RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

仕事と感情

▸レビュー

先行研究から見る仕事と感情

▸視点

法政大学 渡辺弥生氏

桃山学院大学 三輪卓己氏

筑波大学 外山美樹氏

▸事例

ワタミ

サイバーエージェント

▸調査報告

仕事場面の感情は
職場でどう扱われているか

―20～49歳の会社員826名への実態調査

特集2

これから求められる 個を生かすオンボーディング

▸事例

NTTデータ

Message from Top

弁護士法人東京パブリック法律事務所代表
NPO法人CALL4代表理事
谷口太規氏

2022.02
65

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 65
2022.02

CONTENTS

特集1

仕事と感情

PART 1 レビュー

07 先行研究から見る仕事と感情

PART 2 視点

11 感情ボキャブラリーが増えるほど感情を理解できるようになる
渡辺弥生氏 法政大学 文学部 心理学科 教授 教育学博士

13 感情労働＋知識労働の「高度な感情労働」が増えている
三輪卓己氏 桃山学院大学 経営学部 経営学科 大学院 経営学研究科 教授

16 促進焦点と防止焦点はモチベーションの高め方が異なる
外山美樹氏 筑波大学 人間系 准教授

PART 3 事例

19 ワタミ
「従業員の旅の地図」で心理と感情を把握 マニュアルも簡素化

21 サイバーエージェント
感情報酬を重視 褒め&手挙げ文化が組織を加速させる

PART 4 調査報告

23 仕事場面の感情は職場でどう扱われているか
―20～49歳の会社員826名への実態調査

総括

31 感情を科学的に扱うことが経営に求められる時代

特集2

37 これから求められる
個を生かすオンボーディング

43 事例 **NTTデータ**
新人の可能性を信じて任せる共創型OJTとは

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

組織運営はエンパワメントで
各自が最も輝く舞台を考える

弁護士法人東京パブリック法律事務所代表 **谷口太規氏**
NPO法人CALL4代表理事

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

［連載・第11回］
希少な優秀人材を副業で巻き込む
門奈剣平氏 株式会社カウシェ 代表取締役CEO

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

［連載・第18回］
経営と目線を合わせたピープルアナリティクスが今後の鍵になる
大湾秀雄氏 早稲田大学 政治経済学術院 教授 経済産業研究所 ファカルティフェロー

47 Information

Cover
Illustration
山口洋佑

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

組織運営はエンパワメントで各自が最も輝く舞台を考える

弁護士法人東京パブリック法律事務所代表
NPO法人CALL4代表理事
谷口太規氏

「社会を変える手段」といわれて、すぐに思いつくのが法律だ。
新しい法律ができれば、それまでにはなかった社会の仕組みが1つ増える。
一方、同じ法律に関することだが、訴訟を通じて社会を変えることも可能だ。
国や自治体を被告とする訴訟がそれで、一般に公共訴訟といわれる。
その支援と普及に取り組んでいるのが弁護士の谷口太規氏。
司法で社会を変えるという「思い」を伺った。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

公共訴訟の支援に特化したWEBサイト「CALL4（コールフォー）」（https://call4.jp）は大きめの人物写真をふんだんに使ったつくりで、一見すると、名もなき市井の人の歩みを紹介するノンフィクション・サイトのようだ。サイト名は「呼びかける」という英語、Call forとかけており、4とは行政、司法、立法の三権に加え社会を形成する4つめの力、「市民」を意味する。

公共訴訟とは、社会課題を解決するため、国や行政を相手に起こされる訴訟のこと。例えば、同性婚や、海外在住の日本人に裁判官の国民審査が認められていない現状に対し、それぞれ起こされている訴訟が、該当する。

こうした訴訟は最高裁判所まで進むケースが多く、結審までには長い時間がかかる。勝訴を期すには専門家による意見書などの準備が欠かせず、費用もかさむ。困難な上に見返りも少ないため、訴訟活動を引き受けてくれる弁護士も限られる。

そうした現状を改善するために、このサイトが立ち上げられた。2019年2月のことである。

サイトを運営する同名のNPO法人の代表理事、谷口太規氏がその役割をこう説明する。「ここでは各訴訟の費用を寄付によってまかなうクラウドファンディングのシステムを提供しています。読み手に共感してもらえるよう、訴訟の経緯を写真と文字、あるいは漫画や動画で分かりやすく紹介し、応援メッセージも送れます。さらに主張書面や証拠、判決といった訴訟資料を共有するデータベース的機能もあります。公共訴訟では、国や自治体の重要な意思決定が露わになります。その文書を公共財として保管、公開しているわけです」

教員の過重労働という問題

どんな案件が掲載されているのか。

谷口氏が真っ先に言及したのが、38年間勤め上げ、定年退職した小学校の元教員が、公立学校の教員に適用される給特法*の労働基準法違反を問う訴訟。「形式は残業代の請求訴訟なのですが、それが本来の目的ではありません。給特法は残業代を固定化させて、教員の時間外勤務をないものにしてしまう問題のある法律で、結果、学校長が効率的な教員の活用法を考えなくなり、他方で教員の過重労働が進み、子どもたちと向き合う貴重な時間を奪っています。

この事例がサイトに掲載されると、特に現役の教員から多くの声が寄せられ、多くの寄付も集まりました。『自分たちのために立ち上がってくださり、ありがとうございました』と」

教員関連では、昨今、企業でも問題になっている副業（兼業）に関する訴訟も掲載されている。

都立高校の教員が趣味で描いていた育児漫画が評判となり、出版社から単行本化のオファーが舞い込む。学校を通し都の教育委員会に兼業を申請するものの、1カ月後、書類はそのまま返却された。許可でも不許可でもなく、申請そのものがなかったことにされたのだ。その理由の開示や判断

*正式名称：公立の義務教育諸学校等の教育職員の給与等に関する特別措置法

の妥当性の検証を求め、当の教員が起こした訴訟である。「まったく誰かのことを傷つけるような内容の漫画ではないですが、万一、漫画に対する批判が生じたりしたとき、責任問題となることを教育委員会が避けたのかもしれません。NOだったら理由を示さないで無条件で受け入れろ、というわけであまりにもおかしい」

他にも、性別変更時に必須の生殖腺などの除去手術を不要とするよう求める訴訟、羽田空港新ルート設定の取り消しを求める訴訟などが掲載され、公共訴訟となり得る案件の幅広さを実感する。

谷口氏は弁護士で、本職は池袋にある東京パブリック法律事務所の代表だ。同事務所は東京弁護士会がその設立や運営を支援する公設事務所の1つで、生活困窮者や高齢者、障害者、外国人といった社会的弱者が当事者となる案件を積極的に引き受ける。「依頼者として受け入れるだけではなく、ニーズをいち早く察知し、こちらから駆け付けるアウトリーチ活動にも力を入れています」

京都大学総合人間学部出身。高校時代は生徒会、大学では環境問題のNGOに所属。1997年に開催された地球温暖化防止京都会議にはその一員として参加した。「地球温暖化防止は人類にとって絶対的な善だと思っていたのに、発展途上国の代表は、『発展する権利』を掲げ、過剰な規制に反対していました。私のなかの価値観が揺らぎました。翌年、バックパッカーとしてアジアを回ったのですが、最初に訪れたバンコクで旅の資金50万円をすべて騙しとられてしまったんです。この世は別の論理で動いている人もいる。こちらも、それまでの私の価値観を揺るがす出来事でした」

卒論のテーマにはアクティビズム（積極行動主義）を選んだ。「多様な価値観が並び立つなか、果たしてそれは成立するのかと。社会を変えるべく、実際に行動を起こしている人たちにも話を聞いた。結果、結論や正解ではなく、それらを希求し、人々が議論する場こそが大切だと気づいたんです。ただし、声が小さい人もいるし、うまく話せない人もいるから、代理人が必要となる。それができるのが弁護士ではないかと思い、司法試験を受けることにしたんです」

司法の限界を感じ、アメリカ留学

2005年から弁護士活動をスタートする。最初に籍を置いたのが、現在代表を務める東京パブリック法律事務所。「借金が原因の自己破産をよく担当していました。依頼者は非正規で働く人が多く、家計簿を見ると、子どもの塾代が記載されている。自己破産が認められるためには、塾をやめてもらわないといけない。でもあるとき、気づいたんです。塾に行かなければ学力は低いままで、思うような学校に進学できず、親と同じ低賃金の仕事に就くしかないという循環が起きることも少なくない。貧困の再生産です」

司法の限界を感じた谷口氏は弁護士業務とは別に、貧困家庭の子どもに無償で勉強を教える活動を池袋で立ち上げた。「そこから、勉強に集中できない子には食事が十分にとれていない子もいる。だから子ども食堂も大切だ、勉強の場だけでなく居場所も必要だと、地域づくりに足を踏み入れます。実績も生まれ、地域づくりがどんどん面白くなりました」

その理論を本場でしっかり学ぼうと一念発起、2015年から、フルブライト奨学生としてアメリカのミシガン大学ソーシャルワーク大学院に留学する。その間、また卒業後も大学の近くのデトロイトにあった公設弁護士事務所でソーシャルワーカーとして働く。「少年時代に犯した罪で無期刑（絶対的無期刑）を科された人たちが、連邦裁判所によって当該刑が違憲と判断されたため、釈放されることになったんです。刑務所に最長50年、最短で25年いた、いわば浦島太郎状態の元少年375名を地域にうまく受け入れるプロジェクトを立ち上げ、評価されました」

当時はドナルド・トランプが選挙で当選し、大統領になった時期と重なっており、そのトランプ

権力に立ち向かう
最後の砦
司法の力を改めて実感

谷口太規（たにぐちもとき）
京都大学総合人間学部卒業。2005年弁護士登録。同年から2015年まで東京パブリック法律事務所、法テラス埼玉法律事務所。アメリカ留学を経て2018年、CALL4の運営組織である一般社団法人Citizen's Platform for Justice（現在はNPO法人CALL 4）を立ち上げる。2019年より現職。

が難民や移民の入国を制限する、通称イスラム教徒旅行禁止令と呼ばれた大統領令に署名した。

そのニュースに接した谷口氏が、アメリカでも、こういう形で人々の人権が制限されていくのかと暗澹たる気分に陥っていたところ、事態は意外な結末を迎えた。大統領令が出た翌日、たくさんの人たちが「まだ司法がある」と言い、アメリカ自由人権協会という団体に何億円という寄付が集まる、そして、その団体がその資金を使って全国の空港に弁護士を派遣し、たくさんの当事者の話を聞き取り、連邦裁判所に出した緊急申し立てが認められ、その大統領令が差し止められたのだ。

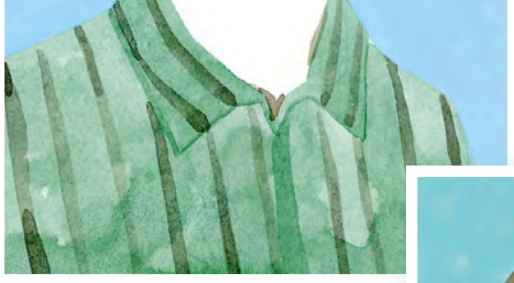
谷口氏が振り返る。「自分はサボっていた。諦めるのはまだ早い、と痛感しました。日本で地べたを這う活動を行い、頑張ってきたつもりだけど、それは既存のシステムのなかであがいていただけ。多くの人を呼び込んだり、多様な仕組みを採り入れたりすれば、日本でも司法の力を強めることができるはずだと。その具体策が、帰国後に立ち上げたCALL4というわけです」

プロボノにより運営されるCALL4

CALL4は当初4名でスタートしたものの、この3年あまりで40名近くまで増えた。全員がマーケティングやPR、コンサルティング、編集、デザイナーといった本業を別にもち、いわゆるプロボノとして活動に関わっている。居住地も東北から関西までバラバラ、ほとんどの仕事はオンラインで完結する。「社会をより良い方向に変えていくことに、自分の専門力を生かしたいという動機で参加してくれています。対価の要否に関しアンケートをとったら、無償で結構、この活動に加わり社会を良くするのが報酬というのが皆さんの答えでした」

現在、法律事務所とNPO法人という2つの組織の長である谷口氏。どちらにおいても、組織運営のコツは「エンパワメント」だと考えている。「芝居には、最初に脚本ありきで、そのとおりに役者が演じるやり方と、役者は決まっており、その役者にふさわしい脚本を後から作るというやり方があります。後者の脚本を当て書きといいますが、私はこの当て書き方式に惹かれます。それぞれがもつ自分の強みや魅力を生かせる舞台を準備する。そのことで各自はエンパワメントされ、自発的に動く。これによりこちらが予想もしていなかったようなパフォーマンスが発揮されることがあります」

当て書きは難しい。徹底的にその人を理解し、信じなければ作れない。それをやり切る自信があるのだろう。



特集1

仕事と感情

仕事をする際に、私たちは実にさまざまな感情を引き起こされます。喜び、楽しさ、誇り、あるいは怒り、悲しさ、悔しさなどのさまざまな感情を、仕事を通して経験します。そのような感情は、仕事をする際には、コントロールすることが好ましいと思われることがあります。本誌調査では、「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」と考える人は約7割と多数派でした。

一方で、感情を上手に表出することによって、周囲に好ましい影響を与えることもあります。喜びや悲しさを職場で共有したり、お互いの感情に配慮や気遣いをすることで、お互いを理解し助け合うことにつながったり、やる気や成果につながったりすることがあるでしょう。

また、相手の立場に立って考えたり、その場に応じた感情を示したりすることは、感情労働といわれる対人サービスの領域だけでなく、人と人が関わるさまざまな仕事領域で、今後ますます必要とされると考えられます。本特集では、仕事場面に見られる感情にはどのようなものがあるか、社員の感情に配慮し生かすマネジメントはどうあるべきかについて考えていきます。

（編集部　佐藤裕子）

PART1
レビュー

先行研究から見る仕事と感情

「感情」は心理学で多く研究されてきた。組織行動や産業組織分野では「感情労働（emotional labor）」「感情知性（emotional intelligence）」といった概念から注目を集めるようになった。
本レビューでは、これらに加え、一般的な心理学研究の知見に関連する「感情の制御」や、近年研究が行われるようになった職場や組織における感情の影響について紹介する。

従業員の経験にとって重要な「感情」

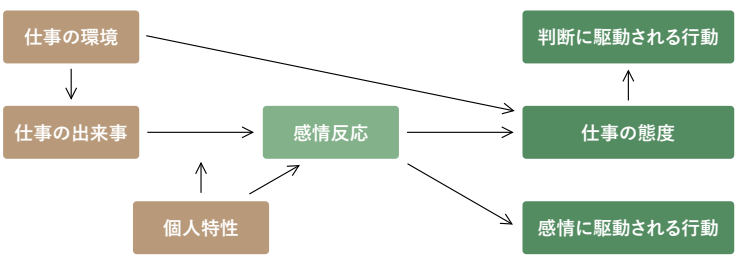
「感情」は、私たちの日々の生活と切り離せない。仕事よりもプライベートの経験の方が感情と結びつくことが多いイメージがあるかもしれないが、仕事で感じる喜びや誇り、怒りや悔しさなどは、多くの人が経験する。いわゆる従業員の経験（employee experience）において、感情は重要な要素であることは間違いないだろう。

「感情」は心理学のなかで多く研究されてきた。特に近年は、脳神経科学などを活用したミクロな感情プロセスの研究や、進化的な視点での研究など、心理学以外の分野の研究も多い。組織行動や産業組織分野で感情が注目を集めるようになったのは、社会学者のHochschildが1983年の書籍で「感情労働（emotional labor）」という概念を紹介したことによるところが大きい[*1]。その後、Goleman（1995）の「感情知性（emotional intelligence）」に関する書籍は、ベストセラーとなった[*2]。さらに1998年には、組織における感情知性の役割や影響を紹介する本も出版されている[*3]。

同時期に学術界では、職場での感情経験を説明するモデルとして、感情イベント理論（Affective Event Theory: AET）がWeiss & Cropanzano（1996）により提案された[*4]。**図表1**のように、AETでは、仕事における出来事がきっかけとなり、感情反応が生じ、その結果、満足度など仕事に対する態度が変化し、行動が生じる。このプロセスに影響を与える要因として、仕事の環境と個人特性がある。仕事の環境は、仕事で経験する出来事や態度に影響を与える。個人特性は、出来事に対する感情反応に作用し、感情反応は仕事への態度を通して理性的判断を伴う行動を促進するだけでなく、直接行動を駆動する（ex. 腹を立てて思わず怒鳴る）。

感情を制御の対象として見る上記の視点に加えて、一歩進んでパフォーマンスや組織力向上に、感情が積極的に効果をもつ可能性についても触れたい。

図表1 感情イベント理論（Affective Event Theory）



出所：Weiss & Cropanzano（1996）[*4]より筆者が翻訳して作成

「感情」とは

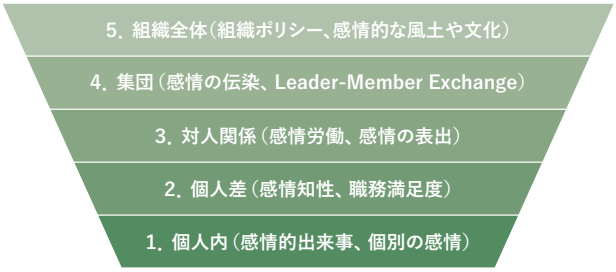
ここでは感情（emotion）を、Frijda（1986）に従って、「環境からの刺激に対する生物学的な反応の経験であり、身体的、心理的な変化や、それに続く行動への準備を伴うもの」と定義する[*5]。ポイントは、何らかの「環境からの刺激」があることで、なんとなく気分が沈むといった継続的な状態とは異なる。つまり、何らかの出来事があって、感情は生起する。また、身体的変化だけでなく、心理的変化を含むことから、同じ出来事への反応には個人差がある。そして、感情反応は特定の行動を促す。

感情と継続的なムード（mood）との違いや、感情そのものと満足度など感情に関わる概念の区別は研究上重要であるが、ここでは用語の使い分けにはこだわらず、産業組織における情動や感情に関する知見を幅広く見ていく。

Ashkanasy（2003）は、組織行動の研究に特徴的な視点として、個人や対人だけでなく、チーム・職場、組織などのレベルを想定した（**図表2**）[*6]。特に研究が多い「1. 個人内」「2. 個人差」「3. 対人関係」を中心にレビューする。「1. 個人内」では、一般的な心理学研究の知見との関連が強い感情の制御についてレビューする。「2. 個人差」で

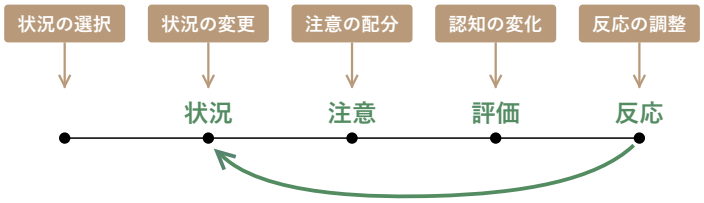
は、感情に関する個人差として感情知性について、「3. 対人関係」では感情労働について触れる。「4. 集団」「5. 組織全体」では、近年研究が行われるようになっている職場や組織における感情の影響について、どのような研究があるかを簡単に紹介する。

図表2　組織の感情の5階層モデル



出所：Ashkanasy（2003）[*6]より筆者が翻訳して作成

図表3　感情制御のプロセスモデル



出所：Gross & Thompson（2007）[*11]より筆者が翻訳して作成

［1. 個人内］感情制御のプロセス

感情的になって言ってはいけないことを言う、してはいけない行動をとる、あるいは、合理的な判断ができなくなるなど、時に感情は望ましい行動を阻害する[*2]。一方で私たちは、ちょっとした不安やがっかりすることがあっても気を紛らわせる、喜びやわくわくする感情を同僚と共有して味わうなど、日々何らかの感情制御を行っている。強い感情経験でなく、日々の経験であっても、感情の制御は役立つことも多い。これまでの研究でも、感情制御はメンタルヘルス[*7]、身体の健康[*8]、関係満足度[*9]、そして職務遂行度[*10]と正の関係が報告されている。

図表1に従えば感情経験は、出来事から始まって行動までの一連のプロセスをたどる。感情制御についても、それに緩やかに対応する概念的なプロセスモデルが提案されている（図表3）[*11]。

この5つのステップで、感情の制御は可能だと考えられている。「状況の選択」は、例えば気の合わない担当者を避けるなど、特定の感情が予想される状況を避けたり、逆に好ましい相手を選んだりする。「状況の変更」は、特定の感情を得たり、避けたりするために状況を変えることで、例えば友人との会話で自分の聞きたい話題に話を向ける、などがある。「注意の配分」は、自分が楽しいと思うものに注意を向けたり、気分を害するものから注意をそらしたりすることである。「認知の変化」は、出来事の解釈を変えることで、感情を制御する。最後に「反応の調整」は、感情の表出やそれに伴う行動を調整することである。この順に制御が生じるかは実証されていないが、制御の多様性を考える際に有効である。

プロセスを表すものとして実証データとの適合が良いのは、感情には自動的に生じる一次的な反応と、それに続いて生じる二次的な反応があるとするものである（図表4）[*12]。二次的反応としての感情の制御には、図表3の「状況の変更」から「反応の調整」のプロセスがすべて含まれると考えられる。

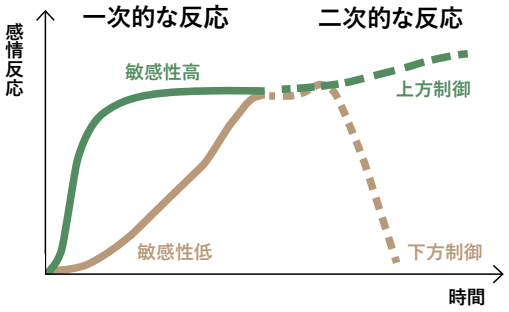
一次的な反応は感情の敏感さに関連していて、その程度には個人差がある。その後、二次の反応が制御されるが、ここにも巧拙の違いがある。感情の敏感さと感情の制御は、幼児期から青年期へと関連しながら発達することが示されている[*13]。

これまでの研究で、私たちは感情をかなり柔軟に制御できることが分かっている[*12]。単にネガティブな感情を避けたり、快感情を得たりするためでなく、ある目的にとって有効であると思えば、あえて不安などの感情を保持しようとする。例えばある実験で、不安や恐れが自己への脅威を回避するのに役立つと思う参加者は、それらのネガティブな感情を喚起する活動にあえて取り組む傾向があった[*14]。一方で、感情の制御にはネガティブな側面もあり、その点については、後ほど感情労働に関する研究で紹介する。

