

組織文化の構造化に関する考察

——新卒社員の組織エスノグラフィー——

渡 辺 泰 宏

概 要

本研究の目的は、急成長する IT 企業に就職した新卒社員とその職場の参与観察を通じて、会社や職場の共有価値の継承・創造によって組織文化が形成されていく過程を明らかにすることである。そしてこの過程を捉えるために、本稿では Lave & Wenger (1991) の状況的学習の分析枠組みを据え、参与観察で得た新入社員のケースを分析することを試みた。ケース分析の結果、第 1 に、新卒社員は日々の実践の中で、職業人、組織人としてのアイデンティティを形成しながら、職場のさまざまな知識を学んでいることが明らかになった。第 2 に、組織文化の構造化の観点においては、新卒社員が、歴史的に形成された組織の共有価値を継承する役割を果たしていることが明らかとなった。

I はじめに

本研究の目的は、急成長する IT 企業に就職した新卒社員とその職場の参与観察を通じて、会社や職場の共有価値の継承・創造によって組織文化が形成されていく過程を明らかにすることである。

事業の拡大途上にある IT 企業は、変化する外的環境に合わせて柔軟に適応していくことを求められる。例えば、増加しつづけるユーザー数、想定を超えたアクセスによるシステム障害、新たな情報技術やライバル企業の出現など、様々な不測の事態の中で運営していかなければならない。一方、企業の内部に目を向ければ、その組織を構成するのは、様々な専門知識をもった技術者集団である。彼らは、日々発生する不測の事態に対応するために、互いの専門知識を連携させ、協働することで問題解決にあたる。ここでは職務上の価値観の差異によって対立する場合が多々あり、高度な調整能力が必要不可欠である。このような経営課題は、VUCA (Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity) 時代といわれる変化の激しい環境下では、IT 企業だけの問題ではない。例えば、高度な知識をもった医療スタッフによるチーム医療や、高度信頼性を必要とする社会インフラの提供企業など、職務上遂行上の高い水準での連携と統制は現代の経営の共通課題である。

このような現代の経営組織において、有効な管理手法は、組織の「共有価値 (shared values)」による統制である。共有価値とは、「何が正しく、何が正しくないか」、「何が成功し、何が成功しないか」というような、その組織で信じられている信条や価値観のことである。これが組織内で共有されていれば、組織成員の意思決定と行動に一貫性を与えることができ、不測の事態への対応においても的確で即時の判断ができる。またこれらの共有価値は新人たちにどのようにふるまうべきかを教える時のガイド

の役割を果たしている。これを教え込むことによって、組織の共有価値は継承され、「組織文化」とよぶような安定的な構造となって、組織に秩序と安定性をもたらす。特に成長途上のベンチャー企業にとっては、創業者である社長の経営信条を基礎に、組織の共有価値をいかに形成するかは、大きな課題であるといえる。

この共有価値をめぐる諸問題は、経営学領域においては「組織文化」として議論されてきた課題である。組織の共有価値を形成し、それを組織の文化として定着・継承させていくことで、組織の内的統合力と外的適応力の両方を高めることが可能と考えられてきた (Schein, 1985)。

ここで、組織文化研究の第一人者である Schein (2010) は、組織文化を「共有された基本前提のパターン」であるとし、それは「組織の新しい成員に教え込まれるものである」と定義した (Schein 2010, p.18, 訳書, p.21.)。つまり、組織文化の形成にとって1つの重要な論点となるのが、組織の共有価値を組織成員にいかに学習させ、その行動様式を身につけさせるかという問題である。つまりこれは、組織文化の形成が「学習」に関わる問題であることを意味している。

したがって、組織文化をめぐる経営課題は、マクロレベルでは組織の共有価値をいかに醸成するかという問題であり、ミクロレベルにおいては、組織の共有価値を個人にいかに学習させ、組織への一体化やコミットメントを促進するかという問題であるといえる。

以上の問題関心に基づき、本稿では組織文化の構造化の過程を考察するにあたり、組織の新しい成員としての「新卒社員の学習過程」に焦点を絞り、以下のリサーチ・クエスチョンについて検討する。

第1に、新卒社員はどのようにして職場の共有価値を学び、それを身につけるのか。

第2に、職場の価値はどのように共有され、組織文化として構造化されるのか。

これらのリサーチ・クエスチョンに答えるために、次節において、先行研究をふまえどのような方法と分析枠組みを用いるかについて述べる。

II 研究の方法と対象

1 研究方法

組織文化の諸研究は、1980年代の企業文化ブームから約40年が経過し、質的・量的発展を遂げている。組織文化のハンドブック (Ashkanasy, et al. (eds.), 2011) によれば、組織文化の研究領域は6つに分類され、その領域は広範である¹⁾。文化という言葉の多義性のために多様な議論が展開されていると考えられるが、このハンドブックの序文において Schein は、現在の組織文化研究の問題点と可能性について次のように述べている (Schein 2011, pp.xi-xiii.)。その内容を以下に要約する。

Schein は、組織文化や組織風土に関する研究領域が拡がりを見せ、その重要性が社会に認知され関心が高まったことは喜ばしいことであるとした。そして文化と風土を、集団の発展やアイデンティティの形成といった重要な概念と結びつけて考察することは、理論と実践の両方にとって好ましい傾向であるとしている。一方で、研究者が文化や風土の数少ない次元を取り上げ、それらを生産性や離職率等の変数と関連づけ、そこに相関関係があると証明するような方法には根強い問題があるとした。なぜなら、組織文化は、行動の規則性、言説のパターン、シンボルの使用、集団・組織・社会におけるアイデンティ

1) 6つの領域は、①文化、風土、マルチレベル分析、②ポジティブな職場文化・風土に関する研究、③社会組織プロセスに関する研究、④組織ダイナミクスとアイデンティティ研究、⑤組織文化と組織論、⑥組織文化の国際比較研究、である。

ティの構築、時間・空間・権威・人間本質についての基本前提に関連しており、それらの要素が複雑に絡み合っているものだと考えられるからである。したがって、文化や風土に関わるこれらの要素を明らかにし、諸要素の相互的な作用を長期にわたって観察することの重要性をあらためて指摘している。

ここでScheinは、文化を観察する有用な方法として、フィールドスタディ、ケース、縦断的な研究をあげ、その先行研究としてKundaや自身の研究をあげた。なかでもKundaの研究は、ハイテク企業DEC社の長期の参与観察によって、DEC社の組織文化の実態（エンジニアリングの文化）を記述した代表的な質的研究である（Kunda, 1992）。Kundaが採用した質的調査の方法は、エスノグラフィー（民俗誌）といわれる。金井他（2010）によれば、エスノグラフィーとは、調査対象に深く入り込み、参加者として対象を観察することによって、内部者の見解を解明するためのフィールドワークの報告書、そのような調査プロセスを指す用語である（金井 2010, p.ii）。これは、主に文化人類学において未開の民族の調査から生まれた調査手法であるが、都市や組織など現代のコミュニティにも適用されるようになり、組織文化、組織学習、組織アイデンティティなどの境界領域において「組織エスノグラフィー」として発展してきている（Cook and Yanow, 2006; Kunda, 1992; Van Maanen, 1979）。

日本においては、金井（1990）による経営組織論領域や組織文化の研究にエスノグラフィーを用いるための方法論研究が古く、その後の研究の展開として、組織文化の縦断的な研究（出口, 2004）がある。また経営学と文化人類学の境界領域として「経営人類学」の諸研究があり、例えば、経営理念の研究（住原他, 2008；三井編, 2013）、そしてエスノグラフィーを用いた多様な経営文化の研究（日置・中牧編, 2012; Nakamaki, et al. (eds.), 2016; Nakamaki, et al. (eds.), 2019; Mitsui (ed.), 2020; 八巻編, 2020）など研究の蓄積がある。

したがって、組織文化とよぶような目に見えにくい経営現象を捉え、その構造化の実態を記述するためには、エスノグラフィーによる質的研究の方法が有効であると考えられる。本稿では、組織に入り込んだ観察者の視点で組織の実態を描く、参与観察の方法によってケースを記述することを試みた。

参与観察の伝統的な手法は、観察者が写真を撮るかのようにそこで見た客観的事実を克明に記述することによって、その世界を浮かび上がらせようとする「写実的な技法」が一般的である。この写実的技法では客観的な事実のみを取り出し、徹底して観察者の主観を排除することが原則とされる。しかし筆者は、観察者であり行為者（組織への参加者）として、主観的に観察されたものをあえて排除しなかった。なぜなら、組織の学習過程の実態を描き出すにあたっては、筆者の個人的な経験と行動や心的変化をふまえて、筆者を中心とした他者との関係性を描くということが適した方法であると考えたからである。このような観察手法は、文化を記述するエスノグラフィーの中では、「告白体の物語」として分類されるものである（金井他 2010, pp.46-47.）。

