

## 特集1

# マネジャーの 役割再考

「あれもこれも」からの脱却

### ▶レビュー

マネジャーの  
役割に関する理論的系譜  
～先行研究から見る  
マネジャーの役割100年史

### ▶視点

東京都立大学大学院 西村孝史氏

東京都立大学大学院 高尾義明氏

プレセナ・ストラテジック・  
パートナーズ 高田貴久氏

### ▶事例

富士通

セールスフォース・ドットコム

### ▶調査報告

601名のミドル・マネジャーに聞く  
「管理職の役割」実態調査

## 特集2

# 新価値創造リーダーを育てる 越境経験のデザイン

▶事例 東京海上日動火災保険

### Message from Top

キャディ

代表取締役 加藤勇志郎氏



### 特集 1

# マネジャーの役割再考 「あれもこれも」からの脱却

## PART 1 | レビュー

- 07 マネジャーの役割に関する理論的系譜  
～先行研究から見るマネジャーの役割 100 年史

## PART 2 | 視点

- 11 マネジャーは人材マネジメントと戦略推進の要  
西村孝史氏 東京都立大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 准教授
- 13 自分なりの意思で上や周りを動かせるマネジャーになろう  
高尾義明氏 東京都立大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 教授
- 16 不確実な時代には仮説思考が重要性を増す  
高田貴久氏 株式会社ブレセナ・ストラテジック・パートナーズ 代表取締役社長 グローバル CEO

## PART 3 | 事例

- 19 富士通  
職場から抽出した優れたマネジメントを全体に広める
- 21 セールスフォース・ドットコム  
社員の意識を統一し働きがい高めれば最小の管理で済む

## PART 4 | 調査報告

- 23 601 名のミドル・マネジャーに聞く「管理職の役割」実態調査

## | 総括

- 31 マネジャーが本来の仕事を取り戻すために、私たちができること

## 特集2

# 37 新価値創造リーダーを育てる 越境経験のデザイン

43 事例 越境学習の成果を豊かにするには人事の伴走が不可欠  
東京海上日動火災保険

## 連載

01 **Message from Top** 社会を変えるリーダー  
テクノロジーの力で製造業の  
「調達」をアップデート  
キャディ株式会社  
代表取締役 加藤勇志郎氏



33 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

[連載・第4回]

マネジャーがいない会社の組織デザイン

河西 遼氏 株式会社ネットプロテクションズ 人事総務グループ シニアHRパートナー



45 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第11回]

アナリティクスを人事の現場に普及させたい

山田隆史氏 スタートツリー株式会社 代表取締役



47 Information

# MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

テクノロジーの力で  
製造業の「調達」をアップデート

キャデイ株式会社  
代表取締役

加藤勇志郎氏



国内だけで120兆円もの規模があるにもかかわらず、100年以上イノベーションから取り残されていたのが製造業の「調達」だ。

なかでもキャディが手がけるのは、少量多品種の直接材。発注者・受注者の双方が抱える課題を、画期的なプラットフォームで解決する。

text: 曲沼美恵 photo: 山崎祥和

江戸時代、幕府の米蔵があったことにちなんでその名がついたという台東区蔵前。昔ながらの間屋街でもあるこの街には、今なお多くの職人が暮らしている。近くを隅田川が流れ、その向こうには東京スカイツリーが見える。倉庫をリノベーションしたカフェや雑貨店も立ち並び、近年は「東京のブルックリン」とも呼ばれている。

そんな伝統とモダンが共存する下町に東京本社を構えるのが、キャディだ。2017年11月に創業したばかりの注目のベンチャー企業である。

製造業の工程は大きく、「設計」「調達」「製造」「販売」の4つに分けられる。「このうち調達は日本で120兆円くらいの規模があるにもかかわらず、100年以上イノベーションが起きていない分野でした」と、代表取締役の加藤勇志郎氏は語る。

キャディはこの未開拓の分野にテクノロジーを持ち込み、これまでにない画期的な受発注プラットフォームを作った。

「扱っているのは、少量多品種の直接材です。具体的には、産業用機械や飛行機・電車・船などの輸送機器に使用する金属加工品など。電車を例にとると、1両あたり約3万点の部品が使用されています。そのほとんどは特注品で、メーカーは毎回、つきあいのある町工場に相見積もりをとり、条件の合う工場を選んで発注をかけていました」

3万点もの部品に関して複数の見積もりをとり、

最適な加工会社を選択するのはほぼ不可能だろう。しかしキャディのシステムを使えば、それが一瞬でできてしまうという。いったいどういう仕組みなのだろうか――。

### 約300の町工場をネットワーク化

キャディは全国の加工会社から設備や人員などに関するデータを集め、ヒアリングをし、取引の実績も加味しながら、どの工場にどんな機械があり、何をどれくらいのスピードと品質で作れるかをデータベース化している。町工場に部品を発注したいメーカーは、キャディのシステムに図面データなどをアップロード。すると機械が自動で見積もりを計算し、最適な工場を選び出してくれる。「キャディの名前で見積もりを出し、契約が成立すればキャディの名前で町工場に発注をかけ、最終的な品質の責任もキャディが負います。部品ごとの原価を把握しているため、赤字発注はしません。部品を加工する町工場は下請けではなく、パートナーという位置づけです」

取引のある企業数は、発注者側が約5000社で受注者側が約300社。システムの利用料はとらず、発注者に提示した金額とパートナーである町工場から部品を仕入れた差額を、マージンとして得ている。

全国にある町工場は、板金だけで2万社にも上るという。発注者側にとっては調達にかかる業務

を効率化できるほか、より多くの候補から最適な工場を見つけ出せるため、結果的に調達コストも下がるなどのメリットがある。そればかりではない。「従来の仕組みは受注者側にとっても、負の側面が大きかった」と加藤氏は語る。

小規模事業者が多い町工場では売上を1社に依存するケースも多く、経営が不安定。取引先から言われたものをすべてこなそうとするため、必ずしも自分たちの得意なものを作っているとは限らなかった。「町工場の9割は、従業員9人以下です。多くは営業を終えた後、社長自身が夜遅くまでかけて見積もりを作成していますが、ほとんどが相見積もりのため、実際に受注につながるのは2割程度しかありません。キャディのシステムを使えば無駄な見積もりに費やす時間を有効活用できるほか、少ない取引先に依存しすぎることなく、得意な部品の加工に特化できます」

### 影響力の大きなフィールドで起業したい

根っからの社会起業家とは少し違う。中学高校時代は、勉強そっちのけで音楽に熱中していたこともある。レーベルに所属したりCDも出したりするほどだったが、東京大学に入るための受験勉強に集中するうちに、音楽への熱は冷めていった。「人を動かす力があるという意味で、音楽には魅力を感じていました。ただし、向き不向きでいえばビジネスの方が向いていると思います」

大学へ入るとスタートアップでインターンシップをしたり、自分で事業を起こしたりするなど、ビジネスの魅力に取りつかれていった。

「音楽は一芸の世界。平均して90点とれる人よりも、どこかで900点、1000点とれる人がブレークスルーする。一方でビジネスは総合格闘技に近く、売る力や作る力などさまざまな力が必要で、それを組織的に解決していくのが面白いと感じました」

どうせビジネスをするのなら、より多くの人が

困っている課題で、かつその人の経営や人生に関わるような深い課題、この2つが関係するマーケットで仕事をしたかった。結果的にそれは社会課題と呼ばれるが、そのような課題を解決したくて起業したというよりも、「変えたことによるインパクトがより大きなフィールドで仕事をしたい」という気持ちの方が強かった。

学生時代の加藤氏には、それがどんなフィールドなのかまでは分からなかった。産業をもっと深く知らなくてはと思い、2014年、新卒でマッキンゼー・アンド・カンパニーに就職した。

### 「目線を上げろ」と言われ続けた

マッキンゼーに入社した時点で、決めていたことがある。それは「3年でインパクトを出し、辞めても誰もが称賛してくれる人になる」ということ。さまざまな業界の戦略やセールスなども見た上で、やはり調達が一番の大きな課題だと感じた。金額の規模が大きく、課題がグローバルで共通しているのも、この分野で起業しようと決めた理由だ。

グローバルなチームで動いた経験は、今も生きている。あるプロジェクトにアサインされた際、リーダーの1人は、スタンフォード大学時代に大統領のゴーストライターをやっていた人物だった。もう1人は、アメリカ海軍の特殊部隊のマネジャーをやっていた人物。

「とにかく目線を上げろ、とひたすら言われ続けた。ゴーストライターは、大統領になったつもりで書く。海軍のマネジャーだった人には、よく車を例に出して、『ドライバーはお前だ』と言われました。『助手席に座っているんじゃない!』と」

徹底して叩き込まれたのは、2つ上の目線をもつことだ。

「会社を経営するようになってからも、このことは常に意識しています。50人、100人規模の会社でも、500人、1000人の組織を動かすつもりで、経営

多くの人や経営に  
深く関わる課題を  
解決したい



加藤勇志郎（かとうゆうしろう）

1991年、東京都生まれ。東京大学経済学部卒業後、2014年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2016年、マネジャーに就任。日本・中国・アメリカ・オランダなどグローバルで製造業企業を支援するプロジェクトをリード。2017年11月、キャディを創業。

者としてどう意思決定するかを考える」

強烈な2人のリーダーに鍛えられ、入社2年半でマネジャーに昇進。日本・中国・アメリカ・オランダなど、グローバルな領域で多方面から製造業を支援するプロジェクトをリードし、3年半でマッキンゼーを退社した。

### 目指す頂を全員で共有する

創業から3年目を迎え、キャディは現在、50人規模から100人規模の会社へ成長しようとしている。「組織マネジメントは、コンサルティング会社にいてもなかなか学べないことの1つだ」と言う。大事にしているのは、目指す頂を全員で共有すること。スキルがあっても、目指す頂を共有できない人は採用しない。

「キャディが目指す10年後、30年後と社員が目指す10年後、30年後をすり合わせたときに、将来こうなっていたいから逆算して今これをやっているというのが見えるようにしたい。目の前のことに力を注いでいても、それが何につながっているのかが分からないと、何のために仕事をしているのかが分からなくなってしまいます。先々の視点をもてる活動を積極的にしていますし、中間層のリーダー

にもそれは大事にしてもらっています」

事業を成長させるには尖った人材が必要だ。一方で、尖った人材を集めると組織がバラバラになってしまいがち。尖った人材を集めつつ組織としての一体感をもって進むためには目指す頂を全員で共有することが重要であり、それがあると組織のマネジメントはしやすくなる、と感じている。

「学生時代にアイスホッケー部の副将をしていました。体育会の目標はシンプルで、優勝することです。ただし試合に勝つことがすべてではない。何のためにチームに所属しているのかの理由は、人それぞれ違います。優勝したくてここにいるのか、心身を鍛えたいのか、ただ単にアイスホッケーが好きなのか、仲間と一緒にいるのが楽しいのか。メンバーから話を聞き、それに合わせてできるだけ個別に対応することを心がけていました」

ビジネスも同じだ。売上や利益を上げることは大事だが、それがすべてではないだろう。会社のミッションと自分が本当に成し遂げたいことが紐付いたとき、人はもてる力を十分に発揮できる。モノづくり産業のポテンシャルを解放するという壮大なミッションを実現するため、加藤氏は社員や取引先に夢を語り続ける。

# マネジャーの 役割再考

「あれもこれも」からの脱却

「ミドル・マネジャーの仕事が大変になった」という声をよく聞く。それは、管理職自身からの声でもあるし、企業人事担当者からの声でもある。

要因は複合的である。勤務形態の多様化やテレワークなどに伴う業務管理の変化、さまざまな価値観やキャリア展望をもつ部下への個別対応、変革やイノベーションの促進を企図した自律的で創造的な職場への改革など、ミドル・マネジャーは「あれもこれも」解決することを期待されている。一方で、残業時間の削減のしわ寄せがミドル・マネジャーにきており、とにかく時間が足りない。

一部の企業ではミドル・マネジャーを廃した、フラッ

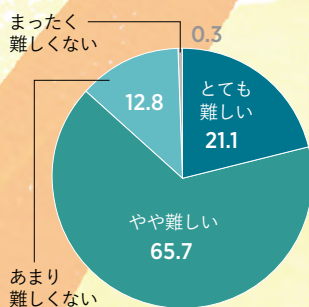
トな組織に挑戦する動きも出ているものの、多くの企業では、依然として、働き方改革を推進し、従業員の多様性を生かし、変革やイノベーションを生み出す鍵となるのは、ミドル・マネジャーである。ミドル・マネジャーが、本来のすべき重要な仕事に集中するには何が必要か、疲弊することなくやりがいをもってマネジメントに取り組むにはどうすればいいのか。それは、到底ミドル・マネジャーの努力や献身だけで実現できることなく、組織ぐるみで考え、対策する必要がある重要な問題だ。本特集をとおして、みなさんと考えていきたい。

(編集部)

## マネジャー業務の 時間配分を変える難しさ

管理職としての業務における、時間のかけ方を変えることはどの程度難しいことですか。

〈n=601／％〉



## マネジャーとして減らしたい業務、増やしたい業務

プレイヤーとしての時間はできるだけ減らし、部下にいろいろな経験をさせたい。将来を考えると、部下の育成につながる (企画・事務/45歳)

リーダーの力量不足、あるいは時短のための時間不足により生じている業務フォローの時間を減らしたい (開発/40歳)

ペーパーレスや電子承認を進めて伝票チェックや捺印作業を減らしたい (企画・事務/49歳)

トラブル対応にかかる時間を減らし、方針の策定と部下育成にかかる時間を増やしたい (開発/55歳)

離職率を下げ人材教育に費やす時間を減らしたい (営業・販売/35歳)

週に1度ある本社での会議を隔週に減らしてほしい (営業・販売/52歳)

(グラフ、コメントは本誌P23～「ミドル・マネジャーの役割に関する実態調査」より)

# マネジャーの役割に関する理論的系譜

## ～先行研究から見るマネジャーの役割100年史

マネジャーの役割とは何か。100年前からマネジャーの役割は議論されてきた。

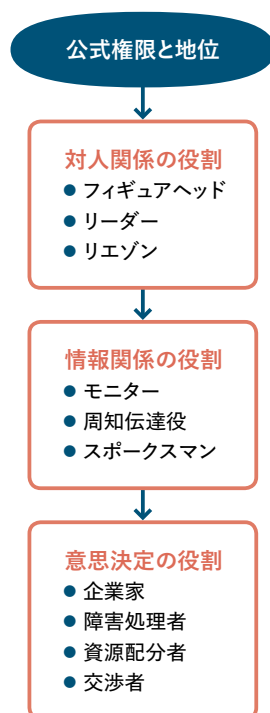
本稿では、マネジャーの役割に関する過去の先行研究を俯瞰し、

マネジャーはどのような役割を担っているべきなのか、今後のあり得る姿を考える材料を提供していく。

### 経営学黎明期における マネジャーの役割

経営学の黎明期から、マネジャーの役割は議論されている。その代表がファヨールの管理の5つの要素である。ファヨールは、マネジャーの仕事を「計画」「組織」「命令」「調整」「統制」と置いた<sup>\*1</sup>。何をするのかを決め（計画）、そのための組織化を行い（組織）、その組織を動かし（命令）、関連する業務と折り合いをつけ（調整）、結果としてどうだったのかと振り返る（統制）こ

図表1 マネジャーの役割（1993年）



出所：ヘンリー・ミンツバーグ（1993）  
『マネジャーの仕事』<sup>\*10</sup>より作成

とがマネジャーの仕事とした。この5つの要素は、現代にも通じる考え方であり、マネジャーの役割を考える原点になる。

ファヨールの概念は、その後、バーナードやドラッカーなどの経営学の始祖に影響を与えた。日本の経営者に多大な影響を与えたドラッカーは、その著作の随所でマネジャーの役割や仕事に言及をしている。例えば、日本でベストセラーになった『マネジメント【エッセンシャル版】基本と原則』においては、マネジャーには5つの仕事があると説いている。「目標を設定する」「組織する」「動機づけとコミュニケーションを図る」「評価測定をする」「人材を開発する」の5つである<sup>\*2</sup>。ファヨールの影響を受けているが、時代に応じてアップデートされていることが分かる。

### リーダーシップ研究 からの知見

リーダーシップの研究も経営学と共に発達していったが、マネジャーの役割を考える際におおいに参考になる。

リーダーの行動特性の研究は、1950年代ごろから行われ始めた。代表的な研究として、オハイオ州立大学の研究が挙げられるが、リーダーの行動特性として、そこで明らかになったのが「構造づくり」と「配慮」であった<sup>\*3</sup>。「構造づくり」とは課題達成に向けての動きであり、「配慮」とはメンバーと良好な

人間関係を構築する動きである。「構造づくり」と「配慮」両方が高いレベルで行動できていることが、成果を上げるリーダーであることが、その後の研究で支持されている<sup>\*4</sup>。

ミシガン大学の研究者による研究も、リーダー行動に注目した研究の代表である。高業績リーダーと低業績リーダーの行動を比較して、以下のような知見が得られている。低業績リーダーは、決められた方法で、詳細な指示を出し、メンバーをコントロールし、処罰的な態度で接する傾向がある。一方で、高業績リーダーは、メンバーの自主性を重んじ、目標は明らかにするものの、やり方はメンバーに任せ、支援的な態度で接する傾向があった<sup>\*5</sup>。ただし、メンバーに対する支援的な態度は、リーダーの上方影響力が高いときにはポジティブな効果をもつが、上方影響力が次如している場合にはマイナス効果を生む<sup>\*6</sup>。つまり、メンバーの意見や不満をちゃんと聞くのだから、その解決に向けて、リーダーの上司（リーダーが課長の場合は部長）に対して訴え、上司からのサポートが得られないとしたら、メンバーは「いろいろと聞いてくれるけど、解決できない」と、かえって不満を募らせることになる。

その後、リーダー行動の有効性は、メンバーの習熟度や主体性、あるいは置かれている環境に依存することが明らかになっていった。例えば、ハイフェッツは、「技術的挑戦」と「適応的挑戦」の

2つの状況を設定した\*7。「技術的挑戦」の場合、リーダーは解決方法を知っており、メンバーに対して適切な指示をすることで問題解決を図ることができる。一方で、「適応的挑戦」の場合、リーダーも解決方法が分からないという状況である。そのような状況では、リーダーはメンバーと共に課題に対応していく必要がある。メンバーからのアイデアを積極的に引き出し、メンバーとの相互作用で課題に対処していく行動が求められる。

### 管理者行動論 からの展開

リーダーの行動特性の研究と同様に、1950年代から管理者の行動についても調査研究が行われていた。初期の代表的な研究は、管理者の実態に関してデータ収集を行った、カールソンの研究\*8とスチュワートの研究\*9である。そこでは、以下のことを明らかにした。「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」と。

ここでの驚きは、50年以上も前から、マネジャーは忙しかったということである。業績を上げるためには、新しい情報を獲得する行動を好み、より多くの仕事を引き受ける。マネジャーの仕事は、職務がはっきりしたものではなく、責任を果たすためには、なんでもやってしまうという事実である。

その後、管理者行動の研究は、ミンツバーグに受け継がれていく。ミンツバーグは、5人の経営者に密着して観察し、その特徴を捉えていった。その特徴は、初期の研究と同様、活動は多様

図表2 管理者行動の上位次元と下位次元

|                     |                     |                      |         |
|---------------------|---------------------|----------------------|---------|
| 広義の人間指向の<br>リーダー行動  | ● 配慮                | ● 信頼蓄積               | ● 育成    |
| 広義のタスク指向の<br>リーダー行動 | ● 達成圧力<br>● モデリング促進 | ● 戦略的課題の提示<br>● 方針伝達 | ● 緊張醸成  |
| 対外的活動               | ● 連動性活用             | ● 革新的試行              | ● 連動性創出 |

出所：金井壽宏（1991）『変革型モデルの探求－戦略・革新指向の管理者行動』\*12より作成

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であった。このような研究成果をもとに、マネジャーの仕事は3領域10の役割（図表1）にまとめた\*10。

### 日本での研究

日本でもリーダー研究、マネジャー研究は進められていった。米国のリーダー研究を引き継ぎ、1970年代には、三隅によるPM理論が展開された\*11。業績達成行動であるP行動、集団を維持・管理するためのM行動。リーダーとしての有効性を発揮するためには、どちらの行動も必要である。日米問わず、リーダー行動として、業績の側面と人間的な側面、どちらも重要であることが示された。

金井は、リーダーシップ論と管理者行動論を融合して、戦略・革新指向のマネジャーの研究を進めた。47社1231名のマネジャーの行動調査をもとに、因子分析を行い、3つの上位次元と下位の11次元を導き出した\*12（図表2）。最初の2つの上位次元は、リーダー行動のPM理論と共通する。注目すべきところは、3つめの上位次元「対外的活動」である。マネジャーの役割は、単に自部署に閉じているものではなく、自

部署を超えて活動していることを、日本の調査でも明らかにした。

白石は、1030名の課長、691名の部長、1545名の部下のデータを用いて、マネジャーの役割に関して、因子分析を行った結果、6因子を確認した\*13。「部下マネジメント」「組織マネジメント」「例外処理」「資源マネジメント」「情報マネジメント」「その他」である。最初の2つは、リーダーシップの二次元と共通するものであり、3つめから6つめを白石は付随的役割として扱った。また、因子分析の要素として除外したのだが、マネジャーが実務を行う「プレイヤー」という役割を、研究材料として扱った。

