RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

自律型組織を育む シェアド・リーダーシップ

▸レビュー

シェアド・リーダーシップ概論
―リーダーシップ研究の変遷と共に―

▸視点

立教大学 石川 淳氏
滋賀大学 小野善生氏

▸事例

カルビー
ガイアックス

▸調査報告

リーダーとメンバーの
どのような影響力が職場を強くするか
職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査

特集2

エンゲージメントを高める 組織学習サイクル

▸事例

アイシン

Message from Top

NPO法人 CRファクトリー
代表理事
呉 哲煥氏

2022.11
68

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 68

CONTENTS
2022.11

特集1

自律型組織を育む シェアド・リーダーシップ

PART 1 | レビュー

07 シェアド・リーダーシップ概論
―リーダーシップ研究の変遷と共に―

PART 2 | 視点

11 共通のゴールに向けてチーム全員でリーダーシップを発揮しよう
石川 淳氏 立教大学 経営学部 教授 統括副総長

14 リーダーシップ理論でフォロワーの存在感が増したのはなぜか？
小野善生氏 滋賀大学 経済学部 教授

PART 3 | 事例

17 カルビー
評価制度も刷新 持ち味や個性を重んじ全員が活躍する組織に

20 ガイアックス
ライフプランの共有が自由でフラットな開放型組織を生み出す

PART 4 | 調査報告

23 リーダーとメンバーのどのような影響力が職場を強くするか
職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査

| 総括

31 個と組織を生かすシェアド・リーダーシップという考え方

特集2

39 エンゲージメントを高める
組織学習サイクル

45 事例 アイシン
地道な改善と進化で職場が主役の人・職場づくりへ

連載

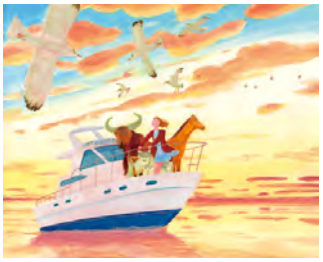
01 Message from Top 社会を変えるリーダー
これからの日本に絶対必要な
コミュニティ活動力の充実を
NPO法人 CRファクトリー 代表理事 呉 哲煥氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第14回］
自律分散と中央集権を使い分ける
藤原良祐氏 株式会社Gaudiy Business Development/Data Analyst

36 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第21回］
社員の「ワクワク感」を高めるEX観点を日本の常識にしたい
土橋隼人氏 PwCコンサルティング合同会社 ディレクター

47 ATD2022バーチャルカンファレンス参加報告
L&D（学習と能力開発）のトレンド
大離職時代のエンゲージメントとリテンション

51 Information



Cover
Illustration
山口洋佑

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

これからの日本に絶対必要なコミュニティ活動力の充実を

NPO法人 CRファクトリー 代表理事
呉 哲煥氏

組織には機能体と共同体とがあると、社会学では教える。
目的を達成するために作られた組織が前者、
メンバーの安楽や心地よさを追求するのが後者だといわれるが、
昨今、機能体たる企業において、心理的安全性が重視されるように、
両者を隔てる壁は案外低くなっているのではないか。
良き共同体（コミュニティ）の創出を目標とするNPO法人の代表理事に話を伺った。

text：荻野進介　photo：山崎祥和

名は体を表す。CRファクトリーは、「CommunicationとRelation（つながり）を作り出す工房」であり、「すべての人が居場所と仲間をもって心豊かに生きる社会」の実現を目指す。代表理事、呉哲煥氏がこう説明する。「血縁、地縁、会社縁が希薄化するなか、私たちが目を向けているのが『選択縁』『関心縁』『趣味縁』の充実です。つまり、NPOや市民活動、サークルといった、参加者が自分の関心や趣味によって主体的に選び取るという形のコミュニティの活動を支援し、参加する人たちが増えることを目指しています」

事業内容は主に4つ。「個人で参加できる、コミュニティマネジメントが学べる講座の開催」「自治体からの、同じくコミュニティマネジメントに関する講座やワークショップの受託運営」「コミュニティの状態を測定する診断ツールの提供」、さらに「具体的なコミュニティに対するコンサルティング（伴走支援と呼ぶ）」だ。寄付型、会員型ではなく、事業収入型のNPOだという。

サービスの客体を主体に

伴走支援の例として、横浜市にあるNPO法人「こまちぷらす」のケースを紹介しよう。

同法人は子育て支援を目的としており、「こまちカフェ」という飲食スペースも経営している。CRファクトリーはどんな支援を行ったのか。「NPOや市民活動には、リーダーだけが頑張り、独走し、時には孤立してしまうという問題が起きがち。それを防ぐために、カフェ内外のイベントや取り組みを担当するコーディネーターという役職を新設、育成したのです」

コーディネーターには重要な役割がある。「こまちぷらす」の仲間を増やすことだ。「子育て期にあたるカフェの女性客に対して、複数で来ておしゃべりをしている場合はそのままにし、1人で来ている場合はさりげなく声をかけ、悩み事を聞き出し、イベントにお誘いする。カフェに偶然、『興味』をもってくれた人が、イベントに参加して、その場や関係者に『愛着』を感じ、自分も何かできるかも、という『主体』が芽生える。そうしたステップが確実になるようなノウハウを提供しました。『こまちぷらす』の代表者から、組織が劇的に変わったと、非常に喜んでいただきました」

サービスの客体が主体に変貌していく。すごい仕組みだ。「主客融合です。常連客がいつの間にか厨房で手伝っているスナックみたいな（笑）。日本は高度成長期以降この方、企業社会が発展し、何もかもがお金で買えるサービスが充実してきた。自助ですね。一方で行政と社会保障も充実してきた。こちらは公助です。しかしながら、互いに、あ

るいは組織を通じて助け合う、互助や共助の場面が、どんどん少なくなっています。そこを、この20年でどう編み直していくか。そこが私の一番重要な問題意識です」

両親とボランティアサークルの影響

呉氏は“社会派”の両親のもと、東京・世田谷で生まれた。両親が知り合ったのは勤務先の東映で、父はドキュメンタリー映画の製作担当だった。父母ともに社会問題に関心が深く、家族そろって休日に、娯楽大作ではなく、社会告発映画を観に行くほど。食卓の話題も、戦争から始まり、公害、家庭内暴力、いじめ等々、社会問題一辺倒。

同様の本も家に溢れていた。「戦争はどうしたらなくなるのか、どうしたら良い世の中が実現するのか、小学生の頃からずっと考えていました。高校のときは生きる意味が分からずに苦しくて、その思いを日記に綴っていました。死にたいとは思っていませんでしたが、積極的に生きたいとも思っていなかった」

大学に入り、たまたまボランティアサークルに所属することに。養護学校の生徒や難病を抱えた子どもたちに勉強を教えたり、地元の海岸を清掃したり、阪神・淡路大震災後の被災地支援に赴いたりした。「そこでの活動を通じて、私の人生が大きく転換したのです。そのサークルは個性溢れる仲間がお互いを認め合い、存在を丸ごと受け入れ合うような居心地のいいコミュニティでした。子どもたちや被災者の人たち、そしてサークルの仲間との濃密な交流を通じ、大学の4年間で、もっと生きたい、生きることには意味があるというポジティブな気持ちに切り替わることができたのです。私は単純なので、これが社会問題を解決するソリューションになり得ると。このサークルのようなコミュニティや、人と人とのあたたかなつながりを世の中に広めよう、と思ったのです」

社会勉強のため、大学卒業後、3年間だけ会社員生活を送り、2001年、26歳のときに独立。最初に取り組んだのは、公立の図書館所蔵のサークル誌を多数借り出して、記載されている連絡先に電話し、困り事を聞くことだった。そこで分かったのは、会報誌の発行や会員への連絡、名簿作成といった事務負担の過大さ。そこで、各種サークルの事務代行を引き受ける事業を立ち上げる。が、それだけで食べられるわけでもなく、他のアルバイトをしながら、何とかしのいだ。

CRファクトリーを立ち上げたのは2005年のことだ。「当時はコミュニティ支援をやっていると言っても、それって何？ 食べていけるの？という反応ばかりでした。それが2011年の東日本大震災を境に大きく変わった。それは大切なことですねと、異口同音に言われるようになりました」

CRファクトリーには現在20名ほどの職員が働いており、多数のボランティアスタッフもいる。組織運営で大切にしていることを聞くと、「強さとあたたかさのバランス」という言葉が返ってきた。

強さというのは、成果であり、仕事のスピードであり、推進力をいう。一方のあたたかさは、活動に参加する楽しさ、その場の居心地の良さ、充実感を指す。「成果が抜群で、推進力があるんだけれども、メンバーが疲れ切っていては駄目ですし、逆に楽しくて居心地がいいんだけれども、成果に乏しいのも問題です。その両方のバランスを心がけています」。これは企業でもあてはまるはずだ。

コミュニティから離れる力も重要

最近ではコミュニティの重要性はますます増している。前述した血縁、地縁、会社縁の減衰と共に、生涯未婚率の上昇、単身世帯の増加などにより、「つながりが希薄な人」が日本には急増している。医学的にも「孤独は喫煙よりも身体に悪い」ことが判明、政府には孤独・孤立対策担当大臣まで設置された。「特に深刻なのが、シニアの男性です。

自分1人で石を持ち上げる気がなければ、2人でも持ち上がらない

呉 哲煥（ご てつあき）
1974年東京都生まれ。静岡大学人文学部社会学科卒業。2001年に独立・起業し、コミュニティ運営・支援事業を開始。2005年にCRファクトリーを設立し代表理事に就任する。著書に『コミュニティマネジメントの教科書』（CRファクトリー）。

地域に友人を作るほどの時間も余裕もないなか、仕事に邁進してきたところ、引退した途端、自ら望まずとも、社会的孤立に直面してしまうのです」

呉氏はこうした状況に危機感を募らせる。その解決策として、今後20年かけてやりたいことが3つあるのだという。

1つは良いコミュニティを増やしていくことだ。「詩吟、フラダンスといった趣味のサークルや、子ども食堂などの社会派まで、とにかく人々の居場所を増やしていきたい」

もう1つはつなぐ力を強めることだ。「良いコミュニティがあり、参加したいという個人がいても、マッチングがうまくいかない。両者をうまくつなげるコーディネーターや新たな仕組みの創設を考えています」

最後に、2024年の株式会社化を目指し、コミュニティ活動力教育事業という新規事業を構想する。「これまでは、NPOやサークルといった団体支援を主にやってきたわけですが、今後は個人の支援にも乗り出したい。コミュニティ活動力、すなわち、自分にふさわしいコミュニティを見つけ、参加する力、コミュニティでうまくやっていく力、（これが意外と大切なのですが）コミュニティとうまく距離を置いたり、離れたりする力を養う支援をしたいのです。これらは年代を問わず重要で、部活動を考えると、子どもたちにとっても不可欠です。多くの人が自分に合ったコミュニティを2個、3個と増やしながら、ライフサイクルや志向の変化にともなって、時には所属するコミュニティを自在に組み替え、人生を豊かにしてほしい」

加えて、つい最近、動き始めたプロジェクトがある。今年10月、これまでの実践をもとに、研究所を立ち上げた。「幸せなコミュニティとつながり実践研究所」という。「ソーシャルキャピタル研究で明らかになっている健康や幸福感、教育などに関するコミュニティの価値を実践ベースで深めていきたい」

座右の銘は「自分1人で石を持ち上げる気がなければ、2人でも持ち上がらない」というゲーテの言葉だという。「コミュニティをテーマにしているからこそ、この言葉が響くんです。僕も40代後半に入り、挑戦のフェーズに入ってきました。まずは1人で石を持ち上げる覚悟で、チャレンジしていきたい」

強くてあたたかいCRファクトリーのメンバーがわれ先にと石に手をかけてくれるはずだ。

特集1

自律型組織を育む シェアド・リーダーシップ

かつては、組織でリーダーシップを発揮する人といえば、経営者や役職者など、その組織の長である1人の人を想起することが多くありました。しかし、今日、「1人だけが組織に影響力を発揮するのではなく、組織の構成員それぞれが、相互に影響力を発揮し合うこと」、つまり「シェアド・リーダーシップ」が、環境変化に対応したり、新たな価値の創出をしたりするための重要な鍵の1つだと考えられています。

シェアド・リーダーシップに関心が集まる一方で、自社にとっても必要なのか、ビジネスを進めるのに混乱が生じないか、必要だとしてもどうすれば実現できるのかなど、疑問や不安を抱く人も多いのではないでしょうか。なかには、公式のリーダーは不要になるのだろうか、と考える人もいるかもしれません。

そこで、本特集では、識者や実践企業の皆様との対話や、先行研究レビュー、実態調査を通して、これらの疑問や不安を解消するヒントを得たいと考えました。シェアド・リーダーシップがもたらす効能を改めて確認すると共に、それを阻害・促進する要因を探り、シェアド・リーダーシップを進めていくための施策を検討していきます。

（編集部　佐藤裕子）

PART 1
レビュー

シェアド・リーダーシップ概論
― リーダーシップ研究の変遷と共に ―

リーダーシップに関しては、「リーダーシップ論は百花繚乱」といわれるほど、過去から現在にわたり、多くの研究者によって研究がなされると共に、さまざまな立場の人によって語られ、多種多様な理論・考え方が提示されている。本稿では、リーダーシップ研究の変遷と共に、本特集で焦点を当てる「シェアド・リーダーシップ」の概論を紹介する。

「リーダーシップ」とは？

書店では、自己啓発、人事実務、経営学、心理学など、さまざまなコーナーに「リーダーシップ」に関する書籍がある。著者は、研究者、経営者、スポーツ選手など多岐にわたる。アニメやドラマの登場人物を素材としたリーダーシップ本まで存在する。皆さんの手元にも、リーダーシップに関する書籍があるかもしれない。では、「リーダーシップ」について、皆さんはどのようなイメージをもたれているだろうか。

例えば、「統率力」や「傾聴力」のような、リーダーの発揮している行動をイメージする人がいるかもしれない。また、「熱意がある人」や「判断力がある人」のように、リーダーの特性をイメージする人もいるかもしれない。

他にも、「特別な人が備えるもの」や「訓練で身につくもの」であったり、「良いもの」や「悪いもの」であったり、実にさまざまなイメージがあるのではなかろうか。それゆえ、「リーダーシップ」について議論を行うと、話が噛み合わなくなることも少なくない。

このような観点や定義の多様性は、学術的な研究にも見られる。よって、リーダーシップに関する議論をスムーズに行うためには、リーダーシップ研究の概観を把握し、その時々の焦点を明らかにすることが有効である。

そこで、本稿ではまず、Stogdill（1950）[*1]とも符合する石川（2016[*2]，2022[*3]）にならい、リーダーシップを、「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」とした上で、いくつかの代表的なリーダーシップ研究について紹介する。

リーダーシップ研究の変遷

主要な研究については、国内では淵上（2009）[*4]や石川（2022）、海外ではNorthhouse（2021）[*5]などで体系的に紹介されている。ここでは、それらを参考にリーダーシップ論の変遷の概要を紹介する。本稿では、リーダーシップ論の変遷・体系を、大きく**図表1**のように3カテゴリでまとめる。

1つ目のカテゴリは、「リーダーの選抜・育成」に焦点を当てたものである。

このカテゴリに属するのは、

- 1930年頃から始まる、リーダーのもつ「資質」に着目する特性論
- 1950年頃から始まる、リーダーのとる「行動」に着目する行動論
- 1980年頃から始まる、リーダーの「開発・育成のために必要な経験」に着目する開発論

がある。

これらは、例えば、「リーダーシップは資質のみでは決まらないため、行動にも着目」のように、過去の研究の限界に対し、新しい研究が展開してきた側面がある。それゆえ、「特性論は古い」のように考えられるケースもある。一方、現在でもリーダーの発掘、あるいは問題を起こしかねない候補者の見極めなどの関心から特性に着目した研究もされるなど、それぞれの研究は現在でも続けられている点に留意したい。

2つ目のカテゴリは、その時代や環境に求められる「リーダーシップのタイプ」に焦点を当てたもので、「コンセプト論」ともいわれる研究群である。企業変革の関心が高まった1980年代頃は「変革型」や「カリスマ型」など、力強いリーダーシップが注目された。その後、2000年代になると、企業不祥事が相次いだことから、「サーバント型」「オーセンティック型」「倫理型」など、倫理性や謙虚さを伴うリーダーシップが脚光を浴びることとなった。

そして、3つ目のカテゴリは、リーダーのみでなく、リーダーと共に働く「メンバー」にも焦点を当てるものである。このカテゴリにあてはまるものとしては、メンバーの特徴に合わせたリーダーの関わり、メンバーとリーダーの関係性、より能動的な構成員としての「フォロワー／フォロワーシップ」などの研究がなされてきた。

このような研究の変遷を経て、VUCAという言葉に代表される激しく、複雑な環境のなか、「1人のリーダーが正解を出すことの限界」や「変化への機敏な適応」に対応するリーダーシップとして近年注目されるもの

図表1　さまざまなリーダーシップ研究の例

カテゴリ	例	概要
リーダーの選抜・育成に焦点	特性論	・優れたリーダーに共通する資質に着目 ・Stogdill (1948) *6 の研究など ・リーダーの選抜などに活用
	行動論	・優れたリーダーがとる行動に着目 ・三隅 (1966) *7 の PM 理論など ・リーダーの開発に活用
	開発論	・経験や学びなど、リーダーとして成長するプロセスに着目 ・McCallら (1988) *8 など ・中長期的なリーダーの開発に活用
リーダーシップのタイプに焦点	変革型リーダーシップ	・変化に対応するために、メンバーの価値観や行動の変革を引き起こすリーダーシップ ・Bass & Avolio (1994) *9 など
	サーバント・リーダーシップ	・目標を定め、メンバーを支えながら、そこへの到達を促すリーダーシップ ・Greenleaf (1977) *10 など
	オーセンティック・リーダーシップ	・自己認識の高さや倫理性により信頼を獲得し、メンターに対して影響力を発揮するリーダーシップ ・George (2003) *11 など
メンバーに焦点	条件適合論	・メンバーの状態やリーダーとメンバーの関係性によって、適するリーダーシップは異なると想定 ・Hersey & Blanchard (1977) *12 のシチュエーショナル・リーダーシップなど
	LMX 理論	・リーダーとメンバーの交換関係に着目 ・Graen & Uhl-Bien (1995) *13 など
	フォロワーシップ論	・メンバーのより自律的なリーダーへの関わりや組織への貢献に着目 ・Kelley (1992) *14 など

に、シェアド・リーダーシップ理論がある。

シェアド・リーダーシップとは？

Zhu ら (2018) *15 の展望論文のなかで最も引用が多いとされる Pearce & Conger (2003) *16 では、シェアド・リーダーシップは、「グループまたは組織、あるいはその両方の目的の達成に向けて個人がお互いにリードし合うことを目的としたグループに所属する個人の間の動的かつ相互作用的な影響力のプロセス」と定義されている。また、Zhu ら (2018) では、さまざまな定義に共通するものとして、「同僚間での水平的な影響力」「チーム内での自然発生的な現象」、そして「リーダーシップの役割や影響力が集団内で分散」の３点が挙げられている。

また、石川 (2016) では、シェアド・リーダーシップは、「職場やチームのメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場やチームの状態」と定義されている。主な特徴としては、「全員がリーダーシップを発揮している」「誰かがリーダーシップを発揮しており、それが適切と感じたときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹する」「リーダーとフォロワーが流動的である」の３つが挙げられている。

いずれからも、**図表２**のように、シェアド・リーダーシップは「垂直的ではなく、水平的」「特定の人物ではなく、多数の人物で分散」「流動的、自然発生的」な特徴をもつものだといえる。

身近な例を考えると、新商品開発で、「ユーザーのニーズを具体化する」「商品コンセプトを検討する」「必要な生産体制を構築する」など、フェーズに応じて、マーケティング担当、生産担当などがそれぞれリーダーシップを発揮し合う現象は、シェアド・リーダーシップが発露した場面だといえるだろう。

また、職場の会議で、メンバーがそれぞれの得意領域の情報を共有したり、発散や収束など得意な場面で主体者が変わったりする場面があるが、これもシェアド・リーダーシップが発揮された場面と考えられる。

このように、事の大小を問わなければ、シェアド・リーダーシップは日常にちりばめられた現象なのである。

シェアド・リーダーシップにより高まるもの

では、シェアド・リーダーシップは、組織や個人にとって、どのような効果をもたらすのだろうか。また、どのような要因が、シェアド・リーダーシップを高めるのだろうか。これらについて、先行研究をもとに図式化したものが**図表３**である。まずはシェアド・リーダーシップの効果について確認する。

例えばZhu (2018) の展望論文では、シェアド・リーダーシップはチームの業績、創造性、満足度などの肯定的感

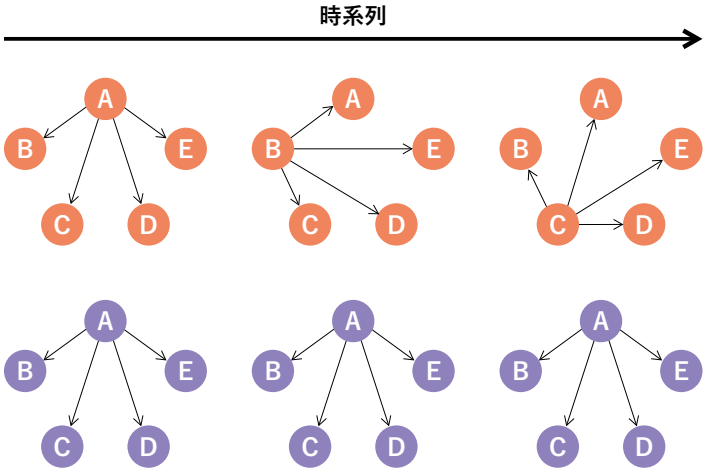
図表2 シェアド・リーダーシップのイメージ

シェアド・リーダーシップの状態

- 全員がリーダーシップを発揮している
- 誰かがリーダーシップを発揮しており、それが適切と感じたときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹する
- リーダーとフォロワーが流動的である

シェアド・リーダーシップではない状態

- 1人がリーダーシップを発揮している
- リーダーとフォロワーが固定的である



情に対して正の効果をもたらすとされており、特に業績や肯定的感情との間の正の相関はWuら（2020）*17のメタ分析でも確認されている。

これらの成果は、シェアド・リーダーシップによって直接高まる部分もあれば、チームのプロセスの改善を経由して高まる部分もある。チーム・プロセスとして、Zhuら（2018）では、メンタルモデルの共有や心理的安全性などの「認知・動機付けプロセス」、感情の調整などの「感情プロセス」、組織学習や情報の共有などの「行動プロセス」が挙げられている。

なお、シェアド・リーダーシップと成果の関係の強弱に影響を与える要因は、**図表3**の調整要因に該当する。例えば石川（2016）では、「取り巻く環境の曖昧さ」「創造性が求められる度合い」「対応の素早さが求められる度合い」「チームメンバーの専門性」などが高い場合、シェアド・リーダーシップがチーム成果に寄与しやすいとしている。

