

企業グループの中核企業における
組織構造に関する事例研究

学籍番号：12-3142

学 年：3 年 43 組 42 番

学部学科：経営学部経営学科

氏 名：宮崎 大輔

学籍番号：12-4014

学 年：3 年 57 組 14 番

学部学科：経営学部第 2 部経営学科

氏 名：櫻井 誠

学籍番号：12-4049

学 年：3 年 58 組 11 番

学部学科：経営学部第 2 部経営学科

氏 名：加茂 結花

学籍番号：12-3345

学 年：3 年 47 組 46 番

学部学科：経営学部経営学科

氏 名：矢野 翔子

要約

本論文は、病院・福祉施設向けリネンサプライ事業を主とする業界シェアトップのワタキューセイモアの組織構造について調査したものである。ワタキューセイモアの組織構造について各章に分けて分析し、リネンサプライ業界トップ企業の実態について調査・考察を行った。

1 章では企業の概要について述べた。さらに競合他社であるトーカイと売上高の比較、ワタキューグループが提供できるサービスにも焦点を当てた。

2 章では浸透戦略について述べた。加護野・吉村（2006）は、「組織構造とは、企業の中で多くの社員がうまく仕事を進めていくための大枠の決まりごとである。」と述べた。大枠の決まりごととは主に組織文化についてである。組織文化の浸透こそが企業のパフォーマンスに影響する。従って企業の分析をする際組織文化の新党戦略に触れることは必須である。分析の過程で実態の企業と比較し組織文化について調査・考察を述べた。

3 章では人事制度について述べた。組織を構成するのは従業員である。従業員は会社に抱いていたものと異なった現実直面することがある。この現象が起こることにより従業員のモチベーションを阻害する要因になりうる。これは現存するすべての企業に適用される。その現象に対するワタキューセイモアでの軽減方法について述べた。加えて組織のモチベーションの維持やそれに伴う人事評価の基準と求める人物像について調査・考察を述べた。

4 章では組織構造について述べた。「分権化」というキーワードをもとに組織構造について言及した。組織の権限移譲の観点から、その機能に関する文献を参考にしてワタキューセイモアの核となる強みに対して調査・考察を述べた。

5 章では将来の展望について述べた。ワタキューセイモアの競争力とリネンサプライ業界の参入障壁について着目し、多角化されたグループの将来性について調査・考察を述べた。

以上のように本論文は大きく 5 部構成となっている。

はじめに

第Ⅰ章 企業概要（宮崎大輔）

第Ⅱ章 社内の浸透戦略（加茂結花）

1. 先行研究
 - (1) 定義と目的
 - (2) 組織文化と企業パフォーマンス
2. 浸透戦略
 - (1) 組織文化の浸透戦略
 - (2) M&A 後の組織文化の融合
3. 社員教育
 - (1) 新人研修で身につく能力
 - (2) 組織文化浸透戦略としての社員教育
4. 考察

第Ⅲ章 人事制度（矢野翔子）

1. RJP（Realistic Job Previews）
 - (1) 先行研究
 - (2) ワタキューセイモアでの RJP 施策
2. 人事評価
3. 求める人物像
4. アサーティブ（Assertive）
5. モチベーションの維持のための人事制度の考察

第Ⅳ章 組織構造について（宮崎大輔）

1. 1. ワタキューセイモアの組織構造が業務遂行に与える役割
2. 対組織機能、分権化
 - (1) 事業部制組織
 - (2) 組織の範囲、権限委譲
3. 考察
 - (1) 業務遂行の役割
 - (2) 組織構造の分権化

第V章 将来の展望について（櫻井誠）

1. 先行研究
2. ワタキューセイモアの差別化戦略
 - (1) 総合力・統合力
 - (2) 新規参入
3. 海外展開
 - (1) ASEAN との関係
 - (2) 同業他社との比較
4. 景気変動
5. これからさらに進出しようとしている事業について
6. 考察

第VI章 まとめ

謝辞

参考文献

はじめに

リネンサプライ業界は医療産業に欠かせない業界であるが、学生にとっての認知度は低い。認知度は低いながらも病院に行く際には枕やシーツなどを無意識に使っている。我々はさまざまな企業を模索していた末にリネンサプライ業界にたどりついた。まず我々はゼミで組織論のケーススタディを行うにあたり、ある程度の規模を持つシェアトップの企業に興味をもった。小さな組織であれば統制がとりやすいが組織が大きいほど歪みが生じやすく統制しにくいからだ。以上の理由からリネンサプライ業界シェアトップのワタキューセイモア株式会社（以下ワタキューセイモア）では、どのような組織構造によってなっているのかをつきとめるため調査を開始した。

この報告書はワタキューセイモア総務人事本部楠雄太氏と井出本英治氏へのヒアリングと参考資料の内容から作成した。その中でワタキューセイモアがどのような強みをもって、他社と差別化に成功しているのかを記述する。

第Ⅰ章 企業概要

ワタキューセイモア株式会社は、医療現場を支える業務を主な事業としている。その中でも寝具の洗濯・賃貸のリネンサプライ業務が主な事業である。給食受託業務である日清医療食品、ホテル向けのリネンサプライである綿久リネン株式会社、調剤薬局事業の株式会社フロンティア、人材サービス事業の株式会社メディカル・プラネット、医療関連サービスのトータルコーディネートの株式会社セイモア、医療・福祉施設的设计・施工の古久根建設株式会社などの子会社を保有し、ワタキューグループを形成している。ワタキューセイモアを含む日本病院寝具協会の会員数 147 社が全国 8555 カ所の病院の 87% の 7428 カ所で寝具の洗濯・賃貸を委託している。

