

サービス・グローバルゼーション

— 脱コンテキスト化と再コンテキスト化による知識移転プロセス —

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授

青山学院大学 経営学部 教授

藤川 佳則

小野 譲司

要約

本論文の目的は、「サービス事業」を企業と顧客が共に価値創造を担う価値共創活動としてとらえ、その「グローバル化」を価値共創に関する知識の国際移転プロセスとして焦点をあて、その実際をフィールド調査を通じて明らかにすることにある。本研究は、世界48か国・地域（2013年3月現在）において教育事業を展開する株式会社公文教育研究会との共同研究に基づく定量調査（世界6か国・地域の指導者対象のサーベイ調査）と定性調査（日本本社、地域本社社長および関連部署責任者、担当者対象のインタビュー調査）によって構成される。定量調査は、国際知識移転の主体である人間（公文の場合、指導者）に焦点をあて、文化変数（高コンテキスト文化、低コンテキスト文化）、能力変数（指導者の脱コンテキスト化能力、再コンテキスト化能力）、行動変数（指導者の発信行動や受信行動）、および、結果変数（指導者が運営する教室の業績評価）との関連性、を明らかにする。また、定性調査は、国際知識移転の対象である知識（公文の場合、指導方法）に焦点をあて、新しい知識が生成される背景や伝播される経緯について、事例を通じて明らかにする。

キーワード

サービス、グローバルゼーション、コンテキスト、価値共創、知識移転

1. はじめに

近年、世界経済のサービス化に伴い、そこに経済成長の機会や課題をどのようにとらえ、国家政策や産業振興、企業戦略に活かすことができるかという議論が、成熟国・成長国の別なく、産官学の枠を超えて、様々な分野で活発化しつつある。本論文は、その中でも、日本企業が直面する大きな機会でもあり、課題でもある、サービス事業のグローバル化に焦点をあて、筆者らが進める実証研究からの初期知見を交えて議論する。

本論文では、「サービス事業」を企業と顧客が共に価値創造を担う価値共創活動としてとら

え、その「グローバル化」を価値共創に関する知識の国際移転プロセスとして焦点をあてる。サービス事業を企業と顧客の価値共創活動としてとらえる視点は、近年のサービス・マーケティングやサービス・マネジメント分野において世界的な潮流を形成しつつある「サービス・ドミナント・ロジック」（以下、S-Dロジック）に基づくものである（Vargo & Lusch 2004, 藤川・阿久津・小野 2012, など）。また、企業活動のグローバル化に関して国際知識移転に焦点をあてるアプローチは、グローバル・マーケティングやグローバル・マネジメント分野における先行研究を踏襲するものである（Kotabe & Helsen 2008, 浅川 2002 など）。

II. 研究動機

我々の研究動機は、サービス・グローバリゼーションに関する実体経済における現象と、学術研究において体系的な知見が確立されていない現状、の両面にある。

まず、現象面から見て行こう。たとえば、「世界市場で成功を収める日本企業を挙げてみてください」というクイズがあったとすると、皆さんの答えはどうだろうか。「トヨタ、ホンダ、ソニー、キャノン…」など、企業名を挙げることは簡単だろう。しかし、列挙される企業事例はいずれも製造業の事例ではないだろうか。消費者向けサービスの分野においても、法人向けサービスの分野においても、国際的な事業展開に成功している企業は数多くあるが(たとえば、前者はマクドナルドやスターバックスなど、後者はマッキンゼーやゴールドマンサックスなど)、その中に日本企業を見つけることは容易ではない。実際、日本企業の海外売上高比率などの指標で見た場合、製造業では、1990年代には平均30%以下であったものが2000年代には40%以上に拡大する一方、サービス業の企業のそれは同じ期間に約20%台から、10%程度に縮小している(藤川2011)。

サービス産業自体がグローバル化しないわけではない。コンサルティング、金融、ファーストフード、エアライン、ホテルなど、グローバル化が進展するサービス産業は多数ある。実際、近年、世界規模で見た場合、各国の海外直接投資に占めるサービス業の割合は7割近くに達している。しかし、その中に日本からの海外直接投資が占める割合は1%に満たない(Asakawa

et al. 2012)。サービス分野における日本企業の国際化事例が非常に少ないのはなぜだろうか。日本のサービス企業の国際化を阻む問題を理解し、それを乗り越えるための対策を明確にすることはできないだろうか。我々の実務面における研究動機はここにある。

一方、我々の学術面における研究動機は、既存の学術研究においてサービス事業の国際化に関する知見が十分に蓄積されていない現状にある。たとえば、企業の国際化プロセスについては、主に、グローバル・マーケティングやグローバル・マネジメントなどの分野において知見の蓄積が大きい。浅川ら(Asakawa, Ito, Rose, and Westney 2012)も指摘するように、先行研究の多くは製造業企業の国際化を対象とし、特に、研究開発組織や製造拠点における多国間の知識移転に関するものが多い。サービス事業の国際化、中でも、顧客接点における価値共創活動に焦点をあてた既存研究は限定的である(たとえば、Enderwisch 1990, Johansson 1990, Strom 2005など)。

また、サービス研究においては、近年、サービス・ドミナント・ロジック(以下、S-Dロジック)の議論の進展と共に、企業と顧客の価値共創に関する研究は増加しつつある。しかし、その多くは特定の国や市場におけるサービス事業に関するものである。一部、国際比較研究も見られつつあるが、サービス事業の国際化プロセスそれ自体に焦点をあてたものは限定的である(Asakawa, Ito, Rose, Westney 2012, 藤川・阿久津・小野 2012)。我々の学術面における研究動機は、サービス事業の国際化に関する体系的な知見の確立に向けた第一歩となることにある。

Ⅲ. プロジェクト概要

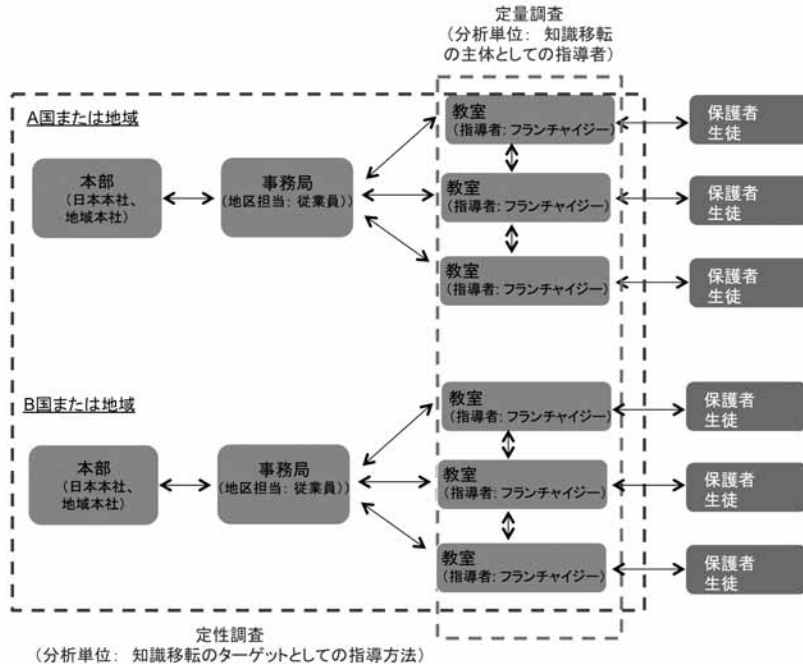
筆者らは、独立行政法人科学技術振興機構が2010年に設立した競争的研究資金制度「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」¹⁾の初年度採択4プロジェクトのうちの1つ、「文脈視点によるサービス価値共創モデルの研究」プロジェクトのメンバーである²⁾。本論文は、同プロジェクトの協力企業である株式会社公文教育研究会（以下、公文）との共同調査「サービス・グローバリゼーション研究」からその初期知見の一部をまとめたものである。

公文は、「公文式」教育の提供と教室の運営を主な事業領域とする。2013年3月期の売上高787億円、世界48の国と地域（日本含む）に展開し、うち、日本国内の教室数16,600教室、学習者数147万、海外の教室数8,400教室、学習者数286万である。我々は、「公文式」を、指導者と生徒やその親の協力を通じて生徒個別の能力に応じた教育効果を生み出す「価値共創」的な教育方法としてとらえ、公文が世界中に展開する教室において教育活動や教室経営に従事する指導者、それを支える従業員、地域本社の経営陣を調査対象とした。また、同社では、国際化における大きな成果を挙げ始めた1990年代末以来、世界各国の従業員や指導者などが一堂に会する様々な会議やイベントを頻繁に設けることを通じて、公文式の指導方法に関する従業員や指導者間の知識共有を進めている（藤川・鈴木・トロエル 2008）。本研究の目的は、指導方法に関する知識がどこで誰によってどのように創造され、移転するか、そのプロセスを明らかにすることにある。