［2. 個人差］感情知性とパフォーマンス

感情の個人差には上記の感情の敏感さなどもあるが、包括的によく用いられるものに感情知性（emotional intelligence: EI）がある。Golemanの著書でも、EIと職務遂行とのポジ

図表4 感情の敏感性と感情制御のモデル



出所：Koole (2009)[*12]より筆者が翻訳して作成

ティブな関連性が主張され、採用やトレーニングでの活用も進んでいる[*3]。一方で、アカデミックな研究では、定義と測定手法の問題や、EIとパフォーマンスの関係に理論がないことなどが課題として指摘されている[*15]。

これを受けて、Joseph & Newman (2010) は、質問紙で測定する態度や行動特徴を含むEIではなく、客観的な測定が可能な能力としてのEIについて、図表5のカスケードモデルを提案した[*16]。能力としてのEIは、「感情知覚」「感情理解」「感情促進」「感情制御」の4側面に分けられる[*17]。このうち、先行研究で測定が成功していない「感情促進」を除く3つの側面が、カスケードモデルには含まれる。ちなみにこのモデルの感情制御は、図表3の「反応の調整」に対応するものである。

このモデルでは、EIと認知能力やパーソナリティといった個人特性との関連が想定されている。複数の実証研究のデータをもとに、関係性の強さを推定した結果が、数値で表されている。「感情知覚」には性格特性の「誠実性」が、「感情理解」には「認知能力」が、「感情制御」には性格特性の「情緒の安定性」が影響していた。「仕事のパフォーマンス」への影響は、「誠実性」「認知能力」が、「感情制御」よりも大きかった。

ただし、感情労働のデータのみを用いた場合には、「感情制御」から「仕事のパフォーマンス」へのパスの値が負となった。これが図表5において「感情制御」から「仕事のパフォーマンス」への影響が小さくなった理由の1つと考えられる。感情知性を感情制御の能力だとすると、感情知性がパフォーマンスを向上させるかは、仕事の内容如何ということになるようである。

[3. 対人関係] 感情労働と感情の表出

Hochschildが1983年に感情労働という概念を提案して以降[*1]、接客を主たる業務とする職務をはじめ、教師や看護職などの対人サービスの専門職を対象に、多くの実証研究が行われてきた。感情労働には、職務遂行において感情を用いることが必要な「感情の要求」、感情の要求に応えるために行う「感情の制御」、要求された感情を外から観察可能な形で表出する「感情パフォーマンス」の3つの要素があるとされている[*18]。上で述べた感情制御の話と重複する部分も多いが、仕事における「感情の要求」が軸になっている点が特徴的である。また「バーンアウト」が結果変数として用いられる点も、感情労働研究の特徴である。バーンアウトは燃え尽き症候群と呼ばれることもあり、燃え尽きたように突然やる気を失ったり、仕事を辞めてしまったりすることをさす。

Hochschild (1983) は、「感情の制御」には表層演技 (surface acting) と、深層演技 (deep acting) の2つのタイプがあるとした[*1]。前者は、自分の感情にかかわらずその場で求められる感情を表出することであり、後者は求められる感情を真に感じようとすることである。メタ分析の結果、表層演技は職務満足度とネガティブな、ストレスや疲労とポジティブな関係があることが示されている。一方で、深層演技は、職務満足度やパフォーマンスとポジティブな、ストレスや疲労とネガティブな関係があった[*19]。真の感情と異なる感情表出を行うことは、やはりストレスになるようだ。

しかし対人サービスの仕事では、表層演技を避けることは難しい。ある日記式の調査では、客の感じが悪かった日には表層演技が多く報告され、相手の視点に立ったり、ポジティブな感情を感じたりする深層演技は少なかった[*20]。時間の経過と共に、感情と2種類の演技がどのように変化するかを見た研究では、態度の悪い客に出会った直後に、表層演技が起こり、それに少し遅れて深層演技が続くことが示されている[*21]。表層演技は目の前の事態に対応するために、深層演技は仕事で重視する高次の目標 (i.e. 客への質の高いサービスの提供) の追求に活用されると考えられる。そして従業員がポジティブな感情を表出すると、客はそれを意識せずに模倣し、その結果ムードが良くなり、パフォーマンスの評価が向上することが示されている[*22]。

最近は、客ではなく、同僚に対する対応と感情労働を結びつけた研究も行われている。同僚に対する深層演技は、

組織市民行動と呼ばれる職務を超えた同僚や組織への貢献行動と関連があった[*23]。ただし、同僚との関係性がどのように仕事の高次の目的と結びつくのかなど、さらに検討が必要だろう。

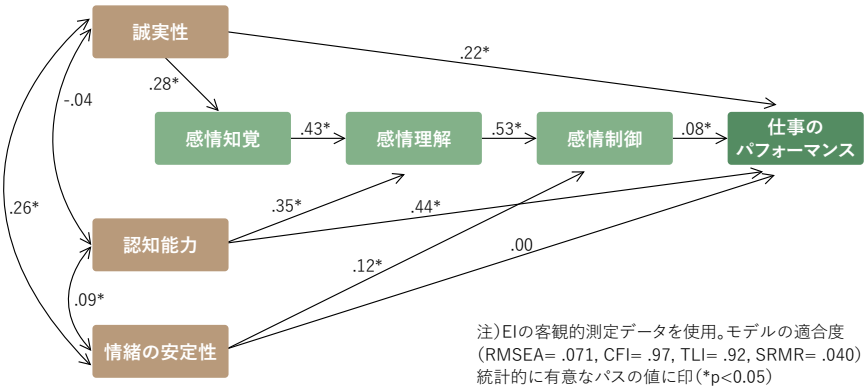
［4. 集団　5. 組織全体］リーダーシップと組織の強み

職場や組織にとって感情はどのような意味をもつのだろうか。まだ研究が少なく、確度の高い知見とは言いがたいが、今後が期待できる研究をいくつか紹介する。

LMX（Leader-Member Exchange）と呼ばれる上司部下間の関係性において、質が高い関係性が構築される際には、その過程で情緒的な出来事が生じていると考えられる[*24]。図表1のAETがこの考えのベースになっている。関係性構築の初期段階の「役割取得」では、リーダーの感情表出がメンバーに影響する。次の「役割形成」では、リーダーとメンバーが、情緒的なイベントを共有することで、両者の感情が同調するようになる。最後に、「役割のルーティン化」では、いったん構築されたLMXが、リーダーと他メンバーとの交換関係によって相対化される。

感情の集団レベルの効用は、LMXのように人間関係が良好になることによるものがまず考えられる。それとは異なる視点での研究には、例えば、アントレプレナーシップ[*25]、組織変革[*26]などとの関連でも研究が行われている。確かに感情の伴わないアントレプレナーシップは想像しにくいし、従業員の不安を伴わない組織変革も考えにくい。組織が人で構成されている以上、感情は組織の現象にさまざまな影響を及ぼす。その理解が進むことは、組織行動に関する知見を大きく前進させる可能性を秘めている。　（主幹研究員　今城志保）

図表5　感情知性のカスケードモデル



注）EIの客観的測定データを使用。モデルの適合度（RMSEA= .071, CFI= .97, TLI= .92, SRMR= .040）
統計的に有意なパスの値に印（*p<0.05）

出所：Joseph & Newman (2010)[*16]より筆者が翻訳して作成

＊1 Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press（石川 准・室伏亜希訳『管理される心 感情が商品になるとき』世界思想社、2000年）.
＊2 Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books（土屋京子訳『EQこころの知能指数』講談社、1996年）.
＊3 Goleman, D. (1998). Working With Emotional Intelligence. New York, NY: Bantam Books（梅津祐良訳『ビジネスEQ―感情コンピテンスを仕事に生かす』東洋経済新報社、2000年）.
＊4 Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. Research in organizational behavior, 18(1), 1-74.
＊5 Frijda, N.H. (1986). The Emotions. New York: Cambridge Univ. Press.
＊6 Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In Multi-level issues in organizational behavior and strategy (pp. 9-54). Emerald Group Publishing Limited.
＊7 Gross, J. J., & Muñoz, R. F. (1995). Emotion regulation and mental health. Clinical psychology: Science and practice, 2(2), 151.
＊8 Sapolsky, R. M. (2007). The physiology and pathophysiology of unhappiness. In Handbook of forgiveness (pp. 297-328). Routledge.
＊9 Rusu, P. P., Bodenmann, G., & Kayser, K. (2019). Cognitive emotion regulation and positive dyadic outcomes in married couples. Journal of Social and Personal Relationships, 36(1), 359-376.
＊10 Diefendorff, J. M., Hall, R. J., Lord, R. G., & Strean, M. L. (2000). Action–state orientation: Construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. Journal of Applied Psychology, 85(2), 250.
＊11 Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (ed), Handbook of emotion regulation (pp. 3–24). New York, NY: Guilford Press.
＊12 Koole, S. L. (2009). The psychology of emotion regulation: An integrative review. Cognition and emotion, 23(1), 4-41.
＊13 Skinner, E. A., & Zimmer-Gembeck, M. J. (2007). The development of coping. Annual Review Psychology, 58, 119-144.
＊14 Tamir, M., Chiu, C. Y., & Gross, J. J. (2007). Business or pleasure? Utilitarian versus hedonic considerations in emotion regulation. Emotion, 7(3), 546.
＊15 Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. Applied Psychology, 53(3), 371-399.
＊16 Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. Journal of applied psychology, 95(1), 54.
＊17 Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, 3, 31.
＊18 Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 323-349.
＊19 Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. Personnel psychology, 66(1), 47-90.
＊20 Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. Journal of occupational health psychology, 8(1), 55.
＊21 Gabriel, A. S., & Diefendorff, J. M. (2015). Emotional labor dynamics: A momentary approach. Academy of Management Journal, 58(6), 1804-1825.
＊22 Barger, P. B., & Grandey, A. A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: Emotional contagion and appraisal mechanisms. Academy of management journal, 49(6), 1229-1238.
＊23 Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 100(1), 227.
＊24 Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. Academy of Management Review, 42(2), 233-258.
＊25 Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. Academy of management Review, 34(3), 511-532.
＊26 Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. Administrative science quarterly, 47(1), 31-69.

PART2
視点

「仕事と感情」の理解を深める3つの視点

視点1 発達心理学の観点から感情の理解を深める

感情ボキャブラリーが増えるほど感情を理解できるようになる

渡辺弥生氏
法政大学 文学部 心理学科 教授
教育学博士

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

感情とはいったい何なのだろうか。大人になっても感情は発達するのだろうか。私たちは自分や周囲の感情に、どのように向き合ったらよいのだろうか。感情について理解を深めるために、発達心理学の専門家で、『感情の正体』（ちくま新書）の著者・渡辺弥生氏に詳しく伺った。

感情とは、いったい何でしょうか。実は専門家の間でも、「感情とは何か」は、いまだに意見が分かれています。議論となっていることの1つは、感情が先か身体反応が先か、つまり「怖いから逃げるのか、逃げるから怖いのか？」ということです。「怖いから逃げるともいえるし、逃げるから怖いともいえる」と両方の捉え方ができるというのが妥当なようですが、結論は出ていません。

また、ポール・エクマンは、怒り、恐れ、悲しみ、嫌悪、驚き、軽蔑、喜び（幸福）の7種類を基本的な感情としていますが、ジェームス・ラッセルは、感情を快・不快の次元と覚醒・睡眠の次元の2つから捉える「次元説」を唱えています。この点でも感情の定義は揺らいでいます。私たちの感情は複雑で、簡単には理解できないのです。

全部「ヤバい」で済ませていたら感情は豊かにならない

ただ、感情の発達についてはある程度分かっています。例えば、赤ちゃんは生後6カ月くらいで「人見知り」するようになります。人見知りするということは、親など特別な人への愛情が根づき、信頼関係が成立してきたことを意味します。その後、ポジティブな感情とネガティブな感情が分化し、楽しい、嬉しい、悲しいなどの感情が生まれます。小学校1年生になる頃には、基本的な感情はおおよそ獲得している、という研究者もいます。

私たちは社会生活を送るために、相手の表情や声から感情を知覚したり、自分の気持ちを分かってもらうために感情を表出したりする必要があります。子どもの頃から、そうした感情マネジメントの技術を少しずつ身につけていくのです。自分の気持ちを盛り上げて頑張るというように、感情を調節・活用するスキルも学んでいきます。

その際、大切なのが「感情ボキャブラリー」です。例えば、「慈しむとはこういう感情か」というように、感情ボキャブラリーが増えるほど、私たちは感情を理解できるようになります。今、私が問題だと感じているのは、若者の感情ボキャブラリーの減少です。象徴的な言葉が「ヤバい」です。素晴らしいことも酷いことも感動も恐怖も、全部を「ヤバい」の一語で済ませる若者が増えています。しかし、これではいつまでも感情が豊かにならず、ミスコミュニケーションが多発します。解決するためには、周囲の大人が感情ボキャブラリーを豊かにすることが先決です。

アメリカでは「SEL」などの感情教育が発展してきた

ところでアメリカでは、社会性や感情をサポートすることが学力やメンタルヘルスに良い影響を及ぼすといわれており、感情の発達を学校教育で支援する取り組みが盛んです。代表例が「SEL（ソーシャル・エモーショナル・ラーニング）」です。

SELとは、アイデンティティを健やかに育て、感情をマネジメントし、個人および集団の目標を達成し、支え合う人間関係を築き、維持し、責任ある決断をするための知識・スキル・態度を教え、応用するプロセスです。「自己の理解」「自己マネジメント」「他者の理解」「対人関係のスキル」「責任ある意思決定」という5つのコア能力を伸ばすために、さまざまなプログラムが提案されています。

例えば、SEL教材の1つに「ムードメーター」があります。ムードメーターは、「黄色（楽しい・嬉しい）」「緑色（まったり・のんびり）」「赤色（悔しい・怒った）」「青色（がっかり・凹む）」の4つのゾーン（四象限）があるグラフです。あるワークでは、最初に2分間で思いつく限りの感情の言葉をいろいろ思い出してもらいます。次に、思い出した「ドキドキ」「不安」「ヤバい」などの言葉が、グラフのどのゾーンに入るかを考えてもらうのです。そうすると、自分にはどのような感情ボキャブラリーが足りないのか、どういった感情に偏りがちなのかといったことが分かります。

他にも、1日の感情の変化を記録して、自分の感情の動きの理解を深める「感情のジェットコースター」など、SELにはさまざまなコミュニケーションワークがあります。

職場や学校にも心を充電できる居心地の良い場所が必要だ

私が今、最も重視しているのは、ムードメーターで言えば「緑色ゾーン」の感情、まったり・のんびり・穏やかな感情です。大人たちが考える幸せの多くは、こうした感情でしょう。

ところが、今の子どもたちには、まったり・のんびりする時間が与えられていません。親や学校は子どもを朝から晩まで、明るく元気でテキパキとする「黄色ゾーン」に押し込みがちです。一方の大人たち自身も、本当は緑色ゾーンが幸せだと知りながら、ずっと黄色ゾーンで頑張って働かなくては、と思い込みがちです。

これは良くありません。本当は、職場でも学校でも、ときどきリラックスしたり、遊んだり、くつろいだりして、心の充電をした方がよいのです。なぜなら、満たされた気持ちから、探究心や冒険心がわき、やがて未知を学びたいというワクワクした気持ちが頭をもたげてくるからです。この点は、子どもも大人も変わらないはずです。

そのために必要なのは、自分らしさを感じられる愛着のある場所です。そうした場所を「場所アイデンティティ」と呼びます。職場も学校も、場所アイデンティティとなる居心地の良い空間づくりをすることをお勧めします。

相手の話に耳を傾けることが職場の居心地の良さの土台

さらに付け加えると、職場には居心地の良いコミュニケーションも必要でしょう。

心理学に「ポジティブキャピタリゼーション」という言葉があります。例えば、あるとき職場で同

僚が昨日のテレビの話を始めたとしましょう。このとき、その話題をポジティブに受け取って盛り上げたりすると、良い関係につながり、同僚の仕事にも良い影響があるはずです。このような些細な会話でも、好転すれば関係資本になるというのがポジティブキャピタリゼーションです。

根本的なことを言えば、こうした日常会話のやり取りによって、自分が相手から注意を向けられている、関心をもたれていると感じることが、つながりや自尊感情の土台になります。青年期の引きこもりや不登校の要因の1つは、自分の話を周囲に聞いてもらえないことです。相手の話に耳を傾けるのは対話の基本ですが、感情マネジメントにおいても極めて重要なことなのです。職場でも、まず相手の話をきちんと受け止め、返すことを大事にしてみてください。それが職場のつながりや居心地の良さのベースになるはずですから。

渡辺弥生（わたなべやよい）
筑波大学大学院博士課程心理学研究科で学んだあと、静岡大学教育学部助教授、ハーバード大学客員研究員などを経て、2004年より現職。専門は発達心理学、発達臨床心理学。『感情の正体』（ちくま新書）、『子どもの「10歳の壁」とは何か?』（光文社新書）など著書多数。

視点2 感情労働と知識労働の現状と将来

感情労働＋知識労働の「高度な感情労働」が増えている

三輪卓己氏
桃山学院大学 経営学部 経営学科
大学院 経営学研究科 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

「感情労働」と呼ばれる仕事がある。相手の感情に働きかけたり、自分の感情をコントロールしたりする仕事で、接客サービスや対人援助職が代表例だ。対して知識や思考力を用いるのが「知識労働」である。感情労働と知識労働に詳しい三輪卓己氏に、両者の現状と将来について伺った。

私は長年、「知識労働」を研究してきました。知識労働者とは、何らかの専門知識、ならびに関連する知識や思考力を用いて、知識の創造、伝達、編集、あるいは応用や改善を行う仕事に従事する人のことです。医師・弁護士・研究開発・新規事業開発者など、多様な職種があてはまります。私はIT技術

者・コンサルタント・金融や保険の専門職を主な研究対象として研究を進めてきました。

知識労働が注目され始めたのは、1990年代後半のIT革命の頃です。シリコンバレーのスタートアップで働く新規事業開発者やIT技術者が、激しい競争社会のなかで、自律的かつ自由に働く知識労働者としてクローズアップされたのです。

一方の「感情労働」とは、相手の感情に働きかけたり、自分の感情をコントロールしたりする仕事です。1983年に感情労働の研究を初めて発表したアーリー・ホックシールドは、航空会社の客室乗務員や集金係を研究対象としました。その後は、接客サービス、医療関係、福祉関係、教育関係の仕事などが感情労働として広く研究されています。

感情労働に関する研究は、精神的ストレスやバーンアウト（燃え尽き）に注目するものが圧倒的に多いのが特徴です。感情労働には精神的な負担がつきものなのです。そのため、過剰に没入してしまうタイプの人は感情労働に向いていない、といわれます。精神的な負担が大きすぎて、長く続けられないのです。感情労働では、相手と一定の距離を保つ必要があります。

コンサルタントやキャリアカウンセラーも高度な感情労働

私が今、こうした研究の流れで特に注目しているのは「高度な感情労働」です。

高度な感情労働とは、顧客やサービスの利用者との接触時間がある程度長く、かつ一定期間継続されるような仕事を指します。具体的には、教員・医師・看護師・介護職員・カウンセラー・知識サービスの営業担当者などがあてはまります。一般企業に近い職種で言えば、社会保険労務士・キャリアカウンセラー・人材サービス・中小企業向けコンサルタントなどが代表例です。

これらの仕事には、高度なコミュニケーションスキルや信頼構築スキルが必要です。それに加えて、サービスを提供するための専門的な知識や技能も求められます。つまり、高度な感情労働とは「感情労働＋知識労働」なのです。そのため、感情労働型専門職と呼ぶ研究者もいます。

実は多くの知識労働は感情労働も行うとプラスに働く

高度な感情労働のなかには、「知識労働に感情労働が加わったもの」と「感情労働が高度化して知識労働が加わったもの」があります。

前者の代表例は、医師や教員です。もともとは知識労働でしたが、今や感情労働が加わりました。背景には「立場の変化」があります。以前の医師や教員は、多くの説明を求められませんでした。ところが現代では、医師は患者に医療内容を説明する場面が、教員は保護者に生徒の成績の理由などを説明する場面が増えました。そのために、医師・教員は高度な感情労働になったのです。

説明責任があることは一概に悪いことではなく、それによって仕事の質が高まったり、創意工夫が進んだりする面があります。ただ、そのために医師・教員の精神的負担が大きくなったことは間違いありません。

私の研究では、教員が最も苦労していました。大きな理由は、一部の保護者の圧力が極めて強く、些細なことでもクレームが来るからです。保護者同士がSNSで連絡をとり合っているために、トラブルがすぐに広まるようにもなりました。教員は生徒と保護者を選べず、責任を1人で背負わなくてはなりません。後述する感情労働を学ぶ場が不足しているという問題もあります。教員の感情労働に関わる負担は大きく、それを原因とした離職者や休職者が増えているといいます。

その点、社会保険労務士は、クライアントの中小企業経営者を選ぶことができます。私の研究では、順法意識の低い経営者とは契約しない社会保険労務士の方がいました。このタイプの仕事は、尊敬できる相手を選び、その相手に感情労働を行って信頼関係を築くことで、知識労働をスムーズに進めることができます。社会保険労務士だけでなく、多くの知識労働はこのように対人関係のなかで感情

労働も行うことがプラスに働きます。

後者の代表は、看護師や介護職員です。これらは従来、典型的な感情労働として扱われていましたが、近年は仕事内容が高度化して知識労働が多くなってきています。

実は最近、看護師の高学歴化が進んでおり、高い専門知識を備えた看護師が増えています。また近年はチーム医療が増えており、看護師が医師・技師・療法士など多くの関係者と協力して、自ら考えて働く機会が増えています。そのため医師の指示どおりに作業するのではなく、自分のすべきことを自ら医師に提案し、了解を得るような働き方の看護師が多くなってきているのです。

こちらのタイプは、高度化するメリットが大きいと考えています。これまでは感情労働の評価が低すぎて、「過酷なのに報われない仕事」になりやすかったからです。その状況を変えなくてはなりません。看護師や介護職員が専門知識を身につけて高度化すれば、周囲の評価が高まって地位や権限や給与も上がり、自尊心も得やすくなります。これは間違いなく良いことです。

高度な感情労働はさまざまな人生経験や職務経験を生かせる

私が高度な感情労働に注目する背景には、「知識労働の高度化」があります。AIなどのデジタルテクノロジーの発展により、知識労働がますます高度になっています。このままいけば、高度な知識労働に就ける人は一握りになるでしょう。一方で飲食店店員などの定型化しやすい感情労働は、AIやロボットに置き換えられる可能性が高いでしょう。

