

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.68

まごころ宅急便 ／ ヤマト運輸



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁(44P)
ヤマト運輸提供(43P、45P、46P)

2008年春、岩手県盛岡市——。

配達先の前でトラックを止める。前輪は斜め左に向ける。次に発進する際、元に戻す動作が入ることで安全確認意識を高めるクロネコヤマトのやり方だ。ここまではいつもながらの宅急便の配達だった。

盛岡駅周辺も奥に入ると、古い住宅が並ぶ。ヤマト運輸盛岡駅前宅急便センターのセンター長(当時)でセールスドライバー(以下、SD)の松本まゆみは荷物を手に一軒の家に向かった。88歳のおばあちゃんが1人で暮らしている。「宅急便です」

荷物はたいがい、東京にいる息子さんからで、おばあちゃんの楽しみだ。だから、トラックの音が聞こえると、毎回、玄関でニコニコ待っている。が、その日は姿が見えなかった。「そこさ置いてって」。声だけが聞こえた。何かおかしい。でも勝手に上がるわけにもいかない。戻るしかなかった。帰り際も縁側から手を振るいつもの姿が見えなかった。

数日後、家の前を通ると葬儀の準備が行われていた。死後3日目に発見されたという。孤独死だった。亡くなったのは自分が配達した日の晩のようだ。最後に言葉を交わしたのは自分だったかもしれない。もしあのとき、もうひと声かけ、どこかに連絡していれば、孤独死は防げ、3日も経過することはなかったのではないかと。自分を責めた。この孤独死との遭遇が、その後、あるサービスを生むことになる。

買い物支援と見守りサービス

岩手県南西部、西和賀町——。

クロネコヤマトのトラックが止まる。前輪は斜め左に向ける。SDが地元で唯一のスーパー「オセン」からの荷物を手に配達先に向かった。三方を奥羽山脈に囲まれた町で、そのサービスは根づいている。

西和賀町は買い物困難者の問題を抱えていた。過疎化が進み、高齢化率は43%と県内1位。なかでも80%近い^{みどり}耳取地区でも、移動販売車が週1回来るだ

「日本から孤独死をなくしたい」 宅急便ネットワークで国を救う

けだった。往復12キロ歩いて買い物に行くお年寄りもいた。それが今、独居の高齢者の家には、「絆ワン」と呼ばれる小型端末機（46ページ下の写真）が配備されている。

青色の「ごようきき」ボタンを押すと、ヤマト運輸のコールセンターとつながる。買い物をするときは商品カタログのなかから注文する。コールセンターから町の社会福祉協議会（以下、社協）へ連絡が行き、職員がオセンで商品をピックアップ。ヤマトのSDが配達し、代金を回収。午前10時までに注文すれば即日届く。豪雪の冬もSDは車で行けなければ歩いて運ぶ。その際、「声のトーン」「顔色・血色」「会話時間」「いつもと変わっているところ」といった8つの項目について安否を確認し、記入したシートを社協にFAXする。現在約20名が登録している。

西和賀で始まった買い物支援と見守りサービスを行うクロネコヤマトの「まごころ宅急便」は今、過疎化が進む全国の地域から注目を浴び、秋田、高知、岡山、北海道などでも取り組みが始まった。また、ヤマトは創立100周年の2019年に向けた経営計画で、「アジア・ナンバーワンの流通・生活支援ソリューションプロバイダー」になる目標を掲げるが、

まごころ宅急便は、その一方の柱である「地域社会に密着した生涯生活支援プラットフォームの確立」の事業モデルに位置づけられている。

10年後、日本は高齢者世帯が全体の約40%を占め、その3分の1以上が独居になると予想される。超高齢化社会における生活支援の1つの解決策を提示したまごころ宅急便。しかし、誕生までには松本の苦闘の日々があった。宅急便と独居の高齢者。結びつかなかったものをどのように結びつけたのか。

「うちの町を助けてほしい」

東京の美術大学を出て、デザインの仕事に従事したが、離婚し、子供2人を抱えて郷里の盛岡に戻った。生活のため、午前は寿司屋で働き、午後はヤマト運輸で台車を押し、夜はデザインを描いた。半年後、「宅急便のパートのSDにならないか」。8年後に正社員へ昇進。競合よりも取引先へ早く荷物を届けて攻勢をかけ、契約をとるなど手腕を発揮。2007年、正社員になって8カ月で部下18人のセンター長に抜擢された。孤独死と出合ったのは1年後だ。

