

## 中間管理職の受難 ～人事よ、企業成長のキーパーソンを解き放て!～



RESEARCH

### 中間管理職負担の現状

中間管理職負担の要因から、負担が減らない理由、負担軽減に向けたヒントまで徹底調査・分析

Expert View

中間管理職のマネジメントスタイルを根本的に変えるには？

高木 晴夫氏 名古屋商科大学ビジネススクール 教授

「シェアド・リーダーシップ」でマイクロマネジメントを駆逐せよ

石川 淳氏 立教大学 経営学部 教授

自立性の高い人材を組織に取り込み中間管理職に元気を取り戻せ

古森 剛氏 株式会社 CORESCO 代表取締役

新連載 HR View From PARIS ～パリからの手紙～

齋藤 隆志教授が綴る

労働経済学的視点から見たフランスの格差問題

齋藤 隆志氏 明治学院大学 経済学部 教授

連載 経営者Voice 04 ～今、人事部門に求めたいこと～

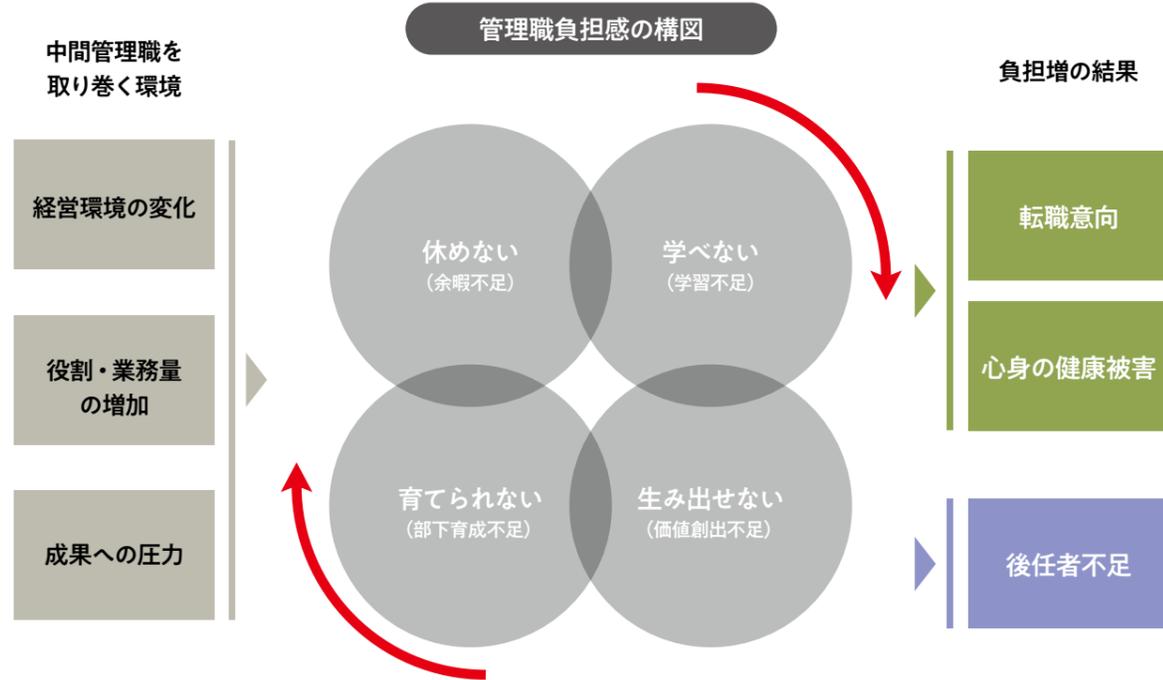
太田 進氏

東レエンジニアリング株式会社 相談役

連載 Bibliobibli 04 ～私の成長ライブラリー～

吉川 美代子氏

アナウンサー



HITO vol.14 PROLOGUE

# 中間管理職の機能不全は喫緊の経営課題である

機関誌HITO編集長 櫻井 功

中間管理職が上司と部下に挟まれて大変な仕事であるといわれるのは、昨日今日に始まったことではない。さらに最近では、急速に進む人手不足の中、働き方改革やコンプライアンス、ハラスメント、ダイバーシティなどへの対応に追われ、中間管理職の負担は増大している。こうした状況によって、現場では新たにさまざまな問題が生じているという声を耳にすることが増えてきている。

こうした受難ともいえる状況にある中間管理職だが、働き方改革や労働時間等に関する調査および報道はたくさん目にして、中間管理職にフォーカスしたものは限られているのではないだろうか。そこでパーソル総合研究所では、中間管理職の負担の実態を明らかにするため、中間管理職本人と企業の人事部に対し、「中間管理職の就業負担に関する定量調査」を実施した。

特に、中間管理職本人への調査では、我々が想像していた以上に中間管理職の負担が増大しており、ひいては日本の企業経営や人事労務管理の機能不全が危惧されるような結果が見られた。例えば、働き方改革が進んでいる企業では中間管理職の62・1%が自らの業務量が増加していると回答する(5頁)一方、人事の24・0%は中間管理職の支援を行っておらず(15頁)、また中間管理職が抱えている課題の認識に関しても食い違いが見られた。

昨今、テイル組織やホクラクラーシ組織などが注目を集めているが、特に大企業など、すでに大規模な組織体で経営している企業において、完全に中間管理職がなくなるような組織へと移行することはなかなか考えにくい。企業の組織構造が即座に変わり得ない中で、経営者の意図を理解し現場に落とし込み、チームが進むべき方向を指し示す、あるいは日々の業務においてタイムリーに部下育成をするといった、いわゆる「連結ピン」としての中間管理職の役割は組織に不可欠であり、今後も企業経営において重要であり続けるだろう。

ところが中間管理職が置かれている環境は、負担感が重くなる一方である。上図で示したように、経営環境の変化と役割・業務量の増加、成果への圧力により、十分に休みを取れない。休めないから学べない。学べないから新しい価値を生み出せない。さらに部下育成にも手が回らず、後任者が育たない。任せられる部下がいなかったため自分がやらざるを得ず、また休めない……といった負のスパイラルが生じているのだ。

これにより、中間管理職の転職意向が強まっていることに加え、心身の健康被害が生じたり、自身の後任者が不足したりする懸念が高まっている。この「管理職受難」の状況を放置すれば、中間管理職が疲弊し労務リスク管理の面で非常に危険なだけでなく、企業経営が機能不全に陥るリスクを抱えることになるが、残念ながらこの点が組織にとって重要な問題であると考えられている経営・人事は、まだそれほど多くないように思われる。中間管理職がなぜこうした状況に陥ったのか、またどうすれば解決できるのか。その方向性について本特集で探っていこう。

## 中間管理職の受難

～人事よ、企業成長のキーパーソンを解き放て!～

PROLOGUE

中間管理職の機能不全は喫緊の経営課題である 02

RESEARCH

## 中間管理職負担の現状 05

中間管理職負担の要因

何が管理職の負担をここまで高めているのか 08

【データで読み解く】管理職の負担感を高める具体的要因 10

中間管理職負担が減らない理由

管理職の負担軽減について企業の中ではどのような改善策が講じられているか 14

負担感はマネジメントスタイルで変化する 16

～マイクロマネジメントで自らの首を絞めてしまいがちな中間管理職～

Expert View

中間管理職のマネジメントスタイルを根本的に変えるには? 18

高木 晴夫氏 名古屋商科大学ビジネススクール 教授

「シェアド・リーダーシップ」でマイクロマネジメントを駆逐せよ 22

石川 淳氏 立教大学 経営学部 教授

自立性の高い人材を組織に取り込み 中間管理職に元気を取り戻せ 25

古森 剛氏 株式会社CORESCO 代表取締役

EPILOGUE

## 今必要なのは、管理職負担を増やす「負のループ」を断ち切るパラダイムシフト 28

HR View From PARIS ～パリからの手紙～ 連載

齋藤隆志教授が綴る 労働経済学的視点から見たフランスの格差問題 30

齋藤 隆志氏 明治学院大学 経済学部 教授

経営者 Voice 04 ～今、人事部門に求めたいこと～ 連載

太田 進氏 東レエンジニアリング株式会社 相談役 32

Bibliobibli 04 ～私の成長ライブラリー～ 連載

吉川 美代子氏 アナウンサー 34

HR Consultant's View 03 ～組織人事コンサルタントの視点～ 連載

人材の『将来価値』を測ることはできるのか? 38

西尾 紗瞳 パーソル総合研究所 コンサルティング事業本部 マネジャー

Think Tank Reports 01 連載

社員の「やりがい」を高め「主体性」を育むカギは、ワクワク感にあった! 40

井上 亮太郎 パーソル総合研究所 研究員

インフォメーション 43

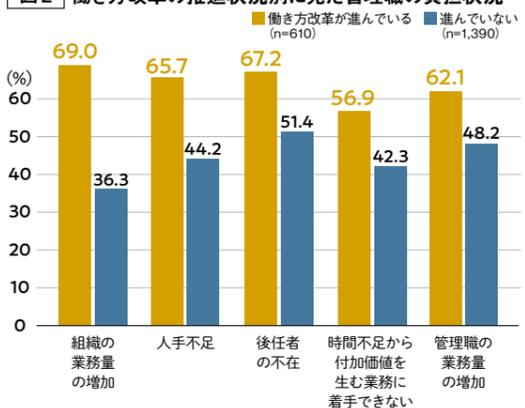
# 中間管理職負担の現状

|      |  |
|------|--|
| 調査名称 | パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」  |
| 調査内容 | 【中間管理職調査】管理職自身の就業実態と負担感、その他意識<br>【企業調査】自社の中間管理職に対する課題感と支援の実態   |
| 調査対象 | 【中間管理職調査】全国・企業規模50人以上の企業の管理職(第1階層の管理職) n=2,000<br>【企業調査】全国・企業規模50人以上の企業の人事部に所属する従業員 n=300 ※企業設立年数5年未満を除外 |
| 調査手法 | 調査会社モニターを用いたインターネット定量調査  |
| 調査時期 | 【中間管理職調査】2019年3月20日～3月21日<br>【企業調査】2019年2月7日～2月8日  |

