RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

2020.11

60

特集1

リモート時代の職場の信頼

▸レビュー

職場の信頼について考える

心理学や組織行動の先行研究から見る「信頼」

▸視点

北海道大学大学院 結城雅樹氏

上智大学 杉谷陽子氏

神戸大学大学院 服部泰宏氏

▸事例

プルデンシャル生命保険
ソニックガーデン

▸調査報告

テレワーク環境下における職場の信頼

551名の実態調査から見る、
会社・上司への信頼の変化と現状

特集2

自律人材が育つHRMへの転換

▸事例

第一生命保険

Message from Top

NPO法人ETIC.
代表理事 宮城治男氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 60 CONTENTS

2020.11

特集1

リモート時代の職場の信頼

PART 1 | レビュー

07 職場の信頼について考える
心理学や組織行動の先行研究から見る「信頼」

PART 2 | 視点

11 関係流動性の高い社会では信頼を高めるためのスキルや行動が重要だ
結城雅樹氏 北海道大学 大学院文学研究院・社会科学実験研究センター 教授

13 対面とオンラインの長所・短所を知り上手に組み合わせればいい
杉谷陽子氏 上智大学 経済学部経営学科 教授・経営学科長

16 オンライン面接では人間性や相性を伝え合う「冗長性」を注視せよ
服部泰宏氏 神戸大学 大学院経営学研究科 准教授

PART 3 | 事例

19 プルデンシャル生命保険
「業界変革」の旗が支え合い・磨き合いのカルチャーを作った

21 ソニックガーデン
社員の信頼関係はやり取りの小口化でじっくり醸成する

PART 4 | 調査報告

23 テレワーク環境下における職場の信頼
551名の実態調査から見る、会社・上司への信頼の変化と現状

| 総括

31 オンラインでの信頼構築―その限界と発展余地

特集2

37 自律人材が育つ
HRMへの転換

43 事例 個の能力を開花させ圧倒的な人財力で変革を成し遂げたい
第一生命保険

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
優秀な若者を採りたいなら
まず経営者が変わらなくては
NPO 法人 ETIC.
代表理事 宮城治男氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第6回］
“協働”を育む多国籍企業のコラボの流儀
安立沙耶佳氏 株式会社ヌーラボ 管理部 人事労務課

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第13回］
他社が始めたから自分たちも、という意思決定でよいのか
佐藤優介氏 慶應義塾大学 システムデザイン・マネジメント研究科 特任助教

47 Information

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

優秀な若者を採りたいなら まず経営者が変わらなくては

NPO法人ETIC.
代表理事
宮城治男氏

「NPO法人ETIC.」をご存じだろうか。
1993年に設立された日本のNPOの先駆けであり、
現在まで日本有数のNPOでありつづけている組織だ。
ETIC.は、起業家精神（アントレプレナーシップ）溢れる人材を育むことをミッションに掲げ、
これまでに1600名以上の起業家を育ててきた。
その創業者・宮城治男氏は今、何を想うのか。

text：米川青馬　photo：山崎祥和

「今、企業が優れた若者を採用したい、優れた若者に長く働いてほしいと思うなら、まず経営者が自己変革をする必要があると思います。社会を良くすること、地球のためになることを、何より優先する経営者になるのです。そして経営者が中心となり、組織を同じようにソーシャルグッドを大前提とした集団に変えていくのです。そのくらい大胆に経営者と組織が変わらない限り、優れた若者たちはその企業を選ばなくなるでしょう。

なぜなら、私は最近、Z世代（1996〜2012年に生まれた世代）とよく接するのですが、彼らのなかではビジネスとソーシャルグッドがごく自然に融合しており、社会を良くすること、地球のためになることが、働く上での大前提となっているからです。私たちは彼らのことを『ソーシャルネイティブ』と呼んでおり、いよいよそういう世代が台頭してきていることを実感しています。

彼らは、建前や付け焼き刃で、『SDGsを大事にしている』『ソーシャルビジネスに注力している』などと語る企業には、たとえ入社しても、すぐに辞めてしまうでしょう。実際、私はそういう若者を何人も見ています。彼らは、CSRに力を入れているくらいでは納得しません。Z世代は総じて情報収集能力が高く、嘘や建前や付け焼き刃を鋭く見抜くセンスがあります。ですから、今後の日本企業は、ビジネスとソーシャルグッドを本当にしっかりと接続させる必要があると思います」

なぜ宮城氏がこうしたことを、説得力をもって語れるかといえば、「ソーシャルビジネス」や「社会起業家」という言葉ができるずっと前から、その現場を見つめてきたからだ。

起業家精神溢れる人材を育んできた

宮城氏がETIC.を立ち上げたのは、1993年のことだ。当時の日本には、ソーシャルビジネスや社会起業家という言葉はおろか、ベンチャー企業を立ち上げるという選択肢すらほぼなかった。

「私は1972年生まれの団塊ジュニアです。団塊ジュニア世代は、日本史上初めて、物質的な豊かさのなかで生まれ育った世代です。もし明治維新の志士たちが現代日本にワープしたら、ユートピアだと思うはずです。私世代やそれより年下の皆さんは、人類が長らく追い求めてきた夢が成就された社会で生まれ育ったのです。

そんな私は、子どもの頃から、親や祖父母の世代の価値観に違和感を覚えていました。彼らは物質的な豊かさを成功と考え、一生懸命働いてきました。しかし、私は物質的な豊かさに囲まれながら、それを幸せや成功とは感じられなかった。親や祖父母たちと同じようなモチベーションでは生きていけないと思っていました。

早稲田大学の仲間たちも、多くは私と同じように感じているようでした。前世代に反発し、政治やメディアや社会を変えたい、好きなように音楽や演劇をやりたいと、思い思いに活動していました。ところが、就職活動の時期が来ると、みんな

一斉に偏差値ゲームに戻って大企業に入っていくのです。そうした先輩方がサークルの集まりに顔を出すと、仕事の愚痴を言う。その姿を見て、私はああはなりたくないと感じていました。

ベンチャー企業の存在を知ったのは、そんなときです。起業するという生き方を知り、興味をもちました。そこで、ベンチャー企業の経営者の講演会を開きました。それ以来、私がやってきたことは大きく変わっていません。一貫して、起業家精神（アントレプレナーシップ）溢れる人材を育む活動を続けてきたのです」

ベンチャー経営者たちから多くを学んだ

「起業家精神溢れる人材を育む」というETIC.の精神は、創業以来変わっていない。しかし、そのやり方は、時代によって変遷してきた。

1990年代のキーワードは、「ベンチャー」だった。ベンチャー経営者の勉強会を開いたり、スタートアップの起業を支援したり、インターンシップとしてベンチャー企業やスタートアップに若者を送り込んだりする活動を行った。ITバブルに乗じて次々に登場したITベンチャー企業と共に、ETIC.の輪も大きくなっていった。

「ソフトバンクの孫正義さん、パソナの南部靖之さん、エイチ・アイ・エスの澤田秀雄さん、ワタミの渡邉美樹さんといった方々を勉強会にどんどんお呼びして、自由で主体的な生き方やチャレンジの仕方などを語っていただきました。

私も周囲も本当に多くの刺激を受け、たくさんのことを学びました。当時はベンチャー経営者の話す場が多くなかったこともあり、多くの経営者の方がボランティアでも喜んで参加してくださり、次の講演者を紹介してくださいました。この頃の勉強会の参加者からは、メルカリの山田進太郎さん、トレジャーファクトリーの野坂英吾さん、クックパッド創業者の佐野陽光さんなど、現在大活躍している経営者もたくさん生まれています」

やがて、ETIC.は勉強会に加えて、インターンシップ事業を始める。「仲間のなかに、急激に成長する者が出てきました。彼らは、ベンチャー経営者に弟子入りしてカバン持ちをしたり、アルバイトとして経営者の近くで働いたりしていたのです。彼らを見て、起業家やリーダーを育てるにはインターンシップを仕組み化するのが今できる一番の近道ではないかと考えました」

インターンシップ事業は、今もETIC.の一翼を担っている。「若者たちが、インターンシップでビジネスや地域の現場に入ってさまざまな人と出会い、困難に立ち向かうなかで、自ら何かに気付き開眼していく瞬間に立ち会うのは、この仕事をしていて最も嬉しいことの1つです」

企業に属して起業家精神をもつことも可能

その後、2000年代に入って、ETIC.は大きく方針を転換する。ベンチャー企業やスタートアップの支援から、新たに広まってきたソーシャルビジネスや社会起業家の支援に重心を移したのだ。

「私はもともと、起業家＝自分の志に生きる人と捉えていました。起業家＝ベンチャー企業の社長とは思っていなかったのです。むしろ、一獲千金の成功者になろうとする若者は、日本にはさほど多くないと感じていました。例えば当時から、NPOやNGOは、インターンシップ先としてはそれなりの人気があったのです。社会を良くしたいという志をもって行動するソーシャルビジネスや社会起業家にフォーカスするのは、自然な成り行きでした。

1つ、直接的なきっかけがありました。ETIC.に来ていた、今でいう社会起業家のような人がいたのですが、彼が交通事故で亡くなったのです。彼はその仕事をしながら、夜はアルバイトを掛け持ちする日々を過ごしており、それが彼の命を縮めることになってしまった。私はそれを見て、社会を良くしたいという想いをもつ人が、内職で糊

ESG投資バブルは本物を生み出す上で必要

宮城治男（みやぎはるお）
1993年、早稲田大学在学中に、ETIC.学生アントレプレナー連絡会議を創設。2000年にNPO法人化して代表理事に就任。以来、ETIC.の「仙人」として、ETIC.から生まれた1600名以上の起業家を見守りつづけている。

口をしのぐことなく全力でそれに向き合えるよう、社会を良くすることをもっとビジネスとして成立させられないだろうか、と真剣に考え始めたのです。そうしたら、ソーシャルビジネスや社会起業家といった概念が現れた。これだ、と思いました」

さらに、最近のETIC.は、企業内・行政内の起業家人材を育成する取り組みや、学校教育を変革する取り組みにも果敢にチャレンジしている。

「繰り返しになりますが、私たちが行いたいのは、起業家精神溢れる人材を育むことです。以前から、企業や官公庁に属しながらでも、起業家精神をもって自分のやりたいことを能動的に推し進めることはできる、と考えていました。ですから、企業や行政の現場で起業家精神を広めるのは、私たちの大事な役割の1つだと捉えています。

それから、教育について言うと、今の日本の教育は、小学校から大学まで一貫して『創造性を閉じる教育』になってしまっていると思います。私は、一人ひとりが能動的に創造性を発揮できる教育、起業家精神を育める教育を実現したい。そのためには教育界の構造を変革する必要がある。そのために、文部科学省の若手官僚の有志の皆さんと連携しながら、少しずつ私たちも行動を始めています」

日本には社会貢献を重視する風土がある

そんな宮城氏が、今の日本企業に対してどのような想いをもっているのかは、冒頭で紹介した。最後に、その続きを述べて終わりたい。

「この1、2年、『SDGsバブル』『ESG投資バブル』といってよいほど、日本企業もSDGsスコアやESG投資に注目するようになってきました。私は、それは良いことだと捉えています。なぜなら、本物を生み出すには、バブルを経る必要があるからです。2000年前後、初めてITは儲かるとなり、ITバブルが起こったからこそ、玉石混交のなかから、優れたITベンチャーがいくつも生まれました。同様に、SDGsバブルやESG投資バブルは、SDGsやESG投資を本当に重視する会社を生み出し、社会を進化させていく上で必要だと思っているのです。

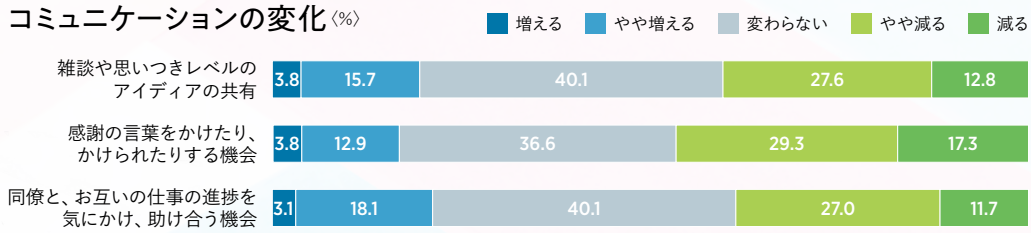
とはいえ、グローバル企業と比べると、日本企業の反応はやはり少し鈍いように見えます。しかしながら、日本には、『稼ぎと務め』というように、社会貢献を重視する風土があります。そもそもナチュラルに、ソーシャルグッドを大切にしてきた先人の歴史の上に、今の繁栄があると思うのです。その心を改めて思い出すタイミングではないでしょうか」

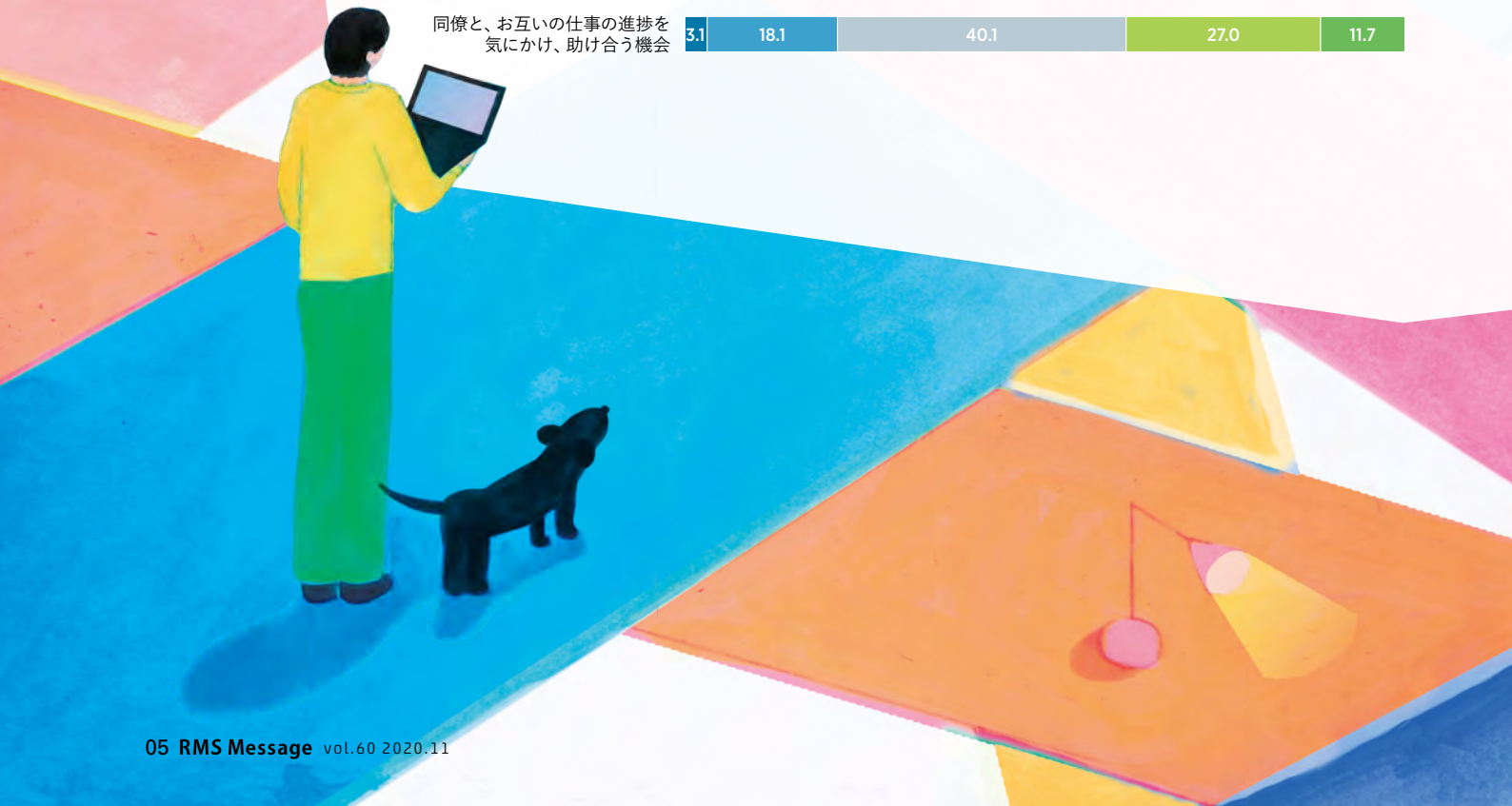
特集1

リモート時代の職場の信頼

テレワーク環境における コミュニケーションの変化〈%〉

※リクルートマネジメントソリューションズ(2020)『テレワーク緊急実態調査』





テレワークが一気に広がり、物理的な距離が遠くなったことで、上司・部下・同僚・会社とのコミュニケーションに不安を感じたり、新しい人間関係づくりに難しさを感じたりすることが増えている。「細かい機微が掴めず腹を割った話ができない」「相手の反応が分からず自分の真意が伝わっているか心配だ」などは多くの人が感じるところだろう。

今春に実施した、弊社テレワーク実態調査によると、4割強の人が「感謝の言葉をかけたり、かけられたりする機会」や「雑談や思いつきレベルのアイディアの共有」が減ったと感じている。こうしたコミュニケーションの変化は、職場の信頼に少なからぬ影響を与えているのではないだろうか。テレワーク化の影響の他に、コロナ禍に対して上司や会社が示した態度が、従業員の上司や会社への信頼にどのような影響を与えたかについても、今日的には気にかかるところだ。

そこで今号では、職場の信頼とはそもそもどのような現象か、テレワークの進展やコロナ禍を経験し職場の信頼はどのように変化しているのか、信頼関係づくりのために留意すべきことはリモート時代に変わるのかについて、各分野の研究者や企業の経営者への取材、弊誌独自の研究レビューや実態調査をもとに考察したい。

（編集部）

PART 1
レビュー

職場の信頼について考える
心理学や組織行動の先行研究から見る「信頼」

「信頼」は多くの働く人にとって重要なものである。意識するとしないとにかかわらず、日々の仕事のなかで、私たちは信頼に基づく判断や行動を行う。信頼に関する研究は数多くあるが、ここでは職場での信頼を考える枠組みを提供することを目標に、関連する先行研究を紹介する。

本稿で扱う信頼とは

「信頼」についての研究は、心理学分野にとどまらず、さまざまな分野にわたって行われている。「幸福」と同様に、「信頼」もさまざまな立場の人が、さまざまな理由で関心を寄せる概念である。このレビューでは、「職場やチームの特定の他者に対して個人がもつ信頼」に焦点を絞って、心理学や、組織行動の分野での研究に限定して話を進める。対象を特定せず、私たちが他者を信頼したりしなかったりする普遍的な現象である「対人一般信頼」(山岸)についても、数多くの研究が行われている[*1]。これらはこのレビューの主眼ではないものの、職場の信頼を考える際に有用な知見を提供するものとして、いくつか紹介する。

信頼の定義は、研究分野によってさまざまであるが多くの定義には、「リスクを甘んじて受け入れる」という要素が含まれる。例えば、Rousseauら(1998)は「信頼とは、他者の意図や行為に対する好意的な期待に基づき、自己の脆弱性をよしとする意図を生じさせる心理的状態のこと」と定義している[*2]。本レビューでは、この信頼の定義を用いることとする。

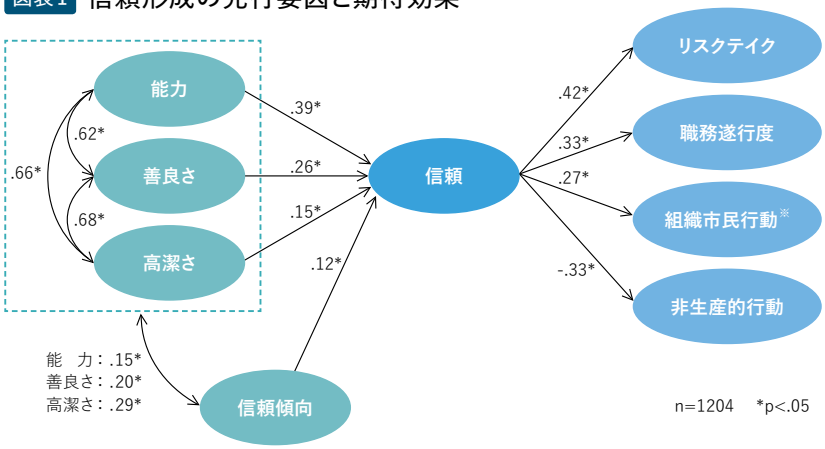
上記で定義されるように、信頼は自分にとって必要な他者に対するポジティブな行動の期待であることから、信頼はリスクと相互依存を前提とする[*2]。相手の行動が自分にまったく関係のない場合(相互依存がない場合)や、相手が100%期待した行動をとることが分かっている場合(リスクが存在しない場合)には、信頼の出番はない。そこで、どのようなリスクや相互依存性が扱われているかを意識して、信頼の研究を見ることができる。

以降では、大きく4つのトピックについて、信頼の研究を見ていく。最初に、これまでの信頼の研究の全体像をメタ分析的手法でまとめたものを紹介する。信頼が形成される先行要因には何があるか、また信頼が高まることで期待できる効果には何があるかについて述べる。次に、リスクがどのように信頼に関係するかを考える。また、さまざまなリスクの影響を考える際に利用可能な視点の1つとして、認知に基づく信頼と感情に基づく信頼の別について紹介する。その後、相互依存関係に着目して、関係性の違いが信頼の形成や機能に与える影響についての研究を紹介する。最後に、新型コロナウイルス感染症の影響で多くの企業がテレワークの導入を進めているが、それに関連するものとしてオンラインコミュニケーションでの信頼の研究を紹介する。

信頼の先行要因と結果

数多くの研究を統計的にまとめる手法として、メタ分析が使われる。**図表1**は132の先行研究のメタ分析で得られた変数間の関係性をベースに、モデルを作成した結果である[*3]。図の左側にある「能力」「善良さ」「高潔さ」は、相手が信頼に足る人物であると判断される特徴(trustworthiness)を表している(**図表2**)[*4]。これらの特徴から信頼への矢印は、いずれも正の有意な値であることから、相手に能力があると

図表1 信頼形成の先行要因と期待効果



※組織市民行動……決められた役割を超えた組織への貢献
出所:Colquittら(2007)*3より筆者が翻訳して作成

思うほど、相手が善良な人物であると思うほど、相手が高潔な人格者であると思うほど、その人物は信頼に足ると判断される。図の下方にある「信頼傾向」とは、他人を信頼しやすい傾向を表すが、こちらから信頼への矢印も有意な正の値を示している。信頼に足る特徴と信頼傾向は、いずれも信頼を促進する先行要因である。

一方、図の右側にある「リスクテイク」「職務遂行度」「組織市民行動」「非生産的行動」は、信頼の向上により期待される結果となる。「非生産的行動」はネガティブな内容なので、そちらへの矢印は負の値をとり、それ以外の3つの結果変数への信頼からの矢印は、いずれも有意な正の値となっている。

