

2026.08

83

RMS Message

「個と組織を生かす」を探究する

特集1

モチベーションを 支える評価・ 報酬のあり方

▶ レビュー

トータル・リワードとの
接点から考える人事評価と承認

▶ 視点

チュービンゲン大学 村山 航氏
関西学院大学 濱村純平氏
法政大学大学院 石山恒貴氏

▶ 事例

MIXI
トリドールグループ

▶ 調査報告

人事評価と職場における
感謝・称賛に関する実態調査

特集2

これからの時代に 求められる リーダーシップとは？

—ミドルマネジャーの孤軍奮闘を終わらせる
対話型リーダーシップ開発

▶ 視点

共立女子大学 日向野幹也氏

Message from Top

共愛学園前橋国際大学 学長
大森昭生氏

特集 1

モチベーションを 支える 評価・報酬のあり方

PART 1 | レビュー

- 07 トータル・リワードとの接点から考える人事評価と承認

PART 2 | 視点

- 11 内発的動機づけの力を過小評価していないだろうか
村山 航氏 テュービンゲン大学 ヘクター教育科学・心理学研究所 教授
- 14 管理可能性原則と主観的業績評価を上手に組み合わせよう
濱村純平氏 関西学院大学 商学部 教授
- 16 日本企業は個人の強みを伸ばす世界観に変わることが必然に
石山恒貴氏 法政大学大学院 地域創造インスティテュート／キャリアデザイン学部 教授

PART 3 | 事例

- 19 MIXI
報酬・評価・働き方 三位一体で見直す「総合報酬」を実現
- 21 トリドールグループ
従業員のハピネスを増進させる仕組みが商売繁盛をもたらす

PART 4 | 調査報告

- 23 人事評価と職場における感謝・称賛に関する実態調査

| 総括

- 31 「やりがい」と「強み」を支える多様な評価・報酬のあり方
—育む視点、損なわない視点

特集 2

35 これからの時代に求められる リーダーシップとは？

—ミドルマネジャーの孤軍奮闘を終わらせる対話型リーダーシップ開発

41 視点 「権限によらないリーダーシップ」で管理職の負担を減らす
日向野幹也氏 共立女子大学 客員教授

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

「地学一体の学び」を徹底し
地方の私学の“共創”も模索

共愛学園前橋国際大学 学長 大森昭生氏



33 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

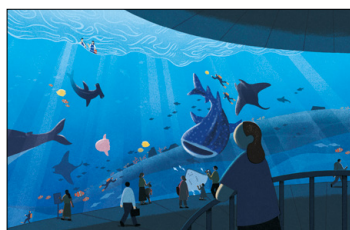
[連載・第35回]

人事データ分析の最適な入り口となる資格認定講座が新設

長谷川智彦氏 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



43 Information



Cover
Illustration
マエダユウキ



MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

大森昭生氏

共愛学園前橋国際大学 学長

「地学一体の学び」を徹底し
地方の私学の「共創」も模索



群馬県前橋市にある共愛学園前橋国際大学の学長、大森昭生氏は業界の有名人である。朝日新聞出版の『大学ランキング』にて、全国の大学の学長が「注目する学長」で5年連続1位を獲得している。最新の2027年版では2位の早稲田大学、3位の東京科学大学を抑えての首位である。同様に、「学長が教育面で注目する大学」でも過去9年連続、10位以内にランクインしている。どんな人物、大学なのだろうか。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

前橋駅からJR両毛線の下りに乗って2つ目、駒形駅で降り、田園風景のなかを10分ほど歩くと、共愛学園前橋国際大学がある。共愛学園は新島襄らが1888年に設立した私立学校で、現在は同大学を筆頭に、高校、中学校、小学校、こども園、学童クラブを擁する総合学園となっている。

1988年に共愛学園女子短期大学が開学、1999年に現在の4年制大学に移行するが、2000年には定員割れの危機に陥った。学長の大森昭生氏が話す。「カリキュラムの充実を誇っても、高校生には何を学べるか分からない大学に思っていたのでしょう。ある教授が『地元の高校生が来たいと思わないのに、全国から来るわけがないよね』と。そこから大転換が始まりました」

2004年から定員割れがなくなり、出願者数も右肩上がりに増加した。2026年は既存の国際社会学部に加え、初めての理系学部であるデジタル共創学部を開設したこともあり、過去最高1460名の在籍学生数となった。

人気の背景にあるのが、「群馬のための大学」というビジョンを掲げたことだ。「世間一般の“いい大学”は全国から学生を集め、世界に羽ばたかせますが、うちは学生を地域からお預かりして地域にお返ししたい。ビジョンを明確にし、マーケットをあえて限定したのです」

それを実現するために「地学一体の学び」を徹底した。「地域と大学が一体となった学びのことをいいます。本学には地域に出ていく授業が年間40科目、同じく海外に出る授業が同20科目あり、学生は学外のどこかに行かないと卒業できません」

例えば、地元、群馬の企業から出されたビジネスミッションを達成すべく、タイのバンコクで奮闘するミッショングローバル研修がある。英語の通じない地で街頭アンケート調査を課せられた学生は右往左往だ。「地域の孫になる」をコンセプトに、みなかみ町の準限界集落で住民と触れ合い、持続可能な地域づくりを考える授業がある。地元企業と連携して仮想企業を立ち上げ、群馬県をテーマにした新商品開発を行う授業では、学生は企業の選定、交渉から始めなければならない、しかも商品化が実現しないと単位がとれない。

その他、小学校の教員を目指す学生向けには前橋市内の公立小学校の職員室に学生用の机と椅子が2つずつ用意されており、同大学の学生2名が1週間交代で“勤務”している。大学に通う代わりに年に4カ月間、市役所や企業、NPOで働く長期インターンシップも用意されている。

学生が地域に出ていくばかりではなく、地域の人来てもらう授業も豊富だ。前橋市や群馬県が担当する授業がそれぞれ複数あり、群馬中小企業

家同友会による寄付講座では地元企業の経営者が仕事や人生を語る。

「共愛12の力」をつける大学

同学では、そうして得た多様な学びを可視化している。肝となるのは「共愛12の力」だ。同学での4年間の学びで身につけることができる、①共生のための知識、②共生のための態度、③グローバル・マインド、④自己を理解する力、⑤自己を制御する力、⑥主体性、⑦伝え合う力、⑧協働する力、⑨関係を構築する力、⑩分析し、思考する力、⑪構想し、実行する力、⑫実践的スキル、を指す。「大学のオープンキャンパスでも、うちはこの12の力をつける大学だと高校生に話しています。中身を見て、自分がつきたい力ではないと思ったら、うちに入っては駄目、とまで伝えます。12の力を確実に身につけてもらおうと、専門科目の割合を6割から4割に減らし、関連する科目を増やしました。教員も12の力を伸ばしてくれそうな人を厳選して採用しています」

この12の力に照らし合わせ、年度ごとの学びを振り返り、自己評価するWEB上のシステム「KYOAI Career Gate」が各自に用意されている。「KCGに蓄積された学びを公開するショーケースという仕組みもあり、そのURLを親に見せたり、企業に提示したりすることが可能で、自分が成長した証拠を学外の人に共有できる。これを見せる前提で、通常とは別ルートの採用活動を行う企業が地元で数社出てきています。実際に採用した新卒学生の12の力の発揮度について、各企業にはアンケートをお願いし、共有しています。そうやって、うちが12の力をつけるための大学であることを地元で認識してもらっています」

こうした施策が奏功し、同学の学生は群馬県出身者が9割を超え、卒業生の7～8割が地元で就職している。文字通り、「群馬のための大学」になっているわけだ。

もう1つ、同学を語る際に欠かせないものとしてガバナンスの工夫がある。通常の大学では教授会に最も大きな力があるが、同学では違う。大学の方向を左右する重要事項は学長や理事長だけではなく、教員、専任職員、パート職員、委託職員など、学生と向き合う全教職員約70名が参加するスタッフ会議で話し合うのだ。「年2回開催で、みんなが声を出せる環境を作っています。共愛12の力もここで議論して中身を決めました」

学生も学校経営の重要なパートナーだ。外部アドバイザーはどこの大学にもいるが、学生アドバイザー委員会があるのは同学くらいだろう。「最初の会議で本学の財務状況を説明します。そこを分かってもらえないと不満を言い合う場で終わってしまい、建設的な意見が出ないからです。大学はさまざまな背景をもった人が集うコミュニティであり、そのなかで学生は最も重要で最もボリュームのある構成員です」

学内でカフェを営業している学生もいれば、国際寮の寮監をしている学生もいる。オープンキャンパスの運営はすべて学生に委ねられ、7000万円を学生に預けて部室棟を作ってもらった。英語のピアチューターもレポート執筆指導も、学生の先輩が担当する。地学一体だけではなく、学職協働の大学といえそうだ。

同学には全国の大学から視察が殺到し、なかでも、地域との関係づくりのノウハウを教えてほしいという声が絶えない。「市役所や商工会議所から相談があったら、『合点承知!』とまずはすべて受け入れるんです。それをやると、何かあったら、まず共愛さんに相談しようとなる。その上で、地域の“草むしり”をすること。私は大学がある駒形町町内会の組長でもあります。そういう活動にちゃんと住民として参加する。その他、群馬経済同友会、前橋経営者同友会、すべて会費を払い、会員になり、夜は社長たちと飲み歩いています(笑)。地域は会議室では何も動かないんです」

「積極的な妥協」を繰り返し
一歩でも必ず前に出ていく



大森昭生（おもりあきお）

1968年生まれ。東北学院大学文学部英文学科、同大学院博士課程にて研究。1996年共愛学園に入職、共愛学園前橋国際大学国際社会学部長、副学長を経て、2016年より現職。文部科学省中央教育審議会の各種委員、群馬県青少年健全育成審議会会長などを歴任。

地方の私学はライバルから仲間へ

ただ少子化の進行により、地方の私学を取り巻く環境は厳しい。学生数の減少は収入の減少を意味し、大学経営が成り立たなくなってしまうのだ。この問題に関し、大森氏は現在、文部科学省に設置された「地域大学振興に関する有識者会議」の座長を務めている。「大学設置基準という岩盤規制を緩め、大学同士がタッグを組み、コストを按分していく方策を模索しています」

具体的には、大学同士が連携推進法人という法人格をもつと、各大学が他の大学の授業を自大学の単位に組み込める。その分コストが抑えられるわけだ。また、各大学で複数の大学を兼務する教員や、民間企業でも働く教員は基準教員数の一定枠内で認められるようにした。大森氏が音頭をとった結果、この1月からスタートした地域アクセス確保特例を使うと、先の授業単位と教員の枠が拡充できる。「短大に幼児学科、大学に児童教育学科があり、似たような授業を行っている場合、両者をオーバーラップさせ教員と科目を半分にすることで、両大学の学科が存続し、地域に不可欠な保育士の養成を行うことができます」

結果として地方の大学はライバルではなくなる。「ライバルから仲間への転換です。いかに競うかではなく、群馬の子どもたちの大学へのアクセスを維持するために仲間になる。子どもたちにとっては、群馬大学が残るか、共愛が残るかはどうでもいい。群馬で学べることが大切なんです」

大森氏が好きな言葉は「積極的な妥協」。「妥協はネガティブなことですが、一歩も動かないとゼロのままです。妥協をしつつ、50まで行けたら、次は100まで到達できるかもしれない。私は妥協をポジティブに捉え、一歩でも前に出ることが大切だと思っています」

大森氏はヘミングウェイの研究者という顔ももつ。研究室で静かに本を読んでいるような人生を送るはずが、大学改革の先頭を走る1人になった。「学長の一番の役割はストーリーテリングだと思います。学生、教員、職員がやっている取り組みを大学全体の取り組みにまとめ上げ、皆さんに感動してもらえるようにお届けする。そこで初めて、文学が生きてくるのです」

戦略の本質は物語という経営学の論がある。大森氏が語るストーリーが魅力的な戦略として内外に作用し、成功を導いたのだろう。



特集1

モチベーションを支える 評価・報酬のあり方



企業における「評価」には、処遇や配置を決定するだけでなく、従業員の成長を促し、働く意欲を高める役割も期待されている。しかし、経営・人事の意図と従業員の受け止め方の間には、少なからぬギャップが生じるのが常だ。近年は、成果や行動を可視化したり、数値化したりして評価や報酬に結びつける動きに加え、多面評価やピアボーナスなど人事考課を補完・拡張する仕組みを導入する傾向も見られる。一方で、働く人々

の価値観やキャリアが多様化するなか、こうした工夫がモチベーションや納得感に本当につながっているのか、という問いは残る。本特集では、目標設定・評価・処遇・承認など多角的な視点から、「人はどのような評価や承認によって動機づけられるのか」を探ると共に、やりがいや強みを「育む」観点だけでなく、「損なわない」観点も踏まえ、評価・報酬のあり方を考える。

（編集部 佐藤裕子）

トータル・リワードとの接点から考える 人事評価と承認

人事評価は、組織においてさまざまな目的のもと行われている。しかしながら、人事評価については被評価者・評価者、いずれから不満をもたれているという調査結果などが示されることが少なくない。本レビューでは、「トータル・リワード」や「承認」という視点も交え、人事評価のより良いあり方を考えるための情報提供を試みる。

従業員の肯定的な感情・状態を 高めることの重要性

ワーク・エンゲージメント、ウェルビーイング、ワーク・モチベーション、従業員満足度のように、従業員の肯定的な感情や状態を指し示す言葉は数多くある。これらは、従業員がパフォーマンスを上げるための礎となるものであり、それらをどのように高めるかは企業にとって主要な人事課題の1つである。

また、流動化の進む労働市場においては、企業と個人が「選び、選ばれる」関係に変化しており、企業にとっては「選ばれる」ために、従業員が企業に採用されてから退職するまでに得る体験・感情（エンプロイヤー・エクスペリエンス；例えば沢渡ら（2024）^{*1}）を高めることが重視されており、その観点からも、従業員の肯定的な感情や状態を高めることの重要性は増していると考えられる。

報酬に関する考え方の変遷

肯定的な感情や状態を支えるものに、報酬がある。かつては、報酬については、労働に対する対価である「賃金」という金銭的報酬が中心に考えられていた。その後、賃金だけでなく、福利厚生や企業年金など、さまざまな金銭的報酬を組み合わせた「総報酬（トータル・コンペンセーション）」という考え

方が普及した。

内閣府「国民生活に関する世論調査」(2025)^{*2}によると、複数の「働く目的」のうち1つを選択する設問への回答結果は、「お金を得るために働く（63.5%）」「生きがいを見つけるために働く（13.1%）」「社会の一員として、務めを果たすために働く（10.7%）」「自分の才能や能力を発揮するために働く（7.1%）」となっている。厚生労働省「労働経済の分析」(2025)^{*3}でまとめられている同調査の経年変化では、「お金を得るために働く」の選択率は、常に最も高く、かつ、この20年で上昇傾向にある。無論、この上昇傾向には、国際情勢や経済環境なども影響を与えていると考えられるが、金銭的報酬が重要なものであることは確かであるようだ。

一方、経済学の視点からは安藤（2017）^{*4}、心理学の視点からは村山（2020）^{*5}にあるとおり、金銭的報酬には限界があったり、成長ややりがいといった非金銭的報酬ならではの動機づけ効果などがあつたりすることから、非金銭的報酬も重要なものであると考えられる。

トータル・リワードという 考え方

そのようななか、現在は、「賃金」そして「総報酬」のような金銭的報酬のみでなく、成長ややりがいといった非金銭的報酬も含む、米国の報酬に関する

専門家の協会である WorldatWork が 2000 年に提唱した「トータル・リワード」という考え方が注目されている。

トータル・リワードとは、優秀で才能ある意欲的な人材を惹きつけ、定着させ、育成するために企業が展開する、戦略的な取り組みのポートフォリオのことである。トータル・リワードは、大きくは図表1の「報酬」「福利厚生」「ウェルビーイング」「キャリア」「承認」からなる。基本給や賞与などの報酬が金銭的報酬、福利厚生／ウェルビーイング／キャリア／承認が非金銭的報酬にあたる。WorldatWork のトータル・リワードのモデルは常にアップデートされており、現在のモデルは図表2のようなものである。リワードによって、組織パフォーマンスと従業員体験、双方を高めることがねらいとされている。

人事評価の諸機能と トータル・リワードの関係

人事評価は、報酬の決定、昇進・昇格の判断、育成目標の具体化など、さまざまな目的で用いられていることが、例えばクリーブランドら（1989）^{*7}で指摘されている。目的は大別すると、高橋（2025）^{*8}などにあるように、賃金・賞与・昇進・異動などの処遇の意思決定のための「管理的目的」と、強み・課題のフィードバックなどの「育成的目的」に二分される。

トータル・リワードとの関係で考え

れば、例えば、管理的目的の評価は「報酬」の決定にかかわるものであり、育成的目的の評価は従業員の「キャリア」開発にかかわるものである。すなわち、人事評価はリワードのありように影響を与えるものであり、組織パフォーマンスと従業員体験の向上のために重要な役割を果たすといえる。

多種多様な人事評価の使い分け

濱村(2025)^{*9}などにあるように、業績評価のなかには客観的業績評価もあれば、主観的業績評価もある。また、対象者の行動特徴を捉える360度評価(360度フィードバック)のような取り組みもある。評価にはさまざまな様態のものがあ、それらを分けたり、組み合わせたりすることの重要性が指摘されている。

なお、古くはメイヤーら(1965)^{*10}でも指摘されているように、目的に応じて評価は分離して行うことが重要とされることが多い。柳澤と古川(2004)^{*11}

図表1 トータル・リワードの内容

項目	概要
報酬	組織が従業員に対してサービスの対価として提供する総報酬のことであり、固定給と、全体的な貢献に連動した変動給の両方を含む。
福利厚生	従業員とその家族に総合的な豊かさと安心を提供するため、健康・福祉、収入保障、資産形成、退職後の備え、休暇(休職を含む)などに焦点を合わせたもの。
ウェルビーイング	身体的・精神的／感情的・経済的・環境的な要因を考慮しながら、従業員が生産的で快適、幸福かつ健康でいられるよう、仕事内外での成功を支援するもの。
キャリア	従業員にスキルアップの機会を提供し、目的意識を育み、エンプロイアビリティを高めるもの。
承認	個人および組織全体の貢献に対して感謝を示し、その価値を認め、称えと共に、組織文化の浸透と強化にも寄与するもの。

出所: WorldatWork (2023)^{*6}をもとに筆者が日本語訳

で検討されているように、評価目的を明確にしているか否か、また、評価目的の内容によって、情報処理の過程も異なってくる。メイヤーら(1965)^{*10}の指摘にあるように、「パフォーマンス向上の支援者」と「処遇の裁定者」といった自己矛盾をはらむような多重評価に

は注意が必要だ。

承認の4類型

続いてトータル・リワードの1つの要素である「承認」に目を向けてみよう。

図表2 トータル・リワード・モデル



出所: WorldatWork (2023)^{*6}をもとに筆者が日本語訳

従業員に対する承認を体系的にまとめたブランとデュガス (2008) *12) によると、承認は図表3のような4つの類型に整理することができる。

1つ目は、「存在の承認」であり、1人の人間、1つの集団としての存在そのものを尊重することである。2つ目は、「業務実践の承認」であり、業務に取り組むための専門性やスキルなどを認めることである。3つ目は、「職務貢献の承認」であり、職務への関与度や貢献度などの努力を認めることである。そして4つ目は、「成果の承認」であり、具体的な成果物の出来栄や目標の達成度合いなどを認めることである。

