

○鱸 裕子, 犬塚 篤, 亀岡秋男 (北陸先端科学技術大学院大)

1. はじめに

日本経済の低迷が長引く中、コーポレートアイデンティティや企業理念といった、企業経営の基本に立ち返る必要性を唱える声が少なくない。

本稿では、フランチャイズチェーンという、二つの組織(本部と加盟店オーナー)が一つの看板を掲げて経営を行なう業態に注目し、直営店・加盟店への本部の理念浸透要因にどのような違いがあるかを、アンケート調査による実証データを用いて明らかにし、本部理念浸透策を考える上での視点を提供する。

2. 研究背景

ナレッジマネジメントの観点からみても、企業理念は重要な知的資産の一つといえる。組織的知識創造理論(Nonaka and Takeuchi, 1995)では、SECIモデルの内面化(形式知を暗黙知へ変換する)モードにおいて、行動による学習を通じてメンタルモデルや技術ノウハウが体化され、それらが「組織の多くのメンバーに共有されると、その暗黙知は組織文化の一部になる」と述べている[7]。

組織文化の研究は、1980年代の「強い文化(strong culture)」論で盛んに論じられてきた。

ディール＝ケネディ(Deal and Kennedy, 1982)は、企業内に強力な文化を形成することが企業の持続的な成功をもたらすと述べた[1]。ピーターズ＝ウォーターマン(Peters and Waterman, 1982)も、超優良企業には強くて優れた文化があると論じた[8]。

ディール＝ケネディ(Deal and Kennedy, 1982)の「強い文化」論では、組織は一枚岩のような一社一文化を持つことを主張している。これに対し、強い文化をもつ組織でも、事業分野や職能・職階などにより、上位文化と下位文化には差異があるのではないかという指摘は多い。例えば、シャイン(Schein, 1985, 1992)は、組織文化におけるリーダーシップの重要性を説きながらも、組織成員の側からの文化形成という側面についても言及している[10]。

また、伊丹＝加護野(Itami and Kagono, 1989)

は、組織内で共有された価値観が組織文化になるためには、組織の多くのメンバーに浸透し、世代を経て伝承される必要がある、と企業理念の浸透の重要性を指摘している[2]。

以上のことから、企業理念は同一組織内でも事業部やグループなどによって、浸透要因が異なると考えられる。そこで、企業理念を効果的に浸透させるためには、事業部やグループ毎の浸透要因を明らかにし、それに合った対策を講じることが必要であろう。

3. フランチャイズ業態とその問題点

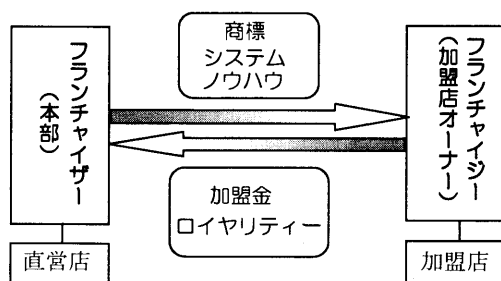
2002年3月現在、日本におけるフランチャイズチェーン数は1,000を越え、直営店・加盟店を合わせた店舗数は約22万店、前年比106.4%である。また、売上も約17兆5,000億円、前年比104.4%と、フランチャイズチェーン業界自体は拡大傾向がつづいている[11]。

社団法人日本フランチャイズチェーン協会によるフランチャイズの定義は、『事業者(「フランチャイザー」と呼ぶ)が他の事業者(「フランチャイジー」と呼ぶ)との間に契約を結び、自己の商標、サービスマーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう。』である[14]。

フランチャイザー(以下、本部)とフランチャイジー(以下、加盟店オーナー)は、フランチャイズ契約という一定のルールの下で事業を行なう「事業共同体」であり、消費者からは同一の企業が運営しているように見えていても、本部と加盟店オーナーはあくまでも別個の独立した事業者である。

本部がフランチャイズ展開を行なうビジネス上のメリットのひとつとして、シェア獲得の為などにより急速に店舗数を拡大したい場合、比較的少ない

資本でそれを実現することができる、という点がある。しかし一方で、チェーン規模が大きくなり、加盟店オーナー数が増えるにつれて、本部求心力の低下が懸念される。実際、経済産業省発行のFC事業経営実態報告書によると、チェーン本部事業者が抱える経営上の課題の一つに、「本部への求心力の低下」が挙げられている[4]。