本研究は、定量調査（世界6か国・地域の指導者を対象としたサーベイ調査）と、定性調査（日本本社、地域本社の経営陣および関連部署の責任者や担当者を対象としたインタビュー調査）によって構成される。定量調査は、国際知識移転の主体である人間（公文の場合、指導者）に焦点をあて、文化変数（文化の高・低コンテクスト）、能力変数（指導者の脱・再コンテクスト化能力）、行動変数（指導者の発信行動や受信行動）、および、結果変数（教室業績の主観・客観評価）との関連性、を明らかにする。定性調査は、国際知識移転のターゲットである知識（公文の場合、指導方法）に焦点をあて、知識が生成された背景や伝播された経緯を、事例を通じて明らかにする。

図-1に、本研究の全体像、および、定量調査、定性調査の位置づけを図示した。定量調査は、公文式の指導方法に関する知識の創造および移転主体としての指導者を分析単位とする。公文式教室の指導者は公文にとっての顧客（フランチャイジー）であると同時に、保護者や生徒といった公文の最終顧客のマネジメントを担う経営者であり、公文式の指導方法を現場で活用する実践者である。公文式の指導方法に関する新しい知識が、移転主体である指導者間においてどのように発信、受信されるのかを把握することを調査目的とした。一方、定性調査は、知識移転の対象となる知識、すなわち、公文式の指導方法に関する知識を分析単位とする。公文式の指導方法に関する新しい知識が、本部（日本本社や地域本社における経営陣や担当者）、事務局（数十～数百名の地区担当社員を擁し、各地区担当者はそれぞれ数十～数百の教室のサポートを担当する）、教室を含む組織全体のど

図——I サービス・グローバリゼーション研究：プロジェクトの全体像



ここでどのように創造され、それが伝播していくのか、そのプロセスを理解することを調査目的とした。

IV. 定量調査

1. 調査概要

定量調査の概要は以下の通りである。

- 調査期間：2012年10月～2013年3月
- 調査単位：公文式教室の指導者
- 調査手法：サーベイ調査
- 調査対象者：公文が地域本社をおく6か国・地域（アメリカ、イギリス、フィリピン、香港、日本、ブラジル）の指導者。詳細は以下の通り。
 - ・アメリカ 924名，うち回答者118名（回答

率 12.8%）

- ・イギリス 632名，うち回答者219名（回答率 34.6%）
- ・フィリピン 234名，うち回答者216名（回答率 92.3%）
- ・香港 153名，うち回答者113名（回答率 73.9%）
- ・日本 669名，うち回答者219名（回答率 32.7%）
- ・ブラジル 357名，うち回答者165名（回答率 46.2%）
- ・合計 2,969名，うち回答者952名（回答率 32.1%）
- e. 調査目的：文化変数（高・低コンテクスト文化），能力変数（指導者の脱・再コンテク

スト化能力), 行動変数(指導者が自らの指導方法を他の指導者に伝える発信行動, 他の指導者の指導方法を自教室で再現する受信行動), および, 結果変数(教室業績の主観・客観評価)の関連性, を明らかにする。

2. 主要概念と操作化

本節では, サーベイ調査の対象とした文化変数, 能力変数, 行動変数, 結果変数のそれぞれについて, 主要概念と操作化の説明をする。

文化変数: 「文化コンテキスト」

まず, 我々は, 価値共創の視点から, 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)」の高低に焦点を当てた作業仮説をおいた。ホール(Hall, 1966; 1976)は, 文化人類学の分野において, 異文化理解の手段として, 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。彼が言うコンテキストとは, 文脈や, 前後関係, 背景, 状況を意味する。高コンテキスト文化の社会では, 非言語のコミュニケーションや暗黙の方法やルールなど明文化されない文脈が情報伝達において重要な役割を果たし, 低コンテキスト文化の社会においては, コミュニケーションに使用される明示的な言語を通じて情報伝達の大半が行われる。その結果, 高コンテキスト文化では, 言葉や行動, 仕組みなど形式知化された「見える部分」よりも, 習慣や信念, 価値観など暗黙知としての「見えない部分」を重視する傾向が見られ, 低コンテキスト文化では, その逆となる。前者の代表例としては, 日本などのアジア諸国やアラブ諸国など, 後者の代表国は, アメリカやイギリス, ドイツなど欧米諸国が挙げられる。

この概念を, サービス事業の国際化に当てはめて考えると, 低コンテキスト文化において発展したサービス事業は, 本国市場においてサービス提供プロセスやサービス内容に関して従業員や顧客に対する形式知化が相当程度進むために, 国際化に際して, 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。しかし, 高コンテキスト文化の本国市場で生まれたサービス事業の場合は本国市場における形式知化があまり進まないため, 国際化に際して, 特に低コンテキスト文化を含む市場への移転は比較的困難になる, と考えられる(図-2)。

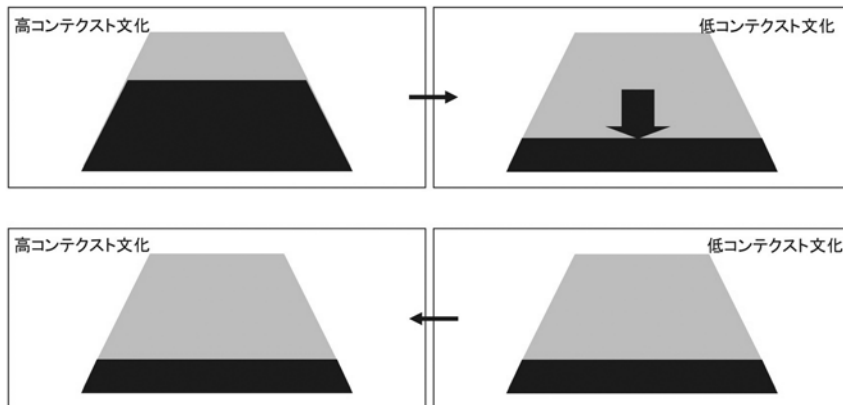
文化コンテキストの概念操作化は次の二つの方法で行った。ひとつは, ホール(1976)にある以下の記述に基づき, 6つの質問項目(内的コンテキスト, 外的コンテキスト各3つの質問項目)によって構成される尺度を用意した(表-1)。

「コンテキスト化には, 少なくとも二つの全く異なるが互いに関連し合うプロセスが含まれる。ひとつは人間の内側のプロセス, もうひとつは人間の外側のプロセスである。内的コンテキスト化は, 過去の経験に基づいて脳内で発生するか, 神経系を通じて発生するか, その両方である。外的コンテキスト化はある事象が起こるその場面や状況において発生する。」(Hall 1976, p.95, 筆者訳)

文化コンテキストのもうひとつの概念操作化の方法として, 各公文指導者が教室運営に携わってきた経験年数を代理変数として採用した。これは, 教室経営の経験年数が長ければ長いほど, 公文式の指導方法に関する経験や知識を他の指導者と共有する度合いが高いであろうとの考えに基づく。

図——2 サービス・グローバリゼーション研究：作業仮説

「高コンテキスト → 低コンテキスト」は「低 → 高」より難しい



表——I 文化コンテキスト、脱コンテキスト化能力、再コンテキスト化能力

文化コンテキスト（クロンバック α 信頼性係数: 0.719）

以下の各項目に関して、普段、あなたが、公文の他の指導者とコミュニケーションをとる場合についてお答えください。

（1＝全くそう思わない 7＝非常にそう思う）

1. ものごとの考え方や見方が、互いに非常に異なることが多い。▼※
2. 互いに共有する知識は非常に多い。
3. 互いに共有する過去の共通体験は非常に少ない。▼
4. 互いの立場の違いによって、コミュニケーションの仕方は大いに変わる。
5. 互いが置かれた状況や局面によって、コミュニケーションの仕方はあまり変わらない。▼
6. 互いが置かれた場所や環境によって、コミュニケーションの仕方は大いに変わる。

注）▼は逆転項目。※は因子分析の過程で共通性が低いことから削除した。

脱コンテキスト化能力（クロンバック α 信頼性係数: 0.971）

以下の各項目に関して、あなたが、ご自身とは異なる文化圏の人たちとコミュニケーションをとる場合についてお答えください。

（1＝全くそう思わない 7＝非常にそう思う）

1. 互いの文化に違いがあっても、共通点を見つけることによって、ものごとの考え方や見方をうまく共有することができる。
2. 互いの文化に違いがあっても、共通点を見つけることによって、知識をうまく共有することができる。
3. 互いの文化に違いがあっても、共通点を見つけることによって、体験をうまく共有することができる。
4. 互いの立場に違いがあっても、共通点を見つけることによって、うまくコミュニケーションをとることができる。
5. 互いの状況や局面に違いがあっても、共通点を見つけることによって、うまくコミュニケーションをとることができる。
6. 互いの場所や環境に違いがあっても、共通点を見つけることによって、うまくコミュニケーションをとることができる。

