

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 363

自動車販売現場におけるルーチンの形成と管理者の役割

東京大学ものづくり経営研究センター

佐藤 秀典

2011年9月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Formation of new routine and manager's roles in car dealership

Hidenori SATO

Manufacturing Management Research Center, The University of Tokyo,
Project Research Associate

Abstract

This paper explores manager's roles to form new routine from the research of car dealership. The managers who showed successful results have power based on their experiences and expertness. Meanwhile, such managers have a big resistance concerning change. To form new routine, managers exert their power and influence on subordinates based on visions for results. At the same time, the managers have to change their cognitive framework.

Keywords

formation of routine, manager's power, manager's experience

自動車販売現場におけるルーチンの形成と 管理者の役割

佐藤秀典

東京大学ものづくり経営研究センター 特任助教

要約

本稿では、自動車販売の現場を対象とした調査に基づき、ルーチンの形成における管理者の役割について検討した。それまでに成果を残してきた管理者は、経験と専門性に基づくパワーを有していると考えられる一方、変化への抵抗感も強いと考えられる。新たにルーチンを形成する際には、成果への見通しに基づいて部下にパワーを行使していくと同時に、管理者自身の認識の枠組みを変化させることが必要である。

キーワード

ルーチンの形成、管理者のパワー、管理者の経験

1. はじめに

本稿では、組織が新たにルーチンを形成する際に、管理者の経験がどのように影響を及ぼしているのかを明らかにする。

組織は、競争に勝ち残っていくために、安定的な成果をあげるための新たなルーチンの形成を図る。しかし、従業員にとってはそれまでの業務のやり方を変える必要があると認識されてしまうこともあり、多くの場合には抵抗が生じる。

その際に重要になるのが管理者の役割である。管理者がどのような認識に基づいて行動するかによって、従業員の抵抗の度合いも異なる。

そのため、これまでも、新たにルーチンを形成する時など、組織内での変化を推進する際の管理者の役割については議論されてきた。そこでは、管理者がどのように振舞うことが部下に対して影響を与えるかといった管理者の行動のあり方が議論されている。

しかし、管理者の行動も、管理者自身のそれまでの経験の影響を受ける。さらに、多くの場合、組織内で成果を上げた人が管理者になる。そのため、旧来の方法で成果を上げた人が管理者になっている傾向があり、その経験はルーチンの形成に際しては障害になる可能性がある。

一方で、成果を挙げているということは、管理者の影響力の源泉となる。スタッフとしても、結果を出している人とそうでない人では、結果を出している人の主張の方が受け入れやすい。そのため、成果を出している人が管理者になったほうが、部下であるスタッフの抵抗感を取り除きやすいと考えられる。

つまり、成果を出しており影響力を持つ人を管理者に据えると、それまでの成功体験から、変化へ消極的になる可能性がある。だからといって成功体験のない人を管理者に据えると、部下への影響力が弱くなり、組織としてルーチンの形成を行うことが難しくなるというジレンマが生じる。

このように、管理者の経験は、ルーチンの形成に際してプラスにもマイナスにも働きうる。本稿では、この経験の影響に関して、どのように経験を積ませるか、そして経験に基づくパワーをいかに活用するかという観点から検討し、明らかにする。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節で、ルーチンを形成する際の抵抗の要因と、管理者の役割および組織におけるパワーに関する先行研究を検討し、本稿の問題設定を明らかにする。続く第3節では、調査対象および調査方法について述べる。第4節では、本稿で取り上げる事例について記述する。第5節では、事例からの考察を行う。最後に第6節で結論とインプリケーションを述べる。

2. 先行研究と問題の所在

組織ルーチンとは、規則的、あるいは安定的に繰り返される組織の行動のパターンを意味する（藤本, 1997 ; Nelson and Winter, 1982）。

組織ルーチンは、組織において経験されたことの記憶を保持する役割を持っている

(Levitt and March, 1988)。ルーチンが形成され、組織に定着することがなければ、組織における経験は学習や改善に結びつくことなく失われてしまい、組織の競争力にはつながらない(藤本, 1997)。

しかし、ルーチンの形成は、当事者にとってそれまでの仕事の進め方からの変化と捉えられてしまうこともある。その場合には、抵抗が生じることも多い(Coch and French, 1948; Oreg, 2003; Piderit, 2000)。

例えば、ルーチンの形成が期待したような結果をもたらすかわからないという不確実性は、抵抗の要因になると考えられる。

変化は常に良い結果をもたらすとは限らず、予想していなかったようなパフォーマンスの低下を引き起こすこともある(Ye, Marinova and Singh, 2007)。Ahearne, Lam, Matieu and Bolander (2010)は、製薬会社の営業担当者を対象とした調査から、新たな業務システムを導入すると、まずはパフォーマンスが低下し、その後パフォーマンスが上昇することを明らかにしている。さらに、彼らの研究によると、パフォーマンス志向の強い営業担当者の場合、当初のパフォーマンスの低下が緩やかである一方、その後の上昇も緩やかである。これに対し、学習志向の営業担当者の場合、当初、パフォーマンスが急激に低下する一方、その後急激に上昇する。

