

# 全員経営が全体業績に結びつくメカニズムの解明

1160444 田中 本氣

高知工科大学マネジメント学部

## 1. はじめに

本論文は、全員経営が全体業績に結びつくメカニズムを解明するものである。全員経営とは、経営者が出来るだけ仕事を任せて部下一人ひとりの自主性を生かそうとする経営手法である[1]。全員経営では、その場その場でそれぞれの人の知恵が最大限に発揮され、全体として皆の衆知が生かされる[1]。

そうした全員経営で一番難しいのは、人々に任せた仕事の成果を全体業績に結び付けることである。それについて従来研究では、組織やチームのメンバーそれぞれが、全体の目的や目標を達成するように自分の役割や価値を理解し、自らを動機付けながら動くので、全体業績が自然と自己組織化するものと考えている[1]。こうしたことから全員経営では、個人に任された仕事が全体業績に結びつくメカニズムが明らかであるとは言い難い。そこで本研究では、「現場での自律分散行動による全員経営が、どのようにして企業もしくは組織の全体業績に結び付くのか」というリサーチクエスチョンを設定し、それに対する答えを導出する。

結論を先取りすれば、全員経営では、「現場での自律分散行動」と「ITシステムによる効率化と可視化」の組み合わせの妙が全体業績に結実する。本研究ではこうした結論を導くのに、まず中澤氏家業のマーケティング・スペシャリスト(以下、MSと略す)のケーススタディを行い、全員経営のエッセンスさらにはフレームワークを明らかにする。次いで、そうしたエッセンスがJAL再生、ヤマト運輸・宅急便、セブン&アイホールディングスのセブンプレミアムでも成立していることを指摘する。

本論文の構成は次の通りである。まず2節で先行研究に基づいて全員経営を定義するとともに、先行研究にある問題点を指摘する。3節では中澤氏家業株式会社(以下、中澤氏家と略す)のMSのケーススタディを行い、そこから全員経営のフレームワークを導出する。4節から6節では本フレームワークを用いて、JAL再生、宅急便、セブンプレミアムの事

例を整理する。7節では、全員経営による全体業績の達成におけるITシステムの役割を明らかにする。

## 2. 全員経営の定義

日本で全員経営の効果について最初に指摘したのは、おそらく、松下幸之助であろう。松下幸之助は、組織全員の知恵が経営において多く生かされる「衆知を集めた全員経営」こそが会社の全体業績に結びつくとした[1]。その際、「経営者が衆知を集めるとともに、できるだけ部下に仕事を任せ自主性を活かすことが、衆知を活かす行き方の一つである」としている[1]。

現在そうした全員経営をより体現した企業が宅急便サービスで知られるヤマト運輸であろう。宅急便事業の創始者、小倉昌男が示す全員経営とは、「経営の目的・目標を明確にしたうえで、仕事のやり方を細かく規定せず、社員に任せて、その社員が仕事に対して責任を持って遂行すること」とされている[2]。小倉氏は、宅急便の作業を担う中心的な存在は、現場で顧客に接するセールスドライバー(SD)であると考え、第一線のドライバーを中心にした営業と作業の体制を作った[2]。その結果、セールスドライバー一人ひとりが考えて仕事に取り組み、責任を持つようになった。

先行研究[1]では、経営者の意識を持った社員やメンバー一人ひとりが実践的知恵、つまり実践知を発揮することで全員経営が達成されるとしている。実践知とは、現場での問題に直面した時、その都度背後にある文脈や関係性を読み取り適時に最善の判断を俊敏に行う即興の判断力のことである[1]。そうした全員経営で一番難しいのは、実践知を現場で発揮しながら、新しい価値や、価値を持った概念を生み出し、一つのビジネスモデルを作り出して、収益に結びつけることである[1]。

先行研究[1]では、前述したように、全員経営において一人ひとりの実践知が組織的な実践知へと自己組織化していくものであると考えている。そうした自己組織化とは、自然現

象に見られるように要素が自律的に秩序を形成していく現象を指す。そうした自己組織化の例として、蟻が巣を作り集団行動をすることをあげることができよう。こうした自己組織化の定義からすれば、先行研究は、全員経営において全体業績という秩序はメンバーの自律的な動きから自然と形成されると考えているとみなすことができる。そうすると、全員経営が全体業績に結び付くメカニズムは明らかになっていないと考えることができる。そこで次節において、まず中澤氏家のMSのケーススタディを行い、次いでそこから全員経営が全体業績に結び付くメカニズムを仮説として導出する。

