

知識創造理論を用いた製パン業の事例研究

—多店舗展開を進める企業における店長の成功阻害要因の調査—

田 島 浩 太*

One of the ways to improve the business in manufacturing and retailing companies, or in restaurant business, is chain store development. The success of a particular store in a chain often becomes the key for the growth of the entire company. Therefore, it is an important point for small enterprises in order to grow into a giant company.

As small and medium size enterprises are going under chain store development, it is expected that each store makes the best performance. However, things do not usually go the way we want them to be and wanting all stores to make the same level of high performance is no exception. Changing the store manager sometimes works out well to boost performance. The purpose of this study is to analyze the factors why managers inhibit improvement of store performance and to find out the key for countermeasures by focusing on the store managers.

In this study, I applied the core of Knowledge Management theory, which is the SECI model. The method of research was based on the applied model, in which I analyzed real store managers in the past as samples and surveyed employees via questionnaires to find out what inhibiting factors their manager had. The study dealt with a bakery company with 10 chain bakeries as a case study.

As a result, the study found three factors that inhibit managers to enhance the performance of the stores. The first factor was an appointment issue, which is the process of appointing store managers. The second factor was support problem, which is the system of support from the company for store managers. The last factor was the process of penetrating owner's thoughts throughout the entire organization.

キーワード：製パン業、多店舗展開、知識創造理論、SECIモデル、マネジメント

* 株式会社クーロンヌ・ジャポン 代表取締役

序 論

1-1 多店舗展開を行う中小企業の現状と問題

製造・販売業や飲食店等が成長する方法の一つとして多店舗展開がある。1店舗の成功を元に多店舗展開によって大きく成長した企業は珍しくない。多店舗展開戦略を採るにあたって基本的なこととして挙げられるのは経営戦略や経営体制の構築であろう。しかし、製造を伴う販売業においては仕入れ販売業には見られない独特の難しさがある。それは、店舗内におけるチームワークが商品の完成度、そしてお店全体としての完成度に大きな影響を及ぼすという点である。要因として特に店長（リーダー）の果たす役割がきわめて大きい。そのため経営者は店長の育成に注意を払っている。しかし、実際には経営者が新しい店長に店舗運営を任せると期待した成果を上げられないケースが出て来るといえる問題がある。

1-2 研究目的

本研究の目的は多店舗展開を進めている企業の店長に焦点を当て、店長が店舗のパフォーマンスを上げるうえでの阻害要因を探り、対応策の手がかりを見つけ出すことである。そのため、製造を伴う販売業としてパン製造販売企業を対象として取り上げる。過去の店長を取り上げ、応用型 SECI モデルを用いて何が阻害要因になっていたのかを明らかにする。

1-3 研究方法

理論モデルとして、野中郁次郎・竹内弘高らの知識創造理論（Knowledge Management）を用いる。特に知識創造理論の中核となる SECI モデルを本研究用に応用した SECI モデルを開発した。この応用型 SECI モデルを使用して、経営者による店長分析と従業員アンケートという2つの調査を行う。

事例企業として10店舗を擁するパン製造販売会社を取り上げた。経営者による店長分析とは、応用型 SECI モデルを元に作成した店長評価表を用いて経営者が過去・現在まで店長12名を対象とした分析である。

従業員対象のアンケートとは、応用型 SECI モデルを元に作成したアンケートを用いて各店舗の状況把握分析である。2015年9月に72名を対象に行った。

1-4 研究の意義

本研究の意義は、理論面と実務面の両面で、知識創造理論が多店舗展開の店長分析に適用できることを示したことにある。

特に実務的な意義として次のことが言える。一店舗の成功を元に「店舗を2店舗、3店舗と増やして行きたい」もしくは「営業所を各地区に増やして行きたい」と望む企業は少なくない。ところが問題は、成功した1店舗と同じようなパフォーマンスを2店舗目においても出せるかどうかである。この問題を解決する要となるのが店長である。そのような事例において本研究の知見を活用することができる。

知識創造理論からの考察

製パン業においては多くの製造の工程が暗黙知で行われる。その様な形態の事業において一定の品質を保持した上で店舗展開を行うことは非常に難しい問題が多数ある。その難しい状況を解決していくには事例企業に即した新しい応用 SECI モデルを考える必要性がある。

第2章 応用 SECI モデルの理論

2-1 応用 SECI モデル

本研究で事例企業とする現場の状況を考察すると、あらゆる部門で SECI モデルを生かすことができることがわかる。パンを作る過程においては特に感覚的要素（暗黙知）での理解する部分が多い。レシピとして一応は表出化されている。しかし、あくまでも製造工程における目安であり状態を見る感覚的要素による調整が品質や完成度に大きく作用する。発酵が伴う一つひとつの作業の加減が大きく影響するのである。したがって、その重要なポイントを占める割合は、暗黙知の要素が非常に大きいのである。

