



特集1

ミドルマネジャーの ワーク・ライフ・ エンリッチメント

▶ レビュー

ワーク・ライフの
ポジティブな関係性

▶ 視点

中央大学大学院 佐藤博樹氏

同志社大学大学院 藤本哲史氏

▶ 事例

アイシン精機
丸井グループ

▶ 調査報告

管理職の社外活動が
職場に及ぼす影響とは

特集2

成長につながる
“トランジション”を
デザインする

▶ 事例 株式会社アシスト

Message from Top

三幸学園

理事長

屋間一彦氏



特集1

ミドルマネジャーの ワーク・ライフ・ エンリッチメント

Part 1 | レビュー

07 ワーク・ライフのポジティブな関係性

Part 2 | 視点

13 いま日本の管理職に求められているのは「自己否定」だ 佐藤博樹氏 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

15 長期視点からのワークとライフのバランスの確保を 藤本哲史氏 同志社大学大学院 総合政策科学研究科 教授

Part 3 | 事例

18 アイシン精機 「イクボス塾」で理想の上司を増やしていく

21 丸井グループ 管理職が率先して残業をなくしたら一人ひとりが見えるように

Part 4 | 調査報告

23 管理職の社外活動が職場に及ぼす影響とは 管理職411人に聞く、社外活動の実態

| 総括

31 「ボス充」は会社に対しても社会に対してもいい影響を及ぼす



特集2

35 成長につながる “トランジション”を デザインする

41 事例 株式会社アシスト

「職場育成ガイドブック」で役割を意識した人財育成を促進する

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論

学校法人三幸学園
理事長 昼間一彦氏



33 | 可能性を拓く人と組織

〔新連載・第1回〕

個と環境の両方に着目し障害をなくす

野口晃菜氏 株式会社 LITALICO 執行役員 LITALICO 研究所 所長



43 | ATD2018 国際大会レポート from America

テクノロジーがもたらす未来に向けた人々の学習と成長の支援のあり方

47 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

〔連載・第5回〕

最後のフロンティア“脳”の計測技術が生活の質を向上させる

長谷川 清氏 株式会社 NeU (ニュー) 代表取締役 CEO



49 | 展望

ヒトは太古の昔から「評判」を大事にしてきた

大槻 久氏

総合研究大学院大学 先端科学研究科
生命共生体進化学専攻 講師



51 Information



MESSAGE
FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

学校法人三幸学園
東京医療秘書福祉専門学校

「どうせ」という
若者の口ぐせを
「やればできる」に

学校法人三幸学園 理事長
屋間一彦氏

GPTWが毎年発表している「働きがいのある会社」ランキングの常連という教育組織がある。

学校法人三幸学園とその関連会社で構成される三幸グループだ。

2016年には従業員1000人以上の大規模部門で20位、2017年は同14位、2018年は同16位。

他は企業ばかりだから異彩を放つ。そのトップが昼間一彦氏だ。

働きがいのある学校法人づくりをどう進めているのか。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

三幸学園は東京・本郷に本部があり、1985年に学校法人化した。医療秘書、歯科アシスタントから始まり、医療・保育系、スポーツ系、美容・ブライダル系、調理・製菓系など、現在、全国で61の専門学校と1大学1短大、2つの高等学校と41の保育施設を運営する。

教員および職員の働きがい向上に注力するのはなぜなのか。昼間氏が答える。「教育はサービス業です。人が話したり動いたりする姿勢そのものがサービスなのです。その品質を上げるには、自分たちの仕事に誇りをもち、その意義をしっかり理解してもらわなければならない。それが働きがいにつながる理由ですね」

毎年200件集まる提案制度

そのために力を入れているのが、ミッションとビジョンを大切にすることだ。ミッションは「人を活かし、困難を希望に変える」、ビジョンは「人を活かし、日本をそして世界を明るく元気にする」。それまでも組織に脈々と受け継がれてきた精神を、こうした形で成文化したのは昼間氏で、理事長になった2013年のことだった。

「この他に教育理念などさまざまな規範があり、全教職員必携の手帳にすべて記載しています。私か

らも折に触れて話題にし、理解と共感を深めています。採用時も、これらに共感してくれる人を求めています」

上意下達ではなく、何でも言い合える風通しの良い組織づくりも心がけている。「肩書で呼ばず、『さん』づけを徹底しています。仕事はどしどし任せ、失敗も許容します。イノベーションの原動力になるのは若い人たちなので、彼らの発想や発言は特に大切にしています」

そうした発想を生かす機会も用意されている。毎年行われる、業務改善と新規事業の提案制度だ。教職員からの提案に対し、役員がS・A・Bの3段階で評価。S評価案は事業化がスタートし、SおよびA評価案は表彰されて特別賞与が支給される。毎年200件程度が集まるという。

上が絶対、反論不可能の組織

穏やかな物腰で話す昼間氏は元銀行員だった。大学時代、アルバイトで不登校の子ども家庭教師をしているうちに教育の意義に目覚め、中学校に社会科の教育実習に出かけた。当時をこう振り返る。「人生で最高に楽しい3週間でした。ただ、指導教官がまったくやる気のない人で、一気に熱が冷め、あまり深く考えずに地元の銀行に入ったの

です」

入社後は人事部、企画部を経て、当時、最年少で支店長を経験。そこでこんな出来事があった。「現場を任された行員が現状の課題解決に向け皆で取り組んでいくのが、あるべき仕事の姿です。それなのに、上層部には他行との横並び意識が根強く、クレジットカードの獲得枚数といった目標が機械的に各支店に下りてくる。私は納得がいきませんでした」

昼間氏はある行動に出た。支店長会議で、目標は最も現場をよく知る自分たちで決めさせてほしいと発言したのだ。その途端、上役から怒鳴られた。「お前がそんなことを言っているんだ。部下がついてこないぞ。支店長は苦しくてもやると言わなきゃ駄目なんだ」と。

そのまま、支店長同士の慰労会へ。予想外のことがあった。意気消沈していた昼間氏のところに大先輩の支店長が次々にやってきて、「君の言うとおりだ」「よく言ってくれた」と酒を注いでくれるのだ。「じゃあ、あなた方はなぜあの場で賛成と言ってくれなかったのですか」。昼間氏は口から出なかった言葉をぐっとこらえた。

「一事が万事でした。上の決定は絶対に正しくて反論はもってのほか、情報共有が不完全なので自分たちの置かれている状況を客観的に把握できない、『現実を見つめチャレンジする』風土がないのでイノベーションが起らないという悪循環でした」

そうこうするうち、同行は大変な危機に見舞われる。バブル崩壊の余波を受けて不良債権が積み上がり、経営破綻に至ってしまったのだ。

すべての行員が職を失う。次の就職先を各自が一刻も早く見つけなければならない。「不満はありましたが、私は職場と仲間を愛していました。いてもたってもいられない。業務ではなかったのですが、あらゆる人脈を使い、最終的に60名ほどの再就職先を私が提供しました」

入学者の構成を変える

さて最後が自分の番だ。どうしようかと思って

いた矢先、知人の紹介で2度ほど酒席をともにしたことがある税理士から、自分の顧問先だという三幸学園を紹介された。

学生時代の夢を思い起こした。昼間氏は「興味があります」と答え、学園の理事長と会うことになった。「その場で話が弾んで、私を応対してくれた、理事長の秘書の話になったんです。しっかりした女性で、入って3年くらいかと思ったら、何と3カ月しか経っていないと。しかも、傘下の学校の卒業生だということで、これは学園自体が相当良い教育をしているのだらうと確信し、『お世話になります』と、その場で入職が決まったんです」。1998年、42歳のときだった。

それから20年が経過した。その間、銀行時代の思いを晴らすかのように、改革に取り組む。まず尽力したのが、入学者の構成を大きく変化させることだった。

三幸学園は2007年に東京未来大学を設立したが、それ以前は、傘下にあるのは専門学校のみだった。「入ってくるのは高校の卒業生がほとんどでしたから、私たちが受け入れる入学者の97%が18歳でした。少子化が進むなか、これでは経営が危ういことになる。それで、社会人も通える東京未来大学、さらに通信制の高校を作り、幼児教育の分野に進出し、ベトナムにも学校を出しました。いまでは日本人の18歳の入学者比率は全体の6割近くまで下がっています」

企業でいえば、ビジネスモデルをすばやく転換させたのだ。「それができたのも、ミッション、ビジョンがしっかりしていたから。例えば、幼児教育は子育て支援につながります。日本の困難を希望に変え、日本を明るくすることだから、われわれがやるべきだと判断したのです。

教育の本質は一人ひとりの可能性を信じ、その人生を側面から支えることです。それさえしっかり認識していれば、教えるコンテンツをどう変えるかに注力すればいいので、新たな分野に進出することはそれほど難しいことではありません」

教育はサービス業 人を活かし、 困難を希望に変える

昼間一彦（ひるまかずひこ）

1956年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業。北海道拓殖銀行入行後、人事部、企画部、支店長などを歴任し、98年退職。同年に三幸学園に入職。理事、常務理事を経て2013年より現職。



卒業生と元教職員の組織化を

昼間氏が今後、力を入れていこうと考えていることがある。学校の卒業生および退職した教職員の組織化だ。「企業の終身雇用が薄れ、結婚しない人も増えています。人と人との接点がどんどん希薄化している。そうしたことで生じる課題を解決できるのが、われわれのような教育機関ではないかと考えたのです。

キーワードは愛校心です。学ぶ環境、働く環境の両面をしっかりと整えることで、学園を去った人とも積極的につながっていく。それはうちの事業にも好影響をもたらすはずです。そのためには、自分たちの学校をトップが本気で愛さなければならない。最後は私に返ってきます」

最近こんなことがあった。ミス・インターナショナル日本大会で3位になったという経歴をもつ同学園の元教員がいる。その女性が、系列の美容専門学校で毎年行われるビューティショーという名称の成果発表会に際し、モデルとして出演する学生たちに歩き方の指導をしてくれたのだ。

「他校でもそういう指導をしてくれるモデルさんを呼ぶことはありますが、彼女は元教員なので、教

え方が抜群にうまい。その成果がショーに如実に表れていました。こういうOG・OBたちに、限られた時間だけでも、われわれの事業に再び関わってもらうのはお互いにとって素晴らしいこと。もっと増やしていきたいですね」

われわれが取材で訪れた場所は系列の専門学校が入っている建物で、行き交う生徒が次々に「こんにちは」とあいさつしてくれる。正直、驚いた。昼間氏いわく、入学直後に教員がずらりと並び、生徒たちに大きな声であいさつするのがすべての出発点なのだという。そのうち、生徒の方から教職員にあいさつするようになり、さらには訪問客にも声をかけるようになるというのだ。

昼間氏は力を込める。「いまの若者は『どうせ』という言葉を手軽に使いたがります。そこを『やればできる』に変えていくのが、日本の将来を左右する大きなポイントだと思います。人の可能性を信じ、何度失敗しても新たなチャレンジを促す。そういう教育を愚直に進めていきたい。もちろん、学生だけではなく教職員に対してもです」

学生時代に教員を志し、銀行員時代も「生まれ変わったら先生に」と思っていた昼間氏にとって、どうやらいまの仕事こそが天職のようだ。

ミドルマネジャーの ワーク・ライフ・ エンリッチメント



私 たちは、RMS Message 44号（2016年11月）で「『越境』の効能」を特集し、ボランティア、地域活動、副業など企業人の社外活動は学びの宝庫であり、知の獲得、モノの見方の転換、対人スキルの開発といった効能があると論じた。その後、各社の働き方改革により、労働時間削減や働き方の多様化・柔軟化施策が少しずつ進展し、20

代～30代を中心とした人々の、仕事以外の生活をもっと充実させたい、人生100年時代には1社だけに頼ってられないという意識の高まりもあいまって、社外活動の経験者・希望者・肯定者は以前より増加しているように思える。

しかし、ミドルマネジャーに限って考えてみればどうだろうか。「時間的な業務負荷が高い」ことが管理職

Q 管理職が社外活動を行うことについてどうお考えですか

やらない方がいい
1.7%

管理職の間はそれなりに大変なので
仕事、もしくはプライベートのみに
絞った方がいい

社外活動やって本業おろそかに
されたら本末転倒。
仕事すら満足にできない上司が
社外活動なんて無理

やった方がいい
68.4%

管理職が率先して
ワーク・ライフ・バランスを
実践することで、
部下の働き方が変わるから

視野の狭い
管理職が増えると
窮屈な会社になるから

自社の文化にとらわれず
広い視野をもつことは、
ビジネスを広げていく上でも
重要なことなので

「管理職411人に聞く社外活動
の実態調査(2018)」より
※詳細はP23～

どちらともいえない
29.9%

会社のなかだけでも大変なのに、
他のことをやる時間がとれるのか不安に感じる

日常業務に支障をきたさない程度であればよいと思うが、
管理職になると難しい面がある



になりたくない理由の上位に挙がるように(※RMS Message 42号「管理職の醍醐味」調査報告〈2016年5月〉)、ミドルマネジャーは一般社員に比べて社外活動に時間を割きにくい現状が推測される。一方、ミドルマネジャーの働き方が変わらなければ、部下は働き方を変え難いという面もあり、その影響は大きい。

本特集では、ミドルマネジャーのワークとライフの良い関係はどのようなものか、それは本人だけでなく職場や社会にどのような影響をもたらすか、より理想的な状態に近づけるためにどのように障害を乗り越えていくのか、という問いにヒントを得るべく探索していく。

(編集部: 佐藤裕子)

ワーク・ライフのポジティブな関係性

かつて、仕事以外の時間は、「余暇」とみなされていた。

今日では、労働時間が生活時間に占める割合は高く、核家族や共働き家庭においてケア責任を担う労働者が増え、もはや仕事外の領域は単純に「余暇」としてくることができなくなった。

ワークとライフの関係性についての研究は、そのような背景から、今日まで盛んに行われている。

本稿では、主にキャリア論や経営学の領域における、仕事と仕事外の領域の関係性についての研究を概観する。

1. 「ワーク」は「ライフ」の一要素

何が「ワーク」に含まれるかは比較的分かりやすい。では「ライフ」には何が含まれるだろうか。

ライフ・キャリア・レインボーという概念がある。キャリア研究の発展に貢献したドナルド・E・スーパーが、1950年代に発表した理論の1つである。スーパーによれば、人は人生において、「子」「学生」「余暇を楽しむ人」「市

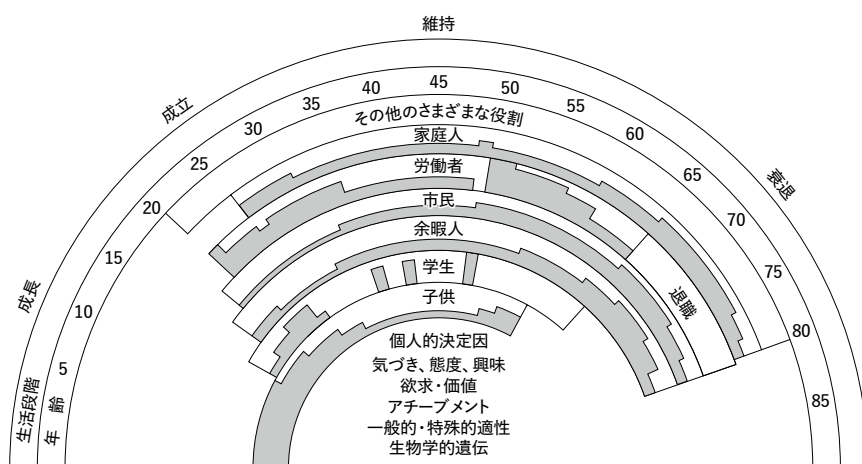
民」「労働者」「家庭人」「その他」といった複数の役割を担う。それぞれの役割に割く時間的・心理的エネルギーの重みづけは、人生の時期によって変化していく（図表1）。人が多重な役割を担っている事実にも光を当てただけでなく、その構成割合が時間の経過に応じて変化するという観点を提示したことは、スーパーの大きな貢献といえる。

もう1つの重要な指摘は、人が複数の役割を引き受け、演じる経験を通じて、価値観の発達を遂げるという人間観を示したことである。社会を支え、

社会に支えられて生きていく人間という生物においては、引き受ける社会的役割を自在に取捨選択することが難しい面がある。一つひとつの役割は、それを担う人の人格を規定するものではない。しかし、役割を演じることでその人に内面化される価値観もあり、1人の人のなかに複数の視点が育まれることも多い。

ライフ・キャリア・レインボーという、社会との相互作用や時間の経過を考慮にいたした世界観から見れば、「労働者」という役割、あるいは「ワーク」の領域は、人が人生において担う複数の役割の1つにすぎない。そして、人が「労働者」の役割をいかに演じるかということは、その人が他の役割を通じて遂げる価値観の発達に大いに影響を受けると考えられる。

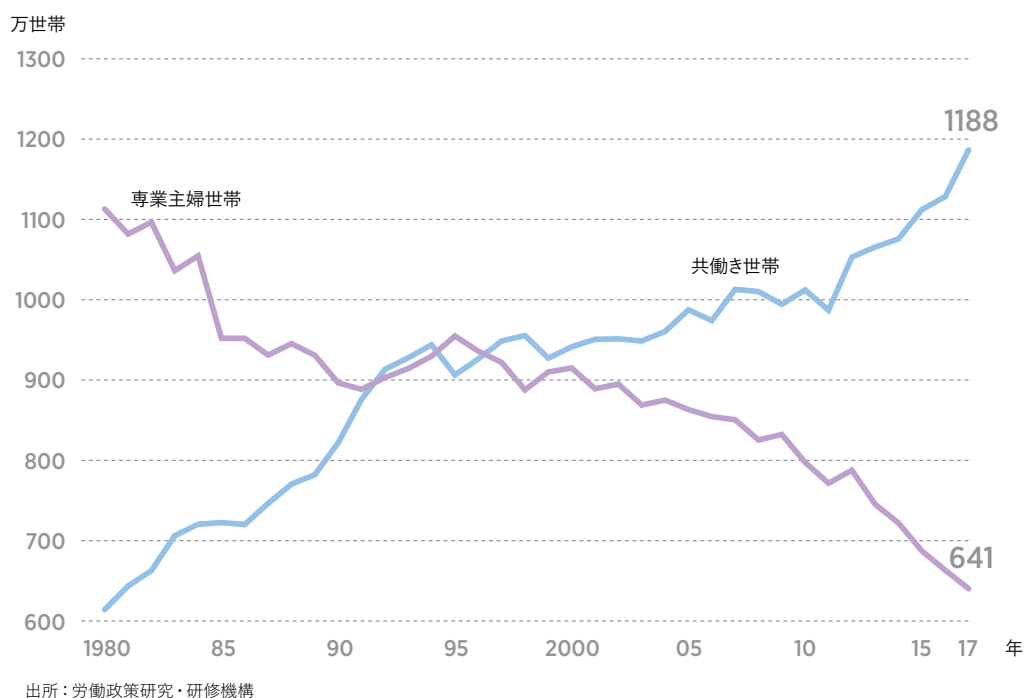
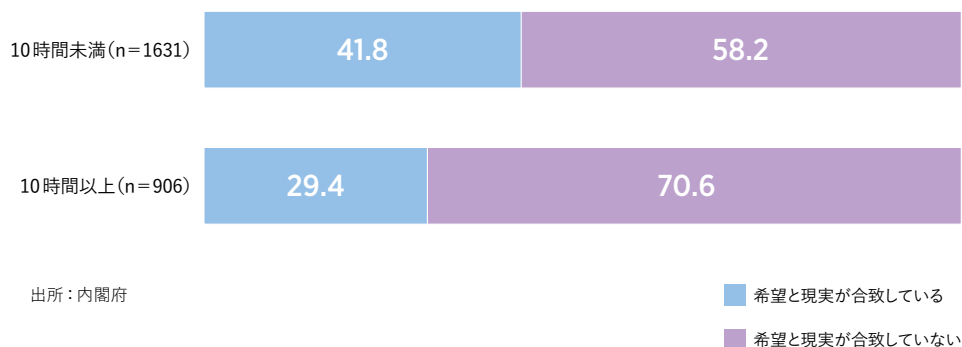
図表1 スーパーが提唱したライフ・キャリア・レインボー^{*1}



出所：渡辺三枝子・E. L. Herr『キャリアカウンセリング入門』2001年 ナカニシヤ出版

2. 日本の労働者のワーク・ライフ

欧米諸国において、核家族化、ケア労働に従事する従業員の増加トレンドは、ワーク・ライフの関係性を見直す契機として認識されている。しかし、そのような環境は、少子高齢化が世界に先んじて進む日本においてこそ顕在

図表2 専業主婦世帯と共働き世帯^{*4}図表3 1日の労働時間別 就労時間の希望と現実の合致状況^{*5} (%)

化している^{*2}。全世帯に占める核家族の割合は半数を超え、婚姻率の低下や世帯主の高齢化などから単身世帯が約3割を占める(2017年時点)^{*3}。共働き世帯の数は1990年代半ばに専業主婦世帯数と逆転し、2017年時点では専業主婦世帯のほぼ倍に達している(図表2)。若い世代の減少と並行して、要介護認定者の数は増加の一途であり、

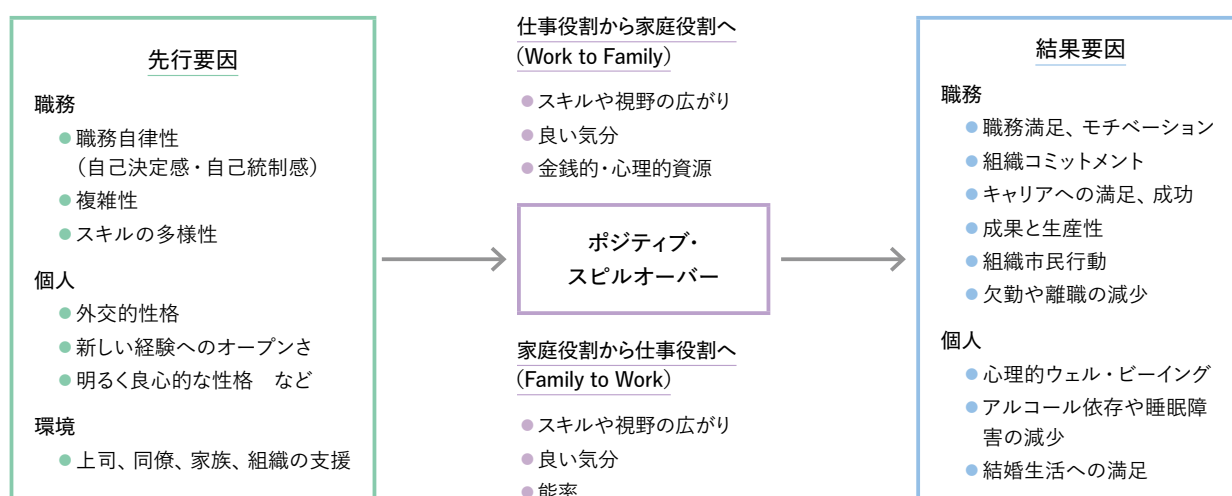
今後は夫婦共働き世帯や単身世帯において、家事を担いつつ、育児や介護といったケア労働に従事する従業員の増加が見込まれる。