シェアド・リーダーシップを高めるもの

では、シェアド・リーダーシップは、どのような要因により高まるのだろうか。第一の要因は、チーム構成員の多様性やチーム結成からの期間など、「チームの特徴」である。

第二の要因は、「目標の共有」「ソーシャル・サポート」「意見の尊重」のような、「チームの環境・状態」である。これらは、Wuら（2020）のメタ分析において、いずれもシェアド・リーダーシップとの間に0.4程度の正の相関が示されている。

なお、シェアド・リーダーシップについて、「皆がそれぞれリーダーシップを発揮したら、ばらばらになってしまうのではないか？」という感想をもたれることもあるが、「目標の共有」や「意見の尊重」が前提となることを考えれば、シェアド・リーダーシップの発揮が組織の混乱につながるものではないとご理解いただけるのではなかろうか。

第三の要因は、該当組織の「公式リーダーの特徴」である。メンバーに権限移譲を行っていること、謙虚であることなどが、シェアド・リーダーシップを高めるとされる。シェアド・リーダーシップの発揮状況は、チームの特徴や環境だけでなく、公式リーダーの振る舞いによっても変化することは留意すべきポイントである。

他のリーダーシップを否定するものではない

シェアド・リーダーシップについては、「公式リーダー不要」や、「変革型リーダーシップ不要」のように、他のリーダーやリーダーシップのあり方を否定するもののように捉えられることもある。しかし、それらは多くの場合、誤解であるといえる。

まず、組織を機能させるための諸活動を司る「マネジメント」と、他者に及ぼす影響力である「リーダーシップ」については、対比・対立するものとし、リーダーシップを重視する考え方も見られるが、チームが目標を達成するためには、両者が必要である。そして、「マネジメント」に責任をもつのは、多くの場合、「公式リーダー」となる管理職である。よって、公式リーダーの存在が否定されるものではない。

また、先に述べたようなシェアド・リーダーシップが有効な場面もあれば、それ以外のリーダーシップ、時には垂直的なリーダーシップが有効な場面もある。また、「変革型リーダーシップをシェアする」のように、「どのようなリーダーシップをシェアするのか」

という観点もある。すなわち、シェアド・リーダーシップは、他のリーダーシップを必ずしも否定しない。

新しいリーダーシップ論が、過去のリーダーシップ論を必ずしも否定するものではないこと、新しいリーダーシップ論が万能なものではないことについては、十分に注意する必要がある。

シェアド・リーダーシップの可能性

1人では見通せない不確実性への対処、多様な専門家による協働などに限らず、昨今の職場やチームの環境を考えると、シェアド・リーダーシップはさらなる可能性を秘めている。

例えば、弊社調査（2021）[*18]でも示されているように、「マネジャーの負荷が過重になっている」と、よくいわれる。よって、1人のリーダーによるチーム運営が難しくなっていることを考えると、シェアド・リーダーシップは有効な解決策の候補と考えられる。

例えば、

- 年功序列の度合いがかつてよりも低下すると共に、複線型人事制度の導入などにより、チームにおける垂直的な影響力が低下している
- 同時に、各々が高いレベルの専門性や各自の得意領域をもつことで、チームにおける役割分担がしやすくなっている
- 主体性や自律性が必要とされる機運が高まっている

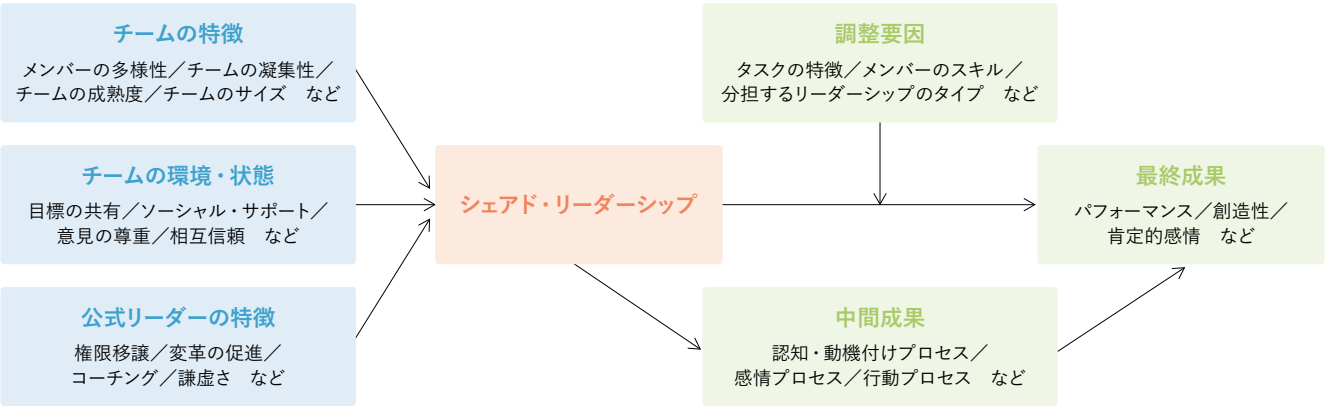
ことなどを考えると、シェアド・リーダーシップの状態がより発揮されやすくなるのではないかと推察される。

また、公式リーダーの1つである管理職について、「なりたくない人」が増えているという悩みも耳にする。しかし、小誌42号[*19]の調査報告に示されているように、「管理職をやってみたら、案外良かった」という感想をもたれる方も少なくない。そう考えると、シェアド・リーダーシップの状態でリーダー体験をすることは、管理職志向を高めるきっかけとなる可能性もある。

今後も、このようなシェアド・リーダーシップが及ぼし得るさまざまな効果に関する考察を深めながら、企業などにおける実践のあり方について検討を進めていきたいと考えている。

（HAT Lab 所長 入江崇介）

図表3　シェアド・リーダーシップに関連するメカニズム



※Zhuら（2018）[*15]、Wuら（2020）[*17]をもとに、筆者作成

*1 Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin, 47(1), 1.
*2 石川淳（2016）. シェアド・リーダーシップ：チーム全員の影響力が職場を強くする 中央経済社
*3 石川淳（2022）. リーダーシップの理論 中央経済社
*4 淵上克義 (2009). リーダーシップ研究の動向と課題. 組織科学, 43(2), 4-15.
*5 Northhouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (Ninth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
*6 Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. The Journal of Psychology, 25(1), 35-71.
*7 三隅二不二（1966）. 新しいリーダーシップ：集団指導の行動科学 ダイヤモンド社
*8 McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington, MA: Lexington Books.
*9 Bass, B., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership, Newbury Park, California. SAGE Publications.
*10 Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership. New York: Paulist Press.
*11 George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value (Vol. 18). John Wiley & Sons.
*12 Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (Third ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
*13 Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.
*14 Kelley, R. (1992). The Power of Followership. New York, NY: Doubleday.
*15 Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 834-852.
*16 Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. In Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership (pp. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage.
*17 Wu, Q., Cormican, K., & Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(1), 49-64.
*18 リクルートマネジメントソリューションズ（2021）. 人材マネジメント実態調査2021
*19 リクルートマネジメントソリューションズ（2016）. 管理職意向の変化に関する実態調査

職場のシェアド・リーダーシップを考える識者の視点

視点1

シェアド・
リーダーシップ理論

共通のゴールに向けてチーム全員でリーダーシップを発揮しよう

石川 淳氏
立教大学 経営学部 教授 統括副総長

text：米川青馬　photo：平山 諭

石川淳氏は日本にシェアド・リーダーシップを紹介した１人で、『シェアド・リーダーシップ』（中央経済社）の著者だ。石川氏は、「リーダーシップは誤解だらけ」だと言う。では、シェアド・リーダーシップとはどのようなもので、私たちはいったい何を誤解しているのだろうか。

「リーダーシップ」と聞いて、何をイメージしますか。これまでの典型的なイメージは「職場・チームに1人の優れたリーダーの力」ではないでしょうか。優れたリーダーが全体を引っ張り、メンバーはそれについていく、という関係性を思い浮かべる方が多いはずです。

しかし実は、リーダーシップの定義は世界的に大きく変わっています。現代のリーダーシップの定義とは、「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」です。

つまり、職場やチームに良い影響を与える言動のすべてがリーダーシップなのです。例えば、悩みを抱えるメンバーにそっと寄り添うことも、何か言いたそうにしているメンバーに耳を傾けることも、目標達成のために必要と思われるアイディアについて何気なく放った一言も、どれも立派なリーダーシップです。ですから、「リーダー的なポジションにいない人は、リーダーシップを発揮できない」というのは誤解です。訓練さえすれば、誰でもリーダーシップを発揮できるのです。

いかがでしょう。従来のリーダーシップのイメージとはかなり違うのではないでしょうか。しかし10年後には、誰もがこの意味でリーダーシップという言葉を使うようになるはずです。

なお、リーダーシップを発揮する際には、特に誰かの真似をしたり、書籍などで「○○型リーダーシップ」を学んだりする必要はありません。それよりも、自分の性格や能力上の強みを生かしたリーダーシップを発揮すればよいのです。また、マネジャーはマネジャーならではの経験や見方を、新人は新人らしさを駆使すればよいのです。このことを「パーソナリティ・ベース・リーダーシップ」といいます。

訓練を積めば誰でも リーダーシップを発揮できる

このリーダーシップの定義の延長線上に、「シェアド・リーダーシップ」があります。

シェアド・リーダーシップの定義は、「職場のメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」です。職場やチームの共通のゴールに向けて、全員がお互いにリーダーシップを発揮し合う関係を指します。

例えば、新入社員が「なぜこの業務をやっているのですか？　必要がありますか？」と先輩に素朴な疑問を投げかけて、周囲が「言われてみれば確かにそのとおりだ」と思い、最終的にその業務をやめることになったとしましょう。この場合は、新入社員がリーダーシップを発揮したわけです。時と場合に応じて、このようにさまざまなメンバーがリーダーシップを発揮するのが、シェアド・リーダーシップです。

シェアド・リーダーシップを実現している企業の実例として、「JR東日本テクノハートTESSEI」を紹介します。TESSEIは、東京・小山エリアにおいて新幹線車両の清掃を行う会社で、ハーバード大学経営大学院に注目されるほど、高品質の掃除サービスをモチベーション高く行っていることで知られています。TESSEIは現場への権限委譲を徹底的に進めており、現場スタッフの意見をもとに制服を季節ごとに変えたり、現場スタッフ同士のノウハウ共有の仕組みを作ったりしています。シェアド・リーダーシップを実現することで仕事のやりがいを高め、サービス品質の向上につなげているのです。

ところで、よくある誤解の1つに「シェアド・リーダーシップだと、現場が混乱するのではないか？」というものがあります。そんなことはありません。適切なリーダーシップはすべて同じ目標を見据え、お互いをフォローする意識のもとで行われますから、シェアド・リーダーシップによって、現場が混乱することはありません。反対に、シェアド・リーダーシップであろうとなかろうと、チーム目標を踏まえない勝手で不適切なリーダーシップは現場を混乱させます。ですから、チーム全員が目標を共有し、適切なリーダーシップを発揮できるようにしていくことが大切です。

そのためには訓練が必要です。特に、「視座を高める」ことが効果的です。メンバーなら課長の立場で、課長なら部長の立場で物事を考えられるようにするのです。理想は、全員が経営視点で考えられるようになることです。現代は情報が溢れており、例えば新人がSDGsについて経営者並みの知識と関心をもっていることも珍しくありません。そう考えれば、誰もが高い視座をもつことは決して不可能ではないはずです。

シェアド・リーダーシップは 職場・チームの創造性も高める

シェアド・リーダーシップが注目されるようになった背景には、いくつかの要因がある、と私は考えています。

1つ目に、社会やビジネス環境の変化が速く、部長や課長の成功体験が簡単に通用しなくなったことがあります。特に最近は、業績をあげるための道筋が明らかになっていない（タスク不確実性が高い）ビジネスが多くあります。その場合、1人の優れたリーダーだけに任せても、まずうまくいきません。いかに優れたリーダーでも、1人のリーダーの判断だけでは成功できない時代になったのです。これからの世界では、シェアド・リーダーシップで全員が協力して成功への道筋を見つけていく必要があります。

2つ目に、専門スキル・知識の必要性がさらに高まっています。一例を挙げると、我が立教大学大学院には、人材開発・組織開発を専門で研究する「リーダーシップ開発コース」があります。以前は、ローテーションで他部署から人事部にやってきて、いきなり人材開発を担当するケースも珍しくな

かったはずです。ところが今は、大学院で人材開発を専門的に研究した後、人材開発の実務に就いて実践する、という兆しが生まれています。このように各業務の専門性が高まるほど、一人ひとりが自らの専門領域でリーダーシップを発揮する必要が出てきます。

3つ目に、組織コミットメント（エンゲージメント）向上の必要性が高まっています。メンバーが自らリーダーシップを発揮すると、組織コミットメントが高まることが分かっています。シェアド・リーダーシップは、メンバーの意欲向上や離職防止にもつながるのです。

4つ目に、創造的なアウトプットの必要性が高まっています。クリエイティブなアイディアは、既存の知識と知識を今までなかった形で新結合させることによって生まれます。そのためには多様な人たちがリーダーシップを発揮し、意見をぶつけ合うことが欠かせません。シェアド・リーダーシップは職場・チームの創造性も高めるのです。

リーダーシップをシェアした マネジャーは尊敬される

「マネジャーは、シェアド・リーダーシップの職場・チームでいったい何をしたらよいのでしょうか？」と質問されることがよくあります。その裏側には、「部下がリーダーシップを発揮すると、マネジャーとしての自身の立場がなくなってしまうのではないか？」という不安があるわけですが、それは誤解です。当然ながら、マネジャーがすべきことはいくつもあります。

第一に、メンバー育成です。メンバーの視座を高めるために、マネジャーができることはいろいろとあります。例えば、組織のミッションについてメンバーと対話を重ねたり、SDGsのような経営視点の情報を積極的に伝えたりできるはずです。

第二に、職場の心理的安全性を高めたり、オープンな職場づくりをしたりするのもマネジャーの仕事です。メンバーの失敗の責任をとり、チャレンジしやすい環境を作ることも効果的です。

第三に、意思決定はマネジャーの役割です。リーダーシップと意思決定は違います。シェアド・リーダーシップでは皆がリーダーシップを発揮して多様な意見を出しますが、最終的に決めるのは今までどおりマネジャーでよいのです。組織・チームの方向性や最低限のルールを決めるのも、やはりマネジャーの仕事です。

第四に、課長や部長や経営陣が、職場をシェアド・リーダーシップに変える「覚悟」をもつことに大きな意味があります。マネジャー自身がアンラーニング（価値観の転換）をしたり、「マネジャーはこうあるべき」「新人はこうあるべき」といったアンコンシャス・バイアスを排除したりして、率先して意識改革を進めるのです。マネジャーが変われば、自ずと組織も変わります。

最終的には、シェアド・リーダーシップのチームを作りきったマネジャーこそ、最も尊敬され、評価されるはずです。シェアド・リーダーシップにしたら自分の存在意義がなくなる、などと恐れる必要はまったくありません。

今、世の中では「ダイバーシティ＆インクルージョン」が盛んに言われていますが、私はそれだけでは足りない、と考えています。もう一歩先に進んで、「ダイバーシティ＆インクルージョン＆シェアド・リーダーシップ」を実現すれば、素晴らしく創造的で働きがいがあり、愛着のもてるチームができ上がるはずです。

石川 淳（いしかわじゅん）
2001年慶應義塾大学経営管理研究科博士課程修了。2003年立教大学社会学部助教授。経営学部准教授などを経て、2009年より経営学部教授。2021年より統括副総長。『シェアド・リーダーシップ』『リーダーシップの理論』（ともに中央経済社）など、著書・共著書多数。

視点2
フォロワー視点の
リーダーシップ研究

リーダーシップ理論でフォロワーの存在感が増したのはなぜか？

小野善生氏
滋賀大学 経済学部 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

小野善生氏はリーダーシップ理論の専門家で、特にフォロワーの視点を重視したリーダーシップ研究に力を入れている。リーダーシップ理論におけるリーダーとフォロワーの関係性と、フォロワーの位置付けの歴史的変遷について、小野氏に詳しく伺った。

リーダーシップの定義についての歴史を紐解くと、「リーダー」という言葉が初めて辞書に載ったのは13世紀で、「リーダーシップ」という言葉は19世紀といわれています。その間、タイムラグがありました。そして、リーダーシップ研究が始まったのは、19世紀後半から20世紀初頭にかけてです。

最初期のリーダーシップ理論は「資質アプローチ」と呼ばれるもので、資質のある者がリーダーシップを発揮できる、というシンプルな見方をします。資質アプローチでは、フォロワーは基本的に考慮されていません。今では考えられませんが、最初はフォロワーという言葉は登場すらしなかったのです。

ただ服従する存在から受け身で変革についていく存在に

次のトレンドが「行動アプローチ」です。1950～1960年代に、オハイオ研究やミシガン研究、三隅二不二氏のPM理論が出てきました。共通するのは、リーダーシップは資質ではなく行動で決まるという考え方です。行動アプローチでは、フォロワーは「リーダーの影響力を受動的に受け入れる存在」です。この時点では、フォロワーはリーダーにただ服従する者にすぎませんでした。

1960年代後半から1970年代前半にかけては、「状況アプローチ」が流行しました。コンティンジェンシー理論、SL理論、経路-目標理論などです。やはり基本的にフォロワーは服従する存在でした。

ただ、この間に2つの例外がありました。1つは、1950年代にセルズニックが唱えた「制度的リーダーシップ」です。セルズニックは、組織の全成員に同じ使命感・価値観を共有させることがリーダー

の使命だと考えました。フォロワーを同じ使命感や価値観を有する存在と捉えたのです。

もう1つは、1970年頃にグリーンリーフが打ち出した「サーバント・リーダーシップ」です。制度的リーダーシップの流れを汲んで、リーダーは組織の使命に奉仕し、フォロワーにも奉仕の姿勢で接して、組織の使命の奉仕者として成長を促していく存在だ、と捉えました。その後、サーバント・リーダーシップは形を変えながら大きく発展し、現在もおおいに注目されています。

この2つの理論では、フォロワーは「組織・リーダーの価値観を共有して、やや受動的に変革についていく存在」になりました。

フォロワーはリーダーと共に変革を推進して組織を支える

1970年代後半から、フォロワーの存在に注目するアプローチが一気に増えました。

潮流の1つが「フォロワー主体アプローチ」です。なかでも目立ったのが「暗黙のリーダーシップ論」でした。暗黙のリーダーシップ論とは、フォロワーが自らのリーダーシップのイメージに合致する言動をする人を、リーダーシップのある人と認知する、という考え方です。つまり、リーダーシップとは複数のフォロワーによって社会的に構成される現象だ、リーダーシップは幻想だと見たのです。暗黙のリーダーシップ論は他の理論にも強い影響を与え、その後はフォロワーのリーダーシップ認知が考慮されるようになりました。

もう1つの大きな流れが、「フォロワーの成長を促すリーダーシップ論」です。1960年代後半の「特異性−信頼理論」から始まって、1970年代のサーバント・リーダーシップや「LMX理論（リーダー・メンバー交換理論）」、1990年代の「アダプティブ・リーダーシップ」や「フルレンジ・リーダーシップ」、2010年代の「セキュアベース・リーダーシップ」へと連なっています。

共通するのは、フォロワーがリーダーシップの成否の鍵を握るということです。フォロワーはリーダーに主体的についていく存在であり、リーダーはフォロワーの成長を導く存在でなくてはならないという見方が基本にあります。

少し詳しく言えば、LMX理論はリーダーとフォロワーの成熟した人間関係を重視しており、アダプティブ・リーダーシップはフォロワーの困難な問題に向き合い乗り越えるように導くことに着目し、セキュアベース・リーダーシップは、心理的安全性の担保を掲げています。こうした違いはありますが、フォロワーを「リーダーと共に変革を推進して、組織を支える存在」と捉える点では、共通しているのです。ここに来て、フォロワーの存在感はいよいよリーダーに近づいてきました。

リーダーは自然発生的だから状況に合わせて替わり得る

このような経緯のもとで、シェアド・リーダーシップが登場したのが、2000年頃です。

「シェアド・リーダーシップ」にも、いくつかの源流があります。1つは、1960年代に生まれたアージリスの「未成熟・成熟理論」、1980年頃にマンツが提唱した「セルフ・リーダーシップ」、そして「ボスレスチーム論」に至る流れです。ごく簡単にまとめれば、組織の全成員が成熟した個人なら、誰もが自分なりのリーダーシップを発揮できるのだから、ボスなしのチームも作れるだろう、という考え方が出てきたのです。この川がシェアド・リーダーシップに流れ込んでいます。

別の水脈には、1970年代にハウスとバエツが唱えた「自然発生的なリーダー」があります。何か面白いことをしている誰かのもとに人が集い、やがて大きな集団になることがあります。リーダーとフォロワーが自然発生することがあるのです。自然発生的なリーダーの知見は、金井壽宏氏が重視する「フローティング・リーダーシップ」に連なっています。当然ながら、自然発生的なリーダーシップの担い手は、流動的に入れ替わる可能性があります。つまり、リーダーは状況に合わせて次々に替わり得るのです。これもシェアド・リーダーシップ

の考え方を支えています。

アメリカ経済の事情が理論に強く反映されている

ところで、リーダーシップ理論でフォロワーの存在感が増してきたのはなぜでしょうか？

理由の1つは、先ほどシェアド・リーダーシップの背景で語ったとおりで、誰でもリーダーシップを発揮できるのだ、リーダーは状況に応じて替わってよいのだという考え方が、フォロワーの存在を大きくしました。また、次世代リーダーが切望される世の中になると共に、良きフォロワーが良きリーダーになることが分かってきたことも、フォロワーの注目度を高めています。さらに、ビジネス環境の変化が速くなり、リーダー1人では対応できなくなった側面も大きいでしょう。

以上とは別に、「アメリカ経済の事情が強く反映されている」というのも面白い見方です。1970年代後半から、フォロワーの存在に注目するアプローチが一気に増えましたが、当時のアメリカは経済の衰退期にありました。従来のカリスマリーダーに頼っているばかりではうまくいかない、という経済界の反省が、フォロワーへの注目に向かっていった、と考えることができます。

2001年のエンロン事件や2002年のワールドコム事件が、シェアド・リーダーシップやオーセンティック・リーダーシップの登場を促したことも間違いありません。巨大不正事件が、1人に強大な権力を与えてはいけない、リーダーは倫理的であるべきだ、という反省を生んだのです。

このように、リーダーシップ理論はアメリカ経済の歴史と表裏一体です。理論の多くがアメリカ発ですから、これは当然のことです。

新しい理論がいつも絶対的に優れているわけではない

最後に、私自身の考えをいくつかお話しします。まず触れたいのは、「フォロワーの理想像は、組織や仕事の特徴によってまったく違う」ということです。例えば、シェアド・リーダーシップは、ベンチャー企業なら理想的かもしれません。しかし、軍隊や宗教団体などのヒエラルキー型組織では、若手がいきなりリーダーになることはなかなか考えにくいでしょう。新しい理論がいつも絶対的に優れているわけではありません。古い理論を参考にした方がよい組織もあるのです。

また、現在は心理的安全性がブームですが、心理的安全性を大事にしすぎると、活を入れるような「強いフィードバック」ができなくなるのではないか、と感じています。どの組織でも、強いフィードバックが必要な場面があるはずです。心理的安全性もバランスをとる必要があります。

