

2026.02

81

# RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

## 特集1

# 「持続可能な 管理職」 という考え方

### ▶レビュー

管理職の多忙さと健康

### ▶視点

九州大学大学院 池田 浩氏

金沢大学 鈴木智気氏

法政大学 坂爪洋美氏

### ▶事例

リコー

丸井グループ

### ▶調査報告

管理職のあり方に関する実態調査

—管理職と一般社員、  
双方の意向から探る持続可能な管理職

## 特集2

# 可能性を拓く 360度評価

### ▶事例

パナソニック くらしアプライアンス社

### Message from Top

HLAB 創業者

小林亮介氏

## 特集1

# 「持続可能な管理職」 という考え方

## PART1 | レビュー

## 07 管理職の多忙さと健康

## PART2 | 視点

## 11 リーダーがメンバーを信じるのが信頼関係の第一歩

池田 浩氏 九州大学大学院 人間環境学研究院 人間科学部門 准教授

## 14 サーバント・リーダーの持続的活躍を後押しする組織的支援

鈴木智気氏 金沢大学 人間社会研究域 経済学経営学系 専任講師

## 16 管理職を「大変だが魅力的で、挑戦したい仕事」にしよう

坂爪洋美氏 法政大学 キャリアデザイン学部 キャリアデザイン学科 教授

## PART3 | 事例

## 19 リコー

若手登用の促進と「支える人事」により管理職離れを防いだ

## 21 丸井グループ

管理職一体となり働き方や役割のマイナス像を払拭

## PART4 | 調査報告

## 23 管理職のあり方に関する実態調査

— 管理職と一般社員、双方の意向から探る持続可能な管理職

## | 総括

## 31 管理職を支援し、次代につなぐ仕組みづくり

特集2

# 35 可能性を拓く360度評価

41 事例 パナソニック くらしアプライアンス社  
自律と挑戦の実現 —ジョブ型・ポスト任期制・360度サーベイの実践

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

偶発的な体験の提供が  
新しい教育の目的になる

HLAB 創業者 小林亮介氏



33 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第33回]

因果分析のデータと人事の「肌感覚」を対話ですり合わせる

土屋実友衣氏 住友生命保険相互会社 人財共育本部事務局

門口佳奈恵氏 住友生命保険相互会社 情報システム部  
システム業務室主任兼新規ビジネス企画部主任 データサイエンスオフィサー付



43 Information



Cover  
Illustration  
マエダユウキ



# MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー



偶発的な体験の提供が  
新しい教育の目的になる

H L A B 創業者  
小林亮介氏

昨今、私立・公立問わず、学生寮への入寮を必須とする高校や大学が増えている。2027年秋にスタートする、前号で触れた東京大学の新しい学部、UTokyo College of Designも最初の1年間は寮生活が課される。なぜ学生寮が注目されているのか。その背景にはどんな事情があるのか。学校という枠の外で、学びに主眼を置いた学生寮を運営するHLABの創業者、小林亮介氏に、そのあたりの事情を伺った。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

東京の下北沢駅から徒歩3分の場所に、その建物はある。2020年にオープンした、学生と社会人、約120人が居住するSHIMOKITA COLLEGE (シモキタカレッジ)だ。付近の沿線開発を手がける小田急電鉄グループが建設し、さまざまな人たちが集い、学び合う体験や空間を提供する教育企業のHLABが企画・運営している。

そのHLABの創業者、小林亮介氏いわく、ここはレジデンシャル・カレッジなのだという。一言でいえば、生活寮ではなく教育寮ということだ。「世界のトップ大学を見ると、全寮制をとらない教育をやっているのは日本の大学だけです。特にトップレベルの欧米の大学はほとんどが全寮制で近年学寮にさらに力を入れています。ここでは高校生、大学生、社会人が学び合いながら寝泊まりし、都内にある各々の学校や企業に通っています」

### 境界を越えるリベラルアーツを学ぶハウス

HLABのHとは知的交流の「Hub(ハブ)」となる「House(学寮)」を意味する。LABとは「Liberal Arts beyond Borders(境界を越えるリベラルアーツ)」の略だ。「全寮制で行う教育こそ、リベラルアーツ教育の根幹なのですが、日本では教養教育と訳され、歴史や数学、芸術を学ぶことがその本質だと間違って解釈されてしまった」

では、本当の意味のリベラルアーツ教育とは何だろうか。「自分と異なる意見をもつ人と向き合い、批判的に思考し、何事かを学び取っていくための方法論を学ぶことです。それを実践するため

に、寮という装置が不可欠なのです」

寮には先輩同輩含め、身近なロールモデルがいる。「自分の当たり前から一歩踏み出すことを後押ししてくれるのは、テレビのスターなどではなく、自分を重ねられるくらい身近な人で、自分とは違う学問を専攻していたり、キャリアをもっていたり、経験を積んだりしている人ではないかと。教育の世界ではそういう仲間との切磋琢磨をピア・メンターシップと呼んでいます。10年後に振り返ったとき、自分の人生がちょっと変わったという偶発的体験をどう積ませるかを重視しています」

そうしたピア・メンターシップを最大化するための仕掛けがカレッジにはあふれている。

例えば、各階には集合スペースが設けられ、そこを通らないと自分の部屋に辿り着けない。「出会う人を無視はできないので、互いにあいさつを交わすようになります。その習慣を毎日重ねると、高校生が40歳の社会人と対等に話せるようになる」

入寮するにあたっては審査があり、エッセイの執筆が課される。「入寮時期を毎年3月と8月に限っています。一緒に入って一緒に出ると強固な仲間意識が育まれます」

カレッジ内では年間500近いイベントが行われる。入学式、新入生オリエンテーション、体育祭、文化祭、卒業式といったものから、朝ラン、勉強会、輪読会などまで、大小さまざまだ。「これらは運営側は関知すれど、仕掛けてはいない。そういうものが自然と生まれる文化を作っているんです」

その文化を作るために、ハウスという仕組みが

ある。高校生、大学生、社会人横断のグループ(ハウス)が7つあり、月に1回、皆が車座になって、やりたいことや悩みを話し合うリフレクションという場があるのだ。そこに、チューターと呼ばれる専門スタッフが加わる。「カレッジの居住者でありながら、寮生のメンター、学校生活やキャリアのアドバイザー、イベントや勉強会などの学び場の作り手という多様な役割を担ってもらい、活動支援金も支給しています」

大蔵省と名付けられた組織もある。「ハウスほか、さまざまな自主的活動に対して、予算を支給する組織です。この運営もカレッジ生が担っています」

大学生以上向けの2年間の居住プログラムの場合、最後の半年間を「キャップストーン・プロジェクト」に取り組む。入寮後の1年半で見つけた「問い」に対し、寮で学んだ経験をもとに探究や内省を行った成果を最後に発表するのだ。「キャップストーンとはピラミッドの頂点に載せる石のこと。このプロジェクトがあることで、卒業つまり退寮するまでに何かしらの目標を設定し自分を成長させなければという気持ちに自然になるんです」

### 一橋とハーバードで学ぶ

小林氏は2009年に一橋大学法学部に入学する。新入生歓迎コンパで、隣に座った学生と意気投合した。弟がカナダの高校に留学したというその学生と、高校時、米国への留学経験があった小林氏は、学校外の世界との接点がほとんどなく、いわば“目隠し”されながら進路を選ばざるを得ない日本の高校の進路指導の矛盾について、大いに話が盛り上がった。「当時、日本人留学生が減り、若者が内向きになったと批判されていましたが、学生側の要因ではなく、選択肢が情報として入ってこない構造こそが問題ではないかと思えたのです」

この思いがHLABの活動に結びつく。それを決定づけたのが、ハーバード大学への進学だ。一橋と併願していた同大学に合格。悩んだ末に、

2009年秋に同大学に入ると、学生寮の一員となる。学部生だけではなく、ロースクールやビジネススクールに通う社会人の院生や教授も一つ屋根の下で暮らしていた。食堂で出会い、食事をしながらさまざまな話をする。宿題を見せ合ったり、本を教え合ったり、教授も交えた議論をしたり。この体験こそが大学生活そのものだから、99%の学生が寮に入ることを自主的に選択する。レジデンシャル・カレッジそのものだった。

2010年、手始めに出身高校の進路指導部と協力し、高校生と大学生が進路について気軽に話し合う「座談会」を各校で実施。翌2011年には、「世代、国境、学校を超えてお互いから学び合う」というカレッジの環境を夏休みに再現するサマースクールを開始。ハーバード大学の仲間が自腹で来日し、協力してくれた。後に、長野県小布施町、徳島県牟岐町、宮城県女川町などでもサマースクールを実施する。2014年には一般社団法人HLABを設立した。

2016年、サマースクールの環境を長期に体現した教育寮、レジデンシャル・カレッジ事業に参入する。東京の中目黒に「THE HOUSE by HLAB」を設立、運営を開始した。1階にカフェ、2階にジムが入る3階建ての建物を企画、3階部分を借り受け、広い共用リビングのある寮にしたのだ。

2018年には、より本格的なシモキタカレッジの建設プロジェクトをスタートさせた。「デベロッパーが持ち主になってしまうことが懸念材料でした。彼らは土地を買って建物を建てたのち売るのが仕事で、長期で保有しない。この事業は物件を維持して、教育を行うことに賛同してくれるオーナーが不可欠です。東京に長期に大規模な物件を作れて保有してくれるオーナーとなると、神社仏閣か大学もしくは沿線開発に力を入れてまちづくりに長期目線で取り組む鉄道会社の3つしか選択肢がありません。そこでパートナーになったのが小田急電鉄だったのです。先方に対しては『長期

## ピア・メンターシップ最大化の 仕掛けがあふれている



小林亮介(こばやしりょうすけ)

大学の経営と教育体験の設計に関心を持ち、リベラルアーツ・サマースクールや、海外留学の奨学金、寄宿型の教育機関「カレッジ」などの教育事業を運営。ハーバード大学卒業、スタンフォード大学大学院MBA / 教育学修士。

的に沿線人口を増やすため、必要なのは学生が可処分時間を過ごしてくれる環境であり、沿線や街へのロイヤリティ(愛着)形成ではないでしょうか。学生時代は街に親しみ、卒業後は家族をもち沿線に住んでもらうのが御社のビジネスモデルなのだから、求めるべきは新たな学校の誘致ではなく、学生が有意義な時間を使ってくれる“カレッジ”という機能、学寮の誘致です』と口説きました」

学生の可処分時間を充実させ、ロイヤリティを高めるのは、欧米の大学がカレッジを作る理由そのものであり、HLABが目指すことそのものだ。そのために、カレッジに入った後の体験を縷々デザインしているわけだが、それだけではない。卒業生を大切にしているのだ。「サマースクールと合わせ、卒業生が5000人ほどおり、各自が今何をやっているかという名簿管理も行っています。同窓イベントはもちろん、個別の横のつながりは強固ですし、結婚式ともなったら、縦横斜めの人たちが何人も出席します。こうしたOB・OGは、寄付だけではなく、カレッジを建設するときの建築モデルを建築家のOBと一緒に作ったり、投資銀行に勤めるOBと財務モデルと一緒に作ったり、カレッジ内のイベントに招待して現役の学生の指導や進路相談に乗ってもらったりと、さまざまな

協力をしてもらっています」

これからの教育が目指す方向について、小林氏は語る。「『ノウン・アンノウン (Known Unknown)』という世界があります。ある分野の存在自体は分かっているけれど、まだ勉強したことがなくて内容は分からない状態です。今までの教育はそういった知識の取得がメインの活動場所でした。ところが、AI (人工知能)が発達した今、世界トップの教科書や授業も、家庭教師さえも安価にスマホで手に入る。だからこそ、自分は何を学びたいかというインスピレーション(着想)や、諦めず学び続けるためのモチベーション(動機)が必要になる。これからの教育は『アンノウン・アンノウン (Unknown Unknown)』、まだ出会っていないから知らないが、一生向き合っていきたいと思える分野や問いという、未知との出会いを学び手に与えることが重要になると思うんです。自分が何が分からないかを分かっていたら、AIチューターに聞けば答えてくれますが、分からなければ手の施しようがありません。そこで必要なのが、未知と遭遇し、対峙するきっかけを与えてくれる多様な他者です。その他者と出会う偶発性をどうデザインするか。われわれも含めた、これからの教育機関が取り組むべきことです」

# 「持続可能な管理職」という考え方

近年、「管理職になりたい」と考える人が減少しています。背景には、管理職以外に魅力的な働き方が増えたこと、多くの組織課題の解決が「中間管理職だのみ」になり負荷が高まっていることなどがあります。管理職ポストが限られている以上、必ずしも全員が管理職を目指す必要はありませんが、「担い手が続けられない」「なりたいと思う人が育たない」状況が進めば、組織の持続性にも影響が及びます。

本誌ではこれまででも管理職について、「マネジャーの役割再考『あれもこれも』からの脱却」(2020年5月発行)、「オーバーマネジメント—管理しすぎを考える」(2024年5月発行)など、多様な観点から取り上げてきました。今号ではさらに考えを進め、将来の管理職へとパイプラインが継続する「持続可能な管理職」のあり方を検討します。今日、管理職が抱える仕事の質はどのように変化したのか、どのような役割ストレスを抱えているのかを整理した上で、先進企業の取り組み成果や多面的な研究知見から「管理職を支援し、次代につながる仕組みづくり」の要諦を解き明かします。

(編集部 佐藤裕子)



## Part 1 レビュー 管理職の多忙さと健康

近年、「管理職になりたいと思う人が少なくなっている」という複数の調査結果が示され、その理由として「責任の重さ」や「労働時間の長さ」などが挙げられることが少なくない。管理職をめぐる問題はさまざまな形で指摘されているが、本稿では特に「多忙さ」と「健康」に焦点を絞り、持続可能な管理職の働き方を考えるための前提情報を提供する。

### 管理職の多忙さ

管理職の仕事が「せわしない」ものであることは、50年以上前から指摘されている。例えば、カールソン(1951)<sup>\*1</sup>やスチュワート(1967)<sup>\*2</sup>によると、「管理者は、多くの人々との接触で時間を費やし、対面でのコミュニケーションを好み、自部署メンバーばかりではなく他部署の人や他社の人や経営の上層部との接触にも多くの時間を割き、活動は小刻みで断片的である」ことが明かされている。また、ミンツバーグ(1993)<sup>\*3</sup>では、経営者の仕事の特徴として「活動は多様で断片的、口頭でのコミュニケーションが多く、他部署や社外、経営上層部との接触が多い」ことが挙げられている。

多くの人々とのコミュニケーションや断片的な活動に象徴されるせわしなさにとどまらず、多様な役割、責任を担っていることも管理職の特徴である。例えば、ミンツバーグ(2011)<sup>\*4</sup>では、図表1のように管理職の役割が整理されている。また、坂爪(2020)<sup>\*5</sup>では海外の研究を参照し、一般社員と直接関わる課長のようなフロントライン管理職について、もともとの日々の仕事を指示し、モニタリングし、コントロー

ルするというパフォーマンス監督に加え、1980年代後半頃から予算管理や人的資源管理の運用など、幅広いビジネス上の責任を担うようになったという指摘がなされている。

さらに、日本においてはバブル崩壊後の人件費削減などを契機として、管理職がプレイヤーの仕事も行う、「プレ

イングマネジャー」化が進んだともいわれている。例えば、リクルートワークス研究所(2020)<sup>\*6</sup>によると、プレイング業務を行っている管理職の割合は87.3%と報告されている。もともと多様な役割・責任を担う管理職が、さらに多くの仕事を抱える状態となっているのだ。プレイング業務を行う理由と

図表1 管理職の役割

	仕事の基本設定 スケジュールの決定	
	社内	社外
情報の次元	<b>コミュニケーションの役割</b> モニタリング活動 情報中枢	<b>コミュニケーションの役割</b> スポークスマン活動 情報中枢 情報拡散活動
	<b>コントロールの役割</b> 設計 委任 選定 分配 想定(目標の設定)	
人間の次元	<b>内部の人々を導く役割</b> メンバーのエネルギーの活性化 メンバーの成長の後押し チームの構築・維持 組織文化の構築・維持	<b>外部の人々と関わる役割</b> 人的ネットワークづくり 組織の代表 情報発信・説得 内部への情報伝達 緩衝装置
行動の次元	<b>内部で物事を実行する役割</b> プロジェクトのマネジメント トラブルへの対処	<b>対外的な取引を行う役割</b> 同盟関係の駆逐 交渉

出所:ミンツバーグ(2011)<sup>\*4</sup>

して選択率が高いものには、「業務量が多く、自分もプレイヤーとして加わる必要がある」など、管理職自身の努力では解決が難しいものが並んでいる。

また、労働政策研究・研修機構のヒアリング調査<sup>\*7</sup>には、「マネジメント業務が多く、時間不足となり、自身のプレイング業務ができない」ことを課題として挙げる管理職の事例が複数紹介されている。プレイング業務に大きなマインドシェアを割いている、あるいは割かざるを得ない管理職も少なからず見られるようだ。

### 管理職にかかる負荷の高さ

弊社調査(2024)<sup>\*8</sup>では、「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」という質問に対し、人事担当者で64.0%、管理職で61.3%が「よくあてはまる」あるいは「ややあてはまる」を選択していた。管理職自身も、人事担当者も、いずれも主観的には管理職の負担を大きなものと捉えていると考えられる。

また、労働時間に目を向けると、小倉(2009)<sup>\*9</sup>では、一般社員と比較し管理職は労働時間が長いことが示されている。一般社員の労働時間との比較には注意を要するが、管理職としての適性、あるいはプレイヤーとしての業績など、さまざまな基準で選抜された管理職が手がけるにもかかわらず長い労働時間を伴う仕事になっていることには留意すべきだろう。

また、昨今では、働き方改革による一般社員の労働時間削減のしわ寄せで、労働基準法上の上限規制が原則として適用されない管理監督者による業務の巻き取りが行われているという指摘がなされることもある。坂本(2025)<sup>\*10</sup>

では、管理職の労働時間は減少しているものの、一般社員と比較するとその幅が小さいと指摘されている(図表2)。

せわしなく、担う役割が多様なだけでなく、労働時間も長いということで、管理職の仕事は負担の高いものとなっている。

### 役割ストレスという視点

役割に伴うストレスについては、カーンら(1964)<sup>\*11</sup>の「役割過重」「役割葛藤」「役割の曖昧さ」の観点が参考になり、よく用いられる。

まず、前述のように、管理職はさまざまな役割と仕事を担っている。結果として、「一度にたくさんの種類の仕事をしなければならない」などといった「役割過重」の状態となる。

また、課長を例にとれば、「経営や部長といった上位者とメンバーとの間で板挟みになる」などといわれることがあるが、管理職はさまざまなステークホルダーの間に立ち、それぞれのニーズの間で折り合いをつけるような仕事が少ない。それによって、「ある人

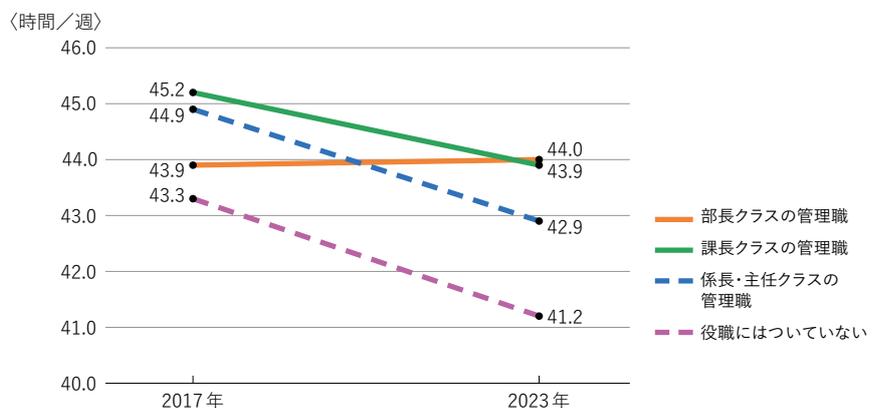
からは良いとされたことが、他の人からは良くないと言われることがある」などといった「役割葛藤」が生じる。

