



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

201611a

クレド経営を行うベンチャー企業における
組織との関わりと個人のキャリア形成

市村 陽亮

Current Management Issues



クレド経営を行うベンチャー企業における

組織との関わりと個人のキャリア形成

市村 陽亮

要約

本研究は、現在、クレド経営を実践する企業にて、参与観察を用いて、企業と従業員の関わりと従業員のキャリア形成の実態を明らかにすることを目的としている。キャリア形成は個人が主体となるものとされ、組織と個人の関係が短期的、契約的なものへと変遷したとされる現代において、組織理念へのコミットメントを求める組織と個人はどのように関わり、キャリア形成を行うのかを論じた。

1. はじめに

本研究は、現在、クレド経営を実践する企業にて、参与観察を用いて、企業と従業員の関わりと従業員のキャリア形成の実態を明らかにすることを目的としている。

終身雇用という言葉は、もはや過去のものとなりつつある。個人のキャリアは、組織に委ねられるものではなく、個人によって形成されるものとなってきている。2006年、経団連は『主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方』と題して、以下のような論旨を発表している。

経済活動のグローバル化やICTの進展などの外的環境の変化、及び、個人の価値観や就業観の多様化といった内的環境の変化から、現代を激変期と位置づけている。そして、企業は「従来の『一律的なキャリア形成』の仕組み、個人に争点を当てた『主体的なキャリア形成』支援の仕組みへと転換することの必要性を訴えている。一方で、従業員は、「自分の特性や強み、弱みを認識した上で、どのような仕事がしたいのかを明確にして、主体的にキャリア形成に取り組む姿勢が求められる」としている。（論旨ここまで。）

以上のことから、多くの研究者が指摘するように、現在の我が国においては、キャリアは個人の意志によってデザインし、形成されていくものになりつつある（服部, 2009; 金井, 2002; 守島, 2002; 鈴木, 2007a）。

上記のような自律的キャリア志向への変化は、日本においても、「会社人間」「滅私奉公」といった言葉で表現されてきた、一企業への忠誠が衰退しはじめていることを意味している。これは、多くの研究者によって、指摘されていることでもある。

高度経済成長における日本企業を支えた要因は企業への一体感や連帯感、忠誠心であった（Abegglen, 2004; 加護野, 2010, pp.161-167; 守島, 2006, p.272; 鈴木, 2007b, pp.118-119; 田尾, 1997, p.7）。バブル崩壊やその後続く長期不況と金融危機を契機として、企業も個人も変化を余儀なくされた。企業は一体感や連帯感、忠誠心を醸成する仕組みとして機能していた、いくつかの制度を廃止し、成果主義の導入を進めた。一方、企業によって生活が保証されなくなった個人は、自律的キャリア志向を強めることとなった。

「ひとつの企業の中で、一所懸命に頑張っていれば、それなりの生活を送っていける」というひとつの社会的なモデルが失われたために、個人は自身の人生を自身で規定する必要が生じたのである。

Heckscher(1995)は、外部環境の変化に伴う企業組織の変化から、個人が企業と「プロフェッショナル」という新たな関係を構築する必要性を論じた。プロフェッショナルな関係とは、従業員と組織が、あるミッション（時々設定される中期的な目標）の達成にそれぞれコミットしている関係である。現在、自律的キャリア志向の高まりに示されるように、個人はHeckscher(1995)の示した「プロフェッショナル」な関係へと移行しようとしていると言える。しかし、その一方で、企業は「従業員と、どのような関係を構築するか」という問いに答えを出せていないようである。多くの企業がいかに自社に従業員をとどめるようにするか、長期的な関係を構築し、自社のコア人材として活躍する人材を確保するかに頭を悩ませている。従業員のキャリア支援を行い、ダイバーシティの推進として多様性を高める一方で、企業理念を持ち、時にはミッションやクレドを策定し、それらへの理解や共有を進めている。企業は、新たな関係の構築に悩み、「連帯感や愛着、忠誠心」といった“伝家の宝刀”を再び抜こうとしているようである。

自律的キャリア志向が広まり、個人がひとつの企業で完結するキャリアを描きにくくなった現代において、「連帯感や、愛着忠誠心」を中心とした関係は成立するのだろうか。これが、本研究の発端となった問題意識である。この問題意識に基づき、現代においてクレド経営を実践する企業にて、企業と従業員の関わり合いを明らかにし、組織との関わりの中で個人がどのようにキャリア形成をしているかを論じた。

