

分権型ビジネスモデルを駆動する 経営理念の浸透

石谷 康人*

(受領日：2017年3月27日)

高知工科大学経済・マネジメント学群
〒780-8515 高知県高知市永国寺町2番22号

* E-mail: ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp

要約：本稿では、分権型ビジネスモデルの遂行の原動力となる経営理念の浸透の新しいモデルを提案する。本稿で考察する経営理念の浸透モデルは次の三つの特徴を有している。①マネジメントが奨励する外発的動機づけと組織文化が誘因となる内発的動機づけの相補的な組み合わせが、従業員の自律行動とチームワークへの参加意欲を高める。②チームワークがもたらす達成とそれに対する報酬の授与がそれぞれの従業員において経営理念の深い理解と浸透をもたらす。③経営理念がマネジメントと組織文化へも浸透し、それらが従業員の行動にふたたび影響を与えることで、分権型ビジネスモデルの遂行に継続的な推進力を与える。こうした特徴を有する経営理念の浸透は、相補的な動機づけ→自律行動とチームワーク→(報酬の受領をとまなう)達成→理念の深い理解と浸透→相補的な動機づけ…というプロセスをたどって循環する。本稿では、中澤氏家業株式会社を事例として用いて、提案モデルのメカニズムやプロセスについて具体的に説明する。

1. はじめに

収益力の高い優良企業の特徴の一つとして「中央集権と権力分散(分権)の両面を兼ね備えている」ことが指摘されている¹⁾。そうした優良企業は、西野のビジネスモデルの定義「事業として利益をあげるための仕事の仕組み」²⁾にしたがうと、「集権」型のビジネスモデルと「分権」型のビジネスモデルを併せ持っていると考えられることができる。

西野によれば、集権型ビジネスモデルとは、本社の中枢部門などで集権的に意思決定を行うタイプのビジネスモデルのことである²⁾。これに対して、分権型ビジネスモデルとは、現場ごと店舗ごとでそれぞれ意思決定を行うタイプのビジネスモデルのことである²⁾。

集権型ビジネスモデルは、意思決定の際に中枢部門の承認が必要となることから、意思決定のスピードが遅い。中枢部門の意思決定者は、現場におらず、現場を直接的に見ていないことから、現場の状況に配慮した柔軟な意思決定を下せない可能性

もある。

これに対して、分権型ビジネスモデルは、権限が委譲された現場で判断がなされるために意思決定が早く、しかも柔軟性が高い。従業員自身はその場で決断を下すことから意思決定のスピードが速くなり、現場の状況に応じて判断をするので意思決定が柔軟になる可能性が高まるからである。

こうしたことから、顧客のニーズに柔軟に対応する必要性の高いサービスを提供する場合や、環境の変化などへの素早い対応が競争力につながる場合では、意思決定の権限を現場の従業員へ委譲する分権型ビジネスモデルを採用することが多い²⁾。分権型ビジネスモデルの成功事例として、ヤマト運輸のセールスドライバーを活用した宅急便事業や、リッツ・カールトンの従業員による宿泊客へ感動をもたらすホスピタリティの提供などを挙げることができる。

しかし、分権型ビジネスモデルにおいて共同作業やチームワークが必要な際に、従業員の意思決定がコンフリクトする場合には、その調整が難しくな

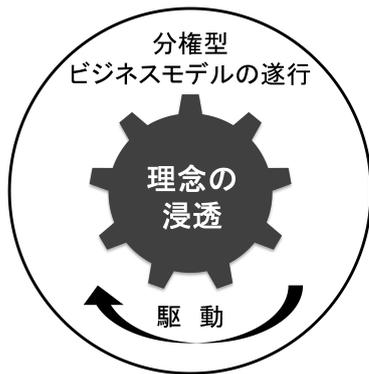


図1. 分権型ビジネスモデルを駆動する経営理念の浸透の概念図

る。最終的に、不適切な意思決定に基づいた対応がなされた場合には、顧客に不利益をもたらすこともあるだろう。したがって、分権型ビジネスモデルを採用する場合には、従業員が積極的に仕事に関わり、互いに協力し合うとともに、意思決定の調整を容易にするための施策や努力が必要となる。

分権型ビジネスモデルにおいて、チームワークの際に従業員の意思決定が円滑に調整され、その上で組織的な成果がもたらされることに対して、経営理念の貢献が期待されている。経営理念とは、組織の目的や行動規範についての基本的な考え方のことである³⁾。企業家は、新しい事業を企て、戦略を策定し、ビジネスモデルを設計する。そして、企業家活動を支える信念や哲学を表明しようとして経営理念を示そうとする^{*1)}。

そうした企業家は、分権型ビジネスモデルを採用する際に、従業員が現場において企業家の分身のように好ましい意思決定をするとともに、望ましい行動をとることを期待して、経営理念を示そうとする。それは、経営理念が、従業員の価値観や行動習慣、ひいては組織文化に影響を与える存在だからである⁴⁾。組織文化とは、何が重要であり何が重要でないかについて、従業員の経験に共通の意味を与えて、判断や行動を枠付け、方向付けるものである⁵⁾。したがって、分権型ビジネスモデルにおいて人々を企業家の狙い通りに行動させるためには、経営理念が組織文化のレベルで浸透していることが重要である。それは、権限を委譲された従業員が現場で判断に迷ったり、意思決定の調整で難航したりしたときに、組織文化にまで浸透した経営理念を拠り所として判断し、行動することを期待するからである。

そこで本稿では、分権型ビジネスモデルの遂行において、従業員の現場での自律行動と意思決定

の調整に影響を及ぼす経営理念の浸透について検討する。本稿では、図1に示すように、経営理念の浸透が分権型ビジネスモデルの遂行を駆動すると、従業員の現場での自律行動を促し、チームワークにおける意思決定の調整を容易にすると主張する。それは、適切な内容の経営理念が組織文化にまで浸透していれば、それが従業員の価値観や行動習慣に好影響を与え、従業員に望ましい協調行動をとらせるようになり、意思決定の調整を促すようになると考えるからである。もっといえば、それぞれの従業員が平素から経営理念の内容について考えており、現場で経営理念に基づいて揺るがずに判断することができれば、チームワークや共同作業において意思決定の調整がほとんど不要になると考えるからである。

本稿では、分権型ビジネスモデルの遂行に必要な自律行動やチームワークの拠り所となりうる経営理念の浸透について考察し、その構造やメカニズムを明らかにする。さらに、顧客ニーズに柔軟に対応する必要性が高く、環境の変化への素早い対応が競争力につながる分権型ビジネスモデルの事例として、高知県の医薬品卸売業者である中澤氏家薬業株式会社（以下、中澤氏家薬業と略す）を取り上げて分析を行う。同社の事例分析を通じて、分権型ビジネスモデルを駆動する経営理念の浸透の具体的な内容や特徴について説明する。

本稿で用いる分権型ビジネスモデルの一例として、従業員が自律分散的に仕事に取り組む「全員経営」⁶⁾を挙げることができる。本稿では、西野のビジネスモデルの定義「策定された戦略に基づいて価値を顧客に提供し、事業として利益をあげるための仕組み」⁷⁾に基づいて、全員経営も含んだより広い意味での分権をとまなう自律的な仕事の仕組みとして分権型ビジネスモデルという概念を用いることとする。ただし、本稿では、分権型ビジネスモデルの現場での遂行を主に想定して考察を行う。それが、企業規模の大小にかかわらず、多くの企業に共通する現象であると思われるからである。

本稿の構成は次のとおりである。まず2節で、経営理念の浸透にまつわる先行研究のレビューを行う。次いで3節で、従業員による分権型ビジネスモデルの効果的な遂行に貢献する経営理念の浸透を検討し、その構造やメカニズムを明らかにする。4節と5節では、高知県で医薬品の卸売業を営む中澤氏家薬業を取り上げて事例分析を行う。同社のビジネスモデルと経営理念の関係を明らかにしたあと、経営理念の浸透が分権型ビジネスモデルの遂行に

推進力を与えており、従業員に自律行動や意思決定の調整を促していることを具体的に説明する。最後に本稿の成果をまとめる。

2. 先行研究のレビュー

経営理念とは二つのことについての基本的な考え方である。第一は、組織の理念的目的（この企業は何のために存在するのか）についての基本的な考え方であり、第二は、経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方である³⁾。つまり、経営理念は、組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念の二つの部分から構成されている³⁾。