2 研究対象

本稿における観察対象は、日本最大手のインターネット・ショッピングモール「楽天市場」を運営する楽天株式会社（以下、楽天）である。筆者は楽天に2007年4月に新規学卒社員（新卒社員）として入社し、2010年3月までの3年間、内部者として仕事に従事しながら組織動態を観察してきた。本稿では、筆者が新卒社員として観察した組織実態について記述することを試みる。具体的には新卒社員がどのように仕事をおぼえ、どのようにその組織の一員らしくなっていくのか、その学習過程を時系列に追い、どのような行動変化や心理的变化があったのかを記述する。

楽天は、1997年に代表取締役の三木谷浩史氏によって設立された。楽天の中核事業である楽天市場は、

ショッピングモール型のEコマース(EC)を展開している。このビジネスモデルは、楽天が一般消費者に直接販売するのではなく、楽天はショッピングモールの出店者が販売するためのウェブシステムを提供している。同じく世界的なECを展開するAmazon.comとよく比較されるが、AmazonのビジネスモデルがBtoC(Business to Consumer)であるのに対し、楽天はBtoBtoCである。楽天市場には、大小さまざまな規模の出店者がおり、モールにそれぞれの店をかまえている。2022年3月時点の楽天市場の店舗数は約5万6千店、登録商品数は3.6億商品となっており、世界最大級のショッピングモールサイトの1つである²⁾。

2007年に創業から10年を迎えた楽天は、海外市場へ目を向け始める。2008年に台湾楽天市場を開設し、2009年にはタイ、2010年にはアメリカ、中国のECマーケットへ進出した。2010年は、社内公用語のEnglishnizationへの移行が発表された。その後、多くの国々でインターネットサービスを展開することを目指し、2012年に楽天は社内公用語の英語に完全に移行した(Neeley, 2011, 2017)。

現在、楽天はECだけでなく、携帯電話、トラベル、デジタルコンテンツ、通信などのインターネットサービス、クレジットカード、銀行、証券、保険、電子マネーといった金融サービス、さらに野球、サッカーといったプロスポーツなど、多岐にわたる分野で70を超えるサービスを運営している。これら幅広いサービスを会員制によって結び付け、ユーザーのグループサービス内でのクロスユースを高める戦略をとっている。このような事業戦略は、インターネットだけでなくリアルな世界も含めてすべての経済活動が循環していく「楽天エコシステム(経済圏)」とよばれる。2021年度の連結売上高は約1兆6817億円、国内の流通総額は約5兆円、グローバル流通総額は約26.9兆円、2022年3月時点の従業員数は連結で29,531名という巨大企業に成長した³⁾。

楽天を研究対象として取り上げる意義は2つある。第1に、楽天は、「朝会(あさかい)」と呼ばれる早朝全社ミーティングなど、ユニークな行動準則をもつ企業であり、急激に事業規模が拡大するなか組織の価値観や規範の形成のための様々な施策を講じていた企業であるということ(Watanabe and Isomura, 2020)。第2に、楽天のような大規模な自社システム開発を行う企業は、日本のIT人材の育成においてもリーディングカンパニーであるということ。したがって楽天の新卒社員の育成のケースは、ベンチャー企業における組織文化の形成、そして今後のIT人材の育成という2点において有用なケースとなると思われる。

次節において、上記で示した研究方法と対象をどのように考察するのか、分析枠組みについて述べる。

Ⅲ 分析枠組み

本稿における組織文化の概念は、先述したSchein(2010)の組織文化の定義に基本的には従いながらも、組織文化の構造化を捉える分析枠組みとして、Lave & Wenger(1991)の状況的学習理論の分析枠組みを援用する。この状況的学習理論を本稿の分析枠組みにすえる理由は、以下で示すように、状況的学習理論が、個人の学習の観点から組織全体の文化の生成を捉える枠組みだからである。

状況的学習理論は、徒弟制研究を端緒とする学習論の1つであるが、個人と組織における知識や技能

2) 楽天コーポレートサイト「数字で見る『楽天市場』25年の歩み」(<https://rakuten.today/blog-ja/rakuten-ichiba-25years-2022-j.html> : 閲覧日 2022年6月1日)

3) 楽天コーポレートサイト「楽天グループ株式会社2021年度通期および第4四半期決算」(https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2022/0214_06.html : 閲覧日 2022年6月1日)

の伝承、そして個人と組織がそれぞれのアイデンティティを獲得していく過程を捉える枠組みである。以下において、Lave & Wenger の理論について、基本概念を中心にその概念枠組みを概観する。

1 学習と参加

Lave & Wenger によれば、学習には、「学習それ自体の社会的実践の統合的かつそれと不可分の側面」があり、状況的でない（状況に埋め込まれていない）活動はなく、知識や学習はそれぞれ関係的であり、学習活動はそこに関与した人々に関心をもたれたものとされた（Lave and Wenger 1991, p.31., 訳書, p.5.）。

彼らの理論はそれまでの学習論と大きく異なり、学習を単なる「知識の教授（teaching）」とは捉えない。実践的な行動による、学習者の能動的な「学び（learning）」であることを強調し、学習を、学習者による共同体への「参加（participation）」に関わる問題であるとした。学習と参加についての関係性は、主著の冒頭で次のように説明される。

「つまり、学習者は否応なく実践者の共同体に参加するのであり、また、知識や技能の修得には、新参者が共同体の社会文化的実践の十全的参加（full participation）へと移行していくことが必要だということである。『正統的周辺参加』は、新参者と古参者の関係、活動、アイデンティティ、人工物、さらに知識と実践の共同体などについての1つの語り口を提供するものである。これは、新参者が実践共同体（community of practice）の一部に加わっていくプロセスに関係した話である。一人の人の学習意図（intentions to learn）が受け入れられ、社会文化的な実践の十全的参加者になるプロセスを通して学習の意味が形作られる。この社会的プロセスは、知性的技能（knowledgeable skills）の修得を含む、というよりも、実際包摂しているのである。」（Lave and Wenger 1991, p.29., 訳書, p.1.）

こうして、彼らは徒弟制の研究から状況的学習の概念を導き出し、学習は学習者の能動的学びであり、共同体への参加に関わるものであるとした。すなわちLave & Wenger の概念枠組みの本質は、「実践共同体への参加」となる。

2 実践の文化

Lave & Wenger によれば、学習者が共同体の関係性の中で学ぶのは、知性的技能以上のものを含んでいるとされ、共同体の実践を構成しているものがなにかについての一般的な全体像をつくりあげるとされる。したがって、彼らが学ぶのは以下のような「実践の文化（culture of practice）」である（Lave and Wenger 1991, p.95., 訳書, p.76.）。

「そこには誰が関与しているか、何をやっているか、日常生活はどんなふうか、熟練者はどんなふうにし、歩き、仕事をし、どんな生活を営んでいるか、実践共同体に参加していない人はどんなふうにしてこの共同体と関わっているか、他の学習者は何をしているか、学習者が十全的な実践者になるには何を学ぶ必要があるのか、などである。このスケッチは、古参者がどのように、いつ、また何について協力し合い、結託し、衝突しているかとか、どんなことを彼らは喜び、嫌い、大切に、感嘆するかについての理解の深まりをも含んでいる。それはとくに手本（exemplars）（それが学習活動の基礎であり動機づけなのである）を提供する。手本には熟練者、完成した製品、さらに十全的実践者

になっていく過程で一步先んじている徒弟が含まれる。」(Lave and Wenger 1991, p.95., 訳書, p.77.)

