JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	ナレッジ・デザイン
Author(s)	大島，学
Citation	
Issue Date	2000-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/666
Rights	
Description	Supervisor:野中 郁次郎，知識科学研究科，修士

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

目次

はじめに　「競争優位の実現に店舗従業員の知識創造は必要か障害か」 1
小売業店舗における知識変換プロセス促進にかかわる問題意識.....1
本論文の構成と概略.....3
第 1 章　既存研究の検討及び課題設定：知識志向の上司と部下の知識変換プロセスとの関係.....5
1.1　顧客と小売業店舗の関係.....5
1.1.1　市場におけるパラダイム･シフト.....5
1.1.2　顧客と小売業店舗との関係構築.....7
1.1.3　顧客と親密な関係を構築する店舗従業員.....8
1.2　新しいシステムと店舗従業員との関係.....9
1.2.1　新しい業務プロセス導入と情報システムの進展が組織と個人に与える影響.....9
1.2.2　店舗従業員個人への影響.....10
1.2.3　顧客満足の創造としての新しい業務プロセス導入と情報システム進展の過程.....11
1.3　顧客満足と企業の知識創造との関係.....12
1.3.1　知識創造と企業の競争優位.....12
1.3.2　経営資源としての知識.....14
1.3.3　知識創造と二つの知識変換プロセス.....15
1.4　知識創造とミドル･マネジャーとの関係.....17
1.4.1　ミドル･マネジャーの役割の変化.....17
1.4.2　ミドルマネジャーと知識創造者.....19
1.5　課題設定：集団レベルでの上司と部下の知識変換プロセスの関係.....21
第 2 章　事例：小売業 J 社と I 社における顧客満足の創造の実現.....23
2.1　事例分析の枠組み.....25
2.2　J 社のケース.....25
2.2.1　会社概要.....25
2.2.2　J 社の企業理念と哲学.....26
2.2.3　店舗での顧客と従業員の関係.....27
2.2.4　知識創造のシステムとプロセス.....29

2.2.5　知識創造の原動力 31
2.3　I 社のケース 31
2.3.1　会社概要 31
2.3.2　Ｉ社の企業理念と哲学 32
2.3.3　店舗での顧客と従業員の関係 33
2.3.4　知識創造のシステムとプロセス 35
2.3.5　知識創造の原動力 36
2.4　事例分析のまとめ 37
第 3 章　小売業店組織における知識変換プロセスに関する分析 38
3.1　調査目的 38
3.2　J 社のアンケート調査結果 38
3.2.1　J 社のアンケート調査概要 38
3.2.2　知識変換に関する調査結果 41
3.2.3　組織特性に関する調査結果 44
3.2.4　従業員満足に関する調査 47
3.2.5　集団レベルにおける知識創造の調査分析及び考察 47
第 4 章　結論 55
4.1　これまでの議論の概略 55
4.2　結論 57
付属資料 1
付属資料 2-1
付属資料 2-2
付属資料 3
参考文献

図目次

図 1：J 社と I 社の業績推移表（1/3）.....23
図 2：J 社と I 社の業績推移表（2/3）.....24
図 3：J 社と I 社の業績推移表(3/3) 24
図 4：アンケート年齢別回答数.....39
図 5：J 社勤続年数と同部署勤続年数.....40
図 6：職位別分布 40
図 7：従業員資格別.....41
図 8：従業員別知識変換.....42
図 9：業態別知識変換 42
図 10：GMS 店舗別知識変換.....43
図 11：SSM 店舗別知識変換.....43
図 12：勤続年数別知識変換.....44
図 13：業態別組織特性 45
図 14：SSM 店舗別組織特性 45
図 15：従業員階層別組織特性 46
図 16：社員資格別組織特性.....46
図 17：勤続年数別組織特性.....47
図 18：社員階層別知識変換.....52
図 19：従業員区分別組織特性 53

表目次

表 1：知識変換モード網羅パターン一覧表 48
表 2：上司と部下の知識志向の関係 49
表 3：上司と部下の知識志向の関係の調査結果 49
表 4：部下の知識変換の網羅と知識志向の上司との関係 50
表 5：部下の知識変換の網羅と知識志向の上司との関係の調査結果 50
表 6：上司と部下の知識変換パターンの重複との関係 51
表 7：上司と部下の知識変換パターンの重複との関係の調査結果 51
表 8：分析結果集計表 51

はじめに　「競争優位の実現に店舗従業員の知識創造は必要か障害か」

小売業店舗における知識変換プロセス促進にかかわる問題意識

顧客ニーズの多様化や個別化に伴って、従来は人間の経験や技能に頼ってきた販売業務や管理部門にもコンピューターが導入され、情報システム化が急速な勢いで進展している。一人当たりの作業時間をもとにプログラム化された人間の労働力や大量の顧客販売情報を伝達・処理できる情報システムは、顧客ニーズ対応の処理のスピードを上げ、業務のムダ・ムリ・ムラを追放し、生産性を向上させる取組であった。しかしながら、そうしたシステム化の進展が必ずしも高い生産性を産み出すわけではないということは周知の事実である。

この研究でわれわれが対象とした小売業においても、企業の使命は「顧客満足の創造」であり、顧客との接点である店舗を軸とした的確な顧客対応である。

明治維新以降、日本産業界の大きな目標の一つは、欧米先進諸国に追いつくことであった。特に第二次世界大戦後、経済発展のために米国から学んだ画一的なマス･プロダクション（大量生産）、マス･セール（大量販売）、マス･コンサンプション（大量消費）、マス･トランスポーション（大量輸送）、マス･コミュニケーション（大量伝達）の手法により、日本は 1970 年代半ばまでの急速な経済成長を経た高度な工業社会と 1980 年代半ば過ぎに訪れる消費社会を実現し、世界有数の経済大国と呼ばれるようになった。

しかしながら、今日の日本経済は、インターネットをはじめとした情報化社会の到来、グローバル化の進展や大幅な規制の緩和や撤廃、及び高齢化や少産化による人口構成の変化など、日本経済が築き上げてきた仕組みやモノの考え方そのものの変換を迫るような転換期を迎えている。また、人が持つノウハウや技術をはじめとした知識、それによって作られた新製品やコンピューター･ソフト等の商品、顧客に対する新たな情報やサービス、特許等の権利、これらは日常の経済活動の中で占める取引の割合が増加し、世界的な規模で知識社会へ移行が進んでいることを示している。

こうした日本の経済的再編は、個々の企業に新しい行動を要求するだけでなく、われわれ一人一人の生活にも大きな影響を与えている。小売業各企業にとってバブル崩壊後の経営環境の変化は、過剰ともいえるモノと情報の中で自我に目覚めた生活者が、何よりも自分の暮らしを大切にすることで、個別の「顧客」すなわち「個客」として企業の対応を厳しく求めている。この変化は同一商品大量仕入れの結果、低価格大量販売を実現してきた小売業各企業経営を根本から捉え直すことを要求している。

このような経営環境に置かれている小売業各企業には、社会的使命と責任を

受け止めた企業理念から二つの役割が求められている。
　一つ目の役割は、日常の購買行動を通して、「自分が必要とする商品がない」という顧客の声に示されるように、いかに変化する顧客ニーズを捉えるかである。言い換えれば、一人一人の顧客のことをいかに知るかである。
　もう一つの役割は、低価格化が低成長経済の家計を下支えし、国際比較の上でも内外価格差是正が可能なプロセスの構築である。そのため、各企業は好むと好まざるとに関わらず、これまでの生産・販売体制の仕組みを改善し、製販一体化や無在庫流通志向のクイック･レスポンスによるコスト･パフォーマンスの高い経営で、適切な利益を確保する必要が迫られている。
　個々の企業別に見たとき、低コスト経営が積極的に展開されている方法は多種多様であろうが、生活者の豊かな生活に貢献するためには、ローコスト・コンストラクション(少投資の建築)、ローコスト・オペレーション(経費率の低い運営)、そしてローコスト・バイイング(原価の安い仕入れ)の三点に重点を置いた経営の仕組み作りが求められている。しかし、ローコスト化は企業本位の論理であって、そのことを急ぐあまり、個々の顧客ニーズの対応がおろそかになり、結果として生産性の低下を招くことは避けなければならない。
　これらの役割を実現するには、POS システムをはじめとする多くの情報技術の発展が必要である。しかし情報システムによって蓄積されたデータだけでは、顧客ニーズの全てを知ることは到底無理である。顧客にとって店舗は何よりもリアルであり、現物に触れることや比較購買もでき、心のこもった店舗従業員との触れ合いで自分の意思や気持ちを伝えることができる。このお互いに共有できる場で、店舗従業員は POS データなどの定量的な情報として表すことができない潜在的な顧客のニーズを獲得し、新たな顧客満足を創造する機会を得ているのである。
　いろいろな機会において、経営トップが「顧客満足が企業の存続を左右する」といった内容を語っているが、実際に現場で行われているのは価格競争である。その結果、どの小売業の店舗に行っても、売場には同じ商品が並び、広告用のチラシや販売セールなどで価格訴求をすることでしか差別化ができない状況にある。
　われわれはいくつかの小売業を営む企業の経営企画担当者や店舗従業員にインタビューを行った。小売業の現場には、「周囲からの評価が高い上司さえいれば、その集団の知識創造は活発化する」というコンセンサスが存在している。しかしながら、実際にインタビューを行ってみると、顧客ニーズの変化の速さに対応したトップ･ダウンとボトム･アップを中心とした顧客との関係を重視する接客との関係について、一貫した回答は得ることは出来なかった。むしろ、相反する意見や成功経験が示された。ある店舗のリーダーは「未熟な主任や売場担当者が各々考えることは『船頭』がふえることとなり、業務スピードの障害になる。トップダウンにおける一貫性を持った行動が重要である」と述べている。反対に、あるリーダーは「小売業が地域特性に影響される産業として、その店舗商圏独自の顧客ニーズを獲得し、商品の品揃えや売場構成そしてサービスに活用するために、目の前にいる顧客に対して店舗従業員の知識や知恵を

活用することが不可欠である」と語った。
　われわれは売場の従業員とのインタビューを通して以下のような問題意識を抱いたのである。企業が存続し顧客満足を創造するためには、「周囲からの評価が高い上司」すなわち、知識創造を積極的に促進する知識志向の上司は、集団レベルで顧客満足創造を行うためには必要なのであろうか、それともそのような上司がいなくてもよいのであろうか。また、顧客満足の創造には、集団レベルで従業員が知識創造を行うことは不必要あるいは障害となるのであろうか、反対に、顧客との親密な関係を促進する力として従業員の知識創造は必要不可欠なのであろうか。さらに、上司と部下の関係において、上司と部下の知識変換パターンが同じ組み合わせであるほうがよいのであろうか、それとも異なる方がよいのであろうか。最後に、部下の知識変換のパターンが集団レベルでみると特定の知識変換パターンに偏っている方がよいのだろうか、それとも集団レベルでは 4 つのモードをすべて網羅している方が良いのだろうか。
　われわれは上記の問題意識を研究の課題として調査、分析して行っていくこととした。

本論文の構成と概略

　前述した課題を追求すべく、まず第 1 章においてわれわれはこれまでの顧客と小売業店舗との関係を二つの見解を軸に振り返る。
　一つは、マーケティングの視点から、店舗従業員の知識創造は不要になる、あるいはより必要とされるようになるというものである。現場の小売業店舗の経験からは、従業員個々の知識創造が顧客満足の創造に大きな役割を果たすという見解が優勢である。
　もう一つは、組織的知識創造の視点から、集団レベルでの知識志向の上司とその部下の知識変換プロセスとの関係である。顧客と店舗従業員の実際の過程を詳細に捉え直すと、それが顧客ニーズから新たな商品やサービスの実現へと変化するイノベーションの過程であることがわかる。それゆえ、基本的な視点として組織的知識創造のモデルから検討を加えていくべきであると考える。この視点から、顧客と店舗従業員とをめぐる問題を整理し、店舗従業員とその上司との関係を「暗黙知と形式知」と「個人知と組織知(集団知)」という二つの項を軸とする知識変換の問題であると捉え直す。
　第 2 章では、本研究の調査対象である小売業の店舗において、日常業務を通じた従業員とその上司との関係について、企業戦略や組織風土が異なる J 社と I 社の事例を通じて紹介をする。両社が、従業員個々が持つ知識を組織の中でいかに活用しているかを中心に捉える。
　第 3 章では、店舗組織において、最小単位の集団である売場単位に注目し、顧客満足の創造を目指した行動を行っているか否かを 4 つの視点で行った。1 つめの視点は売場において知識志向の上司は部下の知識変換に影響を与えてい

るか否か、２つめの視点は店舗従業員が売場単位で知識変換プロセスを行っているか否か、３つめの視点は、上司と部下の知識変換のパターンが重複しているか否か、４つめの視点は部下の知識変換の強みが集団内で知識変換の 4 モードを網羅しているか否か、について分析を行った。

第 4 章の最後には、企業経営へのインプリケーションとして、「知識志向の上司の存在有無」、「部下が集団レベルで知識変換プロセスを行っているか否か」、「上司と部下の知識変換パターンの組み合わせが重複しているか否か」と「部下の知識変換プロセスパターンが集団レベルで網羅されているか否か」との関係が、顧客満足創造を目指す行動にどのように影響しているかについて総括し、本研究の結論を述べる。

第 1 章　既存研究の検討及び課題設定：知識志向の上司と部下の知識変換プロセスとの関係

本章では、集団レベルにおいて上司が部下にいかなる影響を与えるとされてきたかに関する理論的レビューを行った上で、本研究の分析枠組みを提示する。

このテーマに沿った研究は非常に長い歴史を持つものである。しかし、情報技術の進歩・導入により、業務合理化、人件費削減という三段論法から、コミュニケーション・コストの効率を重視したフラット組織が時代のキーワードとなっている。そのため、ミドル・マネジャーが不要になるという論理とミドル・マネジャーが部下の知識変換プロセスに寄与するという論理がある。

両者の間に繰り広げられる論争は平行線をたどったままであるけれども、このような解決の目処がつきそうにない論争の根元には、知識創造プロセス促進に本質的な意味についての総合的な理解が得られていないという理由が存在していると思われる。

われわれは顧客ニーズが商品やサービスに変換する過程を組織的知識創造の視点から捉え直すことによって、知識志向の上司と部下の知識変換プロセスとの関係に焦点を当てた本研究の分析枠組みを提示する。

1.1　顧客と小売業店舗の関係

1.1.1　市場におけるパラダイム・シフト

従来のマーケティングの基本模型は、マーケット・シェアの維持とその拡大を図るパワー・マーケティングこそが市場問題の万能薬であると考えられてきた。パワー・マーケティングとは、「神の見えざる手」に代わる「見える手」(Chandler,1977)を行為主体に与えようとするものであった。そしてその基盤が寡占経済の成立に伴う市場支配力である(田村,1971)ことはよく知られている。

市場シェアの最大化を目指すパワー・マーケティングは、その行為指向において、製品市場での独占を目指している。しかし、この独占は非価格競争という市場行為ルールの遂行を通じての独占であった。そのため小売業各企業の行為を支配する利益構造は、ゲーム理論でいう「囚人のジレンマ」の状態にある。各企業が長期指向を持ち強調面が顕在化するとき、寡占企業は相互に結託することによって連合体を構成し、結合利潤の最大化を目指す。逆に、いずれかの企業が短期指向に立って自分だけの利益を優先して行為するとき、対立面が顕在化して泥沼の価格戦争に突入するのである。

パワー・マーケティングで重要なことは、垂直的価格体系の決定機構を、「神の見えざる手」から、独占者や寡占者の「見える手」に置き換える制度を構築

することである。つまり、寡占メーカーの目標販売数量達成が計画化された垂直的価格体系のもとで、商品の販売が実現されることである。そのために、小売業各企業や消費者が、どのメーカーとも取引するという、市場的な流通機構の構成員から、メーカーにとって統制可能なマーケティング･チャネル･システムの構成員へ転換するために、新たな市場の開拓よりむしろ、小売業各企業や系列販売店などの統制や監視を主内容とする点にあった。

このパワー･マーケティング崩壊の最も大きい契機となっているのは、消費者行動圏の拡大である。消費者行動圏とは、個々の消費者の行動が展開される消費生活世界の広がりである。

例えば、現在の市場は開放され、世界各国の商品が日本市場に流入し、多くの商品分野において輸入品シェアが急速に増加し、従来国内の寡占メーカーの買い手であった小売業各企業や消費者の依存性を著しく低下させた。また、消費者各自の自由時間の増大、マイカーの普及、海外旅行者の急増などのような時間的次元における消費者生活の変化も大きな影響を与えている。

その結果の一つとして、「消費者は同じならば違った何かを経験したい」というミー･ノー（人は人、私は私）という顧客ニーズの多様化の時代が訪れ、寡占メーカーによる市場支配力の基底という制度的前提が壊れ始めたのである。そして、マーケティング行為の全体系のグランドデザインを描くことができなくなったという意味で、パワー・マーケティングは崩壊し始めているのである。

パワー･マーケティングの崩壊は、顧客ニーズの多様化と変化のスピードを生んだ。企業は顧客ニーズを捉えきれない状態が続き、多くの商品分野で成熟化の状態に陥っている。そのため彼らは、生産した商品を少しでも多く販売するために、マーケット･シェアの拡大を目指したために、価格競争の激化が起こっている。

しかし、マーケット･シェアを上げようとすると顧客満足が下がる、という結論が出されている。しかも人口の減少傾向は、一店当たりの顧客の絶対数が減ることを意味し、新規の顧客を獲得することが困難になっている。

市場で企業が長期にわたって安定成長を続けていくには、マーケット･シェアの時代からその商圏内の固定客をいかに確保していくかというカスタマー･シェアの時代に移ってきたという明らかな認識を持たなければならない。例えば、10%のマーケット･シェアを得るよりは、10%のカスタマー･シェアを得るほうがはるかに望ましい。新規の顧客を得るためのマーケティングを含む諸経費を抑えることができ、より効率的なビジネスの展開が可能になる。また、固定客をつかんでいることにより、競争相手の脅威をそれほど意識せずに済み、景気の変動にもそれほど影響を受けずにすむからである。そして、ひいては顧客の生活の仕方まで見える仕組みでモノを作り販売することが大切な時代になったことを意味している。

つまり新たな顧客を創造するマーケット･シェアの追及から、既存の顧客を維持するために顧客満足の創造を目指したカスタマー･シェア獲得へのパラダイム･シフトが求められているのである。

1.1.2　顧客と小売業店舗との関係構築

市場を通じて小売業各企業が存続し成長するためには、企業は絶えず新たな顧客ニーズの創造と維持を行わなければならない。そのためには、各企業は競争優位を築くことを目的として、製造から商品の物流、そして販売に到る一連の流れに連携をとりながら、いかに潜在・顕在的な顧客ニーズに応える新しい価値を創造し、実現させていくかを考え、行動を取らなければならない。そして競争優位の市場の評価は、かつての相対的優位から絶対的優位の追求へと変質しつつある。つまり、既に蓄積された組織の大きさや経営資源などや既存の競争相手との比較優位が、競争優位を保証するものではなく、顧客ニーズをもとに新しい商品やサービスを実現できた企業こそが競争優位を獲得できるのである。

小売業各企業は、もはやメーカー主導によってつくられた商品を顧客に販売するメーカーの販売代理業ではなく、顧客ニーズを背景に商品やサービスを提供する購買代理業の役割を担うことが求められている。そして顧客と小売業各企業との関係は、小売業各企業側が顧客より市場価値に精通していることを前提とすれば、企業主導による市場価値の創造や行動を基本的に企業から顧客に働きかけるものではなく、また顧客中心でもない。小売業各企業による顧客満足の創造は、現在の市場環境や顧客ニーズに素直に合わせていくことによって可能になると見る。

