ISBN978-4-9900778-9-1
C3034 ¥5000E

発 行 者　芳澤宏明
編集責任　小串記代
発 行 所　株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
〒106-0032　東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL 03-5574-1511(代表)　FAX 03-5574-1500

2016年2月発行
定価(5,000円+税)
©2016 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.

FUJI xerox

人材開発白書2016

ミドルの自己変革力

自己認識と行動変容

Research and Insights for

Talent Development

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1989年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた故小林陽太郎（弊社元会長）の意向で、（株）富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。
1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。

MESSAGE

はじめに

富士ゼロックス総合教育研究所が設立されてから、27年目を迎えます。ひとえに多くのお客様、取引先様とのかかわり合いの中で存在できているものと、心から感謝申し上げます。

弊社はコンサルティング・研修という事業活動をする一方で、研究機関としての情報提供にも力を入れてまいりました。「人材開発白書」は、人材開発、組織開発の側面から企業経営発展のお役に立てる情報を提供したいと1991年より刊行し、今回で15巻目となります。また昨年には過去4年分の調査研究結果をもとにした『戦略の実行とミドルのマネジメント』（同文舘出版）を発刊いたしました。

さらには、営業現場での戦略実行に焦点をあてた『自ら考え戦略的に動く営業集団をつくる 3つのフレームワーク』（日経BPコンサルティング）や、組織の悩みに関する情報を交流し合うFacebookページ「組織のなやみ研究所」などを通じて、皆さまに役立つ情報の提供を進めております。

事業構造改革、新規事業開発など、企業経営のサスティナビリティーにかかわる経営課題がどこの企業様におかれても最重要テーマとなっています。そして基幹人材・グローバル人材の育成、マネジメント変革などのリーダーシップ開発やマネジメント力強化にかかわるテーマもさらなるスピードアップを求められております。今後とも私たちのビジョン「Assuring Change 2020」をお客様とともに実現させていただきたいと胸に思いを抱き、お客様の期待に応え、信頼をおかれる企業として精進してまいりたいと思います。宜しくお願い申し上げます。

2016年2月
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長　芳澤 宏明

contents

はじめに 1

調査研究にあたって 4

調査概要 6

提言 ― ミドルマネジャーの課題 ― 8

先人の英知に学ぶ ― 思い込みから脱却するには ― 10

第1章　データ分析　どうすれば自分の間違いに気づけるのか 11

01分析　間違いに気づかせてくれる機会とは 12

02分析　どんな人が間違いに気づけるのか 14

03分析　特にどんな人が間違いに気づけるのか 16

04分析　ミドルマネジャーの現状と課題 18

05診断　あなたに欠けているものは 20

06分析　どんな状況が間違いに気づかせてくれるのか 22

レビュー　トップを悩ますミドルの特徴 24

第2章　データ分析　どうすれば行動を変えられるのか 25

01分析　何が行動を妨げるのか 26

02分析　ミドルマネジャーの現状と課題 28

03診断　あなたにとっての障害は 30

04考察　障害を乗り越えて行動を変えるためのヒント 32

コラム　時には必要な強引さ 34

第3章　事例調査　自ら変わるポイントと他者を変えるポイント 35

01事例　どうすれば自己変革を成し遂げられるのか 36

ケースから学ぶ 42

02事例　自己変革を促すための人事・人材開発部門の役割 43

ケースから学ぶ 49

寄稿　いかに捨てる学習を実践するか ―アンラーニングの方法― 50

おわりに 52

調査研究にあたって

ある大企業で、女性で初めて管理職に登用された方にインタビューをしたときに、聞いた話である。

初めての女性管理職で、みんな興味深く見るわけですね。ですから、“冗談じゃないわ、私、できるのよ”という感じでビシバシやっていたんです。(中略)最初はその部署の方々にいろいろ教えてもらうのですが、最後には自分のロジックでこてんぱんにやっつけちゃうわけですね。“私が偉いのよ、私はわかってるのよ”と。

あるとき、私のメンターだった外国人のボスに言われたんです。「あなたは一生懸命頑張っているから、人の2割か3割は能率が良いかもしれない。でも、どんなに頑張っても一人で3倍、4倍はできない。部下となら10倍、20倍にできるのだから、そのことを考えなさい」と。でもそのときは、“そんなこと言ったって、私がやらなきゃ”と思っていたわけですよ。

そういうときに、その部署の担当者の方に言われたんです。「もっと、部下を好きになってください」と。この言葉には胸を突かれました。本当に申し訳ないと思いましたね。

私ども社会人に対する期待は、時とともに変わる。大卒で入社したばかりのころには、与えられた仕事で成果を出すことが期待される。その後、組織を束ねるマネジャーになり、さらにはマネジャーを束ねるマネジャーになるにつれて、会社からの期待も変わる。昔のままのやり方では、成果を上げることはできない。

期待だけでなく、環境も変化する。私どもは閉ざされた世界の中で自給自足の事業を営んでいるわけではない。様々な外部環境の影響を受けながら、事業活動をしている。そしてこの外部環境は絶えず変化する。鏡の国のアリスではないが、同じ場所にとどまっているためには、変わり続けなければならない。

ところが、なかなか変わることができないミドルマネジャーは少なくない。かつて事業部長クラスに対するインタビュー調査(24ページ参照)を実施し、マネジャーの問題行動を聞いたところ、このような声が多く挙がった。

「勝手な考えで上位戦略を止めたり、ねじ曲げたりする」
「メンバーに任せず、なんでも自分でやってしまう」
「自分が過去に成功したやり方を押し付ける」

役職が変わり、あるいは環境が変われば、マネジメント方法もビジネスのやり方も変えなければならない。それにもかかわらず、過去のやり方に固執しているマネジャーが目に付くことに、事業部長クラスの方々は悩んでいるのである。

何かを変える場合は、他者から強制されることよりも、自分で気づくことが原動力になる。こうした背景から今回の調査研究では、ミドルマネジャーの自己変革をテーマに、調査研究を進めることにした。

調査研究の範囲:“自分の間違いに気づき”、“行動を変える”という2つの領域に分解

“自己変革”という言葉からイメージすることは、人によって微妙に異なるかもしれない。この調査では、自己変革を以下の2つの領域に分解し、調査を進めている。

●自分の間違いに気づく

まずは、自分自身の間違いに気づかなければ始まらない。とはいうものの、それまでのやり方が正しいと思い込んでいた人が、間違いだったと気づくことは容易ではない。何がきっかけになるのか、またどんな状況で、どんな人が気づきやすいのかを分析する。

●行動を変える

間違いに気づき、それまでのやり方を変えようと思っても、すぐに変えられるとは限らない。新しい行動を起こす際には、様々な障害が横たわっていることがほとんどだからである。どのような障害があり、どう乗り越えればよいのかを考える。

「自分の間違いに気づき、行動を変える」— このシンプルな課題を遂行する力を“自己変革力”と位置づけ、本稿ではそのポイントを提供したい。

一方で、対象外の領域もある。認知と態度形成のギャップを埋めるメカニズムである。間違いに気づいたとしても、やり方を変えようという気持ちにならないこともある。この理由を解明するための人間の内面に踏み込んだ分析は、対象としていない。

調査研究の対象層:ミドルマネジャーのデータを男女で比較。ただし、大多数を占める男性ミドルマネジャーが対象

これまでの『人材開発白書』からの継続性を考え、ミドルマネジャーを調査対象にしている。

ただし、従来と違う点が1つだけある。それは、男女それぞれのデータを提示しているところである。これまで様々な調査報告会をさせていただいているが、必ずといってよいほど出る質問が、女性マネジャーの特徴である。しかし、例えば昨年の調査では全1,225人の回答者のうち女性の回答者はわずか37人であり、質問に答えられない状況が続いていた。

多くの企業が、女性といういまだ未活用の有効資源を活かすための取り組みを模索している中で、男女のデータを提示することは、調査側にとっての責任になりつつあるのかもしれない。こうした考えから、本調査では以下の4属性のデータを収集している。

- 部課長・男性
- 部課長・女性
- 一般社員・男性
- 一般社員・女性

女性マネジャーについても一定数の回答者を確保し、そのデータを提示している。ただし誤解のないように説明すると、本稿はいわゆる“女性活用”を目的としているわけではない。性別を強く意識せずにミドルマネジャーを対象としており、結果として、大多数を占める男性のミドルマネジャーが暗黙の調査対象になっている。

また、一般社員のデータを収集したのは、一般社員の分析をするためではない。ミドルマネジャーの特徴を浮かび上がらせるためには何かと比較する必要があるからだ。つまり、比較データという位置づけである。

調査方法:定量調査と定性調査から考察

本稿は2つのパートから構成される。

1つ目は、定量調査結果である。1,031人に対する調査を通じて、自己変革のポイントを分析した。調査概要は次のページを参照いただきたい。

2つ目は、インタビュー調査である。定量調査を補完するために、2つの事例を調査した。

事例の1つ目は、日本マイクロソフト株式会社執行役である伊藤かつら氏の自己変革事例である。新卒で社会人になってから執行役になるまでの変遷をたどることで、一時点を分析する定量調査ではわからないようなポイントを読み取ることができる。そしてもう1つは、同社のリーダシップ開発プログラムの事例であり、人事本部HRマネージャーの小林いづみ氏に伺った。事例を通じて、自己変革を促す人事・人材開発部門の役割を考えることができる。

調査概要

予備調査

調査票を設計するために、表0-1左側に示す要領で定性調査を実施し、以下の2点についての広範な意見を収集した。

- 自分のやり方や考えが正しいと思い込んでいたが、そうではなかったことに気づいたきっかけや、そのときの状況
- 仕事において新しいやり方に変えたり、新しいことに取り組もうとしたときの障害

調査票の設計

図0-1に示す調査フレームに沿って、調査票を作成した。このフレームは、古典的な刺激-生体-反応モデルに加えて、人間の行動には“本人”と“環境”が関係するというK. レヴィンの行動法則を参考に作成した。

このフレームに基づき、質問項目を作成した。まず予備調査で収集された多様な意見を最小のコメントに分解し、それを抽象的な言葉（以下、抽象コメント）に置き換えた。次にそれらを一覧し、類似のものを統合するとともに、抽象コメントを修正した。そして、抽象コメントと元々のコメントとが齟齬がないかを確認し、不適切な分類を修正した。この作業の後、抽象コメントをさらに抽象化し、階層構造化した。これは、各階層の抽象度が揃っているかを確認するためでもある。そして最後に、設問ごとに適切な階層を選び、その抽象コメントをもとに、質問文を作成した。

本調査

表0-1右側に示す調査を実施した。適切な回答を得られるように、この3年間で自分の間違いに気づいた経験があり、かつ自発的に新しいことを始めた経験がある人に回答者を限定した。

分析方法については、該当ページで説明する。

図0-1　調査フレーム

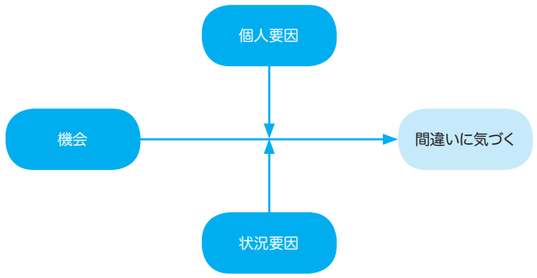


表0-1　調査実施概要

	予備調査	本調査
調査対象	企業で働く社員	•従業員規模100人以上の企業の勤務者 •この3年間で、それまで信じ込んでいた仕事のやり方が間違いだったことに気づき、改めたことがある人 •この3年間で、新しいやり方や新しいことを自発的に始めたことがある人
調査方法	オンライン調査 •企業の窓口の方に回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼。回答者はweb画面から回答を入力。	インターネット調査 •調査会社に登録しているパネルの中から、上記のすべての条件に合う対象者を抽出し、回答を依頼。
回答期間	2015年5月11日～5月25日	2015年8月21日～8月22日
有効回答数	140人（17社） • 部課長クラス・男性　74人 • 部課長クラス・女性　11人 • 主任/一般クラス・男性　35人 •主任/一般クラス・女性　20人	1,031人 •部課長クラス・男性　300人 •部課長クラス・女性　131人 •一般クラス・男性　300人 •一般クラス・女性　300人
調査項目	主に、下記に関する6問の定性調査 •思い込みだったことに気づいたきっかけ •そのときの状況や、その当時のあなたの状況 •やり方を変えようとしたときの障害 •実行力のある人の特徴	主に、下記に関する276問の定量調査 •自分の考えややり方が思い込みだったことに気づいたときの、きっかけや、その当時のあなたの状況 •自発的に新しいことに取り組もうとしたときの障害の大きさと、そのときのあなたや組織の状況

表0-2　回答者属性と回答者数

			回答者数（人）				
			全データ	部課長・男性	部課長・女性	一般・男性	一般・女性
所属企業属性	業種	電気機器	55	24	7	12	12
		精密機器	45	11	2	19	13
		輸送用機器	34	12	3	13	6
		機械	45	14	0	25	6
		鉄鋼・非鉄・金属	26	10	1	10	5
		化学	37	9	8	11	9
		医薬品	36	10	3	10	13
		食料品	30	10	0	9	11
		繊維	6	1	1	3	1
		建設	56	19	7	12	18
		その他の製造業	37	9	2	15	11
		通信・電気・ガス	44	13	8	14	9
		運輸・倉庫	22	11	5	2	4
		不動産	79	24	18	9	28
		金融・保険	44	16	8	11	9
		商社・卸売	85	12	10	31	32
		小売	138	41	12	42	43
		情報サービス	212	54	36	52	70
		その他のサービス業	0	0	0	0	0
	従業員規模	100人以上～300人未満	145	29	30	47	39
		300人以上～500人未満	129	29	17	44	39
		500人以上～1000人未満	200	52	29	50	69
		1000人以上～3000人未満	208	80	23	57	48
		3000人以上～5000人未満	80	26	6	19	29
		5000人以上～1万人未満	100	29	9	35	27
		1万人以上	169	55	17	48	49
本人属性	職種	企画・マーケティング職	102	41	27	16	18
		総務・人事・経理・法務職	222	63	44	31	84
		研究・開発職	75	33	5	28	9
		技術・SE職	128	41	9	59	19
		営業・販売職	219	76	17	61	65
		サービス職	104	9	8	40	47
		技能職	95	12	11	47	25
		購買・商品管理・物流職	38	14	3	9	12
		その他	48	11	7	9	21
	年齢	20才～24才	39	0	0	8	31
		25才～29才	232	1	2	111	118
		30才～34才	291	2	3	153	133
		35才～39才	72	5	21	28	18
		40才～44才	76	41	35	0	0
		45才～49才	106	73	33	0	0
		50才～54才	119	94	25	0	0
		55才～59才	77	69	8	0	0
		60才以上	19	15	4	0	0
合計			1,031	300	131	300	300

提言 ― ミドルマネジャーの課題 ―

PROPOSAL

過去に通用したことが、将来にわたっても通用し続けることはない。あるいは、ある状況で上手くいったことが、別の状況でも上手くいくとは限らない。ところが、そのやり方が正しいのだと思い込んでしまうことは、誰にもあることだ。成果を上げ続けるには、自分自身が変わり続けなければならない。自分の間違いに気づき、行動を変えるためにはどうすればよいのか。調査結果を踏まえ、ミドルマネジャーの4つの課題を述べる。

提言1　自己認識を促す機会を探る

自分の間違いに自ら気づくことは簡単ではない。自分が正しいと思い込んでいるからだ。思い込みから脱却するには、考えを改めさせるような鮮烈なきっかけが必要である。どんな機会が役立つのだろうか。

今回の調査結果によれば、比較的インパクトが強い機会が「自分に関する客観的なデータや事実を目の当たりにしたとき」であり、「仕事のやり方について、他者と議論したとき」、「想定した業務成果や、従来の業務成果が出なかったとき」、「他者から意見やアドバイスをもらったとき」が続く。

これらは言わば、自己認識のスイッチである。いずれも、自分の行動や自分自身のことをじっくり考えなければと思わせてくれるようなものであり、意識下にあったものを意識に上げてくれる。

もちろん、これらの機会は平等に訪れるわけではない。特に「他者からの意見やアドバイス」は、役職が上がるにつれて減少してしまう。こうした貴重な機会を、能動的に増やす努力が必要である。

提言2　役割に応じた適切な成長志向を抱く

間違いに気づかせてくれる機会に運良く巡り合えたとしても、すべての人が気づけるとは限らない。機会が目の前を通り過ぎてしまうだけの人もいる。同じものを見聞きしても、人によって受け取り方は異なる。どのような人が気づくことができるのだろうか。

今回の調査で見出された特徴の1つは「成長志向」である。成長したいという強い意識を持っている人の方が、自分の間違いに気づきやすい。

心理学の研究によれば、達成された課題よりも未達成の課題の方が記憶に残るという。心理的な緊張状態が続くからだ。「成長志向」を強く抱いている人は、そのことが常に念頭に置かれることになり、見聞きしたことが自然と関連付けられるのだろう。

ただし注意が必要である。誤った成長志向からは、誤った気づきしか得られない。大切なのは、成長志向の質である。役職に応じて期待される役割は変わる。ミドルマネジャーという役割に応じた、適切な成長志向を抱くことが肝要である。

提言3　意図的に自分自身を否定する

今回の調査で見出されたもう1つの特徴は、「意図的な自己否定」である。上手くいっているときほど自分の考えや行動を否定してみるというような思考様式の人ほど、自分の間違いに気づきやすい。

人は合理的に考えられないことがある。意思決定バイアス（歪みや偏り）が作用するからだ。自分の考えを裏付ける情報だけを、無意識に探してしまうこともある。そして、業務経験を積むほど自分への自信が増し、なおさらバイアスが強くなる。意図的に自分を否定してみることは、こうしたバイアスに気づかせてくれる。

バイアスに気づくには、あえて自己否定するぐらいの極端さが必要である。今回の調査結果によれば、立場を変えて検討してみるくらいでは、効果があるとはいえなかった。

ただし、ここでも注意すべきことがある。自己否定ばかりでは、ものごとが停滞してしまう。多少の不安があっても、積極的にチャンスをつかみにいくべきときもある。自己否定の程度に気をつけなければならない。

提言4　周囲を巻き込む対人関係力を磨く

自分の間違いに気づくだけでは何も変わらない。実際に行動を変えなければならない。しかし、それができないこともある。行動を阻害するものがあるからだ。どのような障害が横たわっているのだろうか。

今回の調査結果によれば、多くの人は時間不足に悩まされていた。時間を捻出できるかが1つの鍵である。

しかし、ミドルマネジャーならではの障害に着目した場合、「強固な反対」と「周囲の無関心」が浮かび上がる。一般社員の行動変容であれば自己完結する場合も多いだろうが、ミドルマネジャーが何かを変えようとした場合には、部下や他部門などにも影響が及ぶ。“自己”の変革とはいえども、反対勢力を説得し、無関心層を巻き込まなければならないのである。

そのための1つの方法は、相手の関心ごとに訴えることである。相手には相手の利害がある。いくら自分の思いや考えを主張したところで、溝は埋まらない。相手の関心ごとを把握し、相手のメリットを説明するような対人関係力を磨かなければならない。

先人の英知に学ぶ

思い込みから脱却するには

●“わかる”とは、思考の枠組みにあてはまること

テレビを見ていたら、それまであなたとまったく接点がない民族の人たちが、あなたなら普段やらないような行動をしていたとする。このようなときに、あなたはその行動をどのようにして理解しようとするだろうか。

