

研究指導 平澤 賢一 教授

コンビニエンスストアにおける権限委譲

～ A 店の事例を中心に ～

小貫 信義

1. 本研究の問題意識と目的

「権限とは何か」と問われて、一言で説明することは難しい。小学館『デジタル大辞泉』によれば、「権限」とは以下のような意味を持つ。

国家や公共団体が、法令の規定に基づいて職権を行うことのできる範囲。
代理人や法人の機関が、法律または契約に基づいてなすうる権能の範囲。
個人がその立場で持つ権利・権力の範囲。

経営学では組織論、管理過程論、リーダーシップ論などで権限について論及がなされてきた。

しかし権限に関わる研究が複数のアプローチから行われた結果、権限という概念が曖昧となる問題も生じた。泉田(1987)は権限について詳細な理論的分析を加えたが、その後20余年が過ぎ、情報化に代表される社会の変化を反映すべき点も見られる。また現在の日本企業における権限のあり方にも曖昧さがあると言われる¹。

権限概念およびそのあり方が曖昧であるという問題意識から、本研究では先行研究の文献調査を行い権限の概念を整理する。また、コンビニエンスストア(以下、CVS)の店舗における事例を取り上げ、その管理者と従業員の具体的な職務と権限のあり方、権限委譲の具体例を示す。その上で、権限委譲のプロセスを考察することが本研究の目的である。

2. 先行研究の概観

1950年代のブラックエンパワーメント研究以降、社会学分野を中心に行われていたエンパワーメント研

究であるが、1980年代になり経営学の分野にも導入された。経営学の文脈では、「従業員に power を与える」施策であるエンパワーメント(empowerment)は、権限委譲とも関係性が強い。山中(2000)、青木(2006)はエンパワーメント概念の「モチベーション・アプローチ」と「関係概念アプローチ」の2つのアプローチを紹介し、管理施策としての権限委譲は「関係概念アプローチ」に分類されると述べている。エンパワーメント研究の中には、エンパワーメント施策を実施することによる効果を示し、その具体策を提示することを図っているもの²がある。しかし期待された効果の見られない事例があることから、その研究に対する批判もある³。

3. 権限概念をめぐる議論の整理

企業における権限のあり方に関する議論は、当初は「権限の明確化」、「権限明確化の効果」、「職務 - 権限 - 責任の関連性」などが論点であった。企業規模の拡大やグローバル化に伴い、親会社と子会社間の分権のあり方も論じられている。それは組織間の権限委譲とも言え、意思決定や自由裁量の範囲、経営資源の利用の範囲などが論点に挙げられる。

権限概念をめぐる議論では、「権限の源泉・根拠」、「権限の態様」、「権限の主体」などが論点として挙げられている。図表1に、その一部を示した。

「法定説」(formal theory)は、権限を直接の上位者から与えられるものと考え、権限の根拠を上へ上へと求めてゆくものである。その頂点は所有者(株主)である。「受容説」(acceptance theory)は下位者が受容することで上位者は権限を持ち得るとする説である。

² Forrester(2000), pp.67-80 ほか

³ クリス・アーギリス著(藤本直訳)「エンパワーメント：マネジャーが抱く幻想と矛盾」(『DIAMOND Harvard Business』, 1998年6月号)では、エンパワーメントには本来的に固有の限界があると指摘されている。

¹ 「日本企業では、権限はよく言えばフレキシブルだが、曖昧なものとなっている。」(某情報系企業代表取締役社長, 2010年2月筆者ヒアリングによる)

図表 1 権限概念の論点⁴

論点	主な主張	
権限の源泉	法定説	
	受容説	
	機関論・配分論	
権限の態様	監督権限	監視権
		命令権
		指示権
	承認	
	決裁と決定	
協議と協調		

これらは、個人の持つ権限の源泉と考えられる。

一方、泉田(1987)は職能から職務権限が生じるとする機関論(配分論)を提唱し、組織的な秩序を保つものとして「監督権限」を挙げ、そのうち決定的な拘束力を持つものを「命令権」、より程度の弱いものは「指示権」として分けた。また、上級権限者が下級権限者の権限行使に関わるものとして「承認」、「決裁と決定」を挙げた。本研究ではこれらの権限の態様を採用するものの、個人が恣意的に権限を委譲することはできないとする機関論には批判的な立場⁵である。

4. 本研究における権限の捉え方

本研究では、個人の持つ権限を対象に論を進める。また、権限の源泉としては法定説の立場からオーナーがその根源であると捉える。しかし、それは受容されなければならないものであり、受容説も該当する。