再コンテキスト化能力（クロンバック α 信頼性係数: 0.965）

以下の各項目に関して、あなたが、ご自身とは異なる文化圏の人たちとコミュニケーションをとる場合についてお答えください。

（1＝全くそう思わない 7＝非常にそう思う）

1. 相手の文化の特徴に合わせて、ものごとの考え方や見方をうまく共有することができる。
2. 相手の文化の特徴に合わせて、知識をうまく共有することができる。
3. 相手の文化の特徴に合わせて、体験をうまく共有することができる。
4. 相手の立場に合わせて、うまくコミュニケーションをとることができる。
5. 相手の状況や局面に合わせて、うまくコミュニケーションをとることができる。
6. 相手の場所や環境に合わせて、うまくコミュニケーションをとることができる。

本研究では、「文化コンテキスト」を、「価値共創の基盤として、企業や顧客などの主体が持つ知識、体験、価値観等」と定義し、国や地域のようなマクロレベルの単位だけでなく、教室や指導者のようなミクロレベルの単位でもとらえることを目指した。公文の指導方法に関する指導者間の知識移転は、国や地域を超えて行われる場合もあれば、同じ国や地域の中における教室や指導者の間においても日常的に行われることが多いからである。

能力変数：「脱コンテキスト化能力」と「再コンテキスト化能力」

高コンテキスト文化に端を発するサービス事業がグローバル化することが全くないかというところではない。事例数は少ないが、我々の協力企業である公文教育研究会のような例がある。では、「高コンテキスト文化」発のサービス事業がグローバル化する過程ではどのようなことが起きているのか。

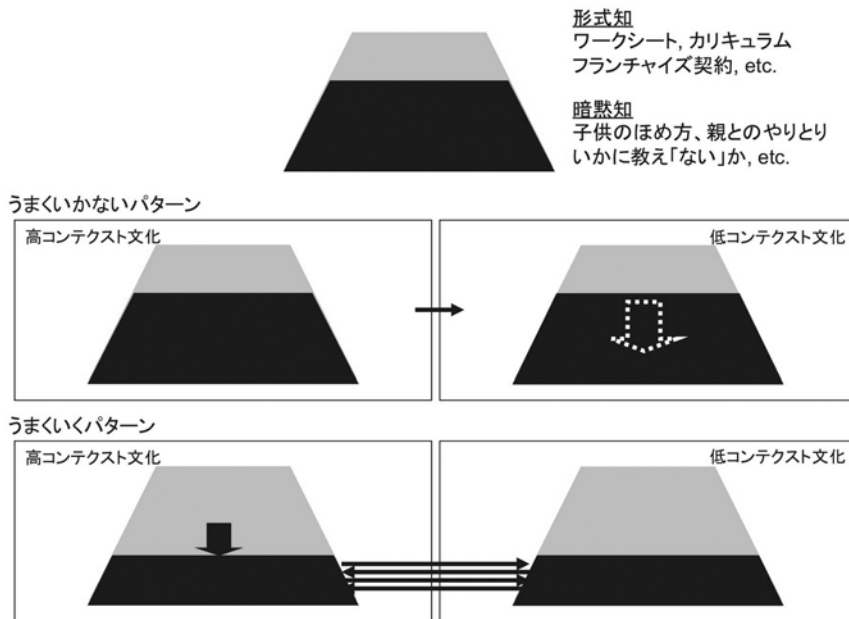
前述したサービス研究におけるS-Dロジックの世界観に立ち、サービス事業を、企業と顧客が共に価値創造に従事する価値共創活動としてとらえると、そのグローバル化とは、本国で確立した価値共創活動を、他国でも通用するものとして普遍化し、進出先国の顧客との価値共創活動として再現するプロセス、としてとらえることができる。また、グローバル・マネジメント研究の流れに関連付けると、本国で獲得した価値共創に関する知識を進出先国に移転し、また、進出先国で獲得する新たな知識を、本国や他国に移転するプロセスとしてとらえることを意味する（浅川、藤川、小豆川 2010、藤川・角田・宮川 2010、藤川・松井 2010、など）。

我々はサービス事業のグローバル化のプロセスにおいて求められる能力として、二種類の組織能力に着目する。ひとつは、企業と顧客の価値共創活動の何が本質的に普遍化可能であるかを見極め、どこで展開しても通用するプロセスにする「脱コンテキスト化」の能力である。もうひとつは、異なる文化や現地に合ったやり方を通じて再現する「再コンテキスト化」の能力である。サービス事業がグローバル化される過程を、「脱コンテキスト化能力」と「再コンテキスト化能力」が発揮されるプロセスとしてとらえることによって理解するアプローチをとる。

本研究では、能力変数「脱コンテキスト化能力」、「再コンテキスト化能力」の概念操作化は、前述した「文化コンテキスト」の操作化作業に関連付けて行った。「脱コンテキスト化能力」については、「異なる文化や状況の間に共通項を見出し、知識や経験を共有する能力、および、うまくコミュニケーションをする能力」と定義し、それを計測するための6つの質問項目を用意した。また、「再コンテキスト化能力」については、「相手の文化や状況に合わせて、知識や経験を共有する能力、および、うまくコミュニケーションする能力」と定義し、6つの質問項目を準備した（質問項目の詳細は、表-1を参照されたい）。

さらに、本研究で新たに開発した能力変数「脱コンテキスト化能力」と「再コンテキスト化能力」の尺度と、国際知識移転に関する先行研究において研究されてきた既存概念の尺度との弁別妥当性を明らかにすることを念頭に、以下の関連変数も調査対象として計測した。たとえば、組織論や戦略論の分野における「適応能力

図——3 高コンテキスト文化から低コンテキスト文化へ：公文の例



(Adaptation)」(Jensen and Szulanski 2004) や、「吸収能力 (Absorptive Capacity)」(Cohen and Levinthal 1990) などの能力特性, および, 国際経営論や知識創造論の分野において議論が進む「粘着性 (stickiness)」(Szulanski 2000), 「コード化可能性 (codifiability)」, 「教育可能性 (teachability)」(Zander and Kogut 1996) などの知識特性に関する尺度である (詳細は表-2にまとめた)。

行動変数：「発信行動」と「受信行動」

公文においては, 全世界の指導者が, 国内, 国外, 地区の別を問わず, 様々な手段を通じて他の指導者との情報の交換や経験の共有を図るための「学びの場」が日常的に用意されている。たとえば, 以下の通りである。

- ・「研究大会」: 地域本社が年1回程度主催。研究テーマに沿った自主研や個別の教室の成果を発表し合う場。
- ・「講座」: 公文の事務局が月に数回の頻度で主催。社員が教材改訂内容の説明をしたり, 指導者が実践事例や思いを語ったりする場。
- ・「ゼミ」: 事務局が1～2か月に1回程度の頻度で開催。少人数の指導者の集まりで, 事前に提示された課題について各指導者が自教室で実践し, その内容を共有する場。
- ・「地区会」: 事務局が1～数か月に1回の頻度で開催。同じ地区で教室を運営する指導者が集まり情報交換をする場。
- ・「教室見学」: 事務局主催の場合と指導者が自主的に行う場合がある。実際の教室運営を見学し, 見学後の懇談や電話で質疑応答できる