企業が主体的意図や目的に添って、持続的な価値創造を手に入れるためには、顧客と長期的な信頼関係を築き、お互いに新たな価値共創をしていくことが現実的で適切と思われる。このようなマーケティング行動をインタラクティブ・マーケティング(嶋口,1994)と呼び、これを展開し、そこから新たな共創価値を追求するためには、企業と顧客との確固たる関係基盤が必要になる。マーケティングの一般課題が、顧客満足の創造するための仕組みをいかに効果的、効率的につくるかにあるとすれば、インタラクティブ・マーケティングは、企業と市場や顧客の接点で、まず現在の顧客の満足を高め、その満足の輪を周辺に拡大しながら新たな顧客満足の創造を行っていくことにある。この顧客満足を創造するために、企業と顧客とが構築する関係(「場」)の中で、特に重要な要素はその意味である。その「場」に参加する企業と顧客が共通する意味やテーマを持たなければこの「場」は文字通り無意味になる。それゆえ、関係の「場」の形成にとって重要なのは、意味を共有しあう文脈(context)の一致が企業と顧客の双方になければならない(嶋口,1994)。しかしながら、関係の「場」を構築し意味やテーマを共有すれば、市場や顧客のニーズが事前に理解できるわけではない。小売業各企業が、市場や顧客との接点にてその機会を拡げ、多様な対話を通じて多くの情報や知識を獲得することにより、市場や顧客のニーズを予測していかなければならない。

つまり継続的に顧客満足の創造を行うには、小売業各企業と市場や顧客がお

互いに信頼関係を醸成し、共有された時間や空間から顧客が持つ潜在･顕在的な情報や知識を獲得できる小売業店舗従業員が重要な役割を担っていると考える。

1.1.3　顧客と親密な関係を構築する店舗従業員

小売業各企業が、市場や顧客との関係を維持･成長させるには、一人一人の顧客についてできるだけ多くのことを知ることが必要になる。顧客に関する情報や知識を獲得するには、前述したように大きく分けて次の二つの方法がある。一つは、最新の情報技術を利用し、顧客に関する情報や知識をコンピューターに蓄積し、データベース・マーケティング(database marketing)を展開することである。もう一つは、顧客と直接接することによりお互いに親密な関係を確立し、そのプロセスにおいて、言葉や数字で表現できない情報や知識を創造することである(竹内)。

先ず、データベース･マーケティングとは、顧客がいつ、どこで、何を買ったかなどをデータベース化し、その情報や知識をもとに、一人一人に対して個別に接するマーケティングである。データベース･マーケティングは、顧客を良く知るという意味において、企業が競争優位を確立するのに大きく貢献している。

このデータベース･マーケティングを活用した競争優位の源泉は、以下の三つである。

一つは、企業の経営層や店舗従業員などが、データベース･マーケティングを駆使し支援することにより、将来の市場や顧客ニーズをより正確に予測することを可能にする。次に、ABC 分析に代表されるように、誰が最も重要な顧客であるかを数字で知ることができる。そしてその結果が、実は 20%の顧客が、80%の利益を生み出しているケースが多いことを知る。最後に、顧客同士がお互いを知り合う「場」を提供することにもデータベース･マーケティングは貢献しているのである。

しかしコンピューターに蓄積されたデータだけでは、顧客に関する全ての情報や知識を知ることは到底無理である。企業は、一人一人の顧客と直接接しお互いに親密な関係を築き上げ、顧客と時間や空間を共有することにより、データベース･マーケティングで獲得できた言葉や数字では表現できない「経験知」のような知識を得ることも必要である。そして、この関係を構築できるのは、顧客と直接接する機会が多い店舗従業員だけである。そして、この顧客との親密な関係を構築し、潜在的な知識を引き出すためには、三つの要素が必要である。

一つは、顧客と企業との信頼関係である。企業が顧客から得る信頼は特定個人の判断に委ねるものでなく、企業の経営層を含めた組織全体がそのリスクにコミットするものでなければならない。その結果、信頼と満足を受けた顧客は、「伝導者」として二次、三次の顧客を「人が人を呼ぶ」形で新たな顧客を取り

込んでくる。例えば、ある顧客が店舗従業員の接客に満足や感動を覚えた時、何かの機会に付け顧客はそのエピソードを他の人々に話していくのである。小売店舗側は、何もしないでも新たな顧客を増やしていくのである。反対に不信と不満を受けた顧客は、「テロリスト」と呼ばれ、小売店舗側にとって敵対的な行動を取っていくのである。

もう一つは、顧客に対応する店舗従業員が業務や商品などについてより多くの知識を持つことである。従業員が担当務業務についてスペシャリストであればあるほど、顧客から獲得する情報や知識の質は高まる。彼ら現場の人間が顧客と接する際、データベース化できない顧客に関する情報や知識を獲得、蓄積しているのだ、という意識を持つことが重要である。そのためには、店舗従業員全員がそれを実行できるようになるための教育を徹底させることが理想である。

最後に顧客満足の創造が、企業の営業収益の拡大や営業利益の向上に結びつくことは周知の通りである。そしてこの顧客満足を創造する各企業の従業員満足が重要である。世界 NO.1 の小売業、アメリカのウオルマートの創設者サム・ウォルトン氏は、日常の仕事を通じて、従業員に権限を委譲し、やりがいのある職場作り、楽しく仕事ができる環境作りを行っている。その評価については、アソシエイツ(従業員)を手厚く扱う手段として利益配分制度を設けている。そして彼は、従業員満足を目指した理由を「経営者のアソシエイツに対する接し方が、そのままアソシエイツの顧客に対する接し方になるからだ。そしてアソシエイツが顧客に気持ち良く対応すれば、彼らは繰り返し店に足を運んでくれる。」と語っている。

1.2　新しいシステムと店舗従業員との関係

1.2.1　新しい業務プロセス導入と情報システムの進展が組織と個人に与える影響

新しい業務プロセス導入や情報システムの進展が、店舗や企業全体の職務を再編成した結果、従業員一人一人の技能や知識にも大きな影響を与えることもよく知られている。しかしこれら新しい業務プロセスや情報システムを導入することにより、企業内への具体的な影響や効果を明確に示すことは不可能である。

例えば、組織形態がよりフラットになり分権化が進むのか、またはトップへの集権化が進むのか。再編成された職務によって、従業員一人一人の技能や知識がより必要になるのか、不要になるのか。それとも専門化が求められるのか、幅広い知識が必要とされるのか、等といった企業組織への影響は不明確である。

また社会的なレベルにおいても、新しい業務プロセスや情報システムの開発や見直しそのものを悲観的に捉える見方と楽観的に捉える見方がある。例えば、

新しい業務プロセスや情報システムの開発や見直しによる効率化は、失業や労働時間の減少を招くといった考えや、従業員がもつ技能や知識の質を低下させ、従業員一人一人に疎外感を与えていくという悲観的な見方をする人もいる。反対に、新しい業務プロセスや情報システムの開発や見直しによって、企業の業績が上がり雇用機会が拡大し、高い質の技能や知識を持つ従業員の需要が拡大し、一般的に従業員の満足を増加させるという楽観的な見方もある。

このように相反する見解は、店舗従業員の技能や知識に対する新しい業務プロセスや情報システムからの影響によっても同様である。すなわち、新しい業務プロセスの導入や情報システムの進展によって、店舗従業員の技能や知識が不要になる、あるいはより必要とされるようになるという相反する見解が存在するのである。

1.2.2　店舗従業員個人への影響

新しい業務プロセスや情報システムの開発や見直しによって、店舗従業員の技能や知識が不要になるという見解には、フレデリック・テイラーの科学的管理法の主張に基づく技術的理由がある。

テイラーの論理の核は、どんな仕事であれ、組織を運営するために科学的方法や手順を考え出すことによって、仕事を遂行するための最適のやり方がある、という見解である。

西山(1988)によれば、科学的管理法は工場作業を中心としたマネジメント理論で「作業の単純化、専門化、標準化の 3 原則」の出発点としている。この手法は仕事を効率的に達成するために、オペレーションレベルにおける作業員の努力を計画し、標準化し、改良を行うことによって機械化を目指したものである。そして、機械化できない部分の作業は、作業者が長い時間を掛けた教育や訓練を受けなくてもできるような業務プロセスの形に再統合している。テイラーの科学的管理法を知識の視点で見れば、作業員の経験や暗黙的な技能を客観的・科学的知識に形式化しようとする試みであった。しかしそれは、野中(1995)によれば、労働者の経験や判断を新しい知識の源泉として見ることに失敗していた。

したがって、科学的管理法の中心的な前提は、オペレーションレベルの従業員は仕事を効率的に達成する業務プロセスの発見や既存の業務プロセスの改善には何の貢献もしないということである。言い換えれば、チェーン・オペレーションの考え方を導入している小売業では、店舗従業員は業務プロセスにおいて機械と同等の歯車であり、新しい業務プロセスの導入や情報システムの進展において、店舗従業員の技能や知識は不要なものである。

テイラーの科学的管理法に基づく生産システムの方法は、長い間世界を支配してきた。しかし、1970 年代以降、日本企業の発展の中で、新しい業務プロセスや情報システムの導入と従業員個人の技能や知識との広範な相互作用の促

進が行われてきた組織がある。例えば、小集団活動や改善活動などはこの相互作用が自律的に組織化されたものとして挙げられる。しかし、この自律的に組織化された集団が、日本の産業の発展に直接寄与したとは明確には答えられない。しかし、従業員一人一人が技能や知識を活用したことが、日本型イノベーション成功の要因の一つと考えられる。

1.2.3　顧客満足の創造としての新しい業務プロセス導入と情報システム進展の過程

新しい業務プロセスや情報システムの導入や実現の過程は、完成された業務プロセスや情報システムをそのまま移転する過程ではない。この技術システムが効率的に活用されるようになるためには、企業を取り巻く特定の外部環境や社内の既存のシステムに適合するための工夫や改善が必要である。このことよりわれわれは、従業員の技能や知識と融合した新しい業務プロセスと情報システムの導入と実現が顧客満足を創造する知識創造プロセスの過程の一つと捉える。

その理由は、新たな業務プロセスや情報システムを導入する以前に、それらが顧客満足に影響を及ぼす全ての要因を取り上げ、対応することは困難であり、むしろ現場における顧客と直接接する従業員の試行錯誤を繰り返す改善に頼るべき問題が多いことによって明らかになるからである。

さらに問題が生じた後でも、その問題がどのように生じたのか、その問題に影響を与えている要因が何か特定できない、構造化されていない問題であることが多い。そして、新しい業務プロセスや情報システム導入後に生じる多くの問題は、事前には予測できなかった顧客との問題やそれを活用する従業員に関するものである。そういった構造化されていない問題の解決は、考えられる限りの代替案を改善や工夫を重ねながら、その結果を見ていく方法に頼らざるを得ない。それは既存の業務プロセスを継続して改善いくのではなく、新しい情報システムの導入と実現の過程が知識創造プロセスの過程を含むことを意味するのである。

われわれを支配してきたハーバート・サイモンの「アリ」のメタファーに代表されるように、これまで長い間、人間を情報処理システムとみなしてきた。彼の基本主張は、「人間は単純な行動システムを持ち、その認知能力には限界がある。人間はその認知能力の限界内で最大の合理性を確保するために、組織の階層的システムを通じて組織内情報処理を単純化することによって個人の認知能力の限界を克服する。人間を情報処理システムとみなし、人間の認知過程の科学化を図ることによって、情報処理パラダイムを構築する」という理論であった。しかし、人間を情報処理システムとみなす組織観では、組織を単に人間を管理する手段とし、個人が自己の成長を達成するための自己超越の場とはみ

なしていないため、知識創造プロセスを説明することはできない。したがって、われわれが新しい業務プロセスと情報システムを導入し、実現することは、顧客満足の創造のための組織変化を伴った知識創造プロセスの過程であると捉えた場合、従来の組織観では従業員の技能や知識創造が必要か否かを説明できない。

1.3　顧客満足と企業の知識創造との関係

1.3.1　知識創造と企業の競争優位

1980 年代から競争優位を得るために行われたリストラクチャリングやリエンジニアリングは、早々とその限界を露呈し始めている。リストラクチャリングとリエンジニアリングに共通する失敗の本質は、知識の軽視である。特に、人間に体内化され数字や言語化が難しい「暗黙知」の存在に気付かず、言語化され情報技術で代替できる「形式知」のみを偏重する傾向が、アメリカ的経営手法のアキレス腱である。そのため人間の知というものを形式的に表出し、それを情報技術の仕組みに置き換え、マニュアル化した上で人を削減するといった傾向が強かった。

その結果、アメリカでは、リストラクチャリングによる大量な人員の解雇が「コーポレート･アルツハイマー」と呼ばれる症状を引き起こしている。リストラクチャリングによって、社内の人間に蓄積されていたノウハウや技術が流出するとともに、組織内のメモリを高めるような暗黙知の領域、例えば非公式な社会的ネットワークといった知的資産や信頼関係を崩壊させてしまったからである。

そして、リエンジニアリングの失敗とは情報技術と人との融合に失敗であり、情報技術が知識創造の支援ツールにすぎず、知識を創造することができるのは人間だけだということに気付かず、「人を忘れたお祭り騒ぎ」になってしまったことである。

リエンジニアリングの提唱者、トーマス・ダベンポートは、「ミドル・マネジャーの知識の価値や経験の価値を認める会社は、残念ながらアメリカでは少なく、従って、その知識を維持することが出来ないと述べている。それゆえこれからは、ヒューマン・オリエンテッド・リエンジニアリングが重要である」が見解である。

なぜアメリカのエクセレント・カンパニーは、競争優位の基盤を持続的に維持できなかったのかという問題意識から、1990 年代に入り、脚光を浴びた概念が「核能力（コア・コンピタンス）」である。企業を持続的な競争優位の源

泉となる核能力、製品、事業単位からなる階層と捉えると、競争の基本は、最終製品ではなく、組織の学習能力などの目に見えない核能力の競争であり、どのくらいしっかりした核能力の源を持っているかが企業の競争優位を決定すると指摘された。しかしその経営手法も、得意分野への絞り込みとその分野に凝り固まるための硬直性に陥る危険性を持っている。つまり、この理論では核能力を絞るだけで、市場や技術などの環境の変化によって、コンピタンスも変化しなければならないのだが、環境変化に対応するダイナミズムに欠けている。

近年のアメリカでは、リストラクチャリングやリエンジニアリングなどによって革新性を失った企業に、革新の原点である人間の知識を復活させようとする経営手法が広まっている。例えばアメリカでは、日本のお家芸であった改善やかんばん方式を徹底的に分析研究し、ベンチマーキング(他社のベストに学ぶ)やベストプラクティス(卓越した事例)という形にして普遍化し発展させてきたナレッジ・マネジメントもその経営手法の一つである。

ナレッジ・マネジメントとは、個人の経験や知識･知恵を結集し、経営管理の対象を機械の改良や人を働かせることから、人間の意識の中身である「知識」に焦点を当てた経営手法として、1990 年代後半以降、欧米で注目され始めた経営コンセプトである。ナレッジ・マネジメントという言葉は、人工知能の専門家でコンサルタントのカール・ウィグが、1986 年スイスで開かれた国際労働機構（ILO）主催の会議で使ったのが最初だと言われている。

1969 年に出版された『断絶の時代』のなかで、ピーター.F.ドラッカーは「近年における最も重要な変化は知識によるものであり、知識は最も中心的な資本あるいは経済資源となった」と表明している。そして、1995 年の『ポスト資本主義社会』では、「資本主義の後に来る知識社会では、知識がただ一つの意味である資源である」と主張した。つまり、ドラッカーの考える知識とは、組織の中で活用できる情報のことであった。

同様に 1990 年には、アルビン・トフラーが『パワー・シフト』(1990)の中で、「知識がグローバルな経済・経営や政治・軍事での力関係の変化に決定的な役割を果たしている」としている。トフラーが考える知識とは、パワーを生み出す 3 つの源泉を暴力、富、知識とし、その最も高質な力として知識を位置づけ、知識の集積度によって他者への影響力が左右される社会の到来を宣言している。

ドラッカーやトフラーが指摘するように､今日の社会は｢知識社会｣(knowledge society)へ移行しつつある。そのような社会における焦点は、いかに高質な「知」を生み出すかにある。それだけ質の高い「知」を生み出せるかが、今後の企業の競争優位の源泉になる。

1990 年代は、ナレッジ･マネジメントをはじめ企業の競争優位の源泉として知識が注目されてきたが、野中(1999)によれば、「われわれが『知識創造企業』(1995)の中で主張したかったことは、知識創造こそ企業活動の本質だと言う点であった。」[1]つまり、大切なのは知識そのものというよりも、知識を創造する

[1] 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」（1999 年 9 月）,『組織的知識創造の新展開』,

プロセスなのである。そして、「ナレッジ・マネジメントは経営の新しいパラダイムであり、単なる経営手法ではない。(中略)知識を単に共有するだけでは、効率化の延長に過ぎない。データベースやグループウェアの活用は知識の共有に役立つが、新しい知識の創造に至っていない。」[2]と論じている。

1.3.2　経営資源としての知識

経営資源としての知識は、従来言われてきた経営資源、「人、モノ、金、情報」とは違い、多くの人が同時に共有し活用できるため、一つの企業で独占することはできないという点である。そして、ドラッカーやトフラーが主張するように、今までは情報が支配してきたが、これからは知識の時代であり、野中が論じたように知識を創造する時代である。

プラトン以来の西洋哲学の伝統では、知識とは「正当化された真なる信念」(justified true belief)と定義される。野中(1999)は、「知識とは、個人や組織の間の社会的な相互作用の中で創造されるダイナミックなものである[3]」としている。そして知識と情報の相違について、「知識には、特定の時間や場所といったコンテキスト(文脈)依存的な性質がある。コンテキストに依存しなければ、それは単なる情報であり知識ではない。さらに、知識には、コミットメントや信念によって代表されるような、個人の価値観に根付いた動的で主観的な側面もある。情報は、コンテキストを与えられ、コミットメントや信念と結びついて初めて知識になるのである[4]」と論じている。

知識を創造するためには、異質な知識との出会いが必要である。知識には、数字や言語で言い表すことが難しい主観的な「暗黙知」(tacit knowledge)と言語化が容易で客観的な「形式知」(explicit knowledge)とがある。

暗黙知の例では、日本のプロ野球球団の一つ、読売巨人軍の長嶋監督が挙げられる。彼は、現役の選手生活時代は常に首位打者を狙う名バッターであり、打撃技術は極めて高度であった。しかし指導者(監督)として部下の現役選手を指導する時、「パッと見て、ビュッと振る」といったように、多くの経験から得た豊富なバッティング技術を具体的な言葉やデータに置き換えて伝達することに必ずしも長けているとは言いがたい。

それは熟練の職人や店舗従業員が、多くの経験から指先や身体化された豊かな技能や知恵やノウハウを蓄えているが、その背後にある科学技術的原理をはっきりと説明できないことと同じである。これら明確に言語化されていない知

ダイヤモンド社

[2] 「日経情報ストラテジー」(1999 年 7 月)

[3] 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」(1999 年 9 月),『組織的知識創造の新展開』,ダイヤモンド社

[4] 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス」(1999 年 9 月),『組織的知識創造の新展開』,ダイヤモンド社

を伝承するためには、徒弟制度のように多く経験を共有することで、弟子は師匠の技術や知識を感じとらなければならない。

つまり、暗黙知は「今、ここで」全身の五感を駆使して獲得する「生きた知」であり、時間的幅を持つ連続的な「アナログ的知」である。

一方、阪神タイガースの野村監督は、多くのミーティングを通じて、バッティング技術や理論などを、過去のデータに基づいたマニュアルなど作成し、配下の選手に伝達しているのである。形式知は、ある時点で静止的に切り取り、コンピューターに落とせる「デジタル的知」であり、学校の教育同様、形式的・体系的な知識として同じことを多くの人間に容易に伝えることができる。しかし、形式知は、暗黙知と比べて時系列的に追える「過去の知」として捉えられる。

しかし、暗黙知と形式知のどちらの知を重要視すべきか否かではない。どちらかだけの「知」に片寄るのは危険である。形式知を過度に重視すると、分析麻痺に陥りやすく、反対に暗黙知に傾斜しすぎると成功体験への過剰適応になりがちである。経験しなければ理解しがたいし、経験を超えなければ普遍にはならないのである。つまり、この二つの知の何れかがより優れているかという議論は無意味といえる。重要なのは、この二つの知の相互作用というダイナミクスから新たな知識が創造されるということである。

1.3.3　知識創造と二つの知識変換プロセス

野中(1990)の主眼は、暗黙知と形式知という認識論的次元のダイナミクスな知識変換だけでなく、個人レベルから集団レベル、そして組織レベルへという存在論的次元で行われる「個人知」と「組織知(集団知)」とのダイナミクスな知識変換を含めた上で、知識創造過程をモデル化することであった。つまり、企業の競争優位に必要な知は、既に持っている「知」を活用し、新しい「知」を創り出してこそ生まれる高質な「知」である。

