

# 活動理論の視座によるSCM部門の需給管理活動と メタ・マネジメント問題に関する試論

秋 川 卓 也

## 1. はじめに

2000年以降日本企業のサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management；以下SCM）の取組みが本格化し、SCM部門の設立が相次いでいる。SCM部門はその名のごとくサプライチェーンに関連した権限と責任をもつ部署であるべきであるが、そのためには営業部門や生産部門といった関連部門の協力も欠かせない。

SCM部門の役割は多様である（この点は後述）が、設立当初において中核となるのは需給管理である。需給管理は、品切れと過剰在庫の発生を抑制するために供給量と需要量を過不足ないようにバランスをとることを目的としている。言い換えれば、営業部門と生産部門の活動を調整する連結帯としての意義がある。

実効性のある需給管理の実現は簡単ではない。その大きな障害として、Bowersox et al. (2002) が「大分水嶺 Great Divide<sup>1</sup>」と呼ぶような、生産部門と営業部門との間における組織的な壁がある。営業部門は売上拡大を志向するため誇大的な販売計画を策定する傾向がある。一方、生産部門は販売計画を充足する範囲で製造ランを調整してコストの最小化を志向する。しかし、このような部門ミッションでは計画消化が順調でない場合、在庫の滞留が発生する。その際の在庫責任に対し、生産部門は「計画に基づく供給が実現されている限り責任はない」と考え、営業部門は「販売計画値の縮小変更は営業責任の放棄」であり、「需要予測はそもそも当たらないもの」と主張する。責任の曖

昧さが放置され、滞留在庫もまた放置されている。以上のような構図は、かつての製造業では一般的であった<sup>2</sup>。

このように需要を掌る営業部門と供給を掌る生産部門とが対立する可能性は先天的なものといえよう。効果的な需給管理の実現に向けて対立を越えて協力を獲得するためには、需給管理の意義や対象に対する理解を両部門に共有してもらわねばならない。しかし、このようなサプライチェーンに関しての理解共通は難しい。というのは、理解対象としてのサプライチェーンは直感的に一望できない多様な活動の集合体であり、複雑な背景を含んだ多面的で動態的な対象であるからである。さらにいえば、需給管理は永続的な取組みであり、かつ組織の末端の日常業務にまでブレイクダウンする必要性もある。それを支えるためには組織の末端まで理解を浸透させなくてはならない。

本稿では、実際のSCM部門がこうした障害をどのように越えて需給管理を普及させ、SCMの端緒を切り開いていったのかを論じたい。サプライチェーンの在り方を常に問い続けることがミッションとされるSCM部門は、こうした問題にどのようにコミットしているのだろうか。まず次節においては、以上のような組織間における対象の共有に関する問題を「メタ・マネジメント」の問題として定義する。3節では、メタ・マネジメント問題の解決プロセスに対する援用理論として有効と思われる活動理論についての概説を行う。その上で、4節においては事例結果に基づいて活動理論の視座から、SCM部門によるメタ・マネジメント問題

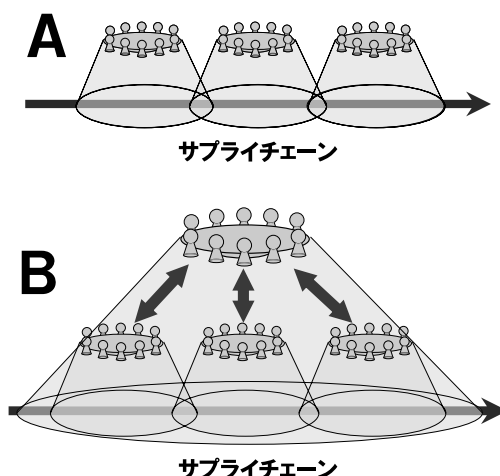
の対応についての試論的な考察を行ないたい。その考察結果からメタ・マネジメント問題の考察をより深化させていくための知見を得ることとする。

## 2. メタ・マネジメント

対象の共有問題に関して先行のSCM研究に考察の蓄積があるのだろうか。SCMのデザイン、運営、評価に関する方法論を体系化している代表的な研究として、Bowersox et al. (1999) の研究やLambert et al. (2003) の研究がある。これらの研究に共通しているのは、前提としてサプライチェーンに対する鳥瞰的かつ客観的な視点を有している点である。主体たる管理者の立場はサプライチェーンの外にあり、サプライチェーンの対象化が生来的な前提とされている。これらの方法論は主としてサプライチェーンのデザインに焦点がある。デザインを描く前提となる組織間の理解共有と対象化は所与としての扱いとなる。したがって、この面でのSCM論の補強を行う必要がある。

