

第1章 心理的コミットメントの効用

ホーム・デポの人事担当副社長、ステイブ・メッサナに初めて会った時のことだ。最前線の社員からコミットメントを得ることがいかに重要か、彼はわかりやすい言葉で語ってくれた。

当社では、「お客様の心をつかむにはどうすればよいか、自分なりに考えてそのアイデアを実行してほしい」と全員に言っています。実行に際して、個々に上司の承認を得る必要はありません。たしかに、がっかりしてしまうようなお粗末なアイデアが出てくることもあります。しかしそのような代償を支払うことによって、一人ひとりがイニシアティブを取るようになり、「ホーム・デポらしさ」が生まれるのです。

ホーム・デポがアメリカを代表するDIYショップとなったのは、一年以上も前のことである。そ

れから現在に至るまで、成長率、株主利益、社員の心理的コミットメントの点で競合他社の追随を許していない。素晴らしい業績を支えるのは何と言っても強いコミットメントだ。戦略やユニークな事業コンセプトにも増して、この点が重要なのである。どの社員と話をしてみても、「会社の事業とその成功に自分もかかわっている」という強い当事者意識を感じ取ることができる。

モチベーションの源泉

ジョージア州アトランタ郊外のウッドストック店で働くデブ・パークを紹介しよう。デブがここで働き始めたのは四年前、繁忙時用のパートタイマーとしてだった。この種のパートタイマーは全社員の約四分の一を占め、その時々々の繁閑に応じて勤務するので、前ぶれなく呼び出されることも少なくない。

ホーム・デブでは珍しいことだが、デブは製品知識も小売業界での経験もゼロに等しかった。夫は事業を成功させており、彼女が家計を助けるために稼ぐ必要はない。ただ、家に閉じこもっているのではなく、おもしろい仕事をしてみたかっただけだ。採用される決め手となったのは、前向きな姿勢とだれの目にもそうとわかる熱心さ、人の気持ちを自然と汲み取る性格である。この三つ目の資質は、お客様に対しても同僚に対しても発揮された。

彼女は建築用製品部門の店長補佐、クリス・フィッツジェラルドの下に配属され、木工品売り場を担当することになった。ここを訪れるのは、建築業界で鍛えられてきた仲買人や大工がほとんどだ。ほしものを何としても手に入れようとする、マッチョタイプの男性ばかりである。初め、デブは怖気づい

てしまった。「このような顧客を相手に、木こり以外の人は聞いたこともないような、技術的な製品ばかりを扱わなければならないなんて」。

第一日目の終業時、上司のクリスに呼ばれる。「いいですか。何も知らないことが、かえってあなたにプラスに働きます。一から勉強すればよい。しばらくすれば、木工品にかけてはだれよりももの知りになっていることは間違いありませんよ」。そう言つと、彼は山積みのカタログ置き場に案内して、何をどう調べればよいかを説明してくれた。

それから数週間、顧客からの質問に何とか答えようと慌てふためく毎日が続く。悪意はないとしても、相手はデブを困らせて喜んでるようだった。問い詰められて答えに窮すると、たいてい、こんなせりふが口をついて出た。「精一杯やっているのよ。いい加減にして！ 私は普通の母親なんだから」。

この言葉はいつも、魔法のような効果を生んだ。そもそも、顧客は自分にも母親がいるわけだから、この言葉を聞いた途端にデブに接する態度を一八度変えた。「いじわる」をやめて、親身になってくれるのだ。二つ目の効果は、この言葉を聞くなり、デブが失敗しても、なかなか質問に答えられなくても、がまん強く辛抱するようになることである。三つ目に、顧客は、世の母親というものが、木工には詳しくなくても、一般には常識を持っているということを思い出す。

何より大きかったのは、デブに自分の母親を重ね合わせて信頼を寄せてくれることだった（少なくとも、デブ自身はそう感じていた）。男性だろうと女性だろうと、真正正銘の母親を目の前にすれば信頼感を持たないはずがない。まして、難題を突きつけられて懸命に努力しているのが、はっきりと見て取れるのだから。

