RMS message
2012.11
29

経営理念の実学

[経営者インタビュー]

堀場製作所　代表取締役社長
堀場 厚氏

[視点]

古沢昌之氏
理念はグローバル経営の接着剤

高尾義明氏
理念浸透は個人の内部で起きる

[事例]

ブリヂストン
グローバルで「らしさ」をつむぐ

デンソー
ツーウェイでスピリットを深化させる

[事例研究]

採用と導入を通じた組織社会化
～６社の事例から～

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

CONTENTS

特集

経営理念の実学

Part1 経営者インタビュー

堀場製作所　代表取締役社長　堀場 厚氏
「おもしろおかしく」は人財価値最大化のためのビジョンでありゴールだ …… 02

Part2 企業事例

ブリヂストン
創業の歴史に立ち戻り、遺伝子のなかにある言葉を探った …… 06

デンソー
ワンウェイからツーウェイへ 尊重し合い、スピリットを深化させていく …… 08

Part3 企業事例研究

対話と体感による価値観の共有　～採用と導入を通じた組織社会化～ …… 11

Part4 視点

高尾義明氏　首都大学東京 大学院社会科学研究科 教授
理念浸透は個人の内部で起きる 個別に、じっくり進めるべき …… 16

古沢昌之氏　大阪商業大学 総合経営学部 教授
グローバル経営に不可欠な経営理念という“接着剤” …… 19

総括

吉川克彦　リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員
経営理念浸透の意義と本質 その中での人事部門の役割とは …… 22

連載

研究報告
楽観性の効用を探る …… 24

展望 >>> 東京大学大学院 総合文化研究科 教授　福島真人氏
実験的学習論のすすめ …… 28

ソリューションガイド
組織の力を引き出す、組織変革と経営理念の共有 …… 30

Information …… 32

昨今、経営理念の浸透に改めて取り組む企業は多い。
経営理念が重要である、ということに表立って異論を唱える人は、あまりいないかもしれない。

特 集

経営理念の実学

しかし一方で、
なぜ今、経営資源を投入して浸透を図る必要があるのか、
そもそも、どうなれば浸透は成功なのか、
という問いに、明確に答えられない人もまた多いのではないか。

経営理念が企業経営において果たす機能とは何だろうか。
「経営理念が浸透する」ということの
本質は何なのだろうか。
そして、そこで人事部門はどのような役割を
果たすべきなのだろうか。

本特集では、現実をもとに改めて問い直してみることにした。

Part 1
経営者
インタビュー

「おもしろおかしく」は人財価値最大化のためのビジョンでありゴールだ

株式会社堀場製作所　代表取締役社長
堀場 厚氏

堀場製作所は、世界25カ国に拠点をもち、世界シェア8割を誇る自動車排ガス用を筆頭に、環境、科学、医用、半導体の各分野で、数々の斬新な計測・分析機器を開発している世界的メーカーである。同社の社是は一風変わっており、「おもしろおかしく」。“お固い”メーカーのイメージとは一見、水と油のようにも思える社是、どのように活用されているのだろうか。

この社是はもともと創業者である堀場雅夫氏の人生哲学だという。人生で一番大事な時期に、多くの時間を過ごす仕事の場は、おもしろおかしくあるべきだ、企業はそういう場を社員に提供すると共に、体質からしてそうあるべきだ、という考えからきている。

興味深いのは、それを「JOY and FUN」と英訳し、全世界の拠点にも浸透を図っていることである。もっとも、グループ全体で約5500人いる社員のうち、6割近くの約3000人がすでに外国人である。

雅夫氏の息子である堀場厚氏が3代目の社長に就任したのは1992年。就任以来、これまでに、フランス企業2社、ドイツ企業1社の、いずれも技術開発型企業を買収している。堀場厚氏は語る。「『仕事は面白く、楽しくあるべきだ。人は興味のあることをしていたら、疲れ知らずでのめりこんでいく。そういう考えで仕事をするのが堀場の理想で、それを表したのがJOY and FUNだ』と話したら、3社の社員とも、大いに共感してくれました。ある社員は、『それこそ研究者の思いそのもの、そういうマネジメントの下で働けるのはすごく幸せだ』と」

そうやって「JOY and FUN」が浸透した社員たちは「ホリバリアン」と呼ばれる。日本人社員はもちろん、外国人社員も自らをそう呼ぶのである。さらに面白いのは、スーツの襟につける社章のバッジだ。日本では社員の証しを表すものだと教えると、外国人社員は彼らの本国の企業にはない慣習にもかかわらず、全員が喜んで励行する。社章＝ダサいと考える日本人社員とは対照的だ。ところが、外国人社員のこの様子を目にした日本人社員が真似し始めた。かくして、同じDNAを共有し、それを誇りに思う組織がグローバルに形づくられた。これも、「おもしろおかしく」という社是あってのものだろう。

一流の仕事は一流の体験から生まれる知識を知恵に変える研修所

FUNといえば、同社の研修所は「FUN HOUSE」と名づけられている。本社から車で2時間以内の山間の自然豊かな地にある。

外観はまるでリゾートホテルだが、外観だけではない。風呂はヒノキの桶を使う温泉風で、食事は吟味された一流素材、寝室は床暖房に羽根布団、ラウンジには暖炉が備え付けられている。さらにはバーもあ

り、アルコールやプレミアムの生ビールは飲み放題、外国語バージョンの入ったカラオケ機器も完備されている。「一流の仕事をするには一流のものに接する必要があります。しかも、研修所というと、知識を詰め込む目的だけが一人歩きし、無味乾燥な施設になりがち。でも、知識をもっているだけでは、企業人としては不十分。そこで、一流のものに触れ、五感をフルに活動させ、知識を知恵に変えられる研修所を、日常を忘れられる場所に作ったのです」

研修所の中心ともいえるのが、ラウンジに置かれた暖炉だ。「炎を前にすると、人は自然に腹を割り、互いに本音で話すようになるもの。そうした場では、数百回、議論を尽くして初めて出てくる成果を、ごく短時間で手にすることができるのです」

ここで行われるのはほとんどが自主研修だ。例えば、事業部を異にした同じ職種の人材が集まり、ある仕事の「堀場スタンダード」を決める、同じ事業部の異なる職種の管理職が集まり、予算を決めたり、これからの戦略を考える、といった具合だ。確かに、こういう場所での自主研修は結束力を高めると共に、おもしろおかしいアイディアが山ほど生まれることだろう。月間延べ600人が利用し、社長さえも予約が困難だという。日本にいる社員の数は2400人というから、単純計算で毎月4人に1人が利用していることになる。

月に一度の誕生会
ホストは経営陣、社員がゲスト

研修所の利用状況を見てもそうだが、同社は社員同士が飲食をともにする機会が実に多い。ある経済誌に「日本で一番、宴会が多い会社」と書かれたほどだ。それを象徴するのが、毎月本社で行われている立食パーティ形式の「誕生会」である（名古屋、東京支社では3ないし4カ月に一度行われる）。

招待されるのはグループ会社を含む全社員。ただし管理職は除かれる。その月に誕生日を迎えた社員を、経営陣がホストとなって、おいしい料理と酒でもてなす、という趣向であり、出席者の代表、男女各1人と堀場氏が誕生ケーキに入刀するところから会がスタート、という憎い演出もある。一時中断したこともあったが、創業以来の慣習だ。「私の講話が30分ほどあり、その後、私と最高顧問である父が全テーブルを回り、社員全員と懇談します。毎月の誕生会には欠かさず出席するので、1年経てば、全社員とコミュニケーションすることになります」。トップが社員に全幅の信頼を置き、それを対面の形で臆せず表現する。それが堀場流なのだ。

誕生会の目的は、社員と、社長を含む経営陣との間のコミュニケーションを促進することにとどまらない。午後8時をめどに一旦お開きになったあと、本社

最上階にある社長室で、経営陣を集めた「飲み会」が開かれる。「ここでは、日頃言いにくいことがよく話題になります。昼間の会議で、『君、最近あかんな。担当変えるよ』と言ったらショックを受けて辞めてしまうかもしれませんが、酒の入った場なら大丈夫。しかもオープンに言うわけですから、本人も認めざるを得ない。ただ、悪い点の指摘だけにとどめず、『そやけど、こういう点は信頼している』と誉めることも忘れない。これをマメにやります。誰でも自分の欠点は分かっているもの。素直に指摘されると、そこまで自分のことを見てくれているのか、と男泣きする役員もいます」

顔をつき合わせての対話を重視するのは、海外に対しても同じだ。半年に一度、約80名いる国内外の幹部をFUN HOUSEに一堂に集め、3日間缶詰めで戦略や予算に関する会議を行っている。言葉はすべて英語だ。開催には遺失利益も含めて億単位の費用がかかるが、20年来続けている。堀場氏自身も海外出張が多く、今年はすでに8度も出張し、欧米・アジア各国に行った。どうしても時間がない場合はテレビ会議を利用する。日本国内の拠点とは毎週、海外拠点とも最低でも2週間に一度は行っている。

旧正月を返上して働いた中国工場の従業員

堀場氏はなぜこんなに社員とのコミュニケーションを大切にするのか。それにはある出来事があった。1971年、氏のキャリアは、アメリカにあった現地企業との合弁会社に入社したところからスタートした。あるとき、京都の本社から航空便で送られた測定機器が、空輸中に故障し、修理が必要になるケースが頻発した。本社に詳細なレポートを書いて送ると、返ってきた答えは、「日本ではそのようなトラブルは発生していない。すべてそちらの責任であり、うまく対処されたし」という、にべもないものだった。「その言葉の背後には、お前の取り扱いが悪くて機器を壊したんだろう、という意味が感じられました。そして、本社や経営陣は最前線の状況を全く分かっていないことを痛感しました。必要な情報と正しい答えは現場にこそあるのに、そこに行きもしないどころか、実情をろくに調べることもなく、物事を決定し命令を下す。そのときからです、私が『アンチ本社』というポリシーをもち、現場、すなわち営業や製造の最前線を何より重視するようになったのは。そういう現場を担うのが個々の社員であるし、トップが自分たちのことをいつも気にかけてくれると思っていたら、いざというとき、奮起もしてくれる」

こんなことがあった。2009年の秋、中国の工場で半導体部品の注文が殺到し、機械と人がフル稼働を余儀なくされた。最初は嬉しい悲鳴だったが、いくら作っても間に合わず、とうとう旧正月（2月初旬）に

ポリシーは「アンチ本社」
必要な情報と正しい答えは
いつでも現場にある

なってしまった。旧正月といえば、中国人にとって特別な時期であり、帰省や旅行に費やし、仕事をするなどもってのほかだ。にもかかわらず、工場勤務の中国人社員は休むことなく、フル稼働してくれたのだ。それも2年続けてである。「出張や研修で来ている海外のグループ会社の社員も、誕生会には必ず呼びます。私が現地を訪ねる際は、幹部だけではなく、一般社員ともできるだけ食事をとるようにしています。そうやって、現場を大切にし、一体感を醸成しているからでしょう、離職率が高いといわれる中国でも、われわれのグループ会社の場合、平均的な中国進出企業の10分の1、わずか数%という水準です。中国人はこう、フランス人はこう、という“一般論”がよくありますが、個々を見ない通り一遍の教科書からは何も生まれないと思います」

目に見えない資産を目に見える資産へ

企業の資産は、売上高や利益といった目に見えるものと、人材やモチベーション、技術、企業文化といった目に見えないものとに分かれる。多くの企業は前者に重きを置きがちだが、同社の場合、後者を非常に重視していることは見てきたとおりだ。当然、結果はすぐには出ない。人材力、組織力は5年、10年単位の長期で培うべきものだからだ。堀場氏の自著の結びにこうある。〈いかに目に見えないものを重視し、日々努力をし、ビジネスを行ってきたか、それが最終的に、目に見える形で結果や利益となって返ってくる。それこそが、古来行われてきた日本流。そしてそれは、海外でも確実に通用する強みなのです〉。「おもしろおかしく」は堀場流であると共に、正統的日本流でもあるのだろう。

堀場 厚（ほりばあつし）

● 1948年生まれ。甲南大学理学部卒業、アメリカ・カリフォルニア大学大学院工学部修了。1972年堀場製作所入社、専務などを経て、1992年より現職。著書『京都の企業はなぜ独創的で業績がいいのか』（講談社）