図1 管理職を取り巻く組織の状況 (n=2,000)



図2 働き方改革の推進状況別に見た管理職の負担状況



働き方改革が進む企業ほど  
中間管理職の負担が増加

まずは左のグラフをご覧ください (図1)。これは全国の従業員数50人以上の企業に勤める中間管理職(係長・課長など、現場に最も近いファーストラインの管理職)に対し、前年からの組織の変化や人員状況について当てはまる項目を挙げてもらった集計結果である。前年からの変化で最も多かったのは「組織の業務量が増加した」の46・3%で、「働き方改革が進んでいる」30・5%、「人材の多様性が増した」25・1%と続く。また、

人員状況については「自分の組織は人手不足である」という回答が半数を超えた。ここで気になる点は、3割が組織において「働き方改革が進んでいる」と回答しているものの、それ以上に業務量自体の増加を感じている中間管理職が多いという点だ。本当に働き方改革が職場で進んでいるのならば、組織全体の業務量は軽減されているはずではないだろうか。

そこで、働き方改革と業務量との関係をより詳しく分析した結果が図2になる。勤務先において「働き方改革が進んでいる」と回答した層と「進んでいない」と回答した層を比較すると、「組織の業務量の増加」「人手不足」において、「進んで

「進んでいない」と回答した層のほうが「後任者の不在」「時間不足から付加価値を生む業務に着手できない」「管理職の業務量の増加」についても差はやや小さいが同様の結果となった。つまり、働き方改革が推進されるほど、残念ながら業務量負担は高くなっているのだ。

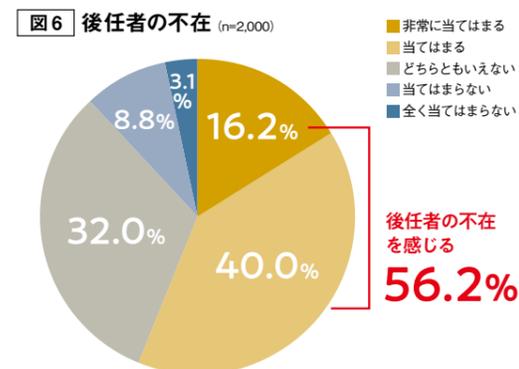
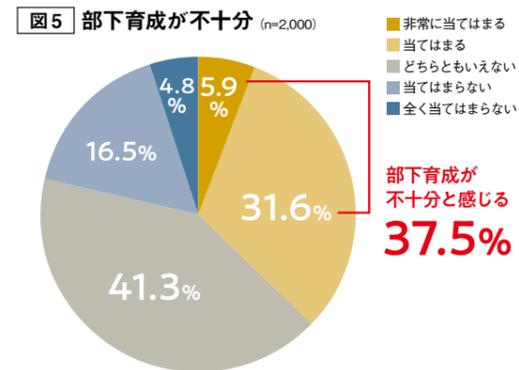
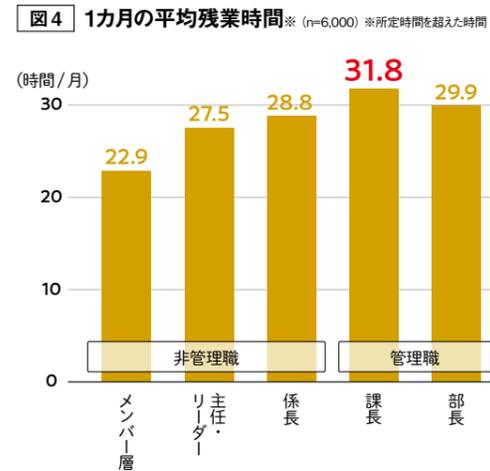
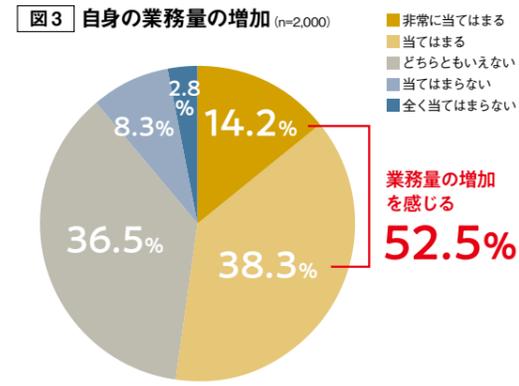
この結果から想像されるのは、現在の働き方改革は、残業時間の上限規制に代表されるように労働時間改革だけが進み、業務量と業務の効率性については働き方改革以前と同じで変化していないか、むしろ増加している可能性がある。

また、中間管理職自身に、現在抱えている課題について当てはまるものを挙げ外におかれるが、労働時間への自己裁量権は実質的にない場合が多い。かつ、近年の働き方改革がその裁量の幅を狭める傾向にあり、さらなる長時間労働につながっていると考えられる。

業務過多に陥る一方、中間管理職は「部下育成が不十分」「後任者の不在」という課題も抱えていることが調査結果から分かった(図5・6)。

自身の業務量が増え、部下育成にまで手が回らず、振り向けば自分の後任者となる人材が育っていない。部下が育たないからいつまで経っても楽にならない：中間管理職の苦しい状況がうかがえる。

さらに、中間管理職が感じる負担感がパフォーマンズや健康状態、仕事への意欲などにどのような影響を及ぼしているかを確認した。ここでは、管理職一人当たりの負担感指標として心理的負担感と業務量の負担感の平均値を算出。分布に応じて分割した「負担感高群、中群、低群」の3層のうち、「高群」と「低群」でパフォーマンスや健康状態、意欲等の状況について比較を行った。負担感の高群と



いる課題について当てはまるものを挙げてももらった設問でも「管理職本人の業務量の増加」が52.5%と、管理職自身も業務量の増加に直面している状況が明らかになった(図3)。

働き方改革が進められていく中で、非管理職層である部下には残業がさせられない中、最もメンバーに近いファーストラインの中間管理職に業務のしわ寄せがきているのだろう。当社が2017、18年に行った「長時間労働に関する実態調査」(※1)では、メンバー層よりも課長、部長など管理職層のほうが、残業時間が長いことが分かっている。中でも、最も残業時間が長いのは課長(31.8時間/月)となっている(図4)。

4. 管理職の多くは労働時間管理の対象外におかれるが、労働時間への自己裁量権は実質的にない場合が多い。かつ、近年の働き方改革がその裁量の幅を狭める傾向にあり、さらなる長時間労働につながっていると考えられる。

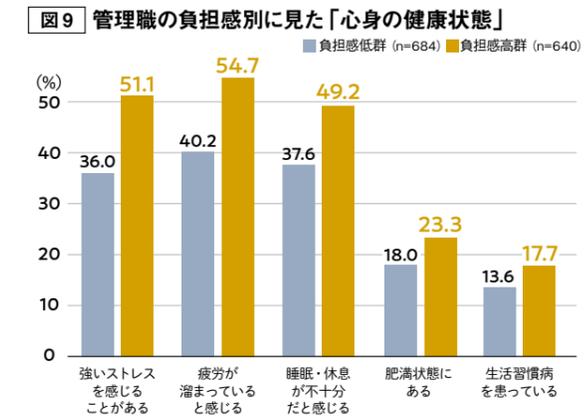
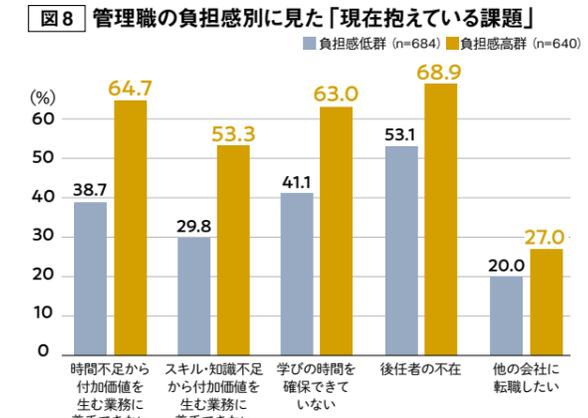
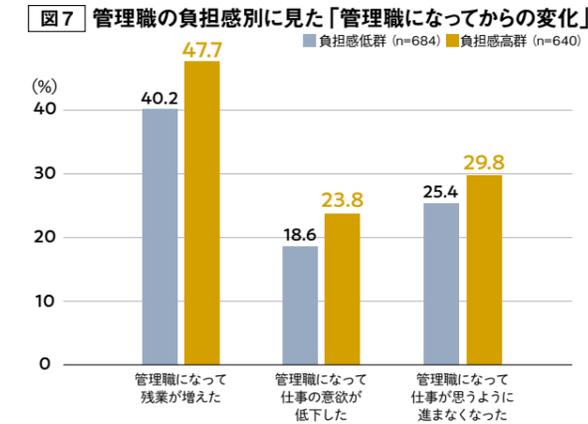
業務過多に陥る一方、中間管理職は「部下育成が不十分」「後任者の不在」という課題も抱えていることが調査結果から分かった(図5・6)。

自身の業務量が増え、部下育成にまで手が回らず、振り向けば自分の後任者となる人材が育っていない。部下が育たないからいつまで経っても楽にならない：中間管理職の苦しい状況がうかがえる。

さらに、中間管理職が感じる負担感がパフォーマンスや健康状態、仕事への意欲などにどのような影響を及ぼしているかを確認した。ここでは、管理職一人当たりの負担感指標として心理的負担感と業務量の負担感の平均値を算出。分布に応じて分割した「負担感高群、中群、低群」の3層のうち、「高群」と「低群」でパフォーマンスや健康状態、意欲等の状況について比較を行った。負担感の高群と

懸念される管理職の健康悪化と人的リソースへの悪影響

管理職の負担増は、経営者や人事が放置してよい問題では決してない。労働災害が発生し、社会的な批判を浴びてから改革に取り組んでも遅いのである。このような観点からも、できるだけ早く中間管理職を受難から救う手立てを講じる必要があるといえるだろう。



※1 パーソル総合研究所・中原淳(2017-8)「長時間労働に関する実態調査(第一回・第二回共通)」<https://rc.persol-group.co.jp/zangyo/>  
 ※2 東京大学「日本と韓国では管理職・専門職男性の死亡率が高い」[http://www.m.u-tokyo.ac.jp/news/admin/release\\_20190529.pdf](http://www.m.u-tokyo.ac.jp/news/admin/release_20190529.pdf)

