



研究レポート

No.280 November 2006

新サービス創出力とその規定要因
—— 娯楽関連サービスを中心として ——

上席主任研究員 長島 直樹

富士通総研（FRI）経済研究所

新サービス創出力とその規定要因 —— 娯楽関連サービスを中心として ——

上席主任研究員 長島 直樹

<要旨>

サービスを提供する企業が新サービスを生み出す能力は何に依存しているのだろうか。サービス業種の管理職を対象としたアンケート調査に基づいて分析すると、「新サービス創出のための規定プロセスの存在」、「新奇なアイデアを歓迎する企業風土・カルチャー」、「従業員による経営理念への共感」、「非公式な意見交換やブレインストーミングの機会」といった要因が重要であることがわかった。以上の要因は「新サービス開発のための資源投入の大小」、「企画担当者やクリエイターのインセンティブ」といった要因以上に説明力が高い。これらの結果は、①資源投入の増加、インセンティブ付与といった直接的な方法のみによって、新サービス創出力を高めることはできないこと、②新サービス創出力の向上にはそれなりに時間をかけた地道な努力が必要であること——を示唆している。東京ディズニーリゾート、旭山動物園、星野リゾートといった成功事例の調査・ヒアリングを通じて、上記の要因の重要性を具体例によって確認することができる。

<目次>

1. 問題の背景
2. 新サービス創出の規定要因
 - 2.1 先行研究にみる規定要因の候補
 - 2.2 アンケート調査に基づく分析
3. ケースス・スタディー
 - 3.1 ディズニーランド・東京ディズニーリゾート
 - 3.2 旭山動物園
 - 3.3 星野リゾート
4. 結論とインプリケーション
(参考文献)
(参考) アンケート調査の概要

1. 問題の背景

サービス・イノベーションが注目されている。「日本のサービス産業は生産性が低い」と言われ続けており、これが改善されれば、中長期的な経済活力の向上につながるはずだという認識は多くの人が共有している。

しかし、サービス・イノベーションを促進するために何をすべきかについて、コンセンサスはほとんどない。政策的な見地からは、規制緩和や人材育成が強調されることが多い。一方、経営学の立場からは、従来、「サービス・イノベーションは個人的な直感や幸運によって偶然にもたらされる」とする立場も有力であった。近年になって「組織による継続的努力の結果としてコンピテンスが上昇し、新サービス創出の成功確率が高まる」という見方が支配的になっているものの、何がコンピテンスの上昇をもたらすのかについての共通理解・統一見解はないと言ってよい。また、イノベーションという観点から見ると、製造業・製造技術についての研究に比べて、サービスに関する研究は蓄積の点で見劣りがするのが現状である。

規制緩和や人材育成のような政策手段は重要に違いないが、政策は政策として、一企業・一組織が独自に考え得ることはないのだろうか。本稿は、こうした問題意識のもとで娯楽関連企業を中心として、新サービス創出のプロセス・成功要件を扱っている。

レジャー施設・観光業などの娯楽関連分野は、サービス産業の中でも保健・医療や教育分野に比べれば規制が緩やかであり、それだけに企業の創意工夫の余地は大きい。また、娯楽分野は、消費者の支出意欲が高く、潜在需要が大きい分野でもある。このことは、経済産業省「生活者意識に関するアンケート調査」（2005年12月）等によっても確認することができる。さらに、現在、生活者は多くの場面で「安全・安心」、「便利さ」に加え、「楽しさ」すなわち **entertainment factor**（略称：**e-factor**）を求めている。**e-factor**を巧みに体現したビジネスは成功する可能性が高い¹。製造業を含めて多くの対消費者ビジネスで、**e-factor**を考慮せざるをえないのが実情ではないだろうか。もしそうであれば、**e-factor**創出の専門産業である娯楽ビジネスの成功要因を探る意味は大きい。

中でも、娯楽ビジネスのコンセプトやサービスメニュー・サービス内容（コンテンツ）に関するアイデアの生まれ方に関しては謎が多い。娯楽関連サービスを、①コンセプト、②コンテンツ、③接客など人的サービスや細かな工夫——という3要素に分解すると、③の人的サービス等に関しては、取り上げられることも多く、方法論やマニュアル化も進んでいる。

〔謝辞〕本稿の作成にあたり、近藤隆雄（明治大学）、高橋昭夫（同）、藤川佳則（一橋大学）の諸先生方に有益なコメントを頂戴したことに感謝したい。無論、あり得べき誤りの責任は筆者に帰属する。

¹ 例えば、松浦（2004）は”Usability”に対して”Pleasurability”という概念を提示し、「消費者に商品・サービスを使ってもらうためには利用可能性以上に楽しみを与えることが必要」と説明している。

一方、コンセプトやコンテンツの創出は、「才能ある個人の直感や技」が重視され、その意味で“アート”の要素が大きいと考えられている。コンセプトやコンテンツ創出を“サイエンス”として考えることは可能だろうか。特に、組織の関与によってコンテンツ創出の成功確率を上げるためにはどのような可能性があるのか。本稿では、アンケート調査と成功例と見られるケースから考察したい。

本稿の構成は以下の通りである。次章では、新サービス創出力がどのような要因で決まっているのか、主にアンケート調査に基づく分析によって確認する。ここでは、企業のフォーマルな努力としての「サービス創出のための規定のプロセスの存在」、インフォーマルな企業風土に関連する、「新奇なアイデアを歓迎するカルチャー」、「経営理念への共感」、「非公式な意見交換やブレインストーミングの機会」などの重要性が確認される。これらの要因は「新サービス開発のための資源投入の大きさ」、「企画担当者やクリエイターのインセンティブ」以上に説明力が高いことがわかる。

第3章では、アンケートで確認された上記の諸要因に焦点を当てつつ、ディズニークラス等の成功事例を検討する。ヒアリング等によって調査した成功例においては、いずれも組織としてフォーマルには新サービス創出のための規定プロセスを持ち、一方でインフォーマルな意見交換やブレインストーミングが活発に行なわれている実態が明らかになった。最後に結論とインプリケーションを整理し、今後の課題を提示する。

2. 新サービス創出の規定要因

本章の目的は、サービス関連企業の管理職に対するアンケート調査から、新サービス創出力の規定要因を探ることである。はじめに先行研究などに基づいて、規定要因の候補を検討する。次に、その候補となる要因を織り込んだアンケート調査について説明し、分析結果を提示する。

2.1 先行研究にみる規定要因の候補

新たに生まれるサービスが受け入れられるためには、顧客満足を実現することが重要になる。顧客満足が何によってもたらされるか、簡単に3つに分けて考えることができる。まず、初期コンセプト。これによって「どんな顧客層に対していかなる価値を提供するのか」が明確になる。次に、コンセプトに従ってサービス・コンテンツが決まる。そして最後に、サービスに付随する接客や細かな工夫が問題になる。

上記3要素のうち、最後の接客や細かな工夫についての試論・研究は比較的多く、実務レベルでの接客マニュアルやスタッフの研修制度などにも取り入れられている。一方、コンセプトやコンテンツに関するアイデアをどのように生み出すか、という視点からの研究例は少なく、成功のための要件に関して共通理解は得られていない。しかも、サービス創出力はこのコンセプト・コンテンツのためのアイデアに大きく依存している。

新サービス創出力に関する実証分析が少ない中、Menor（2000）はアンケート調査に基づいて、新サービス創出力を説明するというアプローチを取っている。Menorの考えた新サービス創出力の規定要因は6つあり、図表1に示されている。このうち、アイデア創出に関連するのは①NSD² Process focus（新サービス創出への組織的・体系的な取り組み）、及び⑤NSD Culture（新サービス創出に適した企業風土）になる。Menorの実証分析において、それぞれの要因はすべて企業の管理職を対象としたアンケート調査の質問から抽出している。①NSD Process focus、⑤NSD Cultureを構成する質問項目は図表2で示す通りである。

