

# 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——

井 上 達 彦  
真 木 圭 亮

## 1. はじめに

製造業が長らく日本を支えてきたことに疑問を呈する人々は少ないだろう。特に電機や自動車などの産業は、日本だけではなく世界をリードし続けてきた。いわゆる「ものづくり」がこれまでの日本の国際競争力の源泉であり、今後も日本を支える重要な強みであることに疑問の余地はない。

一方、サービス業については、日本も百貨店やコンビニエンスストアなどの小売業はアジアを中心に海外に展開しているが、サービス業全体として捉えると他の先進国をリードするには至っていない。アメリカや他の先進国の GDP に占めるサービス業の割合は75%前後にまで達するが、日本ではその割合は70%に満たない<sup>(1)</sup>。さまざまな産業のサービス化が進んできていると言われていた昨今、サービス事業の強化は緊急の課題である。

このような実務の世界の現況を受け、学界においても、国際的に展開する流通業についてのケーススタディや（川邊 2003）、国際フランチャイズのオペレーションについての研究が盛んに行われるようになってきた（川端 2010）。

しかしながら、事業の仕組みや収益の上げ方を議論するビジネスシステム研究においては、これらサービス事業の特色を強く反映させた上での議論が十分になされているとはいえない。

そこで本稿では、顧客とサービスが直接的に接することでサービスが生産・消費される局面であるサービスエンカウンタ (Normann 1984 ; Bitner 1990 ; Czepiel 1990 ; Bitner, Booms and Tetreault 1990 ; Bitner, Booms and Mohr 1994) として機能しているサービス業のビジネスシステムに注目する。サービス製品の品質 (service quality) は顧客との相互作用によって変動するため、サービス品質にばらつきが生じてしまいかねない。われわれは、この問題にうまく向き合っている企業のマネジメントから、その対処法について学ぶことにする。事例研究にあたっては、まず、先行研究のレビューを通じて、サービスエンカウンタの特徴からサービスビジネスのビジネスシステムの分析枠組みを導出する。そして、その枠組みを日本公文教育研究会 (以下、KUMON) にあてはめ、そこからサービスを安定化させるための仕組みの詳細を抽出し、マネジメントの知見として検討していく。これが本稿の目的である。

なお、本稿では実務の世界や海外でビジネスモデル<sup>(2)</sup>と呼ばれているものは、日本の学界におけるビジネスシステム概念に含まれるものとして考え、ビジネスシステムという用語に統一して議論していく。

## 2. サービスビジネスの先行研究

### (1) サービスの特徴

サービスの特徴については、これまで主にサービス・マーケティングの分野で研究されてきた。製造業とは異なるサービス業の特徴は IHIP 特性と呼ばれる4つの要素に集約され (Zeithaml, Parasuraman and Berry 1985 ; Edgett and Parkinson 1993 ; Lovelock and Gummesson 2004 ; Moeller 2010), その要素としては無形性 intangibility, 不均一性 heterogeneity, 生産と消費の同時性・

不可分性 inseparability, 消滅性 perishability が挙げられる<sup>(3)</sup>。

無形性とは、製造業が生産する製品が物理的な実体を有するモノであるのに対して、サービスには物理的な実体がないことを意味する。物理的な財との比較においてサービスの特徴としてまず挙げられるのが、この無形性である (Klein and Lewis 1985)。無形であるがゆえに、顧客は事前にサービスの内容や質を知ることができない。

不均一性とは、サービスの質は実際に顧客と接触してサービスを提供するサービスエンプロイ (サービス従業員) の技能やサービスが提供される時空間、顧客の協働の程度に左右されるために、標準化が困難であることを指す (Regan 1963 ; Lovelock 1983)。後述する生産と消費の同時性・不可分性というサービスの性質とあいまって、サービスは生産後にその品質を手直しかねない。

また、サービスは実体がないために在庫として保管しておくことができず、生産と消費が同一時に同一空間でなされる。これが生産と消費の同時性・不可分性である (Regan 1963 ; Shostack 1985 ; Parasuraman and Varadarajan 1988)。

同様に、サービスには実体がないため、顧客からの要求がある前に生産することも、需要が生じるまで保管することもできない (Rushton and Carson 1985)。また顧客としても、購入したサービスを手元に保管しておくことができないため、何度も同じサービスを受ける必要がある。これがサービスの消滅性である (Judd 1968)。

サービスの特徴として上記の4つの要素が広く受け入れられてきたが、近年ではその妥当性に疑問が呈されつつある (Lovelock and Gummesson 2004 ; Vargo and Lusch 2004 ; Moeller 2010)。無形性にかんしては、サービスは完全に無形なのではなく、実際に顧客に提供される局面では、何かしらの物理的なモノも利用されている。たとえば「ホテルに宿泊する」というサービスを考

えると、たしかに宿泊というサービス自体には形が無い。しかし、その宿泊というサービスを提供するために、ベッドやアメニティなどのさまざまなモノが用いられている。Shostak (1977) は財とサービスを有形か無形かという単純な二分法で分けるのではなく、あらゆる市場提供物は有形的な要素と無形的な要素の両方を持つとして、市場提供物を有形性と無形性を両極とする連続線上に位置づけている。また Lovelock (1983) は、サービス行為自体が有形であるか無形であるかという軸に、サービスの対象が人であるか物であるかという軸を加えることによって、サービスを人に作用するサービス、モノに作用するサービス、人の心に作用するサービス、情報に作用するサービスの4つに分類している。

有形かつ人に提供されるサービスは人に作用するサービスとして分類され、食事や宿泊、美容サービスなどがこれに該当する。有形かつモノを対象に提供されるサービスがモノに作用するサービスであり、荷物の輸送やクリーニング、機器の修理やメンテナンスなどが挙げられる。

この2つとは対称的に、無形の行為によって提供されるサービスが、人に提供される人の心に作用するサービスと、モノが対象とされる情報に作用するサービスの2つである。人の心に作用するサービスとしては教育やエンターテインメント、広告や宣伝など、顧客の態度や行動に影響を与えるサービスが挙げられる。情報に作用するサービスは、マーケティング調査や会計サービス、銀行などがこれに該当する。

不均一性にかんしては、サービス品質を標準化できる可能性を考慮していないという批判がなされている (Lovelock and Gummesson 2004)。自動販売機は商品を売るというサービスを機械化することで、サービスの質を一定に保っている。

生産と消費の同時性・不可分性については、実際には生産と消費が別のタイミング、別の場所で生じているサービスもあるという主張がなされている

(Lovelock and Gummesson 2004)。web を介してストリーミングで配信される教育プログラムなどは、事前にそのコンテンツが生産されており、生産の後に消費される。

消滅性にかんしても、情報技術の発達によって生産した後に保管しておくことが可能となってきた。また、教育サービスなどのような知識の伝達を行うサービスであれば、その知識はしばらくの間は顧客の記憶に残るため (Edvardsson, Gustafsson and Roos 2005)、すぐに消滅してしまうことはない。

サービスの特徴にかんする混乱は、これまでのサービス研究が対象としてきたサービスがあまりに多岐にわたることに起因していると考えられる。これまでのサービス研究は、銀行 (Mukherjee, Nath and Pal 2003 ; Doucet 2004 ; Barker and Hartel 2004 ; Giardini and Frese 2008)、ホテル (Bitner *et al* 1990 ; Boon 2007)、レストラン (Bitner *et al* 1990 ; Noone, Kimes, Mattila and Wirtz 2009)、カフェ (Venkatraman and Nelson, 2008)、小売り (Barker and Hartel 2004 ; Svensson 2006)、航空サービス (Bitner *et al* 1990 ; Barker and Hartel 2004)、旅行代理店 (Bitner 1990 ; Andersson-Cederholm and Gyimóthy 2010)、個人の身体のケア (Ligas 2004) など、一般的な意味で「サービス業」にカテゴライズされるサービスを無造作に対象とし、それらから帰納的にサービスの持つ特徴を抽出しようとしている。いずれにせよ、サービスの本質的な特質が何であるのかという点にかんしては、議論が再燃していると言える<sup>(4)</sup>。

## (2) 顧客との協働とサービスエンカウンタ

このような中で、サービスを通じた顧客への価値の提供には、顧客自体の行為や顧客との相互作用が欠かせない、あるいはサービスを通じて顧客が享受する価値の大きさは、サービス提供者と顧客との相互作用によって大きく左右される、というサービスの特徴が重視されてきている (Bendapudi and Leone

2003 ; Sampson and Froehle 2006 ; Spring and Araujo 2009)。モノであれば、顧客の要求に先立ち生産しておくことが可能で、かつそれから顧客が享受する価値の内容や大きさは、設計段階に埋め込まれている。しかし、サービスによって顧客が享受する価値は、サービス提供プロセスにおいて、顧客がどのようにサービス提供者やサービスを構成する要素と相互作用するかによって大きく変動する。たとえば、ヘアカットを含む美容院でのヘアケアサービスについて考えてみると、美容師が顧客の要望を聞くことなく一方的にサービスを提供しても、顧客は満足しない可能性が高い。顧客は自分が望むヘアスタイルにしてもらうには、自分の希望を美容師に伝えなければならない。つまり、顧客とサービスとの相互作用のあり方によって、サービス品質は大きく変質するのである。

サービス提供における顧客との協働や顧客とサービスの相互作用がサービスの本質的な特徴であるならば、実際に顧客とサービスが触れ合う局面、すなわちサービスエンカウンタをいかにマネジメントするのかが、サービス企業にとって重要となる (Berry 1980 ; Normann 1984 ; Blackman 1985 ; Czepiel, Solomon and Suprenant 1985 ; Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985 ; Solomon, Suprenant, Czepiel and Gutman 1985 ; Suprenant and Solomon 1987 ; Czepiel 1990 ; Bitner *et al* 1990 ; Jayawardhena 2010)。このサービスエンカウンタをどのように設計するかによって、顧客との相互作用のあり方や、サービスを通じて顧客が享受する価値が決定される。Normann (1984) は、顧客とサービスが直接的に触れ合うサービスエンカウンタを「真実の瞬間 moment of truth」と呼び、顧客のサービス品質への評価は、まさにこの瞬間に決定されるとした。

サービスエンカウンタの概念は、その構成要素あるいは相互作用の範囲によって2つに分類できる (Bitner *et al* 1990)。ひとつは、その構成要素や範囲を顧客と従業員としてのサービスエンプロイの直接的かつ人的な相互作用に限

定したものである (Czepiel *et al* 1985 ; Solomon 1987 ; Surprenant and Solomon 1987 ; Bitner *et al* 1990 ; Bitner *et al* 1994 ; Jayawardhena 2010)。顧客とサービスエンプロイの相互作用に着目すると、サービスエンカウンタは「顧客とサービス提供者との間の相互作用」(Suprenant and Solomon 1987) と定義され、サービスエンプロイはサービスエンカウンタにおいて重要であるとされる (Podsakoff and MacKenzie 1994 ; Bettencourt and Brown 1997)。サービスエンプロイのあり方は企業に対する顧客のイメージを大きく左右する重要な要素であり (Bitner 1995)、サービス企業にとってサービスエンプロイは戦略的な差別化および競争優位の源泉となる (Pefeffer 1994)。Crosby and Stephens (1987) や Jayawardhena (2010) では、人的な相互作用の質とサービス品質に対する顧客の認知、あるいは人的な相互作用の質と顧客満足が正の相関関係にあることが示されている。サービスエンプロイという「ヒト」は、サービスエンカウンタにおいて非常に重要な構成要素であると言える。

