

# 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 ——

趙 命 来

## I. はじめに

近年、新興市場国におけるサービス経済化の進展、規制緩和、技術進歩などを背景に、国内市場の狭隘化に直面することで新たな有望市場を<sup>(1)</sup>探求する必要性に迫られるゆえに、先進諸国のサービス企業は海外市場に積極的な進出を始めている。このような流れの中で、サービス企業の国際化はいまや珍しい現象ではなくなりつつある。すなわち、企業の国際化現象の主役が製造企業からサービス企業へと変わりつつある。

しかしながら、このような現実の変化に対してサービス企業の国際化におけるアカデミックな研究の蓄積は非常に浅い段階にとどまっている。現状においては研究上の課題として次の2つが考えられる。

第1に、サービス企業の国際化における既存研究では、製造企業の国際化の行動をモデルに理論化されてきた既存の理論が、サービス企業の国際化にも適用できるかどうか<sup>(2)</sup>に研究の焦点が集中してきた点である。そのため、製造企業の国際化プロセスと同様にサービス企業においても、研究の焦点が参入動機、進出国選択、参入モード選択に絞られていた。これらの参入段階における研究は初期段階の研究として大きな意味を持っていることに疑いの余地はない。しかし、参入段階におけるサービス企業の国際化プロセスに製造企業の国際化理論の適用の可能性を追求することのみに向けられた研究のまなざしで

---

(1) 本稿では、産業構造論的な分類基準である第3次産業を「サービス産業」、「サービス産業」に属する個別企業を「サービス企業」と呼ぶことにする。

は、サービス企業が固有に持つ国際化の現象を深く理解することが難しい。サービス企業の国際化研究はもはや参入段階における実態把握から抜け出す時期を迎えている。サービス企業の国際化研究は固有の課題を見いださなければならない。

このようなサービス企業を対象に「そもそもサービスとはなにか」や「サービスの特性の抽出」に多くの時間と労力を投入しサービス企業が持つ独自の理論的・実践的課題を明らかにしてきた研究分野がサービス・マーケティング論である。サービス・マーケティング論では、モノとサービスの違いを次のように区別している。モノは消費によって享受することを期待されている便益を導く活動が物的特性として内蔵されているために、有形であるのに対して、サービスは便益を導く活動の集合体であるために、物理的に存在しない<sup>(3)</sup>。このようなモノとサービスの違いから、Zeithaml et. al.(1985) は、手で触ったり目で見て確かめたりすることができない無形性、そしてサービス・デリバリー・プロセスに顧客が参加しはじめて生産が行われると同時に顧客によって消費される生産と消費の同時性、無形であり生産と消費が同時に行われるため在庫できない消滅性、サービス提供において人的な依存度が高いため、品質にばらつきが生じやすい異質性、などをサービスの特性として挙げている。

これらのサービス特性のゆえに、サービス企業が海外展開する際に、本国で開発した自社独自のサービスを現地の従業員及び顧客にいかにも明確に示すのか、またサービス提供者と顧客の相互作用によって便益を生み出す場所として

---

(2) 国際化プロセスにおける製造企業の国際化プロセスと区別されるサービス企業の国際化行動の特徴は次のように明らかにされている。研究では「ネットワーク・アプローチ」が採用され、サービス企業の国際化の最も特徴付けられる動機要因として「顧客追従 (Client Following)」が明らかにされている。代表的な研究として、Bell (1995)、Erramilli (1990)、Patterson (1999)、Weinstein (1977) などがある。また、進出国選択研究では、「ネットワーク・パートナー」の要因が進出国の選択に影響を与えることが明らかにされている。代表的な研究として Bell (1995)、Coviello and Martin (1999) などがある。最後に、参入モード研究においては、Erramilli (1990) は、サービス企業が提供するサービスタイプを「ハード・サービス」と「ソフト・サービス」に分類し、サービスのタイプによって海外市場への参入方法が異なることを明らかにした。

(3) 藤村 (2005), p. 167.

のサービス・デリバリー・システムをいかに設けるのか、さらに現地においていかにサービス品質を維持するののかといった問題に直面するのである。これらの疑問に対する研究の進展は、サービス企業の国際化分野における固有の理論課題の解明にさらなる進展を促すものと考えられる。

第2に、既存の研究は欧米サービス企業を対象に、欧米を中心とした研究者によって研究が進められてきた点である。すなわち、サービス企業の国際化の研究においては、日本の研究者に大きな関心を示さなかったのである。その理由は別途検討しなければならないが、おそらく大きな関心を示さなかった一つの理由は、日本のサービス企業の国際化が遅れていることにあると思われる。たとえば、ヒルトン、ウエスチン、マリオットなどのホテル業、スターバックス、マクドナルドなどの飲食業などの消費者向けサービスでも、コンサルティング企業であるマッキンゼー・アンド・カンパニー、投資銀行のゴールドマン・サックスのような法人サービスでも、欧米系サービス企業が日本を始め世界各国に展開している。ところが、トヨタ、ソニー、キヤノンなど世界市場で成功を取めている日本の製造企業に比べ、日本のサービス企業を見つけることは容易ではない<sup>(4)</sup>。この原因について、藤川（2008）は、アメリカやイギリスのような低コンテキストから発するサービスに比べ、日本や韓国のような高コンテキストから発するサービスの「見える化」があまり進まないため、海外への移転が比較的困難になると述べている<sup>(5)</sup>。この点からすれば、欧米中心の低コンテキストから発するサービスと異なる日本のような高コンテキストから発する

---

(4) 欧米のサービス企業には及ばないが近年サービス分野における日本企業でも、吉野家、CoCo 壱番屋、元氣寿司、ワタミ、大戸屋などの外食産業を中心に積極的に海外展開している。古くからはKUMONや本稿で取り上げるヤマハ音楽教室がある。

(5) コンテキストは、文脈、前後関係、背景、状況を意味する。Hall (1966, 1976) は、異文化理解の一つの手段として、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。高コンテキストの社会では、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はたし、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名詞的な語源を通じて情報伝達の大半が行われる。藤川（2008）はこの概念を用いてサービス分野における日本企業の国際化の遅れを仮説的に提示している。国によってサービスに対する認識が違う点からすれば、この仮説は今後十分検討する余地があると思われる。

サービス企業の国際化の現実を説明するために、個々の事例を手掛かりとして、概念枠組みを構築していく必要があると思われる。

このような背景から、本稿では日本の教育サービス企業であるヤマハ音楽教室の国際化プロセスを取り上げる。後述のように、ヤマハ音楽教室は日本で生まれた独自の教育サービスを40年以上も前から海外に移転し、今やグローバル教育サービス企業として世界各国で音楽普及活動を行っている。ヤマハ音楽教室はどのようにして現在に至るまで海外展開ができたのであろうか、つまり、どのようにして自社の独自のサービスを、文化的文脈を共有しない現地の従業員に伝え、同様にその文脈を共有しない顧客に伝えるのか、その実態やプロセスを確認することを通じて、サービス企業の国際化に関する経験的理解を深めるとともに、その理論的意義に関する検討材料を提供することを以下での目的とする。

具体的な本稿の構成は以下の通りである。まず、ヤマハ音楽教室の概要を確認するとともに、その独自の教育サービスがどのように生まれたのかを確認する。次に、ヤマハ音楽教室海外進出の経緯とともに、海外での教室展開プロセスを確認する。さらに、独自の教育サービスをどのように海外に伝達しているのかを考察する。最後に、以上の歴史的な記述を基に、本稿の結びとして、ケースから導出される理論的なインプリケーションと今後の課題を整理する。

## Ⅱ. ヤマハ音楽教室の概要

### 1. ヤマハ音楽教室の現在

ヤマハ音楽教室は「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、楽しむことのできる能力を育て、その音楽の歓びを広くわかちあう」という理念の基で事業を展開している。1954年、東京銀座の日本楽器東京支店で初めて幼児のために開設されたヤマハ音楽教室は、「子供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<sup>(6)</sup>」という目標を掲