Senge（1990）は実証分析を実施していないが、新商品などのアイデア創出に関して、意見交換やブレインストーミングの役割とともに経営理念への共感を重視している。Sengeの意味する経営理念は、前述の「誰にどんな価値を提供するつもりか」というコンセプトに直結するもので、組織の価値観を意味している。この価値観を組織のメンバーが共有する状況を”Shared Vision”（共有ビジョン）と呼び、この状態が理想であると考えられる。この状況では、各々のメンバーが組織目標の達成にコミットするように行動するとし、いくつかの例を挙げている³。

上記のMenor（2000）、Senge（1990）が考え、分析した項目をアンケート調査に入れて、新サービス創出力の規定要因を探るのが次節の課題である。

2.2 アンケート調査に基づく分析

アンケート調査では、サービス産業で比較的大規模な企業に勤務する658人の管理職を調査対象のサンプルとした⁴。アンケート調査の主な質問項目は図表3に示され、新サービス創出力を評価するための質問群と、その規定要因候補としての質問群に分かれている。

新サービス創出力を評価するための質問は4つあり、これらから新サービス創出力を評価する。複数のデータを単一指標に集約化・得点化するためにはいくつかの方法が考えられ、本稿の分析ではカテゴリカル主成分分析を用いている。回答が5段階のカテゴリデータ（質的変数）であること、各質問のウェイト付けが恣意的にならず、データに則して調整されることからこの手法を選択した。結果として、得られた得点分布は図表4に示され、やや左側にテールが長いものの、標準正規分布に近い分布になっている。

次に、この得点を規定する要因をいくつかの候補の中から探り、序列づけを行なう。この目的のために、分析手法としてC&RT（Classification and Regression Trees）を用いて

² NSDはNew Service Development（新サービス創出）で、Menor(2000)は一貫してNSDという用語を使っている。

³ 例えば、Senge(1990)は、ローマ帝国で起きた奴隷反乱として有名なスパルタクスの反乱について、多くの奴隷は、リーダーのスパルタクス個人に対する忠誠心から戦ったわけではなく、「自由の身になる」という目標・理念に共感していたために戦ったと説明する。

⁴ 株式会社マクロミルの従業員パネルを利用して、2006年8月にWEBを利用して調査を実施した。管理職が属する対象業種は娯楽、旅行、運輸、小売で、上場企業または従業員50人以上の企業。なお、従業員パネルの母集団特性はpp21～22に記載している。

いる。C&RT 分析はデータマイニングの一種と考えられ、これによって 2 つのことがわかる。まず、目的変数の規定要因とその重要性の序列、そして、目的変数（この場合は得点）の値を大きくする（小さくする）属性グループである。通常、データマイニングは経済学の実証分析では忌避される方法だが、マーケティング等の分野では多用され、学術的な研究も進んでいる。

経済学でデータマイニングが忌避されるのは、「この手法が仮説検証にならないから」、つまり経済理論を前提とした理論の検証としては用いられないから、という理由によるものだろう。ただ、既存の理論が確立していないような分野を分析対象とするとき、「仮説を設けることなく規定要因自身を探る」という考え方があっても良いはずである。また、計量分析でデータマイニングというとき、「分析者の都合のよい結果が得られるまで、定式化を微調整しながら推定を繰り返す」ことを意味することもあるが、ここで言うデータマイニングは勿論、その意味ではない⁵。

C&RT 分析の結果を図示すると、図表 5 のようになる。上にあるほど、新サービス創出力に対する説明力が高いことを意味している。結果をみると、イノベーション得点に影響を与える最大の要因は、「新サービス創出の規定のプロセスを組織としてきちんと持っているか」、次いで、「新奇のアイデアを歓迎する雰囲気があるか」、「経営理念に対して共感できるか」となる。最も、イノベーション得点の点数が高くなったグループは、「新サービス創出の規定のプロセスを組織としてきちんと持っている」、かつ「新奇アイデアを歓迎する雰囲気がある」、かつ「トップの経営理念に共感できる」、かつ「非公式なブレインストーミングや意見交換の機会がある」というグループである。もう 1 つは、「経営理念に共感できる」まで同じだが、「非公式なブレインストーミングや意見交換の機会がない代わりに、新サービス創出に対して十分な資金投入を行なっている」としたグループである。ただ、前者のグループの該当数が 71 あるのに対して、後者の該当数は 19 にとどまる。これらの高得点グループの“イノベーション得点”の平均点はいずれも 1.1 であり、偏差値換算では 61 点になる。

「新サービス創出のための規定プロセス」、「非公式なブレインストーミング」、「新奇アイデアを歓迎する雰囲気」、「経営トップの理念に対する共感」といった要因は、「人材や資金など十分な経営資源の投入」や、「クリエイターへのインセンティブ付与」に比べると、間接的かつ地味な印象を受ける。しかし、企業の地道な努力の結果として達成できるような地味な要因が大きな影響力を持つという分析結果は示唆に富む。すなわち、①「資源の投入の増加」や、「クリエイターのインセンティブ」といった直接的な方法のみによって、新サービス創出力は高まらない、②新サービス創出力の向上にはそれなりの時間をかけた地道な努力が必要である——ことを意味している。

⁵ データマイニングに対する否定的な見方は、例えばStudenmund (1992) などに詳しい。一方、データマイニングとC&RT分析についてはBreiman (1983) に詳述されている。

3. ケース・スタディー

本章の目的は、前章のアンケート分析結果を具体例によって確認することである。ケース・スタディーの対象として、娯楽関連ビジネスの成功事例を扱う。娯楽関連ビジネスを選択しているのは、冒頭で述べたように、今後の市場拡大余地の大きさとサービス一般における e-factor の重要性を考慮した結果である。具体的には、ディズニーランド(東京ディズニーリゾート)、旭山動物園、星野リゾートをケース・スタディーの対象とし、アンケート分析結果から抽出された重要な要因が、どのような形で具現化されているかを確認する。

「新サービス創出の規定のプロセスを組織としてきちんと持っている」、というのは組織としてのフォーマルな形態である。これに対して、「非公式なブレインストーミング」、「新奇アイデアを歓迎する雰囲気」、「経営トップの理念に対する共感」は、どちらかと言えばインフォーマルな企業風土、あるいはカルチャーに属する要因だと言える。

このため、ヒアリング調査においては、組織的に行なっているフォーマルな活動とインフォーマルな活動を区別することを試みた。具体的な事例や方法についての回答が得られそうなのは、「新サービス創出の規定のプロセスを組織としてきちんと持っているとすれば、それはどのようなプロセスか」、「非公式な意見交換やブレインストーミングの機会がある」とすれば具体的にどのように行なわれているか」の 2 項目である。したがって、これら 2 項目を中心にヒアリングを実施している⁶。また、新サービスに関するアイデアで重要なのは、前述のように、コンセプトとコンテンツであるため、ヒアリング調査においても両者を区別できるところでは区別することを試みた。

3.1 ディズニーランド・東京ディズニーリゾート

3.1.1 ディズニーランドのコンセプト

コンセプトを「誰にどんな価値を提供するかを決めること」と考えるならば、ディズニーランドのコンセプトは「あらゆる年齢層の人に最大の喜びを提供すること」、すなわち「大人と子供が同時にいい気分になる場の提供」がコンセプトに相当する。これは、顧客分析の結果として得られたものではなく、当初 1950 年代にウォルト・ディズニーの信念によりトップダウンで決定されたものである。「子供のように遊んでみたい」という“見えなかった”大人のウォンツを洞察・確信し、それを満たすための装置を創り出したということである。ある意味では、これが最大のイノベーションであったという見方も可能だ。