表——2 他の関連変数（能力特性，知識特性）

	新尺度		能力特性			知識特性			信頼性係数 (Cronbach's α)
	再コンテキスト化能力 De-contextualization Capability	再コンテキスト化能力 Re-contextualization Capability	吸収能力 Absorptive Capacity	適応能力 Adaptation	伝播能力 Dissemination Capacity	コード化可能性 Codifiability	粘着性 Stickiness	教育可能性 Teachability	
問14-5 相手の状況や局面に合わせて、うまくコミュニケーションをとることができる。	0.86	0.36	0.12	0.04	-0.02	0.06	0.03	0.03	0.971
問14-2 相手の文化の特徴に合わせて、知識をうまく共有することができる。	0.86	0.28	0.14	0.08	0.03	0.03	0.00	0.09	
問14-3 相手の文化の特徴に合わせて、体験をうまく共有することができる。	0.86	0.25	0.15	0.04	0.12	0.02	0.02	0.03	
問14-1 相手の文化の特徴に合わせて、ものごとの考え方や見方をうまく共有することができる。	0.84	0.25	0.14	0.09	0.10	-0.01	-0.01	0.07	
問14-4 相手の立場に合わせて、うまくコミュニケーションをとることができる。	0.83	0.36	0.08	0.03	0.00	0.06	0.02	-0.01	
問14-6 相手の場所や環境に合わせて、うまくコミュニケーションをとることができる。	0.83	0.38	0.13	0.06	-0.03	0.08	0.00	0.03	0.965
問13-4 互いの立場に違いがあっても、共通点を見つけることによって、うまくコミュニケーションをとることができる。	0.25	0.89	0.11	0.01	0.05	0.06	-0.03	0.00	
問13-5 互いの状況や局面に違いがあっても、共通点を見つけることによって、うまくコミュニケーションをとることができる。	0.29	0.88	0.13	0.02	0.00	0.06	0.03	0.01	
問13-6 互いの場所や環境に違いがあっても、共通点を見つけることによって、うまくコミュニケーションをとることができる。	0.26	0.86	0.17	0.04	0.04	0.05	0.04	0.00	
問13-2 互いの文化に違いがあっても、共通点を見つけることによって、知識をうまく共有することができる。	0.37	0.85	0.08	-0.01	0.08	0.07	-0.05	0.01	
問13-3 互いの文化に違いがあっても、共通点を見つけることによって、体験をうまく共有することができる。	0.37	0.78	0.07	0.03	0.12	0.06	-0.01	0.01	0.889
問13-1 互いの文化に違いがあっても、共通点を見つけることによって、ものごとの考え方や見方をうまく共有することができる。	0.37	0.76	0.09	-0.03	0.16	0.01	-0.07	0.03	
問6-3 公文式の指導についてのモチベーション	0.07	0.11	0.75	0.00	0.34	0.05	-0.05	0.00	
問6-1 公文式の指導に関する能力	0.16	0.14	0.74	0.17	-0.17	0.17	0.00	0.18	
問6-2 公文式に関する総合的な能力	0.19	0.05	0.74	0.13	-0.05	0.11	-0.04	0.15	
問6-7 公文式の指導に関する新しい知識を吸収する能力	0.12	0.14	0.65	0.01	0.15	0.19	-0.17	0.07	0.910
問6-6 公文式の指導における職務満足	0.05	0.06	0.65	-0.06	0.12	0.14	-0.11	0.10	
問6-8 公文式の指導に関する新しい知識を吸収する意欲	0.10	0.12	0.64	-0.02	0.27	0.01	-0.11	0.04	
問6-4 公文式の指導への関与度	0.06	0.10	0.60	0.01	0.38	0.08	-0.09	-0.03	
問9-5 その新たな指導方法をいくつかの構成要素に分けると、必要不可欠な要素と、そうでない要素があった。	0.02	0.06	0.07	0.88	-0.10	0.11	0.03	-0.04	
問9-3 私の環境と、教えてくれた指導者の環境とは違い、指導方法に修正を加えなければならなかった。	0.01	0.00	-0.03	0.85	0.10	-0.08	0.11	0.01	0.792
問9-4 その新たな指導方法は、それを実行するための変更が必要であった。	0.08	0.05	0.02	0.84	0.04	-0.01	0.18	0.01	
問9-6 その新たな指導方法をいくつかの構成要素に分けると、学ぶべき要素と、学ぶべきでない要素があった。	0.04	0.03	0.03	0.76	-0.09	0.06	0.08	0.06	
問9-2 その新たな指導方法について、教えてくれた指導者とは異なる方法に修正した。	0.08	-0.04	0.06	0.68	-0.05	-0.08	0.16	0.09	
問9-9 私たちは、指導方法に関する最新動向を話し合う場を頻繁に設けている。	0.04	0.09	0.15	-0.05	0.67	0.20	0.02	0.11	
問5-10 私たちは、将来の指導方法について話し合っている。	0.10	0.09	0.23	-0.03	0.63	0.19	0.00	0.13	0.796
問5-12 私たちは、指導方法について何か重要な変更があれば、互いに知らせ合う。	-0.06	0.13	0.19	0.01	0.59	0.41	-0.12	0.11	
問6-5 ゼミや指導者仲間などの集まりへの関与度	0.11	0.02	0.46	-0.05	0.51	0.01	-0.01	-0.03	
問5-15 私の指導方法のほとんどの内容は、私たちが用いる「指導についての留意事項」に書かれている。	0.11	0.05	0.15	0.02	0.08	0.74	0.01	0.05	
問5-16 私たちの指導方法の重要な部分は、詳細な文書にまとめられている。	0.06	0.06	0.09	-0.02	0.16	0.72	-0.06	0.08	
問5-17 新人の指導者は、ベテランの指導者との会話を通じて、指導方法を容易に習得することができる。	-0.02	0.03	0.19	-0.02	0.30	0.53	-0.13	0.29	0.82
問5-11 私たちは、指導方法について何か重要な変更があれば、たちちに知らせることができる。	-0.04	0.11	0.18	-0.04	0.41	0.48	-0.12	0.15	
問10-1 その新たな指導方法を自分の教室に取り入れよう決心したことは難しかった。	-0.02	0.05	-0.07	0.14	-0.10	-0.03	0.84	0.03	
問10-2 その新たな指導方法を自分の教室に取り入れよう決心した後、実際に実行することは難しかった。	0.01	0.04	-0.13	0.13	-0.04	-0.02	0.83	-0.09	
問10-3 その新たな指導方法を実行した後、望ましい結果を得るまでの間に、当初は予期しなかった問題が起こった。	0.08	-0.08	-0.17	0.36	0.02	-0.07	0.58	-0.12	
問10-4 望ましい結果を得た後、様々な問題が発生した。	0.01	-0.16	-0.21	0.27	0.06	-0.21	0.49	-0.05	0.758
問5-19 新人の指導者を教育し訓練することは、早くて簡単な仕事だ。	0.08	-0.03	0.26	0.05	0.12	-0.03	-0.03	0.83	
問5-21 新人の指導者は、通常の新任指導者向け研修を受けることによって、指導方法を十分習得することができる。	0.04	0.01	-0.01	0.07	0.03	0.15	-0.08	0.61	
問5-18 新人の指導者は、「指導についての留意事項」を学べば、指導方法を容易に習得することができる。	0.06	0.06	0.15	-0.04	0.20	0.40	-0.02	0.61	
問5-14 私は、自分の指導方法のほとんどの内容を、一般的な教育手法としてまとめることができる。	0.13	0.10	0.34	0.04	0.26	0.23	-0.01	0.14	
問5-13 私は、自分の指導方法を文書化することができる。	0.09	0.11	0.28	-0.02	0.39	0.22	0.01	0.09	0.888

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

場。

- ・「自主研」：指導者が自主的に開催し、1か月に1回程度が多い。実践事例や教室運営に関する質疑応答などの場。
 - ・「アドバイザー指導者への相談」：公文がインストラクター役の指導者を指定。各指導者が必要に応じてアドバイザー指導者に相談する場。
 - ・「指導者仲間との情報共有」：指導者同士の情報共有の場。
- これら各種の「学びの場」について、指導者

が「過去1年間に何回程度、自身の教室での活動を他の指導者に伝達したか」（発信行動）、および、「過去1年間に、各活動への参加を通じて学んだ内容のうち、自身の教室で実際に活用した内容はいくつあったか」（受信行動）について調査した。

結果変数：主観評価と客観評価

また、結果変数として、各教室の業績（生徒数、継続月数、進捗指標など）に関する指導者の主観評価（指導者本人による自己評価）、および、

客観評価（公文より提供される教室実績に関する数値）を分析対象として含めた。

3. 仮説

図-4は、前述の、文化変数、能力変数、行動変数、結果変数をまとめたモデルの概念図である。

本論文では、このうち、協力企業に対する守秘義務を伴うデータを含む結果変数を除く、文化変数、能力変数、行動変数の間の交互効果に焦点をあてて構築した仮説と、その検証結果を中心に議論を進める。

まず、高コンテキスト文化において教室を経営する指導者の方が、低コンテキスト文化において教室を経営する指導者よりも、指導方法に関する知識に占める暗黙知の割合が高いため、その内容を他の指導者に発信する頻度は低く

