RMS message
2015.03
38

［企業事例］
ボストン コンサルティング グループ
エー・ピーカンパニー

［経営者育成のグランドセオリー］
カルビー 代表取締役会長 兼 CEO
松本 晃氏

［視点］
個と組織の健全な関係
首都大学東京 教授 高尾義明氏

プロフェッショナルの組織コミットメント
日本大学 教授 西脇暢子氏

「関わりあう職場」づくり
神戸大学 教授 鈴木竜太氏

「自発的役割人間」を育てる
近畿大学 教授 松山一紀氏



組織コミットメント

～滅私奉公ではない帰属のあり方～

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

CONTENTS

特集

組織コミットメント
～滅私奉公ではない帰属のあり方～

Part 1 視点

多様なアイデンティフィケーションが健全なコミットメントを育む ……03
高尾義明氏　首都大学東京　大学院　社会科学研究科　教授

プロ社員がコミットするのはチームやミッション ……06
西脇暢子氏　日本大学　経済学部　教授

愛着的コミットメント＝健全な愛社精神が、自発的役割人間を創る ……09
松山一紀氏　近畿大学　経営学部　キャリア・マネジメント学科　教授　経済学博士（組織経営分析）

「関わりあう職場」が支援と勤勉と創意工夫を促す ……12
鈴木竜太氏　神戸大学大学院　経営学研究科　教授

Part 2 企業事例

会社は君を全力で育てよう　ただし成長意欲を失った者は去れ ……15
ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー&マネージングディレクター　ジャパン・アジアビジネス代表　杉田浩章氏

自走できる従業員をできる限り増やしたい ……17
エー・ピーカンパニー　取締役　副社長　大久保伸隆氏

RMS message

2015.03 38



［ 表紙の話 ］

共通の思いのもとに人が集まり、組織となる。やがて組織は大きくなり、壁もできていくのだが、見上げてみれば、思いの芽は大樹となり、実りをもたらしていることに気がつくはずである。

Part 3 調査報告

組織コミットメント実態調査報告
組織目的への共感に着目して ……19

総括

組織へのコミットメントではなく、組織「目的」へのコミットメント ……25

連載

経営者育成のグランドセオリー
弱い会社は悪くなる
だから、日本の会社をもっと強くしたい ……27
松本 晃氏　カルビー株式会社　代表取締役会長 兼 CEO

展望
青山学院大学　教育人間科学部　教育学科　教授　鈴木宏昭氏
創発主義と洞察問題解決の認知科学 ……31

ソリューションガイド
「親会社依存からの脱却」を目指す企業のための
「ゼロから始める営業組織づくり」支援ソリューションのご紹介 ……33

Information ……35



特集

組織

>>> 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



西脇暢子氏
日本大学　経済学部　教授



松山一紀氏
近畿大学　経営学部
キャリア・マネジメント学科　教授



鈴木竜太氏
神戸大学大学院
経営学研究科　教授

>>> 企業事例



杉田浩章氏
ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
ジャパン・アジアビジネス代表



大久保伸隆氏
株式会社エー・ピーカンパニー
取締役　副社長

>>> 調査報告　**組織コミットメント実態調査報告**　組織目的への共感に着目して

時代の変遷と共に、個と組織の関係は変化し続けてきた。

高度成長期は、組織の繁栄が個人の繁栄につながった時代である。
個人は滅私奉公的に組織に尽くしてきた。

そしてバブルが崩壊し、今世紀に入った頃から、多くの企業は成果主義人事へと移行した。

コミットメント
～滅私奉公ではない帰属のあり方～

個人は、自身の成果を高めることに追われる一方、
組織との連帯感は薄れ、
個人と個人との間に落ちるような仕事がおろそかになったという声すら聞こえる。

個人がいきいきと自らの能力を発揮し、成果を高めながら、
組織にも前向きに貢献する意欲をもち続けることはできないのだろうか。

本特集では、“組織の目的や目標”に対するコミットメントに着目し、
これからの個人と組織の健全なあり方に迫りたい。

個と組織の関係を研究する識者や、
個人が自律・自走しながら
前向きに協働するような関係を体現する企業に話を伺った。

多様なアイデンティフィケーションが健全なコミットメントを育む

高尾義明氏　首都大学東京　大学院　社会科学研究科　教授

組織は人で構成されるが、構成員には、意欲とやりがいをもって働いてもらう必要がある。組織コミットメントが求められる所以である。一方、過度のコミットメントは「ぶら下がり社員」など、不健全な関係を生む可能性がある。組織と人の良い関係はどうあるべきか。本誌の編集長である、組織行動研究所所長の古野庸一が、首都大学東京大学院の高尾義明教授に疑問をぶつけた。

古野　もともと、組織コミットメントという言葉に違和感がありました。コミットメントの対象は組織ではなく、その組織が掲げる目的であるべきではないのかと。組織にコミットするという概念は、つい滅私奉公に結びつきがちで、企業が求めているプロフェッショナリティと折り合いが悪いと思うのです。

高尾　ある目的のために作られた集団、それが組織です。企業やNPOが典型です。その場合の組織はアソシエーションと言い換えられます。一方で、その集団が共同体化し、あたかも家族や地域社会のようなコミュニティになることもある。つまり、組織はアソシエーションの側面もあれば、コミュニティの要素ももっている。両者の完全な切り分けは難しいでしょう。ただし、これまでの日本企業はコミュニティの比重が高かったのは確かです。

古野　いわゆるメンバーシップ型組織ですね。でもそういう意識が強すぎると良い仕事ができなくなるように思います。特にマネジャーは、組織ではなくて、組織が果たすべき目的へのコミットメントが求められるのではないかと。何か判断に迷ったら、この組織の目的に立ち返ると答えが出やすい。自分はもう後進に道を譲るべきではなかろうか、部下たちは皆可愛いけれど、組織目的を考えれば、この仕事にこの人数は多すぎるのではないか、といった場面です。

高尾　そうですね。さらにいえば、ビューロクラシー型（官僚型）の組織であれば、仕事の責任範囲を明確にできたので、その範囲のなかで働ければよかった。しかし、環境変化が激しいなかでは、仕事の範囲も、「ここまで」と明確にはいえなくなる。そういったときに、組織の目的に立ち戻る必要が出てくるように思います。

プロのマネジメントにも目的コミットメントが奏功

古野　もう1つ、プロフェッショナルの人たちのマネジメントに関しても、そうした目的ベースの方がうまくいくのではと思うのですが、いかがでしょう。例えば、ワールド・ベースボール・クラシックに出場したイチロー選手です。プロ中のプロたる彼は、日本チームという組織ではなく、チームの優勝という組織の目的にコミットし、懸命に貢献しているように感じました。むしろ、「自分はプロだから組織やそれに関わることにはコミットしない」と考える人ほど、一流のプロではない気がします。

高尾　そうですね。プロフェッショナルに高い倫理観が求められるように、社会への貢献、または組織の目的達成を通じた社会への貢献が、プロフェッショナリティの前提なのです。とすれば、社会や組織に貢献するために、自分の専門知識を高めつつ、それを適用するためのスキルを拡大し続けるのが真のプロ

フェッショナルといえます。その意味では、組織に貢献するために、自分の専門性の範囲を広げていくことも十分に考えられるわけです。プロが集まった組織の典型の1つとして病院が挙げられます。そこで働く医師や看護師は、病院が掲げる目標に深くコミットすることによって、最終的に自らのプロフェッショナリティが向上していきます。自分のプロとしての貢献力を高めるために、組織の目的にコミットした方がよいともいえます。

古野　なるほど。組織行動論の組織コミットメントという概念には、「目的に対するコミットメント」の要素は含まれているのでしょうか。

高尾　学術的にいえば、組織コミットメントは、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、功利的・継続的コミットメントという3つで構成されます。目的に関するコミットメントは情緒的なものの一部に含まれます。といっても、目的に魅力を感じて組織にコミットする、というよりも、組織の目的を「受け入れる」という意味合いが強いように思われます。

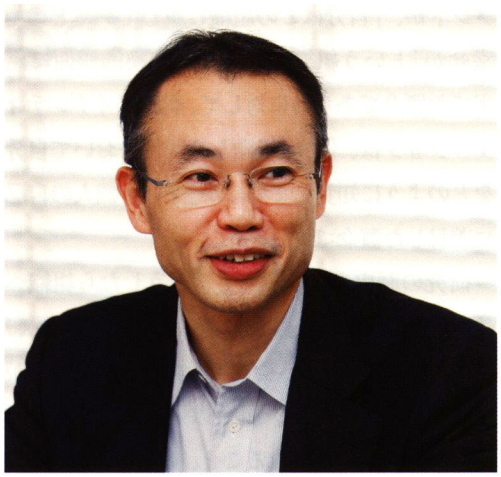
古野　受け入れるというのは、いわゆる伝統的な資本家と労働者の関係を彷彿とさせます。

高尾　そうですね。対等ではない関係性が暗黙の前提になっているので、少し古い印象を受けるかもしれません。

○個人の自己概念に着目する アイデンティフィケーション研究

高尾　ある会社が存続するために、どんな戦略を立案・実行すればよいのか。これまでの経営学はそういう会社ベースで物事を考えてきたのですが、最近、そうではなくて事業ベースで考えるべきだ、と主張する研究者が出てきました。

例えば、国が援助して再生した日本航空（JAL）です。そうした見方に立てば、JALという会社を助けるためではなく、JALが担っている航空事業を救うためであったということになります。そうしないと、日本のフラッグ・キャリアが1社になってしまうからです。もちろん、事業を救うために、会社を救うことにもなるわけですが。



古野　会社ではなく、事業にコミットせよ、と。今取り組んでいる事業には心底コミットするけれど、何かの都合で事業が廃止されたり売却されたりしたら、会社を離れる。そういう人がいてもいい、という考え方でもあるわけですね。

高尾　そうなのです。組織コミットメントの研究は、こういったビジネスの現状に追いついていない面があります。会社からの従業員への支援の増減によってコミットメントの度合いがどれだけ変わるか、といった研究はありますが、会社の事業の方向性が大きく変わった場合にコミットメントがどう変化するか、といった研究はおそらくほとんどないでしょう。

古野　先生が最近研究されている組織アイデンティフィケーションとは、どのような概念なのでしょうか。

高尾　アイデンティフィケーションにはぴったりする日本語訳がないのですが、あえて言うと「同一視」でしょうか。自己を定義するものとして、組織への所属や組織のアイデンティティを位置づけるということです。自分という枠のなかに組織があるという意味で、組織と自分が重なり合うというイメージです。

古野　それは、コミットメントとは違うのでしょうか。

高尾　組織コミットメント、なかでも情緒的コミット

メントが、「自分はこの組織に属していてどのくらい幸せか」という組織と人の社会交換的側面に焦点を当てた概念であるのに対して、組織アイデンティフィケーションは、「この組織との関係において自分自身をどのように知覚しているか」という個人の自己概念に着目した概念です。

研究の歴史を振り返ると、どうしたら組織へのアイデンティフィケーションを促進できるのか、という問題意識から始まったのですが、今は様相がかなり変わってきていて、組織以外のさまざまなものに自分を重ね合わせられること、いうなれば、アイデンティフィケーションの対象が多元的である方が個人が成長する、というように、研究の焦点も変わってきています。

古野　多元的というと、例えばどのようなものがありますか。

高尾　仕事、専門性、部署あるいは事業部、これは日本の大きな会社では結構重要なのですが、同期集団などです。さらに、今日の議論でいうと、組織の目的、ビジョン、価値観なども該当するでしょう。例えば、NPOやベンチャー企業の目指すビジョンに、自分自身を重ね合わせるといったことも大いにあるのではないでしょうか。

○入る前でも入った後でも目的をしっかり共有させる

古野　コミットメントとアイデンティフィケーションの関係についても教えてください。

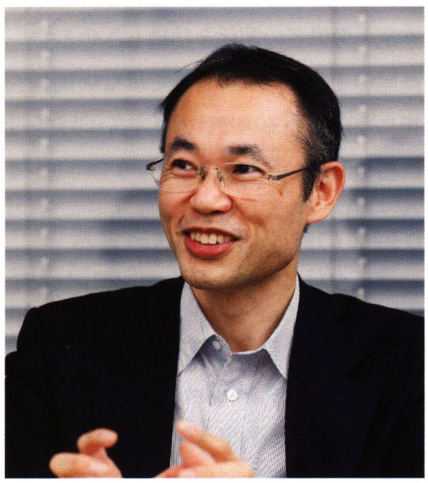
高尾　アイデンティフィケーションが強くなると、特に情緒的コミットメントが高まるという関係です。

古野　冒頭で、組織にコミットさせることの弊害に言及しましたが、その段でいくと、多元的なアイデンティフィケーションを促進できれば、組織コミットメントも多元化し、組織へのぶら下がりも防止できそうです。

高尾　そのとおりです。多元的アイデンティフィケーションの対極の1つが、ナルシスティック・アイデンティフィケーションです。私がこの組織の中心であり、組織そのものだ、という、ある意味、病的な状態です。

古野　それこそ、事業や仕事の目的を見失うほど、組織に依存してしまう、悪しきコミットメントにつながるでしょうね。そういう人はどこかで挫折するか、組織の方から要らないと言われるでしょう。そういう不幸な人を生まないためにも、組織の目的やビジョンを明確にし、折に触れて共有するのが重要だと感じます。

高尾　おっしゃるとおりです。最近はグローバル化に対応して、理念やビジョンを定義し直す企業が増えています。それも、共通の判断軸として実質的に機能させるという意味で。グローバル化し、社員が多様になっていけばいくほど、そういった共通の目的が重要になっていくと思いますね。