ただ、大人が遊園地で遊ぶには抵抗がある。そこで、遊園地ではなく「テーマパーク」という新たなカテゴリーが生まれたことを謳った。しかも、トルーマンや J.F.ケネディーなど歴代大統領を含む有力政治家を招聘したり、国賓を招きウォルト・ディズニー自らが案内役を務めたりもした。初期コンセプトの上に、こうした努力が奏効して、1983 年に東京ディズニーランドが開園した当時には、ディズニーランドのブランド力は日本人の間でも

⁶ 一方、「新奇アイデアを歓迎する雰囲気があるか」、「経営トップの理念に対する共感は得られているか」という質問は、多数の従業員に尋ねるなら有意な回答が期待できるが、経営者や企画担当者に尋ねても、「概ねそう思う」といった一般論に終始する恐れがあるため、ヒアリング調査からは除外した。

深く浸透していた。結果として、開園初年度の入場者数は老若男女合わせて 1,000 万人を突破し、その後 20 年以上にわたって入場者数は増加トレンドを描いた。

東京ディズニーランドのコンセプトは、「ファミリーエンタテインメント」であり、米国ディズニーランドのものを基本的に継承しているが、「あらゆる年齢層の人に最大の喜びを」というよりはややフォーカスが絞られている。2001 年開園の東京ディズニーシーも同じコンセプトに拠っている。いずれも、団塊の世代を意識しており、東京ディズニーランド（1983 開園）は、30 代半ばの層、東京ディズニーシー（2001 年開園）は 50 代前半の層に受け入れられることを企図しているという見方もある⁷。

ただし、初期コンセプトはすでに出来上がり、キャスト全員⁸に浸透しているので、アイデアを考えるのはコンセプトよりコンテンツである。コンセプトについてのディスカッションは現在、全体の 5%未満と認識されている。

3.1.2 専門家集団、イマジニアたちのコンテンツ創出法

米国ディズニーはコンテンツの考案・設計・開発・建設のためにイマジニアリング社 (Walt Disney Imagineering) を持っている。約 2,000 人の専門家集団で、彼らは「イマジニア」と呼ばれている。1950 年代にウォルト・ディズニーが優秀なクリエイターを選抜して WED (Walter Elias Disney) Enterprises を設立したのが始まりとされる。1984 年に Walt Disney Imagineering と改称し、1996 年には Disney Development Company を統合して現在に至っている⁹。現在、このイマジニアリング社はディズニー・グループのシンクタンク、あるいは R&D 専門会社の位置づけとなっており、アトラクション、パレード、ショー、花火などすべてのエンターテインメントに関するアイデア創出・設計・施工を担当している。専門分野はデザイン、設計、建設、財務、機械工学、IT・ロボット技術、認知心理学等約 140 の分野に及ぶ。

「イマジニア」たちの新コンテンツ創出には「規定のプロセス」が存在し、例えばアトラクション開発では以下のようなステップに従っている。特に、第一段階は「ブルースカイ」と呼んで重視しており、管理職もクリエイターも「この段階ではいかなるアイデアも仮説・試論として受け入れる」姿勢を保つことを重視している。

- ・ 第一段階（ブルースカイ）：何をするか未定の白紙状態ですべての可能性を模索する
- ・ 第二段階：アイデアを紙に表現する
- ・ 第三段階：イラスト完成→模型作成（コンピュータでバーチャルに再現）
- ・ 第四段階：縮尺模型をもとに拡大する
- ・ 第五段階：実物完成・装飾（特殊彫刻）・テスト

⁷ 例えば、山田（2004）など

⁸ ディズニーのテーマパークでは社員・アルバイトはすべてキャストと呼ばれる。

⁹ <http://disney.go.com/disneycareers/college/wdi/> の説明に拠った。

以上のプロセスをスタッフ全員が意識し、ストーリーボードによって進行管理を行う。ストーリーボードは、元来、アニメや映画のストーリーなど、思いついたアイデアを絵で表したものである。これによってイメージを整理し、議論の参加者にアイデアをわかりやすく伝えることができる。すなわち、話した言葉の意味内容だけだとイメージに関する誤解が生じ、議論がかみ合わなくなる可能性があるが、こうした食い違いを防いで、議論の実効性を高める役割を果たしている。ストーリーボード活用の目的は「メンバーにわかりやすく整理・伝達する」ことだが、機能的に整理するならば、①議論の出発点に関する理解の共有、②ブレインストーミング等で出されたアイデアの集約、③経過の保存、結果の共有、及び次ステップへの継承——となる。

現在では、コンサルティング会社や広告代理店等でも使われ、利用価値が広く一般に認められるようになった。その際には通常、図表 6 に示したような 4 種類のストーリーボードが使用される。

以上は、「コンテンツ作りに関する公式の規定プロセス」に相当する内容である。では、「非公式の意見交換やブレインストーミング」についてはいかなるものがあり、どのような特徴を持っているのだろうか。

ディズニー本社 (The Walt Disney Company) 及びイマジニア社では、“charettes” と呼ぶ非公式のブレインストーミングがある。あくまで、非公式なので公式の会議・ブレインストーミングとは別立てで行なわれ、幹部はたまに聞きに来る程度である。片平秀貴 (東京大学) は ホンダの「ワイガヤ」との類似性を指摘している。ただ、「ワイガヤ」には「建設的な意見しか認めない」、「受け売りは禁止」など、制約も意外に多いため、“charettes” よりも、公式プロセスの一部としての性格が強いと見るべきではないだろうか。

ディズニーの企業風土として、経営トップの理念に対する共感度が高いということもしばしば指摘される。これは、パートタイム従業員も含めた多くの従業員 (キャスト) がディズニー・ファンであることが大きく影響していると思われる。結果として、「ゲストに喜んでもらうことがキャストの喜び」と言う考え方が浸透しているとされる。ただ、真偽の検証は難しいと言わざるを得ない。

その他、企業風土などに関して、2 つのことが特徴的である。1 つは、過去の作品群がいつでも閲覧可能になっていることである。全社的な組織として、ディズニー・アーカイブ (社内の博物館)、アニメーション・リサーチ・ラボ (原画等の保管棟) の 2 箇所を保有している。クリエイティブ関係者が仕事に行き詰ると、こうした場所にやって来ると言われている。片平秀貴 (東京大学) は和菓子の“とらや”が虎屋文庫を大事にしているのに似ていると評している。

今 1 つは「制約をポジティブに考える習慣」である。コンテンツ創出には時間的制約、予算・採算制約、内容的制約がある。スケジュールに従って、人気の出そうでかつ採算の取れそうなアイデアが求められている。サービス・コンテンツの趣旨は「大人と子供が一

緒に楽しめること」であるので、性、暴力、政治を扱うことは禁止となっている。しかし、こうした制約は知恵を出すには障害ではなく、逆にプラスに働くという認識がクリエイター間に浸透している¹⁰。ジョージ・デイ他（2002）は、この事情を「規律ある想像力」と表現している。

3.2 旭山動物園

3.2.1 旭山動物園のコンセプト：存在意義と基本方針の確認

旭山動物園は、いわゆる「エキノコックス感染症事件」を契機に1996年には年間入園者数が26万人台まで落ち込む。1980年代前半と比べると約半分であり、廃園という選択肢も現実化していた。ところが、1990年代後半に、次々と新しい工夫を凝らした施設を作り上げ、2005年には年間入園者数が200万人を突破した。単月では上野動物園の入園者数を上回るなど、サクセスストーリーとして話題になり、メディアに取り上げられることも多い。