その「知」を創造するには、二つの変換プロセスが必要となる。一つは、暗黙知から形式知へ、形式知から暗黙知への「知」の変換である。二つ目は、個人から組織への変換である。そして知識創造を行うためには、伝統的なハーバート・サイモン流の考え方で言うコントロールのプロセス（PDCA：Plan Do Check Action）とは全く異なる、知識変換プロセスを繰り返し行いスパイラル・アップさせていく必要がある。

その知識創造は、「共同化」(Socialization)「表出化」(Externalization)「結合化」(Combination)「内面化」(Internalization)という四つの変換プロセスによって行われる。

最初に、暗黙知から暗黙知を創る「共同化」は、経験を共有することによって、個人の暗黙知から暗黙知を獲得することである。例えば、店舗従業員が上司の行動や接客時の会話など観察し、模倣や訓練によって部下がその技能を体

得していくプロセスや、上司が部下に行う OJT の教育訓練が該当する。また、店長が毎朝店内を巡回しながら、直接担当者に話しかけたり、売場を見て歩くことも、体験を通じた暗黙知の獲得方法の一つである。この「共同化」において企業価値を高める最良の方法は、店内だけでなく顧客との接客を通じて顧客からの暗黙知を獲得することが、POS データから得る形式知よりも重要なことである。

次のプロセスは、暗黙知から形式知を創る「表出化」である。暗黙知を第三者にもわかりやすい言葉に変換していく「表出化」は、個人の知である暗黙知を参加しているメンバー全員で共有し、集団知として発展させていくために不可欠である。「共同化」から「表出化」が起こるためには、対話が重要な役割を担う。対話を行うことによって、多様な知識が収集され、それが多様な観点から相互に比較検討され、肯定と否定の相互補完的なプロセスが反復されることによって、新たな視点が生成されていくのである。例えば、店舗従業員が身体で感じている顧客ニーズの変化(暗黙知)を「今の顧客はこういうものを欲しがっている」と新たな商品の導入に結びつけるために商品要望書(形式知)に落とし込むことが該当する。また、店舗内の生肉･鮮魚売場や惣菜売場などの加工作業の熟練担当者が身体化している技能をマニュアルや手順書などに作成する作業も「表出化」である。顧客の潜在化したニーズを表出化させるためには、売場のディスプレイや、季節商材の品揃えや生活シーン毎の売場構成などを行うことにより、顧客の体験、生活における必要な商品など、自らの生活をイメージさせ、顧客ニーズを顕在化させることを助ける働きをする。

三つ目のプロセスは、「結合化」である。このプロセスでは、「表出化」によって集団レベルの知識になった形式知を組織レベルの形式知に変換する必要がある。また、異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を創り出すプロセスである。形式知は、デジタル的な知であるため、Ｅメールやパソコンなどの情報技術で取り扱うことができる。そのため形式知を時間や空間を越えて自由に組み合わせることにより、より多くの人が同時に必要な情報をリアルタイムで利用することが可能になる。例えば、店舗従業員が個人として持っている顧客情報や、各店舗毎や企業全体で管理されていた商品の売上情報や顧客動向などをデータベース化して、分散している情報の断片を結びつけ、新たな情報や知識として活用するのも結合化に該当する。

最後のプロセスは、組織や集団の形式知を個人の暗黙知にする「内面化」である。これまでのプロセスでは、組織の形式知としての蓄積されているが、個人が知識を身に付けたとは言えない。プロセスを経過する中で学び取った知識は、頭の中ではわかったと思っていても、実践行動がなければ個人のノウハウや技能や知識としては身についていないのである。つまり、本当に「わかった」という状態ではないのである。

このように、自分の思いを言葉に、そして商品やサービスという形を具現化し、再び自分の中に技術や知識として取り込んでいくことによって、さらに高い質の知識を創造していくのである。

これら四つの知識変換プロセスを通じて、最初に個人が持っていた暗黙知は、

集団や組織に共有･正当化されスパイラルに展開し、ダイナミックな知識創造が行われる。

1.4　知識創造とミドル･マネジャーとの関係

1.4.1　ミドル･マネジャーの役割の変化

チェスター･バーナードは、機械的合理性を強調する科学的管理法と人間に関わる要素を重視する人間関係論を組織レベルで統合しようと試みた。しかし彼の主要な関心事が、組織成員の知識創造ではなかったため、組織成員の暗黙的な行動的知識をいかに組織知に変換するか、そして環境に働きかけるときこの組織知を最大限に活かすにはどうしたらよいか、という問題には依然として答えていない（野中,1995）。しかし、バーナードは、経営プロセスにおいては科学的知識ではない行動的知識が重要であることを強調している。経営者の管理プロセスの本質は、自分の組織全体ならびにそれに関係した状況全体を感じることである。それは単なる知的技法や状況の諸要素を識別するテクニックを超えている。それを適切に言い表す言葉は、「感じ」、「判断」、「センス」、「調和」、「バランス」、「適切さ」である。それは科学(サイエンス)というより技能(アート)の問題であり、論理の問題というより美的感覚の問題である。したがってそれは、記述されるより感じとるものであり、分析よりその影響によって知ることができるのである(バーナード,1938)。そしてわれわれは、優れた人間の能力によってコトを進めるやり方をアートと呼び、誰がやってもその方法であればある程度の成果が得られるやり方をサイエンスと呼んでいる。

組織化問題の本質は、バーナードによれば、管理職能として、伝達体系の提供、不可欠な努力の確保、目的の定式化、という協働体系の維持機能をあげている。さらに彼は、「管理責任のより重要なものとしてその道徳的側面を強調している。管理職能は複雑な道徳性を含み、高い責任能力を必要とし、また、他の人々のために道徳を創造する能力を要求する。組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はそれの基礎にある道徳性の高さから生じ、道徳性が低ければ、リーダーシップが永続せず、組織は短命で終わる」と主張している。ここでは、知識志向の上司の存在の必要性は語られてはいないが、ビジネス管理における組織の重要性から、組織のリーダーは、価値、信念、アイデアを創り出すことで、組織の知識体系の健全さを維持し、協働システムとしての組織管理の必要性は語られている。

しかし、われわれは現在のような変化の激しい不確実な時代では、連続的に新しい商品やサービスを生む知識創造活動を展開することでのみ競争優位が獲得でき、それを実現化する最も適切な組織構造と促進するリーダーが必要であると考える。

これまでの組織構造の主流の一つは、マックス･ウェーバーとフレドリック･

テイラーを根源とし、ハーバート・サイモンで頂点に達した官僚制的な組織構造（ビュロクラシー）である。この組織構造は、個々の機能をコントロールし、結果が予測できることを重視することから、状況が安定しているときにうまく機能する。それは、きわめて形式化、専門化、中央集権化されており、業務プロセスを組織的に調整するための標準化に大きく依存しながら定型業務を効率よく大規模に行うのに適している。しかし現在のような不確実で急激に変化する時代には、ビュロクラシーの逆機能として、組織内部の抵抗、緊張、責任回避、手段の目的化、所属部署中心主義(セクショナリズム)などを挙げることができる。そしてまた、組織成員の自発性(モチベーション)を阻害することもある。

このビュロクラシーの基本的なマネジメントスタイルは、トップダウン・マネジメントであり、トップが基本的なコンセプトを創り、それを階層下の組織成員が実行するという分業体制によって情報が処理されるのである。トップのビジョンやコンセプトは、ミドル・マネジャーたちがそれを実行するための手段を決める際の条件となり、ミドル・マネジャーが決めたことが、それを実行する第一線従業員の業務の条件となる。第一線のレベルで実行するのは、ほとんどがルーティン業務である。

このようにして、組織全体で大量の仕事と情報を処理するため、トップ・マネジャーだけが有能で知識を創ることが許され、第一線従業員での暗黙知の成長を無視している。トップによって創られた知識は、ただ処理され実行されるためだけに存在し、それは手段であって目的ではない。トップの創るコンセプトは、いささかも曖昧であったり多義的であったりしてはならない。そのため、ノイズ、ゆらぎ、カオスなどのコンセプトは、トップダウンでは基本的には許されない。

もう一つの組織形態は、階層と分業制のないタスクフォース・チームをベースに、「アドホクラシー」(臨機応変型組織)「限りなくフラットな組織」「ネットワーク型組織」「逆ピラミッド型組織」である。タスクフォース・チームで創られた新たな知識は、プロジェクト完了後にはバラバラになり、外の組織成員へは容易に伝わらないという弱みがある。

このタスクフォース・チーム型の基本的なマネジメントスタイルは、ボトムアップであり、トップと第一線従業員との間には、たかだか三つか四つの階層しかない。トップは命令や指示をほとんど出さず、企業家精神を持った第一線従業員を支援するのである。

知識は、一人一人自律的に働くことを好む第一線従業員によって創られる。また、上下左右にいるメンバーとはほとんど対話を持たないため、ミドル・マネジャーの必要性の有無が問われている。組織運営の原則は、相互作用ではなく自律性が重視され、個人の暗黙知を組織全体に広めて共有することを極めて難しくしている。そのため組織的なノイズ、ゆらぎ、カオスはなく、個人の身体の中に封じ込められている。

どちらの経営プロセスも知識変換がうまいとは言えない。ビュロクラシー型組織のトップダウン・モデルは、結合化と内面化に絞った部分的な知識変換を

行い、反対にタスクフォース型組織のボトムアップ･モデルは、共同化と表出化に絞った部分的な知識変換を行うため、企業組織は、ビュロクラシー型組織の効率とタスクフォース型組織の柔軟性の両方を追求しなければならない。この両者を融合した経営プロセスが、「ミドル･アップダウン･マネジメント」（Nonaka and Takeuchi,1995）である。

日本で行われてきた知識創造は、優れた個人というより集団や組織を通じて、意識的、無意識的に新たな商品やサービスを生み出してきた。その経営プロセスは、現場感覚と権限の両方を兼ね備え、組織的知識創造の牽引役を担っているミドル･マネジャーを核におくミドル・アップダウン・マネジメントである。

ミドル・アップダウン・マネジメントとは、トップが掲げるグランド・ビジョンで示される「あるべき姿」と、第一線の従業員が直面する「現実はこうだ」という現場感覚との矛盾やズレを、プロジェクトチームやタスクフォースのリーダーを務めることが多いミドル･マネジャーが、お互いの考えを翻訳することで、中範囲のコンセプトを創り出し、実現化に導きながら発展的に解消しようとする組織システムのことである。

つまり、第一線従業員は、ある特定の技術、製品、市場についての細かい日常的なことに浸りきっている。彼らほど会社のビジネスの実情に精通しているものはいない。しかし、彼らはきめ細かい詳細な情報の洪水に圧倒されているため、それらの情報を有用な知識に変えること難しい。反対に、トップが現場の状況を直接把握するために、あまりにも現場に近付きすぎて大局観を失うと、長期ビジョンを描き、経営ビジョンやコンセプトを語るという本来の仕事ができなくなる危険性があることを覚えておかなければならない。そのため、知識創造企業でのミドル･マネジャーは、従来のトップからの情報を得て部下に伝えるだけの役割から、第一線従業員の暗黙知とトップの暗黙知を統合し、それを形式知に変換することで新しい製品や技術、サービスに結びつける重要な役割を担っているのである。

もう一つのミドル･マネジャーの役割は、スペシャリストを管理すると同時に異なる知識分野を統合し、新たな知識を創造していくリーダーでなければならない。そのために必要なことは、組織的にも人材的にも、何らかの専門的な知識や技術・技能そのものではなく、異質な知識や人間を組み合わせる能力が重要なのである。つまりミドル･マネジャーを中心にして、知識変換プロセスを繰り返し日常の中で意識的に実践することが必要なのである。

1.4.2　ミドル・マネージャーと知識創造者

ドラッカーは 1960 年代に、企業において「労務者」と「管理者」の他に、21 世紀の知識社会で求められている人材として、第三の職業人「知識労働者」（ナレッジ･ワーカー）があり、急速に代表的グループになっていることを指摘している。手（技能）ではなく、高度な知識を資源にして働く人々こそ、経済発

展の源泉となり最大の資産であることを明らかにした。知識社会において各企業の目的は、従業員の知恵や過去の経験といった知的資産を知識として蓄積し、現在および将来の市場における優位性確保のために活用することである。しかし、われわれが考える新たな組織成員は、知識労働者ではなく、組織内で衆知を結集し知識創造を行う「知識創造者」であると言うことができる。

知識社会の最大の課題は、知識変換を行う知識創造者の生産性と同時に創造性を如何に向上させるかということである。例えば、日本企業は終身雇用慣行などの理由から、短期的に有効な知識や人材のみが保有されるのではなく、様々な知識やその担い手としての人材が長期にわたって雇用されている。もちろん、こうした多様な知識や人材が常に有効に活用されているのではなく、むしろ企業内で眠っていることのほうが多い。言い換えれば、組織的に多様な知識知を認識できずにいるけれども、何か危機的事態が起こると自然発生的に対応する人や部署ができていることが少なくない。しかし、実務経験から、通常は情報や知識は企業内外どこにでも存在しているが、ほとんどの情報や知識は組織内で有効に活用されていない実態は明らかである。

知識創造者の育成には、情報処理能力を高めるだけでなく、新しい知識を創造する知的能力の体得を行う必要がある。そのためには、従来の講師から一方的に受ける擬似経験的なものではなく、講師や上司が部下や同僚が持つ知識を活用可能な場に引き出し、企業内外の多くの経験を通じて育てる方法が必要である。それらの経験で得られた知識や知恵は、その人個人の能力として活かされるだけでなく、企業組織内で知識を創造するために使われる時間的･空間的な機会を設ける必要がある。

そして、現在のような複雑で変革のスピードが速い時代において、一つの確実な問題点をその都度確定するのは不可能である。知識創造企業のマネジメントにおいて大切な事は、複雑で不確実な問題に対して個別な事象に目を奪われるのではなく、問題の全体像を理解する事によって、あくまでもそれら問題群の全体を同時に解決に向かわせていく事が必要である。そして組織の知識創造を高めるためには、組織全体で知識変換プロセスを促進する必要があり、その一つの方法として情報を個人に占有させるのではなく、積極的に集団や組織に開放する必要がある。

例えば、顧客と直接接する店舗において、顧客との関係は複雑で不確実性を含む問題が多いが、この問題を店舗従業員個人が、自分自身で占有できる情報や知識の範囲で人為的に単純化し、安易に「割り切る」ことによって削除された多くの部分に含まれている潜在的な顧客ニーズを解消してしまう恐れがある。日常の業務プロセスにおいては、過去の顧客ニーズや成功経験などから作成されたマニュアルや手順書（単純化･標準化）などに基づく形で行動しなければ、業務が滞ることが多くなってしまう。そして潜在化された顧客ニーズを解消することにより、企業の次世代への成長力を消してしまう場合も発生する。
このような不確実な状況に直面した時、知識創造者の姿勢は、この状況を安易に単純化し解消するのではなく、対峙し続ける姿勢を持つことが重要なのである。

知識創造者が行う知識変換プロセスを促進するためには、ミドル･マネジャーが大きな役割を担う。そして彼らのリーダーシップは、指示を与えるマネジメントよりも、知識創造者を発奮させるための機会の創造や組織学習を行う風土作りが求められる。

1.5　課題設定：集団レベルでの上司と部下の知識変換プロセスの関係

新しい技術の導入や実現が店舗従業員を含む熟練労働力にいかなる影響を与えるかというテーマに沿った研究は、テイラーの科学的管理法に基づく熟練労働者の技能や知識が不要になるという見解が認められる。また、ホーソン工場の実験にはじまる人間関係論も、管理者の仕事組織における公式、非公式グループ内部でのコミュニケーションを助けるための「社会的人間として技能」を見につけなければならないという見解を示したが、管理される側の作業員については刺激に反応するだけで機械とみなす傾向が強いものであった。

新しい業務プロセスや技術の導入や実現を含む、顧客と店舗従業員の変化の過程を、顧客ニーズから新たな商品やサービスの実現へと変化するイノベーションの過程として捉える。そして、このイノベーションを組織的知識創造理論に基づいて分析していくこととする。

われわれは、二つの知識変換プロセスからより質の高い知識を得ることで顧客満足を創造できると仮定し、集団レベルではどのような状況において、部下の知識変換プロセスの促進が行われているかを上司との関係から明らかにする。

以上の議論をまとめ、われわれの研究課題を以下のように設定する。
第 1 の課題は、「周囲からの評価が高い上司が存在するだけで、集団の知識創造の成果が高まるか」という小売業の現場の定説に関して調査分析するものである。

研究課題１：「知識志向の上司の存在有無が、部下の知識変換プロセスにどのような影響を与えるか」というものである。これは、上司から部下へのインフルエンスに関して設定した問題である。

次から示す第２、第３、第４の課題は、それぞれ「個の集団に対する影響」、「上司と部下の関係」、「個の集合である集団レベルでの知識創造」の３つ視点から設定した課題である。

研究課題 2：「部下が集団レベルで知識変換プロセスを行っているか否かが、集団の知識創造にどのような影響を与えるか」というものである。この視点を、「部下の知識志向」と呼ぶ。

研究課題 3：「部下の知識変換プロセスパターンが集団レベルで網羅さ

れているか否かが、集団の知識創造にどのような影響を与えるか」というものである。この視点を、「知識変換網羅」と呼ぶ。

研究課題 4：「上司と部下の知識変換パターンの組み合わせが重複しているか否かが、集団の知識創造にどのような影響を与えるか」というものである。この視点を、「知識変換パターン重複」と呼ぶ。

以降の章でこれらの視点で研究に取り組んでいく。

まず第 2 章では、本研究の調査対象である小売業企業の店舗において、日常業務を通じた担当者の知識変換プロセスとその上司との関係について事例分析からアンケート調査のための調査票構築に役立つ知見た、指標づくりのアイデアを導いた。

第 3 章では、アンケート調査に基づいて、具体的に上記の研究課題のついて分析をしていく。

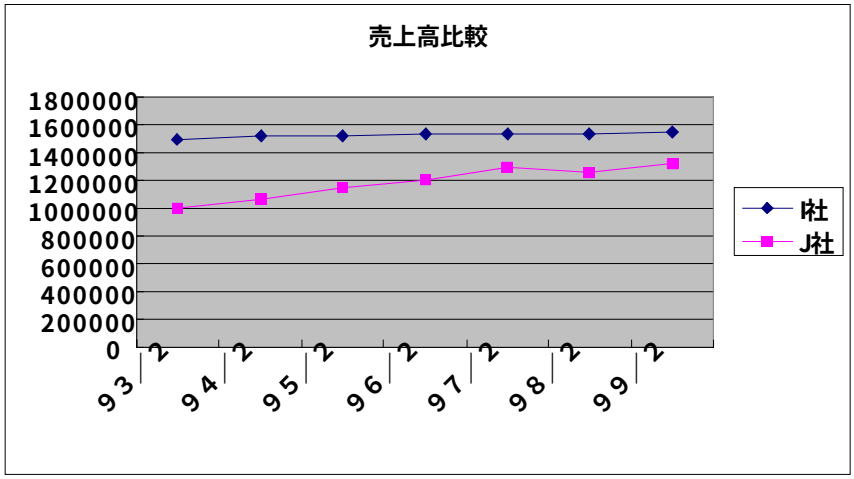
第 2 章　事例：小売業 J 社と I 社における顧客満足の創造の実現

本章ではまず、われわれの調査対象である小売業企業の店舗従業員が行う知識変換プロセスとその上司との関係を明らかにする。本事例では、消費者の日常生活において、衣・食・住の商品を一箇所で取り扱う J 社と I 社は、国内外でチェーン店舗展開を行っている。

この二社は、店舗の出店戦略、新規事業への進出、財務戦略や人材育成等の対照的な企業戦略において、組織特性を相互に比較されることが多い。例えば、ヨーロッパの外人機関投資家に対して行われた説明は、「I 社を良妻賢母、J 社をガールフレンドに喩えて説明した。(中略)良妻賢母型の I 社は、財布のヒモが堅く、安心して家計を任せることができる。堅実である。しかし不満を言うとすれば、保守的で、面白みに欠ける。一方、ガールフレンド型の J 社は、新しいことや、変化に対して常に強い関心を持っており、積極的に生きている。当然リスクを伴う。良妻賢母型にはない魅力的を持っている。」[5]というように両社の企業戦略の違いを喩えている。

