

# 小売業のサービス・イノベーション・プロセスにおける 現場従業員の行動に関する研究

Frontline Employee Behavior in Retail Service Innovation Process

岸本 徹也\*

Tetsuya Kishimoto

本研究は、サービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動が、イノベーションの成果に与える影響を明らかにするために、小売企業の袋詰めを行うレジ作業を対象とする単一事例研究である。特に、サービス実施後のサービスの改良段階やサービスの組織への定着段階における現場従業員の行動とその行動を支える組織要因に着目して分析した。

キーワード：サービス・イノベーション・プロセス、小売企業、現場従業員、サービス設備、単一事例研究

## I. はじめに

近年、サービス研究分野において 1990 年代の中頃から始まったサービス・イノベーション研究への関心が高まっている (Den Hertog, van der Aa and de Jong, 2010; Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patricio and Voss, 2015)。このサービス・イノベーション研究の中で、本研究が着目する視点は、サービス・イノベーション・プロセスにおいて店舗の現場従業員 (Frontline Employee)<sup>1)</sup> の行動がサービス・イノベーションに与える影響である。

サービス・イノベーションにおいて、顧客知識を多く持つ現場従業員がその知識をサービス・イノベーションに活用していることや、新しいサービスの実施において顧客への説明で欠かせない存在となっていること等、現場従業員の重要性が先行研究で明らかにされてきている (Cadwallader, Jarvis, Bitner and Ostrom, 2010; Karlsson and Skålén, 2015; Melton and Hartline, 2010)。しかし、研究の蓄積は進みつつあるものの、現場従業員の行動がサービス・イノベーションに与える効果に関する知識は依然として少ないままの状況にある (Engen and Magnusson, 2015; Sørensen, Sundbo and Mattsson, 2013)。

そこで本研究では、サービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動がイノベーションの成果にどのような効果を与えているのかについて、事例研究により明らかにしていく。

本研究の特徴は次の2点にある。第1は、先行研究であまり論じられてこなかったサービス実施後のサービス内容の改良段階とその新たなサービスを組織に根付かせる定着段階における現場従業員の行動を分析する視点である。サービスは物的な製品と異なり、市場導入の実施前に完全な形で作り込むことは難しい。それはサービスの特性として、顧客と現場従業員の協同により生み出されるものであり、その個々の顧客の好みは異なるため完全な標準化はできないからである。また、現場従業員の技能レベルも人により異なることから部門内や店舗間で技能レベルにばらつきが出る。さらに、人の入退社が繰り返されることで組織の構成員も変動する。このようなことから、サービスを顧客に適合させ、それを安定して提供していくためには、サービス実施後の改良や組織へ定着させる取り組みが重要な課題となる。

第2は、現場従業員がサービス設備のイノベーションにどのように関わっているのかについて事例の中で明らかにしていくことである。先行研究において、この視点を持つ分析はほとんどない。実際、多くのサービスはサービス設備なしに提供することは難しいであろう。数々のサービスモデル（例えば、サービスケープ：Bitner, 1992）においても物理的なサービス設備はモデルの構成要素として含まれている。

以上の研究課題について単一事例研究のアプローチをとり、扱う事例は食品スーパーにおける袋詰めを行うサービス活動の開発から組織への定着までの取り組みとする。この事例を通じて、サービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員がサービス設備のイノベーションや、サービス実施後のサービスの改良やサービスの組織への定着活動にどのように関わり、イノベーションにどのような効果を与えているのかについて明らかにしていく。

## II. 理論的枠組み

ここでは、本研究の理論的な位置づけを明らかにするために、先行研究をレビューしながら、理論的枠組みを構築していく。

### 1. サービス・イノベーションにおける現場従業員

サービス・イノベーションに関する研究が始まったのは1990年代の終わり頃からであったが（近藤, 2012; Randhawa and Scerri, 2015）、サービス研究分野において近年注目される研究分野の1つとなり、研究成果も蓄積されてきている（Benkenstein, Bruhn, Büttgen, Hipp, Matzner and Nerdinger, 2017; Ostrom et al., 2015）。サービス・イノベーションの研究では企業の戦略レベルに焦点を当てた研究が多く、戦略の実施段階に焦点を当てる研究は少なかった（Cadwallader et al., 2010）。しかし最近になり、イノベーション・プロセスにおける現場従業員に焦点を当てたミクロレベルの研究が増えている（Engen and Magnusson, 2015; Melton and Hartline, 2010）。例えば、Karlsson and Skålen（2015）では、現場従業員の顧客知識、製品知識、実践知識がサービス・イノベーションに有益

であり、特にイノベーション・プロセスの早い段階に現場従業員が関与することでイノベーションの効果が高まることが明らかにされている。また、Melton and Hartline (2010) の研究によると、現場従業員はサービス・イノベーション・プロセスの新たなアイデアを創造する段階では重要な影響を与えないが、その後のサービスの実施段階では重要な役割を演じていることを、さまざまサービス産業の調査データを利用して実証している。

サービスは顧客とサービスを提供する現場従業員によって生み出されるものであるため、顧客と接することの多い現場従業員は、顧客のニーズを把握しやすい立場にある (Karlsson and Skålén, 2015)。そのような現場従業員が関与しないサービス・イノベーションは、顧客の視点を欠くことになり成し遂げることが難しくなることを指摘する研究もある (Ordanini and Parasuraman, 2011)。また、Cadwallader et al. (2010) は、物的な製品に関するイノベーションと比べ、サービス・イノベーションの場合、特に現場従業員が新しいサービスの考え方を受け入れて、それを現場で実施していくときに限り成功することを強調している。

このような先行研究の成果に基づくと、現場従業員は非常に重要なオペラント資源 (Ordanini and Parasuraman, 2011) であり、サービス・イノベーションの成否が現場従業員に大きく依存していることがわかる (Melton and Hartline, 2013)。しかし、まだ具体的なメカニズムは十分につかめていない現状にある (Crevani, Palm and Schilling, 2011; Schaarschmidt, 2016)。このサービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動を分析する視点を本研究の中心に据える。

## 2. 現場従業員の行動に影響を与えるサービス設備や組織要因

サービス経験は、サービス従業者、サービスの設備、サービスの対象となる顧客、サービス提供プロセスの4つの構成要素から成ると考えられる (Fisk and John, 2004)。サービス・ドミナント・ロジックにおいては、物的設備などのオペラント資源を知識やスキルのオペラント資源による操作により価値が生み出されると考えられており (Ordanini and Parasuraman, 2011)、サービス・ブループリント (Shostack, 1984, 1987) などの分析フレームにおいても、物的環境がサービスの構成要素として認識されている。

しかし、サービス・イノベーションの現場従業員に関する多くの先行研究では、サービスの設備の要素は分析範囲に含められていない (例えば、Cadwallader et al., 2010; Yang, Lee and Cheng, 2016)。実際に多くのサービスはサービスの設備環境の中で提供され、顧客のサービス品質の知覚に影響を与える重要な要素であり、また現場従業員の行動にも影響も与える。特に、サービス・イノベーションをマイクロレベルの現場従業員の観点から実体を把握するのであれば、現場従業員がサービス設備のイノベーションに与える影響や、またはサービス設備や組織要因が現場従業員に与える影響について、サービスの提供プロセスの革新と同時に捉えていく理論的な枠組みが必要であると考えられる。

### 3. サービス・イノベーション・プロセスにおける実施後の段階

多くのサービス企業において、サービス・イノベーションのプロセスは基本的に形式化されている例は少なく、アドホックなものにとどまっている (Crevani et al., 2011; Dolfsma, 2004; Kelly and Storey, 2000)。サービスを開発する R&D 部門などはなく、プロジェクトチームを編成してサービス・イノベーションに関わる企業が多いようである (近藤 2012; Randhawa and Scerri, 2015)。

先行研究においては、アイデア創造から始まるサービス・イノベーション・プロセスの最終段階はサービスの実施段階となっている (Karlsson and Skålén, 2015; Sundbo, 1997, 2008)。製品の新品開発プロセスであれば、市場導入を最終段階としても問題はないであろうが、サービスの場合はその特性を考えるとさらに後工程まで含めた分析範囲の設定が必要であると考えられる。