これまで、こうした疑問については、組織コミットメントや心理的契約といった分野で研究が進められてきた。しかし、組織コミットメントにしても心理的契約にしても、早期に概念定義、操作定義が定まったために、定量的な研究を中心に展開されてきている。そのため、これまで、企業と従業員の関係を扱った研究では定性的な側面からの研究が不足している。沼上(2000)が述べるように「社会的行為者の意図や行為、相互行為こそが、社会的現象を創発し、動かしている因果の矢印そのもの」(p.12)である。現象を諸所の変数と変数間の関係として捉えようとする定量的な研究は、意図通りに操作することができない社会的行為者の意図や行為、相互行為を排除している(沼上, 2000, pp.11-12)と言える。

上述したような変化が生じている企業と従業員の関係性を把握するうえで、従来の概念を用いることは、数多有る意図や行為、相互行為の一部を切り取り、固定的、限定的に現象を捉えていると言える。企業と従業員は、どのような関係性を構築しているのかを探るうえで、個々の従業員の意図や行為、従業員間の関係性や相互行為を「ありのままに把握すること」が重要である。

以上のことから、本研究の目的は「企業と従業員の関わりを包括的に捉え、従業員のキャリアがどのように形成されるかを明らかにすること」とした。特定の概念に囚われ、固定的に現象を捉えることなく、現象をありのままに記述し、そのうえで企業と従業員の関係を形成している論理や仕組みを見出した。

2. 方法

本研究では、目的に即し、参与観察と半構造化インタビューを併用した。

参与観察、もしくはフィールド調査とは、ある現象が観察者によって操作されず自然に生じている状況を直接的に観察するものであり、観察者がある社会集団のメンバーとなり、観察者自らが経験することによりその現象に関わる情報を収集するものである(寺畑,

2008, p.95). よって、企業と従業員の関係をありのままに捉えることを目的としている本研究に最も適した手法と言える。

一方、半構造化インタビューは、インタビュアーからインタビュイーに対して、オープンクエスションを投げかけ、自由に回答してもらうものである。半構造化インタビューでは、観察者から質問を実施するため、インタビュイーに観察者の意図が投影されてしまう可能性はあるが、一方で問いを明確化し、焦点化された回答が得られるという利点がある。また、匿名性を担保することで、他者のいる状態ではオープンにされない意図や感情を得られる可能性が高まるという利点も存在する。本研究は、企業と従業員の関係を把握するにあたり、従業員個人のキャリア観や企業への感情、今後の展望といった日常のなかでは表出されにくい内容も捉えることを射程に含んでいる。そのため、参与観察のみではなく、半構造化インタビューも実施した。ただし、観察者からの影響を抑制するために、質問への自由な回答を求める半構造化インタビューとした。

調査対象は、当時創業 10 年目であり 100 人程度の規模である株式会社 X (以下、X とのみ記載) とした。これは、クレド経営に取り組み、従業員の平均年齢が若く、かつアクセシビリティが高い、といった 3 点の理由に依拠する。

3. 結果、及び考察

観察から明らかになったのは、企業の様々な試みに対して、あくまでも「カジュアルな」従業員であった。やる気がないのではない。企業の考えや価値観が伝わっていないわけでもなく、共感が生まれていないわけでもない。しかし、一貫して X には、ピリピリとした緊張感やほとぼしる情熱や溢れるような熱気はなく、あくまでも「カジュアルな」空気が漂っている。

X は、こうした状態をよしとしているわけではない。後に詳述するが、企業理念の浸透を目的とした様々な試み実施している。それにも関わらず、従業員は、企業の企業理念やミッションの達成のために積極的な貢献意欲に溢れてはいない。X での表現を借りれば、「燃えて」はいないのである。ある従業員は、X のことを「クラブ活動。うちを表すのにぴったりな言葉。仲良く楽しくっていうだけの人が多い気がする。」と評し、別の従業員は「みんな、(理念に) 共感しているけど、他人事」と言う。

3-1. 文化のマネジメント

X における企業理念浸透を目指した試みは大別すると 3 つに分類される。ひとつめは、クレドの制定や朝礼でのメッセージ、壁の張り紙など、日々の慣習として発せられるメッセージである。ふたつめは、全体会議において、CEO から直接伝えられるメッセージである。そして最後が、従業員数名と役員一名によって推進される、風土醸成のためのプロジェクトである。

