

【原著論文】

サービス業の表舞台を支える舞台裏のマネジメント
—旅館業の「場」に着目したアプローチ—

大野 富彦

経営学研究室

**The Management of Backstage supporting Frontstage
in Service Industry**
An Approach using a study of “Ba” in Ryokan Business

Tomihiko OHNO

Management

Abstract

This paper is concerned with backstage management supporting frontstage in service industry. In analyzing this industry (especially frontstage and backstage management), there is the theater approach of service. The approach is based on the metaphor of services as theater, and works well in analyzing existing services and in designing new services. This paper has two purposes. First one is to propose a new analyzing approach about an organization management based on the service theater approach with a study of “Ba”. Second one is to suggest a practical implication from a study at Ikaho Ryokan Hotel Tembo using above new analyzing approach.

キーワード：サービスの劇場アプローチ, 表舞台, 舞台裏, 場, サービス業, 顧客の声, 伊香保温泉旅館天坊

1. はじめに

日本のサービス産業は、日本経済のGDP、就業者数ともに、その約7割を占めている（表1、2を参照）。これは日本に限らず先進国に共通している傾向で、1980～2007年の間に、アメリカは7割弱から8割弱、ヨーロッパ連合（EU）は6割から約7割にまで高まっている（前川・風間、2013、p.7）。今日では、インターネットを介して海外と仕事をしたり、個人でシステム開発などの仕事をしたりするなど、サービス分野は多種多様化の方向である。もともと日本は、自動車や家電をはじめとする製造業の強さが強調されるが、そうした製造業でもアフターサービスやソリューションの提供といった

サービス分野に力を入れている。

表 1. 経済活動別の GDP のシェア (2012 年)

農林水産業・鉱業	1.4%		
製造業	20.6%		
建設業	6.4%		
電気・ガス・水道業	1.9%	サービス産業 (第3次産業) <約7割>	
卸売・小売業	16.3%		
金融・保険業	5.2%		
不動産業	13.6%		
運輸業	5.7%		
情報通信業	6.3%		
サービス業	22.5%		狭義のサービス業

出所：経済財政諮問会議「選択する未来」委員会第3回 成長・発展ワーキング・グループ
「サービス産業の生産性」2014年4月18日をもとに作成

表 2. 経済活動別の就業者数のシェア (2012 年)

農林水産業・鉱業	5.3%		
製造業	17.0%		
建設業	8.9%		
電気・ガス・水道業	0.8%	サービス産業 (第3次産業) <約7割>	
卸売・小売業	19.7%		
金融・保険業	3.1%		
不動産業	1.8%		
運輸業	5.9%		
情報通信業	3.2%		
サービス業	34.2%		狭義のサービス業

出所：経済財政諮問会議「選択する未来」委員会第3回 成長・発展ワーキング・グループ
「サービス産業の生産性」2014年4月18日をもとに作成

一方、これまでの経営学は製造業を中心とした理論構築が先行しており、そこでの知見をサービス分野に応用する研究がみられる¹⁾。しかし、製造業での知見をすべてサービス分野に適用できるかと

いけば必ずしもそうではない。それはサービスの持つ特徴が関係すると思われる。サービスの基本的特徴には、①無形性、②生産と消費の同時性、③顧客との共同生産、④結果と過程の重要性（近藤，2007，pp. 29-30）があげられる。自動車などの有形物と違いサービスそのものはみることができない（①無形性）。そのため、顧客がサービスに満足するかどうかは、経験という要素が大きい。しかも経験している時がすなわちサービスを受けているときであり（②生産と消費の同時性）、顧客がサービスに参加しなければサービスを受けられない（③顧客との共同生産）。後に旅館業を詳しくみていくが、顧客が旅館を訪れ、風呂や食事をすることや、食事の際に飲み物を注文することなどを考えればこれらのことは容易に想像がつく。注文し飲み物が運ばれてくるということは、すなわち顧客と旅館との共同生産なのである。また、顧客は食事や飲み物の味だけで、そのサービスを評価するわけではない。食事処の雰囲気や配膳係の対応といった食事をする間の過程も評価の対象である（④結果と過程の重要性）。サービスの評価は、結果と過程の両方で行われるのである（近藤，2007，p. 15）。

ここで、本稿の研究対象を明確にする。本稿の射程は、表 1, 2 の狭義のサービス業であり、そのなかの旅館業が中心になる。以後の検討は、旅館業を念頭においたものになる。

顧客が旅館業をどのように評価するかを考えると、旅館や風呂といった有形物のほかに、従業員の提供するサービスが評価の対象になる。昨今、話題にのぼる「おもてなし」の基本は、顧客のその場その時の気持ち・文脈をふまえたサービスの提供であり、従業員には高いスキルが求められる。「顧客と接する際の態度には、人となりは反映される」（Sanders, 1996, 邦訳 p. 49）のでなおさらである。ただ、従業員も感情を持つ人間である。機械のように、一定の品質をエンドレスにほぼ間違いなく提供できるとは限らない。仕事といえどもその日の体調や気分がサービスレベルに影響しないとはいえない。また、従業員にはそれぞれ得意不得意があるし、有能な人や新人などさまざまである。毎日、同じ従業員が同じ時間に同じ仕事をしているかといえば、そうではない。こうしたことから、旅館をはじめとしたサービス業は、顧客の満足するサービスをどのように維持するかが課題となってくる。「一握りの超人的なスタッフに頼り切って、ひたすら前に突き進むようでは、素晴らしいサービスは生み出せない。質の高いサービスを実現し、利益をあげ、ビジネスを継続させ、さらに規模を拡大させていくためには、誰もが良質のサービスをおこなえるようにビジネスを設計する必要がある」（Frei and Morriss, 2013, 邦訳 p. 12）のである。

本稿は、以上を背景に、人という経営資源が重要な位置をしめる旅館業（サービス業）について、「誰もが良質のサービスをおこなえる」ことを念頭においた、新たなアプローチを提示する。これは、サービス・マーケティングやサービス・マネジメントの領域で提唱される「サービスの劇場アプローチ」を土台とし、それに場の概念を取り入れたものである。サービスの劇場アプローチでは、顧客に接してサービスを提供する部分を「表舞台」、表舞台を後方からサポートする部分を「舞台裏」というメタファーで表わすが、舞台裏についての深い議論がなされているとは言い難い。本稿は、この表舞台をサポートする舞台裏の議論において「場」に着目し、そして、表舞台と舞台裏のつながり一特に情報の流れーから議論を発展させる。

本稿の目的は次の2つである。第1は、サービスの劇場アプローチに場を加えた新たな分析アプローチを示すことである。第2は、旅館業の取り組みをこのアプローチにあてはめて、良質なサービス提供に通ずる実践上の含意を導くことである。