中間管理職を取り巻く環境変化



経済停滞、人手不足、グローバル化  
この30年の経営環境変化

なぜ中間管理職は現状のような苦境に陥ってしまったのか。「中間管理職の高負荷」というトピックそのものは以前から存在したものの、近年、いよいよ差し迫った状況にある。その要因を探るべく、ここからは少し管理職を取り巻く環境について近年の動向を整理してみよう。

左図は、バブルが崩壊した1990年代から現在に至る期間の環境変化において、特に中間管理職の役割や仕事に影響が大きいと考えられるものを一覧にまとめたものである。

まず、経営環境で中間管理職の現状に最も大きな影響を与えているものは、やはりバブル崩壊から続く経済の長期停滞と、近年の人手不足の進行だろう。バブル崩壊以降、人口一人当たりの実質GDP成長率は、1975年～90年の年平均4%台から、90年以降は1%台に下落。「失われた20年」と表現されてきたこの低迷は、令和に入り「失われた30年」になろうとしている。さらに少子高齢化に伴う人口減少が景気停滞に追い打ちをかけ、労働市場の観点では人手不足が急速に進行している。

一方、90年代以降、経済のグローバル

中間管理職負担の要因 ①

# 何が管理職の負担をここまで高めているのか

〈管理職を取り巻く環境変化から読み解く〉

化が進展し、日本企業もグローバル経済に組み込まれていった。対外直接投資が活発化したことで、生産拠点を海外へ移す動きが加速するなど、商品・サービスだけでなく、資金や労働力の国境を越えた移動もより自由に盛んになっていった。その動きは、IT技術の革新によってさらに加速することになる。

また、グローバル化はコーポレート・ガバナンスの在り方を大きく変え、VUCAといわれる予測困難な変化の激しい時代の中で、企業はいかに健全に成果を上げるかが問われるようになる。それまで中長期的志向の経営であった日本企業も、グローバル水準のコンプライアンスを徹底しつつ、短期志向化する経営サイクルの中で確実に業績を向上し続けなければならなくなった。

## 人材マネジメントの変化や相次ぐ法対応でしわじわ増える中間管理職への負担

こうした経営環境の変化を受けて、90年代以降、企業の人材マネジメントにも変化が生じる。その代表的なものが、成果主義的な人事評価制度の導入だろう。先の経営環境の変化により、企業には人件費の抑制という大きな圧力がのしかかる。従来の終身雇用を前提とした年功序

に伴い、働く個人にも生産性が強く求められるなど、一人ひとりにかかる労働負荷は確実に増加している。そんな中で、従業員の過重労働を起因とした心身の健康被害が「過労死」や「ブラック企業」といった言葉とともに社会問題化し、その状況は現在も続いている。部下が心身の健康を崩したとき、直接対応するのは中間管理職であり、これも中間管理職の負担感を重くする直接的要因となっている。

こうした労働意識の変化を受けて、政府が大きく舵を切ったのが、働き方改革の推進だ。だが、時間外労働の上限規制が始まったことで、仕事量や仕事のやり方の効率化が間に合っていない中、中間管理職にとっては、部下の労働時間管理が厳格化する一方、溢れた仕事のしわ寄せがくるといった状況が生じ始めている。

## 働く人の多様化によって複雑化する部下マネジメントも追い打ち

また、職場のダイバーシティ対応も中間管理職をさらなる苦境に追い込んでいく。近年、外国人労働者が急増したほか、同じ日本人であっても女性や高齢者層、子育てや介護など事情に合わせた条件で柔軟に働く人など、従来の企業の構成員とは異なる属性の人の割合が増えている。

列的な賃金制度は、社員の高齢化に伴い、高コスト化していったほか、技術革新に伴うスキルの変化によって、年功的運用に限界が生じ始めていた。こうした背景によって、成果主義導入が多くの企業で進んだと考えられる。

その成果主義導入により中間管理職は従来のマネジメント業務だけでなく、数字責任も持ち、第一線のプレーヤーとして現場に出て汗をかくことが課せられるようになる。いわゆるプレイングマネジャー化の進行である。

また、短期志向主義の中、経営のスピードを図るため、組織のフラット化も進んだ。それにより管理職ポスト数が減少。管理職自身にとっては、プレイングマネジャーをしながらより多くの人数の部下を持たなければならぬケースが生じたほか、昇進機会の減少で従業員のモチベーション維持は困難さを増した。

それと並行して強まってきたのが、働く個人のワークライフバランスに対する意識の高まりである。人生は仕事だけで完結するものではない、ワークだけではなくライフも大切にしようという、グローバル水準では当たり前の意識や感覚が広がっていく。背景には、90年代以降急速に深刻化した働く人の健康問題、とりわけメンタルヘルスの問題がある。先の経営環境や人材マネジメントの変化に

中間管理職は、価値観やバックグラウンドがまったく異なる多様な人材を部下として抱え、ベースとなる常識や考え方が異なることを理解した上で、それぞれに合わせたマネジメントを行わなければならないとなった。これまで日本人・男性・正社員を中心に据えた組織作りを行ってきた日本企業では、同質性が高く、阿吽の呼吸で意思疎通が図れた部分があったが、働く人の多様性が進むことによって、もはや阿吽の呼吸などは通じない。

同質性が低下したにも関わらず、従来のマネジメントに固執することは、部下との間にさまざまなハレーションを生む。そこで施行されたのが、パワハラの防止措置義務を盛り込んだ労働施策総合推進法(いわゆるパワハラ防止法)だ。時代の要請に従ったこの法整備は、多くの中間管理職にとって、これまではなかったようなさまざまな部下への配慮が必要となるなど、マネジメントに大きな転換を迫るものとなっている。

以上のように、中間管理職が現状のような苦境に陥った背景には、日本経済の変化とそれに応じた日本企業の経営および人事戦略の変化があり、中間管理職はその変化の渦の中、最も煽りを受けやすい現場で組織運営をしなければならぬ立場に立たされているのである。

図2 管理職の負担感に影響を与える部下マネジメントの課題



減要請の増加」を含む「コスト削減要請」、最後に「人手不足」や「自身の業務量の増加」を含む「業務量の増加」となった。

さらに最も影響度の高かった「部下マネジメントの困難」について、より詳細に、そこに含まれる各項目の影響度を見てみると、「部下との世代間ギャップによる意思疎通の困難」が最も影響度が高く、次いで「部下のメンタル問題への対

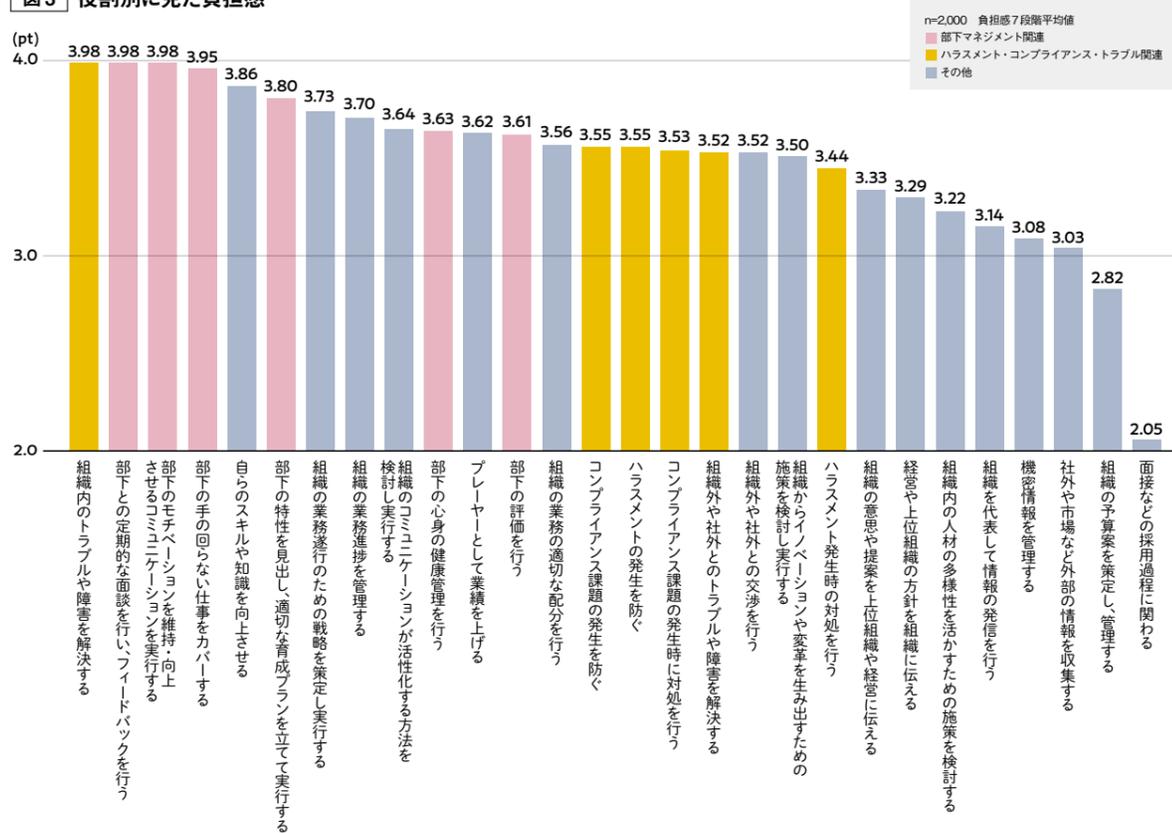
応増」「部下の離職の増加」の影響度が高いことが分かった(図2)。

近年、シニアの雇用確保や成果主義導入、また人材の流動性が増したことから、中間管理職にとって年上の部下を抱えることが珍しくなくなってきた。場合によっては、役職定年や再雇用により、かつての上司が自分の部下になることさえある。年下上司による年上部下のマネジメントは難しい。これまでに身に付けたマネジメントスタイルが通用しないケースが多いからである。