経営理念は、組織的統合を果たして人々のエネルギーを結集させる機能と、組織を革新して企業をとりまく環境の変化に対応する機能を持っていると考えられている⁷⁾。ただし、これらの機能は、経営理念が組織に浸透し、行動として示されたときのみを発現するとみなされている。それは、経営理念が組織全体に浸透して、一人ひとりの行動と結びつくことによって組織全体のパフォーマンスに結実すると考えられるからである⁷⁾。

企業がそもそも経営理念を制定し、浸透させようとするのは、「経営理念が企業の成長や存続に資する」と考えるからである⁸⁾。そうした経営理念の浸透に関して二つの代表的な先行研究がある。

松岡は、経営理念の浸透レベルを次のように定義するとともに、理念浸透のプロセスを示した⁹⁾。すなわち、経営理念の浸透は、レベル1（言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。）、レベル2（理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある。）、レベル3（理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。）、レベル4（理念を行動に結びつける、行動の前提となる。こだわる。）の4段階で表現することができる。その場合、レベル1からレベル4に向けて浸透が深まっていくことになる⁹⁾。

野林・浅川は、理念浸透度として、「浸透に対する社員全体の意識レベル」「マネジメント層の浸透についての認識」「理念の体現度」の3つを提示した¹⁰⁾。そうした理念浸透度を高めるための有効策として、「明示化」「理念教育研修」「ビジュアルでの象徴」「人・ソフトでの象徴」「インナープロモーション」の五つをあげている¹⁰⁾。そして、理念を体現したマネジメントを成功させるためには、「明示化」や「理念教育研修」が有効であり、理念を体現した人事制度を成功させるためには、「ビジュアル

での象徴」「人・ソフトでの象徴」や「インナープロモーション」が有効であることを明らかにした。

北居・田中は、松岡が着目している「個人の内面への理念の浸透」とその度合いを「内面化」と呼び、野林・浅川が着目している「マネジメント・製品・制度への理念の反映・定着」とその度合いを「定着化」と呼んでいる¹¹⁾。

経営理念の浸透の対象として、「個人の内面」や「マネジメント・製品・制度」の他に、「組織文化」がある。伊丹・加護野は、経営理念が本当に組織文化の一部になったときに経営理念が組織の内部に根付くと指摘している³⁾。そうした組織文化とは、人々がともに働いていると自然発生的に生み出されてくる「共通の価値観」「さまざまな状況でどのように行動すべきかの目に見えないルール（行動規範）」「共通のものの見方や考え方」などのことである³⁾。組織の人々の間に存在する組織文化の中に経営理念が浸透していったらば、経営理念はモチベーションにも、判断にも、コミュニケーションのためにも組織的意義を持つと考えられている³⁾。しかし、経営理念が組織文化はもちろんのこと個人の内面ですら浸透することは難しいという共通の認識がある^{11, 12, 13, 14)}。

金井・松岡・藤本は、「生活協同組合コープこうべ」を対象とした事例分析から、理念を大切にしている組織でさえ、理念の浸透がけっしてたやすいことではないことを指摘した¹³⁾。理念を創出し物語る創業者やトップの働きだけでは理念が現場に必ずしも浸透しないこと、理念を体現する経験のある人が意外に乏しく、行動の見本や手本も少ないことなどが、理念が組織の末端にまで浸透しにくい理由として挙げられている¹³⁾。

高尾・王は、経営理念の組織全般への浸透が不可欠であるとした上で、個々の組織成員というマイクロレベルでの理念浸透プロセスについて検討した¹⁴⁾。その結果、経営理念の浸透は、①理念への「共感」、②理念の「行動への反映」、③理念への「深い理解」で構成される3次元構造で説明できるとした。経営理念への共感が高まれば、理念を反映した行動がとられやすくなり、理念を反映した行動がとられれば、理念の内容に関する理解が深まることを明らかにした。その一方で、理念の内容に関する深い理解から、理念を反映した行動へと至る理念浸透の道筋があり得ることも指摘した。しかし、理念の浸透が組織成員の行為能力に根ざしていることが、理念浸透の難しさの根幹にあると考えている¹⁴⁾。

本稿では、以下に、金井・松岡・藤本と高尾・王

が指摘する理念浸透の難しさを踏まえつつ、松岡、野林・浅川、北居・田中、高尾・王らの先行研究のエッセンスを取り入れた「分権型ビジネスモデルの遂行の推進力となる経営理念浸透の新しいモデル」を提案する。そして、権限を委譲された従業員が、現場で自主的に行動しつつ、意思決定を調整してチームワークを達成するための拠り所となる理念浸透の構造とメカニズムを明らかにする。

3. 分権型ビジネスモデルを駆動する経営理念の浸透

本節では、まず、分権型ビジネスモデルと経営理念の関係について述べる。次いで、従業員による分権型ビジネスモデルの効果的な遂行を期待することができる経営理念の浸透について考察する。

3.1 分権型ビジネスモデルと経営理念の関係

本稿の冒頭で示したように、分権型ビジネスモデルとは、現場ごと店舗ごとで（もっといえば従業員が）意思決定を行うタイプのビジネスモデルのことである²⁾。分権型ビジネスモデルでは、従業員が現場の案件をスピーディーかつ適切に処理するために、現場での判断を最優先することが認められている。その際、従業員は上司の判断を仰がずに自らの判断で行動することができる。分権型ビジネスモデルでは、そうして権限の委譲がなされるものの、それは現場での意思決定だけでなく、金額に上限が設定されている決裁権におよぶこともある。

ビジネスモデルを策定する企業家が、従業員の意思決定を奨励して権限を委譲するのは、現場の案件のスピーディーな処理や解決を期待するだけではない。企業家は、従業員が自主的に行動を起こすとともに、現場で知恵を最大限に発揮することで、ひいては組織全体として大きな成果を得ることも期待する。

企業家は、従業員が分権型ビジネスモデルに基づいて現場で自主性を発揮し、創意工夫を凝らすとともに、組織としての成果も得るために、次のマネジメントを実施する。

- (1) 従業員に目的と目標を示す
- (2) 従業員の動機づけを高める
- (3) 目標達成の指針や基準を示す

企業家は、まず、従業員全員が同じ経営目的に向かうとともに、同じ目標を達成するように仕向けて、従業員の自律行動の統合性を高めなければならない。さらに、従業員が自主性を発揮し、創意工夫を凝らすように、動機づけを高める必要がある。

また、従業員が自主的に行動した結果として得られた成果が妥当であることを従業員自身が確認できるための指針や基準を示さなければならない。それは、従業員が次回にさらによい成果を得るための努力の方向性を定める目安になっている必要もあるだろう。

その際、企業家は、経営理念が上記(1)～(3)のマネジメントに貢献することを期待して、経営理念を次のようにして従業員へ提示し、その浸透を図ろうとする。

- (A) 企業がそもそも果たしたいと考える目的を理念として示す
- (B) 企業の目指す具体的な目標やイメージを理念として示す
- (C) 企業が拠り所とする信念や哲学を理念として示す
- (D) 従業員がとるべき行動の基本的な方向性を理念として示す

すなわち、企業家は、経営理念の策定と提示において、上記(A)と(B)が従業員に目的と目標を指し示し、上記(C)と(D)が従業員の動機づけの誘因となり、上記(D)が従業員の目標達成のための行動指針や基準となることを期待する。そうした経営理念が組織文化のレベルにまで浸透して、上記(1)～(3)の機能が常にもたらされるためには、経営理念にまつわる次のマネジメントも必要となる。

経営理念が、上記(1)の「従業員に目的と目標を示す」ことを可能とするためには、その内容が分権型ビジネスモデルの遂行に適合していることが重要である。経営理念が指し示す方向で目標を達成しようとする行動が、分権型ビジネスモデルのための自律行動にフィットしており、整合がとれていることが肝要である。

経営理念が、上記(2)の「従業員の動機づけを高める」ことを実現するためには、従業員が経営理念の内容を踏まえて、自律行動を起こそうとし、共同作業やチームワークに参加しようとし、目標達成に向けて意思決定を下そうとするよう喚起することが必要となる。また、そうした動機づけがそれぞれの従業員でなされることが自然なことであるとする組織文化の形成もマネジメントで後押しすることが大切である。

一方、上記(3)の「目標達成の指針や基準を示す」ことを効果的に実施するための施策として、従業員の経営理念に沿った目標達成に対して報酬を与えることが考えられる。従業員の理念を踏まえた行