したがって、Lave & Wenger のいう「知識 (knowledge)」という語は、広義には「文化 (culture)」というような意味でも用いられるし、狭義には生産過程に必要な「技術 (skill)」としても捉えられる概念である。本稿の問題関心の1つである組織に共有化される価値観も、Lave & Wenger の分析枠組みの中では、この知識という概念に内包されるものであると筆者は考える。

3 正統的周辺参加とアクセス

徒弟制における学習過程は、学習の重要な資源にアクセスできるかどうかにかかっており、そのアクセスの可否は共同体の他者の影響を強く受ける。そして、このアクセスの対象となるのは、情報、資源、参加の機会、共同体の他の成員など多岐にわたる。特に重要だと考えられるのは、既存の成員との関係性を規定する「他の成員へのアクセス」である。Lave & Wenger が、「熟練者とみなされた実践者に受け入れられること、また彼らと交流することが、学習を正統的なものにしており、徒弟の観点からみて価値あるものになっている。」と述べているように、他の成員に共同体の一員として認められることの重要性が指摘されている (Lave and Wenger 1991, p.109., 訳書, p.95.)。

このアクセスに関わる事例として、Lave & Wenger は職に加工の職人の事例をあげている (Lave and Wenger 1991, p.104., 訳書, p.88.)。食肉加工の職人は、高度に専門分化された流れ作業の一部を担う。彼らは、最も効率的に働くために、一日中同じ作業を続ける。そして、自分の代わりとなる新参者が入ってこない限り新しい作業を任されることはないし、教育訓練を受けることも短期的なコストの増加とみなされるため、学習の機会も与えられない。彼らは職務を拡大することができないため、周辺的な作業から共同体への参加を深めていくことができない。つまり、食肉加工の徒弟は、学習に対して周辺的なアクセスを与えられない状況にある。

4 共同体の構造化

Lave & Wenger の状況的学習論は、個人の観点からみれば共同体への参加の過程であると捉えられるが、一方、共同体の観点からみれば、共同体の構造化の過程としても捉えられる。彼らは、実践的共同体の構造化を、ブルデューの文化的再生産の概念を援用しながら、共同体の再生産過程として捉える。

先述のように、共同体には、参加者によって生産様式や技能が継承されるとともに、共同体の成員性や参加者のアイデンティティが歴史的に形成される。それは新参者から古参者へと移行するサイクルとして描かれており、「知性的技能の循環 (circulation of knowledgeable skill)」過程として捉えられる (Lave and Wenger 1991, p.57., 訳書, p.34.)。つまり、正統的周辺参加の概念は、変化する人格と変化する実践共同体の二つを生み出すことに内在する共通の過程であると理解される。それは、個別の学習過程でありながら、共同体に継承される学習自体の構造的な再生産過程であり、共同体の構造化の過程である。古参者と新参者との相互的な学習関係の中で、個人は生産様式や技能を継承するとともに、共同体は成員性や参加者のアイデンティティを歴史的に形成する。

しかし、この再生産サイクルは単純な模倣によって古参者から新参者へと継承されていくわけではないため、以下のような矛盾やコンフリクトを内包している。

「社会的再生産のサイクルは、社会的実践やアイデンティティの形成には必ず伴う矛盾や闘争のな

かで立ち現れる。新参者にとっての意味と、新参者の増大による古参者にとっての意味には根本的な矛盾がある。なぜなら、十全的参加への向心的発達、またそれに伴っての、実践共同体の成果ある生産は、同時に古参者の交代を意味しているからである。」(Lave and Wenger 1991, p.57., 訳書, p.35.)

つまり、新参者と古参者は、相互的な学習の関係でもあり、互いの関係を脅かす競合的關係でもある。このような観点からも、「教えるもと教えられるもの」という二項的關係では、もはや学習を捉えられないことが理解できるだろう。従来の徒弟制の理解では、親方と徒弟という明確な権力關係の図式のもとで教示的な学習が展開されているとされてきたが、状況的学習は、共同体の参加者の相互構成的な關係性を強調する。このような見方は、どちらかが他方を一方的に規定するような關係性ではない。つまり学習過程は、それを支えようとする力とそれとは反対の働きをもつ力とのコンフリクトを含んでいるのである。

5 2重の構造化

以上がLave & Wengerの学習理論の要約である。上記の要約で示されたように、個人は、新たな組織の一員になろうとする時、そこにいる他者や、歴史とともに育まれた固有の文化との関わりの中で共同体の成員性を獲得する。つまり、個人は共同体の成員として、その共同体に構造化されるといえる。一方、共同体においては、古参者から新参者へ知識が継承・創造される過程において、共同体の文化が生成され、構造化される。

つまり、個人と共同体におけるこの構造化は、誤解を恐れずにいえば、個人と組織における同時発展的な「2重の構造化」と捉えられる。この視座は、組織文化の構造化の過程を明らかにするための有効な分析視座であると筆者には思われる。なぜなら、組織文化の構造化は、個人の学習に関わる問題であり、その学習過程を通じて組織の共有価値が形成されるものと考えからである。したがって、本稿ではケースの分析において、Lave & Wengerの状況的学習理論を分析枠組みにすえとともに、個人と組織の2重の構造化という視座で分析を試みる。

ここで経営学領域における状況的学習の代表的な先行研究としては、実践共同体に着目した松本(2003,2019)による一連の研究があげられる。松本(2019)は、実践共同体理論の諸研究の詳細なレビューから、公式組織と実践共同体を区別する立場をとっている。本稿では、Lave & Wenger(1991)の基本理解にしたがい、公式組織(経営組織)と実践共同体とを分離せず、経営組織における「共同体的な性質」について検討することを試みる。

また本研究が対象とするIT企業の実践における学習スタイルは、ペア・プログラミングなどの学習方法に代表されるように、熟達した先輩社員に指導を受けながら実践的に知識を習得する学習スタイルが一般的である。つまりITの教育現場は、熟達者から技能や知識を学ぶ徒弟的な性格をもつといえる(Hoover and Oshineye, 2009)。そしてそのような先輩と新人との「教え教えられる」相互の学習關係のなかで、組織の知識や技能、行動様式を学習し、身につけていくと同時に、組織文化がどのように構造化されるのかを考察したい。

したがって以上の考察から、組織文化の構造化を考察する本研究の目的において、状況的学習理論の概念枠組みは、組織文化の構造化過程を捉えるための有用な分析枠組みであるといえる。本稿では状況的学習理論の諸概念を用いて、参与観察で得られたケースを読み解くことで、組織文化の構造化の実態に迫りたい。

以上の分析枠組みにしたがい、次節において、IT 企業の参与観察によって得られたケースを記述する。

IV ケース「新卒社員の組織エスノグラフィー —システム開発の現場から—」

1 新卒採用の状況

筆者が入社した 2007 年の楽天は、2004 年にプロ野球に参入するなどして知名度も上がり、主力事業の「楽天市場」を中心に事業が急拡大していた時期だった。また 1997 年の創業から 10 年目を迎え、これまでの事業の沿革をまとめた社史『10 年史』が編纂されるなど、次のステップへ向けた節目の時期でもあった。ベンチャー企業らしいかつての成長スピードは若干鈍化する傾向にあったが、日本国内の EC 市場における楽天のポジショニングは磐石なものとなりつつあった。したがってベンチャー企業から大企業へとその姿が変貌しはじめた時期であるといえる。

また当時から、企業目標や行動準則が、創業者である三木谷浩史社長の様々な言葉によって語られ明文化されていた。毎週月曜日朝 8 時から行われる「朝会（あさかい）」とよばれる全社会議や自分のデスクの周辺の掃除（椅子の足を拭く）などの慣習も定着していた。社長の講話をまとめた『社長講話』、楽天の事業の意義や社会的使命を明文化した『楽天主義』と題された小冊子が作成されたのも、創業から 10 年目を迎えたこの時期である。

楽天の 2007 年度の新卒社員の採用状況は、超売り手市場という外的要因と、業務拡大を狙った会社の戦略という内的要因によって、筆者と同期入社した 07 年度の新卒社員は約 204 名と前年に比べて大幅な採用増加となった。05 年度入社の新卒社員が 75 名、06 年度の新卒社員が 159 名で、新卒採用枠の拡大にともなって、会社もその受け入れ態勢を整えつつあった。新卒社員や中途社員を含め、社内全ての教育プログラムを統括しているのは、教育研修部という部署であった。新卒社員の採用数が増加した 07 年度から教育研修室から教育研修部へと格上げされ、より充実した研修を実施できるように組織的な強化が図られた。新卒社員に向けての研修プログラムも本格的な導入から 4 年目となり、その内容も充実してきていた（阿部、2005）。

2 導入研修

2007 年 4 月の入社から最初の 2 カ月間は、同期入社した約 200 名に対して同様の合同研修が実施された。200 名の新卒社員が 30 名程度のクラスに分けられ、さながら学校のような感じだった。研修プログラムは、役員講話、事業部紹介、プログラミング研修などの座学、営業研修、サービス改善提案、先輩社員とのランチ会など、実際の現場や人にふれるものまで様々である。ここではどのような些細な内容であっても、全力で徹底して取り組むことが要求された。意識的にも行動の面においても「学生」から脱却し、「社会人」になることが意図されていた。

そして、この導入研修では新卒社員同士のネットワークが形成された。研修プログラムの中で様々なグループワークや活動を共に取り組むことで、新卒社員たちのなかにある種の連帯感が生まれた。様々な研修内容が配属後の仕事の現場において役立ったかどうかは定かではないが、この全体研修で構築された「同期」という人的ネットワークは、その後の会社生活を円滑に送る上で貴重な財産となった。

様々な研修プログラムを通して、楽天という会社がどのように始まり、どのように成長してきたのか、そこにはどのような想いがあったのかが先輩社員の口から語られた。各部署の説明にやってきた先輩社員は、各部署のエース級の社員であり、彼らは新卒社員が目指すべきロールモデルとして、それぞれ