「半年間、自分を責め続けました。SDはお客さまの顔を見て荷物を配達します。見て、触れて、気づ



秋田県との県境に位置する西和賀町は豪雪地帯だ。ヤマト運輸のSDは車が入れない場合、歩いて荷物を運ぶ。この日も独居老人宅に「まごころ宅急便」が届けられた。



「私はこういう事業をやりたい」 「1年やるから思い切りやってみろ」

いた情報を独り暮らしのお年寄りの見守りに活かさないか。倒れてからではなく、倒れる前に気づく。私は美大出身なので、どんな光景を実現すれば孤独死を防げるか、ひたすら思い描きました」(松本)

夢のなかでも思いつめたのか、ある朝4時ごろ目が覚めるとアイデアがひらめき、夢中で書き留めた。弁当の宅配を活用する案だった。不慣れなパワーポイントで企画書を作成。2段階上の上司で県全体を統括する岩手主管支店長に直訴した。手が震えるほど緊張した。だが、承諾は得られない。突き返された企画書を見ると、問題点を指摘してくれた書き込みがあった。気を取り直し、再検討しては再提出、再々提出を繰り返したが、壁を突破できない。ネックは、「事業費の捻出と個人情報の問題」だった。

ある日、新聞で県立大学の福祉学専攻の教授が高齢者の安否確認の研究をしている記事を読んだ。わらにもすがる思いで、教を請う手紙を書いた。何カ月かして返事が届く。「試験的にやってみましょう」。その結果、2009年3月、厚生労働省のモデル事業として実証実験が開始される。県の社協が毎日、要支援の高齢者宛てにメール便でお知らせを出す。手渡しするSDが安否確認し、社協にFAXを送る。

「何を確保すればいいかわからず、顔色、服の色、ふらつき感、会話内容……と、細かに全部書き出しました。すると、お年寄りの服の色が次第に明るい色

に変わり、気持ちの変化が見られるといった、民生委員があげる情報とは違った様子もわかり、見守りメール便はとても高い評価をいただきました」(松本)

ヤマトでは年2回、経営陣が各地に出向き、直接提案や報告を吸い上げる「エリア戦略ミーティング」が開かれる。松本は実証実験の成果を発表する機会を与えられ、社長賞も受賞した。しかし、実験は1カ月で終了。2度目のトンネルに入る。

出口も見えないまま、事業案を考える日々が続いた。見守りメール便の差し出し人を社協のほか、警察や消防など10軒くらい募れば、地域全体で見守りを行えば、負担も分散化できるのではないかと……等々。やがて新しい主管支店長が異動で着任。松本は事業案を書いた紙の束を支店長の前に置いた。「私はこういう事業をやりたい」。目を通した支店長から辞令が下る。「1年やるから思い切りやってみろ」。肩書きは営業企画課課長。松本は自分の意志で動ける時間を得た。

そんなとき、社協関係者が集まる東京での発表会で、見守りメール便も発表されることになった。当日、懇親会で1人の人物が声をかけてきた。「うちの町を何とか助けてほしい」。西和賀町社協の高橋純一事務局長だった。2010年6月のことだ。

1週間後、松本の姿は西和賀にあった。町のドライブインの広間に寝泊まりし、2週間、調査に明け暮れた。町の1日の光景を自ら体感する。早朝トラックターの音で目が覚める。道を歩き、時間を計り、街灯の本数を数える。夜は共同浴場に一緒に入り、話を聞いた。いちばん苦労しているのは買い物だった。

地元スーパー、オセンの社長の妻の副社長に買い物支援を打診すると、「やりましょう。やらないと進まない」。ただ、商品のピックアップまでは人手がない。「それは社協で引き受けます」。ここに、独居の高齢者、地元スーパー、社協がヤマトのネットワークの上で結びつき、2010年9月、まごころ宅急



松本まゆみ氏

ヤマト運輸
岩手主管支店
営業企画課 課長

震災から約5カ月後、甚大な被害を受けた岩手県大槌町でも「まごころ宅急便」がスタート。ここでも、松本氏の「動かずにはられない気持ち」が実現を後押しした。



便が誕生した。

「初日に耳取地区のおばあちゃんがバナナを買って、近所に分け、私にもくれた。自分で買い物ができる幸せってあるんだ。胸が一杯になりました」(松本) 配送料は低めにすえた。集荷と配送を同一地区で同じSDが行うためコストが抑えられる。社協から情報提供料も入る。「赤字にならず、額は小さくても黒字さえ出れば事業は続けられる」と判断した。個人情報問題は社協と登録者間で合意書を交わして解決した。個人情報を企業に提供するなど従来はタブー。行政と関係の深い社協がヤマト1社と組むことに「公平性」を問題視する声もあった。壁を破ったのは「事務局長の力」と松本は言うが、後押ししたのは、本人の情熱であったことは言うまでもない。「うれしかったのは、収益がさほど大きくない事業を、西和賀のセンターのSDたち全員が喜んで引き受けてくれたことです。みんな地元出身で、生まれ育った町を走りながら、活力が失われていくのを目にして何とかしたいと思いつつ、やり方がわからなかった。だからこの話が出たとき、うれしかったと。利用者のいちばん身近にいるSDだからできる。その考えは間違っていなかったと確信しました」(松本)