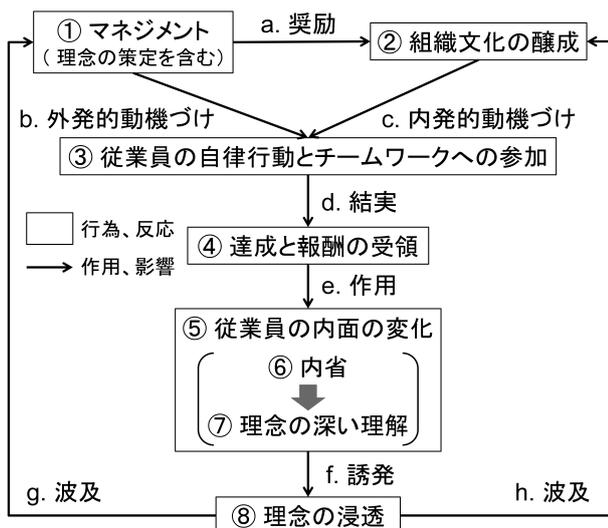


図2. 分権型ビジネスモデルを駆動する経営理念の浸透のメカニズム

動が目標を達成したことに対して、部門長ひいては企業家が賞与、昇給、人事考課などの形で評価をすることになれば、従業員は理念が示す目標の達成をより明確に自覚できるようになるからである。報酬を得たことで目標達成のための行動が理念にかなっていたことを確認できるからである。また、そうした目標達成に対する同僚からの賞賛も、本人に喜びや誇りをもたらすことから達成感を高めることにつながる。そうした賞賛が肯定的になされるのは好ましいことであるとして平素から組織文化として根付くように促すことも企業家がなすべきマネジメントの一つであろう。

3.2 分権型ビジネスモデルを駆動する経営理念の浸透の構造とメカニズム

経営理念の浸透が、分権型ビジネスモデルの遂行に対して、目的と目標の提示、動機づけ、達成の指針や基準の提示などの源泉となり、推進力を与えるためのポイントは次の3点に集約される。

- (ア) マネジメントが奨励する外発的動機づけと、組織文化が誘因となる内発的動機づけの相補的な組み合わせが、従業員の自主行動や自律行動を高め、目標達成のための共同作業やチームワークへの参画意欲を高める
- (イ) チームワークがもたらす達成とそれに対する報酬の授与が、それぞれの従業員における理念の深い認識と浸透に影響を与える
- (ウ) 個々の従業員への理念の浸透がマネジメントや組織文化への浸透にも波及し、それが

従業員の行動にふたたび作用するようになると、分権型ビジネスモデルの遂行に推進力を与える

こうして経営理念が浸透すると、従業員の自律行動が同じ方向へそろって統合ようになるため、現場での意思決定の調整がほぼ不要となる。それだけでなく、分権型ビジネスモデルが組織全体として有効に機能するようになる。それは、マネジメントや組織文化にまで浸透した経営理念が、従業員の判断や行動に枠付けや方向付けを与えるからである。

上記(ア)～(ウ)のエッセンスを含んだ経営理念浸透のメカニズムは図2のようになると考えることができる。図2では、「マネジメント」(図2の①)と「組織文化」(図2の②)がともに従業員への理念浸透を後押しする。この場合のマネジメントは、トップマネジメントとミドルマネジメントに該当し、経営理念の策定と提示、理念浸透のための社内教育や社内プロモーションの提供、目標達成に対する報酬の設定などを行う*2。マネジメントは、また、従業員の価値観、行動指針、考え方などが経営理念の指し示す方向へ向かうことが好ましいとする組織文化を常日頃から醸成すべくさまざまな手配りもする(図2のa)。

本稿で提案する理念浸透モデルでは、マネジメントと組織文化がもたらす相補的な動機づけ(図2のbとc)→自律行動とチームワーク(図2の③)→達成と報酬の受領(図2の④)→理念内容の深い理解(図2の⑦)→理念の浸透(図2の⑧)のプロセスで、理念がそれぞれの従業員に浸透する。この場合の自律行動とは、それぞれの従業員が現場で自主的に判断しながら行動し、創意工夫を凝らす実践のことである。そうした従業員の自律行動は単独でなされる場合もあるが、多くの場合でチームワークによってなされる。そうしたチームワークでは、従業員が意思決定の調整をしながら共同作業を行うことになる。その際、それぞれの従業員が知恵を出し合いながら、個人では成し遂げられない成果を達成しようとする。

分権型ビジネスモデルの遂行の成否は、まず、従業員が自律行動を積極的に起こすことにかかっている。したがって、そのための動機づけを十分に行うことが重要となる。その際、外発的動機づけ(図2のb)と、内発的動機づけ(図2のc)の二つを相補的に組み合わせることが有効となる。

この場合の外発的動機づけとは、評価や賞罰や強制などの外部からの刺激によって行動を促そうと

する動機づけのことである。外発的動機づけでは、人々が外部からの刺激をきっかけとしつつも目標を達成することで目的を果たそうとして行動を起こすことを狙う。マネジメント（図2の①）は、こうした外発的動機づけがそれぞれの従業員に効果的に働くように、経営理念の策定と提示、社内教育や社内プロモーションの提供、目標達成に対する報酬の設定などを行う。

これに対して、内発的動機づけとは、内面に湧き起こった興味や関心や意欲によって動機づけられることである。内発的動機づけでは、行動そのものが目的となって、それが喜びや達成感をもたらす。その際に、現場で積極的に行動を起こして仕事することは楽しいことであり、自己実現につながることもであるとすると組織文化が醸成されていけば（図2の②）、それが内発的動機づけを高めるように作用する（図2のc）。したがって、外発的動機づけと内発的動機づけを相補的に組み合わせることで、「チームワークによって目標を達成して目的を果たそうとする行動を積極的に起こす」という自主性を従業員が高めることを期待できるようになる。

一般的に、外発的動機づけと内発的動機づけは、相対的な強度においてトレードオフの関係にある。外発的動機づけのための外部からの統制が強まれば、その分、内発的動機づけは弱くなる。内発的動機づけが高まっているときに発揮される自律性や創造性が妨げられてしまう¹⁵⁾。しかし、分権的ではあっても「事業として利益を上げるための仕事の仕組み」であるビジネスモデルの文脈からすれば、何の制約もない自律性や創造性を従業員に対して期待しているわけではない。経営理念が指し示す目的や目標に沿った共同作業やチームワークを前提とした上で従業員の自律性や創造性が発揮されることを期待することになる。そうした観点からすれば、外発的動機づけと内発的動機づけがなんらかの割合で共存することは十分に可能であり、むしろその方が望ましい。問題は、分権型ビジネスモデルのための外発的動機づけと内発的動機づけの最も効果的な組み合わせのあり方であるが、それに対して経営理念の浸透が調和をもたらすことになる。外発的動機づけを後押しするマネジメントと、内発的動機づけを後押しする組織文化のいずれにも経営理念が浸透すれば、それらが後押しする二つの動機づけは、経営理念が指し示す方向で自然と調和するようになるからである。

外発的動機づけと内発的動機づけに基づいた自律行動とチームワーク（図2の③）が、現場で顧客

のニーズを満たしたり、環境の変化に対応したりして目標を達成すると、従業員は報酬を得ることになる（図2のdと④）。それだけでなく、喜びや充足感を感じて達成感も味わう。そうした達成の際に、多少のタイムラグはあるものの賞与、昇給、人事考課などが報酬として与えられるが、それらはマネジメントによって提供される。また、組織文化が常日頃から職場に好影響をもたらしていれば、それぞれの従業員が自分だけでなく他人の達成を素直に喜べるようになる。

こうした報酬と喜びをとまなう達成感とは、人々の内面に変化をもたらすことになる（図2のeと⑤）。その際、従業員は、内省をすることによって、自身が理念の指し示す方向へ行動したことと、それが好ましい結果に結びついたことを明確に理解することになる。さらに、そうした結果に結びついた自分の行動が適切であったことを自ら確認するようになる。マネジメントが報酬を与えるということは、従業員の行動が適切であったことを部門長さらには経営者が正式に認めたことに他ならないからである。

それだけでなく、従業員は、内省をすることによって、達成した仕事の意義を理念の内容に照らし合わせて深く考えるようにもなる。従業員は自らの行動の内容とその達成結果を理念の内容に結びつけて考えようとするからである¹⁶⁾。こうしたさまざまなことが人々の内面で生じた結果、人々は理念の内容の正当性にあらためて気づくようになり、達成感と相まって理念が心にしみいることになる（図2の⑥）。