加えて、多様なステークホルダーと仕事をするなかでは、お互いの役割や責任が明確でないこともある。新しい仕事を立ち上げる際に、はじめは手続きや役割が明確ではないこともある。結果として、「自分の責任範囲がはっきりしない」「どこまでを自分の判断で意思決定してよいか分からない」などといった「役割の曖昧さ」も生じがちだ。

これらの役割ストレスは管理職に限ったものではないが、管理職を対象とした研究でも、田尾(1986)<sup>\*12</sup>では疲労感、岩田(2013)<sup>\*13</sup>ではうつ反応との関係が指摘されている。

程度の差はあれ、このような役割ストレスが管理職にとって所与のものとなるかは議論が分かれるところかもしれないが、例えば、田尾(2005)<sup>\*14</sup>では、経営環境が複雑になるなか、管理職に求められる責任が大きくなり、ストレスはより一層増すものであり、それに対峙する管理者を生かす工夫として、ストレス管理が人的資源管理上必要だという指摘がなされている。

図表2 役職別週労働時間の変化



出所:坂本(2025)<sup>\*10</sup>より一部抜粋し編集部作成

## 管理職の仕事の質的变化

管理職の仕事は、役割の広がりだけでなく、環境変化によっても難度が向上している。日本経済団体連合会(2012)<sup>\*15</sup>では、管理職が求められる役割を十分に果たせない理由として、「ビジネスの複雑化・高度化」「フラット化等による組織構造変化」「雇用形態や働き方に対する意識の多様化」「短期的な業績・結果志向の強まり」「コンプライアンス等に関する管理実務の増大」が挙げられているが、これらは今にも通ずるものである。

マネジメントの定義として、よく用いられるものにクーンツとオドンネル(1955)の「他者を通じて事を成す」<sup>\*16</sup>がある。また、リーダーシップ研究において代表的な2つの軸として、ハルピンとワイナー(1957)<sup>\*17</sup>の「構造づくり」と「配慮」がある。これらに照らすと、「ビジネスの複雑化・高度化」「短期的な業績・結果志向の強まり」「コンプライアンス等に関する管理実務の増大」などは、「事を成す」「構造づくり」の難度を高めるものである。一方、「フラット化等による組織構造変化」「雇用形態や働き方に対する意識の多様化」などは、「他者を通じて」「配慮」の難度を高めるものである。

人の側面に着目すると、近年では管理職には「メンバーに対する配慮」がますます求められるようになってきている。「上意下達」ではなく対話を行うことや、「リーダーは、まず相手に奉仕し、その後相手を導く」というサーバント・リーダーシップ(グリーンリーフ, 1977)<sup>\*18</sup>の重要性が指摘されたりする。このような変化は望ましいものであろう。サーバント・リーダーシップについては、池

田・黒川(2018)<sup>\*19</sup>などで、職場に及ぼすポジティブな効果が日本でも示されている。一方、管理職にとっては負担を増す要因となっている。例えば、鈴木(2025)<sup>\*20</sup>では、管理職がサーバント・リーダーシップを発揮する上では、「従業員のニーズ充足に力を注ぐあまり、個人的目標やワーク・ライフ・バランスを犠牲にする」「従業員のニーズや成長と対立する優先事項との間で葛藤や軋轢に遭遇する」といった困難があることを指摘する海外の研究が紹介されている。

## 管理職の健康

管理職の健康については、田中・小林(2020)<sup>\*21</sup>の内容を中心に紹介する。

まず、歴史的には管理職は現業の労働者の安全と健康を管理・監督する立場であり、自身は危険にさらされることなく、また、裁量度が高くストレスが低いとされ、健康であり、産業保健活動の主要な対象ではなかったとされている。

一方、主観的健康感、糖尿病通院割合、高血圧症通院割合、喫煙状況、飲酒状況について、職業間の差は小さく、管理職が他の職業と比べて健康状態が良いという顕著な傾向は確認されなかった。学歴や裁量の大きさなどが類似した側面が多い専門職との比較においては、特に男性では高血圧、喫煙、飲酒について健康指標が悪い傾向も確認されている。

また、日本の男性管理職の死亡率は図表3のとおり、おおむね低下傾向にある他の職業とは異なり、1990年代から大きく上昇している。男性管理職の2015年の自殺率は46.9(人口10万人対)で、事務職と比較するとリスクが4.7

倍というデータも示されている。国際比較の観点では、1995年まで日本の管理職・専門職の死亡率はイングランド／ウェールズ、スイス、フィンランド、フランスと同じ水準で推移していたが、2000年以降に急上昇し、日本のみ高い水準となったことなどが示されている。

他にも、加島・高橋(2025)<sup>\*22</sup>では、日本の男性管理職を対象とした研究で、管理職昇進直後はメンタルヘルスを向上させる効果と悪化させる効果との双方がバランスしているが、向上する効果が時間と共に減衰し、昇進2年後にメンタルヘルスが悪化するという報告がされている。

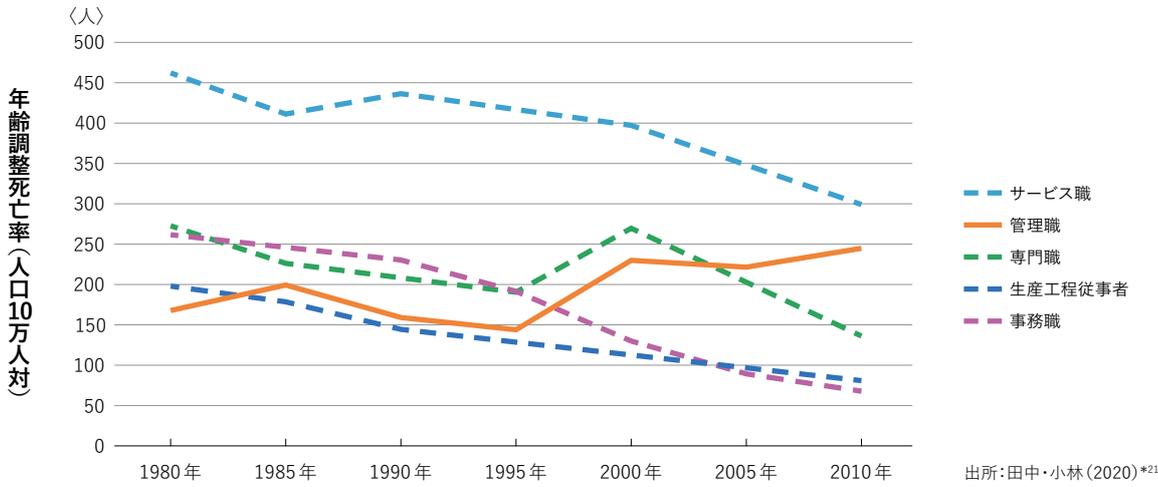
これらは、管理職の健康に対して、継続的な支援が必要なことを示すものである。

## 持続可能性への打ち手

「管理職の持続可能性」という言葉には、2つの含意がある。1つ目は、「管理職が、健やかに働き続ける」ことである。もう1つは、「管理職のパイプラインが継続すること」である。

「管理職になりたくない人が77%」<sup>\*23</sup>など、管理職になりたい人が少ないというさまざまな調査結果がクローズアップされることがあるが、適切なスパン・オブ・コントロールとされる管理職1人に対してメンバー5～8名を配置する組織を考えると、必要な管理職の割合は組織のなかで2割程度となる。適性を抜きで考えれば、「管理職になる人が不足している」とは言い切れない。また、管理職経験者を対象とした調査<sup>\*24</sup>では「管理職になってよかった」と思う人の割合が8割程度というものなどもあり、管理職の仕事の魅力が語られることもある。

図表3 管理職とその他の職業の年齢調整死亡率の経年変化 (男性30～59歳, 全死因, 1980～2010年)



一方で、本稿で紹介したとおり、管理職は多忙であり、それによって健康を損なっているという実態もある。坂爪(2020)や小林(2024)\*25の指摘にあるとおり、管理職を取り巻く問題は構造的・複合的なものであり、解決のためにはトップマネジメントや人事による手当てが欠かせない。

また、問題に対する打ち手は、さまざまな領域の見聞からの考察、技術の応用が欠かせない。例えば、アドラーとベンブナンフィッチ(2012)\*26による心理学の研究では、過度のマルチタスクは生産性を下げるといった知見が得られているが、それは管理職の役割の多様性を再考するきっかけとなろう。また、

本誌vol.80(2025年11月)\*27で紹介したSHIFT社のAIエージェントによるlon1の取り組みのように、新たな技術により、管理職の役割の一部を代替することもできる。

本稿が「管理職の持続可能性」について考える素材となれば幸いである。

(研究主幹 入江崇介)

\*1 Carlsson, S. (1951). Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing directors. Stockholm: Strömberg's.  
 \*2 Stewart, R. (1967). Managers and their jobs. Macmillan.  
 \*3 ヘンリー・ミンツバーグ(1993).『マネジャーの仕事』奥村哲史・須貝栄(訳) 白桃書房.  
 \*4 ヘンリー・ミンツバーグ(2011).『マネジャーの実像 「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』池田千秋(訳) 日経BP.  
 \*5 坂爪洋美(2020). 管理職の役割の変化とその課題—文献レビューによる検討. 日本労働研究雑誌, No.725, 4-18.  
 \*6 リクルートワークス研究所(2020). プレイングマネジャーの時代.  
 \*7 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2022). 資料シリーズNo.254 管理職ヒアリング調査結果—管理職の働き方と職場マネジメント.  
 \*8 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2024). マネジメントに対する人事担当者与管理職層の意識調査2024年.  
 \*9 小倉一哉(2009). 管理職の労働時間と業務量の多さ. 日本労働研究雑誌, No.592, 73-87.  
 \*10 坂本真志(2025). 働き方改革で労働時間が減った人はだれか—労働時間の上限規制導入後の日本人の働き方の変化を探る.  
 \*11 Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.  
 \*12 田尾雅夫(1986). 中間管理者における役割ストレスと疲労感. 心理学研究, 57(4), 246-249.  
 \*13 岩田一哲(2013). 中間管理職における過労自殺の先行要因に関する実証的研究—ストレス研究との関係から— 日本労務学会誌, 14(2), 52-70.  
 \*14 田尾雅夫(2005). 管理職の役割変化とストレス. 日本労働研究雑誌, No.545, 29-39.  
 \*15 一般社団法人日本経済団体連合会(2012). ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応.  
 \*16 Koontz, H., & O'Donnell, C. (1955). Principles of management: An analysis of

managerial functions. McGraw-Hill.  
 \*17 Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. Leader behavior: Its description and measurement, 39-51.  
 \*18 Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness. Paulist Press.  
 \*19 池田浩・黒川光流(2018). サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化. 日本リーダーシップ学会論文集(1), 24-30.  
 \*20 鈴木智気(2025). サーバント・リーダーシップは持続できない?—SLの実践におけるリーダーの自己養生的アプローチについての探索的研究. 日本労働研究雑誌, No.781, 50-64.  
 \*21 田中宏和・小林廉毅(2020). 管理職の健康—他職種との比較, 時代的変遷, 今後の課題. 日本労働研究雑誌, No.725, 82-98.  
 \*22 Kashima, R., & Takahashi, M. (2025). Causal effects of promotion to managerial positions on mental health and satisfaction in Japanese male workers. International Archives of Occupational and Environmental Health, 98(1), 79-98.  
 \*23 株式会社日本能率協会マネジメントセンター(2025). 77%が「管理職になりたくない」【調査レポート】ポジティブな管理職を育てるために人事が押さえてほしいポイントとは? <https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0095-kanrishokuchousa.html>  
 \*24 日経BP(2025). 管理職「なってよかった」8割!でも部下から罰ゲームと言われる訳. <https://woman.nikkei.com/atcl/column/22/062400171/062700001/>  
 \*25 小林祐児(2024).『罰ゲーム化する管理職 バグだらけの職場の修正法』集英社インターナショナル.  
 \*26 Adler, R. F., & Benbunan-Fich, R. (2012). Juggling on a high wire: Multitasking effects on performance. International Journal of Human-Computer Studies, 70(2), 156-168.  
 \*27 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2025). 従業員の本音をAIが引き出すことでエンゲージメントを向上. RMS Message, Vol.80, 33-34.

### 視点 1 セキュアベースと信頼のらせん関係

## リーダーがメンバーを信じていることが信頼関係の第一歩

池田 浩氏

九州大学大学院 人間環境学研究院  
人間科学部門 准教授



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

持続可能な管理職を考える際に参考になるリーダーシップ理論はないのだろうか？ 池田浩氏は、アフターコロナの新たなリーダーシップ理論として「セキュアベース・リーダーシップ」と「信頼のらせん関係」の研究を進めている。どのような概念で何がポイントなのか、詳しく伺った。

私は学部時代からリーダーシップ研究をしており、大学院では主にリーダーの自信や変革型リーダーシップを研究していました。その後はチーム力やチームメンタルモデルに関する研究に取り組んでおり、2015年頃からは、チーム力を育成・強化するリーダーシップのあり方として「サーバント・リーダーシップ」に注目しています。

コロナ禍を機に、私のリーダーシップ研究は新たな段階に入りました。そのきっかけは、テレワークが広まったことで、リーダーの影響力が低下しているという内容の論文が出てきたことです。以前は、リーダーとメンバーの対面コミュニケーションがリーダーシップの大前提になっていましたが、テレワークでその前提が崩れ、リーダーの影響力が弱まってしまったのです。

このようなアフターコロナの職場環境には、新

たなリーダーシップ理論が必要ではないか。そう考えて研究し始めたのが、「セキュアベース・リーダーシップ」と「信頼のらせん関係」です。

### 「安全基地」のリーダーシップはメンバーに安全と探索を提供する

「セキュアベース・リーダーシップ」は、養育者と子どもとの関係性を説明する愛着理論を基盤としたリーダーシップ理論です。

子どもにとって、養育者は精神的に安心できる「安全基地（セキュアベース）」のような存在です。子どもは、養育者という安全基地を起点とすることで、不安や危険を伴う外の世界を探索できるようになります。セキュアベース・リーダーシップ研究者ダンカン・クームの言葉を借りると、安全基地は「守られているという感覚と安心感を与え、思いやりを感じる存在であると同時に、物事に挑み、冒険し、リスクをとり、挑戦を求める意欲とエネルギーの源となる存在」です。

では、ビジネス組織のリーダーが、メンバーのセキュアベースとなり得るにはどのような行動や機能が求められるのでしょうか。それを研究するの

がセキュアベース・リーダーシップ論です。

セキュアベース・リーダーシップは、安全(安心感や思いやり)と探索(挑戦やリスクテイク)の2つの機能を提供します。また、子どもは成長に従ってセキュアベースの存在を内在化させていくのですが、同様に組織メンバーも、あるリーダーをセキュアベースとして関係を築いた後は、その存在を内在化させていき、仮に異動などで、そのリーダーと離れても、安心してチャレンジできるようになります。つまり、セキュアベース・リーダーシップは、テレワーク環境など社会的な距離が生じても影響力を発揮するのです。私が注目する大きな理由です。

### リーダーに信頼されていると メンバーはリーダーを信頼する

もう1つ、私が力を入れているのが、「信頼のらせん関係」の研究です。

コロナ禍でテレワークに移行してから、多くの企業で、リーダーが「メンバーは本当にちゃんと働いているのか」と心配になったり、メンバーが「リーダーは私のことをちゃんと考えてくれているのか」と疑念を抱いたりすることが増えたと聞きます。コロナ以前にオフィスで顔を合わせて働いていたときには、互いに信頼していると思っていたとしても、リーダーとメンバーの距離が離れたことで、不安や不信が生まれやすくなったのです。

そこで私は従来のように、リーダーとメンバーが互いに信頼しているかどうかを静的に捉えるのではなく、相手を信頼することで被信頼感が生まれ、その被信頼感がさらに信頼を強めていく——そうしたダイナミックに循環する信頼関係として捉え直す必要があると考えました。

信頼関係を考える上でポイントとなるのが、相手から信頼されていると感じる「被信頼感」です。人には相手から信頼されていると、相手を信頼する性質があるのです。リーダーに信頼されていると、メンバーはリーダーを信頼します。ひっくり返せば、リーダーに信頼されていないと、メンバーは

リーダーを信頼できません。そこには、被信頼感が相手への信頼に結実し、お互いに信頼を高め合う「信頼のらせん関係」があるのです。

私は、信頼のらせん関係が、セキュアベース・リーダーシップのベースになっていると考えています。リーダーとメンバーの信頼を高め合うことが、メンバーが安心して働いたり、リスクをとってチャレンジしたりする基盤になるのです。

### 信頼関係構築の起点は リーダーからメンバーへの信頼

私たちは信頼のらせん関係の調査分析から、すでにいくつかの知見を得ています。

第一に強調したいのは、信頼のらせん関係の鍵を握るのは、「リーダーがメンバーを信じること」だということです。

なぜなら、信頼関係構築のメカニズムは「リーダーからメンバーへの信頼が起点となる」からです。それが起点となって、メンバーの被信頼感が高まり、メンバーがリーダーを信頼するようになって、その信頼がリーダーの被信頼感を高め、リーダーはメンバーをより深く信頼する、という信頼のらせんサイクルが回り出すのです。

リーダーがメンバーを信じるのが、信頼関係づくりの第一歩なのです。リーダーの皆さんには、何よりもこのことを伝えたいです。

なお、信頼のらせん関係は逆向きに働くケースもあります。リーダーがメンバーを信じなければ、メンバーもリーダーを信じられず、お互いの不信や不安がどんどん高まっていく、ということも十分にあり得るので、注意が必要です。

### リーダーがメンバーからの 信頼を感じる重要な機会は1on1

2つ目に、自身が相手を信頼しているほど、その信頼は相手に伝わりにくいという点です。特にリーダーは、メンバーが思うほどにはメンバーからの信頼を感じられず、不全感や孤独につながりやす

いです。リーダーの持続可能性を考える上で、「メンバーがリーダーへの信頼をきちんと伝えること」は大切なポイントの1つです。

では、メンバーはリーダーへの信頼をどこで伝えればよいのでしょうか。3つ目の知見は、リーダーがメンバーからの被信頼感を得る重要な機会は「lon1」であるということです。

信頼構築で大切なのは、一方が「脆弱性」を示し、他方がそれを受け入れることです。脆弱性とは、弱みのことです。弱みを見せることは常にリスクをはらみます。だからこそ、相手が弱みを見せてくれると、自分は相手から信頼されていると感じるのです。そしてその弱みを受け入れることが、相手を信頼したことになるのです。例えば、メンバーが悩みを相談してくれたり、自分を頼りにしてくれたり、プライベートの話をしてくれたりしたとき、リーダーはメンバーから信頼されていると感じます。その被信頼感、多くのリーダーにとって大きな精神的報酬になるはずですが。

昔なら、飲み会や社内イベントが脆弱性を示す場、内密な相談や打ち明け話をする場の1つでした。しかし、今はそうした場が減り、代わりにlon1が貴重な機会になっているのです。リーダーの皆さんは、メンバーとの信頼関係を深める場としてlon1を上手に活用してもらえたらと思います。

### 上司・部下の信頼関係は 少しずつ深まっていくもの

4つ目に、「リーダーの人材観」が、リーダーがメンバーを信頼できるかどうかを左右します。

具体的にいえば、メンバーは自律的に働きたい存在、成長したい存在だと考える「拡張的な人材観」をもつリーダーは、メンバーを信じやすい傾向があります。反対に、メンバーは指示しないと動かない存在、自ら変わろうとしない存在だと考える「固定的な人材観」をもつリーダーは、メンバーをなかなか信じるできません。リーダーの皆

さんには、メンバーが自律性や成長を望む存在であることを、信じていただければ幸いです。

また、「他者基準の期待」も大事です。他者基準の期待とは、個々のメンバーの状況や特性に応じた期待をかけることです。これができるリーダーはメンバーを信じることができます。反対に、自己基準の期待、つまり「自分がこれだけやってきたのだから、皆もこれくらいできるだろう」という考えで、メンバーに自己基準を押し付けるリーダーはメンバーを信じられない傾向があります。一人ひとりの状況や特性に配慮できるリーダーを目指してもらえたらと思います。