被災地でまごころ宅急便を開始

半年後、予想外の事態が起きる。2011年3月11日、巨大地震発生。数日後、現地のSDたちが自身も被災しながら、救援物資が滞留している光景を見て、自発的に配送を始めた話は広く知られている。本日も呼応し、「救援物資輸送協力隊」を発足。松本も参加し奔走した。このとき、現場である現実を知る。

物資は避難所や仮設住宅には運ばれるが、家が残った在宅者には届かない。彼らはどこで食料を入手するのか。西和賀と同じ仕組みをつくれぬか。思い立つと、スーパーや商店がすべて流された岩手県大槌町おおつちちょうに入った。町長以下、町職員の多くが津波に

のまれ、行政機能は麻痺。住民台帳も流されていた。

松本は町の社協職員らと、在宅者と仮設住宅入居者を一軒一軒回り、台帳づくりから始めた。軒数は2000戸に上る。交渉の末、2011年8月、被災者、隣の釜石市のスーパー、社協をヤマトのネットワークで結ぶまごころ宅急便が始まる。その間、社協職員が入居する仮設住宅や借りた空き家に2カ月半泊まり込んだ。「動かずにはいられなかった」と松本。

大槌町での取り組みをプレゼンしたエリア戦略ミーティングでは、現地の惨状を涙ながらに語る松本の姿に、ヤマト運輸社長、山内雅喜は思わず涙した。そこには、ヤマトの近未来像を具現化する取り組みが、現場から上がって来たことへの感慨もあった。

その後も釜石市、北上市、おおふなとし大船渡市、滝沢村と県内で次々と立ち上げ、同時に西和賀では、次の段階へと進化させた。地元商店街と連携し、登録者からの散髪、修理、家電の消耗品などの注文をヤマトのコールセンターが取り次ぐ生活支援サービスを開始。地域全体で見守りを行う仕組みへと踏み出した。今では全国から問い合わせが絶えず、各地で取り組みが始まったのは前述の通りだ。高知県では県、町、商工会とヤマトが連携するなど形態は各地各様だ。

この間、松本はもう1つの挑戦をしている。社会的なイノベーションを起こした人々が成果を発表し合い、審査を経て表彰を受ける「社会イノベーター公志園」の第2回大会(2012年)に出場。参加16

「県内の3分の1が動けば県が動く。 県が動けば、日本全体が動く」

名のなかから最高賞の「代表受賞者」に選ばれた。

ここでは、4カ月間、コーチ役と対話しながら活動を自問し、目指す未来像を明示する。松本は、行政、地域、各種機関、民間企業が結びつき、高齢者を孤立させない「一体型コミュニティ」が生まれる未来像を描き、こう提起した。「企業のノウハウは社会の財産であり、日本中の財産を持ち寄れば、企業が果たす役割の芽が高齢社会を支える幹となり、国を支える仕組みができる」。その意味合いを本人が話す。

「ヤマトの集配拠点は全国4000カ所、車両は4万5000台、SDは6万人います。ラストワンマイルの網の目のネットワークがあり、SDは道があればどこへでも運びます。まごころ宅急便はそのネットワークの上に乗っているだけです。全国どこでやっても、新たに何かを構築することも、新たな投資も必要なく、だから採算がとれる。ヤマトのネットワークの上でプラットフォームをつくれれば、どの地域でも高齢者の孤独死をなくす仕組みがつけられるのです」

松本は今も、県内の市町村で新規立ち上げに飛び回る。「県内の3分の1が動けば、県が動き出す。県が動けば、日本全体が動き出す」。夢は全国展開だ。

「全員経営」と「共同体的企業」

われわれは松本の取り組みから何を学ぶべきか。1つは「全員経営」のあり方だ。ヤマトには「ヤマ



岩手県西和賀町で使われている小型端末機「絆ワン」。「ごようきき」ボタンを押すとヤマト運輸のコールセンターとつながる。

トは我なり」の社訓があり、誰もが経営者の意識を持って判断し、行動するよう求められる。SDも顧客の満足を最大化できるよう、権限委譲が徹底される。荷物に損害が生じた際、一定金額の範囲内なら、対処法は第一線に任されるのもそのためだ。