その民族の情報を収集し、特性や歴史からひもとこうとするだろうか。そうする人は少数派だろう。通常はもっと簡便的な方法で理解しようとする。スキーマを働かせるのである。

スキーマとは知識や思考の枠組みのことであり、フレームとも呼ばれる。それまでの経験をもとに形成され、人はこの思考の枠組みにあてはめて考えようとする。そして上手くあてはまったら「わかった」と感じるのである。創造的設計や失敗学で有名な東京大学名誉教授の畑村洋太郎氏は、このように平易に説明している。

*「無意識のうちに行っているのは、それまで自分が学習してきたものとの一致点の確認です。頭の中では、あたかも目の前の事象が何かの形をした映像として映っているのでしょう。これを知識や過去の経験を取り込んでつくった、事実を理解するための自分なりの頭のテンプレートのようなものと比較します。そして、一致していることが見つかったときに、『わかる』と感じ、見つけられないときに『わからない』と判断しているのではないでしょうか。[*1]」*

冒頭の例でいえば、無意識のうちに同じような行動をする集団を、記憶の中から呼び出すかもしれない。そして類似性があれば何も疑問を抱くことはないだろう。あなたの思考の枠組みに上手くあてはまったので。

●思考の枠組みの逆効果と変容的学習

スキーマのおかげで思考活動は効率化される。スキーマが形成されていなければ、思考活動に多大な時間と労力がかかってしまう。しかし、良いことばかりではない。逆効果もある。思考が縛られてしまうのである。

どうすればスキーマから脱却することができるのだろうか。参考になるものが、変容的学習理論である。変容的学習とは、批判的な振り返りを通じ、ものの見方や感じ方、やり方などの慣習的な枠組みを変えていくような学習である。同理論を確立したJ. メジローは、このような説明をしている。

*「成人は既にものごとを解釈するための枠組み（メジローは“意味パースペクティブ”と呼んでいる）を持っており、この枠組みを通じてものごとに意味付けをしている。そして、この枠組みを変えるためには、批判的省察が必要になる。批判的省察とは、それまでは意識に上がることがなかったがために振り返ることができなかったことを、意識の中に顕在化させ、その真実性や妥当性を問い直すものである。しかし、そのことを独りで行うには限界があり、自分と異なる見方や考えを持つ他者からのヒントが欠かせない。[*2]」*

経験を積めば積むほど、思考の枠組みができ上がる。新入社員であればなかなか判断できないことでも、ミドルマネジャーになれば瞬時に、“正しいことだ”と判断できるようになる。しかし、その“正しいこと”は、いつまでも正しいとは限らない。その妥当性を考え直さなければならないときがくる。

とはいうものの、何が気づかせてくれるのか。また、どうすれば無意識から意識に上げることができるのか。調査研究を通じて、少しでも解き明かしたい。

*1 畑村洋太郎（2005）『畑村式「わかる」技術』講談社現代新書。

*2 この説明は、メジローの研究者である常葉-布施美穂の次の文献を参考にまとめたものである。常葉-布施美穂（2004）「変容的学習：J・メジローの理論をめぐって」、赤尾勝己編『生涯学習理論を学ぶ人のために』世界思想社所収。

第1章 データ分析

どうすれば自分の間違いに気づけるのか

売上の大半を占める重要顧客のニーズを重視するがために、新興市場で発生した新しいニーズに目が向かない。その結果、新興市場の拡大とともに徐々にシェアを失い、最終的に逆転を許してしまう。リーダー企業におけるこの板ばさみ状態を、C. M. クリステンセンは“イノベーターのジレンマ”と表現した。ここで重要なことは、新興市場で新しいニーズが生じたことを、リーダー企業が知らなかったわけではないことである。知っていたのに、無視してしまったのである。

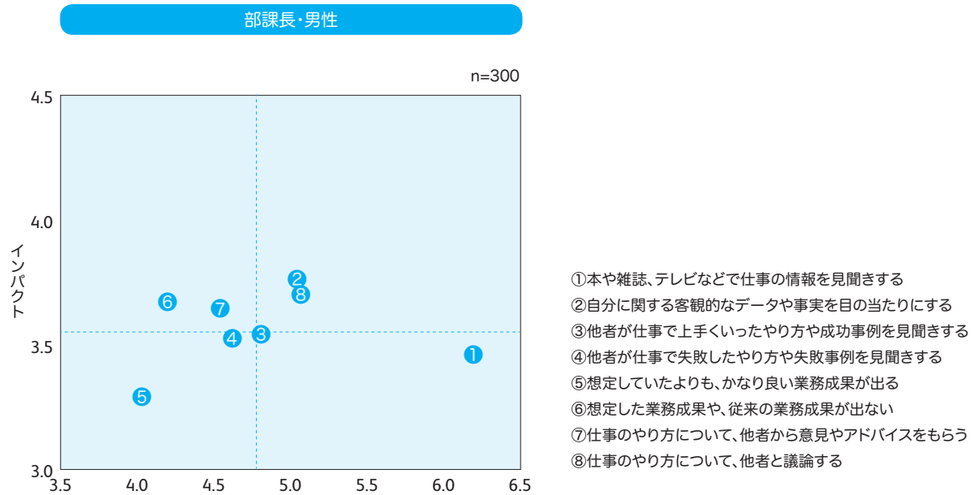
人は過去の成功に固執しがちである。過去の成功が通用しなくなったシグナルを捉え、自分自身を正さなければならない。

ミドルマネジャーが自分自身の間違いに気づくには、どのような機会が役立つのか。またどうすれば、その機会から気づくことができるのか。

01 分析 間違いに気づかせてくれる機会とは

「自分に関する客観的なデータ」、「他者との議論」、「想定外の失敗」、「他者からの意見やアドバイス」が、自分の間違いを気づかせてくれるきっかけになることが多い。

図1-1　自分の間違いに気づける機会__頻度とインパクト（部課長・男性）



①から⑧の各場面ごとに、「その場面に遭遇する頻度」（横軸）と「そのときに、自分の考えが間違っているのではと感じることの多さ」（縦軸）を8段階および5段階で回答してもらった。
前者の選択肢は、8: 毎日、7: 3日に1回、6: 週に1回、5: 月に1回、4: 3カ月に1回、3: 年に1回、2: 数年に1回、1: それより低い頻度/ない。後者の選択肢は、5: その場面に遭遇したときは、よく感じる、4: その場面に遭遇したときは、ときどき感じる、3: どちらともいえない、2: その場面に遭遇しても、あまり感じることはない、1: その場面に遭遇しても、まったく感じることはない。なお前者は順序尺度であり間隔尺度ではないが、傾向は捉えることはできる。

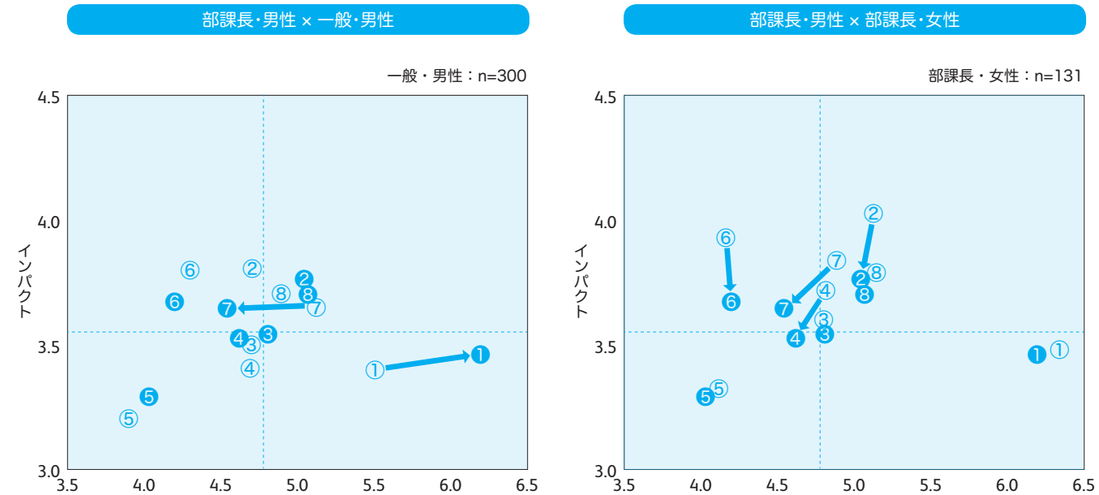
過去に通用したことが、将来にわたっても通用し続けることはない。あるいは、ある状況で上手くいったことが、別の状況でも上手くいくとは限らない。ところが、そのやり方が正しいのだと思い込んでしまうことは、誰にもあることだ。まずは、自分の間違いに気づくことが肝要だ。

間違いに気づくには、なんらかのきっかけが必要である。どのような機会が役立つのだろうか。予備調査にて意見を収集したところ、図1-1の凡例に示す8種類の機会が抽出された。ちなみに、寄せられた204個の定性コメントのうちの9割以上がこのいずれかに包含されている。そのため、この8種類の機会は、網羅性が高いと考えられる。

図1-1は、部課長・男性のデータである。横軸はその機会が訪れる頻度であり、右側に位置づけられている方が頻度が多い。縦軸は各機会のインパクトであり、その機会が訪れたときに自分の間違いに気づくことが多かったかどうかで測っている。

比較的インパクトが強いものが、②「自分に関する客観的データや事実」（凡例の短縮形で示す。以下同様）であり、⑧「他者との議論」、⑥「想定外の失敗」、⑦「他者からの意見やアドバイス」が続く。これらは言わば、自己認識のスイッチである。いずれも、自分の行動や自分自身のことをじっくり考えなければと思わせてくれるようなものであり、意識下にあったものを意識に上げてくれる。

図1-2　自分の間違いに気づける機会__頻度とインパクト（属性比較）



“一般・男性”および“部課長・女性”のデータは①〜⑧。なお、“一般・男性”の⑦は“部課長・男性”の❽と重なっている。
“部課長・男性”との差が大きい項目を矢印で結ぶ。

図1-2は属性別の比較であり、一般・男性および部課長・女性と比較している。矢印で結ばれた項目は、部課長・男性との差が大きいものである。矢印の先に、部課長・男性を位置づけている。

●一般・男性との比較と考察

①「本や雑誌等のメディア情報」と⑦「他者からの意見やアドバイス」に顕著な差が見られる。昇進するにつれて他の人から意見やアドバイスをもらえなくなり、それをメディア情報によって補おうとしている状況がうかがえる。とはいうものの、⑦「他者からの意見やアドバイス」は多くの気づきを得られる貴重な機会であるため、マネジャーになってからでも能動的に求めることが望まれる。

●部課長・女性との比較と考察

②「自分に関する客観的データや事実」、⑥「想定外の失敗」、⑦「他者からの意見やアドバイス」、④「他者の失敗事例」に顕著な差が見られる。役職の差が頻度の違いに表れているのに対し、性別の違いはインパクトの違いに表れている。男性よりも女性の方が、上手く機会を活かしている状況がうかがえる。せっかく機会に巡り合えたのであれば、そこから学ぼうとする心構えが、部課長・男性には必要といえるかもしれない。

男女の違いだけに限らず、こうした機会を活かせる人とそうでない人がいる。どんな人が機会を活かせるのだろうか。次で分析する。

02 分析 どんな人が間違いに気づけるのか

自分の間違いに気づける人には、「成長志向」、「自己能力への謙虚さ」、「意図的な自己否定」、「立場を変えた検討」、「正しいことへの回帰」という特徴がある。

表1-1　自分の間違いに気づける人の特徴__分類

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子 成長志向	いろんなことを吸収したかった	0.829	0.097	-0.023	-0.059	-0.067
	仕事ができるようになりたいと、強く思っていた	0.788	0.110	-0.148	0.044	-0.053
	より良い仕事のやり方を、常に探っていた	0.750	-0.107	0.136	-0.052	0.072
	良い結果につながる仕事の進め方を、常に模索していた	0.748	-0.104	0.137	-0.036	0.072
	仕事のやり方を、少しでも改善したかった	0.741	-0.017	0.150	0.035	-0.129
	自分の現状に、満足していなかった	0.723	0.023	-0.074	0.116	-0.015
	常に高いレベルを目指していた	0.693	0.297	-0.200	-0.116	0.043
	他人の良いところを盗んででも、成長したかった	0.625	0.199	-0.163	0.041	0.035
	仕事をできるだけ効率化したかった	0.584	-0.248	0.366	-0.061	0.078
	仕事の進め方で不具合があったら、直さなければ気がすまなかった	0.583	0.083	0.112	-0.027	0.020
第2因子 意図的な自己否定	良いと思っても、あえて否定してみるようにしていた	-0.045	0.748	-0.118	0.017	0.051
	上手くいっているときほど、自分の問題点を探すようにしていた	0.048	0.634	-0.005	0.073	0.015
	自分の仮説をいったん脇においてから考えることも多かった	0.080	0.526	0.153	0.000	-0.036
	ときには、ゼロベースで見直すようにしていた	0.013	0.507	0.129	0.018	0.100
	自分と視点が違う人に、よく意見を求めていた	0.087	0.448	0.170	0.054	-0.017
	厳しい指摘をされても、嫌な気になることはなかった	-0.032	0.425	0.138	0.085	-0.004
	いくつかの角度から考えないうちには、結論は出さないようにしていた	-0.015	0.400	0.349	0.022	0.110
第3因子 立場を変えた検討	他者に頼むときは、相手の立場からも考えるようにしていた	0.066	0.118	0.746	-0.063	-0.046
	特定の立場からでなく、いろんな立場から考えるようにしていた	-0.111	0.257	0.700	-0.040	0.023
	間違いを認めることは、恥ずべきこととは思っていなかった	0.102	0.118	0.471	0.076	-0.096
	先入観を持たず、ありのままを見たり聞いたりするようにしていた	0.021	0.415	0.471	-0.098	0.007
	頭に血が上ったときは、冷静に反省する時間を意図的につくっていた	0.064	0.397	0.441	-0.028	-0.096
	正しいやり方は、1つだけではないと思っていた	0.277	-0.103	0.436	0.161	0.030
第4因子 自己能力への謙虚さ	同僚にくらべると、まだまだ劣るところがあると思っていた	0.000	0.140	-0.101	0.740	-0.050
	自分の考えは、所詮（しょせん）偏っていると思っていた	-0.146	0.063	-0.069	0.696	0.170
	自分には、改善の余地がたくさんあると思っていた	0.288	-0.034	0.136	0.534	-0.080
	自分は完璧でないと思うことが多かった	0.132	-0.129	0.274	0.513	0.002
第5因子 正しいことへの回帰	他人がなんと言おうと、正しいことを貫きたかった	-0.045	0.112	-0.129	0.079	0.823
	しがらみや圧力に屈せず、真にやるべきことをやりたかった	0.111	0.017	0.057	-0.007	0.676
	慣習や通例にとらわれず、最善のやり方をしたかった	0.353	-0.025	0.153	-0.029	0.418

因子抽出法: 最尤法　　回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子	1	0.499	0.733	0.559	0.593
第2因子		1	0.490	0.350	0.519
第3因子			1	0.560	0.543
第4因子				1	0.300
第5因子					1

クロンバックのα(全データ:n=1,031)	0.923	0.826	0.850	0.790	0.808
(部課長・男性:n=300)	0.944	0.867	0.873	0.799	0.828
(部課長・女性:n=131)	0.935	0.869	0.893	0.775	0.817
(一般・男性:n=300)	0.928	0.812	0.850	0.821	0.794
(一般・女性:n=300)	0.876	0.772	0.783	0.708	0.896

因子とは、質問項目（変数）間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因（潜在的変数）であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、プロマックス回転を用い、以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときにα係数が大きく増加する項目の除去、3. α係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数（クロンバックのα係数）が0.7以上になった時点で終了する。このようにして抽出された因子に含まれる質問項目のうち、特に因子負荷量が高い項目に着目して、因子名を命名した。

イギリスの細菌学者であるA.フレミングは、ブドウ球菌の培養実験中に異物が混入して失敗してしまった。他の人にとっては単なる失敗に過ぎないこの現象からヒントを得て、フレミングはペニシリンを生み出すことになった。

見るものは同じであっても、その人によって受け取り方は異なる。12ページに挙げた機会に遭遇さえすれば、誰もが自分の間違いに気づけるわけではない。機会が目の前を通り過ぎていってしまうだけの人もいる。どのような人が機会を活かすことができるのだろうか。こうした問題意識のもと、定量調査を実施した。

調査では、それまで疑うことのなかったやり方や考えを実際に改めた場面を1つだけ思い出してもらい、そのときの自分の状況について、表1-1の質問項目がどの程度当てはまるのかを5段階で回答してもらった。

その回答結果を因子分析（表1-1の注釈参照）した結果、5つの因子が抽出された。以下に、自由回答記述にて得られた具体的コメントとともに説明する。なお因子の内容を鑑み、表1-1から順番を変えている。

成長志向

いろんなことを吸収して、少しでも仕事ができるようになりたいと常に思っていること

- 自分の現状の能力に満足することなく、もっと良くなりたいと思っていた。（女性・一般・スタッフ職）
- 新人であろうがベテランであろうが、どんな人でも必ず学ぶべきことがあると思っていた。（男性・主任・企画職）

自己能力への謙虚さ

自分にはまだまだ劣るところがあると、常に思っていること

- 完璧な人間などいないと思っていた。（男性・一般・スタッフ職）
- 自分は無力だと痛感することが多かった。（男性・課長・企画職）

意図的な自己否定

良いと思っても、あえて問題点がないかを考えるようにしていること

- 上手く行き過ぎていると思ったら一度立ち止まって、俯瞰的、客観的に自分を振り返るようにしていた。（男性・課長・営業職）
- 上司から注意をされればカチンとくるが、自分に否があるという前提で真意を考えるようにしていた。（女性・課長・スタッフ職）

立場を変えた検討

特定の立場からではなく、様々な立場に立って考えるようにしていること

- ものごとを多角的に、あるいは逆方向から考えるようにしていた。（女性・一般・開発職）
- 自分のことだけでなく、部下の立場でも考えるようにしていた。（男性・課長・営業職）

正しいことへの回帰

他人がなんと言おうとも、真にやるべきことをやりたいと思っていること

- しがらみや圧力、業界常識にとらわれずに、自分が悔いのないようにしたかった。（男性・一般・営業職）
- ものごとの本質がなんであるかを常に考えていた。（男性・主任・スタッフ職）

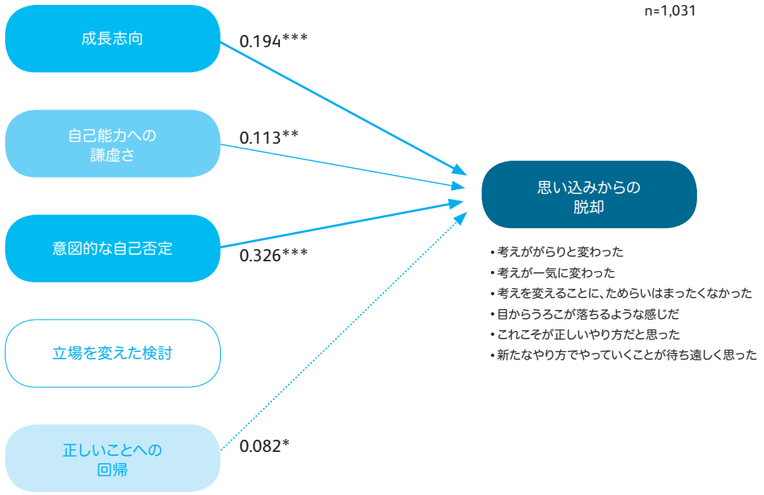
なお、この5つは「意識」、「思考」、「信念」に大別できる。

「成長志向」と「自己能力への謙虚さ」はその人の意識面に関することであり、見たものの受け止め方を変えてくれる。「意図的な自己否定」と「立場を変えた検討」はその人の思考様式であり、より直接的に見方を変えてくれる。そして「正しいことへの回帰」はその人の信念に近く、間違った考えに流されてしまうことから戻してくれる。