5つ目に、上司・部下の信頼関係は、少しずつ深まっていくものです。

ある企業のセキュアベース・リーダーとそのメンバーにインタビューして、「信頼を築くプロセス」が見えてきました。最初は、リーダーが自身の失敗談などをメンバーに話して脆弱性を示し、メンバーへの信頼を示すことが大切です。そうすると、メンバーもリーダーにプライベートをちょっと明かしたりするのです。次にリーダーがもう少し踏み込んだことを話すと、メンバーもより深い打ち明け話をしてくれるようになります。そうやって徐々に信頼が深まるケースが多いのです。

信頼関係を築くのが上手なリーダーは、メンバーによく話しかけています。苦手なメンバーには特に意識して話しかけるというリーダーもいました。お互いに苦手意識があっても、話すうちに少しずつ打ち解け合っていくからです。セキュアベース・リーダーシップを発揮しているリーダーは、そのようなプロセスが分かっているのです。

#### 池田 浩(いけだひろし)

2006年九州大学大学院人間環境学府行動システム専攻心理学コース博士後期課程修了。福岡大学人文学部准教授などを経て、2016年4月より現職。『モチベーションに火をつける働き方の心理学』(単著・日本法令)、『産業と組織の心理学』(編著・サイエンス社)などの著書がある。



## 視点 2 サーバント・リーダーシップの持続可能性

### サーバント・リーダーの持続的活躍を後押しする組織的支援

鈴木智気氏

金沢大学 人間社会研究域  
経済学経営学系 専任講師



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

鈴木智気氏は、サーバント・リーダーシップは優れた効果を期待できる一方、管理職の負担が大きいため、管理職個人の努力だけでなく、組織管理側の支援が不可欠であると指摘する。では、組織や人事はサーバント・リーダーの持続的活躍を後押しするために何ができるのだろうか。

私の研究モチベーションは、「働く人々がもっと生き生きと元気に仕事をできる、能力を発揮できる職場にするにはどうしたらよいか」ということにあります。私も組織人の1人として、「仕事がつらい、明日になるのが怖い」と思いながら働くのがいかに苦しいことか知っているつもりです。だからこそ研究者として、一人ひとりが気持ち良く働いて、社員の元気な働きぶりや能力の発揮が会社の強さや健全さに結びつく、そんな前向きなマネジメントのあり方を探究したいと考えています。

具体的に取り組んでいるのが「サーバント・リーダーシップ (SL)」の研究です。管理職自らが部下の利益や成長を優先し支援するという経営的に不合理にも見える営みが、組織の強さの源泉たる人々の活力を増やし、人と組織により幅広い利益をもたらす可能性がある——ここにSLという研究領域の魅力があると思っています。

特に着眼しているのが、SLにおける行為者の問

題です。SLは行為者＝リーダーへの要求度が高く、どうしても実践の難しさがつきまといまいます。効果に注目するばかりでなく、SLを実践する人々の苦労や試行錯誤など、そのリアルな姿を詳らかにし、「どうすれば実践できるのか？」に実用的な知識を提供できる研究を目指しています。

#### サーバント・リーダーシップの実践における3つの課題

管理職によるSLの実践で見落とされがちな課題として、大きく3つが指摘できます。

第1に、SLを日常の管理業務のなかで具現化できなくてはけません。KPIやノルマに追われるなかでも部下が自律感や成長感を発揮できるよう仕事を設計する、多忙なかでも部下の事情や困りごとに耳を傾ける時間を創出する、部下の逸脱や怠慢にも支援で向き合う……こうした具体的アクションには、管理職自身が創意工夫や試行錯誤を積み重ね、「SLの技法と知識」を身につける、持続的な努力がどうしても必要です。

第2に、SLへの役割意識を貫徹する難しさです。SLは職務記述書に取まらない仕事であり、「SLこそ自分のやり方だ」という当人の納得やコミットなしには成り立ちません。しかし現実には、管理職

として期待されるのは数字ばかり、部下の育成・成長や働きがいに力を注ぐことを評価も応援もされないなど、なおざりにされることが珍しくありません。なかにはそうでない会社もありますが、多くの管理職にとって、現実の組織でSLに役割意識をもつというのは、逆流のなかを泳ぐような大変さがあるといえます。

第3に、管理職自身の負担の問題です。具体的には、管理職という多忙な職責を負いながらSLの役割を担うことによる仕事負荷の増大、自制心や共感力の発揮にともなう心理的資源の消費、管理上の優先事項(とりわけ、短期業績の達成)と部下志向との間で生じる軋轢・葛藤などです。こうしたSLの実践にともなう負担には、管理職を精神的に消耗させ、SLの持続を困難にしてしまうリスクがあります。

### サーバント・リーダーシップの持続を支える仕組みづくり

ただし、SLは管理職にとって負担になるばかりではありません。実際に海外の研究では、リーダー自身の心理的充実感、部下／チームからの信頼や協力、コミットメントの向上にともなう業務負荷の低減、チーム業績の改善など、SLは管理職にさまざまなベネフィットをもたらすことが指摘されています。こうしたベネフィットには、リーダーの心理的負担を軽減し、SLの消耗リスクを緩和する効果のあることが実証されています。したがって、いかに管理職がSLからベネフィットを得やすくするか、SLの持続可能性を改善する1つの鍵になります。組織管理側の取り組むべきポイントとして、大きく4点が挙げられます。

第1に、「自社の競争力の根幹は人を育てること」という理念・価値観が、経営慣行を通じ、組織の柱として定着していることです。高い離職率や低いエンゲージメントに経営層が痛みを感じない、業績指標ばかり優先して「人」を軽視する会社では、管理職はSLに対する役割意識を阻害され、サーバント・リーダーはまず育ちません。

第2に、リーダー育成の仕組み化、具体的には、

個別の部署ごとに「リーダー役」に必要な能力を工程表にし、各層の管理職が次のリーダーの育成に責任を負うこと、換言すれば、組織に縦の「育て・育てられる関係」を作ることです。上司が自分の成長をサポートしてくれて、かつ部下がサブ・リーダーとして頼れる存在になれば、SLにともなう管理職の負担は大きく低減します。何より、会社のなかにリーダーが育つ長期的な仕組みが埋め込まれることになります。

第3に、管理職の人事評価において、「どれだけ部下が育っているか」の評価ウェイトを大きく高め、かつ、部下を育てて成長結果を出せるリーダーだけが昇進できる人事制度に改める、組織としてSLに正当性を与える人事制度を設計することです。

第4に、管理職の仕事量と負担の適正化、より具体的には、スパン・オブ・コントロールの見直し、プレイヤー業務の見直し、長時間労働の是正などになります。特に超過労働による睡眠不足はSLに必要な精神的余裕を摩耗させる上、社員のエンゲージメントや成長実感、パフォーマンスにも有害です。睡眠時間をKPIにするくらい先進性が組織管理側には必要です。

SLに関心ある人事の方々に勧めたいのは、「この人なら」という人物にモデル・ケースになってもらって小さく始めながら、人事パーソン自らが管理職へのSL役を担うことです。実際、人事マネージャーが現場管理職にSLで関与すると、管理職がその姿勢を見習い、結果、従業員のコミットメントや職務満足の改善にも波及することが実証されています。当然、人事パーソンにとっても、SLの実践は容易ではありません。管理職と二人三脚を組み、組みのなかで共に学んでいく姿勢が肝要だと思います。

### 管理職という仕事の魅力

近年では「罰ゲーム」という言説もありますが、それだけではない魅力が管理職という仕事にはあります。それは、自分の権限と責任、能力、経験や知識を生かして、人の意欲や成長、育成を後押し

できるという魅力です。

部下に思いを致して育成と成長に働きかけるからこそ、部下は自信とやる気をもって仕事に取り組めるようになります。できる・頼れる部下が育つことで管理職の仕事も楽になり、チームや部署の成果も出しやすく、評価も得やすくなり、ひいてはマネジメントの仕事に自信や誇らしさ、やりがいをもつことができます。このような魅力には、マネジメントという仕事の苦しさやキツさを緩和し、「大変だけれど、やりがいのある」ものにする力があります。そうした「自分を元気にしてくれるマネジメント経験」がないと、文字通りの「罰ゲーム」になってしまうでしょう。

職責に見合った給与を支払うなど、待遇面もも

ちろん非常に大切なことです。しかし、管理職という仕事を本当に魅力的なものとし、持続できるもの、人と組織により幅広い貢献をもたらすものとするためには、そうした経験を得やすい環境を作ることや、そうした経験に喜びややりがいを見出せる人が管理職になることが、極めて重要な意味をもってくると思います。



鈴木智気(すずきともき)

大学卒業後、企業で働いた後に2018年同志社大学大学院商学部商学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。同志社大学商学部助教を経て、2021年より現職。専門は組織論、マネジメント論、リーダーシップ論。主な研究テーマはサーバント・リーダーシップ論。

視点 3 現代企業における  
管理職の役割と魅力



管理職を「大変だが魅力的で、挑戦したい仕事」にしよう

坂爪洋美氏

法政大学 キャリアデザイン学部  
キャリアデザイン学科 教授

text: 米川青馬 photo: 山崎祥和

坂爪洋美氏は、日本では数少ない「管理職の役割」の研究者である。坂爪氏の目から見て、現代の管理職は持続可能なのだろうか。そうでないとしたら、何をどのように変えたらよいのだろうか。人事は管理職の持続可能性にどのように寄与できるのだろうか。詳しく伺った。

私が「管理職の役割」研究を始めたきっかけはワーク・ライフ・バランスの研究にありました。先行研究を読むと、「管理職がワーク・ライフ・バランスに関する制度の運用を頑張ればうまくいく」という趣旨の結論で終わっている論文が多かったのです。それなら、制度運用をする管理職につい

て研究する必要があるのではないかと考えたのが、私の管理職研究の始まりでした。

### 現代の管理職はあまりにも多くのことを求められている

管理職を研究してすぐに分かったのは、現代の管理職はあまりにも多くのことを求められている、ということです。その大きな理由の1つは、企業側が働き方改革、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍、ダイバーシティ&インクルージョン、ハラスメント対策など、労働政策にまつわる制度運用をすべて管理職の役割に加えたからです。最近では、部下のキャリア自律支援などもそこに含まれるようになりました。

その過程で、マネジメントはどんどん難しくなっています。昔は「マネジャーは背中で語ればいい」という時代もありましたが、そのうちに「マネジャーは、部下に言葉ではっきり伝えることが大切だ」に変わりました。次に「マネジャーは、部下の言葉にきちんと耳を傾ける必要がある」と言われるようになり、ついには「マネジャーは、部下一人ひとりに合わせた対話と対応をしなくてはならない」「マネジャーは部下の仕事だけでなく、生活や健康や尊厳などにも配慮しなくてはならない」ということになりました。

その上、現代日本のマネジャーの多くは「プレイングマネジャー」で、マネジメント業務の他にプレイヤー業務も抱えています。部下の仕事を巻き取って、プレイヤーとしても部下同様に働くマネジャーも少なくないでしょう。

管理職が大変なのはある程度は仕方がないことだと思いますが、それにしても今の管理職は忙しすぎ、かつ求められる業務のレベルが高すぎるのではないのでしょうか。

### 管理職の大変さだけが目立ち仕事の魅力が見えにくい

管理職は大変な仕事である一方で、魅力的な仕

事でもあるはずですが、しかし、現代の管理職は大変さだけが目立ち、仕事の魅力が見えにくくなっているように思います。

私の考えでは、管理職の最大の魅力は「裁量の大きさ」と「部下の成長」にあります。

管理職に昇格すれば、多くの場合はメンバーのときよりも大きな裁量をもち、自分のやりたいことができるようになります。やりたいことにチャレンジした結果、次にやってみたいことが見えてくることもよくあります。同時に、自分の仕事の価値も大きくなっていきます。

なかには、大きなプロジェクトの責任者などに就いて、自身の判断で大きな決断をして、責任をもって最後までやり遂げ、大きな成果を出す経験をする人もいます。このような経験を積んだ管理職は、むしろマネジメントが面白くて止められなくなるのではないのでしょうか。

一方で、部下育成にやりがいを感じ、若手部下の成長や活躍を見ることに大きな喜びを感じる管理職も少なくありません。マネジャーから見ると、部下が目に見えて伸びてゆく瞬間があるのです。そのような瞬間を見守ることも、マネジメントの醍醐味の1つでしょう。

私は、管理職を「大変だが魅力的で、挑戦したい仕事」にする必要があると考えています。そうしないと、管理職に憧れる若手、管理職になりたいと思う若手が減っていくばかりだからです。将来の管理職候補を確保するためには、企業がこのような管理職の魅力をもっと前面に打ち出す必要があると思います。

### 管理職が本当にすべきこととそうでないことを整理しよう

現状を踏まえると、今の管理職の負荷はできる範囲で軽減した方がよいでしょう。その方法としては、第1に部下の数を減らすことや、管理職の数を増やすことが考えられます。ただ、これらの対応策だけでは難しいかもしれません。

そこでお薦めしたいのが、「管理職が本当にす

べきこととそうでないことを整理して、「管理職の業務範囲を絞り込む」ことです。

例えば、自分のキャリアや目標が見えずに困っている部下のキャリア形成支援をするのは、本当に管理職の役割でしょうか。部下のキャリア意向の把握は管理職の仕事ですが、部下のキャリア上の目標の明確化など本格的なキャリア形成支援は、管理職では難しい面があるように思います。この役割は、社内外のキャリアコンサルタントに任せの方がよいのではないのでしょうか。

また、再雇用や雇用延長をしたシニア社員のモチベーション向上も管理職任せにせず、評価制度など仕組みで対応していく必要があります。

このように、「管理職ができる」となんとなく捉えられている業務を、管理職でなければできないこと、管理職でなくてもできることという観点から整理していくと、管理職の負荷を軽減できる部分がたくさん見つかるはずです。

なお、今後はマネジメント支援にAIを導入することも選択肢に入ってくるでしょう。例えば、部下がAIと面談するようなことも十分にあり得ると思います。部下にしてみれば、上司よりもAIの方が話しやすいこともあるでしょうから、AI面談は意外と広まる可能性がありそうです。

### 人事のマネジメント育成支援も個別化してもよいのでは

もう1つ重要な観点で、人事の皆さんが「管理職をサポートする」ことです。すでに力を入れている会社もありますが、全体的にいえば、日本企業の管理職支援や育成対象としての投資は十分とはいえません。メンバーだけでなく、管理職をサポートする施策がもっと増えてよいはずです。

例えば、現代の管理職は、部下に各種ハラスメントをしないように厳命されており、実際に上司から部下へのハラスメントは確実に減っています。実はその一方で、上司が部下からハラスメントを受けるケースがあると時おり耳にします。もしそのようなことが多いのなら、人事の皆さんは

「管理職の心理的安全性を守る」という観点で施策を打つ必要もあるのではないのでしょうか。

また、上司が部下のキャリア形成を支援する会社が増えていますが、一方で「管理職のキャリア形成支援」が活発になっているという話はあまり耳にしません。しかし、管理職のキャリア形成支援も同様に大事ではないのでしょうか。キャリア形成に積極的な上司の部下はキャリア形成に積極的です。

それから、今は管理職が部下の個別支援を行っています。それなら人事のマネジメント育成支援も個別化してもよいのではないのでしょうか。管理職も一人ひとり特徴や能力が異なり、それぞれ違う悩みを抱えているわけですから。例えば、「マネジメント相談窓口」を設けて、管理職の悩みや対応策を相談できる場や仕組みを作るようなことが効果的かもしれません。そこで集まった知見は管理職だけでなく人事にとっても価値があるでしょう。

最後に、大学教育について少し触れておきます。私は、大学側がこれから強化すべきだと感じることがあります。それは「交渉調整スキルの教育」です。現状は、大学生の交渉調整スキルが総じて低いのです。なぜなら、大学までは交渉や調整をする必要がほとんどないからです。

しかし、社会人になって働き始めた途端、交渉と調整の連続になるわけです。それなら、大学のうちから交渉や調整を実践的に学ぶ機会があった方がよいのではないかと思います。若手社員の交渉調整スキルが高まれば、管理職は間違いなくマネジメントしやすくなります。大学が交渉調整スキル教育に力を入れることで、管理職の負荷軽減に寄与できる部分もあると考えています。



坂爪洋美(さかづめひろみ)

慶應義塾大学文学部卒業後、人材紹介業勤務を経て、2001年に慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程を取得。和光大学教授などを経て2015年より現職。専門は産業・組織心理学、人材マネジメント。著書に『管理職の役割』(共著・中央経済社)などがある。



事例 1 リコー

若手登用の促進と「支える人事」により管理職離れを防いだ

長久良子氏

株式会社リコー  
コーポレート執行役員 CHRO  
人事総務部 部長

text: 白谷輝英 photo: 平山 諭

リコーは2022年、「リコー式ジョブ型人事制度」を導入。並行してさまざまな施策を打ち出した結果、30代管理職の割合を大幅に伸ばすことに成功した。こうした改革の背景には何があったのか。そして、現在の社内はどうなっているのか、同社CHROの長久良子氏に聞いた。

リコーが「リコー式ジョブ型人事制度」を取り入れた背景には、強烈な危機感があった。

「当社はもともと、企業の印刷需要から多くの利益を得ていましたが、コロナ禍でオフィスの縮小が

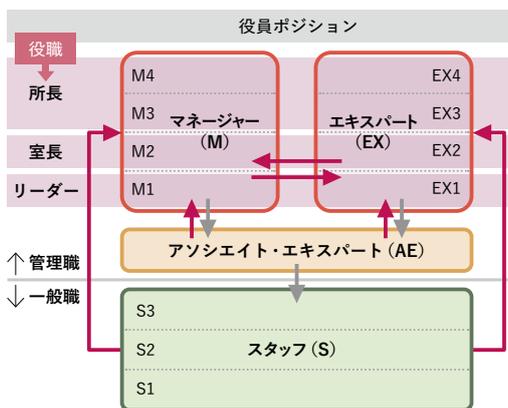
起こって大打撃を受けました。その危機から脱却するため、2020年には『デジタルサービスの会社』への変革を宣言。翌2021年には社内カンパニー制を導入し、5つのビジネスユニット(BU)が事業運営を行う体制に移行しました。こうしたビジネスの変化に、人事制度の見直しも必要になりました」

以前の同社では管理職の比率が高く、なかでも、「部下をもたない管理職が多い」ことが課題だった。一方、人材登用に経験や実績を重視する傾向があり、若手が管理職に抜擢されるケースは多くなかった。若手は「上がつかえている」と感じ、やる気が削がれがちだったという。

こうした課題の解決に向けて取り入れられたのが、「リコー式ジョブ型人事制度」(図表1)だ。注目すべきは、マネージャー(M)/エキスパート(EX)とスタッフ(一般職)の間に、部下をもたず担当領域での目標達成を目指す「アソシエイト・エキスパート(AE)」を設けたこと。

「AEの在留期間は3年で、この間に成果を上げられなければスタッフとなります。新制度は2022年4月に導入し、2025年4月にはスタッフへの移行者が出ました。ただ、反発は予想外に小さかったです。理由の1つは、全社の業績を高め危機的状況から

図表1 「リコー式ジョブ型人事制度」のグレード体系



従来は一本化されていた管理職を、各組織を統率するマネージャーと、専門性を発揮して現場で高い価値を生み出すエキスパートの2ルートに分割。マネージャーとエキスパートは互いに行き来できる。また、従来の人事制度下で「部下をもたない管理職」だった層はアソシエイト・エキスパートとされ、3年間で成果を上げればマネージャー/エキスパートに登用され、そうでなければスタッフに変更となる仕組み。柔軟なグレード変更が可能になり、社員は自らキャリアを構築しやすくなった。

脱するという新制度の導入意図を丁寧に説明し、同時に、AEへのコミュニケーションを欠かさなかったこと。そしてもう1つが、3年間という猶予期間を設定したことでした。チャレンジの機会を与え、成果を上げればM/EXに再登用する姿勢を見せたことで、多くの方は納得してくれたのです」