それから、多様性の時代だからこそ、職場内の対話を通じて、リーダーとフォロワーがお互いをよく知り合い、「共通の大義・共通の価値観・信頼関係・共通認識」を“職場の土台”として作り上げることが極めて大事だ、と感じています。土台ができれば、シェアド・リーダーシップで全員がリーダーの役割、フォロワーの役割を代わる代わる担うことも難しくないはずです。また、多様な人材が一緒に働くときには、新たな人材も加えて話し合って土台を作り直し、職場のパラダイムチェンジをしていく必要もあるでしょう。

先日、ある工場を見学したのですが、現場の方々がプロアクティブに改善提案をしているのが印象的でした。職場の土台がしっかりしているからこそ、こうやって内発的動機を高めて働けるのです。そのベースには、上司・部下の話し合いの積み重ねを経た良好な関係があるはずです。良い土台さえあれば、職場や職種に関係なく、誰もがやりがいをもって主体的に働けるのです。

小野善生（おのよしお）
2003年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。滋賀大学経済学部助手、関西大学商学部准教授などを経て、2017年より現職。『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』（日本実業出版社）、『リーダーシップ徹底講座』（中央経済社）など、著書・共著書多数。

メンバーのリーダーシップを最大化する組織

事例1

カルビー

評価制度も刷新
持ち味や個性を重んじ
全員が活躍する組織に

武田雅子氏
カルビー株式会社
常務執行役員 CHRO 兼 人事総務本部 本部長

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

不確実性の高いこの時代で、成果を確実にあげていくためには、従業員一人ひとりが能力を遺憾なく発揮することが求められる。カルビーでそれを担うことになったのが武田雅子氏だ。いわば、社員のもてるポテンシャルをどう解き放つか。そのストーリーを紹介する。

2019年度から始まったカルビーの中期経営計画。人事が拠って立つ考え方として「全員活躍」という言葉が記されている。前年にクレジットカード会社から転じた、常務執行役員、武田雅子氏の発案によるものだ。「人事の前任者から、『皆、優秀だけれど、やんちゃが少ない』と聞いていたんです。実際私も、全本部長との対話などを通じ、この会社の人たちには余力がある、もっとできるはずだ、と直感していました。その思いをどう伝えようかと考え、浮かんだのが全員活躍でした」

武田氏は全社集会などで全員活躍の意味や意義を説いて回った。「その人なりの持ち味や個性が発揮され、チームが活性化し、成果が生まれている。声の大きい人に引っ張られる必要はありませんし、声の小さい、一見目立たない人がいてもいい。そういう人の意見も尊重され、バッターボックスがきちんとめぐってくる。そこを目指しています」

目指す姿は決まった。では具体的に人事として何をすればいいのか。

武田氏は2019年からエンゲージメント・サーベイを毎年実施することにした。注力したのはその活用だ。

サーベイの結果を回収、集計し、まず分析する。そして、社内を生産、営業、その他の3つに分け、分析した結果をフィードバックするワークショップをそれぞれ半日かけて行う。そこで挙がった多様な課題に対する対策を考え実行する、というサイクルを回すことにした。

初年度、全員活躍に向けた重要課題として浮上したのが、評価制度だった。

当時のカルビーは基本給のベースが年齢によって決まっており、同じ年齢なら、給与に差がつかなかった。成果に関しても、年単位のそれが重視され

ていた。サーベイには「1年では成果が出ない仕事がある」「仕事のプロセスも評価してほしい」という声があった。評価制度が社員のモチベーションにつながらないのであれば、問題だ。

500の社員案から策定した5つのバリュー

武田氏は、バリュー評価の採用に踏み切る。

2019年5月、「カルビーグループ長期ビジョン（2030ビジョン）」が策定されたが、武田氏は当ビジョンに対して社員がどう考え行動すべきかを評価軸にしようと考えた。具体的には「Calbee 5 values」として、「自発」「利他」「対話」「好奇心」「挑戦」を策定。これに則し、毎期、どのような行動が望ましいかを上司と部下が話し合って行動目標を立て、その実践度合いを評価する制度を2020年4月に導入した。

興味深いのは、5つのバリューをトップダウンではなく、社員の声に基づいて策定したこと。人事に専門チームを作り、全国の事業所を回ってワークショップを開催し、「2030ビジョンを達成するために必要な行動と、そのもとになる価値観」について、若手社員を中心に案を出してもらった。「最後、全拠点で実施した際に使用した模造紙を壁いっぱいに張り、経営陣と労働組合幹部にも同じワークショップをやってもらいました。結果、500ほどの案（バリュー）が挙がり、最終的に5個に絞りました」

一方で、2020年1月、武田氏は新型コロナウイルス対策本部のリーダーにも任命される。罹患した、家族が罹患し濃厚接触者になった、一斉休校措置で子どもの面倒を見なければならなくなった等々、働き方の変更が余儀なくされる事態が起こる。休業補償や出張ルールの改定も必要だった。

しかも、状況は日々刻々と変化し、イレギュラーが多々発生した。「これまでのように、事務局がかっちりした制度を作り、現場に下ろしていく、というやり方では回らなくなってしまったのです。変化が激しすぎて、決めきれない。そこで、最大公約数的なルールだけを決め、それ以外は現場に判断を委ねることにしたのです」

働き方刷新のキーワードは「圧倒的当事者意識」

武田氏にはもともと「制度」に対する疑問があるという。「人事が決めた『制度』を実際に『運用』するのは現場のマネージャーです。その場合、マネージャーの裁量で、イレギュラーな運用がなされることがあっても、それがその現場の特性に合っていれば、咎められることはありません。全社ではできなくても、あの工場長なら、あの支店長なら、このメンバーなら、というものがあります。もっというとそれ以外に、机を並べている人たち同士の『配慮』によって、ルールが多少変わることもある。私は常々、この『制度』『運用』『配慮』のうち『制度』の部分をできるだけ薄くしたいと思っています。それが組織の理想ではないかと」

コロナ禍での経験から学び、社員の声も幅広く聴取した上で、2020年7月に導入したのが「Calbee New Workstyle」。オフィス勤務の社員を対象に、モバイルワークの標準化とフルフレックスタイム制の導入、業務上支障がない場合の単身赴任の解除などを盛り込む。「働き方の刷新に関して重視したのが『圧倒的当事者意識』です。その意識をもちながら、各自の多様なライフに応じ、一人ひとりが仕事の成果から逆算して働く場所と時間を選択してください、と」

全員活躍も圧倒的当事者意識も、その意味するところは、リーダーがすべてを差配するトップダウン経営の否定だ。「カルビーはこれまで上意下達のマネジメントでずっとうまくやってきた。でもそれは変化の激しいこの時代にはふさわしくない。変化に対応したり、変化を起こしたりするなら、現場からのボトムアップの動きを強化しなければならないのです」

武田氏と人事は現場との対話に力を入れている。その手段となっているのが、前述したサーベイの結果を伝達するワークショップなのである。目玉となっているのが、事例共有。スコアが良かった

組織は何をやっているのか、互いに学び合う。「ある工場で、正社員と非正規社員のエンゲージメントスコアがほぼ同じだったんです。通常は非正規社員のスコアが低いのですが。現場のリーダーに聞くと、業務改善のための小集団活動に皆、一体となって取り組んでいるからだろうと。人事が思いつかない全員活躍策を、現場では日々行っているんです。このワークショップを通じ、そうした工夫をどんどん横展開してほしい」

人事は営業と同じ
ねらって、数字を見せる

全員活躍を確実にする施策は他にもある。

まずは手挙げ制で参加者が決まる制度やプログラムをいくつも生み出したことだ。例えば、部署異動の自己申告制度。以前は居並ぶ本部長を前にしたプレゼンテーションが必須だったため、希望者は非常に少なかった。これをプレゼン不要にしたところ、希望者が一挙に10倍増となる。「新規事業募集、研修やワークショップへの参加など、とにかく『手を挙げませんか』と社内に言い続けています」

もう1つ、Calbee Learning Caféというオンライン学習会を立ち上げた。「出社が前提ではなくなると、刺激が減ってしまう。社内はもちろん、特に社外との接点を増やし、社内と社外の境目をなくしたかった。月2回開催で、ゲストは前半は社内、例えば自社製品に深い知識をもつ社員や海外現地法人の社長などで、後半は多様な知見をもった社外の人です」

境目をなくすために、“越境”も奨励している。2021年に副業を解禁したほか、全国の高校に社員を派遣し、教室内でのインターンシップを実現させる産学連携の「クエストエデュケーション」にも3年連続で参加している。「『給料はいくらですか』『辞めようと思ったことはないですか』等々、高校生からは遠慮会釈ない質問が挙がります。すごく刺激を受けて帰ってくるので、1人でも多くの社員を派遣したいと思っています」

ところで、いくら全員活躍や圧倒的当事者意識を、と呼びかけても、全員が応えてくれるわけではないだろう。

武田氏いわく、対策が2つあるのだという。

1つは「ねらいにいく」。「人事は営業と同じで、実績を出さないと意味がない。この研修にはどんな人に、どのくらい来てほしいのかをしっかり考え、ターゲットには個別に声をかけなさいと、メンバーには言っています」

もう1つが「数字で見せる」。「例えば、自己申告の異動に関し、詳細な実績（数字）を社内報に掲載しています。時には社外のメディアもうまく使いながら、さまざまな取り組みの意義と結果が社内に伝わるようにしています」

一方で、現場に伝わりやすい情報と伝わりにくい情報があるとも感じている。「伝わりやすいのは数字とHow、つまり業務指示です。伝達が難しいのはWhatとWhyです。社員を元気にし、意欲を高めるのは、実はこの伝達が難しい2つなんです。これらが現場の隅々までもっと伝わり、そこに現場発のストーリーが加わると、カルビーはさらに強くなるでしょう」

事例2

ガイアックス

ライフプランの共有が自由でフラットな開放型組織を生み出す

上田祐司氏
株式会社ガイアックス 代表執行役社長

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

「分散型自律組織」という言葉がよく聞かれるようになった。上意下達型ではなく、各社員の自律性や自発性に期待する新しいマネジメント手法が注目されているのだ。「雇用」という枠も超え、多様な人材が活き活きと働くガイアックスを紹介したい。

ほとんどの企業が取り組んでいる「働き方改革」だが、こんなに自由で多様な働き方ができる会社はないだろう。

まず、上長にはメンバーの異動希望の拒否権がない。逆にいえば、いつでも自分がほしい人材を口説き、集めることができる。

副業も盛んに行われている。社内で他部署の仕事を、社員としてではなく、業務委託として個人で請け負うことができるのだ。報酬もお金とは限らず、ストックオプションの場合もある。

社外での副業ももちろんOKだ。その副業で始めた事業とガイアックスの既存事業との間にシナジーが見込まれる場合、支援も受けられる。副業を本業にできるのだ。

会社との契約形態も、自由に選択できる。雇用ではなく、業務委託に切り替えることも可能だ。自分の会社を作り、そこを通じてガイアックスの業務を受託することもできる。

事業部のリーダーのみならず、メンバーであっても、担当する事業を別会社化できる「カーブアウトオプション」という制度もある（カーブアウトは「切り出す」の意）。これによって、その会社の株式のうち、3分の1を所有できる。事業の重要な意思決定を担い、外部から資金調達を受けることもできる。自らの報酬を、給与形式にするか、株の配当金にするかも自分で決められる。

働く場所も自由で、リモートワークを全面推奨。地方移住、多拠点生活、海外永住など、各自のライフスタイルに合わせた環境で働くことができる。

ダイバーシティにも熱心だ。「LGBT支援宣言」を公表しており、性別不問・顔写真不要の採用エントリーシート、パートナーの性別関係なく利用可能なお祝い金・慶弔休暇、パパ育休制度なども

完備されている。

最も重要な経営資源は「情熱」“水”を差さない仕組みで運営

社長の上田祐司氏が話す。「ガイアックスの最も重要な経営資源は一人ひとりの『情熱』だと考えています。組織の都合が優先されるルールや階層の存在が、メンバーの情熱に“水”を差さないよう、他社とは異なる仕組みで運営されています。常識にとらわれず、自分らしい生き方、働き方を決められる自由さ。役職や立場に関係なく、誰もが同じ目線で議論し合える対等さ。社内外の垣根を越え、未知の世界へ積極的に飛び込んでいける風通しの良さ。『フリー・フラット・オープン』という言葉が僕たちを象徴しています」

ガイアックスは1999年に設立された。現在の社員数は132名で、ミッションは「人と人をつなげる」こと。「学生時代から起業家を志望し、さまざまなプロジェクトを手掛けていたのですが、当時から人と人とがつながることで生まれる価値に着目していました。携帯電話が登場した瞬間、有用性を確信し、高いお金を出し購入したほどです。その後、インターネットが登場し、感動しました。これこそ世の中のあらゆる人がつながる基盤になると。それで会社を立ち上げ、まずはインターネット上で送れるグリーティングサービスを事業化しました」

現在取り組んでいる事業分野はソーシャルメディアとシェアリングエコノミーだ。「インターネット内ですべてが完結するのが前者、物や人といった実物経済が絡んでくるのが後者です。前者はクライアント企業の取り組みをサポートするのが中心です。後者については、同じようにクライアント企業向けのサポート業務も行っていますが、自分たちでも事業を手掛けています。例えば、東京・永田町にある本社ビルはシェアオフィスが入ったコミュニティビルになっています」

同社は、そうした事業会社であると共に、社内から起業家を輩出するスタートアップスタジオであり、分社独立を果たした関連会社などに投資するベンチャーキャピタルでもある。「労働という面では、今やどこの企業も正社員比率が下がっています。業種によっても違いますが、IT企業の場合は2、3割でしょう。他は非正規社員、派遣、業務委託といった人たちが関わり、仕事が回っています。資本もそういう意味では同じです。正社員比率に相当する事業ごとの資本比率も100%を追求するわけではなく、柔軟に考えています」

人生と仕事を結びつける マイルストーンセッション

先ほど、「一人ひとりの情熱が重要」という上田氏の言葉を紹介した。その情熱を汲み取り、生かすための仕組みがガイアックスにはある。四半期ごとに行われる「マイルストーンセッション」と呼ばれるものだ。

人生の目標は何か。どんな人生を送っていきたいのか。この10年、何を大切にして過ごすのか。そうした各自のライフプランをまずは上司（事業部長）と確認する。具体的な目標と期間を設定した上で、仕事内容や報酬を本人が主体となって決める。「自分で決めるというのが味噌なんです。すると、自我がどんどん強くなります。会社と本人との関係が会社は会社、私は私とフラットになり、双方のシナジーが最大限に発揮されるところでお互い協力しましょうと。一人ひとりが自律するわけです。各自が自律すると、組織はフリー・フラット・オープンでなければうまく回らなくなります」

そのフリー・フラット・オープンな組織を、上田

氏は砂鉄と磁石のたとえで説明する。

砂鉄がある場所に磁石を置くと、磁石を中心にこんもりとした山ができる。その磁石が事業リーダーであり、砂鉄の粒がメンバーだという。こんな事業を提供して世の中を変えたいというリーダーの思いの強さが砂鉄の山の高さを形成する。高い山ほど、裾野も広い。「高い場所にある砂鉄が偉くて、低いのが偉くない、というわけではありません。高い人はその事業に専念できるから高いわけであり、低い人は、他の仕事をやっているのかもしれないし、他の場面で磁石を担っているのかもしれない。他社に所属し、副業として携わってくれているのかもしれない。世間では、適切な指示や命令をメンバーに出せる人が活躍するといわれますが、うちではきついでしょう。何しろ思いの強さや自分の魅力でメンバーを引き寄せないといけないわけですから」

ところで、ライフプランと事業の方向性がずれてしまい、その期の仕事が決まらない、という事態に陥ることはないのか。「あまりないですね。特に新卒で入る場合、社会に大きなインパクトを与えたい、人に感謝されたい、人の役に立ちたい、といったライフプランをもつ人がほとんどです。そのためにこの20代をこんなふうに過ごしたいと。具体的な事業を念頭に置き、そこから仕事をブレイクダウンしていくわけです」

ときめかない仕事は断れる
心理的安全性も高い

時には上司が取り組みたい仕事をひっくり返しにくることもある。「例えば、『20代のうちに大物になりたい。こんな起業を考えているのですが』と言うメンバーに対し、上司が『大きなことを成し遂げたいのなら、僕らが取り組んでいるシェアリングエコノミーが一番有望だよ。今後、さらに成長するだろう』と返す。メンバーも納得し、『思ってもみませんでした。この分野で一旗揚げることを20代のライフプランにします』となったりする。僕がナンセンスだと思うのは、マイクロマネジメントです。やる気がない人をなだめすかし、どうにか成果をあげさせようとする。効率が悪すぎます。僕らのやり方は違います。各自のライフプランまで理解し、それに即した仕事をやってもらえれば、本人はやる気に溢れていますから、余計なマネジメントが要らなくなります。社員満足度や働きがいを高めるために、最も重要な情報はライフプランだと思うんです。それに踏み込まずして、社員の本当の満足は引き出せない」

ここまでの内容で想像がつくように、同社への入社希望者は自立心溢れた若者が多い。新卒に限ると、起業家志望が6割だという。「うちに新卒で入り、5年ほど経つと、他社に転職できなくなってしまう。他社にはライフプランを考えさせるような場はありませんし、感情を声高に表現するようなことも許されないことが多いからです」

ご存じ、世界でも有名な、日本発の片づけ法“こんまりメソッド”。その物を手にしたとき、ときめいた物だけを残すという方法だが、ガイアックスではこの“ときめき”基準で仕事の“えり好み”が可能なのだ。「上司に仕事を振られたとき、ときめかなければ、引き受けるのを断ってもいいと社内で言っています。こんなふうですから、余計、他の会社に転職しづらくなるのではないかと」。心理的安全性が確保されているともいえるだろう。

今後はDAOという概念を組織運営に取り入れることを考えている。分散型自律組織（Decentralized Autonomous Organization）の略称で、中央で意思決定を行う人や機関が存在せず、メンバー一人ひとりによって自律的に運営される組織のことだ。それを可能にするのがブロックチェーン。「仮想通貨（トークン）で報酬を支払うのですが、性別も国籍も名前すら明かさなくていい。意思決定も皆の投票でスピーディに決めることができる」。究極のフリー・フラット・オープンを求め、ガイアックスは進化を止めない。

リーダーとメンバーのどのような影響力が職場を強くするか

職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査

さまざまな環境変化に素早く対応することが求められる今日の企業において、職場のリーダーが強い影響力を発揮するだけでなく、メンバーそれぞれがお互いに影響力を発揮し合う「シェアド・リーダーシップ」が注目されている。今日の日本の職場において、実際にシェアド・リーダーシップはどのくらい好ましいと考えられ、どのように機能しているのだろうか。本調査では、従業員規模300名以上企業に勤務の正社員493名に、シェアド・リーダーシップに関する考えと自職場での実態について尋ねた。

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

はじめに —調査概要

シェアド・リーダーシップが職場で実現すれば、1人の公式のリーダーが方向を示すことの限界を緩和することができるだろうと期待されている。しかし、懸念点がないわけではない。リーダーシップが多くの人に分散することで、職場に混乱が生じたり、パフォーマンスが低下したりすることがないだろうか。また、シェアド・リーダーシップを推進することで、リーダーへの期待が低くなったり、リーダーが不要になったりすることがないだろうか。これらも明らかにすべく、分析を進めた。

調査概要は**図表1**のとおりである。今回は、「職場」において「メンバー」の立場にある、20〜50代の一般社員を調査対象とした。職種は、「営業系」「事務系」「技術系」がおよそ均等になるように割り付けた。

「職場」は、「課・グループ・チームなど、普段一緒に仕事をする集団」とし、複数ある場合には、一緒に仕事をする時間が相対的に長いものを1つ決めて、その職場について回答してもらった。職場で働いた期間が1カ月未満の場合は対象から除いた。また、職場人数が5名未満もしくは31名以上の場合と、公式のリーダーが決まっていない、あるいは複数いる場合も対象から除いた。

回答者が想定した「職場」の形態は、「公式な評価権限のある管理職とそれ以外のメンバーからなる組織」が63.1%、「公式な組織のなかにある、より小規模な実務的な組織」が30.0%、「組織横断的に設けられた、特定テーマを扱うプロジェクトチームなどの組織」が6.9%となった。職場人数は平均13.0名で、最頻値は10名である。

図表1 調査概要
「職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査」

調査目的	職場におけるシェアド・リーダーシップ（リーダーだけでなくメンバーも、役割やポジションにかかわらず他のメンバーに影響力を発揮すること）についての一般的な考え、自職場のシェアド・リーダーシップの実態、職場のパフォーマンスとの関係について、実態を明らかにすること。
調査対象	22〜59歳の会社勤務正社員 ※役職は管理職を除いた一般社員のみ ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※普段一緒に仕事をする職場において、メンバーの立場の人のみ ※上記職場に所属してから1カ月以上経過した人 ※職場人数は5名以上30名以下 ※公式のリーダーが決まっていない、複数いる場合は除く
調査内容	・シェアド・リーダーシップについての一般的な考え、リーダーに期待すること ・自職場のシェアド・リーダーシップの実態、職務や職場の特徴、メンバーの特徴、リーダーのリーダーシップ、職場のパフォーマンス など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2022年9月16〜19日
有効回答数	493名
回答者の属性	製造業40.6%、非製造業58.4%、その他1.0% 従業員規模：300名以上1000名未満31.6%、1000名以上3000名未満23.5%、3000名以上5000名未満8.9%、5000名以上10000名未満10.5%、10000名以上25.4% 職務系統：営業系33.5%、事務系33.9%、技術系32.7% 20代16.6%、30代29.0%、40代29.0%、50代25.4%

シェアド・リーダーシップ重要との回答は8割以上

まず、職場でのシェアド・リーダーシップの重要性について、考えを尋ねた（図表2）。シェアド・リーダーシップの説明として「リーダーだけでなくメンバーも、役割やポジションにかかわらず他のメンバーに影響力を発揮すること」を用い、その重要性を尋ねたところ、「6.とてもあてはまる（9.7%）」「5.あてはまる（37.5%）」「4.ややあてはまる（36.9%）」の合計は84.2%で、8割以上がシェアド・リーダーシップを重要だと答えた。メンバーが他のメンバーに対して水平的な影響力を発揮していくという考えは、広く受け入れられ、重要だと考えられていることが分かる。

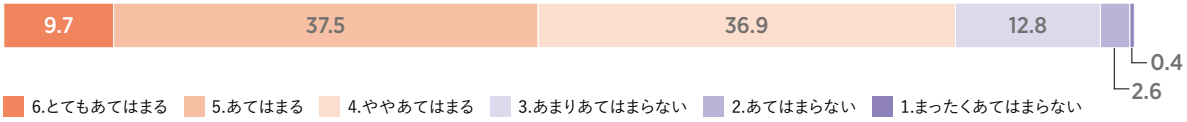
職務特性によってはポジティブ回答は9割以上

シェアド・リーダーシップを重要だと考える傾向は、回答者の年代、職場の形態、職場人数の違いによって、分布に有意な差は見られなかったが、職務の特徴により差が見られた（図表3）。