つまり、新たなルーチンに基づいて業務に取り組もうとするほど一時的にパフォーマンスは低下するため、特に目先のパフォーマンスが要求される場合には、変化への抵抗が生じると考えられる。

また、認識の枠組みが変化しないことも、変化への抵抗要因になりうる。組織の中で、そのメンバーはそれぞれの認識の枠組みに従って環境を解釈し、理解しようとする(Walsh, 1995)。認識の枠組みは、個人それぞれの過去の経験や信念に基づいて形成される(Lau and Woodman, 1995)。

そのため、ある領域で専門性を高めると、認識の枠組みが変化しにくいものとなり、問題に対する解決策が固定される、新しい状況への適応が難しくなるといったように、柔軟性が低くなる(Dane, 2010)。その結果、変化に対する抵抗が生じる。

これらの個人レベルでの変化への抵抗が、組織レベルでの変化に対する慣性につながる。これは、もともと組織に所属していたメンバーが変化に抵抗を感じるだけでなく、組織社会化のプロセス(Van Maanen and Schein, 1979)を通じて、新たに組織に所属するようになったメンバーに対しても影響を与えることによってさらに強化される。

新たに組織に参入したメンバーは、その組織での役割を受け入れ、必要な社会的知識やスキルを獲得することを求められる。既存のメンバーとのコミュニケーションの中で役割を学んでいくと、新規のメンバーも次第に考え方を共有するようになってくる。

そのため、既存のメンバーがルーチンの形成をそれまでの業務の進め方の否定として認識し、抵抗を感じている場合には、新規のメンバーもその考え方を共有していく。結果として、その組織ではルーチンの形成は進まないことになる。

さらに、組織メンバー間で考え方が共有されると、それがその組織にとってのアイデンティティとなり、抵抗がより強固になることも考えられる。

組織アイデンティティとは、組織アイデンティティとは、「我々は何者か？」という問いへの答えである(Gioia, Schultz, and Corley, 2000)。Albert and Whetten (1985)によると、中心性、独自性、連続性という3つの基準を満たすような組織の特徴が組織アイデンティティであるとされる。

組織アイデンティティは、その組織における行動の基準として作用する。その組織らしい行動は取られやすくなり、反対にその組織らしくないとみなされる行動は取らなくなっていく。従来の仕事の進め方に基づく価値観からアイデンティティが形成されていたとするならば、ルーチンの形成がそこからの逸脱として当事者に認識されてしまう場合には抵抗が生じると考えられる。

以上のような要因に基づく抵抗は、長期にわたって継続することもある。ルーチンの形成は、時間と共に徐々に進むため、それが実際に定着し、活用されるようになるまでにはより多くの抵抗を乗り越えなければならない。

新たにルーチンを形成し、組織として安定的にパフォーマンスを維持していくためには、これらの要因に対処し、変化への抵抗を取り除いていかななければならない。ここでは、管理者の果たす役割が重要となる。

管理者は、部下が安心して新たに形成されたルーチンに基づいて業務を進められるような状況を組織内に整備しなければならない(Edmondson, 1999; Edmondson, Bohmer and Pisano, 2001)。

新たに形成されたルーチンにもとづいて業務を行うと当初はパフォーマンスが下がる可能性があるとするれば、目先のパフォーマンスのみにとらわれるのではなく、試行錯誤を許容して学習するプロセスを評価することが必要になる。

加えて管理者は、組織メンバー個人や組織レベルで形成されている認識の枠組みを改めるよう行動しなければならない。新たにルーチンを形成するためには、それまでの認識の枠組みを変化させ、変化する状況に対して新しい意味を与える必要がある。

しかし、管理者になれば誰でも変化を推進する役割を果たせるわけではない。管理者がこの役割を果たすためには、管理者が部下に影響力を及ぼせるようにパワーを持っていることが必要となる。

パワーの源泉として、French and Raven (1959)は、報酬に基づくもの、強制力に基づくもの、正統性に基づくもの、準拠性にもとづくもの、専門性に基づくものの5つを挙げている。Yukl and Falbe (1991)は、それに加えて、情報に基づくパワー、説得力に基づくパワー、カリスマ性に基づくパワーを挙げている。

どの源泉に基づくパワーを行使するかによって、その影響も異なる。Rahim (1989)は、French and Raven(1959)の提示した5つのパワーの源泉のうち、専門性、および準拠性に基づいているパワーの場合、他の源泉に基づく場合と比べて、部下はより従い