高尾義明（たかおよしあき）

● 1967年生まれ、京都大学教育学部卒業後、神戸製鋼所に就職。その後、同社を休職して京都大学大学院経済学研究科修士課程に入学、経営学を学び始める。博士課程への編入試験合格を機に同社を退職し、組織論研究者に。九州国際大学経済学部専任講師、流通科学大学情報学部専任講師・助教授などを経て、2009年4月より現職。

プロ社員がコミットするのはチームやミッション

西脇暢子氏　日本大学　経済学部　教授

「社員のプロ化」や「キャリア自律」を求める声が高まっている。専門性と自律性を備えたプロ意識の高い社員が増えた場合、個人の組織に対する帰属意識が極端に薄れることもあるが、そうならないための個人と組織の理想的な関係はどうあるべきなのか。プロフェッショナルと組織の関係に詳しい日本大学経済学部教授の西脇暢子氏に話を伺った。

「社員のプロ化」といった場合のプロとは何だろうか。実は、この言葉からして多様で定義が難しい。

古典的な意味では、「専門知識」「自律性」「職業規範」の3つがプロフェッショナルを定義づける要件になる。学術的には同一専門知識をもっていて、なおかつ外部に専門の集団を持っているかどうか、でプロフェッショナルとそれ以外を区別してきた。具体的な職業でいえば会計士や弁護士、医師など。つまり、ジョブホッピングをする際に、規格化された知識が外部の団体によって保証されているということが、プロフェッショナルの要件とみなされてきたのだ。

それが変わってきたのは1980年代以降で、プロフェッショナルといった場合に専門的な知識をもっていることではなく、それを使って「期待された成果を出す」、あるいは「問題を解決する」ということが強く問われるようになってきた。会計士でいえば、会計の知識を使って企業の財務上のさまざまな課題を解決することの他に、社会から寄せられる多様な要請に応えること（例えば企業の不正発見）が求められるようになったのだ。そうした問題解決力は資格をとったからといって身につくものではなく、日々のトレーニングやキャリアを積むなかで習得されていくもの。この時期からプロフェッショナルの範囲が急拡大し、どのような職業でもプロフェッショナルになりうる土壌ができたといえる。

“プロフェッショナル”の変化

古典的なプロフェッショナル

- 「専門知識」「自律性」「職業規範」の3要件を満たす人。
- 会計士・弁護士・医師など、専門性が高い職業に限定される。

▼

知識社会におけるプロフェッショナル

- 「専門知識を持っていることではなく、それを使って“問題を解決できる”」人。
- 特定の職業に限定されず、どのような職業でもプロになりうる。

日本では90年代半ば以降、大企業を中心に終身的雇用慣行の見直しと成果主義の導入が叫ばれるようになったのをきっかけに、プロフェッショナルの研究が盛んになった。その場合に対象となったのは企業のマネジャーや技術系専門職など「プロフェッショナルのように自由に働き、多様な問題解決ができるホワイトカラー」であり、「社員のプロ化」といった場合も、多くはこうした広い意味でのプロを指していると考えられる。

○なぜ既存の組織はプロを使いにくいと感じるのか

専門性と自律性が高いことがプロ社員の要件だとすれば、これはある意味、企業からすれば「使いにくい」人材と感じられることもあるだろう。専門性・自律性の高い人ほど外からの引き合いも強くなるため、なかなか1つの組織にとどまってくれない、という悩みも同時に抱えることになるからだ。その場合、プロ社員は「組織コミットメントの低い人」と見られがちだが、本当にそうなのだろうか、ということも考えてみる必要がある。

一般に「組織コミットメント」は「会社に対する忠誠心」とイコールで捉えられがちであるが、コミットメントの中身は実はそればかりではない。報酬に対してきちんとリターンを返すという合理的でドライな側面もあれば、人命救助という使命感に燃えて医者が一生懸命に働くなど自分の職責に対する責任感や義務感もある。一方で、極めて日本的な例としては会社を辞めると世間体が悪いのでとどまるべきだ、など、社会的な関係のなかに組み込まれているがゆえに今のあり方を変えられないという意味でのコミットメントもある。

プロ社員の場合、会社に対する忠誠心という意味でのコミットメントは確かに低いかもしれないが、別の要素に関してはむしろ高いことに注目すべきだ。私がさまざまな業界に対して行ったアンケート調査によると、研究職やタスクフォース系の業務に従事する人たちは、会社に対しては「報酬に見合うリターンを得られればそれでよい」と割り切った意識をもつ一方、所属チームやチームのミッションには高い使命感と忠誠心をもっていた。一方で、ルーティンな仕事が比較的多く、ミッションが必ずしも明確ではない業務に従事する人たちは、コミットメントの対象として会社とチームを区別しておらず、一括りにした「職場」に対して愛着をもっていた。つまり、会社側から見た場合、組織と所属チームを別のものと捉え、それぞれに対して異なるコミットメントの仕方をすることが「プロフェッショナルは使いにくい」という感覚につながっているのではないか、と考えられるのだ。

○人そのものではなく人が生み出す力を体系化する

アメリカの経営学においては、組織は2人以上の人が生み出す力と活動の体系と考えられている。この考え方に基づけば、上司が管理すべきはタスクや部下の能力であって、部下個人ではない。一方、日本では「組織は人なり」という考え方が強く、プロフェッショナルが生み出す力ではなく、プロフェッショナルという人そのものを管理しようとしてしまう。このことも、彼らを使いにくいと感じる大きな要因の1つになっている。

実は、プロフェッショナルがもっている知識や力をどこまで出すかは本人次第だ。その人がもつ能力を十分に発揮できるよう、もしくは発揮したくなるような環境を整え、「人が生み出す力」を体系化していくことが、プロフェッショナルを管理するということになるのではないか。例えば、ヨーロッパ系の外資系企業では、上司が1カ月間バカンスをとっても現場に大きな混乱が起きなかったり、クライアントベースで自由にチームを組んだりというケースが見られるが、これも「人」そのものではなくて、個々人の能力に着目し、その能力を発揮できるベストな環境とは何か、それを最適に組み合わせた組織とはどうあるべきか、という発想をベースにしているからこそできることだろう。人ではなく能力に着目せよというと、従業員を簡単に入れ替える冷たい組織をイメージするかもしれないが、組織で起こるすべての問題を個人に帰属させてしまうことの方がむしろ残酷かもしれない。

組織を人が生み出す力と活動の体系と考えれば、プロフェッショナルが同じ会社のメンバーかそうでないか、を問う必要もあまりない。相手がプロフェッショナルであるならば、雇用形態を問わずその人が生み出す力に着目し、それが十分に発揮される最適

なネットワークやチームが組める環境を整える。あるいは、それが可能な権限を与えるということが最も重要なことになる。ただし、その場合に問題になるのは、管理する対象は「人が生み出す力」であっても、処遇はあくまで「人」をベースにしなくてはならないという点だろう。

●ITの発達でますます重要になるプロフェッショナルの組織コミットメント

実は、組織のなかで専門性の高い人材をどのように扱うべきかについては、1930年代くらいから繰り返し議論されているが、いまだ明確な答えは見つかっていない。当時と比べて大きく変化した状況の1つとして、ITの発達が挙げられるだろう。これにより、集団で仕事をする際に、必ずしも物理的空間を共有しなくてもよくなった。

その時々のニーズに応じてネットワーク上で結ばれた関係性のなかに組織ができるというケースも出てくると、組織の本質とは何か、メンバー一人ひとりはその見えないネットワークにどうコミットすべきなのか、という問題も生じる。組織とは本来、達成したいミッションや目標があって、その達成のために人々が集まってできるものだ。つまり、本質的にテンポラリーなものである。それに加え、近年は技術の発達により、1人の人間がコミットできる組織が複数にわたるようになり、1人のプロフェッショナルが1つの組織にフルコミットメントするのは現実的でなくなってもきている。そのような状況のなかで社員に求められるのは、常に自分の所属している組織の目的なりミッションを考えて、個々の組織において自分の能力をどう発揮するか、どう貢献するかに真摯に向き合うことだろう。

プロフェッショナルに求められるのが専門性と自律性、職業規範だとすれば、プロフェッショナル的な働き方をする個人はますます必要となるだろうし、これからも増えていくと思われる。そうした場合に企業にとって重要なのは、過度に「人」を管理しようとしないことだ。企業である以上、一定のルールは必要だが、彼らを縛るのはチームやミッションであって会社ではない。すなわち、組織としての目的を明確に掲げること。そして、その目的が多くのプロフェッショナルに魅力あるものとして響くことが、より多くの有能な人材を引き付けることにつながるのではないだろうか。



西脇暢子（にしわきのぶこ）

● 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。経済学博士。専門は組織行動論、経営学、社会心理学。人と人が作り出す組織（主に企業）のダイナミズムに注目しながら、個人と組織の関係性について研究している。近著に『組織論レビュー』（共著、白桃書房）がある。

愛着的コミットメント＝健全な愛社精神が、自発的役割人間を創る

松山一紀氏　近畿大学　経営学部　キャリア・マネジメント学科　教授　経済学博士（組織経営分析）

今後の日本人労働者の組織コミットメントを考えるとき、過去を知ることは欠かせない。従来、日本的経営における労働者の帰属意識は高いといわれてきたが、近畿大学の松山一紀教授は、実はそれほど高くなかったと語る。また、日本人独特の組織コミットメントのモデルがあるとも言う。これらを踏まえた上で、組織コミットメントのあるべき姿を松山教授に聞いた。

日本人労働者の帰属意識の研究を始めた大きなきっかけの1つは、1990年代以降、日本の大手企業が次々に大量の早期退職者を募っていったことです。早期優遇退職によるリストラは、確実に社内の人心を荒廃させ、社員の帰属意識（組織コミットメント）を低下させるはずです。それでも早期退職者を募り続ける企業の経営陣たちは、きっと自社の社員たちの帰属意識が相当高いと考えているのだろうと思いました。

確かに、日本的経営が脚光を浴びたとき、日本企業の躍進は労働者の高い帰属意識が支えてきたとまことしやかに語られました。しかし、果たして日本人労働者の帰属意識は本当に高いのでしょうか。その点に疑問をもち、研究を始めたのです。

○調べてみると、日本人労働者の帰属意識はそれほど高くない

初めに、内閣府の「世界青年意識調査」を調べてみると、従来、帰属意識が高いと考えられてきた高度経済成長期や日本的経営論のピーク時ですら、「職場に対する不満度」は世界11カ国のなかで飛び抜けて高かったことが分かりました。また、「職場への定着意識」も必ずしも高くなく、むしろ低いといった方がよいくらいでした。日本人労働者は、実は以前からずっと職場に満足しておらず、その帰属意識は決して高くなかったのです。

一方で、同調査では、日本人労働者の「転職経験」が比較的少ないことも分かります。不満があり、定着意識は低いけれど、転職はしない。日本人労働者の帰属意識には複雑で分かりにくいところがありました。そこで私は、日本人労働者の組織コミットメントをさらに詳しく研究していきました。

○内在化的コミットメントが強いほどメンタルヘルスを損ねる可能性がある

世界で多くの研究者から支持されてきた組織コミットメントのモデルに、愛着的コミットメント・存続的（功利的）コミットメント・規範的コミットメントの3つに整理したアレンとメイヤーの「3次元モデル」があります。しかし、日本人労働者には3次元モデルがそのまま当てはまらないようで、これまでに別の尺度がいくつか考案されてきました。そこで私も調査・分析したところ、「功利的＋規範的コミットメント」「愛着的コミットメント」、そして「内在化的コミットメント」という独自の3次元に分けるのが、最も適切だという結論に達しました。

最初の功利的＋規範的コミットメントとは、処遇や給与などの損得勘定に加えて、社会規範や義務感からも会社に所属しようとする意識で、次の愛着的コミットメントとは、会社組織への好意や愛情をもと



にした帰属意識です。

ここで特にポイントとなるのが、3つ目の内在化的コミットメントです。これは日本人労働者に特徴的なもので、組織と自分の価値観・目標が一体化した形の帰属意識です。ある意味では愛着的コミットメントに近いのですが、大きく違う点があります。それは、愛着的コミットメントの強い人は、組織の問題や目標を自分と切り離して、客観的に眺めることができる一方、内在化的コミットメントの強い人は、組織の問題は自分の問題、組織の目標は自分の目標といったように、いつも組織と自分をぴったりと重ね合わせて考えようとするところがあり、この点が大きく違います。

内在化的コミットメントは、強くなるほどモチベーションが高まるという点ではよいのですが、問題は強すぎるとメンタルヘルスを損ねる可能性があることです。なお、愛着的コミットメントはメンタルヘルスにもモチベーションにもプラスに働き、功利的＋規範的コミットメントはどちらにも悪影響を及ぼします。

○会社の目標を、自分自身の目標の一部分にとどめるのが理想

内在化的コミットメントが、なぜメンタルヘルスを損ねるか。それは「外因的」だから、つまり組織という自我の外部にコミットメントの原因があり、自我が組織に完全に呑み込まれてしまうからです。極端に言えば、会社が自分のすべてになるのです。結果的に、内在化的コミットメントの強い人は、組織の価値観や目標といった「他者性」ばかり強く、本来の自我から起こる「自己性」の弱い人になります。いわゆる「会社人間」です。彼らは、会社に精一杯尽くしますが、自我が常に会社に左右されるため、モチベーションが高い反面、総じて強い不安、悩み、ストレスを抱えがちです。例えば、長時間の勤務から過労自殺に追い込まれる人は、このタイプと考えて間違いありません。