パーソル総合研究所が2017年に法政大学の石山研究室と行った「ミドル・シニアの躍進実態調査」では、その困難さがデータでも明らかになっている。調査では、ミドル・シニア社員の部下に仕事で高いパフォーマンスを発揮してもらうには、権限委譲による裁量の付与、上司と部下での定期的な会話といった行動が有効であることが明らかになったが、《年下上司》は《年上上司》よりもこうしたマネジメント行動が苦手であることも分かったのだ。

なかなか扱いの難しい年上部下への対処としては、距離を置いてしまうか、微に入り細に入り指示・命令を出し、細かく管理するマイクロマネジメントになりやすい。いずれにせよ中間管理職の苦勞が増す大きな要因になっていることは問

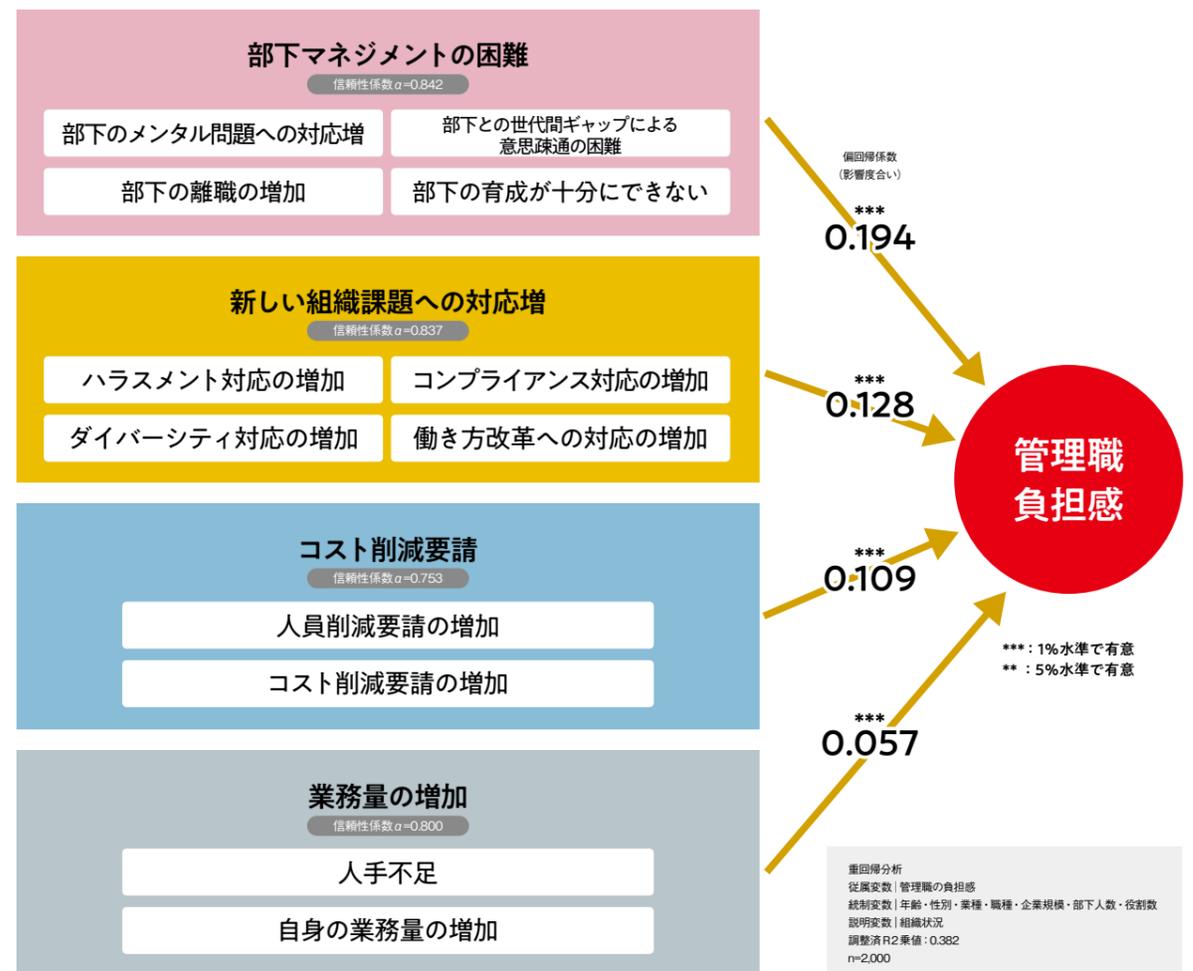
図3 役割別に見た負担感



データで読み解く

# 管理職の負担感を高める 具体的要因

図1 管理職の負担感に影響を与える組織課題



中間管理職の負担感を高めようとしていると考えられるさまざまな具体的要因についてデータで確認したのが図1である。前頁までの説明の通り、中間管理職の負担感には、経済停滞や人手不足、また働き方改革をはじめとした法対応、職場における多様性の進展などによって高まっていると考えられる。そこで、これら複数の要因に関する状況が、どの程度、管理職の負担感に影響しているのかを分析した。

影響度別に結果を分類したところ、最も影響度が高かったのが「部下マネジメントの困難」である。この項目には具体的に「部下のメンタル問題への対応増」や「部下との世代間ギャップによる意思疎通の困難」「部下の離職の増加」「部下の育成が十分にできない」などの選択肢が含まれている。

次いで、「ハラスメント対応の増加」「コンプライアンス対応の増加」「ダイバーシティ対応の増加」「働き方改革への対応の増加」などが含まれる「新しい組織課題への対応増」。こうした新たな法制度や組織が抱える課題への対応も中間管理職の負担感を上げているようだ。そして3位が「人員削減要請の増加」「コスト削減

中間管理職の負担感を最も上げている 部下マネジメントの困難さ

図5 企業規模／部下人数別に見た、管理職負担感と管理職一人当たりの役割数

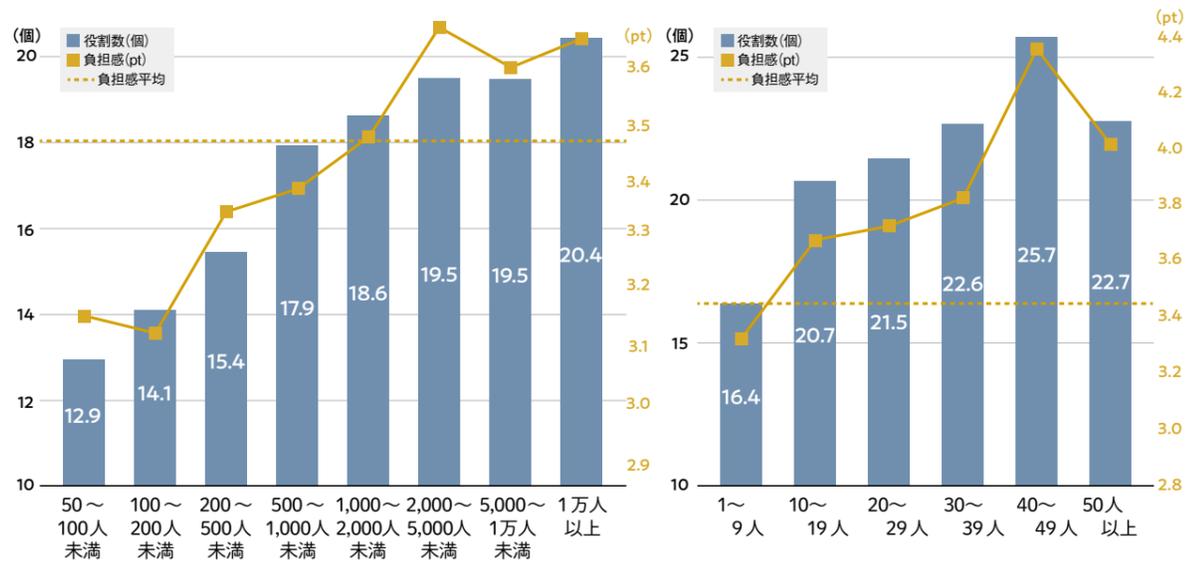
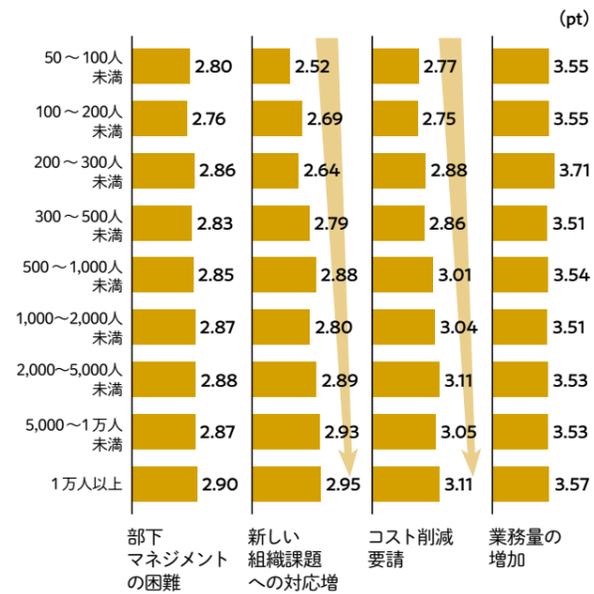


図6 従業員規模別の組織課題



従業員数50～1000人未満の企業で働く中間管理職の役割数が12・9個なのに対し、従業員数1万人以上の企業で働く中間管理職の役割数は20・4個と約2倍である。そして従業員規模と比例して管理職の負担感も高くなっていく傾向にある。これは「部下人数と管理職負担感・管理職一人当たり役割数」はどうかという点に注目する。やはり部下の人数が多くなるほど管理職一人当たりの役割数は増加する傾向にあり、それと比例するように管理職の負担感も高くなっていく。ただし、いずれもピークは部下数40