本稿の構成は以下になる。2章では本稿で依拠するサービスの劇場アプローチを説明し、さらに、舞台裏の議論を深めるために場について言及する。3章が2章をもとにした新たなアプローチの提示になる。4章は事例として伊香保温泉旅館天坊の取り組みを説明し、5章で、本稿で提示したアプローチからその取り組みを考察し実践上の含意を導く。6章が、おわりとして研究成果と今後の研究課題になる。

2. 先行研究

2.1. サービスの劇場アプローチ

顧客がサービスを購入したり利用したりするときには、顧客は企業と何らかの接点を持つが、この接する場面を「サービス・エンカウンター」と呼ぶ (Bitner, 1990 ; Shostack, 1985)。サービスの評価には、結果と過程の両方があるので、旅館業でいえば、たとえば、予約、チェックイン、客室案内、食事などのサービス・エンカウンターは重要である。このサービス・エンカウターの重要性を強調して「真実の瞬間」という言葉が用いられることがある²。

サービス・エンカウターの定義づけは、おおかた2つにわかれる。従業員と顧客との相互作用 (顧客対応) に焦点をあてるもの (Bitner, 1990, pp. 69-82) と、それより広く定義するものである。本稿は後者の立場に立つ。

Shostack (1985) は、サービス・エンカウターを「顧客が直接的に企業の提供するサービスと相互作用を起こしている時間」として、広義の定義を行っている (Shostack, 1985, pp. 243-254)。この定義は、対人的な相互作用にのみサービス・エンカウターを限定するのではなく、物的な設備や他の有形物と顧客との接触をも含むものである (Baron and Harris, 2002, 邦訳 p. 78)。

Shostack は、サービス・エンカウターについて、「リモート・エンカウター」、「直接的な人的資源のエンカウター」、「間接的な人的資源のエンカウター」の3つをあげている。リモート・エンカウターは、物的設備などを通じて、顧客が企業の提供するサービスと相互作用するものである。たとえば、顧客の自動販売機の利用などがあげられる。直接的な人的資源のエンカウターは、サービス提供場所での企業 (従業員) と顧客との直接的な相互作用である。間接的な人的資源のエンカウターは、サービス提供場所ではないが、企業と顧客との相互作用で、たとえば、電話で予約する場合などがあげられる。

サービス・エンカウターに関することとして、Porath and Pearson (2013) は「無礼」に関する興味深い研究を発表している。彼らの研究によると、従業員同士が顧客の前で無礼な態度をみせることがあるという。たとえば、ウェイターが他のウェイターを叱り飛ばしたり、従業員が同僚を非難するなど、相手への敬意を欠いた行動をとることである。そうした場面をみた顧客は何も買わず・利用

せずに出て行ってしまおう (Porath and Pearson, 2013, 邦訳 p. 85)。彼らによると、無礼さを認識していないことや、自分の失敬な振る舞いに気づいていないことなどで無礼な行動をとってしまうという。そして、無礼によって、結果的に企業の生産性は失われていくという (Porath and Pearson, 2013, 邦訳 p. 80)。いずれにしても、サービス・エンカウンターでの顧客経験は、サービス評価や顧客満足にかかわり、きわめて重要である (Baron and Harris, 2002, 邦訳 pp. 78-79)。

では、サービス業において、サービス・エンカウンターでの顧客経験を高めるために、参考になる道具立てはないだろうか。本稿は、この点に関して、企業が現在提供しているサービスを分析したり、新たなサービスのデザインに役立つひとつのモデルである (<http://www.servicetheater.com/>より)、サービスの劇場アプローチを取り上げ検討する。

サービスの劇場アプローチは、サービスの提供を劇場の上演にたとえたもので、役者 (サービス提供者)、観客 (顧客)、舞台装置、上演、表舞台、舞台裏という要素で構成される (Grove, Fisk and John, 2000, p. 22) (図1を参照)。

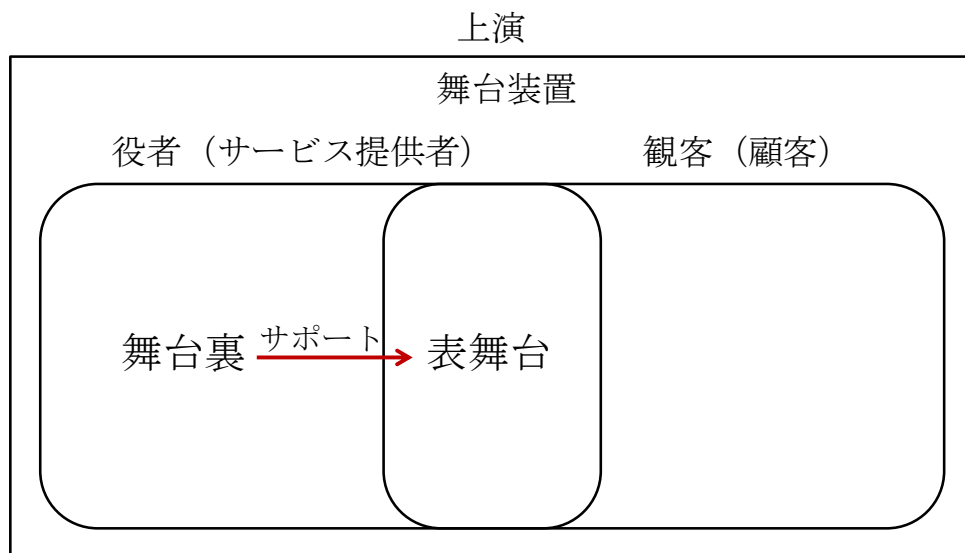


図1. サービスの劇場アプローチ

出所: Grove, Fisk and John (2000) を参考にして作成

役者は、台本にしたがって演技するが、その場の状況や顧客の反応などで即興劇のように振る舞うこともある。演劇を観る観客はその場に参加し、役者との共同が求められることがある (Grove, Fisk and John, 2000, p. 24)。舞台装置は、設備環境などサービスの上演が行われる場である (Grove, Fisk and John, 2000, p. 25)。上演全体は、役者と観客と舞台装置の相互作用の結果である。これは、上演は、観客が役者の演技をみたり反応したり、時には舞台装置を見たりするなど、顧客が経験する一連の過程のなかで、さまざまな要素が組み合わされる結果だからである (Grove, Fisk and John, 2000, p. 28)。ほとんどのサービスは、舞台裏と表舞台の間に密接な相互作用があり、表舞台の上演は、基本

的には観客の目から離れた舞台裏で準備がなされ (Grove, Fisk and John, 2000, p. 23) ³, 上演が成功するには舞台裏からのサポートが欠かせない (Fisk, Grove, and John, 2005, 邦訳 p. 40)。