また本研究では権限を「個人がその立場で持つ権利・権力の範囲⁶」と定義するが、権限の本質を他者の行動を制約する関係性⁷に見る。本研究の職務と権限の区別は、厳にこの関係性の有無による。権限を図表1に示す「監督権限」、「承認」、「決裁と決定」、「協議と協調」の態様に分類し、権限委譲の文脈では「指示権」、「承認」など個々の態様について述べる。

⁴ 泉田(1987)を基に、筆者作成

⁵ 泉田(1987)は機関論への評価と批判を紹介した上で、批判への反論を行っている。

⁶ 小学館『デジタル大辞泉』

⁷ 泉田(1987)はこれを「経営的効力」と呼ぶ。

5. コンビニエンスストアの事例

ここでは CVS の店舗(以下、A 店)における事例⁸を題材に、CVS における職務と権限のあり方、管理者の権限を従業員に委譲する具体策を示す。CVS を特に取り上げる理由は、組織規模が小さく複雑でもなく、その権限のあり方が把握しやすいため、また、多様な職務があるがマニュアルで明文化されており、情報の共有化が進めやすいシステムを持つためである。

5-1. コンビニエンスストアにおける職務

フランチャイズ(以下、FC)方式の CVS における特徴のひとつに、FC 本部と FC 加盟店の役割分担がある。その役割分担では、FC 加盟店は店舗運営・販売に専念し、FC 本部は加盟店のバックアップを行う⁹。共同事業とも位置づけられることがあるが、加盟者は法律적으로는本部から独立した事業者である¹⁰。

よって CVS における職務とは、店舗運営・販売に関わるもののうち、FC 本部にバックアップされない全ての業務といえる。管理者は事前の研修を FC 本部で受け、その職務を体系的に習得する。その職務の中で CVS 店員¹¹として共通のものは、「品揃え」、「清掃」、「接客」、「商品の鮮度管理」¹²であり、従業員に対し明文化され訓練も課される。一方 FC 本部の研修を終えた者のみがなしうる職務があり、その代表的なものを以下に示す。

- (1) 売上金の管理(売上締め)
- (2) 会計に関わる帳票の処理
- (3) 商品の発注

これらは日常的職務であるが、従業員に分担させるには前述の研修と同等の教育・訓練を要する。

個店ごとの職務分担の状況を、前述の(1)、(3)について図表2にまとめた。これは各職務を担当できる

⁸ フランチャイズ契約の 24 時間営業店であり、オーナーと雇用された店長が管理者として運営する個店の事例である。開店から 6 年間の参与観察による。

⁹ 秀和システム(2004),p.17

¹⁰ 公正取引委員会「フランチャイズ・システムに関する独占禁止法上の考え方について」,平成 14 年 4 月 24 日

¹¹ ここで言う店員とは、従業員・管理者の別なく店舗で働く全員である。来店客の認識する店員とも言える。

¹² 秀和システム(2004),p.48

図表 2 各店舗の職務分担状況¹³

FC 本部	店	発注	売上締め	総人数
A 社	A 店	25名	3名	27名
	Y 店	ほぼ全員	半数	13名
	S 店	7名	4名	10名
B 社	T 店	4名	1名	14名
C 社	I 店	4名	4名	12名

パート・アルバイトの人数を示したものであり、「総人数」とは各店舗に勤務するパート・アルバイトの総数である。先に述べたように、CVS ではそのオーナーが運営上の全権¹⁴を持つが、全ての業務を自ら行うことはできない。そのために行われる分業によって職務の従業員への分担が進む。しかしその分担状況は、図表2のような差異が見られる。なお「売上締め」は特定の時間帯に行われるため、担当者数は限定的だが全般に分担は進んでいるといえる。

5-2. A 店における権限委譲の具体例

ここでは本研究の権限の捉え方に基づいて職務と権限を区別しながら、権限委譲の具体例を見ていく。

A 店において権限委譲の進む段階は、第一にオーナーから店長への委譲の段階であった。ここにおいて、対外的な契約や交渉に関わる「決裁と決定」以外の権限が店長へと委譲された¹⁵。ただし、それはオーナー自らの権限放棄は伴わないため、権限の共用あるいは共有と捉えることもできる。その後、店長のもとで従業員の教育・訓練システムが1年ほどかけて構築された。また、従業員の増員と教育・訓練を通じて、店長の職務が従業員に委ねられた。