ワタキューセイモアから提供された資料¹に基づいて会社沿革について述べる。ワタキューセイモア株式会社は明治 5 年に創業した製綿業を本業とする村田製綿所を前身とし、昭和 37 年に「病院基準寝具制度」の外注が認められる事になったとき、村田製綿所改め綿久製綿株式会社は日本の病院に喜ばれる事業であると捉え方針転換を行い、現在のワタキューの旧社名である綿久寝具株式会社を設立した。それ以降、寝具リースの全国展開を行い、ワタキューセイモアと社名を変更し、ワタキューグループへと成長して現在に至る。

次に、ワタキューセイモアと同業種であり業界 2 位の株式会社トーカイの 2013 年度売上高² を比較すると、ワタキューセイモアが約 1140 億円、トーカイが約 869 億円と、ワタキューセイモアは約 1.3 倍売上高が大きい。近年の状況は、完全子会社化した日清医療食品と共同で新規顧客を開拓している。有料老人ホームなど高齢者住宅向けの増収効果により、

¹ WATAKYU SEIMOA RECRUITING BOOK

² 会社四季報 2014 年版、会社四季報未上場版 2014 年度版

13.6 期利益は底入れした。病院業務の包括受託も増加基調である。国が掲げる地域包括ケアの制作に対応し、サービス内容の拡充を図ろうとしている³。さらに、売上高は 2011 年以降増加している。

第Ⅱ章 浸透戦略について

1. 先行研究

(1) 定義と目的

企業は様々な経営戦略に則って組織運営される。組織運営には従業員に対する組織の理念を反映した浸透戦略が重要であると本章では考える。ここでいう浸透戦略とは、企業の様々な戦略を実際に人々にどのように伝え運用していくかという企業が活動するうえで最も根幹となる戦略である。この浸透戦略がどの程度うまくいくかによって企業のパフォーマンスが大きく作用される。その浸透戦略を有効なものとするための要素 1 つに組織文化がある。桑田・田尾（1998）は、組織文化とは組織の中で、それを構成する人々の間で共感された価値や信念、あるいは、習慣となった行動が絡みあって醸し出されたシステムのことであると定義している。

今回のヒアリング対象企業のワタキューセイモアは数多くのグループ会社を持ち現在も規模を拡大し続けている企業である。企業を拡大し M&A を行うということは必ず組織文化の融合が不可避となる。この組織文化を如何に融合させ新しいワタキューセイモアを作り出しているのか調査するのが本章の目的である。

(2) 組織文化と企業パフォーマンス

高松・具（2009）は組織文化には強い文化と弱い文化があり長年にわたって生存し、高いパフォーマンスを上げている企業は強い文化を持っていると指摘している。強い文化とは組織文化が反映された組織規則や規範が組織内のメンバーに幅広く共有・保持され、個々のメンバーの行動への影響力が強い状態である。彼らが指摘するように組織文化は組織への求心性を高めるだけでなく、長年にわたって生存し高いパフォーマンスを上げることにつながるものである。組織文化をうまく活用し大きな成果を上げた企業に星野リゾート（長野県軽井沢町）がある⁴。経営不振の旅館を買収した後、再生して事業拡大を続ける星野リゾートは従業員と経営情報を共有してフラットな組織文化で情報をくみ上げ、成長の源泉としている。管理職の起用に立候補制度を導入するなど他社とは異なる取り組みを進める。星野佳路社長は管理職とは何なのかと考えることは極めて大切であると述べている。管理者に権限はあるが人間として偉いわけではない、そこで重視しているのがフラットな組織文化であると見解を示している。権限のある管理職と権限はなくても働く従業員が議論できる場が大切であり、現場に立つ従業員が一番情報を持っていると述べている。従業員が自分の考えを発信することが大事であると述べ、それこそが星野リゾートの競争力でもあ

³ 会社四季報未上場版 2014 年度版下期記述より

⁴ 日経産業新聞 2014 年 5 月 27 日。

り、改善や費用と利益、顧客満足度をバランスさせる力であると分析している。

ワタキューセイモアは 2012 年で創業 140 周年を迎える老舗企業である。長年にわたって生存し高いパフォーマンスをあげている企業であるため強い組織文化を持っているといえる。こういった組織文化が今日のワタキューセイモアの礎となっている。

2. 浸透戦略

(1) 組織文化の浸透戦略

板谷・城戸（2005）は組織文化が組織の行動原理として機能していると主張している。つまり組織活動は組織文化を基にして行動が決定づけられている。組織文化が変われば組織の行動ひいては組織自体が変わるともいえ組織の根幹ともいえる部分といえる。

ワタキューセイモアで働く全ての人が大切にしているものに基本方針がある。ワタキューセイモアは組織文化を定着させる最初の取っ掛かりとしてこの基本方針を全てのワタキューセイモアの従業員に徹底させていくことから始めている。

感謝の気持ちと謙虚な姿勢を念頭に置いた基本方針と社是「心」（図 1）、そして 4 つの基本方針（図 2）を掲げている。基本方針はカードにして社員全員に配り、朝礼で必ず唱和し社員への浸透を図っている。

図 1 ワタキューグループの基本方針と社是

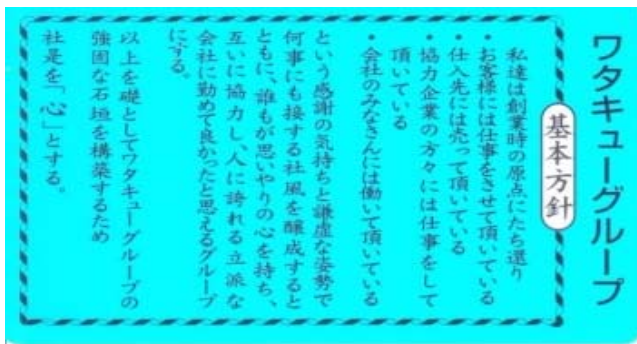
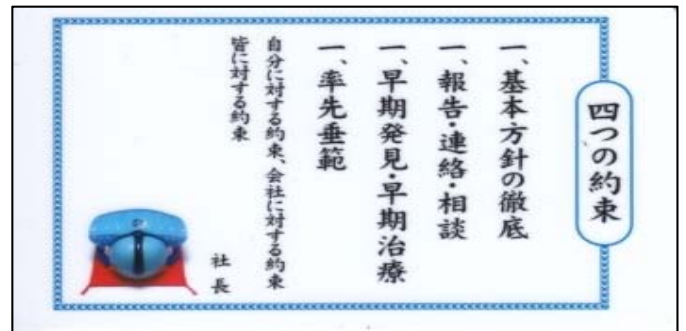