職場で主に行われる職務の特徴とし

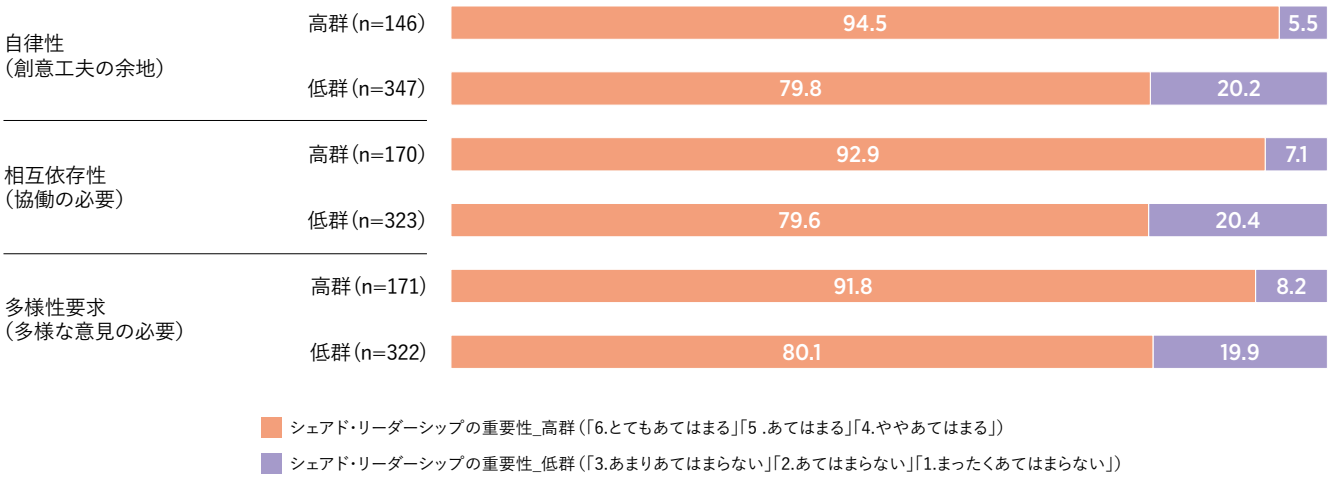
図表2　シェアド・リーダーシップの重要性についての考え

あなたは日頃、組織のリーダーシップについて、以下のことをどのように考えていますか。
あてはまるものを1つ選んでください。
「リーダーだけでなくメンバーも、役割やポジションにかかわらず他のメンバーに影響力を発揮することが重要だ」
〈単一回答／n＝493／%〉



図表3　シェアド・リーダーシップの重要性についての考えと職務特性

回答対象として選んだ「職場」の業務について、次のことはどの程度あてはまりますか。あてはまるものを1つ選んでください。
〈単一回答／n＝493／%〉



自律性（創意工夫の余地）「仕事のなかに思いつきを生かしたり、新鮮な試みをすることができる」
相互依存性（協働の必要）「メンバーと力を合わせないと職場のミッションが達成できない」
多様性要求（多様な意見の必要）「多様な立場や考え方をまとめる必要がある」
高群は「6.とてもあてはまる」「5.あてはまる」「4.ややあてはまる」の回答者、低群は「3.あまりあてはまらない」「2.あてはまらない」「1.まったくあてはまらない」の回答者
すべて高群と低群の分布に有意差ありp＜.0001

て、「自律性（創意工夫の余地）」「相互依存性（協働の必要）」「多様性要求（多様な意見の必要）」が高いと回答（6段階中「6.とてもあてはまる」「5.あてはまる」「4.ややあてはまる」を選択）した高群は、そうでない低群と比べて、シェアド・リーダーシップが重要だと考える割合が有意に高く、「6.とてもあてはまる」＋「5.あてはまる」＋「4.ややあてはまる」が、実に9割を上回った。

メンバーそれぞれが仕事にアイディアを生かしたり新鮮な試みをしたりする余地がある職務や、メンバーがお互いに力を合わせる必要がある職務、多様な意見を生かす必要がある職務は、メンバーによる積極的なリーダーシップの発揮が特に求められると考えられる。

統制の必要が高い職場では否定的な意見も

上記より、シェアド・リーダーシップに対する考えが職務の特徴によって異なることが分かったが、回答者自身は、その理由をどのように認識しているのだろうか。シェアド・リーダーシップの重要性を高いと考える、あるいは低いと考える理由を、具体的に記述してもらった。主なものを抜粋したのが**図表4**である。

シェアド・リーダーシップの重要性_高群の理由として、1つには『多様な知見の重要性』がある。「普段発言しない人が驚くほどある業務の専門知識をもっていた」「身近に問題解決につながる材料をもっている人がいた」「リーダーが知らないことをメンバーが知っていることがある」など、メンバーがもつ多様な知見を生かした影響力が、職場の成果につながった経験がいくつも見られた。2つ目として『環境の複雑さへの対応』である。「リーダー1人では対応できることに限界がある」「現場をよく知る者の影響力は大きい」などが挙げられた。3つ目は、『ミ

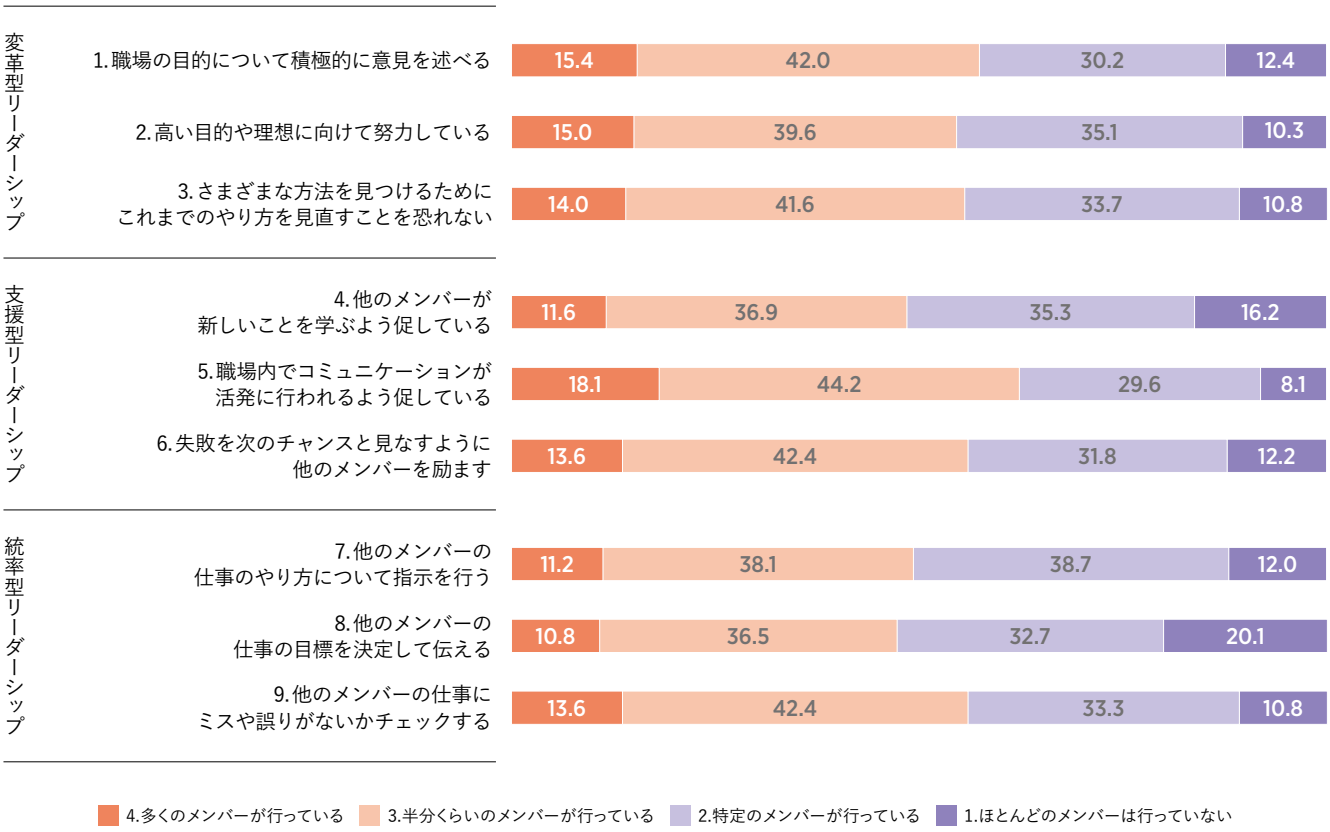
図表4 シェアド・リーダーシップについての考えに対する理由

「リーダーだけでなくメンバーも、役割やポジションにかかわらず他のメンバーに影響力を発揮することが重要だ」についての回答理由〈自由記述結果を抜粋して分類〉

シェアド・リーダーシップの重要性_高群	多様な知見の重要性	普段あまり発言しない同僚が皆が驚くほどある業務の専門知識をもっており、それぞれさまざまな個性を出すことが重要に思える（営業系） 意外と身近に問題解決につながる材料をもっている人がおり、個々の人脈が重要と実感した（技術系） 経験や知識豊富な社員からの提案、提言が部全体の方針を決めることがあったため（技術系） リーダーが知らないことをメンバーが知っていることがある。リーダーだから、年上だからというこだわりを捨てて有識者の意見を取り入れることは必要だと思う（技術系）
	環境の複雑さへの対応	すべてを備えたリーダーなどいないし、リーダーシップのスタイルも画一的ではなく、複雑になっているなか、個々の特性を他者やチームに影響させ合い効果的な状態を作ることが必要と感じるため（事務系） リーダーだけでは限界があり、お互いが情報発信することで情報の共有がスムーズになった（営業系） 現場をよく知る者の影響は絶大。リーダーは細かい部分は知らないことが多いので、メンバー同士のディスカッションも必要（事務系） リーダー1人では気がつかないこともある。1人の力は限られる（事務系）
	ミス・不正・暴走・滞りの防止	メンバー全員が常に責任をもって、さまざまな意見を出し合う風通しの良い職場の雰囲気が不正を未然に防ぎ、会社が暴走するようなこともないのではないか（事務系） 忙しいときの職場で、手の空いた後輩が何も頼まれないのに普段の上司がやる仕事をこなしていた（事務系） 誰もが与えられた仕事に責任をもち、トラブルなどがあった場合には速やかに報告していれば、立場の違いがあったとしても乗り切れる（営業系） 仕事での失敗や注意しなければならないことを他のメンバーへ共有して、エラーが複数発生することを未然に防いだ（事務系）
シェアド・リーダーシップの重要性_低群	統制の必要	分業された職場なので、メンバーに影響力を発揮することが不必要なため（事務系） 現場は基本は職場の指示で動くものなので（事務系） 流れ作業なので、自分勝手に動くとうまくいかないため（事務系） グループの人数が多いと役割やポジションをはっきりさせないとまとまらないから（技術系） トラブルの元になるのでリーダーに任せておく方がよい（営業系） 統率力やスピード感に迷いや遅延が生じてしまうから（事務系）
	メンバーの力量不足	自分のグループで、臨機応変に対応してくださいと言っても、できる人があまりいない（事務系）
	組織の硬直	組織が大きすぎて末端が何を言っても、どこにも響かないから（事務系）

図表5 シェアド・リーダーシップの実態

あなたの「職場」のメンバー（同僚）について、次のことはどの程度あてはまりますか。あてはまるものを１つ選んでください。
〈単一回答／ n = 493 ／%〉



ス・不正・暴走・滞りの防止』である。「全員が責任をもって取り組む」「他のメンバーと情報を共有し合う」ことが必要だから、などのコメントが見られた。現場で生じる予測外の出来事に対し、素早く対応するのに、メンバー全員のリーダーシップは有効だということだろう。

一方、シェアド・リーダーシップの重要性_低群の理由としては、「分業されているのでメンバーの影響力は不必要」「流れ作業なので勝手に動くとうまくいかない」などがあった。『統制の必要』が高い職場、職務では、メンバー相互の影響力は、必要ない、トラブルの元になりリスクがある、など否定的に捉えられていた。他には、『メンバーの力量不足』『組織の硬直』のため実現が難しいというコメントも見られた。このような阻害要因が、取り除かれる見通しがない場合、シェアド・リーダーシップは不要と考えられるようである。

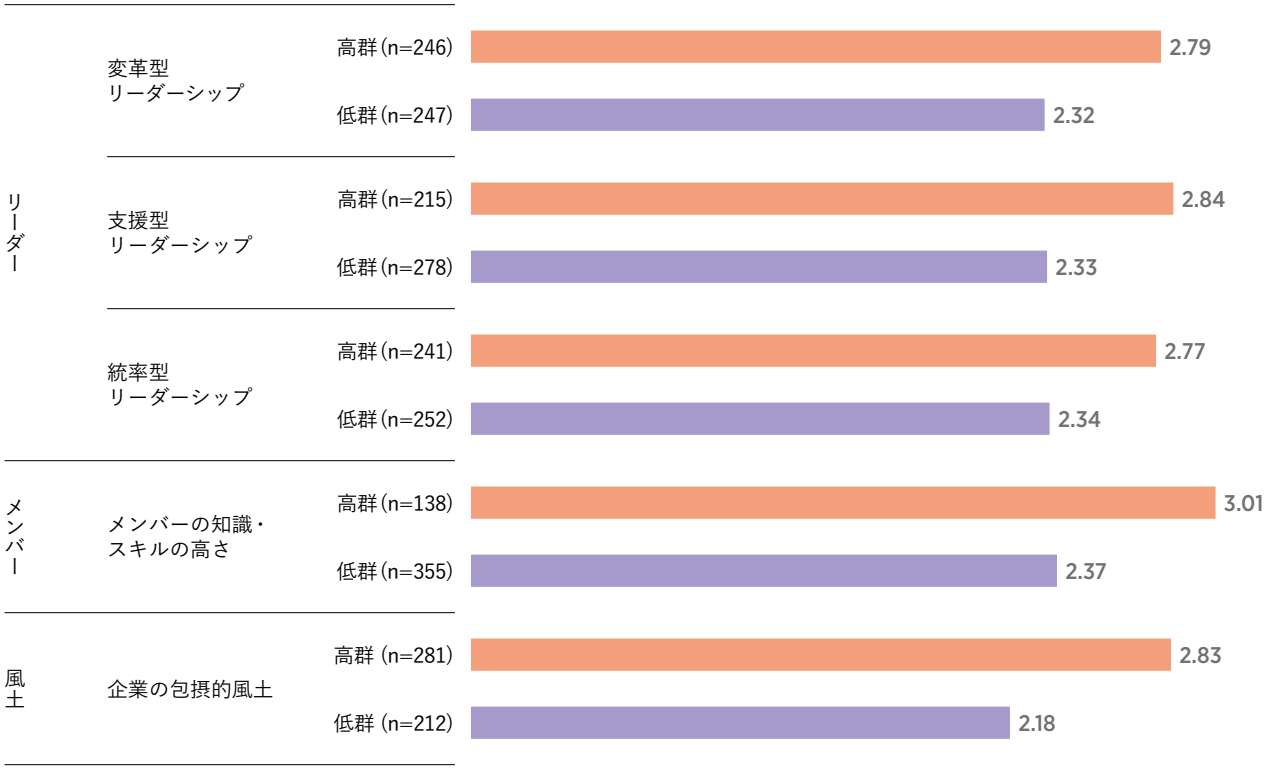
半数以上がリーダーシップをとる職場は約5～6割

では、実際の職場において、メンバーのリーダーシップはどのくらい発揮されているのだろうか。シェアド・リーダーシップの測定方法はいくつかあるが、今回は、先行研究*1を参考に、3種類のリーダーシップについての項目を、それぞれどのくらいのメンバーがシェアしているかを次のような選択肢で尋ねた。変革型リーダーシップ（目的や高い理想を掲げて行動し、周囲の挑戦を喚起する）、支援型リーダーシップ（周囲の自主的行動やチームワーク、自己啓発を促す）、統率型リーダーシップ（目標や指示命令を出す）の3項目について、それぞれ4段階（「4.多くのメンバーが行っている」「3.半分くらいのメンバーが行っている」「2.特定のメンバーが行っている」「1.ほとんどのメンバーは行っていない」）で回答を得た（図表5）。

9項目のうち、自職場の半分以上の人が行っている（「4.多くのメンバーが行っている」+「3.半分くらいのメンバーが行っている」）割合が高かった

*1　Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002)

図表6 シェアド・リーダーシップとリーダー、メンバー、風土の特徴〈n＝493〉



シェアド・リーダーシップ(9項目6件法の平均値)
変革型リーダーシップ、支援型リーダーシップ、統率型リーダーシップ(各3項目6件法、高群と低群は分布が均等になる値で分割)
メンバーの知識・スキルの高さ(1項目6件法、高群は6～4の回答者、低群は3～1の回答者)
企業の包摂的風土(6項目6件法、高群と低群は分布が均等になる値で分割)
6件法の選択肢はいずれも「6.とてもあてはまる」～「1.まったくあてはまらない」
すべて高群と低群の平均に有意差ありp＜.0001

のは支援型リーダーシップの「5.職場内でコミュニケーションが活発に行われるよう促している(62.3%)」、次いで変革型リーダーシップの「1.職場の目的について積極的に意見を述べる(57.4%)」、統率型リーダーシップの「9.他のメンバーの仕事にミスや誤りがないかチェックする(56.0%)」だった。上位3つが、3種類のリーダーシップそれぞれに該当し、メンバーのリーダーシップにも、さまざまなタイプがあることが分かる。

少なかったのは、統率型リーダーシップの「8.他のメンバーの仕事の目標を決定して伝える(47.3%)」「7.他のメンバーの仕事のやり方について指示を行う(49.3%)」と、支援型リーダーシップの「4.他のメンバーが新しいことを学ぶよう促している(48.5%)」であり、特に「8.他のメンバーの仕事の目標を決定して伝える」は、「1.ほとんどのメンバーは行っていない」が約2割見られた。これらは公式のリーダーが行うことが多いようである。

このように項目別に多少の差はあるものの、9項目総じて見ると、メンバーの半分以上が他のメンバーに影響力を発揮している職場は約5～6割であるといえる。この割合が、各職場にとって十分なのか、そうでないかは、一概にはいえないところだが、8割以上が「シェアド・リーダーシップは重要」だと考えている(図表2)という結果からすれば、実際にはそれが十分に実現できていない職場も少なくないといえるだろう。

シェアド・リーダーシップに影響する条件とは

シェアド・リーダーシップの発揮に影響するのはどのような条件だろうか。シェアド・リーダーシップの発揮を示す値として、メンバーのリーダーシップ行動9項目を平均して1つの尺度として用い、リーダー、メンバー、風土の特徴との関係を確認したところ、図表6のとおり「リーダーのリー

ダーシップ（変革型、支援型、統率型）」「メンバーの知識・スキルの高さ」「企業の包摂的風土」において、シェアド・リーダーシップの発揮との関係が見られた。

リーダーのリーダーシップは、メンバーのリーダーシップ項目（図表5）をリーダー向けの表現に調整したものを用いて測定し、「変革型リーダーシップ（3項目6件法）」「支援型リーダーシップ（同）」「統率型リーダーシップ（同）」とリーダーシップタイプごとに尺度化して用いた。その結果、いずれのリーダーシップにおいても、高群、低群で、シェアド・リーダーシップの値に有意な差が見られた。どのタイプのリーダーシップも、職場や状況に応じてうまく発揮されれば、メンバーのリーダーシップを促すといえるだろう。

一方、メンバーにおいては、「保有している知識・スキルが総じて高い（単項目6件法）」の高群、低群で、シェアド・リーダーシップの値に有意な差が見られた。それぞれのメンバーが知識・スキルを高めることは、シェアド・リーダーシップの発揮につながると考えられる。

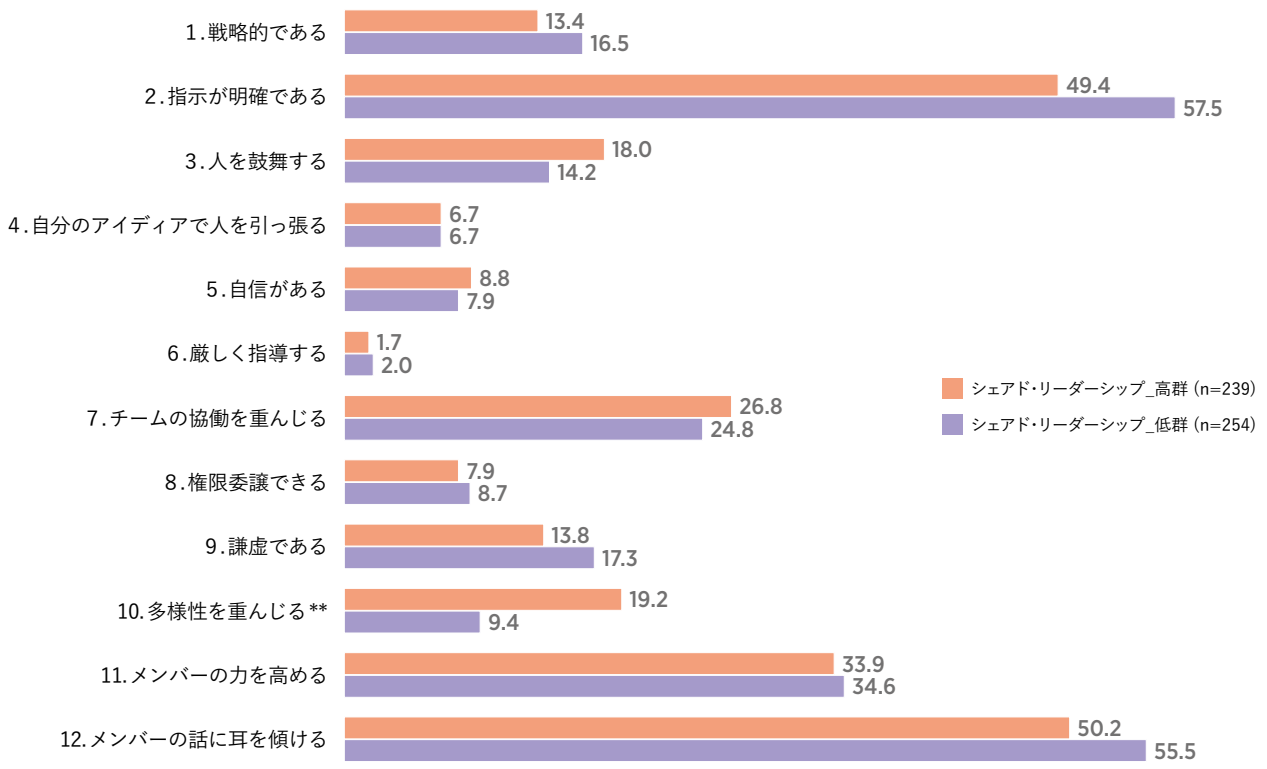
「異なる視点を大事にする文化がある」「従業員の意見を積極的に取り入れる」といった「企業の包摂的風土（6項目6件法）」も、高群、低群で、シェアド・リーダーシップの値に有意な差が見られた。企業全体として、多様な視点や意見を取り入れようとする文化が育まれていることは、各職場におけるメンバーのリーダーシップ発揮を促進することが示唆された。