そしてもうひとつは、サービスエンプロイと顧客との人的な相互作用だけではなく、サービスが提供される場や、そこで用いられるモノとの相互作用をも含むものである (Bowen 1986 ; Mils and Morris 1986 ; Lockwood 1994 ; Svensson 2001 ; Bebko 2001 ; Bendapudi and Leone 2003)。その範囲を人的な相互作用に限定せず、より拡張的な概念として捉えると、サービスエンカウンタは「消費者がサービスと直接的に相互作用する期間」(Shostack 1985) と定義される (ここでサービスエンカウンタが「瞬間」ではなく「期間」とされている点に注目されたい。Shostack (1985) では *moment* ではなく *a period of time* が用いられている。これは、サービスエンカウンタは複数の要素と顧客との相互作用であり、そのためサービスエンプロイのみとの相互作用よりも相対的に長い期間を経てサービスが提供されると考えられているからである)。Lockwood (1994) は人的な相互作用に加えて、サービスエンカウンタにおける物理的な環境の重要性を提示している。Bitner (1992) はサービスエンカウ

ンタにおける人的側面であるサービスエンプロイと対置させる形で、サービスエンカウンタにおける物理的な環境をサービススケイプ (servicescape) と呼んでいる。サービススケイプは、顧客の企業に対するイメージの形成や (Newman 2007), 顧客のサービス品質に対する知覚などに影響する (Reimer and Kuehn 2005)。ヒトに加えて、サービススケイプも、サービスエンカウンタの重要な構成要素となる。

以上の議論を前提にすれば、ヒトとモノの要素がいかに関わりあわれるかが重要になると考えられる。しかし、われわれが知る限り、ヒトを扱うサービスエンプロイの研究と、物理的環境を扱うサービススケイプの研究とは別々に行われる傾向にある (Suprenant and Solomon 1987; Newman 2007; Venkatraman and Nelson, 2008; Jayawardhena 2010)。あるいは同時に扱われていても、その2つの組み合わせについては言及されておらず (Walter, Edvardsson and Öström 2010), 統合的な枠組みで実証的な研究が蓄積されているとは言えない。

ひとつの要素でサービスエンカウンタをマネジメントするのが難しければ、より多くの要素でマネジメントするというのは自然な発想である。顧客との相互作用という、本質的にコントロールが難しいサービスエンカウンタをマネジメントしてサービス品質を一定以上に保つためには、ヒトとモノという複数の要素を組み合わせるという発想が必要であるし、それを包括的に議論できる枠組みが必要とされる。

### (3) 不可視の舞台裏

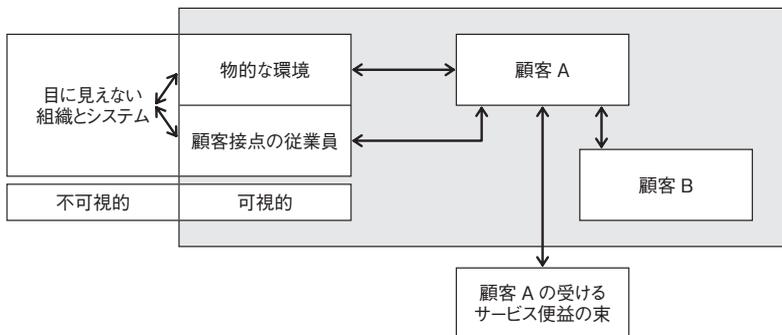
ヒトやモノという個別の要素やその組み合わせというよりも、サービスエンカウンタを生み出す組織やシステムにまでさかのぼって検討するという研究にも注目すべきであろう。なぜなら、より大きなレベル、あるいはその背後にある仕組みがこれらの要素を標準化してサービスユニットに提供することで、

サービスエンカウンタの質、サービス品質は安定すると考えられるからである。

サービス提供の仕組みについて考える際に参考になる2つのフレームワークあるいはアプローチがある。いずれも、ビジネスシステム研究における表層的な製品・サービスの差別化と深層的な仕組みによる差別化（伊丹・加護野2003）、という区別に通じる研究である。ひとつは、Service Production Systemを概念化したサーバクション・フレームワーク（servaction framework）と呼ばれるものである（Langeard, Bateson, Lovelock and Eiglier 1981）。

サービスが顧客に提供される局面では、可視的な物的環境、顧客と直接接する従業員、サービスを受ける顧客たちという要素が、顧客の受ける便益に影響する。だが、サーバクション・フレームワークでは、これらの可視的な要素に加えて、顧客には見えない不可視の組織やシステムも、サービス提供に大きく影響するとしている点が特徴的である。

顧客が受ける便益の大きさは、顧客とサービスエンプロイとの相互作用やサービスを提供される際の物理的環境から直接的に影響されることは想像に難くない。しかし、顧客と相互作用するそれらの要素は、まさに顧客にサービス



出典：Langeard *et al* (1981)

図1 サーバクション・フレームワーク

が提供されるサービスエンカウンタではなく、それを支える顧客からは見えないところでの活動にも大きく左右される。また、ともにサービスを受けている他の顧客の数やその質も、顧客が享受する便益の大きさに影響される。

サーバクション・フレームワークの肝要な部分は、顧客が享受する便益の大きさは、サービスそのものの内容だけではなく、それに関係するさまざまな要素が積み上げられた最終的な成果であることを示している点である。サービス提供の裏にある活動やシステム、そして他の顧客の存在を明示的に示したことが、このフレームワークの強みであると言える。

そしてもうひとつのアプローチは、サービスが提供される全体的な仕組みを劇場のメタファーで捉えた劇場アプローチである（Grove, Fisk and Dorsch 1998；Grove, Fisk and John 2000）。

劇場の舞台上で演劇作品が上演される時、その舞台には役者、舞台装置、小道具などが存在する。これらが演劇の表舞台（front stage）の構成要素であり、観客に見えるのはこの部分である。これを先に紹介したサービスエンカウンタの研究（Bitner 1992；Lockwood 1994）に置き換えると、演劇が上演される舞台がサービスエンカウンタであり、舞台上で演じる役者がサービスエンプロイ、舞台装置と小道具がサービススケイプに、それぞれ対応づけられる。

しかし、実際の演劇は、表舞台の構成要素だけでは上演できないというのがGroveらの主張である。観客からは見えない位置でそれを支える舞台裏（back stage）からの支援も必要となる。舞台裏では舞台装置や小道具の作成はもとより、上演前にさかのぼればオーディションや稽古、劇場の選択なども行われている。観客からは見えないが欠かすことができないのが舞台裏であり、この舞台裏がしっかりと支えているからこそ、表舞台で安定的に良い演劇が上演される。表舞台で観客の目に映る役者としてのアクターだけではなく、舞台装置、小道具の制作を担う裏方のアクターの活動も大切である。なぜなら、観客からは見ることができない舞台裏が調整され一体となって観客に向けて演じられる

演劇作品こそが、サービスそのものであるからだ。

サーバクション・フレームワークと劇場アプローチに共通するのが、顧客からは目にするできない組織のシステムや舞台裏の存在の重視である。実際に顧客にサービスが提供されるのは表舞台であり、また顧客からは表舞台しか見ることができない。これに対して舞台裏では、表舞台での効率的で安定的なサービス提供と、そのための提供物の開発、情報の提供を目的とした活動が行われる (Glushko and Tabas 2009)。つまり、実際に顧客との相互作用を経てサービスが提供されるのが表舞台であるサービスエンカウンタだとしても、それを支えてサービス提供を可能としているのは、顧客からは見ることができない舞台裏なのである。それゆえ、舞台裏でイノベーションや知識創造を促すアクターの管理者行動 (Wageman, 2001) やネットワークキング行動 (Druskat and Wheeler 2003) などにも留意する必要があると考えられる。

### 3. サービスエンカウンタを支えるビジネスシステムの分析枠組み

サービスエンカウンタの構成要素と顧客との相互作用をコントロールすることでサービスエンカウンタを安定化させるには、サービス提供を支える舞台裏の仕組みが重要となる。これを踏まえ、サービスエンカウンタを支えるビジネスシステムの分析枠組みを提示する。

まず、表舞台であり顧客と相互作用する場であるサービスエンカウンタは、サービスエンプロイであるヒト、サービススケイプである場所、そしてサービスの価値を生み出すのに必要な情報であるコンテンツ<sup>(5)</sup>という3つの構成要素から成り立つと考えられる。ここで、ヒトと場所 (物理的環境) という区分は、Bitner (1992) や Lockwood (1994) の研究に依拠しているが、われわれは、新たにコンテンツという要素をサービスエンカウンタの分析枠組みに組み込んだ。Grove らの研究では言及されていないが、そもそも演劇する内容、すなわち脚本がなければ舞台は成り立たない。コンテンツとは、サービスエンカウン

タにおいて価値を生み出すのに必要な情報のことで、演劇であれば脚本内容がこれに該当する。

そして、表舞台であるサービスエンカウンタの構成要素をコントロールしているのが、その背後にある舞台裏での仕組みである。3つの構成要素の組み合わせによって決定されるサービスエンカウンタの質は、顧客との相互作用の背後にある舞台裏の活動によって支えられている。この表舞台と舞台裏との関係、すなわちサービスビジネスのビジネスシステムを表したのが図2である。いわば、Bitner（1992）やLockwood（1994）が示した要素にコンテンツという要素を加え、Groveらの舞台裏という軸を加えて構築したものである。

顧客の目に見える表舞台がヒト、場所、コンテンツという3つの要素を頂点とする三角形で示されており、それらの交わる場所に顧客との接点であるサービスエンカウンタが位置する。

ヒト、場所、コンテンツというサービスエンカウンタの3つの要素は、その背後にあり顧客が目にするのしない舞台裏がコントロールしており、それによってサービスエンカウンタは安定し、深まりもする。表舞台を舞台裏が支え

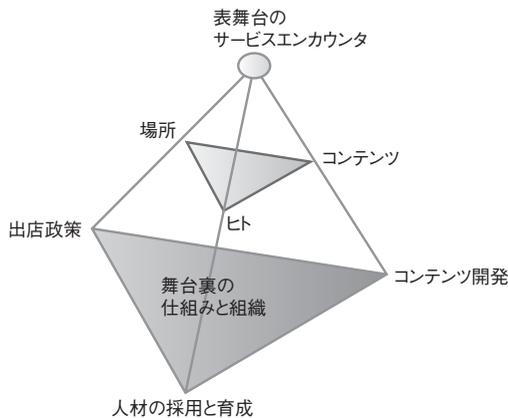


図2 サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム

ることで安定的なサービスエンカウンタを実現するのが、サービスビジネスのビジネスシステムである。

#### 4. 調査概要

##### (1) 調査対象

すでに向山（2009）でも扱われているが、本稿では教育事業を営む KUMON を調査対象とした。1958年に大阪数学研究会として設立された KUMON は、2010年3月末時点で日本国内では17,000教室をフランチャイズで展開しており、学習者数は144万人を数える。そして世界に目を転じると、46カ国で8,100もの教室を展開し、その学習者数は実に288万人にも及ぶ<sup>(6)</sup>。日本国内にとどまらず、国際展開に大きく成功している日本を代表するサービス業であると言えるだろう。特徴的なのはその理念で、「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」という理念を掲げている。創業間もないころから地球規模で社会貢献を考えていたことがうかがえる。

KUMON を調査対象とした理由は、上述の通り日本全国に多数の教室を展開できている点である。KUMON の各教室の運営とそれを支える本社や各地区に存在する事務局の活動を調査することによって、サービス業のビジネスシステムを構築する有益な知見が得られると考えられる。