なぜならば、サービスは物的な製品と異なり、究極的には個別への対応が求められることもあり、市場導入時にサービスの提供方法や内容を完全に決定することは難しい。そのため、市場導入後の事後的なサービス内容およびその提供方法の見直しは必要不可欠な活動となる。さらに、サービスを提供する現場従業員が新しいサービスを受入れ実行する上で、通常現場従業員が 1 人だけでサービスを提供することはなく複人数から成る組織となるため、その組織に新しいサービスの提供方法を定着させなければ、一定のサービスを継続して提供することはできない。

したがって、サービス・イノベーション・プロセスの研究では、新しいサービスの実施で終わらせることなく、その後のサービスの改良段階やさらには、組織への定着段階までを考えていくことが実務的にも重要な問題となるであろう。本研究では、この 2 つの段階も含み、サービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動を捉えていく。

以上の議論を整理すると次のようになる。サービスの設備までを含めてサービス・イノベーションの対象として捉え、サービス・イノベーション・プロセスの開発段階から実施段階後のサービス要素の改良や組織への定着段階までを含めた現場従業員の行動とその行動を支援する組織要因について捉えていくというのが、本研究の理論的な枠組みである。

## III. 問題提起

以上見てきたような理論的枠組みから本研究の目的を確定していく。サービス業に含まれる産業の範囲はとても広く、先行研究ではサービス業全般のデータから分析結果を求めているものもあるが、特に現場レベルの議論となると、そのサービスの個別性というものによりウエイト付けをした分析が必要になる。物的な設備への投資が多い輸送業や通信事業の場合と、人的な投資が必要で高度な知識が人材に求められる弁護士事務所や経営コンサルタント業では、現場従業員の役割は異なるであろう。現段階のサービス・イノベーション研究に必要なのは、サービス業の一般法則の確立を目指す一方で、個別サービス業の状況を把握していく事例研究の積み重ねではないかと考えられる。本研究はこの後者のアプローチを取る。

本研究では、サービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動を分析対象とすることから、本来業務に積極的にあまり関わろうとしない行動特性を持つと考えられている現場従業員を多く抱える業界を研究対象とする。その理由は、そのような現場従業員がイノベーションに関わっているのであれば、他の企業の現場従業員の事例においても成立する可能性は高いと考えられるからである。また、そのような研究対象には一般的に業務に積極的に関わろうとしない現場従業員を鼓舞する何か有益な仕組みがあるとも考えられることから、本研究の理論的な枠組みの要素でもあるサービス・イノベーションを発生させ定着させる組織要因を抽出しやすいと考えられる。このような点を考慮して、本研究では研究対象として非正規労働者の比率が高い小売企業を選んだ。一般的に正規労働者よりも非正規労働者の方が、業務に対するモチベーションは高くないと考えられているからである（小林, 2000; 山下・向井, 2016）。

分析対象とする小売企業のサービス業務は、店頭で顧客と接するレジ業務とした。レジ業務はサービス提供プロセスのなかで顧客との接客時間も多く個々の顧客に対応することが求められる個別性の高いものであることから、サービスの特性を色濃く持っている。またレジ台やスキャニング装置等、サービス設備の要素も多く含んでいるため、本研究の理論的枠組みに適合している。

レジでの待ち時間は小売競争において重要となるサービス属性の一つである。このレジでの待機プロセスの管理は、サービス品質の知覚を向上させ競争力の強化につながる（Kumar, 2005; 南・西岡, 2014）。レジでの顧客の不満は店舗の全体的な評価に影響を与えることにもつながる（Van Riel, Semeijn, Ribbink and Bomert-Peters, 2012）。

以上のような問題提起に関する議論から、本研究の目的は、小売企業におけるレジ業務に関するサービス・イノベーション・プロセスの事例を通じて、開発段階からサービス実施後の改良やサービス業務の組織への定着段階において現場従業員がどのような組織要因の下、どのように行動し、その行動がイノベーションにどのような効果をもたらすのかについて明らかにしていく。

## IV. 研究方法

### 1. 事例対象の概要と事例選択の理由

本研究の目的に合った研究方法として単一の事例研究を採用し、その研究対象としてアクシアルリテイリング株式会社（以下、アクシアルR）の袋詰めサービスの取り組みを事例とした。まずはこの研究対象の概要を説明した後、単一事例研究の採用と事例選択の理由について述べていくことにする。

#### a. 企業概要と袋詰めサービスの現状

アクシアルRは、新潟県長岡市に本部を構える食品スーパーを中心に事業展開を行っている持株会社であり、その傘下に中核企業の株式会社原信をはじめとし、株式会社ナルス、株式会社フ

レッセイを擁する。2016年度現在の売上高は2,289億円、従業員数は正社員が2,434人、パートナー社員6,299人（月200時間換算）であり、128店舗を展開している<sup>2)</sup>。食品スーパー業界の売上高ランキングでは13位となっており、収益性、成長性ともに業界トップクラスである<sup>3)</sup>。

袋詰めサービスは、株式会社原信（以下、原信）で始められた取り組みであり、現在アクシアールRの中でも取り組まれている。本研究では、袋詰めサービスの開発から組織への定着までの期間について、中核企業の原信の取り組みを事例とする。

原信は1997年に創業30周年を迎え、2010年の達成を目指した企業ビジョンを策定し、そのなかの1つに「日本一のサービスを提供できる食品スーパーを目指す」というキーワードを掲げた。日本一のサービスを目指すために始めた具体的な活動が、当時他社の食品スーパーはほとんど実施していなかったレジで行う袋詰めサービスであった。

現在でも一般的に、日本の食品スーパーでは顧客が自ら商品を袋に詰める場合が多いが、同社の店舗ではこれを商品の精算と同時にレジ担当者が行っている。他社が模倣することが難しい袋詰めを素早く行い、顧客の手をわずらわせないことで、このサービスは大きな評価を得ている<sup>4)</sup>。適正な大きさのレジ袋に商品を素早く詰めて顧客に渡すことで必要以上のレジ袋を使うことがなくなり、レジ袋の削減にも効果がある。

現在、同社では袋詰めサービスのレジ、通常の袋詰めしないレジ、セルフレジを設けて顧客が選択できるようにしているが、レジ待ちの顧客で混んでいても袋詰めサービスを実施しているレジに人が並ぶ傾向にある。購買点数が少なければセルフレジの方が速いこともあるが、ある程度の購買点数となると、顧客が自分で商品をスキャンして袋詰めするよりも、訓練されたレジ担当者に袋詰めをしてもらった方がはやく、しかも商品が傷まないようにきちんと袋詰めしてもらえることは顧客にとって周知の事実となっている。

しかし、袋詰めサービスを始めた当初は顧客からの苦情も多く、とても組織に定着するとは多くの従業員が考えていなかった。そのような状況から、袋詰め作業の工夫や見直しを何度も行い、少しでも袋詰め作業が素早くできるように現場従業員は訓練を怠らなかつた。レジ担当者の負担が少なくなるようにレジ台にも何度も改良が加えられ、レジ袋をセッティングする器具については特許も取得している。このようなサービス・イノベーションにおいて、現場従業員の役割はとても大きなものであった。

#### b. 事例選択の理由

本研究を単一事例研究とし、この事例を選択した理由は次の通りである<sup>5)</sup>。まず、この事例が極端な事例 (extreme case) であるということである。小売企業において、レジ業務のイノベーションを長期間継続し、また、本来であれば、それほど業務に対してモチベーションを持たない現場従業員がその過程で積極的に関与している企業は極めて珍しい事例である。レジ業務のイノベー

ションとその過程への現場従業員の関与、それらを支える組織要因という他にはない極端な特性を持っていることで、それらの関係性をより認識しやすくなる。

もう一つの理由は、この事例が新事実のケース (revelatory case) と考えられるからである。小売企業研究またはサービス・イノベーション研究においても、レジ業務の事例を取り上げた研究は、非常に珍しい事例である。サービス実施後のサービス内容やサービス設備の改良、および、サービスの定着に取り組んでいる小売企業は存在すると考えられるが、その過程を事例として取り上げた研究となるとほとんどない。