これまでのSCM論は「モノ」の流れを中心に焦点を当ててきた。もちろん、その意義に反論の余地はない。サプライチェーンの定義が「サプライヤからエンドユーザーまでのモノの流れ<sup>3)</sup>」であるわけだから、最終的成果は物理的資源のコントロールからもたらされる。しかし、組織の境界線を越えて展開するサプライチェーンは、機能分担に基づいて管理範囲が分化される。これを横断的かつ総括的に管理するというSCMの前提は、メンバーの自律性を犠牲することを意味する。サプライチェーンを流れる「モノ」(客体) とその管理を担う「人」や「組織」(主体) を安易に切り離して考えてはならない。サプライチェーンを「モノ」の流れだけでなく、それを取り巻く社会的な背景を含めて捉え直す必要がある。

こうした問題に対して拙稿では、「何らかの



出典：秋川 (2008b)、82頁。

図1 メタ・マネジメントの遷移

事物の管理対象化を行なう、すなわち管理可能な客体の範囲を決めて理解するプロセス」がSCMにおいて重要であるとして、各サプライチェーン・プレイヤーのサプライチェーンに対する共通理解を内面化する「場」の設定、すなわちマネジメントのための「場」を設定するマネジメントが必要であると論じた。これをマネジメントのためのマネジメントという意味合いで「メタ・マネジメント」と名づけた<sup>4)</sup>。メタ・マネジメントをイメージしたのが図1である。上図Aのように、各々の場が何らかの組織下においてサプライチェーンを独立的に対象化していたものが、下図Bのようにより広い視点を有する場でもってサプライチェーンを対象化することがSCMにおいて必要となる。このような対象化の拡大を可能とする場の形成がSCMにおけるメタ・マネジメントであるといえよう。

## 3. 活動理論の概説

メタ・マネジメントに対する考察をより深化させるためには、新たな「理論的道具」が必要である。メタ・マネジメントの大きな焦点は問

題空間の対象化にあるが、このような問題に対して援用可能な理論として「文化・歴史的活動理論 (cultural-historica activity theory)」(以下、活動理論という)がある<sup>5</sup>。活動理論とは人間の「活動システム (activity system)」の文化・歴史的発達に関する理論である。それは人間の多様な活動 (例えば、学校、科学・技術、文化・芸術、仕事・組織、コミュニティなど) を分析し、かつそれを新たにデザインしていくための理論的枠組みといえる。

同理論の発展は1930年代からのVygotskyによる研究が発端になったといわれる。同理論を基礎にして心理学や社会科学における理論再構築が試みられており、いわばグランドセオリーとしての使用が近年みられる。同理論は、文化的文脈での社会的なコミュニケーションの中で集団の目的対象化が活動システムをとおしていかに図られていくかを説明することが可能となっている。

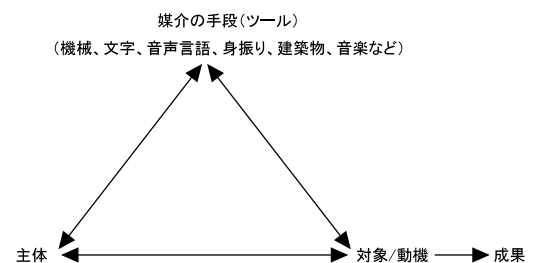
ここでの「活動」という概念は、環境の中の「対象 (object)」、いわば目的や動機に向かっていく諸行為が連鎖し連関する構造、すなわち「対象に向けられた活動 (object-oriented activity)」とする。ここでの対象とは物質的な素材だけでなく、問題空間を含む広い概念である。活動はそれらを志向して、その結果として成果が生まれるのである。

また、活動理論はVygotskyやLeont'evをはじめとするヴィゴツキー派による基盤研究から今日のEngeströmの研究に基づく知的発展に至るまで徹頭徹尾、実践に根ざした理論である。教育、医療、災害地など多くの「現場」に対しての細見的で、観察と実践的な干渉に基づいた調査研究が活動理論の発展を導いてきた。よって、「現場」の活動システムを説明するだけでなく、変革へ導くアプローチを提供する可能性を有する。

活動理論のひとつの特徴は、人間の行為を文

化的・歴史的な「人工物」に媒介されるものと考えることである。活動理論での人工物とは物質としてのツールに限らず、記号、言語、シンボル、コンセプト、モデル、ビジョン、テクノロジーなど観念的媒介物も含むことに注意されたい。Vygotskyは人間行動を「文化や歴史に媒介された社会的実践活動」とし、図2のような「主体」「対象」そしてそれらを媒介する「文化的人工物」からなる三角モデルを提示している。前述したように、人工物には外に向かって対象に直接変化を加える物質的な人工物だけでなく、外界の表象を意識に反省的に投影して操作する心理的なツールも含まれる。心理的ツールがあるからこそ、物質的ツールの高度利用が可能になり、行為、対象、矛盾の反省的な認知が可能になるのである。Vygotskyは、この2つのツールの使用と創造を媒介にして主体と対象を含む三者の相互作用の中で人間行動の発達を捉えている。