ただ、そこでは、園長・飼育係の夢や信念がテーマの中心であり、組織としてのアイデア創出メカニズムに焦点が当たることは稀である。サクセスストーリーを生んだ組織が、30年以上続く勉強会を持ち、予算獲得の見通しが全くない時期にアイデアを結集するプロジェクトを立ち上げていることは、新サービス創出・アイデア創出と組織関与という視点からは最も重視すべき点である。

1980年代中頃、旭山動物園では、非公式に続いていた勉強会で「動物園の存在意義」の議論を本格化させた。ジェットコースターや観覧車を導入して一時的には集客効果があったものの、その効果は一時的なものに過ぎず、入場者数が減り始めたことが契機となった。コンセプトに関する議論は、危機感がきっかけであったと言える。

菅野前園長以下、獣医・飼育係による議論で、動物園の存在意義を「レクリエーション」、「教育」、「自然保護」、「調査・研究」の4つに集約した。「教育」目的があるので、曲芸はさせない、ただし子供対象のサマースクールは行なう、自然保護目的があるので、鳥の羽は切らない、「調査・研究に貢献する」目的があるので、動物が最も活動的な状態を360度方向から見せるーといった基本方針が生まれた。「コンセプト」という表現は使っておらず、顧客ターゲットを絞って設定することはしていないものの、存在意義と基本方針がコンセプトに相当すると考えてよいだろう。この時の当事者の思いをコンセプトとして表現するなら、「旭川市民に愛され、繰り返し来てもらえるような動物園にする」ということになるだろう。

この他、勉強会の中で「行動展示」、「共生展示」などの原則も確認している。こうしたコンセプト、あるいは価値観を確認・共有し合う中で、新たなコンテンツのアイデアが育まれていった。

¹⁰ このあたりの事情は、片平（2004）による記述をもとに、筆者がインタビューによって確認したことである。

現在でも、小菅園長は存在意義や基本方針を朝礼や勉強会で繰り返している。「存在意義や基本方針は浸透しているとは思いますが折に触れて議論すべきだと思っている」と言う。したがって、サービス内容などのコンテンツを考えるにあたって、存在意義と基本方針から出発することが多い、としている。

3.2.2 「理想の動物園プロジェクト」によるコンテンツ創出

旭山動物園では、1997年以降、新たな施設が次々と誕生する。「子供牧場」、「ととりの村」、「もうじゅう館」、「水中トンネルのあるペンギン館」、「オランウータン空中運動場」、「ダイビングプール付きのほっきょくぐま館」、「円筒水槽のあるあざらし館」、「くもざる・カピバラの共生展示」等々である。これは、1988年に始まった「理想の動物園」プロジェクトの成果によるものである。菅野園長（当時）の要請により、小菅氏（現在の園長）が中心となってあるべき動物園の姿について議論を重ねる。コアのメンバーは4人で、主に夕方から夜半にかけて議論を重ねた。小菅氏は「義務感というよりは、動物展示のアイデアを出したり、他のメンバーのアイデアについて聞いたりすることが楽しくて仕方なかった」と振り返る。数年がかりで行なわれたこの議論の中から、行動展示のアイデアを示す“14枚の絵”が生まれた。それが、予算を獲得して1997年以降に、毎年1件ずつ実現していくことになる。「予算のない中で時間をかけて考えを熟成させたことが良かった」（小菅園長）と言う。

非公式に続けられた勉強会も、様々なアイデアを生み出した。勉強会はあくまで非公式なので、参加は強制されず、月1~3回のペースで終業時間後に不定期で行なわれた¹¹。ファンを増やすためのお金のかからない工夫はないか、という問題意識から3つのアイデアが相前後して浮上し、実行に移された。1つは、飼育係によるワンポイントガイドである。自分の担当する動物の行動や性格について入園者に説明するものである。当初はいやがる飼育係もいたが、「ファンを増やす」という共通目標を説明し、半年かけて説得した経緯もある。

もう1つの工夫は手書きポップで、飼育係直筆による動物の近況報告を掲載するものである。プラスチックの説明パネルの代わりに使用されている。こうすることによって、更新が容易になり、リピーターも常に新しい情報に接することができる。慣れない飼育係もいたが、小菅園長は内容をチェックしないと言う。失敗作があっても次に生かせば良いと考えている。チェックすると、飼育係が萎縮して自由な表現ができなくなる。それでは魅力が乏しくなってしまうと考える。

3つ目は「夜の動物園」である。8月中旬だけ夜9時まで園をオープンするものである。昼間は寝そべっているライオンやトラも、夕方以降活動的になり、その様子を見ることができる。こうした努力によってファンは少しずつ増えていった。1994年に、ゴリラがエキ

¹¹ この勉強会は1975年に始まり現在も続けられている。このあたりの事情は、坂東副園長へのヒアリングに基づくものである。

ノックス症で死に、一時閉演に追い込まれる事態に陥る。しかし、ファンが増えていたことが、この危機からの立ち直りを早める結果となる。公式のプロジェクトと同時に、非公式の勉強会もうまく機能していたと言える。

3.3 星野リゾート

3.3.1 コンセプトづくり重視と策定プロセスの特徴

星野リゾートは破綻リゾートの再生ビジネスを手がけているが、その際に最も重視することはコンセプトづくりである。星野リゾートにおいて、コンセプトとは「必ず喜ばせ、リピートさせる客層を決める」ことに他ならない。したがって、サービス内容、すなわちコンテンツづくり以上にコンセプトの議論に時間を割いている。

再生案件ごとにコンセプト委員会を作り、メンバーは立候補制としている。そして、コンセプト作りの「規定のプロセス」は決まっており、①コンセプト委員会立ち上げ、②詳細な市場調査、③調査結果に基づく議論、④コンセプト決定、という順番になる。②の市場調査には、過去顧客履歴調査、一般アンケート調査（潜在顧客探索）、各現場担当者からのヒアリングが含まれる。直感は信じず、コンセプト作りに1年以上かけることもある。

例えば、星野リゾートが手がけたリゾナーレ小淵沢の再生では、「大人のためのファミリー・リゾート」とコンセプトを定めた。詳細な市場調査から見えてきたのは、「3～12歳の子連れ家族は温泉に入ることをリゾートの利用目的とはしていない」、という事実である。そこで、温泉のない同リゾートが顧客ターゲットとすべきは3～12歳の子連れ家族である、と考えた。伊東温泉 湯の宿いづみ荘は、従業員とのディスカッションを重ねた結果、熟年女性ならば必ず喜んでもらえるかと確信するに至り、「熟年女性のマルチオケーション温泉旅館」というコンセプトに落ち着いた。

星野リゾートでのコンセプト作りの特徴として、「コンセプトに正解を求めない」という星野佳路社長の方針がある。正しさよりも共感度の高さでコンセプトを選んでいる。すなわち、コンセプト作りのプロセスを共有することで、社員のモラルとコミットメントレベルを上げることが狙いであり、「みんなで決めたコンセプトに対して、社員は一丸となれるはず」との思いが背景になる。この点では、トップダウンでコンセプトを決めたディズニールランドとは対照的である。

また、コンセプト作りに「規定のプロセス」があることは上記の通りだが、公式的か非公式かというところ若干あいまいなところがある。星野社長自身、「公式と非公式の垣根は取り払っているつもりだ」と述べる。「非公式な意見交換やディスカッションを、規定プロセスの中に位置づけている」とも解釈できる。

