

# 異文化交流と催事開発

～ジェイアール名古屋タカシマヤ  
「わくわくレールランド」の事例～<sup>1)</sup>

池澤 威 郎

## 目次

1. はじめに
2. 企業文化にかんする先行研究
3. 催事の開発
4. わくわくレールランドの概要
5. 調査の概要
6. 開発担当者にとっての企業文化
7. 異文化リテラシー (multi-cultural literacy) の重要性
8. 新しい企業文化の醸成と課題
9. おわりに

## 1. はじめに

企業文化（組織文化）とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方であり、一般に社風や組織風土などとよばれるものと同様のものである<sup>2)</sup>。組織は、人間の集まりである以上、そこには感情や思考が存在し、理念的、抽象的ではあるがそこに根付いた文化というものを観念できる。企業経営を考える場合、この人間臭い企業文化というものに注意を払う必要がある。これは、組織変革が危急の課題である場合や新製品・新事業開発において提携による差別優位性 (differential advantage) を発揮しなければならない場合、企業間関係が交錯する場合（合併、合弁 (JV)、企業の再生支援、外資からの経営者の招聘なども含め）に特に重要になってくる。現代を生きるわれわれ各企業は、常に他社の企業文化と接続（コネクト）

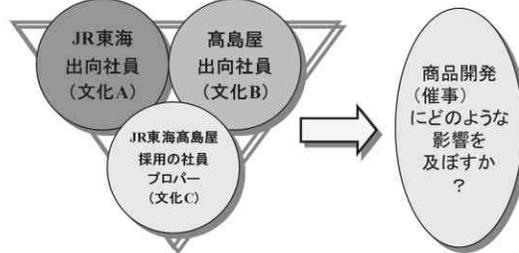
1) 本稿は、商品開発・管理学会 第4回全国大会（2004年6月12日、於住友3M（神奈川県相模原市））において筆者が研究報告した内容を、加筆補正し、あらたに書き下ろしたものである。また、同年11月12日・19日において名古屋市立大学で学部を超えたカリキュラムとして新しく組まれた「新産業創造のための実践経済・経営学」（経済学特論Ⅰ）において、筆者が非常勤で講義をした内容も一部加味して再編集している。

2) 伊丹・加護野, 2003, 「第3版 経営学入門」日本経済新聞社, 第13章, p. 345.

### 問題の所在：

異文化間交流と商品開発の関係

- ※ 異なる企業文化をもつ開発担当者の交流が、商品開発の成果にどのような影響を及ぼすのか。



図表 1-1. 問題の所在

されかねない可能性の中に生きているのである。

こうしてみると、複数の企業文化をマネッジしなくてはならないという新たな課題が見えてくる。みずからどこか特定の企業文化を拠り所にしながら、異文化を許容していくようなリーダーシップが求められているといえそうだ。本稿では催事（広義の商品）の開発という局面で、異文化の交流がどのような影響を与えたかを明らかにする（問題の所在）。ここで事例として株式会社ジェイアール東海高島屋で人気催事として定着している「わくわくレールランド」を取り上げる。ここでは、異なる3つの文化のバックボーンを持つ開発担当者を対象に面接を試みている。すなわち、具体的に当該企業は東海旅客鉄道株式会社（以下「JR東海」と略）と株式会社高島屋（以下「高島屋」と略）という母体（親会社）からのそれぞれの出向社員及び新会社（すなわち、企業文化生成途上の）株式会社ジェイアール東海高島屋（「JR東海高島屋」と略<sup>3)</sup>）採用のプロパー社員含む計8名からなる開発担当者へインタビューを実施し、その発見事実を整理したうえで含意を求めることを目指している。

さて、まずは企業文化に関する先行研究を整理することから議論をはじめたい。

## 2. 企業文化にかんする先行研究

### 2-1. 組織文化の概念

組織文化の定義については、第1章に述べた組織の成員の共有物という考え方が一般的であ

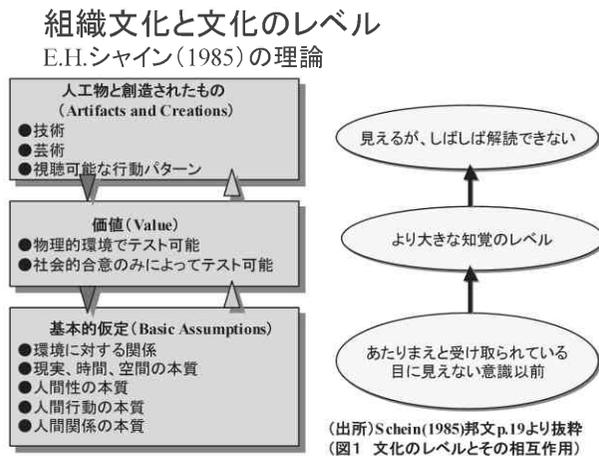
3) 株式会社ジェイアール東海高島屋は、JR東海と高島屋を中心とした共同出資の1992年設立の会社である。両社の出向者と本社採用社員その他により構成される。店舗はジェイアール名古屋タカシマヤ（名古屋駅）の単一店舗で2000年3月オープン。詳細は、拙著、2004、「百貨店のブランド・アーキテクチャ戦略」（修士論文・名古屋市立大学学内）を参照されたい。

る。しかし、この共有物は考え方や見方などという観察困難な抽象物であることは間違いない。したがって、組織文化がどのような構造で成り立っており、どのような機能を持っているかについて考察する必要がある。

組織文化とは Schein (1985) によれば、3つのレベルがあり、それぞれに相互作用があると説明される。すなわち、「人工物 (アーティファクト)」といった具体物、「価値」という抽象的ではあるが成員の意識に上るもの、そして成員の意識以前にある「基本的仮定」の3つのレベルである。それぞれのレベルのどの部分での組織文化の問題であるかを特定することは意味がある。すなわち、これらのものを渾然一体として認識するならば、これを客観的に把握することは困難になる。「人工物」として存在する様々なシンボルは具体的で分かりやすい目につきやすいものであるが、見方によって多様な解釈が成り立つだろうし、他方、「基本的仮定」は誰しもが真理と信じて疑わないものであるため、それを取り出すことはなかなか困難になる。一概に「組織文化」といっても、その構成要素は様々なものがあるので、それを理論的に説明することにはやはり、Schein (1985) の枠組みを出発点として、3つのレベルに分けて論じることが必要になる。

このように、組織文化は抽象的な部分と具体的な部分とにわけて議論されることが多くある。伊丹・加護野 (2003) によれば、組織文化をその組織の持つ「パラダイム (paradigm)」と善悪の価値判断たる「価値観」、そしてそれが具体的に反映された「行動規範」という3つの部分に分けている。これらが、一定程度共有されていることが、すなわち組織文化であるというのである。

こうした、世界観 (環境のとらえ方) と価値観とが共有され、組織成員の根底にあるという立場は、印南 (2003) の「世界モデルと価値モデル」でも示されている。組織成員は組織の中



図表 2-1. 組織文化のレベルと分析単位

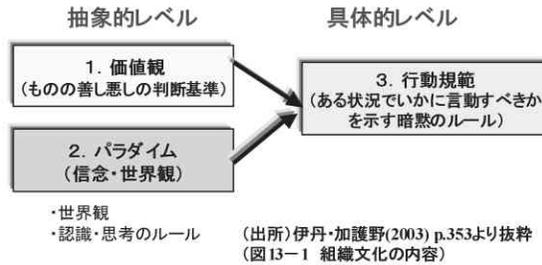
で上手くやっていくための、あるいは失敗しないための方略 (strategy) を選び出す。それは、因果関係のパターンの束であり、これが独自の世界観を形成する。これを善しとするか悪しとするか、というのは好み (価値判断) の問題である。これは、印南流の意思決定論の立場から説明されたものであるが、組織成員が同じ行動パターンをとることを組織文化にとらえ、それを分かりやすいモデルとして提示している。

さて、組織文化を個人から離れた企業経営の視点からその有効性を議論するとしたら、組織文化を論じるメリットが当然なければならない。組織文化にはプラス面、マイナス面の2つの機能がある。伊丹・加護野 (2003) によれば、モチベーションを喚起し、判断をするためのすり合わせの土台を提供し、コミュニケーションを円滑にするプラスの役割がある。その反面、思考様式が同質化していく中で環境変化についていけず、また組織が硬直化していくことに

## パラダイムと組織文化

伊丹・加護野 (2003) の理論: キーワードは「共有」

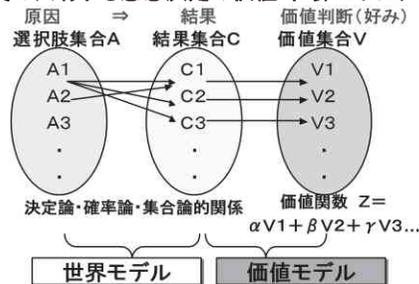
※ 下記3つすべてが共有されていることは難しいが、それでも、組織文化が存在しているということは、これらが一定程度、共有されていることが重要。



図表 2-2. パラダイムと組織文化

印南 (2003) の理論 (意思決定論の立場から)

※ 組織文化とは、共有された価値と組織の真理モデルのことである。(成功のための経路に関する仮説群。組織構成員の共有する意思決定の価値・世界モデル)

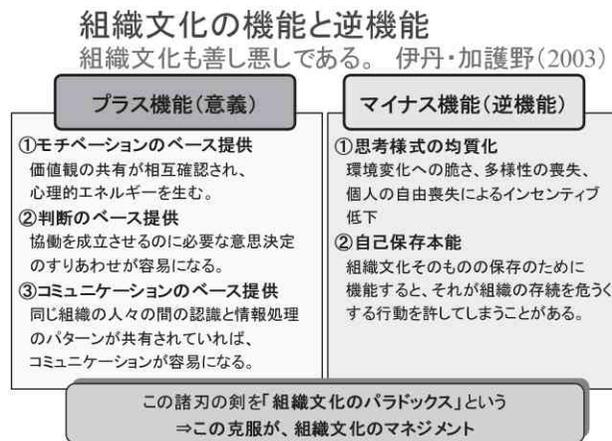


(出所) 印南(2003)「すぐれた組織の意思決定」p.23より抜粋、筆者加筆補正

図表 2-3. 世界モデルと価値モデル

よって、多様な考えを排除してしまう。組織にとってそれは組織存続という目的だけが優先して追求されることにつながり、組織成員個人にとっては自由を奪われる結果を招く。組織にもたらされる惰性、変革に対する抵抗勢力の温床、こうした問題は組織文化の負の側面を表しているといえる。すなわち、こうした正負の両面を持った諸刃の剣を「組織文化のパラドックス」と呼んでいるが、これを克服することがいわゆる組織文化のマネジメントとなる。