図 2 四つの約束



(2) M&A 後の組織文化の融合

ワタキューセイモアは多くの関連子会社を抱えており、最近では 2011 年の日清医療食品の完全出資子会社化や、古久根建設の買収など積極的な M&A 戦略を展開している。山田（2009）は 2 社による経営統合の場合、一方の組織文化に他方が合わせるか、全く新しい組織文化を創造するかという選択肢があると指摘する。いずれの場合も、組織文化を浸透させるうえでは、戦略的なデザインと経営による介入が必要である。意図的な浸透活動なしに、文化が自然に融合することはありえないとし、文化浸透をデザインし適切に介入するためには「解凍」「遭遇」「順応」「自己変革」の 4 段階が必要となると述べている。つまり、組織文化の融合は組織の適切な介入が不可欠となる。前述の通り組織文化は企業毎に有しているため M&A を行う際、この組織文化をいかにうまく融合させパフォーマンスへと結びつけることが出来るかが合併後大きな課題となる。

ワタキューセイモアは関連子会社への組織文化浸透戦略として関連会社管理本部を設置している。ワタキューセイモアから関連会社の社長への出向や非常勤役員を数名任命している。ここでは関連会社のやり方を重要視しているが基本方針と 4 つの約束、創業社長の DVD を見てもらった上で会社の理念を重点に深化させていく戦略をとっている。他にもコンプライアンスの重要性や会議への参加を促している。危機管理セミナーや関連会社のみ研修会を実施するだけでなく関連会社へ出向き審査、指導を行っている。このような取り組みが行われた背景には過去に組織文化の適切な介入が十分に行われずにいたためにうまく連携が取れなかったという反省がある。組織文化の融合がうまくいくかどうかは合併後どれほどのシナジー効果が得られるかに直結するのはワタキューセイモアの過去の経験からも明らかである。組織文化の浸透戦略次第では合併前には思ってもみなかった効果を生み出す可能性がある。以上のことから浸透戦略がいかに企業にとって大切であることがうかがえる。

3. 社員教育

(1) 新人研修で身につく能力

今野（1996）は教育訓練によって向上が期待されている能力の違いに従い、知識の研修、技能の研修、態度の研修、課題設定、問題解決の研修の 4 つに研修を分類している。その上で、社員が会社で得た能力には、その企業だけで使える能力（企業特殊能力）とどの会社でも使える能力（一般能力）があると述べている。ワタキューセイモアでの新人研修は 4 つの研修の中でも特に態度の研修を中心に取り組んでいる。これは後述のかわいがられる人材を育てたいという意図のもとに行われているためである。

守島（2004）は企業の人材育成のパターンは大きく変わりつつあると論じている。大きな変化は企業のリーダーとなる人材もしくは経営者の育成にあり方について起こっている。その背景には、これまでの段階的なキャリア開発と階層別の研修は、有能なマネージャー（管理者）を育成するのは有効だったとしても、戦略構築能力をもったリーダー人材の育成にはあまり効果はなかった、という反省がある。企業の新しい試みとして「選抜型」（多数の候補の中から少数のリーダー候補を選出する）、「キャリア連動型」（研修だけで終わらず異動や配置の今後を考える）、「個別性」（一人ひとりのポテンシャルと持ち味、強みに基づいてキャリアをデザイン）の 3 つに大別される。ワタキューセイモアでは新人教育である一心館での研修では個別性を用いている。これは新人研修を通し教育担当者とは何度も面談し営業と人事のどちらに適性があるかを 1 年間熟考することでリアリティショックを減らし一人一人将来のキャリアについて考える機会を設けている。その後のキャリア開発ではキャリア連動型を用いており、異動を繰り返すことでグループ間の連携を深め様々なスキルを身につけた将来の幹部育成に努めている。

(2) 組織文化浸透戦略としての社員教育

組織文化を社員に教育する上で効果的な手法は新人研修である。会社に入社した時点では組織に対する知識や慣習がまだ十分に身につけていない。従ってこの新人研修の期間で

如何に自社の社風に馴染み理解を深めさせることが出来るかが組織文化を浸透させるうえで大きな鍵となる。

ワタキューセイモアでは新入社員への研修に力を入れており入社後 1 年間は京都のトレーニングセンターで寮生活を行いながら研修を行っている。この 1 年間の研修を行うきっかけになったのは社長がある若者がタクシーの運転手にどなっているのを見て驚愕したのがきっかけである。自分の二回りも年上の運転手に対して横柄な態度をとっているのを見て自社の社員はそんなことしてほしくない、基本方針に則った社会人として当たり前の行動が取れる社員になってほしいと考えた。そのために「社会への順応」「仕事への順応」「21 世紀への順応」の 3 つの順応力の強化を目指し現行の研修制度となった。「かわいがられる人」になってほしいという思いで行われているこの研修は今年で 4 年目となる。この研修では知識の習得だけでなく実習、振り返り、作業手順書、プレゼンのサイクルを一年かけて繰り返している。この研修では「気付き」に重点を置いており、研修中は個人の目標設定を行いレベルチェック表や毎月の自己チェックだけでなく事務局、同期からのフィードバックをもらうなどすることで同期間の繋がりを重視している。