### プレイヤー業務を行う マネジャー

マネジャーの役割を再考する上で、「プレイングマネジャー」に関して、触れておく必要がある。プレイングマネジャーについては、2000年代の初めから扱われるようになった\*14。近年、プレイング比率は増えており、現在、ほとんどのマネジャーはプレイヤーの役割を担っている\*15。その現象は、日本だけでなく、米国や中国でも同様であり\*16、マネジャーが実務を行うことが万国共通になってきたといえる。問題は、実務の比重が高くなれば、本来行

うはずの管理業務が疎かになっていくことにある。

プレイヤー業務を行う理由は、「業務量が多い」「メンバーの力量が不足」という理由が多い<sup>\*15</sup>。業績の責任を負う現場のマネジャーの苦悩がうかがえるが、本来、マネジャーが行う業務なのかと疑問が残る。メンバーを動かすためのパワーの源泉としての「実務ができる」という理由が背後にあると推測できる。一方で、現場感覚を失わないことや社外の顔として動かなければならないことなど、必要なプレイヤー業務もあると考えられる。

### 最低限に必要なこと、そして環境という視点

ミンツバークは、その後、2000年代に入って、再度、マネジャーの研究を始めた。29人のマネジャーに密着し、観察し、話を聞き、日誌に目を通して、マネジャーの活動実態を把握した。また、同時に過去の文献のレビューを行い、マネジャーの役割を再設定した

(図表3)<sup>\*17</sup>。

このリストを見ると、マネジャーの役割は多岐にわたっており、このような活動をすべて行おうとすれば、忙しいのは当然になる。実際、マネジャーは、裁量が大きく、自分の業績を上げるための仕事をなんでも取り込もうとしているように見える。そういう熱心な人であるからこそ、マネジャーに昇進したともいえる。

マネジャーの役割は、際限がない。部下育成ひとつとっても、「信頼構築」「部下の特徴理解」「仕事のアサイン」「期待の通知」「進捗管理」「フィードバック」「リフレクション」「Off-JT 機会の提供」などと領域は広い(図表4)<sup>\*18</sup>。

以上のようなことを考えると、際限がないマネジャーの仕事のうち、最低限何が必要かという視点が必要になる。単にマネジャーが何をやっているのかという視点ではなく、優秀なマネジャーが何をやっているのかという視点が、重要である。

そういう観点で見ていくと、ルーサンズらが行った、248名のマネジャー

を観察した研究が参考になる<sup>\*19</sup>。マネジャーの仕事は、「計画・コントロール関連」「ルーティン・コミュニケーション」「チーム内の対人関連」「ネットワーキング」の4つのカテゴリーに分けられるのだが、成果を上げるマネジャーとそうでないマネジャーの行動の差は、「ネットワーキング」にあった。リーダーの上方影響力の話とつながる。

最近では、アマビールらが行った、3業界、7企業、238人に対する1万2000の日誌調査による研究が参考になる<sup>\*20</sup>。アマビールらは、メンバーの生産性ならびに創造性が、メンバーのインナーワークライフと相関があることを発見した。インナーワークライフとは、ポジティブな感情、内発的モチベーション、そして仲間や仕事内容に対する認識の高まりである。インナーワークライフを高めるためのマネジャーの仕事で、最も重要なことは「進捗のサポート」である。日々の小さな仕事の進捗がインナーワークライフを高め、業績を高めることになる。「進捗のサポート」は、マネジャーの役割の「人間指向」と「タスク指向」の接点にあたる。つまり、タスクの管理でもあるが、メンバーの心情に寄り添う行動でもある。

加えて、マネジャーの役割を考えるにあたって、今後の環境を考慮すべきである。「他部署との連携(タスク依存性)」と業務遂行上の「不十分な情報(タスク不確実性)」はより高まると考えられる。

「タスク依存性」が高い職場では、マネジャーの「対外活動」がキーになる。自部署だけではなく、上司や他部署や社外の関係者を巻き込む動きが役割として求められる<sup>\*12</sup>。そして、「タスク不確実性」が高い職場は、ハイフェッツが言うところの「適応的挑戦」という状況にあたり、心理的安全性を確保し、メン

図表3 マネジャーの役割(2011年)

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

出所:ヘンリー・ミンツバーク(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』<sup>\*17</sup>より作成

図表4 部下育成行動に関するマネジャーの役割

|             |             | Heslin (2006) | 毛呂・松井 (2009)               | 毛呂 (2010) | 松尾 (2013) | 松尾 (2014)        | 中竹 (2014)             | 中原 (2017) |
|-------------|-------------|---------------|----------------------------|-----------|-----------|------------------|-----------------------|-----------|
| 方向を<br>合わせる | 部下を理解する     |               | 部下理解<br>(過去・現在・将来)         |           |           |                  | スタイル(らしさ)の<br>把握      |           |
|             | 期待を明確にする    |               |                            |           |           | 育成計画を立てる         |                       |           |
|             | 対話する        |               |                            |           |           |                  |                       |           |
| アサインする      | 仕事を割り当てる    |               | 挑戦性の向上<br>場の提供<br>(長所を伸ばす) | 挑戦的成長促進   |           | 目標のストレッチ         | スタイル(らしさ)の<br>反映      | 挑戦空間を促す   |
|             | 仕事を任せる      |               | 方針・情報の共有                   |           |           |                  |                       |           |
|             |             |               | 明確な指示                      |           |           |                  |                       |           |
|             |             |               | 仕事の意味づけ                    | 展望・意味づけ   |           | 仕事の意味理解<br>支援    |                       |           |
| フォローする      |             |               | 動機づけ                       | 仕事の委任     |           |                  |                       | 期待通知      |
|             | 進捗を把握する     |               |                            |           |           | 進捗のモニタリング        |                       |           |
|             | 教える         | 具体的な指導        | 明確な指示                      |           |           |                  |                       | 業務支援      |
|             | 見せる         |               |                            | 役割モデル提示   |           |                  |                       |           |
|             | 見守る         |               |                            |           |           |                  | 困難に陥ったときの<br>支援を考えておく |           |
|             | 考えさせる       | ファシリテーション     |                            |           | 方法の改善     | 関心・価値観の<br>尊重    | 対処法をすり<br>合わせる        |           |
|             |             |               |                            |           | 共同的内省     | 自己内省の支援          |                       | 内省支援      |
|             | フィードバックする   |               |                            |           |           | ポジティブ<br>フィードバック |                       | 事実通知      |
|             |             |               |                            |           |           |                  |                       | 問題行動の腹落とし |
|             | 励ます         | 励まし           | 共感的に向き合う                   | 共感的態度     | 成長期待      |                  |                       | 精神支援      |
| 信頼関係を築く     | 職場環境をつくる    |               |                            | 快適環境創出    |           |                  |                       |           |
|             | Off-JTを活用する |               |                            |           |           |                  |                       |           |

出所:原著<sup>\*18</sup>をもとにリクルートマネジメントソリューションズが作成

バーの積極性を促すリーダーシップが必要とされるだろう<sup>\*7</sup>。

繰り返しになるが、マネジャーができることは際限なくある。そしてなんとか組織に貢献したいマネジャーは、

つい多くの活動を行ってしまう。プレイヤー業務を削減しようというのは、1つの方向としてあるが、プレイヤー業務の内容を精査しなければ、安易に削減できるものではない。それゆえ、マネジャーとして、何が最低限求められて

いるのかという視点は、役割を考える上で重要である。働き方改革の流れのなかで、際限がない役割に対して、本気で優先順位を考え、行動することが求められているといえよう。

(組織行動研究所 所長 古野庸一)

\*1 アンリ・フィヨール(1985)『産業ならびに一般の管理』山本安次郎訳 ダイアモンド社  
※本文中の記載はファヨールとしている  
\*2 ピーター・ドラッカー(2001)『マネジメント【エッセンシャル版】基本と原則』上田惇生編訳 ダイアモンド社  
\*3 Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957) A factorial study of the leader behavior descriptions. Leader behavior: Its description and measurement, 39-51.  
\*4 Stogdill, R. M. (1974) Handbook of leadership: A survey of theory and research. FreePress.  
\*5 Likert, R. (1961) New patterns of management. McGraw-Hill.  
\*6 Pelz, D. C. (1952) Influence: a key to effective leadership in the first-line supervisor. Personnel, 29.  
\*7 Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997) The work of leadership. Harvard business review, 75, 124-134.  
\*8 Carlson, S. (1951) Executive behaviour a study of the work load and the working methods of managing directors. Stockholm: Strömbergs.  
\*9 Stewart, R. (1967) Managers and their jobs. Macmillan.  
\*10 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  
\*11 三隅二不二(1978)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣  
\*12 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房  
\*13 白石久喜 (2008)ミドルマネジャーの役割再設計—役割コンフリクトの解消と役割分割の要諦 (ミドル人材のプレイクスルーを考える). Works Review, 3, 74-87.  
\*14 佐藤厚 (2004)中間管理職は不要になるのか. (特集 ここが知りたい労働研究;人

材の活用)日本労働研究雑誌, 525, 30-33.

\*15 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:リクルートマネジメントソリューションズ(2014) RMS Message vol.35  
\*16 久米功一 (2015)マネジャーの仕事配分は何で決まるのか—日本・アメリカ・中国の比較から Works Review, 10, 76-87.  
\*17 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』池村千秋訳 日経BP社  
\*18 Heslin, P. A., Vandewalle, D. O. N. & Latham, G. P. (2006) KEEN TO HELP? MANAGERS'IMPLICIT PERSON THEORIES AND THEIR SUBSEQUENT EMPLOYEE COACHING. Personnel psychology, 59(4), 871-902.;毛呂准子・松井豊(2009)上司による部下育成行動—研究動向と探索的検討—筑波大学心理学研究, 37, 59-67.;毛呂准子(2010)上司の部下育成行動とその影響要因. 産業・組織心理学研究, 23(2), 103-115.;松尾睦(2013)育て上手のマネジャーの指導方法—若手社員の問題行動とOJT (特集 人材育成とキャリア開発). 日本労働研究雑誌, 55(10), 40-53.;松尾睦(2014)経験から学ぶ能力を高める指導方法. 名古屋高等教育研究, (14), 257-276.;中竹竜二(2014)『自分で動ける 部下の育て方—期待マネジメント入門—耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術』ディスカヴァー・トゥエンティワン;中原淳(2017)『フィードバック入門』PHP研究所  
\*19 Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A. (1988) Real managers. Ballinger.  
\*20 テレサ・アムビール, スティーブン・クレイマー(2017)『マネジャーの最も大切な仕事—95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』中竹竜二監訳 樋口武志訳 英治出版

## マネジャーの役割を考える3つの視点



視点

1

ミドル・マネジャーの  
役割を考える

### マネジャーは 人材マネジメントと 戦略推進の要

西村孝史氏

東京都立大学 経済経営学部 経済経営学科  
経済学コース・経営学コース  
東京都立大学大学院 経営学研究科  
経営学専攻 准教授

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

多様な価値観をもつ部下への個別対応や働き方をめぐる環境変化への対応など、ミドル・マネジャーに求められる役割は年々、複雑になっている。そんななか、ミドル・マネジャーに求められる本質的な役割とは何か。東京都立大学大学院准教授の西村孝史氏に伺った。

人事管理では、働く人々の納得性を少しでも高めるため、公平性に配慮しながら個別管理も求められる場面が多くあります。この公平性と柔軟性は矛盾しがちです。相反する両者のバランスをとるには、人事管理の運用が鍵になります。2018年に発表された海外の研究結果<sup>\*1</sup>では、フィードバックの回数を同じにするなど、マネジャーが部下への扱いを等しくするときに処遇格差が受け入れられ、成果に結びつくことが明らかになっています。

このように、人事管理を生かすも殺すもマネジャー次第といえます。加えて最近ではリモートワーク、兼業・副業の増加、人工知能（AI）を使ったHRテックの発達、生産性向上へのプレッシャーなど、仕事の環境が大きく変化しています。人手不足も深刻化し、属性の多様化も進んでいます。マネ

ジャーに求められる役割は年々、複雑になり業務量も劇的に増えています。そのなかでこれまで以上に求められるのが、ここでは詳しく述べませんが、目標設定能力や1on1などで求められる説明責任能力、コーチングといった対人のソフトスキルです。

### 抜け落ちがちな 「長期性」へのインセンティブ

経営戦略や事業戦略は組織のメンバーを介して遂行され、その結果が組織業績に反映されます。一連のプロセスにおいて、組織の業績管理と個人のキャリアの双方を考える位置にあるマネジャーが果たす役割は大きく、マネジャーが人事制度を理解し施策を使いこなす（運用する）程度や、日々の行動や指導内容、組織を束ねる力量などがメンバーの行動に影響し、ひいては業績を左右します。組織の短期目標と、長期戦略や個人のキャリア開発という時間軸の異なる複数の課題を結びつけ解決していくことが、マネジャーの重要な役割です。

ところが、この短期と長期の課題を結びつける

仕掛けが、現状では弱いと言わざるを得ません。例えば「目標管理制度（MBO）」これは一人ひとりの達成すべきことを明確にし、個人と組織のベクトルを合わせ、最終的に個人の目標と組織の目標をリンクさせるための制度ですが、実際には半期や1年ごとなど目標設定のサイクルが短いことが多く、長期的な組織戦略と個人のキャリア開発を目標に織り込むには、別の仕組みが必要です。

例えば、「後継者が育たないと上がれない」といった仕組みです。こんな方法もあります。ある企業のサクセッションプランを手伝った際、3年後、5年後、5年後以降の昇格候補を3人ずつ挙げてもらいました。もし3つのステージでほぼ同じ名前が挙げられれば、その組織で人が育っていないことが分かります。後継者について考えることは、自部署で長期的な時間軸で人が育っているかを可視化し、管理職が認識する有効な手段でもあったと感じました。

昨今注目を集める1on1ミーティングにも期待がもてますが、ある企業の効果測定プロジェクトでの分析では、上司は中長期的な組織課題解決のために1on1を活用したいと考える一方、部下は業務遂行やキャリアに関する日々の悩みを相談したいなど期待にズレが見られ、課題が残っています。

### マネジャーになる インセンティブを組み込む

マネジャーの仕事が雪だるま的に増えるなか、官民間問わず「マネジャーになりたくない」という声を多く聞きます。過去約30年で管理職の部下の人数は半減しています<sup>\*2</sup>。これは、環境変化に対応するために仕事の単位が小さくなり、正社員ではなく非正社員の部下が増えていることを意味します。つまり、マネジャーになっても、1つの管掌範囲が小さくなり、かつてほどの成長実感は得られない可能性があります。仕事の難度が上がり、得られるものが少ないのであれば、マネジャーの魅力度が低下するのも仕方のないかもしれません。

報酬を上げて金銭的に苦勞に報いる方法はありませんが、報酬によるインセンティブに頼れば、より

高い報酬を求めて人材が流出するリスクも高まりますし、原資の確保が難しいのが現状です。階層をなくしたフラットな組織を志向する場合にも、マネジャーになるインセンティブの設計、管理スパンの増大と業務遂行のバランスは課題であり、そこにテクノロジーを介して管理スパンをこれまで以上に高められるのか、が今後の検討事項です。

### 部下に権限を委譲し プレイヤー化しない努力を

コミュニケーションの負荷がマネジャーに集中しすぎている、という問題もあるでしょう。その負荷を低減する方法の1つに心理的安全性があります。心理的安全性を高め、職場の同僚になんでも話せる環境を整えれば、メンバーの自発性が触発され、シェアド・リーダーシップが発揮されてマネジャーの負荷は減らせるかもしれません。しかし、なんでも言い合える環境は、心理的にストレスになり得ます。強い光（作用）にはそれだけ強い影（反作用）が生じることを理解しておくべきでしょう。

指揮命令系統の原則論でいえば、例外事項に対処するのがマネジャーの役割です。その負担を減らすには、部下に権限を委譲し、例外処理を減らした方がいいでしょう。ただし、レポートが上がったときには手遅れという事態も起こりかねません。未然に防ぐには、1on1によるこまめなコミュニケーションや「ふだんと違う」状態<sup>\*3</sup>を見抜く眼、それに代わる可視化・自動化の適切な活用も必要です。

プレイングマネジャー化するケースも増えていますが、本来担うべきマネジャーとしての仕事は手薄になります。人手不足などの理由からプレイヤーを兼任しなければならない場面が増えているのかもしれませんが、その場合、単に突発的なアクシデントで人が足りないのか、それとも人が育っていないのかを考え、根拠的な治療が必要です。そうしないと「余人を以てて代え難い」という理由の下でキャリアの塩漬けが起きてしまうからです。

人を育てる（あるいは人が育つ環境を構築する）のも、1つのスキルです。マネジャーのなかにも、

得意な人と苦手な人がいるでしょう。その場合、「育てる」業務をシェアするのも1つの方法です。シェアする候補は、非管理職の専門職社員です。もちろん「育成」業務がないからこそ専門職の道を選択しているかもしれませんが、組織的には彼ら彼女らの知識や技能はなんらかの方法で継承する必要があります。「育てる」業務の一部を彼ら彼女らに担ってもらえばマネジャーの負担も減らせ、彼ら彼女ら自身のキャリアの幅も広がります。一皮むけた経験という意味で、最初についた管理職の影響は大きいといわれています\*4。新任教育に関しても、育てるのが得意な人に最初は多くの新人を割り振ることを考えてもいいのではないのでしょうか。

最後に、マネジャー自身に考えてほしいのは、マネジャーの仕事で養われるスキルは、どんな組織でも共通して求められるポータブルなスキルだという点です。社内にそうした力を養う機会がなければ、兼業や副業などを通じて社外に求めてもいい。

マネジャーは業務激増の代名詞ではなく、人の育成に大きく携わる成長の伸びしろが大きい役職であると認識して、トライした方がいいと思います。

- \*1 Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M. & Morris, T. (2018) Line managers as paradox navigators in HRM implementation: Balancing consistency and individual responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203-233.
- \*2 西村孝史 (2013) HRM. *日本労働研究雑誌*, No.633, 46-49.
- \*3 小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社
- \*4 守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (2006) 事業経営者のキャリアと育成: 「BU 長のキャリア」 データベースの分析. 一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア』, 2, 31-52.

#### 西村孝史 (にしむらたかし)

株式会社日立製作所にて人事に従事後、2005年退職、進学。2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。博士(商学、一橋大学)。徳島大学、東京理科大学を経て2013年より現大学に勤務。専門は、人的資源管理論。最近の論文に「戦略的人的資源管理におけるミクロ的基礎の実証研究—2014-2018年度のJ1リーグデータの分析—」『組織科学』(2020年)。



#### 視点

経営組織論から見た  
これからのマネジャー

**自分なりの意志で  
上や周りを動かせる  
マネジャーになろう**

#### 高尾義明氏

東京都立大学 経済経営学部 経済経営学科  
経済学コース・経営学コース  
東京都立大学大学院 経営学研究科  
経営学専攻 教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

これからのミドル・マネジャーの役割を考える上で、組織における相互作用の観点は外せない。そこで、経営組織論に詳しい東京都立大学

の高尾義明氏に、現代日本のミドル・マネジャーはどのような状態にあるか、今後どう変わっていけばよいか、といったことを伺った。

先日、イノベーションをめぐるディスカッションの場で、次のような話になりました。「今こそ、日本のミドル・マネジャーは、自分なりのビジョンやコンセプトを示すことで部下の心理的安全を高め、イノベーション創出に向けて上司や上層部、他部署、社外などを動かすことが求められているのではないか。しかし、彼ら・彼女たちは、総じて自分なりの意志をもつことを苦手になっている」。そのとおりだと思うのです。そこで今回は、「自分なりの意志をもち、人を動かせるミドル・マネジャー」についてお話ししたいと思います。

### ミドル・アップダウン・マネジメントのすすめ

業種を問わずどの会社でも、資源やタスクの「相互依存性」がどんどん増えています。1つの組織で何かを完結できることは減っており、他組織とのさまざまな依存関係のなかでビジネスが成り立っています。当然、社内も状況は同じで、1部署だけで完結する業務は少なく、他部署との連携が欠かせない仕事が多いはず。社内外のタスクの相互依存性が高まっているのです。

こうした現状では、ミドル・マネジャーが意志をもっているかどうか、部署全体の働きを左右します。マネジャーが自分なりの意志をもっていなければ、上司や上層部の考えを過剰に付度しようしたり、周りの部署や社外の動きに翻弄されたりすることが起こってしまいます。もっといえば、業務の優先順位をつけることすら難しいはず。当然、そうしたマネジャーは部下の信頼を勝ち取ることでもできず、部署の働きを十分に高められないのです。

自分なりのビジョンやコンセプトをもって、組織を動かせるミドル・マネジャーを考える上で参考になるのが、野中郁次郎先生が『知識創造企業』（東洋経済新報社）で提唱した「ミドル・アップダウン・マネジメント」の概念です。

野中先生のみドル・アップダウン・モデルでは、トップは大きなビジョンや夢を描き、ミドルは第

一線社員が理解でき実行に移せるようなもっと具体的なコンセプトを創り出します。ミドル・マネジャーは、ビジネスの実情に精通する部下たちの情報を吸い上げて、その情報を有用な知識や概念枠組みに変えて部下たちに与えることで、自らの経験の意味を理解できるように彼らを助けるのです。そこには、トップのビジョンを単に現場に降ろしていくのでも、現場の情報を上に挙げていくだけでもない、それらを結びつけるべく知識創造するミドル自身の意志が強く感じられます。