では具体的に、組織文化をマネジメントするということを考えたときに、それを伝承し、共有させること、すなわち組織文化を強化する手法を考えなくてはならない。そのためには具体的な言動や行動をとともなう経験の役割、シンボルを共有すること、ならびに人事・組織の範疇でコントロールすることが重要になってくる。本稿で取り扱う「催事（広義の商品）の開発」は、いわば具体的な言動・行動（開発という出来事）を契機とする企業文化の交流を取り扱っている。



図表 2-4. 組織文化の機能と逆機能

組織文化の共有と伝承方法 伊丹・加護野(2003)  
価値観・パラダイム・行動規範の共有・伝承方法

- ※① わかりやすくかつ理想を感じさせる  
言語での表現 cf. 武勇伝、ストーリー
- ※② 具体的行動・経験の共有
- ※③ 象徴(シンボル)の共有
- ※④ 教育(価値観を示すための教育・研修)
- ※⑤ 選抜(採用や昇進)

図表 2-5. 組織文化の共有と伝承方法

## 2-2. 組織文化についてのアプローチ

### 2-2-1. 「機能主義」か「解釈主義」か——組織文化はそもそもマネジメントできるのか？

組織文化に関する研究アプローチとして伝統的にいわれてきたのが機能主義か解釈主義かという、本来社会学で議論されてきた対立的なアプローチである<sup>4)</sup>。これは、組織文化をどのようにとらえるか、という研究者の認識に左右されるところが大きい。すなわち、機能主義的なアプローチとは組織文化は独立的に客観的に捉えられるものであるとされるため、それを取り上げて変数とし、他の諸変数との関係のみをみるというものである。これは、組織文化がなぜ維持存続するのか、それは何等かの機能が働いているからだとするものである。したがって、これを管理者層がマネジメントすることによって、組織文化が組織の一般成員に植え付けられていくのだ、と説明されるのである。他方、解釈主義的なアプローチとは組織文化は組織成員の内面にあり、その意識作用によって意味づけされた意味構成概念であるとする立場である。これは、研究者にとっては直接認識することは困難で、組織成員から個別に記述するアプローチをとるしかない。したがって、組織文化は成員の解釈如何によって、その時期・場所に変容するものであり、これを取り出してマネジメントすることなど到底できないという考えに到達する。

組織文化を見るときに、主に前者のような機能的な側面にフォーカスしてマネジメントの含

## 機能主義と解釈主義 認識とアプローチの違い

(出所)坂下昭宣(2002a.)を報告者翻案

	機能主義的組織文化論	解釈主義的組織文化論
存在論 (オントロジー)	組織成員の意識の外にある 客観的実在物 (実在物)	組織成員の意識作用によって 創り出された社会的構成物 (構成物)
認識論 (エピステモロジー)	研究者が直接認識できる	研究者は組織成員の意識作用に 立会い、組織成員が一時的に構成 している意味世界を二次的に再構成 することによってのみ認識できる
方法論 (メソロジー)	組織文化を変数として扱い、 その他の要因との関係を 因果論的に分析 (法則定立主義)	組織文化を非変数として扱い、 ある時間-空間におけるある状態とし、 個性記述的に分析 (文化エスノグラフィ、文化類型論)
問題意識	なぜ、組織文化は維持存続する のか？自らの何らかの機能を 果たしているがゆえに存続する	組織文化はどのように 生成するのか？
マネジメントの 可能性	組織文化は組織の支配層の 手によって、シンボルを通じて 一般成員に植え付けられていく ⇒マネジメント可能	組織文化は組織・一般成員 によって意味解釈・構成が 創発的に行われる ⇒マネジメント不能

図表 2-6. 組織文化2つのアプローチ

4) こうした機能主義（法則定立主義）と解釈主義との対立について包括的に論じたものとして、ほかにもたとえば沼上幹，2001，「行為の経営学」（白桃書房）第1章を参照されたい。

意を求める研究が多い中、なぜどのように文化が形成し、変容しうるのかといった課題を考えた場合に後者の解釈学的なアプローチが一定の有効性を持つように思われる。本稿でも、異なる文化間の交流から新しい組織文化の生成にかかわる部分を射程に調査を行っているため、後者のアプローチも含めて考察されなくてはならないだろう。

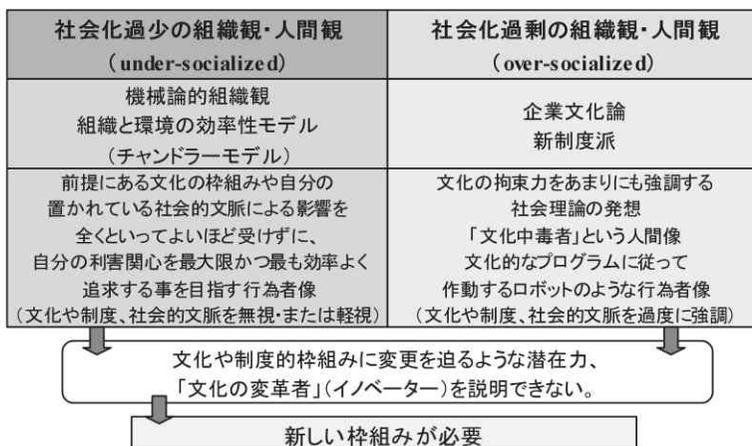
## 2-2-2. 「社会化過剰」か「社会化過少」か？——組織における個人の立場とは？

組織観（組織に対するもののみかた）というものは、アカデミアにおいては百花繚乱の感がある。その中で組織文化に関して「社会化過剰」か「社会化過少」か、というひとつの議論がある。佐藤・山田（2004）は、「社会化過少（under-socialized）」の組織観を一方にとらえ、個人は文化や環境・制度といったものに全く影響を受けないか、受けても軽微なものとする考え方を示している。具体的にはチャンドラー・モデルを例示し、機械的な組織において合理的な意思決定をする行為者像が伺える。他方、「社会化過剰（over-socialized）」の組織観は、文化や環境・制度の個人に対する影響を過度に強調する余り、文化的なプログラムに支配される行為者像、「文化の中毒者」が描かれる。

組織文化の影響を全く無視してしまうことも、過度に強調しすぎることにいささかためらいを生じる。というのは、全くの合理性追求で文化を抛り所とせず孤高に振舞うことも、文化のカラーに全く染まってしまっていて自己が埋没してしまっていることもいささか極端すぎる人間観を前提にしているのではないと思われるからである。組織文化を変更したり交錯させたり

（出所）佐藤・山田（2004）を報告者翻案

## 「社会化過剰」か「社会化過少」か 人間は文化の「囚われ人」なのか？



図表 2-7. 「社会化過剰」か「社会化過少」か

するリーダーシップが期待されているとすれば、この両者のもののみかたでは説明は困難である。これらの上に立脚する枠組みが求められよう。

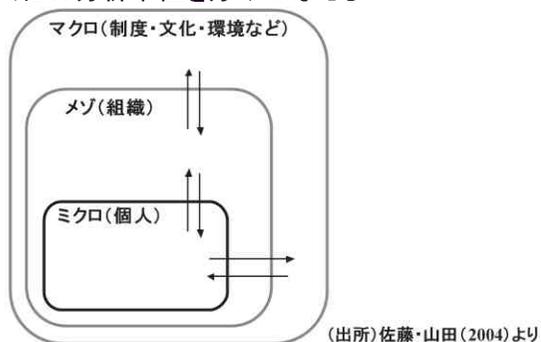
本稿では、後述の事例に組織の中における個人のリーダーシップの問題が論じられる。そこで、分析の前の段階で個人と組織、環境との関係をもう少し整理しておきたい。というのは、文化はあくまで個人（組織成員）に共有されていることが基本となっているが、それが組織とその外側にある環境との間にどのような相互作用があるかが今のところはっきりしないのである。佐藤・山田（2004）は、個人、組織、環境の三者が「入れ子」構造になっている枠組みを提示している。それぞれかれらは、ミクロ、メゾ、マクロ、と呼んでいるが、こうした分析単位をはっきりさせた上で、事例研究に入ることが望ましいと考える。なぜなら、本稿で組織間関係の文化を題材とする以上、組織外の環境領域に属する他の組織との関係を意識しなければならない。単一組織内の個人の相互作用という完結したモデルでは不十分なのである。より大きなマクロ（環境）の中で組織文化の動態をみていかなくてはならないのである。

さて、ここで本稿において述べたい含意を少し先取りして、ある学者の枠組みを紹介したいと思う。それは「道具箱（ツールキット）としての文化」である。Swidler（1986）の文化観は、その他の識者と大分趣が異なっている。というのは、Swidlerは文化をひとつのカラーで表すことはそもそも不可能であるという前提に立っているのである。文化とはそもそも不明瞭なものであり、文化要素（パーツ）の寄せ集めである。これは、一貫性のある単一のカラーなどではなく、矛盾だらけのものであり、道具箱に投げ込まれたものである。この道具箱こそ文化であり、行為者はこの道具箱から文化素材を取り出すとともに、パッチワークのように組合せて使用するのである。文化的要素のレパートリーと、行為戦略のレパートリーとはまさしく、文化という料理の素材辞典と調理辞典に値するものである。これは、文化を主体的に「使う（コ

## 組織の3層：ミクロ・メゾ・マクロ

### 3つのレベルの文化を考える

#### ※ 文化の分析単位を分けて考える



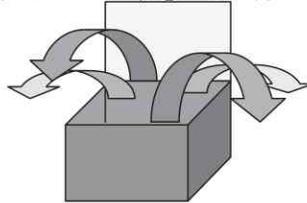
図表 2-8. 文化の3つのレベル（ミクロ・メゾ・マクロ）

(出所)Swidler(1986)。佐藤・山田(2004)より

## 道具箱(ツールキット)としての文化

主体的に文化を「使う」行為者

※ 文化とは不明瞭なもので、互いに矛盾する部分を多分に含む「ごった煮」の道具箱(ツールキット)である。



文化的要素のレパートリー:人々が使うことのできる習慣・技術・スタイルなどの  
文化的要素ないし素材(文化の「道具箱」の中身)  
行為戦略のレパートリー:文化的な素材をどのように使ったり組み合わせたりしたらいいか  
という点に関する基本的なセンス(道具と道具箱の使い方についてのセンス)