第二の段階として、店長から従業員への権限委譲が行われた。勤務時間が短い従業員を除きほぼ全員が発注担当者となり、それぞれの担当する商品の販売促進に関する「指示権」が明示的に委譲された。また選任された「時間帯リーダー」は、CVS 店員に共

通の各職務に対して「監視権」と「指示権」を持った。ただし、ここで言う「指示権」は無制限ではなく、店長の「承認」のもとで行使される。

図表3では、2004 年時点の A 店の状況を示した(筆者作成)。A、B、C、・・・は従業員個々人を表している。なお図表には示していないが、従業員による「報告」はストアコンピューター(SC)などの情報システムにあげられ、全員に共有される。また、従業員同士で指示を出し指示を受ける関係が構築されており、原則として管理者の指示を必要としない。この点から少なくとも一部の権限は、管理者から従業員へ委譲されたと言える。

6. A 店の事例における権限委譲プロセスの考察

個人の持つ権限を対象に、A 店における権限委譲プロセスを考察した。

権限委譲を実施する前提条件を以下に示す。これらは先行研究¹⁶と事例から導かれた。

- 管理者(委譲者)による職務と権限の把握
- 委譲者による権限委譲の必要性の理解
- 委譲者による被委譲者の職務負担の把握
- 被委譲者の権限行使に対する理解
- 被委譲者の権限獲得への意欲

本研究では権限委譲プロセスを、以下のように考察した。

- 従業員の増員、その教育・訓練により、被委譲者の職務負担を軽減する。
- 被委譲者に対する教育により、権限行使への理解を深める。
- 委譲者の権限を分割し、段階的に被委譲者へ委譲する。
- 委譲者は、職務、権限の状況を監視し、被委譲者の権限行使を支援する。
- 委譲者の管理できる範囲で、被委譲者の権限を最大化する。

このプロセスにおいて、初期に重要となるのは従業員(被委譲者)への教育・訓練の実施である。しかし、

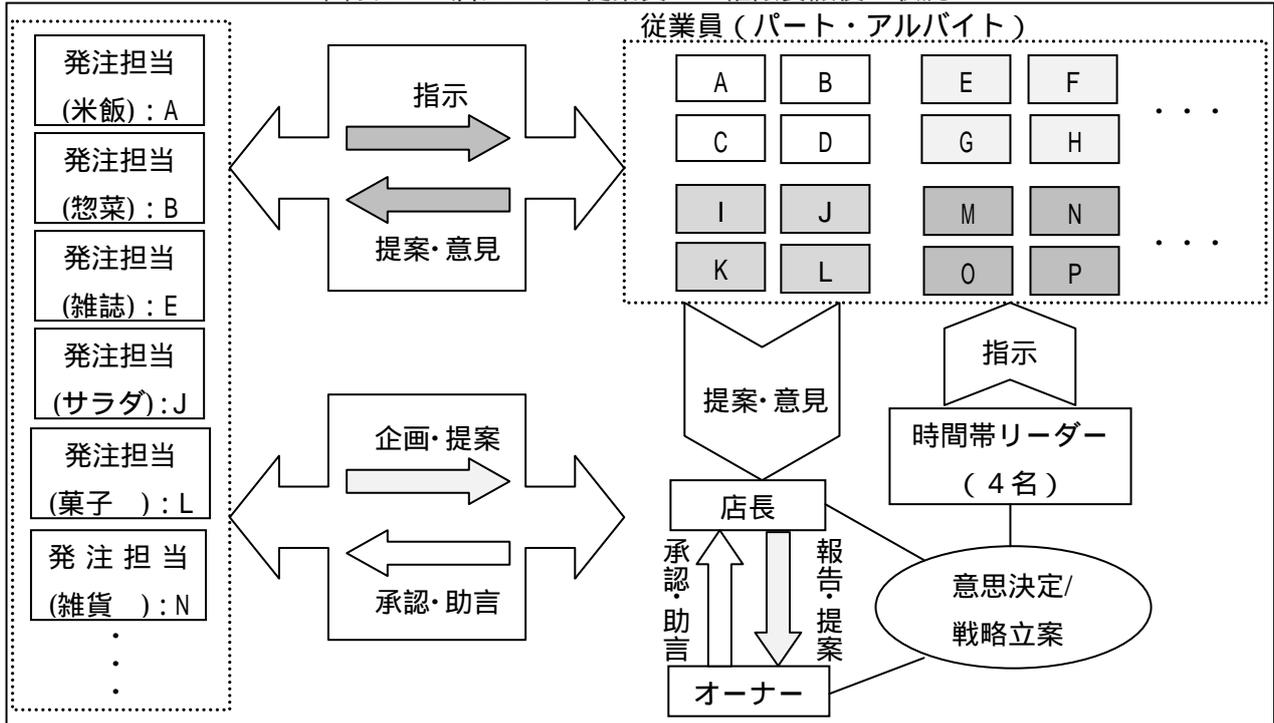
¹³ 2010 年 2 月に筆者が実施した会津若松市内の CVS 管理者へのアンケートによる。A 店は 2004 年 8 月時点のものである。

