

関係性が生み出す仕事の意味

—日本交通の黒タク事業における現場の自主性の源泉—

The Significance of Work Created by Relations:
The Sources of Proactivity in Nihon Kotsu's Black Cab Business

(要 旨)

大学院 商学・経営管理 研究科
博士後期課程 経営・マーケティング 専攻
氏名: 遠藤 寛士

1. 本研究の目的

本研究は、タクシー産業における日本交通株式会社（以下、日本交通あるいは日交）の成功を研究対象とし、同社のタクシー事業である「黒タク」事業の発展のプロセスを解明するものである。日本のタクシー産業における最大手企業の一つである日本交通は、産業全体は縮小を続けるなか、かつてのバブル後の深刻な不調から業績を回復することに成功した。

同社の業績回復の理由は、同社会長である川鍋一朗（以下、川鍋）が発案し 2001 年より導入した「黒タク」事業にあると説明されることが多く、川鍋自身も自らの論説でそう主張している。「黒タク」とは、黒色のタクシーの意味であり、通常のタクシーと比べて顕著に質の高いサービスを差別化要因とする同社独自の新規事業であった。

しかしながら、タクシー事業は、その業界が規制産業であると共に、タクシー独自の事業特性を持つ。それゆえに、既存研究では、タクシー事業者は多くの制約下に置かれ、価格やサービスによる差別化や従業員の管理が難しいとされてきた。そうした状況下で、どうして日本交通は、同質的な競争から脱却し、黒タクという新たなサービスによるサービス差別化に成功することができたのだろうか。

日本交通の成功に関しては、非常に少ない既存研究の中で、とくに注目すべきものとして、川鍋本人による 2 つの論説 (2014, 2015) と、ケース・スタディである露木 (2015) がある。しかしながら、それらの論説では、日本交通の黒タク事業では、トップダウンによる厳格な管理手法が、乗務員の自主性を源泉とする現場レベルからの工夫や改善の提案を引き出したという、一見すると矛盾を孕む説明がなされてきた。

そこで、本研究では、日本交通の黒タク事業では「なぜ、徹底した管理下で従業員の自主性が引き出されるのか」という問いに答えるべく、経営トップの視点と、聞き取り調査に基づく現場乗務員の視点という 2 つの視点から、事例研究を行った。

本研究の結論を先取りすれば、黒タク事業の成功は、川鍋が行なった各種の合理的な方策

の背後で、実は乗務員が自分の仕事に新たな意味を見出すことによるものであった。本論文のタイトルである「関係性が生み出す仕事の意味」はこのことを指している。黒タク事業においては、通常のタクシー業務とは顧客との関係や同僚との関係が異なっていた。乗務員たちはその関係を通じて、自分の仕事の意味を次第に変化させていった。乗務員は同事業を、

- (1) 顧客からの感謝を得る機会、
- (2) 同僚との協働を知る機会、
- (3) 自分の創造性を発揮できる機会と認識したのであり、そのことによる彼らの行動の変容が、川鍋の経営戦略を裏面から支えたのであった。

本研究の結論部では、本研究から得られる含意として、意味創出がもたらす従業員の行為変容と企業の成果について、歴史研究の視点と理論的視点から議論が展開される。まず歴史研究に対する含意としては、本研究が採用したトップと現場の2つの視点で同じ現象を捉えることの意義を考察し、経営者と組織成員の解釈が、同時点の同じ組織内に成立しうることを議論する。こうした方法を用いることで、同社が好業績を実現した理由を明らかにする。

また理論的含意としては、本研究から得られた知見から、トップの計画が進行する中でボトムの仕事に対する意味づけの変化が起こるという現象を、組織変革論の一つである組織変革プロセス研究の視点から考察する。そこでは、組織が計画的な変革を構想する際には、創発的な変革を同時に見る眼差しをもち、計画が取らえそこねる創発を把握しようと努めることが重要であることが議論される。

本研究は全6章で構成される。第1章では、本研究の目的を述べたうえで、その問題意識を明確にしつつ、本研究をタクシー産業研究のなかに位置づけるために、タクシー産業と、タクシー事業者に関する先行研究をレビューする。そこでは、(1) タクシー産業全体に関する議論、(2) 個別のタクシー企業に関する議論、(3) 日本交通の成功に関する議論について、各既存研究を検討していく。まず、タクシー産業全体に係る研究群においては、タクシー事業に独自の特殊性によって、同産業ではタクシー事業者による差別化や従業員の管理が困難であることが確認される。次に、タクシー企業を対象とする既存研究では、そうし