### 問題はネットワークの弱体化や業務の繁忙にある

しかし、ミドル・アップダウン・マネジメントは決して簡単ではありません。また、実行するのはどんどん難しくなっています。そこには幾つかの理由が考えられます。

第一に、タスク依存性対処に活用できるネットワークが弱体化していることです。社内についていえば、かつては同期などの非公式なつながりを活用して、自分のもつコンセプトを形にするための調整の糸口がみつかったかもしれません。しかし、私の実感では、雇用の流動化などに伴って、非公式なつながりを豊富に有しているマネジャーは減っているように思います。社外とのつながりについても同様で、依存性への対処は難しくなる一方です。

第二に、こちらの方が本質的な理由かもしれませんが、ミドル・マネジャーが忙しいからです。昨今の日本のミドル・マネジャーの大部分はプレーイングマネジャーです。マネジメント業務だけでも大変なのに、プレイヤー業務も加わるわけで業務量は膨大です。さらに、最近は部下の成長支援業務がより重視されるようになるなど、ミドル・マネジャーの仕事はますます増えており、忙しくてミドル・アップダウン・マネジメントなどしていられない、というのが多くの本音でしょう。

こうした変化の結果として、上から降りてきた目標を細分化し、部署メンバーに割り振るだけに

なっているマネジャーが多いのが現状だと考えられます。

### プレイングマネジャーを減らすことが重要だ

私は、さらにもう1つ、ミドル・アップダウン・マネジメントを阻む根本的な問題があると捉えています。それは、「プレイヤーとして優秀な人材がミドル・マネジャーに昇格する伝統」です。優秀なプレイヤーが昇格する傾向は、日本に限ったことではありません。しかし、職務定義が明確でない日本では、プレイヤーとしての優秀さが、上司・部下・他部署などから信頼を得る上でより重要になっており、そのために優秀なプレイヤーが昇格する傾向がより強いと考えられます。

私は、日本企業にプレイングマネジャーが多い理由の1つは、この伝統にあると推測しています。プレイヤーとして優秀だった人ほど、プレイングマネジャーを担い、プレイヤーとしても結果を出したくなる誘惑が強いと思われるからです。もちろんプレイングマネジャーは組織が求めているものですが、実は多くのミドル・マネジャーにとってもリスクが低く安心なのです。

また、プレイングマネジャーであることでイノベーションの幅が狭まっている可能性もあります。既存の知識や技術にとらわれずに新しいやり方を追求する「探索」型のイノベーションがいつの間にか排除され、従来の延長線上の「深耕」型のイノベーションしか受け入れられないようになっていくかもしれません。

### 仕事経験のない部署の経験がマネジメントの専念につながる

この状況を改善するには、社内外の非公式なつながりを増やす仕組みを用意したりする必要があ

ります。何より、マネジャーの負担を減らすことが最も肝要だと思います。

また、プレイングマネジャーの比率を減らし、マネジメントに専念するマネジャーの比率を高める方策の1つとして、仕事経験のない部署のマネジメントを、マネジャーとしてのキャリアの初期に経験させることは有効かもしれません。

自分の経験知を頼れないため、マネジャーは自分の無知を認めざるを得ません。その結果として心理的安全性が高まることで、ミドル・アップダウン・マネジメントに求められる部下の意見の吸い上げが容易になる場合もあるでしょう。また、トップのビジョンをこれまでと違う方向から翻訳でき、新たなビジョンを生み出せるかもしれません。さらにいえば、部署や業務に詳しくないことで、常識にとらわれずに「探索」型のイノベーションに目を向けられる可能性もあります。言い換えれば、他部署出身者だからこそ、新たなコンセプトやビジョンを生み出し、自分なりの意志をもったマネジャーになれるかもしれないのです。

当然ながら、マネジャー全員が他部署を経験した方がよい、と言いたいわけではありません。部署に精通したミドル・マネジャーも必要です。しかし、組織の活性化やイノベーションの創出という観点から見れば、マネジメントそのものを専門とし、自分なりのコンセプトやビジョンをもって周りや上に働きかけることができるマネジャーが、社内にある程度存在する方がよいことは間違いありません。

#### 高尾義明 (たかおよしあき)

京都大学教育学部教育社会学科卒業。大手素材メーカーを経て、京都大学大学院経済学研究科修士課程、同博士課程修了。2009年4月より現職。専門は経営組織論・組織行動論。著書に『はじめての経営組織論』(有斐閣)、『組織と自発性』(白桃書房)、共著に『経営理念の浸透』(有斐閣)などがある。



視点

3

マネジャーに必要な  
ビジネススキル

**不確実な時代には  
仮説思考が  
重要性を増す**

高田貴久氏

株式会社プレセナ・ストラテジック・パートナーズ  
代表取締役社長 グローバルCEO

text: 曲沼美恵 photo: 伊藤 誠

論理的思考や問題解決思考、戦略立案など、マネジャーに求められるビジネススキルは多岐にわたる。ビジネススキルの体系化と普及に取り組んでいる高田貴久氏によれば、なかでも重要性を増しているのが仮説思考だ。仮説思考が求められる時代のマネジャーの役割とは何だろうか。

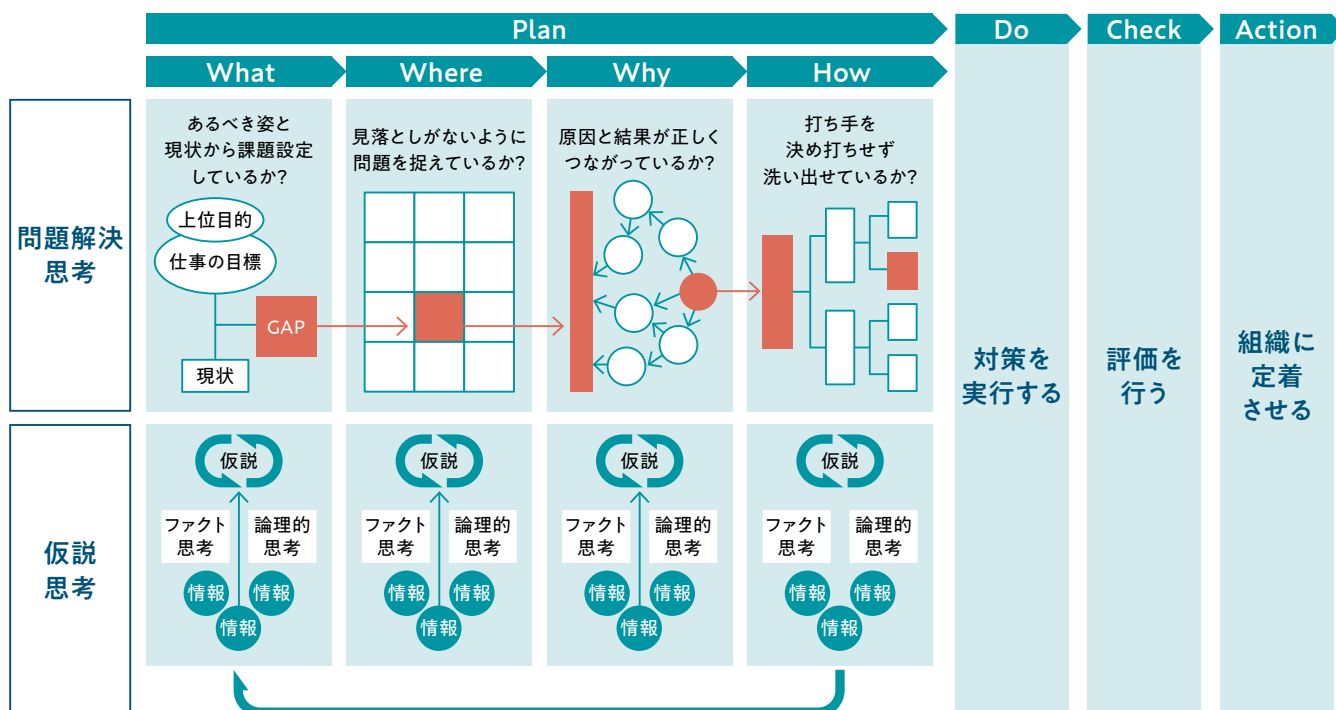
外資系コンサルティング会社などを経てビジネススキルの体系化と普及を目指し、人材育成ファームを立ち上げ15年目になります。15年前と現在を比較して感じるのは、ビジネスに必要な普遍的スキルのなかで仮説思考の重要性が増している点。これはマネジャーに限らず、すべてのビジネスパーソンに言えることです。では、仮説思考とは何でしょうか。これを説明する前にまず、ビジネススキルにおける問題解決思考と仮説思考の位置づけについて説明したいと思います。

確かな情報に基づいて  
当たりをつける

ビジネスをする上では、あるべき姿と現状とのギャップが問題となって表れます。問題を解決するためにはまず、情報に基づいて課題を絞り込み、その根本的原因を特定した上で対応案を練り、実行計画へと落とし込んでいく。この一連の流れで必要とされるスキルを問題解決思考と呼びます。

問題解決思考の基本は情報を精査するファクト思考であり、一貫したつながりを作っていく論理的思考です。一般的に知られているPDCAの流れでいうと、Pの段階で「What (何を)」「Where (どこで)」「Why (なぜ)」「How (どうする)」を明らかにした上で、DCAへと進みます。よくあるのがPDCAサイクルのうち、ひたすらPとDだけに力を注ぎ、CとAが疎かになっているケースです。新

## 「問題解決思考」と「仮説思考」



任のマネジャーにありがちですが、前任者を否定し、せっかく積み上げてきたそれまでの実績をすべて捨て、ゼロからまったく違うことに挑戦することばかりを繰り返していると、一生懸命積み上げたつもりが実際は思っていたよりも積み上がっていなかった、ということにもなりかねません。マネジャーに就任したら、まずは前任者が何をやっていったのかを振り返る。つまりCheckから入り、CAPDという流れで取り組んでいくことが大事だと思います。

一方、かつては、論理的思考や問題解決思考に比べて重要性が理解されなかった仮説思考が、近年注目されてきています。同じようなことを同じようにやってもビジネスが回るのであれば、仮説は特に必要ありません。しかし、名だたる企業の多くが「過去の延長線上に未来はない」と言い始め、99点の状態を100点にするアプローチから、ゼロから60%を作るアプローチを求めています。必要な情報は社内にも社外にもない場合が多く、仮説を立てることが重要になってきます。

仮説を立てるとはつまり、当たりをつけること。単なる勘と違うのは、それが確かな情報に基づいているという点です。売上がおちている場合、すべての顧客データを分析すれば答えは出るかもしれ

ませんが、それをやっていたら時間的にもとても間に合わない。あるいは、そもそもこれまでにない商品を扱っているため、分析しようにもデータそのものが無い、というケースもあるでしょう。その場合、とりあえずの仮説を立てて前に進み、結果を見たと上で再び仮説の検証に戻るという仮説思考のアプローチが必要不可欠です。

### 戦略に基づく優先順位づけ 部下の能力を引き出す工夫を

ものごとを筋道立ててつなげていく論理的思考を身につけていれば仕事をこなせた時代に比べると、ビジネスパーソンに求められるスキルは高度になっています。問題解決思考をより精緻に回すためには仮説思考に加えてファクト思考、つまり事実に基づく情報分析力やそこから示唆を導き出す力も重要です。情報ソースが限られていた時代には、情報をとってくることにそのものに価値がありました。しかし今では、全員が等しく同じ情報にアクセスできるため、そこに何か違うもの——例えば、他者とは違う経験や他業界のアナロジーなど——を組み合わせ、新たな発想を生み出す力が求められています。企業が社員の副業を認めたり、開

発の部隊をあえて雑居ビルに入居させ、社外との接触の機会を増やしたりするなどの取り組みを始めているのも、社外の人脈や知識、経験にアプローチしなければ新しいものが生み出せなくなっているからです。

必要なビジネススキルが高度化する一方で、マネジャーは忙しくもなっています。仕事は増えているのに部下は増やせず、働き方改革で残業もできない。そんな状況のなか、目の前の仕事を優先順位づけすると、どの仕事も優先で緊急ということになりがちです。しかしその際に考えてほしいのは、それらの仕事が会社の中長期的な戦略やビジネスモデルにどれだけつながっているかという点です。マネジャーには1、2段上の視点が求められます。戦略なりビジネスモデルなりの視点を持ち、会社の中長期的競争力に貢献するかどうかで仕事の優先順位を判断しなければなりません。

もう1つ、仮説思考が重要性を増す時代、マネジャーに求められているのは、「部下は自分と違う成長をしていく」という前提に立って考えることでしょう。未来は過去の延長線上にないのですから、自分のやり方を部下に押し付けても意味がない。自分が分からないことを部下が手がける場合もあるでしょう。その際、上司だから上とか、上司だから部下よりも知っているという前提に立つのではなく、部下のやり方を認め、その人の能力を引き出してあげたり、気持ちよく仕事をさせて成果を出せるようお膳立てをしてあげたりすることが、大事になってきます。

### 職場づくりのアプローチがますます重要になってくる

マネジャーという立場から問題解決にアプローチするには、大きく2つの方向性があります。1つは仕事そのものにアプローチするやり方。開発がうまくいっていない場合、「こうしたらうまくいよ」とアドバイスすることなどがそれにあたります。しかし先にも説明したように、仮説思考が重要性を増している時代には上司といえども答えをも

たないわけですから、こうしたアプローチはあまり機能なくなっています。半面ウエイトが増しているのは、部下や後輩が仕事で行き詰まったり、悩みを抱えたりしている状況があった場合、その状況に対してアプローチしていく方法です。

野球に例えると、試合に勝つためには野球そのものを練習する必要があります。しかしそれだけでは不十分で、グラウンドを整備したり、ボールを磨いたりといった環境整備も大事です。会社でいうと、これは人間関係を含む職場づくりに相当します。仕事の仕組み化、標準化、優先順位づけなどはその1つですね。

とはいえ、実際は、職場づくりにまでとても手が回らないというマネジャーも多いでしょう。根本的に人が足りておらず、マネジャーがプレイヤー化しているケースも多く見受けられます。しかしこれではいつまで経っても部下は育ちませんし、組織の成長余力も削がれてしまいます。

忙しいからより忙しくなるという悪循環を断ち切るためにも、忙しいときほどマネジャーはあえて立ち止まり、本当の問題は何かを考え、場当たりの対策に終始していないかを検証すべきです。戦略をしっかりと描けば仕事の量は減らせますし、采配がしっかりしていれば、仕事の無駄をなくせます。同じ職場でも多忙な人とそうでない人がいるなどムラもある。人事制度そのものが硬直化していないか見直すと同時に適材適所を徹底し、人員の面でも全体最適化に取り組むことが大事だと思います。

#### 高田貴久(たかだたかひさ)

東京大学理科I類中退、京都大学法学部卒業。シンガポール国立大学アジアパシフィックエグゼクティブMBAコース卒業。アーサー・D・リトル、ボストン・コンサルティング・グループ等を経て、2006年ブレセナ・ストラテジック・パートナーズ設立。『ロジカル・プレゼンテーション』『問題解決』(いずれも英治出版)などの著書がある。



## マネジャーの活躍を支援する2つの事例



事例

1

富士通

現場から抽出した  
優れたマネジメントを  
全社に広める

佐竹秀彦氏

富士通株式会社 総務・人事本部  
人材開発部長

text: 荻野進介 photo: 平山 諭

人事課題をデータによって解決するHRテックが注目されている。それを使って、自社のマネジャーの在り方を「見える化」し、マネジメント力の向上に役立てよう——富士通が取り組む「優れたマネジメントを発見するプロジェクト」の概要を紹介する。

優れたマネジャーとはどんな人か。100人に聞いたら、100通りの答えが返ってくるはずだ。だとしたら、組織として、あるマネジャーを優れたマネジャーに育てることも難しいということになる。

その難題に挑んだのが富士通だ。「優れたマネジャー」が具体的に何を行っているかを見える化し、この層を増やすことに取り組んだのだ。具体的な施策は後述するとして、試みの背景から見ていこう。

「きっかけは2017年から取り組んだ働き方改革でした」と、人材開発部長の佐竹秀彦氏が話す。目的は「社員一人ひとりの生産性向上」だ。前段階として、長時間労働の解消と休暇の取得増、テレワークの推進など、多様で柔軟な働き方の実現に取り組み、一定の成果を上げることができた。ただ、問

題はそこからだった。それだけで真の生産性向上が実現するとは思えなかったのだ。

佐竹氏は「自律性」に着目した。「自律性には2通りあり、1つは上司から言われたことを自分で咀嚼して進められること。もう1つは課題そのものを自分の頭で考え、周囲もうまく巻き込んで動けること。目指すべきは後者だと思いました。いずれにせよ、大きな意味をもつのが上司のマネジメントです。そこで、2018年度から上司のマネジメント力向上を目的として、一般社員が自身の上司のマネジメントについて答える『職場マネジメントアンケート』を開始しました」

アンケート結果は、上司の気づきと育成を期し、コメントも含めて上司とその上司（統括部長）に渡された。

「『若手と飲みに行き、上司への不満を聞いても、どこまで信じてよいのか分からなかったが、こうした形で出てくると信頼できる』と統括部長から言われました。この結果を本人にフィードバックし、育成に役立てたいと」

上司本人たちからも、「行動の振り返りができてよかった」という好評価が多かった。その上で、以

下、大まかに3つの要望が上がってきた。

まずは「われわれだけではなく、統括部長にも同じ調査を」という声だ。その声が通り、今年実施されるというから、富士通の本気度がうかがえる。「マネジャーの負担の大きさを分かってもらいたい」という声も多かった。そして何より、「自身の課題は分かったが、具体的にどうすればよいのか。優れたマネジメントの手法が知りたい」という切実なものもあった。

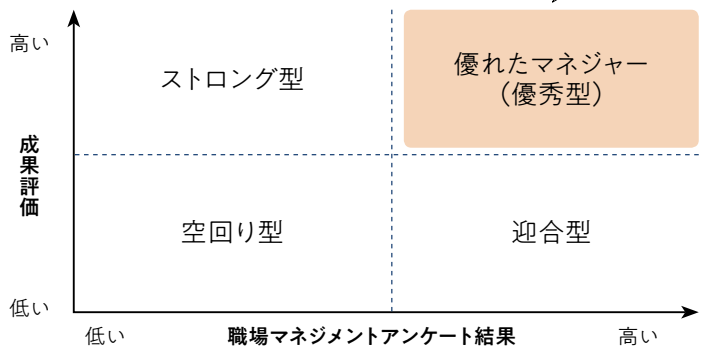
こうした声を受けて、Fujitsu Management Discovery プロジェクトが発足した。目指すべき良いマネジメントとはどのようなものか。人事としての答えははっきりしていた。部下にタスクを細かく指示し、管理する上意下達型ではなく、仕事を任せることで自ら考えさせ、力を引き出し、育てるコーチング型だ。「皆、本で読んだりして頭では分かっているのですが、広まらない。その理由は、ファクト（事実）が不足しており、本当にうまくいくのか分からないことと、成果が上がるまでに時間がかかることだと考えました。そこで、優れたマネジャーがどんな特徴をもっているかを、ファクトをもとに研究することにしたのです」

まず「優れたマネジャーは成果達成と部下育成を両立している」という仮説が置かれた。図表1を見ていただきたい。「左上、成果は上げているけれど、部下からのアンケート結果が低いのがストロング型です。右下がその逆の迎合型、部下からのアンケート結果は高いものの、成果はいまひとつのマネジャーです。どちらも低いのが左下の空回り型、どちらも高いのが右上の優れたマネジャー（優秀型）です。優秀型マネジャーの職場では、若手（35歳以下）の退職率が他より低く、業績も中長期的に安定していることを確認しました」

**優秀型は部下が辞めにくい  
持続的な成果も上げられる**

右上の優れたマネジャーを増やすことの効果を踏まえた上で、優れたマネジャーの行動が他のマネジャーたちと比べて何が違うのかを明らかにす

図表1 Fujitsu Management Discovery  
マネジャー層のタイプ分類



るために、日々のマネジメント行動に関する55の質問を練り上げ、2019年6月から調査を実施した。対象はSE部門の課長、部長（幹部社員と総称）約400名と一般社員約1800名だ。

調査分析からは多くのファクトが得られた。例えば、優秀型はストロング型と比べて、自らの行動を客観的に振り返ったり、新たな技術を学び続けたりといった「変化への対応」が強いこと、加えて、部下が自律的に動けるような仕掛けづくりに優れていることが分かった。片や迎合型と比べてみると、重要な商談やトラブル時に、自分自身が矢面に立つ、前例のない課題に直面したとき、自分なりの判断軸に基づき意思決定をするという点に顕著な違いが見られ、成果へのこだわり・コミットメントの違いが、迎合型と優秀型を分けていることが見受けられた。

こうした研究フェーズを経て、プロジェクトは実践に足を踏み入れている。「優れたマネジメント手法を学ぶワークショップ形式の研修を準備しています。マネジャーは自分がどこに位置しているのか、優れたマネジャーになるためにどういうポイントが大事なのか、についてヒントを得られます。今後は、『部下が多くて困っている』といった個別の悩みに応じた解決策を提供できるプル型のマネジメントサポートシステムの構築も視野に入れています」