(6) 『事業案内 ACTIVITY GUIDANCE』, p. 3。

げ、「子供に学ぶ」という姿勢に基づき、現場の子供たちから得る多様な経験をベースにしてヤマハ独自のカリキュラムをもとに「ヤマハ音楽教育システム」を確立してきた。

現在、ヤマハ音楽教室は、国内で約4,600教室、生徒数51万8,000人、講師1万3,500人を擁する大規模なものへと発展している。また1965年から始まった海外展開は、今や世界40以上の国と地域の1,600教室で6,000人の講師のもと、18万人以上の生徒が音楽にふれる喜びを体験している。

以下では、ヤマハ音楽教室の国際化プロセスを次の視点からたどってみることにする。第1は、ヤマハ音楽教室が提供している教育サービスとは何なのか、どういう特徴をもっているのかである。第2は、どのように海外で教室を展開しているのかである。そして第3は、ヤマハ音楽教室がどのように海外で展開され、どのように品質を維持しているのかである。

## 2. ヤマハ音楽教室の歩み

ヤマハ音楽教室をスタートさせたのは当時日本楽器製造株式会社（現、ヤマハ株式会社）社長であった川上源一である。川上が音楽教室を展開しようと決心したのは、日本楽器社長に就任して3年後の1953年のことであった。約90日をかけて出かけた海外視察旅行がきっかけであった。当時、日本では一部の人がクラシック音楽を習っているだけで、みんなで楽器に触れ、楽しむことなどは思いもよらないことであった。しかし、欧米各国では若い人たちがギターを背負ってハイキングをし、みんなで音楽を楽しんでいる。音楽を生活の中に溶け込ませ、音楽を友達と楽しんでいる姿は川上に大きな衝撃を与えた。「お客さんにせっかく楽器を買ってもらっても、楽器会社の責任を果たしたことにはならないという責任感を痛感した<sup>(7)</sup>」川上は、日本に帰ってすぐにヤマハ音楽教室をスタートさせることを決心した。ところがその道のりは決して平坦ではなかった。

---

(7) 川上(1977), p.27.

1955年当時、鍵盤楽器を習うといえば、音楽大学を卒業した先生に個人レッスンを受けるというのが外国ではもちろんのこと、日本でもあたりまえの時代であった。しかし、川上が考え出した教育方法は、そのような世の中の一般的な教育方法とは違う1つの教室に鍵盤楽器（当時オルガンだった）を5台も10台も置き、子供たちにグループレッスンをする音楽教育方法であった。このような方法は世界のどこにもお手本はなかったため、自分たち自身が手さぐりで作っていかねばならない状況であった。このような教育方法に対して、音楽専門家のみならず、日本楽器の関係者にもその教育方法に疑問を呈する人がいた。楽器会社はさらに楽器を作って、それを売ればいいのであって、そこまで面倒を見る必要はないという声もあった。また、特約楽器店の中には、ヤマハ株式会社（以下ヤマハ<sup>(8)</sup>）が音楽教室などを発足させると、街のピアノの先生から反感を買い、ピアノを買ってもらえなくなるという心配の声もあった。

また、当時川上が考えた音楽教育方法は、世界のどこにも前例がなかったため、教室を開設した当初、試行錯誤の連続であった。子供への音楽の導入法、鍵盤テクニック、ハーモニー理論などについて、それぞれの音楽の専門家に研究をしてもらうことも多かった。子供にハーモニーを教えるからには、講師もハーモニーを使えて、演奏ができなくてはならない。そのため、教室講師の養成も、指導内容に従ったテキストづくりも大きな課題であった<sup>(9)</sup>。

このように決して平坦ではなかったが、川上は強い決意で音楽教室を推進し、そして1954年に銀座の日本楽器東京支店に第1号のヤマハ音楽教室を立ち上げたのである。最初は生徒数150名からスタートした「実験教室（当時の教室名）」は、1956年には、10教室で1,000名の生徒を教えるようになり、「ヤマハ・オルガン教室」へと改称した。この頃、ヤマハ<sup>(8)</sup>社員たちは、全国津々浦々まで行脚して、講師集めや教室づくりに奔走した。幼稚園の責任者を招いて音楽教室の内容をみてもらい、幼稚園を教室会場にしてくれるように説得し

(8) 本稿では、「ヤマハ<sup>(8)</sup>」、「ヤマハ音楽振興会」、「ヤマハ」の3つの言葉を用いるが、ヤマハ楽器の製造企業を「ヤマハ<sup>(8)</sup>」、ヤマハ音楽教室の展開を担当している財団法人を「ヤマハ音楽振興会」、ヤマハ全体のブランドを「ヤマハ」と表記する。

(9) ヤマハ音楽振興会では一般的に「テキスト」と呼んでいるが、「教材」と同義である。

たこともあった<sup>(10)</sup>。そして1959年には、全国700教室、生徒数が2万人まで伸び、講師の数も500人にまで及ぶようになり、その時、現在の「ヤマハ音楽教室」に改称した。また翌1960年には生徒数6万人、1961年には生徒数12万人、1963年には、教室数にして4,900、20万人の生徒が学ぶまでに至った。想像のつかないほどの急成長であった<sup>(11)</sup>。1963年には、それまでの音楽教室活動の実践から得た成果を大幅に取り入れて、テキストの大改訂を行い、ヤマハ音楽教室独自の教育システムの基礎を確立することになった。早くも1964年には、アメリカのロスアンゼルスに海外1号のヤマハ音楽教室を開設するまでになった。

1966年には「財団法人ヤマハ音楽振興会（以下、ヤマハ音楽振興会）」を設立することによって、ヤマハ音楽教室活動における大きな転換期となった。音楽教室を全国につくり、多くの子供たちに音楽の楽しみ方を知ってもらうことは楽器会社の責任者としての社会的な義務であり、音楽教室スタート当初から、恒久的な視野と公益的立場で貫かねばならないと堅く心に銘じていた川上は、これをヤマハ(株)から独立した別の財団組織として推進していかなければならないと考えた。

このように公益的立場と恒久的な視野で音楽普及活動をするために設立されたヤマハ音楽振興会の大きな役割は次の3つに大別されている<sup>(12)</sup>。第1に、幼児から成人にいたる「ヤマハ音楽教育システム」の指導内容の研究とその展開、第2に、音楽を広く社会に普及するための音楽指導者の養成、第3に、各種音楽コンテスト、コンサートなどを通じての音楽普及活動の実践と振興、などである。このように、ヤマハ(株)から独立したヤマハ音楽振興会がピュアな形でヤマハ音楽教室を展開することになる。とはいえ、後述のようにヤマハ音楽振興会はヤマハ音楽教室展開において依然としてヤマハ(株)とパートナーとして緊密な関係を維持する。

---

(10) 川上(1977), p. 29。

(11) 当時は、今のような専用教室ではなく、幼稚園などを利用した場所が多かったという。

(12) 川上(1977), p. 30。

### 3. ヤマハ音楽教育システム

ヤマハ音楽教室がめざすことは、「楽器を上手に弾けるように」、「将来、音楽の道に進むために」ではなく、「子供たちが自ら音楽を楽しめるようになること」である。そのため、音楽にさまざまな面からふれることを通じて音楽力を育もうとしている。それでは、ヤマハ音楽教育システムはどのように生まれたのだろうか、またどのような特徴をもっているのだろうか。以下この点をここで詳しく検討することによって他の音楽教育サービスと差別化される独自の教育システムを明らかにしよう。

#### 3.1 総合音楽教育

ヤマハ音楽教室は既にものべたように1954年東京銀座で幼児のために最初の音楽教室を開設した。ヤマハ音楽教育は幼児科を「音楽の基礎力」を養う時期として位置づけ、重点を置いている。それは、聴覚がもっとも発達し、音楽的感受性が作られる幼児期に総合音楽力の基礎を養成するのにもっとも重要な時期であるからであった。当時ヤマハ音楽教育の独自のシステムを考え出した川上の話を引用することにしよう。