図表 2-9. 道具箱 (ツールキット) としての文化

ントロールする, マネジメントする)」行為者の存在をあらわしている。組織における組織成員(個人)による組織文化のマネジメントを説明するのに、この考え方がひとつのヒントになり得るかと思われる。これは、後述の事例分析の結果明らかになるだろう。

### 2-3. 組織間関係と異文化交流——業種による文化の違い——

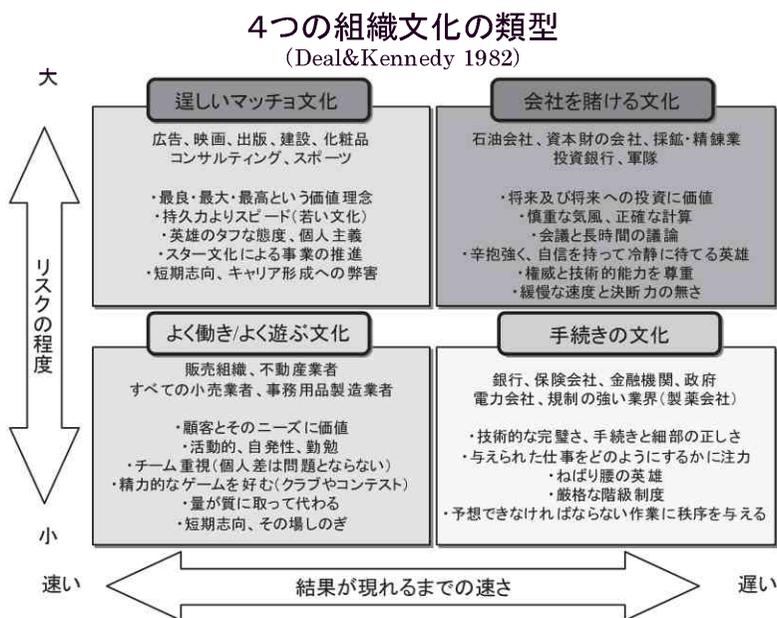
さて、これまでは特に意識することなく、「単一」組織の組織文化という前提で論じてきた。しかし、本稿ではあくまでも「複数」の企業文化の織り成すダイナミズムを明らかにしていくことを目的としている。単一組織の変革をいうのではなく、いってみれば複数組織の文化を持ち寄り、商品を開発していく(イノベーションする)ことを述べようとしているのである。これは言い方を変えれば、組織間関係の問題が組織構造(ハード)のみならず組織文化(ソフト)の領域においても発生することを認識しなければならないことになる。

さて、第1章の図表1-1で示したとおり、本稿では鉄道(輸送・運輸業)と百貨店(流通業)という異業種の文化を取り上げる。その「異」なる業種が、異なる文化の要素を導くという考えはごく自然に納得できるものである。同じ業種であれば似かよった文化要素を持ち合わせているように思われる。なぜなら、類似した製品やサービスを生産している組織の集合は取引先や顧客といった環境も類似していると考えられるからである。では、業種(産業、業界)はいかなる文化の特質を持ちうるのであろうか、まずはディール&ケネディ(1982)の文化の4類型を紹介しよう。

図表2-10をみてみよう。かれらによれば、組織文化は、その成果のあらわれる速さとリスク

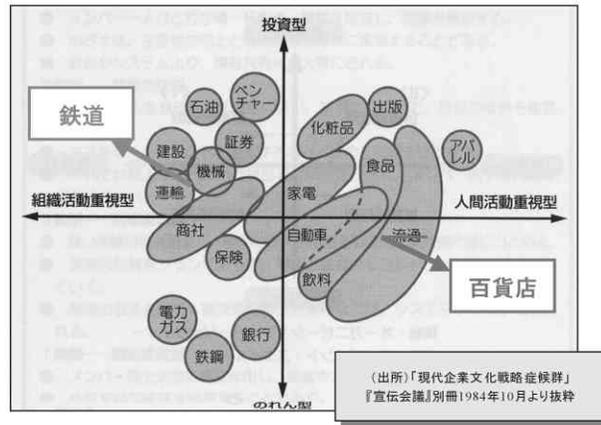
の大小によって4つの類型に分けられるとする。これらの4つの種族はそれぞれ中心となる価値を見出し、独自の意思決定を行い、それぞれの英雄を選び出し、独特の儀礼・儀式を展開する。長期的な思考を求められたり、短期的で迅速な判断が必要になったり、あるいはギャンブル性がありどんぶり勘定であったり、あるいは緻密で慎重であったりし、それぞれの業種の有する文化的要素も異なってくる。本稿で取り上げる百貨店（小売業）は左下の「よく働き/よく遊ぶ文化」、鉄道については右側の象限、「会社を賭ける文化」や「手続きの文化」にあてはまると思われる。JRTTの組織文化はこうした性質の大きく異なる文化要素をあらかじめ内包しているものといえる。

同様に、下記図表2-11は、切り口が異なるが業種と文化との関係を表したものである。これは、投資発想かのれん（ブランド、信頼）重視か、という軸と組織活動を重視するか人間個人の活動を重視するか、という軸にあわせて業界をプロットしたものである。本稿で取り扱う組織間関係は、百貨店は右下の象限、鉄道は左上の象限ということになり、全く正反対の文化の交流であることがわかる。それだけ、この両業種の交流ないし融合というのは困難を極めるものであるということの特を指摘しておこう。異質性の際立つ文化であると捉えているのは、の



図表 2-10. 4つの業種文化  
(出所) Deal&Kennedy1982, 第2部第1章を筆者翻案

## 業種文化とは何か？ 異文化交流の目安



図表 2-10. 業種と文化

ちほど被面接者の言，面接結果の中から明らかになっていく。

### 2-4. まとめ

以上の先行研究の整理から，本稿で具体的考察となる第6章に入る前に留意点を要約しておこう。本稿で取り扱う問題とは，開発担当者の異文化交流とアウトプットとしての催事の開発がどのような関係にあるかを分析することである。合併や買収，ジョイントベンチャーなどのような複数の文化の問題，すなわち2つ以上の文化が統合される場合には Schein (1999) によれば，「分離」「支配」「融合」の3つの可能性があるとする<sup>5)</sup>。すなわちそれぞれ，互いの文化が並存したまま分離している場合，1つの文化がもう一つを支配してしまう場合，そして文化が融合し統合する場合である。相乗効果をもっとも有効にあげるために「融合」が考えられるとすれば，本事例もこの可能性の上で考察されよう。

本稿の事例とは，JR 東海と高島屋という互いに成熟した文化を持った2つの企業が，それぞれの文化を持ち寄って新しい会社を設立し，その構成員としてはたらくなかで，そのひとつとして特徴的な催事の開発を実現しようという試みがどのようなものであったのかを記述するものである。業種として互いに相反する要素の多い鉄道と百貨店という文化の出会いによって，催事の開発がどのように結実したか，そして催事の開発という出来事自体が両文化にとってどのような契機となったかを明らかにしていくことになる。

先行研究によれば文化は一方で，共有された価値や行動規範といった抽象物・具体物で表さ

5) Schein (1999) 邦文 p. 8.

れる操作可能な経営体の資源とされ、文化を強化するマネジメント手法が唱えられるが、他方、環境からの相互作用を通じて組織構成員が解釈、再構成していく側面も見逃せない。また文化の影響力を軽視したり、過度に強調したりすることで、行為者としての文化の創発的側面を看過しかねないことも留意すべきである。とすれば、実際にJRTTの中で展開される催事の開発事例で開発担当者がどのように文化を操り、また同時に文化の影響を受けながら遂行していったかを考察していくことで、こうした見落としをカバーできる枠組みを見出すことができるかもしれない。

以上のような視点から、実際の事例の中で開発担当者が開発プロセスでおこなってきたことを観察していきたい。さて、そのまえにまず百貨店の催事の開発とはどのようなものか、基本的な概念整理からはじめたい。

### 3. 催事の開発

百貨店がかねてから「催事」というものに重きを置いてきた。すなわち、百貨店の各階で開かれる種々のイベントである。これは、お祭り色の高い集客催事から価格訴求のセール催事まで様々な性質がある。ここで簡単に用語についてまとめておきたい。催事は3つの基準で分類をすることが可能である。まず取扱い対象により商品催と文化催（美術館や企画展など）に区分される。次に場所による区分で、催事会場の催事のほかに、常備催（商品の取り扱い売場によるスポット的な催事）、店外催事（ホテルなどを借りて店外で行なわれる）がある。最後に顧客訴求面での区分で、プレミアムや独自性をもった催事とセールの催事である。前者は商標登

## 催事の概要と開発

百貨店の強み。品揃えの編集力

※ 一定の期間中において開催されることを前提に、

① 取り扱う対象による区別:

商品催と文化催

② 開催場所による区別:

売場での常備催、催事会場での催、店外催

③ 価格訴求（セール）かプレミアムかの区別

④ 近年は上記の分類では分けられないミックスされた形が多い。

例) 趣味性の強い催事(手作り作品展)

美術・書画展、実演など

独自性のある催事を企画し、運営していくことは店舗小売業にとって重要。

差別優位な催事の開発(広義の商品)

図表 3-1. 催事の概要と開発

録を受けているようなグレードの高いものもあり、また季節に応じて展開されるものもある。他方、後者は価格訴求を狙った目玉商品（loss leader）やクリアランスとして用いられるものである。以上のように分類はしているが実際は明確に画することはできず、おおむねこれらの要素が複合的に用いられていることが多い。顧客の嗜好は多様だからだ。催事を企画し実施することは、集客効果を高め他のフロアへの売上に間接的に寄与するといわれている<sup>6)</sup>。したがって、催事を開発することは、立地型大規模小売業たる百貨店においては重要な業務である。