やすく、満足度も高いとしている。

特に、本稿で取り上げるような営業組織では、「販売実績はいくらか」という形で個人の成果が明確になりやすい。そのため、成果を上げていること、つまり専門性がパワーの主要な源泉となり、実績のある人ほどパワーを持つことになる。

このように考えると、管理者が適切にパワーを行使しながら新たなルーチンを形成するという目的からすれば、成果を上げた人を管理者に据えることは、組織の方針として合理的であると思われる。

しかし、成果を上げているということは、過去の成功体験の影響を大きく受けるということでもある。そして、管理者も部下と同様に、それぞれの認識の枠組みに基づいて行動する。そのため、管理者自身も、ルーチンの形成に関して抵抗を感じる可能性がある。特に、旧来のやり方で結果を出している場合には、ルーチンの形成には消極的になる可能性が高い。

さらに、旧来のやり方で成果を出している人を管理者に据えた場合には、部下も管理者の過去の業務のやり方を知っている可能性がある。その場合には、管理者が新たにルーチンを形成し、それにしたがって行動するよう主張したとしても、部下にとっては説得力に欠けるものになる可能性がある。

このように、成果を上げてきたということがパワーの源泉となる一方で、変化への抵抗の源泉ともなりうる。

もちろん、パワーの源泉は成果を上げてきたということのみではない。専門性に基づく以外のパワーを適切に行使するという方法も考えられる。

しかし、営業の現場では、実績にもとづくパワーの重要性は他の組織に比べて高い。そのため営業の現場に限れば、組織メンバーに対してパワーを行使できる管理者ほど、変化への抵抗感が強い可能性があるというジレンマが存在する。

そこで本稿では、管理者の経験とそれに基づくパワーがどのように作用するのかを、管理者自身の観点とその影響を受ける営業スタッフの観点から検討する。

3. 調査対象と調査方法

本研究では、自動車ディーラーX社の店舗におけるルーチンの形成を調査対象とした。そこでは、それまでの営業では個々のスタッフがそれぞれ独自のスタイルで進めていた業務を組織ルーチンとして安定したものとするための新たな業務システムが導入されており、本稿の問題意識にとっては適切な調査対象であると考えられる。

X社には、新車販売を行う店舗が40以上あり、その他にも中古車を扱う店舗なども所有している。それぞれの店舗では、自動車の点検や整備、新車の販売や用品の販売、保険の販売な様々な業務が行われている。本稿ではそれらの業務のうち、営業面でのルーチンの形成に焦点を当てる。

調査方法は主に、店舗で働く営業スタッフおよび店長、副店長といった管理者を対象

としたインタビューである。その他、X社の各店舗およびスタッフのパフォーマンスに関する内部資料も一部用いている。この管理者たちはそれぞれ、現場で実績をあげ、評価されて管理者になっている。そのため、経験や専門性に基づくパワーを有していると考えられる。

インタビューは各店舗において行われた。内容については、ルーチンの形成に対する意識や抵抗感に関して大枠の項目をあらかじめ定めた準構造化インタビューの形で実施した。対象者は、店長5名、副店長2名、スタッフ13名の計20名で、延べ22回のインタビューを実施したⁱⁱ。

インタビュー対象者の選定は、まず店舗レベルでのパフォーマンスを基準に偏りがなくなるように、成績上位店から下位店までを含むように店舗を選択した。その上で各店舗の管理者を対象とした。スタッフについても、各店舗の中でパフォーマンスの高いスタッフ、低いスタッフを含めて幅広く対象とした。

4. 自動車ディーラーの店舗におけるルーチンの形成

4-1. 業務改善によるプロセスの変化

従来の自動車ディーラーの営業では、それぞれの営業スタッフの個人的な業務の進め方に依存する部分が大きかった。それぞれの営業スタッフは個別に自分流の進め方を会得し、顧客に関しても個人的にリストを作成し、それに基づいて管理していた。

営業スタッフにとっては、顧客といかに接するかが仕事の進め方の中でも重要であった。

販売の現場では、それぞれの営業スタッフの成績が金額や台数の形で現れるため、結果の出ているスタッフとそうでないスタッフの差は明確になる。例えば、新車の販売台数で見れば、数倍の差がつくこともあり、その差は、それぞれの営業スタッフが、自らのやり方で顧客と接し、それによって生まれていると考えられていた。

これに対してX社では、組織として高いレベルの顧客対応を安定して行うための複数の施策が行われている。特に、営業に関係するものとしては、顧客に対して提案を行っていくためのシステムがある。従来、営業スタッフが個別に行っていた活動を店舗として組織的に行うために、車検、点検などの定期的に生じるものと、タイヤやオイルの交換など顧客とのコミュニケーションの中で進めるものとを分け、それぞれ決められたタイミングで顧客に対して提案を行うシステムとなっている。具体的には、あらかじめ顧客に提案すべきタイミングを明確に分かるようにしておき、そのタイミングで担当の営業スタッフが事前に設定された提案内容にもとづいて、顧客に連絡するシステムである。