日本においては、人事考課における3つの柱として、業績評価、能力評価、情意評価が挙げられることがある。それぞれ、「業績評価＝成果の承認」「能力評価＝業務実践の承認」「情意評価＝職務貢献の承認」のような対応があると

考えられる。すなわち、承認という観点からも、人事評価は重要なものと考えることができる。

表彰制度の3類型

図表3のなかに「勤続年数の表彰」があるが、承認の方法としては「表彰」も代表的なものの1つである。太田肇と日本表彰研究所 (2013) *13) では、表彰制度の主要な3類型が紹介されている (図表4)。

1つ目は「特別に高い業績を上げた個人、チーム、部署などに対し、その功績を称え、模範として顕彰する『顕彰型』」、2つ目は「目立たなくてもコツコツと努力し続ける人、縁の下の力持ちとして組織を支えてきた人に対し、その努力や姿勢を称え、奨励する『奨励型』」、3つ目は「日常における良い仕

事、ちょっとした気配りなどを称え、職場の人間関係や空気を良くする『HR (Human Relations = 人間関係) 型』』とされている。

同書では、表彰制度の導入にあたっての留意点として、「組織の歴史、風土、成員の特徴等を鑑み、各組織ごとに独自の制度を作り上げること」「マネジメントツールの一つとして、マネジメントシステムの中うまく溶け込むようにすること」「色あせた制度は、新しい制度に衣替えをすること」が挙げられている。

なお、人事評価の結果は、基本的には、上長からメンバーに対して伝えられるものであり、全社に公開がなされるものではない。一方で、表彰については、例えば社員総会場で授賞式がなされるなど、「誰が、どのような賞をとったのか」が分かるものも多い。それゆえ、ブランとデュガス (2008) *12) に

図表3 承認の4類型

承認の種類	「存在」の承認	「業務実践」の承認	「職務貢献」の承認	「成果」の承認	
承認の対象	個人／グループ	仕事のプロセス	仕事のプロセス	成果物・結果	
概要	1人の人間、1つの集団としての存在そのものを尊重すること。	業務に取り組むための専門性やスキルなどを認めること。	職務への関与度や貢献度などの努力を認めること。	具体的な成果物の出来栄や目標の達成度合いなどを認めること。	
相互作用の例や場面	水平方向 (同僚間)	同僚間の相互支援	専門スキルに関する同僚同士のフィードバック	同僚の勇気と粘り強さを称える手紙	目標達成時の同僚間の非公式な祝福
	垂直方向 (上司一部下)	権限委譲	キャリア支援	成果評価時の業務量と難易度の考慮	業績評価面談
	組織	社員提案制度	チームワーク表彰式	勤続年数の表彰	インセンティブボーナス
	外部	取引先への温かいあいさつ	サービスの質に対するクライアントからの口頭での感謝	困難な状況での良い仕事に対するクライアントからの感謝	より高い料率での継続契約
	社会	コミュニティの特定グループの文化・アイデンティティの尊重	コミュニティ活動に対する企業からの感謝の表明	シニア社員や定年退職者の貢献への称賛	企業とコミュニティの協力による好結果のメディア報道

出所：ブラン・デュガス (2008) *12) をもとに筆者が作成・日本語訳

図表4 表彰制度の3類型

タイプ	目的	一般的名称	運用のポイント
顕彰型	特別に高い業績を上げた個人、チーム、部署などに対し、その功績を称え、模範として顕彰する。	社長賞、事業部長賞、特別功労賞、年間 MVP、最優秀社員賞など。	受賞の機会が公平にあり、選考の過程が透明であること。表彰式も格式をもたせる。
奨励型	目立たなくてもコツコツと努力し続ける人、縁の下での力持ちとして組織を支えてきた人に対し、その努力や姿勢を称え、奨励する。	努力賞、奨励賞など。	隠れた努力や貢献に目が届くこと。自己推薦、他者推薦などの方式で候補者を発掘する。
HR (Human Relations = 人間関係) 型	日常における良い仕事、ちょっとした気配りなどを称え、職場の人間関係や空気を良くする。	職場や状況によってさまざま。	ゲーム感覚のノリや面白さを取り入れること。若手に運営させたり、客を巻き込んだりする。

出所：太田・日本表彰研究所(2013)*13をもとに一部追記

あるように表彰は、「表彰を受けた人に対する嫉妬」「自分が表彰されなかったことに対する不公平感」「従業員同士の競争意識の過度の高まり」といったネガティブな影響を組織・個人に及ぼし得る。このような負の側面があることも忘れないようにしたい。

人事評価・表彰を 「未来に目を向ける」機会とする

人事評価については、誰もが自分が望む、あるいは、それを超える高い評価結果を得られるわけではない。表彰についても、誰もが受賞の機会を得られるわけではない。よって、「評価の高さ」

や「受賞」ということがもたらす動機づけの効果は、対象が限定されたものとなる。よって、「低い評価」や「受賞できないこと」に対する不満を回避する上でも、江夏(2023a)*14にあるように企業は正確性や公正性を担保するよう努力し、評価や表彰制度に対する納得感を高めることが重要である。ただし、江夏(2023b)*15にあるように、正確性や公正性を担保することには、制度が複雑になり運用の負荷が高くなる点など、留意しなければならないこともある。

正確性に寄与するものに測定があるが、ミューラー(2019)*16で指摘されているように、測定できるようにする過程で複雑性が捨象されてしまうこと、数

字の改善のために基準を下げてしまうこと、数値化しやすい短期的な成果への偏重など、さまざまな問題を引き起こす可能性がある。

トータル・リワードを支える評価や表彰といった仕組みにおいて、個人のモチベーションや組織のパフォーマンスに対し、マイナスの影響をもたらないよう、留意が必要である。そして、江夏(2023c)*17の指摘にあるように、人事評価や表彰を通じて「これまでの貢献」だけでなく、「これからの成長や活躍の足がかりになる情報」にも目を向けられるようにし、プラスの影響をもたらしものにしていける必要があるだろう。(研究主幹 入江崇介)

*1 沢渡あまね・石山恒貴・伊達洋駆(2024)『EXジャーニー ー良い人材を惹きつける従業員体験のつくりかた』技術評論社。

*2 内閣府(2025) 国民生活に関する世論調査(令和7年8月調査)。https://survey.gov-online.go.jp/living/202509/r07/r07-life/

*3 厚生労働省(2025)。令和7年版 労働経済の分析 ー労働力供給制約の下での持続的な経済成長に向けてー。https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/roudou/25/25-1.html

*4 安藤至大(2017)。金銭的・非金銭的報酬とワークモチベーション。日本労働研究雑誌, 59(7), 26-36。

*5 村山航(2020)。労働の動機づけにおける金銭的報酬と非金銭的報酬の役割。日本労働研究雑誌, 62(6), 46-55。

*6 WorldatWork。(2023)。Unlock the power of total rewards: A model for impact。WorldatWork。https://go.worldatwork.org/rs/935-UZU-718/images/WorldatWork_Unlock_the_Power_of_Total_Rewards_Guide.pdf

*7 Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989)。Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates。Journal of Applied Psychology, 74(1), 130-135。

*8 高橋潔(2025)『現場で役立つ人材評価学一人を見る目を養い仕事・教育に活かす』日経BP日本経済新聞出版。

*9 濱村純平(2025)『評価と報酬の経営学ーアイツの査定は高すぎる?』光文社新書。

*10 Meyer, H. H., Kay, E., & French, J. (1965)。Split roles in performance appraisal。

Harvard Business Review, 43(1),123-129。

*11 柳澤さおり・古川久敬(2004)。人事考課に及ぼす評価目的の影響。実験社会心理学研究, 43(2), 185-192。

*12 Brun, J. P., & Dugas, N. (2008)。An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices。The International Journal of Human Resource Management, 19(4), 716-730。

*13 太田肇・日本表彰研究所(2013)『表彰制度一会社を変える最強のモチベーション戦略』東洋経済新報社。

*14 江夏幾多郎(2023a)。人事評価において正確性はどの程度重要か?ー公正研究の見地からー人事評価の現在地 #05。https://mag.smarthr.jp/hr-management/evaluation/jinjiyouka_no_genzaichi_05/

*15 江夏幾多郎(2023b)。正確性追求のジレンマー人事評価制度の運用の難しさー人事評価の現在地 #04。https://mag.smarthr.jp/hr-management/evaluation/jinjiyouka_no_genzaichi_04/

*16 ミューラー, J. Z. (2019)『測りすぎないパフォーマンス評価は失敗するのか?』(松本裕 訳)。みすず書房。

*17 江夏幾多郎(2023c)。納得感を目指した「現実解」(2)ー人事評価が将来への「希望」を生む?ー人事評価の現在地 #07。https://mag.smarthr.jp/hr-management/evaluation/jinjiyouka_no_genzaichi_07/

視点 1 内発的動機づけと
外発的動機づけの効用内発的動機づけの
力を過小評価
していないだろうか

村山 航氏

チュービンゲン大学
ヘクター教育科学・心理学研究所 教授

text: 米川青馬 ©Alexander von Humboldt Foundation

評価や報酬は、モチベーション研究では「外発的動機づけ」に含まれる。ドイツ・チュービンゲン大学で教育心理学の観点から動機づけを研究している村山航氏に、外発的動機づけの効用や特徴と注意点、対する内発的動機づけの効用や特徴、両者の関係などを詳しく伺った。

モチベーションは、大きく2つに分けられます。評価・報酬・名誉などの外的要因による「外発的動機づけ」と、興味・好奇心など本人の内側から湧き起こる「内発的動機づけ」です。

私は今、内発的動機づけ研究に重心を置っていますが、その背景にはAIがあります。実は、AI研究者たちが内発的動機づけに注目しているのです。現段階のAIは、開発者などが大量のデータを与え、学ぶように促してはじめて学習します。つまり外発的動機に基づいた強化学習をしているわけです。次段階として「学ぶのが楽しい」と感じ、自発的に環境を探索して学びを深めるAIエージェントを開発できないかと考える研究者が多いのです。私は内発的動機づけを長く研究していますが、この流れも受けて研究し直しているところです。

なお、私は教育心理学の研究者であり、職場の動機づけに詳しいわけではありません。しかし基

本原理は教育現場も職場も共通ですから、皆さんの参考になりそうなことをお話ししてみます。

内発的動機の源泉で重要なのは
「統制感」と「学習の進歩」

最初に、内発的動機づけについて説明します。内発的動機の源泉はいくつかあります。例えば、自分の有能さを証明したい「有能感」や、周囲との関係を良くしたい「関係性」などの欲求も内発的動機を高めるといわれています。

なかでも私が特に重要だと考えているのは2つで、1つ目は「統制感」です。統制感とは「自分の行動を自分でコントロールしている感覚」のことです。統制感を覚えているとき、人は自分の内側から報酬を出せるのです。これが内発的動機の源泉の1つと考えられています。

学校でも会社でも、所属する人たちは必ず組織側から一定のコントロールを受けます。例えば会社は、社員に対して「営業成績を上げなさい」「新商品を開発しなさい」「ルールを守りなさい」といった要請をしているでしょう。このようなコントロールをなくすのは不可能ですが、コントロールしすぎは良くありません。会社が社員をコントロール

する一方の職場では、やらされ感が高まってしまい、社員の統制感が高まらないからです。

統制感はいくらでも主観的なものですから、組織コントロールをゼロにしなくても、本人が自分をコントロールできている感じをもつことができれば高まります。そのためには、社員個人が「自分の価値観に合った仕事ができている」「自分なりに工夫の余地がある仕事に就いている」などと感じられる職場環境や人事制度を作ることが効果的でしょう。また、本人の意思を尊重した配置や異動なども大事なポイントです。

2つ目は、「学習の進歩（ラーニング・プログレス）」です。「自分の学びがはかどっている実感」のことです。私たちは、今の取り組みから学びを得られている、自分のスキルが伸びている、日々進歩しているなどと感じるとき、内発的動機が高まって、高い意欲で取り組み続けることができるのです。これは働いている皆さんなら、一度は経験のあることではないでしょうか。

報酬による外発的動機づけは「最初の一步」に効果的

教育心理学では、このような内発的動機づけを重視し、報酬や外発的動機づけを軽視する考え方が主流となってきました。もっとはっきりいえば、報酬は良くないものと考えられてきました。

その背景には「アンダーマイニング効果」という現象が広く知られるようになったことがあります。人が何かに楽しく取り組んでいるときに外的な報酬を与えると、内発的意欲がむしろ下がってしまう効果のことです。実際の対照実験では、子どもたちが楽しく絵を描いているときに、あるグループの子どもたちに絵を描けたらご褒美をあげると約束し、実際にそうした後、今度はご褒美をあげるのをやめると、そのグループの子どもたちは他のグループと比べてお絵描きに興味を失い、描く時間も少なくなっていました。

アンダーマイニング効果が発見されて以降、教育心理学の世界では、報酬は内発的動機を下げる

悪者のイメージになってしまいました。しかし、私自身は必ずしもそのようには考えていません。それどころか、外的な報酬は内発的動機を高める入り口として重要な存在だと捉えています。

教育現場でも職場でも同じだと思いますが、世の中には「勉強嫌いな子どもたち」や「働く意欲の低いビジネスパーソンたち」が少なくありません。現実問題として、彼らのモチベーションを何とかして高める必要があります。しかし、彼らに何の報酬も与えずに動機づけを行うのは難しいことです。なぜなら内発的動機は、行動を起こさない限りは高まらないものだからです。

実はこのようなケースで、外発的動機づけが役に立ちます。意欲が湧いていない人たちに報酬による外発的動機づけをして、まず第一歩を踏み出してもらうのです。最初の一步さえ踏み出せば、内発的動機が徐々に高まることはよくあります。先ほどのアンダーマイニング効果の研究のなかでも、もともと楽しくない課題に報酬をつけると、内発的動機が高まることもあることが分かっています。

先ほど説明したとおり、内発的動機は統制感と学習の進歩によって高まります。私たちは自分の行動をコントロールできていて、学びがはかどっていると感じたなら、楽しくなる生きものなのです。しかし、最初の一步を踏み出すのは誰しも面倒で、そのときに報酬があると一步を踏み出しやすくなるのです。外発的動機づけは決して悪者ではなく、使い方次第で大きな効果を発揮します。

競争がポジティブに働く人とネガティブに働く人に分かれる

もう1つ、皆さんに役立つかもしれない研究成果をお伝えします。私は以前、「競争はパフォーマンスを高めるか」というテーマで、メタ分析（過去のさまざまな研究データを総合的に分析すること）を行ったことがあります。

結論からいえば、全体の平均値を見ると「競争によってパフォーマンスが上がることも下がることも一概にいえない」という結果になりました。ただ

詳細を見ると、興味深いことが分かりました。競争がポジティブに働く人とネガティブに働く人に分かれていたのです。

競争の際、勝って表彰されることをポジティブにイメージできるタイプの人、競争によってモチベーションが上がり、パフォーマンスが高まる傾向がありました。ところが反対に、競争に負けるのが怖いと感じるタイプの人、競争の際に不安が強まり、モチベーションとパフォーマンスが下がる傾向があったのです。競争をすると両方の効果が同時に出て、全体的にはプラスマイナスゼロの結果になっていたというわけです。

この結果から、理論的には競争のプラス面を強調する仕組みを作れば、競争はよりポジティブな効果を発揮すると考えられます。ただ残念ながら、競争がポジティブな効果を発揮する仕組みや法則などは、まだ発見できていません。

内発的動機づけに もっと注目することを薦めたい

以上を踏まえて、経営や人事の皆さんには、「内発的動機づけに もっと注目すること」をお薦めします。

私たちは一般的に、内発的動機づけを過小評価し、外発的動機づけを過大評価しがちであることが分かっています。例えば、インセンティブに頼る企業や組織が多くありますが、それは外発的動機づけの効果を信じる傾向があるからです。もちろん、インセンティブには一定の効果があるものの、想定するほどのものではありません。インセンティブに頼りすぎるのは良くないのです。

先ほど語ったとおり、報酬などによる外発的動機づけは、最初の一步を踏み出す後押しとしてはかなり有効です。しかしそこから先の効果は想定以下であることが多く、時にアンダーマイニング

効果のマイナス面もあるのが実情なのです。

取り組みの継続を後押しする際には、外発的動機づけよりも内発的動機づけの方がより重要で効果的です。人事やマネジャーの皆さんが社員のモチベーションを高めたいと思うなら、内発的動機づけの手法を研究し、統制感が高まる職場環境や人事制度づくりを追求することをぜひお薦めします。例えばマネジャーが部下に仕事を与える際には、部下自身で工夫できる余地を残したり、一人ひとりの価値観をよく理解した上で各自の価値観に合った仕事を用意したりすることが、部下の内発的動機づけに効果があるはずです。

最後に、個人の皆さんにもメッセージがあります。このように内発的動機が大事だという話をすると、当然ながら、「やりたいことをコツコツと続けるのがよい」「やりたいことを大きな成果につなげるために、自分なりのプランと野望をもって人生に臨むべきだ」という結論になりがちです。

このような考え方はもちろん間違っていないと思いますが、一方で世の中には「偶然のチャンス」を入り口にして、結果的に大きな成果を生み出している人も多くいます。私たちには偶然をきっかけに将来を切り拓く能力や、新たな環境に適応する能力が備わっているのです。そして、新たなチャレンジをしてみたら、意外と楽しくてやる気になったというケースも少なくありません。あるときは計画性や継続性を発揮し、あるときは楽観性や柔軟性を発揮しながら、モチベーション高く人生を歩んでもらうとよいのではないかと思います。

村山 航(むらやまこう)

2006年東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。独ミュンヘン大学、英レディング大学などを経て、2020年より現職。内発的な動機づけに関して先駆的な研究を行っている。心理学、認知科学、神経科学、教育科学など幅広い立場から数多くの論文を発表。



視点

2

管理会計から見た
意欲を保つ業績評価

管理可能性原則と 主観的業績評価を 上手に組み合わせよう

濱村純平氏

関西学院大学 商学部 教授

text: 米川青馬 photo: 角田貴美

評価や報酬について考える際、実は「管理会計」研究が参考になる。業績評価は、管理会計の重要テーマの1つでもあるからだ。そこで、管理会計の研究者で、著書『評価と報酬の経営学』（光文社新書）が話題となっている濱村純平氏に「高い意欲を保つ業績評価」について語ってもらった。

管理会計は、人事の皆さんには馴染みが薄いと思いますが、実際には十分に関係があります。

会計は、財務会計と管理会計に大きく分かれます。財務会計は企業外の人たちが利用する情報を扱う領域で、管理会計は企業内の人たちが利用する情報を扱う領域です。例えば、財務諸表は社外に開示されますから、主に財務会計が扱います。

対して管理会計は予算管理、原価管理、経営分析など幅広いのが特徴です。会計数値だけでなく、品質、顧客満足度、教育訓練回数などの数値を扱うことも多く、経済学や心理学などともつながりがあります。私はそのなかで人事と関係が深い「業績評価」を研究しています。

業績評価には 2つの大事な機能がある

企業から見ると、業績評価には2つの大事な機

能があります。1つは「従業員などの動きをコントロールする機能」です。例えば、メーカーが新製品の販売に力を入れようと思ったら、営業職などの評価軸を一時的に変更し、新製品の営業成績の評価比重を高めればよいでしょう。企業はこのように戦略と評価を上手に紐づけ、何を重視して行動すべきかを伝えることで従業員を望ましい方向に動機づけることができます。

もう1つは、「従業員の能力を測定する機能」です。例えば、新任の部課長は部下たちの評価を見るだけで、一人ひとりの能力をおおざっぱに把握できるはずですが、評価は昇進や異動などを考える際に必要な情報でもあります。

