特集　組織と企業家活動　論 説

日本交通の組織変革

―川鍋一朗によるサービス差別化と組織メンバーの主体性喚起―

遠 藤　寛 士

一橋大学大学院博士後期課程

Ⅰ　はじめに

本論文は，日本交通株式会社（以下，日本交通あるいは日交）を研究対象とし，組織変革プロセス研究の視点から，同社の組織変革が成功したプロセスを解明していくものである。日本交通は，日本のタクシー産業における最大手企業であったが，1990 年代に業績低下を続け，2000 年には営業収益が底を打つまでの深刻な危機に直面した。しかしその後，川鍋一朗（創業家出身 3 代目，現会長）が 2000 年に入社した後，彼が主導した組織変革によって，同社は業績を回復し，2009 年以降には安定して業界首位のポジションを占めるようになった[1)]。同社の業績回復は，なぜ，どのように成し遂げられたのだろうか。

本論文では，組織変革論の視点から，川鍋一朗の経営行動と，彼が主導する組織変革プロセスの実行段階における，組織メンバーの主体性の喚起に関する問題を検討する。具体的には，組織メンバーの主体性が経営トップのトップダウンからのみならず，組織外部の他者からの影響を受ける組織メンバー自らによって，ボトムアップから喚起されることを，組織アイデンティティ論の分析枠組みを援用することで明らかにする。

本論文の結論を先取りするならば，日本交通の業績回復は，同社のサービス差別化を実現した組織変革によってもたらされたものであった。これは具体的には，第 1 に顧客に指名買いされる高品質サービスを導入することで，顧客によるタクシー利用の選別の機会を増加させること，第 2 にサービスを実施する乗務員のモチベーションを向上させることである。その核心は，同社のタクシー乗務員の主体性の喚起にあった。組織変革に取り組む川鍋が，タクシーの乗務員に責任と権限を与えて彼らの主体性を喚起するとともに，組織外部の顧客からの評価を受けた乗務員が，自己の認識を変化させ，自ら主体性を喚起した。勤労のモチベーションを高めるようになった乗務員たちは自

ら進んで高品質なサービスを提供するようになり，それが同社の差別化要因として強力な競争優位の源泉となった。

そこには理論的にいえば，組織変革プロセスの実行段階において，従業員が外部の他者からの影響を受け創発的なボトムアップにより主体性を喚起し，さらにそれに応じたトップダウンによる責任と権限の付与が，経営トップの想定を超えるような従業員の主体的行動を促進するというメカニズムがあった。以下では，その詳細について説明する。

Ⅱ　先 行 研 究

1　組織変革論とプロセス研究

一般に，組織変革は，組織が外部環境の変化に適応するための手段の１つとして位置付けられており，経営学においては組織変革論として，例えば，戦略，構造，人材，リーダーシップなどを対象に，変革すべき事項をめぐる議論が行われてきた[2)]。

しかし，トップマネジメントがこれらの変革すべき要素を設計あるいは再編し，組織メンバーへ提示したとしても，それだけで組織変革が実現するとは限らない。トップが望むように組織メンバーが行動しないかもしれない。そこで変革プロセス研究の分野では，組織変革のプロセスにおいて，組織メンバーに望ましい行動を促し，彼らが自発的に環境に適応するようになるためには何が必要かといった問題に焦点が当てられてきた。

レヴィン（Lewin, 1947）は，組織変革を「現在の状態から理想的な状態に変化」させるものと定義し，動態的な環境下にある経営組織が，外部環境の変化に適応することによって，生存ならびに持続的成長を実現するものと位置づけた。その上で，レヴィンは組織の変革プロセスモデルとして，解凍（unfreezing），移行（moving），再凍結（refreezing）の３段階を提示した。第１段階の解凍段階は，組織が変革を必要としていることを組織メンバーに認識させ，新たな環境適応に向けて現状からの脱却を試みる段階である。ここでは，従来の組織で使用されてきた信念や行動パターンと対峙することが求められる。第２段階の移行段階は，様々な選択肢を検討し，新たな状態に向かい変革を実行する段階である。第３段階の再凍結段階は，第２段階で確立された組織の新たな行動パターンや価値観を組織メンバーに定着させる段階である。レヴィンのモデルの意義は，解凍段階における組織メンバーによる変革の必要性の認知の重要性と，変革の実行後に組織の新たな状態を定着させる再凍結段階の重要性に言及したことにある。ただし，レヴィンのモデルは，基本的には経営トップを主体とした，トップダウンによる計画的な変革を前提としており，ここでは，変革の実践の場である現場組織のメンバーはトップの指示に従う主体であって，彼らが創発的な行為を介して変革プロセスへ関与することは想定されていなかった。

これに対してコッター（Kotter, 1996）は，ボトムの組織メンバーを，変革を実行する主体として捉え，彼らの主体的な行動を引き出すよう動機付けることで，ボトムアップによる創発的な組織変革が促進されることの重要性を主張した。環境への継続的な適応を図り，組織変革を実現するには，

より外部環境に直接的に接する現場の組織メンバーの諸力を変革に活用することが重要であるということである。コッターは，① 組織変革を主導するリーダーが，現在の環境に対する危機感を組織全体に共有させ，変革を実現する新たな戦略とビジョンを組織メンバーに周知徹底し，② 変革の実行段階では組織メンバーをエンパワーメントすることで，その自発的な取組みを促進し，③ それらの取組みから生まれた成果を推進力として，さらなる変革へと結び付けて組織全体に変革を定着させるという変革プロセスを提示した。このモデルでは，組織メンバーは単にトップダウンの指示に従うのではなく，変革への参画を通じた達成感や帰属意識，正当な評価，自尊心，自律性の付与などによって動機付けられることで，変革を実行する主体として組織変革へ主体的に関与する（Kotter, 1990）。これらの動機付けの要因からも示されるように，コッターのモデルでは，組織メンバーに対して，活動すること自体がその活動の動機となるような，より内発的動機付けに焦点を当てた動機付けが想定されている（Deci, 1975）。

すなわち，組織メンバーを変革の実行主体として動機付け，その主体性を喚起することで，トップダウンだけでなく，自発的なフォロワーとの相互作用から生まれる創発的なボトムアップを含む変革プロセスがモデル化された点が，コッターの主張の核心である。

このように，組織変革プロセスの代表的な先行研究は，組織変革の起点から到達点に至るまでの有効なプロセスを提示し，トップダウンの計画的な変革とともに，組織メンバーの主体性の喚起による創発的な組織変革の重要性に関して知見を生み出してきた。

しかしながら，これらの先行研究では，変革の主体としての組織メンバーの主体性がいかにして喚起されるのかという点については，十分な説明がされているとは言い難い。なぜなら，既存研究の変革プロセスでは，変革の実行段階になると，いずれも経営トップのトップダウンによる計画的な変革が行われることを前提としているからである。このため，ここでの組織メンバーの主体性は，トップダウンが影響する範囲に限られてしまい，トップが戦略やビジョンを提示し，組織メンバーを動機付けることによってのみ喚起されることが想定されているのである。

一般に，個体自らが考え，行動し，変化しうるという性質が主体性であるとするならば，トップマネジメントによるトップダウンからの影響によってのみ喚起される性質が，主体性であるとはいえない。したがって，本論文では，組織メンバーの主体的行動には，経営トップのトップダウンからの影響によらない，組織メンバー自らがその主体性を喚起することによって創発する行動が含まれることを想定する。その上で，本論文では，先行研究が焦点とした計画的なトップダウンの影響のみならず，組織メンバーが自らを変革の主体として自覚し，その主体性を喚起することを，組織メンバーの主体性の喚起と呼ぶ。

組織メンバー自らによる主体性の喚起を想定することで，彼らの主体性は真の意味で，創発的なボトムアップによって喚起される側面を持つこととなる。主体性を自ら喚起した組織メンバーの行動は，変革が目指す組織の新たな状態に，経営トップの想定する以上の影響を及ぼす。この点について，組織アイデンティティ論の分野では，組織メンバーが過去の自己認識を捨て，新たなアイデンティティを確立する過程で，組織全体の自己認識が変容することが指摘されている（Albert and

Whetten, 1985; Hatch and Schutz, 2002)。以下では，組織アイデンティティに注目した既存研究の検討を行い，以上のような組織メンバーの主体性の喚起の議論と組織アイデンティティの議論の関係性に注目する。

2　組織アイデンティティ

組織アイデンティティとは，アルバートとウェッテン（Albert and Whetten, 1985）によれば，「我々は何者か」，「我々はどうあるべきか」という問いに対して，組織がその組織らしさについて持つ自己認識のことと定義される。同論文では，組織アイデンティティは，中心性（central），独自性（distinctive），連続性（enduring）の３つの基準を満たす組織の特徴として示されている。中心性とは，その組織とメンバーにとって何が中心的・本質的といえるような特徴であるかを意味する。独自性は，組織が自らを他の組織とは明確に区別しうるような特徴を持つことである。連続性は，一過性のものではなく，ある程度長期に渡って保持される特徴を持つことを示している。