また、現場の運営はチームワークが基盤となる。つまり、コミュニケーションの重要性が問われる。その点から言っても SECI モデルのスパイラルは非常に重要で、その一つひとつの出来不出来により店舗のパフォーマンスに大きく差が生じるのである。更には、顧客を対象とする店舗運営においても、店舗対顧客の間に、この4つのモードのサイクルは非常に大きな影響を及ぼす。つまり良いパフォーマンスが出せるお店としては各々の部分において SECI モデルを潤滑に回せることが大きなポイントとなる。したがって、本研究においては、より必要な情報を、より正確に得るために、対象企業に合う形に SECI モデルを変化させ調査を進める必要性が大きい。そこで、次のように知識創

図表 1-1 経営者と店長との調査項目 (応用モデル A)

<p>Socialization</p> <p>店長候補者が、経営者が抱く店舗への思いや考え方を文章化・明示化できない部分を暗黙知として共有し理解している。</p>	<p>Internalization</p> <p>双方ともに、この一連の流れを共感し体感して来た経験がある。さらに出てきた答えを次の展開に考え進めることが変えて行くことができる。</p>
<p>Externalization</p> <p>双方ともに仕事に関する思いや考え方、作業手法も細部に渡り文章化・明示化しており形式知として共有をしている。</p>	<p>Combination</p> <p>共有しているあらゆる事項をそれぞれしっかりと把握し体系的に築き上げができている。良いパフォーマンスが出せる状態にある。もしくは出してきた。</p>

出所：筆者作成。

造理論の SECI モデルを応用したモデルを作成し考察する。

- (1) 経営者（社長）が店長として任命した際の任命動機とその当時の状況。そして経営者と任命者との信頼度を応用 SECI モデル A で評価する。(図1-1参照)
 - ① 共同化 (Socialization) 経営者（創業者）の会社や従業員や顧客に対しての表出化しきれていない考え方や習慣に関してどのくらい共有できているかである。もう一つは重要な要素としてパン製造工程においてレシピとして表出化しきることが困難な感覚的な要素をどれくらい認識することができているかを見るのも重要である。
 - ② 表出化 (Externalization) 上記の暗黙知の部分的文章化しデジタル化出来ているかを見る。経営理念を始め、運営に対する考え方や方針を経営者側から明示してあるか、特に店長としてなる者に対して職務文書やパン製造でのレシピまたは顧客に対する心得等を形式知化して受け渡しが出来ているかである。
 - ③ 連結化 (Combination) ふたつのモードの結果優れたパフォーマンスを出してきたかである。その形態を自ら作り出す基盤があるかである。
 - ④ 内面化 (Internalization) 経営者と店長がともにこの一連の流れを体感しており、経験値として共有してきた時間がある。またその成果を見据えて次の展開に生かす心得を持っているかを見る。そのような経験値を持っているかどうかである。
- (2) 新店長赴任後に店長と現場スタッフとの関係と現場の運営状態を応用 SECI モデル B で評価する。図1-2参照

図表 1-2 店長と現場スタッフとの調査項目 (応用モデル B)

<p>Socialization</p> <p>店長を通して、会社の理念や考え方と店長自身の店舗運営に関する思いを現場スタッフが共有できている。</p>	<p>Internalization</p> <p>この一連の流れをスタッフ全体で共感し体感することができる。出たパフォーマンスをみんなで理解し次のステップに向けることができる。</p>
<p>Externalization</p> <p>思いや作業手順や手法を、誰も見える形 (文書, ポスター等), わかる形にして店舗でいつでも確認できるように配慮されている。</p>	<p>Combination</p> <p>共有しているあらゆる事項をそれぞれにしっかりと把握し体系的に築き上げることができる。パフォーマンスが上がる体制ができている。</p>

出所：筆者作成。

- ① 共同化 (Socialization) 店長となったものが現場スタッフへ暗黙知となっている経営者の会社への思いやスタッフへの思い、顧客への思いを現場スタッフに伝えようとしている。もしくは店長としてのお店への思いや顧客への思いを伝えているかである。場の提供としてスタッフ全員と飲み会や食事会なども定期的を開催している。その参加率等も重要である。
- ② 表出化 (Externalization) 上記の共同化とあるべきものを誰でも理解出来るように表出化をしている。店舗の決まりやルール等が新規採用の方も解るように丁寧に表示されているかである。日々の注意事項なども文面化されたものがあると伝わりやすいものである。
- ③ 連結化 (Combination) 上記の表出化したものを伝わる形で張り出したりしているかである。表出化されたものを打ち出し方も重要であり、飾りとなっていないことが評価の目安となる。顧客に対してもプライスカードやあらゆるサービス等もしっかりとした打ち出しが出来ているかどうかを評価する部分となる。あらゆる要素が集結されて魅力的な環境が店舗にて完成されているかということである。
- ④ 内面化 (Internalization) 店舗にて上記の3つのモードを循環し出て来たその成果を経験値として受容して次のステップアップが出来るかである。ここでのモードが、その現場にて良い風土・習慣があるかどうかが見極める重要なポイントである。しっかりと卓越した知として身につけることが出来ると見事である。