そうした時代が到来したときに社会を豊かにするためには、高度な感情労働で活躍する人を増やす必要があります。なぜなら、先ほど看護師の事例で説明したように、高度な感情労働は処遇も高くなり、やりがいや自尊心も保てるからです。

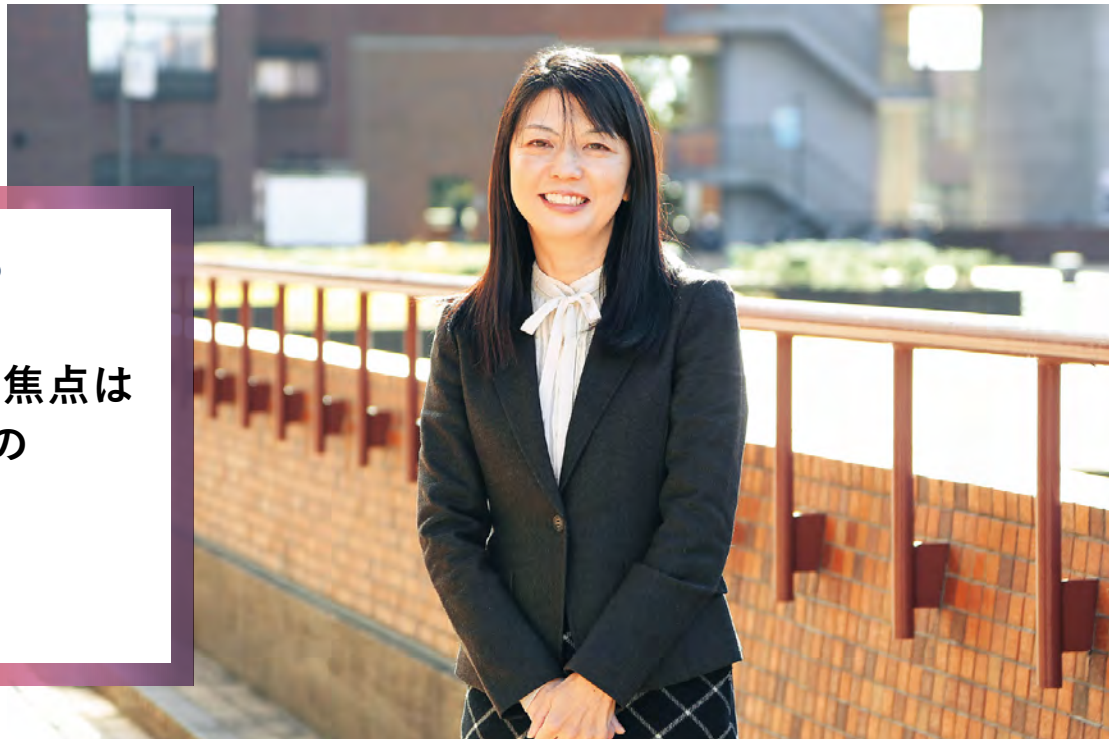
そのために必要なのは、「感情労働の学習の場」を整備することです。私の研究した限りでは、現状は感情労働を体系的・公式的に教える場はほとんどありません。どうしているかといえば、多くの場合、現場の人たちが「実践コミュニティ的なミーティングの場」で教え合っています。

例えば、看護師はシフトの引き継ぎミーティングなどの話し合いの場で、患者の状態や感情労働面の対処方法を教え合うだけでなく、愚痴を言い合ったりしてストレス解消もしているのです。感情労働者の大半はこうした場をもっています。

ところが、教員にはこうした場がないケースが多いようです。彼らの精神的負担を減らすために、学校に実践コミュニティ的な場を用意する必要があります。教員だけでなく、知識労働者には感情労働の苦手な方が多い傾向があります。彼らに感情労働の価値を伝え、そのスキルを学ぶ機会を提供することも重要だと考えています。

最後に付け加えると、高度な感情労働では、さまざまな人生経験や職務経験を大いに生かすことができます。私が研究で取材したキャリアカウンセラーの方は、海外での企業経営などの豊かな経験を生かし、悩みや問題を抱える方々へのキャリアカウンセリングで成功していました。高度な感情労働に関する能力は、このように豊富な人生経験のなかで学ぶことが可能で、多くの方に活躍のチャンスがあります。その意味でも、高度な感情労働が多様に増えることが社会を良くするのではないでしょうか。

三輪卓己（みわたくみ）
2001年神戸大学大学院経営学研究科修了。京都産業大学経営学部教授などを経て、2021年より現職。専門は人的資源管理、組織行動。著書に『ミドル＆シニアのキャリア発達』『知識労働者の人的資源管理』『知識労働者のキャリア発達』（いずれも中央経済社）などがある。



視点3　制御適合理論の職場実践

促進焦点と防止焦点はモチベーションの高め方が異なる

外山美樹氏
筑波大学 人間系 准教授

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

「制御焦点理論」や「制御適合理論」によれば、2つのタイプによって、適合する目標追求の手段が異なるという。マネジャーや教師は、タイプを見て、部下・生徒への接し方を変えた方がよいのだ。外山美樹氏に、両理論の詳細や職場実践へのアドバイスを伺った。

制御焦点理論とは、目標追求の観点から、個人を「促進焦点と防止焦点」の2タイプに分ける心理学の理論です（図表1）。

図表1　制御焦点理論（Higgins, 1997）

目標志向性	特徴（定義）
促進焦点	●達成や進歩への欲求 ●ポジティブな結果の有無に着目 ●目標＝理想や希望 ●目標追求＝獲得（“0”→“+1”を促す）
防止焦点	●安心や安全への欲求 ●ネガティブな結果の有無に着目 ●目標＝義務や責任 ●目標追求＝損失なし（“0”→“−1”を防ぐ）

個人は促進焦点タイプと防止焦点タイプに分かれる

「促進焦点」タイプの人たちは、ポジティブな結果の有無に着目します。目標達成や進歩への欲求が強く、全体的に「0→＋1」を促す傾向があります。例えば、周りから好かれたり、良い成績をとったりすることを求めます。大きな成功を獲得したいのです。理想や希望を追い求めがちで、クリエイティブな課題に取り組むのが得意です。

対する「防止焦点」タイプの人たちは、ネガティブな結果の有無に着目します。安心や安全への欲求が強く、全体的に「0→－1」を防ぐ傾向があります。例えば、周りから嫌われたり、悪い成績をとったりすることを避けようとします。損失や失敗を嫌がるのです。義務や責任を重視し、緻密な作業に粘り強く取り組むのが得意です。

誰もが、心のうちに両方のタイプをもっており、状況や環境によってタイプの表出の仕方が変わります。例えば、リーダーが「理想を考えてください」と言うだけで、メンバーの促進焦点が少し強まることがあります。また、私の場合は個人で研究しているときには促進焦点の傾向が強いのですが、研究室で他の人と一緒に研究するときには、防止焦点が強まります。場や相手が変われば、誰でもそのような焦点の変化が起こり得ます。

とはいえ、やはり多くの人は、日常的に促進焦点と防止焦点のどちらかに傾いています。そこで制

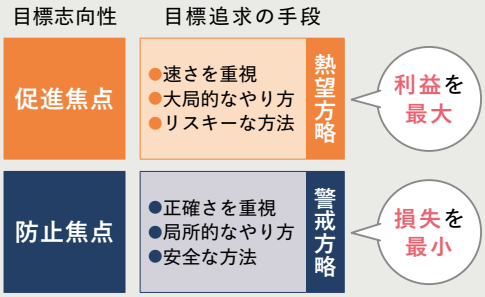
御焦点理論では、ひとまず個人をおおざっぱに2タイプに分けて、その違いをさまざまな観点から研究しているのです。

なお、日本人には、防止焦点タイプの方が多いことが分かっています。これは多くの人が実感していることではないでしょうか。

モチベーションの高め方が2つのタイプによって異なる

私が力を入れているのが、制御焦点理論を発展させた「制御適合理論」の研究です（図表2）。

図表2 制御適合理論（Higgins, 2000）



制御適合理論とは、両タイプのモチベーションやパフォーマンスを高めるにはどうしたらよいかを示す理論です。結論を言えば、促進焦点タイプは「熱望方略」をとるとよく、防止焦点タイプは「警戒方略」をとるとよいことが分かっています。そうすると、活動への従事（エンゲージメント）、課題の成績、活動に対する価値が高まるのです。

熱望方略とは、一言で言えば「ハイリスク・ハイリターン戦略」です。利益最大化のために速さを重視し、大局的なやり方を採用し、リスキーな方法を選ぶ作戦です。促進焦点タイプは、大きな目標や理想を達成しようとして、スピーディかつ大局的かつリスキーに行動するときに、大きな力を発揮できるのです。

警戒方略とは、一言で言えば「ローリスク・ローリターン戦略」です。損失を最小化するために正確さを重視し、局所的なやり方を採用し、安全な方法を選ぶ方針です。防止焦点タイプは、損失や失敗を避けるべく、正確かつ局所的かつ安全に行動するときに最も力を発揮するのです。

この制御適合理論の最大のポイントは、「適合（マッチング）」です。どちらが良いか悪いかということではありません。あくまでもタイプに適しているかどうかが大事なのです。促進焦点タイプには熱望方略が合っており、防止焦点タイプには警戒方略が合っている、というのが、この理論の眼目です。この組み合わせを逆にすると、モチベーションやパフォーマンスは下がります。

私が制御適合理論の研究に力を入れたのは、学生たちに同じように接しているのに、ある学生はモチベーションが高まり、別の学生はモチベーションが高まらない、という現象に気づいたことがきっかけでした。学生のタイプによって、接し方を変えなくてはならないのです。では、どうしたら全員のモチベーションやパフォーマンスを高められるのか。それを知るために制御適合理論を深く研究するようになったのです。

全員のモチベーションを高めるためには、各メンバーのタイプに適した方略を選び、実践する必要があります。つまり、相手によって上手に接し方を変えればよいのです。企業にも、私と同じように悩んでいるマネジャーが多くいるのではないでしょうか。参考になれば幸いです。

促進焦点にはライバルが必要
防止焦点には仲間が必要

私たちは制御適合理論の研究をさらに深めています。その結果、いくつかのことが分かりました。

第一に、フィードバックの仕方にも適合があります。促進焦点タイプは、良い働きや成果を褒めるような「ポジティブなフィードバック」を与えるとモチベーションがより高まって、課題が楽しいと感じたり、次の課題を頑張りたいと思ったりするようになります。ところが、防止焦点タイプは、失敗による損失を思い浮かべさせるような「ネガティブなフィードバック」の方が、モチベーションが高まるのです。

第二に、促進焦点の傾向が強い人ほど、切磋琢磨し合う「ライバル」がいる割合が高いことが明らかになりました。ライバルの存在によって気持ちが鼓舞され、パフォーマンスが向上するのです。対する防止焦点タイプは、協力し合う「チームメイト」の存在が重要で、チームメイトがいるとチームに対する義務・責任を果たそうとする気持ちが強まり、モチベーションが高まります。

第三に、タイプによって、適した支援の仕方が異なります。結論を言えば、促進焦点タイプにはできる限りの自由を与えて、自発的な思考を促す「自律性支援」が適合します。一方で、防止焦点タイプには、相手に興味関心をもち、共感的な態度を示す「関係性支援」が適合するのです。

つまり、促進焦点タイプには自律支援のマネジメントを行い、自由に取り組んでもらえばよいのですが、防止焦点タイプはそれではダメなのです。実際、防止焦点タイプは、自律性を求められると息苦しさを感じ、放っておかれると不安を強めるという研究結果があります。

では、どうしたらよいか。例えば、防止焦点タイプがつらそうにしていたら、「何がつらいのですか？」と声をかけたり、「それは大変ですね」と共感したりするコミュニケーションをとると効果があります。そうやって関係性を良くしていくことが、防止焦点タイプの不安を軽減し、モチベーションやパフォーマンスを高めるのです。

メンバーのタイプを見極めて支援などの方針を変えてみては

以上を踏まえて、企業の方々に対して、いくつかアドバイスできることがあります。

1つ目に、マネジャーや人事は、メンバーのタイプを見極めて、支援やフィードバックや配置などの方針を変えてみてはいかがでしょうか。

2つ目に、働く個人が、自分のタイプを見極めることにプラスの効果があるはずです。どんなときに促進焦点や防止焦点が強くなるのかを自己観察することにも、効果があるでしょう。自分のタイプが深く分かれば分かるほど、自分のモチベーションの高め方も明確になるからです。

3つ目に、組織・チームにどちらのタイプが多いとよいかは、組織・チームの機能や性質によって違うでしょう。繰り返しますが、どちらが良いか悪いかではなく、大事なのはマッチングです。一般的に言えば、クリエイティブな業務には促進焦点タイプが適しており、正確さを求められる業務には防止焦点タイプが適しています。

4つ目に、1つの組織やチームに両方のタイプがいた方がよいでしょう。いくらクリエイティビティが求められるチームであっても、全員が促進焦点タイプだと、前のめりになりすぎる可能性があります。そこに防止焦点タイプが1人でもいると、良い意味で歯止めをかける存在になってくれるかもしれません。チームメンバーの組み合わせやバランスを考えることが肝要です。

5つ目に、最近は多くの企業が、社員に「自律」を求めていると聞きますが、先ほど触れたとおり、防止焦点タイプは自律性支援に息苦しさを感じる傾向があります。防止焦点タイプが多い日本では、全社員に一律に自由を与えて自律を求めても、うまくいかない可能性が高いでしょう。

私も学生には自律性が大事だと考えていますが、自律性支援がフィットしない学生にどう接すればよいかはいまだに悩んでいます。とはいえ、防止焦点タイプでも、関係性支援に力を入れて良好な関係を築きながら、少しずつ自律性を養うサポートを行っていけば、自律性を徐々に高めていくことは可能だ、と考えています。日本人に防止焦点タイプが多いことを踏まえると、今後はこうした「防止焦点タイプの自律性養成の工夫や方法」が求められるのではないでしょうか。

外山美樹（とやまみき）
筑波大学大学院博士課程心理学研究科で学んだ後、鹿屋体育大学体育学部講師などを経て、2012年より現職。『勉強する気はなぜ起こらないのか』（ちくまプリマー新書）、『実力発揮メソッド』（講談社選書メチエ）、『行動を起こし、持続する力』（新曜社）など著書多数。

PART3
事例

従業員の感情に向き合う2社の事例

事例1 ワタミ

「従業員の旅の地図」で心理と感情を把握 マニュアルも簡素化

森園啓司氏
ワタミ株式会社
営業推進本部 本部長

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

「従業員の感情」と言った場合、正社員のそれに限らない。特にサービス業においては、顧客接点を担う非正規従業員の気持ちをしっかりケアしておく必要がある。応募から面接、採用、そして退社に至る彼・彼女らの心理の把握に乗り出したワタミの事例を紹介する。

居酒屋や焼肉店など、数にして400強の店舗を国内に展開するワタミ。店舗の主役は学生や主婦などの非正規従業員だ。ワタミは彼・彼女らを対象とした「エンプロイー・ジャーニーマップ（従業員の旅の地図）」を2021年から作成、運用している。

顧客が商品を知り、購買に至るまでのプロセスをまとめたものは一般にカスタマー・ジャーニーマップと呼ばれる。顧客の心理や感情と、それによって引き起こされる行動を順次理解し、マーケティングに結びつけるわけだ。その従業員版であるエンプロイー・ジャーニーマップは募集から面接、採用、教育、就労、そして退職（ケースによっては正社員として入社）までの間の、従業員の気持ちを理解し、働きがいの向上に結びつけるためのツールということになる。

営業推進本部本部長の森園啓司氏が話す。「従業員のペルソナ（人間像）を見定めて、フェーズごとに、彼・彼女らが何を考え、感じているのか、それに対し、店側がどんな施策を打てば、彼・彼女らがより満足して働いてくれるのかを明らかにしています。作成、更新にあたっては、年2回実施される従業員アンケートが大きな鍵を握ります」

例えば、彼・彼女らの早期離職の理由はほとんどが「店長や先輩が十分に教えてくれない」ことだが、その対策がこれまでは徹底されていなかった。「このマップができたことで、入職後いつまでに、何を、どの程度教えるべきか、それはマニュアルによるべきか、店長による直接指導か、といったことが明確になり、店舗でも共有されています」

従業員満足が顧客満足に、さらに業績向上につながる

このマップを活用し、従業員の感情を理解し、満足度を高める。そうすると接客の質が高まり、顧客満足度も向上する。結果、来店頻度はもちろん、友人や知人に店を推奨してくれる度合いも高くなる。必然的に客数が増え、店の業績も向上する好循環が生まれることを期待しているという。

ワタミがこの施策をスタートさせたきっかけの1つが、覆面調査員による店舗調査（ミステリー

ショッパー）の結果があった。それを従業員アンケートの結果に紐づけると、従業員の帰属意識が高い店、満足度の高い店ほど、覆面調査の結果が良いことが分かったという。「そうした店舗は、従業員の気持ちや意向をくみ取ったマネジメントがすでに行われているはずです。『新人なのだからしっかり教えてもらいたい』『やった仕事に対し、レビューやフィードバックが欲しい』といった彼・彼女らの気持ちを店長がしっかり理解し、応えているのでしょう」

しかも、ワタミでは非正規従業員に対し、「仕事に対して、時給プラスアルファの経験を提供したい」と常々伝えている。「ワタミで過ごす数カ月、数年間を意義あるものにし、その後の人生に役立ててもらいたい。実際、店舗内の改善や営業活動にも非正規従業員に従事してもらい、まさにプラスアルファを経験してもらっています」

まずは外食事業でスタートしたこの取り組みはワタミ社内で注目され、近々、宅食、環境といった他事業でも展開される予定だ。

新たなマニュアルの一項に「服は着用すること」

ところで、多くの外食チェーンには、現場の仕事を円滑に進める膨大なマニュアルが存在する。それにより、一定以上の質の顧客サービスが維持されるから、顧客にとっては当たり外れがなく安心して訪れることができる店となるが、従業員の側に、マニュアルは覚えるのが大変で窮屈、個性が押し殺されてしまう、という不満を生む。

このマニュアルの弊害打破にも、ワタミは取り組んでいる。2016年に1号店がオープンしたミライザカ、三代目鳥メロという居酒屋の2つの新業態では、マニュアルの大幅な簡素化を行った。「和民など、それ以前からの業態では、接客から店舗管理まで、それこそ膨大なチェック項目からなるマニュアルがありました。いわば、これはダメ、これもダメという禁止事項のオンパレードです。

身だしなみも、女性の場合、額に少しでも髪の毛がかかったらNGで、前髪はきっちり分け、ピンで留める必要がある。長髪の女性はお団子ヘアにしてキャップを被らないといけない。そこまでしてワタミで働いてくれるのか、窮屈そうで忍びないなあと、正直言えば私もマネジャー時代、思っていましたし、お客様から従業員との会話が弾まず面白くない、という声もありました」

新業態で採用されたマニュアルはそれとは対極で、禁止事項以外は自由、という内容だった。「飲酒しながら働いたり、時間を守らなかったりするのが禁止事項で、それ以外は自由です、と。鳥メロのマニュアルには『服は着用すること』という記載があるくらいです」

この流れが拡大し、その後の新業態はもちろん、旧業態の和民でも、接客や服装のマニュアルはかなり簡素化された。

その結果、「これはどうしたらいいですか」と従業員が問いかけ、「それは自分で考えてやってみて」と店長が答えるケースが増えてきたという。「今まではワタミのルールはこうだからと、ある意味、機械的に動いていたのが、自分の頭で考え、実行するようになった。接客の基本は、自分が人からやってほしいことを相手のためにやってあげることです。それは、自分の気持ちを押し殺した状態より、伸び伸び解放された状態の方が、実行しやすいはずです」

コロナ禍で苦杯をなめている業態の1つが外食であり、各社が人との非接触を売り物にしたサービスを次々と投入している。ワタミもタッチパネル方式のオーダーシステムを普及させ、料理の配膳ロボットや配膳レーンを備えた店も増やしている。「オーダーや配膳は機械が代替することができますが、無人店舗でいいのかといえばそうではありません。お客様は人間との関わりを求めて来店します。気配りや心配りに長けた、この人からサービスされてよかったと思ってもらえる人材は、これからも必須です」

お客様の心の動きに敏感な従業員は、従業員の心の動きに敏感な職場・企業でしか生まれないのではないだろうか。

事例2 サイバーエージェント

感情報酬を重視 褒め&手挙げ文化が組織を加速させる

野島義隆氏
株式会社サイバーエージェント
人事本部 全社推進部 部長

text：荻野進介　photo：平山 諭

働く人は成果に対し報酬を手にする。金銭がまさに報酬だが、昨今、やりがいや楽しさといったポジティブな感情、すなわち感情報酬に注目する企業が増えてきた。サイバーエージェントが代表格で、感情報酬をマネジメントの重要なキーワードとしている。その実際を伺った。

感情報酬を大切にするようになったきっかけは離職率の高さだった。同社人事本部全社推進部部長の野島義隆氏が話す。「会社の創業は1998年で、私が入社したのが2003年です。当時の私は営業で、目標数字は必達、できなければ上司から詰められる、というような職場でした。その詰め文化のせいで人がどんどん離職しました。これではいけないと経営陣が考え、その年、『21世紀を代表する会社を創る』というビジョンを作りました。社員はそのための同志、チーム・サイバーエージェントというわけです」

2005年には営業のトップを人事のトップにする異例の人事が行われた。人事重視の表れだ。「そこから、全員がやりがいや楽しさを感じながら前向きに挑戦していける会社への脱皮がスタートしたのです」

サイバーエージェントの人事方針にはもう1つのキーワードがある。「挑戦と安心はセット」だ。「挑戦をし続けるための安心を用意し、長期間働いてもらう社員をいかに作るか。うちのすべての人事制度は縦軸に感情報酬と金銭報酬、横軸に挑戦と安心を置いた全4象限にマッピングされています」

制度は流行るから利用される「白けのイメトレ」が必須

社員の感情を重視するとは具体的にどんなことなのか。

「新たな制度を設ける場合、流行らせ、白けさせないということを重視しています。まずはネーミングにこだわり、覚えやすく印象的な名称を心がけています。ただ、名前を面白くしただけで中身がなければ、一時は流行らせることができても、社員は白け、結局は形骸化してしまう。そこで、『こんな理由で白けてしまうかも』という通称“白けのイメトレ”を関係者で行い、懸念点を潰してから制度をスタートさせるようにしています」