Vygotskyの三角モデルの限界は分析単位が



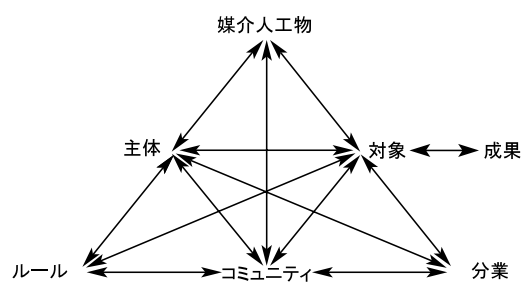
出典：山住 (2008)、15頁。

図2 Vygotskyの三角モデル

個人に限定されていることにある。社会化が進んだ現代において個人だけで意味のある対象を確立することは難しい。活動理論では対象こそが活動と他の活動を区別する基準であるので、個人の行為は活動とみなすことはできない。そこでLeont'evは「分業」や「協働」という概念を新たに関連づけ、集合的な次元で議論を展

開している。Engeströmは活動の集合性を加味してVygotskyの三角モデルを図3のような活動システム・モデルに拡張した。このモデルでは「人工物」だけでなく、「コミュニティ」「ルール」「分業」も媒介として含めて、主体による対象化の活動がシステム化されている。コミュニティとは同じ対象を共有する人々であり、ルールとは活動システムの中で行為を制限している顕在的な規範や監修であり、分業は共同者の中で対象に向けられた行為の分担を意味する。こうした構成要素の間で相互作用が起こり、活動システムの不断の構築がなされる。

このような集合的な活動システムにおいて、



出典：エンゲストローム (1987/1999)、79頁（一部修正）。

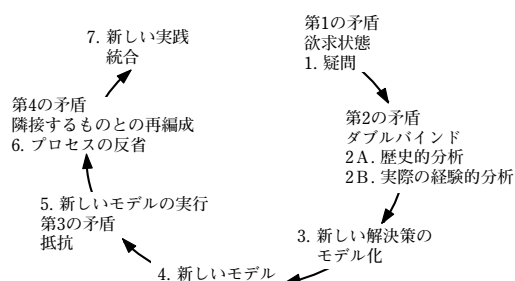
図3 Engeströmによる拡張モデル

心理的な人工物の媒介による共同活動の重畳が文化的・歴史的な文脈を構造化する。活動システムの挙動は時間に応じて動態的であり、重層的な相互作用の中で個々の構成要素が変質していき、活動システムの挙動を方向付ける制度的文脈を構築する。例えば、一定期の正の成果の創出が対象と活動の安定化を生み、それがビジョンやコンセプトといった心理的なツールの固定化、定常ルールの創出、分業体制の既定化につながるであろう。このように社会的な制度的文脈の構築を活動システム・モデルの射程として含められることは、文化性や歴史性を所与と考えるのではなく、モデルの分析対象化として包含できることを意味する。

活動システムが発展していくためには対象や文脈を再検討して再構築していくプロセスが必要であり、その点も考察の射程に収めなければならない。一見所与のように見える対象や文脈に対して敢えて疑問を投げかけ、それらの内容を拡張して、新たに問題や課題を創造するプロセスをEngeströmは「拡張的学習 (learning by expanding)」と呼んだ。ここで「拡張的」とは、対象や人工物を所与とした学習（例えば機械的な反復練習や所与の文脈の把握）ではなく、活動システム全体の質的変換を迫る学習プロセスであるとの意が込められている。拡張的学習は文脈への根本的な疑問から生じる内的矛盾の解決に動機付けられる。その結果として、主体が文脈の外に立って対象を拡張していき、自身の位置をも含めて活動システムを変革させるのである。

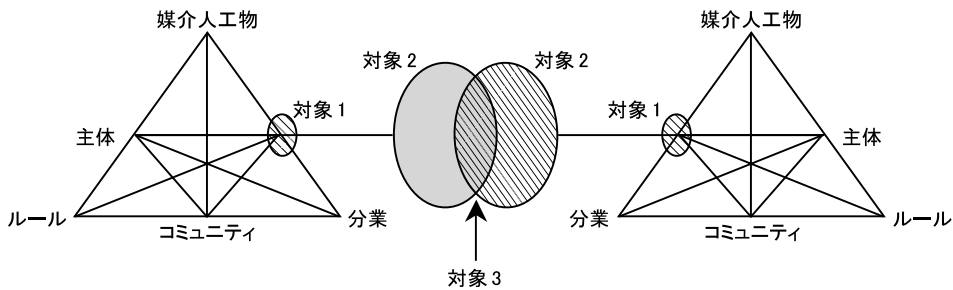
Engeströmは拡張学習のサイクルとして図4のように7つの学習行為からなるモデルを提示している。学習は各局面で生まれる矛盾を解決していくことで進行すると考える。こうした学習行為はシンプルで抽象的なアイデアが矛盾を解決するたびに、より豊かで具体的な実践システムへと変換していく「抽象から具体への上向」の形で進展する。

さらに活動理論は単独システムの限界を越



出典：Engeström (2001), p. 152.