このような企業戦略の違いがある両社の最近の業績を比較してみると、I 社が最高益を記録した 93 年２月期との比較では、営業収益と営業利益との伸長率を場合、営業収益において I 社は 3.2%増に対して､J 社は 30.7%増と飛躍的に伸びている。同様に営業利益においては、I 社が 36.5%減、J 社は 27.2%減と I 社の減少幅が大きい。I 社は、営業収益、営業利益において極めて高い水準だが、減益傾向が鮮明である。反対に J 社は、減益と回復を繰り返しながら営業収益を伸ばしているのである。（図 1～図 3）

図 1：J 社と I 社の業績推移表（1/3）



[5] 「販売革新」鈴木孝之(1999.12)『圧倒的な強者が見せる評価ポイントの明と暗』

図 2：J 社と I 社の業績推移表（2/3）

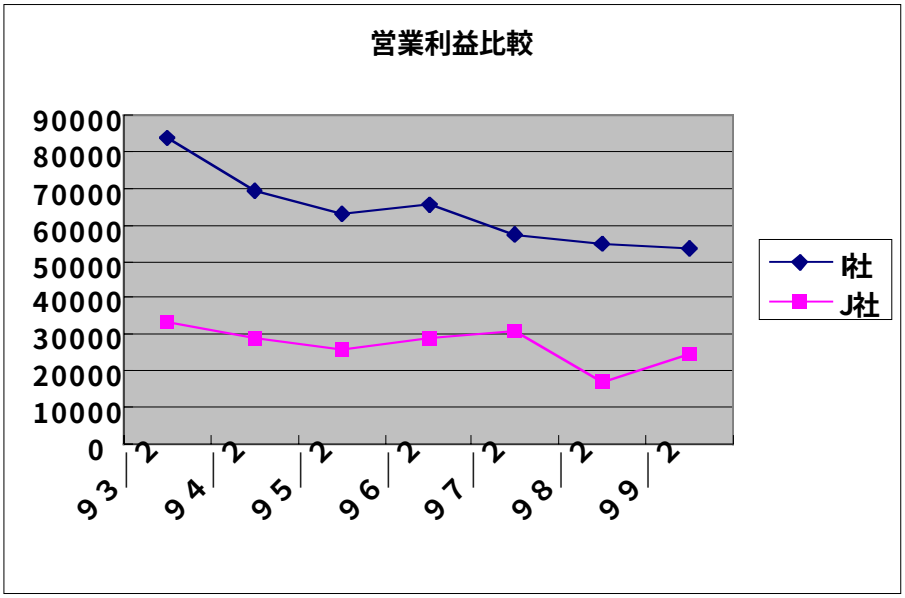
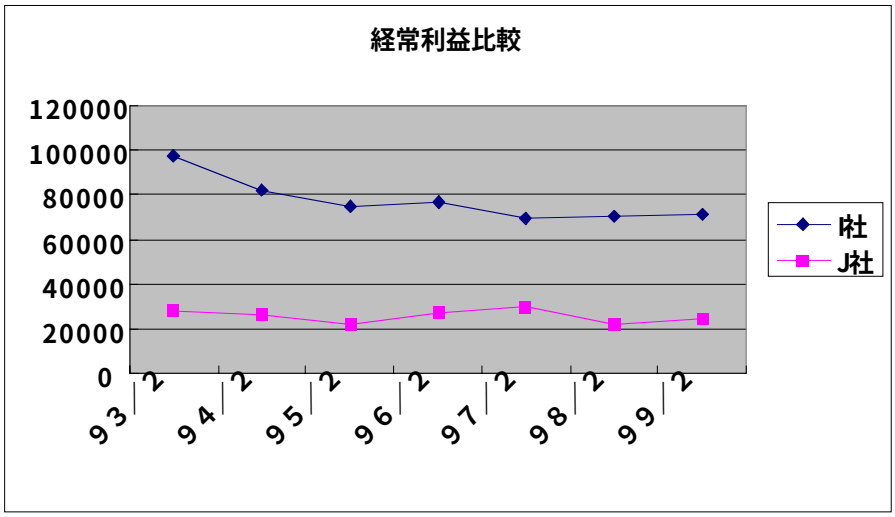


図 3：J 社と I 社の業績推移表(3/3)



しかし、小売業の競争の原点は、提供された商品やサービスに対し、いかに顧客が満足するかどうかである。そして、再び顧客がその商品やサービスを支持し、繰り返し足を運ぶかどうかである。
本調査では、この両社を数字で表れた結果や効率を比較するのではなく、店舗において、顧客が求める満足を生み出す商品やサービスを常に創造できるか否

かという組織内の仕組みや業務プロセスを知識変換プロセスの面から分析を進める。

そこでこの分析を事例で捉えるため、書籍、雑誌、ホームページや会社紹介パンフレットなどに記された内容と、そして、調査対象とする企業の方への直接的なインタビューによって明らかになった内容から構成した。

2.1　事例分析の枠組み

知識社会を迎える小売業界では、必然的にブランド･コンセプト、知的所有権、新たな情報システムや業務プロセスを通じた商品やサービスによる顧客の満足といった知識面での競争優位が各企業に求められている。すなわち企業は、顧客ニーズの獲得から、新しいコンセプトを創造し、商品やサービスとして社会に発信して行かなければ存続が困難となるのである。

このような経営環境に置かれている小売業各企業には、日常の購買行動を通して、いかに変化する顧客ニーズを捉えるかが大切である。そのためには、顧客に関する情報や知識を獲得することが重要である。一つは最新の技術を利用し、顧客ニーズに関する情報をコンピューターに蓄積し続けること、そしてもう一つは顧客と直接接することにより顧客と親密な関係を確立し、その共有されたプロセスにおいて、言葉や数字で表現できない顧客ニーズを獲得することである。そして獲得した顧客ニーズを商品やサービスを通じて、いかに速く応えるかである。これらを日常業務のプロセスにおいて行うことが可能なのは、小売業の店舗と考える。

第１章で設定した課題で述べたように、本研究では顧客満足を創造するために、顧客と直接接する小売業店舗において、集団(組織)の上司と部下の関係を知識創造の視点で解明を試みる。この章では、J 社と I 社の事例を通じて、現場の人間が身体で感じている言葉や数字で表すことが出来ない顧客ニーズの変化や顧客の購買結果から得られる POS データなどの数字で表れた顧客ニーズが、店舗従業員の知識変換プロセスを通じて効果的に活用される過程を取り上げる。

2.2　J 社のケース

2.2.1　会社概要

J 社は、1960 年代後半に商圏は異なるが、「社会への奉仕」という共通した思想を持ったローカル・チェーン企業三社の提携により誕生した。J 社の組織運営は、地域各社における事業活動の自主性尊重を組織の基本構造としていた。

J 社は創立以来「お客さま第一主義」を経営理念の原点に掲げ、「地域のお客

さまに、価値ある商品を低価格で安定して提供する」ことを目指してきた。当時は、有力な小売業が各地に出店していた時期でもあり、ローカル・チェーンが生き残るためには規模拡大が一つの方向であった。大店法[6]による出店規制という制約はあったが、経営理念を実現するために企業の提携・合併を推進することで規模のメリットを追求し、全国規模で競争力あるナショナル・チェーンの構築を目指してきた。

経営の特徴は、環境の変化、時代のニーズに対応するために組織内部の既存の知識を活用するだけでなく、外部から知識やノウハウを持つ人材を結集し、その活力を原動力として新しい知識を創造しようとしている点にある。

J 社は、1970 年代半ばに東京、大阪、名古屋の各証券取引所への１部上場を果たした。その後、J 社はグループ企業 154 社の中核企業として成長を続け、1998 年度（1999 年２月期）現在の決算内容は、営業収益１兆 3143 億円（前期比 104.7%）、営業利益 242 億円（同 141.6%）、経常利益 247 億円（同 113.4%）であった。また、郊外型ショッピングセンターの核店舗を中心に出店し、店舗総数は全国 1 都 2 府 29 県 281 店を持つ総合小売業である。

2.2.2　J 社の企業理念と哲学

J 社は、「お客さま第一主義」を経営理念の原点に掲げ、「地域の人々の生活文化の向上と発展に貢献する」ことを基本理念としている。

J 社では、これらの行動姿勢を顧客に理解してもらうために「お客さまへの５つのお約束」[7]として 5 項目の宣言文を全店舗の店頭に掲示している。これは、日常業務に追われるあまり、顧客満足よりも企業効率が優先することがないよう、顧客優先の姿勢を企業自身として意思表明したものである。

次に J 社の組織行動の特徴は、J 社の前身企業の一つである O 屋の家訓「大黒柱に車をつけよ」に順ずるところが大きい。この意味は、「通常は家の全体を支えており動かすことのない大黒柱であっても、環境が変化すればより良い場所へ移動することを心掛けよ」という意味である。この考え方は店舗のスクラップ・アンド・ビルド[8]だけではなく、企業の価値観や従来の枠組みにとらわれない新たな視点で、環境の変化や時代のニーズに的確に対応するための根幹

---

[6] 大規模小売店舗における小売業の事業活動調整法

[7] お客さまへの５つのお約束

１．私たちは、いつも清潔な売場と明るい笑顔でお客さまをお迎えいたします。
２．私たちは、価値ある商品を豊富に品ぞろえし、お値打ち価格で提供いたします。
３．私たちは、お買上げいただいた商品について、ご満足いただけない場合はいつでもお取替え、ご返金いたします。
４．私たちは、お客さまからうけたまわったご意見には、必ずご返事いたします。
５．私たちは、良き企業市民をめざし、社会貢献活動を積極的に推進いたします。

[8] J 社は 98 年度でも、積極的なスクラップ・アンド・ビルドを実施しており、新店 28 店舗、スクラップ店舗 9 店舗である。同業他社（I 社、新店 9、閉店 3、M 社、同 6、3）と比較しても、非常に多いことがわかる。

を成している。
J 社の経営戦略として、提携・合併と繰り返し、ナショナル・チェーン化を目指してきた。そして、規模を拡大していく過程で、ローカル･チェーンとしての地域に密着した店舗づくりの利点の保持、大規模化に伴う組織の硬直化現象の回避と業務の効率向上のために「連邦制経営」[9]と呼ばれる方式をとった。それぞれの参加企業を「地域法人」として営業活動の独自性を認めながらも、J 社本体にはセントラル・バイイングや教育・商品企画・開発・データ処理などの一元化によって効率の向上が図られる機能を集中している。つまり、J 社はナショナル・チェーンを目指すとともに、集中化すべき機能と分権化すべき機能を「連邦制経営」の中で実現したのである。
この「連邦制経営」は、J 社グループ内の多角的事業展開（業態及び事業分野の多様化）に伴い、当初の地域単位で区分された「地域連邦制」から事業分野別の区切りを加えた「業種・業態別連邦制」へと発展している。
世界規模の競争時代に対応するために、1980 年代後半に、J 社を中心とした「連邦制経営」から、よりフレキシブルな「ゆるやかな連帯」の思想を基盤とする A グループが誕生した。この「ゆるやかな連帯」とは、「資本関係などにさほどとらわれることなく、グループとしての共通部分をベースに持ちつつ、各グループ企業が存分に知恵を絞り、ノウハウを出し合っていく組織体である」[10]と定義されている。
「連邦制経営」は、事業展開の面では各地域・業態ごとのグループ企業の自主性を認めつつも、J 社を中核として資本関係や人的関係による緊密な結びつきを維持し調整を行う仕組みであった。これに対し「ゆるやかな連帯」は、各企業の自主性・独立性をより強く打ち出し、環境の変化に対しスピードある意思決定ができる体制を作ることが目的である。これまでのような資本関係や企業の国籍にこだわることなく、J 社と方向性が一致し、グローバルに魅力あるノウハウやソフト等を持った優良企業との提携関係構築を目指したものである。

2.2.3　店舗での顧客と従業員の関係

小売業は、顧客と直接接して日々の業務を行なっている。顧客からさまざまなニーズを取り込み、それに改善を積み重ねていくことで、新たな商品やサービスを生み出している。J 社のO社長は、「我々が目指すべきは、お客さまが最も重要視している部分の満足度を高め、しかもその部分で圧倒的に競争優位を構築していくことである。そのためには、もう一度原点に立ち戻って、『お客

[9] J 社では、これまでの「地域事業本部制」から「地域カンパニー制」に移行した。これは、組織の硬直化を避け変化のスピードに対応するために、個々の組織単位ごとに意思決定が完結し、機動的な運営が可能な「自己完結・独立採算型」の組織体制の構築を目指したものである。
[10] 岡田卓也(1996)「再び『大黒柱に車をつける』とき」 P35、NTT 出版参照。

さまを知る』即ち『お客さまにお尋ねする』ところから始めなければならない。」[11]と語っている。

顧客との直接対話で交わされる言葉には、顧客からのさまざまメッセージが含まれている。特に顧客の不満は直接、表面に表れにくい。そのために顧客から不満を引き出せる、もしくは読み取れることができれば、企業にとっては競争優位の源泉になる。それを引き出せるかどうかは、接客する従業員の能力に大きく依存する。つまり、店舗（売場）における従業員の応対方法を磨くことで最大限情報を引き出すことができるのである。

例えば、ベビーフードや粉ミルクなどを商品として販売するだけでなく、乳幼児の食事コーナーを設け、調理して販売している事例を挙げる。このコーナーを担当するフレックス社員[12]は、栄養士資格を持つ。彼女らは、半年毎の勤務契約を更新しながら長期にわたって担当者として勤務し、顧客と顔馴染みになっている。なぜなら、彼女らは、自分達が持つ知識を生かして、乳幼児の食生活に対してのアドバイスや顧客の相談に乗っているからである。

「ベビースナックコーナーは、直接対話を重視する店舗の多角的サービスの一環として設置されたものです。栄養士資格を持つフレックス社員が中心になって、乳幼児用の食事を有料で提供したり、ベビーフードの販売を行っています。外出時に乳幼児の食事場所を探すのに苦労している親や、乳幼児の食事に対して知識不足の不安を持つ母親などに非常に重宝されています。このコーナーでは、哺乳瓶、お湯、授乳室、ベビーフード等、乳幼児の世話に必要なものが備えられています。また、乳幼児の食事は親御さんと対面で食べられる専用の椅子で行えます。ここでは、お客さまが安心して乳幼児に食事をさせながらいろいろな相談を持ちかけられます。その内容は、このメニューはどうやって作るかということから始まって、個人的なことまで及んでいます。話のきっかけが作りやすく、お客さまとのコミュニケーションの密度が高いので、お客さまの不満やニーズを細かいところまで知ることができます。このコーナーでは、お客さまとの対話を通じて、このようないろいろな情報が得られるので、当店で購入された商品に関してのご意見やご要望などは、担当者に伝え、販売に反映させるようにしています。」[13]

この事例から、売場は単に商品を販売するのではなく、商品に専門的サービスを付加していることがわかる。それにより顧客にとっての商品価値を高めることができ、その結果、顧客との信頼と情報の交流が生まれている。担当者が持つ栄養学の専門知識を背景に、乳幼児への食事提供をきっかけとした会話が始まり、双方向のコミュニケーションを通じて顧客と担当者との間で「馴染み」の関係を形成しているのである。そして、高い質の知識は、より多くの情報や知識を獲得し、さらに高い知識を創造し続けているのである。

---

[11] 岡田元也社長 1998 年ジャスコ政策発表参照。

[12] J 社では、パート社員のことをフレックス社員と呼ぶ。

[13] J 社近畿カンパニー新茨木店、ベビースナックコーナー担当フレックス社員へのインタビュー。

J 社ではその他に顧客満足を実現するための仕組みとして、「ご意見うけたまわりカード」「モニター会議」などの制度を店舗で設けている。

「ご意見うけたまわりカード」とは、店舗に対する顧客からの要望や意見を受付けるカード(記入用紙)を店頭に用意して、このカードに顧客自身が記入し、店内に設置してある「ご意見うけたまわりＢＯＸ」へ投函してもらうものである。店長（副店長）は、一つ一つの要望や意見に責任を持って回答し、店内の「ご意見・お返事公開ボード」に掲示し公開している。

「モニター会議」とは、定期的に（年に４回程度）登録されている 10 人ほどのモニターメンバーと店長や課長などを中心に、店舗に対する意見や要望をダイレクトにお互いの意見を交換できる場である。

これらの情報は、店長へ集約され、内容に応じて店舗内の関係する部署へ伝達され、店頭での活動に反映されている。また、全社に関連するような重要事項については、店舗から本社やカンパニー本部のお客さまサービス部へ報告される。お客さまサービス部は、分析結果を営業会議や社内電子メールや社内報などを利用して全従業員にフィードバックしている。

また、顧客満足をさらに実行段階で充実させるために、「副店長制」「お客さまが選ぶ J 社・オールスターズ」を本格的に導入した。副店長制では、店長と副店長の責任分担を明確にすることを狙いとしている。店長は、全営業活動に対する責任を持ち、副店長は、顧客サービスの全責任を持つ。副店長は、店長代理という副次的な役割を担うのではなく、サービスの総責任者として店内のサービスカウンターに常駐し、顧客の意見や要望を直接聞き取り、素早く改善の提案や実施を行うことによって、サービスレベル向上を目指す役割を担っている。

そしてこれらの行動の結果が、企業内だけの自己満足に終始しないように「お客さまが選ぶ J 社・オールスターズ」により顧客にフィードバックしている。これは、顧客サービスを行っている従業員の中から優れた従業員を顧客自身に選んでもらっている。いわゆる「ファン投票」のようなものである。これによって従業員のモラールアップが図られ、顧客が快く買物ができる売場環境つくりへと反映させている。さらにこの仕組みを継続することにより、顧客との信頼関係が構築されるのである。

2.2.4　知識創造のシステムとプロセス

J 社では、経営トップから店舗従業員に至る全従業員が、一週間単位で現在の問題や今後の課題を共有し、効率的に成果を上げるために「52 週マーチャンダイジング[14]」を導入している。これは、顧客ニーズの多様化や個別化へ迅速

[14] マーチャンダイジング：一般的には、商品化計画のこと。チェーンストア業界で用いられる場合は、「原料から消費の終了までの商品の全過程（流れ）を自ら設計（デザイン）し、統制（コントロール）する」という意味。

に対応するために、スピーディーに組織全体へ方針を徹底させることを目指したものである。52 週マーチャンダイジングでは、二つの情報や知識の流れがある。一つは、最高意思決定会議である週間営業会議[15]、カンパニー支社長と店長による店長会議[16]、店舗従業員による店舗内ミーティング[17]などさまざまな階層での会議が行なわれている。
一週間の基本方針は、毎週火曜日に行なわれる週間営業会議で決定される。そして、各カンパニー支社長が翌日水曜日の店長会議で決定事項を店長と確認し、店長が木曜日には各販売課長･主任を通じてすべての店舗従業員に伝え、店舗従業員は、決定事項に従って売場づくりを行うのである。また、店長や店長を束ねる事業部長以上の幹部は、店舗を積極的に巡回し決定事項が売場で徹底されるよう直接指導や助言を行っている。この仕組みは、ジャスコ全従業員が持つ情報や専門知識を共有でき、また習得できる重要な場としても位置づけられている。
　もう一つの流れは、商品の情報や知識を中心としたものである。地区商品部と店舗の売場主任の持つ情報は、毎週地区商品部から社内電子メールで流される詳細な「貫徹情報」や電話、FAX、そして月に２回の「売場担当者会議」[18]等で共有されている。
　「貫徹情報」とは、商品本部が売場ごとに毎週水曜日から翌火曜日までの店舗販売に関するテーマを決めて作成した販売計画である。売場ごとの週別テーマ、例えば「フォーマルフェアー」「イタリアンフェアー」「赤ちゃんスクスクフェアー」「母の日フェアー」などに従って、商品数量、商品アイテム、売場レイアウト、販促方法、関連販売等を５段階の店舗規模別に分けて具体的な内

---

[15] 「52 週マーチャンダイジング」の最高意思決定機関として設置されている社長直轄の会議で、毎週火曜日開催される。構成メンバーは社長を始めとする経営トップと各商品本部長、マーケティング本部長、カンパニー支社長、事業部長という各セクションの責任者である。この会議では、競合他社との比較、前週の反省と今週の売場づくり、重点、最新商品等について情報を共有する。また両本部長より基本計画案が提案され検討が行なわれる。この会議の特徴は、トップ、各カンパニー、商品本部、マーケティング本部間における連携を強化し、意思統一を行うのが目的である。