ひとつめの試みは、クレドの書かれたカード、CEO からのメッセージが印字された壁の張り紙、日々の朝礼など、「日常的な風景」を構成している要素として発せられるものである。これらは、日常として成立しているため、特別に意識されることはない。いつものこと、として、絶えず視覚の片隅にあり、従業員に組織イデオロギーを示す。これは、まさに Kunda(2005)がテック社を対象として描いたものと同様である。「メンバーの役割、つまり組織が定めた行動、信念、感情の規範の取り込み」(Kunda, 2005, p.139) を通して、

従業員は「Xのメンバー」という「一般的な要件を満たす同質の個人」(Kunda, 2005, p.139)へと近づくのである。そのためのクレドであり、そして、それを確認する場として朝礼でのクレドに基づく発表がある。

ふたつめの試みは、全体会議という公の場で実施される、CEOから直接発せられるメッセージである。こうした場は、まさに「呈示儀礼」(Kunda, 2005, pp. 145-146)の場と言える。スローガンやおなじみのフレーズを使い、企業の代理人であるCEOが「れっきとしたメンバーは何を考へ、感じ、行ふべきかをはっきりした言葉で、例をあげて詳しく説明する場」(Kunda, 2005, p.145)なのである。CEOは従業員に対して、「プロフェッショナルとなること」を求め、「燃えるような熱意」「本気で取り組むこと」を訴える。それぞれの言葉が、どういった状態を指しているのかを様々な表現を用いて従業員に対して丁寧に伝達する場なのである。

最後の試みは、役員が主導となりつつも、従業員参加型で進められるプロジェクトである。この試みでは、Xの価値観や考え方を表す複数の概念を整理し、関係性を明確にするために立ち上げられている。プロジェクトのミーティングでは、役員が一名入り、勝手な解釈がされないようにし、議論を導いていた。これは、このプロジェクトもまた、Xの価値観や考え方の内在化の促進を意図していることを示している。従業員参加型とすることによって、従業員が納得して他の従業員に伝播することを目的としたのである。

3-2. 個人と組織の関係への一考察

上述のように、Xの役員は、様々な角度から、Kunda(2005)が「規範的統制」や「文化管理」と称した、企業文化のマネジメントに取り組んでいる。「企業の文化とメンバーの役割を経営の立場から規定したもの」(Kunda, 2005, p.145)である組織イデオロギーを、日常の要素として、または劇的な「呈示儀礼」として発信し続けている。そして従業員参加型のプロジェクトによって、発信したメッセージが誤解なく受容されることにも腐心している。

しかし、こうした取り組みに対して、従業員はあくまで「カジュアル」なのである。従業員が強い感情を示すことはない。賞賛を示すこともなければ、強い不快や露骨な反発を示すこともない。朝礼においても、全体会議におけるCEOからのメッセージに対しても、明確な感情が表現されることは一度もなかった。ただ、静かに穏やかに、参加と傾聴という形で関心は示すのである。

こうした従業員の態度に対して、インタビュー調査を進めていくなかで、いくつかの興味深い発見があった。ひとつは、多くの従業員が、CEOからのメッセージを理解しており、共感している、ということである。つまり、メッセージが伝わっていない、または誤解がある、ということはないと言える。

もつひとつは、当然同じメッセージを受けたとしても、それに対する反応は様々だが、概してXの価値観や考え方には肯定的である、ということである。価値観に準じた行動を求められることを重荷と感じる人もまた「燃えてないわ、本気出さな、出さなっていう重荷」だと語り、「企業理念とかは共感できる。そういう世の中になって欲しい。」と、真剣に話すのである。

しかし、一方で、これらの理解や共感が必ずしも組織の目的を自己の目的として活動することには繋がらないのである。コミットメントの程度に関わらず、多くの従業員がXで

のキャリアに依拠していなかったことも、興味深い発見であった。Xとの関係を「家族みたい」とする従業員も「完全に信者だ」とする従業員も、「XはX、自分は自分」という割り切りを語るのである。

これらの発見事実は、組織と個人の関係がどのような状態であると解釈できるだろうか。

まず明らかなことは、個人が組織に従属する存在ではないことである。これまで見てきたように、Xは文化のマネジメントを目的として様々な取り組みを行っている。それらに対し、個人は共感しているものの従属しているわけではない。例えばある従業員は「クレドからは距離感を持ちたいんですね」と語り「Xだけしかないですっていうところまで染まりたいかっていうたら、そう、じゃないんですよ」とする。こうした組織から一定の距離を保つ姿勢は Heckscher(1995)のいうプロフェッショナルな関係に通じるものである。