環境変化の程度が大きいほど，組織は新たな環境への適応を図るために，従来の組織構造や組織プロセスの変革を急速に進めなければならない機会に直面する。そうした状況では，組織とそのメンバーが自らをいかに定義し，考え，行動するかという自己言及的な組織らしさを持つことが重要になる。その際に，個々の組織メンバーは，組織アイデンティティをメンバー個人の自己の部分的な定義として内在化させることによって，組織に代わって主体的な行動をとるための主体性を喚起できる（Albert et al., 2000）。

また，組織アイデンティティ論では，組織アイデンティティに対し組織内外から影響を与える代表的な概念として，組織文化と組織イメージが挙げられる（Hatch and Schutz, 2002）。組織文化とは，意味や確信，前提，理解，規範，価値観，知識などの組み合わせとして様々な形で組織内に共有されるものである[3)]。こうした組織文化は，組織内部に共有されていく文化が組織アイデンティティとして表出するプロセスや，組織アイデンティティが内省によって文化に埋め込まれるプロセスを通じて，組織アイデンティティに影響を与える。一方の組織イメージは，組織アイデンティティへ外部からの影響を与えるものであり，それは他者が当該組織について特色であるとみなしていると当該組織メンバーが考えるものと定義されている（Dutton and Dukerich, 1991）。組織イメージは，組織が自らのアイデンティティを外部の他者へ印象づける（impressing）プロセスと，外部から組織に向けられた組織イメージを，組織が鏡のように自己投影してアイデンティティを確立するミラーリング（mirroring）のプロセスを通じて，組織アイデンティティと相互作用する（Hatch and Schutz, 2002）。このように，組織アイデンティティは，組織文化による影響を受けるか，組織イメージによる影響を受けることによって変容していくといえる。

以上の議論を踏まえ，組織変革プロセス研究に組織アイデンティティ論の知見を組み合わせれば，組織の変革プロセスにおける組織メンバーの主体性の喚起に関して，次のような論理が導出される。すなわち，組織メンバーは，トップからの指示に単に服従するだけの存在ではなく，組織内部の文化を内省したり，外部からの組織イメージをメンバー自身がミラーリングによって自己投影したり

することで，自らがどんなミッションを帯びた組織に属する者であり，何を期待されている存在かという組織アイデンティティを抱く主体である。したがって，組織変革プロセスは，トップダウンの指令によって直接的に実現するものだけではない。トップが巧みな制度設計によって組織メンバーに新たな組織アイデンティティを提示するとともに，それに応じた組織メンバーが，組織外部からも影響を受けて自ら組織アイデンティティを変化させていく。このことで，メンバーの主体性が喚起され，トップが当初想定していた以上の変革が進むという間接的な効果が存在し得る。本論文では，事例分析を通じて，上記で導出した論理が現実の企業経営の中で実際に観察され，成功をもたらしていることを検証したい。

Ⅲ　事例分析

1　タクシー産業概況

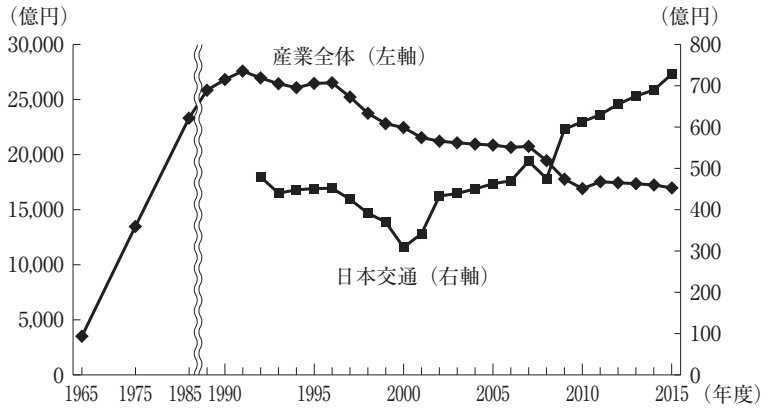
事例分析では，日本交通の組織変革が成功したプロセスを説明する。なお，本論文の事例分析は，単一の企業の事例に基づくものである。しかし，後述するように，戦略において差別化が難しいとされ，人事において従業員のモチベートが難しいとされるタクシー産業の環境下で，その両方を克服し組織変革を実現した日本交通の事例は例外的な事例として適当である（Yin, 2014）。このため，その組織変革プロセスにおける組織メンバーの主体性の喚起の問題を検討するために，本事例を選択することには一定の妥当性がある。

本論に入る前に読者の便宜を図るため，まず日本のタクシー産業の全体を俯瞰しよう。日本のタクシー産業の市場規模は，総売上高で1兆6000億円にのぼる。2016年の統計によれば，日本のタクシー企業の売上高トップ3社は，第1位が日本交通（約853億円），第2位が国際自動車（約627億円），第3位が第一交通産業（約550億円）である[4)]。

次に産業の特徴を示していこう。ここでの結論は，同産業においては差別化が効きにくく，それゆえ市場競争から一定程度守られてきたということである。

タクシー産業における差別化の源泉として，タクシーが鉄道やバスと異なる最大の点は，その利便性にある。一般に，タクシーには，空車のタクシーを走らせて顧客を拾うか，あるいは公共的なタクシー乗り場で待機して拾われるのを待つ「流し」と，営業所に待機する車両を顧客からの呼び出しに応じて配車する「送迎」という2つの営業形態が存在する。利用する場所や区間，時間が固定的な他の公共交通機関とは異なり，タクシーでは顧客がそのニーズによって利用の場所や時間，移動の区間を決めることができる。その点では，タクシーには，顧客が利用したいタイミングにその場所へ車両を提供できるかどうかという利便性では差別化ができる。しかしそれ以外の要素では，タクシーでは競合他社との差別化は難しい。とくに，流し営業では，顧客は路上を走るタクシーを拾うか，タクシー乗り場で一列に並ぶタクシーを順に待って乗車するため，たまたま自分の順番の際に来たタクシー，自分が乗ろうとした時にそこにいたタクシーを利用する。このため，タクシー市場では，顧客が差別化要因を認識し，特定のブランドを選択しにくいという傾向がある。

図 1　ハイヤー・タクシーの営業収入推移



（出所）　ハイタク問題研究会編（2018），および，「サービス業総合調査」（日経流通新聞，各年版）を基に筆者作成。

また，タクシー産業では，その交通機関としての公共性が鑑みられ，過当競争の抑止を目的として規制による産業保護が長期に行われてきた。新規参入や車両台数の抑制と，同一地域における同一賃金の統制がなされるタクシー市場では，「劇的な変化はなく（中略）外圧にさらされることは少ないため，あまり波風が立たない」（国際自動車：西村洋志社長）という環境が続いた（蟹瀬，2017，44 頁）。

もう 1 つの特徴として，タクシー産業は，その事業支出の約 7 割が人件費で構成される典型的な労働集約型産業であるものの，その実務を担うタクシー乗務員のモチベーション管理が困難という点が挙げられる。「タクシー業界は失業者の受け皿」（太田ほか，2017）という見方もあるように，タクシー乗務に携わる人材は，必ずしも能動的に仕事を選択した者ばかりではないため，乗務員の士気を総合的に高めることが困難と言われてきた。そのなかで，乗務員の動機付けとして機能し続けてきた仕組みは，乗務員の給料の約半分を出来高が占める歩合制であった。逆にいえば，タクシー企業側は乗務員に歩合制という金銭的インセンティブを与えることのみを，彼らのモチベーション管理とする傾向があった。

このように，タクシー業界ではタクシーの営業形態に起因する利用者側の事業者選択の機会の乏しさと，規制による過当競争の抑止に，タクシー運転手のモチベーション管理の困難さが加わるという環境下で，好況期にはその市場規模を伸長させてきた。

ところが，1990 年代に入ると，その様相は一変した。バブルの崩壊に加え，2 度にわたる規制緩和の影響を受け，タクシーの市場規模は 1991 年の 2 兆 7570 億円をピークに，減退傾向に移行した[5)]。さらに，2002 年の改正道路運送法の施行による大規模な規制緩和，2008 年のリーマンショックによるハイヤー・タクシー需要の低迷などの煽りを受け，その後の 20 年あまりで，市場は 1991 年の 6 割程度まで落ち込んだ（図 1）。

しかし，産業が縮小傾向にあるなか，日本交通は，その業績の回復と伸長を成し遂げた。当時の日本交通においても，業績の不振は深刻であり，1990 年代には同社の営業収入は激減し，2000 年

には営業収入が底を打つ深刻な事態に直面し，財務状況も悪化した。しかしながら，同社の業績は，2001 年以降は回復し成長している。日本交通は，なぜ業績を回復し，その後の躍進を続けているのか。この問いに答えるためには，同社で行われた一連の川鍋一朗の戦略行動，とくにその組織変革に注目することが有益である。以降は，日本交通の歴史をたどりながら，同社で行われた組織変革の経緯を見ていく。