さて、ここで、本稿で扱う旅館業を例にして、サービスの劇場アプローチの理解を深めよう。役者である旅館従業員は自分の役割にしたがって、顧客 (宿泊客・日帰り客) に応対する。フロント係はチェックイン・チェックアウトの作業、接客係は客室案内などを行うのである。顧客は旅館の予約時に料理の要望を伝える場合がある (顧客の参加)。それによって提供するサービスが変わってくる。舞台装置は、旅館にとって重要な要素のひとつである。エントランスホールのレイアウトや雰囲気、部屋の仕様、風呂の種類など、こうしたサービス・エンカウンターを通じて顧客はさまざまな経験をする。上演はまさに旅館と顧客との相互作用の結果であり、フロントや食事処などの表舞台でサービスが提供される。そして、顧客が目にする事のない舞台裏として、営業や総務といったスタッフ、料理人、部屋や風呂清掃をする人、さらには予約や顧客管理システムといった裏方は、表舞台、さらには旅館経営に欠かすことのできないものである。

サービスの劇場アプローチは、医師や理容師などの顧客に直接接するサービスや、スポーツ観戦、レストランなど、同時に多数の顧客を相手にするサービスにとって特に有用なアプローチである (Grove and Fisk, 1983, pp. 45-49)。旅館はまさに多数の顧客に多種多様なサービスを提供しており、サービスの劇場アプローチを用いて分析するのに適しているといえよう。

サービスの劇場アプローチは、その活用上いくつかのガイドラインを用意している。たとえば、「サービス提供者の役割はどのようなものだろうか?」、「サービス提供者と顧客の相互作用はどのようなものだろうか?」、「舞台裏のメンバーの役割はどのようなものだろうか?」などである (Grove, Fisk and John, 2000, p. 32)。こうした問いに答えるかたちで、自社や自旅館のサービスを検討・分析していくのである。一方で、サービスの劇場アプローチは、上記のガイドラインをさらに深めるような、つまり、表舞台をサポートする舞台裏について深い議論がなされているとは言い難い。本稿は、表舞台をサポートする舞台裏の議論—表舞台と舞台裏のつながり—に、場に着目して議論を発展させる。

2.2. 場について

場については、野中・竹内 (1996) らの知識創造論、Wenger and Snyder (2007) の communities of practice、伊丹 (2005) の情報の流れに着目した経営理論など、いくつかの議論がある。それぞれ場の捉え方や定義に違いがみられるが、本稿では、舞台裏から表舞台のつながりについて、情報の流れを扱っていきいたいことから伊丹を参考にする。

場とは、「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組み」(伊丹, 2005, p. 42) である。伊丹によると、場は、打合せなどのリアルのものだけでなく、ネット上のバーチャルのものも含まれる。そして、人々の中の情動的相互作用が起こり、それに心理的相互作用が伴うことがポイントである (伊丹, 2005, p. 43)。情動的相互作用とは、人々が情報を受け取り、処理していくプロセスにおい

て、情報の意味を発見し、新しい情報の創造を行うことであり、これは、個人として独立的に行われるだけでなく、人々が情報を交換し合って相互に影響を与えながら集団として行っていくものである（伊丹，2005，p. 43）。こうした情動的相互作用が濃密に起きると、人々間の共通理解が増したり、個人の情報蓄積を深めたりすることにつながる。さらに、人々間の心理的共振が起きるといふ（伊丹，2005，pp. 45-46）。

情動的相互作用による共通理解と個人の情報蓄積、そして、心理的相互作用（心理的共振）について、旅館業の企画会議を例に説明しよう。企画会議において、支配人や営業、総務、フロントなどの従業員は、司会者（たとえば支配人）の言葉や他のメンバーの意見を聞き、また、自分の意見を話しながら、自分の考えを強化するか変えていく。たとえば、「今度のイベントは盛り上がりそうな予感がする。頑張っていこう」となると、メンバーのほぼ全員が、そのように理解したとともに、前に進んでいこうとする心理的共振が起きたといえよう。会議では、さまざまな意見が交わされ、各メンバーには新しい情報が入ってくる。これは、個人の情報蓄積と整理できよう。「頑張っていこう」という前に進んでいこうとする方向に行けばよいので、場という容れものでは、情動的相互作用によって前向きにつながる心理的相互作用が起こることが望ましい。したがって、場をどのようにマネジメントするか、それいかんによって、その後の行動が変わるといふことである。

こうした場のマネジメントとは、「組織の中にさまざまな場を生みだし、それらの場を機能させていくことによって組織を運営しようとするマネジメントのあり方」（伊丹，2005，p. 152）を指し、場の生成と生成した場を生き生きと動かしていくための場のかじ取りのマネジメントがポイントになる。

さて、企業のなかにはさまざまな場がみられる。会議といったフォーマルなものから、たとえば、オフィスフロアやエレベーターホールなどで偶然会った人と話すインフォーマルな場もある。フォーマル組織はインフォーマル組織によって活気づけられるとの主張もある（Barnard, 1968, 邦訳 p. 126）。ただ、経営学の世界では、どちらかというともフォーマル組織の構造に関する議論（たとえば、Chandler（1962）の「組織は戦略に従う」など）が深掘りされてきた。経営における場（フォーマル、インフォーマルとも）も最近まで議論の表舞台に出てきたとはいえない。そうした理由には、場はたしかに存在するがビジネス用語として扱われるようになったのは最近であること、場を積極的に根づかせ、育てていこうという先進的な企業はまだ多くないこと、場を従来の組織に融合させることはそう簡単なことではないことなどが指摘されている（Wenger and Snyder, 2007, pp. 236-237）。この最後の点に関連して、伊丹は次のように述べている。「これまでの経営学の教科書などで常識的に受け入れられてきたと思われるマネジメントのパラダイムは、ヒエラルキーパラダイムとも呼ぶべきものだろう。（中略）ヒエラルキーパラダイムは、組織を階層（ヒエラルキー）と考え、そのヒエラルキーのなかでのタテの命令系統を中心にかなり中央集権的にマネジメントを考えようとする考え方である。アメリカ的な組織のマネジメントは基本的にこうしたパラダイムであったと思われる。それは、近代組織論のパラダイムでもあった。（中略）場のパラダイムでは、組織を情動的相互作用の束とみる。個人は、ある意味で背景に退いてしまっている。その情動的相互作用の集まりを、場によってマネジする。こ

