

「型」と「ありがとう」による組織変革
—振袖販売レンタルと写真スタジオ事業を営む X 社のケース—

横山 禮士 筑波大学 ビジネス科学研究科 博士後期課程
佐藤 秀典 筑波大学 ビジネスサイエンス系 准教授

(責任著者) 横山 禮士 E-mail : s1945014@s.tsukuba.ac.jp

(要旨)

組織変革においては、メンバーがその変革をどのように受け止めるかの認識面に着目することが重要である。X 社では、リーダーがメンバーに対し、正しい業務プロセスを「型」として示し、経営理念に基づいた顧客満足実現の必要性を浸透させた。また、客観的な人事評価制度の導入と顧客満足度調査のフィードバックによって、メンバーは自信を持って業務に向かうことができるようになった。この背景には、メンバーが一連の取り組みを「成長」と意味づけ、自らの成長と組織の成長を結びつけることで、変革に従事することに正当性を獲得し、認識がポジティブに変化したことがあった。そして、これによりこの組織変革が強力に推進されていったのである。

(キーワード)

組織変革、意味づけ、正当性の認識、業務プロセス、経営理念

1.はじめに

グローバル経済の構造変化や国内の人口減少、生成 AI などによる急激な技術の進歩など、企業を取り巻く環境が激しく変化する中、各企業はそれらに適合するように経営戦略の見直し、また業務プロセスや組織変革などを余儀なくされる場合も多い(Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013)。これらの変化は、経営者にだけ突き付けられる問題ではなく、従業員などの組織メンバーにも大きな変化を求めてくる (Choi, 2011; Oreg, Bartunek, Lee & Do, 2018)。例えば、一部の業務プロセスが自動化され、機械やコンピューターが代替するようになれば、入社以来何十年も掛けて身につけてきた仕事のコツやノウハウが、価値のないものになってしまうこともあり得る。また、新しい仕事を割り当てられれば、新しい仕事内容や業務プロセスの理解、新しい知識やスキルの習得など、組織メンバーにとって大きな負担が生じることになる。そのような場合、組織メンバーは新しい戦略や業務プロセスの変更を受け入れ、変革に積極的に取り組むことは困難になる。そのため、組織変革においては、組織メンバーがその変革をどのように受け止めるのかといった認識面に着目する必要がある (e.g. Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000; Thundiyl,

Chiaburu, Oh, Banks, & Peng, 2015)。

メンバーにとってネガティブな側面の多い変革を実現する場合、組織メンバーに変革についてのポジティブな印象を持たせることが必要になる。変革にコミットする組織メンバーによる実行が伴わなければ、如何にその内容が良いものであったとしても、組織変革を目指した取り組みは十分に機能しない結果に終わる。そのため、経営戦略や業務プロセスの大幅な変更などの組織変革においては、組織メンバーの認識に影響を与えるリーダーの取り組みが重要となる(Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008; Hill, Seo, Kang, & Taylor, 2012)。それでは、どのような取り組みによって、組織メンバーの認識の変化をもたらし、経営戦略の変更などを含めた組織変革の実現可能性を高めることができるのであろうか。

本稿では、X社の事例を通じて、新たな経営戦略に適合させた組織構造の大幅な変更に伴い、組織メンバーの役割や業務範囲が大きく変わった企業の組織変革プロセスを記述する。そこで見られたのは、明確な業務の「型」を示すことなどで組織メンバーが正当性を認識できるようにすることと、一連の変革の取り組みを「成長」または「変化」と意味づけることによって組織メンバーが進んで変革を受け入れるようにすることで、組織変革を可能にした変革のプロセスであった。

2. X社の抱える課題と対策の方向性

X社は、東北地方S市に本社を置く、振袖の販売レンタル事業と写真スタジオ事業を営む企業である。1956年に呉服販売を営む親会社が設立され、2009年にその振袖部門を独立、分社化させたのがX社である。2018年にK市店をオープンし、現在では二つの店舗を構えている。社員数は16名で、地元にしっかりと根付いた営業を行っている。メインターゲットの顧客は、成人式に参加する二十歳の女性とその母親である。成人式という一生に一度の晴れ舞台での華やかな着物姿をプロデュースすることと、その端麗な姿を写真スタジオで一生もののアルバムに残すことがX社の主な提供サービスである。

X社を取り巻く経営環境としては、少子化の影響で成人を迎える人口が年々減少していることに加え、昨今の若年層における考え方の変化なのか、成人式というイベントにわざわざ参加する人数割合も減少している傾向にある。また、X社が事業基盤を置く福島県では、若者層が進学や就職によって東京などの都市圏へ流出している。顧客層の減少という大きな市場環境の変化の一方、大手系列の振袖販売レンタル事業者や写真スタジオ事業者が、X社の商圏内に相次いで参入してきている。このような事態が、市場環境の厳しさに追い打ちをかけ、今もこの状況は続いている。

X社では、これらの経営環境の変化に対応するため、振袖の販売レンタル事業と写真スタジオ事業を切り離し、2009年に親会社からX社を分社化したのであった。その狙いは、単に事業単位で組織を切り分けることだけではなく、とくに写真スタジオ事業に収益の軸足を置く事業モデルへの大幅な見直しであった。分社化以前は、振袖販売レンタルと写真スタ

ジオの二つのサービスを別々の商品として扱い、それぞれの商品ごとに営業をしていたが、これら二つをまとめて一つのパッケージとして商品化して販売することにした。顧客数が減っていく中で、パッケージとして販売することで客単価を上げることができるため、経営環境の変化に適合した戦略見直しと言えるであろう。