一方、愛着的コミットメントは、自らの価値観や目標をしっかりともちながら、組織の価値観や目標にも好意を抱く「内因的」コミットメントですから、自然と自己性も他者性も高くなります。このようなタイプの人々を、私は「自発的役割人間」と呼んでいます。彼らは、組織における役割を十分に理解しながら、そこに自分なりの意味を見出し、積極的に行動していきます。自己性と他者性が調和しており、精神的健康も維持しやすい状態にあります。

つまり、平たく言えば、会社の価値観や目標を、自分が大切にしている価値観や目標の一部分にとどめるような感覚をもつのが理想ということです。そうすれば、会社組織に対しても、必要以上に服従したり、囚われたりすることなく、健全に愛着を感じ続けていられるでしょう。あくまで、組織を客観的に眺められるよう、適度な距離を保つことが大切です。

○日本企業は、入社時から社員を自律させていく必要があるのでは

言い換えれば、自発的役割人間とは、組織に愛情を抱きながら、一方で自分なりの目標をもち、自らのキャリアや人生を自律的に考えている人です。

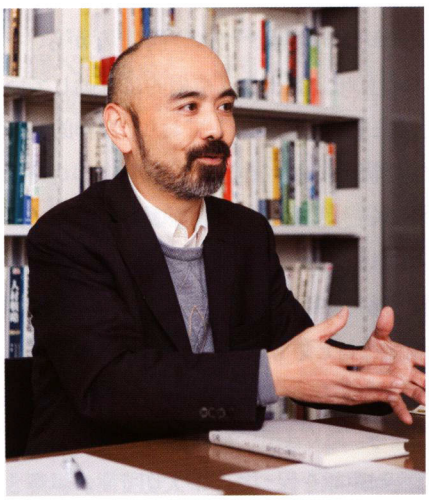
このような人を創るのは、最近あまり言われなくなった「健全な愛社精神」だと私は考えています。この愛社精神という言葉は、決して馴れ合い的愛情を示しているわけではありません。実際、愛社精神の重要性を訴え続けている企業のなかには、併せて実力主義も標榜している企業もあります。このような、社員を守るものの依存心は植え付けないという企業の方針が、自律的愛情を育むために重要ではないかと思います。

翻ると、高度経済成長期のいわゆる「家族主義的経営」は、社員の健全な愛社精神を育んでいたわけではないように感じます。そこに所属していた人々は、社内の「見えない強制力」の影響から転職に消極的だっただけで、多くの人が自発的な愛着から来る帰属意識をもっていたわけではないことは、先にお話しした「世界青年意識調査」からも明らかです。

それでも以前の日本企業は、ウェットな風土の下、多くの会社人間を育ててきたとはいえます。ところが近頃は、成果主義、組織のフラット化、グローバル化、IT化などが急激に進んだ結果、少々ドライになりすぎた企業が多いように思います。大量の早期優遇退職も、その結果の1つでしょう。それでは、自発的役割人間はもとより、会社人間の組織コミットメントすら下がり、求心力の著しい低下を招きかねません。

今こそ日本企業は、社員の健全な帰属意識を高めるために、自発的役割人間を数多く育てる必要があるのではないでしょうか。最近、中高年のキャリア自律支援を行う企業も増えてきましたが、30代や40代からでは遅いと感じます。できたら入社時から、キャリア研修などを通じて若い社員たちに人生の目標を考えさせ、早期にキャリア自律を促し、愛着的コミットメントをもつ社員を増やしていくことをお勧めします。

あるいは、極端かもしれませんが、例えば転職市場の1つに、「3年目市場」のようなものを作るのもよいかもしれません。心理学者エドガー・シャインが、人は3年くらい働かなければキャリアは見えてこないと言っています。人生もまた同じでしょう。新卒入社から3年程度で自分のキャリアを見直し、必要に応じて転職できるような労働市場や環境があれば、皆が早くから能動的に人生を考え、自発的役割人間へと踏み出せる1つのきっかけにできるかもしれません。



松山一紀（まつやまかずき）

●8年間、松下電器産業（現・パナソニック）で人事実務に携わった後、2003年、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学。専門は組織行動論、戦略的人的資源管理論。

「関わりあう職場」が支援と勤勉と創意工夫を促す

鈴木竜太氏　神戸大学大学院　経営学研究科　教授

多くの日本企業は、かつて長らく、強い組織文化や価値によって従業員を組織に強くコミットさせることをねらうコミットメント経営を続けてきた。ところが、1990年代以降、今度はコミットメント経営と正反対のキャリア自律や成果主義に舵を切る会社が増えてきた。では、今後の組織コミットメントはどうあるべきか。組織と個人の関係を研究し続けてきた鈴木竜太教授に伺った。



私はこれまで「組織と個人の関係」に焦点を当て、初期は組織コミットメント研究に、その後は個人のキャリアの研究を中心に取り組んできました。

私が個人のキャリア研究に取り組み始めた頃には、「キャリア自律」や「成果主義」が日本にも広まってきていました。しかし、組織や理念に愛着をもち、皆が一体となることをよしとする組織コミットメント研究から始めた私としては、キャリア自律の促進や成果主義のメリットは理解できたものの、それだけで人々は本当に幸せだろうかという気持ちも抱いていました。

“滅私奉公”も“滅公奉私”も結局うまくいっていない

成果主義やキャリア自律の促進は、一面では正しいのですが、突き詰めていくと、組織も働く人々も失うものも多いのが事実です。例えば、成果主義では助け合い、ルールの遵守、役割を超えた工夫などの「役割外行動」の評価が難しいため、従業員が協力する風土がなくなっていき、個々が切り離され、殺伐とした組織になりかねません。実際に、会社への「わがごと意識」が従業員から失われてきた企業が少なくないと感じます。

だからといって、従来の理念重視型コミットメント経営が万全なわけではありません。コミットメント経営は今も一定の効果を発揮しますが、グローバル化などで多様性が増していくなか、理念を中心とした同質的な組織づくりに限界があるのもまた確かです。

つまり、秩序立っていて集団主義的な“滅私奉公”型コミットメントも、自律的で個人主義的な“滅公奉私”型コミットメントも、どちらもあまりうまくいっていないのが日本の現状といえます。多くの人は、自分らしく働き、専門性を高めたいし、なおかつ仲間と協力して組織に貢献したいとも思っていますから、本当は秩序も自律も両方大事なのです。しかし、ほとんどの企業のマネジメントは、“滅私奉公”型か“滅公

奉私”型のどちらかに重心を置いているため、人々のニーズに十分に応えられていません。そこで私は、両者の長所を生かせる「第三の道」を模索しました。

○利他的な支援や勤勉と自律的な創意工夫の両方を高めたい

第三の道を考える上で気になったのは、“滅公奉私”型・成果主義の浸透と共に、日本企業の一部でも、他者への関心や敬意が薄れ、何でも損得勘定で考えるようになってきていることです。そのような職場では、自分の仕事が順調に進めば、周囲との協調などは重視しなくてよいという風潮が広まり、それが例えば、社内に落ちているゴミを誰も拾わないといった風土を生み出していると感じます。しかし逆に、“滅私奉公”型・コミットメント経営では、仲間が困っていたら助け合う、ちょっとしたことに気を使う、物事に勤勉に取り組むといった姿勢は担保できるけれど、今度は社員の自律性が失われてしまいます。

そこで私は、支援や勤勉などの「利他的な行動」と、自ら創意工夫して取り組む「自律的な行動」の両方を共に高められるマネジメントはないだろうかと考えました。その過程でキーワードとして浮上してきたのが、「関わりあい」です。

○コミュニティとして、理想的に機能する「関わりあう職場」

さまざまな職場を観察していると、そのうちに、コミュニティとして機能している良い職場と、そうでない職場があることが分かってきました。良い職場では、利他的な支援行動や勤勉行動も、自律的な創意工夫行動も、どちらも活発に行われており、それが原動力となって強い組織を形づくっていました。

なぜかといえば、その職場のメンバー間に強い「関わりあい」があるためです。ここで言う関わりあいとは、人間的な関わりあいではなく、仕事の設計上の関わりあいで、大きく「仕事の相互依存性」と「目標の相互依存性」の2つに分けることができます。

仕事の相互依存性とは、自分の仕事が他のメンバーの仕事と依存し合い影響し合っていると感じている程度です。そう感じてもらうためには、仕事のプロセスやスキルのインプットなどを、お互いが関わりあわなければ遂行できないように設計することと共に、「仕事というのは仲間と共にやって初めてできるもので、そのなかで自分の貢献できることを探すことや成長し続けることが必須である」というような価値観を伝えていくことも必要でしょう。

目標の相互依存性とは、「目標の共有」のことです。本来、共通の目標や目的なしに、人は関わりあえません。従来のコミットメント経営は、目標ではなく、理念を重視してきたために、どうしても同質性が高くなってしまう欠点がありました。多様性を維持しながらコミットメントの高い組織を作るには、目標の相互依存性を高めることが欠かせません。

そこで私は、コミュニティとして理想的に機能している職場を「関わりあう職場」と定義しました。関わりあう職場では、全員がそれぞれ多様性を保ったまま、仕事上で深く関わりあい、大きな目標を共に見据えて、互いにできることを自ら考え出し、一体となって助け合い、学び合いながら業務を進めていきます。

○関わりあう職場では「下からのマネジメント」が起こる

関わりあう職場の大きな特徴の1つは、「下からのマネジメント」が起こることです。つまり、職場のなかで皆が自発的に助け合い、臨機応変に互いのポジションを調整し、ルールを守って、自律的に創意工夫するようになるのです。また、その過程で、社員たちは自分を組織の歯車の1つではなく、組織にとって代わりの利かない存在だと認識するようになるでしょう。同時に、他者への関心を強めていきます。

結果的に、下からのマネジメントは、社員の組織に対する愛着、つまり組織コミットメントも高めます。コミットメント経営やハイコミットメント型人的組織管理の「上からのマネジメント」とは違う形で、同

様の効果を発揮するのです。さらに、下からのマネジメントには、上からのマネジメントでは促しにくい個人の自律的行動も活性化できるメリットもあります。

関わりあう職場は、このようにして集団主義的な支援と勤勉、個人主義的な創意工夫の両者を促し、秩序と自律を上手に共生させているのです。

なお、私はいくつもの職場を研究してきましたが、関わりあう職場が全社的に見られる会社の1つにタマノイ酢があります。タマノイ酢のケースは、『関わりあう職場のマネジメント』に詳しく記しています。ぜひ参考にしていただけたらと思います。

○「逆転共生」にならないために秩序と自律のバランスが必要

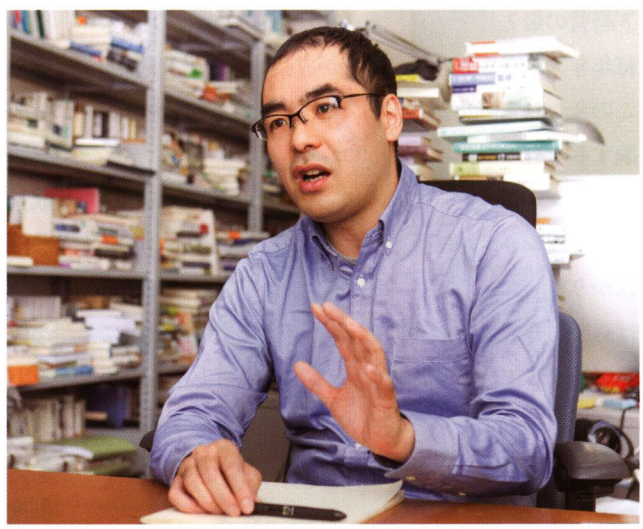
ただし、関わりあう職場のマネジメントでは、注意しなくてはならないことがあります。それは「逆転共生」です。逆転共生とは、秩序と自律のどちらかが強くなりすぎると、もう一方の機能が弱まってしまうことを指します。職場のマネジメントでは、あるレベルまでは秩序と自律は互いを高め合います。しかし、どちらかが一定レベル以上になると、秩序を高めることが自律を抑制し、自律を高めることが秩序の破壊につながるようになるのです。秩序が強すぎる職場では、責任は強制された義務になり、チームへの反発を生み、働く人に強いストレスを与えるでしょうし、自律が強すぎる職場はチームがばらばらになり、モラルの低下と共に活力を失ってしまうでしょう。

ですから、関わりあう職場を維持するためには、秩序と自律をどちらもほどほどにとどめておきながら、バランスを取ることが欠かせません。

最後にいくつか注意点をお伝えします。まず、関わりあう職場で組織全体のマネジメント課題を解決するのは難しいでしょう。また、関わりあう職場がすべての組織に有効だと言うつもりはありません。

それから、関わりあいの強化を目的にした施策、例えば飲みニケーション施策などはほとんど機能しません。関わりあいはあくまでも皆が仕事と目標を共有するなかから、生まれてくるもので、その過程を抜きにして生み出すのは難しいでしょう。

関わりあう職場は規範的な考え方で、完璧に実現するのはかなり難しいと思います。ただ、どの企業も何かしら部分的に似た点や気になる点はあるのではないでしょうか。それをきっかけに、何か少しでも気づきや洞察を得ていただけたら嬉しい限りです。



鈴木竜太（すずきりゅうた）

● 神戸大学大学院経営学研究科教授。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了後、神戸大学大学院経営学研究科准教授などを経て現職。著書に『組織と個人』『自律する組織人』『関わりあう職場のマネジメント』など。

ボストン コンサルティング グループ

会社は君を全力で育てよう ただし成長意欲を失った者は去れ

杉田浩章氏 ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー&マネージング・ディレクター　ジャパン・アジアビジネス代表