[16] 毎週水曜日、各カンパニー支社長が、店長に「週間営業会議」で決定された方針を徹底し、各カンパニー、事業部の現状分析と週ごとの重点項目について検討して意思統一を図る場で、異なった店舗の店長同士が顔を合わせることから横の連絡ルート形成にも役立っている。

[17] 毎日、店課長会議（店長と課長）、課長主任会議（課長と主任）、売場ミーティング（主任と売場担当者）が行なわれ、「週間営業会議」での方針や「貫徹情報」（本文内詳細）を中心に店舗販売に関する対策をそれぞれ極め細かく確認し、具体的解決案が出されなど、店舗内で内容を共有して意思統一を図る非常に重要な場である。

[18] 売場担当者会議は地区商品部と主任との定例的意思統一の場として、月２回、商品分野別に開催される。この会議では、地区商品部から「貫徹情報」を中心とする毎月の商品計画の伝達や店舗提案、要望についての討議、各種のセミナー（技術セミナーなど）が実施され、売場主任同士の活発な情報や意見交換の場としても役立っている。

容が詳細に記されている。また、この情報は、各売場において 52 週マーチャンダイジングの決定事項を実行するための基本情報となっている。各売場主任は、「貫徹情報」をベースに個店別販売方法を考え、売場に反映させている。

2.2.5　知識創造の原動力

今まで何度か触れてきたように、小売業は他の産業と比べて顧客と従業員の接触頻度が非常に多い業種である。例えば、J 社の一日の来店者数は、全国で 100 万人以上である。日常業務の中で、従業員一人一人の行動や言葉が、顧客への商品やサービスの満足度に直接影響を与える。そのため、顧客の多様な要望に従業員が自ら的確に判断し、素早く応えて行くことが必要となる。

Ｊ社のＯ会長の言葉によれば、「かつての商人というものは、経験が大きくものをいっていた。もちろん、いまでもその重要性は否定できない。しかし、それ以上に専門技術的な知識が求められる時代になっている。なぜなら、小売業自体がさまざまな情報を収集し、それをお客さまに提供していくという、知識集約的な産業に変貌しつつあるからだ。」[19]と語っている。つまり、知識創造の原動力を従業員一人一人がもつ「学ぶ」力と考えている。

Ｊ社では、このような顧客の変化に柔軟に対応する従業員の人材育成を目指すために、二つの視点で教育を行っている。一つは、売場での顧客との対応強化を目指した実務に沿った教育の仕組みである。もう一つは、従業員自ら将来進みたい職種や職位のコースを選択し、その専門知識を学習できる仕組みである。

そして、これらの教育の仕組みは、「会社は従業員のキャリア開発の機会提供に責任を持ち、一方、従業員は自らのキャリア開発に責任を持つ」という考え方に沿って運用されている。

Ｏ社長の言葉によれば、「『誇りと自信を持ち、働きがいがある現場』、言い換えれば、『買っていただくことが楽しくて仕方のない、お買い上げていただくという仕事をせずにはいられない現場』を作り上げる」[20]ことが大事だと語っている。これを実現するためにＪ社では、商品知識、販売やサービスに関する従業員への教育訓練の強化を図り、積極的に個人がもつ知識や能力を最大限に活用していこうとしている。

2.3　I 社のケース

2.3.1　会社概要

---

[19] 岡田卓也会長(1994 年)「大黒柱に車をつけよ」　P156、東洋経済参照。

[20] 岡田元也社長 1998 年ジャスコ政策発表参照。

Ｉ社は、1920 年代浅草に創業した洋品店に始まり、1970 年代には東証一部上場を果たした。1980 年代初頭にＩ社は、上場後初めて減益になり、Ｓ社長（当時常務）主導により組織の自己変革を迫る「業務改革委員会」[21]が発足した。その後、Ｉ社では、過去の成功経験を否定し、既成概念、固定概念や慣習からの脱却を図るために、自己革新・自己変革を行える仕組み作りを行ってきた。1999 年度（2000 年 2 月期）の中間決算の結果は、Ｉ社が上場以来初の減収減益決算になる見込みである。減収減益決算の根本的な原因は、「変化対応力の不足」にあるとＳ社長は語り、更なる「自己革新(変化への対応)」と「基本の徹底」を目指している。

1998 年度（1999 年 2 月期）の決算内容は、営業収益 1 兆 5451 億円（前期比増 1%）[22]、営業利益 533 億円(前期比増－2.8%) 、経常利益 712 億円(前期比増 1.2%)である。また、パート社員[23]を含む従業員数 40,612 名が勤務する 169 店舗の内、109 店舗(64.5%) の出店エリア[24]が人口密度 551 人以上（1㎢あたり）の基礎商圏豊かなエリアに集中(ドミナント政策)[25]している。

2.3.2　Ｉ社の企業理念と哲学

Ｉ社では、毎日の仕事を通じて、顧客の求める価値ある商品やサービスを提供することにより顧客の生活に役立つ企業を目指している。そして、この基本責任を果たすには、顧客の満足に加えて、取引先、株主、地域社会等を含めた日々の活動に関わる人々やＩ社の従業員、全てが満足することを目指さなければならないと考えている。そのため社是[26]には、従業員全員がＩ社に関わる人々と相互の信頼関係を育み共に進んでいくことが強調されている。

顧客が求める商品は日々変化をするが、顧客が求める従業員の心からのサー

---

[21] 業務改革委員会は、1999 年 6 月現在 718 回の開催を数える。

[22] Ｉ社の販売額は、1 兆 3198 億円(1999 年 2 月期)。GMS の販売額が、9 兆 9567 億円の中で、Ｉ社の占有率は、13.3%。ここで言う GMS の与件を満たす店舗は、①従業員が 50 人以上。②売場面積が 500 ㎡以上で、その 50%以上がセルフサービスを採用。③衣･食･住の商品群が、それぞれ取扱い構成比が 10%以上 70%未満。（資料）平成 9 年商業統計表業態別統計編（小売業）

[23] Ｉ社では、ストア社員と呼ばれている。

[24] 1999 年 2 月期現在。(資料)Investors' Guide Ito-Yokado Group '99 参照

[25] Ｉ社では、出店の基本として「ドミナント政策」を取り入れている。出店地域を一気に拡大せず、既存の出店エリア内や周辺にきめ細かく出店を進める政策である。これにより、物流基盤や情報基盤を効率的に整備し、配送車両の削減、配送距離の短縮等、社会的な要請に応える仕組みづくりに成果を上げている。（イトーヨーカ堂会社案内 1999 参照）

[26]社是

私たちはお客様に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは取引先、株主、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい。

私たちは社員に信頼される、誠実な企業でありたい。

ビスが、時代や流行に左右されることはない。そこで、顧客に満足してもらえるような価値あるサービスを提供していくために、「誓いの言葉」[27]や「六大用語」[28]を通して、従業員一人一人が、常に「顧客が求めている価値ある商品やサービスをいかにして提供するか」について考え、顧客を大事にし、信用を重んじる精神を日々心に刻んでいくのである。

Ｉ社のもう一つの経営哲学的な柱は、ここ十数年変わらず掲げられている「変化への対応」「基本の徹底」である。

「変化への対応」とは、変わり続ける顧客ニーズに対して、過去の成功経験が今日の成功を保証するものではないことを知り、自分自身を変え続けるということである。そして「基本の徹底」とは、顧客の立場に立って、自己革新・自己変革を徹底して行うことである。この考え方に基づいて、Ｉ社では業務改革委員会が行われている。

現在では、情報化が進み、世の中のスピードが速くなり、顧客ニーズの変化も極めて速くなっている。例えば、1999 年の春に話題となった「だんご３兄弟」の CD は、話題になるとすぐに大ヒットし、品切れの CD 店が続出するほどであった。しかし、二週間程でその売上は収束を迎え、商品のライフサイクルでいえば、成熟期から衰退期に移っていた。一方、現在でもレコード売上枚数が破られることのない、「だんご３兄弟」と同様に子供番組からヒットした「およげ！たいやきくん」は、1975 年から翌年にかけておよそ 6 ヶ月間売れ続けたのである。

こうした時代の変化と顧客のニーズの多様化に合わせて、Ｉ社では、経営のあり方を見直し、自己革新を進めている。顧客のニーズは固定的なものではなく、顧客は次々に新しいものを求めていくものである。したがって、商品やサービスを提供する側は、顧客の視点にたち、自分たちのやり方も変えていかなければならないのである。

2.3.3　店舗での顧客と従業員の関係

店舗において、顧客がどのような商品やサービスを望んでいるのかを知る方法は、店舗従業員からの情報、顧客との対話や顧客を観察することからの情報、そして従業員が立てた仮説の検証結果から得る情報の三通りある。

店舗に勤務するパート社員の多くは、商圏内で生活している主婦であり、小学校や中学校等の行事予定や子供の好みに関する情報を容易に手に入れること

---

[27] 誓いの言葉

「今日も一日私たちは自信と情熱を持って、お客様には最大の満足を、お店に商品に対し、深い愛情を注ぎ、奉仕の精神を忘れることなく、自ら希望達成のために努めます」

[28] 六大用語

①いらっしゃいませ ②はい、かしこまりました ③少々、お待ち下さいませ ④申し訳ございません⑤ありがとうございました ⑥またお越しくださいませ

ができる。そこで、これらの情報をもとに、店舗では事前にその予定や子供の要望に合わせた売場づくりを行っている。

例えば、遠足や運動会の前には、お弁当の人気メニューを揃えたコーナーや子供たちが興味を持っているキャラクターの絵柄が入ったスナック類や弁当箱などを集めたコーナーを設けている。また、学習発表会の前には、文房具のコーナーを特設している。このように、従業員でありながら顧客でもあるパート社員から情報を得ることにより、顧客が求める商品を重点的に揃えているのである。

次に、店舗の従業員が、顧客と行った会話の内容や、顧客が店舗内を歩き回る様子、手に取る商品を観察することが、顧客が求めている商品やサービスを知る重要なヒントになる。

例えば、売場の従業員が、顧客から「こんなデザインの服は置いてないのですか」と聞かれたときに、顧客の立場にたって顧客が「何を探しているのか」ということを意識していれば、「人気のアイドルグループが着ているオーバーオールのことだ」と気づき、素早く、しかも豊富にオーバーオールを用意することができるのである。

最後に、Ｉ社の顧客が求める商品やサービスを知る方法は、従業員が立てた仮説とその検証結果の中にある。つまり、売場担当者は、POS（Point of Sales: 販売時点情報管理）データやマス・メディア等を通じて得た情報に自分がもつ知識や経験を加え、自分自身で顧客が求めている商品やサービスが何かを予測する。その予測を基に実施した結果と予測との差が、顧客に提供する新たな商品やサービスための貴重で、しかも説得力のある情報になる。

例えば、「トンカツが、１日 100 枚程度売れている店舗があったんです。昨年度の売上実績から考えれば、多くても 120 枚程度の発注に留めます。しかし、この売場担当従業員は、1 日の店舗利用者数に目をつけて、1 日の店舗利用者数が約 10,000 人と考えた場合、顧客の 10 人に一人がトンカツを購入すれば 1,000 枚売れると考えたんです。そこで、『トンカツは１日１,000 枚売れる』という仮説を立てました。結果は、大当たりで、多い日には、1 日に 1,500 枚も売れました。[29]」

この事例は、顧客がどんな商品やサービスを求めているかは、流行のなかにあるというばかりではないことを示している。日常業務を通して養われた従業員の着眼点が成功を呼んだ上記の事例は、通常よりトンカツが 1400 枚多く売れたことから、多くの顧客の中に潜んでいた需要をかき出したことになる。このように、従業員の仮説というのは、まだ目に見えない顧客のニーズを売上数として表面化させ、顧客はこんな商品を欲していたのだという新たな情報を教えてくれるのである。

[29]イトーヨーカ堂経営政策室担当者インタビュー　1999/12/13 より

2.3.4　知識創造のシステムとプロセス

Ｉ社では、年 2 回行われる「経営方針説明会」[30]や日々出されるトップの方針を組織全体に浸透させる仕組みとして、「業務改革委員会」[31]「店長会議」[32]そして「店内ミーティング」[33]等という参加者が異なる会議がいくつか行われている。これらの会議の特徴は、関係者が直接顔を合わせて意思決定や情報交換を行うダイレクト・コミュニケーションを大切にしているという点にある。それは、直接顔を合わせることで、より極め細やかな情報確認や意思統一が図れるからである。

本社と店舗との間をつなぐ、店長会議は、毎週本部で開催されている。この会議の中では、先ず毎回 30 分程度の時間をかけてＳ社長が、現場責任者の店長に直接方針を伝える。その内容は、トンカツの事例のような実際に店舗で行われたことを取り上げ、経営哲学を繰り返し教え込んでいくのである。[34]
さらに、店舗では従業員の出勤時間が異なるため、方針の共有化を徹底することを目的に、朝礼と昼礼を行うことが義務づけられている。店長の中には、朝礼と昼礼を含めて一日に 6 回、欠かさず店内ミーティングを開き、店舗従業員とのコミュニケーションの機会を設けている方もいる。この店長は、社長からの方針と店舗が置かれている状況とを照らし合わせて、店舗の方針や自らの考えを従業員に徹底して伝えている。[35]

さらに、店舗の売場担当者の意向を中心にして、本社のバイヤー[36]、ディストリビューター[37]やスーパーバイザー[38]が店舗に商品を提供しているのである。

---

[30]鈴木敏文社長が、直接年次の改革の進め方や基本方針を伝える。この説明会には、アメリカの 7-Eleven, Inc.を含むグループ各社の幹部社員 8,500 名が集まる。(1980 年以降、1999 年 6 月現在 35 回開催) （イトーヨーカ堂会社案内 1999 年参照）

[31] 毎週、イトーヨーカ堂本部の幹部社員や、グループ各社のトップが集まり、必要な改革をすぐに実行に移せるよう、課題の確認などを行っている。(1982 年以降、1999 年 6 月現在 718 回開催) （イトーヨーカ堂会社案内 1999 年参照）

[32] 毎週イトーヨーカ堂全店の店長が本部に集まり、重点課題の確認、最新の商品情報、各地での顧客ニーズの変化などに関する情報交換を行っている。(1981 年以降、1999 年 6 月現在 612 回開催) （イトーヨーカ堂会社案内 1999 年参照）

[33] 店舗全体および各部門、売場ごとにミーティングを行い、商品情報の確認や他部門との連携などに役立てている。（イトーヨーカ堂会社案内 1999 年参照）

[34] イトーヨーカ堂経営政策室担当者インタビュー　1999/11/11 より

[35] イトーヨーカ堂経営政策室担当者インタビュー　1999/11/11 より

[36] バイヤーの役割は、商品の仕入れと商品開発。

[37] ディストリビューターの役割は、個店別に商品数量を提案、商品構成の管理や商品に関する仮説情報の発信。

[38] スーパーバイザーの役割は、店舗で行う単品管理の指導やバイヤー仕入れた商品やディストリビューターが考えて投入した数量について、仕入れた理由や内訳の理由を説明することである。また、バイヤーやディストリビューターに店舗情報のフィードバックを行うこともスーパーバイザーの仕事である。

I 社で行われ続けているこれらの仕組みは、企業が大規模化し、従業員の役割分担が進んでも、本社と店舗従業員との関係を作り上げることにより、従業員一人一人が「自分で仕入れて、自分で売る」という小売業の基本の姿を維持するためである。

2.3.5　知識創造の原動力

前述の通り、Ｉ社が掲げる「変化への対応」「基本の徹底」の 2 つのスローガンは、変わり続ける顧客のニーズに対して、過去の成功経験を否定し、顧客の立場で、自己革新・自己変革を徹底して行うことである。業務改革の目的は、この考え方を従業員に浸透させ、日常業務を通じて組織の体質改善を図ることである。そして、Ｉ社では、従業員一人一人が「仮説－実施－検証」というサイクルにのせて、繰り返し考え行動することで自己革新・自己変革を試みている。つまり、Ｉ社が目指す「仮説－実施－検証」は、単に商品ごとにこのサイクルを繰り返すことではない。

しかし日常業務の中で、従業員一人一人が、顧客ニーズの変化を意識して発想の転換を求めなければ、このサイクルは過去のデータ(結果)や本人が持つ成功経験に頼って、機械的に業務プロセスを行う恐れがある。
そのためＳ社長は、従業員に成功経験に基づく考え方を断たせ、発想の転換をするよう求めている。そうしたＳ社長の思いは、業務改革委員会や店長会議を含め、あらゆる機会を通じて、新たな視点で考え行動することを語っている。このトップ自らの行動が、硬直しがちな組織に刺激を与え、組織全体に自己革新・自己変革を起こさせようとしているのである。

Ｉ社の情報システムは、単品管理[39]の考え方を商売の基本に、ＰＯＳシステム、発注システムなどの店舗システム[40]とマーチャンダイジング・データベースなどが整備されている。従業員は、自分自身が立てた仮説の結果を検証するために、これらのシステムを活用している。

しかし、従来のシステムは、それぞれの作業上の必要性に対応するためにつくられてきたので、システム間ごとのデータの共有がなされていなかった。そのため POS システムにより、容易に把握できる商品の動向データと、仕入れ先、仕入れ数、納品店舗と納品数量等を登録してあるデータを、一つのシステムの中でつき合わせてみることができなかった。これでは、「なぜその商品を仕入れたのか」「店舗に来店する顧客は、どのような商品を望んでいるのか」

---

[39]　単品管理とは、売場に並ぶ商品一つ一つの販売動向をきめ細かく把握し、そのデータを商品づくりから品揃え、売場づくりまで生かす考え方。

[40]**店舗システムとは、本部や店舗においてリアルタイムの販売動向を把握できるほか、売場での商品の発注に当たっては、販売データ、在庫データや気象予測データなどを確認しながらオンラインで発注作業ができる。商品一つ一つの販売動向を把握する単品管理の精度をあげるために活用されている。**

ということが共有できないと、組織の規模が拡大し分業化が進んでも、「自分で仕入れて、自分で売る」という小売業の基本を徹底して行うことができないのである。そこで、このような問題を解決するために、Ｉ社では、本部システムに加えて、各部門間や店舗内での情報共有化をさらに進めるために新しいシステムの導入を始めている。

このようにして、組織の規模拡大と分業化が進む中で、I 社では、商品が仕入れてから販売されるまでの情報を、従業員が一貫して共有できるように情報システムを整えてきた。また従業員はその情報基盤を利用し、仮説の結果を検証している。そして、そこから得られた仮説と仮説の実施結果の差を生かして、顧客の求める商品やサービスの提供を目指している。

2.4　事例分析のまとめ

J 社と I 社の事例研究から以下の知見が得られた。

Ｊ社は、顧客ニーズの変化に応えるため、従業員一人一人が「学ぶ」力、すなわち、教育、訓練や日常業務の経験によって個人に蓄積されている貴重な情報や知識を組織で活用し、日常の業務に反映させる力が知識創造の原動力であると考えられる。個人の知識を組織で活用する方法として、組織全体還流させる仕組みとして「52 週マーチャンダイジング」という枠組みで明確にし浸透を図っている。また、その仕組みに流す情報や知識を「貫徹情報」という形で具現化している。

このようにＪ社は、従業員の「個」の自主性を尊重する風土に、情報や知識の流れや知識創造が行う仕組みの浸透を図り、個人の知識を組織で活用し、更なる顧客満足の実現に取り組んでいる。

一方、Ｉ社では、従業員一人一人が、「自分で仕入れ、自分で売る」ことができる仕組みの実現が変化し続ける顧客のニーズに対応できる知識創造の原動力と考えられる。そのため、「顧客が求める価値ある商品やサービスを提供する」を実践するために三つの仕組みを組織内に作っている。第一に、Ｓ社長の強力なリーダーシップ。第二に、トップの方針を共有、浸透させる会議。第三に、時系列で変化を追える情報システムである。そしてこの仕組みを活かす「仮説－実施－検証」のサイクルを通じて、商品づくり、売場の演出、販売方法、接客、更には物流の仕組みなど、業務プロセスのあらゆる面で過去の成功経験を否定し、新たな知識の創造を行っているのである。

