2016.05
42

RMS Message

Message from Top

メニコン
代表執行役社長
田中英成氏

特集1
伝えたい マネジャーの醍醐味

事例
全日本空輸
SCSK
三井化学
ガリバーインターナショナル

視点
BOLBOP 代表取締役会長
酒井 穣氏

特集2
事業リーダーの赴任後の組織立ち上げ
人事が支援できること

企業事例
ソニー生命保険

個人事例
三井物産
西村 至氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 42

CONTENTS

2016.05

特集 1

伝えたい マネジャーの醍醐味

Part 1 事例

07 全日本空輸
ミドルマネジャーの醍醐味は人財育成にこそある

09 SCSK
積極的にマネジャーの育成や登用を進めるのはなぜか

12 三井化学
上が変わると下は思う「自分も管理職になりたい」

14 ガリバーインターナショナル
店長がスタッフの憧れの存在になればスタッフは店長を目指すようになる

Part 2 視点

17 若手は、できるだけ早く課長を経験した方がよい
酒井 穣氏 株式会社BOLBOP 代表取締役会長

Part 3 調査報告

19 管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味
「管理職意向の変化に関する実態調査」報告

総括

25 マネジャーの醍醐味を増し、伝える3つのポイント

特 集 2

29 事業リーダーの
赴任後の組織立ち上げ
人事が支援できること

Column 企業事例
35 ソニー生命保険株式会社
支社長の組織立ち上げ── ゼロからの信頼関係を支援する

Column 個人事例
36 成長分野に焦点を絞り 早期に成果をあげる
西村 至氏 三井物産株式会社 執行役員 コンシューマービジネス本部長

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
株式会社メニコン
代表執行役社長
田中英成氏

27 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”
［連載・第4回］
男子と女子の学習行動に違いはあるのか?
中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

37 展望
将来世代になりきって考えれば将来から奪うのを止められる
西條辰義氏
高知工科大学 経済・マネジメント学群 教授
同大学フューチャー・デザイン研究センター 教授

39 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

株式会社メニコン　代表執行役社長

田中英成氏

事業承継。
創業者が運と才能と超人的努力によって大きくした企業を
2代目に引き継ぐことを指す。
つい最近、メディアを騒がした例があるように、
なかなかスムーズに行かない場合が多い。
日本最大のコンタクトレンズメーカー、
メニコンの場合はどうだったのか。

text:荻野進介　photo:加藤純平

「これをやらなければ3年で倒産するやれるのは自分だけだ」

メニコン社長の田中英成氏は1994年、父親の恭一氏が1957年に設立した同社の取締役に就任した。それまでは眼科医として働いていた。

恭一氏は1951年、日本で初めて、黒目につける角膜コンタクトレンズを開発した立志伝中の人物だ。奉公先の眼鏡店を訪れた米軍将校夫人に、コンタクトレンズの実物を持っていると言われ興味をもつ。「見せてください」と懇願するものの、破損を恐れて断られてしまう。そこで、アメリカ人に作れて日本人に無理なわけがない、と奮起、持ち前の器用さを生かし、試行錯誤の上、わずか3カ月後に、独力で作り上げてしまったのだ。材料は本来ならば、ゼロ戦などの風防になるはずのアクリル樹脂だった。

そこから同社の躍進が始まったわけだが、田中氏が取締役となった頃から、実は業績に陰りが出てきていた。それまで日本にはなかった使い捨てのソフトレンズを引っ提げた外資系が日本市場を席巻し始めていたのだ。メニコンの主力はハードタイプで、ソフトタイプにおいても使い捨てという発想自体がなかった。

会議で聞こえた「神の声」

販売店間の競争が激化し、医療機器としてのコンタクトの正しい装用法や取り扱いに関する案内、説明がないがしろにされる事態まで起こっていた。

田中氏が振り返る。「当時、直営店の管理を担当していたので、現場の苦境がよく分かっていました。多くの直営店が赤字となり、メニコンのレンズだと誤解して他社製品を買った顧客からクレームを寄せられることもありました。何とかしないと、うちは業績が悪化し続け、業界は信用を失い、顧客は目に障害を起こすという三重苦が進行するばかりだと危機感を募らせていました」

田中氏は起死回生の策を考え続けた。夜も昼も平日も休日もだ。あるとき、会社で会議があった。ある得意先販売店が大量の在庫を抱えて倒産。資産の差し押さえに社員が急行しても、商品はすでになく、車やマンションは離婚した妻の名義になっていた。明らかな計画倒産だ。こうした事態をどう防ぐかが会議のテーマだった。「代金の回収期間の短縮化が検討されていました。ちょうどキャッシュフロー云々という話が出ていて、こんな後ろ向きの会議、つまらないな、とウトウトしかけたとき、キャッシュフローを逆にすればいい、という神の声が聞こえたんです」

会議そっちのけで、紙に図を描いた。現在、メルスプランという名称となっている月額定額制（毎月2000円程度～）でのレンズ提供プランだ。

従来のシステムでは、販売店に商品を卸して代金を徴収する。キャッシュの流れは「販売店⇒メニコン」である。一方のメルスプランでは、メニコンが顧客と直接契約し、月会費を徴収する。販売店にはそのなかから手数料を支払う。つまり、流れは「メニコン⇒販売店」と逆になるわけだ。

商品はメーカー直販という形になり、販売店には仕入れも売上も発生しない。このことにより、販売店は過度な価格競争に巻き込まれることがなくなり、先述の三重苦が雲散霧消する、三方一両得のプランである。

「検討中」と「難しい」を禁句に

日を改め、その画期的プランを幹部会議でプレゼンした。受けは良かった。やりましょう、と皆が同意してくれた。田中氏が担当者を指名し、細部の企画を任せた。が、しばらく経っても、うんともすんとも言ってこない。「あれ、どうなったの？」と聞くと、「検討中です」とすげない返事。

数カ月後、再度確認すると、「いや、あれは難しいです」。「難しいけど、やってくれ」と言ったものの、そこから1年経っても、2年経っても、何も進まなかった。「3年経って、ようやく気づいたんです。社員が『検討中』と言うのは考えていないこと、『難しい』はやりたくないという意味なのだと。それ以降、『検討中』と『難しい』は当社では禁句にしました」

一方で田中氏は悟った。これはトップダウンでしかやれない。それまで続けてきたビジネスモデルを転換させるというのは、部長や課長が負えるリスクではなく、社長が責任をもって進めないと、実現できないことなのだと。ではそれは誰がやるか……。自分しかいない。

意を決し、社長(当時)の恭一氏に切り出した。「メニコンはこれまで勝ち組だったけれど、これからは違う。このプランを採用しないと3年以内に倒産する。そしてこれを実現できるのは僕しかいない。僕を社長にしてほしい。古参の役員も引退させてほしい。もしそれが駄目なら、僕はあなたの後は継がない、社長には金輪際ならない」と。

恭一氏はこう即答した。「分かった。俺は引退する。お前の好きなようにやれ」

2000年6月、田中氏が2代目の社長に就任する。40歳だった。翌2001年4月からめでたくメルスプランがスタートする。恭一氏がコンタクトレンズの実用化に成功した年からちょうど半世紀という年だった。

それに応じて、社内改革に大鉈を振るった。人事施策やマーケティング戦略も一新。使い捨てコンタクトレンズの開発も始めた。就任後2年間は業績が落ち込んだが、3年目にV字回復を果たす。

起死回生の要となったメルスプランは会員数が116万人を数える。度を越した価格競争に巻き込まれず、退会率も低いため、業績安定の礎になっている。

2010年6月には指名委員会等設置会社に移行。「未上場だったので、移行する必要はなかったのですが、ガバナンス強化のためにあえて実行しました。独創的な発想を重視し、人真似、他社真似をしないのがメニコンのDNAなのです」

「今後の課題は グローバル戦略 世界で活躍する人材の確保」

高校時代は生徒会活動に熱中

2015年6月には、念願の株式上場（東証一部と名証一部）も果たした。「使い捨ての新商品を作る工場を国内に建設する資金調達が最大の目的です。背景にあるのがグローバル戦略の強化です。日本は少子高齢化ですから、われわれはもっと海外に出なければならない。現在の海外売上比率はわずか13%で、しかもその多くがハード製品。今後は海外向けにも使い捨てのソフトを強化し、2020年までに同比率を30%に伸ばす計画です」

そのためにはしかるべき人材が必要だ。「訪日外国人の増加や伊勢志摩サミット、東京オリンピック・パラリンピックなど世界が日本に注目する機会が多分にあります。こうした変化のスピードに後れをとることのないよう、グローバルで活躍できる人材の確保と育成が急務です」

元医師で、自分から父に引退を進言。それが叶うと業績をV字回復させ、上場も実現。こう書くと、帝王学を授けられたやり手の経営者というイメージを思い浮かべるだろうが、実際は違うようだ。「子供のとき、両親に勉強しろと言われたことがほとんどなくて、成績は低空飛行でした。高校は進学校とはほど遠い私立校に通いました。そこで夢中になったのが生徒会活動です。男女共学だと思って入ったら、校舎が別々だったんです。唯一、男女が交流できる活動が生徒会だった。授業そっちのけで、そればかりやっていました。組織づくりと人事施策、それに大勢を前にしたプレゼンテーション法、3年間で全部学び取りました。医学部への進学も、確たる志があったわけではなく、将来、メニコンに入るなら医者になっておいた方が得だぞ、と誰かに勧められたから。結局、三浪しましたが」

常識にとらわれない発想を

メニコンに入った後も、本人いわく、会議でもよくウトウトする「昼行灯」、取締役ならぬ「取り乱し役」だった。「ところが自分が社長になると決めた途端、一気に変わった。意識が存在を変えたのでしょう。そういう経験をしたから、毎年の入社式で、新入社員に向かって、『このなかに社長になりたいやつはいるか』と、手を挙げさせるんです。『人間は自分がなりたいものにしかなれない。なりたいと思わない人間が、なれるわけがない。さらに大切なのは、それを他人に伝えることだ』と」

高校時代の血が騒ぐのか、人事施策を考えるのは好きだという。「多様な人生観に対応できる社会、そのための人事制度の構築に取り組んでいきたい。そのためには、働く人にとっての本当の幸せって何だろうということを、真面目に考える必要があると思っています。世の中の常識は得てして間違っていることがあります。皆がそうだと言うことに対しては、一歩、距離を置きたい」

田中氏の趣味は音楽や演劇鑑賞ということだが、実はミュージカルの原作や作詞も手がけるほどの玄人はだし。メニコン2代目も、無から有を作り上げた初代とはまた違ったタイプの、クリエイターでありイノベーターなのである。

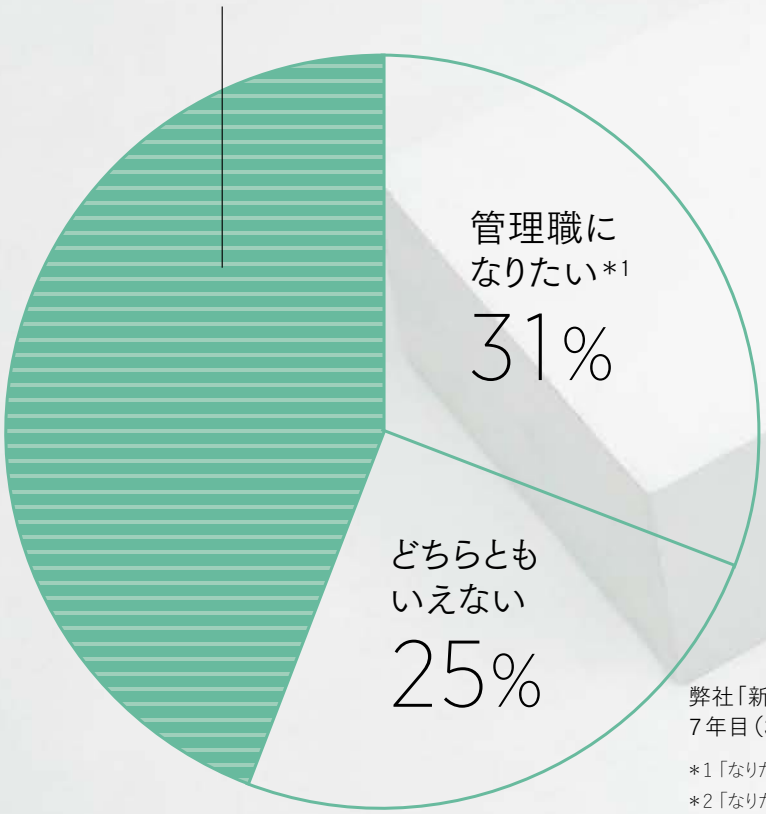
田中英成（たなかひでなり）
1959年生まれ。1987年愛知医科大学医学部卒業、メニコン入社（非常勤）。眼科医を経て、1994年からメニコン取締役。1998年に常務、2000年より現職。メニコン入社直後、世界初の光学偏心遠近両用コンタクトレンズの開発にも携わる。メセナへの取り組みも熱心で、「メニコンスーパーコンサート」や日本クラブユースサッカー（U-15）東西対抗戦「メニコンカップ」などを特別協賛している。

特集1

伝えたい
マネジャーの醍醐味

管理職になりたくない*2

44%



弊社「新人・若手の意識と学習・キャリアに関する調査2013」より
7年目（30歳前後）正社員の意識（回答者数400名）

*1「なりたい」「どちらかといえばなりたい」合計
*2「なりたくない」「どちらかといえばなりたくない」合計

マネジャーといえば、組織で働く個人にとって名誉な任務のはずであった。しかし、現状はどうか。

弊社が企業の人事部門に対して実施した「昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査2016」では、3社に1社が「昇進に魅力を感じない人が増えている」ことを問題と指摘。さらに7割の企業が、管理職へと昇進した後もマネジャーとしての役割意識が伴っていないことを問題視する。

個人に尋ねた調査によれば、入社7年目の社員のうち、管理職になりたいと答えた割合は3割程度にとどまり、なりたくないと答えた割合は4割と多い(弊社「新人・若手の意識と学習・キャリアに関する調査2013」より)。背景には、外部環境変化の激化や組織の人員構成の変化などによってマネジメントの負荷や難度が高まっていることや、環境変化のなかで、組織に依存しすぎず生き抜かなければならない個人の切迫するキャリア観も垣間見える。

マネジメントは組織の要である。もし、個人にとってその意義が揺らぎつつあるとするならば、個人が組織でマネジメントを務める意味、いわばマネジャーの「醍醐味」を明らかにし、伝えていく必要が組織に改めて求められるのではないだろうか。

本特集では、4社の企業事例、識者の視点、そして実際に管理職となった個人に対して行った意識調査の結果を紹介しながら、「マネジャーの醍醐味」と、それを高め、伝えていくためのポイントを考える。　(編集部:荒井理江)

昇進・昇格そのものに魅力を感じない者が増えている*3

33.8%

昇進・昇格しても実務も担う管理者が多く職務意識が変わらない*3

69.7%

企業

自分はこのままだとビジネスパーソンとして通用しなくなる時がくると思う*4

70.3%

専門性を活かして社会に貢献したい*4

83.2%

個人

*3「昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査2016」より(回答企業数102社)
*4 弊社が25〜40歳の男性正社員に実施した「若手・中堅社員のキャリア意識調査」(2012)結果より(回答者数624名)

特集1 マネジャーの醍醐味――4事例

事例 1 マネジメント経験で本人の視野を拡大

全日本空輸

ミドルマネジャーの醍醐味は人財育成にこそある

國分裕之氏
全日本空輸株式会社 取締役執行役員
人財戦略室長 兼 ANA 人財大学長

text：曲沼美恵 photo：平山 諭

カスタマーエクスペリエンス（CE）の向上を目指し、「業務の変革」や「働き方改革」を進めている全日本空輸。グループ全体で3万人を超える従業員を抱える企業のミドルマネジャーには、どのような役割が求められているのだろうか。また、その醍醐味はどこにあるのか。人財戦略室長の國分裕之氏に伺った。

全日本空輸のミドルマネジャーには、大きく2つの役割が求められている。1つは組織運営、もう1つは人財育成だ。

「当社のミドルマネジャーは、社内的には『リーダー』と呼んでいます。一般的には課長クラスで、担当組織をもち、マネジメントする立場の人財です」

主体的に実務を担うのは、リーダー一歩手前のマネジャー以下。地上職の2割を占めるリーダーには、実務より、部下個々人と向き合い、その能力や適性を正確に把握し、育成を支援することで組織を活性化したり、変革の推進力となることが期待される。