### 若手の抜擢とマネージャーを支える空気が管理職離れを防ぐ

新たな人事制度では短期間で管理職になることが可能になり、やる気と能力のある若手の不満はかなり軽減された。さらに、BU制への移行も、マネジメントのあり方に大きな影響を与えた。

「以前は本社人事が昇格の判断を行っていましたが、今は各BUが職務内容と個人の能力・意欲などにに基づき、マネージャー／エキスパートのポジションへの登用を決めています。こうした施策が機能し始めた結果、ジョブ型導入前の2022年3月には2.5%だった30代管理職が、2025年4月には11.4%まで上昇しました。近く、20代の管理職も出ると予想しています。

世間では管理職を敬遠する若手が増えているといわれますが、当社ではそうした動きは目立ちません。例えば、最近私には、『来年、あのポストが空きますよね？ 私ならうまくやれます』とアピールするような声が上がってくるようになりました。そのようにして自律的なキャリア構築を目指すたくましい若手は、着実に増えていると肌で感じます。各種サーベイの結果を見ても、希望を抱きながら働く人の比率が、以前より高くなっていますね」

現場がポジション登用・オフの判断を下すようになり、マネージャーの抱える負担は増える傾向。だが、「管理職を盛り立てる雰囲気」が職場にあることが管理職の支えになっていると長久氏は指摘する。「業績が落ち込み、全社員が危機感を共有したことで、当社には皆で助け合おうとする機運が生まれました。それで人事制度が変わった際にも、マネージャーは『これからは人事任せにせず、現場が引]っ張ってこう』というマインドに切り替わりました

し、部下たちにも上司と一緒に取り組もうとする姿勢が自然と表れたのではないのでしょうか。2021年にHRBP（HRビジネスパートナー）を設置し、人事が各BUに寄り添い並走する仕組みが整ったことも、管理職支援に効果があったと思います」

### 人事は「支援役の管理職を支える役割」に徹すべし

デジタルサービスの会社への変革を目指す同社では、顧客ニーズの多様化に対応する施策にも注力している。その一環として行われているのが、管理職向け研修「マネジメントカレッジ」だ。

「変革のスピードを高めるには、自律性が高く、率先して事業を生み出す人材が不可欠です。ところが、部下を上から監督しようとする昔ながらのマネージャーでは、部下の自律性を高めることなど不可能でしょう。そこでマネジメントカレッジでは、マネージャーの意識を『管理型』から『支援型』に切り替えようとしています」

こうした動きにともない、人事も変わる必要があるというのが長久氏の考え。一昔前の人事は、人に関わることがらすべてを取り仕切ろうとしがちだった。しかし今後は、「支援役に回る管理職を支えること」が人事の役割になると語る。

「餅は餅屋といいますから、誰を抜擢するかなどの判断は現場に任せ、人事は黒子に徹するべきだと私は考えています。その上で、人に投資するというメッセージを会社として打ち出し全社に浸透させる。人材育成などに悩むマネージャーがいたら、人事のルールを押しつけないで、良き相談相手になる。そうして管理職の負担を少しでも取り除くことを大切にしたいです」

リコーでは若手にチャンスを与えつつ、ポジション登用・オフのルールを明確にして、社員に適度な緊張感を与えている。また、キャリアを自ら切り開き若手から憧れられる管理職を増やしたり、人事が現場に対して適切な支援を行ったりしていることが、管理職離れを防いでいるのかもしれない。こうした手法は、他の企業にもヒントとなるはずだ。

## 事例 2 丸井グループ

### 管理職一体となり 働き方や役割の マイナス像を払拭

原田信也氏(中央)

株式会社丸井グループ 人事部長

高柳麻紀氏(左)

株式会社丸井グループ 人事部 人材開発課長

後藤久美子氏(右)

株式会社丸井グループ 人事部

ワーキングインクルージョン推進担当 課長



text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

管理職への昇進を嫌う現象が多くの企業で起こっている。背景には多忙さに代表される管理職イメージの悪化が挙げられる。丸井グループにおいて、それを払拭すべく立ち上がった、管理職有志による活動を紹介する。

丸井グループで、2023年8月、「コロナ以降の働き方検討イニシアティブ(以下、イニシアティブ)」という活動が始まった。メンバーは手挙げにより集まった9名の管理職だ。多様な人材が活躍できる風土の実現に向け、コロナ禍以降の働き方を提案・推進するプロジェクトで、まずは管理職の働き方の見直しから着手すべく組成された。

同社人事部ワーキングインクルージョン推進担当課長の後藤久美子氏が話す。「組織ができたきっかけは社内調査の2つの結果でした。1つは、コロナ禍以降、テレワークなど自律的に働く環境が選択できることへのニーズが顕在化したことです。もう1つは2019年から、昇進を目指す志向が低下、特に女性のそれが落ちたことです。2019年に目指したい割合が68%だったのが、2023年には58%まで下がってしまいました。管理職を目指さない理由を探ったところ、男女ともに、1位がプライベートとの両立が難しいこと、2位が仕事量の多さでした」

そこで、一般社員と管理職の働き方を比較したところ、テレワーク率、有給取得率、男性育休取

得率の3つともに管理職は一般社員より低いことが判明。逆に、時間外労働は月当たり17時間も多かった。「管理職本人の認識としては、現状の時間外労働の多さを減らしたいという人が55%で、理想の時間は月20時間未満でした」

なぜそんなに時間外労働が多くなるのか。その理由を管理職に聞いたところ、1位「会議・打ち合わせが多い」(58%)、2位「会社から求められる提出物が多い」(54%)、3位「トラブルや急な依頼業務が多い」(53%)、4位「資料作成が多い」(34%)の順だった。

では、管理職が疲弊しているのかといえば、必ずしもそうともいえなかった。「管理職は一般社員に比べ、『仕事をしていると活力がみなぎるように感じる』かつ『自分の仕事に誇りを感じる』の2つの要素で測られるワークエンゲージメントが高いことが分かりました。管理職は生き生きと働いているものの、働き方の負荷は高いという構造が明らかになったのです」

そこで、イニシアティブのメンバーが管理職層に詳細なインタビューを行った。「結果、今の働き方は自分が選択したもので、ある程度は仕方ないという意識の人が多く、行動変容が起こりにくいことが分かりました。ただ、30代半ばの若手管理職を中心に、今の働き方に違和感を抱いている人もいました。自分が入社した2010年代から丸井グループは残業の少ないホワイト企業なのに、管

理職になった途端、長時間労働を強いられるのはおかしい、というわけです」

### 企業文化の変革を実行 「上意下達」から「支援」へ

丸井グループは、1931年の創業時から小売りと金融が一体化した独自のビジネスモデルを展開。特に1980年代後半のバブル期に「赤いカードの丸井」をキャッチフレーズに業績を伸ばしたが、少子高齢化や若者向けファッションのコモディティ化をきっかけに小売りが低迷し、2009年と翌々に2度の赤字決算を経験している。現職の社長である青井浩氏がそれを機に根本的な企業文化の変革に取り組んだ。人事部長の原田信也氏が語る。「企業理念を『人の成長＝企業の成長』とし、強制ではなく自主性、やらされ感ではなく楽しさ、業績の向上ではなく価値の向上を目指す企業文化に作り替えようとしたのです。マネジメントの文脈でいうと、上意下達から支援への転換です」

働き方改革にも取り組んだ。2008年3月に月間11時間だった1人当たりの時間外労働が2022年3月には約4時間まで削減された。「一時期、日本一残業の少ない会社を謳っていたこともあります。背景には、仕事にとって重要なのは価値を生み出すことであり、長時間働くことではないという仕事観の転換がありました。今回、変革前の時代を知る管理職の世代と、その後に入社した世代の間に溝があることが判明したのだと思います」(原田氏)

こうした世代間ギャップの他、ライフステージの違いも、働き方への違和感を生んでいると想定された。管理職への昇進時期が育児や介護と重なる場合、現状の働き方の管理職を引き受けるのは難しいと考えるだろう、というわけである。「検討の結果、意識変革に向けた方向性が定まりました。まるで24時間働くような価値観には戻れない、残業を嫌う世代の管理職像を既存管理職に波及させ、全体の改革を促すことにしたのです」(後藤氏)

イニシアティブは、3カ月に1回ほど、社長や人事担当役員などとの対話も行いながら進められ

た。そしてこれらの材料をもとに、2024年2月、300名ほどの管理職を全員集め、4日間かけて共有会を実施した。イニシアティブメンバーの取り組みを共有すると共に、「管理職の働き方」や「役割の方向性」について対話を行った結果、事後アンケートでは、管理職が働き方を変えていく必要性について、93%が「共感する」、自身の働き方を変えていく必要性について96%が「必要だ」とそれぞれ回答。「管理職が魅力あるポストにならないと、企業としての成長や創造性が停滞するという声が上がリ、働き方をZ世代に合わせていくことにも共感してもらいました」(同)

取り組みの成果は翌年に表れた。管理職を目指さない理由として、「仕事量」「残業」「責任の重さ」を選んだ女性社員が2023年と比べ、2024年は大きく減少、時間外労働も半数以上が減少した。

これら管理職の働き方改革と並行して、働きがいの追求も進んでいる。2025年3月、管理職と、管理職を目指すか迷っている社員約30名を対象に、「働き方・働きがい共有会」が実施された。管理職の制度説明を人事が行った上で、管理職1名に非管理職が約2～5名つき、管理職になった前後での働き方の変化や子育てと仕事の両立、管理職のやりがいや大変さなど、生の話を共有してもらった。実施後、迷っている女性のうち、半数が目指す方向に気持ちに変化したという。「今後も同様の取り組みを進め、管理職手前のグレードの女性が管理職を志向する割合を、2024年の44%から2025年は55%に引き上げるのが目標です」(同)

一方で、若手管理職の増加にもなって教育研修の内容も見直しが進んでいる。人事部人材開発課長の高柳麻紀氏が話す。「今、特に力を入れているのがlon1研修です。独自の調査から、lon1においては、管理職である上司よりもメンバーが話している割合が高い方が、メンバーが、能力の活用度合いと挑戦度合いのどちらも高いフロー状態になりやすいことが分かりました。今後は自らのlon1の中身を、人事を介さずに確かめられるシステムも検討します」。人事部は管理職の仕事を多方面から支援していく考えだ。

# 管理職のあり方に関する実態調査

## — 管理職と一般社員、双方の意向から探る持続可能な管理職

管理職という役割が成果責任と人材育成を同時に担う負荷の高い仕事であることが指摘されるようになって久しい。また、一般社員が「管理職になりたい」と思えるかどうか、身近な上司との関係や日々の職場環境によって大きく影響を受ける。

本調査では、管理職が「管理職として働きたい」と感じ、現在の組織での役割に満足している状態、そして一般社員が「管理職になりたい」と思え、直属の上司と働くことに満足している状態の双方に着目する。これらの意向や満足度が、どのような職場環境と関連しているのかを検討し、管理職が持続可能に働ける組織、そして一般社員が管理職を前向きに志向できる組織の条件を明らかにしていく。

**久米光仁** リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

### 調査の概要

本調査は、従業員規模300名以上の企業に勤める22歳から59歳の正社員を対象に、職場における働き方と、管理職という役割に対する意向について聴取したものである。回答内容を確認し、適切に回答がなされていないと考えら

れるものを分析から除外した。

本報告では、管理職という役割への意向を、立場に応じて異なる側面から捉えている。具体的には、管理職に対しては「今後も管理職として働きたいか」という管理職継続意向を、一般社員に対しては「今後、管理職になりたいと思うか」という管理職就任意向をそれぞれ尋ねている。職種・職階（管理職・一般社員）で均等に回収を行っ

た(図表1)。管理職と一般社員、それぞれの立場から管理職という役割をどのように捉えているのかを比較しながら分析を行う。以下では、まず管理職自身が「管理職を続けたい」と感じているのか、その実態と背景を確認した上で、後半では一般社員が「管理職になりたい」と思えるかどうかに関心を絞っていく。

### 管理職を「続けたい」と思えるような働き方

現在管理職である人に「今後も管理職を続けたいか」を尋ねた。その結果が図表2-1である。「続けたい」「どちらかといえば続けたい」を合わせると、約6割が引き続き管理職として働く意思をもっていることが分かった。

その理由として自由記述で聞いた回答をまとめたものが図表2-2である。回答の背景としてポジティブ・ネガティブ双方の理由が幅広く挙げられ、管理職という役割がもつ多面的な性質が浮かび上がる。

管理職の継続意向が高い理由として最も多かったものは「やりがい」に関するものであった。部下の成長を支えら

### 図表1 調査概要「管理職のあり方に関する実態調査」

調査目的	課長相当の管理職・一般社員を対象に管理職意向と職場における働き方(仕事満足度・孤独感・組織からの支援など)の関係を明らかにする
調査対象	22～59歳の会社勤務の正社員 ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※職種(営業系・サービス系・事務系・技術系)・職階(管理職・一般社員)で均等になるように回収
調査内容	管理職継続意向、管理職就任意向、職場や仕事への満足度、キャリア停滞感や昇進期待、職場での孤独感、ワークエンゲージメント、上司のリーダーシップ行動、業務時間の使い方、上司支援行動、人事施策、組織風土、シェアド・リーダーシップ、組織支援 など
調査方法	インターネット調査
実施期間	2025年11月22日～24日
有効回答数	354名(管理職:188名 一般社員:166名)
回答者の属性	平均年齢:管理職/51.0歳 一般社員/47.0歳 性別:管理職/男性93.6% 女性6.4% 一般社員/男性74.7% 女性24.7% その他・答えたくない0.6% 職場在籍期間:管理職/半年以上3年未満25.5% 3年以上74.5% 一般社員/半年以上3年未満25.9% 3年以上74.1%

図表2 管理職の継続意向／管理職の組織満足度

1. あなたは今後も管理職（部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場）を続けたいと思いますか。

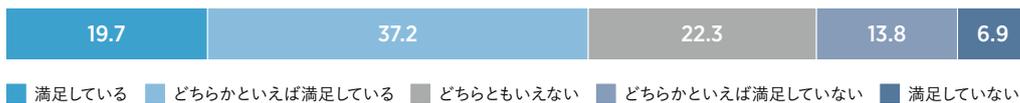
〈単一回答／n=188／％〉



2. 管理職の継続意向に関する理由 〈自由記述より抜粋〉

	分類	コメント例	
管理職	続けたい理由	やりがい	部下の成長が楽しみだから／育成と業務と会社の成長につながることに生きがいを感じる
		適性・向き不向き	プレイヤーより今のポジションの方が向いていると感じるから
		権限・裁量	自分でチーム方針を決めることができるから
	続けたくない理由	業務負荷	仕事量が多すぎるので、ワーク・ライフ・バランスが崩れている
		対人関係	部下のモチベーションや機嫌に左右され、本来の仕事にコミットするのが難しい
		待遇	つらいことが多すぎて割に合わない／管理職は残業手当などがカットされているから

3. あなたは現在のあなたが管轄している組織で管理職として働くことに満足していますか。〈単一回答／n=188／％〉



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

れることや、組織成果につながる仕事の手応えを挙げる回答が見られ、人材育成や組織貢献を管理職の中心的な価値と捉えている様子がかがえる。加えて、「適性・向き不向き」を理由に挙げる人も多く、管理職の仕事が自分に合っているという認識が継続意向を支えている。

一方、継続意向が低い理由として最も多く挙げられたのは「業務負荷」であった。業務量の多さやワーク・ライフ・バランスの崩れに関する回答が多く、日常的な負担の大きさが継続をためらう要因となっている。また、対人関係に関する回答も見られ、部下対応の難しさがネガティブな影響を及ぼしていることがうかがえる。加えて、待遇についての指摘も見られた。職務に対して割に合わないこと、残業手当などの待遇面での不満も、続けたくない理由とし

て挙げられていた。

さらに、現在の組織で管理職として働き続けることに満足しているかについて尋ねた結果が図表2-3である。最も多いのは「どちらかといえば満足している」(37.2%)であり、「満足している」(19.7%)と合わせると、約6割が一定程度の満足感をもっていることが分かる。

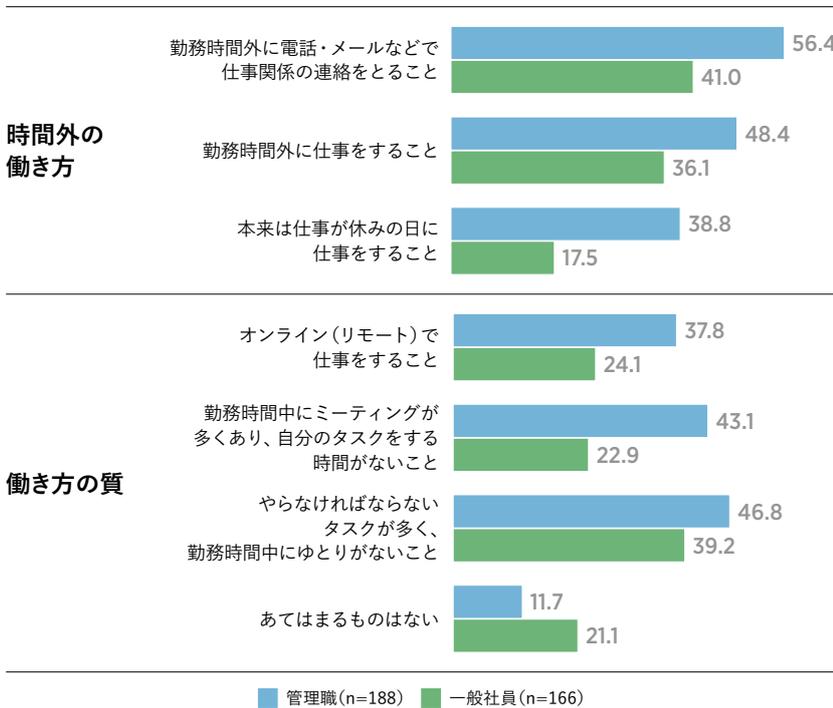
日々の業務や部下育成、意思決定に伴う責任など、多くの負荷があるなかでも、管理職という役割に価値を見出し、肯定的に受け止めている層が多いことが分かった。

このように管理職の継続意欲や管理職として働くことへの満足度は低くない。一方で、現場での働き方については業務負荷が管理職に集中している状況も確認された。勤務実態に関して、ここ1カ月であったことを尋ねた設問では、管理職の群の選択率はほぼ

すべての項目で一般社員の群を上回っている(図表3)。例えば「勤務時間外に電話・メールなどで仕事関係の連絡をとる」経験は一般社員の41.0%に対し、管理職では56.4%と半数を超える。さらに「勤務時間外に仕事をする」も48.4%(一般社員36.1%)、「本来は仕事か休みの日に仕事をする」も38.8%(同17.5%)と、時間外の働き方に大きなギャップが生じている。また、働き方の質においても負荷の偏りが見られる。「勤務時間中にミーティングが多くあり、自分のタスクをする時間がない」と回答した管理職は43.1%(同22.9%)、「やらなければならないタスクが多く、勤務時間中にゆとりがない」は46.8%(同39.2%)と、日常業務に関する負荷も管理職の方が高いことが分かる。反対に「あてはまるものはない」と回答した比率は、一般社員の21.1%に対し管

図表3 勤務先での働き方

今の主な勤務先でのあなたの働き方について、最近1カ月であったことを教えてください。〈複数回答／n=354／％〉



理職は11.7%と半分にとどまり、多くの管理職は何らかの負荷を抱えているという構図が確認できる。

これらの結果から、管理職は意欲や満足度の点では前向きである一方で、その裏側では時間外労働・役割過多・会議の多さ・過密なタスクなど、実質的な負荷が積み重なっていることが分かった。

組織支援と人とのつながりが管理職の継続意向に関係する

では、このような高い業務負荷のなかで、こういった要因が管理職の継続意向や管理職としての組織満足度を高めるのだろうか。重要なのは、組織の支援と人々の関わり、ワークエンゲージメントであった(図表4)。

POS (Perceived Organizational Support: 知覚された組織支援) の水

準と、管理職の継続意向との関連を確認した。POSとはEisenberger et al. (1986) \*1)によって提唱された概念で、「従業員の貢献を組織がどの程度評価しているのか、従業員のwell-beingに対して組織がどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱く全般的な信念」と定義されている。従業員が「この組織は自分の働きや状態を大切にしてくれている」と感じられているかどうかを表す指標である。