## 2. 調査方法

インタビュー調査を表1のとおり実施した。まず、当時プロジェクトリーダーであった森山仁氏から袋詰めサービスのプロジェクトの概要について事前に聞き取りを行い、インタビュー調査の設計を行った。その後、袋詰めサービスの開発段階から全店導入の実施段階の状況、さらに組織への定着までの流れをインタビュー調査により把握していった。

表1. インタビュー調査の概要

実施年月日	時間	インタビュー時の役職・担当	氏名	事例における当時の役職・担当	インタビュー内容
2017年7月10日	13時~14時	ナルス社長	森山仁氏	店舗運営部長・プロジェクトリーダー	プロジェクト概要、カートショッピング
2017年8月7日	14時~15時	退職者	—	柏崎東店 レジ部門チーフ	実験期間中のレジ業務
2017年8月7日	15時~16時30分	店舗企画部長	小暮昌明氏	プロジェクトメンバー	プロジェクト内容、カートショッピング
2017年8月8日	10時~12時	店舗運営部長	池田高史氏	人事部	袋詰めサービス導入当時の状況
		店舗運営部員(2名)	—	店舗運営部 トレーナー	
2017年8月9日	15時~16時	社長	原和彦氏	店長	袋詰めサービスの戦略的・組織的な意味
2017年8月10日	10時~11時	吉田店次長	近藤博之氏	柏崎東店店長	実験期間中の店舗運営
2017年8月10日	13時~14時	営業企画部員	—	店舗のレジ部門	袋詰め技術
2017年8月10日	14時~17時	TQM推進部長	丸山将範氏	人事部	TQM体制、QCサークル活動
2017年8月17日	10時~11時	ナルス社長	森山仁氏	店舗運営部長・プロジェクトリーダー	プロジェクト内容
2017年8月17日	13時~15時	副社長	五十嵐安夫氏	人事部長	袋詰めサービス導入の経緯、TQMとの関係
2017年8月29日	15時~17時	店舗運営部長	池田高史氏	人事部	袋詰めサービスの導入
2017年8月30日	10時~11時30分	ナルス監査役	岩崎良次氏	トレーニング室長	袋詰めサービスの歯止め

この調査の過程でフィールドノートを作成し、再度、プロジェクトリーダーであった森山仁氏にプロジェクトの内容について確認作業を行った。社長の原和彦氏には、袋詰めサービスの戦略的且つ組織的な意味について、副社長の五十嵐安夫氏からは袋詰めサービス導入の経緯や TQM (total quality management) との関係について話を聞いた。直接プロジェクトには関わっていない従業員からも袋詰めサービス導入の状況について話を聞いた。

以上のように、インタビュー・データの分析の過程ではメンバーチェック (member checks) を行い、複数人からのデータ収集に努めた。また、フィールドノートの内容と同社の社内報や社内資料と突き合わせて分析を加えることで袋詰めサービスについて多角的に理解を深めていった。

## V. 分析結果

原信の袋詰めサービスのサービス・イノベーション・プロセス (Karlsson and Skålén, 2015; Sundbo, 1997) について、ここではアイデアの創造段階、開発段階から実施段階 (Sundbo, 2008) までと、先行研究ではほとんど取り上げられていない実施段階後のサービス内容の改良から定着段階までと、大きく2つに分けて見ていく。

### 1. アイデアの創造段階から実施段階

#### a. 袋詰めサービス導入の経緯－アイデアの創造段階

原信は1997年に創業30周年を迎えた。この当時、金融緩和に代表される規制緩和やグローバル化等の影響で今後流通業界が激動期を迎えるのではないかとの懸念が広がっていた。このような環境の中で企業の存続を図っていくために将来を見据え、2010年における原信のあるべき姿を「2010 VISION」として策定した。その内容は、①標準店 200 店舗、②日本一のサービス、③ROI 15%、④東証一部上場というものであった。袋詰めサービスは、この日本一のサービスを目指すための具体的な取り組みの1つとして考えられたものであった。しかし、このような考え方は突然出てきたものではなかった。

1990年代の初め、同社は各店舗の顧客の要望に応えるために、「判断の基準はお客様」という同社の伝統の考え方にに基づき、それぞれの店舗が地域の生活に合った品揃えを実現する個店経営の実現を図ろうとしていた。顧客に提供するサービスの質を高めるためにQCサークル活動を実直に行い、買い物を楽しんでもらえるように顧客への「フレンドリーサービス」にも力を入れていこうとしていた。セルフサービスという大義名分の下に、本来は小売業がやらなければならないことを顧客に強いている点があるのではないかという疑念を抱いていた。このようなノーサービスからの脱却を図るという意味もあり、日本一のサービスというビジョンを掲げたのである。

この袋詰めサービスの導入には、同じく1990年代の初めから同社が取り組んでいたカートショッピングという考え方も前提にあった。SSM (super supermarket) を核店舗とするNSC (neighborhood shopping center) の展開に着手し、1991年11月に本格的な600坪のSSMである吉田店を開店させた。SSMでは、売場面積が従来の店舗よりも広くなり商品数も多くなる。店舗の運営上、増加した商品数に見合う買い上げ点数の増加が求められた。購買点数が多くなるとカゴが重くなるため、買い物しやすいようにカートを利用したショッピングを促進していた。

カートショッピングを実現するために店舗内の段差をなくし、カートがすれちがうことができるように通路を広くする等、物理的な設備を整備していった。しかし、これは本来のカートショッピングとは異なるものであった。アメリカを見ると、車で来店してカートを使って買い物をした後レジで精算をする。店員が袋詰めしてくれたものをカートで車まで運んでカートショッピングが終わっている。一方、同社のカートショッピングは、レジの時点でこの流れが分断されていた。



理想的なカートショッピングを実現するためにもレジでの袋詰めサービスの導入は不可欠であった。

#### b. プロジェクトの始動と実験の開始－開発段階

1998年3月、袋詰めサービスを実現するために新レジ検討委員会という社長直轄のプロジェクトチームが発足した。店舗運営部長を委員長に、人事、情報、店舗運営に携わる5名と事務局2名の体制でスタートした。1999年4月の全店導入まで30回の会議を重ねることになる。

「社長に室に呼ばれ、袋詰めサービスを是非やりたいと言われました。お客様に袋詰めをさせるのは不遜である。アメリカのスーパーは全レジで袋詰めをしているのではないかと言われました。袋詰めサービスもできないでサービス日本一は実現できるはずがないという社長の強い信念を感じました」(当時店舗運営部長・プロジェクトリーダー森山仁氏, 2017年7月10日)。

袋詰めサービスのコンセプトは、カートショッピングとサッカーサービスを2本柱とした。カートショッピングでは、顧客がカートでゆったりと買い物ができ、レジ精算後も駐車場の車までカートを使える状態を実現することである。サッカーサービスは、顧客に商品を袋に詰めて渡すための作業体制を作り、新しいレジ台やカートを開発することであった。

新しいレジ台の開発では、顧客がレジまで持ってきた商品を載せるところを回転するターンテーブルにするのか、それとも直線のベルトコンベアにするのかという2案が議論された。ベルトコンベアでは顧客に工場をイメージさせてしまうことと、商品がレジ担当者の手元まで移動しないと商品に手が届かないという作業上の非効率性から、ターンテーブル方式が採用されることになった。

新レジの見本となったのは、当時アメリカのアルバートソンに導入されていた商品スキャン装置の前後にターンテーブルが設置されたレジ台であった。それと同型のものを日本の機器メーカーと共同開発し、店舗への導入に向けて実験を始めることになった。

実験は1998年10月からレジ周りの広い柏崎東店で始まった。スキャン装置の前後にターンテーブルがあるためレジ周りの広い店舗での実験が求められたのである。実験店に求められた他の条件は、日々の売上高がそれほど高くなく、ピークタイムに顧客がレジにはあまり並ばないというものであった。また、実験期間中に本部のプロジェクトメンバーが頻繁に行くことになるため、本部から距離がある程度近いということも条件として加味された。これらの条件を満たすものとして、柏崎東店が実験店舗として選ばれたのである。