親世代を頼れない核家族の子育ては、パートナー同士が協力しなければ成り立たない。兄弟姉妹の少ない現代では、性別や婚姻の有無に限らず、老親の介護の主体者となる人が増える。

誰もが、「家庭人」として「子供」として、ケア役割を担う当事者となり、「労働者」の時間でライフのほとんどが埋まっていたは社会がもたない。

労働者自身にも、「働きすぎ」の自覚が見られる。内閣府の調査によると、希望就労時間が現実と合致しない人の割合は、1日の労働時間が10時間未満である労働者の約6割、10時間以上の

図表4 ポジティブ・スピルオーバーの先行要因と結果要因^{*12}



出所：Dorio, Bryant & Allen(2008), Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz (2006)を参照し、Poelman et al.(2008)の図表に加筆して筆者作成

労働者の約7割に上る（図表3）。働きすぎ社会への自覚は、1970年代から顕在化しており、「労働の人間化（QWL: Quality of Work Life）」「ディーストワーク（適度な労働）」といった運動が行われてきた^{*6}。近年も、厚生労働省が男性育休を啓発した「イクメン」プロジェクト、NPO法人ファザーリング・ジャパンなどが発信する「イクボス」（部下の家庭役割を支援する上司）、中央大学ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトによるワーク・ライフ・バランス（WLB）管理職への提言など、労働者の生活時間・家庭役割への配慮を企業のマネジメントに求める運動が見られる。

このように、ワーク・ライフの関係性に関する議論は、家庭におけるケア役割の負担増を中心とする、時間再配分の問題として関心を増してきた。しかし、生産年齢人口が減少の一途をたどり、ICTの普及や世論の成熟が進むなか、在宅勤務やフレックスタイム制度などの適用者も増加する可能性が高

い。1日のうちにも、ワークとライフの切り替えスイッチがONとOFFを繰り返すような環境下では、仕事と仕事外の線引きがより曖昧になっていくことが予想される。今後は、時間配分の観点にとどまらず、ワークとライフのポジティブな関係性とはどのようなものか、という議論へと発展していくことが考えられる。

3. ワーク・ライフ研究はネガティブ面からポジティブ面へ

「仕事外」の活動の存在感が増し、ワーク・ライフ研究が盛んになった経緯はすでに述べた。当初は、仕事における役割と家庭における役割の間のネガティブな側面が、「葛藤（conflict）」という概念を用いて盛んに研究され、主に「時間」「ストレス」「行動・価値観」などの側面において、役割間の葛藤が生じることが明らかになった。ネガティブ面への認知が浸透すると、次第に研

究上の関心がポジティブ面に注がれるようになり、複数の役割間の調和や相乗効果の研究が1990年代の終わりから2000年代にかけて増えていく^{*7}。

ネガティブ面からポジティブ面への視点の転換は、時間の有限さとは異なり、心的エネルギーや能力の源泉は必ずしも有限ではなく、ワークとライフは補い合う可能性をもつという気づきからもたらされた^{*8}。裏を返すとそれまでは、ライフは、ワークに従事する時間とコミットメントを奪うものと考えられてきた。しかし、数々の研究成果が、複数の役割をもつことが、特定の役割における心理的にネガティブな影響を軽減することや、仕事外の役割に熱心に打ち込むことでエネルギーの総量が増えたり、仕事にも還元されたりすることを示している。

4. ポジティブ・スピルオーバー

ワークとライフのポジティブな関係

性については、「エンリッチメント」「ポジティブ・スピルオーバー」といった概念によって研究が積み重ねられている。「エンリッチメント」は、一方の役割で経験したことが他方の役割における生活の質を高めることと定義される^{*9}。「ポジティブ・スピルオーバー」は、一方の役割から他方の役割にスピルオーバー＝“流出する”もののうち、ポジティブなものを指す。いずれも、仕事と家庭役割の関わりに着目した実証研究が多い。

カールソンらによれば、仕事役割から家庭役割へ（Work to Family）は、能力開発（スキルや視野の広がり）、情緒（良い気分）に加えて資源（金銭的・心理的）が、家庭役割から仕事役割へ（Family to Work）は、能力開発、情緒に加えて能率（手際の良さや集中）が流入する^{*10}。ポールマンらは、ポジティブ・スピルオーバーを促進する職務要因、個人要因、職場要因の3つを整理している（図表4）^{*11}。自律性や工夫が求められる職務や、自己概念や情緒の安定、周囲の支援がある場合などに、仕事と家庭役割の間に良い相互影響が起こる。また、ポジティブ・スピルオーバーは、個人の生活の質的向上のみならず、職務満足や組織コミットメント、組織に貢献する役割外行動である組織市民行動などを促し、組織貢献の観点から良い結果をもたらすことが明らかにされている。

5. 私的活動は仕事への熱意を奪わない

仕事役割へのポジティブ・スピルオーバー、エンリッチメントは、私的活動一般においても成立すると考えられる。アリスとオドリスコールは、家

庭役割とその他の私的活動を比較しながら、仕事役割との関係性を検証した。彼らによれば、家庭役割であれ私的活動であれ、投入時間が長い人ほど役割間の葛藤が高まるということはなく、一方、仕事外の役割に情熱を傾けている人ほど、仕事役割との間のエンリッチメントが高い傾向が見出された。仕事外の役割への献身は、仕事に傾ける資源や熱意を奪うものではなく、むしろ仕事とのエンリッチメントをもたらしことが示唆されている^{*13}。

個人内のエンリッチメント感覚が検証される一方で、働き方の柔軟化や長期休暇などの制度利用がキャリアに悪影響を及ぼすという調査もあり、その因果関係は安定して検出されない。理由として指摘されるのが、組織の規範や上司の色眼鏡に左右されるということである。具体的には、WLB施策の利用が、仕事への「献身」を判定する「シグナル」として、組織や上司にどのように解釈されるかによる^{*14}。長時間労働が献身のシグナルとみなされる場合には、個人は制度利用を控えることが多い。また、仕事への献身が薄いというレッテルが貼られた環境では、キャリア上の成果は表れにくいだろう。昇進などキャリア開発の道が閉ざされることを恐れて制度利用が進まないとの指摘は、国を問わず共通である。

仕事への献身のシグナルとしてみなされやすいことに加え、性別に関連した役割規範によって制度が利用されないことも多い。英国で、男性の育児休業が取得されない理由を検証したバーネットとハイドは、金銭的成本、制度の利便性の不足と並んで、父親の長期離職に職場が支援的でないと感じることを、さらに、女性の側がより長い期間休職すべきというジェンダー規範が

パートナー間にもあることをその理由として分析している^{*15}。

6. 多様な人のワーク・ライフ

研究のみならず、企業の想定する「ライフ」が、主に子育てに関するケア役割に限られる場合は多い。しかし、ライフは個人内だけでなく、個人間においても多様である。育児と仕事の両立を支援する「ファミリー・フレンドリー」の施策のみでWLBがメッセージされる場合には、制度の利用機会やニーズが従業員間で異なることになる。

すべての人が「バランス」を望むわけではないために、ケア責任を負わない従業員からの「ファミリー・フレンドリー・バックラッシュ（反動・批判）」が起こる、という指摘がなされることがある。しかし、実際に聞き取り調査を行うと、養育する子どもが家族にいない管理職や専門職にもWLBのポリシーを支持する人は多く、バックラッシュの根拠は薄いとの研究もある^{*16}。それによれば、組織における公平さや公正さは、キャリア開発や昇進の機会などを含めて判断されることから、柔軟な働き方を中心としたファミリー・フレンドリー施策が単独で不公平感につながるとは限らない。問題は、一部の社員の業務負担軽減が、他の社員に過負荷としてしわ寄せがいく場合に生じる。柔軟な働き方が育児などに限定されず、自分にも制度利用の権利があると感じられることが重要だという。

また、世代間の違いや時代の変化も指摘される。仕事における自由や柔軟な働き方を、若い世代ほど重視するとの指摘もあるが^{*17}、社会全体で見ても、仕事の中心性は低下している。日

本放送協会が5年ごとに実施している「日本人の意識」調査では、1988年に逆転して以降、余暇絶対・優先の考えが、仕事絶対・優先の考えを上回っている(図表5)。

つまり、ライフは多様であるが、ライフを「尊重」されることへのニーズは広く共有されている。カーチマイヤーの研究によれば、カナダの管理職221名の組織コミットメントに対して、選択できる働き方などライフを「尊重」する会社の方針や施策は正の影響を与えた。一方、職場でレクリエーションを行うなど、ライフをワークへ「統合」するような施策は影響を及ぼさず、公私を明確に分けてほしいとする「分離」のメッセージは負の影響を与えたという^{*18}。

7. 多重役割とアイデンティティ

何者として何のために働くかという、仕事の意味や仕事上のアイデンティティの明確化は、仕事上の成果や個人のウェル・ビーイングにつながるポジティブな要素であるが、ワーク・ライフの環境はそれらにも影響を与える。

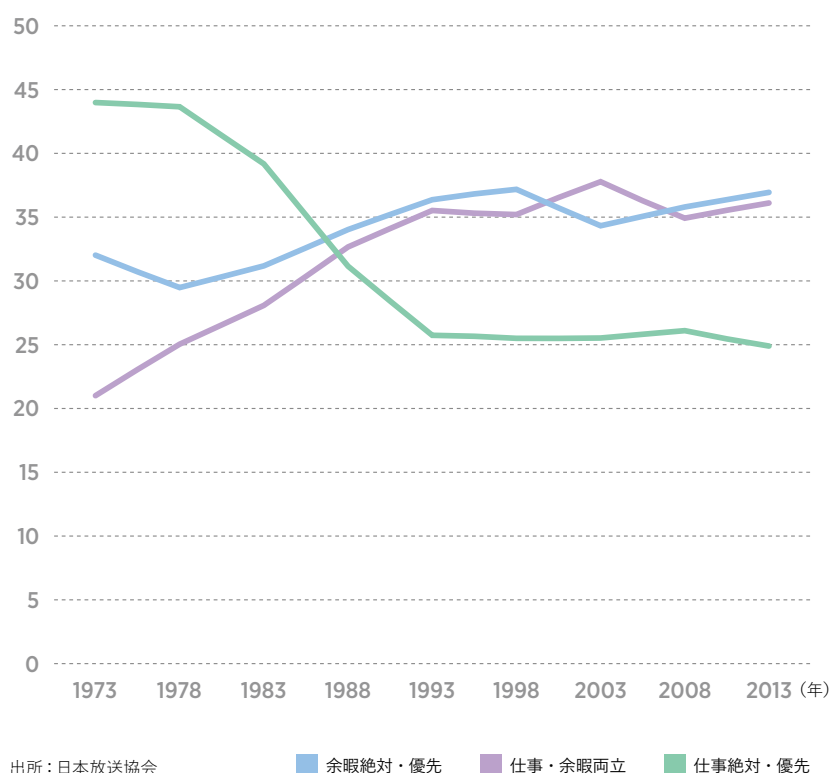
複数の役割間の境界は、くっきりとしていることもあれば、かなり曖昧な場合もある。前者では、役割間の線引きが容易であるが、気持ちや考え方の切り替えが難しくなる。後者の場合は、切り替えに悩むことは少ないが、線引きが難しくなる^{*20}。近年の職場環境では、コンプライアンスや労働時間短縮

の観点などから、仕事外の要素が職場から排除される一方、在宅勤務などによって生活空間との区別が曖昧になる場面も増えており、ワーク・ライフの境界はますます複雑化している。また、仕事の意味づけや仕事上のアイデンティティは、他者からの期待に応えたり、理解されやすいものが選択されやすく、他者との関係性に大きく影響される。ワークとライフを単純に区別できない環境は、他者との関係を複雑化し、仕事の意味を語る難しさを増す。

しかし、そのことは同時に、変革と創造の好機ともなる。何者として何のために働くかという、仕事にまつわる「物語」は、従来、固定的な集団内に向けて閉じがちであった。ワーク・ライフの境界が曖昧になることは、「物語」のフィールドや語りかける相手を多様化することを通じて、「物語」に新しいバリエーションを加える材料や機会を増やす。個人にとっては、同じ仕事に就いたままでも、より納得感や発展性のある意味を見出しやすくなる可能性がある。

企業は、働く意味が見失われたり個人化しやすい環境を認識し、職場における対話の機会をもつ必要性を認識すべきである。仕事の意味についての対話は、モチベーションの維持・向上のみならず、仕事に新たな発想や変革を取り入れることにつながることも考えられる。

図表5 仕事と余暇の望ましいあり方への意見^{*19}(%)



8. 組織開発への展開、管理職のワーク・ライフ

従業員のワーク・ライフの関係性が良いものになるために、支援的な組織文化や上司の関与の重要性を指摘する研究は多い。しかし、多くの組織にとっ

て、ライフに十分な時間や意識を向けることを肯定することは、伝統的な働き方と価値観に疑問を投げかけることであり、組織開発を伴う変革となる。

働き方の変化と組織変革の関係を論じた研究は少ない。ルイス^{*21}によれば、ファミリー・フレンドリー施策の浸透への壁は2つあり、1つは、ライフの役割に正当な「資格」が与えられるかどうか。家族の介護を理由に、会議の時間を調整してほしいというような要望を職場で口にできるかというような規範である。もう1つは、「時間」に対する半ば無意識の前提、生産性やコミットメントが労働時間との関係でどのように語られるかということである。「資格」と「時間」に関する文化は、①社会的文脈のレベル②組織メンバーに半ば無意識に共有されている価値前提のレベル③組織が成果創出のために意識的に形成するレベル、の3層にまたがって形成されているという。法改正や保育所の整備などの社会制度面の変化は①のレベルの文化を変え、組織

内でライフの役割が議論される「資格」を得るために必要である。しかし、組織変革を完全に進めるには十分ではなく、仕事の本質や理想の従業員像といったより深層の②の価値前提のレベル、③の組織成果のための合理的選択のレベルが組織内で問い直される必要がある。

②③のレベルの変革のために重要なものは、より見えにくい男性の家庭役割を可視化すること、そして、ワークとライフの役割を同程度に優先することが組織成果をもたらすという因果関係を証明することだという。役割間の優先度の偏りはストレスを助長する環境となるため、「同程度」の優先度が職場で合意されることが重要である。ルイスはここで、ワーク・ライフの関心と組織開発の接続に成功したゼロックス社の事例分析をした論文を紹介している。マネジャーが関与しつつ職場で個々人のワーク・ライフの問題を話し合ったところ、問題の根は個人の対処の巧拙ではなく、環境が生み出す構造

的な問題であるとの認識が共有された。興味深いのは、これが構造的な問題解釈の訓練となり、職場における成果創出の構造理解を促進し、有効な能力や時間の使い方、無用なストレス要因などが可視化され、成果創出に向けた仕事の変革が促されたことである^{*22}。

ワーク・ライフの関係性は、従業員自身だけでなく、仕事や職場にも良い影響を及ぼし得ることが分かってきている。しかしそのポジティブな関係性を実現し続けるには、仕事の本質についての理解を促すような組織開発が必要である。組織的な内省を促し、組織文化を変えていくのは、現場のリーダーたる管理職である。しかし、管理職自身のワーク・ライフ・エンリッチメントの実情も、組織開発への影響もほとんど理解されていない。それらを解明していくことが、表面的なワーク・ライフの葛藤の解消ではなく、職場全体での本質的な問題解決につながるのではないか。（研究員 藤澤理恵）

*1 渡辺三枝子・Herr,E.L.(p.7)(2001).『キャリアカウンセリング入門』,ナカニシヤ出版

*2 内閣府「平成29年版高齢社会白書」

*3 厚生労働省「平成29年国民生活基礎調査」

*4 <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0212.html>

*5 内閣府「平成26年ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」

*6 菊野一雄(2009)「労働の人間化(QWL)運動」再考:その歴史的位置と意味の再検討」『三田商学研究』51(6), 13-24. 慶應義塾大学出版会.

*7 藤本哲史(2011)「仕事と私生活のポジティブな関係性」『日本労働研究雑誌』606, 118. 独立行政法人労働政策研究・研修機構; Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. The handbook of work and health psychology, 2, 279-312.; Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2008). Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences, and strategies. In Handbook of work-family integration, 141-156.

*8 Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. Harvard business review, 76, 119-130.; Geurts & Demerouti(2003).

*9 Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. Academy of management review, 31(1), 72-92.

*10 Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. Journal of Vocational Behavior, 68(1), 131-164.

*11 Poelman et al.(2008).

*12 Poelman et al.(2008), Dorio, J. M., Bryant, R. H., & Allen, T. D. (2008). Work-related outcomes of the work-family interface: Why organizations should care. In Handbook of work-family integration (pp. 157-176); Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz (2006) より

*13 Allis, P., & O'Driscoll, M. (2008). Positive effects of nonwork-to-work facilitation on

well-being in work, family and personal domains. Journal of Managerial Psychology, 23(3), 273-291.

*14 Bourdeau,S, Ollier-Malaterre, A, & Houlfourt, N.(2018).Not All Work-life Policies Are Created Equal: Career Consequences of Using Enabling versus Enclosing Work-life Policies

*15 Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. American psychologist, 56(10), 781.

*16 Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2018). The perceived fairness of work-life balance policies: A UK case study of solo-living managers and professionals without children. Human Resource Management Journal, 28(2), 325-339.

*17 Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. Journal of managerial psychology, 23(8), 891-906.; Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1), 126-154.

*18 Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. Human Relations, 48(5), 515-536.

*19 日本放送協会 「日本人の意識」調査(2013)より<https://www.nhk.or.jp/bunken/summary/yoron/social/pdf/140520.pdf>

*20 Ashforth, Kreiner & Fugate(2000).

*21 Lewis, S. (1997). 'Family friendly'employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?. Gender, Work & Organization, 4(1), 13-23.

*22 Fletcher, J., & Rapoport, R. (1996). Work-family issues as a catalyst for organizational change. The Work-Family Challenge: Rethinking Employment, 142-158.

ミドルマネジャーのワーク・ライフへの2つの視点

視点 1 ダイバーシティ経営に求められる管理職とは

いま日本の管理職に
求められているのは
「自己否定」だ

佐藤博樹氏

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

ダイバーシティ経営、働き方改革、ワーク・ライフ・バランスに向かう日本企業に必要な管理職(ミドルマネジャー)は誰か。ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトを牽引し、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員などを務める中央大学大学院戦略経営研究科教授の佐藤博樹氏に伺った。

text: 米川青馬 photo: 平山 諭



結論からいえば、いま日本の管理職に求められているのは、「自己否定」です。これまでの自分の働き方や考え方、生き方を否定し、変わる必要があるのです。簡単ではありませんが、本気で自己否定し、変わらなければ、近いうちに管理職失格になってしまう可能性が高いでしょう。

しかし、それは、管理職の役割が変わったということではありません。ただ、「部下」が変わったのです。その点を勘違いしてはいけません。

**管理職の原則は変わっていない
変わったのは「部下」**

もう少し具体的に説明しましょう。管理職の一般的なミッションは、自分の組織に課せられた課

題を遂行するのに必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振ることです。また、部下が各業務を円滑に遂行できるよう、能力開発を支援したり、モチベーションをマネジメントしたりすることも重要です。これは、昔もいまも変わっていません。また、この役割を果たすために、部下をよく理解する必要がある点も同じです。こうした管理職の原則は不変です。

一方で、「部下」は大きく変わりました。一昔前は、部下の多くが管理職と似た価値観でしたから、理解は比較的簡単でした。ところが、いまは管理職と異なる価値観の社員が多くいます。彼らを理解し、マネジメントするには「傾聴」が必須です。一人ひとりの話をよく聞き、丁寧に対話しなければ、適材適所も能力開発支援もモチベーション管

理もできない時代になったのです。

それから、以前はほとんどの社員がフルタイムで働いており、いつでも残業が可能でした。ところがいまは、育児で時短勤務中の社員、週2日大学院で学ぶ社員、親の介護で定期的に休みをとる社員などが増えており、いつでも残業できる社員が少なくなっています。部下の勤務時間総量があらかじめ決まっており、残業を前提としたマネジメントができなくなったのです。

私たちは、こうした変化にフレキシブルに対応する管理職を、部下のワーク・ライフ・バランス(WLB)を支援する「ワーク・ライフ・バランス管理職(WLB管理職)」と呼んでいます。WLB管理職になるには、まず自己否定が必要です。

部下の変化・成長を促すためにも 管理職が率先して変わろう

では、「自己否定」について詳しくお話します。いまの管理職は、さまざまな面で従来望ましいとされてきた働き方・考え方・生き方から脱却しなくてはなりません。例えば、自分が上司から受けた評価軸で部下を評価してはいけません。フルタイムで働くAさんと時短勤務のBさんが時間当たりで見て同じ成果を出したとき、よく残業してくれたからとAさんの方を高く評価するのは、Bさんのモチベーションが下がってしまうからダメなのです。しかし、自身の残業を上司に高く評価されてきた管理職の皆さんは、どうしても部下の残業を評価してしまいがちです。こうした点を変えなければ、管理職が務まらない時代になったのです。

先ほど、部下が変わったと言いましたが、実は3分の1ほどは「変わらない部下」や「変わりたがらない部下」です。彼らもまた、WLBを大事にする方向に働き方や生き方を変えなければ、将来はビジネスパーソン失格になりかねません。彼らの変化と成長を促す意味でも、管理職が率先して変わることが重要です。管理職がWLBを大事にすると、部下も同じように変わっていくことが多い

からです。言い換えれば、WLB管理職は、自分のWLBを大切にしているからこそ、部下のWLBを大切にできるのです。

では、具体的に何ができる管理職が良いのかといえば、例えば、育休に入る社員が出たとき、その社員の業務を若手社員に引き継がせて、メンバー育成のチャンスとして意味づけられるかどうかといったことが鍵になります。こうした工夫ができる管理職を増やすことが、WLBを職場に定着させる上で極めて重要です。制度を整えるだけでは、WLBは決して社内に浸透しません。