しかし、本研究で観察された関係は Heckscher(1995)のそれとは異なるものと言えるだろう。なぜなら、繰り返し述べているように、組織の目的を自らの共通の目的としてコミットしているわけではないからである。従業員全体に漂う雰囲気はあくまで「カジュアル」なのである。こうした関係は、「家族」でもなければ「プロフェッショナル」とも異なるものである。参与観察のなかである従業員が語った「クラブ活動」「仲良く楽しく」という語りから、「仲間」と称することができるかもしれない。

情緒的な結びつきは存在する。理念に共感もする。しかし、家族のような生活をともにするような存在ではなく、プロフェッショナルのように目的の遂行のために結びつく存在でもない。そして、立場は対等である。以上のような特徴を持つ関係が、「仲間」関係である。

3-3. 現代におけるクレド経営と従業員のキャリア形成

本節では、Xにおいて、カジュアルな空気が漂うメカニズムを明らかにし、本研究の問題意識に対して回答する。

3-3-1. カジュアルな空気が漂うメカニズム

ここまで見てきたように、クレド経営が機能しているとは言えない。また、忠誠心や愛着を中心とした企業と従業員の関係が成立しているとも言いがたい。これが、カジュアルな空気となる原因であると言えるが、問題は、なぜ機能しないのか、という点であろう。

ひとつにXにおいて、自律的なキャリアと多様性（ダイバーシティ）を許容し奨励していることに起因していると考えられる。

元来、クレド経営は、企業理念や価値観を個々の従業員に内面化することを推進し、従業員の没個性化、画一化を実現することで一体感を醸成するものである。これは、Collins & Porras(1995)が『ビジョナリー・カンパニー』において、そして既出の Kunda(2005)や Heckscher (1995) がそれぞれの著書において示している。様々な制度やメッセージの一貫性を保ち、繰り返し発信することで価値観を刷り込み、「洗脳する」(Kunda, 2005)のである。こうして一定の価値観が内面化されることによって、「一般的な要件を満たす同質の個人」(Kunda, 2005, p.139)を生み、その同質性ゆえに、「カルトのような」(Collins & Porras, 1995, pp.191-234)熱狂が生じるのである。

つまり、自律的キャリアや多様性を認めることは、熱狂を生む妨げにしかならない、と言える。自律的キャリアにしる、多様性にしる、個々の従業員の個性を強調する。そのため同質性、没個性を必要とする、クレド経営による熱狂とは相容れがたいものであろう。

Xは、自律的なキャリアにも多様性にも寛容な組織であり、従業員に価値観を強要することとはなかった。自らのキャリアに対して、組織に任せるのではなく、自ら築いていく意識が強い個人の場合、こうしたアプローチでは、組織内でのキャリアを描きづらい。特に X のようなベンチャー企業においては、そうした傾向は強くなると想定される。上記のような熱狂を生むためには、「この組織が、自分のキャリアそのものである」と言える状態が必要であろう。しかし、キャリア自律が進んだ現代においては、そこまでの同一化は生じづらく、また組織が自律的なキャリアや多様性を認めている場合、共感は得られるが熱狂は生まれにくいことが、本研究から示唆された。

現代において、「忠誠心や愛着」を中心とした関係は成立しにくく、クレド経営が機能しにくいことも明らかとなった。一体感や熱狂的な貢献を引き出したいのであれば、現実的ではないが、個を尊重するのではなく、個別性を剥奪し、同質的な個人を生む必要があると言える。

次に、従業員間での相互作用も挙げられる。いわゆる「空気を読む」という事象である。ある従業員は次のように語っている。

「あんまり皆個々を發揮しない、個性を出さない。人と争わない姿勢みたいな。争うの
がいいことではないけど、争いたいと思うほど自分を通そうっていう感じがみられない。
互いを理解しようとはするけど、踏み込まない

…中略…

一方で自分が言ってんのか、てそれを聞かれると、言ってない。それ、なんでなんやろ
うって思ったら、そういう空気じゃない。言って建設的に物事が運んでいくのか。今言
うことが、どっちに転びますか、この会社でって考えたら、たぶん毛嫌いされるほうに
転がる、この空気感。それが、すごくあるから、いまいち言いたいけど言えない。」

この語りからも、カジュアルな空気が生まれる背景が見えてくる。組織・従業員の関係だけではなく従業員・従業員の関係、状態が影響しているのである。カジュアルな空気を必ずしも良しとしてない従業員も存在するが、自由に自らの意思を伝えるには至っていない。公式には、カジュアルな空気を打破したいとされているにも関わらず、非公式な関係慮っている様子が見て取れる。個人の多様性や自律を妨げ、画一性を推進することが現実的でない場合、非公式な関係を変容させる方法について検討することで、個人の多様性・自律性と組織の熱狂を両立させることができるかもしれない。