2　日本交通の歴史――変革前史

ここでは本論文の主役である川鍋一朗が同社の経営トップとなるまでの経緯を振り返る。

日本交通の歴史は，第二次世界大戦前の 1928 年に始まる。創業者である川鍋秋蔵（初代。以下，秋蔵）は，要人付き運転手からハイヤー事業者に独立し，ハイヤー・タクシー産業の黎明期から，1 代で同社をタクシー産業でも首位を争うトップ企業に成長させた[6)]。

秋蔵は，1929 年に日本交通の前身である川鍋自動車商会を設立すると，赤坂の花柳界に出入りする富裕層に狙いを定め，運転士として培った質の高いハイヤーサービスを提供した。競合他社との差別化のために，秋蔵は，「ハイヤーやタクシーは相当の品位を保ち快適で安全にかつ迅速に顧客を目的先へお送りすることが最大の使命である」として，乗務員の運転については乗客が眠りを覚えるくらいに上手に操縦させることを目標とした。

これらの営業努力の結果，川鍋自動車商会の売上は伸びていき，秋蔵は，1937 年には川鍋自動車商会を株式会社化して東宝自動車を設立し，続く 1938 年には，日東自動車と改称した。日東自動車に転機が訪れたのは，太平洋戦争も終盤に差し掛かる 1944 年のことであった。同年 11 月に政府の旅客自動車運送事業統合要綱によって，都内の 4500 台のハイヤー・タクシーを 4 社に統合し，1 社 1000 台以上を確保するよう通達されたのである。

秋蔵は日東自動車を主体とする 12 事業者による共同経営を開始し，これをまとめる形で 1945 年に日東自動車から日本交通株式会社に改組した。終戦の混乱期に GHQ や外国要人の移動手段として，その要望にきめ細かく応えることで売上を伸ばすなどして，日本交通は，高度経済成長期を通じて日本最大級のハイヤー・タクシー会社に発展していった。

その事業を継いで 1983 年に代表取締役社長に就任した 2 代目の川鍋達朗（以下，達朗）は，1980 年代後半の好景気の最中，事業多角化と同社の総合事業への展開を促進し，レジャー施設や宿泊施設，不動産，バス会社などの事業分野に進出し 30 社近くのグループ企業構想の実現に取り組んだ。ところが，1990 年代になると，バブル崩壊と，2 度の規制緩和による競争の激化が起こったことで，同社の業績は急速に悪化した。とくに不動産市況の低迷により不動産事業の収益と資産価値が激減し，ハイヤー・タクシー事業の業績も低迷した。1997 年には，同社は約 1900 億円の負債を抱えるまでに至った。巨額の負債の返済に向け，同社では資産売却や職員の希望退職も進められたものの，その危機的状況は 2000 年代初頭までずっと続き，最後にはメインバンクに最後通告を突きつけられる深刻な状況に陥ることとなる。このことについては，後にもう一度触れることとする。

最も危機が深まったこうした状況の中，2000 年 1 月に川鍋一朗（3 代目。以下では，川鍋と記述し

た際には，この川鍋一朗を指すこととする）は日本交通に入社した。彼は 1993 年に，慶應義塾大学経済学部を卒業すると，その後，アメリカのノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院に留学し，1997 年に同大学院を卒業し MBA（経営学修士）の学位を取得した。その後の 3 年間で外資系経営コンサルティング会社のマッキンゼー日本支社でコンサルタントとして経験を積んだ川鍋は，2000 年に父の会社に入った。川鍋はこの当時から，「父から 100% の権限を与えられ，『自分の好きなようにやれ』と言われました」と語っている（「『変えていく気概』が必要だ」『日経トップリーダー』2012 年 6 月号，18 頁）。

入社して初めて日本交通の危機的状況を知った川鍋は，企業の危機を前にしてもなお経営陣の態度には切迫感がないと感じ，これを正そうとコンサルタント時代の経験に基づいて同社の立て直しを図ろうとした。しかしながら，彼が学んだ米国由来の経営学理論は，カタカナの用語が多く，そのことを気障に感じた古参のスタッフをいらだたせた。また川鍋の頭ごなしの指示が，「あるべき論」を社内に押しつけるものとして嫌われた。彼は社内で「アメリカ帰りのエコノミスト」と揶揄され反感を買った[7]。

ここにいてもどうにもならないと感じた川鍋は，2000 年 7 月には日本交通を離れ，グループ子会社として日交マイクル（日交 MyCrew）を設立した（「渋滞脱出，カギは付加価値」『日経ビジネス』2002 年 11 月号）。川鍋は，乗車定員 6 名のミニバンを用いた会員制のハイヤーで，日本を訪れる外資系企業の幹部などを対象に，送迎と移動中のビジネス環境を提供する「動くオフィス」というコンセプトのハイヤー事業を運営した。

川鍋には勝算があった。それは，日交マイクルが供給する高付加価値サービスによって，同業他社との差別化を図るというものである。川鍋が，従来のハイヤーやタクシーでは捉えきれない需要を標的とする高付加価値サービスの運営に踏み出した背景には，マッキンゼー時代から彼が抱いていたタクシー業界の現状に対する疑念があった。2003 年当時の回想（「タクシー新時代規制緩和を超えて」『日経流通新聞』2003 年 7 月 1 日）によれば，東京都内だけでも約 5 万 5000 台のタクシーが稼働しており，1 台のタクシーが同じ顧客を拾う確率は非常に低く，接客態度など運転手のサービス意識も低くなる，という状況が常態化していた。加えて，現状さえ維持されれば，タクシーの営業収入は 1 台が 1 日当たり 4 万円から 5 万円を売り上げるという安定した市場であった。このような業界の現状に，高付加価値のサービスを提供する企業をつくれば利用客に支持される，と川鍋は考えた。彼には，タクシーは運輸業ではなくサービス業になる必要があり，そのためには従来のタクシーに対する概念を覆さなければならない，という思いがあった（「渋滞脱出，カギは付加価値」『日経ビジネス』2002 年 3 月号）。

ところが，実際に事業を開始してみると，日交マイクルのサービスが顧客に認知されるまでの期間は，川鍋が予測していたよりも長く，高付加価値を生み出すための多額の初期投資を回収する前に資金繰りが回らなくなるという事態が起こった。ミニバンの新車を導入し，人材育成に関しては乗務員に英語を義務付けるなど，日交マイクルの事業設計はサービスへの要求水準が高すぎるものであった。この失敗により，日交マイクルは，毎月 1000 万円単位の赤字を累積して，最終的には

約 4 億 5000 万円の損失を計上した[8]。日交マイクルの事業を維持するためには親会社である日本交通の支援が必要となったために，川鍋は自分を本体で受け入れてもらわねばならなくなった。最終的に，2004 年に日交マイクルは日本交通本体に吸収され，翌年 2005 年に清算された。

窮状が続く本体に，借金を積み増しする形で戻ることとなった川鍋は，「成果を出さないと俺は死ぬ」，というくらい精神的に追い詰められたという（露木，2015，129 頁）。そこで川鍋は，本社内の各部署から若手社員を集めてプロジェクト・チームを編成し，即効性のある業績改善のアイデアを議論することから始めた[9]。このプロジェクトでは，ハイヤーの不採算顧客に対する取引中止や値上げ交渉，乗務員募集の広告媒体の変更などが提案された。これによりハイヤー事業は赤字から年間約 3 億円の増収に転換することができ，乗務員の応募件数も 3 倍増を達成した。これらの成果によって川鍋は，（会社における）「自分に対する信頼性をやっと少し取り返せた」と振り返っている（露木，2015，129 頁）。創業一族で将来を嘱望された川鍋は，日交マイクルの失敗で厳しい洗礼を受けた後，プロジェクト成功によりビジネスの能力を見せることで，社内での一定の信頼を得たのである。

3　日本交通の組織変革――指名買いされるサービスへの転換

(1)　企業存続の危機

先述のように，日本交通は，既に 1997 年から資産売却や職員の希望退職を進め，負債の返却に努めていたが，依然として同社の財務状況は危機的な状態が続いていたため，メインバンクは不安をもって同社を注視していた。

2001 年 7 月，ついに，改善がはかばかしくない日本交通に対してメインバンクから再建計画が打診され，同社の存続の危機が顕在化するという事態が生じた。銀行は，2 代目社長である父の達朗と，副社長を呼び出した。川鍋も，専務として面談に同行した。面談の間，銀行側は達朗ら日本交通の経営陣に対して終始厳格な姿勢を崩さず，同社の負債処理の返済計画の早期提出を迫った。日本交通側では，社長と副社長のいずれもが戦意を喪失した様子であった。面談終了後，諦めの雰囲気が漂うなか，川鍋は，父の達朗から「とにかくやれ」とだけ言われ，銀行への対応と，日本交通存続の危機の脱却のかじ取りを任されることになったのである。当時の心境を，川鍋は以下のように振り返っている（「FACE ザ・経営者 川鍋一朗」『日経ベンチャー』2007 年 1 月号，20 頁）。

> 飛んでいる飛行機の操縦士も副操縦士も，完全にやる気を失って操縦かんから手を離してしまった。そこで，後ろで見習いをしていた私がいきなり操縦かんを握ることになってしまった。