作業の流れは次のようであった。まず、顧客が商品をカートから取り出し、前方のターンテーブルの上に載せる。レジ担当者が電動のターンテーブルを回転させスキャン装置の前に立ってい

自分の手が届くところまで商品を移動させる。その商品をレジ担当者がとり商品をスキャンし、後方のターンテーブルに載せる。後方で待機する袋詰めを専門に行うレジ担当者が、後方のターンテーブルに載せられて移動してくる商品を受け取り、それを袋詰めする。このような二人体制の作業工程であった。



写真 1. 実験店に導入された前後にターンテーブルのあるレジ台

実験前も既にカートを使って買い物ができるようになっていたが、実験開始に合わせ、買い物カゴをカートに入れなくても使えるようにカートを改良した。従来のカートは商品を載せる底の網目が粗いため、小さな商品は落ちてしまう作りになっていた。既存のカートでは網目の幅の狭いものがなかったため、カートのカゴの網目を 2.5cm にした同社オリジナルの仕様でメーカーに製作を依頼した。カートのカゴの位置や形状もレジで作業しやすい高さや深さになるように改良された。また、買い物カゴの利用が少なくなるとカゴの回収作業やカゴの洗浄作業が減るというメリットもあった。

実験に携わることになった柏崎東店のレジ部門は、社員が 2 名、パート・アルバイトが 20 数名という体制であった。袋詰めサービスの実験を始めると、途端に投書による顧客からの苦情が多く寄せられた。「夕方の忙しいときには前のやり方の方がいい」、「テーブルにわざわざ出すのが嫌である」、「レジが変わって買い物に来たくない」、「買い物をテーブルに並べるのは、プライバシーの侵害である」等の袋詰めサービスに対する顧客の厳しい意見であった。いきなり出鼻をくじかれた。

顧客の実態を詳しく把握する必要性を感じ、来店客へのアンケート調査が実施された。176 人の顧客から回答を集めることができた。アンケート調査の結果、54%が否定的な意見であった。主な意見としては、「商品をターンテーブルにのせるのが面倒でいやだ」26%、「他人に買い物を見られるから載せるのがいやだ」10%、「袋詰めされるのがいやだ」10%、「以前より時間がかかる」6%であった。しかしその一方で、46%は肯定的な意見であった。「袋詰めが便利で助かる」38%、

「良い（悪くない）」5%、「カートショッピングが便利である」3%で、しかも「袋詰めが便利で助かる」が38%あるということは、潜在的なニーズはあったのではないと思われる。

肯定的な意見もあったことは事実だったが、否定的な意見はその後も続くことになり、顧客に快適な袋詰めサービスを提供できていないことには違いがなかった。投書とアンケート調査の内容を踏まえると、否定的な意見としては、買った商品をターンテーブルの上ののせるのは手間もかかるし、何より他の顧客に見られることに嫌悪感を持っているということである。このようなことから、後方のターンテーブルは残し、前方のターンテーブルを撤去することにした。写真2のように、前方のターンテーブルを撤去し、そこにカートを差し込めるようにレジ台を改良した。



写真2. カートを差し込めるように改良されたレジ台

作業オペレーションは次のように変わった。顧客は商品を入れたカートでレジ台の前方に差し込む。レジ担当者は商品を取り、スキャンして袋詰めを行うというものである。基本的には、このようにレジ業務は1人体制で組まれることになった。ただし、混雑したときは2人体制となり1人が商品をスキャンすることに集中し、後方の1人は袋詰めに専念するという作業体制を取った。顧客の作業は軽減されて、実験開始時前の従来通りとなった。しかし、顧客は自分で商品を袋詰めする必要がなくなるため袋詰めの作業スピードさえ上がれば、商品を精算して顧客が自ら袋詰めするまでのトータルの時間は確実に短縮されることになる。

前方のターンテーブルを撤去することで全体的に顧客からの苦情は減った。しかし、個々の顧客によって要望が異なるため、相変わらず苦情がなくなることはなかった。顧客の苦情が、袋詰め作業のスピードなのか、それとも袋詰めの状態が良くないのか、待たされたことに対してのものなのかについては分からない状況が続いた。アンケート調査で顧客の全体的な不満点はわかったが、目の前の1人1人の顧客の不満を把握できない状況にレジ担当は困惑していた。

そこで、顧客にどのように商品を袋詰めすればいいのか、要望を聞くようにしたのである。「これと、これは、一緒にしたほうがいいですか。この商品は横にしてもいいですか」と顧客に声をかけた。究極的には顧客1人1人の好みは異なる。ある顧客から袋詰めで求められたことを、次の

顧客に同じようなことをしてもその顧客は嫌がるかもしれない。顧客の要望を聞き出すために、顧客が気楽にレジ担当者に話しかけることができる雰囲気を作るために、「寒くなりましたね」、「すごい風ですね」と、一言声をかけることを心がけるようにした。このような試行錯誤を続けていると、顧客の反応も少し変わってきていることに気がついた。

「袋詰めを始めてある程度経って、高齢者の方や体の不自由な方、小さな子供連れのお客様から袋詰めサービスに対して感謝の言葉をもらうようになりました。お客さんに、『こんなに上手にはつめられないわ、どうもありがとう』という言葉が掛けてもらったときは本当に励みになりました。いろいろと大変なことはありましたが、あまり苦勞とは思いませんでした。とにかく、お客さんに喜んでもらいたかった」(当時柏崎東店 レジ部門チーフ, 2017年8月7日)。

このような顧客からの感謝の声がメンバーの団結力につながっていったのである。店舗の朝礼の後、5分~10分のレジ部門の朝礼の時に、顧客から言われた苦情や感謝の言葉をメンバーで報告し合った。苦情に対しては対処方法について話し合い、感謝の言葉に対してはメンバーで分かち合い、それを励みにさらに仕事を良くしていこうとした。このように個人の良い感情は増幅され、嫌な思いは他のメンバー全員で吸収することができた背景には、QCサークル活動があると考えられる。袋詰めサービスを行う以前から、問題への対処方法を考えて実行する経験を積み重ねていることや仲間意識を持っていたことが、このような行動を導いた1つの理由として考えることができるであろう。

自分達の経験と顧客の意見を組み合わせて、試行錯誤しながら誰もが実行できるような独自マニュアルを写真やビデオも撮りながら作っていった。形がしっかりしている商品や重い商品を袋の下にして、土台を作ってから形が崩れやすい商品などを上にするという原則のようなものを先ずまとめていった。そうした内容をマニュアルにしなが、揚げ物などの温かい商品を別に分けることや、雑貨品と食品を分けることなどの個別の商品で気を付ける点などを盛り込んだ。

教育訓練の時間を設け練習も繰り返し行った。実際に商品を入れていないトレーをパックした刺身の見本や、牛乳パックなどの訓練用の見本を独自で作った。原信一社長も実験店舗を頻繁に訪れ、現場従業員の取り組みを見守っていた。現場従業員の次のような言葉からもそのことを窺い知ることができる。

「どうしてこんなことをするのかなという思いもあったが、社長の会社の方針だったのでやるしかないなと思ったし、やるならよりいいものにしたいとも思った。社長も頻繁に見に来てくれ、いろいろと話を聞いてくれた。とても励みになりました」(当時柏崎東店 レジ部門チーフ, 2017年8月7日)。

### c. 袋詰めサービスの全店導入—実施段階

1999年4月1日、半年の実験期間を経て袋詰めサービスは当時38店舗の全店に導入された。開発期間中に作成された袋詰め作業に関する簡単なマニュアルは存在したが、商品買い上げ点数の多い場合の対処方法、レジ作業人時の増加、顧客を待たせる時間の増加等々、袋詰めサービスは依然多くの課題を抱えての出発となった。

全店導入時点で変わったところは、レジ袋を開いて立たせることができ移動可能な袋詰めフォルダを開発したことと後方のターンテーブルを撤去したことである。袋詰めフォルダは1人体制の場合はスキャン装置の下に置き、2人体制の場合はレジ台の後方に置いた。ただし、混雑時等を除き基本的には1人体制を取るようになったが、作業オペレーション自体は、前方のターンテーブルを撤去した後のものと大きく変わることはなかった。

