

社内での新たな取り組みにおける 正当性獲得時のプロアクティブ行動

神吉 直人

1. はじめに

本稿は、ある中小企業において実行された、1人の若手従業員によるプロアクティブ行動 (proactive behavior) とそれにまつわる事象を、聞き取り調査に基づいて記録した研究ノートである。プロアクティブ行動は、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と定義される (Grant & Ashford, 2008)。組織に能動的に関わる個人の行動に着目した概念であり (館野ほか, 2016)、個人レベルにも組織レベルにも、様々な成果に影響しうるものとして注目されて久しい。

聞き取り調査の対象は、関西に本社を置くA社のプロダクトデザイナーであるH氏 (女性・30代半ば (調査時)) である。調査は、2020年9月28日、2022年1月30日、2024年2月11日、3月16日に対面、2021年7月26日、11月29日にはオンラインで計6回、各回1時間から1時間半程度実施した。初めの2回 (2020年9月28日、2021年7月26日) は非構造化、その後は半構造化インタビューの形式をとった。さらに、聞き取り調査から生じた疑問や細部の確認について、メールを通じてやり取りした。以下の文中の鍵括弧でとじた部分は、H氏の言葉をそのまま用いている。加えて、H氏が参加しているインターネット・コミュニティでの発言 (書き込み) も適宜参照した。

本稿は、H氏がプロアクティブ行動によって、「どのように」自らのアイデアを実現させたのかを明らかにすることを目的とする。そこで、「どのように」に関する問題設定に対するアプローチ

である事例研究の方法を用いる (Yin, 2013)。

2. 調査対象

2-1. 対象企業

A社は、広義ではインテリア業界に属する、特殊な製品を製造・販売しているメーカーである。従業員数は100名程度であり、資本金の額も含めて中小企業に分類される。1950年頃に現社長 (聞き取り調査時60代半ば) の祖父が創立し、現社長は3代目である。ファミリービジネスは「創業家の一族がその企業の所有あるいは経営に携わる企業」と定義されるが (奥村, 2015)、A社は社長の弟 (60代半ば) が専務 (聞き取り調査時。執筆時は相談役)、妹 (60代前半) が部長、社長の3人の子息もそれぞれ役職を務めており、典型的なファミリービジネスといえる。

Gillis-Donovan and Moynihan-Bradt (1990) は、ファミリービジネスの多くが男性優位の文化を根強く持ち、そこでは女性は男性を陰からサポートする「見えない人間」であり、意思決定に加わることは少ないとしている。A社のホームページによれば、従業員に占める女性比率は6割程度、女性の管理職比率は4割程度である。ところが、直営店の店長の半数ほどが女性であるなど、女性の大半は販売店に関わっており、本社では男性優位といえる。

創業時のA社は、製造や建築に用いられる切削工具のメーカーであったが、ある業界との取引を契機に、1970年代半ばに本稿の題材となる事業に進出した¹。業界内では、九州に本社を置くB社が主な競合として挙げられるが、近年では安

価なネット販売を行う企業も登場している。模倣が比較的容易であり、差異化が難しい製品分野といえる²。

2-2. 調査対象

インタビューのH氏は、2009年3月に国内の大学の芸術系学部を卒業し、新卒でA社に入社した。1年目に直営店での販売業務を経験した後、2010年に製品の企画・開発を担う商品企画室にプロダクトデザイナーとして配属され、4回目の聞き取り調査時までその職を担った。

A社の商品企画は、40代の男性課長の下にH氏を含む3人が属し、計4人から成る（4回目の聞き取り調査時）。組織図の上では営業本部に含まれるが、製品開発の最終的な意思決定者は営業本部長（社長の長男。30代後半）ではなく社長である。既に述べたように、A社は典型的なファミリービジネスの形態であるが、H氏の感覚では「社長がかなりのワンマンで」、彼の判断ですべてが決まっていた。H氏以外の者に確認していないため断定することはできないが、少なくともH氏はそのように認識していた。

商品企画室では、大小の製品を含めて、年間で40品ほどの企画を行う。H氏は入社以来、インハウスのプロダクトデザイナーとして80品ほどの自社ブランドの企画・開発に携わってきた。H氏はこの職場を「数をこなすことで、鍛えられる場」と評す。商品企画の仕事は、デザインという一見華やかに思われる作業だけでなく、「根回し