#### 4. わくわくレールランドの概要

「わくわくレールランド」は、平成12年7月26日（水）～8月1日（火）までの7日間、ジェイアール名古屋タカシマヤ10F催事会場の半分（約600m<sup>2</sup>）を用いて開催された。夏休みファミリーフェスティバルという位置づけで、ターゲットを電車好きの男児のいるファミリー、さらに鉄道ファンにしぼって展開し、集客を図っている。その後、幅広い顧客をつかみながら、平成16年まで計5回継続して開かれている。催事のメイン開発担当者は現在も変わっておらず、おおむね初期のコンセプトを一貫して守りながらも、発展的に拡張してきている<sup>7)</sup>。したがって、特に断りがなければ本稿では第1回の「わくわくレールランド」を主要な素材として取り扱う。

##### 4-1. 開発プロセスについて

さて、開発プロセスを時系列に追っていくと、下記の図表のとおりである。当該店舗は平成12年（2000年）3月15日にグランドオープン控え、その開業準備のさなかにこうした催事の計画が練られていった。当初は百貨店とJR東海という鉄道のコラボレーションを模索し、具体的な形態として当初の趣味性の強い催事からファミリー向けの催事へと変化し、11月から12月にかけて各関連部署との交渉が始まっている。現場作業は翌年の5月以降行われ、7月末の開催へと流れている。

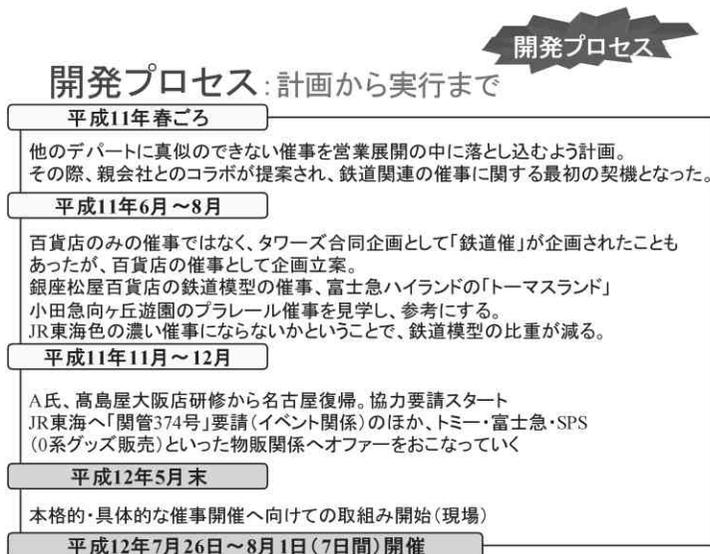
ジェイアール名古屋タカシマヤが開業準備をしていた当時、すなわち平成11年秋頃、当時高島屋大阪店の企画宣伝部へ出向をしていたJR東海の社員A氏は、経営サイドから鉄道と関係した新しい催事を1本企画するようにとの命令を受けた。従来の鉄道関連の催事は当時、東京

---

6) 実務上、催事の集客の波及効果として高層階から顧客が降りていくことを「シャワー効果」、低層階から昇っていくことを「噴水効果」と呼んだりする。

7) 最近の大きな変化としては、第3回（平成14年）以降、リニアモーターカーの模型や巨大な体験型スクリーンなどを設置し、JR東海ならではの強みを発揮している。これらも、コンセプトにあるような「非日常体験」を発展的に拡張している部分である。

の銀座松屋百貨店の鉄道模型の催事か、遊園地で行なわれるスポット的な催事が中心で、これまで実物を大きくフィーチャした催事は行なわれていなかった。こと、JR 東海とのコラボレーションという圧倒的な強みがあり、またメディアに大きく取り上げられる可能性のある催事へ飛躍する可能性を秘めており、催事担当 A 氏は当時大きく奮い立ったという。



図表 4-1. わくわくレールランドの開発プロセス

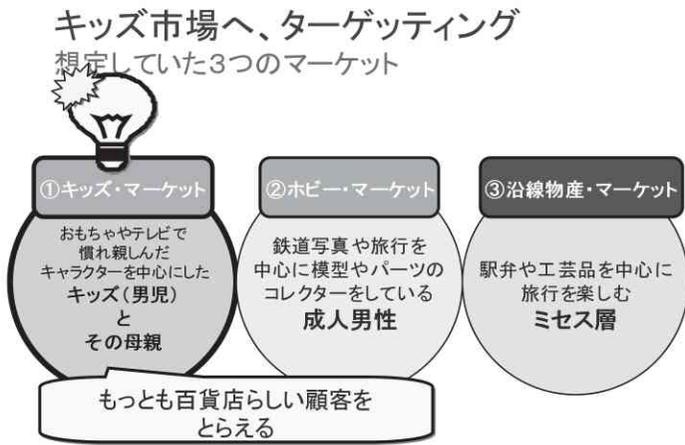
マーケティングには顧客層のターゲット設定がつきものであるが、. もちろん、A氏は当時、鉄道を切り口としたマーケットとして①キッズ・マーケット(男児とその家族)、②ホビー・マーケット(趣味性の成人男性)、③沿線の物産マーケット(旅行好きのミセス層)の3つを挙げている。おもちゃやビデオで慣れ親しんだキャラクターを中心としたキッズ(男児)とその母親をメインに捉えた①のマーケット、鉄道写真や旅行を中心に模型やパーツのコレクターをしてる成人男性をメインとした②のマーケット、駅弁や工芸品を中心に旅行を楽しむミセス層をとらえた③のマーケットである。百貨店の顧客層、そして夏休みの催事でありファミリーを捉えるということから最終的に、メインのターゲットとして①のマーケットが選ばれている。百貨店の購買顧客層の中心層と考えると、やはり女性顧客であり、なおかつ将来の購買層である子ども、そして夏休みの家族企画という内容から①のキッズ・マーケットが設定されたのもうなずける。②や③の要素がまったくゼロというわけではないが、メインは鉄道好きの男の子を主人公に、催事のシナリオが編まれてきたといえる。

A氏とのインタビューは後掲に譲るが、この催事の生みの親ともいえるA氏が一貫してこの催事について述べておられるのは、「親を喜ばせるのではなく、子供を喜ばせることを大事にしてきた」ということである。すなわち、子供は多くのことを知っており、中途半端な子供だ

ましは子供にはすでにばれているというのである。子供は親の顔色を見て親が納得する程度に喜んで見せようとするだけであり、本当には喜んでいない。M氏は言う。「子供が本当に喜び、それを見て親が喜ぶ」。その順序をとりちがえないことに、大きな注意を払っているのである。

すなわち、こどもに本物を体験させることで本当に喜ばせるということを真剣に考えたのである。これまで従来の催事はどちらかということこどもだましであって、こどもは親に気遣いして無理して喜んでいるのである。しかし、「わくわく〜」はあえてそんな気遣いを越えた本物のインパクトをこどもに与え、親のことなど考えず夢中にさせることに注力した。親は、同じ「喜

**開発プロセス**



図表 4-2. 3つの市場とターゲッティング

**開発プロセス**

**こどもに本物を...3つのコンセプト**  
 本当にこどもを喜ばせるために

- ※ ①非日常体験ができる
- ※ ②実際に触ったり、遊んだりできる
- ※ ③子供が主役(子供を喜ばせる)



図表 4-3. わくわくレールランドのコンセプト

ぶ」でも、芯からこどもが喜んでいる姿を望んでいるはずである。このように、当該催事はこどもの予想をこえるものを作り上げようと一貫して進められてきたのである。

#### 4-2. わくわくレールランドの概要

これらのコンセプトを踏まえて、体験型の各種ブース（イベント）、鉄道関連商品の販売（物販）、新幹線の食堂車を再現したレストラン（飲食）、その他お楽しみプレゼントを盛り込んだ総合的な催事を実施している。また、JR東海の特別協賛のみならず、「プラレール」を販売しているトミー、「機関車トーマス」をアトラクションに持つ富士急ハイランドの協賛を得ている。

新幹線をメインとするイベントには特に力が入っている。本物の運転士、制服、そして様々な実物車両の部品。口径の大きい新幹線の車輪は、大型搬入用エレベータを用いて、夜を徹して積み込まれた。ノスタルジーを感じさせる企画も組み込まれた。新幹線の誕生以来、基幹的な役割を果たした「0系」車両の引退や食堂車の廃止に伴い、そのエピソードを復元・再現し、多くの顧客と共有しようという試みである。食堂車をモチーフにイート・インにしたブースでは、かつて本物の食堂車を担当してきてきたJダイナー/東海のメンバーが担当。メニューから食器に至るまで再現をしている。車窓を全てテレビ・モニターにし、疾走感あふれる演出を

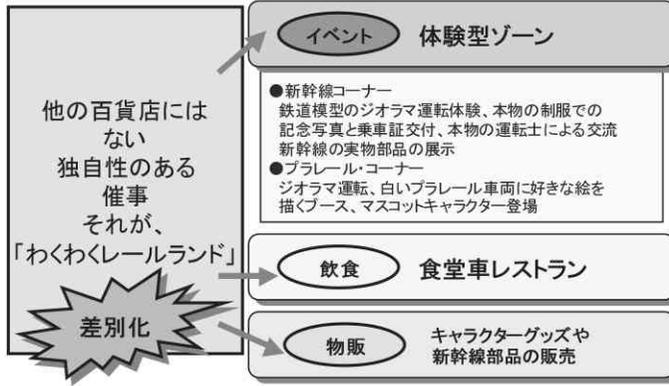
図表4-4a. わくわくレールランドの概要①

イベント	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新幹線コーナー</li> <li>●プラレール・コーナー</li> <li>●その他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新幹線を運転しよう（鉄道模型ジオラマを使い、本物の運転士がコーチしてくれる）</li> <li>・新幹線大解剖（新幹線の車輪、モーター、パンタグラフなどの実物部品を展示）</li> <li>・パパが運転士に変身（新幹線運転士の制服をパパに着てもらって、家族で記念撮影）</li> <li>・走れ！のぞみ号（有料1名200円。子供用の新幹線運転士の制服を着て、ミニチュアののぞみ号に乗ろうという企画。定員2名で大人も可。ポラロイド写真を撮影し、記念乗車証としてお渡しする）</li> <li>・ジオラマ上の運転体験、プラレールで自由に遊べるブース、マスコットキャラクターの「のぞみくん」「ヒカリアン」の登場など</li> <li>・紙芝居や絵本の読み聞かせ</li> <li>・「運転士さんがやってきた」（実際の新幹線の運転士さんに質問、子供たちとの交流を図る）</li> </ul>
物販		<ul style="list-style-type: none"> <li>・「0系メモリアルグッズ」（東海道新幹線から引退した初代新幹線0系最後の編成を利用したグッズ。最後の0系であることの公式証明書つき。鉄道ファン向け。）</li> <li>・おもちゃやビデオ、キャラクター雑貨、絵本・書籍など</li> <li>・鉄道模型、鉄道グッズなど</li> </ul>
飲食	「新幹線食堂車」レストラン（J.ダイナー/東海）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・姿を消した新幹線食堂車で使用していたメニュー表やナイフ、フォークなどを使用し、メニューもそのままに再現したレストラン。</li> <li>・メモリアルグッズも販売。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お楽しみプレゼントの実施</li> <li>●観光関連</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2,000円以上お買上げのお客様先着3,000名様に小冊子「なるほど、新幹線」をプレゼント。</li> <li>・協賛先とのタイアップによる抽選のプレゼント。</li> <li>・JR東海の観光案内</li> <li>・富士急ハイランド内の「トーマスランド」（アトラクション）のご案内</li> </ul>