しかし、全店導入となると各店舗では柏崎東の実験店で始めた時のように、レジ担当者は袋詰め作業に苦慮し、初めての袋詰めサービスに戸惑いを見せる顧客も多くいた。顧客から寄せられた苦情として多かったのは、「牛乳パックを横にするとこぼれる」、「トマトが潰れる」、「卵パックでレジ袋が破れる」であった。顧客からは、「待たせるくらいならカゴに入れろ」「やめてしまえ」と厳しいことを言われることもあった。

顧客からの苦情が多かったため、店舗でも「袋詰めをやっていて本当に大丈夫なのだろうか」という疑問の声が相当数上がっていたようである。経営という観点から見ても、レジの労働時間は増加して生産性が落ちていた。当時、店長をしていた現在の原和彦社長も不安に感じていた1人であった。

「現場から見ると、コストや人件費をかけてお客さんからクレームをもらうネタになりがちな取り組みでした。リスクなサービスであったため、社内では相当慎重論が多かった。袋詰めサービスを導入することで、人時売上高が下がっていました」（社長原和彦氏、2017年8月9日）。

顧客から多数寄せられる苦情に社内では疑問の声が多くささやかれていたが、当時の原信一社長は、「やると言ったのだから、やりきる」と言い切っていた。プロジェクトリーダーの森山仁氏は、トップがやりきると公言している以上、絶対に妥協しないで定着させるという気構えで取り組んでいくことを改めて決意していた。森山仁氏は店長に、「どうすれば100%達成できるかについて考えてほしい」と店舗を回り店長を説得する日々が続いた。

現場従業員の中には顧客から感謝される体験をする者も少なくなく、顧客から袋詰め自体が否定されているということではなかったが、袋詰め作業の丁寧さと作業スピードの遅さにまだ課題があったようである。

「当社には、食品スーパー事業を始めた頃から『判断の基準はお客様』という考え方があります。しかし、これを突き詰めていくと、相矛盾したことになる。袋詰めサービスはお客様にいいこと、でも、時間がかかりお客様にご迷惑をおかけしている。会社として生産性を落としてはいけない。これを解決するために、現場で日常的に改善活動が続けているということが、原信の最大の強みであると考えています」(社長原和彦氏, 2017年8月9日)。

袋詰めサービスの実施後、現場従業員によるサービスの提供プロセスやサービス設備の改善提案活動が盛んになった。同社には当時から、現場従業員が主に参加する QC サークル活動が盛んに行われていた。現在、全社的な TQM 体制が確立されているが、当時もこの改善活動は活発に行われていた。特に、袋詰めサービスが全店導入された 1999 年と翌年の 2000 年には、レジ部門の QC サークル活動が盛んに行われ、全社レベルの改善提案の発表大会で「袋詰め作業のスピードアップ」、「レジ登録のスピードをあげる」、「袋詰めサービスのレベル統一」といった多くの取り組みが賞を獲得している。

このような改善活動は現場従業員が中心となって行われていた。レジ部門はチーフと 1~2 名は正規労働者であるが、他 20 名ほどはパートタイマーやアルバイトといった非正規労働者である。顧客から苦情等を受けたとしても改善活動のような概念がないと、ただ顧客からクレームを言われたということで終わってしまいそれを問題としてとらえようとしまいであろう。そのうち時間が経ち苦情の内容も忘れ去られてしまうことになる。仮に問題としてとらえた場合でも、その問題をどのように解決していけばいいかわからないということになる。袋詰めサービスに対して顧客からいろいろと苦情を受けた場合、それを単なる苦情に終わらせるのではなく、それを問題としてとらえ、どのように対処すればいいのかと考えることができたのは、TQM 活動があったからであると考えられる。

ではなぜ、ここまで現場従業員が改善活動に取り組むのであろうか。この改善活動の取り組み度合いや成果は人事評価の対象とされている。しかし、給与に反映される割合は決して高くはないのである。それは、改善活動を日常の仕事とは別にある追加的な仕事と考えるのではなく、改善活動も含めて日常の仕事であるとする企業文化が創られているからではないかと考えられる。このような企業文化は一朝一夕に当然出来るものではなく、同社は長年かけて仕組みをつくり、そこからこのような企業文化というべきものができたのであろう。

同社独自の仕組みの 1 つに、管理者も改善活動を行う制度がある。同社の造語で SUM (Service Up のための Management 活動: サム) と呼ばれているものである。つまり、店舗では店長も SUM によって改善活動を行っているのである。このことで、現場従業員が行う改善提案活動に対してきめ細かく指導することも評価することもできる。また、上司も改善提案活動を行っているため、その部下も上司を見習い実施するようになる効果は大きい。この SUM は、1991 年に方針管理、

SUM、QC サークルの3本柱として導入されたため、1999年時点において十分に機能していたことと考えられる。

改善活動を現場従業員だけに行わせている企業が多い中で、この制度は特筆に値する。小売企業のチェーンストアで中規模ともなると、店舗も50店舗以上となる。それぞれの店舗は地理的に離れ独立した個別の組織という側面もあることから、本部で方針を出しても各店舗の店長がその意識を引き継ぎ、それを店舗のパートタイマーやアルバイトを含めた100名近い従業員に考え方を浸透させていかなければ、その小売企業の中で徹底されない。

このような他の小売企業にはない同社独自の仕組みがサービス・イノベーション・プロセスに大きな影響を与えている重要な要因であると考えられる。しかし、本研究ではここで探求を止め、この問題は別の研究テーマとして掘り下げた方が適切であると考えられるため別の機会に論じることとしたい。

さて、袋詰めサービスがスタートして1年ほど経過するとQCサークル活動の成果も出始め苦情の件数は減り、顧客の意識にも変化が見られるようになっていた。同社では、「お客様カード」で顧客に意見を書いてもらう方式が伝統になっているが、そこに「子供に手が離せなかったので袋詰めをやってもらって本当に助かった」という喜びの声をはじめとして、他の理由でも顧客から「助かる」という声が徐々に増えていたのである。

## 2. 実施後の改良段階と定着段階

### a. 店舗の現場従業員を本部に集めたレジトレーナー制度－改良段階

袋詰めサービスが全店導入された2年後の2001年4月、レジ部門の現場従業員数名を本部の店舗運営部に集めてレジトレーナー制度を創設した。店舗のレジ部門から本部に集められたのは、20代から40代の精鋭チーフ6名であった。本部にレジトレーナーを集めた理由は大きく2つあった。1つは、QCサークル活動では拾えない各店舗の袋詰めサービスの優れた改善案やレジ台の改良案を集めること。2つめは、全社的にレジ業務の統一を図り作業マニュアルを作成することであった。

レジトレーナーの普段の仕事は、担当する5店舗から10店舗を回り、店舗で接客の勉強会を開き、自分たちの経験に基づきアドバイスをすることであった。各店のレジチーフに仕事の状況を聞きながらチーフの悩み相談も行っていた。普段は地区の拠点の店舗で仕事し、火曜日は本部の会議に出席した。

レジトレーナーは、各店舗を回りレジ作業で工夫されている点を集めて全社標準のマニュアル作りを進めていった。開発段階で作成したマニュアルは、その後、レジ台も細かな改良がなされ、各店舗の作業もQCサークル活動の成果の有無によりばらつきがあり役立たなくなっていた。全社的に統一されたマニュアルがないため、教育するツールがなく、店舗のレジ担当者は困ってい

た。そのため、誰にでも分かるような統一されたマニュアルが求められていたのである。店舗から提案されるさまざまな改善提案で全社レベルに展開できそうな成果を参考にしつつレジ業務の標準化を進めていった。作業のやり方だけのマニュアルではなく、チーフの役割や各作業の目的についてもマニュアルに明記した。

袋詰めサービスは個々の顧客によって適切な対応は異なり、個々の店舗の状況に応じてサービスを実施する体制も異なるため、全ての作業について細部まで標準化することは難しく、またそのようにする意味もない。このような状況においても威力を発揮したのが、QC サークル活動であった。既述したように QC サークル活動は改善案を生み出す活動であるが、同時に全社の標準を個別店舗の状況に合わせて適用させる活動でもあった。