以上より、事例研究で得られた知見は、両者を比較すると知識創造の原動力となる方向性は異なるけれども、「従業員の知識創造」が重視されていることであった。

第 3 章　小売業店組織における知識変換プロセスに関する分析

3.1　調査目的

本研究におけるアンケート調査の目的は、以下の諸点を明らかにすることである。

目的①　売場において、知識志向の上司は部下の知識変換に影響を与えているか否か。

目的②　店舗従業員が、売場単位で知識変換プロセスを行っているか否か。

目的③　部下の知識変換の強みが、集団内で知識変換の 4 モードを網羅しているか否か。

目的④　上司と部下の知識変換のパターンが重複しているか否か。

3.2　J 社のアンケート調査結果

3.2.1　J 社のアンケート調査概要

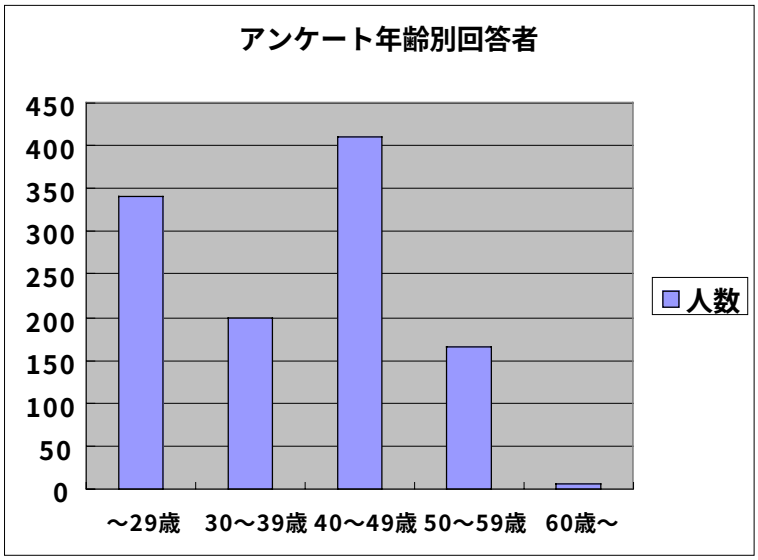
本調査は、第 2 章にて紹介した小売業 J 社の 6 店舗に 1999 年 8 月から 9 月にかけて全従業員を対象のアンケートと、2000 年 2 月に店長を対象に行ったアンケートの 2 つを実施した。

実施方法は、両者とも事前に店舗店長宛にアンケート調査票を送付し、前者は各部門毎に配布、対象者が無記名で調査票回答後部門毎に回収し、店長が一括して研究室へ返送して頂く方法で行った。後者は、店長がアンケート調査票記入後、FAX にて研究室へ返信頂く方法で行った。また、調査票の記入は、ほとんど質問は 5 段階評価で行い、該当箇所に〇印をつけるものであった。

調査の内容は、前者は各個人の「知識変換」「組織特性」などに関するものであった。後者は、任意の売場においての顧客満足の度合、売上高の増減や客数などを尋ねたものであった。

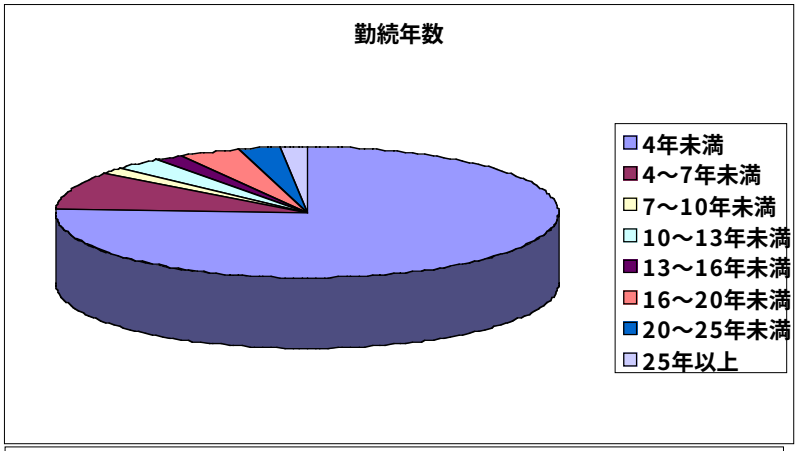
前者の調査対象は、GMS 業態店舗３店舗、SSM 業態店舗３店舗、1,600 名の従業員(パート・アルバイト社員などを含む)の回答数は、1,120 名（回答率 70.0%）であった（図 4）。

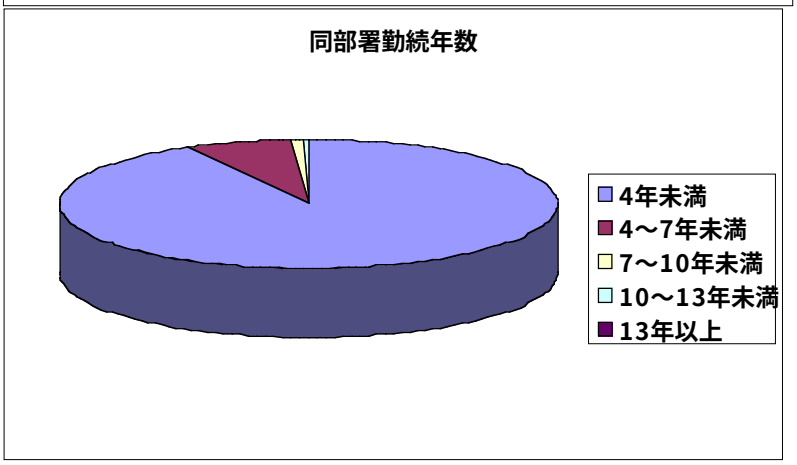
図 4：アンケート年際別回答数



対象者の年齢の中心は、社員担当者、主任層とアルバイト層が多い 20 歳代層とフレックス社員層が多い 40 歳代層の二つに分かれていた。勤続年数は、74%が 4 年未満であった。また、92%が現在の部署での勤務期間が 4 年未満であった(図５)。

図 5：J 社勤続年数と同部署勤続年数





職位別の構成比率は、82%が担当者、主任は 5%であった。従業員の資格別の構成は、75%がフレックス社員やアルバイトの回答であった(図 6、図 7)。

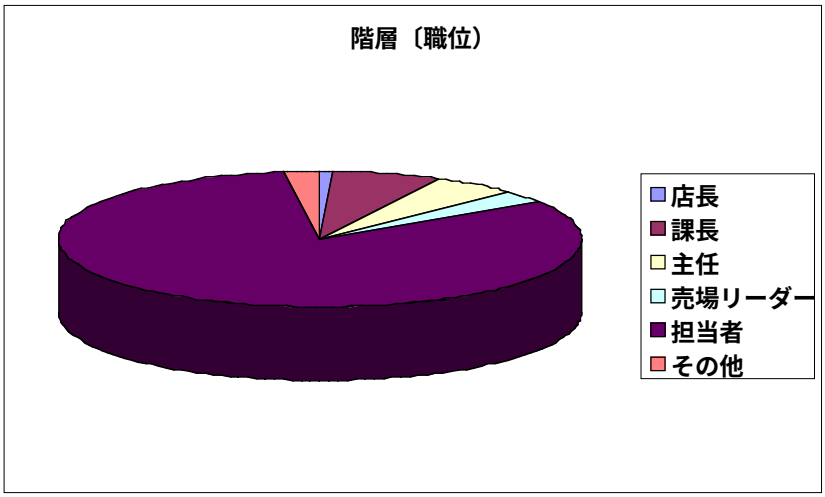
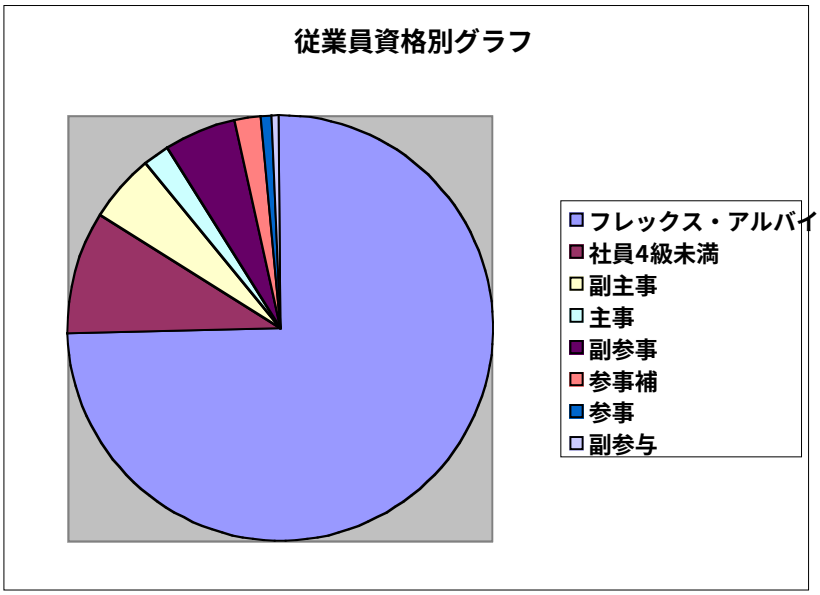


図 6：職位別分布

図 7：従業員資格別



3.2.2　知識変換に関する調査結果

小売業の店舗に働く従業員は、日常業務においてどのような活動をしているのだろうか。本調査では、組織的知識創造の分析の枠組みから、店舗従業員の行動を知識変換の４つのモードである、共同化、表出化、結合化、内面化に分けてそれぞれ６つの質問を設けて実施した。各々の結果の数値は、その合成変数である。

日常業務の調査結果は図 8～図 12 の通りとなった。全ての分析の傾向としては、共同化を頂上とする山ができた。顧客ニーズの変化の流れが速く、業務においてマニュアルや手順書などの形式知の存在が明確に意識されないため、従業員個人が持つ経験や勘という共同化に重点が置かれているのではないかと推測の域を出ないが、店舗従業員の知識は暗黙知に偏っている傾向は否定できない。

業態別の分析結果においても、ローコスト化のためにマニュアル化や機械化が進んでいると考えられる SSM 業態でも同じ傾向であった。共同化の数値は、従業員の経験や勘が重要な要因を占めるため、勤続年数が高い従業員ほど高い傾向が見られた。

図 8：従業員別知識変換

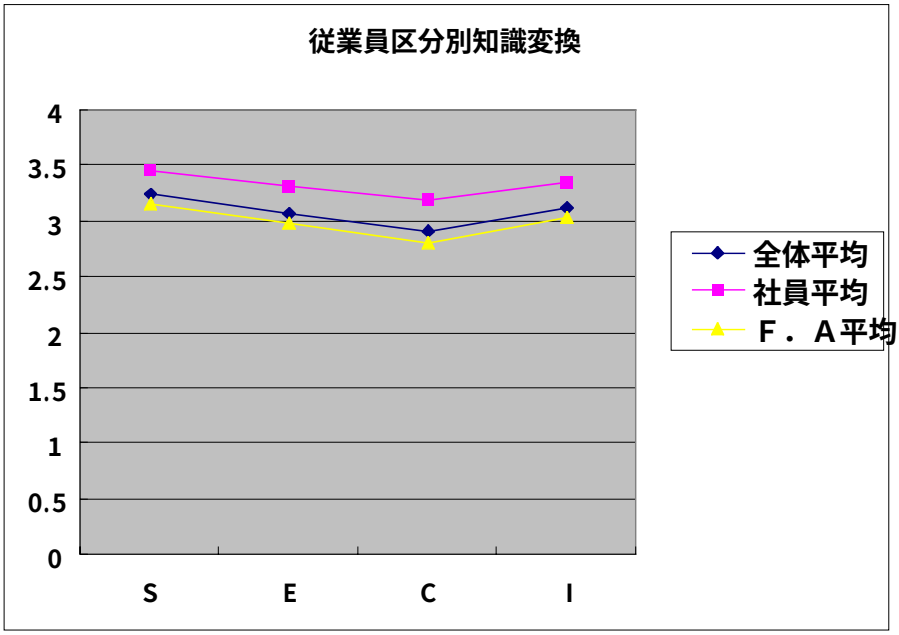


図 9：業態別知識変換

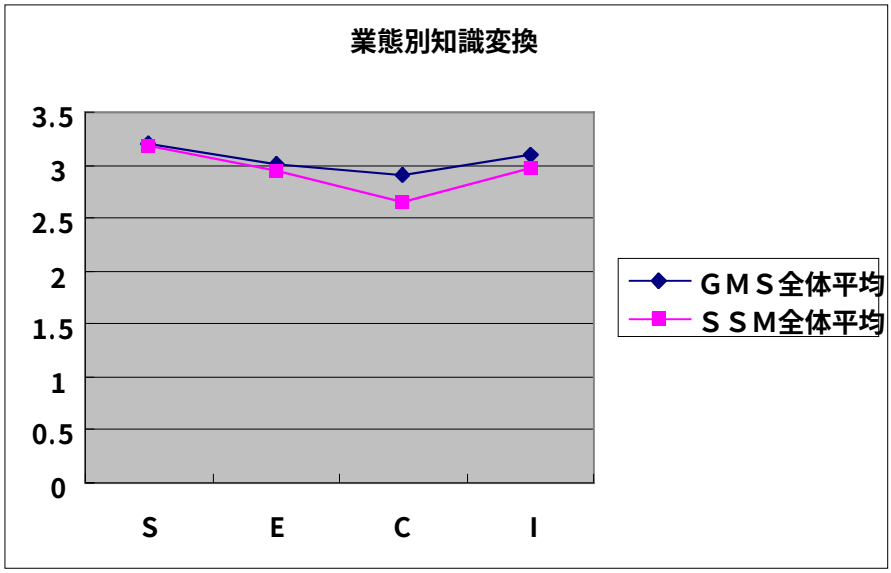


図 10：GMS 店舗別知識変換

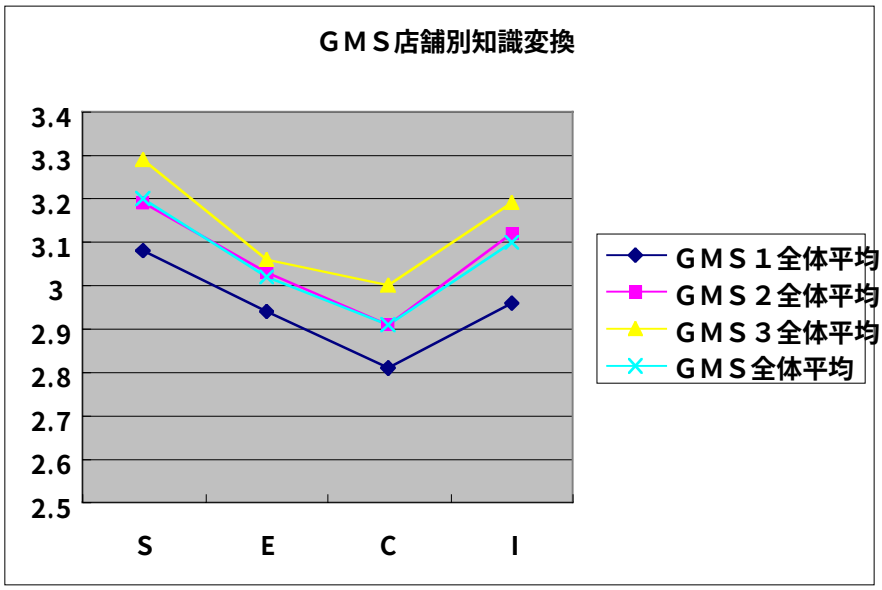


図 11：SSM 店舗別知識変換

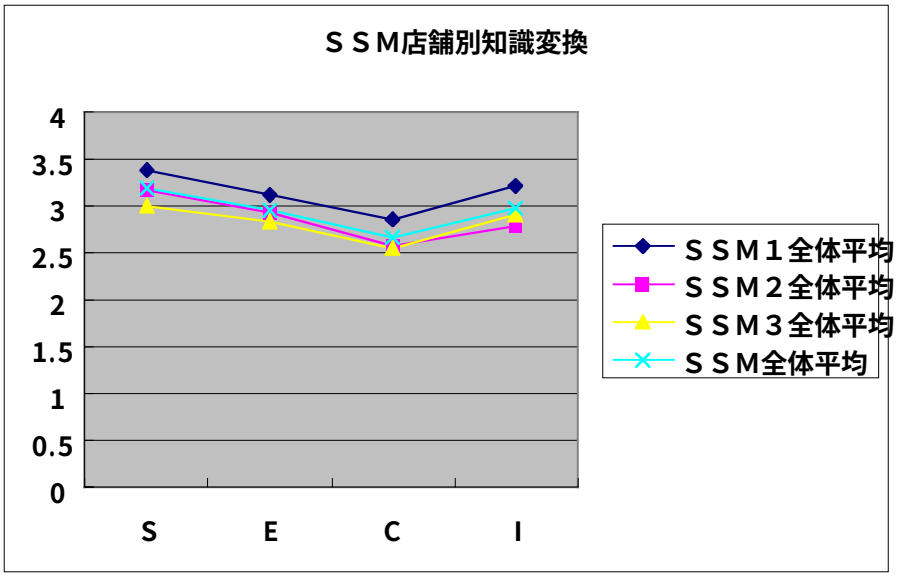
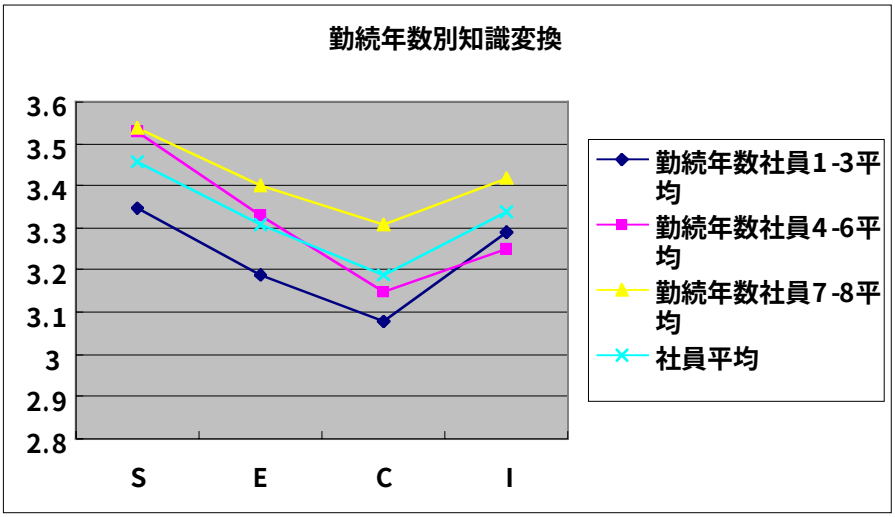


図 12：勤続年数別知識変換



3.2.3　組織特性に関する調査結果

組織特性の項目は、組織的知識創造を促進する要件、意図、自律性、ゆらぎと創造的なカオス、冗長性、そして最小有効多様性の 5 つに対応して、秩序レベルと統制度（組織の意図）、自律性、ゆらぎと一貫性（ゆらぎと創造的なカオス）、冗長性、効率性と多様性（最小有効多様性）の 8 項目と信頼関係、知識創造に対する評価、規則や行動の原則重視の傾向という一般的な組織の特徴を示す３項目を変数に加えた。

調査結果は、全般的な傾向として秩序レベルと一貫性が高い数値が出た。店舗では、日常業務の目的や店長方針は共有され、業務内容及び各人の役割がはっきりしていることが示されている。これは、階層毎に連鎖された業績目標管理と毎週繰り返し行われる 52 週マーチャンダイジングの影響が大きいと考えられる（図 13～図１７）。