### 3. 中澤氏家薬業のMSによる全員経営

高知県と香川県にそれぞれ本社を持つ中澤氏家は、創業当初から医薬品の卸売業を営んでいる。中澤氏家は、地域に貢献しつつ、四国内でシェア率50%を維持しており、四国企業の中でも長年トップクラスの売上高を達成している。

中澤氏家の営業担当は、マーケティング・スペシャリストと（MS）呼ばれており、ヤマト運輸・宅急便のセールスドライバーと似た動きをする。そうしたMSの日々の活動は次の通りである。

MSは、毎日の営業活動に臨むにあたり、本社で毎朝、各製薬企業の医薬情報担当者（MR：メディカル・レプレゼンタティブ）から、多様な医薬品についての情報を受け取る。MSは、こうしたMRとの会議で得た医薬品情報をもとに、現場で営業活動を行う。

MSは常々、病院や門前薬局を自発的に訪問し、そこで医薬品を受注する。その際、自自在庫状況を把握するとともに、自己判断で発注することもある。そうした営業では、MSは、ノートPCを持参して、発注すべき医薬品をいち早くシステム入力する。

入力されたデータは本社のホスト・コンピュータに送信され、発送業務に素早く連動する。倉庫では、デジタルピッキングによる品出し、担当者の持つ端末による仕分け、人手による検品という流れで発送業務がなされる。中澤氏家が取り扱う医薬品は何万品種とあるが、こうした在庫管理がIT化されていることから、医薬品の受発注さらには発送を素早く正確に実施できるようになっている。

以上の一連の流れにおいて、MSは、訪問先でヒヤリングそ

して受注をするだけでなく、店頭在庫を確認した上で自己判断から発注することもある。したがって、営業の現場では全員経営が行われていると考えることができよう。中澤氏家のそうした全体経営の概念図を図1に示す。

中澤氏家の全員経営は、毎朝のMR会議を起点とするMSの現場での自律分散的な営業活動が主な構成要素となっている。それが、図1の左側の部分に相当する。MSは、現場からノートPCを介して受発注データをホスト・コンピュータに入力する。ホスト・コンピュータは在庫管理システムと連携しており、倉庫での正確な品出し、仕分け、検品作業と、迅速な発送作業を可能としている。それが、図1の右側の部分に相当する。

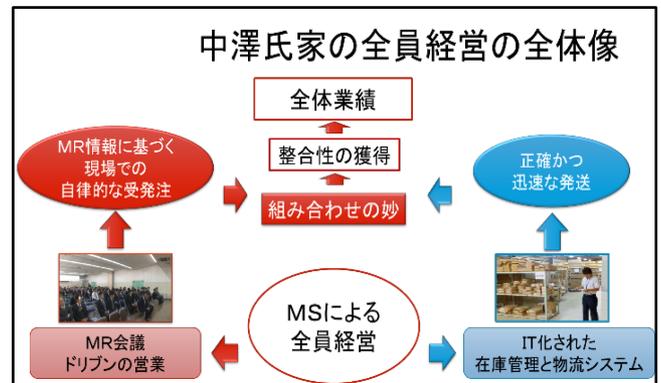


図1 中澤氏家薬業の全体経営の概念図

したがって、中澤氏家薬業の全員経営では、「MR情報に基づく現場での自律的な受発注」と「IT化された在庫管理による正確かつ迅速な発送」の組み合わせの妙が全体業績を達成しているということができよう。

そう考えると、中澤氏家の場合にITシステムは全員経営において次の役割を果たしていると考えられる。

- (1) 膨大な数の医薬品の管理
- (2) 受発注ひいては物流の迅速化
- (3) MSの営業成果の可視化と動機付け

このうち、(1)と(2)については、ITシステムの効果としてよく言われている。一方、(3)の営業成果の可視化がもたらすものは、ITがもたらす効率化にとどまらない効果といえよう。MSの自律的な営業の成果がITによって可視化されると、それぞれのMSは自分の貢献を見ることができるようになる。やがて、それは、MSに業績に対する当事者意識をもたらすようになり、全体業績へのコミットメントを引き出す