「リーダーになればミッションをもった担当組織の運営を任せられますから、当然、やりがいも大きくなります。われわれはよく『個を掴む』と言っていますが、リーダーが仕組みを動かすことばかりに懸命になってしまうと、構成員一人ひとりを生かすことがおろそかになってしまい、結局は組織としての力も十分に発揮できない。例えば、ダイバーシティ・マネジメントをやろうと思ったら、個々人の家庭環境や家族の健康状態などもある程度、把握しておかないといけませんし、そのためには部下とのコミュニケーションも欠かせないでしょう」

聞く耳を持たない上司には、部下も本音を打ち明けにくい。逆に、親身になってくれる上司のもとでなら、難しいことに挑戦する意欲も湧いてくる。

「リーダーに対しては日頃から、部下の得意・不得意を知った上で、仕事に行き詰まっていないかどうか、家族を含めて体調はどうかなど、一人ひとりの状況をきっちりと把握し、部長に伝えてほしいと言っています。あるいは、面談を通じて個々の評価を伝えるだけではなく、どこをどう頑張ればもっと成長できるかなどのアドバイスも含めたフィードバックもしてほしい。当社におけるリーダーの醍醐味もまた、こ

のような人財育成を通じ、組織としてのミッションを遂行していく部分にあるといえるでしょう」

管理職コースを2つに分け行き来を促す

グループ内には総務や経理などの事務職系もいれば、整備や技術などのエンジニア系、キャビンアテンダントやパイロットなどの専門職もいる。経営管理職候補として入社している「総合職」に関しては、「リーダーをやりたくない」という人は、ほとんどいない。

そのなかでも、「専門性を極めたい」という理由から、リーダーになることには消極的な人が比較的多かったのはエンジニアや専門職だ。会社としては、そのような人財にも管理職を任せたい場合もあるため、2010年、リーダーに挑戦しやすいよう人事制度を変更した(図表)。

「通常の組織長系である『L型(リーダー型)管理職』と専門職系の『E型(エキスパート型)管理職』という2つのコースを設けています。このことで、エンジニア出身者や専門職系の人たちにも、積極的に管理職ポストに挑戦してもらう土台ができました」

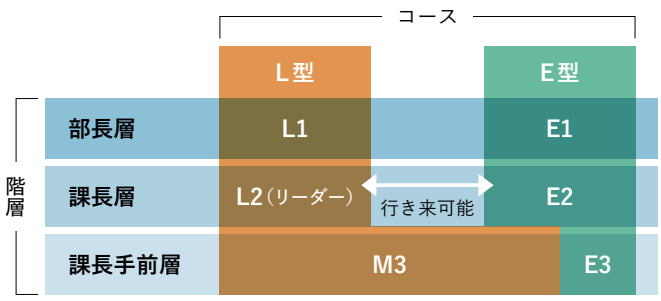
加えて、この4月から、課長職手前にE3という等級を設け、その該当者から、上司との面談でマネジメントにも挑戦したい意向のある者をポストに指名していく形をとっている。

「これまでは手挙げチャレンジ方式をとっていましたが、それだと、なかなかリーダーに挑戦したいという専門職系人財が出てきませんでした。ただ、マネジメントに挑戦してもらう上では、基本的には本人の意向を大事にしたい。そこで、より丁寧な面談を行うこととしたのです」

「専門性を高めたいからリーダー職は希望しない」というエンジニアがいれば、何を期待し、どのような経験を積んで成長してほしいかを丁寧に伝え意見交換をする。また、「自分には荷が重すぎる」と管理職になることを躊躇する女性がいれば、上司が「背中を押す」などの働きかけもする。

そうした運用面でのきめ細かな対応の成果もあり、E型から管理職になる人や、E型から一度L型に移行してマネジメントに挑戦し、その後再びE型へ戻ってキャリアを積むという人も出てきた。具体的には、エンジニアが航空機を買うなどの調達部門に異動し、マネジメントを経験した上で元いた部署に戻るなどだ。もちろん、マネジメント能力を発揮して、そのままL型で昇進していくケースもある。いずれにせよ、分野を横断することで、本人にとっても大きな成長の機会となり、異動先の部署にしても、これまでなかった専門的な視点を得られることで組織が活性化するメリットがあるという。

■管理職の階層とコース



一度リーダーを経験した後は、また専門職に戻るのもよいのです

「同じ部門に長くいると、どうしても思考の幅が狭くなりがちで、全体における自分の立ち位置も見えにくくなってしまいます。L型となって一度組織長を経験することにより、本人のキャリアパスも広がりますし、会社全体、グループ全体を俯瞰できるようにもなります。そのようなねらいもあり、今後はできるだけ多くのE型人財にL型を経験してほしいと考えています」

新任課長研修を通じてグループ全体に視野を広げる

E型・L型を問わず、新たに課長レベルのポストに就いた者に対しては、会社として「新任課長研修」を実施している。ここでのポイントは、これを単体ではなくグループ全体、同じプログラムで実施する点にあるという。

「課長レベルになれば、E型かL型かにかかわらず、グループ全体にまで視野を広げてほしいと思っています。これはよくいわれることですが、管理職

になると1つか2つ上の階層がもつ目線をもたないと、成長できない。新任課長研修ではまず、この目線を上げることを1つの目的にしています」

管理職にはいずれ経営層を目指してほしいという考えも、もちろんある。ステップアップする重要な条件は「グループ内他社」と「海外」を経験し、指示命令ではない本質的なリーダーシップを身につけることだという。

「グループ各社に出て、そこで力を発揮して戻るのと、海外で現地の人たちに認められ、そこでANAらしさを発揮して帰ってくるというのは、同じくらい重要な経験だと考えています。今後は、この2つを経験していないとグループ全体を牽引していくことは難しいでしょう。したがって、リーダーには是非、それを踏まえた上で上を目指してほしいという話をしています」

特にリーダーに取り組んでほしいのは、CE（CS：顧客満足）を向上させるための従業員満足（ES）の向上に必要不可欠な働き方の改革だ。業績は同じでも、労働時間の短縮など生産性向上が認められれば、それだけ評価は高くなる。リーダーが個々のメンバーと向き合う時間もとりやすくなり、組織運営にもプラスになる。

「エアラインですから、安全性の確保など守るべきところはしっかり守った上で、新たな発想でイノベーティブに仕事をしようということを呼びかけています。そのためにも、リーダーが個をしっかり把握して部長に伝えるということは大事だと思っています」

事例2 働き方改革とマネジメントの関係

SCSK

積極的にマネジャーの育成や登用を進めるのはなぜか

杉山 敦氏（写真左）
ＳＣＳＫ株式会社 人事グループ 人材開発部長

中藤崇芳氏（写真右）
ＳＣＳＫ株式会社 人事グループ 人事開発部 人材開発課長

text：米川青馬　photo：平山 諭

最近、「働き方改革」と「利益率の向上」を両立したことで注目されているSCSKは、実はマネジャーの育成や登用にも積極的である。なぜなら、この両立の鍵を握るのが、現場のマネジメントだからだ。人材開発部長の杉山氏、人材開発課長の中藤氏にお話を伺った。

「残業の大幅低減・有給休暇ほぼ100%取得」と「継続的な営業利益向上」の両立を実現したことで、ＳＣＳＫは世間から注目される存在となりつつある。

なぜ、一見、相反するようなことが両立できているのか。マネジメントの強化や育成にその秘密がありそうである。

合併後、全社員で「働き方改革」に取り組む

ＳＣＳＫは、2011年10月の旧住商情報システム（ＳＣＳ）と旧ＣＳＫの合併で生まれた会社だ。合併前から、旧両社が協力して“夢ある未来を、共に

創る”という経営理念を創り、全社に浸透させていった。それと並行して進めたのが「働き方改革」だ。具体的には、2012年に「残業半減運動」、2013年からは「スマチャレ(スマートワーク・チャレンジ)」を実施している。

「実は2012年、残業半減運動によりモデル職場の多くで残業は一時的に半減したのですが、年度末には元に戻ってしまったのです」と、人材開発部長・杉山敦氏は語る。その反省を踏まえたのが2013年からのスマチャレだ。「全社員の有給休暇取得日数20日・平均月間残業時間20時間」を目標に掲げ、2014年度には有給休暇取得日数19.2日(取得率97.8%)、平均月間残業時間18時間16分と、どちらもほぼ達成した(図表)。

スマチャレは、なぜここまで成果をあげることができたのだろうか。

業務品質を高める取り組みが効率的な働き方につながり、残業を減らした

実は、スマチャレの日常的な取り組みの多くは、会議の効率化など、オーソドックスな取り組みの積み重ねだ。では、どこに違いがあるのか。杉山氏によれば、ポイントの1つは「トップマネジメントが主導で、業務品質を高める取り組みと並行して進めたこと」だ。

「スマチャレ開始以来、毎週開催される役員以上が参加する会議(“情報連絡会”)で、月2回程度人事よりスマチャレの前月報告と進捗状況について説明を行います。各本部レベルの一覧であり、この報告により、平均月間残業時間と有給休暇取得率をチェックしていました。実はこの指標は業務品質の指標でもあるのです。業務品質が高ければトラブルも少なく効率的、すなわち残業の少ない状況で業務が回っています。そして、これはマネジメントが効いているかどうかの指標ともいえるのです。例えば、システム開発プロジェクトの成否は企画段階(初期段階)が極めて重要です。そこでポイントを押さえた計画的な仕事の進め方をマネジメントできているかが問われます。そうした継続的なチェックの結果、トラブルプロジェクトが減少し収益向上につながった面があります。また、一部門で解決できない場合は、トップ主導で忙しい部門に人員を回すなどの全社的な動きも促進されました。

残業低減と営業利益の向上を両立できた大きな理由は、こうした業務品質の向上などの施策と組み合わせ、意味を相互に関連付けたこと、それをトップマネジメントが主導したことにあります」

もちろん、経営陣だけが頑張っても仕方がない。マネジャーやメンバーも残業時間を減らす工夫を次々に行ったと、人材開発課長・中藤崇芳氏は言う。

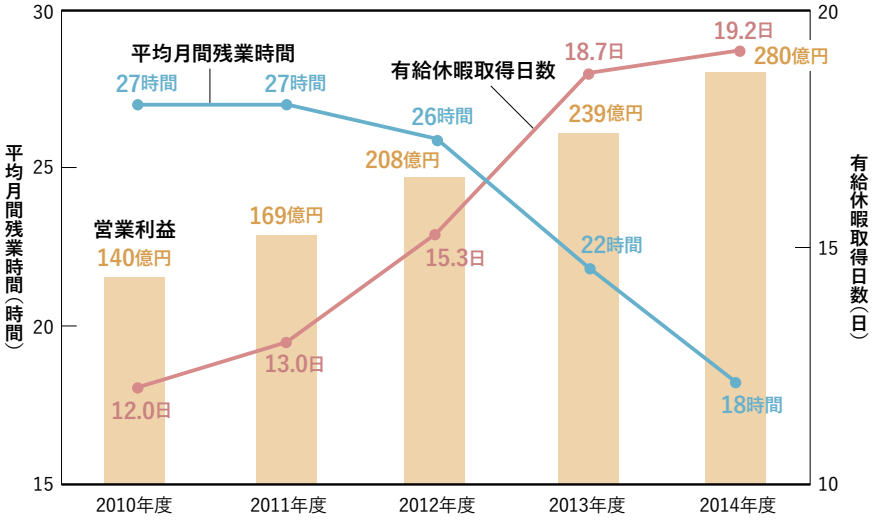
「ミドルマネジャーやメンバーにも理念に強く共感する者が多く、例えばある部長が残業時間を減らすのが難しいと判断したのに、むしろ課長たちが主体的に残業を減らそうと頑張る、といったシーンも見られました。

また、部門ごとのチャレンジもさまざまで、例えばある事業部門では“スマチャレ係長”という役割を設けました。毎週、くじ引きで決まった“スマチャレ係長”が、課長の判断を仰いだ上で、メンバー全員の労務管理を疑似的に代行するのです。これは、残業を減らすだけでなく、若手・中堅社員がマネジャーを疑似体験し、その醍醐味を体感できるという意味でも、価値ある取り組みでした。

このようにして各部門が独自の施策をとることで、本来の目的に加え、業務効率と生産性を高め、組織力を向上させることもできました。

残業削減により浮いた残業代は全額社員にインセンティブとして還元しまし

■営業利益と残業時間・有給休暇取得日数の推移



働き方改革で、
女性マネジャーも
4年間で5倍になりました

た。残業時間が目標値まで減った現在では、インセンティブ制度を見直し、裁量労働制の適用対象を拡大すると共に、裁量労働制対象外の若手社員にも20時間分の残業代を業務手当として固定支給しています。もちろん20時間を超えた場合にはその分を支給します。こうした施策によって、残業時間のカットが人件費カットのためではないと伝えていることにも効果があると考えています」

これらの取り組みによって、ＳＣＳＫは働きやすさを推進し、社員の健康増進や自己研鑽を促進すると共に、女性が活躍しやすい環境を整え「長時間労働には戻らない“塑性変形（体質自体の変化）”を実現できつつある」（杉山氏）のだ。

社員にはこの会社で元気に長く働き続けてほしい

ＳＣＳＫでは日々の業務クオリティ向上に加え、スマチャレや健康経営の推進や人材育成など、マネジメントの役割の重要性が高まったために、管理スパンを見直して、1人のマネジャーが見る社員数を適正化することにも取り組んだ。その分、マネジャーのポストを増やして、負担感を考慮しきめ細かなマネジメントができる体制を整えたのだ。実現できたのは、一体なぜだろうか。中藤氏は、いくつかの理由が考えられるという。

「1つに、ITベンダーにはそもそもプロジェクトマネジャーを目指す者が多く、マネジメント志向の強い社員が数多くいることが挙げられます。また、ＳＣＳＫでは技術職でも職位が上がれば後進育成などのマネジメント業務が求められるため、対象層にはマネジメント力向上のための研修なども実施しています。そのことも、理由の1つかもしれません。

しかし、最も大きな理由は、働き方改革や健康経営などを通して、社員に“元気に長く活躍してほしい”というメッセージを絶えず発しているからだと思います。長く働くなら、マネジャーを一度はやってみようかと思う人も出てくるでしょう。ＳＣＳＫは女性活躍支援を積極的に行っているのですが、女性マネジャー数も2012年4月の13名から4年後の2016年4月には約5倍の63名になっています」

経営トップの存在と、制度や組織の統合がプラスに働いた

最後に、なぜ一連の改革が成功したのかを杉山氏に伺った。

「第一に、経営トップの存在が大きかったと思います。社員が家庭や生活を大事にして、健康に長く働ける会社を創りたいというビジョンを、経営トップが一貫して掲げメッセージ発信していたことが、最大の要因に違いありません。

また、そのビジョンが社員によく伝わり、多くの共感を呼んでいたことも成功の秘訣でしょう。例えば、先に触れた“情報連絡会”の議事録はすべて社内に公開されています。また、スマチャレを推進するために取引先宛てに、趣旨賛同をお願いする手紙を書き、役員がお届けするなど、経営トップの本気度を全社員が知っているのです。

そうしたことを知った上で、一人ひとりがアイディアを出して実行し、自ら変わった結果、残業時間が減り、利益が増え、そのことで会社の知名度も上がってきました。ですから、社員の多くが会社を変革する一翼を担っている、まさに会社を“共に創っている”実感をもっているはずです」。こうした実感が、変革の好循環につながっているという。こうした風土の職場であれば、マネジャーにチャレンジしようという心理的負荷も低そうだ。

「もう1つ、合併前後に両社が協力して経営理念を創り、社員の融和を進めただけでなく、あくまでも対等な人事制度、システム、組織などの統合を進め、迅速に“一社”にまとめていったことも大きくプラスに働きました。