この図から、信頼は信頼される側と信頼する側の特徴によってその程度が影響を受け、また得られた信頼は、組織にとって望ましい結果につながることが分かる。ただし、これらの関係性の程度は状況によって異なることも示されている。例えば、上司の能力が信頼に影響する程度は、仕事や組織の特徴によって異なるかもしれない。日本の企業人を対象に行った研究では、善良さと高潔さは有意な影響があったものの、能力では信頼との間に有意な関係性が得られていない[*5]。また信頼が、どのように望ましい結果につながるかについても、さまざまな状況により異なることが示されている。以下では、着目すべき状況の違いとして、リスクや関係の相互依存性を中心に紹介する。

図表2　相手が信頼に足る人物であると判断される特徴（trustworthiness）

カテゴリ	類義語
能力（ability） 特定分野で効果を発揮する能力・スキルなど	コンピタンス、 知覚された専門性
善良さ（Benevolence） 自己利益ではなく、相手に対して良い意図をもつ行動が期待される程度	ロイヤリティ、開放性、 思いやり、受容性
高潔さ（Integrity） 相手が重視する同義に沿った行動をとること	公正性、一貫性、信頼性、 約束の遵守、分別のある

出所：Mayerら(1995)[*4]をもとにしたコーディングガイドライン（Table1）の一部を筆者が翻訳

リスクと信頼

程度の違いはあれ、定義上リスクのないところには信頼は存在しない。リスクと信頼の関係に光を当てた研究の1つが、Cookら（2005）の研究である[*6]。この研究は仕事や職場の信頼を扱ったものではなく、信頼構築とリスクテイキングのアメリカの文化差を、ゲームを使った実験を用いて調べたものである。その結果、リスクをとって信頼構築を行う程度はアメリカの方が高かったのに対して、協力行動の程度には日米間で差がなかった。日本では、相手を信頼していなくても協力行動をとる傾向があるのかもしれない。

一方で、仕事での信頼が影響する場面を考えると、頼んだ仕事が期日までにできないリスク、期待された成果を得られないリスク、機密事項を口外されるリスク、自分への評価が下がってしまうリスクなど、数限りなくある。仕事におけるこれらの状況において、一緒に働く人は常に協力的であるわけではなく、やはりその時々のリスクを考慮した上での信頼関係を構築しているのではないだろうか。旧知の仲であり日常生活では信頼できる同僚であっても、特定の仕事を任せるかどうかは、別問題である。

組織の信頼研究のなかでは、部下の上司に対する信頼の研究が比較的多いが、これは部下の方が、上司を信頼するか否かによるリスクが大きいことと関連していると考えられる。Sniezek & Van Swol（2001）の研究では、知識がなくアドバイスを受ける立場の人が、アドバイスを行う知識のある立場の人を、より信頼することが示されている[*7]。上司・部下間の関係のみならず、組織の人間関係では、専門性や力に差があることが多いため、同様の現象が生じている可能性がある。

認知に基づく信頼と感情に基づく信頼

リスクと信頼の関係を考慮する際に役立つ視点が、McAllister（1995）が提案した、認知に基づく信頼と感情に基づく信頼である[*8]。認知に基づく信頼は、リスクを計算し、合理的に判断を行った結果の信頼である。感情に基づく信頼は、対象の人物に対する共感や同情心などによって、相手のことを信じることで生まれる信頼である。これら2種類の信頼の違いを用いた研究がその後多く行われている。

例えば、Schaubroeckら（2011）は、香港とアメリカの金融機関のチームからデータを収集し、チームレベルの分析を行った結果、図表3のモデルを支持する結果を得ている[*9]。ビジョンを示すトランスフォーメーショナルなタイプのリーダシップは、リーダーに対する認知に基づく信頼を高め、それは

チームの能力に対する認知を高めた。一方で、メンバーの支援を中心に据えるサーバントリーダシップは、リーダーに対する感情に基づく信頼を高め、それはチームの心理的安全性を高めた。2種類の信頼は、単に信頼が何に基づくものかの違いだけでなく、信頼の機能の違いを示している点で興味深い。

組織における対人関係と信頼

信頼のもう1つの条件が、二者間に相互依存関係があることである。上記でリスクと信頼について触れた際の、立場の強弱の影響は相互依存の特徴ともいえる。Balliet & Van Lange (2013) は、対人一般信頼についての実験研究のメタ分析を行った結果、対人コンフリクトが大きい方が、信頼と協力行動の関係は強まることを示している[*10]。対人コンフリクトが大きい場合、相手と自分の利害が一致しないため、相手の善意を信じることが重要になるからだと考えられる。また、合理的に考えると信頼しにくい状況であることから、上記で紹介した認知に基づく信頼ではなく、感情に基づく信頼との関連が想定される。対人コンフリクトの大小によって、信頼の機能に、質的な違いが生じるかについても、今後の検討課題になり得るだろう。

組織や職場において、例えば初めて担当になる営業と顧客の関係のように、人間関係が形成されるほどのやり取りがない場合でも、ある程度の信頼が存在する。組織におけるさまざまな対人関係や立場をベースとした信頼を考える際に参考になる枠組みが、Kramer & Lewicki (2010) の「仮定 された信頼」(Presumptive Trust) である[*11]。この仮定された信頼は、相手の社会的なステータスや役割などの社会的情報を手がかりにして、私たちが相手に一定レベルの期待を有することを根拠とする。

仮定された信頼では、**図表4**に示したように、社会的なカテゴリや役割による期待で信頼が規定されるため、相手をよく知らない場合は信頼の一般的な水準を規定するが、相手とのやり取りが増えると相手の特徴による影響の方が大きくなると考えられる。信頼における一般的な期待と、具体的な経験の間の相互作用についても、今後の研究が待たれる。

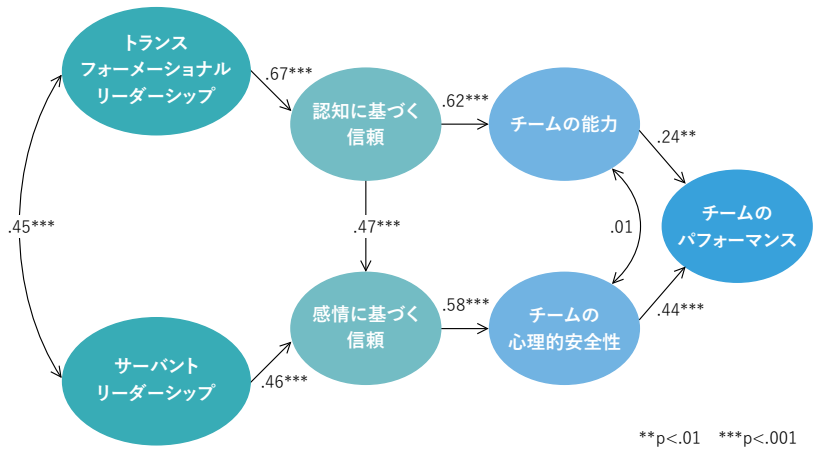
オンラインコミュニケーションと信頼

バーチャルチームやテレワークの活用が増加するなか、オンラインコミュニケーションと信頼の関係がどのようなものかは、実務上も関心の高いテーマである。まだ知見を提供できるほど、研究結果が出そろっていないものの、参考になると思われる研究を紹介する。

対面のコミュニケーションとの比較で考えると、オンラインコミュニケーションでは相手の微妙な表情やどのような状況で会話を行っているのかなどの文脈情報が入ってきにくいため、信頼に足る人物であるかの評価は難しくなると考えられる。おそらくそのような理由によって、人を信頼しやすい傾向の個人差は、オンラインコミュニケーションで、より強く影響することが示されている[*16]。またバーチャルチームでの信頼は、「迅速な信頼(swift trust)」と呼ばれる、限定的なものにとどまることを示す研究がある[*17]。このような考え方は、信頼のレベルのみならず、質の違いを示唆するものであり、興味深い。

図表5は、大学生を対象とした縦断研究の結果を示したもので、オンラインでのチーム活動において、「真正な感情の表出」が信頼構築に影響を与えた[*18]。チームメンバーが素直に感情を表現していると互いに思っているチームほど、信頼のレベルが高くなった。ここではテキストでのやり取りのみが行われていることから、ビデオ会議のような表情を直接観察することが可能な状況で、どのような結果が得ら

図表3 認知に基づく信頼と感情に基づく信頼の効果の違い



出所:Schaubroeckら(2011) *9より筆者が翻訳して作成

れるかは今後の検討課題であるが、信頼には感情の要素が重要であることを示している。

初対面の人に対する信頼は、相手が信頼に足る人物である程度でも、自分の信頼傾向でもなく、その場でどの程度協力することが一般的かといった規範に強く影響されることを示す研究がある*19。オンラインコミュニケーションの場合の協力規範の対面との違いや、オンラインコミュニケーションにおける規範形成との関連も、今後の検討課題となるだろう。

ここまで、職場や組織における信頼に関連すると思われる研究知見をいくつか紹介したが、信頼に関する研究は、さまざまな問題意識や視点で行われるため、すべてを網羅するのは難しい。信頼は、組織内の対人関係や組織コミットメントと関連するものとして研究される場合もあれば、モラルや倫理、組織市民行動を促進する要因として研究されることもある。また、今回のレビューでは対人信頼に限定したが、信頼の対象は、自組織、他のチーム、顧客企業、パートナー企業など、集団に対する信頼もある。また一時点の信頼を対象にする場合もあれば、ダイナミックに変化するものとして信頼を捉えることもできる。最後に、比較文化心理学の研究が示すように、信頼は環境によって影響を受ける。従って、組織文化の影響を受ける可能性もある。今後の研究成果が楽しみな分野である。

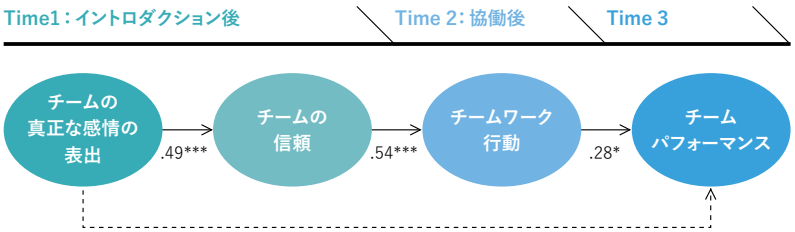
（主幹研究員　今城志保）

図表4　仮定された信頼のベースとなる4種類の期待

アイデンティティに基づく期待	自分と同じ集団に属するメンバーに対して、個人的に知らない相手であっても、ポジティブな期待をする傾向がある *12
役割に基づく期待	組織内の特定の役割（i.e. 職種や役職）を担う人は、特定の行動をとる能力や意図があることを期待する傾向がある *13
ルールに基づく期待	公式のルールのみならず、規範も含めて、それらがあることで、特定の行動が期待される *14
リーダーに基づく期待	リーダーは、組織内で起きる事象の意味付けの中心であるため、組織内の一般的な信頼のレベルを高めたり、特定の行動への期待を高めることができる *15

出所：Brewer (1981)*12、Barber(1983)*13、March & Olsen (1989) *14、Meyersonら(1996)*15より筆者が翻訳して作成

図表5　オンラインでのチーム活動における感情表出と信頼



出所：Connelly&Turel(2016)*18より筆者が翻訳して作成

*p<.05　***p<.001
実線の矢印は統計的に有意

*1 山岸俊男(1998).信頼の構造――こころと社会の進化ゲーム. 東京大学出版会
*2 Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of management review, 23(3), 393-404.
*3 Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. Journal of applied psychology, 92(4), 909.
*4 Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of management review, 20(3), 709-734.
*5 今城志保・繁桝江里・菅原育子(2009).企業組織における信頼の意味を考える. 日本社会心理学会第50回大会、日本グループ・ダイナミックス学会第56回大会　合同大会　発表論文
*6 Cook, K. S., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R., Matsuda, M. & Mashima, R. (2005). Trust building via risk taking: A cross-societal experiment. Social psychology quarterly, 68(2), 121-142.
*7 Sniezek, J. A. & Van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge-advisor system. Organizational behavior and human decision processes, 84(2), 288-307.
*8 McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of management journal, 38(1), 24-59.
*9 Schaubroeck, J., Lam, S. S. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. Journal of applied psychology, 96(4), 863.
*10 Balliet, D. & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis. Psychological Bulletin, 139(5), 1090.
*11 Kramer, R. M. & Lewicki, R. J. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. Academy of Management annals, 4(1), 245-277.
*12 Brewer, M.B. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. In M.B. Brewer & B.E. Collins (Eds.), Scientific inquiry and the social sciences. New York: Jossey-Bass.
*13 Barber, B. (1983). The logic and limits of trust. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
*14 March, J.G. & Olsen, J.P. (1989). Rediscovering institutions: The organisational basis of politics. New York: Free Press.
*15 Meyerson, D., Weick, K. & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in organisations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage.
*16 Yakovleva, M., Reilly, R. R. & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. Journal of Applied Psychology, 95(1), 79.
*17 Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. Organization science, 10(6), 791-815.
*18 Connelly, C. E. & Turel, O. (2016). Effects of team emotional authenticity on virtual team performance. Frontiers in psychology, 7, 1336.
*19 Dunning, D., Anderson, J. E., Schlösser, T., Ehlebracht, D. & Fetchenhauer, D. (2014). Trust at zero acquaintance: More a matter of respect than expectation of reward. Journal of Personality and Social Psychology, 107(1), 122.

PART 2
視点

職場の信頼を考える3つの視点

視点1

社会環境の変化と一般的信頼の関係

関係流動性の高い社会では信頼を高めるためのスキルや行動が重要だ

結城雅樹氏
北海道大学
大学院文学研究院・社会科学実験研究センター 教授

text:米川青馬　photo:津田明生子

with/afterコロナ時代の労働環境は、これまでよりも流動的で非空間共有的だ。そのなかで信頼関係を構築する上で、私たちは何に留意したらよいのだろうか。社会環境の性質と人間の心理・行動との関係について先進的な研究を進めている結城雅樹氏にお話を伺った。

社会心理学では、信頼を「一般的信頼」と「個別的信頼」に分けて捉えます。個別的信頼とは、あの人やあの会社、自分など、特定対象に対する信頼です。対して一般的信頼とは、人間一般に対する信頼、つまり「人間は基本的に正直だ」と考えることです。性善説と言ってもよいでしょう。

現代日本社会の信頼について先駆的に研究してきた山岸俊男氏は、日本人とアメリカ人の一般的信頼を調べました。そうしたら実は、個人主義的なアメリカ人の方が、集団主義的な日本人よりも一般的信頼が高かった。アメリカ人の方が性善説に依っていたのです。意外ではないでしょうか。

日本人は相手を信頼せずにただ安心しているだけ

それはなぜか。開放的社会で対人関係の選択の自由度が高いアメリカでは、新たな出会いが即チャンスにつながる可能性があるからです。見知らぬ相手を恐れていては、機会を逃してしまうかもしれません。そこでアメリカ人は、「人間は基本的に正直だ」と信じることで、未知の人物とも恐れずにコミュニケーションしようとするのです。

反対に日本は、対人関係や所属集団がいったん決まると、そこから離脱することが困難な傾向があります。こうした社会では、周囲との関係を悪化させないことが最優先されます。仲間外れになるダメージが大きいからです。また、出会いがチャンスになる可能性が低く、一般的信頼を高める必要性が高くありません。簡単に言えば、日本人は相手が正直だと思っているのではなく、相手は周囲の目があるから裏切れないと思っているのです。

山岸氏は、アメリカのような社会を「信頼社会」、

日本のような社会を「安心社会」と呼びました。日本人は相手を信頼せずに、ただ安心しているだけだ、というわけです。

関係流動性の高低によって対人行動のパターンが異なる

この対人関係の選択自由度を、私は「関係流動性」と名づけました。自分が相手をどう評価するか、という山岸理論が、自分をどう見せるかの違いにも適用できるのではないかと考えました。

関係流動性が高く、対人関係を自由に選べる社会に生きるアメリカ人は、総じて自己評価が高くて自信に満ち、自己プレゼンテーションが上手で専門性や強みやユニークネスを追求する傾向があり、積極的に自分を売り込みます。それによってチャンスを掴める可能性が大きいからです。

一方、関係流動性が低い日本社会の私たちは、先ほども触れたように対人関係の悪化や仲間外れを嫌い、周囲の目を気にして、失敗や批判や揉めごとを回避する傾向が顕著に見られます。また、自己利益の主張や意見の対立も避けがちです。

さらに最近では、関係流動性が他の場面でも違いとして表れることが分かってきました。例えば、アメリカ人はボランティアや人助けに積極的で、自らの援助行動をアピールしがちです。私は以前、アメリカの空港でお年寄りが転倒したところに遭遇したのですが、皆が助けようとして人だかりになっていました。こうした光景は日本ではまず見られません。日本人は、自分が目立って援助行動することに抑制的ですから、大勢が遠巻きに見るなかで近くの何人かが助けるケースが多いのです。それどころか、ボランティアや寄付を隠したがる性質すら見られます。日本では援助行動のアピールがチャンスにつながらないからでしょう。

また、アメリカ人も日本人も、相手を批判したがる面がある点は共通しているのですが、アメリカ人は批判だけでなく、賞賛や賛成のメッセージも明確に発信します。フェイスブックはつい最近まで、賛意を示す「いいね」ボタンしかつけていませんでしたが、大変アメリカ的です。対して日本人は、賞賛や賛成を表明する行為が少ない。これも関係流動性が影響しています。アメリカ社会では、相手を高く評価していることを伝えないと離れていってしまうのです。

なお、私の研究室で行った世界39カ国比較研究では、世界的に見ても、日本の関係流動性は最低レベルでした。また実は、39カ国で稲の作付面積が大きいほど、関係流動性が低いということも分かっています。どうやら稲作と関係流動性は関係しているのです。稲作は地域全員が協力して、すべての水田に同じように水を引く灌漑設備を整えなくてはなりません。そのため、どうしても地域の関係性が強固になる半面、自由度が低くなるのです。これが、稲作の国・日本の関係流動性が低い大きな要因の1つと考えられます。

個人は信頼獲得スキルを高めて組織は褒める文化を育てよう

とはいえ、近年は日本でも関係流動性が徐々に高まってきています。核家族化が進んで離婚が増え、転職も珍しくなくなりました。

では、今後の日本の関係流動性はどうなるのでしょうか。2つのシナリオがあります。シナリオ1では、関係流動性は引き続き増えます。シナリオ2では、関係流動性は増えないか、もしくは減ります。なぜシナリオ2があり得るかといえば、第一に、文化には「固着性」という性質があり、簡単には変わらないからです。ただややこしいことに、文化にはパッと変わる点と固着する点の両方があり、関係流動性がどちらなのかははっきりしません。固着する場合、原因として考え得るのは、主体的に考え、行動するスキルの欠如です。そうしたスキルが低い日本人が多いために、転職や流動がなかなか進まない可能性があります。

第二に、周囲の意見が見えないために、多くが行動を変えず、そのために社会がなかなか変わらない可能性があります。どういうことかといえば、例えば、ある研究で「男性社員の育休をどう思いますか？」と尋ねると、男性の半数以上が「賛成」と答えました。ところが「あなたの会社の他の社員は、男性社員の育休をどう思っていると思いますか？」と尋ねると、「賛成している」と答える男

性はとても少ないのです。つまり、自分は男性社員の育休に賛成だけれど、周囲は反対していると誤って思い込んでいるわけです。これが、男性の育休が増えない理由の1つと考えられます。同様の現象がさまざまな場面で起こる可能性があります。

とはいえ、日本の関係流動性が高まることも十分に考えられますから、それに各自が予め備えておく必要はあるでしょう。例えば、自己評価や自信を高め、少々の失敗にめげないようにすること。どこでも通用するような専門的な技能や能力を磨くこと。自らの強みやユニークネスを理解して深めること。自己プレゼンテーション力を上げること。今後は、こうしたスキルや行動が身を助けるはずです。

これらの「信頼獲得スキル」は、テレワーク下では特に重宝されるでしょう。なぜなら、日本でもテレワーク下では離合集散が日常的に起こるため、関係流動性が高まり、信頼がこれまで以上にものを言うからです。自らが課題達成能力をもつこと、相手に対して協力する意図があること、目標が共有されていること、これらをお互いに保証し合うことが重要になるでしょう。

一方で、日本企業に求めたいのは、「褒める文化づくり」です。先ほども触れたとおり、相手を的確に賞賛することは、高流動性社会では極めて重要で、仲間の信頼や結束を強めます。評価の高い社員をおおっぴらに褒めて、誰がなぜ褒められたかを社内で共有することは、会社－社員間や社員同士の信頼向上に間違いなくつながるはずです。

結城 雅樹（ゆうき・まさき）
東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了。専門は社会心理学、文化心理学、社会生態心理学。著書に『よくわかる社会心理学』（共著・ミネルヴァ書房）、『文化行動の社会心理学』（共著・北大路書房）、訳書に『名誉と暴力』（共訳・北大路書房）などがある。

視点2

対面とオンラインの
情報伝達の違い

対面とオンラインの長所・短所を知り上手に組み合わせればいい

杉谷陽子氏
上智大学 経済学部経営学科 教授・経営学科長

text：米川青馬　photo：平山 諭

今後、オンライン会議システムはビジネスで欠かせないものになるだろう。では、対面コミュニケーションは必要なくなるのだろうか。果たしてオンラインだけで、職場内の信頼を構築できるのだろうか。対面とオンラインの情報伝達の違いに詳しい杉谷陽子氏にお話を伺った。

今でこそ、メールやチャットはごく当たり前のものになりましたが、これらが普及した2000年代以前は、メールなどのインターネットを介したコミュニケーションへの懐疑的な見方が強くありました。最も丁寧で言いたいことが伝わりやすいのは対面コミュニケーションだ。メールやチャットは対面に比べると意思疎通が難しく、対面で話せないときに仕方なく使うツールだ。こうした認識が一般的でした。しかし私は、その考え方に疑問をもっていました。実は、対面よりもメールやチャットの方が、情報伝達において有利な場面があるのではないか、と感じていたのです。そこで、対面とメール・チャットの情報伝達の違いを比較する実験を行いました。

対面はメール・チャットよりも道具的情報が伝わりにくい

実験の結果、2つのことが分かりました。

①対面コミュニケーションの方が、メール・チャットよりも情報の伝え手の満足度が高かった。つまり、主観的には、対面の方が相手に情報が伝わった、理解してくれたと感じやすい。

②しかし、メール・チャットの方が、対面よりも情報理解度テストの正答率が高かった。つまり、メール・チャットの方が、情報が相手に正確に伝わり、理解が深まりやすい。

まとめると、対面コミュニケーションは伝え手の満足度はより高いが、情報は伝わりにくく、メール・チャットは伝え手の満足度は高くないが、情報はより伝わりやすいのです。

なお、ここでいう情報とは、「道具的情報（論理や手順などの説明）」や「事実」のことです。こうした情報に関しては、対面よりもメール・チャットの方が詳細まで正確に伝わるのです。仕事の具体的なシーンでいえば、ある場所への道順や今日の会議の議題、提案内容とその根拠などは、メールで送付したり、チャットで伝えたりした方が、間違いが少なくなります。

対して、後で詳しく説明しますが、喜怒哀楽などの「感情的情報」は、やはり対面の方がメール・チャットよりもよく伝わります。

なお、私が研究したときは、Zoom、Teamsなどのオンライン会議システムがまだ存在していませんでしたが、オンライン会議はメール・チャットよりは対面に近いものの、対面と比較すれば、物理的な「場」を共有していない点などにおいてメール・チャットと同様の特徴をもつと位置づけられます。