など地味なことが多い」ものであり、企画・開発全般に携わることになる³。

A社は、すべての製品の企画・開発を自社でゼロからスタートさせる。とはいえ商品企画の担当部署を起点とするものばかりではなく、社長の鶴の一声で始まるケースや営業担当者が「〇〇なもの〇〇円で」のように発案するケースも少なくない。営業担当者からの案件の多くは他社の売れ筋商品に追随するもので、H氏はこれを「言われたものを作る」仕事と表現している。市場ニーズ、ないし目に見える需要に概ね合わせる作業となるが、H氏は営業からの要望にそのまま応えることはなるべくせず、要望を情報として得た上で考えたものを提案している。その際、可能な限りで「売れている要素を汲み取る」こと、いわば本質を見抜くことを心がけており、決して「模倣はしない」という。また、中には商品管理部からの要請で、「関係工場に発注してあげる」ためのものづくりもある。その場合は、得意な加工など各工場の性質に合わせた企画が求められる⁴。

とはいえ、H氏は企画メーカーの矜持は「1番最初に新しいものをやる」ことにあると考えており、いかに「自分でやりたいもの、1から作っていくものの割合を増やしていくか」が入社時に抱いた個人的課題であった。実際、自ら企画し、上市にこぎつけた製品も少なくない⁵。

H氏は、A社のインハウスデザイナーとしての仕事以外に、知人の個人事業主からの依頼を受

- 1 業種転換と現在の企業名への改称（1980年代半ば）は、先代（2代目）による（A社ホームページ「沿革」より）。
- 2 H氏の実感としては、A社は例を見ないデザインに「チャレンジし過ぎる」傾向があり、「パクられ続けている」。仮にコストをかけて意匠を押さえたとしても、意匠権によって保護できることは非常に小さい。また、人員、時間、資金などはいずれも訴訟に費やすことができる状態にはなく、他社による模倣は避けがたいという。
- 3 H氏の企画開発の仕事は、①リサーチ、②企画、工場選定・開拓、③プレゼンテーション、④打ち合わせ、交渉（社内外）、⑤デザイン、設計、模型づくり、⑥試作・生産準備、交渉・発注、⑦販促準備、カタログ制作、撮影、社内外向け資料、⑧改良・トラブル対応の順で進む（H氏作成のインターネット・コミュニティ内での自己紹介資料より）。
- 4 関係工場は、A社とは資本関係などのない「まったくの別会社」である。A社からの発注により経営が成立しているところもあり、営業担当者から「〇月、生産するものがないらしい（から作ってあげて）」という形で商品企画室に仕事が入る。
- 5 H氏には、入社後間もない頃から既に作りたいものに関するアイデアはあったが、それらは現実的ではないものが多かった。実現するための構造や機構の知識に乏しく、ディレクションの方法も知らなかった。キャリア初期の経験が浅いうちから発案はしていたが、実際は窓口として進行を整える管理業務や、図面のチェックをしていただだけで、各所の判断は社長や外部のデザイナーなど他者に委ねていた。進行にも多くの補助を要し、実際「部署の同僚や先輩にたくさん助けてもらっていた」。その当時は、「自分が足り」ず「説得力をもって推し進める力」もなかったと振り返る。「こっちがいい」と自分で判断することにも自信がなかった。自分がゼロから発案したものを、最後までコンスタントに作れるようになったのは5年目あたりで、キャリアを積むほど自分から企画することが増えた。

ける形で、アートディレクションなどの活動を行っている⁶。また、身銭を切った自主企画として、プロダクトやフリーペーパーの作成、イベントの主催にも取り組んでいる。

3. 事例

以上のような状況で、H氏は世間がCOVID-19への対応に揺れる2021年に、会社として地球環境に配慮した取り組みを行うことを、ボトムアップで計画した。そして、社長以下、創業家の人々の同意を取り付け、次期（2022年度）以降の製品カタログに、会社としてSDGsに取り組んでいく旨を宣言した上で、自社の活動を紹介するページを設けることにこぎつけた。今後、どのように運営されていくかは予断を許さないが、以後の製品開発などの際に、SDGsを踏まえた取り組みが全社的に行われることとなった。

本節では、聞き取り調査で得られたH氏の説明に沿って、実現までになされた行動や相互作用、およびそこでの意図などについて記述する。少なくとも聞き取り調査時において、SDGsはA社にとって売上に直結しないと考えられる事柄であった。当時既に製品点数が多く、各製品はカタログ内でそれぞれ小さな扱いとなっていた。印刷代の制約もある中で、売上に直接影響しないSDGsに紙面を割くことを社長に納得させるのは困難であると予測された。この結果を実現するために、H氏はどのような行動を実践したのか。また、その行動に先立つものとして、どのような要素が影響していたのか。以下では、それらを記述していく。