それから三年後、デブは持ち場を変わる（別の売り場のマネジャーに昇進したのだ）。その頃には、木工製品についてはおそらくだれよりも　顧客よりも、マネジャーよりも　詳しいだろうと、本人もクリスも自信を持っていた。だがそれは、容赦ないプレッシャーの中で何カ月もの間、精一杯努力したからこそ得られた自信である。そして、思い出していたきたいのは、彼女は収入を必要としているわけでも望んでいるわけでもなかったことだ。それなのに、なぜこれほどまでに必死に働き、知識を身につけ、ホーム・デポで働き続けたのだろうか。なぜ強いコミットメントを示したのだろうか。

デブのモチベーションの背景にあるもの。それはホーム・デポの社員大多数に共通するモチベーション要因であるようだ。第一に、彼ら彼女らは、不満顔だった顧客がうれしそうなる顔になることで満足感を得ている。ある社員はこう語ってくれた。「お客様の喜ぶ顔は、何日も忘れないものです」。社員が立派な働きぶりをしているということ、どうやって検証するのか、とホーム・デポに尋ねると、しばしば同じ答えが返ってくる。「店を出る時のお客様の表情でわかります。眉間に皺を寄せている方よりも笑顔の方がずっと多いですから」。

第二に、社員は息つく暇もないような環境でもまれている。次はだれがいつ、どのような難題を持ってくるかわからない。皆、それを自分が成果を上げて成長できるチャンスだとして歓迎している。忙しい時など、各売り場は小売店というよりも、サーカス小屋のような様相を呈するものだ。自分を高めたいと考える人々にとって、チャレンジする課題が尽きることはない。

第三に、社員が互いに尊敬と協力を惜みず、まるで本物の家族のようにまとまっている。そして最後に、だれもかれもここでの仕事の中身が好きなのだ。詳しい製品知識と優れた顧客対応能力を武器に、

顧客と一緒にって問題を解決するということが。こうして、社員のほとんどは、意気揚揚として出勤してくる。退社したがいらないことすらある。あるデポの同僚は、土曜日であっても家事をしているより店に出るのを好むという。ホーム・デポの店で働くのは本当に楽しい。デポは仕事に没頭するあまり、毎週もらうはずの給料を受け取りに行くのも、しばしば忘れてしまう。すると、見かねた夫が絶望するふりをしてこんなことを言う。「今週はちゃんと小切手をもらって来た？ それとも、相変わらず趣味で無償奉仕をしているのか」。

ホーム・デポはたしかにユニークなDIYショップだ。だが、最前線の社員の心理的コミットメントに支えられている企業は、このほかにもある。ケンタッキー・フライド・チキン（以下KFC）もその一社だが、こちらの業績はホーム・デポとは違い、常に順風満帆だったわけではない。

カーネル（大佐）の称号を持つハーランド・E・サンダースが妻とともにKFCを創業したのは一九五二年のことだ。コンセプトはいたって簡潔だった。「だれでも手の届くような値段の、家族向けのおいしい食事」。

この考えはすぐに何干というフランチャイジーにも受け入れられた。フランチャイジーのカーネルに對する愛着は現在も引き継がれている。創業後数年間は、事業は順調に拡大した。だがその後、大企業による買収が相次ぎ、業績も曲がり角を迎える。人間のぬくもりを感じさせる社風が、（よく言えば）結果重視主義に取って代わられたからだ。財務成績と利益を最優先する、非情な経営が行われるようになったのである。

その結果、フランチャイジーや現場の店長は「使われている」と感じるようになり、忠誠心を失って

いった。やがて一九八〇年代後半には、成長率も株主利益もひどく低迷を始める。近年になってようやくKFCの業績は再びその輝きを取り戻したのだが、それは、カーネルの目指した真心のこもったサービスと結果重視の経営という、新旧二つの要素を組み合わせたことが理由である。この二つをうまく調和させたことで、社員やフランチャイジーがやる気をよみがえらせたことは明らかだ。