野島氏が具体例として挙げたのが女性活躍を推進するmacalon（マカロン）という制度。体調不良時に取得できる特別休暇、妊活に関する個別カウ

ンセリング、キッズ休暇など、8つの制度をパッケージ化したもので、名称は「ママ（mama）がサイバーエージェント（CA）で長く（long）働く」という意味をもつ。「イメトレによって、女性だけなぜ優遇されるのかというパパ社員からの疑問の声があがることが予想できたので、パパでも活用できるように準備していました」

しかも、制度をいきなり作らないようにもしている。最初のママ社員が生まれたのは2005年で、macalon開始は2014年、その間、9年が経過している。「ママ社員が生まれたらその活躍を社内で発信し、ママは時短でも活躍しているという個別事例を生み出す。次第に事例が増えていくと、ママは復帰しても活躍をし続けるという風土になっていく。そこで初めて制度を作るんです。制度が定着すると、ママが長く活躍できる会社という文化になる。最近は育児出産後の復職率が100%近くまできており、ママ社員の活躍がようやく文化になってきました」

文化といえば、今や初期の頃の詰め文化は消え、褒め文化になってきたという。その象徴が年2回、ホテルの大宴会場を貸し切って行われるアカデミー賞の授賞式のような大掛かりな全体表彰だ。

褒め文化には2つのいい点がある。1つは褒められた社員の仕事への情熱が他の社員に伝わり、「私も頑張って次は壇上に立とう」という思いになること。組織全体のモチベーションが上がるのだ。

もう1つは、会社の方向性が理解しやすくなること。「『それをしてはいけない』という言い方の場合、それ以外ならどこにでも行っていいということになります。一方の褒める場合は正しい道を提示することになり、進むべき方向を示すことができる。皆の共感を得、気持ちを1つにすることができるんです」

個人のベクトルと組織のベクトルを合致させる

サイバーエージェントには手挙げ文化もある。例えば、年に1度、開催される経営会議「あした会議」は、たとえ新人であっても、案件の提案者が実行役となる。「個人のベクトル（感情）と組織のベクトル（戦略）が合致した場合、成果が最大になるわけですが、うちでは、月に1度の面談等で両方のベクトルが一致するように対話を続けています」

ただ、個人のベクトルといっても、独り善がりのものであってはならない。

昨今、職務無限定のメンバーシップ型人事を、職務限定のジョブ型に変える企業が増えているが、サイバーエージェントが、2021年から開始したのが、「成果ミッション」という新評価制度だ。単純なジョブ型ではない。

成果は各自のジョブ（職務）の達成度に、ミッションが組織貢献度にあたる。ミッションには、採用、広報といった全社横断施策などの「全社貢献」、部署の活性化や社員育成といった「自部署貢献」、部署を超えた協力、社内勉強会での登壇といった「他部署貢献」の3つがある。

何をジョブとし、どんな組織貢献を行うか。これは上司と部下が話し合って決める。「ジョブ型を進めると、どうしてもIが主語になってしまう。そうではなく、主語はWeであるべきです。そのためには他者に対する思いを大事にしなければならない。『私は仲間に対して、こういう形で貢献したい』という熱量や温度感を大切にし、それをもとに組織貢献の中身を考えるようにしたのです」

一方、これまで述べてきたポジティブな感情ばかりではなく、社員はネガティブな感情を抱くこともある。これについてはどう対応しているのか。「毎月、社員の声を集めるアンケートシステムを運用しており、何かあればそこに書き込んでもらい、都度、人事が対応し、成果をあげるための障害を排除しています」

感情報酬を基点にしたマネジメントは他社でも実践できるのだろうかという問いに対して、「大企業の場合、いきなり全社一律というのは難しいでしょう。ただ、課や部単位で、まずは組織長と周辺の数名がその気になれば十分できるはずです。それが成功したら、横展開を考えたらどうでしょう」と答えてくれた。

PART4
調査報告

仕事場面の感情は職場でどう扱われているか
―20～49歳の会社員826名への実態調査

仕事場面で私たちはさまざまな感情を経験するが、その実態を捉えた調査はあまりない。
本調査では、20～49歳の会社員を対象とし、仕事をしているときにどのような感情を抱いているか、
感情の表出やコントロールについての現状や意識はどのようなものか、職場での感情への配慮が
仕事のやる気や成果にどう関係するかなどを検討した。職場において社員の感情をいかに扱い
プラスの方向に生かしていくかを考えるためのひとつの材料としたい。

佐藤裕子 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 研究員

調査概要

調査対象は、20～49歳で、従業員規模300名以上の会社に正規雇用の一般社員として勤務する方である。職務系統では、営業系、事務系、技術系が均等になるように回収した。接客・サービス系は「感情労働」と呼ばれるような感情のコントロールが要求される職務の代表的なものだが、今回はあえて対象から外し、それ以外のオフィスワーカーの感情の実態を捉えようとした。実施時期は2021年12月で、有効回答数は826名である（**図表1**）。

人はポジティブ、ネガティブ両面の多様な感情を抱いて働いている

仕事場面では日々どのような感情が経験されているのだろうか。まず感情のバリエーションと頻度について確認した。

図表2は、直近1カ月の仕事中に経験した感情について、5段階で尋ねた結果だ。赤色で示した5つが主にポジティブな感情、青色で示した5つが主にネガティブな感情である。このうち、「非常によく感じた」「よく感じた」「ときどき感じた」の回答が多かったのは、多い順に「心配・不安（78.2%）」「怒り・嫌悪（71.6%）」「退屈・無意味（64.1%）」といずれも、ネガティブな感情である。次いで、「嬉しさ・喜び・感謝（62.5%）」「親しさ・心地よさ（61.2%）」とポジティブな感情が続く。

「非常によく感じた」「よく感じた」「ときどき感じた」と回答した感情の数の平均は1人あたり6.2個である。また、ポジティブな感情のみ感じた人は全体の19.0%、ネガティブな感情のみ感じた人は7.2%で、約7割（70.7%）の人は、ポジティブ感情とネガティブ感情をそれぞれ1つ以上感じたと回答している。

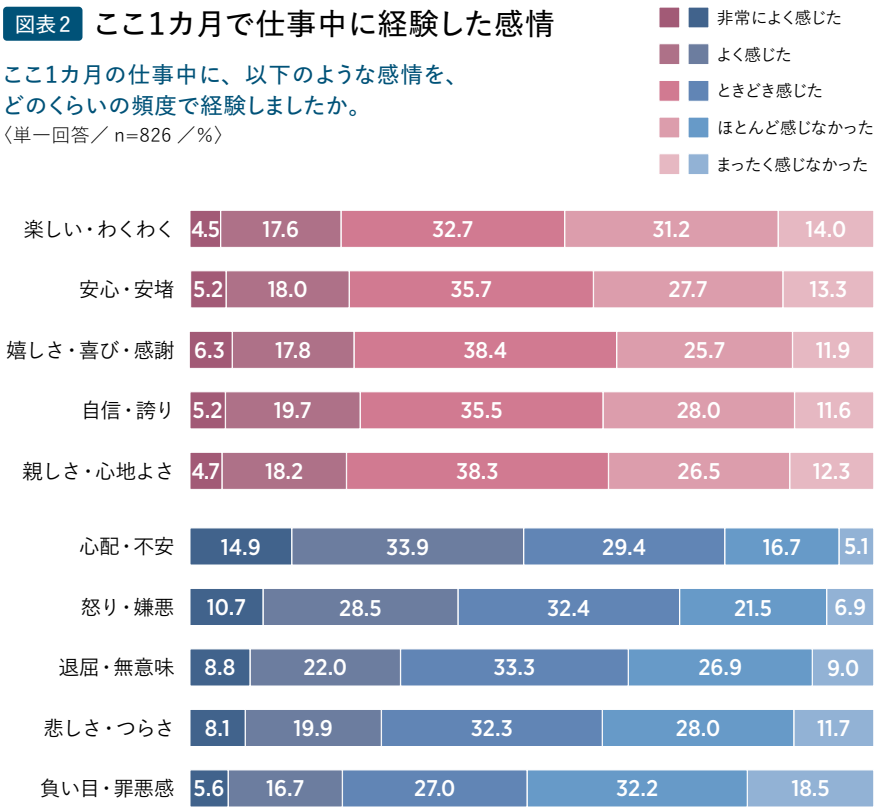
具体的にどのような場面でどのような感情を抱いているだろうか。「ここ1カ月で最も印象に残っている感情」を尋ねた結果では（**図表3**）、印象に残っている感情として選ばれたのは、ネガティブ感情が約6割（59.7%）、ポジティブ感情が約4割（40.3%）だった。

図表1 調査概要「仕事と感情に関する意識調査」

調査目的	仕事をしているときにどのような感情を抱いているか、感情の表出やコントロールについての現状や意識はどのようなものか、職場での感情への配慮が仕事のやる気や成果にどう関係するかなどを明らかにすること
調査対象	20～49歳の会社勤務正社員 ※一般社員のみ（管理職除く） ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※5歳刻みで均等になるように回収 ※性別は均等になるように回収 ※職種は接客・サービス、生産・技能を除く
調査内容	「ここ1カ月の仕事中に、以下のような感情を、どのくらいの頻度で経験したか」「その感情について職場の人に話をしたか」「仕事や職場に感情を持ち込むべきではないと思うか」「職場の上司や同僚に、自分の気持ちや感情を隠さずに伝えたことで、良い結果につながったと思う経験」など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2021年12月10日（金）～2021年12月12日（日）
有効回答数	826名
回答者の属性	製造業34.0%、非製造業60.4%、その他5.6% 従業員規模：300～499名16.2%、500～999名18.0%、1000～2999名20.9%、3000～4999名8.6%、5000～9999名9.8%、10000名～26.4% 職務系統：営業系33.4%、事務系33.2%、技術系33.4%

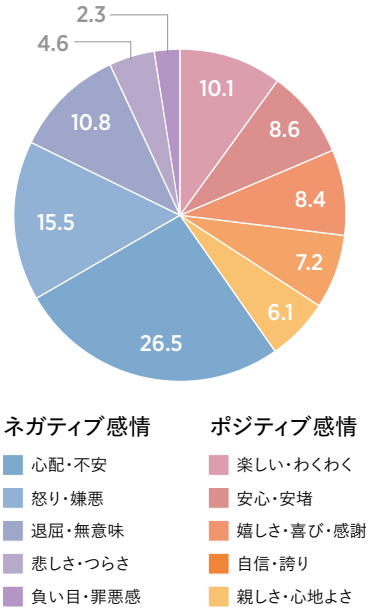
図表2　ここ1カ月で仕事中に経験した感情

ここ1カ月の仕事中に、以下のような感情を、どのくらいの頻度で経験しましたか。
〈単一回答／n=826／%〉



図表3　ここ1カ月で最も印象に残っている感情

ここ1カ月に感じたうち、最も印象に残っているのはどの感情ですか。
〈単一回答／n=724／%〉



※「わからない・ない」と回答した102名を除いて計算

選択した感情について、印象に残っている理由やエピソードを尋ねたところ、一人ひとりの経験と抱いた感情についての多くの記述が得られた（**図表4**）。同じ感情についても、多様なエピソードが見られる。大きな仕事を任されたことが、楽しさや自信につながっているケースもあれば、心配や不安につながっているケースもあるなど、仕事で抱く感情の複雑さも見て取れた。

感情労働の程度が高いほどさまざまな感情、強い感情を感じる

次に、営業系・事務系・技術系のオフィスワーカーにおいて、感情労働がどのくらい行われているかを確認した。

図表5は、感情労働の3要素7項目についての回答結果である。「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」の割合で見ると、「感情の要求（職務遂行において感情を用いることを求められる）」は約8割、「感情の制御（本当の感情を抑える）」は約7割、「感情の演技（求められる感情を演じる）」は約6割と、いずれも半数を超えていた。

職務系統別に見ると、7項目の平均値は、営業系4.09、事務系3.90、技術系3.82で、営業系のみ有意に高かった。

感情労働の程度が高い「感情労働高群」（平均4.71）と低い「感情労働低群」（平均3.34）別に見ると、「いろいろな種類の感情を感じる」「強く感情を動かされる」「感情にからむトラブルが多い」について「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した比率は、「感情労働高群」が「感情労働低群」より有意に高い。また、**図表2**の「ここ1カ月で仕事中に経験した感情」は、ポジティブな「嬉しさ・喜び・感謝」とネガティブな5項目について、「感情労働高群」は「感情労働低群」に比べ「非常によく感じた」「よく感じた」「ときどき感じた」の比率が有意に高かった。感情労働の程度が高い場合、ポジティブ感情もネガティブ感情もよく感じる傾向にあることが分かる。

「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」が約7割

仕事場面で抱くさまざまな感情は、どのように扱われているだろうか。

「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」という考えについての賛否を尋ねた（**図表6**）ところ、約7割が「持ち込むべきではない」と回答した。一方で、自分の職場では「持ち込むべきではないと考えている人が多い」と思

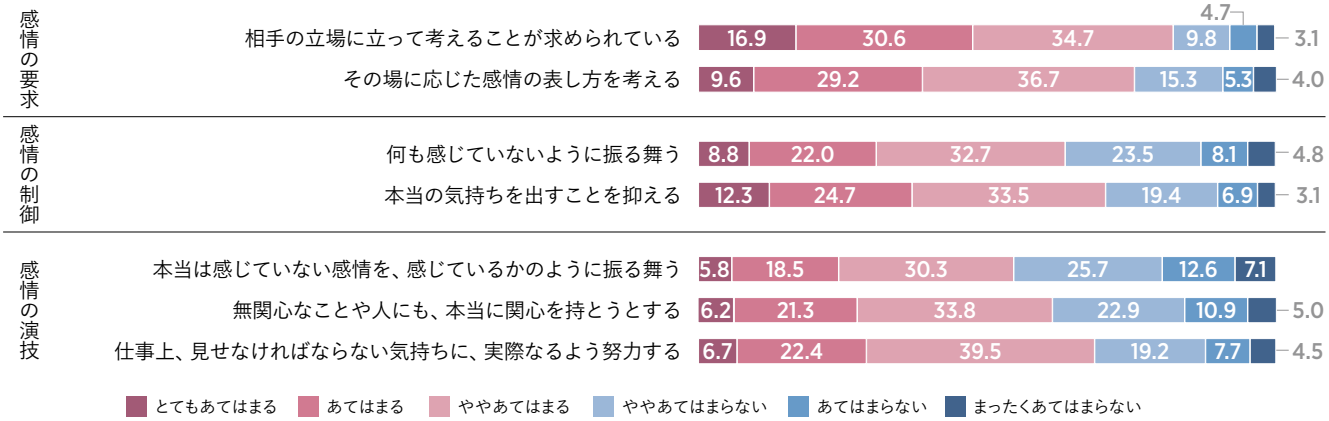
図表4 印象に残っている理由など、具体的なエピソード

その感情を感じた場面や出来事、印象に残っている理由など、具体的なエピソードがあれば、ご記入ください。〈自由記述回答より抜粋〉

楽しい・わくわく	・新しいことにいろいろと挑戦できていることに、喜びと楽しさを感じる（20代／営業系） ・新プロジェクトのメンバーに任命された（30代／事務系） ・新しいアイディアがひらめいて評価された（30代／技術系） ・自分の作った資料が、一発OKで通過したこと（40代／事務系）
安心・安堵	・あまり経験していない仕事を、先輩社員全面サポートのなかで、何とか無事に完了できた（20代／営業系） ・期限が決まっていた仕事が無事終わってホッとしたとき（30代／技術系） ・日常がトラブルなく平穏で終わると安心する（40代／技術系） ・システムリリース後安定して稼働したとき（40代／技術系）
嬉しさ・喜び・感謝	・育休明けで時短勤務の自分を、周囲の方がサポートしてくれている（20代／事務系） ・リモート中心ではあるが、コロナ禍が落ち着いてきて、みんなの表情が明るくなって、嬉しい（30代／技術系） ・メンバーが助け合って、成果をあげてくれた（30代／技術系） ・ひとつのプロジェクトの区切りにおいて、活動内容を他の社員から感謝されたこと（40代／営業系）
自信・誇り	・部署のなかでは新人でありながら、営業成績が1番であるという誇りがある（20代／営業系） ・チームを任されてグローバルな仕事をしている（30代／営業系） ・自分が計画したとおりに仕事がスムーズに完了したときに自信をもてるし、頑張った自分を誇りに思います（40代／事務系） ・自分にしかできない仕事量をこなしているとき（40代／営業系）
親しさ・心地よさ	・困っているときにチームメンバーがサポートしてくれる（20代／技術系） ・リモートワークが続くなか、同僚とのコミュニケーションをとることに心地よさを感じた（30代／営業系） ・仕事で大変なときに同期や先輩に共感してもらえて自分だけじゃないんだと思えた（30代／技術系） ・本社勤務の人や取引先の担当者などと一緒に問題解決をしたとき（40代／事務系）
心配・不安	・やってもやっても仕事が終わらない、期限に間に合わない（30代／事務系） ・自分の案件が果たしてうまくいくかどうか（30代／事務系） ・自分がやっていることが正しいことなのか不安に感じる（40代／事務系） ・新しい事業を任されているからドキドキ不安になる（40代／事務系）
怒り・嫌悪	・仕事を押し付けられて、自分の仕事に手が回らなくなる（20代／事務系） ・設定している期限を、先方に守ってもらえないとき（30代／事務系） ・上司の指示に従ったことについて、別の上司に注意された（30代／事務系） ・自分の仕事に対して無責任な人間がいる（30代／技術系）
退屈・無意味	・新入社員で雑用的な仕事ばかり回ってきて身につくものを感じない（20代／技術系） ・最終的な結論が決まっているにもかかわらず、形式的な会議を行っていること（20代／営業系） ・明確なテーマが与えられないまま、情報収集のために長時間の会議に複数出席する（30代／技術系） ・在宅勤務で誰とも話さない日があると退屈に感じる（30代／技術系）
悲しさ・つらさ	・周りに誰も頼れる人がいない（20代／事務系） ・自分の能力不足（20代／技術系） ・先輩からの冷たい指摘を何度も受けたこと（30代／営業系） ・言い訳ばかり考えなければいけないとき（40代／技術系）
負い目・罪悪感	・自分のミスでグループ会社に迷惑をかけた（20代／事務系） ・仕事の内容に自分の実力が追いついていないから、周りに迷惑をかけている（30代／営業系） ・後輩に仕事をとられる（30代／事務系） ・数値結果が出ていない（40代／事務系）

図表5 感情労働の実態

以下のことは、仕事をしているときの普段のあなたにどのくらいあてはまりますか。〈単一回答／ n=826〉



※感情労働尺度は7項目（「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」）の平均値（信頼性係数α＝.84）

う人は約6割である。自分は持ち込むべきではないと思っているが、職場でそう考えている人は多くない、という人が全体の約4割（43.2%）だった。

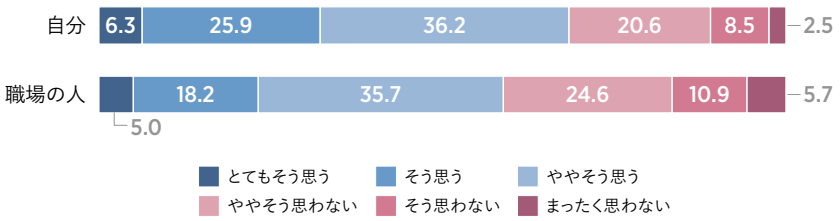
職務系統別では、「持ち込むべきではない」と思う傾向は、事務系のみ有意に高く、「持ち込むべきではないと考えている人が多い」と思う傾向は、事務系と比べて営業系が有意に高かった。感情労働の程度別では、「感情労働高群」は「感情労働低群」より「持ち込むべきではない」が有意に高く、「持ち込むべきではないと考えている人が多い」が有意に低かった。自分も周囲も持ち込むべきではないと思っている傾向である。

「持ち込むべきではない」についての肯定と否定、それぞれの理由（**図表7**）を見ると、持ち込み否定派が「成果を妨げる」「判断がぶれる」「組織がまとまらない」とするのに対し、持ち込み賛成派は「やる気や成果につながる」「理解し合うのに役立つ」「ストレスを防ぐ」「条件付きでOK」となっている。成果をあげること、組織がまとまることに対して、感情を持ち込むことがプラスに働くかマイナスに働くかについて、職務の特性や個人の考え方により、正反対の意見があることがうかがえる。

上述のとおり、自分は持ち込むべきではないと思っているが、職場でそう考えている人は多くない、と回答した人が多数いたのは興味深い。そのような回答者の自由記述には「他人の感情が自分に影響してモチベーションが下がる」「周りが感情を出しすぎて職場内の統制がとれない」などが見られた。周囲の人の感情表出によって業務遂行に支障を感じた具体的な経験が背景にあることや、感情表出に対する価値観

図表6　仕事と感情についての意見

あなたは、「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」と思いますか。
あなたの職場では、「仕事や職場に、感情を持ち込むべきではないと考えている人が多い」と思いますか。〈いずれも単一回答／n=826／%〉



※職務系統別の平均値
自分（営業系3.84、事務系4.09、技術系3.87）　営業系・事務系 p<.01、事務系・技術系p<.05
職場の人（営業系3.46、事務系3.25、技術系3.34）　営業系・事務系 p<.05
※感情労働の程度別の平均値　自分（高群4.19、低群3.75）p<.001　職場の人（高群2.93、低群3.66）p<.001

