

## プロアクティブな行動とその限界

神吉 直人

A case of a young employee's proactive behavior and her unwilling resignation

Naoto KANKI

*Otemon Business Management Review*, Vol.29, No.2

## プロアクティブな行動とその限界

神吉 直人

### 1. はじめに

本稿は、ある毛織物メーカー（A社）の商品開発を担った1人の企画担当者（R氏）に対する聞き取り調査を基にした事例紹介の研究ノートである。聞き取り調査は、2020年10月11日に2時間程度対面で実施した。これに先立つ予備調査として、R氏を含む3名の社内コミュニケーションに悩む就労者を対象とした聞き取りを9月24日に1時間程度オンラインで行った。また、A社との取引もある東京の縫製業者（個人）に対する補完的な調査を2023年の9月と11月に実施している。

2020年10月はCOVID-19の第2波が収まっていた時期ではあったものの、スーツなどの素材となる生地を生産する織物業には厳しい状況下であった。その時期に若手従業員として、自らのキャリア、そして会社のことを思い、R氏は積極的（proactive）な行動をとった。その一部は具体的な製品や関係性の改善として結実したが、望んだ成果は得られず、R氏は会社を離れる決断をした。この決断に至る過程を、主にプロアクティブ行動（proactive behavior）の観点から記述する。プロアクティブ行動は、現状の環境を改善したり新しい環境を創造したりする際にイニシアティブをとること（Crant, 2000）、従業員が自分自身や環境に影響を与えるためにとる予期的行動（Grant & Ashford, 2008）などと定義される行動である。

文中の鉤括弧（「 」）で閉じた部分は、R氏の言葉をそのまま用いている。鉤括弧内の丸括弧は、前後の文脈から筆者が補足したものである。

### 2. 対象企業の概要とR氏のキャリア

#### 2-1. A社の概要

A社は、獣毛からスーツなどの生地を、織機によって織り上げるメーカーである。全国に店舗展開する紳士向けオーダースーツ店やアパレルブランドなどと取引をしている。レディース用の生地は、ハイブランドとして知られる高級アパレルメーカーに卸されることもある。また、同社の生地は、ホテルなどのユニフォームにも用いられている。A社が本社を置くB市は全国有数の毛織物産業の集積地である。A社は、B市の事業システムを構成する企業の1つとして、他社と協働している（加護野, 2005）。

聞き取り調査の時点で、従業員は非正規、パート・アルバイトも含めて60名弱であった。そのうち、営業職8名を含む事務系職は25名程度であり、残りは工場勤務である。本社工場は事務所の隣にある。経営トップの社長は創業家系の3代目で、当時40代後半の男性であった。

#### 2-2. R氏のキャリア

インタビューのR氏（女性）は、2015年4月に中途採用者としてA社に入社した。この時、R氏は30歳で、キャリアとしては3社目であった。R氏は高校卒業時に地元の観光サービス業に就き、その後、同業界の規模が大きく異なる企業（県外）に転職している。そこで3年半正社員として勤めた後、契約をアルバイトへと切り替えた。

この正社員からアルバイトへの変更は、芸術系の4年制大学に入学したことによる。7歳年下の同級生と共に学んだ4年間は、学びの深い時間であったとR氏は振り返っている。高校から大学へ

進学し、新卒一括採用のルートに乗ることが一般的な日本において、この選択はまれであり、ある種の社会からの逸脱行動ともいえよう。プロアクティブ行動概念の初期の提唱者であるBateman & Crant (1993) は、相互作用主義 (interactionism) の観点から人は環境を変えることができることを議論の前提としている。いわゆる社会のルールから外れる形で、自らの環境を変化させるという選択肢を想起し、行動したところにR氏のプロアクティブな性向 (proactive personality) の高さが垣間みえる。

大学在学中の就職活動を経て、R氏はA社に入社した。当初は企画部門に配属され、ものづくりを担当する生地の企画を担った。生地の企画を担当することは、芸術系の大学で学んだR氏にとっては、理想の配属先であった。

### 3. 事例

#### 3-1. R氏在职時のA社の商品企画

商品企画をはじめとするA社のものづくりを、R氏の視点から記述していく。毛織物生地の企画は、「生地の肉感・厚さ・重さからなる生地感を、どのように仕上げるかを計算する」ことが仕事である。そこではコスト面の計算も求められる。いわば、生地の完成までの生産管理を担うことになる。

企画の仕事内容は、大まかに①糸の手配・仕入れ、②染め、③繕り (撚糸)、④織り、⑤仕上げの各工程について、仕様を決定することである。毛織物の産地であるB市には、染色や糸繕りなど、それぞれの機能 (工程) に特化した企業が複数存在しており、それらの行程は外注することになる。企画担当者は意図した生地感の実現に向けて、各社と連携し、仕事を進めていく。

