

何かの感情に取りつかれたように気分が高揚し、どんどんやる気が湧いてくる。だれでも、そのような経験があるだろう。アドレナリンが身体中を駆けめぐり、目の前の作業をこなすためのエネルギーがどこからともなく湧いてくるという状況だ。もちろん、感情に取りつかれるのはよいことばかりではない。時には、恐怖心による金縛りのような状態や、うろたえて重要な事柄に集中できないといった、正反対の状況に陥ることがある。いずれにしても、感情というものが、人の業績に多大な影響を与えることは疑いない。

感情は、個人の中だけでなく、集団から湧き出ることもある。マリOTT・インターナショナル、ホーム・デポ、ヒューレット・パッカード、サウスウエスト航空、アメリカ海兵隊といった有名企業や組織は、構成員の前向きな感情を、独特な方法でかき立て続けている。そして、それによって生ずる「特別な活力」が、競合他社を上回る業績を可能にしているのだ。

これらの組織がどのようにして感情によるエネルギーを活用しているのか、筆者は長らく感心し、同時に不思議にも思っていた。そして、これは直感的に説明できることではないと確信した筆者は、調査を開始し、執筆に至ったのである。

本書の中心的な話題である「優れた業績を上げる活力あふれる社員グループ」とは、どのようなグル

ープなのか。「持続可能な競争優位をもたらす商品やサービスを提供することに向けられた感情的コミットメントを持った社員の集団であれば、どのような集団でもこれに該当する」というのが答えだ。「優れた業績」とは、業界平均よりも高く、期待値よりも高く、競合よりも優れ、他の部署の似たような社員グループをも上回る業績のことを指す。このような業績を上げるグループは、通常、組織の最前線か、それに近いところで顧客とのやり取りを担っていたり、商品やサービスに直接的な影響を及ぼすような仕事をしている。

前記の定義に当てはまる社員グループを抱える企業を列挙するのは難しいことではなかった。その多くは、有名企業で（頻繁に研究対象として取り上げられている企業も少なくない）、理想的な職場との評判で、社員に関する取り組みが広く知られている。しかしながら、これら企業のリストを類型化するのは、そうたやすいことではない。というのも、カギとなる社員グループが、同じ手法で高い業績を上げている企業は複数存在することはありえないように見えたからである。だからこそ、本書を書くにあたって筆者たちは調査を重ねる必要があった。

調査方法

当初、筆者たち調査チームは、これら著名企業のいくつかを深く追究していけば、これまでベールに包まれていた方法が明らかになり、一般企業がどのようにして社員の感情的エネルギーを醸成しそれにより高い業績に結びつけたらいいのかという、ヒントにできるだろうと考えていた。さらに筆者たちは、その答えは比較的単純明快で、例えば人事管理の原理原則のいくつかを強調したり、あるいはその実践

方法を工夫したりということになるだろうと予測していた。そして、このような仮定に基づき、各組織の三つの層（トップ、ミドル、現場）のそれぞれからの見解を掘り下げていくような事例研究手法を採択した。この手法はうまくいったが、筆者たちの当初の推測はずれた。

スヌー

筆者たちの「高い業績を上げる、燃える社員グループ」の定義に従うには、各組織のさまざまな階層について深く掘り下げて調査を行う必要があった。このような社員グループを生み出すのは容易なことではないが、こういった企業を見極め、接触し、評価するのも同じくらい苦労した。

まず手始めに、業界内でリーダー企業として君臨しているという評判と業績を併せ持つ企業の中でも、「自社の競争優位は優れた社員グループによって確立されている」と考えている企業をリストアップした。筆者たちがリストに選んだ企業は、その信念を経営陣のビジョンや戦略の声明文に盛り込んでいるだけではなく、競合には見られない優秀な社員たちに対して多大な投資をし、明確に関心を寄せている企業だった。調査の初期段階では、「よく出てくる名前」、つまりヒューレット・パッカード、マリオット、サウスウエスト航空、トヨタ、3M、ホーム・デポなど優れた人事管理システムを持つことで名を馳せ、必ず研究対象となっているような企業について、入手可能な情報を精査した。