図 13：業態別組織特性

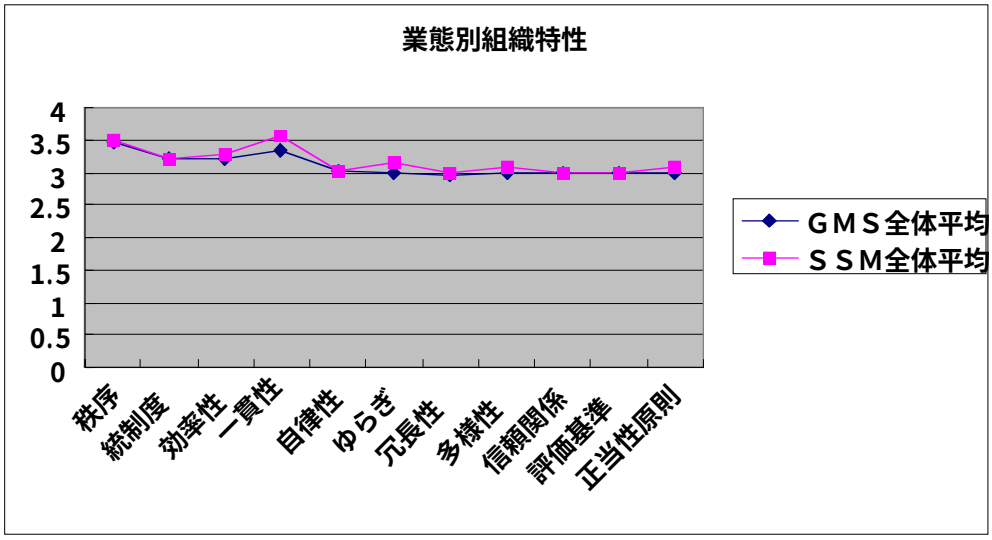


図 14：SSM 店舗別組織特性

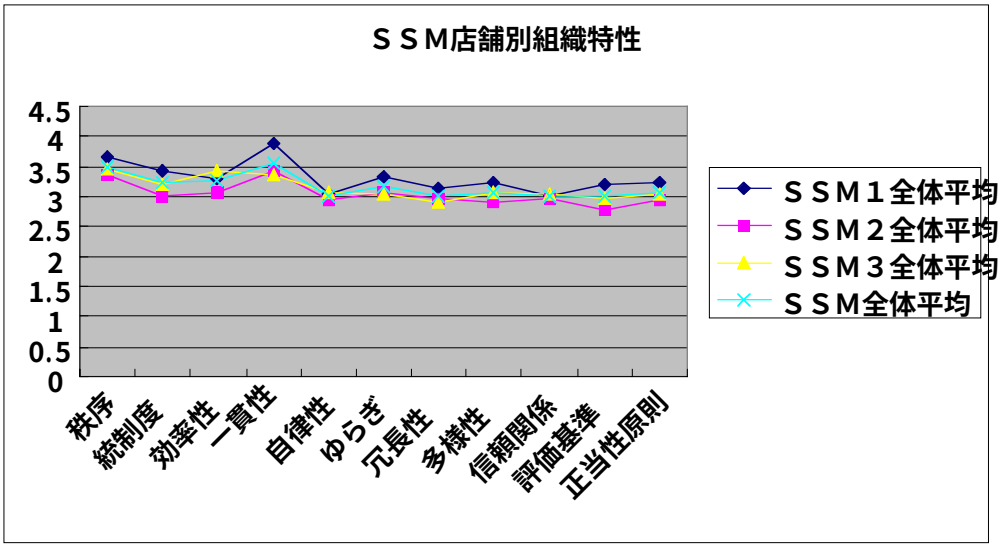


図 15：従業員階層別組織特性

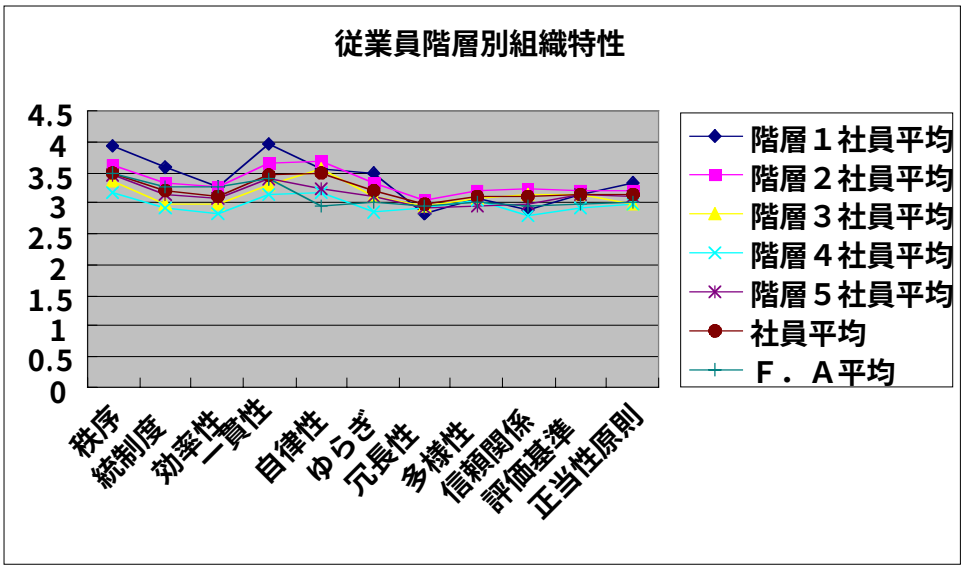


図 16：社員資格別組織特性

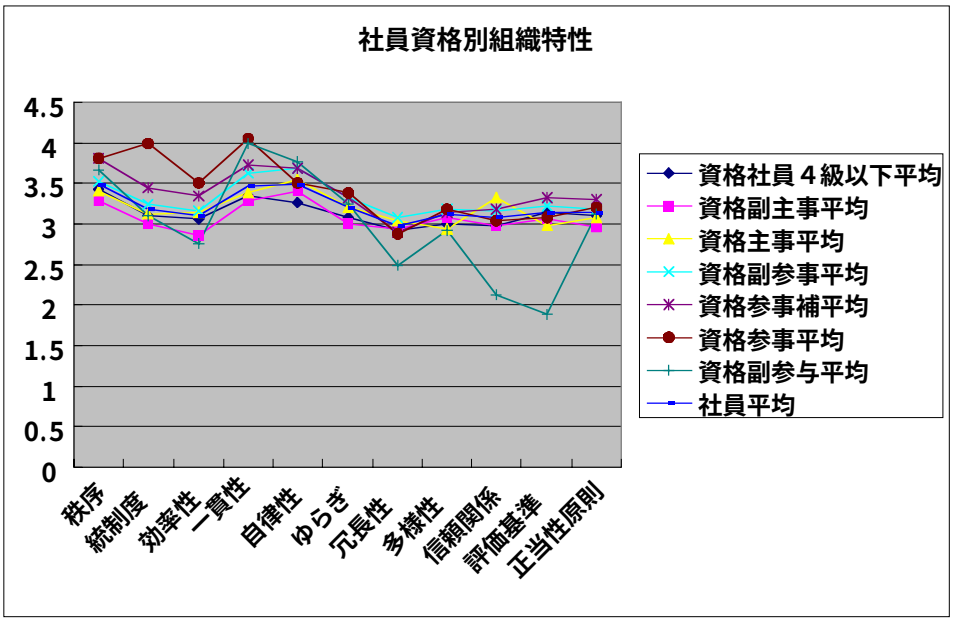
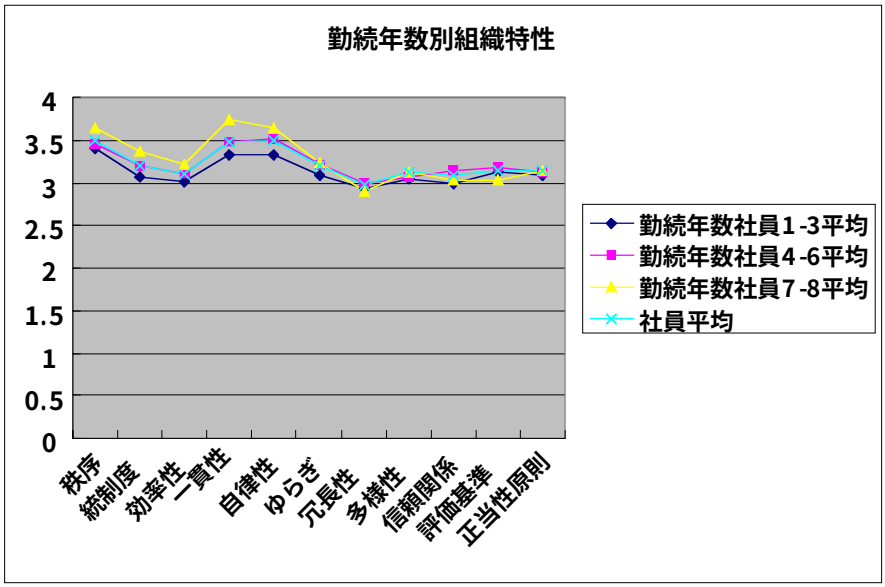


図 17：勤続年数別組織特性



3.2.4　従業員満足に関する調査

従業員の自由な意見を聞くために、フリースペースに仕事をしてきて楽しかったことや嬉しかったこと、またやりがいを感じたことを記入する方法で行った。記入された内容を従業員満足、感想、要望、問題提起、提案、疑問などの分類を行った。

回答総数は 414 件、245 名が回答を行った。職位別回答の内訳は、79%が売場担当者、主任が 3%であった。

調査結果は、記入された内容は従業員満足に関する内容が、211 件（52%）を占めていた。また、その内訳は、顧客満足を実現した時(33.3%)、人間関係(25.0%)、業務プロセスや達成(仕事のやりがい含む)した時(19.0%)、自己能力開発(12.0%)という結果が出た。業務プロセスや実現をした時を顧客満足に関連すると見れば、顧客満足を実現した時に得る従業員満足度を合わせると 52.3%に及んでいた（付属資料 1）。

3.2.5　集団レベルにおける知識創造の調査分析及び考察

3.2.5.1　分析方法

店舗組織において、われわれは最小単位の集団である売場単位に注目し、顧客満足の創造を目指した行動を行っているか否かを 4 つの視点で行った。1

つめの視点は売場において知識志向の上司は部下の知識変換に影響を与えているか否か、２つめの視点は店舗従業員が、売場単位で知識変換プロセスを行っているか否か、３つめの視点は部下の知識変換の強みが集団内で知識変換の 4 モードを網羅しているか否か、４つめの視点は上司と部下の知識変換のパターンが重複しているか否か、について分析を行った。

第一に、知識志向の上司存在の有無（視点 1)、集団レベルで知識変換を行っているか否か（視点 2）を分類するために下記の調査方法で、本調査で得られた任意の 39 売場の主任と部下との関係に対して二つの分類を行った（付属資料 2-1、2-2)。一つ目の分類は、売場単位の知識変換調査項目総計が上位 25%の売場を知識創造志向の売場とした。もう一つの分類は、集団のリーダーである売場主任が、知識志向の上司か否かを分析するために、分析対象の売場主任の中で、知識変換調査項目の総計、対話場調査項目計と日常業務での組織文化などを生み出すルーティン知識資産調査項目計の上位 25%の主任を知識志向の上司とした。そして、この二つの分類から得られた結果を顧客満足の度合、売上高の増減や客数など７つの指標から、顧客満足を創造する行動を行っているか否かを検証した。

第二に、売場単位で部下の知識変換４モードを網羅しているか否か(視点 3)を分類するために、従業員個々の知識変換の調査結果から、知識変換４モードの中で一番高い数値を示しているモード毎に 15 パターンに分類をした（表 1)。次にこの分類結果をもとに、このパターンの組み合わせにとって知識変換の一番高い数値が知識変換４モードを網羅しているか否か二つに分類した。同様に、知識志向の上司の存在有無との二つの分類から得られた結果を顧客満足の度合などの指標で検証した（付属資料 3)。

表 1：知識変換モード網羅パターン一覧表

	パターン	S	E	C	I
1	伝承型	○			
2	翻訳型		○		
3	マニュアル型			○	
4	学習型				○
5	伝承・翻訳型	○	○		
6	伝承・マニュアル型	○		○	
7	翻訳･マニュアル型		○	○	
8	翻訳・学習型		○		○
9	マニュアル・学習型			○	○
10	学習･伝承型	○			○
11	伝承型▲		○	○	○
12	翻訳型▲	○		○	○
13	マニュアル型▲	○	○		○
14	学習型▲	○	○	○	
15	平均型	○	○	○	○

最後に、上司と部下の知識変換パターンの組み合わせが重複しているか否か(視点 4)を分類するために、知識変換の結果から分類した 15 のパターンを活用し、部下の知識変換項目総計の平均値パターンと上司の知識パターンが重複しているか否かで分類を行った。同様に、知識志向の上司の存在有無との二つの分類から得られた結果を顧客満足の度合などの指標で検証した。

3.2.5.2　考察

先ず、知識志向の上司存在の有無（視点 1）による顧客満足の度合は、一つは、知識志向の上司の存在は、部下の知識変換パターンとの重複に関わらず、外部評価の顧客満足度でマイナスの影響を与えるが、全ての部下との組み合わせにおいて顧客情報整備度と組織学習度にプラスの影響を与えていた。反対に、知識志向の上司が存在しない場合、売上高伸縮度にマイナスの影響を与えていた。

不在は、売上高伸縮度に対してマイナスの影響を与えていた。反対に存在は、顧客情報整備度と組織学習度にプラスの影響を与えていた。

次に、集団レベルで知識変換を行っているか否か（視点 2）による顧客満足の度合は、知識志向ではない部下は、外部からの評価で顧客満足度、店長からの評価で顧客満足の実施度、業務計画達成度にマイナスの影響を与えた。しかし、顧客情報整備度と組織学習度にプラスの影響を与えていた（表 2、表 3）。

表 2：上司と部下の知識志向の関係

		部下の知識志向	
		アリ（5）	ナシ（6）
知識志向	上司アリ（A)	A5	A6
	上司ナシ（B)	B5	B6

		部下の知識志向		合計
		アリ（5）	ナシ（6）	
知識志向	上司アリ（A)	1	9	10
	上司ナシ（B)	9	20	29
合計		10	29	39

表 3：上司と部下の知識志向の関係の調査結果

		A	B	A5	B5	A6	B6	6	5
Q.1	顧客満足度(外部からみて）	×		○		×		×	
Q.2	顧客満足度(店長からみて）		×	○		×	×	×	
Q.3	業務計画達成度			○		×	×	×	
Q.4	顧客情報整備度（店長から見て)	○		○		○	○	○	
Q.5	組織学習度（店長から見て）	○		○		○	○	○	
Q.6	売上高伸縮度（前年比）		×	○	×		×		×
Q.7	客数伸縮度(前年比）		×	○	×				×

三つ目に、売場単位で部下の知識変換４モードを網羅しているか否か(視点 3)による顧客満足の度合は、部下の知識変換が集団レベルで網羅されていない場合、顧客情報整備度と組織学習度にプラスの影響を与えていた。また、業務計画達成度は、本研究の分析結果においては影響が見られなかった（表 4, 表 5）。

表 4：部下の知識変換の網羅と知識志向の上司との関係

		部下の知識変換	
		網羅アリ（１）	網羅ナシ（２）
知識志向	上司アリ（A)	A1	A2
	上司ナシ（B)	B1	B2

		部下の知識変換		合計
		網羅アリ（１）	網羅ナシ（２）	
知識志向	上司アリ（A)	6	3	9
	上司ナシ（B)	16	14	30
合計		22	17	39

表 5：部下の知識変換の網羅と知識志向の上司との関係の調査結果

		A	B	A1	B1	A2	B2	2	1
Q.1	顧客満足度(外部からみて）	×		×			×	×	
Q.2	顧客満足度(店長からみて）		×						
Q.3	業務計画達成度								
Q.4	顧客情報整備度（店長から見て)	○		○		○	○	○	
Q.5	組織学習度（店長から見て）	○		○		○	○	○	
Q.6	売上高伸縮度（前年比）		×		×		×		×
Q.7	客数伸縮度(前年比）		×		×				×

最後に、上司と部下の知識変換パターンの組み合わせが重複しているか否か(視点 4)による顧客満足の度合は、店長からの評価で顧客満足の実施度、業務計画達成度と売上高伸縮度に対してマイナスの影響を与えた。しかし、重複した場合、顧客情報整備度と組織学習度にプラスの影響を与えた（表 6～表 8）。

表 6：上司と部下の知識変換パターンの重複との関係

		部下の知識変換パターン	
		重複アリ（3）	重複ナシ（4）
知識志向	上司アリ（A)	A3	A4
	上司ナシ（B)	B3	B4

		部下の知識変換パターン		
		重複アリ（3）	重複ナシ（4）	合計
知識志向	上司アリ（A)	4	5	9
	上司ナシ（B)	12	18	30
合計		16	23	39

		A	B	A3	B3	A4	B4	4	3
Q.1	顧客満足度(外部からみて）	×		×		×			
Q.2	顧客満足度(店長からみて）			×	×				×
Q.3	業務計画達成度			×	×				×
Q.4	顧客情報整備度（店長から見て)	○		○	○	○			○
Q.5	組織学習度（店長から見て）	○		○	○	○			○
Q.6	売上高伸縮度（前年比）		×	×	×		×	×	×
Q.7	客数伸縮度(前年比）		×	×			×	×	

表 7：上司と部下の知識変換パターンの重複との関係の調査結果

表 8：分析結果集計表

以上より、小売業 J 社において実施した調査結果から伺えることは、第一に

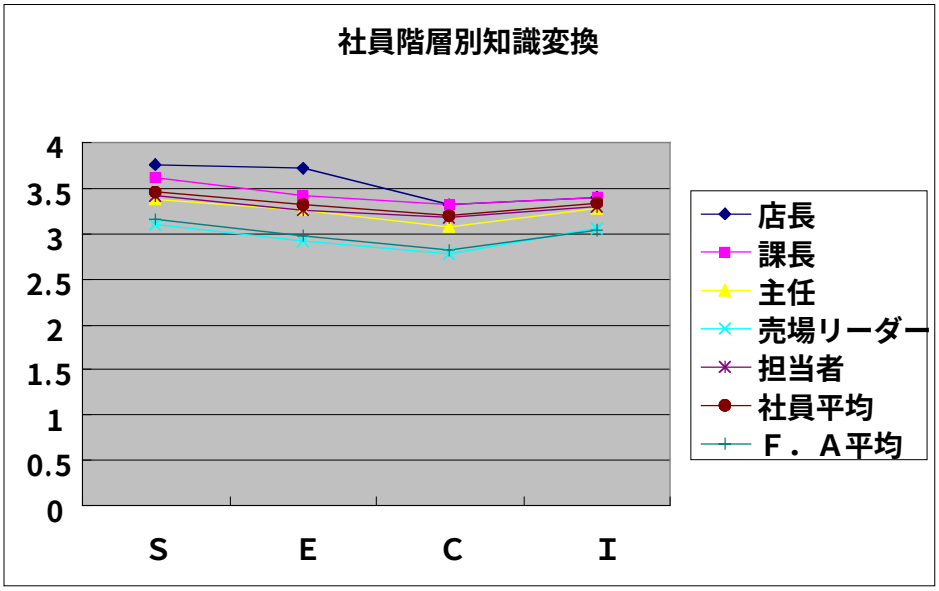
		部下の知識志向		知識変換パターン		知識変換網羅	
		5	6	3	4	1	2
外部評価の顧客満足度	A	○	×	×	×	×	
	B						×
店長評価の顧客満足度	A	○	×	×			
	B		×	×			
業務計画達成度	A	○	×	×			
	B		×	×			
顧客情報整備度	A	○	○	○	○	○	○
	B		○	○			○
組織学習度	A	○	○	○	○	○	○
	B		○	○			○
売上高伸縮度(前年比)	A	○		×			
	B	×	×	×	×	×	×
客数伸縮度（前年比)	A	○		×			
	B	×			×	×	

従業員の満足度の 52.3%が顧客満足の実現を意識していることである。特に、フレックス社員・アルバイト層の多くが、顧客からの「ありがとう」「あなたに勧めてもらってよかった」など、自分自身が行った行動に対して顧客からの一言や顧客の笑顔をはじめとする顧客との関係構築の窓口的行為が、従業員自身の満足に繋がっている。また、課長・主任層は、部下の能力向上や仕事への姿勢を見て満足度を得ている。反対に、自分達が若年時頃上司からのアドバイスや業務達成時に誉められた言葉に満足を得ている。この結果を見る限り、部下の顧客満足への行動は、従業員の満足が起因しており、そして上司の行動や言葉が影響していることが推測できる。

第二にＪ社の店舗では、各階層や資格において、知識変換プロセスの中で「共同化」を頂点に「結合化」が麓になるなだらかな山の形を描いている。この調査結果より、従業員一人一人が日々の業務や経験から豊かな暗黙知を蓄積されていることが伺えるが、組織（店舗）レベルや集団レベルにおいて知識を編集し、活用しているとは言いがたい。