この4月から、経営トップは交代しました。今度は、私たちがより主体的に風土改革を進めていく番です」

どの社員もまさに
会社を“共に創っている”
実感をもっているはずです

事例3　マネジャーとして視座を転換する秘訣

三井化学

上が変わると下は思う「自分も管理職になりたい」

飯田正信氏
三井化学株式会社　人事部　人材開発グループ
サブグループリーダー

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

マネジャーにはなりたくない、昇進しても面倒くさいだけ、スタッフの方が気軽でいい……。そんな若手が増えているという。これが三井化学では異なる。マネジャー同士の横の連帯も強い。鍵を握っているのが、リーダーシップ研修。その中身やいかに。

まず同社の職制から見ていく。下から一般社員、管理職スタッフ、チームリーダー(TL)、グループリーダー(GL)、部長、役員となっている。

いわゆる課長に相当するミドルマネジャーはGLと一部のTLだ。同社人事部 人材開発グループ サブグループリーダーの飯田正信氏が解説する。「GLはある1つの製品の製造から販売、研究開発をすべて束ねる社長のような役割を果たします。その下につくTLは社長の命を受けて動く実行部隊長です。GLの下にはTLが2〜3人つくので、GLは総勢10名ほどの会社を率いるイメージです」。年齢でいえば、GLは40代後半から50代前半、TLは30代後半から40代前半だという。

GLは全社で約300名、TLはその3倍ほどいる。同社の従業員数は1万4000名だから、かなりの「選抜人材」といえる。

そもそもGLやTLになりたいと若手は思っているのか。「例えば本社の事業部で考えると、ほとんどの若手がなりたいと思っているはずです。もともと当社は少数精鋭での採用を行っているため、逆にそれくらいの野心はもっていただきたいと思っています」

視座の転換ができないと部下の成功を喜べない

プレイヤーとして高い実績を残した人材でなければTLにはなれない。当然、その上のGLもそうだ。その背景には、自らの仕事をうまく管理できない人材に部下の管理ができるはずがない、という考えがある。一流プレイヤーしかマネジャーになれないわけだが、結果、こういうことが起きる。

海外の重要顧客が妻同伴で来日したので、著名な観光地に連れて行った。接待役は英語に堪能な若手社員。計画どおりにうまく行き、完璧な采配に感激した顧客は帰り際、「こんなもてなし

を受けたのは生涯初めてだ」とわざわざ握手を求めたほどだった。

ところが若手の上司であるGLは面白くなかった。影ながら部下をサポートしていたのは自分だったのにその労が報われない。握手を求められるのは自分のはずだと。「マネジャーは自分が直接手を下さずとも、部下を通じて成果をあげなければならない。視座を変えなければいけないわけですが、そこに苦労する人が結構います」

その視座転換をスムーズに行わせ、マネジャーとしての能力を向上させるために、2013年度から導入されているのが、LDP（リーダーシップ・デベロッピング・プログラム）という新任GL向けの研修だ。

具体的には、半年間かけて行われる5回のセッションで構成される。初回は1泊2日の合宿。GLの役割を改めて確認してもらうと共に、事前課題として出された、職場の同僚、部下、上司による各人の360度評価を持ち込み、議論する。多くのGLの評価は想定外に低く、目にした瞬間、「撃沈する」のだという。

半年間、計5回続く
リーダーシップ研修
価値観を掘り下げ
マネジャー力を磨く

若いときに受けたかった グループコーチング

そこから内省の時間だ。日々の仕事を振り返り、なぜそういう評価がついたのかを考えるのだ。仲間同士の議論も経て、今度は各自がGLにふさわしい行動様式を考え、それに移行できるよう、1カ月の計画を立てる。

1カ月後、研修講師と共に4〜5名のグループごとに集まり、成果を発表する。仲間や講師からも意見をもらう。いわばグループコーチングだ。これを1カ月ごとに3回繰り返す。

しかも毎回職場に計画を持ち帰り、自分はここをこう直す、と部下の前で宣言しなければならない。最終回は人事部長同席のもと、全員がそれぞれの成果を発表する、という流れだ。

この研修は受講者の評価が非常に高い。若いときに同じような研修を受けていたら、仕事のパフォーマンスがもっと上がったのに、という声もあるほどだ。卒業生たちが自主的に飲み会を開き、その後の様子を定期的に報告し合うという動きも出ている。

この研修のどこが受講生に刺さるのか。飯田氏が言う。「自分の価値観を掘り下げて考えるところではないでしょうか」

それは最初のセッションで行われる。例えば、部下に厳しく指導したいと思ったが、言葉が出ない。なぜ言えないかを掘り下げて考えると、部下に嫌われたくない、いい人だと思われたいという価値観が自分のなかに根強いことを発見する。

逆に、いつも部下の意見に口を出してしまうようなら、どんな場面においても「自分が一番でありたい」というお山の大将的価値観をもっているのだ。

自分というOSの バージョンを上げていく

「日々の行動を価値観という観点で振り返ると、自分が目指すべきマネジャー像が浮かび上がってくるんです。自分がこう変わった方が部下が成長する。部下が成長すれば、もっと大きな仕事を任され、自分自身も成長できると。研修では、そうやって自分というOSのバージョンを上げていきましょうと呼びかけます」

自分の改善すべき点を部下に報告し、フィードバックも受けるので、変えざるを得ない。実際に変わったら、部下から変わりましたね、となるので、それがまたモチベーションアップにつながる。マネジャーとしてどんどん皮がむけていくのだ。

本当は実務を通じてできればいいが、なかなか難しい。このLDPは、いわばマネジャーになる醍醐味を仲間と共に味わってもらう研修といえるだろう。

そうやって上司が良い方向に変わっていくのを目の当たりにしたら、若手も「出世したくない」とは思わないはずだ。マネジャーになったら、成長できる。その見本が目の前にいるのだから。

問題はGLのみにこういった研修を行っても、彼らの上司に意義を理解してもらわないと、せっかくの火が消さ

れてしまうことだ。

ところが、同社の人事は手を打っている。2015年度から部長ならびに役員に対して個別コーチングを実施しているのだ。「仕事が抜群にできるものの、部下に任せられない部長がいたんです。このスタイルを続けていくと、部下の数が増えた場合、仕事が回らなくなることに気づき悩んでいたそうですが、コーチングを受けた途端、人が変わり、部下の話をよく聞くようになり、職場の雰囲気も一変したと。今では役員として活躍しています」

部下の成長によって自分も成長する。そんなマネジャーの役割を明確にし、意義を仲間と共に実感させる。マネジャー育成にも「急がば回れ」が大切なのだ。

事例4　寮生活とSVを通した新人と店長の育成

ガリバーインターナショナル

店長がスタッフの憧れの存在になればスタッフは店長を目指すようになる

鳥海健太郎氏
株式会社ガリバーインターナショナル
リアル第四営業部　マネージャー

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

小売業の大きな問題が、「離職率の高さ」だ。数年で多くの人材が辞めてしまっては、店長やマネジャーも人材育成のしようがない。その点、意外な方法で離職率を大幅に下げたのが、ガリバーインターナショナルだ。複数店舗を統括するマネージャー、鳥海健太郎氏に伺った。

ガリバーインターナショナル（以下、ガリバー）は、買取と小売の両方を行う緑の看板の「Gulliver」を全国に236店舗展開するほか、買取専門の出張査定センターを持ち、さらに低価格車専門の「OUTLET」、軽自動車専門の「ミニクル」、外車専門の「LIBERALA」など、さまざまなブランドの展示販売店舗を作っている。現在は、2018年の全国400店を目指し、展示販売店舗の店舗数を増やしているところだ。

組織階層は、ブランドによって多少違うものの、どの組織もフラットだ。例えば、2016年4月現在、緑の看板の「Gulliver」では1店舗に平均5名のスタッフ（スマートカーライフプランナー）と店長がおり、その上に40店舗ほどを統括するマネージャーが6名いて、その上は社長というシンプルな構造になっている。ただ、1人のマネージャーに対して、3名の「SV」がついているのが特徴的だ（図表1）。

メンバーと一緒に動き見本となれる店長を育てる

マネージャーの1人、鳥海健太郎氏によれば、鳥海氏も、スタッフ全員と「1

年後の約束」をするなどして、一人ひとりとコミュニケーションをとっているが、やはり現場を直接マネジメントしているのは店長だという。そこで現在急務となっているのが、スタッフと店長の育成だ。

「店舗を急速に増やしている影響で、入社2年目の店長が出るほど、昇格が早まっています。当然、ポイントとなるのは人材育成。特に難しいのが、異動が多く、1人の店長が長く見られないなかで、多くのスタッフに販売力を身につけてもらうことです。その課題を解決していくのがSV職。弊社では3名のSVがチームを組み、40店舗ほどを見ています。そのうちの1名が“販売コーチ担当”で、ヒアリングのコツや提案の仕方を、日々スタッフに教え続けているのです。

販売コーチ担当のSVは、スタッフだけでなく、店長の育成にも携わっています。ガリバーの店長に求められるのは、目標達成を目指してスタッフと一緒に動き、見本となる行動を通して“背中を見せる”こと。それによってスタッフのモチベーションを高め、引っ張っていくのです。こうした力を磨く指導も、SVが行っています」

2年間の「寺子屋寮」生活で寮長店長が学ぶことも多い

もう1つ、ガリバーの社員育成に大きな影響を及ぼしているのが、「寺子屋寮」制度だ。鳥海氏は、その制度の生みの親の1人である。「寺子屋寮制度は、もともと2009年に、店長以外のスタッフ全員が新卒社員という“寺子屋店舗”を創る試みとしてスタートしました。その際、同時に新人全員が寮生活を行ったのです。寺子屋店舗は2014年で終了しましたが、寺子屋寮制度は現在も続いているのです」

寺子屋寮制度のもと、ガリバーでは新人全員が2年間、寮で暮らす。365日、寝食を共にするのだ。寮長はそのエリアにある店舗の店長か、入社3年目以上の先輩社員が住み込みで務める。ドミトリータイプとマンションタイプがあるが、どちらも掃除は当番制で、寮則は寮長のもと、各寮で決めていく（図表2）。

施策の目的は大きく5つある。1つは新人育成だ。「毎週月曜の夜に寮会があります。そこで教えるのは、ガリバーの価値観や、社会人一般の価値観・マナーといったもの。内容は寮ごとに違いますが、例えば、皆でお酒のつぎ方を学んだりしています」

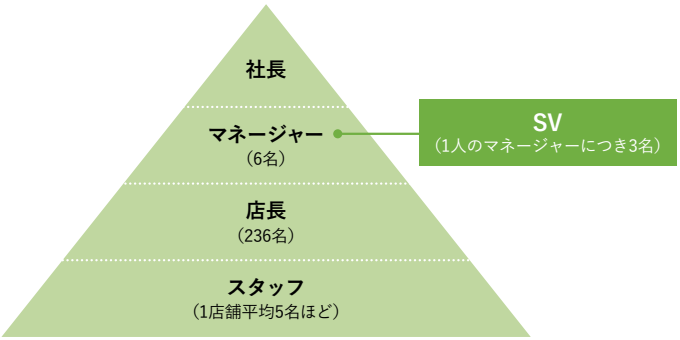
2つ目は、一体感の醸成である。以前、自身も寮長を務めていた鳥海氏は、寮生活では、毎日のように勉強会が自然発生すると語る。「仕事が終わると、皆が少しずつ寮長部屋に集まってくるのです。そして、悩み相談が始まる。寮長が直接何かを教えることもありますが、1年目が何人かで勉強会を始めたり、2年目が1年目にアドバイスするなど、彼ら同士の学び合い、励まし合いが日常的に起きるのです」。こうして2年を共に過ごした社員たちは、当然、とても仲良くなる。「入社前は寮を嫌がる新人が一定数いますが、最後には、寮を出たくないと言う者が何人も出てきます。同期同士の結束は、以前より確実に高まりました」

3つ目に、こうした経験を経て、新人だけでなく、寮長店長もまた寮生活で大きく成長することが珍しくないという。「新人たちの悩みをどう解決すれば

部下が成果を出して、昇格していく姿を見るのが嬉しい

■図表1 ガリバーの組織階層

（緑の看板の「Gulliver」2016年4月現在）



よいか。行き詰まっている若者に何と声をかければよいか。寮長店長は、他の店舗にいる新人のことまで、必死になって考えるのです。そのなかで、管理職として飛躍していく社員を数多く見てきました」(鳥海氏)

憧れの店長が店長を目指す社員を増やす

SV制度も寺子屋寮制度も、メンバー育成だけでなく、店長育成にもフォーカスを合わせているのが大きな特徴だ。鳥海氏は、実は店長育成が、店長になりたい若手社員を増やす効果をあげていると語る。これが寺子屋寮制度を行う4つ目の理由だ。

「店長がスタッフの憧れの存在になれば、多くのスタッフが店長を目指すようになるのです。SVや寺子屋寮のおかげで、スタッフに憧れられる店長は増えており、それに合わせて店長になりたい新人も増えています。現在は、新人のほとんどが店長を目指しているのではないでしょうか。

私自身がそうですが、店長やマネージャーは、部下が一生懸命動き、成果を出して活躍し、昇格していく姿を見るのが嬉しいもの。自分が力をつければ、活躍する部下も増えます。店長育成は、もちろんスタッフや組織にとって欠かせないものですが、自身の力を磨くという意味でも、後進を増やすという意味でも、特に店長本人にとって必須の施策だと考えています」

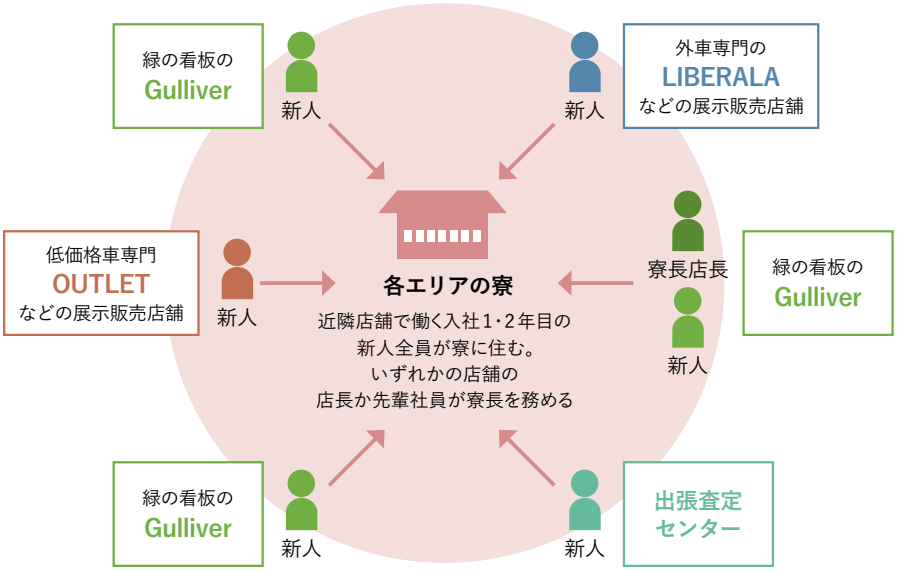
最後の理由として、SVや寺子屋寮制度は、結果的に「離職率の低下」に大きく貢献しているという。「以前は、新人研修の後、配属でバラバラになってから離職する新人が多かったのです。その点、寺子屋店舗や寺子屋寮は新人社員の一体感を高めることで、離職率を大きく下げる効果がありました。さらに、3名のSVのなかに“悩み相談担当”がおり、スタッフや店長の悩みを日々聞いています。彼らの存在も効果があって、離職率は確実に下がっています」

チャレンジしないことが一番良くないと考える社風

ところで、なぜガリバーはこうした大胆な施策を次々に打ち出しているのだろうか。鳥海氏によれば、社長の存在が大きいようだ。「もともと枠にとらわれない自由な会社で、チャレンジしないことが一番良くないと考える社風。寺子屋店舗も寺子屋寮も、役員はノリノリで認めてくれました。普段の仕事でも、チャレンジがやりがいにつながるという哲学があります」

他にも、例えば最近は女性社員の活躍が目覚ましく、女性店長が増えてきていることから、「女子会」の場も積極的に用意しているという。今後、ガリバーがどのようなチャレンジを行っていくのか、楽しみである。

■図表2 寺子屋寮制度



視点 若手社員がミドルマネジャーになる意味

若手は、できるだけ早く課長を経験した方がよい

酒井 穣氏
株式会社BOLBOP 代表取締役会長

さかい・じょう
慶應義塾大学理工学部卒業、オランダ Tilburg 大学 MBA 首席卒業。2009年フリービット株式会社に参画、取締役就任。2013年に株式会社BOLBOPを設立。『はじめての課長の教科書』など著書多数。事業構想大学院大学特任教授。認定NPO法人カタリバ理事。