概要

# わくわくレールランドの概要

本物志向を貫く、イベント性あふれる催事



図表 4-4b. わくわくレールランドの概要②

凝らしている。

以下に第1回「わくわくレールランド」に関する概要を図表にまとめてみた。JR東海の経営資源をふんだんに利用しながら、独自性、差別性の高い催事を開発していることがわかる。

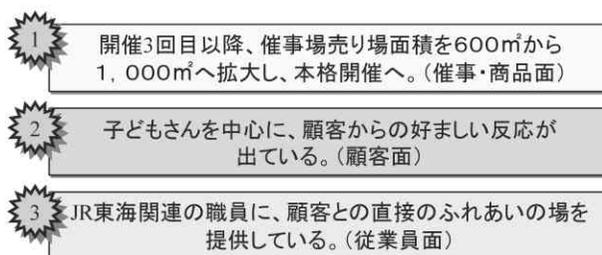
#### 4-3. わくわくレールランドの成功

そして、「わくわくレールランド」はジェイアール名古屋タカシマヤの基幹催事として定着し大成功をおさめた。成功の評価はなかなか判定が難しいが、たとえば第1に開催3回目以降売り場面積を600m<sup>2</sup>から1,000m<sup>2</sup>へと催事場全面に拡大して本格開催・恒例開催をしていること、第2に子供さんを含めた顧客からの好ましい反応がでてきていることである。後述するインタビューの中でも、名古屋の実家への帰省のタイミングを「わくわくレールランド」に合わせるといった家族連れのご意見も頂戴している<sup>8)</sup>。こうした指名購買に似た催事を開催できるのは、いかに地域に定着した差別優位性の高い催事であるか、ということをお話している。また、第3に普段なかなか接点のないJR東海関係職員に対し、本催事が顧客との出会いの場を作るの

### わくわくレールランドの成功

#### 3つの評価点

※ 催事(商品)面、顧客面、従業員面それぞれの満足。



図表 4-5. わくわくレールランドの成功評価

8) 「5年毎年来てる子は(新幹線の運転士の制服写真が:筆者注)『もう5枚たまりました』『この子はこんなちっちゃい時から毎年来てるんです』」といった反応がお手紙やアンケートで来ているという(A氏談)。

9) 「……運転手さんそのものにしてみれば、別に交流の場って(ふだん:筆者注)あまりない……」のだが、こうした百貨店の催事で実際にエンドユーザーと接することによって、「協力的だし、こう来てくれた運転手さんとかも喜んでくれる」ことになる。新幹線の運転士にあこがれるこどもさんたち(顧客)と実際の運転士たちとの相乗効果が生まれるのである(C氏談)。

に一役買っていることである<sup>9)</sup>。

## 5. 調査の概要（リサーチ・デザイン）

さて、いよいよ「わくわくレールランド」を事例として、異なる企業文化の交流が催事の誕生にどのような影響を及ぼしたかを本節以降で探ることとする。

筆者はまずインフォーマントをなるべく第1回の開発担当者・関係者にしぼり、その上で各人の所属する出身母体において結果的にバランスがとれるようにした。具体的にJR東海と高島屋、ジェイアール東海高島屋の被調査者の比率を〈JR東海：高島屋：JRTT（プロパー）= 3：3：2〉とした。図表4に被面接者のプロフィールを挙げた（Gを除く7名が販売促進部）。しかし、第1回開催時には高島屋出身者が1名しかいなかったため、第2回目開催分以降参画した高島屋出身者を2名（※E、FはそれぞれD、Cの後任である）を追加している。面接は1時間～2時間ほど所要で1人ずつ、平成16年4月12日から26日にかけて実施された。面接は大まかな質問のみで、非構造化面接に近い形で回答者に自由に語っていただいた。質問項目はおおまかに図表5-1のとおりである。

被面接者それぞれの開発組織における位置は下記の図表5-3のとおりである。販売促進部という企画畑の部門であるが、各催事に中心的な担当者をつけるという形をとっているため、基本的には担当マネージャーを中心に催事の段取りが決められていく。したがって、催グループの「わくわく～」担当マネージャーA氏を核としてその上下の職位を中心に面接を実施し、ヨコのつながりでは同部門の広告グループ、そして物販関連の玩具売場までをフォローした面接

### リサーチ・デザイン

リサーチデザイン

モザイク文化を背景とした開発担当者への面接

- ※ 日時 平成16年4月12日～26日
- ※ 所要時間 1時間～2時間程度
- ※ 方法 下記の内容にて非構造化面接にて行なう。
- ※ 大まかな質問内容
  - ① わくわくレールランドを開発するプロセスにおいて、企業文化の違いによって生じた食い違いがありましたか。象徴的なできごとがあれば教えてください
  - ② あなたからみた相手の企業文化、自分の母体の文化はどのようなものでしょうか。
  - ③ 企業文化の違いを上手くすり合わせる秘訣は何ですか。開発プロセスで行なった工夫があれば教えてください。
  - ④ ジェイアール東海高島屋という新会社の企業文化はどう創造されるべきとお考えですか。

図表5-1. リサーチ・デザイン

となった。

さて、このようにして計8名の被面接者から得られたものを次章で紹介していきたいと思う。まず第一に開発担当者がそもそも、自分の母体の文化ならびに相手の文化をどのように認識し、対比しているのかをまとめてみた。次に開発の核となる人物であった担当マネージャーであるA氏を中心に、開発のエピソードから得られたものを整理してみた。これはシンボリックな出来事であり、それを開発担当者がどのように利用し、開発を進めていったかが明らかになる。

## インフォーマントの概要

リサーチデザイン

8名の被面接者

インフォーマントのプロフィール			
コード	出身母体	わくわくレールランドにおける役割	参画回
3	A	JR東海 メイン担当者 催企画G商品催・文化催チーム	①～④
	B	JR東海 広告G	①～④
	C	JR東海 メイン担当者 催企画G商品催・文化催チーム・マネージャー	①
3	D	高島屋 催企画グループマネージャー	①
	E	高島屋 ※催企画グループマネージャー	②～④
2	F	高島屋 ※催企画G商品催・文化催チーム・マネージャー	②～④
	G	JRTT プロバー ※営業第3部 玩具売場チーフ物販担当	②～④
	H	JRTT プロバー Aのサブ担当者 催企画G商品催・文化催チーム	①

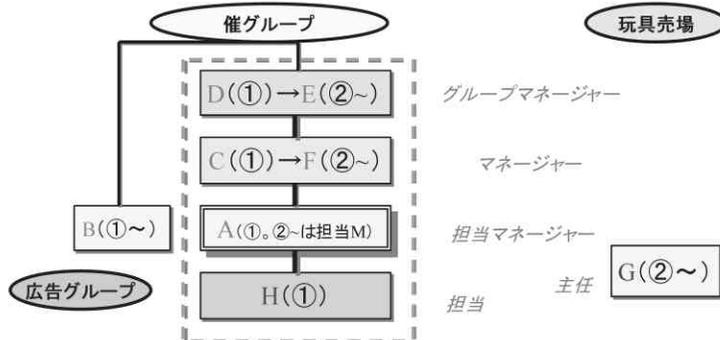
①平成12年第1回として、それ以降平成13年2回目以降は②～④

※ JR東海：高島屋：JRTT＝3：3：2となるようにバランス配分。

図表 5-2. インフォーマント（被面接者）の概要

## 開発組織におけるインフォーマントの位置 企画畑の協力体制

※ 基本的には1回目を中心に、タテの職位関係、ヨコの機能間関係をまんべんなく当てることにした。



図表 5-3. インフォーマントの組織構造内の位置づけ

そして、最後に新しい(株)ジェイアール東海高島屋という企業にもとめられるあらたな文化の醸成についてまとめた。

## 6. 開発担当者にとっての企業文化

### 6-1. 被面接者のとらえている企業文化（社風）はどのようなものか？（前提となる事実確認）

面接調査を終えて、それぞれの被面接者のとらえている JR 東海、高島屋それぞれの企業文化がはっきりしてきた。それぞれの文化の核となる価値、組織観、および仕事の進め方について被面接者が認識している内容を紹介したい。

#### (1) 核となる価値

文化の中で重要視されている核となる価値とはなんだろうか。各々の企業がとらえた顧客像に照らしてみれば、そのスタンスの違いがよくわかる。

「鉄道って言うのは公共的な使命を帯びているから、それに、まず安全・確実に大量に運ぶこと……を前提にしたプラスアルファのサービス……ま、競争もほとんどないじゃん……」(B氏)

「百貨店の場合は、まずお客さんの関心を引いて、まず真っ先にうちによってきてもらう仕掛けを打ち出さない限りは他のものにとられてしまうっていう強迫観念が常に伴ってるから、やっぱりお客様に向いている……」(B氏)