しかし、この戦略見直しに伴って、業務プロセスも大きく変更せざるを得なくなった。具体的には、それまでは振袖販売レンタル業務と写真スタジオ業務に携わるスタッフを分けていたが、経営の効率性の観点から、少ない人員で対応を可能にするために、すべてのスタッフが二つの業務を兼務で行うことにした。当然ながら、やらなければならない業務の種類が増えたことへのスタッフの不満は生じた。また、それだけでなく、これまで誇りを持って専従でやっていた仕事を他人に奪われることによるモチベーションの低下がスタッフの中に生じた。実際、分社化した後、写真スタジオ業務に専従していた当初メンバーの数名が退職してしまった。分社化の際に7名のスタッフが親会社から転籍したのだが、2名が退職し、1名は親会社に戻る形で再転籍したものの、結局は暫くして辞めてしまった。当然、これらのことは職場の雰囲気にも大きく影響し、残ったスタッフ同士のコミュニケーションも悪化していった。

その後、約10年間、経営数値的には一進一退の状況が続いていた。新たなスタッフも加わりながら、体制を整えていった。しかし、X社の経営環境の厳しさと組織内の問題は、基本的な解決には至らないままであった。そのような中、2018年、2019年の2期連続で、大幅な予算未達が続いた。とくに2018年にオープンしたK市店は、売り上げ達成率が目標の40%程度という状況が続き、新たな开店資金の工面も加わり、経営上、深刻な状況に陥っていた。また、人繰りの運用面でも、前述のようにスタッフの退職によって、残ったスタッフが休むことができない状態が続くことになった。

その様な状況下、とくにA氏は、直面する厳しい状況を乗り越えるため、組織変革の必要性を感じていた。A氏は、二つの店舗を束ねる統括部長の立場であり、社長の右腕としてオペレーションレベルのマネジメント全般を差配する立場にある人物である。A氏は、競合との差別化には徹底した顧客満足の上昇が必要であると考えた。そして、X社の限られた人的資源で高い顧客満足を実現するためには、スタッフ一人ひとりの質を高め、業務を標準化させることが急務であると考えた。

A氏はまず、最も経験が豊富で営業成果も上げてきたA氏自身の行動をベストプラクティスとして共有し、同様の行動をスタッフ全員が取れるようにすれば良いと考えた。そうすることで、高いサービス品質を安定して実現することができるはずである。そのためには、ベストプラクティスを明文化したマニュアルや作業標準が必要であった。しかし、当時のX社の業務遂行においては、スタッフ個々人の業務スキルとノウハウ任せのところがあった。組織としての業務マニュアルは存在していたものの、内容は大雑把で、通り一遍のものであったため、実際に使われることはほとんどなかった。その存在は、一部の社歴の長いスタッフが辛うじて知っている程度であった。そのため、実態として、スタッフごとにやり方が異

なり、顧客対応にバラツキが生じていた。新たに未経験スタッフが入店すると、先輩スタッフが OJT (On the Job Training) で指導することにしてはいたが、指導者ごとに仕事の具体的なやり方が異なるため、教わる側も何を正解として修得すればよいか混乱することが多かった。指導期間も極めて短いものでしかなかった。そして、その短い指導期間後は、実際に顧客対応をやってみて何か問題が生じれば対処療法的に都度教えるという、場当たりの教育方法でしかなかった。このように人材育成や組織としてのレベルアップの面からも、いつ、何を、どのようにすることが正しい顧客対応なのかの基準となるべき作業標準を作成することは急務であった。

A 氏はまた、大手資本のライバル企業との差別化として顧客満足度を高めるためには、付加価値としての X 社の経営理念を強調したサービスが重要であると考えた。X 社の経営理念は「“ありがとう”の和を拡げ人々を幸せに」であり、顧客満足の実現を謳うものである。それまでも、毎日の朝礼で経営理念を唱和しており、スタッフはこの経営理念の存在を認知はしていた。しかし、多くのスタッフにとっては、ただ唱和するだけのものという認識しかなく、その意味などを深く考えることはなかった。そのため、スタッフ間で経営理念についての解釈が異なっており、顧客満足度の定義やその実現方法について、スタッフごとに理解がバラバラの状態であった。自分たちの行動が顧客の満足度向上につながっているのかさえも分からない状態で、目の前の業務に取り組んでいた。このため、顧客満足の実現を目的にした経営理念をスタッフに浸透させることで、提供価値についての理解のベクトル合わせをすることが必要であると考えたのであった。

このように、X 社の抱える課題を解決するためには、ベストプラクティスとしての行動基準の作成と、提供価値として経営理念を体現化していくという方向性を、A 氏は見出していた。A 氏は、これらの実現のための具体的な方法を学ぶべく、Y 社が主催する社外の異業種交流型研修プログラム¹を受講することにした。この研修プログラムは営業職のマネージャー育成を目的として Y 社によって実施されているものである。A 氏はここで、KGI (Key Goal Indicator)、KPI (Key Performance Indicator) を明確に設定した予実管理や USP (Unique Selling Point) の設定の仕方、WBS (Work Breakdown Structure) の作成と運用について多くを学ぶことができた。そして、それらを活かしながら、以下の様な具体的な取り組みを実行していった。

3. 具体的な取り組み

3-1. 業務における「型」(行動プロセス)の導入

業務の「型」をつくるという業務標準化の取り組みは、A 氏としても初めての試みであり、各店舗二人の店長である B 氏と C 氏に相談をしながら手探り状態で検討を進めること