ブリヂストン
創業の歴史に立ち戻り、遺伝子のなかにある言葉を探った

松本和己氏　株式会社ブリヂストン　コーポレートコミュニケーション本部　ブランド推進部長

海外拠点の増加に伴い、組織として統一感をもって社内外とコミュニケーションをしていく必要性を実感していたブリヂストン。2011年に創業80周年を迎えるにあたり、海外の社員も理解しやすいよう企業理念をリファインし、それを浸透していく活動を続けている。そのねらいと途中経過について伺った。

世界25カ国に193の生産・開発拠点を抱えるブリヂストンの従業員数は、グローバルで14万人を超える。ブランド推進部長の松本和己氏によれば、ブランドイメージを統一するため、全社員が共通の意識をもって企業理念を理解し行動していく必要がある、という考えは以前からあった。

「2011年に創業から80周年を迎えるという節目にあたり、まずは『ブリヂストンらしさとは何か』を議論することから始めました。その後、役員・本部長クラスによるプロジェクトチームを立ち上げ、『らしさ』を表現する適切な言葉を探っていきました」

シンプルな四字熟語を採用
読みは日本語のまま、英語で説明

プロジェクトチームは最初から世界への展開を意識し、日本だけではなく、アメリカ、ブラジル、ベルギー、イタリア、タイなど各国から集めたメンバーで構成した。歴代社長の言葉を丹念に追うなどした結果、創業者が社是としていた「最高の品質で社会に貢献」を「使命」とし、そのための「心構え」を4つの四字熟語で表現することにした。

「意識したのはシンプルさです。『誠実協調』『進取独創』『現物現場』『熟慮断行』といった心構えはすべて、会社がすでに遺伝子としてもっていたものですから違和感なく入ってくる。海外でもあえて音は日本語のまま読むようにし、その下に英語の意味を付けることにしました」

日本語の読みを採用したのは、グループの共通言語として統一感をもたせる必要があったためと、ワーキンググループのメンバーである外国人から「そうすべき」との意見が出たためだという。

「言葉を簡単にしたことで、日常会話でも使いやすくなりました。『現物現場してきたのか？』とか『熟慮断行してないな』とか。頻繁に使うことで、企業理念を常に意識するようにもなりました」

浸透に際しては、これら企業理念の説明を15カ国語に翻訳した小冊子や、全世界からの事例を集めたビデオも作った。小冊子は工場やゴム農園の従業員なども含め、すでに16万冊以上を配布している。

現在は拠点・部署ごとに集まり、ビデオを観て意見を交換し合うなどするワークショップを展開している。スタッフ部門は全員参加、工場の技能員や派遣社員などは任意参加という形だ。2012年9月時点で、ワークショップには約7,500人が参加したという。

企業理念に興味をもち、積極的に浸透活動を進めているのは、どちらかといえば海外の社員だ。

「特に指示はしていませんが、活動を盛り上げるTシャツを自分たちで作ったり、メールマガジンを発

浸透活動で使用している小冊子やうちわ、マンガなど。社内報やイントラネットでも発信を続ける。

行したりしているところもあります」

一方、日本では、四字熟語を記載したうちわを配布し、社内報に企業理念の心構えを実践する従業員の紹介ページを連載するなどの浸透活動を行っている。こうした活動は、日本人社員にとってはある種の「気づき」を得るきっかけにもなっている。

「日本人の場合、企業理念を肌で感じてはいても、それを言葉にして説明した経験に乏しい。ですから、改めて四字熟語で提示されると、『現物現場』は得意だけれども『進取独創』は苦手だなという風に、自分の得意・不得意を認識するようにもなります」

企業理念を身近に感じてもらうため役員メッセージはあえて現場で撮影

こうした活動はともすると、現場の社員には遠く映ってしまう。企業理念をなるべく身近なものに感じてもらえるよう、ブリヂストンでは執行役員が社内のイントラネットに登場する際にも、執務室ではなく、鉱山の現場やテストコースなど担当領域の現場に立って話してもらうなど細かな工夫もしている。

企業理念が腑に落ちれば、社員の行動はおのずと変わってくる。ロシアの販売会社に駐在した経験がある松本氏は以前、せっかくロシアで採用した従業員が1、2年で辞めてしまうのを残念に感じていた。しかし、彼らと昼食をともにし、意識的にコミュニケーションをとる努力を続けた結果、閉店間際の来客にも積極的に対応してくれるなど、現地スタッフの行動に少しずつ変化が見られるようになったという。

「企業理念の浸透という肩肘張ったことではなく、もっと日本を、ブリヂストンを好きになってもらえたら彼らの行動も変わるかなと期待して続けたことが、そういう結果につながりました。言葉で表現すると同時に行動で示していけば、同じ人間同士ですから、分かり合える部分は必ずあると思います」

人事部ではすでに定期新入社員研修、キャリア採用者研修、新任基幹職研修などのなかでワークショップを通して企業理念を共有化する時間をとっている。また、企業理念研修プログラムを翻訳しグローバルに展開、研修トレーナー養成などを通じて、企業理念の理解を促進できればと考えている。

デンソー
ワンウェイからツーウェイへ 尊重し合い、スピリットを深化させていく

澤 芳彦氏　株式会社デンソー　人事部DP人材開発室長

海外拠点が増えるに従い、組織としての価値観を共有することが難しくなっていく。デンソーは2005年、創業以来培ってきた価値観や組織文化を「デンソースピリット」としてグローバル展開していく活動を始めた。それから約7年、スピリットはどこまで定着し、どんな成果をあげているのか、人事部の澤芳彦氏に伺った。

デンソーがスピリット展開活動に乗り出したのは2005年。事業がグローバル化するにつれ、グループ全体における海外従業員の比率も1980年の4%から、2000年には34%にまで上がっていた。日本ではすぐに通じる「現地現物」などの言葉も、海外では逐一説明しないと理解してもらえない状況もあり、理念や価値観の共有は必要不可欠と思われた。

「創業以来の精神を言葉にした基本理念や長期経営方針はありましたが、それをそのまま翻訳しても伝わらない。ですから、それをより普遍的な言葉に置き換え、グループ全体で共有できるものにしようということで作ったのがデンソースピリットでした」

スピリットは大きく「先進」「信頼」「総智・総力」という3つのキーワードからなる。先進は「先取」「創造」「挑戦」、信頼は「品質第一」「現地現物」「カイゼン」、総智・総力は「コミュニケーション」「チームワーク」「人材育成」というように、一つひとつのキーワードは付随する3つの要素を含んでいる。活動においてはまず、この合計9つの要素からなる「スピリット」を現地の人たちに正確に理解してもらい、彼らが自分たちの言葉でスピリットを語れるようになることが目標に据えられた。

それぞれの国の事情や文化に配慮し積極的に提案を取り入れた

同社はまず、スピリットを解説した冊子を作り、全従業員に配った。各職場における事例を紹介するビデオも作り、現地と共有した他、各地に派遣されている日本人社員がスピリットに関連する自らの経験や活動などを語り聞かせる会も開いた。

活動を広めていくにあたり、最も注意したのは「日本ではこうだ」と押し付けるのではなく、現地の人たちが主体的にスピリットを受けとめ、気づいていけるようにすることだったという。

「導入のとき、私はたまたまアメリカにある製造拠点の人事部にいたのですが、現地の人たちがまさにスピリットを体現した行動をしたときに、『今のはチャレンジだね』『今のがチームワークだよ』という感じで、さりげなく伝えるようにしていました」

当初はミドルマネジャー中心で進めていこうと想定していた活動だったが、始めてみると、それは必ずしも現地の実情に合わないことも分かった。

「海外の場合、日本に比べて中途採用が非常に多い。ミドルマネジャーといっても、必ずしもデンソースピリットを深く理解しているわけではありませんでした。ですから、各地で活動を推進するプロモーターチームに関しても、途中から現地の人事部が自由にメンバーを選んでいいことにしました」

現地に任せた結果、地域文化を反映したさまざまな活動のアイディアも生まれた。例えば、北米ではポスターを掲示したり、ロゴやTシャツを作ったりするなど視覚に訴える活動が多く提案され、欧州では言葉の意味をじっくり議論し合う活動が好まれた。アジアでは、運動会などの行事を通じて一体感を醸成する活動が活発になるなど、スピリットの共有活動は次第に、それぞれの国の事情と文化を反映した形へと発展していった。

2008年のリーマンショックで見えたスピリット共有の効果

「国内に向けては一時、スピリット展開活動を控えていた時期もあった」と澤氏は言う。それは、2008年のリーマンショックをきっかけに始まった構造改革の頃。前例に縛られないことが強く求められる時期に、国内であまりスピリットを強調してしまうと、過去の成功体験を美化したり、単なる懐古主義に陥ったりする恐れもあったからだという。

「ただし、改革の途中では、自分たちの強みを再認識し、原点に返る作業も必要でした。そのため、3年間に及ぶ改革のちょうど真ん中あたりでは、むしろ意識的にスピリットについて振り返る機会を設けました」。国内においては、「変えるもの」と「変えるべきでないもの」を判断する礎として、スピリットが機能した、ということだ。一方、同じ時期、てっきり人員削減の声が上がるものと思っていた海外拠点からは「人を大切にする経営」を最優先すべきという意見が上がり、澤氏はスピリットの定着を強く実感したという。

日本と比較して人材の流動性が高い海外では、そのたびごとに人事部や同僚たちが新しい社員にデンソースピリットを伝えている。「スピリットの共有には継続した活動が不可欠」と澤氏は強調する。

2012年現在、デンソーの社員は国内外グループ合わせて約12万人に上る。国内と海外の従業員比率は半々にまでなった。スピリットが共有された結果、それを具体的な仕事の進め方や部下育成へと落とし込む段階では、海外拠点の人事部と最初から協力し合い、意見を出し合いながら進めていくことができた。

「国内と海外が同じ目線で話し合える土壌は整いましたが、理解の深さに関しては地域によってまだ開きがあります。本社から世界に発信するだけのワンウェイから世界の叡智を生かすツーウェイ、それをさらにグローバルへとフィードバックしながら展開していく経営へ。グループ全体で智恵を出し合いながら、スピリットを深めていきたい」

現地法人で働く人々にとって、スピリットはどのような効果をもたらすものだったのか。
デンソーメキシコの人事部でスピリットの共有活動に携わったミルタラ・ロドリゲス氏に聞いた。

デンソー
組織横断活動がしやすくなり グローバルの一員という意識が強くなった

ミルタラ・ロドリゲス氏　株式会社デンソー　人事部

2004年に入社するとすぐ、メキシコの人事担当者の1人としてスピリットを現地で普及させていく活動に携わりました。スピリットは非常に抽象的な概念ですので、私たちとしては、どうすれば現場の人たちの興味・関心を引きつけられるか、を考えました。まずは、各部門のリーダーたちによる全社的な推進チームを作り、彼らにロールモデルかつ、旗振り役になってもらいました。その推進チームが中心となって、「これからデンソースピリットを普及させていく活動をしますよ」という予告をし、従業員が自ら参加したくなるような活動を次々と仕掛けていきました。

競技やゲームを通じて 楽しく、真剣に学ぶ場を設けた

スピリットを絵で表現したポスターを募集したり、ルーレットゲームを開催したりしました。このゲームはもともと生産現場の発案で、保全のためにラインが止まる時間を有効活用しようというねらいもあって始めたものです。ルーレットやサイコロの目に従って問題が出され、参加者がそれに答えます。質問はすべてスピリットに関するもので、正答数の最も高いチームが勝ち、です。これは非常に好評で、毎年恒例の行事となり、年々回答のレベルが上がっています。

日常的には社内報にデンソースピリットのキーワードを使ったクロスワードパズルを載せたり、メキシコの祭り「Día de Muertos（ディア デ ムエルトス）」（11月1日）に合わせて、デンソースピリットに関係したちょっとおかしな話（日本でいうサラリーマン川柳に近い）を募集したりもしています。こうした活動をして良かったのは、組織横断的な活動がしやすくなったことと、自分たちはグローバルに広がるデンソーグループの一員だ、と認識できるようになったことです。本社とのつながりや「会社の魂（ハート・オブ・ザ・カンパニー）」を強く感じられるようになりました。

対話と体感による価値観の共有
～採用と導入を通じた組織社会化～

経営理念には、組織が大切にする独自の価値観が込められている。それらの価値観には、自社の創業の原点や、歴史のなかで培われた考え方や姿勢が色濃く反映されている。こうした価値観について人を通じて伝承し続けることは、組織が発展していく土台として極めて重要である。それゆえ組織の維持・拡大のために外部から新たに人材を採用し導入する際にも、経営理念に込めた価値観を共有することが重要なのではないだろうか。この仮説を確かめるために、経営理念を大切にする企業への取材を行った。