まず、作りたい生地に対して、羊などの獣毛か

ら作られた糸の規格を選ぶ。糸屋にコンセプトや色、風合いの希望とコストなどを伝えて手配し、数量を計算して仕入れまで行う (①)。次に、仕入れた糸を染め屋に持ち込む。ここでは染色指図を描いたり、納期を確認したりすることが役割となる (②)。続いて、染められた糸を撚糸屋に持ち込む。この繕りの工程で最終的な生地の風合いが決まる (③)。これらの間、織りを担う自社工場の担当者に決定したスペックを伝達する。織りの工程は、機械操作を行う工場内の生産部門によって進められる (④)。なお、量産品はA社の本社工場で織るが、メーター数の短い見本品は社外の提携工場に出す。これは、提携先の稼働率を上げるためのものであるという<sup>1</sup>。最後に社外の整理工場では、生地を洗って整える。この工程で生地の「顔が変わり」、毛織物特有の風合いに仕上がる (⑤)。糸の提示から、見本の生地ができるまでおおよそ1か月を要する。

A社の生地の企画には、担当者がゼロから立ち上げる (自らのアイデアを製品として実現する) 自主開発製品の企画と、営業担当者やメーカーの要望を具現化するための企画の2種類があり、案件の量は後者の方が多い。前者については、直属上司とR氏との間の約束事として月に一定数作ることが決まっていたが、売上などのノルマはなかった。

後者について、A社の営業担当者は、生地の納入先となるアパレルメーカーに営業をかけ、先方の担当者や品質や価格についての打ち合わせを行う。アパレルメーカーは、打ち合わせ前に製品の方向性や詳細を概ね決定しており、それらに沿った生地を求めることが多い。アパレルメーカーによっては、他社製品の端切れなどの具体的な見本が用意されているケースもある。つまり、R氏ら商品企画担当者の主な業務は、営業担当者が持ち帰る顧客の要望に沿った生地を、品質とコストを計算して開発することであった<sup>2</sup>。

1 R氏の入社より前には、A社にも見本を織るための織機があった。なお、A社のように自社内に織機を持った企業は親機 (おやばた) と呼ばれる。B市には、織機を数台から10台程度保有する子機 (こばた) と呼ばれる家族経営のメーカーも存在しており、ここで述べた提携先も子機である。子機の就労者には高齢者が多く、近年では廃業するところも少なくない。

2 工場には元企画担当者が1人配属されているが、工場が営業と直接やり取りして生地を企画することはなく、必ず企画担当者が間に入ることになっていた。

聞き取り調査の時点では、営業担当者8名のうち4名が紳士向け、残りの4名はカジュアル・レディースを担当していた。企画担当者は、R氏を含めて4名であった。企画に比して営業の人数が多く、さらに各自が複数メーカーを担当していたため、営業・メーカー発案件の数は少なくなかった。そのため、腰を据えて自主開発企画に取り組むことは難しく、そのことが不満の1つであったとR氏は述べている。自分で何かを創り出すこと、生み出すことが、A社入社時のR氏の希望であった。彼女にとって営業・メーカー発案件は、「いわれたものをそのまま正しく似せて、安く作る」仕事であり、「初め、一番衝撃を受けた」と振り返られるものであった。

また、当時のA社の製品は価格競争力が乏しかった。前述のように、A社は紳士向けオーダースーツ店やアパレルブランドと取引しているが、紳士向けの生地は、メーターで2千円を切るような値段でしか売れない。これは、A社の営業が、代々値段での勝負を続けてきたことに拠る。取引先のテーラーはA社の製品に安価なイメージを抱いており、提案価格に対して「A社でこの値段はとれない」といわれることもしばしばであった。

### 3-2. R氏による新生地企画と販売不振

R氏は、1年目の時点で、直属の上司に「自分でも（生地を）作ってみたいんです」と伝えている。年齢は30歳に達していたとはいえ、入社後間もない段階で担当の可否を問い、自らの仕事範囲を拡大している点も、自らのための革新行動であり、プロアクティブ行動といえる<sup>3</sup>。

当時A社には、あるアパレルメーカーからの依頼で、和紙を含んだ糸で生地を試作するという案件があり、R氏はこれを担当することになった。R氏はイメージに近い資料を探したり、先輩に相談したりして企画の骨子を練ることに努めた。前述のように、生地見本の完成までにはおおよそ1