現実の職場から抽出した理想のマネジメントスタイルを全社に広めていく。今後の成果に注目したい。

## セールスフォース・ドットコム

**社員の意識を統一し  
働きがい高めれば  
最小の管理で済む**

鈴木雅則氏

株式会社セールスフォース・ドットコム  
常務執行役員 人事本部長

text: 荻野進介 photo: 平山 諭

2020年版の日本における「働きがいのある会社」ランキング(大規模部門)で、2年連続で1位を獲得したのが、顧客管理ソフト大手のセールスフォース・ドットコムである。

同社ではミドル・マネジャーがどんな働きをしているのか。人事の責任者に話を伺った。

そもそも働きがいの高さの背景には何があるのか。常務執行役員人事本部長の鈴木雅則氏は「特別なことをやっているわけではない」と口を開いた。「目標管理が徹底され、達成したら、高い報酬が得られる。一方で、社員やお客様、社会を含め、1つの家族として考える文化——ハワイ語でオハナといいます——が根付き、お互い協力し合う風土が醸成されている。経営が業務と人、両方の側面にきっちり配慮していることが大きいと思います」

ただ、それは経営の「王道」であって、同じように実践している企業は多いはずだ。そう告げると、鈴木氏は他社にはないユニークな点として以下3つを挙げた。

1つは、価値観浸透の徹底である。同社は「信頼」

「カスタマーサクセス」「イノベーション」「平等」の4つをコアバリューとし、入社時はもちろん、年2回実施される社員意識調査でもその体现度をチェックされる。

それだけではない。「全世界5万人の社員が会社の概要や目指す姿を、社外で同じように説明できなければ、という考えの下、全社員が毎年、専用の認定試験(コーポレート・ピッチ・サーティフィケーション)に合格しなければなりません。そこではバリューの話も大きなウェイトを占めています」

**情報の透明性を徹底  
意識調査も目標設定も閲覧可能**

もう1つは情報の透明性だ。5名以上の部下をもつマネジャーは先の社員意識調査を自由に閲覧できる。また、年2回、シニアリーダーが集まり、目標や戦略を共有する会合が開かれるのだが、その模様はライブストリーミングを使って全社員が視聴し、質問できるようになっている。時差で視聴不能の場合には録画で後日視聴可能だ。

個人の目標設定の内容もオープンになっている。それは「Vision (ビジョン)」「Values (価値)」「Methods (方法)」「Obstacles (障害)」「Measures (基準)」の5つからなり、「V2MOM」と呼ばれる。「経営陣が全社版を作成し、確定したら、部門からチームに伝達され、個々人がそれぞれのV2MOMを作成します。他の社員のそれも見ることができ、時には意見を述べることもできます」

鈴木氏が3つめに挙げたのが、社会貢献活動に熱心なことだ。同社には、創業以来、「1-1-1 (ワンワンワン) モデル」と呼ばれるルールがある。製品の1%、株式の1%、就業時間の1%を非営利組織などが行う社会貢献活動の支援に使うべし、というものだ。「年7日間のボランティア休暇という制度があり、よく使われています。SDGsの流れもあって、社会と企業は別物ではなく、今や一体化しつつある。社会貢献活動に熱心な企業に所属しているという意識は、社員の働きがいにプラスの影響を与えているはずです」

自分たちの組織が重んじていること（価値観）が明確で、上司や部下、あるいは経営陣がどんな動きをしているのかが手にとるように分かり（情報の透明性）、しかも、自分たちの活動が単なる金儲けではなく、社会につながっていること（社会貢献）がよく認識できているというわけだ。「さらにオハナ（家族）という言葉のおかげもあって、困ったときはお互い助け合うという文化がしっかり根付いている。社内SNSに困りごとを書くと、すぐに誰かが手を差し伸べてくれます」

付け加えると、同社は現在伸び盛りで業績は好調、CEOのマーク・ベニオフ氏はカリスマ的な魅力をもったリーダーだというのだから、「働きがい」を感じない社員の方が少ないだろう。

### マネジャーも一般社員も 本来の役割に集中できる

こうした組織にあって、マネジャーはどんな働

きをしているのか。

鈴木氏によれば、先の「社会貢献活動に熱心」という文脈から導き出される、各自の仕事の意義や意味を、社会という目線から語ることができる「視野の高さ」が要求されるほかは、業績と人の管理という通常のマネジャー業務と異なった仕事に期待されているわけではないという。

そして、こう続けた。「他社との違いといえば、マネジャー、一般社員の区別なく、本来の役割に集中することができていることかもしれません」

それを支えているものが2つある。

まずは組織のデザインだ。例えば、マーケティング、内勤営業、外勤営業、カスタマーサポートと、営業プロセスにおける役割が明確に分かれている。さらに人事とは別に、営業系の教育を専門に行うセールス・イネーブルメントという組織がある。営業サポートから始まり、座学の研修、ベスト事例の共有、個別のコーチングまで行う。他社ならマネジャーが担っているだろう役割を、この組織が全面的に支援しているのだ。従業員に成功してほしいと考え、仕事に集中できるような組織的な投資やサポートが整えられている。「ゼロとはいませんが、マネジャーでありながら顧客案件ももつプレイングマネジャーの比率も低いはずです」

もう1つはテクノロジーの活用である。「経費精算はネット上で簡単にできます」。手間ばかり要する紙の報告書類もない。先の社内SNSもマネジャーの負担を軽減させている。「マネジャーがわざわざ出向かなくても、メンバー同士が自発的に助け合っているのです。もちろん、SNSを介さず、初めからリアルな場面で悩み相談がなされることもよくあります」

社員の意識を統一し、働きがいを高めること。経営が本気でそこに向かえば、日々のマネジメントの必要性は減じ、マネジャーも本来の仕事に集中できる。この事例はそのことを示している。

# 601名のミドル・マネジャーに聞く 「管理職の役割」実態調査

戦略推進、ダイバーシティ&インクルージョン、コンプライアンス、働き方改革……

あらゆる施策推進の「鍵」とされるミドル・マネジャーは、今、「多重責務」状態ともいわれる。

ミドル自身は何を感じ、どのような変革や、組織的サポートを求めているのだろうか。

藤澤理恵 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 主任研究員

本調査は、従業員規模300名以上の企業に正社員として勤務する20～50代で、部下をもつ課長相当の管理職を対象とした。営業・販売系、企画・事務系、開発系の職務系統が均等になるように回収し、有効回答数は601名である(図表1)。

## 管理職の5つの役割 時間配分の5タイプ

本調査では管理職に次の5つの役割を想定した。「業務マネジメント(業務の計画、割り当て、進捗管理、トラブル対応、問題解決、など)」「方針づくり(組

織の方向性やビジョンを考え・提示する、戦略や戦術の決定や修正、など)」「部下マネジメント(方針や業務分担の意味を伝える、意欲や能力を高める、相談に乗る、など)」「対外的活動(社内外のネットワーキング、情報収集、対外発信、など)」「プレイヤー業務」である。それぞれにどの程度の時間を配分しているかを尋ねた。

クラスター分析という手法を用い、時間の使い方の典型として5タイプを見出した(図表2)。それぞれ、他のタイプに比べて多く時間を割いている役割を名に冠して「業務マネジメント重視タイプ」「方針重視タイプ」「部下マネジ

メント重視タイプ」「対外活動重視タイプ」「プレイングマネジャータイプ」と呼ぶことにしよう。

## 職種や部下人数によらず 時間配分タイプは存在する

職種や組織の人数ごとに、時間配分タイプの分布を見ると、どのカテゴリにも時間配分の5タイプが存在する。

職務系統ごとに見ると(図表3)、営業・販売に「部下マネジメント重視タイプ」「プレイングマネジャータイプ」が、企画・事務に「部下マネジメント重視タイプ」が、開発に「業務マネジメント重視タイプ」「方針重視タイプ」がやや多い。

また、直接管理する部下の人数が多くなるほど、「部下マネジメント重視タイプ」「業務マネジメント重視タイプ」の割合が高くなり、「プレイングマネジャータイプ」の割合が低くなる傾向が見られる(図表4)。

部下あり管理職経験年数、所属企業の従業員規模によるタイプ分布に一定の傾向は見られなかった。

## 適応感高い「方針重視」 孤立しやすい「プレイング」

時間配分タイプごとの、管理職の仕事への適応感を見てみよう(図表5)。タイプによらず約6～7割が「仕事にやりがいを感じている」。

### 図表1 ミドル・マネジャーの役割に関する実態調査 調査概要

#### 調査対象

会社勤務の、部下をもつ課長相当の管理職(経験年数半年以上)  
※年齢は20～59歳  
※勤務先の従業員規模は300名以上  
※職務系統(営業・販売/企画・事務/開発)が均等になるように回収

#### 調査内容

役割ごとの時間配分とその変革意向(業務マネジメント/方針づくり/部下マネジメント/対外的活動/プレイヤー業務)、仕事や職場・部下の状況、適応感など

#### 調査方法

インターネット調査

#### 実施時期

2020年3月

#### 有効回答数

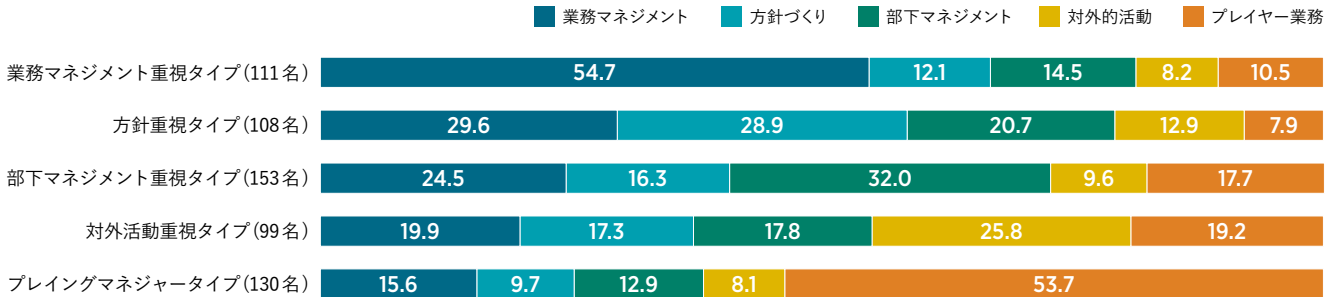
601名

#### 回答者の属性

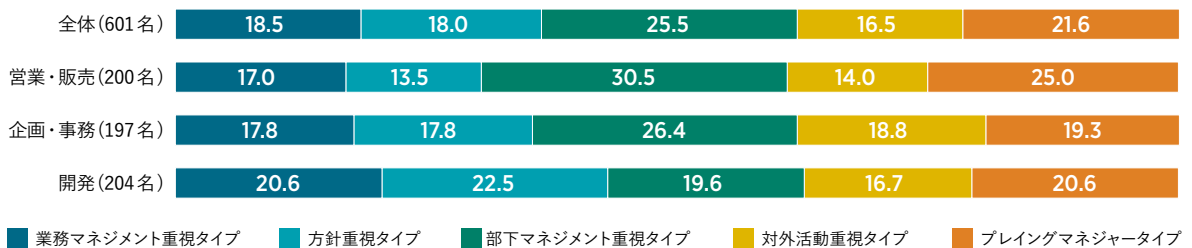
製造業37.6%、非製造業57.2%、その他・不明5.2%  
従業員規模:300名以上500名未満16.6%、500名以上1000名未満17.5%、1000名以上3000名未満24.6%、3000名以上5000名未満9.7%、5000名以上10000名未満9.5%、10000名以上22.1%  
課長になってからの期間:半年以上1年未満6.5%、1年以上3年未満21.5%、3年以上5年未満20.3%、5年以上10年未満22.6%、10年以上29.1%  
女性6.3%、男性93.7%  
未婚19.8%、既婚80.2%

図表2 時間配分の典型5タイプ

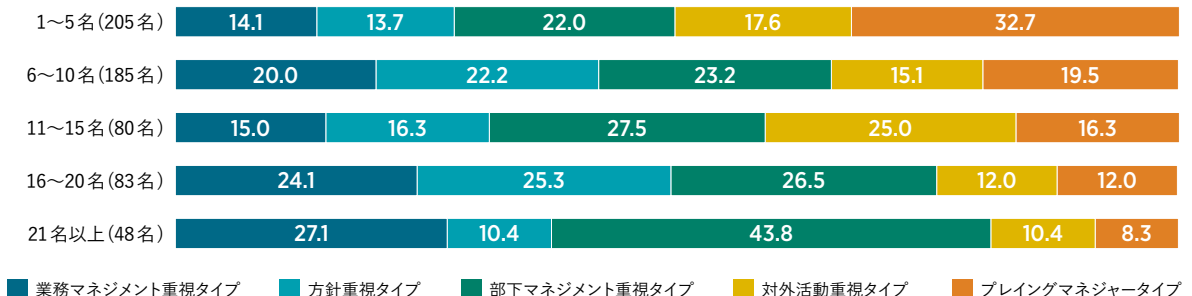
あなたは管理職として、次の5種類の仕事それぞれにどれくらいの時間を使っていますか。  
足して100になるように、その割合を数値で記述してください(概算で構いません)。(n=601/%)



図表3 職務系統別の時間配分タイプの割合 (n=601/%)



図表4 直接管理する部下の人数別の時間配分タイプの割合 (n=601/%)



それ以外の項目で、全般的に適応感が高いのは「方針重視タイプ」である。一方、「プレイングマネジャータイプ」は「仕事が楽しいと思う」という設問にとてもあてはまると回答した割合が他群に比べて最も多い。しかしそれ以外の設問へのポジティブな回答はいずれも低い。特に「これから先のキャリアの展望が開けたと思う」かでは、両者の開きは28.2ポイントにもなる。

両タイプの差は、「部下から信頼されていると思う」「困ったときに助けを求めたり本当の気持ちを話したりできる相手がいる」の2項目でもそれぞれ25.7ポイント、20.4ポイントと大きい。プレイング業務に割く時間が5割を超える「プレイングマネジャータイプ」は、孤軍奮闘となり、管理職としての役割を果たす上での支援的な関係性が築きにくい可能性がある。

### マネジャーの仕事における成長感とは

マネジャーという仕事は、担う本人にとって魅力的なキャリアなのだろうか。図表5で見たように、「自分が成長したと思う」割合は7割前後に上る。対して、「これから先のキャリアの展望が開けたと思う」とする割合は5割前後

図表5 時間配分タイプごとの適応感

あなたの現在の状況についてお知らせください。〈n=601／％〉

■ とてもあてはまる ■ あてはまる ■ ややあてはまる



にとどまる。管理職としての成長とはどのようなことと考えているのか、時間配分タイプごとの特徴を探りながら、フリーコメントを図表6にまとめた。

全体に多く見られたのは、部下の育成・成長や、自身の視野の広がりに関する回答である。「方針重視タイプ」や

「部下マネジメント重視タイプ」にその傾向が表れている。他方、「業務マネジメント重視タイプ」では、個々の部下の育成というよりは、組織を掌握・統制し結果を出すという回答が多い。「プレイングマネジャータイプ」では、部下と現場をリードしつつも、任せる意識への

転換が成長として語られている。

プレイヤー業務の理由は人材の不足感

「プレイングマネジャータイプ」は、月間200時間以上の長時間労働者の割合

図表6 時間配分タイプごとの管理職としての成長

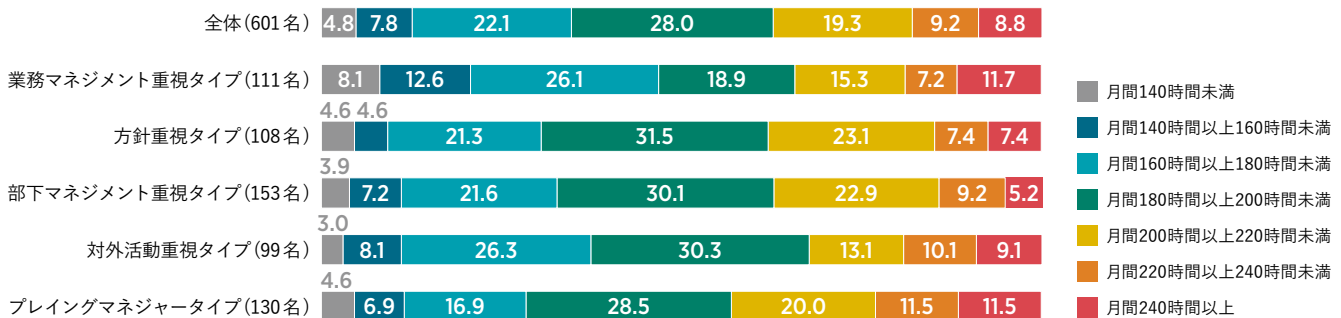
あなたにとって管理職としての成長とは具体的にどのようなことですか。〈自由記述結果をもとに筆者が分類／％〉

|                      | 管理職としての成長   |           |             |               |          |             |         |        |               | 特徴的なコメント                                                                                                                                            |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|---------------|----------|-------------|---------|--------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | 1. 部下の育成・成長 | 2. 視野の広がり | 3. 組織の掌握・統制 | 4. 結果責任、評価・報酬 | 5. 人間的成長 | 6. 組織活性・一体感 | 7. 対人能力 | 8. その他 | 9. 特になし・分からない |                                                                                                                                                     |
| 全体 (601名)            | 18.8        | 13.0      | 12.5        | 12.5          | 10.3     | 4.8         | 2.5     | 12.1   | 13.5          | —                                                                                                                                                   |
| 業務マネジメント重視タイプ (111名) | 8.1         | 6.3       | 22.5        | 12.6          | 13.5     | 1.8         | 4.5     | 11.7   | 18.9          | 3. 周囲の方々の話を通り聞いて、否定をすることなく会社が求める方向にスタッフの意識を向けるように促すこと (営業・販売)<br>4. 達成して成果を出したとき (企画・事務)<br>3. より広い範囲の管理ができ、その上で一人ひとりの状態が分かっている (開発)                |
| 方針重視タイプ (108名)       | 25.0        | 15.7      | 13.0        | 11.1          | 8.3      | 4.6         | 1.9     | 9.3    | 11.1          | 1. 管理もしながらリーダーを育てられるスキルが上がる (営業・販売)<br>2. より高い視点から、会社内を俯瞰して、さまざまなアイデアを実現していくこと (企画・事務)<br>2. 方針やビジョンがしっかりして役員にも意見できる (開発)                           |
| 部下マネジメント重視タイプ (153名) | 22.2        | 16.3      | 9.2         | 14.4          | 5.9      | 5.2         | 3.3     | 11.8   | 11.8          | 4. 部下を成長させ、自らも進化したと、自覚できる成果を出すこと (営業・販売)<br>2. 人を動かすことの重要性を認識。部下の報告をベースに各種の判断をするようになった (企画・事務)<br>1. 部下が能力を最大限に発揮できる環境を用意すること (開発)                  |
| 対外活動重視タイプ (99名)      | 17.2        | 13.1      | 7.1         | 12.1          | 15.2     | 3.0         | 1.0     | 18.2   | 13.1          | 2. 会社運営について意識するようになった (営業・販売)<br>5. 成果を上げることこそそうだが、いろいろな状況・立場に共感できた上で、公明正大な判断ができる人間に成長させてもらっている (企画・事務)<br>5. 部下に信頼されつつ、まとめあげることのできる能力がついていくこと (開発) |
| プレイングマネジャータイプ (130名) | 20.0        | 12.3      | 11.5        | 11.5          | 10.8     | 8.5         | 1.5     | 10.8   | 13.1          | 6. 部下や従業員を自信をもって引っ張っていけるようになる (営業・販売)<br>1. 部下に任せる (企画・事務)<br>5. 上司や部下、他部署の管理職からの信頼を感じられたとき (開発)                                                    |

※全体傾向よりポイントが高いものに網掛け ※行頭の番号はコメント分類と対応

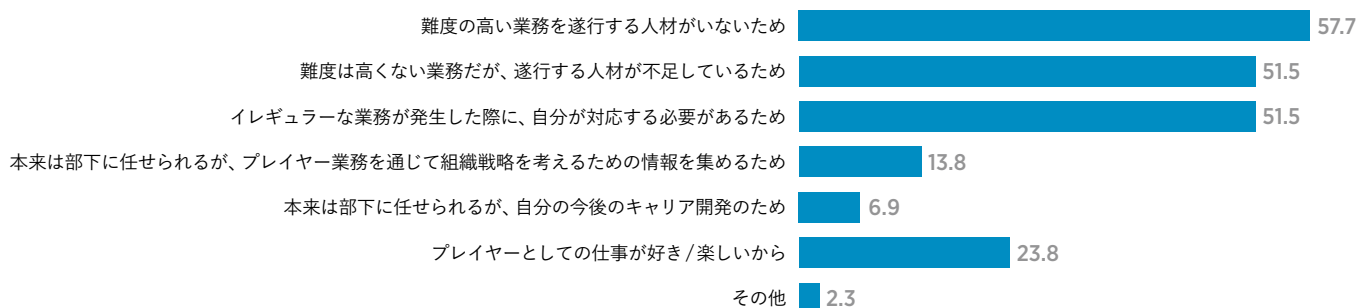
図表7 時間配分タイプごとの月間労働時間の分布と時間感覚

あなたの平均的な月間労働時間 (残業時間含む) をお知らせください。〈n=601／％〉



図表8 プレイングマネジャータイプが、プレイヤー業務をする理由

あなたがプレイヤー業務を担う場合、その主な理由として、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／n=601／％〉