これらのシステムは、2001年から順次導入が始まり、現在に至っている。このシステムの導入により、業務の進め方を一部標準化し、高い実績をあげる人材にのみ依存するのではなく、組織としての能力を高め、店舗全体での顧客志向の意識を徹底し、成績

の安定化が目指されていた。

4-2. 営業スタッフの認識

このような会社の施策に対して、営業スタッフの取り組み方には様々なパターンが見られた。

積極的に活用している b 氏は、顧客へのタイミングの提案がうまくいくようになるという点で、この業務システムは有効であると感じていた。システムが導入された当初は、特に抵抗を感じることなく取り組み始めたものの、それが役に立つということを実感できなかった。しかししばらく経つとその考えにも変化が生じた。特に重要なのが、「成果につながる」という実感であった。使い始めて1年位たつうちに役に立つと感じ始め、3年立つ頃には確実に有効なものであると考えるようになっていった。

同じ店舗で働く c 氏もこの業務システムを活用している。導入された当初は入社した直後ということもあり、特に違和感はなく使い始めたが、それが営業で販売実績を伸ばす上でどの程度有効なのかは半信半疑であった。特に、当初は自発的に活用しているというよりも、命令としてやらされているという感覚も持っていた。しかし、使用していくうちに、有効性を感じるようになっていった。顧客へのアプローチやデータの収集に漏れがなくなるといったことから、最近では必要性を痛感するようになっていった。

c 氏がこの業務システムを使い続けたのには、先に取り組んで成功している人が身近にいたということが影響していた。身近な人が実際に成果をあげることで、使い続ければ成果に結びつくという見通しを持てたことが、継続的な活用につながっていた。

同じく A 店で働く d 氏は、調査の時点では成果には繋がっていなかった。しかし、この業務システムの活用への意識は高かった。新たなシステムが導入される以前から営業をしていた d 氏にとっては、自分のやってきたアプローチを捨てなければならない面もあり、戸惑いもあったという。しかし、業務のなかでの漏れが少なくなるという面でメリットを感じていた。現状では使い切れてはいないと感じて入るものの、活用を続けていけば成果につながるという見通しがあり、使い続けていこうという意識を持っていた。

これに対して、B 店で働く g 氏は、新たな業務システムを活用しようとしたが、使いづらいと感じる部分もあったため、自分にとって使いやすいものを使うという考えのもと、自分で用意している顧客のリストなどを用いて営業を行っている。使うようにしたほうが良いと思う部分もあるが、g 氏は、営業の仕事の進め方は、一人一人が自分の仕事を持っており、それぞれが自分のやり方で責任を持つものであると考えているため、自分独自のツールを優先し、それに基づいて業務を進めていた。

B 店で働く g 氏の同僚である h 氏もやはり、自分のリストをもとに顧客に対応していた。新たな業務システムが導入された後で入社しており、そのシステムが有るのが普通であったため、特に違和感はなかった。しかし、実際に仕事をすすめる上では、自分独自の

ツールを活用し、用意された業務システムは事後的に確認するという位置づけであった。

C店で働くj氏は、通常の使い方に加えて、自分なりのアレンジをしながら、業務システムを積極的に活用している。j氏は、この業務システムが入った後に入社した。先に入社した営業スタッフたちにはこのシステムを使って仕事を進めるのに抵抗を感じる人もいたが、その人達が言うほどの違和感はなかった。特にこのシステムが有効なのは、顧客へのアプローチに漏れがなくなる点だと感じている。管理する顧客は数百件ののぼるが、それぞれに適切なタイミングで漏れ無く対処できていた。自分以外のスタッフに関して、この業務システムを使っている人は、ミスが少なくなったと感じている。このシステムが完璧なものだとは思わないが、実際に自分が仕事をする上で役に立つと感じている。そのため、命令として使われているというよりは、自分が成果をあげる上で使えるから使うというように考えている。

k氏は、この業務システムの良さも認めながら、自分のやり方には合わないところもあると感じていた。導入されたときに特に戸惑いを感じたわけではなかったが、実際に業務を進める上では最初からシステムの使えるところしか使わないという考えであった。顧客へのアプローチの漏れが少なくなるという点では役に立つ面もあるが、k氏はこの業務システムによって自分の業務の全体像が見えなくなると感じており、そのことに対して問題を感じていた。そのため、自分で用意しているリストなど、他のツールとの併用でこのシステムを利用していた。