か月を要するが、この時はもう少しかかったという。ところが、アパレルメーカーに提案した生地は採用には至らず、量産されることはなかった<sup>4</sup>。

R氏はその後、デザインに関する独自の手法を考案している。彼女の趣味は写真撮影である。詳細を記述することはできないが、入社3年目に、R氏は物語のある風景の写真から、生地のデザインを生み出すことに思い至った。その手法で作られた生地は、既存製品の文脈とは異なるという意味でイノベティブな製品であった。社外の関連業者の人々などにも概ね好評であり、ある小売店からは営業に力を入れて売らねばという声も上がった。しかし、この生地も量産されなかった。

結局、入社からの5年間で、R氏は約30の自主開発生地を企画したが、量産に至ったものは1つもなく、売上という成果にはつながらなかった。いずれも「日の目をみなかった」ことについて、R氏は「ニーズと自分のアイデアを合わせられなかった」と振り返る。

また、自身のアイデアを具現化する力も十分ではなかったという。入社して3年以内は、問題点の尻拭いなどをしてもらっていたこともあり、直属の上司に頼りきりであった。試したい加工法の提案などのアイデアや、種々の対処法について何か相談すると、「すべてその人の判断で決まる」という状況であった。上司に「頼り過ぎていた」といっても過言ではなく、「その人が無理と思ったら無理」で「『できへんよ』といわれたらそう（素直に無理と）思っていた」。後に振り返ると「実際はそうでもなかった」ことも少なくなく、「（自分のアイデアをニーズに合わせて実現させる）可能性の広がりが見えていなかった」。

### 3-3. 部署の新設

入社4年目の2018年10月、R氏は営業部の商品戦略課に異動した。商品戦略課はこの時に新設された部署であり、課長とR氏、およびU氏の3名か

3 ジョブ・クラフティングの議論では、業務クラフティング（タスク境界の変更）に相当する（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。

4 特殊な製品であるため、現在でも営業が他社に持参するための資料（ハンガーサンプル）として社内に保管されており、日の目をみる可能性はゼロではない。

ら成った。同課の主な使命は、会社のものづくりを代表する旗艦コレクションを考えることで、ここでもR氏は引き続き生地の企画を担当した。

顧客の新規開拓も同課の使命であった。自らニーズを持って依頼してくる既存顧客ではなく、「A社として良いと思う生地に共感してくれる顧客に対して営業」していくことを、商品戦略課はめざした。前述のように、A社の製品には安価なイメージが定着しており、取引先からの価格交渉に応じざるを得ないこともしばしばであった。旗艦コレクションには、この状況を打破するという意味もあった。メーカーで安くても5千円が取れる製品の開発をめざしたが、顧客からすれば、「部署が違えど『A社はA社』という感じはあるかもしれない」という懸念もあった。新規顧客の開拓は、このイメージからの脱却の試みともいえた。

同課の設置は、課長とR氏が、ものづくりを理解した者による、直の営業体制の構築をめざして社長に提案したものであった。R氏は常に、「(会社を)現状よりよくしたいと思って」いた。R氏の後に入社した課長もまた、R氏と同様に生地の生産と販売に対してポジティブな姿勢を持っていた。

当時、社長にも、旗艦コレクションを作っていかなければならないという想いはあったという。ところが、そのための部署は要らないと考えており、設置には当初反対した。そこでR氏らが幹部会でプレゼンテーションするなど奔走した結果、最後は「押し切るような形」で設置が認められた。他の従業員たちからは、初めは「何なんだ、あの部署は」という疑念のようなものが感じられたとR氏は振り返る。上司である課長と一緒に行動とはいえ、新たな部署の設置の提案は、プロアクティブ行動のうち、発言行動(voice behavior)に他ならない<sup>5</sup>。また、マネジャーをはじめとする管理者層は、プロアクティブ行動を支

援する働きかけをなしうるとされるが、当初は反対しつつも、提案を受けて新部署を設置したことは、組織的支援がなされたといえるだろう。

部署の設置が実現したことで、さらに「自分でやるしかない」という状況が生まれたとR氏はいう。旗艦コレクションの構築に際して、R氏は社内の「すべての人間の力が入ってないと意味がない」と考えていた。そのため、「普通なら面倒くさいことを、なおさらここでやってください」と各所に伝えることに努めた。事務所内を積極的に回り、挨拶などの声かけを心がけるなど、他部署の人とのコミュニケーションを図った<sup>6</sup>。また、工場に出向き、直接現場の人々に対して「こういうものが作りたいから、こうしている」ということを少しずつ伝えた。相談に行っても無理といわれても、「なぜですか?」と返すようにもなった。さらに、「『無理』ではなく、他のアドバイスを」という要求もできるようになった。そして、皆「1対1なら聞いてくれる」という実感を得ていった。「いろいろな人と話せるようになった」結果、R氏のアイデアに対して、「面倒くさいけど、これならできる」などといった形で、現場サイドからの意見やアドバイスをもらえるようになった。