働き方や組織のあり方が世界規模で大きく変わりつつある今、
日本企業でミドルマネジャーになることにいったいどのような価値や意味があるのだろうか。
ベストセラー『はじめての課長の教科書』の著者、酒井穣氏に伺った。

ミドルマネジャー(課長)になりたくない若手社員が増えているということだが、当たり前だと思う。日本のミドルマネジャーの給与は世界と比較すると極めて低い。責任が重いのに給与が低いのだから、なりたくないに決まっている。

なぜ一昔前は皆がミドルマネジャーを目指したのかといえば、権威や権力に惹かれたからだ。また、我慢していれば、高い給与や退職金がもらえたからだ。なりたくない社員は昔からいたが、それが言いやすくなった側面もあるかもしれない。

しかし、年功序列は過去の話で、今は40代以降のリストラがあり得るのが普通だ。それに、優秀な若手ビジネスパーソンの多くは、課長や部長といった肩書きにさほど魅力を感じていない。彼らは権威・権力よりも、クリエイティブでイノベーティブな成果を出すことを望んでいるのだ。

それどころか、彼らは「会社の枠」を窮屈に感じている。インパクトのある成果をいち早く出すために、会社の壁を超えて、外部メンバーとベストなチームを組み、華々しくプロジェクトを推進したいのだ。彼らの感覚では、課長として社内メンバーを育成しながらプロジェクトを進めるのでは、遅いのだ。何よりも求めているのは時間的・組織的な自由で、無駄な仕事には携わりたくない。これが今どきの優秀な若者のホンネである。

社内をマネジメントできなければ外部をマネジメントできるわけがない

私は、彼らのこうした考え方に、ある程度までは共感している。彼らが早く成果を出したいと思う一因は、やや極端に言えば、3.11を経て、「自分はいつ死ぬか分からない」と感じているからではないか。だとすれば、ごく自然な反応である。

彼らが会社の枠を窮屈に感じるのは、SNSの影響が大きいだろう。『エクセレント・カンパニー』の著者として有名なトム・ピーターズは、1980年に早くも「組織とはソーシャルネットワークのことだ」と喝破したが、若者の多くは近い感覚をもっていると感じる。Facebookなどを通じて、社内よりも社外の友人や知り合いの仕事ぶりに詳しくなっているのだから、彼らと仕事をしたいと思っても何の不思議もないだろう。

さらに言えば、AIやロボット、自動翻訳機といっ

たテクノロジーの急速な発達によって、今後、日本経済は凋落していくか、国内の経済格差が広がると私は見ている。経営側に回らなければ、きっと苦労する。多くの若者は敏感だから、私と同じような未来を予見しているのではないか。それなら、早く成果を出して実力をつけ、シビアな現実の世界で生き残るための準備をしたいと考えるのが当然だ。

しかし、私は、これらの考え方に共感するからこそ、若手ビジネスパーソンはできるだけ早く「課長」を経験した方がよいと断言する。

なぜなら、社内をマネジメントできなければ、外部をマネジメントできるわけがないからだ。課長というのは、年齢、価値観、実力の多様なメンバーを束ねて業績を上げなくてはならない難しい仕事だ。一般の企業においてマネジメントの訓練ができるのは、経営陣を除けば、ほとんど課長だけである。課長になるまでの時間が待てない最も優秀な若者は、就職せずに起業するか、小規模なベンチャー企業に入っているのだ。しかし、経験の足りない若者の起業や、小規模ベンチャーへの参加は、一般にはリスクが大きすぎる。

冒頭でも触れたように、今の日本企業の課長職は給与に見合った仕事ではない。しかし、少ないリスクでマネジメント経験が積めると考えれば、実は、望んで就くだけの価値がある。若手が真に恐れるべきは「経験格差」である。課長職を避けていると、きっと後で厳しい状況に陥るだろう。

人は、困難を乗り越えなくてはならなくなったとき、自分自身の思考・行動モデル（コンピテンシー）に大きな変化を起こす必要が出てくる。非連続的な成長は、そうしたときに起こるのだ。若手ビジネスパーソンにとっては、課長職が困難の1つである。課長を経験することで飛躍できる可能性はとても大きい。

社会課題や社会的弱者の問題を自分ゴトとして考えられるかどうか

では、課長になったら、どのような力が身につくのか。端的に言えば、「責任をとる力」と「責任を全うできる力」である。具体的には、目標や予算を決して甘く考えない姿勢、自ら必要な知識・スキルを学べる力、さまざまな種類のコミュニケーション力、そして、人材育成力だ。

人材育成で問われるのは、「自分の子どもと同じように部下を育てられるかどうか」である。部下の行動や成長を自分の責任だと考えるマネジャーになることが、真のリーダーとして飛躍するための練習になる。

さらに言えば、今後、マネジャーの能力として最も重要になるのは、強い「当事者意識」だ。これからの経営者は、部下はもちろん、地域・日本・世界のさまざまな社会課題や社会的弱者の問題を、自分ゴトとして考えられるかどうかが厳しく問われる。もし当事者意識が強く、人材育成力のある課長になれたら、その後は起業しても、フリーランスでも、企業に残っても、間違いなく活躍できるだろう。課長になるからには、ぜひそうした高いゴールを自ら設定し、目指していただきたい。

最後に、人事部の方々に申し上げたいのは、本質的には「人材育成」が人事のすべてだということだ。育成力のある会社は自ずと採用力も上がる。そして、そのためには、若手が課長を経験できる体制を作る必要がある、というのが私の意見だ。

横並びの時代は、すでに終わっている。

調査
報告

管理職になりたくなかった人でも得られる管理職の醍醐味

「管理職意向の変化に関する実態調査」報告

藤村直子
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

管理職になりたくなかった人が、昇進後、管理職という仕事に
前向きになれるケースはどれくらいあるのか。
あるとしたら、どのような理由が多いのか。意識調査を通じて、その実態を探ってみた。

管理職になりたいかどうか その気持ちは変化する

「管理職になりたがらない人が増えている」「新卒社員の管理職志向が○%アップ」など、管理職志向に関する調査はこれまでも多く行われている。このような志向性は、経験や置かれた環境によって変化していくことは想像に難くない。実際に、弊社が2010年に実施した調査でも、職業人生において、その志向は変化することが確認されている（「昇進と働く意欲に関する調査2012」）*。

本調査では、管理職昇進後に焦点を当て、昇進前後で、管理職として仕事をしたい気持ちに変化が見られるのかを明らかにすることを試みる。特に、管理職になりたくなかった人にポジティブな気持ちの変化が見られるケースに着目して、その変化に影響を及ぼしている要因について探っていきたい。

＊30代から50代前半の回答者において、「ずっと専門職志向」が31.4%と最も多く、「ずっと管理職志向」が28.8%とそれに続き、「専門職志向から管理職志向」に変化したのが21.8%、「管理職志向から専門職志向」に変化したのが18.0%という結果であった。

昇進前後の変化で 4群に分類

調査概要は図表1のとおりである。部下をもつ課長相当の管理職に就任して1年以上5年未満の男性正社員を対象として、昇進前に積極的に管理職になりたいと思っていたか（以下、「管理職意向」、ポジティブ群／ネガティブ群）、従業員規模（1000名未満／1000名以上5000名未満／5000名以上）、職種系統（営業系／事務系／技術系）については均等になるようにデータ収集を行った。有効回答数は431である。

なお、昇進前後の管理職意向によってタイプ別に分析できるような設問設計と

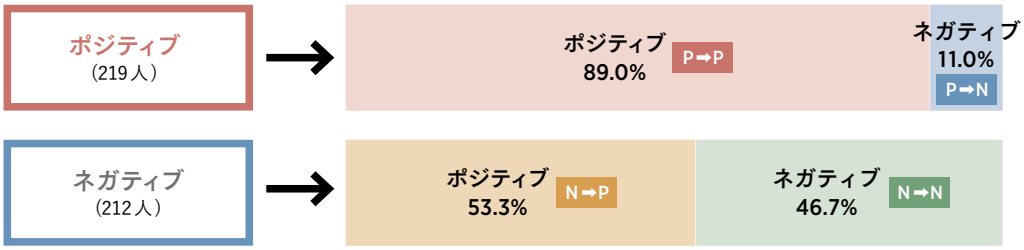
図表1　調査概要

調査対象	従業員数300名以上の企業で、部下をもつ課長相当の管理職に就任して、1年以上5年未満の男性正社員
調査内容	昇進前の管理職意向、管理職になりたい（なりたくない）理由、昇進後の管理職意向の変化とその理由、管理職としてのやりがい、成長したこと、適応感など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2016年3月
有効回答数	431
有効回答の特徴	【所属企業の従業員規模】300～999名31.8%、1000～2999名22.7%、3000～4999名10.9%、5000～9999名10.9%、10000名～23.7% 【所属企業の業種】製造業45.0%、非製造業55.0% 【職種】営業系（営業、販売・サービス）33.2%、事務系（マーケティング、経営企画、財務・経理、総務、人事、広報、購買・物流など）33.6%、技術系（研究開発、設計、SEなど）33.2% 【年齢】20～29歳1.2%、30～39歳9.7%、40～44歳29.2%、45～49歳34.1%、50～54歳21.3%、55歳～4.4% 【管理職経験年数】1年以上2年未満21.3%、2年以上3年未満27.6%、3年以上4年未満21.6%、4年以上5年未満29.5% 【部下人数】1～5名45.7%、6～10名28.3%、11～20名19.0%、21名～7.0%

図表2 昇進前後の管理職意向による4つのタイプ

		昇進後の管理職意向（管理職意向に変化はあったか）	
		ポジティブ	ネガティブ
昇進前の管理職意向（積極的に管理職になりたいと思っていたか）	ポジティブ（思っていた／どちらかといえば思っていた）	・管理職として仕事をしたいという気持ちがさらに強まった ・変わらず、管理職として仕事をしたい P→P	・管理職として仕事をしたいという気持ちが弱まった ・管理職として仕事をしたいと思えなくなった P→N
	ネガティブ（どちらかといえば思っていなかった／思っていなかった）	・管理職として仕事をしたくないという気持ちが弱まった ・管理職として仕事をしていきたいと思うようになった N→P	・管理職として仕事をしたくないという気持ちがさらに強まった ・変わらず、管理職として仕事をしたくないと思っている N→N

図表3 昇進前後での管理職意向の変化



した。「P→P（ポジティブのまま）」「P→N（ポジティブ→ネガティブ）」「N→P（ネガティブ→ポジティブ）」「N→N（ネガティブのまま）」の4群を設定している（図表2）。

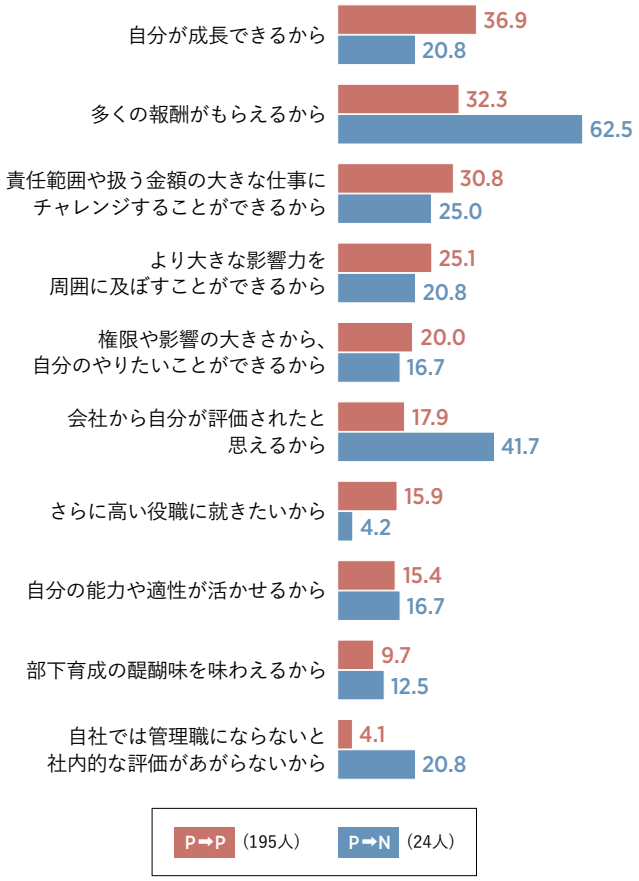
昇進後、半数以上が管理職意向 好転

昇進前の管理職意向ごとに、その変化を確認した結果が図表3である。昇進前に、管理職になりたくなかった人（ネガティブ群）のうち、半数以上が、昇進後にその気持ちがポジティブに変化していることが確認された。一方、管理職になりたかったものの、昇進後にネガティブに変化した人は1割程度であった。

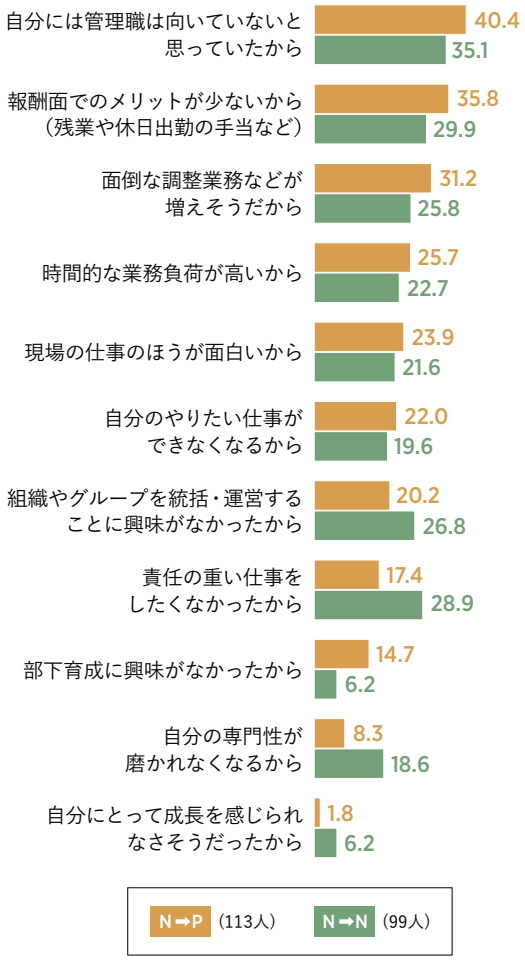
続いて、管理職意向変化タイプ別に、管理職になりたかった理由について確認したのが図表4である。成長感、報酬や会社からの評価において、傾向の違いが見られる。結果の詳細は割愛するが、昇進後にポジティブなまま（P→P群）である理由も、「自分にとって成長が感じられるから」が最も多く選択されていた（46.7%）。P→N群が昇進後にネガティブに変化した理由についても、半数以上が「報酬面でのメリットが少ないから」を選択していた。

管理職になりたくなかった理由と、変化の理由は図表5-1、5-2のとおりである。N→P群は、自分には向いていない、報酬面でメリットが少ないなどの理由から、管理職になりたいと思っていなかったが、実際になってみて、影響力の大きさ、現場の仕事とは違う面白さ、成長感によって、ポジティブに変化していた。N→N群は、N→P群と同様の理由に加えて、統括・運営への興味のなさ、責任の重い仕事をしたくない、専門性が磨かれなくなるなどの理由から、管理職になりたくないと思っていた。昇進後も、ネガティブなままの理由として、なる前と同様に報酬面で