この2つとは別に、業績評価には「従業員のモチベーションを保つ機能」もあります。正直にいうと、業績評価にはやる気のない従業員の意欲を高めるような機能はありませんが、業績評価を通じて、意欲の高い従業員のモチベーションを維持することなら十分に可能です。

評価の基本は管理可能性原則や 影響可能性を考慮すること

では、私たちはどのようにしたら業績評価を上手に実行できるのでしょうか。既存研究から分かっ

視点2
管理会計から見た意欲を保つ業績評価

ている基本的なポイントを紹介します。

1つ目に、「管理可能性原則」というものがあります。これは「本人が管理できる数字だけで評価しなくてはならない」という原則です。

営業職は、売上高やクレーム件数などで評価されてしかるべきです。しかし、人事職が売上高やクレーム件数などで評価されるのはおかしいでしょう。なぜなら、営業職は売上高やクレーム件数を自分で管理できるけれど、人事職は管理できないからです。これが管理可能性原則です。私に言われるまでもなく、人事の皆さんもすでにこの原則の大事さを理解しているはずです。

一方で、2つ目に「影響可能性」を考慮することも大切です。影響可能性とは、「本人は管理できないが、影響を与える可能性がある指標」のことです。例えば、営業職は品質を自身では管理できませんが、組織によっては営業職が品質に影響をもつケースがあります。その場合、営業職の評価指標に品質を加えてもよいかもしれません。

3つ目に、業績評価の「感応度」を踏まえる必要があります。感応度とは、その指標が個人の努力に対して敏感に反応するかどうかの度合いを指します。上の例の続きをお話すると、営業職の評価指標で品質について加味するかどうかを決める際には、感応度を考慮すべきです。なぜなら、営業職が顧客の声などをフィードバックして品質に一定の影響を与えられる環境がある（感応度が高い）場合には評価指標として十分に機能する可能性があります。営業職がどう頑張っても品質に影響を与えられない（感応度が低い）場合は、指標として役に立たないと考えられるからです。感応度が低ければ、その指標で評価するのは適切でない可能性があるのです。

4つ目に、評価の際には「偶然の排除」を行う工夫が大切です。例えば、営業職の成績を業界全体の売上高で割ると、業界全体の売上の好不調という偶然の影響を取り除いて、個人の能力をより正確に評価できるようになります。管理会計ではこのように数字を使って、評価から偶然を排除する工夫をすることがよくあります。

「相対的業績評価」を使えば 個々の頑張りを正当評価できる

以上を踏まえた上で、「相対的業績評価」という実践的な手法を紹介します。

企業では、従業員がチームで動くケースがほとんどでしょう。しかしその際、一人ひとりを的確に評価するのは簡単ではありません。例えば、チームの誰かがサボったとき、それを見分けて正當に評価に反映するのは手間がかかります。だからといって全員を同じ評価にすると、他のメンバーは「サボったメンバーも評価が同じなのはおかしい」と不満を抱くに決まっています。大半の組織がこうしたジレンマを抱えているはずです。

このとき、一人ひとりの頑張りを推測し、より正當に評価しようとするのが、相対的業績評価です。具体的には、チーム成果のうち、個人に切り分けられる部分だけを切り分け、その部分をメンバー間で比較することで、個別の頑張りを推測して評価に差をつけるのです。この手法を上手に使えると、社員のスボリを抑制することも可能です。

日本的な主観的業績評価が ポジティブに働くケースもある

このように説明すると、どの企業も業績評価を理路整然と行っているように見えるかもしれませんが、実際は違います。日本企業では、多くの上司が部下を主観的に評価する「主観的業績評価」をしています。主観的業績評価は基準が分かりにくく、えこひいきや中心化バイアスなどの問題もはらんでおり、不満の種になりやすい手法です。

しかし実は、主観的業績評価は悪いことばかりではないことも分かっています。上司と部下の間に信頼関係があり、部下が「良くしてくれる上司に報いたい」、上司が「頑張ってくれる部下に報いたい」とお互いに思っている職場（互惠性が働いている職場）では、主観的業績評価はポジティブに働くケースがあります。つまり、部下が上司のために頑

張り、上司はその頑張りに主観的な高評価で報いる好循環が生まれるのです。

またこの種の職場では、部下が上司に情報を正直に申告し、結果的に上司が正確に判断しやすくなる傾向もあります。例えば、ある営業職メンバーが、大雨の日に目標訪問件数を達成できなかったとします。その際、互恵性が働いている職場では、上司に「大雨で目標件数を達成できませんでした」と正直に申告しやすいのです。その結果、上司は他のメンバーに対しても大雨の影響を考慮した、より正確な評価が可能になります。

業績評価の基本は、やはり管理可能性原則にあります。それだけではなかなかうまくいかないのも真実です。私がお薦めしたいのは、「管理可能

性原則と主観的業績評価を上手に組み合わせる手法」です。ただし、その手法には上司・部下の信頼関係が欠かせません。部下から高い信頼を得ている上司が、管理可能な評価指標と主観的評価をうまく使い分け、時に相対的業績評価なども駆使しながら、そのつど部下に的確なフィードバックをすることができれば、業績評価を通して部下のモチベーションを維持できるはずですよ。

濱村純平（はまむらじゅんぺい）

2017年神戸大学大学院経営学研究科修了。博士（経営学）。桃山学院大学経営学部准教授、関西学院大学商学部准教授などを経て、2025年より現職。『評価と報酬の経営学』（単著・光文社新書）、『レクチャー原価計算論』（単著・中央経済社）をはじめ著書多数。



視点

3

人口オーナス時代の
組織・人事変革

日本企業は個人の 強みを伸ばす世界観に 変わることが必然に

石山恒貴氏

法政大学大学院 地域創造インスティテュート／
キャリアデザイン学部 教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

日本企業はこれから、評価・報酬のあり方を、そして戦略的人材マネジメントをどのように変革すればよいのだろうか。人的資源管理や組織行動論の専門家で、最近著書『人が集まる企業は何が違うのか』（光文社新書）などで人事変革提言を積極的に行っている石山恒貴氏に伺った。

日本社会は、人口減少のなかで高齢者と女性の労働供給が限界に近づき、抜本的な変化が生じることになります。つまり、今後の人口オーナス時代（人口負荷・労働力不足時代）の日本では、構造的な人手不足となり、採用は売り手市場になります。

そのような環境下で、組織を変革できずに人が集まらなくなってしまう企業は、人手不足による倒

産の可能性が高まります。結論からいえば、日本企業は「個人の強みを徹底的に伸ばして生かす世界観」に変わる以外にない、というのが私の考えです。その世界観に変わらない企業は、人に選ばれなくなる時代が近づいているのです。これからその理由を詳しくお話します。

三位一体の地位規範信仰が 日本企業の基盤となってきた

日本企業は長らく「三位一体の地位規範信仰」を基盤としてきました。

三位一体の地位規範信仰とは、無限定性、標準労働者、マッチョイズムを意味します。無限定性とは、「なんでもやらなければならない(職種無限定)」 「どこでも働かなければならない(勤務地無限定)」 「いつでも働かなければならない(時間無限定)」の3つを指します。標準労働者とは、新卒として入社した企業に長期雇用されている労働者のことです。マッチョイズムとは、行きすぎた仕事至上主義のことで、「弱みを見せてはならない」「強さと強靱さ」「仕事最優先」「弱肉強食」という4つの規範を基盤にしています。

ほとんどの日本企業は、この三位一体の地位規範信仰をベースに成長を遂げてきました。日本企業の「高業績人事システム」も、この信仰の上に成り立ってきました。新卒入社の正社員が会社に長期コミットすること、人事異動や転勤の命令に逆らわないこと、残業を嫌がらずに長時間働き続けること、ライフを犠牲にすることなどが人事システムの大前提となってきたのです。

代わりに、その信仰を受け入れた正社員たちはかなり平等な地位を手に入れることができました。その平等な地位が、もしかしたら自分も社長になれるかもしれないという可能性につながり、その可能性を信じたい思いがさらに過重労働をもたらしました。これが三位一体の地位規範信仰を強固にしてきた要因の1つです。

このタイプの企業は、従業員の気持ちへの関心が低くなります。なぜなら、従業員一人ひとりに配

慮しなくても組織がうまく回り、従業員が辞める可能性は低いからです。経営側は強大な人事権を使って思い通りに人員を配置すればよく、一人ひとりの強みや想いやキャリア意向などを詳しく知り、従業員の強みを生かそうとする必要がありません。こうした日本企業の仕組みと日本的雇用の本質は、変わったように見えて、今も根強く残っているのではないのでしょうか。

これからは従業員の気持ち を重視する必要がある

しかし、三位一体の地位規範信仰は今後の日本には適合せず、大幅に縮小していくでしょう。

なぜなら、人口オーナス時代の日本は、構造的に売り手市場になるからです。労働者個人が優位になる時代に入るわけで、従業員のライフキャリアを重視する会社が人気になるのは自明です。また、今後は新卒採用だけで十分量の人材を確保するのが難しくなり、標準労働者の概念が確実に揺らぎます。労働力は多様化し、ライフにさまざまな制約がある労働者が増えるので、無限定性やマッチョイズムを求めるのは困難です。これからは育児や介護、体力などの制約で短時間しか働けない従業員が当たり前になります。

このように考えていくと、今後の日本で無限定性、標準労働者、マッチョイズムが長続きしないのは明白です。言い換えれば、「これからは従業員の気持ちや従業員体験(EX=Employee Experience)を重視する必要がある」ということです。しかし、長く三位一体の地位規範信仰でやってきた日本企業はEXを重視しておらず、従業員の気持ちの把握を苦手としています。人事の皆さんは、この点を変革する必要があると思います。

部下の強みを生かすには 日頃の傾聴・洞察・FBが重要だ

では、具体的に何をどう変革したらよいかというと、冒頭で触れたとおり、これからの日本企業が

目指すべきは「個人の強みを徹底的に伸ばして生かす世界観」です。理由は明確で、メンバーとチームのパフォーマンスを高めるには、メンバー一人ひとりの強みを生かすほかないからです。平均的マネジャーはメンバーの弱みを改善しようとしませんが、それではパフォーマンスは高まりません。

しかし、強みを生かすマネジメントは決して簡単ではありません。なぜなら、マネジャーが日頃からlonlなどを通じてメンバーの話を傾聴し、メンバーをよく観察して、強みを洞察する必要があるからです。そして、評価面談や普段のやり取りで「あなたの強みはこれだから、その強みを伸ばして生かしてほしい」と伝える必要があるからです。

人事評価の最大のポイントの1つは「本人の受け止め」です。評価の効果は、フィードバックと本人の受け止め次第で大きく変わります。しかし、多くの日本企業は従業員の気持ちに興味をもってこなかったため、傾聴・観察・洞察・フィードバックを得意とするマネジャーが多くありません。まずはマネジャーがこれらのスキルを高めることが先決です。目標管理がうまく機能しないという悩みもよく聞きますが、目標管理は元来、個人の強みを生かすためのツールなのですから。

「人事は流行を追っているだけ」と従業員が認知すると悪影響

また今後、人事の皆さんは「HRアトリビューション(HR帰属)」や「HRストレングス(HRの強さ)」などにも着目した方がよいでしょう。

HRアトリビューションは、従業員が人事施策の導入背景をどのように理解しているかに着目する研究領域です。例えば、日本では従業員が「我が社の人事は流行を追いかけているだけだ」と認知すると、ネガティブな影響があることが分かっています。また、従業員が自社の人的資本開示の内容をキレイごとだと感じると職務満足度が下がる、という研究もあります。耳の痛い話が多いかもしれませんが、だからこそ直視すべき領域ではないでしょうか。HRストレングスは、人事施策のメッセージ

が従業員に届いているか、従業員が納得しているかを研究する領域で、やはり面白い成果が多くあります。

それから、今後は人事も、社会的側面・環境的側面・経済的側面の「トリプルボトムライン」への意識が求められるでしょう。つまり、人材マネジメントを考える際、売上や利益や経費だけでなく、社会貢献や環境貢献を踏まえてはならないということです。人事がより高い視座を求められる時代になってきています。

ドラッカーのマネジメントは個人の強みを生かす世界観

最後に、ピーター・ドラッカーに触れます。目標管理は彼が提唱しましたが、その背景にはナチスの全体主義への批判がありました。彼はデビュー作『経済人の終わり』で、「私たちは全体主義をどのように克服すればよいか」を考えました。その答えがマネジメントであり、目標管理だったのです。つまりマネジメントとは、自分の意志で動く人間たちが力を合わせて、全員で難しいことをやり遂げることを目指す方法なのです。しかし、日本はマネジメントを「管理」と訳し、そのような背景を深く理解せずに目標管理制度を導入してきた面があります。

ドラッカーのマネジメントおよび目標管理は、個人の意志を尊重し、個人の強みを生かす世界観に基づいています。私たちは今、人事評価制度としてWHATをどうするかということよりも、HOWやWHYに着目し、世界観を大きく変えるタイミングを迎えていると思います。

石山恒貴(いしやまのぶたか)

法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。博士(政策学)。一橋大学卒業後、日本電気、GEなどを経て現職。『人が集まる企業は何が違うのか』『定年前と定年後の働き方』(いずれも単著・光文社新書)、『EXジャーニー』(共著・技術評論社)など著書多数。



事例 1 MIXI

報酬・評価・働き方
三位一体で見直す
「総合報酬」を実現

加藤里紗氏

株式会社 MIXI 人事本部 人事戦略部部长



text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

通常、金銭報酬たる給与や昇格と、非金銭報酬である福利厚生は、管轄の違いもあり、別々に決められることが多いが、どちらも人的投資という意味では同じだ。このたび、MIXIは両者を総体的に捉えた新人事制度をスタートさせている。その内実を取材した。

ゲームやSNSサービスを手掛ける大手IT企業のMIXIが2026年4月から、給与などの金銭報酬だけでなく、成長支援や働く環境の整備といった非金銭報酬も一体で捉える「トータルリワード」の考え方に基づく新人事制度を導入した。

その背景を同社人事本部人事戦略部部長の加藤里紗氏が説明する。「直接の引き金となったのは激化する人材獲得競争です。昨今の賃上げの流れを勘案し、当社としては10年以上ぶりという報酬水準の引き上げを行ったのです。さらに当社では、標準未満の厳しい評価をつけることを厭う文化が定着しており、個人の目標達成と組織や全社レベルの成果や業績との連動が希薄になっていました。これらの問題を総合的に解決したいという思いが制度改定の背景にありました」

トータルリワードを選択した理由はこうだ。「金銭報酬の部分は時代に合わせて変えていくべきで

す。一方で、当社の仕事のやりがいや働きやすさといった非金銭報酬はかなり整っており、それらをトータルの報酬（リワード）として設計し、見せていきたいというねらいがありました」

具体的には、①市場競争力のある報酬水準の実現、②評価や福利厚生を通じた活躍と成長の支援、③個人のパフォーマンス最大化と組織成果創出の両立へ、働き方の再整理、という3本柱から成り立つ。順に見ていこう。

最初は、①市場競争力のある報酬水準の実現である。「外部の優秀な人材を惹き付けるため、報酬レンジの下限を一般社員で約20%、中核社員から初級管理職で約20~30%、上級管理職で約50%引き上げました。高度の専門性を有するスペシャリスト層も同様の引き上げを行いました」

2つ目の柱は、②評価や福利厚生を通じた活躍と成長の支援だ。

まずは評価制度を一新させた。具体的には、バリューである「発明（創意工夫による課題解決）・夢中（主体性とリーダーシップ）・誠実（信頼と協働）」の体現と組織成果への貢献の2つを評価の軸に据えた。バリューの体現が給与や昇給・昇格に、組織成果への貢献が賞与に反映される。「旧制度はSS・S・A・B・Cの5段階評価で、真ん中のAが標準評

価でしたが、ここに『期待通り』と『期待には届かないが下位評価ではない』が混在し、評価が曖昧になっていたのです。これを改め、同じ5段階ですが、『Beyond（水準を上回る）』『Standard（水準通り）』といった、メッセージが明確な評価に変えました。水準を上回る評価の場合は昇給、下回る場合は降給、水準通りの場合はステイとなります」

以前より昇給額も高くなる。「それも相まって、当社で弱かった『メリハリある評価』の実現につながることを期待しています。実際の運用はこれからですが、管理職が『今までと同じ仕事に取り組んでも給料が上がりにくくなるわけですから、新しい仕事をください』と部下に言われた、という声を聞いています。そのような受け止められ方は人事として本望です」

こうした例が象徴するように、新制度下では、評価者、つまり上司には部下との対話力が重要になる。「当社にはlonlをはじめとして対話する文化が根付いていたものの、評価に関する対話はどちらかといえば苦手としてきました。そこで、評価者研修を組み込んだ上で、フィードバックにおける対話の質を高めるためにAIの活用にも取り組み始めています」

加えて、以前の制度では役職と等級が紐づかない仕組みになっていた。「低い等級でも、役職にチャレンジできるようになっていたのですが、今回、職務を担ってもらうのであれば、相応の等級を付与した方がいいという声が人事内で上がり、職務ごとの最低等級を当社として初めて定めました。管理職になるのは損だ、という風潮は当社にも少なからずあります。今回の制度改定でそれが少しでも払拭されることを期待しています」

住宅手当やアプリ補助を廃止し カフェテリアプランを導入

非金銭報酬である福利厚生にもメリハリがつけられた。会社の近隣に住むと毎月3万円が支給される住宅手当と、スマホ黎明期にできるだけ新しいサービスに触れてもらう目的で設けられたアプ

リ決済用カード補助が一部廃止された。前者に関してはリモート勤務主体で遠方に住む社員が増えたこと、後者はスマホを巡る時代状況が一変したことが廃止の背景にある。

代わりに導入されたのが「MIXIカフェテリアプラン」。社員一人ひとりに年間24万というトップ水準のポイントが付与され、スキルアップや健康支援、育児、介護といった領域における1000件以上のメニューから好きなものを選択できる。

特筆すべきは、同社のバリューの1つ「発明」に紐づいた独自制度「発明補助」を、年間5万ポイント分、設けていることだ。音楽ライブ、アート鑑賞、スポーツ観戦、ゲームなどのデジタルコンテンツなどの参加費用に充当できる。

バリューと福利厚生を結びつけたのは画期的といえる。「カフェテリアプランの評判は抜群で、前のめりで使ってくれている社員が多い」

最後が、③個人のパフォーマンス最大化と組織成果創出の両立へ、働き方を再整理、となる。「コロナ禍でリモート勤務が主体になったのですが、どちらをどれくらい推奨するのか、全体方針を出さずに来たのです。今回、コミュニケーションサービスを事業とする企業であることを確認し、各自の生産性が高くなるように、出勤頻度は各組織で決めていいとしながら、対面の機会をしっかりと設け、チームで働くべきだと強調しています」

新しい仕組みを構築する上では経営層との対話も必須だった。「2025年2月以降、経営層とは最低月1回、多いときは2週間で4、5回の頻度で対話をしました。制度の中身を詰めるより、会社がどこへ向かうのかという大枠の意思をすり合わせることに力を注ぎました。社員1人あたりの利益を示す数値もすべて提示し、それに人事がKPI（重要業績評価指標）としてコミットすることで、全体の合意形成を図りました。われわれの覚悟と責任を経営層も評価してくれたようです」

社員の受け止め方はどうだろうか。「『何かが変わる』という空気が社内に漂っています。これまでにない厳しさを予想する反面、いい緊張感にもつながっている。今のところねらい通りです」