3-1. 環境問題の認識

H氏は、COVID-19流行下の2020年6月に発足した、あるインターネット・コミュニティに参

加している。そこでは、ほぼ毎週末、コミュニティのメンバーが各自の関心事に沿って主催するウェビナーが開催されている。H氏は、2021年1月に行われたSDGsをテーマとした報告を聴き、展開された議論に「感銘を受けた」。

「(環境に関する問題を) 知ってしまったからには何かしないといけない」「ちょっと、もう無視できない」と思い、コミュニティで話題となった斎藤幸平氏の『人新世の「資本論」』（集英社新書）を読むなど、自ら関連情報を集めた。これは、プロアクティブ行動に含まれる情報探索行動 (information seeking) に相当する (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000)⁷。

それらに記された大企業などによるSDGsの現状と実態は、純粋に環境を配慮する自身の「気持ちとはズレる」「違う」ものであった。多くの企業のSDGsに関する取り組みは建前であり、SDGsは真の意味で環境問題の解決につながるものではないと考えられた。とはいえ、ものづくり企業のデザイナーとして、H氏は「ものを作っていないかなければならない」。その中「こっそりでも、(作る際に) 気持ち的に納得できるものになりたい」と考え、SDGsを先の目的に向かう1つの手段と位置づけることに思い至った。ここからは、自らの仕事とそれを取り巻く環境への真摯な思いと使命感が垣間見られる。プロダクトデザイナーとしての職業的アイデンティティが意識されているともいえよう⁸。

H氏は当時、A社の上層部や同僚の環境に対する意識はそれほど高くはないと考えていた。「…会社でやってる製品開発に何とか取り入れられないかな、とは思いつつも、うちの会社は絶対そんなこと誰も考えてない…。(SDGsを) キーワードとしては知ってる人もいるかもしれないですけど。その時点でもうけっこう新聞に出たりとかしてたと思うんで。…多分、聞いたことあるけ

6 友人の仕事を手伝っているという程度で、副業として収入があるわけではない。

7 Wanberg and Kammeyer-Mueller (2000) の研究は、プロアクティブ行動の中でも若年層の組織社会化に関するものである点には留意されたい。

8 職業的アイデンティティは、自分にとって仕事とは何なのか、社会の中で仕事を通じて、自分はどのような存在であるのか、ありたいのかという個人の意識、あるいは職業を通じて自分らしさを確かめ、自分らしさを育てていく職業的姿勢と定義される (中西, 1995)。

ど、よくわからんみたいな人しかいないだろうと、普段の雰囲気からして思ってた」

このように、H氏は環境負荷に関する情報への感度もリテラシーも、周囲にはあまり期待できないと考えていた。そのため、現状のSDGsは自身の想いとは合わない判断したが、所属企業のもづくりの方向性や意識を変えるための一手段として、その枠組みを利用することとした。ここでは、理想に拘泥しない、いい意味での割り切りがなされている。

なお、環境問題を重視しているとはいえ、H氏は闇雲に、例え利益を損ねたとしても環境に配慮すべきと考えているわけではない。H氏はしばしば「売れないとだめ」と口にするなど、健全な利益を重視している。これは、A社が開発に対する利益を確保することも大切であるし、売れることは「気持ちを込めて作ってくれた取引先」の製品が選ばれ「使ってもらえる」ことであり、結果として取引先に報いることになると考えていることによる。

3-2. 社内での活動とプレゼンテーション

社内での活動に環境への配慮を取り入れていくことは決意したものの、その時点では自身のアイデアについて周囲を説得し、実現していく道筋は見えておらず、「もやもやと（そのことを）思っていた」という状態であった。折しも、2021年1月13日から3月1日にかけて、大阪府と兵庫県にCOVID-19による緊急事態宣言が発令された。これに応じて、A社は直営店を閉め、店長らを本社に勤務させることがあった。

その一環として店長らが検品作業をしていた際に、H氏は作業部屋を訪れ「雑談みたいな感じで、ちょっと時間を取って横にいて話を聞」いた。「(商品を)売っていて困ったこと、(機会損失となる)売り逃し」などの問題点や客に特に勧めている製品など、開発業務に関わる情報をヒアリングし、自分からは携わった製品に込めた想いなどを説明した。

その時、偶然話題がつながり、40代の男性店長から「…『取引先の人から、うちの会社の商品

の中でSDGsに関わるものとかないんか?」って聞かれたことがある』って言われて。…で、『うちの会社ってそういうことやっていかないんですか』みたいなことをちょっと聞かれた」。これに対して驚きながら、「…『私は個人的にすごい大事かなと思ってて、今、取り入れられたらいいな、とは思ってます』みたいな感じで」回答した。SDGsは店長から出された話題であり、H氏が自分から切り出したわけではない。