個が伸びることで組織が成長し、その成長がより大きな活躍機会を個に提供、それがさらに個の力を伸ばす。個、特にプロフェッショナルと組織の関係はかくあるべきだ。が、言うは易く行うは難し、それを実現するには何が必要か。われわれはボストン コンサルティング グループ（BCG）を訪ねた。

コンサルタントといえば、一匹狼の仕事人というイメージがあるが、BCGでは全く違う。BCGの価値観や組織の一員としての心構えである「BCG Values」を入社時から徹底的に叩き込まれ、その達成度は人事評価の基準にも組み込まれている。

具体的項目は、①プロフェッショナルとしての倫理、②個人の尊重、③多様性、④顧客第一主義、⑤戦略的視野、⑥付加価値の実現、⑦パートナーシップ、⑧経営の最先端を切り拓く、⑨社会への貢献、の9つ。毎年年末に1日かけて、自身が成長することを超え、この9つの価値を体現するとはどういうことかを議論する全社セッションも行われる。

同社シニア・パートナーの杉田浩章氏は話す。「プロフェッショナル組織で働く人はとかく自分の成長ばかりに目が向きがちですが、それでは組織がばらばらになってしまう。組織、ひいては社会への貢献に目を向けることが重要です。そのきっかけとなるのがこのBCG Valuesです。採用時にも協業できる人かどうかを慎重に見極めます」

組織への貢献意欲は帰属意識から生まれる

全社セッションの後には家族同伴の忘年会が開かれる。忘年会の前に、社員の子供たちなど家族を対象にした職場見学会が開催される年もある。「家族を含め、会社への帰属意識を高めてもらいたい。厳しい仕事も家族の支えがあれば乗り切れますし、組織への貢献意欲もそこから生まれます」

かといって組織に貢献さえしていれば安泰ではなく、厳しい責任を負う。成長し続けることを志向し、そのための機会を勝ち取り、達成する責任だ。これは、成長し続ける限り活躍の機会を与えられる一方で、成長意欲が失われれば、たとえ成果を挙げていても評価されないという原則につながる。「組織に澱みを作りたくないんです。澱みができると上の層が重たくなり、本来ならば上に上がっていくべき人が滞留し腐ってしまう。それは何としても避けたい」

成長意欲を失った者はその意欲をもてる外のチャンスをつかみにいくべき、とは何とも厳しい。だが、成長は自身の頑張りのみに委ねられているわけではなく、これと表裏一体となる重要な原則がある。アプレンティスシップ、直訳すると徒弟制度。職人の世界を範とするユニークな考え方だ。

「上のポジションの者は若手を育成する責任を負っている。自分が育ててもらったことに感謝し、その恩を下の人に返さなければならない。それが徹底され、制度化されています」

全コンサルタント対象のCA制度 パートナーになっても成長を目指す

アプレンティスシップの実現に欠かせないのが、キャリア・アドバイザー（CA）制度だ。すべてのコンサルタントに、マネジメント層から1人ずつCAが指名される。マネジャー層なら、CAはパートナー。各マネジャーの相談役となり、状況に応じて1～2カ月に1回、面談を行う。また、評価・育成のプロセスでは評価担当者や人材育成チームと対象マネジャーをつなぐ要の役割を担う。プロジェクトごとの短期評価や成長状況を把握し、パートナーなどで構成される育成委員会で半期評価の議論に参加。長期的に見てどのような軌跡で成長するのが望ましいか、本人の立場で検討する。多忙なパートナーも育成に積極的に携わり、おろそかにすることは決してない。

「直接の上司ではない人間が、別の角度からその人材を育成するのがこの制度の肝です。育成委員会では各自に適したフィードバックのやり方から、どのタイプのリーダーと共に働けばさらに成長できるか、というところまで踏み込んで議論しています」

こうした仕組みの対象は全コンサルタントで、パートナーも例外ではない。BCGに居続ける限り、クライアントに貢献できる能力を成長させていくことが求められるのだ。「単位時間当たりの成長がどこよりも大きい修業の場、それが実現している限り、個と組織が高い次元で両立する関係が持続できるでしょう」

能力を市場にさらし 仕事の納期を厳格に

これまで述べてきたことは、コンサルティング・ファームというプロ組織だからこそ実現することだと思われるかもしれない。一方で、ホワイトカラーの仕事はますます専門化・高度化し、一人ひとりがプロフェッショナルたることを求められているのもまた事実だ。個と組織の関係をより良いものにするために、一般企業でも取り入れてみるべきことを杉田氏は2つ挙げた。

1つは、個人の能力を市場価値にさらすということだ。「当社では、人事評価は市場価値、つまりクライアントにどれだけの貢献ができる能力が備わったか、それをどう発揮できたか、といった観点を重視して行われます。自分の能力が他で通用するのか分からない場合、人は不安になり、組織にぶら下がろうと考えてしまう。逆に自分の能力は市場価値が高く、いざとなれば外でもやっていけるという自信がつくと、良い仕事ができるし、それによってさらに能力が伸長する。そういう良い循環が生まれます」

もう1つは、厳格な納期意識をもたせることだ。「日本企業では指示する側、指示される側の双方にその意識が希薄です。時間がいくらあっても足りない。付加価値のある仕事に自分の時間をどれだけ投入できるか、個人の成長にとっても会社の成長にとってもこれが重要なのに、不十分になってしまうのです」。共に成長を目指す個と組織の関係は、特別な環境でしか達成できないというわけではないだろう。試してみる価値はありそうだ。



エー・ピーカンパニー
自走できる従業員を できる限り増やしたい

大久保伸隆氏 株式会社エー・ピーカンパニー 取締役 副社長

従業員の自律を実現しながら、急成長を続ける会社がある。「塚田農場」「四十八漁場」など、200店舗を超える飲食店・食品販売店を展開するエー・ピーカンパニーだ。「生産者直結」「漁師直結」で自ら農業や漁業にも進出するビジネスモデルが有名だが、「自走」をキーワードに行う人材育成も画期的である。

生産者や漁師と直結する「流通革命」により、今までになかった食材の鮮度、おいしさ、価格を提供する。これがエー・ピーカンパニー最大の特徴だ。その根底には、「食のあるべき姿を追求する」というミッションと、会社の成長が日本の第一次産業の活性化につながるという社会的意義への共感がある。

マニュアルは作らない 従業員が自ら考える場を用意したいから

この企業理念や社会的意義への共感が、従業員のコミットメントを高める上でも効果を挙げていると話すのは、取締役副社長の大久保伸隆氏だ。「企業理念に共感する社員は少なくありません」。しかし、それだけで全従業員をやる気にするのは難しいとも言う。「価値観が多様化する時代ですから、モチベーションが高まるポイントも一人ひとり違います。最も多いのは、理念への共感を重視するタイプと、尊敬する先輩や仲間たちと一緒に働けることに意義を感じるタイプですが、他にもさまざまな考え方の従業員がいます」

エー・ピーカンパニーは、そのような時代に適した人材育成方針をとっている。「僕たちは、“ラウンドアバウト”という考え方の下に人材育成を行っています。ラウンドアバウトとは、欧米によくある円形交差点で、信号が1つもないのに、自動車がスムーズに通行できるのが特徴です。ラウンドアバウトのように、僕たちは細かなマニュアルやルールを定めていません。本部で定めるのは大方針だけで、具体的な運営・採用・接客方針などは各店長に一任しています」

大久保氏が人材育成で最も大事にしているのは、“自走”だという。「僕たちが多くの経験から気づいたのは、マニュアルを作ると、次第に皆がマニュアルを守ることに飽き、結局はサービスの質を維持できなくなるという問題でした。その根本的な原因は、マニュアルが従業員に教えすぎ、考える力を奪ってしまうことです。そこで、従業員が主体的に考える場を用意し、自ら考え行動できる従業員を1人でも多く育てる方針にしたのです。例えば店長なら、日々のやり取りからスタッフの個性や価値観を見極め、一人ひとりに異なるマネジメントができるのが理想です」

自走を理想とする一方で 教育には手間ひまをかけている

自走を理想とするからといって、エー・ピーカンパニーは教育を軽視するわけではない。ラウンドアバウトは、マニュアルで管理しない分、むしろ教育に手間ひまをかける方針だ。例えば、全従業員向けの勉強会「AP大学」では、アルバイトにも、自走する前にま

ず、あいさつや言葉遣いなど、人として気持ちよく振る舞うための“人間性”や、お客様の満足を高める現場の工夫を凝縮した“販売促進の型”などをしっかり学んでもらう。大久保氏も自ら全国に出向き、頻繁に直接、講義しているという。

また、大久保氏が主催する就活支援セミナー「塚田農場キャリアラボ」は、エー・ピーカンパニーのアルバイトはもちろん、就職活動前の学生なら誰でも受けられる。他の企業とも連携しており、自社のインターンシップに特別枠を用意する企業、塚田農場のアルバイトに限り、自社の運営する英会話スクールで無料のコースを受けられる特例を設ける企業もある。一企業が、広く学生向けにこのような支援を行う例は珍しい。

教育を重視する原点には、大久保氏自身の経験があるという。「僕が店長だったとき、良い店を作るには、CIS（お客様感動満足）とEIS（従業員感動満足）を同時に高めなくてはならないと悟ったのが始まりです。従業員をがいきいき働くことがCISにつながり、売上を高め、さらにEISを上げる好循環を生み出す。そう気がついて、最新のマーケティングや心理学などの理論を学び、従業員に教えるようになりました。自分の店で成果を出し、その後部長になって全社方針にしました。

塚田農場キャリアラボも、自店のアルバイトが大学3年生になって、就職活動に悩んでいたことがきっかけでした。ラボを受講すると、就職活動が効率よくできて、アルバイトの両立が容易になるため、結果的に受講者のアルバイト期間は平均で1.87倍も伸びています。また最近は、他社の人事の方々から、エー・ピーカンパニーのアルバイト経験者は入社後に活躍する人が多いといった言葉をいただく機会も増えました。嬉しい限りです」



失敗も成功も全員でどんどん共有し学び合う組織であり続けたい

エー・ピーカンパニーのもう1つの特徴に、失敗を許容する社風がある。「一人ひとりが自走するということは、皆が次々にチャレンジし、失敗するということ。誰もが安心して失敗できる環境が欠かせません。

その風土を維持するため、大久保氏を含む指導側のこれまでの失敗もかくさずに店長に語り、そこから学ぶ大切さを教えています。もちろん失敗だけでなく、月1度の営業本部会議では、苦難を乗り越えた店長の成功談“フェニックス伝説”も披露してもらいます。失敗も成功も全員でどんどん共有し、学び合うチャンスを豊富に設けています」

最後に、気になることを質問した。自走するメンバーを増やしたら、辞める人も増えるのではないか。「そんなことはありません。現在の離職率は業界平均を10%程度、下回っています。おそらく企業理念への共感が強いメンバーが多いからだと思います。あるいは、本部と現場を掛け持ちし、自らの価値観や適性に合ったキャリアを選べる“ハイブリッド社員制度”なども貢献しているかもしれません」

組織コミットメント実態調査報告

組織目的への共感に着目して

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
研究員 荒井理江

はじめに

本特集では、これからの個人と組織の健全な関係として、「組織目的へのコミットメント」に改めて着目してきた。

個人が、組織の実現しようとしているビジョンや理念に共感している方が、単に組織そのものを気に入っているだけの状態よりも、前向きに働ける上に、組織への貢献も大きいのではないかという仮説である。

学術上、目的への共感は組織コミットメントの「情緒的側面」の1つとして、長く議論されてきた。近年は、「組織を気に入っている」といった愛着的側面とまとめて捉えられることも多い。しかし、少なくとも日本の企業で働く個人を対象に考えたとき、必ずしもそうとはいえないと指摘されている。

そこで本報告では、働く個人が抱く組織への帰属意識の実態について、特に企業が目指す目的への共感に着目し、愛着的側面と対比させて紹介したい。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。性別や雇用形態、年齢や、勤務歴などによって影響を受けることを想定し、本調査では25～39歳、社会人歴3年以上の男性正社員に限定して調査を行った。

組織コミットメントの測定

組織コミットメントの測定には、先行研究を参考に作成した18項目を用いた。現在勤務する企業について、「1.まったくあて

図表1 調査概要

調査目的	企業で働く個人の組織コミットメントに関する実態を明らかにする
実施時期	2014年12月
調査方法	インターネット調査
調査対象	社会人歴3年以上の男性正社員824名 (25～39歳、非管理職、転職経験なし、所属企業の従業員規模50名以上、最終学歴大卒以上) 【主な属性】 ・年齢：25～29歳21.5%、30～34歳36.5%、35～39歳42.0% ・所属企業の従業員規模：50～300名未満22.5%、300～1000名未満20.5%、1000～3000名未満18.1%、3000～10000名未満16.5%、10000名以上22.5% ・業種：製造業37.0%、非製造業・その他63.0% ・職種：営業・販売・サービス27.1%、研究開発・技術・設計30.9%、その他42.0%

図表２　各因子と代表的な項目例

因子名	項目例
目的 組織の理念や目的へのコミットメント	この会社の理念や目的を実現したい
	この会社の理念や目的は、自分の価値観や考え方によく合っている
	経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い
功利愛着 愛着感情に、功利的なニュアンスを含むコミットメント	この会社が気に入っている
	他の会社ではなく、この会社を選んで良かったと思う
	現在の会社から得るものがあるうちは、現在の会社に勤めていようと思う
規範 社会規範的なコミットメント	この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がない
	この会社を辞めると、人に何と言われるか分からない
	会社を辞めることは、世間体が悪いと思う
功利存続 損失を回避／利益を重視するコミットメント	この会社にいるのは、他に良い働き場所がないからだ
	この会社を離れたら、どうなるか不安である
	この会社で働き続ける理由の１つは、この会社を辞めることがかなりの損失を伴うからである