川鍋本人にとっても，自分がこのタイミングで事実上の経営主導権を持つことになることは，予期せぬ転機であった。

メインバンクからの指示もあり，川鍋は，日本交通の負債体質の健全化を図るために，様々な施策を断行しなくてはならなかった。グループ傘下の関連企業の整理を加速化し，不動産資産の売却

に際しては，東京の赤坂の本社や川鍋家の自宅まで手放し，日本交通は「売れるものは何もかも売るという悲惨な状況」に陥った（川鍋，2008，125 頁）。同時期に，川鍋は職員のリストラも断行した。2001 年中に 68 名の職員が希望退職という形で同社を去り，このうちの約 50 人に対しては，川鍋自身が実際に面接をして退職を促した[10)]。

これらと並行し，東京都内にある日本交通の全営業所を巡回するなかで，川鍋は，会社が潰れるかもしれないという噂を受けて経営陣を非難する声を浴びながらも，日本交通の再生を訴えた。川鍋は，日本交通が生き延びるためには，文句を言うよりもできることから始めることが重要であると，頭を下げながら各営業所を説いて回り，現場の乗務員への説得を試みた（「FACE ザ・経営者 川鍋一朗」『日経ベンチャー』2007 年 1 月号）。こうした現場との対話を進める川鍋の姿勢は，入社直後に社内と対立し，本社を離れた「米国帰りのエコノミスト」の人物像とは異なるものと社内では理解された。対話を繰り返すうちに，現場の乗務員たちも次第に川鍋への期待を寄せていった[11)]。その様子を，当時は若手の一人として財務部門よりプロジェクトチームに参画していた野村貴史（現管理部課長）は，次のように述べている[12)]。

> （川鍋の巡回を通じて―引用者注）みんな期待はしていましたね。特に川鍋秋蔵という初代は，乗務員から社長にまでなっていますので。当然乗務員の気持ちはよくわかって，現場にもしょっちゅう顔を出していた。それが，先代の達朗社長が，営業所には，頻繁には顔を出さなかった方でしたので。そこからすると，一気に雰囲気は変わりましたね。先祖返りじゃないですけれど，（古参の乗務員からは―引用社注）「初代を見ているようだ」という声もありました。

2001 年，日本交通の経営が未だ深刻な状況にあり続けるなか，タクシー業界全体では，2002 年に施行を控える改正道路運送法が悩みの種であった。値下げによる価格競争が懸念され，新規参入対策としての増車策が検討されるような業界状況のなか，川鍋は「値下げは簡単に追随できるため，本当の意味での差別化ではない」と考えていた（「タクシー新時代 規制緩和を超えて」『日経流通新聞』2003 年 7 月 1 日）。

川鍋には，日交マイクルでは失敗したものの，先述のように，日本交通のタクシー事業を変えていくという一貫した信念があった。タクシーは運輸業ではなくサービス業になる必要がある。高付加価値のサービスによる差別化を行うことで，川鍋は，後に「拾われるタクシーから，選ばれるタクシーへ」と彼自身が表現するような，タクシーのサービス業への転換を図ろうと考えていたのである[13)]。この信念と発想は，初代秋蔵の考えとも共通するものであった。川鍋は，日本交通の強みはハイヤーで培ったサービス精神であり，サービス面の強化で他の業者と競争していくことを基本方針とすることを決めた[14)]。そこで川鍋は，当時，ハイヤー市場の低迷から，東京都内のタクシー市場で台数の増え始めていた黒塗りのタクシーを同社でも採用することを決め，2001 年 5 月に 2 台の同社の黒塗りタクシー，通称「黒タク」を市場へ試験的に導入した。これは同年 9 月に 80 台まで拡大し，後に，黒塗りタクシーで先行する競合他社を上回る成功を収めることとなる[15)]。

(2) 黒タクの導入――高付加価値サービスによる差別化

黒タクとは，それまで同社で一般的であった黄色い車体のタクシー（以下，黄タク）に比べ，タクシー料金はそのままに据え置き，乗り心地や快適性，接客の面で質の高いハイヤー並みのサービスを提供するサービスである。一般に，他社を含む黒塗りのタクシーは，不況が続くハイヤー・タクシー業界におけるハイヤー需要の減少を受けたタクシー会社が，その対策として，ワンランク上のビジネスクラスともいえるタクシーサービスを一般的なタクシーと同じ料金で提供する形で市場に登場した。日本交通の黒タクにおいても，ハイヤー事業の代替と法人顧客の囲い込みは大きな狙いの１つであったが，川鍋のもう１つの狙いは，黒タクをきっかけにして，それを高品質サービスの象徴とすることで，指名買いの効きにくいタクシー業界においてサービスによる差別化を図ることであった。

黒タクのサービスでは，制服着用の徹底や，顧客の乗降時のドア開閉サービス，社名と氏名を名乗る挨拶などの接客面と，車内禁煙の徹底，トランクも含めた車内の整理整頓，ラジオのかけ流しの禁止による静粛な空間の提供などの面での強化がなされた。

また，黒タクは，そのサービス品質の向上と維持のために，厳格な採用基準を備える資格制度を設けていた点で，他社の黒塗りタクシーとは異なっていた。乗務員が黒タク乗務員として採用されるためには，黄タクでの１年間以上の乗務を経験した後に自己申請を行わなくてはならない。申請後，乗務員は事故・違反の有無から勤務態度，接客態度，オペレーションなどの各項目に設けられた評価指標に基づいて評価される。その基準を超えて，さらに営業所の判断による推薦を受けられる者のみが，黒タクの乗務員になる心構えを身につけるために，１日をかけて黒タク専門の講習を受ける。講習には，川鍋も講師として参加し，受講者の乗務員たちは直接川鍋から，黒タクに乗る誇りを持つこと，誇りを無くすようなら黒タクから降ろす場合もあることを説かれる[16)]。講習の最後には，乗務員たちは質の高いサービスを提供する専門家となることを宣誓し，誓約書への署名も行う。

このようにして，川鍋は，ハイヤー並みの車両と接客サービスを備え，資格制度の基準を満たす乗務員のみが運転する高付加価値サービスとして，黒タクを導入したのである。

(3) 配車システムの拡充――選択の機会の増加

川鍋は，黒タクの成功には利用者による指名買いが重要であると考えた。流し営業ではタクシーの指名買いはほとんど起こらない。指名買い，すなわち，顧客によるタクシーの選別の機会が起こるとすれば，それは利用客からの配車の予約のタイミングである。

2001 年の黒タクの導入時に，川鍋は，従来の配車システムに黒タク専用の電話番号を設けた。専用回線を利用した，顧客による黒タクの指名買いの機会の増加を図ったのである。

また，川鍋は同年の 2001 年 10 月より，商業施設などを中心に日本交通の専用乗り場の設置を開始した。従来は，タクシーが客待ちをする場合，公共のタクシー乗り場を使用するしかなく，そこでは顧客がタクシーの会社を選ぶことはできなかった。そこで川鍋は，専用乗場の第一号を愛宕グリーンヒルズに設け，乗り場に黒タクを待機させることで，黒タクを好む利用者に対して，流し営

業や配車とは異なる新機軸の選択の機会を創造したのである。黒タクを常に選べる乗り場については，銀座（2002年），六本木ヒルズ（2003年），東京ミッドタウン（2007年）などに設置されていき，現在では都内40カ所に及ぶ[17]。

(4) 黒タクの拡大――乗務員の動機付け

2001年5月に2台の導入から開始した黒タクの規模を拡大するためには，黒タクの乗務資格を満たす乗務員を増やすことが必須であった。黄タクの乗務員は，実は当初は黒タクの運転手になることに必ずしも積極的ではなかった。既に触れたように，多くのタクシーが流し営業で稼働するタクシー市場では，同じ顧客が1台の車両を利用する確率は低い。日本交通においても，全ての乗務員のサービスに対する意識が高いと言えるものではなく，むしろ彼らのプロとしての意識は，「タクシーは流してなんぼだよ。それが腕なんだ」という言葉に表れるように，いかに利用者に拾われるか，という流し営業のノウハウに向いていた[18]。

このような意識であった黄タク乗務員が，進んで黒タクへ転向する最初の誘因となったのは，黒タクへの優遇施策であった。川鍋は，無線予約を優先的に黒タクに回し，専用乗り場への黒タクの優先配車によって，黒タクの稼働率を上げ，その結果売上が増大した。また，車体に高級感のある黒タクは，流し営業中も黄タクと比べて顧客に拾われやすいという優位性があった。さらに，黒タクのサービス品質が顧客に徐々に認知され始め，最初から黒タクを指名する予約も増えていくと，黒タクは黄タクに比べて1割以上多い収入を得られるようになった（「タクシー新時代 規制緩和を超えて」『日経流通新聞』2003年7月1日）。これに伴い，黄タク乗務員の中から黒タクを目指す者が相次ぐようになった。