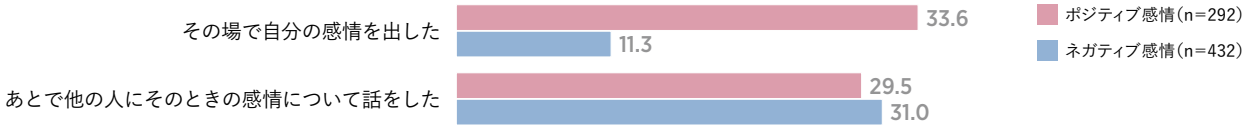
図表7　仕事と感情についての意見（理由）

「仕事や職場に感情を持ち込むべきではない」という意見について、
回答の理由をお聞かせください。〈自由記述回答より抜粋して分類〉

持ち込み否定派	成果を妨げる	感情が絡まないほうが物事を計画どおりに進められると思うから（20代／技術系）
		客観的、合理的な判断が求められる業務なので（40代／技術系）
		仕事は労働の対価として給与を得ているものであり、感情を持ち込むとパフォーマンスに差が出るから（30代／事務系）
	判断がぶれる	感情的になると、見えるものが見えなくなるのでやめている。周りはそうできていない人が多いから、自分もそうなると収まるものも収まらなくなると思うから（20代／事務系）
		業務上で最も大切なのは業績につながる結果である。そうしたなかでも、不確実性の大きい判断が求められる場合などには、気持ちや感情が判断基準になるケースがあって当然だと思うから（30代／事務系）
		個人の私情が職場に持ち込まれると公平な判断の欠如を招く可能性があるため。仕事は私的感情に左右されることなく、冷静かつ公平な判断の上でなされるべきものだと思うから（40代／事務系）
	組織がまとまらない	個人の感情よりも、組織の一員としてのやるべきことを優先させるべきだと思うから（30代／技術系）
		感情よりも理性をもってやらないと、まとまらないのではないかと思う（40代／営業系）
		職場は利害関係が一致しないので、感情を表現するとうまくいかない（40代／営業系）
持ち込み賛成派	やる気や成果につながる	モチベーションを保つのに感情は必要。やらなければならない業務はこなしつつも、楽しいことや悲しいことがあればそれを表に出して共有することで、プラスにつながると思う（20代／営業系）
		感情のない仕事はただの作業でしかない。私たちの仕事はお客様を笑顔にする仕事であり、そのためには自分が楽しい気持ちでいないとできない（30代／事務系）
	理解し合うのに役立つ	時には人間らしさや、その人らしさを出さないと信頼されないと思うから（30代／事務系）
		本音でぶつかり合うことで、相手の状況が分かったり、助け合うことができると思う（40代／営業系）
	ストレスを防ぐ	自分の気持ちを無視しているとつぶれてしまう。 また、時と場合によっては感情丸出しでぶつけた方がうまくいくこともあるから（30代／事務系）
		感情を抑えているとそれがストレスになるし、相手に自分を理解してもらうのも難しくなり関係性が築けない（20代／営業系）
	条件付きでOK	ある程度の感情は、コミュニケーションをとる上でも大切なこと。しかし、感情的になりすぎたり、周りを不快にさせる感情は持ち込むべきではない（20代／営業系）
		対顧客へは持ち込まない方がいいと思うが、社内の人には多少感情を持ち込む方が一致団結して仕事に取り組みやすいと思う（30代／営業系）

図表8 仕事中に感じた感情を人に伝えたか

（ここ１カ月で最も印象に残っている感情を得たときのことについて）以下のことを行いましたか。〈複数回答／ n=724 ／%〉

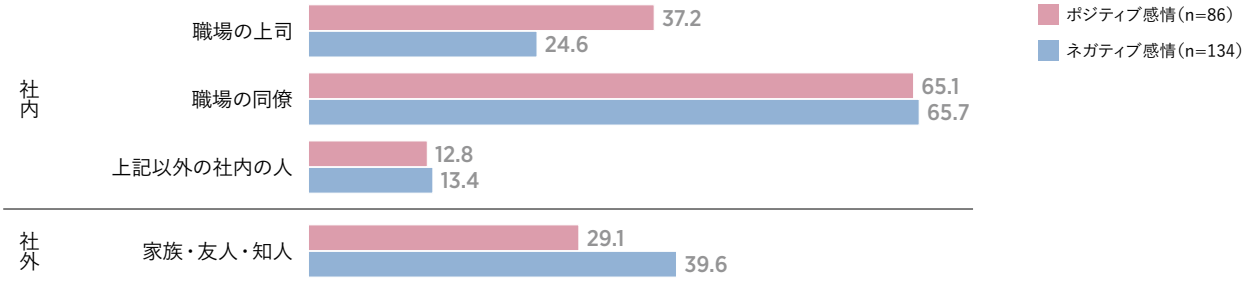


※カイ二乗検定　その場で自分の感情を出した（p<.001）

図表9 仕事中に感じた感情を誰に伝えたか

※前問で「あとで他の人にそのときの感情について話をした」と回答した人の結果

話をした相手は誰ですか。〈複数回答／ n=220 ／%〉

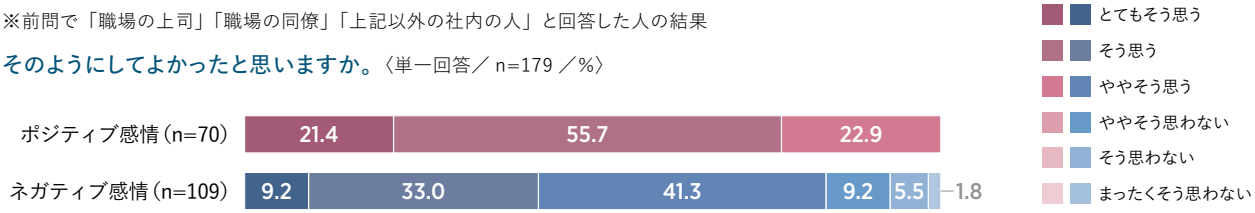


※カイ二乗検定　職場の上司（p<.05）

図表10 職場で感情を伝えてよかったか

※前問で「職場の上司」「職場の同僚」「上記以外の社内の人」と回答した人の結果

そのようにしてよかったと思いますか。〈単一回答／ n=179 ／%〉



図表11 職場で感情を伝えてよかった経験

職場の上司や同僚に、自分の気持ちや感情を隠さずに伝えたことで、
良い結果につながったと思う経験について、具体的に書いてください。〈自由記述回答より抜粋して分類〉

周りが動いてくれた	業務が多すぎて収拾がつかないときに上司に相談したら親身に聞いてくれて、組織改善を図ってくれた（20代／技術系）
	案件対応でしんどくなった際に、同僚や上司に素直に伝えたことで、周りの動きが変わって、働きやすくなった（30代／事務系）
	過去、心身共にキツかったときに、正直に話したらしっかり受け止め改善してくれた（40代／事務系）
	熱意が通じて組織の意思決定が覆った（30代／事務系）
楽になった	悩みや困っていることを打ち明けることで、気持ちが楽になった（30代／技術系）
	同僚も同じ経験をしていて、共感してもらえた。誰かに相談できると少し安心する（20代／技術系）
仕事がうまく進むようになった	上司にも正直に自分の意見、気持ちを伝えたことで仕事のやり方を変えることができ、仕事をスムーズに進めることができた（20代／技術系）
	チームミーティング内で考えていることを伝えることで、お互いの思考や行動が共有できたため、プロジェクトの推進が円滑になった（30代／技術系）
	自分の気持ちを感情論で話すのではなく、具体的な改善策を準備して話すことで、良い結果につながった（30代／事務系）
	相手が心をひらいてくれて、親密に仕事を進めることができるようになった（40代／技術系）
	真面目に物事に取り組んでいるというイメージをもたれた（20代／営業系）
自分の考えが変わった	１人で不安だった思いが、上司に話したことで考え方を学ぶことができた（20代／事務系）
	自分だけが感じているわけではないことが分かり冷静になることができた（20代／事務系）

の違いに相容れないものがあることが感じられる。

「感情を職場で伝えてよかった」ネガティブ感情でも8割以上

では実際に、仕事で抱いた感情を周囲の人に伝えるかどうかの実態はどうだろうか。ポジティブ感情の場合とネガティブ感情の場合で異なるだろうか。

前述の「ここ1カ月で最も印象に残っている感情」について尋ねたところ（図表8）、「その場で自分の感情を出した」人の割合は、ポジティブ感情で33.6%、ネガティブ感情で11.3%、「あとで他の人にそのときの感情について話をした」は、ポジティブ感情29.5%、ネガティブ感情31.0%だった。あとで伝えるのは、ポジティブ感情、ネガティブ感情共に約3割だが、その場での表出はポジティブ感情の方が有意に多い。

伝える相手はどうだろうか。「あとで他の人にそのときの感情について話をした」220名に尋ねたところ（図表9）、ポジティブ感情、ネガティブ感情共に、「職場の同僚」が6割以上と最も多い。次に多いのは、ポジティブ感情は「職場の上司」（37.2%）、ネガティブ感情は「家族・友人・知人」（39.6%）である。

職場で感情を伝えることは、良い結果につながっているだろうか。同じく、「ここ1カ月で最も印象に残っている感情」について「あとで社内の人に話した」人に尋ねたところ、「話してよかったと思う」人は、ポジティブ感情では100%、ネガティブ感情でも8割以上（83.5%）と、話してよかったという回答が圧倒的に多かった（図表10）。

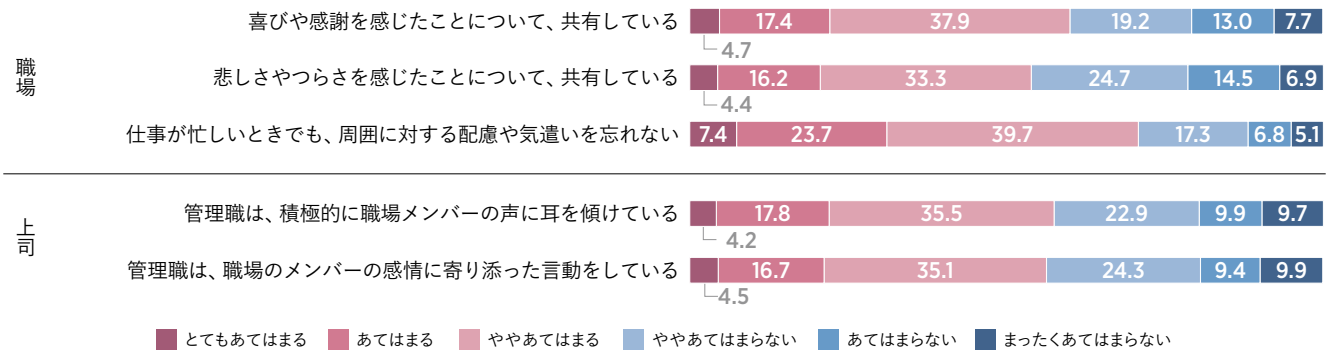
図表11は、「職場の上司や同僚に、自分の気持ちや感情を隠さずに伝えたことで、良い結果につながったと思う経験」についての自由記述を抜粋したものだ。困ったときやつらいときに思い切って気持ちを伝えることで「周りが動いてくれた」「楽になった」、より良くしたいという気持ちを正直に伝えることで「仕事がうまく進むようになった」「自分の考えが変わった」との記述が多く見られた。職場で感情を伝えていくことは、賛否もあり場合による面もあろうが、うまく伝えれば良い結果につながり得るといえるだろう。

「感情に寄り添い配慮する職場」ではネガティブ感情も表出しやすい

職場で感情を伝えるかどうかは、職務の特性や本人の考え方だけでなく、職場や上司の感情配慮の有無が関係する。図表12は、職場や上司が、一緒に

図表12　職場・上司の感情配慮

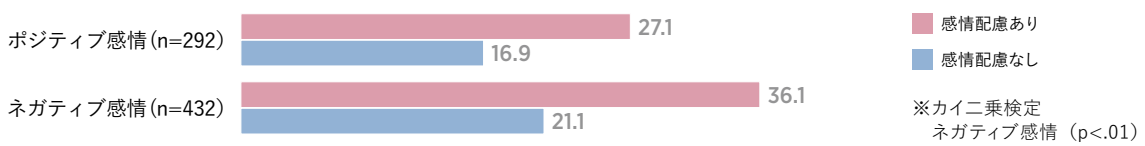
あなたの職場ではお互いの気持ちや感情への配慮がありますか。〈単一回答／n=826／%〉



※5項目の尺度化信頼性係数　α=.85

図表13　感情配慮ありなしと職場での感情表出

※「ここ1カ月で最も印象に残っている感情」について「あとで社内の人（「職場の上司」「職場の同僚」「上記以外の社内の人」のいずれか）に話した」人の割合（単一回答／n=724／%）

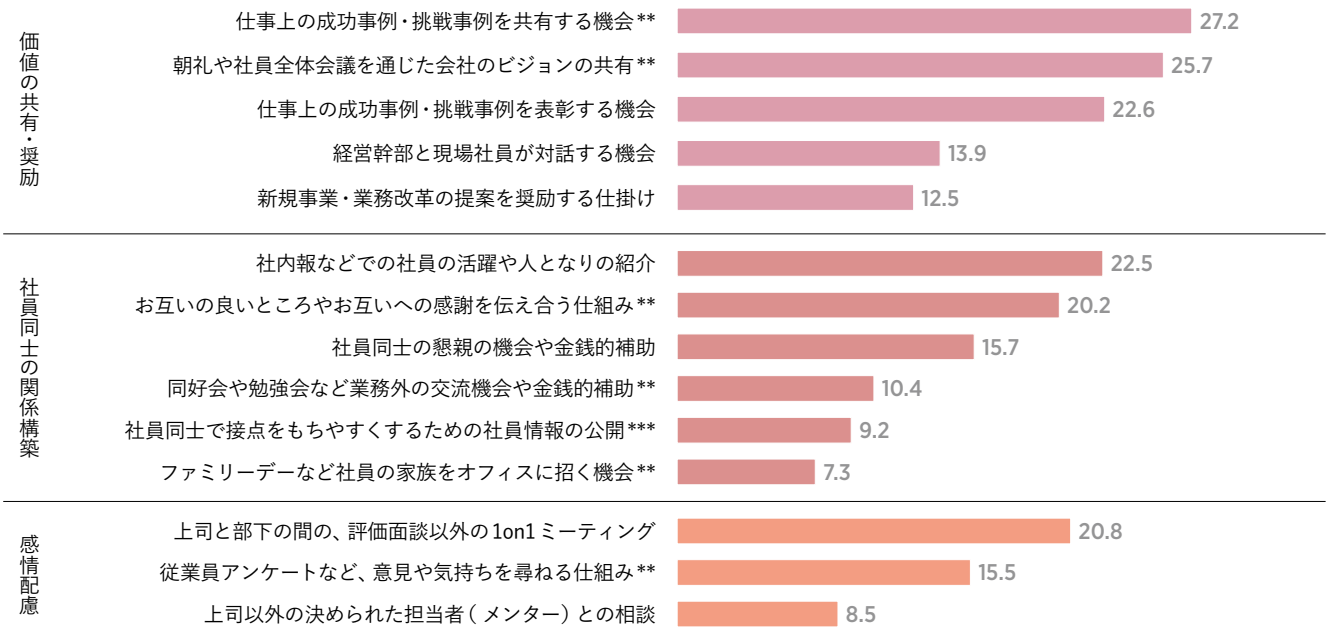


仕事をする同僚や部下の感情に、どのくらい寄り添ったり配慮したりしているかを尋ねたものだ。5項目のうち、「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」の割合が特に多いのは「周囲に対する配慮や気遣いを忘れない（70.8%）」「喜びや感謝を感じたことについて、共有している（60.0%）」だった。

5項目の平均値で、感情配慮あり（平均4.48）と感情配慮なし（平均2.99）の2群として、前述の「ここ1カ月で最も印象に残っている感情」を回答した724名のうち「あとで社内の人（「職場の上司」「職場の同僚」「上記以外の社内の人」のいずれか）に話した」人の割合を比較した（**図表13**）。ネガティブ感情では、感情配慮ありの職場では、そうでない職場に比べ、社内の人に感情を

図表14 感情の交流や配慮を促進する仕組み

以下のうち、あなたの会社にあるものはどれですか。〈複数回答／ n=826 ／%〉

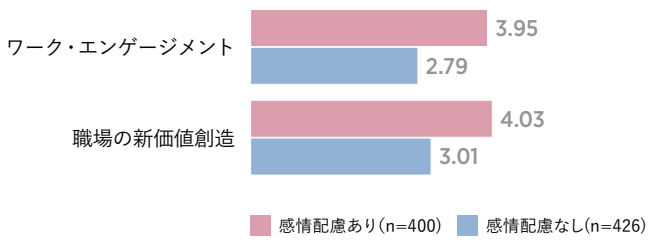


※ここ1カ月で最も印象に残っている感情について
「あとで社内の人（「職場の上司」「職場の同僚」「上記以外の社内の人」のいずれか）に話した」の有無とのカイ二乗検定　***p<.001　**p<.01

図表15 「職場・上司の感情配慮」「感情の交流や配慮を促進する仕組み」と他変数の関係

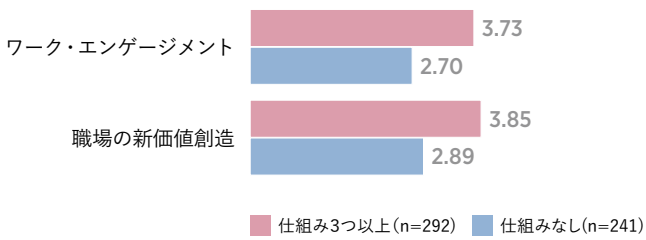
ワーク・エンゲージメント：「現在の仕事にやりがいを感じている」など5項目（6件法）を平均
職場の新価値創造：「新規事業や新商品・新サービスの提案が、現場から多く出されている」など5項目（6件法）を平均

職場・上司の感情配慮の程度



※平均の差の検定 いずれも p<0.001

感情の交流や配慮を促進する仕組み



※平均の差の検定 いずれも p<0.001

伝える傾向が有意に高く、ポジティブ感情にも同様の有意傾向が見られた。

相互理解や感謝を伝える仕組みが感情交流を促す

職場に設けられている機会や仕組みにも、感情を伝えることと関係が見られたものがある。

図表14は感情の交流や配慮を促進すると考えられる機会や仕組みの導入状況についての回答だ。価値の共有や奨励に関する「仕事上の成功事例・挑戦事例を共有する機会」「朝礼や社員全体会議を通じた会社のビジョンの共有」は導入率が約25%、次いで、社員同士の関係構築に関する「社内報などでの社員の活躍や人となりの紹介」「お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う仕組み」や、感情配慮に関する「上司と部下の間の、評価面談以外の1on1ミーティング」が約20%となっている。

このうち、仕組みの有無と社内の人に感情を伝えたことの間に関係が見られたのは、「お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う仕組み」「同好会や勉強会など業務外の交流機会や金銭的補助」「社員同士で接点をもちやすくするための社員情報の公開」などだった。社員同士が、役割を離れて知り合ったり、仕事に対する思いや感謝を伝え合ったりする機会を設けることが、率直な感情の表出を促すことがうかがえる。

感情の共有は、仕事のやりがいや職場の新価値創造にプラスに影響

「職場・上司の感情配慮」や「感情の交流や配慮を促進する仕組み」は、本人のワーク・エンゲージメントや職場の新価値創造とも、プラスの関係があった（**図表15**）。

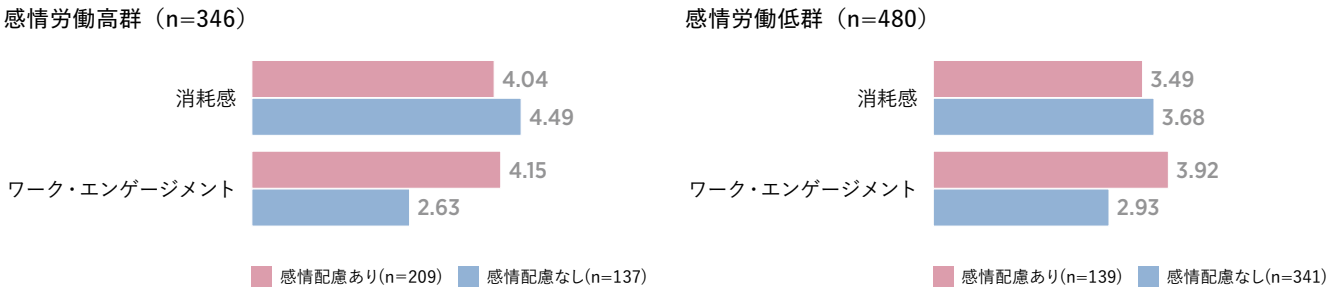
項目別に見ると、ワーク・エンゲージメント、職場の新価値創造共に、職場・上司の感情配慮では、「喜びや感謝を感じたことについて、共有している」「悲しさやつらさを感じたことについて、共有している」、感情の交流や配慮を促進する仕組みでは「お互いの良いところやお互いへの感謝を伝え合う仕組み」との関係が強く、喜びや感謝といったポジティブ感情、悲しみやつらさといったネガティブ感情を共有し合うことは、仕事のやりがいや職場の新価値創造に良い影響を与える可能性が示唆される。

「職場・上司の感情配慮」は、バーンアウトを起こしやすいといわれる感情労働においても、消耗感を低減し、ワーク・エンゲージメントを高める傾向が見られた（**図表16**）。

以上、「仕事場面で、人はポジティブ、ネガティブ両面のさまざまな感情を感じている」こと、「仕事に感情を持ち込むことには否定派が多い」こと、そんななかでも「感情を社内で話した人はよかったと感じている」こと、「職場・上司の感情配慮や感情の交流や配慮を促進する仕組みが感情の表出を促し、ワーク・エンゲージメントや職場の新価値創造とプラスの関係がある」ことを見てきた。さまざまな仕事場面の感情は、都度意識していると身がもたない面もあり、やり過ごしていくことも必要かもしれない。しかし、喜びや感謝、悲しさやつらさを共有することで、相互の関係性が深まったり、仕事のやる気や成果に良い影響を与えたりする可能性が垣間見えた。隠している自分と周囲の感情にもう少し耳を傾けることで、より理想的な職場に近づけるのではないだろうか。

図表16　感情労働高・低群別の職場における「職場・上司の感情配慮」と多変数の関係

消耗感：「仕事のために心にゆとりがなくなったと感じることがある」など3項目（6件法）を平均
ワーク・エンゲージメント：「現在の仕事にやりがいを感じている」など5項目（6件法）を平均



※平均差の検定 ワーク・エンゲージメント p<0.001　消耗感 p<0.01

※平均差の検定 ワーク・エンゲージメント p<0.001

総括

感情を科学的に扱うことが経営に求められる時代

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

私たちの仕事の裏側には感情がある。ちょっとした同僚の言動に心が揺れる。自分が失敗したにもかかわらず、周りから助けられて、目頭が熱くなる。あるいは、顧客の理不尽な要求に腹立たしさを感じる。
そのような感情に向き合い、うまく活用できれば、個人も組織もより健全になる。
幸い、神経科学やセンサー技術が進展している。私たちの感情は科学的に扱える時代になってきた。

仕事のなかの感情が注目される背景

数年前、ある会社でキャリアカウンセラー養成の支援をした。「相談する人の言葉の裏にある感情に寄り添ってください」と言ったところ、「うちの会社では、仕事をする際にはファクトとロジックで考えるように言われています」と返答があった。確かに、仕事をする際には、感情が邪魔になることもあり、自分のなかにある感情を封印して、淡々と進めていくことが求められる場面もある。しかし、私たちはさまざまな感情をもちながら働いており、それをうまく活用できると思われる。