採用と導入の位置づけ

企業における人材の採用と導入は、経営理念に込められた価値観を共有していく上で、どのような意味をもつのだろうか。

ジム・コリンズの著書『ビジョナリーカンパニー2』では、「誰をバスに乗せるか」のなかで人材を選択することの重要性を述べている。経営理念の側面で解釈すると、経営理念に込められた価値観に合いそうな人材を選ぶということになるだろう。組織の価値観と採用された人材の価値観のギャップが大きければ、組織にとっては入社後の導入において大きな労力を要することになるし、入社した本人も組織に適応できずに苦しむこととなる。採用段階で企業と応募者の双方がお互いの価値観をよく知り合う機会を通じて採用・入社を選択することは、お互いにとって好ましくない状況を避けることにつながる。

社会学に端を発する「組織社会化」では、「個人が組織の一員になるために必要な規範・行動・価値を習得していく過程」が必要だとしている。組織への導入において、新たに採用された人材が周囲と関わるなかで価値観やそれを反映した規範を学び、組織へ適応できるように支援することは、組織と個人がWin-Winの関係を作るきっかけとなるのである。

今回の取材では、人材の採用から導入において図1で示すような要素が見られた。そして、採用から導入の一連

表1　取材協力企業（50音順、敬称略）

社名	事業内容	規模
エーザイ株式会社	医薬品、医薬部外品の製造・販売	4,184名（単体） 10,730名（連結）
株式会社ディスコ	精密加工装置、ツールの製造・販売	2,821名（単体） 3,919名（連結）
ネットアップ株式会社	コンピューター機器およびソフトウェアの販売支援、アフターサービスおよび保守	約150名（国内） 12,000名以上（グローバル）
株式会社Plan・Do・See	ホテル・レストラン・ウェディング・バンケットなどの運営・企画・コンサルティング	1,002名（アルバイト含む）
株式会社堀場製作所	自動車計測機器、環境用計測機器、科学計測機器、医用計測機器、半導体用計測機器の製造・販売	1,417名（単体） 5,448名（連結）
株式会社 ワークスアプリケーションズ	ERP（Enterprise Resource Planning）の構築およびコンサルティング、セールス	2,078名（単体） 2,785名（連結）

のプロセスのなかで重要なのは、応募者・従業員に一貫性をもって組織の価値観を体感させていくことであることが見えてきた。

採用と導入のポイントと各社の取り組み

企業への取材は、経営理念や自社の価値観を大切にしている6社に行った(表1)。

●採用――価値観を相互に知り合う

採用においては、お互いの価値観をじっくりと時間をかけて知り合い、企業は自社の価値観に共感できる人か否かを見極めた上で、入社の意思決定はあくまで本人に委ねている。

そのプロセスは、①企業の大切にする価値観を明示すること、②お互いに相手の価値観をよく知ること、③その組織の一員となるか否かを応募者本人の意思で決断させることからなる。

❶価値観を明示する

説明会などの場面において、さまざまな立場の人から自社の価値観が語り伝えられる。先輩社員、OB/OG訪問などで応募者と出会うその企業の社員を通じて、組織の価値観を伝えていく。特に創業者や社長は象徴的な存在であり、その影響は大きい。また、自社の価値観が明確に伝わることで関心をもつ人が増え、入社を希望する人を引き寄せることにもつながっている。

▌ワークスアプリケーションズでは…採用説明会においてCEO自らが必ず登壇し、講演している。そのなかで、自社についてアピールするのではなく、どういう人材が自社にはマッチしているか、していないかについて、明確に伝えている。結果として、応募者自身が同社の価値観に合うかどうかを判断することにつながっている。

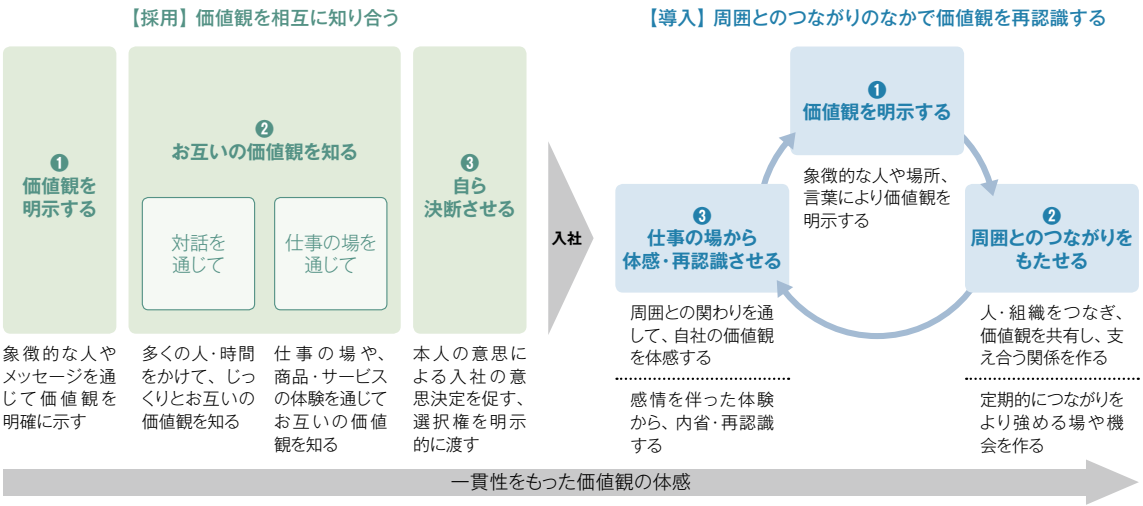
▌堀場製作所では…学生への説明会で、社是である「おもしろおかしく」を紹介する。その上で、入社するとおもしろおかしい仕事があふれている、ということではなく、会社を舞台に「おもしろおかしく」を実現するのはあなたたち自身です、というメッセージを明確に伝えている。受け身でなく主体的に仕事に取り組める人に応募してほしいという同社の考えを示すものである。

❷お互いの価値観を知る

企業と応募者の価値観が合っているかをお互いに知るために、どの企業も多くの人と時間をかけている。じっくりと価値観を語り対話を重ねることと、インターンで仕事を体験したり、実際に商品・サービスを体感することなどを通じて、応募者がその企業が大切にしている価値観を知り、企業側も応募者のことをよく知る機会となっている。

▌ネットアップでは…少なくとも5人以上が面接に関わっており、マネジャークラスの採用では8人、応募者に

図1　経営理念の浸透における採用と導入



よっては10人を超える。一対一の面接で行われているのは、応募者ができることや経験を積んできたことの確認ではない。ネットアップがどんな会社なのか、今どんな問題があるのか、何を大切にしているのかなどを語り、それについて応募者と対話している。応募者は、そのなかで面接者から組織の価値観を感じ取っているのである。

▌ディスコでは…中途採用の面接においてディスコバリューズへの共感度を見る。面接（2〜4回）のなかでの見極めと共に、それだけでは判断しかねるときは食事を一緒にとるなかで、最終的に自社にフィットしそうな人かどうかを見ている。同社においても、能力面の優秀さだけでなく、自社のバリューにフィットするかどうかも重視している。

▌エーザイでは…応募者が人に対する鋭い感性を持ち合わせていることを重視している。実際の入社者の多くは、家族など身近に患者がいることによる体験が強く影響しているという。そして、内定者には、実際に患者と向かい合う形の研修が用意される。患者の話を直接聞き、対話を通じてリアルな状況に触れることで、多くの人は患者の喜怒哀楽などに共感・共振・共鳴し、価値観を揺さぶられる。この研修は自分たちの存在意義や仕事の意味について考える重要な機会となっている。

▌Plan・Do・Seeでは…志望する学生は、説明会などで出会った同社の社員（＝人）の魅力を志望動機に挙げることが多い。しかし、面接のなかでは、なぜサービス業に就きたいのか、なぜそのなかでもPlan・Do・Seeでないといけないのかを問いかける。そうしたやり取りを重ねるなかで、学生が同社の製品・サービスを実際に体験してみるよう促している。社員の魅力とは切り離して、自社の事業について本当に自分が携わりたいサービスかどうか体験を通じて考えさせるのが、同社のねらいとしているところである。

▌ワークスアプリケーションズでは…応募者のインターンシップに約1週間という時間をかけている。抽象度の高い課題を与え、個人としてだけでなく周囲との関わりをもちながら取り組ませることで、ビジネスフィールドを疑似体験しながら、同社の働く環境を体感させている。また、応募者のチームごとに現場からマネジャークラスの社員がつき、会社側としては、長期間にわたり仕事でのパフォーマンスを見ることで、面接での応答やドキュメントのみでは見ることのできない、人間力や入社後の伸び代を見極めようとしているのである。

❸自ら決断させる

組織の一員となるかどうかは、最終的に応募者本人の意思に委ねられる。自己選択は入社の選択に対する納得感を高め、ひいては入社後のさまざまな困難への耐性をも高めることにつながる。一方で、十分な理解・内省を経た上で、組織の価値観とは合わないことが明らかになった場合は、他の選択肢（辞退、他社への応募）をとることも促している。

▌ワークスアプリケーションズでは…採用内定ではなく「入社パス」という独自の仕組みをとっている。これはインターンを通じて優秀と認められた学生に与えられる入社の権利であり、入社するか否かだけでなく、その時期までも選択することができる。同社では、内定という形式は期間を設けて判断を迫ることになり、Win-Winな状態ではない、と考えている。パスを渡したあとも、学生側の判断のために、引き続き自社の文化を伝えている。

▌Plan・Do・Seeでは…主体的な選択を支援するという関わり方を明確にしており、“育てる採用”という意識で学生に接している。繰り返し問いかけ、考えさせることで応募者の覚悟が決まり、入社後もあのときあれだけ考えたという意識に支えられ辞めにくくなる。また、本人の志向が明確になるなかで他社を薦めることもある。

●導入――周囲と体験を通じて認識する

入社後は、従業員は仕事を通じてさまざまな人と関わるなかで組織の価値観を感じ、内省を深めることを繰り返しながら組織に馴染んでいく。このサイクルは、①価値観を明確に示すこと、②上司・先輩・同僚などの周囲とのつながりをもたせること、③人・仕事での体感によって内省・再認識をさせることからなっている。

❶価値観を明示する

組織が従業員に対して経営理念とそこに込められた価値観を示し続けることは、入社後も引き続き重要である。創業の地や価値観を感じさせる意味をもった場所を意図

的に作ったり、創業者や社長が自社の価値観を語ったり、特別な場での登場や、自ら現場に足を運ぶことでメッセージを伝える役割を担うなど、効果的に伝えるためのさまざまな工夫がなされている。

▌ネットアップでは…入社後のオリエンテーションはアメリカ本社で行われる。これにはファウンダー(創業者)やCEOが必ず参加し、直接会って話をする。伝えられるのは、バリューについての説明や会社の歴史について話すなど、終始カジュアルな雰囲気のなかで進む。特に同社では創業から20年が経った今でも、創業者がカルチャーを意識して関わり続けていることの影響が大きいという。

▌堀場製作所では…入社後の初期研修やホリバカレッジ(同社の教育プログラム)などで使用される研修所がある。ここでは、組織や役割を超えて語り合う場となる暖炉があり、グループごとに討議する場所がオープンスペースで隣の議論が少し聞こえる距離に設計されているなど、コミュニケーションを活性化する仕掛けが巧みになされており、同社の価値観を伝えるための重要な役割を果たしている。また、同社の社長は、従業員の誕生パーティ、年間20回以上に及ぶ海外拠点への訪問など、多方面にわたり自らが直接従業員と接し語り合うことで、現場の状況を把握すると共に理念を伝え続けている。

▌ディスコでは…15年にわたりバリューの理解度を深めるための場を設けている。トップマネジメント層、リーダー層、選抜者、一般社員の各層に対して定期的に開催される。ビジョンや戦略について、バリューを体現する人とは、バリューを業務にどう生かすか、そのためにどう行動すべきか、などをじっくり話し合うことで理解を深めている。

❷周囲とのつながりをもたせる

入社後に、採用された人材は仕事を通じて周囲のさまざまな人と接することを通じ、組織において自身がどう振る舞えばよいかを理解し身につける。特に、困難に直面したり壁にぶつかったりしたとき、仕事の価値や意義に悩んだときに、周囲との関わりにより乗り越えて、新しい視点をもつことができる。自然に関わることだけでなく、意図的に組織内の縦・横・斜めの関係や組織を超えた場を定期的に作るなど、つながりを維持・強化するための工夫がなされている。