JR 東海は「安全・確実」な列車運行をすべきであるという価値、高島屋は「お客様第一」で「変化」に対応すべきであるという価値を共有しているといえる。これは市場環境の違いも影響しているといえる。たとえば、競合がいるかどうかや顧客の求めているものの変化の激しさである。それぞれの企業の生きている環境の違いが組織文化、そして核となる価値にビルトインされているといえる。

#### (2) 組織と個人に関するとらえかたの違い

面接調査の中で対照的な組織観が浮き彫りにされていった。個人と組織の関係にはそれぞれどのような差異が生じているのであろうか。

「(JR 東海は：筆者注) 固いつていうか、組織で動いてる。……こう、ねえ、組織的に伝わってこなかったら絶対動いてくれないから」(C氏)

「(JR 東海は：筆者注) 現場 1 人の判断っていうのは生かしちゃいけない」(C氏)

「(JR 東海は：筆者注) その信号とか、そのポイントに従って作業しないと、こっちのほうが

いいかと思ったり、そこに判断を入れてはいけない。うん、その99%。それが電車を安定、安全に動かすためのJRの社風。」(A氏)

「高島屋のほうが逆に、特に関西はさあ、人の個性とかが、宣伝部とかだと生かされてるところはあるよね。」(C氏)

「やったことがない人間がねってという社風と、とにかくどんどん会いに行って、まあ、フットワークよくっていうかな……自ら動けって言うようなことかな。その高島屋の社風が催しでは生かされてるかなあ」(A氏)

個人の裁量の程度と組織活動の重要性に明らかな違いが生じているといえそうだ。

(3) 具体的な仕事の進め方、問題への取り組み方(時間感覚と変化に対する見方の違い)

こうした個人と組織に支えられて、組織成員はどのような責任の範囲でどのように仕事をすすめていくのであろうか。かれらの仕事に求められるものはなんだろうか。B氏はつまり以下の一言でいいあてている。

「……思ったのが、JRが論理でね、高島屋が感性なの」(B氏)

論理を求めるJR東海と、感性を求める高島屋では大きく仕事の仕方が異なってくる。

「JRの場合は一個一個問題になることを証明して、次に進むけど、高島屋の場合は走りながら考えて、回していくって感じだろうね」(B氏)

「JRさんっていうのはやっぱり、計画的に物事を組み立ててさあ、ダイヤを決めて列車を走らせるっていう考え方……高島屋っていうのはどちらかっていうと、とりあえずやってみて、そこで壁にぶち当たったら、考える……」(D氏)

「……感覚的に『あ、この時期にこんなしたら売れへんな』とか『やっぱ、この時期にこんなん入れんとあかん』とか。そういう感覚的な商売の部分が百貨店にはあるんよ」(E氏)

「一方、JRさんいうんは、輸送事業やから絶対にまずあれやわ、時間に緻密じゃないとあかんし、安全性ももちろんいわれるし……そういった意味では感覚的ではないわな」(E氏)

論理でじっくり攻め、裏づけを必要とすれば、時間をかけて安定的な思考を働かすだろう。逆に感性で俊敏に動く必要があるれば、ある程度の正確さを欠いたとしても柔軟な思考を働かし、意思決定を速くしなくてはならないだろう。

「(JR東海は：筆者注)スケジュールを何年も先の部分を決めて、どこの地域に線路を引いて、その工事をいつまでやって、何月、いつから電車をはしらせてっていうようなことを、きっち

り計画を立てて、スケジュールどおりにそれをすすめる」(F氏)

「商売っていうのは生き物なので……(百貨店は：筆者注)いわゆるお客さんの嗜好とか、世の中とかいろんなものが変化するのに伴って、フレキシブルに変えていくと」(F氏)

「(JR東海は：筆者注)要は変化を望まない……臨機応変な対応っていうのがとりづらいのかな、っていう……」(G氏)

以上、被面接者の発言を要約し整理した図表 6-1 を参照されたい。

ここで一度まとめておこう。まず、それぞれの会社の持つ核となる価値が異なる。それぞれの共有価値は、JR東海は「安全・確実」な列車運行をすべきであり、そして高島屋は「お客様第一」で「変化」に対応すべきであるということである。核となる価値の矛先が違えば次に具体的な業務、物事の進め方が変わってくる。まずJR東海の職務はいってみれば「計画業務」

(F、D談)であり、「線路を引く→ダイヤを決める(計画：筆者注)→ようやく列車を走らせる(実行：筆者注)」(D氏談)という手順を踏む。しかし、高島屋の職務は「やってみる(実行：筆者注)→壁にぶち当たる(問題発生：筆者注)→そこで考える(思考と問題解決：筆者注)」(同じくD談)という手順である。こうした職務遂行のスタイルを支えているのが、それぞれの会社の組織である。JR東海に関しては「硬い」「上意下達」の組織であり、他方高島屋は

図表6-1. インフォーマントのとらえるそれぞれの企業文化

JR東海の企業文化(社風)	高島屋の企業文化(社風)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織について：「硬い」、組織で動く、「ピラミッド構造」、職制中心で上から下りてくる、指揮命令系統きっちり、上意下達、はんこが必要、現場一人の判断を生かしちゃいけない</li> <li>●核となる価値：安全・正確、計画性、論理を重んじる(説得性、納得性)</li> <li>●顧客像について：時間通りに快適一位のパターン化したマス</li> <li>●時間感覚について：5～10年サイクルの中長期的感覚思考、何年も先のことを考えている、時間管理が細かい</li> <li>●変化に対して：臨機応変に対応できない、急に言われても困る、余裕をもって話を持っていかないと断られる</li> <li>●問題への取り組みや意思決定について 論理を重んじ裏づけが必要、危機管理、ネガティブチェック</li> <li>●仕事の進め方と責任範囲について：鉄道すなわち計画業務、いったんやると決めたら完璧にやる、安請け合いしない、全てをシステム化、順序正しく、書面主義、言われたことをきちんとやるのが自分の仕事、緻密、デジタル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●組織について：「やわらかい」、フレキシブル、上下なく、1人1人の個性やパワーが生かされる、人と人とのつながり、人対人で物事が進む</li> <li>●核となる価値：お客様第一、感性、感受性、センス、商売は生き物、自由、進取の気風</li> <li>●顧客像について：100人100通り、個</li> <li>●時間感覚について：週替わり思考、1年は52週である、走りながら学ぶ</li> <li>●変化に対して：お客様の嗜好・市場・世の中の動きに合わせてフレキシブルに変化</li> <li>●問題への取り組みや意思決定について ポジティブ</li> <li>●仕事の進め方と責任範囲について：おおざっぱ、ええかげん、なんとでもなるやん、やってみる、やってみな、やってみなはれ、トライ、チャレンジ、フットワークのよき、自らでかけていって自ら話をせよ、口頭主義、アナログ、どんぶり勘定</li> </ul>

「柔軟」で個人の「個性」「パワー」を重視する組織である。それでは、このような複数の文化を擁した催事「わくわく～」ではいったいどのような文化のケミストリーがあったのであろうか。

## 6-2. わくわくレールランドを開発していく上で、企業文化の違いを感じた象徴的エピソードは？

「わくわく～」の開発でメインの担当者であった A 氏は、大きな組織である JR 東海の協力を効果的に得るために、より上位の機関の許可を得て協力要請の実現を図っている。たとえば新幹線運転士への協力要請を現場へ依頼する際に、より上位の新幹線鉄道事業本部あてに、しかも自らの上部機関たる関連事業本部管理部（当時）から「関管第 374 号」という通し番号つきのお墨付きをもらっている。この「関管第 374 号」は極めて抽象的な内容であるにもかかわらず、まるで水戸黄門の印籠のような効果をもつ。

「これ 1 枚（「関管第 374 号」：筆者注）を、紙を出してもらうことが、非常に重要なこと……」（A 氏）

「この紙 1 枚つくることが、JR の社風から言うと、非常に重要なことなの。」（A 氏）

「個々に言っても駄目。ちゃんと JR 指示命令系統に話をのせないで、いかんということ」（A 氏）

「この 1 枚が、この JR の協力を得るときの全ての、……水戸黄門の印籠みたいなもの」（A 氏）

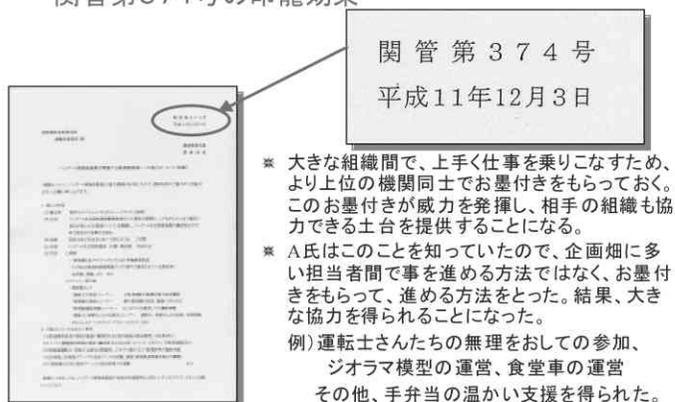
これがいったん表に出れば、現場まで回覧され、後は相手がきっちり詳細に用意をしてくれる強い影響力をもつ。

「逆にこれが出てしまえば、これを持って、それぞれの部署へ行けば、『その話は聞いています』ということに通る」（A 氏）

新幹線の運転士のゲスト参加は、わざわざ先方がきちんと勤務調整と人数報告までして、結果的に全面的な協力が得られた。つまり、現場同士で推し進めても埒が明かない。「より上司を押さえて物事を進める」ことが大事である、B 氏もそう断じている。

他方、A 氏によれば、高島屋発想ではどんどん現場へ足を運んで学んでくる姿勢をもっている。前述、図表 4-3 のコンセプトも、三重県四日市市にある著名な絵本屋さんの店主のところへ自ら足を運び、貴重なお話を伺った上で練りあげている。キーマンとの出会いのエピソードである。