R氏はこれらを、商品戦略課が旗艦コレクションを「勝手にやっているという認識」から、全社的取り組みとして自分と「一緒に動いてくれるようになった」とポジティブに評している。こうした一連の行動はいずれも、関係構築(networking)や情報探索(information seeking)のプロアクティブ行動と呼べるものである(Wanberg & Kammerer-Mueller, 2000)。

### 3-4. 退職へ

ここまで述べてきたように、R氏は中途採用で入社したA社で、早くから希望した通りの商品企

5 配属はプロアクティブ行動の先行要因となりうる(DuBrin, 2013)。配属に関わる行動は、自らがプロアクティブに行動しやすくする環境変化をもたらすためのプロアクティブ行動と考えることもできよう。

6 現場とのコミュニケーションについて、R氏は自身の技術に対する理解も課題として挙げていた。技術のことを「わかっていないから『こういうのやって』といえる強みもある」ものの、やはり共通言語が不足していたと認識している。この点に関して、R氏は「現場から入って、機械に触れるようになってから企画して、営業が理想」だったかもしれないとし、社内でのジョブローテーションに言及している。

画に携わり、「2か月に1度は好きなことをやった」。「最初は（営業案件ばかりで）つまらなかったが、（自主開発製品を）やらせてもらえてよかった」と振り返り、結果、社内の既存製品に比してイノベティブと思われる、物語性のある生地を生み出している。また、上司と協力し、新たな部署の創設にも関わった。これらを見ると、R氏はA社において、順風満帆に活躍していたように思われる。ところが、R氏は道半ばで、2020年10月に退社している。

### (1) コミュニケーション不全

退社の原因として、R氏は開口一番「社内のコミュニケーションをどうにもできなかった」とコミュニケーション不全の問題を挙げた。聞き取り調査の中で、社内のコミュニケーションについては「自分の力でどうこうっていうのが無理と思った」「無理かなと」など再三無力感を口にしている。3-3で示したように、商品戦略課の創設を機に、R氏は生産を担う工場の人々とのコミュニケーションを改善し、彼らから協力を引き出すことに成功した。しかし、企画担当者として対営業のコミュニケーションは十分になすことができなかったと振り返る。

さらに、R氏は、A社内での他の従業員同士のコミュニケーションを改善することも、自らの課題のように認識していた。このことは、「入ったばかりのときは、…すごい生意気なんですけど、もうちょっとよくしたかったんですよ」、「人いっぱいいるけど、けっこうバラバラ感を感じてたし。あんまりしゃべらないし、何でかなと思ってて…単純にもうちょっと現状よりよくしたいなと勝手に思ってたんです」などといった言葉に表れている。30代のR氏は、A社にとって「久しぶりの若者」であった。若手の立場でありながら、「全員の意識をどうすればポジティブな方向に持っていけるのか」について頭を悩ませ、様々な行動

をとっていた<sup>7</sup>。R氏は、A社を「もっとよくしたかった」が、それが叶わなかったことも退社の理由としている。

A社の社長は、R氏らに「メーカーとしてものづくりで1番になる」ことをめざすと公言していた。それを受け、R氏はそのためには「会社としてものづくりのレベルアップが不可欠」であると考えた。技術面の向上は旗艦コレクションにとっても課題であった。そして、コミュニケーション不全をA社のものづくりのレベルアップを阻害する要因として捉えていた。

ものづくりとコミュニケーションに関わる問題として、R氏は不良品の発生を挙げた。A社では、工場で不良品が生産されることを“事故（織り事故）”と呼んでいる。1反の生地の中に、“S”と呼ばれるキズが3つあると販売できなくなるため、事故は利益に直結する。キズに対しては、工場長らが検査台で検反を行う。光の当て方や台の角度を工夫するものの、最後は目視で行うしかない<sup>8</sup>。A社ではキズの見逃しを回避するための運動がしばしば実施されていたが、それでも見逃してしまうことはある。

キズをはじめとする製品の不具合が出荷後に取引先の縫製企業で発見されると、そこでの作業に影響を及ぼす。例えば、型を抜いたキズに傷が見つかれば、またやり直しとなってしまう。そうした場合にクレームを受け、先方に頭を下げるのは営業担当者である。クレームの数は、顧客からの信頼につながる。事故を減らすことの難しさは社内で共有されているものの、営業と工場が互いによく思っていないという雰囲気、R氏は感じ取っていた。

「事務所と壁1枚挟んで工場なんですけど、結局工場と事務所側の壁も厚いな、と思って。やっぱり現場の人らはこっち（事務所）のことよく思ってへんし、営業さんとかこっち側の人は事故