この原因の一つは、売場責任者の主任や補佐をする売場リーダーの知識変換への意識が低いことが伺える。店長・課長層と比較して、主任・売場リーダー層は、フレックス社員・アルバイトと同じパターンを描いており、しかも知識変換項目総計においても大きな差が見られていない（図 18）。

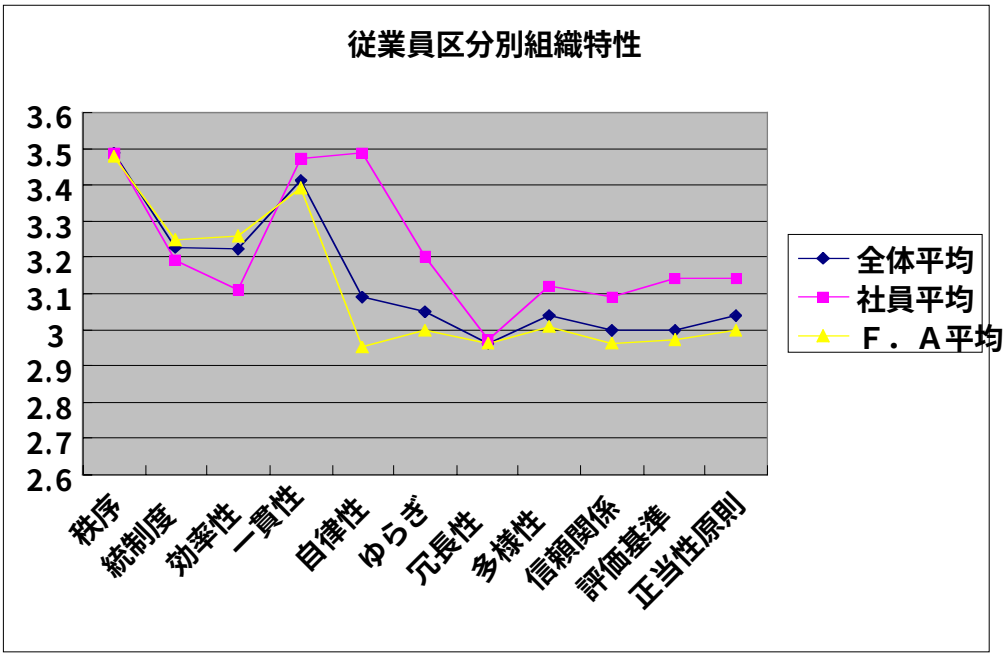
図 18：社員階層別知識変換



もう一つの原因は、顧客ニーズの変化に組織内の仕組みが対応できていないことが伺える。事例において紹介した 52 週マーチャンダイジングの仕組みが、売場まで機能していないのか、それともトップダウン的な要素が売場での知識創造の機会を奪っていることが推測される。

第三に、店舗の組織特性は、組織内の規則や行動の原則重視の度合を示す秩序レベルと組織内の規則や行動の原則重視の度合を示す一貫性に高い数値を示している。この傾向は、勤続年数が高ければ高いほどその傾向が強い。また、社員ではフレックス社員・アルバイトとは異なり、組織内における情報や知識の獲得、情報の関係づけや意味づけの自由度を示す自律性が高い数値を示している。特に、主任層が、店長・課長層と同じ数値を示している（図 19）。

図 19：従業員区分別組織特性



ここまでの調査結果より、主任に注目すれば、部下に対して大きな影響力を持つ職位だが、知識変換のパターンは部下と同質傾向であり、項目総計も大きな違いが見られない。このことから、売場では主任が機能していないことが推測される。つまり、部下の従業員一人一人が持つ豊かな知識を売場単位で活用できていないと考える。

第四に、上司(主任)と部下の関係を検証したとき、知識志向の上司の存在が、顧客満足創造に向けた組織内部の指標として顧客情報整備度や組織学習度についてはプラスの影響を与えている。しかし、あらゆる部下との組み合せの分析結果、組織外部の指標にプラスの影響を与えていない。それ以上に、部下との

組み合せによっては、外部評価の顧客満足度にマイナスの影響を与えている。そのため、知識志向の上司は、組織内の顧客満足創造にはプラスの影響を与えることが可能だが、組織外部に対して顧客満足創造を目指した行動にプラスの影響を与えることが弱いと考えられる。

つまり、J 社の主任は、部下の知識を組織内で顧客満足創造に目指した顧客情報の整備、組織学習や業務達成には行動しているが、顧客満足実践度、客数伸縮度や売上高伸縮度をはじめとする組織外部指標にプラスの影響を与えていない。

また今回の調査では、組織外部指標にプラスの影響を与えている８売場の主任や部下に共通の事象は見られなかった。

第 4 章　結論

4.1　これまでの議論の概略

われわれは、顧客と直接接する小売業店舗における知識志向の上司の存在は、部下の知識変換を促進させ、顧客満足創造への行動をとるための必要条件の一つと考えている。そこで本研究では、統計的な分析を行うことによって、その知識志向の上司と部下の知識変換プロセスとの関係を明らかにすることを目的としてきた。

小売業の現場では、周囲から「あいつは良い」と言われるような上司のリーダーシップや知識創造に適した条件を備えた上司のもとでは、知識創造が活発化し、新たな知識を創造しやすいというコンセンサスがある程度存在している。しかし、そうした上司が存在すると、なぜ活発な知識創造が実現しやすくなるのかについて、小売業の店舗を事例とした、論理的に、あるいは明確に説明しているものは少なかった。

本研究では、先ず小売業店舗において従業員の知識創造が必要か否かをマーケティングの視点から検証を行った。

先行研究を整理した結果、顧客満足の創造は、新たな顧客を創造する市場シェアの追求から、既存顧客ニーズの獲得を目指した顧客シェアの確保へのパラダイム･シフトが求められている。市場を通じて、小売業が存続し成長するためには、新たな顧客ニーズの創造と維持を行わなければならない。つまり、従来の競争優位と考えられてきた、組織の規模、既に蓄積された経営資源、そして既存の競争相手との比較優位が、今日の競争優位を保証するものではなく、顧客ニーズをもとに新しい商品やサービスを実現できた企業こそが競争優位を獲得できることを見てきた。

そして小売業の各企業が、継続的に顧客満足の創造を行うには、顧客との間に信頼関係を醸成し、共有された時間や空間から、一人一人の顧客の情報や知識をできるだけ多くのことを知ることが必要になることを見てきた。

第二に、この顧客満足を創造する過程を知識創造と捉え、基本的な視点として組織的知識創造のモデルから検討を加えた。

顧客に関する情報や知識を獲得するには、最新の情報技術を利用した方法と顧客と直接接する方法とがある。最新の情報技術を活用しコンピューターなどに蓄積されたデータだけでは、顧客に関する全ての情報や知識を知ることは無理である。一方、店舗は、一人一人の顧客と直接接し、時間や空間を共有することにより、情報システムの進展では獲得できない「経験知」のような知識を得ることができる。しかし、この知識を獲得できるのは、店舗従業員の個人であり、組織で活用するには情報システムや業務プロセスの仕組みが必要になる。

新しい業務プロセス導入や情報システムの進展が、店舗や企業全体の職務を再編成した結果、従業員一人一人の技能や知識にも大きな影響を与えることもよ

く知られている。すなわち、新しい業務プロセスの導入や情報システムの進展によって、店舗従業員の技能や知識が不要になる、あるいはより必要とされるようになるという相反する見解が存在していた。
新しい業務プロセスや情報システムの開発や見直しによって、店舗従業員の技能や知識が不要になるという見解には、フレデリック・テイラーの科学的管理法の主張がある。テイラーの科学的管理法の中心的な前提は、オペレーションレベルの従業員は仕事を効率的に達成する業務プロセスの発見や既存の業務プロセスの改善には何も貢献しないということである。知識創造の視点で見れば、科学的管理法は、作業者の経験や判断を新しい知識の源泉として見ることに失敗していた。
　また、これまで長い間、われわれを支配してきたハーバート･サイモンの基本主張は、人間を情報処理システムとみなす組織観では、組織を単に人間を管理する手段とし、個人が自己の成長を達成するための自己超越の場とはみなしていないため、店舗従業員が行う顧客満足ための行動を知識創造として説明することはできないことを見てきた。
　したがって、従来の組織観では店舗従業員の知識創造が必要か否かを説明できないことを見てきた。
　第三に、組織的知識創造の視点から、知識社会の到来において組織のミドル･マネジャーをめぐる問題を整理し、店舗従業員とその上司との関係を「暗黙知と形式知」と「個人知と組織知(集団知)」という二つの項を軸とする知識変換の問題であると捉え直した。
　この二つの知識変換プロセスから、より質の高い知識を得ることで顧客満足を創造できると仮定し、集団レベルではいかなる状況において、部下の知識変換プロセスの促進が行われているかを上司との関係から見てきた。
先ず、本研究の調査対象である小売業の店舗において、日常業務を通じた従業員とその上司との関係について、企業戦略や組織風土が異なる I 社と J 社の事例を通じて紹介をした。両社で共通して言えたことは、従業員個々の知識創造を重視しているが、それを活用するための原動力に相違が見られた。
I 社では、従業員一人一人が「自分で仕入れて、自分で売る」ことができる仕組みの実現が、変化し続ける顧客ニーズに対応できる知識創造の原動力であると考えられる。
　J 社では、「変革を語るならば、先ず自ら変われ」と言われるように、顧客変化に対応する従業員一人一人の「学ぶ」力が知識創造力の原動力と考えられる。
　次に、J 社の店舗組織において、最小単位の集団である売場単位に注目し、どのような上司と部下との関係が、顧客満足の創造を目指した行動を行っているか否かを 4 つの視点を設定した。１つめの視点は売場において知識志向の上司は部下の知識変換に影響を与えているか否か、２つめの視点は店舗従業員が売場単位で知識変換プロセスを行っているか否か、３つめの視点は部下の知識変換の強みが集団内で知識変換の 4 モードを網羅しているか否か、４つめの視点は上司と部下の知識変換のパターンが重複しているか否か、である。これらの視点でアンケート調査の分析及び考察を行ってきた。

4.2　結論

調査結果の分析から得ることができたのは、次のような事柄である。

発見事項①　知識志向の上司の存在は、「顧客情報整備度」と「組織学習度」に正の影響を与えており、「外部評価の顧客満足度」には負の影響を与えていること。そして、知識志向の上司の不在は、「売上高伸縮度」に負の影響を与えていること。

発見事項②　部下の知識志向は、「顧客情報整備度」と「組織学習度」に正の影響を与えており、「外部評価の顧客満足度」と「店長評価の顧客満足度」と「業務計画達成度」には負の影響を与えていること。

発見事項③　知識変換網羅に関しては、網羅されていないことが、「顧客情報整備度」と「組織学習度」に正の影響を与えていること。

発見事項④　知識変換パターン重複は、「顧客情報整備度」と「組織学習度」に正の影響を与えており、「店長評価の顧客満足度」と「業務計画達成度」と「売上高伸縮度」には負の影響を与えていること。

これらの発見事項から考察を深めた結果、われわれが設定した問題に対しては、それぞれ次のような解答を得ることができた。

(1)知識志向の上司の存在は、顧客満足創造に対して必ずしも正の影響を与えないこと。
(2)知識志向の上司の不在は、顧客満足創造に対して必ずしも負の影響を与えないこと。
(3)知識志向の上司の存在の有無に関わらず、部下の知識創造スタイルが顧客満足創造に影響を与えること。

以上の議論よりわれわれの結論は以下のとおりである。

「知識志向の上司の存在の有無に関わらず、部下の知識創造スタイルが顧客満足創造に影響を与える」

この結論はわれわれわが設定した 4 つの視点から導き出されたものであり、小売業の現場における「周囲からの評価が高い上司さえいれば、その集団の知識創造は活発化する」というコンセンサスに対して異議を唱えるものである。

－了－

参考文献

野中郁次郎(1974),「組織と市場」,千倉書房

野中郁次郎･加護野忠男･小松陽一･奥村昭博･坂下昭宣(1978),「組織現象の理論と測定」,千倉書房

野中郁次郎・竹内弘高(1996),「The Knowledge-Creating Company（梅本勝博訳「知識創造企業」）」,東洋経済新報社

野中郁次郎･上之郷利昭(1997),「俊敏な知識創造経営」,ダイヤモンド社

野中郁次郎(1990),「知識創造の経営」,日本経済新聞社

野中郁次郎・山下義道・小久保厚郎・佐久間陽一郎(1997),「イノベーション・カンパニー」,ダイヤモンド社

紺野登・野中郁次郎(1995), 「知力経営」,日本経済新聞社

野中郁次郎(1990),「知識創造の経営」,日本経済新聞社

石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1985),「経営戦略論」,有斐閣

Steven L.Goldman ・ Roger N.Nagel ・ Kenneth Preiss(野中郁次郎・紺野登訳「アジル・
コンペティション」,日本経済新聞社,1996)

Weber,M,(1919),Wissenchaft als Beruf (尾高邦雄訳 「社会科学方法論」,岩波書店,1936)

Weber,M.(1904),Die "Objektivit _ t ” sozialwissenchaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis（富永祐治・立野保男訳「職業としての学問」,岩波書店,）

Simon,H.A.(1957),Administrative Behavior,2nd ed.,New York:Macmillan(松田武彦・高柳暁・二村敏子訳「経営行動」,ダイヤモンド社,1965)

Simon,H.A.(1969),The Sciences of the Artificial,Cambridge,Mass.:Doubleday(稲葉元吉・吉原英樹訳「システムの科学　第３版」,パーソナルメディア,1999)

Peter　F.Drucker（1999）,（上田惇生訳「明日を支配するもの」,ダイヤモンド社）

小島千鶴子(1997),「あしあと」,求龍堂

辻原登(1995)「創業者は七代目」毎日新聞社

岡田卓也（1994）,「大黒柱に車をつけよ」,東洋経済

岡田卓也(1996),「再び『大黒柱に車をつける』とき」,NTT 出版株式会社

伊藤雅俊（1998）,「商いの道」,PHP 研究所

伊丹敬之(1999),「場のマネジメント」,ＮＴＴ出版

清水博・前川正雄(1998),「競争から共創へ」,岩波書店

青木貞茂(1994),「文脈創造のマーケティング」,日本経済新聞社
原田勉(1999),「知識転換の経営学」,東洋経済新聞社

馬場靖憲(1998),「デジタル価値創造」,ＮＴＴ出版

田坂広志(1998),「『暗黙知』の経営」,徳間書店

田坂広志(1998),「智融業の時代」,日刊工業新聞社

望月清文(1995),「サービス進化論」,ＫＤＤクリエイティブ

アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング（1999）,「図解ナレッジマネジメント」,東洋経済新報社）

中村雄二郎　「哲学の現在」,岩波書店

稲垣佳世子　「人はいかに学ぶか」,中央公論新社

ジーン・レーヴ（無藤隆・山下清美・中野茂・中村美代子訳「日常生活の認知行動」,新曜社,1995）

James M.Utterback(1998),（大津正和・小川進訳「イノベーション・ダイナミクス」,有斐閣）

Peter M.Senge(1995),（守部信之訳「最強組織の法則」,徳間書店）

佐伯胖編(1985),「理解とは何か」,東京大学出版会

宮崎清孝・上野直樹(1985),「視点」,東京大学出版会

生田久美子・佐伯胖（1987）,「『わざ』から知る」,東京大学出版

マイケル・Ｉ・ポズナー(1991),（佐伯胖・土屋俊訳「概念と方法」,産業図書株式会社）
ジャン・カルファ(1997),（今井邦彦訳「知のしくみ」,新曜社）

奥住正道(1997), 「顧客社会」,中公新書

嶋口充輝(1994),「顧客満足型マーケティングの構図」,有斐閣

嶋口充輝(1997),「柔らかいマーケティングの論理」,ダイヤモンド社

嶋口充輝・石井淳蔵(1987), 「現代マーケティング」,有斐閣

嶋口充輝　「マーケティング革新の時代　４」有斐閣

嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵(1998),「マーケティング革新の時代①　顧客創造」,有斐閣

嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵(1998),「マーケティング革新の時代④　営業・流通革新」,有斐閣

嶋口充輝　「現代マーケティング」,有斐閣

嶋口充輝(1997),「柔らかいマーケティングの論理」,ダイヤモンド社

嶋口充輝　「顧客満足型マーケティングの構図」,有斐閣
Don Peppers,Marth a Rogers(1997),(井関利明・倉持真理訳「ＯＮＥｔｏＯＮＥ企業戦略」,ダイヤモンド社)

古川一郎(1999),「出会いの『場』の構想力」, 有斐閣

Peter　Tasker(1997),「不機嫌な時代」,講談社

角田正博(1998),「アメリカの小売業」,ぱる出版

波形克彦　「日本進出を狙う欧米流通企業実態と戦略」,経林書房

栗田昭平(1998),「消費者主権時代のコンピューティング」,コンピュータ・エージ社

中谷彰宏(1998),「あなたのサービスが伝説になる」,ＰＨＰ研究所

中谷彰宏(1998),「あなたのサービスが忘れられない！」,三笠書房

中谷彰宏(1998),「お客様がお客様を連れて来る」,ダイヤモンド社

中谷彰宏(1998),「なぜあの人は気がきくのか」,ダイヤモンド社

平尾誠二・松岡正剛(1999),「イメージとマネージ」,集英社

平尾誠二(1999),「『知』のスピードが壁を破る」,PHP 研究所

松岡真宏(1998),「小売業の最適戦略」,日本経済新聞社

谷武幸編著(1994),「現代企業の管理システム」,税務経理協会

金井壽宏(1991),「変革型ミドルの探求」,白桃書房

金井壽宏(1993),「ニューウェーブ・マネジメント」,創元社

金井壽宏・米倉誠一郎・沼上幹(1994),「創造するミドル」,有斐閣

金井壽宏（1999）,「経営組織」,日経文庫

三木佳光(1998),「変革型リーダーのパラダイム」,あしざき書房

三隅二不二・山田雄一・南隆男(1988),「組織の行動科学」,福村出版

桑田耕太郎・田尾雅夫（1988),「組織論」,有斐閣アルマ

古川久敬(1990),「構造こわし」,誠信書房

Peter　F.Drucker,（上田惇生訳「経営者の条件」,ダイヤモンド社,1995）

Peter　F.Drucker,（上田惇生訳「創造する経営者」,ダイヤモンド社,1995）

寺本義也（1992）,「パワーミドル」,講談社

ロバート・Ｈ．ウォーターマン，Ｊｒ．（野中郁次郎訳 「エクセレントマネジャー」,
クレスト新社,1994）

山下洋史(1996),「人的資源管理の理論と実際」,東京経済情報出版

高橋俊介(1998),「人材マネジメント論」,東洋経済新聞社

伊藤雅俊（1998）,「商いの道－経営の原点を考える」,PHP 研究所

緒方知行（1994）,「鈴木敏文・語録－まず『仮説』と『検証』」,祥伝社

野村秀和（1997）,「イトーヨーカ堂・セブン－イレブン」,株式会社大月書店

名和太郎（1980）,「スーパー界のニューパワー　イトーヨーカ堂」,株式会社朝日ソノラマ

参考資料

「イトーヨーカ堂会社案内 1999 年」
「IY GROUP 四季報 65 Winter1999」
「Investors' Guide Ito-Yokado Group '99」
「平成 9 年商業統計表　業態別統計編（小売業）」
「ジャスコ会社案内 1997 ・ 1998 ・ 1999 年」
「イオングループ会社案内 1997 ・ 1998 ・ 1999 年」
「ジャスコ政策発表詳報 1995 ・ 1996 ・ 1997 ・ 1998 ・ 1999 年」
「イオングループ政策発表詳報 1996 ・ 1997 ・ 1998 ・ 1999 年」
その他ジャスコ社内資料

インタビュー

ジャスコ㈱近畿カンパニー新茨木店ベビースナックコーナー担当フレックスインタビュー 1999/4/24
ジャスコ㈱中部カンパニー関店インタビュー　1999/8/5
ジャスコ㈱商品本部ＳＳＭ商品開発担当者インタビュー 1999/11/11
㈱イトーヨーカ堂経営政策室担当者インタビュー　1999/11/11
㈱イトーヨーカ堂経営政策室担当者インタビュー　1999/12/13