第3章 調査方法

3-1 事例企業による調査方法

(1) 経営者による過去・現在にわたる店長調査（図表2参照）

主に2つの観点から調査するものである。

一つ目はSECI応用モデルAを使った選出理由と選出状況である。

二つ目はSECI応用モデルBを使った赴任後の現場との状況である。

上半分が選出時の状況である下半分が選出後の現場の状況と経営者のフォローアップや指導状況を記述した。

(2) 全社員対象のSECI応用モデルBを使った簡単なアンケートと調査である。（図表2参照）

アンケートに関していうと各店舗の状況は様々な影響によって非常に変化しやすいため、頻繁に実施する必要がある。

図表2 店長調査票

事例00	SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い			
名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル
経営者と店長とのSECI	S	E	C	I
選出状況				
選出理由				
店長とスタッフとのSECI	S	E	C	I
パフォーマンス				
店長経過年数				
状況説明				
結果				

出所：筆者作成。

図表3 全社員向けアンケート

店舗状況診断アンケート	
このアンケートは現在のあなたが所属している店舗の運営状態を知る為のアンケートとなります。	
より良い仕事環境の為に参考にさせていただきますのでご協力お願いします。	
全て5段階で評価して下さい。 劣 1→2→3→4→5 優	
無記名で結構ですので店舗名をはっきりとご記入ください。	
日付	店舗名
	5段階評価
1. トップ、リーダーの考えは常に分かっている	()
2. トップ、リーダーの考えは文章やポスター等で表記されている	()
3. 売れるお店づくりができています	()
4. 出たパフォーマンスを元に次のステップに繋げて考える習慣がある	()
コメント	

出所：筆者作成。

また、今回の対象としては全社員となるが今後の発展性としては全従業員対象に実施が出来る様に、簡単なアンケートとして作成した。より確実に状態を把握する上ではその内容は回を重ねるごと進化させるべきである。

全従業員に应用 SECI モデルからアンケート調査を行う。

3-2 事例企業

(1) 事例企業の概要

事例分析として株式会社クーロンヌ・ジャポン（茨城県）を取り上げた。当社は創業20年となる10店舗を有する事業所である。創業以来、店舗展開を着実に進め成果を上げてきたパン製造・販売業である。早期から店舗毎の独立採算制を取り入れ10店舗の店は、各々の環境の中で売り上げと利益を積み重ねて現在では年商は10億を超える事業所となった。一見順調に進んできた様に見える会社である。しかし、各店を分析してみると必ずしも常に成功を重ねて来た訳ではない。店舗によっては売り上げの低迷や、離職率の続出、利益の確保の困難など存在したのが現実にある。その原因として様々な要因

が考えられる。しかし、これまでの経緯の中から最も大きく影響する要素の一つとして「店長」とすることができる。それは店を牽引する店長の資質にその店の業績が直接影響すること少なからずあるのである。そこで本研究ではこれまでの店舗運営を振り返り、店長に焦点を当て過去の失敗分析を行うことで示唆を見出すことにより、発展過程における店長を中心とする店舗運営のリスクを最小限にすることを目的とする。

クーロンヌ・ジャポンは創業から早期の段階で独立採算制を取り入れ20年にわたり新店舗の開発を続け11店舗のオープン・フレッシュ・ベーカリー（焼きたてパン店）店を作り上げた。1店舗はテナント契約上の都合により6年で退店した。しかし、残りの10店舗はどの店も高いパフォーマンスを重ねている。結果、現在では全店で10億を超える売り上げを計上した。

その中で問題となるのは、店舗の運営を司る店長が任命と同時に何事も無く、良い軌道に乗せられるケースは現実的には稀なことである。通常は、店舗スタッフの技術者の中から二番手として活躍する者を次の新店舗開発の店長として任命するのである。しかし、それぞれの事例によって特徴があるが店長としてのパフォーマンスが中々出せず、数字が伸びずに部下の離職者も増え継続不可能になるケースが少なくないのである。中には自ら自信を失い退職する店長もいるのが現実である。

(A) クーロンヌ・ジャポンの店長の理想像

2番手として活躍していた時の勢いを保ちリーダーとして新しいチームを作り、お客様を増やし（売り上げ増）、人を育て働きやすい職場環境を作る（定着率増）、健全な運営ができる（利益率増）。

(B) 現状としてある失敗店長の状況

以前からのモチベーションは高い位置でキープするが空回りすることが多く、新しいチームが中々作れずお客様が離れ（売り上げ減）、離職者が増える（定着率減）、利益が出ない（利益率減）。