3.3.2 コンテンツづくりと企業風土

星野リゾートは「エコツアー」などニッチではあるがユニークなコンテンツを生み出している。コンテンツに関するアイデアは、基本的には現場による報告とそれに基づくディ

スカッションによって生み出している。

ここでも、公式の会議と非公式な意見交換は、コンセプト作りの場合と同様、境界はあいまいになっている。つまり、意見交換やブレインストーミングは奨励されるが、その場が公式的なものか非公式なものは定かでない。原則月 1 回の戦況報告会が催され、顧客の反応、問題点、新サービス企画などを議論しているが、この会議への参加は自由である。社員なら誰でも参加・発言ができ、事前に申し込めば、プレゼンテーションを行なう時間も与えられる。この場で、社長が自らの意見を言うことはほとんどない。ここでも、参加者に決めさせることを原則としている。このプロセス共有によって、「決めたことにコミットさせる」という姿勢で一貫している。「社員主導で決めたことなら決定に従って頑張れるはず」との方針が反映されている。

このほか、企業風土に関して特徴的なのは、遊びやリゾート関連の雑談を重視することである。社員同士の雑談も奨励し、社長も雑談に参加している。社長室はなく、社長の仕事は会議室や空きの机でこなしている。

こうしたシステムや企業風土を支えているのはフラットな組織であろう。ユニットディレクターは毎年、立候補と選挙で決められている。ここでは、ユニットディレクターになることは「昇格」ではなく、「発散」である。ユニットディレクターから一般社員になることは「降格」ではなく、「充電」と考えられている。こうした意識が浸透していないと、立候補と選挙によるディレクター選出はうまく機能しないという。

4. 結論とインプリケーション

サービス分野の活性化というと、とかく規制緩和や人材育成ばかりが重視される。確かにこれらの施策は重要であるには違いないが、政策は政策として、企業は組織としてできることを工夫していくべきではないだろうか。具体的な工夫は個々のケースでそれぞれ異なるが、成功事例に共通する要因は推測できる。

アンケート調査やケース・スタディーの結果、新サービス創出の競争力は、組織による公式的な役割と、企業風土がともに重要であることがわかった。企業による公式的な役割では、人材・資金などの投入以上に、新サービス創出のための規定のプロセスを持ち、そのプロセスを意識することがプラスになる。企業風土の中では、新奇のアイデアを歓迎する雰囲気、非公式なブレインストーミング・意見交換の機会、経営理念に対する共感などがプラスになる。コンセプトや基本方針の議論に時間をかけ、丁寧に行なえば共感を得やすいし、モチベーションは高まる。3つの成功例に関するケース・スタディーを、コンセプトとコンテンツ、公式的なプロセスと非公式的な企業風土という 2 つの軸で整理したのが図表 7 である。

本稿で扱ったケースは成功した娯楽関連ビジネスに限られるものの、多くの消費者ビジネスでは娯楽要素が重要になっている。このため、娯楽産業に属さないビジネスにおいて

も娯楽ビジネスから得られるヒントは多いのではないだろうか。

ただ、成功例と失敗例の対比から新サービス創出プロセスや企業風土に関する違いが浮かび上がればさらに説得力は増す。本稿では失敗例を扱っていないため、今後の課題としたい。例えば、ディズニーのテーマパークでも、Disney California Adventure や Disney Studio Paris はハイテクを駆使したにもかかわらず興行的に成功しているという評価は少ない。Principal Creative Advisor の John Lasseter は、「技術に走るのではなく、『魅力的なストーリーを語る』という basics（基本）に帰る必要がある」と反省するが、このときのコンセプトやコンテンツ創出のプロセスがどんなものであったか、あるいは顧客のウォンツをどのように考えたのかがわかれば、大きな示唆を得ることができるだろう。ただ、こうした詳細な事情は機密事項に属することが多く、なかなかわからないことも事実である。

また、本稿では非公式の意見交換やブレインストーミング、企業理念への共感といった要因が重要との結果が発見されたが、それは並列的な扱いになっている。意見交換やブレインストーミングによってアイデアを生み出すプロセスに企業理念の浸透など企業風土やカルチャーに属する部分がどのようにかかわっているのかについて十分な分析はできていない。中長期に培われる企業風土、その中で「智恵出し」のために行なわれるヒューマン・インタラクション、このような相互作用がどのようにパフォーマンスに影響するのか、など、チャレンジングな課題が残されている。

さらに、近年の IT 技術の発達は、新サービス創出のどの部分において、いかなる形で IT 技術が重要な役割を果たしうるかという興味を惹起する。1つの仮説として考えられるのは、図表 8 において、①の情報取得と③のインプリメンテーションにおいて、IT 技術が重要な役割を果たし得る一方で、②のプロセスに相当する「情報の意味化」においては「組織の凝集性」や「メンバー間のインタラクションによる情報の練り上げ」が IT 技術以上に重要になってくる可能性がある。ただ、その場合でも議論の前提に関する共通理解を確認したり、事前の意見交換を行なうことに関しては社内ブログなどの IT 技術が生かされる可能性はある。今後の研究課題としたい。

<参考文献>

- Breiman, L. et.al. 1983 *Classification and Regression Trees*, Wadsworth Pub. Co.
- ジョージ・デイ、デイビッド・レイブシュタイン著（小林陽太郎監訳）2002『ウォートン
スクールのダイナミック競争戦略』東洋経済新報社
- 加護野忠夫 1980『組織認識論——企業における創造と革新の研究』千倉書房
- 片平秀貴 2004「ディズニー：特集 トップブランド徹底解剖」『日経アソシエ』2004年
11月号（<http://akjpn.com/mbf/library/HotakaKatahira/HK20041108.html>）
- 経済産業省 2006 「平成 17 年度総合研究調査 経済社会の構造変化とその政策対応に関する
国民の意識調査」
- 小菅正夫 2006『旭山動物園革命——夢を実現した復活プロジェクト』角川書店
- 小菅正夫・岩野俊郎著（島泰三編）2006『戦う動物園』中公新書
- 松浦杏子 2004「サービス構築法における Pleasurability の重要性に関する研究」
早稲田大学大学院 修士論文（指導教官 中島達夫）
- Menor, L. J. 2000, " An Empirical Investigation of New Service Development
Competence and Performance." Ph.D. Dissertation, University of
North Carolina at Chapel Hill.
- Senge P. 1990, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*,
Spieler Agency
- Studenmund A. 1992, *Using Econometrics: A Practical Guide*, Harper Collins
- 山田真 2004『ディズニーランド流心理学』三笠書房

<図表 1> Menor (2000) の分析結果：サービス創出力の規定要因

① NSD process focus :	新サービス創出への組織的・体系的な取り組み
② Market acuity :	顧客ニーズや競合他社の状況を把握する力
③ NSD Strategy :	新サービスの企業戦略全般との適合性
④ NSD Congruence :	新サービスの既存システム・オペレーション能力との適合性
④ NSD Culture :	新サービス創出に適した企業風土
⑥ IT (Information Technology) Experiences :	商品開発プロジェクトや部門間コミュニケーションに使う IT 利用水準

(出所) Menor (2000)による。図表 2 の出所も同じ。

<図表 2> 2つの要因に対応する質問

<NSD process focus : 新サービス創出への組織的・体系的な努力>
<ul style="list-style-type: none">・ 新サービス創出に向けた努力は、企業内の正規の仕事として位置付けられているか。・ 企業内の人材・資本・ルーティンを新サービス開発に投入しているか。・ 新サービス開発は企業の通常の組織運営上に展開されているか。・ すべての新サービス開発プロジェクトには定まった正規プロセスがあるか。
<NSD Culture : 新サービス創出に適した企業風土>
<ul style="list-style-type: none">・ 企業は新奇なアイデアを表明することを奨励しているか。・ 新サービス開発に関わる人材と彼らの動機づけを重視しているか。・ 持続的な新サービス開発 (持続的なイノベーション) こそが全社的な戦略を統括する共通目標だと言えるか。・ 企画担当者の努力に報いるための非金銭的な報酬制度があるか。