▌Plan・Do・Seeでは…入社後に2週間の研修が行われるが、ここでは業務とは直接関係のない難易度の高い課題が与えられる。ここでのねらいは、極限の状態を同期の仲間と支え合い乗り越えることで、今後の仕事のなかで迷ったり悩んだりしたときにも安心して本音で語り合い支え合える深い関係性を作ることである。また、配属後は3年目くらいの先輩社員との間でペアを組ませる「親子制度」を設けている。

▌堀場製作所では…「ジョブコーチ制度」と「ジョブコーチエルダー制度」の2つが設けられている。直属の先輩社員が業務の兄貴分としてジョブコーチに、他部署のリーダーが、社会人生活の兄貴分かつジョブコーチをフォローするジョブコーチエルダーとなって、それぞれ縦・斜めの立場から新入社員をサポートしている。さらにこれをグループ会社と合同で実施することで、より広い範囲でのコミュニケーションを生み、新入社員だけでなく全員の成長をねらっている。

❸仕事の場から体感・再認識させる

新入社員は、入社後に仕事や周囲の上司や先輩との関わりを通じて体感的に組織の価値観を知ることになる。自社における仕事の進め方や基準、結果の扱われ方などを通じて何が大切にされているのかを感じる。また、仕事を通じて関わる人たちとのコミュニケーションから感じ、学び取っていくものも大きな影響を与えている。これらを初期に集中して行う研修や周囲と関わる場の設計、上司や先輩が効果的に関われる役割の設定などの工夫がなされている。

▌ネットアップでは…「90日リスト」という入社後の90日間で組織の一員としてすべきことがまとめられたものがある。事務的なことに始まり、周囲とうまく関わるための作法や、カルチャーに触れるためのビデオを視聴するなど多岐にわたっている。

▌エーザイでは…全社員が、日常業務の1%の時間を使って患者の傍らに寄り添って時間を共に過ごすことが義務付けられており、そこからhhc理念の実現を目指した「hhc(ヒューマンヘルスケア)活動」が日常業務として開始される。例えば、アルツハイマー病治療剤であるアリセプトに関して、薬剤や関連情報を提供するだけではな

く、医療や行政などをつなげるネットワークづくりを基盤に、認知症になっても安心して暮らせる“まちづくり”の視点で活動している例などがある。すべての患者へのベネフィットを考え、自社のプロダクトやサービスに加え、行政、医療従事者、住民との協働の下で、可能な限りその患者の生活・人生における価値観を高めていく。この活動は、同社の理念・事業価値と一体となったものである。

仕組みを機能させる組織文化

今回取材した企業では経営理念に込められた組織の価値観を、採用・導入のプロセスのなかに盛り込んでいるという共通の要素を確認できた。また、そうした仕組みを動かしている背景にも共通していることがあった。

一般的に、経営理念に込められた価値観を組織で共有し、それを維持するためには、精緻な仕組みを厳格に運用することが必要だと考えがちだ。ところが、いずれの企業においても人事制度の評価や報酬などは、非常に緩やかに運用されていることが明らかになった。これらの企業が仕組みについて語るときに、精緻で特別な仕組みを組み込んでおらず「特別なことはしていない」という言葉や、日常的な行動として「自然と機能している」といった言葉が多く聞かれた。

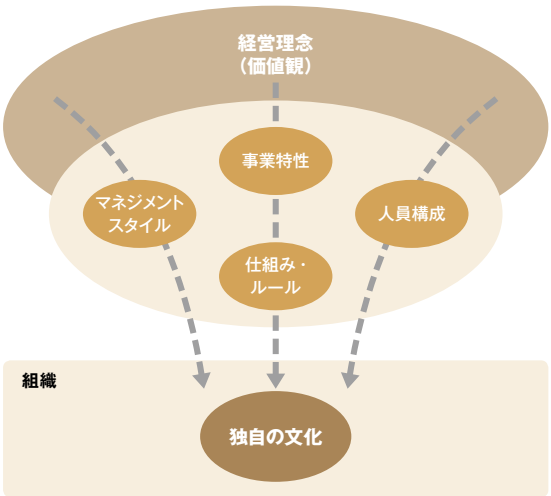
実際に、採用基準や先輩社員の関わり方、評価の枠組みなどは、明文化されているものは極めて普通なものであり、シンプルなものしか存在していなかった。基準や行動例は組織のなかに存在しており、目線がずれることはないというのだ。

組織文化は、経営理念に込められた価値観が、会社の事業特性やマネジメントスタイルを通じてさまざまな場面で組織に溶け込んでいった結果として形成される。図2 組織における人の思考・行動は、意識していなくとも組織文化による影響を受け、個々の行動によって組織文化がより強化され定着していく。

取材した企業においては、組織に価値観が共有されている状態として、それぞれユニークな組織文化が形成されていた。これら組織文化が組織内のグループの連帯感や結束力を強め、価値観に沿った個人の行動を促進しているため、制度はそれを補完しているだけである。また、こうした組織文化は価値観にそぐわない人材が辞めていくことも、組織と個人がWin-Winではないので仕方がないとする厳格さを併せ持っているのが特徴である。

人事においては、経営理念を制度に反映させるために詳細に作り込むことに躍起にならず、共通の価値観に沿った好ましい組織文化により組織が自律することについて制度の側面から支援することを考えるべきであろう。

図２　経営理念による組織文化の形成



※組織の文化・風土…組織内の人々共通の、ものの見方や行動習慣

最後に

採用と導入は、人事のなかで担当者が分かれていることが多く、分断されがちである。しかし、今回の取材企業のさまざまな取り組みからは、採用・導入の両者を統合的にデザインすることの重要性が明らかになった。組織で大切にしている価値観は採用から入社後のあらゆる場面で一貫して伝え、社員に実感を深めてもらうことが何より大切である。本稿が、“経営理念に込めた価値観が共有された強固で魅力的な組織”を作るための一助になれば幸いである。

企画・執筆・編集
リクルートマネンジメントソリューションズ
阿久津 徹、清水 謙、福永弘行（ソリューション推進部）
瀧本麗子（組織行動研究所）

理念浸透は個人の内部で起きる 個別に、じっくり進めるべき

高尾義明氏　首都大学東京　大学院社会科学研究科　教授

経営理念の浸透といえば、冊子を作って配布し、トップが数回講話をして済ませる企業があるが、ことはそう簡単ではない。社員一人ひとりが理念に即した行動をとることが重要だ。複数の大企業の社員を対象とした精緻な実証調査をもとに、今春、『経営理念の浸透』(共著、有斐閣)を上梓した高尾義明氏にポイントを伺った。

企業が外部に公表している成文化された価値観や信念、それを経営理念という。企業理念、社是・社訓、ミッションステートメントと呼ばれるものも、そのなかに含まれる。

昨今、そうした経営理念の社員への浸透を組織的課題として捉えている企業が多いが、実は比較的最近の傾向であり、それ以前は、「経営理念＝経営者ならびに経営幹部に向けた訓戒」という位置づけがほとんどだった。現に歴史の長い日本企業が掲げている経営理念ほど、訓戒的なものが多い。

ところが1990年代後半以降、経営理念の社員への浸透が叫ばれ始めた。そのための新しい理念の策定を行う企業も出てきた。この背景には仕事の質的変化があるのではないか。つまり、社員が日々行う仕事といえば、それ以前は定型的なオペレーションがほとんどだった。社員のレベルでは、抽象的な理念に照らして行動を律する必要性が少なかったということだ。だが、90年代後半以降、それが急速に変化してきた。そうしたオペレーショナルな仕事はITや外部請負に委託される一方、経営環境は厳しさを増し、仕事そのものにますますスピードが求められるようになったのである。

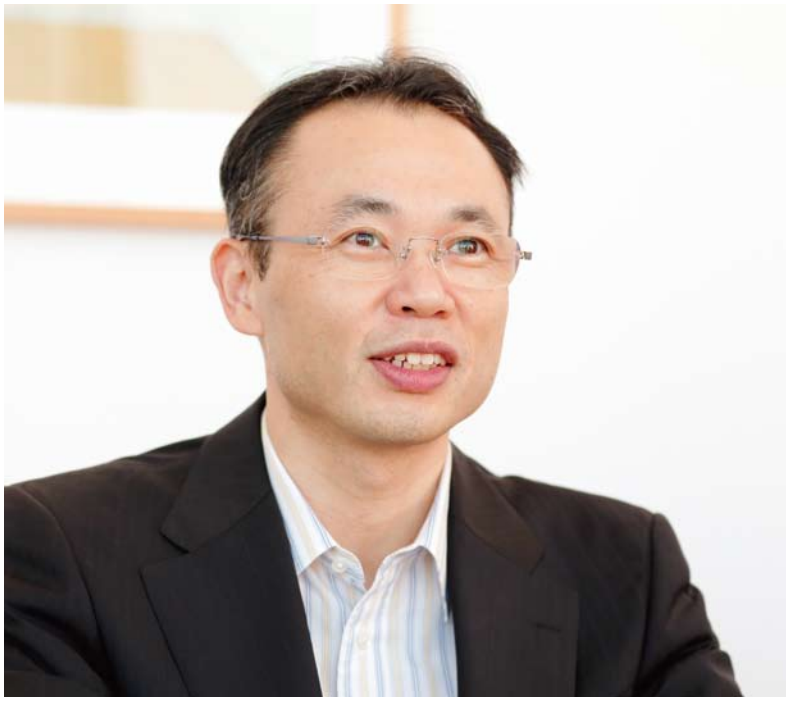
そうすると、社員一人ひとりが、すばやく、複雑な判断を下さなければならない場面が増える。一方で、組織としてのベクトルを合わせるために、何らかの行動規範や指針が必要になった。そこで、経営理念というものが改めて見直され、その浸透が組織の課題として浮上してきたのではないか。

理念浸透の三次元 理解・共感・行動

具体的に、経営理念をどうやって浸透させればよいのだろうか。浸透には3つの次元があると考えられる。すなわち、①「私はこの内容をよく知っている」という認知的理解、②「この内容に私は共感できる」という情緒的共感、そして、③「私はそれに従って仕事をしている」という行動的関与である。

一見すると、①から②、②から③へ、段階的に移行するようにも思われるが、そう簡単にはいかない。①「理解」のあとに、③「行動」が来て、「理念に照らして考えると、君の行動にはこんな意味があるのではないか」という指摘を上司から受けたことで、②「共感」につながり、理念がより一層、腑に落ちていく、という流れも考えられるからだ。要は、①②③それぞれが相互に影響しながら、スパイラルに浸透していく、というのが現実だろう。

担当者からマネジャー、そして事業の責任者と職位が上がるに従い、理念の浸透度が高まるのが望ましいが、一方で、仕事の中身によって理念との関わりが濃い部門、薄い部門があるのが当然だ。例えば、



高尾義明（たかおよしあき）

●1967年生まれ。1991年京都大学教育学部教育社会学科卒業、神戸製鋼所を経て、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。現在、首都大学東京大学院教授ならびに京都大学経営管理大学院客員教授。

「お客様第一」という理念があった場合、実際に顧客と相対する営業部門と、経理や人事といったスタッフ部門とでは、理念の理解、共感、行動に違いが出てくる。理念の浸透は一枚岩でない。職位と仕事に応じたばらつきがあるのが自然なのだ。

さて、先の3つのうち、最も実現が難しいのは③「行動」である。経営理念の内容は抽象的であることが多く、具体的行動に落とすのがなかなか難しい。しかも、そうした行動は通常のルーティンの枠をはずれた例外的なものである場合が多く、実践する本人にとってはリスクでもあるから勇気が必要だ。この2つの理由からである。

トップが日頃繰り返し、理念の中身とその大切さを触れて回ることが大切だ、とよく言われる。もちろんそのとおりだが、それだけでは足りない。トップの声かけはどうしても抽象的な内容にとどまりがちで、個別場面での勇気ある行動の後押しにはなり難い。それを補うのが各職場の上司だ。部下たちが理念に基づいた行動をとれるよう、具体的指針を出すなどして、彼らを後押ししなければならない。

同僚の働きも重要だ。理念に即した、いつもとは違う行動をとろうとする人がいる。そういう人を奇異の目で見るか、それとも、何かあったら自分も力になるとサポートし、応援するのか。大きな違いが出てくるだろう。

均一教育・均一評価は避けよ 組織成員性の考慮を

そう考えると、ある特定の人たちだけに理念浸透の研修を行うことは望ましくない。研修の対象外となった社員は「どうせ自分たちは……」とやる気を落とすかもしれないし、上からだけではなく、今述べたように、横（＝同僚）の関係を通して理念浸透が促進されるケースもあるからだ。もちろん、同じ研修を非正規社員も含めた職場の構成員すべてに受けさせるというのも、コストや手間を考えると非現実的だ。いずれにせよ、誰に、どんな研修を受けさせるか、という線引きには熟慮が必要だ。