「当時、音楽を習うということは、ひとくちでいうと、ピアノを使ってバイエルを弾くんだということでした。確かにバイエルは稽古にはいいのです。指をちょっと正確に動かすために習うというのなら非常に良い本です。けれど、ただバイエルを何番までやったということでは、音楽そのものの本質についての勉強にはなりません。

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特にそうあるべきです。そうしたものを持たず、ただ単に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いうものは、けっして生まれません。自分自身の感受性と考えて、音楽を楽しむ方法も身につかない。そのためには、音楽的には偏らない、さまざまな分野の音楽に幼児のときから接してもらいたいと考え、また、幼児期にリズムを中心に音楽の勉強をさせればよいという考えがかなり根強く当時からあったのですが、私は、音楽を勉強するからに



は、ハーモニー感を身につけ、ハーモニーを自由に使いこなせるようにならなければ意味がないと考えました。リズムは自然に習得できる面が強い。テレビのリズミカルなコマーシャルソングを聴いて、あつという間にそのリズムを身につけてしまう幼児の姿に、驚いたことはだれでもあるでしょう。しかし、ハーモニーは、教わり、学ばなければ身につけません。そしてハーモニーを自分で自由に使えるようにならないと、楽器を弾く楽しさはほんとうには味わえません。歌うことにしても、ハーモニーをつけて人と合唱できたなら、その喜びはさらに深くなるのです。なによりも、できるだけ多くの人に、音楽のある人生の楽しさを知ってもらいたいと願いました。グルーブレッスンを採用したのは、そのためにもたいへん良かったと思います。音楽を習うことは何かむずかしいもの、音楽は近づきたいものという風潮が大勢を占めていた当時において、ヤマハ音楽教室のグルーブレッスンは音楽を人びとの非常に身近な存在へと、することができたのでした。」(川上, 1977, pp. 28-29)

音楽教室開設当時には、日本に西洋音楽が入って、ピアノの個人レッスンが主体になっていて、バイエルを弾く時代であった。楽譜が読めないと音楽を弾けないということが常識であった。しかし幼児いきなり楽譜を読ませて音楽を弾くというのは非常にハードルが高い。そこで「4～5歳児に何をすればいいか」というところから、楽譜を読まなければできないという発想をやめ、歌からメロディーを覚えて、覚えたものを「ドレミ」で歌ってみて、それを弾くという順番で教えるという方法を考えだした。すなわち、「きく」「うたう」「ひく」「よむ」「つくる」といった要素を総合的にレッスンに盛り込んだ。ヤマハ音楽教育システムは「単に、楽器を弾けるように」ではなく、「さまざまな面から音楽に触れること」によって音楽力を身につける「総合音楽教育」であった。その後、小学生を対象にした「ジュニア科」ができ、少しずつコースが増えて現在に至っている。このように、「総合音楽教育」によってヤマハ音楽教室が最終的に目指しているのは、子供たちが「自分で感じ、自分で表現する」

(13) グループレッスンに統一されている幼児科とは違い、ジュニア科修了後に進むコースでは個人レッスンも含め、多様なコースが開設されている。本稿では、グループレッスンがヤマハ音楽教育の特徴であるため、グループレッスンのコースを議論の対象としている。

という「音楽を楽しむ力」を育てることである。

### 3.2 ヤマハ音楽教育システムの特徴

ヤマハ音楽教室の子供たちが自ら音楽を表現でき、音楽を楽しむ力がつくような総合音楽力を育むという教育方法は、文部省（現、文部科学省）の指導要領にとらわれない音楽教育の視点を持っている。子供たちにとって音楽が楽しいものであるなら、どのようにその音楽の楽しさを知ってもらうか、すなわち子供たちが音楽の歓びを手に入れるために、どのように教えたらいのかがその根底にある。このような発想から、ヤマハ音楽教室は次の3つの特徴をもった教育方法を採用している。第1は、「適期教育」である。とにかく幼いうちに楽譜を読ませ楽器を弾かせるという従来の音楽教育方法に対して、子供たちの年齢に適した音楽教育をすることによって子供たちの能力をもっとも良い形で伸ばしていく教育方法を用いている。たとえば、聴覚がもっとも発達する4～5歳を対象とした幼児科では、講師の演奏やCDをたくさん聴かせ、それをまねして歌い、歌ったものを弾くという方法で音楽の基礎力を養うレッスンを展開している。6～7歳の子供たちは、腕や指の筋肉がついてきて、また知的能力が発達することから、ピアノやエレクトーンの奏法を学んだり楽譜を読んだりというレッスンはこの時期になってから本格的にスタートする。<sup>(14)</sup>

第2は、「グループレッスン」である。グループレッスンによって友達との関わりの中で音楽を学ぶことでより大きな喜びを分かちあうことができる。また、アンサンブルをすることによって、お互いの音を聴く。それによってテンポを合わせたり、音量・音色のバランスをとったり、ということ子供たちは学んでいく。ハーモニー感を身につけ、音楽の総合的な理解が深まり、より豊かな音楽体験が可能となる。さらには、レッスンの中で友達ができ、みんなで

(14) 幼児は聴力がもっとも発達すると言われているため、幼児科では聴くことを中心にレッスンは「きく」「うたう」「ひく」「よむ」という順番で行われている。この点は従来の「よむ」「ひく」という順番と差別化された教育方法である。「きく」ことに重点を置いている幼児科とは違い、ジュニア科では「ひく」に重点を置くという年齢に応じたレッスン方法が変わってくるのである。

できたという達成感を共有する中で音楽を通じて社会性や協調性をも身に着けることなどを目指している。

第3に、「創造性の育成」である。ヤマハ音楽教育が最終的にめざすのは、「自分の気持ちを音楽で表現すること」である。ジュニア科以降では曲をつくることがレッスンの中に入っていて、メロディーに伴奏をつけたり、歌や曲を作ったりする。音楽を多面的に捉えるレッスンを通じ、子供たちは自らの感性や想像力を働かせ、豊かな創造性を発揮できる力を身につけていく。<sup>(15)</sup>

### Ⅲ. 音楽教室の海外展開プロセス

#### 1. 海外展開の契機と現状

ヤマハ音楽教室の海外展開は、ヤマハ(株)と深い関係がある。ヤマハ音楽教室は1954年に東京銀座で初めて開設されてから、国内で倍々の勢いで全国的に展開していく一方、ヤマハ(株)は楽器の販売のために海外市場を模索していた。1959年メキシコに楽器販売のために最初の現地法人が設立された。ヤマハ(株)は当時大きいターゲット市場としてアメリカへ進出しようとしたが、当時の法律的な制約のため、先にメキシコへの進出となった。その1年後の1960年に、ヤマハ(株)はアメリカに現地法人を設立し、楽器の販路を模索していた。しかしながら、当時アメリカにおけるヤマハ(株)の認知度が非常に低く、楽器の販売は思い通り順調にはいかなかった。アメリカにおいてどのようにヤマハの認知度を高めていくかに悩んでいたヤマハ(株)は、当時日本国内で猛烈な勢いで成長を遂げていたヤマハ音楽教室をアメリカでも展開しようとしたのである。というのは、当時日本国内でヤマハ音楽教室展開の成功と、1963年にヤマハ音楽教育のテキストが大幅に改訂され、その独自の音楽教育システムが確立されていたことから海外展開の可能性があると思ったからである。こうして、ヤマハ(株)

(15) 日本を含め、世界各地から年間35,000曲に及ぶ作品が子供たちのメッセージとして寄せられているという。さらにこうして作られた曲の一部は国内各地でヤマハ音楽教室が行う「クラスコンサート」や「地区別のコンサート」、地域の音楽文化への貢献を目指した「JOCシティコンサート」、海外の子供たちを招いた「インターナショナルジュニアオリジナルコンサート」などで発表される。