こうした組織からの支援の感じられ方が、管理職がその役割を前向きに捉え、継続していこうとする意向とどのように関係しているのかを確認する。「私の組織は、私の貢献がその健全性にとって価値があると考えている」などの10項目を平均して算出したPOS得点(「とてもあてはまる」6点～「まったくあてはまらない」1点)について、3.5以上かどうかで2群に分けたものを用

いた(Mean=3.64, SD=0.97, クロンバックの $\alpha=0.96$ )。

POS高群においては、「管理職を続けたい」と回答する割合が高かった。POS高群では「続けたい」「どちらかといえば続けたい」の合計が65.2%であったのに対し、POS低群では41.6%にとどまった。

POSが高い管理職は、組織から自らの貢献や成果を正当に評価され、目標や価値観も尊重されていると感じやすい。また、困難に直面した際にも支援を得られるという安心感や、失敗が許容される風土のなかで仕事に向き合っていることが、役割への前向きな意味づけを支えていると考えられる。こうした環境では、管理職としての負担があっても、それが組織への貢献や自己成長につながるものとして受け止められ、管理職を継続しようとする意欲が高まりやすいだろう。一方、POSが低い場合、管理職は業務上の判断や責任を個人で抱え込みやすく、支援や理解を得られないまま負荷が蓄積しやすいだろう。その結果、疲弊や消耗感が強まり、管理職という役割を続けること自体が困難だと感じられるようになる可能性がある。

次に、管理職の継続意向に影響を与える個人内要因として、孤独感やワークエンゲージメントとの関係を確認した。まず孤独感に関しては、日本語版Short-form UCLA孤独感尺度(Arimoto & Tadaka, 2019) \*2)を用いた(Mean=3.35, SD=0.84, クロンバックの $\alpha=0.88$ )。自らの職場の状況に関して、「自分には人との付き合いがないと感じる」「自分は取り残されていると感じる」などの10項目を聴取し、各項目の平均点を指標として用いた。孤独感高群では「管理職を続けたい」「どちらかといえば続けたい」の合計は

40.6%である一方、孤独感低群ではその割合が70.2%であった。

孤独感が低い管理職は、職場に話し相手や頼れる人がいる、周囲との一体感や理解を感じられているといった心理的なつながりをもちやすい。そのような状態では、業務上の悩みや判断の迷いを一人で抱え込まず仕事に向き合うことができると考えられる。一方、孤独感が高い管理職では、周囲との共通点や親しさを感じにくく、孤立感や取り残されている感覚が強まりやすいと考えられる。管理職は、公平性を保つ必要があることや、容易に開示できない情報を扱う立場にあることから、もともと本音を共有しにくい状況に置かれやすい。こうしたなかで心理的なつながりが得られない場合、判断や責任を個人で抱え込むことになり、精神的な消耗が進みやすく、その結果として

管理職としての役割を継続しようとする意欲が弱まる可能性がある。

またエンゲージメントについても差が見られた。エンゲージメントの尺度に関しては、短縮版尺度9項目 (Schaufeli et al., 2006; Shimazu et al., 2008)\*<sup>3,4</sup>を使い6件法で尋ねた。「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」などの9項目の平均点をエンゲージメントの指標として用いた (Mean=3.02, SD=1.12, クロンバックの $\alpha=0.96$ )。エンゲージメント高群では74.6%が管理職の継続意向を前向きに捉えている (「続けたい」「どちらかといえば続けたい」) のに対し、低群では48.7%にとどまった。

エンゲージメントが高い管理職ほど、仕事に前向きな活力や充実感を感じやすく、管理職という役割を肯定的に受け止めている可能性がある。一方

で、管理職を続けたいという意向の高さが、役割への動機づけとなり、仕事への関与や没頭感を高めている側面も考えられ、両者は相互に影響し合っていると見られる。

エンゲージメントと継続意向によって異なる管理職の働き方

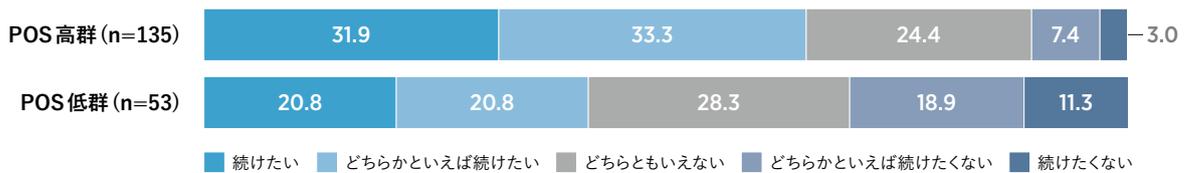
では、こうした意向や心理的な状態の違いは、管理職の実際の働き方にどのように表れているのだろうか。エンゲージメントと管理職継続意向の組み合わせによって、管理職が日常的に割いている業務の配分を確認した (図表5)。

まず「業務マネジメント」について見ると、4群いずれにおいても一定の割合を占めており、エンゲージメントや継続意向の高低による大きな差は見られない。管理職に共通する基盤的な役割

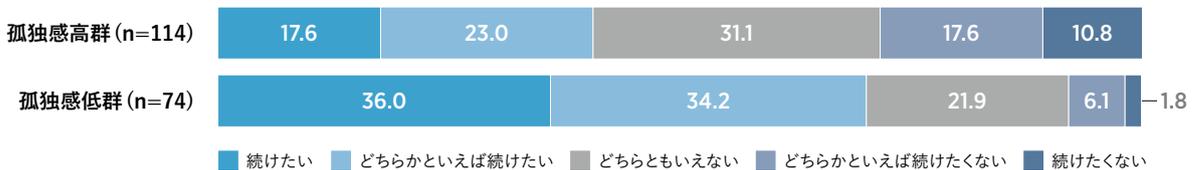
図表4 POS・孤独感・エンゲージメント別の管理職継続意向

あなたは今後も管理職 (部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場) を続けたいと思いますか。 (単一回答/n=188 /%)

POS 高低別



孤独感 高低別



エンゲージメント 高低別



\*各項目について、高群:  $\geq 3.5$ 、低群:  $< 3.5$   
 ※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

図表5 エンゲージメント・継続意向別 管理職の時間の使い方

あなたは、以下の5種類の仕事それぞれにどれくらいの時間を使っていますか。合計が100%になるように、その割合を数値で記述してください（概算で構いません）。〈単一回答／n=188／％〉

エンゲージメント・継続意向	業務マネジメント	方針づくり	部下マネジメント	プレイヤー業務	その他の業務
エンゲージメント高・継続意向高群 (n=57)	32.6	14.1	24.8	21.5	7.0
エンゲージメント高・継続意向低群 (n=60)	30.6	13.9	26.1	26.4	3.1
エンゲージメント低・継続意向高群 (n=18)	31.5	10.1	23.7	26.4	8.3
エンゲージメント低・継続意向低群 (n=53)	29.3	9.4	24.0	29.6	7.7

※エンゲージメントは9項目の平均値をとり、高群:≧3.5、低群:<3.5

※「あなたは今後も管理職(部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場)を続けたいと思いますか」という質問に、「続けたい」「どちらかといえば続けたい」と回答した群を継続意向高群、それ以外の回答をした群を継続意向低群とした

※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

として、一定の時間が割かれている業務であることがうかがえる。一方で、「方針づくり」については群間で差が見られ、特にエンゲージメント高・継続意向高群ではその割合が最も高く、組織運営や将来を見据えた役割により多くのエネルギーが向けられている様子が読み取れる。

次に、「プレイヤー業務」の割合に着目すると、群による違いが表れている。エンゲージメント低・継続意向低群では29.6%と最も高く、管理職でありながら自ら手を動かす業務に多くの時間を割いている状況が確認された。一方、エンゲージメント高・継続意向高群では「プレイヤー業務」の割合が相対的に低く、「方針づくり」や「部下マネジメント」といった役割に時間を配分できている様子がうかがえる。

また、エンゲージメント高・継続意向低群においても、「プレイヤー業務」の割合は26.4%と比較的高い。「業務マネジメント」に一定程度関与しつつも、専門性を生かした個人業務への志向が強く、管理職の継続よりも、自身が価値を発揮できる役割を重視している可能性がある。

### 一般社員の管理職就任意欲

次に、一般社員に対して今後管理職になりたいと思うか(あなたは今後、管理職〔部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場〕になりたいと思いますか)を尋ねた。その結果、前向きな回答(「なりたい」「どちらかといえばなりたい」)を選んだのは全体の18.1%にとどまった(図表6-1)。一方で、「どちらともいえない」が15.1%、「どちらかといえばなりたくない」が22.9%、「なりたくない」が44.0%と、6割以上が管理職になることに否定的であった。

自由記述を見ると、管理職になりたい人からは若手を育てたい、チームを率いて貢献したいといった「成長・貢献意欲」があるという回答が見られた。一方で否定的な人からは、責任や負担の重さ、報酬やワーク・ライフ・バランスへの懸念といった「責任・負担への懸念」や「現場志向」が挙げられる。

現在の直属の上司と働くことへの満足度を見ると、「満足している」「どちら

かといえば満足している」と回答した一般社員は43.3%にのぼり、満足していない群(「満足していない」「どちらかといえば満足していない」と回答した群。計24.7%)を上回っている。

### シェアド・リーダーシップは管理職就任意向を高める

シェアド・リーダーシップとは、特定の管理職だけがリーダーシップを発揮するのではなく、職場のメンバー一人ひとりが主体的に学び合い、支え合い、挑戦を促し合うことで、チーム全体として前向きな行動が広がっている状態を指す。管理職になりたいと思えるかどうかは、こうした職場の日常的な関わり方とも関係している可能性がある。そこで、グループ内のシェアド・リーダーシップの発現に関して、管理職就任意向あり群(「なりたい」「どちらかといえばなりたい」と回答した群)と、それ以外の群を比較した(図表7)。

その結果、管理職就任意向あり群では、職場のメンバーが学習や挑戦を後押しする行動が広がっていると認識している割合が高いことが明らかになっ

図表6 一般社員の管理職就任意向／上司満足度

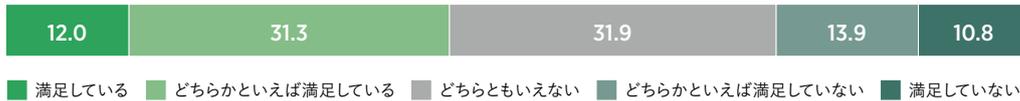
1. あなたは今後、管理職（部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場）になりたいと思いますか。  
 〈単一回答／n=166／%〉



2. 管理職就任意向に関する理由 〈自由記述より抜粋〉

	分類	コメント例	
一般社員	なりたい理由	成長・貢献意欲	若手を育てるのが会社への恩返しだと考えている。私がしてもらったことを下に引き継いでいきたい 部下を管理してチームを引っ張り会社に貢献したい
		責任・負担への懸念	中間管理職は部下からのハラスメントもありメンタル面でかなりしんどいと思うから 仕事量や責任感の割に給料が少ない。ワーク・ライフ・バランスが保てない
	なりたくない理由	現場志向	現場で楽しく仕事をしたい／担当者が一番良い

3. あなたは現在のあなたの直属の上司と働くことに満足していますか。〈単一回答／n=166／%〉

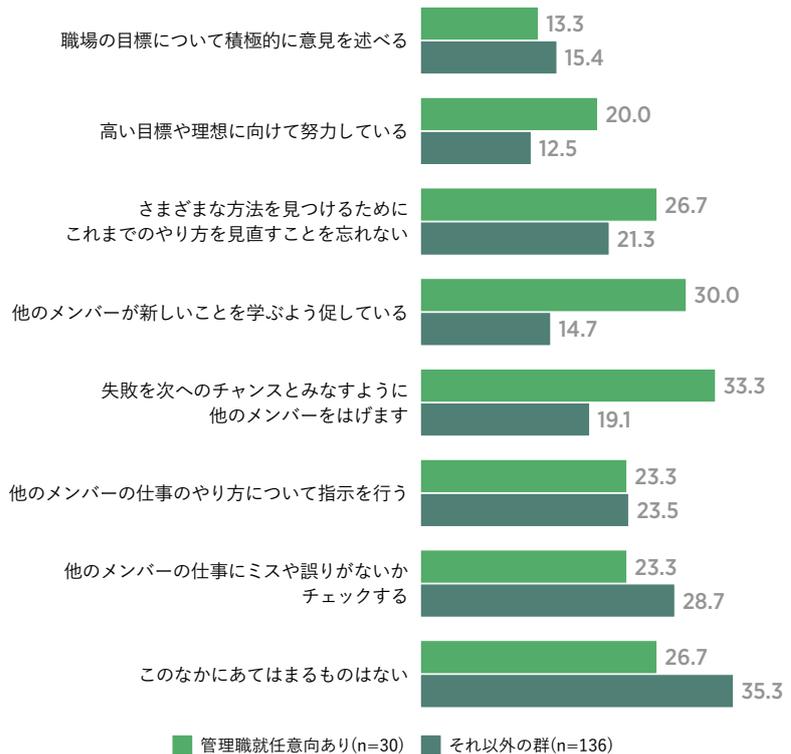


※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

た。特に差が大きかったのは、「他のメンバーが新しいことを学ぼう促している」であり、管理職就任意向あり群では30.0%であったのに対し、それ以外の群では14.7%と、15.3ポイントの差が見られた。また、「失敗を次へのチャンスとみなすように他のメンバーを上げます」についても、管理職就任意向あり群が33.3%、それ以外の群が19.1%で、14.2ポイントの差があった。同様に、「高い目標や理想に向けて努力している」では、管理職就任意向あり群が20.0%、それ以外の群が12.5%となり、7.5ポイント高い水準を示していた。「さまざまな方法を見つけるためにこれまでのやり方を見直すことを忘れない」についても、管理職就任意向あり群の26.7%に対し、それ以外の群は21.3%で、5.4ポイントの差が確認された。これらの結果から、管理職になりたいと考える一般社員ほど、職場における改善志向や成

図表7 シェアド・リーダーシップと管理職就任意向

あなたの職場のメンバーについて、半数以上のメンバーが行っているものを教えてください。〈複数回答／n=166／%〉



長志向の行動が一定程度広がっていると捉えている様子がうかがえる。

### 管理職の個を見る姿勢が部下の上司満足度を高める

「管理職がどのような取り組みを行っ

ていると感じるか」を尋ねた結果を、直属上司への満足度(満足/非満足)で分けて比較すると、各項目での選択割合には差が見られた(図表8)。

直属上司に満足している群では、管理職が部下一人ひとりの状況や特性を踏まえた関わりを行っていると感じる

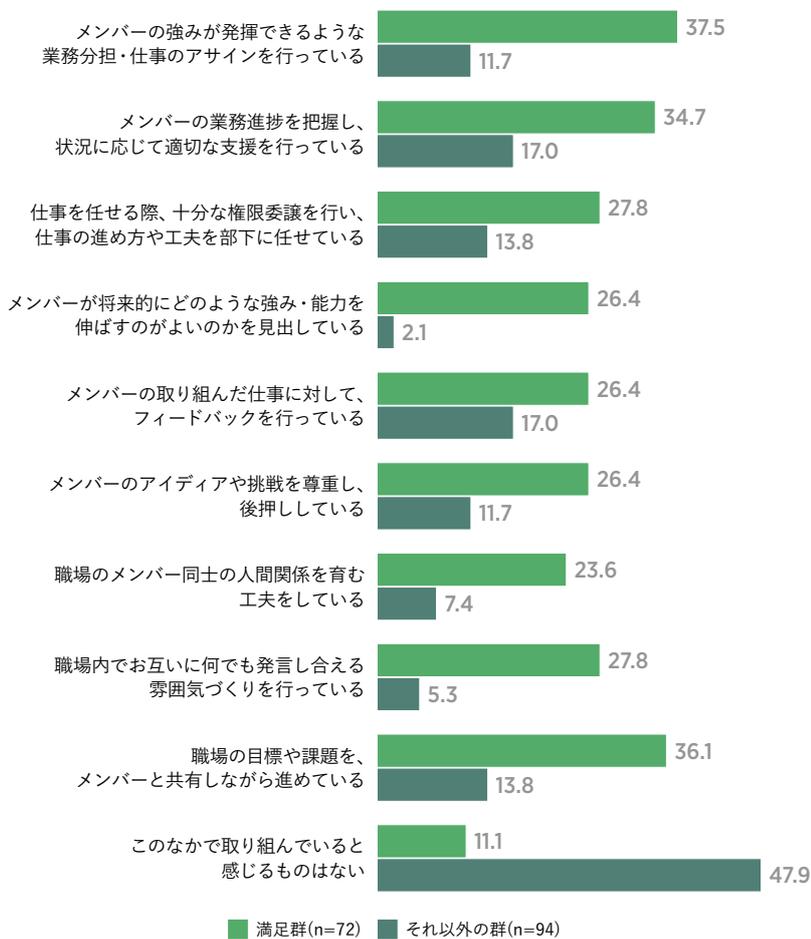
割合が総じて高い。特に差が大きかったのは、「メンバーの強みが発揮できるような業務分担・仕事のアサインを行っている」であり、満足群では37.5%であったのに対し、それ以外の群では11.7%と、25.8ポイントの差が生じている。また、「メンバーが将来的にどのような強み・能力を伸ばすのがよいのかを見出している」については、満足群が26.4%であるのに対し、それ以外の群は2.1%にとどまり、24.3ポイントの差があることが分かった。

一方で、「このなかで取り組んでいると感じるものはない」という項目では、非満足群が47.9%とおおよそ半数に達しており、満足群の11.1%を大きく上回っていた。この結果は、満足していない社員は「管理職からの働きかけがほとんどない」と感じている割合が極めて高いことを示している。これらの結果を総合すると、直属上司に満足している一般社員は、管理職の多様な取り組みを実際に受け取っている、あるいはその存在を肯定的に認識している一方、満足していない社員は、こうした管理職の取り組みをほとんど感じられていない。

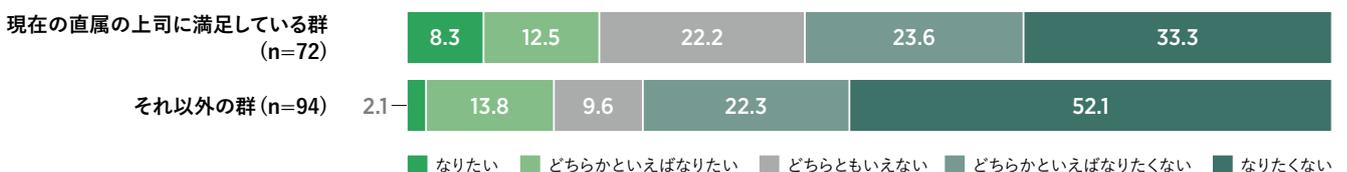
一般社員では、上司への満足度が高い層ほど「管理職になりたい」と回答する割合が相対的に高く、反対に満足度が低い層では「管理職になりたくない」とする割合が大きくなっていった(図表9)。つまり、直属上司に対する満足度の良し悪しが、一般社員が管理職とい

図表8 上司と働くことの満足群別に見た直属の上司行動

以下のうち、あなたの現在の直属の上司が普段取り組んでいることとして、あてはまるものを教えてください。(複数回答/n=166/%)



図表9 現在の上司満足度別 管理職意向 (単一回答/n=166/%)