非言語的な手がかりは脳に負荷をかける

なぜこうした違いがあるかといえば、対面コミュニケーションでは「非言語的な手がかり」が豊富に伝わる一方で、メール・チャットではほとんど伝わらないからです。

非言語的な手がかりとは、言葉以外のコミュニケーションの要素、例えば、表情やジェスチャー、声の調子などのことです。これらは、時に言葉の意味を正反対に変えてしまうほど、感情的情報を強く伝えます。例えば、相手が「今日はつまらなかった」と言ったとしても、笑顔で言ったのなら、親しみを込めたユーモアと解釈できるでしょう。反対に怒った顔をしていたら、本当につまらなかったと思っているのでしょう。そうした意味を的確に見極めるには、非言語的な手がかりに注意しなければなりません。対面コミュニケーションにおいて、表情やジェスチャーは重要な要素です。

だからこそ、非言語的な手がかりは、脳にそれなりの負荷をかけると考えられます。対面コミュニケーションでは、話す側も聞く側も、自分の表情や身ぶり手ぶりなどに気をつけながら、相手の表情や身ぶり手ぶりにも気を配っているのです。反対にメールやチャットは、そうした情報が欠けている分だけ脳の負荷が少なく、言葉の理解、道具的情報や事実の理解に集中しやすいというわけです。

では、オンライン会議の非言語的な手がかりはどうかといえば、やはり対面とメール・チャットの中間に位置づけられると思われます。詳しく説明すると、「対面→オンライン会議→電話→チャット→メール」の順に、非言語的な手がかりが少なくなります。オンライン会議でも、ある程度の非言語的な手がかりは伝わりますが、現状では対面に及びません。

誠実な意図を確かめるのは対面の方が向いている

では、今後のビジネスコミュニケーションはどうしたらよいのでしょうか。私の結論は、「対面とオンラインの長所・短所を知り、上手に組み合わせればいい」というものです。

2020年前半は、大学同様、コロナ禍によって多くの企業がオンライン中心で業務を進めてきたと伺っています。きっとそのなかで実感していると思いますが、オンライン会議やメール・チャットだけでも、日々の業務の多くは問題なく進められるはずです。なぜなら、説明したとおり、オンラインの方が対面よりも、むしろ道具的情報や事実を詳細まで正確に伝えやすいからです。業務の多くは道具的情報でできており、オンラインはそれらの情報を扱うのに適しているのです。

ただし、だからといって、対面コミュニケーションが必要ない、というわけではありません。感情的情報を伝えたいときには、対面で会議をした方がよいと思います。

なかでも、対面コミュニケーションが最も効果を発揮すると思われるのは、「誠実な意図への信頼」を確立したいときです。社会心理学では、信頼は、相手の「能力」への信頼と「誠実な意図」への信頼からなるといわれてきました。能力への信頼が、この人は能力が十分あるから安心して仕事を任せられる、という信頼であるのに対し、誠実な意図への信頼は、この相手は誠実だから不正や裏切りをしないだろう、という信頼です。この信頼を確かめるには、表情・しぐさなどの非言語的な手がかりが重要になりますから、対面の方がオンラインよりも優位性があるでしょう。また、対面でコミュニケーションすると、相手と分かり合えたという「伝達感」が得られます。これも誠実な意図への信頼の醸成におおいに役立つはずです。

例えば、新人社員が、上司や同僚と一度も会わずに、スムーズにチームに入っていくのはかなり難しいことだと思います。少なくとも上司とは何度か対面で話し合い、誠実な意図への信頼を確かめ合い、高め合う必要があるでしょう。そうしたコミュニケーションを省略して、すべてオンラインで進めるのはあまりお薦めできません。また、定期的な面談や業務の進捗確認なども、上司と部下ができれば対面で、最低でもオンライン会議でお互いの顔をしっかりと確認しながら行った方が、効果が上がるはずです。

もう1つの信頼である「能力への信頼」は、道具的情報と深く結びついており、オンラインでも十分に確かめたり深めたりすることが可能でしょう。実際、今の仕事現場では、初対面の相手とメールやチャットのやり取りだけで取引や業務を進めることも多々あるはずです。メール・チャットだけでも、相手の仕事ぶり、能力の高さ、熱心さなどは十分伝わってきますから、相手の能力が信頼に値するかどうかを判断することはできるのです。

もっといえば、対面の場合、相手の見かけや様子が良いために能力が高いと勘違いしてしまう、という誤解が生じる可能性もあります。そのことを考慮すれば、非言語的手がかりの乏しいオンラインの方が、能力について適切な判断ができるかもしれない、とさえ思われます。

以上をまとめると、基本的な業務はオンライン中心で進めてもかまいませんが、少なくとも誠実な意図への信頼を醸成する際には、上司が対面コミュニケーションを積極的に活用することをお薦めします。こうやって対面とオンラインを上手に組み合わせることが、コミュニケーションを円滑に進める上でとても大事なことです。

杉谷 陽子（すぎたに・ようこ）
2008年一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。博士（社会学）。同年、上智大学経済学部経営学科助教。同准教授を経て2019年より現職。専門は消費者心理学、社会心理学、マーケティング論。著書に『消費者行動の心理学』（分担執筆・北大路書房）などがある。

視点3

組織と従業員の間の
信頼の変化

オンライン面接では人間性や相性を伝え合う「冗長性」を注視せよ

服部泰宏氏
神戸大学 大学院経営学研究科 准教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

職場の信頼を考える上で重要なキーワードの1つが、「心理的契約」だ。『採用学』で知られる服部泰宏氏は、日本企業の心理的契約にも詳しい。そこで服部氏に、日本企業の心理的契約の変遷、現在の企業動向から見た今後の心理的契約の行方について伺った。

経営学には「心理的契約」という概念があります。文書化された法的な契約とは別に、組織と個人の間に成立している、必ずしも文章化されない相互期待のことです。心理的契約は言葉にはなっていなくとも、裏切ると相手の信頼を失います。法的契約同様、互いに守る必要があるのです。

私は、従来の日本企業の心理的契約を「2階建て」のイメージで捉えています。1階には、企業が従業員の雇用を長期間（可能ならば定年まで）終身的に守る一方で、従業員は企業に滅私奉公して、転勤・異動・出向・昇進などの辞令に従う、という心理的契約がありました。その上の2階に、キャリア開発・能力開発・出世・昇給といった従業員から企業への具体的な期待があったのです。

つまり、以前も2階部分の期待がまったくなかったわけではないのです。しかし、1階部分の比重が大きかったため、日本企業の従業員の多くは長期的雇用さえ守られていれば、2階部分の期待をさほど強く打ち出してきませんでした。これが以前の日本企業の心理的契約のあり方でした。

長期雇用⇔滅私奉公という心理的契約が溶けてなくなった

しかし、1990年代の平成不況以降、1階部分の重要度が徐々に下がってきました。

そこにはいくつかの理由があります。1つ目に、大企業の倒産やリストラが増えたことで、大企業に入れば長期間雇用してもらえて、安心安泰というカテゴリ的な信頼感が失われてきたことがあります。また、企業も長期雇用をする余裕がなくなり、それを約束できなくなってきました。

2つ目に、従業員が長期的な雇用を以前よりも

重視しなくなってきました。そのため、長期雇用と引き換えに滅私奉公する、という心理的契約が成り立たなくなってきたのです。

こうした理由から、1階部分の心理的契約は少しずつ溶けていきました。私は2010年頃には、ほぼ溶けてなくなったと認識しています。その結果、2階部分が前面に出てきました。日本のビジネスパーソンは、「早く成長させてほしい」「希望する職種に配置してほしい」「結果を出しているのだから、給与を上げてほしい」といったことを、よりはっきりと期待するようになったのです。

これは例えば、大学生の就職人気ランキングを見ると分かります。今、上位大学の就職人気ランキングでは、いくつかのコンサルティングファームが高順位に入っています。これなどは、長期間雇用してほしいと考える学生が減り、3年後に実力をつけたいと考える学生が増えた端的な証拠です。今の学生は、充実したキャリア教育を受けており、企業の寿命が20年ちょっとであることなどを知っています。遠い未来を心理的に漠然と約束する会社よりも、近い未来に対する期待にしっかり応えてくれる会社の方が信頼できると分かっているのです。そうした企業を選ぶ学生やビジネスパーソンが確実に増えています。

まとめると、この30年ほどで、日本企業と従業員の心理的契約の内容が変わり、長期的な雇用よりも、短期的な成長や給与がより重要になってきた、というわけです。

だからといって、学生やビジネスパーソンが安定志向でなくなったわけではありません。私が学生に聞く限り、安定した人生を送りたい気持ちは今もさほど変わりはありません。ただ彼らは、大企業に頼るよりも、若いうちに実力をつけた方が安定した人生が送れると考えているのです。

人間性や相性などは
オンライン面接では見えにくい

では、今後の日本企業の心理的契約はどうなっていくのでしょうか。私の専門である新卒採用の現場で今起こっていることをお話しします。

2020年のコロナ禍によって、オンライン会議システムが普及し、採用説明会や採用面接もほとんどがオンラインに切り替わりました。最終面接だけは対面で行う会社や、採用担当者やリクルーターがカフェなどで学生の相談に乗っている会社は一定数ありますが、2020年の新卒採用は、基本的に全局面でオンライン化しています。

その結果として分かってきたことの1つは、オンライン面接でも、能力面の判断は対面面接と遜色なく行える、ということです。志望動機や大学で学んだことなどは、ビデオ会議ツール越しでもしっかりとヒアリングできるわけです。

ただ一方で、曖昧で言葉にならない人間性や相性などは、オンライン面接では見えにくいことも明らかになってきました。なぜなら、対面面接の前後に行っていた無駄話が、オンライン面接ではカットされがちだからです。「趣味は何か」「芸能人だと誰が好きか」「今どんなことに興味があるか」というような、プライベートの些末なことを話す時間が失われたのです。私はこの時間や、そこから得られる情報を「冗長性」と呼んでいます。

今、採用担当者の多くが、冗長性の重要さを噛み締めています。能力面だけが分かっても、従来の選考判断ができないからです。例えば、志望動機や大学で学んだことを話すのはそこまで上手ではないけれど、世間話をしてみると魅力的な一面が見えてくるタイプの学生もいます。果たしてこのタイプを採用しなくてよいのか。採用担当者の多くが、そうしたことで悩んでいます。

この対応策には、大きく2つの選択肢があります。1つは能力面だけを見て、冗長性を見ない採用に振り切る方向性。もう1つは、何とかしてオンライン面接に冗長性を取り入れる工夫をする方向性です。私が知る限り、前者を選ぶ会社は多くありません。大半の会社が、冗長性を取り戻そうと試行錯誤しています。例えば、面接の最初に簡単なゲームをしたりしている会社があります。

まとめると、コロナ禍は、採用コミュニケーション上で（おそらくはそれ以外の局面でも）、冗長性

を排したタスクベースの心理的契約の志向を強める可能性があります。ただ、現状は劇的な移行は進んでいません。反対に、オンライン面接にゲームを取り入れるなどして、冗長性を維持した関係づくりに挑戦する企業も少なくないようです。

学生の得られる情報が減り シグナリング効果が強まった

新型コロナウイルスは、学生の就職活動も大きく変化させています。2020年は、学生が得られる情報が急減しました。リアルな会社訪問やOB・OG訪問ができなくなり、面接はオンラインになって回数が減り、合同説明会もなくなったためです。

もちろん、今はネット上に企業情報がたくさんあります。しかし、実は学生にとっても、就職先を選ぶ上では「冗長性」が重要なのです。会社のオフィスがどんな雰囲気なのか、どのような人たちがいるのか、といったことは、実際に会社を訪問したり、社員に会ったりしなければ分かりません。この会社とは何となく相性が良さそうだ、という感覚は、ネット上の情報だけではなかなか得られないのです。学生たちも悩んでいます。

その結果、私は「シグナリング効果」の影響が強くなっている、と感じています。シグナリング効果とは、情報をもつ側（企業）がもたない側（学生）に少しでも情報を開示すると、情報をもたない側は、その希少な情報をシグナルと感じ、それを基にさまざまな推測をするという効果です。

例えば、何人かの学生は、ある企業が「最終面接だけは本社で対面面接したい」と言ってきたとき、その理由を明確に伝えられなかったために企業を信用できなくなったと語っていました。情報が少ないために、こうしたちょっとした情報の量や質の違いが学生にとっては大きなシグナルとなり、信頼を上下させているのです。企業は細心の注意を払って学生と接する必要があります。

ただ私は、対面面接を止めた方がいい、と言いたいわけではありません。実際、対面面接を経て、その会社の大ファンになった学生もいます。対面の重要性をしっかりと説明し、充実した面接を行えば、大きなプラス効果になる可能性も秘めているのです。やはり、直接会うことに安心感や納得感があることは間違いありませんから。

メンテナンスマネジメントや イグジットマネジメントも重要

主に採用の話をしてきましたが、心理的契約は長く守らなくてはならないものですから、採用時に完了するわけではありません。採用を「エントリーマネジメント」だとすれば、入社後の「メンテナンスマネジメント」や、退社時の「イグジットマネジメント」もまた重要です。

例えば、多くの社員に長く働いてもらいたいと思ったら、結婚・出産・育児などのライフイベントに合わせて、会社側がキャリアの調整を行う必要があるでしょう。そのために、AOKIは「ギアチェンジパッケージ」という人事制度を導入しています。家庭事情（育児、介護、看護）などを踏まえて、社員の希望によって働き方のギアチェンジができる制度です。こうした制度がメンテナンスマネジメントに寄与します。

また、イグジットマネジメントに効果的なのはアルムナイ（OB・OG会）です。最近、出戻りや再就職が増えている会社がありますが、その多くがアルムナイを重視しています。退職後も一種の心理的契約を続けることが、会社にとってプラスになる可能性が十分にあるのです。

服部 泰宏（はっとり・やすひろ）
2009年、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。滋賀大学経済学部准教授、横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授を経て、2018年より現職。『採用学』（新潮社）、『組織行動論の考え方・使い方』（有斐閣）、『組織行動』（共著・有斐閣）などの著書がある。

PART 3
事例

経営者に聞く職場における信頼構築

事例1

プルデンシャル生命保険

「業界変革」の旗が支え合い・磨き合いのカルチャーを作った

濱田元房氏
プルデンシャル生命保険株式会社
代表取締役社長兼最高経営責任者

text：米川青馬　photo：平山 諭

プルデンシャル生命保険は、顧客から高い信頼と評価を得ているが、それだけでなく、実はライフプランナー（営業職）同士の支え合い・磨き合いのカルチャーも根づく会社だ。なぜ相互信頼のカルチャーを作ることができたのか。その秘訣を代表取締役社長・濱田元房氏に伺った。

プルデンシャル生命保険は、世界最大級の金融サービス機関、プルデンシャル・ファイナンシャルの一員であり、日本市場でも高い評価を得ている。J.D.パワーの生命保険契約顧客満足度調査では、「契約」「保全手続」「請求対応」の全3調査で、2018年以来、史上初の3年連続No.1を受賞している。

代表取締役社長の濱田元房氏は、そうした高い顧客満足度の根本には、お客様との長期にわたる信頼関係がある、と語る。「当社では、生命保険のプロフェッショナルである『ライフプランナー』がお客様の人生設計をお伺いし、オーダーメイドで必要な保障をご提案した上で、契約後も一生涯にわたりパーソナルなサービスをご提供します。つまり、お客様と長く信頼関係を築かない限り、お客様のお役に立てないビジネスなのです。

だからこそ、私たちは『日本の生命保険事業の在り方に変革をもたらし、日本の生命保険市場において顧客から最も信頼される会社となる』というビジョンを掲げ、コアバリューの1つ目にも『Worthy of Trust：信頼に値すること』を挙げています。信頼は、私たちの最も大切にしている価値の1つであり、常に意識していることです」

お客様や社内の仲間たちと信頼関係を築く上で、プルデンシャルでは倫理観を極めて重視している。「7つのリーダーシップ・コンピテンシーの最初に『Demonstrates a Strong Moral Compass』を掲げ、揺らぐことのない倫理観をもって行動することを社員に求めています。ここで言う倫理観とは、例えば、マイナス情報を即報告することです。また、たとえ少数派の意見であっても、自分が倫理的に正しいと思うことは遠慮なく発言し、ためらうことなく実行することです。こうした倫理観を大切にしながらビジネスをすることが、何よりも重要だと考えています」

業界の変革を成し遂げるために支え合い磨き合ってきた

そんなプルデンシャルは、社員同士の信頼関係も厚く、支え合いと磨き合いのカルチャーが根づいているという。これは驚くべきことだ。なぜなら、社員の多数を占めるライフプランナーは、フルコミッション制だからだ。フルコミッション制なら、各自が一匹狼として好き勝手に行動しそうなものだが、プルデンシャルはそうではない。例えば、社内外の活動では、ライフプランナーたちが手弁当で助け合いながら準備し、あらゆる協力や各自のノウハウを惜しみなく共有するという。また誰かが困っていたら手を差し伸べ、助け合うことも、ごく当たり前に行われるそうだ。この文化はなぜどうやって根づいたのか。

「実は、私自身も、どうしてこのような素晴らしいカルチャーが根づいたのか不思議に思い、長年考えを巡らせた結果たどり着いた答えが、ビジョンです。特にビジョンの前半の『我々は、日本の生命保険事業の在り方に変革をもたらし』の部分にヒントがあるように思います。

1987年、プルデンシャル生命保険は、日本の生命保険事業の在り方を変革するというこのビジョンのもとに多方面から優秀な人材が集まり、スタートしました。しかし、業界の変革といった大きな仕事は、決して個人では成し遂げられません。そこで互いに支え合い、磨き合いながら、共に力を合わせてビジョンを実現しようという流れが自然に生まれたのです。プルデンシャルには、今でもその志とカルチャーが連綿と引き継がれています」

さらに、経営とライフプランナーの間の強い絆も大切にしているという。その象徴が、ライフプランナーによる執行役員制度だ。「毎年、ライフプランナーと支社長から執行役員を1名ずつ選出しています。執行役員会で、お客様に最も近い存在である営業の立場から、忌憚のない現場の声をしっかりと届けてもらうためです。また、議題によっては営業管理職やライフプランナーの代表に各種委員会に出席してもらうことも創業時から続けています。こうしたことは形式的になりがちですが、私たちは毎回膝を突き合わせ、時に激しく議論します。その結果、変革が必要だと決まれば、すみやかに実行するのです」

オンライン商談勉強会で工夫やノウハウを披露し合った

この信頼のカルチャーが、まさにコロナ禍で生きている。「感染拡大初期の2020年2～3月は、まず社員の安全と、感染者が出た場合に感染拡大を防ぐこと、それから保険金のお届けなどの重要業務の継続を最優先事項と決めて取り組みました。その上で、法律やガイドラインを遵守しながら、対面せずに営業できるルールを作り、4月下旬にはオンライン営業の仕組みと体制を整えました。

そして、5月から6月にかけて『オンライン商談発表会』を実行したのです。いわば、現場のライフプランナーのオンライン商談ロールプレイング大会です。全国から約700名がエントリーし、オンライン商談の工夫やノウハウを披露しました。まさに、支え合い・磨き合いをしたわけです。私たちはこれまで、お客様との対面での対話を極めて重視してきましたから、オンライン商談は本当に大きな変化でした。これほど大きな環境変化に直面してもなお、迅速に適応し、創意工夫を重ね、お互いにノウハウを共有しながら着実に成果をあげていく姿には目を見張るものがありました」

この後、6月にリモートで保険加入手続きが可能になるシステムを導入したこともあり、プルデンシャルは売上の落ち込みをかなり挽回することができたという。支え合い・磨き合いのカルチャーが、経営や売上に直接寄与した事例である。

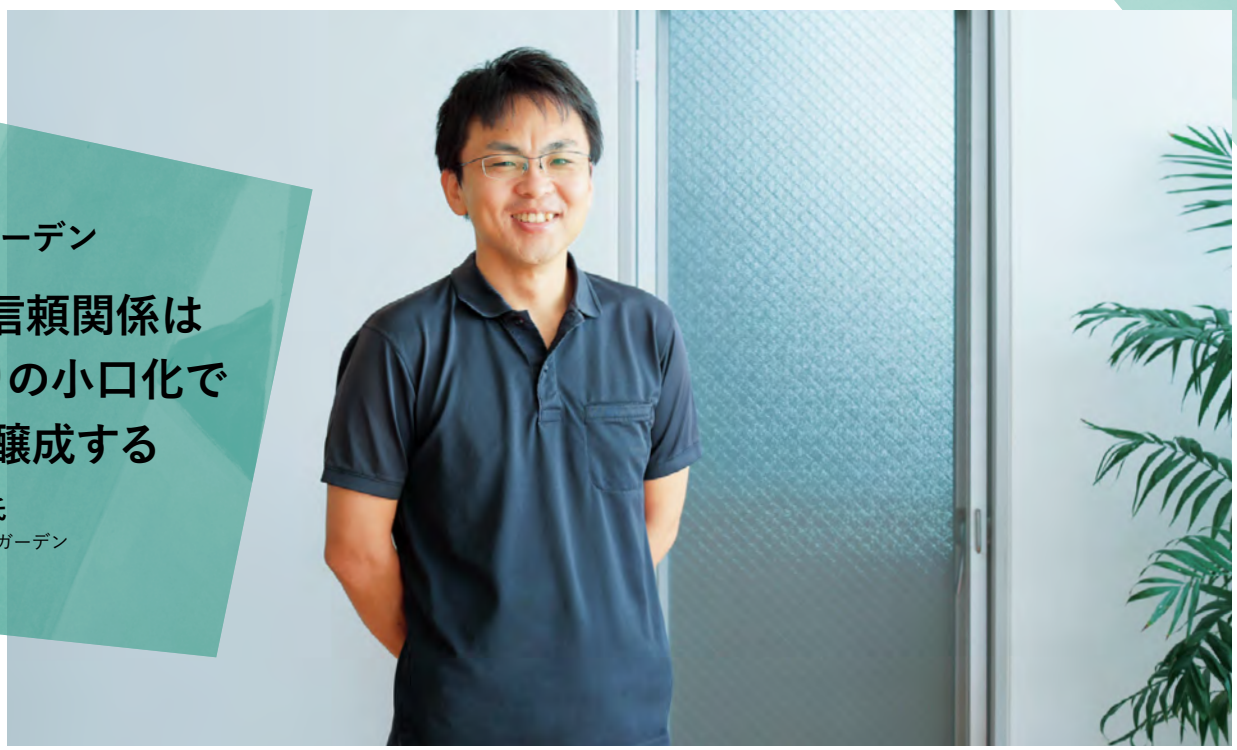
今後は、時代に合わせた事業戦略を推進していく予定だという。「創業した頃の1980年代、日本では50歳時点で未婚の男性は3%以下でした。しかし、現在は50歳時の男性の約23%が未婚です。また、1980年代には主婦の6割近くが専業主婦でしたが、2017年には、専業主婦はその半分まで減りました。そうなると当然、お客様のニードも変わります。私たちは今まさに、現代のお客様により適した提案を考え、ビジネスを進化させようとしている最中です。そこでもやはり、社員全員が変革に向けて協力し合っていくことが最も重要だと考えています」