¹⁴ ここでいう全権とは、本研究で定義する権限のみを意味しない、より幅広い一般的な概念である。

¹⁵ オーナーおよび店長は同一の研修を受けており、委譲の前に価値観の共有も図られていたことは強調されるべきであろう。

¹⁶ 青木(2006)は、権限委譲を阻害する要因、権限委譲の効果がでない要因を示している。

図表 3 A店における従業員への権限委譲後の状況



(筆者作成)

管理者がそれを実施するためには、時間と人件費が必要となる。短期的に経費を削減するための権限委譲策は、このプロセスからは導かれない。

7. 今後の課題

本研究では、権限委譲プロセスの提示に数多くの前提条件を設けたが、その妥当性を検証する必要がある。また、CVS 以外にも適用可能な、より包括的で一般化されたプロセスモデルの構築を図ることが今後の課題である。

8. 主要参考文献

青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社, 2006
 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社, 2003
 泉田健雄『職務権限論 その実践と理論の軌跡』白桃書房, 1987
 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, 1989
 勝見明『セブンイレブンの「16歳からの経営学」』宝島社, 2008
 金井壽宏・守島基博『C H O 最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社, 2004
 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理』有斐閣アルマ, 1999
 秀和システム編『セブンイレブン総帥 鈴木敏文の終わりに挑戦と改革』秀和システム, 2004
 スチュアート・クレイナー(嶋口充輝監訳)『マネジメントの世紀』東洋経済新報社, 2000
 ステファン・P・ロビンズ(高木晴夫訳)『組織行動のマネジメント 入門から実践へ』ダイヤモンド社, 1997
 スマントラ・ゴシャル, C・A・パートレット(グロービス・マネージメント・インスティテュート訳)『個を活かす企業』ダイヤモンド社, 1999

関口恭毅『情報化組織における経営者の役割』『オフィス・オートメーション』Vol.18, No.1-1, 1997, pp.41-47
 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『エンパワーメント 成功の法則』ダイヤモンド社, 1996
 谷島明彦『経営・組織・人事・情報 管理の要点』学陽書房, 2000
 チャールズ・C・マンツ, ヘンリー・P・シムズ, (守島基博監訳)『自律 チーム型組織 高業績を実現するエンパワーメント』生産性出版, 1997
 対木隆英『管理力の構図』文眞堂, 1987
 トーマス・L・ブラウン(森理宇子監訳)『「権限委譲」で、抱え込んでる仕事を部下に任せる』ファーストプレス, 2008
 野中郁次郎著『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990
 平澤賢一『銀行における組織の公式化について』『横浜国際開発研究』第1巻第1号, 1996, pp.130-142
 ピーター・F・ドラッカー(現代経営研究会訳)『現代の経営 上・下巻』自由国民社, 1956
 藤本雅彦著『人事管理の戦略的再構築』税務経理協会, 1999
 ヘンリー・ミンツバーグ(奥村哲史, 須貝栄訳)『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993
 水尾順一『サーバントリーダーシップのエンパワメント』『Business Research』社団法人企業研究会, No.946, 2003.4, pp.48-55
 森本昭文著『役割主義人事』東洋経済新報社, 2000
 山口廣太『チェーンストアのパート・アルバイト即戦力化システム』経林書房, 1999
 山中伸彦『職場のエンパワーメントと従業員の自律性』『日本労務学会誌』2000年, 第2巻, pp.37-47
 C・I・バーナード(山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968
 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部『コーチングの思考技術』ダイヤモンド社, 2001年
 H・A・サイモン(松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳)『経営行動』ダイヤモンド社, 1965
 Harvard Business Review『不確実性の経営戦略』ダイヤモンド社, 2000
 H.ファョール(佐々木恒男編訳)『経営改革論』文眞堂, 1989
 O.E.ウィリアムソン(飯野春樹監訳)『現代組織論とバーナード』文眞堂, 1997
 Russ Forrester, "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", Academy of Management Executive, 2000, Vol.14, No.3, pp.67-80