またひとつには、KUMON のようなフランチャイズ組織は、最終顧客である生徒のみならず、その生徒にサービスを提供する加盟店もある種の顧客として捉えられる。このような二重構造を有しているが故に、サービスを提供するための舞台裏はより複雑で精巧に作り上げられている可能性が高い。本社が加盟店にサービスを提供し、その加盟店が顧客にサービスを提供しているからである。その舞台裏で活躍する裏方のアクターの行動を観察することによって、より有益な示唆が得られると考えられたのである。

## (2) 調査方法とデータの収集

ビジネスシステムにかんしては既に一定の研究の蓄積がある (Gluck 1980 ; Buaron 1981 ; 加護野・石井 1992 ; 井上 1998 ; 國領 1999 ; 藤本・武石・青島 2001 ; 伊丹ほか 2006 ; Magretta 2002 ; 小川 2002 ; Chesbrough 2003, 2006 ; 井上編 2006 ; 山田・伊藤 2008 ; 山田 2008 ; 栗木 2008 ; Zott and Amit 2008 ; 内田 2009 ; 澤田・中村 2010)。しかしながら、サービスビジネスの特性に焦点を当てた研究となるとその数は限られ (西尾 2007)、研究のステージとしては萌芽期にあると言わざるを得ない。この時期においては、鍵となる構成概念や分析のフレームワークを提示することが重要であり、定性的な研究方法が適切だとされている (Edmondson and Mcmanus 2007)。

そこで、われわれは、KUMON の本社や教室を管轄する事務局による支援活動と、各教室の運営という2点について、インタビュー調査や各種の観察を行った。まず支援活動について KUMON 全般の視点から理解するために、広報やマネジメント層への対面によるフォーマルインタビューと、指導者に向けて行われる各種イベントへの「観察者としての参加者」(佐藤 2002)としての参加を通して調査を行った。広報やマネジメント層へのフォーマルインタビューは3回にわたって計6名に対して行った(6時間)。イベントについては、主に本社が開く6つのイベントへ参加した(31時間)。これと合わせて、自主研などの特定の支援活動について、担当局員や参加している指導者に対する対面でのフォーマルインタビューと、それらと関連するイベントや勉強会への参加を通して調査を行った。フォーマルインタビューは8回にわたって計9名の指導者に対して行い(18.5時間)、6回にわたって計6名の局員に対して行った(11.5時間)。自主研にかかわるイベントには、計4回(19.5時間)参加した。

教室の運営については、指導者への対面でのフォーマルインタビューと、指導者の教室の見学を行った。指導者に対するフォーマルインタビューは、6回

にわたり計5名に対して(13.5時間)、教室見学は7教室に対してそれぞれ行った(10時間)。

以上、合計110時間の調査から得られたデータは、サービスエンカウンタの構成要素であるヒト、場所、コンテンツに概念コーディング(佐藤 2008)を行った。

## 5. 事例 日本公文教育研究会

以下、先に提示した分析の枠組みに従い、KUMONにおけるサービスエンカウンタとそれを支える舞台裏について記述していく。教室において生徒が体験するサービスエンカウンタとは何か。コンテンツ、ヒト、場所、という3つの組み合わせによって、いかに生み出されているのか。そして、教室のサービスエンカウンタを支える舞台裏の仕組みは何か。大小の三角形の要素に対応する形でケースを記述していこう。

### (1) 表舞台のサービスエンカウンタ

KUMONの教室では、一斉授業は行われない。学年やレベルによるコース分けもない。生徒1人ひとりが配布された教材を黙々と解くという光景だけが広がっている。教室には「先生」と慕われる指導者は存在するが、その指導者の役割は壇上に立って授業をすることではない。1人ひとりの生徒に見合った教材を選んで、それを手渡し、採点することなのである。これには生徒と教材への深い理解が必要であり、一斉授業とは違う難しさがある。

実際に、KUMONの教室での学びの情景を眺めてみよう。教室の開室時間中の好きな時間<sup>(7)</sup>に教室を訪れた生徒は、指導者やスタッフに宿題を渡して採点してもらおう。採点が終わると、その日取り組む教材を渡され、着席し即座に教材に取り組む。KUMONの生徒には幼児や児童などの低年齢層が多いが、それがウソであるかのように生徒たちはまさに黙々と教材に集中する。

生徒が自分で教材を解く前に指導者が教えることはほとんどない。生徒は教材に書かれた例題を見ながら、自分の力で教材を解き進めていく。どうしてもわからないところがあれば生徒は指導者に質問する。指導者は生徒と対話しながら、彼らが解いた教材をつぶさに観察し、解答のヒントを与える。ヒントをもらった生徒はまた自分で教材に取り組み、渡された教材を解き終わると、指導者やスタッフに採点してもらう。間違いがあれば席に戻って、自分でその問題にまた取り組む。

間違った問題の直しが終わり、教材のすべてを100点にすることができると、生徒は宿題の分の教材を受け取って帰宅する。どの教材をどれほど宿題として持ち帰るかは、生徒のそれまで進捗状況や誤答のあり方などによる。先に進むこともあれば、復習として同じ教材が渡されることもある。時には少し前の段階の教材まで戻って宿題として渡すこともある。

教材を適宜渡していくというのは、実は簡単なことではない。子どもにあった教材を配布し適切な学習アドバイスを行うには、教材の習熟もさることながら、数多くのスキルが必要になってくる。たとえば、宿題の教材に子どもが書いた文字の大きさや、入出の雰囲気、学習に取り組む姿勢といった限られた情報から子どもたちの心境を読み取らなければならない。また、子どもの短所、長所、おかれている家庭環境にも配慮することで、宿題の与え方を工夫する必要がある。その上で、「今この子は読解力を伸ばさなければならない」というような問題意識をもって、心を込めて教材を渡し、学習アドバイスを行うのである。無理に先へ先へと教材を進めるのではなく、かと言っていたずらに復習回数を増やすわけではない。1人ひとりの生徒がもっともスムーズに力を伸ばしていけるような過不足のない復習回数と学習進度、そして教材の渡し方を、指導者は様々な視点から常に考えている。

このようにして、KUMONに通う生徒は、教室において「ちょうどの学習」と「自学自習」というサービスに出会う。そして、何年も通い続けることによ

て、学力の向上はもちろん、自ら学習する姿勢を身につけることができるようになるのである。

### コンテンツ

自学自習というと当たり前に見えるが、自ら学ぶためには、教材が難しすぎても易しすぎてもいけない。ちょうどの負荷がかかったときこそ、生徒は最も集中するものだ。KUMONでは、ちょうどの学習によって自学自習を身につけ、能力を伸ばしていくための教材を開発している。

一般的な KUMON の教室で教えられている科目は、算数・数学、国語、英語の3教科だ。教科を問わず、KUMON の教材は、スモールステップで細かく分かれた教材から構成されている。算数・数学であれば6 A から V の28段階に分かれている（2010年現在）。6 A から2 A までは幼児および小学1年生の基礎、A から F は小学校と同程度、G から I は中学、J から P が高校、そして R から V は大学レベルに相当する内容となっており、高度に標準化・細分化されている。各段階が200枚に分かれており、1枚ごとの学習量は少なく、また進む幅も小さい。

スモールステップで細かく分かれた教材があれば、ちょうどよい難易度の教材をちょうどよい分量だけ渡すことができる。これによって、生徒は自分が今できるちょうどのレベルに合わせて「自学自習」できる。

実は、この教材は、創業者である公文公（くもんとおる）が開発したものがベースになっている。公文公が学んだ、私立の名門である土佐中学ではクラスのすべての生徒に一律に同じ指導をする教育ではなく、できる生徒には基本だけ教えて、それ以降は自分で学んでよいという「自学自習」のスタイルがとられていた。この自学自習は公文公の肌に合い、大阪帝国大学を卒業して数学教師として教鞭をふるうようになって、それを基本方針とすることができた。

そんな折、長男である小学二年生の毅が受けたテストの結果が芳しくないこ

とを目にした公文公は、まず計算ができるようにと自分で問題を作成し、それを使って毅の教育を行うようになった。教材を作成するときに重視したのは、「生徒は学習内容がわからなくても困るが、わかりすぎても困る。適度な難度で緊張感を持たせるのがいい」というものだ。公文公は教師として経験を積む中で得たこの実感に基づいて、教材を作成したのである。

## ヒト

公文公はこの教材を軸に、現代で言うフランチャイズの方法によって全国展開を進めていった。注目すべきは、そのパートナーとして目を付けた人財である。教育ビジネスである以上、教職に少しでも携わった人財に協力を求めると考えるのが普通であろう。しかし、教材が高度に標準化されており、指導者の役割が教材の配布と採点である以上、教職にこだわる必要はなかった。

そこで白羽の矢が立ったのが、子育て経験のある女性である<sup>(8)</sup>。その多くは人望が厚く、地元で豊かなネットワークを有していた。社会的に眠れる資源であっただけに、むやみに高い人件費を払う必要はなかった。

だが、低コストで雇用できる人財である以上に、女性指導者には独特の強み



同じ目線で生徒に話しかける指導者

があった。それは、一通りの子育てを経験しているという点である。KUMONの教室には、多くの子どもたちが集まる。一般的な塾とは異なり授業形式を採用していないため、場合によっては騒がしくなってしまう可能性がある。だが、母親として子育て経験のある指導者は、子どもの扱いに長けていた。また、単に経済的に動機づけられるだけではなく、子どもの喜ぶ顔が見たいという気持ちが強かった<sup>(9)</sup>。一般の塾講師とは異なる能力が求められる KUMON の指導者として、彼女たちはうってつけの人財であった。

### 場所

KUMON は、このような女性指導者に協力を呼びかけ、教育の場としては自宅を利用させてもらった。もともとは大きな投資ができなかったからなのかもしれないが、結果的には、資本効率を超えた価値を生み出すことになった。自宅というのは指導者にとって使いやすいために、温かい雰囲気生徒を包むことができる。また、自宅の利用によって、住宅街に教室があるという状況を生み出すことができた。現代の塾ビジネスにおいては、沿線の駅前のような集客しやすい立地が望ましいとされているが、当時の KUMON の教室は、子どもの



四方から生徒を見渡することができるレイアウト

通学路や住んでいる家の近所であって、非常にありがたい存在になっていた。

もちろん、自宅の一室を利用するとなると、どうしても教室が多様になる。長方形の部屋もあれば、正方形の部屋もあるし、場合によってはL字型のものもある。通常であれば、これは標準化されたサービスが提供しにくくなるので、デメリットになるはずである。

しかし、KUMONでは、この多様性が積極的に生かされている。さまざまな経験を有した指導者が、自分の原体験に照らし合わせて様々な場作りを行う自由度が得られるからである。たとえば、ある指導者は、自身が体育の教師をしていたときの体験を生かして、生徒のトレーニングの様子が見渡せる空間を築き上げた。別の指導者は、統制をとることの難しさを経験していたので、子どもが主役となって学ぶことができる教室を作り上げた<sup>(10)</sup>。また別の指導者は、カウンセリングの経験を生かして、生徒1人ひとりに適切なタイミングで声をかけ、ときには頭を撫でてあげられる机と椅子のレイアウトを心がけている。