※田尾（1997）の組織コミットメント尺度、および関本・花田（1985, 1986, 1987）の企業の帰属意識測定尺度などを参考に作成

はまらない」～「6.とてもあてはまる」の選択肢から回答を求めた。

因子分析を行った結果、4つの因子が抽出され、それぞれ目的、功利愛着、規範、功利存続と名づけた。代表的な項目例は、図表2のとおりである。

簡単に各因子について説明する。まず「目的」は、企業の目指す方向性や目的、理念に共感している状態である。「功利愛着」は、「組織が好き」という愛着感情に、「利益があるから」というやや功利的なニュアンスが加わったものだ。

「規範」は、社会常識的に帰属すべきだという意識、「功利存続」は、生活や利益のために所属しようという感覚といえる。

なお、業界ごとの違いを見たところ、目的の得点が最も高かったのはインフラ業で、次に製薬業が続いた。功利愛着が高かったのは、インフラ業、建設・設備業であった。規範、功利存続は、どちらも金融業が最も高かった。

図表３　目的コミットメントと功利愛着コミットメントの高低による4区分

		功利愛着		合計
		低い	高い	
目的	低い	D 269（32.6%）	B 168（20.4%）	437（53.0%）
	高い	C 24（2.9%）	A 363（44.1%）	387（47.0%）
合計		293（35.5%）	531（64.5%）	824（100%）

※各因子得点は１～６／高い：得点が3.5より高い、低い：得点が3.5以下

目的×功利愛着 高低による分類

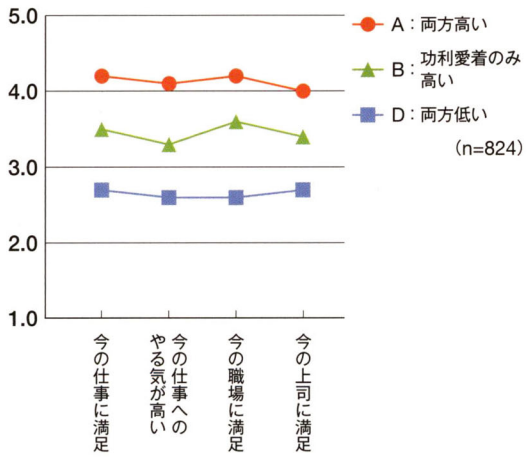
本報告では、目的と功利愛着とを対比して分析するために、各コミットメントを高群と低群に分け、掛け合わせて4群に分類した。分布は図表3のとおりである。以降、功利愛着だけでなく目的コミットメントも高いA群、功利愛着のみ高いB群、いずれのコミットメントも低いD群の特徴を比較していく。なお、C群の特徴については、出現率の低さも考慮し、本報告では言及しない。

仕事への満足・意欲との関係とは

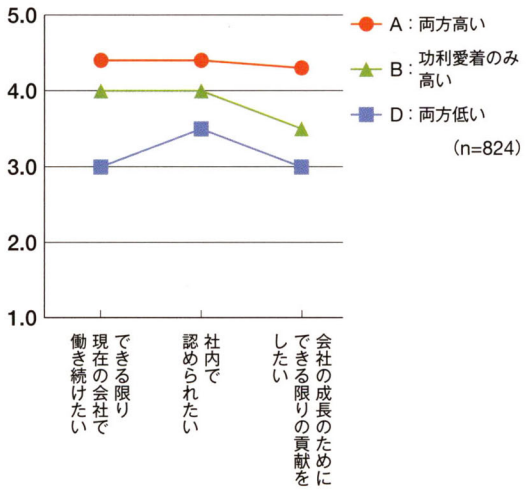
まず、仕事や職場への満足度と、仕事への意欲の違いである（図表4）。目的と功利愛着、両方が高いA群は、組織コミットメントに直接関係すると思われる職場・上司への満足度に加え、仕事への意欲や満足度も最も高かった。

さらに、具体的な貢献意識を確認したのが図表5である。いずれもA群の方が高いものの、B群も「現在の会社で働き続け

図表４　満足度・意欲



図表５　会社への活躍・貢献意欲



たい」「認められたい」という項目は高い。ただ、「会社に貢献したい」という項目については、A群と差が開く結果となった。

組織への貢献行動に違いはあるか

では、日々の仕事ぶりに違いはあるのか。組織コミットメントが高ければ、組織への貢献意欲が高まり、組織貢献のための自発的な行動が増えると考えられる。

そこで本調査では、「組織市民行動」について、先行研究を参考に作成した項目を用いて、各群の特徴を比較することにした。

組織市民行動とは、「決められた仕事だけでなく、自ら進んで組織のための仕事を行い、組織のパフォーマンス向上に寄与する行動」のことである。

例えば、営業などのサービス業務を担う組織においては、「仲間の支援」や、「組織価値の遵守」に加え、「外部評価の向上」のための行動や、「仕事の達成基準を、顧客の期待に合わせて自ら調整する」などの行動を指す。

結果は、図表6のとおりである。

着目したいのは、「一度受けた仕事は最後まで責任をもって実行する」「上司に言われなくても状況から予測して必要だと思われる仕事は自主的に行う」「同僚や部下からの疑問や質問には、丁寧に答える」といった、責任を全うしようという行動や、職場のメンバーの支援行動は、A・B群ともに高く明確な差異は見られなかった。さらにD群においても、相対的にはさほど低い結果ではない。

しかし、「顧客の前では自分が会社のブランドを代表していることを意識して仕事をしている」「判断や行動をする際は、この会社の価値基準を参照している」など、会社の価値を体現しようとする行動の項目や、「目標達成のために必要なら職務以外の仕事でも引き受ける」など、職務範囲を超えた行動については、A群とB・D群に差が生じていた。B群はD群とほとんど変わらない結果であり、A群に特徴的な結果といえる。

会社人間とは違うのか

ここまで見ると、A群はいわゆる「会社人間」のようにも見える。しかし、今後さらに企業が終身雇用を保証できなくなった場合、特定の企業一社にどっぷりと漬かる働き方は個人と企業、双方にとってリスクが高まる。

そこで、社外でも活躍できる専門性を磨く意欲についても確認した。結果を示したのが、図表7である。

興味深いのは、専門性を身に

つけたいという意欲は全群で高いが、それを通じて社会に貢献する意欲は、A群と、B・D群との間でやや差が広がった点だ。A群の貢献意欲の高さは、自社組織に対してだけではないようだ。

目的にコミットする組織はどのような組織か

こういった意欲の高い個人が働く組織とは、どのような組織なのか。組織の特徴を尋ねた結果が、図表8である。まず、組織の強制力を問うような3項目については、3群に違いが見られなかった。一方、企業の目的や意義の浸透度合いについて、またキャリア自律と支援の意識については、A群が最も高い結果となった。強制力は他社と違いはないが、存在目的が明確で、キャリア自律への意識も高い組織であることがうかがえる。いかに企業の目的や意義を伝えていくのかについては、過去に、本誌でも理念の浸透に関する議論を試みた（RMSmessage29号「経営理念の実学」）。併せて参考にしていただければ幸いである。

組織から気持ちが離れるとき

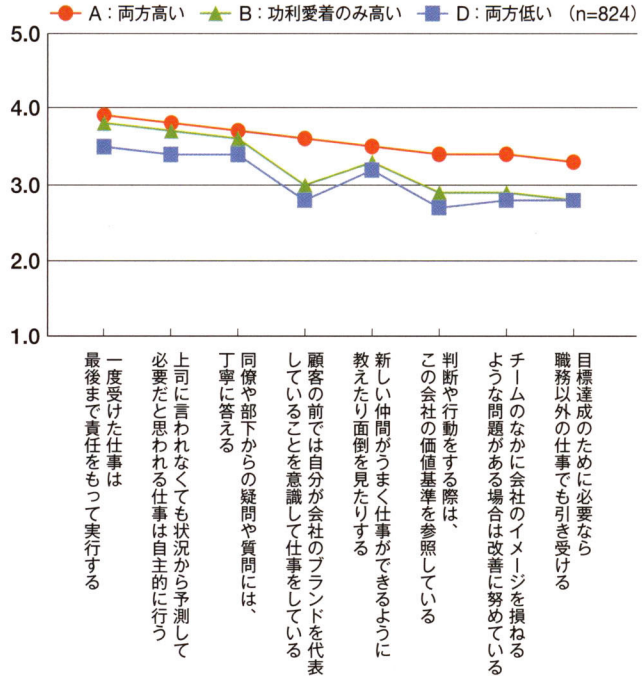
最後に、組織から気持ちが離れる瞬間について紹介したい。調査では回答時点での組織コミットメントの状態を確認したが、組織コミットメントは不変のものではない。現在高い人も、何かのきっかけで下がることもあるだろう。

そこで本調査では、組織コミットメントが低下した頻度、低下に影響を及ぼした出来事について聞いた。その結果、企業の理念や方向性が明確に伝わらないことの弊害が浮かび上がった。

調査では、「あなたは、それまでの自分と比べて、会社や職場から自分の気持ちが離れたと感じたことはありますか」と質問した。結果、A、B、Dの順に、気持ちが離れる頻度は低かった（図表9）。

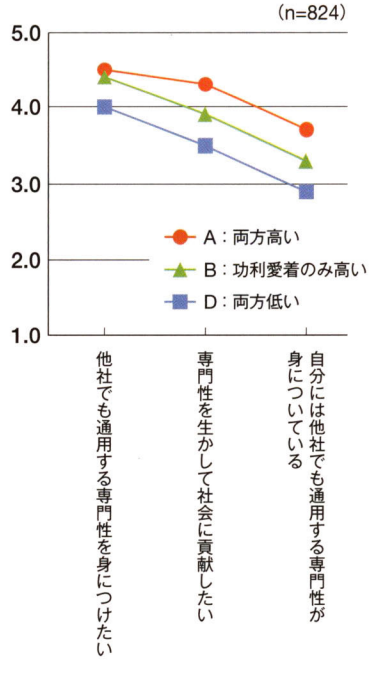
気持ちが離れたことがあると回答した人たちに、そのきっかけとなった出来事を聞いた結果をまとめたのが、図表10である。

図表６　職場における自発的な貢献行動の実施度合い

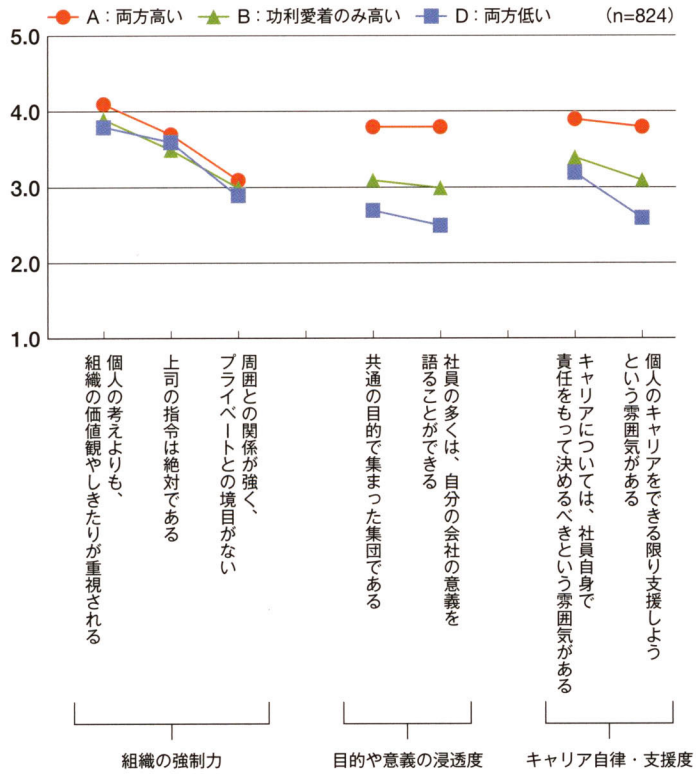


※日本版組織市民行動尺度（田中, 2002）、サービス化した組織における成員裁量の職務行動尺度（吉原・古川, 2007）を参考に作成

図表７　社外で通用する専門性への意識・認識

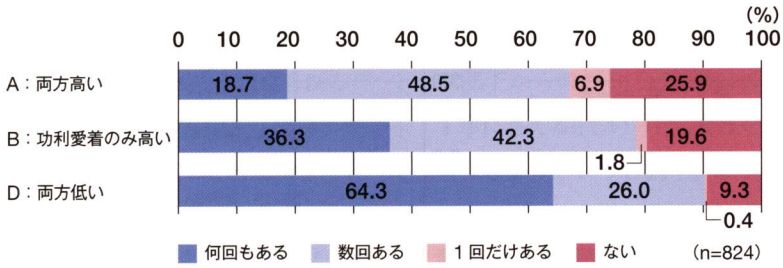


図表 8　所属企業の組織特徴



図表 9　会社・職場から気持ちが離れた経験の頻度

「あなたは、それまでの自分と比べて、会社や職場から自分の気持ちが離れたと感じたことはありますか」



コメントを内容によって分類したところ、上司との人間関係、次いで会社の方向性への不信感、評価への不満感についてのコメントが多く挙がっていた。その他、処遇・報酬や仕事量など雇用環境の悪さも多く挙げられていた。なお、コメント内容については、先のA・B・D群間に、特徴の違いは見られなかった。