理念研修といえばカスケード型がよい。最上位階層者がトップから最初に研修を受け、次はその彼ら

が下位層の研修における講師役をつとめる。これを何層にも繰り返すやり方だ。

内容は座学主体になりがちだが、それだけでは不十分だ。私が推奨するのは、それぞれの参加者に、理念とどう関わってきたか、という体験談を発表させることである。要は、自分自身の言葉で理念を語れるようになると、理解や共感につながりやすく、ひいては行動的関与に結びつきやすくなる。ある人は、過去、自分がまさに理念に即した行動をとった話をするかもしれない。ある人は同僚の行動について思ったことを話すかもしれない。そういう形で、理念との関わりは個人ごとの濃淡があっていい。

理念の理解を人事評価に結びつけるのは慎重にすべきだ。なかでも、全社員均一に、評価に組み込むのは、かえって逆効果になる場合がある。われわれの調査では、組織成員性の違い、つまり、その組織のメンバーとして働いていることをポジティブに捉えている人と、そうではない人とで、評価の効果が違うことが実証された。成員性の高い人の評価に理念浸透の度合いを組み込んだ場合は理念浸透を高めることが可能だが、低い人の場合は逆で、より低めてしまうのである。これは素朴な実感として理解できる。組織へのコミットメントが薄い人に、「わが社にはこんな崇高な理念がある」と言っても煙たがられるだけだし、ましてそれに照らして評価をされる、とあっては納得感も得られないだろう。

ここからいえるのは、人事評価に組み込むとしても、理念に基づく判断や行動を求められる機会の多い上級管理職に限るべき、ということだ。しかも、理念の理解や実践度合いは外から見てそう簡単には評価できない。だとすれば、通常の評価とは別に、よほど優れたことがあった場合のみ加点するというようなやり方の方が現実的といえる。

出入りが激しい海外では個人より組織を重視

経営のグローバル化を背景に、海外の子会社、関連会社における理念浸透に取り組む日本企業も増えている。その場合、最初のハードルは日本語で書かれた理念の現地語への翻訳である。前述したように、理念は概して抽象的である。日本の文化や歴史を前提としているため、直訳では伝わらないものも多い。そのため、海外向けに内容を作り直す企業がある。そこまでやらなくても、現地の管理職を日本本社に呼び寄せ、理念教育を行う企業もある。

こうしたグローバルの場面においても、組織成員性の問題が重要だ。自分は現地の会社の一マネジャーとだけ思うのか、それとも、グローバルに展開する日本企業の選ばれたマネジャーだと胸を張るのか。後者のマネジャーの方が理念浸透が容易であるのは言うまでもない。

海外では日本と比べて人の出入りが激しいので、個人への浸透はもちろんだが、その結果としての組織への浸透という視点で考えるべきだ。急がず、焦らず、一滴ずつ、理念という“水”を組織に貯めていく。これを地道に続けていけば、みんなが同じ方向を向いているけれど“金太郎飴”型ではない、強靭で俊敏な組織ができあがるはずだ。

 text:荻野進介 photo:平山 諭

グローバル経営に不可欠な経営理念という“接着剤”

古沢昌之氏　大阪商業大学　総合経営学部　教授

怒涛の勢いで進む日本企業のグローバル化。国籍や文化を異にした人材のマネジメントが今ほど要請される時代もない。その場合、経営理念はどんな役割を担うのか。第１回多国籍企業学会賞受賞作『グローバル人的資源管理論』（白桃書房）を著した古沢昌之氏は「規範的統合」と「制度的統合」という言葉でその問題を論じる。

日本企業のグローバル化の問題というと、判で押したように返ってくる言葉がある。「現地化の遅れ」である。それはそれで間違いない。例えば私が行った調査によると、中国の現地法人において、トップが中国人である米国系企業は8割以上だったのに対して、日系企業の場合は1割にも満たなかった。これは、明確なグラス・シーリング（昇進の天井）が存在するということを示している。

一方で、問題はそれだけにとどまらない。現地化の促進はグローバル化推進の必要条件ではあるものの、十分条件ではないのだ。

グローバル経営の要諦を表す「Thinkグローバル、Actローカル」という言葉があるが、私に言わせれば逆で、「Thinkローカル、Actグローバル」だ。例えば、A国固有の技術とB国で開発された技術を融合させてC国のニーズを充足するといったように、ローカルの人材や知識をグローバルに活用すること、言い換えれば現地に根づくためだけの現地化ではなく、グローバルな競争優位を構築するための現地化が必要なのだ。グローバルな統合を欠く現地化は単なるバラバラの経営の寄せ集めで終わってしまう。

それを推進するために必要なのが、規範的統合と制度的統合という2つの人事統合である。

前者は、国や文化の異なる社員同士が信頼関係で結ばれるようにすることで、具体的には経営理念の共有をいう。後者は、グローバルレベルの人事制度の共通化であり、経営側にとってはグローバル最適の人材活用、社員にとってはグローバルなキャリア機会の提供を意味する。

この2つは車の両輪のごとく、どちらも重要だ。日本企業94社、欧米企業34社を対象にした私の実証研究では、規範的統合、制度的統合のどちらの面でも欧米企業のスコアが日本企業を上回っていること、そして欧米企業であっても日本企業であっても規範的統合と制度的統合に注力している企業ほどグローバルレベルのイノベーションが活発であること、などが確かめられた。

○優れた経営理念は組織管理の有用な手段

ここではまず、規範的統合の主役となる経営理念について考えてみよう。

経営理念とは、ミッション（企業の使命・目的）、ビジョン（目標）、バリュー（行動規範）を総称したものである。経営理念がなぜ大切かというと、組織をコントロールする非常に有用な手段だからだ。

組織をコントロールする手段は3つに大別できる。

1つは「集権化」だ。組織の上層部や本社に権限を集中させ、そこから下りてくる命令を絶対化するやり方だ。シンプルで分かりやすい方式だが、組織の規模が拡大すると、意思決定の速度や質が低下してしまうという問題がある。

2つ目は規則で組織をコントロールする「公式化」である。これにより分権化が可能になり、集権化によって生じるデメリットが低減するが、一方で環境変化への対応力が弱く、組織の官僚化を招来する危険性がある。

最後が「社会化」であり、これを行うには経営理念の活用が鍵を握る。すなわち、経営理念の浸透を通して価値観を共有化し、信頼関係を構築していくというコントロール様式である。

この3つはどれも重要なものだが、昨今のように先行き不透明で、不確実性の高い経営環境下で特に重視すべきは、最後に挙げた社会化である。上司が逐一指示を出さなくても、マニュアルや規則集に記載がなくても、一定の価値観をベースに、個人と組織が自律的に望ましい方向に動いていける企業文化の創造が求められているのだ。

事実、最近では経営理念を再構築する企業も増えている。理念にはこんな言葉を織り込むべし、という鉄則は特にないが、グローバルに受け入れられるものにするには、国民文化の枠を超えた普遍性と、わが社らしさを表す独自性を兼ね備える必要がある。

経営理念の見直しや再構築の作業を行う場合、多様な人材を巻き込んだ方がいい。トヨタ自動車が「トヨタウェイ2001」を策定するにあたっては、国内外の経営幹部やOBに、トヨタの強みや意思決定のよ

古沢昌之（ふるさわまさゆき）

● 1964年生まれ。1986年関西学院大学経済学部卒業、財団法人関西生産性本部入局。2002年関西学院大学商学研究科博士課程単位取得満期退学。大阪商業大学専任講師、同准教授を経て、2008年より現職。博士（経営学）。著書として『現場イズムの海外経営』『新グローバル経営論』（ともに共著、白桃書房）などがある。

りどころとなってきた価値観を徹底的にヒアリングしたという。日本の本社から押し付けられたのではなく、自分たちもその策定に関与したという思いがあるとないとでは、後の浸透に雲泥の差が出てくる。そして大切なのは、「これが日本のやり方だ」と言うのではなく、「これがわが社のやり方である」という点を強調することだ。

策定にあたっては、トップの強力なコミットメントも欠かせない。人事部任せ、コンサルタント任せのものは、すぐにメッキがはがれてしまう。

あの手この手の理念浸透策を

次に理念の浸透策について考えてみる。海外は日本と比べると、労働の流動性が高く、「以心伝心」のコミュニケーションが通用しない低コンテクスト文化の国々が多いことから、「時間をかけて、じっくり」といったアプローチではうまく行かない。人事施策と連動させるなど、あの手この手で、浸透のための仕組みを日本以上にきっちり作る必要がある。例えばGEはGEバリューズという価値観に合致した人材のみを採用し、評価においても仕事の実績に加えてGEバリューズの体現度も考慮するという念の入れようだ。

国際的な人事異動も有効な浸透策になる。現地で採用した人を本社に逆出向させるのだ。本社の空気を吸い、トップの薫陶を受け、キーマンと仕事をすれば、「経営理念に書かれていた言葉の真の意味はこれだったのか」と納得するだろう。

さらに、経営理念を象徴するような定期的なイベントや表彰制度も大切だ。コマツでは、世界中のコマツから技能者を集め、モノづくりの技能を競い合う「オールコマツ技能競技大会」というコンテストを毎年開催している。コマツはモノづくり文化の大切さを「見える化」すべく、コマツウェイという行動規範を策定しているが、そうしたイベントを通じてコマツウェイのグローバルな浸透を図っているのだ。また、ソニーは新規性・独創性・革新性を重んじる創業の精神を伝承していくための方策として、技術面での価値創造に貢献した社員を世界中のソニーから選出し表彰する「ソニーMVP」という制度を設けている。

かつてのお家芸をもう一度復興させよ

こうして理念が浸透し規範的統合が実現したとしても、前述した制度的統合が形になっていなければ意味がない。それは「グローバル企業の一員なのだから、この理念をしっかり理解して体現しなさい。でも、あなたのキャリアはローカル止まりですよ」と言うに等しく、社員にとっては単なる価値観の押し付けでしかない。逆に、規範的統合なき制度的統合は「仏つくって魂入れず」であり、組織がバラバラになってしまう。つまり、この2つの統合は、繰り返すが、車の両輪でなければいけないのだ。

日本企業の現地人社員と話をすると、「規則が細かくて嫌になる」という愚痴を聞かされることが多い。われわれの感覚からいうと、職務記述書やマニュアルが多い欧米企業の方がずっと「細かい」ように思えるが、現地の感覚はそうではない。そのような相互不信がなぜ起きるかというと、経営理念に代表される価値観が共有されていないからだろう。

思い起こせば、経営理念をベースにした社会化は日本企業のお家芸だった。それを忘れて、今、多くの日本企業が海外でよそゆきの経営をしているのではないか。現地人社員との間に信頼関係が築けないから、仕事を任せられない。挙句の果てに、箸の上げ下げのような細事に口を出して鬱陶しがられてしまう。残念なことである。

日本企業は原点に帰るべきだ。経営理念はグローバル経営にこそ不可欠となる。それは国籍や文化の異なる社員同士をつなぎ合わせる“グローバル接着剤”なのである。

総括

経営理念浸透の意義と本質 その中での人事部門の役割とは

吉川克彦　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　主任研究員

経営理念のもつ機能とは何なのか。浸透の本質とは何が起きることなのか。そして、その活動のなかで人事が担うべき役割とは何か。ここでは、企業事例および、識者のコメントをもとに、改めて整理していきたい。

経営理念の果たす機能とは

伊丹敬之、加護野忠男両氏による経営学の古典的テキスト『ゼミナール経営学入門』によれば、企業活動の根幹は、「環境」「組織」「矛盾と発展」の3つのマネジメントにあるという。ここでは、経営理念の機能をこの枠組みで考えてみたい。

事例やコメントで示されたとおり、経営理念は、個人に内省の基準を提供し、自律的な判断を行う礎となる。また、みんなが共通の理念で結びついている、と感じることで、自社への帰属意識や誇りにつながる。さらに、組織レベルで見れば、古沢氏が指摘するとおり、共通の考え方、帰属意識を各個人がもっていることで、立場や距離を超えた協働や、知識の移転が可能になると共に、行動を管理するための仕組みを精緻に作り込む必要性が軽減される、という機能がある。

これらはいずれも、「組織」のマネジメントに関わるものだ。特に、グローバル化のなかで多様かつ変化の激しい市場に直面する企業にとっては、個別の現場での自律的対応を促進しつつ、組織間の協働、求心力を保つことは、非常に重要だろう。