事例2

ソニックガーデン

社員の信頼関係はやり取りの小口化でじっくり醸成する

倉貫義人氏
株式会社ソニックガーデン
代表取締役社長



text：米川青馬　photo：平山 諭

リアルな場で対面してじっくり会話し、互いに共感し合えなければ、信頼関係は生まれない。こう主張する人は多い。では、物理的なオフィスというものがなく、社員が全国に散らばり、しかも全員がリモートワークという会社ではどうしているのだろうか。

PC画面のなかに無数の顔写真が並び、下には名前が記載されている。特定の人の写真をクリックすると、その人のその日の予定が分かる。「これがうちのオフィスなんです。各自の写真がそれぞれの“席”を表しています」とソニックガーデンの創業社長、倉貫義人氏が話す。写真は2分間隔で自動撮影され更新される。なかには姿が見えない人もいる。何かの用事で離席中なのだという。

会話はチャットで行い、ひとり言もつぶやける。込み入った相談や打ち合わせが必要な場合、テレビ会議をすぐに設定できる。

「今、取材を受けています」と倉貫氏がつぶやくと、倉貫氏の席に顔写真がいくつも集まってきた。倉貫氏の「皆さんどこにいますか？」という問いかけに、「愛媛」「岡山」「横浜」という書き込みが現れた。同社の社員は約50名で、居住地は全国20都道府県に散らばっている。本社は東京・世田谷にあるが、登記上の住所に過ぎない。

同社は2つの事業を手掛けている。まず1つはシステムの受託開発だ。それも、月額定額制で料金を支払ってもらうユニークなビジネスモデルを採用している。納品という行為がなく、システムの変更や保守点検にいつでも応じる。顧問弁護士ならぬ顧問エンジニアというわけだ。

もう1つは自社での経験を生かしたリモートワーク関連のサービス事業で、冒頭で紹介した仮想オフィスシステム「Remotty（リモティ）」が主力商品だ。

オフィスはツールであり オンラインに移管可能

大手システム会社に在籍していた倉貫氏ら5名が立ち上げた社内ベンチャーが母体で、設立は2011年7月。翌年、新しいメンバーの採用に踏み切るが、エンジニアの獲得競争が激しさを増していた。採用条件を緩めるため、募集要項に「勤務地不問」と記した。

最初の応募者が兵庫県在住者で、採用。社員第

一号が在宅勤務者となった。以後も勤務地不問採用を続けていくと、オフィスに通えるメンバーと地方のメンバーの数が拮抗してきた。コミュニケーション円滑化のため、テレビ会議システムを常時稼働にしたところ、数が多いため、混線で音が乱れてしまう。そこで開発されたのがRemottyで、2015年4月から外販も始めた。

最後、郵便物と会社宛ての電話の管理という問題が残ったが、届いた郵便物を開封しスキャンして共有する仕組みと、外部の電話会社に委託し着電の内容をチャットで伝えてもらう仕組みを、それぞれ作ることで解決。2016年6月には世田谷のオフィスを解約してしまい、今に至る。

「オフィスは協働のためのコミュニケーションツールだというのが私の持論です。手紙はツールの一種ですが、現在、その多くがメールやチャットに置き換わってしまったように、オフィスというツールも工夫次第でバーチャルへの置き換えが可能だと思ったんです」

オンラインでは各自の居場所が分からず、つながりが稀薄になってしまう。そこで、席を定め、在席か否かがすぐに分かるようにした。話しかけはチャットで、深い話はテレビ会議でと、リアルと同じく、コミュニケーション手段も分けた。

「仕事以外のつながりも重要で、Remottyには『日記』という機能をつけました。プライベートな話を書き込め、他の人の内容も読むことができます。

さらに、返信不要の不特定多数相手のつぶやきもできるようにしました。リアルな場での雑談にあたるでしょうか。いずれも新たな人間関係を構築する際のきっかけになっています」

入社後に信頼構築ではなく信頼関係を築いてから採用

良い人間関係を構築するには相手を信頼できていなければならない。その信頼関係は一気に出来上がるものではなく、具体的な仕事を通じ、時間をかけ、一つひとつ積み上げていくものだと倉貫氏は考えている。「チーム単位で仕事をし、1週間に1回、必ず打ち合わせを行います。チームによっては毎朝10分の朝会を励行しています。そうした場に必ず出席しつつ、出された課題に対し、次の場で適切な返答をすれば、その人が築いた信頼の蓄積、いわば“信頼残高”が上がる。信頼関係は仕事上の約束を一つひとつクリアすることを通じて、築かれます」

さらに信頼関係を築く上で、倉貫氏が心がけているのが、関わる頻度の多さだ。

「月に1回、1時間の会議よりも、1日5分毎日しゃべった方が信頼関係が生まれやすい。あらゆるコミュニケーションを“小口化”すること。これがお互いの信頼を高め合う鍵です」

同社は採用もユニークだ。最初にトライアウト（適性検査）として、WEB試験やオンライン面接がある。その後は、「その人をよく知るには一緒に仕事をするのが一番」という考えのもと、トライアルという形で、社内業務を担当してもらう。中途採用の場合、応募から入社までに1年から1年半を要する。「採用は会社が社員を選ぶと共に、社員にとっても会社を選ぶプロセスです。お互いが信頼し、合意した結果、取り交わす契約であり、結婚と同じでしょう」

仕事上の横の信頼関係はそうやって築かれるとして、上司部下といった縦の信頼関係はどうか。

実は同社には上司部下関係がない、肩書も役職もない。部署もない。究極のフラット組織なのだ。

「うちには評価も目標管理もありません。職種ごとに給与は一律で、上限水準までは、毎年全員が少しずつ上がっていきます。賞与は山分け、休暇はとり放題、経費も承認不要です」

仕事のアサインは倉貫氏が各社員と話して決める。本人がやりたいことと会社の期待をすり合わせするのだ。

通勤、オフィス、評価、階層、部署……ないない尽くしのユニークな会社だ。「『この仕事をやりたい』という内発的動機づけだけで回る管理不要の会社を作りたかったのです。互いの信頼関係さえしっかり築くことができれば、管理しなくても、誰もが高い意欲で働いてくれます」

働くとは何か。会社はどうあるべきか。ソニックガーデンのあり方はそうした原点を考えさせる。

PART 4
調査報告

テレワーク環境下における職場の信頼

551名の実態調査から見る、会社・上司への信頼の変化と現状

5月に新型コロナウイルス感染症の緊急事態宣言が解除されてから、半年が経った。
元通りの就業環境に戻った人、テレワークを続けている人、さまざまである。
テレワーク環境下では、会社や上司といった職場の信頼はどうなっているのか。変化と現状について、実態調査を行った。

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

調査概要

調査対象は、20代から50代の会社勤務・正社員で、従業員規模300名以上の会社に入社して半年以上経っている一般社員である。半年間テレワークをまったく行っていない人は対象外とした。新型コロナウイルス感染症対策の地域差への考慮から首都圏在住者に限定して、性別・年齢層が均等になるように回収した。有効回答数は551名である（図表1）。

今回の調査では、職場の信頼のうち、テレワーク環境下におけるマネジメントのあり方に関係していると思われる、勤務している会社に対する信頼（以下、会社信頼）と、直属の上司に対する信頼（以下、上司信頼）について聞いた。

約半数が会社・上司を信頼

まず、現在の会社信頼・上司信頼について、それぞれ4項目に対する回答を得た（図表2）。おおむね、約半数が肯定的な回答（「そう思う」「ややそう思う」）であった。

以降の分析では、それぞれの4項目を平均して算出した会社信頼得点、上司信頼得点（「そう思わない」1点～「そう思う」5点）を、選択肢の意味合いと得点の分布の双方から高・中・低の3群に分けたものを用いた（高群：4点以上、低群：2.75点以下）。高・中・低群の出現率は、会社信頼は28.7%、47.2%、24.1%、上司信頼は26.9%、51.2%、22.0%である。

まず、仕事のやりがいなどの適応感との関係を確認しておこう（図表3）。会社信頼・上司信頼とも、信頼感と適応感との間に、総じてポジティブな関係が確認された。特に、会社信頼の方が、その傾向が顕著であった。

それでは、会社信頼・上司信頼とテレワーク頻度との関係はどうだろうか（図表4）。緩やかに、高・中群は「ほぼ毎日」「月の半分程度」の割合が高く、低群は「現在は行っていない」の割合が高い。ただし、統計的に有意な差ではなかったため、参考情報として見ておくことにする。

会社信頼変化は約4割
上司信頼変化は約3割

前述した現在の信頼は、調査回答時点（2020年9月中旬）でのものであるが、新型コロナウイルス感染症拡大前

図表1 調査概要「会社・上司への信頼に関する実態調査」

調査目的　テレワーク環境下における職場での信頼の実態について明らかにすること

調査対象
22～59歳の会社勤務の正社員
※首都圏（1都3県）在住、役職は一般社員のみ
※勤務先の従業員規模は300名以上、入社半年以上
※性別、年齢層（20代～50代）が均等になるように回収
※テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）を「半年間、一度も行ったことがない」と回答した人を対象外とした

調査内容
会社・上司への信頼に関する現状、新型コロナウイルス感染症拡大前からの変化、会社・上司・職場・仕事の特徴、適応感など

調査方法　インターネット調査

実施時期　2020年9月16日～18日

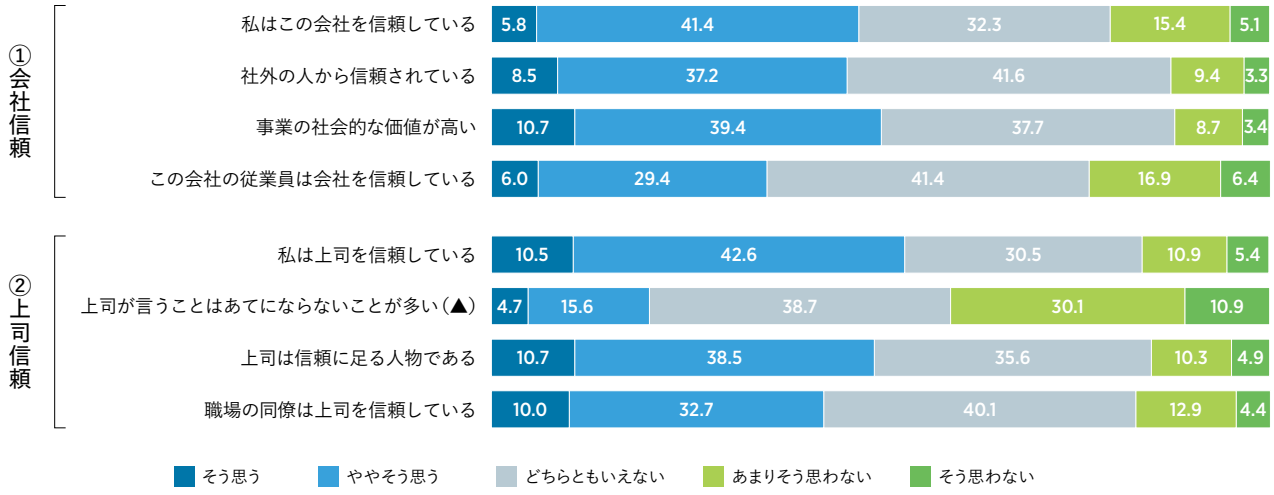
有効回答数　551名

回答者の属性
20代24.3%、30代24.3%、40代25.6%、50代25.8%（平均40.2歳）
男性48.8%、女性51.2%
製造業33.9%、非製造業66.1%
従業員規模：300名以上1000名未満26.3%、1000名以上3000名未満20.5%、3000名以上5000名未満12.5%、5000名以上10000名未満11.6%、10000名以上29.0%
職務系統：営業系22.1%、サービス系8.5%、事務系40.1%、技術系29.2%
現在の勤務先への在籍期間：半年以上1年未満4.7%、1年以上3年未満11.1%、3年以上5年未満10.9%、5年以上10年未満23.2%、10年以上50.1%
現在のテレワーク実施頻度：「ほぼ毎日」29.0%、「週の半分、隔週など、概ね月の半分程度」（以下、月の半分程度）24.9%、「月に数回程度」16.7%、「月に1回程度」3.8%、「数カ月に1回程度」3.1%、「緊急事態宣言前後には行っていたが現在行っていない」（以下、現在は行っていない）22.5%

図表2 現在の会社信頼・上司信頼

現在お勤めの会社について、あなたは以下のように思いますか。
あなたの直属の上司について、あなたは以下のように思いますか。〈n=551／%〉

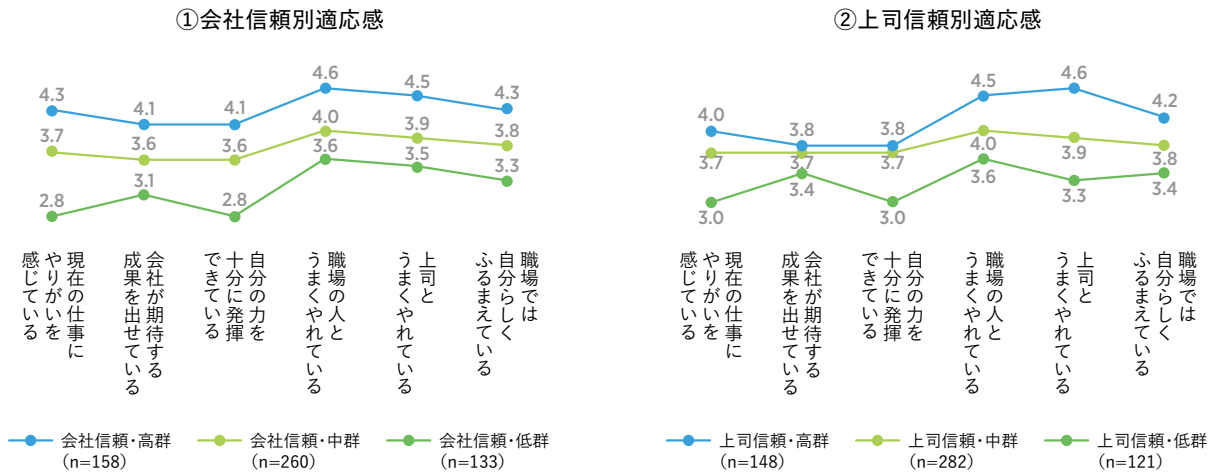
※▲の項目は反転項目(「そう思わない」ほど信頼が高い)



図表3 会社信頼・上司信頼と適応感との関係

以下の考えや行動は、職場での普段のあなたにどれくらいあてはまりますか。〈n=551〉

※適応感項目　とてもあてはまる:6点～
まったくあてはまらない:1点として集計



と比べて、変化したのか。「上がった」から「下がった」までの5段階で回答してもらった(図表5)。いずれも、「上がった」「下がった」のは少数であるが、「どちらかといえば」まで含めると、会社信頼が上がったのは23.2%、下がったのは19.6%、上司信頼が上がったのは15.3%、下がったのは16.4%である。足し合わせると、会社信頼が変化したのは42.8%、上司信頼が変化したのは31.7%だった。なお、「どちらともいえない」と回答した人の現在の信頼の内訳を見ると、高・低群が各2割ずつで、もともと高い・低いままという人も一定数いるようだ。

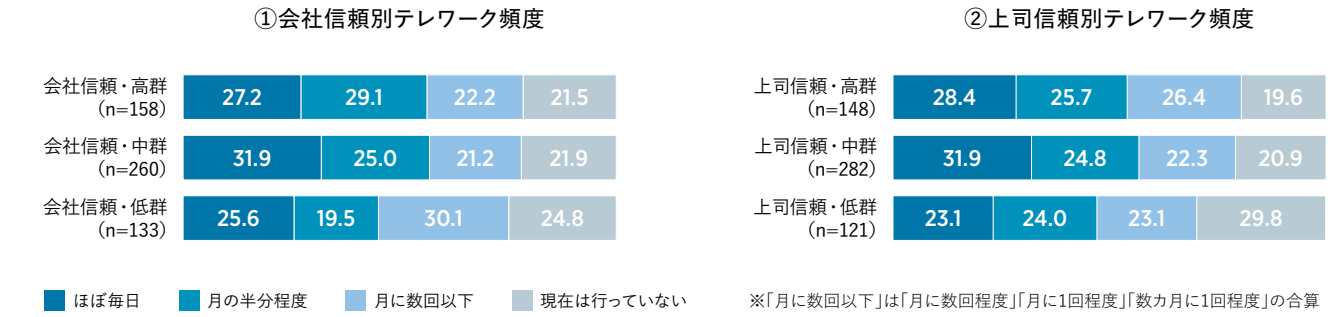
テレワーク頻度との関係を見ると、会社信頼・上司信頼とも、「上がった」に「ほぼ毎日」がやや多く、「下がった」に「現在は行っていない」がやや多い(図表6)。これは会社信頼のみ統計的に有意な差であった。

健康・安全の重視度合いが信頼の変化に影響

信頼の変化に何が影響しているのだろうか。まず、会社信頼の変化に影響

図表4 現在の会社信頼・上司信頼とテレワーク頻度との関係

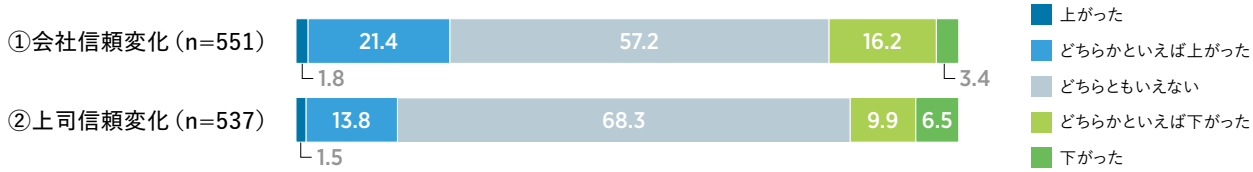
現在お勤めの会社で、過去半年間での、あなた自身のテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）の実施状況についてお知らせください。〈%〉



※「月に数回以下」は「月に数回程度」「月に1回程度」「数カ月に1回程度」の合算

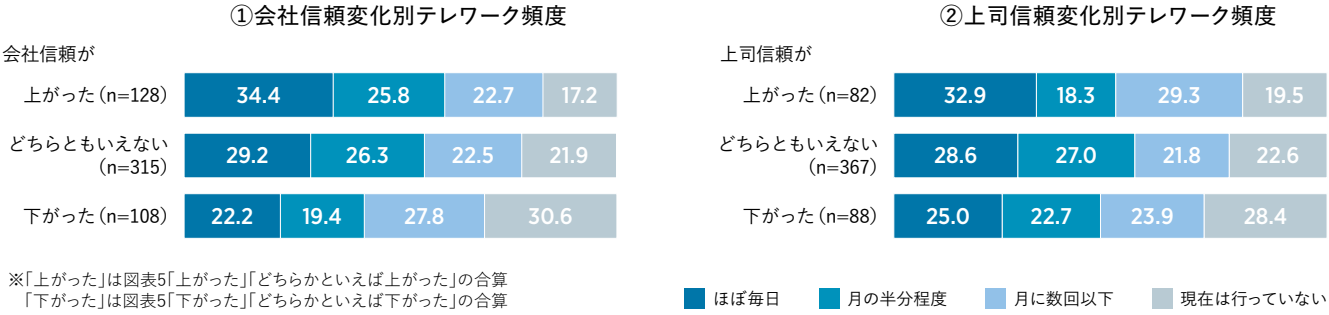
図表5 会社信頼・上司信頼の変化

お勤めの会社へのあなた自身の現在の信頼感は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、変化しましたか。
直属の上司への現在の信頼感は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、変化しましたか。〈%〉



※以降、上司信頼変化については、「最近上司が変わったので答えられない」と回答した14名を除いた集計

図表6 会社信頼・上司信頼の変化とテレワーク頻度との関係〈%〉



※「上がった」は図表5「上がった」「どちらかといえば上がった」の合算
「下がった」は図表5「下がった」「どちらかといえば下がった」の合算

していると思うものを選んだ結果が図表7である。会社信頼が「上がった」群は、「社員や関係者の健康や安全の重視度合い」を約6割、「雇用の安定」を約5割が選択していた。一方、「下がった」群は、「社員や関係者の健康や安全の重視度合い」「会社・事業の業績」を過半数が選択していた。「社員や関係者の健康や安全の重視度合い」について、両群とも過半数が選択していたのは、今回のタイミングならではの傾向だといえる。「上がった」群に特徴的なのは「雇用の安定」、「下がった」群に特徴的なのは「会社・事業の業績」「経営層の人柄」「職場の人間関係」だった。

続いて、上司信頼の変化に影響していることについては図表8のとおりである。上司信頼が「上がった」群は、会社信頼の場合と同様に、「上司による部下や関係者の健康や安全への配慮」が最多で7割近くが選択していた。「上

司による部下へのメンタル面のサポート」「上司による部下への業績面のサポート」「上司の人柄」も4割以上が選択している。一方、「下がった」群でも、多く選ばれた項目は「上がった」群と同様で、「上司による部下への業績面のサポート」「上司の人柄」「上司による部下や関係者の健康や安全への配慮」「上司による部下へのメンタル面のサポート」が、4割以上選択されていた。

上司信頼の変化は、テレワーク環境下での上司コミュニケーション頻度の変化と関係があるのだろうか。上司信頼が「下がった」群では、コミュニケーションが「減った」という人が約4割だった（図表9－①）。コミュニケーションが減って信頼が下がったのか、その逆なのかはこの結果だけでは分からないが、上司信頼の変化とコミュニケーション頻度の変化との間には関係があるようだ。ただし、現在の上司信頼別では上司コミュニケーション頻度の変化に違いが見られなかった（図表9－②）。おおむね半年間でのコミュニケーション頻度の変化やそれにまつわる出来事が信頼の変化と関係している人と、頻度そのものは信頼の変化と関係がない人と両方いることが推察される。

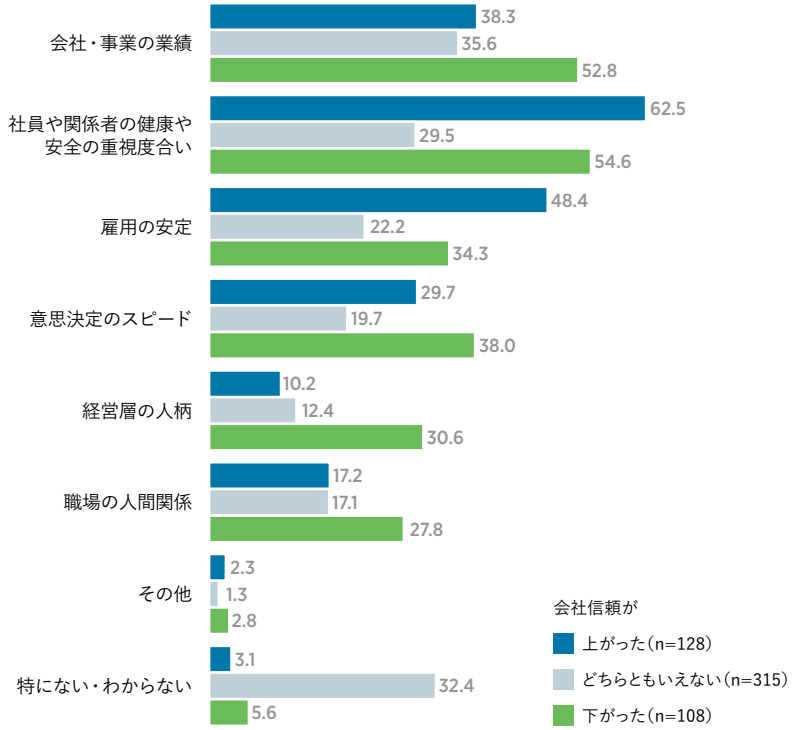
同じ施策でも過程によって信頼への影響は異なる

それでは、具体的にどのような出来事が会社信頼・上司信頼に影響しているのだろうか。自由記述結果を図表10に紹介する。信頼の分類は研究分野によってもさまざまであるが、何に対する信頼かという対象によって、ここでは大きく「能力」「誠意」の2つのカテゴリで分類した。