変化対応力を高めるなら ビジネススクールがお勧めだ

とはいえ、働き方・考え方・生き方を変えるのは大変なことです。そこで私から、2つのヒントをお伝えしたいと思います。

1つ目に、私は、管理職自身の人生が大きく変わったときに、本人が自ら働き方や生き方を変えるケースをよく見てきました。例えば、「介護」が突然やってくることもあります。そうした変化に合わせて、あるいは変化に備えて、WLBを重視した働き方・生き方に変えると、残業できない社員の気持ちがよく理解できるようになり、多様性への理解も深まることが多いのです。

2つ目は、「リカレント教育」です。今後、特にビジネススクールなどで社会人が学び直すことの重要性が増すでしょう。なぜなら、これからは仕事や組織がどんどん変わりますが、従来の育成手法の主流だったOJTは、確立したスキルを学ぶのに向いている一方で、部下や社会の変化への対応力を磨くには適していないからです。

この変化対応力を高めるには、ビジネススクールで自らのスキルを理論的に整理すると共に、5年後、10年後に役立つスキルを身につけることが有効です。また、そこに集う多様な年代・業種・職種の人とフラットな関係で付き合うことで発見できることも多いはずです。さらに、学ぶ時間を作るために、働き方を工夫する習慣も身につ

ます。思いきってビジネススクールに飛び込んでみることで、自身を大きく変えるきっかけになる可能性が十分にあります。

仕事一筋の社員は要らないと 経営陣がはっきり伝えたらよい

最後に、管理職や社員の変化を促すために、人事が打てる施策を2つご紹介します。1つ目は、働き方改革によって生まれた時間を有益に使ってもらうために、「情報提供の場」を作ることです。例えば、職場近くのNPOメンバーに「経理を手伝ってもらえませんか？」などと社員に直接呼びかけていただく場を用意するのです。また、ビジネススクールの社内説明会を開くのもお勧めです。そ

うした場を増やすと、密かにチャンスを探っていた社員が確実に動きやすくなります。

もう1つは、「望ましい社員像」を明確にすることです。特に経営陣が、「仕事一筋の社員は要りません」「仕事以外に打ち込むものをもった社員を求めています」とはっきり打ち出すことが、管理職や社員の変化を促し、ダイバーシティ経営やWLBを前に進めることにつながるはずです。



佐藤博樹(さとうひろき)

1981年一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て、2014年より現職。東京大学名誉教授。『人材活用進化論』（日本経済新聞出版社）、『職場のワーク・ライフ・バランス』（共著、日経文庫）、『新訂・介護離職から社員を守る』（共著、労働調査会）など著書多数。

視点 2 ワークとライフの 良い関係とは

長期視点からの ワークとライフの バランスの確保を

藤本哲史氏

同志社大学大学院 総合政策科学研究科 教授

ワーク・ライフ・バランスの研究はアメリカで始まり、当初はワーク・ファミリー・バランスという言葉が使われていたことはあまり知られていない。留学したアメリカでいち早くそのテーマに着目し、帰国後も積極的な研究を続けている同志社大学大学院総合政策科学研究科教授の藤本哲史氏に、同分野の最近の研究動向を伺った。

text: 荻野進介 photo: 角田貴美

私がアメリカの大学院に入ったのが1988年で、当時、ワーク・ライフ・バランスという言葉はなく、仕事と私生活の両立に関する問題はワーク・ファミリー・バランスという言葉で指摘されていました。

私が師事したのは家族社会学の研究者でした。その影響でこの問題に興味をもち、女性が家庭をもちながら働き続けるにはどうすればよいか私の研究テーマとなりました。帰国後、初めて書いた本の章のタイトルには「女性就労支援制度」とあり、いま振り返ると隔世の感があります。

そのすぐ後に、厚生省(当時)が「ファミリーフレンドリー企業」という言葉を使い始め、それから数年後に、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が行政用語になりました。

個人的には、ワーク・ライフ・バランスよりワーク・ファミリー・バランスという言葉の方が好きです。「ライフ」という言葉の意味が非常に曖昧だからです。ファミリーの代わりに、チャイルドケアやエルダーケアを入れた方が、問題がより具体化されてよいかもしれません。

ワークとライフの 葛藤と充実を研究する

それはともかく、2000年くらいまでは、ワークとライフのコンフリクト(葛藤)に関する心理学の研究がアメリカでも主流でした。抑うつもそうですが、心理学は人間のネガティブな感情に焦点を当ててきた学問だからです。

ところが最近ではエンリッチメント(充実)に関する研究が増えてきています。ワークとライフは人の時間とエネルギーを奪い合うゼロサム関係にあると考えられていたのですが、両者は必ずしも対立するだけではない。むしろ、相乗効果を生み出しながら、生活全体の質を高める働きをもつのではないか、という考え方が背後にあります。その場合のライフには、家族、趣味、学習など、さまざまなものが含まれます。

注意すべきは、人はコンフリクトとエンリッチメントの両方を経験する、ということです。つま

り、コンフリクトとエンリッチメントは“A or B”のような対概念ではありません。

例えば、子どものことで何か心配なことがあると、そのことが頭から離れず、仕事に悪影響を及ぼしがちです。ワーク・ファミリー・コンフリクトの典型です。一方、地域活動に勤しみ、仲間から信頼されるようになると、自信が生まれ、仕事にも積極的に取り組むことができます。こちらは、ワーク・ライフ・エンリッチメントの例です。ポイントは、日々の生活のなかでこれら2つが同時に起こり得るということです。

生活から仕事および仕事から生活に影響するコンフリクトが低く、生活から仕事および仕事から生活に影響するエンリッチメントが高い状態を作ることができれば、まさに理想的なワーク・ライフ・バランスが実現します。

このように、ワーク・ライフ・バランスがとれているかどうかは、コンフリクトとエンリッチメントのそれぞれを、仕事から生活へ、生活から仕事へ、という2つの観点から、つまり合計4つの観点から見ないと正確には把握できないのです。

研究によれば、生活が仕事の質を高めるエンリッチメントの方が、その逆よりも発生頻度が高いことが分かっています。これは、生活のなかで得た経験が仕事を豊かにしてくれる傾向が強いことを意味します。

短時間勤務者のカバー役に しかるべき評価と処遇を

ワーク・ライフ・エンリッチメントの鍵となる概念が「役割」です。1つの役割領域での経験が、もう一方の役割領域の質を高めてくれることを意味します。

例えば、ある役割領域で身につけた知識や能力、スキルがもう一方の役割領域にももち込まれ活用されるとします。これを「道具的エンリッチメント」といいます。育児の経験を通じて高めたストレス耐性が仕事にももち込まれ、仕事でも我慢強くなったというケースも、これに含まれるでしょう。

あるいは、ある役割領域で味わった喜びや自信、達成感が別の役割領域に伝達され、そこでの生活の質を高めるケースもあります。これを「情緒的エンリッチメント」といいます。

ポジティブ感情がそのままポジティブ感情として他の生活場面に移転するというのですが、時にはポジティブ感情がネガティブ感情を抑えるバッファー的な機能を果たすこともあります。例えば、育児や家事で奔走するストレスフルな生活を送っていたとしても、仕事で成功した日はそのストレスが相殺されるといった場合です。

ワークとライフの関係を壊すのは、長時間労働であることは容易に想像できるでしょう。ただ、短時間勤務にすれば問題は解決するか、といえば、そんなに単純な話でもないのです。

育児のために仕事を減らしてほしいと申し出たところ、時間だけではなく、仕事の質まで下げられて憤慨している女性社員が少なくありません。

なぜそうになってしまうのかといえば、短時間勤務に入る女性をサポートする社員が不足しているからではないでしょうか。短縮した勤務時間内で、すべてを1人でこなさなければならぬとなると、上司も難度の高い仕事を任せづらくなるかもしれません。

そこで重要になるのが、短時間勤務者の仕事のカバーをしてくれる人の評価です。いまは多くの企業でそのカバー役を務めることが「やり損」になってしまっている気がします。自分から「カバー役をやらせてください」と挙手するような社員が現れるくらいの高い評価と処遇を与えるべきだと思います。

仕事に対する裁量を獲得し 自己を外に開くこと

ワーク・ライフ・エンリッチメントを促進するにはどうしたらいいのでしょうか。

1つは個々人が仕事に対する十分な裁量を備えることです。自律的に仕事を進めるなかで、ライフ

の領域で獲得したスキルや知識をワークに取り込み活用することができるようになります。そのためには、内にこもらず、自分を外に開き、何でも経験してやろうというオープンマインドやルーチン・バスティングの姿勢をもつことも重要になります。

もちろん、職場も大きな鍵を握ります。理由を問わずに取得できる長期休暇や短時間勤務制度も重要です。自分がライフを大切にすると、職場に迷惑がかかるのではないかと、という後ろめたさを感じる度合いを低下させていく必要があるからです。しかも、制度を整えるだけでは不十分で、先ほど述べた、サポート社員への評価を厚くするといったような、制度を利用しない人たちへの配慮も大切です。

私たちがワーク・ライフ・バランスという場合、天秤の片方の皿にワーク、もう片方にライフを置くといったように、ある一時点でのバランスを維持することを考えがちです。それはもちろん大切なことですが、もう1つ、長期的な時間軸に沿ったバランスということも考えるべきだと思います。

あるときは寝食忘れて働くけれども、その後は海外に留学して勉強し、めどがついたら帰国してまた別の職場で働く。もしくは、ある時期は育児に専念するけれど、次のライフステージでは自分の力やネットワークを生かして新たな仕事の可能性に挑戦する。人生100年時代といわれるなか、こういった長い時間のスパンのなかで、ワークとライフの組み合わせやバランスを考えることが、われわれの人生をより豊かにするのではないのでしょうか。



藤本哲史(ふじもとてつし)

1987年南山大学外国語学部卒業。企業勤務を経て渡米し、1994年ノートルダム大学大学院社会学研究科博士課程修了、博士(社会学)取得。南山大学外国語学部教授を経て現職。専門は労働社会学、社会心理学。論文《2015 Emerald Outstanding Author Contribution Award Paper》Tetsushi Fujimoto, Sayaka K. Shinohara, & Tsuyoshi Oohira(2014). "Work-Family Conflict and Depression for Employed Husbands and Wives in Japan: Moderating Roles of Self and Spousal Role Involvement." *Contemporary Perspectives in Family Research*, Volume 8A, pp.135 -162.

ミドルマネジャーのライフ充実 2つの事例

事例

1

アイシン精機

「イクボス塾」で
理想の上司を
増やしていく

村瀬伴久氏（写真左）

アイシン精機株式会社 人事部 部長

神谷祐加氏（写真右）

アイシン精機株式会社 人事部
人材開発グループ 育成チーム チームリーダー

自動車部品大手のアイシン精機が、仕事もできて、部下の面倒見も良く、私生活も充実している「イクボス」の育成に取り組んでいる。ダイバーシティ推進を重要な戦略と考えるトップと、日々の仕事に追われるミドルマネジャー。双方の課題を同時解決していこうとする試みでもある。「イクボス塾」が始まった経緯と、具体的な取り組みを聞いた。

始まりは2014年のことだった。人事部部長の村瀬伴久氏が説明する。

「当社では1990年代からずっと、女性も安心して長く働き続けられる環境整備に取り組んできました。産休・育休後の復職率は現在、ほぼ100%です。一方で、2014年時点の女性管理職比率は1.4%と低く、活躍という点ではまだ不十分でした。トップ層にも『ダイバーシティ推進は変化の時代を生き残っていくための重要な企業戦略である』という認識はありましたが、ロールモデルがなかなか出てこない。もう少し踏み込んで、現場の実

態に即した施策が必要だろうというところから、イクボスの取り組みへと発展していきました」

人事部ではまず、各機能部門から係長クラスの女性を集めた“きらり”プロジェクトを結成。月1回集まり、どうすれば女性活躍が進むのかを話し合うことからスタートした。

「話し合いのなかから多く出てきたのは、子育てをしながらいまの上司と同じような働き方をしろと言われても躊躇してしまうという意見でした。では逆にどのような上司が理想かを尋ねたところ、浮かんできた像が世の中でいわれている『イクボス』の定義にぴったりでした」

1回4時間のワークショップと
職場実践を1年かけて交互に回す

アイシン精機でのイクボスとは「部下のキャリアと人生を応援しながら、組織業績の結果も出つつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司」と置いた。また、組織業績を出すために、長

時間労働で業績を担保しない仕事の仕方が大事であることを伝えた。

しかし、現実には条件をすべて満たすにはハードルが高い。そのため、2015年から「男女関係なく、部下のワーク・ライフ・バランスのカギを握るのは上司である」と考え、「イクボス塾」をスタートさせた。プログラムの期間は約1年。1回当たり4時間のワークショップを、職場での実践期間を交えながら計4回開催している。最終の5回目には、経営層や社内の他の管理職も呼び、事例共有のための全社事例発表会を開く。

人材開発グループ育成チーム チームリーダーの神谷祐加氏は「第1期はGM（グループマネージャー）22人を対象に実施しましたが、初日、参加者のほとんどが『面倒なことに呼ばれた』とやらされ感でいっぱいの状況でした」と振り返る。しかし、参加している管理職は誰しもがマネジメントに不安や悩みを抱えているはずであり、管理職同士だから本音で共有することができるはず。まずは、その抱えているそれぞれの悩みを共有することからワークショップを始めた。

「通常の研修だと、正解に向かってこれを学び、実践しましょうとなりがちですが、イクボス塾では参加者自らが取り組みたい課題を考え、それを計画立てて実践する経験学習方式をとりました。第1期は女性活躍に焦点を絞ったこともあり、『セクハラ・パワハラと言われるのが怖くて、女性にキャリアビジョンが聞けない』ですとか、『女性部下の昇進意欲を喚起する方法が分からない』などの悩みが多く出ました」（村瀬氏）

悩みを共有したところで、次に、取り組みたいテーマを設定する。それを職場に持ち帰り実践。2回目以降のワークショップでは、うまくいったところ、いかなかったところを振り返り、取り組み内容をブラッシュアップし、さらなる実践へとつなげる。それに加えて3回目は「秘伝書」として他者が実践できるノウハウへと落とし込む作業をし、4回目以降は、そのノウハウを職場の同僚2人以上に伝え、同志を作っていくことを課題としている。

「活動のメインは、あくまで各自の職場。まさにPDCAを回すようなイメージです。最初はやらされ感いっぱいだった参加者も、回を追うごとに

イクボス事例 1

ライフ・キャリアプランシートで希望を把握 昇進に関するアドバイスもしやすくなった

イクボス塾には1期生として参加しました。品質・統括グループは部内で最も女性が多い。厳しいことも含めて、本音で話をしたくても、相手が女性だとつい遠慮してしまったり、伝えるべきことを伝えきれていなかったりということがありました。私よりも本音を話しやすいだろうと思い、リーダー格の女性を通じて改めて部下の声を聞いたところ、悩みは大きく2つありました。1つは産休・育休から復職する際の不安。これについては、復職1カ月前に子ども連れの職場見学会を実施し、職場

メンバーが集まってざっくばらんに話をし交流する機会を設けるなどしました。もう1点は、復職後に時短勤務で業務をやりきらなければならないプレッシャーが大きいこと。これを緩和するため、1つの業務を必ず2人以上が担当できる体制を整えました。不満も出るかと心配しましたが、若手の女性部下たちが、自分たちにも起こることなのでと、思った以上に積極的に協力してくれました。

年2回の面談では、イクボス塾で教えてもらったライフ・キャリアプラン



電子商品本部
第一電子技術部
品質・統括グループ
グループマネージャー
佐藤謙一氏

シートを使っています。シートがあると、わざわざ質問をしなくても、彼女たちのキャリアに対する価値観や考え方、結婚・出産のタイミングに関する希望などが把握できます。おかげで昇進昇格のタイミングと産休・育休などのライフイベントのタイミングについて共有ができ、アドバイスもしやすくなりました。イクボス塾に参加してから私生活を充実させることも大事だと感じ、金曜の夜、妻と待ち合わせて飲みに行っています。不思議と部下の女性たちにも好評で、家庭も円満になるのでお勧めです。

イクボス事例2

趣味の山登りを復活させ 深いコミュニケーションを実現



PE・環境推進部
ARプラントエンジニアリング
グループ
チームリーダー
坪井建樹氏

イクボス塾の3期生です。所属しているのは弊社の工場やビルを設計したり、建設を推進したりする部署。中途入社組が多い点と、打ち合わせなどに追われ、十分にメンバーとコミュニケーションをはかることができていない点に課題を感じていました。メンバーのことを理解していたつもりでも、いざ彼らの気持ちになってライフ・キャリアプランシートを書こうとすると、書けない部分が多かった。「意外と分かっていないんだな」と実感しました。

相談しやすい環境を作るため、上司

にも協力してもらい、金曜日の午前中には管理職同士の会議を入れず部下との「コミュニケーションタイム」を設けました。でも、なかなか業務時間内にキャリアや人生相談には来てくれません。結局、人となりを知る会話ではなく、業務の話が中心に。意外と役に立ったのは、趣味の時間を共有することでした。「実は登山が趣味なんだよね」という話を職場でしたら、同じ趣味の人が多かった。たちまち数人が集まり、「PE（パーティエンジニアリング）山楽部」を発足。SNSで気軽

に連絡を取り合い、2カ月に1回程度、一緒に登山をするようになりました。回を追うごとに参加者が増え、メンバーは現在5、6人。始める前は「誘ったら嫌がられるんじゃないか」と不安でしたが、思いきってやってみたら私自身も楽しいし、以前よりも職場で深い話ができるようになりました。チームリーダーになってからは特に、休日も仕事のことが頭から離れませんでした。登山からも遠ざかっていましたが、やはり、私的な時間を充実させることも大事だと実感しています。

成功事例や面白い取り組みが出てくるので、やる気がわいてくる感じでした」(神谷氏)

上司を巻き込みながら進めたケースとそうでないケースで成果に違いが出たことから、2期目以降は上司を巻き込むよう事前にアドバイス。ワークショップ終了後の全社事例発表会には、経営層や管理職約100人を招待。事前に投票で選んだ好事例を数例発表してもらい、パネルディスカッションしながら、その場でさらに深掘りしている。「発表後は部下から手紙や動画が届くなど、毎回、サプライズを用意しています。上司は経営層から叱られる場面や部下から不満を言われることは多いですが、感謝される場面が少なく、毎回このサプライズでは部下のメッセージに感極まる上司の方がいます。それを見た弊社の経営層も一緒に感動し、良い取り組みだからさらに拡げようと指示がありました」(村瀬氏)

95%が終了後も取り組みを継続 効果は数字にも表れている

イクボス塾の効果は、数字にも表れている。終了後、上司・部下・職場のそれぞれに関して「変化

があったか」を尋ねたアンケート調査の結果では、「部下・自分自身に変化があった」が85%、「上司が変わった」が87%、「職場に変化があった」も74%に上った。イクボス塾終了後も課題設定した取り組みを続けていると回答した参加者は95%にも上り、その継続率の高さには人事部も驚いた。

2015年から開始したイクボス塾の取り組みは、今年で4期目を迎える。塾生は合計で123人。現在はGMからチームリーダーへと対象を広げている。全社意識調査の結果を見ると、イクボスの取り組みを始めてから、際立って女性活躍推進度に関する項目のポイントが上昇しており、当初の課題だった女性活躍推進にも効果があることが分かってきた。

「会社や上司が本気で変わろうとしているのかを、部下は敏感に察知します。やるのであれば一過性ではなく、腰を据え、部下を巻き込みながらある程度の時間をかけてじっくり取り組んでいくことが大事だと思います」と村瀬氏はアドバイスする。取り組みを通じて、全部署に1人はイクボスのロールモデルがいる状態になった。今年度からは、イクボス育成の活動を技能系職場にも拡げ推進している。

丸井グループ

管理職が率先して
残業をなくしたら
一人ひとりが
見えるように

石岡治郎氏（写真左）

株式会社丸井グループ 人事部 人材開発課長

山崎美樹子氏（写真右）

株式会社丸井グループ 人事部 多様性推進課長



text: 曲沼美恵 photo: 伊藤 誠

2008年から残業時間を大幅に削減するなど、働き方改革に取り組んできた丸井グループ。背景には、売上至上主義から利益・生産性重視への転換があった。トップダウンオンリーではなく、一般社員と管理職双方から共創の精神で取り組んだ改革は、長い年月をかけて職場の意識を確実に変えてきた。その具体的な取り組みと経緯を聞いた。

売上主義から利益重視へ方針転換 頑張るよりも「生産性」を意識

長時間残業が常態化していた丸井グループが働き方を見直そうと改革に動き始めたのは、2008年頃のことだった。「背景には外部環境の変化に伴う業績悪化がありました」と、人事部人材開発課長の石岡治郎氏は説明する。

「当時は売上を伸ばすために休日を返上し、遅くまで働くことがよいという風潮が少なからずありました。しかし、考えてみたら、それって本当に業績回復につながるんだろうか、むしろ、これか

らは売上ではなく、利益を重視して生産性を向上させていかなければならないのではないかという問題意識から、改革はスタートしました」

改革以前から、社長の青井浩氏も年配の男性社員ばかりが集まって議論する会議に、限界を感じていたという。売上重視から利益重視への転換と私生活を充実させながら楽しく働ける職場づくり。それらを具体化するために発足したのが、「業務改善プロジェクト」と「働くプロジェクト（通称ハタプロ）」だった。

業務内容をすべて洗い出し 何をどう効率化するか議論した

「業務改善プロジェクトはいわゆるボトムアップの活動でした。事業所ごとにまずは日々の業務を棚卸して、どの業務にどれだけの時間をかけているのかを細かく見える化しました。その上で、業務内容とかけた時間、人数などが適切かどうかを検証し、どうすれば効率化できるのか、を各現場で話し合いました」（石岡氏）

一方、さらに改革を進めるために管理職を中心

メンバーとする「ハタプロ」も立ち上げた。「そこで最も強く打ち出したのは、管理職が率先して早く帰ろうというメッセージでした。管理職が遅くまで残っていると、どうしても部下は帰りにくくなってしまいます。管理職が率先して早く帰ることで、職場に長くいることが評価されるという考え方を捨てていこうとしました」(石岡氏)

2008年3月期、グループ1人当たりの年間平均残業時間は130時間に上っていた。残業代も総額で年間33.6億円。強引に改革を進めれば、「単に残業代を減らしたいただけだろう」という反発が連鎖的に起こることも考えられた。そうならなかった要因の1つは、「一般社員と管理職が一緒にやり方を考えて進めていった点にある」と石岡氏は説明する。

根本には、丸井グループが掲げる共創経営という考え方があった。共創とは、すべての人の「しあわせ」を社員や顧客を含めたすべてのステークホルダーと共に創り上げていく経営スタイルだ。すべての社員が当事者意識で業務改善に取り組んだ結果、2017年3月期の時点で、1人当たりの年間平均残業時間は44時間に、総残業代も8.2億円にまで減った。