¹ この Y 社の研修プログラムについては、山城(2018)、花原 (2022)に詳述されている。

になった。

X社では、WBSとして体系化した行動プロセスを「型」と呼ぶ。「型」と呼ぶようになったのは、Y社主催の研修プログラムにおいて講師が使っていた用語であったことと、A氏の好きな歌舞伎役者が「型」の重要性、つまり原点としての「型」が身につけているから、臨機応変や型破りな進歩ができるという話が偶然に一致したことからであった。

まず、A氏が取り組んだのは、業務における明確な「型」（行動プロセス）の策定であった。これまで、各スタッフは振袖販売レンタル事業か写真スタジオ事業のいずれかの業務において専門的な知識と経験を蓄積してきた。しかし、分社化の際に、全スタッフが兼務体制に移行したため、自分の専門外の業務がどのようなものなのかが見えないことによる不安が生じた。そこでA氏は、これまでの自身の経験から一つ一つの作業を分解し、WBSにまとめることにした。スタッフごとに違うやり方、手法が取られていたが、これまで最も経験があり、成果を上げてきたA氏のやり方をベストプラクティスとしてWBSにまとめたのである。これによって、どのスタッフが業務に従事しても同じレベルでの成果が期待できることになる。A氏は、自らのやり方、手法をスタンダードとすることに対するスタッフからの反発などを懸念していたが、これまでのA氏の成約率と客単価の実績から、「そういう人が作ったのだから」と納得をしてもらうことができた。そして、このWBSを導入した後、実際に成約率が上がるなどの結果が伴ったことから、各スタッフはWBSに沿って業務を実施することに対する自信を持つことができたのだ。

WBSの策定に当たっては、顧客の来店から成約までの行動プロセスをフローとして明らかにした。そして、フローごとに詳細な行動項目を記載し、一つ一つのアクティビティにナンバーを振って構成している。そして、その表現は具体的に、どのタイミングで、どれだけの時間を掛けて、どの程度まで行うかの基準を折り込んでおり、できるだけ定量的に記載することで、スタッフごとの解釈や行動にバラツキが出ないようにしている。

図表1 業務フローとKPIなど



A氏が考えたWBS作成上のポイントは、①行動プロセスの「見直しと徹底」、②行動プロセスを「時間軸で管理」することであった。

一つ目の行動プロセスの「見直しと徹底」では、いずれのアクティビティも最終的には KGI である成約率のアップに繋がるものでなければならない。そのためには、これまでの当たり前であったやり方や考え方を大きく変えなければならない。そして、やると決めたアクティビティを徹底して実行しなければならないと、A 氏は考えた。そこで、いくつかのアクティビティに KPI を設定することにした。一つ目は、来店した顧客に対し、ヘアセット体験を 100%実施することであった。しかし、これは新型コロナウイルスの流行から、密を避けるために努力目標に切り替えた。二つ目は試着数である。試着数を一定数までに抑え、これを徹底することにした。従来の考え方であれば、試着数を多くすることで客が納得するまで振袖を選ぶことができ、それが顧客満足に繋がると考えられていた。しかし、実際には試着数が増えることで客に迷いが生じてしまう。結果として、どれにするかを決め切ることができず、手間と時間だけ浪費し、成約率の低下を招いていたのである。そこで振袖の色選びの試着数は 3 着まで、帯や小物までのフル試着は 1 着のみと細かく設定することにして、この実行を徹底した。また、プランを説明する際には、五つの USP を 100%伝えることを徹底した。X 社の USP としては、成人式会場から一番近いこと、成人式会場での出張着付け直しサービスの実施、オプション（追加）料金なし、同色柄のレンタルはしないこと、スタジオが併設されていることである。これらの USP を接客時に必ずしっかりと顧客に伝えることで成約率アップにつながると考えられた。まずは、これらの決め事を徹底的に実行するようにした。

次に、行動プロセスを「時間軸で管理」することである。試着数の制限にも関わるが、接客時間が長くなると客が疲れてしまい、成約率が低下することが分かっていた。それまでの顧客当たりの接客平均時間は約 3 時間であったが、これを 2 時間以内とした。これは、顧客を待たせない顧客満足度向上の仕組み作りということだけではなく、対応件数が増えることで成約率アップにつながるという生産性の向上にもつながった。

そして、「型」を策定した後に、各スタッフへの教育を実行した。業務に「型」を導入してみると、スタッフごとにプロセスの中で苦手な項目が違うことが分かってきた。従来は、指導するスタッフごとにバラツキのあった「正解」が、「型」を明確にすることによって、基準として統一されることになった。また、具体的なアクティビティを詳細に区分して記述していることから、各スタッフの実際の行動と“正解”を比べることができ、苦手なポイントや間違ったアプローチが明確に分かるようになった。そして、これらの改善方法として、スマートフォン上でアプリのノート機能を活用して、苦手項目をスタッフ全員で共有し、見返すことができるようにした。さらに A 氏は、各スタッフの接客状況を各店長からヒアリングして研修シートを作成し、そして毎月一回の技術チェック日に“ボトルネック対策研修”と称した研修会を実施した。これにより、スタッフの苦手項目を克服し、組織としてのレベルアップを図っていった。

作業標準としての「型」は、指導する側の視点からも良い効果をもたらした。たとえば、同じくらい一生懸命にやっているのに成果が出ているスタッフと出していないスタッフがい