7 A社では毎年、地域の人に開いたオーダースーツ会（ファミリーセール）を催している。R氏はその慰労会（「お疲れ様会」）を企画し、広く参加を募ったが「声をかけても『いいわ』と』という返答がほとんどで、R氏に近いメンバーでの開催となったことがあった。

8 聞き取り調査時、社長が協力会社と作成した自動検反機の導入が進められていたが、感度が良すぎて皺や埃まで感知してしまう点を調整中で、本格導入には至っていなかった。

ばっかり起こしやがってみたいな、メーカーのくせにみたいな…」。

営業の拠点となる事務所と工場の間には、1枚の壁があるだけであったが、R氏にはその隔たりが壁の厚み以上に感じられていた。R氏自身も商品戦略課として積極的に足を運ぶ前は「壁の向こうの現場の人たちとのコミュニケーションが薄かった」ため、「隣の部署のことは（何をしているのか）わからなかった」と振り返る。営業は工場に対して「事故ばかり起こしやがって」といい、一方、工場は営業に対して「ややこしいものを頼みやがって」という。R氏は双方の言い分を耳にしながら、営業と企画、そして工場の間でコミュニケーションを取ることで、事故を減らせる織り方の工夫や、顧客からのクレームを緩和するような説明について模索する可能性を考えていた<sup>9</sup>。

## (2) モチベーションの欠如

毛織物産業の集積地であるB市の中でも、A社のように自社内に織機を備えた親機は多くない。貴重な資源を有しているにもかかわらず、A社はそれを十分に活かしていないとR氏は考えていた。「メーカーだし、せっかくものづくりができる会社なのに。…他社さんは自社に機械を持ってないから全部外注に出すわけですよ。…それができるところなのに何で自社で開発あまりしてないんやろって思ってた」。この点もR氏の疑問であり、不満であった。

COVID-19の流行による操業自粛期間中、A社では金曜日に工場を稼働させないことになった。現場の人々に自由時間が生まれたことを機に、R氏は他の機屋の見学を提案した。「(企画の)私たちが表面的にみて『これ何ですか?』『すごいですね』というだけ。現場の人が聞いて、理解して、(自分たちの仕事に)活かすのとでは違う」と考え、「現場の人にも行ってもらいたかった」。ところが、まず工場長(40代半ば)がこの提案にいい顔をしなかった。次に、50代半ばの職人たちに

声をかけたが、「『一緒に行きませんか』といっても『嫌』と」という返事が返ってきた。R氏はこれを「長年機屋をやっている、ものづくりをやってきたプライドなのかもしれない…」と捉えた。その際に、「『興味がありそうな人は誰?』と尋ねたところ、現場の30歳くらいの若手3・4人を推薦された」ものの、年長の人々の後ろ向きで現状維持をよしとする姿勢に「意気消沈」し、その人たちには声をかけなかったという。

企業全体にモチベーションの低調さが瀰漫しているように感じた背景には、「古い体質の会社」であることに加えて、経営状態の苦しさもあったとR氏は推測する。COVID-19流行の前から原材料の高騰など、業界全体が厳しい経営環境にあった。そこにCOVID-19が重なり、衣料品が売れない状況が続いている。取引業者も同様に苦しく、聞き取り調査の前週には、技術も信頼性も高い紡績工場が廃業したという<sup>10</sup>。

経営の苦しさに伴い、A社では聞き取り調査の1年ほど前に、社長から全社員に対して、3年かけて給与を下げるという給与改定案が通達されていた。社長としては、会社の危機的局面であることを従業員が認識し、意識を変えて取り組んでほしいという意図があったのではないかとR氏は受け止めている。ところが、R氏の感覚ではその通達には「理念のようなものがなかった」。R氏の目には、社長はトップとして従業員の取り組みにつながるような明確なメッセージを発していないと映っていた。「社長自身にはあるかもしれないが、会社全体として『こういう風に進んでいきたい』というものをみえるような形では出していなかった」。

また、R氏の実感として、社長は「悪い人ではない」が「癖がある」。R氏は「不器用さが似ているので放っておけなかった」ため、意識的にコミュニケーションを取るようにはしていたが、「(社長と多くの)社員との間には距離」があり、

9 コミュニケーション不全は世代間でもみられた。ベテランの職人が高齢で退社する中、機械操作に不慣れな日本人やベトナムからの研修生に、なかなか技術が伝わらないという問題もあった。

10 「(この工場の職人が)どこかに行くかもしれないが、会社として引き継がれないことで困るところが多い。(A社も)その糸でしかできないものがある」という。

ここにもコミュニケーション不全が感じられた。社長と上手くやれる人はあまりおらず、ぶつかる人も少なくなかった<sup>11</sup>。結果、ほとんどの人は通達によって奮起することではなく、むしろモチベーションを下げ「やられるかという風潮」すら感じられたという。