そして、6月に関東で開催されたインテリア雑貨の展示会で、H氏はそれまでとは異なる光景を目にした。「出展者のほとんどがSDGsを掲げて」いたのである。「今までそこまでじゃなかったんで、ちょっとびっくりして。で、そこにあったのは『うちの会社はこういうことやってます』という内容が中心で、けっこう未熟なものが多いんですけど、…市場一気ががらっと変わるかなっていう印象」を感じ、自分の方向性に確信を得た。

その後もしばらく、H氏は「日々悶々と資源(問題)のことを考えていた」。そのような中、同6月の商品企画4人でのミーティングで、女性の先輩から岐阜のある企業によるSDGsに関する取り組みの話が出た。

「(その工場は)岐阜で地産地消…みたいな製品を作ってた、…(自分たちで育てた)木を切って製材して、そこで加工して、みたいなことをやってるから、…(先方から)『そういうのを取り入れる製品とか作ったか?』みたいなこと言われて、『小っちゃいのからしようかな、と思ってた…でも、いったい何をもってSDGsって言うのか?』と先輩的には思ってたらくて」

この時、H氏は「ここぞとばかりに話題を広げた」。製品の材料となる資源と地球環境への想いを語り、最後には「そもそもみんなわからないことなんで、自分の会社でやるとしたら何が出来るんかってことを調べます」と、自ら新たな仕事に名乗りを上げた。このような行動は、プロアクティブ行動の側面もあるジョブ・クラフティング(job crafting)のうち、業務クラフティングに相当するといえよう(Wrzesniewski & Dutton,

2001)⁹。また、Pfeffer and Sutton (2000) で示されたような knowing-doing ギャップに陥らず、得た情報からの刺激や、情報を契機に生じた違和感を行動に結びつける力が垣間見られる。

H 氏はここで、社内の営業戦略室を巻き込んだ。営業戦略室は商品企画室と同じく営業部内の組織で、40代の男性と20代の女性（以下、X氏）の2人から成る。営業先に対する戦略立案を担う同室に対して、「(SDGsには) 会社が外部に、外向きに対して何か（行う際に）、…もしかしてメリットがあるかもしれない」という提案を、相談という形で持ち込んだ。営業戦略室との話し合いの結果、SDGsに関する案件は、H氏とX氏の2人で取り組むことになった。1人で走らず、力を借りる形で他者を巻き込むことは、仲間、ないし賛同者を増やすことになる。プロアクティブ行動の関係構築 (relationship building; building social network) の側面である (Grant & Ashford, 2008)。

これと並行して、H氏は環境への配慮を社内に少しずつ浸透させることをめざした。その一環として、彼女は昼食時にプラスチックごみ削減につながる行動をとった。

「ZIPTOP というジップロック 5,000 回分のシリコン袋 (電子レンジ OK) を持ち歩いています。…略…。元はと言えば、テイクアウトの元祖のパンを早々に食べるのに、きれいに包装してもらえぬビニールとプラが気になってしょうがなく始めました。…略…個人店であれば融通利かせて入れてくれます。

あと、今、こういう意識が0だった社内で、せめて0を1にするために闘っています。インテリア雑貨業界にも、サステナブル旋風が巻き起こりつつあり、新素材もいっぱい生まれておもしろくなってきたので、自社商品や消耗品に取り入れ

るために調査しているところです。まさに「SDGs カフェ」がきっかけでした¹⁰

このように、自身の小さな行動から変容させていく様は、“隗より始めよ”の故事を体現している。これは、環境問題への認知を広める行動であると同時に、H氏の意気込みを周囲に伝えるものであったと考えられる。

7月の中旬とその翌週の2度、H氏はX氏とミーティングを行った。初回は、H氏からX氏にもものづくり企業であるA社がSDGsに取り組むべき理由、外部に対してそれを意思表示したい旨、さらに若手のX氏を巻き込んだ旨などを話し、各自が1週間で取り組む宿題を決めた。X氏には異業種も含む他社のSDGsに関する取り組みやその見せ方を整理したリストの作成を任せた。H氏は、A社の既存製品を再点検し、SDGsに関連付けられる要素を考えることにした。2度目のミーティングでは、X氏によるリストを基に、世間の様々なブランドの代表的な活動を並べ、SDGsの17の目標に沿ってそれらを分類した。そこに、A社が当時までに行ってきたことや、既存の活動の範囲内でできることを当てはめていった。この時、H氏は「うちの会社は元々少量生産で、取引先が続けられるようなものをずっと作ってるんで、その辺が多分キーポイントになってくるんじゃないか」という理解を暫定解とした¹¹。