た状況にもかかわらず差別化を成功させた企業に焦点を当てた少数の研究を概観しつつも、同産業で差別化を最も成功させたといえる日本交通を対象とする研究が極めて少ないことに言及する。最後に、例外的に日本交通を扱った研究を検討し、それらの研究では、黒タク事業の成功を説明する上で、社内の管理強化が従業員の自主性を喚起するという、一見すると主張の対立する矛盾が存在していることを指摘し、その実態を解明するには、経営トップの視点からその戦略構想を分析する視座と、現場乗務員の視点からその自主性の喚起を分析する視座が必要であることを述べる。

第2章では、第3章以降の事例研究の手助けとなるよう、日本交通の概況を述べる。ここでは、日本交通の歴史を概観した後に、同社の主たるタクシーサービスと、黒タク事業の成果について、データに基づき説明する。そこからは、タクシー産業が減少傾向を継続するなか、日本交通においても業績の悪化が深刻化したものの、同社はその後の業績回復と伸長を遂げることに成功し、そこでは同社の黒タク事業が寄与したことが明らかになる。

第3章から第5章の事例分析は、本研究の中核部分である。ここでは分析期間を、黒タクの誕生（3章）、黒タクの成長（4章）、黒タクの多様化（5章）の3つの期間に区分し、3つの事例研究を行う。それら全ての章において、各時期の黒タク事業における同じ事例が、トップの視点とボトム視点の2つの視座から明らかにされる。この2つの視座から見ることで、事例研究では、経営トップの計画が行われるなか、トップによる意図が必ずしも想定しない文脈から生じた現場の乗務員による仕事の意味の捉え直しや、彼らの行為を事業戦略に資するものへと変容させ、それが企業の成果に寄与するまでの詳らかな経緯が浮かび上がる。

終章である第6章では、本研究の結論と含意を述べる。ここでは、事例分析から得られた知見について、一方では歴史研究の視点から、もう一方では理論的視点から、本研究の含意を考察し、本研究の貢献と展望について述べる。

2. 本論文の要約

第1章 問題の所在

第1章では、日本交通の黒タク事業の発展の理由を明らかにするという、本研究の問題意識を整理し、タクシー産業・タクシー事業研究における本研究の位置づけを明らかにするために、(1) タクシー産業全体に関する議論、(2) 個別のタクシー企業に関する議論、(3) 日本交通の成功に関する議論について、各既存研究を検討する。そのポイントは、タクシー産業では価格やサービスの差別化や従業員の管理が難しいこと、それゆえ MK タクシーのようにトップダウンの徹底的な従業員管理が有効であること、同様に日本交通の成功の理由もトップダウンの管理にあったが、しかし同社では不思議なことにそれが同時に現場乗務員の工夫や改善の提案を引き出したことにあった。

しかし、それらの日本交通に関する既存研究は、従来、自発的な労働を引き出すことが難しいとされてきたタクシー乗務員が、なぜ、どのようにして、経営トップの管理強化の下で、その自主性を喚起するののかという問いに対しては、未だ十分な説明力を持たない。

そのために、本研究は、そうした問いに答えるためには、当時の同社内の実情を解明し、経営トップである川鍋のやり方が、現場の乗務員の目にはどのようなものとして映っていたのか、その実際のプロセスを詳らかにする必要があることを提起する。

こうした問題意識に基づき、本研究は、同社の黒タク事業の発展を、黒タクの誕生、成長、多様化の3つの分析期間に分け、まず、経営トップの視点に立ち、川鍋の黒タク事業の戦略構想を分析する。さらに、本研究は現場の視点に立ち、タクシー乗務員への聞き取り調査に基づいた乗務員の視点から、当時の社内で実際に生じたことを描き出す。こうした2つのアプローチをとることで、本研究は、同一の事例を経営トップの視点と、現場乗務員の双方の視点から分析し、黒タク事業の発展の理由を総合的に解明していく。

第2章 日本交通の概況

第2章では、第3章以降の事例分析の理解を助けることを目的として、第1節では日本交通の歴史を、第2節では同社の黒タク事業の概要を説明する。そこからは、タクシー産業全体が縮小するなか、日本交通においても業績の悪化が深刻化したものの、同社はその後の業績回復と伸長を遂げることに成功し、そこでは同社の黒タク事業が寄与したことが明らかになる。

わが国のタクシー産業の黎明期において、日本交通の創設者である初代・川鍋秋蔵は、一代で同社をタクシー産業の最大手企業の一角へと発展させた。その後、その事業を引き継いだ創業家二代目社長の川鍋達朗の時代には、同社の総合事業化を目指した多角化が進められたものの、バブル崩壊以降の不況に直面した同社は、巨額の負債を抱えていくこととなる。同社が危機的な財務状況にあるなか、創業家3代目として2000年に入社した川鍋は、父からの信任を得て以降の業績回復・成長の舵取りを行っていった。