<図表 3> 企画したアンケート調査の質問

新サービス創出力を評価するための質問群

- ① 過去3年間で、新サービス・新企画の創出に成功していると思うか
- ② 過去3年間で、新サービスの売り上げに占める割合は増えているか
- ③ 自社は競合他社などと比べて、新サービス・新企画の創出能力があると感じられるか
- ④ 自社は競合他社などと比べて、新サービスの売り上げに占める割合は高いか

新サービス創出力の規定要因候補の質問群

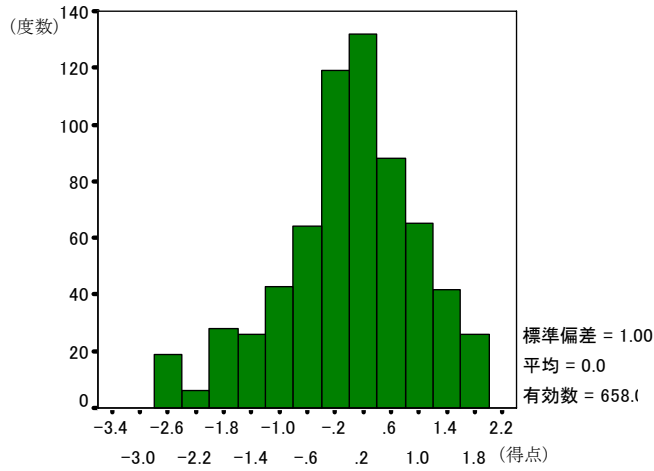
- a) 新サービス・新企画のために十分な人員配置を行なっていると思うか
- b) " 資金投入を行なっていると思うか
- c) " 組織編成・チーム作りを行なっていると思うか
- d) " 規定のプロセス・定まった方法を持っていると思うか
- e) " 金銭的なインセンティブが制度としてあるか
- f) " 非金銭的な動機づけ（表彰制度など）があるか
- g) 新奇のアイデアを歓迎する雰囲気があると思うか
- h) アイデア創出のための非公式のブレインストーミングや意見交換の機会があると思うか
- i) 会社の経営トップには、事業に対する強い理念があると思うか
- j) 会社の経営トップの理念に共感できるか
- k) 現場で業務にあたる従業員が小グループ活動を行なうことがあるか

(注) すべての質問は、5段階で解答を選択する形式。例えば、「過去3年間で、新サービス・新企画の創出に成功していると思うか」に対しては、①多いにそう思う、②やや思う、③どちらとも言えない・わからない、④あまり思わない、⑤まったく思わない——の5段階である。

(出所) FRI アンケート調査 (2006年8月実施)。図表4, 5の出所も同じ。

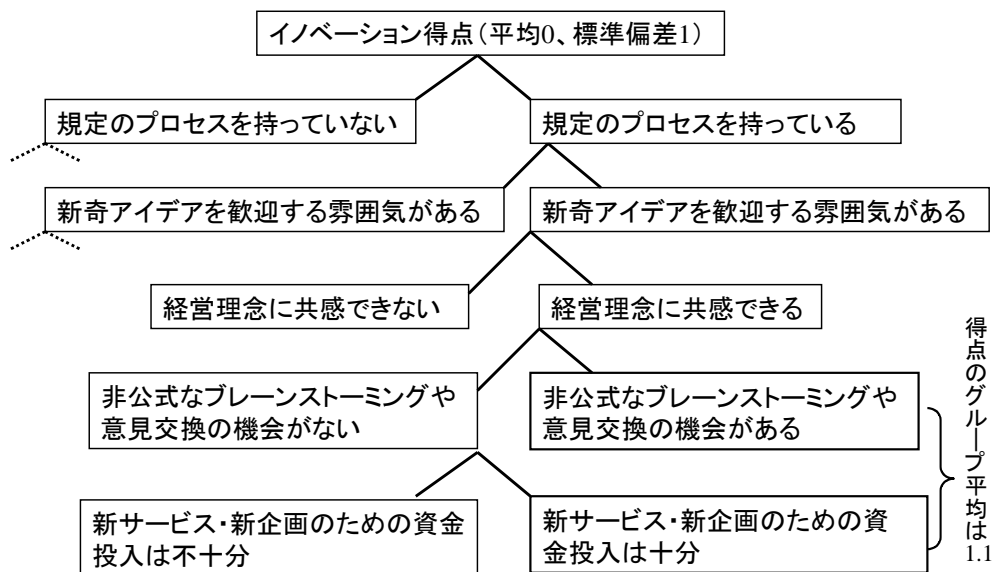
<図表 4> 新サービス創出力の評価得点：イノベーション得点

コメント [F1]:



(注) 4つの質問から、イノベーション得点を計算した結果の得点分布。それぞれの回答は5段階の順序を持つカテゴリデータなので、カテゴリカル主成分分析で、得点化している。

<図表 5> 新サービス創出力の規定要因：C&RT 分析の結果



<図表 6> ストーリーボードの種類と機能

プロジェクト遂行一般に利用する場合、通常、以下 4 種類のストーリーボードを使う。

① プランニング・ストーリーボード：

ブレインストーミングの交通整理と結果の保存が目的。一番上に問題を明確に書いたカードを貼る。その下の行に、左サイドに「目的」、右サイドに「その他」と書いたカードを貼る。課題・目的を共有するために使う。ブレインストーミングを通じて、課題・目的とその他を分ける。アイデアをグループ分けし、適切な見出しをつける。アイデアを重要な順にランキングする。要するに、グルーピングとランキングをしながら、ブレインストーミングを行なう

② アイデア・ストーリーボード：

プランニング・ストーリーボードでいくつかのアイデアが取捨選択されるが、さらに個別のアイデアを検討する必要があるときに使う。プランニング・ストーリーボードが総論、アイデア・ストーリーボードが各論、という位置づけになる。

③ プロジェクト概要説明ストーリーボード（編成ボード）：

個々のプロジェクトの進捗状況を表す（誰がいつまでに何をするか明確にしたもの。計画段階（やるべき仕事のリスト）、実行中、終了の 3 つのエリアがあり、プロジェクトの進行にしたがって、カードが待機中→実行中→終了と移動する）