やる気がやる気を生むKFCの企業文化

オハイオ川に浮かぶ一隻の船、ルイビルの星。筆者が、熱意にあふれるKFCの社員たち、カーネル・サンダースの精神的遺産を大切にしている人々に初めてじかに接したのはこの船上である。白い外装が人目を引く大きな船だったにもかかわらず、筆者たちはなかなかそれを見つけることができなかった。ケンタッキー州ルイビルの、その停泊場所の少し上のあたりでは、川岸に沿って高速道路が迷路のように交差し、ライトがいくつも点滅していたからだ。船がもう動き出そうとしている時に何とか飛び乗ることができた。美しい夜だった。

一緒に「乗船」していたKFCの社員も、乗り合わせた結婚式の見知らぬ一団も、皆がオハイオ川の素晴らしい光景を堪能していた。かけ声、歓声、内輪のジョークなどで一晩中賑やかだった。やがて、業務・社員評価担当の役員とマーケティング担当の副社長が短い挨拶をした。船内の客から、親しみを込めたからかいの言葉が次々と飛び、クルーズを終える頃には、全員が間違いなく最高の喜びと楽しみに浸っていた。また、自分たちの成果がはっきり認められたことも実感していた。

このクルーズは、月並みな「販売成果表彰ディナー」とはわけが違う。水上でのサーカス、あるいはパレードと言ってもよい。何と、KFCではこのようなイベントが月に何回も開かれているのだ。KFCの社員のこうした熱気は、どこから出てくるのだろうか。白のスーツを着た、親切そうな南部の紳士（カーネル・サンダース）の思い出だろつか。それだけではないはずだ。カーネルが広めたわかりやすい決まりや標語でもない（もちろん、これらはいずれも、現在でもKFCの価値観として息づいているのだが）。いずれにしても、KFCは近年、目覚ましい再生を遂げた。九四年までは五年連続で売上高が横ばいだったのだが、以後、競合他社の売上高が減少するのを尻目に、既存店の売上増加率が七、九%に上っているのだ。この起死回生をもたらしたのは、明確な意志をもって原点に戻ろうとしたことにある。新任CEO（最高経営責任者）のデイビット・ノバックによれば、その原点とは「レストランを経営する文化」だという。

それにはいくつかの原則が含まれる。レストランサービスに関する「カーネルの一二カ条」もその一部だ。KFCのリーダーたちは十分な注意を払って、社員を評価する、褒める、最前線でリーダーシップをとらせる、ほどほどに厳しい社内競争をさせる、といった企業文化の醸成に努めている。現在の成功の基盤となっている統一された業務プロセスや評価尺度は、カーネル・サンダースの一二原則を補うだけでなく、株主利益と市場での高い業績を確実にするのに役立っている。COO（最高執行責任者）チャック・ローリーの言葉を引こう。「私たちは人材を核とした事業をしています。売るものはいわば何でもよいのです。たまたまフライド・チキンを売っていますが、問題は、四万人の社員とフランチャイズ店で働く六万人の人々から、いかに能力を引き出すかでしょう」。

このようなKFCの考え方は、ホーム・デボのそれとはかなり異なる。さらに、両社の取り組みはこの企業にも通用するわけではない。社員から心理的なコミットメントを得るための手法には、さまざまなものがあるのだ。

優れた社員グループを見つけ出す

優れた社員グループとは、熱心に（心理的にコミットして）製品やサービスを売ることにより、会社に持続的な競争優位をもたらす人々のことを指す。その判断基準としては以下の諸点が考えられる。これは、本書の研究対象となった企業を選択するのに用いた基準でもある。

