

協働志向の人的資源管理とプロフェッショナルの職務態度

— 経営コンサルタントの職務満足と組織コミットメントに関する実証研究 —

Collaboration-oriented Human Resource Management and Professional's Attitude: An Empirical Study of the Effect of HRM on the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Management Consultant

日 詰 慎一郎

Shinichiro HIZUME

1. 問題意識

近年、保有する高度な知識・専門性や戦略性により企業価値が決定されることが益々多い。しかしそれらは一朝一夕に培われるものではない。短期間にこれらの課題に対応するため企業から期待を寄せられているのが、経営コンサルティングである（全日本能率連盟、2001）¹⁾。そのプロフェッショナルは経営コンサルタント（以下、「コンサルタント」と呼ぶ）であり、大規模案件の多くは複数のコンサルタントを擁する経営コンサルティング・ファーム（以下、「ファーム」）によって担われている。特に1990年代以降、ファームは高度化する顧客ニーズへの対応を迫られてきた。大手を中心に複数の人材の力を効果的に集結させることの重要性が認識され²⁾、コンサルタントの協働が既に一部で実現されている（倉重、2003b; 御立、2003; 中島、2002）。但し、一般組織で当然の前提であろう協働もプロフェッショナル組織ではそうではない。コンサルタントはそもそも自律志向性が高い。また知識・専門性は個人の資源であり、共有化は同僚からの資源搾取³⁾につながりかねない。そして医師免許のような資格も要せず、共通利益に後押しされることもない。このよ

うな個別の利己性を持つ人材が協働するには、個人の働きぶりや貢献度を丁寧に評価し、同僚からの搾取を防ぐ人的資源管理の役割が大きいと考えられる。

しかし協働は望ましい反面懸念もある。コンサルタントは既述の通り資格を要せず、一般企業勤務後にMBAを取得し転身する者も多い。ホワイトカラーと伝統的専門職業を結ぶ線上に位置し、医療などに及ばないまでも同方向に向かう新興プロフェッションである⁴⁾。もし従来の自律性尊重の管理と大きく異なる協働を促す管理が、コンサルタントの職務不満や組織離れを引き起こすようであれば、本末転倒であるが、この点について検討されてこなかった。今日の社会は大企業を中心に知識・専門性を基盤とした組織への転換を促している（Drucker, 1988; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996）。従来は病院等に限定された組織形態が一般企業でも意義を高めつつある。ファームが成熟したプロフェッショナル組織への過渡期にあると考えるなら、転換途中の企業にとり身近なモデルになり得る。しかしこれまでの経営学では、非プロフェッショナル組織で働くプロフェッショナルの管理が中心に論じられ、プロフェッ

ショナル組織に関する研究蓄積は十分とは言えない⁵⁾。

本研究の目的は、ファームをプロフェッショナル組織の一つと位置付け、協働を意図する人的資源管理とその結果自律性を望む個人に育まれる職務態度との規定関係を検討することである。コンサルタントは新興であり、必ずしも十分な社会的承認を得ていない。協働を育む管理は、よりよいサービス、ひいては顧客満足につながる。そのため多少自律性を制限されても、専門家として納得できる仕事が出来ることによる職務満足やそのような職務環境を提供してくれる組織に対するコミットメントは更に高まるものと考えられる。

2. 理論と分析枠組みの構築

2-1. プロフェッショナル組織の特徴と課題

既に述べたとおり、協働を意図する管理は職務満足や組織コミットメントを高めると推測される。本章では、この組織の有する特徴と課題を確認する。その上で職務態度と協働を育む人的資源管理についてレビューし、冒頭で示した仮説を導いていく。

プロフェッショナル組織とは、プロフェッショナルの活動の本質である知識の創造・応用・伝達について、彼／彼女らの知識を制度化し、創造を支えることを主要目的とする組織体であり、高い自律性を認め中心的役割を与えている (Etzioni, 1964)。その組織の理念型では、プロフェッショナルに高度な権限委譲がなされている一方で、それ以外の機能別部門や中間管理職層は最小限の規模に留められパワーも限定的である (Mintzberg, 1979, 1983)。この高度な権限委譲に起因する特徴は、その働き方に顕著に現れる。プロフェッショナルは顧客と強い相互作用の中で直接的にサービスを提供する (Maister, 1993; 田尾, 1995)。高度な専門性により他

者からの規制を排除可能であり、成果測定も困難である (Mintzberg, 1983)。そのため提供されるサービスと品質は特殊であり、本来十分に注意し管理する必要がある。非プロフェッショナル組織であれば、組織が標準化した仕事プロセスに従わせることや品質について管理・監督者が直接的に監視することが可能だが、プロフェッショナルには困難である。そこで組織外に専門職業家組織を形成し、独自の職業規範を有する (田中, 2002)。主要な職業規範は「サービス観念」であり、職業活動に関する意思決定において個人・営業的利益よりも顧客の利益貢献という無私無欲の規範に従うというものである (Wilensky, 1964)。ところが実際はこの規範による統制の有効性を保証するものは何も存在しない。個人への自己規制への期待と同僚間での集団的自己統制への社会的信頼に依存しているのである (長尾, 1995)。

しかしこの期待と信頼も応えられるとは限らない。プロフェッショナルの態度的特性は主に自律志向性によって特徴付けられ (Hall, 1968)、それは職務遂行時の同僚間で強く意識される (長尾, 1995)。職務遂行時に自律性を維持することで、個人の有する知識や専門性について同僚からの搾取を回避可能となり、個人の観点からは合理的である。一方で組織の観点からは協働に困難をもたらす。協働とは2名以上の人々による意識的に調整された活動・諸力の体系であるが (Barnard, 1938)、顧客ニーズが高度化し知識の共有化や相互活用が求められる今日、その実現がこの組織研究の中心的課題となっている (Mintzberg, 1983; 西脇, 2004)。但し例外がある。同僚の中で規範から逸脱する行為があった場合は「身内の恥」を表面化させることなく処理する集団傾向が生まれやすい (Mintzberg, 1983; 長尾, 1995)。専門職業

の共通利害に関わる事柄については好ましくない協調が見られる。つまりこの組織では一定の自律性の尊重は不可避である。しかしそのままでは協働の欠如やサービス品質に対する集団的自己規制の脆弱性につながりやすい。この組織の有効性のためには、態度的特性に対するミクロレベルの働きかけが必要となる。

この点についてHall(1968)の研究の中に注目すべき2つの論点がある。先ず、態度的特性は「一般社会構造における職業の境遇に関係する」という指摘である。社会的認知が不十分な専門職業ほど社会に訴える必要があり、「公衆サービスの信念（その専門職業は不可欠であり、遂行される仕事は公衆にとって益するという考え方）」や「天職の感覚（仕事への献身や少ない報酬しか得られなくとも、その仕事に従事するであろうという感覚）」といった専門家としての特性が強く現れる（波頭，2006；Hall，1968）。専門職業は古典（古典研究の対象とされる医師，弁護士など）と新興（近年の研究対象である研究開発担当者，各種デザイナーなど）に大別されることがある（西脇，2004）。特に新興の場合，自らの「公衆サービスの信念」を顧客に具現化するためサービス品質への意識は高いと考えられる。そのために必要な協働にも，資源搾取への対策が整えば，一定の理解を得られるであろう。

次に共通的な専門教育等の背景を有していても，組織の「雇用の条件」により，態度に差異が生じるという指摘である。「雇用の条件」とは，人的資源管理のあり方と解釈される。そしてその認知について特徴的な傾向がある。プロフェッショナルは所属している組織の雇用，教育，評価，報酬といった人的資源管理全般の手続きやプロセスについて，現在所属する組織の文化や専門職業家組織の基準ではなく，主に個人の過去の職務経験に基

づき期待を形成するのである（Mitrano，1997）。一般的に流動性が高く，高度に権限委譲されていることを考えれば，人的資源管理のあり方は組織に属しながらも個人的環境であると言えるであろう。そのため，組織が課題である協働を求めるのであれば，まず公正性が大前提である。その上で知識共有・相互活用は資源搾取につながりかねないため，特に個々人の働きぶりや貢献度合いといった定性的側面を丁寧に評価する仕組みは不可欠であろう。但し，闇雲に協働を求めるのは慎まれるべきである。先に述べたとおり，プロフェッショナルは自律性によって特徴づけられる。強引な協働促進は，仕事のやり方に対する不満や組織離れを引き起こしかねない。以上から，プロフェッショナルを協働に導く働きかけには人的資源管理のあり方が鍵となるが，仕事や組織に対する態度の変化に注意する必要がある。次節以降，協働を実現するファームの管理の諸施策とそれがコンサルタントの職務態度に与える影響について検討していく。