れの仕事において何が大切であるのかを伝えた。新卒社員研修の様子は、社内報『楽がき』において社内に広く情報共有されている。新卒への教育・指導の様子が伝えられるとともに、先輩社員が新人の時代に経験した苦労話が掲載され、新卒社員を応援する特集が組まれるなどした。

2ヵ月間の合同研修期間を終えると、新卒社員のそれぞれは各事業部への配属となった。200名ほどの部署に配属されるか未定で入社していたため、この2ヶ月の導入研修における会社側からの評価と、本人の希望とによってその後の本配属が決定された。筆者は楽天が運営する様々なウェブサービスのシステムを構築・運用する開発部への配属となった。

3 配属

筆者とともにシステム開発部に配属となった新卒社員50名は、さらに2カ月にわたる長い研修期間に臨み、その後、開発部内の各専門部署へ本配属となった。入社から4か月に及ぶ長期間の研修が実施された理由は、この50名のほとんどが文系大学出身者で、学生時代にプログラミングの経験に乏しかったことが原因である。

筆者は、自身の希望が通り、楽天の基幹事業である楽天市場のシステム開発部へ配属されることになった。楽天市場のシステム開発は、システム開発部の中でもハードワークを強いられる部署であることは社内でよく知られており、配属当初、部署のマネージャーからは「地べたに這いつくばっても3年は我慢しろ」と激励された程である。配属されてまだ間もない頃は、会社に出勤した際に、夜通し働いていたであろう先輩社員がデスク脇の床で寝ている姿を発見し驚いたものだった。しかしそのような光景もすぐに日常になった。

システム開発部で楽天市場を担当する部署に配属になった新卒社員は、筆者も入れて5名であった。このうち学生時代にプログラミングの経験があったのは1名のみである。その他は全員が文系学部出身だった。Rakuten Merchant Server (RMS) とよばれる楽天の創業当初から稼働する楽天市場のメインシステムの開発・運用がこの部署の業務である。このRMSは、出店店舗が使用する、商品登録システム、受注管理システムからなり、この主要機能ごとにグループが編成されていた。新卒社員の5名はそれぞれのグループへ配属となった。

本配属後、新卒社員たちはすぐにプログラムを書き、先輩社員と同じように業務をこなせるわけではない。はじめは部署のメーリングリストやサービス仕様書の整備、会議の議事録係などの簡単な業務をこなしながら、サービス全体についての全体像をおぼろげながらにつかんでいった。

部署のメーリングリストの作成は、実はその調整が非常に困難なタスクである。メールは楽天の業務における最も重要なコミュニケーション・ツールで、社内では「共有」という言葉が頻繁に使われ、情報を関係者の全てに広範囲に伝えることが意識的に行われる。メールは他のコミュニケーションに比べて、他人の時間に干渉しにくい。どの社員も皆多忙であるため、他者の時間を浪費することはタブーとされていた。したがって、人の時間を奪わないメールは特に多用されるツールである。

とりわけシステム開発部の場合、アプリケーションが自動的に送信するシステムアラート（警告）や、ログ（記録）としても活用されているため、1日に数千通ものメールを受信することは珍しいことではない。同じ部署でも管理するアプリケーションの性質が異なるし、運用上の考えも異なるため、大量に飛び交う情報の交通整理をするのは、新卒社員にとって非常に困難な仕事だった。

このメールに関連するが、新卒社員の日々のタスクにおいて重視されていることは、日々の業務の進捗状況を情報共有するための「業務日報」である。日報の目的はタスクの進捗管理と仕事に取り組む中

でどのような気づきや学びがあったのかを記載することである。つまり、業務を遂行する上で「何が大切であるかを言葉で示せること」が期待される。日報は他部署を含んだ多くの社員にメーリングリストによって配信され、様々な叱咤激励の返信があり、そのやりとりを通して先輩社員たちは新卒社員のスキルとマインドの成長度を確認している。

こうしてウェブ・アプリケーション・エンジニアとして社会人生活を歩み始めた筆者は、本配属から3ヶ月が経った頃（入社から7ヶ月後）、エンジニアとしてはじめての仕事を任されることになった。慣れないコンピュータ用語や社内システム固有の用語などに戸惑いながらも、日に日に増してくる仕事量と、そのスピード感についていくことに必死だった。先輩社員たちの助けもあり、「自分も早く組織に貢献し、組織の一員として認めてもらいたい」と意欲的に仕事に取り組むようになっていた。

4 初仕事

初めて依頼されたエンジニアらしい仕事は、ハギレ案件の1つだった。このハギレとは、「端切れ」という言葉に由来し、開発案件や定常運用の中から見えてきた、システムの使いづらい点や改善が必要な点（ハギレ）を改修する案件である。新卒社員や入社したばかりの中途社員は、ある程度業務に慣れてくると、まずはこのハギレ案件を任される。ここで部内や他部署との調整能力、システム仕様の理解力、プログラミングスキルなどの実力を試されつつ、既存サービス全体への理解を深めていく。

筆者に仕事の依頼をしたA氏は、中途入社ではあるが入社から5年目のエンジニアリーダーで、部署を牽引するポジションにあり、多くの新人を育成してきた経験があった。A氏から、メールで基本的な作業手順書のみが伝えられた。筆者に対しメールで基本的な作業手順書しか伝えなかったのは、プログラミング技術の習得よりも「仕事を進める上で必要とされる能力」の習得の重要性を認識していたためで、それを今回の初案件で学習させたかったからに他ならない。

筆者が所属していたシステム開発の部署だけでなく、会社全体の教育指導方針として、問題を自己解決できる「自走する社員」が理想的な社員像とされていた（仲山、2010）。どの社員も多くの仕事を抱えて時間的な余裕がないため、そのような状況下で最適解に早くたどりつけるように、適切な人に適切なタイミングで報告・連絡・相談を行い、その人の時間を無駄にさせず必要な要件だけを端的に聞く、というようなコミュニケーション能力、調整能力が求められる。これらは配属前の研修期間から度々教育され、中途社員を含めた全ての新人が直面する課題である。

この初仕事の改修期限は短く2週間しかなかった。プログラミングの初心者である筆者は、プログラミングのテキストを片手にインターネットで調べられる情報を駆使しながら、改修期限いっぱいまで慣れないプログラミングに悪戦苦闘することとなる。

筆者にとって最も有効な相談相手はA氏だったが、A氏は、他の重要案件をいくつも抱えており、予定は会議でほとんど埋まっているため、十分な相談時間を得ることが難しかった。そこで他の先輩社員に質問をするものの、筆者自身が仕様や改修内容の理解に乏しいため、質問内容自体が相手にうまく伝わらず、十分な回答を得られないどころか、質問の仕方等について注意をうけることもしばしばだった。

この初仕事を終えた後、ある日の業務日報で筆者が所感の欄に「身勝手な質問ではなく、報告・相談を適切に行えるように意識的に行動したいと思います」と報告したところ、先輩社員B氏から私信にてメールが送られてきた。先輩社員B氏は、筆者より1年先輩の新卒社員であり、筆者のメンター（指導係）の立場にあった。メールには、エンジニアとしてのスキルが乏しい中でどのように仕事を円滑に行えばいいかについて、B氏なりの考えと具体的なアドバイス、そして励ましの言葉が綴られていた。

このように仕事で多くの失敗を経験しながら、本配属から半年（入社から10ヶ月）も経つ頃には、徐々にできることが増えてくる。定常運用の簡単な仕事が任されると同時に、具体的な貢献が求められるようになる。同期入社の人たちの中には仕事で成果を上げはじめる者もあり、焦りをおぼえもする。成長速度は人それぞれではあるが、新卒社員たちはそれぞれの課題とともに仕事に向き合っていた。

5 仕事の幅を広げる

入社から1年が経過した頃、多くの専門的な作業に接する機会が増える。例えば土曜日の深夜に実施する「定期メンテナンス」は、その典型的な例だ。インターネットのサービスは24時間365日稼働している。そのため、システムの更新のためにサービスを一時的に停止して、更新作業をする必要がある。それを計画的にユーザーに影響の少ない時間帯に実施するのが、定期メンテナンスである。

この定期メンテナンスは、サーバーやデータベースやネットワークを管理するインフラ系のエンジニアと、アプリケーション・エンジニアが一堂に会してシステムの更新作業をする大きなイベントである。慣例的に自分のデスクから会議フロアにコンピュータを移動させ、全員が同じ場所で1つの工程表に従って作業をする。多様なサービス群はそれぞれに複雑な依存関係にあり、メンテナンスの工程表は非常に複雑である。