49人の層で、部下数が50人を超えると役割数も負担感も減少に転じている。これは50人以上の部下を持つのはほとんど部長級となり、現場から離れ経営層に近い位置になるため役割数がやや減少し、負担感も下がったと思われる。一般に、労務問題については中小企業のほうがさまざまな課題を抱えていることが多いが、中間管理職の負担感に関しては、大企業のほうが負担感強いようだ。これは単に役割の数だけの問題ではなく、コンプライアンスや働き方改革等の新しく発生した課題により厳格に対応しているのが大企業で、業務の中でコスト削減をより厳しく要求されているのも大企業であるという事情もあるだろう。実際、図6の「従業員規模別の組織課題」について見ていくと、「部下マネジメントの困難」と「業務量の増加」は従業員規模別ではそれほど大きな差は出ていないが、「新しい組織課題への対応」と「コスト削減要請」を抱える中間管理職は、従業員規模が大きくなるほど負担感が増加していく傾向にある。これらの結果を踏まえると、中間管理職の負担感には明らかに大企業になるにつれ高くなる傾向があるため、大企業ほど中間管理職の苦境に目を向け、早めに改善に動いたほうがよさそうだ。

### 役割別でも 部下マネジメントに関するものが 高負担感

さて、より具体的に、中間管理職がどの役割で負担を感じているかを見たのが前頁の図3である。この図は中間管理職が担っている役割別に、どの程度の負担感があるのかを7段階で回答してもらった結果である。

最も負担感が高かった役割は「組織内のトラブルや障害を解決する」「部下との定期的な面談を行い、フィードバックを行う」「部下のモチベーションを維持・向上させるコミュニケーションを実行する」の3つで同率1位となった。ただし、値を見ていただければ分かる通り、全体を眺めると一部の項目が突出しているのではなく、ほぼ横ばいに並んでいる。ここから、中間管理職の負担感はある特定の項目を取り除けば解決されるものではないということがいえるだろう。

さらに、このグラフについて、中間管理職の役割を「部下マネジメント関連」「ハラスメント・コンプライアンス・トラブル関連」「それ以外」の3種類で色分けしてみると、上位に部下マネジメント関

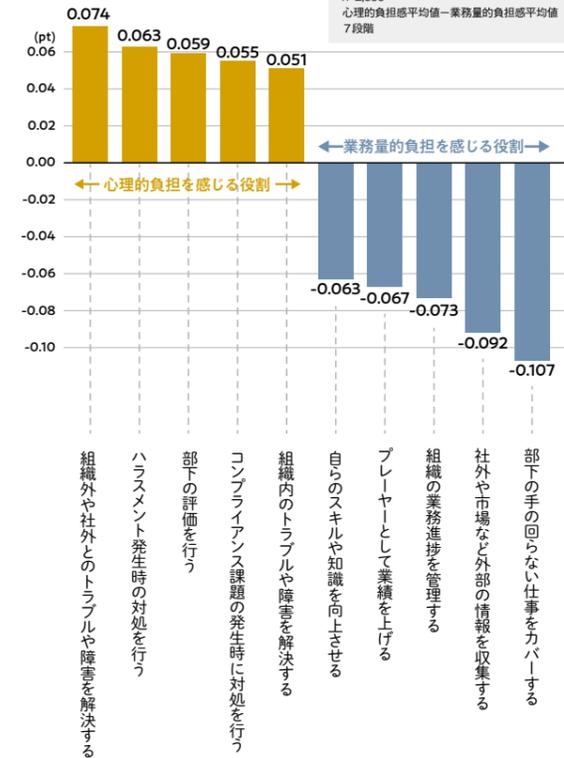
連の項目が多く入っていることが見て取れる。やはり具体的な役割で見ても、部下マネジメントに関する業務が中間管理職の負担感を重くしていることは明らかといえよう。

### 負担感のうち 心理的負担が大きいのは コンフリクトが生じやすい業務

さらに、中間管理職の負担感を、業務量が増えて物理的・体力的に辛い「業務量的負担」と、気分的にストレスになるような「心理的負担」の2種に大きく分け、それぞれを見たのが図4である。

心理的負担を強く感じる役割には、「組織外や社外とのトラブルや障害を解決する」「ハラスメント発生時の対処を行う」「部下の評価を行う」など、センシティブで他者とのコンフリクトが生じやすい業務が挙げられた。一方、業務量的負担は「部下の手の回らない仕事をカバーする」「社外や市場など外部の情報収集する」「組織の業務進捗を管理する」など、基本的には一人で完結できるもので、通常のマネジメント業務の延長線上に乗せられるような性質の役割の場合に高かった。このように負担感と一口にいつても、

図4 心理的負担を感じる役割と業務量的負担を感じる役割 (上位抜粋)



役割の内容によって、心理的負担が高いのか、業務量的負担が高いのかは異なる。もちろん業務量的負担が大きくなりすぎて心理的に辛くなる、逆に心理的負担が多くて業務量が増えるということもあり得るだろう。だが、今の負担がどちらの負担感なのかを意識してみると、また今の負担感が、「部下マネジメントの困難」に関するものなのか「新しい組織課題への対応増」によるものかなどを整理することを試みるだけでも、管理職本人にとって苦境脱出に向けた交通整理に役立つのではないだろうか。

### 役割数や部下人数の多い 大企業ほど高まる 中間管理職の負担感

では、個々の中間管理職が持っている役割の数と負担感には関係があるのだろうか。

本調査では「企業規模と管理職負担感・管理職一人当たりの役割数」と、「部下人数と管理職負担感・管理職一人当たり役割数」についても分析を行った(図5)。まず「企業規模と管理職負担感・管理職一人当たりの役割数」(図5左)を見ると、企業規模が増加するにつれて管理職一人当たりの役割数は増加する傾向にあ

図2 人事部が管理職に対して感じている問題点 (人事部: n=300)

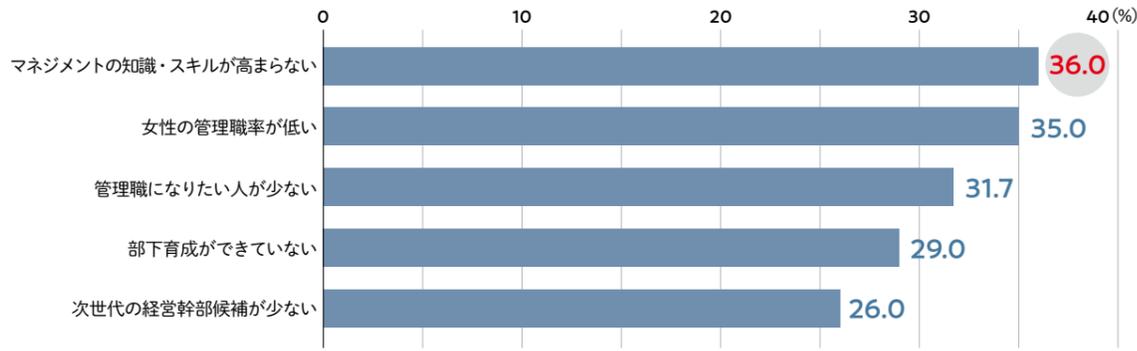
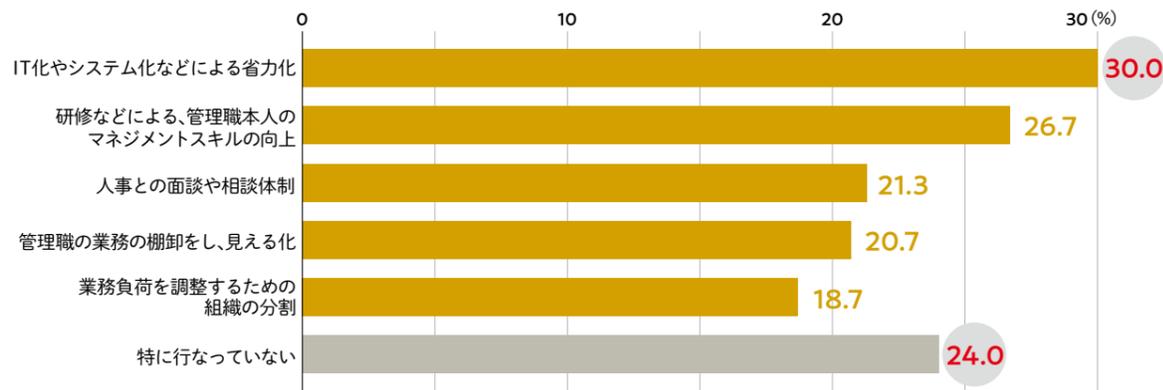


図3 管理職の負担軽減のために人事部が行っている支援 (人事部: n=300)



とにする。人事の問題意識の最上位は「マネジメントの知識・スキルが高まらない」で36・0%。次いで、女性の管理職比率や管理職希望者、次世代リーダー候補などの不足といった管理職の適材不足の項目を除くと「部下育成ができていない」という回答が続く。人事は管理職個人のマネジメントスキルを問題視しているようである。

さらに、図3は人事部が実施している中間管理職へのサポート・支援の内容であるが、上位から「IT化やシステム化などによる省力化」「研修などによる、管理職本人のマネジメントスキルの向上」などとなっている。

問題は管理職個人のマネジメントスキルにあるとの認識からか、支援についても、スキル向上を図る研修の実施で管理職者の個の力を高めたり、個をサポートするITツール等を導入したりする支援が中心といったように、構造的・組織的な支援というよりも対処療法的で管理者個人の力で乗り切ってもらおうとする傾向が見て取れる。

また、管理職に対するサポートを「特に行っていない」と回答した人事が24・0%いる点も見逃せない。もし仮すると、特に支援を行っていないという企業では、ここまで述べてきたような中間管理職の苦難は組織課題ではなく、管理職

個人の能力問題であるため、組織としての支援やサポートが必要とは認識していないのかもしれない。しかし、企業間を超えてこれだけ多くの中間管理職が苦境に陥っていることから分かるように、やはり時代の移り変わりに伴うさまざまな環境変化などによって構造的に中間管理職という立場にシワ寄せがいつているのであって、決して管理職一人ひとりの能力の問題だけで片づく話ではない。

このまま、組織や働き方の構造的な変革といった根本的な解決に乗り出さず、従来の延長線上で対処療法的に問題の解決を図るだけでは、むしろ多忙な状態の中間管理職にとっては負担がますます増大してしまうだけであろう。