ようになる。これが、それぞれMSの動機付けとなって、営業活動で全体業績への方向付けがなされる。したがって、全員経営というマネジメントによる現場での自律分散行動とITシステムによる効率化および可視化の組み合わせの妙が全員経営の整合性を獲得し、安定した全体業績に結びつくと考えることができる(図2)。

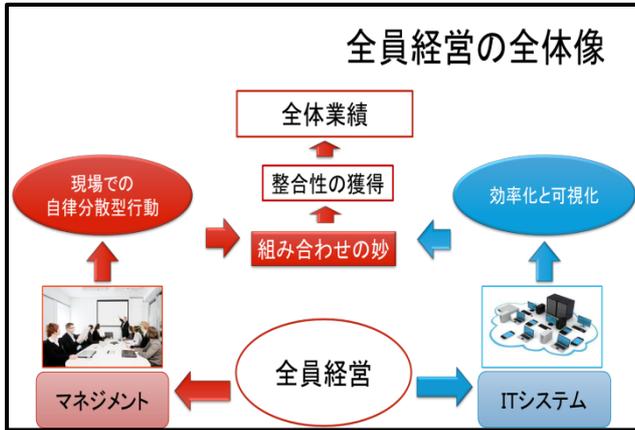


図2 全員経営の概念図

#### 4. ケーススタディ

前節で提示した全員経営のフレームワークは、以下の要素から構成されている。

- (1) 全体業績
- (2) 現場での自律分散行動を促すマネジメント
- (3) ITシステムによる効率化と可視化
- (4) マネジメントとITシステムの組み合わせの妙

本節ではこうした全員経営のフレームワークを用いてJAL再建、ヤマト運輸・宅急便、セブンプレミアムの事例を整理する。そしてこれらの分析結果によって、本フレームワークの妥当性を示す。

##### 4-1 JAL再建[1]

JAL再建に向けた全員経営の全体像を図3に示す。以下では、JAL再建の全員経営の内容を図2のフレームワークに基づいて整理する。なお、JAL再建の事例は文献[1]に記載のものを用いている。

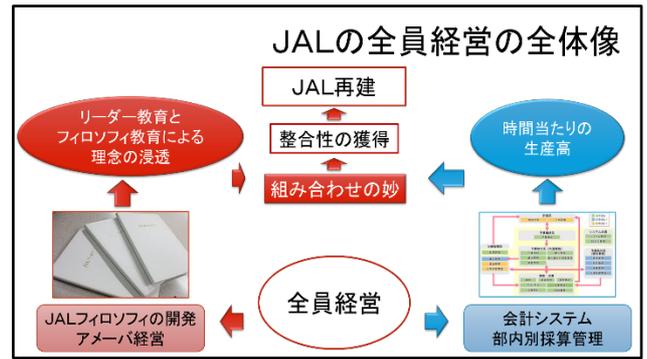


図3 JALの全員経営の概念図

##### (1) 全体業績

JALは2010年1月に、経営不振やリーマンショックなどの影響により会社更生法の適用を申請し、倒産を経験している。適用申請の2週間後、JAL再建を託されたのは、京セラ・KDDIの創業者として知られる稲盛和夫氏であった。取締役会長として着任した稲盛氏は、自身が持つ経営の哲学(京セラフィロソフィ)を基盤に、JALを再生しようとした。その際社員たちは、自分たちの行動指針であるJALフィロソフィの開発と、稲盛氏が生み出したアメーバ経営を実践した。そうした全員経営は部門別採算管理制度によって全体業績に結実された。JALは、倒産までの「体裁のいい経営理念」から一転して「社員を第一に思う理念」を掲げ、全社員の意識改革を行ったのである。その結果、債権を果たし、飛行機の定時到着率で世界ナンバーワンを獲得することができた[1]。