## (2) 表舞台を支える舞台裏の支援

### ヒト支援

それでは、表舞台のサービスエンカウンタを支えるための舞台裏とはどのようなものか。ヒトについて言えば、KUMONは、まず採用にあたって、指導者の学歴や教職経験は問わないことにしている。しかし、その代わりというわけではないが、指導の軸となりそうなバックグラウンドや原体験を求める<sup>(11)</sup>。すでに、豊かで多様な経験を積んだ方にKUMONを理解してもらい、指導者として活躍してもらうのが望ましいからだ。研修を受けて教材を用いれば、形の上ではKUMONの指導を行うことはできる。だが、生徒の喜ぶ顔を見るためにより良い教育を行っていくことができる指導者、自分の意志でより良い教室を作っていくことができる指導者には、その礎となるものが必要なのだ。

採用した指導者に対しては、5ヶ月にもわたる開設前研修を準備している。

この研修を通じて、教材の狙いと指導のポイントや教育用機材の使い方、また「留意事項」と呼ばれる指導の基本から、教室の経営や保護者とのコミュニケーションまで、指導と教室の運営・経営に必要なことを一通り学んでもらう<sup>(12)</sup>。

そして、教室を開設してもらうのだが、まだまだ本格的なスタートには至らない。実は指導者は、教室を開設しても2年間はKUMONと本契約を結ぶことができない。この2年間はインストラクターという位置づけにあり、その間の指導や運営、経営の内容で、本契約を結ぶことができるかが決まるのだ。

2年間のインストラクター期間には、インストラクター・アドバイザー制度という制度を用意している。開設間もないインストラクターは、当然のことながら指導や運営、経営についてわからないことが多い。そのため、事務局は信頼のおくことができるベテラン指導者を「インストラクター・アドバイザー」として選定し、インストラクターの相談役やメンター役を務めてもらう<sup>(13)</sup>。インストラクター・アドバイザー制度は1年間続き、この間にインストラクターはアドバイザーから多くのことを学び、それを自身の指導に反映させていく。インストラクターにとって、アドバイザーはときにKUMONの指導者としての師匠とも言える存在にもなる。



インストラクターが集うインストラクター集中講座

インストラクター期間が終わり、一定の水準をクリアすることができれば、KUMONは一国一城の主として認め、その指導者と本契約を結ぶ。それでも指導者への支援は続く。教室で日々生徒を目の前にして指導をしていく中で、多くの指導者はさまざまな気づきを得て、もっと良い指導ができるのではないかとこの学びへの意欲が高まっていく<sup>(14)</sup>。そんな指導者のために、事務局は講座を開設している。KUMONでは単位制が取られていて、年間20単位（時間にして20～30時間）の講座を取得しなければならないことになっている<sup>(15)</sup>。

### 場所支援

このような本契約に至るプロセスで、鍵となるのが教室の開設である。KUMONが創業されて間もない頃は、指導者の自宅を利用するか、素直にその近所を探せばよかった。しかし、KUMONの教室が増えてくると、生徒を集めるために立地を考えなければならなくなった。地域に根ざしつつも、あえて一駅ずらすこともあるという。そのため、開設前研修が終わって、いよいよ教室の開設となっても、指導者が1人でスムーズに教室を開設するのは難しいのである。

基本的には、住宅街の中やその近隣にある、指導者の自宅や集会所に教室は開設される。指導者の教室運営をサポートするために、いくつかの小学校があり、生徒数はどれほどで、その年齢構成はどのようになっているのかなど、その教室近辺の情報を事務局が提供する<sup>(16)</sup>。

教室内のレイアウトについても、さまざまなひな形めいたものが用意されている。近年では、基本的には四角で入り組んでいない部屋を教室として利用することが推奨されているが、やはり教室は多様である。本社から支給される教材の進度表、フォルダをどのように配置すればよいのか。読書を促すための公文文庫のスペースをどのように確保すればよいのか。局員は指導者と個別に相談していく。

もちろん、最終的には指導者の創意工夫によって場空間がデザインされるのだが、その際に先輩指導者の助言が役に立つこともある。ある指導者は、椅子に座らずに教室を歩き回りながら教える指導スタイルであるとか、教材の中で指導に特に力を入れる箇所など、指導のスタイルや教材の使い方まで、アドバイザーを務めていた指導者から学ぶことができたという<sup>(17)</sup>。

### コンテンツ支援

教材にかんしては、本社の専門スタッフが常に改善の道を探っている。具体的には、統計をとって全国の教室で復習回数が多いもの、つまりは反復学習を余儀なくされるものを特定している。そして、そこについては何らかの問題があるとして改善が加えられるなどの取り組みがなされている。

しかし、コンテンツにおいて重要なのは、その教材をいかに使うかにある。教材そのものは、標準化された教材であり、数学などは知的所有権を主張するのも難しく、他社も類似品を作成可能である<sup>(18)</sup>。しかし、そのような業者がKUMONの脅威になることはない。「自学自習」と「ちょうどの学習」というサービスエンカウンタにおいて難しいのは、その教材を生徒にあわせてどのように渡すかにある。KUMONのノウハウはその教材をいかに活用するかの指導法にあると言われている。

### 自主研

この指導法を深めるために行われているのが、自主研である。自主研とは、KUMONらしい指導のあり方を深め、KUMONの子どもへの指導の可能性を追求するために、指導者たちが主体的にテーマを提案し、事務局の承認を経て発足する研究組織である。その多くは、「自学自習」と「ちょうどの学習」の実現に向けられている。たとえば、「学びing」という自主研は、生徒の平均進度が高くなかったため、これを高めるための取り組みとして始まった。それ



モニター生について議論する学びingの指導者と局員

それぞれの教室からモニター生徒を1人ずつ出し合い、その生徒の学習進度を複数の指導者で共有することによって、指導の方法を検討できるようにした。自分の生徒の学習進度を開示するという事は、自分の財布の中味を見せ合うことに等しく、難しいことだと言われる<sup>(19)</sup>。この地域の指導者たちは、一国一城の主として引きこもることなく、この自主研によって指導のレベルを一段高めることができた<sup>(20)</sup>。

また、KUMONの教材と指導法のさらなる可能性を追求する自主研もある。たとえば「日向会（ひゅうがかい）」は、心身に障害を抱える児童に対する指導法を議論しあい、改善していくことを目的とした自主研である。障害児にとって、将来就業できるか否かは重要な問題だ。そして就業し自立するためには、一定の知的水準を上回る必要がある。スモールステップで何度も復習を繰り返すKUMONの指導によって、障害児も一步一步着実に知的能力を伸ばしていくことができる。日向会での議論と指導の改善が功を奏し、多くの障害児が高校を卒業後に一般企業へと就職することができている。

近年の読書離れを食い止めようとする自主研もある。おにぎり文庫とは、KUMONに通う生徒たちにもっと多くの本を読んでもらい、読書を好きになっ



おにぎり文庫の絵本を読む生徒たち  
(中央のピンクのボックスが、絵本を入れる「お弁当箱」)

でもらおうと指導者たちが自発的に始めた活動だ。参加する教室が1万円を支払って8冊の絵本を買い、それをおにぎり文庫に参加している教室間で、直接手渡しするか宅配するかで1ヶ月ごとに回していく。すなわち、「各教室に8冊の絵本のセット（おにぎり文庫）を設置し、月が変わるごとにそのセットを次の教室へ回すことで、自分の手元には新しい8冊の絵本セットが常に届くという仕組み」である。創業者である公文公会長の「子どもにとって読書は大切だ」という言葉があり、それに共感した指導者が生み出した自主研である。

#### 世界公文指導者研究大会

このような自主研の成果は、年に一度開催される世界公文指導者研究大会（以下、研究大会）で発表され、全国に広められる。研究大会というのは「世界中のKUMONの指導者が集い、自主研究グループ、また個人で実践研究を重ねた成果を発表するなど、指導力向上に向けて切磋琢磨する場として年に一度開催するもの<sup>(21)</sup>」である。自主研は、多くの場合、地域の文脈を共有した地区単位で発足するのだが、その成果を全国に広めようという狙いがある。



発表に聞き入る指導者たち

研究大会では、当社によって会場別のスケジュールや発表要項に至るまで、大会の資料が本格的に作成・配布されており、指導者たちは発表内容が掲載された冊子とスケジュール、会場案内を片手に、どの会場で行われるどの自主研の発表を見るのかを決める。

このような大規模な大会というのは、往々にして形式的な場になりやすいのであるが、KUMONの場合、毎年熱心な議論が展開されている。たとえば障害児指導についての研究発表の場である障害児指導研究大会では、ホールの500名以上の指導者の前で、壇上で下記のようなやり取りが行われることもある。

*私たちが答えるだけでなく、いい回答があるかもしれません。何かお話しただける先生がいらっしゃったら、ぜひお願いしたいんですけども。*

これは、発表の司会を務めていたKUMONの局員の言葉である。基本的には一般的なカンファレンスと同様に、発表者を務める指導者が発表を行い、それに対する質疑と応答がなされる。しかし、KUMONではその問題を皆で共

有した方がよい時は、問いはフロアで話を聞いている指導者たちに投げ返され、その場で大人数による議論が始まる。問題を共有し、その解決方法を伝え合い、新たな解決方法を導きだすこの光景は、KUMONでは決して珍しいものではない。

このような研究大会であるからこそ、発表にも熱が入る。おにぎり文庫の場合、8冊の絵本セットを75教室が回し読みすれば少ない出費で600冊の本と出会える、という趣旨で発表された。「読書は心のごはん」というおにぎり文庫の根底にある理念、そしてその発足と拡大の経緯について、自主研の指導者たちは、全国の指導者たちに語りかけるように伝えた。発表後、数多くの問い合わせが寄せられたので、指導者たちは日本全国に向き、おにぎり文庫の理念を伝え、始め方や進め方についてのアドバイスを行った。

金沢で生まれた学びingの場合、2008年に「金沢学びingの活動で67名の意識が変わった！全ては子どもから学ぶこと！」というタイトルで、子どもから学ぶことの重要性が伝えられた。この発表は優秀論文賞を受賞し、続く2009年には、デモンストレーションが行われた。研究大会後には全国の事務局から講座の開催などについて多くの依頼が舞い込み、大勢の指導者や局員が学びingを見学に来るようになった。

#### 自主研と研究大会の発表を通して

このように、研究大会で報告するということは、KUMON全体に大きな影響を及ぼすことになる。当然、その準備には大変な労力が求められる。発表するとすると論文という形に整理して、審査を通さなければならない。

このことを承知の上で、自主研にかかわる局員が「この取り組みを研究大会で発表してはどうか」と発表を促すこともある。もちろん、地域の指導レベルの底上げを図るためである。金沢の学びingの場合も、当時の金沢事務局の局長から背中を押されて準備することになった<sup>22)</sup>。準備の作業量は半端なもので

はない。しかし、この作業を通じて、指導者たちの絆はますます深まっていった<sup>(23)</sup>。

研究大会での発表が成功すると、全国から問い合わせが集まる。子どもたちにとってよい活動であるわけだから、それを広めるため、しっかり対応もしなければならぬ。おにぎり文庫の場合は、指導者たちが、全国津々浦々祭り装束を着て絵本を読み聞かせに行脚している。日常業務があるにもかかわらず、有志の局員もそれを支援するかのようになり、全国に読み聞かせをする機会を生かして、積極的におにぎり文庫の存在を紹介している<sup>(24)</sup>。また、この活動を拡大するために、ある局員は「非営利法人おにぎり文庫の種」の設立に携わった。

学びingの場合も、ほかの地区からの問い合わせに積極的に応えている。学びingの自主研は、奇数月に行われるアドバイザー勉強会と偶数月に行われる全体会とから成り立っているが、その双方を見学したいという指導者は多い。局員はこのような要望に対応しているし、指導者たちは惜しむことなくそのノウハウを伝えようとする<sup>(25)</sup>。