「店舗により、レジの機器も完全に標準化はされていない。新しい店は新人が多く作業の熟練度も低い古い店は熟練度が高い。各店舗で人や設備環境が微妙に異なる。各店舗の実状を加味しながら、その店舗の状況に応じて店舗に適合させていく工夫が必要になる。店に応じた最適なやり方が微妙に異なる。全社の標準通りにやるために、この店ではどのようにやればいいのかを考えていくことが重要になる」(副社長五十嵐安夫氏, 2017年8月17日)。

店舗で実績のあったレジトレーナーを本部に置き、店舗のレジ部門の教育を直接実施することで、それぞれの店舗のベテラン従業員を通じて袋詰めサービスの教育をする必要がなくなった点も大きかった。一般的に店舗のベテラン社員は従来からの自分の仕事のやり方を重視する傾向にある。そして、店舗ではそのベテラン従業員のやり方に合わせる傾向にあるため、新たにマニュアルで決めた作業方法を各店舗に浸透させていくのは難しかったのである。

マニュアルの作成や教育の他にに行ったことはレジ台の改良であった。レジ台の改良では、レジトレーナーが、自分たちの店舗でのレジ業務の経験を踏まえ、さまざまな意見を出し合った。店舗運営部部長の森山仁氏は、「費用のことは考えなくていいので、とにかくアイデアを出して欲しい」とレジトレーナーを鼓舞した。

特にレジ担当者が作業しやすいように次のようなアイデアが採用された。

- ・袋詰め作業は身体の前方での作業となるため、腰痛を訴える声も多かった。そのため、レジ担当者の身長に合わせて袋詰めしやすいように袋詰めフォルダの台が上下に昇降できるようにした。
- ・レジ袋が無くなってもすぐに取り出せるように、レジ袋のストック置き場をレジ台の下に設置した。
- ・レジ台の後方に2人体制の時に使う袋詰めフォルダを置く補助台を付けた。
- ・カートを差し込む台のところにいくつか丸い穴を空け、カートの下に置かれたカゴも袋詰め作



業の定位置から見えるようにした。これは、レジ台にカートを差し込むとカートの下にも顧客がカゴを入れている場合そのカゴが見えなくなり、商品の精算を見逃してしまうことをなくすためであった。

- ・ポリ袋をすぐに取り出すことができるように、ポリ袋をティッシュケースのようなものに入れそれをスキャン装置の横に設置した。

新しく改良を加えられたレジ台は、写真3の通りである。レジ部門の現場従業員や本部に異動してレジトレーナーとなった元現場従業員の要望の多くを取り入れて集中的に改良されたレジ台が、現在のレジ台の元になっていて、現在のレジとほぼ同じものである。



写真3. レジ担当者の多くの意見が取り入れられた新しいレジ台

袋詰めフォルダにも次のような改善が加えられた。「①レジ袋の中央を掛けるフック」、「②レジ袋の取っ手を掛ける部分」、「③マイバック用の爪」、そして、2009年には特許を取得した。



写真4. 新しい袋詰めフォルダ

「このように店舗のレジ担当者の意見をここまで取り入れて考え抜かれているレジ台は他にはないと、さまざまな企業のレジ担当者が集う会合などで他の企業の方からよく言われます」(当時

店舗運営部 トレーナー, 2017年8月8日)。

2008年度には全社をあげて「お待たせしないレジ体制づくり」という取り組みを行い、両手スキャンの実施や袋詰めフォルダの改良などを行い、1品スキャン3.5秒の実現に取り組んだ。2011年に、店長の実施する改善活動のSUMで、レジが混み合っているにもかかわらず袋詰めをしていないレジよりも袋詰めをしているレジの方に顧客が並んでいることが観察によって確認された。このことは社内でも知られていたことではあったが、初めて数値データで示されたのである。1999年に袋詰めサービスが全店導入され、約10年後には、ほぼ全店に普及していたとみてよいであろう。今後は、これが後戻りしないように定着させ、さらに質の高い接客対応が実現できるようにしていくことが課題であった。

#### b. 袋詰めサービスの組織への定着—定着段階

サービス・イノベーションとは人間行動を刷新することでもある(Sundbo, 2008)。このことから、サービスは物理的な製品と異なりそれを実施すれば完結するというのではなく組織に定着させるまでの工程についても考える必要がある。サービス活動を組織に定着させるということは、新しく組織に入ってきた従業員がそのサービスの目的や意味を理解し、どの店舗においてもスムーズに短期間で作業を習得することが出来るようになることであると考えられる。小売企業は成長の途上で新たな店舗を展開していくことが必要であり、従業員の入退社による人員変動を避けることはできない。そのため、サービスを安定して顧客に提供するためには、定着させる仕組み作りが是非とも必要になるのである。

袋詰めサービスが全店に導入され約10年が経過した2011年頃に、前項で述べたとおり、ほぼ組織に普及している状況になっていたと考えられる。しかし、さらにチェーンを展開していくことを考えると、各店舗で人員の変動に影響されることなく安定したサービスを提供していくことが必要であり、作業の内容やスピードについて各店舗さらにはレジ部門内におけるばらつきをなくすことが課題となっていた。同社はこの頃、新店を増やしていたため新店の開店後直ぐに袋詰めサービスを実施できるような仕組みが強く求められていた時期でもあった。

作業自体の標準化は進んでいたが、実際の作業内容やスピードに店舗間のばらつきが生じていたのは、教育をする側の教え方が人により異なっていることに原因があると考えられた。教育する側の得意なところや不得意なところ、さらに教育する者の関心領域などが異なることから教え方に違いが出ていたのである。

さらに根本的に作業のばらつきを生じさせる要因は、食品スーパーなどの多くの小売企業に共通する労働集約的な特性にあった。機械設備を多く利用した作業であれば、人の作業と別の人の作業の間に機械設備が介在することになるが、機械設備をほとんど使わない作業の場合は、人と

人が直接接する機会が多くなる。このことが、「タテ」の関係を重視した社会構造を持つとされる日本社会の中では、教える側と教えられる側で親分子分の関係が生じやすくなるものと考えられる。また、部門内にインフォーマルなグループができ部門内のある特定のグループにしか教えようとしないうちもあった。

教育する者の特性で変わることがないように、誰にでも公平に一定の内容を教えることができる教え方に関する研修を始めた。それまでは、明文化された体系的な教育方法はなかった。トレーニング室は存在していたが、月に一回程のペースで店舗の従業員を本部に集めてトレーニングを実施する程度であった。しかし、これまでは頻度も少なく本部に集まる必要があったため現場で必要なときにトレーニングができなかった。また、トレーナーでさえ、経験量や個人的技量によって教育方法が異なっていた。

さらに、従来は店舗により異なっていたレジ作業を習得する順番を取り決めた。2012年頃に明文化された作業教育の順番は次のとおりである。まずは袋詰め作業に集中（商品を渡す人は最初に袋に入れるものから渡す）する、その後、チェッカー側（商品をスキャンする）の業務を担当し、キャッシャー側（金銭のやりとり）となる。ここまでの業務を2人制（内1人は見守り係）で行い、一連の業務ができると部門長に判断されると、1人でレジに入ることになる。

しかし、作業の教え方や習得する順番を統一しても、現場のレジでは人によってばらつきが出ていた。それをなくすため、どうして袋詰めを行うのかという背景や経緯の説明もマニュアルの中に入れた。作業の理由を大切にしたのは、袋詰めサービス固有の難しさにある。特に袋詰めサービスは、顧客に個別に対応することが求められることから、細かな作業まで完全に標準化することは難しい。100人の顧客には100通りの要望がある。基本的な考え方や原則を理解してもらい、練習で基本のかたちをしっかりとマスターすることで個々の顧客に対応できる応用力を身につけることができるようにした。