事例 2 トリドールグループ

従業員のハピネスを 増進させる仕組みが 商売繁盛をもたらす

竹岡由紀子氏

株式会社トリドールホールディングス
ハピネス・ヒューマンサポート本部 副本部長兼人事部長

宇治川智大氏

株式会社丸亀製麺 執行役員



text: 荻野進介 photo: 平山 諭

仕事の報酬には二通りある。給与や昇進といった外から与えられる外発的報酬と、やりがいやキャリア開発といった、仕事の実践そのものから生まれる内発的報酬である。前者は設計しやすいが、後者は難しい。その難題に取り組む大手外食産業の例を取り上げる。

「食の感動で、この星を満たせ。」をスローガンに、丸亀製麺など、国内外に2000を超える店舗を展開するトリドールグループ。2022年から取り組みが始まり、2024年からグループ各社で完全実践されているのが「ハピカン経営」である。トリドールホールディングス ハピネス・ヒューマンサポート本部 副本部長兼人事部長の竹岡由紀子氏が説明する。「従業員の『幸福感（ハピネス）』が起点となり、それがお客様の『感動』を生み出し、結果として当社の『商売繁盛』につながるという独自の経営モデルです。商売繁盛が実現すれば、さらに従業員のハピネスを高める投資が可能になります」

この考え方が生まれた背景には、創業者の強い思いと経営環境の大きな変化があった。「われわれはお客様への感動の提供を旨として事業を展開してきました。そのためには従業員自身のハピネスの向上がすべての起点になる。創業者であり現代表取締役社長兼CEOの栗田貴也がこのことを明確

に認識したのです。もう1つ、労働力不足のなか、優秀な人材を惹きつけながら、既存の従業員がモチベーションの高い状態で長く働き続けられる環境を用意する必要があることにも思いが至りました。それを実現するのがハピカン経営です。社外向けには人的ならぬ『心的資本経営』と呼んでいます」

ハピカン経営のメカニズムは「ハピカン繁盛サイクル」と名付けられる。従業員は何が満たされればハピネスを感じるのかを議論した結果、「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」という4つの要素が見いだされた。「『安心感』とは心理的安全性や会社からの支援など、安心して働ける感覚です。『つながり感』はチームや仲間とつながっている感覚、『貢献実感』は自分の仕事が役立ち、会社に貢献できているという感覚、『誇り』は自分の仕事や自社に対する誇りを指します。これら4つが満たされることで、従業員の内発的動機が高まり、ハピカン繁盛サイクルが回り始めると考えたのです」

丸亀製麺での取り組み 多面的施策を一気に展開

これをもとにどんな施策が行われたのか。丸亀製麺の例を見てみよう。

「最初に手掛けたのは、不満の解消でした」と、丸亀製麺執行役員の宇治川智大氏が話す。「大きいものは給料や出張手当の改定から、小さいものは直線距離で換算していた交通費を実測に変えることまで、現場から上がった不満を1つずつつぶしてきました。これだけが要因ではないでしょうが、ハピカン経営を始めて以来、離職率が改善すると共に、応募者が増え、社員数は1.3倍、アルバイトやパートの数も1.25倍に増えています」

従業員だけではなく、家族などを巻き込んだ取り組みにも力を入れた。1つは中学3年生以下の子どもがいる家庭を対象にした「家族食堂制度」だ。子ども1人あたり月額で最大5000円相当を丸亀製麺の店舗で使える。「子育てしながら働いている従業員をサポートしたかったのです。それに加え、普段は厨房からしか見えない光景が、客席から見えるという効果もあります。とても好評で、多くの従業員が使ってくれています」(宇治川氏、以下同)

もう1つ、2025年12月のクリスマス伊ブの夜、店舗を一齐に休業する「丸亀ファミリーナイト」を実施した。「外食産業がこの日に休むのは前代未聞でした。多忙な時期こそ、大切な人と過ごす時間を大切にしてほしいという思いが背景にあり、こちらでも好評でした」

その他、全従業員が参加する大運動会、成績優秀者が参加できる海外研修「KANDOツアー」、従業員のハピネス創造に貢献した社員や、お客様の感動を実現した社員の表彰など、多様な制度や仕組みを展開している。

ハピカン経営においては、従業員のハピネスの状態や心持ちを測る指標が2025年7月に導入されている。「ハピネススコア」と呼ばれ、回答を数値化したアンケート方式ではなく、AI(人工知能)を利用したインタビュー形式で算出される。「回答者の気持ちを引き出すべく、『自分の仕事のすごさを家族に話す場合、どんな説明をしますか』といった内容になっており、3カ月に一度の割合で実施しています」

丸亀製麺の店舗では、2024年4月に顧客からの評価を数値化した「感動スコア」を導入していた。

レシートに印刷された二次元コードから「うどんがおいしかった」「店舗体験に感動した」といった声を投稿してもらう仕組みである。「ハピネススコアがどう感動スコアにつながり、それがどうお客様の来店に結びついているのかを分析した結果、その3つがうまくつながっていることが判明しました。でも、その中身を実店舗で、しかも、そこで働いている従業員が見られないと意味がありません。そこで、2025年9月から、ハピカンダッシュボードという仕組みを各店で導入しました」

各店にタブレット端末が置かれ、その画面にハピネススコア、感動スコアがそれぞれ映し出されると共に、売上などの店舗の事業指標やお客様からの感謝のコメントが記されている。「アプリの利用履歴から、お客様の性別や居住地、属性までチェックできる。他店舗での好事例もレコメンドされます。こうした情報をもとに、今日はどうしよう、明日はこうしようと従業員が語り合い、工夫することができる。これこそがハピカン経営の神髄だと思います」

ハピカン繁盛サイクルをうまく回すための役職も新しく創設された。従業員思いで、なおかつ接客にも長けた「ハピカンオフィサー」だ。金銭や食材などの管理業務は副店長に任せ、従業員のモチベーションを高め、顧客に感動体験を提供することに向き合う役割だ。丸亀製麺では「キャプテン」と称されている。

2025年11月、全国の営業トップから推薦を受けた候補者に対し研修と試験を実施、5名が初代キャプテンとして任命された。以後3年間で300名のキャプテンを育成するのが目標だ。「現在任命済みのキャプテンには経験豊かな女性が多く、彼らに対しては大幅な権限委譲を行っています。従業員やお客様、地域社会に対し、『こういう店を作りたい』という強い意欲をもち、それを形にいくことを期待しています」

世にAIやロボットが花盛りだが、丸亀製麺は「人の手による手作り」に断固こだわる。「それがうちの一番の強みです。ですから、その人のハピネスの増進が絶対に不可欠なんです」

人事評価と職場における 感謝・称賛に関する実態調査

本調査では、働く意欲を支える要因の1つとして、人事評価・処遇制度と、職場における感謝・称賛の風土に着目した。結果を見ると、人事制度は重要視されている一方で、満足度は必ずしも高くない。評価理由の説明が十分になされていない人では、ワーク・エンゲージメントが低い傾向が見られた。また、職場では日常的な感謝の言葉は一定程度交わされているものの、目立ちにくい貢献まで気づいてもらえていると感じる人は3割弱にとどまる。職場における感謝・称賛を認知しているほど、ワーク・エンゲージメントや就業継続意向は高く、バーンアウトや離職意向は低い傾向が見られた。

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

調査概要

日々の仕事は多岐にわたる。売上や達成率のように、数値や成果指標に表れやすい貢献もあれば、同僚への支援、チームの雰囲気づくりのように、目立

ちにくい貢献もある。成果として見えやすい仕事だけでなく、周囲の仕事を支えたり、職場が円滑に動くように整えたりする仕事も、組織を支える重要な貢献である。

こうした多様な仕事や貢献は、企業や職場のなかでどのように見られ、認められているのだろうか。企業では、人

事評価制度を通じて成果や行動を評価し、処遇や育成につなげる取り組みが行われている。また、近年では、表彰制度やサンクスカード、ピアボーナス、上司・同僚からの感謝・称賛を伝える仕組みなど、日常の貢献を見つけ、伝えるための工夫も見られる。

一方で、働く人の側から見ると、自分の仕事が十分に見られている、ふさわしく評価されている、日々の努力や工夫が認められていると感じられているのだろうか。評価制度が整っていることと、本人が「自分の貢献が認められている」と感じることは、必ずしも同じではない。特に、数値や成果指標に表れにくい貢献は、組織にとって重要だとしても、制度や日常の職場関係のなかで見過ごされてしまい、働く意欲の低下につながる可能性がある。

そこで本調査では、働く意欲と人事評価との関係を検討することを目的として、職場で評価されるという経験を、人事評価制度と日常的な職場での感謝・称賛の両面から捉えた。従業員規模300名以上の企業に勤める正社員を対象に、仕事をする上でのモチベーション低下要因、人事制度への満足度、評価面談の経験、職場における感謝・称賛の状況などについて尋ねた。年代・勤務先企業の属性で均等に回収を行っている(図表1)。

図表1 調査概要「人事評価と職場における感謝・称賛に関する実態調査」

調査目的	本調査では、働く意欲と人事評価との関係を検討することを目的として、仕事をする上でのモチベーション低下要因、人事制度への満足度、職場における感謝・称賛の状況などについて尋ねた。
調査対象	会社勤務の正社員 ※「自社の人事評価制度がある」と回答した人 ※勤務先の従業員規模は300名以上
調査内容	仕事をする上でのモチベーション低下要因／人事制度(賃金制度・評価制度・昇進昇格制度)への重要度・満足度／人事評価制度の特徴・重視される要素／評価面談・フィードバックの経験／職場における日常的な感謝・称賛の状況／感謝・称賛制度の導入状況など
調査方法	インターネット調査
実施期間	2026年5月15～17日
有効回答数	328名

回答者の属性

勤務先企業の従業員規模: 300～499名 8.5% / 500～699名 8.8% / 700～999名 11.6% / 1000～2999名 22.6% / 3000～4999名 10.4% / 5000～9999名 9.8% / 10000名以上 28.4%
 勤務先企業の業種: 建設・設備 3.7% / 機械・電気機器 14.9% / 食品 6.1% / 医薬品 5.5% / その他製造 5.2% / 運輸・倉庫・物流 9.8% / 商社 3.7% / 百貨店・スーパー・コンビニ 5.8% / その他小売 4.0% / 金融・保険 10.7% / 不動産 4.6% / 通信 3.7% / 情報処理・ソフトウェア 5.8% / その他サービス 12.8% / 行政・公共関係 1.5% / 上記以外の業種 2.4%
 現在の職種: 営業 25.3% / 接客・サービス 26.5% / マーケティング・営業企画・商品企画 2.1% / 経営企画・事業企画・事業開発 2.1% / 財務・経理 3.0% / 総務・法務・広報・IR 7.6% / 人事 4.9% / 購買・物流 4.3% / コンサルタント・金融・不動産関連専門職 0.9% / 技術系専門職(研究開発・設計・SE等) 14.3% / 生産・技能 8.8% / その他 0.0%
 自社の人事評価制度の理解度: 詳細のルールまで理解している 17.1% / 概要は理解している 51.5% / あまりよく理解していない 31.4%

※%は小数第2位で四捨五入しているため、文中・表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ります。

約3割の人は評価が低いことでモチベーションが下がる

まず、調査の背景として、働く意欲と評価の関係を確認した(図表2)。モチベーション低下要因の上位に挙げたのは、「給与が上がる見通しがないこと」36.3%、「給与が低いこと」34.8%であった。収入は、仕事を続ける上での基礎的な条件であり、給与水準や今後の処遇見通しの悪さは、モチベーションを下げる大きな要因であることが分かった。

一方で、モチベーションを下げる要因は給与だけではない。「評価が低いこと」は29.3%、「見えにくい貢献が認められないこと」は26.8%、「公正に評価されていないこと」は25.3%、「行った仕事にふさわしい評価を得られないこと」は24.4%であった。評価が低いことに加えて、見えにくい貢献が認められないことや、評価の公正さ・妥当性に納得できないことも、モチベーションを削ぐ要因になっている。

人事評価制度は、どのように受け止められているのか

人事制度と一口にいても多様な側面があるが、本調査では、それぞれについてどの程度重要視しているか尋ねた。「重要である」「とても重要である」

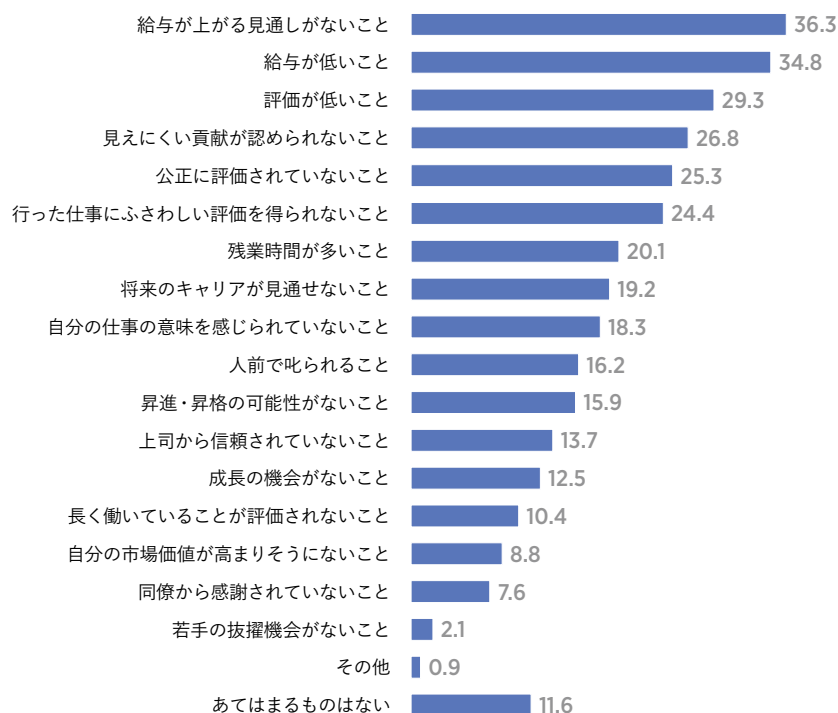
の合計を見ると、賃金制度は75.9%、評価制度は62.2%、昇進・昇格制度は51.5%であった(図表3)。制度別に見ると、最も高いのは賃金制度であり、次いで評価制度、昇進・昇格制度が続く。仕事を続ける上で、賃金制度が最も重視されている一方、評価制度の重要度も「重要である」「とても重要である」の合計は6割を超えており、働く人にとって重要な制度として位置づけられている。

一方で、満足度は重要度ほど高くない。「満足している」「とても満足している」に限って見ると、賃金制度は29.6%、評価制度は23.2%、昇進・昇格制度は24.4%であった(図表4)。人事制度は重要なものとして受け止められている一方で、強い満足を示す人は限られている。

評価制度は、賃金や昇進・昇格を決めるための仕組みであるだけでなく、企業が何を重視しているのかを従業員

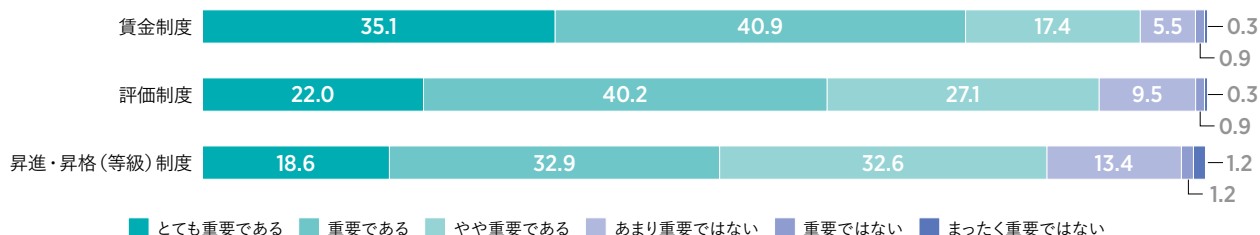
図表2 モチベーション低下要因

あなたが仕事をする上で、モチベーションが下がったり、働く意欲が下がったりする要因として、あてはまるものをすべて選んでください。〈複数回答／n=328／％〉



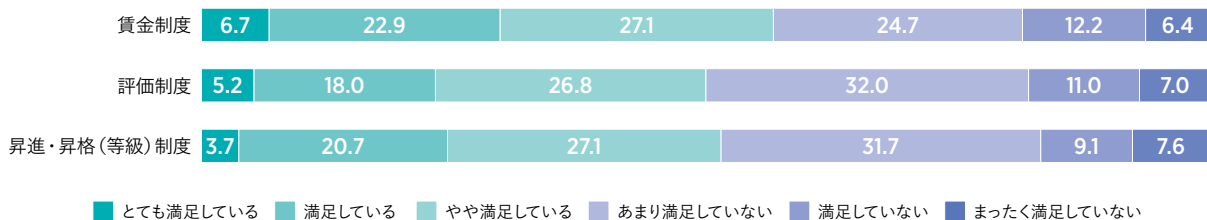
図表3 人事制度の重要度

現在お勤めの会社における人事制度について、あなたはどの程度重要視していますか。〈単数回答／n=328／％〉



図表4 人事制度の満足度

現在お勤めの会社における人事制度について、あなたはどの程度満足していますか。〈単数回答／n=328／％〉



に伝えるメッセージでもある。何が評価されるのか。どのような行動が望ましいとされているのか。成果だけでなく、努力や工夫、支援、協働も考慮するのか。評価制度には、企業が従業員に期待するあり方が反映されている。実際に、人事評価制度の特徴について尋ねると、現在の評価制度は、個人間の競争や個人成果だけを重視するものとして受け止められているわけではなかった(図表5)。全体として、いずれか一方に大きく偏る項目は多くなかった。比較的差が大きかったのは、「協調を促している／競争を促している」であり、「協調を促している」「どちらかといえば協調を促している」を合わせた割合は64.9%であった。現在の評価制度は、

協調を促すものとして受け止められる傾向が見られたものの、それ以外の項目では認識が一方に偏っているわけではないことが分かる。評価制度は、組織への貢献や取り組み方を重視するものとしても、報酬や昇進、相対的な判断と結びつくものとしても受け止められていた。

次に、人事評価において、回答者の勤務先企業が重視していると思う要素と、本人が納得するために重視されることが望ましいと思う要素を比較する(図表6)。

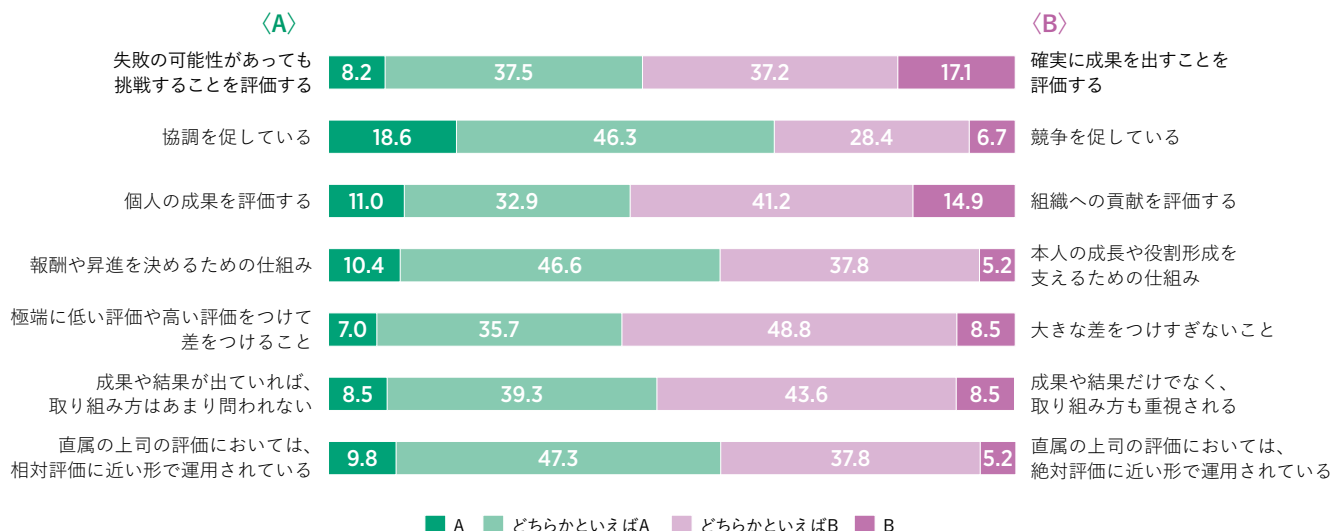
回答者の勤務先企業が重視していると思う要素では、「評価基準が明確であること」が34.8%で最も高く、「評価結果が処遇に適切に反映されているこ