さらに、R氏の後に入社した年下の従業員が、1年ほどで辞めてしまった。同じく中途入社した年配の従業員も長くは続かなかった。新たな参入者の離職が続く状況には、問題があるといわざるを得ない。R氏は「(社内の)モチベーションが下がっている中で、どうにかするのは難しかった」と振り返っている。

### (3) 伴わない結果

R氏は会社や社長に対して上記のような不満を抱いており、それらは離職という意思決定の一因と考えられるが、実際のところは企画した生地の販売不振が主たる原因かもしれない。旗艦コレクションを担う部署の立ち上げに自らも加わったR氏であったが、前述のように、自主開発の生地は一度も量産に至らなかった。「会社では本来つくるつもりがなかった部署で、あえてやらせてくれとって」始めたにもかかわらず、自身は「いい結果が出せていない」という状況が続いた。R氏は、経営の難しいA社には「何年も(好きなように)やらせてもらえる余裕はない」と考えていたため、「業績も悪い中、どこの部署よりも早く結果を求められる部署なのに」結果が出ないという状況は、心に重くのしかかっていたようであった。

R氏企画の生地が量産に至らなかった背景には、営業担当者の協力を十分に得られなかったことも一因として挙げられる。当時、8名の営業担当者はすべて年配の男性であった。彼らは長年、低価格を訴求する型の交渉に特化していた。R氏の独創的な生地もこの文脈で提案がなされ、実現に至るまでのストーリーなどが取引先に伝えられることはなかったという。

この点については、企画した生地を、自ら営業

できる立場や能力がR氏にあればよかったのかもしれない。実際のところ、R氏は入社時に社長から、ものづくりを理解し、それを言葉にして売ることができる企画営業が理想であり、ゆくゆくはそうなってほしいといわれていた。また、R氏らが提案した商品戦略課は、そのための部署でもあった。しかし、現実には、営業担当者が持ち込むメーカー主導の案件は少なくなく、それらに人員の少ない同課全員で対応せざるを得なかった。R氏らが営業に出て、そのスキルを蓄積する時間はなかった。

量産が決まらないという結果が続いたことで、R氏は自身の色柄のセンスを「洗練されてない」と考えるようになった。時には顧客の意見をもらう機会があったが、そこで「私がやらない方がいい」という雰囲気を感じることもあったという。そこからさらに、「(自分には)できない」「他の人がやった方がいい」と考えるなど、次第に「自信をなくした」状態に陥っていった。顧客の中には好意的な意見をくれる者もあり、「いろいろしてくれるのでありがたい」と思っていたが、次第に「(それも)重なるときつい」と感じるようになってしまった。「デザインの考え方、ものの見方は好き」で、好きなことを仕事にできているという実感とやりがいはあったが、最後には「辞めるが先行してしまった」。

## 4. 事例の解釈

ここまで述べてきたように、R氏は現状の環境の改善や新しい環境の創造の際にイニシアティブをとるなど(Crant, 2000)、プロアクティブと解釈しうる行動をとり、A社内いくつかの影響を及ぼした。ところが、最終的には想い半ばで離職を選択するに至った。本節で述べることは観察者の後知恵に他ならないが、理論的観点からなしうる解釈を簡単に記述しておく。

まず、R氏は自身と他の従業員、およびA社全

11 社長との衝突により退職する人もいた。辞めた人はB市内の競合他社に移ることが多く、営業が顧客を連れて行ってしまい何億円もの損失につながることもあった。

体のコミュニケーションの問題に注力した。結果、個人的に「仕事がしやすくなった」ことをはじめ、改善された部分があったものの、企画担当者として対営業、対生産（工場）、企画担当者間、そして対社長とほぼ全方面とのコミュニケーションを上手く取ることができなかつたと振り返る。また、A社全体のコミュニケーションについては、まったく力が及ばなかつたと答えている。

R氏個人の問題として、氏はキャリアは浅いとはいえ、独自のコンセプトを持ったテキストイル・デザインの専門家といえる。Drucker（1974）は、専門家が専門用語を使いがちであり、それらを理解してもらってこそ初めて有効な存在となることを指摘する。必要な理解の困難さは専門用語に限らず、ここではR氏のイノベティブな製品のコンセプトが、社内の、特に年配で既に確固たる仕事のスタイルを有していた営業担当者に伝わっていなかつた可能性が考えられる。