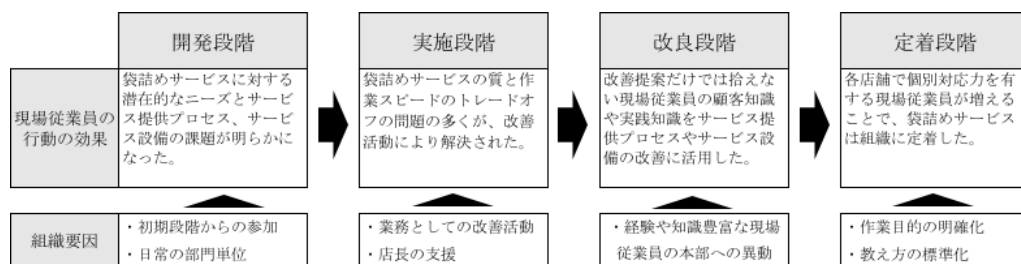
基本原則を押さえて代表的な商品で繰り返し練習し、作業の理由付けを行うことで、従業員の作業に対する納得性が高まった。従業員も自らの作業に納得性が出てくると自発性が高まり、各人の技能の習得度が高まる効果が観察された。以上のような教育の仕組みが機能することで、袋詰めサービスは組織に定着したと考えられる。

## VI. 結論

小売企業のサービス・イノベーション・プロセスにおける現場従業員の行動が、どのようにサービス・イノベーションに影響を与えるのかについて、アクシアルRの袋詰めサービスの事例を通じて分析を行ってきた。先行研究では明らかにされていなかったサービス・イノベーションの実施段階およびその後のサービスの改良段階や定着段階における現場従業員の行動が、サービス・イノベーションの成果に対して効果を発揮していたことが明らかになったものとする。最後に、

サービス・イノベーションのプロセスを追いながら、どのような組織要因の下、現場従業員の行動がサービス・イノベーションに対してどのような効果を持っていたのか、本研究の今までの分析をまとめつつ考察を加えていこう（表2）。

表2. 事例分析のまとめ



社長の並々ならぬ決意の下、日本一のサービスを目指して袋詰めサービスを実施することが決定された。プロジェクトチームを結成し、実験店舗でアメリカの食品スーパーで使われているレジ台を模倣したもので実験を始めたが、日本の顧客に合わずレジ台を改良して再び実験に挑んだ。実験店舗の現場従業員は、使命を持ちチームワーク良く袋詰めサービスの実験に取り組んだ。レジ台の改良後も顧客からの苦情は多かったが、袋詰めサービスを喜んでくれる顧客の存在もあり、その顧客の声が現場従業員を励ました。

開発段階を通じて、顧客の不満の中にも袋詰めサービスに対する潜在的なニーズがあることを掴めたことや、袋詰めサービスの作業上の課題を明らかにできたことは実験店舗での成果である。

現場従業員がサービス・イノベーションに関与することに抵抗感を示し進まない場合も多いが（Cadwallader et al., 2010）、実験をスムーズに進めることができた背景には、次のような要因が関係しているものと考えられる。

まず、開発の初期段階から現場従業員を参加させたことである。現場従業員に対する期待が高いことを本人たちに認識させることで、実験に対するモチベーションが向上したものと考えられる。実際、実験店舗の現場従業員は使命感を持ち取り組んでいたことが当時のレジ部門のチーフの発言からも明らかである。

また、部門内で励まし合いながら顧客対応や作業の改善を継続できたことも要因として挙げられる。これは、実験に携わった部門という組織単位が、日常的に同じ業務を遂行してきた信頼関係を持つ小規模な組織単位であったことに関係があると考えられる。業務に対する考え方を共有できる仕切られた部門という境界があるために、その内部でより濃密な情報の交換と感情の交流が起り、モチベーションを高めることができたものと考えられる（伊丹, 2005）。

その後全店へ導入する実施段階となるが、袋詰めサービスの作業スピードはまだ顧客が満足す

る水準には達してなく、しばらくは顧客からの苦情が続くことになった。顧客から求められる袋詰めサービスの質とスピードに応えられるように、多くの店舗で従来から行われていた QC サークル活動での取り組みが活発に行われた。

顧客の望むサービス品質を達成するためには、当時の設備や技術レベルでは現場従業員を多く投入して対応するしかなく、現場従業員を減らすと顧客の求めるサービス品質を落としていた。このトレードオフの関係を高いレベルで解決するために、現場従業員の改善活動が効果を発揮した。顧客からの苦情を問題に置き換え、QC サークル活動により鍛えられた改善力で克服していったのである。

日常の作業と QC サークル活動などの改善活動を分けている企業も多い中、QC サークル活動も含めて日常の作業としている点は特筆に値する。改善活動をすることで日常の仕事の意味を再確認することができ、日常の仕事に対する問題点を見つけやすくなる。サービス業務は内容の改善に向かうよりも、現在のやり方が当たり前と受け取られやすいため、改善へのプレッシャーが弱いと言われている（近藤, 2012）ため特に重要なのである。

顧客からはさまざまな苦情もあったが、袋詰めサービスの価値を認めてくれる顧客もいた。袋詰めサービス自体が顧客に受け入れられないということではなく、サービスの質と作業スピードを改善することで、顧客に受け入れてもらえるという期待を持つことができたのである。

このような期待を持つことができたため、店舗の現場従業員は日常業務や QC サークル活動にも積極的に取り組み、袋詰めサービスの作業方法やレジ台の改善について、自店舗に適用できるような知識だけでなく、全店舗に展開できるような現場発の知識も生み出せたものと考えられる。このような改善活動を日常の業務の中で継続的に実行することができるのは、店長も改善活動を自ら行い、部門の改善活動に対して適切な支援ができるからである（Schepers, Nijssen and van der Heijden, 2016）。

一般的にサービスは、物的な製品と比較して可変性も高く状況に応じて変化させていくことも必要なことから、厳密に設計されることはない。袋詰めサービスも例外ではなく事前に全てを設計することは不可能である。このような理由でサービス・イノベーション・プロセスには、改良段階が必要となる。

全店導入から 2 年後、袋詰めサービスに関する顧客知識、レジ台の知識、作業の実践知識（Karlsson and Skålen, 2015）を豊富に獲得した店舗の精鋭レジ担当者をレジトレーナーとして本部に集め、袋詰めサービスの全社統一マニュアルの作成やレジ台の改良を行った。袋詰めサービスに関する現場の知識は、現場従業員の暗黙知であり、袋詰めのやり方は複雑で本部にはそれらの知識を理解できる現場の経験者はいなかった。そのため、現場から生まれる情報を本部へ移転させ改善につなげることが難しいため、現場従業員を本部に異動させた。

また各店舗における個々の改善提案は、当該店舗における改善という性格もあるため全体最適

になる提案もあるが部分最適になるものもあることから、袋詰めサービスの作業や設備を全社的な視点から体系を考えていくことも必要になる。ある程度改善提案が出た時点で現場従業員を本部に集めて、全体的な設計をしたことはサービス・イノベーションの成果に対して大きな意味があったと考えられる。

導入から約10年後には、組織の中に袋詰めサービスがほぼ普及していた。今後のチェーン展開を考えると、袋詰めサービスを組織に定着させる必要があった。袋詰めサービスは、究極的には顧客の1人1人に対してサービス内容を変える必要性があるので、完全な標準化を追求していくことは現実的ではない。現場従業員は原理原則を理解して、あとは個々の状況に対応していくしかない。そこで同社は、全社統一の教え方の教育に力を入れた。教え方の共通化を図り、袋詰めサービスの目的や仕事の意味を教えた。また、現場での仕事を学習する順番も全社統一のものとして、教育のプロセスを管理することにより習得を確実なものとした。

店舗の現場従業員の入社や退社により人員の変動が生じ、企業の成長のために新店舗の展開が必要になる。このようなことがあっても、常に各店舗において全社標準的なサービス内容を各店舗の個別状況に応じて安定的に提供していかなければならない。ここまでの仕組みを明らかにして初めてサービス・イノベーションという現象を捉えたことになると考えられる。

本研究では、先行研究でほとんど取り上げられていないサービス・イノベーション・プロセスの開発段階、実施段階、改良段階、定着段階における現場従業員の行動とそのサービス・イノベーションに与えた効果を明らかにしたことに意義があると考えられる。それぞれの段階において、どのような組織要因の下、現場従業員がどのように行動し、それがサービス・イノベーションにどのように影響を与えたのか、小売企業の単一事例により要因間の関係を明らかにした。