D店の営業スタッフであるn氏は、この業務システム導入されたときに、これを使うことによって一時期自分の成績が半分に落ちたという。そういったこともあり、当初はこのシステムに対して戸惑いがあった。当時の店長は、本社からの業務命令ということで、システムを使用して業務を進めるように指示してきた。しかし、その当時の店長は、自分自身がそのシステムを使って成果を挙げてきたわけではなかったため、n氏にとってはその店長の指示には説得力がなく、従うことが難しかった。それでもn氏は消極的ながらもその業務システムの使用を続け、その結果、半年から1年を過ぎる頃には次第に自分でも役に立つことを実感できるようになり、役に立つと感じる部分に関しては納得して活用するようになった。

o氏は、現在でもこの業務システムをあまり使用していなかった。このシステム自体は悪いものだとは思っていないが、自分で用意しているリストをもとに仕事を進めており、それによって顧客の一覧を見ることができないと業務の上でやりづらさを感じるという。当時の店長がこのシステムの活用を強く主張しなかったこともあり、新たな業務システムが導入された当時は、特に不安もなく、そういう事をやるのかと感じただけであった。o氏は営業スタッフとして数字を出したいと考えており、業務のプロセスの重要さも認めながら、「でも結果がすべて」というように、最終的な成果をもっとも重視し、それに基づいて行動していた。

p氏も同様に、自分のリストを使用して営業を行っている。システムも使ってはいる

が、言われた通りにしているだけで、実質的には自分のリストに基づいて前倒しで顧客にアプローチしており、この業務システムを活用して営業を行なっているわけではなかった。この業務システムの導入の前に自分のスタイルを作ってしまったことから、自分のリストで確認したほうが安心できるようになっており、この業務システムだけを用いて仕事を進めているスタッフを見ると、不安ではないかと感じてしまうという。

E店では、3名ともこの業務システムをあまり使っていないか、使っていたとしても部分的に利用するといった考えであった。r氏は、このシステムが導入する前からの自分の仕事の進め方を維持しており、自分自身のリストを用いて顧客に対応していた。

s氏も、自分で顧客の情報を管理し、仕事を進めているため、システムは活用していなかった。ただし、新人にとっては、作業の手順が明確になり、一定のレベルまでは流れ作業で進められるようになるため、役に立つかもしれないと考えている。

t氏は、この業務システムに関して、役に立つ部分だけ活用するという立場であった。もともと、営業は成果を出すために自分オリジナルのやり方で仕事を進めるものだと考えていたため、このシステムが導入された当初は、それによって仕事の進め方を束縛されることに対しては抵抗感があった。また、当時働いていた店舗の店長は、会社が用意したシステムだから使うようにという立場であったため、納得感を持つことができなかった。しかし、消極的ながらも使っているうちに、役に立つ部分もあるということも分かってきた。t氏にとっては「成果につながるか」が最も重要であった。会社が用意したシステムを使っていれば結果が出なくても許されるわけではなく、常に成果は求められる。そのため、成果をあげるためには何が使えるかを考え、有効であると感じたものについては使うという立場であった。

4-3. 管理者の意識

このような営業スタッフたちの対応に関して、管理者たちの評価や態度は、店舗によって異なっている。

積極的な管理者は、この業務システムの意義を評価し、営業スタッフに対して活用を徹底しようとしている。一方で、導入には積極的ではない管理者もいる。そういった管理者は、営業スタッフに対しても新たなシステムの活用を強く主張することはない。活用しようとする営業スタッフを止めることはないが、「使いたければ使ってもいい」、「使いやすいものだけ使えばいい」という態度を示していた。

最近の利益実績では、全社でも成績最上位グループに位置する店舗であるB店のe店長は、新たな業務システムの導入に関して、営業スタッフに対する強い主張はしていなかった。

この店長は、それぞれのスタッフの自主性を重視しながらもコミュニケーションを積極的に取り、具体的な事例を挙げることで考え方を論理的に説明するようにし考え方の共有を図っていた。さらに、営業スタッフ個人の成績だけではなく、店舗全体での目標

を達成できるように意識を高める工夫もしており、管理者として積極的に行動し、実際に店舗として実績を挙げていた。しかし、新たな業務システムの導入に関しては、積極的ではなかった。同じ店舗の f 副店長も、重要性は認識しながらも、この業務システムの活用に関しては積極的というわけではなかった。

新たな業務システムの導入に積極的ではないという点では、成績中下位グループに属する E 店の q 店長も同様であった。スタッフに対してシステムの活用を促すこともあがるが、強くは主張せず、活用を徹底するように働きかけることはなかった。

一方、B 店と同じく全社でも高いパフォーマンスを挙げている A 店の a 店長は、新しい業務システムの導入に関して、より積極的であった。

この店長は、営業スタッフの仕事をサポートする仕組みとして、新たな業務システムは有効なものであると考えている。スタッフ自身が様々なアクションを起こすタイミングを管理できるようになるため、作業の無駄や漏れが少なくなると感じている。