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

う役割をどのように受け止めるかに影響を与えていることが読み取れる。

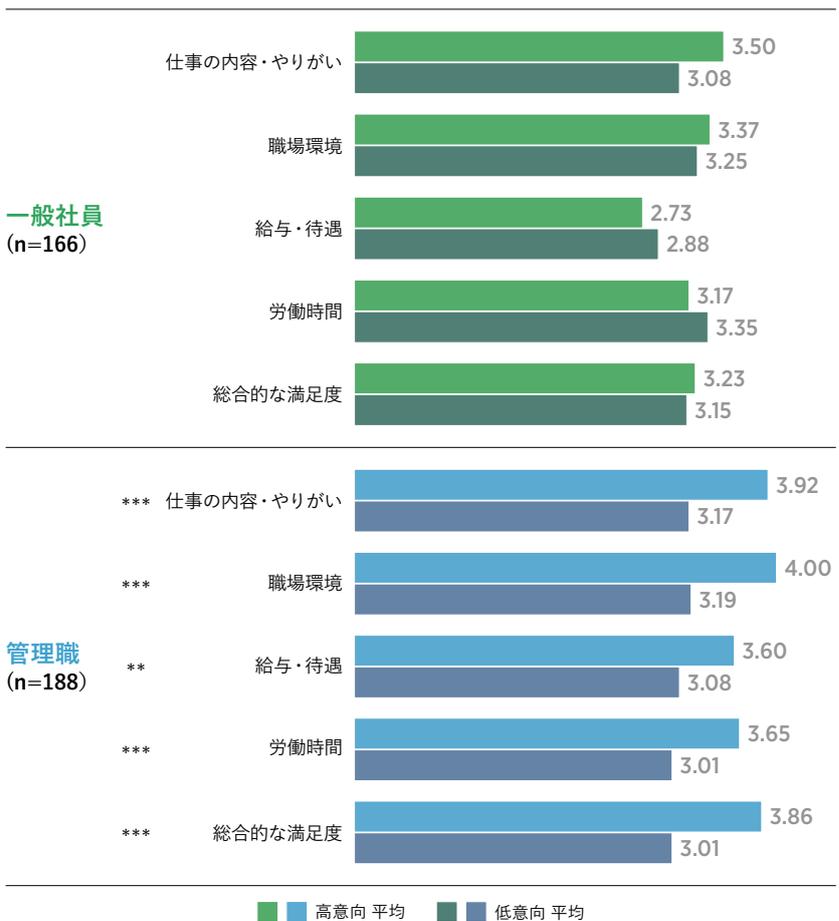
一般社員にとっては上司との日常的な関係性や組織内メンバーのリーダーシップ行動が、管理職という役割への距離感を大きく左右している。したがって、管理職のなり手を増やす、あるいは管理職が役割を前向きに続けられるようにするためには、社員が自分の上司や組織に対して「満足できる」と感じられる状態をいかに作るかが重要なポイントになる。

### 管理職意向と仕事満足度の関係

最後に、管理職意向で群を分け、職場や仕事の満足度(仕事の内容・やりがい/職場環境/給与・待遇/労働時間/総合的な満足度)の平均を見た(図表10)。その結果、一般社員の群においては、管理職になりたいかどうかによって満足度に有意な差は見られなかった。一方、管理職の群では、管理職を「続けたい」と考えている人ほど、すべての項目で満足度が有意に高いという結果が示された。すなわち、一般社員にとって管理職意向は、現在の仕事や職場への満足度とは必ずしも直結していない一方で、すでに管理職という役割を担っている人にとっては、日々の仕事体験の質が、その役割を前向きに続けられるかどうかと深く関わっていることがうかがえる。

これまでの分析を踏まえると、管理職の継続意向は、単なる責任感やキャリア志向によって支えられているので

図表10 職階・管理職意向別 職場満足度の平均 (単一回答/ n=354)



※各項目の数値は「満足している」5点～「満足していない」1点の5件法の平均  
 ※一般社員の群において、「あなたは今後、管理職(部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場)になりたいと思いますか」という質問に、「なりたい」「どちらかといえばなりたい」と回答した群を高意向群、それ以外の回答をした群を低意向群とした  
 ※管理職の群において、「あなたは今後も管理職(部下をもち、組織目標の達成や人材育成の責任を担う立場)を続けたいと思いますか」という質問に、「続けたい」「どちらかといえば続けたい」と回答した群を高意向群、それ以外の回答をした群を低意向群とした  
 \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

はなく、組織からの支援、周囲との関係性、仕事への関与のあり方、そして仕事や職場に対する総合的な満足感といった複数の要因が重なり合うなかで形成されていると考えられる。一方、一般社員が管理職を前向きに捉えられるかどうかは、満足度の高低よりも、職場でどのような役割分担や関わり方がなされているか、管理職という役割がどのよ

うに映っているかに左右されやすい。

管理職が持続して働き続けられ、同時に一般社員が管理職という役割を前向きに描けるようにするためには、個人の意欲に委ねるのではなく、仕事体験の質を高め、支え合いや主体的な関わりが日常的に生まれる職場環境をいかに整えていくかが、組織にとって重要な課題であるといえる。

\*1 Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.  
 \*2 Arimoto, A., & Tadaka, E. (2019). Reliability and validity of Japanese versions of the UCLA loneliness scale version 3 for use among mothers with infants and toddlers: a cross-sectional study. *BMC women's health*, 19(1), 105.  
 \*3 Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work

engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.  
 \*4 Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 510-523.

# 管理職を支援し、次代につなぐ仕組みづくり

若手を中心とした「管理職離れ」について指摘されるようになってから、一定の年月が経った。その傾向は、近年ますます顕著となっている。組織のなかで必要とされる管理職の数には限りがあるため、全員が管理職を目指す必要はない。一方で、必要な数の管理職を担保することは、組織にとって欠かせない。本特集の締めくくりとして、「持続可能な管理職」を実現するための手立てについて考察を行う。

## 入江 崇介

リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹

昨今、複線型人事制度の導入で、管理職ではなく、専門職として組織のなかで高い地位に就く道が開けている会社もある。共働き世帯で、世帯主の収入のみに依存せず、パートナーのそれぞれが私生活と仕事の調和をはかることを目指す人たちもいる。このような働く人を取り巻くさまざまな環境変化から、「人並み以上に働いて成果を出し、管理職として出世し、高い処遇を得ることを目指すこと」以外の選択肢をとる人が増えている。

一方、昨今の組織においては、レビューで示したとおり、管理職はますますさまざまな役割を期待され、多くの業務を同時並行で行っている。結果として、多忙で、難しい仕事になっている。しかし、一度管理職のいない組織づくりをしたのち、管理職を復活させたGoogle<sup>\*1</sup>やサイボウズ<sup>\*2</sup>の事例のように、現時点では多くの組織にとって、管理職は欠かせないものである。

本稿では、「持続可能な管理職」を実現するために有効な取り組みについて、今回取材をした識者・事例から得られた知見をもとに検討する。

### 自組織の管理職の実態把握

まず求められることは、管理職がどのような業務を行っているのか、どの程度多忙なのか、どの程度やりがいをもっているのか、それらの実態を把握することだ。

管理職の職務記述書やコンピテンシーなどを具体化している企業も一定程度は存在する。しかしながら、「人を通じて成果を上げる」という管理職に第1に求められる役割の他、昨今ではコンプライアンス遵守のための管理業務など、多くのことが求められている。結果として、管理職の役割や業務の全貌が十分に把握されていないこともあると考えられる。

また、これらの役割や業務は、一つひとつ見れば大きくないものもあるだろう。しかし、異なる業務の間のスイッチング・コストは、思いのほか大きく、必ずしも単純な足し算ではなく、掛け算のような形で負荷を高めることもあるだろう。加えて、例えば人材育成におい

ては「メンバーの成長を信じる」というモードをとり、コンプライアンス管理においては「問題を起こしていないか疑う」というモードをとるなど、相反するようなモードをとることなどの精神的負担も無視できない。結果として、労働時間には表れない役割葛藤などの負荷が管理職にかかっているだろう。

よって、いま一度、管理職の置かれる現状を丁寧に明かしていくことが大切だと考えられる。丸井の事例のように、管理職の有志が取り組むことは、同じ立場で本音を引き出すために有効なアプローチの1つと考えられる。

### 「管理職も1つの役割」という考え方

マインドフルらによって提唱された「リーダーシップ幻想」<sup>\*3</sup>という概念がある。これは、集団の業績の原因を、そのリーダーの能力や行動に過度に求める傾向だ。この例のように、リーダー、あるいは管理職は、組織において特別な存在であると考えられることがある。

もちろん、管理職は管轄する職場の

\*1 <https://rework.withgoogle.com/intl/jp/subjects/managers>

\*2 <https://www.recruit-ms.co.jp/issue/case/0000001270/>

\*3 Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). "The romance of leadership." *Academy of Management Review*, 30, 78-102.

運営に責任をもつ立場である。しかし、管理職が職場における仕事を1人ですべて行うわけではなく、目的・目標を達成するために、メンバーと役割を分担して仕事を進める。職位の違いなどはあれ、それぞれのメンバーの果たす役割は、それぞれが欠かせないものだ。

そう考えると、管理職の役割も、あくまで職場における「1つの役割」である。管理職はメンバーとは異なる責任・権限をもっている部分があるが、管理職を特別な存在と考えるのではなく、リコーのように、「互いに支え合う」関係となることを目指したい。

### 「管理職は万能ではない」ことを再認識

管理職の長時間労働や業務負荷の低減を考える際には、坂爪氏が指摘するとおり、「管理職が本当にすべきこととそうでないこと」を整理することが重要だと考えられる。

例えばメンバーからのキャリア形成の相談は、自部署で活躍することにとどまらず、自社の他部署、あるいは、社外での活躍を目指すものが含まれるかもしれない。「自部署の成果を上げる」ことがミッションである管理職にとっては、部署や組織を超えたキャリアの相談に乗ることは、前向きに関わるのが難しいこともあるだろう。また、そのようなキャリアについて共に考え、支援する専門性を管理職がもち合わせているわけでもない。

よって、「その役割は、管理職が専門性をもって果たせることなのか。また、それを管理職に求めることが、組織に

とって最も良いことなのか」という合理的な観点から、管理職に任せること、そうでないことを検討し、管理職の負荷を減らすことが必要だと考えられる。

### 管理職を困むつながりを豊かにする

経営層と現場の中間で、両者のバランスをとりながら、さまざまな意思決定や活動を行わなくてはならない管理職は「孤独」といわれることがある。よって、そのような思いに駆られぬよう、池田氏の指摘にあるように、「メンバーが管理職を信頼していることを伝えること」や、鈴木氏が指摘するように、「自分を元気にしてくれるマネジメント経験」を感じられる場を作ることが大切だ。

また、丸井の管理職同士の対話の場のように、同じ役割を果たす他部署の管理職とのつながりを作り、悩みを相談したり、良い取り組みを共有したりする場を作ることも重要だ。

### 人事が管理職の支援者となる

サーバント・リーダーシップや、リコーの「管理職は支援役」に象徴されるように、近年では管理職にメンバーへの支援的関わりが期待されるケースが多くなっている。しかし、鈴木氏の指摘のとおり、支援的な関わりは、管理職にとって負担が大きなものでもある。

一方、管理職は「一人前」であるからこそ、メンバーを育成や支援する役割を担うという、暗黙の前提がある。

結果として、人事は管理職にさまざま

な「期待」をするが、それを果たすための「支援」が行き届いていないこともあるのではなからうか。改めて、丸井とリコー、両者の事例に見られるように、「管理職の支援者」として、管理職支援策を豊かにしていくことが大切だろう。本誌調査(P25)においても、「組織から支援されている」という感覚が管理職の継続意向を高める可能性が示されている。

### 次代につなぐ関係性

多くの組織にとって、管理職は組織の存続・発展のために欠かせない。よって、現在の管理職の活躍を支援することが欠かせない。また、管理職のパイプラインを絶やさないために、次代を担う者が「管理職をやりたい、やってみてもよい」と思えるようにすることも大切だ。

坂爪氏が指摘するように「管理職の仕事は、大変だが、やりがいのあるもの」であることを示し、リコーのように若手が管理職に挑戦できる機会を作り、丸井のように管理職になるかどうか迷っている人に対しては支援を行うこと。また、池田氏の「信頼のらせん関係」、鈴木氏の「育て・育てられる縦の関係」のように、良質な管理職とメンバーの関係を作り、「育てられた」という気持ちと「育てたい」という気持ちを育むこと。これらが、管理職という役割を次代につなぐものになるだろう。

本稿が、「持続可能な管理職」ということについて、いま一度、自社の現状を振り返る参考となれば幸いである。

## 因果分析のデータと 人事の「肌感覚」を 対話ですり合わせる

### 住友生命保険相互会社

インタビュアー／入江崇介  
リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹



住友生命保険（以下「住友生命」）は職員のウェルビーイング実現を目指し、幅広い施策を実行中。そこで鍵を握っていたのは、戦略人事とデータサイエンティストによる「データ×対話」のスタイルだった。

**入江** 住友生命では職員のウェルビーイング向上を目指し、さまざまな取り組みをされていますね。まずは、その背景から教えていただけますか。

**土屋** 当社は生命保険事業という本業に加え、健康増進など新たな付加価値を提供できる企業に変わろうとしています。そして、「より良く生きる価値」はお客さまだけでなく、職員にも提供すべきだと考えたのが、取り組みの出発点でした。その実現に向け、当社では、人の価値を高めて共に育つ「人財共育」という理念を掲げています。

**入江** 貴社がエンゲージメントサーベイのデータ分析に注力しているのは、その理念をかなえるためですか。

**土屋** はい。現・取締役 代表執行役社長の高田（幸徳氏）が社長に就任し、人的資本経営とデジタル化の加速を宣言した2021年度からエンゲージメントサーベイを導入し、2024年度から因果分析ツールを使った分析に取り組み始めたのもその一環です。

**入江** 高田社長は、土屋さんが所属する「人財共育本部」の本部長も兼ねていらっしゃるのですね。

**土屋** そうです。こちらは考課や採用に携わる人事部とは別に設けられてい

る部門横断型の組織で、経営と連動した人財戦略の立案、企業文化の醸成などを手がけます。この部署を社長が自ら陣頭指揮するほど、当社は人財共育に力を入れているのです。そしてそれは、職員のウェルビーイング実現の取り組みにも直結しています。

**入江** ところで、門口さんをプロジェクトに加えたのはなぜでしたか。

**土屋** エンゲージメントサーベイの開始直後は、私がExcelで集計を行っていましたが、データ分析の専門家ではないために限界を感じたのです。もっと深い分析を行い、どのデータがエンゲージメントに影響を及ぼしているのか知りたかったので、専門家である門口の手を借りることにしました。

**門口** 2020年入社の私はデータサイエンティストとして、運動状況や健康診断などに応じて特典が得られる保険商品「Vitality」で、運動と健康の相関性を分析していました。そうしたなか、先輩である土屋から声をかけてもらい、エンゲージメントサーベイの分析も担当することになったのです。

### 》 AI因果分析ツールの導入で 報告の説得力が高まった

**入江** エンゲージメントサーベイの分析はスムーズに進みましたか。

**門口** いいえ。最初はDID（差分の差分法）やRDD（回帰不連続デザイン）などで因果分析を試みましたが、いろいろな制約があり難航していました。

プロジェクトが飛躍したのは2024

年で、AI技術を使った因果分析ツールの導入が転機です。おかげで、どの要素がどの要素に影響を与え、最終的にエンゲージメントにどう結びつくかを視覚的に示せるようになりました。

**入江** ツールで「因果」が見えるようになったことで、経営層や管理職層へのレポートは変わりましたか。

**土屋** 劇的に変わりました。それまでは表層的な報告で終わりがちでしたが、今は「この職種にはこの因子が強くきいているので、この施策をやるべきです」などとストーリーを語るようになりました。その結果、私たちの説明は説得力が増し、おかげで進んで協力してくれる人も増えました。

**入江** レポートの際、お二人はどのような役割分担で動くのですか。

**門口** 私がデータを出し、土屋が人事として培ってきた「肌感覚」や定性的な情報を持ち寄って、すり合わせをします。仕事をするフロアが近いこともあり、サーベイの分析に取り組み時期にはほぼ毎日会って話しますね。

**土屋** 最初の頃は、門口が使う言葉のなかに知らないものがたくさんあったのです。その際、「私に分からないことは現場の管理職も分からない」と考え、徹底的にかみ砕く作業をしました。

データで証明できるものはしっかり伝え、一方で「肌感覚」的なものは可能な限り言語化する。その両輪を並行して回すことを大事にしています。

## 今回お話を聞きした人

(左から)

人財共育本部事務局

土屋実友氏

情報システム部

システム業務室主任兼新規ビジネス企画部主任

データサイエンスオフィサー付

門口佳奈恵氏

## KEYWORD

### ウェルビーイング

「身体的・精神的・社会的に良好で満たされた状態」であることを意味する概念。従業員やステークホルダーがそのような状態になることを重視する「ウェルビーイング経営」に取り組む企業が増えている。

### 差分の差分法

施策などの介入の前後で、「介入を受けた」群と「介入を受けなかった」群における変化の差を比較する方法。時間軸による差分と介入による差分を分離することで、厳密に介入の効果を確認することができる。

## エンゲージメントに影響する 因子を因果分析で見出した

**入江** エンゲージメントサーベイの解析によって得られた発見と、そこから生まれた施策を教えてください。

**土屋** 分析結果に基づき、職種別研修を企画・実施したことがあります。

当社の職員は、将来の幹部候補である「総合キャリア職」、専門性を生かして各地域で活躍する「ビジネスキャリア職」、主に都市部で法人営業や個人のお客さまへの保険提案を行う「総合営業職」、各地域でお客さまに保険の提案を行う「営業職員」の4つに大別できるのですが、ウェルビーイングの構成要素であるエンゲージメント指標に強く影響する因子が、それぞれ異なると分かったのです。そこで、成長実感がエンゲージメントに直結しやすい総合キャリア職には、キャリアアップにつながる研修を数多く行う。一方、転勤がないために職場環境を重視する傾向が強いビジネスキャリア職には、コミュニケーション研修に力を入れるなどの取り組みを行いました。こうした工夫により、特に若年層のエンゲージメントスコアは、3年間で10ポイント以上も向上しています。

**入江** 因果分析に基づいて施策や打ち手を工夫し、効果を上げたんですね。

ところで、お二人はお互いに対話を大切にされていると感じますが、お二人から他部門に対しても同様ですか。

**土屋** もちろん大切にしています。そ

してここ数年で、対話しやすい雰囲気  
が社内に広がったと感じています。

以前の当社には、トップダウン型の  
傾向がありました。しかし、人財育成  
の分野で上から押しつけるやり方を選  
ぶと、やらされ感が出てしまいます。  
そこで2021年以降は、ブランドコミュ  
ニケーション部が中心となり、全国の  
職員が参加するオンラインイベント  
「ブランド・ライブ」の開催、イントラ  
ネットでの積極的な情報発信などによ  
って、双方向のコミュニケーション  
を活性化させようとしています。

**門口** 2022年のオフィス移転を機に  
導入されたフリーアドレス制も、フラ  
ットな社風づくりに役立っています。ま  
た、異なる部署の職員同士と一緒に昼  
食をとる「シャッフルランチ」といっ  
た仕組みも定着してきました。

**入江** コラボレーションを加速させる  
取り組みが盛んだからこそ、社内の対  
話もスムーズになるわけですね。

では最後に、これから取り組みたい  
ことがらは何か教えてください。

**土屋** 人財共育本部事務局としては、  
ウェルビーイングの実現に向けた取り  
組みを今後も進めていきます。社長と  
管理職が直接対話する「タウンホール  
ミーティング」、当社が掲げる「人財共  
育」の理念を広める「エバンジェリス  
トチーム」の全国派遣などにより、組  
織内に横方向のコミュニケーションを  
さらに拡大させたいです。

**門口** データサイエンティストとして  
は、これまでに構築した因果分析のソ

リューションがエンゲージメントサー  
ベイの分析にしか使われないのはもっ  
たいないと感じています。そこで、他  
部門が行っている社内アンケートを分  
析するなど、他プロジェクトでも応用  
できないかと挑戦している最中です。

**入江** お二人が生み出した「データ×  
対話」のスタイルが、社内にとどんで  
広がればいいですね。

### 研究主幹 入江の解説



人的資本の情報開示が進むなか、エン  
ゲージメントを開示項目に含める企  
業も少なくありません。そのようなな  
か、「エンゲージメントを高める要因  
は何か」を明らかにするための取り組  
みをされていたり、始めようとして  
いる企業も増えているのではないかと  
推察します。今回の土屋様と門口様の  
取り組みは、そのようなチャレンジに  
取り組む皆様にとって、参考になるも  
のと感じました。