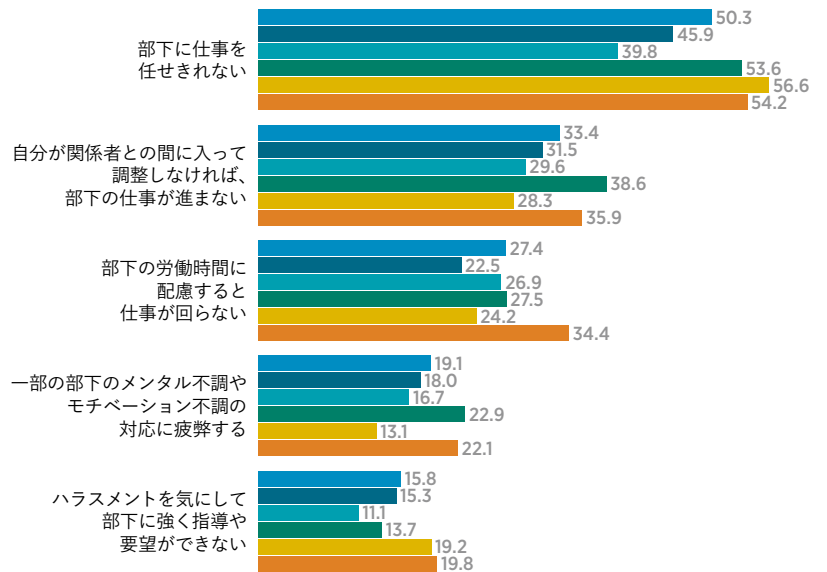
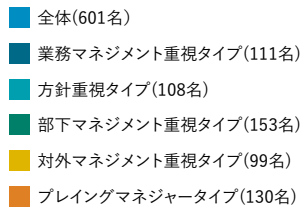


図表9

## 時間配分タイプごとの管理職としての役割を果たす上での課題

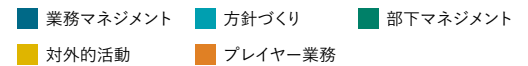
管理職としての役割を果たす上で、あなた自身が困っていること、課題と感じていることとして、あてはまるものがあればすべてお選びください。

〈複数回答／n=601／％〉



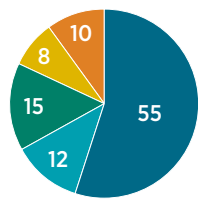
図表10 時間配分タイプごとの時間を増やしたい／減らしたい業務

あなたは次の5種類の仕事それぞれにかけている時間を、どの程度変えていきたいと考えますか。〈n=601／％〉

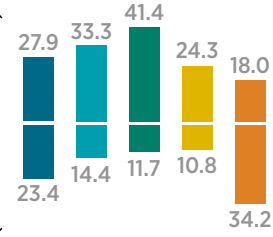


### 〔業務マネジメント重視タイプ〕

もともと割っていた割合

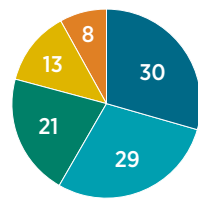


増やしたい  
減らしたい

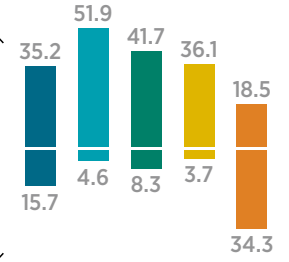


### 〔方針重視タイプ〕

もともと割っていた割合

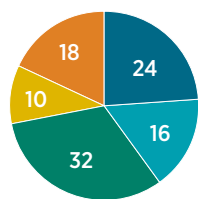


増やしたい  
減らしたい

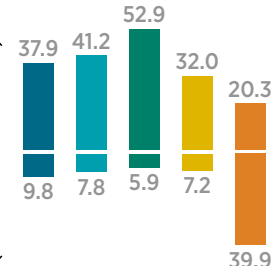


### 〔部下マネジメント重視タイプ〕

もともと割っていた割合

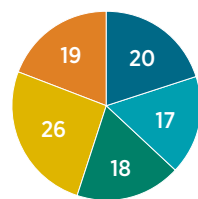


増やしたい  
減らしたい

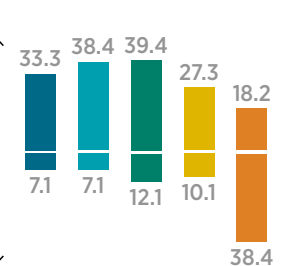


### 〔対外活動重視タイプ〕

もともと割っていた割合

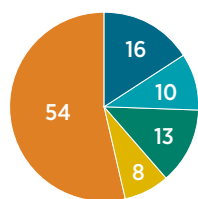


増やしたい  
減らしたい

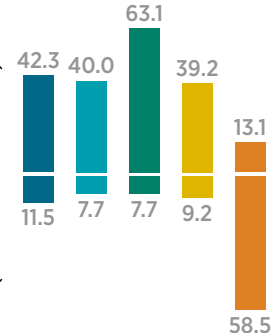


### 〔プレーイングマネジャータイプ〕

もともと割っていた割合



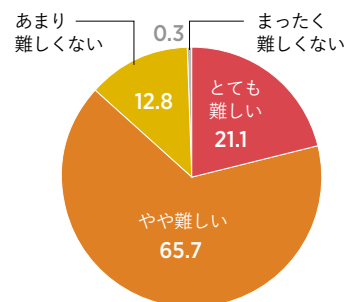
増やしたい  
減らしたい



図表11

## 時間配分を変える難しさ

管理職としての業務における、時間のかけ方を変えることはどの程度難しいことですか。〈n=601／％〉



図表12 時間配分の変えにくさと、マネジャーをめぐる組織環境

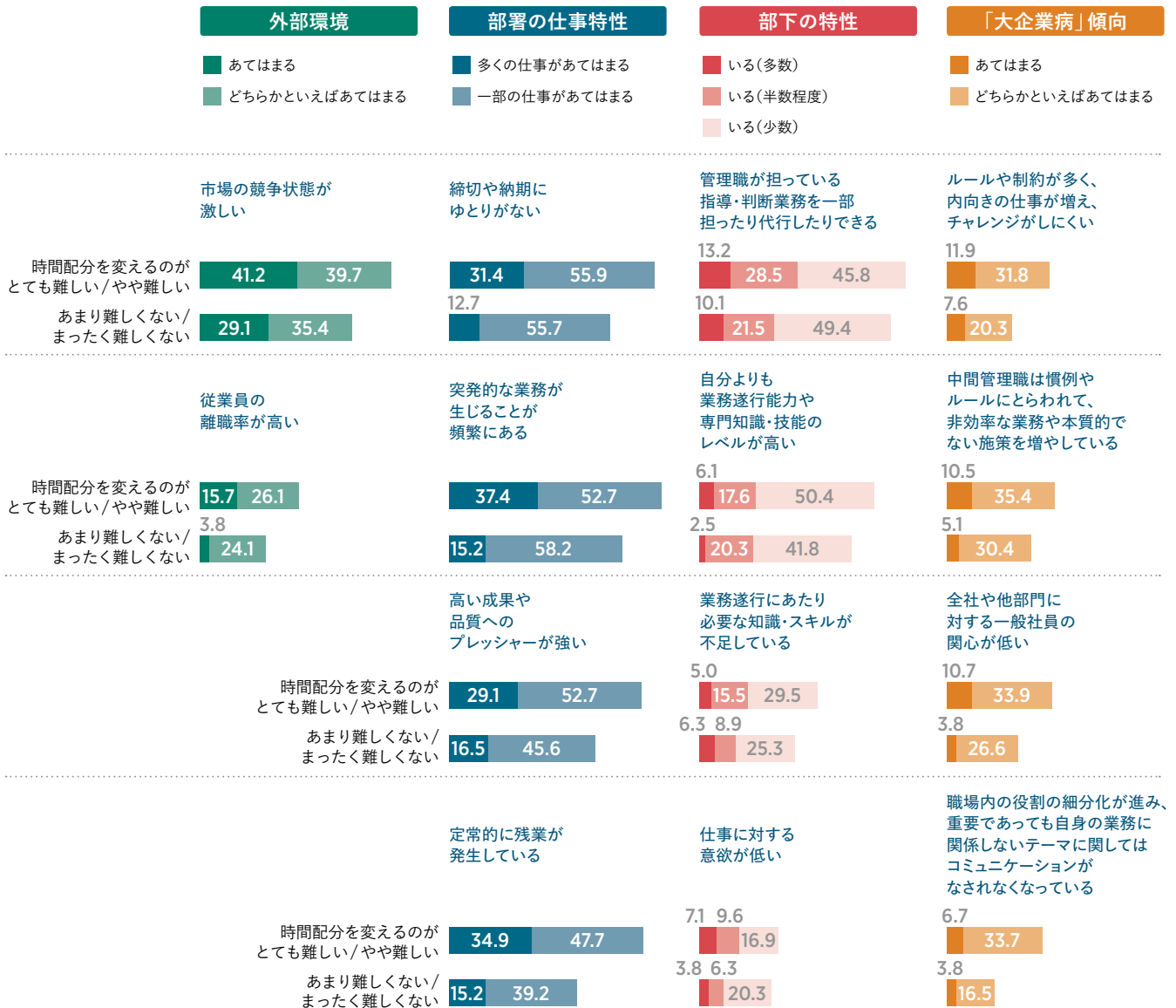
外部環境：所属している会社の外部環境の状況として、最もあてはまるものを1つお選びください。

※部門・事業により異なる場合には、あなたが主に携わっている部門・事業についてお答えください

部署の仕事特性：あなたが管轄する組織における仕事の特徴について、それぞれあてはまるものをお選びください。

部下の特性：ご自身の管轄部署に、以下のような部下はいますか。どのくらいいるか、最もあてはまる選択肢をお選びください。

「大企業病」傾向：現在お勤めの会社の状態として、次のことはどれくらいあてはまりますか。〈n=601／％〉



が最も高く（43.1%）、プレイヤー業務はマネジャーが忙しくなる要因の1つと考えられる（図表7）。

プレイヤー業務を担う理由の中心は、難度の高い業務やイレギュラー業務を含む、仕事を任せられる人材の不足である（図表8）。

しかし、“部下に仕事を任せきれな

い”という課題は、「プレイングマネジャータイプ」に限らない（図表9）。ここでも、悩んでいるマネジャーの割合が全体平均より10ポイント以上低いのは「方針重視タイプ」である。「方針重視タイプ」は、部下に仕事を任せ、プレイヤー業務の時間を10%程度に抑え、方針づくりと業務マネジメントにおよ

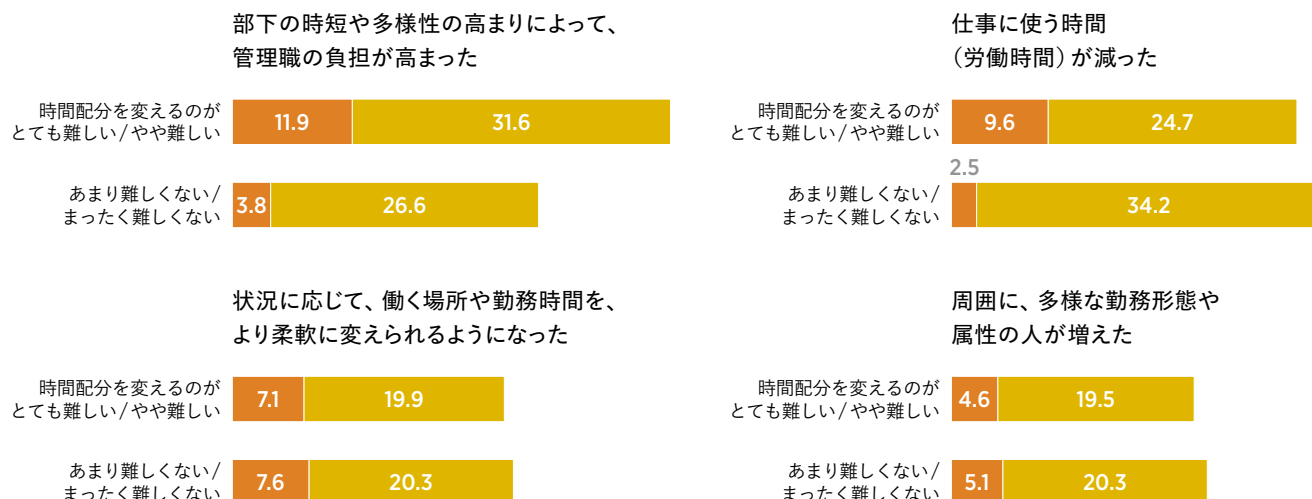
そ30%ずつ時間を配分している。時間を割いて作った確かな方針と業務マネジメントにより、部下に仕事を任せやすくなるという好循環がうかがえる。

時間をかけたいのは  
部下マネジメント

図表13 この2～3年の働き方の変化と、時間配分の変えにくさ

現在お勤めの会社では、この2～3年で、  
あなたに次のような変化はどのくらいありましたか。〈n=601／％〉

■ あてはまる ■ どちらかといえばあてはまる



ではマネジャーたちは、時間配分をどのように変えたいと考えているのか（図表10）。どのタイプでも、最も減らしたいのはプレイヤー業務であった。

他方、もっと時間をかけたい役割の一番人気は、部下マネジメントである。しかし「方針重視タイプ」のみは、部下マネジメント以上に、方針づくりを選んでいる。すでに約30%の時間をかけているが、それでも約半数がもっと時間をかけたいと考えていることから、方針づくりへの手応えが感じられる。

#### 時間配分を変えられるか 鍵を握る組織サポート

しかし、マネジャーが、自身の時間の使い方を変えることは簡単ではない。管理職としての業務の時間配分を変える難しさを尋ねたところ、合わせて86.9%のマネジャーが“とても難しい”“やや難しい”と回答した（図表11）。

具体的な方法を尋ねたところ“人員の確保が一番だが、なかなか難しい（営

業・販売）”などの認識の一方、“自動化と権限委譲（開発）”“仕事の断捨離と他担当との業務分担見直し（企画・事務）”など一層の業務効率化が可能であるとの見通しがうかがえる。“人材力の底上げ（営業・販売）”“経営幹部の意識改革（企画・事務）”など、組織力の向上を期待する声もある。

マネジャーの時間配分は、さまざまな環境要因の影響を受けている。時間配分を変えるのが難しい／難しくないと考えているマネジャー別に、外部環境、部署の仕事特性、部下の特性、会社の「大企業病」傾向への認識に違いがあった項目をピックアップした（図表12）。市場の競争が激しく納期や品質へのプレッシャーが高い環境や、離職率の高さ、ルールにとらわれる非効率さや官僚的な縦割りのコミュニケーションといった「大企業病」の傾向が、マネジャーの役割変革を阻害している。

また部下の特性については意外にも、時間配分を変えるのが難しいと考

えるマネジャーの配下において、“指導・判断業務を一部担ったり代行したりできる”“自分よりも業務遂行能力や専門知識・技能のレベルが高い”部下はむしろ多い。しかし、同時に、“必要な知識・スキルが不足している”“仕事に対する意欲が低い”部下もより多く抱えている。このことから、優秀な人材がいるだけでは十分でなく、仕事を任せる心理的な壁や、手がかかる一部の部下に時間をとられることが、マネジャーの役割変革を阻害する可能性があるうかがえる。

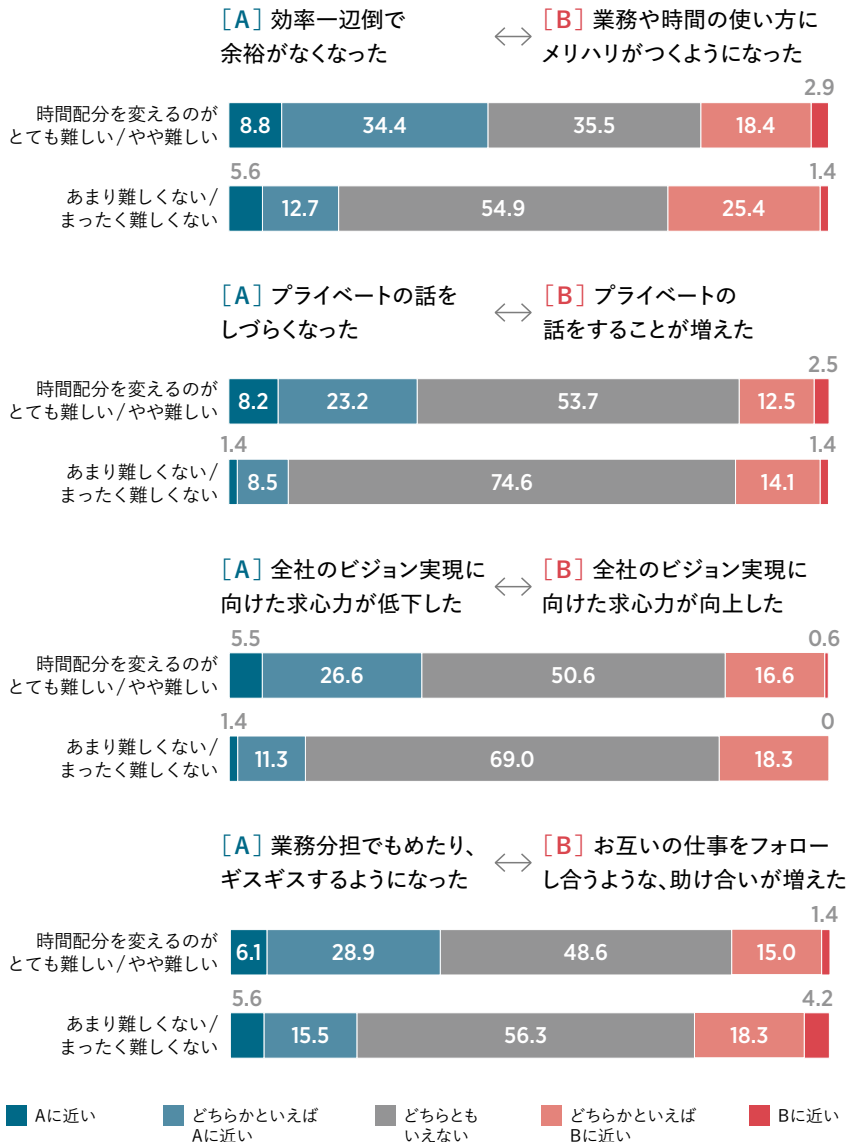
これらへの対処をマネジャーが1人で背負うことは困難であろう。上位者や人事が共に有効な対処を考え、マネジャーが本来業務に集中できるよう支援する体制が必要と考えられる。

#### 「働き方改革」は 管理職を助けているか

最後に、マネジャーの目から見た「働き方改革」に触れたい。「働き方改革」

図表14 「働き方改革」の影響と、時間配分の変えにくさ

いわゆる「働き方改革」の結果、あなた／職場に起こっている変化として、次のことはどの程度あてはまりますか。〈n=601/％〉



が企業の生産性を高める取り組みとなるには、現場のキーパーソンであるマネジャーを助け、組織を活性化する改革を目指すべきだろう。実態はどうか。

前項と同じ、マネジャーの時間配分の変えにくさの認識と、「働き方改革」による影響との関連を見てみよう。

時間配分を変えにくいと考える群では、「管理職の負担が高まった」割合が高い(図表13)。しかし、「仕事に使う時

間(労働時間)が減った”“働く場所や勤務時間を、より柔軟に変えられるようになった”“多様な勤務形態や属性の人が増えた”といった働き方の変化そのものには、差が見られない。働き方の変化そのものではなく、それにより管理職の負担が高まる場合に、マネジャーの役割変革が阻害される。

また、「働き方改革」が個人や職場に及ぼした影響との関係も見てみよう

(図表14)。効率一辺倒で余裕が失われたり、求心力や協働の精神が損なわれたりする場合には、マネジャーの役割変革が阻害されることがうかがえる。

人事や経営層が、マネジャーを助ける組織的な施策に取り組むかどうか、[「働き方改革」成功の鍵となるだろう。

本調査では、一口にマネジャーと言っても、5つの異なるタイプの時間を過ごす人々がいることが明らかになった。彼らは、管理職としての役割をよりよく果たすために、それぞれに時間配分の改革を望んでいる。多くのマネジャーが時間を増やしたいと考えているのは「部下マネジメント」であった。しかし、部下に仕事を任せられない、人材が十分でないという大きな課題感を解決する鍵は「方針づくり」にあることが本調査からは示唆されている。部下と共に将来を議論し方針を見出すことが、結果的に部下の自律性を高め、仕事を任せやすくし、部下の成長やキャリア開発にもつながるのではないだろうか。また、マネジャーの役割変革が個人の努力のみによっては難しいという側面も浮かび上がった。近年の、「働き方改革」や、「HRBP (HR ビジネスパートナー：現場に出ていく人事)」のトレンドは、まさにこの点に意識を向けるべきといえよう。マネジャーの時間の使い方を理想に近づけていくために、例えば、低スキル者やメンタル不調者へのケアを人事などが組織横断で担うこと、また、求心力や協働を高める組織開発への支援が考えられる。

本レポートが、部下と共に事業成果を上げようと奮闘するマネジャーが、より生き生きと活躍できる未来に資する材料となれば幸いである。

# マネジャーが 本来の仕事を取り戻すために、 私たちができること

6年前、弊誌において、マネジャーに関する特集を企画し、「マネジャーの在り方」について検討した。問題意識は変わらないが、6年前と環境は変わってきている。正解がないなかでの戦略の推進、メンバーの価値観や働き方の多様化、1on1ミーティングの実施など、マネジャーの負担は重くなってきている。再度、マネジャーの役割を検討し、本来の在り方を考えてみたのが今回の特集である。