しかしながら，彼ら乗務員をより動機付ける重要な要因となったのは，日本交通を指名して乗車する顧客から，サービスの質の高さを褒められるという経験であった。実際に黒タクの乗務員になってみると，乗務員たちは日交ファンの顧客から，そのサービスについて感謝や賞賛の言葉をかけられるようになった。乗務員たちは，顧客満足を満たすことの充実感や，働く喜びという，黄タクの乗務時にはなかなか得ることのなかった体験を通じ，自らの仕事に新しい意味を見出すようになったのである。

日本交通の乗務員としての自覚と，高付加価値のサービスを自ら実践していくことへのプロフェッショナルとしての強い意識が彼らに芽生えていったことについて，自らも黒タクに乗務し，その後には黒タク講習での講師経験も持つ徳山正敏（現三鷹営業所次長）は以下のように述べる[19]。

> 今日講習を受けたから，君たちは一人前の黒タク乗務員だ，というわけじゃない。君たちが認められるのは，日本交通しか乗らないお客様が乗車されるとき，お客様が求めているサービスを提供するだけでなく，そのお客様が求めている以上のサービスをしたときです。そのとき，必ずお客様から頂ける言葉がある。その言葉は「さすが日交」です。

顧客からの感謝と，講習などで学んだプロとしての意識によって，黒タクの乗務員は，自らの仕

事にやりがいを感じ，さらに良いサービスを自分で工夫するようになった。

高品質サービスの提供に注力した結果，顧客からの支持を得た黒タクは，次第に指名されるようになり，導入から1年足らずで車両台数を約460台にまで増やした。2015年時点では，日本交通グループのタクシー全体の半数である約1800台が黒タクとして稼働しており，同社の高品質サービスの中核となって売上を支えている（川鍋，2015，63頁）。

日本交通が企業存続の危機を脱し，負債の返済にも目途がつき始め，同社の再建計画に一定の区切りがついた2005年に，川鍋は同社の代表取締役社長に就任した。このころまでには，2000年に約310億円まで減少した同社の売上高は約460億円にまで回復し，微増傾向に移行していた。翌年の2006年には，川鍋は，同社の新たな成長の基盤づくりを目指し，さらなる変革に取り組んでいった。その後の一連の組織変革を経て，同社の業績は回復し，売上も伸長を続け，現在もなおタクシー産業の最大手企業として存続している。

(5) EDS（Expert Driver Service）の開始――ボトムアップのサービス創造

2000年代の後半には，日本交通の高品質サービスが，黒タクを中核としながら結びついていった。乗務員の主体性が新たな独創的なサービスを生むようになったのである。

同社は2011年8月に，新たなタクシーサービスとしてEDS（Expert Driver Service）を開始した。これは乗務員が主体的に，議論をしながら，場合によっては公休に出勤し，自らの時間を割いてまでサービスをつくっていったものであった。

EDSは，従来の日本交通の主要顧客であった法人顧客だけでなく，個人顧客の個別のニーズに適応する質の高いサービスを提供することによって，新規顧客の開拓をすることを目的に開発された同社のタクシーサービスである。EDSは，3つの新機軸のタクシーサービスとして開始された。3つのサービスとは，子供の送り迎えを代行する「キッズタクシー」，国内外の旅行者に向けた「東京観光タクシー」，付き添いが必要な高齢者などをケアする「サポートタクシー」である。

EDSの料金システムは時間貸切制であり，1時間4650円の料金体系となっている[20)]。EDSの特徴は，サービスの性質上それぞれの顧客に対して決まった乗務員が担当する人員配置をとるため，顧客と乗務員との関係が密となる点にある。「キッズタクシー」を例に見ていこう。キッズタクシーは，日本交通の乗務員から選抜されたEDSの乗務員が，保護者の代わりに子供の学校や塾と自宅などの間を送迎するサービスである。通常のタクシー業務と異なり，毎回ほぼ同じ乗務員が送迎をすることで，乗務員と顧客が顔なじみとなり，保護者は子供だけの乗車でも安心して送迎を任せることができるようになる（露木，2015，125頁）。送迎サービスのリピート利用期間は，長いものでは子供が学校を卒業するまで続き，その間同じ乗務員が指名を受け続ける。子供が卒業を迎え，タクシーの送迎を終える時期には，「子供を優しく見守っていただきありがとうございました」と親からの礼状が乗務員に届くこともあるという[21)]。このようにEDSでは，顧客は日本交通のタクシーだけではなく，特定の乗務員を指名する。つまり，EDSは，日本交通のタクシーサービスを，「選ばれるタクシー」から「選ばれる乗務員」へと発展させたサービスであるといえるだろう。

EDSのもう1つの大きな特徴は，送迎サービスに限らず，サービスの企画，営業などEDSに関

わるほぼ全ての業務を乗務員自らが行う点である。たとえばキッズタクシーでは，乗車時や到着時に「親御さんにメールを打つ」などのサービスを実施しており，これは乗務員らが自ら考案して始めたサービスである（川鍋，2015，64 頁）。また，EDS の乗務員は，日本交通が開発したスマートフォン上のサポートシステムを用いて，サービスの予約の受注，確認，出発，到着，終了，実績などの業務の全てを自己で報告・管理する。

このように乗務員が主体となって実施する EDS の仕組みは，その開発初期から川鍋が構想していたものであった。EDS の開発においては，第 1 に，「ケア」「キッズ」「観光」の 3 つのサービスで始めること，第 2 に，乗務員が顧客に直接アプローチすること，という基本的な考え方が川鍋から示され，実際のサービスをどのように設計するかについては，日本交通グループに在籍する約 7000 人の乗務員の中から，運転技術や接客に優れており，自ら手を挙げた乗務員の中から選抜された 27 人のメンバーが決定した。EDS の第一期生としてキッズチームに参画した徳山は，当時の様子を以下のように述べる[22)]。

> （EDS の立ち上げは―引用者注）社内ベンチャーみたいなものですよね。喧々諤々とやり合ったんです。会社からは，利益を出せる形でお客様個人に特化したサービスを創り上げろ（とだけ言われた）。それはメーター制じゃできない，じゃあどうする，（中略）毎週チームのメンバーと，言い合いでした。

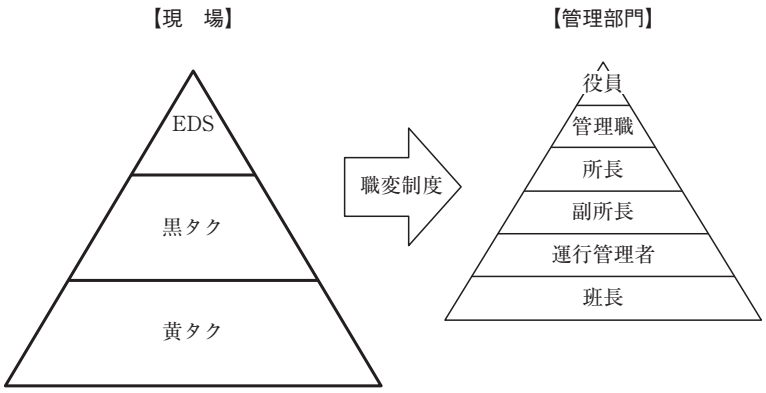
EDS の立ち上げは，乗務員たちに，自らが日本交通のタクシーサービスを牽引し，独自のサービスを生み出している，トップドライバー集団であるという意識を強く根付かせるきっかけとなった。こうして開始した EDS の月間受注件数は，2011 年のサービス開始からおよそ半年後には 100 件を超え，2014 年時点では月間平均 677 件を受注するまでに成長した。その需要は今もなお増え続けている（露木，2015，139 頁）。

(6)　乗務員の 2 つのキャリアパス

黒タクができ，EDS ができたことで，日本交通のタクシー乗務員が目指すべきキャリア上の目標は 2 つになった。その 1 つは，従来のような管理職であり，もう 1 つはサービスに熟達した，プロフェッショナルなトップドライバーになるということであった。それに伴い，キャリアパスを複線化する変革が進められた。それは「黄タク」乗務員から「黒タク」へ，さらに「黒タク」乗務員から「EDS」の乗務員へといったように，サービスに優れた乗務員に特化したキャリアアップを理想とするようなパスが生まれた。

この新たなキャリアパスは，その後の同社の乗務員のキャリアビジョンにも影響を与えることとなった。これまで，タクシー業界では一般的に，運転手にとってのキャリアパスが存在しないとされてきた（川鍋，2015，62-63 頁）。タクシーの乗務員は，一度，乗務員として採用されると，最後まで乗務員であり，流し営業の経験を磨くなどして，顧客の探索に熟練し，歩合の報酬が増えるというかたちでの自己練磨しか経験しない。

図 2　日本交通における乗務員の 2 つのキャリアパス



（出所）　川鍋（2015，64 頁）を基に筆者作成。

しかし，日本交通では，一連の組織変革の過程で，乗務員のキャリア形成を支える「2 つのキャリアパス」が整っていった（図 2）。2 つのキャリアパスとは，1 つはタクシー乗務員として「黄タク」「黒タク」「EDS」の順でキャリアアップが可能な 3 段階の「現場のキャリアパス」であり，もう 1 つは管理部門へのキャリアパスである「職変制度」である。