特に、対象となる人によって異なる  
エンゲージメント向上要因を丁寧に把  
握するアプローチ、人事とデータサイ  
エンティストが協力して現場に対して  
分かりやすく伝えるコラボレーショ  
ン、複合的な施策展開など、取り入れ  
られる工夫が多いのではないでしょ  
うか。もちろん、簡単なことではないと  
思いますが、ぜひ、皆様の取り組みに  
生かしていただければと思います。

# 可能性を拓く 360度評価

管理職候補者の不足やそのポストの固定化が懸念されるなか、一人ひとりの強みを生かすマネジメントの重要性が高まっている。こうした環境変化に応えるツールとして、360度評価が再注目されている。本稿では、導入企業からの声や最新の研究事例も紹介し、360度評価の今後の可能性を展望したい。

坂本佑太郎

リクルートマネジメントソリューションズ  
技術開発統括部 研究本部 測定技術研究所  
主任研究員

事例 パナソニック くらしアプライアンス社

## 360度評価 導入・活用の現状

まずは改めて、360度評価の全体像と、その期待効果・懸念点を整理したい。360度評価とは、職場の上司・同僚・部下が、対象者本人の仕事ぶりを、多面的な要素から評価することと定義される<sup>\*1</sup>。行動項目への回答を数値化し、対象者本人の自己評価との比較を通じて、強みと改善点を可視化する点に特徴がある。加えて、質問形式に自由記述を組み合わせることで、行動の具体的な背景や改善の方向性を把握できるケースも多い。

360度評価には、多面的視点による気づきの促進や、行動変容につながる点が期待される一方、読み解きの難しさや「実施しただけで終わってしまう」といった懸念もある(図表1)。

なお、360度評価は、「多面評価 (multi-source

assessment)」「360度フィードバックツール (360-degree feedback tool)」などといわれることもある。本稿では、上司・同僚・部下という360度からの回答結果をもとに対象者の仕事ぶりを数値化する手段といった意味合いで、「360度評価」の語を用いる。また、360度評価の対象となる人(被観察者)を「対象者」、その対象者のことについて回答する周囲の人々を「回答者」と表現することにする。

弊社が2022年に行った「360度評価実施実態調査」においては、360度評価を導入したきっかけ・理由(複数回答)について「昇進昇格選考において、現在の評価情報だけでは不十分だと感じたから」が37.7%で最も高く、次いで「社員の能力開発のために必要だと判断したから」が34.3%であった(図表2)。

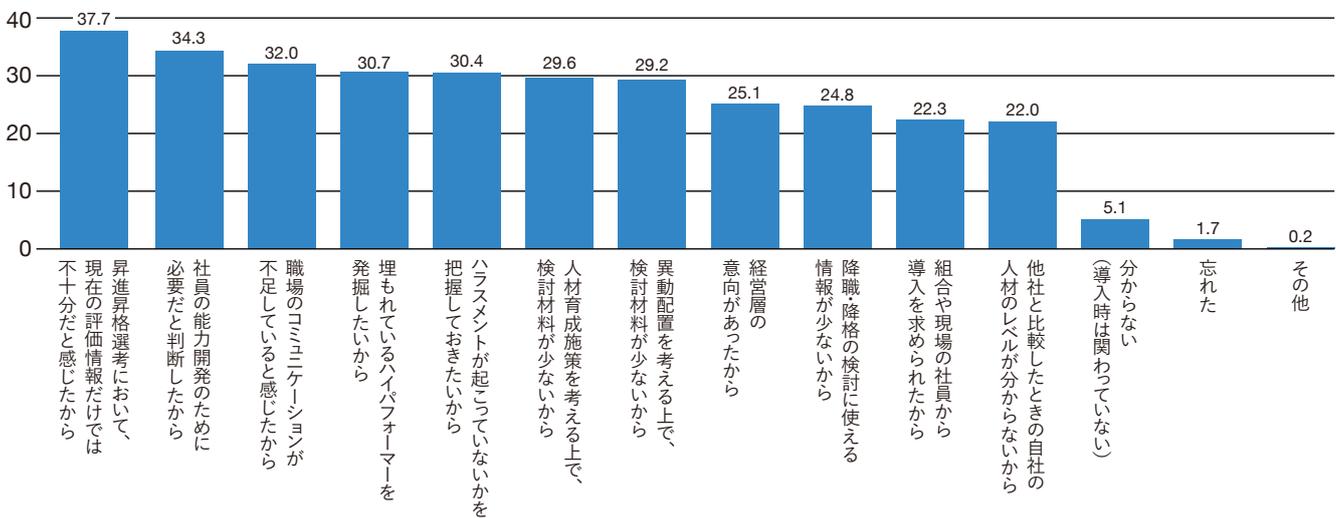
このように360度評価は、わが国では企業における人材育成と人事評価の補完の両側面での活用を目的に導入が進んでいるというのが特徴といえる。

図表1 360度評価の期待される効果と懸念点

期待される効果	懸念点
<b>対象者</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 上司だけでなく同僚や部下からのフィードバックを通じて、自分自身が気づいていない強みや弱みを把握し、自己理解が深まる</li> <li>● 周囲からのフィードバックをもとに、今後に向けた課題設定が行える</li> <li>● 質問事項に回答するなかで、どのような行動が求められているかの理解が深まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分の想定よりも結果が芳しくなかった場合（特に自己評価が他者評価よりも過大だった場合）、その結果の受け止めのハードルが高い</li> </ul>
<b>上司</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 上司だけではなく同僚や部下からの結果も踏まえて、日頃のマネジメントに生かせる</li> <li>● 自分自身（上司）の結果と、同僚・部下からの結果を比較して、対象者に対する見立てや期待を再整理できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 360度評価結果をどのように返却して、結果をめぐってどのように対象者とコミュニケーションをとっていけばいいかのイメージがもちづらい</li> </ul>
<b>人事</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日頃の仕事ぶりを起点としたフィードバックをもとに振り返りの機会を作り、従業員の能力開発につなげられる</li> <li>● 普段見えない職場での活躍状況をデータとして把握し、その活用を通して人材の配置転換などの検討につなげられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 実施にあたっての運用コスト（e.g. 回答者の選定）が高い</li> <li>● 結果をどのように対象者に対してフィードバックするか、を設計しておく必要がある</li> </ul>

図表2 360度評価を導入したきっかけ・理由 〈複数回答／％〉

※人事業務に従事する会社員665名を対象に実施



## 360度評価が拓く新たな可能性

360度評価は主に課長層以上の管理職層を対象として行われることが多いが、その管理職を取り巻く環境も大きく変わってきている。

本誌vol.77(2025年2月)で紹介したように、管理職への昇進・昇格に関する現在感じている問題および今後高まりそうな問題として、「管理職になりたくない」といった意欲面が上位に来ており、喫緊の課題としては管理職候補者の不足が挙げられている。また、管理職になった人材がそのポストに長期間とどまることによって、「ポスト詰まりが進行して、社内の活性化に悪影響を及ぼしてい

る」といった問題も指摘され始めている。この結果は2025年に弊社にて実施した人材マネジメント調査<sup>\*2</sup>において、「人材の流動化」に課題が見られていた現状とも符合するものである。

つまり、そもそも管理職になりたくないと思える中堅・若手社員が増え、かつ管理職候補となるような人材も少ないといった現状が顕在化してきているといえるだろう。さらには、この現状が続くと管理職というポストの固定化が進み、将来的には社内の活性化に影響を及ぼしかねない、という懸念が広まってくる。

ここからはこれからの360度評価の活用を支える最新研究や事例について、人材育成的側面と人材マネジメント的側面に分けて紹介する。

## 360度評価を使った人材育成

### ① 自分のマネジメントを見つめ直す場の担保

改めて360度評価の目的に立ち戻ると、上司や同僚、部下からの多面的な視点から自分自身の普段の行動を振り返り、今後の仕事場面での行動改善に生かすことが重要だ。一方、実際には「サーベイをやりっぱなしになっている」「報告レポートを返却しているが、全員がしっかりそのレポートを読んでくれているとは限らないのが悩ましい」といった声も多い。

最近では、管理職を対象に、自身の360度評価結果に向き合い、今後の課題を設定するための研修形式の場を設け、いわば半強制的に時間を確保するケースが増えている。そのような場のなかでは、そもそも360度評価とはどういうものなのか、実施されたサーベイの内容、報告レポートの読み方を理解した上で、しっかり個人ワークの時間を確保し結果と向き合い、今後の自分自身の課題とアクションプランを設定していく。さらに、その内容を場に集まった仲間と共有しながら、相互アドバイスをを行い、日々の忙しい業務のなかでの「ガス抜き」的な副次的効果ももつ。

実際にそのような場に参加した受講者からは「報告レポートの読み方が理解できた」「明日からの自分自身のマネジメント改善に生かせるヒントが得られた」といった声も多い。実際、ある企業では手挙げ形式で360度評価結果を返却する研修の希望者を募ることにした。いざ蓋を開けてみると想定を上回る応募があり、満員御礼の実施回も多かったと聞く。このことは、管理職自身が「自分のマネジメントを見つめ直す機会」を強く求めている、ということの意味するだろう。360度評価が押し付けの評価ではなく、自己成長を支援するツールとして認識され始めている証左ともいえるだろう。

### ② 心理学的技術×360度評価の萌芽研究

#### (弊社研究の紹介)

昨今の激しい環境変化を受け、「マネジメント」のあり方も変化しつつある。具体的には、従来の「管

理統率型マネジメント」に加えて、メンバー一人ひとりが自律的に行動し、協働して成果を上げる「自律共創型マネジメント」を期待するような業界・業種の企業組織が増えている\*<sup>3</sup>(図表3)。これは、メンバーがマネジャーの指示・監督のもとで業務を推進するだけでなく、組織の状況によってはメンバー一人ひとりがより自律的に動き、互いに実践知を共有し合いながら組織成果を上げていくといったことを期待することが増えていることを意味する。

言い換えれば、管理職のマネジメントの難度が高まってきているといえるだろう。管理職の対象者本人は360度評価という機会を使って普段のマネジメントの振り返りをすること、360度評価の実施者は周囲からの声をよりスムーズに日常のマネジメントに生かせるよう行動改善のヒントを分かりやすく提供していくことがより重要になってきている。

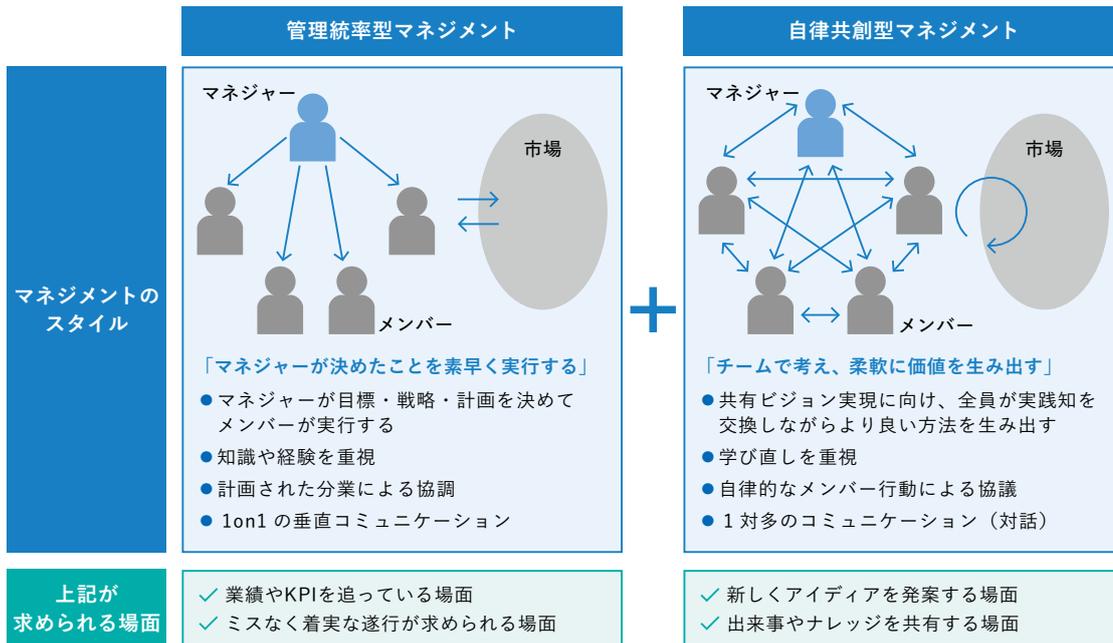
また、①で紹介したような研修形式でのフィードバック機会の担保は有益である一方で、1回開催当たりの上限人数などの制限から、結果として経済的・時間的コストを鑑みてすべての対象者に研修形式の場を設定することは現実的に難しいこともある。そのような場合に、「本当は360度評価を導入したいが、なかなか導入に踏み切れない」といった声上がることも事実だ。

そうすると、研修形式でレポートの読み方解説、課題設定の時間がとれないなかで、360度評価の結果レポートを使って対象者自身が自分の結果を理解し、自分自身の課題設定をしていくことになる。しかしながら、実際には数値の結果レポートのみから自分なりに課題設定していくことは難度が高い、といった声も多い。

そこで弊社では、360度評価において、対象者が自分自身の結果を踏まえて「明日から仕事場面でのようなことを意識していけばよいのか分かる」ことを目指したフィードバックレポートの研究開発を進めてきた。具体的には、フィードバックの「粒度」、すなわち対象者が自身の行動を振り返り、次にとるべき行動をありありと想起できるような切り口や観点を工夫し、心理学的技術を活用することで、その実現を試みた。

従来の360度評価では、各質問項目の得点や、

図表3 管理統率型マネジメントと自律共創型マネジメント



「将来予測力」「分析力」といった「職務遂行能力」の単位で結果をフィードバックすることが多い。これらの結果表示は、「質問項目」や「能力」単位で整理されており明快である一方、多くの360度評価では、さまざまな観点に基づく質問項目が設定され、網羅的に測定・結果返却が行われている。そのため、「要は、自分自身の現状はどうなのか」「結局、明日からの仕事場面でどのような点を意識して行動改善していけばよいのか」が、必ずしも分かりやすいとはいえないという課題もある。

このような問題意識のもと、弊社では360度評価の結果返却の「粒度」を管理職の役割に関する先行研究<sup>4,5</sup>を参考に、管理職が仕事上期待される「機能」や実際の仕事上の「場面」ベースで設定する方向で検討した。これにより、「将来予測力」が高い・低いという粒度ではなく、「このような役割を果たす際にはこうなりがち」「このような場面でこういう傾向になる」という粒度でのフィードバックが可能になる。

こうしたフィードバックの「粒度」設計および対象者一人ひとりのマネジメント状況を診断し、行動改善を目的とした個別最適なレコメンドを行うために、診断分類モデル (Diagnostic Classification Models: DCM)<sup>6</sup> という心理測

定モデルを採用することにした。DCMとは、単なる得点の高低ではなく、「どの行動ができていて、どの行動がまだ十分ではないか」を把握し、一人ひとりの状況に応じて行動改善のポイントを優先度をもって抽出することが可能なモデルである。DCMでは、各質問項目が測定していると想定されるスキルを「アトリビュート」と呼び、このアトリビュートがフィードバックにおける「粒度」に相当する(図表4)。したがって、どのようにアトリビュートを設定するかが、フィードバックの有用性を大きく左右する。なお、診断分類モデルは「認知診断モデル (Cognitive Diagnostic Models: CDM)」と呼ばれることもあるが、両者は同義である。

坂本ほか(2025)<sup>7</sup>では、上記で設定したアトリビュートに沿って、対象者一人ひとりのマネジメント状況を診断し、それに基づいて個別最適な行動改善のレコメンドを行う技術とロジックの開発を行った。図表5にはアトリビュートである「A6. 共創推進」に相当する行動改善のレコメンドのイメージを示している。実際に企業組織内で行われた360度評価結果に対して、このような行動改善のレコメンドを作成し、対象者本人へフィードバックを行いながらインタビュー調査を行った。その結果、対象者本人から「書かれている内容にも納得

図表4 フィードバックの粒度のイメージ

※実際には、1つのアトリビュートについて複数の項目が紐づいている

アトリビュート	定義	項目例※
A1. 未来構想	事業を取り巻く環境変化を敏感に捉え、全社の視点で問題を多角的に洞察し、ビジョン実現に向けた長期戦略を描く	「ビジネスチャンスや脅威を国内外を見据えて大局的に捉えている」
A2. 現在構想	多面的視点で問題の本質を捉え、具体的に実現可能なシナリオを描きながら、経営資源を効果的に投入する	「目標達成に向けて、具体的で実行に移せるシナリオを描いている」
A3. 意思決定	自らの判断基準をもち、不確実な状況下でも一貫性のある思い切った判断をする	「自らの明確な判断基準をもち、一貫性のある意思決定を行っている」
A4. ビジョン伝達	自身のビジョンや方針を自らの言葉で打ち出し、相手の立場に配慮しながら丁寧に伝えることで、組織内に浸透させる	「全社のビジョンの実現に向けた長期目標を、自らの言葉で打ち出している」
A5. 実行推進	目標に向けて粘り強く業務を推進し、関係者の状況に配慮しながら、部門を超えた協力と合意を得て前進させる	「目標達成に向けて、障害や困難にあっても粘り強く業務を推進している」
A6. 共創推進	多様な人材を活用し、対話を通じて相互理解と共感を促しながら、関係者の意志と力を結びつけて新たな価値創出へと導く	「自身の意思を部下が納得いくまで伝え、組織内の意識を1つにまとめている」
A7. 人材育成	メンバーの持ち味を見極め、高い期待を示しつつ対話やフィードバックを通じて、未来に向けた人材育成を行う	「建設的なフィードバックを通じて、進むべき方向へ部下のやる気を高めている」
A8. メンバー支援	メンバー一人ひとりの状況を把握しながら、対話や権限委譲、期待の提示を通じて力を引き出し、成長の機会を与える	「相手の立場や状況を考慮して、受け止めやすいように話をしている」

図表5 行動改善のレコメンドイメージ

明日からの仕事場面で意識したいポイント

共創する仲間を作る

リーダーとして目標達成に向けて内外の組織を動かしていく際には、一体感をもって進めていくことが必要です。そのためには、方針を伝えるだけでなく、それに至った背景や価値観を伝え、共感の接点を作ることがキーとなるでしょう。

Action Plan

- ▶ 「仲間」を作る  
戦略や方針を伝える時は、目標達成に向けた「仲間づくり」の機会と考える
- ▶ 率直に向き合う  
手間や軋轢をいとわず、相手の受け止めや理解度を確認し、対話する

※坂本ほか(2025)では対象者1人当たり2つのレコメンドを行ったが、ここでは例として1つのみ示す。なお、弊社サービスとして実装される場合には、コメント内容や形式が異なる場合がある

図表6 リーダーシップスタイルのイメージ

攻めの姿勢でチームを引っ張る  
**統率型リーダー**

- # 人をリードする
- # 攻めに強い



先を見据えて広く思考する  
**理知型リーダー**

- # 視界の広い
- # 理性的な



他者や状況に合わせて対応する  
**調整型リーダー**

- # 融通が利く
- # 気遣いのできる



責任をもって役割を全うする  
**堅実型リーダー**

- # 誠実な
- # 規範を守る



※弊社考案のものであり、現在は360度評価サービスへの実装に向けて開発中。なお、サービスとして実装される場合には、リーダーシップスタイル名やイラストが変更になる場合がある

感がある」[今日の午後にXさんと会議があって、ちょっとシビアな話をしないといけなかったけど、『共創する仲間』でいいんだ、と思えた。さっそくその意識で取り組んでみようと思う]などの声が聞かれた。数値の情報が意味するインプリケーションを分かりやすく直接的に示すことで自分自身の特徴が捉えられ、かつ今後の仕事場面に生かすポイントも理解できていると考えられる。

さらには坂本ほか(2025)<sup>\*7</sup>にて明らかになった課題についても2025年の日本テスト学会大会<sup>\*8</sup>で発表を行った。現在は今後のサービス実装を前提に弊社で研究開発を進めているところだ。