10分刻みで最大50通りの就業パターン 就業開始・終了時間も自分で選ぶ

丸井グループでは現在、約6000人の社員が働いている。店舗に関しては、ショップ長の裁量で、10分刻みで最大50通りの就業パターンでシフト編成を行う。本社に関しても、基本は午前10時から午後7時までの勤務だが、事前の申請なく、個人の業務内容や都合に合わせ、就業開始・終了時間を自由に選べるという。

「店舗改装などがあると、営業担当者は夜遅くまで作業を手伝います。その場合、午後9時の終了時間に合わせて、その分、朝遅めに出勤するなどして売り場責任者が細かく調整しています」と人

事部多様性推進課長の山崎美樹子氏。

山崎氏自身、つい最近までの約3カ月間、夜間のビジネススクールに通っていたため、その間は勤務時間をちょうど1時間ずらして、午前9時に出社、午後6時に退社していた。丸井グループではこのように、トータルの勤務時間が変わらず、業務上の支障がなければ、さまざまな勤務パターンを選択することもできる。理由は何であれ、早く帰宅することをとがめる空気はまったくない。

石岡氏によれば、たとえ入社間もない社員でも、「今日は用事があるので早く帰ります」と気軽に言える環境だそう。言われた管理職も「むしろ、嬉しいくらいの感覚です」と語る。

「考えてみると、以前は休日でも仕事のことが頭から離れず、悶々とすることがありました。いまはいい意味で、割り切ることができています。一人ひとりが仕事以外の時間を大切にできるようになると、おのずと効率的な業務の進め方を考えるようにもなります。休まなければならない用事がある場合は、それに合わせて今日やるべきことを考えて行動したり、チームで補い合ったりしています」(石岡氏)

重要なのは残業時間が減ったことではなく、「一人ひとりが人生を楽しめるようになったことだ」と石岡氏は語る。人生を楽しむ社員が増えた副次的効果として、一人ひとりの個性も浮き上がってきた。「結局、メンバー一人ひとりがどんな価値観をもち、どんな風に仕事をしているのかを管理職が把握していないと、理想の風土は作れないのではないでしょうか」と石岡氏は指摘する。

なかにはもちろん、高齢の両親を介護しなくてはならなかったり、通院などさまざまな事情を抱えていたりする社員もいるだろう。

「さまざまな事情を抱えた社員が、躊躇せずそれを打ち明けられる環境づくりが大事だと思っています」と山崎氏。すべての社員がより働きやすくなるよう、希望する職場には、テレワークの導入も検討中だ。

管理職の社外活動が職場に及ぼす影響とは

管理職411人に聞く、社外活動の実態

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

管理職は、どのような社外活動をどれくらいの頻度で行っているのか。

それらは、職場やマネジメント行動に対してどう役立っているのか。

社外活動が充実している管理職と、そうでない管理職との間には、どのような違いがあるのか。

先行調査の結果もふまえながら、管理職の社外活動の実態を明らかにするための調査を実施した。

先行調査と調査概要

本誌44号「『越境』の効能」(2016年11月発行)では、「越境活動実態調査」

を実施した。社外活動への参加動機、学びの実態を尋ねたところ、越境経験を本業に生かしたい、生かせそうだと感じている越境経験者が8割近くに上ることが明らかになった。

また、弊社では「ボス充」という造語

で、生活を楽しみ社外活動が充実している管理職のことを表現し、2017年10月「上司の社外活動に関する意識調査(『ボス充』意識調査)」を実施した。結果、社外活動が充実している上司の方が、若い部下には魅力的に映っていることが明らかになった。

そこで、本調査では、社会人になった後に社外活動を経験している課長相当の管理職を対象に、社外活動が職場や部下へのマネジメント行動に及ぼす影響を明らかにすることを試みる(図表1)。なお、データ回収数の制約もあり、今回は男性のみに限定した。

図表1 調査概要

調査対象

社会人になった後に社外活動の経験がある、部下をもつ課長相当の男性管理職
※勤務先の従業員規模は300名以上 ※管理職経験は半年以上 ※社外活動とは、ボランティア活動、地域貢献活動、セミナー・勉強会、ビジネススクール、副業、政治活動、趣味・スポーツなどのスクールやコミュニティ、育児、介護など ※現在は社外活動を行っていない人も15%程度含まれるように回収

調査内容

現在の社外活動状況、社外活動についての部下との対話、社外活動を始めたきっかけ、活動後の変化、社外活動に対する考え方など

調査方法

インターネット調査

実施時期

2018年6月

有効回答数

411名(現在の社外活動実施状況の内訳:行っている346名、行っていない65名)

回答者の属性

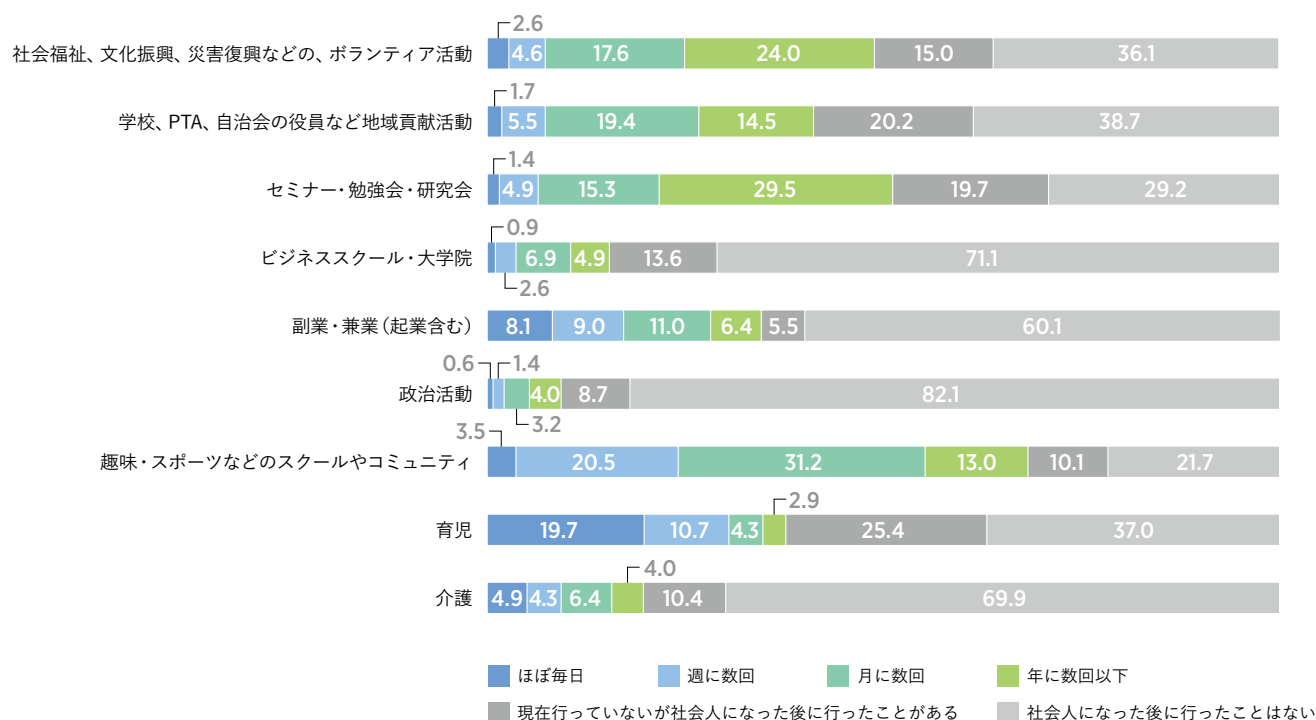
20代4.4%、30代24.6%、40代35.5%、50代35.5%
営業系21.9%、サービス系11.4%、事務系38.7%、技術系28.0%
製造業37.5%、非製造業62.5%
従業員規模:300名以上500名未満18.2%、500名以上1000名未満15.3%、1000名以上3000名未満22.6%、3000名以上5000名未満9.7%、5000名以上10000名未満7.5%、10000名以上26.5%
未婚19.7%、既婚80.3%
子どもなし28.5%、子どもあり71.5%

社外活動の実態

社外活動ごとの実施状況は、図表2のとおりである。「趣味・スポーツなどのスクールやコミュニティ」の選択率が最も多く、「月に数回」「週に数回」の実

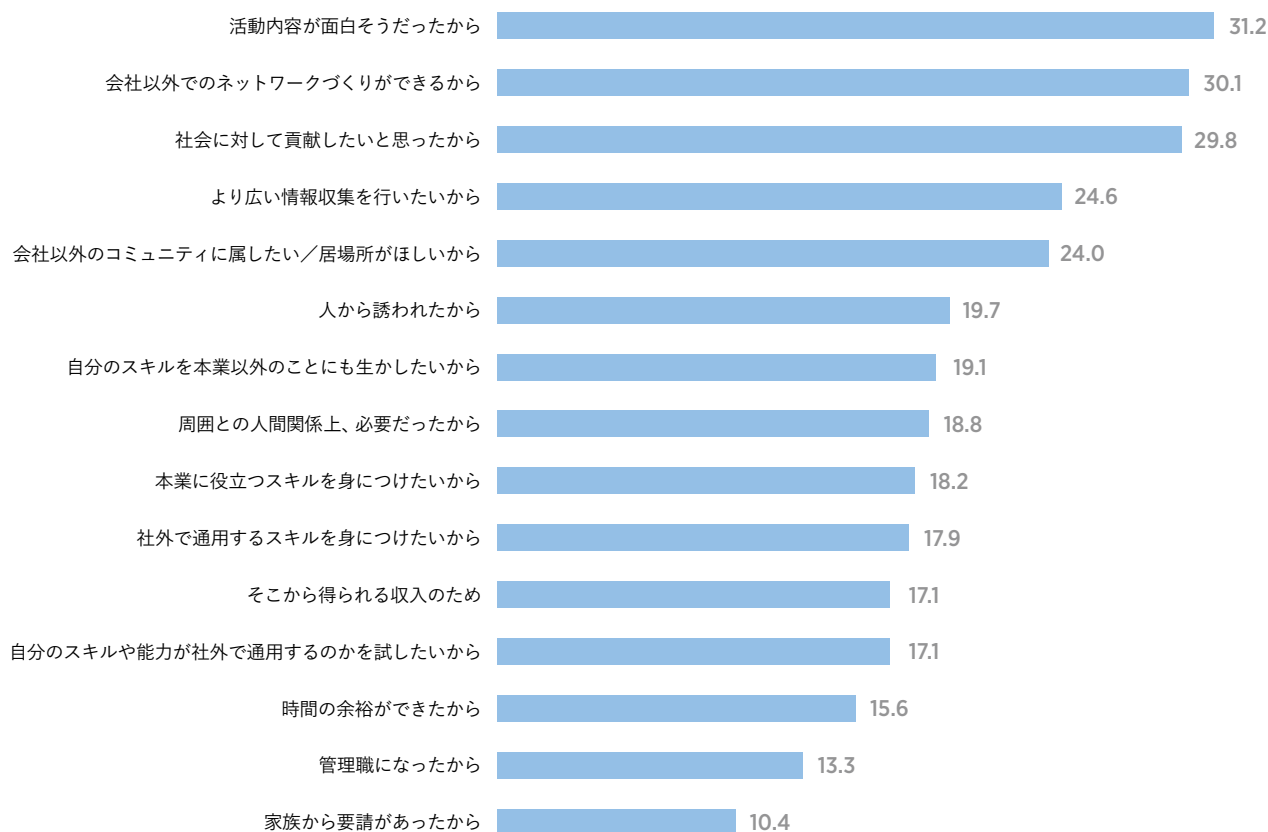
図表2 取り組んでいる社外活動の内容・頻度 (n=346/%)

あなたは、現在の正社員として勤務している会社での就業以外に、以下のような活動を行っていますか。



図表3 社外活動を始めたきっかけ・理由 (複数回答/n=346/%)

社外活動を始めたきっかけ・理由は何でしたか。



図表4 職場やマネジメント行動に役立っていること〈自由記述回答より抜粋〉

あなたがやっている社外活動の経験のなかで、職場や、ご自身のマネジメント行動に役に立っていることがあれば、どのような社会活動がどのような点で役に立っているのかを教えてください。

部下育成（コメント例）

- 育児の経験が役に立っています。子どもと関わることで、子どもの心をいかに満たすかがとても重要だと感じています。部下に接するときに、いかに部下のやる気を引き出すか、ととてもよく似ています。（35歳）
- 小学生のやる気を引き出す工夫が職場でのマネジメントに役立っている。（53歳）
- 奉仕活動で、相対する人の立場に立ってものを考える習慣が付き、部下を指導する上で気持ちに余裕が生まれ、ギャップが埋まった。（56歳）
- いろんな人の個性に触れることで部下の良い面が見れるようになった。（47歳）
- 子どもに対する指導の仕方が仕事の成果が上がらない社員に接するときの態度と変わらないと気づき、私自身の考え方、行動に大きな影響を与えた。（45歳）
- あまり知識のない人にどのように教えると効率的か、何が足りないと思われるかがある程度分かるようになった。（52歳）
- 本業では部下が1人ですが、社外活動では30人程度のリーダーなのでそのマネジメントが本業に役立っている。（48歳）

多様性理解・コミュニケーションの幅の広がり（コメント例）

- 多種多様な考え方や生き方があることを実体験として理解できたと同時に、現在の職場で新たに触れる事象に対して驚きや戸惑いを感じなくなった。（57歳）
- 多様性を受け入れること、個人個人の特性を尊重すること。（48歳）
- 部下など特に自分より弱い立場、状況にある人を思いやるようになった。（50歳）
- 年齢差がある人たちとのコミュニケーション術の会得。（56歳）
- 相手への伝え方の幅が広がったと感じている。（51歳）
- 地域の小学生を対象にした会（親父の会）でイベントの実施に参加している。背景が違う方と意見をすり合わせることは言葉の定義を合わせる場所から始まる。阿吽の呼吸ではなく、丁寧に自分の言葉をメンバーに伝えることを意識した。（45歳）

その他態度・心構え（コメント例）

- 相手の立場をよく考えて行動するようになった。我慢強くなった。（52歳）
- 対人関係で辛抱することや心広く構えることを子育てを通じて一層深く学んだ。（46歳）
- 周りの人に寛容になれた。（42歳）
- 自分が参加することで他者が社会活動に参加することを容認、奨励しやすくなった。（47歳）
- 部下もそれぞれプライベートな時間や問題をもっているのだと寛容になることができた。（34歳）

図表5 積極的に始めたものではないが良かったこと〈自由記述回答より抜粋〉

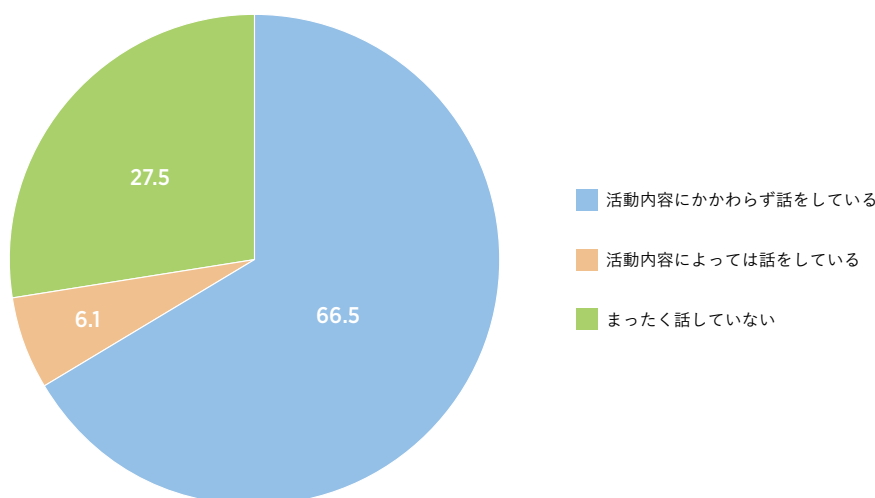
会社や家族から要請があった、誘われて何となく始めたというように、ご自身の意志で積極的に始めたものではないものの、やっていて良かったと思えるものがあれば、その内容や、良かったと思える理由について、教えてください。

コメント例

- ボランティアについて、最初は乗り気でなかったが、参加してみたところ視野が広がる感じがして良いと思った。（41歳）
- 知人に誘われて行ったボランティアで、いままで出会えなかった人たちと出会えた。（47歳）
- 趣味に関する活動はプライベートが充実するので、仕事にもメリハリが出て、日々の生活に張りが出るので良かったと思います。（43歳）
- 時間の使い方をよく考えるようになり、効率的な生活を送ることができる。（51歳）
- 妻に誘われて障害のある子どもたちの支援活動に参加した。初めは自分に何ができるのか、何もできないのではないかと不安だったが、自分の専門性を生かすことができ、また子どもたちの頑張る姿を見て涙が出るほど、感動した。（48歳）
- スポーツ指導ボランティア。人に教えることの難しさを知ると同時に、教えることによって成長が実感できたときの喜びを知った。（52歳）
- 近所の老人ホームの庭師のヘルプです。水やりなどですが……。高齢者の方とお会いすると、離れて暮らしている母を思い出し、家族を大事にしたいって思えるようになったからです。（43歳）
- 育児を経験して子どもの気持ちが理解できるようになるとともに、若者の気持ちもだんだん理解できるようになってきたから。（48歳）
- 本業とはまったく正反対の内容だからこそ、本業では気づかないことや出会えない人との人間関係など、いまとなっては財産といえるほどになっていると感じます。（48歳）
- 人間関係が広く構築された。社内の凝り固まったものの考え方などが改められた。（45歳）

図表6-1 自分の社外活動に関する部下との対話 実施状況 (n=346/%)

あなたは、ご自身の社外活動について、直属の部下に話していますか。



実施頻度が他と比べて多い。次に多いのは、「年に数回以下」まで含めると「セミナー・勉強会・研究会」であるが、実質的に活動している状態といえる「月に数回」まででは、「育児」「副業・兼業（起業含む）」「地域貢献活動」「ボランティア活動」である。

活動内容によって実施頻度の傾向は異なり、「ほぼ毎日」が多いのは「育児」、「月に数回」が多いのは「趣味・スポーツ」などのスクールやコミュニティ、「年に数回以下」が多いのは「セミナー・勉強会・研究会」などである。「年に数回以下」の活動の選択数は平均3.0、「月に数回」は平均2.0である。

社外活動を始めた理由としては、活動を特定して尋ねてはいないが、面白そう・ネットワークづくり・社会貢献が3大理由であった（図表3）。

現在社外活動を行っていない人（n=65）にはその理由を選択してもらったが、「仕事が忙しくなり時間がとれなくなったから」が52.3 %で過半数を占めた。「機会や時間があれば、社外活動を再開したいか」に対しては、「はい」

24.6%、「どちらともいえない」67.7%、「いいえ」7.7%だった。再開したい内容としては、ボランティア活動、地域貢献活動、スポーツ、副業の記述が見られた。

職場やマネジメント行動への役立ち

先述の「越境活動実態調査」では、社外活動の本人にとっての効能として、新しい人的ネットワーク、ものの見方の獲得、人間的成長などが挙げられていた。ここでは、職場やマネジメント行動に対して役立っているものについて自由記述回答を求めたところ、部下育成、多様性理解・コミュニケーションの幅の広がり、その他態度・心構えに関する具体的な記述が確認できた（図表4）。

また、きっかけとして「人から誘われたから」（19.7%）、「家族から要請があったから」（10.4%）というケースも一定数存在し（図表3）、社外活動は必ずしも自分の意志で積極的に始めたものばかりではない。そんな状況でも、やってよかったと思えることもある

だろうと考え、自由記述回答を求めたところ、地域貢献活動に関する記述が64件で最も多かった。他にボランティア活動が25件、趣味・スポーツが16件だった。図表4と重複する部分もあるが、図表5にエピソードを紹介した。

部下との対話

『「ボス充」意識調査』では、若い部下の多くは、上司の社外活動での学びの話を聞きたいと思っていることが明らかになった。それでは、実際に管理職は部下に対してどれくらい自分の社外活動の話をしているのだろうか。結果として、3分の2は活動内容にかかわらず部下に社外活動について話していることが分かった（図表6-1）。

「活動内容にかかわらず話をしている」「活動内容によっては話をしている」を選択した人に、話をする理由を聞いたところ、「部下との人間関係が円滑になるから」が58.6%で最も多かった（図表6-2）。「活動内容によっては話をしてい

る」「まったく話していない」を選択した人に、話をしない理由を聞いたところ、「プライベートなことまで話す必要はないと思うから」が53.4%で最も多かった(図表6-3)。社外活動をしているこ

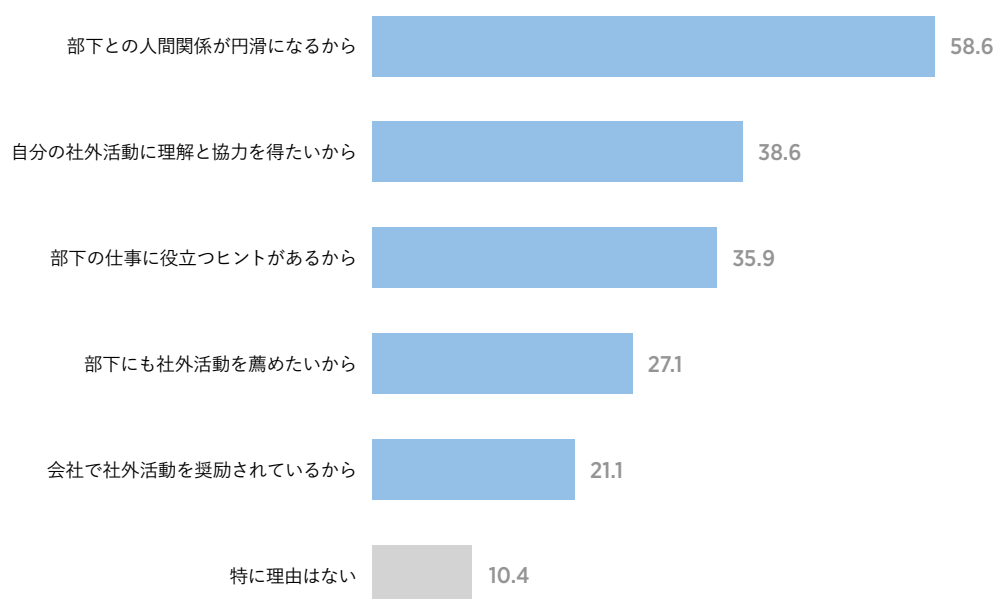
とを「知られたくない」「話しづらい雰囲気がある」という回答も想定していたが、1割強にとどまった。部下との関係性に対する考え方によって、話をするかどうかの違いが生じているようだ。