リーダーに求めるのは明確な指示と意見の傾聴

シェアド・リーダーシップの発揮とリーダーのリーダーシップの関係については、別の観点からも見てみた。今回の調査では、「一般にリーダーに望

図表7　一般にリーダーに望むこと

今の職場にかかわらず、一般的に、あなたがリーダーに望むこととして、特にあてはまるものはどれですか。
上位3つまでお選びください。〈複数回答／ n = 493 ／%〉

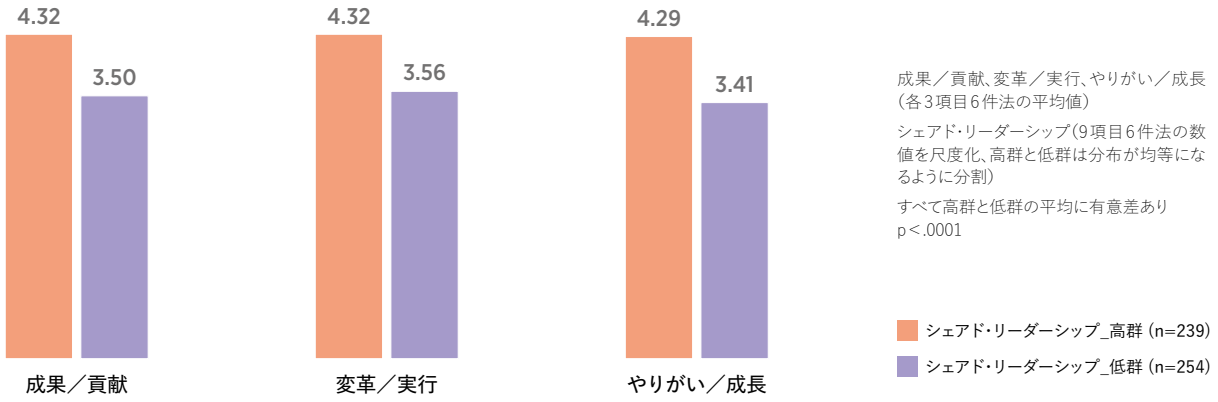


シェアド・リーダーシップ（9項目6件法の数値を尺度化、高群と低群は分布が均等になる値で分割）
「10.多様性を重んじる」の平均に有意差あり**p<0.01

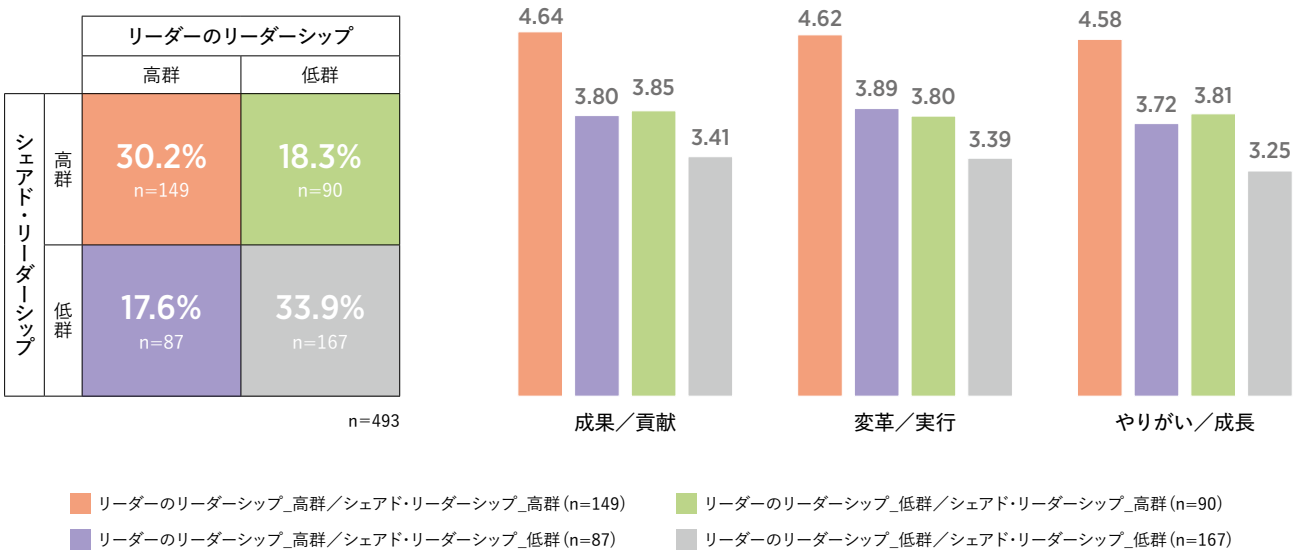
むこと」について、12項目から上位3つまで選択してもらった（図表7）。結果としては、シェアド・リーダーシップ高群、低群ともに、「2.指示が明確である（高群49.4%、低群57.5%）」「12.メンバーの話に耳を傾ける（高群50.2%、低群55.5%）」の項目が高かった。シェアド・リーダーシップの発揮が高い職場でも、そうでない職場と同様、リーダーに対して、「明確な指示を出すこと」と「メンバーの話を傾聴すること」の両方が望まれているという結果は、先の『変革型』『支援型』『統率型』リーダーシップがいずれもシェアド・リーダーシップを促進する、との結果と呼応する。

シェアド・リーダーシップ高群が低群に対して有意に高かった項目は1

図表8 シェアド・リーダーシップと職場のパフォーマンス〈n＝493〉



図表9 リーダーとメンバー双方のリーダーシップとパフォーマンス〈n＝493〉



成果／貢献、変革／実行、やりがい／成長（各3項目6件法の平均値）
シェアド・リーダーシップ（9項目6件法の数値を尺度化、高群と低群は分布が均等になる値で分割）
リーダーのリーダーシップ（9項目6件法の数値を尺度化、高群と低群は分布が均等になる値で分割）
「リーダーのリーダーシップ_高群／シェアド・リーダーシップ_高群」と他群、「リーダーのリーダーシップ_低群／シェアド・リーダーシップ_低群」と他群の平均に有意差ありp＜.0001

つあり、「10.多様性を重んじる（高群19.2%、低群9.4%）」だった。こちらも先に述べた、シェアド・リーダーシップの発揮と企業の包摂的風土の関係と通じるものがある。

職場パフォーマンスに効くリーダーシップとは

シェアド・リーダーシップは職場パフォーマンスを高めるのだろうか（**図表8**）。「会社が期待する以上の成果をあげている」「会社に重要な貢献をしている」など3項目による『成果／貢献』、「変化にうまく対応している」「決定事項が、すぐに実行に移される」など3項目による『変革／実行』、「メンバーは、職場の仕事にやりがいを感じている」「メンバーは、現在の職場で働くことを通して成長できると感じている」など3項目による『やりがい／成長』の値は、いずれも、シェアド・リーダーシップ高群と低群間に、有意な差が見られた。

さらに、リーダーのリーダーシップの程度も加味して確認したところ（**図表9**）、リーダー、メンバーともにリーダーシップが発揮された群（リーダー高／シェアド・リーダーシップ高）は、『成果／貢献』『変革／実行』『やりがい／成長』のいずれにおいても、他群と比べ最も高い値を示した。シェアド・リーダーシップは職場のパフォーマンスを高める効果があるが、それは、リーダーのメンバーに対する十分な影響力と合わさったときに最大になるといえる。

リーダーとメンバーが相互に影響し合う職場を

今回の調査を通して、「シェアド・リーダーシップが求められる程度は、職務の特性により異なるが、多くの職場で重要視されている」「シェアド・リーダーシップが発揮される職場を作るにも、それを職場パフォーマンスにつなげるにも、公式のリーダーのメンバーに対するリーダーシップが鍵となる」ことが分かった。

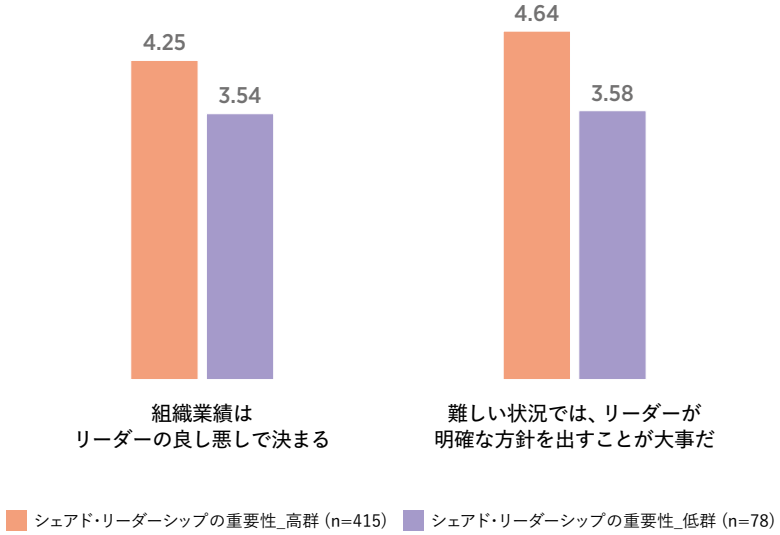
図表10は、リーダーの重要性に関する2項目について「6.とてもあてはまる」から「1.まったくあてはまらない」の6段階で回答を得た結果である。シェアド・リーダーシップの重要性についての回答の高群（「6.とてもあてはまる」「5 .あてはまる」「4.ややあてはまる」）と低群（「3.あまりあてはまらない」「2.あてはまらない」「1.まったくあてはまらない」）別に平均を見ると、「組織業績はリーダーの良し悪しで決まる」「難しい状況では、リーダーが明確な方針を出すことが大事だ」のいずれも、シェアド・リーダーシップの重要性_高群の方が有意に高い。シェアド・リーダーシップが重要だという人は、同時にリーダーの重要性を認識している。

1人のリーダーが方向を示すことの限界があるといわれる今日だが、それはリーダーが不要だということではない。職場メンバーがそれぞれリーダーシップを発揮するには、明確な方向性を示しつつ、多様な意見に耳を傾け、メンバーの知識・スキルを生かし、自律的な工夫や協働が生まれる職務を設計するリーダーのリーダーシップが必要である。それに応じて、メンバーの一部ではなく多くが、職場内で相互作用的に影響力を発揮し合うシェアド・リーダーシップが実現すれば、職場の変化対応力を高め、職場を強くしていくのに役立つだろう。

図表10　リーダーの重要性についての考え

あなたは日頃、組織のリーダーシップについて、
以下のことをどのように考えていますか。
あてはまるものを１つ選んでください。〈単一回答／ n = 493〉

選択肢はいずれも「6.とてもあてはまる」～「1.まったくあてはまらない」の６件法



いずれも高群と低群の平均に有意差ありp＜.0001

総括

個と組織を生かす シェアド・リーダーシップ という考え方

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

「リーダーシップは、リーダー的なポジションの人が発揮するものであり、
メンバーはそれに従う」という前提に対して、シェアド・リーダーシップは、誰もがリーダーであり、
組織へ影響力を発揮することができるという概念である。
そのようなシェアド・リーダーシップは、なぜ今必要なのか、
阻害要因は何か、促進させるためにどうすればいいのか、
ここまでの記事を踏まえながら、まとめてみたい。

学校の授業や研修や就職試験の場で、グループディスカッションを行うことがある。最初にリーダー役が決められていないリーダーレスのケースも多い。気まずい沈黙の後、誰かがしゃべりだすということもしばしば。口火を切った人がそのままディスカッションをリードすることもあれば、会話のリーダーが転々と替わる場合もある。いずれにしても、グループにおいて、それぞれのメンバーは無意識に何らかの役割を担っていき、それぞれが場の空気を読みながら、時には場の空気を読まずに、即興で議論が進んでいく。

石川氏が言うように、「場に何らかの影響を及ぼすことがリーダーシップ」というのであれば、リーダーレス・グループディスカッションは、メンバーの多くはリーダーであり、起こっている現象としては、シェアド・リーダーシップと定義付けられる。

同様のことは、特別な場だけではなく、日常の仕事の場面でもよく見られる。企画会議などでは、メンバーがさまざまな意見を交換しながら、企画が磨かれる。製造現場や接客の現場でも、メンバーたちが率先して改善提案活動を行うことは、古くから行われており、シェアド・リーダーシップは、昔から行われていたと考えられる。

シェアド・リーダーシップが注目される理由

そのようなシェアド・リーダーシップであるが、今、なぜ注目を浴びているのか、改めて整理したい。

企業を取り巻く環境が、正解がなく、想定外が起こる状況であり、1人のリーダーが考えることに限界があるというのが1つ目の理由である。コロナ禍での対応で、カルビーはリーダーが決めるのではなく、メンバーそれぞれの状況において、メンバーに判断を任せていった。

また、イノベーションが求められる時代というのもその理由である。人口が増加している時代であれば、既存の商品やサービスを提供することで、売上は拡大していくが、人口減少時代になれば、新しい商品やサービスの開発あるいはオペレーションの見直しがより求められる。イノベーションは多様な意見から生まれることを鑑みると、メンバー全員が意見を言い、組織に影響を与えることがより求められていると考えられる。

さらに、メンバーのモチベーションという観点もその理由になる。ガイアックスでは、メンバーの情熱が最も重要な経営資源と謳っている。メンバーが当事者意識をもち、リーダーシップを発揮することで、自分自身の自己効力感や自己決定感が高まり、内発的動機が高まると考えられる*[1]。

シェアド・リーダーシップの阻害要因

内発的動機も高まるシェアド・リーダーシップは、企業のなかでも見られる現象だが、十分に普及しているとは

いえない。シェアド・リーダーシップの普及がなぜ十分でないのか、阻害する要因を挙げてみたい。

1つ目は、リーダーシップを発揮するのはリーダーであるという前提そのものにある。小野氏によると、リーダーシップの初期の研究では、フォロワーは受動的に扱われている。つまり、リーダーが指示を出す人であり、フォロワーはそれに従う人という前提である。徐々に変わりつつあるが、研究で扱われているリーダーの多くは、公式に任命された管理職である。研究の分野だけではなく、一般的にもリーダーシップをとるのはリーダー的なポジションに就いている人であると認識されている。

2つ目は、同調圧力である。シェアド・リーダーシップは、メンバーで意見を出し合い、よりいいものを生み出すときに効力を発揮する。そうすると、他者の意見に対して、違う意見をもっていることが価値であるが、心理学の実験*2でも分かっているとおり、他者と違う意見を言うことに、多くの人がストレスを感じ、つい他者の意見に従ってしまうのも事実である。そのために、違う意見を言ってもいい場だと感じなければ、黙ってしまうこともしばしばある。

3つ目は、メンバー側の不利益という観点である。反対の意見を言うことで、面倒なことを言う人であると思われ、評価が下がる恐れもある。上司も人間であり、自分の意見に賛同する人を好むし、反対する人を説得したいと考える。メンバーは、そういうことも分かっているので、必要以上の反対意見を言わないようにするという現象がある*3。

4つ目は、上司側の恐れである。上司は、皆から意見を聞くことで、答えを持っていないと思われるのではないかと恐れる。グループを管理する上司として、頼りないと思われたくない。頼りにならないと思われることで、管理することができないことを恐れ、メンバーの意見を取り入れられないということがある。

5つ目は、多様性のマネジメントの難しさである。これも上司側の問題になるが、多様な意見を取りまとめることは難しい。対立する意見もあるだろうし、誰かの意見を持ち上げれば、他の誰かのやる気を損なうことになるかもしれない。調整を行っていると時間もかかる。合意形成が困難だという意見は、小誌調査でも散見される*4。

以上の理由を鑑みると、シェアド・リーダーシップの考え方を取り入れていくことは、容易でないことが分かる。

シェアド・リーダーシップを進めるための施策

容易でないシェアド・リーダーシップであるが、今の時代として注目に値する考え方であり、ここでは促進するための施策をまとめてみたい。

施策として第一に取り組むことは、組織の目的や目標を明確にすることである。この組織は、どういうことを達成するために存在するのか。明確でない場合には、改めて明確に定めることが肝要である。メンバーからの意見を促すために、目的や目標をメンバーと共に作ることも得策である。組織の目的や目標は、メンバーが意見を言う際のガイドラインになる。目的や目標に沿っている意見を取り上げることによって、多様性の担保と組織目的の統合を図っていく土台になる。

その上で、「メンバーが自分の意見を言うこと」「反対意見であっても尊重すること」を明言しておくことが2つ目の施策になる。その際、多様な意見に対して、上司は感謝していく姿勢が望まれる。上司自身も、単にメンバーを支援するだけでなく、自分自身の意見を言うことは必須である。今回の調査結果（P.28図表7）において、シェアド・リーダーシップが行われている職場でも、上司に求めることとして、「メンバーの話に耳を傾ける」ことと共に「指示が明確である」ことが高く支持されていた。ただ、上司の意見は絶対ではなく、よりいいものにするためにメンバーの意見も必要だということを明言していくことで、メンバーの意見を制限させない配慮が不可欠である。

しかし一方で、メンバーも責任ある言動が望まれる。組織全体の目的や目標に反する言動を許してしまうと、組織として運営するのは難しくなってしまう。メンバーが何を言ってもいいのかを判断するためには、情報が必要である。社会における自社の位置付けや経営情報の開示によって、メンバーも責任ある発言ができるようになるし、上司や他のメンバーの発言に対しても責任ある応答ができるようになると考えられる。

正解がなく、想定外の出来事が頻繁に起こる現在、シェアド・リーダーシップという考え方を会社や職場に取り入れていくことをお勧めしたい。

*1　石川淳『シェアド・リーダーシップ』中央経済社
*2　例えば、Asch, S. E. (1951) Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. Organizational influence processes, 58, 295-303.
*3　エイミー・C・エドモンドソン（2021）『恐れのない組織』野津智子訳　英治出版
*4　例えば、リクルートマネジメントソリューションズ（2019）『RMS Message56号』P.29

可能性を拓く　連載／第14回

「マネジメント発明会議」

自律分散と中央集権を使い分ける

藤原良祐氏
株式会社Gaudiy
Business Development
/Data Analyst

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取材し、彼らが、現代の人と事業に最適となるように「発明」してきたマネジメント手法に学ぶインタビューシリーズだ。今回は、ファンプラットフォーム「Gaudiy Fanlink」を展開するWeb3企業であるGaudiyの藤原良祐氏に聞く。同社では、話題のDAO（Decentralized Autonomous Organization：分散型自律組織）の思想で社内組織を構築するために工夫を重ねている。個人と組織に自律を促す取り組みを聞いた。

インタビュアー／加茂俊究
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部 コンサルティング部 3グループマネジャー）
メーカー企業の環境推進・生産企画、アパレル企業の商品計画などを経て、現職。事業・現場感を大事にコンサルティングにあたることを信条として、組織開発、人事制度設計などをテーマにクライアント多数。

インタビュアー／加藤佑介
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部 コンサルティング部 3グループコンサルタント）
新卒入社時より現職。人事制度設計や組織診断、オンボーディングなどをテーマに幅広く担当。

加藤　Gaudiyはまさに今、自社に最適な自律分散型の組織を構築していると聞きました。今日は旗振り役の藤原さんから、組織人事に関する試みについて伺いたいと思っています。

藤原　実は、私自身は一度も人事の経験がないんです。前職のシンクタンクでDX関連のコンサルティングを経験したのち2022年1月にGaudiyにジョインしました。事業開発とデータアナリストとして入りましたが、「Gaudiyの組織構造や、どんなインセンティブ体系で動機付けすれば組織がうまく回るのか考えてほしい」と代表の石川に依頼され、組織設計にも深く関わっています。当社はWeb3企業でバリューにもDAOを掲げており、もともと自律分散的なマインドがありました。今年1月に入社した私は26人目の社員でしたが、今は40人を超えています。ちなみに、社名のGaudiyは、サグラダ・ファミリアで知られるアントニ・ガウディとDo It Yourselfを合わせた造語です。サグラダ・ファミリアはガウディ没後も自律分散的に造られ続けていますよね。

加藤　素敵な社名ですね。組織が拡大するなかで、どのような自律分散型の取り組みをされていますか。

藤原　自律分散型であり続けつつ、カルチャーの希薄化を防ぐため「Gaudiy Protocol」という取り組みを始めました。Gaudiyらしい合意形成・意思決定の仕方が、「トップの頭のなかにしかない」とか、「古参の10人の頭のなかにしかない」という状態を防ぎたかったんです。新しいメンバーに自分たちの決め方を押し付けたくないが、“らしさ”を捨てることで「この会社は変わっちゃったよね」と初期メンバーが抜けることも避けたかった。そこで、Gaudiyらしい決め方を明文化し、「Protocol」という仕組みで運用しています。

加茂　バリュードリブンの企業でも、抽象的なバリューワードのみで判断・運営していることが多いと思うのですが、あえて「Protocol」で明文化しているのはどうしてですか？

藤原　例えばHTTPのProtocolに従えば、どんなドキュメントもブラウザで読むことができますよね。それと同じで、Protocolとして明文化することにより「人のバイアスがかかる意思決定を極力廃したい」と考えました。

加藤　Protocolの中身はどのように決めるのですか？

藤原　「Protocol Issue Board」（図表1）を作成して、コーポレート以外のメンバーも含め、誰でもカルチャーや組織制度を作れるようにしています。

加藤　「急に意見を出せと言われても

　text：外山武史　photo：平山 諭

Gaudiyの Protocol Issue Board（図表1）

同社の意思決定基準が明文化された「Protocol」の変更を誰でも起案できる。どのような課題解決のための起案かを書く欄がある。

……」という反応もありそうですが。

藤原　むしろ始めた瞬間から起案が多く、われわれがアタフタしました（笑）。ただ、事務局が介在しない自律分散型にこだわって、誰でも要件を満たせばIssueをあげられる手続きにこだわった結果、手続きが煩雑化し始め起案が停滞することに……。それを反省し、事務局がサポートに入り、提案しやすい仕組みに改良しました。今は入社2、3週間の社員からもIssueがあがります。

加藤　どんなIssueがあがりますか？

藤原　Slackの命名規則のような細かなものから、水曜日は丸ごと中長期の“探索”に充てる「EMPOWER-DAY」など、ハード、ソフト、デザイン、プロダクト、ビジネス、すべてのファンクションに関するものがあがります。特徴的なものとして、カルチャーフィットの課題を解決する「お試し入社」があります。メンバー全員から「この人と働きたい」とジャッジされることを入社条件としています。全員で本気のマッチングをしており、石川も「100人までは続けたいよね」と話しています。

加藤　入社する人が「全員から承認されている」という心理的安全性の高さも、自律分散の組織運営を支えているのですね。

加茂　一方で、採択されないIssueはどんなものなのでしょうか。

藤原　課題解決につながらないものは採択されません。「Protocol Issue Board」の申請書の一番最初に「誰のどんな課題を解決するものか」を書く欄があります。Protocolに基づきGaudiyらしい課題解決になっているかどうか、申請書を「極力AIのような、バイアスのない目」で見て、1件1件に対して、事務局から助言コメントをつけて返しており、採択されなかったとしても次につなげられるようにしています。