### 360度評価を活用した個の強みを生かす、これからの人材マネジメント

従来の360度評価をはじめとする人事アセスメントでは、受検者・対象者の「能力」が高い人を選抜する、といった色合いが強かった。しかしながら、先に見た管理職候補者の不足やそのポストの固定化が予想される環境においては、十分な数を担保した候補者集団から「優秀なリーダー」を選抜すること自体が難しくなってくる。

現に、昨今は日本社会における「能力主義」の蔓延と、一次元的な「能力」による評価への懸念が指摘されていることも無視できない<sup>\*9,10</sup>。そのような

状況を踏まえると、以下の2点が今後の人材マネジメントで重要となる視点であるといえる。

### ① 個々の強みを生かす

変化の激しい時代において、すべての業務を完璧にこなせる万能なリーダー育成は実質的に難しくなっている。むしろ、個々がつリーダーシップのスタイル(図表6)を生かすような配置や登用が必要になってくるだろう。例えば、周囲のメンバーを巻き込み、組織を前に強く推進していくことが得意なリーダーや、周囲の声を受け止めながら組織をうまく調和させることで成果を上げていくことが得意なリーダーもいるだろう。

360度評価では「今、周囲にどのように見られているか」の可視化に一定の効果をもつ。サーベイの実施後に図表6のような各リーダーシップスタイルとして分類しながら、すべての得点が高いような「万能リーダー」ではなく、個々がつ「強み」に着目した人材マネジメントにつなげていける可能性はまだ大いにある。

さらには、そのような個々のリーダーシップのスタイルを前提に、上司とメンバーとの組み合わせを検討しながらの人材配置という視点も重要といえるだろう。上司が不得手の部分はメンバーに権限委譲しながら協働して組織成果を上げていくといったことが重要になると考えられる。

### ② 管理職ポストの流動化

現在顕在化してきた管理職候補者の不足や今後想定され得る管理職ポストの固定化といった問題に対し、管理職の新陳代謝を促す仕組みを入れ、ポストの流動化を図るといったことも考え得る。そのような仕組みは、社内の活性化、そして若手社員も含めた成長機会の担保とモチベーションの向上につながるだろう。

実際に、組織として従業員のチャレンジ(自己成長)を後押しする文化を醸成しながら、360度評価を活用して管理職層の新陳代謝を図るような取り組みを導入した先進的な事例も見られている(事例編参照)。具体的には、360度評価を用いて定期的に管理職層のマネジメントの点検と行動改善の機会を与えながら、一方では管理職の任期を定め、仕事のパフォーマンスやコンピテンシーとしての

360度評価の結果も併せて参照しながら、管理職を任用していく仕組みである。この仕組みは、管理職ポストの固定化が進むことで生じ得る社内活性化への影響に対し、人材の流動化を促す点で、一石を投じる事例として注目されるだろう。

## まとめ

管理職候補者の不足やそのポストの固定化、人材の流動化といった課題に直面する今だからこそ、360度評価は新たな可能性を拓くツールとして進化している。

従来の「優秀な人材を選抜する」発想から、「一人ひとりの強みを生かし、組織全体で成果を上げる」発想へ。DCMなどの心理学的技術の活用により、個別最適な成長支援も実現可能になってきた。さらに、定期的な任用見直しと組み合わせることで、組織の新陳代謝を促し、若手を含めた全社員の成長機会創出にもつながる。

360度評価は、単なる評価ツールではない。一人ひとりのリーダーシップを最大化し、組織の持続的な成長を支える「可能性を拓く」仕組みとして、その重要性は今後ますます高まっていくだろう。

- \*1 高橋潔(2010). 人事評価の総合科学. 白桃書房
- \*2 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2025). 「人材マネジメント調査2025」を発表. <https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/7375970320/>
- \*3 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2023). 「実行型マネジメント」と「自律共創型マネジメント」の両立—変化の時代に求められるマネジメントと職場づくり—. <https://www.recruit-ms.co.jp/issue/feature/0000001154/>
- \*4 坂爪洋美・吉川克彦・高村静(2022). 部長の仕事の類型化とその特徴. 日本労務学会第52回全国大会
- \*5 吉川克彦・坂爪洋美・高村静(2022). あらまほしき部長はどのような環境下で育つのか—一部長役割の4因子モデルに基づく登用基準、育成施策の検討—. 日本労務学会第52回全国大会
- \*6 Rupp, A. A., Templin, J., & Henson, R. A. (2010). *Diagnostic measurement: Theory, methods, and applications*. The Guilford Press.
- \*7 坂本佑太郎・山田香・肖雨知・佐宗駿(2025). 認知診断モデルの360度フィードバックへの応用と実践—個別最適な行動改善レコメンドの試み—. 日本教育心理学会第67回総会
- \*8 肖雨知・坂本佑太郎・山田香・佐藤夏月・佐宗駿(2025). 管理職の行動改善を目指したレコメンド手法の開発—認知診断モデルを用いた職務遂行スキルの獲得順序を考慮して—. 日本テスト学会第23回大会
- \*9 勅使川原真衣(2022). 「能力」の生きづらさをほくす. ぞく社
- \*10 勅使川原真衣(2025). 「働く」を問い直す—誰も取り残さない組織開発—. 日経BP



### 坂本佑太郎(さかもとゆうたろう)

2015年リクルートマネジメントソリューションズ入社。人事アセスメントに関する新規商品開発や心理測定技術に関する研究に従事。研究成果は関連学会で発表、および専門誌に投稿し、理論と実際を結びつける。現在は、360度評価を中心とした研究開発に取り組む。2020年東北大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士(教育学)。一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 上席研究員。

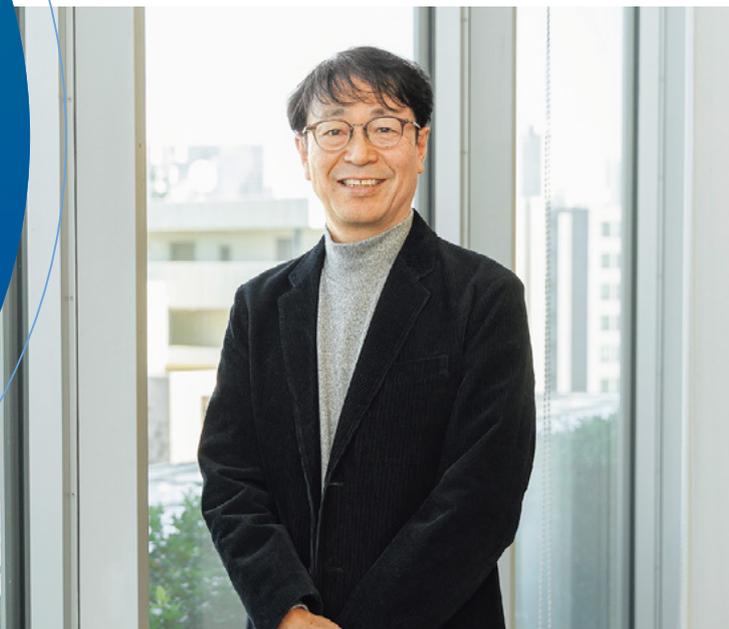
事例

パナソニック  
くらしアプライアンス社

## 自律と挑戦の実現 —ジョブ型・ ポスト任期制・ 360度サーベイの実践

塔之岡康雄氏

パナソニック株式会社くらしアプライアンス社  
常務 CHRO



text: 米川青馬 photo: 伊藤 誠

360度サーベイを「管理職の成長」のために活用している企業事例を紹介する。パナソニックくらしアプライアンス社は、ポスト任期制という独自施策に360度サーベイを組み合わせ、部課長職ポスト最適者の見極めと、マネジャーの成長促進の両方に同時活用している。

パナソニックくらしアプライアンス社は、パナソニックグループのなかでも家電製品を中心に手がける、パナソニック株式会社の社内分社である。国内に約5000名、グローバルに約16000名の社員がいる。その組織が、ジョブ型人材マネジメントに加えて、「ポスト任期制」という独自の施策を導入し、注目されている。

### 3年ごとに部課長ポストを すべてオープンポストにする

CHRO 塔之岡康雄氏が、ポスト任期制について分かりやすく説明してくれた。「私たちのポスト任期制は、部長職・課長職の全ポストに3年の任期を設け、3年ごとにすべてをオープンポストにする仕組みです。まず年度ごとに部長・課長のパフォーマンスとコンピテンシーの見極めを実施します。その上で、任期満了の3年ごとに当該ポストの公募

を行い、手挙げ応募者と現任者を天秤にかけて、次の3年の長を決めるのです」

これは、全ポストを入れ替えるということではない。「現任者のパフォーマンスとコンピテンシーが共に標準以上の場合、応募者（他候補者）と比較の上で再任も十分にあり得ます。これはあくまでも『最適配置』と『健全な新陳代謝』を実現するための施策なのです」

### 360度サーベイで最適者を見極めながら成長を促す

彼らのコンピテンシーを評価するために、パナソニックくらしアプライアンス社は、全部長・課長を対象に360度サーベイを毎年実施している。

「私たちは360度サーベイを大きく2つの目的で活用しています。1つは、部課長のコンピテンシーを評価し、3年ごとに最適者を見極める際の材料の1つにするためです。本人たちにもそのための施策であることを伝えています。

ただ一方で、私たちはマネジャーたちの成長を強く願っており、彼らの成長を促す機会として360度サーベイを実施している側面も大きいのです。年に1度、マネジャー自身が周囲からどう見られているかを理解し、自分のマネジメントが世の中に

どの程度通用するかを知って、今後のマネジメントの糧にしてもらいたいと思っています。

なお、私が考える360度サーベイとして重要な要件の1つは、世の中一般のなかでの相対的な位置を報告してもらえることです。部課長たちに自らの能力を社外一般と比較した上で、能力を開発してもらいたいのです」

### トライアルの「ポスト総選抜」で 課長の約30%が入れ替わった

塔之岡氏は具体的な事例として、A事業部門の「ポスト総選抜」を紹介してくれた。

「A事業部門は経営再建が急務でした。そこで私たちは、ポスト任期制のトライアルとして、A事業部門で『ポスト総選抜』を行いました。69の課長ポストをすべてポストオフし、社員が自ら手を挙げて挑戦できる公募型の選抜制度を実施したのです。その目的は健全な危機感を醸成し、個人の発意によるチャレンジ機会を提供することです。また、優秀人材のモチベーション維持や成長の発展空間づくりの上でも有効だと考えました」

当然ながら前例のないチャレンジだったが、人事と責任者が目的と価値観を共有しながら進めることで、スムーズな実現に至ったという。「人事と責任者が協力して、制度の趣旨と運用方針を丁寧に職場へ浸透させ、抵抗感を和らげ、挑戦を後押ししました」

ポスト総選抜の結果、全課長ポストのうち、約30%が入れ替わった。「それだけでなく、ポスト総選抜の後は、A事業部門のエンゲージメントサーベイの結果が向上しました。ポスト総選抜が現場の自律的行動を醸成し、マネジメント登用への覚悟を高め、課長層の顔ぶれに対する納得感を高めた結果だと考えています」

このポスト総選抜の事例はパナソニック全社で高く評価され、全社人事部門の表彰を受賞するに至っている。「この成功を受け、私たちは経営陣と合意の上で、全社にポスト任期制を展開することを決めたのです」

### 今、人事変革に取り組まなければ 将来の事業成長はあり得ない

塔之岡氏は、このような大きな人事変革に取り組んでいる理由を次のように語った。「当社の組織人事課題は、MISSION/VISIONを実現するための環境が整っていないことにあります。短期視点・内向き、人・組織の固定化、不十分な人材活用、部門最適な風土・組織間の壁の厚さなどが、挑戦を遠ざけていることが大問題なのです。

そこで私たちは2022年から、かなりの危機感をもって意識変革・仕組み変革に挑んでいます。かつての会社管理を常とするロックかつタイトなカルチャーを180度転換し、“社員自律”“アンロック”“ルーズ”を目指して変革を進めています。ジョブ型人材マネジメントやポスト任期制も、こうした人事変革の一環です。

「今後もこうした変革の手を緩めるつもりはありません。今人事変革に取り組まなければ、将来の事業成長はあり得ないからです」

360度サーベイは、ポスト任期制を中心とした人事変革に欠かせない施策、貴重な人事データを提供してくれる施策として、今後も活用し続ける予定だという。また実は、部課長層の360度サーベイに対する評価も高いのだという。

「実際にやってみると、意外なほど部課長たち自身が360度サーベイを強く求めていることが分かりました。多くのマネジャーが、周囲の声を生かして自己成長したいと思っていたのです。また、部下側の回答率もほぼ100%と高く、双方のニーズの高さを感じられました。さらに、部課長にサーベイ結果を渡し、レポートの読み方を教える『フィードバックセッション』も好評で、マネジャーたちが悩みを相談し合う場所としても価値が高いと感じています。

私たち人事から見ると、360度サーベイは貴重なデータ源でもあります。例えば、私たちはデータ分析の結果、360度サーベイと人事評価・エンゲージメントサーベイの間に一定の相関関係を確認しています。今後も人事基幹データの1つとして多角的に活用していきます」

## これまでの「管理職特集」を振り返る

RMS Message は、これまでも管理職についての特集を組んできました。今改めて、本誌と併せてお読みいただくことで、新たな気づき・ヒントが見つかることがあるかもしれません。ぜひこの機会に再読いただければ幸いです。

RMS Message vol.58 (2020年5月)

「マネジャーの役割再考『あれもこれも』からの脱却」 <https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/000000058/>

「ミドルマネジャーの仕事が大変になった」という声をよく聞きます。業務管理の変化や多様な部下への対応、変革推進などが期待される一方で、多くのミドルマネジャーが時間不足に悩んでいます。組織の鍵となる彼らが本来すべき重要業務に集中し、疲弊することなくやりがいをもって働くためには？ 組織ぐるみで考え、対策することが必要な重要な問題です。

RMS Message vol.51 (2018年8月)

「ミドルマネジャーのワーク・ライフ・エンリッチメント」 <https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/000000051/>

社外活動は学びの宝庫ですが、業務負荷が高いミドルマネジャーは一般社員に比べ、それに時間を割きにくい現状が推測されます。しかし、彼らの働き方が変わらなければ部下は働き方を変え難いという面もあり、その影響は大きいものです。本特集では、ミドルマネジャーのワークとライフの良い関係や、理想的な状態に近づくための方法を探索しています。

RMS Message vol.42 (2016年5月)

「伝えたい マネジャーの醍醐味」 <https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/000000042/>

かつてマネジャーといえば、組織で働く個人にとって名誉な任務のはずでした。しかし今や、その認識は揺らぎつつあるようです。背景にマネジメントの負荷増大や個人のキャリア観の変化があるとはいえ、マネジメントが組織の要であることは変わりません。組織には「マネジャーの醍醐味」を明らかにし、それを伝えていく必要が求められているのではないのでしょうか。

## 各種レポートを発信しています

組織行動研究所・測定技術研究所から最近発信したレポートをご紹介します。ぜひご覧ください。

### ■研究レポート

どのような対話がメンバーのリフレクションの質を高めるのか  
対話中のリーダーの発言の種類がメンバーのリフレクションに及ぼす影響 —フィールド実験での対話分析より  
[https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000001478/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001478/)

—日本の雇用慣行の変化の一側面—  
転職のネガティブなイメージはなぜ生まれ、薄れたのか  
(前編) [https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000001495/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001495/)  
(後編) [https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000001497/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001497/)

従業員の年代・職位に着目することの重要性  
従業員のキャリア自律は、企業にとって有益なのか？  
[https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000001502/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001502/)

—アトラクト(応募者の惹きつけ)における面接官の重要性—  
個人面接のなかで応募者の志望度に影響を与える要因とは  
[https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000001505/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001505/)

### ■コラム

AIはマネジャーの仕事をどう変えるのか ～11の役割から見る変化とは～  
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001494/>

メールマガジンにぜひご登録ください。

最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください

<https://www.recruit-ms.co.jp/support/mail-magazine/>



※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号/郵送先ご住所/貴社名/部署名/お名前/宛名ラベル記載の18桁ID)をお書き添えの上ご連絡ください。  
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 [info@recruit-ms.co.jp](mailto:info@recruit-ms.co.jp)

# RMS Message バックナンバーのご案内

## RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です  
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.80  
尊厳ある  
職場を考える  
(2025年11月発行)

### 【Message from Top】

藤井輝夫氏  
(東京大学 総長)

### 【特集1】

尊厳ある職場を考える

#### ▶ レビュー

職場における尊厳(dignity at work)  
という概念に関連する研究や理論

#### ▶ 視点

- ・道谷里英氏(順天堂大学)
- ・高尾義明氏(京都産業大学)
- ・関谷大輝氏(東京成徳大学)

#### ▶ 事例

- ・宮間三奈子氏(大日本印刷株式会社)
- ・渡邊大地氏・浅川めぐみ氏(ファイブグループ)

#### ▶ 調査報告

社員の尊厳を保つ・損なう職場とは  
— 職場の尊厳に関する意識調査

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

福山晋太郎氏(株式会社SHIFT)

### 【特集2】

個別最適とデータで磨く  
メンバーに寄り添う1on1



vol.79  
成長と信頼に  
つながる  
フィードバック  
(2025年8月発行)

### 【Message from Top】

駒崎弘樹氏  
(つながりAI株式会社 代表取締役社長 CEO)

### 【特集1】

成長と信頼につながるフィードバック

#### ▶ レビュー

フィードバック研究の現在地  
— 学術研究から実務への架け橋

#### ▶ 視点

- ・木村武司氏(名古屋大学医学部附属病院)
- ・青柳健隆氏(関東学院大学)
- ・正木郁太郎氏(東京女子大学)

#### ▶ 事例

- ・橋本祥生氏・田中由香氏(株式会社コンカー)

#### ▶ 研究報告

対話中のリーダーの発言の種類が  
メンバーのリフレクシオンに及ぼす影響  
— フィールド実験での対話分析より

#### ▶ 調査報告

職場におけるフィードバック実態調査  
— 「受け取る」「生かす」「提供する」、  
双方向のフィードバックが成長の鍵に

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

LINEヤフー株式会社

### 【特集2】

事業推進に必要な人材の最適化とリソースシフト



vol.78  
職場における  
マッチョイズムの  
功罪  
(2025年5月発行)

### 【Message from Top】

猪原有紀子氏  
(株式会社やまや 代表取締役)

### 【特集1】

職場におけるマッチョイズムの功罪

#### ▶ レビュー

男性性の高い組織について考える研究トピック

#### ▶ 視点

- ・北居 明氏(甲南大学)
- ・渡邊 寛氏(昭和女子大学(取材時))
- ・坂田桐子氏(広島大学大学院)

#### ▶ 事例

- ・バスマジェ詩織氏  
(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社)
- ・片山紀生氏(PwCコンサルティング合同会社)

#### ▶ 調査報告

“マッチョイズム”は害悪か  
— 職場における「強さを競う文化」に関する調査

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

菅崎理功氏・河村 桂氏(日本電気株式会社)

### 【特集2】

中途入社者の  
オンボーディングと組織適応  
— 実証的研究を踏まえた現状把握の重要性

vol.77  
テクノロジーで変わる  
職場の学び

vol.76  
「選び・選ばれる」  
時代の新卒採用

vol.75  
ワークヘルスバランス  
— 治療しながら働く

vol.74  
オーバーマネジメント  
— 管理しすぎを考える

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>



■ 本誌へのお問い合わせは [info@recruit-ms.co.jp](mailto:info@recruit-ms.co.jp) までご連絡ください。

## 次号予告 RMS Message 82

2026年5月 発行予定

次号は「企業の変化適応とキャリア自律の接点(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2026年2月発行 vol.81

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
〒108-0023

東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F

☎ 0120-878-300 (サービスセンター)

[info@recruit-ms.co.jp](mailto:info@recruit-ms.co.jp)

発行人/山崎 淳

編集人/古野庸一

編集部/入江崇介 大庭リリ子 久米光仁 坂田敬子 佐藤裕子 杉本千霞子 藤村直子

執筆/荻野進介 白谷輝英 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 平山 諭 山崎祥和

イラストレーター/マエダユウキ(表紙、目次) ショウジファーコ(p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/日経印刷株式会社



個と  
組織を  
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30～18:00 (土日祝除く)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80278120