の『場で起きていること』を適切にもっていくのが経営ということになる」(伊丹, 2005, pp. 318-320)。

本稿は、以上に述べた組織を情報的相互作用の集まりとする場の議論に着目し、それをサービスの劇場アプローチに取り入れる。

2.3. 先行研究のまとめ

サービスの劇場アプローチは、企業（旅館）が提供するサービスの顧客経験をなじみのある劇場の用語で描いており、わかりやすい (Fisk, Grove, and John, 2005, 邦訳 p. 41)。さらに、舞台裏と表舞台との間に密接な相互作用があることや、表舞台での成功には舞台裏からのサポートが欠かせないことなど、サービスが提供されるための裏方の役割（組織の内部）を射程にしている。しかし、先に述べたように、実際に活用するためのガイドラインは用意されているものの、表舞台をサポートする舞台裏について深い議論がなされているとは言い難い。本稿では、舞台裏の議論において場に注目して説明した。場の議論では、情報的相互作用によって、人々間の共通理解が増したり、個人の情報蓄積を深めたりすることにつながることや、人々間の心理的共振が起きることを指摘した。旅館をはじめとしたサービス業では、顧客と接する際の態度に従業員の人となり反映され (Sanders, 1996, 邦訳 p. 49)、また、従業員は感情を持つ人間であり一定の品質を間違いなく提供できるとは限らない。この不安定ともいえる品質を一定以上に保つことが、顧客経験を維持し、さらには高めることになると思われる。場やそのマネジメントの機能によって、個々人の共通理解やプラスの心理的共振が起きることはサービスを提供する従業員の感情にプラスにはたらき、そしてそれは良質な顧客経験につながると考えられる。したがって、舞台裏の議論において、どのように場を生み出しそれを機能させるかというマネジメントを検討することは、サービス業の分析をより実りあるものにするひとつの方法だと思われる。

3. 新たな分析アプローチの提示

図2は、サービスの劇場アプローチに場を取り入れた新たな分析アプローチである。サービスの劇場アプローチと同様に、企業が現在提供しているサービスを分析したり、新たなサービスのデザインに役立つものであるが、場を用いることで、舞台裏の議論をさらに深めることができる。すなわち、場のマネジメントでは、場の生成と生成した場を生き生きと動かしていくための場のかじ取りのマネジメントがポイントになり、したがって、場を機能させる上でのリーダーの役割やリーダーとメンバーの関係についての議論ができるようになる。リーダーの基本的なスタンスや場のかじ取りのあり様は、メンバーの心理的共振に影響を及ぼす。新たな分析アプローチはこうしたリーダーシップやモチベーションを射程とした議論ができるのである。

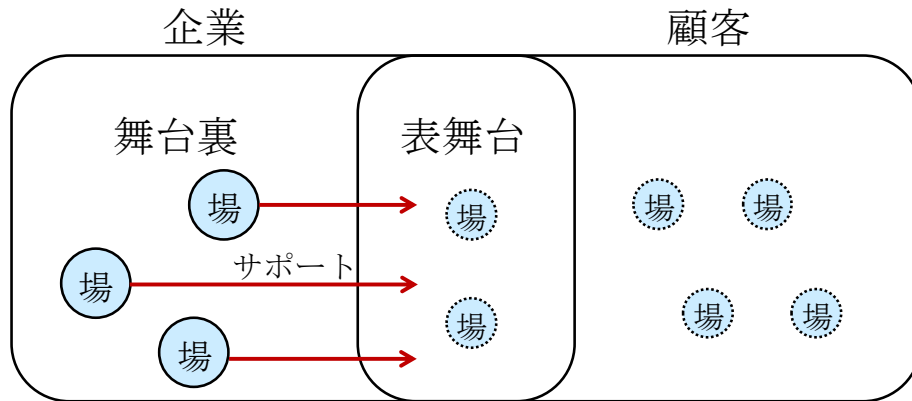


図2. サービスの劇場アプローチに場を取り入れた分析アプローチ

出所：Grove, Fisk and John (2000) を参考に、それに場を加えて作成

図2には、舞台裏、表舞台、そして顧客側と3つの領域に場が描かれている。舞台裏の場は、会議やちょっとした立ち話など、フォーマル、インフォーマルを問わず、企業に存在する場であり、顧客からはみえない。表舞台の場は、サービスを提供する従業員同士や従業員と顧客との場である。従業員と顧客の相互作用は、サービスの特徴にあげられる顧客参加の部分である。顧客側にも場は存在する。顧客同士の、たとえばSNS上での会話や口コミがこれにあたる。本稿では、これら表舞台と顧客側の場は扱わず、舞台裏の場を分析範囲とする。

これから企業（旅館業）のなかに存在する場をみていくが、さまざまあるであろう場のなかで、本稿は、「顧客の声」の活用にかかわる場をみていく。その理由はサービス業の顧客の声の重要性であるが、以下の3つの文献から引用することで補足する。

「顧客は、サービス企業が発展し成長していくには、いったい何が必要かについて、最も的確な情報を提供してくれる。この種の情報を、サービス・エンカウンターレベルで収集し、解釈し、組織の上部にあげてサービスの改善に影響を与えられるような仕組みを作ることが大切である。こうした情報処理システムなしでは、組織の効果的な学習は期待できない」（近藤，2007，p.113）。

「優れたサービス企業に共通する特徴の一つは、顧客満足を測定することに熱心に取り組み、その結果を日々の活動に巧みに反映させている点である。測定は公式に、また頻繁に行っており、平均して月に一度は実施されている。そして何より重要なのは、測定結果を個人にも、職場単位にも、全社的にも伝えているということである」（Albrecht and Ron Zenke, 2003, 邦訳 p.276）。

「顧客の声に敏感でなくてはならない。最前線からバックオフィスの隅々にいたるまで、組織全体に顧客の声が届くようになれば、改善の種は尽きることがないだろう。だれもが顧客の声に耳を傾けなくてはならない。顧客は非常に厳しい要求を突きつける上司のようなものだ。ところが、たいてい

の企業では実質が伴っていない。『お客さま第一』『お客さまの声は天の声』『お客さま重視の姿勢を貫きます』などという誓いの言葉を、ポスターやカードに印刷してみても、実践するのは容易ではない（Teboul, 2007, 邦訳 p. 177）。

4. 事例：伊香保温泉旅館天坊の顧客の声活用⁴

4.1. 旅館業の経営環境

ここから事例として伊香保温泉旅館天坊の取り組みを説明していく。

今日の旅館業を取り巻く環境変化には、団体旅行者から個人客へのシフト、外国からの観光客の増加、インターネットの活用、ネットエージェントの台頭など、多岐にわたっている。こうしたなか、わが国の旅館宿泊業の市場規模は、1991年に4.94兆円を記録した後は縮小傾向が続いており、2011年には2.70兆円と45.3%減少している（観光庁、2013, p. 32）。日本には豊富な観光資源があるにもかかわらず、このような状況は悲しむべきことである。旅館業のマネジメントに目を転じると、そこには前近代的な側面が残っているといわざるをえない。「マネジメントや生産性に関する意識が十分でないまま旅館等を経営している例がまま見られる」、「旅館をはじめ伝統的に所有と経営を一体で行うことが通例とされてきたが、経営の効率化を図るためには、所有と経営の分離を図り、経営のノウハウを有する者に経営を委託することや複数の施設の協業化・グループ化によるコスト削減等、新たな経営スタイルの導入・促進を図っていくことが必要となっている」などが、平成25年度観光白書で指摘されている（観光庁、2013, p. 36）。