筆者がはじめて参加した定期メンテナンスでは、筆者はアプリケーションの動作確認のためのテスト要員として参加した。この日のために様々なパターンの入念なテストを繰り返し、当日の手順書を作成した。1秒でも作業時間を短縮させ、サービスを早く再開できるように自分の作業を完璧に終えなくてはならない。定期メンテナンスにおいてエンジニアとして一人前に仕事をするためには、自分が担当するサービスについての理解のみならず、他サービスとの関連性、不測の事態に対処する運用技術など、経験に裏打ちされた知識が必要である。

日々の定常運用の中でも、実に多くのことを学ぶ。例えば、楽天市場の売上を増やすマーケティング施策としてタイムセールや大型の販売促進企画があると、アクセス集中による負荷によってサーバーがダウンすることが稀にあった。商品ページや買い物ステップのページがダウンするとユーザーが買い物できなくなるため、出店者の売上が立たず、結果的に楽天の売上も下がってしまう。したがって、システム開発部全体として「サービスを止めない」ということが至上命題となっている。

サーバーの負荷が高まると、システム負荷の増大を知らせるアラートメールが飛び、即座に緊急体制が敷かれる。エンジニアリーダーを中心に必要な担当者がメッセージ（複数名がリアルタイムでチャットのできるコミュニケーション・ツール）に集められ、状況確認と関連部署への連絡が指示され、瞬間に問題が鎮火されていく様は圧巻である。トラブル対応はある程度のマニュアルがあるが、その場での迅速な判断が必要で、ここでは経験がものをいう。それぞれの部署のエキスパートが連携しながら組織が有機的に結びついて動いていく様は、まるで組織に意志があり動いているようにさえ思える。そして、このような有事の際にこそ、何が優先されるのか、われわれのサービスにとって何が大事なのか、組織の価値観が問われる。

このような先輩社員たちの活躍を尻目に、筆者は地道な運用の業務を日々こなした。開発部の運用業務は、営業部やマーケティング部などのデータ処理があり、他部署からの作業依頼が頻繁にある。例えば、マーケティングデータ分析部からの依頼で、楽天市場に関わる購買データ抽出のタスクがあった。購買データなどの重要なデータベースへのアクセスは、通称SYS（シス）とよばれる、サーバーやネットワークやデータベースなどのシステムインフラを管理する部署しか取り扱うことができない。した

がって、アプリエンジニアはデータベースへのアクセス権限を持たないため、SYSへ作業依頼をしなければならない。

そこで筆者は先輩社員が作成した過去の作業依頼書を参考にしてデータ抽出に必要なSQL文を作成し、SYS-DB(データベース管理部)へ作業依頼をした。ところが、SYSのベテランのエンジニアから「このSQL書いたの誰!？」と、筆者のメンターにクレームの内線電話がかかってきた。筆者は直接呼び出しを受け、「こんなSQLじゃ、データベースに負荷がかかるし、時間がかかり過ぎるからダメだ」と厳しく叱責を受けた。

楽天市場に関わる過去の購買データ件数は天文学的数字であり、データ抽出の方法を間違えれば、そのデータ処理に延々と時間がかかってしまうだけでなく、データベースのサーバーに大きな負荷がかかってしまう。それが原因でサービス停止などの大事故につながる恐れもある。ベテランエンジニアから、データベースの構造、データベースのどこを見てどこに注意してSQL文を書けばよいか等の手ほどきを受け、必死にメモをとって持ち帰った。先輩に事情を説明し、SQL文を書き直してレビューをしてもらい、ようやくデータ抽出の作業をしてもらうことができた。このベテランのエンジニアは開発部の中でも「この人あり」と恐れられている重鎮で、他の新卒社員たちも一度はこの洗礼を受けている。新卒社員には特に熱心に指導してくれ、筆者もその後、様々な仕事で助けられた。

6 異動と独り立ち

2008年7月、新規サービスや既存サービスの改修を促進させるため、新規開発を担うプロジェクトチームと定常運用を担う運用チームに、同部署内で組織編成の変更が行われた。筆者はプロジェクトチームへの異動となった。筆者はそれまで運用系の簡単なプログラム修正しか経験しておらず、個人的な課題として、この先エンジニアとして身を立てるには、スキルの向上が不可欠だった。

筆者は大規模な長期プロジェクトに参加することになった。プロジェクトの構成メンバーは、楽天での社歴が長く経験豊富なプロデューサーのC氏、優れた技術力をもつメイン・エンジニアD氏、中途入社で社歴の短いサブ・エンジニアのE氏、そして配属されたばかりの筆者の後輩にあたる08新卒のF氏だった。さらに業務委託のエンジニアが5名と、筆者も含め合計10名の大きな編成のプロジェクトだった。

このプロジェクトは楽天市場のシステムにとって長年の懸案事項で、大きなシステムの仕様変更を伴うものだった。関連サービスへの影響範囲が大きいこと、このシステムの改修によって出店者から大きな反発があることが予想されていたために、長年手をつけられずにいた。プロデューサーのC氏は、元々はエンジニアでシステムの仕様に詳しく、楽天での社歴が長い営業部や他の開発部にも顔が広がった。プロジェクトの立ち上げ時の多方面への調整はこのC氏にしかできない難しい仕事だった。メイン・エンジニアのD氏は社歴が長くはないが楽天市場の巨大なシステム全体への理解が深く、プロジェクトの基幹システムの複雑な処理を設計し、各部署の多様な要望をそこに落とし込んでいった。またD氏は、委託エンジニアへの仕事の割り振り、作業の進捗管理、システムの勘所を見極める能力が巧みで、プロジェクトの実質的な推進役だった。

このように楽天市場のシステム開発は、システム全体を構築するメイン・エンジニアと、その女房役で他部署との調整や予算管理を担うプロデューサーの二人体制で実施される。そしてプログラミングの実質作業は業務委託のエンジニアが主に行うため管理能力が問われる。筆者が担当することになったサブ・エンジニアの役割は、その中間的な補助の業務であり、プログラミングによるシステムの構築と他

部署調整における技術的なサポートを担当することとなった。このプロジェクトでの業務は、プログラミングの実践経験の乏しい筆者にとって貴重な経験になった。そして、このプロジェクトを通じて自分の書いたプログラムが動く喜びを初めて感じる事ができた。プログラミングにおいては、「トライ&エラーを繰り返せ」とよく言われるが、小さなプログラムを書き、ある程度の失敗が許容されたなかで試行錯誤を繰り返すことは、スキルの向上に大きく寄与すると思われる。

また、これを機に筆者は、2008年新卒の後輩のF氏の業務メンター役を引き受けることになり、先輩社員らとともにF氏の指導にあたることになった。率直に言って「何も教えてあげることができなかった」というのが筆者の実感である。技術的にもあまり差がなく、筆者は自らのタスクをこなすことに精一杯だったため、技術的にも精神的にもF氏の助けとなることはほとんどできなかった。後輩への指導を通じて、自分自身のエンジニアとしての技術力の不足を痛感するばかりだった。

筆者と同期入社の人たちも、それぞれに後輩の指導にあっていたが、これという「型」は存在していたわけではなく、それぞれの考えで動いていたように思う。先輩から十分な指導を受けられず不満だった者は熱心に後輩指導にあっていたし、厳しく指導されて自分の糧になったと感じた者は同じような叱咤激励をしていたし、プログラミングの機会が少なくその必要性を強く感じていた者は後輩に社内ツールの作成などの仕事を積極的に任せていた。一様に後輩指導には苦勞していたと思うが、筆者の目から見る限り、それぞれが「先輩らしく」成長しているように感じられた。

プロジェクトチームへ配属になって5ヶ月、筆者が開発に携わったサービスがいよいよリリースされ、一般公開された日のことである。筆者の所属部署の2人のマネージャーからそれぞれメールが送られてきた。この2人のマネージャーは筆者が所属していた部署を統括するかなり上の立場であったため、直接にマネージャーから連絡がくるということはほとんどないことだった。マネージャーからのメールの内容は、「店舗様の反応はどうだったか？」という短いメールだった。

楽天市場の商品登録や受発注のシステムには、付加機能として出店者同士が交流をはかる「店舗掲示板」がある。私がリリースに関わった新しいシステムに、利用者である出店店舗から掲示板に書き込みがあったのか、出店者からどのような反応があったのかを確認したか、ということ私には上司から問われたのである。

一般にシステム開発の仕事というのは、営業マンやコールセンターなどを間に挟むため、システムを使用するユーザーと直接に接する機会は少ない。したがってこの掲示板はユーザーの反応を直接に知る貴重なツールの1つだった。エンジニアとしては、自分が書いたプログラムが正常に動き、問題なく処理されるかどうかが一番の関心事である。しかし本当に大切なのはその先にいるユーザーがそのシステムに満足するか、実際に使ってみてどのような感想を持つかどうかである。マネージャーが私に送った短いメールは、開発の仕事が何を大事にしているのか、ということを端的に物語っていたように思われる。