「環境」の面から見れば、経営理念に即した行動・判断が、地域や機能を超えて一貫して行われることで、独自性や顧客価値の創出につながるという点が挙げられる。逆に、そうした強みにつながらない経営理念を浸透する正当性は見出しにくい。

また、「矛盾と発展」の面から考えれば、強みを支えてきた経営理念が、変化への適応を制約してしまう、という逆機能が懸念される。このことは企業発展のなかで、経営理念自体や、その解釈を見直すことも必要だということを示唆している。

鍵になる「対話」「ストーリー」「尊重」

経営理念が経営に寄与するためには、従業員が経営理念を「知っている」だけでは不十分だ。今回お話を伺った各社では、経営理念が一人ひとりに共感され、解釈され、行動に活かされるための多様な仕掛けが行われている。鍵になる点として、「対話」「ストーリー」「尊重」の3つを挙げたい。

1点目は「対話」である。採用面接、職場でのワークショップ、社長主催の食事会など、タイミングや形態こそ各社各様だが、多くの対話機会を意図的に設け、時間を使っている点は共通である。経営理念が「言葉」である以上、理解・解釈を促すためには、言葉を使った対話が欠かせない。また、個人の経験・立場により、解釈のありようが多様なことを考えれば、それらをすり合わせ、互いに学び合うために、対話は重要になる。

しかし一方、対話に時間を使うことは一見、非生産的に見える。ネットアップやエーザイのように現場

の社員の時間を使うことに躊躇する人事の方は多いのではないか。しかし、堀場社長の語るとおり、長期的にリターンが得られると考えれば、“投資”として、全く違う意味をもつ。

2点目は、「ストーリー」だ。有名なジョンソン・エンド・ジョンソンの「タイレノール事件」のように、経営上の事件を伝説として語り継ぐ重要性が指摘されることは多い。ここでは、それに加えて「個人のストーリー」の重要性を指摘したい。

ブリヂストンの松本氏が語る、「海外赴任者が経営理念を行動して見せる」こと、また、デンソーの澤氏の、「現地従業員の、スピリットを体現した行動に対して、『今のがチームワークだよ』と指摘する」ことがまさに個人の「ストーリー」による浸透だ。Plan・Do・Seeの、採用活動のなかで同社の製品・サービスを経験してもらう、といった取り組みや、高尾氏の言う「体験談を語らせる」こともこれにあたる。つまり、経営理念の体現した例を、個人に目の前で見せ、あるいは自身で経験させ、自覚させる、ということである。

ストーリーは、記憶されやすく、感情を刺激する。また、身体感覚や、五感を伴った学びを促す。経営理念が共感や行動につながらなければその効能は得られない、ということを踏まえれば、一人ひとりの「ストーリー」を個々の現場で作っていくことの重要性を見逃してはならない。

最後が、「尊重」である。従業員が会社、経営者から大切にされている、敬意をもって扱われている、という感覚がない限り、経営理念を浸透させることは難しい。高尾氏の指摘する、組織に所属していることに対してポジティブな気持ちをもってもらうこと（組織成員性）の重要性を踏まえれば、非常に納得できる。「経営理念の策定に、世界中の従業員の声を集める」「海外赴任者として、現地人材と真摯に向き合う」「浸透活動を現地人材に任せ、支援する」「現地人材に開かれたキャリア機会を提供する」「経営者が現場に足を運び、従業員の誕生日を祝う」「入社時期を本人に委ねる」――いずれも、その人たちを尊重している、というシグナルを送っている。

人事部門がもつ多様な機会

以上を踏まえると、人事部門が経営理念の浸透において担うべき役割は、経営理念に関する「対話」の機会を増やし、「ストーリー」を創出、共有し、「尊重」のシグナルを送る、ということだ。幸い、人事部門がこれらの実現のために活用できる機会は多い。

採用場面でのコミュニケーションや、入社後の育成はその1つだ。職場でのワークショップや、新入社員研修、階層別研修で、対話を行うことや、ビデオなどで実例を見る機会を設けることも同様である。また、上司部下の面談で、経営理念に照らした対話を促していくことも考えられる。逆に、そうした対話が行われないのならば、評価項目に理念が反映されたとしても、あまり意味はないかもしれない。そして、登用などの“人事”も重要な機会だ。経営理念を体現した人材が登用されること、海外に赴任者として赴くことは、経営理念体現のストーリーを広く示す、という意味で、影響が大きい。

「尊重」という点では、人事制度や福利厚生、組織開発施策、また、経営理念の浸透活動そのものを通じて、社員を尊重しているというメッセージを送り、経営理念が自然と浸透するような状況を作っていくことも、人事の役割であろう。

長期的視点に立った投資としての理念浸透

前述のとおり、これらの活動は「長期の投資」であり、リターンが得られるのは数年後だ。しかし、冒頭で述べたとおり、多様性と変化に対応し、競争と発展の基盤になるという意味で、経営理念のもつ重要性は非常に大きい。それならば、「投資」に足る経営理念を策定した上で、多様な人事の施策に「対話」「ストーリー」「尊重」を埋め込んでいくことが、今、人事には求められているのではないだろうか。

楽観性の効用を探る

企業において、誰に、どのような場面で効果を及ぼすのか

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所
主任研究員 今城志保　研究員 荒井理江

はじめに

楽観的な心理状態は、良い結果をもたらすか

近年、ポジティブ心理学が米国を中心に注目を集めている。Gable & Haidt（2005）は、ポジティブ心理学を、人や集団が十分にもてる機能を発揮し、幸福や繁栄に至る過程や条件を明らかにする学問であるとしている。

その学問のなかで、人は、行動の活力やモチベーションを支える心理資源（psychological capital）をもっている、という考え方がある。心理資源は、自己効力感（self-efficacy）、希望（Hope）、楽観（Optimism）、耐性（Resilience）などの前向きな心理特性を有することで、増やすことができるといわれている（Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007）。例えば、楽観的であることは心理資源を増やし、行動への活力やモチベーションを高めるという。

また、これらの心理資源を有する程度は、ムードのように刻々と変化するものとは違い、ある程度安定した個人の特徴として見られるものだが、性格特性などと比べると変化する可能性が高い。さらに、心理資源は開発が可能であり、具体的なトレーニングの効果もいくつか報告されている（Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010; Proudfoot, Corr, Guest & Dunn, 2009）。つまりトレーニングを積んで心理資源を高めることで、仕事への活力やモチベーションの向上が期待できるのである。

研究仮説

今回の研究では、それらの心理資源のなかから楽観を取り上げて、以下2点の検証を行った。

予測①　楽観性の高い人は高いパフォーマンスを示す

予測②　楽観性が高いかどうかによって、性格特性がパフォーマンスに及ぼす影響度が変わる

予測①について

職種や仕事の内容が異なる場合はどうなるか

先行研究では、楽観性が、組織やそこで働く個人に良い効果をもたらすことが実証的に示されている。Seligman & Schulman（1986）や角山･松井･都築（2010）は、保険の営業職を対象に研究を行い、楽観性とパフォーマンスの間に有意な正の関係性があることを示している。これらの研究では、保険の営業職は営業相手から繰り返し断られたり、無視されたりするなど、対人面で辛い思いをすることが多く、楽観性の影響が出やすいことが指摘されている。そこで本研究では、保険の営業と比べて対人ストレスが小さいと考えら

れる法人営業職や事務職を含む個人を対象とした場合に、楽観性の効果がどの程度一般性をもつかを検証する。

予測②について

性格特性との関係はあるか

性格特性もパフォーマンスに影響を与えることは、先行研究で報告されている（Barrick & Mount, 1991など）。またLuthansら（2007）の研究では、性格特性の1つである誠実性と心理資源が、ともに職務満足度に影響を与えたことを報告している。本研究では、個人特性と心理資源がそれぞれパフォーマンスに与える影響を比較するだけではなく、行動への活力となるという心理資源の特徴に照らし、心理資源が性格特性によるマイナスの影響を軽減し、またプラスの影響を促進することができるかについて検討を行うこととした。

性格特性がパフォーマンスに及ぼす影響が変化しにくいものであれば、性格特性は人材採用時に考慮すべき要件になってくる。しかし、性格特性のパフォーマンスへの影響が、心理資源を有することで変化させ得るのであれば、入社後のトレーニングなどによって開発していくことが可能となる。

手続き

対象者

2012年3月に、サービス業A社に勤める従業員のうち社員・契約社員306名に調査を依頼し157名の回答を得た（回収率51.3%）。属性は、男性87名、女性70名で、平均年齢は38.2歳（無回答7名を除く）、職種は法人営業職が80名、事務職が77名であった。また、同社での平均勤務年数は8.81年（無回答6名を除く）、管理職は34名であった。

調査票内容

調査票は楽観性を測定する「説明スタイル」に関する質問、性格特性に関する質問、属性に関する質問からなる。

楽観性の測定方法

今回は、楽観性をSeligmanらの先行研究にのっとり「人が自分に起こった出来事をどのように捉え、説明するか」（説明スタイル）の傾向として捉えている。

具体的には、角山・松井・都築（2011）の調査票をもとに作成した。良い出来事（6項目）と、悪い出来事（9項目）それぞれに対して、図表1のような質問で確認している。そして、良い出来事に対して、①その原因は自分にあって、②今後も継続し、③さまざまな場面で生じる、と回答する場合には、楽観的説明スタイルをもつと考え、一方で悪い出来事に対して、①その原因が自分にあって、②今後も継続し、③さまざまな場面で生じると回答する場合を、悲観的説明スタイルをもつと考えて、それぞれの尺度得点を作成した。

その他の変数の測定方法

性格の測定には性格五大因子（外向性、情緒不安定性、開放性、誠実性、調和性）を用いた。項目は和田（1996）の60項目（あてはまる～あてはまらないの7件法）を用い、尺度の信頼性を示すα係数はそれぞれ0.92、0.93、0.85、0.87、0.85となり、十分な信頼性を得た。

また、本研究の結果指標となるパフォーマンス評価については、同社人事より各従業員の人事考課の提供を受けた。この会社では人事考課は半年に1回行われており、今回は2009年10月～2011年9月までの過去4回分を平均し

図表1　説明スタイルに関する設問内容

出来事の原因についての質問

①その原因は、あなたの側にありますか、それとも他者やそのときの状況の側にありますか。

あなたの側　1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 …… 6 …… 7　他者／状況の側

②その原因は、一時的なものですか、それとも永続的なものですか。

一時的なもの　1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 …… 6 …… 7　永続的なもの

③その原因は、この出来事のみに影響しているものでしょうか、それともこの出来事以外の事柄にも（つまり、あなたの生活に幅広く）影響を与えるものでしょうか。

この出来事のみに影響　1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5 …… 6 …… 7　この出来事以外にも影響

た結果を用いた。

結果と考察

楽観性がパフォーマンスに及ぼす効果

まず、予測①の楽観性が高いとパフォーマンスが向上するかどうかを確認するために、楽観的説明スタイル尺度、悲観的説明スタイル尺度と、パフォーマンス評価との間の関連性を調べる相関分析を行った。結果、相関係数（r）はそれぞれ0.05、−0.04となり、いずれもパフォーマンス評価と統計的には有意な関係性は見られなかった。なお、相関係数とは−1.0〜1.0の範囲で示され、値の絶対値が1に近いほど2つの数値の関連性が強いことを表している。プラスの数値は、一方が高くなればもう一方も高くなることを表し、マイナスの数値は一方が高くなるにつれ、もう一方が低くなることを示す。一方、性格特性についてはマイナスの相関があり、情緒不安定性が高い人はパフォーマンス評価が低い傾向があった（r=−0.17）。

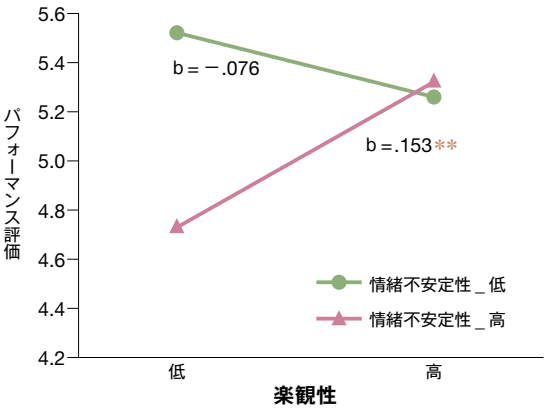
楽観性とパフォーマンスとの相関が見られなかった理由としては、先行研究との職務の違いが挙げられる。前述したように、楽観性が高ければパフォーマンス評価が高まるという、楽観性とパフォーマンスとの有意な関係を報告したこれまでの研究の多くが、保険の営業職を対象としたものであった。しかし本研究の対象者は、保険の営業職のように繰り返し営業先から断られたり、無視されたりするといったネガティブな経験が少ない。そのため、楽観性の効果が得られなかったのではないかと考えられる。楽観性が高いことは仕事によってはパフォーマンスを高めるが、常にそうとは限らないことが分かった。