本稿で取り上げる伊香保温泉旅館天坊（以下、天坊）は、株式会社の形態をとるといって、近代的なマネジメントを実施し、かつ、客室稼働率および顧客の声の活用度合いが高い。同旅館の取り組みは、有益な情報を提供してくれるものである⁵。

4.2. 天坊の概要

天坊は、客室183室、収容人員838人と、伊香保温泉のなかで最大規模かつ高級感のある旅館である。3階の大浴場「天晴」は、1000坪の敷地の中に、貸切風呂、洞窟風呂などがある⁶。その他、地下1階には、天然記念物の三波石を600トン使用した「岩風呂」があり、顧客は種類豊富な風呂を満喫できる。各大浴場には伊香保2大源泉である、こがね色をした「黄金の湯」と無色透明の「白銀の湯」が注いでいる。

従業員は、正規社員64人、パート・アルバイト67人である。大規模旅館にしてはけっして多いとはいえないが、一人当たりの仕事量が過剰ということはない。適切な人員配置のもと、効率的に業務が行われている。正規・非正規を問わず、従業員の勤続年数が高いことが特徴である。10年以上勤めている人が多い⁷。

宿泊予約、顧客管理、会計管理は、IT・インターネットの活用が前提になっている。じゃらん、楽天トラベル、るるぶといったネットエージェントを経由した予約も多くなってきている。

4.3. マネジメントスタイル

天坊は、株式会社の形態をとるといって、旅館業のなかではやくから近代的なマネジメントを実施している。収益とコストのバランスを図ることや利益の一定割合を設備改修にまわすなど、計画的に物事を進めている。30年くらい前から省エネ対策をとるなど、コスト意識も高い。さらに事業継承の一環として、2013年9月にオーナー（社主）の保有していた株式が全て会社に譲渡された。これは、オーナーである社主の経営に対する強い意向によって実現されたものであり、担当金融機関によると、全国初のケースになるのではないか、ということである。以上のことは、経営者の属人的で前近代的なやり方がいまだ多くみられる旅館業において特筆すべきことである。

今後の方針や戦略は経営トップが示すが、実施計画は現場の従業員に任される。戦略を受けて、そして、過年度のデータなどをもとに計画を立て実行するのである。新入社員は幹部候補として採用されることが基本である。彼ら・彼女らは、ある程度現場を経験した後、経営の視点から業務を眺められるような仕事を任されたり、経営に関する各種研修を受けることになる。将来は、彼ら・彼女らが天坊の経営を引っ張っていくことになる。

天坊の従業員や売店などの外部業者に共通していることとして、自分たちで天坊をよくしていこうとする自律的な行動がみられる。ただ、自分たちで計画を立てるといっても、それに必要な情報がなかったり、上司からのフィードバックがなかったりしては、天坊をよくしていこうといった、従業員の自律的な行動は期待できないだろう。この点に関して、天坊では、情報共有のあり方をさまざまに工夫している。

旅館内の情報共有に関してはグループウェア（サイボウズ）を活用している。人事情報以外は基本的に誰でもみることができ、予算管理などの経営情報もオープンである。旅館の仕事、特に接客関係の仕事はサービスの連続であり、一日に何度もグループウェアをみるには時間が限られる。部署のマネージャーがグループウェアなどから必要な情報をホワイトボードに書きとめ、それを従業員がみるようになっている。管理者としてのマネージャーが、ホワイトボードといったいわばアナログ手段を用いて情報を伝えるのである。従業員は、朝礼や事務所に立ち寄ったときにホワイトボードの情報を確認することができる。IT化がいくら進んでいるとはいえ、仕事の特性にあった情報共有のあり方を考えるのは当然であり、アナログとデジタルの使いわけが大切だということである。

日々のオペレーションでは、予約情報をもとに、従業員同士で顧客のこと（リピーターかどうかや宴会の開始時間など）を伝えたり、部署ごとのミーティングなどで（後に説明するCSアンケートの内容を）報告したりして、情報共有が徹底されている。経営レベルでは、役員会や経営会議がある。これらはすべての従業員が参加可能であり、従業員は、天坊の今後の方針や財務内容などを知ることができる。

天坊には、部署ごとのミーティングや役員会、経営会議などさまざまな場と呼べるものがあるが、本稿では顧客の声を活用する場として、CS会議（顧客満足度にかかわる会議）を説明し検討していく。

4.4. CS 会議

天坊では以下のような顧客満足度調査（以下、CS アンケート）を実施・集計し、主に CS 会議のインプット情報として活用している。

CS アンケートの対象は、天坊に直接、電話やネットで予約した個人客が中心である。エージェント経由や団体客、料理なし、超リピーターは基本的に除かれる。顧客は、総合的な満足度を 10 段階、個別の接客、食事、客室の備品などについては 4 段階で評価する。また、自由意見や印象に残った従業員氏名も書けるようになっている。CS アンケートは、事務所に一定期間保管され、担当者がコンピュータに入力し集計する。集計に際してはコメントを付加することができる。この CS アンケートは全従業員がみることができる。売店や清掃といった外部の協力会社の人も、である。当初は個人情報保護法の関係で、事務所内の管理の厳しい場所に保管していたため、閲覧には制限があった。現在は、（個人情報保護法を適正に守りつつ）保管場所を変えたことでみる人が多くなったという。協力会社の人がみる際には、入出記録を書く必要があるが、とにかく全従業員がみることができ、ほとんどの従業員がチェックするという。

CS 会議は月 1 回開催される。これは CS アンケートをもとにした業務改善の会議で、10 年以上続いている。進行役は 2 年間の持ちまわりである。経営層では支配人が出席し、現場で解決できないレベルの案件については役員会などで検討するという。毎回、12 部署 20 名程度が参加し、接客をはじめ、風呂や客室清掃、売店、調理部といったさまざまな部署・協力会社のメンバーで構成される。構成メンバーは固定ではなく、各部署の都合や各自のスタンスに任されている。会議の流れは、進行役のコーディネートのもと、各部署からの改善報告と支配人からのコメント、そして質疑応答が基本になっている。以前からこのやり方であったかという、けっしてそうではない。そこには試行錯誤があったという。以前は、「(CS アンケートに) こういう悪い内容がありました。すみません」といった、CS アンケートの結果報告に終始し、改善に結び付かない一会議を行うことが目的一ことがあった。数年前からやり方を変え、どのように改善したかを報告したり、自部署のみで改善できない場合は他部署に依頼したりといった、改善につながるための会議になったという。いずれにしても、改善につながるための会議になっている⁸。自分たちで天坊をよくしていこうという前向きな方向であり、現在のやり方をしばらくは続けていくという。