図4 拡張的学習サイクル



出典：Engeström (2001), p. 136.

図5 対象を共有する活動システム

えて拡張して、歴史的・文化的に異なる組織の間の相互作用に対する分析を可能としている。Engeströmは図3のモデルをさらに発展させて、図5のように再モデル化している。2つの活動システムが対象1から両者の「対話」とおして対象2に拡張するが、この結果2つの対象は近づき部分的に重なることとなる。この越境的な対象の交換において新しい第三の対象が生まれる。第三の対象がそれぞれの活動システムへフィードバックされることによって、もとの活動システムを変革していく原動力となる。こうした対象の拡張と共有は組織間の動機の共有であり、そこでは組織の壁を越えた行為の連鎖構造が生まれるだけでなく、互いのアイデンティティの再構築にもつながりうる。Engeströmはこのような越境の行為を拡張的学習の行為として再定式化し、それが境界を越えて行なわれる矛盾の提示、実践の分析、媒介人工物の協働的な獲得や交換、成果の統合等といった一連の行為から構成されるとしている。

#### 4. 活動理論の視座によるSCM部門の考察

以上の活動理論の視座から、SCM部門の需給管理活動に関するメタ・マネジメント問題についての試論的な考察を行ないたい。考察はSCM部門の誕生から需給管理が軌道に乗るまでの過程について段階別に行なうものとする。考察のためのデータとして拙稿[秋川(2008a)]

で使用した事例調査の結果を再利用する。利用される調査データは、大手加工食品系企業の調査から得られたものである<sup>6</sup>。2006年から2007年にかけて食品メーカー15社のSCM関連部門の担当者に聞き取り調査を行った。企業政治に絡むデリケートな話題も含むので、会社名を匿名とする。

SCMという語句を名称に含む部門ないしは本部を有している(いた)企業は訪問した15社中7社であった<sup>7</sup>。この7社のSCM部門の共通的特徴を抽出すると以下になる。

- ① 需要予測をベースとした需給管理を行い、在庫責任を有した形で需給管理を中心とした在庫の一元管理をしている
- ② SCMやロジスティクスの領域におけるモノの流れに関した企画の立案とその調整を行っている
- ③ SCM委員会や需給会議といった関連会議の事務局である
- ④ 現業の物流オペレーションを管理する立場にある

これらをSCM部門の条件とし、SCMという語句を名称に含む部門をもたない8社に対して当て嵌めると、5社が適合する部門を有していた。したがって、この5社も実質的にSCM部門であると認定することとする。よって考察対象は12社となっている。

調査対象となる食品業界の背景について、考

察の前提となるので言及しておこう。

- ・国内市場に依存する傾向が強く、国内市場の飽和化で売上成長の鈍化が顕著である
- ・原材料価格の上昇による影響もあり、コストダウンに対する圧力は非常に高い
- ・製品のライフサイクルも年々短くなり、商品ラインも多様化して、全製品アイテムのうち新製品が占める比率も高い。したがって、需要の不確実性が高く、需要の変動幅も大きいので、在庫リスクと欠品リスクが高い
- ・コンビニエンスストア、スーパーマーケット、量販店等の組織小売業者の台頭が著しい。小売業者からの直接取引の要求やSCMに関連した提案が増加している
- ・製品価値において鮮度が特に重視される。鮮度が味を決めるという意味での品質の維持と、取引先からの賞味期限に対する厳しい要求が主な要因であるが、一方で製品の鮮度追求は廃棄処分を増加させる可能性を孕む

以上のような業界環境に基づく危機感がトップやミドルに共有され、SCM部門発足への背景となっている。

#### 4.1 SCM部門の設立

SCM部門の形成には、物流部門等の既存部門が逐次その役割を改めていった結果である場合もあるが、短期間な組織変革の中から誕生する事例が多かった。後者の場合はシステムティックな活動システムの形成がみられるため、ここでは後者に注目する。

SCM部門発足の発端を開くのは、トップ・マネジメントである場合とミドル・マネジメントである場合がある。後者は、SCM部門の発足に関して役員や他部門に直談判ないしは根回しを行うようなアクティブなミドル・マネジメントが活躍する場合である。その場合でもミドルの声をトップが拾うという形になるので、いずれにせよ、この段階においてトップのコミッ

トメントが存在することになる。委員会設立といった立ち上げ段階におけるトップのコミットメントの強さが、委員会で承認を経て設立されるSCM部門が背負うトップの「威光」を決める。