がアメリカに現地法人を設立してから4年経った1964年、アメリカのロサンゼルス・ポモナ市に海外第1号のヤマハ音楽教室が開設された。ハード部門として楽器の製品の良さはもちろん、ソフト部門としてヤマハ音楽教室の展開によってヤマハという全体ブランドを高めようとする戦略であった<sup>(16)</sup>。ただここで1つ留意しておきたいのは、ヤマハ音楽教室は単なるヤマハ(株)の楽器製造販売のために海外に進出したわけではないことである。この点に関しては後で詳しく検討することにする。

こうして、市場の重要性から、先にアメリカにヤマハ音楽教室が開設されたが、1966年にメキシコにも音楽教室を展開することになった。1966年にヤマハ(株)の海外現地法人がドイツ、シンガポールに設立され、1967年にはドイツ、1968年にはシンガポールにヤマハ音楽教室が開設される。1969年には台湾にヤマハ(株)の現地法人が設立され、同年台湾でヤマハ音楽教室が展開されることになる。こうして欧米、アジア諸国にヤマハ(株)の現地法人が設立されるにつれて、ヤマハ音楽教室が展開される。一方で文化的距離が近いと思われる近隣国である中国と韓国への進出は遅れている。その理由は、楽器の輸出と音楽教室展開上の規制があったため、ヤマハ(株)の現地法人設立が遅れたからである。このように、ヤマハ音楽教室は基本的にヤマハ(株)が海外販売子会社設立を通じた海外進出の動きとリンケージしながら海外展開をしてきた<sup>(17)</sup>。後述するようにヤマハ音楽教室の海外展開において、ヤマハ(株)はパートナーとして非常に大きな意味を持っている。こうして今や世界40以上の国と地域の1,600教室で6,000人の講師のもと、18万人以上の生徒がヤマハ音楽教室で音楽を学んでいるのである(表1)。

(16) ヤマハという同じブランドを持つハード部門のヤマハ(株)とソフト部門ヤマハ音楽教室のブランド力を高めるために戦略的な海外進出は、既存研究におけるサービス企業の国際化の動機要因として認識されてきた「顧客追従」の要因とは異なる。

(17) 必ずしも現地法人が設立されている国であることが条件ではなく、ヤマハの特約楽器店、パートナーとして存在している国であれば、進出の可能性は常にあるという。現在ヤマハ(株)の現地法人がない国に進出しているケースは香港とベトナムである。

(表1) ヤマハ音楽教室の年度別海外展開一覧 (2009年, 5月現在)

年度	進 出 国
1964	アメリカ
1966	メキシコ, カナダ, タイ
1967	ドイツ
1968	シンガポール
1969	台湾
1970	オランダ, ノルウェー, オーストラリア, フィリピン
1971	イタリア, 香港, オーストリア, インドネシア
1973	スイス, ルクセンブルク, フランス, スペイン, スウェーデン, ニュージーランド, ブラジル
1974	マレーシア
1976	ベネズエラ, イギリス
1977	チリ
1978	アルゼンチン
1981	パナマ
1982	ペルー
1983	ギリシャ, コスタリカ
1989	ウルグアイ, ボリビア
1996	コロンビア
1998	ベトナム, ポーランド
2000	パラグアイ
2001	チェコ
2004	韓国
2005	中国

出所：ヤマハ音楽振興会の内部資料をもとに作成。

## 2. パートナーとしてのヤマハ(株)との目標共有

ヤマハ音楽教室の国際化はヤマハ(株)を抜きには語られない部分がある。すでに述べたように、ヤマハ音楽教室は当初ヤマハ(株)で展開されていた。ところが規模が大きくなるにつれて、楽器製造企業は楽器を売るために教室展開しているという批判の声が出るようになる。そこで音楽の事業の部門を独立させ純粋

に音楽教室活動をするためにヤマハ音楽振興会を設立した。とはいえ、依然としてヤマハ音楽振興会は、国内はもちろん海外展開においてもヤマハ(株)と非常に密接な関係を維持しながら、音楽教室を展開している。それはヤマハのブランドに対する共通の理念を共有しているからであるという。ヤマハ音楽振興会はヤマハ(株)と協調しながらどのようにしてヤマハ音楽教室を海外展開しているのだろうか。

最初、ヤマハ(株)がある国に楽器販売のために現地法人を設立する。現地法人は楽器販売のために、現地の楽器店と契約を結び、楽器販売に邁進していく。当然現地法人は現地特約楽器店に対して新製品の説明会や楽器販売の研修会を行う。そのような研修会の中で、ヤマハ音楽教室に関して紹介もあるという。よりヤマハのブランドを高めたいと思う現地特約楽器店がその地域に子供がどれくらいいるのかなどの音楽教室展開における市場性をキャッチし、現地法人にヤマハ教室を展開したいという話を持ち込む場合もあれば、逆に現地法人がある地域における教室展開の可能性を見つけ、現地特約楽器店に音楽教室展開の話を持ちかける場合もある<sup>(18)</sup>。

現地でヤマハ音楽教室を開設したいということがヤマハ音楽振興会に伝わると、ヤマハ音楽振興会は慎重に教室展開の可能性に関して検討を行う。まず、ヤマハ音楽振興会は現地における「市場の可能性」やヤマハ(株)の現地法人と現地特約楽器店がヤマハ音楽教室事業を「永続的に支え切れるか」の2点に重点をおいて確認する<sup>(19)</sup>。ヤマハ音楽教室の永続的な事業展開の可能性を確かめたヤマハ音楽振興会は次に教室展開においてヤマハ(株)の現地法人と具体的なやり取りを行う。たとえば、教室の準備、楽器準備、講師募集、生徒の募集などをヤマハ(株)の現地法人に対して、ヤマハ音楽振興会の提示する基準に沿って準備を

(18) ここで教室オーナーとなるのは現地特約楽器店である。現地特約楽器店は自分の資金でヤマハ音楽教室を展開するが、複数の教室を展開する場合もある。ただし現地特約楽器店が必ずしもヤマハ音楽教室を展開しなければならないことはない。

(19) たとえば、現地に子供がどれくらいいるのか、現地には音楽を教える音楽大学などが存在し、講師にふさわしい人材はいるのか、現地特約楽器店の資金力は大丈夫なのか、などの音楽教育事業の永続的な展開の可能性を調べるのである。

求める。教室や講師募集の準備ができたら、ヤマハ音楽振興会の海外担当のスタッフは現地に直接出張し、ヤマハ音楽教育システムの伝達をはじめるのである。要するに、まずヤマハ(株)が現地で音楽教室を展開するための教室準備などのハード・ウェア的な部分の準備をして、次にヤマハ音楽振興会がヤマハ音楽教育システムを現地に持ち込むという形で教室の海外展開が始まるのである。このような展開におけるヤマハ音楽振興会とヤマハ(株)の関係に関してヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「音楽教室を開設する特約店にとっては、楽器を販売するだけでなく教室も行っていることで社会の認知も広がるといふ意義があります。販売の基盤作りだと言われることもあります。これ（ヤマハ音楽教室）があるから絶対に売れるということはありません。販売は間接的であり、見方を変えれば、それが音楽教室をやっていく社会的な信頼の証でもあります。楽器を売るために音楽教室を展開しているのであれば、信頼は落ちます。ヤマハの教育理念にもあるように、音楽教育に対してピュアに取り組むことで社会に信頼いただけるものと思っていますし、最終的には音楽を愛する人がたくさん増えることが大事なのです。現地法人はもちろん、教室を運営する特約店のオーナーやスタッフもそういう思いで取り組まないことと長続きしないことは分かっていますし、われわれも楽器販売のために音楽教室のソフトを提供しているわけではありません。」

ヤマハ音楽教室は海外進出においてヤマハ(株)の現地法人とパートナーを組んで海外展開している。それは決してヤマハ(株)の楽器販売のためのものではない。ヤマハ音楽振興会は独自の教育システムを永続的に海外で展開できるかどうかを自ら見極め、海外進出の意思決定を行っている。ヤマハ音楽振興会が「もし、その国にヤマハ(株)の現地法人でなくても、しかるべきパートナーを得られて、その中でわれわれと共通した教育理念を担ってくださるならば、教室の展開を検討します」と言う通り、ヤマハ音楽振興会は音楽教室の国際化の主体として意図をもって海外展開をしている。たとえば、ヤマハ(株)の現地法人を通さずに、現地の楽器店とパートナーを組んで進出している国として、香港とベトナムがある。