表 3 は、CS 会議の役立っ点を CS 会議のメンバーに聞いたものである。共通してみられるのは、「多角的な視点・さまざまな視点・総合的視野をもつことができること」と「他部署と自部署を比較し他部署の取り組みを参考にすること」である。CS 会議は、接客、売店、調理部といったさまざまな部署・協力会社のメンバーで構成され、CS アンケートという統一した指標でサービスを振りかえることで、自部署のみからの視点でサービスを考えるとといった、下手をすると部分最適に陥ってしまう可能性を防いでいると理解できる。

表 3. CS 会議はどのように役立っているか（主な内容）

他の部署の人の発言を聞くことにより、自分のモチベーションをあげることができ、新鮮な気持ちになる。
他部署のCSに対する考え方と自部署の考え方の溝を埋められる。自部署全体の方向性が間違っていないかどうかの確認ができる。
多角的な視点から意見を聞くことで、問題解決の方法に総合的視野がもてる。よりよい協力方法を模索できる。
普段、玄関に居て、お客様の意見を直接耳に出来るので、アンケートには出てこない意見も、同僚に伝えたり、皆が同じ方向をむいているので、CS会議があつてこそ言える意見もある。
各部署ごとの悩みや問題点の共有ができる。1つの問題についてさまざまな視点からの解決策が出てくる（自部署以外に対して）。
各部署責任者が集まるので、決めごとが早い。
他部署の意見を参考にして、取り入れられるものがあれば検討する。
各部署の状況・取り組みを知ることができる。
各部署でお客様のお声にどう対応しているのかを知るとともに、自分がたずさわった時に役立っている。
自部署だけでなく、他部署にも意識をもって情報をひろい、パートナーさん全体に伝え共有する。

出所：従業員へのインタビューをもとに筆者作成

5. 舞台裏での場とその効果的な活用のために：天坊の取り組みからの考察

5.1. 天坊の取り組み整理

以上、天坊の取り組みをみてきたが、これを本稿で示した分析アプローチにあてはめて、実践上の含意を述べていく。

予約、チェックイン、客室案内、食事などは、「真実の瞬間」としてのサービス・エンカウンターであり、そこでの顧客経験は、サービス評価や顧客満足にきわめて重要な影響をあたえる。CSアンケートは、接客、食事、客室の備品などについて4段階で評価されるとともに、意見が書かれる。従業員は、CSアンケートの内容を部署ごとのミーティングなどで共有するとともに、改善できることは改善していく。そして、CS会議で改善点を報告していく。そうした意味では、CS会議は、顧客の立場からサービスを眺められる舞台裏の場であり、表舞台で提供されるサービスをサポートするものだといえる。それは、先に引用した言葉を天坊が実践しているといえよう。すなわち、天坊は、「顧客満足を測定することに熱心に取り組み、その結果を日々の活動に巧みに反映させている」のである（Albrecht and Ron Zemke, 2003, 邦訳 p. 276）。

たしかに天坊は、顧客の声に耳をかたむけ、場の議論にあるように、個人（従業員）は、自律的に

行動しているようにみえる。しかし、CS アンケートや CS 会議といった顧客満足にかかわる取り組みは、他の旅館やサービス業一般（たとえば飲食店など）でも行われているだろう。舞台裏での場とその効果的な活用のために、天坊の取り組みからどのようなことがいえるだろうか。

5.2. 従業員に必要な情報と権限を与えるという経営トップの姿勢

役員会や経営会議は、いわば経営に関わる場であり、すべての従業員が参加できる。経営情報もオープンである。従業員にとっては、自分たちの会社の今後や財務内容を把握できるようになっている。会社の実態を知らず、かつ、タテ方向の命令が強調される場合とくらべると、どちらのやり方が従業員にとって望ましいかは明らかであろう。

さらに、天坊では、旅館の方針や戦略は経営トップが示すが、実施計画は現場の従業員に任される、というスタイルをとっている。天坊をひとつの場と捉えるならば、こうした経営トップの姿勢は、天坊という会社（場）を機能させるひとつの要因だと解釈できる。さらに興味深いことに、従業員同士で顧客のこと（リピーターかどうかや宴会の開始時間など）を伝えたり、部署ごとのミーティングなどで報告したりして、情報共有が徹底されている。これはいわば、顧客の声が組織内で流れ、その情報にかかわる場が自然発生的に生成されるとも理解できる。以上のような従業員の自律的な行動は、必要な情報があたえられ、ある程度の権限が与えられなければ期待できない。

5.3. 情報流通のためのツールの活用

顧客の声などの情報が組織内で流れ活用されることとして、天坊の取り組みから以下についても言及できる。天坊は、経営トップの姿勢だけでなく、従業員が自分たちで動くことのできるツールが用意されている、ということである。経営トップが情報（経営情報や顧客の声）を活用するように働きかけても、そうした情報を従業員がアクセスし使用できる術がなければ、かけ声だけで終わってしまう。天坊では、グループウェア、ホワイトボード、CS アンケートなどのツールが活用され情報共有を図ろうとしている。ホワイトボードというと原始的だと思われがちだが、仕事の特性にあった立派なツールである。従業員は、朝礼や事務所に立ち寄ったときにホワイトボードの情報を確認することができるのである。また、CS アンケートの保管場所を工夫することでそれを全従業員がみることができ、そして、CS 会議で活用している。

5.4. 場（CS 会議）の運営の工夫

CS 会議は 10 年以上続く貴重な場である。一握りの超人的な従業員に頼らないようにするための、ひとつの仕組みだといえる。しかし、これほど長く実施していると、慣性をはたらきマンネリ化の危険性がある。天坊がどこまで意識しているかわからないが、進行役が 2 年間の持ちまわりであることが、意外にも効果があると思われる。進行役が変わると会議の進め方や雰囲気が変わるし、進行役の人柄も会議に影響をおよぼすだろう。また、会議の構成メンバーも固定というわけではない。小さな

このように思われるが、こうした点のメンバーの心理面にあたえる影響を過小評価してはいけない。

また、この会議は、現在でこそ改善につながるための場になっているが、最初からこのようになっているわけではない。そこには試行錯誤があった。会議という場が活性化（天坊の場合は、CSアンケートを活用した改善のための会議）するためにどのように工夫するかは、そのときの状況などによって異なり最適解はない。しかし、場を運営するには、それが活かされる地道ともいえる工夫やマンネリ化を防ぐための工夫が必要である。