そうして人々に浸透した理念（図2のfと⑧）は、やがてマネジメントと組織文化の両方に浸透していく（図2のgとh）。人々に理念が浸透したことを前提としてマネジメントがなされれば、それは理念がマネジメントにも浸透したことを意味するからである。理念がマネジメントに浸透する（図2のg）と、理念に基づくベストプラクティスが蓄積され、理念教育が継続してなされるようになり、理念を最も体現した人が高く評価されるようになる。

一方、理念の浸透によって個々の従業員の価値観や行動が変化すれば、それらが総和となってもたらされる組織文化もまた変化するようになる。そうして理念が組織文化に浸透する（図2のh）と、実際に醸成されている組織文化と経営理念の内容との距離が近くなるとともに、経営理念が末端の職場にも一様に浸透するようになる。

マネジメントや組織文化にも浸透した理念は、ふたたび外発的動機づけや内発的動機づけによって、

人々に理念の指し示す方向へ行動を起こすように促す。それによって、ふたたび、相補的な動機づけ→自律行動とチームワーク→報酬の受領を伴う達成→理念内容の深い理解→理念の浸透のプロセスが起こるようになって、経営理念の浸透が循環するようになる。その結果、マネジメントはよりいっそう理念を踏まえてなされるようになり、組織文化も強いものになっていく。

本稿で提案する理念浸透のモデルでは、理念浸透のプロセスが「行動→達成」のプロセスをともなっていることが大きな特徴となっている。それは、分権型ビジネスモデルの遂行の中核部分でもある。したがって、提案モデルでは、経営理念の浸透プロセスが分権型ビジネスモデルの遂行プロセスの一部を内包しており、その推進力を与えていると考えることができよう。

そうした理念浸透のプロセスとビジネスモデル遂行のプロセスでは、外発的動機づけと内発的動機づけが相補的に組み合わせられて、現場での共同作業やチームワークに対する動機づけがなされるため、そうでない場合に比べて現場での自律行動と意思決定に対する方向付けがなされやすく、その内容も一致しやすくなる。外発的動機づけが、「どのような自律行動と意思決定が目標の達成に対して適切であるのか」を従業員に分からせようとするからである。また、内発的動機づけが、「現場での自律行動や創意工夫は楽しく、やりがいがある」ことを従業員に分からせようとするからである。

一方で、理念が指し示す方向で目標を達成した場合には報酬が与えられる。その際、報酬とその基準が、現場でどのような自律行動と意思決定をすればよいのかについて、それぞれの従業員の理解を促進するので、意思決定の調整がやりやすくなる。それは、マネジメントが与える報酬とそのための基準が、現場での人々の意思決定に影響を与え、その集約プロセスにも影響するようになるからである。

本稿で提案する理念浸透モデルでは、理念浸透のプロセスが循環することになるので、二つの動機づけが繰り返しなされるとともに、目標達成のための報酬も繰り返し与えられる。そうした循環プロセスによる理念の浸透は、現場での意思決定の調整の幅を徐々に小さくする方向に作用するのはもちろんのこと、分権型ビジネスモデルの遂行に力強い推進力を与えることにもなる。それは理念浸透が循環して起こるようになると、ダイナミズムが生まれて分権型ビジネスモデルの動力源にもなるからである。したがって、本稿で提案する経営理念の浸透プロセ

スは、従業員による分権型ビジネスモデルの遂行の駆動装置となっており、さまざまな面で活力を与えるものになっていると考えることができる。

4. 中澤氏家薬業の分権型ビジネスモデルと経営理念

以下では、高知県と香川県で医薬品卸売業を営む中澤氏家薬業を事例として取り上げ、本稿で提案する理念浸透モデルを用いて分析を行う^{*3}。中澤氏家薬業が、地域で顧客のニーズや環境の変化に対応しながら競争を勝ち抜いてきた事例を説明するとともに、経営理念の浸透が分権型ビジネスモデルの成立と遂行の拠り所となっていることをあらためて指摘する。本節では、まず、同社の分権型ビジネスモデルと経営理念についてそれぞれ概説する。

4.1 分権型ビジネスモデルの概要

中澤氏家薬業は、高知県と香川県の全域で、医療機関や薬局・薬店を対象として医薬品の卸売販売業を主に営む中堅企業である^{*4}。同社は、高知県を商圏としていた中澤薬業株式会社と、香川県を商圏としていた氏家薬品株式会社が平成7年(1995年)に合併してできた企業である(「中澤薬業と氏家薬品、合併」『日経産業新聞』1995年10月2日)。このうちの中澤薬業は、天保3年(1832年)の創業以来、高知県をメインの市場として医薬品の卸売業を営んでおり、大正の終わりから昭和のはじめ頃にかけて販路を県下に広げ、シェアを拡大してきた^{*5}。中澤薬業は、それから現在にかけて、高知県で約50%という圧倒的なシェアを維持している^{*6}。以下では、主に、中澤薬業(以下、中澤と略す)としての高知県での医薬品卸売事業にフォーカスをして事例分析を行う。

中澤は、高知県下で販路を広げ、シェアを獲得するために次のビジネスモデルを採用した。

- ① 高知県に倉庫を設置し、物流の拠点を置くとともに、販路を開拓・拡大する
- ② 薬をたくさんしかも安く仕入れて、多くの顧客に販売する^{*7}
- ③ その際、従業員が他社に先駆けて営業し、顧客の店の棚を占める

同社は、まず香美郡岸本村に店を構え、倉庫を持つとともに在庫を充実させ、そこから従業員が高知県下に向けて医薬品を配達するというビジネスモデルを採用した。その際、他の卸売業者よりも競争力の高い物流を実現して、シェアを獲得しようとした。

当時は、販路を県下にまで広げてシェアを高めるという目標が明白であり、医薬品卸売業という仕事の性格が明快なことから、従業員一人ひとりが自分の役割を明確に理解していた。その上で、大量の医薬品を安定的にしかも低コストで調達するための活動や、販路開拓とシェア獲得・拡大のための営業や配達活動（同社は外交とも呼んでいた）は従業員に任されていた。

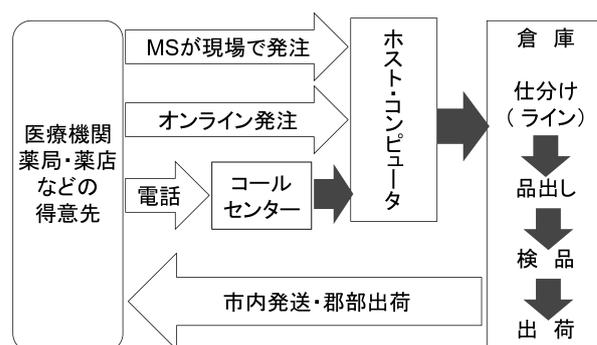
そうしたビジネスモデルにおいて競争力を高めるためには、個々の従業員が現場で自主性を発揮し、創意工夫を凝らすとともに、懸命に努力する必要があった。中澤はそのために、早くから分権型のビジネスモデルを採用するようになった。それは、他社との激しいシェア争いにおいて、外交の都度、企業家の判断を仰ぐ集権型のビジネスモデルを採用するわけにはいかなかったからである。当時は通信技術も発達していなかったため、仮にそうしたくてもできない事情もあった。中澤の分権型ビジネスモデルは、大正の終わりから昭和にかけて、近代化、戦争、戦後の復興、高度経済成長という激しい環境の変化にさらされながら、高知県でシェア40～50%を維持し続けた¹⁷⁾。

その後、医薬品メーカーが増え、医薬品の種類も大幅に増加した。医療機関や薬局・薬店の規模が拡大し、数も増えた。その結果、中澤の医薬品卸売事業が煩雑となって、従来の業務活動が需要のペースに間に合わなくなった。さらには、情報技術が進歩して、コンピュータが高性能化、小型化、低価格化してビジネスに導入されるようになり、企業が情報ネットワークでつながるようになった。

中澤は、こうした環境の変化にともない、ビジネスモデルを次のように変革した。

1. 仕入れ先のメーカーと得意先の顧客との間をネットワークでつなぐとともに、受発注さらには、商品の在庫管理から発送までをデジタル化して物流システムを効率化する（「中澤薬業、受注→配送を自動化—新システム導入へ」『日本経済新聞』1994年3月3日）^{*8}
2. 高知県での圧倒的なシェアを維持することで医薬品の大量調達を常に可能とする
3. 営業と配達の要員を区別することで、当日配送（郡部を除く）さらには至急配送（注文後1～2時間で出荷）まで可能とする^{*9}