そして、それらを「商品企画の人とかにも見ってもらって、『それはちょっと言い過ぎじゃないか』とか『ここまで言い出すといろんな要素が絡み過ぎてよくわからん』とかっていうようなこととかもいろいろ聞いた。その上で、「会社の今の元々あったコンセプトとか企業理念とか、何かそういうところから上手くSDGsに絡めた内容に書き換えたみたいなの、ばーんっていう1枚 (の

9 ジョブ・クラフティングは、個人が自らの仕事のタスク境界、もしくは関係の境界においてなす、物理的・認知的変化と定義されている (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。業務クラフティングは、仕事の内容や方法の工夫によるタスク境界の変更であり、仕事経験の変化につながる。

10 参加しているインターネット・コミュニティへのH氏による書き込みから引用。「SDGs カフェ」はコミュニティ内のウェビナーのテーマを指す。

11 当然のことながら、H氏らはこの間SDGsに関する調査に専念できたわけではなく、各々の通常業務を行いながら時間を工面して取り組んだ。この点は、H氏らによる役割外行動であり、組織市民行動 (organizational citizenship behavior; OCB) としても解釈しうる。

絵)にまとめ直し」た。その「視覚的にわかりやすいようにし」た絵の上に、「ものづくり」、「くらし」、「これから」という3つのシンプルなコンセプトをキーワードとして掲げた。

H氏がカタログへの記載を提案したA社のSDGsに関する取り組みは、いずれも追加的なコストを必要としないものであった。換言すれば、A社の既存の製品や製造における取り組みの中から、SDGsに読み替えられるものを記載した。既存の活動のラベルを変更し、それらの見せ方を変えることで、ある種のレガシーとして示したことになる。これは、社長をはじめとする先達の行動を否定せず、むしろリスペクトする形で扱うことによって、自身が望む方向への賛同につなげるものであった。

7月末、社長以外の創業家の面々にメールを送り、この内容を直接説明する機会を設けた。H氏の訴求内容は特に部長の心を捉え、「若い人たちがやってほしい」という言葉をかけられた。そして8月、創業家の面々も同席する中、社長へのプレゼンテーションを行った。この際、H氏はSDGsに触れたページのデザインの叩き台を用意した。そして同日、カタログのページをSDGsに割くことを検討してもよいという言質を得た。これは案件を進めてもよいという意味であり、最終決定ではなかったが、門前払いのように断られることまで想定していたH氏には、この前進は意外なことであった。

翌週、カタログ作成など広報を担当するプロモーション課に、9月に入って各部門にも、それぞれプレゼンテーションを行った。ページの作成では、キャッチコピーと文章執筆、掲載する写真の選択をH氏が行い、デザインと仕上げはプロモーション課に任せた。最終的にはカタログの入稿が始まる10月に社長によって了承され、翌年1月、更新された新たなカタログにSDGs関連の情報が掲載された。

4. 考察

以上のように、H氏は地球環境に配慮した取

り組みを会社として行うこと企図し、社長を含む社内の主要メンバーの同意を取り付けて、商品カタログにSDGsに関するページを設けることを実現した。以下では、ここまで示した事例について、プロアクティブ行動を中心にいくつかの観点から考察していく。

4-1. 観察されたプロアクティブ行動と事例の解釈

H氏がなした一連の行動は、若手従業員によるプロアクティブ行動の一事例と解釈しうる。プロアクティブ行動は、将来を注視し(future focused)、変化を志向し(change-oriented)、自ら始める(self-starting)行動である(Parker & Bindl, 2017)。H氏の行動も、A社の望ましい将来に向けて、まずは小さな変化を促すことをめざして自ら始めたものであったといえる。

A社は典型的なファミリービジネスであるが、ファミリービジネスでは常に自己変革し、環境適合を実現することが存続・永続のために求められる。H氏が必ずしもこのことを意識していたとはいえないものの、結果として彼女の行動はその一端を担うものであった。加えて、地球環境の問題解決を意識して動いた点は、広い意味では社会的企業家の入り口のような役割を果たしたともいえよう。企業としてのSDGsへの対応は、上からの取り組みとして始められることが多いが、H氏はそれを、A社の来歴なども踏まえながらボトムアップで実行した。彼女は正義のアクティビストでは決してなく、まずは社外に「ちゃんと考えていることを見せ」ることから始めるべく、カタログ掲載を初手として冷静に選択している。社会的企業家にとっては、自身が重視する主観的な社会的価値をいかに組織において実現するかが課題となるが、H氏の一連の行動はこれに相当する事例である。