多数決による合意形成は致命的な欠陥がある

加藤　DAO的な運営をする上で、特に意識していることはありますか？

藤原　組織の制度やカルチャーに関して、「自分は人事じゃないから作れない」というマインドになりがちだと思うんですよね。私が事務局として活動を進めるにあたっては、「いつでも誰でも、見て、触れて、作り替えられる」と感じてもらえることを大事にしています。そのため、デリケートな情報以外すべて開示し、議事録の類は原則公開、個人宛のDMは原則禁止です。性善説に基づいているので、給与なども公開する可能性があります。また、Issueの起案は2人以上でと義務付けているのですが、それも気軽なコラボレーションで起案の質を高める工夫です。Gaudiyでは「職種や肩書は目安」です。そのため「ちょっとコラボしませんか？」とカジュアルにコラボレーションが展開されています。

加藤　オープンネスとコラボレーションを徹底しているのですね。GaudiyのDAO的なエッセンスは他社でも取り入れられると思いますか？

藤原　中央集権と自律分散のバランスは、ゼロから始めているわれわれですら悩んでいる問題です。すでに良い意味でのヒエラルキーがある会社は、かなり慎重に考えないとできないかもしれません。代表の石川は、「『ONE PIECE』のシナリオをファン投票で決めたら、つまらない漫画になる」と言っています。これはそのとおりだと思っていて。われわれが自律分散を大事にする半面、大事なことをあえて多数決で決めないのはそこに根ざしています。「熱量のあるリーダーが決めたことは、多数決よりもよほど正しいんじゃないか」という信念を、実はもっている

んですよ。GaudiyはWeb3企業といわれていますが、社内ではWeb2.5と表現します。中央集権と自律分散のバランスを常に見極めていますね。

加藤　その見極めは難しそうですね。

藤原　個人的には「時期」と「テーマ」がポイントだと思います。Web3のプロジェクトも最初は中央集権的にやらないと骨格ができません。熱量のある、ある種カリスマ的な人も含め、リソースを割いてコアをガッと作りきる。ビットコインも同じだったと思うんですが、その後の運用は自律分散的に回っていますよね。

加藤　テーマはどう考えていますか。

藤原　例えば今、私がコミットしているのは、バリューを言語化するプロジェクトです。これは自律分散的に作りきるものではないなと。バリューの言語化はすべてのProtocolに影響する問題です。抽象度が高く、影響範囲が大きいものは中央集権性があっていいと思います。

加茂　人事や経営の役割、立ち位置についてはどう考えていますか。

藤原　人事に関しては、ある種、全員がこのProtocolの一部を担うイメージかなと。いわゆる人事のチームも存在しますが、その隣に全員が混然一体となったDAO的な仕組みがあるんです。人事はその領域に詳しく、最も熱量があるので、基本的には人事のProtocolは正しいと思っています。一方で、現場で起きていることと矛盾が出てきた場合、人事ではない人が「それはちょっと違うんじゃないか」と待ったをかけられるようにしたいなと。当社では「ジャンケンの関係」と言っていますが、ずっとグーが勝つのではなく、パーが勝つこともある関係性が理想ですね。

加茂　それは経営も同じでしょうか。

藤原　基本的には同じですね。代表の石川が一番熱量をもっているし、一番見えている領域が広いのは確かなので、彼の経営判断を全員がリスペクトすると思います。一方で石川に対して異を唱えるメンバーもいる。そこにはジャンケンの関係があり、メンバーが正しいと感じたら、石川は柔軟な人間なので修正します。うまくDAOの牽制機能が働いているのです。

加藤　まさにGaudiyらしさを感じるお話でした。今後、組織が拡大するなかで、「ここだけは譲れない」と思うことはありますか。

藤原　人数が増えると「Gaudiyっぽい」という目線での採用を問い直す必要が出てきます。40人の組織と500人の組織では活躍できる人が違います。Gaudiyとして譲れない基準を明示しつつ、反対に「なんとなくGaudiyっぽい」という思い込みを排除するような基準をProtocolで明示したいですね。

加藤　Protocolの運用自体が、今後の鍵なのですね。藤原さん、今日は刺激的なお話をありがとうございました。

藤原良祐（ふじわらりょうすけ）
東京大学大学院修了後、2015年に経営コンサルティングファームに入社し、主にテック領域の戦略立案・業務改革に従事。その後、2022年1月にGaudiyにジョインし、自社プロダクトの経済設計や、Protocol Issue Boardの運用を担うDAO的な組織開発などを幅広く担当している。

column

参加型のルールとマネジメントで自律を促す

加藤　Gaudiyは「自律分散」の思想が社名の由来であり、事業から組織マネジメントまで一貫していました。昨今、社員に「自律」を期待する企業が多くあり、示唆を見出したいです。象徴的な仕組みであったProtocolは組織にルールを課すものですが、自律を阻害し大企業病の象徴となってきたルールとは大きく異なり、むしろ自律を促進していました。

加茂　いつでも・誰でも・どのルールでもその制定・改定に参画できるようにすることは、ルールを自律の核にした発明といえますね。

加藤　また、自律分散の意義や魅力が語られ、同時に個人の発言や意思決定を後押しする風土や信頼関係が醸成されていることも重要そうですね。

加茂　「自律」を制度・仕組みとして導入する際には、個人の自律分散への共感や覚悟も重要になりますね。

加藤　Gaudiyでは、お試し入社で自律に共感する人を採用するだけでなく、一人ひとりが主体者として貢献したいと思えるようにマネジメントが関わることも印象的でした。

加茂　Protocol改定によって解決したい課題を明確にさせる、複数人での起案を義務付けるなど仕組み上の工夫に加え、事務局の声がけや丁寧なフィードバックなどの対話的介入の工夫も見られました。

加藤　Gaudiyで意識されていたのは、熱量のあるリーダーが枠組みを作り、その後は誰もがその推進や改善に主体者として参加するというバランスの重要さであり、すべてを自律に任せる必要はないということが発明の肝であったといえますね。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第21回

社員の「ワクワク感」を高めるEX観点を日本の常識にしたい

土橋隼人氏（右） PwCコンサルティング合同会社 ディレクター

インタビュアー／
入江崇介（左） リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長

土橋隼人氏は、「EX（エンプロイーエクスペリエンス）」に関するサービスを日本でいち早く展開し、2022年にHRテクノロジー大賞優秀賞を受賞したサービスをリードするなど、EXの先駆者だ。EXとは何か。なぜ企業にEXが必要なのか。日本企業がEXを導入するにはどうしたらよいのか。コンサルタントの土橋氏が、今なぜEXを重視しているのか。詳しく伺った。

入江　まずは自己紹介をお願いします。

土橋　私は2008年に新卒でPwCコンサルティングに入社して以来、一貫して組織・人事領域のコンサルティングに従事するコンサルタントです。メインの担当領域は、組織・人材マネジメント戦略策定、人事制度改革、M&A・組織再編に伴う制度統合支援などです。

一度他社に転職し、2017年にPwCに戻ってきました。EX（エンプロイーエクスペリエンス）やピープルアナリティクスを新たに手掛け始めたのは、その頃からです。

入江　まだEXが日本に入ったばかりの頃ですよね。

土橋　そうです。今でこそEXの認知度は高くなりましたが、当時はEXという言葉を知らない人事の方が大半でした。この7、8年で、EXが日本企業にずいぶん広まったと感じています。

入江　そのときから積み重ねてきた努力や経験が実って、HRテクノロジー大賞の優秀賞を2度も受賞するに至ったわけですね。

EXは従業員エンゲージメントを高める

入江　2つの受賞サービスのお話の前に、読者の皆さんに、まずEXについて簡単に説明していただけますか。

土橋　EXとは、「従業員個人が会社内や組織内で経験する体験価値」のことです。マーケティングのCX（カスタマー・エクスペリエンス）やUX（ユーザー・エクスペリエンス）の考え方を人事に応用した概念です。実際、CXやUXの専門家がEXの専門家としても活躍している例があります。

EXを向上するためには、従業員が社内でより良い体験を積めるようにすることが必要です。代表的な施策例に、オンボーディング、オフボーディング、個人の志向性に合わせた研修コンテンツの提供、従業員の声の収集・分析などがあります。働く場所・働き方の改革や健康経営などもEX向上策の一環です。さらにいえば、人事施策のすべてがEXに関わっている、と捉えることもできます。詳しくは後ほど説明します。

今、多くの日本企業がEXに注目していますが、その最大の理由は、EXが高まることで、従業員エンゲージメントが高まると考えられているからです。エンゲージメントの向上は、日本企業の最も大きな組織課題の1つであり、EX向上はその解決に役立つのです。最近は私たちのところにも、エンゲージメントを高めたいといった文脈での引き合いが明らかに増えており、盛り上がりを感じています。

従業員の気持ちや体験価値を可視化するツールを開発

入江　では、2つの受賞サービスについて詳しく教えてください。

土橋　2018年に、第3回HRテクノロジー大賞・アナリティクスサービス部門で優秀賞をいただいたのは、「エンプロイー・エクスペリエンス・アセスメント（EXA）」です。これは、PwCが独自に開発したEXを形成する6領域における施策の実施状況のアセスメントで、自社の取り組み状況の強さ・弱さを領域別に把握すると共に他社の取り組み状況との比較も可能なものとしています。EX向上やHRテクノロジーの進むべき方向性に関する示唆を提供するサービスです。

EXAは、EX関連の取り組みの成熟度を測るために作りました。それまでは、オンボーディングやマイクロラーニングなどの単語は知られていましたが、どのような領域によって構成されているか分からず、EX施策の検討がどうしても部分的にならざるを得なかったという状況でした。そこで、EX領域を提示し、その取り組みの成熟度を測定するツールを自ら開発したというわけです。

入江　確かに、現状把握ができなければ、EX施策をどう改善していけばよいか分からないですよね。

土橋　おっしゃるとおりです。ただし、EXAでは、企業側の取り組みの変化は分かりますが、従業員の実際の気持ち

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

土橋隼人（どばしはやと）
監査法人系コンサルティングファーム2社を経て現職。約10年にわたり、組織・人事領域のコンサルティングに従事。組織・人材マネジメント戦略策定、人事制度改革（等級・報酬・評価制度の設計および導入支援）、M&A・組織再編に伴う制度統合支援、コーポレートガバナンス体制構築など、幅広い領域を支援。

KEYWORD

従業員の声

海外では、VoE（Voice of Employee）という。働く環境や職場の改善のために挙げられる従業員からのアイディアや意見。収集のためには、サーベイや面談、タウンホール・ミーティングなどが用いられる。

オフボーディング

退職意思を表明した従業員に対し、退職手続きの支援、在籍時の貢献に対する賞賛などを行うことを通じ、良好な関係を保ち、快く旅立てるようにする施策。再入社などが増える昨今、注目が集まりつつある。

や体験価値までは分かりません。

そこで次に開発したのが「Employee Experience Designer」です。このプロダクトは、2022年の第7回HRテクノロジー大賞で、人事マネジメントサービス部門優秀賞をいただきました。

入江　どのようなサービスですか？

土橋　Employee Experience Designerには3つの機能があります。

1つ目は、エンプロイー・バリュー・プロポジション（EVP）のアプローチ、つまり働く上で重視する価値観のフレームを活用して、従業員グループごとのペルソナを作り、従業員の多様な価値観を把握する機能です。

2つ目は、入社から退職までを200ほどのタッチポイントがあるジャーニーと見立てて、各ペルソナの体験価値やエンゲージメントがどのタッチポイントで下がっているかを、従業員目線で可視化する機能です。これを分析すると、企業が提供している体験の質が特に低い部分、すなわちペインポイントが見えてきます。

3つ目は、ペインポイントの課題を解決し、エンゲージメントを高めるためにどのようなEX施策を打てばよいかを提案する機能です。

入江　Employee Experience Designerを使うと、従業員の実際の気持ちや体験価値が分かるだけでなく、課題解決策の提案まで一気に行えると。

土橋　そのとおりです。

EX観点とは従業員目線で考えること

入江　ところで、土橋さんはなぜEXに力を入れているのですか？

土橋　私が担当領域だけでなく、EXを重視している最大の理由は、お客様に、従業員目線で考えることの大切さを伝えたいからです。

つまり、EXを最もシンプルに言い換えれば、「従業員目線で考えること」なのです。人事の皆さんは、普段は人事目線やマネジメント目線で考えています。もちろんそれは大切ですが、一方で人事視点・マネジメント視点だけでは見落としてしまうものもあるのです。EX観点に立つと、そうしたものを丁寧にすくい上げることができます。

「オンボーディング」を例に考えましょう。オンボーディングとは、新入社員にいち早く会社やチームになじんでもらうための一連の取り組みのことです。社内ルールを伝えたり、社内ITツールの使い方を教えたり、社風の理解を深めてもらったりと、さまざまなことがオンボーディングに含まれます。

オンボーディングには、新入社員の直属のマネジャーや人事部だけでなく、総務部・情報システム部・経理部など、管理部門全体が関係しています。ですから、人事目線・マネジメント目線だけでは、すべてに対応できません。オンボーディングをより良くするためには、各管理部門のメンバーが一堂に会して、全員で新入社員の視点に立ちながら、新入社員のエンゲージメント向上のためにはどのような仕組みやサポートが必要なのかを、力を合わせて考え、実行に移す必要があるのです。

これは、オンボーディングだけの話ではありません。退職者に気持ちよく退職してもらうための「オフボーディング」にも、やはり管理部門全体が関わっています。最近は、私のような出戻り社員を歓迎する会社が増えていますが、辞めるときに嫌な経験をすると、出戻りの可能性が一気に下がるといわれています。今後、オフボーディングに力を入れる日本企業が増えるはずです。

さらには、「従業員の声」の収集や分析も同様です。日本企業の場合、従業員の声をどの部署が責任をもって扱うのかが決まっていないケースが多いのが現状です。人事や総務など、それぞれに伝えられていることはあるものの、その声が十分に活用できていないことが多い。従業員の声を効率的かつ効果的に収集・管理・分析・活用するためには、やはり人事・総務・情報システム・経理・経営企画などの各部門メンバーが話し合って、どうするかを決める必要があるのです。

ですから、私たちはEXコンサルティ

ングの一環として、管理部門横断のワークショップを開催することがよくあります。このとき、皆さんに最も大事にしていただくのが、「従業員目線」です。誰もが従業員の視点を忘れずに話し合えたら、EX施策は自然と良い方向にまとまっていくものなのです。

入江　土橋さんがEXで大事にしているキーワードは何ですか？

土橋　最近は、「ワクワク感」という言葉をよく使います。

例えば先日、ジョブ型人事制度の設計・運用支援をしました。その企業で制度と同じくらい重要な課題だったのが従業員の皆さんの自律的なキャリア開発やスキル開発の促進でした。

私たちは、「皆さんがワクワクする仕掛けを作りましょう」と提案しました。具体的には、自分が新たに得たスキル、新たに学んだ研修などを入力すると、自分が就きたい仕事やポジションとの適合度が分かるツールを提案しました。入力データが増えるほど、精度が高まる仕組みです。このように、ゲームのような感覚で使いたくなるツールを用意すれば、従業員の皆さんも日常的に使ってくれるのです。これこそがEX観点です。必要なのは「遊び心」です。

会社と従業員の対等な関係を目指すことがEXの第一歩

入江　どんな会社がEXやエンゲージメントの向上に成功していますか？

土橋　会社と従業員をできるだけ対等な関係にしようとしている会社は、EXがうまくいっています。もちろん、会社と個人が完全に対等になることはありませんが、対等を目指すことは可能です。その努力を続けている会社は、たいがい優れたEX施策を行っています。

なぜなら、会社と個人が対等な関係なら、会社側が従業員目線で考えるのが当たり前だからです。そうした会社はEXに理解があり、EXに必要なHRテックツールを導入する提案などにも前向きです。EX施策をより良くするために従業員と話し合うことにも積極的です。EX観点がそもそも備わっている、と言ってもよいかもしれません。会社と従業員の対等な関係を目指すことが、EX成功の第一歩です。

入江　日本企業のEXにおける課題は何でしょうか？

土橋　EXの延長線上には「人事の個別化」があります。しかし、人事の個別化はかなり難しいチャレンジで、具体的な取り組みはこれからです。ラーニングコンテンツの個別レコメンドのようなことなら現状でも可能ですが、実際にどこまで個別化ができるのかは不明な点が多いのが現状です。

例えば、Employee Experience Designerを使うと、いくつかの従業員グループのペルソナを作れると、先ほどお話ししました。しかし、属性別に施策が打たれる面もあるので、ペルソナごとに効果的な人事施策を実行するのはまだ難しいのです。さらなる研究が必要です。

入江　最後に、EXに関する土橋さんの目標を教えてください。

土橋　EX観点で考えることを日本企業の常識にしたい、と願っています。従業員のワクワク感を高めるにはどうしたらよいか、従業員がもっと気持ちよく働けるには何を改善したらよいか。日本の人事全員が、日常的にそういう視点をもって考えるようになったら、日本は変わると思うからです。

日本企業の人事部には真面目な方が多く、「ワクワク感を大事にしましょう」などと言うと、驚かれることがよくあります。だからこそ、私はEXの伝道師として、ワクワク感の大切さを広め続けたい、と思っています。

HAT Lab 所長 入江の解説

本業に加え、日本人材マネジメント協会の理事を務め、さらにさまざまなHR関連イベントでスピーカーやファシリテーターを務めることも多い土橋さんに今回はお話を伺いました。

当日、土橋さんもおっしゃっていましたが、サステナビリティ経営や人的資本開示への関心の高まりから、エンゲージメントへの関心も高まっています。

一方、さまざまなレポートで指摘されるように、現在の日本ではエンゲージメントが必ずしも高くないという問題があります。この問題を解決するためには、土橋さんが大切にする「ワクワク感」を高めることが大事だと、私も思いました。

この「ワクワク感」は、短期で高まるものではなく、さまざまな仕組み・仕掛けがなければ持続しないものだと思います。また、個々人で発露のきっかけも大きく異なると思います。

そう考えると、さまざまなタッチポイントでの体験、そこで生まれる感情、そして個々の価値観にまで目を向けるEmployee Experience Designerの考え方は、とても本質的で、大切なものだと思いました。

私たちの「ワクワク感」を高めるために、これからまた新たに土橋さんが発せられるメッセージやプロダクトが非常に楽しみです。

特集2

エンゲージメントを高める 組織学習サイクル

リモートワークの増加などにともない、個人の状況が見えづらく、仕事のコントロールが難しくなっている。
そのような環境下では、一人ひとりが仕事に意味ややりがいを見出し、自律的に仕事を進めることが重要である。
また、変化が大きく正解のない時代には、各職場で、成果を生むために自律的に貢献し合うような関係性が求められる。
個人の価値観や働き方が多様化し、就業観が変化するなかで、会社や組織への求心力がより必要となっている。
このような環境において、“個人”と“仕事”や“組織”との望ましい関係性を考えるキーとなるのが“エンゲージメント”である。
本稿では、エンゲージメントの捉え方や、エンゲージメントを高めるための組織の学習サイクルについて考察する。

相木正輝
リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部 HRMサービス開発部
アセスメント・サーベイ開発グループ 主任研究員

事例 アイシン

離職の防止や働きがい向上へ エンゲージメントへの注目

「若手、特に優秀層の若手から辞めていく」。最近、顧客からこのように言われることが増えた。人事も把握しきれない組織のさまざまな問題が要因として重なって、最終的に“離職”という形で表面化している。また、離職に付随して「昔はもっと職場に活気があった。今はなぜか元気がない」という声も聞かれる。そうした職場の状況を見て“働きがいの向上”を人事テーマとして掲げる企業が増えているように思う。また、事業環境の変化への対応に向けて、“組織や個人の自律”も人事テーマに挙がることが多い。加えて、人的資本（指標）開示への対応も大手を中心に急務になっている。

こうした人事課題への対応のキーとなるのが“エンゲージメント向上”である。実際にエンゲージメントへの関心は年々高まっており、「人事施策の成果指標」として追求するものに“エンゲージメント”を挙げている人事が、10000名以上の企業で57.1%、3000～9999名の企業で44.1%、700～2999名の企業でも38.2%にのぼる*1。エンゲージメントを高める必要性を人事が感じている証左といえる。

仕事、職場、会社 エンゲージメントの3つの対象

エンゲージメントにはさまざまな定義があるが、代表的なものは、ユトレヒト大学のシャウフェリらが提唱した、仕事への前向きな姿勢や受け止め方を表す“ワーク・エンゲージメント”であろう。また、組織への貢献意欲やコミットメントなどを表す“従業員エンゲージメント”という概念も存在する。

私たちは、新しい組織診断サービス*2の開発にあたって、ワーク・エンゲージメントと従業員エンゲージメントを、「仕事」「職場」「会社」という3つの対象に照らす形で定義した（**図表1**）。

「仕事」「職場」「会社」それぞれに対するエンゲージメントを見ることは、企業のコンディションを把握する上で大変重要であると考える。人や組織に関する問題がどこにあるのか、従業員は何においてつながっている、あるいは離れているのか（エンゲージメントとは「つながっている」という意味）について、会社全体や事業・部門ごとに把握するこ

＊1　リクルートマネジメントソリューションズ（2021）「第6回人事アンケート」有効回答数421
＊2　従業員意識調査「エンゲージメント・ドライブ」（2022年10月より提供開始）

とによって、課題に照らして効果的・具体的な打ち手を検討することができる。また、先に述べた“離職の防止”や“働きがいの向上”のような特定の人事課題を検討する際にも、この3つのエンゲージメントの枠組は有効だ。例えば、離職で悩む企業に対して「仕事、職場、会社の3つのエンゲージメントのうち、何が低いことが離職問題の原因だと思うか？」と投げかけると、ほとんどの顧客が「うちだと会社だな……」「昔は会社だったけれど最近は職場な気がしている……」といった離職問題の原因と考えられることを返してくれる。どのようにエンゲージメントの向上に取り組んでいったらいいのか、迷うことも多いと思う。その場合は、まずこの3つのエンゲージメントの観点で自社の状態を構造的に捉え直すことで、さまざまな人事課題の解決につなげやすくなるだろう。

取り組みを阻む壁 うまくいかない組織サーベイ活用

エンゲージメントの向上を目指す際、組織サーベイで人や組織の状態を可視化することが多い。しかしながら、組織サーベイを使ったエンゲージメント向上の取り組みがうまくいっている企業は多いとはいえない。多くの企業の人事が、日頃から緊急度の高い課題が山積するなかで、エンゲージメント向上のような見えにくい課題を後回しにしがちな環境も見え隠れする。