会社信頼に影響した出来事では、ポ

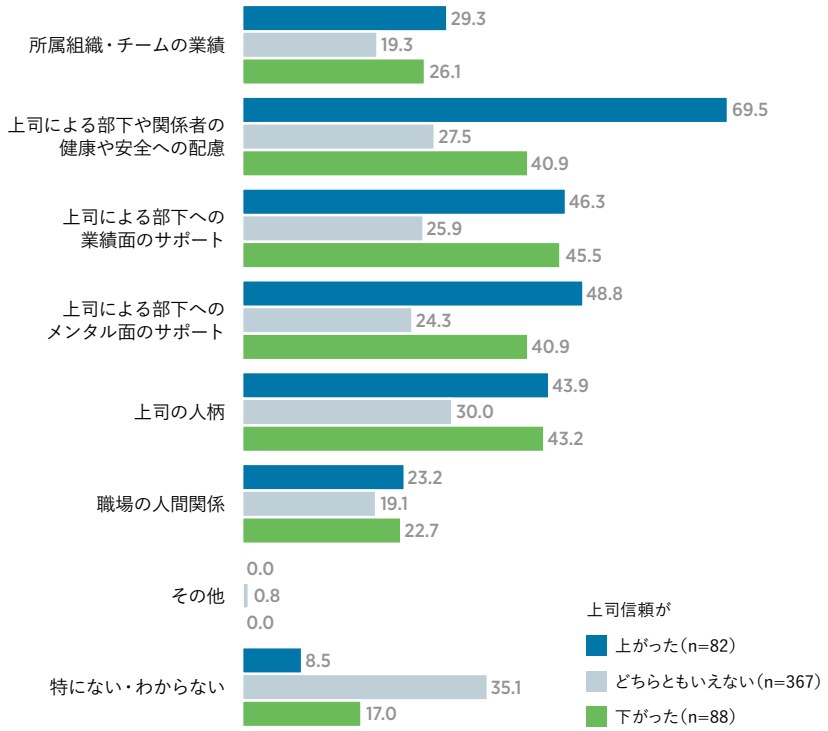
図表7　会社信頼の変化に影響していること

会社への信頼感の変化に影響していると思うことについて、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数選択／n=551／%〉



図表8　上司信頼の変化に影響していること

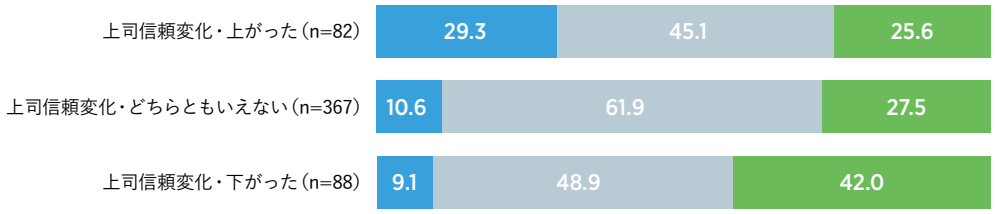
直属の上司への信頼感の変化に影響していると思うことについて、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数選択／n=537／%〉



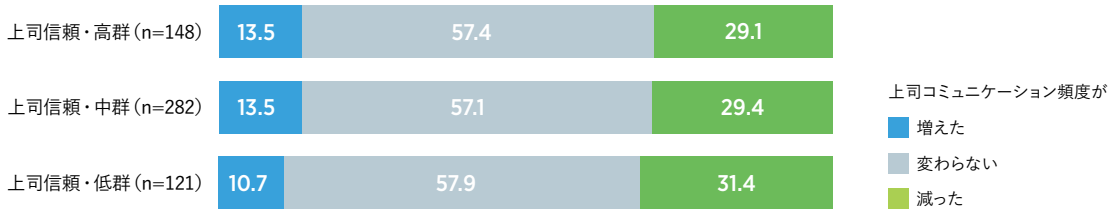
図表9 上司コミュニケーション頻度の変化

職場の人との以下のような会話の頻度は、新型コロナウイルス感染症拡大前と比べて、変化しましたか。
「直属の上司と仕事にまつわる情報や意見・感想を共有する」への回答〈%〉

①上司信頼変化別　上司コミュニケーション頻度の変化



②上司信頼別　上司コミュニケーション頻度の変化



ジティブ面、ネガティブ面共に、方針策定・実行といった能力的な側面では、テレワークなど施策導入の意思決定スピードに関するものが多く挙げられていた。あわせて、方針・中長期的視点の明確さや、経営トップからのコミュニケーション、情報開示に関するコメントが多く見られた。経営層の従業員に対する姿勢や企業倫理など誠意に関する側面では、健康・安全への配慮に関するコメントが非常に多かった。また、雇用の安定や経営者の人柄などに関するものも複数見られた。

同じようにテレワークを導入している場合でも、そのタイミングや付帯するメッセージによって、好意的にも否定的にも捉えられるということのようだ。施策にどのようなメッセージを込めるのか、意思決定の根拠などとあわせて伝えることの大切さが再認識される結果である。また、経営層の人柄については図表7でもネガティブな影響としての選択の方が多かったところだが、こうしてコメントを読むと、一般社員にとって、日頃距離感があるトップからのコミュニケーションが、こういうときこそ気になったり、心象に影響したりしている様子がうかがえた。

上司信頼は、テレワーク環境下で、上司が意図してコミュニケーションを積極的にとろうとしていることが信頼につながっているとのコメントが多かった。これは先の図表9－①で信頼変化と上司コミュニケーション頻度との関係にも通じるところである。コミュニケーション頻度というよりは、配慮などコミュニケーションの内容が信頼形成に影響しているというコメントも多く確認された。図表9－②で現在の信頼と上司コミュニケーション頻度との間に関係がなかったのは、こういうところなのかもしれない。

一方、ネガティブ面では、能力、人柄に対する不信感に関するエピソードが複数見られた。日頃からの信頼がないのに、急に態度を変えてもそれがポジティブに受け入れられない様子も垣間見られた。上司信頼は会社信頼に比べると、もともとあった信頼関係のベースは大きくは変わらないところでの、信頼が上がった・下がった出来事が書かれていたという印象を受けた。

金銭的補助と成果の評価への期待

テレワーク環境下で、仕事を円滑に進めることや職場の信頼構築に役に立つ仕組み・制度はどのようなものだろうか。図表11によると、「オンライン会議ができるツール」については、現在導入、役に立つと思うもの共に、選択割合が高かった。両者の間でギャップが最も大きかったのは、「リモートワークのための金銭的補助」である。現在導入が18.0%に対して、59.0%が役に立

図表10 会社信頼・上司信頼に影響した出来事 <自由記述結果を基に抜粋>

新型コロナウイルス感染症対策に関連して、[①会社／②上司] への信頼に影響するような出来事はありましたか。
具体的なエピソードや [①会社／②上司] への要望などがあれば、ご自由にご記入ください。

①会社信頼

※コメント欄の属性（業種／職務系統／年齢層）

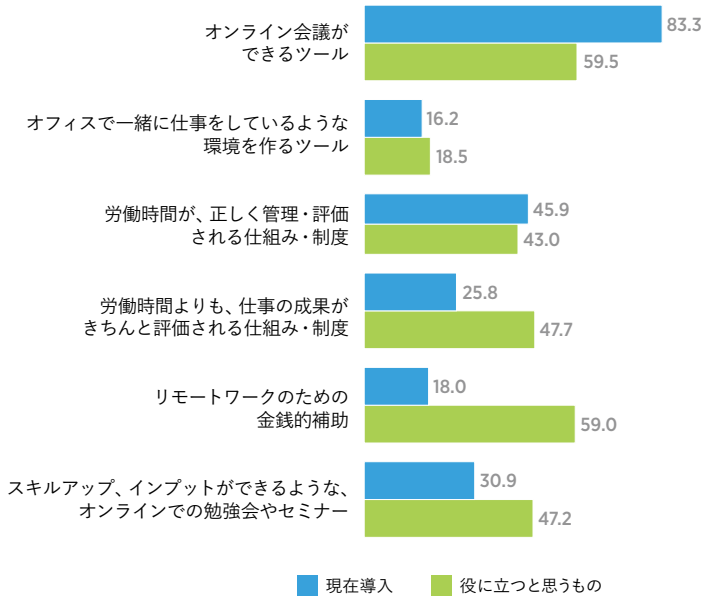
カテゴリ		ポジティブ面のコメント	ネガティブ面のコメント
能力	意思決定スピード	・テレワーク実施の判断が非常に早く、その後の業務課題への対応も迅速だった（IT／技術／40代） ・緊急事態宣言が出る前に自宅待機とする指示が出たことから、危機意識の高さを感じた（専門サービス／サービス／30代）	・感染が急速に拡大しても、緊急事態宣言が出るまで何もせず、不信感が増した（金融／事務／20代） ・テレワーク導入決定までの判断が遅く、グループ会社で感染者が出てからテレワークに本腰を入れた（運輸・物流／事務／20代）
	方針・中長期的視点	・在宅勤務の部分的導入などの職場環境の変化について、将来的な視点の説明や意見交換があった（その他製造／営業／40代） ・会社の現状と、これから起きるかもしれない近い未来のこと、それに対する会社の姿勢と方針を会社のトップが定期的に話している（IT ／技術／40代）	・会社の方向性が明確でなく、短期的なことしか考えてない印象をもった（飲食・宿泊／事務／20代） ・今まではなかった在宅勤務導入は良かったが、金銭面や精神面のケアなどまったくなく、退社者も増えたので今後の方針など具体的な話をしてほしい（金融／営業／40代）
	コミュニケーション	・全社員に向けたビデオメッセージを発信し、状況の説明やこれからの指針を早い段階で提示いただけた。厳しい状況を包み隠さず発信し変わらなければならないという力強いメッセージに感銘を受けた。さらに具体的な施策についても丁寧に説明があり、信頼感が増した（機械・電機機器／技術／30代） ・経営トップから自社の状況をシェアする会議・メールが定期的に届くようになり、以前よりオープンな雰囲気が出てきた（IT ／技術／30代）	・情報が共有されるものとされないものの大きな差があった。定期券の停止は早かったが、テレワークの補助は遅く、金額が少ない（その他製造／事務／40代） ・明確な意図はなく在宅ワークをやめようとしている（建設・設備／技術／30代）
誠意	健康・安全への配慮	・3月下旬に社員を強制的在宅勤務に切り替えて（一部社員の反発はあったが）健康と安全を考慮してくれた。見舞金として5万円を支給してくれた（その他製造／営業／40代） ・社員を信頼して在宅ワークの取り組みを率先してやってくれた。コロナが落ち着いても社員それぞれの働き方にしっかりと応えて動いてくれたのも大きい（機械・電機機器／事務／30代） ・有休を消費しない特別休暇をいち早く制定し、「体調不良の場合は休むことが会社にとっても本人にとっても必要である」という認識を作ってくれた。「這ってでも来るのが社会人」という考えを一掃してくれた。ニューノーマルに対応しようという意向を実感できて信頼感が増した（金融／営業／30代）	・緊急事態宣言が出ても出社を余儀なくされ、不信感を抱いた（機械・電機機器／技術／30代） ・コロナで率先して経営層、上司が在宅勤務になった。 私たちの命は軽んじられてる気がした（卸売／事務／40代） ・緊急事態宣言解除後、すぐに通常勤務となった。通勤での感染リスクを考慮していない。経営層は送迎車があるので、関係ないと思っているのかもしれない（機械・電機機器／技術／50代）
	雇用の安定、経営層の人間性など	・緊急事態宣言中に店舗は休業となったが、その間も給料は100%出たので、とてもありがたいと思った（小売／サービス／40代） ・世界各地でロックダウンが始まった際に社長が全社員に向けていち早く解雇などの措置をとることはない旨を明言した（その他サービス／営業／50代）	・社長が、テレワークをしている社員たちを「働かないものに、誰が給料を払うんだ!」と言ったことが社内で噂になっています。そのため、会社に対して皆不信感があるようです（卸売／事務／30代） ・テレワークを嫌がる上層部がいて、出社する必要がないのに必ず週1～2日は出社の日を設けていた。しかも、自分たちは出社せず、テレワークや有給休暇をとっていて部下に全部嫌なことを押し付けていた（IT ／事務／40代） ・売上高を水増しする策を練るのに必死になっているのを見て以来、不信感しかない（その他／事務／50代）

②上司信頼

カテゴリ		ポジティブ面のコメント	ネガティブ面のコメント
能力	業務マネジメント	・会社の方向性とは別に、裁量の範囲内でテレワークなどのコロナ禍対応を推進してくれ非常に業務遂行がしやすかった（その他サービス／事務／30代） ・初めての事態のなかで、根性論とかも言わず部下の体調のことを気遣ってくれて安心してテレワークできた。業務の報告数も多く大変だったと思うがちゃんとこなしてくれていたと思う（金融・保険／営業／50代）	・コロナで隔日出勤になり、仕事が忙しくなったとき、上司の仕事の采配がいまいちで大変だった（金融・保険／事務／30代） ・心身の健康への気遣いはあるが、そうであれば定時までに終えられるボリュームの業務になるような配慮が欲しい（機械・電機機器／事務／30代）
	コミュニケーション	・もともと実施していた1on1の頻度を上げて相談に乗ってくれた。話しやすい雰囲気を作ってくれる（機械・電機機器／技術／30代） ・交代勤務制となり社員間のコミュニケーションが不足しがちな状況で、部下と話す機会を多くしている（金融・保険／営業／50代） ・在宅勤務における職場の情報共有が、しっかりできていた（その他製造／営業／40代） ・週1でチームミーティングをオンラインで開くようになり、部下の状況を把握するのに努めていることを感じる（情報処理・ソフトウエア／技術／30代） ・上から降りてきたことをすぐに伝えてくれる（その他サービス／サービス／20代）	・テレワークが増え、相談しにくくなった（不動産／事務／20代） ・交代で勤務しているので相談の場が週に1度しかない（その他サービス／事務／30代） ・情報の共有がないものがあり、他から入手することがある（その他製造／事務／40代） ・上層部から言われたことをメール転送するだけで強引な期日をつけてやらせることが増えた（その他製造／営業／40代） ・テレワーク体制になった途端、知らぬ間に部下全員に自分の仕事を押し付け、緊急時にも連絡しても電話に出なかったり、チャットにも応答しなかった（情報処理・ソフトウエア／事務／40代）
誠意	健康・安全への配慮	・在宅勤務が始まってからは常に部下の健康を気遣い、少しでも体調が悪い場合は体調優先で休むように指示があったため、安心できた（食品／技術／30代） ・突発的な休暇にも対応しやすいよう、休暇管理の手続きを営業員・総務担当者それぞれに変更してくれた。末端の社員としては休暇発生の罪悪感が減った（金融・保険／営業／30代） ・社有車を用意して、できるだけ公共交通機関を利用しなくても現場へ行けるように手配してくれた（建設・設備／技術／40代） ・私自身だけでなく、家族のことも心配する連絡をくれた（金融・保険／営業／30代）	・在宅勤務が主流でも部下の近況や健康はまったく気にしていないので、不信感しかない（運輸・物流／サービス／20代） ・仕事を頑張っている人のことを気遣わず、打ち合わせを普通に実施し、出勤しなくてはならない環境を作った（その他サービス／事務／40代） ・感染症対策に対してどこか他人事のような雰囲気（その他製造／営業／30代） ・家族に重症化のリスクがある人がいるのでなるべく在宅ワークにしてほしいと伝えたら、関係ないと言われた（その他製造／事務／50代）
	公正・公平、上司の人間性、一貫性など	・在宅ワークでも変わらず仕事を評価してくれた（機械・電機機器／事務／30代） ・業績も厳しい状況が続いているが、部下のせいにせず、どのように課員全員でこの困難な状況を打破するべきか、常に考え部下を導いてくれている（食品／営業／30代） ・テレワークから通常の出勤スタイルへ戻すにあたって、問題などがないかどうかチーム全員へヒヤリングを行っている（強制的に会社へ行かせるのではなく）（金融・保険／事務／40代） ・部下を信頼して在宅ワークをすぐに許可してくれた（機械・電機機器／事務／30代） ・変わらないからこそ信頼できる（機械・電機機器／技術／20代）	・在宅勤務を評価しない（商社／事務／40代） ・他社はボーナス削減しているところがあるが、うちはしていない。だから、もっと働け的なニュアンスの言葉で引いてしまった（小売／サービス／40代） ・社内で旅行などは禁止されているにもかかわらず旅行へ行ってること、飲み会などしていること（金融・保険／営業／20代） ・モチベーションを維持しようと部下へ声がけをしているが、そういうことは日頃からしっかりとケアしている方がするからこそ現場のスタッフは共感し頑張ろうとするのであって、たまに激励の言葉を投げかけてもあまり効果がないことを知ってほしい（飲食・宿泊／サービス／30代）

図表11 職場の信頼構築に役に立つ仕組みや制度

テレワークで仕事を進める上での以下の仕組みや制度について、
あてはまるものをすべてお選びください。〈複数選択／n=551／%〉
①現在お勤めの会社で導入されているもの
②仕事を円滑に進めたり、職場の信頼構築に役に立つと思うもの



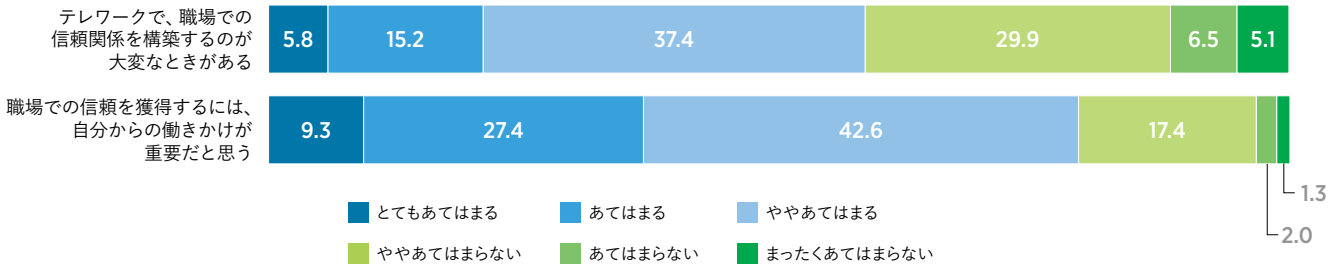
つとして選択していた。金銭的補助がないことへの不満は、図表10で紹介したコメント以外にも、同様の記載が多くあった。「労働時間よりも、仕事の成果がきちんと評価される仕組み・制度」も、現在導入が25.8%に対して、役に立つと思うという回答が47.7%だった。「労働時間が、正しく管理・評価される仕組み・制度」とあわせての導入の期待が見てとれる。

会社信頼・上司信頼が高いほど自らの働きかけも重要視

最後に、職場の信頼構築に関する意識について、2つの結果を紹介する（図表12）。「テレワークで、職場での信頼関係を構築するのが大変なときがある」と回答したのは6割弱だった（「と

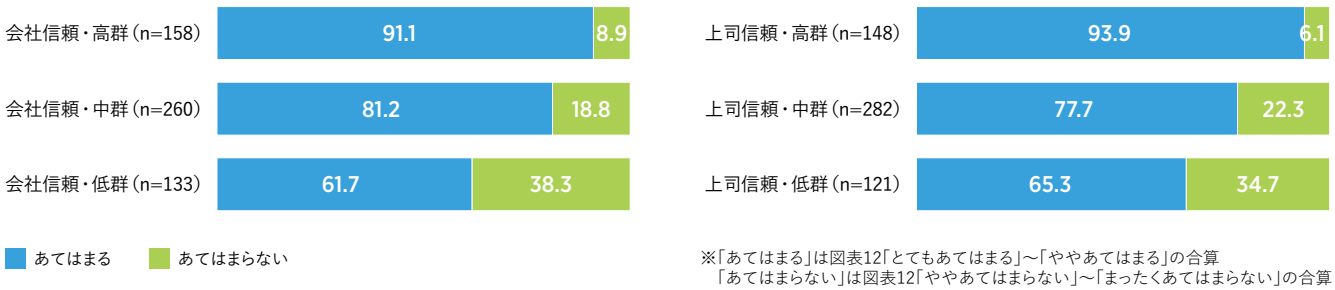
図表12 職場での信頼関係構築に関する働きかけ

以下の考えや行動は、職場での普段のあなたにどれくらいあてはまりますか。〈n=551／%〉



図表13 会社信頼・上司信頼別　職場での信頼関係構築に関する働きかけ

「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」への回答〈%〉



※「あてはまる」は図表12「とてもあてはまる」～「ややあてはまる」の合算
「あてはまらない」は図表12「ややあてはまらない」～「まったくあてはまらない」の合算

てもあてはまる」～「ややあてはまる」)。大変かどうかの程度には個人差があるようだ。また、「職場での信頼を獲得するには、自分からの働きかけが重要だと思う」は、8割弱もいた。なお、会社信頼・上司信頼の高群ほど、自分からの働きかけが重要だという回答の割合が高かった(図表13)。会社信頼・上司信頼が醸成されている状態というのは、会社や上司の能力や配慮に対して、信頼を受動的に感じているだけでなく、自らも信頼獲得の必要性を認識して働きかけていることの相互作用の結果であることがうかがえる。

具体的にはどのようなことを心がけているのだろうか。先の自由記述と同様に、2つのカテゴリで分類して抜粋したのが図表14である。まず、能力面では、成果のアピール、コミュニケーション上の工夫、主体性を発揮した行動について多くのコメントがあった。もともと意識していたことに加えて、テレワークだからこそのコミュニケーション上の配慮や工夫、主体的な援助要請、学びの還元など、仕事内容は異なっても同じような心がけをしていることが散見された。配慮、誠実・一貫性に関する内容は、普段から意識していることが多く挙げられている印象だった。

今回、先行研究でもさまざまな定義や切り口で検討されてきた信頼という複雑な概念について、非常に簡単な形ではあるが意識調査を試みた。それでも、今この瞬間でしかおさえられない生の声を確認できたことは有意義だった。テレワーク実施の頻度そのものというよりは、そこに至る意思決定のスピードや根拠、コミュニケーションのあり方が影響していたし、会社・上司から人として大事にされていると思えるかどうかが、信頼に大きく関係することが確認できた。