この効果は、管理者の立場から見ても重要であった。それぞれの営業スタッフの仕事の進め方が見えるようになり、問題点を把握することができるようになる。今何をしているかだけでなく、先のプロセスまで見えるようになり、ひとりひとりのスタッフが日、週、月、といったレベルでどのように動くかが把握できるようになるため、どのタイミングで成果を挙げているのか、どこで問題が生じているのかがわかるようになるという。

店舗全体としてみた場合の影響としては、営業スタッフの活動の質が一定水準を超えるようになるため、店舗のパフォーマンスが安定するようになるという。それぞれの業務の進め方に基づいて活動していた場合には、成果の出せるスタッフとそうでないスタッフとの差が常に大きく開いていた。新たな業務プロセスを導入しても、スタッフ間のパフォーマンスの差がなくなる訳ではないが、成果の出せなかったスタッフでもある程度安定して結果が出し易くなり、結果として店舗全体のパフォーマンスが安定することになるという。

そのため、a 店長は新たな業務プロセスを導入するための工夫も行っている。新たな業務システムの導入は全社的な施策だが、本社からの命令というだけでは営業現場での実際の活用にはつながらない。それに取組みれば結果につながることを示す必要がある。実際に成功しているスタッフの事例や自分自身の体験を伝えることで、新たに積極的に取り組むスタッフを増やしている。スタッフを評価する際にも、結果だけではなく業務のプロセスも対象としていた。一時的に成績が落ちることがあってもそれを許容し、スタッフの取り組みを促進している。

成績中上位店の C 店 i 店長、下位店の D 店 l 店長も新たな業務システムの導入には積極的であった。i 店長は、まず新たな業務システムのもとでの仕事の進め方を教えた上で、スタッフ自身が納得して活用できるようになることが重要であると考えている。その際に、直接の成果はすぐには出なくとも、仕事のプロセスを評価対象としている。その

上で、スタッフがシステムを活用して業務を進めるように推進している。管理者の立場としても、店舗全体の動きが把握しやすくなる面があるという。

1 店長も同様に導入には積極的であった。営業スタッフに対し、システムを活用するように常に伝えており、スタッフたちもそれを感じていた。ただし D 店では、店長と副店長の間で認識に差が見られた。店長が積極的なのに対し、m 副店長は数字目標をチェックしながら、成果の挙がっていない人は使ってみても良いという立場であった。

4-4. 管理者の経験

多くの場合、管理者自身もかつては営業をしており、その中でも高い実績をあげた人たちが管理者となっている。そのため、それぞれに自分自身の成功体験を持っている。

その上で、現在管理者になっている人たちも、かつて営業をしているときに、新たな業務システムの導入に伴う仕事の進め方の変化を経験している。

この変化に対して、管理者たちは、当時は違和感、抵抗感を持つことが多かった。しかし、結果として、店長になるまでに、どのように認識に変化があったかには違いがあった。

a 店長は、このシステムが導入された当時は、抵抗を感じたという。しかし、4~5年たち、営業から管理者に移る頃にはシステムを利用しながら作業をするようになっており、それなしでは仕事がしづらくなっていた。

i 店長も、当初は抵抗を感じたが、次第に認識を変えていった。導入された際には、それまでに確立していた自分の仕事の進め方などを捨てる事にもなるため、抵抗や戸惑いを感じていた。そのため、最初は古いやり方と併用で使い始めた。しかし、使用しているうちに、役に立つことを実感し始め、必要性を感じるようになっていった。

l 店長も、最初は仕事の進め方を変えることに違和感を持ち、特に、業務として「やらされている」という感じがあったため、抵抗感があった。しかし、ルールに従って作業を進めることで仕事の漏れがなくなることにメリットを感じるようになり、1年たたないうちに、活用するようになっていった。

これに対して、e 店長、q 店長は、このシステムをあまり活用することなく成果を上げ、管理者になっている。

e 店長は、導入された当時、仕事の進め方を変えることに対して抵抗感を持っていた。特に、会社としての伝え方が業務命令であり、どういう意味があつて仕事の進め方を変えるのか、どのように役に立つのかなどが伝わってこなかった。そのため、e 店長にとっては、営業をしていた当時、この新たな業務システムは定着しなかった。q 店長も同様に、営業スタッフであった当時は、自分の仕事の進め方で成果を挙げており、新しいシステムを積極的に活用することはなかった。