る場合、これまでならば、この二人を比較して“資質”の問題として片付けてしまっていた。しかし、その成果が出ていないスタッフの行動をよくよく見てみると、どこかに自己流でやっってしまった部分があることが分かった。このように「型」があることで、それと照らし合わせること、間違っている部分を明確に示し、是正することが容易になった。また、感情的な面でもメリットはあった。これまで、何かを注意、指導する場合、指導する側の“個人的な意見”としての正しいやり方を押し付けることになりがちであった。また、指導される側も“個人の資質”に対して注意を受ける、“人間性”を否定されるという印象になりやすい側面もあった。しかし、標準としての「型」との比較で、業務プロセスの一部分のやり方が悪いだけで、個人としての資質や人間性を否定しているわけでもなく、その一部の行動を修正すれば良いだけという前向きな気持ちでその評価や指導を受け取ることができるようになったのであった。

さらに、職場のコミュニケーションにも良い影響を与えることになった。これまで、業務負荷や仕事のやりがいなどへの不満などから、職場のコミュニケーションが決して良いとは言えなかった。しかし、各スタッフが、自分自身が何をすれば良いかが明確になり、また各人が業務に没頭する時間も増えたことから、業務をより良くするためのコミュニケーションがなされる機会が増えていった。とくに WBS 通りにやることで成約率が上がることに関する話がコミュニケーションを促進していった。

- 答えを知っているというのは自信に繋がる。これが正しいやり方だと知ったときにそれを実践して、成約につながる部分を繰り返しできているので、成約率もほぼ100%になって自信に繋がっている・・・B氏
- どのスタジオも振袖業界のところも、どっちかっていうと現場感覚でのサービスが多いので、マニュアル化されているっていう部分って結構少ないっていうのを、（他店のスタジオから入社した）新しい人たちから聞くので、自信を持っているのではないかなって、逆に思います・・・C氏
- （あるスタッフが）何で成約が他の人よりも少し落ちるのかってなったときに戻れる場所が「ほら、その答え通りにやってないじゃん」っていうのを言えるようになったので・・・（途中省略）・・・その人のせいとかではなく、「ちゃんと型通りにやっていないからだよ」って、そういう感じで研修を進めたりします・・・B氏
- このシート通りにやれば成約率は上がるという話をすれば、「これをやればいいのね」ということになって、「じゃあ、この時にどうする？」、「こういう紙もらって研修したけど、こういうのってどうしたらいいのかな？」、「私もこういうところ困っている」という話は以前よりするようになった・・・A氏

3-2. 企業理念を実現する具体的行動の実践

X社の経営理念は「“ありがとう”の和を拡げ人々を幸せに」というものである。この経営理念は、今から20年弱前に、創業者から引き継いだ現社長が作ったものである。創業者の時代は、創業者である当時の社長のトップダウンでやってきており、社長の考えイコール経営方針でやってきていた。しかし、現社長になって、個人の力で強く引っ張るやり方から、組織として同じベクトルを向いて自律的に進めるようにしたいと考え、経営理念を策定したのであった。

当時のX社の状態を考慮すると、X社の目指す姿、提供すべきサービス、ホスピタリティをシンプルに表していると感じたのが、“ありがとう”という表現であった。

- その当時は接客の現場が荒れていた。(スタッフは)お客様の前で平気で愚痴を言う、言われたことや自分の仕事以外はやらない。とにかくサービス業としてのホスピタリティが皆無だった。この会社は何のためにあるのか、何が足りないのか。

理念をつくる際に参考とするような立派な企業理念はたくさんあるが、スタッフに落とし込むときに難しいと感じた。ひと言でスタッフが大切に思ってくれる共通の価値観、ディズニーランドの人をハッピーにするというシンプルな理念²を見つけたとき、会社の目指す姿とスタッフの提供するサービス、ホスピタリティが一致していると感じた。

自分たちが目指したいもの、提供したいサービス、どんな会社でありたいかを考えた時、“ありがとう”の一言が自分の中に入ってきて腹落ちした・・・現社長

A氏は、厳しい競争環境の中、顧客満足につながる質の高いサービスの提供をもって、競合他社との差別化を図ろうとした。ここ数年で商圈に参入してきた大手資本の企業に比べると、財務基盤やブランド力で大きく劣ることは明白であり、X社ならではの尖ったものを前面に押し出して、印象の強さで勝負をするしかない。他店がやらないようなインパクトのあるサービスの提供、顧客に感動をもたらす付加価値の高いサービスの提供を実現しようと考えたのであった。その質の高いサービス創出のキーワードが経営理念であった。この経営理念を実現する具体的行動をすべてのスタッフが実践できるようにすることを、前述の「型」(行動プロセス)と併せて取り組むことにした。

一方、スタッフはこの経営理念の存在を認識はしているものの、その解釈については個人ごとにバラツキがあった。とくに“ありがとう”という言葉は抽象的であり、各スタッフの解釈に大きな差が生じていた。例えば、仮に顧客対応プロセスが三つの作業項目から成っているとすると、一つだけでも徹底的に対応することが顧客満足につながると思うスタッフもいれば、三つすべての作業項目を浅くても通り一遍こなすことが顧客満足につながる

² ディズニーランドの理念は「GIVE HAPPINESS」である。

解釈しているスタッフもいた。経営理念を掲げたものの、X社としての共通した具体的な行動に落とし込んでいくところまで至っていなかった。そこで、経営理念の理解を深めるための研修を行うようにした。当初は、2店舗合同での全体研修を月に一回開催しながら経営理念に触れる時間を取ることから始めた。現在では、経営理念やコアバリューの浸透度を確認するため、毎月の上長との面談と半期ごとのA氏との面談も加え、年数回の全体研修を行うまでになっている。これによって、解釈や行動のバラツキは一定程度小さくなり、競争力としての付加価値の高い顧客サービスが実現できるようになってきているとA氏だけでなくスタッフも感じてきている。