（仮説1（a））、他の指導者から学んだ内容を自教室で再現しようとする頻度も低いと考えられる（仮説1（b））。

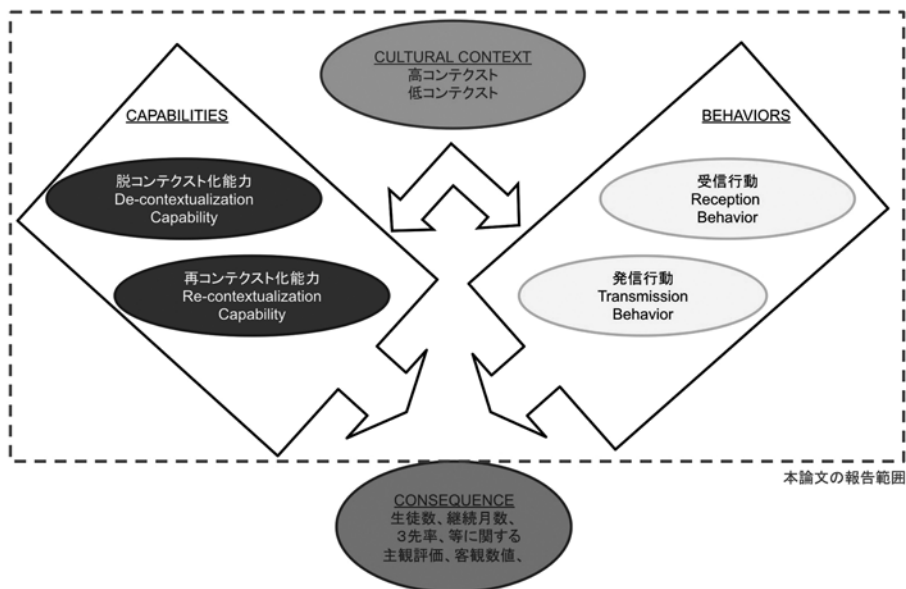
仮説1

(a) 高コンテキスト文化の指導者の方が、低コンテキスト文化の指導者よりも、発信行動の頻度は少ない。

(b) 高コンテキスト文化の指導者の方が、低コンテキスト文化の指導者よりも、受信行動の頻度は少ない。

また、高コンテキスト文化においては、自らの指導方法を他の指導者に伝える発信行動の頻度は低いが、その中でも脱コンテキスト化能力の高い指導者と低い指導者を比べた場合には、自らの指導方法の普遍化や一般化に長け、共有やコミュニケーションを図る能力が高い前者の方が、その能力が低い後者よりも発信行動の頻

図——4 サービス・グローバリゼーション研究：モデル概念図



度は高くなると考えられる(仮説2(a))。さらに、再コンテキスト化能力の高い指導者と低い指導者を比べた場合には、異なる環境に共通項を見出し、共有やコミュニケーションを図る能力が高い前者の方が、その能力が低い後方よりも、他の指導者から学んだ指導方法の内容を自教室において再現する受信行動の頻度はより高くなると考えられる(仮説2(b))。

仮説2

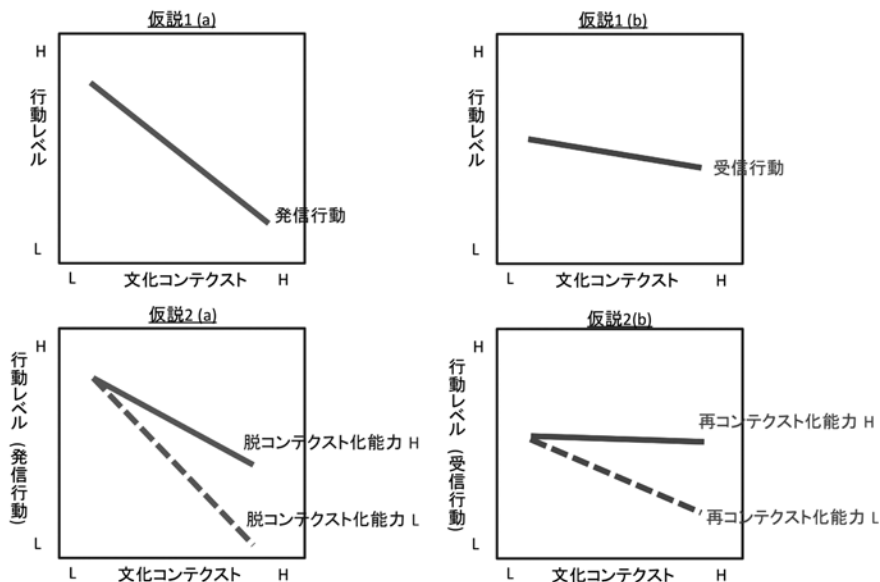
- (a) 高コンテキスト文化においては(低コンテキスト文化においてよりも)、脱コンテキスト化能力の高い指導者が、発信行動をとる頻度は高い。
- (b) 高コンテキスト文化においては(低コンテキスト文化においてよりも)、再コンテキスト化能力の高い指導者が、受信行動をとる頻度は高い。

図-5は、上記の仮説1(a), 1(b), 2(a), 2(b)を図示したものである。

4. 分析結果

仮説検証は、二元配置分散分析によって行った。今回調査対象とした国や地域、および、発信行動、受信行動を計測した「学びの場」が多岐にわたるため、本論文では、国については、「日本」と「英国」に焦点をあて、学びの場については「講座」と「ゼミ」に絞って報告する。日本と英国を選択した理由は、日本を高コンテキスト文化の例として、英国を低コンテキスト文化の例として選んだことに加え、両国における回答者数および回答率がほぼ同じである点などに配慮したことがある。また、学びの場について「講座」と「ゼミ」を選択した理由は、いずれも公文の事務局が主催する場である

図——5 サービス・グローバリゼーション研究：仮説

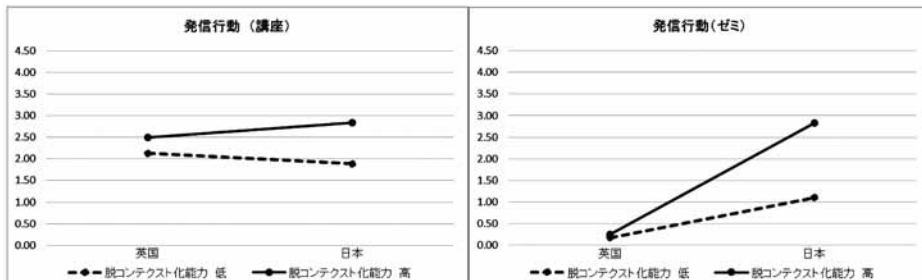


が、「講座」を不特定多数の指導者とのコミュニケーションが行われる場の例として、「ゼミ」を特定の指導者間のコミュニケーションが行われる場の例として対比する目的を考慮した。また、他の学びの場の中には国や地域によっては

実施していないものや活動内容が異なるものもあり、それらは本論文の分析対象から外した。

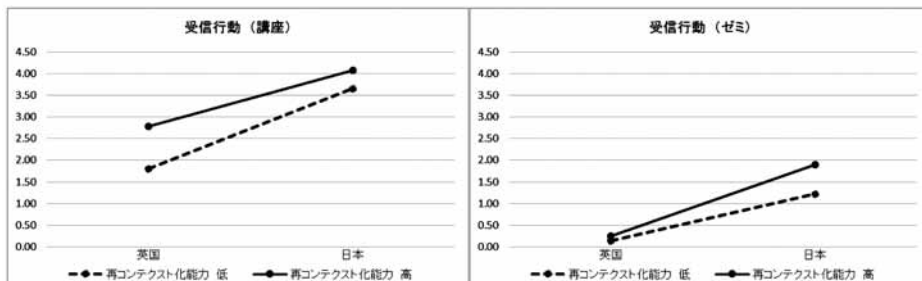
まず、文化コンテキストとして「国」を用いた場合と、前述の文化コンテキストに関する二通りの概念操作化のうち、一つ目のホール（1976）

図——6-1 分析結果（文化コンテキストの操作化：国）



従属変数: 発信行動	講座	ゼミ
モデル	1.012	8.237 ***
文化コンテクストの主効果 (国: 英国vs.日本)	0.012	20.425 ***
脱コンテクスト化能力の主効果	2.194	0.826
文化コンテクスト×脱コンテクスト化能力の交互効果	0.415	1.666

注) F(3, 239)、有意水準: *** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10



従属変数: 受信行動	講座	ゼミ
モデル	6.320 ***	7.846 ***
文化コンテクストの主効果 (国: 英国vs.日本)	16.061 ***	18.365 ***
再コンテクスト化能力の主効果	3.220 †	1.530
文化コンテクスト×再コンテクスト化能力の交互効果	0.488	0.791

注) F(3, 239)、有意水準: *** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10

図——6-2 分析結果（文化コンテキストの操作化：ホール（1976）に基づく新尺度）

従属変数：発信行動	英国		日本	
	講座	ゼミ	講座	ゼミ
モデル	0.915	0.463	1.502	1.167
文化コンテキストの主効果	0.426	0.459	1.979	0.757
脱コンテキスト化能力の主効果	0.649	1.085	2.678	2.165
文化コンテキストと脱コンテキスト化能力の交互効果	1.584	0.111	0.918	0.002
注）英国 F(3, 121)、有意水準：*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10 日本 F(3, 191)、有意水準：*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10				

従属変数：受信行動	英国		日本	
	講座	ゼミ	講座	ゼミ
モデル	2.694 **	0.527	0.266	2.202 †
文化コンテキストの主効果	1.804	1.048	0.107	1.866
再コンテキスト化能力の主効果	3.809 *	0.254	0.657	4.086 **
文化コンテキストと再コンテキスト化能力の交互効果	1.206	0.254	0.057	0.056
注）英国 F(3, 116)、有意水準：*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10 日本 F(3, 168)、有意水準：*** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10				