03 分析 特にどんな人が間違いに気づけるのか

特に間違いに気づける特徴は、「成長志向」と「意図的な自己否定」である。そして、“適切”な成長志向が適切な気づきもたらしてくれる。

図1-3　自分の間違いに気づける人の特徴__影響の大きさ



***:p<0.001, **:p<0.01, *:p<0.05

“思い込みからの脱却”因子を従属変数とし、本人特性の各因子を独立変数として重回帰分析(強制投入法)を行った。調整済みR2乗値は0.295。
“思い込みからの脱却”は6つの質問項目(図の右下参照)からなる尺度であり、考えを改めたときの程度を5段階で回答してもらった。信頼性を表すクロンバックのα係数は0.837。4つの属性別でもすべて0.8以上。
図中の数値は標準偏回帰係数(β)であり、説明力(影響の大きさ)を表す。pは有意確率のこと。p<0.05であれば“5％水準で有意”を表し、同様の分析を100回実施した場合に間違った結論が導かれてしまうのは5回未満という確度を意味する。この数値(p値)が低いほど確度が高い。

抽出された5つの特徴のうち、特に影響の大きいものはどれだろうか。重回帰分析という統計手法を用いて分析した。

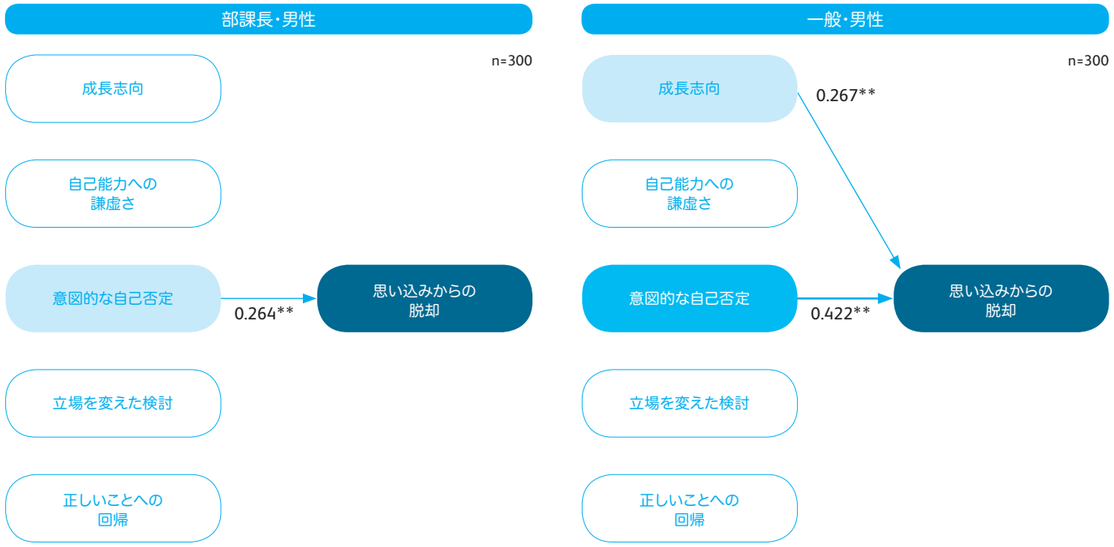
誤解を恐れずに簡潔に説明すれば、重回帰分析では「影響の大きさ(標準偏回帰変数)」と「影響があることの確からしさ(有意確率)」の2つを確認する。図1-3の数値が大きいほど影響が強いことを意味し、アスタリスクの数が多いほど確かに影響があることを意味している。どちらかといえば、有意確率の方が重要だと考える。不安定でしかも様々な要素が影響を与える“ヒト”の意識や態度を対象とした研究では、たとえ僅かな影響だったとしても、確実に影響があるといえることに意義があるからだ。

分析の結果、4つの特徴が統計的にも影響があることが認められた。とりわけ次の2つの特徴がある人ほど、自分の間違いに気づきやすいといえる。

1つは「成長志向」である。旧ソ連の心理学者B. ツァイガルニクは、達成された課題よりも未達成の課題の方が記憶に残ることを実証した。心理的な緊張状態が続くからである。「成長志向」を抱いている人は、そのことが常に念頭に置かれることになり、見聞きしたことが自然と関連付けられるのだろう。

もう1つの特徴は「意図的な自己否定」である。人は合理的に考えようとしても考えられないことがある。意思決定バイアス(歪みや偏り)が作用するからだ。自分の考えを裏付ける情報だけを探してしまうというようなバイアスもある。こうした意思決定バイアスは無意識のうちになされるため、是正は容易ではない。あえて自分自身を否定するぐらいの極端さがなければ、間違いに気づけないのだろう。なお、「立場を変えた検討」は統計的には有意になっていない。立場の違いを認めるだけで終わってしまうこともあるからかもしれない。

図1-4　自分の間違いに気づける人の特徴__影響の大きさ(属性比較)



***:p<0.001, **:p<0.01, *:p<0.05

p値はサンプル数の影響を受け、サンプル数が多い方が有意になりやすい。そのため、“部課長・男性”と“一般・男性”の分析結果の比較は意味があるが、サンプル数が異なる全体データ(図1-3)との比較は意味がない。

図1-4は、各属性のデータを切り出して同じ分析をしたものである。左側が部課長・男性のデータのみを使った分析であり、右側が一般・男性のデータである。左右を比較することで、役職による違いを見出すことができる。

一般・男性では関係があるとされているのに部課長・男性ではそうとはいえない特徴が、「成長志向」である。若手であるほど、仕事ができるようになりたいという意識の強さが、自分の問題点に目を向けさせるドライバーになるといえる。

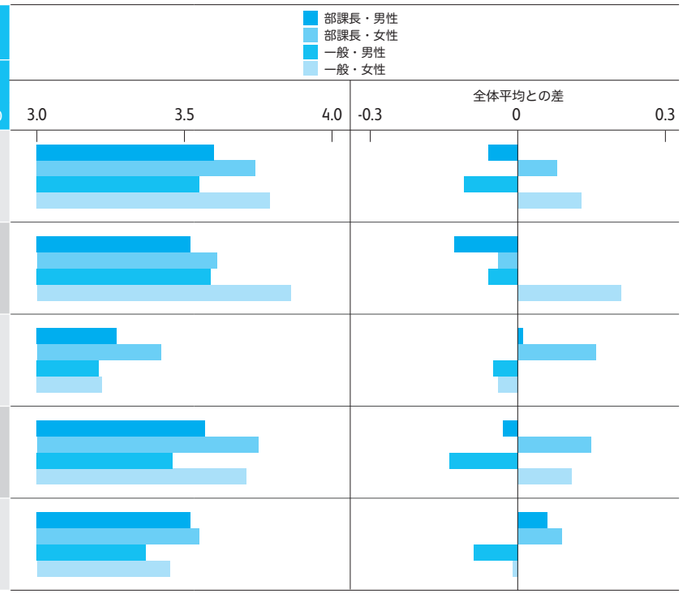
ただし、部課長には成長志向が必要ないというわけではない。事例調査から考察されたように(42ページ参照)、役職が上がるにつれて、望ましい成長志向の質が変わると解釈した方がよいだろう。本調査での「成長志向」とは、質問項目からわかるように、業務能力の向上を意味する。一般社員にとっては、そのような意識が強ければ大きな気づきが得られるのだろう。しかし、役職が上がれば、部下の成長や部門の成果、あるいは全社視点に立った成功に意識が移っていくべきである。役割に応じた適切な成長志向を持つことこそが、適切な気づきを得るために必要だと考えられる。

04 分析 ミドルマネジャーの現状と課題

「意図的な自己否定」は確かに間違いに気づかせてくれるが、その程度に気をつけなければならない。時には自信を持ってチャンスをつかみに行くことも必要である。

図1-5　本人特徴の現状__因子レベルのデータ

因子	平均値 全体 n=1031	部課長男性 n=300	部課長女性 n=131	一般男性 n=300	一般女性 n=300
成長志向	3.66	3.60	3.74	3.55	3.79
自己能力への謙虚さ	3.65	3.52	3.61	3.59	3.86
意図的な自己否定	3.26	3.27	3.42	3.21	3.22
立場を変えた検討	3.60	3.57	3.75	3.46	3.71
正しいことへの回帰	3.46	3.52	3.55	3.37	3.45



5つの特徴それぞれについて、ミドルマネジャーの現状はどうなっているのだろうか。図1-5は因子別の現状データであり、質問項目別（図1-6）のデータを単純平均している。ここでは、自分の間違いに気づくために最も重要な「意図的な自己否定」に限定して考察する。

他の特徴に比べると、「意図的な自己否定」はどの属性でも総じて低い。批判的に内省することの難しさを物語っている。

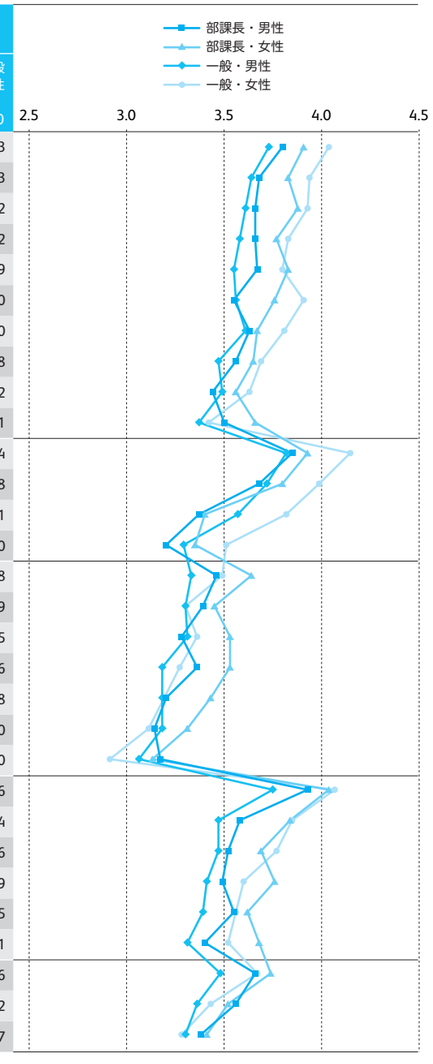
また、部課長職のデータを見ると、大きな差とはいえないものの、男性よりも女性の方が高い。自分が正しいと思ったときには、男性は前のめりになり、女性は一歩立ち止まって考えるという傾向が少なからずあることを示している。この違いが、女性の方が間違いに気づきやすいというデータ（13ページ、図1-2）につながっていると思われる。

ただし、注意が必要である。女性リーダー育成にも造詣の深い伊藤かつら氏（日本マイクロソフト株式会社執行役、36ページ参照）にこのデータを見せたところ、女性特有の控えめさや慎重さが背景にあるのではという感想を持たれた。

もちろん、積極的な女性もいれば、控えめな男性もいる。ここで伝えたいことは、自己否定は確かに大切であるが、一方では自信を持ってチャンスをつかみに行くような姿勢も必要だということだ。どちらかに行き過ぎないよう、バランスを心がけなければならない。

図1-6　本人特徴の現状__質問項目レベルのデータ

因子	質問項目	平均値 部課長男性 n=300	部課長女性 n=131	一般男性 n=300	一般女性 n=300
成長志向	仕事をできるだけ効率化したかった	3.79	3.90	3.72	4.03
	仕事のやり方を、少しでも改善したかった	3.67	3.82	3.63	3.93
	いろんなことを吸収したかった	3.65	3.87	3.60	3.92
	より良い仕事のやり方を、常に探っていた	3.65	3.76	3.57	3.82
	良い結果につながる仕事の進め方を、常に模索していた	3.66	3.82	3.54	3.79
	仕事ができるようになりたいと、強く思っていた	3.54	3.75	3.55	3.90
	自分の現状に、満足していなかった	3.62	3.66	3.60	3.80
	仕事の進め方で不具合があったら、直さなければ気がすまなかった	3.55	3.64	3.46	3.68
	他人の良いところを盗んででも、成長したかった	3.43	3.55	3.48	3.62
	常に高いレベルを目指していた	3.49	3.65	3.36	3.41
自己能力への謙虚さ	自分は完璧でないと思うことが多かった	3.84	3.92	3.81	4.14
	自分には、改善の余地がたくさんあると思っていた	3.67	3.79	3.71	3.98
	同僚にくらべると、まだまだ劣るところがあると思っていた	3.36	3.39	3.56	3.81
	自分の考えは、所詮（しょせん）偏っていると思っていた	3.19	3.34	3.28	3.50
意図的な自己否定	いくつかの角度から考えないうちには、結論は出さないようにしていた	3.45	3.63	3.32	3.48
	自分の仮説をいったん脇においてから考えることも多かった	3.38	3.44	3.29	3.29
	自分と視点が違う人に、よく意見を求めていた	3.27	3.52	3.30	3.35
	ときには、ゼロベースで見直すようにしていた	3.35	3.52	3.17	3.26
	上手くいっているときほど、自分の問題点を探すようにしていた	3.19	3.42	3.17	3.18
	厳しい指摘をされても、嫌な気になることはなかった	3.13	3.30	3.17	3.10
	良いと思っても、あえて否定してみるようにしていた	3.16	3.12	3.05	2.90
立場を変えた検討	正しいやり方は、1つだけではないと思っていた	3.92	4.03	3.74	4.06
	他者に頼むときは、相手の立場からも考えるようにしていた	3.57	3.83	3.46	3.84
	間違いを認めることは、恥ずべきこととは思っていなかった	3.51	3.68	3.46	3.76
	特定の立場からでなく、いろんな立場から考えるようにしていた	3.48	3.75	3.40	3.59
	先入観を持たず、ありのままを見たり聞いたりするようにしていた	3.54	3.61	3.38	3.55
	頭に血が上ったときは、冷静に反省する時間を意図的につくっていた	3.39	3.67	3.30	3.51
正しいことへの回帰	慣習や通例にとらわれず、最善のやり方をしたかった	3.65	3.73	3.47	3.66
	しがらみや圧力に屈せず、真にやるべきことをやりたかった	3.55	3.51	3.35	3.42
	他人がなんと言おうと、正しいことを貫きたかった	3.37	3.40	3.29	3.27



因子分析結果（14ページ）から、因子と質問項目の順番を変えている。因子については本文での説明に合わせて「意識」、「思考」、「信念」の順番に並び替えている。
質問項目についてはデータ比較がしやすいように、全体データの平均値が高い順に並び替えている。

05診断　あなたに欠けているものは

self-diagnostic

自分の間違いに気づくためには、あなたはどのような意識、思考、信念を強化すればよいでしょうか。診断してみましょう。

実施要領

- 現在のあなたの状況を振り返り、あてはまるかどうかを5段階でお答えください。理想ではなく、ここ数カ月のあなたの実際の行動や考えをもとに、評価をしてください。
- 評価基準を参考に 5〜1 のいずれかの値を、塗りつぶされていないセルに記入してください。
- 縦に足し合わせ、平均値を算出してください。

<評価基準>

5:あてはまる	2:あまりあてはまらない
4:ややあてはまる	1:あてはまらない
3:どちらともいえない	

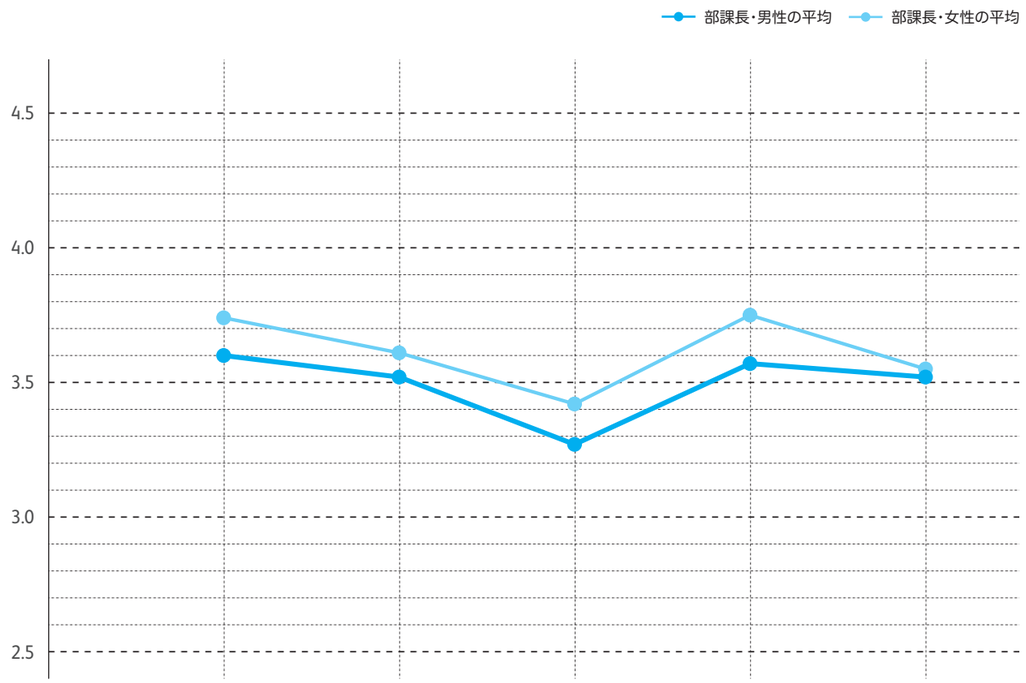
診断要領

- あなたの診断結果の平均値を「あなたのデータ」に転記してください。そして、あなたのデータの折れ線グラフを作成してください。
- 自己診断結果はわずか一人による回答であるために、上振れ、下振れする傾向があります。そのため、平均値と比べた高低はほとんど意味をなしません。折れ線の傾きの違いから、特徴を読み取ってください。
- 「成長志向」はその程度だけでなく、いまの自分にとって適切な成長志向を抱いているかどうかも振り返ってください。「意図的な自己否定」は高すぎても問題があります。

表1-2　自己診断(1) 質問票

	質問項目	評点(5〜1)				
1	いろんなことを吸収したいと思っている					
2	良いと思っても、あえて否定してみるようにしている					
3	他者に頼むときは、相手の立場からも考えるようにしている					
4	同僚にくらべると、まだまだ劣るところがあると思っている					
5	他人がなんと言おうと、正しいことを貫きたいと思っている					
6	仕事ができるようになりたいと、強く思っている					
7	より良い仕事のやり方を、常に探っている					
8	上手くいっているときほど、自分の問題点を探すようにしている					
9	特定の立場からでなく、いろんな立場から考えるようにしている					
10	良い結果につながる仕事の進め方を、常に模索している					
11	自分の仮説をいったん脇においてから考えることも多い					
12	間違いを認めることは、恥ずべきこととは思っていない					
13	自分の考えは、所詮(しょせん)偏っていると思っている					
14	しがらみや圧力に屈せず、真にやるべきことをやりたいと思っている					
15	仕事のやり方を、少しでも改善したいと思っている					
16	ときには、ゼロベースで見直すようにしている					
17	先入観を持たず、ありのままを見たり聞いたりするようにしている					
18	自分には、改善の余地がたくさんあると思っている					
19	自分の現状に、満足していない					
20	常に高いレベルを目指している					
21	自分と視点が違う人に、よく意見を求めている					
22	頭に血が上ったときは、冷静に反省する時間を意図的につくっている					
23	自分は完璧でないと思うことが多い					
24	慣習や通例にとらわれず、最善のやり方をしたいと思っている					
25	他人の良いところを盗んででも、成長したいと思っている					
26	厳しい指摘をされても、嫌な気になることはない					
27	仕事をできるだけ効率化したいと思っている					
28	いくつかの角度から考えないうちには、結論は出さないようにしている					
29	正しいやり方は、1つだけではないと思っている					
30	仕事の進め方で不具合があったら、直さなければ気がすまない					
	合計					
		÷10	÷4	÷7	÷6	÷3
	平均					