と」(29.9%)、「チームへの貢献が見られていること」(28.4%)、「評価理由が説明されていること」(26.5%)が続いた。現在の評価制度において、評価基準の明確さや処遇への反映、チームへの貢献、評価理由の説明などが比較的重視されていると認識している。

一方、本人が納得するために重要視されることが望ましいと思う要素では、「評価基準が明確であること」が37.5%、「評価結果が処遇に適切に反映されていること」が34.1%、「評価者によるばらつきが小さいこと」が30.5%、「評価理由が説明されていること」と「直接評価につながらないが、重要な仕事も見られていること」がそれぞれ29.0%であった。

図表5 人事評価制度の特徴

あなたの会社の人事評価制度は、以下のA／Bだとどちらにより近いですか。〈単数回答／n=328／％〉



両者を比較すると、現在の会社が重視していると思う要素と、本人が望ましいと思う要素には、共通点とずれの両方が見られる。共通して上位に挙がっているのは、「評価基準が明確であること」や「評価結果が処遇に適切に反映されていること」である。評価制度に対しては、何を基準に評価されるのかが分かること、また評価結果が処遇に反映されることが、現在の認識としても、望ましきとしても重視されている。一方で、望ましいと思う割合が、現在の会社が重視していると思う割合を上回る項目もある。ギャップが大きいのは、「評価者によるばらつきが小さいこと」で+8.9ポイント、「直接評価につながらないが、重要な仕事も見られていること」で+8.3ポイントであった。

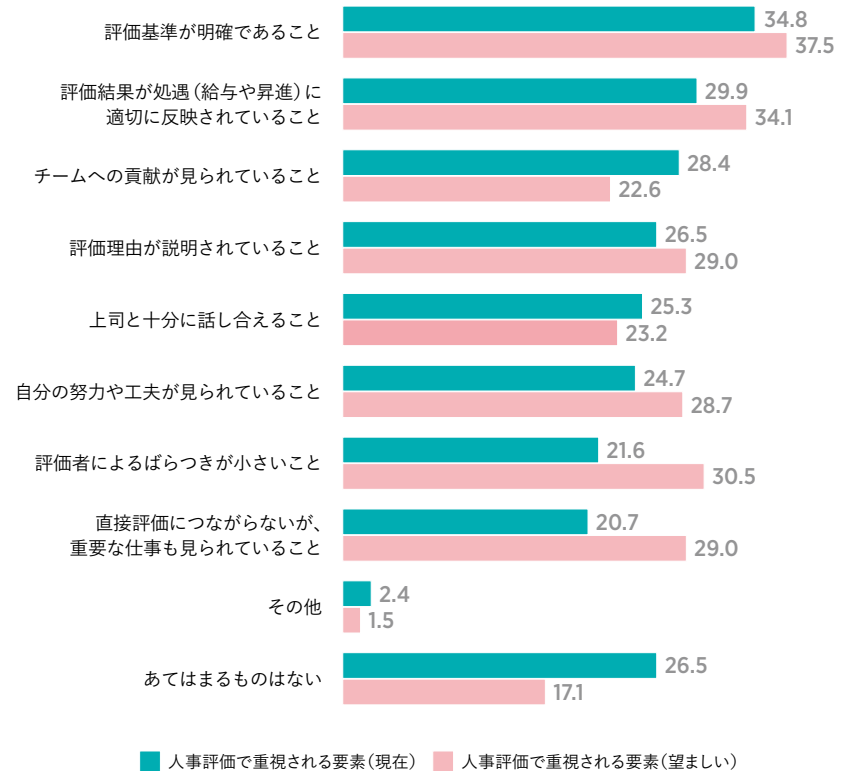
評価基準の明確さや処遇への反映は、現在の会社が重視していると思う要素としても、本人が望ましいと思う要素としても上位に挙がっている。その上で、働く人は、評価者によって判断がばらつかないこと、直接成果に結びつきにくい重要な仕事も見られることも求めている。

次に、評価制度に対する期待が満たされているかどうかによって、ワーク・エンゲージメントに違いがあるのかを確認した(図表7)。

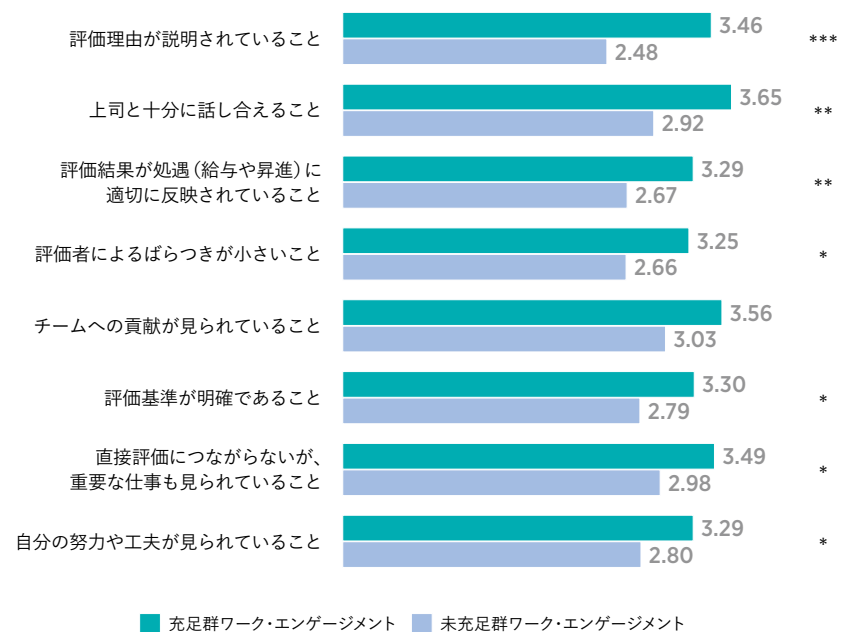
ここでは、各項目について、「納得するために望ましい」と「現在お勤めの会社の人事評価で重視されている」を選択している人を充足群とした。これに対して、「望ましい」を選択しているが、「現在重視されている」は選択していない人を未充足群とした。その上で、それぞれの群のワーク・エンゲージメント(「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心に取り組んでいる」「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」)をそれぞれ5件法で

図表6 人事評価について重視されている項目と重視されることが望ましい項目

現在お勤めの会社の人事評価について、現在、どのような要素が重視されていると思いますか。また、あなたが人事評価に納得するためには、どのような要素が重視されることが望ましいと思いますか。あてはまるものをすべてお選びください。
(複数回答／n=328／%)



図表7 ワーク・エンゲージメントの平均



※充足群:その項目が望ましく、重視されていると回答した群
未充足群:その項目が望ましいが、重視されていないと回答した群
t検定 *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

聴取し、その平均をとった)を比較した。グラフは、得点差の降順で項目を掲載している。

その結果、多くの項目で、未充足群よりも充足群の方がワーク・エンゲージメントは高い傾向にあった。特に差が大きかったのは、「評価理由が説明されていること」である。この項目の充足群では、ワーク・エンゲージメント平均が3.46であったのに対し、未充足群では2.48であり、0.98ポイントの差が見られた。

制度として評価を行っていても、本人が評価の理由を理解できなければ、仕事の意欲にはつながりにくいと思われる。逆に、評価理由が説明され、期待や役割について話し合う機会があれば、本人の貢献を確認でき、今後の成長や役割につながる可能性も高まるだろう。

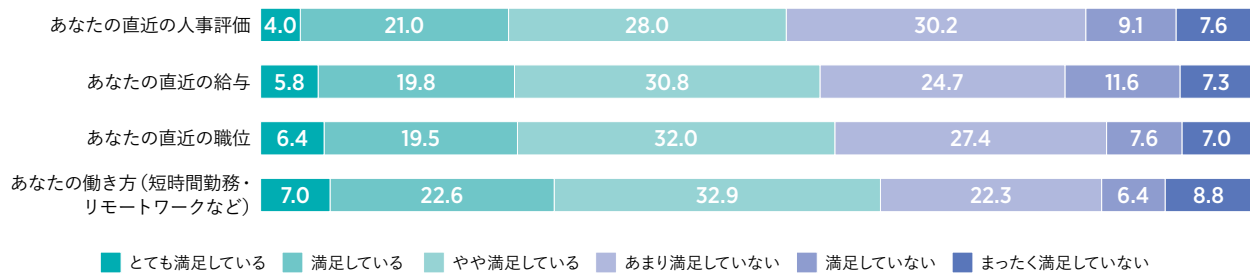
さらに、評価制度そのものに対する考え方に加えて、働く人が自分自身の直近の評価をどのように感じているのかを確認する(図表8)。直近の人事評

価に対する満足度を見ても、「とても満足している」「満足している」「やや満足している」を合わせた満足計は53.0%であった。一方で、「あまり満足していない」「満足していない」「まったく満足していない」を合わせると47.0%となり、直近の評価に満足していない層も半数近くにのぼる。

満足・不満足の原因を自由記述から確認すると(図表9)、満足している理由としては、「自己評価と概ね一致している」「妥当な評価が得られている」と

図表8 人事評価などの満足度

あなたの直近の評価について、あなたはどの程度満足していますか。〈単数回答／n=328／％〉



図表9 直近の自身の人事評価に対する満足・不満足の原因

〈ポジティブ〉

評価への納得感・自己評価との一致	自己評価と概ね一致しているため／妥当な評価が得られているから／自分が思われない評価と同じくらいの評価をしてもらえていると思う
昇格・昇給への反映	昇給したので／実績に基づく評価で賞与が比較的良かったから／常に標準以上の評価をもらっていて昇格もさせてもらえたため／人事評価が給料に関係して良い評価をもらっているから／昇級候補に挙げてくれて昇級できたから／特別賞与が年度末に出たから
上司・職場からの承認・フィードバック	良い点をよく仕事終わりに話してくださるから／要望を聞いてもらえているから／上司と定期的に話し合うことができるから／自分の評価以上に自分の仕事の価値を認めてくれているから／成長について評価してくれていると感じているから／自己評価と上長評価が完全に一致していたから
納得感のある制度	人事評価は相対評価と絶対評価で分かれており、絶対評価に関しては納得しているが、相対評価に関しては年功序列感があるので、やや不満に感じている。だが、近年若手の活躍も目に見えるようになり、少しずつ納得感が上がっているから／評価制度が複数人によるもののため、判断しやすいから／振り返り面談等もあるから

〈ネガティブ〉

努力・成果が報われない	キャリアや仕事の内容に対しての評価が妥当なのか？と思う。求められるばかりで認められていない感覚／仕事量や責任は増えていくのに賃金で評価されていないから／努力しようが貢献しようが年功序列で評価されない／どれだけ頑張っても人事評価に反映されていないため／目に見える成果でのみ評価される(裏方は評価されにくい)／細々とした自己努力が承認されないこと
上司との関係性	上司から部下への評価のみで、逆はないので結局媚を売った人間が評価が良いような風潮がある／上司に「評価を低くしておいた」とだけ宣言されたので／現地の作業内容をまったく把握しておらず説明しても理解せず上司の誤った社内ルールを聞かされるだけ
評価基準の不公平・不透明	直接部門と間接部門の評価基準に公平さを感じない。間接部門の方が昇進が容易。必要なスキルが限定的／特段フィードバックもないため何が評価されているか不明だから／人事評価の仕組みがかなり不明瞭／他人との評価の基準の違いが分からない
制度・運用への不信	表面上は整っているが問題は運用／毎年出来レースのような結果だから／どんな働き方をしても皆同じような人事評価／基準がない評価者の匙加減。評価の枠がすでに決まっていますそこに割り振る。たとえ評価対象全員が最高評価に値する仕事をして全員が最高評価になることはまずあり得ない

いった評価への納得感に加え、「昇給した」「賞与が比較的良かった」「昇級できた」といった処遇への反映が挙げられていた。また、「上司と定期的に話し合えることができている」「成長について評価してくれている」といった、上司からの承認やフィードバックも満足につながっていた。

一方で、不満足の原因も多く記載が見られた。特に、「努力・成果が報われない」に関連した回答が目立った。「どれだけ頑張っても人事評価に反映されていない」「目に見える成果でのみ評価される」「細々とした自己努力が承認されない」といったものである。また、「何が評価されているか不明」「評価の基準の違いが分からない」「表面上は整っているが問題は運用」といった、評価基準の不透明さや制度運用への不信も挙げられていた。

成果指標には表れにくい貢献がある。例えば、同僚の相談に乗ること、トラブルを未然に防ぐこと、業務の進め方を改善すること、周囲の仕事を支えること、チームの雰囲気を整えることなどである。

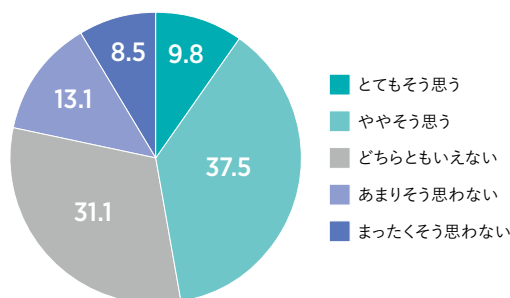
こうした貢献を拾う接点として、感謝・称賛がある。感謝・称賛は、評価制度の代替ではないが、評価制度では拾いきれない日常の貢献を可視化するための重要な接点になり得る。

「あなたは、仕事上の成果や貢献について、会社や職場の人から感謝や称賛を伝えられたいと思いますか」という設

問に対して、「とてもそう思う」「ややそう思う」と回答した人の割合は47.3%であり、約半数が仕事上の成果や貢献について感謝や称賛を伝えられたいと考えていた(図表10)。その理由を自由記述から確認すると(図表11)、感謝や称賛を伝えられたい理由としては、モチベーションややる気につながる、やりがいや嬉しさを感じるといった回答が見られた。加えて、自分の成果や貢献が周囲にどう受け止められているかを確認できる、周りが見てくれていることを実感できるといった回答もあった。感謝や称賛は、単に気持ちを高め

図表10 仕事上の成果や貢献について、感謝や称賛を伝えられたいと思うか

あなたは、仕事上の成果や貢献について、会社や職場の人から感謝や称賛を伝えられたいと思いますか。(単数回答／n=328／%)



日常の貢献は、職場でどのように受け止められているか

ここまで、評価制度について詳しく見てきたが、職場には、正式な目標や

図表11 感謝・称賛を伝えられたい・伝えられたくない理由

〈ポジティブ〉

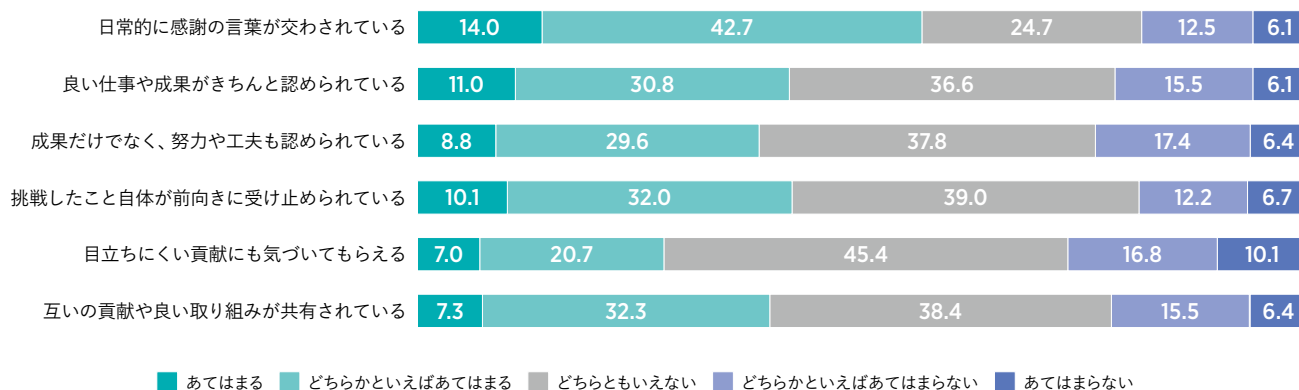
モチベーション・やる気につながる	モチベーションが上がって、さらに貢献したいと思えるから／自身のモチベーションに直結するから／頑張るモチベーションにつながるから／感謝されているのが見えるとモチベーションにつながるし何を求められているのかが明確に分かるから／きちんと評価されることでやる気が出るから
やりがい・承認欲求・嬉しさ	やりがいを感じるから／褒められた方が嬉しい／認められれば嬉しいから／他人から認めてもらえることが嬉しさにつながると思う／やっぱり言葉にってもらえると嬉しい／褒められて嬉しくない人はいないから
可視化・フィードバック・評価への安心感	普段どう思われているか分からないから／成果に対して評価がないと心配になるから／見ていることを伝えることは必要／評価されると、周りが見てくれていることを実感できるから／何もないと、してもしなくても変わらない、という雰囲気になってしまう／やって当たり前の雰囲気をなくしたい

〈ネガティブ〉

金銭・処遇で返してほしい	感謝や称賛があったところで給料が高くなるわけではないので意味がないから／あくまでも仕事は金のため／究極的にはそれなりの給料をもらえればよい／職位、給与で十分／称賛するなら給料に反映されていないと意味がない／成果や貢献は給料で還元してほしい
称賛不要・自己基準・ドライな仕事観	人の評価は気にならない／他人に褒められるために働いていない／やることはやるけれど、別に感謝されるためにやるわけではない／周りの評価のために仕事をしていないから／感謝されなくても自分が納得していればよいから／仕事だけのドライな関係でいたいから／他人の称賛を欲していないため／できて当たり前のことをやっているだけだから／当たり前のことをやるだけだから
感謝・称賛への抵抗感	プレッシャーに感じるから／わざわざ人前で表彰はされたくないから／無理に形で表面化されたくないから／伝えられるのは嬉しいけれど恥ずかしいから

図表12 職場における感謝・称賛の状況

あなたの職場における日常的な感謝や称賛について、以下のことはどの程度あてはまりますか。〈単数回答／n=328／％〉



るものとしてだけでなく、日常の仕事に対するフィードバックや承認の役割ももっていると考えられる。また、「やって当たり前」の雰囲気はなくしたいという回答からは、感謝や称賛が、日々の貢献を見えるものにし、職場のなかで共有する意味をもつこともうかがえる。

一方で、感謝や称賛を伝えられたいと思わない理由としては、金銭や処遇で返してほしいという回答が見られた。また、他者から褒められるために働いているわけではない、自分が納得していればよいといった、自己基準や役割遂行を重視する回答もあった。さらに、人前で表彰されたくない、無理に形で表面化されたくない、プレッシャーに感じるといった回答からは、感謝や称賛が常に肯定的に受け止められるわけではないことも示唆される。

次に、職場における感謝・称賛の状況を見た(図表12)。「日常的に感謝の言葉が交わされている」のあてはまる・どちらかといえばあてはまるの計は56.7%であり、職場のなかで感謝の言葉そのものは一定程度交わされていることがうかがえる。一方で、「良い仕事や成果がきちんと認められている」は同41.8%、「互いの貢献や良い取り組みが共有されている」は同39.6%、「成果