上司とのコミュニケーションの問題が、組織から気持ちが離れることに影響することは想像に難くない。しかしそれ以外に、「会社の明確なビジョンが分からなくなったとき」など、会社の方向性が見えなくなったとき、また、「仕事をやっても会社にとって貢献できていないと感じたとき」「やっている仕事に意味を感じなくなったとき」など、自分の仕事がどのように組織に貢献しているのかが見えないとき、さらに、「会社のためにと考えてやってきたことが評価されなかったとき」など、目指してやってきたことが、会社の期待と違っていたことを知ったときに、気持ちが離れていくという実態も明らかになった。

企業が何を目指し、何を社会に提供したいのかということを、シンプルに分かりやすく社員に伝えることの重要性を痛感する結果である。

最後に

本調査の分析結果より、功利愛着だけでなく目的コミットメントも高いA群は、自分自身がプロとしての能力を磨きつつ、組織のために積極的に貢献したい、という前向きな意欲をもつことが示唆された。組織にぶら下がるのでもなく、組織を諦めるのでもなく、1人の社会人として自律しながら、組織と良い関係を結ぼうとする個人である。

企業は、そういった個人と良い信頼関係を築いていくことが望ましい。もちろん図表10のよ

うな瞬間を、すべてなくすことは現実的でない。それでも、企業と個人の目指す方向がすりあっているか、採用場面に始まり、日々の会話やフィードバックなど、一つひとつの「真実の瞬間」において、油断することなく、明快で丁寧なコミュニケーションを積み上げることの重要性を感じる。さらに、社員の多様性はますます高まる。ローコンテクストな関係づくりが求められている。

〈調査項目検討の参考文献〉
- 関本昌秀・花田光世（1985)「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究（上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』10, p.84-96
- 関本昌秀・花田光世（1986)「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究（下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』11, p.53-62
- 関本昌秀・花田光世（1987)「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』1, p.9-20.
- 田尾雅夫（1997)『「会社人間」の研究 ―組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会
- 堀洋道・松井豊・宮本聡介（2011)『心理測定尺度集Ⅵ』サイエンス社

図表10　会社・職場から気持ちが離れたきっかけとなった出来事

「会社や職場から自分の気持ちが離れたと感じたことがある方に伺います。そのきっかけとなった出来事とはどのようなものですか。
複数ある方は、最も自分の気持ちに影響が大きかったものについてお答えください」（自由記述）

※668件の自由記述より一部抜粋

カテゴリー	コメント数（出現率）	具体例
上司との人間関係	142（21.3%）	● 上司が部下に対して無関心／上司のフォローがない／自分の仕事を上司が全く見ていない ● 上司の仕事に対する姿勢に幻滅したとき／上司のやり方に納得できない／上長が正しい判断に基づいて事業判断などを行えなかったとき ● 上司が変わって全く意見が合わなかった／指示への疑念／上司との衝突 ● 上司との人間関係がうまくいかないとき／理不尽な上司の言葉／上司のパワハラ
会社の方向性	86（12.9%）	● 会社の方向性が定まらず、理不尽な施策が実行され続けたとき／会社の明確なビジョンが分からなくなったとき／戦略が一貫しておらず成功していない／会社や職場が、理念として掲げていることと正反対なことをする ● 顧客より目標を優先するときが多い／市場の要求に真摯に対応しなかったとき ● 自分のビジョンと会社のビジョンが一致しなかったとき ● 会社、部署の方向性が急に変わったとき ● 最近大企業病に侵されており、この会社の強みだった自由な発想の芽がつぶされるような規則が多くできている点
評価の正当性	83（12.4%）	● 自分の仕事や働きぶりが認められていないなと感じたとき／会社のためにと考えてやってきたことが評価されなかったとき／成果をあげたにもかかわらず、会社からの人事評価が低かったとき／自分の努力や成果が適切に評価されなかったとき／正当な評価がされない ● 明らかに能力の低い人間を昇格させたこと／自分より全く仕事ができない、しない人の方が給料が高い ● 理不尽な昇格、降格人事／給料が好き嫌いで決まる
仕事のやりがい	77（11.5%）	● 仕事をやっても会社にとって貢献できていないと感じたとき ● やっている仕事に意味を感じなくなったとき／自分の業務に何の意味があるのか分からなくなり、虚しくなったとき／仕事のやりがいについて、疑問に思ったとき ● 専門外のことを押しつけられたとき／自分の得意分野を生かせる業務に携われない期間が続いたこと ● 今の仕事が自分には向いてないのではと思ったとき ● 毎日同じことの繰り返しであったり、ただ数字に追われているだけのように感じるとき ● 自分があまり望まない仕事をやり続けて、なかなか興味をもてず先が見えなくなったとき
処遇・報酬	47（7.0%）	● 査定方法が変わって給料が減った／給与が減ったとき ● 給与のカットが何の連絡もされずに行われた ● 昇給及び昇進がみえない点／給料がほとんど上がらず昇格しない ● 残業手当がでない
仕事量	43（6.4%）	● あまりにもサービス残業が多い／日々の長時間労働／拘束時間が長く公休もままならない ● 処理不可能な量の仕事を出され、片付かないことを問題視されたとき ● 理不尽な仕事量とそれを放置する上司 ● 時間的に無理な仕事／仕事量が完全にキャパオーバーになったとき ● 仕事が忙しく体を壊しそうになった
職場の人間関係	26（3.9%）	● 職場の人間関係、それに対しての上司の解決姿勢のなさ ● 職場のコミュニケーションがうまくとれなかったとき／人間関係がうまくいかないとき ● 忙しくても誰も助けてくれなかったとき／協力体制がなくなったとき

総括

組織へのコミットメントではなく、組織「目的」へのコミットメント

古野庸一　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　所長

時代と共に、個と組織の関係は変わってきた。個を生かしながら組織へのコミットメントを高めるにはどうすればよいのだろうか、という問題意識に沿って、ここまで、識者へのインタビュー、企業事例、および弊社調査からの示唆をご紹介してきた。そこから見えてきた3つのポイントを整理し、本特集の締めくくりとしたい。

アフリカのムブーティ族は、移動性狩猟採集民族である。数十名の小集団でキャンプを張り、レイヨウなどの獲物の狩りをしながら暮らしている。大型の獲物は集団で協力しながら狩りを行い、捕らえた獲物は公正かつ公平に分配する。優秀な狩人や首長が他人より多く肉をもらえるわけではない。平等に分けられる。いかさまやズルをする者、怠けてただ乗りする者は、仲間外れ、嘲笑、体罰といった処罰を受ける。

このような平等主義は、ムブーティ族に限らず、狩猟採集民族に広く見られる傾向である。食料の供給が不安定で貯蔵がきかないものであれば、仕留めた獲物を集団で分配した方が集団全体の利益になり、集団全体の利益は個人の利益になる。そのことが分かっているから、平等主義が成立している。互恵システムであり、共済の考え方である。

そこでの個と組織の関係は明確である。自分が食べるために狩りを行う。獲物は組織全体で分配する。頑張った結果獲物が得られなくても、誰かが仕留めた獲物にありつける。そのことに感謝し、次は自分が捕るように努力する。狩りがうまくなるよう努力する。組織に対するぶら下がりは許されない。組織に対する健全な貢献が求められる。狩りがうまい人は、組織を離れた方が、より多くの食料にありつけるかもしれないが、獲物が見つからなければ死につながるという恐怖がある。その恐怖がある限り、しがらみがあったとしても、組織内にいることを選択する。

組織の目的や理念にコミットメント

狩猟採集民族のあり方を考えることは、個と組織の関係の本質を捉える上で一助になる。しかしながら、現代社会は複雑である。組織の人員数はより多く、複数の階層がある。一方で、従業員が属するコミュニティは複数ある。家族、地域、趣味の集まり、学生時代の同窓生などのコミュニティである。ある企業を辞めて他の企業へ転職することも可能である。組織に対するぶら下がりは許されないが、狩猟採集民族と比べると、組織への貢献度は見えづらく、解雇は難しい。そういう状況のなかでも、企業は、組織に対するコミットメントを高め、貢献してほしいと思っており、高い貢献を勝ち得た組織が繁栄していく。

組織へのコミットメントを高める方法として、組織の目的や理念に共感させるという方法がある。ディズニーやスターバックス、ジョンソン・エンド・ジョンソンなどの企業で実施している。取材したエー・ピーカンパニーでは、アルバイトであっても、理念に共感させ、自らの仕事を意味づけし、組織コミットメントを高めるための取り組みを行っている。

プロ集団のボストン コンサルティング グループ(以下BCG)では、組織に対する貢献がバリューとし

て求められており、組織への貢献ができない人材は、いくら優秀でも採用されない。市場性が高いプロであるからこそ、組織貢献が理念・バリューとして明示されており、それによって、個を生かすことと組織コミットメントを高めることを両立させている。滅私奉公させていた高度成長期の日本企業と、エー・ピーカンパニーやBCGとは、組織への貢献を求めている点では共通であるが、それぞれの個の存在を認め、自律的に考えることを奨励している点が違うところである。

グループや職場など小さい単位での展開

しかしながら、企業の目的や理念では引っ張れないという企業も多く存在する。そのような企業が無理やり理念やビジョンを作って浸透させても、コミットメントは引き出せない。それよりは、西脇氏が言うように、グループやチームなどの小さな組織やプロジェクト単位で、目的やビジョンを明確にして引っ張っていくことの方が現実的である。プロフェッショナルも貢献しやすい。ワールド・ベースボール・クラシックやフィギュア・スケートの団体戦、あるいはER（救急救命室）のような医療チームのケースでも分かるように、比較的小さな単位であれば、目的を媒介にして、一匹狼的なプロであっても一体感をもつことができる。

弊社調査では（P19～）、組織の「目的」に対するコミットメントが因子として抽出された。この群は、満足度や意欲だけでなくプロ意識も高く、属する組織に対して「共通の目的で集まった」と認識している。

NPO法人などで、思いはあるが全体が進まないということがよくある。そのようなケースでは、プロが力を発揮する。経営のプロ、経理のプロ、営業のプロなどが、NPOの理念に共感し、力を発揮して、全体が動いていく。個と組織の両者を生かしていくためには、目的・目標や理念が核になっていく。

職場単位でも、目的・目標を共有することで強い組織が実現できる。鈴木氏が提唱している「関わりあう職場」である。目標の共有と共に、各メンバー相互の仕事の依存性を高めることによって、利他的な支援行動や勤勉行動を促進させながら、自律的な創意工夫行動を促すことができる。

過度なコミットメントを求めない

組織全体であろうが、小さなグループやプロジェクトであろうが、過度にコミットメントを求めることは、個と組織、双方にとって望ましくない。松山氏によると、過度なコミットメントは、メンタルヘルスを損なうという。自我が組織に呑み込まれ、自己性が弱くなる。いわゆる会社人間になり、自律的に考えることができなくなる。そうならないためにも、組織と適度な距離を置くこと、あるいは、高尾氏が言うように、多元的なアイデンティフィケーションを積極的にもつことが望まれる。企業でのマネジメント経験がNPOや地域活動で役立つように、企業外での経験は、企業でも役に立ち、人としての成長を促すことが研究でも実証されている。

ここまでをまとめる。これからの組織コミットメントは、組織そのものへのコミットメントではなく、組織そのものとは適度に距離を置いて、組織の「目的」へのコミットメントという概念で語っていくことが望ましい。それは部下マネジメントという観点から見ても、重要である。

今後のメンバー構成を考えていくと、年上のメンバー、多様な価値観をもったメンバー、プロ意識が高いメンバーが増えていくと予想される。そのようなメンバーの力を発揮させ、パフォーマンスを上げるためには、組織そのものではなく、組織や仕事の「目的」への共感、納得が優先事項である。マネジメントも組織の「目的」を最優先に考えることによって、年長者やプロのメンバーに遠慮することなく、仕事が全うできる。一方で、メンバーも共感した「目的」に向かって、熱く、自律的に組織に貢献できると考えられる。

弱い会社は悪くなる だから、日本の会社をもっと強くしたい

カルビー株式会社　代表取締役会長 兼 CEO
松本 晃氏

「かっぱえびせん」や「ポテトチップス」などのヒット商品で知られる、国内最大手のスナック菓子メーカー、カルビー。成長の踊り場ともいえる状況にあったなかで創業家から招聘されたのは、伊藤忠商事出身で、ジョンソン・エンド・ジョンソンの社長を務めた松本晃氏だった。2009年の代表取締役会長兼CEO就任以来、5期連続の増収増益を続け、一時期1%台だった営業利益率を10%台へと引き上げた。老舗企業を変革した松本氏の成長の軌跡とは。

松本氏が京都大学大学院の修士課程を修了し、伊藤忠商事に入社したのは、1972年のことだった。最初に配属されたのは荷役設備課で、英語でいうとマテリアルハンドリング、通称、「マテハン」と呼ばれる物流関係の商品を扱う部署だった。

「商社の仕事は、向いていると思いました。モノを売らせたら、誰にも負けない自信があった。今でもモノは買うより売る方が面白い」

その後、農業機械の輸出を扱う部門に異動し、そこで課長まで昇進した。

出向先で売上を6年間で20倍に

転機は39歳のときだ。取締役営業本部長として、100%出資子会社のセンチュリーメディカルに出向を命じられたのだ。この出向が、経営者としての経験を積むための、最初のステップとなった。

「経営には、会社に入って2〜3年目から興味がありました。サラリーマンであるからには、トップはやはり面白そうだと。しかし、伊藤忠のような大きな会社で社長になるには運もいりますから、必ずしもトップになれる自信はありませんでした。出向したセンチュリーメディカルは100人くらいの組織で、実質的な権限をもらって何でも自由にさせてもらった。それがいい経験になりました」

出向先は、当時、大赤字。原因は、2つの事業のうちの主流事業の方だった。病院の建設から機械の調達までをすべてひっくるめて契約し、相手に引き渡すターンキー方式の事業。一種の商社金融だが、回収不能な不良債権が何百億円と積み重なっていた。