トップダウンにより直接SCM部門の設立に至ることもあるが、まずは物流部門、営業部門、生産部門、購買部門等といったサプライチェーンに関わる部門のトップが一堂に会する委員会が催されているのが多くの企業で一般的である。委員会では、プロジェクトやSCM部門のメンバーの選出が行われる。プロジェクトチームが具体案を設計し、委員会での承認を経て、常設組織としてのSCM部門が組織改組により誕生する。

SCM部門のメンバー構成については、プロジェクトチームのメンバーがそのままスライドして中核メンバーとなるが、営業拠点に存在する需給管理機能の統合と、営業部門、生産部門、物流部門、購買部門等の関連部門からの新メンバー選出を伴うことが一般的である。したがって、こうした委員会のメンバーシップがひとつの「組織的鋳型」となり、あたかもタンパク質の設計図として機能するDNAの塩基配列のように、以後展開されるプロジェクトやSCM部門の性質を「複製」する。また、この方法によれば、プロジェクト・メンバーが兼任となっても（初期の段階では兼任になりやすい）、所属部門長の推薦による選出であれば組織内の混乱を抑えることができる。

以上をSCM部門の設立を活動理論の観点から記述したのが図6である。委員会、プロジェクトチーム、SCM部門は別個の組織と捉えることができるが、活動システムの視座からいえば対象やコンセプト（人工物に含まれる）等の拡張から新しい活動システムが生まれるひとつの変遷として捉えられる。SCM委員会では対象としての問題空間はシンプルなものであった

に違いないが、より現場に近い担当者の参加により議論が進むにつれ、問題空間は拡張されてより複雑で具体的に対象になっていく。その結果として、SCM部門のミッションと体制、実行すべきサプライチェーン・モデルの内容が明確になる。これは、Engeströmのいう「抽象から具体への上向」による拡張的学習の行為から新しい活動体であるSCM部門が生まれていく変遷として説明することができよう。

また、こうした拡張的学習は多様なキャリア

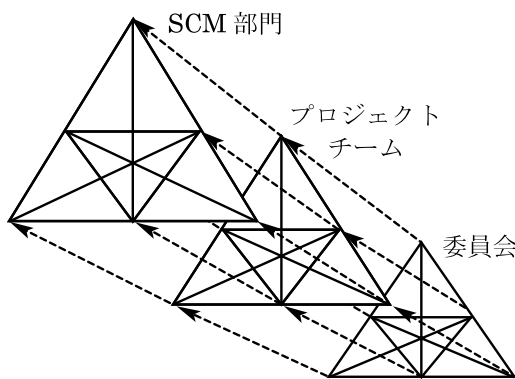


図6 拡張的学習を経たSCM部門の誕生

のメンバーの協働で行なわれているという点は注視を要する。活動システムに多数の体験や知識を持ち込み、多様な批判的分析視点をを用いて矛盾の明示を促進したり、多様性のある情報を統合して新たなアイデアを創造したりすることを促進する。また、各人のもつ人的コネクションが部門間の調整で活かされ、SCM部門と他部門のコミュニケーションの潤滑油になる。

#### 4.2 SCM部門による啓蒙活動とルール作り

以上のような経緯で設立されたSCM部門は需給管理の責任を引き受け、またサプライチェーンに関連した企画立案を担う。そうした取組みに対しては他部門の協力が欠かせないが、当初から他部門が賛同することは少ない。例え

ば、営業部門は新しい供給コントロールが営業活動の障害になることを危惧するだろう。また、生産部門も生産計画の立案がSCM部門に大きく依存することとなるので、計画機能が奪われることに対して抵抗感が生じるであろう。

そこでSCM部門の「啓蒙活動」が機能することになる。SCM部門の人間による説得に基づく意識変更の促進である。こうした啓蒙活動は調査対象企業すべての企業で行われていた。需給管理が軌道に乗った後も継続的に行われ、以下の個別事例が示すように、各社様々な具体的取組みがみられる。

- ・コンサルタントにプレゼンテーションの資料を作ってもらって、引き連れて工場を説得した
- ・SCM部門が運営するイントラネット内にポータルサイトがある。サイトでSCMを普及する場として活動成果や進捗等を噛み砕いて説明している
- ・営業部門の人間に物流倉庫をみる習慣をつけた
- ・他部門の会議にSCM部門の人間を参加させている
- ・SCMについて新入社員に半日をかけて教育する
- ・財務部門に相談して作成したキャッシュフロー概念が理解できる簡単な数式でもって工場の人間に説明した

また、啓蒙のキーコンセプトとして「全体最適化」や「キャッシュフロー概念」が活用されていた。両概念とも個別部門の「最適化」ではなく、サプライチェーンというくくりで問題を認識させるために有効な概念である。こうした概念は、サプライチェーン全体の論理を特定部門の視点に偏らない客観的かつ総論的に表現したコンセプトとなる。