管理部門へのキャリアパスとは，現場の乗務員が本社管理部門の職員へと転向するための職変制度を指す。この制度は，以前から同社で採用されており，タクシー業界では一般的な制度である[23)]。管理部門へのキャリアは，乗務員を兼務する営業所の班長への就任から始まる。その後は管理職として，運行状態のサポートや他の乗務員の健康状態のチェック，新人への指導などを行う運行管理者への昇格のチャンスがあり，さらに営業所の管理職である副所長，所長，本社の管理職や役員へのキャリアステージが設けられている。

同社においてより特徴的なものは，3 段階の現場のキャリアパスである。日本交通に入社した新人乗務員は，まずは黄タクに乗務する。黄タクで 1 年以上のキャリアを積んだ後，基準を満たした乗務員は黒タクへの乗務希望を申請し，会社の承認が下りれば，黒タク乗務員への昇格が実現する。これに，EDS が導入され，日本交通のトップドライバーを目指すキャリアステージの頂点となることで，3 段階のキャリアパスが整備されていった。

EDS への昇格も，黒タクと同様にまず乗務員の自己申請から始まる。EDS の 1 つである東京観光タクシーの乗務員には「東京シティーガイド検定」の合格を課すなど，一定の経験と資格取得が条件になるものもあるが，面接ではあくまでも本人のやる気で判断がなされる（川鍋，2015，64 頁）。とくに EDS への昇格の基準は厳しく，面接では希望者の半分が落とされるという。選抜に残り EDS 乗務員に採用された者たちは，年数回の昇格のタイミングで執り行われる厳かな就任式を経て，正式に EDS 乗務員として任命される。

従来の職変制度に加えて，3 段階の現場のキャリアパスが整うことで，2 つのキャリアパスが結びつき，同社の乗務員のキャリアビジョンは格段と拡がりを見せることとなった，と野村と徳山は述べる[24)]。

（2つのキャリアパスが―引用者注）乗務員のキャリアパスとして認識されたのは，やはりEDSができて3段階になってからだと思います。（中略）今までは「一生乗務員をやるんだ」という世界しかなかったところに，そこからの枝がだいぶ増えてきた。特に新卒の乗務員には，まず現場で経験をして，学びながらキャリアップしたい，という方はけっこう多いです。（野村）

誰しもが入れるものではない厳しいステージを創ることによって，それを目指すというキャリアパスのレイヤーが出来たこと，その中でキャリア観を持った人材の育成ができる。またそれを目指してくる新卒や乗務員が現れてきた。（徳山）

現場のトップドライバーであるEDSの厳しい昇格基準に挑む過程で，乗務員は管理部門への職変を含めた自身のキャリア観を形成するようになる。また，管理部門にとっては，乗務員を複眼的な基準で評価することで，それぞれの乗務員の職員としての適性の有無や，配置・異動の判断をすることが可能となっていった。このように，2つのキャリパスが整ったことで，日本交通では乗務員のキャリア開発とモチベーションの向上を支援する仕組みが出来上がっていった。2015年時点では，日本交通の役員の8割が，タクシー乗務員出身者で構成されている（川鍋，2015，65頁）。

Ⅳ　結論と含意

1　事例の考察

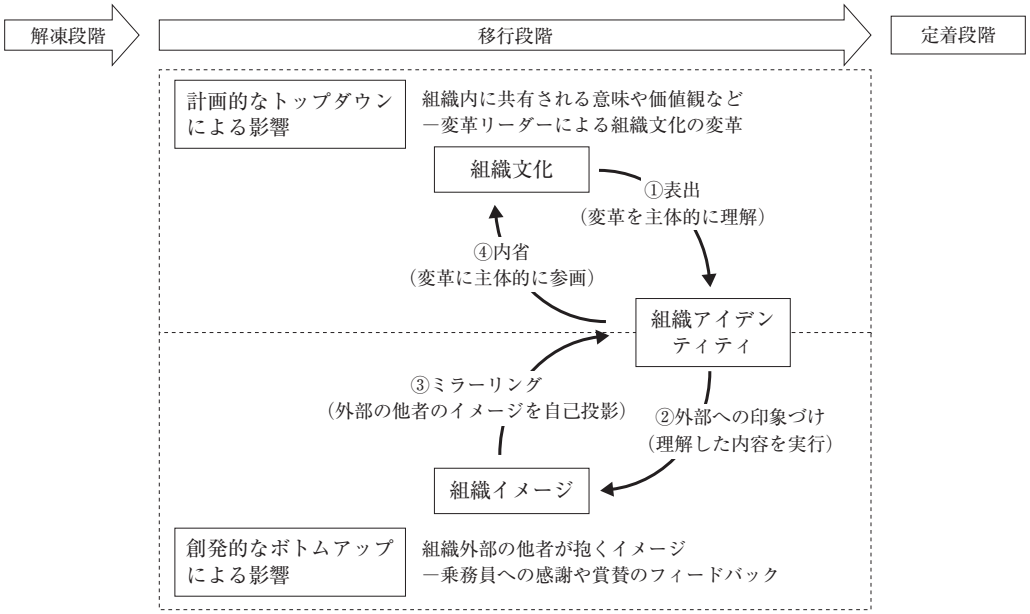
本事例では，川鍋が主導した日本交通の組織変革を分析した。ここでは，「日交マイクル」，「黒タク」，「EDS」といった同社の高付加価値サービスを中心に事例を整理し，レヴィンのいう「移行段階」に含まれ，コッターのいう「従業員の自発を促す」変革の実行段階において，同社のタクシー乗務員の主体性がどのように喚起したのかという点を考察する。

川鍋には，日本交通への入社以前から，運輸業からサービス業へのタクシーの転換によって，顧客の支持が得られるという考えがあった。この発想に基づいた日交マイクルでは失敗を経験したものの，その後も川鍋は，高付加価値サービスという発想を維持しつつ，黒タクやEDSを中核としたサービス差別化を一貫して推し進めた。その際のポイントは，乗務員の主体性の喚起にあった。

黒タクの導入当初，黄タクの乗務員の間には，流し営業では重視されてこなかった接客サービスを強化する点で，黒タクに対する抵抗感があった。乗務員の黒タクへの転向を進める最初の誘因となったのは，優遇施策による金銭的インセンティブであった。厳格な資格制度や講習による動機付けも重要であったが，それ以上に乗務員たちの主体性を引き出したのは，顧客からの支持であった。日交ファンの顧客から，黒タクのサービス品質を賞賛されることで，乗務員たちは従来のタクシー営業では得がたかった働く喜びや充実感を感じた。これらの経験を重ねることで，乗務員たちは自らを，顧客の期待を上回る高付加価値サービスの提供者であると捉えるようになっていったのである。

同社のタクシーサービスを，黒タク乗務員自らが高付加価値化するという好循環は，その後に導

図 3　変革プロセスにおける組織メンバーの主体性喚起のメカニズム



（出所）　Hatch and Schutz（2002）を参照・援用し筆者作成。

入されたEDSの新サービス展開にも結びついた。川鍋は，EDSの開発プロジェクトにおいて，サービスの詳細の開発を，同社の乗務員から選抜した27名3チームの開発メンバーに一任した。彼らは，ときに公休を利用してまでサービスの開発を議論しながら進め，日本交通側は彼らがボトムアップで創り上げたサービスを承認し支援した。

EDSの初期メンバーは，自分たちが創造したサービスを厳格に管理・運営した。その結果，彼らは，顧客から日本交通のタクシーとして指名されるだけでなく，専属の乗務員として，より関係が密となった顧客から感謝や賞賛を受けるようになった。これらの経験を通じ，EDSの乗務員は自分たちが選ばれる乗務員であると自覚していき，社内においても，黄タク，黒タクの上位に位置するトップドライバー集団として認知されるようになった。

このことによって，日本交通には，現場の乗務員のキャリアステージと，現場から管理部門へのキャリアパスという，2つのキャリアパスの体制が整い，従来は非能動的な職業選択を行う傾向だけがみられたタクシー乗務員に対して，彼らの主体的なキャリア形成を可能とすることとなったのである。

このような川鍋の組織変革プロセスにおける，乗務員の主体性の喚起を例に，変革プロセスの実行段階における組織メンバーの主体性喚起のメカニズムの要点を描くならば，図3のようになる。図の上部に示すレヴィンの3段階モデルは，この図が移行段階のメカニズムであることを表す。さらに図では，組織メンバーの主体性を喚起する要因としての組織アイデンティティと，組織アイデンティティに影響を与える組織文化，組織イメージを示している。①から④までの数字は，それら相互作用を4つのプロセスで表している。