2-2. プロフェッショナルの職務満足と組織コミットメント

仕事や組織に対する態度である職務態度のなかでも，職務満足と組織コミットメントは代表的な概念である。職務満足とは，「自分の仕事に対する評価や仕事上の経験からもたらされる楽しい，肯定的な情動の状態」と定義される（Locke，1976）。組織コミットメントとは，「個人がある特定の組織に対して持つ同一化およびその組織への関与の強さ」と定義される（Porter，Steers，Mowday，& Boulian，1974）。職務満足は，現在携わっている仕事に関わる固有の環境に対する満足度であり，組織コミットメントは，組織全体への一般的な感情的反応を反映するより広範な

ものである (Mowday, Steers, & Porter, 1979)。職務満足は日々の影響を受けやすいが、組織コミットメントは比較的安定したものと考えられる。そして職務満足を組織コミットメントの先行要因とする立場がやや有力のようである (例として, Porter et al, 1974; Mathieu & Hamel, 1989; Vandenberg & Lance, 1992など)。

これらの概念について、そもそも多くの研究が行われるようになったのは、組織の生産性との関係が期待されやすいためである。その意味ではプロフェッショナル組織にとっても本来軽視できない。しかしながら、プロフェッショナルに関する職務態度では、特に組織コミットメントが、どのような組織に属しているかに関わらず、低いという暗黙の仮定が存在する。つまり、組織の影響を受けないとする考え方であり、先のHall (1968) の指摘と相対する。これに関連してよく引用されるのがGouldner (1957; 1958) の「コスモポリタン-ローカル」の概念である。前者は、雇用関係にある組織への忠誠心が低い一方で、専門的な技能や職業へのコミットメントは高く、組織外の集団に準拠する傾向が強い者である。後者は、その反対に雇用関係にある組織内部に準拠する傾向が強い者である。これらの概念は、その定義から対立的に捉えられがちである。プロフェッショナルがコスモポリタンのことに多言を要しないであろう。そのためプロフェッショナルの外部への準拠傾向ばかりが強調され、組織コミットメントが低いという命題が出てくるのである。

しかし実際には、これらを基本的に独立した次元と解釈したほうが妥当であるとの報告も多い (例えば, Berger & Grimes, 1973; Goldberg, Baker, & Rubenstein, 1965; Grimes & Berger, 1970など)。そしてプロフェッショナルの場合にも独立的な解釈が妥

当と思われる。もちろんプロフェッショナルは、専門技能や外部の専門職業組織に準拠する傾向があるが、そもそもそのような志向性の高さをプロフェッショナルに特有な専門職業意識と呼ぶのである。ではこの意識は、雇用関係にある組織の影響力を遮断してしまうのであろうか。これについてCornwall & Grimes (1987) は、専門職業意識が組織へ参加する以前にかなり固定化され、プロフェッショナルは組織の影響をあまり受けないということが、暗黙のうちに仮定されていることを指摘している。また藤田 (1993) も、専門職業意識の高さが組織へのコミットメントの低さや組織内事情への無関心を導くものではないことを指摘している。これらのことから、プロフェッショナルであっても、組織の職務態度に与える影響力を考慮すべき余地は十分に残されている。既述のHall (1968) の指摘の通り、特に個人の直接的環境である人的資源管理からの影響は大きいと考えられる。

そこで先ず職務満足について概観していく。一般的に職務満足に影響を与える要因は、組織や職務自体に関わる環境的要因と職務に従事する人の個人的要因に大別され、ここでは前者に着目する⁶⁾。環境的要因として頻繁に検討されるのが、「仕事内容」、「報酬」、「人間関係」、「作業環境」などである (上田, 1993)。上田によると、先ず「仕事内容」について、その従事者にとり、適度な水準で挑戦的であることが職務満足を高める。次に賃金だけでなく昇進などを含む広義の「報酬」については、職務に費やした努力や必要な技能水準の高さに応じた報酬かどうか (「分配的公正性」)、その意思決定手続きが公正かどうか (「手続き的公正性」といった点が問題になる。そのため、「報酬」と呼ぶよりも、人的資源管理全般の「公正性」と解釈した方がより適切であろう。また「人間関係」につ

いては、上司や同僚が信頼でき、職務を支援してくれるときに職務満足が高まると考えられる。最後に「作業環境」については、職場の温度、騒音などを指すが、劣悪な環境は職務不満を増大させると考えられている。一方で、本稿の主な問題意識ではないが、当初期待された職務満足と職務パフォーマンスとの関係については、あまり強い関連はこれまでのところ確認されていない（Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Judge & Bono, 2001）。パフォーマンスの定義が狭すぎることが原因の一つという主張がある（Judge & Bono, 2001）。組織コミットメントとの関連性は確認されている。

次に組織コミットメントを概観する。近年この概念は、Allen & Meyer（1990）の下位3次元からなる集合概念として捉えることが多い。具体的には、情動的コミットメント（情緒的なもの）、継続的コミットメント（組織を辞める際の経済的合理性に基づくもの）、規範的コミットメント（組織に留まり適応しなければならないという義務感や規範意識によるもの）である。一般的に組織コミットメントを規定する要因として「組織サポート」（組織が従業員の貢献をどのくらい評価し、従業員がどのくらい満足のいく状態であるかを気遣う程度に関する従業員の認知）、「変革型リーダーシップ」（新たな組織変革のため変化の導入・革新の創出を目指したリーダーシップ）、「分配的公正」、「手続き的公正」、「役割曖昧性」（期待される成果・責任などの仕事に関する情報が欠如している認識）、「役割葛藤」（期待される複数の役割が両立せず、同時遂行が不可能な状況）の6つが主に挙げられる（Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002）。そして最初の4要因は、情動的・規範的コミットメントを高め、残りの2要因は、規範的コミットメントを低下さ

せると考えられている。一方で、本稿の主な問題意識ではないが、当初期待された生産性への影響はここでもあまり大きくない。しかし、辞めたい、休みたいといった退却的認知を抑制し、組織市民行動（仲間を助け、組織のための自主的な行動）を高めると考えられる

各概念の規定要因についてプロフェッショナルの特性を踏まえて検討を加える。職務満足の規定要因について、先ず専門的スキルや職業へコミットするプロフェッショナルが挑戦的な「仕事内容」によって満足感を得ることは容易に推測される。魅力的な「仕事内容」は「報酬」の一つとも言えるであろう。プロフェッショナルには基本的に定型的業務はなく、個々の顧客の依頼に応じたサービスを提供する。つまり様々な内容の仕事が頻繁かつ複数同時に配分される特徴がある。そのためこの要因は、人的資源管理の中の職務配分の方法と関連深い。次に人的資源管理全般に関わる「分配的公正性」や「手続き的公正性」は、一般的に流動性が高く、過去に勤務した別組織と現在の組織の人的資源管理のあり方を比較する傾向のあるプロフェッショナルにとっては非常に重要であろう。またプロフェッショナルは協働時の同僚による個人資源の搾取が問題となる。この点についての懸念が払拭され、同僚への信頼や同僚からの支援など良好な「人間関係」が実現できれば、よりよいサービス提供につながり、職務満足にもつながるものと考えられる。これは職務遂行時の働きぶりに関する評価が適切に実施されることと関連深い。最後の「作業環境」は、知的労働的な働き方を考えれば、検討の必要性は低いであろう。

組織コミットメントの規定要因について、先ず「分配的公正性」と「手続き的公正性」は職務満足の規定要因と共通しており、既に

述べた通りである。次に、組織で働くプロフェッショナルは、独立自営の場合と異なり仕事の選択余地が制限される。そのため担当する仕事が個人にとって魅力的な仕事内容とは限らない。また職務満足でも触れたように職務遂行時には個人資源の搾取の問題がある。これらの点について「組織サポート」が得られれば、組織コミットメントは高まるであろう。尚、これらはそれぞれ職務配分と職務遂行時の評価が適切に実施されることと関係するのは明らかであり、職務満足の規定要因とここでも共通している。一方で、プロフェッショナルの視線は顧客に向けられ、顧客先で仕事をすることも多い。組織内部の変革を意図する「変革型リーダーシップ」がそもそも求められるとは考え難い。またプロフェッショナルはそれぞれの専門性が明確であり、その領域については大きく権限委譲される。そのためたとえチームで仕事に当たる場合でも、「役割曖昧性」や「役割葛藤」に陥ることはないであろう。