だけでなく、努力や工夫も認められている」は同38.4%にとどまった。さらに、「目立ちにくい貢献にも気づいてもらえる」は同27.7%であった。

日常的な感謝の言葉はある一方、必ずしも仕事や貢献への具体的な承認があるわけではないことが分かった。

そして、感謝・称賛の制度の導入状況についても確認した(図表13)。導入率が最も高かったのは「永年勤続表彰や休暇付与など、長く勤務したことに対する報奨」で39.6%、次いで「社員の成果や貢献を称える表彰」が30.5%であった。一方、「社員同士で感謝や称賛を伝え合う仕組み」は14.9%、「経営層から社員に対して直接感謝や称賛を伝える機会」は10.7%、「成果や貢献に対して、挑戦的な仕事や役割が与えられる制度」は9.5%、「研修や育成機会が優先的に与えられる制度」は8.5%にとどまった。

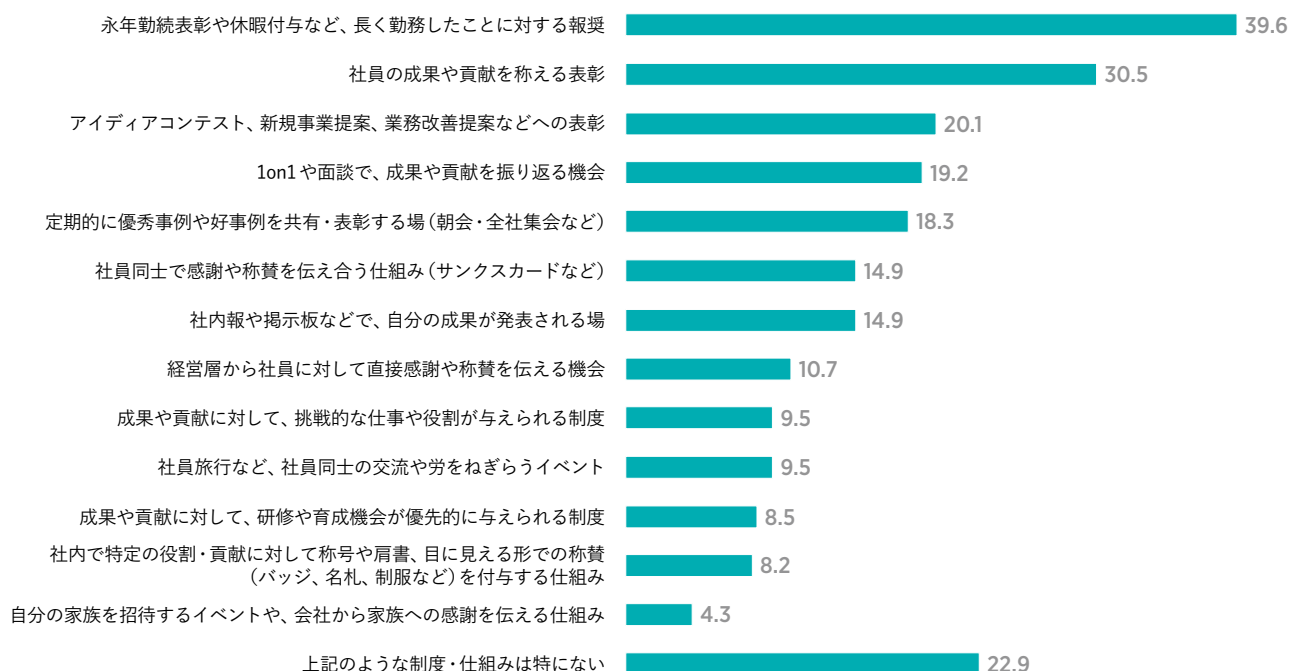
ここから見てくるのは、感謝・称賛の仕組みが、永年勤続表彰や成果表彰のような節目型・表彰型に偏っている可能性である。こうした制度も重要であるが、日常の努力や工夫、支援、協働を拾い上げる仕組みや、称賛を次の役割・成長機会につなげる仕組みは、まだ十分に広がっていないようだ。

感謝・称賛の制度・仕組みとその効果について尋ねた自由記述を見ると(図表なし)、「従業員同士で感謝を伝えることで、チームとしての成果が上がって、働きやすくなりました」や「特に制度はないが上司から感謝されたり、褒められたりすればモチベーションアップになる」といった、褒められることでモチベーションにつながるという回答や、「一対一で話ができることで、良かった点を教えてくれたことがモチベーションにつながった」といった、対話を通してモチベーションが上がったという回答が見られたことから、日常の業務を感謝・称賛することで、働く意欲につながる事が分かる。

実際に、職場における感謝・称賛の実感が高い群(図表12の職場における感謝・称賛に関する6項目の平均が4点以上の群を高い群、それ以外を低い群とした)では、ワーク・エンゲージメント平均が3.74、バーンアウト平均が2.71、離職意向平均が2.77、就業継続意向平均が4.20であった。一方、感謝・称賛の実感が低い群では、ワーク・エンゲージメント平均が2.77、バーンアウト平均が3.43、離職意向平均が3.51、就業継続意向平均が2.90であった(図表14)。感謝・称賛の実感、職場の雰囲気の

図表13 感謝・称賛制度の導入状況

賃金や賞与（ボーナス）、昇進・昇格などの処遇・報酬の他に、感謝や称賛を伝える制度・仕組みはありますか。
現在勤めている会社で導入されているものとしてあてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／n=328／％〉

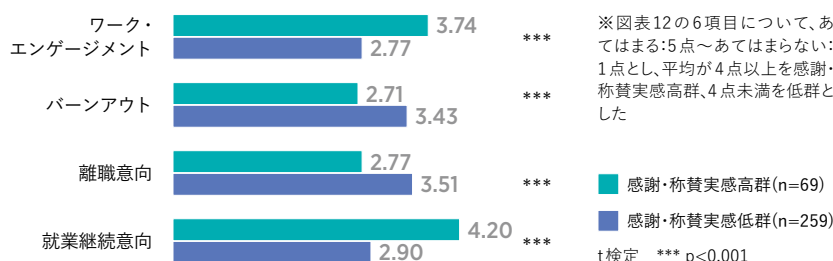


良さを示すだけでなく、仕事に前向きに関わることや職場で働き続けたいと思うことと関係していると考えられる。また、日々の貢献が認められていると感じられることは、仕事による消耗感や離職意向を和らげる可能性もある。

おわりに

本調査では、働く意欲を支える要因として、人事評価制度と職場における感謝・称賛に着目した。結果を見ると、人事制度は重要なものとして受け止められている一方で、満足度は必ずしも高くなかった。また、人事評価に関して本人が望ましいと考える要素が実際に満たされている人ほど、ワーク・エンゲージメントが高い傾向が見られた。職場における感謝・称賛については、日常的な感謝の言葉は一定程度交わされている一方で、努力や工夫、目立ち

図表14 感謝・称賛の実感別に見たワーク・エンゲージメントなど



にくい貢献まで認められていると感じている人は限られていた。さらに、職場における感謝・称賛の実感が高い人ほど、ワーク・エンゲージメントや就業継続意向が高く、バーンアウトや離職意向が低い傾向が見られた。評価制度は、成果や行動を処遇や育成につなげる上で重要な仕組みである。ただし、職場には、成果として表れやすい仕事だけでなく、同僚を支えること、問題を未然に防ぐこと、業務を整えること、挑戦を支えることなど、日常のなかで生まれ

る貢献もある。こうした貢献は、制度だけでは拾いきれない場合があるだろう。

だからこそ、評価制度を通じて貢献を処遇や育成につなげることと、職場における感謝・称賛を通じて日常の貢献に見えるものにするの両方が重要である。成果に応じて報いることと、日常の貢献を認め合うことは対立しない。その両方を通じて、働く人が自分の仕事や貢献が認められていると感じられる職場を作ることが、働く意欲を支える上で重要である。

「やりがい」と「強み」を支える 多様な評価・報酬のあり方

—育む視点、損なわない視点

評価制度や報酬制度は、個人の貢献や成果を適切に処遇し、組織目標の達成と個人の成長を両立することを意図して設計される。その目的を実現するためには、制度運用において個人のやりがいや、強みを磨く主体的な努力を支えることが重要である。しかしながら、意に反し、やりがいや強みを磨く努力を抑制してしまうこともあるかもしれない。本特集の締めくくりとして、「育む」「損なわない」の両面から、評価・報酬について考える留意点をまとめる。

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

人事評価は「難しい」という 前提に立つ

人事評価の役割は多岐にわたるが、従業員の貢献や努力を認め、その結果を報酬やポストといった処遇に反映する取り組みとしての側面は大きなものである。その取り組みのなかでは、従業員から適正な処遇が得られるという信頼を得て、「やりがい」や「次に向けて強みを磨く努力」を支えることが目指されているのではなかろうか。それゆえ、人事評価については、正確性や公平性を担保すべく、企業内でも労力をかけて行われている。

一方で、人事評価に対する不満の声が多いことは、多々指摘されてきた。本誌で今回行った調査でも、評価制度に対する満足度、自身の直近の人事評価に関する満足度は、肯定と否定が拮抗する結果であった。

メリハリのついた評価が行われた場合、組織のなかではプラス評価がなされる人もいれば、マイナス評価がなされる人もいることとなる。マイナスの評価結果に満足する人は、あまりいないだろう。プラスの評価であっても、より高い評価でなかったことに不満を抱く

人もいる。一方、メリハリのない評価をした場合、高い成果を上げた人は、その結果が反映されなかったことに不満を抱える。あるいは、成果の伴っていない人が高い評価を受けていることに不満を抱える人もいだろう。

人事評価については、正確性を高める、基準を明確にする、結果に関する被評価者と評価者の間の対話を充実させるなど、納得感を高める取り組みを行うことは大切だが、「全員が満足する」ことは難しいのが現実だ。それゆえ、やりがいや努力を「育む」という視点のみでなく、「損なわない」という視点をもつことも欠かせない。

目標設定や評価に関する 理解を深める

目標設定は、やりがいや努力を育むことを企図して行われる取り組みである。人材マネジメントにおける目標設定の手法としては、目標管理制度(MBO)が用いられることが多い。しかし、石山氏が指摘するとおり、元来は強みを生かす世界観をもとにドラッカーが提唱した制度であるが、日本では目標管理制度という訳語のとおり、管理的側面が強く伝わっている面があるように

見受けられる。本来の「Management By Objectives and Self-Control(目標と自己統制によるマネジメント)」から、自己統制の要素が省かれて考えられがちなのが問題といわれることもある。村山氏が内発的動機を引き出すために大切だと指摘する「自分の行動を自分でコントロールしている感覚」を損なう運用になっていないか、改めて確認することが必要だ。

また、目標設定のフレームワークとして著名なものに、ドラン^{*1}が提唱したSMART(Specific〈具体的〉; Measurable〈測定可能〉; Achievable〈達成可能〉; Relevant〈関連性〉; Time-Bound〈期限〉)がある。これに、濱村氏の指摘にある「管理可能性原則」「影響可能性」「感応度」といった管理会計の観点を加えることで、「自分でコントロールできる」という感覚が強まり、より目標に対する納得感を高められるかもしれない。

多種多様な報酬に光を当て、 組み合わせる

近年、ワーク・ライフ・バランス重視などの価値観の変化／多様化、内発的動機の重視など、個人が大切にするも

の、組織が大切にするもの、双方の変化がある。それにともない、報酬のあり方も、多様化している。

レビューで取り上げたトータル・リワード・モデルでは、「報酬」「福利厚生」「ウェルビーイング」「キャリア」「承認」という5つの報酬の考え方がある。MIXIの新人事制度改革では、「金銭報酬」「活躍・成長支援」「仕事に集中できる環境」という3つの報酬の考え方が柱となっている。また、トリドールグループがハピネスの源泉とするものに「安心感」「つながり感」「貢献実感」「誇り」があったが、これらも報酬の一形態と考えられる。

村山氏が指摘するように、外発的動機づけ、内発的動機づけ、両者にそれぞれの意義がある。同様に、金銭的報酬、非金銭的報酬も、それぞれの力をもっている。企業によって、現実的に豊かに準備ができる報酬もあれば、準備することが難しい報酬もあるだろう。だからこそ、石山氏が指摘するように従業員の気持ちや従業員体験（EX）に目を向けた上で、それを高めるための報酬として何が準備できるのかを考える必要がある。この点で、自社の従業員のニーズ、また、組織として実現したいこと、双方を勘案した上で多様な報酬を組み合わせている2社の事例は参考になるものである。

評価の「受け止め」の 土壌を作る

従業員がやりがいをもち、強みを発揮し、パフォーマンスを上げるためには、石山氏が指摘するように評価者となる管理職による「日頃の傾聴・洞察・フィードバック」が必要だ。日頃の事実

に目を向けられ、それをもとに評価やフィードバックがなされていると感じられることは、信頼、そして、「受け止め」の土壌を育むと考えられる。評価が健全に機能するためには信頼が必要であることは、濱村氏も指摘している。評価を巡る対話やフィードバックは難しい点もあるが、人の目が届かないところを補完したり、やり取りのシミュレーションなどをしたりするために、MIXIのようにAIによる支援を検討することも選択肢の1つだろう。

認められている感覚を育む

「認められている、承認されている」という感覚も、信頼を育む上では大切である。レビューで示したように、承認の対象は、「存在」「業務実践」「職務貢献」「成果」と多様である。仕事に対する承認は重要だが、その前提として、「存在」に対する承認が欠かせない。存在に対する承認を高めるものとして、日々の感謝など、すぐに実践ができるものもある。また、トリドールグループの「家族食堂制度」「丸亀ファミリーナイト」のように、従業員の家族などまでを視野に入れた、一歩踏み込んだ取り組みもある。

仕事への承認の1つの形は人事評価だ。また、高い業績や優れた取り組みに対する表彰という手法もよく用いられる。表彰については、選ばれなかった人の不満や、競争的な側面ももつ点に留意が必要だ。村山氏が指摘するように、競争によってモチベーションが高まる人もいれば、競争のプレッシャーでモチベーションが下がる人もいる。本誌で行った調査でも、表彰や称賛につい

て「プレッシャーを感じる」という声も一部で見られた。良かれと思った表彰が、逆効果になっていないかは、改めて注意する必要がある。

おわりに

組織のなかには、さまざまな仕事に携わっている人がいる。例えば、分かりやすい成果が出る仕事をしている人もいれば、成果が分かりづらい仕事をしている人もいる。それぞれに対する評価基準は、異なったものになるだろう。また、組織のなかには、さまざまなライフスタイルやライフステージの人がいて、それぞれの人が求める報酬の種類は異なる。また、仕事に対するこだわりや価値観は人それぞれであり、「何を認めてほしいか」も個人によって異なる。

これらの違いがあるからこそ、相手に対して良かれと思って行った働きかけが、思いがけずマイナスになってしまうこともある。もちろん、そのようなことが起きないよう、個々の置かれる状況やニーズに目を向け、個別に伝えられることは応えていくことが必要だ。一方で、それは現場の管理職にとって負荷の高いものになる。過度の負荷がかからないよう、伝えられること、伝えられないことについて、組織としてのガイドラインを示すことも必要だろう。個人のやりがいと強みの発揮を支え、組織目標を達成するためにどのようにバランスをとっていくか、ぜひ、検討を進めていただきたい。

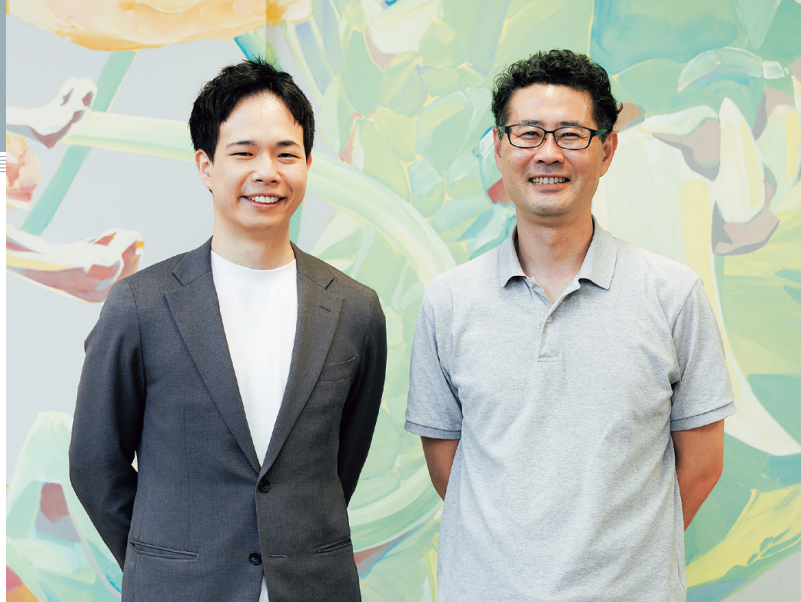
*1 Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and Objectives. Management Review, Vol. 70, pp 35-36.