(A) に対する (B) のギャップが問題となる。

第4章 調査結果

4-1 経営者による過去・現在にわたる店長調査結果（氏名は全て仮名）

(1) 失敗事例の調査 事例1から事例4

事例1（表3-1参照）：多店舗展開の初めの一步となる2店舗目の店である。未経験として入社し、開店から経営者とともに製パン技術を学んできた。製パン技術に関して

の非常に飲み込みも早い時期に職人として頼れる存在となる。2番手としての経験は約2年間と期間的に見ると短い部分があるが内容としては十分に身につけることができた。本人理解のもと新店舗の店長としてスタートすることになった。技術的には十分なものもあり理想的な商品を生産することは出来ていた。しかし、店長としての経験も無いため店長の役割やリーダーシップへの知識も足らずに困窮する。スタッフに対するマネジメントへの重要認識が薄いことと経営者による指導不足もありトラブルや離職者が続き継続不可能となる。失敗の要因としてはフォローアップ不足、指導不足と言える。その後、本人の意思により転職退社となる。退職後、急遽その下に属していた小森氏がピンチヒッターとして赴任する。山川氏と比較すると技術的には劣るところがあったが店長となりマネジメントに対する重要認識が高いことが影響しチームメンバーの活性化に成功しV時回復させることとなる。小森氏はその後、幾店もの支店を店長として立ち上げ活躍し現在は当社の取締役筆頭マネージャーとなっている。

事例2（図表3-1参照）：3店舗目の開店から引き継ぎ店長として抜擢される。未経験者として採用となり2番手としての経験は十分ではないが、本人のやる気と気力で経営者に認められる。店舗やスタッフへのマネジメントに対する重要認識は強く、経営者との思いの共同化も比較的深く信頼度も高い傾向にある。しかし、真剣に取り組む姿勢は良しだが性格的に傲慢・横暴などがあり人的問題が多発し、離職者も増える。経営陣によるタイムリーな指導とフォローアップ不足が欠如していたのが失敗の要因であ

図表3-1 店長分析表

事例1	SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い				事例2	SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い			
名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル	名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル
山川 店長	男性	22	2	4	石山 店長	男性	25	2	3
経営者と店長とのSECI	S	E	C	I	経営者と店長とのSECI	S	E	C	I
	3	3	2	1		4	4	3	4
選出状況	2店舗目の店長				選出状況	技術的にも充実した段階			
選出理由	開店から2年間経営者と共に現場を経験 技術的センス・理解度が高い				選出理由	モチベーションが高い 共同化が進めやすい			
店長とスタッフとのSECI	S	E	C	I	店長とスタッフとのSECI	S	E	C	I
	2	1	1	1		3	2	2	2
パフォーマンス	1				パフォーマンス	3			
店長経過年数	1				店長経過年数	2			
状況説明	技術的作業は問題なし マネジメントの意識・知識・経験値が低い 経営陣のフォローアップの不足				状況説明	パフォーマンスとして悪くはない離職者が多い 人的問題が多発 経営陣のフォローアップ・適切な指導の不足			
結果	店長交代 その後V字回復				結果	店長交代 その後安定			

出所：筆者作成。

る。問題が起きてからの着手となり更に問題が大きくなることもあった。結果として継続不可能になり店長交代となる。本人の希望により転職退社となる。

事例3（表3-2参照）：4店舗目の引き継ぎ店長として抜擢される。他社での経験も多少あり製パン技術はある。2番手としても十分な時間と実績は同じ様にある。2番手として後輩たちへの指導やマネジメントのフォローアップは素晴らしいものがあり認められることとなる。店長としての立場での活躍も高いものが期待されたがトップになるとチーム内での立ち振る舞いに困窮する。本人は店長としてのリーダーシップの在り方を探求しながら進めるが上手く廻らずパフォーマンスが落ち込む。本人から退社希望が出る。失敗の要因は経営陣の現場における具体的なアドバイス不足にある。スキル不足は仕方ないとして現場における的確な指示やフォローアップがあれば継続できた筈である。退社後、同業他社にて4年間務めたあと、現在当社に復帰し2番手として活躍中である。

事例4（表3-2参照）：4店舗目のオープニング店長として抜擢される。他社でも経歴があり製パン技術はベテランの領域である。当社においても2番手としての活躍と実績は十分あり信頼度も高い。マネジメントへの意識も有し熟知している部分もある。店長としての活躍も磐石なものとして期待されるが性格的な問題なのかチーム作りが上手く進まない。結果として期待されるパフォーマンスを大きく下回ることとなる。継続不可能により店長交代となる。一度役を降りてもらい他店舗の2番手として復帰する。失