図1-7　自己診断(1) 診断票

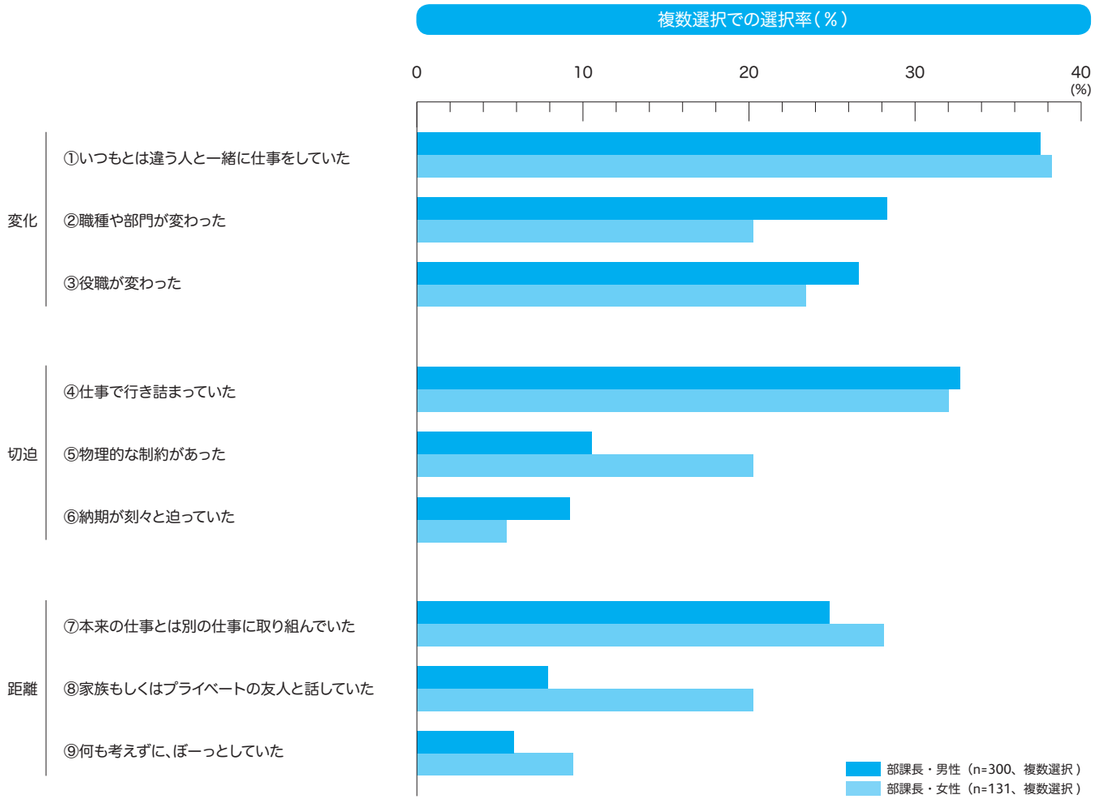


因子名	成長志向	自己能力への謙虚さ	意図的な自己否定	立場を変えた検討	正しいことへの回帰
あなたのデータ					
部課長・男性の平均 (n-300)	3.60	3.52	3.27	3.57	3.52
部課長・女性の平均 (n=131)	3.74	3.61	3.42	3.75	3.55

06 分析 どんな状況が間違いに気づかせてくれるのか

仕事をする相手や自分の立場が変わった状況、通常以上のプレッシャーがかけられている状況、いつもの仕事とは心理的・物理的に離れた状況が、思考を変えてくれる。

図1-8　自分の間違いに気づくための状況要因（部課長）



仕事上で普段とは違った見方ができたときのことを2〜3つ思い出していただき、そのときの状況としてあてはまるものをすべて選択してもらった。

たとえ意識的に自分のやり方や考えを否定してみたとしても、必ずしも自分の間違いに気づけるとは限らない。そもそも、自分が正しいのだと思い込んでいたため、“やっぱり自分が正しいんだ”と結論付けてしまうこともあろう。

思い込みへの気づきには、本人特性以外に何が影響するのだろうか。社会心理学者K.レヴィンに習い[*1]、本人要因だけでなく、状況要因からもアプローチする。

予備調査での自由回答コメントを精査したところ、考えが大きく変わったときに身を置いていた状況として、以下の3種類に関するコメントが頻出した。

- 変化：仕事をする相手や自分の立場が変わった状況
- 切迫：通常以上のプレッシャーがかけられている状況
- 距離：いつもの仕事とは心理的・物理的に離れた状況

これら状況要因は、どの程度自分の間違いに気づかせてくれるのか。その調査結果が図1-8である。

●「変化」からの考察

シティ大学ロンドンのS.マクリらは、クリエイティブな仕事をしている人に対してひらめく秘訣を調査した。すると、毎日のルーチンにバリエーションをつけることだった[*2]。普段とは異なる状況に身を置くことで、普段とは違う考えができるのだろう。

調査結果を見ると、①「いつもとは違う人と一緒に仕事をしていたとき」に、ものの見方が変わることが多いようである。職場の多様性の意義の1つがこれである。また、②「職種や部門が変わった」や③「役職が変わった」も2 〜 3割の人が選んでいる。頻度が少ないにもかかわらず、その効果を多くの人が想起していることから、インパクトの大きさがうかがえる。

●「切迫」からの考察

“トンネリング”と呼ばれる効果がある。これはトンネルの中のことだけに集中している状態のことである。視野狭窄という悪い面もあるものの、トンネルの外のことにわずらわされずに一点集中できるという効果もある。そしてこの効果は、切迫したときにもたらされるとされる[*3]。

調査結果を見ると、④「仕事で行き詰っていた」の回答割合が多い。なんとかして解を見つけ出そうと一点集中することで、より深く考えるからだろう。

しかし、⑤「物理的な制約があった」と⑥「納期が刻々と迫っていた」の回答割合は大きくない。時間のなさは本人を慌てさせるだけで終わってしまうのかもしれない。切迫しつつも、多少の時間的余裕が必要なのだろう。

●「距離」からの考察

イギリスの政治学者で心理学者でもあるG. ウァラスは、創造的思考過程を4段階で整理した[*4]。考えを巡らせ（準備期）、いったん問題から離れ（孵化期）、ふとしたときに解決策がひらめき（啓示期）、それを検証・具体化していく（検証期）というものである。問題から距離を置く孵化期がポイントであり、このときに凝り固まった思考が解きほぐされる。

調査結果を見ると、⑦「本来の仕事とは別の仕事に取り組んでいた」の回答割合だけが大きく、⑧「家族もしくはプライベートの友人と話していた」と⑨「何も考えずに、ぼーっとしていた」は大きくない。距離を置く場合でも、まったく関連性のないことをするのではなく、多少の関連が必要なのだろう。

*1 人間の行動（Behavior）には本人（Person）と環境（Environment）が関係するとして、B=f（P, E）という関数で表した。ここでの行動には、思考、願望、努力なども含まれるとされる。なお、8種類の機会（12ページ参照）も状況要因といえないこともないが、本調査ではインプット情報と位置づけている。

*2 Stephann Makri, Ann Blandford, Mel Woods, Sarah Sharples and Deborah Maxwell (2014) Making my own luck : Serendipity strategies and how to support them in digital information environments, *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65, 2179–2194.

*3 Sendhil Mullainathan and Eldar Shafir (2013) *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*, Macmillan. [大田直子訳（2015）『いつも「時間がない」あなたに：欠乏の行動経済学』早川書房。]

*4 Graham Wallas (1926) *The Art of Thought*, Harcourt.

Review

トップを悩ますミドルの特徴

自分のやり方や考えに固執する部課長に、事業部長は手を焼いている。ミドルマネジャーとして成果を上げるためには、過去の成功体験と決別しなければならない。

『人材開発白書2012』では、37人（32社）の事業部長クラスへのインタビュー調査を実施し、事業戦略を実行する上で問題となっている部課長の特徴を挙げてもらった。この調査からも、思い込みが邪魔をしてパフォーマンスを発揮できないミドルマネジャーの存在が浮かび上がってくる。

●事業部長を悩ます部長の特徴

同率で1位に挙がっているものの1つが「②勝手な考えで上位戦略を止めたりねじ曲げたりする」である。この項目には回答件数では表せないインパクトが感じられた。というのは、このことを感じている事業部長は、特に強い口調で、あるいは特に悩んだ様子で述べていたからである。回答件数に重みづけをしたとすれば、断トツの1位になるだろう。

●事業部長を悩ます課長の特徴

最も多い回答が「①メンバーに任せず、なんでも自分でやってしまう」であり、次に続くものの1つが「②自分が過去に成功したやり方を押し付ける」である。数人の事業部長に追加インタビューをしたところ、プレイヤーとして実績を上げた人ほどこのような傾向が強いと、口を揃えて言っていた。

過去から環境が変わっており、過去の成功体験がその後も通用するとは限らない。それにもかかわらず、自分のやり方や考えに固執する部課長に、事業部長は手を焼いている。ミドルマネジャーとして成果を上げるためには、過去の成功体験と決別する覚悟が必要なのだろう。

図1-9　事業部長が頭を抱える部課長の特徴

問題部長の特徴　回答件数：件（回答者37名による自由・複数回答）

①	上位戦略を具体的に噛み砕かずに、そのまま課におろす	5
②	勝手な考えで上位戦略を止めたりねじ曲げたりする	5
③	内向きであり、他部門や協力会社を巻き込もうとしない	5
④	全体の利益よりも部門の利益を優先する	5
⑤	一方的に伝えるだけで、理解・納得させる工夫をしない	4
⑥	課長を指導・育成しない	4
⑦	人間関係を気にし過ぎて、部下に対して強く言えない	4
⑧	なかなか決断せず、上にお伺いを立てたり、先送りをする	4

問題課長の特徴　回答件数：件（回答者37名による自由・複数回答）

①	メンバーに任せず、なんでも自分でやってしまう	8
②	自分が過去に成功したやり方を押し付ける	6
③	自分の役割・責任を棚に上げ、メンバーの責任を追及する	6
④	メンバーを指導・育成しない	5
⑤	指示待ちが多く、自分で考え、行動しない	5
⑥	言いっぱなし、やりっぱなしが多く、PDCAを回さない	3
⑦	人間関係を気にし過ぎて、メンバーに対して強く言えない	3
⑧	先々の展開を考えず、場当たり的に対応する	3

上位に挙がった回答のみを掲載

出所：富士ゼロックス総合教育研究所『人材開発白書2012』掲載にあたり一部修正。

一人あたり1時間から1時間半のインタビュー調査を実施。収集された多種多様な意見を、意味を有する最小のコメントに分解し、KJ法の要領で類似のものを統合。統合後の項目ごとに回答件数を集計した。

第2章　データ分析

どうすれば行動を変えられるのか

「禁煙なんて簡単だ、私はもう何千回もやっている。」こう言ったのは、『トム・ソーヤの冒険』の著者として有名なマーク・トウェインである。
医者から禁煙を強く勧められ、自分自身でもその必要性を感じているにもかかわらず、なかなか禁煙ができないという人は少なくない。こうした状態をKAP-GAPという。知識を得て（Knowledge）、態度形成がなされても（Attitude）、なかなか行動（Practice）に移せないことを意味する。

自分の間違いに気づきさえすれば、正しいことを始められるというわけではない。気づいたことを行動に移そうとしたときに、どんな壁が立ちふさがるのか。また、どうすればその壁を乗り越えられるのか。

01 分析 何が行動を妨げるのか

自分の行動を改めようとしたときには「現状の枠組みの弊害」、「強固な反対」、「周囲の無関心」、「自分自身の迷い」、「通常業務での忙殺」が障害になることが多い。

表2-1　行動を妨げる障害__分類

因子	質問項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子 強固な反対	上司が了承してくれなかったこと	0.990	-0.037	0.008	-0.070	0.003
	上司が理解してくれなかったこと	0.904	-0.011	-0.052	-0.023	0.066
	上司が判断を先延ばししたこと	0.791	0.045	-0.016	-0.052	0.087
	不利になる人からの反対があったこと	0.512	-0.015	0.121	0.283	-0.063
	既得権益を持つ人からの反対があったこと	0.508	0.083	0.047	0.262	-0.118
第2因子 現状の枠組みの弊害	自分に権限がなかったこと	-0.008	0.872	-0.006	-0.046	-0.035
	承認をとらなければならないことが多すぎたこと	0.018	0.800	-0.094	0.007	0.031
	自分の業務範囲を超えるものだったこと	-0.034	0.729	0.033	0.059	0.015
	他の業務のやり方と合わなかったこと	-0.072	0.723	0.023	0.032	0.030
	評価制度・目標管理制度と合わなかったこと	0.154	0.538	0.023	0.019	-0.040
	予算化がされていなかったこと	0.301	0.423	0.037	0.001	-0.022
第3因子 自分自身の迷い	あなたが、もともと、強く望んでいなかったこと	0.092	-0.013	0.921	-0.072	-0.093
	あなたが、このままでもよいと思っていたこと	0.005	-0.038	0.872	0.011	-0.049
	あなたが、面倒に思うところがあったこと	0.014	-0.077	0.836	0.006	0.019
	あなたが、つい失敗することを考えてしまったこと	-0.085	0.093	0.630	0.009	0.197
	あなたが、リスクの大きさが不安だったこと	-0.081	0.099	0.599	0.048	0.166
第4因子 周囲の無関心	今のままでも問題ないという雰囲気だったこと	-0.087	-0.034	0.000	0.918	0.002
	周囲は、面倒なことに巻き込まれたくない雰囲気だったこと	-0.005	0.014	-0.005	0.873	-0.030
	周囲が関心を持ってくれなかったこと	0.050	-0.013	-0.026	0.865	0.009
	協力者の数が足りなかったこと	0.039	0.147	-0.018	0.605	0.053
	能力的に頼れる人材が、周りにいなかったこと	0.181	0.053	-0.004	0.447	0.075
第5因子 通常業務での忙殺	あなた自身が忙しく、後回しにせざるを得なかったこと	0.011	-0.036	0.014	0.009	0.898
	あなたが、日常業務に追われてしまったこと	0.041	-0.029	-0.060	0.023	0.886
	あなたに、腰をすえて取り組む時間がなかったこと	0.009	0.013	0.070	0.001	0.810
	あなたが、必要な時間を確保できなかったこと	0.017	0.047	0.019	-0.025	0.587

因子抽出法: 最1尤法　　回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

因子相関行列	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
第1因子	1	0.667	0.541	0.705	0.430
第2因子		1	0.543	0.714	0.548
第3因子			1	0.529	0.629
第4因子				1	0.508
第5因子					1

クロンバックのα(全データ:n=1,031)	0.912	0.872	0.808	0.820	0.894
(部課長・男性:n=300)	0.890	0.866	0.852	0.799	0.904
(部課長・女性:n=131)	0.924	0.894	0.795	0.838	0.908
(一般・男性:n=300)	0.909	0.884	0.780	0.803	0.878
(一般・女性:n=300)	0.916	0.857	0.802	0.832	0.897

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因(潜在的変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。分析にあたっては、最尤法、プロマックス回転を用い、以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときにα係数が大きく増加する項目の除去、3. α係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クロンバックのα係数)が0.7以上になった時点で終了する。このようにして抽出された因子に含まれる質問項目のうち、特に因子負荷量が高い項目に着目して、因子名を命名した。

自分の間違いに気づくだけでは何も変わらない。それまでのやり方を変えなければならない。しかし、その気になっても前に進めないことがある。行動を阻害するものがあるからだ。どのような障害が横たわっているのだろうか。

調査では、自発的に新しいことに取り組んだり、やり方を変えようとしたときのことを1つだけ思い出していただき、表2-1の質問項目がどの程度障害になったかを5段階で回答してもらった。なお、自発的な取り組みを取り上げてもらっているため、ある程度の態度形成がなされていることが前提である。従って、前向きに取り組もうと思うまでに存在する内面的な障害は、この調査の範囲ではない。

回答結果を因子分析(表2-1の注釈参照)した結果、5つの因子が抽出された。以下に、自由回答記述にて得られた具体的コメントとともに説明する。なお因子の内容を鑑み、表2-1から順番を変えている。

現状の枠組みの弊害

現状の制度やルール、自分の権限や業務範囲と整合がとれないこと

- 自分の権限を超えることで、上司やスポンサーからのバックアップも権限委譲もなされなかった。(女性・一般・開発職)
- 独自のルールが非常に厳密で、ちょっとしたことを変えるだけでも多大なエネルギーが必要だった。(女性・部長・企画職)

強固な反対

上司や利害関係者に認めてもらえなかったり、強い反対があること

- 前例がないという一言だけで、上司にまったく取り合ってもらえなかった。(女性・主任・スタッフ職)
- 慣習となっているやり方を変えることについて、上司や先輩から理由を厳しく問われた。(女性・一般・スタッフ職)

周囲の無関心

周りがこのままでもよい、面倒なことに巻き込まれたくないと思っていること

- いまのままでも大きな問題がないから、あえて変える必要はないという雰囲気があった。(女性・課長・スタッフ職)
- 波風を立てたくない、飲み込まれたくないという風土だった。(男性・部長・企画職)

自分自身の迷い

なかなか強い意志を持てず、このままでもよいのではと思ってしまうこと

- 一人で飛び込み、批判を浴びてでも進める勇気を持てなかった。(男性・課長・企画職)
- いつの間にか、当初持っていた志が薄れてきてしまった。(女性・主任・スタッフ職)

通常業務での忙殺

日常業務に追われ、腰を据えて取り組む時間を確保できないこと

- 通常業務でも手一杯だったので、その上で新しいことに取り組む時間はとれなかった。(男性・課長・営業職)
- 突発的に入る緊急業務が多く、つい後回しにしてしまった。(女性・一般・スタッフ職)

なお、この5つは「構造」、「周囲」、「本人」に大別できる。

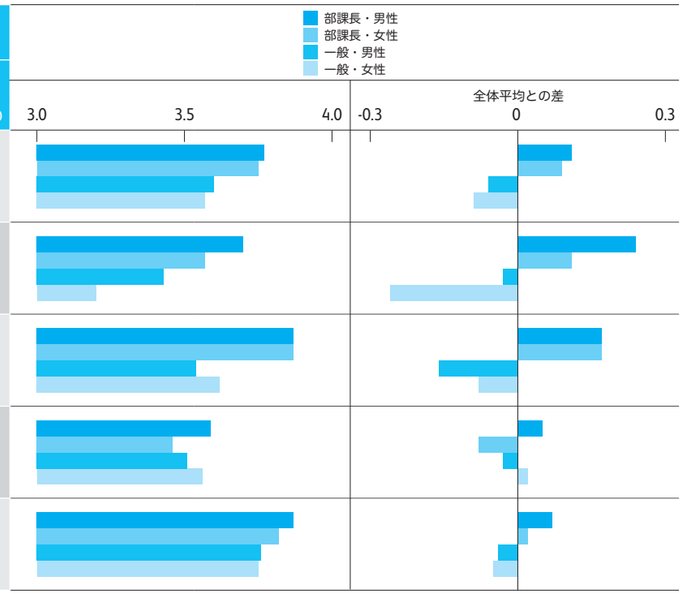
「現状の枠組みの弊害」は構造的なことであり、この障害を乗り越えるには構造的な改革が必要になる。「強固な反対」と「周囲の無関心」は周囲のことであり、自分を取り巻く人々のマネジメントが必要になる。そして「自分自身の迷い」と「通常業務での忙殺」は本人のことであり、自己マネジメントが鍵を握る。