の記述に基づく操作化変数を用いた場合の分析結果を、図6-1、図6-2にまとめた。

図6-1は、「国」を文化コンテキストとして日英比較をした場合、図6-2は、日本と英国のそれぞれの国の指導者レベルにおいて、ホール（1976）に基づく「文化コンテキスト」の新しい尺度を用いた場合の分析結果を示している。まず、図6-1が示すように、文化コンテキストを「国」のレベルで見た場合、仮説1 (a), (b) の文化コンテキストの主効果については一部で統計的に有意な結果を得たが、効果の方向は仮説とは逆であった。具体的には、発信行動の頻度は、日本の方が、英国よりも、「ゼミ」において高く、受信行動の頻度は、日本の方が英国よりも、「講座」「ゼミ」の両方において高い結果となった。一方、仮説2 (a), (b) の文化コンテキストとコンテキスト化能力の交

互効果については支持されなかった。

一方、図6-2が示すように、一国の中の個々の指導者間の違いに着目した場合、個々の指導者の「文化コンテキスト」の主効果については、統計的に有意な結果を得ることができなかった。このことは、「文化コンテキスト」を議論する場合の分析単位として、国のレベルにおける文化差の方が、指導者のレベルの文化差よりも大きいことを示唆している。しかし、受信行動については、再コンテキスト化能力の主効果が日本においては「ゼミ」において、英国においては「講座」において、それぞれ有意な結果となっていることは興味深い。

これら図6-1と図6-2に図示した検証結果の中でも、文化変数および能力変数の主効果の現れ方に注目すると、下記のような、興味深い示唆を導くことが可能である。

・高コンテキスト文化（たとえば、日本）では、高コンテキストな場（たとえば、「ゼミ」など、指導方法に関する知識や経験を共有する度合いが高い特定メンバー間のコミュニケーションが行われる場）を通じて、脱コンテキスト化能力の高い指導者が発信行動を行う頻度が高い。

・低コンテキスト文化（たとえば、英国）では、低コンテキストな場（「講座」など、指導方法に関する知識や経験を共有する度合いが低い不特定多数のメンバー間のコミュニケーションが行われる場）を通じて、再コンテキスト化能力の高い指導者が受信行動を行う頻度が高い。

これは、文化コンテキストとコンテキスト化能力の効果が、それが発揮される場によって異なることを示唆するものであり、さらなる調査と分析の余地を残す。

次に、文化コンテキストに関する二通りの概念操作化のうち、二つ目の「経験年数」を文化コンテキストの代理変数を用いた場合の分析結果を、図6-3にまとめた。この分析は、公文の事業年数が長く、指導者間の経験年数の分散が大きい日本市場の指導者に限定して報告する。

図6-3が示すように、特に「ゼミ」については、発信行動と受信行動の両方について、経験年数の主効果（仮説1（a）、（b））、能力変数の主効果、経験年数と能力変数の交互効果（仮説2（a）、（b））について、統計的に有意な結果を得た。また、「講座」についても限定的であるが一部で有意な結果を得た。

ここで興味深いのは、図表上のグラフが示すパターンである。いずれのグラフも、経験年

数が中程度（5年以上15年未満）の指導者において、能力変数の高い指導者と低い指導者の間に、行動変数の違いが最も大きく表れる結果となった。逆に、経験年数が短い指導者（5年未満）や経験年数が長い指導者（15年以上）では、指導者の能力変数の高低による大きな差は認められない。特に、10年前後の指導者で、脱コンテキスト化能力の高い指導者が発信行動に積極的で、再コンテキスト化能力の高い指導者が受信行動においても活発である。このことは、指導者がある程度の経験を蓄積することによって、コンテキスト化能力の違いが、発信行動や受信行動の違いとなって表れる、ある一定の期間があること、またその期間の前や後では大きな違いが現れなくなることを示している。

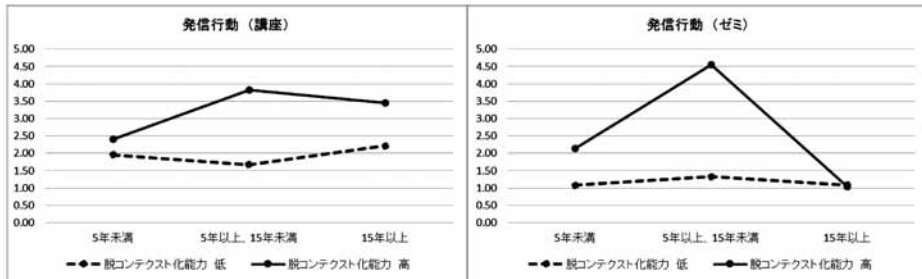
V. 定性調査

1. 概要

定性調査の概要は以下の通りである。

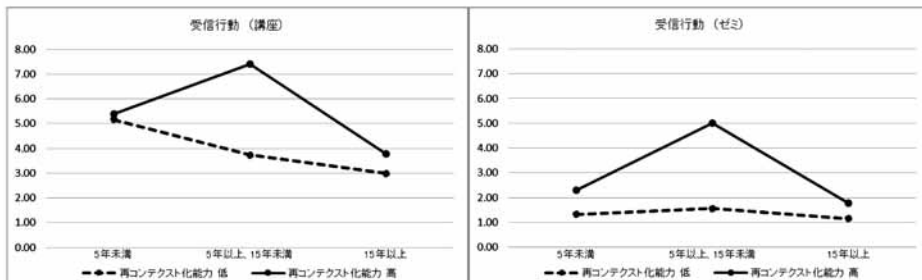
- a. 調査機関：2013年4月～2013年7月
- b. 調査単位：公文式の指導方法
- c. 調査手法：インタビュー調査
- d. 調査対象者：
 - ・株式会社公文教育研究会社長、日本公文社長、地域本社社長
 - ・本社マーケティング戦略推進本部、教務指導本部、普及企画推進部、Global Kumon University (GKU) の各責任者および担当者
 - ・国内事務局、ゼミ顧問指導者、ゼミ参加指導者
 - ・合計35名
- e. 調査内容：公文式を用いた指導方法のうち、特に、近年注目を浴び世界規模での広がりが

図——6-3 分析結果（文化コンテキストの操作化：「経験年数」を代理変数として使用）



従属変数：発信行動	講座	ゼミ
モデル	0.856	4.629 **
文化コンテキストの主効果 (経験年数)	0.296	7.260 **
脱コンテキスト化能力の 主効果	2.906 †	11.408 **
文化コンテキスト×脱コンテ クス化能力の交互効果	0.363	5.520 **

注) F(3, 219)、有意水準: *** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10



従属変数：受信行動	講座	ゼミ
モデル	2.744 *	3.242 **
文化コンテキストの主効果 (経験年数)	4.270 *	4.797 ***
再コンテキスト化能力の 主効果	3.855 †	12.065 **
文化コンテキスト×再コンテ クス化能力の交互効果	1.299	2.932 †

注) F(3, 219)、有意水準: *** p < .001, ** p < .01, * p < .05, † p < .10

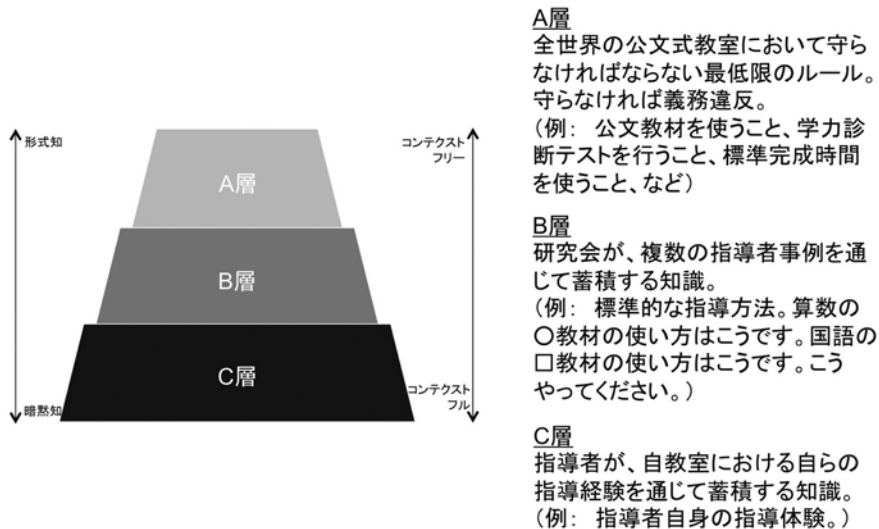
みられる指導方法に焦点をあて、その指導方法が生成された背景や伝播された経緯を、具体事例を通じて明らかにする。