4. 考察

組織文化は Robbins (2005) が指摘するように、説明概念というよりは記述概念である。ワタキューセイモアの組織文化の記述について、グループの強みを活かした点に着目してヒアリング調査を行った。グループの強みを活かした総合的なサービスを顧客に提供するためにはワタキューセイモアの組織文化を関連グループ会社の組織文化とうまく融合させることが必要不可欠であるというのは本章で指摘したとおりである。意図的な浸透活動が行われはじめたこれからの組織文化浸透戦略をどう組み立てるかが効果的なスキルギャップの解消やより多くのシナジー効果を得ることへと繋がる。

ワタキューセイモアの組織文化についての意識はこれから更に高まると考えられ、1 年間の一心館での関連グループ会社の日清医療食品と共同で行う新人研修は目玉ともいえる組織文化浸透戦略である。様々な業務を経験した将来の幹部候補の育成を行いフレキシブルな人材を育成することでグループ間での人材の交流が広がりグループ間での連携がとりやすくなることが期待される。

第Ⅲ章 人事制度

この章では、人事制度についてまとめた。効果的な人事制度を設定することによって従業員のモチベーションアップにつながり、業績も拡大する。グループ社員約 8 万人（2013 年 5 月現在）を抱えるワタキューセイモアの人事制度について述べる。

1. RJP (Realistic Job Previews)

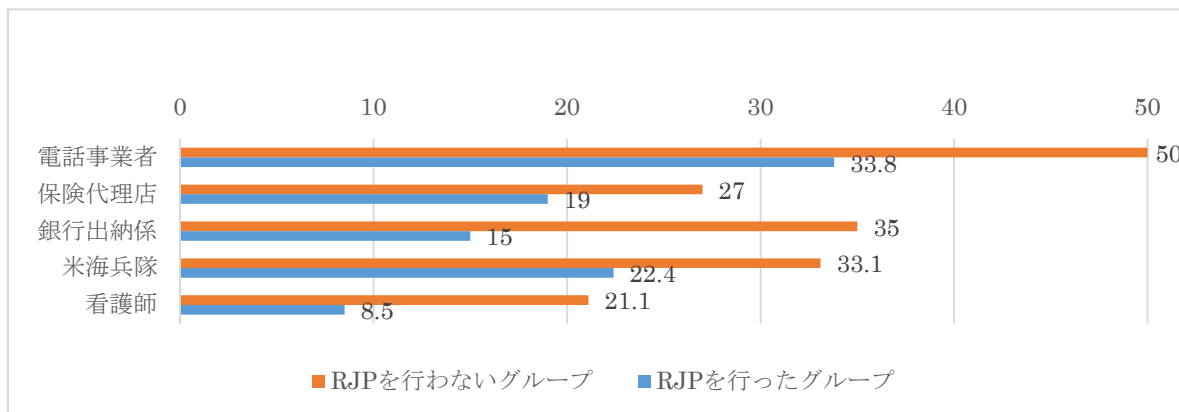
(1) 先行研究

組織や仕事に、すんなりとなれる人もいるだろうが、予想と異なり戸惑うことも少なくない。このような現実と期待のギャップをリアリティショックと呼ぶ(稲葉・井上・鈴木・山下、2010)。このリアリティショックとは、モチベーションを阻害する要因の一つであり、それを軽減するための取り組みとして RJP (Realistic Job Previews 以下 RJP) がある。RJP とは事前に現実をできるかぎり伝える手法であり、モチベーションの維持につながる。RJP によりリアリティショックを軽減することで離職率の低下にも効果がある。(図 3)

(2) ワタキューセイモアでの RJP 施策

ワタキューセイモアでは、RJP 及びモチベーションの維持に対して主に 3 つ取り組んでいる。適切な評価をすること、働きやすい職場づくりを心掛けること、残業を削減することの 3 つである。中でも、働きやすい職場づくりには力を入れている。前章でも紹介したようにワタキューセイモアでは新入社員に対して一年間の研修制度、教育期間というものがある。この研修期間を通してリアリティショックをできる限り減らし、モチベーションを維持している。さらに、研修後も配属先の現場で担当者や先輩社員をつけた OJT を行い、3 年間かけて一人前になれるよう細かなフォローも行っている。

図 3 RJP の離職低減効果



出典 : Griffeth and Hom(2001)

2. 人事評価

Robbins (2005) は、業績評価において最も指示されている基準として個人の業務成果、行動及び特性の 3 つを挙げている。個人の業務成果はたとえば生産量や販売量新規契約の数など数字によって評価することができる。行動はたとえば交渉件数や電話の回数といった従業員の行動によって評価することができる。特性は個人的な人柄を重視したものである。このような評価基準によって会社が求めることを明確にすることで、従業員のモチベーションアップに繋がると考えられている。Robbins (2005) が指摘した 3 つの評価基準のうち、ワタキューセイモアでは 2 つの基準を用いている。

ワタキューセイモアでは、行動評価と業績評価という2種類があり、まずは自己評価を行う。そのうえで、上司の1次評価、上司の2次評価が行われる。さらに平成24年7月からは、評価後に上司からフィードバックが行われることになった。このフィードバックにより、自分の評価や求められていることの明確化ができ、次へのモチベーションにつながる。さらに自分には足りない部分を補う手段として、一般の研修だけでなく自己啓発や通信教育も行っている。100講座あるうちの20講座は終了後会社が全額負担し、残り80講座は半額負担と会社として力を入れていると言われている。しかし、講座の取得率はまだ3割程度であり今後もっと力を入れていきたいと述べていた。

3. 求める人物像

企業が若年者を採用する過程においては、熱意、行動力、協調性といった人間性や人物像をより重視していると考えられる⁵。そのなかでも、ワタキューセイモアでは次のような求める人物像をかかげていた。基本方針を理解し、行動できる人。相手の心の声に真心をもって傾聴できる人。自分の成長に挑戦し、自分の夢を持っている人。以上の通りだったが、人事担当者の意見によると最近の学生の傾聴力は強いと分析している。しかしそれが強すぎるあまり自分の意見を伝えるのが弱いと感じており、アサーティブの考え方が必要であると述べていた。