性格特性のネガティブな影響を調整する効果

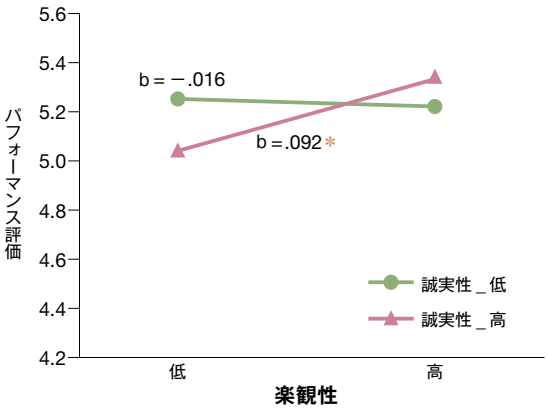
次に、予測②の楽観性が高いかどうかによって、性格特性がパフォーマンスに及ぼす影響度が変わるかどうかについては、楽観的説明スタイルを用いた重回帰分析で確認を行った。2つの変数がかけ合わされることでパフォーマンス評価に影響力をもつかどうかを確認する交互作用項の影響を検討したところ、性格特性（情緒不安定性および誠実性）と、楽観的説明スタイル尺度とに交互作用が見られた。

そこで、それぞれの交互作用の様子をグラフに表すと図表2、図表3のようになる。ここで、図表2を例にグラフの見方を説明する。グラフの縦軸はパフォーマンス評価、横軸は楽観性の高低を示す。対象者は情緒不安定性の高い群と低い群とに分けられており、赤線が情緒不安定性が高い群の結果である。情緒不安定性が高い群では、楽観性が低い場合はパフォーマンス評価が低いが、楽観性が高いとパフォーマンス評価も高まっていることが分かる。なお、bの値はその変化（傾き）の程度、＊はその値が統計的に有意であることを示している。よって、図表2からは、情緒が不安定な傾向がある人のなかでも、楽観性が高ければパフォーマンス評価が高くなることが分かる。同様に図表3からは、誠実性が高い人のなかでも、楽観性が高

図表2　パフォーマンス評価における楽観性×情緒不安定性の交互作用



図表3　パフォーマンス評価における楽観性×誠実性の交互作用



b：傾きの程度　＊、＊＊：その傾きが統計的に有意であることを示す

いほどパフォーマンス評価が高くなる傾向が見て取れる。

情緒不安定性との関係

図表2が示すとおり、情緒が不安定だとパフォーマンス評価が低下する傾向がある一方で、情緒不安定性が高くても、楽観性が高いとその傾向は見られなくなり、楽観性が情緒不安定性のネガティブな影響を軽減することが分かった。

情緒が不安定な特徴をもつ人は、物事に対して不安を感じやすいため、新しい環境や不透明な状況下では行動を起こしにくいといわれている。しかし楽観性が高いと、良い出来事の経験を通して自分はやれるはずだ、きっと大丈夫だ、などと思い直せるようになり、不安を払拭して積極的に仕事に取り組むことができるため、パフォーマンスが高まっているのではないかと考えられる。

誠実性との関係

次に、図表3が示すとおり誠実性が高い場合、楽観性の高い人の方がパフォーマンスが高まる理由について、検討してみる。誠実性とは仕事の計画性や完遂を重視するなど、物事を真面目にきっちりと行おうとする性格特性を指す。誠実性そのものは、今回、パフォーマンスと有意な関係は見られない。つまり高くても低くても、パフォーマンスには影響がないということになる。しかし、誠実性が高く、加えて楽観性が高い場合に、パフォーマンスが高まる傾向が見られたのはなぜだろうか。今回、調査対象者に自分の仕事の特徴を確認したところ、157名中139名が「状況の変化に、臨機応変に対応していく」特徴について、あてはまると回答しており、対象者の多くは仕事での柔軟な対応が求められていることが分かった。

誠実性の高い人は、真面目にやるべきことを完遂しようとするあまり、臨機応変な仕事が求められる場面において、これまでのやり方を変えたり、妥協したりせざるを得ない状況に苦労を感じている可能性が考えられる。しかし、楽観性を身につけることで、自分の苦手とする柔軟性が求められるような状況であっても、自分の成功を信じ、モチベーションを保って前向きに取り組んでいくことができるのではないだろうか。そしてその結果、パフォーマンスが高まっているのではないか、と考えられるのである。

まとめ

本研究の結果、楽観性が高いとパフォーマンスが高まるといった直接的な関係は、仕事の内容によっては存在しないことが分かった。楽観性が高いと心理資源が増加し、どんな人、どんな仕事でも、やる気が出てパフォーマンスが向上するといった単純な関係性にはないようである。今後はどのような特徴をもつ仕事で、楽観性の主効果や調整効果が表れるかを、仕事のタイプを測定しつつ、検討を進めていきたい。

また予測のとおり、心理資源である楽観性は、性格特性がパフォーマンスに及ぼす影響を調整する効果があった。どの性格特性の影響にどのような調整効果が生じたかは、今回の対象者の仕事に限ったものかもしれないが、情緒不安定性が高い場合でも、誠実性が高い場合でも、楽観性が高いことが、自分の苦手な場面での行動を後押しするような機能を果たしているように見える。このような調整効果が他のサンプルでも見られるかは、今後検討を進めたい。

最後に実務へのインプリケーションとしては、心理資源がパフォーマンスの向上に効果を発揮することが認められたことから、自社の人材の更なる活躍を促すためには、人材開発や教育といった取り組みの効果が期待できる。日本でも楽観性を高める取り組みの効果がすでに示されているが（松井・角山・都築, 2010）、このような取り組みをより効果的に行うためにも、引き続き楽観性をはじめとする心理資源がパフォーマンスに及ぼす効果のメカニズムを検討する必要があるだろう。

※本稿で取り上げた研究内容は、産業・組織心理学会第28回大会（2012）発表論文「楽観性はどのように仕事のパフォーマンス向上に寄与するか―性格特性のパフォーマンスへの影響を楽観性が調整する効果の検証―」（今城志保・荒井理江）を抜粋・再編集したものです。

※本研究の実施にあたり、松井賚夫氏（立教大学名誉教授）、角山剛氏（東京未来大学）、都築幸恵氏（成城大学）には、項目提供および研究全体に対して多くのアドバイスをいただきました。心より感謝申し上げます。

展望

実験的学習論のすすめ

人事と育成は切っても切れない関係にある。その育成に不可欠なのが学習である。この学習という過程がまた曲者だ。知的活動とは個人レベルの話でもあるが、広く組織や社会の問題でもあるからだ。学習を促進するものは何か。現場が何より大切で、人は現場に置かれたら自然に学習し成長していくのか。それとも別の手立てが必要なのか。東京大学の福島真人教授に伺った。

福島真人氏
東京大学大学院　総合文化研究科　教授

実験とは遊びであり無駄であるが そこからしか創造は生まれない

状況的学習論 その意義と限界

――ご著書、『学習の生態学』(東京大学出版会)、興味深く拝読いたしました。学習の奥深さというか、難しさというものがよく分かりました。

私が本の前半で特に批判を加えたのが、一時、大流行した「状況的学習論」です。内容を簡単に説明すると、例えばアフリカの土着の仕立屋があります。そこでは明確な教育活動などないのに、新人は親方の行動の見よう見まねで技能を獲得していく。それが可能なのは、ベテランのみが可能なフルの仕事に対して、新人にも可能で失敗が許容される、布の型取りのようなサブの仕事があるからであり、そういう「状況」に置かれた新人は徐々に一人前になっていくのだ、と。一種の徒弟制ですが、これをモデルにした理論が、学習(学校)と労働(職場)を分離する従来の学習理論を打ち破るものとして評判になりました。

――経営の世界でコミュニティ・オブ・プラクティス(実践共同体)と呼ばれるものですね。どこが問題なのでしょうか。

端的にいうと、ここでいう「状況」観がひどく薄っぺらだという点です。人と人とが直接関わり合う、目に見える状況しか考慮していないのではないか、と。現実は違います。そうした状況の背後に、法律や社会構造、市場メカニズムといった、マクロの社会的構造が関係しています。例えば、私は救急医療の現場も研究対象にしたことがありますが、そういう現場では法律の縛りが非常に強い。でも、本当に効果的な治療を行うために、法律ギリギリの線を試さなければなりません。そういう経験を積むことで、医者や看護師の腕が上がっていく。つまり、それこそが、一番の学習機会なのです。医療現場は、場合によっては医療事故ギリギリの経験を通じて、成長するともいえる世界。学習というのは、場合によっては、極めてリスキーなもので、多大なコストがかかるもので、単純な状況論はそうした社会構造の問題を十分に観ていなかったのです。

手本となる親方は そう簡単にはいない

――リスクを冒さない限り真の学習になり得ないということですね。そういう例は他にありますか。

同じ医療現場の話ですが、投薬に対する患者の反応が教科書とは異なることも稀ではないわけで、医師は状況に応じて、きめ細かく薬の量や種類を変えてみる。リスクをとりながら、そういう「ミクロの決断」を繰り返すわけです。

――企業の現場でも教科書通りに行くことはほぼ皆無でしょう。状況的学習論の話に戻りますと、実際

の労働現場では、新人が対応できるサブの仕事をいつでも用意できるわけではないように思います。

そのとおりです。典型的なのは看護の現場で、新人といっても、最初から手加減なしのフルの仕事を要求されます。そのために、リアリティショックと呼ばれる不適応状態が起きてしまうのです。

徒弟制では、親方という具体的モデルが不可欠なわけですが、現代組織では、年配者より若手の方が能力的に上回っていることはよくあります。親方というモデルは1人ではなく、上下左右、いろいろな場所にいるのが現実ではないでしょうか。つまり、状況的学習論は、仕事が限定されていて、しかも安定している状況ではあてはまるかもしれませんが、さまざまなスキルが必要で、仕事も頻繁に変わる現代組織に合致するとは思えないのです。

人を育てるには評価軸の多様化を

――「状況＝現場」に放り込むだけでは人は育たないとすると、どうしたらいいのでしょうか。

人はなぜ学習する必要があるのか、という問いへの答えの1つは、創造的なものやイノベーションを生み出すためというものです。それは企業にとっても、アカデミズムにとっても同じことです。難しいのは、それらと、遊びや無駄と呼ばれるものの間に明確な線を引くことができないことです。私の最近の研究テーマの1つがラボラトリー（研究室・実験室）での人々の実験的活動です。そこで会った研究者がこう言っていました。「世間が実験に対して抱くイメージ、つまり、何かの仮説を立て、その正否を検定するために行うのが実験である、というのは一面的である。何か面白いものを見聞きしたら、それをネタにちょっと遊んでみる。そういう知的遊戯も実験の重要な一部なのだ」と。目から鱗でしたね。

――先生がおっしゃりたいのは、実験室の再評価ということですね。そこで遊びながら学べばいい、と。

それができれば理想ですね。実験室というのは、ある意味、多くの試行錯誤が許容される空間で、かなりの時間と資金をそこに投与することが社会的に認められています。何でもかんでも現場に放り込めば何とかなるわけではなく、そういう緩い制約のなかでの方が人が育つ可能性が高いのではないでしょうか。もちろん、企業とアカデミズム、そして医療の現場は条件がかなり違いますが。

――企業も実験室を作ればいいんですね。

現実の実験室というより、そうした社会的実験を可能にする空間ということですが、やはりお金の問題がネックになります。今は現実の実験室や研究所にまで近視眼的な成果主義が蔓延していますから、創造的な活動の基盤であるこうした空間はどんどんと縮小しているという印象を受けます。

――実験室や研究室で人が育ちつつ、良い成果も手に入れるようにするにはどうしたらいいでしょうか。

まずは評価軸の問題があります。ある対象を見た場合、ああも見られる、こうも見られる、という軸が複数ないと、研究者や研究そのものを“殺して”しまいます。1つの評価軸、例えば論文の数だけに着目して評価を下すことほど愚かなことはないでしょう。