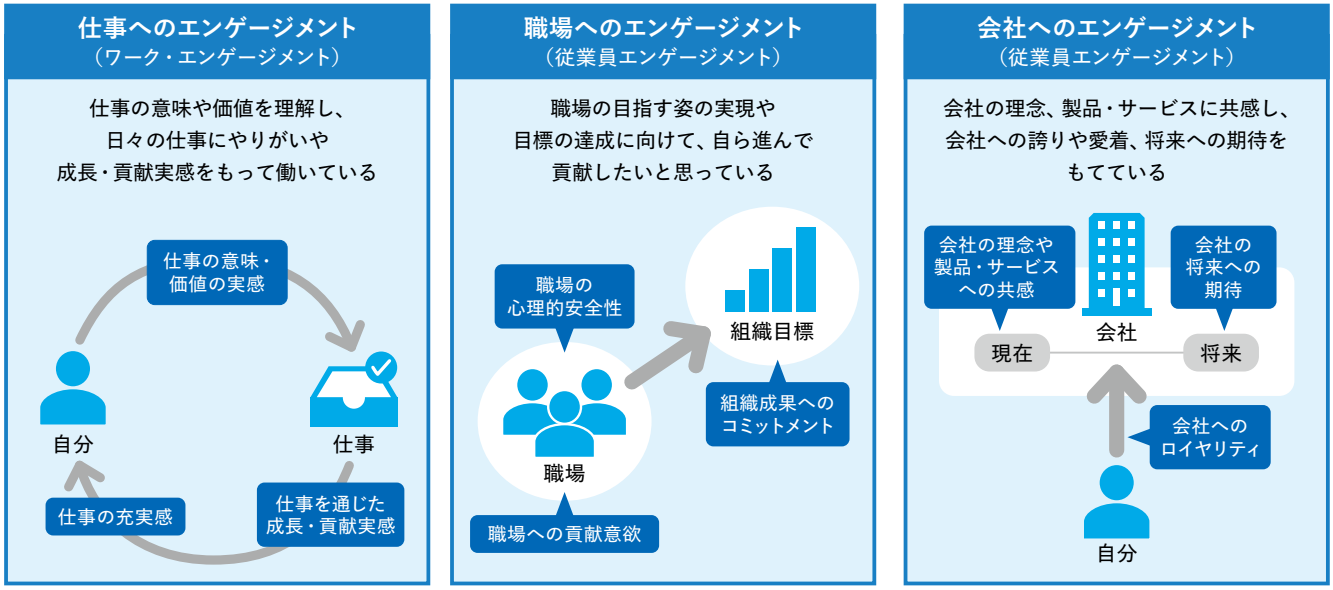
私も過去にコンサルタントとして従事していた際に、組織サーベイをとったものの、どのように活用していいか分からず（分かっていても取り組むリソースがなく）、経営層への報告に使用するにとどまる企業を多く見てきた。何かしらの会社や各組織の問題点は見えてくるものの、それを解決すべき課題として設定したり、具体的な打ち手を考えたりするところまで至らないことが多く見られた。

その結果、組織サーベイの活用範囲が経営や人事に限定される、もしくは現場に結果を返したとしてもアクションはマネジャー任せ……といった状態を生み出している。本来であれば、経営や人事、現場それぞれに重要な役割があり、それらがうまく噛み合うことで全社的な活動として推進できるようになるはずなのだが、なかなかうまくいかない。

経営 ⇔ 人事 ⇔ 現場一丸となって取り組む

組織サーベイ結果から課題を特定した上で、打ち手を検討し、現場と協力して進めていくためには、「仮説立て」が重要である。仮説立てとは、日頃なんとなく感じている会社や組織への問題意識を可視化することといえる。サーベイの内容に照ら

図表1 エンゲージメントの3つの対象



して問題意識を整理できると、仮説立てにつながる（というより仮説を検証できるサーベイであることが望ましい）（図表2）。前述した仕事・職場・会社の3つのエンゲージメントでいうと、それぞれを高める要因が（複数）ある（図表3）。仕事であれば、一人ひとりが仕事や自分の特徴を理解して仕事場面で活かせているかという観点、職場であれば、メンバー同士の関係性が良く、業務のPDSがちゃんと回っているかという観点などである。加えて、観点間の因果関係が明らかで構造化されたサーベイの内容になっているとさらに仮説の精度を高めることができ、エンゲージメントを高めるための自社の課題が見えやすくなる。

また、サーベイをとる前に仮説を立てておくと、活動をデザインしやすくなる。例えば、経営層と問題点や仮説について話し合い、「結果が仮説どおりであれば、このような手を打ちましょう」と目線合わせしておくことも可能となる。とってから慌てて準備するよりも、予算や体制の面からも前もってキーパーソンと合意し、動いておくことは活動をスムーズに進める上でも重要であるといえる。

サーベイをとった後の段階においても、仮説立てができていると「サーベイ結果を使った検証」ができる。仮説が検証できることで、人や組織に数多ある課題や打ち手を絞ることができ、「なんとなく」ではなく、定量的な根拠に基づいて関係者と合意することができる。検証ができれば、「想定どおりだったこと」「想定外だったこと」の区分けができ、そこに組織の実態を表すサーベイ結果の得点（高・低）が加わることで、組織の状態を立体的に捉えることができる（図表4）。その上で、例えば、「想定どおり×得点が低いもの」「想定外×得点が低いもの」を見ながら実感値とも照らして課題として取り組むものを検討すればいい。

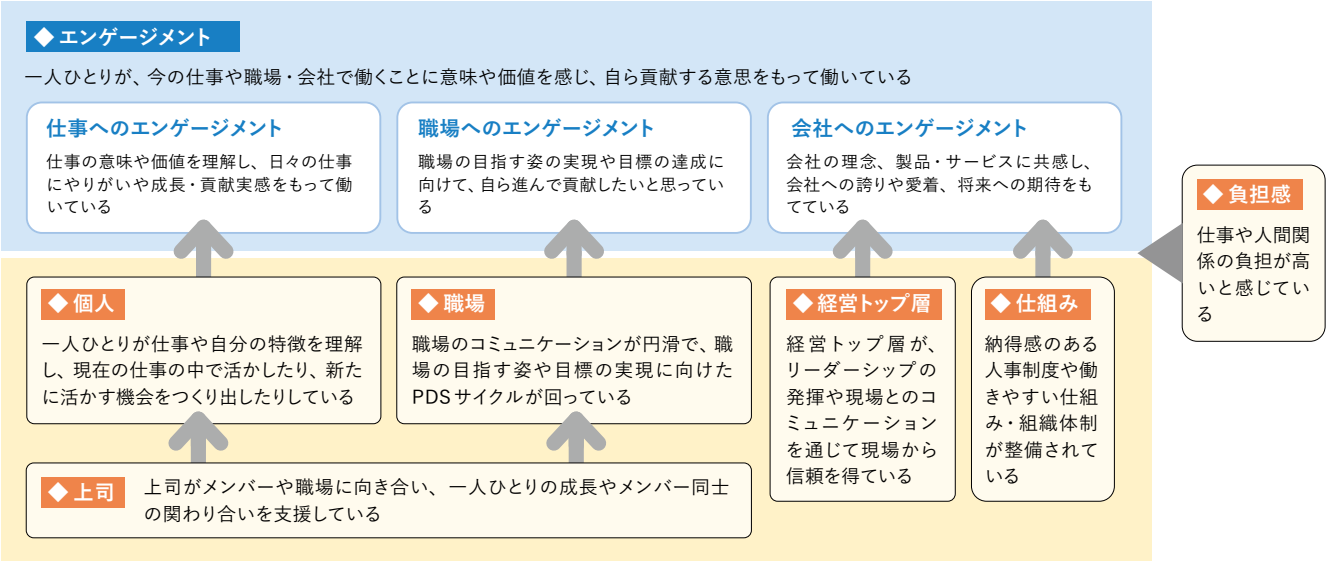
施策（打ち手）の設定・実施にあたっては、①部署や職場が取り組むもの、②会社や人事が取り組

図表2 サーベイの内容に照らした問題意識の整理

※以下のようにサーベイで明らかにする内容に照らして現状をチェックする

仕事へのエンゲージメント	自分の仕事の意味や価値を感じている人が多いと思う…など	○
職場へのエンゲージメント	職場の多くは、協力し合う雰囲気や何でも言い合える雰囲気がある…など	△
会社へのエンゲージメント	会社に対する誇りや愛着をもち、働き続けたいと思っている人が多い…など	×

図表3 エンゲージメントを高める要因



図表4 サーベイを用いた仮説の検証

想定外	想定外の強み	想定外の弱み
想定どおり	想定どおりの強み	想定どおりの弱み
	得点：高	得点：低

むものに分かれるが、前者の場合は「業務プロセスの改善」や「コミュニケーションの改善」、後者の場合は「HRM（仕組み）やHRD（人材開発）」「経営層の行動変革」などがそれにあたる。ただし、会社や人事が取り組むものについても、あくまで現場組織が利益や価値を生み出すために必要な仕組みづくりや人材開発であるべきで、そこにつながらない改善をしてもあまり意味がないと考える。そして、施策を講じた結果を、また組織サーベイを使ってモニタリングし、新たな仮説設定につなげる。

ここで、仮説立てをしてうまく組織サーベイを活用した企業の事例を紹介したい。

事例1
部門間コミュニケーション課題を明確化

【背景】
メーカーA社では、これまでも何度かエンゲージメント向上に向けて組織サーベイを実施してきたものの、結果を経営層に報告して終わりになっていた。サーベイに回答しても一向に変化の起きない会社に対する従業員の不満を人事が見聞きすることもあった。 新たな年度になり、中期経営計画も新しくなるなかで、改めて組織の現状を把握し課題を明らかにする取り組みを行った。

【見えてきた課題】
まず人事を通じて、各部門（この会社の場合、 企画・開発→製造→営業といったバリューチェーンが部門になっている）で問題意識のある事項を部門長に出してもらい、その問題意識について、サーベイ結果を使って検証することにした。出てきた結果は概ね仮説どおりのものであったが、これまで「なんとなく」感じていたものが数値として表れることで、部門長たちの認識も変わっていった。

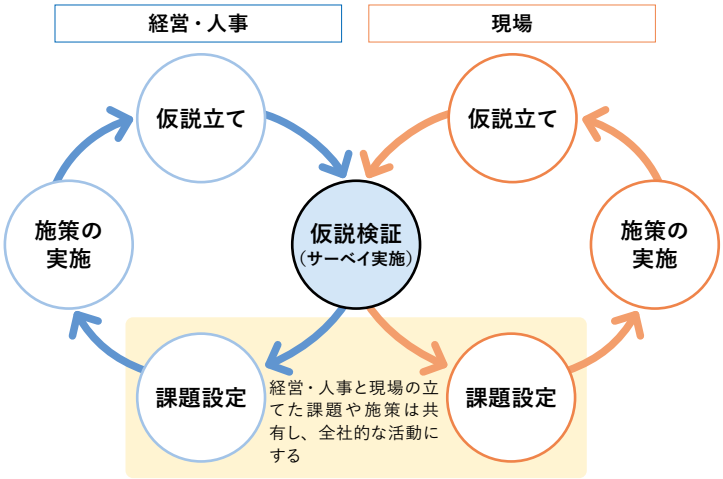
【具体的な取り組み・成果】
社長も交えて、主に顧客に価値を届ける上での部門間のコミュニケーション課題について、部門のトップたる当事者同士が話し合うワークショップを2回にわたって実施し、具体的なアクションについて目線合わせ・合意するまでに至った。サーベイを実施せずに似たようなことをしていても空中戦が繰り広げられ、具体性を欠いたまま終わっていたであろう。

上記の事例では上位層のキーパーソンを中心に展開したが、同じようなサイクルを現場でも回せるとよい。マネジャーも部門長と同じく組織の長として、自分の職場をより良くしていく使命を担っている。組織の長として普段の問題意識をサーベイで検証し、施策を打つという流れは変わらない。もちろん自分1人でサイクルを回してもよいが、そこはぜひ、職場のメンバーを巻き込んでほしい。メンバーをうまく巻き込んで成果を出すことでメンバーの職場に対するエンゲージメントも高まりやすくなるからである。自身の問題意識が前述したように想定どおり・想定外の結果として表れたとき、それをメンバーとも共有して話し合ってみてほしい。最初は及び腰のメンバーもいるかもしれないが、そこは「職場をみんなで良くするためにぜひ意見がほしい」と根気強く関わることを推奨してほしい。そのうちメンバーからもいろいろな視点での意見が出てくると思う。マネジャーの想定どおりがメンバーの想定外であることもしばしば起こる。そのギャップにこそ職場を良くする鍵がある。打ち手についても、結局はメンバーを巻き込んで職場をなんとか良くしていくようなものがほとんどであるため、あらかじめ巻き込んでおけると話が早い。職場のメンバー同士の相互理解に課題があるのなら、どうやったらお互いのことをもっと知れるか？ を話し合えばよい。職場の業務推進に課題があるのなら業務フローや進め方について考え直す場をもてばよい。

このように経営・人事と現場で同時にサーベイを使った活用のサイクルを回して、会社に内在するありとあらゆる課題を同時並行で解決し続ける取り組みを常態化できれば、それはもうその会社にとっての組織学習サイクルが定着したといえる（図表5）。

もちろん最初から筋の良い仮説を立てた上で運

図表5 仮説検証を通じた組織学習サイクル



用するのが難しい場合もある。必ず仮説を立てないとうまくいかないわけではなく、「なんとなく従業員の元気がない」といった漠然とした問題意識をもってサーベイをとってもいろいろと見えてくることはある。その“なんとなく”が項目ごとの得点結果となって必ず表れているはずなので、経営や人事の“なんとなく”の答え合わせに使うことができる。もう1つそういった企業の事例を紹介したい。

事例2
漠然とした危機感から経営の意識変革に

【背景】
メーカーB社では、「最近なんとなく従業員に元気がなく、会社に不満をもっているようだ」という人事の危機感からスタートした。仕事のやりがいや貢献実感といったエンゲージメントに関する項目も設けつつ、まずは健康診断的に組織サーベイを実施してみた。

【見えてきた課題】
結果は会社や経営トップ層に関する項目の得点が低く、特に経営トップ層と現場のコミュニケーションの希薄さが浮き彫りになった。漠然とした問題意識がサーベイの得点となって表れたのだ。結果について最初は経営トップ層も懐疑的であった。あまりに刺激的な結果であったため受け入れられないといった様子であった。

【具体的な取り組み・成果】
まずは経営トップ層に受け止めてもらうことから始め、徐々に現場とのコミュニケーションがなぜ希薄なのか？ についてまず経営トップ層同士で考えてもらった。その上で経営トップ層としての思いや現場に約束できることをまとめ、それをもとに部門長とコミュニケーションをとった。その会社は部門長ですら経営トップ層に疑心暗鬼になっていたが、経営トップ層の本気の声を聞き、徐々に変わっていった。部門長をキーにマネジャーやメンバー層とも会社を背負って立つ経営トップ層の思いを理解する場を設け、徐々に会社を1つにしていった。印象的だったのは経営トップ層が自ら現場に赴いて発言の意図や背景を伝えていたことだ。「なんとなく」ではない現場の生の声を反映した数値が経営トップ層の姿勢を変えたのだ。

エンゲージメント向上に向けて、組織学習サイクルを回すことの大切さ

エンゲージメントが注目されるまでは、従業員のコンディションを把握する概念としてES（従業員満足度）が主流だった。エンゲージメントとESの違いは、会社や組織が従業員との間にどのような関係性を築きたいのか？　の違いにあると考える。どちらかというと会社が従業員に満足して働ける環境を提供するといった一方向性のESに対して、会社や組織が働きがいのある環境を提供する一方で、従業員も会社や組織に貢献意欲をもって働けているという双方向性がエンゲージメントの特徴であるといえる。この双方向性を生み出すには、会社への愛着心や組織へのコミットメントといった“メンバーシップ”だけでなく、従業員が自ら貢献したい（また貢献できていると思える）“オーナーシップ”が重要となってくる。

オーナーシップを育む上で、組織サーベイを使って会社や職場の課題を、経営⇔人事⇔現場が一丸となって解決することができる、こういった取り組みは大変効果的だ。前述したように、経営や人事だけが使うのではなく、現場のマネジャーや職場のメンバーまで巻き込んで、自分たちの職場の課題を解決するために自分ごととして実効性の高い取り組みを推進する、そしてそれを経営や人事がちゃんと見てくれている、そこには「従業員自らが取り組みの必要性を認知し、自己決定感を感じている状態」が生まれ、それが従業員のオーナーシップを育むのである。

また、こういったサイクルの良いところは、局所

的なものでなく、どんな階層でも／どんなテーマでも転用できることである。だから経営や人事だけでなく、組織マネジャーやメンバー層に至るまで会社組織を構成する全階層が一丸となって取り組むことが可能なのだ。例えば、部門長クラスのPDCAのなかに、課長クラスのPDCAが包含され、課長クラスの推進状況や結果は部門長クラスのモニタリング指標になっているといった具合である。こうした活動のダブルループを意図的に起こすことができる。

実際、本特集で取り上げるアイシンの事例では、200を超えるマネジメント層それぞれの悩みに対して、組織サーベイを使った取り組みで解決している。数多の機能、数多の部署があるなかで、マネジメントの悩みも多岐にわたるが、それらの解決を網羅的なサーベイを使った活動で担保できているのである。アイシンの取り組みのポイントは以下のとおりである。

- ☑ 網羅的なサーベイを使った課題解決のためのPDCAを意識して愚直に回し続けること
- ☑ それを別々の取り組みではなく会社・組織運営のサイクルとして組み込むこと
- ☑ 経営層や上位層が取り組みにコミットすること
- ☑ マネジメント層同士が横の連携・コミュニケーションを図り、好事例やポイントを横展開できるようにすること

人事が経営と連携し、「現場のために何ができるのか？」を考え抜いた結果、こうした組織サーベイを使った取り組みを全力で支援するという答えに至ったのである。

経営・人事・現場が一体となり“会社”を盛り上げる

昨今の就業観や仕事観の変化は、採用・労働市場の流動性を高め、企業間の人の行き来が活性化している。企業にとっても優秀な人材を獲得できるチャンスが増える一方、前述したように離職に頭を抱える企業も少なくない。また、会社の内側ばかりに目を向けるのではなく、会社の外を見てさまざまなことを吸収しながら、自律的に働いてほしいという声も聞く。それは言い換えると遠心力を働かせることともいえる。しかし遠心力だけが働いてしまうと次第に自分の会社から離れていってしまう。だからこそより求心力が重要になってくる。この遠心力と求心力のバランスが大事なのである。

サーベイの結果は単なる得点の集合体ではなく、そこには回答した従業員一人ひとりの思いが込められている。忙しい業務の合間を縫って回答してくれた従業員の声を集めることで初めて組織に内在する問題を明らかにすることができ、出てきた結果に対して経営や人事だけでなくマネジャーやメンバーとも、それをもとに対話したり解決策を考えたりすることで本来なら経営や人事だけで考えないといけないような問題も従業員全員で共有することができる。毎年サーベイを実施し、それを活用し続けることは、従業員と一緒になって会社をより良くしていく取り組みを進めているともいえるのである。会社全体の一体感（求心力）を高めると同時に、従業員一人ひとりが自分ごととして気づきを得ながら解決に動き出す自律性（遠心力）も高めるのである。それこそが会社や組織と従業員との双方向性を生み出し、メンバーシップとオーナーシップのあるエンゲージメントの高い状態を作り出すのではないだろうか。エンゲージメントを高める方法にはさまざまなアプローチがある。しかしながら、これほどまでに企業を構成する経営・人事・現場が一体となって同じベクトルでダイナミックに動けるのは組織サーベイを使った取り組みならではだと思う。ある瞬間を切り取る静的なアプローチであると同時に、結果を使った取り組みは動的なアプローチともいえるのである。今後、こういった取り組みを推進する企業が1つでも増え、そこで働く従業員が活き活きと毎日を過ごしながら会社や組織との双方向性だけでなく、社会との双方向性をもって社会に貢献できている実感をもつことができればと願っている。

相木正輝（あいきまさてる）
大手小売サービス、広告代理店勤務を経て、2012年、リクルートマネジメントソリューションズ入社。コンサルタントとして約7年間、企業の組織開発や人事制度設計業務に従事。現在は、アセスメント・サーベイの開発部門にて、組織診断サービスの設計や組織開発サービスの開発、サーベイ導入企業への支援などに携わっている。キャリアコンサルタント（国家資格）。

事例 アイシン

地道な改善と進化で職場が主役の人・職場づくりへ

大澤昭彦氏（左）
株式会社アイシン 人事部 主査

出口賀央里氏（中）
株式会社アイシン 人事部 人事戦略室
統括グループ

福西亮太氏（右）
株式会社アイシン 人事部 人事戦略室
企画グループ 主幹

text：米川青馬　photo：角田貴美

アイシンは15年ほど前から意識調査を継続して行い、調査から分かった“従業員の声”を職場に届け、現場の人・職場づくりに活かし続けてきた。15年の軌跡、直面してきた課題、現在地、これから目指す場所などについて、大澤昭彦氏・福西亮太氏・出口賀央里氏に詳しく伺った。

アイシンが意識調査を始めたのは2007年のことだ。2014年頃からは、マネジメントの実践度の把握から、人・職場づくり全般に目的を拡張した。「会社の人・組織課題に合わせ職場の実態を把握するために、経営理念・アイシンウェイや方針などの浸透度、働きがい・キャリア志向・生産性向上・ワークライフバランスなどに関する設問を加えながら改善・進化させています。2017年からはグループ一体での組織風土変革をねらい、順次グループ会社へ拡大し、各社の人・職場の現状把握、活動支援を開始しています」（出口氏）

「2021年にアイシン精機、アイシン・エィ・ダブリュが経営統合し、新生アイシンとなりました。その際に改めてグループ経営理念・グループウェイを策定し、実現に向けて取り組んでいます。2022年の重点テーマは、“チャレンジに向けて一歩踏み出す人・職場づくり”です」（大澤氏）

「多様な人材の共創・挑戦。個々人のプロ化。個を活かすマネジメント。この3つの観点を常に意識し推進することで、個人は働きがい向上と人生の充実を、会社は新たな価値の創造を実現することが人・職場づくりの目指す姿です。この実現に向けて現状を把握するために欠かせないのが意識調査です」（福西氏）

職場が主導して意識調査を職場課題の整理・解決に活用

アイシンが意識調査を行う上で、一貫して大事にしてきたことがある。「一番大切にしているのは“声を届ける”こと。意識調査は、社員の皆さんの貴重な時間を使って答えてもらった本音の声です。管理職はもちろん、現場の社員一人ひとりにも結果をきちんと共有しながら、全員参加の職場づくりが進むように使っていきたい。

だからこそ、各部署には意識調査の“振り返り”をしっかり行ってください、とアナウンスして、職場のみんなで振り返る場を設けてもらっています。加えて役員まで巻き込んだ全員参加の職場づくりとなるよう、各本部やカンパニーの上位階層での振り返り会にも力を入れています」（出口氏）

振り返りの主な目的は、職場課題の整理と解決だ。「この3年ほどは、“働きがい”に焦点を当て、

その背景にある職場風土・マネジメントの状況を把握するためにも意識調査を活用してください、と盛んに呼びかけてきました」(大澤氏)。その効果もあって、各部署が主導して意識調査を活用し、職場課題の整理とアクションを進めて職場マネジメントのPDCAを回す動きが活発になっている。

意識調査は良質な対話を引き出す材料だ

「とはいえ、意識調査をどう活用してよいか分からない部署や、見えてきた職場課題への打ち手が単発にとどまる部署も多いのが実情です。全社に対しては、『ぜひ人事に声をかけてください。一緒になって課題を整理し、解決していきましょう』と呼びかけています」(大澤氏)