本調査については、企業属性や職場の特徴、年齢層や職種、一般的信頼傾向などの個人特性との関係含めて、継続的に分析を進めていきたい。また、上司信頼に関しては、上司・部下コミュニケーションについて、同時期に、より詳細な調査も実施している。お互いの期待値によってもすれ違うコミュニケーション。従前からあった課題とテレワークだからこそ浮き彫りになる問題と、両方ありそうである。こちらも後日紹介したい。

図表14 職場での信頼獲得のために意識していること <自由記述結果を基に抜粋>

あなたが上司や職場の同僚から信頼されるために、意識して心がけていることはありますか。もともとやっていたこと、最近になって職場環境が変わって新たに意識して行っていることなど、ご自由にご記入ください。

※コメント欄の属性(業種／職務系統／年齢層)

カテゴリ		コメント
能力	成果	・期限内での仕事の実施、要望に対して120%で応えること(その他サービス／事務／20代) ・テレワークになったので、より、自分のやっていることを報告・アピールしている(IT ／事務／40代) ・仕事が時間内に終わるようにより意識するようになった(不動産／サービス／20代)
	コミュニケーション	・自分の考えを明確にする。相手の気持ちを聞く機会を定期的に作る(その他サービス／サービス／30代) ・電話など口頭で確認や指示されたことも、なるべく文章で確認の連絡をするようにしている(その他サービス／営業／30代) ・指示や確認事項には積極的に反応すること。発信しないと伝わらないから(IT ／技術／40代) ・テレワーク中なので、情報の共有を心がけている(機械・電機機器／事務／50代)
	主体性	・自分で考え、考えた結果を伝え、それから分からないことがあれば聞く(飲食・宿泊／サービス／20代) ・テレワークが中心となり意識しているのは、自身の経験から学んだことを組織にフィードバックすること(IT ／技術／20代) ・情報を意識的に発信し、共有するようにしている(化学／事務／30代)
誠意	配慮	・声がけを積極的に行い、仕事ぶりについて褒めたりアドバイスをしたりする。目を配っていることを伝えられるように心がけている(専門サービス／サービス／30代) ・後輩たちの質問や疑問に不安がないように、できる限り即対応、笑顔で教えてあげることを心がけている(金融／営業／30代) ・その人のプライベートな環境や状況も考慮して働けるよう努力している(その他サービス／事務／40代)
	誠実・一貫性	・有言実行。 周りへの細やかなフォローをして業務スピードが遅い人を手伝うこと(飲食・宿泊／サービス／30代) ・間違ってることは間違ってると指摘する(金融／営業／30代) ・嘘をつかない、その場だけ取り繕わない(建設／技術／40代) ・締め切りに間に合わないなど話しにくいことも話す。自分の気持ちを正直に話す(IT ／技術／20代) ・仕事の期限を守る。一度注意されたことを二度間違えない。チャットの返信を早く(IT ／技術／20代) ・相手や気分によって態度を変えない(金融／事務／30代)

総括

オンラインでの信頼構築
―その限界と発展余地

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

コロナ禍にともない、テレワーク利用者は増大した。
テレワークは、物理的に距離が離れているがゆえに、
心理的距離も離れ、信頼を構築しにくい環境にあると考えられる。
そうはいっても、信頼は協働を行う企業活動の土台である。
そのような信頼を、オンラインでも構築できるのか、
構築できるとしたら、どのような工夫が必要になってくるのか、考えてみたい。

リーダーの条件は、「喜んで」ついてくるフォロワーがいることであると、経営学者のクーゼスとポスナーは言う。そして「どのようなリーダーなら人々がついていくのか」という質問に対して、彼らの答えは、ずばり「信頼できる人」であった[*1]。上司を信頼しているし、信頼されているから、この仕事を頑張ってみようと思える。逆に、信頼していない上司からの指示には本気になれない。また、部下から信頼されていないと思っている上司は萎縮し、頭を抱えてしまっている。信頼構築は、上司部下関係の土台であり、管理者行動の基本になっている[*2]。さらに、信頼は、上司部下間だけでなく、企業活動の土台でもある。プルデンシャル生命保険では、顧客と企業、経営者と社員、あるいは社員同士の信頼を重視し、ビジョンおよびコアバリューで強調している。

そのように企業活動において重要な「信頼」であるが、テレワーク下でも構築できるだろうかという疑問が湧いてくる。今春に実施した、弊社テレワーク実態調査[*3]によると、約6割の管理職が「部下がさぼっていないか心配である」、また、約3割のテレワーク経験者が「仕事のプロセスや成果が適正に評価されないのではという不安」が増していると回答している。「部下のさぼり」あるいは「適正な評価」の背景には、上司と部下の「信頼関係」がある。上司が部下を信頼していれば「さぼらないだろう」と思えるし、部下が上司を信頼していれば「適正に評価してくれるだろう」と思える。そのような信頼関係の問題は、テレワークがなかったとしても存在していたが、テレワーク化にともない、相手が目の前に見えない状況においては、より顕在化したと考えられる。

リスクがあるから信頼がある

私たちは、日常生活を営むにあたって、さまざまなものを無意識に信頼している。スーパーに並んでいる食品は安全であり、電車は安全に走行し、住宅は耐震基準を満たしているし、銀行に預けたお金が突然なくなることはないと信じている。あまりにも当たり前なので、私たちは「信頼」を意識することは少ない。

逆に、当たり前のことが疑われるようなことが起こると、本当に信頼できるのかどうか意識する。食品偽装問題が起きれば、その食品がいつどこで誰が扱っていたのかという情報を気にす

る。同様に、鉄道事故、耐震偽装問題、銀行の取り付け騒ぎが起こった際に、大丈夫かと改めて考える。そして、信頼にはリスクがあることが分かる。レビューでも触れているように（p.7）、リスクがなければ、信頼という概念はそもそも存在しない。そのようなリスクを減らす方法は、透明性である。食品偽装問題に対しては、食品の産地、流通経路の検証によって、耐震偽装問題に対しては、第三者専門機関による構造計算によって、リスクは低減できる。

問題は、すべての情報が手に入るわけではないし、人の行動をすべて監視するわけにはいかないということだ。コストと労力がかかるからである。リスクを避けるために、空港での手荷物検査、食品のトレーサビリティ、住宅ローン審査、監視カメラが存在する。コストや労力がかかる。それでも、すべてのリスクがなくなるわけではない。故に、信頼という概念が存在する。信頼することで、労力やコストが削減でき、恩恵を得ることができる。平たく言うと、「見えないものや分からないこともあるけれど、すべてを調べるわけにはいかないので、リスクを許容している」というスタンスが信頼である。

テレワーク下で信頼を構築するために

そのような信頼を、テレワーク下で構築するための観点を考える。

1つ目の観点は、「信頼の種類」を分けて考えることである。杉谷氏が述べているように、信頼には、「能力に対する信頼」と「誠意に対する信頼」がある。杉谷氏の研究によれば、オンラインでのコミュニケーションでも「能力に対する信頼」の構築は可能である。そのことは、ソニックガーデンで行われていることにも通じる。オンライン上で発注された仕事に対して、締め切りの期日までに、高い品質のものが納品されることを積み重ねることによって、信頼は蓄積されていく。

しかしながら「誠意に対する信頼」は対面でのコミュニケーションが優勢である。対面でのコミュニケーションには、表情やジェスチャーなどの非言語的な手がかりが含まれていて、「誠意に対する信頼」を構築するのに必要な情報である。オンラインでの信頼構築の限界である。

2つ目の観点は、「伝達度と伝達感のギャップ」である。オンラインでのコミュニケーションは、非言語的手がかりが少ない分、脳への負担が少なく、対面より伝達度は良いが、伝え手が「伝わった」という伝達感は高くないと杉谷氏の研究によって明らかにされている。つまり、オンラインでのコミュニケーションによって、伝達する内容は十分に伝わっているけれども、伝え手はその実感が得られず、伝達感が薄いという現象が起こる。伝わったという感情が信頼醸成の一助になる。そのため、オンラインでのコミュニケーションでは、実際よりも信頼が得られたと感じにくい可能性がある。伝達度と伝達感にギャップがあることを知っておくことで、不必要な不信を避けることができる。

3つ目の観点は、「自分からの働きかけ」である。テレワークになれば、仕事ぶりは見えなくなり、結城氏が言うように関係流動性も高まる。「適正に評価されるかどうか不安」であるわけだから、自分が行った成果はしっかりとアピールすることが大切になってくる。弊社調査（p.29）でも、上司への信頼が高い人ほど「自分からの働きかけ」を重要だと思っている。「信頼されること」と「信頼すること」は、相互に作用する。相互に作用することで相互の信頼は構築される。オンラインであれば、なおさら、相互を意識したコミュニケーションが必要になってくる。

オンラインならではの限界もあるが、「信頼の種類」「伝達度と伝達感のギャップ」「自分からの働きかけ」という3つの観点を留意すれば、オンラインでの信頼構築は促進できる。コロナ禍で強制的にオンラインでのコミュニケーションを行い、オンラインでの仕事に慣れ、そのメリットを生かしたいと思っている企業や個人も少なくない。オンラインでの信頼構築の実践はまだ始まったばかりで、そこには発展の余地がある。ソニックガーデンが行っているように、コミュニケーションの頻度を高め、信頼を小刻みに高めていくことがその1つである。また、服部氏が言うように、オンラインであっても、冗長性をあえて組み込むことで、信頼構築が可能になる。オンラインでは、信頼構築できないと安易な結論に至るのではなく、限界を見極めながらも、オンラインならではの特性を掴み、その特性に慣れ、仕事の進め方を工夫することで、信頼構築は促進可能である。

＊1　ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ポスナー著／岩下貢訳（1995）.信頼のリーダーシップ こうすれば人が動く「6つの規範」.生産性出版
＊2　例えば、金井壽宏（1991）.変革型ミドルの探求―戦略・革新指向の管理者行動.白桃書房
＊3　リクルートマネジメントソリューションズ（2020）.テレワーク緊急実態調査

読者アンケートご協力のお願い

より良い誌面づくりの参考にさせていただきたくご意見・ご感想をお聞かせください。右記QRコードを読み取ってアンケートにお進みください。

〆切：12月25日（金）

可能性を拓く　連載／第6回

「マネジメント発明会議」

“協働”を育む多国籍企業のコラボの流儀

安立沙耶佳氏
株式会社ヌーラボ
管理部 人事労務課

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。今回はプロジェクト支援ツールのBacklogで有名な株式会社ヌーラボの、グローバル＆リモートで協働を生み出す発明に迫る。

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

column

今回のテーマ

「バーチャル・チーム」

バーチャル・チームとは、何らかの組織目的を達成するために、地理・時間・文化および固定的な所属組織などの境界を越えて結成され、主にオンラインでのコミュニケーションによって推進されることを想定したチームです。企業のグローバル化、および昨今の新型コロナウイルス対策の影響から実質的にバーチャル・チーム化した組織も多くありますが、そのチームづくりには困難もあります。例えばコミュニケーションの前提不足・誤解・遅延が起こりやすいことや、地理的な分散からお互いが顔を合わせる相互作用が弱いといった特徴があり、伝統的チームよりメンバー間およびチームに対する信頼が低いという研究もあります。

また、別の研究では、グローバル・バーチャル・チームの成果を高め効果的な組織学習を促進させるために、個人またはチームに必要な能力を整理しています（図表1）。セルフマネジメント力をもち、情報技術への開放性をもつことに加えて、互いの文化的差異に敏感になることや、タスクベースだけでない関係性を意図的に作ることの必要性が指摘されています。今回、多くのチームに支持されるタスク管理ツール「Backlog」を生み出し、日本、アメリカ、オランダ、シンガポールに拠点を構え、日本においては出社を前提としないフルリモート勤務の採用を行うことを発表したヌーラボに、タスクだけでなく感情でつながるチームづくりの実例を伺いました。

バーチャル・チームに必要な知識・スキル（図表1）

個人レベル	例
セルフマネジメント	・自ら目標を立てる ・適切な行動に自らを動機づける
コミュニケーション	・適切なツールや手段を選ぶ ・メンバーからのシグナルを解釈できるようになる
文化差への気遣い	・文化を背景とした違いや、価値観を理解する ・文化的葛藤の可能性を理解する
信頼	・類似点、責任、相互依存性などをベースに信頼を築く ・行動に基づく信頼を築く
技術に親しむこと	・技術やツールを使いこなす ・新しいツールや技術を受け入れる

チームレベル	例
チームの目的の確立	・チームの目的とルールを定義し、それらへの合意を形成する
チームの規範の確立	・指示と規範を明確にする ・資料の置き場所を明確にする ・タスクの優先順位を明確にする
チームの問題解決や起こり得る葛藤への対処	・複雑な問題への対処力・交渉力 ・技術を駆使して解決の場を作る ・葛藤に初期に気づく能力
チーム学習	・お互いから学ぶ ・安全なチーム環境を作る ・気軽に協働する
タスクベースだけでない関係性を築くこと	・関係性を築く機会を作る ・学習体験を共有する

Zakaria, N., Amelinckx, A. & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge - sharing culture for global virtual teams. Creativity and innovation management, 13(1), 15-29.より訳出

>>

荒井　コロナ禍で日本企業の多くが場所と時間を問わない働き方やチームづくりに取り組んでいます。国籍も働く場所もバラバラの人たちが集まっているヌーラボでは今、どんな取り組みをしていますか。

安立　2月からテレワークにシフトしはじめ、8月には採用時の勤務地条件を廃止しました。「国内であればどこでも働けます」と公表しています。「そもそも出社を強制する意味はなかったのかな？」と感じているところです。

荒井　直接顔を合わせて働かなくても、仕事上の協働はできるということですね。

安立　プロジェクトの進捗を見える化する「Backlog（バックログ／ヌーラボの自社開発サービス）」を、開発だけでなく経理や労務のメンバーも全員で使っているので顔を合わせないと進まない業務がないんです。むしろ、「みんなの知らないところで、この2人だけで話をしていました」という状況を排除しないことには、多拠点でビジネスすることは難しいですから。

荒井　私もBacklogを利用しています。タスクの内容・履歴や進捗、現在の担当などが明確で、とても助かっています。

安立　ログが残っているため「誰かがチャットでこう言った」とか、そういうソースをもとに話ができます。「言った、言わない」がないんですよね。

荒井　マネジメント上の課題はありますか？

安立　業務で関わらない人とのコミュニケーションが発生しづらいという問題はあります。ですから、月1回は「シェアリングミーティング」を開催し、部署をまたいで情報共有しているんですよ。5月からは部署外の利害関係のない人同士をマッチングさせて、社内で「スモールトーク」と呼ばれている1on1をしています。そのほか、当社の特徴的な取り組みとしては、社長の選任で選ばれたリーダー組織「ブリッジ」があります。

荒井　どのようなチームなのでしょう。

安立　当社が採用を拡大する局面で、会社のコンテキストをどう伝承していくかが課題でした。そのため、社長のメッセージを理解して、エバンジェリストとして動ける人を集めて「ブリッジ」を作ったんです。「ブリッジ」は、社長や部長・課長などの意思決定を補助する役割もあります。評価決定権はないけれど、現場の様子をリポートしてもらっています。「ブリッジ」のメンバーはすべての部署から選出し、任期は半年です。

荒井　まさに「架け橋」ですね。「ブリッジ」は、マネジメントラインとは異なる役割なのでしょうか。

安立　基本的にはそうですね。課長と兼務しているケースもなくはないのですが「ブリッジ」は人事権もなく組織上にも現れないバーチャル・チームです。

安立沙耶佳（あだちさやか）
大学卒業後の約5年間、大手人材サービス会社に所属。リクルーティングアドバイザーに従事した後、ITエンジニア向け新規事業を担当し、渉外・ビジネス開発を経験。2016年11月より、株式会社ヌーラボに入事として入社。東京事務所に在籍しながら、国内3拠点の採用、採用広報、制度構築、教育研修などを担当している。

ソーシャルディスタンスを超えて インクルージョンするために

荒井　縦、横、斜めのつながりを重視されているのですね。海外の拠点でも同じような取り組みをしているのでしょうか。

安立　海外は文化的な違いがあるので、日本の仕組みをそのままあてはめられないんですよ。

荒井　その違いに興味があります。

安立　日本はTypetalk（タイプトーク／ヌーラボの自社開発サービス）というチャットツールを使っているのですが、基本的に全員が招待されており、情報もすべてオープンです。どんな話題にも入っていけるし、そこで意見を交わすこともできます。

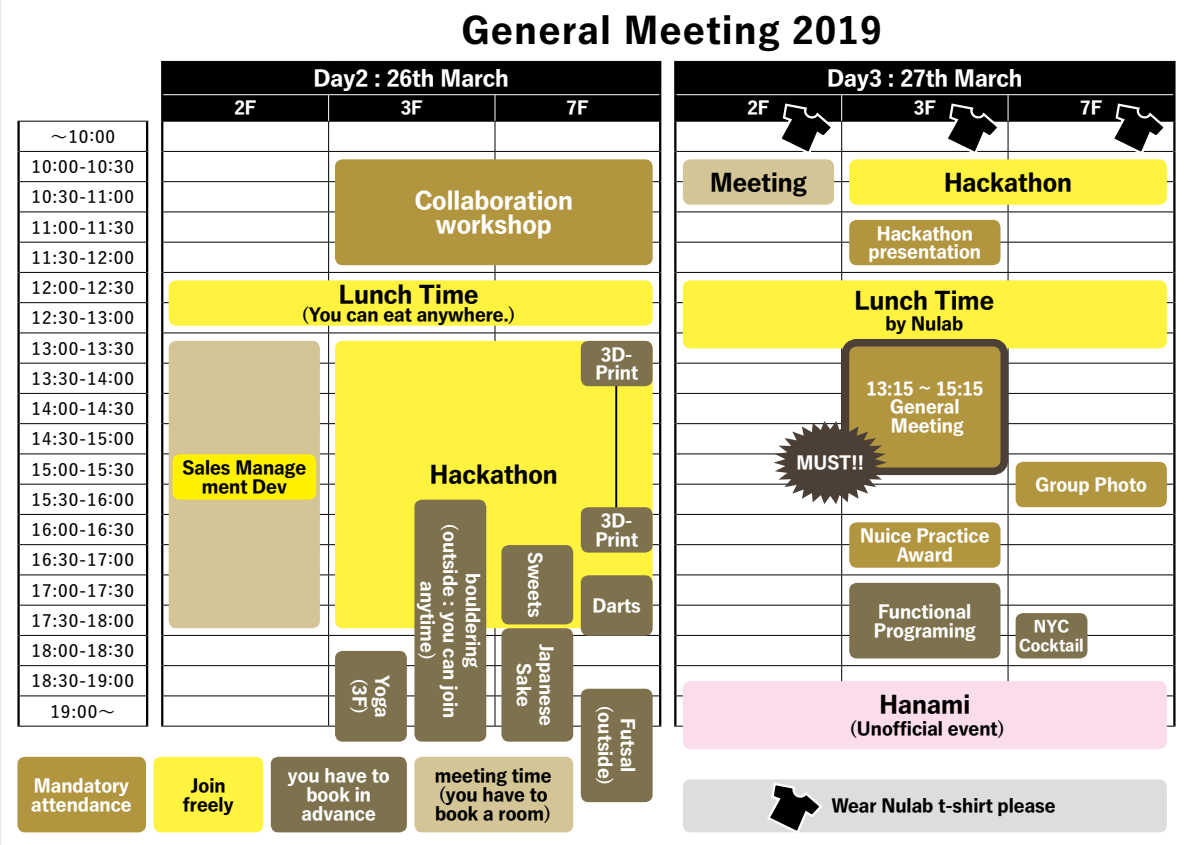
荒井　海外拠点では行っていないのですか？

安立　実は、海外の場合は自分の上長から指示がくることが普通だと考えているんですよね。なので、それ以外の人が、「これはこうしない？」と計画にないことを提案すると、びっくりされちゃうことがあるんです。

荒井　就労慣行や文化的規範の違いですね。ぜひ、海外拠点も含めた取り組みもご紹介ください。

安立　やはり、みんなで同じゴールを目指して、コラボレーションしていく風土を作ることですね。このコ

ヌーラボ「ジェネラルミーティング2019」2日目・3日目のタイムスケジュール（図表2）



ロナ禍の完全リモート勤務のなかで入社した人もいるのですが、その人たちには、既存メンバーたちのやり取りが内輪ノリに見えてしまうと思うんです。「この人たち、何を言っているか分からない……」みたいな。そこをどうつなぐかが課題ですね。例えば、有志を募ってテック・カンファレンスの企画をするなど、部署を横断して協働する仕掛けを増やしていきたいです。

荒井　日頃、業務上接点のないメンバーとチームを組むと、新しい絆が生まれますよね。私自身、物理的距離があるなかでもインクルージョンするための、意図的なチームづくりの重要性を感じています。

安立　私たちは何か1つの共通の目標をもってコラボレーションする、一緒にやり遂げるという行動が連帯感を生み出すと思っていまして。そのために毎年1回、全世界、全拠点から福岡に集まっていたんです。今年はコロナで断念しましたが。

荒井　全員で、つながりを確認し合う場ですね。

安立　「ジェネラルミーティング」という名前で、前回は月曜日から金曜日まで5営業日連続で行いました。必須出席コンテンツに加えて、自由参加のものをたくさんちりばめて、ダーツでも日本酒でも何でもいいからテーマを設定し、みんなで思い出を作りましょうと（図表2）。目的は大きく3つあります。「ゴールの共有」と「グローバル視点の強化」そして「感情交換」です。期間中は自ずと「グローバル視点」が磨かれます。みんなと英語で話すので「英会話、もう一回やり直そう」と視点を上げるきっかけになります。みんなで食事をするときも、豚肉を食べられない人もいれば、ベジタリアンの人もいる。しかも、それぞれNGのラインが微妙に異なるんですよね。

荒井　世界にさまざまな価値観・慣習があることを、肌身で体感するわけですね。

安立　そうです。うわべで理解していたダイバーシティが、急に自分事になるんですよ。

感情交換後のチャットは本人の表情と声で再生される

荒井　「ジェネラルミーティング」の目的の1つである「感情交換」とはどういう意味ですか？

安立　「感情を互いに交換できる強烈にポジティブな思い出づくり」のことです。例えば、チャットの

テキストだけ見て「あの人、冷たいな」と思っていた人が、実際に会ってみると実はとてもフレンドリーな人だったとか、テキストと本人のギャップを感じた経験はありませんか？

荒井　ありますね（笑）。

安立　感情交換によってそのギャップがかなり埋まります。テキストが頭のなかで本人の声と表情で再生されるようになるんです。感情交換は当社の代表が本腰を入れてやっているのですが「afterコロナになったらまた集まって感情交換しよう」ではダメだとも言っていて。会えなくても解決できる状態を目指すべきという考え方なんです。

荒井　元に戻すのではなくて、この環境下で感情交換する方法を探すんですね。この先、どんな企画が発明されていくのか楽しみです。直近で動いている企画はありますか。

安立　１つ挙げるとしたら「言語化」ですね。例えば、新入社員のやるべきことをまとめたBacklogのWiki（マニュアルなどドキュメントを残す機能）を見れば初日から仕事に入れます。その他、会社のブログでの情報発信もそうです。でも、まだまだ言語化が足りていないと思っていて。