この調査によって、その実力が実証済みのこれら企業群が、いかに社員を奮い立たせているかについての重要なヒントが得られたが、それぞれの社員を取り巻く状況が他企業と比べてどう異なるかを説明するには不十分だった。したがって、筆者たちは「よく出てくる名前」の企業以外で、その手法があま

り文献に取り上げられていなかったり、調査の対象になっていないような企業についても分析を試みた。そのため、調査チームは、技術、顧客サービス、金融、製造業等のさまざまな企業にとどまらず、公的機関をも対象に、比較的知られていないような状況を探ることにした。それには、同僚やクライアント、その他有識者からの推薦を頼りに、筆者たちの「嗅覚」にすぎる他なかった。結果として得られた筆者たちの事例集は、包括的とも典型的とも言えないが、信頼性は高いと考えている。事例集は過去何年にもわたって競争優位性（財務的にも市場の地位としても）を誇ってきた二五社のケースからなる。これらの組織のリーダーたちは、社員グループがそのような業績を実現したと確信しており、また筆者たちの事例分析でもそれが検証されている。

各事例での企業と社員グループの選定と結果の評価においては、あるときは筆者たちの定義した「優れた業績」に内包される基準を適用した。また、あるときは、企業全体に目を向けた。企業の中でも、優れた社員の存在が顕著である部門に注目したこともあった。ただし、すべての事例で、その企業の最前線にいる社員についての情報を整理するようにした。中間管理職や上層部についても検討した。しかし、焦点は常に、企業全体の業績ではなく、社員グループの業績におくこととした。

企業を三層に分けて調査したことで、考えられる要因を三つの観点から整理することがより確実にできた。何を社員グループの業績の決定要因と見ているかは、経営陣と中間管理職で必ずしも一致しなかったが、現場の社員から直接得られた情報は、何よりも発見が多かった。組織の各三層における何十人も人間に対してヒアリング調査を行ったので、調査チームは各組織について納得のできる分析と調査をすることができた。

社員グループに関する業績データと企業全体の業績データについては、あいにくとはつきり区別することができないこともあった。特に、特定の社員グループに焦点を当てた場合、そうであることが多かった。そのため、調査は、成功している企業の中でも、その成功が明らかに社員によるものであると言える企業に集中することにした。

この調査には、詳細な研究を行うことを許可してくれた二社と、すでに既存の研究で十分な情報が存在している、あるいは信憑性の高い比較がクライアントとできる数社が含まれている。すべての事例において、ヒアリング、アンケート、討議セッションなどで何百人もの人がかわった。また可能な限り、そして必要な限り調査データを追加で入手した。しかし、本書に出てくる考えや結論は、きちんとしたデータの分析よりも、筆者たちによる観察、ヒアリング、対話によるところのほうがはるかに大きい。巻末の付録の**図表 A 1**にすべての組織とその社員を取り巻く状況の概要をリストアップしておいた。

事例の一つひとつが示唆に富んでいたため、本書ですべての事例を取り上げるには紙面が足りないことを残念に思う。筆者たちは、読者を疲労させることのないよう、各パスの最もいい例となる企業を選ぶことにした。その結果、いくつかの素晴らしい事例を省くことを余儀なくされてしまった。

この本の主旨

本書では、社員の業績が際立っている（そのレベルの定義は先に行った）多くの組織の経験の分析や比較を行う。ここで言う「社員」とは、組織の前線において商品の製造やサービスの設計を行い、顧客に

価値を提供する社員すべてが当てはまる。上層部やミドル・マネジメント、または間接部門など、残りの組織の構成員は含まれない。

調査企業の多様性は、類似性よりはるかに顕著であった。実際、本質的に大きく異なる状況において何が社員を奮い立たせるのか、それを追究すべく筆者たちは努力した。すると、事業上の優先課題、市場の動向、リーダーの哲学などは各組織で劇的に異なっていたにもかかわらず、五つの傾向（あるいはバランス・パス）が繰り返し現れてきた。本書は、これらのパスそれぞれを探り、特徴を見極め明らかにし、社員の業績を大幅に好転させたいと考える読者に新しい考えやフレームワークを提供するものである。