- 紹介率を上げるためのキャンペーンやろうと考えてくれたりしているので、その部分では“ありがとう”って言うのを具体的な行動に落とすということをスタッフが考えてくれているなっていう実感・・・A氏
- (昔は)言葉は覚えたけど体現しようとしていないし、社風でもなかった。(今は)昔よりも社内で統一されている感じはする・・・B氏
- (新たに)入ってくるスタッフさんとかに関しても、「みんなこんなふうな気持ちでお仕事しているよ」という風にも説明しやすい・・・C氏
- 「じゃあそれは経営理念の中のこの部分が足りないから、あなた、ちょっと違うんじゃない」って指摘できるようになった・・・C氏

3-3. 客観的な評価による正当性の認識

これらの施策の導入に併せて、これらの取り組みを実行することが“正しい”ことであることを、スタッフにしっかりと認識させることが重要である。

A氏はまず、組織内部からの視点で正当性を認識させるための取り組みとして、人事評価の仕組みを新たに作り上げた。この頃のX社には明確な人事評価制度はなかった。昇給などの決定は社長の判断に拠っており、客観的な評価基準や評価の仕組みなどは存在していなかった。勿論、“努力している人が報われるべき”という社長の信念に基づいた公平な評価がなされていることをスタッフは理解していた。しかし、折角、何をすべきかが明確になったのであるから、実際にそれを実行できているかの評価がなされるべきだと考えられた。つまり、スタッフが“これをやったから評価されている”、“これができるようになったから評価されている”というような客観的な評価を明確に示すことが必要であるとA氏は考えたのである。これによって、スタッフは“自分がやっていることは正しい”という正当性を認識することができるのである。

そこでX社は、約一年の準備期間をかけて評価の基準と仕組みを作り上げた。評価軸は三つの軸から構成されている。①企業理念をしっかりと理解し、企業のコアバリューを具体

的な行動として実践できているかについての評価、②各スタッフの社歴などのステージに応じたコンピテンシー評価、そして③自分で設定した目標に対しての達成度、これら三つを評価軸として決めた。そして、コアバリューとコンピテンシーの評価は7段階、自己目標に対しては5段階の評価基準を設けることにした。これらの評価基準に対する各スタッフの自己評価を二人の店長が一次評価をし、その後、統括部長であるA氏と各店長との協議で最終評価をするようにした。評価を記入するシートには各スタッフ、上長のコメント欄も設け、各スタッフの成長に資するコミュニケーションも織り交ぜるようにした。この評価を半年に一回行い、評価結果が処遇面へ反映される仕組みを作り上げたのである。また、前述の通り、スタッフの能力の底上げを図るため、教育ツールとしてSNSアプリなどを活用して個人毎の研修シートを作成し、定期的な研修会をすることにした。

また一方、外部からの客観的評価として、アンケートによる顧客満足度調査を実施した。そもそも、具体的行動が実際に顧客満足につながっているのか分からない状態であった。自分たちの行動が顧客にどう影響し、どの程度の満足度を得られているのか、そもそも顧客にとっての“ありがとう”が何なのかさえ、よく分かっていないのが実情であった。

アンケート方法としては、その年の成人式でX社を利用した顧客150名を対象に、5段階評価で回答を求めた。契約手続き後や写真撮影後にアンケートを実施し、それを半年ごとに集計して、それぞれ評点が4.5以上であれば満足度目標達成という運用をした。第一回目の結果は、2店舗合計の評点が4.83であり、目標の4.5を大きく上回った。その後も、高い評点を維持することができている。また、自由記述においても、多くの感謝の言葉が記入されていた。

- DVD（本人から家族への感謝メッセージを制作）ありがとうございました。娘の成長に涙しました。
- 衣装選びから細かい所まで丁寧に対応して頂き、当日も着崩れせず過ごせました。
- 会場に着付け直しにスタッフの方が来ていて、お友達のまで直してくれました！

（以上、顧客アンケート自由記述から抜粋）

このことは、スタッフの自信につながった。自分たちの具体的行動が、しっかりと顧客満足につながっており、企業理念を実現することができるという自信になった。そしてまた、このアンケート結果から、顧客満足度向上につながる具体的行動にフィードバックし、今もその精度を高め続けている。このように、自分たちの目指す顧客満足の達成度合いが見える化され、自分たちの取るべき具体的行動も明らかになっていくことで、経営理念へのスタッフの理解も深まっていた。そして、少しずつではあるがバラツキも解消されてきている。また、これに相まって、「型」を実行することの“正しさ”に対する自信をますます感じるようになっていった。

経営理念に対する理解が深まってくると、顧客満足度の更なる向上に関する提案がスタッフから出てくるようになった。例えば、X社のサービスに満足した顧客が、どの程度、他の顧客に紹介してくれているのかの紹介率を評価基準とすることが提案として出てきた。そして、その紹介率を更に上げるためのキャンペーンをどのように打っていくかなどの具体的な行動に落とし込むところまで、スタッフの経営理念に対する意識が上がっていったのである。尚、このキャンペーンによって、現在では紹介率が30%までに上がるという成果に繋がっている。