要するに、ヤマハという共通のブランドを持っている両社は共通のブランドの上昇効果を求めながら、海外展開においてお互いにパートナーとして協力している。ヤマハ(株)の楽器販売の問題や音楽教室の展開による直接的な効果では両者が海外でもともに順調に成果を出し、その次につながる間接的な効果として現れるのである。<sup>(20)</sup> 要するに、ヤマハ音楽振興会によるヤマハ音楽教室の海外展開は第1に、音楽普及の活動を主体として意図した海外展開であり、第2に、ヤマハ(株)のためにはなく、ヤマハという共通のブランドのために「共に」という形でヤマハとパートナーになって海外展開しているである。

#### IV. 教育理念と指導内容の海外への伝達

前節では、ヤマハ音楽振興会がヤマハ(株)の現地法人と一緒にになって教室準備するまでの流れを検討した。教室や講師募集の準備ができると、ヤマハ音楽振興会によってヤマハの音楽教育理念や指導法が伝達される。現地での教室展開の前に行われる場合もあれば、各国の事情によって同時に行われる場合もある。ここでは、ヤマハ音楽振興会が現地に行ってどのように独自の教育内容を伝達させるのかを検討することにしよう。

##### 1. 海外でも変わらぬ教育理念

ヤマハ音楽教育システムは今から55年前にスタートし、長年音楽教育における独自のシステムを開発して日本で成果を出してきた。そしてその成果を海外に伝達する際に「正しい内容であるなら、世界どこでも、同じように教育成

---

(20) この点に関して、石井(1984)は、ヤマハ(株)の音楽教室事業活動について、「製品を素材のまま売ってではなく、使用技術のソフトとともに売るというやり方」である、すなわちヤマハ(株)の市場創造活動としてとらえている。ヤマハ(株)にとってヤマハ音楽教室展開によって、楽器販売に直結につながらないものの、長期的な視野で需要が創造されることは否定しない。ただ、ここで注意しておきたいのは、ヤマハ音楽教室は、ヤマハ(株)が楽器販売の目的として音楽教室を展開しているのではなく、ヤマハ音楽振興会が主体となってヤマハ音楽教室を展開していることである。すなわち、日本国内においても海外においてもヤマハ音楽教室展開の意思決定はヤマハ音楽振興会が持っていることである。



果が上がる」ことを信じて海外展開していることは変わらぬことである。この点に関してヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「ヤマハ音楽振興会は『わが国及び諸外国における音楽文化向上に寄与すること』を設立趣旨としています。われわれは国内で実際にやってみて良いと判断された教育内容を信じて海外に伝えています。55年前にヤマハ音楽教室が日本で始めたものを、約40年前に海外に提供したように、決して同時ではなく、われわれは国内で生み出した理念や教育内容を伝えてきました。その基本的な姿勢や考え方は今も変わっていません。演奏技術を中心とした教育ではないユニークな音楽教育ですので、国内でカリキュラムを考え、外国語に翻訳して提供する方法をとっています。」

教育理念をもとに日本国内で開発され、永年積み重ねてきた指導ノウハウや、研究開発及び講師による研究会や講師のシンポジウム<sup>(21)</sup>などで得られた最新の成果、すなわち独自の音楽教育システムを海外に伝達することをより重要な課題としている。世界のどこに行ってもそれがヤマハの音楽教育システムだという変わらぬコアの部分である。それでは、ヤマハ音楽教育システムのコアは何で構成されているのだろうか。それは「テキスト」と「指導法」に集約することができる。以下ではそれについて詳しく検討することにしよう。

## 2. テキスト化とその伝達

日本国内で開発されたヤマハ音楽教室のテキストは永年積み重ねて改良され現在のテキストに至っている。そのテキストとはいかなるものであろうか。そのテキストをどのようにして海外に持ち込むのであろうか。

ヤマハ音楽教室のテキストはヤマハの音楽教育理念に基づき、「総合音楽教育」の考え方で開発されている。総合的な音楽力がつくようにテキストの中身が構成され、単に楽器を弾くだけではなく、和音をつける、アンサンブルをす

---

(21) 研究会や講師のシンポジウムで全国の講師が現場での指導の研究成果を発表、討論しあった成果は、教育指導上大きな参考となるとともに、カリキュラムやテキスト開発に効果的に反映している。

る、などの項目を総合的にいろいろな形で音楽に触れるように作られている。<sup>(22)</sup> さらにそれをどのように教えるかという教え方まで考慮してテキスト化している。テキスト制作に関してヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「テキストを作る時は教え方も意識します。単に、『こういうカリキュラムでテキストを作りました』ではなく、適期教育という観点からはどう教えるか、またグループレッスンを行う場合はどのように教えるか、などヤマハの特徴でもある指導方法を考えながら制作しています。そのテキスト内容や指導方法は、職員と研修を担当する講師（研修スタッフ）が一緒になって現場の講師に伝えます。職員と研修スタッフがペアになることで、ヤマハの考えと現場に生かせる教え方を、より効果的に伝えることができます。」

このように、ヤマハ音楽振興会はヤマハ音楽教育理念に従った教育内容はもちろん、教え方までも取り込んだテキストを制作している。さらにこのように開発されたテキストは時代に応じた音楽の変化や子供の変化、また講師の意見を反映しながらテキストの改訂を重ねて行っている。音楽教室展開当初は独自の教育方法を確立していく段階であったため、3～4年間のペースで改良を行っていたのが、今やある程度教育方法が確立されているため、10年に1回ペースで改良を行っているという。とはいえ、1回ですべてのコースのテキスト改訂を行うのではなく、段階的に行う場合が多いため、常にあるコースのテキストを改訂していることになるという。

テキストの改訂を行う前には、勉強会や研修会などで全国各地にいる講師から子供の学習状況やテキストの使い勝手などいろいろな意見を聞いて改訂を行っている。<sup>(23)</sup> たとえば、そのコースの最終目標を達成するために、どのような

(22) たとえば、幼児科の教材は、テキスト、ワーク、CD、DVD、教具があり、それぞれが連動し、学習効果を高める工夫がされている。また対象年齢を踏まえた学びやすい体裁、構成となっている。学習項目は歌唱、演奏、鑑賞などがあり、各項目詳細な学習内容で構成されて、様々な音楽ジャンルの曲が用意されている。

(23) このような役割をする組織として北海道地区事業所、東京地区事業所、名古屋地区事業所、大阪地区事業所、九州地区事業所の5つの地域の事業所がある。

ステップで教えていくのか、曲数や曲の難易度、ジャンルなど、必ずレッスンの現状を次に生かすというような流れを取っている。テキストを改訂しても、ベースになっている音楽を楽しむための総合音楽教育という理念はずっと守っている。子供や保護者の価値観や音楽スタイルは時代によって変わっていくため、それに合わせて適切な判断の上でテキストの改訂を行うことは非常に難易度が高いという。

こうして日本国内で開発されたテキストは海外に持ち込まれることになる。まず、日本のテキストを世界共通のインターナショナル版として英語版のテキストに変える。その上で、英語を母国語としない国向けのテキストに変えていく。<sup>(24)</sup> テキストを変える際にはその国の特殊な文化によるものはテキストに反映するが、音楽そのものは変えないという。これについてヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「国や地域による文化の違いはあります。指導の際に、講師が子供の頭を触ってはいけないという例もありますし、半ズボンを履くことが文化上良しとされていない国では、テキストからそのイラストを外すこともあります。教材の中には、日本語の駄洒落を楽しむ歌もありますが、それは日本でしか使えません。やはり、まったく同じ歌詞や指導内容というわけにはいかないケースもあります。」