このような問い合わせや要望は、指導者によってなされる。しかし、そのきつ



衣装を身にまとい子どもたちに読み聞かせをする  
おにぎり文庫の指導者と局員

かけ作りは局員であったりもする。ある地区では、指導者間のコミュニケーションが十分ではなかったため、その地区の局員がおにぎり文庫を導入しようとその地区の指導者に提案したそうである<sup>(26)</sup>。地区の指導者を発起人である指導者に引き合わせておにぎり文庫を導入した結果、その地区は毎年合宿を開催するほど親密になったと言われる。学びingにおいても同様のことが引き起こされている。ある地区では、穏やかな県民性もあって、先へ先へと進歩を進めることに指導者が躊躇している状況だった。地区の局員は、生徒の可能性と学習の進歩を阻害している可能性があるとして、地区の指導者に金沢の学びingを見学しようという提案を投げかけた<sup>(27)</sup>。もともと問題意識を持っていた指導者がこれに応え、うまく導入して一定の成果を上げたと言われている。

このような橋渡しが行われる以上、本家本元の自主研にも磨きをかける必要がある。金沢の学びingでは、指導者たちが集う奇数月のアドバイザー勉強会の前日に、それと並走するかのように、局員だけでモニター生と教室の指導について徹底的に議論が行われる。しかし、翌日のアドバイザー勉強会では、そこでの議論はなかったかのように見守っている。しっかりと問題を共有した上で、局員としてしかるべき行動をとる。そして、ときには指導者に働きかけたりもする。局員勉強会での成果は、普段の指導者のフォローに現れるのである。

ある局員は、「局員は前面に出てはいけない」と言う。「できるだけその先生が主体となって動いていく。でも、その先生が一生懸命やっている活動を、程よくかかわって暖かく見守っていく」そうである<sup>(28)</sup>。

## 6. 事例の分析

本稿の目的は、顧客との相互作用によって変動するサービスの品質を、いかに管理していくのかを解き明かすことにある。先行研究のレビューから、われわれは、コンテンツ、ヒト、場所という3つの要素の組み合わせを注意深く設計し、それを支える仕組みを管理することによって、サービスの安定化を図れ

るという考えに至った。ここでは、KUMONのケースと対応させて、3つの要素が組み合わせられることの意義、ならびにその組み合わせを支える仕組みの具体的内容について検討する。

#### (1) サービスエンカウンタの表舞台

本稿の研究のひとつの目的は、サービスエンカウンタの安定化を実現する仕組みの解明にある。先に提示した、コンテンツ、ヒト、場所、という枠組みにそって考えてみよう。

まず、教育事業において、多教室展開をしながら品質の安定化を実現するのが困難をきわめることは明らかである。たとえ教材を指定テキストとして標準化しても教室の座席数を適正に保っても、教員の教え方によって生徒が受けるサービス内容は異なったものになる。それゆえ、通常の事業体であれば、ヒトの採用において、教える能力が高く経験が豊かな人材を集めるなどしてコントロールしようとするはずである。

ところがKUMONの場合、事業を本格化させようとしたときには、「ちょうどの学習」を可能にする標準化・細分化された教材が既にあった。それゆえ、「教える」という能力よりも、「気づき」を促す能力を重視して、より広い人材プールから、適正のある指導者を集めることができたといえよう。それが、日本の場合、子育て経験のある女性なのである。彼女たちは、指導者になる前に、それまでのキャリアで多様な経験を積んでいる。子育て経験があるが故に、そして、多様な経験があるが故に、教材を委ねられても一定の水準以上の「気づき」を与えることができる。

さらに、このような女性指導者は、子どもに学ぶ習慣をつけさせて、気づきを与えるのに適した場空間というのを心得ている。KUMONの教室は、もともと寺子屋モデルであり、自宅の一室の利用も促していた。当然、テナントを借りるにしても、自宅の一室のような雰囲気が漂う場空間が演出される。

以上のような、コンテンツ、ヒト、場所の組み合わせによって、KUMONにおいては、「自学自習」と「ちょうどの学習」というサービスエンカウンタが安定化しているのである。ヒトの相互作用の不安定性を、物的環境のコントロールによって解消できるということは、サービスケイプの主張する内容 (Bitner 1990, 1992) とも一致する。

注目すべきは、コンテンツ、ヒト、場所、という要素の間の相互依存性である。すなわち、ちょうどの学習のためには高度に標準化・細分化された教材が必要であり、そういった教材があれば指導者として子育て経験のある女性が適任となり、教室についても指導者の馴染みのある地域で指導者の思い描く空間の演出をすれば良いことになる。もちろん、教育事業だけに注目しても、価値を生み出す組み合わせ方にはさまざまな方法があると考えられる。それだけに、追求するサービスエンカウンタに応じた組み合わせを検討する必要があるだろう。

ちなみに、KUMON のこのような組み合わせは、ビジネス的な観点から見ても価値がある。すなわち、標準化された教材によって規模の経済が追求できるし、子育て経験のある女性を指導者にすることによって社会的な遊休資源を活用できる。また、自宅の一部屋を教室として利用させてもらうことによって、投資コストを抑えることもできる<sup>(29)</sup>。

以上、KUMON の事例を通して、それぞれの3つの要素がどのようにサービスエンカウンタを実現しているかを整理した。ここまでの議論において、サービスエンカウンタにおける、サービスエンプロイとサービスケイプの議論 (Bitner 1992 ; Lockwood 1994) にコンテンツという要素を新たに加え、その組み合わせについて議論することができた。しかし、その舞台裏 (Grove, Fisk and Dorsch 1998 ; Grove, Fisk and John 2000) も含めたサーバクションの議論 (Langeard, Bateson, Lovelock and Eiglier 1981) にまで視野を広げなければ、安定化を生み出す論理についての理解を深めることはできない。そこ

で、以下、サービスエンカウンタにおけるヒトと場所とコンテンツの組み合わせがどのような舞台裏によって支えられているかを整理して、3つの要素の組み合わせが安定化をもたらす論理を探求していく。

## (2) サービスエンカウンタの舞台裏

表舞台を担うのが教室の役割だとしたら、そのサービスを舞台裏で支えるのが本社の役割である。ここでは、サービスエンカウンタを安定化し、さらにそれを深化させるための舞台裏（Grove, Fisk and Dorsch 1998；Grove, Fisk and John 2000）について検討する。

表舞台を支える舞台裏は2つのレベルに分けることができる。ひとつはそれを安定化させるための直接的な支援であり、もうひとつはそれを深化させるための間接的な支援である。知識創造とイノベーション（野中・遠山・平田 2010）は、後者の支援とかかわる。

### 直接的な支援

直接的な支援というのは、事務局が、教材の提供や講座の開講などによって1人ひとりの指導者に直接的に働きかける支援のことである。コンテンツについては、公文公が開発したものをベースに改善が重ねられている。とくに全国の統計で復習回数が多いものについては、細分化が不十分である可能性もある。これについては、教材開発に携わる、その道の専門家が対応している。

指導者の採用については、その人の姿勢や人となりが重視される。ある特定の信条に凝り固まった人ではなく、生徒のためにきめ細やかな指導を徹底できる人財が望ましい。この採用方針にしたがって、日本のKUMONは豊かな原体験を持つ、子育てを経験した女性を指導者として採用している。指導者の育成についても、本社はさまざまな支援を行っている。直接指導者にかかわるものとしては、初期の開設前の研修はもちろん、本契約締結後の各種の講座もこ

れに該当する。KUMON は単位制を軸として継続的に指導者が学べる環境を整えている。

場所については、子どもが1人で通うことができるのが理想的なので、かつては指導者の自宅やその近所の集会所を活用されていたが、近年は、指導者が住む地域の住宅街のマンションやビルの一室を借りることも多い。そのため、事務局は、生徒になりうる顧客の情報や地域を集め、指導者に提供すると同時に、ときには物件探しをともに行うこともある。

### 間接的な支援

一方、間接的な支援というのは、指導を深めるための場作りを介して支援することを意味する。その主たる方法は、地区における自主研の支援であり、全国における研究大会の運営である。

間接的な支援のポイントは、事務局が直接働きかけないという点にある。KUMON として検討すべき課題があったとしても、その全てを事務局で決めて伝達するというアプローチを採らない。基本的には、本社、事務局、指導者の間の相互作用的によって、課題が浮き彫りにされる。そのプロセスを促すため、検討すべき課題自体を指導者に出してもらうような場を設定するという形で支援することもある。

このような場作りによって、コンテンツ、ヒト、場所という3要素が織りなす KUMON の指導は深まっていく。コンテンツについて言えば、大勢の指導者が集まる研究大会において、指導法が活発に議論される。議論が活発になるひとつの原因は、日本の指導者が、コミュニケーション能力に長けた女性であるからである。しかし、それ以上に大切なのは、彼女たちが標準化された教材を共通言語として利用しているという点である。実際、「算数の D106でつまずいた」と言うだけで、「3桁割る2桁の割り算をメモせず解くのが難しい」ということ、すなわち、どのようなつまずきがあり得て、どのように対処すれ

ば良いかが、それぞれの指導者の頭の中に浮かぶようである。

このような共通言語があるからこそ、たとえば、ある障害児に特有な問題を解決する方法が、聴衆として参加していた指導者たちから次々と提案されたりもする。発表者への質問が聴衆である指導者の間で共有され、その場で指導法に対しての質問への解答について大規模な議論が起きるわけである。これはコミュニケーションの相互作用によって知識創造が起こる、という野中・竹内(1996)の主張とも合致する。

ヒトという面でも、このような場作りが功を奏して、さまざまな出会いが指導者たちを磨き、内面から輝かせる。同じ教材を用い、同じ立場で教室を運営している先輩や仲間だからこそ、他の指導者たちから学ぶことが多い。自主研や研究大会に積極的に参加する指導者は、自分の指導に満足してしまうことはない。飽くなき前進を求める。指導者との出会いがそうさせるのだ。ときには、師匠と仰ぐような先輩指導者との出会いがあり、それが自分自身を見直すきっかけとなることもある。

場所について言えば、事務局の紹介を通して教室を見学し、自身の教室のレイアウトを見直すこともある。自分だけのノウハウがあるにしても、それを隠そうとはせず、指導者の教室見学を断る指導者は少ない<sup>(30)</sup>。見学した教室に触発されることも多々あるが、多くの場合、そっくりそのまま真似するのではなく、自分なりにアレンジして取り込むようである。ある指導者は、インストラクター・アドバイザー制度でお世話になった指導者のレイアウトを自身の教室作りに参考にしたという。

このように、地域の自主研、全国での研究大会、さらには定期的に開催される講座やインストラクター・アドバイザー制度などによって指導者間にネットワークが生成される。その中で議論を重ねることで、指導者は、ヒトとしての自分、コンテンツとしての指導法・教材、場所としての教室を深化させることができるのである。

### 本社・事業部による黒衣的ネットワーキング

このように、指導の深化は、場作り、すなわち、指導者間にあるネットワークによって実現していると言える。ここで見落とされがちなのが本社や事務局の存在である。多くのフランチャイズ組織では、本部というのは加盟店を統制管理する存在であるが、KUMONの場合はそれとは少し性質が異なる。サービスの品質を一定以上に保つという意味では管理をしているのであるが、それは本社が直接的に指導者たちを統制するということと同義ではない。むしろ、指導者たちのネットワーク構築を支援し、そのネットワークを通じて指導者たちがサービスエンカウンタを自己管理できる状態に導こうとしている。外からの一方的な統制でないからこそ、一国一城の主である指導者たちは、KUMONらしさを守りながらも、純粋に子どもにとってよい指導を追求できるのである。その意味でKUMONの本部や事務局が行っているのは、間接的な管理だと言える。