以上、職務満足と組織コミットメントの規定要因は、共通している点も多く、人的資源管理と密接に関係している。職務配分では、様々な内容の仕事をいかに個人の技能水準や満足度などを加味して分配的公正性の高い配分をするかが重要となる。このことにより職務満足が高まるとともに、組織の気遣いを認知し、組織コミットメントも高まるであろう。次に職務遂行時の評価では、いかに個人への貢献を評価し、資源搾取の懸念を払拭する手続き的公正性の実現が重要となる。資源搾取の心配がなければ、同僚への信頼や相互支援も実現され、職務満足を高めるであろう。さらに資源搾取の問題に対する真摯な取り組みは、組織の気遣いの認知につながり、組織コミットメントを高めるであろう。つまり職務配分での分配的公正性、職務遂行時の評価に

関する手続き的公正性にまとめられる。次節で、協働を実現するファームの採る人的資源管理の具体的施策を検討していく。

2-3. ファームの人的資源管理の特徴

プロフェッショナルの協働を実現する組織の具体例として議論の余地が残るもののファームがある。以下でその人的資源管理の諸施策の事例を古典的専門職業の代表例である病院医師の管理と対比しながら検討する。人的資源管理の諸施策とは、人的資源を管理するためのプログラム、手続き、諸活動のことである（伊藤，2008）。

先ず有力ファームでは組織文化との適合性の判断を含む非常に念入りな採用が行われている。採用に巨額の資金をつぎ込むのも珍しくない（Quinn, et al., 1996）。Maister（1993）によると、あるファームでは心理学者が候補者と半日をともにし、その組織での仕事に適しているか、文化に溶け込めるかを判断するカウンセリングを実施している。形式的な採用で“Up or Out”⁷⁾に依存するのではなく、その組織の文化を積極的に築き維持する方法と言えるであろう。ではファームが維持しようとしているものとは。代表的なファームの一つでは最重視する価値観として「多様性からの連帯」という言葉を掲げ、チームで働く重要性を訴えている（御立，2003）。同様に他の代表的な2ファームでも案件推進時にチーム体制をとり協力的な働き方を求めている（倉重，2003b；中島，2002）。この体制は高度化する顧客ニーズを考えれば不可避であろう。但しチーム体制は固定的ではない。案件毎に内容に応じた編成がなされ複数のチームに同時に所属することも多い。特定の同僚とチームワークを育むのではない。どの同僚ともチームになり得るため、常に協働する態度が求められる。既述の通り仕事の質の評価

は困難である。そのため例えば医師の採用では学歴、医師免許の有無、病院での勤務経歴といったスキルや専門性に関する形式的な情報を重視せざるを得ず、ファームも同様である。しかし職務遂行で協働が求められるため、それについて質的な判断を多分に含む面接で適性のある人材を選抜しているのである⁸⁾。

次に顧客からの依頼案件を職務配分する必要がある。サービス品質や利益性に影響する重要な活動だが、それだけではない。Maister (1993) は経営されるべきこととその重要性を強調している。コンサルタントは案件が有する「挑戦の機会」により強く動機づけられる (McKenna & Maister, 2002; 中島, 2002)。魅力的な案件とそうでないものが混在する中で、個々人の専門性開発や満足度を加味した組織的な配分がなされる (Maister, 1993)。尚、あらためて言及されていないが配分とその結果である担当者の開示は不可分であろう。公正な配分であっても秘密裡では不公正感を払拭出来ない。これに対して複数の内科医がいる病院の例を考えると、外来患者は受け付け順に個々の医師に割り振られ、病状に応じ医師の特性が加味されることは少ない。当然担当者の開示の必要性も低い。ファームの配分は案件内容と担当者の適合についてスキル・専門性のみならずここでも質的な判断がなされる。協働の前提として積極的な案件への取り組みを促すと考えられる。

第3に、個々の案件でコンサルタントは知識を共有する姿勢を含めた普段からの仕事への取り組みが質的に評価される (倉重, 2003b; 中島, 2002; Quinn et al., 1996)。またチーム単位、部門やファーム全体といった集団の成果に結びついた評価を受ける (倉重, 2003b; Maister, 1993)。しかし顧客先

で自律的な働き方をすることが多い者の質的貢献は測定困難であり、制度の維持は容易ではない。上司や同僚からコメントを収集し、委員会を設置し、評価結果の見直しをするなど審査プロセスについて精力的な努力がなされている (Maister, 1993)。評価の手続きを綿密にし、協働時の資源搾取の懸念を払拭し、手続きの公正性を実現しているのである。医師が同僚に助言することはあってもそれが評価対象になることや、医局全体の運営状況と連動した評価を受けることは稀であろう。個人別の患者数や医業収入など客観性の高い量的項目での評価が中心と考えられる⁹⁾。

最後にファームでは評価を多岐に活用する。賞与などの報酬に一程の度合いで反映させること (例として倉重, 2003a など) は今日当然であろう。また前述の通り案件配分での活用 (例として倉重, 2003a など) が動機づけにつながる重要施策となり得ることも容易に想像される。さらに前述の "Up or Out" という独特の昇進制度がある。「昇進するか、去るか」という制度の狙いは、能力向上と組織の有力な一員になることを目指させ、滞留者の排除により組織の肥大化を防ぐことにある (波頭, 2006)。年齢や勤続年数は配慮されず、仕事ぶりの評価結果のみにより判断されるため (大石, 2004)、協働することの出来ない者は淘汰選別されるであろう。但し、この施策は国内では強制的に適用されておらず (北村, 2006)、"Out" する人数も全体からすればごく少数である (みんなの就職コンサルティングキャリアグループ, 2003)。そのため国内で定着しているとは考えにくい。

以上から「形式的な情報を重視した採用」、
「組織的に介入することのない案件配分」、
「個人別の客観性の高い量的項目による評価」といった施策の組合せが病院医師の例から導かれたプロフェッショナル管理の理念型と考

えられる。個人での職務遂行を前提とした個人志向の強い管理である。プロフェッショナルが強く望む自律性に応えるものの、協働は育まれず、先の組織的課題が残ることは明らかである。その意味ではプロフェッショナルの利益が顧客利益を優先していると言える。これに対してファームでは、形式的な情報に加え①「職場風土との適合性を考慮した丁寧な採用」による協働に理解を示す人材の選抜、人材と案件の質的特性を考慮する②「組織的かつ公正な案件配分」とそれと不可分の③「案件担当者の公開」の実施、④「仕事ぶりが次の案件配分に反映される仕組み」により評価結果の動機づけとしての活用、個人別の量的項目による評価に加え⑤「質的貢献の丁寧な評価」と⑥「チームや部門の成果と連動した評価」の活用により協働時の公正性担保といった施策の組合せによる管理となっている。顧客利益を優先するためにチーム体制での職務遂行を前提とした協働志向の強い人的資源管理と言えるであろう。つまり理念型に質的判断やチーム・部門成果との連動性を加えることで、協働志向の管理を実現していると考えられる。そのため2つの管理は対立的関係にある。上記6施策(①～⑥)のそれぞれの実施の程度により各ファームは特徴づけられ、両管理の間に位置づけが可能であろう。

2-4. ファームの人的資源管理の職務態度への影響

協働志向の強い管理が職務態度に与える影響を検討する。先ず職務配分について、既述の通り、魅力的な案件の配分はコンサルタントにとり「報酬」の一つであり、案件内容に動機づけられる。ファームでは、個人と案件の質的特性が考慮されるとともに(前節の施策②)、働きぶりが評価され次の魅力的な案件配分につながる(④)。これらのことから、

分配的公正性が高くなっている。さらに案件配分の結果も公開され、手続き的公正性も高い(③)。次にその職務遂行では協働が求められる。丁寧な採用(①)により、協働的な働き方に理解を示す人材を選抜しているとはいえ、一定の自律性を制限するだけでなく同僚による資源搾取のリスクも伴う。その一方で顧客への高品質サービスの提供につながることも明らかである。ここに大きなジレンマが存在する。コンサルタントは専門職業の中でも新興である。強い専門職業意識が現れることが指摘されている。コンサルタントも他のプロフェッショナル同様、顧客に直接的なサービス提供をする。顧客を前に自らの信念を具現化しようとする者が、案件を成功させたいと願わないはずはない。顧客の落胆する顔と引き換えに手に入れる同僚からの自律性に価値を見出すとは考えにくい。むしろ協働のために一定の自律性を犠牲とし、顧客利益のために相互関与することを選択するであろう。協働に伴う資源搾取のリスクは、個々人の質的貢献の評価(⑤)とチーム・部門成果(⑥)と連動した評価の施策が採られ、手続き的公正性が担保されている。その結果、同僚との協働を通じて、納得のできるサービスを提供することが可能となり、顧客の喜ぶ顔が職務満足度を高めることは言うまでもない。このように職務配分や仕事遂行時の評価ついてファームは丁寧な対応を実践しており、組織に対するコミットメントも高まるであろう。