社外活動が充実している 管理職の特徴

最後に、社外活動が充実している管

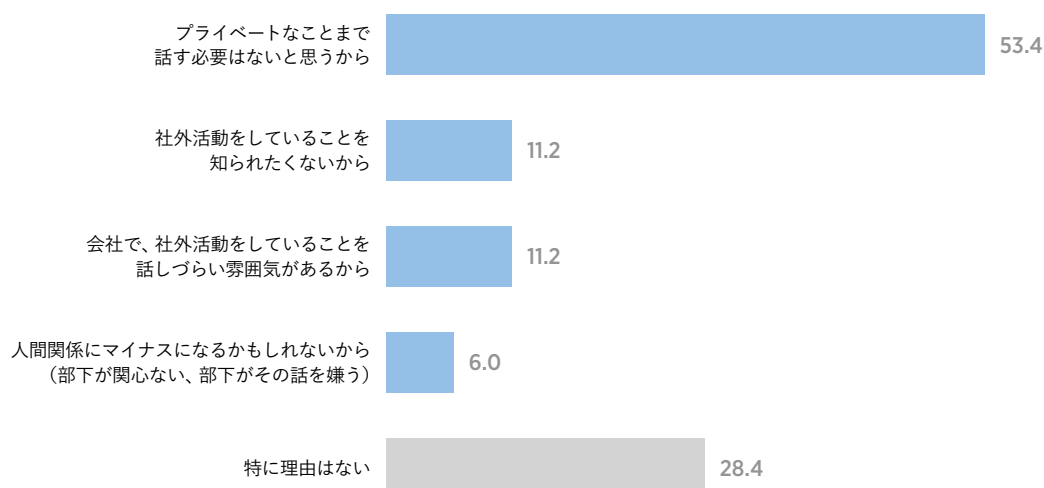
図表6-2 自分の社外活動について部下と話をする理由〈複数回答／n=251／％〉

なぜ部下にご自身の社外活動について話をするのですか。



図表6-3 自分の社外活動について部下と話をしない理由〈複数回答／n=116／％〉

なぜ部下にご自身の社外活動について話をしない／話をしない活動内容があるのですか。



理職（以降「ボス充」群）の特徴を見ていく。集計にあたり、「ボス充」群の認定方法を図表7のようにした。社外活動が充実していて（社外活動「積極群」：「月数回」の活動が1つでもある）、プライベートから仕事へのポジティブな効果を認識している群（スピルオーバー高群）を「ボス充」群とし、それ以外を「ボス充でない」群とした。

活動内容については、ボランティア活動、地域貢献活動、副業、趣味・スポーツ、育児、介護についての選択率が、統計的に有意に高い。セミナー・勉強会・研究会は有意傾向にとどまり、ビジネススクールや政治活動には有意差が見られなかった。年齢は、「ボス充」群は30代前半と40代が多く、「ボス充でない」群は50代が多かった。

①管理職の社外活動に対して

ポジティブな考え

管理職が社外活動を行うことに対する考えとして「やった方がいい」の選択率が「ボス充」群79.0%に対して「ボス充でない」群は57.8%、「どちらともいえない」が「ボス充」群19.5%に対して「ボス充でない」群40.3%で、「ボス充」群の方が社外活動に肯定的な傾向が確認された。

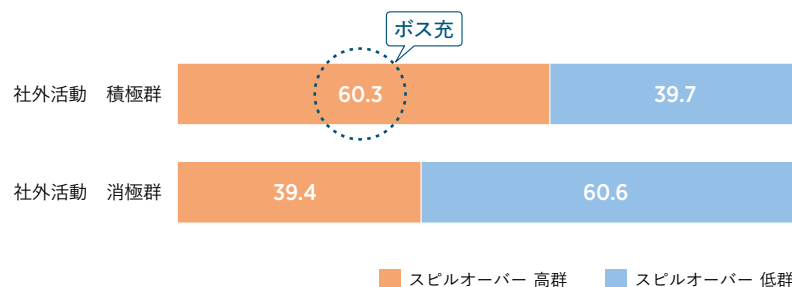
②部下とプライベートも含めた

関係性を志向

自分の社外活動を部下に話しているかどうかは、「ボス充」群74.9%、「ボス充でない」群56.6%と、「ボス充」群の方が多かった。

管理職としての行動や考えについては、部下との関係性に関する4項目に有意差が確認され、「ボス充」群の方が部下とプライベートも含めた関係性を志向していた（図表8-1）。

図表7 「ボス充」群の認定（n=411／％）



※社外活動 「積極群」：「月数回」の活動が1つでもある 「消極群」：「月数回」の活動が1つもない
※スピルオーバー

「プライベートでの経験が仕事でも生かされている」「プライベートが充実していると、仕事にも前向きになれる」「プライベートでの経験が、職場にプラスの影響を及ぼしている」3項目の平均値（6件法・ $\alpha=0.72$ ）を中央値で「高群」「低群」に二分

一方、本人のワーク・ライフ・バランスに対する考え方（「A：プライベートより仕事を優先する B：仕事よりプライベートを優先する」「A：仕事は生活の中心 B：仕事は生活の一部」「A：遅くまで仕事をしている B：早く帰る」）には、有意差がなかった。

③仕事・職場へのプラスの効果、

社会貢献、本人の学びに

肯定的な職場環境

管理職が社外活動を行うことに対する会社・職場の考え方に関して、有意差があったものを図表8-2に示した。「ボス充」群の職場環境の方が、仕事や職場へのプラスの効果、社会の役に立つもの、本人の学びにつながるものであることが望ましいとされている。職場での学びの共有意向も高く、仕事一筋の「仕事人間」「会社人間」より社外活動が充実している方が人間として魅力があるとの認識が多いようだ。

一方、家族に関わることならよい、本人の生活の充実につながるのならよいという特徴については、有意差はなかった。部下や職場の業務に支障をき

たすようであればやめた方がよいというのも、両群とも3割強と多く、有意差はなかった。

④本人の適応感、職場の心理的安全性 いずれも高い

本人の適応感、職場の心理的安全性ともに「ボス充」の方が有意に高い傾向が確認された。特徴的な項目を紹介する（図表8-3）。

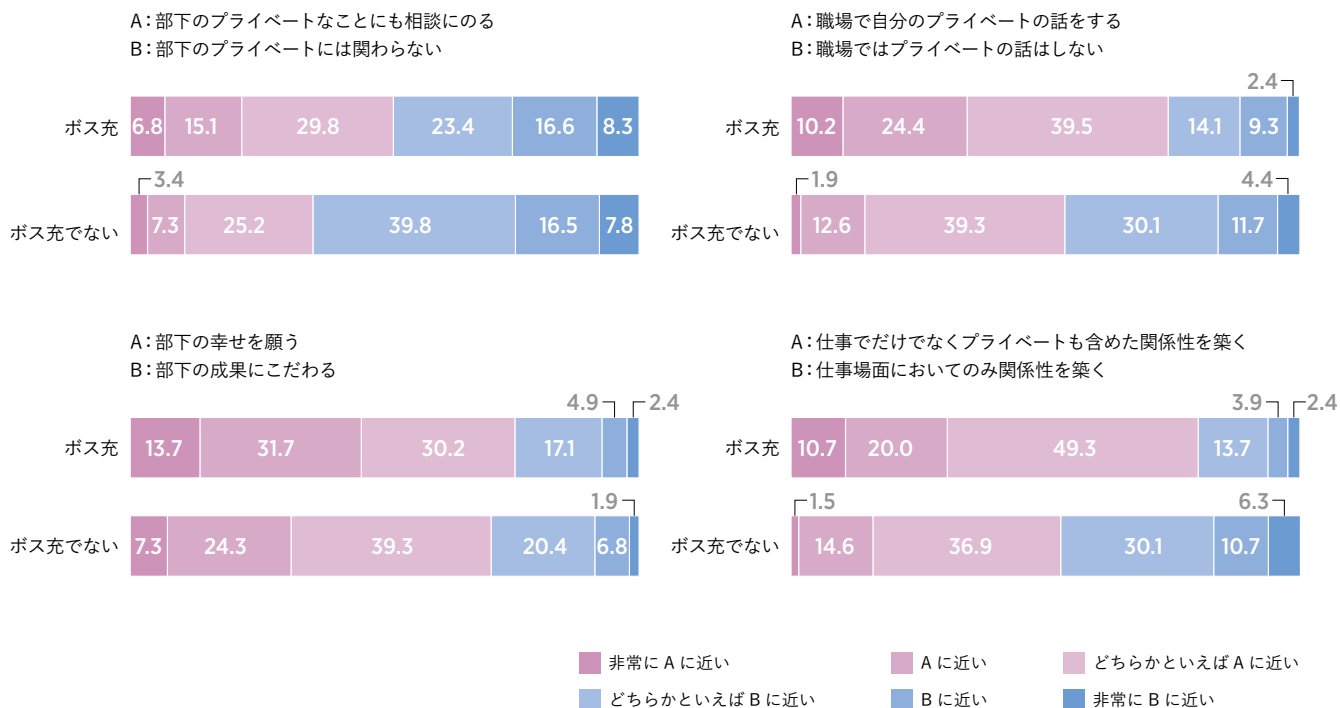
働くことに関する価値観のうち、ワーク・ライフ・バランスについて、「ボス充」群は、趣味・家庭重視でありながら、打ち込める仕事であれば仕事中心の生活になることをいとわないという傾向も強い。実際に、平均的な月間労働時間について尋ねたところ、両群で差は見られなかった。社外活動が充実しているからといって仕事をおろそかにしているわけでも、労働時間が短いわけでもないようだ。

同じく価値観のうち、働く意味については、あえて生計を維持するための「営利的な活動」と役割貢献実感や喜びを伴う「人間的な活動」という2項目で尋ねたところ、前者には大きな差はな

図表8-1 「ボス充」群の特徴 管理職としての行動や考え

〈全体n=411・「ボス充」n=205・「ボス充でない」n=206／％〉

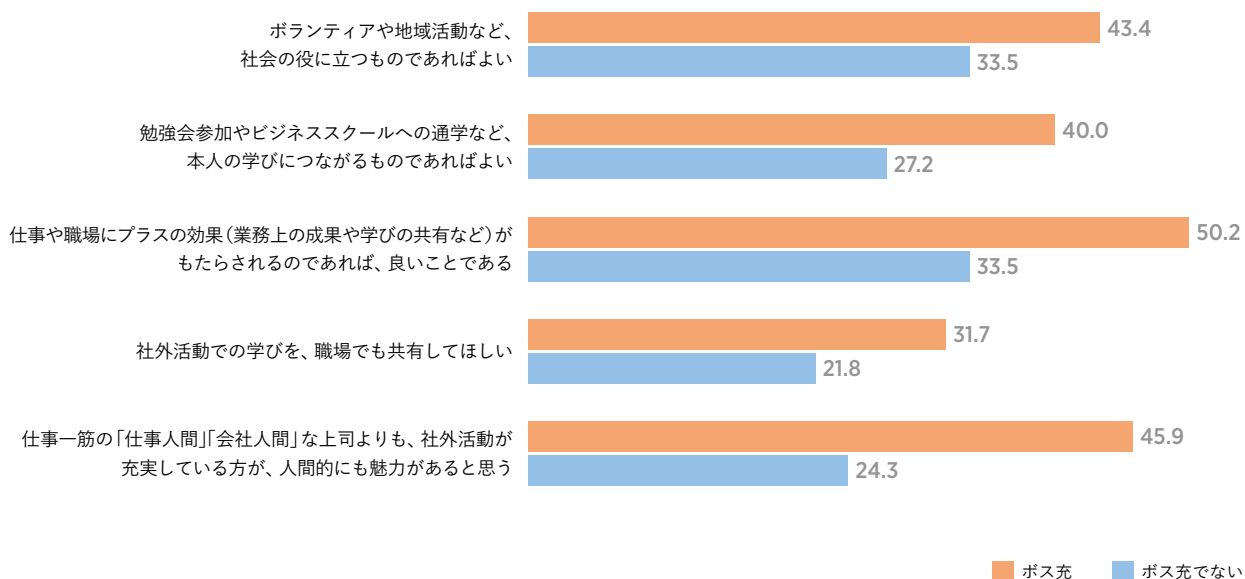
現在のあなたの行動や考え方として、以下それぞれの項目対について、A、Bのどちらの特徴に近いですか。



図表8-2 管理職が社外活動を行うことに対する会社・職場の考え方

〈複数回答／全体n=411・「ボス充」n=205・「ボス充でない」n=206／％〉

あなたが勤めの会社や職場では、管理職が社外活動を行うことについて、どのような考えをおもちの方が多ですか。



図表8-3 働くことに関する価値観・適応感・職場の心理的安全性

〈複数回答／全体n=411・「ボス充」n=205・「ボス充でない」n=206〉

※得点は、6件法（1点「まったくあてはまらない」～6点「とてもあてはまる」）の回答結果の平均値



いが、後者には大きな差が見られた。

適応感（満足・成果）については、いずれの項目も「ボス充」群の方が高い。職場の心理的安全性についても、本人の認識ではあるが、「ボス充」群の方が、相互に尊重し合い、安全な職場である傾向が見られる。

今回、先行調査の結果もふまえて、管理職にとって、本人のみならず職場や部下に対するマネジメント行動への社外活動がもたらす効能は何か、社外

活動が充実している管理職（「ボス充」）の特徴は何かを見てきた。部下育成や多様性理解の面で、役立っていることが具体的に語られ、それは必ずしも自ら積極的に始めたものだけに限らないことも明らかになった。また、社外活動が充実している管理職は、部下との関係性においてプライベートも含めた全人格的な人間関係を築こうとしていること、自身の適応感のみならず、職場の心理的安全性についても高い傾向に

あることが確認された。職場環境や本人の価値観には、単なる家庭重視以外の側面が見られ、育児や介護などのケア役割だけではないライフ充実も志向することが、管理職本人、さらにはその職場や部下に対してもポジティブな影響を及ぼすことが示唆される結果となった。本調査では、限られたサンプルではあるが、管理職のワーク・ライフの充実を考える参考になれば幸いである。

「ボス充」は会社に対しても 社会に対してもいい影響を及ぼす

多様化していくメンバーをマネジメントしていくためには、マネジャー自身も多様な経験を重ねる必要がある。
また、現場でのイノベーションが求められるなか、従来どおりの仕事を懸命に行っているだけではマネジャーは務まらない。
マネジャーこそ、会社滞在時間を短くし、社外での経験を充実させることが求められる時代になった。

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

「労働中心の時代」

100年後の歴史学者は、産業革命以降現在に至るまでの時代をどう定義するだろうか。

「技術革新の時代」「グローバル化の時代」「人口爆発の時代」などと考えられるが、「労働中心の時代」ということもできるだろう。一人ひとりの人生に対して、仕事の比重が大きい時代である。

就職するまでの長い期間、私たちは教育を受けている。そして、その期間、単に学んでいるだけではなく、将来の仕事も意識している。選ぶ仕事が、その人の成し遂げたいこと、交友関係、収入、アイデンティティに大きな影響を及ぼすことを考えれば、教育期間中に働くことを考えることは、当然の行為である。働く前に、働くことを考える。働いている間、生活の多くの部分を仕事が占めている。引退した後も、

蓄積した富、交友関係、人生の満足感など、働いていたときの影響を受ける。「労働中心の時代」である。

働くということが社会の中心になりすぎていることに警鐘を鳴らしたのは、ハンナ・アレント^{*1}やユルゲン・ハーバマス^{*2}であるが、その思想を受け継いだフランスの政治哲学者ドミニク・メーダは、「社会的きずなは労働の現場以外にも存在すること」や「社会には生産や富とは違う目的があること」「労働の現場以外にも自己表現ができることがあること」を強調している^{*3}。労働を社会の中心に置きすぎないようにしようということである。

次の100年で、労働時間は、いまより短くなるのか長くなるのか予想はつかないが、時代の趨勢から考えると、仕事の中心性は低くなり、仕事以外の活動が増えていくのではないかと考えられる。そのことをして、労働中心の社会が終焉するとは言い切れないが、少なくともいまの時代を「労働中

心の時代」であるといってもいいのではないかと考える。

ワークとライフの 曖昧な境界

「労働中心の時代」であるからこそ、ワークとライフの関係が気になる。労働時間が長くなれば、家事や育児の時間は削られる。趣味やボランティアなどの活動は制限され、場合によっては、睡眠時間が切り取られることになる。それゆえ、ワークとライフの関係性が議論になってくる。

ただ、働くことをどう捉えるかによって、ワークとライフに対する考え方は変わる。やっていることが楽しくて、趣味のようであれば、働いているという感覚はないかもしれない。一方で、家事や育児をライフというよりも仕事だと捉えれば、ワークとワークのバランスだと考えることができる。

そもそも、ワークとライフに分ける

こと自体が不自然で、働くこと（ワーク）も生きること（ライフ）であると考えられることもできる。家にいてもメールはチェックできるし、スカイプでテレビ会議もできる。在宅勤務が日常になっていけば、ワークとライフの境界は曖昧になってくる。ただ、それは不自然なことではなく、歴史を振り返れば、むしろ自然なことである。私たちの祖先は、何万年も、狩猟採集や農作業の合間に、家事、育児やコミュニティ活動を行い、ワークとライフが混在した日々を生きてきたのである。働くこと（ワーク）も私生活（ライフ）も人生（ライフ）である。

いずれにせよ、仕事が私生活に影響を及ぼし、私生活が仕事に影響を及ぼす。その影響はネガティブなものもあれば、ポジティブなものもある。

ネガティブな影響の代表は、藤本氏が指摘しているように、時間の奪い合いの問題である。いわゆるワーク・ライフ・コンフリクトだ。労働時間が長すぎて、家事や育児などのケアワークに時間を割くことができないという問題である。うまくやろうと思って労働時間を短くしても、仕事もケアワークも中途半端になり、職場や家庭に対して罪悪感をもち、追い立てられるような生活を強いられることも多い。

「ボス充」に注目した背景とその効能

高齢化の影響や共働き世帯の増加により、家事、育児、介護などに時間をとられて、ワーク・ライフ・コンフリクトを感じている部下は、昔に比べると増

加傾向にある。そのため、その実感を理解できていないとマネジメントをすることが難しくなっている。逆に、マネジャー自らがワーク・ライフ・バランスを意識し、大切にすることによって、いいマネジメントができるようになる」と佐藤氏は指摘する。

若者は、昔に比べて、多面的な自己をもつようになってきており^{*4}、レビュー「ワーク・ライフのポジティブな関係性」にあるように、仕事の中心性は低下傾向にある。そのような若者は、遅くまでしっかり仕事をしている上司より、早く帰り、社外活動が充実している上司の方を魅力的と思っていることが報告されている^{*5}。アイシン精機や丸井グループの事例でもそのことを支持している。

ワークとライフのバランスを考え、社外活動を充実させているマネジャーは、部下から信頼されている。そのように、ボスが公私共に充実している現象を、私たちは「ボス充」と呼ぶことにした^{*6}。

「ボス充」マネジャーは、単に部下マネジメントに優れているだけではなく、社会や会社にもいい影響を及ぼす。地域活動やボランティア活動では、仕事で培った知識やスキルが生きる。一方で、社外活動から得られた知識やネットワークは、調査報告「管理職の社外活動が職場に及ぼす影響とは」にあるように、仕事に生かすことができる。

イノベーションの本質は、シュンペーターが述べているように「新結合」にある。異質なものを組み合わせることによって、新しいものが生まれる。イノベーションが求められる時代、会

社の外の知識や情報を取り入れることが必要になってきている。また、社外活動を行うことによって、多角的な視点、視座を得ることができるだけでなく、複数のコミュニティをもつことで精神的な安定や自信につながっている事例も多い。

以上のような観点で、ワークとライフの関係性は、コンフリクトするものだけではなく、ワークとライフの間の相乗効果を生み出すものとして捉えることができ、研究分野でもワーク・ライフ・エンリッチメントとして注目されている。そのような相乗効果を実感する管理職が増えることは、労働時間短縮に寄与し、働き方改革の促進にもつながる。

人生100年時代。社内で懸命に仕事をする時期があってもいいが、仕事以外の活動を行う時期があってもいい。そのことで、知識やネットワーク、そして人としての幅の広がりをもつことができる。それは必ずや、会社に対しても社会に対してもいい影響を及ぼすことだろう。

- *1 ハンナ・アレント(1973)『人間の条件』志水速雄訳 中央公論社
- *2 ユルゲン・ハーバマス(1990)『近代の哲学的ディスキュルス』三島憲一ほか訳 岩波書店
- *3 ドミニク・メーダ(2000)『労働社会の終焉』若森章孝・若森文子訳 法政大学出版局
- *4 青少年研究会(2012)『都市住民の生活と意識に関する世代比較調査』
- *5 リクルートマネジメントソリューションズ(2017)「ボス充実態調査」
- *6 リクルートマネジメントソリューションズボス充HP
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/boss/about.html>

可能性を拓く人と組織



個と環境の
両方に着目し
障害をなくす

野口晃菜氏 (写真右)

株式会社LITALICO 執行役員
LITALICO研究所 所長

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
経営企画部 人事グループ)

「障害のない社会をつくる」をビジョンに掲げ、障害者の就労支援や高校生までを対象とする学習支援などを行うLITALICO。人材育成にも通じる「人の力を引き出す視点」は、いかにして養われるのか。LITALICO研究所所長の野口晃菜氏に聞いた。

荒井 御社が発達障害や学習障害の子どもを支援・教育するLITALICOジュニアを始めた背景を教えてください。

野口 私たちには「障害のない社会をつくる」というビジョンがあります。障害がある人の「生きづらさ」の原因は、社会の側にもあると捉えているのです。例えば、視力が悪い人はメガネやコンタクトをしています。視力を補正するものがなかったら「見ること」に障害を抱えますよね。障害が障害でなくなる社会を作りたいという想いを原点に、私たちはLITALICOワークスという就労支援事業を行ってきました。これまで6000人ほどの障害のある方たちが弊社を通じて、一般企業に就労しています。6カ月間の定着率も86.1%と良好です。一方で、主な利用者であるうつや

統合失調症といった精神障害のある方のなかには、子どもの頃の失敗体験の積み重ねから発症したという方もいます。そのため、精神障害を発症する前に予防的な仕組みを作れないだろうかと考えました。

荒井 病気を発症する前にできることがあると。

野口 例えば、なかには12年間勉強が分からないまま、学年だけが上がっていったという方もいます。もっと早くその子に合った学びを提供できていれば、病気は発症しなかったかもしれません。そこで、発達障害をはじめとした多様な個性をもつ子どもたちを集めて、一人ひとりに合わせた指導を行うLITALICOジュニアをスタートさせました。特別支援教育や発達支援の分野には、体系化されたノウハウのようなものがなく、どうしても職人芸的になりがちです。寿司職人ではないけれど、10年間修行して一人前とか、そういう考え方の世界だったんです。私たちはそのことに課題を感じて、どういう仕組みにしたら若い人材が育つか研究しました。それと同時に、子どもたちの個性に合っ