その同社の業績回復を牽引することとなったのが、川鍋が構想した同社の新機軸のタクシーサービスである黒タクと、黒タクから発展したEDS（エキスパート・ドライバー・サービス; Expert Driver service）であった。日本交通では、同社の従来のタクシーである黄タクと比べて高単価を生み出す黒タクが、同社の車両台数の約半分を占めるまでに発展することで、同社の業績の向上に寄与した。また、黒タクから多様化したタクシーサービスといえるEDSの成長は、日本交通が従来主たる顧客としていた法人顧客以外にも、ニッチな需要を持つ新規の個人顧客を継続的に獲得していることに寄与している。

本研究では、続く第3章、第4章、第5章において、日本交通の黒タク事業の発展の経緯を詳らかに記述することで、その成功の理由を明らかにする。そこでは、本研究の問題意識に基づき、同事業において、なぜ経営トップの徹底した管理手法から、現場乗務員の自主性が引き出されるのかという問いに焦点を当て、黒タク事業の発展の経緯を詳らかにする。こ

の問題を解明するために、本研究では、日本交通の経営トップである川鍋からの視点と、同社の現場のタクシー乗務員からの視点との、2つの視点から同じ現象を記述していく。その際には、分析の期間を3つに区分し、第3章から第5章にかけて3つの事例研究を行う。

第3章 第1事例研究 ー黒タクの誕生ー (2001年から2007年)

第3章では、日本交通の黒タク事業の発展の歴史のうち、とくに黒タク事業の誕生から初期の成功に至るまでの期間を対象に、黒タクの導入期のプロセスをトップの視点と現場乗務員の視点から同時に分析する。それにより、この黒タク事業が従来のタクシーとは異なる新機軸の高付加価値サービスとして、その導入に際して当初の目標を達成することができた事情が詳らかにされる。そこでは、川鍋の合理的な論理の裏面で、それとは別に働いている個々の乗務員の顧客との関係性を通じた仕事の意味の捉え直しの論理があった。その結論を要約するならば以下のようなになる。

黒タク事業の導入期において、それを計画したトップの川鍋の視点からは、川鍋はできる限り合理的に事業展開を進めた。川鍋の決定により、サービス差別化を実現しうる高付加価値のタクシーサービスと、その特定のサービスを顧客が指名買ひできる配車システムが創り上げられたために、当初の意図通り黒タクの目標を達成することができた。しかし、当事者の証言を通じて明らかになった現場乗務員の視点からは、黒タクが顧客からの好評を獲得したのは、現場の乗務員が顧客との関係性のなかで顧客からの賞賛を受け、自分の仕事を顧客満足の実現であると捉え直し、サービスの向上を追求し続けるようになった結果であった。こうした現場乗務員の意味の捉え直しに基づく行為変容が、トップの計画によって設けられた配車システムを通じた、顧客による黒タクのリピート利用を大きく下支えしていたのである。

第4章 第2事例研究 ―黒タクの成長― (2007年から2011年)

第4章では、第3章に続き、初期の成功を果たした日本交通の黒タク事業の、その後の規模拡大と普及に成功するまでの経緯を、トップの視点とボトム視点から同時に分析する。それにより、初期の成功によって規模を拡大した黒タク事業が、一方でそのサービス品質を低下させてしまうという問題を克服し、黒タクがサービスの高度な均質化に成功していく事情が詳らかにされる。そこでは、川鍋によって計画された管理強化の裏面で、それとは別に働いている個々の乗務員の同僚との関係性を通じた仕事の意味の捉え直しの論理があった。その結論を要約すれば以下のようなになる。

黒タク事業の品質の立て直しの段階において、それを計画した川鍋の視点からは、彼によって講じられた管理強化の施策が、黒タクのサービス品質の高度な均質化を実現した。川鍋の決定により、黒タクに新たな基準を制定し、その基準に基づき乗務員を直接監視する仕組みを導入したことで、黒タクのサービスは高度に均質化され、顧客からの信用を回復することができた。しかし、これを乗務員の視点から見れば、黒タクのサービスの均質化が実現したのは、現場の乗務員同士の関係において、黒タクの評判回復を望む乗務員と、自分の流儀を変えたくない乗務員とが、前者が後者を巻き込む取り組みのなかで、互いに自らの仕事の意味を捉え直し、集団として正しい黒タクのサービスを供給するという協働を行うようになった結果であった。こうした意味の捉え直しに基づく現場乗務員による協働の学習が、黒タクのサービスの高度な均質化の成功を大きく下支えしていたのである。

第5章 第3事例研究 ―黒タクの多様化― (2011年から2015年)

第5章では、黒タク事業から発展した、日本交通の新規タクシーサービスであるEDSに焦点を当て、その誕生と普及に成功するまでに至る経緯を、トップとボトムの両視点から同