啓蒙活動により他部門から完全な理解が得られたとの回答は皆無であったが、それでもほと

んどの企業が他部門の反応が以前よりは「変わった」と答え、何らかの手ごたえを感じている。

以上のような啓蒙活動でもってサプライチェーンの考え方の共有を進め、それを生産部門と営業部門の間に需給管理を機能させるための下地にしようとしている。需給管理は営業部門や生産部門にとっても新しいルールであるといえる。かつては営業部門が作成した販売計画が需給計画のベースとなっていたが、これがSCM部門が主導的に作成する需要予測の数値に代わる。販売計画は営業担当者の達成目標としての性格を有するため、実際値よりも高く数値が設定される傾向があり、需給管理で用いられる数値としては不適格であるからである。需要予測の方法は、既成の需要予測ソフトの利用による場合が一般的である<sup>8</sup>。また、供給面では、予測値に在庫量が加味された数値がどの製品をどのタイミングで生産するかを決める基本生産所要量のベースとなる。すなわち、これは生産計画の立案に関わる根幹の部分が生産部門からSCM部門に権限委譲されたことを意味する。こうした権限委譲により、SCM部門はサプライチェーンを高座から統制できる立場を獲得するが、それに対応した在庫責任を有することになる。

こうした需給管理に関するSCM部門の準備を活動理論の視座から記述すると図7のようになる。第1節で示した「大分水嶺」の事例からも分かるように、営業部門と生産部門の対象（問題領域）には乖離があり、それぞれを別の活動システムとして認識すべきである。そうした個別の活動システムを有する両部門に対してSCM部門は需給管理を円滑に行なうために2つのことを行なう。ひとつは、啓蒙活動をとおして「全体最適化」や「キャッシュフロー概念」のようなコンセプトを用いて需給管理の意義やビジョンを説明している。これは活動モデルで言うところの新たな心理的な人工物の提示にあたり、こうした人工物の変化でもって両部門の問題意識（すなわち対象）の再検討を促している。いまひとつが、需給に関する新ルールで両部門の活動システムに影響を与えている。ルールの変化は活動そのものの内容や分業体制を即時的に変質させるが、それらへの不適応がこれまでの文脈の矛盾に対する認知を促すものと推察される。以上の2つは、両部門の活動システムに対する「干渉」であり、それがサプライチェーン志向の新しい活動システムの構築に向けて拡張的学習を促すための布石となる。

#### 4.3 需給管理の実践

SCM部門で行なわれた予測数値を直接需給管理に反映するわけではない。その理由のひとつは生産能力や購買に関連した制約があるからである。こうした制約のロジックが分かっている場合調整が必要となる。いまひとつの理由として予測の精度は完全ではなく、誤差がどうしても生じるからである。販売計画値よりは誤差は小さくなってはいるが、その差を埋める努力が必要である。予実差の原因は、例えば小売業者の特売、終売の情報、商談の経過等のトレンドでは捉えきれないコーザルデータが

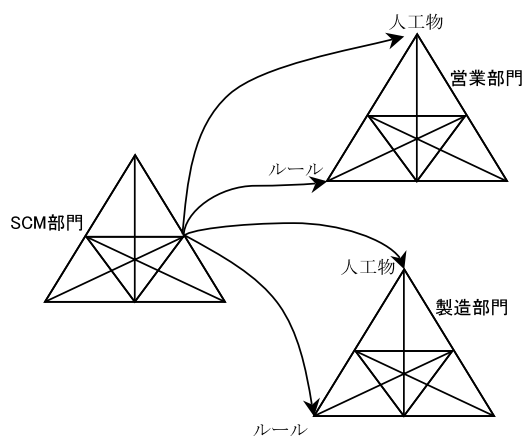


図7 SCM部門による人工物とルールの「干渉」



反映されていないことにある。こうしたコーザルデータは営業部門からタイムリーに入手する必要がある。

予測の誤差を埋めるために、SCM部門と他部門による調整の場が生まれる。そのタイミングは計画に反映される前と後で2つに分類される。前者に該当するのは、実行前の需給計画についての部門間の調整と合意の場であり、一般的には「需給会議」という名称で会議が定期的に催されることが多い。後者に該当するのは、計画の実施後における予実差に関するレビュー会議である。予実差の原因を明らかにし、それを需給管理の改善に活かすことを目的とする。

こうした場にはSCM部門だけでなく、他部門も意義を感じていて参加している。もちろん、需給管理プロセスへの参加が強制的にルール化されていることもある。しかし、営業部門は供給不足が起こるのは困るため、生産部門は生産計画の根幹に関わる会議のため、調整の場に参加する意義は充分にある。予測の精度が「利用できないほど低くはないが完璧ではない」という適度な水準であることがこのような場を創出させているといえよう。