それでは、具体的に事務局がいかに指導者間のネットワーキングを支援しているかを見てみよう。たとえば、指導者間のコミュニケーションが活性化されていない地域があれば、ほかの地域の指導者を招いたり、自主研を立ち上げようと提案したりすることもある。自主研でよい成果が得られれば、全国の研究大会に発表しようと背中を押す。研究大会で報告された内容に興味をもった指導者がいれば、報告者にその指導者を積極的に引き合わせたりもする。

このようなネットワーキング行動が功を奏して、地域の自主研が実質的に機能し、全国の指導者研究大会が活発になる。適宜、必要な情報を持っている指導者が紹介され、良い縁結びが行われる。

表舞台の教室見学のみならず、舞台裏の事務局の会議などを観察してわれわれが感じたのは、このようなネットワーキング行動が、あたかも黒衣(くろこ)であるかのように粛々と行われている点である。事務局は自分から目立とうとはせず、決して表に出てこない。成果が出ても、自らの貢献をアピールしない。

あくまで、表舞台の指導者たちが作り上げるサービスエンカウンタを支えるという立場を徹底させている。このような事務局の行動はサーバントリーダーシップ<sup>31)</sup> (Badaracco and Ellsworth 1993 ; Greenleaf 1983 ; Walumbwa *et al* 2010) とネットワークにおける橋渡し行動<sup>32)</sup> (Ancona and Caldwell 1992 ; McEvily and Zaheer 1999 ; Nebus 2006 ; Marrone, Tesluk and Carson 2007 ; Stam and Elfring 2008) を想起させる。すなわち、サーバント的な局員が、自己利益ではなく、他者としての指導者の発展に焦点を当てつつ、橋渡し行動を行っているということに他ならない。

おそらく、黒衣が表に出るということは直接的な統制を意味し、指導者たちの自律性と自主性を減らしてしまうからであろう。主役はあくまで指導を受ける生徒であり、サービスエンカウンタを担う指導者なのである。

このように、事務局はサービスエンカウンタの構成要素を提供するとともに、黒衣として理念の浸透とネットワーク構築に携わっていると考えられる。指導者への管理については、ネットワークを通じた間接的管理を軸としたものにとどめているからこそ、そこに参加している指導者たちはKUMONらしさを失わず、高い向上心と自律性をもって、公文のサービスエンカウンタを安定させ深めることができるのではないだろうか。

## 7. 結び

本稿は、サービスビジネスを展開するための枠組みを提示することを目的としていた。サービスビジネスを展開するには、顧客と相互作用するサービスエンカウンタの構成要素をコントロールしてサービスエンカウンタの質をコントロールする必要がある。顧客と相互作用するサービスエンカウンタの構成要素はヒト、場所、コンテンツに分類でき、それらをコントロールすることでサービスエンカウンタの質は安定化する。また、それらの構成要素はそれらを舞台裏から支える本部の支援活動によって支えられている。これらを踏まえ、本稿

ではサービスビジネスのビジネスシステムの枠組みを提示し、KUMONの事例を通して枠組みを詳細に検討していった。

その結果得られた発見事実は、次の2点である。ひとつめの発見事実は、ヒト、場所、コンテンツという3つの構成要素によってコントロールすることで、サービスエンカウンタとなるKUMONの教室は安定化していたことである。

2つめの発見事実は、サービスエンカウンタを安定化させるための舞台裏からの支援活動が、同時にサービス雇員のネットワーキングを促し、彼らの試行錯誤を活発化させ、彼らが新たな工夫を生み出すことに貢献していた点である。この知見は、顧客からは見えない舞台裏の支援活動までを含めた枠組みを用いて分析したからこそ得られたものであると言える。

本稿の貢献としては、次の2点が挙げられる。ひとつめの貢献は、サービスエンカウンタの構成要素をヒト、場所、コンテンツという3つの要素から検討した点である。サービスエンカウンタの構成要素を3つに分類したことで、サービスエンカウンタのコントロールを具体的に議論できるようになった。これまでのサービスエンカウンタの研究では、ヒトとしてのサービス雇員と場所としてのサービススケイプという2つの要素から議論されることが多かった(Bitner 1992; Lockwood 1994)が、本稿では、それらに加えてサービス内容とそれが提供される手続きについての情報を担うコンテンツの要素を加えて包括的に議論することができた。

2つめの貢献は、表舞台と舞台裏を切り分けて統合した点である。サービスエンカウンタにかんする先行研究の多くは、直接的なサービスエンカウンタのマネジメントにのみ焦点を当てていた(Czepiel 1990; Bitner 1992; Lockwood 1994; Jayawardhena 2010)。しかし、サービスエンカウンタは舞台裏が支えているという見解もあり(Grove, Fisk and Dorsch 1998; Grove, Fisk and John 2000)、KUMONでもその支援活動によって一定水準以上の質を保ちながら個性を発揮したサービスエンカウンタが実現していた。これは、顧客の目

に見えない組織のシステムに着目し、サービスビジネスに対してビジネスシステムの視点を援用したからこそ発見することができたものだ。サービスエンカウンターという研究においては、その性質上、顧客との接点のみに関心が払われる傾向にある。そのため、その背後にあるサーバクションにまで関心が及ぶことはほとんどない。しかし、本稿の分析が示すように、表舞台と裏舞台とを総合的に見ることによって安定化を生み出す論理についての理解を深めることができることが、改めて確認できた。

最後に、課題を述べて本稿を終わる。本稿の課題は次の2点である。ひとつめの課題は、本稿で得られた知見が、あくまで日本国内のKUMONの教室の調査から得られたものであるという点である。日本においてはKUMONの事務局は本稿で示したような支援を行い、それによって指導の深化が引き起こされている。しかし、KUMONは世界各国で事業を展開しており、それらの国では日本と同様に多様な教室運営がなされているのか、そして日本と同じような支援活動が行われているのかについては調査できていない。各国の文脈を踏まえた上で、どのような支援を行っているのか、そしてそれによってどのような教室が生まれているのかは、今後の課題であると言える。

2つめの課題は、本稿で示した枠組みが、他のサービスビジネスに対しても適用可能であるのかという点である。本稿はシングルケーススタディであるため、提示した枠組みを統計的に一般化することはできない。しかし、本稿で得た知見を抽象化することで、他のサービスビジネスにも適用することができる命題を導出できると考えられる。とりわけ、黒衣的ネットワークキング行動による下支えが、フランチャイズ組織のような最終顧客と加盟店という二重のサービス対象を有する組織に有効である可能性が示された。このロジックをさらに探ることによって、新たな構成概念を導出することを今後の研究課題として検討していきたい。

## 付属資料

表 A-1 調査概要

実施日	調査内容	※調査対象：人名（役職） /イベント内容	調査時間 (分)
2009/8/28	局員インタビュー	副社長・広報室長・広報部長・広報（市ヶ谷）	150
9/4	イベント見学/局員インタビュー	公文社長パネルディスカッション（虎ノ門）	150
10/21	イベント見学/局員インタビュー	全国インストラクター特別研修（お茶の水）	240
11/27	イベント見学/指導者インタビュー	インストラクター説明会（講演 b先生）（新宿）	240
11/27	局員インタビュー	人事・広報	120
12/5・6	イベント見学/局員インタビュー	第31回世界公文指導者研究大会（神戸）	840
2010/3/1	教室見学/指導者インタビュー/ 局員インタビュー	A教室 a先生	270
3/2	指導者インタビュー/局員インタビュー	同上	120
3/5	教室見学/局員インタビュー	B教室 b先生	90
3/12	指導者インタビュー	同上	90
3/13	イベント見学/局員インタビュー	第29回障害児指導研究大会（秋葉原）	270
3/13	局員インタビュー	広報（秋葉原）	90
3/31	局員インタビュー	おにぎり文庫担当局員（市ヶ谷）	180
4/15	指導者インタビュー/局員インタビュー	L地区 m先生・n先生	240
4/16	教室見学/指導者インタビュー	C教室 c先生	120
4/19	指導者インタビュー/局員インタビュー	D教室 d先生	180
4/21	指導者インタビュー/局員インタビュー	c先生（東京国際フォーラム）	150
4/22	教室見学/指導者インタビュー/ 局員インタビュー	E教室 e先生	210
5/3	イベント見学	上野の森児童フェスタ	120
5/27	教室見学/局員インタビュー	F教室 f先生	150
6/14	指導者インタビュー/局員インタビュー	同上	150
6/26	イベント見学/指導者インタビュー	おにぎり10周年記念総会（東池袋）	480
8/9	局員インタビュー	障害児サポート室局員（市ヶ谷）	120
9/17	局員インタビュー	静岡事務局局長（静岡）	90
9/17	指導者インタビュー	G教室 g先生	90
9/17	指導者インタビュー/教室見学	H教室 h先生	180
9/21	イベント見学	自主研「学びing」局員勉強会（金沢事務局）	120
9/21	局員インタビュー	指導部局員（金沢）	60
9/22	イベント見学	自主研「学びing」アドバイザー勉強会（金沢）	330
9/22	指導者インタビュー	I教室 i先生	120
9/23	指導者インタビュー	J教室 j先生	120
9/23	指導者インタビュー	K教室 k先生	120
9/24	局員インタビュー	金沢事務局局員（金沢）	120
9/24	教室見学	I教室	60
9/24	教室見学	K教室	60
10/13	イベント見学	自主研「学びing」全体会・振り返り会（金沢）	240
11/9	局員インタビュー	障害児サポート室局員（市ヶ谷）	120

※調査対象の役職や部署名は、すべて調査時のもの

## 【謝辞】

本稿は早稲田大学重点領域機構であるアジア・サービス・ビジネス研究所（所長：太田正孝教授）のプロジェクトの一環として進められたものであり、研究助成を受けて行われたものである。本稿の作成にあたっては、日本文教教育研究会の多くの指導者や局員の方々に調査協力をいただき、言葉にできないほどの多くの刺激を受けた。また、アイデアの検討や資料の作成については、早稲田大学大学院商学研究科の永山晋さん、泉谷邦雄さん、小竹里菜さんからは多大な支援を頂いた。記して感謝する。