図表3-2 店長分析表

事例3					事例4				
SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い					SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い				
名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル	名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル
岡山 店長	男性	36	5	3	倉島 店長	男性	44	6	4
経営者と店長とのSECI	S 4	E 4	C 4	I 4	経営者と店長とのSECI	S 4	E 4	C 4	I 4
選出状況	2番手としての活躍・経験値が高い 店長としてのマネジメントスキルは未知数				選出状況	2番手として活躍・経験値も高い 店長としてのマネジメントスキルは未知数			
選出理由	店長となることに意欲的姿勢がある				選出理由	年齢的にも充実している			
店長とスタッフとのSECI	S 3	E 2	C 2	I 2	店長とスタッフとのSECI	S 3	E 2	C 2	I 2
パフォーマンス	2				パフォーマンス	2			
店長経過年数	2				店長経過年数	2			
状況説明	店長としての立場に困惑・マネジメントに困窮 技術的部分に不安 経営陣のフォローアップ・指導の不足				状況説明	人望というところで希薄さが露呈 パフォーマンスが上がらない 経営陣のフォローアップは困難な状況			
結果	店長交代 その後安定				結果	女性販売担当者に店長交代 その後V字回復			

出所：筆者作成。

敗の要因としては指導不足やフォローアップ不足もあるが、本人の人望が大きな問題と言える、経営者の選考ミスである。特筆する部分としてはその後、急遽として現場の販売女性社員が店長となる。チームの状態も良くなりチームワークが進みパフォーマンスがV字回復となり安定した。

(2) 成功事例もしくは継続中の調査 事例5～事例6

事例5（表3-3参照）：急遽、事例4からの引き継ぎ女性店長として任命される。2番手としての活躍経験は現状としてなし。販売を主に職務としており製造技術経験もなしである。通常であると店長の選択枠には該当しない状況である。しかし、入社以来4年間に渡り販売の仕事を通してながら責任のある仕事を受けて来たことが今回の大抜擢の理由となる。今回の選考の中で、心配される一番の要因としては、現場において製造側とのコミュニケーションがうまく取れるかがある。職人的要素が強い製造側にその存在が認められないと運営がうまくいかないのである。しかし、本人の一生懸命に職場環境を良くしようとする取り組みとお客様に喜んでもらおうと向き合う姿勢等が素晴らしいとまわりからも認められる。また、本人のコミュニケーション能力の高さにより製造スタッフとも意思の疎通がうまく進み、スタッフ全体の目標・目的意識も向上する。したがってパフォーマンスもすぐに上向きになる。明らかに経験とスキル不足は現実にはあるが、日々の運営においても意識や行動も主体的で経営陣による指導をしっかりと吸収し改善することが出来る。経営陣のフォローによりバックアップすることで補正は十分可

図表 3-3 店長分析表

事例 5					事例 6				
SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い					SECI 5段階評価 低い←1・2・3・4・5→高い				
名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル	名前	性別	年齢	経験年数	技術レベル
丸島 店長	女性	30	2	1	国島 店長	女性	34	5	4
経営者と店長とのSECI	S	E	C	I	経営者と店長とのSECI	S	E	C	I
	4	3	4	3		4	4	4	4
選出状況	販売社員で製造技術は手伝い程度 現場での前任店長からの引き継ぎ				選出状況	当社の共同化も進んでいる 店長としてのマネジメントスキルは未知数			
選出理由	積極的に学ぶ姿勢がある 後任店長が存在せず一時的な選出				選出理由	年齢的にも充実している 他社経験も長い			
店長とスタッフとのSECI	S	E	C	I	店長とスタッフとのSECI	S	E	C	I
	3	3	3	3		4	4	3	3
パフォーマンス	4				パフォーマンス	3			
店長経過年数	2				店長経過年数	3			
状況説明	製造と販売のコミュニケーションをとるのが上手い スタッフからの信頼度が高い 知識と経験値が足りない部分を経営陣がフォローアップ中				状況説明	確実に進めている一方感情的起伏あり 精神的に弱い部分もあるので経営陣がフォローアップ中			
結果	赴任後V字回復				結果	良い状態からの引き継ぎをしっかりと維持			

出所：筆者作成。

能である。良好に3年目として継続中である。

事例6（表3-3参照）：引き継ぎ店長として抜擢される。他社での製パン技術経験が豊富な女性店長である。当社においても2番手として経験知は十分に有し実績も有する。選考理由としては店長赴任店舗での経験年数が豊富であり現場環境を熟知していることにある。店長としても主体的に取り組む意気込みがあり適任と言える。現在の状況であるが、パートさんも含めベテランのスタッフに恵まれている店舗なので安定したパフォーマンスを打ち出しているが社員の成長が見ることが出来ずに心配な要素にある。続している店長としての運営と役割1は精神的な部分でやや不安定なところもあるが経営陣のフォローアップにより補正可能である。パフォーマンスも良い状態を維持し指導することも積極的に学ぶ姿勢がある。良好に3年継続中。