中澤は、こうしてビジネスモデルを変革することによって、大幅に効率化した物流システム（図3参照）を基盤とする当日配送や至急配送を武器として競争力を高め、有効な他社差別化を達成した。現在



中澤氏家業の採用パンフレットと聞き取り調査の結果をもとに筆者が作成

図3. IT化された物流システムの概念図

の競合他社は、高知県に物流の拠点を持たず、営業担当と配達担当を区別していないことから、翌日配送が精一杯となっている^{*9}。

ITの導入でいっそう効率化された中澤のビジネスモデルでは、顧客に向けた営業がMS^{*10}に任されている。同社のMSは、医薬品を医療機関や薬局・薬局などの顧客に販売するだけでなく、医薬品メーカーのMR^{*11}から収集した情報を提供するとともに、顧客からも医薬品の利用実績やニーズなどの情報を収集し、MRを通じて医薬品メーカーにフィードバックをする。MSは、その際、顧客に対して注文量や価格などの交渉を行い、自社と顧客の双方にとってメリットのある営業活動を実践している。顧客のニーズに応じるのはもちろんのこと、顧客にとってメリットが生ずるように医薬品を勧めている。したがって、MSには医師や薬剤師、MRなど、様々な人に対する高いコミュニケーション能力が求められ、それを現場で最大限に発揮することが求められる。中澤は、こうしたことから、MSを含む従業員が現場で自主性を発揮し、創意工夫を凝らすことができるように、分権型ビジネスモデルを引き続き採用している^{*9}。

4.2 経営理念の概要

中澤の創業者一族は、高知県での医薬品卸売事業を通じて、ステークホルダーとの関係を構築しながら、次の三つの理念ともいえる信念を形成していった^{*12}。

1. 仕入れ先を大事にする
2. 奉仕主義で経営をする、社会に奉仕する
3. 利益を従業員に分配する

これらの三つの信念は、中澤の分権型ビジネスモデルの策定と遂行の拠り所にもなった。たとえば、販路開拓・拡大に際して、物流拠点からの他社に先駆けた営業・配達において、従業員の努力が不可欠

であった。それは、「利益を従業員に分配する」という信念によって効果的に引き出された。薬をたくさん仕入れるには、仕入れ先に便宜を図ってもらう必要があったが、それは「仕入れ先を大事にする」という信念によって高めた信用によってなされた。中澤は、かねてより、「奉仕主義で経営する、社会に奉仕する」を基本方針として顧客に価値や利益をもたらしていたので、顧客は競争相手よりも同社から商品を買った^{*13}。

中澤の「仕入れ先を大事にする」という信念は、二代目の経営者である中澤源吉^{*14}の代から貫かれている。「奉仕主義で経営をする、社会に奉仕する」という信念は、三代目の経営者であり、キリスト教を信仰した中澤寅吉^{*15}によって形成された。「利益を従業員に分配する」という信念も寅吉によって築かれたものである。

中澤の三つの信念のうち、「奉仕主義で経営する、社会に奉仕する」と「利益を従業員に分配する」は、それぞれ次の形で現在でも継承されている。同社は現在も、「GOOD FINE FUTURE、健康で明るい豊かな社会をめざして」という理念を掲げ、健康に奉仕する使命と強い自信を持って業務に取り組もうとしている^{*16}。同社は、医薬品卸売業者として高知県という地域の医療産業に強く関わることで社会に奉仕する姿勢を示し続けている。

中澤は、また、「仕事の喜びと人生の幸福の一致」「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」を企業を目指す姿と考え、理念として位置づけている^{*17}。そして、「社員の幸福なくして会社の発展なし」「成果配分制度と実力至上主義で多くの賞与をもらえる」などを明言した採用プロモーション映像をYouTubeで公開している^{*18}。こうしたことから、「利益を社員に分配する」という信念は、現在も中澤に継承されているということが出来る。それは、最近の経営者が力強く示している理念でもある。

5. 中澤氏家業の経営理念の浸透と分権型ビジネスモデルの遂行

以下では、図2の理念浸透メカニズムに基づいて、中澤の経営理念の浸透と分権型ビジネスモデルの遂行について説明する。経営理念の浸透が分権型ビジネスモデルの遂行の動力源となっており、意思決定の調整をほぼ不要としているだけでなく、同社の競争力を高めていることを明らかにする。

5.1 マネジメントと組織文化

中澤が高知県で販路を拡大し、シェアを拡大しは

じめたころの経営者は中澤寅吉であった¹⁷⁾。寅吉は、キリスト教に入信し、店の経営をキリスト教主義に切り替え、営利第一主義から奉仕主義に180度転換することにした¹⁷⁾。そして、店をキリスト教主義で経営するとともに、キリスト教の信仰に共鳴する従業員を集めた^{*19}。その上で、朝の5時から家庭礼拝を行い、それが済んだら外交にまわるという業務習慣にした¹⁷⁾。従業員は家庭礼拝の後に店を出発して、午前7時には外交先の顧客の店舗に到着し、他社に先駆けて営業販売活動を開始することができた¹⁷⁾。中澤では、経営者と従業員がともに献身的に働いて、競争力の高い物流を実現しようとした。キリスト教主義の経営と奉仕主義の経営がもたらした仕事への献身的な取り組み姿勢は、やがて中澤の組織文化として根付いていった。

中澤は、その後、市場規模の拡大、医薬品の種類の拡大、コンピュータの普及などによる環境の変化に対応するために、事務処理のコンピュータ化、顧客からの受注と医薬品メーカーへの発注のオンライン化、倉庫のコンピュータ管理、品出し・検品・発送の自動化をそれぞれ行い、さらにそれらを連携することにした。その際、デジタル化および自動化された物流システム(図3参照)を高知市の本社に保有するとともに、営業と配送の担当を分けることで、機動力のある供給を可能とした。

営業は主にMSが担当し、時にはMRとともに顧客を訪ね、顧客のニーズに柔軟に対応しながらシェアの維持につとめている。配送担当を専任とすることによって、郡部を除いた当日配送はもちろんのこと受注後1~2時間のうちに出荷する至急配送を可能とした。その結果、他社よりも納期を大幅に早くすることが可能となった。中澤は、医薬品卸売業者として、高知県の地域医療に大きく関わり、貢献していくことを目指した。

中澤業の基礎を築いたのは、創業者の中澤復治の長男の中澤源吉であった¹⁷⁾。その後、中澤を個人経営から株式会社組織に変更し、競合他社と激しく争って大いに発展させたのは、寅吉であった¹⁷⁾。

寅吉は、香美郡岸本村から高知市へ進出し、販路を全県下に広げて、中澤を高知県第一の卸売業者にした¹⁷⁾。寅吉は、その際、店そのものを禁酒・禁煙とし、毎日家庭礼拝を行ってからその日の仕事をはじめることとし、日曜日には従業員全員が教会に出席することとした¹⁷⁾。寅吉は、いつも朝3時~4時に起きて、一時間くらい聖書を読んでお祈りをし、家庭礼拝には一番先に来て座っていた¹⁷⁾。そうして夜は10時、11時まで働いた¹⁷⁾。中澤の従業員

は、寅吉の率先垂範に引っ張られて、並々ならぬ努力をすることになった。

その後の中澤では、本社に社長室を設けず、社長や専務も大部屋で他の従業員と一緒に仕事をしている^{*9}。それは、創業者一族が中澤の経営を引っ張る姿を従業員に見せることを目的の一つとしている。また、大部屋での朝礼では、経営者が理念を含む自分の考えを従業員に表明して、従業員を力づけるよい機会となっている。こうしたことから中澤では、マネジメントを行う企業家自らが従業員に対する経営理念の浸透や組織文化の醸成においてリーダーシップを発揮しているということができよう。

5.2 マネジメントによる報酬の提供と外発的動機づけ

寅吉は、利益の十分の一を神に捧げた（教会への献金や社会奉仕活動に使った）後、残りを経営者と従業員で分配するという金銭的報酬を明示して従業員のモチベーションを高めつつ従業員の努力を引き出そうとした^{*20}。昭和初期に入社した社員が、半年経ってからボーナスを貰ったら300円あった¹⁷⁾。米一俵が8円から10円くらいの時だから、米を作ったら田五反分の収入となる大きな金額であった¹⁷⁾。その社員は、利益が出たら社長自身はとらずに、社員に配分してくれるという中澤のやり方に大いに感激した¹⁷⁾。