2. 分析結果

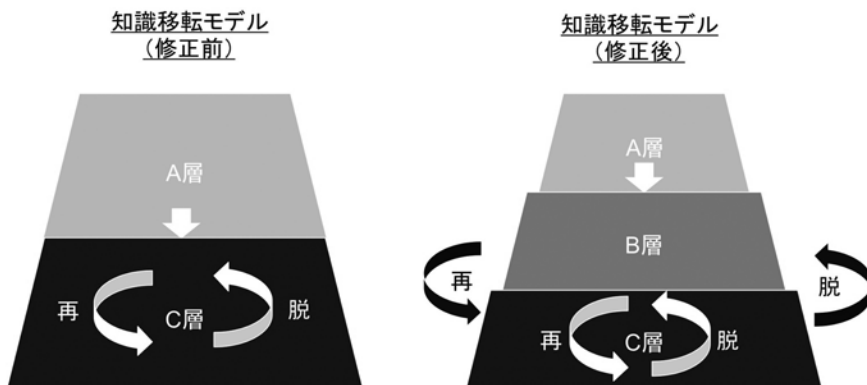
一連のインタビュー調査に基づき導いた知見は、次の三点である。

第一に、図-7に示すように、公文がその指

図——7 公文：知識の三層構造



図——8 公文：知識移転モデル



導方法について持つ知識構造が三層(A層, B層, C層)から構成されていることである。図-8に示すように、筆者らは当初、知識創造論や国際経営論の先行研究に依拠し、形式知と暗黙知の二層構造(A層とC層)を念頭においていたが、

この定性調査から、その中間に位置する種類の知識層(B層)が存在することが明確になった。

・A層：全世界の公文式教室において指導者が守らなければならない最低限のルールを指す
(例：公文教材を使うこと、学力診断テスト

を行うこと、標準完成時間を使うこと、など)。

・B層：公文の本部が、複数の指導者の実践事例を通じて蓄積する知識。(例：標準的な指導方法。「算数の○教材はこうです。」「国語の□教材の使い方はこうやってください。」など)。

・C層：公文の指導者が、自教室における自らの実践を通じて蓄積する知識(例：指導者自身の指導体験)。

この点を雄弁に語る資料として、同社教務指導本部本部長の池上秀徳氏の言葉を紹介したい。

「指導法というのは、大きく3つに分けられます。1つは、完全なルール。誰も守ってほしい、守らなくちゃいけないルール、守るべきルールというものです。これは先生の状況とか、先生の思いとかいろいろなものです。会社がこうしてくださいねと先生方をお願いするもので、受け入れみたいなのですね。そのルールというのは、1つは教材を使うこと。学力診断テストを行うこと。標準完成時間を使うこと。あるいは学習の記録をつけること。ルールの中にも絶対のものと、少し緩やかになるものがあるんですけども、ある一定のルールというものがあって、これは最初の段階で先生方に会社がしっかり伝えて、やってくださいと。ある意味契約の中に入っているものです。これは日本に限らず、日本のどの先生に限らず、あるいは海外に限らず、全部同じルールなんですね。

その次の段階として、教材の使い方。教材の設計図があります。設計図に従って先生使ってくださいねという、教材の指導法があるんです。これもルールに準ずるんですね。教材はこうなんだけど、私はこんなふうに使いますというん

じゃなくて、教材がこういう意図の下に作られているから、標準的な指導行動はこうですから、先生こう使ってくださいというものがあって、これは会社が先生方に発信し続けてきたものです。どういう発信かという、まず最初に、公文に入ったときの最初の研修で伝えます。算数のA教材の使い方はこうです。国語のB教材の使い方はこうです。こうやってくださいね、と伝えるものです。その後も、先生方に繰り返し、繰り返し発信し続けてきます。これは他の先生方を介在せずに、直接会社が先生方に伝えてきているものです。

(三つめの層は)先生から先生に暗黙知を言葉で伝えてもらうといったような場として用意しておくものですね。アドバイザーも自主研も。先生が先生に伝える暗黙知ですから。先生が伝えるものはご自分の経験を伝えるんですよ。これは暗黙知ですね。その8つの場で伝えてきたことは、全部先生の経験と暗黙知が伝えられてきているんですね。それは発信する先生もいろいろなものを、違いがありますし、受け取る先生もいろいろなものがありますので、正しく伝わっているかどうかは別ですけど、一応、会社はその場を用意しましょうと。」(教務指導本部本部長 池上秀徳氏インタビュー、2013年5月17日)

第二に、脱コンテキスト化と再コンテキスト化が繰り返し行われるプロセスは、C層における指導者間にとどまらず、B層とC層の間の従業員と指導者の間において頻繁に行われることである。また、そのプロセスにおいて、「標準化」と「高度化」が重要な概念となるが、その規模や質は、本部が定める理念や価値観(例：公文の理念や価値観をまとめたKUMON WAY

など)と、従業員の能力(複数の指導者の実践事例を通じて普遍化や一般化を図る脱コンテクスト化能力、各指導者の状況に合わせた実践をサポートする再コンテクスト化能力)によって規定される。

この点については前掲の池上氏、日本公文教育研究会社長の児玉皓二氏、および、人財育成制度や教材開発体制のグローバルな整備・開発を担う「Global Kumon University」の責任者、三井政基氏の言葉を紹介する。

「公文教育研究会というのは、先生が個人別に蓄積されたものと、社員が蓄積されたものと間で、そういう人たちが引っ張ってきた歴史があるんですね。残っています。だから、それをこれから今後というところで、過去のいろいろな会長、先生、そういったものを一遍整理しようじゃないかと。整理してそれを標準化して、これを使っていろいろやってみようじゃないかと。…標準化することで、いろいろな議論をしながら知恵を高め合う、あるいは本当に暗黙知を表に出して言語化していく。」(日本公文教育研究会児玉氏インタビュー 2013年5月31日)

「暗黙知、形式知で言いますと、ゼミも2タイプありまして、従来は、2タイプですね。要は指導者ゼミという形で、ある先生の持っている暗黙知をそのまま学ぶと。高実績の先生のノウハウを若手の先生がそのまま学ぶというスタイルの暗黙知を暗黙知のまま継承するというスタイルと、もう1つは、ある程度それを形式知化して、標準化できるような形で学び合って実践を深めていくという、2つのゼミが今まで混在していましたが、今後研究会としては後者ですね。標準化できるものをより実践して、

お互いの学びを深めていこうと。標準化することで高度化していこうという動きを、小集団ゼミという名前で進めようとしています。」(教務指導本部池上氏インタビュー 2013年5月17日)

「ある程度、今、教務指導本部が考えている標準化が働いた折には、次の標準化というときに使えるプログラムになる可能性は当然ありますよね。それが公文式じゃないですか。常に高み、高みを上り続けていくという、その高みを先行して我々の方では考えておかないといけないんだろうなと。」(Global Kumon University 三井氏インタビュー 2013年5月17日)

第三に、知識移転プロセスや移転経路が、国や地域の各市場における事業発展段階によって異なることである。たとえば、事業年数のもともと長い日本では、長年にわたるC層における指導者間の知識創造や移転が進んだ後、近年になってB層の拡充を「講座」や「ゼミ」などの経路を通じて明確にする経緯が見られる。対照的に、比較的事業年数の短い国や地域では、まずB層の明確化を通じて、C層の拡大を図る動きが見られ、またB層の明確化の手段も国や地域によって異なる(たとえば、中国事業では、指導者が他の指導者の指導現場を見学しながら知識移転を図る「教室見学」を軸に、アジアオセアニア事業では、地域本社主導で、指導者の実践事例の中から一般化可能なものを集めた「イヤープック」と称する冊子を作成し、指導者共通の研修コンテンツとして活用する、など)。

VI. ディスカッション

最後に、本論文の研究結果について、学術面

と実践面の両面における貢献・示唆および留意点に触れておきたい。

まず、学術上の貢献としては、第一に、サービス事業のグローバル化に関する先行研究が限定的である現状に対して、サービス事業を「価値共創活動」としてとらえ、グローバル化における「知識移転」プロセスに焦点をあてた実証研究を通じて、知見の確立に向けた第一歩を提示したことにある。第二に、定量調査において、これまで理論的、概念的な記述にとどまっていた「文化コンテキスト」や「コンテキスト化能力」などの概念を操作化して計測し、先行研究における関連変数（能力特性や知識特性）、行動変数との関連性を明確にしたことにある。我々が構築した仮説は必ずしも全て支持される結果とはならなかったが、検証結果からは、文化コンテキストとコンテキスト化能力が行動に与える効果がその行動がとられる場によって異なることを示唆しており、今後の研究の方向性のひとつを示している。第三に、定性調査を通じて、典型的に形式知と暗黙知の二層構造を念頭に議論される知識移転プロセスに対して、その中間に位置する知識層の存在と、その役割の重要性を指摘したことにある。