ヤマハ音楽振興会はテキストを海外に持ち込む時、現地の文化を反映したり、日本の特殊なものは削除したりする作業を行っている。たとえば、タイでは象は神聖なものであるため、タイのテキストには象は描かない、日本のランドセルのような日本に特殊なものは国際版に描かない、日本の特殊な文化が入っている歌詞は現地の文化に合わせた歌詞に変える、などの作業を通じて現地向けのテキストに変えている。このような文化的な要素をテキストに反映するには、現地人指導ディレクターや現地の講師との何回かのやり取りの中で

(24) 録音（音楽 CD）は海外で行うことが多く、職員の指導スタッフが立ち会い、音程、音質などのクオリティをディレクションし、最終的に日本で、マスタリングしている。テキストはすべて日本で制作するという。

現地向けのテキストに変えていく。ここで注意しておきたい点は、文化を反映してイラストや歌詞を変えとはいえず、指導目標や指導項目は変えないことである。簡単に言うと、言葉は変えるが、音楽は変えないということである。なぜなら、伝えたいのは言葉ではなく、音楽であるからである。この意味からすると、ヤマハ音楽教室の各国の文化の差をテキストに反映しているものの、ヤマハ音楽教育理論に従った教育システムを盛り込んでいるという点において、テキストは世界共通であるといえる。

### 3. 指導法の伝達

ヤマハ音楽教育理念に従って制作したテキストがあっても、それを伝える人がいなければ、教育は始まらない。その意味で、ヤマハ音楽振興会は非常に大きなエネルギーと時間をかけて講師の育成に力を入れている。ヤマハ音楽教室の講師に求められるのは「音楽力」<sup>(25)</sup>、「指導力」、「人間性」の3つである。第1に、「音楽力」については、楽器演奏や楽典知識はもちろん、メロディーに伴奏をつけたり移調して演奏するなどの能力、さらにはジャンルにとらわれない幅広い音楽性が求められる。それはヤマハ音楽教室が目指しているのが、単なる演奏力ではなく、「自分の気持ちを音楽で表現できる力を身につけること」であるため、講師にも豊かな表現力の基盤となる総合音楽力を要求しているからである。第2に、「指導力」については、子供たちの個性は様々ではない。まじめに練習する子もいれば、しない子、一度でできるようになる子、なかなかできない子など、さまざまな子供がいる。講師はこのような子供たち一人一人の状態を的確に把握し、臨機応変に対応しながら、クラス全体としてのレベルを落とさない指導力を身につけなければならない。第3に、「人間性」については、講師は保護者から子供の進捗や成長について相談されることがある。そんな時、たとえすぐに適切なアドバイスができなくても、親身になって一緒に考えられる包容力をもった、保護者から信頼される人間性が求められる。ヤマ

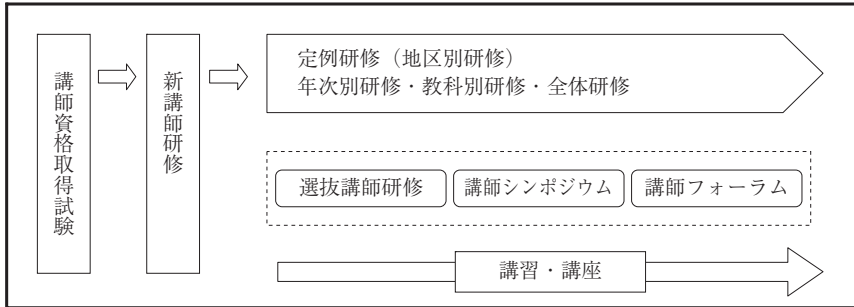
(25) 『ヤマハ音楽システム講師募集』, p. 4。

ハ音楽振興会は講師の育成に日本国内はもちろん外国においても大きく力を入れている。

初めて進出する国において、ヤマハ音楽振興会はヤマハ(株)の現地法人に対して、楽器演奏ができる、楽譜を読めるなどの音楽大学などで音楽を専門的に学んだ音楽の素養を満たした講師募集を依頼することからはじまる。こうしてヤマハ音楽教室の講師を希望する応募者が集まったら、ヤマハ音楽振興会の海外担当のスタッフが直接現地に行ってヤマハ音楽教育の基準に従った「講師資格取得試験」を実施する。講師資格取得試験の合格者は講師になるために、国や地域によって異なるが、およそ5カ月間の中で数回の「新講師研修」を受けることになる。ヤマハの独自の指導ノウハウや音楽力などをプログラミングした新講師研修会では、ヤマハの音楽教育理念からレッスンの進め方、また、各コースごとに実際のレッスンで使用するテキストを使つての教材研究と指導案づくり、レッスンシミュレーションなど、きめ細かなアドバイスを受けることになる。またレッスン実習で実際の指導を経験することになる。新講師研修が終わったらヤマハ音楽教室の正式な講師となる。講師になってからも、様々な研修・講習のほか、講師だけの地域ごとの勉強会などに参加する。研修会などでは他の講師の経験談を聞いたりすることなどを通じて、経験を共有したり自分のスキルを高めたりする場として活用される。さらに、音楽の総合力や指導力を客観的に判断するためにヤマハ音楽振興会は「ヤマハ音楽能力検定<sup>(26)</sup>」試験を実施している。講師は5級以上の取得が望ましいとされている。5級以上とは、メロディーにハーモニーを自由につけられる能力などをいう。取得した級は、例えば、講師が何かのきっかけで転勤をした場合に、次の受け入れ先でその力の判断基準にもなっている。(図1)はヤマハ音楽教育システムの講師育成プロセスである。

(26) 「ヤマハ音楽能力検定制度(ヤマハグレード)」は、1967年にスタートし、対象は学習者と指導者に大きく2分されている。グレードは1級から12級までであるが、12級から6級までは学習者を対象に、5級から1級までが指導者を対象にしている。グレードは大きく「ピアノ演奏グレード」、「エレクトーングレード」に分けられ、これに加えて、「指導グレード」などがある。

(図1) 講師育成の流れ



出所：『ヤマハ音楽教育振興会事業案内』, p. 9。

基本的な講師育成プロセスは日本と海外は同様であるが、1つ違うところは、現地の文化的な要素を反映させることである。これについてヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「その国や地域の生活習慣や文化を反映する部分は、その国で作っています。『これは駄目だから、こういう工夫をしよう』などと現地の講師と実際に会話をし、確認します。マニュアルありきでは上手くいきません。レッスンの現場での、問題点や課題を確認し、そのエッセンスをマニュアルに加えることが重要です。また、その国の教室の発展あるいは後継の方のためにも、現地が自転できるようにすることも必要です。われわれは、現場の講師と同時に、その講師を教える核となる講師も育てています。」

海外にヤマハ音楽教育システムを伝達する際に、第1に、現地での指導における文化的な要素の問題は「新講師研修会」での現地の講師とのやり取りをする中で、ヤマハ音楽教育システムに現地の文化を反映させながら修正していくのである。ここで注意しておきたい点は、ヤマハ音楽教育理念に従った根本的な教え方を変えるのではなく、あくまで子供たちを教える際に、子供との接し方のような態度的、文化的な問題だけを現地に合わせることである。そのような要素をヤマハ音楽システムに取り組みからといって基本的な教育理念や指導目標に変わりはない。第2に、ヤマハ音楽教育システムを現地人に完全に伝達