ホックシールドが定義したような「感情労働」[*1]でなくても、私たちの仕事の背景には感情がうごめいており、私たちは、日々対処している。仕事や職場のなかで、「感情」という側面は、いくつかの観点で、今日、ますます重要になってきている。

1つめの観点は「技術の進展」である。三輪氏が指摘しているように、AIやロボットに仕事が置き換わっていくと、人間が行った方がよい仕事の1つとして、感情に関連する仕事がある。人の表情や声のトーン、あるいは場の空気や文脈のなかで感情を読み取り、うまく対処していくことがより注目されるようになる。

2つめに「VUCA[*2]の影響」である。正解もなく、変革が当たり前で、スピードが求められると、毎日のストレスで心理的負担は積み重なっていく。そのような状況では脳細胞が早く老化していくことが研究で示されている[*3]。VUCA時代の心理的負担の軽減は、今後のビジネスパーソンの大きな課題である。

3つめの観点は、エンゲージメント、キャリア自律、エンプロイージャーニー、幸福感、心理的安全性、ダイバーシティ・アンド・インクルージョン、パーパス経営など、今日の人材マネジメントを考える上でのキーワードが、働いている人たちの感情の問題と関連していることにある。サイバーエージェントでは、経営を行う上で働いている人たちの感情が大切であることを認識して、「感情報酬」という用語を使用している。あるいは、ワタミでは、アルバイトの揺れ動く感情に注目して、施策を導入している。人は感情をもっており、ファクトとロジックだけで動いているわけではない。感情の影響にどれだけ配慮できるかということが、これからの経営・人事を考えていく上で不可欠になってくる。

4つめに、「テレワークの進展」が観点として挙げられる。テレワークが進展していき、働く場所の選択肢が増えることは喜ばしいことであるが、テレワークだと感情が伝わりにくい面がある。相手の感情も分かりにくいし、自分の感情も伝えづらい。また、テレワーク続きで、孤独感を抱え、評価されていないのではと不安になる。リアルな職場であれば、周りの人と気軽に話すことで解決していたようなことがテレワークだと機能しないことがある。自分で、そのような感情に気づき、自分がどういう場面でどういう感情になりやすいのか、そしてそれにどのように対処していけばいいのか学んでいく必要がある。

感情を取り扱うための5つの視点

何かがトリガーになってわき起こる情動は制御できないものの、私たちは、それに無意識に対処し、その後の行動をとっている。面白くなくても笑顔で聞くことや顧客からのクレームに冷静

に対処することは、仕事を通じて学んでいる。しかし、いつもうまくできているわけではない。ゆえに、ここでは感情を上手に取り扱うための5つの視点を提示したい。

1つめは「認知転換を行う」ことである。本誌レビューでも触れているが、感情経験には、トリガーになる出来事とそれに対する反応の間に、「認知のプロセス」が存在する。そのようなプロセスを考慮し、出来事と反応の間の認知を変えることで、感情をうまく取り扱うことができる。例えば、顧客から無理難題を言われたときに、表層的に、心とは裏腹に笑顔で対応することができる[*4]が、認知を変えることによって、より自然な振る舞いができるようになる[*5]。理不尽なことを言う乗客に対して、その乗客は初めて飛行機に乗る人であり、ナーバスになっていると認知を変える。クレームを言う嫌な乗客ではなく、不安を抱えている乗客と捉え、自らの感情をその場にふさわしい感情へ変化させ、行動も変える。それは、単に顧客満足につながるだけではなく、客室乗務員自身の心理的負担を軽減させることにもつながる。

2つめの視点は「ネガティブ感情を利用する」ことである。不安、悲しみ、恐怖、怒り、不満、嫌悪などの感情を一般的にはネガティブ感情というが、ネガティブ感情にも意味がある。明日への不安があるから準備を行い、現状への不満があるから改善を試みようとする。幸福度や従業員満足度を高めようとすることは意味があるが、幸福度や満足度が高い状態が続けば準備や改善を怠るようになる場合もある。

個人としては、ネガティブ感情にとらわれたとき、その感情を封印したり、やり過ごしたりすることも多い。すべての感情に向き合う必要はないが、封印やり過ごしでは根本の問題が解決されないことや心理的負担の軽減がなされないリスクもある。ネガティブ感情に対して、その感情はどういうものなのか、それはなぜ起こるのか、どうすればそれが収まるのか、さらに、自分は何を大切にしているのかというように、内省をすることで、より良い精神状態を作れば、パフォーマンス向上にもつながる。

3つめの視点は、「自分の感情のクセをつかむ」ことである。外山氏が述べている制御焦点理論も自分のクセをつかむひとつの理論になる。ポジティブな感情に重きを置いて仕事に取り組む方が自分のモチベーションが上がるのか、それともネガティブ感情に重きを置くのか。個人によって、あるいは場面によって、そのクセは変わるが、自分がどのようなクセをもっているのかを知ることが、自分の感情のもちようと仕事のパフォーマンスをつなげる鍵になる。「認知転換を行う」「ネガティブ感情を利用する」「自分の感情のクセをつかむ」ことの前提として、自分の感情にきちんとしたラベルを貼れることが求められる。つまり、「感情粒度を高める」ことが必要になる。これが4つめの視点である。渡辺氏も触れているが、自分の今の感情をきめ細かく形式知化することで、感情を理解することができ、内省を促進させ、他者と自分の感情に関するコミュニケーションを円滑にすることができる。

5つめの視点は、「居場所をデザインする」ことである。場所を変えることで、心地よさが変わり、仕事がはかどる。あるいは、休憩時間に愚痴を言う場があることで仕事のパフォーマンスが上がったコールセンターの事例[*6]のように、感情を取り扱う上で、場のデザインが大切な要素として挙がってくる。ワーケーションやテレワークのように、自分が最も生産性を上げられる場所を自分で選択できることも居場所のデザインになる。逆に、三輪氏の事例のなかに出てきた教員のように、自分が抱えている悩みや感情を吐露する場所がない職場は要注意である。

以上、働いている人の感情を取り扱う上での視点を提示した。いずれもパフォーマンスや健康に直結する話である。最初の4つの視点が個人の話であり、5つめの視点が組織視点であるが、いずれもトレーニングによって改善できるという点で、経営として関与できる視点である。しかしながら、冒頭のファクトとロジックの会社のように、そのことを意識的に取り入れている会社は多くはないと思われる。神経科学やセンサー技術により、私たちの感情は科学的に把握できるようになってきた。測定できるものはマネジメントできるという意味で、経営としても取り扱える時代になってきている。今回の特集は感情という大きな概念を扱っているが、その重要性について改めて考えていくきっかけになることを期待したい。

＊1　「この労働を行う人は自分の感情を誘発したり抑圧したりしながら、相手のなかに適切な精神状態を作り出すために、自分の外見を維持しなければならない」A・R・ホックシールド(2000).『管理される心　感情が商品になるとき』石川准・室伏亜希訳,世界思想社
＊2　VUCA　Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguityの頭文字
＊3　Epel, E. S., Blackburn, E. H., Lin, J., Dhabhar, F. S., Adler, N. E., Morrow, J. D., & Cawthon, R. M. (2004). Accelerated telomere shortening in response to life stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101(49), 17312-17315.
＊4　「表層演技」
＊5　「深層演技」
＊6　ベン・ウェイバー (2014).『職場の人間科学:ビッグデータで考える「理想の働き方」』千葉敏生訳,早川書房

可能性を拓く　連載／第11回

「マネジメント発明会議」

希少な優秀人材を副業で巻き込む

門奈剣平氏（写真左）
株式会社カウシェ 代表取締役CEO

インタビュー／コラム執筆／荒井理江（写真右）
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部　トレーニング技術開発・養成グループ）

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、副業者中心の組織づくりを通して、多様な人材を組織に惹きつけるマネジメントの発明を行ったカウシェの門奈氏に話を伺った。

今回のテーマ

「正統的周辺参加」

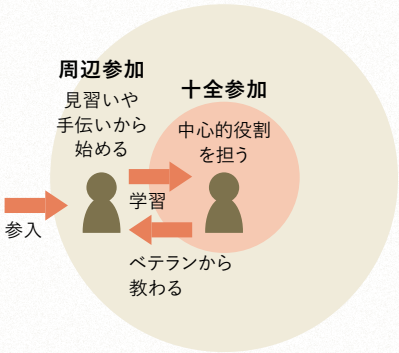
「正統的周辺参加」とは、ある実践共同体（特定のテーマについて共通の関心があり、相互交流をもって深める人々の集団）において、新しく加わった人が、古くからいるメンバーから学びながら徐々に熟達していくことで、その集団の中心的役割を担っていくプロセスのことを指します。Lave & Wengerによって1991年に提唱されました。

もともとは、徒弟制において古参の熟達者から新参者へと技が伝承されていく様子を観察した研究が土台になっています。最初は、集団のなかで見習いや手伝いのような「周辺的」な仕事をしながら、より重要な役割を担う古参の仕事の様子を観察したり、教えを受けたりしながら学習していきます。なお、ここで言う「学習」とは、特定技能に限らず、文化適応、関係性、アイデンティティを含む全人的な変化も含まれます。「周辺的」な位置から徐々に「中心的」な役割を果たすようになっていくので「正統的周辺参加」と呼ばれます。

この学習のプロセスは、古参者が現場でリアルな実践を見せ、また新参者がそれを意図的に学ぼうとすることで進んでいくとされてきました。その意味で、ある程度多くの時間を使ってその共同体の古参の人たちと触れ合って学ばなければならず、古参メンバーとの接点が少ないと、学習に制約が出てしまうと考えられてきました。

その原則は現代においても変わらないのでしょうか。つまり、古参メンバーとの関わりに多くの時間を割けないと、その共同体のなかではいつまでも中心的役割を担えないのでしょうか。今日では、新参は古参から学ぶだけでなく外部から新しい知や視点を持ち込む役割を求められています。昨今は、共同体に副業や時短で所属することも一般的になってきています。そうした環境変化も踏まえた、より幸せな協働の形の発明に向けて、今回は、新しい正統的周辺参加の可能性を考えてみたいと思います。

正統的周辺参加（図表1）



column

text：外山武史　photo：柳川栄子

荒井　門奈さんは2020年に創業されたのですね。

門奈　まさにコロナ禍で絶望的な空気のなかでした。日本のEC（イーコマース）化比率は現在8%程度で、世界と比較して遅れています。新たに楽天市場クラスのプラットホームが1つか2つくらいできてもおかしくないので、全力を捧げようと思いました。

荒井　創業当時から副業の方がいらしたのですか？

門奈　創業時から変わらず副業者が8割以上の組織です。現在は、フルタイムの正社員が10名前後で、副業者が50名ぐらいですね。4月に創業し、9月にサービスをローンチすると決めていたので、猫の手も借りたいくらいでした。そこで、友人知人に「副業でもいいから手伝ってくれない？」とお願いしたのが、副業者に頼ることになったきっかけです。実際にやってみたら、会社にとって良いことずくめでした。今では、「二刀流」を全力でやる会社になっています。

荒井　「正社員と副業者の二刀流を全力で」ですね。

門奈　コロナ禍でリモートワークが浸透して、副業をしやすくなったタイミングというのも良かったと思います。正社員を採用する場合、探し始めてから働きだすまでに1年くらいのリードタイムがありますが、副業なら即日で開始できる。事業としての機動性がまったく違います。

荒井　確かに正社員として働いている会社を辞めずに済むので、すぐに参画できますね。ちなみに副業の方は、本業ではどのような会社にお勤めなのですか。

門奈　フリマアプリ企業やゲーム企業などの有名メガベンチャー企業での業務を本業とする人もいますし、会社に属さずにフリーランスで働いている人もいます。皆さん本当にパワフルで、本来なら採用したくてもできない方々です。副業は日本全体の限られた優秀人材を活用する最高の手だと思います。

荒井　副業で活躍している皆さんは、カウシェでどのような働き方をしているのですか。

門奈　1日1時間くらいの方もいれば、1週間に20時間くらい働く方もいます。土日に働いてくれる方もいますね。働く時間も場所もバラバラなので、いつでも情報共有できるようにSlackなどを使った非同期的なコミュニケーションを重視しています。副業の皆さんに疎外感を感じさせたくないからです。いわゆる「スキルの切り売り」ではなく、副業の方がスキルや経験を複数の環境で検証し、新たな成長やインサイトを得られるような会社でありたいと願っています。

荒井　カウシェで副業することでキャリアが豊かになるし、いい腕試しもできるということですね。

門奈　そして、それがわれわれの成長の原動力になっています。というのも、カウシェを加速させてくれたのは紛れもなく副業の力なのですよ。他社でPR担当として活躍していたメンバーの力により、テレビ番組で紹介してもらい、事業に追い風が吹きました。その際、アクセスが集中してもサーバーがダウンしないようにあらかじめ強固なインフラを設計し、安定稼働を維持できたのも副業のエンジニアのおかげです。私はカウシェがテレビに取り上げられるイメージをもっていませんでしたから、完全に副業のメンバーの知見のおかげだし、逆に言えば、この一件がなかったら今のカウシェはなかったかもしれません。

門奈剣平（もんなけんぺい）
1991年生まれの日中ハーフ。慶應義塾大学環境情報学部卒。Loco Partners2人目のメンバーとして入社、2人から200人、シード前からM&A後まで経験。Reluxの海外事業立ち上げから責任者を務め、年間取扱高50億円へのグロースに貢献、海外担当執行役員＆中国支社長兼任。2020年4月カウシェを起業。

副業者にアサインするのは緊急度が低く重要度が高い仕事

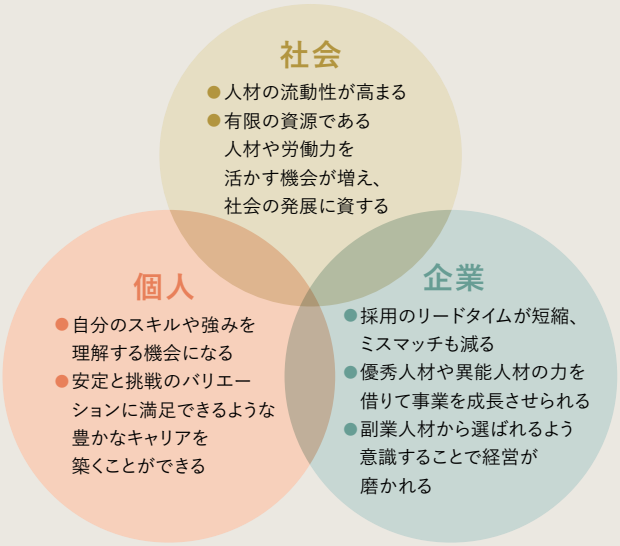
荒井　副業の皆さんに対して、どのようにジョブアサインしているのですか。

門奈　「緊急度が低く、重要度が高い仕事」をどんどんアサインしています。具体的には組織や事業が抱えている課題に関するものです。例えば、「1年で採用応募数を5倍にするにはどうしたらいい？」というような「問い」をぶつけていくのです。

荒井　それはすごい。自分の枠を打ち破らないと達成できないような「問い」をぶつけるわけですね。未達でもチャレンジは評価されるのでしょうか。

門奈　評価されますし、副業者のなかには猛者が多

門奈氏が語る副業の「三方よし」（図表2）



いので達成するパターンもあります。

荒井　副業の方の目標設定はどのようにするのですか。

門奈　私を含めたボードメンバーと面談して「絶対に無理」な目標を立てるようにしています。どうにもこうにも達成困難なときに、人は知恵を絞って打開策を考えて、成長していくものだからです。

荒井　どんどん脱皮してくださいということですね。

門奈　私たちは副業希望者を惹きつけられるようなクリアでシャープな事業をやりたいし、魅力的なジョブを切り出してアサインする必要があると思っていて。会社の中身を社内外に晒している状態なので、マネジメント陣も見定められている緊張感があります。

荒井　副業希望者を惹きつけるために、評価制度やジョブローテーションも工夫されているのだとか。

門奈　そうです。例えば、カウシェでは副業の皆さんも正社員と同じように半年に1度のフィードバックと評価、査定、昇給があります。さらに本人の成長につながる目標設定をしますし、本人の希望を踏まえた異動もあります。そして、1人の力には限界があるから、積極的にチームで困難な課題に向き合ってもらいます。カウシェは「自律・自燃」を重要なバリューとして、熱量を周囲に波及させながらプロジェクトを動かす人を求めています。そこにおいては、フルタイムも副業も関係ないのです。

荒井　きっかけは副業だったけれど、フルタイムで働きたくなる人もいそうですね。

門奈　カウシェはまさに今成長中で、魅力的なポジションも生まれているところなので、副業者からフルタイムにコンバートする人もかなりいます。副業者全体の20%弱が、カウシェの正社員に移行しました。多くの企業担当者が採用のミスマッチを減らすために努力されてきました。結局のところ、一緒に働いてみることが一番だと思います。お互いの幸せのためにも。

荒井　おっしゃるとおりです。入ってみないと分からないことだらけですから。副業が双方にとって良い「お試し期間」になっているのですね。日本でもいよいよ副業解禁の流れになりましたが、まだまだ及び腰の企業が多いです。カウシェさんの成功事例は、多くの企業を勇気づけてくれると思います。

門奈　当社には「トライ・ファースト」というバリューがあります。「イノベーションしましょう！」と言っても無理だけど、たくさん試して失敗することで促進できると思います。カウシェが副業の力で成長してこられたのは、この「トライ・ファースト」をしてきたからです。人材市場は競争が激しいので、もっと多くの企業が副業に目を向けるべきだと思いますね。

荒井　カウシェさんの副業活用スキームは他の企業にも通用すると思いますか？

門奈　通用します。例えば、大企業の新規事業部門などに勧めたいです。新規事業の企画は、緊急ではないけれど重要な仕事ですから。新規事業は、立ち上げに慣れている人の方がいい。「うちにはそういう人材はいないよ」と考えている企業には「副業を活用することで突破できます」と伝えたいです。すでにそういう時代が来ているのだから、今すぐやるべきだと思いますね。副業は解禁した方がいいです。

副業で冒険心を満たすことで本業がより安定することもある

荒井　日本の企業はどんどん開国していくべきであると。もしかしたら副業が本業に悪影響を与えるのではと心配する企業もありそうです。

門奈　意外かもしれませんが、大手企業で働いてきた方が、カウシェのようなスタートアップで新しい業務にチャレンジし、冒険心が満たされたことで、本業にも力が入って安定するというケースも見てきました。

荒井　本業の経験が副業で生かされ、さらに副業を経験することで、本業を捉え直すこともできそうです。

門奈　他にも、カウシェでプロジェクトの進め方を会得して、本業で生かしている人もいます。「自社で

は無理だろう」と思われていたプロジェクトを、今まさに進めているところだそうです。その他、社内SNSの文化がない会社に勤めている人が、カウシェがコミュニケーションツールを使いこなしてワイワイ盛り上がっている様子を見て、「会社のスタンプを作ったりして工夫すれば、バリュー浸透にも役立つ」とか、そういう「気づき」を持ち帰って、自社で活用しているケースもあります。

荒井　副業を受け入れることで、働き方がより多様になり、優秀な人材が集まりやすくなりそうですね。

門奈　日本人は「週5日は同じ会社で働くもの」と考えがちだと思います。その考えにとらわれず「副業」「フレックスタイム」「リモートワーク」「育休・産休」などを活用し、働き方の多様性を広げる取り組みをすることが大事。そうすることで「イケてる会社だと社員に認めてもらえる」のだと強く感じています。

荒井　多様性のある組織が優秀な人を惹きつけるということですね。カウシェさんのような会社が増えれば、日本の社会も変わっていきそうです。

門奈　日本はまだまだ人材の流動性が低いと思います。副業の力を活用するノウハウも少ないかもしれない。そういう意味で、二刀流にこだわるカウシェとして、社会にも好影響を与えていきたいと考えています。

荒井　創業から１年半で、その境地に至るまでになったことに感服です！

門奈　いやいや、まだまだこれからです。とにかく、働き方の多様性と自由度においてはどこよりも懐の深い会社を目指していきたいと思っています。今、カウシェには、副業者をはじめ、フルリモートの方も、時短の方も、インターンシップの方もいます。カウシェへのコミット度合いは、100%から10%くらいまでさまざまです。コミット度合いにかかわらず、カウシェという組織と良い関係でいられるようなカタチを模索し続けたいと思っています。

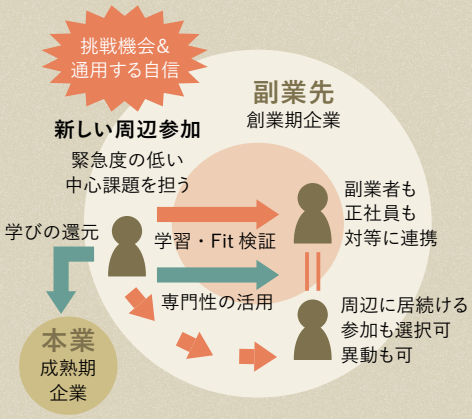
荒井　刺激的なお話をありがとうございました！

column

優秀な副業人材を惹きつける新たな周辺参加の妙

優秀な副業人材を惹きつけるカウシェ。本人の専門性を生かせるよう、事業上、今日明日の緊急性はないが今後のビジョンや事業成長を見越すと重要となるミッションを任せます。さらに経営上の課題感や「問い」だけを渡し、その解き方は制限しません。期待成果が高く明確ながら、時間的制約を受けにくいため、副業者には嬉しい工夫です。また、情報開示など、副業者に「周辺」の不便や孤独を感じさせない丁寧な工夫も。異動申請の機会もあり、新しい領域にも挑戦できます。ダイナミックでスピード感あふれる創業組織の仲間となり、自分の専門性を生かして事業成長に直結する貢献機会を得られ、本業では踏み出しにくいチャレンジも行いやすく、成果につながれば外でも通用する自信も得られる。一連の体験のなかでカウシェと自分とのFitを検証することもできる。恐らく困難も多々あれど、そこからの学びは外部の刺激とイノベーションを望む本業組織にも生かされるはずです。まさに三方よしのエコシステム。カウシェが仕掛ける、新たなマネジメントの妙です。