##### (2) 現場での自律分散行動を促すマネジメント

JAL再建では、JALフィロソフィに基づくリーダー教育とアメーバ経営によって社員の意識改革がなされ、現場で自律分散行動が起きた。

JALフィロソフィとは、稲盛氏が京セラで作りに上げた京セラフィロソフィをベースに策定した行動指針である。その内容は「人間として何が正しいかで判断する」「お客様視点を貫く」「一人ひとりがJAL」など、人としてのあり方、また、道徳的な価値観にまつわるものがほとんどである。JALフィロソフィによって経営陣たちに本当のリーダーとしてのあり方を認識させることを狙いとしている。経営陣は自らを含む社員に、当事者意識や道徳的な人の心が欠けていることを痛感した。

アメーバ経営とは、稲森氏の経営哲学に基づいたマネジ

メント手法の一つである。会社の組織をアメーバと呼ばれ  
る小集団に分け、社内からリーダーを選んでその経営を任  
せるものである。各アメーバのリーダーが中心となって計  
画を立て、全員の知恵と努力によって目標を達成していく。  
社員一人ひとりが主役となり自主的に経営に参加する全員  
参加型の経営を実践するものである。

(3) ITシステムによる効率化と可視化

社員の現場での自律分散行動における時間当たりの生産高  
は、部内別採算管理の形で会計システムにより明らかにされ  
た。そうしたITシステムは今回のケースでは、全員経営にお  
いて次の役割を果たしたと考えることができる。

- ① 社員全員の時間当たりの生産高の算出と管理
- ② アメーバ経営の効率化
- ③ 社員の生産高の可視化と業績に対する自身への動機づけ

(4) マネジメントとITシステム組み合わせの妙

ITシステムによる社員の時間当たりの生産高の可視化が  
「意味のある数字」として社員一人ひとりのコミットメント  
を引き出し現場での活動に対する動機付けとなった。「リーダ  
ー教育とフィロソフィ教育による理念の浸透」と「部内別採  
算システムによる時間当たりの生産高の可視化」の組み合わ  
せの妙が社員の自律分散行動を加速するとともに全体業績で  
あるJAL再建をもたらした。

4-2 ヤマト運輸・宅急便[1][2]

ヤマト運輸・宅急便の全員経営の全体像を図4に示す。以  
下では、宅急便の全員経営の内容を図2のフレームワークに  
基づいて整理する。ヤマト運輸・宅急便の事例は文献[1、2]  
に記載のものを用いている。

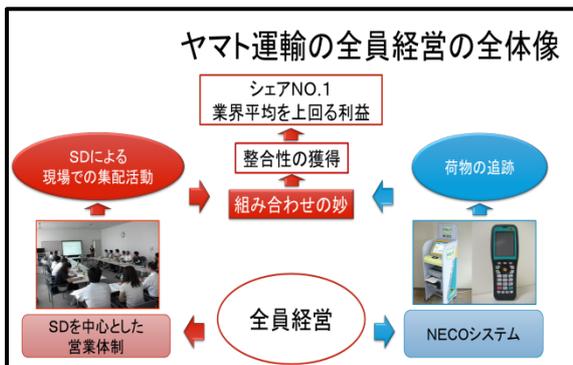


図4 ヤマト運輸の全員経営の概念図

(1) 全体業績

ヤマト運輸は1919年に創業し、1935年には関東一円に運  
送ネットワークをもつ運送会社になった。そして1976年に  
宅急便を開始してから現在までの40年間で、荷物の取扱個数  
が約16億6500万個になり、売上高が約1兆3746億円まで  
になった。その結果として達成された業界平均を上回る利益  
や宅配業シェアNo.1といった業績は、セールスドライバーに  
よる全員経営によって担われている。

(2) 現場での自律分散行動を促すマネジメント

ヤマト運輸には、社訓「ヤマトは我なり」が示すように、  
社員の誰もが経営者の意識を持って行動する全員経営の組織  
風土がある。小倉氏は、宅急便を始めるにあたって、ヤマト  
運輸の第一線のドライバーを中心とした営業および作業の体  
制を構築し、それまでのドライバーの呼称を「運転手」から  
「セールスドライバー（以下SDと略す）」に変更した。それ  
には、SDが配達だけでなく、現場で顧客のニーズをつかみ、  
自らの判断で取引に結びつけるようにする目的があった。現  
場ではそれぞれのSDが受持ち区域で自分だけの作業マニ  
ュアルを作り、自発的な活動を行っている。