人事データ分析の 最適な入り口となる 資格認定講座が新設

長谷川智彦氏(左) 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

インタビュー／

入江崇介(右) リクルートマネジメントソリューションズ 研究主幹



人事データの分析・活用に関する基礎知識を認定する新資格「ピープルアナリスト・ベーシック」は、なぜ創設され、何を狙っているのか、資格認定講座のプログラムを開発したキーパーソンに聞いた。

入江 長谷川さんは大学院でどんな研究をしていたのですか。

長谷川 植物の遺伝子組み換え技術です。そこで実験データを正しく分析するため、統計を学びました。

入江 その知識を買われてパーソルキャリアに入社され、データサイエンティストになったのですか。

長谷川 入社からしばらくは、事業部で使われるAIモデルの開発などを担当しました。そして、2022年に人事データの積極活用方針が社内で打ち出されたのを機に、社内の人事データ活用部門の立ち上げを推進しました。

入江 人事領域に移ったとき、どんなふうに感じられましたか。

長谷川 最初は戸惑いました。事業に携わっていた頃に扱っていたのは、売上額やリードタイムといった効果が分かりやすい指標がほとんど。一方、人事では効果が分かりづらく、かつ、デリケートで曖昧なデータも取り扱う点で大きく違うと感じました。

入江 人事領域でも多くの活動をされていますが、今回の資格講座の開設はどういった経緯で決まったのでしょうか。

長谷川 協会の代表から、ピープルア

ナリストの裾野をより広げていくための資格の構想を聞き、そのなかで企業における人事データ活用の普及の重要性を説かれ、それに賛同するような形で資格講座の開発を手伝うことになったという流れになります。

技術的背景のない人事でも データ分析の初歩が学べる

入江 協会は2026年3月、「ピープルアナリスト・ベーシック」資格認定講座の新設を発表しました。こちらの概要について教えてください。

長谷川 ピープルアナリストは、人事データを収集・分析して経営や現場に役立つ洞察(インサイト)を提供し、人事の意思決定を支援する役割です。本資格認定講座は、eラーニングでピープルアナリストに必要な基礎知識を体系的に学習するもので、試験合格者には認定バッジが配布されます。

入江 この講座ではどんな知識が学べるのでしょうか。

長谷川 大まかにいうと3分野に分けられます。1つ目は、人事データ活用プロジェクトをマネジメントするための基礎知識。2つ目は、仮説構築・分析計画からデータ分析、レポート作成までの大まかな流れ。そして3つ目が、人事データ保護をはじめとするデータリテラシーの知識です。講座は全16コマで、1コマあたり10～60分程度。トータルの受講時間は10～15時間程度となっています。

入江 協会ではすでに、中級者向けe

ラーニング講座「R/Pythonによる人事データ分析入門」を提供しています。それとは別に、ピープルアナリスト・ベーシックの資格認定講座を開設したのはなぜですか。

長谷川 「R/Pythonによる人事データ分析入門」には、プログラミング言語によるコーディングやグラフ作成法、回帰分析の手法など、それなりに難度の高い内容も含まれています。そのため、これらに馴染みのない人事担当者にとってはハードルが高く、途中で挫折する人も少なからず存在していました。そこで、もっと初級者向けのプログラムを提供したいというのが、本講座を作ったねらいです。

入江 なるほど。すでに第1回の講座は始まっていますが、受講者はやはり人事畑の方が多いのでしょうか。

長谷川 人事の方もいらっしゃいますが、受講者のバックグラウンドは多種多様です。ただ、データ分析の経験がほとんどない方も想定して、専門用語をできるだけ使わないよう工夫したり、イラストを多用したりすることで、初学者でもついていけるレベル感を目指しています。

入江 講座ではプロジェクトマネジメントの基本についても学ぶのですか。

長谷川 はい。人事データ活用プロジェクトを企画する際には、関係者の巻き込み方やスケジュールの立て方、業務フローの整理法といった知識も求められます。ところが人事担当者のなかには、これらを体系的に学んだこと

今回お話を聞きした人

長谷川智彦(はせがわともひこ)

大学院では植物の遺伝子について研究。2020年にパーソルキャリアへ新卒入社し、データ分析案件やAIモデルの開発・改善、データ活用プロジェクトの企画・マネジメントを手掛ける。2022年から人事領域でのデータ活用やBI開発、人材育成に取り組む一方、2024年以降はピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会*でも活動中。

のない方もいるのではないのでしょうか。そうした方が私たちの講座を受講すれば、プロジェクトの進め方がガラリと変わるのではと考えています。

入江 なるほど。定常業務の比率が高く、プロジェクト型業務の経験が少ない人事担当者にとっては、基本的な知識を学べる良い機会かもしれません。

長谷川 そうなれるよう頑張っています。また、人事データを扱うときには倫理面での配慮も欠かせません。そこでこの講座では、データリテラシーに関する要素も盛り込んでいます。

知識と経験則のバランスに留意しつつ講座内容を設計

入江 講座の内容を決める上で、苦労した点はどこでしたか。

長谷川 教科書的な知識と実践的な経験則のバランスをどうとるのか、悩みました。人事データ分析を行うには、分析手法から最新テクノロジー、さらに人事ノウハウまでの幅広い知見が必要になります。一方、この講座は「資格講座」ですから、現場に根ざした暗黙知をどこまで学習内容に盛り込むべきか、協会内で議論を重ねました。

入江 人事は「これが唯一の正解だ」と言い切れる世界ではありません。ですから、経験則や暗黙知をどこまで教えるかは難しいところですね。その意味で、講座では現場で繰り広げられた具体的な事例も教えるのですか。

長谷川 いいえ。事例に興味をもつ人は多いですし、そこから学べることも

KEYWORD

R/Python

プログラミング言語。Rは統計解析に特化したもの。Pythonは汎用的なもの。いずれも無償で利用でき、データサイエンティストによく用いられている。

クロス集計

2つ以上の変数を掛け合わせ、度数や割合を確認する方法。例えば、部署別のアンケートへの回答傾向の差異の確認などに用いることができる。表計算ソフトで簡易に実施できる。

豊富です。ただ、紹介するためには各企業の許可が不可欠ですし、そもそも企業によって文化や課題が異なりますから、ある企業でうまくいったやり方が他の企業でそのまま通用するわけでもありません。そのため、講座ではあくまで知識習得に的を絞り、事例については協会が定期的に開いているセミナー「ピープルアナリスト最前線」で紹介しています。

入江 細心の注意を払ってカリキュラムを設計しているのですね。一方、最近の人事領域では生成AIや機械学習に対する関心が高まっていますが、この講座ではこれらに触れますか。

長谷川 実は、あえてカリキュラムからは外しました。人事がAIを活用したいと思っても、分析環境の整備やデータ格納場所の確保といった問題をクリアするまでにはかなりの手間と時間がかかります。また、高度な分析は自分には関係ないとなってしまうよりも、親しみ深いExcelを通して、分析の基礎を身につけて実務にすぐ生かせることに重きを置きました。例えばクロス集計の手法を学ぶだけでも、人事が抱える課題のうちかなりの部分が整理できたりします。そうして小さな成功を積み重ねてもらい、将来につなげてもらうことを、私たちは重視しています。

入江 分かります。人事のなかには、人員不足で「ひとりピープルアナリスト」がデータ分析に孤軍奮闘しているところも少なくありません。そうした現場で、ピープルアナリティクスにつ

いて学んだ人たちが知識を実際に役立てられれば、組織を良い方向に変えたり仲間を増やしたりできますね。

長谷川 この講座は学びのゴールではなく、人事データ分析という長い旅の始まりだと考えています。人事担当者はもちろん、事業に携わるなかで人事データ分析に触れたいと考えている人にもスタート地点として活用していただけると、私たちも嬉しいです。

* 産・学・官の協力により、ピープルアナリティクスと、それを牽引するHRテクノロジーの普及を促進する団体。人事データの分析・可視化により、個人と組織の未来のため経営を変革することを目指す。

研究主幹 入江の解説



ピープルアナリティクスに挑戦しようと思っても、何から、どう手をつけてよいか、迷われる方は少なくないと思います。先進的な事例が増える一方、それらは「自分では難しい」と感じることも少なくないと思います。

そのような状況に対し、「人事データ活用を懂れて終わらないようにしたい」という長谷川さんが、仲間と共に作られた講座は、初学者の方の手助けになるものだと思います。

講座を受けられない方も、Excelでできることも多いということや、チームでのデータ分析においてはプロジェクトマネジメントの方法が生かせるということなどを、学びとしていただければ幸いです。

これからの時代に 求められる リーダーシップとは？

—ミドルマネジャーの孤軍奮闘を終わらせる対話型リーダーシップ開発

「マネジャーには現場から新しいアイデアを上げてほしいと思っているがなかなか出てこない」

「ピープルマネジメントの負荷が高く、疲弊してしまっているように見える」——

人事担当者や経営層からこうした声を聞くことが増えている。

マネジャーは今、どんな状況に置かれているのだろうか。

現代のマネジャーに求められるリーダーシップという切り口で解決策のヒントを見いだしたい。

木越智彰

リクルートマネジメントソリューションズ サービス統括部HRDサービス開発部
トレーニングプログラム開発グループ 主任研究員

視点

日向野幹也氏

共立女子大学 客員教授

今、マネジャーに 何が起きているのか

目まぐるしく変化する環境のなかで、短期的な成果と中長期的な変革の両立を求められ、多様なメンバーをまとめながら、新たな価値を創造することを期待される。メンバーにもっと動いてほしいと思っても、これ以上負荷をかけることへの躊躇がある。結果として「自分がやるしかない」と抱え込み、疲弊しながらも孤軍奮闘し続けている——それが多くのマネジャーの実態ではないだろうか。

この状況の要因は、マネジャー自身の能力や意欲ではない。むしろ、マネジャーがもっている「リーダーシップ観」が、時代の要請と合わなくなっていることを示唆している。「マネジャーがリー

ダーシップを発揮し、周囲を引っ張らなければならない」「魅力的なビジョンを打ち出して、メンバーをモチベートしなくてはならない」——こうした無意識の前提が、マネジャーを孤立させ、組織の力を引き出すことを妨げているとしたら。

本稿では、こうした問題意識のもと、これからの時代に求められるリーダーシップの概念を問い直し、その実践に向けた考え方を提示したい。

「リーダーシップ」の概念を 問い直す

「リーダーシップ」という言葉を聞いたとき、多くの人はどんなイメージをもつだろうか。強い意志をもったリーダーが組織を引っ張り、メンバーはそれについていく——そうした「統率型」のリー

ダーシップを想像する人は、今もなお少なくない。

しかしこのイメージは、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組織への転換という潮流と、相反している。「引っ張るリーダー」と「自律するメンバー」は、構造的に矛盾するからだ。リーダーシップについての概念を更新することなしに、自律共創型組織の実現は難しいともいえる^{*1}。

リーダーシップ研究の歴史を振り返ると、その焦点は変化してきた。20世紀初頭に始まった初期の研究では、優れたリーダーに共通する「資質」に着目する特性論が主流だった。その後、リーダーの「行動」に着目する行動論へと移り、さらにメンバーの状態やリーダーとメンバーの関係性に着目する研究へと発展してきた。

こうした変遷のなかで近年注目を集めているのが、「シェアド・リーダーシップ」という考え方だ。シェアド・リーダーシップとは、「職場やチームのメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場やチームの状態^{*2}」と定義される。リーダーとフォロワーが流動的であり、特定の人物ではなく多数の人物にリーダーシップが分散するという特徴をもつ。

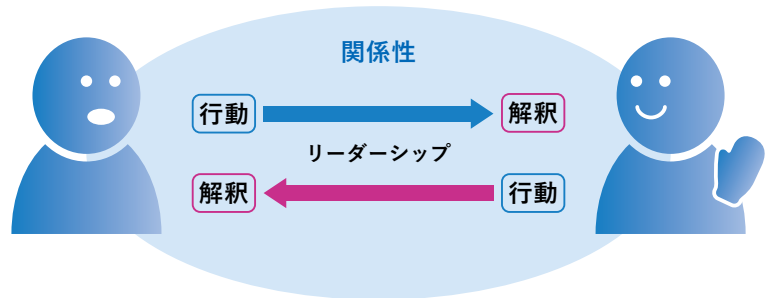
シェアド・リーダーシップが注目される背景には、不確実な環境のなかで「1人のリーダーが正解を出すことの限界」が顕在化してきたことがある。多様な専門性をもつメンバーがそれぞれの強みを発揮し、状況に応じてリーダーシップを担い合うことが、変化への適応力と創造性を高めるとされる。

さらに、もう一歩進んだ概念として「関係性リーダーシップ」の考え方を共有したい。「関係性リーダーシップ」とは、リーダーシップはリーダー個人の特性や行動だけで決まるものではなく、他者との関係性のなかで生まれるものだという考え方である。この「関係性」という概念は、リーダーシップを個人の属性で説明しようとする考え方への根本的な問い直しから生まれた。

リーダーシップはポジションに宿るのではなく、人と人との間に生まれるプロセスに宿るものとい

図表1 リーダーシップの定義

人々が自分らしさと主体性を発揮しながら、組織の目的に向かって貢献し続けられるように影響を及ぼすプロセス



う考え方である。「説得力のある文章やスピーチによってリーダーシップを発揮することもできるが、ほとんどのリーダーシップは、個々人や集団のメンバー間のやり取りのなかで生まれる^{*3}」とあるように、リーダーシップは日々の他者とのやり取りのなかに立ち現れてくる、継続的な営みなのである。

こうした流れを踏まえると、改めて強調したいリーダーシップの定義は以下のように表現できる（これまでに同様の定義は多くなされてきたが、今日性が表現されているものを参照して定義）。

「人々が自分らしさと主体性を発揮しながら、組織の目的に向かって貢献し続けられるように影響を及ぼすプロセス」

リーダーシップは「プロセス」であり、だからこそリーダーとフォロワーの関係性が重要となる。また、リーダーシップはポジションに拠らず、誰もが発揮できるものだ、といえる（図表1）。

なぜ関係性なのか——

放置できない理由と優先すべき根拠

リーダーシップが関係性のなかで生まれるプロセスだとすれば、マネジャーが今直面している現実の課題に照らしたとき、関係性への働きかけはどういった意味をもつのか。もう少し具体的に見ていきたい。

現在、マネジャーが直面している課題の多くは、知識やスキルをさらに身につけることで解決できる性質のものではない。「チームに一体感がない」「メンバーが自律的に動かない」「上司と方向性が

合わない」——こうした課題は、管理の仕組みを整えたり、指示を明確にしても解決しない。これらは「適応課題」と呼ばれるものであり、自身のものの見方や、周囲との関係性を変えることでしか解決に近づけない課題だからだ。こうした現象を「相手を変えることで解決しよう」とすればするほど、周囲とのすれ違いが生まれていく悪循環に陥りがちである（適応課題とは、ハーバード大学のロナルド・ハイフェッツが提唱した概念で、知識やスキルで解決できる「技術的問題」とは異なり、自分自身のものの見方や周囲との関係性を変えることでしか解決に近づけない課題を指す⁴⁾）。

つまり、リーダーシップを発揮していくということは、他者との関係性をより望ましい形に作り替えていくことによって、複雑な課題が山積する状況を「他者と共に」乗り越えていこうという試みに他ならない。

周囲との良好ではない関係性を放置したまま1人で頑張り続けることは、マネジャー自身をさらに消耗させる。「自分がやるしかない」という状況は、関係性が変わらない限り継続する。課題解決のためだけでなく、マネジャー自身の疲弊を止めるためにも、関係性に手をつけることは避けられない。

もちろん関係性への働きかけが「唯一の解」であるとは言いきれない。業務プロセスの非効率が負荷の原因であれば、業務プロセス改善が有効であるし、人員配置のミスマッチが問題であれば、組織設計の見直しが必要だ。こうした「構造的な問題」は、関係性を変えるだけでは解決しない場合もある。

では、なぜ関係性への働きかけを優先すべきなのか。それには、2つの理由がある。第1に、関係性

の変化は他のあらゆる取り組みの「土台」になるからだ。業務改善も、制度改革も、それを推進するのは人であり、人と人との関係性のなかで実行される。関係性が機能していなければ、どんな施策も形骸化しやすい。逆に関係性が変わると、他の取り組みの効果も高まりやすくなる。第2に、マネジャー自身が今すぐ着手できる現実的な手段だからだ。組織設計や人事制度の変更は、マネジャー個人の権限では動かせないことが多い。しかし、自組織内の関係性、もしくは関連部署との関係性であればマネジャーが意図して変化を加えることはできる。

こうした関係性の重要性について言及しているのが、MITのダニエル・キムが提唱する「成功の循環モデル⁵⁾」だ。このモデルは、組織のパフォーマンスが「関係の質」を起点として、思考の質・行動の質・結果の質へと連鎖することを示している。関係の質が高まると、メンバーは互いを尊重し、安心して意見を言い合えるようになる。その結果、思考の質が上がり、前向きで創造的なアイデアが生まれやすくなる。そして思考の質の向上が、自発的で協力的な行動を引き出し、最終的に結果の質を高めていくというものである。要するに、まず関係の質を高めることを起点にするということが重要だという主張である。

関係性を変えるための実践—— 対話とナラティブ

では、どうすれば他者との関係性を変えていけるのか。ここでは、その実践に向けた3つのアプローチを示したい。

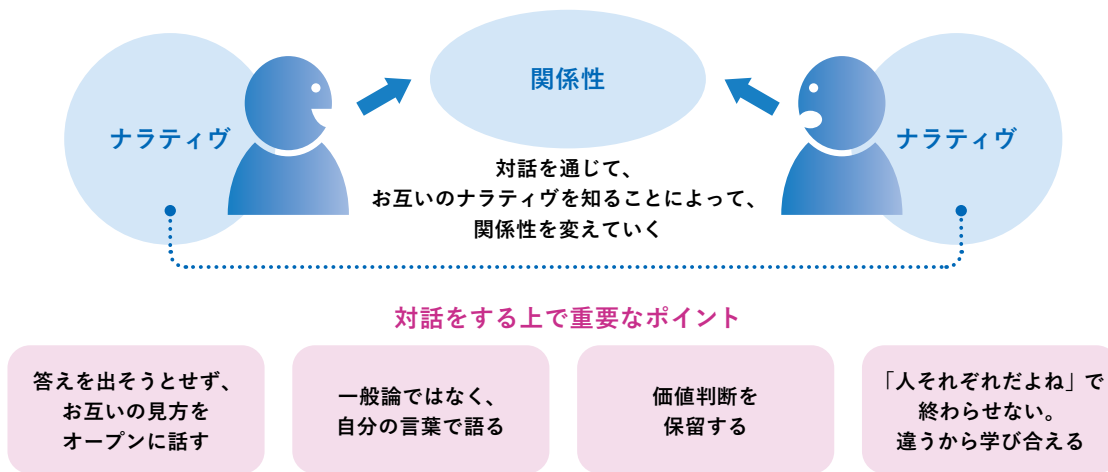
図表2 ナラティブ＝解釈の枠組み

誰もがそれぞれの 「ナラティブ」から現実を見ている

ナラティブは経験を有機的に組織化する行為であり、われわれが日々起こる出来事を意味づけ続けることにより形成される。ナラティブにその人固有のものの見方（解釈の枠組み）が表れている⁶⁾。



図表3 対話を通じてお互いのナラティブを共有する



①ナラティブアプローチ

—自分と他者のナラティブを探求する

多くのマネジャーや組織が適応課題に直面するのは、マネジャー自身もつナラティブに起因することが多い。

ナラティブとは、物語、つまりその語りを生み出す「解釈の枠組み」のことだ^{*6}。人は誰しも固有のナラティブをもっており、そのナラティブに基づいてごく自然に判断し、行動している。ナラティブは、われわれが日々起こる出来事や経験を意味づけ続けることにより形成される。

例えば、過去の自身の上司が常的に確かな指示を出す人だったマネジャーは「マネジャーは正解をもっているべきだ」というナラティブをもち、メンバーから意見を求められる前に先回りして結論を出してしまう。自身が独力で成長してきたマネジャーは「困難は1人で乗り越えてこそ成長できる」というナラティブをもち、メンバーが困っていても手を差し伸べることをためらう。本人は良かれと思ってそうしているのに、メンバーには「頼りづらい」「放置されている」と映っている。こうしたすれ違いが積み重なると、関係性に影響が出てくる。

自分のナラティブは、自分1人では気づきにくい。しかし、他者から「問われて語る」ことで、不思議と自分自身への気づきが生まれる。

同時に、他者のナラティブに触れることも重要だ。自分とは異なるナラティブに触れることで、「こ

ういう見方もあるのか」という新たな解釈が生まれ、自身のナラティブが相対化される。自分のナラティブに「正しい・間違い」はない。しかし、多様なナラティブを知ることによって、現実に対する解釈の幅が広がり、これまでとは異なる行動の選択肢が生まれてくる。こうしたナラティブ・語りに目を向ける取り組みはナラティブアプローチと呼ばれている(図表2)。

②対話

—お互いの解釈の枠組みを変えるプロセス

ナラティブアプローチを機能させるのが「対話」だ。ここでいう対話とは、単なる情報共有や意見交換ではない。お互いのナラティブを持ち寄り、それぞれの解釈の枠組みを変えていく行為のことだ。対話においては、いくつかの重要なポイントがある。「答えを出そうとせず、お互いの方方をオープンに話す」「一般論ではなく、自分の言葉で語る」「価値判断を保留する」「『人それぞれだよな』で終わらせない」——これらは、対話を単なる会話で終わらせず、お互いのナラティブに触れるための姿勢だ。

お互いのナラティブが交換される対話を促進することは、組織における関係性を変える最も直接的なアプローチとなる(図表3)。

③360度フィードバックの活用

—関係性に光を当てるサーベイ

組織における関係性が見える化し、自分と他者のナラティブへの気づきを促す上で、360度フィー

ドバックのような定量化できる指標は有効となる。関係性の状態は目に見えにくいいため、対話のテーマにしようと思っても手掛かりが少ない。そこで、組織の構成員の複数の立場から、今どのような関係性がこの組織に生まれているのか？ということに対する認識をサーベイの形で得ることで、対話の手掛かりとできる。すでに何らかの組織サーベイを取得している場合はその結果を活用して対話をスタートすることができる。