以上、ファームの管理は、協働を促すと同時に、職務配分での分配的公正性、職務遂行時の評価の手続き的公正性も実現されている。そのため、自律志向性の高いプロフェッショナルであっても、職務満足や組織コミットメントを高めるように作用すると推測される。

3. 方法

3-1. 調査

本研究では、先ず先行研究から導かれた人的資源管理の施策の妥当性をヒアリングにより検討する。次にその結果を踏まえ質問票調査の実施といった2段階のステップを採る。

第1次調査として、国内ファーム4社に勤務するコンサルタント4名を対象としたヒアリング調査を実施した(表1)。時間は一人当たり約1時間半~2時間、期間は2003年11月~2004年1月であった。人的資源管理の諸施策(採用、案件配分、評価・報酬制度、"Up or Out")と協働の実態について尋ねた。尚、匿名性確保のため詳細な記述は出来ない

が、2社は数百名単位の人材を擁し、銀行や会計事務所から派生した総合サービスを提供する大規模ファーム群である。他2社は十名程度から約100名以下の主に人的資源管理に特化したメーカー系や独立系の比較的小規模のファーム群であった。続いて第2次調査として、国内ファーム8社(ヒアリング対象の4社含む)のコンサルタントを対象とした質問票調査を実施した。期間は2004年12月~2005年3月であった。8社196名に質問票を配付し、155部を回収した(回収率79.08%)。無効回答を除いた結果は7社145部であった(表2)。

表1 ヒアリング対象者と各ファームの人的資源管理と協働の実態

ファーム	ヒアリング対象者	サービス領域	コンサルタント数	採用	案件配分	評価・給与制度	Up or Out	協働の実態
2	男38歳 MBA 勤続4年、転職2回 専門:人事・組織 前職:企業情報会社	集中 (人事)	100名程度	各応募者に丸一日の時間をかけアセスメントを実施	営業担当者が案件を受注。受注後、営業担当者個人的なつながりの深いコンサルタントが話し合い非公式ながら頻繁に仕事をすることが多いメンバーに案件への参加を個別に打診し、個人間で決定する。	年間に担当した案件の合計金額による個人別定量評価の結果を一定比率で年俸に反映。各案件の受注金額は担当コンサルタントの職位に応じてブレイクダウンされる。	なし(主に受注金額による昇格)	コンサルタント同士の関わりはほとんどないが、期限厳守等の最低限の「大人の行動」が出来る人材を採用で選抜している。
3	男34歳 修士(労使関係) 勤続3年、転職1回 専門:人事・組織 前職:公務員	総合	数百名程度	数回程度の形式的な面接を実施	コンサルタントが営業活動を独自に行い案件を受注。受注後、非公式ながら頻繁に仕事をすることが多いメンバーに案件への参加を受注者から個別に打診し、個人間で決定する。	年間に担当した案件の合計金額による個人別定量評価の結果を一定比率で賞与に反映。各案件の受注金額は受注者の裁量で担当コンサルタントへブレイクダウンされる。	なし(主に受注金額による昇格)	自由な反面、各々人はバラバラで「なぜ協力しなければならない?」という考え方になっている。
4	男33歳 MBA 勤続3年、転職1回 専門:人事・組織 前職:地方銀行	集中 (人事)	10名程度	複数回の時間をかけた面接を実施	営業担当者が案件を受注する。仕事をチームがほぼ固定化され、案件配分は、リーダー間で案件内容やチームの特性やメンバーの動きぶり等を配慮して決定。案件付与の結果を含め、月1回全グループで案件内容について情報共有する機会がある。	国内メーカー等に典型的な「能力評価」を実施。組織全体の業績と個々人の動きぶりについての定性評価を加味し、賞与に反映。	なし(従来の能力主義的人事制度の昇格を実施)	コンサルタント同士のコミュニケーションが活発で、質問をメールで投げかけると半日以内に複数の返信が届く。
6	男28歳 MBA 勤続3年、転職0回 専門:経営戦略 前職:(新卒)	総合	数百名程度	論理的思考力を重視した筆記試験と複数回の面接を実施	営業担当者が案件を受注する。受注後、リーダーが決定され、メンバーを基にメンバーに案件への参加が打診される(次第に非公式ながら頻繁に仕事をすることが多いメンバーが固定化されてくる)。案件付与の結果は、常時インターネットで公開。	各案件ごとにリーダーがメンバーの仕事ぶりや貢献度を定性評価し、その結果を個別に基本年俸に反映。チーム単位でも定性的に評価し、その結果を賞与に反映。但し、上位職位者に限り、受注金額による定量評価を重視。	あり(但し、"Up"の際に年功的運用が見られる)	極当たり前に情報共有システムを活用し、プロジェクトメンバーに対しては「戦友意識」のような感覚がある。

注) ヒアリング対象者の平均年齢は、33.3歳、平均勤続年数は3.3年、平均転職回数は1.0回である。

表2 統計解析に用いた回答者の属性

性別	年齢	勤続	転職	学歴	職位	専門領域	規模(形態)
男性 123名	Min. 25歳	0.25年	0回	高校卒 1名	PJメンバー 25名	経営戦略 6名	数百名(総合)
女性 22名	Max. 59歳	31年	5回	大学卒 93名	サブPJリーダー 42名	情報技術(IT) 19名	3社
	Ave. 38.12歳	7.50年	1.18回	修士課程 46名	PJリーダー 41名	財務管理 3名	産性・業績改善 2名
	S.D. 8.24歳	6.11年	1.05回	博士課程 5名	上級PJリーダー 24名	Marketing・流通 2名	TQM 1名
					パートナー以上 13名	eビジネス 1名	公共セクター 4名
						オペレーション 4名	その他 6名
計 145名				145名	145名		145名
							7社

注) 職位と専門領域の分類は、ILO and Kubr Eds.(1996,2002)に則っている。

注) 形態の分類は、都村・高橋(1999)を参考している。

3-2. 質問票

ファームの規模とデモグラフィック要因を尋ねた上で、協働志向の人的資源管理と職務態度について以下の質問項目を提示した。尚、規模の大小はサービス提供領域の広狭（総合、特化）といった企業形態と一致する。回答は「非常に当てはまる」～「全く当てはまらない」の5段階尺度で得られた。

1) 協働志向の人的資源管理： 前章の協働志向の強い管理施策に則り6項目を作成した。尚、各項目で得点が高い場合は協働志向、低い場合は既述の理念型に近い個人志向を示すと考えられる。また人的資源管理のあり方に対するプロフェッショナルの認知特性に則り、組織レベルの変数を個人レベルで問う¹⁰⁾。

2) 職務満足： Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul (1989) が開発した尺度 (JIG: Job in General scale) から5項目を翻訳し使用した。3) 組織コミットメント： Meyer & Allen (1997) が開発した尺度から、12項目（3次元各4項目）を翻訳し使用した。尚、逆転項目については、翻訳の際に修正した。

4. 結果

4-1. 国内ファームの人的資源管理の実態

ヒアリング調査の結果を表1に示す。協働志向の管理の6施策を順に検討していく。

まず「採用」について、ファーム3では学歴や職務経歴などの形式的な情報を確認する面接に留まり、理念型に近いものと考えられる。それ以外ではさらに働き方について組織に適合するかどうかの質的な判断がなされる。先行研究から導かれた①「職場風土との適合性を考慮した丁寧な採用」が実践されていると考えられる。次に「案件配分」では、ファーム2, 3では組織的な介入はない。個々人の判断に任せた理念型に準じた方法が採られて

いる。一方でファーム4, 6では案件と担当者の適合性を組織的に検討しており、②「組織的かつ公正な案件配分」が実践されていると言える。そして組織的な配分をするファーム4, 6では③「案件担当者の公開」と④「仕事ぶりが次の案件配分に反映される仕組み」も同時に有している点はレビュー結果と一致する。尚、全てチーム体制を前提とした案件配分の方法であり、チーム体制での職務遂行はどのファームにとっても今日の経営環境では与件と言えるであろう。第3に「評価・報酬制度」では、ファーム2, 3では担当案件の金額による個人別の量的項目による評価が主体であり、理念型に準じている。それ以外では、仕事ぶりについて⑤「質的貢献の丁寧な評価」と⑥「チームや部門の成果と連動した評価」が活用されている。しかし、ファーム4は従来の能力評価をベースとしているため、必ずしも職務遂行時の質的貢献の評価になっていない。第4に「Up or Out」から、ほとんどのファームで運用されていない、または実質的に機能していない実態が伺える。