最後に今後の研究課題を提示しておきたい。まずは本研究の延長線上の研究課題がある。小売業のサービス・イノベーション・プロセスの個々の段階における現場従業員の革新的行動を促進する現場の人事管理や店舗オペレーションおよび本部の関係する仕組みについて明らかにする研究課題を考えることができる。

次にサービス業全般の観点からサービス・イノベーション研究の課題を考えてみたい。本研究は、非正規労働者の多い小売業の食品スーパーを事例としたもので、サービスのデザインやプロジェクトチームはトップダウンで決定されていた。現場従業員は、サービス・イノベーション・プロセスの中で、特に定着段階以降でその効果を発揮したものと考えられることができる。現場従業員に正規労働者が多く、企業家的な行動が求められるようなサービス分野では、現場従業員はサービス・イノベーション・プロセスのアイデア創造段階から関与することで、より初期の段階で効果を発揮するのではないだろうか。サービス内容の異なる他のサービス業をこのような視点を持つ理論的枠組みで取り込み、事例研究を蓄積していくこともサービス・イノベーション研究に貢献できる研究課題として考えることができる。

## 付記

本研究のために、インタビュー調査や社内資料の閲覧等で次の方々から多大な調査協力をいただきました。記して感謝申し上げます。

- ・アクシアル リテイリング株式会社 代表取締役社長 原和彦氏、取締役副社長・執行役員 五十嵐安夫氏、専務取締役・執行役員 山岸豊後氏、取締役・執行役員 森山仁氏、執行役員 (TQM 推進部長) 丸山将範氏
- ・株式会社原興産 取締役会長 原信博氏

本研究は、科研費（基盤研究（C）、課題番号 16K03969）に基づく研究の一部である。

## 参考文献

- Benkenstein, M., M. Bruhn, M. Büttgen, C. Hipp, M. Matzner and F. W. Nerding (2017), "Topics for Service Management Research-A European Perspective," *SMR-Journal of Service Management Research*, 1 (1), 4-21.
- Bitner, M. J. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, 57-71.
- Cadwallader, S., C. B. Jarvis, M. J. Bitner and A. L. Ostrom (2010), "Frontline Employee Motivation to Participate in Service Innovation Implementation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 219-239.
- Crevani, L., K. Palm and A. Schilling (2011), "Innovation Management in Service Firms: A Research Agenda," *Service Business*, 5 (2), 177-193.
- Den Hertog, P., W. Van der Aa and M.W. de Jong (2010), "Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework," *Journal of service Management*, 21 (4), 490-514.
- Dolfsma, W. (2004), "The Process of New Service Development—Issues of Formalization and Appropriability," *International Journal of Innovation Management*, 8 (03), 319-337.
- Engen, M. and P. Magnusson (2015), "Exploring the Role of Front-line Employees as Innovators," *The Service Industries Journal*, 35 (6), 303-324.
- Fisk, R. P., S. J. Grove and J. John (2004), *Interactive Services Marketing*, Boston: Houghton Mifflin. (小川孔輔・戸谷圭子監訳『サービス・マーケティング入門』法政大学出版局, 2005年)
- George, A. L. and A. Bennett (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, London: MIT Press. (泉川泰博訳『社会科学のケース・スタディ—理論形成のための定性的手法』勁草書房, 2013年)
- Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing*, London: Butterworth-Heinemann.
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- Karlsson, J. and P. Skålén (2015), "Exploring Front-line Employee Contributions to Service Innovation," *European Journal of Marketing*, 49 (9/10), 1346-1365.
- Kelly, D. and C. Storey (2000), "New Service Development: Initiation Strategies," *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 45-63.
- Kumar, P. (2005), "The Competitive Impact of Service Process Improvement: Examining Customers' Waiting Experiences in Retail Markets," *Journal of Retailing*, 81 (3), 171-180.

- 小林祐 (2000) 「パートタイマーの基幹労働力化と職務態度－組織心理学の視点から」『日本労働研究雑誌』第 479 号, 28 - 42 頁。
- 近藤隆雄 (2012) 『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。
- Melton, H. L. and M. D. Hartline (2010) , “Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance,” *Journal of Service Research*, 13 (4) , 411-425.
- 南知恵子・西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション－価値共創と新技術導入』有斐閣。
- 野村康 (2017) 『社会科学の考え方』名古屋大学出版会。
- Ordanini, A. and A. Parasuraman (2011) , “Service Innovation Viewed through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis,” *Journal of Service Research*, 14 (1) , 3-23.
- Ostrom, A. L., A. Parasuraman, D. E. Bowen, L. Patricio and C. A. Voss (2015) , “Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context,” *Journal of Service Research*, 18 (2) , 127-159.
- Randhawa, K. and M. Scerri (2015) , “Service Innovation: A Review of the Literature,” in Agarwal R. (eds.) , *The Handbook of Service Innovation* (27-51) , Springer, London.
- Schaarschmidt, M. (2016) , “Frontline Employees' Participation in Service Innovation Implementation: The Role of Perceived External Reputation,” *European Management Journal*, 34 (5) , 540-549.
- Schepers, J. J. L., Nijssen, E. J., and van der Heijden, G. A. H. (2016) , “Innovation in the Frontline: Exploring the Relationship between Role Conflict, Ideas for Improvement, and Employee Service Performance,” *International Journal of Research in Marketing*, 33, 797-817.
- Schostack, G.L. (1984) , “Designing Services that Deliver,” *Harvard Business Review*, January-February, 133-139.
- Schostack, G.L. (1987) , “Service Positioning through Structural Change,” *Journal of Marketing*, 51, 34-43.
- Sørensen, F., J. Sundbo and J. Mattsson (2013) , “Organisational Conditions for Service Encounter-Based Innovation,” *Research Policy*, 42 (8) , 1446-1456.
- Sundbo, J. (1997) , “Management of Innovation in Services,” *Service Industries Journal*, 17 (3) , 432-455.
- Sundbo, J. (2008) , “Innovation and Involvement in Services,” in Fuglsang L. (ed.) *Innovation and the Creative Process*, (25-47) , Edward Elgar Publishing, Inc.
- Van Riel, A. C., J. Semeijn, D. Ribbink and Y. Bomert-Peters (2012) , “Waiting for Service at the Checkout: Negative Emotional Responses, Store Image and Overall Satisfaction,” *Journal of Service Management*, 23 (2) , 144-169.
- 山下京・向井有里子 (2016) 「非正規従業員の働き方に関する意識構造」『商経学叢』(近畿大学) 第 63 巻第 2 号, 137-150 頁。
- Yang, Y., P. K. Lee and T. C. E. Cheng (2016) , “Continuous Improvement Competence, Employee Creativity, and New Service Development Performance: A Frontline Employee Perspective,” *International Journal of Production Economics*, 171, 275-288.
- Yin, R. K. (1994) , *Case Study Research: Design and Methods* (2<sup>nd</sup> ed) , Sage. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法[第 2 版]』千倉書房, 1996 年)



## 注

- 1) 英語文献で Frontline Employee、Front-line Employee などの用語が用いられているが、本研究では「現場従業員」と表記する。また、同様の対象者を意味する用語として、Part-time Marketer を考えることができる。Gummesson (1999) は、本社のマーケティングスタッフ (Full-time Marketer) がその企業のマーケティング行動を代表するわけではなく、ほとんどの場合、サービス企業では顧客と直接接するのは現場のサービス従業員であるとして、彼らを Part-time Marketer と名付けている。
- 2) 『有価証券報告書 (アクシアル リテイリング株式会社第 66 期)』2017 年 6 月 26 日。
- 3) 「日本の小売業 1000 社ランキング」『Chain Store』2017 年 9 月 15 日号。
- 4) 日経流通新聞 2005 年 3 月 21 日、『月刊 商人舎』2014 年 2 月号。
- 5) 単一事例研究法および事例選択の考え方は、George and Bennett (2005)、野村 (2017)、Yin (1994) を参照。