個別問題への対応を中間管理職に丸投げし続けているだけなら、いずれ人事部門の存在意義が問われるかもしれない。とはいえ、組織や働き方の構造的・抜本的変革は体力も時間もかかる。中間管理職はその間にも日々苦境下で戦い続けなければならない。そこで、明日から少しずつでも中間管理職自身で現状を変えていく糸口はないものか、調査結果からさらに探ってみた。

すると、マネジメントスタイルの違いによって管理職自身の負担感に差が生じていることが見えてきた。

ほしいのは「人と時間」人事と中間管理職で課題認識に大きなズレ

中間管理職の負担感が増大している中で、企業の人事はどのような改善策を講じているのだろうか。

そもそも人事が中間管理職の直面している課題をどう認識しているのか、またそれは管理職自身の認識と合っているのかを調査から探ってみた。図1は、「現場の中間管理職はこんな課題を抱えている困っているだろう」と人事が考えている課題と、中間管理職自身が感じている課題について、それぞれ回答率が高い順に並べたものだ。

図1の右側に並ぶのが、人事が考えている中間管理職の課題である。こちらは、上位から「働き方改革への対応の増加」「ハラスメント対応の増加」「コンプライアンス対応の増加」という項目が並んだ。

一方、管理職自身はどう認識しているのかを回答率が高い順に並べたのが図1の左側である。こちらは「人手不足」「後任者の不在」「自身の業務量の増加」が上位に並んだ。

二者を比較すると、人事の課題意識で最も高い「働き方改革への対応の増加」は、中間管理職自身の課題意識では6番目以下がり、人事で2位、3位の「ハラスメント

# 管理職の負担軽減について 企業の中ではどのような 改善策が講じられているか



図1 管理職自身と人事における課題認識のズレ

| 管理職自身が感じている業務上の課題 |                        | 人事が考える管理職が抱える課題 |                  |
|-------------------|------------------------|-----------------|------------------|
| 順位                | 内容                     | 順位              | 内容               |
| 1                 | 人手不足                   | 1               | 働き方改革への対応の増加     |
| 2                 | 後任者の不在                 | 2               | ハラスメント対応の増加      |
| 3                 | 自身の業務量の増加              | 3               | コンプライアンス対応の増加    |
| 4                 | 学びの時間の確保困難             | 4               | 部下の育成不足          |
| 5                 | 時間不足による付加価値業務への未着手     | 5               | 部下の離職の増加         |
| 6                 | 働き方改革への対応増加            | 6               | 部下のメンタル問題への対応増   |
| 7                 | 部下の育成不足                | 7               | ダイバーシティ対応の増加     |
| 8                 | コスト削減要請の増加             | 8               | 後任者の不在           |
| 9                 | 売上・利益目標増加              | 9               | 人手不足             |
| 10                | スキル・知識不足による付加価値業務への未着手 | 10              | 職場のコミュニケーションが不活性 |

人/時間のリソース不足が上位

近年表面化している課題への対応が上位

ント対応の増加」「コンプライアンス対応の増加」は、管理職自身の上位10位以内にも入っていない。逆に管理職自身の課題意識で最も高い「人手不足」は、人事の課題意識では9位まで下がり、管理職自身で2位の「後任者の不在」も人事は8位まで下がる。管理職自身で3位の「自身の業務量の増加」は、人事の課題意識の10位以内にも入っていない。

このように、管理職自身が抱えている課題と、人事が現場の中間管理職に対して持っている認識とは大きく食い違っている。人事は主に近年、新たに直面している組織課題への対応に、中間管理職が困っていると認識しているようだが、現場の中間管理職は、新たな組織課題への対応どころか、人手が足りない、後任がいらない、忙しすぎてそれどころではないという状況であり、現場の人的リソースや時間的リソースの不足を強く感じているのだ。

空回りする人事による管理職へのサポート「特に行っていない」人事も24%

さらに、企業人事が人事の立場から、自社の中間管理職に対して感じている「中間管理職の問題点」についても聴取した(図2)。前述の「人事の課題意識」に対し、こちらは「人事の問題意識」と呼ぶこ

図2 マネジメント行動別に見た部下行動に与える影響

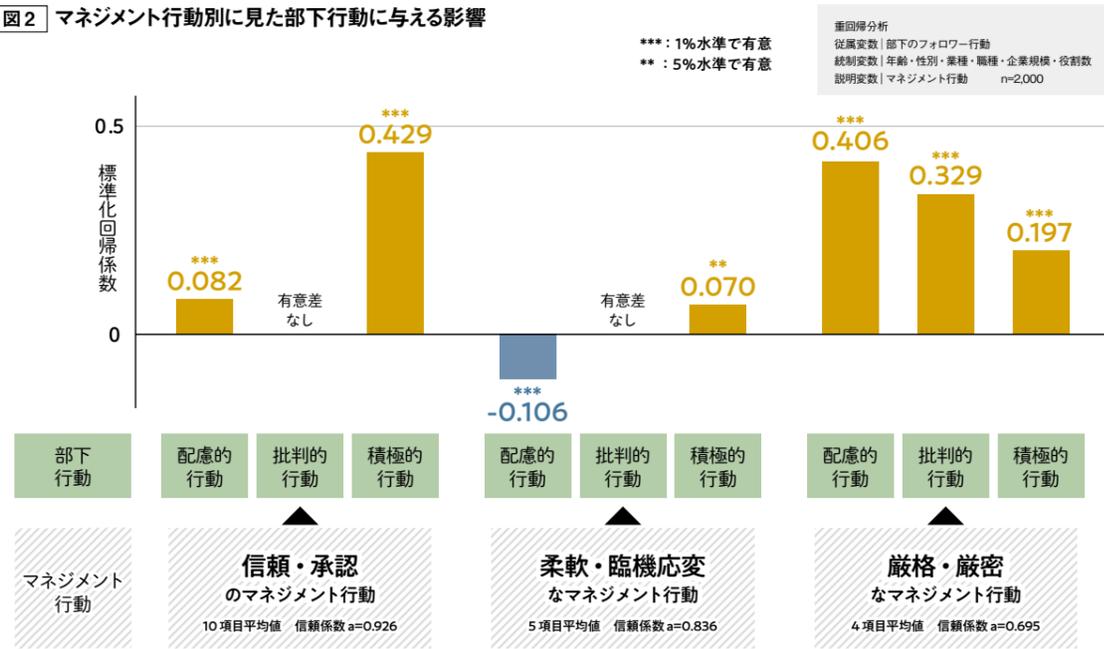
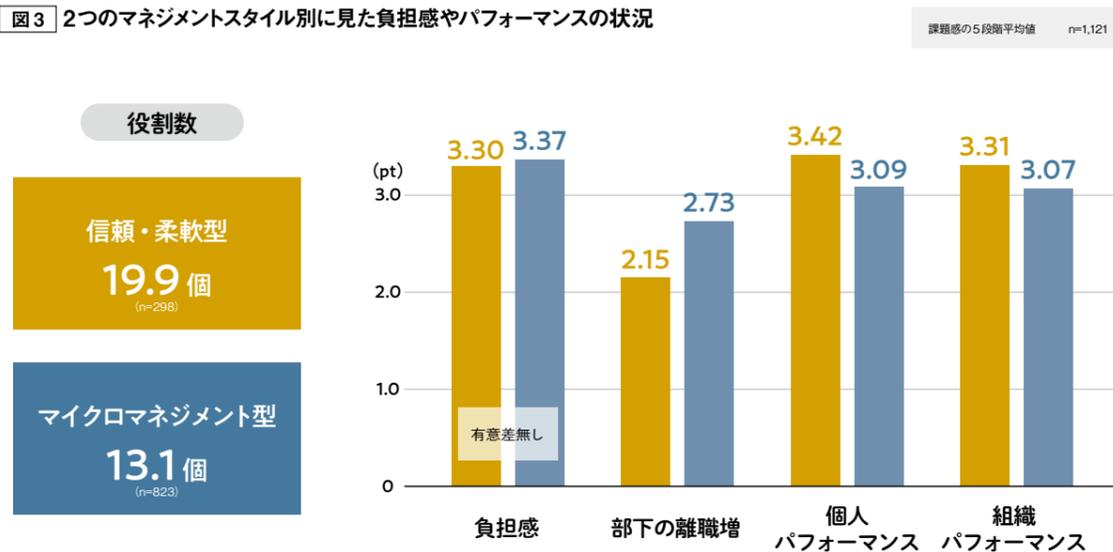


図3 2つのマネジメントスタイル別に見た負担感やパフォーマンスの状況



増大させると考えられる。

さらに、マネジメントタイプをクラスター分析で類型化し、特徴的に現れた「信頼・柔軟型」と「マイクロマネジメント型」の2つを比較(図3)してみると、役割数は前者のほうが多いにも関わらず負担感に差がないという結果が得られた。また部下の離職が低く、パフォーマンスが高い。ところが、調査対象の中間管理職でマネジメントスタイルが「信頼・柔軟型」だったのは14.9%に過ぎず、「マイクロマネジメント型」のほうが41.2%とはるかに多い。なぜ、管理職はこれほどマイクロマネジメントになってしまっているのだろうか。分析を進めると、どうも業務負担増加の圧力が高まると、管理職はマイクロマネジメントを強める傾向にあることが見えてきた。つまり、今後、働き方改革やダイバーシティの推進に伴い、中間管理職の負担が高まるにつれ、ますますマイクロマネジメントの傾向が強めていく可能性があるということだ。そうすると、自身の負担感と部下の離職率が高まり、パフォーマンスを下げるという、自分で自分の首を絞めてしまう恐れがある。