図表 4　管理職になりたかった理由〈複数回答／%〉

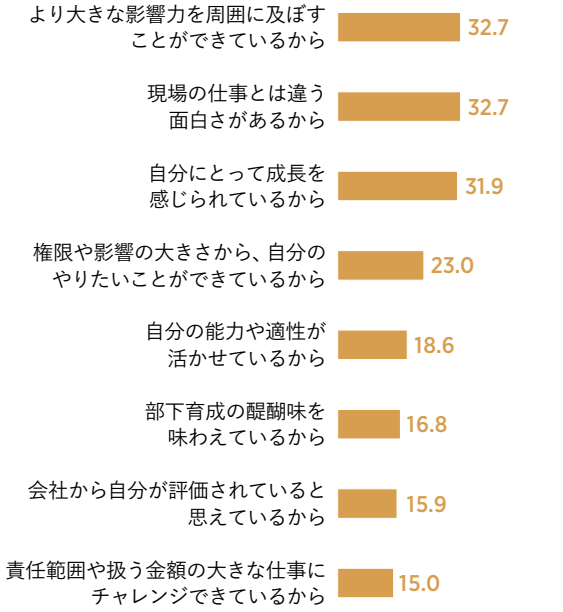


図表 5-1　管理職になりたくなかった理由〈複数回答／%〉

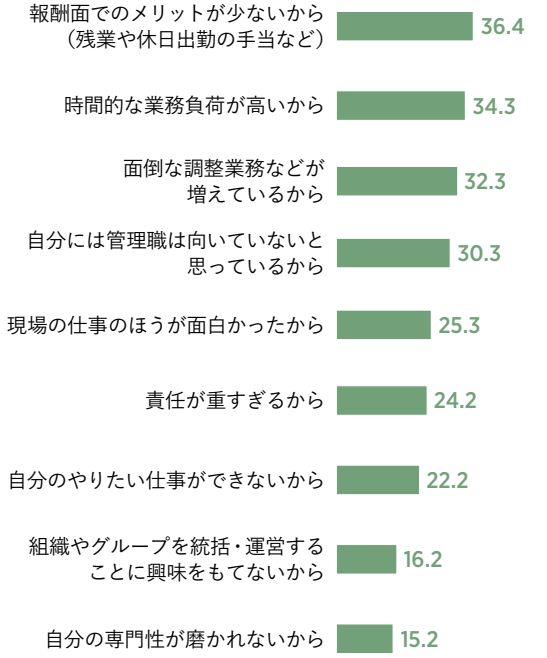


図表 5-2　変化の理由〈複数回答／%〉

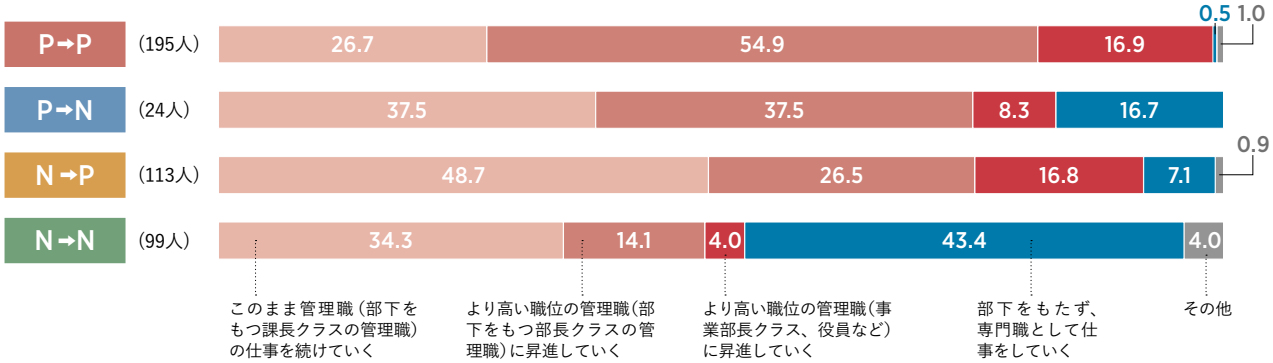
N➡P　ポジティブ変化の理由



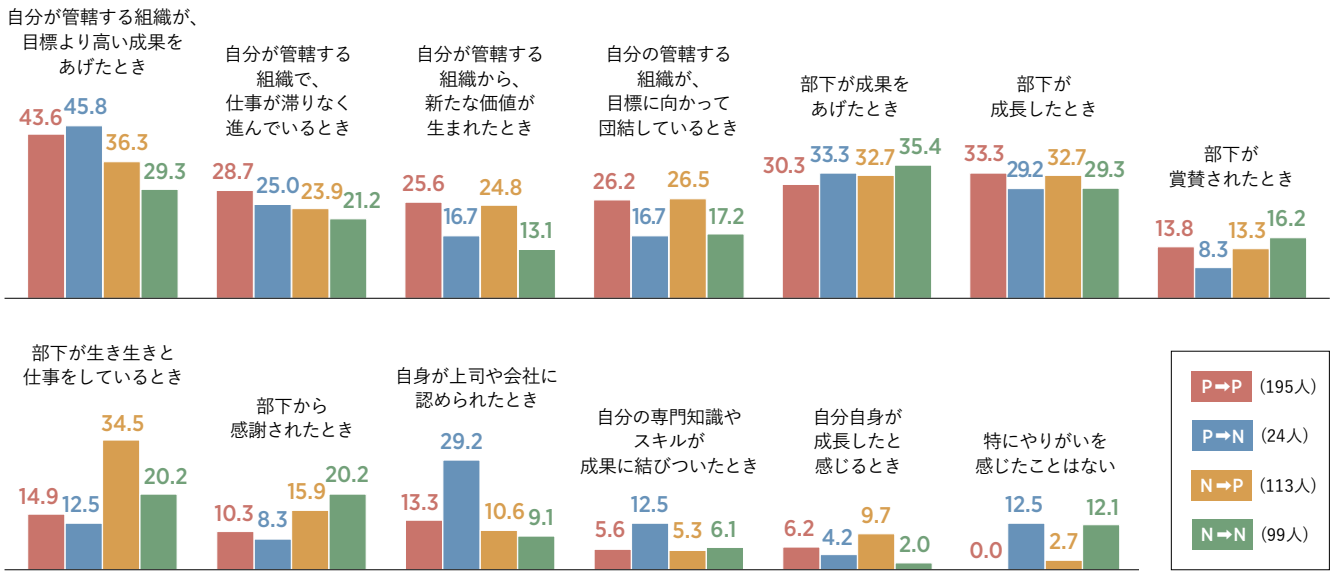
N➡N　ネガティブなままの理由



図表6 管理職意向変化タイプ別 今後のキャリアイメージ〈%〉



図表7 管理職意向変化タイプ別 管理職としてのやりがい〈3つまで選択／%〉



のメリットの少なさ、時間的業務負荷、調整業務の面倒さなどが挙げられており、それを上回るやりがいやメリットを見出せていない様子がうかがえる。

部下のやりがいが自分のやりがいに

ここからは、N→P群の特徴を他の群と比較しながら見ていく。今後のキャリアイメージについては、N→P群は、より高い職位への昇進を望む人が半数以上を占めるP→P群ほど昇進希望があるわけではないが、半数近くがこのまま現在の課長クラスの管理職の仕事を続けていきたいと回答しており、4群で最も選択割合が多い。同じく昇進前に管理職になりたくなかったN→N群では「専門職として仕事をしていく」を4割以上が選択しているのと対照的である（図表6）。

管理職としてのやりがい（「どういうときに管理職としてのやりがいを感じますか」）については、他の3群に比べて、「部下が生き生きと仕事をしているとき」の選択割合が飛びぬけて多い（図表7）。部下の成果や成長については、いずれの群でも選択されているところを見ると、微妙なニュアンスの違いではあるが、部下が仕事にやりがいを感じることが、自分にとってのやりがいに感じられるようになったあたりに、N→P群のポジティブ変化の秘訣が隠されているのかもしれない。

昇進後に、初めて「管理職として仕事をしたい」と思えるようになったエピソードにも同様の傾向が確認された。特に営業系の職種では、「部下の大きな成長を感じた」「担当者では埒があかなかった案件のトラブルを、管理者の権限で解決してあげられたこと」など、部下に関するコメントが複数見られた（図表8）。

図表 8　初めて「管理職として仕事をしたい」と思えるようになったエピソード〈N→P群のみ抜粋／自由記述〉

営業

- 部下の大きな成長を感じた
- 担当者では埒があかなかった案件のトラブルを、管理者の権限で解決してあげられたこと
- ポストのおかげで相手方の役職も上がった

事務

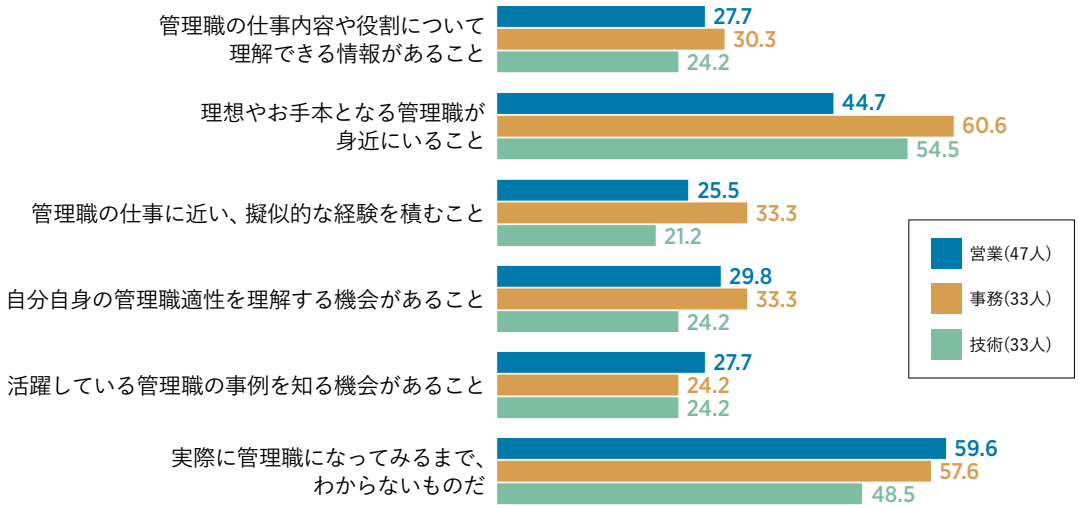
- これまで上手くいっていない業務を受けたが、自身の意思でチーム全体を巻き込んで取り組み、業績を上げ、かつメンバーが成長する喜びを感じることができた
- 他部門の者から頼りにされることが増えた

技術

- やりたいと思ったことを企画し提案できる機会ができた
- 赤字プロジェクトを引き継いで再建計画、黒字化を目指し、実現させた
- 会社の方向性を決めるような大きな案件に関わった

図表 9　管理職になる前に、管理職の仕事の魅力に気づくのにあったらよかったこと〈N→P群のみ抜粋／%〉

※「とてもそう思う」「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」「まったくそう思わない」のうち、「とてもそう思う」「そう思う」の選択割合



ロールモデルがいれば……とはいえ、やってみるしかない

それでは、昇進前に、管理職の仕事の魅力に気づく方法はあったのだろうか。N→P群に対してたずねたところ、「理想やお手本となる管理職が身近にいること」「実際に管理職になってみるまで、わからないものだ」の選択割合が多かった（図表9）。職種系統別には、前者は事務、技術の、後者は営業の選択割合が多かった。

最後に、N→P群が自由記述で回答した、管理職になりたくない人へのアドバイスを紹介したい（図表10）。なりたくないなら、やらなくてもいいというようなコメントもあった一方、自分の経験をふまえた、やりがいや醍醐味についての前向きなコメントがとても多く寄せられた。もともと管理職になりたくなかったとしても、その仕事を前向きに捉えることができている人が半数以上いること、こんなに力強いメッセージを多く得られたことが今回の調査での大きな収穫である。

コメントを読んでいると、昇進前に管理職になりたかったかどうかはあまり問題にならないことのようにも思えてくる。とはいえ、管理職になりたくない人が組織の要請で昇進した際、本人もやりがいを感じ、期待される成果をあげていく上では、組織としても支援できる部分もあるだろう。働く価値観などによって、管理職になることの意味合いが一律ではないことを理解すること、そして、身近に理想やお手本となる管理職のロールモデルがいるとは限らない状況にあっては、このようなコメントを通じて管理職になる意味を伝えることも、支援の1つになるかもしれない。

図表10　管理職になりたくなかった人からの、管理職になりたくない人へのアドバイス

近年、「管理職になりたくない」という人が増えているとよくいわれます。実際に管理職になったご自身の経験もふまえて、そんな人たちに、あなたならどのようなアドバイスをしますか。〈自由記述〉

営業

- 人を育てる苦しみよりも、喜びの方が多い
- とりあえず経験してみろ！　自分にマイナスになることはないはずだから！
- 何事も経験してみなければ、分からない
- なってみて、初めて見えることもあります
- 自身の成長の場であり、部下育成のダイナミズムを実感できるのは管理職だけです。やりがいも生まれますので、まずは管理職の仕事をやってみることをお勧めします
- 難しく考えず、肩書が自己を成長させてくれると信じて、自己成長のためにトライしてみてください
- 管理職になりたくない理由が大切。得意な専門分野をさらに磨きたいなどの前向きな理由であれば仕方がないが、「向いていない」とか「面倒」とかの理由であれば、一度経験してみることを勧める
- 違う世界が必ず見えてくる
- 管理職の方が他社との商談のときなど一般社員時と比べてやりやすい
- 部下育成のダイナミズムを感じられるのは管理職のみ。体験することは自分の成長につながると思います
- 自分の思い描く仕事のあり方を創造して、結果に結びつけるよう自らも含め部下のスキルを上げ、また、対外部署や取引先との連携や交渉ごとで、実現できることにやりがいを感じることができることを知ってほしい

事務

- 人を育てるのは面白いし、成果を出したときはやめられない
- 報酬ではなく、自分の人間としての成長が楽しみになる
- 管理職になりたくない、という理由が単に責任のある仕事をしたくない、というのであれば頑張ってチャレンジしてみてほしい。入ってくる情報が格段に増えるし、部下に権限を委譲することも良い経験になると思う
- 管理職を目標にするのはむなしいが、自分が成し遂げた仕事、積み上げた経験の結果が管理職ならすばらしいことだと思う
- まずは経験してみることです。そうすれば、本当に嫌なものか、意外とやりがいがあるなど、気づきを得られます。食わず嫌いは駄目です
- 自分のやりたいことを実現するために管理職になるのも悪くない
- 発言力、自らの言葉の重みが地位によって強くなる。自分のやりたいことができるようになるためのステップはまずは管理職になることだ
- 立場が人を作る場合もあるので、チャンスがあれば挑戦するべきだと思う

技術

- 高い専門性をもちたい方向性は間違いではないが、あくまで組織の人間であることを忘れてほしくない。協調性をもって仕事をすることは自分のためでもあると思ってほしい
- なりたくないと決めるのはなってからでも遅くない
- いままでより広い目で見るには昇進するしかない。埋没したくないなら目指すものは1つでしょ？
- 自分を一段高いレベルに上げるには自分の責任で仕事をする必要がある
- 管理職になることにより、自分が目指したいことに会社のリソースを使って挑戦できるようになる
- 自分自身の成長には必要不可欠である
- 違う視点で仕事を見るチャンスです
- 地位が人を作る
- 仕事を成し遂げるにはマネジメント力が求められる。その人材なくしてビジネスの成長はない
- やってみて気づく楽しみが多々ある。仕事の適性は先入観でしかない
- 大変そうに思われるが、なってみると大変なこともありますが結構面白いです
- 管理職という言葉がネガティブなイメージを与えていると思う。マネジャーは管理ではなく道を示す役職だ、とアドバイスする
- 考え方などが変わってきて、より会社の方針が見えるなど、仕事の別の面白味を感じることができる
- 会社や組織が分かってくると面白いです
- 指示される側だと自分の仕事のやり方を通すことができない場合が多いですが、管理職になると自分のチームの方針は自分で決められるので、自分の仕事のやり方を実現させられる場でもあると思います
- 自分の意志が仕事に反映でき、その仕事で組織として成果が出たときは個人だけではないので喜びも大きい
- 管理職は、なりたくてなるものではないと思います。誰かに必要とされているからその役職が回ってくるものです。話があったら、やってみるべきだと思います

総 括

マネジャーの醍醐味を増し、伝える3つのポイント

入江崇介
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

経営において不可欠な役割のミドルマネジャー。しかし、「なりたくない」という人も少なくない。
その理由の1つは、「多重責務者」としての側面が強調され、
「醍醐味」が理解されていないことにあるのではなかろうか。
ここでは、改めて「醍醐味」を見つめ直すと共に、それを伝えるポイントが何かを考えていきたい。