た教材やプログラムを作り続け、いまでは全部で1万個くらいありますね。

子どもの個性を深く理解し 綿密な指導計画を立てる

荒井 子どもたちの支援はどのように進めるのですか？

野口 子どもの個性に合わせて個別の指導計画を立てます。その子どもが社会生活を営む上で必要なスキルを学んでもらうという考え方です。「極端に怒りやすい」という場合は、「感情を表す言葉を知っているかな」とか「ここが難しそうだからここを中心にやっていこう」というように細かく観察し、子どもの個性を理解した上で目標を設定します。感情を表す言葉を知らないなら、「悲しい」とか「イライラする」という状況と絵札をマッチングできるような支援から始めたりもします。

荒井 「そのひとりの『できるよろこび』をちからに」というメッセージも印象的ですが、子どもが楽しく学ぶための工夫もされているのですか？

野口 大切にしているのは、その子どもが興味をもっていることを取り入れ

ることです。電車でもシャボン玉でもいいですが、好きな活動を通して「できる」ことを増やしていきます。周りからは遊んでいるだけに見えるかもしれませんが、実は目標とする行動を目指して働きかけています。

荒井 子どもの心に火がつくように促していくわけですね。

指導員の育成や マネジメントでも LITALICOスタイルを貫く

野口 私たちは、子どもの学習支援をするための基本的な6つのアプローチを「LITALICOスタイル」と呼んでいます。具体的には、「信頼関係を作る／最適なプランニング／心に火をつける／自信につなげる／安心できるコミュニティ／環境へのアプローチ」というもので、みんなでワークショップを重ねて作った社内の共通言語です。指導員の採用や育成に関しても、LITALICOスタイルが大いに影響しています。採用活動では志望者が子どもに関心を持ち、子どもと信頼関係を築くことができるかどうかを見ています。私が面接を担当する場合は、重度の自閉症のアキナちゃんになりきって、唐突にイチゴの話を始めたりしています。例えば、そんなアキナちゃんに「あ」という言葉を教えるという課題を与えると、志望者の子どもに対するアプローチが見えてくるのです。そこで「何でイチゴの話を

のだろう」と、その子の世界に純粋な興味を寄せる姿勢のある人が向いていますね。

荒井 イチゴの世界にまず入れと。

野口 そのとおりです。育成に関しては、指導員のために必要なスキルをすべて定義したスキルリストがあります。さらに各教室に育成担当者を置き、指導員の授業を見た後に、「今日、あの子の心に火をつけていたね」などとフィードバックするようにしています。

荒井 指導員の育成も、子どもへのアプローチと同じですね。

野口 子どもに自信をつけさせるためには、同じように自分が誰かに自信をつけてもらった経験がないと難しいと思います。さらに言うと、ウチはマネジメントもLITALICOスタイルです。例えば、できない指導員を責めるような光景を見たら、すかさず「できるようになるための働きかけ方を知っているはずでしょ?」と話しかけます。

荒井 普段、子どもたちに対してやっていることですものね。

野口 基本的にみんなは、「個」と「環境」というフレームワークで人を見ています。だから、何かしらの困難に直面したときに、個人に問題があるのではなく、環境との相互作用のなかで困難さが生じていると捉えることができるのです。「この人が悪いのではなく、この人が能力を発揮できる環境がないのかもしれない」という具合に。

「会社のために」という 呪いから解放されよ

荒井 理想の組織づくりのヒントを求めてこの記事を読んでいる人事の方にアドバイスするとしたら、どんなことを伝えたいですか。

野口 まずは自分を知ってほしいと思います。自分が幸せに生きていけるなら、無理して環境に合わせる必要はありません。極端な話、人事部で採用の仕事をするのでも、会社のために採用しよう、ではなく、面白い人に会って話を聞くことが楽しいとか、そういうモチベーションでもいいのではないのでしょうか。「人事はこうあるべき」という考えは、ある種の呪いです。呪いのせいで自由に発想できなくなってしまうなら、そんなの全部、捨てていいと思います。会社のメンバーにも「心が動いたときに自分を知るヒントだよ」ってよく伝えています。それともう1つ、みんながフィードバックをもらいやすい環境を作るといいかもしれないですね。フィードバックの仕方も、良い悪いを評価するものではなく、「あるとき楽しそうだったけど、何で楽しかったの?」というその人が自分を知るための働きかけができるといいと思います。

荒井 「会社のために」となればなるほど、思考が窮屈になるのは分かります。「自分の幸せ」から始めることも人事の皆さんへの示唆になりそうです。今日はありがとうございました。



インタビューを終えて

こんにちは。「可能性を拓く人と組織」探検家の荒井です。今回の取材で私が特に印象的だったのは、指導員や社員の方々が自ら理念を体現し、互いの個性を生かし合う姿でした。その秘訣は、理念を体現する「共通言語」を徹底議論の上で生み出したことに加え、日々の「実践」姿勢にもありそうです。集団規範は「実践知」の蓄積によって形成されます。たとえ「多様性を生かす」といっ

ても、現実的に難しい場面で「本音は違うよね」と逃げてしまえば、理念は有名無実。むしろ理念を否定する行為が組織規範ともなり得てしまいます。LITALICOでは、個性が衝突する場面でも、「個性によって障害を感じないために、周囲には何ができるか?」と、皆で対話していました。理念のもと利害が衝突するときこそ、逃げずに対話する姿が、組織の真実を作るのです。

今回お話をお聞きした人

野口晃葉（のぐちあきな）

小学校講師を経て、2012年にLITALICO入社。LITALICOジュニアの指導員として勤務し、研修制度の構築にも携わる。同時に筑波大学にてインクルーシブ教育の研究を進め、博士号（障害科学）取得。LITALICOジュニア事業部副部長を経て、LITALICO研究所所長に就任。2014年に執行役員に就任。

成長につながる “トランジション” をデザインする

— これからの時代の役割、能力・スキルのあり方 —

小方 真 リクルートマネジメントソリューションズ
リサーチ&デザイン部 部長

事例

株式会社アシスト 「職場育成ガイドブック」で役割を意識した人材育成を促進する

昇進・昇格や人事評価と能力開発、キャリア開発を連携していくための役割、能力・スキル定義のあり方について、考えてみたい。新人・若手、ミドルマネジメント、プロフェッショナルなど、各ステージへの転換点「トランジション」に着目し、それらをデザインしていくことを志向する。

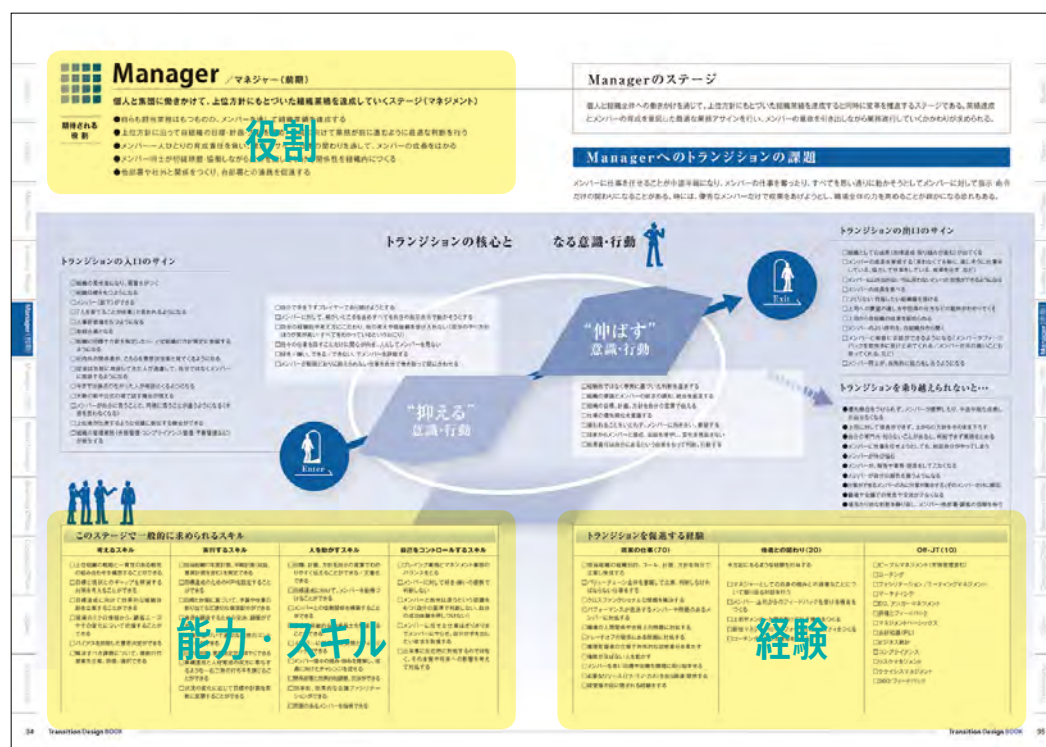
役割、能力・スキル定義の 必要性の高まり

企業を取り巻く環境変化やテクノロジーの進化に伴い、「人材力の強化」が経営課題のトップに挙げられるようになって久しい。なかでも優先順位が高いものとして、「新人・若手社員の戦力化」「中堅社員の育成」「ミドルマネジメント層の能力開発」が

1～3位となり、歴代1位であった「次世代経営人材の育成・登用」を上回っている（「現在の人材マネジメント課題調査」〈リクルートマネジメントソリューションズ、2018〉）。それらの背景として、日本における生産年齢人口の減少に伴う働き手の不足、産業構造の変化に伴い求められるスキルや知識が変化したこととそこに向けたスキル再装着の必要性（Reskills）の高まりが挙げられる。AIやロボティクスの進化から「ヒトが担う仕事の再定義」が求められることも併せて、幅広い対象層に対する「能力・スキル開発」の期待へとつながっているであろう。

別の角度から、ここ20年の人材力の強化に向けた各企業の取り組みを概観すると、持続的に成長を続けている企業には、ある特徴が見られる。それ

図表1 「トランジション・デザイン・モデル2.0」の内容（マネジャー前期の例）



出所：「トランジション・デザイン・ブック2.0」

は、人事制度において各役割ステージに求められる機能や能力を明確にし、業績のみではなく能力やスタンス、バリューも併用した評価を組み込み、それらを育成にもつなげることを意図して役割ステージごとに行うべきこと、求められる能力を明らかにしようとする傾向である。

このような取り組みを自社に展開する際の留意点は何だろうか。それは、内容の具体性を高めることではないか。例えば、ほぼすべての職務とコンピテンシー（成果を生み出すための能力・スキルセット）が公的機関により定義・更新される米国とは異なり、企業ごとの役割定義、固有の文脈を含んだ能力を定義しようとするのが日本企業であるといえる。そこにおける一般的な「役割」や「能力・スキル」定義はどうしても抽象度の高いものになりがちであり、等級格付けには用いることができるものの、対象者本人の行動開発・能力開発に活用しづらい状況にあるといえる。

このようななか、小社では、企業人に各役割ステージで一般的に期待される役割と求められる具

体的な能力・スキル、ならびに当該ステージで有用な経験を抽出した「トランジション・デザイン・モデル2.0」をリリースした（図表1参照）。トランジションとは役割の転換・移行を指し、本モデルでは目指すべき状態に向けた移行を円滑に進めることを目的としている。作成にあたっては、企業人事へのインタビューや定量調査をふまえて初版としてまとめた後、環境変化にも対応させた実態把握や研究を展開して2.0へと版を重ねた。

「トランジション・デザイン・モデル2.0」では、組織への新規参入者から経営層・プロフェッショナル層に至るまでを10ステージに区分（図表2参照）し、ステージごとに期待される役割、意識・態度の変化、求められるスキル（能力・知識）、有用な経験、関連するキャリアや発達の課題を整理している。HRMの観点からは、各ステージの期待役割や能力・スキルの明確化、対象者本人の育成・キャリアデザインの観点からは各ステージで獲得すべき内容の明確化による成長支援への活用が期待されている。

図表2 組織における期待役割
— 10のステージ



出所:「トランジション・デザイン・ブック2.0」

鍵となる 3つのトランジション

では、10のステージのうち、今日の日本企業において重視すべきはどのステージへの転換点であろうか。前述の調査結果もふまえて、ここでは①新人・若手の職務・組織適応、②マネジメント層への役割転換、③役職担当後のプロフェッショナル転換の3つを、企業内人材の能力・スキル開発において重視すべきポイントとして取り上げる。新人・若手段階での適応が不全であれば「3年3割」といわ

れる早期離職につながり、マネジメント層への役割転換が進まなければ経営リーダーに向けたパイプラインが目詰まりを起こす。そればかりではなく、新人・若手を生かす組織マネジメントは望めない。結果、若者にとっての魅力が低下し採用力の低減につながるであろう。また、役職担当後のプロフェッショナル転換を円滑にデザインできなければ、企業にとってマネジメント負荷が高まることのみならず、個人にとっても長寿命化のなかで長くイキイキと働くための新たな出発点を失うことを意味する。以下では、能力・スキル開発の観点から、企業・個人それぞれにとって鍵となる3つの転換点(トランジション)について、今日の環境におけるポイントを明らかにしていきたい。

①新人・若手の職務・組織適応

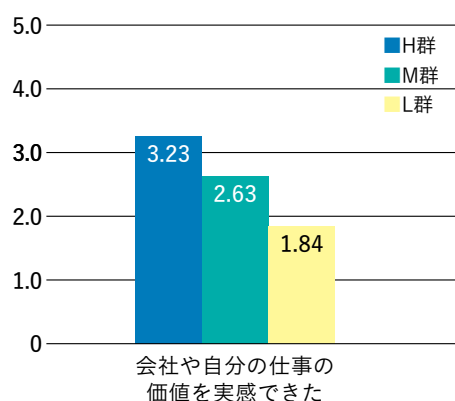
～自力でトランジションを乗り越えられる経験を

少子高齢化、AI・ロボティクスの活用などのテクノロジーの転換により、企業内では新人・若手と総称される「若者」の力を生かす必要性が高まっている。そのようななか、若年層の早期離職や適応不全が指摘されるようになり久しい。「どのようにしたら先輩に近づけるのか手がかりがつかめない」「他社に就職した同年齢の友人の方が大きな仕事を任せてもらっているようだ」という声も聞かれるが、若者たちは、「成長につながる仕事」「価値につながる仕事」に取り組みたいという意向を強くもっている。

小社調査からも、「仕事の価値を実感できた方が適応感が高い(図表3)」「仕事の意義や価値を伝えてくれる上司や育成担当がいる組織は適応感が高い(図表4)」との結果が得られた。また、人事として若手に期待したい行動・スキルと中堅社員本人が若手時代に獲得したそれとの比較を行った小社調査によると興味深いことに、特定箇所において両者には大きなギャップが見られた(図表5)。人事が期待しているが本人側の発揮・獲得認識が低いものとしては「経験の浅いメンバーの指導・支援」「プロジェクトやチームの状態についての問題提起」などが、逆に人事からの期待度は高くはないものの本人側が発揮した行動・スキルとしては「業務に

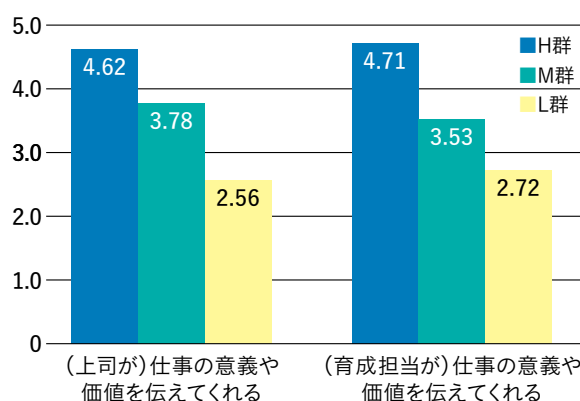
図表3 適応度別 入社後の経験

(1まったくなかった～4よくあった)



図表4 適応度別 上司・育成担当の状況

(1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる)



※適応度4項目の平均得点の上位(21.6%)をH群、下位(22.4%)をL群、その間をM群とした。n=116 (H:26、M:65、L:25)

出所: RMS Message46号 特集2 調査コラム「新入社員の適応には何が影響するか」(リクルートマネジメントソリューションズ、2017)

必要な情報を集め、分析し、仮説を立てる」などが挙げられている。これらから、企業側の期待(「個人としての問題解決を超えて、指導や支援ならびに集団で仕事を進めるための問題提起をしてほしい」と本人側の認識(「分析能力、仮説構築能力を獲得できた」)のレベルには大きなギャップが存在することがうかがえた。

新人・若手を早期戦力化したい、という企業のニーズは依然として高い。他方、取り巻く環境変化の不確実性、新人・若手社員一人ひとりの成長スピードには個人差があるため、育成や能力開発は個別状況に合わせていく必要が出てくる。その際に、トランジション・デザイン・モデルを活用しな

がら、新人・若手本人にとっても自律的な学び方、ステージの乗り越え方を自ら学んでいくことが必要である。かねてからIT化などによる新人・若手に与えられる業務の高度化や複雑化が指摘されている状況を加味すると、新人育成期間を「社会人としてのスタートを切るStarterに加えて、Playerへの芽が見え始めるところ」までとするのが適切かもしれない。

②マネジメント層への役割転換

～プレマネジメント経験の拡充とマインドセットの醸成を

人員構成上、構成割合が少ない中堅層からマネジメント層へのトランジションは各社において重

図表5 若手時代に人事が期待したい行動・スキルと本人の発揮・獲得認識

	A 人事・ 人材開発の期待	B 本人の発揮・ 獲得認識	A-B 得点差
経験の浅いメンバーを指導、支援することができる	64.7	46.5	18.2
プロジェクトやチームの状態(人間関係や雰囲気など)について問題提起することができる	55.6	37.6	18.0
チームメンバーの仕事の状況や気持ちに気を配ることができる	63.7	51.7	12.0
業務遂行上発生する可能性がある問題を予測できる	49.8	40.4	9.4
業務に必要な情報を集め、分析し、仮説を立てることができる	51.3	66.8	-15.4
経験から学ぶ	33.0	48.4	-15.5

※選択率(調整後)……「人事・人材開発の期待」「本人の発揮・獲得認識」ごとに回答結果を標準化したもの

出所:「若手・中堅社員のトランジション調査」(リクルートマネジメントソリューションズ、2018)

要課題であるといえよう。プレイング業務を抱えながら、年上部下をはじめとする多様な構成員のマネジメント、そしてコンプライアンス対応など、ミドルマネジメントにのしかかる負荷は重い。小社による複数の調査・研究からも、「マネジメントとして適応し、やりがいをもっている人は80%。残り20%の人は確実に適応できていない」との結果が出ている。適応が難しい理由として、「マネジメントとしてのやりがいがない」「(さまざまな)部下の育成に悩む」が上位に挙げられている。さらに、マネジメント職としての役割理解や自身のマネジメントとしての強み・弱みの理解が不足すると、「適応感」にマイナスの影響を及ぼすことも明らかになっている。今後も中堅層が少ない状況がしばらく続くことをふまえると、このトランジションを乗り越える確率を上げることは大きな命題であるといえよう。

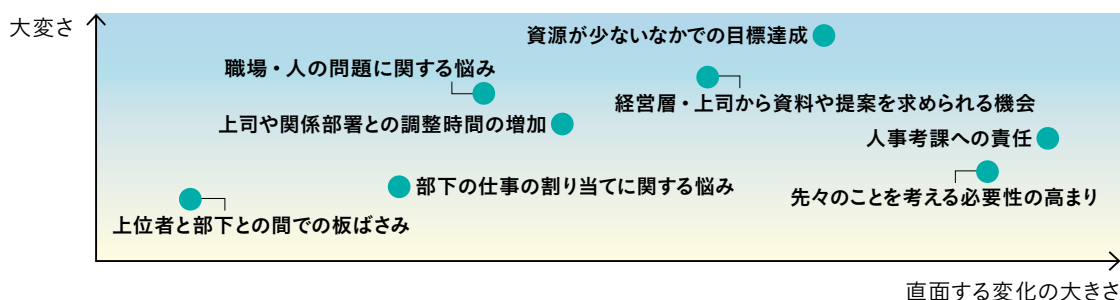
また、トランジション確率を上げるための試みとして、マネジメントを担う際にどのような変化があり、それがどれほど大変なことなのかを可視化していくことが挙げられる。小社研究から、1)初めてマネジメントを担う際に直面する大きな変化は「人事考課への責任」「先々のことを考える必要性の高まり」が挙げられるが、それらはそれほど大変ではない(時間が経てば慣れてしまう)。2)「資源が少ないなかでの目標達成」「経営層・上司から資料や提案を求められる機会」が、変化として大きいだけでなく大変さの程度が大きい、つまり切実な課題として挙げられている(図表6)。これらを事前に

知り、中堅社員時代の疑似体験を行えるとより良いかもしれない。

加えて、近年注目すべき論点として「マネジメントになりたくない」理由の変化が挙げられる。以前からの、「大変さに照らして処遇・給与面で報われない」という代表的な理由に加えて、「マネジメント担当期間に自らの専門性開発が遅れて、市場価値が下がることへの不安」を訴える人が増えてきている。小社のマネジャーを対象にした調査でも、「マネジャーになる前より、自分の専門能力を発揮する場面が少なくなった」との回答が67.1%にも上り、技術進화가激しく、かつ長く働くことが期待される昨今、それらの認識を更新する活動を行っていかねばならない。

以上のことから、マネジメントへのトランジションを円滑に進めるためには、マネジメント役割の明確化、求められる能力やポータブルスキルの見える化、経験の定義とそれとプロフェッショナルで獲得されるものとの異同の峻別、ならびにそれらの疑似体験が有効となろう。近年、中堅層のうちから、マネジメントの疑似体験として、組織を任せ、非連続な能力開発課題の設定と経験・獲得スキルの明確化、上司やメンターからの支援をセットにした能力開発施策を導入されるケースが見られるようになった。このように、プレイヤーからマネジメントという非連続なトランジションに対する事前準備を、期待役割に加えて行動やスキル、それらの変化の詳細を明らかにした上で行っていくことは極めて有用であろう。

図表6 マネジメントとして直面する変化の大きさ×変化に対応することの大きさ



出所:「職位の移行に関する調査」(リクルートマネジメントソリューションズ、2009)