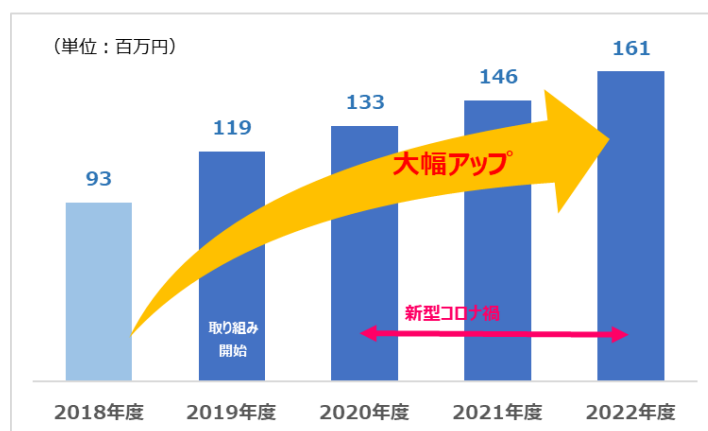
これら一連の取り組みは、個々に実行されただけでなく、相互に影響を与えることになった。業務プロセスにおける「型」（行動プロセス）は、スタッフ全体の行動の質を高め、業務の効率化を向上させる。そしてそれは、経営理念である顧客満足度の向上につながる。一方、経営理念は、徹底された行動基準と組み合わせることで、スタッフの行動の方向性と解釈のベクトル合わせに資することになる。そして、スタッフの取り組みに対する客観的な人事評価制度と経営理念の具体的実践の結果としての顧客満足度の向上は、「型」（行動プロセス）の正しさを証明することになり、それらの取り組みをさらに促進することになったのであった。

- 自分がやってきた方法を仕組み化したら成果が出たっていうところで、自分自身の自信にもなったので、自信を持ってこれでいいよって言えた・・・A氏
- （顧客満足度が）実際今年も上がったので自信を持ってている・・・B氏
- （昔は）正解が分からないから悩みがっているのか・・・という状態。（今は）自信を持って（仕事を）行えている・・・B氏
- （顧客満足度が）高くなってきたときには、それに対してすごく嬉しかったりとか、自信を持ってやれたりとか、というのはありました・・・C氏

4. 取り組みの成果

X社が実践した取り組みの成果として、X社の売り上げは、当取り組みを開始した2019年度以降、毎年増加することができている。

図表2 X社の売り上げ推移



一定の人数でありながら、スタッフ一人ひとりの対応力が上がり、業務の効率化を図りながら、成約率を大きく向上させることができた。当初のKGIとして掲げていた成約率90%を、2店平均で2022年度に達成することができた。とくにK市店での成約率の向上が顕著である。K市店の10km圏内に競合が6店舗もひしめく中で、この高い成約率は驚異的と言える。以前であれば、2組の顧客が来店して、1組が成約できれば良しとしていたが、今では来店した客の90%が成約に至っているのである。尚、図表3は2019年10月に社外の異業種交流型研修プログラム受講開始後の2020年度からの有効なデータを記載している。

図表3 店舗別成約率

	2020年度	2021年度	2022年度
S市店	80%	89%	94%
K市店	53%	79%	86%
平均	67%	84%	90%

とくに2021年、2022年は新型コロナウイルスの影響で、X社の足元のS市とK市の成人式の会場開催が中止になり、オンライン開催になった。しかしX社は売り上げを伸ばし続けることができた。とくに2021年はオンライン開催となり、振袖成約者に多くのキャンセル希望が殺到した。ほとんどの競合他社がキャンセルに対して一部返金か商品券対応に止まる中、X社は、既に写真撮影を行っているなどの場合を除き、あえて全額返金に応じることにした。X社としても、非常に厳しい経営判断であった。当然、これにより振袖部門の売り上げは大きく落ち込んだ。しかし、写真スタジオ部門の売り上げは大幅にアップした。振袖姿の写真を撮りに、他社から流れてきた利用客の売り上げ増加が大きく寄与することになった。顧客単価を上げるというX社が取った戦略は、リスクヘッジという面から大き

く功を奏した形になった。

また、X社で働くことに対するスタッフの満足度が高まったことも成果と言えるであろう。2020年から数度にわたってスタッフ面談を行っている。その中で、多くのスタッフから出てくるのは、自信を持って仕事ができるようになり、仕事が楽しくなったというものであった。

- 振袖売場に入るのが昔は怖かったけど、今は楽しいです。
- 振袖接客が自信を持ってできている。
- もっと武器を増やしたい。
- 接客が楽しいと思える。

(以上、スタッフ面談シートの自由記述から抜粋)

5. 一連の取り組みの意味付け

これら一連の取り組みを始めた当初は、一部のスタッフからのネガティブな反応もあった。途中で方向転換を考えようとしたことも何度もあった。しかし、A氏は粘り強く取り組みを継続した。新しいことを始める際に、消極的な考えや態度を取る人間がいるのはどの組織でもあり得ることであり、X社においてもそのことが表面化したこともあった。「型」の導入としてWBSを作成する際には、非常に面倒に思うスタッフもいた。彼らに対してA氏は、何度もミーティングを繰り返し、恰もスタッフ自身がそれをつくったかのように思わせる工夫をした。「自分も関与した会社の方向性なのだから、自分もやらなければならない」とスタッフが前向きな気持ちになるように誘導していった。また、それまでは人事評価が無いことに不満を持っていたスタッフが、仕組みの分かりにくさなどを理由に、人事評価制度の導入に反対することさえあった。その際、A氏は全体会議や店舗ごとの説明会、そして必要に応じて個別での説明会を実施することで、メンバーの理解を深めるための時間を惜しまなかった。A氏は、取り組みを始める際、これは会社の成長にとって必要な取り組みであると同時に、スタッフの成長にも必要な取り組みであることをスタッフに説明し、それを浸透していった。