- 注(1) <http://www.meti.go.jp/report/tshuhaku2007/2007honbun/html/i3110000.html>（経済産業省 web サイトに掲載されている『通商白書2007』）より。なお、ここで言うサービス産業とは、日本標準産業分類（2002年3月改定）におけるH情報通信業、I運輸業、J卸売・小売業、K金融・保険業、L不動産業、M飲食店、宿泊業、N医療、福祉、O教育、学習支援業、P複合サービス事業、Qサービス業（他に分類されないもの）に相当する業種を指す。
- (2) 米国の経営学研究におけるビジネスモデル（Amit and Zott 2001；Magretta 2002；Chesbrough 2003）という概念は、日本のビジネスシステムとほぼ同義である。ただし、「モデル」という言葉が意味しているように事前の設計思想という側面が色濃く、他社や異業種に移転できることが前提となっている。これに対してビジネスシステム（加護野 1999；加護野・井上 2004；井上 2008）という概念は、事業活動の結果として生み出された事業の仕組みを意味し、その独自性が強調される。
- (3) Zeithaml *et al.* (1985) では26名の研究者がサービスの特徴としてこの4つのうちのどれを挙げているのかを列挙している。無形性は26名すべて、不均一性は17名、生産と消費の不可分性・同時性は23名、そして消滅性は10名が、サービスの特徴としてそれぞれ挙げている。
- (4) この点にかんして、近藤（2003）は「サービスそのものの本質的特質を探索し、定義付けることは困難であり、またそれを追求することにあまり実りがなく、という理解が共有されることになった」（p.12）と述べており、また Edvardsson *et al.* (2005) は「われわれはサービスの特徴を一般化するのではなく、それらを用いるのが適切で、有用かつ実り多いときに用いるべきであろう。それらを適用できる条件を理解することが、われわれには求められているのである。」（p.115を筆者が翻訳）と述べている。
- (5) コンテンツとは、サービスエンカウンターにおいて価値を生み出すのに必要な情報のことで、サービスそのものの内容についての情報とそれを生み出すための手続きに関する情報の双方を含める。音楽であれば、コンテンツというのは、楽譜、楽器の音色、演出などを指す。教育事業であれば、教材と指導方法などがこれに該当する。ともに実現される内容についての情報であるとともに、それをいかに生み出すかの手続きについての情報でもある。なお、楽譜や教材はそれぞれ媒体であり有形のモノであるが、この場合、それが有形物であるか否かではなく、内容や手続きの情報が転写されたという点が重要である。なお、サービス事業の場合はコンテンツをヒトと場所に転写する割合が高いが、外食産業のようにモノとしての媒体に転写することもある。製造業の場合はモノに転写する割合が高くなるため、極端に言えばコンテンツとモノだけでも成り立つ。
- (6) <http://www.kumon.ne.jp/kigyogroup/index.htm>（日本文教教育研究会公式サイト）より。なお、学習者数については、国内外ともに延べ人数。
- (7) 香港など、海外では決まった時間に生徒が通うことになっている教室もある。
- (8) 海外のKUMONでは、日本と異なる指導者の採用条件を設けている場合もある。たとえば、大学卒業を条件としていたり、性別を問わない国や地域もある。
- (9) 公文公会長が女性指導者を選ばれたというのが大きなミスでね。母性本能を非常にくすぐると

思います。「お節介をやれ」というのは「わが子だったらどうするか」ということなのです。「なんで、そんなに熱心にやるんですか。」って言われても、熱心にやっていないんです。当たり前前のごをしているだけなんです。やることが反射的なんですよ。

(2010年4月21日実施のc先生へのインタビューより)

- (10) 個人別というくらいですから、教材はもちろん生徒さんごとにセットされているんですけども、子どもたちの来る時間はまちまちなんです。なので、(学習に)かかる時間もまちまちです。その子たちの状況もまちまちです。その中で、いっぱいいっぱいになったというのは、それを自分の中できちんと統制できなかったんですね…(中略)…「ここから、逃げたい!」って。子どもたちもわかって来るわけだし、「ちょっと、逃げたい」と思ったけど、これではダメだって思ったんですよ。

(2010年5月27日実施のf先生へのインタビューより)

- (11) たくさんの指導者と接しているから、雰囲気的に分かるんですよ。この方はいけそうとか。…(中略)…いろんなキャリアも積んでらっしゃるし。それぞれ経歴も違ったりするし、もう子育てしかやってきたことない人もいるし、いろんなキャリアを積んできている人もいるということもあるけれど、そんな状況の中で、採用を決めていく。

(2009年11月27日実施の人事部局員へのインタビューより)

- (12) 公文の原理原則のところと、数学、英語、国語の教材の特徴と狙い。それから教室、実際にどんなふう to 指導していくのか、運営していくのか。保護者とのコミュニケーションはどうなのかみたいなものも、かなり実践的な内容までやるんですよ。10時から4時まで。

(2009年11月27日実施の人事部局員へのインタビューより)

- (13) 「インストラクター・アドバイザー」というベテランの先生が指名されるんですよ。こちらでお願いするんですけど、何かあったら、その人にいろいろ教を伺ったり、その人の教室でいろいろ勉強させてもらったりとかをやります。だからメンター・メンティーですよ。

(2009年8月28日実施の副社長へのインタビューより)

- (14) 先生自身が悩んでる、または、この子、もっと伸びるんじゃないかという思いがあるので、いろんな方とお話をし、自分の力をもっと高めようと思うんです。

(2009年8月28日実施の広報部長へのインタビューより)

- (15) 100単位くらいたまってしまっって…(中略)…別に単位が欲しくてじゃなくてね、なんかね。すごく忙しいんですけど、やっぱりどれに出ても学びっていうのはあるので、って感じで。

(2010年5月27日実施のf先生インタビューより)

- (16) 近隣の小学校がどこにあって、どのくらいの生徒数があるのか、どのくらい公文の生徒がいるのかなどは把握していらっしゃるんですね。(2010年3月12日実施のb先生インタビューより)

- (17) 私の「立ちながら」のスタイルはその先生と全く同じで、やりやすいのでマネさせていただきます。他には、入室時と退室時のやりとり、フィードバックのやり方、あとは、初めてやる教室を「初出」と言うんですけど、そこの指導を個別にやっていくという指導っていうのはその先生から受け継いだものが大きいと思います。(2010年3月12日実施のb先生インタビューより)

- (18) 我々の教材ですと、もちろん国語教材とかは著作権あります。ただ、数学教材の著作権って非常に微妙な問題なんです。つまり変な言い方をすると、80%真似されたって、多分我々にとってはそれを著作権侵害だと主張することはできない。

(2009年8月28日実施の副社長へのインタビューより)

- (19) KUMONの世界で、自分の生徒さんのことを言うっていうのは、変かもしませんが、他人の財布みたいな感じがあるんです。なので、あまり自分の生徒のことを言うってことはしません。

(2010年9月17日実施の静岡事務局局長へのインタビューより)

- (20) 私なんかすごい慎重型で。基準あっていうのがあるんですよ。診断テストが何分でも何問正解だったら、この教材を出発点にするって。そういうのがあるんですけど、「ここよりもうひとつ

下か。安全のために下からしようか」とか、そのぐらいすごい慎重型だったんです。でも今は、もっと次のところから。もうひとつでも二つでも高い出発点から始められる可能性がないかと思って、いろいろ修了テストをしてみました。それをすごく探るようになりましたね。

(2010年9月22日実施のi先生インタビューより)

(21) [http://www.kumon.ne.jp/kumon/backnumber/2007\\_12/meeting.html](http://www.kumon.ne.jp/kumon/backnumber/2007_12/meeting.html) (日本公文教育研究会公式webサイト)より。なお、2010年より「日本公文指導者研究大会」と改称され、これまでと同様に毎年1回開催される。

(22) こういう活動が研究大会で発表することに当てはまるなんてこと、全然夢にも思ってなかったんです。当時の局長が「先生、これ研究大会で発表しましょう」と言うんですよ。「え、こんなこと発表することなの？」って言ったら、活動報告って。「課題論文っていうのと活動報告っていうのがあるので、活動報告っていうところで出せます」と言われて「ええ？」って。本当に夢にも思っていませんでした。(2010年9月22日実施のi先生インタビューより)

(23) 私たちは「出すからには絶対通るものを出したい。絶対通そうと思ってがんばろう」と言っていて、みんなで「やろう」と。「先生たち一緒にやろう」と。

(2010年9月22日実施のi先生インタビューより)

(24) 教育主幹の方がいらっしゃるんです。この方が、すごくおにぎり文庫の活動を応援して下さい、読書のことや読書の講座、勉強会とかで各地によく呼ばれて行かれるんですね。そういうときに、おにぎり文庫やってみたらどうですか?とて言われるようなんです。

(2010年3月31日実施のおにぎり文庫担当局長へのインタビューより)

(25) 今年1年はお礼っていうか、発表したそれを伝えるっていうか、そういうことをしなければいけないだろうと思って、可能な限り引き受けております。

(2010年9月22日実施のi先生インタビューより)

(26) やっぱり指導者だけで回ってるわけではないです。今もね。事務局のご協力がないと難しい。…(中略)…だからそこまでたち上げてくださったのも、局長の方の力が大きい。

(2010年4月15日実施のm先生インタビューより)

(27) 県民性なのかもしれませんが、のんびりしているところがありまして。穏やかというか。ですので、KUMONの指導で学年を超えて進んでいくっていうことに対しては、とても疎い事務局なんですね。もう少し先生方が学び合って、今以上に、子供たちを伸ばすことができるような、そういうきっかけ作りができないかっていうのは、ずっと考えていたと思うんです。

(2010年9月17日実施の静岡事務局局長へのインタビューより)

(28) 2010年3月31日実施の大野氏インタビューより。

(29) KUMONの設立当初は自宅教室が主だったが、現在ではスペースなどの都合から、テナントで開設している指導者の方が割合は多い。

(30) フランチャイズと言えお互いがライバル関係だとは思いますが、私たちは惜しげもなくというか、惜しくもなく、「私はこうやった。ああやった」というのを共有するんです。何も減りませんし、少なくなりませんから。相互扶助じゃないですけれども、「お互いに情報を持ち合う」というか出し合うことで大きな収穫がある」というのは、私たち指導者の間では当然ですね。

(2010年4月21日実施のe先生インタビューより)

(31) たとえば、Walumbwa *et al.* (2010) は、サーバントリーダーシップが個々のメンバーの市民的行動 (Organizational citizenship behavior), つまり、仕事の役割を超えた行動を引き出すとしている。

(32) たとえば、Marrone *et al.* (2007) は、組織内のチームの境界線を超えてチーム同士を結びつける役割を担うもの (Boundary-Spanner) がいると、チーム間の知識移転を促進し、チーム全体のパフォーマンスが高まるとしている。

## 参考文献

- Amit R. and C. Zott (2001) "Value Creation in e-Business," *Strategic Management Journal*, Vol.22, Iss.6, pp.493-520.
- Ancona, D. G. and D. F. Caldwell (1992) "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp.634-665.
- Andersson-Cederholm E. and S. Gyimóthy (2010) "The Service Triad: Modelling Dialectic Tensions in Service Encounters," *The Service Industries Journal*, Vol.30, No.2, pp.265-280.
- Barker, S. and C. E. J. Hartel (2004) "Intercultural Service Encounters: an Exploratory Study of Customer Experiences," *Cross Cultural Management*, Vol.11, No.1, pp.3-14.
- Bateson, J. E. G. (1985) "Self-service Consumer: An Exploratory Study," *Journal of Retailing*, Vol.61, No.3, pp.49-76.
- Bebko, C. P. (2001) "Service Encounter Problem: Which Service Providers Are More Likely to Be Blamed?," *Journal of Service Marketing*, Vol.15, No.6, pp.480-495.
- Berry, L. L. (1980) "Service Marketing is Different," *Business*, No.30, pp.24-29.
- Bendapudi, N and R. P. Leone (2003) "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, Vol.67, January, pp.14-28.
- Bettencourt, L. A and S. W. Brown (1997) "Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction, and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, Vol.73, pp.39-61.
- Bitner, M. J. (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.69-82.
- Bitner, M. J. (1992) "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings Customers and Employees," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2, pp.57-71.
- Bitner, M. J. (1995) "Building Service Relationships: It's All about Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, Fall, pp.246-251.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and L. A. Mohr (1994) "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, Vol.58, October, pp.95-106.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault (1990) "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.71-84.
- Blackman, B. (1985) "Making a Service More Tangible Can Make it More Manageable," in J. A. Czepiel, M. R. Solomon and C. F. Suprenant eds., *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books.
- Boon, B. (2007) "Working within the front-of-house/ back-of-house boundary: Room attendants in the hotel guest room space," *Journal of Management & Organization*, Vol.13, Iss.2, pp.160-174.
- Bowen, D. E. (1986) "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations," *Human Resource Management*, Vol.25, No.3, pp.371-383.
- Buaron, R. (1981) "New-game Strategies," *The McKinsey Quarterly*, No.12, pp.24-40.
- Chebat, J. C. and P. Kollias (2000) "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employee's Roles in Service Organizations," *Journal of Service Research*, Vol.3, No.1, pp.66-81.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press (大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION : ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部)。
- Chesbrough, H. (2006) *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press (栗原潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル : 知財競争時代のイノベーション』 翔泳社)。