02 分析 ミドルマネジャーの現状と課題

どのような人でも、時間の捻出が重要な課題である。また特にミドルマネジャーにとっては、反対勢力を説得し、無関心層を巻き込む対人関係力が重要になる。

図2-1　障害の大きさに関する現状__因子レベルのデータ

因子	平均値 全体 n=1031	部課長男性 n=300	部課長女性 n=131	一般男性 n=300	一般女性 n=300
現状の枠組みの弊害	3.66	3.77	3.75	3.60	3.57
強固な反対	3.46	3.70	3.57	3.43	3.20
周囲の無関心	3.70	3.87	3.87	3.54	3.62
自分自身の迷い	3.54	3.59	3.46	3.51	3.56
通常業務での忙殺	3.80	3.87	3.82	3.76	3.75



ミドルマネジャーは何をどのくらい障害だと感じているのだろうか。図2-1は因子別のデータであり、質問項目別（図2-2）のデータを単純平均している。

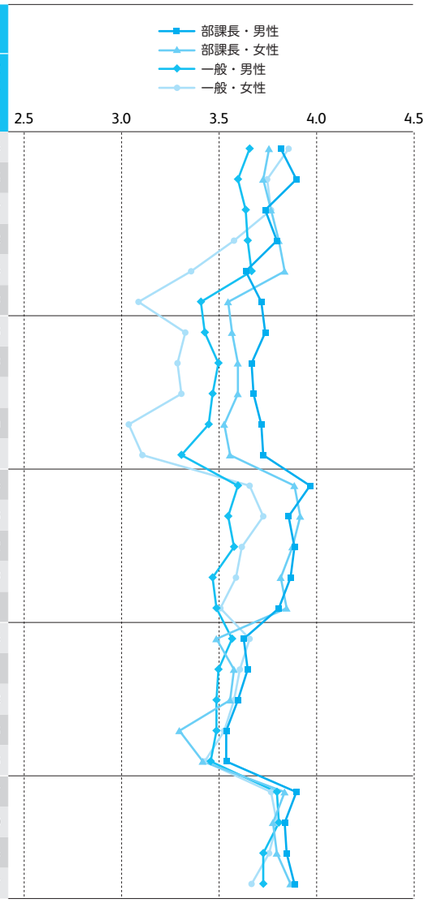
いずれの属性でも大きな障害になっているのが、「通常業務での忙殺」である。十分な時間を確保できないことに悩まされているのである。一方、「自分自身の迷い」はやや障害になっている程度である。ただし、これには理由がある。回答にあたっては自発的な取り組みを取り上げてもらったため、ある程度の態度形成がなされていたからである。そのような場面でなかったのであれば、本人の意志の強さも重要な課題になることだろう。

残る3つの「現状の枠組みの弊害」、「強固な反対」、「周囲の無関心」は、一般社員よりも部課長の方が障害に感じている。自己変革といえども、部課長ともなれば“自己”だけで完結できないものがほとんどである。既存の枠組みでは収まり切れないものもあるだろうし、周囲への影響も少なくないのだろう。

「現状の枠組みの弊害」に着目すれば、制度や仕組み、あるいは業務分担を変えることが求められるかもしれない。ただし、後述（32-33ページおよび34ページ参照）するように、思ったほどの効果は期待できない。構造変更に頼らずに、ソフトパワーを発揮しなければならない。そういう意味でも、「強固な反対」と「周囲の無関心」を乗り越えるための、反対勢力を説得し、無関心層を巻き込む対人関係力を磨くべきである。

図2-2　障害の大きさに関する現状__質問項目レベルのデータ

因子	質問項目	平均値 部課長男性 n=300	部課長女性 n=131	一般男性 n=300	一般女性 n=300
現状の枠組みの弊害	自分に権限がなかったこと	3.82	3.76	3.66	3.86
	承認をとらなければならないことが多すぎたこと	3.90	3.73	3.60	3.75
	自分の業務範囲を超えるものだったこと	3.74	3.77	3.64	3.77
	他の業務のやり方と合わなかったこと	3.80	3.81	3.65	3.58
	評価制度・目標管理制度と合わなかったこと	3.64	3.84	3.67	3.36
	予算化がされていなかったこと	3.72	3.55	3.41	3.09
強固な反対	上司が判断を先延ばししたこと	3.74	3.57	3.43	3.33
	上司が了承してくれなかったこと	3.67	3.60	3.50	3.29
	上司が理解してくれなかったこと	3.68	3.60	3.47	3.31
	不利になる人からの反対があったこと	3.72	3.53	3.45	3.04
	既得権益を持つ人からの反対があったこと	3.73	3.56	3.31	3.11
周囲の無関心	今のままでも問題ないという雰囲気だったこと	3.97	3.89	3.60	3.66
	周囲は、面倒なことに巻き込まれたくない雰囲気だったこと	3.86	3.92	3.55	3.73
	協力者の数が足りなかったこと	3.89	3.88	3.58	3.62
	周囲が関心を持ってくれなかったこと	3.87	3.82	3.47	3.59
	能力的に頼れる人材が、周りにいなかったこと	3.81	3.85	3.49	3.51
自分自身の迷い	あなたが、つい失敗することを考えてしまったこと	3.63	3.49	3.57	3.66
	あなたが、面倒に思うところがあったこと	3.65	3.58	3.50	3.61
	あなたが、リスクの大きさが不安だったこと	3.60	3.56	3.49	3.58
	あなたが、このままでもよいと思っていたこと	3.54	3.30	3.49	3.53
	あなたが、もともと、強く望んでいなかったこと	3.54	3.42	3.46	3.43
通常業務での忙殺	あなたが、必要な時間を確保できなかったこと	3.90	3.84	3.80	3.77
	あなたが、日常業務に追われてしまったこと	3.84	3.78	3.81	3.80
	あなた自身が忙しく、後回しにせざるを得なかったこと	3.85	3.80	3.73	3.76
	あなたに、腰をすえて取り組む時間がなかったこと	3.89	3.87	3.73	3.67



因子分析結果（26ページ）から、因子と質問項目の順番を変えている。因子については本文での説明に合わせて「構造」、「周囲」、「本人」の順番に並び替えている。
質問項目についてはデータ比較がしやすいように、全体データの平均値が高い順に並び替えている。

03診断　あなたにとっての障害は

self-diagnostic

あなたが新しいことに取り組もうとした場合には、何が障害になりがちでしょうか。診断してみましょう。

実施要領

- あなたが自発的に新しいことに取り組んだり、やり方を変えようとしたときのことで、できるだけ最近のことを1つだけ思い浮かべてください。そのときのあなたの状況およびあなたを取り巻く環境状況はどうだったでしょうか。
- 評価基準を参考に 5〜1 のいずれかの値を、塗りつぶされていないセルに記入してください。
- 縦に足し合わせ、平均値を算出してください。

<評価基準>

5:あてはまる	2:あまりあてはまらない
4:ややあてはまる	1:あてはまらない
3:どちらともいえない	

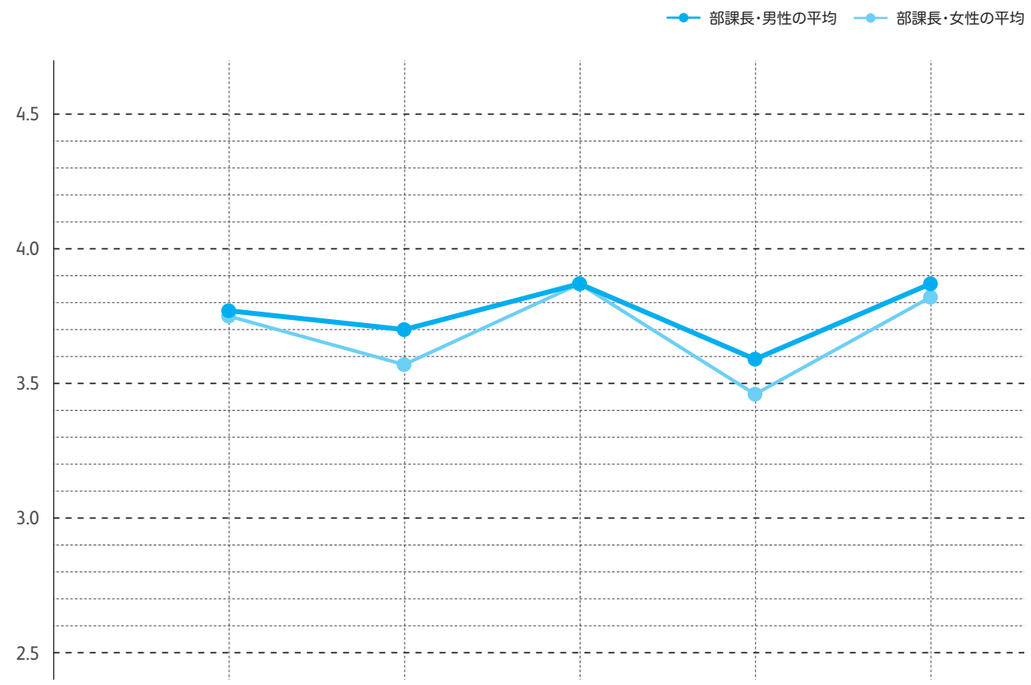
診断要領

- あなたの診断結果の平均値を「あなたのデータ」に転記してください。そして、あなたのデータの折れ線グラフを作成してください。
- 自己診断結果はわずか一人による回答であるために、上振れ、下振れする傾向があります。そのため、平均値と比べた高低はほとんど意味をなしません。折れ線の傾きの違いから、特徴を読み取ってください。

表2-2　自己診断(2) 質問票

	質問項目	評点(5〜1)				
1	自分に権限がなかった					
2	上司が了承してくれなかった					
3	今のままでも問題ないという雰囲気だった					
4	あなたが、もともと、強く望んでいなかった					
5	あなた自身が忙しく、後回しにせざるを得なかった					
6	承認をとらなければならないことが多すぎた					
7	上司が理解してくれなかった					
8	周囲は、面倒なことに巻き込まれたくない雰囲気だった					
9	あなたが、このままでもよいと思っていた					
10	あなたが、日常業務に追われてしまった					
11	自分の業務範囲を超えるものだった					
12	上司が判断を先延ばしした					
13	周囲が関心を持ってくれなかった					
14	あなたが、面倒に思うところがあった					
15	あなたに、腰をすえて取り組む時間がなかった					
16	他の業務のやり方と合わなかった					
17	不利になる人からの反対があった					
18	協力者の数が足りなかった					
19	あなたが、つい失敗することを考えてしまった					
20	あなたが、必要な時間を確保できなかった					
21	評価制度・目標管理制度と合わなかった					
22	既得権益を持つ人からの反対があった					
23	能力的に頼れる人材が、周りにいなかった					
24	あなたが、リスクの大きさが不安だった					
25	予算化がされていなかった					
	合計					
		÷6	÷5	÷5	÷5	÷4
	平均					

図2-3　自己診断(2) 診断票



因子名	現状の枠組みの弊害	強固な反対	周囲の無関心	自分自身の迷い	通常業務での忙殺
あなたのデータ					
部課長・男性の平均 (n-300)	3.77	3.70	3.87	3.59	3.87
部課長・女性の平均 (n=131)	3.75	3.57	3.87	3.46	3.82

この診断は「各状況があてはまるかどうか」を聞いており、障害と感じているかどうかは問うていない。一方、平均データは「各状況が、どの程度障害になっていたか」という質問の回答データを使っている。そのため比較データとしては十分といえず、参考値としていただきたい。

04 考察 障害を乗り越えて行動を変えるためのヒント

先送りせずに行動に移すためには、具体的で短期的な目標に落とし込むとよい。また、周囲の賛同を得るためには、自分の思いを主張するのではなく、相手の関心ごとに訴えるべきである。

行動に移すためには、構造のマネジメント、周囲のマネジメント、自己のマネジメントが必要になる。では、具体的にはどうすればよいのだろうか。先行研究を踏まえ、また著者自身の意見も加味して、いくつかのヒントを提供する。

●自己のマネジメント:具体的で短期の目標に落とし込む

通常業務で忙殺されてしまうがゆえに新しいことに取り組めないという理由は、どの属性でも上位に挙がっている。もしそうであれば、業務の効率化に取り組まなければならない。あるいは、何かの業務を止める決断も必要だろう。しかし、本当に時間がないことが原因なのだろうか。

夏休みの旅行の予約をしそびれて、結局、家でだらだら過ごすことになってしまったことはないだろうか。奥さんへの誕生日プレゼントを買いそびれて、結局近所の店で多くの選択肢がない中で購入せざるを得なくなってしまったことはないだろうか。旅行の予約をする時間も、プレゼントを買う時間も、簡単に捻出できる。忙しいといつも口にしている人に考えていただきたい。本当に時間がないのだろうか。

多くの場合は、時間がないわけではない。なかなか重い腰が上がらずに、あるいはそれほど重要ではない目の前の業務を優先してしまい、先送りをしてしまっているのである。最近、一部の研究者の間でにわかに話題になっている『できる研究者の論文生産術』という本がある[*1]。そこでの主要な主張は至って当たり前のことで、「論文を書く時間をあらかじめ割り振っておく」である。

それではどうすれば、先送りせずに取りかかることができるのだろうか。1つの方法は、具体的で短期の目標に落とし込むことである。人間には、長期的な目標や抽象的すぎる目標は、なかなか行動に移せないという傾向がある[*2]。反対に、目の前の具体的な目標ほど、すぐに行動を起こしやすい。例えば、それまで個人営業スタイルだった組織を「全面的にチーム営業スタイルに転換する」という目標を掲げたとしよう。マネジメント思想の根本を変えることになるので、メンバーからの大きな拒絶反応が予想される。このような難しい目標でも、「1週間以内に3人のキーマンと意見交換をし、最低一人の賛同者を得る」という目標に落とし込めば、心理的負担も軽くなる。

この目標の細分化には、もう1つの効果がある。小さな目標を達成することで自己効力感が高まり、取り組みにドライブがかかるのである。

自己効力感とは、自分は上手くやることができるだろうという自信のことであり、心理学者のA. バンデューラによって提唱された概念である。自己効力感が高いと、苦労の多い状況でもストレスや落ち込みが少なくなり、逆境を跳ね返す力が強くなる[*3]。そして、その源泉の1つが達成体験である。小さな目標でもそれを達成することで自己効力感が高まり[*4]、次のより大きな目標の遂行力が増すことが期待できる。

●構造のマネジメント:構造変更に過度に期待しない

組織にはハード面とソフト面がある。「現状の枠組みの弊害」因子で取り上げている制度やルール、権限のあり方、業務分担などはハード面であり、マネジメントや人材などがソフト面である[*5]。

組織問題の原因として、しばしばハード面が挙げられる。例えば、業績評価制度と整合していないために新しい方針に従ってもらえないなどという話は、よく耳にする。

しかし、制度や組織構造にはベストなものはない。どのようなものを導入しても、必ずデメリットが付きまとう。株式会社サイバーエージェント取締役人事部長の曽山哲人氏は、こう述べている。

「どんなに練った制度でも、必ず白けてしまう人がいます(著者注:その制度によって不利になったり、あまり恩恵にあずかれない人がネガティブな反応をすることや、斜に構えること)。制度自体を作り込み過ぎないことが大切です。制度は1〜2割、運用が8〜9割です[*6]。」

それにもかかわらず、メリットだけに着目して安易に組織のハード面をいじろうとする人は後を絶たない。ある調査によれば、新任CEOの半数近くが就任後2年以内に組織再編に着手するが、大半の場合は失敗に終わるという[*7]。

同様に、ミドルマネジャーが新たに取り組もうとしていることに制度やルール、業務分担等を合わせようとしても、別のところで必ず不整合が生じてしまう。構造面の改善はもちろん大切なことである。ただし、いたずらに構造面を変更するのではなく、ソフトパワーでカバーすることも考えなければならない。

●周囲のマネジメント:自分の思いよりも相手の関心ごとを気にかける

自分一人で完結することであればよいのだが、マネジャーともなれば、何か新しいことを始めようとすれば、必ずといってよいほど、様々な所に影響を与える。そして影響を及ぼす範囲が広くなるほど、実現が難しくなる。どうすればこの壁を乗り越えられるのだろうか。

イノベーション・マネジメントの研究に、そのヒントを垣間見ることができる。イノベーションという言葉を聞くと、新規性の高いアイデア生成の方に目が向きがちだが、それだけではない。アイデア生成やプロトタイプ作成までは小グループでできるかもしれないが、具現化するためには、社内外を巻き込まなければならない。ところが、新規性が高ければ高いほど、周りからは理解されず、批判や抵抗にあうことになる。イノベーションには新規性が必要だが、新規性が高いほど周囲の協力を得にくいというパラドックスを抱えているのである。

このテーマに取り組み、その成果が日経・経済図書文化賞を受賞した一橋大学イノベーション研究センターの研究[*8]によれば、批判や抵抗を乗り越えたイノベーションのいくつかでは、それぞれの相手に固有の関心ごとに訴えることで、たとえそれが自分にとっての意図とは違うことであっても相手の関心ごとに合わせて口説くことで、支持者を増やしていったという。

私どもが3年前に実施した調査によれば、連携を阻害する要因は「相互の方針のズレ」であり、この壁をより高くしているものは、同じ社内であれば、あるいは同じ事業に携わっているならば、相手もわかってくれるだろうと思っていることにあった。方向性は同じでも、細部での利害や関心ごとは必ず異なる。新しいことを始めようとすれば、なおさらである。そのような場合は、いくら自分の思いを強く主張したところで受け入れてもらえない。相手の関心ごとを把握し、相手にとってのメリットを訴えなければならない。

とはいうものの、それは容易ではない。やや表面的ではあるが、次の3つの方策が参考にできる[*9]。

1つ目は、相手の役割や責任感に訴求することである。相手がやらなければならないことに役立つ部分を見つけ出し、それを訴える。2つ目の訴求ポイントは、相手の強みである。これまで培ってきた強みを発揮できると訴える。3つ目は、自分への投資である。それをやることで、目指している姿に一歩近づくことができると訴える。

この3つの訴求ポイントは使い分けが必要である。相手が管理職であれば役割や責任感に訴えることが有効だろう。反対に、まだ力がついていない部下に対しては、自己への投資だと説明することが有効である。

*1 Paul J. Silvia (2007) *How to Write a Lot: A practical guide to productive academic writing*, American Psychological Association.[ポール・J・シルヴィア著、高橋さきの訳(2015)『できる研究者の論文生産術:どうすれば「たくさん」書けるのか』講談社。]

*2 Gary Latham (2007) *Work motivation*, Sage Publication.[ゲイリー・レイサム著、金井壽宏監訳、依田卓巳訳(2009)『ワーク・モティベーション』NTT出版。]

*3 Albert Bandula (2001) Social cognitive theory: An agentic perspective, *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

*4 Gary Latham (2007) op.cit.