④ コミュニケーション・ストーリーボード：

プロジェクトメンバー以外への伝達事項を整理する目的で使う。対象者、項目、時期、伝達方法などをまとめる。

（出所）ヒアリング調査に基づく

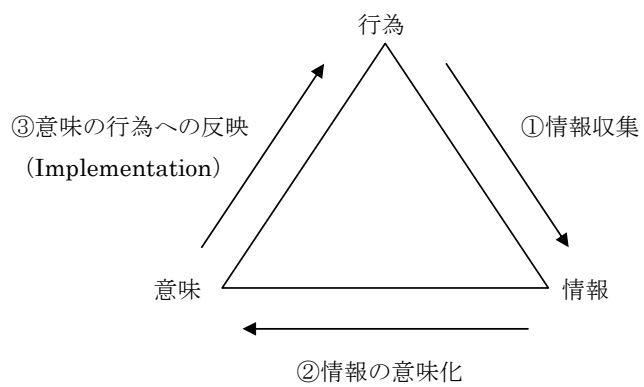
<図表 7> ケーススタディーの整理

—— コンセプト・コンテンツ、公式・非公式の2軸 ——

	公式の規定プロセス	非公式のプロセス
デイズニード	<p><コンセプト> 「あらゆる年齢層の人々に最大の喜びを提供すること」、「ファミリーエンターテインメント」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トップダウンで決定。市場調査の結果で決めたわけではない。 ・すでに社内に浸透しているので、コンセプトに関する議論はほとんどしない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・“charettes”と呼ばれる非公式のブレインストーミングが公式の会議とは別立てである。 ・過去の遺産を重視するカルチャー（公式的にもデイズニードアーカイブなどの施設を保有） ・制約をポジティブに捉えるカルチャー
旭山動物園	<p><コンセプト> 存在意義は、「レクリエーション」、「教育」、「自然保護」、「調査・研究」の4つ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本方針として、「行動展示」、「共生展示」など。 ・「教育」目的があるので、曲芸はさせない、自然保護目的があるので、鳥の羽は切らない、動物が最も活動的な状態を360度方向から見せる——等も基本方針。 ・存在意義と基本方針は繰り返し議論し、徹底する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・30年以上続く非公式の勉強会がある。 ・月2～4回、就業時間後に40分～2時間行なう。 ・園長以下、飼育係が10～20人参加するが参加は自由。 ・お金のかからない工夫を多数生みだす。
星野リゾート	<p><コンセプト> ・コンセプト作りを最も重視する。</p> <p>・コンセプトは「必ず喜ばせ、リピートさせるターゲットの顧客を決めること」</p> <p>・「コンセプト委員会立ち上げ→詳細な市場調査→議論→コンセプト決定」の規定プロセスが存在。</p> <p>・「大人のためのファミリーリゾート」、「熟年女性のマルチオケーション温泉旅館」などリゾートごとにコンセプトを設定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・雑談を重視、星野社長も雑談に加わる。 ・社長室なし。 ・ユニット・ディレクターは立候補と選挙で決める。しかし、昇格・降格の意識を廃し、発散・充電と考える。この意識共有がシステムを支える。

(出所) ヒアリング調査に基づき筆者が整理

<図表 8> 行為・情報・意味のトライアングル



(出所) 加護野忠男「組織認識論」に加筆

<参考> アンケート調査の概要

対象：娯楽・旅行・運輸・小売業に属する上場企業もしくは従業員 50 人以上の企業に勤務する管理職 658 人

実施時期：2006 年 8 月の 3 日間

方法：株式会社マクロミルのモニターを使った Web 調査

母集団特性：以下

<母集団属性>

		データの個数 / SAMPLEID	性別		
		Q4	総計	男性	女性
職業区分	現場	経営者・役員 相当職	1581	87.4%	12.6%
		部長 相当職	985	92.4%	7.6%
		課長 相当職	2010	94.4%	5.6%
		係長 相当職	1554	92.5%	7.5%
		主任／リーダー 相当職	3550	82.7%	17.3%
	非現場	一般社員	10286	65.2%	34.8%
		部長 相当職	590	96.6%	3.4%
		課長 相当職	1334	95.4%	4.6%
		係長 相当職	991	91.6%	8.4%
		主任／リーダー 相当職	1534	76.7%	23.3%
小グループ有無	一般社員	6069	46.6%	53.4%	
	ある	12074	76.3%	23.7%	
	ない	14078	73.0%	27.0%	
		わからない	4292	58.1%	41.9%
		スクリーニング回答計	39974	66.6%	33.4%

マクロミル登録数	433097	46.4%	53.6%
----------	--------	-------	-------

		データの個数 / SAMPLEID	年齢									
		Q4	総計	12才～19才	20才～24才	25才～29才	30才～34才	35才～39才	40才～44才	45才～49才	50才～59才	60才以上
職業区分	現場	経営者・役員 相当職	1581	0.1%	1.0%	4.6%	12.0%	15.7%	18.8%	17.6%	24.4%	5.8%
		部長 相当職	985	0.1%	1.1%	4.0%	7.8%	12.3%	23.1%	20.1%	28.3%	3.1%
		課長 相当職	2010	0.0%	0.5%	2.1%	12.1%	19.7%	27.9%	20.9%	15.9%	0.9%
		係長 相当職	1554	0.0%	0.3%	4.9%	21.3%	28.7%	21.9%	13.7%	9.1%	0.1%
		主任／リーダー 相当職	3550	0.0%	1.8%	14.8%	29.3%	24.6%	16.3%	7.8%	5.0%	0.4%
	非現場	一般社員	10286	0.4%	10.0%	23.9%	25.5%	17.6%	10.6%	6.0%	5.5%	0.5%
		部長 相当職	590	0.0%	0.0%	3.1%	4.1%	7.6%	17.5%	24.1%	38.3%	5.4%
		課長 相当職	1334	0.0%	0.1%	1.4%	7.8%	17.6%	28.8%	24.9%	18.7%	0.7%
		係長 相当職	991	0.0%	0.1%	3.7%	19.1%	28.9%	23.6%	14.1%	10.1%	0.4%
		主任／リーダー 相当職	1534	0.0%	0.7%	13.5%	29.7%	26.7%	16.7%	8.0%	4.0%	0.7%
小グループ有無	一般社員	6069	0.2%	9.3%	25.2%	28.5%	18.2%	9.4%	4.5%	4.2%	0.5%	
	ある	12074	0.1%	6.1%	18.2%	22.9%	18.9%	15.2%	9.6%	8.1%	0.9%	
	ない	14078	0.2%	3.9%	13.4%	22.3%	20.0%	16.6%	11.4%	11.2%	1.2%	
		わからない	4292	0.3%	10.2%	22.0%	25.4%	20.0%	11.0%	5.8%	4.9%	0.4%
		スクリーニング回答計	39974	0.2%	6.0%	17.6%	23.5%	19.3%	14.5%	9.2%	8.6%	1.1%
		マクロミル登録数	433097	6.5%	11.8%	17.7%	21.6%	16.5%	17.6%	6.2%	2.0%	2.0%

		データの個数 / SAMPLEID	地域								
			Q4	北海道	東北地方	関東地方	中部地方	近畿地方	中国地方	四国地方	九州地方
職業区分	現場	経営者・役員 相当職	1581	4.9%	5.4%	42.3%	13.7%	17.8%	6.0%	3.2%	6.8%
		部長 相当職	985	4.0%	4.6%	51.8%	12.2%	15.1%	4.9%	2.0%	5.5%
		課長 相当職	2010	4.6%	4.1%	48.8%	13.5%	16.5%	3.6%	2.0%	6.9%
		係長 相当職	1554	4.1%	4.8%	44.9%	14.7%	17.0%	4.7%	2.5%	7.3%
		主任／リーダー 相当職	3550	4.5%	5.3%	42.7%	15.8%	17.0%	4.7%	2.8%	7.2%
	非現場	一般社員	10286	4.3%	5.6%	42.5%	16.0%	16.7%	5.2%	2.5%	7.2%
		部長 相当職	590	2.2%	3.9%	57.3%	9.5%	18.6%	1.9%	1.0%	5.6%
		課長 相当職	1334	2.5%	3.6%	51.9%	13.2%	17.8%	3.4%	1.7%	5.9%
		係長 相当職	991	3.2%	4.2%	47.0%	15.8%	19.1%	3.9%	2.3%	4.3%
		主任／リーダー 相当職	1534	3.4%	3.5%	50.7%	13.2%	16.9%	4.4%	2.2%	5.7%
小グループ有無	ある	6069	3.4%	4.5%	45.7%	15.4%	18.2%	4.2%	2.1%	6.4%	
	ない	12074	3.4%	4.4%	46.7%	15.2%	17.4%	4.4%	2.1%	6.5%	
	わからない	14078	4.6%	5.5%	43.2%	15.1%	17.1%	5.0%	2.5%	7.1%	
スクリーニング回答計		4292	3.8%	3.9%	48.1%	14.1%	17.3%	4.0%	2.5%	6.2%	
スクリーニング回答計		39974	4.2%	4.8%	45.5%	14.6%	16.9%	4.6%	2.4%	7.0%	
マクロミル登録数		433097	4.7%	5.4%	47.6%	15.3%	18.9%	4.9%	2.4%	0.8%	