2022年は、一部の職場からの相談を受けて、人事が職場に入り込み意識調査を活用した職場改善に伴走した。調査の読み解き支援だけでなく、分析方法や現場の悩ましさにも寄り添って一緒に考えた。「調査結果を手元に置きながら、現状を率直に対話することで、大きな気づきを得ていたのが印象的でした」(出口氏)。網羅的な意識調査では、各組織のありたい姿や取り組みの効果確認として必要な点だけを読み解くサポートが効果を発揮する。現在は、データ分析を担うTQM・ISO推進部が、50部署ほどの読み解きや分析を支援している。地道な取り組みが、意識調査の活用度を高める原動力になっている。「意識調査は、いわば職場の健康診断です。年に1度、自分たちのアクションがどれほど課題解決に効き、職場をより健康にできたかを確かめるツールとして使ってください、と繰り返し伝えています。2022年は多くの職場が精力的に活動しており、意識調査の注目度がいつも以上に高まっていると思います」(福西氏)

これらのプロセスにおいて、人事が重視しているのが対話だ。「意識調査は、良質な対話を引き出す材料だということを、改めて認識しています。例えば、部の振り返り会で調査結果を管理職の手元に置くと、それを見ながら自然と話し出すのです。“このグループはなんでこの数値がこんなに高いの？”と誰かが質問したことをきっかけに、工夫や知恵を交換し合うことがよくあります。反対に、どのグループも同じ数値が低く、“みんな同じことで悩んでいるんですね”と共感し合うこともあります。管理職の間でも職場内でも、こうしたコミュニケーションを起こすことが一番大事なのです。2022年は意識調査の読み解きを目的とした勉強会も計画しています。より良い職場づくりをメンバー一人ひとりが考え、悩み、深め合う対話を引き続き支援していきたいです」(福西氏)

トップダウンとボトムアップの改善活動を両輪で回している

以上の取り組みの結果、変化は着実に起こっている。「例えば、読み解き支援を行った部署では、部全体のアクションプランを受けて、各職場がそれぞれのアクションプランを主体的に立て、独自に実行しています。意識調査の活用が部全体に浸透したことを実感しました」(出口氏)

「ある工場では、メンバーからチャレンジしたいアイディアを募り、工場長や室長が出てきたアイディアを一切否定することなく背中を押し続けました。その結果、職場主導の主体的なアクションが増え、職場改善につながっています。こうした事例が徐々に増えてきました」(福西氏)

ここまで職場主導の話をしてきたが、一方では人事部が中心となって全社の課題整理とアクションを行っている。「毎月の部長連絡会や経営層と組合の労使懇談会など、話し合いの場を定期的に設け、全社や各組織の階層、労使間など、さまざまなアクションを進めています」(福西氏)。こうしてトップダウンとボトムアップの改善活動を両輪で回していることも特筆すべき点だ。

「経営統合後の転換期に、各部署と人事が一緒になって人・職場づくりを盛り上げ、継続・定着し、文化にしていくためにどうしていくか。さらに追求したい課題です。実際には悩みや失敗も多く、決して順風満帆ではありません。それでも職場マネジメントのPDCAを愚直に回し続けることがチャレンジする職場風土を作ると信じ、今後もたくさんの汗をかいて改善・進化させながら進んでいきます」(大澤氏)

ATD2022バーチャルカンファレンス参加報告

L&D（学習と能力開発）のトレンド 大離職時代の エンゲージメントとリテンション

リクルートマネジメントソリューションズ HRD統括部HRDサービス開発部トレーニング開発グループ 主任研究員 嶋村伸明

L&D（学習と能力開発）に関する世界最大の会員制組織ATD[*1]による2022年の国際大会は昨年同様に現地でのライブ参加とオンライン参加のハイブリッド型のカンファレンスとなりました[*2]。本稿では5月15日から5月18日にかけて開催されたATD2022バーチャルカンファレンスについてご報告します。

大離職時代の タレントデベロップメント

今大会の様子を報告する前提として現在の米国企業が直面している課題に触れておこうと思います。それは**The Great Resignation（大離職）**と呼ばれる労働者の大量自主離職という問題です。昨年の大会では、パンデミック下におけるデジタル疲労から従業員の転職意向が高まっていることが懸念されていましたが[*3]、それは現実となり、米国労働統計局によれば2021年の1月だけで430万人が離職、年間では実に4800万人が離職し過去最高水準となっています。増加する従業員のバーンアウト（燃え尽き症候群）への対処は、2030年に向けて加速するリスキリングのニーズ[*4]と相まってL&Dの最重要課題となりました。

一方で、従業員の自主離職はパンデミック以前から高まり続けているというデータがあります。ハーバード・ビジネス・レビューやWork Instituteによるレポートは、この自主離職のトレンドは2009年から上昇し続けており、パンデミックはそれを助長したにすぎないとしています[*5]。

MITスローンマネジメントレビューは、従業員の自主離職に影響を与える予測因子のトップは「有毒な文化」であるとする論文を掲載しています[*6]。マッキンゼーは離職者の半数以上が、「組織やマネジャーから自分が大切にされている感じがしない」ことを上位の理由に挙げており、これは経営陣が考えている人々の離職理由とは食い違っているという報告をしています[*7]。

大量の自主離職は長期にわたるトレンドであり、今後も継続する可能性が高いでしょう。しかし、企業側の努力によって改善できる余地があり、その努力は探求すべき価値があるという考えのもとに今大会の多くのセッションが展開されたと思います。

エンゲージメントとリテンションをテーマにしたセッションの増加

大離職時代を踏まえて今大会では従業員の**エンゲージメント（仕事と組織への心からの関与）とリテンション（定着）**をテーマとしたセッションが数多くありました。医療情報企業Cerner社の事例紹介では、同社が継続して従業員の離職予測因子をモニターし離職防止効果が高い施策に投資していることが紹介されました。「離職には**トリガー（引き金）**となる出来事があり、組織のマネジャーはそれを理解しておくべきである、なぜならたいていのマネジャーは離職がもたらすデメリットを実際に発生するコストの3分の1程度にしか考えていない」といった問題意識が共有され、マクロレベルとミクロレベルのトリガーが紹介されました。興味深かったのは**「離職のドミノ効果」**という考え方で、信頼できる優秀な人材の離職が他の人々の離職を誘発するというものです。そして、離職防止に強く働くのは**マネジャーの影響力**であり、**マネジャーによるキャリア開発機会の提供、仕事の意味付け、高い自律性の提供、包括的リーダーシップの発揮**などがリテンションを高めることが報告されました。

また、Kim Seeling Smith氏は、5000人を超える離職者インタビューからのリバースエンジニアリングによって抽

＊1 ATD（Association for Talent Development；タレント開発協会）は、1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と能力開発に携わる人々で、その数は120カ国約4万人に及ぶ。本部はバージニア州アレクサンドリア。年1回開催される国際大会は学習と能力開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもある。
＊2 現地（オーランド）には5400人が集い、バーチャルでは2500人が参加。日本からの参加者は111人。
＊3 “2021 Work Trend Index: Annual Report”Microsoft,March 22,2021.
＊4 世界経済フォーラムの2020年の「The Future of Jobs Report」によると、企業は、従業員が自分の役割を効果的に実行するために必要なスキルの44%が2025年までに変化すると予想している。
＊5 “The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic”Joseph Fuller and William Kerr,HBR,March 23,2022および“2020 RETENTION REPORT”Work Institute,2020.
＊6 “Toxic Culture Is Driving the Great Resignation”Donald Sull, Charles Sull, and Ben Zweig,MIT Sloan Management Review,January 11,2022.
＊7 “‘Great Attrition’or‘Great Attraction’? The choice is yours”McKinsey Quarterly,September 8,2021.

出した9つの因子を紹介しました（**図表1**）。これらはこれからの日本企業の人材マネジメントにも重要な含意のあるものと思います。

従業員のリテンションとエンゲージメントをテーマに30年以上の講演の実績をもつBeverly Kaye博士は、垂直方向のキャリア開発ではなく、社内に**水平方向の多様なキャリア開発の機会**を提供することの有効性を論じました。博士は「誰もが昇進や昇給、地位や権力を求めているわけではなく、本当に求めているのは自分の才能を生かすクリエイティブな方法」であるとして、新たな可能性を広げ、成長経験を促すことがリテンションにつながると説明します。前出のMITスローンマネジメントレビューも、「横方向のキャリア開発機会の提供」はリテンションに対して給与の2.5倍の影響力があるという調査結果を発表しています。昇進することなしに新たな課題や仕事に挑戦することについて前向きな会話ができる環境が離職を低下させるというのは興味深い知見です。

図表1 Kim Seeling Smith氏によるエンゲージメントとリテンションの9因子

1	魅力的なパーパスとバリューがある会社で働く
2	尊敬し信頼でき、自分を気にかけてくれる人のために働く
3	所属していると感じられる
4	適切な方法で感謝される
5	声を上げることができる
6	どうすれば成功し成功がどのように測れるか分かっている
7	学習と成長、キャリア開発ができる（縦方向にも横方向にも）
8	主体性とコントロール、自己選択
9	多くの仕事の時間を自分が好きで得意なことに費やせる

出所：ATD2022セッション“Mind Reading for Managers: 9 Keys to Engagement and Retention”をもとに筆者翻訳

改めて重視されるDEIB

今大会でセッション数が多かったもう1つのテーマは**DEIB（Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging；組織における多様性、公平性、包括、帰属）**です。DEIBも従業員のエンゲージメントとリテンションに大きな影響力をもつため、これらの言葉がタイトルに入ったセッションだけで十数個あり、優先度の高いテーマであることが分かります。DEIは1990年代から取り組みが始まっており、すでになじみのあるテーマですが、昨年からDEI＆B、DEIBのように、Belongingを含めて表現されるようになりました。Belonging（あるいはBelongingness）は「本来感と被受容感のバランスが適切にとられている状態。相手が本来のその人でいることを求め、自分自身も相手に拒絶されることを恐れずにいる状態」と定義されており、単なる「所属」とは意味が異なるようです（これについて、一緒に参加した弊社の研究員が「居場所感」という言葉で表現したので、この後は「居場所感」としたいと思います）。一人ひとりが、拒絶を恐れることなく「ありのままの自分」を表現できることは、組織の心理的安全性とも通じる考え方であると思います。

コンサルタントのDevin Hughes氏は、脳科学における「**感謝がもつパワー（The power of gratitude）**」について触れ、まず習慣を変える（感謝の気持ちを表す）ことが組織文化をインクルーシブなものに変えていく第一歩だと教えてくれました。さらに、**レコグニション（認めること）**は大切だが、レコグニションとは「結果に対する好意的評価」であり、結果だけでなくその人の振る舞いや存在そのものを認める行為としての**アプリシエーション（尊重すること）**の重要性を説きました。アプリシエーションのアプローチは「居場所感」の形成に役立つものと考えられます。氏はもう1つ、**Allyship（アライシップ）**行動の重要性も指摘しました。アライシップとは、社会的

ATD2022年国際大会　参加者数
・参加総数
オーランド：5,400（667）
バーチャル：2,500（500）
（　）＝International参加者数
・地域別参加者数
1.カナダ 188
2.韓国 178
3.日本 111
4.ブラジル 63
5.英国 58

に抑圧・疎外されてきた人々に対する支援のことで、組織のなかで特定の人や人々（例えば英語が第一言語ではない人など）が（暗黙的に）差別・阻害されていると感じたら、当事者ではない人が「声を上げて指摘する」ことを指します。そうした場面を見過ごすことは、たとえ暗黙のものであっても差別や阻害を助長することに他ならないという主張が印象に残りました。

DEIBへの具体的な取り組みを紹介したセッションでは、S&P500に入るヘルスケア企業Labcorp社のMary Schlegel氏が同社のリバース・メンタリングプログラムとその効果を発表しました。**リバース・メンタリング**（シニアレベルの従業員やマネジャーが若手従業員から指導を受けるメンタリング手法の1つ）は組織の活性化を促す手法として日本でも導入企業が増えていると思いますが、同社の取り組みでは、あらかじめメンティーとなる人々に自身の**人的ネットワークの多様性**を18のディメンションからセルフチェックするツールが用意されており、メンティー自身で接点をもつべき人を決めていけるようになっているところが優れていると感じました。同社では2020～2021年の取り組みで、エグゼクティブ・メンティーの参加人数が2倍となり、メンターの65％が昇進、参加者の97％がプログラムをリピートするという成果をあげたとのことです。

パーパスとミーニング

パーパスは今大会で最も頻出した言葉といっていいでしょう。消費者からも労働者からも選ばれる組織であるためのパーパス（存在意義、志）の重要性は多くの企業が認識しています。ATDでは2018年にBarack Obama元米国大統領、2019年にOprah Winfrey氏（俳優、慈善家）という2人の基調講演者がパーパスに言及したこと、また、Well-beingを追求するポジティブ心理学への関心の高まり、そして、ミレニアルズとZ世代の採用と定着といった文脈から多くのセッションで取り上げられるテーマとなっています。

神経科学について豊富な知見をもつBritt Andreatta博士は、現在人々がパーパスを必要としている背景に**Pandemic（不安や悲しみの増大）、Routines（生活習慣の急激な変化）、Burnout（燃え尽き症候群）、Post Traumatic Growth（極めて困難な状況下でもがいた結果訪れるポジティブな心理的変化）**の4つの要因があるとして、それぞれについて膨大な情報と研究知見を交えて説明してくれました。マッキンゼーの調査では、ほぼ70％の労働者がパンデミックのなかで自身の仕事のパーパスを振り返った経験をもち、約半数は、本当に自分がしたい仕事について再考したとしています。

Andreatta博士は**Well-beingにおけるヘドニック（Hedonic；短期的な快楽）とユーダイモニック（Eudaimonic; 良い人生）**の2つのタイプを紹介し、ユーダイモニックなWell-beingは**パーパスとミーニング**から導かれること、パーパスが精神的にも身体的にも良い影響をもたらすことを脳のメカニズムから説明してくれました。博士はパーパスを次のように定義しています。「パーパス（志）とは、その人の人生において何が重要かという包括的な感覚であり、その人の中核となる価値観に後押しされ、人生に意味を与えてくれるもの。パーパスは航海における北極星のような役割を果たし、私たちが計画から外れ、人生や仕事において『志どおり』でなくなったとき、それを知る手助けをしてくれる」

ソフトスキルギャップ

スマートなテクノロジー（AIや機械）を使った労働が増加するなかで、**スキルギャップ**の問題は多くの経営者を悩ませています[*4]。特にギャップが大きいとされているのはソフトスキルです。マッキンゼーは、2030年までに基本的なデータ入力および処理スキルを必要とする仕事が減少し、**創造性、批判的思考、意思決定、複雑な情報処理などのより高度な認知スキル**が求め

＊8 “Skill shift: Automation and the future of the workforce”McKinsey Global Institute,May 23,2018.
＊9 “The future of work 2021:Global hiring outlook”Monster.com,January 5,2021.
＊10 発表された351のセッションは14のトラックに分類されている。セッション数の多かったトラックは、「リーダーシップ開発」61件、「学習テクノロジー」53件、「タレント戦略とマネジメント」48件。

られる労働と、**社会的、感情的スキル**が求められる労働が増加すると予測しています[＊8]。Monster. comは、社会的、感情的スキルをもった労働者の需要は2030年までに米国で26%、欧州で22%増加、**起業家精神とイニシアチブ**をもった労働者の需要は米国で33%、欧州で32%増加するとしており、これらのスキルは機械が習得するには程遠いものであるとしています[＊9]。

こうしたトレンドのなかで、今大会でもソフトスキルを扱ったセッションが散見されました。AI、人間の知性に関するセッションでは、これからの労働におけるソフトスキルの重要性に触れた後で、具体的にそれらのスキルを高める方法として「**マインドセットの認識**」「**感情の観察**」「**モチベーターの検証**」「**好奇心に基づいた質問**」の4つを挙げていました。

また、これからの環境ではEQ（感情知性）だけでなく**AQ（Adaptability Quotient；適応知性）**がより重要になるとしたセッションもありました。発表者のEsther Jackson氏は、AQとは「予期せぬ変化への対応力」であり、今日的な環境下で成功するリーダーの重要な予測因子の１つであると説明しています。リスキリング（学び直し）やアンラーニング（学びほぐし）もAdaptability（適応力）というソフトスキルを高めるための活動と見ることができます。

Well-beingをもたらすリーダーシップ

毎年最も多くのセッションが集まるリーダーシップ開発トラック[＊10]では、昨年に引き続き、**Vulnerability（弱さを見せられる勇気）、Curiosity（好奇心）、Empathy（共感性）**といったキーワードが多く語られましたが、Jacqueline Carter氏 は、「Empathyは人々とつながるために確かに重要なコンピテンシーだが、Empathyだけにとらわれることは危険である」として、72カ国7万5000人への調査から見つかった2つのコンピテンシー、**Compassion（思いやり）とWisdom（知恵）**について論じました。知恵に支えられた思いやりがリーダーシップの優劣を分けており、知恵と思いやりを兼ね備えたリーダーは、どちらか一方しかもっていないリーダーに比べて2.4倍のポジティブ・インパクトを与えているというデータが紹介されました。氏は、「厳しい困難に人間的な方法で対処することがリーダーのチャレンジであるが、そのためにはEmpathyだけでは不十分であり、共感にとどまるのではなく、そこから、自身が相手に貢献できることは何かという問いにシフトして意思をもった合理的な行動を起こすこと」が重要だとしました。

リーダーシップ開発のトラックでは、もう1つ大規模な調査に基づいた研究発表がありました。Well-beingとリーダーシップ、健康な組織についての55カ国、500人のCEOへのインタビュー調査からの知見を紹介したセッションです。興味深かったのはリーダー自身の**健康性**に着目している点でした。研究ではリーダーの健康性を**身体的健康、感情的健康、知的健康、社会的健康、職業的健康、**そして**精神的健康**の６尺度から測定しパフォーマンスとの関係性を分析しています。セッションでは、研究から得られた知見として、すべての尺度の健康性が高いリーダーはそうでないリーダーと比較して2倍から3倍の高パフォーマンスを発揮していること、また、特に差が顕著だった尺度は精神的健康だったことが紹介されました。発表者のBob Rosen氏によれば、「たいていの人々はより大きな目的や意味とつながりたいと思っている。リーダーが高次の目的に向かって生きているときに人々はその影響を受ける」とその理由を考察していました。氏は「Well-beingは相互依存性をもっている。人々のあり方が行動を主導するため、健康なリーダーは人生とビジネスの双方において成功している」としています。組織にWell-beingをもたらすリーダーシップとは、リーダー自身がパーパスを生きていることだということでしょう。

＊このレポートは、弊社WEBサイト掲載記事を抜粋し編集しています。全文はWEBサイトをご覧ください。
＊国際的に著名なスピーカーを招いて今年も「ATDジャパンサミット 2022」が12月6〜9日に開催されます。詳細はこちら https://japansummit.td.org/

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

最新の調査・研究もあわせてご覧ください
「リモート下の会社員の学びに関する実態調査」

2020 年 1 月の国内での新型コロナウイルス感染確認をきっかけに、仕事と学習のリモート化が大きく進展しました。これによって、会社員の仕事に関する学びには、どのような変化があったでしょうか。
組織行動研究所では、コロナ禍前と比較して、勤務形態が「出社ワーク中心」から「テレワーク中心」へと変化した会社員を対象に、自身の仕事に関する学びの実態や変化について尋ねる調査を行い、WEB サイトにて報告しています。ぜひご覧ください。

【調査ライブラリ】リモート下の会社員の学びに関する実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000001096/

【調査レポート】仕事と学習のリモート化は会社員の学びにどう影響したか？
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001089/

「組織行動研究所セミナー」を開催しています

当研究所では、所長 古野庸一を講師として、お客様にとって関心の高い人事テーマについてお話しする「組織行動研究所セミナー」を開催しています。3 月開催の「キャリア自律施策の展開～なぜキャリア自律が進まないのか～」、6 月開催の「アフターミドルの可能性を拓く～ポストオフ・トランジションを促進するには～」、9 月開催の「キャリア自律とエンゲージメント向上のための個人選択型 HRM」についての報告レポートを、下記 URL からお読みいただけます。
次回は、2023 年 2 月に「経営と現場をつなぐこれからの人事の役割」を開催予定です。詳細が決まり次第、WEB サイトで公開してまいります。ご期待ください。

2022年3月開催 **キャリア自律施策の展開 ～なぜキャリア自律が進まないのか～**
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001063/

2022年6月開催 **アフターミドルの可能性を拓く ～ポストオフ・トランジションを促進するには～**
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001090/

2022年9月開催 **キャリア自律とエンゲージメント向上のための個人選択型HRM**
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001110/

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.67
個人選択型HRMのこれから
（2022年８月発行）

【Message from Top】
土井香苗氏
（ヒューマン・ライツ・ウォッチ 日本代表）

【特集１】
個人選択型HRMのこれから
▶ レビュー
仕事やキャリアの個人選択が組織成果につながる
理論的背景 ―「HRMの柔軟性」研究からの示唆
▶ 視点
・諏訪康雄氏（法政大学）
・西村孝史氏（東京都立大学大学院）
▶ 事例
・田中憲一氏（株式会社日立製作所）
・松尾由香里氏・宮森未来氏（BIPROGY株式会社）
・藤本直也氏（レバレジーズ株式会社）
▶ 調査報告
組織のなかでの仕事、働き方、キャリアの選択機会の実態
「個人選択型HRMと個人選択感に関する意識調査」より

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
五石順一氏（株式会社メタリアル 代表取締役 CEO）

【特集２】
360度評価の導入と活用
― 先行研究と実践事例の両面から ―

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
鹿内 学氏（株式会社シンギュレイト 代表取締役）

vol.66
現場を支える人事
（2022年５月発行）

【Message from Top】
渋澤 健氏
（シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役
コモンズ投信株式会社 取締役会長・創業者）

【特集１】
現場を支える人事
▶ レビュー
先行研究から考える「現場を支える人事」とは
― 人事の役割の歴史からの考察
▶ 視点
・平野光俊氏（大手前大学）
・口村 圭氏（ノバルティスファーマ株式会社）
▶ 事例
・野田竜平氏（株式会社ディー・エヌ・エー）
・峯岸孝之氏・木村英智氏（株式会社博報堂）
・小野真吾氏（三井化学株式会社）
▶ 調査報告
事業責任者361名に聞く
人・組織領域の課題認識と支援ニーズ

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
伊藤博志氏（READYFOR株式会社 執行役員VPoE）

【特集２】
ハイパフォーマーの孤独

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
佐久間祐司氏（LINE株式会社）

vol.65
仕事と感情
（2022年２月発行）

【Message from Top】
谷口太規氏
（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）

【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
・渡辺弥生氏（法政大学）
・三輪卓己氏（桃山学院大学）
・外山美樹氏（筑波大学）
▶ 事例
・森園啓司氏（ワタミ株式会社）
・野島義隆氏（株式会社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

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
門奈剣平氏（株式会社カウシェ 代表取締役CEO）

【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

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
大濱秀雄氏（早稲田大学）

vol.64
キャリア自律の意味すること

vol.63
変わるオンボーディング

vol.62
アフターミドルの可能性を拓く

vol.61
リモートが問う人事評価のあり方

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 69

2023年２月　発行予定
次号は「社内外のつながり・ネットワーク再考（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2022年11月発行　vol.68
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　山崎祥和
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　小林ラン（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

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.

80276820

A 8 0 2 7 6 8 2 0 A