4. アサーティブ (Assertive)

アサーティブとはコミュニケーションスキルの1つであり、自分の要求や意見を、相手の権利を侵害することなく、誠実に、率直に、対等に表現することを意味する。グループ社員8万人というワタキューグループの中で特にこの考え方を大切にしている。たとえば、疲れて早く帰りたいと思っていた時に飲み会に誘われた場合の返答において、流されたりきっぱりと断ったりするのではなく、「ありがとうございます。行きたいですがただ今日は疲れているので」というように相手の事も尊重しつつ自分の意見をしっかりとと言えるのがアサーティブの考え方だ。アサーティブの考え方を浸透することでワタキューの内部外部ともにより良い円滑な業務を進めることができる。

5. モチベーション維持のための人事制度の考察

本章ではモチベーション維持のための人事制度についてまとめた。ヒアリング調査からはワタキューセイモアのモチベーション維持施策には大きく2つの仕掛けがあることが読み取れる。まず1つめは人事評価のフィードバックである。人事評価を従業員へフィードバックすることで、自身の課題の明確化に繋がり次へのモチベーションに結びつく。そして2つめは1年間の社員研修である。前章で述べた1年間の社員研修などを通じて働きやすい環境作りに力を入れることでリアリティショックの軽減が想定されている。以上をふまえると自身の課題の明確化や働きやすい環境が整うことによって、ワタキューの強みであるグループ力はより発揮されると考えられる。こうした積極的なモチベーション維持施策によって、組織の活性化さらには業績の活性化にも繋がるだろう。

⁵平成25年 労働経済白書

モチベーションを一時的に強化することは容易であるが、維持することは継続的な仕掛けが必要であるとする。モチベーションを阻害する要因は例に挙げたリアリティショックだけでなく複数ある。中でも人間関係や仕事の不調など自身の問題によって生じる要因は大きい。私自身仕事をしていく上で職場の人間関係がモチベーションに最も重要な要因であるとする。果たして良い雰囲気を作る要因は何であろうか。一時的にモチベーションを上げるには、無理矢理にでも頑張る方法もあるだろうがそれでは長続きしない。阻害要因をおろそかにすることでストレスが溜まり、退職や職場雰囲気の悪化にも繋がる。しかしワタキューセイモアでは手の込んだ人事評価によってその阻害要因をカバーできている。上司の評価だけでなく自身の評価も加えることによってお互いの意見を出し合い、さらにフィードバックまで行うことで定期的なカウンセリングの効果が得られる。したがって、ワタキューセイモアではモチベーションを阻害する要因があっても定期的に取り除かれ、働きやすい環境作りなど上司との壁が低いことで相談に乗りやすく従業員一人一人のサポートが行える仕組みであるとする。

第Ⅳ章 組織構造

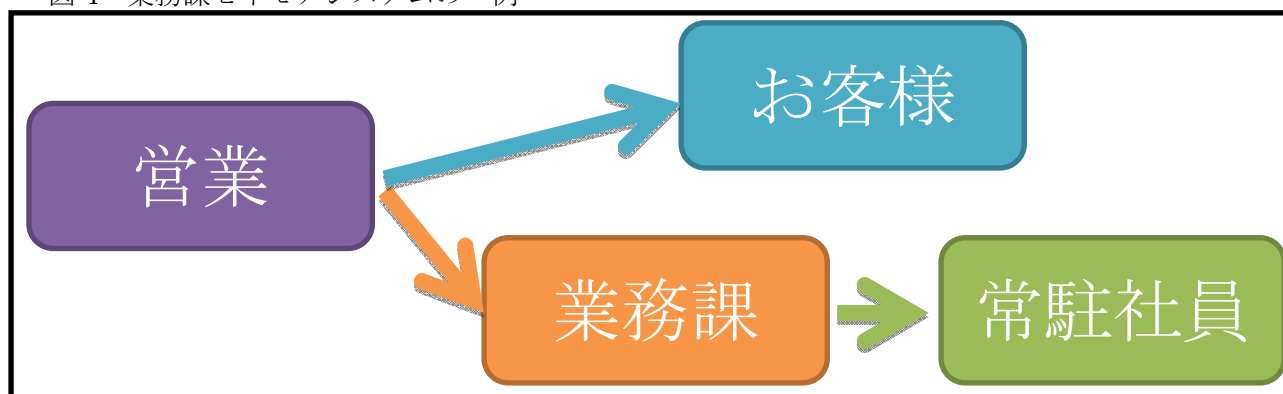
この章では、組織構造の従業員の態度についての関連性、組織構造の分権化を述べる。

2. ワタキューセイモアの組織構造が業務遂行に与える役割

Robbins（2005）は、組織構造とは職務がどのように公式的に分化され、まとめられ、調整されているかについて記述されたものと定義している。その上で、組織構造が従業員の態度や行動に影響すると主張している。従業員の業績及び満足感を最大限にするには、経験、性格、及び職務タスクなどの個人差を考慮する必要があるという結論が導ける。

ワタキューセイモアにおける業務においては、一度の契約で終わる営業活動はしておらず、契約してからの関係を築くことを主な業務としている。ワタキューセイモアの営業は、契約からの関係を重要視している。この業務を遂行するため、営業を1人では動かさず常時連携して動いている。例として、図4にある業務課のセイモアシステムが存在している。

図4 業務課セイモアシステムの一例



出典 ワタキューセイモア資料より筆者作成

3. 対組織機能、分権化

(1) 事業部制組織

坂下（1992）は、企業が多角化していく段階で、いったん新規事業を追加すると、そうした追加事業も含めた全体事業の経営は、組織を分権化することによって行われ、その分権化した組織の典型を「事業部制組織」と定義している。