*5 例えばマッキンゼーの7Sの中では、Strategy(戦略)、Structure(組織構造)、System(システム制度)がハード面で、Shared value (共通価値観や理念)、Style(マネジメント方法)、Staff(人材)、Skill(能力)がソフト面といわれている。

*6 2013年8月12日にインタビューを実施。役職はインタビュー当時。

*7 Blenko, M. W., Mankins M. C. and P. Rogers (2010) The Decision-Driven Organization, *Harvard Business Review*, 88, 54-62.

*8 武石彰、青島矢一、軽部大 (2012)『イノベーションの理由―資源動員の創造的正当化』有斐閣。

*9 キャリア論の第一人者であるE. シャインの理論をベースに発展したフレーム"Must(すべきこと)、Can(できること)、Will(したいこと)"をもとにしている。

Column 時には必要な強引さ

現状の枠組みを無視する人に、周りは迷惑している。
しかし変革を推進するためには、時には現状の枠組みを否定することも求められている。

新しいことを始めようとすると、とかく周りに煙たがられる。現状を変えたくないという心理もあろうが、変革者の行動に原因がある場合もある。どのような行動が嫌がられるのだろうか。図2-4の上段（青色）の棒グラフが、その回答結果である。予備調査で頻出した問題行動をもとに選択肢を作成し、実際に迷惑を被ったことがあるかどうかを回答してもらった。

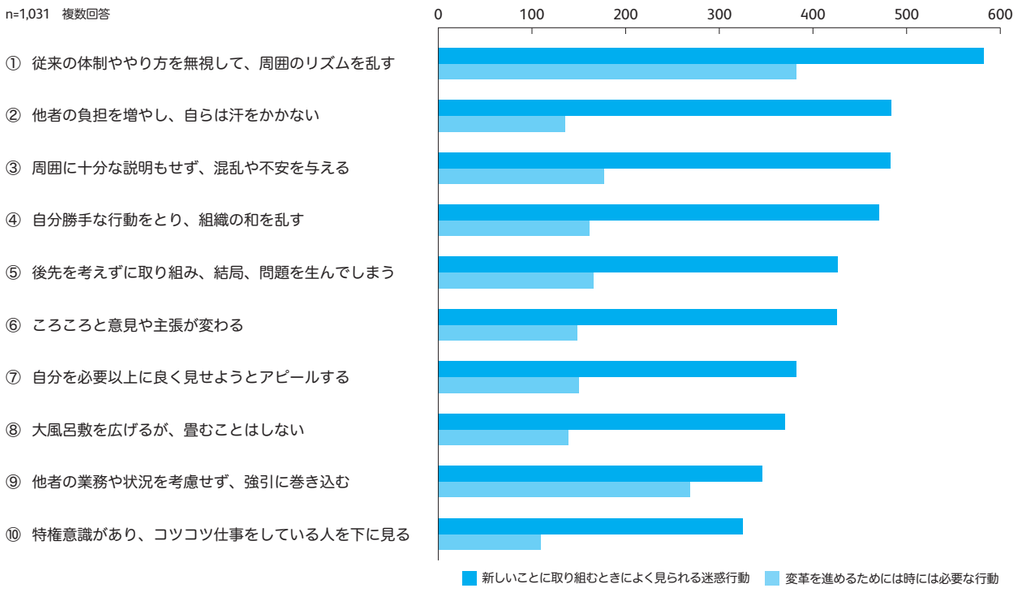
最も回答が多かった①「従来の体制ややり方を無視して、周囲のリズムを乱す」は、現状の枠組みを逸脱するような行動である。それに続いて、②「他者の負担を増やし、自らは汗をかかない」というようなずるい行動が、そして③「周囲に十分な説明もせず、混乱や不安を与える」というような配慮を欠く行動が迷惑がられている。

しかし、ここに挙がった項目のすべてが、常に問題行動だというわけではない。調査では、変革を推進するためには時には必要な行動だと思うものも回答してもらった。それが下段（水色）の棒グラフである。迷惑行動として一番に挙がった①が、ここでも最も多い。また、⑨「他者の業務や状況を考慮せず、強引に巻き込む」も多くの賛同を得ている。

変革を推進するためには、現状の体制や制度、業務分担を否定する覚悟が必要であり、少なからずの人がそのことを応援しているといえる。

前のページでは、いたずらに構造面を変更することの不毛さを説明した。多少、現状の構造にそぐわなくても、思い切ってやってみることが大切だということを、改めて教えてくれる。

図2-4　新規の取り組みでの迷惑行動と必要な行動



まず、新しいことに取り組むがゆえに周りに迷惑をかけているような人を、一人思い浮かべてもらい、その人の行動について当てはまるものを回答してもらった。その回答数が上段の棒グラフであり、この回答数順に設問を並び替えている。次に、一般論として、変革を推進するためには時には仕方がないと思う行動をすべて選択してもらった。その回答数が下段の棒グラフである。

第３章　事例調査

自ら変わるポイントと他者を変えるポイント

どうすれば自己変革ができるのか。人事・人材開発部門は、どう介入すべきなのか。日本マイクロソフト株式会社の2人へのインタビュー調査をもとに考える。

1つ目は、執行役である伊藤かつら氏の自己変革事例である。複数の企業経験、そしてマイクロソフトにおける様々な成長機会を通じて成し得た自己変革の事例から、自己変革を成し遂げるためのポイントを考える。

2つ目は、日本マイクロソフトにおける変革リーダー開発の事例であり、人事本部HRマネージャーの小林いづみ氏に伺った。事例を通じて、リーダーへの変革を促すためのポイントを考える。

Case 1

どうすれば自己変革を成し遂げられるのか

― 経験の再構築を通じたリーダーシップの開発 ―

伊藤 かつら 氏
日本マイクロソフト株式会社
執行役　デベロッパーエバンジェリズム統括本部長

過去の延長線上にリーダーシップがあるのではない。過去の経験から学び、また時にはそれらを捨て去りながら開発されていく。

日本アイ・ビー・エム株式会社を皮切りに、アドビシステムズ株式会社、日本マイクロソフト株式会社へと2回の転職を重ねた伊藤氏は、過去の経験を活かし、あるいは否定しながら成果を上げ続けてきた。自分の強みが通用しないポジションにも挑戦し、その経験は一層の成長をもたらした。

しかし転職や異動さえすれば、誰もが成長できるわけではない。伊藤氏はどのような機会を、どのように得ることができたのか。そしてなぜそこから気づくことができたのか。良質な機会をつかみ取り、自己変革につなげるための秘訣を、事例を通じて考える。

▶ 会社概要　日本マイクロソフト株式会社

マイクロソフトコーポレーションの日本法人。マイクロソフトは、モバイルファースト&クラウドファーストの世界におけるプラットフォームとプロダクティビティのリーディングカンパニーで「Empower every person and every organization on the planet to achieve more.(地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする)」を企業ミッションとしている。日本マイクロソフトはこの企業ミッションに基づき、「革新的で、親しみやすく、安心でき、喜んで使っていただけるクラウドとデバイスを提供する会社」を目指している。

▶ プロフィール　伊藤 かつら (いとう かつら)

1987年、早稲田大学教育学部卒業。同年、日本アイ・ビー・エム株式会社入社。システムエンジニアを経て、2002年にソフトウェア本部マーケティング本部長。
2005年にアドビシステムズ株式会社に入社。マーケティングディレクターとして、全社のマーケティングを統括。
2011年に日本マイクロソフト株式会社入社。業務執行役として、エンタープライズマーケティング本部長。2013年1月デベロッパー エバンジェリズム統括本部長着任。2013年 7 月に執行役に昇進。

―― 本日は伊藤様の自己変革について、と言ったら少し大げさなのですが、これまでの社会人生活で自分自身のどういう問題点に気づき、どう変えてきたのかをお聞かせいただきたいと思います。
その前に、いまのお仕事についてお聞きします。“エバンジェリスト”とはどのようなお仕事なのでしょうか。

もともとはキリスト教の「伝道者」のことで、IT業界では、技術をわかりやすく伝える人たちを指します。当社のエバンジェリストも、セミナーやイベントを通じて、エンジニアやマスコミの方々にマイクロソフトの技術や製品を説明しています。

技術に詳しいだけでなく、わかりやすく伝えるスキルも必要です。また、単に技術を伝えるのではなく、会社の戦略の中での位置づけも説明できなければなりません。私は、マイクロソフトのエバンジェリズムを統括しています。

―― 本日は技術のことではなく、伊藤様ご本人について、わかりやすく説明いただければと思います(笑)。
まずこれまでの職歴からお聞かせいただきたいのですが、最初は日本アイ・ビー・エム株式会社(以降、IBMと表記)に入社されたのですね。

私が入社した1987年当時には、女性が活躍できる会社はほとんどありませんでした。女性が制服を着なくてもよく、また男性と同じチャンスを与えてくれるということで、IBMを選びました。

初めは、メインフレーム(著者注:企業の基幹業務を処理する大型コンピュータ。当時のIBMの主力商品)の原理を顧客に教えるインストラクターとして配属され、その後はシステムエンジニアを経験しました。

―― 教育学部ご出身ですが、システムエンジニアになられたのですね。

文系出身だからというわけではないのですが、私にはあまり向いていませんでした。プログラムを何万行も書いたのですが、まったくセンスがなかったのです(笑)。エンジニアでは一流になれないことが、すぐにわかりました。自分の将来がとても不安でした。そこで思い切って1年間休職して留学しました。戻ってきたときに、マーケティングの部門ができていたのです。それまでは営業とシステムエンジニアの2種類しかなかったのですが。

運良くマーケティングの仕事に携わることができたのですが、とてもやりがいを感じました。初めて担当した新商品が大きなシェアをとれたのも嬉しかったですし、技術の先読みをすることも面白く感じました。自分に向いていると感じました。

IBMとは違う会社の人との接点がもたらした、アドビへの転職の決断

―― やりがいのある仕事に就かれたのですが、その後、アドビシステムズ株式会社*1(以降、アドビと表記)に転職されましたね。

マーケティングのトップになって3年経ったときに、声をかけていただきました。技術の将来動向を考えると、アドビはとても可能性のある会社だと感じました。ただ、当時はIBMを辞める人などほとんどいない時代だったので、転職なんて考えられませんでした。半年間ぐらい悩みました。この先、自分が5年、10年と仕事をする中でどうしたら幸せに仕事ができるのだろう、どうしたら得意なことをやって、結果を出し続けることができるのだろうかと。

―― 最終的に決断された理由はなんでしょうか。

そのころIBMでは企業買収を繰り返しており、上司や部下にIBM以外の出身者が増えてきました。そういう人たちと一緒に仕事をしていると、一生同じ会社で働くことだけが選択肢ではないと考えるようになりました。IBMでのキャリアではなく、マーケッターとしてのキャリアを築いていくことを意識するようになってきたのです。

上司はロータス*2の社長だった安田誠さんでした。安田さんに「アドビからこういうポジションをオファーされていて」

*1 1982年12月に米国で設立されたソフトウェア会社、アドビシステムズの日本法人。デジタルコンテンツ制作のソフトウェアを扱う。また、PDFを操作するAcrobatが有名。
*2 米国のソフトウェア会社ロータスデベロップメント社の日本法人であるロータス株式会社。表計算ソフトのLotus1-2-3やグループウェアのLotus Notesが有名。1995年にIBMが買収。

Case 1

と相談したのですが、なんと言ったと思いますか。自分の部門のリソースが減ってしまうのに、開口一番「おめでとう」と言ってくれたのです。「アドビは良い会社で、いまのあなたにとっても良いキャリアになるよ」って。それで吹っ切れました。

周りがIBMの人だけだったら辞めていなかったかもしれません。辞めたとしても決断がずっと遅かったと思います。

アドビ入社後に気づいたIBMの“常識”

── アドビに入社した第一印象はどうでしたか。

IBMとはカルチャーがまったく違いました。入社初日に遠くで話している声が聞こえてきたのですが、「伊藤さんが来たらしいけど、どの人ですか」、「あそこのIBMっぽいスーツを着ている人だよ」ですって(笑)。IBMではスーツが当たり前です。企業向けのビジネスをしていましたので。でもアドビは違います。カメラマンや映像作家などクリエーターを相手にしたビジネスです。スーツなんて着る必要がないのです。

担当したのは30人ほどのマーケティング組織ですが、自由そのものでした。Tシャツ、Gパン、サンダル履きの社員が、10時ぐらいになるとぽつぽつと出社してきて。

張り切っていた私は「みなさん朝は9時に出社しましょう」と伝えました。そうしたら、一番後ろにいたTシャツ、Gパンの若者がさっと手を挙げて「なんでですか？」って言うのです。上司の意見を否定するカルチャーにも驚きましたが、もっと驚いたのは、9時に出社しなければならない理由を私が答えられなかったことです。9時に出社するというのはIBMのやり方でした。お客様も9時から働いているので、IBMでは9時に来なければならないのです。一方、アドビのお客様のクリエーターは11時ぐらいから働き始めます。9時に出社する必要なんてないのです。

「なんでですか？」という一言で、自分が当たり前だと思っていたことの多くに、IBMのバイアスがかかっていたことに気づかされました。IBMの中での階段をのぼっていくための約束事がいくつもあり、それに合わせていたのです。そうはいってもIBMカルチャーが抜けるのに3年ぐらいかかりましたが(笑)。

── 自分の意見をおもむろに否定されたのに、よく素直に受け入れられましたね。

いまだからこうして話せるのですが、当時はさすがに腹が立ちました。何この若者はと(笑)。戦っても仕方がないのでそのときはぐっとこらえましたが。

この話には後日談があります。その若者は1年後にマイクロソフトに転職しました。その後、私が移って、また上司と部下の関係になったのです。「あのとき、『なんでですか？』って言ってくれたことにとても感謝している」と伝えたら、覚えていませんでした。彼にとってはまったく普通の発言だったのでしょうね。その代わり、変なやつが来たことは覚えていると言われました(笑)。

── 仕事の進め方にも違いがありましたでしょうか。

IBMでは大きな会社の仕組みの中で支えられていたのですが、アドビは小さな会社でしたので、総務も人事も自分でやらなければなりませんでした。採用も自分でやりました。IBMでは人事が採用した人を受け入れるだけでよかったのですが。2万人の会社ではそうでしょうが、250人の会社なので。でも結果的に、会社全体を俯瞰できるようになったことは良かったと思います。

IT業界の広がりについても考えを改めさせられました。メインフレーム中心のIBMのビジネスは、ちょっとお堅い感じがします。スーツにネクタイを着た大企業の営業が、きちんとした提案書を持って説明したり。ところがそれはIT業界の一部分でした。アドビが付き合っているクリエーターは全然違うのです。まだまだ年収が高くない人もいるのだろうに、みんな幸せそうに働いている。頑張って10万円ぐらいのソフトを購入して、あれができた、これができたと喜んでいる。それもIT業界。私にとって、ITというマーケットの可能性がぐっと広がりました。

── そうした大きな可能性を感じられた中で、マイクロソフトに転職されましたが。

マイクロソフトは、長い間ずっと声をかけてくれました。アドビに転職した直後からです。そのときはもちろん断りましたが。

アドビで同じ仕事を5年間続けると、今後が見えなくなってきました。アドビは小さな会社ですので、マーケティングのトップの次となると、営業をやるか、日本以外のどこかの法人で働くかしかありません。とはいうものの営業は得意ではないし、英語のネイティブスピーカーでもありません。ちょうどそのときに、エンタープライズマーケティング(著者注：エンタープライズとは、大企業向けに全社レベルで導入されるシステムの製品セグメント)という組織ができるから来てくれないかとマイクロソフトから誘われました。それもあって決心しました。

── アドビに転職したときと同じように、マイクロソフトでもとまどったことはありましたか。

マイクロソフトはIBMとアドビを足して2で割ったような会社だったので、とてもやりやすかったです。IBMとアドビそれぞれで学んだことを上手く出しながら仕事ができました。例えば、アドビ時代のネットワークを使って、スタートアップ企業向けのイベントなども仕掛けました。

── エンタープライズマーケティングを担当している伊藤様にとっては、スタートアップ企業は担当外のマーケットでは。

はい、当時の私の職掌とは関係ありませんでした。ただ、マイクロソフトの将来を考えれば必要なことでした。その頃のマイクロソフトは“いけてない”というイメージを持たれており、このイメージを払拭するためには、スタートアップ企業など活力あるマーケットに攻めていかなければと考えました。

マイクロソフトが強くならなければ、エンタープライズ部門も強くなれません。アドビの経験で、会社全体のことを考える癖がついていたのが良かったのだと思います。IBM時代には考えられませんでした。大きな会社だったこともあって、自分の部門のことだけで精一杯でした。

過去の成功や自分の強みが役立たないポジションへのチャレンジ

── 上手くそれまでの経験を活用して、マイクロソフトでは順調に離陸したのですね。

といっても、初めのうちだけですが。

3年前に、冒頭で説明したエバンジェリズムという組織を統括することになりました。70人ぐらいの組織でそれなりの額の売上責任があるところです。このときの経験が、私の仕事観を大きく変えました。

この組織はテクニカル、マーケティング、セールス、ビジネス開発という4つの部門から成っています。私にはマーケティング以外の専門性はありません。組織の半分を占めるテクニカルは、技術に非常に詳しいエバンジェリストの集団です。セールスは私が避けてきた仕事で、ビジネス開発もよくわかりません。

いままでは、自分がやってきたことが認められて、異動や昇進、転職をしてきました。しかしこのときは違います。自分の経験や強みが役立たない組織をマネジメントしなければならかったのです。過去2回の転職よりも覚悟が要りました。

しかも業績が良くない組織だったので、周りからは、「火中の栗をよく拾いにいきますね」とも言われました(笑)。

── その異動は命令されたものですか、それとも自ら希望したものですか。

外資系なので、アプライ(応募)が必要です。自らが手を挙げて志願しなければなりません。

その後はインタビュープロセスが待っています。私は2カ月間にわたって5〜6人と面談をしました。本当にやりたいと思っているのか、どうやっていまの課題を解決するのかを問われ続けました。

このプロセスがとても良かったです。ぼんやりとした覚悟や方法論を言語化するために必死で考え、また質問への受け答えを通じて、頭の中がすっかり整理されました。おかげで就任直後から、全力投球ができました。

Case 1

―― インタビュープロセスの準備はお一人でされたのでしょうか。

上司が協力してくれました。私より年下のアメリカ人です。

初めはまったくの逆でした。異動されては困るので、私のアプライを阻止しようとしていました。私がアプライすべきではない10の理由を並べてきたのです（笑）。その中に私が気づいていなかったことがあれば躊躇したかもしれませんが、10個すべてを認識していたので、アプライしました。

最終面接の前にその上司に呼ばれ、何かと思ったら、最終面接を成功するためのポイントを整理してくれていたのです。想定される質問から、面接官がフランス人だったので英語をヒアリングする上での注意点まで。とても、嬉しかったです。

継続的な研修機会とそこでの気づき

―― 話は変わりますが、伊藤様は執行役というお立場ですが、そのクラス向けの研修があるとお聞きしたのですが。

リーダーシップ経験ワークショップ（45-46ページ参照）ですね。一昨年に受けました。

年4回開催され、うち2回がアメリカで、残りの2回がアメリカ以外で開催されます。私はメキシコの回を受けました。普段の仕事を通じてアメリカ人の価値観はだいたいわかっていましたので、アメリカ人以外が多く集まりそうな開催地を選びました。