市場競争や環境変化の激化に対応すべく、企業では第一線の現場で自律的な改善を続けることや新たな価値を生み出すことが求められている。それゆえ、「ミドル・アップダウン」という言葉に代表される、現場を統括するミドルマネジャー(以下、マネジャー)の役割はこれまで同様、あるいはそれ以上に重要になるものといえよう。

しかし、世間で語られるように、マネジャー、あるいは管理職の仕事に魅力を感じない人材は少なくないようだ。実際、近年弊社で行ったいくつかの調査を確認すると、「管理職になりたくない」というビジネスパーソンの割合は3～5割程度となっている。なお、世代の問題なのか、あるいは現実が見えてくるからなのか解釈は分かれるが、年次や階層が高まるにつれてその割合が高くなっている。

また、現在マネジャーを務めている人材を対象に、「『部下をもつ管理職』の仕事は、もともとしたいと思っていましたか」という質問をした際にも、実に5割が否定的な回答をしていた。

もちろん、ポストには限りがあるため、すべてのビジネスパーソンがマネジャーを目標とする必然性はないが、重要な役割の割には、「あまりにも不人気」のようにも思われる。そもそも「マネジャーになること」は、それほどに魅力がないものなのだろうか。

マネジャーの醍醐味 3つの側面

では、「マネジャーになることの魅力」は何だろうか。個人の志向により求めるものは異なると考えられるが、仕事そのもの、そしてそこに付随する権威、処遇面のメリットなど、さまざまなものが考えられる。

なお、今回実施した調査では、昇進後に管理職意向がポジティブからネガティブに変化した人で選択率が高かった「管理職になりたかった理由」は、報酬や周囲からの評価に関連するものであった。酒井氏の言葉にあるように、日本では管理職の報酬は必ずしも高いものではない。また、複線型人事制度が導入されることも多い現在、報酬や周囲からの評価を得るためには、必ずしもマネジャーになる必要はない。ゆえに、「マネジャーになることの魅力」は、「マネジャーの仕事の醍醐味」に見出す必要があると考えられる。今回の取材ももとに、ここでは3つの醍醐味を紹介する。

1つ目の醍醐味は、「仕事そのものにやりがいがあること」である。マネジャーは「1つの組織のミッションを担う、最小単位の経営者」といわれることがある。それゆえ、大きな責任が伴うと共に、ハックマンとオールダムの職務特性理論で挙げられる「有意義性」「タスク多様性」「タスク完結性」「自律性」「フィード

バック」の要素を満たす、やりがいの高い仕事に携わっているといえる。

2つ目の醍醐味は、「人を育てること」である。「教える」という行為は人間に特有といわれているが、それ自体に面白さがあると考えられる。また、今回の調査によると、昇進後に管理職意向がネガティブからポジティブに変化した人で特徴的だった「管理職としてのやりがい」は「部下が生き生きと仕事をしているとき」であったが、それは「育てる」という行為の結果に対する喜びといえるのではなかろうか。

そして、3つ目の醍醐味は、「人としての成長」である。他者に影響力を発揮する役割を担うマネジャーだからこそ、「自己完結ではない学び」が求められると共に、それを学ぶ機会が提供される。本誌ではご紹介できなかったが、今回の調査で「管理職として成長したこと」として、「視点が高まった、視野が広がった」の選択率は50.6％と過半数を占めていた。

なお、1つの会社に勤め続けられないかもしれないというリスクへの対応、あるいは積極的なキャリア・アップのために、「専門性を高めたい」と考える人は少なくない。その結果、「ゼネラリストで専門性が低い」と考えられ、敬遠されがちなマネジャーの仕事であるが、専門分化が進むなかでは、「多様な専門家」を率いる「マネジメント力」はこれまで以上に重要な専門性になっている。酒井氏が述べるように、会社の外の人材とのコラボレーションはより難しいということは確かであり、社内で人を率いる立場であるマネジャーを務めることは、個人にとって「ポータブル・スキルの1つとしてのマネジメント力を身につける成長機会」ともいえよう。

醍醐味を増す３つの仕掛け

では、このような醍醐味を増すために、人事は何ができるのだろうか。1つ目の「仕事そのもののやりがい」を高めるためには、事例企業の例にあるように、マネジャーの仕事を事業・店舗の経営のような権限の大きなものとする、あるいは組織ごとのミッションを明確にするなどして、先に挙げた有意義性などの職務特性を高めることが必要になる。

2つ目の「人を育てること」に関しては、第一歩として、短期業績が求められ「組織運営に振れすぎる」ことが往々にしておきがちななか、「人を育てることがマネジャーの役割である」ことを改めてマネジャーに伝えることが必要だと考えられる。その上で、ガリバーインターナショナルの「寮長」、全日本空輸の「個を掴む」に象徴される、全人格的なマネジャーとメンバーの関わりがあれば、その醍醐味はより強いものになるだろう。

3つ目の「人としての成長」については、その成長を実感できる場を設けることが必要である。三井化学のLDP（リーダーシップ・デベロッピング・プログラム）はまさにそのような場の1つである。他者との比較、自分自身の内省、そして上司をはじめとする他者の働きかけによる気づき。仕事が複雑化するなか、成長の実感はかつてよりも難しくなっている。それゆえ、成長を実感できる場を設けることの必要性はより高まっていると考えられる。

では、このような「マネジャーの仕事の醍醐味」は現場に伝わっているのだろうか。もし伝わっていないのであれば、それを伝えることが「マネジャーになることは魅力的」と思われるための第一歩である。

実現に必要な組織的支援

一方で、「醍醐味があることは分かっている。でも、大変そうだ」という人材も多いかもしれない。実際、マネジャーにかかる負荷は高く、「多重責務者」といわれることもある。そこで求められるのは、「生き生きと働き、成長するマネジャー」のロールモデルを現場に見えるようにすることであり、そのためにはマネジャーの負担を軽減する、あるいは成長を促すための組織的支援が欠かせない。

その1つ目は、「信頼の基盤づくり」である。経営理念、共に実感できる成果、一体感など、事例企業では各様ではあるが、「会社と現場」「マネジャーとメンバー」の間の信頼につながるキーワードがあった。これらの信頼は、マネジメントを支える土台として欠かせないものだろう。

2つ目は、「学びを促す場づくり」である。マネジャー同士の横のつながり、マネジャーとその上司との縦のつながり、そしてマネジャーとメンバーの縦のつながり。これらは信頼を育むと同時に、振り返りを通じた「成長」を促すために欠かせないものである。

3つ目は、「管理スパンの見直し」である。ＳＣＳＫの事例に見られるように、「管理スパンを小さくすること」はマネジメントの負荷を下げると共に、メンバーとのコミュニケーションを強化するためには効果的な取り組みである。

これらの取り組みを通じて、マネジャー自身が、メンバーに自信をもって「マネジャーの醍醐味」を伝えることが、「マネジャーの仕事の魅力」を高めるために不可欠なことである。

寄稿 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

〔連載・第4回〕

男子と女子の学習行動に違いはあるのか？

アメリカでは“Men are from Mars, Women are from Venus”（邦訳：ベスト・パートナーになるために ── 男は火星から、女は金星からやってきた）[*1]という有名なベストセラーがあるし、最近では日本でも五百田達成氏の『察しない男 説明しない女』[*2]という本がとてもよく売れたらしい。要するに、男と女は違うということだ。連載の第4回は、男子と女子の学習行動の違いについて、最新の研究成果をもとに考える。

男性は競争好き、女性は競争嫌い

最近、経済学では、男女の違いに着目した研究が多い。著名な行動経済学者であるカリフォルニア大学サンディエゴ校の教授であるウリ・ニーズィーらの『その問題、経済学で解決できます。』[*3]には、こんな実験が紹介されている。被験者はバケツにテニスボールを入れるように頼まれる。ただし、この実験における賞金の支払い方法は2つある。1つは、バケツに入ったボール1個あたり1.5ドルで支払われるもの、もう1つは1個あたり4.5ドルだが、競争相手よりもボールの数が多くないと賞金は受け取れないというものだ。ニーズィー教授らは、この実験で「誰かと競争することを好むかどうか」をテストしたのである。この結果、驚くべきことに、被験者の男性の50%が競争する方を選んだのに対して、女性で競争することを選んだのはその半分以下であったことが分かったのである。男性は競争好きで、女性は嫌い ── この傾向はかなり幼少期から顕在化するようだ。小学生の短距離走では、男子は競争になるとタイムが上がるのに対して、女子は競争であってもなくてもタイムは変わらなかったことを明らかにした研究がある。

男女差にはステレオタイプの影響も

一方で、男女の間に本質的な差はなく、男女間のパフォーマンスの差は心理的な要因によるものだという研究も存在している。比較的古くからある研究の1つに、「どうして男子の方が数学のテストスコアが高いのか」というものがある。心理学の研究蓄積によると、「ステレオタイプの脅威」といわれるものではないかと考えられている。要するに「女子は理数系が苦手」というステレオタイプを刷り込まれると、自分自身がそれを踏襲してしまうというものだ。「年齢と共に記憶力は低下する」という記事を読んだ人は実際に記憶している単語量が少なかったことを示す研究や、農村の少年たちにカーストと呼ばれる自分たちの社会的な身分を思い出させてからテストを受けさせると、そうしなかった場合よりも成績が悪かったことを示す研究がある。これも同じく「年齢と共に記憶力は悪くなる」とか「社会的身分が低いと成功できない」というステレオタイプに落ち込んでしまう例なのである。

チーム学習の効果は男女で異なるのか

このように、男子と女子の違いについてはさまざまな面白い研究が出てきているが、最近筆者が手がけた研究でも、男女の学習行動の違いが顕著に表れたものがある。本稿ではそれを紹介したい。

当該の研究では、eラーニング教材「すらら」の学習者を対象に、2015年夏

 photo：山﨑祥和

中室牧子（なかむろまきこ）
慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ（MPA、Ph.D.）。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。

エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠（エビデンス）に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

季に実施された学習時間と（ドリルの単元に相当する）ユニット修了数を競い合う「すららカップ」において、チームで参加する中学生と、個人で参加する中学生をランダムに振り分け、チームで参加する場合（＝この生徒たちを「処置群」と呼ぶ）と、個人で参加する場合（＝この生徒たちを「対照群」と呼ぶ）では、どちらが単位時間あたりのユニット修了数（＝学習生産性）が高いかを比較した、というものだ。

実は、「どうすれば労働者の生産性を高められるか」―― これは、労働経済学の大きな研究テーマの1つである。そのなかで、労働者個人に対して報酬を出すよりも、労働者にチームを組ませてそのチームに対して報酬を出す方が、労働者のヤル気を引き出し、生産性を高めることを示す研究が出てきている。チームで生産を行えば、お互いに、協調的あるいは補完的な生産活動をしたり、相互に教え合うことによって知識や技術のスピルオーバーが生じたり、社会的な規範・プレッシャーが存在することによって生産性が高まるからだ。これは学習にはあてはまらないのだろうか。

筆者がこの論文を執筆しようと考えたのは、ある学習塾の経営者に次のような話を聞いたことがきっかけだ。その経営者は、「子どもたちにグループを組ませてコンテストをすると、子どもたちの理解度が非常に高まったような気がする。それは、互いに教え合い、協力し合い、時にはプレッシャーをかけ合っているからだ」という。筆者は、この発言は、労働経済学が「チームに対する報酬が労働者の生産性を上げるのか」という問いから得た答えと非常によく似ていると感じ、本研究ではそうした教育現場での観察が、実証的に証明できるのかどうかについて取り組もうと考えた。それで、「すらら」の学習者を対象にした実験を行ったというわけである。

男子は個人戦よりチーム戦で高い生産性を発揮する

結果を見てみると、チームで参加することを割り当てられた生徒たち（＝処置群）の方が、個人戦に割り当てられた生徒たち（＝対照群）よりも14～20%近くも学習生産性が高いことが明らかとなり、さらには英語・数学の学力テストの成績も高いことが示された。つまり、労働者の生産性に関する研究からいえることは、学習者の生産性についてもあてはまるといえる。

しかし、驚くべきことに、この結果は男女で異なっている。つまりチームでの参加が生産性にプラスの効果をもたらしたのは、男子のみだったのである。女子にはその効果は表れなかった。つまり、平均してみれば効果はあるように見えるのだが、実は効果があったのは男子だけだったということになる。

この男女間の差が、例えば「男子は女子の前でいい格好をしたがる」とか、「女子は集団のなかで積極的に発言することが苦手」などの男女の性質の差によって生じているのか、単に「女子はチームワークが苦手」という「ステレオタイプの脅威」に落ち込んでしまっているだけなのか、についてはよく分かっていない。ただ、データを見る限り、（男女混合や女子だけでチームを組んだ場合に比べて）男子だけでチームを組んだチームが、最もチーム内での協力関係が強く、生産性が高かったことが分かっている。女子の前でいい格好をしたいというわけではないらしい。今回の研究の結果を見ると、どうも男子をヤル気にさせることはあまり難しくなさそうだ、と思われる。しかし、女子については、彼女らのヤル気スイッチがどこにあるのかまだ十分に見出せてはいない。今後の研究に是非期待していただきたい。

＊1 ジョン・グレイ（著）、三笠書房、2001
＊2 五百田達成（著）、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2014
＊3 ウリ・ニーズィー、ジョン・A・リスト（著）、東洋経済新報社、2014

特集2

事業リーダーの赴任後の組織立ち上げ

人事が支援できること

藤島敬太郎
リクルートマネジメントソリューションズ
執行役員　ソリューション統括部長
主幹研究員

Column

企業事例

支社長の組織立ち上げ
――ゼロからの信頼関係を支援する

田邊禎二氏
ソニー生命保険株式会社
ライフプランナー営業本部　執行役員

個人事例

成長分野に焦点を絞り
早期に成果をあげる

西村　至氏
三井物産株式会社
執行役員　コンシューマービジネス本部長

事業リーダーが、新たに赴任した組織を早期に立ち上げ成果をあげることは、
事業モデルの変革要請、組織のダイバシティー化などに伴い、ますます難しくなっている。
事業リーダーが就任後の組織を早期に立ち上げるための鍵となるのは、どのような活動か。
本特集では、人事部門による事業リーダーへの支援のあり方について考える。

赴任後の組織立ち上げは一筋縄ではいかない

赴任直後、厳しい変化に直面する事業リーダーたち

事業リーダーが新しいミッションに就いたとき、いったいどのような変化に直面するのだろうか。弊社が事業部長を対象に行った調査では、「持続的成長を考えた意思決定を行わなければならない」「自らが馴染みのない職務機能について理解し、それらを統合的にマネジメントしていかなければならない」といった点が挙げられている（小方・嶋村・橋本, 2010）。

実際のところ、赴任後の組織の立ち上げは極めて難しい。赴任早々、早期の事業成長をねらって方針転換を打ち出したが成果があがらず、結果的に方針の再転換を余儀なくされ、「うちのリーダーは、分かっていない」と現場の信頼を失ってしまうケースもあれば、一方で、事業の本質的な課題の把握に時間がかかりすぎて現状の延長線上での活動が続いたため、成果があがらず、「このリーダーでは何も変わらないな」と諦められてしまうケースもあり、失敗例は枚挙にいとまがない。多くの事業リーダーたちは、赴任直後からこうした難しさに直面しながら、事業を成長に導くために日々試行錯誤している。

人事部門は事業リーダーをサポートできているか

しかしながら、人事部門をはじめとする周囲は、こうした事業リーダーたちに十分な支援を行っていないことが多い。その理由には、求められるマネジメントレベルが部・課長と大きく異なることへの理解不足による、「支援は不要だろう」との思い込みがあるのではないか。さらに、「事業リーダー層に支援が必要と提案するなど失礼にあたるのではないか」という、「不要な遠慮」があることも少なくない。

また、事業リーダーである当の本人たちも、遭遇する環境の難しさを赴任前には十分理解できていないこともあり、その責任感・プライドと相まって、支援の必要性を表だって口にしない。

弊社ではこうした事業リーダーに対し、さまざまな支援サービスを提供しているが、「周囲には言えないのだが……」と言って語られる彼・彼女らが直面する現実は、想像以上に複雑で、一筋縄ではいかないことが多い。

事業リーダーへの支援に必要な「転ばぬ先の杖」

世界に目を向けると、事業リーダーが置かれる難しい状況に対し、いち早く支援の手が入れられている。Peterson and Hicks（1999）によると、Global 1000企業*のうち、米国に本社を置く企業の93%がエグゼクティブコーチングを導入しているという。