プロアクティブ行動の下位次元として位置づけられる行動には様々なものがあるが、この事例の中でH氏が行ったのは、主に率先(主導権を握る行動; taking charge)と発言(voice)であった。率先は組織機能の変化を起こさせるための職

務遂行に関する自発的かつ建設的な行動である (Morrison & Phelps, 1999)。一方、発言は、仕事関連の問題に関する意見や懸念、アイデアの表明である (Van Dyne *et al.*, 2003)。発言は、仕事のプロセスの改善や潜在的危機の回避につながるとされてきた (Liang *et al.*, 2012)。H 氏の行動も、取引先との関わり方の見直し (再評価) や、経営環境の潮流から取り残されることの回避につながるものと考えられる。また、Liang *et al.* (2012) は、発言を促進的発言 (promotive voice) と抑制的発言 (prohibitive voice) に分類しているが、H 氏の一連の行動は「従業員による職場単位、ないし組織全体の機能を改善するための新しいアイデアや提案の表明 (p.74)」である促進的発言に相当する。

そして、発言した内容の実現に向けて、H 氏は情報探索と関係構築のプロアクティブ行動も行っている。これは、プロアクティブ行動の下次元間間の連鎖といえるかもしれない。また、これらのプロアクティブ行動は、発言した内容の実現をめざした、社内におけるある種の政治活動であり、正当性の獲得行動と解釈することもできよう。

環境問題への対応は、企業にコスト負担を課すことが多い。特に、相対的に資源に乏しい中小企業では、意思決定者が倫理的観点からそれを気に留めたとしても、実際には優先順位の低い課題になりがちである。H 氏は、自身の目論見を A 社全体の取り組みとするためには、意思決定権限を持つ経営陣、中でも社長の興味や関心をひくことが重要であり、彼にいか「『やってみたら』と言わせるか」が鍵となると認識していた。そして、そのためには社長を納得させる正当性が必要であった¹²。

H 氏は、環境への配慮の正当性を社内でも獲得するために、環境問題への枠組みとして一定の認知を得ている SDGs を外部の権威として利用した。そして、そのために SDGs に関する情報探索に努めた。参加したインテリア雑貨の展示会に

おいて、A 社の主力製品以外の領域では SDGs は「常識」のような扱いであった。H 氏は社長攻略の前段として、部内の説得に展示会で得た情報を活用し、外部の状況と自社との差を示している。

さらに、H 氏は A 社、および経営陣に新たな試みによって生じるコスト負担を強いることを避けた。カタログに掲載する SDGs に関わる活動として、新たなことを社内で始めるのではなく、社内の既存の取り組みを SDGs の観点から見直し、それらに新たな意味を付与した。これは、見方によれば、手持ちの事柄の組み合わせで事を成すブリコラージュといえるかもしれない。こうして経費をかけないことで、意思決定者の心理的ハードルを低くしている。

A 社の製品領域では、SDGs の導入自体による差異化はほとんど期待できない。SDGs のコンセプトは、顧客への訴求ポイントにはほぼなりえないし、仮に訴求するとしても他社による模倣は容易である。この点について、H 氏は、業界内でいち早く導入に動くことで、志ある、確かなメーカーや職人と連携することを視野に入れていた。これは、そのような供給業者との関係構築と解釈できる。そのような協力業者とのネットワークを有することは、他社に対する競争優位をもたらす事業システムとなる可能性もある (加護野, 1999)。このように、取引先との関係性の利点も、正当性獲得に用いているといえよう。

また、H 氏個人、ないし商品企画室だけではなく、営業戦略室も巻き込んだ案件とすることも、正当性の獲得に寄与している。ここには、「商品企画だけの主張では弱い」という計算が働いている。20 代の女性である X 氏をプロジェクトに加えてもらうことで、若手の活動として社長にアピールすることができた。これは奇しくも、SDGs の 17 の目標のうち、「5. ジェンダー平等を実現しよう」と「8. 働きがいも経済成長も」を絡めて説明することにつながり、自分たちの取

12 武石ほか (2008) は、Schumpeter の「既存の循環的経済活動の軌道からその活動に使われている生産諸力を奪い、新たな活動に振り向けること」というイノベーションの定義を引き、革新である故に様々な主体の資源を動員することが難しいという点から、資源動員の正当化について議論している。

り組み自体がSDGsに即した行動となることを示すこととなった。このことは、H氏の率先であり発言行動によってA社に提案した事柄(=SDGsの実行)を実現するための正当性の獲得行動自体が、その提案が実現された状態(=SDGsの実行)となっているという現象といえる。

