サービス・マネジメント』（NTT 出版）
- 江夏健一・太田正孝・藤井健編（2008）『シリーズ国際ビジネス1 国際ビジネス入門』（中央経済社）
- 江夏健一・大東和武司・藤澤武史編（2008）『シリーズ国際ビジネス4 サービス産業の国際展開』（中央経済社）
- 川上源一（1986）『新・音楽普及の思想』（財団法人ヤマハ音楽振興会）
- 木下玲子（2006）『寺子屋グローバリゼーション』（岩波書店）
- グローバル・マーケティング研究会著 大石芳裕編（2009）『日本企業のグローバル・マーケティング』（白桃書房）
- 井上達彦（2012）『模倣の経営学』（日経 BP 社）
- 井上達彦・真木圭亮（2010）「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」早稲田商学第 426 号 175-221
- 趙命来（2009）「サービス業の国際化研究の現状と課題」流通大学論集—流通・経営編—第 21 巻第 2 号 63-83
- 趙命来（2009）「サービス企業の国際化とサービスの特性」マーケティングジャーナル第 29 巻第 2 号 148-156
- 趙命来（2010）「サービス企業の国際化プロセス：教育サービス企業の事例を中心に」流通科学大学
- 趙命来（2011）「サービス企業の国際化プロセス—ヤマハ音楽教室のケース—」香川大学経済論叢第 83 巻第 4 号 2011 年 3 月 243-272

ジェトロ海外調査部 (2010)「サービス産業の国際展開調査 ヤマハ株式会社 (海外:インドネシア)」
ジェトロ海外調査部 (2010)「サービス産業の国際展開調査 財団法人ヤマハ音楽振興会 (国内)」
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 107 32-43
小宮路雅博 (2010)「サービスの諸特性とサービス取引の諸課題」成城・経済研究第 187 号 149-178
藤川佳則・鈴木健一・フレデリック・ディトレフ・オッテ・トロエル (2008)「ビジネスケース No.
68 公文教育研究会 インドにおける理念主導型サービス・グローバル戦略の展開」一橋ビジネス
レビュー 2008 WIN 100-120
井上達彦 (2011)「ビジネスモデリングによる海外サービスビジネスの変革 香港公文の原型回帰の
事例」早稲田大学 アジア・サービス・ビジネス研究所

参考資料

「株式会社公文研究会 教材哲学と指導原理は世界共通 それ以外は現地に合わせる 江崎雅彦取
締役」RMS message vol.24 2011.08 12-13
池坊ホームページ <http://www.ikenobo.jp/index.html>
公文教育研究会 Company Profile
KUMON 入会のご案内
KUMON ホームページ <http://www.kumon.ne.jp/>
財団法人ヤマハ音楽振興会ホームページ <http://www.yamaha-mf.or.jp/>
ヤマハ音楽教室のご案内
ヤマハ音楽教室ホームページ <http://www.yamaha-ongaku.com/kids/>
ヤマハ株式会社ホームページ <http://jp.yamaha.com/>