多角化した企業の複数事業の経営には、事業部制に典型的に見られるような分権化された組織形態を採用した。事業部制組織は、3つの方向が存在し5つのタイプが存在する。

(2) 組織の範囲、権限委譲

権限の範囲と組織の権限移譲について、ワタキューセイモアとワタキューグループではそれぞれの専門的な分野において業務を行う分権化を行っている。

顧客の不満点や要望を調査し、内容によってはグループ会社の紹介をして交代させ内容次第では、全権をグループ会社に委任させることもある。

Robbins（2005）は、活動をグループにまとめる場合、最もよく知られている方法は職能（機能）によってまとめるやり方であると主張している。グループ分けの主要な利点は、類似したスペシャリストを同じグループにまとめることによる効率化であり、職能別部門化は、共通のスキルとオリエンテーションを持つ人を共通ユニットにまとめることで、規模の経済を達成しようとする考え方であると主張している。

もともとワタキューセイモアの営業は提案から人の管理までのすべてをしていたが、手に負えなくなってしまった。ワタキューセイモアでは、新規で契約を行う業務が主ではなく、契約しているお客様にワタキューのアイテムを提案していくのが主な業務となっており、それにおける業務が多様化しすぎたために、営業部の中に業務課と売店課という新たな部署を新設するに至った。業務課内にも、SPD 業務⁶専門の担当とリネン管理専門担当に分かれるなど担当の分権化を行った。

4. 考察

(1) 業務遂行の役割

ワタキューセイモアの組織構造が業務遂行に与える役割の考察をする。組織構造の役割を検討するに際して、Robbins, (2005) の「従業員の業績及び満足感を最大限にするには、経験、性格、及び職務タスクなどの個人差を考慮する必要がある」という主張を念頭に置く。ワタキューセイモアの営業ではお客様の要望や不満を解決させる業務を遂行するために営業を1人では動かさず、常時各部署と連携、相談、解決を主な業務として従業員の業績及び満足感を最大限に機能させている。つまり、分権化によるパフォーマンスの向上が行われている。

(2) 分権化が進んだ組織構造

次に、組織構造の分権化の考察を述べる。職務が多様化しすぎたために職種を分けて分

⁶ 院内に流通する診断材料滅菌物・リネンアイテムなどの物品を一元的に管理すること。
（WATAKYU SEIMOA RECRUITING BOOK より）

権化を行っているのが今のワタキューセイモアの現状である。Robbins（2005）は、分権的組織では、より迅速に問題解決行動に移ることができ、多くの人が意思決定に関わると主張しており、かつ職業生活に影響する決定を下す人たちから阻害されていると従業員が感じることは少なくなると言っている。梅沢（2003）は、組織文化も「社会的管理者」として影響力を行使しているもう一人の指導者であると意見を述べている。

ワタキューセイモアでは、業務内容が契約しているお客様にワタキューのアイテムを提案していくのが主な業務となっており、その業務が多様化しすぎたことによって分権化が行われ、新たな部署を新設することにより組織構造が変わり、組織構造が変化することによって、組織文化も変わっていくものであると考える。

第V章 将来の展望について

未上場企業にしてリネンサプライ業界トップであるワタキューセイモアの戦略や強み・将来性を取り上げる。病院のリネン（布団など）について興味をもったことがあるだろうか。人は怪我や病気で入院することがある。そして病院には必ずベッドがある。その布団を貸して汚れたら又洗って貸すという作業を行っているのがリネンサプライという業種である。未上場企業でありながら、ワタキューセイモアはリネンサプライ業界トップである。既存のフレームワークと比較することで勝ち続ける企業とは具体的にどのような企業なのかを述べる。

1. 先行研究

先行研究として競争戦略論に基づいて、競争の概念と参入障壁を取り上げる。その上で、グループ間の強みやそれに伴ったリネンサプライ業界での競争しない戦略を検討するための基礎とする。

競争戦略とは、「特定の業界を対象にして、その業界内で他の競争相手に対して競走場の優位性を以下に達成するかに関わる戦略」である（加護之・吉村、2012）。要するに同業他社に真似されない確立したものを作り上げることである。このことから、企業の目的は競争優位の獲得と解釈されている。

入山（2012）は、ポーターの戦略を持続的な競争優位を実現するために企業はどうすべきか考えるための枠組みであると解釈している。競争優位とは、たとえば十年間に渡って高い業績を維持することである。ここで重要になることは、「持続的な」という点である。さらに、入山（2012）はポジショニング⁷を重視している。市場におけるポジショニングは、「どうやって競合他社との競争を避けるか」ということを追求することにつながるのである。ここで、非競争のために行われるのが「差別化」である。なるべく競争の少ない産業を選び、ライバルよりもユニークなポジションをとれば、他社と価格面や機能面などで競

⁷石井（2010）は、「生活者の頭の中に確固としたポジションを獲得すること」をポジショニングとして定義としている。

争しないですむ。その結果として安定した収益を得られるために、持続的な競争優位が得られると解釈することができるのである。

加護野・井上（2004）も同様に、企業間の競争度が低めの新規参入が難しい価格競争が起きにくい産業を選ぶことがまず必要であると主張する。その上で、できるだけユニークなポジションをとることが差別化戦略として重視される。よって、差別化とは顧客にとって価値のある違いを生み出すことになる。次に、ワタキューセイモアの差別化戦略について説明した後で、国内外とのリネンサプライに関する位置関係について述べる。

2. ワタキューセイモアの差別化戦略

(1) 総合力・統合力

ワタキューセイモアでのリネンサプライ事業を根幹にグループでの展開を行っており、このことが同業他社よりも競争が少ないポジションの獲得に繋がっている。

ワタキューセイモアへのアウトソーシングは同業他社よりも豊富なサービスを兼ね揃えているという点でグループでの統合力の強さを示し一貫したサービス提供を行っていただけるお客様からの信頼も大きい。ここでのユニークなポジションの獲得によって安定した収益を得ている。つまり、持続的な競争優位を獲得しており、この差別化戦略こそがリネンサプライ業界でシェアトップの理由である。