寅吉によるキリスト教主義の経営が一段落すると、その後の中澤は、「仕事の喜びと人生の幸福の一致」「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」を企業の目指す姿とした。平素から、「社員の幸福なくして会社の発展なし」「成果配分制度と実力至上主義で多くの賞与をもらえる」などを明言して、社員に対して外発的動機づけを高めている。そうした中澤では、今でも、業績に貢献した社員は在籍年数に関わらず高額な賞与を得ている^{*9}。

5.3 組織文化が誘発する内発的動機づけ

寅吉の代では、社員全員がキリスト教の信仰という背景を共有しながら、奉仕主義の経営に納得して日常業務に献身的に取り組んでいた。寅吉自身は、日曜日には朝夕欠かさず20キロの道を岸本から自転車を踏んで高知教会に通った¹⁷⁾。寅吉は会社の仕事の他に、熱心なクリスチャンとして教会に奉仕し、また社会事業のためにも力を尽くし、各方面に多くの感化と業績を残した^{*21}。そうした寅吉の姿勢は、従業員にも大きな影響を与えた。キリスト教の信仰を抛り所として社会に奉仕し、献身的に働

くことが、やがて中澤の組織文化になった。

当時の中澤は、上下関係もなく、皆が電話を聞き、品出しをし、配達をした。内勤者は週に一回の頻度で宿直をしたが、そのときは狭い宿直室で重なり合うように寝ていた¹⁷⁾。中澤の人々は、日々の業務で、同じ宗教的背景を共有しながら、献身的な努力を続けた。それは、中澤の組織文化に影響を受けた従業員の内発的動機づけによってもたらされたものであった。

キリスト教の信仰を原点とする奉仕や献身を伴う中澤の組織文化は、物流システムがIT化されて著しく効率化された現在でも受け継がれている。同社が扱う商品は人命に関わる医薬品であることから、それぞれの従業員は健康に奉仕する使命と強い自信を持って業務に取り組もうとしている。創業から180年を越えても高知県の医療産業に関わり続ける中澤の姿勢が、社会に奉仕し、献身的に働こうとする同社の組織文化をより強いものになっている。それが、高知県の医療に貢献すべく自律的に行動し、懸命に働こうとする同社の従業員の内発的動機づけを後押ししている。

5.4 外発的動機づけと内発的動機づけを誘因とする自律行動とチームワーク

高知県下で販路を開拓し、シェアを拡大しはじめた頃では、それぞれの従業員は、朝5時の礼拝がすむと食事を済ませ、それから大きな弁当を作ってもらって外交（営業や配達）に出た¹⁷⁾。自転車の後ろに大きな荷物を積んで配達に出るが、須崎へ行くときなどは朝の3時半頃から出発した¹⁷⁾。外交から戻ると、その日に受けた注文の品揃えをして、翌日の配達のための荷造りをするが、それはたいてい夜の9時頃までかかった¹⁷⁾。従業員の中には、翌日の配達の準備のあと、寅吉が伝道や禁酒の会に行くのについていった者もいた¹⁷⁾。遠方へ外交に行ったときは、夜の11時になることも珍しくなかった¹⁷⁾。泊まりがけで外交をするときには、宿に戻ってから注文の電話をかけるので、宿直の当番の者が品出しをして、荷造りをした¹⁷⁾。こうして煩雑な医薬品の卸売り業務において、外交（営業・配達）、入出荷、在庫管理、会計などそれぞれの担当者が力を合わせて、競争相手に勝ち、高知県でのシェアを50%へと高めていった。

以上から、それぞれの従業員は、日常業務において自主的かつ自律的に行動をしながらチームワークを達成していたということが出来る。その際、従業員は、「利益を従業員で分配する」という同社の

信念によって外発的動機づけを高められていた。従業員は、中澤が圧倒的シェアを維持し続け、安定した収益を実現することが、高額な賞与や給与を得ることに直結していることを理解していたのである。それがチームワークや共同作業における意思決定の調整をもたらすことにもなった。

また、中澤の従業員が献身的に働いたのは、キリスト教の信仰を源泉とする組織文化が内発的動機づけを高めたからであった。従業員は、組織文化が後押しをする内発的動機づけから、人手が足りないながらも顧客や社会に奉仕すべく、自律的に行動するとともに、創意工夫を凝らしていた。

その後の中澤の分権型ビジネスモデルは、ITの導入で大きく効率化され、その上でMSが自律行動をするとともに創意工夫をする形に変革された。しかし、本質的な部分において従来と大きな違いはない。配達、事務処理、入出荷と在庫管理、緊急対応のための宿直などそれぞれの担当者が力を結集して、医薬品の迅速な発送と配達を可能とし、他の卸売業者に競り勝ってシェアを常に50%に維持している。

中澤の従業員の自律行動が現在でも効果的に行動しているのは、「利益を従業員に分配する」という歴史的信念が「社員の幸福なくして会社の発展なし」「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」として理念の形で継承され、成果配分制度と実力至上主義で多くの賞与をもらえらるゝとして外発的動機づけを高めているからである。そして、それが、シェアの維持に向けたチームワークを機能させているからである。

さらに、今では「GOOD FINE FUTURE、健康で明るい豊かな社会」という理念を基本方針として、従業員が健康に奉仕する使命と強い自信を持って自律行動を積極的に起こしているからである。従業員がそうして献身的に行動するのは、取り扱っている商品が人命に関わる医薬品であることが、理念と相まって内発的動機づけの源泉となっているからである。

5.5 達成と報酬の受領

医薬品の卸売業は、業務構造が明瞭であり、業務を支える従業員の役割分担も明確である。したがって、それぞれの従業員は、全体における自分の業務の位置付けや貢献を把握しやすい。中澤の場合、高知県の医療機関や薬局・薬店向けに卸売販売を実施しているが、その販売シェアが毎月数値となって現れる*9。また、卸売業という性格から、事業の収益

も明確に把握することができる。そして、誰がどのようにして収益に貢献したのかもはっきりと分かるようになっている。したがって、同社の場合には、シェアと収益によって会社の業績達成を明確に把握でき、各従業員の業務への貢献もクリアに分かるようになっている。こうしたことから、シェアと売上げに貢献した従業員は、明らかに達成を感じ取ることができるのである。

一方で、物流をIT化して効率性を高めているものの、医薬品の卸売業そのものが依然として労働集約的な性格を帯びているので、シェアは高いものの絶対的な利益率は2%と高い方ではない*22。一般的に、そうした労働集約型の産業で利益を上げるためには、人件費を削減することが分かりやすい施策となる。しかし、中澤では、収益を高めるためにそうしたアプローチをとらず、従業員が懸命の努力をして売上高を増やして収益を維持するという方針を採用している。そうした従業員の貢献に対して賞与や昇給の形で報いようとしている。たとえば、入社2年目の社員であっても、売上げに貢献すれば、高額な賞与が支給される。中澤では、「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」を基本方針としたマネジメントの実践によって「成果配分制度と実力至上主義で多くの賞与をもらえらるゝ」ことが周知されていることから、報酬が従業員へ確実に支給されることになる。したがって、中澤では、会社全体の達成と従業員自身の達成がリンクした形で明確に分かるようになっており、それに対して報酬が賞与や昇給という形で確実に支払われるようになっている。

5.6 理念の深い理解と浸透

中澤の理念の特徴の一つは、「社員の幸福なくして会社の発展なし」「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」として、利益を従業員に分配することを表明している点である。こうした中澤の理念は、同社がシェアを維持し続け、収益を上げ続けていれば、マネジメントによって確実に実行に移される。また、従業員は、そうしたマネジメントの実践を賞与や昇給という形ではっきりと確認することができる。したがって、理念が指し示す方向「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」は、本当のことであると理解することができるのである。

同社がシェアを維持し続け、収益を上げ続けるためには、従業員の業務活動が成果に結実することが大前提となる。それは、それぞれの従業員が、医薬品の卸売業を支える仕事を懸命に行った結果として達成される。そうして達成された姿は、同社の市場

シェアや売上高という形で現れるが、地域の医療機関や薬店・薬局に医薬品を間違いなく届けていることがもたらす帰結でもありと考えることができる。

従業員の達成がもたらす帰結は、同社のキリスト教主義に基づく「奉仕主義で経営する、社会に奉仕する」という歴史的な信念と、それが現在も継承されて「GOOD FINE FUTURE、健康で明るい豊かな社会をめざして」という理念がともに指し示すあるべき姿でもある。したがって、中澤の場合には、シェアの維持と売上高の増加ひいては収益の向上によって、「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」と「GOOD FINE FUTURE、健康で明るい豊かな社会をめざして」の両方が高知県で確実にもたらされることになる。その結果、中澤の理念は、それぞれの従業員にとって行動と達成をともなう形で深く理解され、浸透することになるのである。