また、実践上の示唆としては、第一に、これまで漠然としたイメージで難しいと考えられがちであった、日本発のサービス事業のグローバル化について、企業と顧客との価値共創活動に関する知識と、その知識の移転を担う主体のコンテキスト化能力に焦点をあてることによって、促進を図る可能性を示した。第二に、定量調査において調査対象とした「文化コンテキスト」や「コンテキスト化能力」などの尺度の多くは、知識移転を担う主体のレベルで計測が可

能なものであり、かつ、今回調査の協力企業である公文にとどまらず、広く様々な産業や企業において応用可能なものである。第三に、定性調査を通じて、形式知と暗黙知の中間に位置する知識層について、その規模や質が、本社が定める理念や価値観や、従業員の能力によって規定されることを指摘した。この中間知識層のマネジメントこそが、サービス事業のグローバル化において、理念や価値観を伝承し、浸透を図るうえで重要な役割を果たすことを示唆している。

学術面の留意点としては、第一に、本研究が一企業の事例に基づく研究であることである。一企業に焦点をあてることで組織の様々なレベルや部門における活動にアクセスすることが可能となったが、そこから得た知見の、他業種や他企業に一般化については限界があることを指摘しておくべきであろう。第二に、定量調査においては、知識移転の主体がもつ能力（脱コンテキスト化能力、再コンテキスト化能力）が果たす役割に主な焦点をあて、定性調査においては、知識移転の対象となるターゲット知識（指導方法）の伝播に焦点をあてた本研究は、サービス事業のグローバル化のプロセスの一部を解明したにすぎず、全体像を網羅的に把握するにはさらなる研究を要する。第三に、定量調査において構築した仮説についてはすべて統計的に有意な結果を得たわけではないが、そこから文化コンテキスト、コンテキスト化能力、発信行動や受信行動をとる場の間に示唆に富む関係性を見いだすことができた。また、本論文の報告対象から外した結果変数との関係性も含め、さらなる議論の展開が必要である。

さらに、実務上の示唆に関する留意点として

は次の三点がある。まず、公文の事業形態がフランチャイズ形式であることが挙げられる。公文においては、顧客接点で行われる価値共創活動の多くはフランチャイジーである指導者が担っている。また、教室運営に裁量をもつ指導者によって、指導方法に関する様々な新しい知識が創造される可能性が大きくなる一方、本部や事務局としてはフランチャイジーに対して直接的な管理ができるわけではない、という特徴を持っている。したがって、本研究から得た知見を応用するにあたっては、他の事業形態や組織構造をもつ現場に何をどの程度活かすかの判断が必要となる。第二に、公文式の場合、価値共創を行う際のサービス提供手段となる教材が世界規模で標準化されている。したがって、指導法に関して新しい知識が移転されるプロセスも比較的スムーズに進むことが想像される（たとえば、数学「Eの〇〇番の教材」というと、その内容は世界中で同じである。ある国の指導者がその教材をどのように使うか、といった指導法の内容は、他国の従業員や指導者にも理解しやすい）。一方、サービス提供手段が各国や各地域によって大きく異なるビジネスの場合、そのマネジメントはより複雑になることが予想されるため、普遍的な応用には注意を要する。第三に、本研究の定性調査でも明らかになったように、サービス事業のグローバル化のプロセスにおいては、国や地域への市場参入と事業展開のスピードが異なることが多いため、事業の発展段階が異なる事業間での知識移転が同時進行で進むことになる。それゆえ、移転知識の多様性が大きくなる一方で、その統合や調整活動の難易度は高くなる。

以上、本論文は、サービス事業のグローバル

化を企業と顧客の価値共創に関する知識の国際移転プロセスとしてとらえ、その実際を公文教育研究会との共同研究である定量調査、定性調査の結果を踏まえて議論を進めてきた。本分野は、実証研究も含めてまさに現在進行形で発展しており、本研究はサービス・グローバリゼーション研究の進展に向けた一步にすぎないが、今後の議論の発展への貢献を願ってやまない。

注

- 1) 「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」は、サービス科学の基盤構築をめざす競争的研究資金プログラムである。同プログラムの運営母体は、独立行政法人科学技術振興機構（JST）の社会技術研究開発センター（RISTEX）である。2010年に同プログラムには、全国の大学、企業、研究機関から166件の応募があり、4つのプロジェクト（東京大学、東京工業大学、東芝、一橋大学）が採択された。筆者らが率いる「文脈視点によるサービス価値共創モデルの研究」プロジェクトも、この4プロジェクトの1つとして採択された。
- 2) 本プロジェクトは、藤川佳則（一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授）を代表者とし、阿久津聡（一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授）、小野譲司（青山学院大学経営学部教授）が中核メンバーとして研究調査の実施にあたる。協力企業として、株式会社公文教育研究会および株式会社良品計画にご賛同いただいている。また、国際経営論や観察工学、情報学など他専門分野の協力者にもアドバイザリーボードに加わっていただき、研究調査の方向や成果に対してアドバイスやフィードバックをいただく体制を敷いている。

参考文献

- Asakawa, K., Ito, K., Rose, E.L., and Westney, D.E. (2012), "Internationalization in Japan's Service Industries," *Asia Pacific Journal of Management*, September 2012.
- 浅川和宏・藤川佳則・小豆川裕子 (2010) 「特集：グローバル知識資産経営への挑戦」『*Consensus Community*』 Vol. 24, pp.4-9
- 浅川和宏 (2002) 「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『*組織科学*』 36(1), 51-67.

- Enderwiche, P. (1990) "The International Competitiveness of Japanese Service Industries: A Cause for Concern?" *California Management Review*, 32(4): 22-37.
- Fujikawa, Yoshinori, Satoshi Akutsu, and Joji Ono (2012) "Context Management Approach to Value Co-Creation: Toward Dynamic Process Model of Customer as Value Co-Creator" In Spohrer, Jim, Yuriko Sawatani and Stephen Kwan (eds.) *Global Perspectives on Service Science: Japan*, Springer, forthcoming.
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012) 「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』46(9): 38-52.
- 藤川佳則 (2011) 「サービス・マネジメントのフロンティア 第5回 価値共創の実務的示唆－日本企業の機会と課題」『一橋ビジネスレビュー』59(2): 152-161.
- 藤川佳則・角田秋生・宮川勝 (2010). 「国際展開による“市場の拡大”と“新たな価値の共創”——ベストプラクティスからの裨益」経済産業省商務情報政策局サービス政策課編『拡大するグローバル市場への挑戦——日本・海外サービス企業20社の先進事例に学ぶ』サービス産業生産性協議会、経済産業省商務情報政策局サービス政策課編 13-36.
- 藤川佳則、松井忠三 (2010) 「グローバルレベルのオープンイノベーション」『拡大するグローバル市場への挑戦～日本・海外サービス企業20社の先進事例に学ぶ～』サービス産業生産性協議会、経済産業省商務情報政策局サービス政策課編、37-63.
- 藤川佳則・鈴木謙一・フレデリック・デイトレフ・オット・トロエル (2008). 「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(3): 100-120
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, MA: Harvard Business Press
- Hall, E. T. (1966), *The Hidden Dimension*. New York, NY: Anchor Books. (エドワード・ホール著、日高敏隆・佐藤信行訳『かくれた次元』みすず書房、2000年)
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*. New York, NY: Anchor Books. (エドワード・T.ホール著、岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ、1979年)
- Johansson, J.K. (1990), "Japanese Service Industries and Their Overseas Potential," *Service Industries Journal*, 10: 85-109.
- Kotabe, M. and Helsen, K. (2008), *Global Marketing Management*, 4th ed., John Wiley & Sons.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Strom, P. (2005), "The Japanese Service Industry: An International Comparison," *Social Sciences Japan Journal*, 8(2): 253-266.

藤川 佳則（ふじかわ よしのり）

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 准教授

一橋大学経済学部卒業、同大学院商学研究科修士。

ハーバード・ビジネススクール MBA（経営学修士）、

ペンシルバニア州立大学 Ph.D.（経営学博士）。ハー

バード・ビジネススクール研究助手、ペンシルバニ

ア州立大学講師、オルソン・ザルトマン・アソシエ

イツ（コンサルティング）、一橋大学大学院国際企業

戦略研究科 専任講師を経て現職。専門はマーケティ

ング、サービス・マネジメント、消費者行動論。

小野 譲司（おの じょうじ）

青山学院大学 経営学部マーケティング学科 教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取

得後、2000年、博士（経営学）。明治学院大学経済学

部教授などを経て、2010年より現職。サービス産業

生産性協議会 JCSI アカデミックアドバイザーグ

ループ主査。専攻：マーケティング、サービス・マ

ネジメント、JCSI（日本版顧客満足度指数）による

市場・顧客分析。