また、ヤマトには宅急便の生みの親で、常に「世のため人のため」を唱えた小倉昌男・元社長の「小倉イズム」が基本理念として継承されている。松本によれば、「特に現場にいちばん近いSDは配達のために『ありがとう』と言われ、その思いが自分ものになっている」。震災時のSDたちの自発的行動とそれを支援した本社の対応は、まさに小倉イズムだ。

基本理念の共有と徹底した権限委譲が全員経営を可能にする。孤独死との遭遇に始まる松本の取り組みは、その典型といえる。全員経営を追求し、それを支援する風土のある企業では、1人でも社会的インパクトの大きな事業が起こせる点は注目すべきだ。

そして、もう1つは社会の多様な当事者と連携する「共同体的企業」のあり方だ。日々の事業のあり方自体は基本的には変わらない。自社にとっては「凡事」でも、それをベースにプラットフォームをつくり、社会に向けてオープンにすると多様な当事者が結びついてイノベーションが起き、「非凡化」する。

松本自身、日々の事業を担うSDたちに向ける視線も忘れない。まごころ宅急便を立ち上げるたびにSDたちは、「いつから始めますか」と共感してくれ、助けられた。そのSDの日常は今日も、明日も変わらない。トラックを止め、前輪は斜め左に向ける。自らの原点でもあるSDたちの変わらぬ日々の凡事があるからこそ、10年先の非凡な未来像が描ける。

これは業種を超え、多くの企業にあてはまる。社会イノベーター公志園への出場も、「同じことはどの企業でも可能であると訴える意味もあった」という。ヤマトの挑戦は、既存の市場とは異なる企業の活路を示唆しているように見える。(本文敬称略)

「マーケット」から「エコシステム」へ プラットフォームビジネスの時代が到来

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

行動しながら関係性を構築

多様な要素が複雑に絡み合う高齢社会の問題に企業がかかわっていくとすれば、マーケットの世界を超え、あらゆるパートナー（顧客、行政、地域、各種機関、サプライヤー、競合相手さえも）とともに知を共創するエコシステム（生態系）の世界に入らなければならない。

エコシステムは、「北京で蝶が羽ばたくとニューヨークで嵐が起こる」と比喻されるように、小さな共振・共感・共鳴でも大きな結果が生じる一種のカオスである。関係性が広く、不確実で、時々刻々と現実が動き、因果関係も予測できない動的な複雑系の世界であるから、強い志を持った人間がなかに入り込み、行動しながら関係性を洞察する必要がある。

同時に、現在の視点から自身の過去の体験を振り返る。それを基盤にして、実現したい未来を思い描き、皆と共振・共感・共鳴し、共有できる物語を紡ぎ出す必要がある。その物語を実現するために、想像力と創造力を総動員して行動を重ねる。絶えず動き、言葉をかけ、言葉を聞き、試行錯誤を重ね、あらゆるステークホルダーがWIN-WINになる関係性を構築していく。そのプラットフォームの上に多様な知を巻き込み、集合知によりイノベーションを起こす。まごころ宅急便は、エコシステムのなかで創造したプラットフォームビジネスの典型といえる。

その過程において、SD出身の松本氏はプロデューサーとしての役割を演じた。SDのように、顧客をはじめ多様なパートナーとの境界にいる「マージナルマン」が境界を超えて関係性

を構築し、活きた現実からビジネスモデルを生み出す。現場の人間が改善の域にとどまらず、ソーシャルなイノベーションを起こしていくところにヤマトの強さがある。

それが可能なのは「ヤマトは我なり」の社訓が示すように、第一線、ミドル、トップの各レイヤーでヤマトならではの知の作法が共有され、部分と全体が相似形を形成するフラクタルな構造が根づいているからだろう。

創造的帰納法によるコミュニティ創造

第一線のマージナルマンが自律分散的にエンパワーされると同時に、エリア戦略ミーティングのように、第一線とトップが共振・共感・共鳴する場が重層的に設けられ、ダイナミックなボトムアップが実行される。現場から未来に向けた新しいビジネスモデルを生み出す創造的帰納法がここにある。

マージナルマンたる松本氏が境界を超え、行動しながら関係性を紡ぐプロセスはきわめて物語的だ。マーケットの時代からエコシステムの時代へ変化すると、戦略の本質もプラットフォームが基本となる。それは分析的アプローチではなく、物語的アプローチによって可能になる。

未来志向の物語を紡ぎ出す思いや信念、そしてそれをやり抜く行動力。そうした意志の力を持つ人間たちが、日々の営みのなかで凡事を非凡化して物語を実現し、新たな歴史をつくっていく。この積み重ねによって新たな伝統が地域に根づき、高齢化が進む日本社会において豊かな未来をつくっていくに違いない。