予想通り、世界各国のマイクロソフトからいろいろな人が集まりました。国籍だけでなく、これまで接点がなかった職種の人とも一緒になることができました。

―― その研修は、どんな効果がありましたでしょうか。

その前にお話ししておくことがあります。マイクロソフトは、これまで経験してきた2社よりもビジネスマネジメントがしっかりしています。あらゆることが数値化されており、数字をもとに話さなければリーダーとして評価されません。私はどちらかというと数字をいじることが苦手な方です。ピボット（著者注：ピボットテーブルのことで、データを集計・加工するエクセルの機能）を見ただけで涙が出てくるくらいに（笑）。

話を戻しますが、このワークショップの前半には、ビジネスシミュレーションというセッションがあります。チームに分かれて経営成績を競うプログラムで、当然、数字での説明が求められます。

以前日本法人のCFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）だったアメリカ人が参加していました。数字の権化のような人で、私のコンピテンシーの対極です。さすがに切れ味鋭い説明をしていました。

後半はストーリーテリングのセッションでした。リソースカット、つまりリストラのような施策を進めなければならないことを、ミーティングでメンバーに説明するという場面設定でした。厳しいことをメンバーに伝えながら、それでもモチベーションを高めるように説明しなければなりません。3人一組になってロールプレイをしたのですが、ここでもそのCFOだった人と一緒になりました。

ところが今度はちょっと違ったのです。私が爪の垢でも煎じて飲みたいと思っているその人が、おどおどしているんです（笑）。さっきはあれだけスマートに説明していたのにロジックも怪しいし、言葉のハンディがあるのに私の方が全然上手で。

―― 形勢が逆転したわけですね。

このリーダーシップ経験ワークショップを通じて気づいたことは、すべてのことができるリーダーなどいないということです。リーダーとして要求されるものの中で、自分は何が得意で何が不得意なのかを認識することが大切なことで、もちろん不得意領域の改善努力は必要ですが、人事で手当てすれば済むことです。私がピボットが苦手なら、得意な人にサポートしてもらえばよい。要はチームとして、組織としてリーダーシップを発揮していけばいいということです。もともと私は「私についてきなさい」というタイプでしたので、こう思ったら、かなり肩の荷が下りました。

何歳になっても成長する機会を与えてもらっています。それが私がマイクロソフトを愛してやまない理由です。

―― これまでのご経験を通じて、伊藤様の行動やマネジメントには、どのような変化がありましたでしょうか。

人間にはいかに大きな可能性があるかがわかりました。部下がマイクロソフトを卒業することになっても、それがその人のためになるなら「おめでとう」と言ってあげられるようになりました。他の会社に挑戦したいという人がいれば、「レファレンス（著者注：職務経歴書が正しいかを前職の関係者に確認すること）が必要だったらいつでも言ってね」とも言っています。

ただ、もっと早い時期に気づけていればと反省しています。失敗もたくさんしてきました。例えば、三顧の礼をもって迎えた人に対して、私よりも専門家だということで任せ切ってしまったり。移ってきてすぐに上手くやれる人なんかいないのに、そのポジションで成功するためのサポートを疎かにしてしまったのです。

いまは自分が自由にできる時間の8割は部下のコーチングに充てています。昇進や異動にも、インタビュープロセスを導入しました。昇進して「おめでとう」というのは止めました。個人で仕事ができたとしても、ピープルマネジャーやビジネスリーダーとして成功できるかは別です。成功確率は50％ぐらいです。インタビューを通じてしっかりと考えてもらい、そして覚悟を持ってもらうようにしました。

若手社員が早期にリーダーシップを発揮できるかどうかは、その上司が本気でコーチングしているかにかかっていると思います。一緒に悩み、リスクテイクしてあげて。「数字をあげろ」だけでは失格ですよね。

―― 就任当時に比べて、いまの組織はどう変わりましたでしょうか。

期待も込めてですが、大きく変わったと思います。業績も大きく改善しました。何よりも、日本マイクロソフトで最も多様化が進んだ組織になったことは誇れると思います。営業部長は女性ですし、外国人も採用しました。

私がそうだったように、周りに多様な人がいれば、大きな気づきを得ることができます。多様性が進めば、つまらない慣習からも抜け出すことができます。同質的な集まりでは考えが煮詰まってしまいます。いま、コンプライアンスで問題になっている企業のニュースをよく耳にしますが、もっと多様な人がいれば、避けられたこともあるのではないでしょうか。

―― 様々な経験を通じて、また様々な人と接することで、思い込みに気づき、同時に新しいことを吸収していったことがよくうかがえました。またその背後には、伊藤様の成長志向と謙虚な姿勢の存在があるのだと感じました。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

（インタビュー日:2015年10月22日）

ケースから学ぶ　適切な成長志向が適切な気づきをもたらす

伊藤氏の特徴の1つは、成長機会を求めて積極的に行動していることである。IBMを皮切りに、アドビ、マイクロソフトと転職を繰り返した。またマイクロソフトでは、それまでの専門性が通用しないポジションにもチャレンジしている。

しかし、そうした機会に出会ったから気づきを得られたわけではない。伊藤氏の成長志向が影響していると考える。16ページでも説明したように、自分の間違いに気づける人の重要な特徴が成長志向である。ただし、伊藤氏が抱いた成長志向の変遷をたどっていくと（表3-1）、単にそれだけではないことがわかる。

●IBM時代の成長志向

IBM時代には、マーケッターとして成長したいと考えていた。そして、IBM以外の出身者との接点が増えてくると、そのためにはIBMで働き続けるべきだとは、必ずしも考えなくなった。自分が成長できる会社を選ぶことを考えるようになったのである。

●アドビ時代の成長志向

IBMよりもはるかに規模が小さいアドビに転職した。そのときは、可能性のあるアドビという会社を成長させたいという強い思いがあった。

転職後に気づいたことは、IBMとの違いである。カルチャーの違いはもちろんのこと、IBM時代に携わっていたIT業界がほんの一部だったということにも気づかされた。また、経営に近いポジションに就くことで、常に会社全体のことを考えるようになり、こうしたことが、後のマイクロソフトで自分の職掌とは関係ないスタートアップ企業向けのイベントを打つなどの行動につながっている。

●マイクロソフト時代の成長志向

エンタープライズマーケティングという組織をゼロからつくりあげることになり、組織を率いるリーダーとしての意識が一層強くなった。

そのようなときに経験したことが、エバンジェリズム統括へのチャレンジ、そしてそれに先立つインタビュープロセスである。インタビューを受けたことで自分自身の意気込みが再確認され、また組織を少しずつ軌道に乗せたことで人間の大きな可能性に気づいた。そのことが後継者育成を意識させ、「私についてきなさい」というタイプだったのが、自分の自由な時間の8割を部下のコーチングに充てるようになった。

成長志向は自分の気づきを促してくれる。しかし、どんな成長志向でもよいわけではない。成長志向にも質がある。適切な気づきを得るには、そのときの役割に応じた適切な成長志向を抱くことが肝心だといえる。

表3-1　伊藤氏の成長志向と気づき・行動の変遷

時期	成長志向の質	機会	それまでの考えややり方	気づき・行動
IBM	•マーケッターとしての専門性向上	•IBM出身以外の人との交流	•IBMで定年まで勤める	•マーケッターとして成長できる会社を選ぶ
アドビ	•可能性の大きいアドビの急成長に資するマーケティング能力の向上	•中規模企業での経営に近い経験	•IT業界とは大企業向けのB2Bという少し堅いイメージ •自分の職掌を確実に遂行する	•スタートアップ企業マーケットなど多様な可能性がある •自分の職掌のことの前に、会社全体のことを考える
マイクロソフト	•マイクロソフトの持続的発展を支える様々な側面での成長	•インタビュープロセス •エバンジェリズム統括	•マーケティングの専門性に頼った転職、異動、昇進 •“私についてきなさい”という部下育成スタイル	•それまでの経験では通用しないポジションへのチャレンジ •自分の自由時間の8割を部下のコーチングに充てる

自己変革を促すための人事・人材開発部門の役割

― 日本マイクロソフトにおける変革リーダーの育成 ―

小林 いづみ 氏
日本マイクロソフト株式会社
人事本部 HRマネージャー

いま、マイクロソフトは大きな転換点を迎えている。これまではOS（オペレーティングシステム、基本ソフト）のWindowsや、ビジネス用アプリケーションソフトのOfficeを、PC向けにライセンス販売していれば問題なく事業が成り立っていたが、その環境は一変した。モバイルやクラウドという環境変化が生じ、競争のルールががらりと変わった。マイクロソフトもリーダーではなく、チャレンジャーという立場で戦っていかなければならなくなった。

変革の牽引役としてマイクロソフトが期待したのは、次の世代を担うリーダーである。人事本部では、様々な介入を通じて、これら次世代リーダーの意識変革を促してきた。

どうすれば社員の変革を促すことができるのか。マイクロソフトの事例を通じて、人事・人材開発部門の役割を考える。

▶ プロフィール　小林 いづみ（こばやし いづみ）

東京外国語大学卒業後、産業能率大学入職。その後、シカゴ大学大学院人文学科にて修士号取得。2000年に日本マイクロソフト株式会社入社。トレーニング、組織開発、リーダーシップ開発など、一貫して人事・人材開発業務に携わる。その間、短期アサイメントで米国本社に勤務。現在はHRマネージャーとして人事全般の取り組みを推進する。
HOGAN ASSESSMENT認定ファシリテーター、MBTI認定ユーザー、EQプロファイラー。

Case 2

―― 今日は、社員の変革を促すための人事部門の取り組みについて、お話をお聞かせいただきたいと思います。その前に小林様のことをお聞かせください。15年前に日本マイクロソフトに入社されて以来、ずっと人事や人材開発に携わられてきたのでしょうか。

2000年に入社したときには、ちょうどL&D（ラーニング・アンド・デベロップメント）という部門が立ち上がったときで、私はそこに配属されました。トレーニング体系の整備とトレーニングの実施が主な仕事でした。

2004年にはPOC（ピープル・オーガナイゼーション・ケーパビリティ）という部門に変わり、トレーニングに留まらない人材・組織開発の推進役として、キャリア開発の基盤づくりなどにも携わるようになりました。

その後、ハイポテンシャル人材の育成やマネジメント強化なども担当し、2014年からはHRビジネスパートナーです。ビジネスパートナーとは、それぞれが担当する社内部門のビジネスを成功させるために、人と組織の面から何をすべきかを考え、その実行を促進する役割です。人事本部の“フロントライン”などとも言われるのですが、現場と一体となって、人と組織に関する問題解決にあたっています。

創業以来の危機

―― いろいろなご経験をされてきたのですね。

はい。ただ、いまがこの15年間で一番大変なときだと感じています。

―― 大変なときといいますと。

そうですねえ。ではこちらからお聞きしますが、マイクロソフトと聞いて、何を思い浮かべますか。

―― Windowsとかですか。

そうです。Windows、Office、そしてビル・ゲイツ。誰に聞いても、だいたいこの3つです（笑）。

いままではパソコン市場におけるWindowsやOfficeのライセンス販売が大きなビジネスでしたが、モバイルやクラウドなど、業界を取り巻く環境が急速に変わってきました。そこではマイクロソフトはリーダーではありません。チャレンジャーです。

また、競争のルールも違います。例えば、開発期間は驚くほどに短期化しています。これまでのWindowsの開発は、大雑把に言って3年サイクルでした。いまのソフト開発は、3カ月、3週間とどんどん短くなってきています。

短期間での開発が求められるようになると、組織体制も変えなければなりません。従来は縦割り型の組織でした。長期にわたって綿密に検討し、プロジェクトを確実に実行し、また情報コントロールを徹底するためには、指揮命令系統が明確な縦割り組織が適していたのです。しかし、短期の開発サイクルには不向きです。部門を越えていかに迅速に社内の知恵や成功・失敗体験を横展開していけるかが、鍵を握ります。

そしてこのタイミングでCEOが変わりました。これまで40年間近くにわたり、たった2人のCEOしかいませんでした。ビル・ゲイツとスティーブ・バルマーです。2人とも創業者で米国人です。2014年2月に就任したサトヤ・ナデラは、創業者以外で初のCEOで、出身もインドです。マイクロソフトも大きく変化しています。

課題は社員の「トランジション」

―― なるほど。マイクロソフト始まって以来の過渡期なのですね。人事部門としても、この変化を確実なものにするために、様々なことに取り組んでいることと思いますが。

もちろんです。評価制度の変更も手がけました。ただ、制度を変えたとしても、カルチャーが前と同じである限りは、実態は何も変わりません。

例えば、これまでは「知識がある人」が高く評価されていましたが、技術の領域がどんどん変わる中では、知識に頼るのは難しいところがあります。学習者、つまり好奇心を持って新しいことに挑戦し続けるようなカルチャーを奨励するようにしています。

―― どうやってカルチャーを変えようとしているのでしょうか。

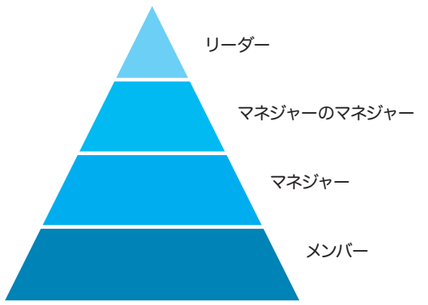
非常に難しいですよね。まだ道半ばですのでこれが正しい方法だと胸を張って言うことはできないのですが、明日の会社を引っ張っていく人に対して、意識変革を促しています。

日本マイクロソフトを見てみると、大きく4つの階層に分けてアプローチしています。メンバー、そしてフロントラインのマネジャー、さらにはマネジャーのマネジャー、そして役員クラスのリーダーになります（図3-1）。

突然ですが、“48%”という数字から何を思い浮かべますか。ある調査によれば、新任マネジャーの48%が、マネジャーに昇進しても以前の役割に応じた仕事をし続けていました。上手くいかない理由は、ここにあります。「いままでの仕事をいかに早く、正確に」というマインドでは、一生懸命やればやるほど壁にぶち当たります。「個人として一層の努力をして個人として成果を上げること」と「部下を通じて仕事を進めてチームとしての成果を上げること」は、根本的に違う仕事なのだということをしっかり理解することが大切です。

マネジャーのマネジャーへの転換点も、リーダーへの転換点も同じです。ギアを入れ替えなければならないのです。

図3-1　マイクロソフトの階層構造



出所：日本マイクロソフト株式会社資料をもとに作成

―― 人事部門にとっては、この転換点が重要な介入機会なのですね。

この転換は、チェンジ（変化）ではなく、トランジション（移行）だと言っています。チェンジとは、一夜にして変わるものです。例えば、昇進する、アクセスできる情報の範囲が変わる、部下の数が変わるなどです。それに対して、トランジションは一夜にして起こりません。例えば、そのポジションで成果を出す行動を取るようになるには時間がかかりますし、部下からの信頼も一夜では得られません。

このトランジションは、過去の習慣を手放して、新しい状況に対応していこうとするプロセスともいえます。

―― 過去の習慣を手放すという点で、本人の心理的抵抗もかなり大きいものと思われますが。

まさに、その通りだと思います。

トランジションには3つの段階があります。「過去との決別」、「中立ゾーン」、「新たな始まり」です。中立ゾーンでは、落胆したり、絶望したり、無力になったり。あるいは決別することを否定したりと。このような混乱期を短くするための手助けは、私たち人事部門が価値を出せるところです。

リーダーに対するトランジション・プログラム

―― その手段は研修になるのでしょうか。

1つの手段として、研修を使っています。ただ、何日間か集まって研修を受講するだけではありません。その前後も大切です。2種類のプログラムを例に説明します。

1つ目の例は、マネジャーのマネジャーからリーダーへの移行期に受けるプログラムです（表3-2）。

「リーダーシップ経験ワークショップ」と呼ばれるこのプログラムは、グローバルレベルで実施されます。各地域から30人ほどのリーダー候補が集まり、すべて英語で実施される3

Case 2

日間のコースです。将来のビジネスを見据えて変革をリードすることや、質の高いネットワーク作りに焦点が置かれています。

事前にアセスメントテスト（著者注：アセスメントとは人材アセスメントのこと。人物の能力や適性を客観的に評価する）に回答してもらい、研修当日にはビジネスシミュレーションを行います。そして3日間の研修の後には、アセスメントコーチからの電話フィードバックや上司との面談、経営陣とのラウンドテーブルが用意されています。私はアセスメントのコーチとして、3日間の研修期間中だけでなく、その前後も含めてかかわります。

ここでの目的は、知識を得るというよりも、自分を知るということです。リーダーになれば、大きなプレッシャーの中で重要な意思決定を下すことが多くなります。そのときに自分の癖が出てしまったら、正しい判断ができません。そのような癖、つまりリーダーとしての成功を妨げるリスクが自分自身のどこに潜んでいるのか、さらにはそのリスクを小さくするためにはどのように自己開発すればよいのかを考えてもらいます。

―― ビジネスシミュレーションも自分を知るためのものなのでしょうか。

自己認識だけが目的ではありませんが、大きな効果があります。

このセッションでは30人が6つのチームに分かれて経営成果を競争します。マイクロソフトに似せた架空企業の舵取りを任され、与えられた環境条件のもとで数回の意思決定を下します。その結果は、タームごとのP/L（損益計算書）やB/S（バランスシート）に反映されます。財務成果だけでなく、無形資産の状況、例えば人材投資や組織の健康状態なども表されます。

チーム間で競争しているので、どの参加者も前のめりになります。そのときに、意思決定の癖が出がちなのです。目の前の数字にとらわれて、長期的な投資にひるんでしまうような人もいます。一例を挙げれば、クラウド市場は伸びているものの直近の数字にはつながりにくいため、その領域への投資を決断できないなどです。

こうした癖は、その人が一歩引いたときに振り返ってもらうと、とても良い気づきが生まれます。そのため1日目の研修が終わった後には、必ず議論プロセスを振り返ってもらうようにしています。研修中は経営成果ばかりに気をとられていた人でも、自分の意思決定やチームへの参画方法がどうだったかを改めて思い起こすと、いろいろな気づきが出てきます。

マネジャーに対するトランジション・プログラム

―― 前のめりになっているときではなく、一歩引いて冷静になったときに振り返ってもらうことがポイントなのですね。もう1つのプログラムはどのようなものでしょうか。

マネジャー候補向けの「マネジャーへのトランジションワークショップ」というプログラムです（表3-2）。

これは日本で、日本語で実施されるのですが、内容はグローバル共通です。翌年にマネジャーになる可能性が高い人を、上司が推薦します。研修期間は1日で、マネジャーに上手くトランジションするための自己開発計画が重要なアウトプットです。

このプログラムでも自己を知ることが目的です。リーダー候補向けのプログラムと同様に、研修前にアセスメントテストに回答してもらい、研修後には電話コーチングや上司との面談があります。研修中に先輩マネジャーとのラウンドテーブルがあることも特徴的です。マネジャーになったらどんな壁に直面するのか、どう越えるのか、どんな悩みがあるのかなどが意見交換され、マネジャーになった後の具体的なイメージを持てるようにします。

―― ビジネスシミュレーションのようなものはあるのでしょうか。

マネジャーへのトランジションが狙いなので、ビジネスシミュレーションはやりません。その代わり、マネジメントのシミュレーションをします。

これは、交響楽団をメタファーにしたケーススタディーです。指揮者がマネジャー、演奏者がメンバー、観客がお客様です。問題を抱える交響楽団のケースを読んで何が原因かを考え、チームで意見交換してもらいます。