「出向してすぐに、ターンキーの事業をすべてやめた。もう1つの医療機器の輸入事業も、優良な1つ2つだけを残してほぼゼロベースの状態にしたんです。残したのは、手術に使う医療用ステイプラー。アメリカで需要がどんどん伸びていましたから、日本でも成長するだろうと思いました」

結果、6年間で売上が20倍に伸び、日系企業では業界トップをねらえるまでになった。

「面白かったですね。仕組みを変えたら見違えるように良くなりましたし、大組織ではないから、人のマネ



松本 晃（まつもとあきら）

● 1947年、京都府生まれ。京都大学大学院農学部修士課程修了後、伊藤忠商事に入社。1993年、ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル（現ジョンソン・エンド・ジョンソン）入社。代表取締役社長や最高顧問などを歴任。2008年、カルビー社外取締役。2009年6月より現職。

ジメントも自分でできました」

事業部をなくしても、人員削減はしなかった。その代わり、社員を徹底的に教育した。

「営業が営業のことをきっちり勉強すれば、医者の態度もこちらを見る目も変わります。接待攻勢する会社もありましたが、僕はそれを否定しました」

出向には期限がある。常に、「この5年ほどで自分はこの会社に何を残していけるか」を考えて行動していたという。

入社した社員をすぐにアメリカへ 6週間の研修で解剖を学ばせた

子会社への出向を終えたのは45歳のとき、ビジネスマンとしてちょうど脂が乗った時期である。通常なら業績を引っさげて本社に戻り、出世を目指すところだが、松本氏はこれを機に会社を辞めた。

23社からオファーがあったなかで、ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカル（現ジョンソン・エンド・ジョンソン、以下J&J）を選んで入社した。ポストは代表取締役プレジデント兼事業本部長だった。

「扱っていたのは、外科手術で使う医療機器です。最初はシェアも少ないし、大赤字でした」

黒字転換するために、松本氏はここでもまず営業力を強化した。入社してすぐの社員を6週間、アメリカに送り、日本語の通訳付きで解剖と商品知識、手術の術式を徹底的に学ばせたのだ。

「医療機器の営業マンは機器を売って終わり、ではない。患者さんに安全・安心を届けることが最終目的です。だから、解剖の知識は必要です。また、自社商品より他社商品の方が良かったら、そちらを使ってくださいと言える勇気がなくてはいけませんから、自社商品の知識のみならず他社商品についても同じように学ばせました」

学んだことは翌日必ず小テストをし、土日を経た週明けにもまとまったテストをした。そこで基準点以下であれば失格。2回失格したら日本に送り返して採用取り消し、という厳しさだった。

「人の生死に関わる仕事ですから、それくらいの知識をもつのは当然です。研修が終わったらすぐ、実際の手術にも立ち会わせました。術後、合併症を発症するかどうかで患者さんの生死が分かれることもある。だから、医師の手元を見ていて縫合不全があれば、それを指摘して合併症を未然に防ぐこともさせた。そのためには術式を完全にマスターしていないといけませんから、動物を用いた実験もさせました」

松本氏自身も別枠で研修を受けたため、「解剖や手術についての知識ならば多少の自信がある」という。実は、こうした研修の内容はセンチュリーメディカル時代に実践した社員教育をよりシステマチックにしたものだった。

J&Jで学んだ「クレド」の大切さとそれをベースにした意思決定

松本氏がJ&Jで学んだ最も重要なことは、クレドベースの経営だという。

「企業経営に必要なことはすべてクレドに書かれているし、カルビーにおける経営も基本的にはあのクレドをベースに考えています」

J&Jのクレドは日本語で「我が信条」と訳されている。顧客、従業員、地域社会、そして株主という4つのステークホルダーに対する責任がA4一枚に簡潔に明示されている。J&J時代、迷ったときはいつもこのクレドに立ち戻って意思決定していた。

「会社を構成する人の生き方や考え方は一人ひとり違っても、そこに集う目的は一致していなくてはなりません。企業が責任を果たすべきステークホルダーは4種類ですが、重要なのは責任を果たす順番です。最初は顧客、取引先。次が従業員とその家族。3番目に地域社会があって、最後に株主。この順番通りに責任を果たしていかないと、会社はうまく回らない。当たり前のことをきちんと実行することで、J&Jは優良企業になったのです」

もちろん、結果が厳しく問われるのも外資系の世界だ。業績を上げるためにリストラを指示されたこともあるが、松本氏はそれに従わなかった。

「人員削減と言われても、僕は『ハイハイ』と言うだけで実行しませんでした。目的は数字を上げることでしょう。数字が上がるならばそうしますが、自分はそういうやり方は得意ではないし、人を減らしたところで上がるとは思えませんでした。だから、リストラをせずに業績を上げるにはどうしたらいいかを考え、それを実行してきたのです」

社長退任時の営業利益率は50%を超えていた。利益率を高くするには、良い商品を高く売ることだ。社員はそのために必要なことを学び、実践すればいい。好循環が生まれれば、おのずと数字も付いてきた。ヒューマニズムではなく、クレドに基づき極めて現実的な判断をした結果だ。

「良い会社」を「強くて良い会社」へ責任と自由がリーダーを育てる

「経営とは仕組みを変え、文化を変えることだ」と松本氏は言う。赤字の会社でも、仕組みを変えれば見違えるようになることを、身をもって経験してきた。業績が上がれば社員も前向きになり、社会のために何をすべきかを考えられるようになる。「だから、社員に夢をもたせることが経営者の役割であり、夢のない経営者は失格だ」と、松本氏は言う。

21世紀の経営者には「倫理観」が欠かせない。夢のない経営者は失格だ

「僕は幸いにして、商社を辞めてから業績悪化に苦しんだことがない。だから、倫理観を高く保つことができた。日本には『良い会社』はたくさんありますが、『強い会社』が少なくなっている。弱くなると会社は悪くなります。だから、貧しないことが重要なんです」

カルビーも、典型的な「良い会社」だった。社員は素直でまじめだが、いつからか強さを求める貪欲さを失っていた。それを取り戻し、「強くて良い会社」にするのが自分の役目だ、と思った。

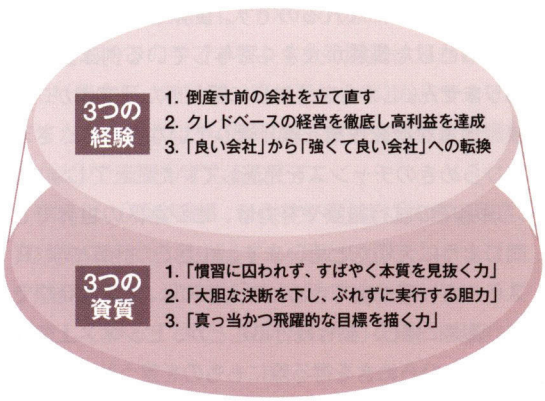
「例えば、シリアルの『フルグラ』。これは1988年に開発されて以来、売上は30億円前後でした。僕はどうしてこんなにおいしいものを売らないのだ、と思った。どう考えても100億円は売れるはずだと担当者にハッパをかけた。素人が何を言うんだという反応をされたけど、やり方を変えたら劇的に良くなった。フルグラは2013年に約95億円を売り上げ、2014年度には約140億円の売上を見込んでいます」

就任直後に立ち上げた28のプロジェクトのうち、約20が現在も動いている。カルビーは毎週、2〜3品の新商品を発売しているが、そのうち、松本氏が知らないものも「半分くらいはある」と言う。細かなことはリーダーの裁量に任せている。責任と自由。この2つを与えるなかから次世代のリーダーも生まれてくるという考え方だ。

「経営者に必要なのは何かと聞かれたら、迷わず倫理観だと答えます。これは21世紀の経営者に欠かせない最も重要な資質でしょう。次が地頭力。答えがあるかないか分からない問題に取り組み、解く力です。3番目がコミュニケーションスキルで、これは別の言い方をすれば人から好かれる力。最後に実績。経営者にはこの4つが必要だと思います」



[経営者育成のグランドセオリー　〜松本氏の場合〜]



展望

創発主義と洞察問題解決の認知科学

日本にもイノベーションという言葉が広まって久しい。画期的なイノベーションのアイディアを発想する方法を、誰もが知りたいと思っている。そこで今回は、長年「ひらめき」の研究を続けてきた日本の認知科学の第一人者・鈴木宏昭教授に、ひらめきのメカニズム、ひらめきに欠かせないもの、ひらめくためのコツやビジネス上でのヒントを伺った。



鈴木宏昭氏
青山学院大学　教育人間科学部　教育学科　教授

創造的なひらめきは準備ができた人にのみ訪れる

人が突然ひらめくのは ひらめきが揺らいでいるからだ

――まず先生の研究について、簡単に教えていただけますか。

30年以上、認知科学のさまざまな研究に携わってきましたが、そのうち20年ほど取り組み続けてきた中心的テーマの1つが「ひらめき」です。人はなぜひらめくのか。ひらめきとは何か。ひらめくときに頭のなかで何が変化し、何が生まれているのか。そういったことを長年考えてきました。

結論から言うと、ひらめきは突然やって来るわけでも、努力と正比例でまっすぐひらめきに向かうわけでもありません。ひらめきに至るプロセスを注意深く眺めると、試行錯誤を続ける間、ゴールに向けた正解と不正解の間で揺れながら、徐々に正解に近づいていき、あるところではっとひらめくことが分かります。

初めから何度か正解に迫るのですが、多くの場合、それを正解への道のりではないと勘違いし、正解から離れていきます。その間、当人はなかなかうまくいかないことに落ち込み、行き詰まっていると感じますが、正解を知る人が横で見ていれば、当人の思いとは異なり、確実に正解に近づいていることが分かるはずです。そして、幾度も近づいたり離れたりを繰り返すうち、正解を正解だと気づく瞬間がやって来るのです。ひらめきのプロセスは、いつもこのように揺らいでいます。

ひらめきに 試行錯誤と努力は欠かせない

――ひらめくために最も重要なことは何でしょうか。

それは、現場での「試行錯誤」と「努力」に尽きます。ひらめきのチャンスがいつやって来るかは、誰にも分かりません。それを見逃さず、ひらめくことができるかどうかは、そこまでにどれだけ揺らぎを大きくしてきたかによります。「偶然はそれを受け入れる準備ができた精神にのみ訪れる」と言ったのはルイ・パスツールですが、まさにそのとおりです。試行錯誤と努力を続け、苦しみ、悩んできた人だけが、偶然に対して敏感になれるのです。世界を変える発明にちょっとした偶然が大きく寄与している例は少なくありません。しかし、それらに関わった研究者が、日夜、地道な研究作業を繰り返していなければ、きっとひらめきのチャンスを見逃していたことでしょう。

現場での試行錯誤や努力は、ビジネスの世界でも同じように大切だと思います。机上での計算や学び、スキルだけで成功できると考えるのは、危険な発想です。現実に接し、動き続けることが、ビジネス上のさまざまなひらめきを得る際にものを言うはずです。

ひらめきの揺らぎを大きくする方法はいくつかある

――それでは、ひらめきの揺らぎを大きくするコツや練習法はあるのでしょうか。

実は、ひらめきには相当の個人差があることが分かっています。初めから揺らぎの大きな人と、そうでない人がいるのです。

一方で、試行錯誤や努力の仕方を少し工夫すれば、誰でもひらめきの揺らぎをより大きくできることも確かです。

ひらめきの個人差を生むのは、主に「観点を設定する力」です。意外な観点を設定すると、互いに無関係と思われていた情報の間に関係性が見えてくることがあります。この隠れた関係性が見えたときにひらめきが起こるので、ひらめきの揺らぎを大きくするために大事なことは、多様な観点を導入することです。

そのための方法の1つに、「抽象化の階梯を1つ上げる」というものがあります。課題のカテゴリー階層を一段上げて、より抽象的な問いを設けると、別の観点を発見しやすくなるのです。

例えば、「新しいブレーキシステムを考える」という課題が出されたら、いきなり考え出すのではなく、「ブレーキシステムとは何か（＝摩擦を増大させるもの）」という問いを考えてから臨むと、摩擦を増大させるものが世の中にいろいろと存在することに気づき、ブレーキシステムに使えそうな素材や仕組みを発見しやすくなります。

ただし、よくある階層を使って抽象度を上げるばかりでは、なかなか新たな見方にたどりつきません。そこで、意外な階層「アドホックカテゴリー」を持ち込むのも1つの手です。よくある階層は見かけの類似性（猫なら、哺乳類、脊椎動物など）からできていますから、それ以外の類似性（使用法や働きの類似性など）で階層を考えるのです。

例えば、「預金通帳、子供、宝石」は、「火事のとき、真っ先に家から救い出すもの」というアドホックカテゴリーです。このようなカテゴリーをいろいろと設定してみることで、画期的な見方を得られるかもしれません。

一度大きなイノベーションを起こせたら十分素晴らしいのでは

――最後に、日本企業の創造性についてのお考えをお聞かせください。

「最近の日本企業は創造性を失い、世界を変えるようなイノベーションを起こせなくなった」と言われているようですが、私はその意見に疑問を感じます。

そもそも、絶えず時代の先端を行き、新しいものを創り続けている会社など、日本に限らず、世界にいくつもあるのでしょうか。かつて画期的なものを創り出し、現在は停滞している企業に対して批判的な声も聞かれますが、世の中を変えるイノベーションは、どのような人も企業も、一度でも起こせれば十分素晴らしいことではないかと思います。