ここで着目したいのは、これら一連の取り組みに対する、スタッフによる“意味づけ”である。以前から、X社の現社長は“成長”という表現をスタッフに伝えていた。その流れなのか、組織メンバーは、今回の一連の取り組みに対し、“成長”や“変化”という意味づけをしていた。ここでの“成長”や“変化”とは、“X社の成長、変化”であり、“スタッフ一人ひとりの成長、変化”である。この“成長”や“変化”と意味付けられた大きな枠の中で、「型」を身につけて、「ありがとう」の経営理念を実践していった。つまり、スタッフは、X社の“成長”と“変化”に、

自分自身の“成長”と“変化”を重ね合わせていた。会社と共に成長し、自分も変化するという、一連の取り組みへの意味付けがスタッフたちを動機づけていたと考えられる。

- だんだん成長していこうね、みたいなことは社長とかも言っていたので、成長はしなくちゃいけないんだ、みたいな感じで、どう進んだらいいのかなあ、どこ行ったらいいのかなあ、みたいな迷いはあったかな・・・C氏
- 売上げが上がったり、アンケートが良くなったり、良くなることって全部が、スタッフが良くならないとできないと思うので、それってなんだろう？その人だけではできないことじゃないですか。何か動いて、何かが変わろうとしないと、スタッフが納得して、この会社で働く意味をお客さんに実践できるっていう風になっていかなと思うので、そういう意味でやっぱり会社が変わったから、スタッフたちもそれに応えようと思えるような会社になったのかなと思います・・・B氏
- 会社がそういう風が変わって、スタッフもついていこうとして、またそれに会社も応えようとしてっていうような感じで・・・そうやって一緒に成長していついて考えると、会社も変わったんだと思います・・・C氏
- 一緒に成長してくれる会社。変えるところは一緒に変えていける・・・C氏
- 私も同じです。成長してくれる会社っていうのが同じです・・・B氏

またX社では、2023年夏に“ビジョン会議”を立ち上げた。これは、5年後の自分たちはこのように成長していきたいという未来ビジョンを描くプロジェクトである。ビジョン会議では、“組織”、“ホスピタリティ”、“企業文化”などの7つのテーマでチームをつくり、それぞれに責任者を決めて検討を開始した。そして、これらを冊子にまとめて、すべてのスタッフに配布した。そこに示しているのは2028年のX社の予想図であり、その未来においてスタッフ一人ひとりが何をしているかである。会社と自分自身の成長した姿を、スタッフにイメージさせるように工夫している。このように、X社の中には、“成長”というキーワードを通じて、新しいことに前向きにチャレンジする雰囲気が根付いてきている。

しかし、これら新たな一連の取り組みの中で、A氏が“成長”または“変化”というキーワードを浸透させようと、意図的に仕向けたわけではなかった。だが、当時のX社の状況から、社長もA氏も、スタッフに任せるしかないという状況であり、実際にそのようにした。このことがスタッフたちに成長に向けた主体的な意識を呼び起こしたのであろうと考える。結果的にスタッフの間で、“成長”または“変化”という意味付けが行われていたことは事象として存在している。

- 歴史がない点、社長も事業を引き継いだばかり、そして東日本大震災で、とにかく、

前に進むしかないと感じていたこともあります。私も社長も特に写真スタジオのスキルがないこともあります。スタッフに任せるしかないという状況でした。社長も自分がトップダウンというより、みんなと一緒に・・・的な考えなので強いて言えば、自分たちで創らないと、とスタッフが自身で感じたのかなと思います・・・A氏

「型」による業務プロセスの実行と経営理念に基づく具体的行動の実践によって組織としての効率化が図られ、経営的な成果も上がるようになった。そして、一連の取り組みが“成長”として意味づけられたことで、スタッフが“自らの成長”と“会社の成長”を関わらせることができるようになった。現在、X社では、すべてのスタッフが会社の仕組みを変える場面に主体的に関わり、ただ指示されたことだけを行えばよい会社ではないということを、ほとんどのスタッフがポジティブに理解し、実践している。このことは、X社の組織変革が成し遂げられたという証左の一つと言えるであろう。