③役職担当後のプロフェッショナル転換

～人生100年時代のキャリアのあり方

各企業が直面する大きな課題として、役職担当後のプロフェッショナル転換が挙げられよう。定年延長や廃止、継続雇用の流れ、グローバル競争下でのマネジメント層の低年齢化の流れ（例：40代執行役員の輩出）など、マネジメント役職を担当した後のプロフェッショナル期間が長くなること、個々に応じた期待役割の設定を求められる場面が増加していくことも予想される。すでに各企業人事の悩みとして、「マネジメント層にとって年上のポストオブ者の扱いが困難（製造・A社）」「副部長、参事、副所長などの役職で処遇し枢要業務をシェアした結果としての中堅・若手のモラールダウン（サービス・B社）」「プロフェッショナルとして期待したいものの、技術変化が激しく適応が困難（マスコミ・C社）」などの声が多く聞かれるようになり、対応が求められている状況であるといえる。

これらの状況に対して、まずプロフェッショナルの役割と求められる能力を明確化することが必要であろう。特に、社外でも通用する高度な専門性を有する者としてプロフェッショナルを定め、そこに向かう過程としてエキスパートを位置づけていくことが重要である。社内資格ならびに賃金移行を先に考えた結果、プロフェッショナルの量産につながってしまったという事態は避けなければならない。ここでは、あくまで役割としてのプロフェッショナルやエキスパートを明確に定め、求められる能力や行動・スキル、経験を明らかにしていくことが先決である。

その上で、「役職を外れる」ことに伴うモラールダウンの解消に向けては、本人側のマインドセット形成が期待される。これには、時を遡り、マネジメント任用時からのマインドセットの形成が必要となる。具体的には、

- マネジメントもプロフェッショナルも役割の1つで相互に転換し合うことは当たり前のことである
- それぞれの役割を果たすためには、それぞれの段階（ラダー）を登ることが期待される
- 環境変化による専門性の変化が起これば、異なる

専門性領域が定義され、その段階（ラダー）に登り直すことが発生する

といったことの合意がなされることであろう。特にこれまで、役職定年まではそこにとどまることができ、とされていたマネジメント職については、個々の状況に応じたマネジメント／プロフェッショナル間の選択が定期的に発生するものであるとの認識を合意することが期待される。結果として、ある一定期間（例えば、中期経営計画期間）においてマネジメントとして何を成し遂げるのかを改めて問うていくことになる。長い人生、社会貢献や地域活動、趣味などマネジメントの能力が求められる場面は多い。マネジメントをプレイヤー時代の成果の褒章ではなく、役割の1つとして改めて定義し、本人のキャリアや人生のなかでの意味をもたせていくことが求められる。

最後に

ここまで企業内のトランジションの重要性と重要な3つの転換点と具体的な打ち手について論を進めてきた。トランジションをデザインすることは、評価や格付けのみならず、役割や能力定義を育成・能力開発に向けて再定義し、HRM施策と人材開発（HRD）領域をつないでいく活動であるといえる。各社の人材力強化施策の立案、個人のキャリア開発に向けて、「トランジション・デザイン・モデル2.0」がお役に立てれば幸いである。

※「トランジション・デザイン・モデル2.0」は、小社インハウス型研修・組織開発ソリューションを提供させていただいている企業に対して、営業担当を通じてご案内しております。

小方 真（おがたしん）

1997年入社。ソリューション営業を経て、2002年より研究・開発業務に従事。リーダーシップ・マネジメント領域、アセスメント領域の商品・サービスの研究・開発責任者、WEBラーニング・スキル開発サービスの事業責任者を歴任。2018年より現職。論文に、「多面観察評価における行動評定スコアの潜在的構造」（経営行動科学第18巻2号）、「昇進昇格と降格～昇進昇格実態調査」（労政時報第3771号）など。



「職場育成ガイドブック」で 役割を意識した人財育成を促進する



株式会社アシスト

渡辺美和氏

株式会社アシスト
経営企画本部 人事企画課 課長

森 圭吾氏

株式会社アシスト
経営企画本部 人事企画課 主任

ソフトウェアの専門商社として、世界中から優良なソフトウェアを発掘し、日本企業が使いやすい形でパッケージとして提供している「アシスト」。会社設立は1972年。創設者のビル・トッテン氏が執筆した「哲学と信念」をベースに、「超サボ愉快カンパニー」を目指し、「めげない」「逃げない」「あまり儲けられない」の3つを顧客との約束に掲げ、信頼を集めている。

そんなアシストが2015年、独自の「職場育成ガイドブック」を作成し、社内の全マネジャーに配布した。社員向けには、社内のイントラネットで公開しているという。どんな狙いがあるのだろうか――。

職能等級制度から役割等級制度へ 人事制度改革がきっかけ

「きっかけは2015年、人事制度を大きく変えたことにありました」と、経営企画本部人事企画課課長の渡辺美和氏が説明する。

「この年、それまではいわゆる職能等級制度でやってきたものを、役割等級へシフトしました。制度改革の柱

は複線型キャリアパス、役割に基づいた公平、公正な評価・報酬制度、計画的・体系的な育成制度の3つです。職場育成ガイドブックはこの3つの柱に基づき、社内へ役割を意識した人財育成を浸透する目的で作りました」

顧客期待を上回る「超サボ」をモットーに掲げるアシストでは、顧客に対して常に120%の満足を提供していくことが求められる。そんななか、マネジャーの意識はチームとして成果を上げることよりも、個人としての専門性を高める方向に向きがちなかった。ただし、優秀なプレイヤーが必ずしも有能なマネジャーになれるとは限らない。期待役割がプレイヤーからマネジャーへと移行していくトランジションの過程で、つまりケースも見られた。

「人が育つのを待つ」から 意識的・体系的な人財育成へ

「マネジャーの役割はチームの成果を最大化することです。専門性や業績ばかりではなく、マネジメントで会社に貢献する部分も正当に評価していかないと、組織

としての持続性や企業文化を育むという面が弱くなってしまう。新しい評価制度ではその点を重視して、役割に基づいた行動を評価する割合をかなり大きくしました」と経営企画本部人事企画課主任、森圭吾氏は説明する。

業績を重視しすぎると、人財育成がどうしても後回しになってしまう。「業務を通じて自然発生的に人が育つのを待つばかりで、意識的・計画的な人財育成ができていないことも課題でした」と渡辺氏は続ける。

職場育成ガイドブックはこのような問題意識のもと、先の制度改革に沿う形で作られた。会社が社員に対して期待する役割とは何かを分かりやすく説明しつつ、各自がより速く、確実に役割を遂行し、次の期待役割に向けて成長できる道筋を示している。

実は、同様のことは、すでに役割定義書でも明文化されていた。「営業、技術、スタッフと職種別に役割を明記していましたが、どうしても文章が硬くなりがちで、あまり活用されていませんでした」

そこで職場育成ガイドブックでは、期待役割ごとに入口から出口までのモデルを図式化。各ステージで期待される役割と、起きがちな課題を明記した上で、どうすれば次のステージに移っていけるのか、をできるだけ分かりやすい言葉で解説した。部署や職種を問わず、同じ役割ステージにある社員が自分自身の状況に置き換えて考えられる、参考となるエピソードも併せて紹介している。

「エピソードに関しては、各現場に簡単にヒアリングをした上で書いています。ただし、具体的なところを詳細に書くのではなく、役割ステージに合わせて、ある程度、どんな職種でも共通して使えるものに加工しました。実際にはどうしても期待されている役割の一段下にとどまってしまうケースが多いため、そこを少しストレッチしながら上のステージへのトランジションを促す内容を意識しました」

「面談を通じて浸透」には マネジャーからの反発も

役割定義書に比べるとガイドブックは読みやすく、使いやすい内容に仕上がっている。人事制度改革の初年度、このガイドブックを使い、役割を意識した人財育成を浸透するためマネジャーに対して期末ごとの評価

複線型キャリアパスに基づき、ステージごとに求められる期待役割を分かりやすい言葉と図式で説明。



面談とは別に、年に一度の能力開発面談を実施するよう促した。だが、これについては、マネジャーから相当な反発もあったという。

「当社は3期制をとっていて、年に3回、目標管理に基づく業績評価のための面談をしています。また、役割行動評価の面談を年2回行っており、それに加えて年1回、「評価面談とは別に育成観点での面談を各メンバーと実施してください」とお願いしたのですが、業務負荷が高まるだけではないかという受け止め方をされてしまいました」と渡辺氏は振り返る。

そのような反省をふまえ、役割を意識した人財育成を浸透するためには何をすべきか、原点に立ち戻って考え、制度の柱となる役割定義書にも見直しを入れた。「役割定義書の大きな変更点は、ステージごとの期待役割という枠を新たに設けたことです。職種にかかわらず同じ役割ステージならば同じ期待役割が求められることを、定義書の上でも明確に分かるようにしました」

若手育成の効果を高め 自律的な学びの環境を増やす

経営企画本部では引き続き、役割意識の浸透に向けた努力を続けていく方針だ。併せて、若手の早期育成や自律的な学びの場も提供していきたい、と考えている。「ツールがあっても、それをどう使うかは現場のマネジャー次第です。忙しいなかでも若手を育成していくために、誰がその役割を担うのかも含めて、できるだけ投入工数に対して効果を高め、マネジャーの負担を減らすことにも取り組みたい。加えて、やる気のある社員に対しては、自律的に学べる環境を提供していきたいと考えています」と渡辺氏は、今後の人財育成への想いを力強く語っていた。

ガイドブックは現在、一般社員に対しては社内のイントラネットで公開しているだけだが、今後は冊子として配ることも検討中だ。



テクノロジーがもたらす 未来に向けた人々の学習と 成長の支援のあり方

リクルートマネジメントソリューションズ ソリューション統括部事業開発部 主任研究員 嶋村伸明

弊社では、ATD^{*1}が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。5月6日から9日にわたって米国カリフォルニア州サンディエゴで開催された今年の大会についてレポートします。

創立75周年の記念大会

2018年国際大会はATDの創立75周年の記念大会として5月6～9日の4日間、カリフォルニア州サンディエゴで開催されました。西海岸の日差しあふれる爽やかな海辺に面したコンベンションセンターには世界93カ国から13000人が参加。近年では最大規模の大会となりました。日本からの参加者は269名で、これも過去最多です(図表1)。基調講演者にバラク・オバマ前米国大統領を迎え、会場中心にある明るく広いアトリウムには1943年から現在までのATDの軌跡をたどる展示ブースが設けられるなど記念大会にふさわしい内容となりました。

図表1 海外参加者数(上位5カ国)

※公式発表、()内は昨年の参加者数

参加者数上位国名	参加者数
カナダ	349 (265)
韓国	298 (178)
日本	269 (176)
中国	180 (163)
ブラジル	123 (84)

インパクトのあった基調講演

毎年、さまざまな領域で活躍するリーダーが行う基調講演ですが、今年はなんといってもオバマ前大統領による基調講演が最も印象に残りました。当日は早朝から会場の周りに長蛇の列ができ、開場時間が繰り上げられるという前代未聞の事態も起こるなか、オバマ氏が登場するや会場はしばらくの間拍手と大歓声に包まれました。ATD プレジデントCEOのトニー・ビンガム氏とのインタビュー形式で行われた基調講演では、時にユーモアを交えながらも、自身の考えを率直に、かつ思慮深く言葉を選びながら話すオバマ氏の人間性に会場中が引き込まれていきました。自身の人生のストーリーを紐解きながらオバマ氏は、社会が教育に投資し続けること、「何になりたいか」ではなく「何をしたいか」であり自分が情熱を感じられるものを見つけること、透明性のある有効なデータがフィードバックされる環境をチームに作り経験から学ぶこと、そして、バリューを実践し継承すること、の重要性を語った上で、一人ひとりが「誰かの役に立つ」責

任を引き受けて一日一日をより良い状態にすることで世界は「良くなって」とメッセージしました。一言一言から氏の価値観と信条が感じられ、まさに「オーセンティック・リーダーシップ(真の自分らしさのリーダーシップ)」を体感した時間でした。

2人目の基調講演者、「ストレングス・ファインダー」の開発者であり「強み革命」の主導者として著名なマーカス・バックingham氏の講演もすばらしいものでした。近々上梓される氏の研究成果、「Nine lies about work(仕事に関する9つの嘘)」の内容を紹介しながら、弱みよりも強みを見つけてそれを伸ばすことの重要性を著名なサッカー選手リオネル・メッシの「左足」を例に挙げながら情熱的に語りました。

最後の基調講演を担ったのは、作家・教育者でコメディエンのコニー・ポデスタ氏です。カウンセラーでもある氏は、心理学に基づいたユニークな人間分析を、パワーポイントなしの天性のトークで展開し、数千人の会場は終始爆笑に包まれました。大会のエンディングを飾るにふさわしい笑いとし、誰かが「来年も来よう!」と感じながら会場を後にしたので

*1 ATD (Association for Talent Development: タレント開発協会) は、1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織 (NPO)。2014年にそれまでのASTD (American Society for Training and Development) からATDに名称が変更された。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる人々で、その数は120カ国約4万人におよぶ。学習と開発に関する国際的なネットワークを有し、調査研究、出版、教育、資格認定、およびカンファレンスを展開している。本部はバージニア州アレキサンドリア。年1回開催されるICE (International Conference and Exposition: 国際大会) は学習と開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもある。



はないかと思います。

デジタル化 (Digitalization) と自動化 (Automation) の世界における L&D

今大会で最も論じられた 이슈ーは、テクノロジーがもたらす未来に向けた人々の学習と成長への支援のあり方だったと思います。ATD 議長のテラ・ディーキン氏は ATD の 75 年の歴史を産業と労働の変化への対応の歴史として紹介しつつ、今日われわれが直面しているデジタル・トランスフォーメーション、すなわち AI やロボット、マシンラーニングによる知的労働の自動化がもたらすであろう世界とそこでの人間の労働のあり方についての予測を紹介し、変化を恐れるのではなく、テクノロジーと共に成功を獲得していくために「Reskilling for 2030 (2030 年の世界に向けた再教育)」というスローガンを提示しました。大会を構成する 300 強の教育セッションでもこのデジタル・トランスフォーメーションへの言及は多く、「67% の CEO が AI やマシンラーニングへの投資を決定している一方で、従業員の Reskill (再教育) への投資を決めているのは 3% にすぎない。L&D はこの状況に警鐘を鳴らして変革に向けた主導をすべきだ」という主張が展開されたセッションや、大手コンサルティング会社 DDI 社と Conference Board が大規模な調査結果をもとに、デジタル時代に成功する企業のリーダーシッ

プと文化のあり方についてさまざまな角度から論じたセッションなどは印象的でした。また、ホラクラシー型の組織で有名なゴア社のセッションでは、経営的意思決定すら自動化されるといわれるなかで人間ができることとして Autonomy (自律性)、Creativity (創造性)、Critical thinking (クリティカル思考) を挙げ、「自動化、分散化、フリーエージェント化の社会において優秀な人材をひきつけるためには、L&D もリーダーも組織全体も考え方をシフトしなければならない」「工業化社会のアイディアである『マネジメント』は機能せず、未来のリーダーはマネジメントスクールからは輩出されない」という主

張がゴア社の事例とともに展開されました。これらのセッション含めて、全体として発せられているメッセージは、機械化が進むからこそ人間にしかできないことを追求し、機械との共栄を図っていこうというものであった印象です。

優れたプロセスを生み出すリーダーシップの開発

最もセッション数が多かった「リーダーシップ開発」トラック (図表 2) では、リーダーシップを個人の能力からではなく集団のプロセスから見ようとする方向へのシフトが見られました。M109 では、神経科学の知見から、人が生物学的にもっている無意識のバイア

図表 2 ATD 国際大会 カテゴリー別セッション数

カテゴリー (Session track)	セッション数
Career development (キャリア開発)	19
Training Delivery (トレーニングのデリバリー)	32
Instructional Design (インストラクショナル・デザイン)	38
Global HR development (グローバル人材開発)	17
Talent Management (タレントマネジメント)	29
Leadership development (リーダーシップ開発)	47
Learning technologies (ラーニング・テクノロジー)	44
Learning Measurement & Analytics (学習の測定と分析)	15
Management (マネジメント)	13
Science of Learning (学習の科学)	27
Sales enablement (営業開発)	14
Government (行政機関)	6
Higher education (高等教育機関)	4
Healthcare (ヘルスケア)	10



会場 (コンベンションセンター)

セッション会場



スに対応し、組織のなかに心理的安全性を築いていくための方法論が展開されましたし、SU204では、リーダーの機能不全行動をリーダー自身に帰属する要因だけでなく組織のなかにある要因との相互作用から考えるべきだとし、Respect (尊重) のカルチャーの重要性が言及されていました。これらのセッションからは、これからのリーダーシップの主な役割が、人々を主導することから、個が生かされる環境づくりにシフトしてきていることが感じられます。「環境づくり」はオバマ前大統領も強調していたことです。

TU416では、組織の成果を左右するリーダーシップ要因がスキルではなくその人間性 (Character) にあるという研究結果が紹介され、Authenticity (真性さ) や Humility (謙虚さ) がこれからのリーダーシップの大きなファクターであることが示されていました。

リーダーシップ開発のセッションでよく出てきた言葉は、Integrity (誠実さ)、Authenticity (真性さ)、Humility (謙虚さ)、Vulnerability (弱みをさらけ出せる勇気)、Ethics (倫理)、Critical thinking (クリティカル思考)、360° Thinking (多様なリソースからの情報を考慮すること)、Mindfulness (マインドフルネス)、Metacognition (メタ認知) といったもので、これらを見る限り、先頭に立ってフォロワーを主導するといった従来のリーダーシップのイメージはありません。リーダーシップ

論の領域でも、今日、リーダーシップを「集団における相互作用のプロセス」とあるとするシステムの見方が主流となってきました^{*2}。

不確実性と複雑性の世界では、1人の優れたリーダーではなく、組織にアジャイルな学習力をもたらす成員の相互作用のプロセスこそが重要であり、そうした優れたプロセスを生み出すためのリーダーシップ開発が探求されるようになっています。

学習する人、学習すること、学習の仕方の変化とテクノロジー

近年、セッション数が増えている「ラーニング・テクノロジー」トラックでは、今年はVRやARといった技術の活用に加えて、eラーニングの新規格であるxAPI^{*3}の具体的な活用を紹介するセッションが注目を集めていました。

xAPIはすでに実装段階に入っており、TU212では、L&D担当者向けに、xAPIを使うと実際にどんなことができるか、どのように導入するとよいかなど具体的な方法が幅広く紹介されていました。xAPIは従来の提供側主体で学習管理を行うLMS (Learning Management System) とはまったく逆の発想をもつ規格であり、ソーシャルメディアを含めて学習者が日常生活であらゆる学習リソースにアクセスすることを促し、その履歴を蓄積してデータ解析と活用役に役立つとするものです^{*4}。これは、昨年話題となった学習

のキュレーションやパーソナライゼーション (個人化) とも連動するものです。

今日、人々の学習の仕方は大きく変化しており、L&Dは「学習者の視点で」学習を見つめ直さなければなりません。「eラーニング」という言葉を創作したことで有名なエリオット・メイジー氏は、TU304で「学習する人、学習すること、学習の仕方のすべてが変化している」として、人々はいつでも情報にアクセスできるように記憶することを嫌がるようになってきていること、長い時間集中できなくなっていること、そして、自分の好むタイミング・方法で必要なときにすぐに学びたいという欲求が強くなっていることなどを挙げ、これからも進化し続けるであろうテクノロジーに対してL&Dとしてどのように対応していくべきかを論じました。

学習デザインの見直しとマイクロラーニングへのチャレンジ

「インストラクショナル・デザイン」トラックでは、これまでの計画的なアプローチに代わって、デザイン思考やアジャイル開発手法を活用した帰納的アプローチを紹介するものが登場しています。また、学習をいわゆるILT (Instructor Lead Training: 講師主導型トレーニング) 中心に捉えてきた従来の考え方は見直される傾向にあり、ILT以外の学習機会を含めていかに効果的な学習プロセスを設計していくかが議論の中心となっています。M304は、そうし



- *2 例えば、『リーダーシップの探求—変化をもたらす理論と実践』スーザン・R・コムベズ、ナンス・ルーカス、ティモシー・R・マクマホン、日向野 幹也（監訳）
- *3 eラーニングの世界標準である SCORM の次期規格として2013年、米国 ADL（Advanced Distributed Learning）により公開された新規格。xはExperienceを意味する。
- *4 xAPIではLRS：Learning Record Storeという概念で説明される。
- *5 フレデリック・ラルー氏が“Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness”で展開した組織の発達段階における次世代の組織モデル。

図表3 ワークプレースラーニングにおける4つのトレンド

ワークプレースラーニングにおける4つのトレンド (Big 4 trends in workplace learning today)	
1	Single concept learning (1つのコンセプト、1つのパフォーマンスに的を絞ったコンテンツ)
2	Personalized learning (学習者の個別ニーズに合わせたテラーメイドの学習パスを提示する)
3	Coaching (上司によるコーチングを行う)
4	Tracking behavior change vs. performance (業績指標ではなく行動変容をモニタリングする)

出典：M304：Micro-First: A Radical New Way to Design Learning Initiatives

たトータルな学習経験の設計のあり方について、4つのトレンド（図表3）から非常に分かりやすく紐解いてくれたセッションでした。

「マイクロラーニング（適切なサイズのコンテンツの短時間の連続提供）」の有効性はさまざまなエビデンスと共に論じられており、昨年よりもさらに活用が進んできています。TU206は、3人の実務家が参加者からの疑問に答えるという形式のセッションで、会場からは「既存の4時間のコースをどうやって8分にするのか？」「一番コストがかからないリソースはそれか？」といった実地的な質問が次々と発せられ、60分の時間枠では足りないほどでした。マイクロラーニングは活用度、活用意欲ともに高まっていますが、一方で「既存コンテンツを作り替える時間とリソースがない」ことが実務家にとっての推進上の課題となっています。このため、エキスポにおいても簡単に動画が作成できるツールやフリーで使える学習プラットフォームなどを提供するブース

に多くの人が集まっていました。

より大きな目的に向けて 人々の力を引き出す

近年、注目を集めている「学習の科学」トラックでは、昨年、「チームの神経科学」というセッションで好評だったブリット・アンドレッタ氏が大会場を満席にしました。アンドレッタ氏の講演は、「情報の経済（Information economy）」から「目的の経済（Purpose economy）」に移行する世界における組織のあり方の変化と、そこで「Purpose（目的）」がもたらすさまざまな効用について哲学、心理学、行動科学、神経科学と多方面にわたる研究を引用しつつ紹介する迫力のある内容でした。

「Purpose（目的）」は今年のキーワードの1つであったと思います。前述のゴア社もセッションの最後に「ゴア社における次のトピックはPurpose driven organizationになることだ」とコメントしていましたし、DDI社とConference Boardによる調査レポート