楽天での社歴が長い古株の社員たちは、「われわれはサービス企業だ」という言葉をよく口にする。システム開発という言葉も社内では使われず、意識的に「サービス開発⁴⁾」という言葉が用いられる。ここには「われわれはシステム（無機質な機械）を作っているのではなく、サービス（お客様に役立つもの）を作っている」という意味が込められている。

4) 本稿では、便宜的に「システム開発」という一般名称を用いて記述しているが、楽天では部署の名称等を含め「サービス開発」の呼称で統一されている。

このような楽天のシステム開発における共有価値は、システム仕様やソースコードからもうかがい知ることができた。例えば楽天市場の出店者が使う商品管理システムの旧バージョンでは、かなり細かな設定をカスタマイズすることができた。商品を買うときに押下する「お買い物ボタン」は、通常は、「買い物かごに入れる」という文言だが、この文言をカスタマイズができる仕様になっていた。楽天市場に出店しているあるペットショップから「物を売っているわけではないので表示を変更したい」との要望があり、「家族に迎え入れる」という文言にカスタマイズできるよう、システムが作られたと言われている。このようにエンジニアとして仕事に携わりシステムを改修するなかで、先人たちの想いを知ることもあった。

7 一人前になる

筆者が携わったこのプロジェクトが評価を受け、「開発プロジェクト賞」を受賞することになった。楽天では、それぞれの部署で活躍した社員を部の推薦によって表彰する「楽天賞」という報奨制度がある。筆者の担当した仕事が公式的に会社から認められ、プロジェクトを代表して月曜日の全社会議（朝会）で社長から直々に表彰してもらうことができた。誇らしい気持ちだった。ただ自分の成果というよりも多くの人に支えられての受賞だったというのが率直な感想で、プロジェクトの道のりは長く、ここからがスタートという気持ちだった。

入社から2年が経過しようとしていた頃、筆者は継続して同プロジェクトの開発と運用の仕事を担当していた。サービスのリリースまで1つの山を越えたため、これまで担当していたプロデューサーのC氏とメイン・エンジニアのD氏がプロジェクトを離れることになった。

筆者がメインのプロデューサーとなってすぐに問題に直面した。他部署との調整がうまくいかないのである。前任のプロデューサーのC氏なら問題のなかった調整が、「それはできない」、「難しい」と言われてしまい難航した。楽天は開発部だけでなく会社全体で、社歴の長い社員が尊敬され、大きな発言力を持つ傾向にあった。社歴も短く技術力や知識にも乏しい筆者にできることは、改修が必要な理由を丁寧に説明し、協力してもらえるように頭を下げることだけだった。プロジェクトの意義や重要性が理解してもらえるにつれ、徐々に協力してもらえるようになり、運用上の進捗やシステム上の問題も徐々に改善されていった。

筆者の新たな仕事となったプロデューサーの業務では、開発部全体の意思決定の会議に出席する機会が増えた。週次で開催される「楽天市場プロデューサー会議」は、プロジェクトの進捗を担当プロデューサーが、社長へ直接報告する重要会議である。この会議にはおよそ50名のプロデューサーが参加し、会議の時間はおよそ1時間半（一般的な会議は30分で大きな会議でも1時間以内には必ず終えるため、この会議時間の設定は非常に長い）で、1回の会議資料のパワーポイントのスライドは200枚以上に及んでいた。もちろん1時間半で200枚のスライドをプレゼンすることはできないため、ほとんどは流し読まれる。報告のなかで社長が気になった部分に指摘が入り、担当者に詳細な説明が求められた。

2008年12月期の楽天の従業員数は2,081人（単体）と多数の従業員を抱えていたが、企業規模に比べて多階層的な組織になっておらず比較的フラットな構造になっていた。どの程度フラットかということ、組織の末端にいた筆者の4階層上には社長がいるような状況だった。このように組織階層が極めてフラットなため、管理職には多くの権限と責任が集中している。少数の管理職が、最高意思決定者である社長に判断を仰ぎながら事業が運営されていたため、多くの場合、管理職たちの判断基準は、「社長が首を縦に振るか」ということにあった。したがって筆者が抱える様々な業務のなかで、このプロデュー

サー会議のために作成する社長報告用の資料は、最も優先度が高く最も重要な仕事であった。たった2ページの簡単なスライド資料を作成するのに細心の注意を払うことが要求された。

先述のように、古株の社員が現場での意思決定に大きな権限を握っている理由は、彼らが全ての最高意思決定者である社長、もしくは社長が信頼をよせる側近の重役たちと近い立場にあり、社長に近い価値判断基準を彼らが有しているからである。有事の際に社長を説得し、納得させられるのは古株の社員の重要な役割である。

しかし、この古株の社員に対して批判がないわけではない。エンジニアに限定してこの問題を取り上げるとすれば、経験に優れた古株社員への依存傾向を強めるという弊害がある。楽天のシステム開発では、運用上、急場を乗り切るための経験が重要であるということは、先述の通りである。古株のエンジニアたちは叩き上げで能力を身につけてきた人材が多く、豊富な経験によってたいていのトラブルは乗り切ってしまう。しかしこのような急場の措置を繰り返していると、システムの抜本的な改修につながらないだけでなく、その担当者しかわからない、人に依存した管理につながりやすい。新しい高度な技術をもった中途採用の社員から、「なぜこのような古いやり方をしているのか」と疑問の声を聞くこともあった。特に楽天市場のシステムは、そこに刻まれたレガシー（遺産）が強大であるから、常にこのような問題が付きまわっていた。

プロジェクトの担当プロデューサーになったことで新たに増えた業務の1つが、楽天市場の主催で開催される出店企業向けの参加型イベントの「楽天 EXPO」への参加である。このイベントは、東京、大阪をはじめ全国6都市で開催され、約4,000名を動員する楽天最大のイベントである。毎年7月に開催されるイベントが「楽天 EXPO」であり、毎年1月に開催される同イベントは「楽天新春カンファレンス」という名称となっていた。その時々の時流に合わせたテーマが設定され、事業戦略についての共有会である。

このイベントの最大の目的は、出店者同士の交流、そして楽天の営業担当と出店者との交流のための機会をつくることにある。出店者同士の横のつながりができることで、店舗運営の悩みの相談やノウハウの共有が促進される。また日頃対面で出店者と接する機会の少ない楽天の営業マンにとっては、出店者と直接にコミュニケーションをとる貴重な機会であり、信頼関係の構築に役立っている。例えば、その年の最も優秀な成績をあげた出店企業を表彰する「ショップ・オブ・ザ・イヤーの授賞式」などはその象徴的な例で、二人三脚で店舗運営をしてきた営業担当者にとっては、同じ喜びを共有できる瞬間でもある。壇上にあがった店舗運営者の受賞コメントを聞いて、涙する社員も少なくない。

筆者がこの楽天 EXPO に最初に参加したのは入社前の研修が初めてで、会場の熱気とエネルギッシュな出店者たちに圧倒されたことが強く印象に残っている。参加者の首からぶらさげられたネームプレートは売上別に、月商1千万円がオレンジ色、月商3千万円がレモン色、月商1億円以上がピーチ色と色分けされている。このように売上規模が参加者に明示されているので、懇親会では「どうやって売上を伸ばしてるんですか？」と、ネームプレートは商品のジャンルをこえたコミュニケーションのためのツールとなっていた。そのようなコミュニケーションのあり方や会場の熱気から、楽天市場の出店者たちは、競合というよりも、楽天という「同じ船に乗っている仲間」という印象を受けた。

そのような社をあげての大きなイベントにおいて、システム開発部は、出店者から直接にシステム上の相談や要望を受ける「開発ブース」を設けていた。筆者はシステム開発部の一員として、またサービスの担当者として、あらためてこのイベントに参加することになった。出店者からの質問は、複雑で多機能なシステムのどの部分に及ぶかわからないため、質疑応答のためのマニュアルを読み込み、自分の

担当サービスのみならず入念な予習をして臨んだ。私の担当するプロジェクトは、システムの根本的な仕様変更をとまなうものだったため、出店者から詳細な説明を求められたり、切実な要望があったりした。筆者にとって、イベントでのエンドユーザーとの対話は、自分の仕事がユーザーの店舗運営、ひいてはユーザーの生活や人生に影響していることを実感し、自分の仕事の責任の大きさを知る機会となった。一方で、その大きな責任がやりがいにもつながった。

また楽天のシステム開発部では、IT技術養成の観点から「テクノロジーカンファレンス」という国内外の技術者をまねいたイベントを2008年から開催していた。楽天のような大規模な自社開発企業は国内でも極めて数が少ないため、日本のIT技術の進展において果たす役割は決して小さくない。このカンファレンスは、国内外の有名なエンジニアが招待され、シンポジウムやワークショップ、自作のウェブアプリのコンテストなどが実施されるなど、オープンで自由なイベントだった。