(3) 小 括

店長の成功を阻害する要因として共通して見られる傾向は発見することが出来た。共通する選択基準として全員前提であるのは、店長になると言うモチベーションはそれぞれ真剣に高いレベルにあるということである。次に注目する部分としては、店長として製パン技術は必要であるのか、性別は関係するのか、パン業界に携わる経験年数は関係するのかである。本研究における調査結果から見ると、はっきりと言えることが7項目見ることが出来る。

製パン技術とマネジメントには関連性はない。

男性・女性と性別に関連性はない。

経営者と店長との関係性（信頼度）の度合い絶対ではない。

フォローアップ体制の充実との関連性は非常に強い。

指導不足との関連性は非常に強い。

店長と2番手としての立場の違いによつての関連性は非常に強い。

性格的な部分での関連性は強い。

4-2 全社員対象の応用 SECI モデル・アンケート調査結果（店名は全て仮名とする）

(1) 従業員アンケートに関して

パート、アルバイトを除く全社員を対象に2度に渡りアンケートを行った。質問事項ごと、5段階で記入とした。今回の集計は9月に行った集計を基に分析をしたものである。（回収率は対象者61名100%）

目的としては応用 SECI モデルのアンケート結果とパフォーマンスの関係性を見るものとする。

図表4 応用 SECI モデルを使った簡単なアンケートの結果

2015 9月調査

項目	平均値	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位
共同化：トップ（リーダー）の考えが分かっている	3.57	カフェ	千葉	守谷	那須	取手	つくば	そごう	たつのこ	カスミ	かしわ
		4.76	4.29	4.07	3.75	3.48	3.48	3.33	3.17	3.13	2.36
表出化：トップ（リーダー）の考えは文章やポスター等で表記されている	3.53	千葉	カフェ	つくば	取手	カスミ	那須	たつのこ	守谷	かしわ	そごう
		4.43	4.33	3.86	3.81	3.38	3.25	3.1	3.07	3.07	3
連結化：売れる店舗造りが出来ている	3.1	那須	千葉	守谷	そごう	取手	たつのこ	カフェ	つくば	かしわ	カスミ
		3.5	3.43	3.28	3.22	3.14	3	3	2.9	2.79	2.75
内面化：出たパフォーマンスを次への行動につなげることができている	3.51	カフェ	那須	取手	守谷	そごう	かしわ	千葉	たつのこ	カスミ	つくば
		4	4	3.86	3.5	3.44	3.43	3.36	3.34	3.13	3.05
全項目総合（平均値）	3.43	カフェ	千葉	那須	取手	守谷	つくば	そごう	たつのこ	カスミ	かしわ
		4	3.88	3.63	3.57	3.48	3.32	3.25	3.16	3.09	2.91

出所：筆者作成。

店舗ごとに店の大きさの違いや、スタッフ数の違いがある。しかし、本調査ではスタッフ数で割った平均点をその店の点数とする。パフォーマンスとしては、先にも述べたが、売上（前年対比）、定着率とする。

(2) アンケートの結果（図表4参照）

ポイントとしては、共同化、表出化、連結化、内面化とそれぞれの段階で指数を出した。今回のアンケート結果だけで見ると実施した時期のリアルタイムな店舗ごとの状況が指数化することができた。つまり表出化することが出来たのである。

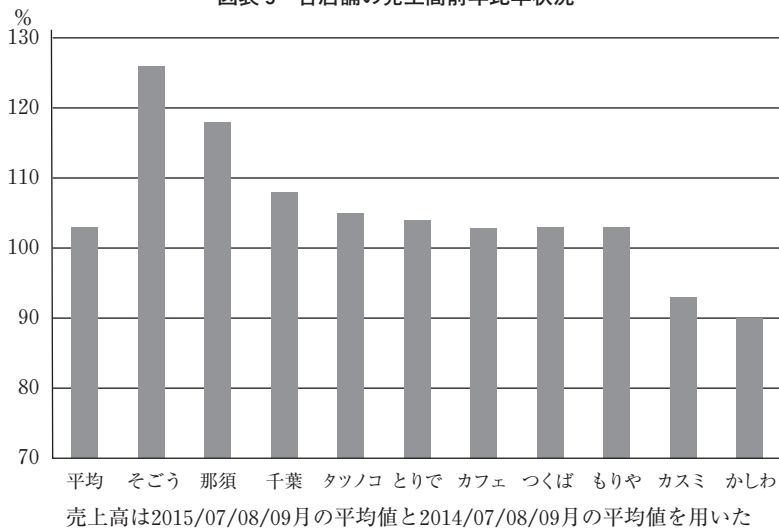
上位店舗と下位店舗はおおよそ二つに分けることができた。一つは比較的 SECI モデルが理想的にスパイラルアップして動いている店。もう一つは、余り上手く機能していない店舗と言える。チームのコミュニケーションの良し悪しの指数として見るができる。