- Czepiel, J. A. (1990) "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research," *Journal of Business Research*, Vol.20, pp.13-21.
- Czepiel, J. A., M. R. Solomon and C. F. Suprenant (1985) *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books.
- Czepiel, J. A., M. R. Solomon, C. F. Surprenant, and E. G. Gutman (1985) "Service Encounters: an Overview," in J. A. Czepiel, M. R. Solomon and C. F. Suprenant eds., *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books.
- Doucet, L. (2004) "Service Provider Hostility and Service Quality," *The Academy of Management Journal*, Vol.47, No.5, pp.761-771.
- Druskat, V. U. and J. V. Wheeler (2003) "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams," *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.4, pp.435-457.
- Edgett, S. and S. Parkinson (1993) "Marketing for Service Industries," *The Services Industries Journal*, Vol.13, No.3, pp.19-39.
- Edvardson, B., A. Gustafsson, and I. Roos (2005) "Service Portraits in Service Research: A Critical Review," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.16, No.1, pp.107-121.
- 藤川佳則・鈴木謙一・フレデリック・デイトレフ・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』, 56巻, 3号, pp.100-121.
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ: 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣.
- Giardini, A and M. Frese (2008) "Linking Service Employees' Emotional Competence to Customer Satisfaction: a Multilevel Approach," *Journal of Organizational Behavior*, Vo.29, pp.155-170.
- Gluck, F. W. (1980) "Strategic Management for Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Vol.58, No.4, pp.154-161.
- Glushko, R. L. and L. Tabas (2009) "Designing service systems by bridging the "front stage" and "back stage," *Information Systems and eBusiness Management*, Vol.7, Iss.4, pp.407-427.
- Greenleaf, R. K. (1983) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. (金井壽宏・金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』英治出版).
- Grove, S. J., R. P. Fisk and M. J. Dorsch (1998) "Assessing the Theatrical Components of the Service Encounter: A Cluster Analysis Examination," *The Service Industry Journal*, Vol.18, No.3, pp.116-134.
- Grove, S. J., R. P. Fisk and J. John (2000) "Services as Theater: Guidelines and Implications," in T. A. Swartz and D. Iacobucchi eds., *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications.
- 井上達彦 (1998) 『情報技術と事業システムの進化』白桃書房.
- 井上達彦 (2008) 「ビジネスシステムの新しい視点—価値創造と配分に関するルールの束と自生秩序的な仕組み—」『早稲田商学』第415号, pp.51-77.
- 井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜—価値創造システム研究の推移と分類—」『早稲田商学』第423号, pp.539-579.
- 井上達彦 [編著] (2006) 『収益エンジンの論理: 技術を収益化する仕組みづくり』白桃書房.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 (第3版)』日本経済新聞社.
- 伊丹敬之・岡崎哲二・沼上幹・藤本隆宏・伊藤秀史 [編集] (2006) 『組織とコーディネーション リーディングス日本の企業システム第2期第1巻』有斐閣.
- Jayawardhena, C. (2010) "The impact of service encounter quality in service evaluation: evidence

- from a business-to-business context," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.25, No.5, pp.338-348.
- Judd, R. C. (1966) "Similarities or Differences in Product and Service Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.43, No.4, pp.1-9.
- 加護野忠男 (1997) 『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP 研究所.
- 加護野忠男・石井淳蔵 (1992) 『伝統と革新：酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣.
- 川端基夫 (2010) 『日本企業の国際フランチャイズ』新評論.
- 川邊信雄 (2003) 『セブン・イレブンの経営史』有斐閣.
- Keillor, B. D., G. T. M. Hult and D. Kandemir (2004) "A Study of the Service Encounter in Eight Countries," *Journal of International Marketing*, Vol.12, No.1, pp.9-35.
- Keillor, B. D., D. Lewison, G. T. M. Hult and W. Hauser (2007) "The service encounter in a multi-national context," *Journal of Services Marketing*, Vol.21, No.6, pp.451-461.
- 木下玲子 (2006) 『寺子屋グローバリゼーション—The Kumon Way』岩波書店.
- Klein, D. and R. Lewis (1985) "Personal Construct Theory: A Foundation for Driving Tangible Surrogates in Service Marketing," in edited by T. Bloch, G. Upah and V. Zeithaml eds., *Service Marketing in a Changing Environment*, Chicago: American Marketing Association.
- 國領二郎 (1999) 『オープンアーキテクチャ戦略：ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社.
- 栗木契 (2008) 「家庭用テレビゲーム産業におけるビジネスシステムの複合競争」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第1号, pp.46-60.
- 近藤隆雄 (2003) 「サービス概念の再検討」『経営・情報研究』No.7, pp.1-15.
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』東洋経済新報社.
- Langeard, E., J. E. G. Bateson, C. H. Lovelock and P. Eiglier (1981) *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Marketing Science Institute.
- Ligas, M. (2004) "Personalizing Services Encounters: The Role of Service Provider Actions in Developing Customer Trust," *Service Marketing Quarterly*, Vol.25, No.4, pp.33-51.
- Lockwood, A. (1994) "Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.6, No.1, pp.75-80.
- Lovelock, C. H. (1983) "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, Vol.47, Summer, pp.9-20.
- Lovelock, C. and E. Gummesson (2004) "Whither Service Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspective," *Journal of Service Research*, Vol.7, No.1, pp.20-41.
- Magretta, J. (2002) "Why Business Models Matter," *Harvard Business Review*, Vol.80, No.5, pp.86-92.
- Marrone, J. A., P. E. Tesluk, and J. B. Carson (2007) "A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-Spanning Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.6, pp.1423-1439.
- Mills, P. K. and J. H. Morris (1986) "Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, pp.726-735.
- Moeller, S. (2010) "Characteristic of Services — A New Approach Uncovers their Value," *Journal of Service Marketing*, Vol.24, No.5, pp.359-368.
- 向山雅夫 (2009) 「サービス業の国際化—文献レビューとKumonのケース」大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房, 所収.
- Mukherjee, A, P. Nath and M. Pal (2003) "Resource, Service Quality and Performance Triad: A Framework for Measuring Efficiency of Banking Services," *The Journal of the Operational*

- Research Society*, Vol.54, No.7, pp.723-775.
- Nebus, J. (2006) "Building Collegial Information Networks: A Theory of Advice Network Generation," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.3, pp.615-637.
- Newman, A. J. (2007) "Uncovering Dimensionality in the Servicescape: Toward Legibility," *The Service Industries Journal*, Vol.27, No.1, pp.15-28.
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・竹内広高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010) 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社.
- Noone, B. M., S. E. Kimes, A. S. Mattlia and J. Wirtz (2009) "Perceived Service Encounter Pace and Customer Satisfaction: An Empirical Study of Restaurant Experiences," *Journal of Service Management*, Vol.20, No.4, pp.380-403.
- Normann, R. (1984) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons.
- 小川進 (2002) 「流通システムの新しい担い手」『組織科学』 第35巻第4号, pp.20-31.
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』 同文館出版.
- Parasuraman A. and P. Varadarajan (1988) "Future Strategic Emphasis In Service Versus Goods Businesses," *The Journal of Services Marketing*, Vol.2, No.4, pp.57-66.
- Parasuraman A, V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50.
- Parasuraman A, V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1988) "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, Spring, pp.12-40.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of Work* Forth, Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1994) "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, August, pp.351-363.
- Regan, W. (1963) "The Service Revolution," *Journal of Marketing*, Vol.27, No.3, pp.57-62.
- Reimer, A. and R. Kuehn, (2005) "The impact of servicescape on quality perception," *European Journal of Marketing*, Vol.39, No.7, 785-808.
- Rushton, A. M. and D. J. Carson (1989) "The Marketing of Services: Managing the Intangibles," *European Journal of Marketing*, Vol.23, Iss.8, pp.23-44.
- Sampson, S. E. and C. M. Froehle (2006) "Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory," *Production and Operations Management*, Vol.15, No.2, pp.329-43.
- 佐藤郁哉 (2002) 『フィールドワークの技法—問いを育てる, 仮説をきたえる』 新曜社.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法—原理・方法・実践』 新曜社.
- 澤田直宏・中村洋 (2010) 「新たな派生市場セグメントに対する既存ビジネスシステムの適応困難性—競争優位劣化・逆転の要因に関する一考察—」『組織科学』 第43巻第3号, pp.57-71.
- Shostack, G. L. (1977) "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, April, pp.73-80.
- Shostack, G. L. (1985) "Planning the Service Encounter," in J. A. Czepiel, M. R. Solomon and C. F. Suprenant eds., *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books.
- Spring, M and L. Araujo (2009) "Service, Services and Products: Rethinking Operations Strategy,"

- International Journal of Operations & Production Management*, Vol.29, No.5, pp.444-467.
- Stam, W. and T. Elfring (2008) "Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra-and-Extraindustry Social Capital," *Academy of Management Journal*, Vol.51, Iss.1, pp.97-111.
- Surprenant, C. F. and M. R. Solomon (1987) "Predictability and Personalization in the Service Encounter," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, pp.86-96.
- Svensson, G (2006) "Sequential Service Quality in Service Encounter Chains: Case Studies," *The Journal of Services Marketing*, Vol.20, No.1, pp.51-58.
- Teboul, J. (2006) *Service is Front Stage: Positioning Services for Value Advantage*, Insead Business Press.
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略：ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞出版社。
- Van Maanen, J. (1988) *Tales from the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago. (森川 渉訳 (1999) 『フィールドワークの物語 エスノグラフィーの文章作法』現代書館)。
- Vargo, S and R. F. Lusch (2004) "The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Venkatraman, M and T. Nelson (2008) "From Servicescape to Consumptionscape: a Photo-Elicitation Study of Starbucks in the New China," *Journal of International Business Studies*, Vol.39, pp.1010-1026.
- Wageman, R. (2001) "How Leaders Foster Self-Management Team Effectiveness: Design Choices versus Hands-on Coaching," *Organization Science*, Vol.12, No.5, pp.559-577.
- Walter, U., B. Edvardsson, and Åsa Öström (2010) "Drivers of Customer's Service Experiences: A Study in the Restaurant Industry," *Managing Service Quality*, Vol.20, Iss.3, pp.236-258.
- Welumbwa, O. F., Hartnell, A. C., and Oke, A. (2010). "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation." *Journal of Applied Psychology*, Vol.95 (3), pp.517-529.
- 山田幸三・伊藤博之 (2008) 「陶磁器産地の分業構造と競争の不文律：有田焼と京焼の産地比較を中心として」『組織科学』第42巻第2号, pp.89-99.
- 山田英夫 (2008) 「課金と利益の視点から見たビジネスモデルの考察」『早稲田国際経営研究』39号.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry (1985) "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.2, pp.33-46.
- Zott, C. and R. Amit (2008) "The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.29, No.1, pp.1-26.