以上からファーム3の管理は理念型に最も近く、それに対しファーム6は協働志向的である。ファーム2もほぼ理念型であるが、採用に特徴がある。ファーム4は協働志向的な施策も見られるが、重要な職務遂行時の評価が必ずしも資源搾取の懸念を払拭できていないため、全体として中間的に位置づけされると考えられる。そして管理方法は「協働の実態」の結果とも整合する。理念型に近いファーム2, 3では個人志向性が強く、協働志向的なファーム6ではコンサルタント同士の協働が伺える。中間的なファーム4では一定の協調が確認できるに留まっている。これらのことから前章で挙げた協働志向の強い管理の6施策は各ファームを特徴付ける要因として妥当と言えるであろう。

4-2. 因子分析・信頼性分析の結果

協働志向の管理の諸施策と職務態度の規定関係を検討する前提として、因子分析により構成概念を確認した(表3)。前者からは、2因子が抽出され、それぞれ信頼性係数を検討した。その結果、項目1-4は面接、案件配分、評価時のそれぞれでコンサルタントの働きぶりや適性について質的判断を重視する点が共通していると解釈し、合計値を「質的判断重視の施策」の尺度($\alpha = .753$)とした。項目5, 6は案件担当者の公開やチーム・部門成果と個人評価の連動性といったチーム体制での職務遂行の認識を促進させる点が共通していると解釈し、それらの合計値を「チーム認識促進の施策」の尺度($\alpha = .642$)とした¹¹⁾。

後者のうち職務満足については、1因子となり、項目7-11の合計値を尺度($\alpha = .868$)とした。組織コミットメントについては、3

因子が抽出され、項目12-15を「情緒的コミットメント」、項目16-18を「規範的コミットメント」、項目19-22を「継続的コミットメント」の尺度($\alpha = .855, .792, .677$)とそれぞれした。そしてこれら3因子を合計して「組織コミットメント」の尺度とした。本来各4項目のものが因子負荷量や信頼性の検討により3項目になった因子もあるが、項目分類・因子名は全てMeyer & Allen (1997)に則っている。

4-3. 相関分析の結果

尺度間の相関分析の結果を表4に示す。先ず協働志向の管理は企業規模からの影響を受けることが推測される。しかし有意水準に達しない微弱な負の相関に留まり、これらは規模から独立的であることが推測される。また規模は同時にサービス提供領域の広狭を示す。専門領域を特化させた小規模組織で、「情動

表3 因子分析(主因子法・プロマックス回転)の結果

変数名	下位因子	項目	因子負荷量			α		
			I	II	III			
「協働志向の人的資源管理」	質的判断重視の施策	1 私の会社(又はコンサルティング部門)では、複数回の面接や十分に時間をかけた面接を行って、専門性や知識だけでなく職場の風土に合ったコンサルタントの採用を丁寧にやっている	.764			.753		
		2 私の会社(又はコンサルティング部門)では、受注したコンサルティング案件を組織的かつ公正にコンサルタントに配分する仕組みを活用している	.669					
		3 私の会社(又はコンサルティング部門)では、定性的な評価項目も活用して、コンサルタントの普段の仕事ぶり、能力、貢献度合い等を丁寧に評価している	.662					
	チーム認識促進の施策	4 私の会社(又はコンサルティング部門)では、良い仕事をするその評判が次の仕事の配分に反映される	.508					
		5 私の会社(又はコンサルティング部門)では、どのコンサルタントが、どのようなコンサルティング案件を担当しているか分かるようになっている	.739					
		6 私の会社(又はコンサルティング部門)では、コンサルタント個人々の評価だけでなく、所属するチーム(又はグループ)や部門等の業績を加味した評価を行っている	.680		.642			
「職務満足」		7 今の私の仕事は、満足感の高い仕事である	.923			.868		
		8 今の私の仕事は、価値のある仕事である	.748					
		9 今の私の仕事は、楽しい仕事である	.713					
		10 今の私の仕事は、理想的な仕事である	.702					
		11 今の私の仕事は、他より良い仕事である	.700					
		「組織コミットメント」	「情動的コミットメント」	12 私は、自分の会社の一員なのだ、と強く感じることがある	.910			
13 私は、この会社に愛情を感じていると思う	.748							
14 私は、会社という「家族」の一員になっているように思う	.737							
「規範的コミットメント」	15 私は、この会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じている		.697					
	16 会社と一緒に働く人々に対して義務感があるので、いま私が会社を去ることは決まてないだろう		.832					
	17 自分に有利になるとしても、いまこの会社を辞めることが道徳的に正しいこととは思わない		.760	.832				
「継続的コミットメント」			18 いまこの会社を辞めてしまったら、罪の意識を感じるだろう	.656			.792	
			19 いま会社を去る決意をしたら、私の人生の大部分が崩れてしまうだろう	.736				
			20 この会社をいまずに去ろうと思っても、実際にそうするのはとても難しい	.711				
			21 会社を辞めたとしたら、代わりの勤め先が見つからずに困るだろう	.546				
			22 いま、この会社にいるのは、働く必要があるからだ	.451		.677		

注) 因子負荷量 .400以下は削除済み

表4 変数間の相関係数

	Ave	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 企業規模 (0=100名以下, 1=数百名)	.607	.490	1.000														
2 性別 (0=男, 1=女)	.152	.360	-.093	1.000													
3 年齢(歳)	38.120	8.244	-.130	-.135	1.000												
4 学歴 (1=高卒~4=博士)	2.380	.566	-.060	.022	-.242 **	1.000											
5 専門領域 (0=その他, 1=人的資源)	.635	.483	-.230 **	.002	.390 **	-.124	1.000										
6 転職(回)	1.180	1.052	-.486 **	.036	.384 **	-.018	.324 **	1.000									
7 勤続(年)	7.500	6.112	.098	-.085	.657 **	-.306 **	.244 **	-.006	1.000								
8 職位 (1=PJメンバー~5=パートナー)	2.710	1.196	-.030	-.188 **	.593 **	-.011	.032	.227 **	.419 **	1.000							
(「協働志向の人的資源管理」)																	
9 質的判断重視の施策	12.221	3.711	-.013	-.088	-.207 *	.122	-.338 **	-.074	-.240 **	.154	1.000						
10 チーム認識促進の施策	6.400	2.373	-.019	.002	-.242 **	.098	-.035	-.011	-.262 **	.073	.416 **	1.000					
(「組織コミットメント」)																	
11 情動的コミットメント	11.159	3.822	-.378 **	-.013	.071	.094	-.074	.146	-.037	.237 **	.408 **	-.139	1.000				
12 継続的コミットメント	10.766	3.215	-.032	-.023	.358 **	-.153	.141	.007	.381 **	.100	-.010	-.179 *	.164 *	1.000			
13 規範的コミットメント	6.766	2.981	-.159	-.031	.117	.139	.061	-.019	-.007	.207 *	.274 **	.122	.382 **	.210 *	1.000		
14 組織コミットメント	28.690	7.112	-.284 **	-.030	.249 **	.040	.050	.073	.150	.259 **	.330 **	.045	.771 **	.628 **	.719 **	1.000	
(「職務満足」)																	
15 職務満足	18.979	3.420	-.130	-.082	.161	.159	.076	.192 *	-.004	.230 **	.246 **	.062	.352 **	-.018	.203 *	.266 **	1.000

N=145 *; p<.050, **; p<.010

的コミットメント」, 「組織コミットメント」との有意な相関関係が支持されている。組織と同じ専門性を有するプロフェッショナルが愛着や一体感を感じることの説明に、多言は不要であろう。

次に、人的資源管理の諸施策と職務態度には有意な相関関係が支持されている。「質的判断重視の施策」と「情動的コミットメント」, 「規範的コミットメント」, 「組織コミットメント」, 「職務満足」との間にそれぞれ正の有意な関係が確認された。また「チーム認識促進の施策」は、「継続的コミットメント」と負に有意であった。これらのことから、「協働志向の人的資源管理」と職務態度に規定関係が期待される結果となった。尚、年齢等の変数を中心に有意な相関係数が散見される。

重回帰分析で多重共線性への配慮が必要であろう。

4-4. 重回帰分析の結果

「協働志向の人的資源管理」がコンサルタントの「職務満足」, 「組織コミットメント」を規定すると考えるモデル検討のため、以下の手順で重回帰分析を行った(表5)。尚、VIF値を参考に「勤続年数」をモデルから削除することで多重共線性の問題への対処を行った。

先ず「職務満足」を従属変数とし、独立変数の企業規模とデモグラフィック変数を投入した。その上で、「質的判断重視の施策」と「チーム認識促進の施策」の2因子を投入した。その結果、一定の説明力を示す結果となっ