組織開発へのつながり—— マネジャーの変容が組織を変える

ここまで、マネジャー個人を起点に関係性を変えるための考え方について論じてきた。しかし、マネジャーの行動は、職場全体の関係性を変える起点となり得る。

マネジャーが対話のあり方を変えることで、メンバーとの間に新しい関係性が生まれる。その変化は少しずつ、しかし確実に職場全体に広がっていく。職場内の関係性が変わると、メンバーが自ら考えて動き始める。そうした変化の積み重ねが、やがて組織風土そのものを変えていく。すなわち、マ

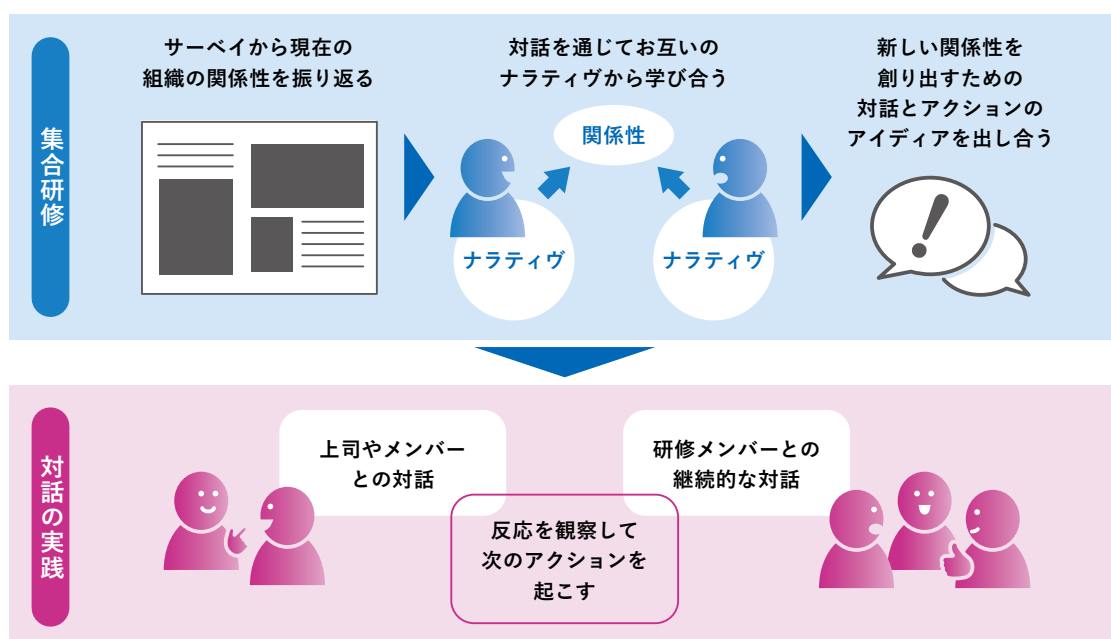
ネジャーのリーダーシップ開発は、組織開発の入り口であるといえる。

このようにマネジャーのリーダーシップ開発を組織開発につなげるために重要なのは、職場での対話実践を継続できるよう組織として支援することだ。対話の実践の成果を組織サーベイなどで定期的に可視化し、PDCAサイクルを回すこと。そして、組織のなかでの対話をタテ・ヨコ・ナナメに広げていくことである。もちろん業務面の課題を巡る議論の時間は重要だが、そのなかでお互いの背景・想いを語る時間が少しでも作れば、関係者がどのようなコンテキストのなかで頑張っているかという他者のナラティブに気づくことができ、広く関係者同士の関係性開発にも寄与することになる。——こうした継続的・重層的なアプローチが、真の意味での組織開発につながっていく。

個人の能力開発と組織開発は、対立するものではない。むしろ、マネジャーを起点とした関係性の変化が、職場から組織全体へと波及していくプロセスこそが、持続的な組織変革の本質ではないだろうか。

マネジャーは「正解をもっているべきだ」というナラティブを手放し、メンバーと共に考え、共に創

図表4 対話型リーダーシップ開発施策のプロセス



る。そのマネジャーの小さな一歩が、組織全体を変える大きな変化の起点となる。これからのリーダーシップとはこのような動きを創り出すことに他ならない。

それと同時に、組織として何をを目指すのか？というビジョンや、自組織でどういう行動が重視されるのか？といったバリューなど、組織の向かう指針になることも組織を変えていく上では欠かせないものである。組織内の関係性を変えていくことと並行して、こうした指針づくりをメンバーと共にやっていくことで変革がパワフルに進められるようになる。

対話型リーダーシップ 開発施策の一例

最後に、対話型のリーダーシップ開発施策の一例を紹介しておきたい。リクルートマネジメントソリューションズでは、360度サーベイを活用して組織の状態とリーダーシップの状態を可視化した上で、対話によるリーダーシップ開発を行う研修(LDP)^{*8}を提供している。ここまで見てきたような状況に置かれているマネジャーが他者との関係性を変えていくことで、望ましい組織の未来を実現していくことの一助となることを目指したものである(図表4)。

2日間のプログラムのなかで、参加したマネジャーが対話を通じて他者のストーリーに触れていくことで、囚われから解放されていき、改めて職場で新たな関係性を築いていくことに動機づく姿が多く見られる。「他者を引っ張るリーダーには自分ではなれないが、皆の横に立って共に歩むリーダーであることはできそうだ」——そんな感想が受講者から出ることがある。まさにこれは、マネジャーのなかでリーダーシップ観の転換が起きているといえるだろう。

研修後はマネジャーが職場で他者との関係性を変えていく対話をスタートすることになるわけだが、そこには難しさもはらんでいる。

マネジャー自身は研修で対話を経験し、その効力感をもっているが、職場のメンバーはそうでは

ない。いつもと違うマネジャーの様子に戸惑うこともあるだろう。必ずしも最初から対話がうまくいくわけではないが、マネジャーが他者のナラティブに目を向けてメンバーの話を傾聴するという態度は必ず伝わっていく。

実際の研修者の報告でも、「メンバーのこれからのキャリア展望については、これまであまり聞いてこなかったが、こちらが関心をもって聞くと本音を話してくれた」「これまでは、何か問題があると、言い訳に聞こえる報告が多かった。それはこちらが『こうあるべき』を押し付けていた部分もあったからだと思う。最近では、実はこういう状況になっていて……と自身の状況も含めてオープンに話してくれることが増えてきた」といったようなメンバーの変化が共有される。一つひとつは小さな変化かもしれないが、確実に関係性が変わるきっかけになっている^{*9}。

これまでのやり取りの積み重ねで生まれた関係性は、一朝一夕には変わらない。日々のやり取りを変えていくほかないが、その際に重要なのは小さな変化を観察し、意味づけ、継続していくことである。

そうして生まれた小さな兆しが、やがて大きなうねりとなって組織に変化を生み出すことを望んでやまない。

- *1 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2023)『RMS Message vol.69(2023年2月号)』
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/0000000069/>
- *2 石川淳(2016)『シェアード・リーダーシップチーム全員の影響力が職場を強くする』中央経済社。
- *3 Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2017) 『リーダーシップの探求—変化をもたらす理論と実践』(日向野幹也監訳、泉谷道子・丸山智子・安野舞子訳)早稲田大学出版部。
- *4 Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2017) 『最難関のリーダーシップ—変革をやり遂げる意志とスキル』(水上雅人訳)英治出版。
- *5 Kim, D. H. (2001) "What Is Your Organization's Core Theory of Success?" In *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*. Pegasus Communications.
- *6 宇田川元一(2019)『他者と働く—「わかりあえなさ」から始める組織論』NewsPicksパブリッシング。
- *7 やまだようこ(2006)『質的心理学とナラティブ研究の基礎概念—ナラティブ・ターンと物語的自己』『心理学評論』49(3), 436–463。
- *8 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2025)「対話×360度フィードバックによるリーダーシップ開発」。<https://www.recruit-ms.co.jp/service/pickup/ldp/>
- *9 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(2026)「対話と自己開示が生んだマネージャー層の変化—管理職研修で得られた手応えと可能性」。<https://www.recruit-ms.co.jp/casestudy/aid/0000000181/>



木越智彰(きこしともあき)

ビジネス系出版社にて書籍の編集・企画業務に携わった後、2009年にリクルートマネジメントソリューションズに入社。海外事業の立ち上げ・専属トレーナーのマネジメント業務を経験し、現在は研修の企画開発に従事。主にマネジメント領域・リーダーシップ開発領域を担当する。共著に『部下育成の教科書』(ダイヤモンド社)がある。

視点

「権限によらない リーダーシップ」で 管理職の負担を減らす

日向野幹也氏

共立女子大学 客員教授



text: 白谷輝英

過重な負荷を抱える管理職に対し、さらなるリーダーシップを発揮して組織をけん引してもらいたいという期待は、現実感に乏しい状況になっている。こうしたなかで注目されているのが、「権限によらないリーダーシップ」だ。この概念はマネジャーのリーダーシップ発揮をどう促すのか、第一人者である日向野幹也教授に聞いた。

私が、役職や権限をもたない人が周囲を巻き込み目標達成を目指す「権限によらないリーダーシップ」に基づく教育を始めたのは、2006年のことです。この概念は、1990年代からアメリカを中心に研究・教育の場で急速に広まりましたが、日本では事情が異なりました。役職がない若手にもリーダーシップは発揮できると企業経営者や人事担当者に説明しても、その必要性を真剣に受け止められることはさほど多くなかったのです。

潮目が変わったのは2010年代前半でしょうか。まずはVUCAな業界で「権限によらないリーダーシップ」に強い関心が寄せられるようになり、続いてそれ以外の業界でも、人事担当者の間では認知率が向上。そしてそれから10年ほどたった今では、伝統ある日本企業でも上司に遠慮せず意見を述べる若手が増えています。

個人の権限や資質に関係なく リーダーシップを発揮してもらう

昔の日本企業では、リーダーシップの源泉を、組織上の権限やリーダー個人の資質に求めがちでした。つまり、役職が上で発言力がある、あるいはカリスマ性が高いなどの人だけが、リーダーシップを発揮できると考えられていたのです。しかしこれだと、環境変化にすぐ対応したり、ボトムアップでイノベーションを起こしたりすることが難しくなります。そこで、地位が高くなくてもリーダーシップを発揮できるようにするのが、「権限によらないリーダーシップ」のねらいです。

似通った概念に、メリーランド大学名誉教授であるスーザン・R・コミベズ氏が提唱した「関係性リーダーシップ」があります。これは、個人の能力や資質でリーダーシップが決まるという従来の考え方の代替案で、リーダーシップは個人と個人の関係性が決めると考えます。すなわち、人と人とのつながり方が重要になりますから、リーダーシップ開発をすると、個人のリーダーシップと組織のなかの関係性が同時に改善されるわけです。

「権限によらないリーダーシップ」や「関係性リー

ダーシップ」は、大きな権限をもたない人に、周囲を巻き込んで成果を上げる機会を与えます。そのため、特に若手からは前向きに受け入れられるでしょう。一方、管理職のなかには新たなリーダーシップ像にすんなりと適応するのが難しい人もいます。こうした層には、「若い人に命令するのではなく、彼らにリーダーシップを発揮してもらうことがあなたの新しい役割」と説得しましょう。そうして先入観をアップデートできれば、マネジメントの負担に悩む管理職自身も楽になるのです。

長距離を飛ぶ渡り鳥のように リーダー役を交代するスタイル

現代の管理職のなかには、古いリーダーシップ像にとらわれている人もいます。これは管理職が悪いのではなく、新たなリーダーシップを共有できない組織全体の責任です。この状態が続けば、板挟み状態の管理職はますます疲弊するでしょう。

そうした悩める管理職に伝えたいのが、「雁行(がんこう)」という言葉です。これは、渡り鳥の雁が集団で移動するとき、前を飛ぶ雁の後ろに生じた上昇気流を効率良く利用しようとして、群れが斜め一列の編隊を組むことです。特定のリーダーが群れを率いるのではなく、複数の雁が先頭を交代して互いの体力を温存し、群れ全体で長距離を渡るのです。この、リーダーという立場が固定されることなく入れ替わりながら組織を機能させるスタイルは、まさに「権限によらないリーダーシップ」と同じではないでしょうか。

雁行型の組織を社内に定着させるには、特定の部門で成功モデルを作って横展開するのがいいでしょう。良い効果が出て組織がV字回復したら、他部門にも強いインパクトを与えられ、普及が加速しやすいからです。

権限によらないリーダーシップには 心理的安全性が重要

「権限によらないリーダーシップ」が機能し、成果

につながっているかどうかは、現場からのトラブル報告率や業務改善提案件数、社員定着率といった指標で類推できます。また、これらの指標が改善されていることで、メンバーの心理的安全性が向上しているということも間接的に確認できるでしょう。

私は大学でリーダーシップ教育を行う際にも、心理的安全性の確保を心がけます。講座には教員と学生の他に前年の受講生から選ばれたTAと呼ばれる支援役がいて、時に授業の改善提案などを出します。TAは学生ですから提案のなかには的外れなものもありますが、私や教員は絶対に否定せず、励ましたり一緒に考えたりします。また、定期的な食事会などで学生との関係性を深めずし、授業終了後の振り返り会でも関係性にフォーカスしています。そうして心理的安全性を確保しつつ、学生のプログラム改善の意欲を高めるのです。

こうした考え方は、企業でも十分応用できるでしょう。組織の問題を明らかにするため360度サーベイなどの手法を活用することが一般的になりましたが、心理的安全性なしで実施しても有意義なフィードバックなど期待できません。まずは管理職とメンバーの双方にリーダーシップ教育を行い、組織全体に心理的安全性を作り出してから、360度サーベイを導入する。あるいは、心理的安全性が確保された関係性でのみフィードバックを交換し、遠い関係性からのフィードバック交換は後回しにするなどの工夫が考えられるでしょう。

心理的安全性を確保することで、「権限によらないリーダーシップ」を発揮しやすくなります。一見、即効性がないように見えたり、継続的支援が必要のために手離れが悪く見えたりするかもしれませんが、「急がば回れ」で、経営層や人事にはこれらの同時遂行が求められるのです。

日向野幹也(ひがのみきなり)

1978年東京大学経済学部卒業。1983年同大学大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士(東京大学)。東京都立大学教授、立教大学教授、早稲田大学教授を経て、現職。専攻はリーダーシップ開発論。著書に『高校生からのリーダーシップ入門』(ちくまプリマー新書)、『権限によらないリーダーシップで組織が変わる』(ちくま新書)、『大学教育アントレプレナーシップ』(ナカニシヤ出版)。

組織行動研究所・測定技術研究所からの発信をまとめました。
ご関心のある分野から、ご覧いただければ幸いです。

組織行動研究所セミナー開催予定

今後の組織行動研究所セミナーの開催予定をお知らせいたします。開催日が近くなりましたら、下記ページに詳細・お申し込みのご案内が掲載されます。ご関心のあるテーマがありましたらぜひURLをチェックしてみてください。

■ 企業の変化適応とキャリア自律の接点

2026年10月9日(金)15:00～(無料オンラインセミナー)

■ 働くモチベーションを高める評価・報酬のあり方

2027年1月21日(木)15:00～(無料オンラインセミナー)

「無料セミナー・イベント」のご案内ページ

https://www.recruit-ms.co.jp/seminar/?adid=se260616r2&cp1=se260616r2&utm_source=semailmagazine&utm_medium=email&utm_campaign=260616r2

研究レポートを発信しています

■ 定年後のトランジションに関する調査研究 1

定年後の幸福感を高めるものは何か — 就労や社会活動、自己有用感、人とのつながりが与える影響の検討

本研究では、定年退職後のシニアを対象に、就労・社会活動が幸福感に与える影響を確認しました。「サクセスフルエイジング（うまく歳を重ねること）」の観点から検証した結果、就労・社会活動ともに幸福感を高める効果があり、その背景には「自分が役に立っているという実感」と「人とのつながり」が影響していました。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001583/

■ 定年後のトランジションに関する調査研究 2

定年前の働き方が、定年後の適応を左右する — 5年以内に定年退職した13名へのインタビュー調査より

前レポートでは就労・社会活動が幸福感を高める一方、つながりや自己有用感のない就労はかえって幸福感を下げる可能性を示唆しました。本レポートのインタビュー調査では、定年後の適応は定年を境に突然始まるのではなく、定年前からの働き方や人間関係の築き方と深く関わっていることが明らかになりました。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001589/

学会で論文を発表しています

■ 機械学習による適応型テストの不正行為検出条件の検討

試験における不正行為は、倫理的問題だけでなく、テストの妥当性にも悪影響を及ぼす。不正行為の検出技術は、テスト運用において不可欠である。本研究では、複数の説明変数を用いた機械学習手法を適用し、試験問題を事前に入手して不正をした受験者を検出するシミュレーションを行った。検証の結果、項目漏洩割合等の不正状況によって検出効果が異なること、不正行為者によって各説明変数の貢献度が異なることが確認された。（行動計量学、52(1)、19-39.）

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000266/>

■ Instability of based on fictitious belief: an experiment with artificial supernatural punishment.

本研究では、「協力しない者は罰を受けやすい」という信念（人工的超自然的罰；ASP）が集団協力を促進するかを実験的枠組で検証した。ASP 教示は序盤の協力を高めたが効果は持続せず、最終的な協力水準は条件間で有意差が見られなかった。この知見は、組織的制度に基づかない動機づけには限界があり、協力行動を持続させる仕組みづくりの必要性を示唆している。（Scientific Report 誌）

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000265/>

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

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.82
企業の変化適応と
キャリア自律の接点
(2026年5月発行)

【Message from Top】

春田 真氏
(株式会社エクサウィザーズ 代表取締役社長 CEO)

【特集1】

企業の変化適応とキャリア自律の接点

▶ レビュー

個人の適応と組織の適応は結びつけるべきか
— 個人の適応と組織の適応を連動、対立、独立の
視点から考える

▶ 視点

・菊澤研宗氏 (慶應義塾大学／城西大学大学院)
・藤波美帆氏 (千葉経済大学)
・古田克利氏 (法政大学大学院)

▶ 事例

・佐藤秀明氏 (NEC ライフキャリア株式会社)
・曾山哲人氏 (株式会社サイバーエージェント)

▶ 調査報告

個人のキャリア自律と組織主導のリソースシフトは
両立するのか
— 人事が回答する配置・異動とキャリア自律支援の実態

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

君島康昭氏・野田陽平氏 (三菱UFJ信託銀行株式会社)

【特集2】

新卒採用における採用CX (候補者体験) とは



vol.81
「持続可能な管理職」
という考え方
(2026年2月発行)

【Message from Top】

小林亮介氏
(HLAB 創業者)

【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

・池田 浩氏 (九州大学大学院)
・鈴木智気氏 (金沢大学)
・坂爪洋美氏 (法政大学)

▶ 事例

・長久良子氏 (株式会社リコー)
・原田信也氏・高柳麻紀氏・後藤久美子氏
(株式会社丸井グループ)

▶ 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

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

住友生命保険相互会社

【特集2】

可能性を拓く360度評価



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

vol.78

職場における
マッチョイズムの功罪

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

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 までご連絡ください。

次号予告

RMS Message 84

2026年11月 発行予定

次号は「HR帰属の視点で考える人事施策(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2026年8月発行 vol.83

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
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 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 角田貴美 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) Hi there (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

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80278320



A 8 0 2 7 8 3 2 0 A

RMS Message

83

モチベーションを支える評価・報酬のあり方