**古野 庸一**

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 所長

## マネジャーの役割の再考

マネジャーに取材してみると、マネジャーは、自部署の業績に責任をもち、業績を高めるためにやれることはなんでもやろうとする傾向が強いと感じる。幸か不幸か、マネジャーは裁量も大きいので、自分で仕事を選ぶことができ、結果、仕事は増える。経営は、業績を高めることに責任をもち、人々をマネジャーに登用する傾向があるので、マネジャーは多忙になる、という構造をもっている。レビューで触れたように、50年以上前から、マネジャーは多忙である。

マネジャーの仕事は際限ない。よって、意識しなければ仕事は増えるばかり

だ。ゆえに、「マネジャーの本来の仕事」という視点が求められる。ここでは、マネジャーの本来の仕事は「経営戦略を実行するにあたって、自部署の業績を持続的に高めること<sup>\*1</sup>」と置いて考える。

富士通社において、優れたマネジャーは、「業績が高く、部下から支持されている」マネジャーである。強圧的なマネジメントをすることによって、短期的には業績が上がるが、中長期では部下がついていけないということが起こる。「持続性」という観点で、「部下からの支持」ということが必要になってくる。結果、同社の理想のマネジメントスタイルは、「部下にタスクを細かく指示する上意下達型ではなく、自ら考えさせ、力を引き出し、育てるコーチング型」としている。

同社の環境は、ハイフェッツが言う

ところの「適応的挑戦」の状況である<sup>\*2</sup>。マネジャーを含めて、誰も答えをもっていない状況であれば、心理的安全性を高め、メンバー全員の知恵を引き出し、全員で課題解決を行っていくことが求められる。

同様に、マネジャーの本来の仕事にフォーカスすると、過去の研究からもさまざまな示唆が得られる。ルーサンズらは、他部署との連携という観点で、マネジャーが「ネットワーキング」できていることが業績につながると述べている<sup>\*3</sup>。アマビルらは、「進捗のサポート」が重要と提唱している<sup>\*4</sup>。進捗のサポートは、仕事の面白さや人として大切にされていると感じることにつながり、結果、やる気が喚起され、業績が高まると解釈できる。

ただ、ここで言いたいことは、単にこ

これらの研究結果を鵜呑みにするのではなく、富士通社のように、自社に合ったマネジメントスタイルを各社で模索し、マネジャーに求めるものを明らかにした方がいいということである。各社において、環境やメンバーの能力や仕事の仕方は違っている。ゆえに、各社に合ったマネジメントスタイルを明らかにすることによって、マネジャーの間違った試行錯誤を回避し、結果として、マネジャーの負担を減らし、本来の仕事ができるようになる。

### マネジャーが 本来の仕事をするために

マネジャーの負担を削減して、本来の仕事を行わせるためには、前述したように、「自社に合ったマネジメントスタイル」の模索がベースになる。さらに、負担削減のための観点を3つほど挙げておきたい。

1つめの観点は、マネジャーが「経営の視点に立ち、意志をもつ」ということである。高尾氏が言うように、上位者や部下を動かすためにはマネジャー自身が意志をもっている必要がある。ただ、単に意志をもっているだけでは、周りを説得することはできない。経営の大きな流れのなかで自部署を位置づけ、自部署がすべきことを周りに訴えることで、本来すべきことができる。自部署の業務が、経営にとって本当に大切な業務であるという合意があれば、人が足りないという状況に対して、上位者を説得して、人を補充してもらうことができる。

高田氏も、仕事の優先順位を決める際に経営の視点が必要になると語っている。マネジャーはあれもこれもやっ

てしまう傾向がある。目の前だけを見ていると、すべてが重要に見えるが、経営の視点で考えると、優先順位をつけることができ、業務の負担感を下げることができる」と高田氏は言う。

弊誌の調査において、部下からの信頼感ややりがいが高かったのは「方針重視タイプ」であった(p.25)ことは注目に値する。自部署の方針を考えることに時間を割くということは、経営の大きな方向性のなかで、自部署の位置づけや自分なりにこだわることを決めることに時間を割くということであり、優先順位づけにつながる話でもある。

2つめの観点は、「マネジメント機能の組織的分担」である。会社が共感できるようなビジョンや理念をもっていれば、社員は、そのことで動機づけられたり、意味づけされたりする。そのような会社では、マネジャーがメンバーを鼓舞したり、意味づけをしたりする時間を短縮することができる。また、セールスフォース・ドットコム社で行われているように、低業績メンバーに対する教育制度が整っていれば、マネジャーの負担は低減できる。

加えて、長期的なキャリア開発に関して、会社がキャリアカウンセリング制度などを充実させることによって、マネジャーの仕事は減らせる。もちろん、部下育成は大切なのだが、必ずしもマネジャーが直接行う必要はない。研修などで補うこともできるし、ベテラン社員が担うこともできる。

3つめの観点は、「メンバーの主体性を高める」ことである。メンバー自身が、会社のビジョンや目標を理解し、主体的に動けるのであれば、マネジャーの負担は軽くなる。経営の情報がメン

バーにも共有されて、自分の役割を自分で設定でき、自分の意欲を喚起し、行動し、必要があれば経営にもの言うことができれば、極端な話、マネジャーは不要になる。

ただ、本当にマネジャーが不要かどうかは、さらなる検討が必要である。そこまでの主体性をもつ人は少ないし、人はそこまで強くない。いつも見てくれる人がいて、励ましの言葉をかけることで、頑張って働き、業績を上げていくことも事実であり、それを支持する研究もある<sup>\*5</sup>。また、組織と個人の目標を合わせるのとは簡単ではなく、西村氏が言うように、組織と個人の目標を統合することもマネジャーの大切な役割である。そのような役割を果たすためにも、「メンバーの主体性を高める」施策を会社として行うことが有効である。

「自社に合ったマネジメントスタイル」を確立し、マネジャー自身が「意志」をもち、「組織的分担」を行い、「メンバーの主体性」が高まれば、マネジャーの負担は削減され、マネジャー本来の仕事が推進されると考えられるが、いかがだろうか。

\*1 マネジャーの役割は、古典的には「人びとを通じてことを成し遂げる」ことである。あるいは「一緒になんとか成し遂げる」ことである(詳細は、例えば金井壽宏〔1991〕『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房)。が、ここでは、会社全体のなかの自部署という観点と共に短期的な役割だけでなく中長期を意識するために「業績を持続的に高める」という言葉を使っている。

\*2 Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (1997) The work of leadership. Harvard business review, 75, 124-134.

\*3 Luthans, F., Hodgetts, R. M. & Rosenkrantz, S. A. (1988) Real managers. Ballinger.

\*4 テレサ・アムビール、ステイブン・クレイマー(2017)『マネジャーの最も大切な仕事—95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』中竹竜二監訳 樋口武志訳 英治出版

\*5 Grant, A. M. & Gino, F. (2010) A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. Journal of personality and social psychology, 98(6), 946.

# 「マネジメント発明会議」



## マネジャーがない 会社の組織デザイン

インタビュアー／荒井理江（写真左）  
（リクルートマネジメントソリューションズ HRテクノロジー事業開発部）

河西 遼氏（写真右）  
株式会社ネットプロテクションズ  
人事総務グループ シニアHRパートナー

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。管理職撤廃、ベーシック・インカム型の制度を導入したネットプロテクションズ社に、自律・分散・協調に資する人事制度の発明を伺った。

### 今回のテーマ

## 「サーバント・リーダーシップ」

「サーバント・リーダーシップ」は、Robert Greenleaf が1977年に“Servant first, Leader second”（リーダーは、まず相手に奉仕し、その後、相手を導くものである）と提唱したことで知られるリーダーシップ哲学です。部下に一方的な指示・命令を与え義務を果たさせることで成果をあげる在り方とは対照的に、メンバーの自己実現を支え主体的な行動を促すことで成果を高め

ると説いたものです（図表1）。当初新鮮に響いたメンバーセンタードのメッセージは、技術革新やビジネスモデルの変化、労働人口減少のなかで、現場の能力や変化を、いかに迅速に取り込むかが事業の成否を分ける昨今、おおいに浸透。現在に至っては、1人の人材が組織・チームを牽引するという発想すら手放して、組織のメンバー一人ひとりがリーダーシップを発揮する

「シェアド・リーダーシップ」の概念なども注目されています。

サーバント・リーダーシップは、単なる「御用聞き」では決してなく、支援的関わりのなかで未来の絵を描き説得すること（先見・概念化・説得）が、その重要な要素です（図表2）。これらの機能が、民主的な組織づくりにおいて重要な役割を果たします。今回、ティール型組織づくりに挑むネットプロテクションズにおいて人事を担う河西遼さんにそのヒントを学びます。

### 指示・管理型とサーバント型の対比（図表1）

|           | 指示・管理型  | サーバント型     |
|-----------|---------|------------|
| モチベーション   | 権力の拡大   | 他者貢献       |
| マインドセット   | 自己の賞賛   | win-win    |
| 影響力       | 権力と畏怖   | 対話と信頼      |
| コミュニケーション | 一方的     | 双方向        |
| 情報        | コントロール  | 開示         |
| 業務遂行      | 指示命令・責任 | 傾聴からの発見・学習 |

McGee-Cooper, A. & Loooper, G. (2001) The Essentials of Servant Leadership: Principles in Practice. Pegasus より筆者編集

### サーバント・リーダーシップの10要素（図表2）

| 観点     | 概要                       |
|--------|--------------------------|
| 気づき    | 自分自身と自組織について気づきを得る       |
| 傾聴     | 大切な人の声を聴き出す・自らの声を聴く      |
| 共感     | 相手の立場に立ち、気持ちを理解する        |
| 癒し     | 集団・組織の傷つきを見つけ修復する        |
| 成長への関与 | 人の成長に深くコミットする            |
| 概念化    | 日常を超えて大きな夢・目標を描く         |
| 先見     | 今の状況から将来を見据える            |
| 説得     | 職位・権限に依拠せず他者を説得できる       |
| コミュニティ | 同じ組織のなかに良い関係・コミュニティを生み出す |
| 執事役    | 大切なものを他者から任せられる信頼を得る     |

Spears, L. C. (1998) Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership. In Spears, L. C. ed. (1998) Insights of Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-leadership. New York: John Wiley & Sons, p.3-6 の内容を参考に筆者作成

荒井 御社のティール型組織と、「それを支える Natura」という人事制度が、組織デザインに関わる人たちの間で話題です。早速ですが、Naturaはどのような考えをもとに作られたのですか。

河西 マネジャー制を撤廃する前から、当社は「自律・分散・協調型組織」を理想の組織像としていました。一人ひとりが自律し、自ら意思決定する民主的な組織です。言い換えれば、従来のヒエラルキー型の組織ではなくて、フラットなネットワーク型の組織。実現のためには、組織がもつ情報や権限を一人ひとりに分散させることが大切です。ただし、目指す組織像に近づきつつある一方で、以前の人事施策や評価は旧態依然のものでした。

荒井 古い制度が形骸化していたのですね。

河西 そうです。それを運用でカバーするとミドルマネジメント層に負担がかかります。抜本的な制度改定が必要だと考えていました。

荒井 そうしてNaturaが生まれたのですね。

河西 遼(かさいりょう)

東京大学大学院修了後、新卒でネットプロテクションズに入社。入社後、新規事業として「NP後払いair」の立ち上げ責任者を経て、自ら異動希望を出し、現職の人事企画に至る。内に秘めた知的好奇心を追求し、「人の感情のメカニズムや、最大幸福のための社会設計」について日々考えを巡らせている。



## ベーシック・インカムを 報酬ポリシーに盛り込む

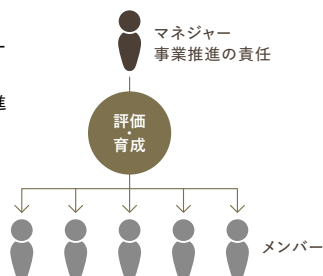
河西 Naturaには大きく3つの特徴があります。まず、マネジャー制の撤廃。代替する「カタリスト」は、暫定的に人の評価や事業上の差配に介入し、意思決定が適切に行われるように「つなぐ」役割をします。

## 組織像のありたい姿・旧来のマネジャーに替わる新役割コンセプト

人事評価制度の変更に合わせてマネジャーを撤廃し、理想の組織像に合う新たな役割を定義します

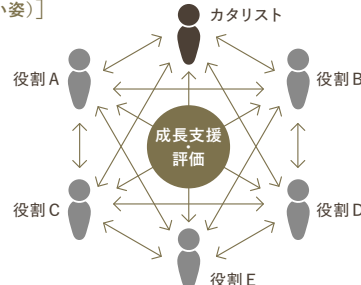
### 【旧来】

- ・マネジャーがメンバーの育成指導を行う
- ・マネジャーが事業推進の責任を負う



### 【今後の姿(ありたい姿)】

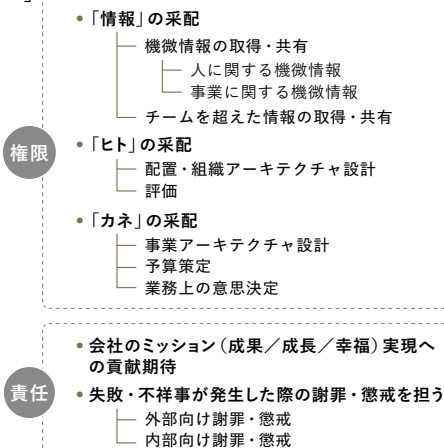
- ・メンバーが互いに成長支援を行う
- ・対外的な責任はカタリストが負うがメンバーが主体的に推進し、貢献期待も負う



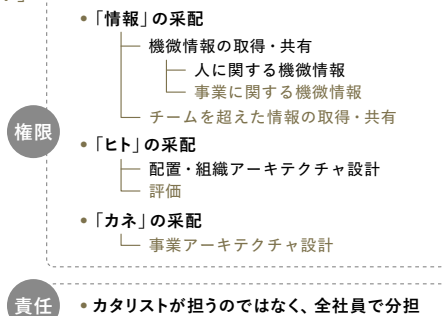
## カタリストの役割詳細

新役割(カタリスト)の権限・責任は以下のとおりです

### 【マネジャー】



### 【カタリスト】



※茶文字は暫定的に有するもの。アウトプットクオリティは担保しつつ、積極的に委譲・共有されることが望まれる



次に評価の位置づけを「報酬の分配」から「成長支援のための仕組み」という色合いを濃くしたこと。そして、ベーシック・インカム的な思想を取り入れた報酬ポリシーです。

荒井 ベーシック・インカムですか。

河西 もともと成果主義や社内競争を取り払いたいと考えていました。もちろん、会社への貢献に対してもしっかりと処遇していきたいので、等級を細かく切り分けていたのです。50等級くらいに。

荒井 おお……それは大変ですね。

河西 等級で報酬の幅が決まっているものの、実際は日々の貢献やメンバーとの相対比較を通じて微調整するなど、運用でカバーしていました。これは非本質的であるということで、5つのグレードからなるブロードバンド制を作ったのです。グレードごとに、報酬の幅が決まっています。

荒井 グレードの昇格はどう決めるのですか。

河西 360度評価を最大限重視し、全員納得の上で昇格します。

荒井 評価者の選び方が重要になりますね。

河西 業務関連度が高く、評価者のグレードがバラつくようにアルゴリズムで抽出しています。

### マネジャー制度を撤廃しても大きな問題は起こらなかった

荒井 目標に対する評価もしているのですか。

河西 いいえ。評価のための目標を期初に立てるこ

とはしません。評価のメイン担当が本人との面談を通じて納得を得ながら、業績評価を決定します。

荒井 なるほど。評価決定は、カタリストから、メイン担当者に権限委譲されているのですね。

河西 ただし、インセンティブの幅は小さめですし、「メンバーをモチベートしたり、成長を促進したりするためのもの」という位置づけですね。

荒井 メイン担当者はどう選ばれるのですか。

河西 グレード4以上のメンバーが担うことが基本ですが、徐々に権限委譲も進んでいます。グレード3のメイン担当者も増えていますね。

荒井 みなさんで評価の目を養うのですね。互いに育て合う組織を作るなかで、マネジャーを撤廃されたわけですが、問題は起こりませんでしたか？

河西 マネジャーが存在した頃から、求められる役割はサーバント・リーダーシップでした。一人ひとりのメンバーが主体性をもって意思決定し、行動するための環境を作ること期待されていたので、意外と変わっていないのが正直なところですよ。

荒井 なるほど。前提があつての撤廃なのですね。

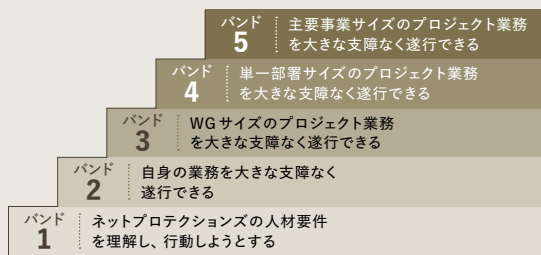
河西 実は、マネジャーを撤廃するときに、マネジャーの権限と責任をどこまで引き剥がせるものか思考実験をしています。人の機微情報を適切に取り扱う部分はクローズドでやるべきだけれど、それ以外は全員の意識次第で、むしろ高いレベルで遂行できるという結論に達したのです。

### 「権限と責任」を分散させることがメンバーの「自分事化」につながる

河西 マネジャーという肩書がつくと、メンバーが自分で情報収集して考えたり、意思決定したりすることを放棄する恐れがあります。マネジャー側も「この仕事はメンバーに渡せない」と判断して、業務の線引きをしがちです。

荒井 ついついやってしまいそうですね。

河西 特にお金に関わる領域は会社としての許容度もありますから、1人で意思決定できない部分はあります。しかし、どのステークホルダーと協議して決定すればいいのか自律的に考えられるのであれば、どんな意思決定でも可能なはずです。何か相談が必要ならば、自ら必要な人を巻き込んで、日々の業務を遂行するというのが日常的に行われています。みんな



| 旧来役割とのマッピング | 年収イメージ(みなし45h含む) (万円)          |
|-------------|--------------------------------|
| GM          | 1000 ~ 1800                    |
| UM 上位       | 780 ~ 1000                     |
| UM 下位       | 640 ~ 780                      |
|             | 520 ~ 580                      |
|             | 460(3年目) / 430(2年目) / 370(1年目) |

が組織に働きかけることを自分事化しているし、責任を負うことに対しても自覚的になりましたね。

荒井 戸惑う人はいませんでしたか？

河西 これまで特定のメンバーが集約的に行いがちだった評価や成長支援の部分に関して、若手はプレッシャーを感じていたようです。「適切な評価をつける自信がないです」とか。

荒井 評価者になるのが不安なのは、健全ですね。

河西 一方で、「評価に納得できない」という声もありましたが、そこから議論が生まれて、視点がすり合わされていくのであれば、中長期的に必ず実現できると思っていました。だから、あまり悲観はしていませんでしたね。

荒井 先ほどおっしゃっていた「人に関する機微情報」の取り扱いはどうしているんですか？

河西 それはカタリストが行います。

荒井 事業と人のバランスを見ながら判断できる人ということですね。最後に組織づくりにおいて、今後どんなチャレンジをするのか教えてください。

河西 未成熟な若い組織なので、若手の成長を促進しつつ、ミドル・シニア層も受け入れられる器を作りたいと考えています。新しい理念やカルチャーで作られている組織なので、中途採用が難しいのですが、われわれに共感してくれる方も増えています。そういう方を迎え入れていきたいですね。

荒井 人材の多様性を強化しつつ、カルチャーフィットを重視していくと。

河西 今いるマジョリティに対しては及第点がとれる組織になってきました。これから仲間になる人に価値を感じてもらえる組織にしたいです。

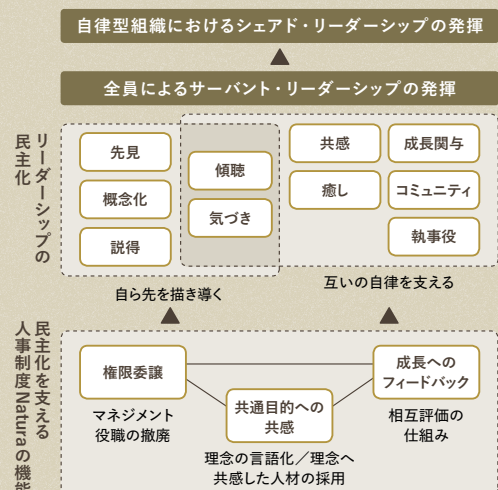


## 全員がサーバント・リーダーシップを発揮する民主的な組織へ

制度変革を機に、メンバー一人ひとりが自律的に行動し影響力を与え合うことで成長する、フラットなシェアード・リーダーシップ型組織へと転換してきた同社。この魅力的でありながら難しい変革を支えたのが、Naturaの制度です。マネジャーを廃し、ベーシック・インカム的報酬と相互フィードバックによる評価を取り入れたことで、組織はより民主化。自らが主体となって顧客・経営・従業員の声を「傾聴」、win-win-winを生み出すサービスを「先見」・「概念

化」、関係者を「説得」、互いの「成長へ関与」し合うサーバント・リーダーシップをメンバーも積極的に行うように。これらの変革が、ビジョンを描き民主的に対話する、経営・人事のサーバント・リーダーシップで推進されたことも特筆すべき点です。同社は今新たな事業フェーズを迎え、次なるマネジメント発明を志向していますが、今後も傾聴のもと未来を描き民主的に周囲を巻き込むシェアード・サーバント・リーダーシップが変革を支えていくに違いありません。