		データの個数 / SAMPLEID	職業				
			Q4	経営者・役員	会社員 (事務)	会社員 (技術)	会社員 (その他)
職業区分	現場	経営者・役員 相当職	1581	78.0%	7.4%	5.7%	8.9%
		部長 相当職	985	7.7%	31.3%	29.3%	31.7%
		課長 相当職	2010	0.9%	33.9%	30.3%	34.8%
		係長 相当職	1554	0.2%	31.0%	32.2%	36.6%
		主任／リーダー 相当職	3550	0.3%	22.4%	36.8%	40.5%
	非現場	一般社員	10286	0.2%	29.4%	29.6%	40.8%
		部長 相当職	590	4.6%	55.6%	25.1%	14.7%
		課長 相当職	1334	0.4%	58.2%	29.5%	11.8%
		係長 相当職	991	0.0%	56.6%	31.9%	11.5%
		主任／リーダー 相当職	1534	0.2%	49.1%	34.9%	15.8%
小グループ有無	ある	6069	0.1%	58.5%	23.9%	17.4%	
	ない	12074	2.9%	34.1%	35.1%	27.9%	
	わからない	14078	7.2%	39.1%	23.2%	30.5%	
スクリーニング回答計		4292	0.9%	40.8%	27.1%	31.2%	
スクリーニング回答計		39974	4.4%	38.3%	28.0%	29.3%	
マクロミル登録数		177723	3.8%	36.1%	35.0%	25.1%	

<本稿の分析に関連する質問群>

お勤め先に関するアンケート

下記アンケートにご協力お願いいたします。

当アンケートの回答者の皆様へお願い

マクロミルモニタの皆様にはモニタ規約にて「調査についての守秘義務」の徹底をお願いしています。

当アンケートの内容および当アンケートで知り得た情報については、決して第三者に口外しないよう(掲示板やホームページへの書き込みを含む)、ご協力お願いします。

Q1 あなたのお仕事の職種をお答え下さい。
以下の1～8のうち1つを選択して下さい。
(複数の仕事をお持ちの場合は、最も重要とお思いのお仕事について解答して下さい)

【必須入力】

- 1. 総務・管理
- 2. 企画(営業企画を含む)
- 3. 営業
- 4. システム関連
- 5. 販売店の店主・従業員
- 6. 自動車等運転・輸配送
- 7. 倉庫・物流センター・荷役作業
- 8. その他

 [ここで改ページ](#)

Q2 あなたは転職の経験をお持ちですか。
1～4からあてはまるものを全てを選択して下さい。
※転職の雇用形態は問いません。

【必須入力】

- 1. 国内企業間での転職あり
- 2. 国内企業と外資系企業間での転職経験あり
- 3. 外資系企業間での転職経験あり
- 4. 転職経験なし

 [ここで改ページ](#)

Q3以降のうち、1から5の数値軸からの選択を行う質問については、適当な番号を1つ選択してチェックをつけて下さい。

- Q3** あなたが勤務する会社は、同業他社(ライバル企業や他の類似的な組織など)と比較して、**効果的な新製品・新サービス・新企画**などを生み出すことに**成功している**と思われますか。過去3年ぐらいの状況を考えてお答えください。

※現在の会社に3年以上勤務されていない方は、現状の分かる範囲でお答えください。

【必須入力】

1 失敗していると思う	2	3 同等だと思う	4	5 成功していると思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 [ここで改ページ](#)

- Q4** あなたが勤務する会社は、同業他社(ライバル企業や他の類似的な組織など)と比較して、**新製品・新サービス・新企画**などを生み出す**能力において優れている**と思われますか。過去3年ぐらいの状況を考えてお答えください。

※現在の会社に3年以上勤務されていない方は、現状の分かる範囲でお答えください。

【必須入力】

1 劣っていると思う	2	3 同等だと思う	4	5 優れていると思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 [ここで改ページ](#)

- Q5** あなたが勤務する会社では、**売上高に占める新規サービスの割合**が過去3年間で増える傾向にありますか、減る傾向にありますか。

※現在の会社に3年以上勤務されていない方は、現状の分かる範囲でお答えください。

【必須入力】

1 減っていると思う	2	3 変わらない	4	5 増えていると思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Q6** また、その売上高に占める新規サービスの割合は**同業他社と比較**して高いと思われますか。

【必須入力】

1 低いと思う	2	3 同等だと思う	4	5 高いと思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ

Q7 あなたが勤務する会社は、効果的な新製品、新サービス、新企画などを生み出すために、以下の点で十分だと思われますか。

【必須入力】

	1 全く 足りない	2	3 どちら とも言 えない	4	5 十分 だと思 う
1. 人員の配置	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 資金の投入	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. その目的のための組織・部署・チーム	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ

Q8 あなたが勤務する会社は、効果的な新製品、新サービス、新企画などを生み出すための「規定のプロセス・定まった方法」を組織として持っていると思われますか。【必須入力】

1 全く持 っていない と思う	2	3 どちら とも言 えない	4	5 きちん と持っ ている と思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ

Q9 あなたが勤務する会社には、新奇なアイデアや独特な考え方を表明することを歓迎する雰囲気があると思われますか。【必須入力】

1 全くない と思う	2	3 どちら とも言 えない	4	5 十分に あると 思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ

Q10 あなたが勤務する会社には、アイデア創出のための非公式なブレインストーミングや意見交換を行う機会が十分にあると思われますか。【必須入力】

1 全くない と思う	2	3 どちら とも言 えない	4	5 十分に あると 思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ

Q11 あなたが勤務する会社は、効果的な新製品、新サービス、新企画などを生み出すために、**金銭的な動機づけ(インセンティブ)**、及び表彰制度など**非金銭的な動機づけ**を組織として十分に持っていると思われますか。
それぞれお答えください。
【必須入力】

	1 全くないと思う	2	3 どちらとも言えない	4	5 十分に持っていると思う
1. 金銭的なインセンティブ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 非金銭的な動機づけ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ

Q12 あなたは、あなたが勤務する企業の**経営戦略**についてどの程度知っていますか。【必須入力】

1 全く知らない	2	3 どちらとも言えない	4	5 よく知っている
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ


Q13 あなたが勤務する会社の**経営トップ**には、会社の事業に対する**強い理念**があると思いますか。【必須入力】

1 全くそう思わない	2	3 どちらとも言えない	4	5 強く思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✂ ここまで改ページ


Q14 あなたが勤務する会社における**経営トップの理念**は、**顧客のニーズ志向**のものだと思いますか。【必須入力】

1 全くそう思わない	2	3 どちらとも言えない	4	5 強く思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 ここで改ページ


Q15 あなたが勤務する会社における経営トップの理念に、あなたは共感できますか。【必須入力】

1 全く共感できない	2	3 どちらとも言えない	4	5 強く共感できる
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 ここで改ページ

Q16 あなたが勤務する会社では、経営トップの理念を従業員に浸透させる努力(例: 諸会議での繰り返しの説明、社内報への掲載、イントラネットの活用、ポスターによる社内への掲示など)が行われていると思いますか。【必須入力】

1 全く努力が行われていないと思う	2	3 どちらとも言えない	4	5 強い努力が行われていると思う
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 ここで改ページ

以下のQ17からQ26では、現場における小グループ活動について伺います。

ここで、

- ・現場とは、直接顧客と接する部署、または直接顧客の所有物の扱いをする部署のことです。
- ・小グループとは、組織的に決定されているか、少なくとも数ヶ月は固定された5~9人程度のグループのことです。
- ・小グループ活動とは、ミーティングでグループに属する各々が日々担当している業務について意見を述べ、話し合いを通じて業務改善を目指す活動です。

Q17 あなたが勤務する会社では、現場で業務にあたる従業員が、小グループ活動を行うことがありますか。1、2、3のうちどれかを選択して下さい。【必須入力】

1. 活動がある
2. 活動がない
3. 分からない