3-3-2. クレド経営を行う企業におけるキャリア形成

これまで見てきたように、個人は組織からのメッセージを受け、理解し、共感する一方で、自らのキャリアを組織任せにするのではなく、組織から距離を置いて考えていた。組織からの文化的マネジメントを受けつつも、それによって組織内キャリアを描くというよりは、組織外のキャリアを念頭にしつつ直近の組織内キャリアを描いていた。これは、調査対象が創業 10 年目のベンチャー企業であったことも多分に影響していると考えられるが、一方で、キャリア自律志向が強まった現代においては、広く観察される可能性もあろう。

従来の日本的雇用慣行は、終身雇用といい年功賃金・年功序列といい、所属する会社に

対する、きわめて強力な組織コミットメントを前提に、あるいは、それを濃厚に醸成することを狙って構築された(田尾, 1997, p.7). これらは、それぞれの制度が相互に関係し、制度の束として機能してきた(守島, 2010). こうした制度が崩れている中で、組織コミットメントの醸成のみを目指し、理念を強調したとしても、個人は組織外のキャリアを見据え思考し行動するため、組織の目標を自らの目標として同一化しづらいと考えられる. 組織内キャリアを十分に知覚し、それを求めるようなインセンティブがない限り、個人は組織外キャリアを見据えたキャリア形成を志向すると言えよう.

4. 限界と展望

最後に今後の研究課題について述べる. ひとつに本研究は一企業を対象とした定性的な研究であったため、今回見出された可能性が、他企業においても広く該当するか確かめる必要がある. また、ベンチャー企業を対象としているため、大規模な企業や歴史が長い企業に比べ組織内キャリアが描きにくく、組織外のキャリアを志向しやすい環境であったことが考えられる. そのため、考察で論じたキャリア自律的であるから組織内キャリアを描かない問いつた論理は、まだ検討の余地があると言える. さらに言えば、本研究では熱狂といった観点からクレド経営がうまく機能しないことを指摘したが、共感を得られることによるポジティブな効果が存在する可能性もあり、クレド経営そのものを否定するものではない. 今後、こうした点をより精緻に検証する必要があるだろう.

参考文献

- Abegglen J. C., 1958, *The Japanese factory: aspects of its social organization*, Glencoe, Ill.: Free Press.(山岡洋一訳, 『日本の経営』, 日本経済新聞社, 2004.)
- 青島矢一 2008, 失われた10年と人材育成・教育システムの改革, 青島矢一(編), 『企業の錯誤/教育の迷走 人材育成の「失われた10年」』, 東信堂.
- Collins, J. C., and Porras, J. I., 1994, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Company*, New York: Curtis Brown(山岡洋一訳, 『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の原則—』, 日経BP出版センター, 1995).
- 服部泰宏, 2009, 心理的契約の代替可能性と時間の経過が従業員の態度に与える影響, 日本労働経済雑誌, 589, pp.104-105.
- Heckscher, C., 1995, *White-Collar Blues*, Basic Books(飯田雅美訳, 『ホワイトカラー・ブルース』, 日経BP出版センター, 1995).
- 加護野 忠男, 2010, 『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か—』, 生産者出版.
- 金井壽宏, 2002, 『働くひとのためのキャリア・デザイン』, PHP 新書.
- Kunda, G., 1992, *Engineering Culture*, Temple University Press.(榎村志保訳 『洗脳するマネジメント 企業文化を操作せよ』, 2005, 日経BP社.)
- Meyer, J. P., and Allen, N. J., 1991, A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89.
- 守島基博, 2002, 21世紀の戦略型人事部, 日本労働研究機構.
- 守島基博, (2006). ホワイトカラー人材マネジメントの進化, 沼上 伊藤 岡崎 藤本 伊丹(編), 『日本の企業システム第II期 第4巻』, 有斐閣.

- 沼上 幹 2000, 『行為の経営学 —経営学における意図せざる結果の探求—』, 白桃書房.
- 鈴木竜太, 2007a, 『自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』, 生産性出版.
- 鈴木良隆, 2007b, 大企業と従業員, 鈴木 橋野 白鳥(編), 『MBAのための日本経営史』, 有斐閣.
- 田尾雅夫, 1997, 問題の所在—なぜ会社人間が問題なのか, 田尾雅夫(編), 『「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, pp.3-12.
- 寺畑正英 2008, 経営学における観察対象の認識, 経営論集, 72, pp.77-90.