以上の考察をまとめたのが図3である。舞台裏での①従業員に必要な情報と権限を与えるという経営トップの姿勢、②情報流通のためのツールの活用、③場（CS会議）の運営の工夫が表舞台をサポートし顧客への良質なサービス提供へとつながっている。「最前線からバックオフィスの隅々にいたるまで、組織全体に顧客の声が届くようになれば、改善の種は尽きることがない」（Teboul, 2007, 邦訳 p.177）という裏には、組織的な取り組みがあるのである。天坊の取り組みは、われわれに有益な含意を提供してくれ、多くのサービス業にとって参考になるものである。

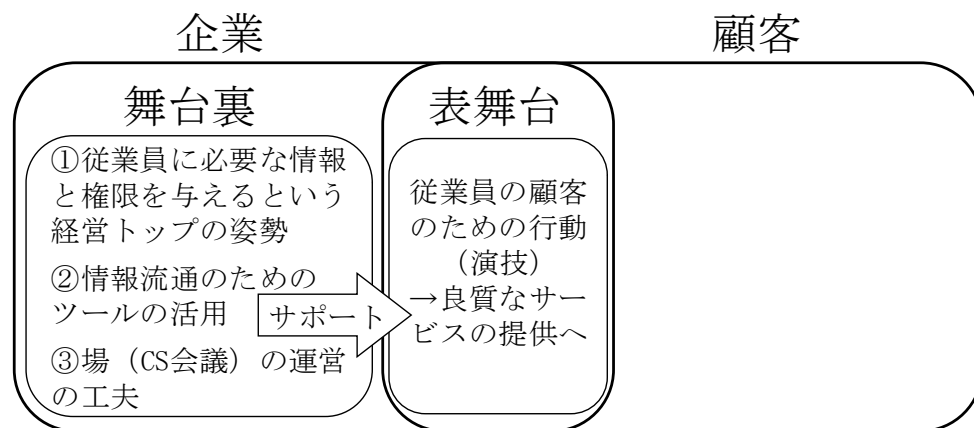


図3. 天坊の取り組み整理

出所：Grove, Fisk and John (2000) に場を加えて作成した分析アプローチに天坊の取り組みをあてはめて作成

6. おわりに

本稿は、サービスの劇場アプローチを土台とし、それに場の概念を取り入れた新たな分析アプローチを提示した。サービスの劇場アプローチでは「舞台裏のメンバーの役割はどのようなものだろうか？」などのガイドラインが用意されているが、本稿で提示したアプローチにより、こうした舞台裏の議論を深めることができる。すなわち、場に注目することによって、場を機能させる上でのリーダーシップやモチベーションを射程とした議論ができるのである。ただ、本稿ではリーダーシップなどの議論について踏み込んだ内容を示していない。この点がこのアプローチの今後の課題である。

旅館業等のサービス業では、従業員には高いスキルが求められる。従業員は感情を持つ人間であり品質に不安定さがあることは否めない。場やそのマネジメントの機能によって共通理解やプラスの心

理的共振が起きることは、サービスを提供する従業員の感情にプラスにはたらし、そしてそれは良質な顧客経験につながると考えられる。こうした意味からも、本稿で提示したアプローチを用いることは有益であると思われる。

さらに本稿では、天坊の取り組みを新たな分析アプローチにあてはめ実践上の含意を導いた。舞台裏での①従業員に必要な情報と権限を与えるという経営トップの姿勢、②情報流通のためのツールの活用、③場（CS 会議）の運営の工夫が表舞台をサポートし顧客への良質なサービス提供につながる。

本稿は天坊というひとつの事例から含意を導いたものであり、今後は他の旅館業、他のサービス業の分析を加えていくことが求められよう。また、本稿では、舞台裏のフォーマルな場を扱った。場は表舞台や顧客側にも存在するし、インフォーマルにもある。以上を視野に今後研究を進めていきたい。

天坊は、「組織全体に顧客の声が届くようになれば、改善の種は尽きることがない」ようにみられる（Teboul, 2007, 邦訳 p. 177）。しかし、天坊の従業員は、実は本人たちも意識しないうちにそのように行動しているのかもしれない。それには経営トップの姿勢や10年以上続くCS会議などにより、いつのまにか顧客のための行動になっている部分があるだろう。自分たちの行動や取り組みは、外部の者と話す機会があるなど、第三者の視点が加わると意識するようになることがあるという（一般社団法人日本能率協会 KAIKA プロジェクト室, 2014, p. 197）。顧客経験を豊富にする良質なサービス提供に特効薬はない。多くの企業が、本稿で示した分析アプローチを参考にして、天坊のようにいつのまにか顧客のための行動がとれる、そうした企業になってもらえればと思う。

謝辞

本稿は、伊香保温泉旅館天坊の方々の協力がなくては進めることはできなかった。また、レフェリーの先生方からは貴重なコメントを頂きました。ここに深く御礼申し上げます。

注

- 1 たとえば、藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター（2007）を参照のこと。また、サービス産業が経済活動で大きな比重を占めてきているなかで、この分野の本格的な検討がはじまってきている。たとえば、日本では、「サービスイノベーションへの取組みの新たな展開にむけて」（2013 年 4 月 18 日）と題した提言書がサービス産業生産性協議会から出されている。アカデミックの世界では、欧米の学者を中心にして、主にサービス・マネジメントやサービス・マーケティングといった分野で研究が進められている。また、本稿ではその目的から言及しなかったが、「サービス・ドミナント・ロジック（S-D ロジック）」の議論が成長している。S-D ロジックは、経済活動をすべてサービスとして捉え、「モノを伴うサービス」と「モノを伴わないサービス」があるとし、モノにもサービスにも共通する経営理論を目指している（藤川・阿久津・小野, 2012, p. 39）。
- 2 Normann (1984) は、闘牛で使われる「真実の瞬間」（もともとは、闘牛士が剣でとどめを刺す一瞬のこと）という言葉で顧客接点の重要性を指摘した。「真実の瞬間」が広く知られるようになったのは、スカンジナビア航空（SAS）の CEO を務めた Carlzon による、この「真実の瞬間」を価値基準とした改革からである。詳しくは、以下の文献を参照のこと。Carlzon, Jan (1987), *Moments of Truth*, Ballinger Pub Co（堤猶二訳『真実の瞬間—SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略