もう1つ、本人がいろいろなことを「実験」できるよう、リスクを低減してやることです。医療現場ですごく印象に残った場面がありました。ベテランの医師が新人に向かって「私が責任をとるから、君がいいと思う最善の処置をやってみなさい」と指示していたのです。リスクは上司がとり、成果は部下が得る。これが理想的です。もちろん、企業現場にもあてはまるでしょう。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

ふくしま まさと

● 1958年東京生まれ。東京大学大学院社会科学系博士課程（文化人類学）単位取得退学、東京大学東洋文化研究所助手、国際大学助教授などを経て現職。専門は科学技術社会論、組織の民族誌的研究、危機管理論など。主著『学習の生態学』（東京大学出版会）、『暗黙知の解剖』（金子書房）、『身体の構築学』（編著、ひつじ書房）、『ジャワの宗教と社会』（ひつじ書房）。

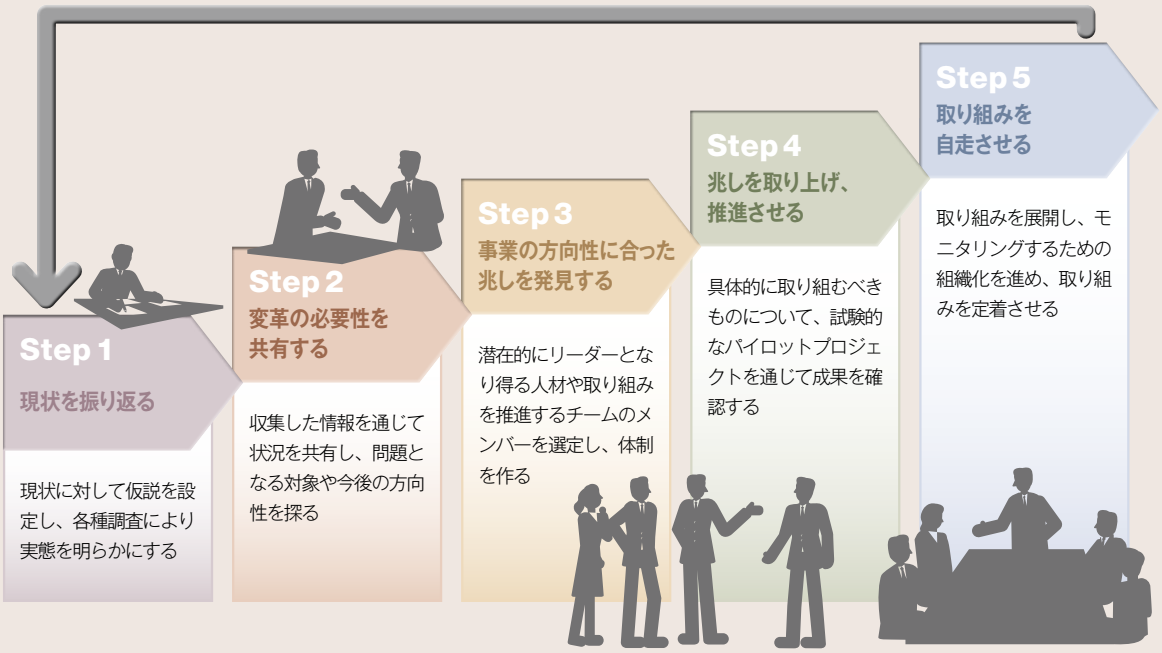
組織の力を引き出す、組織変革と経営理念の共有

激しい環境変化のなか、企業が持続的に成長していくためには、時に事業戦略そのものの巧拙以上に、組織力や従業員のメンタリティが成否の分かれ目となります。弊社では、組織と従業員の本来の力を生かした組織変革プロセスと、従業員が目指す姿に向かって自律的に判断・行動するための経営理念の共有について、実践的なノウハウに基づきご支援させていただきます。

組織変革　企業の持続的成長に欠かせない組織力の向上と変革を実現します

持続的成長には、組織の強化と変革が必要であることを多くの企業は理解しています。しかしながら、その実現は容易ではありません。単に目新しい経営手法や他社のベストプラクティスを導入して効果が出せるものではないからです。
リクルートマネジメントソリューションズでは、組織風土・文化や暗黙の前提、従業員のメンタリティなどを丹念に捉え、個別の職場・事業全体といったさまざまな組織レイヤーに対し、どのような変革を促すかを綿密に計画。組織本来の力を生かし、自己変革を実現させます。

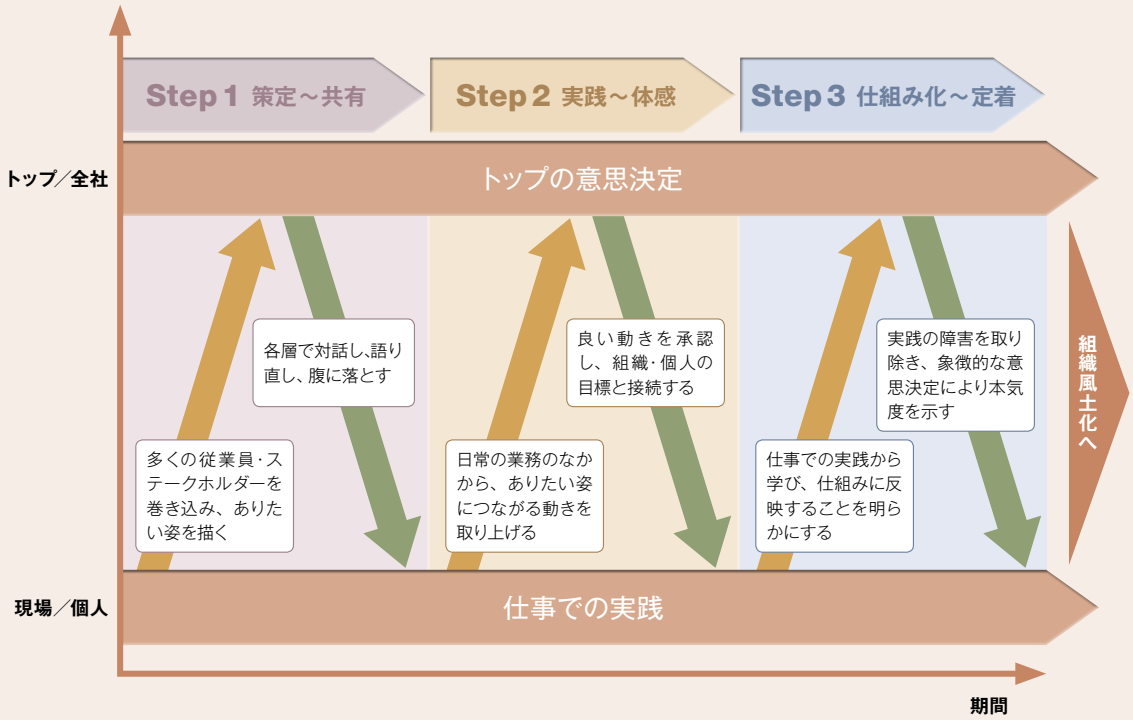
- 弊社独自の「持続的成長企業の条件」研究に基づき、特に重要な組織能力の強化にフォーカスした施策を実行
- サーベイ・アセスメントや各種トレーニングなどを組み合わせ、変革プロセスを効果的にデザイン
- 本来「個人・組織」がもっている力を引き出し、最終的に組織が「自走」状態に入るように支援



理念浸透　経営理念を従業員一人ひとりの意識・行動に内在化させ、実践に結びつけます

人材の多様化が進み、暗黙の前提が成立しにくくなるなか、これまで以上に従業員一人ひとりの自律的な判断・行動のよりどころとなるものが求められています。一方で、「会社の目指す方向がよく分からない」「自社の価値観や行動基準が共有されていない」という声が上がる企業も少なくありません。
リクルートマネジメントソリューションズでは、経営理念の共有を「単に言葉を伝える活動ではなく、一人ひとりの意識・行動のなかに内在化され日々の仕事で実践されてこそ意味があるもの」と捉え、経営理念の必然性やメリットに軸足を置きながら、メッセージの共有、仕事での実践、継続のための仕組み化までを支援します。

- 多くの従業員やステークホルダーを巻き込み、理念共有を通じて実現させる「ありたい姿」を明示
- 日常業務のなかから「ありたい姿」につながる動きを取り上げ、サポート活動を推進
- 実践のなかから生まれた「望ましい動き」を推進・定着させるための仕組みづくりを支援



弊社ホームページにて
人と組織に関わるソリューション事例をご紹介しております

URL http://www.recruit-ms.co.jp/

※2012年10月1日　コーポレートサイトをリニューアルオープンしました

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research
Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

調査報告

RMS Research

発行:株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

「経営人材育成実態調査2012」

経営人材育成の現状を明らかにし、今後の経営人材育成施策を考えるためのヒントを得るために実態調査を実施しました。

<調査内容>

第Ⅰ部　全体傾向
第Ⅱ部　属性別傾向①「経営人材育成に関する満足度」別の傾向
第Ⅲ部　属性別傾向②「戦略一致度」と「環境への対応状況」別の傾向

「アジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012」

アジア現地拠点でのマネジメント上の問題を検討する上での示唆を得るために、
アジア4カ国における上司のマネジメントに対する理想と現実の認識や就労観などについて調査を行いました。

<調査内容>

第Ⅰ部　上司像に関する調査　第1章 理想の上司像／第2章 現在の上司像／第3章 理想と現状の差／第4章 満足・信頼との関係
第Ⅱ部　働き方に関する調査　第1章 キャリア／第2章 仕事・職場と行動

『RMS Research』とは

「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめたリクルートマネジメントソリューションズの調査報告集です(不定期刊行)

『RMS Research』バックナンバー

2012年　4月　昇進と働く意欲に関する調査2012
2011年 12月　グローバル人材マネジメント実態調査2011
2011年　3月　新人・若手の意識と成長に関する調査2010

※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。**http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/**

セミナー開催のお知らせ

2013年
2月7日(木)
14:00~17:00
開催

RMS messageライブ2013　グローバル競争力再考―現地マネジメントの視点から―

一昨年、昨年と開催し、好評をいただいておりますRMS messageライブを、本年も開催いたします。
詳細、お申込み方法は12月11日(火)より、下記ホームページ上でご案内いたします。
http://www.recruit-ms.co.jp/seminer/seminer-detail/org-key/S225/

ホームページのご案内

毎月
第4水曜日
更新中

■研究レポート　■研究者訪問　■調査　■書籍・論文　■機関誌『RMS message』バックナンバーを
定期的に発信しています

【組織行動研究所 ホームページ】　**http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

■ **機関誌『RMS message』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします**
【Eメール】**message@recruit-ms.co.jp**　※冊子名・号数を明記して、貴社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】**0120-878-300**(受付時間:月~金8:30~18:00)

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です。年４回（２月､５月､８月､11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【28号】
**経営人材育成
三種の神器**
（2012年８月発行）

【経営者インタビュー】岡藤正広氏（伊藤忠商事）**【事例】**東レ　**【視点】**横山禎徳氏（東大EMP）／古山和宏氏（松下政経塾）／冨山和彦氏（経営共創基盤）／八木洋介氏（LIXILグループ）**【調査報告】**経営環境の激しさごとに見る経営人材育成の課題　他

【27号】
**今、人事に
求められているもの**
（2012年５月発行）

【経営者インタビュー】松井忠三氏（良品計画）**【事例】**日本アイ･ビー･エム／日本板硝子／ゼネラル･ミルズ　**【視点】**楠田祐氏（中央大学大学院戦略経営研究科）／北原正敏氏（法政大学大学院）**【調査報告】**人事の専門性に関する実態調査　他

【26号】
**マネジメントに生かす
「組織開発」**
（2012年２月発行）

【事例】大日本住友製薬／日本オラクル／シーメンス･ジャパン　**【視点】**西川耕平氏（甲南大学EBA高等教育研究所）／小田理一郎氏（チェンジ･エージェント）**【調査報告】**部長に求められる役割を考える　他

>>>【25号】
グローバル競争力再考
「人」という優位性

【24号】
グローバル競争力再考

【23号】
新卒採用の「合理」と
「非合理」

【22号】
人事の役割3.0

【21号】
次世代リーダー
選抜・育成の現実と今後

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

［ 表紙の話 ］

額縁の一つひとつには、理想を体現する絵が描かれています。従業員それぞれが自分の絵を手にしたとき、空には行く先を照らす虹がかかります。

次号予告　2013年２月中旬発行予定

RMS message 30

次号は海外現地拠点強化に関する特集をお届けする予定です

RMSmessage
2012年11月発行　vol.29
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　瀧本麗子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵
フォトグラファー／伊藤誠　早坂卓也　平山諭
松田直己　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80272920