こうした場の有効性は2つある。第一に、各部門の個別的で具体的な情報が交換されることである。需給計画の精度とその実効性を高めるために、キャパシティや今後の活動状況のような個別的で具体的な情報が各部門に求められる。こうした情報が需給管理の精度を高めるだけでなく、SCM活動の展開に必要な共有情報基盤を構築する。第二に、SCMの啓蒙情報を実践する「実践の場」となり、啓蒙情報を体験による裏づけで実践知識として体得できる場となる。需給管理の共同作業において、サプライチェーンの視座から各部門の振る舞いが（例えばキャッシュフローや在庫の水準に）どのような影響を与えるかが、各部門の間のコミュニケ

ーションを介してリアルタイムに認識できる。そうした体験をとおして、啓蒙活動で得た情報の「正しさ」を確認でき、とるべき振る舞いの範囲を決めることができる。

以上のような需給管理の調整を経て、各部門の活動システムは図8のように発展する。需給管理の場における体験からSCM部門による啓蒙内容が正しいことを知る。すなわち、自部門の既存活動が会社のパフォーマンス水準に負の影響を与える可能性があるとの矛盾をそこで認識するのである。こうした矛盾が需給管理の意義を再確認させると同時に、自部門の活動対象をサプライチェーンの貢献のためにアジャストさせるきっかけを生む。例えば、営業部門であればコーザルデータの積極的な提供であり、生産部門では短い計画単位による小ロットの柔軟な生産システムの追求である。対象が拡張した結果、図8のように3部門の活動システムが有する対象に共有部分が生まれる。境界を越えた拡張的学習が需給管理プロセスにおいて実現されているといえよう。このようなSCMの干渉に基づく部門間の対象拡張は、メタ・マネジメントの1つの成功例として捉えることができよう。

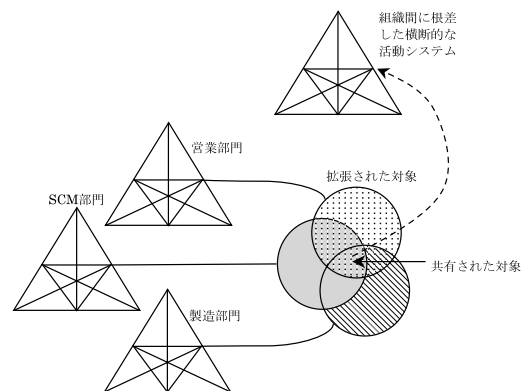


図8 部門間における活動システム対象の共有

需給管理の定着の結果、各企業において過剰

在庫の削減、廃棄ロスの減少、製品鮮度の向上、キャッシュフローの改善などといった一定の成果が得られている。また、対象の共有化が進むにつれて、部門間の「大分水嶺」問題の緩和も進む場合もある。それが需給管理の精度の向上に寄与するだけでなく、他の取組みに対しての発展可能性を広げる。理想を言えば、図8のように対象の共有と拡張を進めて、SCMという文脈における独自の活動システムが新たに機能化されることが望ましい。しかし、部門間で需給管理目的を越えて対象を拡大している水準は各社で格差がある。とはいえ、SCM部門が生産・物流の拠点統合、製品アイテム数の削減等の多面的な展開に関与できるようになっていた企業も一方で存在する。さらなる対象の拡張は、より大きな可能性をもたらすメタ・マネジメントへのシフトを意味する。

また、レビュー会議を週1回開いて、予実差の原因究明を徹底的に議論させて行動原理を変革させた事例や、予測モデルの精度を低下させる恐れがあるにも関わらず、モデルをシンプル化することによって説明力を高めてメンバーの理解を促進しようと考えている企業も存在する。このような活動システムの基盤の強化は継続的なSCM活動を大きく支えることとなる。

## 5. まとめと今後の課題

本稿では、SCMにおける部門間の対象化共有問題をメタ・マネジメント問題と定義し、SCM部門がその問題に直面しながら需給管理を普及させていくプロセスに考察の焦点を当てた。そして援用理論として活動理論を用いて、SCM部門によるメタ・マネジメント問題の対応についての試論的な考察を事例調査の結果に基づいて行なった。破綻の少ない考察結果から、SCMにおけるメタ・マネジメント問題の考察視座として活動理論が適している可能性を提示できたであろう。よって、「理論的道具」

としての活動理論の援用のもとでメタ・マネジメント問題の考察を深化させていくことに意義が見出されたと結論付けたい。

最後に今後の課題として以下の点を列挙しておく。

- ・活動理論の援用をより進めて、メタ・マネジメント問題についての考察を深化させる
- ・需給活動以外のSCM活動（特に企業間における活動）に分析焦点を当てる
- ・今回の考察は再利用データに基づいていたが、新たな調査方針に基づいて改めて調査データを集め、再検証する。特に加工食品製造の業界以外に調査対象を拡大することが望まれる
- ・メタ・マネジメントの方法論モデルを一般化する