加護野・井上（2004）が言うように実際に勝ち続けている企業は確かに差別化戦略を重視している。グループでの総合力や統合力が差別化に繋がってはいるが、そう簡単にグループでの結束はなしえないであろう。ワタキューセイモアの規模だからこその戦略である。

(2) 新規参入

どの業界にも新規参入してくる企業はいる。しかし前の章で記述した通り、競争に勝つためにはユニークなポジションをとることが重要なのである。坂下（2007）も企業は競争よりも、非競争の戦略を選択する可能性について述べている。いずれの競争戦略論においても、非競争の方法について「参入障壁」を作ることがあるということは共通している。では、このリネンサプライ業界にはどのような参入障壁があるのか。

公正取引委員会のウェブサイト⁸によると異業種の介入事例とコスト削減を意識した新規ユーザーを狙うリネンサプライ業務の新規獲得に向けた営業活動があり参入障壁が存在すると記載されていた。リネンサプライの仕事は布団を貸し洗濯して又貸すという単純な流れである。但し、政令八業務という国が定める医療法の基準に基づいて運営されている（図5）。そのため、単なる洗濯とは違って繊細な技術を要する設備が必要になってくる。この厳しい基準が新規参入業者への高いハードルになっている。

近頃、院内・施設内感染が注目されている。ワタキューセイモアでは薬局事業やリネン

⁸ 公正取引委員会ウェブページ 事例 11 ワタキューセイモア(株)による東邦セールス(株)の株式取得 (<http://www.jftc.go.jp/dk/kiketsu/toukeishiryo/rinsetsu/h22jirei11.html>), 2014年9月29日

サプライでの日々の営業活動が信頼の PR に繋がってくる。そこでの信頼が蓄積し取引してもらえるようになるのである。リネンサプライ業界というのは 87% が病院に委託している。アウトソーシングは全く行っていない病院は無く、清掃、洗濯・リネン、寝具設備、検査はほとんどの病院がアウトソーシングしていることが分かる。

要するに新しい市場がないのである。新規参入業者から見るとハイリスクローリターンだと捉えるのが一般的であろう。

図 5 政令 8 業務の表

検体検査業務	患者給食業務	消毒・殺菌業務	患者輸送業務
リネンサプライ業務	医療機器保守管理業務	医療用ガス保守点検業務	清掃業務

出典 総務省ウェブサイトより筆者作成

3. 海外展開

国内のリネンサプライ事業の同業他社は 4951 社である⁹。先ほども述べたが病院の市場占有率はであるのだ。リネンサプライ市場が飽和状態にあるという背景から、ワタキューセイモアの海外展開の可能性について検討する。その際に、同業他社の動向や協業を行って海外展開している企業の事例を取り上げる。

(1) ASEAN との関係

首相官邸ウェブサイト・インフラシステム輸出戦略（平成 26 年度改訂版）によると、日本発の医薬品・医療機器等を国際的な医療協力などを通じて、保健制度・医療技術・医療サービス等と一体的に海外に展開の支援が計画されている¹⁰。リネンサプライとは医療サービスのアウトソーシングである。この流れはワタキューセイモアの海外進出を促すことにつながる可能性があると言ってもよい。

(2) 同業他社との比較

以下ではワタキューセイモアと同業であるヘルスケア市場で成長を続けるトーカイの動向を確認する。トーカイは、病院リネンから介護用品レンタル、調剤薬局へと業容を拡大してきた。病院リネン事業は国内の病床数が飽和状態にあることから、インドなどアジア各国への進出を目指している¹¹。トーカイはすでに海外進出を始めている。

次に協業他者との関係を見てワタキューセイモアの動向を概観する。伊藤忠とワタキューセイモアは、繊維製品の供給を中心に 50 年来の取引関係にあり、今回の資本・業務提携を機に、更なる関係強化を行うことにより、お互いのインフラを活用しコアビジネスを更に進化・発展させている。また、伊藤忠の全社ネットワークを活用し、新規ビジネスを創出していくと共に、繊維分野のみならず食料・機械・物流・海外展開など様々な分野での

⁹出典 平成 21 年経済センサス-基礎調査

¹⁰出典 インフラシステム輸出戦略（平成 26 年度改訂版）

(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keikyou/dai11/kettei.pdf>), 2014 年 9 月 16 日

¹¹出典 2013/10/21 日本経済新聞 朝刊 24 ページ

協業が可能になった¹²。

以上のことを踏まえワタキューセイモアの海外への進出の見込みであるが、日本における成長戦略の一環として東南アジア・ASEAN 諸国に進出しようという考えがみられる。親日派の国々は日本としても企業としても外部環境は整っているという考えがあり、医療周辺サービスのリーディングカンパニーとして進出していこうという形ができている。しかし、国内のリネンサプライ市場は飽和状態にありながらもセイモアシステムとしての市場が未だ存在し足場を固める事に従事していく。

4. 景気変動

景気変動に機敏に反応しているかについてだが、リネンサプライ事業を核としているからである。リネンサプライとは単に商品进行を売だけではない。「継続的な付き合いをしていくものなのだ」。極論ではあるが売上げが誰にでも見越せるのである。しかし、工場などで使う重油の高騰は物凄く大打撃である。エネルギー面では景気変動の影響も受けている。調剤薬局を主としている株式会社フロンティアでは非常に景気変動しやすい。そういう面でグループでの影響を受けているのは間違いない。

5. これからさらに進出しようとしている事業について

ワタキューセイモアは様々な事業をグループ間で進出している。調剤薬局・アメニティ・管理業務・人材派遣・建設・各販売など非常に多くの事業に携わっている。

今後、展開していく事業はあるのかを調査した。新規事業の検討はしているが営業企画本部で模索の最中であつた。多様なサービスを提供できるセイモアシステムの需要が高まっていることから、そこでの市場をおさえていくことが当面の目標であらう。