5.7 理念の循環的浸透と分権型ビジネスモデルの遂行

中澤の事例では、マネジメントによる「成果配分主義と実力至上主義で多くの賞与をもらえる」とする外発的動機づけによって、従業員が圧倒的シェアを達成・維持すべくチームワークを生み出していた。そして、キリスト教の信仰や医療産業への従事から醸成された組織文化がもたらす社会や健康へ奉仕することへの内発的動機づけが、従業員から自律行動と現場での懸命の努力を引き出していた。したがって、同社の分権型ビジネスモデルでは、外発的動機づけと内発的動機づけの相補的な組み合わせが、従業員の現場での自律行動や創意工夫の誘因となっていると考えることができる。その際、外発的動機づけを後押しするマネジメントと、内発的動機づけを誘発する組織文化の両方に経営理念の浸透が波及することによって、チームワークに向けた外部からの統制と、従業員の内部からの自律性がせめぎ合うことなく共存することを可能としている。中澤の場合では、マネジメントによる報酬の授与によって「会社の発展・繁栄と個人の幸福との一致」が実現されることから、マネジメントに理念が浸透していると考えられる。また、180年の長きにわたって医薬品を配達し続けてきたことで理念が組織文化にも十分に浸透していると思われる。

従業員の懸命なチームワークが高知県でシェアを獲得し、収益を高めて達成を迎えると、従業員は賞与や給与ひいては昇進という形で報酬を得る。従業員は、その結果、会社の市場占有率や収益に対する自分の貢献を業績の形で把握できるだけでなく、

金銭的報酬の形で確認できるようになる。それは従業員にとってチームワークの基準がはっきりしていることにもなるから、意思決定が方向付けられて調整がやりやすくなる。

以上から、中澤の事例では、理念の浸透を源泉とする相補的な動機づけが、現場での懸命な自律行動とチームワークを必要とする分権型ビジネスモデルの遂行を引き起こしているといえることができる。また、報酬の授与がもたらすチームワークへの貢献と目標の分かりやすさが意思決定の調整を容易にしているといえることができる。そして、相補的な動機づけをともなう自律行動およびチームワークと、報酬をともなう達成の組み合わせの妙が、経営理念の循環的な浸透をもたらし、それが動力源となって分権型ビジネスモデルの遂行に推進力を与えていると考えることができる。また、経営理念の浸透が動力源となることで、労働集約的なビジネスモデルが収益向上のために、人件費削減に向かうことを回避するだけでなく、市場シェアの獲得に向けて競争力の強化をもたらしていると考えられる。

6. おわりに

従業員が分権型ビジネスモデルをうまく遂行するためには、次の3つのマネジメントが必要となる。

分権型ビジネスモデルのマネジメントの必要条件:

- (1) 自律行動を期待される従業員に対して目的と目標を示す
- (2) 従業員が自主的に行動してチームワークに参加するよう動機づけを高める
- (3) 従業員にチームワークの達成基準を示す

本稿では、こうした条件を必要とする分権型ビジネスモデルのマネジメントと遂行に対して、次の二つの考え方を提示した。

1. 経営理念の策定が分権型ビジネスモデルのマネジメントの必要条件としての機能を提供する
2. 経営理念の浸透のプロセスが分権型ビジネスモデルの遂行に推進力を与える

経営理念は、次のエッセンスを有した形で策定されると、分権型ビジネスモデルのマネジメントのための必要条件を満たすようになる。

- (A) 企業の果たすべき目的と達成すべき目標を理念が指し示す
- (B) 企業が拠り所とする信念や哲学を理念として提示する
- (C) 従業員がとるべき行動の基本的な方針や規範を理念として示す

すなわち、理念における目的や目標が自律行動と

共同作業やチームワークの際の目的と目標を示す。また、理念として表された信念や哲学がチームワークへ自主的に参加することへの動機づけの源泉となる。そして、理念の示す行動の方針や規範がチームワークの達成基準を示唆する。

そうした理念は、それぞれの従業員のみならず、従業員に共通した価値観や行動ルールとしての組織文化にまで浸透することが重要である。理念が組織文化のレベルに浸透することで、分権型ビジネスモデルにおける従業員の自律行動の誘因となり、意思決定の調整の幅を小さくする（あるいはほとんど不要にする）ことが期待されるからである。本稿では、そうした分権型ビジネスモデルの遂行に寄与する経営理念の浸透とは、次の3つの特徴を有するものであるとした。

- ① マネジメントが奨励する外発的動機づけと組織文化が誘因となる内発的動機づけの相補的な組み合わせが従業員の自律性を高め、目標達成のためのチームワークへの参加意欲を高める
- ② チームワークがもたらす達成とそれに対する報酬の受領が理念の深い認識と浸透に結実する
- ③ 従業員への理念の浸透がマネジメントや組織文化へも波及し、さらに循環して起こるようになると、分権型ビジネスモデルの遂行に推進力を与える

本稿では、こうした3つの特徴を有する経営理念浸透のメカニズムも明らかにした。それは、外発的動機づけがチームワークへの参加や目標達成を促し、内発的動機づけが自律行動を誘発することを前提としながら、次のプロセスを経て理念が個々の従業員に浸透するものである。

相補的な動機づけ → 共同作業やチームワークに向けた自律行動 → 報酬の受領を伴う達成 → 理念の深い理解 → 理念の浸透

そうして個々の従業員に浸透した理念は、やがて、マネジメントや組織文化にも浸透して上記の浸透プロセスを繰り返す。こうして繰り返し起こる理念の浸透は、従業員の判断や自律行動に枠付けや方向付けを与えるようになることから、従業員の現場での意思決定の調整がほぼ不要になっていく。

本稿で示した経営理念の浸透プロセスには、内部に「行動 → (報酬の受領を伴う) 達成」の部分プロセスを含む。この「行動 → 達成」は、分権型ビジ

ネスモデルの遂行プロセスの中核部分でもあると考えることができる。これは、経営理念の浸透のプロセスとビジネスモデルの遂行のプロセスが同じ部分を共有していることを意味する。したがって、本稿で検討した経営理念の循環的な浸透は、分権型ビジネスモデルの遂行の動力源になっており、推進力を与えているとみなすことができる。

こうした経営理念の浸透と分権型ビジネスモデルの遂行の関係性から、反対の見方をすることも可能となる。すなわち、分権型ビジネスモデルの遂行と達成が経営理念の浸透をドライブしているとみなすこともできるのである。したがって、経営理念の浸透と分権型ビジネスモデルの遂行は互いに推進力を与え合うメカニズムになっていると考えることができよう。

経営理念の浸透のプロセスが循環して起こり、分権型ビジネスモデルに推進力を与えると次の効果を期待することができるようになる。

- 経営理念が組織文化に浸透して両者の距離が近くなる（すなわち強い組織文化になる）とともに、それが内発的動機づけを高めて組織能力の強化へとつながるようになると、企業の競争力が高まる
- 経営理念がマネジメントに浸透して、外発的動機づけを高めるとともに、個人の業績と組織の業績ひいては企業の業績がリンクするようになると、人件費の削減に向かわずに収益を向上することが可能となるので、労働集約的なビジネスであっても競争力を高める

本稿で取り上げた中澤氏家業の事例は、まさに、理念の浸透が組織能力の強化と競争力の向上に強い影響を与えていた。こうしたことから、分権型ビジネスモデルは、経営理念の浸透をコアに据えることで、現場での従業員の意思決定の調整を容易にするだけでなく、企業の競争力を根本的に高める働きもすると考えることができるのである。

謝辞

本稿の執筆にあたり、二名の匿名レフェリーの先生方には、大変貴重で有益なコメントをいただきました。また、調査にご協力いただいた中澤氏家業株式会社には多大なご支援を賜りました。ここに記して心より感謝申し上げます。