## 謝 辞

当研究は科学研究費補助金（若手研究（B）・課題番号：17730251）の研究成果の一部です。関係者の方々にこの場を借りてお礼申し上げます。

ご所属とご芳名は明かせませんが、インタビューに応じていただいた企業の方々には、貴重なお時間を割いていただき、ご協力をいただいたことにつきまして、この場を借りて心よりお礼申し上げます。

## 参考文献

- 秋川卓也（2007a）「SCMモデル論ーメタ・マネジメントの必要性和新たな課題」、『山梨学院大学経営情報学論集』No.11、67-68頁。
- 秋川卓也（2007b）「ビールメーカーの事例研究に基づくサプライチェーンのメタ・マネジメント問題に関する考察」、『日本物流学会誌』No.15、65-72頁。
- 秋川卓也（2008a）「SCM部門と場の展開についての考察ー食品メーカーの事例調査からー」、『経

- 営情報学会誌』Vol.16, No.4, 1-18頁。
- 秋川卓也 (2008b)「メタ・マネジメントの視点によるSCMの展開に関する考察」、『日本物流学会誌』No.16, 81-88頁。
- 秋川卓也・矢澤秀雄 (2000)「サプライ・チェーン管理に関する認識の整理」、『日本物流学会誌』No.8, 107-117頁。
- Bowersox, Donald J., David J. Closs and Theodore P. Stank, *21st century logistics ; making supply chain integration a reality*, Council of Logistics Management, 1999.
- Bowersox, Donald J., M. Bixby Cooper and David J. Closs (2002), *Supply chain logistics management*, McGraw-Hill. (松浦春樹・島津誠訳者代表, 『サプライチェーン・ロジスティクス』, 朝倉書店, 2004.)
- コール、マイケル (1996/2002)、天野清訳『文化心理学：発達・認知・活動への文化－歴史的アプローチ』、新曜社。(Michael Cole, *Cultural psychology: A once and future discipline*, Harvard University Press Cambridge, 1999.)
- エンゲストローム、ユーリア (2001/2008)、山住勝広訳「拡張学習の水平次元－医療における認知的形跡の編成」、所収『ネットワークングー結び合う人間活動の創造へ』、新曜社、107-148頁。(Yrjo Engeström, *The horizontal dimension of expansive learning: Weaving a texture of cognitive trails in the terrain of health care in Helsinki*, Paper presented at the International Symposium 'New Challenges to Research on Learning' in University of Helsinki, 2001.)
- Engeström, Yrjo (2001), *Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization*, *Journal of Education and Work*, No.14 (1). pp. 133-156.
- エンゲストローム、ユーリア (1987/1999)、山住勝広訳『拡張による学習－活動理論からのアプローチ』、新曜社。(Yrjo Engeström, *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*, Orienta-Konsultit, 1987.)
- Lambert, Douglas M., ed.(2003), *Supply Chain Management: Process, Partnership, Performance*, Second Edition, Supply Chain Management Institute.
- 山住勝広 (2004)『活動理論と教育実践の創造－活動的学習へ』、新曜社。
- 山住勝広 (2008)「ネットワークからネットワークングー活動理論の新しい世代」、所収『ネットワークングー結び合う人間活動の創造へ』、新曜社、1-60頁。

## 注

- 1 Bowersox et al.(2002), pp. 169-170.
- 2 秋川 (2008)、2 頁。
- 3 秋川・矢澤 (2000)、108頁。
- 4 秋川 (2007a)、70頁。秋川 (2007b)、66-68頁。秋川 (2008b)、81-82頁。
- 5 当節の活動理論の理解と記述は、エンゲストローム (1987/1999)、エンゲストローム (2001/2008)、Engeström (2001)、コール (1996/2002)、山住勝広 (2008) に基づくものである。
- 6 ここでいう「加工食品」とは、生鮮食品や日配食品を含めない常温で保存可能な食品に限定される。また「大手」とは、全国展開して500億円以上の年間売上高を有し、社名およびナショナルブランドの認知度が高いことを意味する。当業界を対象とした理由は以下の2点である。①SCM部門の設立割合が高く、サプライチェーンに対する取組みが業界として先行しており、比較的成功している点、②事業展開が国内で完結している程度が他の業界よりも高いため、理解が容易である点である。対象企業が所属するサブカテゴリーは調味料(4社)、飲料(4社)、菓子(3社)、酒類(4社)である。より詳細な内容は秋川 (2008a) を参照のこと。
- 7 そのうち1社がすでに名称変更し、1社が解体していたが、これも調査対象とした。
- 8 週(ないしは月や旬)単位で一定の期間(3ヶ月の場合が多い)先までの需要予測を、直

近の情報を加味しながら週（ないしは月や旬）で見直していき、精度を高めている手法をとるのが一般的である。この段階で使用されるデータは過去の実績が主であるため、予測値はトレンド値の性格が強い。