(3) ITシステムによる効率化と可視化

顧客から持ち込まれる荷物は、全国各地から集まり、莫大  
な数になる。この莫大な宅配物にまつわる情報を、ヤマト運  
輸は独自の情報基幹システムであるNECOシステムで管理し  
ている。NECOシステムは、宅急便の個々の荷物情報を管理し  
ている。その結果、SDは顧客の荷物の運送状況を携帯端末で  
リアルタイムに確認することができる。したがってそれぞれの  
SDは、NECOシステムによって宅配物が正確に配送されて  
いるかどうかを把握することができる。以上からヤマト運  
輸・宅急便の全員経営においてITシステムは以下の役割を果  
たしていると考えられる。

- ① 莫大な宅配物の情報管理
- ② 集配業務ひいては物流の迅速化
- ③ 宅配物情報の可視化によるSDへの動機付け
- (4) マネジメントとITシステム組み合わせの妙

ITシステムによる集配業務の可視化がSD一人ひとりのコ  
ミットメントを引き出し、現場での全員経営の動機付けとな  
っている。ヤマト運輸では、そうしたSDのアイデアが、新事  
業に至ったケース（翌日配送、スキー宅急便、まごころ宅急

便など)も多く存在する。これはSDの全体業績に対するコミットメントが形となって表れた例といえよう。したがってヤマト運輸では、「SDによる現場での自律的な集配業務活動」と「NECOシステムによる集配業務の効率化と可視化」の組み合わせの妙が、分散した業務の整合性を獲得し、安定した全体業績へと方向付けていると考えることができよう。

#### 4-3 セブンプレミアム[1]

セブン-イレブンのプライベートブランド(PB)商品(セブンプレミアム)の開発における全員経営の全体像を図5に示す。以下では、そうしたセブンプレミアムの事例を図2のフレームワークに基づいて整理する。セブンプレミアムの事例は文献[1]に記載のものを用いている。

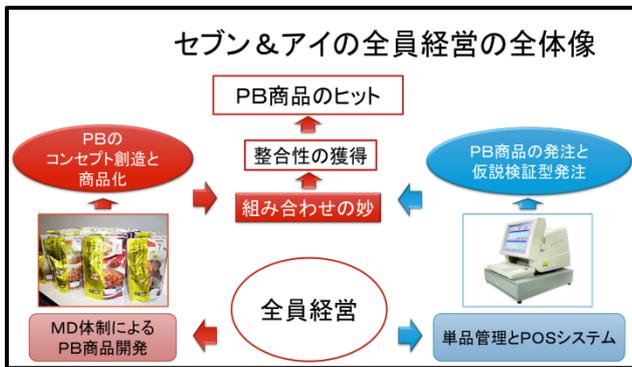


図5 セブン&アイの全員経営の概念図

##### (1) 全体業績

セブン&アイグループでは、様々なPBがセブンプレミアムとして生み出されている。その中でもワンランク上の高級品「セブンゴールド」シリーズは、顧客から絶大な支持を集めている。例えば、2013年4月に発売した「金の食パン」は1斤6枚250円となっていることから、製パンメーカーのナショナルブランド(NB)よりも5割以上高い。こうして一般的な食パンの価格よりも高い価格設定だが、おいしさが支持され、NBの2倍となる年間3500万食の大ヒットを記録した[1]。

##### (2) 現場での自律分散行動を促すマネジメント

セブンプレミアムの開発では、MD(マーチャンダイジング)と呼ばれる組織が存在し、PB商品の開発に携わっている。そうしたMDでは、各事業会社の商品開発担当やバイヤーたちが集まり、商品カテゴリーごとに4~5人のチームを組んで通常業務と兼任しながらPB開発にあたっている。MD体制では、

様々な商品カテゴリーで細かくグループ分けを行っている。例えば飲料分野では、担当を缶コーヒー、炭酸飲料、果汁などのグループに振り分けている。

##### (3) ITシステムによる効率化と可視化

セブンイレブンでは単品管理を行い、新製品の発注と死筋商品の排除が行われている[3]。そうした商品管理はPOSシステムに直結していることから、PB商品の販売動向が可視化される。その結果、PB商品の売上げが売れ筋か死筋のどちらであるのか分かるようになるので、PB開発でたてた仮説を検証するとともに、次の仮説につなげる事が可能となる。したがってセブンプレミアムで利用するITシステムは、次の役割を果たしていると考えられる。