カウシェ副業メンバーの正統的周辺参加（図表3）



特集2

これから求められる 個を生かすオンボーディング

厳しい人材獲得競争のなかで苦労と努力の末、ようやく仲間として迎え入れた若手たちがスムーズに立ち上がり、定着し、早期に戦力化してくれることはすべての企業に共通の願いだろう。
しかし、さまざまな環境変化から、オンボーディングをスムーズに進めることが簡単ではないという実感も、同時にもっているのではないだろうか。
本稿では、そのような状況下で「オンボーディングをどのように捉え取り組んでいくことが効果的なのか」について、各社と取り組むなかで見えてきたことを踏まえながら、そのあり方について考察する。

HRアセスメントソリューション統括部
ソリューション企画部
エグゼクティブコンサルタント
竹内淳一　事例 NTTデータ

ますます高まるオンボーディングの難しさ

事業環境はVUCA[*1]度合いを高め、コロナ禍がそれに拍車をかけ、ますます難しさを増している。一方、新しく仲間になる新世代の若手（Z世代[*2]）たちもその成育環境の変化から価値観や強み、行動スタイルが大きく変わってきている。

これらの変化が相まって、その接続点となるオンボーディング（スムーズな立ち上げ）が非常に難しくなっている。この構造的な難しさを乗り越えるためには、もはや本人任せや現場任せではうまくいかない状況であることは間違いないだろう。負荷を偏らせ、どこかにひずみを生じさせてしまっては、この問題は解消できない。

各企業はどのような課題感をもっているか

各社は、試行錯誤を重ねている。本誌63号特集1「変わるオンボーディング」で紹介した、パナソニックやアカツキも優れた例だが、私たちが企業をお手伝いするなかでも本テーマは課題となることが少なくない。例えば以下のとおりである。

- A社：活躍を基準にした採用を推進しているが、若手の早期離職と戦力化のバラつきが生じているため、立ち上がりも踏まえた採用要件の見直しや入社後の立ち上げ支援策を実行したい
- B社：事業環境の急速な変化に対し、新人の感性やチーム力をDX系ビジネスに生かし、その機会を通じて新人をスピーディに成長させたい
- C社：旧来型の価値観でのマネジメント慣性が働くなかで、自社の未来を創る人材を新しく採用し活躍へと導くために、採用基準や配属の仕方を変え、その後のスムーズな立ち上げも行いたい
- D社：経験が少ない若手中心の組織において、チームリーダーを基点に人材育成を機能させることで、多様な背景の人材をスピーディに立ち上げ、当面業績達成と戦略推進の同時実現を果たしたい

各社の取り組みに触れるにつけ、オンボーディングは課題の一側面であって、未来を創る採用との接続、マネジメントの変革や強化、さらには事業戦略の推進など、さまざまな経営テーマと密接に絡み合っていることがよく分かる。こうした複合的な課題に取り組んでいくために、各社がオンボー

ディングをどう捉えて取り組みを進めているのか、そのアプローチの仕方をご紹介しながら、考えを深めていきたいと思う。

今後求められるオンボーディングの鍵となる考え方とアプローチ

冒頭で述べたとおり、事業環境と新世代の若手の変化は構造上のものであり、一過性のものではない。もはや前提といえる。そのため、若者たちの強みは大いに生かし、やる気の源に強く働きかけることで積極性を引き出していく（図表1）。そう捉えることによって、若手の「個性を生かしエネルギーと成長スピードを高めること」をオンボーディングのコアに据えて進めようとしている。

そしてその具体化のため、オンボーディング自体を改めて定義し、因果を含め関係する要素の構造化を行いながら取り組んでいる。

オンボーディングのターゲットとゴール

オンボーディングは「新入社員が定着し戦力化するために組織が行う取り組み」であり、組織が主語として語られることが多い。しかし、注目すべきは新入社員本人である。他方で実際に課題を強く感じているのは現場のマネジャーや指導担当であり、人事である。これらの登場人物すべてを考慮して、オンボーディングを組み立て実行したい。

一方、ねらうゴールの状態は、周囲の視点で「本人が職場になじみ期待する職務にも適応している」ことが1つである。それに加え、本人の視点で「自分らしさを発揮し期待に応えられている」と感じられていること（自己適応の状態）が必要である。そして、ゴールに到達するスピードは職務内容によってさまざまであり、1年間であるとは限らず、数年を要することもある。

ただ実際はこの求めるスピードや、周囲の視点と本人の視点にズレが生まれることが少なくなく、意識して全体が良い状態になることをねらいたいと考えている。なぜなら、その認識のズレが重なることが双方のストレスを高め、コンディションを悪くしてしまい、定着問題やメンタル問題を引き起こしかねないためである。

さらにオンボーディングには、このような新入社員の適応に対する「直接的な効果」の実現に加えて、それが土台となって従業員全体のエンゲージメントが高まり、採用のアトラクトにつながり、その循環が企業ブランドの向上をもたらす「発展的な効果」があることも意識したい。

個を生かすために心理メカニズムに着目する

以上のゴール実現のために、本人の心理メカニズムに注目しプロセスを構造的に捉えたいと考えている。図表2にある1 2 3 4のサイクルに加えて、その土台（Base）としてB、回転の結果（Result）としてR、この4+2の仮説プロセスを置いている。これらがバランスよく高いレベルにあると、「個性を生かしエネルギーと成長スピードを高めること」につながり、逆に目詰まりが起きると、停滞や低下につながると考えている。

こう表現するメリットは、得たことを次に生かし成長につなげるというプロセスを重視できることにある。また、成長のスタートは学ぶことからだとか、自分らしさを発揮することからだといった二項対立議論ではなく、取り組む内容や、個性の違いによって最適な形で考えることができる点にある。新しい世代の「自分らしさを重視する」価値観を踏まえる意味でも、この柔軟性をもつことは重要になる。

構造化とデータ活用によって可視化する

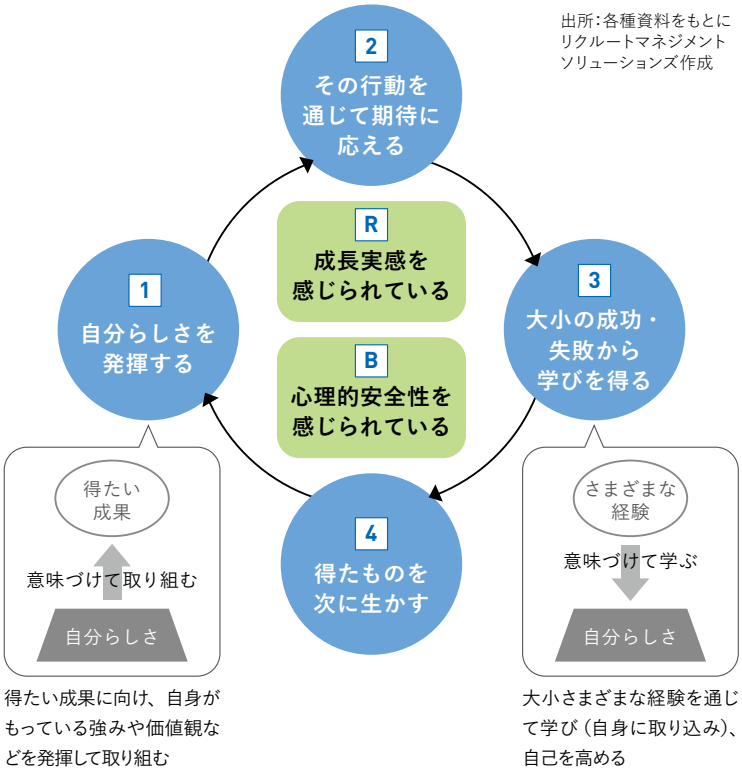
このサイクルで各企業の状態を捉えると、どのようなことが見えてくるのだろうか。前述の企業A～D社のうち3社のデータを用いて分析した結

図表1 Z世代の特徴

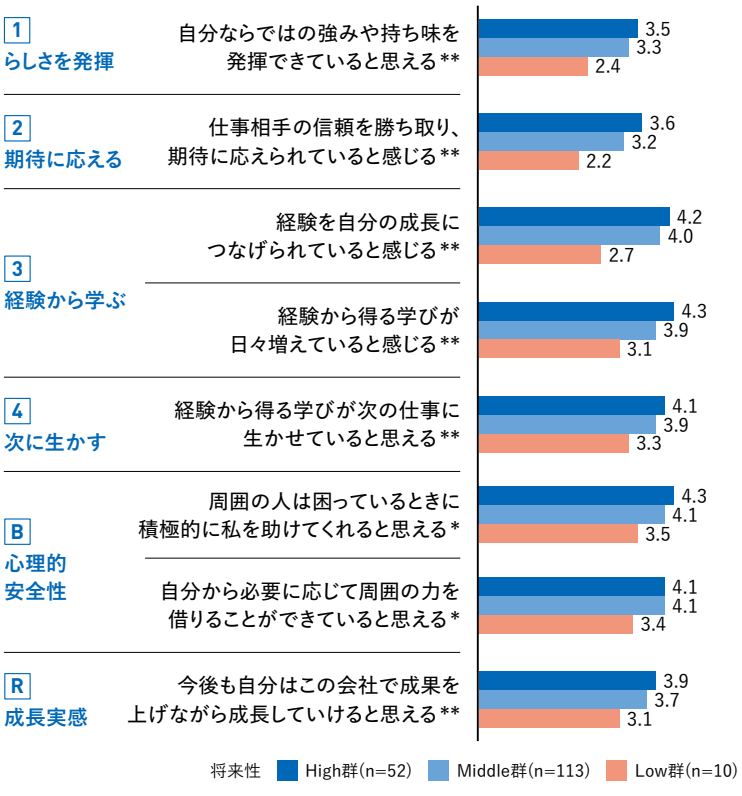
強み・スタイル	●個性・多様性を生かすコラボレーション力 ●まじめさ・素直さ・内省力 ●デジタルリテラシー・ネット活用力 ●フラット・シェアリング ●ゆるさ・余白 ●国際感覚・語学力
価値観・やる気の源泉	●貢献（ソーシャルインパクト） ●目的・意味価値（やりがい） ●お互いに助け合う・学び合う ●成長・学習 ●自分らしさを生かす ●Well-being

出所：各種資料をもとにリクルートマネジメントソリューションズ作成

図表2 本人の心理メカニズム（成長サイクル）



図表3 3社のデータ分析結果



※回答者は、3社のオンボーディングの対象になっている人材本人（入社2～4年目、入社年次は各社によって異なる）
※得点は、心理メカニズムの状態（図表2）を測定したもの（5件法：「5.あてはまる」「4.どちらかといえばあてはまる」「3.どちらともいえない」「2.どちらかというとあてはまらない」「1.あてはまらない」）
※上司評価によるHigh群とLow群の間で統計的に有意差がある項目に印（**：1%水準、*：5%水準）

果が図表3である。心理メカニズム（4＋2要素）にそって、その状態を本人に5段階で聞いたものを、上司による5段階の評価指標（将来性：今後、さらに上位グレードのコア人材として期待できる度合い）でHigh（5）、Middle（4・3）、Low（2・1）に分類し平均値を比較したものである。

すべての項目においてH＞M＞Lという関係にある。またLとHの間には有意差があることからも、この心理メカニズムが本人にとって全体的に良好な状態は、上司から見て将来を期待できる状態につながるといえる。

一方、評価が高いHigh群も含めて全体的に1 2＜3 4の関係にあり、自分らしさの発揮は、学び自分を高めることよりも値が低い。High群でもその値が3.5程度にとどまることからも、自分らしさを発揮していると感じることは現環境下では簡単ではないことが分かる。

新しい世代の若者をより生かし、活躍に導くためには、彼らの「自分らしさを重視する」特性も踏まえ1 2の数値が高まってくることが、より必要になるのではないだろうか。

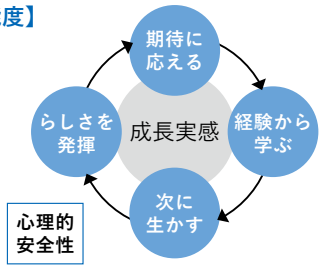
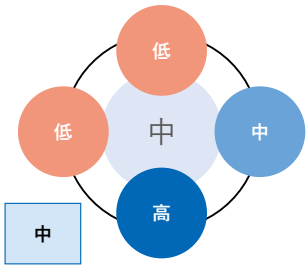
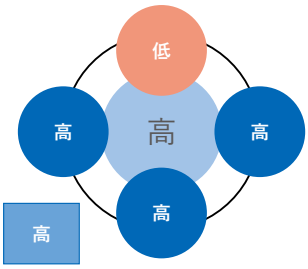
今回は3社の合計データを用いた分析結果を紹介したが、同様の分析を会社ごと、部門ごとに行うことで、成長サイクルの実態を可視化し課題点を明確にすることも可能になるだろう。

個々の状態を立体的に捉えることもできる

次に、個人についても同じフレームワークで捉えてみる（図表4）。本人の状態（評価・メンタリティ）に照らして、要因となる心理面の構造的把握、さらにその要因となる本人の特性との関係の理解につながる。そして本人の特性も踏まえた個々人が良い状態になるための力点の発見や、効果的な打ち手の選択を可能にする。

Oさんは、評価とメンタリティの状態バランスが悪く、特に自身のメンタリティに問題が生じている。一段掘り下げると、本人の成長サイクルの「らしさを発揮」部分に目詰まりが起きている。不満や不安に目を向けると、仕事に対する負荷と、上司からの支援を期待しても得られていない点が、その目詰まり要因であることが推察される。本人の成長観は自己変革重視でそこはプラスに働いていそうである一方で、働く目的が組織貢献重視なのに

図表4　個人の状態の分析例

		Oさん	Pさん
本人の状態	【周囲からの評価】 コア人材としての今後の期待について、周囲から見た状態	良い	良くない
	【本人のメンタリティ】 心のコンディションについて、本人が感じる状態	非常に良くない	良い
本人の心理面	【成長サイクルの機能度】 成長サイクルが目詰まりを起こしていないか			
	【不満や不安】 環境面の何に対してストレスを感じているか	仕事に対する負荷 上司とのコミュニケーション	仕事に対する負荷 会社の将来性
本人の特性	【本人の成長観】 A：自分らしさの発揮重視／B：自己変革重視	B：自己変革重視	A：自分らしさの発揮重視
	【働く目的】 A：自己成長重視／B：組織貢献重視	B：組織貢献重視	A：自己成長重視

貢献感（「期待に応える」）が低いことが、今後に向けたケアポイントになりそうだ。

Pさんは、同様に評価とメンタリティの状態バランスが悪いが、周囲からの評価に問題が生じている。一段掘り下げると、成長実感が高いので今は良さそうではあるが、「期待に応える」ことができているとは感じられていない。不満や不安に目を向けると、仕事に対する負荷が大きく、自社の将来性にも不安を感じている。本人の成長観は自分らしさの発揮重視なのでその点はプラスに作用し、働く目的の自己成長重視もある程度満たされているので、成長実感の担保とメンタリティの良好さにつながっている可能性が高い。健全さを保ちながら、業務レベルを高めていくことが大事になりそうである。

いずれも、現場マネジャーや人事が把握できることでもある。しかし、データを併用することによって、現象と要因を多面的に捉え、複数で共有し関わるための一助となるのではないだろうか。

職場ぐるみの育成で成長サイクルを促進する

個々に対してオンボーディングを促進するためにも、効率的に組織としての仕組み化を進める意味でも、「職場ぐるみの育成」で成長サイクルに勢いをつけることが効果をさらに向上させる。

現在もすでに、1on1、上司や指導社員向けの研修、あるいは若手のコンディション把握のためのパルスサーベイなど、さまざまな施策の導入を検討している企業は多いだろう。しかしそれが若手本人の成長サイクルの現状を捉え、目詰まりポイントの的確な把握・解消につながっているか。さらに成長サイクルを加速することにつながっているか。その点を考慮することが、施策を効果的なものにするために重要になる。チェックポイントを図表5にまとめたので確認いただきたい。

この❶〜❺はバラバラな要素ではない。成長サイクルに対して「合いの手」を入れるためのものである。周囲の関わりがあらゆる機会を通じて一貫して行われることで、混乱を生じさせず、本人の目詰まり部分を解消し、成長サイクルを加速していくことにつながると考えている。

機会を積極的に生かし事業の変革スピードを高める

「個性を生かしエネルギーと成長スピードを高めること」をオンボーディングのコアに据えて、各社と取り組みを進めている。ただ、昨今の議論からは、

図表5 職場ぐるみの育成でオンボーディングの効果を高める

出所：各種資料をもとにリクルートマネジメントソリューションズ作成

チェックポイント（成長サイクルに「合いの手」を入れる観点）		ポイントの詳細
対環境	① 個性を尊重する価値観を共有できているか？	すべての原点となる価値観であり、受け容れ側が共有できている必要がある これがないとサイクルを回転させることが是とならない
	② 安心と信頼の場を作り出せているか？	安心と信頼の場が、周囲の力を主体的に求めながらの挑戦を生む
	③ パーパスを示し共有できているか？	新しい世代は目的や意味価値がやる気のもととして重要である また、取り組みの Why を共有することで What の創意工夫につながる
対本人	④ 仕事の自らへの意味づけを支援できているか？	上記の環境面を整えることで、本人の「意味づけ」は促進される そのためにも、意味づけへの周囲の積極的なサポートが効果を高める
	⑤ 自律的に働く状態へ導けているか？	リモートワークの浸透により、成長の最中の若手にも強く求められるようになった。本人も周囲も意図的にこのサイクルに力を加えることが重要になる

図表6 NTTデータの共創型OJT

	ポイント	ねらい	組織ぐるみの育成のチェックポイント（図表5）との対応
業務の内容	関与範囲・裁量が大きな業務	・幅の広さが網羅的な知識やスキルを身につけることにつながりやすくなる ・組織貢献を感じやすく、当事者意識をもちやすくなる	③ パーパスの共有
	正解や答えがないテーマ	・答えを自ら模索し創意工夫することが必要になるためプロアクティブな姿勢が生まれやすくなる	④ 仕事の自らへの意味づけ
協働のさせ方	チームでの協働	・周囲との協働によってチーム全体としての成長が期待できるようになる	① 個性を尊重する価値観
	チーム内での役割分担	・そのときに必要なアクションに対して全員が責任者であり柔軟な役割分担を求められるため、主体性や助け合う姿勢、自ら学ぶ姿勢などが育ちやすくなる	⑤ 自律促進の意識と行動
支援の仕方	サポーターによる側面支援	・業務と環境のサポーターを明確にすることで、それぞれの支援が必要なとき、必要な内容で最適に行えるようになる	① 個性を尊重する価値観 ② 安心と信頼の場
	メンターによる週次でのフィードバック	・短いスパンで 1on1 などのフィードバックを入れることでさまざまな問題の解消や PDCA 回転のスピードが上がり、成長スピードも上がりやすくなる	① 個性を尊重する価値観 ② 安心と信頼の場

もう1つ新しい観点を加えることが重要になると考えている。新世代の力を生かして事業の変革スピードを高め、そのプロセスを通じてオンボーディングを進めるという観点である。

事業の変革に生かしたい新世代の強み

VUCA環境下で求められる事業のスピーディな変革、その中心となるのがデジタルの活用だろう。そして、そのデジタルを使いこなし社会にインパクトを与える中心にいるのが、作り手としても使い手としても、デジタルネイティブである新世代の若者たちである。その力を生かしていくことが、各社ごとの違いはあれ求められてきており、これから加速する一方ではないだろうか。

前出の**図表1**からも分かるように、彼らの強み・スタイル、価値観・やる気の源泉は、これまでのそれとは大きく違っている。この違いをネガティブに捉えてこれまでのものに染めようとするのではなく、それを彼らの圧倒的な強みとしてポジティブに捉え生かし組織の強化につなげていくことが、今後は欠かせなくなってくる。リバースメンタリング[*3]はその好例だろう。若手がもっている知識から学び、その発想や感覚を事業に生かし、新しい世代の理解を組織として深めていく。その導入事例としてP&Gジャパン、資生堂、住友化学などが知られている。

新世代の強みを生かして新人を立ち上げる ～NTTデータの事例～

若手から学ぶリバースメンタリングを超えて、オンボーディングの機会を活用し、若者の特性を生かす形で事業変革のスピードを高める取り組みの好例ともいえるNTTデータ（以下ND社）の事例を紹介したい（詳細は事例で後述）。

ND社は、デジタル時代のビジネスを牽引するDX人材になること、そして「構想策定」から「ITと業務を統合したビジネスモデル変革」までを実現できる力を短期間で身につけるオンボーディングを志向している。非常にレベルの高いことを求めているが、本誌63号で提示した、若者の価値観や経験を組織が積極的に生かす「リバース・オンボーディング」の一例ともいえるだろう。

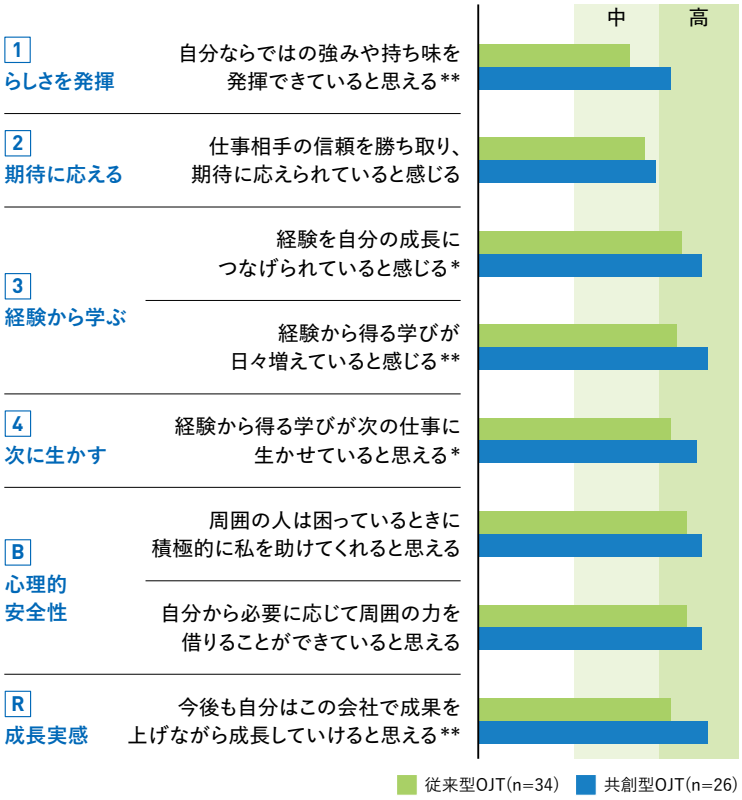
その実現のために、ND社では「共創型OJT」として若者の強みや価値観を生かし、刺激する環境を緻密に設計している（図表6）。前述の「職場ぐるみの育成」を仕組み・環境として最初に整え、一定のサポートを行うことで実現していくものであり、それにより新人たち自身が主体的に業務に取り組みながら成長サイクルを回していくことを可能にしている。そして、「小さく簡単な訓練用のワークや業務」をアサインするのではなく、「自社の成長につながる実践的テーマ」を任せることで力強く進めようとしている点が非常に特徴的である。