しかしながら、楽天市場のエンジニアたちは、日々の運用とサービスの改善で忙殺されているため、このような業務外のイベントごとに関わる余裕が全くないというのが実情だった。楽天のシステム開発部のウェブアプリケーションの開発組織は、楽天市場系と新サービス系（その他のウェブサービス）と大きく2分されていたが、このイベントに参加していたのはほとんどが新サービス系のエンジニアたちだった。日常業務から離れたところで自由にシステム開発をする機会は、新たな技術を学び、新たなサービスを知る機会となるが、そのような学習機会を得ようするかどうかは基本的には個人の問題である。しかしながら、そのような課外の開発機会を持てるかどうかは、部署によってその環境に差があったように思う。

こうして筆者は、定例会議の準備、システムの定常運用、プロジェクトの予算管理と報告書の作成、営業部や他の開発部と調整、そしてシステムの改善のための開発作業など多様な仕事に追われていた。膨大な仕事量のため残業も日常的となり、時には泊り込みで対応に追われることもあった。同期の友人たちの中には開発部から営業部へ異動になり、開発と営業部とのかけ橋となるような新たな仕事を担う者や、エンジニアとして部を牽引するほどの働きぶりを見せる者もいた⁵⁾。一方、休日もなく働き続けるほどの責任感と義務感をもって仕事に向かう者もあり、その働きぶりについては同期の仲間からも心配する声が上がっていた。業務負荷は部署によっても異なるが、筆者自身も仕事のやり方を根本的に変える必要に迫られていたように思う。

V ケース分析

以上のケースについて、Lave & Wengerの状況的学習の枠組みによって分析を加えていく。状況的学習の理論フレームにおける鍵概念である実践共同体における学習と、2重の構造化を中心的な論点として考察する。またそれらをふまえて、組織文化の構造化の弊害についても考察する。

1 実践における学習

楽天のシステム開発部におけるエンジニアの仕事は、プログラミングの能力があれば可能な仕事では

⁵⁾ 筆者と同じ楽天市場のシステム開発部に配属になった5名のうち、入社から2年目以降にエンジニア（プログラマー）としてのキャリアパスを歩んだ者は1名だった。その他、プロデューサーになった者が2名（筆者含む）、システム開発部のマネジメント業務に就いた者が1名、システム開発部と営業部との調整を行う中間的な部署へ異動となった者が1名だった。職務の変更や異動は、本人の資質や能力、意向をふまえ、会社側の判断で決定された。

なかった。ケースの「初仕事」で困難に直面したように、仕事の遂行のためには、社内特殊な用語や知識、経験則によるプログラムの解読、システム構築の経緯や歴史、職場の人間関係、情報やパワーを持っているのは誰か、といったような社内特殊な状況を含んだ実践的な知識が必要とされた。つまり新卒社員の学んでいるものは、単なるITスキルではない。新卒社員は、先輩たちがどのようにふるまっているかを観察し、その行動様式に従った行動をとることで、何が大切で、何をやってはいけないのか、職場で生きるための知識を学んでいたといえる。

またケースにおいて、入社2年目を迎えた新卒社員らは、後輩社員（入社1年目の新卒社員）の教育係となることで、自分が教えられたようなやり方で指導にあたっていた。この時、新卒社員はかつての自分を教育してくれた先輩社員の立場を体験することで、職場の行動準則の意味を再学習し、その行動を強化する。この「教えることで教わる」という学習における相互関係は、先輩社員やベテランの管理職についても同じで、新卒社員への教育を通じて、彼らも再学習の機会を得ているといえる。

学習機会の拡大のためには、仕事の幅を広げつつ、組織内外の人々と多様なつながりをもつ必要がある。ケースで明らかになったように、社内の重要な意思決定の会議、出店者と交流するイベント、その他の課外イベントは、多様な知識を得るための学習の場となっていた。とりわけサービスの責任者として参加したエンドユーザーとの交流の場は、仕事への責任感とやりがいを実感する数少ない場となっていた。

2 アイデンティティの形成

ケースで明らかになったように、新卒社員は、職業人、そして組織人としてのアイデンティティを段階的に形成した。新卒社員は、配属当初、一般的なITスキルにも乏しく、職場における実践的な知識も持ち合わせていなかった。つまり彼らは、当初、エンジニアでもなければ、楽天の社員でもなかった。

配属当初は会議の議事録取りや簡単な仕事からはじまり、データ抽出などの運用作業、ハグレ案件、小規模な開発などの「仕事の練習」によって技能を高め、知識を増やすことで仕事の幅を広げていった。これによって、他者との関係が深まっていくと、個人の中に組織の一員であるという自覚が芽生え、仕事に対する責任感ややりがいが高まった。開発プロジェクトへの参加など、より高度な仕事に着手することで、目標とする先輩の存在や挑戦してみたい仕事があまれた。そのようにして仕事に対する主体性が高まり、「自分のサービス」という強い使命感、責任感を持つようになっていった。

一方、組織から「一人前」とみなされるようになると、新卒社員には大きな責任が重くのしかかるようになり、今後のキャリアパスを見つめ直すことにもなる。エンジニア職から営業職へ転向するようなキャリアの大きな変更は、新しい技能と知識を身につけることにつながり、職業人、組織人としてのアイデンティティを更新することにつながる。

3 アクセス権

上記の組織成員としてのアイデンティティの獲得は、組織の重要な資源へのアクセス権を獲得できるかどうか依存している。楽天のケースにおいて、このアクセス権は、システムやプログラムへのアクセス権限、社内的重要人物へのコネクション、定期メンテナンスや会議への参加機会の増大として現れていた。

楽天のケースで新卒社員は、このアクセス権を獲得するために、ITの技術だけでなく、仕事において何が大切かを理解し、組織の行動準則に従った行動をとれるかどうか常にテストされていた。スキ

ルとマインドの両方が備わっていなければ一人前であると見なされず、新たな活躍の場を得られない。

また業務上の調整や会議の場で明らかになったように、古株のベテラン社員が大きな権限をもっていたため、「他者へのアクセス権」が大きな意味をもっていた。高いITスキルによるプログラミング能力があっても、重要人物へのアクセス権を得ることができなければ、能力を発揮することができない。

またシステム開発は会社全体が提供するサービス全体からみるとインフラの部門であり、ユーザー(楽天市場への出店者や購買者)から遠い位置にある。したがって、このエンドユーザーと直接にやり取りする機会は非常に少ない。ケースでも明らかになったように出店者がコメントを書き込む掲示板や、定期的に開催されるイベントしかなく、多様なステークホルダーと関わる機会は極めて少なかった。組織内外の多様な他者へのアクセスは、新たな知識や経験の獲得に関わる問題であり、ひいては自身のキャリアにおける可能性を拡大することにつながると考えられる。

4 組織文化の構造化

新卒社員は、日々の実践における他者との関わり合いのなかで、知識や技能を身につけるとともに組織の「共有価値」学んでいる。楽天のケースにおいては、「われわれはサービス企業だ」という職場の自己規定や、「自走人」のような理想とする社員像がそれにあたる。

この組織の価値は、歴史的に形成され、行動準則の核のようなものであると考えられる。そして先輩社員から新卒社員へと実践の中で行動準則が教え込まれることで、組織の価値は共有化され、継承される。したがって新卒社員は、組織の共有価値を継承する役割を果たしていると言えるだろう。

そしてこの共有価値は、下位組織においては、さらに部署ごとの具体的な状況に解釈されて存在する。例えば同じ開発部でも、ユーザーに近いアプリ開発では「売上を生むシステム」が重視され、インフラ系のSYSでは「止まらないシステム」が重視される。つまり組織の共有価値は、職務上の使命や責任の範囲の違いとなって現れる。したがって組織の共有価値は、下位組織において別の文言や表現で成立しながら、企業理念とよぶような会社全体の共有価値に内包される。

したがって、企業における文化の構造化は、第1に、先輩社員から後輩社員へと組織の共有価値が受け継がれる、継承の過程という側面をもつ。そして第2に、企業内に存在する多様な下位組織が重層的に織り重なり合うことで、共有価値が伝播され構造化される。このように、企業の文化は時間的・空間的な拡がりの中で、それぞれの職場の共有価値に分化しつつも、全体として1つの企業文化を構成する。

5 組織文化の構造化の弊害

次に、組織文化の構造化が孕む問題点について、個人と組織のそれぞれの視点から考察する。

第1に、個人の観点において楽天のようなベンチャー企業での働き方に見られるように、全人格的な仕事への傾倒は、個人に大きな負担となる可能性がある。実際に楽天で働くエンジニアは会社から支給された携帯電話とノートパソコンを常に持ち歩き、24時間365日、緊急事態に対応しなければならなかった。そのようなシステムを支えるためのメンタリティが必要とされていた。