- ① 商品の販売管理
- ② 商品開発における仮説検証の迅速化
- ③ 売れ行き可視化と商品開発への動機付け

##### (4) マネジメントとITシステム組み合わせの妙

セブンプレミアムの事例では、ITシステムによってPB商品の売れ行きが可視化される。その結果、PB商品の売上げが全体業績に貢献しているかどうかを確認することができる。したがってPB商品を担当するMD社員たちは当事者意識を持つようになり、コミットメントが引き出されるようになる。そうしたコミットメントはやがて、次のPB商品開発への動機付けとなるだろう。以上から「MD体制によるPB開発」というマネジメントと、「POSに直結した商品管理システム」というITシステムによる組み合わせの妙が、MD担当員の自律分散的なPB商品開発を加速しつつ整合性を獲得するとともに、全体業績に結びつけていると考えることができる。

## 5. まとめ

本論文で取り上げたケーススタディではどれも、現場での自律分散行動で生じた情報がITシステムに入力され、整理・分析されている(図6①)。

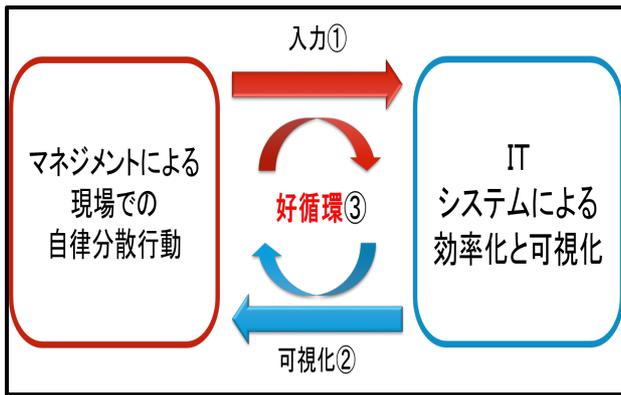


図6 現場での自律分散行動と IT システム

そうして処理された情報は、現場の担当者が見ることが出来るように可視化されることになる(図6②)。こうした IT システムの全員経営における全体業績達成の役割は次の通りである(図7)。

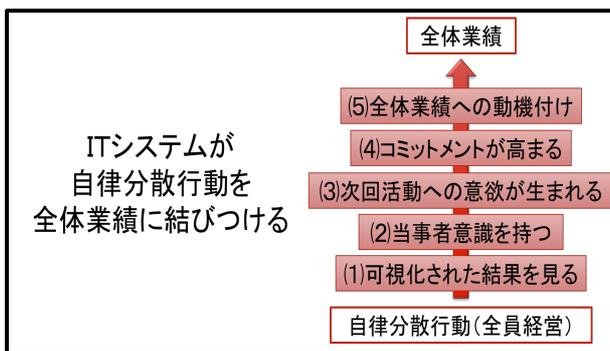


図7 全員経営における IT システムの役割

全員経営では、自律分散行動が全体業績に結実するまでに、IT システムによって次のプロセスが生じる。

- (1) それぞれのメンバーが、IT システムによって可視化された結果を見る
- (2) 結果を把握することで、達成感が生まれるだけでなく当事者意識を持つようになる
- (3) 次回の活動への意欲が生まれる
- (4) 自身の結果が全体業績に影響していることを確認し、コミットメントが高まる(責任を持つ)
- (5) 全体業績への動機付けを持つ

上記(1)～(5)で構成されるプロセスが循環するだけでなく、スパイラルアップすることにより、自律分散行動が効果的に全体業績達成へと結びつくようになる。

以上から、IT システムが自律分散行動に整合性を持たせ、

全体業績につながるための好循環(図6③)を生み出す源泉になっていると考えることができよう。

#### 参考文献

- [1] 野中郁次郎・勝見明「全員経営 自律分散型イノベーション企業成功の本質」日本経済新聞出版社(2015)
- [2] 小倉昌男「経営学」日経 BP 出版センター(1999)
- [3] 小川進「ダイヤモンド・チェーン経営 流通業の新ビジネスモデル」日本経済新聞社(2000)