鍵を握る「自己認識」

―― 落としどころは、マイクロソフトのあるべきマネジャー像を伝えることでしょうか。

それもありますが、より重要な目的は自己を知ってもらうことです。

少し脱線しますが、以前マイクロソフトで成功しているリーダーの共通点を探るためのサーベイがなされました。結論は、成功するための万能のスタイルはないというものでした。その時々で状況も違いますし、唯一絶対の方法などなかったのです。ただ、1つだけ共通点が見つかりました。それは、成功しているリーダーは、自己認識ができているということです。

交響楽団のケースに話を戻しますと、原因を考えるときにも癖が出ます。これは研修での実例ではないのですが、私は人事なので、業績が芳しくない部門のマネジャーから「部下のモチベーションが低下しているから、モチベーションを高める研修を実施してくれないか」という要望を受けることがあります。しかし、本当に部下のモチベーション低下が原因なのでしょうか。部下のスキルが足りないかもしれないし、マネジャー側が原因かもしれません。部下に対してきちんと期待を伝えているでしょうか。適切なときに適切なフィードバックをしているでしょうか。あるいは、部下に必要な情報を伝えたり、必要な人を紹介してあげているでしょうか。原因は様々考えられます。ところが、自分の経験や価値観に引きずられて、偏った見方をしてしまうのです。

これではマネジャーとして上手くやっていけません。そこで、交響楽団のケースを使ったチームディスカッションを通じて、あるいはアセスメントのフィードバックを受けることで、自分の癖を理解してもらいます。

もちろん、自己を知るとは悪い部分を知るだけではありません。リーダー候補の研修では変革を推進するために活かすべき自分の強みを考えてもらいますし、マネジャー候補の研修では部下をマネジメントするための自分の持ち味を考えてもらいます。

意識変革を促すフィードバック

―― リーダー候補に対してもマネジャー候補に対してもアセスメントを使っており、また小林さん自身もコーチとしてかかわっておられますが、フィードバックをするときに気をつけていることはなんでしょうか。

表3-2　プログラム概要

プログラム	3週間前	集合研修	終了後	継続
リーダーシップ経験ワークショップ（The Leadership Experience）	•ビデオ学習 •アセスメントテストへの回答	•ビジネスシミュレーション •ストーリーテリング •アセスメントレポートの読み方 •経営陣との会話	•アセスメントコーチからの電話フィードバック（1時間）	•上司との1対1での面談 •参加者オンラインコミュニティ •経営陣とのラウンドテーブル
マネジャーへのトランジションワークショップ（Transition to Manager）	•上司との1対1での面談 •アセスメントテストへの回答	•トランジションのついてのディスカッション •交響楽団ケース •アセスメントレポートの振り返り •先輩マネジャーとのラウンドテーブル	•アセスメントコーチからの電話フィードバック（30分）	•上司との1対1での面談 •マネジャートレーニング •マネジャーコミュニティ

出所：日本マイクロソフト株式会社資料をもとに作成

Case 2

相手の文脈を理解することでしょうか。同じリーダーでも置かれている状況は違います。事業が上手くいっていて、その状態を維持すればよい人もいれば、組織を抜本的に改革しなければならない人もいます。そうした状況を理解して、何をフィードバックすることがその人にとって最も役立つのかを考えるようにしています。ビジネスに優先順位付けが必要なように、フィードバックにも優先順位が必要だと思っています。

── アセスメントデータを示しながらフィードバックをすると思いますが、データを示して現実を突きつけられても、それを信じようとしない人もいると思います。そういう人に対してはどうするのでしょうか。

データが示唆する意味の理解を深めるため、実際に研修中の発言や行動で観察したことを共有します。こうした言動はこのデータが表していることと一致しているように見受けられますが、どう思われますか、と。実際の言動をひもづけて問いかけるようにしています。

あるいは、家族に聞いてみてくださいと言うこともあります。自分と一番近しい人はよくわかっていますし、そのような人の言葉は重みがあります。

それでも違和感を拭えない人に対しては、しばらくの間、その違和感と付き合ってもらっています。人は複雑なものです。1時間ですべてをカバーすることはできず、もっとじっくりかけて結果を考察することが必要です。ちょっと気になる視点、しっくりきた点、しっくりこなかった点なども含めて、ここで思ったこと、感じたことをメモしておいて、少し時間をおいてそれを見返してみる。ここですべて決着をつけてやろうと意気込み過ぎずに、しばらく付き合ってみて、時間をおいてから再度対話の機会を設けましょうか、と提案したりもします。アセスメント結果を押し付けるような姿勢はとらないように留意しています。

── 最後にお聞きしますが、こうした研修機会やアセスメント機会に恵まれない人はたくさんいます。そのような人に変革を促すには、どうすればよいのでしょうか。

日常業務の中にフィードバックの仕組みをつくることが効果的です。特に、上司によるフィードバックを適宜受けられるようにすることです。

当社の例を述べますと、年に1回の評価面談があり、そのときに上司からフィードバックを受けることになっています。それだけでなく、1カ月に1回は1対1の面談をするようになっていますし、3〜4カ月ごとに上司とともに業績と自己成長を振り返る機会があります。評価面談と日常の会話を一致させるためでもあります。日ごろ言っていたことと、年1回の評価面談で伝えたことが異なっていては、部下は混乱してしまいますので。

上司以外のフィードバックを得られる制度も用意しています。同僚や先輩、部下などに、誰もがいつでもフィードバックを求めることもできます。そのフィードバック結果は上司に集められます。上司はそれをそのまま伝えるのではなく、どう伝えれば部下に活かしてもらえるのかを考えて、伝えることになっています。

── 研修にしても制度にしても、自己を知るための仕組みが仕事の中に組み込まれているのですね。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

（インタビュー日:2015年8月13日）

ケースから学ぶ　自分自身を知ることが、自己変革の第一歩

ケース1での伊藤氏も受講したのが、「リーダーシップ経験ワークショップ」である。役員クラスに対する研修であり、伊藤氏は自分自身の得意領域と不得意領域を再認識するとともに、強みを活かしかつ弱みを克服するためにチームレベルでのリーダーシップ発揮という方法に気づいた。

マイクロソフトのリーダーシップ開発研修には、マネジャー昇格時の「マネジャーへのトランジションワークショップ」もある。この2つの研修は対象層こそ異なるものの、根底を流れる思想は共通していることがわかる。

●トランジションの道しるべとなる自己開発計画

いずれの研修も、次のステップへのトランジション支援が目的である。といっても、次のステップで必要な知識教育ではない。混乱や不安を取り除いてあげるために、“こうすれば上手くいく”という見通しを持たせてあげるためのものである。

小林氏も言うように、メンバーからマネジャーへの転換点やマネジャーからリーダーへの転換点では過去の慣習を手放さなければならない。つまり、拠り所となるものを失ってしまうことである。伊藤氏の事例でいえば、マーケティングの専門性が通用しないエバンジェリズムの統括というポジションに就いたときの状況である。

このときの不安を解消するものの1つが、自己開発計画である。見通しが立たないとどうしても不安になる。次のポジションで成功するための開発計画を立てることができれば、それが道しるべとなり、不安の解消に大きく役立つと思われる。

●振り返りを通じた自己認識

自己開発計画を立てる第一歩が、自己認識である。ビジネスシミュレーションやケーススタディーなどのプログラムは、自分の意思決定の癖やマネジメントの偏りを認識させるためでもある。そしてそのために、各プログラムで顕在化した癖や偏り、強みや苦手領域を、その日の夜に必ず振り返らせるようにしている。プログラムを受けた後ではなく、一歩引いたときに振り返らせているところも興味深い。

●他者による内省の習慣化支援

とはいうものの、自分のことを批判的に振り返ることは容易ではない。そうであれば、誰かが介入してあげるべきである。小林氏を含めたアセスメントコーチが、その役割を担っている。このとき、頭ごなしに「あなたはここが間違えている」と言ってしまえば、相手は拒否反応を示すだろう。小林氏はアセスメントデータと研修で見られた具体的言動を伝え、そして問いかけるのみで、問題点の指摘はしない。相手が気づかなくても、とことん付き合うという。

一見じれったく思えるこのやり方は、そもそもの目的を考えれば納得できる。その相手は、今後もステージが上がる度に自分を変えていかなければならない。この一時点での問題が解決すればよいわけではない。他者に頼らない批判的内省を習慣づけさせる効果が、小林氏のやり方にはあると考えられる。

●次のステージの意識を通じた課題発見

更なる工夫は、次のステージを意識させることである。

自分自身の課題を見つけるためには、あるべき姿と現状とのギャップを認識しなければならない。それまでのポジションが頭から抜けなければ、それまでのポジションで必要な課題しか見つからない。次のステージで必要な課題を見つけてもらうには、次のポジションでの期待役割を強く意識しなければならない。これは、“適切な成長志向”（42ページ参照）にもつながる。役割に応じた適切な成長志向を抱かせることは、上司や人事が介入すべき重要なポイントである。

そしてそのための工夫も、プログラムに現れている。リーダーに対してはビジネスシミュレーションで経営的な意思決定をさせるとともに、経営陣との対話の機会を用意している。一方でマネジャーに対しては、交響楽団をメタファーにしたマネジメントのケースを議論させるとともに、先輩マネジャーとのラウンドテーブルを用意している。

次のステージでの要件を強く意識するとともに自分自身を深く理解し、内省支援を受けて浮かび上がった課題を自己開発計画にまとめる。それがトランジションを成し得るまでの道しるべとなり、不安が解消される。こうしたメカニズムがリーダーシップ開発研修に内在しているものと思われる。

いかに捨てる学習を実践するか ―アンラーニングの方法―

松尾 睦
北海道大学 大学院 経済学研究科　教授

昇進時に必要となるアンラーニング

様々な企業で管理者育成プログラムを構築してきたラム・チャラン氏によれば、マネジャーは、昇進するたびに、管理のスキルや手法を変えていかなければならないという。例えば、主任・係長→課長→部長へと昇進する過程で、「自ら動きながら指導する」スタイルを捨て、「部下に任せて支援する」スキルを身に着けなければならない。また、より広い視点で、長期的な課題を意識しながら意思決定することが求められるようになる。しかし、部長や役員になっても、新しいモードに切り替えることができず、目先のことばかり考えて、部下の仕事に細かく口を出さないと気がすまないマネジャーも多い。

組織学習論では、環境や状況が変化したために使いものにならなくなった知識・スキルを捨て、必要な新しい知識・スキルを身に着けることを「アンラーニング」と呼ぶ。言い換えると、アンラーニングとは「捨てる学習」である。もちろん、すべての知識・スキルを捨てるということではなく、使えなくなった一部の知識・スキルを新しいものに入れ替えるという意味である。マネジャーは、組織の階層をのぼるたびに、前のポジションで使っていたスキルの一部を捨て、新しいポジションで必要なスキルを新たに獲得するというアンラーニングを実施しなければならない。

営業の世界には、かつてはトップ営業マンであったにもかかわらず、現在は売れなくなってしまった「昔のヒーロー」と呼ばれる人たちがいる。彼らがそうなってしまったのは、過去の成功体験に固執し続け、営業活動をアンラーンできなかったからである。一方、トップ営業マンであり続ける人は、時代の変化に合わせて、自分の売り方を常に改定している。こうしたアンラーニング力は、人が成長し続ける上で必須の能力である。

何をアンラーンすべきか

では、昇進したマネジャーは何をアンラーンすればよいのだろうか。私は、日本の中堅・大企業の優れた役員を対象に、「単一の事業を管理している事業部長から、複数の事業をとりまとめる事業統括役員に昇進した際に、何を変えているか」について調査した。そこでわかったのは、昇進したマネジャーは、「情報収集、権限委譲、意思決定」においてマネジメント手法を変更していたということである。

例えば、役員になると現場からの情報が入ってきにくくなるため、マネジャーは、現場情報を欲しがる気持ちを抑え、現場のキーマンを通して間接的に情報を収集したり、情報収集の場を組織外部に切り替えていた。また、昇進すると、部下に仕事を任せる度合いが一層高まるために、自分が先頭に立ってマネジメントするスタイルを止めて、部下の成功を支援するマインドとスキルを持つことが重要になる。さらに、それまでの短期的なものの見方や、分析的な意思決定のスタイルから、より長期的な視点に立って、自分なりの世界観や歴史観に基づき、直感的に意思決定するスタイルへと変更していた。

経営学者のミンツバーグは、マネジャーの仕事を「情報的役割、対人的役割、意思決定の役割」の3つに分類しているが、上記の調査結果とも対応している。つまり、係長→課長→部長→事業部長→役員と昇進する度に、マネジャーは、「情報、対人関係、意思決定」に関する知識・スキルを見直して、アンラーンしなければならないのだ。

アンラーニングを促す内省と学習志向

次に、何がアンラーニングを促すかについて考える必要がある。デイビッド・コルブによって提唱されている経験学習サイクルによれば、人は、①経験して、②その内容を内省して、③教訓を引き出し、④それを次の状況に応用することで学んでいる。これらのステップのうち、アンラーニングが生じるのは、②内省と③教訓を引き出す段階である。つまり、自身の経験を振り返る中で、人は残す知識と捨てる知識を見極めるのである。

しかし、ただ振り返ればよいというわけではない。内省には、単に自分の行動を振り返って見直す「内省」と、自分が固く信じている考え方や前提を見直す「批判的内省」があり、このうちアンラーニングにつながるのは批判的内省である。様々な業界で働いている人を対象に質問紙調査を実施したところ、当たり前だと思っている自分の前提に疑問を持ちながら振り返る「批判的内省」を行っている人ほど、アンラーニングを実践している傾向にあった。

つまり、「今までは、このやり方が通用してきたが、本当に良い方法なのだろうか」、「果たして自分の考え方は正しいのだろうか」といった、基本的な価値観・考え方・行動を意識しながら、その妥当性を検討する姿勢を持つ人ほど、自身のノウハウを入れ替えていたのである。

この批判的内省に影響を与えているのが、個人が持つ学習志向である。学習志向とは、好奇心を持ちながら挑戦し、新しい知識やスキルを学びたいという志向性を指す。つまり、向上心や挑戦心を持っている人ほど、自分を批判的に振り返り、捨てるべきものと、残すべきものを見極めることができるのである。

職場や上司の影響力

ただし、アンラーニングを促す批判的内省や学習志向は個人の特性である。「そうした個人特性は、会社に入ってきた時点で決まっており、変えられないのではないか？」という疑問を持つ人もいるかもしれない。私が実施した調査では、個人の内省や学習志向が、職場レベルの内省活動や学習志向から影響を受けていることがわかった。

職場レベルの内省活動とは、いわゆるPDCA（Plan：計画→Do：実行→Check：評価→Act：改善）の、CやAに関する活動である。自部門の計画を実行し、しっかりと評価・改善している職場もあれば、「やりっぱなし」で評価や改善を疎かにしている職場もある。CやAを確実に実施している職場で働く人ほど、個人としての内省も進むのである。

アメリカ陸軍は、作戦が終了した際に、かならずAAR（アフター・アクション・レビュー）というミーティングを実施し、成功や失敗の要因を振り返って、そこから教訓を引き出し、データベース化することで軍隊としての能力を向上させているという。こうした振り返りの習慣を持つ職場ほど、学びが活性化しているのである。

また、職場レベルの学習志向は、個人レベルの学習志向に影響を与えている。失敗を恐れて、確実にできることしかしない部署もあれば、何か新しいことに挑戦する雰囲気がみなぎっている部署もある。多少のリスクがあっても、挑戦的な仕事に取り組んでいる職場、つまり、学習志向の高い職場で働いている人ほど、個人としても、新しい知識やスキルを身につけたいという学習志向が高くなることが、私の調査でも明らかになっている。

さらに、こうした職場の内省活動や学習志向を高めるのは、マネジャーのコーチング行動である。コーチングの特徴は、質問やフィードバックしながら、メンバー自身が考えながら働けるように支援する点にある。つまり、上司が「答えを教える」のではなく、部下が振り返りの中で「答えを見つけることを促す」コーチングを実践しているほど、その職場の学習志向が高まり、業務の振り返りも習慣化される傾向にあった。

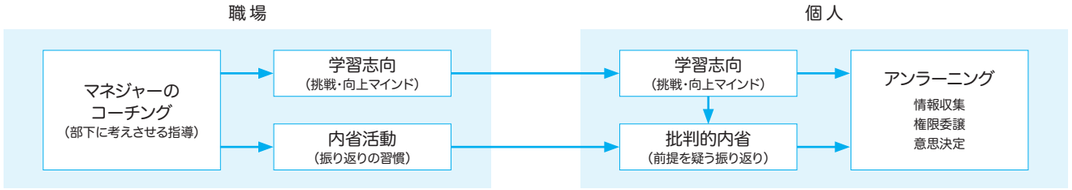
まとめ

以上を整理すると、以下のようにまとめられる（図4-1）。

- マネジャーは、昇進するたびに「情報収集、権限委譲、意思決定」に関するマネジメント手法をアンラーンしなければならない。
- このアンラーニングを可能にするのが、学習志向（挑戦・向上マインド）と、自身の前提を疑う批判的内省である。
- 業務を振り返る習慣がある職場ほど、また、挑戦・向上マインドにあふれ、部下に考えさせるコーチングを上司が実施している職場ほど、そこで働くメンバーの学習志向や内省が促される。

これらを踏まえ、いくつかの提言をしておきたい。第1に、各階層のマネジャーが適切な形でアンラーニングできているかどうかをアセスメントし、本人にフィードバックすることで、現状を改善すべきである。第2に、学習志向と批判的内省の観点からマネジャーの「アンラーニング力」を捉えて、昇進時の参考にすることもできるだろう。第3に、会議や打ち合わせの場を利用して、職場における振り返りを仕組み化することが有効である。最後に、部署ごとの学習志向やマネジャーのコーチング力を定期的に把握することで、職場のアンラーニング力をマネジメントすることができると思われる。

図4-1　アンラーニングの促進要因



おわりに

社会人が成長するためには、それまでの考えややり方を捨て去らなければならない場合が多々あります。しかし、それまでの成長を支えてくれたものを捨て去るのは勇気がいることです。何がその一歩を踏み出させてくれるのでしょうか。このようなことから、今回は“自己変革”を取り上げて、調査研究を実施いたしました。

とはいうものの、“自己変革”という言葉につまずきました。非常に漠然とした概念で、さらには様々な意味で使われているからです。“自己変革”という言葉はビジネス界でよく使われているものの、体系的な整理はあまりなされていないようです。

そうした中で思案した結果、“自分の間違いに気づき、行動を変える”という2つの領域に分解して、調査研究を進めることにいたしました。ある側面でしかなく、しかも手探りで進められたものなので、果たしてこの報告書が役立つのか不安ですが、ミドルマネジャーご自身にとって、あるいはミドルマネジャーを育成する立場にある方々にとって、僅かでもヒントとなれば、私にとっては大いなる喜びです。

末筆ではありますが、お忙しいなかご寄稿くださいました松尾睦先生（北海道大学 大学院経済学研究科 教授）、インタビューにご協力くださいました伊藤かつら様（日本マイクロソフト株式会社 執行役）および小林いづみ様（同社人事本部HRマネージャー）に、厚く御礼申し上げます。

（坂本 雅明）

編著者
坂本 雅明　株式会社富士ゼロックス総合教育研究所 研究室 室長

編者
株式会社富士ゼロックス総合教育研究所