においても「Purpose driven leadership（目的によるリーダーシップ）」が組織パフォーマンスに好影響を与えているという報告がなされていました。2025年に労働力の75%を占めるといわれるミレニアルズ世代は、仕事に目的と意味を強く求める世代であることが分かっています。また、労働のモビリティ化やチームの非固定化は工業化社会の組織マネジメントシステムに代わる新たな統治システムを必要としています。日本でも「ティール（進化型）組織^{*5}」が話題になっていますが、デジタル・トランスフォーメーションが世界を大きく変えていく予感のあるなかで、組織というシステムの進化の形への探求が始まっていると見ていいでしょう。

昨年の大会では近未来の組織、仕事の変化に備えることが強調されていましたが、今年はその変化に適応していくためのいくつかのアイデアが示された印象です。予測不能が前提の環境下では、組織の成功要因は計画の実行力ではなくすばやい学習力になります。また、ミレニアルズ世代の台頭と労働のモビリティ化は労働者と組織の対等性を一貫して高める傾向にあります。今大会で示されたリーダーシップに関するリフレーミングやPurpose drivenといった考え方はそうした変化に適応するための方向性を示すアイデアといえるでしょう。弊社では引き続き情報収集と探究を進めてまいります。

*このレポートは、弊社ホームページ掲載記事を抜粋し編集しています。全文はホームページをご覧ください。

最後のフロンティア “脳”の計測技術が 生活の質を向上させる

長谷川 清氏 株式会社NeU(ニュー)代表取締役CEO

インタビュアー／

入江崇介(リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長)



脳は「最後の未知の臓器」である。その秘密を解明するため、脳科学は急速に進歩してきた。「NeU(ニュー)」は、そうした脳科学研究の成果をビジネスや人々、社会に役立てようとする会社だ。そこには最先端のデータサイエンスが紐づいている。

入江 非常にユニークな試みをする会社ですね。まずは、その設立の経緯を教えてください。

長谷川 NeUは、東北大学加齢医学研究所川島隆太研究室の「認知脳科学知見」と、日立ハイテクノロジーズの「脳計測技術」を融合して、2017年に誕生しました。「脳科学でQuality of Lifeの向上に貢献する」のが、私たちのミッションです。脳は人のさまざまな機能を司っています。よって、脳が社会を形成しているともいえます。ですから、脳科学の知見を生かして、皆さんの仕事や生活の質を高め、社会をより良くすることが大切だと考えています。

具体的には、日立の20年以上にわたる技術開発力を集結し、近赤外光を使った「光トポグラフィ(NIRS)」というセンサーを開発しました。その特長は、より日常に近い環境で脳活動(脳血流量変化)を時系列的に計測できることです。例えば、皆さんご存じのMRIは、身体の断面図情報を得る装置です。病気を調べる際には断面図情報が必要ですが、私たちのソリューションが求めているのは脳活動の時系列情報で、NIRSはそれを最も手軽に調べられる

センサーなのです。

脳の時系列情報を得る技術には、他にfMRIや脳波計がありますが、NIRSとの大きな違いは「手軽さ」。fMRIはMRI同様の大型装置ですから、施設施設まで行かなければ調べられません。頭に多くの電極をつけて脳波を調べる脳波計も、計測が簡単ではありません。その点、NIRS、特に携帯型はおでこにつけるだけで、誰でもその場ですぐに前頭前野の活動をリアルタイムに計測できます。これを使えば、オフィス内で、多くの社員がいつでも測ることが可能です。このセンサーの開発によって、さまざまな脳科学ソリューションの提供が可能になったのです。

》 脳の元気を計測したり 脳を鍛えて生産性を高められる

入江 どのようなソリューションを提供しているのですか。

長谷川 現在は、大きく分けて「ブレインフィットネス」「組織の活力改善プログラム」「ニューロマーケティング・感性評価」の3種類があります。

ブレインフィットネスは、弊社のCTOを務める東北大学加齢医学研究所の川島隆太教授が2000年代に広めて一躍有名になった「脳トレ」の知見を生かした次世代脳トレサービスです。さまざまなトレーニングを組み合わせることで、脳の「短期記憶機能・処理速度・集中力・空間認知力・言語認知力・抑制力」などを高めることが可能です。また、NIRSでトレーニングの効果をリアル

タイムで計測し、その結果をもとに難易度を調整したり、実効性を高められるのが、次世代脳トレサービスの特長です。どの年代にも効果があり、ビジネスパーソンが生産性を高めることはもちろん、シニアの皆さんの脳の健康を維持することもできます。

入江 具体的に、職場ではどのように役立つのでしょうか。

長谷川 最近の例では、技能五輪に出場する日立ハイテクノロジーズの社員の皆さんに、1日15分のトレーニングを半年ほど行っていた結果、そのうちの1人が技能五輪全国大会で銅メダル(機械製図職種)を獲得しました。その方は、記憶量が増え、小数点以下の覚えられる桁数も増えたことで、作業が本格的にスピードアップしたそうです。「楽しんで取り組めたので今後も続けていきたい」と語ってくださいました。

2つ目の組織の活力改善プログラムは、1回5分程度の簡単な記憶ゲームとNIRSによって、社員の皆さんの「脳の元気を可視化し、健康経営と働き方改革を前に進めるソリューションです。

いま日本企業には「ストレスチェック」が義務化されていますが、基本的にはアンケートによる主観評価です。しかし、アンケートには「本当のことを言いにくいケースがある」「ストレスを自覚していないケースがある」などの問題があり、完璧ではありません。そこでアンケートを補完するために、私たちは社員の皆さんの脳の元気を測り、アンケートと組み合わせでデータを分

今回お話を聞きした人

長谷川 清(はせがわきよし)／写真左

1985年早稲田大学商学部を卒業し、日立家電販売に入社。2007年には日立製作所コーポレート・ビジネス・クリエータ第一号に任命。2009年ブレインサイエンスビジネスユニットを設立し、ユニット長。2014年に日立ハイテクノロジーに事業移管した後、2017年8月にNeUを設立して現在に至る。

析するサービスを提供しています。

具体的に言うと、アンケートでは「ストレスがない」と答えたけれど、実際は「脳があまり元気でない」社員の方が、どの企業にも少なからずいます。また、「残業時間は少ない」にもかかわらず、「脳があまり元気でない」方もいます。こうした方々は、アンケートや残業時間だけでは見つかりません。働く人をより理解することで、健康経営と働き方改革の精度向上に貢献できます。

入江 これは、ストレスとは少し違うものを測っているんですね。

長谷川 そうです。脳の元気度、より詳しく言うと、脳の疲労度を計測しています。疲れている方は前頭前野の働きが鈍くなるのです。

また、元気度を測るだけでなく、脳を元気にするソリューションとして、ストレスコーピング、マインドフルネス、ブレインフィットネスなどを多様に用意しています。「ストレスコーピング(ニューロフィードバックトレーニング)」は、脳活動を自分で上げ下げするトレーニングで、自律神経を整え、ストレス指標が改善することが分かっています。

》売上が上がる広告かどうかも脳活動を見れば分かる

入江 ニューロマーケティング・感性評価とはどのようなものですか。

長谷川 ニューロマーケティングとは、広告やロゴ、WEBサイトなどを見たときに、消費者や顧客がどう感じるかを

KEYWORD

ニルス NIRS

近年の脳科学の発展を支える脳活動計測法の1つ。fMRI(機能的核磁気共鳴画像法)同様、人体に悪影響を与えない方法であるため、さまざまな実験で用いることが可能。

NIRSで測り、効果を調べるサービスです。どの企業ロゴが最も印象が良いか、こういったデザインのWEBサイトなら見たいと思うかなどが分かります。

もう1つの感性評価とは、オフィスの快適さや車の乗り心地などの感性・感覚を計測するサービスで、私たちはこれまでに、知的生産性の高いオフィス空間をどう作ればよいのか、どのような運転をしたときに負荷がかかるか、といったことを研究してきました。

こうしたノウハウを蓄積することで、私たちは企業のマーケティングやオフィスづくりなどにも、多様な方面から寄与できると考えています。

》シニアの脳の元気度を高めて健康寿命を伸ばしていきたい

入江 脳の元気度を測るのを嫌がる方はいないのでしょうか。

長谷川 最初は多少の不安を感じる方もいらっしゃるのですが、しっかり説明すれば、ほとんどの方は理解してくださいますね。

入江 今後はどのような展開をしていきたいと考えているのですか。

長谷川 いまは企業向けサービスがメインですが、今後は、シニアの方々の脳の元気度を高めて健康寿命を伸ばすサービスなど、個人向けサービスも進めていきます。シニアから子どもまで、企業用途から未病まで、私たちはさまざまな場面において、これから皆さんのQuality of Lifeを高めることができると考えています。

HAT Lab 所長 入江の解説



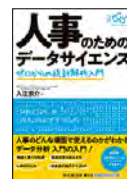
長谷川さんのお話から、2つのことを学びました。

1つ目は、「計測」の重要性です。NeUのソリューションは脳活動が計測でき、かつ簡便にできるからこそ実現するものです。「質の良いデータを、多様に、大量に集める」ための計測の工夫は、データサイエンスを支えるとても重要なことと再認識しました。

もう1つの学びは、「主観データと客観データを組み合わせる価値」です。「ストレス(主観)を感じていないのに、脳の元気度(客観)が低い」状態は、無理をし続けてしまう、最も危険な状態かもしれません。このような状態が把握できることの価値は大きいと思います。主観と客観、2種類のデータの特徴を生かしているNeUの取り組みの深さを感じました。

HAT Labとは

正式名称HR Analytics&Technology Lab。リクルートマネジメントソリューションズが先進技術を活用して「個と組織を生かす」ための研究・開発を行う部門。中心テーマは、データサイエンスとユーザーエクスペリエンスの向上技術。所長は、2002年入社後、一貫して人事データ解析に関する研究・開発やコンサルティングに携わる入江崇介が務める。



HAT Lab
入江の最新刊が
発売されました!

コンセプトは「人事のためのデータ活用の実務書」。人事実務での統計解析手法のエッセンスを紹介。

進化生物学や数理生物学は、「生物としてのヒト」の特徴を見出そうとしている。

『協力と罰の生物学』(岩波書店)の著書があり、

数理生物学の立場からさまざまな生物の協力などを研究する大槻久氏に

「ヒトの協力」には生物学的にどのような特徴があるのかを伺った。



数理生物学から見たヒトの協力

ヒトは太古の昔から 「評判」を大事にしてきた

大槻 久氏

総合研究大学院大学 先端科学研究科
生命共生体進化学専攻 講師

この世界ではさまざまな生物が 協力しながら生きている

—まず「数理生物学」について伺えればと思います。

私が専門とする数理生物学は、数式やコンピュータシミュレーションを通してさまざまな生命現象を解明する学問です。例えば、伝染病がある集団に入ったとき、すぐに収束するか流行するかは、たった3本の数式で予測が可能です。また、桜は、2月1日からの平均気温の合計が400度を超えると開花する「400度の法則」と最高気温の合計が600度を超えると開花する「600度の法則」がありますが、いずれにしても一定のルールのもとで咲くことが分かっています。生物界はカオスのようでは、実はこうした法則があちこちに隠されているのです。それらを数式にして生命現象を調べるのが数理生物学で、生物に関することなら何でも扱います。

なかでも、私が長年研究してきたのが「協力」です。意外かもしれませんが、この世界ではさまざまな生物が協力し

ています。例えば、バクテリアはくっついてバイオフィームを作りますし、粘菌のキイロタマホコリカビは飢餓状態になると社会を作って集団で行動します。また、働きアリは子どもを産まずに、女王アリとその子どもたちのために献身的にエサを運びます。ダーウィンは、この働きアリの存在に悩みました。自分が唱えた「自然淘汰説(子を残すことのできる性質が広まっていく法則)」に真っ向から矛盾するからです。このパラドックスを解いたのが、ハミルトンの「血縁淘汰理論」です。働きアリはすべて女王アリが産むメスで、同じく女王アリから産まれる新女王アリやオスアリの親戚ですから、新女王やオスには働きアリの遺伝子が入っている可能性があります。そう考えれば、働きアリが女王にエサを運ぶのは、やはり遺伝子を残そうとする行為なのです。血縁淘汰理論はアリの協力の謎を見事に解きました。

ヒトは「間接互惠性」を駆使して 社会や集団を形成している

—「ヒトの協力」は研究されているのでしょうか？

血縁淘汰理論の後、「ヒトがなぜ協力するのか？」という問題に進化の理論で迫る研究が出てきました。その研究のなかで、ヒト特有の協力のメカニズムがあることが分かってきました。それが「間接互惠性」です。

間接互惠性とは、「評判＝第三者の体験」を通じて協力するメカニズムのことです。「あの人は周囲を助ける良い人だから協力しよう」と、第三者の体験を利用して第三者に協力したり、手助けしたりする行動は、ヒト以外の生物にはほとんど見られないのです。現代の私たちは、この間接互惠性をあらゆるところで使っています。例えば、クレジットカードの信用情報、商品や企業のブランド、ネットオークションなどは完全に間接互惠性で成り立っていますし、そもそも貨幣が、評判によって価値が変動する間接互惠性の賜物です。私たちは、間接互惠性なくしては生活できないほど、評判を社会インフラとして駆使しているのです。特にネットオークションは、出品者の評価情報に基づいた間接互惠性が機能するかどうかビジネスとしての成功を左右するといわれています。

間接互惠性がなぜヒト特有かといえば、私たちだけが抽象思考をするからです。間接互惠性に欠かせないのは、誰彼の評判をやり取りする「うわさ話」です。うわさ話をするには、目の前の物事を即物的に話すだけでなく、過去を思い出したり、未来を想像したり、遠くで起こっているかもしれない出来事を思い浮かべたりして、現在以外のことを話し合う必要があります。「昨日のAさんは親切だった」「いまAさんは困っているだろう」「これからAさんは大変になるかもしれない」といった会話を交わせないと、間接互惠性は成り立たないのです。それができるのが、ホモ・サピエンスだけなのです。

協力する生物は「フリーライダー」に罰を与えて排除する

—間接互惠性の特徴を詳しく教えてください。

間接互惠性の怖いところは、一度落としてしまった評判を取り戻すのが大変だということです。例えば、粗悪な製品を出してしまえば、その会社や商品のブランドに傷がついて、再び信頼を得るまでには長い時間がかかるでしょう。借金を返せずに信用情報がブラックリストに載ってしまったときにも、その信頼を回復するには借金を返済した後に一定の期間が必要です。

なぜ評判と信頼がなかなか回復しないかといえば、それは私たちが「フリーライダー」を増加させないような仕

組みを進化させてきたからです。フリーライダーとは、他人に協力しない個体のことです。集団の利益にただ乗りするフリーライダーが増えたら、協力関係が壊れ、集団がうまくいかなくなってしまいます。実は、協力する生物の多くはフリーライダーを検知し、罰を与えるメカニズムを持っています。例えば、キイロタマホコリカビにはフリーライダーを村八分にする仕組みがあります。私たちヒトも一緒に、フリーライダーや裏切り者を敏感に察知して罰を与え、排除するのです。信頼を失うことは、フリーライダーかもしれないとみなされたということで、だからこそ信頼は簡単には戻らないのです。

私は、集団がこういった評価システムを持っていると間接互惠性が成り立つかを調べてきました。その研究で1つ重要なのは、「悪い人(フリーライダー)に協力しない人は、良い人とみなさなくてはならない」ことです。なぜなら、それは「正当な非協力」だからです。彼・彼女はフリーライダーに罰を与えているわけで、その罰を良しとしなければ、フリーライダーの繁栄につながってしまうかもしれないのです。逆にいえば、正当な非協力を認める集団はフリーライダーを排除できるのです。

世の中の多くの集団や社会は、こうした優れた評価システムによって、フリーライダー＝非協力者を排除する仕組みを作って、間接互惠性を成り立たせています。その結果、ヒトは一般的には、協力する者は協力する者同士で集まり、協力しない者同士は協力しない者同士で集まる傾向があることが分かっています。

いまでも私たちが評判や信頼を大事にするのは、私たちが直感的に間接互惠性を大切にしているからです。ヒトの心は、「協力的な相手を信頼しなさい」「信頼を失った相手ともう一度信頼を築くときには十分な時間をかけなさい」というルールを生得的に備えているといってもいいかもしれません。言い換えると、協力や評判はれっきとした生命現象であり、生物学の研究対象なのです。

インタビュー／仲間大輔

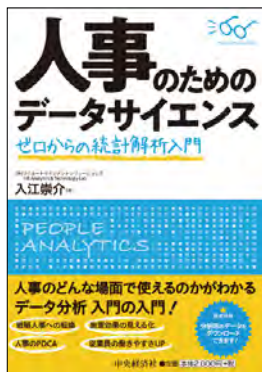
おおつきひさし

2006年九州大学大学院理学府生物科学専攻修了(理学博士)。ハーバード大学Program for Evolutionary Dynamicsポスドクトラルフェロー、科学技術振興機構さきがけ「生命現象の革新モデルと展開」専任研究者などを経て現職。専門は数理生物学。著書に『協力と罰の生物学』(岩波書店)などがある。

New
Release

書籍『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』発売

小誌連載「データサイエンスで『個』と『組織』を生かす」のインタビュアー・入江崇介（HAT Lab 所長）の最新刊



本書のコンセプトは、「人事のためのデータ活用の実務書」です。人事実務での適用場面と紐づけしつつ、必要となる統計解析手法のエッセンスを紹介しています。また、データ活用の風土づくり、データ活用の PDCA など、人事実務面での留意点も網羅しました。「これから人事データ活用に取り組みたい」とお考えの方は、ぜひご一読ください。

目次

Part 1 人事データ活用のイメージを具体化する

- 第1章 人事データ活用とは
- 第2章 人事データ活用への関心が高まっている背景とは
- 第3章 人事データ活用の土台づくり
- 第4章 人事データ活用の PDCA サイクル

Part 2 人事データの特徴を把握する

- 第5章 人事データの性質を理解する
- 第6章 人事データを見える化する
- 第7章 人事データの特徴を数で表す

Part 3 統計解析で人事データを活用する

- 第8章 統計解析の基礎
- 第9章 高業績者の行動特性をあぶりだす—対応のないt検定
- 第10章 研修効果を確認する—対応のあるt検定
- 第11章 職種別の性格特性の差を確認する—対応のない1要因の分散分析
- 第12章 職種別・業績別の性格特性の差を確認する—対応のない2要因の分散分析
- 第13章 満足度と離職意向の関係を分析する—相関分析
- 第14章 活躍人材を予測する—重回帰分析
- 第15章 管理職行動の構造を明らかにする—因子分析
- 第16章 持続的成長モデルを検証する—共分散構造分析

組織行動 研究所 ホームページのご案内

Institute for Organizational Behavior Research

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

WEB サイト掲載コンテンツ

- 学会レポート
- 調査ライブラリ
- 研究レポート
- 論文
- 「RMS Message」バックナンバー

本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます

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 HP をご確認ください

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



「2030 年の『働く』を考える」特設 WEB サイト

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

<https://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.50
50号特別企画
個と組織を生かす
人材マネジメントの
これまでもこれから
(2018年5月発行)

【50号特別企画】

個と組織を生かす 人材マネジメントのこれまでもこれから

▶ レビュー

人材マネジメントの10年を振り返る

▶ INTERVIEW [21世紀の日本的組織]

野中郁次郎氏(一橋大学 名誉教授)

▶ 座談会1[人事の役割のこれから]

青野史寛氏(ソフトバンク株式会社)、浦野邦子氏(コマツ)、

八木洋介氏(株式会社 people first)

▶ 座談会2[人生100年時代の働き方改革]

伊藤祐則氏(経済産業省)、井上一鷹氏(株式会社ジンス)、

島田由香氏(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス)

▶ 座談会3[イノベーションを促進する人材マネジメント]

入山章栄氏(早稲田大学)、杉田浩章氏(ボストン コンサル

ティング グループ)、井上功(RMS)

▶ 座談会4[グローバル人材の要件と育て方]

大下元氏(JFEエンジニアリング株式会社)、川名浩一氏(日

揮株式会社)、船川淳志氏(株式会社グローバルインパクト)

▶ 調査報告

人事のやるべきことはどう変わるのか

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

河本薫氏(滋賀大学)

【展望】

秋山弘子氏(東京大学)



vol.49
適材適所
偶発をデザインする
(2018年2月発行)

【Message from Top】

大川順子氏

(日本航空株式会社 代表取締役専務執行役員

コミュニケーション本部長)

【特集1】

適材適所 偶発をデザインする

▶ レビュー

人と環境との適合に関する先行研究と今後の研究課題

▶ 視点

・平野光俊氏(神戸大学)

・八代充史氏(慶應義塾大学)

・坂爪洋美氏(法政大学)

▶ 事例

・大塚康氏・堀田綾子氏(ソニー株式会社)

・進藤竜也氏・赤澤祥貴氏(セブテーニ・ホールディングス)

▶ 調査報告

従業員自身が認識する「適材適所」とは何か

▶ 研究報告

異動決定時のコミュニケーションの効果を探る

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

中村亮一氏(株式会社日立製作所)

【特集2】

「人事が戦略的である」とは何か

【展望】

新谷優氏(法政大学)



vol.48
組織の成果や
学びにつながる
心理的安全性の
あり方
(2017年11月発行)

【Message from Top】

上田輝久氏

(株式会社島津製作所 代表取締役社長)

【特集1】

組織の成果や学びにつながる

心理的安全性のあり方

▶ レビュー

心理的安全性の効用と今後の研究課題

▶ 視点

・村瀬俊朗氏(早稲田大学)

・松本雄一氏(関西学院大学)

・堀田美保氏(近畿大学)

▶ 事例

・石野直樹氏(株式会社ねぎしフードサービス)

・浜岡範光氏・三好晃一氏(面白法人カヤック)

▶ 調査報告

心理的安全性が必要なチームとは

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

渡辺祐樹氏(SENSY 株式会社)

【特集2】

なぜ経営人材育成は行き詰まってしまうのか

【展望】

豊田秀樹氏(早稲田大学)

vol.47

職場での

「自分らしさ」を考える

vol.46

長時間労働

— 時短議論の、その先へ。

vol.45

心理学からみる

人事評価

vol.44

「越境」の効能

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

<https://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 52

2018年11月 発行予定

次号は「優秀な若手の社外流出とリテンション(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2018年8月発行 vol.51

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/藤島敬太郎

編集人/古野庸一

編集部/伊橋光介 佐々木一寿 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 角田貴美 平山 諭 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/大久保厚子(表紙、目次) 三木もとこ(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

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.

80275120