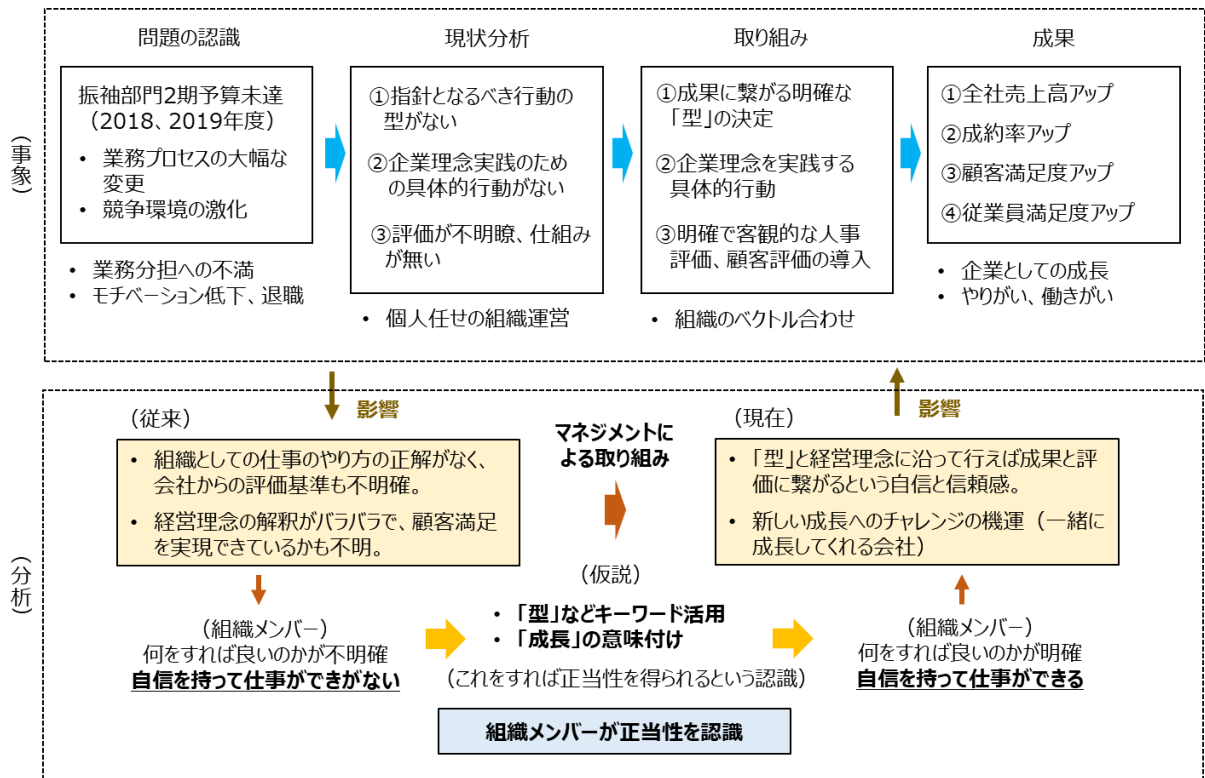
6. ディスカッション

X社では、組織メンバーの仕事に対するモチベーションをどのようにして上げていくかを迷う中、組織メンバーが何をすることが正しいのかという明確な“正当性”を示されていないことから、行動や理解にバラツキが生じ、売上高や成約率、業務の効率性が高まらないことが課題となっていた。

その様な状況に対して、①業務における「型」（行動プロセス）の導入、②企業理念を実現する具体的行動の実践、③客観的な評価の導入といった三つの取り組みを実施した。これらの取り組みによって、組織メンバーは、X社の業務において何をすることが正しいのかという“正当性”の在処を認識することができた。そして、その“正しい”行動を実践した成果として、顧客満足度が向上し、X社の売上高や成約率もアップした。顧客満足度の向上は経営理念そのものであり、売上高や成約率などのKGIの達成も、組織メンバーに対して「型」の正しさを証明することになった。そして、人事評価によっても報われることになり、働くことに自信を持った組織メンバーの満足度向上にもつながったのである。

そもそも、自らの具体的な行動が期待する成果につながるか分からず、また成果を上げるために他のメンバーから教わったことの正否さえも判明できない場合、自信を持った業務活動ができないであろう。そして、とくにそれが顧客への営業活動や接客対応のようにプレッシャーの掛かるものであれば殊更に、その業務を楽しんだり、やりがいを感じたりすることは困難であろう。逆に、正しい行動が明確になっていて、その行動を取ることで正しく評価されるならば、組織メンバーは自信を持って活動することができるであろう。

図表4 当ケースの全体像



X社では、上記①～③のような、組織メンバーが“正当性”を認識できる取り組みを行ったのである。組織における“正しさ”をつくり、それをメンバー内で共有し、その“正しい”行動をどのように実行できるかの教育も行い、最後にその“正しい”行動を客観的に評価する。これによって組織メンバーは、その帰属する組織における“正当性”を認識するのである。“正しい”とされることを理解して実践し、それが成果に結びつき、人事評価や顧客評価という目に見える形で示されるのであれば、組織メンバーは安心して働くことができ、そこにやりがいも感じられるであろう。

そして、これら一連の“正当性”を有する取り組みを、「型」、「ありがとう」というキーワードで浸透させたことは注目すべきと考える。組織メンバーが理解しやすく、共有しやすいキーワードの活用が、一連の取り組みの実行性を高め、組織変革の実現可能性を高めた要因の一つと考える。

また、スタッフの中では、この一連の取り組みを“成長”または“変化”というポジティブな視点から捉えられていた。“成長”または“変化”と意味づけられることによって、組織メンバーがそれぞれの取り組みを、組織の“成長”だけでなく、自分自身の“成長”にも必要な取り組みとして捉えることになった。一連の取り組みを実行することについての組織メンバーの納得性が高まり、取り組みの実行性も高まったと言える。そして、このことも、組織変革の実現可能性を高めた要因になったと考える。

この“成長”または“変化”のストーリーの中で、今もなお、X社は新しいチャレンジを続けようとしている。取り組み前のX社の状況からみると、売り上げなどの定量的な側面だけでなく、組織メンバーの成長意欲など、組織文化や組織風土のような定性的な側面からも、組織変革に影響を及ぼしたと言えると考ええる。このように、組織メンバーが受け入れるキーワードを活用し、ポジティブに意味づけられたストーリーの中で、組織メンバーの認識が変化し、組織変革が実現していったのである。

本稿では、組織変革における組織メンバーの認識の変化に着目した。組織メンバーの認識の変化には、分かり易いキーワードなどの表現でメンバーに“正当性”を認識させることと、それらに取り組む意味合いをポジティブに捉えさせることが重要になることを明確にした。今後さらに、組織変革に関わる複数のケースを比較分析することで、このメカニズムを一般化していきたいと考える。

参考文献

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- 花原杏珠 (2022) 「営業プロセス標準化がもたらした組織変革旅行会社 X 団体担当営業部の事例分析」 MMRC DISCUSSION PAPER SERIES, No.552
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
- Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758–777.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429–450.

山城慶晃. (2018). 「営業における組織能力向上: 組織ルーティンの形成とその移転」『一橋ビジネスレビュー』 66(3), 50-61.