### ネットプロテクションズにおける組織の自律性を支える機能 (図表3)



# 新価値創造リーダーを育てる 越境経験のデザイン

企業が顧客に必要とされ続けるためには、  
環境変化に対してプロアクティブに  
新しい価値を生み出さなければならない。  
しかし、新しい価値を生み出すには、  
企業の慣行を外れて、  
周囲を牽引できるリーダーの存在が不可欠だ。  
今回は、これまでの取り組みから見えてきた、  
新価値創造リーダーの特徴や、  
越境経験を通じたリーダー育成の方法について、  
論じてみたい。

リクルートマネジメントソリューションズ  
HR企画統括部リサーチ&デザイン部  
エグゼクティブプランナー

**井上 功**

シニアコンサルタント

**千秋敦彦**

コンサルタント

**山中 皓太**

## 事例 東京海上日動火災保険

### 慣行の外に出て新しい価値を 生み出すリーダー

企業において新価値創造の重要性が高まっていることは、自明であろう。ここでいう新価値創造とは、新規事業や、新商品・サービスの開発だけでなく、環境変化に先んじて既存の組織や仕事の在り方を見直していくことも含んでいる。

しかし、これまで既存事業で活躍してきたリーダーが、新価値創造の場面でも同様に活躍するとは限らない。慣行の中と外では、求められる力に違いがあるからだ。以下、新価値創造リーダーに特に重要な3つの力について述べる。

#### ①ストーリーデザイン力

企業のなかで新しいことに取り組もうとしても、既存事業の目的や提供価値の延長線上でものごとを考えてしまい、結果的に、既存のものと大差ない所に行き着いてしまうことも多い。

また、実現したいことを自社で成立させるには、多くのステークホルダーの協力を引き出さなければならない。誰もやったことがない新しい取り組みは、必ず成果が出るという論理的な確証を示すことが難しいため、提案の確からしさや論理だけでなく、自らの想いをベースに「こんな未来を実現してみたい」という共感を呼び起こすストーリーづくりが有効となる。

そこで、顧客価値を起点に実現したいこと

(Why・What・How)を自ら考え、周囲の協力を引き出せるような魅力的なストーリーを描き、語る力が求められる。

## ②多様性統合力

新価値創造の場面では、新たな知識や多様なスキル・考え方をもった人材との協働が必要になる。このときリーダーに求められる行動は、関係者の状況を管理し指示を与えるマネジメント的行動ではなく、ステークホルダーとよりよく協働するためのガバナンスを形成する行動である。具体的には、対話を通じてお互いの知識・スキル・考え方の違いの認識を促したり、それを踏まえた適切な役割分担や協働ルールを作ることなどである。

このようなプロセスを妥協せずに繰り返し、多様な知識・スキル・考え方をアウトプットに結びつける力が求められる。

## ③試行学習力

既存事業で、失敗を減らすために丁寧に計画し、着実に行動してきたリーダーには、「とりあえずやってみる」ことや、「一度決めたことを変更する」ことへの心理的な抵抗は大きい。

しかし、何が成果につながるかわからない取り組みでは、緻密すぎる計画は意味をなさない。状況が常に変化するため、決定事項を見直すことも多い。ある程度の計画をしたら、試行に注力した方が、有益な情報や新たな展開に巡り合う可能性

も増える。

新価値創造では、トライ&エラーを素早く繰り返し、得られた情報を柔軟に活用する力が必要なのである。

## 新価値創造リーダーを育てる越境経験

前述の3つの力は、慣行のなかでは求められることが少ない。実践の機会がなければ、力を伸ばしていくことができない。このような状況を打破するために、人事はリーダーに意図的に「越境経験」を積ませていくとよい。

越境とは、普段と異なるコミュニティや状況下に置かれることであり、慣行の外でものごとに取り組むことである。越境した個人は、自分と大きく異なる知識や考え方に接することで、当たり前だと思っていた自分を客観的に捉え直す。これが、自分自身の在り方を変えるきっかけになる。

越境経験は、ちょっとした異業種交流会のようなものから、プロボノ、海外留学といった本格的なものまでさまざま存在するが、企業人事の立場で、意図的にリーダーの力を伸ばしたいときには、以下のような要素を含むようデザインされた越境経験を提供できるとよいだろう。

## ①なぜ・何に・どのように取り組むのか、自分自身で覚悟をもって意思決定し、人に説明する

図表1 新価値創造リーダーに求められる3つの力と力を磨くために有効な経験例

| 求められる力     | 概要                                                                | 力を磨くために有効な経験例                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| ストーリーデザイン力 | 顧客価値を起点に実現したいこと(Why・What・How)を自ら考え、周囲の協力を引き出せるような魅力的なストーリーを描き、語る力 | なぜ・何に・どのように取り組むのか、自分自身で覚悟をもって意思決定し、人に説明する経験 |
| 多様性統合力     | 多様なステークホルダーと、対話を通じてより良い協働体制を築き、多様性を生かしたアウトプットに結びつける力              | 知識・スキル・考え方が大きく違うメンバーとの中長期の協働経験              |
| 試行学習力      | トライ&エラーを素早く繰り返し、得られた情報を柔軟に活用する力                                   | 何が成果につながるかわからない状況下で、多くのトライ&エラーを繰り返す経験       |

経験が得られる

②知識・スキル・考え方が大きく違うメンバーとの中長期の協働経験が得られる

③何が成果につながるかわからない状況下で、多くのトライ＆エラーを繰り返す経験が得られる

上記の要素は、先に述べた3つの力と対応している(図表1)。例えば、リーダーが越境経験を積んでも、そこに自分でものごとを決める機会がなければ、先に述べたストーリーデザイン力は磨かれない。まずは、自社で用意できる越境機会には現状どのようなものがあり、それぞれどのような経験を提供できるのかを整理した上で、各リーダーに適した越境施策を検討するとよい。

### 人事が越境施策を企画する上での難しさ

多くの場合、越境経験を積むことは、個人にとって有益なものだ。しかし、越境施策を企画する人事にとっては、それが自社の慣行の外で実施されるゆえに、通常の人材開発施策にはない難しさがある。以下にそのポイントを記載する。

#### ①コントロールのききにくさ

自社で行う人材開発施策に比べて、越境施策は、越境先の環境をコントロールできない上、変動要素も多く運営には工夫が必要である。

例えば、配置や業務アサインによる越境は、自前で用意できる有効な越境経験であるが、毎年のリーダー育成に十分な数のポストが用意できるとは限らない。副業やビジネススクールなど、個人の選択による越境活動は、機会は無数に存在するが、何にどのように取り組むか人事にはアンコントロールラブルである。実践型研修やプロジェクトに派遣する場合、参画企業やテーマが開催回ごとに変化するケースが多く、派遣のたび、企画の精査が必要になりやすい。

#### ②成果の見えにくさ

越境施策の多くは社外で行われるため、意図通

りに施策が実行されているか、リーダーがどのような経験を積んでいるのか、不透明な部分が多い。中長期のプロジェクトであれば、長時間労働など、労務管理面での心配も増えていく。

また、越境によって磨かれる行動や能力は自社の既存のものさしでは計測しづらく、リーダーが本当に成長したのか確認しにくい。

リーダーの負荷の大きさに比して、成果を明確にしづらいところに悩ましさがある。

#### ③遠心力の強さ

リーダーは、越境を通じて、外部の魅力や自身の可能性に気づく。一方で、外部と相対化することで、自社の現状に危機感や違和感をもつこともある。個人にとって刺激的で有益な越境経験であるほど、この揺さぶりは大きくなる。そうして自社で働き続けるよりも外に出る方が魅力的だと考えるようになれば、期待をかけ投資をした人材が、越境の遠心力によって社外に流出することになってしまう。個人にとって良い経験を積ませたからといって、必ずしもエンゲージメントが高まるわけではないのである。

また、リーダーが学びを自社で生かそうと思っても、組織側がこれまでの慣行に強く引き戻すアプローチをしてしまうと、リーダーのエンゲージメントを大きく下げることになりかねない。リーダーを受け入れる組織側のスタンスは重要である。

越境施策を効果的に実行するためには、これらの難しさをあらかじめ考慮して企画設計したい。越境施策のプレ・オン・ポストのリーダーの状態をイメージして、適切なフォローを考えるとよいだろう。

越境施策によって、リーダーの「自社で働き続ける」というキャリア選択に揺さぶりが発生することは、あらかじめ覚悟しておくべきだ。しかしその揺さぶりこそが、自社の慣行を変えることへのエネルギーになり得る。越境施策は、人事も相応の覚悟をもち、試行錯誤して取り組むべき施策であるといえる。

## 異業種共創プラットフォーム 「Jammin'」

これまで述べた越境の考え方をもとに、弊社は2019年度からJammin'（ジャミン）という異業種共創プラットフォームサービスを開始した。これは、日本企業のリーダーを慣行の外に出し、新価値創造リーダーとして育てることを目的にした取り組みだ。

2019年度は、企画趣旨に賛同いただいた企業20社から、およそ150名の次世代リーダーが集まった。テーマの違う10のコースに分かれ、4名前後の異業種混成のチームを組成し、半年ほどの期間をかけて、社会課題を解決する新規事業案を考える。なお、2020年度は全12コースに拡大予定だ（図表2）。

新規事業検討に本気で取り組んでももらいながらも、そのプロセスでの学びに徹底してフォーカスし、自社での学びの発揮を目指していることが、他の越境プログラムと比較したときの、Jammin'の最も大きな特徴である。

Jammin'には社会課題・異業種・新規事業という3つの越境要素があり、それがリーダーの考え方の変容を促し、新しい価値を生み出すリーダーとして必要な3つの力を磨く。

### ①社会課題に取り組み、ストーリーデザイン力を磨く

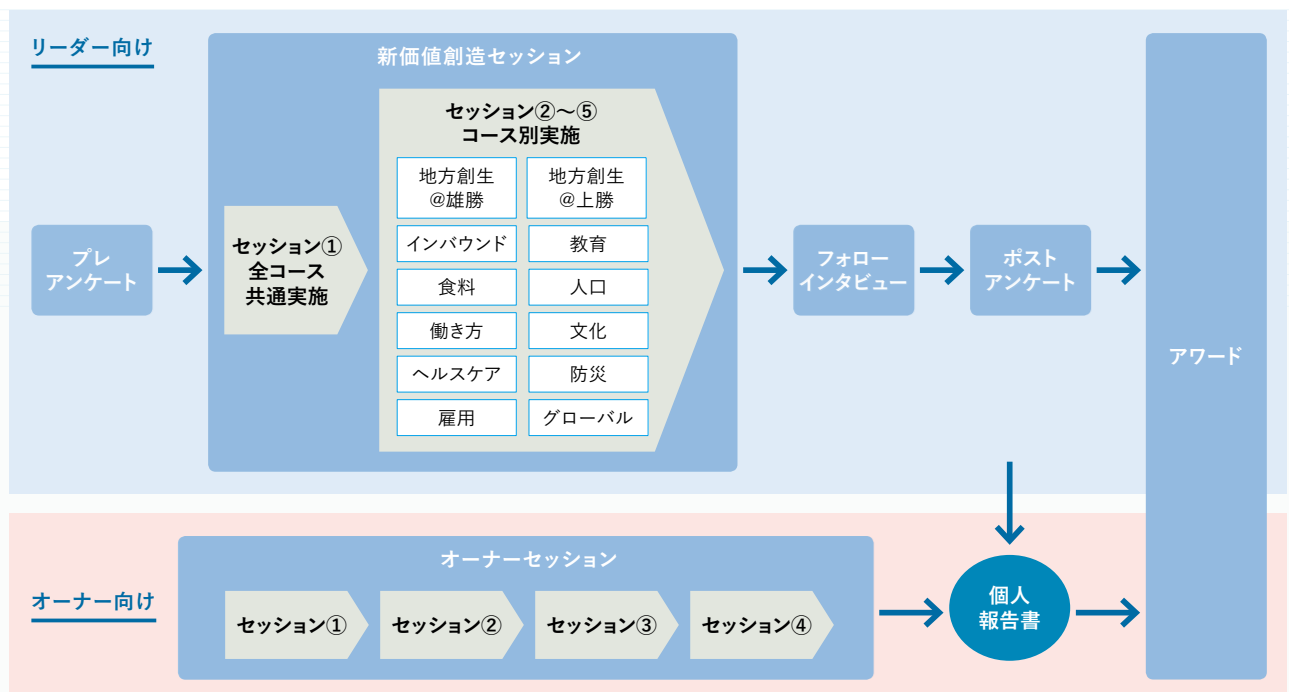
Jammin'では、社会に存在する「不<sup>\*1</sup>」を事業案の種とする。お膳立てされた課題提示は行わない。リーダー自ら「不」が発生する現場に出向き、多様な関係者と会話を重ね、収益と社会課題解決を両立するストーリーを、ゼロから描くことに挑戦する。このことが、リーダーの視点を「現在・自社」から、「未来・社会」にまで引き上げる。

\*1 不平・不満・不安など、世の中の誰かのお困りごと

### ②異業種で取り組み、多様性統合力を磨く

さまざまな業界の企業から受講者を集め、場の多様性を高めている。異業種で、答えがないことに取り組むからこそ、各リーダーの考え方の違いが浮き彫りになる。また、不慣れな行動に挑戦するなかで、知識・スキルの交換も行われる。

図表2 2020年度Jammin'の全体像（予定）



一方で、受講者のキャリアステージを、「企業の次世代を担うリーダー候補」にそろえることで、フラットな関係性のなかでの意見交換を可能にしている。キャリアの岐路に立たされる者同士だからこそ、組織を超えて、お互いの考えや悩みも共有されやすい。

### ③新規事業に取り組み、試行学習力を磨く

自社課題ではなく、新規事業に取り組むことは、既存事業のストーリーにとらわれず、大きく発想を変えて、新たなトライを生み出すきっかけになる。机上の空論ではなく、現場のヒアリングや検証行動を促し続け、最初の計画が、どんどんピボットしていく感覚をつかんでもらう。

加えてJammin'では、人事が越境施策を実行する上での難しさを考慮し、その壁を可能な限り小さくする工夫を行っている。

#### 〈プラットフォーム化〉

開催コースごとに参加者を募るのではなく、Jammin'という座組みへの参加者を募り、参加者本人の希望をもとに参加コースを割り振ることで、クラスの多様性に偏りが生じることを防いでいる。また、クラスごとにテーマは異なるが、プログラムやトレーナーの品質の均一化を図り、企業が安定的に多くのリーダーを送り出せる状態を目指している。

#### 〈個人報告書の作成〉

コース終了後には、受講者アンケート、受講者の発言、個人インタビューの結果をまとめて、個人報告書を作成し、各社に返却している。プロセス中の学びを言語化・可視化することを目指している。

#### 〈トレーナーによるリフレクション支援〉

全5回の集合セッションの進行は、テーマ領域の専門家1名と、人材開発トレーナー2名が担当する。専門家は、領域の専門

知識のレクチャーや事業案への専門的なアドバイスを行い、トレーナーは全体のファシリテーションや、セッションにおけるリフレクションのサポートを行う。コース終了後には、トレーナーが全受講者に個人インタビューを実施し、学びの言語化や、自社での新価値創造の実践を後押しする。

#### 〈オーナーセッションの実施〉

自社に戻るリーダーの受け入れ体制を整えるべく、オーナーである人事同士のセッションも開催している。イノベーション創出や、組織開発の専門家を招聘し、学び合う機会としている。

Jammin'の受講後、自社の慣行と向き合おうとする受講者の動きが見えてきている。「越境経験を積む機会を社内にもっと増やせるよう上司に掛け合っている」「社内の若手を巻き込んだオープンイノベーション推進に取り組み始めた」といった声を聞けることもある。

Jammin'の取り組みは始まったばかりであり、リーダーの成長をより促進する関わり方や、プロセスの可視化については課題が残る。参画企業と覚悟を共にしながら、試行を繰り返し、日本を盛り上げていくような意志あるリーダーを増やしていきたい。（山中皓太、千秋敦彦）



Jammin' Award 2019 会場風景

## 「慣行の外」を目指したこれまでの挑戦

2011年3月14日、経済産業省とリクルートの共同事業である「フロンティア人材調査事業」の成果を披露する「イノベーションの旅」と銘打ったシンポジウムが、広尾にあるJICA地球広場にて開催されることになっていた。東日本大震災によってキャンセルを余儀なくされたが、この経済産業省との事業を契機に、組織のなかからイノベーションを起こすことの研究・開発が私のテーマとなった。

イノベーションの先行研究を整理するうちに、1つのキーワードに辿り着く。「慣行の外」。イノベーションを起こすためには「慣行の外」に出る必要があると、シュンペーターが今から100年以上前に説いたのだ。この考えを頼りに、2012年から本格的に新価値創造を促すイノベーション研修「i-session®」を開発していった。そこであることに気づく。同じ会社の従業員同士でイノベーションを考えても、驚くようなアイデアが出なかったのだ。人はどうしても自社の事業に拘泥してしまい、そのドメインから大きく「跳ぶ」ことができなくなる。企業は組織のなかでの常識を生み出していく装置であるがゆえ、当然のことだ。

そこで、異業種の幾つかの企業が合同で行うイノベーション研修を試行的に開始した。テーマは、ヘルスケア、政策立案、産学連携、AI、IoT、地方創生。6テーマ、15クラスで研修を実施して分かったことがあった。知識・スキル・考え方が大きく異なる人たちがチームとして組成されたとき、ほとんどの人がごく自然に「慣行の外」に出ることができ、侃侃諤諤の議論の末に、新価値創造に辿り着けることが多い、ということである。

また、事業創出以外の捉え方もできた。この研修自体が「協働の場」となり、変化対応型のリーダー開発として機能するのだ。今までコミュニケーションすらしたことがない異業種・異職種のビジネスパーソンと、評価権限や指揮命令系統が

存在しないなかで、今までにない事業を開発する。これまでと異なる共創の姿勢が求められることは自明である。

その経験を踏まえ、新たに生み出したのが「Jammin'」という異業種共創プラットフォームである。これは、次世代リーダーが「慣行の外」に出て、徹底してイノベーションを考え抜くことで、今までにない経験をする機会であり、新しいキャリア開発の方法でもあり、組織を外に開いていく取り組みともいえよう。

キーワードは「慣行の外」。次世代リーダーを「慣行の外」に出すことで、OPEN JAPANや、野中郁次郎氏の言う「開かれた共同体」の実現を目指している。その挑戦は、今始まったばかりである。

(井上 功)



井上 功(いのうえこう)

リクルートに新卒入社し、企業の採用支援、組織活性化業務に従事。その後、多数のコンサルティング支援を経験し、現職。現在は主に、イノベーション支援領域を中心に、人材開発、組織開発、新規事業提案制度策定などに取り組む。経産省とのイノベーション創出に関する共同研究実績や、イノベーション創出に関する書籍の執筆実績をもつ。



千秋敦彦(ちあきあつひこ)

大手電機メーカー系列会社に新卒入社し、採用・人材開発・人事企画業務に従事した後、現職。現在は主に、人材開発プログラムの開発やコンサルティングに取り組む。経験プロジェクトは、次世代経営人材育成プログラムの設計、新規事業開発支援、キャリア・ディベロップメント・プログラムの設計、組織調査・診断など。



山中皓太(やまなかこうた)

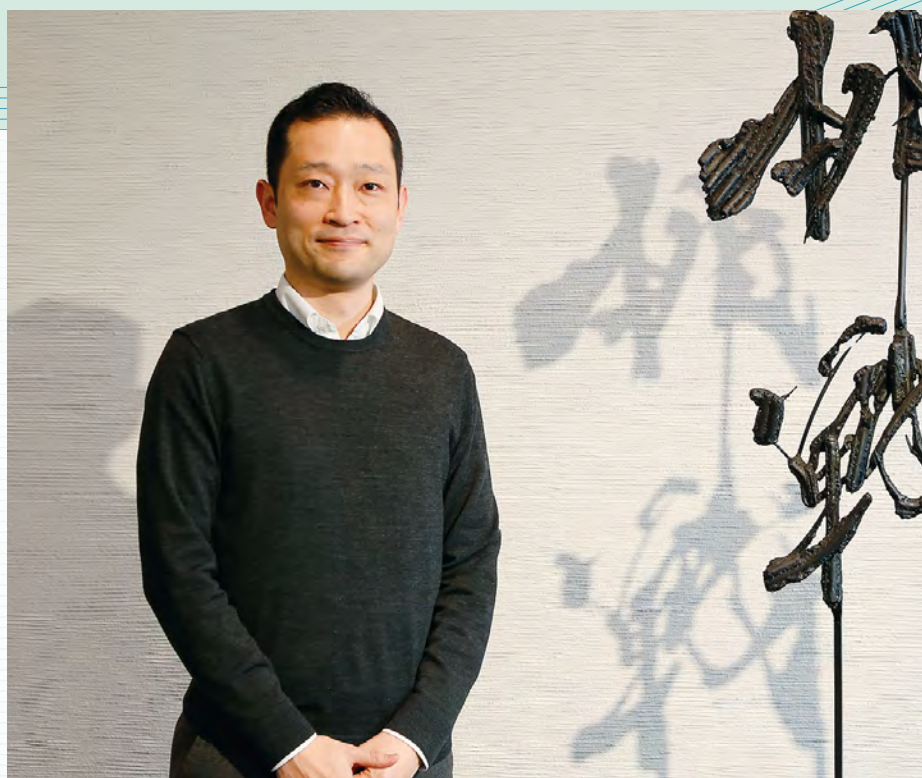
リクルートマネジメントソリューションズに新卒入社し、人事グループにて、採用・人材開発・労務管理業務に従事。自社の新規事業提案制度・業務改善提案制度の事務局や、理念体系構築プロジェクトのリーダーを経験し、現職。現在は主に、次世代リーダー育成や、イノベーション創出テーマを中心としたソリューションの企画・開発に従事。