プロセスを順に検討していこう。まず第１の表出プロセスでは，川鍋によって，これまでの日本交通にはなかった，高付加価値サービスの実現のための構成要素が設計され，インセンティブや講習による動機付けなどを通じて，実行すべき変革の内容が乗務員たちに提示された。乗務員は提示された変革の実行内容を，その時点に自身が内在化している組織アイデンティティと照らし合わすことのできる範囲で表出し，主体的に理解していった。第２の印象づけのプロセスでは，乗務員が自身の理解したサービスを顧客に提供する段階で，そのサービスを評価する顧客に日本交通に対する良い組織イメージを抱かせた。第３のミラーリングプロセスでは，顧客から乗務員に対する感謝や賞賛が与えられ，これによって充実感や達成感を得た乗務員は，その組織イメージをミラーリングによって自己投影し，自ら主体性を喚起することでその組織アイデンティティを変化させた。第４に，自ら主体性を喚起した乗務員は，川鍋が主導する変革における組織メンバーとしての自己の存在を内省し，変化した組織アイデンティティを組織文化に埋めこんでいくほどに，より主体的に変革に参画するようになった。これらの４つのプロセスのうち，組織メンバーの主体性が喚起されるのは，①と③のプロセスである。このサイクルが，場合によっては②と③の間，①と④の間で繰り返されながら，乗務員の主体性を喚起したと考えられる。

以上の考察に基づくと，組織変革の実行段階では，従業員の主体性は，組織内部からリーダーが主導する計画的なトップダウンによる影響と，組織外部の他者が抱くイメージを組織メンバーが自己投影する創発的なボトムアップによる影響を受けることとなる。すなわち，変革プロセス研究における組織メンバーの主体性は，組織内部からの影響のみならず，組織外部からの影響を受けて喚起されることが示唆される。

２　含意と課題

本論文では，日本交通の組織変革に焦点を当てた事例に基づき，組織変革プロセスの実行段階における組織メンバーの主体性がどのように喚起されるかという点を，変革プロセス研究に組織アイデンティティ論の知見を組み合わせることで考察してきた。本論文が提起した問題に対して既存の変革プロセス研究では十分な説明ができないことを指摘した上で，組織アイデンティティ論の既存研究を検討し，その問題を理解するための論点を導出した。

変革プロセスにおける代表的な既存研究は，計画的なトップダウンによって組織メンバーの主体性を喚起するという観点からの分析に留まっている。これに対し，本論文はその議論をさらに進め，組織アイデンティティ論の分析枠組みを援用することで，組織内部からの計画的なトップダウンによる影響のみならず，組織外部からの創発的なボトムアップによる影響が組織メンバーの主体性を喚起する可能性を考察した。そこでは，組織外部の他者が抱いた当該組織に対するイメージを自己投影した組織メンバーが，自ら主体性を喚起することで，経営トップの主導するトップダウンからのみならず，創発的なボトムアップからも主体性を喚起するという論理を展開した。

本論文では，日本交通の組織変革の事例に基づき，レビューを経た論理の検証を行った。その分析からは，組織変革を主導する経営トップの川鍋が，その構想した高付加価値サービスの導入に際

し，インセンティブや講習を通じたトップダウンによる乗務員の主体性の喚起を行うとともに，サービスを実行した乗務員が組織外部の顧客からのポジティブなフィードバックを得たことで，そのイメージを自己投影して自ら主体性を喚起するという，ボトムアップによる組織メンバーの主体性の喚起が行われたことが確認された。

最後に，事例に基づく若干の考察を行い，変革プロセスの実行段階における，組織メンバーの主体性を喚起する要因としての組織アイデンティティ，組織アイデンティティに影響を与える組織文化，組織イメージを示した。それを踏まえ，それらの相互作用のメカニズムを，① 変革の実行内容を主体的に理解，② 理解した内容を実行，③ 外部の他者のイメージを自己投影した組織メンバーが自らの主体性を喚起，④ 組織メンバーとしての自己を内省することによって変革へ主体的に参画，という 4 つのプロセスで提示した。

本論文には，次の 2 つの貢献がある。第 1 に，組織変革に取り組む経営者の行動が従業員の主体性を喚起するのみならず，従業員自らも組織外部の他者からの影響を受けて主体性を喚起することで，新たなサービスの実践や創造が行われるようになり，全体の組織が変わっていくという事実を示した点である。環境の変化への適応を考え，企業家と組織が組織変革を図っていく上で，個々の組織メンバーが主体性を喚起し自己の認識を変えていくプロセスに，外部の他者のイメージが影響するという有用な示唆を与える点は，本論文の実践的貢献である。

第 2 に，既存の組織変革プロセス研究に対して組織アイデンティティ論の知見を援用し，新たな論理を提示した点である。本論文では，事例に基づいてそれを確認し，考察を加えることでその精緻化を試みた。組織変革プロセスの実行段階における従業員の主体性喚起に関する新たな論点を提示した点は，本論文の理論的貢献である。

しかし，本論文が提示した論点は，組織変革プロセスの実行段階の一部分の範囲に限定した議論である。このため，変革プロセスの他の段階において，従業員の主体性の喚起が与える影響については検討できていない。また，主体性の喚起を促した後，どのような契機で変革プロセスの次の段階に移行するのかについても，本論文の対象ではない。これら変革プロセスの他段階における従業員の主体性の影響や，主体性の喚起によって次のプロセスへと進むその契機を検討することは，今後の研究の課題である。

謝辞

本論文の審査過程において，シニアエディターの伊藤博之先生および 2 名の匿名レフェリーの先生方から大変貴重なコメントを賜りました。心よりお礼申し上げます。また，インタビュー調査にご協力いただいた日本交通株式会社の方々にも感謝の意を表します。

注

1）「サービス業総合調査各年版」（『日経流通新聞』）によると日本交通は 1999 年に売上高首位の座から転落し，2002 年に再び首位となるが，2008 年までの期間は首位から 3 位までの間を移行した。2009 年以降は，継続して首位のポジションを占めている（2016 年度時点）。

2） たとえば，山岡（2015）は，組織変革の対象が，組織構造，人事制度，戦略策定，リーダーシップ，意思決定や問題解決，コミュニケーションパターン，コンフリクト管理，組織学習など多岐にわたることを示している。

3） 組織文化には様々な定義があるが，代表的な論者であるシャイン（Schein, 1985）によれば，組織文化とは，外部適応の問題と内部統合の問題への対処を図る組織が，学習し，創出し，発見し，あるいは開発した，組織にとっての基本前提となるパターンとされる。

4）「2016 年度サービス業総合調査」（『日経流通新聞』2017 年 11 月 1 日）による。なお，保有車両数については，「2018 年全国グループ企業調査」（『ザ・タクシー』2018 年 2 月号）によると，第一交通グループ（8423 台），日本交通グループ（5904 台），国際自動車グループ（4072 台）である（2018 年 1 月末時点）。

5） ここで述べる 2 度の規制緩和とは，運輸政策審議会によって行われた次の 2 つを指す。第 1 に，1993 年 10 月に「今後のタクシー事業のあり方について」の答申が出され，需給調整規制の緩和，事業者毎の一定割合までの自由な増減車の容認，運賃の多様化，同一区域内の複数運賃の容認が図られた。第 2 に，1997 年の「タクシーの活性化と発展を目指して」の答申では，運賃制度の改正，ゾーン運賃制の導入，初乗り短縮運賃制の導入，参入規制の緩和，事業者の最低保有車両台数の引下げが図られた（「政策分析レポート No. 17　90 年代以降の規制変革の経済効果――利用者メリットの分析（再改定試算）」内閣府，2003）。

6） 以下の本節の記述に関しては，特に断りのない限り，社史編纂委員会編（1961），川鍋秋蔵追想記編集委員会編（1984），社史編纂プロジェクトチーム編（2008）に基づく。

7） 川鍋は，入社当時の日本交通の状況を次のように語る。「当時の日本交通はさながら，『ゆでガエル』。事業の多角化で財務体質が悪化し『お湯の温度』は上がっているのに，それまでぬるま湯につかっていた“カエル＝日本交通”だけが温度上昇に気づかず，死を迎えようとしていた。しかし，社内には全く危機感がない。（中略）役員会議に出てまず驚いたのが，報告の“ゆるさ”。『先月はこれだけ利益が出ました』という経理部長の報告を聞いた当時の 2 代目社長，私の父が『なぜ？』と問うと，『先月は雨が多かったので』。雨天時は確かにタクシー利用が増えます。が，説明はそれで終わり。『分析とかないんですか』『おかしいと思いませんか。アスピレーション（向上心）がなさすぎる！』と横文字を使って激を飛ばしたら，ついたあだ名が“米国帰りのエコノミスト”。マッキンゼーで働いていた時とのギャップを感じました」（「トップランナーに聞く」『日経 Associe』2015 年 4 月号，5 頁。）