また、“The First 90Days”（Michael Watkins著）、『90日変革モデル』（ベナム・タブリージ著）などでは、事業リーダーの赴任初期のリーダーシップがパフォーマンスを大きく左右すると捉え、

＊“Newsweek”が毎年発表しているハイパフォーマンス企業の世界ランキング

赴任後に必要なアクションを言語化している。

人材開発として考えた場合、「まずは一度経験（失敗）してから、学ばせる方が効果的」という考えもあり得るが、こと事業リーダーにおいてはその考え方はあてはまらないだろう。事業や業績へのインパクトがあまりにも大きいからである。事業リーダーへの支援策には、「転ばぬ先の杖」が求められる。

赴任後の初期活動の成功が鍵

先述の“The First 90Days”のなかでは、「リーダーが挫折する場合、必ずといっていいほど、赴任から数カ月のうちに生まれた悪循環に原因がある」と言われている。このことは裏を返せば、「信用を築いて初期の成果をあげることに成功すれば、流れに乗って残りの在任期間もうまくいく可能性が高い」ともいえる。

確かに、その能力を期待されて赴任したにもかかわらず、初期のマネジメント活動においてメンバーとの間で“いくつかの掛け違い”を起こしてしまったことで、結果、組織活動がぎくしゃくし、期待されたパフォーマンスがあがらなかったという事業リーダーは少なくないのではないだろうか？

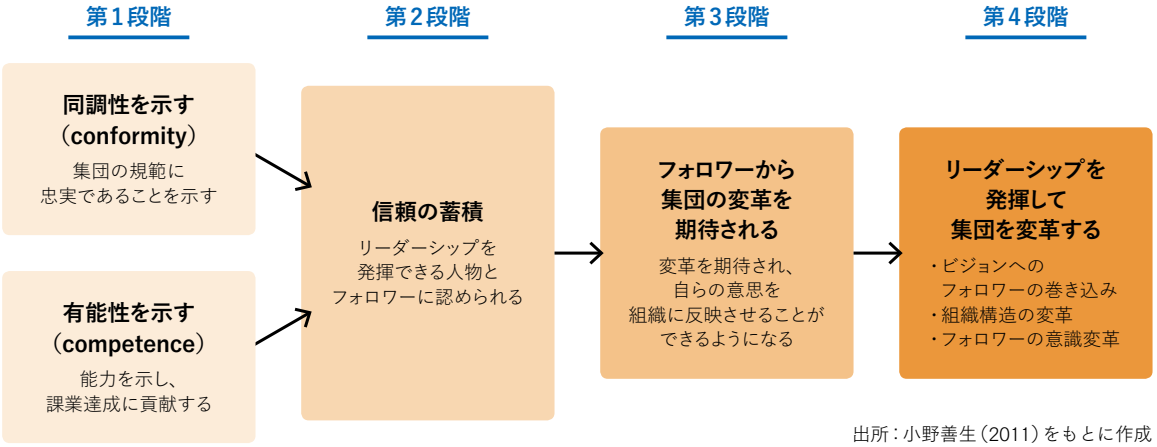
メンバーとの「信頼の蓄積」に着目

そこで、今回われわれは、リーダーシップをリーダーとフォロワー（メンバー）との相互作用と捉えるアプローチに着目した。「特異性―信頼（idiosyncracy-credit）理論」（Hollander, 1974, 1978）では、フォロワーからの信頼を蓄積した上で組織の変革行動をとるという、リーダーシップの動的側面を捉える研究がなされている。

こうした研究にのっとり、図表1の仮説モデルに沿って、事業リーダーが“赴任後の組織をスピーディに立ち上げる”ためのプロセスを検証することにした。

この仮説モデルでは、リーダーはフォロワーから認められるために、集団の規範に忠実であることを示す（同調性：conformity）と共に、集団に課題達成できるような能力を示し、課業達成に貢献する（有能性：competence）ことで、信頼を蓄積する。信頼を獲得したリーダーはリーダーシップを発揮できる人物であるとフォロワーに認められ（信頼の蓄積）、変革行動をフォロワーから求められる。この段階で初めてリーダーは、自らの意思を組織に反映させることができるようになる。

図表1 事業リーダーの赴任後の組織立ち上げにおけるリーダーシップ発揮プロセス―仮説モデル



出所：小野善生（2011）をもとに作成

丁寧なコミュニケーションと小さな成功で信頼を蓄積する

事業リーダー9名へのインタビューから見た赴任後の組織立ち上げの実態

筆者は、この仮説モデルをもとに事業リーダー9名にインタビュー調査を行い（図表2）、検証を行った。そこから得られた知見と事業リーダーの支援のあり方について、順を追って紹介したい。

❶同調性と有能性の両立（第1段階）

まず、赴任後の組織立ち上げにおいて何よりも重要だったのは、同調性と有能性の双方を示すことである。インタビュー対象の事業リーダーの方々は、一見、相反するとも思えるこの2つを両立するアクションをとっていた。

具体的には、9名全員が赴任直後から従業員にインタビューを行っていたのである。「仕事内容だけでなく、メンバーの入社動機や在社理由も聞いた。どういうことにやりがいを感じるかを知ることができるから」「これまでのこの会社の歴史を聞いた。今の組織状態になっている理由が分かるから」など、その内容は、業務の状況だけでなく、従業員の人となりや会社の歴史を知るための質問や事業リーダー自身の人となりを伝えることにまで及んでいた。

これは、組織・業務上の課題を把握するだけでなく、従業員と相互理解を深めたり組織文化を知ったりすることで、メンバーとの距離を縮めることを目的としているためである。

また、「マネジャー層にポジティブな影響を及ぼせそうな人が見当たらなかったので、楔（くさび）になるメンバーを探した」「とにかく、自分と一緒にやってくれそうな人を探した」など、インタビューを通し、役職にかかわらず、自身のリーダーシップを支援してくれるキーパーソンを見出そうとしていたことも特徴的だった。

このことからも、インタビューという機会を活用して「同調性」を示し、「有能性」のベースとなる情報を得るという双方を強く意識していたことがうかがえる。

さらに、すべての対象者が、インタビューやその後の業務を通して、赴任後2〜3カ月以内に、自身のなかで事業上の主要課題を明らかにしていた。しかし、その課題解決のための施策をすぐに講じるか否かについては、その対応が分かれた。

事業再生（ターンアラウンド）フェーズにあった対象者のように、矢継ぎ早に施策を講じた例もあったが、多くが「よそ者である自分が、いきなり施策を打っても従業員は“分かっていないな”と捉えるのが普通ですよね」という言

図表2 インタビュー調査概要

調査時期	2015年11月〜2016年3月
インタビュー対象	事業リーダー9名
調査対象 選抜の条件	・特定事業において、単一の職務機能ではなく、複数機能あるいはバリューチェーン全体を統括していること ・担当ミッションにおいて、事業業績を改善した成果をあげていること ・担当ミッション、就任前の準備、就任後のアクション、成果、リーダーシップにおける持論、などを質問 （複数の経験がある場合は、直近の職務経験について質問）
インタビュー時間	各1時間〜1時間半

調査協力：株式会社リクルートエグゼクティブエージェント

葉に代表されるように、相手の受け止め方を考慮し、半年間は抜本的な打ち手は講じない対象者が多かった。

仮説モデルに照らすと、「同調性」と「有能性」を高度にバランスをとって示すことを意識し、事業の置かれたフェーズによっては、早期に「有能性」を示すよりも、「同調性」を示すことを優先した活動と捉えられる。

❷信頼の蓄積は小さな打ち手から（第2段階）

その後、すべての対象者が、本業のミッションの成果につながる活動以外のところで、“小さく繰り出せる打ち手”を講じていた。例えば、従業員が不満に思っていた執務環境における設備の入れ替えや各種制度のマイナーチェンジ、インセンティブの支給などである。「小さくてもよいから1つずつ変えることで、状況が良くなってきていると感じてもらうことが大事」「少額でもインセンティブが出た方が、この人、口だけじゃないなと思ってくれますよね」というように、小さな打ち手を積み重ねて「信頼の蓄積」を図ることの重要性を認識し、具体的なアクションに移していた。

また、「毎月、朝会で、会社の強みと弱みの双方を理解して話す。そうすると、この人分かっているな、と感じてもらえる」「ちょっと疲れて、まあ、ここまで言えばよいかな、とコミュニケーションをおろそかにすると、結果が出てこない」など、定期的なコミュニケーションの重要性についても語られた。こうした活動も、小さな「信頼の蓄積」の積み重ねをする意図があったと考えられる。

一方で、戦略推進に向けた人材配置（ポストオフ・異動）ではその対応が分かれた。「組織コンディションを考慮し、人材配置に手をつけるのは非常に慎重にやった」という対象者がいた一方、「パフォーマンスがあがらない幹部は異動・解任した」とする対象者もいた。

人事・人材配置は、事業リーダーにとって、「同調性」「有能性」を示す上でトレードオフとなる極めてシビアな場面であり、いずれの手段をとったとしても、組織に与えるインパクトは大きい。この対応は事業リーダーの置かれた状況だけでなく、自身がもつ人材ポリシーによって異なるであろう。さらなる研究が必要と考えられる。

❸変革フェーズへの移行タイミングを逃さない（第3段階）

事業リーダーたちは「集団の変革を期待される」フェーズへの移行のシグナルを、さまざまな場面で認知していた。例えば、リーダーからの投げ掛けに

図表3 仮説モデルの各段階を促進する活動

第1段階　同調性と有能性を示す
- 人物理解や業務・ビジネス・組織文化理解のためのインタビュー
- キーパーソン探索

↓

第2段階　信頼の蓄積
- 赴任後2〜3カ月以内に、自身のなかで課題の設定・明確化
- 組織コンディションを考慮し、半年間は抜本的な打ち手を講じないことが多い
- 人材配置（ポストオフ・異動）は人によって対応が分かれる
- 本業の成果以外のところで、小さく繰り出せる施策を展開
- 従業員との定期的なコミュニケーションをおろそかにしない

↓

第3段階　フォロワーから集団の変革を期待される
- 従業員から示されるポジティブなシグナルを感度良く捉え、二の矢、三の矢をタイミング良くうつ

↓

第4段階　リーダーシップを発揮して集団を変革する
- 確実に成果を出すため、個別機能の課題解決から手をつける
- 自ら深く関与して進める課題を特定し、成果創出をリードする

赴任初期の支援が好循環を生み出す

従業員のポジティブな反応があったとき、（指示ではなく）現場発で主体的な動きが起きていた際、あるいは重点施策における成果があがってきたときなどである。

従業員から示されるさまざまなレベルでのポジティブなシグナルを事業リーダーが感度良く捉え、二の矢、三の矢といった打ち手をタイミング良く講じていくことが重要と考えられる。

❹確実に成果を出せる施策から始める（第4段階）

多くの対象者が、確実に成果を出すために、機能横断ではなく個別機能の改善で完結できる課題解決から施策を講じていた。これは、「蓄積した信頼」を失うことを防ぐために、確実に成果が見込める打ち手・やり方にフォーカスした結果であると考えられる。

また、自らが深く関与して進める課題を特定し、成果創出をリードするアクションをとっていたことも特徴的である。

❺「信頼の蓄積」があればこそ

しかし、1つ見落としてはいけないことがある。プロセスの第3段階～第4段階はリーダーシップ論においてポイントとして語られることが多いが、こうしたアクションが実を結ぶのは、それまでの第1段階～第2段階のプロセスでの「信頼の蓄積」があればこそ、である。インタビューを通して、このことを強く認識させられた。

事業リーダー同士で苦労や工夫を共有し合う場を

これまでの検証を踏まえて人事部門に求められるのは、赴任直後の事業リーダーが直面する困難をリアルに理解した上で、赴任初期の活動にフォーカスした支援を行うことである。具体的には、赴任初期に「同調性」「有能性」の双方をメンバーに示し、信頼の蓄積を図ることの重要性を伝えると共に、そのプロセスに必要なアクションをリーダー自身がとれるよう支援することに他ならない。例えば、事業リーダー同士が組織立ち上げの具体的な苦労や工夫を共有し合う場を、意識的に設けることは有効であろう。事業リーダーたちは、普段、ビジネスや戦略について会話することはあっても、マネジメントやリーダーシップについて話をすることは意外とないものだ。そうした場をもつことで、少なくとも、赴任初期に「悪循環」に陥ってしまう事業リーダーの割合を減らすことができるはずである。

生き生きと活躍する事業リーダーが増えることが、企業組織に活力を与えることは疑いない。こうした企業組織が1つでも増えるよう、弊社としても、支援を続けていきたい。

藤島敬太郎（ふじしまけいたろう）
人事戦略構築、ビジョン浸透、リーダーシップ開発・組織開発など、多岐にわたるコンサルティングを経験。その後、グローバル人材マネジメントなどのソリューションサービスの開発責任者として従事。現在、研究開発・コンサルティング・事業開発機能の統括責任者。

企業事例

支社長の組織立ち上げ
――ゼロからの信頼関係を支援する

ソニー生命保険株式会社
田邊禎二氏　ライフプランナー営業本部　執行役員

text：曲沼美恵　photo：平山 諭

ソニー生命には全国で約110（2016年4月現在）の支社があります。地域によって規模の違いはありますが、おおむね、1人の支社長が4～8人程度の所長を束ねる形をとっています。所長の下にはさらに数人のライフプランナーがおり、彼らは、保険はもとより、経済・金融・税務などに関する幅広い知識と豊富な経験を兼ね備えたプロフェッショナル集団です。

開業35年目を迎え、弊社は従業員約5000人規模になりました。1980～90年代は、支社長が所長やライフプランナーを採用しゼロから支社を立ち上げる形が主流でしたが、最近は、支社長の定年退職などにより、既存の支社に支社長として着任するケースが増えてきました。このケースには、新規支社の立ち上げとは違った困難があります。

新たに支社を立ち上げる場合、営業実績のあるライフプランナーが所長を経て支社長になり、所長やライフプランナーの採用を自ら行って組織を作り上げます。採用基準で欠かせないのは、現状で十分な実績をあげており、転職したいと思っていない人。つまり充実して活躍している人だということです。転職しようと思っていない人を引っ張ってくるわけですから、説得のハードルはもちろん高い。

なぜそれでも説得できるかといえば、採用される側が、支社長や営業所長の人間性や実績に魅力を感じるからです。人生の大きな決断をして転職してきたのですから、彼らと支社長・営業所長とは「信頼の鎖」でつながっています。そしてこの「信頼の鎖」が強いほど、支社の業績が上向くのです。

それに対して、既存支社の支社長として着任する場合、特に出身支社以外の支社長の場合は、人間関係をゼロから構築しなければなりません。また、前任支社長のこれまでのやり方を理解した上で自分なりのやり方を構築しなおさなくてはならないなど、新規支社の立ち上げとはまた違った難しさがあるのです。

支社長とライフプランナーとの関係は想像以上にウエットです。優秀なライフプランナーほど報酬では動かず、仲間やお客様といった「誰かのため」に動くもの。自分が認められているか、必要とされているか、というのがかなり響きます。支社長がその気にさせられるかどうかで、同じライフプランナーでも売上が倍くらい違ってしまう。

したがって、既存支社に着任した新任の支社長が取り組まなくてはいけない重要な仕事は、所長やその下にいるライフプランナーの心をつかむこと。そのような新任支社長をサポートするために、数年前から取り組んでいることの1つが、向こう1年以内に支社長になりそうな所長を本社兼務にし、モデルとなりそうな支社を自分で選び、見に行く機会を与えることです。支社経営は支社長それぞれに個性がありますが、うまくいっている支社に共通することもあります。

例えば、優秀なライフプランナーの「人に教えたい」という意欲を刺激し、彼らを巻き込みながら、支社全体に自主的な学習風土を醸成することなど。そうしたベテラン支社長の仕事の進め方を見ることは大きな武器になり、新支社長に着任したときの組織立ち上げがスムーズに進むようになってきました。

加えて、最近では、新任支社長や異動支社長を対象に、組織サーベイも導入しています。これまでは、支社長が他者から定性的な評価を受ける機会はなかったのですが、組織サーベイによって自支社の状況を客観的に把握することができます。サーベイ結果をもとに、支社長同士が、お互いの組織立ち上げの苦労や工夫を共有し、自らの支社運営の振り返りを行う場も設けており、自律的な学びを支援しています。