副店長に目を向けると、f 副店長、m 副店長ともに、営業をしていた当時はこのシステムを活用することはなかった。抵抗感を感じたり、役に立つことを実感することがな

かったりしたため、使ってみたとしてもそれが実際の業務に活かされるまでには至らなかった。

5. 事例の考察

以上の、管理者および営業スタッフの経験と認識から、以下のような点が明らかになる（表1）。

表1 管理者の経験と店舗での新たなルーチンの導入

店舗	店舗の成果	対象	営業をしていた当時の活用	新たなルーチンへの認識
A店	上位	a 店長	○	○
		b 氏		○
		c 氏		○
		d 氏		○
B店	上位	e 店長	×	×
		f 副店長	×	△（重要との認識はある）
		g 氏		×
		h 氏		×
C店	中上位	i 店長	○	○
		j 氏		○
		k 氏		△（自分が使えると思う部分のみ）
D店	下位	l 店長	○	○
		m 副店長	×	×
		n 氏		△（役に立つ部分を使用）
		o 氏		×
		p 氏		×（形だけ使用）
E店	中下位	q 店長	×	×
		r 氏		×
		s 氏		×
		t 氏		△（自分が役に立つと思う部分のみ）

まず、新しい業務システムの活用を推進している店舗とそうでない店舗の違いには、管理者の認識の違いが影響していると考えられる。そして、その認識の違いには、過去の経験と管理者としての経験が大きく影響している。

管理者たちの多くは、かつて現場で営業をしていたときに新たな業務システムが導入され、それに対して、戸惑いや抵抗を感じていた。しかし、一部の管理者は次第にそのシステムを活用する意味を見出し始め、当初感じていた抵抗が薄れてから管理者へと移った。

さらに彼らは、営業の現場から副店長、店長といった管理者の立場に移る際に別の問題を抱えることもあった。管理者になったときに、その店舗の営業の現場には、自分と同じように結果を出せる営業スタッフがいるとは限らない。彼らが直面するのは、「自分がない現場」を率いていかに結果を出せば良いのかということであった。

営業とは、個人での成果を強く求められる仕事である。もちろん、店舗レベルなど、組織での目標も定められており、それを達成するために協力するという意識もある。しかしその目標も、個人レベルに分けられて提示されることになる。そのため、最も優先されるのは、個人での成果であるという認識になりやすい。

そのなかで結果を出してきたスタッフが、ある時、管理者に就任する。管理者の立場としては、当然店舗レベルでの成果を求められる。そのため、一部の管理者は、店舗全体のことを考える際に、メンバー全員で安定した成果が出るように考えるようになっていった。

もちろん、優秀な管理者であれば、独自の方法で店舗全体のパフォーマンスを高くすることも可能である。本稿の事例でも、B店は、e店長のマネジメントのもと、高い成果をあげていた。しかし、店舗独自の方法が優秀な管理者の能力に過度に依存するものであるとすれば、それは問題を含んでいる可能性がある。その管理者もいずれは他の店舗、他の部署に移る可能性がある。そうしたときに、その店舗ではそれまでのような成果をあげられない可能性が生じる。そのため、共通の業務システムを導入することには一定の意味があると考えられる。

新たなシステムの活用に関して、スタッフたちは、かつて営業現場において実績を挙げている店長の発言には耳を傾けていた。その際に、スタッフに影響を与え、活用を促す方法としては、自分の体験や店舗内での成功例から展開するというやり方があった。

業務のプロセスも評価されてはいるが、やはり営業スタッフは利益につながる販売の実績を強く意識していた。そのため、業務システムの活用に積極的に取り組んでもらうためには、成果につながるという納得感や見通しが重要となる。そのシステムを活用して成功している人が身近にいれば、他のメンバーの抵抗感も減少する。

もちろん、すべての営業スタッフを調査対象としたわけではないため、管理者の意識と店舗全体での新たな業務システムの導入の関係についてここでのデータだけではわ

からない部分もある。また、現時点での管理者だけでなく以前の管理者の影響があることも示唆されている。しかし、傾向としては、管理者の認識と店舗での活用の度合いには関係が存在していると考えられる。

6. 結論と課題

本稿では、新たに組織ルーチンを形成する際の管理者の果す役割について議論してきた。

管理者の役割を考えると、新たにルーチンを形成する為には、組織では二つのことが求められる。一つは、管理者が、自身の持つパワーに基づき、部下の認識に対して影響を及ぼすことである。実際に新たなルーチンを活用して業務を進めるのは現場のスタッフであるため、彼らの認識を変化させるように働きかける必要がある。

そのためには、管理者自身の体験やそれ以外のスタッフの成功例などを含め、説得力のあるストーリーを組み立てて、それに基づいてスタッフに見通しを持ってもらい、納得してもらうという方法が考えられる。

また、その際には、それまでの業務の進め方の単純な否定と捉えられないようにすることも重要となる。過去の否定は抵抗につながる。必要な業務をより安定的、効率的に進めるためにルーチンを形成するのだという認識を持ってもらわなければならない。