しようとしていることである。進出国における永続的な音楽教室の観点からすると、いつまでもヤマハ音楽振興会からの出張による伝達や品質管理は効率的ではない。そのことから、ヤマハ音楽教育システムを現地で自転できるようにすることを課題としている。ヤマハ音楽振興会は、講師を教育するための核となる講師を「指導ディレクター」と呼んでいる。指導ディレクターの育成に関してヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「ヤマハ音楽振興会は海外で教室を展開する前から、ヤマハ(株)の現地法人に指導ディレクターの条件を出します。その候補者が集まったところで、ヤマハ音楽振興会のスタッフが面接を行い、選ばれた人に対して、ヤマハ音楽教育システムについての研修を行います。ヤマハの音楽教育は、テキストありきではなく、人ありきです。ヤマハの教育理念を理解できる人、しっかりと指導できる人がいないことには音楽教室は始まりません。順番から言えば、指導ディレクターを育成してから、現場で指導する講師を育成していくのが本来ですが、実際には同時に行われるか、あるいは指導ディレクターの育成を半歩先にはじめ、講師のオーディションの時に指導ディレクターも一緒に参加してもらおうケースもあります。これは、オーディションの内容や基準などを理解させることを目的としているためです。」

指導ディレクターの育成は各国の事情によって、育成のプロセスが少し異なるとはいえ、指導ディレクターはヤマハ音楽教室が進出している国なら必ず存在するほど、ヤマハ音楽教育システムの伝達や品質管理における重要な役割を担っている。指導ディレクターの育成にかかる時間は状況により異なる。たとえば、アメリカの場合は進出当初日本人のスタッフが現地に長く駐在して、ヤマハ音楽教育システムを現地に伝達した。その日本人のスタッフが自分の後任を育てるため、指導ディレクターにふさわしい講師を選び、ヤマハ音楽教育システムを伝達し始めたのが、1992年であった。その日本人のスタッフがアメリカ現地人の指導ディレクターに完全に伝達できたとして日本に戻ったのが、11年経った2003年のことであった。また、短い時間でかなりの成果を出している、最近進出した韓国の場合、2003年から日本人のスタッフが現地に駐

在しながら、韓国現地人の指導ディレクターを育てはじめ、2008年に育成完了して日本に戻った。このようにヤマハ音楽教育システムの伝達において「人」に非常に多くの時間と労力をかけている。ヤマハ音楽教育システムの海外展開における指導ディレクターの意味をヤマハ音楽振興会は次のように述べている。

「現地の指導ディレクターや現地法人にしっかりノウハウが伝授されているところは、定期的な会話やメールなどでのコミュニケーションで十分クオリティーが維持できるところもあります。もちろん、教室展開初期あるいは人が変わったという時には、集中してフォローします。」

現地の指導ディレクターは、主に量と質の両側面を支える仕事を行っている。第1は、現地におけるヤマハ音楽教育システムの基準に沿った講師を育成することである。講師を募集し、ヤマハの基準に沿った音楽力をチェックし、講師を選び、研修計画を立てて研修を行うことなどを通じて現地でヤマハ音楽教室の講師を育成することである<sup>(27)</sup>。第2は、講師の指導力を高めることである。ヤマハ音楽教育システムの指導における、「テキスト研究」「子供の個性」「指導方法」などの諸問題を、他の講師との交流の場を設定し、経験を共有することである。現場で子供から学んで成果や経験などを共有することによって、さらに講師同士で学び合うことである。このような勉強会、研修会、シンポジウムなどで重要な役割を担っているのが指導ディレクターである。さらに、指導ディレクターは自国だけではなく、アジア地域、あるいはヨーロッパ地域といった年に2-3回行われる地域単位のシンポジウムに参加し、その成果を他国と共有する。最終的に各国の指導ディレクターは日本で行われる世界規模のシンポジウムに参加し、現地で蓄積してきたノウハウや経験を世界各国の指導ディレクターと共有し、自国に戻って他国からの経験を自国の講師と共

(27) 「指導ディレクター」以外に「運営ディレクター」がいる。「運営ディレクター」は指導以外のすべての運営に関する仕事、たとえば教室の運営、生徒の募集、研修の運営、生徒の募集、講師募集活動、広告活動などのオペレーションに関する仕事を行っている。



有することになる。<sup>(28)</sup>ヤマハ音楽教育システムを講師に伝達して育成すること、さらに講師の質を高めること、自国における経験を世界規模的に共有するための指導ディレクターは高い音楽力はもちろんコミュニケーション能力も同時に求められる。

## V. インプリケーションと今後の課題

本稿では、ヤマハ音楽教室の事例を取り上げ、日本で開発した自社の教育サービスを海外に移転していくプロセスを明らかにした。以下では、この事例記述を通じて得られるインプリケーション及び今後の課題を検討する。

### 1. 自社サービスと国際化との関係

ヤマハ音楽教室は、「自ら音楽を楽しみ、表現できる能力を育てる」という教育理念に基づき、新しい音楽に対する接し方を取り入れた音楽教育方法を開発した。子供が自分の心に感じたことを曲にし、自ら演奏して発表するヤマハ音楽教室の多くの子供たちは、作曲や演奏をする時に、コードやハーモニーの理論に基づいて作らない。ハーモニー理論を意識せずに、自分の音感で音を選び出して、作曲や演奏をするのである。外国語を習うことに比喻すると、幼児から外国語に触れた子供は文法を習わなくても文章を作れるが、大人になってから外国語を習う人は、まず文法を習わないと文章が作れない。これと同様に、ヤマハ音楽教室では、幼児科を「音楽の総合的基礎教育」として位置づけ、ハーモニー理論ではなく、自然に様々な音楽に触れる中で、自分の感情を音楽に表現する能力を養う音楽教育を行っている。このような音楽教育は楽譜の読み方を教え、楽器演奏のテクニックを教えるという講師が一方向的に生徒に押しつけるような従来の教育とは全く異なる教育方法である。

このようなヤマハ音楽教育サービスは、ヤマハ音楽教室の国際化に思わぬ効果をもたらしたのである。学校やいわゆる学習塾では、教育サービスの内容は

---

(28) 「指導ディレクター」の下には、音楽力や指導力に優れた「アシスタントディレクター」がおり、指導ディレクターの仕事をサポートする役割を担う。

実に多岐にわたっている。場合によっては学習指導要領のレベルを超える範囲までも教育サービス内容に含めようとしている。しかし、ヤマハ音楽教室の教育は子供の主体性を引き出し、自ら音楽を楽しめるような能力開発に力点をおいているため、教育の内容は極めて基礎的かつ本質的である。特定の国や人々を対象にした特殊な教育ではない。学習指導要領に従った教育ではなく、人間共通の認識プロセスに従った基礎学力を身につける教育であるゆえに、国境を超える可能性が導かれることになる。これは、いかなるサービスを提供するかによって、企業の国際化に与える影響が異なることを示唆する。本稿では、ヤマハ音楽教室のような能力の開発に重点を置いた教育サービスを「能力開発型教育サービス」と呼ぶことにする。一方、現実から導かれた「能力開発型教育サービス」と逆の理念型教育サービスとして、講師が自分の持つ知識を一方向的に生徒に伝え、生徒の知識を増やすための「知識移転型教育サービス」が理論的に想定できると考えられる。もし「知識移転型教育サービス」が現実存在するとするならば、教育サービス企業の国際化にどのような影響を与えるのであろうか。

## 2. 無形サービスの有形化

ヤマハ音楽教室の独自の教育サービスだけではヤマハ音楽教室の国際化の要因を説明するには十分ではない。その独自の教育サービスを現地にどのように持ち込むのかという問題が次に発生する。前述のように、サービス企業は、サービスの無形性や異質性という特性の故に、自社独自のサービスを従業員や顧客に明確に示すことが困難であり、サービス提供において人的な要素に依存することが大きいことから、サービス品質にばらつきが生じやすいという固有の問題を抱えている。このような問題はサービス企業が文化や環境の異なる海外に進出する際に、より深刻になる。自社独自のサービスを現地でしっかりと実現できることによって、現地における顧客満足が実現されるのである。

ヤマハ音楽教室は、子供たちが自ら音楽を楽しめるための総合音楽力を身につけることを目的とし、多様なジャンルの音楽を年齢に応じてテキスト化して

いる。しかしこのヤマハ音楽教室が作っているテキストは単なる教育内容だけが書かれているテキストとは異なる。自社独自の教育サービスに従った教育の内容だけではなく、その教え方まで独自のテキストに落とし込んでいる。さらに、世界各国の教室で直接子供を教えながら得られた成果および課題に基づき、テキストに反映して改訂を行っている。改訂する際には、ヤマハ音楽教育理念に従った独自の教育サービスを変えるのではなく、より良い効果を実現するための教育内容や教え方を変えていく。