社長や商品戦略課のメンバーは、低価格というイメージを払拭し、売り手としての交渉力を向上させる道を模索していた。楠木・阿久津（2006）は、価値次元の可視性を低下させることが、製品やサービスの価値が価格というもっとも可視的な次元に一元化された状態であるコモディティ化の克服につながる可能性について議論している。R氏が企画した生地は、既存の次元とは異なる価値を、顧客に提案しうるものであつたかもしれない。しかし、そのためには既存の製品とは異なる文脈や評価軸を見出し、それらに価値を認める人が社内必要であつた<sup>12</sup>。本ケースでは、交渉相手となる社内に取引先の前に、生地の魅力を取引先に伝える自社の営業担当者が、イノベーションによる価値次元の変更についていけなかつた。換言すれば、新製品を作り出すR氏と、その価値を見出し、広める営業担当者との共同作業が十分になされたとはいいがたい。

プロアクティブ行動はイノベーションにつながる（DuBrin, 2013）。とはいえ、イノベーション

は1人のプロアクティブ行動によって実現できるものではなく、他のプレイヤーの関与も必要である。フォロワーがイノベーション行動に至るには、イノベーションの必要性を理解し、それを自ら起こしたいという気持ち（欲求）を抱くという過程を経ることになる。企業の存続への危機感などから、新たな行動の必要性を認識する人は少なくない。ところが、人はそれ以上の当事者意識を持たず、しばしばその行動を起こすのは他の誰かであると考えたり、リーダーシップの欠如や担当部署の機能不全を指摘したりする。これはPfeffer and Sutton（1999）がknowing-doingギャップと呼んだものに他ならない。R氏はこのギャップの原因もコミュニケーションにあると考えていた。

このコミュニケーション不全を解決する糸口はどこにあつたのか。営業担当者の協力を十分に得られなかつたことは、資源動員の未達成とも解釈しうる（武石ほか, 2008）。資源動員には、正当性を伝えることが必要である。この点、R氏には暗黙的な要素を多分に含んだコンセプトを、形式知化して伝える工夫が必要であつた。暗黙知は自身が言葉で捉えることすら難しい<sup>13</sup>。言語化につながる気づきを得られるような対話ができる仲間を、社内外に求めることが必要だつたのかもしれない。とはいえ、社内外の社会関係資本や、それらを深めたり広げたりするための時間などの資源も、有限であつたことはいうまでもない。

この点に関連して、R氏は「『会社のためにこうしたい』という声は聞かない」といい、当事者意識の欠如の蔓延を指摘していた。問題解決を志向することは、有用な情報を持った人同士のつながりを生む（Nonaka, 1994）。A社はこれとは逆に、問題を認識してもその解決を目指す人が少なく、情報共有ネットワークを構築するモチベーションも乏しいケースであつたと考えられる。

次に、コンセプトを受け取る側の営業担当者らについては、R氏によれば、イノベーション行動への関与の前段階である、その必要性の理解にも

12 唯一、中途採用で元はスーツ店に勤めていたU氏は、R氏の生地価値を見出していた。

13 Polanyi（1966）の語義に沿えば、語りえないものですらある。

至らないと思われる状況であった。もしくは、必要性は認識していたが、自分が既存の営業スタイルを変更してまでそれを担うとは思えていなかったと考えられる<sup>14</sup>。同様に、織機の操作を担う工場の人たちも、イノベーションの必要性が腹落ちしていたとはいいがたい。彼らには、リスクリングとその前段としてのアンラーニング（学習棄却）が求められた。無論、これも一筋縄ではない。人にはリスク回避の傾向があり、不確かなことやリスクへの対応には相応の能力を要する。また、新しい情報や答えの出ない疑問への興味・関心といった好奇心にも個人差がある（O'Reilly, 2018）。年配で、定型の働き方を確立していた人々をアンラーニングに導くことは、R氏個人の業務の範疇を超えている<sup>15</sup>。

そして、R氏は、全社的なコミュニケーション不全は技術面の向上（事故防止）に直結する問題であり、その改善は旗艦コレクション担当者である自らの役割であると捉えていた。R氏は、A社の人々について、どうしようもなく面倒くさい人はおらず、むしろ「みんな生地好きで、人は良い」と評している。個々人として向き合えば問題がなくとも、機能部門の人間となると対立構造が生まれ、コミュニケーション不全が生じる様は、典型的なセクショナリズムの弊害といえる。

中原（2023）でも、製薬会社における品質問題がコミュニケーションの問題によって発生していること、および直接製造にかかわらない営業担当者が医師への謝罪を不満に思っていることが記されている。キャリアや年齢により生じるコミュニケーションを阻む障壁の除去、さらにはコミュニケーションがなされる組織文化の醸成は、本来全社的なリーダーである社長の役割といえるだろう。それにもかかわらずこの課題に挑んだ点には、R氏の当事者意識の高さがみてとれる。