表5 職務態度を従属変数とした重回帰分析の結果

独立変数	「職務満足」		情動的 コミットメント	継続的 コミットメント	規範的 コミットメント	「組織コミットメント」			
	β	VIF				β	VIF	β	VIF
企業規模 (0=100名以下, 1=数百名)	-.027	1.36	-.397 ***	-.045	-.195 *	-.316 ***	1.363	-.311 ***	1.36
性別 (0=男性, 1=女性)	-.035	1.06	.022	.031	.024	.036	1.061	.040	1.06
年齢(歳)	.086	2.61	.040	.514 ***	.156	.320 **	2.617	.310 **	2.62
学歴 (1=高卒~4=博士)	.167 *	1.11	.033	-.042	.143 +	.058	1.109	.040	1.14
専門領域 (0=その他, 1=人的資源)	.114	1.49	-.034	.045	.142	.062	1.493	.048	1.50
転職(回)	.111	1.56	-.061	-.175 *	-.222 *	-.205 *	1.56	-.219 *	1.58
職位 (1=PJメンバー~5=パートナー)	.102	2.00	.164 +	-.183 +	.114	.053	1.985	.040	2.01
質的判断重視の施策	.294 **	1.45	.383 ***	.182 +	.297 **	.412 ***	1.467	.376 ***	1.55
チーム認識促進の施策	-.058	1.35	-.035	-.114	.013	-.065	1.364	-.058	1.35
職務満足								.113	1.20
R ²	.169		.340	.197	.188	.305		.316	
Adjusted R ²	.113		.296	.143	.134	.259		.265	
F値	3.030 **		7.712 ***	3.679 ***	3.466 ***	6.598 ***		6.146 ***	
自由度(帰帰; 残差)	9; 134			9; 135			10; 133		

注1) +; p<.100, *; p<.050 **; p<.010 ***; p<.001
 注2) VIF値を参照し「勤続年数」をモデルから削除

た。そして標準化回帰係数から、「質的判断重視の施策」が「職務満足」を正に規定することが支持された。次に、「組織コミットメント」の3つの下位次元を従属変数として、同様の手順でそれぞれ重回帰分析を行った。その結果、全モデルは一定の説明力を示した。そして「情動的コミットメント」と「規範的コミットメント」のモデルで、「質的判断重視の施策」との有意な規定関係が支持された。また「組織コミットメント」のモデルは、一定の説明力を示した。そして「質的判断重視の施策」との正の規定関係が支持された。最後に「組織コミットメント」を従属変数として、独立変数に「職務満足」を加えたモデルは、一定の説明力を示した。そして「質的判断重視の施策」と正の規定関係が支持された。

以上の結果を踏まえ解釈をする。ファームで働くコンサルタントにとり、顧客ニーズが高度化する中で、チーム体制での職務遂行が不可欠となっている。このことは自律性に一定の制限を与えることが推測されるが、その必要性については既述の通り新興のコンサルタントから理解を得られるであろう。その上でコンサルタントは、所属する組織で、協働志向の人的資源管理のうち「質的判断重視の施策」を強く認識すればするほど、職務満足や組織コミットメントが高まる傾向があると言えるであろう。「質的判断重視の施策」とは、協働できるコンサルタントが選抜され（項目1）、その上で案件でのチーム貢献が丁寧（3）に評価され（3）、そしてその評価が次の魅力的な案件配分につながる（2, 4）といった職務態度の規定要因である職務配分の分配的公正性と職務遂行時の評価の手続き的公正性と関係する施策により構成されている。そのため協働的な働き方であっても、「職務満足」は高まる。高品質のサービス提供が協働を通じて実現され、次の魅力ある仕事に結びつく

ためと考えられる。また組織コミットメントの中でも、特に規範意識や道徳的観念に基づく「規範的コミットメント」を規定し、個人の功利性や損得に関わる「継続的コミットメント」をほとんど規定しない点は注目に値する。組織の資源の功利的利用が目的で属するのではなく、プロフェッショナルに望ましい傾向を醸成していると言えるであろう。これまで自らの自律性獲得への関心が高かったプロフェッショナルの視線を職務や協働を通じた高品質サービス実現に向けさせるように機能し、これにより、流動性の高いプロフェッショナルを組織に引き付け、その有効性も高めるものと解釈可能であろう。

尚、「情動的コミットメント」、「規範的コミットメント」、「組織的コミットメント」を従属変数とするモデルで「企業規模」との関係が支持された。規模はサービス提供領域の広狭も示すため、プロフェッショナルの専門領域に対する心理的な結びつきの現われとも解釈可能であろう。また「職務満足」と「組織コミットメント」の規定関係は支持されなかった。複数の案件を職務として抱えるため、安定的な傾向を見出し難いと推測される。

4-5. 一元配置分散分析と多重比較の結果

前節で、人的資源管理の施策の認知の程度により、個々人の職務態度に差異が生じることが確認された。しかしながら、人的資源管理は、本来組織レベルの事象であり、ファーム単位で特徴づけることが可能である。それに対してプロフェッショナルは個人的環境と認識するため、同じ組織に属する者の間にも認知に差異が生じる。ただし、その差異は極端なものではなく、組織レベルでの違いを反映した上でのものであろう。

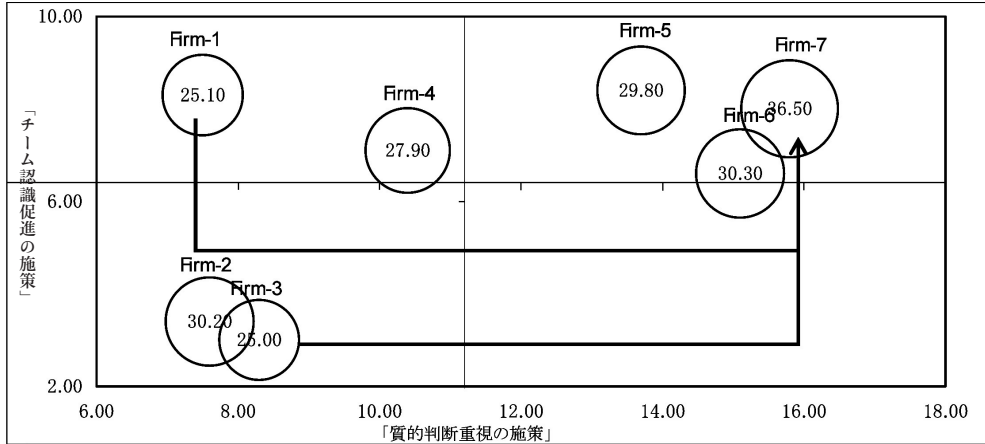
そこで組織レベルの差異を検討するため、

表6 一元配置分散分析と多重比較 (Scheffe) の結果

変数	ファーム							平均	自由度	F値	多重比較 Scheffe (5%)
	1 (n=10)	2 (n=10)	3 (n=10)	4 (n=10)	5 (n=10)	6 (n=10)	7 (n=10)				
「質的判断重視の施策」	7.500	7.600	8.300	10.400	13.700	15.100	15.800	11.200	6, 63	23.631 ***	5>2,3; 6>1,2,3,4; 7>1,2,3,4
「チーム認識促進の施策」	8.100	3.400	3.000	7.100	8.400	6.600	8.000	6.400	6, 63	27.769 ***	1>2,3; 4>2,3; 5>2,3; 6>2,3; 7>2,3
「組織コミットメント」	25.100	30.200	25.000	27.900	29.800	30.300	36.500	29.257	6, 63	3.484 **	7>1,3

注)**: p<.010; ***: p<.001

図1 ファーム別の「組織コミットメント」の得点と有意差箇所



注)円の面積は各ファームの「組織コミットメント」の値を示す。矢印は、有意差が確認された箇所を示す(矢印側が高得点、起点側が低得点)。

以下の手順で一元配置分散分析・多重比較 (Scheffe検定, $p<.050$) を行なった (表6)。先ず、10名以上の回答のあったファーム7社から10名ずつ無作為抽出を行った。その上で「質的判断重視の施策」, 「チーム認識促進の施策」の平均値により各社の人的資源管理の特徴づけを行った。両変数の値が相対的に高いファーム5, 6, 7は「協働志向の人的資源管理」に近い群, その対極がファーム2, 3であり。理念型に近い群, その中間にファーム1, 4が位置づけられる。そして「組織コミットメント」の値は, ファーム2の例外を除き, 「質的判断重視の施策」の高低に順じている。前節の結果とも一致する。次に, 各社の「質的判断重視の施策」, 「チーム認識促進の施策」, 「組織コミットメント」の平均値を一元配置分析により検討した。その結果, 各変数とも有意であり, 組織レベルで有意差

が生じることが支持された。続いて多重比較により, 各社間の差を特定した。その結果, 「組織コミットメント」と「質的判断重視の施策」で共通して, 協働志向の管理に近いファーム7 (高) と理念型に近い1, 3 (低) の間に有意差があることが確認された (図1)。以上から, 組織レベルでも, 協働志向の人的資源管理のうち「質的判断重視の施策」の実践度合いとコンサルタント全体の組織コミットメントの関係性が推測される結果となった。例外的なファーム2については考察で検討する。