もう一つは、管理者がパワーを行使する前提として、管理者自身の認識を変化させることである。管理者自身が過去の成功体験にとらわれている場合には、新たなルーチンの活用を主導することは難しい。そのため、管理者自身が過去の成功体験から離れ、新たなルーチンの活用コミットするように認識を変化させる必要がある。

具体的には、管理者になった後に、管理する組織全体の能力を向上させていかなければならないという経験の中で認識が変化していく。このような経験を積ませるためには、本社が主導して、組織全体の能力を意識しなければ成果の上昇しない職場でキャリアを積ませるという方法が考えられる。

本社の役割については、本稿では具体的に触れてはいない。しかし、評価基準の設定者としても、本社の役割は重要だと考えられる。本社の評価が短期の利益のみを追求するものであれば、能力の高い現場の管理者程その要求に応えられるように、短期の利益を挙げようとする。その結果、営業スタッフに対しても短期での業績、つまり今月どれだけ利益に貢献したかを評価することに繋がる。この場合、業務のプロセスではなく結果のみを重視することになり、営業スタッフにとっても少なくとも短期にはパフォーマンスが下がる可能性のある新たなルーチンの活用のモチベーションを下げることとなる。

時に対立する管理者とスタッフの利害をうまく調整し、新たなルーチンの活用を促進するための本社の役割に関する詳細な調査は今後の課題である。

参考文献

- Ahearne, M., S. K. Lam, J. E. Mathieu, and W. Bolander (2010) "Why Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?" *Journal of Marketing*, Vol.74, No.3, pp.65-79.
- Albert, S and D. A. Whetten(1985) "Organizational identity" *Research in organizational Behavior*, Vol.7, pp.263-295.
- Coch, L. and J.R.P. French (1948) "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, Vol.1, No.4, pp.512-532.
- Dane, E. (2010) "Reconsidering the Trade-Off between Expertise and Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.35, No.4, pp.579-603.
- Edmondson, A.C. (1999) "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.2, pp.350-383.
- Edmondson, A.C., R. M. Bohmer, and G. P. Pisano (2001) "Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals," *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, No.4, pp.685-716.
- French, J.R.P. and B. Raven (1959) "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (eds.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, pp. 150-167.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論』 有斐閣
- Gioia, D. A., M. Schultz, and K. G. Corley (2000) "Organizational identity, image, and adaptive instability," *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, pp.63-81.
- Lau, C.M. and R. W. Woodman (1995) "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, pp.537-554.
- Levitt, B. and J. G. March (1988) "Organizational Learning," *Annual Review Sociology*, Vol.14, pp.319-340.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press..
- Oreg, S. (2003) "Resistance to Change: Development an Individual Differences Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.4, pp.680-693.
- Piderit, S. K. (2000) "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change," *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, pp.783-794.
- Rahim, M. A. (1989) "Relationship of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers," *Journal of*

Management, Vol.15, No.4, pp.545-556.

- Van Maanen, J. and E.H. Shein (1979) "Toward a theory of organizational socialization," *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.209-264.
- Walsh, J. P. (1995) "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane," *Organization Science*, Vol.6, No.3, pp.280-321.
- Ye, J., D. Marinova, and J. Singh (2007) "Strategic Change Implementation and Performance Loss in the Frontlines," *Journal of Marketing*, Vol.71, No.4, pp.156-171.
- Yukl, G. and C. M. Falbe (1991) "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.3, pp.416-423.

i ここでのルーチンの形成とは、営業での個別の接客まで定型化するということを意味しない。そこにいたるプロセスを主に対象としている。

ii インタビュー対象者および実施日は以下の通りである。A店 a 店長（1989年入社、2010年6月9日・6月19日に実施）、A店 b 氏（1992年入社、2010年7月7日に実施）、A店 c 氏（2002年入社、2010年7月7日に実施）、A店 d 氏（1995年入社、2010年7月7日に実施）、B店 e 店長（1982年入社、2010年6月18日・7月2日に実施）、B店 f 副店長（1985年入社、2010年6月18日に実施）、B店 g 氏（2005年入社、2010年7月2日に実施）、B店 h 氏（2005年入社、2010年7月2日実施）、C店 i 店長（1983年入社、2010年6月18日に実施）、C店 j 氏（2003年入社、2010年7月23日に実施）、C店 k 氏（1996年入社、2010年7月23日に実施）、D店 l 店長（1991年入社、2010年8月25日に実施）、D店 m 副店長（1981年入社、2010年8月25日に実施）、D店 n 氏（1995年入社、2010年9月16日に実施）、D店 o 氏（1997年入社、2010年9月16日に実施）D店 p 氏（1998年入社、2010年9月16日に実施）E店 q 店長（1988年入社、2010年9月15日に実施）、E店 r 氏（1994年入社、2010年9月15日に実施）E店 s 氏（1990年入社、2010年9月15日に実施）E店 t 氏（1990年入社、2010年9月15日に実施）。