一方、ケースで明らかになったように、新卒社員が一人前のエンジニアへと成長する過程では、仕事に専心することが必要であるように筆者には思われる。そのような働く姿勢をもたなければスキルもマインドを身につけることもできず、会社からの高い要求に応えられず、評価もされない。

したがってこの問題を解決するためには、新卒社員は、会社が理想とする人材像へ同化するのではなく、職業人、組織人としての自分なりのアイデンティティを確立する必要がある。アイデンティティを

確立し、必要なスキルを習得できていなければ、個人は、仕事からの圧力のために大きな人格的問題を抱えかねない。そして仕事とプライベートの境界がないような会社生活の中では、職場や仕事に対してどのように関わるのか、職業人、組織人としてのアイデンティティを問い続ける必要がある。

第2に、組織からの視点において文化の構造化の力が強く働くようになると、組織の硬直化を引き起こす危険性がある。先述したように文化の構造化は、先輩から後輩へと文化が継承される再生産過程であり、そこには強い構造慣性が働いている。この構造慣性は、組織成員を組織の行動準則に従わせ、組織の統制を容易にするメリットがある。その反面、組織の行動準則に盲目的に従属するようになれば、組織の硬直化は免れない。例えばシステム開発においては、ITスキルを常に更新し、よりよいサービスを目指し継続した改善を続けなければ、システムはレガシーとよばれる「負の遺産」となってしまう。

したがって楽天のシステム開発部では、「サービス企業」という基本価値を基礎とし、ユーザーにとってよりよいサービスを提供することを追求していくことで、組織硬直化を克服してきたと考えられる。組織内部の思考や常識にとらわれないよう、外部者の視点でサービスを創造していくことを実践していたといえる。下位組織の単位ではそれぞれの行動準則が形成されているが、「ユーザーのため」という共通の視点を持つことによって、システム開発部全体としてサービスの改善にあたっていた。

また楽天 EXPO のようなエンドユーザーと交流する場を創出していくことが組織を発展させる有効な方法であると考えられる。なぜなら大規模な組織では、仕事の専門分化が進み、日頃かかわりの深い職務上の狭い関係に閉じこもりやすい。とりわけシステム開発の現場においては、エンドユーザーは遠い存在になりやすく、内部組織の論理に強く縛られる可能性がある。したがって組織の持続的な発展のためには、組織の境界を超越し、組織内外のステークホルダーとの相互交流によって多くの学習機会を創出できるかどうかが鍵となると考えられる。

VI 結 論

本稿では組織文化の構造化をめぐる個人と組織の実態について、状況的学習理論を分析枠組みに据え、参与観察で得た新卒社員のケースを分析してきた。最後に、本稿の冒頭で掲げたりサーチ・クエスチョンに答えることで結びとする。

第1に、新卒社員は、日々の実践の中で、職場の共有価値と行動準則を身につけ、職業人、組織人としてのアイデンティティを確立していくことが明らかになった。新卒社員の学んでいるものは、単なる技術ではなく、先輩たちがどのようにふるまっているかを観察し、その行動様式に従った行動をとることで、何が大切で、何をやってはいけないのか、職場で生きるための知識を学んでいたといえる。

そして新卒社員は、継続的な学習機会を得て、職業人、組織人として成長するために、スキルとマインドが備わっていることを日々の実践において示さなければならなかった。なぜなら先輩社員が、新たな学習の場を与える決定権を持つからである。先輩社員からの承認がなければ、新卒社員は新たな学習機会を得ることができない。また学習機会の拡大のためには、仕事の幅を広げつつ、組織内外の人々と多様なつながりをもつ必要があることが明らかになった。

しかし、新卒社員がこの承認を得るために仕事へ全人格的に傾倒することには、大きなリスクがともなう。なぜなら仕事から発生する大きな責任が、個人の大きな負担となる可能性があるからである。したがって、新卒社員は、会社が理想とする人材像へ同化するのではなく、自分なりのアイデンティティを確立するために、仕事や組織に対してどのように関わるのか、職業人、組織人としてのアイデンティ

ティを問い続ける必要がある。

第2に、組織文化の構造化に目を向けると、新卒社員が、歴史的に形成された組織の共有価値を継承する役割を果たしていることが明らかとなった。新卒社員は先輩・後輩との「教え教えられる」関係にある。このような相互の学習関係が、組織の共有価値の再学習を促し、その行動を強化するための機会となっていた。

したがって、組織の観点において、新卒社員をとりまく学習過程は、先輩から後輩へと組織の共有価値が継承されていく組織文化の再生産過程であるといえる。そして企業内に存在する多様な下位組織が重層的に重なり合うことで、職場の共有価値が伝播され構造化されていた。したがって組織文化は、時間的・空間的な拡がりの中で、それぞれの職場の共有価値に分化しつつも、企業全体として1つの組織文化を構成することが明らかとなった。

一方、この再生産過程は構造慣性が強く働いており、組織の変革には阻害要因になりえる。したがって、企業外部の他者や他企業など、職場や企業の境界を越えた多様な他者との相互作用による学習機会の増大によって、組織文化の再構造化を促進していく必要があるだろう。

参考文献

- 阿部まさ子 (2005) 「事例 楽天 業務メンターとマインドメンターが目標達成マインドの向上をサポート—“楽天流” 新人教育」『企業と人材』38 (865), pp.32-36.
- 金井壽宏 (1990) 「エスノグラフィーにもとづく比較ケ-ス分析一定性的研究方法への一視角—」『組織科学』24 (1), pp.46-59.
- 金井壽宏, 佐藤郁哉, ギデオン・クンダ, ジョン・ヴァンマーネン (2010) 『組織エスノグラフィー』有斐閣.
- 住原則也, 三井泉, 渡邊祐介編; 経営理念継承研究会著 (2008) 『経営理念: 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所.
- 出口将人 (2004) 『組織文化のマネジメント: 行為の共有とマネジメント』白桃書房.
- 仲山進也 (2010) 『楽天大学学長が教える「ビジネス頭」の磨き方』, サンマーク出版.
- 日置弘一郎・中牧弘允編 (2012) 『会社神話の経営人類学』東方出版.
- 松本雄一 (2003) 『組織と技能—技能伝承の組織論—』白桃書房.
- 松本雄一 (2019) 『実践共同体の学習』白桃書房.
- 三井泉編著 (2013) 『アジア企業の経営理念: 生成・伝播・継承のダイナミズム』文眞堂.
- 八巻恵子編 (2020) 『企業経営のエスノグラフィ』東方出版.
- 楽天株式会社 (2008) 『10年史』, 楽天株式会社.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., and Peterson, M. F. (eds.) (2011) *The handbook of organizational culture and climate 2nd ed.* Sage Publications.

Cook, S. D. and Yanow, D. (2006) "Culture and organizational learning", in Barbara Czarniawska (ed.) *Organization theory*, vol.1, pp.259-76.

Hoover, D. H. and Oshineye, A. (2009) *Apprenticeship patterns: guidance for the aspiring software craftsman*. O'Reilly Media. (柴田芳樹訳 (2010) 『アプレンティスシップ・パターン: 徒弟制度に学ぶ熟練技術者の技と心得』オライリージャパン.)

Kunda, G. (1992) *Engineering culture: control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press. (樫村志保訳 (2005) 『洗脳するマネジメント: 企業文化を操作せよ』日経 BP 社.)

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書.)

Mitsui, I. (ed.) (2020) *Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies: Its Emergence, Transmission, and Diffusion in the Global Era*. Springer.

Nakamaki, H., Hioki, K., Mitsui, I., and Takeuchi, Y. (eds.) (2016) *Enterprise as an Instrument of Civilization: An Anthropological Approach to Business Administration*. Springer.

Nakamaki, H., Hioki, K., Sumihara, N. and Mitsui, I. (eds.) (2019) *Enterprise as a Carrier of Culture: An Anthropological*

- Approach to Business Administration*. Springer.
- Neeley, T. (2011) "Language and globalization: "Englishnization" at Rakuten (A)," Harvard Business School Publishing.
- Neeley, T. (2017) *The language of global success: How a common tongue transforms multinational organizations*. Princeton University Press.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦, 浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社.)
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership, 4th ed.* Jossey-Bass Publishers. (梅津祐良, 横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房.)
- Schein, E. H. (2011) "Preface," Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., and Peterson, M. F. (eds.), *The handbook of organizational culture and climate 2nd ed.*, pp.xi-xiii.
- Van Maanen, J. (1979), "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography," *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, No.4, pp.539-550.
- Watanabe, Y., Isomura, K. (2020), The Creation of a Corporate Philosophy in a Japanese E-Commerce Company: A Case Study of Rakuten. Mitsui, I. (ed.), *Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies: Its Emergence, Transmission, and Diffusion in the Global Era*. Springer., pp.31-45.