5. 考察

本研究では協働を促す「協働志向の人的資源管理」とプロフェッショナルの職務態度の関係について, コンサルタントのデータから検討した。今後の課題は多いが, ここでは3

点のみ挙げることにしたい。第1に「協働志向の人的資源管理」の意義が確認されたが、特に質的貢献に関する具体的な評価項目の内容は明らかにされていない。部分的に開示される情報の積み重ねで克服する必要があるだろう。第2に「職場風土との適合性を考慮した丁寧な採用」について、その採用基準や具体的な方法も不明となっている。高度な専門性と同時に組織コミットメントの高い人材の選抜方法を明らかにすることは、他企業にとっても有益な示唆を多く含むであろう。第3にサンプル数が十分とはいえない。プロフェッショナル組織は、顧客の機密情報を多く取り扱うことから調査そのものが非常に難しい。継続的な取り組みにより、データを拡充していく必要があるだろう。以上、多くの課題が残されているが、本来自律志向の高いプロフェッショナルに協働志向の管理を適用することの影響について一つの示唆を得ることが出来たのではないだろうか。最後に本研究の結論を踏まえ今後の研究への示唆を考察する。

まず本研究の興味深い結果の一つは、理念型に近いファーム2で働くコンサルタントの組織コミットメントが例外的に高いことである。協働志向の人的資源管理の実施度合いに従い、組織コミットメントも高まることが本研究の結果として確認されている。しかし、採用を除き、ファーム2は個人志向の強い理念型である。ファーム2の採用は、入社希望者に対して丸1日の時間をかけ、アセスメントを実施する非常に丁寧なものである。その施策によって獲得されるのは、ある意味「放任的」な組織に対して高いコミットメントを有する人材である。それはどのような人材なのか。国内企業は協働的な風土が高い水準にあると考えることに異論はないであろう。そもそも高い自律志向性を有する者や海外でのMBA取得体験を通じてその志向性が高めら

れた者は、従来の職場で仕事のやりにくさを感じたり、上長も扱いにくさを感じたりすることがあるだろう。そのような人材が自分に適した組織を求め、転職を経て、個人志向的なファーム2に辿り着いたとも考えられる。

ファーム2では、個人の自律性が尊重されるが、個々人が好き勝手な振る舞いをしていくわけではない。他ファームと同様、チームで働くことは不可避である。そのため期日厳守等の行動が求められ、それが実現されている。つまり高い専門性を有しながらも、自律性を闇雲に追及するのではなく、最低限チームワークが成立する程度に留めることができる「大人」である。恐らく知的水準が高く、前職で強い不満や憤りを感じながらも、組織人として振る舞い、成果を上げてきた人材像が推測される。ファーム2は、そのような人材にとり、これまでのような不満や憤りの少ない環境であり、ある意味組織の気遣いを感じさせるため、組織コミットメントが高まるのであろう。このことから、個人の組織選好も職務態度に影響を及ぼしている可能性もあるだろう。

次に本研究の興味深い結果の一つは、「質的判断重視の施策」の重要性である。既述のとおり今日の社会はサービス化の進展により高度な知識や専門性が益々重視され、多くの一般組織でもそれらを基盤とする組織転換が進んでいる。この転換では、ホワイトカラーに「コンサルティング営業」などプロフェッショナルやコンサルタントに類した呼称と従来以上の権限を与え、個人別の量的項目の評価を中核とした管理が進められている。これまでの職能資格制度による全社概括的な基準による能力評価から、具体的行動に着目するコンピテンシー評価と個人別の業績評価の結果を賞与に大きく反映する仕組み、いわゆる「成果主義」、への移行である。従来よりも個

人別に具体的な行動や成果を見極めることが求められる点は評価できる。しかし経済的な動機づけがあくまで中核である。その意味では例えば古典的動機づけ理論の一つである2要因理論の「衛生要因」に準じている。これに対して質問票調査の結果は、協働的な働きぶりに対する評価を職務配分につなげるといった質的判断を重視した施策の有効性である。職務自体の魅力を中核とした「動機づけ要因」に則ったものと言えるであろう。このことは転換を進める多くの組織の人事制度改革がそれで終わりではないことを示唆している。現状のままでホワイトカラーの専門化がさらに進展した場合、これまで当然であった協働的な働き方が困難になることが予測される。このことはサービス品質の低下を意味し、組織の有効性にも悪影響する。高い専門性を有する人材のための取り組みが、職務満足や組織コミットメントを損なってしまう矛盾に陥る可能性がある。成果を上げた者への動機づけや公正性の視点から議論されることの多かった「成果主義」だが、協働や職務態度の視点も重要になりつつあると言えるだろう。

これまでの社会では工場という生産モデルが中心であったが、今日では複数の人材の有する知識や専門性によるモデルに大きく変化しつつある。これに対してこれまでの考察から導かれることは、職務による動機づけや協働といった経営学では古典的ともいえるテーマが課題になりつつことである。しかしこれらは見落とされがちである。安易な組織の転換は、高度専門サービスを提供する力を反って損ないかねない。知識や専門性が重要視される今日、個々人が有する能力を組織化していくことについて再考することが求められる。

【謝辞】本研究のために、ご多忙中、調査にご協力いただいた経営コンサルタントの皆様へ深く

感謝申し上げます。

【付記】本研究は、2004年度早稲田大学特定課題研究（課題番号2004B-852）の助成を得て実施したものの一部である。

【注】

- 1) 経営コンサルティングとは独立した専門的助言サービスで、ビジネス上の諸問題を解決し、新しい機会を発見・補足し、学習を向上し、変革の実施により組織目標の達成に向け経営者と組織を助力することである (ILO & Kubr Eds., 1996, 2002)。
- 2) プロフェッショナル組織の主要資源は、プロフェッショナルとその知識・専門性である。協働を通じた共有化や相互活用を通じたそれらの組み合わせは、組織の競争優位につながると考えられる。
- 3) プロフェッショナルの保有する知識は、他者に伝達可能である。知識を提供された者はそれを使用可能で、提供した者もそれらを失うことはない。資源搾取が生じるのは、知識の有無が個々人の顧客獲得の優位性や報酬に結び付く場合である。
- 4) プロフェッショナルとは、長期にわたる教育訓練に基づく高度の体系的知識・技術と倫理規範および能力的・倫理的基準を維持する職業団体と内的規制を有する職業 (太田, 1993) への従事者を基本的には指す。経営コンサルティングは、専門職業団体、倫理的規範、長期教育による理論・体系的知識の存在といった職業構造的な主要件 (Carr-Saunders, 1933; Greenwood, 1966; Elliott, 1972) の未成熟さにより、低ステータスに至ったと考えられる。しかし3大市場で指導的団体 (米国・欧州経営コンサルティング・ファーム協会, 全日本能率連盟) が設立され、協調的に倫理規定の普及、知識共通体系の開発、国際ライセンスの認定等に取り組んでいる。実際、大手ファームのほとんどが各地域の団体を通じ活動に参加し、世界的に約50%のコンサルタントが専門団体に加入している (ILO & Kubr Eds., 2002)。またコンサルタントへの高度な権限委譲の実態からもプロフェッショナル組織として分類されることが多い (例として、石田, 2004; Mintzberg, 1979, 1983,

- 1998; 西脇, 2004など)。そして組織運営も準じており、プロフェッショナル組織の一つとして位置づけ可能である。
- 5) 職業活動の場は、独立的・個人的と組織成員として活動を営む場合に大別され(長尾, 1995), 組織には非プロフェッショナル組織とプロフェッショナル組織がある。前者では重要な役割を担うものの主力ではなく、後者では主力を担っている(石田, 2004)。製薬会社の研究者や自動車会社のデザイナー等は前者に属し、1990年代頃から注目され盛んに研究された(例として、太田, 1993, 1994, 1995; 佐藤, 1994; 宮下, 2001など)。一方で、後者で働く者の研究は、監査法人の会計士(例として、藤田, 1991; 西脇2006, 2009)やファームのコンサルタント(日詰, 2006, 2009a, 2009b)などに限られる。顧客情報や機密を多く扱うが故に、学術目的でも調査が困難であることも一因であろう。
- 6) 個人の気質傾向の影響は確認されているが、どのように影響を与えているかは明確に解明されてはいない(吉原, 2009)。
- 7) 一定年数以内に昇進出来ない者は、辞めざるを得ない余剰人員管理と適性による淘汰選別の手法のこと。
- 8) 一般組織でも総合職等の基幹人材の選抜で複数回の面接など質的判断を多く含む方法が採られている。しかし人事部による新卒採用が多く、基本的資質や将来性を重視する。一方特定のニーズ充足のための人材選抜では専門性や過去のキャリアの蓄積が重視され、主に現場による中途採用が多い。ファームの採用は後者と類似するが、それに加え組織の求める働き方との適合性を判断するために複数回の面接が実施される。
- 9) 細田(2003)によると、多職種が協働してチーム医療が行われることに対して診療報酬が認められるのは、リハビリテーションや緩和ケアなど一部の領域に限られている。
- 10) 本来、組織レベルの人的資源管理に関する変数と個人の態度との関係性を明らかにする場合、竹内・竹内・外島(2007)がその適用可能性を示した階層線形モデルを利用したマルチレベル分析の活用が望ましいであろう。しかしプロフェッショナルは、人的資源管理のあり方を過去の職務経験により個人レベルで認知する傾向があり、本稿ではそれに則る。
- 11) 人的資源管理の諸施策はそれぞれ独立的ではなく相互に関連し人材に影響を与えると考えられる。特にプロフェッショナルは人的資源管理を個人的環境と認識するため、心理尺度の考え方に則り、諸施策の構成概念を因子分析で確認する。