荒井　今まで言葉にしてこなかったものも言葉にする挑戦をされると。

安立　そうです。例えば、業務でコラボレーションするためのガイドライン。「いろいろな考え方の人を受け入れて進めようよ」というスタンスを明文化したいです。

荒井　言語化は海外のメンバーとプロジェクトを動かすときも重要ですね。終わりの時間が迫ってきてしまいました。改めてヌーラボのコラボレーションの秘訣を一言で表すとしたら何でしょう？

安立　「適切な諦め」のような気がします。「結束しなきゃいけない」とか「団結しなきゃいけない」とか思っていないんですよ。１つのことに対してみんなが賛同してくれるはずがありませんから。例えば、評価にもこれと同じことが言えると思います。リモートで評価するのは難しいとよく聞きますが、対面なら100％評価ができるというわけでもない。リモートのせいにはせず、「評価はそもそも難しいものだから」という適切な諦めが重要ですね。

荒井　顔を合わせたら完璧に評価できるというわけではないですもんね。

安立　何をするにしても完璧はないという諦めの前提がありますね。その上で「賛同しなくていいけど、許容しましょう」と繰り返し伝えています。

荒井　違いを認めて許容するということですね。私も常々チームに良い関係を生み出したいと思っているため、大変参考になりました。ありがとうございました。

column

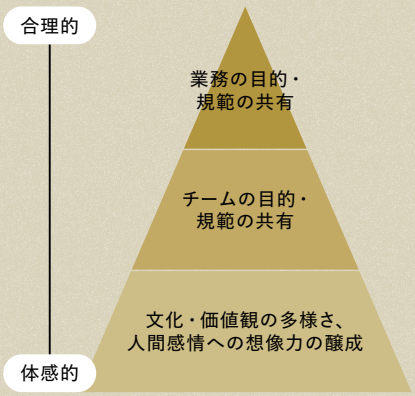
感情をつなぎ、バーチャル・チームに血を通わせる

職種を問わずBacklogを用いた業務管理で統一するなど、業務推進上の規範を明確にすることでスムーズなチームづくりを実現している同社。チームの業務遂行を支える基盤づくりとして、会社の意思決定の背景や存在目的・理念を共有する場や仕掛け（ブリッジや1週間ものジェネラルミーティング）、さらに、チーム構成員個々人の背景にある文化や価値観、感情といったいわば「人間味」を理解し合う場も積極的に作り出していました。しかも、それらを頭で理解する（合理）だけでなく、体感して理解し合うプロセスを大切にしている点もユニークです。むしろこの体感的な人間関係の土台があるからこそ、日々の業務ルールも効果的・効率的に運用できているとすらいえそうです。

本事例は、バーチャル・チームになることで、職場メンバーが単なるタスク遂行マシンと化してしまうのではなく、感情や多様な価値観をもつ人間同士であることを確認し合う大切さを、示唆してくれています。

（荒井理江）

合理と体感による バーチャル・チームづくり（図表3）



特集2

自律人材が育つHRMへの転換

近年、事業構造の転換、従業員の就業観の変化、働き方の多様化にともない、新卒一括採用・終身雇用を前提とした一律管理・平等思想を重視する日本型の人材マネジメント（HRM）の見直しをする機運が高まっている。折しも、新型コロナウイルス感染症対策のためにテレワークの導入が進んだものの、評価制度をはじめとした既存の人事制度との接続や、従業員の自律的なキャリア形成・働き方への意識・行動面の転換に課題を感じている企業も少なくない。今日的環境下でのHRMのあり方、および、従業員の内発性を引き出し、個の自律的な成長を促す人事制度について考察していきたい。

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コンサルティング部 マネジャー
樫野正章

事例 第一生命保険

1 日本型HRMの見直しをする機運が高まっている背景

デジタル・トランスフォーメーション（DX）にともなう「事業構造の変革」、人生100年時代での職業人生の長期化による「就業観の変化」、生産性向上を目指した「働き方改革」により、人事制度の見直しを進める企業はコロナ禍以前から増えていた。

コロナ禍でテレワークの導入が一気に進んだことで、新しい人事制度のあり方を模索しているお客様からの問い合わせはさらに増えたというのが実感だ。日本のHRMはどこを目指していく必要があるのか。まずは、企業が置かれている環境の変化、働く従業員の意識の変化、コロナ禍で一気に進んだ働き方の多様化の視点から、今後のHRMの目指すべき姿について考察していきたい。

①事業構造の変革

製品・サービス・事業構造の変革には、データとデジタル技術の活用が欠かせない時代となった。自社にないスキルをもった人材を外部から採用し、活躍できる環境を早急に整えていくことが求められる。新卒一括採用・終身雇用を前提とした一律管理の強い人事制度が、外部からの多様な人材の採用・活躍の阻害要因になるケースも目立ってきている。

一方で、データとデジタル技術による業務プロセスの変革により、一部の定型的な業務がテクノロジーに置き換わり、それらを担っていた社員の職域の転換が急務になっている。変化のスピードが速い環境下で、企業に必要な人材の要件も急速に変わり、終身雇用を約束することは困難になってきている。事業構造の変革を加速させるために、多様な人材を生かすことができ、従業員に自律的なキャリア形成を促す人事制度への転換を目指す企業が増えている。

②就業観の変化

従業員一人ひとりの「働くことに対しての目的

意識」の多様化が進み、会社任せのキャリアから、自分でキャリアを創造していきたいと考える若手も増えてきている。背景には、人生100年時代といわれるように職業人生が長期化することが見込まれ、変化のスピードが速く、企業寿命が短くなるなかで、誰もが1つの会社で定年まで勤め上げるというモデルが現実にそぐわなくなってきていることが挙げられる。今後は、「主体的に自分の仕事・キャリア・働き方を選択できる」「当事者として仕事に向き合い、チャレンジや創意工夫が評価され、成長できる」環境があるかどうかが、会社選びにおいて重要な判断軸になる。

一方で、会社任せのキャリアで職業人生を歩んできた大手企業のシニア・ミドルは「今更キャリア自律と言われても」と困惑するし、「もしかしたら逃げ切れるのではないか」という淡い期待を抱いている従業員も少なくはない。あの人たちのようになりたくないと失望して辞めていく若手も増えてきている。こうした就業観の変化を捉え、主体的に仕事・キャリア・働き方を選択でき、一人ひとりにチャレンジを促すような人事制度へ転換を目指す企業も増えてきている。

③働き方改革

コロナ禍でテレワークの導入が一気に進み、従業員の働き方は大きく変わった。オフィスという場に縛られることなく、従業員は自律的に働く環境を手にした。同時に、一人ひとりが自分の能力を生かし、組織目的の実現に向けて主体的に貢献し、成果を創出していくことが期待される。一人ひとりが、何を成し遂げたのかをシビアに評価される時代が始まろうとしている。自律的な働き方に合わせた評価のあり方を企業は模索し始めている。

このような背景から企業は、従業員の自律的なキャリア形成・働き方を実現するためのHRMを目指している。弊社では、従業員の自律と協働を促進するHRMのコンセプトを**図表1**のように考えており、以降順を追って従業員の自律的なキャリア形成・働き方を実現するHRMについて考察していく。

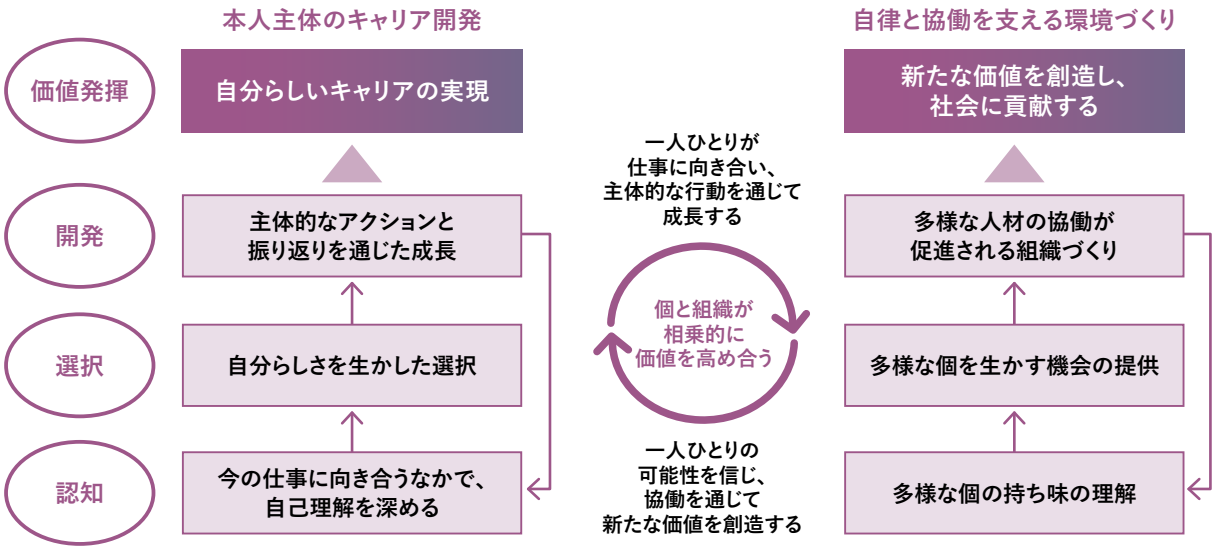
2 組織のなかで自律的に働くとは

組織のなかで従業員が「自律的に働く」とはどういうことだろうか。本稿では、組織のなかで従業員が「自律的に働く」を、一人ひとりが「自分を生かす」ことと「組織目的とのつながりを実感しながら働く」ことと定義し考察していきたい。

①自分を生かす

会社は従業員にキャリア自律を求めているが、「あなたは人生を通じて何を成し遂げたいか？」

図表1 自律と協働を促進するHRMのコンセプト



もしくは「会社のなかでどうありたいか？」と問われても返答に困るビジネスパーソンは多い。これまでの会社任せのキャリアでは、今の仕事に向き合い、やり抜き、成果を出し、周囲に認知されることで出世の階段を登っていけばよかったので、改めて自分に向き合う必要はなかった。

今後、社内外を問わず自分でキャリアを切り拓いていくには、今の仕事に向き合い、やり抜き、成果を出すことに加えて、「自分の得意なことは何か」「なぜ熱中してやり遂げ、成果を出すことができたのか」などを客観的に振り返ることを通じて、自分が「成し遂げてきたこと」や「できること」を言語化し、主体的に発信していくことも求められる。

働き方が多様化していく時代にあって、この力は今後より強く求められてくることになると考える。さらに深い内省を通じて、未来に向けて「自分はどうありたいか」「何をやり遂げたいか」を言語化することを習慣化していくことも、人生100年時代を生き抜くビジネスパーソンに求められるスキルの1つになる。

②組織目的とのつながりを実感しながら働く

組織のなかで働く従業員が「自分らしさを生かす」とは、何でも自由にやってよいということではない。あくまで組織目的とのつながりのなかで自分らしさを生かすことを通じ、成果を出していくことが求められる。組織目的とのつながりのなかで、自分の取り組むべき課題を主体的に設定し、創意工夫しながら業務を遂行していくことが求められるのだ。変化のスピードが速い時代においては、トライ・アンド・エラーを繰り返すなかで、設定した課題そのものを置き直すような場面も多い。上から言われたことをやり抜くことで成果が出る仕事は少なくなってきている。事業や業務特性に応じた仕事の進め方、働き方の変化に合わせ、目標管理制度（MBO）などの評価制度も柔軟に対応できるようなものにしていく必要がある。

3 従業員の自律を支えるHRM

従業員に自律的なキャリア形成や働き方を求めるのであれば、従業員の自律と協働を支える環境づくりに企業は積極的に取り組んでいく必要がある。また、自分らしさを生かして自律的に仕事をしていきたいと考えている優秀な人材を惹きつける上でも、多様な個の持ち味を理解し、一人ひとりに合った選択や開発の機会を提供する必要がある。「メンバーの自律を促し伴走するマネジャー」「多様な人材の協働が促進される組織づくり」「メンバーの自律を支える人事制度」という視点から自律人材を育てるHRMについて考察していきたい。

①メンバーの自律を促し伴走するマネジャー

主体はメンバー本人であるが、組織目的を規定し、その実現に向けて仕事をアサインし、その成果を評価するのはマネジャーである。メンバーが組織目的を意識して、自分の仕事を創意工夫しながら自律的に進め、組織目的実現に向けて自ら取り組むべき課題を創造できるようになるには、その結節点であるマネジャーの力が不可欠となる。メンバーとの対話を通じて、メンバーの持ち味を掴み、メンバーと共に仕事・組織の可能性を広げていく、そのようなマネジャーが求められる（**図表2**）。

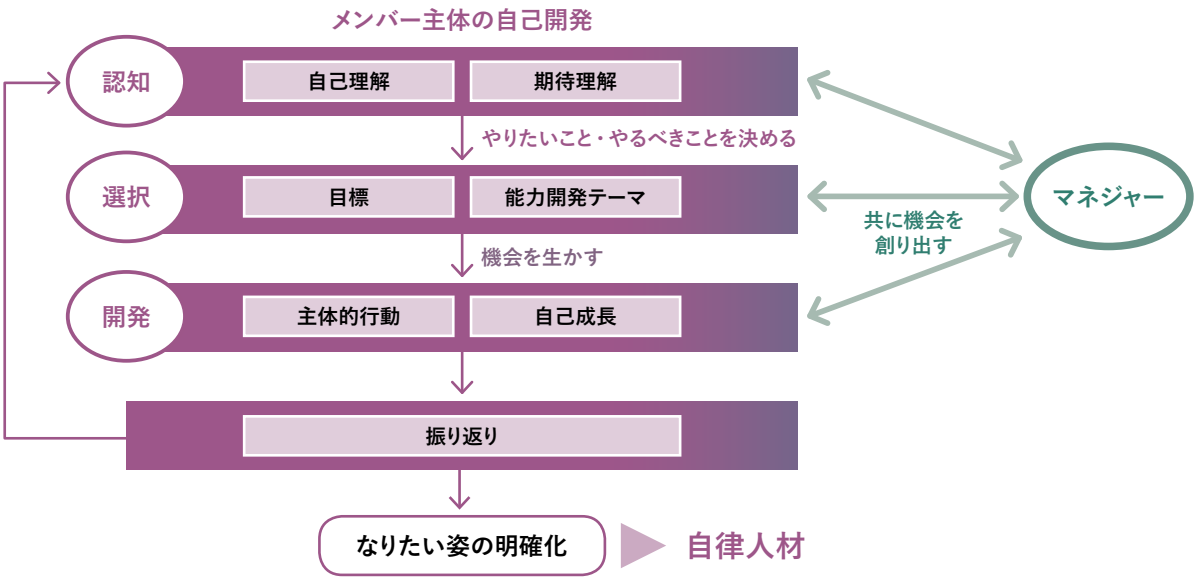
②多様な人材の協働が促進される組織づくり

変化のスピードが速く、複雑で正解のない時代において、多様なスキルや経験を有した個がチームとして協働し、トライ・アンド・エラーを繰り返し、時にはゴールそのものを置き直すなど、仕事の進め方が大きく変わってきている。決まった計画通りに進めれば成果があがるという時代ではなくなってきている。多様な人材の力を引き出し、相互に補完し合いながら、チームとして成果を創出するマネジメントに転換すると共に、新しいマネジメント様式や仕事の進め方に合った人事制度へと見直しを進める必要がある。

③メンバーの自律を支える人事制度

自律という文脈のなかで、JOB型の人事制度の導入を検討しているというお問い合わせを頂くことが増えている。その背景はさまざまで、①職務を限定した雇用契約を結びたい、②職務価値の大きさと賃金を連動させたい、③時間ではなく成果に応じた処遇をしたいというニーズに大きく分類される。メンバーの自律を促進させるという点では

図表2 メンバー主体の自己開発に伴走するマネジャー



どれも合理的な選択とはいえるが、特に①と②は、日本企業にとって全従業員に一斉に導入するのは、非常にハードルが高いと考える。その理由は、中途採用市場が十分に整備されていない日本において、新卒で優秀な人材を一括採用し、ジョブ・ローテーションをしながら育成し、マネジメントを担う人材を創るというシステムは、学生・企業にとって効率的な仕組みであり、捨てがたいものであるからだ。

一方で、仕事に求められる専門性は高まり、全員を長期にわたりジョブ・ローテーションしてマネジメントを担う人材に育成していくことの限界もある。特定の専門分野を決めて、スキルを高めていくことで活躍したいという、従業員のキャリア志向も高まっている。

安易にJOB型の人事制度を導入するのではなく、従業員が自分のキャリアに責任をもてる、自分で選択をしてキャリアを切り拓いていく仕組みの整備と意識の転換がまずは必要である。そのためにはまず、「年功序列の曖昧な一律のキャリアパスから、目指すべき姿を明確にした複線型のキャリアパスを導入すること」「社内での公平性に気を配るのではなく、人材マーケットにおける社外での競争力を高めるという視点を人事がもつこと」が重要である。同時に、従業員も「自分のキャリアの選択に責任をもつ」「社外のマーケットでも需要がある人材を目指す」必要がある。

そのためにも、多様な個の持ち味を理解し、一人ひとりに合った選択と能力開発の機会を提供し、人材の価値を高めることを通じて、新たな価値を創造し、社会に貢献していくような人事を目指したい。従業員も、会社任せのキャリアから、今の仕事に向き合いながら自分の持ち味を深く理解し、仕事を通じて能力開発をすることで、自分らしいキャリアを実現していくことが求められる。

4 自律人材の育成を促進させるためにHRMが備えるべき機能

「会社任せのキャリアから従業員主体のキャリア形成」「一律管理・平等思想から脱却し、多様な個を生かす」が、自律人材を育てるHRMの拠り所になる思想と考える。これらの視点から、人事制度の見直しポイントを示していきたい。

①多様な個を生かす複線型のキャリアパス

伝統的な日本企業でも、新卒で一括採用して、ジョブ・ローテーションをしてマネジメントを目指すモデルだけではなく、複数の選択肢のなかから働き方やキャリアを自分の意思と責任で選択できる仕組みを整備している企業が増えてきている。

例えば、「入社後一定の経験を積んだ後に、社内公募に応募できる仕組み（中途採用ではなく空きポジションが出たときにまずは社内で公募する仕組み）」や、「マネジメントを目指すのではなく専門分野でのスキルを高めて貢献していくような複線型のキャリアパス」を導入している企業も多い。ま

た、社外からプロフェッショナル人材を機動的に登用できるように、別立ての制度を整備する企業が増えてきている。仕事に求められる専門性が高度化し、高い専門スキルをもった人材を社内外で確保し、生かしていくという動きは今後も加速することが想定される。自社の将来の事業構造を見据え、人材のポートフォリオがこれまでとこれからでどのように変化するのかを見定めた上で、多様な人材を生かす制度の整備を進める必要がある。

②内発性を引き出す目標設定

期初に取り組むべき目標を決め、その遂行結果がどうであったかを振り返り、評価を決めるという目標管理制度は多くの企業で導入されている。

一方で、メンバーの内発性を引き出し、主体的に高い目標にチャレンジさせることができていないという声をよく聞くようになった。「評価を意識して、小粒な目標になってしまい、主体的なチャレンジを促すことができていない」という声も多い。

この仕事でどこまで目指したいのか、この仕事を通じてどのような能力を身につけたいのかなどを上司とメンバーで深く対話し、期待とゴールを言語化して設定するケースは稀だと思われる。

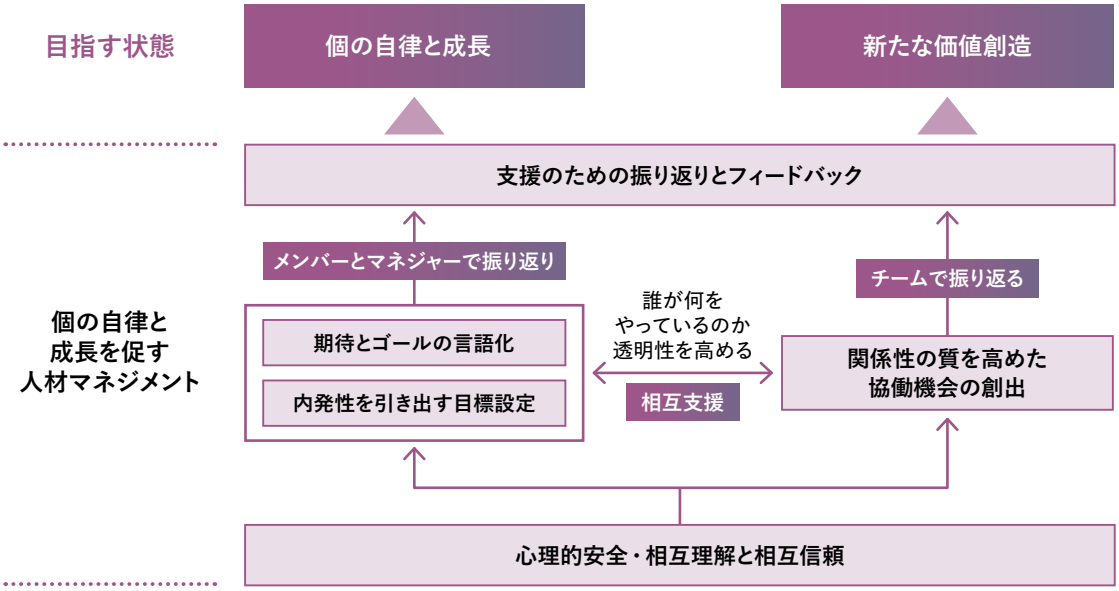
本来、目標管理制度とは、組織目的や上位方針を踏まえ、自分の仕事の意味や価値を自ら考え、取り組むべきテーマを決め、ゴールを高く設定し、その達成に向けて創意・工夫しながら業務を遂行するためのセルフマネジメントのツールである。自律と協働やチャレンジを促進させるために、OKR（Objectives and Key Results）やノーレーティングなどの評価手法を導入し、野心的な目標の設定や目標の進捗や結果を全社で共有している企業も一部で増えている。

高い目標への主体的なチャレンジを促していくには、このような新しい評価手法だけではなく、「上司とメンバー間の相互理解と相互信頼」の両面が揃っていることが大前提である。上司がメンバーにとって自己開示しやすい関係性や環境づくりをすることは当然だが、メンバー自身も日頃感じている問題意識などを上司に率直に話し、自らが課題解決の主体者になることを申し出て、上司と共に組織アジェンダを創造し、多様なスキルや経験をもったメンバーと共に課題解決や新しい価値を創造していけるように、制度面・運用面の見直しを図っていく必要がある。

③支援のための振り返りとフィードバック

本人主体の自己開発とはいえ、メンバーの自律的な成長を支援する機能は欠かせない。仕事の遂行状況を定期的に振り返り、自分の成長と課題を言語化し、次なる機会につなげることを習慣化させていくことは自律人材の育成には欠かせない。

図表3　自律と協働を促進するマネジメントの全体像



目標設定や振り返り面談の機会だけではなく、頻繁にメンバーと向き合い対話をする機会を意図的に作り出していくことが必要である。1on1などを通じて、内省を促す有効な問いを投げかけ、率直にフィードバックする対話によって、本人の成長と課題の言語化の支援が欠かせない。