4段階の各モードを分けてみると共同化に関して興味深い結果が見られる。1位の店舗と10位の店舗の開きが他のモードに比べ大きいことである。つまり各店舗の数字的な違いは有るものの、そう変わらず共同化に関しては、店長により大きな開きが現存することである。共同化の指数が総合の指数に大きく影響するということである。共同化の重要性を知ることができる。

(3) を見るために売上高と定着率の二つを取り上げる。こちらも比率が好ましい順番に表示した。(図3参照)

・売上高：昨年対比の売上高である。(昨年同月3ヶ月分の平均売上高を本年同月3ヶ月

図表3 各店舗の売上高前年比率状況



出所：筆者作成。

月分の平均売上高で対比した)

- ・ 定着率：採用者の3年間にわたる在職率とする。

見解

- ・ 売上高：前年対比の伸び率であるからして100%基準としてそれほど大きなものではないが差異は見られる。1位「そごう」、2位の「那須」は120%を超えているものと近いものとして非常に評価は高いものである。一方100%を下回っている下位の「カフェ」と「かしわ」は10%ダウンに近いので原因の究明と改善、手ほどきが必要である。中間層は、ほぼ100%は超えている僅かな伸びが、横並びである。しかし、当社の特徴としては毎年このよう伸びが毎年繰り返される傾向にある。
- ・ 定着率：各店格差が生じ、横並びではないことが見られる。その結果、1位の「千葉」は例外と見て、2位の「カフェ」で80%の定着率があるが最下位のつくば店は50%を少し超えたぐらいなので約30ポイントの大きな差が見られる。これは非常に大きな問題である。一刻も早い原因の追求と手ほどきが必要である。1位に見る「那須」は開店からやっとな安定し利益計上ができるようになったため、大きな伸び幅となっている。

運営がうまく改善できたものとみれる。この図から見る事ができる明確なことは、「那須」や「そごう」は前年から見ると大きな改善要素が浮上しており、その経営改善が成功した証の数字と見ることができる。

また、90%以下と下回る「たつのこ」「かしわ」としては適正でない乱れが生じて

いるサインとも見ることができる。つまり、「守谷」からの下位となる「カスミ」, 「たつのこ」, 「かしわ」には何らかの不安定要素が見れるのですぐ着手する必要がある。

(4) ここでは全社員アンケートの結果と定着率とのグラフ化して関連性を見るものとする。(図4参照)

見解

このグラフからもわかるように、応用 SECI モデルによるアンケート状況と定着率の関連性は非常に高いことが見られる。このグラフで見るアンケート指数も低く、定着率も低い「かしわ」「たつのこ」「カスミ」「つくば」は直ぐにでも改善の着手をしないと行けないことがわかる。つくば店のようにアンケート指数は良い。しかし、定着率は非常に低いケース「つくば」のような例が見られる。この場合は、少々違う見方をする必要がある。つまり定着率を下げる要因が他の場所にあることが予想されるのである。

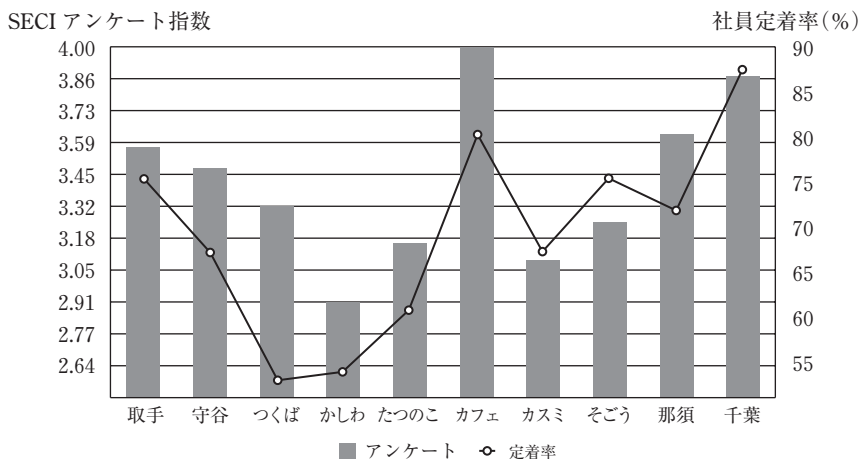
アンケート結果とパフォーマンス状態の相関性について

店舗の大きさ、スタッフの数、営業環境と様々な要因が違うことがパフォーマンスのデータとしては多少の不適切さを感じるところがある。しかし、ベスト3、ワースト3と大まかではあるが分別してみるとアンケート結果とパフォーマンス結果との相関性は確実にあると言える。

また、ここで加えて重要なことは、順調に進んでる店舗と、順調には進んでない店舗のはっきり見えた上で、何が順調に進んでいない要因なのか、何が順調に進んでいく要因になるのかである。