こうしたプロアクティブ行動の成果として、H氏は自社の製品カタログにSDGsに言及するページを確保した。このことは、A社の収益に直結するものではない。また、SDGsに関する内容をカタログに記載しただけでは、何らかの環境問題を解決することにはもちろんならない。理想の結果からは程遠く、カタログへの記載はいわば落しどころにすぎない。H氏はこれらに極めて自覚的であった。

ところが、H氏、およびA社にとってこの一歩は、将来につながる布石と捉えられるものであった。SDGsの考え方を導入し、それに関わる思考をするようになったことは、A社内に小さな変化をもたらした。例えば、カタログはビニール袋に封入していたが、担当者からH氏に「ビニール袋、どうする?」「パッケージ(ビニール袋)やりすぎじゃない?」という質問があり、担当者間でも同種の言葉が交わされるようになった。このように、H氏の取り組みは、同僚の認識枠組みを再構成する契機となっている可能性が示唆される。

4-2. プロアクティブ行動の先行要因

最後に、以上のH氏のプロアクティブ行動の先行要因として考えられる事柄について、H氏の個人的要因と環境要因の双方から考察する。

まず、H氏には、プロアクティブな性格(proactive personality)の傾向がみられる。プロアクティブな性格とは、率先して環境に影響を及ぼし、建設的変化をもたらそうとする気質である(Bateman & Crant, 1993)。彼女の認識としてA

社の社長は「かなりのワンマンで」あり、彼によるトップダウンの意思決定が多かった。また、H氏の提案内容は、彼女の職務の範囲外のものであった。加えて、SDGsに関わる取り組みはA社全体の経営に関わるもので、社長による意思決定の範疇と考えられた。このように希望を叶えることは困難と思われる状況で、自分の行動で何かを変えられると考えられた点は、H氏のプロアクティブな性格を示しているといえよう¹³。

ファミリービジネスは環境適合のための自己変革が求められる一方で、一般的にリスク回避傾向が強いといわれる。また、率先は建設的な変化と同時に、同僚や仲間にも不確実性と混乱をもたらす(Frese & Fay, 2001)。新たな提案は、短期的には自身や同僚の仕事を増やすなど、負荷を生むことにもなりうるため、職場で率先行動を取る者は、同僚からの支援を受けにくくなることが指摘されている(Zhang *et al.*, 2021)。そして、発言によって現状に異を唱えるような考えを述べることは、何らかの望ましくない社会的結果を招く危険性がある(Morrison & Milliken, 2000)。H氏の行動もこのような可能性を孕んでいたが、臆さず経営陣への提案を実行している。

H氏が、プロアクティブ行動をなした背景として、プロアクティブな性格の他に、職業的アイデンティティの影響が考えられる。革新を志向する行動に対しては、卓越を目標としたコミットメントやプロフェッショナルとしての専門性への関与が重要となる(Van Dyne *et al.*, 1995)。小野寺(2021)は、看護師の職業的アイデンティティが、プロアクティブ行動のうちポジティブフレームと上司との関係構築に影響し、これらに媒介されてケアリング行動につながることを実証している。H氏は、「ものづくり企業のデザイナーとして」環境問題に取り組むことの必要性を強く感じていた。また、しばしばプロダクトデザイナーとしての矜持を感じさせる言葉を口にする¹⁴。こう

13 Bateman and Crant (1993) の proactive personality scale¹⁷項目を筆者が邦訳したもの(7段階のリッカート尺度)をH氏に回答してもらったところ、平均値は5.59と比較的高かった。

14 芸術系大学の学生であった頃にも、デザイナーとアーティストの違いや、プロとは何かといった、“そもそも”の話を同期と議論していたという。

した点は、職業的アイデンティティの影響を感じさせるものといえよう。

そして、行動を支える知識があったとも考えられる。社長への話の通し方は、日頃、企画した製品を通す際の仕方と同じであったという。経験の中で、社長に対してどのようなものが、どのように琴線に触れるかという加減が、暗黙知としてH氏の中に蓄積されていた。神吉(2020)は、先行する経験から得られた知識の蓄積がプロアクティブ行動を後押しすることを指摘しているが、本稿で観察されたのも同様の事例といえよう。