【図1.フランチャイズチェーンの仕組み】

4. 調査概要

4.1. 調査デザイン

ミンツバーグ(Mintzberg, 1993)は、労働者の行動様式が組織の中で標準化されたものになる過程には、仕事に関する技術や知識が教授される「訓練」過程と、組織内基準が獲得される「教化」過程の二つがある、と述べている[5]。

本稿では、(1)どのような要因が理念浸透に影響を及ぼすか、(2)直営店と加盟店で要因に差があるか、の二つを明らかにすることを目的に、先のミンツバーグの考えをもとに企業理念浸透要因のカテゴリを①行動・技術レベル、②価値レベルの二つに分けて調査票を設計した。

4.2. 調査方法

調査は2003年6月、流通小売業A社(グループ会社含む)の全国の直営店・加盟店の店長クラスを対象に、アンケート形式で実施した(5件法)。

有効回答数は直営276、加盟店373、回収率は対店舗数で約90%であった。

A社選定理由として、①フランチャイズ業態を採用している、②日頃からトップをはじめとする本部が理念の伝達に熱心である、ことが挙げられる。また、対象を店長クラスとしたのは、今回特に注目する加盟店において、本部・加盟店オーナー二つの組織文化の影響を最も強く受けるポジ

ションと考えたためである。

4.3. 調査内容

先に述べた調査デザインのフレームワークをもとに以下のインディケータを設定し、それぞれについて、質問項目を作成した。

【表1.調査票インディケータ】

カテゴリ	インディケータ
行動・技術レベル	勤続年数 基本オペレーション実施 理念伝達行動 コミュニケーション (店内/他店/本部) 教育 (人材育成/本部・オーナー指導)
価値レベル	個人モチベーション 組織コミットメント 店舗内活性化

5. 理念浸透要因の分析と考察

5.1. 重回帰分析結果

理念浸透要因について、直営店・加盟店それぞれ、理念浸透度を従属変数とし、先のインディケータを独立変数とする重回帰分析を行なった。その結果をまとめたものが表2である。

【表2.理念浸透要因】

	インディケータ	直営店	加盟店
行動・技術レベル	人材育成	0.544***	0.326***
	対自店舗コミュニケーションi	0.114*	0.042
	勤続年数	0.102*	0.020
	理念伝達行動	0.037	0.113*
	対本部コミュニケーションii	0.025	0.102**
	基本オペレーション実施	-0.067	-0.041
	加盟店オーナー指導	—	-0.189***
価値レベル	店舗内活性化	0.172**	0.199***
	組織コミットメント	0.140**	0.065
	個人モチベーション	-0.165***	0.006

※数値は標準化偏重回帰係数(*p<.05, **p<.01, ***p<.001)

※n=276 (直営店) ,373 (加盟店)
※調整済R² =.579 (直営店) ,.375 (加盟店)
※F 値=42.101*** (直営店) ,23.221*** (加盟店)
※定数=956* (直営店) ,733* (加盟店)
※係数 (直営店) の大きい順に並べ替え済み

分析の結果、直営店と加盟店における本部理念の浸透要因について、いくつかの差異が明らかとなった。発見事項は以下5点である。

- ①「人材育成」「店舗内活性化」は、直営店・加盟店共通して、理念浸透に強い正の影響を示している。
- ②「組織コミットメント」については、直営店は本部へ一体化する傾向がみられたが、加盟店にその傾向はみられなかった。
- ③ 直営店は「価値レベル」の項目全てに有意な結果が出たのに対し、加盟店は「本部理念伝達行動」や「対本部コミュニケーション」など、「行動・技術レベル」の項目の方が理念浸透に影響を与える傾向にある。
- ④ 加盟店について、「加盟店オーナー教育」が加盟店への本部理念浸透に負の影響（加盟店オーナーによる教育や指導が行なわれるほど、本部理念が浸透しなくなる）を与えている。
- ⑤ 直営店では、「個人モチベーション」が本部理念浸透に負の影響（個人のモチベーションが上がるほど、本部理念浸透が浸透しなくなる）を与えている。

5.2. 考察

①の「人材育成」「店舗内活性化」は、A社が設立されて以来常に重視され、繰り返してトップの語りや社内報などで取り上げ続けられている項目である。日常の店舗運営において重要視されていることに直営店・加盟店の差異がないことを示しているといえよう。同時に、現在の「人材育成」「店舗内活性化」を通しての本部理念浸透策が有効であることが推察される。

②、④の結果は、加盟店は本部の看板を掲げて店舗運営を行なっているにもかかわらず、あくまで加盟店オーナー企業の一員であるという意識が強いこと、また、加盟店への本部理念浸透に、加盟店オーナーの存在が強く影響していることを示唆していると思われる。