ところが、「…それがちょっとずつよくなってきたなと思いつつも、最後の方でやっぱりど

うにも自分ではできんな、って思ってしまった」。自分の力が及ばない問題と認識したことで、最後は「心が折れてしまった」。認識の悪化がモチベーション低下につながることは、Amabile & Kramer（2011）でも示されている。

Seibert et al.（2001）は、プロアクティブな性格がイノベーション、組織内の政治に関する知識、およびキャリアに関するイニシアティブに媒介されてキャリアにおける成功につながることを実証している。R氏がA社内で行ってきたことも、これらに該当するものと考えられる。ところが、その行動の結果が望んだものではない場合、キャリアを自ら断念してしまうこともあることを示している。

また、R氏が行ってきた活動の多くは、プロアクティブ行動であり挑戦的組織市民行動にも分類される発言行動と考えられる。発言行動は、既存の権威などへの挑戦であり、負荷が高い。職場や同僚からの支援や支持が得られなければ、精神的な疲労が高まりかねない。R氏の心が折れたことは、そのような疲労の蓄積によると考えることもできる。

さらに、Griffin et al.（2007）は、プロアクティブ行動を自身のため、集団のため、および企業のための3段階で測定する尺度を提示している。R氏は、自身のために行った行動については、希望の仕事割り振られたり、協力者との関係を構築したりするなど、一定の成果を得ている。ところが、集団、ないし企業全体のための行動では満足できる結果には至らなかった。このことから、多くの他者を巻き込んだ形での環境の改善や創造には、資源動員など様々な点で困難さが伴うこと、および結果が伴わない際にはプロアクティブ行動の継続が難しくなることがわかる。

14 調査が及んでいないため推測に過ぎないが、例えば、既存の方法の変更が不利に働くなど、それらが抑制されるような評価制度が存在していたかもしれない。

15 自分と誰かの間のものはまだしも、他の従業員同士のコミュニケーションや学習行動について悩むことは、アドラー心理学の用語を使えば、課題の分離ができていない状況と解することもできる（岸見・古賀, 2013）。

## 5. おわりに

本稿は、毛織物メーカー・A社の商品開発を担ったR氏に対する聞き取り調査を基にした事例紹介の研究ノートであった。本稿が示した現象は、プロアクティブ行動の継続の困難さに関する1つの事例と解釈できる。また、製品開発やイノベーションに関わる社内でのコミュニケーションの重要性も再確認できた。社内外の人々との間に関係性を構築すること、およびそこに情報を求めることはいずれもプロアクティブ行動の1つとされているが、本稿の事例からは、プロアクティブ行動を継続していくためには、これらの関係構築や情報探索のプロアクティブ行動によって結果を得ることが前段として必要である可能性が垣間みえる。

今後は、同様の事例を集めること、および本稿から導出される命題を実証的に検証することが求められる。

## 謝辞

貴重な時間を割いて聞き取り調査にご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。本稿は科学研究費助成事業（課題番号：19K01851）の助成を受けて行った調査の成果を含んでいます。

## 【参考文献】

- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignore joy, engagement, and creativity at work*, Harvard University Press (中竹竜二監訳、樋口武志訳『マネジャーの最も大切な仕事：95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』英二出版、2017年)。
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Heinemann. (上田惇生編訳 (2001). 『マネジメント 基本と原則』ダイヤモンド社)。
- DuBrin, A. J. (2013). *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*, EDWARD ELGAR.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.
- 加護野忠男 (2005). 「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」『国民経済雑誌』192 (6), 19-33.
- 岸見一郎・古賀史健 (2013). 『嫌われる勇氣』ダイヤモンド社。
- 楠木建・阿久津聡 (2006). 「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』39 (3), 4-18.
- 中原翔 (2023). 『社会問題化する組織不祥事 構築主義と調査可能性の行方』中央経済社。
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- O'Reilly, B. (2018) *Unlearn: Let go of past success to achieve extraordinary results*, Mc Graw-Hill. (中竹竜二監訳・山内あゆ子訳『アンラーン戦略「過去の成功」を手放すことでありえないほどの力を引き出す』ダイヤモンド社、2022年)。
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press (長谷川喜一郎・菅田絢子訳『実行力不全 なぜ知識を行動に活かさないのか』ランダムハウス講談社、2005年)。
- Polanyi, M. (1966). *Tacit dimension*, Doubleday. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫、2003年)。
- Seibert, S. E., Kraimer, M. E., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personal Psychology*, 54 (4), 845-874.
- 武石彰・青島矢一・軽部大 (2008). 「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』42 (1), 4-14.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Muller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 373-385.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.