このように、無形のサービスを目に見える形、つまり有形化することによって、自社が提供しようとするサービスを世界のどこにおいても一定水準のサービス品質を保つことが可能となる。ただ有形化する際に留意しておきたい点は、便益を導くサービスの本質の部分、たとえば教育の内容、教育の方法を有形化していることである。便益を導くために直接影響を与えないサブ・サービス、たとえば子供の頭を撫でない、牛の絵を本に描かないなどといった文化的な要素は現地に合わせてサービスを提供する。

### 3. サービス・デリバリー・システムの構築

自社独自のサービスの有形化が教育サービス水準の均一化を実現させ、国際化への正のインパクトを与えることが明らかになった。ところが、サービスはサービス提供者と顧客との相互作用のプロセスを通じて価値を生み出す活動であるため、有形のモノだけでは現地で価値を実現することが不可能である。すなわち、現地でサービスが十分に機能するためには、有形のモノとともに、それを用いてサービスを提供する現地従業員に本国で開発した自社独自のサービスを伝達しなければならない。特に人的な要素がサービス品質に大きい影響を与える教育サービス企業においては最も重要な課題の一つであろう。

このような問題に対してヤマハ音楽教室は、現地の社員や講師に対する投資を惜しまない「人こそすべて」という考え方にに基づき、現地の従業員の育成に多くの時間と労力を費やしている。ヤマハ音楽教室は現地法人を設立しないため、ヤマハ(株)の現地法人社員として採用した優秀な現地の従業員をキーパーソ

ンとして「指導ディレクター」に育成している。ヤマハ音楽教育振興会が日本から直接現地に行き、現地で指導ディレクターと一緒に教室を展開しながら自社独自の教育サービスを伝達している。文化の異なる現地の従業員に自社のサービスを伝達することは非常に時間がかかる作業である。現地における指導ディレクターを育成するためにかかる時間は、アメリカの場合11年、比較的早かったと言われる韓国でも5年である。育てられた指導ディレクターはその後自立して現地の講師を育成することになる。進出国において事業が拡大する限り、現地の講師育成を永続的に続けなければならないため、指導ディレクターは非常に重要な役割を担っている。

また、講師育成の際には、「他人から学ぶ」という考え方にに基づき、勉強会や研修会などが地域別、国別に設定され、仲間と意見を交わし、独自の教育サービスを伝達している。さらに、講師は採用後も、教室体験を通して理論より実践の感覚を学び、それを他の講師と共有することを継続して行っている。様々な子供たちから得られた現場発の事例を仲間たちとコミュニケーションを密にはかり、一緒になって考えて課題に取り組むことによって、個々の生徒への対応力をアップさせている。講師は実際の教室で子供たちの様々な特性を一人で解決するには大変だと思われるほどの多くの問題に直面する。そのような問題に直面している講師は同じような経験をくぐってきた仲間、同輩に自分の思いをぶつきたいという気持ちになる。このような表出の場としての勉強会、研修会で自分が直面している同じ問題を他の人から学習していくのである。そのような勉強会では、同じ課題の類似性のゆえに、講師が集い、強い連帯を築き、対話が深く行われるのである。

このように深い対話を通じたサービス移転方法を「対話型サービス移転」と呼ぶことにする。この対話型サービス移転は現場からの経験に基づき、深いコミュニケーションを通じて、本国で開発した独自のサービスを移転する方法であることはもちろん、個々の顧客に合わせて対応できるサービス品質向上のための活動でもある。すなわち、「現場発」、「深い共有」、「臨機応変的」、「自律的」といった特徴を持つ。

一方、対話型サービス移転との比較において「マニュアル型サービス移転」が理論的に想定できる。マニュアル型サービス移転は企業側の論理により決められたマニュアルによって自社サービス・コンセプトを移転する方法として考えられる。マニュアル型サービス移転は企業の確立されたシステムがドライバーとなって安定的な成果を実現するためのものである。そこには自由な従業員の臨機応変な裁量を与えず、生産性向上や必要最小限の品質管理を容易にしようとする発想がある。マニュアル型サービス移転は「提供側発」、「浅い共有」、「定型的」、「契約的」といった特徴を持つ。

#### 4. 今後の課題

本稿は多様なサービス産業の中で、教育サービス企業を対象にサービス企業の国際化プロセスの理論仮説の抽出を試みた。しかし、教育サービス企業をサービス企業一般と捉えることには慎重にならなくてはならない。従って、分析結果の一般化の可能性についても慎重な態度が必要である。そのため今後の課題としてヤマハ音楽教室を対象に、導いた概念が他の教育サービス分野においても存在するかどうか、あるいはそれ以外のものが存在するとすれば、それはどのようなものなのか、さらに、他のサービス分野にはどのようなものが存在するのか、などを明らかにすることによってさらに考察の妥当性を高めることが必要であると考えられる。

#### 【付 記】

本稿作成に際しては、財団法人ヤマハ音楽振興会海外部部長藤山真裕氏、同音楽教育事業部指導部指導企画グループマネージャー横野慈氏、同広報室室長広瀬智行氏、同広報室の多田しず恵氏に対してヒアリング調査を行った。長時間にわたる調査協力に、心より感謝する次第である。

## 参 考 文 献

- Bell, J. (1995), "The internationalization of small computer software firms : A further challenge to 'stage' theories", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 8, pp. 60-75.
- Coviello, N. E. and Martin, K. A. M. (1999), "Internationalization of service SMEs : An integrated perspective from the Engineering consultation sector", *Journal of International Marketing*, Vol. 7 No. 4, pp. 42-66.
- Erramilli M. K. (1990), "Entry mode choice in service industries", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 5, pp. 50-62.
- Hall, E. T. (1966), *The Hidden Dimension*. Ney York, NY : Anchor Books.
- Hall, E. T. (1976), *Beyond Culture*, New York, NY : Anchor Books.
- Kennedy, A. (2005), "Entry mode choice in service firms : A review of contemporary research", *Advances in International Marketing*, Vol. 15, pp. 119-145.
- Lommelen, T. and Matthyssens, P. (2005), "The internationalization process of service providers : a Literature review", *Advances in International Marketing*, Vol. 15, pp. 95-117.
- Patterson, P. G., de Ruyter, K. and Wetzels, M. (1999), "Modeling firms' propensity to continue service exporting : A cross-country analysis", *International Business Review*, Vol. 8, pp. 351-365.
- Weinstein, A. K. (1977), "Foreign investments by service firms : the case of the multinational advertising agency", *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer, pp. 83-92.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L. (1985) "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 2, pp. 33-46.
- 石井淳蔵 (1984), 『日本企業のマーケティング行動』, 日本経済新聞社。
- 川上源一 (1972), 『音楽普及の思想-川上源一語録-』, 財団法人ヤマハ音楽振興会。
- 趙命来 (2009 b), 「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 卷第 2 号, pp. 148-156。
- 趙命来・向山雅夫 (2009), 「KUMON」, 大石芳裕編著, 『日本企業のグローバル・マーケティング』, 白桃書房。
- 藤川佳則 (2008), 「サービス・ドミナント・ロジック-『価値競争』の観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』, 第 27 卷第 3 号, pp. 32-43。
- 藤村和宏 (1991), 「サービスの特質とサービス・マーケティング理論の必要性」, 『広島大学経済論叢』, 第 16 卷第 2 号, pp. 18-35。
- 藤村和宏 (2004), 「サービスのブランド戦略」, 青木幸弘・恩蔵直人, 『製品・ブランド戦略』, 有斐閣。
- 藤村和宏 (2009), 『医療サービスと顧客満足』, 医療文化社。
- 向山雅夫 (1996), 『ビューアグローバルへの着地』, 千倉書房。