新任・異動支社長 組織サーベイの展開

STEP 1	**組織サーベイの実施** 支社経営の現状を把握
STEP 2	**組織サーベイフィードバック研修** 支社長同士の意見・知見交換
STEP 3	**アクションプランの実践** 支社ミーティングの実施

個人事例

成長分野に焦点を絞り早期に成果をあげる

三井物産株式会社

西村 至氏　執行役員　コンシューマービジネス本部長

text：曲沼美恵　photo：伊藤 誠

三井物産の事業分野は大きく7つのセグメントがあり、そのうち「生活産業」に位置するのが、私が担当しているコンシューマービジネス本部です。2015年4月、私がその組織長に就任した当時はそこに7つの事業部があり、約500人の部下がいました。社内最大の営業本部であり、メディカル、不動産、ファッション、生活資材など分野の異なる事業領域を複数抱えていたため、それらを1つの組織体としてどうまとめ、戦略を再構築していくかという課題がありました。

就任して取りかかったのは、一人ひとりの話を丁寧に聴くことでした。従来の戦略の方向性は間違っていないはずだが、必ずしも結果に結びついていない。もう一歩細かなオペレーションのレベルまで踏み込んで確認した上で戦術レベルを見直す必要があるだろうし、場合によっては、戦略をファインチューニングする必要もあると考えたのです。前の経験から、どこの部門がどのような事業をやっていて、どんなお客さんと対峙しているのかは、おおむね把握していましたが、改めて、最初の2カ月間で時間をかけて直接の部下である部長だけでなく、室長クラスとも面談し、何が要因で目標達成できないのかを細かく尋ねました。取引先とも直接会って状況を把握しましたし、現場も回りました。

その結果、前任者の戦略を引き継ぎつつ、会社の強い意思でもあるメディカル・ヘルスケア事業の成長戦略を見直し、ビジネスのフォーカスを絞ることを決断しました。他の商社よりも一歩進んでいるこの分野で成果をあげることで組織全体を活性化する必要があると感じたのです。メディカル・ヘルスケアは潜在成長力の高い分野であり、われわれはすでにアジアに足場があったので、それを生かすところから始めるのがいいと考えました。

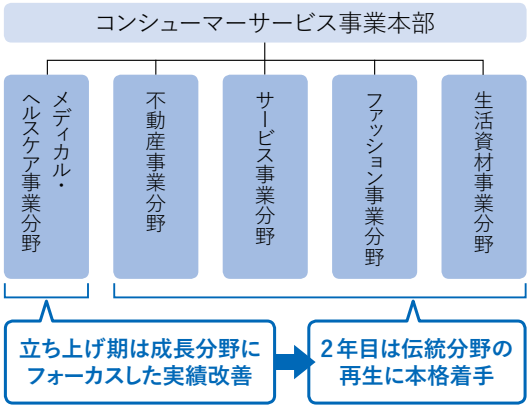
一方で、スポットライトが当たる部門とそうでない部門との間で明暗がはっきりあることも、当初の問題意識でした。モチベーションが下がる人もいるかもしれないと気にしていました。そこで、コミュニケーションを厚くするため、事業本部の伝統であった「朝会」を活用しました。月に1度、全員が集まって情報共有する。参加できない場合でも、ストリーミングで流すなどしています。私は毎回30分間、会社の方針とそれを受けた事業本部の方針を説明するなどしています。就任してからの1年間で海外は19回、国内は10回出張していますが、それらの出張で得た知見を、会社の方針とつないで語ることを特に意識しました。

この「朝会」に関しては、負担も大きく、5つの事業分野に関して均等に話をするのは難しいと感じており、一時は止めようかと悩んだこともありましたが、結果的には、続けて良かったと思います。戦略的な意思決定の際は、その結論に至った背景についてメリット・デメリットの両面を伝えることを意識しています。強いリーダーほど、「これしかない」と結論と正の面だけ話して走りがちですが、負の面を含めて結論に至る思考過程を伝えることは、組織内の風通しを良くします。

室長・部長を飛び越えて直接私とコンタクトをとることも、積極的に勧めました。車座になって話すのは三井物産の伝統です。必要とあれば一緒に飲みに行ったり、食事をしたりしながら本音ベースで語り合うこともしました。ボトムアップの情報を待つばかりではなく、私自身も事業部長を飛び越えて、直接、室長に「あの案件、どうなった？」などと話しかけていました。このことにより、うまくいっている事業でも、もう一段のスピードアップができたと思います。

結果、着任1年で、メディカル・ヘルスケア事業での実績は改善しました。着任2年目となる今年は、ファッションや生活資材など伝統ある事業をどう再生させるかという課題へと移ります。

組織立ち上げのプロセス



＊組織図は2015年当時のもの

将来世代になりきって将来を考える集団「将来省」「将来課」「将来住民」

西條先生が提唱している「フューチャー・デザイン」をまず簡単にご説明ください。

「フューチャー・デザイン」は、一言で言えば、私たちが将来世代から資源を「惜しみなく奪う」のを止めるために、経済・政治・社会システムを変えることを提案しているプロジェクトで、現在は一橋大学、大阪大学、高知工科大学などが共同で取り組んでいます。

私たちは、大きく2つの提案をしています。1つは、国・地方自治体・企業などに「将来省」や「将来課」といった部署を新設することです。組織内に、将来世代になりきって、将来世代のことだけを考える「仮想将来世代」の集団を作り、他の部署が彼らと交渉することで、その組織の将来をデザインしていく仕組みを立ち上げるのです。もう1つは、町の住民が「将来住民」となり、主体的に町の将来を考えるというもので、私たちは今、岩手県矢巾町や大阪府吹田市で実践に取り組んでいます。矢巾町では、ランダムに選んだ住民の方々20名ほどにご協力いただき、「フューチャー・デザイン・ワークショップ」を定期的に実施しており、吹田市でも同様のワークショップを開催しています。

私たちも驚いたのですが、住民の方々は皆さん、想像以上に面白いアイディアを次々に生み出します。吹田市のワークショップでは、ある40代の方が「吹田市の食料自給率を上げるため、吹田市にある大阪大学に新しく農学部を立ち上げてもらい、最先端のサイエンスを駆使した植物工場を作ってはどうか」と提案し、農学部を作る土地のことまで考えてくださいました。市役所の方々は、「吹田市が大阪大学に新たな学部を作るよう働きかけるなどという大胆なアイディアは、私たちだけで考えても、絶対に出てきません」と深く感銘を受けていました。

こうした経験から、各市町村は、主体的に市町村の将来を考える「将来住民」を集め、彼らが現世代と交渉して、町の将来を形づくっていくのがよいのではないかと考えています。そのとき、専門家は将来住民のサポートに徹するのがベストです。将来住民から出てきたアイディアに、どの程度の実現可能性があるのか、どういったことが実現に向けた障壁となるのか、といった助言をする役目に回るのです。これはある意味、「新しい民主主義の形」ではないかと考えています。

私たちには、自分と切り離して将来を考える力がもともと備わっている

なぜ普通の方々が、そうした力を発揮できるのでしょうか。

おそらく私たちには、自分と切り離して将来を考える力がもともと備わっているのです。矢巾町でも吹田市でも、高齢の参加者が多くいらっしゃいます。彼らは、2060年には亡くなっている可能性が高いのですが、それを横に置いて、将来の若者になりきれるだけの想像力があるのです。ですから、私たちは、「将来から奪う」のを止めることも十分に可能だと考えています。

このことは被験者実験でも明らかになっています。3人1組で1世代を形成し、前の組（世代）の決定が次の組（世代）の決定に影響するという実験です。各組は、

展望
the prospect

フューチャー・デザインと「将来学」

将来世代になりきって考えれば将来から奪うのを止められる

地球温暖化問題、エネルギー問題、環境破壊問題、日本の国家財政など、
将来世代の負担が拡大する一方の社会的課題は少なくない。
では、どうすれば、将来世代から資源を奪うのを止めることができるのか。
「フューチャー・デザイン」を提唱し、研究している西條辰義先生に伺った。

 text:米川青馬 photo:伊藤 誠

「A：3人で36ドル　B：3人で27ドル」のどちらかを選びます。ただし、Aを選ぶと、その次の組のAもBも、9ドルずつ減るのです。Bを選べば、次の組のAもBも、元の金額のままです。7割ほどがAを選び、世代が進むにつれて金額を減らしていったのですが、3人のなかに仮想将来世代が1人入り、残りの2人と交渉した組は、そうでない組と比べてBを選択する率が倍になり、むしろBを選ぶ方が6割と多くなったのです。私たちは、必ずしも利己的ではない。将来に向けて賢い選択をすることができるのです。

市場も政治も、将来をきちんと考えない それが大きな問題だ

そもそも、なぜフューチャー・デザインが必要なのでしょうか。

私は長年、経済学を専門にしてきましたが、経済や市場や政治は、困ったことに将来のことをきちんと考えません。それが、大きな問題だと考えています。

簡単に言えば、市場とは、目先の需要と供給を上手に釣り合わせる装置です。目の前の期待や危機で一喜一憂するのが市場なのです。そのため、市場のもとでは、現世代は近視眼的な思考を避けることができず、将来世代の資源を「惜しみなく奪って」しまいます。

政治も同じです。今の選挙制度では、「私はこの町の100年後を真剣に考えています」と訴えたところで、当選するわけがありません。その政治家が、投票した方々や市場原理に逆らって将来を考えるのは難しい。間接民主制もまた、近視眼的な仕組みなのです。

私が最も危惧しているのは、人類の持続可能性です。例えば、気温が数度上昇すれば、1000年単位で見ると、いずれは6、7メートルほどの海面上昇が起こるでしょう。そうすれば、東京も世界の海沿いの大都市も沈んでしまう。私たちは今、将来の人類を滅ぼしかねないほど、将来世代から奪っているのです。市場の力を制限し、政治の仕組みを変革することで、この状況を何とか改善しなくてはならないというのが、私たちの問題意識です。そこで、将来省や将来課、将来住民を作ることで、将来世代から資源を奪うのを止め、世界を変えられないかと提案しているのです。

今後、具体的にどういった活動を考えているのでしょうか。

私たちはまず、教育にフューチャー・デザインを取り込みたいと考えています。小中高で「将来世代になりきって将来を考える時間」を作り、大学に「将来学部」を設けて、仮想将来世代の思考力を段階的に身につけていけるようにすることは十分に可能です。

それから、復興庁は2021年になくなる予定になっていますが、私たちの仲間の1人は、これを将来省に変えてはどうかという提案を始めていますし、日本の国家財政に早急にフューチャー・デザインを取り入れた方がよいとおっしゃっている方もいます。

私たちは決して、完成した考え方を提供しているわけではありません。フューチャー・デザインをこれからどうしていくかは、むしろ多くの方々と共に考えていきたいと思っています。

西條辰義氏

高知工科大学　経済・マネジメント学群　教授
同大学フューチャー・デザイン研究センター　教授

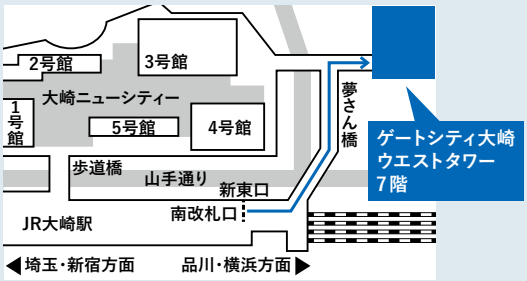
さいじょうたつよし
ミネソタ大学大学院経済学研究科修了。Ph.D.(経済学)。現職のほか、一橋大学経済研究所客員教授、九州大学都市研究センター客員研究員。専門は制度設計工学、公共経済学。著書は『フューチャー・デザイン』(編著・勁草書房)など多数。

▶▶▶ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 本社移転のお知らせ

弊社は、2016年5月より、本社機能を大崎駅隣接のゲートシティ大崎へ移しました
移転を機に、弊社のビジョンである「個人と組織が相乗的に価値を高め合っている社会の実現」を目指すべく、より一層努力する所存でございます
これからもますますのご愛顧ご指導を賜りますよう、お願い申し上げます

【新住所】
〒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

【新電話番号】
03-6331-6000（大代表）
なお、弊社サービスセンターのフリーダイヤル 0120-878-300 に変更はございません



RMS Research
「昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査 2016」

このたび、各社の「昇進・昇格」に関する取り組みとその変化、および一般社員層の
「異動・配置」の取り組みを明らかにすべく、調査を実施しました

コンテンツ
1章　人事制度の実態
2章　昇進・昇格の考え方、課題と対応策
3章　昇進・昇格選考の運用と実態
4章　柔軟な異動・配置を実現する施策の現状と今後

2016年 3月発行

機関誌『RMS Message』、調査報告書『RMS Research』
送付希望のご連絡は下記へお願いいたします
【Eメール】message@recruit-ms.co.jp
※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください
【サービスセンター】0120-878-300（受付時間／8:30～18:00 ※土日祝除く）

リクルートマネジメントソリューションズのWEBサイトを7月にリニューアル予定

現在、弊社WEBサイトのリニューアルに向け準備中です
新WEBサイトでは、記事や各テーマコンテンツを新設・拡充し、サービスなどの検索機能をより使いやすく変更する予定です
7月2週目にリニューアルオープンを予定しておりますので、ぜひご期待ください

http://www.recruit-ms.co.jp

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030 WORK STYLE　2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

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.41
大企業病にならない組織における自律と規律
（2016年２月発行）

【Message from Top】
斎藤敏一氏
（株式会社ルネサンス 代表取締役会長）
【特集１】
「大企業病にならない組織における自律と規律」
▶ 事例
・小金井成子氏（株式会社星野リゾート）
・前田浩司氏（テルモ株式会社）
・小島豪洋氏（株式会社ワークスアプリケーションズ）
▶ 視点
・桑田耕太郎氏（首都大学東京大学院）
・山口裕幸氏（九州大学大学院）
▶ 調査報告
「大企業病」を患う組織の実態
【中室牧子の“エビデンスペーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
今、現場のミドルに求められること
【展望】
相川 充氏（筑波大学大学院）

vol.40
新しい価値を生み出す人・組織づくり
―人事は何ができるか―
（2015年11月発行）

【Message from Top】
中谷康夫氏
（株式会社日立物流 代表執行役社長 兼 取締役）
【特集１】
「新しい価値を生み出す人・組織づくり―人事は何ができるか―」
▶ 事例
・百枝信二氏（野村證券株式会社）
・表 利彦氏（日東電工株式会社）
・青野史寛氏（SBイノベンチャー株式会社）
・加藤健太氏（株式会社エンファクトリー）
▶ 視点
青島矢一氏（一橋大学）
▶ 調査報告
新規事業創造に関する人事の実態調査
【中室牧子の“エビデンスペーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
事業推進・組織開発に向けた“攻め”の組織サーベイ活用
【展望】
小田 亮氏（名古屋工業大学）

vol.39
「適応」のメカニズムを探る
（2015年８月発行）

【Message from Top】
泉谷直木氏
（アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO）
【特集】
「『適応』のメカニズムを探る」
▶ 視点
・竹内倫和氏（学習院大学）
・島田徳子氏（武蔵野大学）
・平石 界氏（慶應義塾大学）
▶ 事例
株式会社VOYAGE GROUP
▶ 調査・研究報告
・中途採用者の適応に関する実態調査報告
・中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ
【中室牧子の“エビデンスペーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【海外】
ATD2015国際大会レポート from America
【展望】
山形伸二氏（九州大学）

vol.38
組織コミットメント
～滅私奉公ではない帰属のあり方～

vol.37
大人の「学ぶ力」は高められるか

vol.36
リベラルアーツは経営の役に立つのか

vol.35
ミドル・マネジャー
～実態とその本質～

バックナンバーは、右記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 43

2016年８月下旬発行予定
次号は研修効果に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2016年５月発行　vol.42
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
0120－878－300（サービスセンター）

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　入江崇介　藤島敬太郎　佐藤裕子　藤村直子　高山めぐみ
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　加藤純平　平山諭　山﨑祥和
イラストレーター／平野瑞恵（表紙）
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

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 8:30〜18:00（土日祝除く）

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80274220