外的な環境要因としては、上司のリーダーシップスタイル、上司との関係性 (leader-member exchange: LMX)、組織風土、職務の自律性などの職務特性の影響が検討されてきた。H氏に関しては、直属の上司である商品企画の40代男性課長のリーダーシップスタイルは、特段彼女の行動を喚起するものではなかった。とはいえ、関係性は良好でプロアクティブに行動することに対しては、好意的な態度と支援が得られていた。組織風土は、H氏の実感としては保守的で、主体的、積極的な行動が推奨されるものではなかった。そして、職務の自律性は、インハウスのプロダクトデザイナーとして、制作する製品のデザインについてはある程度の裁量があったが、そもそも何をするかについては社長の影響下にあった。総じて、H氏が置かれた環境要因は必ずしもプロアクティブ行動を促すようなものではなく、彼女のケースでは個人的要因の影響が大きいといえよう。

5. おわりに

本稿は、ファミリービジネスに分類しうる中小企業においてなされた、1人の若手従業員によるプロアクティブ行動とそれにまつわる事象の記述であった。インタビューのH氏は会社として

地球環境に配慮した取り組みを行うこと企図し、率先、ないし発言行動によって社長を含む社内の主要メンバーの同意を取り付け、商品カタログにSDGsに関するページを設けることを実現した。そして、そのために必要な正当性を、H氏は情報探索や関係構築行動によって獲得していた¹⁵。

本稿の知見について、1人のインタビューを対象とした聞き取り調査から得たデータに拠っている点で、客観性の担保は難しい。また、懐古的な調査方法では、変数間関係の背後にある人々の行為を時間圧縮的に集計することから、行為主体間の時間展開を伴う相互作用が検討されにくいという問題もある(軽部ほか, 2007)。これらの点から、議論の一般化には限界がある。

今後の議論の可能性として、以下のことが考えられる。H氏の行動は、企業家活動とも解釈できる可能性があるが、社内企業家や社会的企業家の領域では、手元にある資源のやり繰りや活用についてレヴィ=ストロースのブリコラージュの概念を援用した議論がなされている(Baker & Nelson, 2005; Duymedjian & Rüling, 2010)。この観点から事例を解釈する余地があるかもしれない。また、新たな製品開発や部署の設置などに拠らず、社内の既存の製品や取り組みという所与の手段を再評価し、そこから始めて、できることを考えていったことや、意図のない同僚の言葉を耳にしたという偶然を契機に、そこから社内のパートナーシップを構築していった様などは、エフェクチュエーションの概念による説明ができるかもしれない(Sarasvathy, 2001; 吉田・中村, 2023)。

【参考文献】

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive

15 最後に、インタビューのH氏は2022年夏にプロダクトデザイナーという職種において、大きなステップアップとなる企業に転職した。退職前には労力を惜しんだり、跡を濁さないように関与を控えたりする者も少なくないが、退職するぎりぎりまで様々なことに取り組んだという。H氏の言葉からは、プロダクトデザイナーとしてA社、および取引先、さらには地球環境のことを最後まで考えていることが窺われた。

- component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Duymedjian, R., & Rüling, C-C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31 (2), 133-151.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3 (2), 153-167.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- 加護野忠男 (1999). 『〈競争優位〉のシステム 事業戦略の静かな革命』PHP 新書.
- 神吉直人 (2020). 「サッカー専用スタジアム建設における社長のプロアクティブ行動」『追手門経営論集』25 (2), 107-120.
- 軽部大・武石彰・青島矢一 (2007). 「資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション: その予備的考察」『IIR Working Paper』5, 1-42.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 71-92.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- 中西信夫 (1995). 『ライフキャリアの心理学-自己実現の成人期』ナカニシヤ出版.
- 奥村昭博 (2015). 「ファミリービジネスの理論 昨日, 今日, そしてこれから」『一橋ビジネスレビュー』Aut, 6-19.
- 小野寺美希子 (2021). 「職業的アイデンティティがケアリング行動に与える影響: プロアクティブ行動による媒介効果の検討」『経営行動科学』32 (3), 73-89.
- Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2017). *Proactivity at work*. Routledge.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business Review Press. (長谷川喜一郎監訳・菅田絢子訳『実行力不全』ランダムハウス講談社, 2005年).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.
- 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.
- 館野泰一・中原淳・木村充・保田江美・吉村春美・田中聡・浜屋祐子・高崎美佐・溝上慎一 (2016). 「大学での学び・生活が就職後のプロアクティブ行動に与える影響」『日本教育工学会論文誌』40 (1), 1-11.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Mclean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuits of construct and definitional clarity (a bridge over troubled waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 17, pp. 215-285). JAI Press.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, 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.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and Methods*. Sage Publishing.
- 吉田満梨・中村龍太 (2023). 『エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社.
- Zhang, M. J., Law, K. S., & Wang, L. (2021). The risks and benefits of initiating change at work: Social consequences for proactive employees who take charge. *Personnel Psychology*, 74, 721-750.