この事例を本人の成長サイクルの視点に照らして見てみたい（図表7）。「従来型OJT」もトレーナー／トレーニー制を敷いて丁寧に行っていることもあり、成長サイクルの各要素は決して低いわけではないが、いくつかの項目で「共創型OJT」が統計的に有意に上回っている。2つのOJTは目的や置かれたゴールが異なるため単純な比較はできないが、「共創型OJT」において「らしさを発揮」をはじめとして高い成長サイクルが実現していることが推察される。ここに私たちは強い可能性を感じている。その最大の理由は、オンボーディングをスタート地点に立たせるためや安定した状態を作るための準備だけではなく、事業成長を果たすための積極的な攻めの活動として捉えられる点にある。コスト的発想ではなく、投資的な発想ができることは、受け容れ側の組織として非常に重要だろう。

自社・自組織・各個人に対する最適なオンボーディングに向けて

ここまで、事業環境の変化と新世代の若者たちという観点から、さまざまな考え方はあるなかで、「個性を生かしエネルギーと成長スピードを高める」をオンボーディングのコアに据えること、そして「若者の力を最大限生かしてリバース・オンボーディングを進めていく」を視界に入れる可能性についてお伝えしてきた。ただし、各企業が置かれた環境や事業・組織特性によってオンボーディングのねらいは異なり、さらには個人差もあるものである。その現実も踏まえた上で新世代の特性を生かすという難題に向き合っていくことが求められている。

図表7 NTTデータの成長サイクルの状態



※回答者は、オンボーディングの対象になっている人材本人（入社2年目）
※図表3と同じ項目への回答結果を簡略化したもの
※従来型OJT群と共創型OJT群の間で統計的に有意差がある項目に印（**：1%水準、*：5%水準）

これまでは効率をとることで、全体共通の施策によって「一律に育てる」という形に陥ってしまうことも少なくなかった。しかし今回ご紹介したような構造化とデータ活用によって、全体施策と個別施策の同時実現、効果と効率の両方の向上を図ることが可能になってきている点に注目し、取り組みたい。

＊1 「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」の頭文字をつないだ、今日的環境を形容する言葉
＊2 1990年代中盤以降に生まれた、新たな価値観をもつ新世代
＊3 上司や先輩社員がメンターとして若手をサポートするメンタリングに対し、若手が上司や先輩社員に助言する逆方向の支援活動の仕組み

竹内淳一（たけうちじゅんいち）
1993年リクルート入社。人事部門での採用リーダーを経て、2003年から「データを活用し個を生かし組織を強くする」をテーマに、採用から入社後の活躍までを一貫して取り組むコンサルティングに従事。組織マネジャー・プロジェクトマネジャーとしてコンサルティングや営業、サービス開発を行い、2011年より現職。

事例 NTTデータ

新人の可能性を信じて任せる共創型OJTとは

矢野忠則氏
株式会社NTTデータ ITサービス・ペイメント事業本部
企画部 人事育成担当 部長

text：荻野進介　photo：柳川栄子

新卒のオンボーディングといえば組織に馴染ませた上での早期戦力化を意味する。その場合、既存の組織文化に若者を染めるという図式が濃くなりがちだ。それに対し、染めるどころか、若者の特性を生かし、事業変革のてこにしようというまったく逆の事例を紹介したい。

舞台はNTTデータ本社近くにあるカフェ。そこで、まずは調理あるいは接客担当として働き、その後は周辺の人流調査や類似店舗の視察に従事。次はデジタル面を中心とした業務改善。さらに自発的にマーケティング論を学び始め、来店者像を明確にした上で、カフェのオーナーや店長と今後のあるべき姿を一緒に考える……。

2021年4月に同社に入り、ITサービス・ペイメント（ITSP）事業本部に配属された新人のうち6名が、4カ月のうちに取り組んだ仕事の一部がこれだ。与えられたミッションは「デジタルデータの活用で当該カフェに貢献し、感謝されること」。取り組む内容はすべて自分たちで考えた。

同事業本部に配属された新人は62名で、うち30名が企画部に所属。この30名が先の6名を含めた5チームに分かれ、2021年6月から2022年3月にかけ、四半期ごとに事業本部内の3事業部を回る。本部内インターンシップというわけだ。

前述のカフェでの仕事に取り組んだ6名の場合、流通大手とNTTデータが組み、NTTデータ本社内にオープンした、レジを通さないキャッシュレス決済方式の無人店舗がその前の職場だ。QRコードで入店の認証とキャッシュレス決済が可能なNTTデータのサービスを活用する実験店で、この立ち上げも別の新人チームが担当した。

残りの新人32名はデジタルペイメント開発室、サービスデザイン統括部に配属。こちらはデジタル人材開発プログラムを提供する「デジタル特区」で働く。最新のソフトウェア開発手法であるアジャイル開発を担えるなど、2年間でデジタル人材のプロとなることが目標だ。

新人だけでチームを組み裁量性の高い業務を付与

前者のインターンシップ、後者のデジタル特区と、新人だけでチームを組み、裁量性の高い業務を任される点が共通している。

そのねらいをITサービス・ペイメント事業本部部長、矢野忠則氏が話す。「私たちはこれを『共創型OJT』と呼んでいます。新人が受ける従来のOJTの場合、やり方も含め、上から与えられるという面が強かった。結果、新人の個を生かすどころか、先輩のコピー人材ができあがってしまう。それは望むところではありません。NTTデータ全体で約500名の新人が毎年入りますが、そのうち60名くらいには先輩が辿っていない経験を積ませ、尖っ

た人材として育ててもいいだろうと」

NTTデータは、電電公社の民営化後に発足したNTTから1988年に分社化して誕生した日本有数のシステムインテグレーターだ。「システム関連の業務に関しては社内に十分な人材がおり、ノウハウもある。一方、デジタル化の進展により、それ以外の業務の比重が年々高まっているのに、人材が追いついていない。ビッグデータ分析、データマーケティング、アジャイル開発といったスキルをもった社員をもっと増やしたいのです」

ITSP事業本部の核となるサービスが、クレジットカードや電子マネー、QRコードなどを使ったキャッシュレス決済に関するプラットフォーム「CAFIS（キャフィス）」。ここ数年はそのデジタル版に力を入れてきた。「そのDigital CAFISという取り組みに、2017年から毎年2名ずつ、新人を配属させてきました。最初はプログラミングに長けた新人に限っていたのですが、そのうち、まったく素人の新人も入れてみたところ、いきいきと仕事をし、自分たちでスキルや知識を身につけていったんです。この試みを拡大しようと、2020年から始めたのがデジタル特区です」

2020年は新人60名のうち26名がデジタル特区、残りの34名は従来どおりの初期配属が行われた。「前者では新人同士でチームを組むので、心理的安全性が高い状態となります。遠慮なく話ができ、自ら仕事をとりに行ったり、学習したりという姿勢が芽生えるんです。一方の後者では例年、各新人にトレーナーが1人つく。ただし、チームに新人1人となるので、同期が何をやっているかよく分からず、同期の絆も弱くなるし、成長実感も感じづらい」

そこをコロナ禍が襲い、働き方の主流がテレワークとなった。「職場で、いろいろな先輩の行動を観察して学習する。トレーナーが新人の行動を観察して軌道修正をかける。こうした観察学習、観察育成ができなくなり、従来のOJTがうまく機能しなくなってしまった。対照的にデジタル特区に配属された新人たちは元気に仕事をしていました。そこで、共創型OJTを部のすべての新人に適用することにし、2021年から本部内インターンシップをスタートさせたのです」

インターンシップのメインテーマは顧客理解だ。同社は顧客にとっての理想的な「ITパートナー」になろうとしている。「先輩が取り組んでいないことをまず新人にやってもらおうというわけです」

最初のボタンをうまくかけられれば後は自分たちでかけていく

2021年9月にはデジタル特区から大きな成果も表れた。入社2年目の社員で構成される2つのチームが協力し、Digital CAFIS関連の新サービスを立ち上げたのだ。

デジタル特区にせよ、インターンシップにせよ、新人だけで構成される“出島”を本部内に設けた形だが、運用のコツは何か。「各新人と最初に1on1をしっかり行い、心構えやミッションを腹落ちさせることを丁寧にやっています。最初のボタンをかけるところがうまくいけば、後は自分たちでボタンをかけていきます」

サポート体制も気になるところだが、まずデジタル特区においては各チームに中堅社員のPO（プロダクトオーナー）をつけた。2021年はそれも新人が担っている。インターンシップ組に関しては、部門人事から1名、各事業部から1名、計2名の相談係が各チームにつく。「2年間、やってきて分かったのは、新人を何もできない仕事の初心者として扱ってはいけないということ。目的志向が明確な働き方が彼らの成長を加速させます。彼らの可能性を信じてチームに任せてみることです」

果たして、同様の試みはNTTデータの他の事業部あるいは他社でも実施する意味はあるのか。「われわれのように、変革が必要な事業部や、そうした事業を展開している企業はともかく、それ以外においては必要ないかもしれません。ただ、テレワークが広がり、従来型のOJTが機能しづらくなっている昨今、新人育成を現場任せにせず、与えるテーマや環境を人事がしっかりと構築し、主導するという点は参考になるはずです」

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第18回

経営と目線を合わせたピープルアナリティクスが今後の鍵になる

大湾秀雄氏　早稲田大学 政治経済学術院 教授
経済産業研究所 ファカルティフェロー

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）

大湾秀雄氏は、日本のピープルアナリティクスを黎明期から牽引してきた第一人者だ。『日本の人事を科学する』の著者である大湾氏に、日本のピープルアナリティクスの最新動向を伺った。

入江　日本のピープルアナリティクスの現状をどのように見ていますか？

大湾　入江さんもよくご存じだと思いますが、最近はHRテクノロジーが急速に発展しています。日本でピープルアナリティクスに光が当たり始めた頃と比べると、タレントマネジメントシステムなどが格段に使いやすくなりました。

そのため、人事データの利用者層が人事部だけでなく、経営陣や現場マネジャー層に拡大してきました。例えば、人事の皆さんが人事データを可視化し、経営陣や現場マネジャーに分析結果を定期的に報告・共有することが当たり前になりつつあります。経営陣や現場マネジャーが、タレントマネジメントシステムのダッシュボードを日常的に見ている、という企業も多くなってきました。なかには、全社員に対して広く人事データの分析結果を公開している企業も出てきています。

一言でまとめると、ピープルアナリティクスの裾野がかなり広がった、という印象を受けています。

入江　ここ2、3年で、急速に発展しましたよね。

大湾　そのとおりです。同時に、人事部内にデータ収集・保存・活用の仕組みが整った企業が多くなっています。

R・Stata・SASなどの統計解析ソフトウェアはまだ扱うのが難しいですが、今後、簡単に扱える統計解析ソフトウェアが登場したら、ピープルアナリティクス人口は一気に増えるでしょう。そうした点では、私は楽観的です。

データ分析担当者が1人だとPDCAサイクルを速く回せない

大湾　ただし、大きな前進があったのは、あくまで人事データの可視化に限ります。経営課題を踏まえて人事施策を実行し、データを用いて効果を検証し、施策を再企画・再実行して、改めてデータで検証する「ピープルアナリティクスのPDCAサイクル」を的確に回せている企業は決して多くない、というのが私の見方です。

入江　それはなぜですか？

大湾　大きく2つの理由があります。

1つは、多くの企業が「経営と目線を合わせたピープルアナリティクス」をまだ実現できていないからです。本来なら、CHRO（最高人事責任者）、CDO（最高デジタル責任者）、CAO（最高分析責任者）などが経営視点をもってピープルアナリティクスに深く関わり、経営課題を踏まえた人事データ活用を行う必要があるのですが、ほとんどの企業ではそうした体制が完成していません。今後は、経営と目線を合わせたピープルアナリティクスが鍵になります。

もう1つの理由は、人事データ分析者が足りていないからです。現状、人事部にデータ分析担当者が1人だけ、という企業が大半のように見受けられます。この人数を増やさなくてはなりません。なぜなら、1人だけだと多角的に、そしてスピーディにPDCAサイクルを回すことができないからです。PDCAサイクルを回すスピードを上げないと、経営や現場から高く評価されるピープルアナリティクスを行うのは難しいでしょう。人事業務に詳しく、かつデータ分析ができる人材の育成が急務です。

もう少し踏み込んだことを言えば、データ分析者のなかに、社会科学や経済学のフレームワークをもった人材が少ないという問題があります。人事データを適切に解釈するためには、データサイエンスや統計学に詳しいだけでなく、社会科学・経済学の枠組でデータを解釈するスキルにも長けている必要があります。こうした人材の育成は、人事経済学を研究する私の仕事の1つでもあります。

ジョブ型雇用が進むほどアナリティクスが活用される

入江　その他に何か、ピープルアナリティクスに関連する変化の兆しはありますか？

大湾　私は今後、日本でも「ジョブ型雇用」が進むと見ています。ジョブ型雇用には、「職の標準化」「人事の分権化」「自律的なキャリア形成の促進」の3つの柱があると私は思っていますが、これらはピープルアナリティクスと関係

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

大湾秀雄（おおわんひでお）
東京大学理学部卒業後、野村総合研究所でエコノミストを務める。スタンフォード大学経営大学院博士。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て2018年から現職。著書に『日本の人事を科学する』（日本経済新聞出版）などがある。

KEYWORD

タレントマネジメントシステム
社内の人材情報を一元管理し、活用するためのシステムの総体。個々人の経歴やスキルを確認するプロファイル機能をはじめ、目標管理や採用管理、また学習管理の機能などを備える。

ダッシュボード
もとは自動車の計器盤等を含む部分を意味する言葉。人事領域では、データを表やグラフで計器盤のように一覧化し、組織・人材の状態を可視化するツールを意味する言葉として用いられる。

が深いものです。

「職の標準化」について言うと、それは「経験やスキルの標準化」につながります。それによって、個人ごとにどのような職能や役割を経験してきたのか、そのなかでどのようなスキルを身につけてきたのかなどを整理して、データとして蓄積することができるようになります。そうすると例えば、5年後、10年後のある職種の需給ギャップをデータから予測しやすくなります。

また、異動配置などのマッチングや、パーソナライズした人材育成計画などもしやすくなるでしょう。これらは、「自律的なキャリア形成」の促進にもつながるものです。つまり、ジョブ型雇用が進むほど、ピープルアナリティクスが実施しやすくなると同時に、活用される局面が増えていくのです。

なお、ジョブ型雇用は人的資本投資を減らすという意見がありますが、私は逆だと考えています。少なくとも経営層・マネジャー層に関して言えば、ジョブ型雇用はむしろ人的資本投資を増やす効果があるのです。

なぜかといえば、ジョブ型雇用が広まった社会では、「人材育成」が採用・リテンションの鍵を握るからです。ジョブ型雇用が一般的になれば、スキルを高めなければ給与が上がりませんから、多くの人材がスキルの向上を望みます。そのため、人材育成に力を入れる企業に優秀な人材が集まるのです。彼らはスキルを伸ばし、やがて経営陣になって、会社の価値をさらに高めるでしょう。そこから生まれるリターンが高いので、大企業は競って人材育成をアピールし、優秀層を惹きつけようとします。ジョブ型雇用社会では、流動性の高い労働市場での競争が人的資本の蓄積を促します。欧米企業が日本企業よりもはるかに人材育成投資を行っていることからも明らかではないでしょうか。

そこで肝要なのが、中間管理職育成や次世代リーダー育成にピープルアナリティクスを活用することです。私が研究に力を入れている領域の1つです。

ジョブ型雇用は人事部も大きく変える

大湾　付け加えると、ジョブ型雇用は「人事の分権化」、つまり人事権の現場移譲を促します。人事権が完全に現場に移ったときに人事部に必要なのは、制度設計を行う人事業務の専門家と、経営人材育成の専門家、そして人事データ分析の専門家くらいでしょう。ジョブ型雇用は、人事部を大きく変えることにもつながるはずです。

入江　現状はHRビジネスパートナーがまだまだ一般的ではなく、日本企業の人事権の現場移譲がすぐに進むとは思えませんが、中長期的にはおっしゃるとおり、人事部は変わらざるを得ないと思います。

大湾　最後に大きな話をすると、日本企業の人的資本投資を促すためには、今まさに金融庁や東京証券取引所が動き始めていますが、国や市場が企業に対して人的資本情報の開示を求めることが大切です。

各企業の人的資本情報が明らかになれば、投資家はもちろん、個人がそれに基づいて企業を選べるようになります。そうすれば回り回って、人的資本投資を増やす企業が増えるでしょう。人的資本情報の開示は、こうした好循環を生み出す推進力になるはずです。

HAT Lab 所長 入江の解説

2017年発行の本誌47号の特集「人事データ活用－はじめの一歩を踏み出す－」にご登場いただいた大湾先生に、今回改めてお話を伺いました。

ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会の理事も務め、学界と産業界の橋渡しをしながら、ピープルアナリティクスの発展に大きく貢献されている大湾先生のお話は、非常に示唆に富むものでした。特に、ジョブ型雇用とピープルアナリティクス、また人的資本投資の関係に関するお話は、人事経済学をご専門とされる大湾先生ならではの視点だと感じました。

「経営と目線を合わせたピープルアナリティクス」のレベルを高めるためには、社会科学・経済学などのアカデミックな知見が不可欠だと改めて思い、私自身も今後さらに知見を深めたいと思いました。

今号の第1特集「仕事と感情」に関連したご案内

弊社が運営する公開型研修サービス

リクルートマネジメントスクール

https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/

ビジネスパーソンの働き方の多様化と個の尊重・自律が進み、「ライフ」と「ワーク」がますますシームレスになってきている今、仕事だけでなく人生もしっかりとマネジメントする必要性が高まっています。
自らの感情も大切にしながら、自分らしくいきいきと働くための学びを提供するコースラインアップをご用意しております。

▶ マインドフルネス入門
～頭と心のコンディションを整え、集中力を高める～
https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/S00154/

▶ リーダーのための アサーティブ・コミュニケーション
～対人関係を良好にする伝え方～
https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/S00142/

▶ アンガーマネジメント
～感情をマネジメントするスキルを身につけ、良好な対人関係を築く～
https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/S00160/

▶ レジリエンス入門
～ストレスと上手に付き合い、しなやかに乗り越える～
https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/S00137/

▶ リーダーのためのセルフコンパッション
～思いやりの心で「あるがままの自分」を受け入れ、自分らしくリーダーシップを発揮する～
https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/S00212/

▶ 働く人のための幸福学入門
～仕事のパフォーマンスを高める Well-being な働き方～
https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/dtl/S00182/

WEBサイトのご案内 **https://www.recruit-ms.co.jp/company/laboratory/**

組織行動研究所
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

掲載コンテンツ ■論文 ■学会レポート ■調査ライブラリ ■研究レポート ■書籍
■機関紙 RMS Message（PDF） ※バックナンバー詳細は右ページをご参照ください

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／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前)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.64
キャリア自律の意味すること
（2021年11月発行）

【Message from Top】
川口加奈氏
（認定NPO法人 Homedoor 理事長）

【特集1】
キャリア自律の意味すること
▶ レビュー
自律的・主体的なキャリア形成に関する研究の軌跡
▶ 視点
・岡田昌毅氏（筑波大学）
・北村雅昭氏（大手前大学）
・藤田真也氏（特定非営利活動法人 キャリアカウンセリング協会）
▶ 事例
・有沢正人氏（カゴメ株式会社）
・原 雄介氏（株式会社デンソー）
▶ 調査報告
組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
長岡知之氏（株式会社ヤッホーブルーイング）

【特集2】
変わる企業研修
―オンラインがもたらした新しい学びのあり方―

【ATD2021 バーチャルカンファレンス参加報告】

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
小島武仁氏（東京大学大学院）

vol.63
変わるオンボーディング
（2021年8月発行）

【Message from Top】
吉田浩一郎氏
（株式会社クラウドワークス 代表取締役社長 CEO）

【特集1】
変わるオンボーディング
▶ レビュー
組織社会化を考える
▶ 視点
・中原 淳氏（立教大学）
・松本雄一氏（関西学院大学）
・中間玲子氏（兵庫教育大学大学院）
▶ 事例
・田中和也氏・坂本 崇氏（パナソニック株式会社）
・湯前慶大氏・高木 瞬氏・小原 彩氏・菅 隆一氏（株式会社アカツキ）
▶ 調査報告
リモート前後の新入社員に聞く、
入社1年目オンボーディング実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
村樫祐美氏（株式会社ユーザベース Culture Team Think Beyond 事務局長）

【特集2】
従業員のエネルギーを高める「目標によるマネジメント」

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
トラン チー氏（パナリット株式会社 Co-founder／COO）

vol.62
アフターミドルの可能性を拓く
（2021年5月発行）

【Message from Top】
李 炯植氏
（特定非営利活動法人 Learning for All 代表理事）

【特集1】
アフターミドルの可能性を拓く
▶ レビュー
働くシニアの心理・高齢化する職場を考える
▶ 視点
・石山恒貴氏・岸田泰則氏（法政大学大学院）
・河村賢治氏・栗田和明氏（立教セカンドステージ大学／立教大学）
▶ 事例
・平野なつき氏（日本特殊陶業株式会社）
・宇田真也氏（みずほビジネスパートナー株式会社）
文字放想氏（株式会社アップル）
▶ 調査報告
ポストオフ・トランジションの促進要因
―50～64歳のポストオフ経験者766名への実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
久保恒太氏（Ubie株式会社 共同代表取締役／エンジニア）

【特集2】
個の可能性を最大化するタレントマネジメントシステム

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
加藤茂博氏（一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会）・小澤ひろこ氏（日本シェアホルダーサービス株式会社／一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会）

vol.61
リモートが問う人事評価のあり方

vol.60
リモート時代の職場の信頼

vol.59
自律的に働く

vol.58
マネジャーの役割再考

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 66

2022年5月　発行予定
次号は「現場を支える人事とは（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2022年2月発行　vol.65
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／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／入江崇介　坂田敬子　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　角田貴美　平山 諭　柳川栄子　山崎祥和
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　星野ちいこ（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社

プライバシーマーク 17006133

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.

80276520

A 8 0 2 7 6 5 2 0 A