## 文化の違いとそれを乗り越え工夫 関管第374号の印籠効果

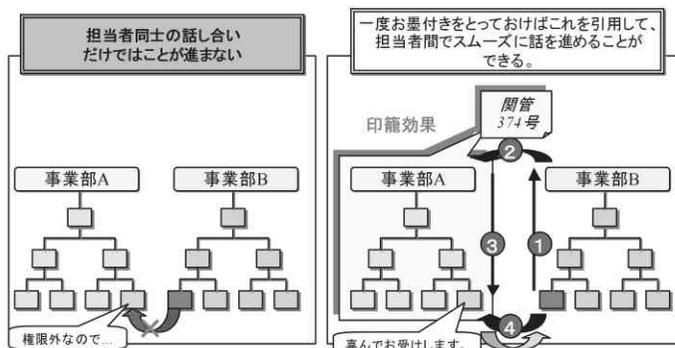


図表 6-2a. 関管 374 号の印籠効果①

## 印籠効果のなかみ

一度出れば、交渉の潤滑油となる

- ※ 責任範囲を重んじる社風では、お墨付きを与えることで、仕事がしやすく、また相手方も完璧にやってくれる利点がある。



図表 6-2b. 関管 374 号の印籠効果②

「通常だったら、広告代理店に発注するような仕事を、自分たち（百貨店サイド：筆者注）でやっている……」

「なんて手間のかかる、能率の悪いことをやってるんだろう、って思ったの。……難波に行った時当初は、なんで代理店使わへんの。」

A氏は、研修当初（当時）に自分の母体文化の経験上、相手の文化に接触して疑問をいだいたのである。しかし、ここで高島屋の文化を理解するに至る。

「高島屋は何で社員自らがそんな細かいことまでやっているのかな……その話を（高島屋の人に：筆者注）したことがあって……そうしたら「違う」って言われて、『君が会いに行くから、高島屋ですって会いに行くからこそ、相手も真剣に話も聞いてくれるし、……心意気が伝わるのや』と、『人を介してやったら伝わらん』と。」

「で、『会いに行って、自分の思いを語って、ほんなら道は開ける』

「絵本屋さんとの出会いとか……みんなそうだよな。自分で会いに行ってるわけだよな……前向きな答えを返してくれるやんか。それは自らが会いに行ってこそはじめてそうなるってことを、難波で教わった。それがまあ、……高島屋の社風が活かされてる面じゃないかなあ。」

〈会いに行くから心意気が伝わる。道は必ず開ける〉（A氏）という言葉は、高島屋の企業文化を踏まえた中での、フットワークの良い最善策であったといえる。キーマンから得たそのコンセプトは、「わくわく～」の中で随所に活かされ現在まで続いている。

## 7. 異文化リテラシー（multi-cultural literacy）の重要性

### 7-1. 企業文化の活用法：各々の組織の性格を把握。準備から実行まで、文化を使い分け

こうした企業文化を理解した上での職務の遂行は、JR 東海に対してはより上を押さえた上での上意下達組織の利用が考えられる。時間的にも余裕を持って、筋道の通った計画を提示することが求められるといえそうだ。こうした、安全確実な仕事の進め方で、危険回避のメリットも享受できるといえよう。他方、高島屋に対しては個性あるキーマンを押さえて、有効打を出すことが大切である。迅速かつ柔軟な対応をし、自らの足で稼ぐ。こうして得られたものは、催事開発の中できちんと反映され、実現されている。

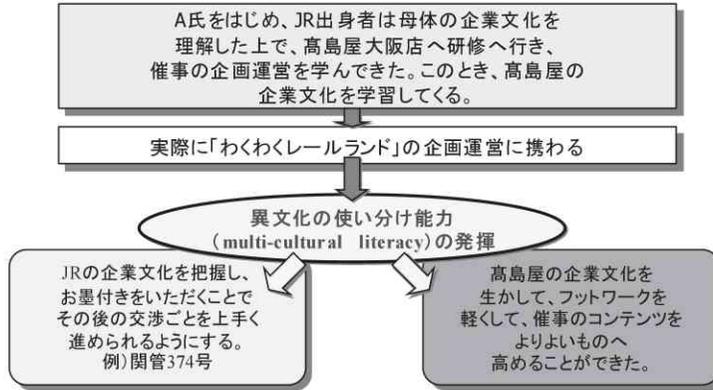
さて、ここで重要なのが、以上のような JR 東海、そして高島屋に対する交渉について、担当者がそれぞれアプローチを変えているところが興味深い。

「なんかの了解をもらうとか、協力を仰ぐっていうときには、やっぱり話のふり方、進め方が変わってくるよね……JR の場合だったら、まずいかに問題がないかっていうことを明確にし……高島屋の場合だったら、『これだけ面白い』……『効果的ですよ』『集客に結びつきますよ』っていうような部分を最初に話すだろうしね」（B氏）

「感覚的に持っている意識として、アプローチの仕方は変わってくると思う。」（B氏）

「ある程度、向こうっていうか、本体（JR 東海：筆者注）の社風っていうのも分かっているし、こっち（高島屋：筆者注）のやり方もわかってるから……」（C氏）

## 文化を使い分ける能力の必要性 異文化リテラシーによるブレイク・スルー



図表 7-1. 異文化リテラシー

担当者はこのように異文化を使い分ける能力を発揮することで、企業間連携の催事を開発する事ができた。それは、母体の企業文化と相手側の企業文化をつきあわせるきっかけ、すなわち事前に研修期間を経ていることと、催事の開発という具体的契機によって生み出されている。このようにして醸成された使い分け能力を「異文化リテラシー・使い分け能力 (multi-cultural literacy)」と呼ぶことにすれば、個性の強い巨大組織間に挟まれながら、プロジェクトを成功させるために立ち向かう各個人、小規模チームにとっての有効な武器となるのではなかろうか。あくまでも JRTT という百貨店での、週替わりタームの催事をスピーディかつ円滑に達成できたのも、この文化の較差を認識し活用しているがゆえである。

### 7-2. 企業文化を理解する人間の存在：文化を学習する準備期間を経ていることが大切

高島屋と JR 東海の混成部隊である販売促進部の各チームはチームとして「違和感がなかった」「変な行動をとる人はいなかった。」(2年目から高島屋から出向してきて感じた F 氏の談)、「JR だろうとなんだらうと、部下に対してはあまりかわらなかった。(違いは：筆者注) 気にならなかった」(高島屋出身 D 氏) というように、チームがまとまって違和感なく業務遂行している。

これは確かに、資質ややる気など他の様々な要因も考えられようが、やはり高島屋大阪店での研修期間を経ていること (1~2 年以上) が文化を学習する上で重要な準備期間、経験となったといえるのではないだろうか。あらためて、文化の学習期間を事前に準備しておく重要性を

強調しておきたい。

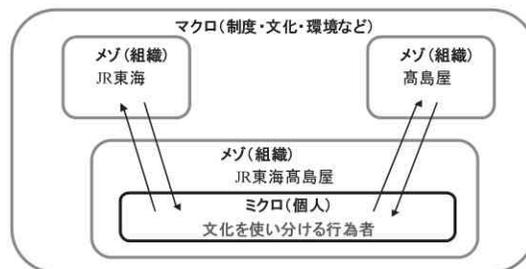
### 7-3. 小括

さて、ここでもう一度、企業間の異文化に対する行為者の主体性を思い起こしてもらいたい。開発担当者 A を中心とするかれらのチームは明らかに、それぞれの文化を認識し理解した上で、使い分けている。これは第2章第2節で紹介した Swidler (1986) の展開する「ツールキットとしての文化」の考え方に親和的である。なぜなら、開発担当者は単一の企業文化にしばられず、それぞれの企業文化の要素をストックし、状況適合的かつ主体的にそのレパートリーから選び取って活用しているのである。主体的な行為者がここで観念できるのである。

さて、佐藤・山田 (2004) の概念枠組みに上記の事例を当てはめてみると図表 7-2 のようになる。組織文化のマネジメントとは、こうした文化を使い分ける行為者のリーダーシップにかかっていると思われる。彼らは既存の組織文化の影響を受けているが、実際の催事の開発を通じて、自らも母体企業に対して影響を与える存在となっている。実際、鉄道サイドに関しては新幹線の運転士さんたちに誇りの裏づけを与えながら、また他方、百貨店サイドではふつうの百貨店では実現困難な催事を成し遂げることを可能にしたのである。

## 文化の変革者とは？ 「文化の使い分け能力」の重要性

組織文化のマネジメントとは、すなわち文化のイノベーターによる、「影響を受けつつ影響を与える」能力のことではないか？  
「影響を与える」ためには、それぞれの組織になじんだ文化を上手に使い分ける能力が求められる。まさにこれが、文化のイノベーターに必要なものである。



図表 7-2. 異文化リテラシーとリーダーシップ

## 8. 新しい企業文化の醸成と課題：あたらしい会社に求める企業文化は？

さて、面接調査を通じて、新しい企業文化の生成について、大きく2つの異なる見解がみられた。「この会社が百貨店をやっている以上は、ベースはあくまで高島屋」(C, D氏)であると

しながら、それぞれの文化を吸収すべきかという見解と、独自に生むべきかという見解である。まず前者の言である。

「うちの会社 (JRTT：筆者注) として、両方の良い面だけを、論理と感性の良い面だけを取り入れられるような、意識を持って仕事っていうのを進めていけば1番いいのかな」(B氏)

「ま、両方の良いところ (を吸収し：筆者注)、悪いところのない会社にするのが、いいんじゃない……」(C氏)

では、見習うべきポイントはそれぞれどの部分になるのだろうか。

「……お客さんに見える部分は高島屋に見習って……計画であるとか、経費の管理であるとか (後方業務などは：筆者注) ……そういう部分はJRを見習っていこう」(C氏)

「要するに、面白いけどきっちりやってるよ<sup>10)</sup>」(C氏)

「一概にどちらが、良い悪いということじゃなくて……JRさんの硬い社風、高島屋の……やわらかい社風っていうのが、上手くブレンドして、この店の独自のよさが出てくれば、いいわな……」(F氏)

双方の文化に優劣などなく、それぞれの得意分野を吸収すべきだということになる。

他方、「作られた社風ではなく、作っていく社風を。」(プロパーのG氏)、「高島屋は母、JRを父」として生まれた子どもは「しがらみはなく」「独立すべき」(E氏)という、あらたに形成すべきとする見解がある。

「……あくまでも社風っていうものが作られるもんじゃなくて、作っていくっていう……第三者的じゃなくて、当事者にならなければならないと。たぶん、このままでいくと作られた社風が出来上がるのかなあ。」(G氏)