註

*1 本稿では、経営理念を、企業が拠り所とする信

念や哲学だけでなく、ビジョン、使命・ミッション、行動指針、ウェイなども含む広義の概念として用いる。

- *2 ミドルマネジメントは、複数の課を統括する部門長や、複数のローマネジャーを統括する課長などが担う。ローマネジャーとは、係長、主任、職長、組長、班長などの現場で従業員を統率するリーダーを指す。
- *3 中澤氏家業の事例として示す出来事は、文献「奥山貫二、「中澤氏家業 その社歴を尋ねて」、1984.」、2016年7月5日に実施したインタビュー調査、新聞記事などから収集したものである。同書は、同社の社内報「なかざわ」に連載された記事をまとめたものである。著者の奥山貫二は中澤薬業の社員であった。
- *4 中澤氏家業は、高知県高知市大津乙と香川県綾歌郡綾川町にそれぞれ本社を持っている。平成26年4月時点の同社の従業員数は377名であった。
- *5 中澤は、天保3年（1832年）に、中澤復治によって香美郡岸本村で創業されたと伝えられている¹⁷⁾。創業者である復治は、漢方を風呂敷に包んで背負い、医家を一件ずつ廻って商いをしたようだが、復治の商売にまつわる話はほとんど伝わっていない¹⁷⁾。
- *6 昭和15年（1940年）頃には、高知県におけるシェアが70%を越えたが、戦時統制の影響で一時的に下がり、以後、常に40~50%を保持していた¹⁷⁾。最近では50%を維持している（2016年7月5日に実施した中澤氏家業の高知本社でのインタビューで確認）。
- *7 大阪の道修町で半年分の大量の医薬品を入札方式で安く調達して、どの卸売業者よりも顧客に安く販売した¹⁷⁾。
- *8 セールスによる自動発注方式を可能とするオーダーエントリーシステムを導入した。同システムは、病院から注文を受けて医薬品を配送するまでの時間の短縮と、一連の事務処理の効率化を可能とする受発注データの即時入力システムである。
- *9 中澤氏家業の高知本社でのインタビュー（2016年7月5日実施）。
- *10 MSとはMarketing Specialist（医薬品卸売販売担当者）の略称である。
- *11 MRとはMedical Representative（医薬情報担当者）の略称である。
- *12 中澤の3つの信念は明文化されていなかった

ものの理念と同等の位置付けにあったと考えられる¹⁷⁾

- *13 中澤は、大阪で安く仕入れたすべての商品の価格について、得意先に商報を送って通知することにした¹⁷⁾。商品の価格が他の卸売業者よりも断然安かったのはもちろんのこと、こうした中澤のやり方は情報に乏しい得意先から大変歓迎された。
- *14 中澤薬業の二代目の経営者。創業者中澤復治の長男であった。初代復治の存命中から大正5年（1915年）までにわたって中澤の経営にあたった¹⁷⁾。
- *15 中澤薬業の三代目の経営者。二代目経営者中澤源吉の四男。大正5年（1916年）から昭和40年（1965年）までの49年間にわたり中澤の経営にあたった¹⁷⁾。
- *16 同社の現在の理念は中澤氏家業のホームページや採用パンフレットに記載されている。
- *17 URL=<https://www.jimo-navi.com/company/中澤氏家業株式会社/>
- *18 URL=<https://www.youtube.com/watch?v=qr12Jaql10w&feature=youtu.be>
- *19 寅吉は店の体制を営業部と報恩部に分け、報恩部には専任の職員を雇い入れて社会事業に力を入れた¹⁷⁾。
- *20 寅吉は平素から、マージンは1割、そして純利益の1割は神に捧げ（教会への献金や社会奉仕などに使い）、残りを経営者と従業員が分けるという方針を打ち出していた¹⁷⁾。
- *21 寅吉は、キリスト教の伝道や禁酒運動に力を入れただけでなく、私財を投じて香南幼稚園を創設し、延べ1400名にのぼる児童を保育して、地域の住民から深い感謝と尊敬を受けた¹⁷⁾。寅吉は、さらに高知刑務所の篤志面接委員にもなって受刑者の更生保護に尽力し、出所後もいろいろ面倒を見て、時には雇って働かせた¹⁷⁾。寅吉は、また、ライオンズ・クラブの委員として、盲人に安全杖を寄贈したり、肢体不自由児施設に対して図書を寄贈したりして、社会福祉の推進に寄与した¹⁷⁾。
- *22 中澤氏家業の現在の売上高利益率は2%であるが、それは業界平均の1%を越えている。薬価改定や流通改革前の利益率は3.5%だった（「問屋サバイバル地方流通を担う」『日経流通新聞』1993年4月20日）。また、全国の卸売業者の利益率ランキングで8位だったこともある（「自己資本蓄積を進める—中澤薬業社長中澤

博氏（こだま）」『日本経済新聞』1984年7月28日）。

文献

- 1) T. J. Peters and R. H. Waterman, “In Search of Excellence”, Harper Collins Publishers, Inc. 1982. (大前研一訳, “エクセレント・カンパニー”, 英治出版, 2003.)
- 2) 西野和美, “自走するビジネスモデル 勝ち続ける企業の仕組みと工夫”, 日本経済新聞出版社, 2015.
- 3) 伊丹敬之, 加護野忠男, “ゼミナール 経営学入門 第3版”, 日本経済新聞社, 2003.
- 4) 嶋田毅, “競争優位としての経営理念”, PHP 研究所, 2016.
- 5) 桑田耕太, 田尾雅夫, “組織論〔補訂版〕”, 有斐閣アルマ, 2010.
- 6) 野中郁次郎, 勝見明, “全員経営 自律分散イノベーション企業 成功の本質”, 日本経済新聞出版社, 2015.
- 7) 清水馨, “企業変革に果たす経営理念の役割”, 三田商学研究, Vol. 39, No.2, pp. 87-101, 1996.
- 8) 巖, “経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか —経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—”, Reitaku International Journal of Economic Studies, Vol. 18, No. 1, pp. 57-66, 2010.
- 9) 松岡久美, “経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム —コープこうべにおける『愛と協同』—”, 六甲台論集・経営学編, Vol. 44, No. 1, pp. 183-203, 1997.
- 10) 野林晴彦, 浅川和宏, “理念浸透『5つの策』—経営理念の企業内浸透度に着目して—”, 慶應経営論集, Vol. 18, No. 1, pp. 37-55, 2001.
- 11) 北居明, 田中雅子, “理念の浸透方法と浸透度の定量分析 —定着化と内面化—”, 経営教育研究, No. 12, Vol. 2, pp. 49-58, 2009.
- 12) 梅澤正, “顔の見える企業”, 有斐閣, 1994.
- 13) 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, No. 2, pp. 29-39, 1997.
- 14) 高尾義明, 王英燕, “経営理念の浸透次元と影響要因 —組織ルーティン論からのアプローチ—”, 組織科学, Vol. 44, No. 4, pp. 52-66, 2011.
- 15) E. L. Deci and R. Flaste, “WHY WE DO WHAT WE DO The dynamics of personal autonomy”, G. P. Putnam's Sons, 1995. (桜井茂男訳, “人を伸ばす力 内発と自律のすすめ”, 新曜社, 1999.)
- 16) 石谷康人, 松村一弘, “経営理念の浸透の循環プロセスモデル”, 高知工科大学紀要, Vol. 13, No. 1, pp. 115-125, 2016.
- 17) 奥山貫二, “中澤氏家業業 その社歴を尋ねて”, 1984.

Permeation of the Management Philosophy Driving a Decentralized Business Model

Yasuto Ishitani*

(Received: March 27th, 2017)

School of Economics & Management, Kochi University of Technology
2-22 Eikokuji, Kochi City, Kochi 780-8515, JAPAN

* E-mail: ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp

Abstract: This paper examines permeation of management philosophy as a contributor to driving a decentralized business model. In a decentralized business model, employees are encouraged to act autonomously and make decisions on their own in the field, in order to respond swiftly to customer needs and changing conditions. So that employees can execute such a decentralized business model successfully, company management establishes a management philosophy and attempts to ensure its permeation throughout the organization. Company management expects the content of the management philosophy to increase employees' motivation to act autonomously in the field and participate in teamwork. In addition, permeation of the management philosophy to the organizational culture is expected to result in consistent ways of thinking among employees, largely eliminating the need for reconciliation of decision-making in teamwork. Accordingly, this paper proposes a new model for permeation of management philosophy to the level of business management and the organizational culture, not just individual employees, and as a source of power driving the execution of a decentralized business model. Furthermore, it uses the case study of Nakazawa Ujike Pharmaceutical Co., Ltd., a pharmaceuticals wholesaler that has secured a 50% market share in Kochi Prefecture, to describe in practical terms the mechanisms and processes of the proposed model.