6. 考察

ワタキューセイモアの競争戦略を読み解く際に、先行研究で見たような競争しない戦略に焦点を当てることで読み解けるところは大きい。つまり、競合他社に対して価格競争を仕掛けて打ち勝つような戦略に焦点を当てるのではなく、独自のポジショニング戦略を想定することで読み解けるところが大きい。

ワタキューセイモアの独自性は、グループ同士の強みを生かした総合的な調整が行えるところにあることをヒアリング調査では確認した。こうしたグループの強みを生かしてワタキューグループとして行動できることは、ポーターの競争戦略の枠組みで独自のポジショニングを獲得しているといえる。ワタキューセイモアを中核として、日清医療食品、株式会社フロンティア、綿久リネン株式会社、株式会社セイモア、古久根建設株式会社、メディカル・プラネットなどの業態が総合的に関与し、持続的な競争優位につながっているのである。こうした競争優位を突き詰めていくことこそが、競争をしない競争戦略へとつながっていくのである。筆者は、ヒアリングでグループの強みを確認した。それは一貫し

¹²出典 伊藤忠商事ウェブサイト・2009 年ニュースリリース
(http://www.itochu.co.jp/ja/news/2009/090903_1.html)

たサービスの提供とそれによる市場の獲得という記述から、ワタキューセイモアが同業他社よりも競争優位であると解釈をしたからである。

病院向けリネンサプライサービスは感染予防の観点から一般のクリーニング業やリネンサプライ業における洗濯行程よりも求められる衛生基準が厳しく、かつより多くのエネルギーを必要としている。サービス全体を通じた環境負荷を削減していくためには、サービス全体のライフサイクルを一つのシステムととらえることが不可欠だと述べる（吉川・天野・島田、2013）。つまり、セイモアシステムは今後必ず必要とされ、その成果には大きな期待と可能性が寄せられるであろう。

第Ⅵ章 まとめ

浸透戦略の章では組織文化を浸透させるためにどのようなことを行っているのかについて触れた。ワタキューセイモアは多くの関連子会社を抱えている。M&A 後にいかにワタキューセイモアイズムを浸透させるかで合併後のシナジー効果が大きく変わり、ワタキューセイモアが掲げるワタキューグループ間の連携強化には意図的な組織文化の介入が必要である。組織文化浸透戦略で一番大切なものは社員教育でありここでも日清医療食品と共同で行うなどし、グループの総合力の強化に努めている。各章ごとで浮かび上がってきたワタキューセイモアの強みはそれぞれあるが、一貫してグループの総合力に結びつく。以下で各章ごとの強みを再度整理する。

人事制度の章では、主に評価制度に焦点をあてた。ワタキューセイモアでは上司の評価だけでなく従業員の意見も交えて評価する 2 次評価の制度をとっている。さらにその結果をフィードバックすることで改善点が明確化される。以上の施策によりモチベーションが上がり働きやすい環境作りにつながると述べた。

組織構造の章では分権化とグループ間の連携について触れた。ワタキューセイモアとワタキューグループでは専門的な分野の分権化を行うことによりグループ間での連携をより密接に行っている。ワタキューセイモアの営業はお客様の要望や不満を解決させる業務を遂行するために、営業を常時各部署と連携、相談、解決を主な業務としてグループの総合力を活かした活動を行っている。

将来の展望の章では差別化について触れた。ワタキューセイモアはポジショニングで差別化を行った。競争しない戦略こそがワタキューセイモアの競争戦略であり、リネンサプライ業界とは新規参入の難しい業界であったのも強みの一つである。グループでの多様なサービスがワタキューセイモアの可能性なのだ。

組織の適切な介入による組織文化の融合、適正な評価制度による働きやすい環境、専門分野の分権化、ポジショニングによる差別化の 4 要点によってグループの総合力もより発揮できると考える。このグループの総合力こそがワタキューセイモアがシェアトップであり続けるための最大の強みである。

謝辞

こうして調査論文を形にすることが出来たのは、ワタキューセイモア株式会社の井出本英治様や楠雄太様、並びに就職課の黒生洋史様、ご指導を頂いた本間利通先生をはじめとするたくさんの方々に、貴重な時間を割いてご協力していただいたおかげです。ご協力していただいた井出本英治様や楠雄太様をはじめとする皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

参考文献

- Daft, R.L. (2001). *Essentials of organization theory and design*(2nd ed.). South-Western
(高木晴夫訳『組織の経営学 - 戦略と意思決定を支える』ダイヤモンド社, 2002).
- Griffeth, R.W. & Hom, P.H. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.
- 稲葉祐之・井上達彦・鈴木竜太・山下勝 (2010)『キャリアで語る経営組織 個人の倫理と組織の倫理』有斐閣.
- 今野浩一郎(1996).『人事管理論』日本経済新聞社.
- 石井淳蔵 (2010).『マーケティングを学ぶ』ちくま新書.
- 板谷和代・城戸康彰 (2005).「サービス・フロント組織の条件と変革」『経営行動科学』, 18(1), 53-63.
- 入山章栄 (2012).『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版.
- 加護野唯男・井上達彦 (2004).『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998).『組織論』有斐閣.
- 高松朋史・具承桓 (2009).『コア・テキスト経営管理』新世社.
- 守島基博(2004).『人事マネジメント入門』日本経済新聞社
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior* (8th ed.). Pearson Education
(高木晴夫訳『組織構造のマネジメント 入門から実践へ』ダイヤモンド社, 2009).
- 坂下昭宜(1992).『経営学への招待』白桃書房.
- 吉川直樹・天野耕二・島田幸司 (2013).「病院・診療所向けリネンサプライサービスを対象としたライフサイクル評価」『環境情報科学 学術研究論文集』 27, 109-114.
- 梅澤正 (2003).『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版.