時に分析を行う。それにより、この EDS 事業が、目的地までの旅客輸送を主たるサービスとする従来のタクシー事業とは異なる、ニッチな新機軸のタクシーサービスとして、個人の新規顧客を開拓していくことができた事情が明らかにされる。そこでは、川鍋の計画によって行われた現場乗務員への権限移譲の裏面で、その文脈とは別に働いている乗務員チーム内における同僚との関係性と、顧客との関係性を通じた、現場乗務員による仕事の意味の創出の論理があった。その結論を要約すれば以下のようなになる。

EDS による黒タク事業の多様化の段階において、それを計画した川鍋の視点からは、彼が EDS を個人顧客のニッチな潜在的ニーズを満たす 3 つのサービスで構成し、乗務員に対する権限移譲とコスト転嫁によって EDS を収益化する仕組みも構築したことで、EDS は当初の川鍋の意図通りに成功を遂げることができた。しかし、乗務員の視点からは、EDS のサービス開発の過程で対立していた EDS チームの乗務員同士が、全員が黒タクで培った共通の経験を準拠点にして、自分たちの供給するサービスと価値を定義したことで仕事の意味を創出し、自ら価値の創造と運用を行う事業運営に努めるようになっていった。そうしたことが、川鍋の意図が必ずしも想定しない文脈のなかで、乗務員自らによる EDS 事業の開発と運用を成功させることに役立ったのである。

第 6 章 結論と合意

第 6 章では、日本交通の黒タク事業では「なぜ、徹底した管理下で従業員の自主性が引き出されるのか」という問いへの答えを提示する。端的に言えば、黒タク事業では、経営トップの計画が行われる中、現場の乗務員は、川鍋による意図が必ずしも想定していなかった文脈の中で、顧客や同僚との関係性に基づいて自らの仕事の意味を捉え直し、その行為を黒タクの事業戦略の実現に資するものへと変えていた。その結果、現場乗務員における良質な黒タクのサービスが供給され、トップである川鍋の計画の成果に大きく寄与していたのであ

る。

本研究のタイトルである「関係性が生み出す仕事の意味」はこのことを指している。乗務員は黒タクを、(1) 顧客からの感謝を得る機会、(2) 同僚との協働を知る機会、(3) 自己を定義し、自分の創造性を発揮できる機会として認識したのであり、そのことによる彼らの行為の変容が、川鍋の経営戦略を裏面から下支えしたのであった。

経営トップの視点からは合理的な計画が成果に繋がったと理解されるような現象も、現場乗務員の立場から見ればまた異なる様相を呈していたのであり、それは端的に言えば、これまで孤独な競争の世界に生きていたタクシー乗務員たちが、顧客や同僚との関係を通じ、承認されることや、自己実現の可能性を探ることで、組織成員としての自らの意義を知っていく過程であった。

本研究では、2つの視点から同じ現象を捉えることで、トップの管理下で生じる自主性の源泉として、その計画によってもたらされながらも、計画からは離れた関係性によるボトム従業員の意味世界の変容を明らかにした。

計画的なトップダウン施策は、あくまでも当該従業員の自主性を引き出しやすくする条件であるに過ぎず、当事者である現場従業員の自主性は、むしろ、個人を取り巻く関係性のなかから生じうる場合がある。彼らの意味の変容と、それから生じる行為の変化をいかにして組織成果に紐づけることができるのか、その点を捉える眼差しを持ち、計画が捉えそこねる創発を把握しようと努めることが肝要となりうるのである。

こうした知見が有する歴史的な貢献として、(1) 本研究が採用したトップと現場の2つの視点で同じ現象を捉えることにより、経営者と現場従業員の解釈が、同時点の同じ組織内に成立しうることを示唆した点、(2)、タクシー企業のように、サービスを管理する本社機能と生産する現場との間に大きく懸隔が存在する場合、そのサービス差別化の成功の理由を知るためには、現場従業員の意味の捉え直しによる行為変容にも関心と分析の視点を置くべきであることを示唆した点、(3) 個別のタクシー事業者の成功の理由を、関係性が生

み出す仕事の意味という視点から明らかにした点、(4) 新規事業が連鎖的に発展するなかで、学習の段階的な蓄積が従業員の仕事の意味を組織内におけるより高次元次元へと昇華させようことを示唆した点を挙げた。

また、本研究では、事例研究から得られた知見について、組織変革論の一つである組織変革プロセス研究の視点から考察を試みた。その結論として、組織が計画的な変革を構想する際には、創発的な変革を同時に見る眼差しをもち、計画が取らえそこねる創発を把握しようと努めることが重要であることを示唆する点を、本研究の理論的貢献として挙げた。