「吸収とか、学ぶとか、そういうのは逆にわれわれに必要なことなんだけれども、洗脳されてはいけないと思う。よいところはちゃんと吸収して、悪いところは排除する。それを自分の言葉で噛み砕いて」(G氏)

「……良いところを盗んでっていうのは、逆に洗脳されないっていうか、その、盗んで猿真似じゃいかんと思うね……自分の言葉としてっていうか……一番重要なと。」(G氏)

「JR名古屋高島屋に入社した (プロパー社員：筆者注) ……が1期生から何期生まで置くか

---

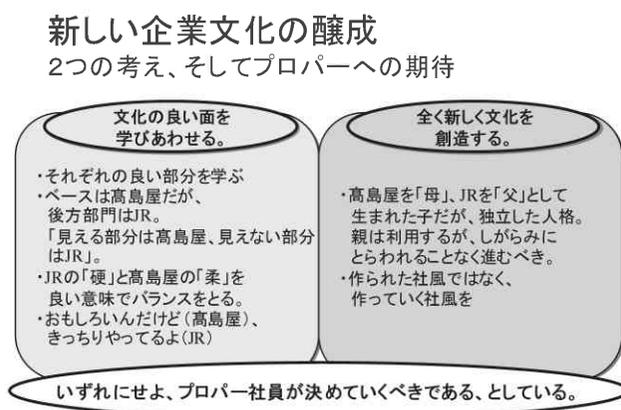
10) C氏は、高島屋は洗練されていてわくわくドキドキ「面白い」けれども、JR東海のようにいい加減さがなく「きちんとやっている」のだ、ということを要約して述べている。

知らないけど……みんながなあ、この企業の社風とか風土をずーっと進化させていかないと、(JRTTの文化は：筆者注)構築できていかないとちゃう……」(E氏)

前述のSchein(1999)によれば、こうした合併、買収等の組織間関係においては「分離」「支配」「融合」の3つの可能性があるが、これらのうち最後の「融合」にスポットが当たることが多いとされる。すなわち、新しい組織が機能し始めるときに「『両方の文化から良いものを吸収した』という美辞麗句」(邦文p.8)が唱えられるというのである。しかし、実際は「融合」が達成されるケースは極めて少ないとされる<sup>11)</sup>。なぜなのだろうか。それは、意外にも自らの組織文化をよく知らず双方の文化の衝突や相乗効果を深く分析できなかったり、相手の面目をつぶさないよう行動をとって、なかなか踏み込めないでいるからである。Scheinはそのように事例を紹介しながら、「融合」の難しさを指摘し、こうした異文化を持ち合わせた組織間の「対話」の必要性を強調している。

本事例の前者の見解では、被面接者は双方の良いところを学び合わせ「融合」という視点で新しい文化の醸成を語っている。これは、事前の研修期間と催事の開発そのものを契機として組織間の「対話」を行っているともみることができる。そもそも組織間の連携が戦略的になされるということは、結果として相乗効果が正の方向で生み出されなくては意味がない。つまり、大過のない組織間の文化の「融合」という形式をとれるのが最良であろう。とすれば、「わくわく～」というような特徴的な催事、双方の組織文化を前面に押し出すような催事の開発がひとつのきっかけとして、組織文化の「融合」に極めて重要な役割を期待できるとも思われてならない。

さて、後者の見解のように、全く新しい文化が突如現れるというのは未熟な企業にとっては



図表 8-1. 新しい企業文化の醸成

11) Schein (1999) 邦文 p. 178.

考えにくいのだが、ともあれ、Scheinの指摘するとおり、「分離」や「支配」といった形でそれぞれの組織文化の良さを相殺してしまう罫に陥らないよう、双方の文化をマネッジしていく必要がある。

## 9. おわりに

これまで催事開発の一事例を通して、異文化交流の織り成す妙を明らかにしていった。面接の結果、催事の開発担当者は、成熟企業の持ち合わせたそれぞれの組織文化が相反するものを多く含むにもかかわらず、それぞれの文化要素を上手く選び取って、開発の仕事を円滑に進め、リーダーシップを発揮していることが分かった。仕事を進めるに当たっては、「わくわく〜」はそれぞれの企業に協力要請を求めるなど、それぞれの組織文化にあったやり方でアプローチしなければならない特徴的な催事であった。しかし、その催事が契機となり、バックボーンとなる母体企業にすら少なからず影響を与えるようになっている。

こうした催事の開発担当者に見られるのは、異文化の使い分け能力の発揮であり、複数の組織をまたにかける文化のイノベーターと呼べるかもしれない。こうした文化のイノベーターは、1つの文化のカラーに染まりきった中毒者でもなければ、文化を無視または軽視するような行動をとる傍観者ではなく、双方を架橋し、催事というアウトプットに正の影響をもたらすといえるだろう。

以上、本稿において管理者へ向けた実践的含意を要約するとすれば、以下のとおりになるだろう。すなわち、特徴的・差別的な催事の開発という成果を見出すためには、異文化間を使い分ける能力を有する人材の育成（事前の組織間の研修など）が必要であり、また、催事の開発そのものによって、双方の組織文化の対話が生まれ、新たな組織文化の醸成を手助けするきっかけとなることを強く留意すべきであろう。

さて、本稿では異文化交流に関する1つの事例を通じた中でのリーダーシップの概念化にとどまるのみで、より深い経験的検証にまで踏み込んでおらず、なお多くの課題を残しているとわがざるを得ない。筆者の今後の課題として考察していきたい。

謝辞：本稿を作成するに当たって、特に私の勤務する(株)ジェイアール東海高島屋の販売促進部を中心とする数多くの諸先輩方、同僚ならびに販売促進部統括グループ・マネージャー原清和氏のご配慮に多くを拠っている。インタビューに快諾され、本稿を書き上げることができたのはかれらのご厚意であり、ここに謝意を表したい。また、名古屋市立大学で2004年秋に開かれた商品開発・管理学会附属研究所の第2回研究例会において行われた小玉俊一会長(当時)の基調講演「立体都市・新しい駅づくり 街づくり——企業文化と地域活性化」においては、会長より様々な指導、助言をいただき、本稿作成に大きく寄与している部分である。

学会においては、横田澄司会長、指導教官である岡田広司教授、学会報告では多くの貴重なコメントと指示を仰いだ塚田文字助教（椋山女学園大学）、名古屋市立大学においては組織文化の専門家である出口将人助教授に様々なご助言を頂戴している。また、本稿作成において地道なテープ起こしを手伝ってくれた高木佑子氏には多くの感謝をのべたい。本稿が新商品であるとするならば、開発期間の短縮化に非常に大きな貢献をしているのであり、彼女なくして本稿はここまで早く完成しなかった。あらためて謝意を表したい。

インタビュー実施時期：平成16年4月12日～26日

コード	出身母体	現職	「わくわく～」での役割と当時の職位、 参画回	リサーチの日時及び場所
A	JR東海	商品催・文化催 マネージャー	メイン担当者 商品催・文化催担当者 ①～④	4/12 2h 11F販促会議室
B	JR東海	広告企画 マネージャー	広告担当者 ①～④	4/19 1h30m 11F販促応接室
C	JR東海	顧客政策部 グループ マネージャー	商品催・文化催 マネージャー ①	4/23 1h40m 12Fボタジェカフェ
D	高島屋	関連販促会社 販促室長	催企画 グループマネージャー ①	4/24 1h 大阪店販促室
E	高島屋	催企画 グループ マネージャー	催企画 グループマネージャー ②～④	4/26 1h30m 11F販促応接室
F	高島屋	商品催・文化催 マネージャー	商品催・文化催 マネージャー ②～④	4/20 1h30m 7Fバパスカフェ
G	JRTT プロパー	営業第3部 玩具売場セク ション チーフ	営業第3部 玩具売場担当（物販） ②～④	4/23 1h 11F販促応接室
H	JRTT プロパー	商品催・文化催 担当者	商品催・文化催担当者 A氏のサブ、食堂車レストラン担当 ①	4/19 1h 11F販促応接室

## 参考文献

- [1] ディール&ケネディ（城山三郎訳）、1982、『シンボリック・マネージャー』（新潮社、1983.）
- [2] 出口将人、2004、『組織文化のマネジメント』（白桃書房）
- [3] 池澤威郎、2004a、「百貨店のブランドアーキテクチャ戦略」（平成15年度修士論文）
- [4] 池澤威郎、2004b、「異文化交流と催事開発～わくわくレールランドを事例として」『商品開発・管理学会 第4回全国大会講演・論文集：企業文化と商品開発』
- [5] 池澤威郎・岡田広司、2004、「顧客価値へのアクセスビリティを高める戦略」『オイコノミカ』

- (名古屋市立大学経済学会, 2004) 第41巻第2号
- [6] 印南一路, 1999, 「すぐれた組織の意思決定」(中央公論社)
- [7] 「『伊勢丹文化』が伊勢丹を強くした」『WEDGE』2004年6月号
- [8] 伊丹敬之・加護野忠男, 2003, 「ゼミナール経営学入門〈第3版〉」(日本経済新聞社)
- [9] 小玉俊一, 2004, 「立体都市・新しい駅づくり街づくり——企業文化と地域活性化」『商品開発・管理学会附属研究所 第2回研究例会講演・論文集: 企業文化と地域活性化』(地域活性化センター): 基調講演
- [10] ピーターズ&ウォーターマン (大前研一訳), 1982, 『エクセレント・カンパニー』(講談社, 1983)
- [11] 坂下昭宣, 2002a, 『組織シンボリズム論』(白桃書房)
- [12] 坂下昭宣, 2002b, 「組織文化のマネジメントは可能か」『国民経済雑誌』第186巻第6号
- [13] 佐藤郁哉・山田真茂留, 2004, 『制度と文化 組織を動かす見えない力』(日本経済新聞社,)
- [14] Schein, E. H., 1985 (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)
- [15] Schein, E. H., 1999. (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳) 『企業文化 生き残りの指針』(白桃書房, 2004)
- [16] Swidler, A., 1986. "Culture in Action: Symbols and Strategies," *American Sociological Review*, 51: 110-115
- [17] 梅澤正, 2003, 『組織文化 経営文化 企業文化』(同文館出版)

(2005年8月18日受領)