- はなぜ成功したか』, ダイヤモンド社, 1990年
- 3 差別化のために、顧客が舞台裏に入る、あるいは、舞台裏を表舞台のようにする企業や店がある。たとえば、鉄板焼きなどの飲食店では顧客の前で調理する。このような場合、舞台裏には表舞台のサービスと同じような劇場的配慮が求められる。
 - 4 天坊の事例は、大野富彦 (2014)「旅館業の市場情報活用と価値創造のマネジメントー伊香保温泉旅館天坊における『場』に着目した考察ー」『地域デザイン学会誌』第3号, pp.127-148の内容を本稿の目的にあわせて修正したとともに、2014年3月28日, 4月17日, 5月25日に実施したインタビューの内容を加えて作成した。
 - 5 筆者が行った調査によると、天坊は、顧客の声の活用度合いが57点(平均52.3点), 2011年の客室稼働率が55.5%(平均値52.5%)とともに高い。この点に関する詳しい内容は、大野富彦(2013)「市場情報の活用に関する一考察ー伊香保温泉旅館のアンケート調査ー」『日本情報経営学会第66回全国大会予稿集』, pp.207-210および大野富彦(2014)「旅館業の市場情報活用と価値創造のマネジメントー伊香保温泉旅館天坊における『場』に着目した考察ー」『地域デザイン学会誌』第3号, pp.127-148を参照のこと。
 - 6 筆者は、研究の一環として天坊に宿泊しことがあるが、大浴場の規模の大きさに驚いたことをいまでも鮮明に覚えている。この規模の浴場は日本有数のものであるといえる。
 - 7 旅館のなかには、従業員の定着に苦しむところがあるようである。天坊とは別のある旅館の経営者は、パート・アルバイトのなかには、待遇の良し悪しによって、働き先(旅館)をすぐに変える者がいると述べていた。
 - 8 筆者は、2014年5月25日開催のCS会議に参加させてもらった。時間にして1時間超の会議であった。外部の者(筆者)が参加したことが影響したのか、当初、参加者は緊張気味であったが、時間が経つにつれてさまざまな意見が出された。出席者は、こちらの思っていた以上にCSアンケートを事前にチェックし、それへの課題や改善点を報告していた。CSアンケートに対する真剣な対応が感じられた。

参考文献

日本語文献

- [1] 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- [2] 一般社団法人日本能率協会 KAIKA プロジェクト室(2014)『開放型組織をつくるマネジメント』, 実業之日本社
- [3] 大野富彦 (2013)「市場情報の活用に関する一考察ー伊香保温泉旅館のアンケート調査ー」『日本情報経営学会第66回全国大会予稿集』, pp.207-210
- [4] 大野富彦 (2014)「旅館業の市場情報活用と価値創造のマネジメントー伊香保温泉旅館天坊における『場』に着目した考察ー」『地域デザイン学会誌』第3号, pp.127-148
- [5] 観光庁 (2013)『「平成24年度観光の状況」及び「平成25年度観光施策」(観光白書)』(WEB版要旨), <http://www.mlit.go.jp/common/001013847.pdf> (2014年9月2アクセス)
- [6] 経済財政諮問会議「選択する未来」委員会第3回 成長・発展ワーキング・グループ「サービス産業の生産性」2014年4月18日
- [7] 近藤隆雄 (2007)「サービス・マネジメント入門 第3版」生産性出版
- [8] サービス産業生産性協議会 (2013)「サービスイノベーションへの取組みの新たな展開にむけて」サービス産業生産性協議会, 2013年4月18日
- [9] 天坊ホームページ <http://www.tenbo.com/> (2014年8月30アクセス)
- [10] 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- [11] 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』Vol.46 No.2, pp.38-52

- [12] 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』 光文社
- [13] 前川亜由美・風間春香 (2013) 「わが国サービス産業の現状と問題点」『みずほ総研論集』2013 年 I 号, p. 7

外国語文献

- [1] Albrecht, Karl and Ron Zemke (2002), *Service America in the New Economy*, McGraw-Hill (和田正春訳『サービスマネジメント』, ダイヤモンド社, 2003 年)
- [2] Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎訳『経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968 年)
- [3] Baron, Steve and Kim Harris (1995), *Services Marketing: Text and Cases*, Palgrave Macmillan (澤内隆志ほか訳『サービス業のマーケティング—理論と事例』, 同友館, 2002 年)
- [4] Bitner, Mary Jo (1990), “Evaluating Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 69-82
- [5] Carlzon, Jan (1987), *Moments of Truth*, Ballinger Pub Co (堤猶二訳『真実の瞬間—SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略はなぜ成功したか』, ダイヤモンド社, 1990 年)
- [6] Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』, ダイヤモンド社, 2004 年)
- [7] Fisk, Raymond P., Stephen J. Grove, and Joby John (2004), *Interactive Services Marketing (2nd ed.)*, Houghton Mifflin Company (小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』, 法政大学出版局, 2005 年)
- [8] Frei, Frances and Anne Morriss (2012), *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, Harvard Business School Pr (池村千秋訳『ハーバード・ビジネススクールが教える 顧客サービス戦略』, 日経 BP 社, 2013 年)
- [9] Grove, Stephen J., Raymond P. Fisk, and Joby John (2000), “Services as Theater: Guidelines and Implications”, in *Handbook of Services Marketing and Management*, Teresa A. Swartz and Dawn Iacobucci, eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 21-35
- [10] Grove, Stephen J. and Raymond P. Fisk (1983), “The Dramaturgy of Service Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing”, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry, Lynn G. Shostack, and Gregory D. Upah, eds., Chicago: American Marketing Association, pp. 45-49
- [11] Normann, Richard (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in the Service Business*, John Wiley & Sons Ltd
- [12] Porath, Christine and Christine Pearson (2013) 「『無礼』が利益を蝕む」(『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, ダイヤモンド社, 2013 年 12 月号), pp. 80-92
- [13] Sanders, Betsy A. (1995), *Fabled Service*, Pfeiffer (和田正春訳『サービスが伝説になる時』, ダイヤモンド社, 1996 年)
- [14] Service Theater ホームページ: <http://www.servicetheater.com/> (2014 年 8 月 19 日アクセス)
- [15] Shostack, G. Lynn (1985), “Planning the Service Encounter”, in *The Service Encounter*, John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, eds. New York: Lexington Books, pp. 243-254
- [16] Teboul, James (2006), *Service Is Front Stage*, Palgrave Macmillan (小山順子監訳, 有賀裕子訳『サービス・ストラテジー』, ファーストプレス, 2007 年)
- [17] Wenger, Etienne C. and William M. Snyder (2007) 「『場』のイノベーション・パワー」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『組織能力の経営論』, ダイヤモンド社, pp. 233-259

〔原稿提出日 2014 年 9 月 5 日〕
〔修正原稿提出日 2014 年 11 月 6 日〕