④関係性の質を高めた協働機会の創出

メンバーとマネジャーの関係性の質を高め、メンバーの内発性を引き出し主体的なチャレンジや自律的な業務遂行を促していくと同時に、メンバー同士の関係性の質を高めていくことも大切なことである。お互いがどのような仕事に取り組んでいるのかを理解するだけではなく、どのような思いをもって取り組んでいるのかを深く理解することにより、メンバー同士で自律的に支援し合い、時には踏み込んだフィードバックをすることで、新たな気づきや学びを得ることができる。専門分化・深化が進むなかで、マネジャーが支援できることには限界がある。メンバー同士の関係性の質を高めることが、メンバー一人ひとりの成長スピードを上げ、組織の成果を高めることにつながる。チームで、期初にお互いの目標設定の内容を共有したり、期中に進捗を把握したり、期末に振り返りやフィードバックを行うことも有効である。

②〜④の関係性をまとめたものを**図表3**の自律と協働を促進するマネジメントの全体像に示す。

5 自律的な成長を促す人事制度のポイント

ここまで見てきたように、自律・協働を促すHRMへの転換は、制度の多岐にわたり、従業員の慣習や行動様式を変えていく上で、経営や人事が意思をもって取り組んでいくものである。最後に、その実現に向けてのポイントをまとめ、むすびにかえたい。

①日頃のマネジメントサイクルへの組み込み

自分のキャリアは自分で切り拓いていくものであるという意識に転換する必要がある。今の仕事に向き合いやり抜くなかで、自分の持ち味を深く理解すると共に、周囲にも理解してもらうように働きかけることが必要となる。評価や異動の最終決定権は会社側にあるという前提はこれからも変わらないが、自分の仕事の成果を言語化して組織に共有し、周囲を納得させる力をもつことが自律的なキャリアを形成する上での前提であるという共通認識を醸成することがポイントになる。自己申告や社内公募制、昇進・昇格の手挙げ制などの仕組みを導入している企業は多いが、十分に活用されていないケースも多い。人事のポリシーへの組み込み、トップが積極的にメッセージを発信していくことが必要になる。また、日頃のマネジメントサイクルに、仕事の振り返り、成果の言語化、自分の持ち味の理解、やりたいこと・やってみたいことの言語化を組み入れ、日常化することで、キャリア形成の主体は自分であるという意識の転換を進めていく必要がある。

②マネジメント・組織文化・風土変革を目指す

自分の思いや考えを率直に伝えることができない、失敗を恐れて一歩踏み出せないと感じている若手は多い。上司とメンバー間、メンバー同士間で、お互いの持ち味を深く理解し、相互理解・相互信頼の場を作る必要がある。小さなチャレンジと成功を積み重ね、それが周囲から認められることで、もっと組織や社会などに影響力を広げていくような仕事をしたい、一歩踏み込んでチャレンジしたいと思えるような文化・風土を創っていく必要がある。人事制度を変えれば自律的な人材が自然と育つということはない。人事制度改革を通じて、マネジメントのあり方を変革させ、一人ひとりの主体的なチャレンジを引き出す文化・風土づくりを目指したい。

樫野正章（かしのまさあき）
コンサルティング会社を経て2008年に入社。一貫してHRM領域のコンサルティングに従事。現在は主に、コンサルティング部のマネジメントとして、HRM領域のコンサルティングのサービスコンセプト開発、コンサルタントの育成に従事。

事例

第一生命保険

個の能力を開花させ 圧倒的な人財力で 変革を成し遂げたい

濱田 崇氏
第一生命保険株式会社
人事部 人事企画課長 ラインマネジャー

大手企業の間で、長期雇用、年功重視の日本型人事制度を見直す動きが増えている。第一生命保険(以下、第一生命)も、この7月から、多様な人財の活躍と、個の自律的な成長を支援する新人事制度を導入した。制度改定の背景やねらい、取り組み内容、今後の展望について伺った。

text:荻野進介　photo:伊藤 誠

第一生命が10年ぶりの人事制度改定に踏み切り、この7月から運用をスタートさせている。その内容は後述するとして、まずはその背景について、人事部ラインマネジャーの濱田崇氏が話す。「経営環境の見通しがますます不透明になりました。人口減少の影響を受け、1996年以来、保険の保有契約件数は毎年減少しています。お客様のニーズも変わり、商品もアプローチの仕方も変わってきた。海外企業はもちろん、他業種からの参入も相次いでいます。保障を売る金融業からお客様の生活の質を最大化するサービス業へ、大きな変革が必要になったのです」

さらに、働く側の事情も大きく変わった。「新卒者に限っても、プライベートも充実させたい、ボランティアなど仕事以外の活動にも注力したい、といったように、価値観が多様化しています。雇用の流動化も進み、転職も増えています。職場における女性の活躍も当たり前となりました。これまでの人事制度ではこうした変化に対応できなくなっていました」

ではどのような方向に変えていけばいいのか。

キーワードは「人財力」だ。「上司から指示されたことを忠実に実行し、会社が敷いたレールに乗っていれば、キャリアが自然に積み上がっていく。こうした均質的人事の逆を目指さなければならない。社員一人ひとりが進む方向を自ら考え、課題に挑戦し、キャリアを切り拓いていく。個の能力を開花させた、圧倒的な人財力をもつ会社に脱皮しなければならないと考えたのです」

マネジメント職と専門職 どちらでも輝ける

具体的に手掛けたのは、まずは職責グレードの複線化だ。

以前も職責グレード制を採用していたが、一番下のG8からG1までの単一のものだった。新制度では、これを、マネジメント職向け、すべての若手および専門職向け、さらにその上に位置する、突出した知見と経験を有する専門職向けの3つに分けた。加えて、弁護士やITスペシャリストなど、社外の人材マーケットが明確に存在する中途採用者を想定したグレードも設けた。

旧制度ではG4がライン課長にあたり、ここに到

達しないと、給与が大きく上がらない仕組みになっていたので、ややもすると、処遇アップを目的とした昇進が行われることがあった。「処遇面では満足いくかもしれませんが、苦手なマネジメントを強いられるという意味で、本人はもちろん、その部下にとっても喜ばしいことではありませんでした」

そうした弊害をなくし、それぞれの適性に応じたキャリアを歩めるよう、専門職向けのグレードを複数設けたのだ。「その結果、非マネジメント職でも、ライン長と肩を並べるレベルの給与がもらえるようになっています」

職掌についてもメスを入れた。それまでは、基幹(総合)職は、勤務地が変わるグローバル社員、変わらないエリア社員に分かれ、それとは別に定型業務を行うスタッフ社員がいた。「グローバルとエリア社員には仕事や報酬の差はないという触れ込みだったのですが、グローバル社員には『いつ勤務地が変わるか分からない』という生活設計上のリスクに応じた手当が発生していました。例えば、同じライン課長でも25%の給与差が発生しており、『納得いかない』という声が多数上がっていたのです」

そこで、グローバル社員とエリア社員のうち、高付加価値業務を担う人財を基幹総合職(転居を伴う転勤ありのG型・なしのR型)、付加価値創造業務を担う社員を基幹業務職A型とし、スタッフ社員全員を基幹業務職B型に移行させることにした。「アシスタントマネジャー以上の人財は全員、基幹総合職に編入させ、それより下の人財には希望する職掌を選択してもらいました。自ら選択するからこそ、モチベーションもアップする。それに対して、会社はふさわしい難度の仕事を用意し、会社の期待に応えた社員を厚遇する。会社と社員の関係はこうでなくてはならないはずです」

目指すのは マネジメント改革

評価制度も一新させた。それまでは、全社一律の求める人財像に基づく行動目標と、担当業務における業績目標が評価対象だった。

新制度では、全社一律の行動目標に加え、所属ごとに求められるコンピテンシー(成果をあげるための再現性ある行動)や経験、スキルも評価する。さらに業績目標に加えて、インパクトのある成果は加点評価される。「短期業績も重要なのですが、それ以上に、再現性ある行動面に焦点を合わせることで、継続的な業績向上につながると考えました」

そして、全社員に求める行動目標は全社一律で作成する一方、所属(課やグループ単位)別の行動目標、必要な知識、経験を明記した「人財育成ロードマップ」の作成を各部に義務づけた。

これをもとに、各マネジメント職が部下に対し、毎年、4月の期始面談、9月の中間面談、3月の期末面談を行う。評価と育成をセットで回していくのだ。

「今回の人事制度改定で目指したのは、マネジメント改革なのです。マネジメント職は時には耳の痛いことも部下に伝え、育成に真正面から向き合ってほしい。制度がスタートして半年が経ちましたが、苦労しながら頑張っているマネジメント職、時間が足りないと不満を漏らすマネジメント職が混在しており、まだ道半ばです」

上司と部下の日常的な対話の仕組みも織り込んだ。信頼関係づくりと成長支援を目的とした「1 for 1」(第一生命版1on1ミーティング)である。「週1回、いや月1回、30分でもいいんです。継続的な対話の機会が、多様な価値観をもつ一人ひとりの成長に欠かせないと考えています」

この新制度は人事部員が一致協力し、3年ほどかけて作り上げた。「今年1年かけて社員の共感を増やしながら問題点を探っていく。来年はその問題点に対し微修正をかけ、3年目となる2022年4月にようやく根づいてくると考えています。そこまで気を抜かず踏ん張っていきます」

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第13回

他社が始めたから自分たちも、という意思決定でよいのか

佐藤優介氏　慶應義塾大学 システムデザイン・マネジメント研究科 特任助教

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）

佐藤優介氏は、アクセンチュアに入社し、戦略コンサルタントとしてデータ分析に携わった後、人事部に異動して採用業務などにいち早くデータ分析を持ち込んだ1人だ。現在は、慶應義塾大学で組織デザインを研究する佐藤氏に詳しくお話を伺った。

入江　まずは自己紹介をお願いします。

佐藤　2007年にアクセンチュアに入社し、戦略コンサルタントとして金融系プロジェクトに入りました。そこで携わったのが、今で言うデータサイエンスだったのです。当時はそんな名前はほとんど使われていませんでしたが、予測モデルを構築したり、経営シミュレーションシートを作ったりと、現在のデータサイエンティストとほぼ同様の業務をしていました。

そこから人事に移った理由はいくつかあります。1つ目は、2012年に子どもが生まれ、1年間の育児休暇をとったことです。すくすく育つ我が子を見て、成長に関わる仕事がしたいと思いました。2つ目に、実は当時、並行して高校生・大学生向けのキャリア教育支援NPOを運営しており、その面からも人材育成に興味をもっていました。3つ目に、妻が別の会社で人事をしており、彼女の話を聞いて、面白そうな仕事だと感じていたからです。そうした理由が相まって、人事部への異動願を出しました。

一度試して成果を出したらデータ分析を信頼してもらえた

入江　なぜ人事部でデータ分析をするようになったのですか？

佐藤　中途採用チームに入ったのですが、すぐに、慣例と他社動向を基準とする意思決定に疑問を感じ始めました。例えば、「他社が始めたから、自分たちも始めよう」「他社がやっているから、自分たちもやろう」「これまで続けてきたから、今年も続けよう」という感じで意思決定するケースが多かったのです。それまでデータ分析をしてきた私としては、分析せずに決めてよいのだろうか、それで本当に最適な意思決定ができているのだろうか、と思ったわけです。

そこで自らデータを分析して、「データ上では、意思決定をこう変えた方がいいです」と、上司や同僚に提案して回りました。最初は「常識に反する」などと却下されたのですが、私が責任をとるからと言って、試しに1つ、データ分析を基にした意思決定をしたところ、成果が出たのです。それで部内の空気が変わり、徐々にピープルアナリティクスを信頼してもらえるようになりました。新卒採用にも導入し、人事業務の自動化なども推進しました。

その後、2018年に人事戦略担当になったのを機に、慶應義塾大学大学院で組織デザインを学びました。HRM、システム思考、デザイン思考、エンプロイー・エクスペリエンス、システムズエンジニアリングなどを深く知ることで、人事をより広く見渡せるようになりたいという気持ちがあったからです。しかし、学ぶうちに、私は企業よりも大学で人事を極める方が向いているのではないか、と思うようになり、2020年に慶應義塾大学の特任助教となって今に至ります。

科学的なエビデンスを皆さんに分かりやすく届けたい

入江　どのような研究者を目指しているのですか？

佐藤　人事出身の研究者として、理論と実践の両輪を回しながら、大学の研究成果と人事の皆さんを橋渡しできるような存在になれたらと考えています。

入江　研究者として、人事の皆さんに何かアドバイスしていただけますか？

佐藤　経営や人事の世界では、実はすでに統計的・科学的に明らかになっていることがいくつもあります。組織をデザインしたり、人事制度を構築したりする上で役立つ知恵が多くあるのです。実際アメリカでは、科学的研究のエビデンスをマネジメントに生かす「エビデンス・ベースド・マネジメント」が盛んになっており、経営や人事などの意思決定に、研究成果を反映することが当たり前になってきています。

しかし残念なことに、日本ではまだエビデンスが十分に整理されておらず、人事の皆さんに伝わっていません。それらをきちんと整理して皆さんに分かりやすく届けるのは、今後の私の仕事の1つだと思っています。ただ現時点でも、何かしら判断に困ったとき、経営学や心理学の論文などを調べると、助けになる知恵が見つかるケースが多

　text：米川青馬　photo：柳川栄子

今回お話をお聞きした人

佐藤優介（さとうゆうすけ）氏
大学時代にベンチャー企業での新規事業立ち上げ・起業を経て、アクセンチュアに戦略コンサルタントとして入社。主に金融機関向けのプロジェクトに従事。1年間の育児休暇を経て、人事部に異動。人事部では、中途採用担当、新卒採用チームリード、複数の人事戦略プロジェクトなどを経験。2020年より現職。現在、同研究科博士課程1年でもある。

KEYWORD

エンプロイー・エクスペリエンス
従業員が所属組織のなかで働くことによって経験する、主観的な価値。それを高めることが優秀な人材に選ばれ、その力が存分に発揮される環境づくりにつながる。近年、関心が高まっている。

エビデンス・ベースド・マネジメント
科学的根拠に基づいて意思決定や実践を行う、エビデンス・ベースド・アプローチによるマネジメント。このアプローチは近年、医療、教育、政策決定など幅広い分野で注目されている。

いはずです。ぜひ調べてみてください。

その際に注意が必要なのが、どの企業にも適用できるエビデンス「ビッグイー(E)・エビデンス」と、ある企業の特殊な状況下でしか成り立たないエビデンス「リトルイー(e)・エビデンス」の判別です。実は、リトルイー・エビデンスがけっこう多いのです。分かりやすく言い換えると、他社のベストプラクティスを自社に適用できるかどうか、よく見極めなくてはならない、ということです。「他社が始めたから、自分たちも始めよう」という意思決定は、やはりリスクがあるのです。

「従業員のチャンピオン」視点を人事は忘れてはならない

入江　他に、何かアドバイスしていただけることはありませんか？

佐藤　データを扱う際には、「リフレーム（視点の転換）」を意識することをお薦めします。ウルリッチ教授は、人事の役割を戦略パートナー・管理のエキスパート・従業員のチャンピオン・変革のエージェントの4つに分けました。人事は、その4視点を切り替えながら考える必要がありますが、特に忘れてはならないのが「従業員のチャンピオン」です。

例えば、ピープルアナリティクスは社員の「活躍予測」や「エンゲージメント予測」に使われることがあります。しかし、これらの予測は、戦略パートナーや管理のエキスパートの視点です。従業員のチャンピオンとして見れば、適性の高いキャリアに就くことで、多くの社員が活躍できるのですから、活躍予測モデルよりもキャリア適性を詳しく見たり、適正配置モデルを作ったりした方がよいのでは、という結論に至るはずです。同様に、エンゲージメント予測よりも異動制度やキャリアパスを充実させた方が、前向きな解決策になる可能性があります。

人事には経営・管理者視点も必要ですが、つい忘れがちだからこそ、従業員視点を意識する必要があると思います。

中立的な立場を生かして「人事の共通化」を成し遂げたい

入江　今後、どのようなことに取り組みたいと考えていますか？

佐藤　実現したいことの1つが、「人事の共通化」です。人事には、どこでも同じように行う共通業務と、会社によって異なる個別業務があります。そのうちの共通業務に関しては、企業が協調して共通化を図ればよい、と思うのです。具体的には、人事専門の組織を立ち上げ、そこが共通業務のプロフェッショナル・サービスを提供するのです。そうすることで、各企業の人事は、自社を強くする個別業務に集中できる、というわけです。

ただ、そのためには、共通業務に関する情報の共有が欠かせません。実は、私は研究の傍らで、HRコミュニティ「HR Buddy」を運営しており、その仲間内では徐々に情報共有の機運が高まっています。さらに、日本でも情報銀行の仕組みが普及して、パーソナルデータの使用権を個人が管理するようになれば、人事データの共有化も行われるようになるかもしれません。

人事の共通化は、中立的な立場にある大学研究者が中心になって取り組むべきことでしょう。実現に向けて、本格的に進んでいけたらと考えています。

HAT Lab 所長 入江の解説

今回は、HRアナリティクスの実践家から、アカデミアへと転身した佐藤さんにお話を伺いました。

HRアナリティクスの質を高めるためには、分析技術をもつだけではなく、「従業員のチャンピオン」視点をもつこと、また、学術的な視点を活用することが必要であるということを、改めて認識する機会となりました。

また、個人、あるいは1つの組織に閉じるのではなく、さまざまな人や組織と協調することの大切さについても、ご自身がコミュニティを運営しているからこその説得力をもってビジョンを語っていただきました。

佐藤さんがハブとなり、さまざまな人と企業、また産業界と学術界がつながり、新たな人事の知恵が生まれることが非常に楽しみとなりましたし、私たちもその場に加わりたいと思いました。

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

WEBサイトのご案内

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

マネジャー座談会「リモート時代のマネジャーの役割」

急激な環境変化のなか、企業はマネジャーを中心として試行錯誤を重ねています。しかし、それぞれの職場で実際にどのような課題に直面し、それをどう克服しようとしているかについては、なかなか実態が見えません。そこで、30 代～ 40 代のマネジャー 16 名の方にお集まりいただき、「テレワークが常態化するなかでマネジャーとしてどのような課題に直面しているか？」「この環境下でマネジャーが本来役割に集中するためには何が必要か？」について、オンライン座談会を行いました 。3 回シリーズでお届けいたします。ぜひご一読ください。

マネジャー座談会「リモート時代のマネジャーの役割」

- ■第1回：マネジャーが直面している課題とは（11/16掲載予定）
  https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000915/
- ■第2回：マネジャーの時間の使い方はどう変わったのか（11/30掲載予定）
- ■第3回：マネジメント課題を乗り越えるには（12/14掲載予定）

学会レポート

新型コロナウイルス感染拡大にともない、各学会もオンラインでの開催が増えています。
そのようななか、どのような発表・議論がなされ、参加者を惹きつけるためにどのような工夫がなされたのか、ぜひ掲載しておりますレポートをご覧ください。

ATD2020 バーチャルカンファレンス 参加報告
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000000885/

AOM：米国経営学会 2020 参加報告
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000000918/
（11/30 掲載予定 ）

読者アンケート ご協力のお願い

より良い誌面づくりの参考にさせていただきたくご意見・ご感想をお聞かせください。
下記アドレス、または QR コードからアンケートにお進みください。所要時間は設問 4 つ、3 分程度です。

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=W3Zy4bv42UC7kl2c34xNTcRobRzL9MZIgeiZKSO1dHlUQlhRQ0I2STM2MDFOOTFRRU1ZWDVJVjNUVC4u

締切 2020年12月25日（金）

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社 WEB サイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項（郵便番号／郵送先所在地／貴社名／部署名 氏名）をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

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.59
自律的に働く
（2020年８月発行）

【Message from Top】
田口一成氏
（株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役社長）

【特集１】
自律的に働く
▶ レビュー
人が自律的に働くということ
～先行研究に見るその効用と限界
▶ 視点
・守島基博氏（学習院大学）
・小川憲彦氏（法政大学）
・青山征彦氏（成城大学）
・村本由紀子氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・住谷 猛氏（株式会社USEN-NEXT HOLDINGS）
▶ 調査報告
組織と個人が求める「自律」に関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
片岡俊行氏（株式会社ゆめみ 代表取締役）

【特集２】
学びのオンライン化の未来
― 自らの成長に向けた主体的な学びへ

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
中村公洋氏（株式会社日建設計）

vol.58
マネジャーの役割再考
「あれもこれも」からの脱却
（2020年５月発行）

【Message from Top】
加藤勇志郎氏
（キャディ株式会社 代表取締役）

【特集１】
マネジャーの役割再考
「あれもこれも」からの脱却
▶ レビュー
マネジャーの役割に関する理論的系譜
～先行研究から見るマネジャーの役割100年史
▶ 視点
・西村孝史氏（東京都立大学大学院）
・高尾義明氏（東京都立大学大学院）
・高田貴久氏（株式会社プレセナ・ストラテジック・パートナーズ）
▶ 事例
・佐竹秀彦氏（富士通株式会社）
・鈴木雅則氏（株式会社セールスフォース・ドットコム）
▶ 調査報告
601名のミドル・マネジャーに聞く「管理職の役割」実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
河西 遼氏（株式会社ネットプロテクションズ）

【特集２】
新価値創造リーダーを育てる
越境経験のデザイン

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
山田隆史氏（スターツリー株式会社）

vol.57
ワーク・エンゲージメントを高める
（2020年２月発行）

【Message from Top】
加藤史子氏
（WAmazing株式会社 代表取締役社長/CEO）

【特集１】
ワーク・エンゲージメントを高める
▶ レビュー
ワーク・エンゲイジメントの理論的背景
～そのメカニズムと応用のポイント～
▶ 視点
・島津明人氏（慶應義塾大学）
・島井哲志氏（関西福祉科学大学）
・久保真人氏（同志社大学）
▶ 事例
・日置健太氏（株式会社みずほフィナンシャルグループ）
久保田祥一氏（株式会社みずほ銀行）
・三村真宗氏（株式会社コンカー）
▶ 調査報告
一般社員624名に聞く、ワーク・エンゲージメントの実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
土屋尚史氏（株式会社グッドパッチ 代表取締役社長/CEO）

【特集２】
人の弱さを乗り越える組織変革アプローチ
―認知的共感と強み・可能性着眼で組織を動かす―

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
松本 勝氏（VISITS Technologies株式会社）

vol.56
多様性を生かすチーム

vol.55
職場の学びはどう変わるか

vol.54
職場におけるソーシャル・サポート

vol.53
オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

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

次号予告 RMS Message 61

2021年２月　発行予定
次号は「リモート時代の評価（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2020年11月発行　vol.60
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）
info@recruit-ms.co.jp

発行人／藤島敬太郎
編集人／古野庸一
編集部／砂金弘美　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　津田明生子　角田貴美　平山 諭　柳川栄子　山﨑祥和
イラストレーター／Tatsushi Eto（表紙、目次）　いえだゆきな（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

RMS Message 60 リモート時代の職場の信頼

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.

80276020

A 8 0 2 7 6 0 2 0 A