## 東京海上日動火災保険

# 越境学習の成果を豊かにするには 人事の伴走が不可欠

桜井武寛氏

東京海上日動火災保険株式会社  
人事企画部 人材開発室 次長 能力開発チーム



越境学習プログラムは多岐にわたるため、各社とも試行錯誤しながら組み合わせて利用しているようだ。先に紹介したJammin'を含め、さまざまなプログラムを導入し実績を上げている東京海上日動火災保険（以下、東京海上日動）の桜井氏に、そのねらいや留意点、工夫していることなどを伺った。

ここ数年、越境学習という言葉がよく聞かれる。所属する組織以外での学びのことだ。MBA派遣、グループ会社や官公庁への出向などもその範囲に入るが、対象者が限られてしまう。越境先の環境を、本社側でコントロールするのも難しい。

そこで、ここ数年注目されているのが、複数の企業から対象者が集まり、新規事業案の創出といった課題に取り組む研修プログラムだ。

東京海上日動も、特にここ5年ほど、そうしたプログラムを他社と組んで立ち上げたり、経済団体や人材関連企業が提供するプログラムに社員を送り込んできた。

人材開発室次長の桜井武寛氏がそのねらいについてこう話す。「当社の社員は、ロジカルで協力が固く信頼感がある、といった特徴がある半面、同質性が高く多様性を生かすことがやや苦手、という弱みもありました。経営環境の変化がますます激しくなるなか、変革を牽引する、これまでと特徴の異なる人材も育てていかなければならない。そ

のためには、社内とはまったく違った環境下での越境学習が役立つのではないかと考えたのです」

### プログラムを企画・選定する際の 4つの観点とは

支店単位での企画や、海外派遣などを含めると、現在運用している越境学習関連のプログラムは十指に余るという。それだけの数のプログラムを運用するにあたっては、4つの観点を重視している。

1つめは異業種のメンバーが集まる、非日常の場であること。「当社社員の価値観を強烈に揺さぶるようなメンバーとフィールドが用意されていることです」

2つめは机上での学習にとどまらないリアルな題材を扱い、事業案などをアウトプットするプロセスが経験できること。「本業に直結するものに限定せず、リアルな課題を取り上げて解決策を探っていくものが多い」

3つめとして、アウトプットに対して、高いコミットメントが求められること。「提案の相手が権限のある実行当事者なら願ったりです。提案のための提案にならないことが大切」

最後が、専門性の獲得にもつながることだ。「イノベーションは専門性とコミュニケーションの掛け算で生まれると考えています。尖った専門性を



強化できる越境プログラムにはさらに魅力を感じます」

もちろん、経営リーダー候補向け、若手準リーダー層向けといったように、受講生の属性に応じた選定も行っている。

こうした研修に社員を派遣する際、人事が派遣メンバーを事前に一堂に集める。そこで、派遣する目的や求める取り組み姿勢などを伝え、何を不得てほしいか、職場に戻ったときにどんな影響力を発揮してほしいか、という「期待」を明確に伝えるようにしている。

同社には人材育成における「3つのK」という考え方が浸透している。「期待し、鍛え、活躍の機会と場を提供する」というものだ。「期待を伝えた上で、多様なメンバーと切磋琢磨してもらう。そうした機会、気づきの場を提供することが、こうした越境プログラムの目的だと考えています」

### 人事が伴走して 本人の行動変容を後押しする

その際に重視するのが「越境経験を本人の具体的な行動変容につなげること」だ。そのために、人事の“伴走”を欠かさない。各プログラムの担当者が研修に同席した上で、終了後に、内省を促す問いやフィードバックを本人に投げかける。「プログラムを通じて、何に気づき、自分のなかで何が変化したか、どんな行動変容につながったのかを本人に確認します。場合によっては、上司や職場の同僚に、参加前と参加後の変化を確認し、その内容を本人にフィードバックしています」

主に多様な環境における本人の変革力やリーダーシップの変化を探る指標として、幾つかの切り口に注目している。ダイバーシティマネジメント、曖昧な状況での意思決定、対立を恐れない率直なコミュニケーションなどである。

これらに即した評価アンケートを作り、本人と職場のメンバーに事前に回答してもらう。本人の回答は、どの項目も高得点が並ぶことが多い。プログラム参加者の多くが、業務で優れた実績を上

げてきたメンバーであり自負もある。当然の結果だ。ところが、同じアンケートを終了後にとると数値が異なってくる。「自信があると思っていた項目についても、社外の人材に揉まれることで『井の中の蛙』だったことに気づく。もちろん、改めて自分の強みとして再認識する項目もありますが、大抵は自分の至らなさに気づくケースが多い」

職場メンバーの回答はさまざまであり、本人にフィードバックして、内省の促進につなげている。

桜井氏曰く、継続的に効果検証の方法を検討していきたいという。「参加前と後とで、その人材がどのように変化したのかを、よりの確かつ定量的に測る仕組みづくりにチャレンジしたい」

こうしたプログラムでは、現状の社内環境に飽き足らなくなり、参加後に転職する人材が出ることもあるが、同社ではそうした事例はあまり起きていないという。「ただ、参加後に元の職場に戻って変革にチャレンジしたものの、問題意識を共有できないメンバーや他部門との間でギャップが生じ、うまく進まないというケースは起きています。改めて、個の育成と組織開発は別物ではなく、セットで推進するべきだと痛感しています」。実際、「共に育つ、共に育てる」というスローガンを掲げ、同社は組織開発にも力を入れている。

複数の企業が連携するプログラムにおいては、受講生同士はもちろん、人事同士の横のつながりも強くなる。桜井氏はこう力を込めた。「互いの課題を共有し、解決策を話し合える場をもっと作り、連携を強化していきたい。優れたリーダーの育成は個社ではなく、日本、いや世界の課題ですから」



## アナリティクスを 人事の現場に 普及させたい

山田隆史氏 スターツリー株式会社 代表取締役

インタビュー／

入江崇介(リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長)



山田隆史氏は、入江が上席研究員を務める一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会の副代表理事である。日本企業におけるピープルアナリティクスとHRテクノロジー導入の現状や今後について伺った。

入江 自己紹介をお願いします。

山田 新卒でIT企業に勤めた後、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(KBS)に入り、ピープルアナリティクスやHRテクノロジーに出会いました。修了後、2015年にスターツリー株式会社を起業し、人事データ分析を中心にビジネスを展開してきました。並行して、一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会の副代表理事として、普及活動や業界指針を示す活動にも従事しています。

また、2018年には株式会社Bloomを共同創業し、タレントプール活用型キャリア採用サービスを展開し、採用を変えるビジネスにもチャレンジしています。さらに、早稲田大学・大湾秀雄研究室の研究員として、「人事情報活用研究会」の活動にも携わっています。

こうして多角的に活動するなかで自分の想いを実現していくのが、私のやり方です。ただ、だからこそ中途半端にならないよう、やりたいことにコミットすることを心がけています。

» 人事の方々が自分たちだけで  
データ分析をするのが理想の姿

入江 御社の強みはどこでしょうか？

山田 スターツリーでは、企業の人事データ分析のお手伝いをしています。最大の強みは、多様なプロジェクトの経験を通じて、人事データ分析のノウハウやパターンを蓄積していることだと思います。採用・配置・リテンション・評価・人材育成などの全人事テーマで、的確かつスピーディーに分析を進められます。また、多様な業界の他社事例を数多く知っているから、コンサルタントとして、その企業の状況を相対的に判断し、客観的に意見することもできます。

入江 最近何に力を入れていますか？

山田 アナリティクス内製化の支援が増えています。私が分析しつつ、並行して人事の方々にノウハウを教え、最終的には自分たちでデータ分析ができるようになっていただくサービスです。R、Pythonなどの使い方も詳しく教えます。私は少しずつアドバイザー的な関わりになっていくことが多いです。

内製化支援に力を入れているのは、現場の人事のみなさんが自ら、課題意識に基づいてデータを分析し、業務に生かすのが理想の姿だからです。私の大きな目標の1つは、ピープルアナリティクスとHRテクノロジーの健全な発展・普及であり、内製化支援はその手段でもあります。思った以上にうまくいくケースが多く、手応えを感じています。

» 上流工程とチームに注目すれば  
よりスムーズに導入できる

入江 ピープルアナリティクスやHR

テクノロジーを導入する際、人事のみなさんが注目すべきことは何ですか？

山田 大きく2つあります。1つは「上流工程が大事だ」ということです。目的・課題を明確化して要件を定義し、プロジェクトを設計するプロセスです。この後にデータの前処理を行い、分析を実行する作業がありますが、どんなデータで、何の傾向を把握・予測し、結果を何に活用するかを意識しながら分析を進めていけば、失敗することはあまりありません。この際の仮説出しと、活用方法の検討は、人事の専門性が生きる部分でもあります。ですから、人事の方が初めてピープルアナリティクスを行う際には、外部の専門家と協働しながら、上流工程を進めるノウハウを身につけていくのが上達の近道です。

もう1つは、「チームを組む」ことです。ピープルアナリティクスを行うには、ビジネス力(人事や現場のドメイン知識など)・データサイエンス力・エンジニアリング力の3つが大事なのですが、すべてを兼ね備える方はほとんどいません。何人かでチームを組み、体制を整える必要があります。

人事知識は心配ないでしょうし、人事システムを開発・運用していれば、エンジニアリング力のあるメンバーもいるかもしれません。多くの場合、不足しているのはデータサイエンス力だと思われます。異動・採用・兼任・外部人材の活用などで統計の素養があるメンバーを引き入れられれば、よりスムーズに進められるはずで

## 今回お話をお聞きした人

山田隆史(やまだたかふみ)/写真左

大学卒業後、IT企業を経て慶應義塾大学大学院経営管理研究科(KBS)でHRアナリティクスなどを研究。2015年スタートリー株式会社を創業。2018年株式会社Bloomを共同創業。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 副代表理事、早稲田大学組織経済実証研究所客員次席研究員(大湾秀雄研究室)も務める。

## KEYWORD

### PythonとR言語

Pythonは汎用プログラミング言語の1つ。R言語は、統計解析向けのプログラミング言語で、それを利用するためのフリーソフトがR。共に、近年データサイエンスでよく用いられている。

### 人事データ利活用原則

(一社)ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会により公開されたガイドライン。<https://req.qubo.jp/pahrtech/form/HRDataUtilizationPrinciples>より入手可能。

## 》 今後は高い倫理観をもって データを利活用する姿勢が重要

**入江** 日本のピープルアナリティクスの現状をどのように見えていますか？

**山田** この数年で認知が広まり、かなり浸透してきたと感じています。スタートリーを始めた2015年頃は、先進的な企業が試験的にデータ分析をするだけでしたが、今や多くの企業が実践的に活用しています。最近増えているのはメーカーのお客様です。東京以外の地域での案件も増えています。

同時に、ピープルアナリティクスやHRテクノロジーの現実や限界も理解されてきました。数年前は誤ったAI万能論が広まり、データさえあればなんでもできるという誤解もありましたが、今では、人事データ分析は、分析結果を現場でどう解釈するかが重要だというのが共通認識になりました。

テーマ面では、「配置転換」や「新人の初期配置」が少しずつ多くなっています。また近年、コミュニケーションデータや行動・ふるまいデータの「集団分析」をするケースも増えています。健康経営のためのパルスサーベイなども浸透してきました。ピープルアナリティクスやHRテクノロジーが、エンゲージメントを高めたり、退職者・休職者を減らしたりすることで、コスト削減や生産性向上などに寄与することも理解されてきました。

**入江** 今後、注力したいことや注目していることは何でしょうか？

**山田** 1つは、データ利活用の「ポリシー」です。最近、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会では「人事データ利活用原則」を公開しましたが、そこで重視しているのは、従業員の権利保護、社会的倫理や公平性です。これからの企業には、企業と従業員がWin-Winの関係を築くために、高い倫理観をもってデータを利活用する姿勢がより一層求められるでしょう。

そのこととつながりますが、私は、従業員を家族のように大切にする会社が今後栄えるという仮説をもっています。そうした会社になるためのベストプラクティスを生み出し、公開するような仕事もできたらと思っています。

**入江** 今後の展開を教えてください。

**山田** コロナの影響下における働き方を、データを活用することで支援したいです。テレワークやWEB会議が当たり前になり、働き方改革やDX(デジタルトランスフォーメーション)が結果的に実現した一方、在宅ワーカーの生産性をどう向上させていくか、ストレス状況の高い従業員をどうケアするかといった課題も生じており、人事や総務の役割が拡大してきています。対面の機会も減っているなかで、勘や経験則のみで重要な意思決定をすると、不幸を生む可能性があります。今まではピープルアナリティクスは投資として実施されることも多かったですが、従業員の労働時間・成果・コンディションを把握し、迅速に意思決定を行うためにも、人事データの適切な活用は必須になる

と思っています。そこに踏み出そうとしている企業のサポートをしたいです。

また、ピープルアナリティクスは企業のマネジメント領域だけでなく、個人が働き方・暮らし方・生き方の改善に活用することも有効だと思います。そういったセルフマネジメント領域にも普及させていきたいです。

### HAT Lab 所長 入江の解説



協会などを裏方で支えている山田さん。ぜひ、表に出てほしいと思い、取材させていただきました。

「現場の人事の方々が、自分で分析するのが理想の姿」という言葉がありましたが、私もそう思っています。

もちろん、さまざまな業界や企業のデータから標準的な傾向を出すこと、第三者の視点でアドバイスをするなど、外部のパートナーにも固有の価値があります。しかし、現場の課題意識に基づき、小さなPDCAを高速で回すためには、人事の方々、人事のチームがHRアナリティクスの実践者となることが効果的です。将来的には、まさに「現場」の管理職や従業員の方々にも、データを活用いただける世界が理想です。そのための事例やナレッジの蓄積を、弊社として、また協会とも協力して、今後も進めたいと考えています。

## 組織行動研究所

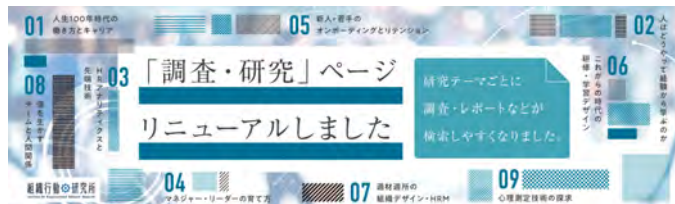
Institute for Organizational Behavior Research

## WEBサイトのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です  
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

## 組織行動研究所 「調査・研究」ページを リニューアルしました

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



「最新の調査・研究」では、  
マネジメント／リーダーシップ・ダイバーシティといった  
さまざまなテーマごとに検索が可能です。  
ぜひ、ご活用ください。

研究所では、重点テーマとして、  
「9つの研究テーマ」を掲げています。  
これらのテーマごとに、  
各種調査・レポート・論文などを閲覧できます。

### 最近のおすすめ記事

#### ◆研究テーマ：人生 100 年時代の働き方とキャリア

『「働き方改革」とは？ いまさら聞けない基本から、今後のトレンドまで』  
<https://www.recruit-ms.co.jp/issue/feature/0000000735/>

#### ◆研究テーマ：人はどうやって経験から学ぶのか

『社会貢献研修が新卒入社社員に促す組織社会化—多様な人々への傾聴実践が、配属後の主体的な役割形成行動に及ぼす影響（人材育成学会 第 17 回年次大会）』  
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2019JAHRD2.pdf>

#### ◆研究テーマ：新人・若手のオンボーディングとリテンション

『若手・中堅社員 515 名に聞く、転職に踏みきった理由・踏みとどまった理由』  
[https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000727/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000727/)

#### ◆研究テーマ：個を生かすチームと人間関係

『職場の心理的安全性の高低がメンバーに及ぼす影響』  
[https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000000819/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000000819/)

メールマガジンにご登録いただきますと、最新の調査・研究レポートや、イベント情報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

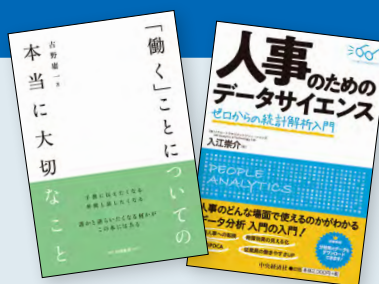
<https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/information/>



※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／郵送先所在地／貴社名／部署名 氏名）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)

## 読者アンケートご協力のお願い

下記URLまたはQRコードにアクセス  
してお答えいただき、ぜひ率直なご意見・感想をお聞かせください。  
ご回答いただいた方の中から、抽選  
で5名の方に、ご希望の書籍をプレゼントいたします。



書籍  
プレゼント  
5名

『働く』ことについて  
の本当に大切なこと』  
(古野庸一 / 白桃書房)  
または『人事のための  
データサイエンス  
ゼロからの統計解析入門』(入江崇介 / 中央経済社) のどちらかをアンケート  
回答時にお選びください。

アンケートフォームからのご回答 <https://questant.jp/q/Z3EHREEO>

※切 2020年6月19日(金)

# 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.57**  
**ワーク・エンゲージメントを高める**  
(2020年2月発行)

### 【Message from Top】

加藤史子氏  
(WAMazing 株式会社 代表取締役社長/CEO)

### 【特集1】

ワーク・エンゲージメントを高める

#### ▶ レビュー

ワーク・エンゲージメントの理論的背景  
～そのメカニズムと応用のポイント～

#### ▶ 視点

- ・島津明人氏 (慶應義塾大学)
- ・島井哲志氏 (関西福祉科学大学)
- ・久保真人氏 (同志社大学)

#### ▶ 事例

- ・日置健太氏 (株式会社みずほフィナンシャルグループ)
- ・久保田祥一氏 (株式会社みずほ銀行)
- ・三村真宗氏 (株式会社コンカー)

#### ▶ 調査報告

一般社員 624 名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

土屋尚史氏 (株式会社グッドパッチ 代表取締役社長/CEO)

### 【特集2】

人の弱さを乗り越える組織変革アプローチ  
～認知的共感と強み・可能性着眼で組織を動かす～

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

松本 勝氏 (VISITS Technologies 株式会社)



**vol.56**  
**多様性を生かすチーム**  
(2019年11月発行)

### 【Message from Top】

安部敏樹氏  
(株式会社 Ridilover 一般社団法人リディラバ 代表理事)

### 【特集1】

多様性を生かすチーム

#### ▶ レビュー

チームの効果を高める要因とは何か  
～チームについて考える概念的枠組み～

#### ▶ 視点

- ・山口裕幸氏 (九州大学大学院)
- ・正木都太郎氏 (東京大学大学院)
- ・竹田陽子氏 (首都大学東京)

#### ▶ 事例

- ・小林利彦氏 (浜松医科大学医学部附属病院)

#### ▶ 調査報告

多様なチームは成果をあげているのか  
会社員 351 名のチームにおける多様性経験の実態

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

岡田勇樹氏 (サイボウズ株式会社 開発本部副本部長)

### 【特集2】

環境変化に適応できる  
営業組織を作る

### 【展望】

井原泰雄氏 (東京大学大学院)



**vol.55**  
**職場の学びはどう変わるか**  
(2019年8月発行)

### 【Message from Top】

柳澤大輔氏 (面白法人カヤック 代表取締役 CEO)

### 【特集1】

職場の学びはどう変わるか

#### ▶ レビュー

変化の時代における「学び」の理論

#### ▶ 視点

- ・能村幸輝氏 (経済産業省)
- ・長岡健氏 (法政大学)
- ・辰巳哲子氏 (リクルートワークス研究所)

#### ▶ 事例

- ・大内智重子氏 (株式会社電通)
- ・神山良太氏・沖早織氏 (株式会社リクルートライフスタイル)

#### ▶ 調査報告

20代～50代の会社員 457 名に聞く、仕事に関する  
学びの実態

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

小賀昌法氏 (株式会社 VOYAGE GROUP 取締役 CTO)

### 【ATD2019 国際大会レポート from America】

### 【特集2】

心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす  
～ワーク・メンタリティの視点から～

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

前田頼宣氏 (株式会社村田製作所)

## vol.54

**職場における  
ソーシャル・サポート**

## vol.53

**オープン・イノベーションを  
成功させる組織のあり方**

## vol.52

**リテンション  
マネジメントを超えて  
～若手・中堅の離職が意味すること～**

## vol.51

**ミドルマネジャーの  
ワーク・ライフ・  
エンリッチメント**

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 59

2020年8月 発行予定

次号は「自律的に働く(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2020年5月発行 vol.58

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  
〒141-0032

東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

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

発行人/藤島敬太郎

編集人/古野庸一

編集部/砂金弘美 佐藤裕子 藤澤理恵 藤村直子

執筆/荻野進介 外山武史 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 名和真紀子 平山 諭 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/Tatsushi Eto (表紙、目次) 近藤 愛(p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



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](http://www.recruit-ms.co.jp)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80275820