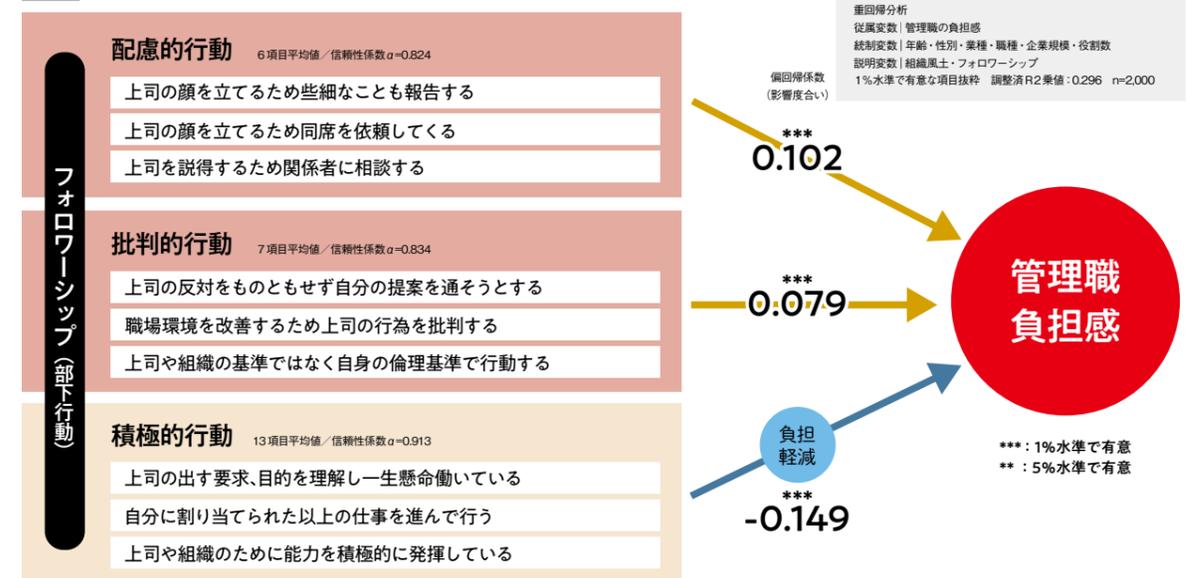
外圧の中でも「信頼・柔軟型」のマネジメントスタイルを貫くには、どうすればよいのか。次頁で、その具体的な方法について、名古屋商科大学ビジネススクールの高木晴夫教授にお話を伺った。



# 負担感 は マネジメントスタイルで変化する

~マイクロマネジメントで自らの首を絞めてしまいがちな中間管理職~

図1 管理職の負担感に影響を与える部下行動



部下の積極的な行動を引き出すと管理職の負担感は軽減される

ここで解説する分析結果は、部下の行動(フォローアップ)に着目し、管理職自身のマネジメント行動がどのような部下の行動を引き出し、管理職の負担を増加、あるいは減少させるのかについて見たものである。

部下のフォローアップを測る尺度には、「配慮的行動」「批判的行動」「積極的行動」という3つの類型を用い、これら3つの行動が部下に現れた時、管理職の負担感にそれぞれどのような影響を与えるのかを見たのが図1である。

まず、この分析結果からは、部下の配慮的行動と批判的行動は、管理職の負担感を増大させていることが明らかになった。あまりに些細なことまで逐一報告する、重要であろうがなからうがとりあえず会議に呼ぶといった配慮的行動や、言うことに従わず反抗的な態度をとる批判的行動は管理職の負担感を強めている。

一方、唯一負担感を下げているのが、部下の積極的行動である。一を指示すれば意図を汲んで十やってくれるような積極的な部下の行動があれば、管理職の負担は軽減される。これは誰しも納得する結果ではないだろうか。

では、管理職がどのようなマネジメント行動をとれば、そうした部下の積極的行動を引き出すことができるだろうか。マネジメント行動を「信頼・承認のマネジメント行動」「厳格・臨機応変なマネジメント行動」の3つに分類し、それぞれが部下行動にどのような影響を与えているかを分析した(図2)。その結果、部下の積極的行動を引き出したのは「信頼・承認のマネジメント行動」であった。部下を信頼し能力を認め、しっかり話を聞いて適切に評価すると、部下は上司のために積極的に頑張ろうとするようだ。

一方で「柔軟・臨機応変なマネジメント行動」は、部下の配慮的行動を抑制している。いちいち報告しなくても、この上司はフレキシブルに対応してくれるだろうと考えるようになるからだろうか。

最後に「厳格・厳密なマネジメント行動」、すなわち仕事量や規則について厳しく管理し、その日の計画を綿密に立てて知らせるよう細かく指示するようなマイクロマネジメントを行うと、積極的行動はやや促進されるが、それ以上に配慮的行動と批判的行動が引き出される。

これらの結果から、信頼・承認のマネジメント行動と柔軟・臨機応変なマネジメント行動は管理職の負担感を軽減させ、マイクロマネジメントは管理職の負担感



# 中間管理職の マネジメントスタイルを 根本的に変えるには？

中間管理職負担軽減に向けたヒント

構造的なメカニズムで中間管理職の業務負担感が重くなっていることが明らかになったが、「だからどうしようもない」と嘆き、現状に甘んじていても疲弊する一方である。構造的に八方ふさがりの環境の中で、中間管理職自身が現状を打破するにはどのような手立てがあるだろうか。また人事が支援できることはあるのだろうか。名古屋商科大学ビジネススクールの高木晴夫教授は方策として、日常的な自社のケース・ライティングによる『メタ認知』と『「配る」マネジメント』の実践が有効であると説く。自分の考えを外在化し、自分をメタ認知することで、解決策のレイヤーが高次まで認識できるようになる。そこで適切と判断した情報を部下に「配る」マネジメントを行えば、部下の自発的、積極的な行動を引き出せるようになるのだ。

## 八方ふさがりからの脱却に 「日記」の執筆が有効な理由

誌面冒頭の図(3頁)を眺めると、いかに現在の中間管理職が八方ふさがりの環境に置かれているかがよく分かります。いろいろ必要な要因が重なり合って、図が表現している状況になっているわけですが、中間管理職本人はどうすれば自分の幸福につながるのかという発想を自覚的に持たないと、自分で自分の首を絞めてしまいかねません。

そのような意識を持った上で、八方ふさがりの状況から脱していくにはまず、自分や部下の置かれている状況を知る必要があります。いわゆるメタ認知です。現状把握をしなければ動きようがありません。現状を知るためには、情報を自ら取りに出かけていく必要があります。そして自分の状況と他の人の状況をすり合わせてみると、今よりもっと良い方法や方向性が見つかるかもしれません。

しかし、いきなり「メタ認知しよう、自分を俯瞰的に見よう」と言っても、多忙で混沌とした業務の渦中にいる人は、何を言われているのかわからない人は、それを言われても、現状把握の具体的なやり方として、まず自分の仕事や会社の現状がどうなっているかについて書き出し

ていくことをおすすめします。職場を取り巻く直近の経営環境の変化や業務量の増加、成果への圧力等々、日記風でよいので書いていくのです。

日記風に書く行為をビジネススクール的に表現すると、自分を題材にしたケースを執筆するということになります。今、私が教鞭をとっている名古屋商科大学ビジネススクールでは、生徒に卒業研究でこの事例の執筆をやらせてもらっています。今の自分の仕事と動機付けはこうなっている、といったことを書く人もいますし、会社の中で自部門の置かれている状況について書く人、これまでのキャリアの変遷と今後は何をどうやりたいかを書く人もいます。この科目はケース・ライティングと呼ばれています。

ただし、日記風に書く文章は先生に読ませるためではなく自分で読むためのものなので、内容は極秘のもので構いません。ビジネススクールに提出するような、ちゃんとした書式や文章にする必要はありません。スマホのメモに書いてもいいし、手書きでも構いません。内容も会社への恨みつらみになってもいい。とにかく、文字にしてみることが重要です。

そして日記風の文章を書く作業を週に一回、ある程度の文章量で継続します。日々、仕事をしている中で毎日取り組むのは大変なので、週末に少し時間の余裕

をつくり、継続的に書いていくことが肝要です。文章の長さは、最低10行くらいは書くべきです。

毎週末の執筆を1カ月続けると、ちょうどA4用紙1枚くらい。3カ月続ければ3枚ほどになります。その頃になるともう、自分が書いたことについて「本当にそうだろうか」とか「自分の思い込みを膨らませているだけではないか」などと疑問が出てきて、事実の裏付けを取ったり、他の人はどう考えているのか意見を聞きたくなくなったりしてきます。

そうなったら情報収集や他の人との意見交換に出かけましょう。相手は信頼のおける同僚でもいいし、大学時代の友人でもいい。自分が日記風に書いてきたことを頭に思い浮かべながら話をして、相手の言っていることや意見と突き合わせてみると、自分の見方は妥当であったと

確認できる場合もあるし、逆に自分の見方の間違いに気付かされる場合もあるでしょう。

このように、自分で自分の考えや見方を客観視するメタ認知ができるようになると、現在の一見、八方ふさがりに見える状況の中にも小さな窓が開いていたり、思わぬ抜け穴が通じていたりすることが見えてきて、これまでは違う動きができるようになります。それだけでも、中間管理職の心身の負担はかなり減少すると思います。

## 「メタ認知」ができてくると 解決策のレイヤーが高次に広がる

企業組織における業務を、その中にとっぴり浸かっている自分の視点から見ると、という構図そのものが、自分の視野を狭くします。そこに気付くために、自分自身について自分で書く。これをビジネススクールでゼミ生にやってもらうとしたい場合、書いているうちに情報不足に陥り、「自分の思い込みだけで書いているのではないか」と気付くようになります。

人は自分のことは自分が一番よく分かっているつもりになりますが、実

際は考えていることを一度アウトプット、すなわち外在化してみると、本当の意味で自分の現状を分かっているかわかると気づかされるのです。自分の中にあるものは、主観と客観がごちゃ混ぜになっているからです。

外在化するにはケース・ライティングをするだけではなく、誰かに話してみても方法もあります。例えば事例をなかなか書けないゼミ生に対しては、授業の際に目次を持参してもらい、それを見ながら他のゼミ生に話し、その内容を録音した後で文字に起こすよう指導しています。

自分のメタ認知ができた後は、冒頭図の右側にあったような項目(「転職意向」「心身の健康被害」「後任者不足」)について、ひとつずつ検討してみることです。今まで八方ふさがりの状況下で、心の中が整理されていない状態のまま考えていたときよりも、広い視野でいろいろなことがクリアになってくるはずですよ。

例えば、以前なら漠然と「これだけ負担感が重いなら転職しようか……」と思っていたレベルから、今の会社で培ったキャリアが転職市場においてどの程度のセイラビリティ(売れる可能性)があるかに目が向くようになったり、ハードワークによる自分の心身のダメージの具体的な症状や重さ、家族にもその悪影響が及んでいることに気付いたりして