加盟店オーナー企業の理念や考え方が本部のそれと乖離している場合、加盟店は加盟店オーナ

ーに一体化し、その結果、本部の理念浸透が阻害される、といったケースが考えられる。このことから、本部企業理念をより効果的に加盟店へ浸透させるためには、加盟店オーナーを巻き込んだ包括的活動が必要であると思われる。具体策の一つとして、本部－加盟店オーナー間のコミュニケーションのあり方を再考する、などがあるだろう。

また、③の結果は、直営店と加盟店のもつ性質（＝店舗文化）の違いを表した結果とも考えられる。今後、A社が理念浸透策を考慮する場合に、注意すべき点であろう。

⑤については、その理由として、(1)個人のモチベーションが上がるにつれ、本部の理念と店舗の現状の間にズレを感じ、このズレの認識が理念浸透の妨げになっている、(2)先述の通り「店舗内活性化」が本部理念浸透に強い正の影響を及ぼしていることから、個々人のモチベーション向上が、逆に店舗としての一体感形成（＝店舗内活性化）には負の影響を与えてしまい、結果として理念浸透が妨げられている、などが考えられる。

しかし、A社では直営店に対しては、普段からトップが直接店長の前で理念を説くなど、積極的な浸透策を講じているため、本項目に関しては、モチベーションが個人レベルから店舗レベルへどのように転化・昇華されているか、より詳細な分析と検討を要する。

6. 理念浸透策への視点

本稿では、フランチャイズチェーン業態における本部理念浸透要因について、直営店・加盟店でどのような差異があるかを、実証データを用いた数量的分析により明らかにした。

調査から、いくつかの興味深い結果を得ることができたが、大きく以下2点にまとめられる。

- ① フランチャイズ業態において、本部企業理念の浸透要因は、店舗形態（直営店・加盟店）によって異なる。
- ② 本部理念の浸透には、本部・加盟店オーナー店舗（直営店・加盟店）といった、多くのステークホルダーが関わっている。

以上のことから、効果的な本部理念浸透策を講じるには、まず何よりも、本部が加盟店オーナーや店舗（直営店・加盟店）といった多くのステークホルダーを巻き込んだ、包括的なマネジメント能力を持つことが求められる。

また、具体策を考えるにあたって着目すべき点

としては、以下3点が挙げられる。

- ① 個々のステークホルダーにおける理念浸透要因を明確にすること。
- ② ステークホルダー間の理念浸透フローを明確にすること。
- ③ アクションプランレベルまで具体化する際には、全ての事業部やグループに対して一様に有効・対応可能なものと、個別対応が必要なものを整理すること。

7. おわりに

今後は、今回調査対象外であった本部や加盟店オーナーに対して調査を行い、フランチャイズ業態における各ステークホルダー（本部・加盟店オーナー・直営店・加盟店等）における理念浸透要因を明らかにするとともに、その浸透プロセスについても分析・考察を深めたい。

-
- i 質問項目「自分の店の目標達成のために、店舗内で常にミーティングをもっている」
 - ii 質問項目「本部の目標達成のために、店舗内で常にミーティングをもっている」

◇参考文献・資料

- [1] Deal, Terrence E and Allen A. Kennedy., Corporate Cultures, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983)
- [2] 伊丹敬之・加護野忠男, ゼミナール経営学入門, 日本経済新聞社, 1989.
- [3] 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 “コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透” 組織科学 Vol.31(2), 1997.
- [4] 経済産業省フランチャイズチェーン事業経営実態報告書, 2002.
- [5] Mintzberg, H., Structure in Fives Prentice-Hall, NL, 1993
- [6] 野林晴彦・浅川和宏 “理念浸透「5つの策」” 慶應経営論集 第18巻第1号 pp.37-55, 2001.
- [7] Nonaka, I. & Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company, Oxford Univ. Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東京経済新報社, 1996)
- [8] Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman, Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, New York, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1986)
- [9] 咲川孝, 組織文化とイノベーション, 千倉書房,

1998.

- [10] Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, 1992. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989)
- [11] 社団法人・日本フランチャイズチェーン協会, 2001年度「JFAフランチャイズチェーン統計調査」
- [12] 高橋伸夫編, 組織文化の経営学, 中央経済社, 1997.
- [13] 梅澤正・上野征洋編, 企業文化論を学ぶ人のために, 世界思想社, 1995.
- [14] 社団法人・日本フランチャイズチェーン協会, <http://jfa.jfa-fc.or.jp/>