8） 日交マイクルのサービスでは，運賃は通常のハイヤーに比べ 10% 程度低い水準に置かれ，6 時間から 8 時間の利用で約 4 万円に設定された。ハイヤー車両のミニバンには，着脱式の机や回転式の対座シート，パソコン用電源，車載電話などが搭載され，移動中の車内で顧客にビジネス環境を提供した。乗務員は，旅行代会社や広告代理店など他のサービス業からの転職者を採用し，全員に英会話教育を徹底したという。ミニバン専用のハイヤー企業は国内で初めてのことで，川鍋は，車両 50 台，乗務員 50 名を導入するという大胆な初期投資を行っている。（「ミニバンでハイヤー」『日経産業新聞』2000 年 7 月 6 日；「タクシー各社が新事業」『日経流通新聞』2007 年 7 月 13 日；「談話室」『日経産業新聞』2000 年 7 月 21 日；「渋滞脱出，カギは付加価値」『日経ビジネス』2002 年 3 月号。）

9） 本社へ戻り，若手を募った川鍋は当時を次のように振り返っている。「米国流の経営学を学んで

いようが，英語が話せようが，少なくとも会社の中では，みんなに認めてもらわないと何もできない。認めてもらうには，何でもいいから，一つひとつ結果を出さないといけない。若手社員の力を借りて，とにかくすぐに成果が出そうなことに取り組みました」（「経営の系譜」『日経トップリーダー』2010 年 11 月号，117 頁）。

10） 日本交通株式会社・野村貴史氏へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

11） 逆境のなか，日本交通の再建計画を進めた川鍋について，初代秋蔵の時代から数えて 3 代を日本交通で勤め上げた林紀孝専務（現副会長）は，「会社の岐路で彼がいつも正しい判断を下してくれた。彼がいなかったら今の日本交通はなく，第三者の手に渡っていたかもしれない」と評価している。（「FACE ザ・経営者 川鍋一朗」『日経ベンチャー』2007 年 1 月号，20 頁。）

12） 日本交通株式会社・野村貴史氏へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

13） 2001 年から 2002 年の期間より，川鍋は「拾われるタクシーから選ばれるタクシーへ」というスローガンを掲げるようになった。たとえば，2002 年 3 月に創刊された日本交通の新たな社内報であった『全員一丸』の創刊号には，「日交のプライド」に基づく，高付加価値サービスによる「選ばれる会社へ」の転換が示されている（露木，2015）。

14） 川鍋は，この基本方針を体現したサービスが黒タクであり，従来よりもグレードの高い車両を使用し，乗務員のサービス品質にも明確な差をつけていると述べる（川鍋，2007）。

15） 東京都内では，国際自動車が 1999 年に先行して黒塗りのタクシーを顧客開拓対策として市場へ導入している。日本交通においては，正確には，2001 年 5 月に黒塗りのタクシーを試験的に導入しつつ，全社員を対象に同車両の名称を募集し，同年 9 月に正式名称を「黒塗りタクシー」，通称を「黒タク」とすることが正式に決定している（社史編纂プロジェクトチーム編，2008）。

16） 日本交通株式会社・徳山正敏氏（取材時，日本交通グループ東洋交通株式会社運輸事業部課長）へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

17） 配車システムについては，露木（2015），を参照し，日本交通専用乗り場については，社史編纂プロジェクトチーム編（2008），および同社の HP を参照した。

18） 日本交通株式会社・徳山正敏氏（取材時，日本交通グループ東洋交通株式会社運輸事業部課長）へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

19） 日本交通株式会社・徳山正敏氏（取材時，日本交通グループ東洋交通株式会社運輸事業部課長）へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

20） 日本交通 HP, 2018 年 8 月時点。1 時間以降は 30 分ごとに 2110 円，東京観光タクシーは 3 時間から 5 時間までのコース料金（1 万 3090 円～2 万 1530 円）となっている。

21） 川鍋は，顧客からの感謝を受けることで得られる乗務員の心の充足が重要であると述べる。「ドライバーが降りて荷物を積み，ドアに手を添えると，“ありがとう”と笑顔で感謝される。ドライバーは，この一言によって心の充足を得られるんです。タクシー運転手の給与水準は決して高くありません。続かずに辞めていく人も多い。でも，こんなふうにお客様との心の触れ合いを味わったドライバーは辞めないんですよ」（荒木博行，2014 年 6 月 4 日，GLOBIS 知見録，https://globis.jp/article/1168,2019 年 2 月 2 日閲覧）。

22） 日本交通株式会社・徳山正敏氏（取材時，日本交通グループ東洋交通株式会社運輸事業部課長）へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

23） 日本交通株式会社・野村貴史氏へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）

24） 日本交通株式会社・野村貴史氏，および，徳山正敏氏（取材時，日本交通グループ東洋交通株式会社運輸事業部課長）へのインタビュー（2016 年 11 月 16 日実施）。

参考文献

太田和博・青木亮・後藤孝夫編（2017）『総合研究日本のタクシー産業―現状と変革に向けての分析―』慶應義塾大学出版会。

蟹瀬誠一（2017）『KM（国際自動車）はなぜ大卒新卒タクシードライバーにこだわるのか』ダイヤモンド社。

川鍋秋蔵追想記編集委員会編（1984）『追憶の川鍋秋蔵―人と事業の五十年―』日本交通株式会社。

川鍋一朗（2007）「少子高齢化・人口減少時代に向けた地域交通事業者の取組事例」国土交通政策研究所編『少子高齢化・人口減少時代に向けた地域交通事業者の取組事例集』，国土交通政策研究所，所収。

川鍋一朗（2008）『タクシー王子，東京を往く。日本交通・三代目若社長「新人ドライバー日誌」』文芸春秋。

川鍋一朗（2015）「乗務員のモチベーションを上げる 3 つの仕組み―日本交通のタクシーはなぜ『選ばれる』ようになったのか―」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015 年 8 月号，58–66 頁。

社史編纂委員会編（1961）『社史 日本交通株式会社』日本交通株式会社。

社史編纂プロジェクトチーム編（2008）『日本交通社史―桜に N 走り続けて 80 年―』日本交通株式会社。

露木恵美子（2015）「日本交通―タクシー業界における組織変革とサービスイノベーション―」『一橋ビジネスレビュー』63 巻第 1 号，124–146 頁。

ハイタク問題研究会編（2018）『ハイヤー・タクシー年鑑 2018』全国ハイヤー・タクシー連合会。

山岡徹（2015）『変革とパラドックスの組織論』中央経済社。

Albert, S. and D. Whetten（1985）“Organizational identity”, in L. L. Cummings and B. M. Staw（eds.）*Research in organizational behavior*, Vol. 7, Greenwich, CT: JAI Press, 263–295.

Albert, S., B. E. Ashforth, and J. E. Dutton（2000）“Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges”, *The Academy of Management Review*, 25/1, 13–17.

Deci, E. L.（1975）*Intrinsic motivation*, New York: Plenum Press.（安藤延男・石田梅男訳『内発的動機付け―実験社会心理学的アプローチ―』誠信書房，1980 年。）

Dutton, J, E. and J. M. Dukerich（1991）“Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation”, *Academy of Management Journal*, 34/3, 517–554.

Hatch, M. J. and M. Schultz（2002）“The dynamics of organizational identity”, *Human Relations*, 55/8, 989–1018.

Kotter, J. P.（1990）“What leaders really do”, *Harvard Business Review*, 68/3, 103–111.（黒田由貴子・有賀裕子・岩崎卓也・小暮晶子訳『第 2 版 リーダーシップ論―人と組織を動かす能力―』ダイヤモンド社，2012 年，所収。）

Kotter, J. P.（1996）*Leading change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.（梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社，2002 年。）

Lewin, K. (1947) "Frontiers in group dynamics", *Human Relations*, 1/5, 5–41.
Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. (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年。)
Yin, R. (2014) Case study research: design and methods, 5th ed., Thousand Oaks, CA: Sage.

投　稿　日：2018年10月31日
掲載決定日：2019年3月18日

Abstract

Organizational Change of Taxi Enterprises:

Employee Self-motivation and Service Differentiation by Entrepreneur Behavior

by Hiroshi Endo

Nihon Kotsu Co., Ltd was one of the largest companies in the taxi industry in Japan. In the 1990s, its performance was lower and the company faced a serious crisis with huge debts. However, after the organizational change carried out by Ichiro Kawanabe (chairman, third generation of founders) in 2000, the performance of Nihon Kotsu recovered and increased. How and why Nihon Kotsu was successful with its V-shaped turnaround?

The aim of this paper is to analyze entrepreneurial behavior of Ichiro Kawanabe and the organizational change process led by him. In this analysis, the author incorporates the knowledge of the organizational identity theory to the organizational change process theory.

In summary of this case study, first, Kawanabe developed a high-quality taxi service selected by customers. Second, he increased the motivation of taxi drivers and changed their career views. Motivated taxi drivers themselves increased the quality of taxi service and tried to develop new services. Through these, Nihon Kotsu made it possible to differentiate their services on the taxi market, which were regarded difficult to differentiate.

In theory, this paper suggests the following mechanism. At the implementation stage of the organizational change process, employees are motivted to change their identity by recognizing themselves through feedback from customers and colleagues. Furthermore, empowerment and assignment of responsibility to employees will encourage employees' business improvement behavior to go beyond the assumption of top management. The V-shaped turnaround of the performance of Nihon Kotsu was brought about by this mechanism which was activated by organizational change led by Kawanabe.