通常より多く（たとえば全体の三分の一以上）の社員が、経営者や顧客の期待を恒常的に上回っている。

そのグループの平均的社員が、競合他社の平均的社員よりも高い成果を上げている。特に、統合されたマネジメント・システムの存在やモチベーションの与え方がそれを可能にしている。

全社員が共通して、優れた業績を目指す心理的コミットメント、そして大志を持っている。それらが、理屈上の制度や仕組みだけでは説明できないほどの相乗効果を生んでいる。

全社員、あるいはそのうちの重要な層（一般的には最前線の社員）の業績が、トータルに見て競争優位の核となっている。他社にとって、それを模倣するのはきわめて困難である。

残念ながら、前記の諸点は観察に基づいて判断することは可能だが、定量的に測ったり、統計的に検証したりすることはできない。このため、筆者たちは三つのステップからなるアプローチを用いて、各企業の社員がこれらの基準を満たしているかを判断した。

第一ステップでは、企業の業績を単に時系列的に追跡した。なぜなら、全社として高い業績を上げていなければ、「優れた社員」の基準を満たすことにはならないからだ。業績記録の抜粋を付録の**図表 A 2**にまとめてある。

第二ステップでは、経営陣やマネジャーを対象に詳細なインタビューを実施した。その目的は、「高業績を達成するうえで核となるのが社員だと考えているかどうか。そのように考えているとすればそれはなぜか」といった点を確認することである。

第三ステップでは、経営陣の判断を裏づけるために、できるだけ多くの証拠 定量的なものとは定性的なものとの両方 を集めた。つまり、生産性、品質、転職率、顧客サービスに関する判断材料を調べられるだけ調べた。付録の**図表 A 2**にこの評価結果の骨子を示してある。

全社の業績と切り離して特定の社員セグメントのみの業績を推定するということは、できない場合が多かった。それでも調査チームは、「優れた社員」の基準が長い間にわたって満たされていると確信でき、丹念に調べる作業を続けた。

本書で紹介する企業は、どれを取ってみても、「数値に表れる企業業績は、社員の努力度合いに比例する。その努力とは、要となる社員の心理的コミットメントに根ざしている」と調査チームと各マネジメント階層は確信している。

筆者たちが調査した「優れた社員」は、個人個人の力により抜きん出た成果を上げているのであり、用いている業務プロセスや技術が素晴らしいのが理由ではない。また、個の成果と組織の成果の両方に貢献しているものであり、「ごく一部の卓越した人々」に依存しているのではない。最も顕著な特徴は、その強い熱意や活力、そして心理的コミットメントにある。具体的な数字で表すことはできないが、最前線の社員の熱意やコミットメントが持続的な競争優位の源泉であることは、ほとんど疑う余地がない。前述の各基準を満たし続けることは並大抵ではないが、長期間には大きな見返りを得ることができる。大まかに抽象化したレベルでは、「優れた社員」を維持している企業には数多くの共通点が見られる。

しかし、なぜ輝かしい業績が可能になったかと言えば、他社との共通点よりもむしろその独自性に大きな理由がある。何に重点を置くかといった面での独自性、業務遂行方法の独自性などだ。別の言い方をすれば、個々の要素を調べそれがどのように実地に適用されているかを知ったところで、社員から高い成果を引き出し続けるための「定石」が見つかるわけではない。成功の秘訣は一つだけではないのだ。前述した「優れた社員」の基準は社員全員に適用することもできるし、あるいは特定のセグメントに用いてもよい。たとえば、サウスウエスト航空やホーム・デポは全社員が当てはまる。対照的に、ハンブレイト・アンド・クイスト（以下H&Q）は主に投資分野や販売分野のプロフェッショナル・スタッフに、BMCソフトウエア（以下BMC）は営業担当者やソフトウエア設計者（プロダクト・オーナー）にそれぞれ適用している。いずれにしても、高い競争力を誇っているのは、これら社員セグメントの総力によるところが大きい。