図表4 従業員アンケートの結果と定着率の相関性

SECI アンケート指数と定着率の関係



出所：筆者作成。

第5章 結 論

5-1 結 論

本研究の目的として多店舗展開を進めている企業の店長に焦点を当て、店長が店舗のパフォーマンスを上げるうえでの阻害要因を探り、対応策の手がかりを見つけ出すことである。結果として店長成功の阻害要因を明確にすることができた。

結論として言える3つの阻害要因をあげる

(1) 任命問題

製パン技術を持つ者を店長に任命する仕組みに問題があった。これまでの店長の選出枠は概ね製パン技術者からの選出と限られていた。選考枠において製パン技術者が前提でありマネジメント能力の有無、資質に関しての視点が不足していたのである。

一つは、製パン技術と店長としての店舗マネジメントには関連性はないことである。一般的認識にある、製パン技術を身につけることがイコール「焼き立てパン屋さん開業」という考え方が、企業内においても根強くあり思い違いがあったのである。

二つ目としては、あげられることは、性別による選考である。これまでの習慣からの思考により男女の仕事場におけるスタンスに固定観念が存在していた。前提として男性が責任ある立場を担い運営するという習慣である。店長に限らず役割・責任者を担うことには男女の性別には全く関連性がなかったことである。

三つ目としては、個人としての職務に対する適正である。リーダーとサブリーダーとしての役割は決して同じではないものであり、サブリーダーとして活躍し成果を出すことが出来たからと言って即ちリーダーとなって成果を出せるかどうかは別物であった。そこには役割に準じた個人的な性格や資質が大きく影響していた。性格や資質を無視して経営陣が成果を求めることは限界があったのである。

(2) 支援問題

ここでは、経営陣が中心とする物理的なマネジメントの認識不足が取り上げられる。店舗のパフォーマンスに応じて、組織的にフォローアップする認識と仕組みに誤りがあったのである。経営陣から店長へのフォローアップの中心は、店長本人への精神論・部分的・一時的なものが中心にあった。任せ切りが基本で店舗そのものや、現場スタッフへの直接的なフォローアップは欠如していたのである。

(3) 浸透問題

支援問題と重なる部分があるが、経営者が重要としていた精神的なマネジメントのエ

リアの認識に誤りがあったことが取り上げられる。経営者が自分の思いを店長に伝えれば、店長が各店舗で従業員に経営者の思いを浸透させ、組織全体に浸透するものという思い込みがあったのである。時には店長を飛び越えての現場スタッフに対しても経営陣による直接的に想いや考え方等の精神的なフォローアップも必要であった。

5-2 今後の課題

本研究の結果から見る次の研究課題としてあげられること。

- (1) 本研究では従業員アンケート調査において、社員のみの調査としたが正規雇用以外のスタッフも含めて行うと共に、さらには従業員満足度調査も取り入れることにより、より精度の高い状況把握ができる筈である。また、変化しやすい現場環境であるから定期的に行うことによって、正確な状況調査となる筈である。
- (2) 本研究の事例企業は「個性を生かす、スタッフ全員の人間力が売り」としている企業であり、一番の「魅力」は人でありスタッフとしている。当社ではこれまで、出来る限りマニュアルを作らず個性を大事にする企業づくりを進めてきている。しかし、本研究の結論としては店舗現場における表出化の重要性を認識することが出来た。その改善点を補うため、単純にはマニュアル化を進めることになる。マニュアル化を進めるにあたり、企業にもたらす弊害を問題視する必要がある。
- (3) 企業として、個々の従業員にとって発展性のある適正な役職と職場の提供をどう構築するかが大きな課題である。全てが管理的な要素を含む仕事が向いている訳ではなく、管理的な立場が不向きなパン製造技術者が存在することも多く見ることが出来る。そういう中で能力の限界にあきらめるのではなく、発展性のあるやりがいのあるポジションを如何に用意できるかが問題である。

参考文献

- ・赤尾充哉 (2012) 『知識と組織制度についての考察—ボランニエの知識論の観点から—』。
- ・児玉 充 (2012) 『知識創造のリーダーシップ』中央経済社。
- ・西條剛央 (2015) 『チームの力 構造構成主義による“新”組織論』ちくま書店。
- ・野中郁次郎・竹内弘高 (著)、梅本勝博 (訳) (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- ・野中郁次郎・竹内弘高 (著) (2011) 『賢慮なリーダー』Harvard・Business・Review。
- ・野中郁次郎 (編著) 上之郷利昭 (ケーススタディ執筆者) (1997) 『俊敏な知識創造経営—東芝ナレッジマネジメントの研究—』。
- ・野中郁次郎 (編著)、杉之尾 宜生、戸部良一、土居征夫、河野仁、山内昌之、菊澤研宗 (著) (2012) 『失敗の本質—戦場のリーダーシップ編—』ダイヤモンド社。
- ・野中郁次郎・勝美 明 (2015) 『全員経営から自律分散偉業 成功の本質—』日本経済新聞出版社。