【参考文献】

- Allen, N. & J. Meyer (1990) "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomer's Commitment and Role Orientation," *Academy of Management Journal*, 33(48), pp.847-858.
- Barnard, C. I. (1938) *The Function of the Executive*, Boston: Harvard Business School Press (山本安次郎・田杉毅・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968).
- Berger, P. K. & A. J. Grimes (1973) "Cosmopolitan-local: A factor analysis of the construct," *Administrative Science Quarterly*, 18, pp.223-235.
- Carr-Saunders, A. M. & E.W. Phil (1933) *The Profession*, Oxford: Oxford University Press.
- Cornwall, J.R. & A. J. Grimes (1987) "Cosmopolitan-Local: A Cross-lagged Correlation Analysis of the Relationship between Professional Role Orientations and Behaviors in an Academic Organization," *Human Relations*, 40, pp.281-298.
- Drucker, P. F. (1988) "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, 66, January-February, pp.45-53.
- Elliott, P. (1972) *The Sociology of the Professions*, London: McMillan.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- 藤田誠 (1991)「組織風土・文化と組織コミットメントー専門職業家の場合ー」, *組織科学*, 第 25 巻1号, pp.78-92.
- 藤田誠 (1983) 「専門職業化と組織コントロール」, *早稲田商学*, 第355/356合併号, pp.187-219.
- Goldberg, L., Baker, F., & A. Rubenstein (1965) "Local-cosmopolitan: Unidimensional

- or multidimensional?," *American Journal of Sociology*, 70, pp.704-710.
- Goulder, A. W. (1957) "Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.281-306.
- Goulder, A. W. (1958) "Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-II," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.444-480.
- Greenwood, E. (1966) "The Elements of Professionalization," In H. Vollmer & D. Mills (Ed.), *Professionalization*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., pp.9-19.
- Grimes, A. J., & P.K. Berger (1970) "Cosmopolitan-local: Evaluation of the construct," *Administrative Science Quarterly*, 15, pp.407-416.
- Hall, R. H. (1968) "Professionalization and Bureaucratization," *American Sociological Review*, 33, pp.92-104.
- 波頭亮 (2006) 『プロフェッショナル原論』ちくま新書.
- 日詰慎一郎 (2009a) 「協働志向の人的資源管理と専門職業意識—経営コンサルタントのプロフェッショナルリズムに関する実証研究—」, 日本労務学会誌, 第11巻1号, pp.31-47.
- 日詰慎一郎 (2009b) 「プロフェッショナル組織の戦略と競争優位—経営コンサルティング・ファーム7社の比較分析—」, 日本経営学会誌, 第23号, pp.50-62.
- 日詰慎一郎 (2006) 「プロフェッショナル組織の倫理風土とソーシャルキャピタル—経営コンサルタントの職業規範に基づく協調の実現に向けて—」, 日本経営学会誌, 第16号, pp.16-31.
- 細田満和子 (2003) 『「チーム医療」の理念と現実』日本看護協会出版社.
- Iaffaldano, M. T. & P. M. Muchinsky (1985) "Job satisfaction and performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 97, pp.251-273.
- ILO & M. Kubr (Eds.) (2002) *Management Consulting: A Guide to the Profession (Forth edition)*, ILO.
- ILO & M. Kubr (Eds.) (1996) *Management Consulting: A Guide to the Profession (Third revised edition)*, ILO.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, M., & K. Paul (1989) "Construction of a Job in General Scale: A comparison of global, composite and specific measures," *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.193-200.
- 石田英夫 (2004) 「プロフェッショナルの人材マネジメント」, 中村学園大学・中村学園大学短期大学部研究紀要, 第36号, pp.123-131.
- 伊藤健市 (2008) 『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社.
- Judge, T.A., & J.E. Bono (2001) "Relationship of core self-evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.80-92.
- 北村慶 (2006) 『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社.
- 倉重英樹 (2003a) 「「学習する組織」のプラットフォーム設計」, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, March, pp.60-71.
- 倉重英樹 (2003b) 『プロフェッショナルリズムの覚醒』ダイヤモンド社.
- Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, pp.1297-1349.
- Maister, D. H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*, New York: The Free Press.
- Mathieu, J.E. & K. Hamel (1989) "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals," *Journal of Vocational Behavior*, 34, pp.299-317.
- McKenna, P. J. & D. H. Maister (2002) *First among Equals: How to Manage a Group of Professionals*, NY: The Free Press.
- Meyer, J. P., & N.J. Allen (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks, CA:

- Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & L. Topolnysky (2002) "Affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-52.
- みんなの就職コンサルティングキャリアグループ (2003) 『コンサルティング業界 仕事と戦略』 東洋経済新報社.
- Mintzberg, H. (1998) "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals," *Harvard Business Review*, November-December, pp.140-147.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Five: Designing Effective Organizations*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc..
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc..
- 御立尚資 (2003) 『戦略「脳」を鍛える BCG流 戦略発想の技術』 東洋経済新報社.
- Mitrano, J. R. (1997) "That's not fair!: The social construction of organizational (in) justice among professionals," *Sociological Inquiry*, 67, pp.182-206.
- 宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル』 同友館.
- Mowday, R., Steers, R., & L. Porter (1979) "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.
- 長尾周也 (1995) 『プロフェッショナルと組織』 大阪府立大学経済学部.
- 中島洋 (2002) 『アクセント』 日経BP出版.
- 西脇暢子 (2009) 「プロフェッショナル組織における協働関係形成と昇進の関係—会計監査法人の事例研究からの一考察—」, 日本経営学会誌, 第23号, pp.63-74.
- 西脇暢子 (2006) 「会計監査法人における協働ネットワーク実態調査—その構造, 形成要因, 組織的影響について—」, 日本労務学会誌, pp.15-25.
- 西脇暢子 (2004) 「組織とプロフェッショナル」 二村敏子編 『現代マイクロ組織論』 有斐閣ブックス, pp.219-236.
- 太田肇 (1995) 「有機的組織と官僚的組織: どちらが人間のか」 組織科学 29巻2号, pp.13-20.
- 太田肇 (1994) 『日本企業と個人』 白桃書房.
- 太田肇 (1993) 『プロフェッショナルと組織』 同文館出版.
- 大石哲之 (2004) 『よくわかるコンサルティング業界』 日本実業出版社.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & P.V. Boulian (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Quinn, J.B., Anderson, P., & S. Finkelstein (1996) "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, March-April, pp.71-80.
- 佐藤厚 (1994) 『プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究』 日本労働研究機構.
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM施策と組織風土が職務態度に与える影響の検討事例」, 経営行動科学, 第20巻第2号, pp.127-141.
- 田中朋弘 (2002) 『職業の倫理学』 丸善株式会社.
- 田尾雅夫 (1995) 『ヒューマン・サービスの組織』 法律文化社.
- 都村長生・高橋俊介 (1999) 『コンサルタントは付加価値で勝負する』 東洋経済新報社.
- 上田泰 (2003) 『組織行動研究の展開』 白桃書房.
- Vandenberg, R.J. & C.E. Lance (1992) "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment," *Journal of Management*, 18, pp.153-167.
- Wilensky, H.L. (1964) "The professionalization of everyone?," *The American Journal of Sociology*, 70, pp.137-158.
- 吉原克枝 (2009) 「職務満足」 産業・組織心理学会編 『産業・組織心理学ハンドブック』 丸善株式会社, pp.168-171.
- 全日本能率連盟 (2001) 『内外経営環境の変化に対応するための国際競争力基盤創出に関する調査報告書: 経営コンサルティング業21世紀ビジョンの展望』 全日本能率連盟.