個人的には、日本企業の停滞には別の理由を感じています。日本は昔から、古くは韓国や中国、最近は欧米などの海外から取り入れた最新のものを換骨奪胎して、世界になかったものを生み出すのが得意な国です。しかし、日本のレベルが上がり、グローバル化が進んだことによって、日本にないものや情報がほとんどなくなりました。これが、日本企業の成長を妨げている一因ではないかと思います。

だからといって、日本が物まね文化だというわけではありません。日本のなかには次世代のイノベーションのタネが多数存在しているはずです。でも、私たちは今それに気づけない状態にあるのです。異なる視点から一緒に苦労してくれる他者との協同があって初めて、私たちが見落としていた革新の芽に気づき、育て、開花につなげることができるのではないでしょうか。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

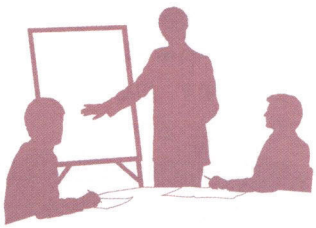
PROFILE

すずきひろあき

● 1988年、東京大学大学院教育学研究科学校教育学専攻博士課程単位取得退学。博士（教育学）。認知科学、思考などの高次認知系を専門分野としている。日本認知科学会前会長。『学びあいが生みだす書く力』（編著）、『現代の認知心理学3:思考と言語』（共著）、『知性の創発と起源』（共著）、『類似と思考』など、著書・訳書多数。

「親会社依存からの脱却」を目指す企業のための「ゼロから始める営業組織づくり」支援ソリューションのご紹介

これまでもチャレンジしながらうまくいかなかった、営業強化による「親会社依存からの脱却」を、今度こそは「待ったなし」で実現したい。弊社では、親会社やグループ会社への売上依存状態から脱却するために、営業組織の立ち上げや変革をご支援しています。
「何からスタートすればよいか？」「なぜ、途中でつまずいてしまうのか？」そのヒントとなる「変革ステップ」、および代表的な施策についてご紹介いたします。



営業組織の変革ステップ── 確実に営業組織を変革するための道筋

営業組織の変革は一足飛びにはいきません。「営業担当」「マネジャー」「仕組み（組織体制・制度・会議体など）」に対して、いつ、どの順番で、どのように施策を打つか、中長期かつ実現可能で、具体的な計画を立てることが重要です。
弊社が多くの企業においてご支援させていただいた経験から、成長段階に応じて打つべき施策やつまずきがちなポイントをモデル化したもの、それが「営業組織の変革ステップ」です。このモデルでは営業組織の成長段階を「Stage 0」から「Stage 3」の４段階で設定し、各段階に生じる問題や対応策をまとめています。

■営業組織の変革ステップシート

「営業担当」「マネジャー」「仕組み」のそれぞれにおいて組織の現状を把握するための項目を網羅しています。

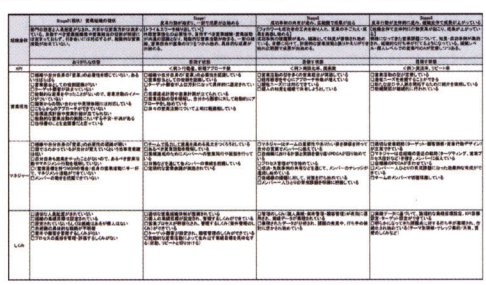
「Stage 0（現状）」（営業組織立ち上げ当初）で発生する問題（例）

営業担当
- □ 営業担当としての役割を明確に認識していない
- □ ターゲット顧客や優先順位が決められない
- □ 目標達成計画や営業計画が立てられない

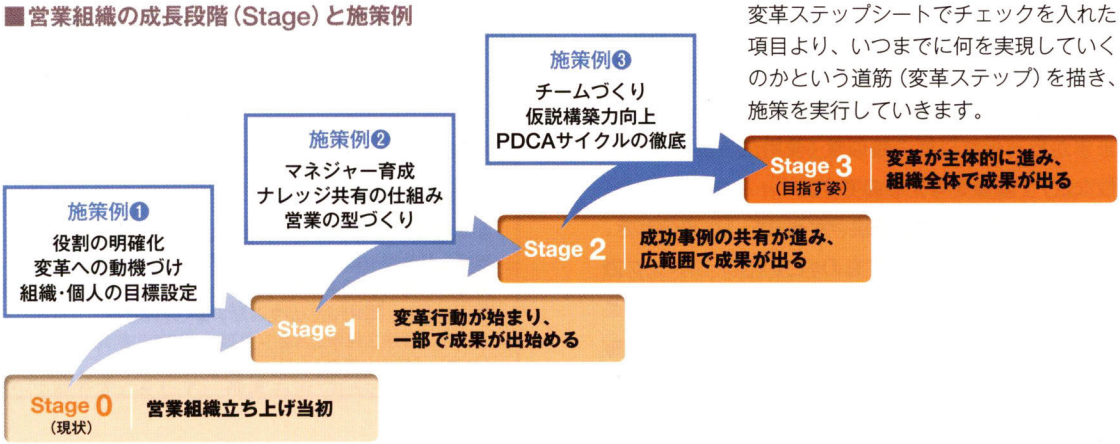
マネジャー
- □ マネジメントの役割を明確に認識していない
- □ 組織や自身について「変革」の必要性の認識が弱い
- □ 自身に営業経験がなく、活動の是非の判断ができない

仕組み
- □ 自組織の目指す姿が不明確、または伝達されていない
- □ 案件や顧客を管理する仕組みがない
- □ 営業プロセスを進捗管理・評価する仕組みがない

変革ステップシート（イメージ）
あてはまる項目にチェックを入れることで、自組織がどの段階にいるかが明確になります



■営業組織の成長段階（Stage）と施策例

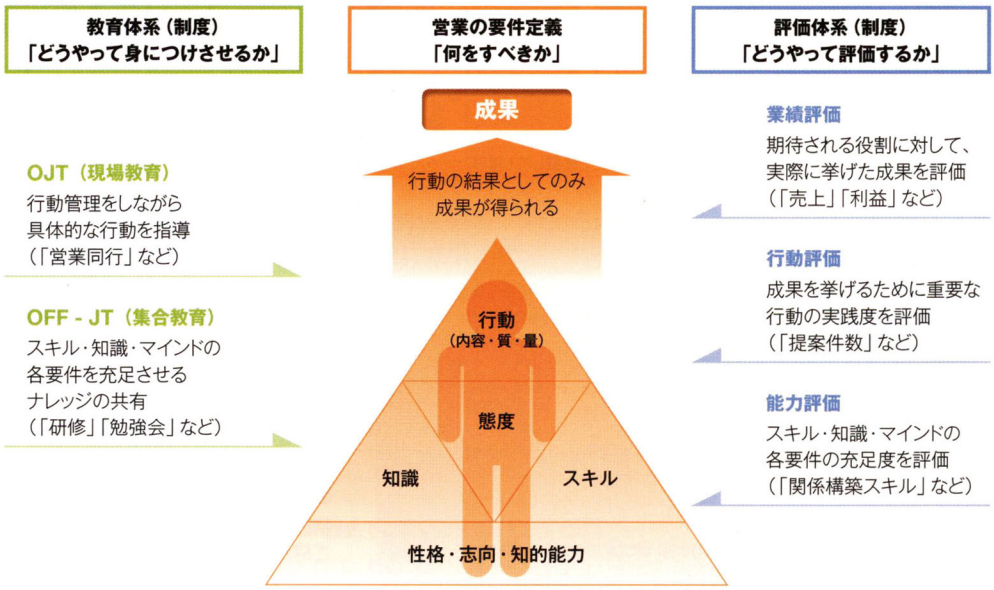


変革ステップシートでチェックを入れた項目より、いつまでに何を実現していくのかという道筋（変革ステップ）を描き、施策を実行していきます。

営業組織の仕組みづくり
――営業の要件定義をもとに、教育体系（制度）、評価体系（制度）などと連動した施策を設計

営業組織が成長し、チームとしての力を発揮するためには、個人技だけでなく組織で取り組むことが必要になります。営業の要件定義（何をすべきか）を明確にした上で、教育体系、評価体系と整合性のとれた施策を設計することで、戦略・方針を効果的に浸透させていくことが可能となります。

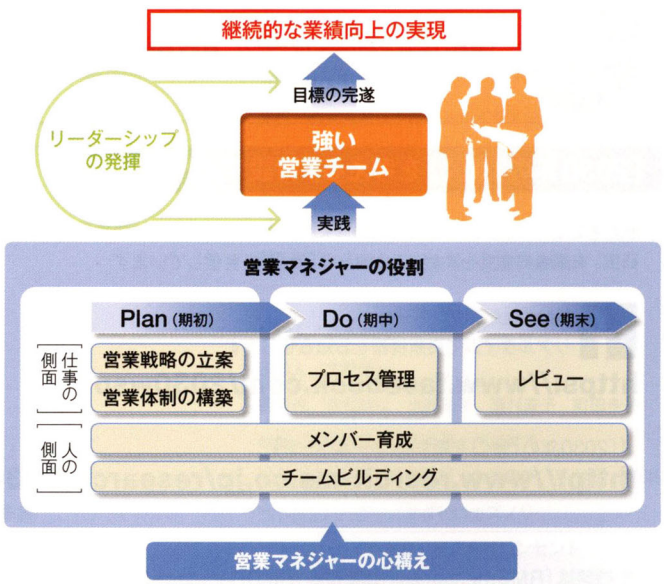
営業担当の成果創出モデル（例）



営業強化の取り組み施策（例）――営業組織の状況に応じた施策を計画的に行うことが重要

対象	課題
営業担当	●コミュニケーションスキルの強化 ●営業計画策定スキルの強化 ●商品知識の習得 ●顧客理解の促進 ●プレゼンテーションスキルの強化　など
マネジャー	●マネジメントの全体像理解　※右図 ●戦略策定スキルの強化 ●ファシリテーションスキルの習得 ●目標設定、評価方法の理解 ●部下育成スキルの強化　など
仕組み	●営業プロセスの見える化 ●マニュアルの作成 ●営業ツールの整備 ●会議体の設定 ●制度設計（評価、教育）　など

営業マネジメントの全体像（参考）



■具体的な商品ラインアップなど、詳しい情報はホームページでご紹介しています。
http://www.recruit-ms.co.jp/service/theme/theme_cate/5/

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

ホームページのご案内

定期的に人と組織に関する情報を発信しています



■研究レポート

企業の人材マネジメントに関する研究成果の報告や、
研究動向・潮流についてご紹介しています
※研究員が参加した国際会議、カンファレンスのレポートなども掲載しています

連載

職場に活かす心理学
- コントロール感の効用と幻想　●職場における「信頼関係」を考える
- 大事なときに最大限の結果を出すことはなぜ難しいか　他

「組織の中でのイノベーション創出」研究
- 大阪ガス株式会社　●オービックシーガルズ
- 三井物産株式会社　他

国際経営研究の現場から
- 海外赴任における適応
- 海外学会報告
  - •AJBS(Association of Japanese Business Studies／日本ビジネス研究学会) 2014年度大会　参加報告
  - •AIB(Academy of International Business／国際ビジネス学会) 2014年度大会　参加報告
- 自分を何者と捉えるか？　他

■調査

組織・人事マネジメントに関する実態調査報告集『RMS Research』など弊社が実施した調査結果の概要を掲載しています

■書籍・論文

研究員が執筆した書籍や学術論文を
ご紹介しています

■機関誌『RMSmessage』バックナンバー

本誌『RMSmessage』のバックナンバーを
ご覧いただけます

毎月
第4水曜日
更新中

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

「2030年の『働く』を考える」特設サイトのご案内

私たちにとって近未来である2030年に焦点をあて、「働く」に関する調査、データ、研究、有識者の意見を集め、これからの「働く」を発信しています



facebookファンページ
リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

【「2030年の『働く』を考える」ホームページ】
http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

■ **機関誌『RMSmessage』、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、御社名、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／8:30~18:00（土日祝除く）

■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弊社の機関誌です。
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。



【37号】
大人の「学ぶ力」は高められるか
（2014年11月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】知識賢治氏（テイクアンドギヴ・ニーズ）【視点】楠見孝氏（京都大学大学院）／三宮真智子氏（大阪大学大学院）／松元健二氏（玉川大学）／成田秀夫氏（河合塾）【事例】マース ジャパン リミテッド／ネクスト【研究報告】おとな（社会人）には、おとなの学び方がある／新任管理職のマネジメント力はどのように身につくのか　他



【36号】
リベラルアーツは経営の役に立つのか
（2014年8月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】内永ゆか子氏（J-Win）【視点】村上陽一郎氏（日本アスペン研究所）／平野正雄氏（早稲田大学商学学術院）／田口佳史氏（イメージプラン）【事例】豊田通商／日本たばこ産業／森ビル【調査報告】リベラルアーツは実践現場で役に立っているのか　他



【35号】
ミドル・マネジャー ～実態とその本質～
（2014年5月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】岩田松雄氏（リーダーシップコンサルティング）【視点】西村孝史氏（首都大学東京大学院）／武井清泰氏（人材開発トレーナー）／山本寛氏（青山学院大学）／柴田教夫氏（リクルートキャリア）【調査報告】ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態　他

>>>【34号】
キャリア自律の過去、現在、未来

【33号】
強い営業組織づくり

【32号】
「専門」正社員と「自由」正社員

【31号】
コーチングの効能

【30号】
グローバル競争力再考 現地マネジメントの視点から

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

次号予告　2015年8月下旬発行予定

RMSmessage 39

RMSmessage

2015年3月発行　vol.38
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　佐藤裕子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　角田貴美　平山諭　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

17000133



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

80273820