ると思います。

あるいは後任者不足についても、人事から「後任者を育成せよ」と言われながら人事考課では部下育成が評価項目として入っておらず、実際に仕事として評価されていなかったり、部下を育成しやすい業務構造が確立されていなかったりする事実を発見するかもしれません。

問題を解決する道具や方法にもレイヤーがあります。仮に荒れた肌をきれいになりたいという課題があったとしましょう。そのとき、メイクでカバーするという方法もあれば、肌に良い化粧水を使う、さらには生活習慣を根本的に見直して食事や運動、睡眠を適切に管理するという方法もあります。

メタ認知ができていないときは低次のレイヤーしか認識できず、即効性のある方法が目向きます。即効性とは因果律でいうと簡単な原因と結果の関係ですが、世の中に存在する問題は簡単な原因と結果では説明できない事象がたくさんあります。したがって、高次のレイヤーまで認識できる人にならないと、八方ふさがりの中では生きづらくなってしまいます。今まで見ていたつもりでも実はよく見えていなかったレイヤーまで視野に入ってくると、どのような動きをすればよいかが見明らかになり、それを実行することへの覚悟も生まれます。

ただし、だからといって人事が早速、社内研修などに取り込んで、中間管理職に「日記を書きましょう」と言っても、言った途端に業務になってしまいうため、効果的とはいえません。だからこそ日常の業務とはまったく関係のない人と実施することが重要になります。

そのため、もし人事がケース・ライティンクを使って中間管理職にメタ認知を持たせるような施策をする場合は、例えば業種が異なるグループ会社があるような大企業であれば、各社から一名ずつ中間管理職を選出して合同で実施するなどがよいでしょう。企業によっては、他業種の企業同士で協力して合同で研修を行っているようなところもすでにあります。この場合、会社を超えた人事の横のつながりが重要になってきます。

### 部下の動機付けに必要な「配る」マネジメントとは？

今回の「中間管理職の就業負担に関する定量調査」では、マイクロマネジメントは部下の配慮的行動と批判的行動を招き、管理職の負担感を増大させると指摘しています。この問題についても触れおきましょう。

も格段に物事がよく見えるので、それらの情報を得やすい。そこで上司が自分の見えているものを部下に配ってあげると、部下により正確で詳しい「認識」を持ってもらえるのです。

「いちいち情報を配っていたら、いくら時間があっても足りなくなると思う人がいるかもしれません。しかし、手を抜くことで得られる時間はそれほど大

大前提として、マイクロマネジメント

は必ずしも悪ではありません。外資系企業の人事ではヘッドアカウンタ、つまり採用できる人数と給与が厳しく決まっておき、パフォーマンスが上がらなければ人事はすぐに首を切って他の人に取り替えたと言います。そんな環境で仕事を管理職は、厳しく部下に仕事をさせて与えられたミッションを達成しなければ自分も生き残れないので、マイクロマネジメントが必要になります。

しかし、日本のような終身雇用・年功序列慣行を前提にすると、確かにマイクロマネジメントは下手なやり方でしょう。終身雇用慣行下で人の入れ替えはできないので、上司は原則、自分の意志で部下の取り替えはできません。要は外資系企業では人件費は変動費であるのに対し、日本企業では固定費。そのため「これをやりなさい」と指示したことを指示通りにしかやらない部下は困るのです。主体性を持って与えた以上の役割を果たしてくれる、給与以上に働く部下が望ましいといえます。

ではどうすれば中間管理職はマイクロマネジメントを脱し、部下が主体性を持ち、積極的に動くように動機付けするマネジメントができるでしょうか。その答えがこれから説明する「配る」マネジメントです。

大きくありません。それより問題が大きくなって対応に時間と労力を奪われるほうが、時間的なロスも精神的な消耗も大きくなります。わずかな時間をかけて情報を配っておくほうが、トータルのコストは低く抑えられるはず。以上、いくつかの対策を語ってきましたが、中間管理職の今の苦境は、本人のスキル不足などの問題だけでは決してな

動機付けのメカニズムはいたってシ

ンプルで、自分の仕事に対して何らかの「働きかけ」を行い、「手応え」が戻ってくるという条件さえ保たれていれば、モチベーションは高く維持されます。働きかけた結果が失敗でマイナスの手応えが戻ると、モチベーションは(一時的に)下がりますが、その後、反省と改善をすることで再びモチベーションは上がることも分かっています。

ですから結果がプラスでもマイナスでも、「働きかけ」↓「手応え」↓「働きかけ」↓「手応え」という循環構造さえ成立していればモチベーションは上がり、循環がなければモチベーションを失います。

このようにモチベーションが上がる仕組みはシンプルですが、ここに重要な要素がひとつ加わります。それは「認識」という要素で、循環構造のサイクルを回そうとするとき、人間は次の疑問を持ち、それを理解し、結論を得ようとしています。

- ①どんな状況で、それがどんな意味を持つのか
- ②なぜその仕事を担当するのか
- ③その仕事はどう評価されるのか
- ④上司は何を考えているのか

く、日本の社会経済が抱える構造的な問題によるところが大きい。しかし、構造的な問題は、今日明日には解決しませんが、その間にも、管理職の辛い日々は続くわけですから、少しでも現状から脱する糸口として、先述のような方法を試みていただきたいと思います。

人間は自分と自分の周りの人々やその状況を「認識」して、仕事に向かおうとする生き物です。組織は人のつながりで成り立っているので、どんな人もこれらの4点を知りたい、理解したいと思つていくわけで、この認識が得られないと主体性を失っていきます。ですから適切な情報を配り(図1)、部下に正しい認識を持つてもらい、モチベーションを上げることが管理職の極めて重要な仕事であり、私はこれを「配る」マネジメントと名付けました。組織は大きな目標を部分目標に分けて皆で分業するので、目標が連鎖し、分業の連鎖になっています。この組織構造で厄介なのが、目標に近い「主業務」と、その補助をする「補助の業務」、さらにその補助をする「補助の補助の業務」に分業されていくことです。「補助の業務」、「補助の補助の業務」は舞台裏の仕事で目立つ成果にはならないため、仕事の手応えが本人自身に戻らず、動機付けの循環構造が回りにくいからです。したがって、先述した①~④の情報を補助や補助の補助の業務を担っている部下に普段から配ってあげることが、管理職の大事な役割になります。組織の階層構造を考えると、管理職の視点は部下よりも上の階層にあり(図2)、部下より

図1 部下に情報を配り、認識を得もらう

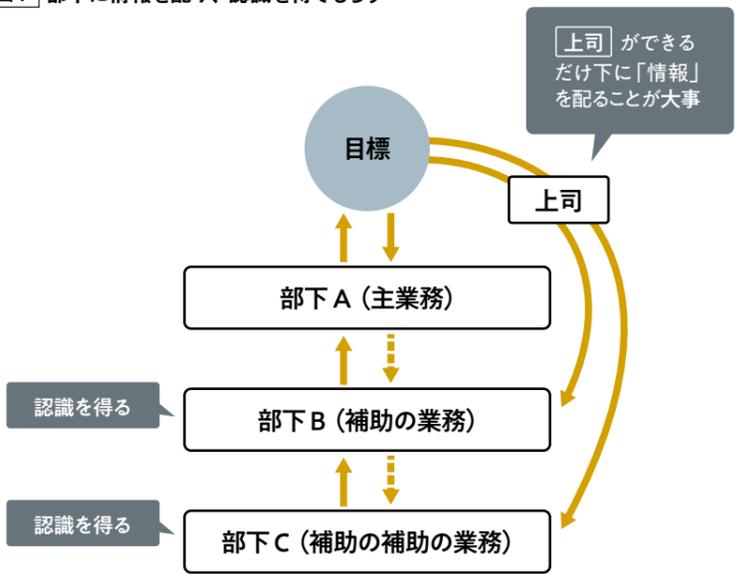
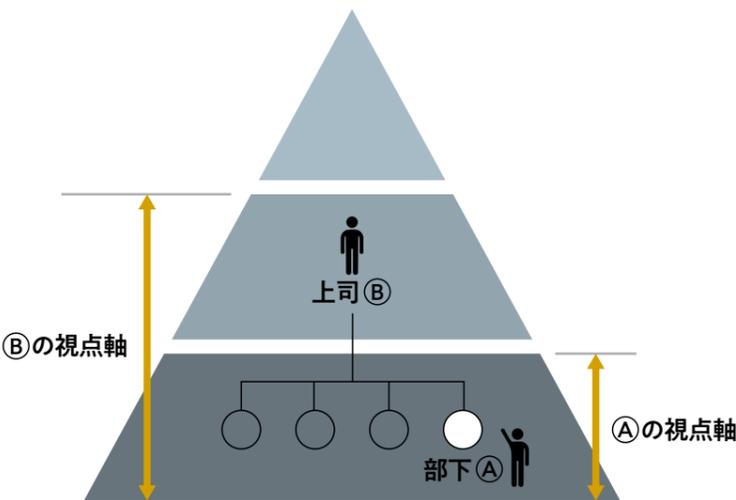


図2 上司は部下よりも物事がよく見える



※図版出所：高木晴夫(2013)『プロフェッショナルマネジャーの仕事はたった1つ』(かんき出版)



# 「シェアド・リーダーシップ」で マイクロマネジメントを駆逐せよ

中間管理職負担軽減に向けたヒント

変わるのには中間管理職だけでよいのだろうか。我々はリーダーシップそのものへの認識を見直すことで、部下のフォローシップの在り方を変える方向性も検討できるのではないかと考えた。リーダーシップといえば圧倒的な一人のカリスマの指導者が指揮を執り、周りはそれに従うというイメージがあるかもしれないが、リーダーシップは組織の上に立つ者だけが独占的に発揮するものではなく、場面や必要性に応じて発揮する人が部下に変わっていてもよい。このような「シェアド・リーダーシップ」を提唱するのが、立教大学リーダーシップ研究所所長を務める石川淳教授である。

**石川 淳氏**  
立教大学 経営学部 教授  
慶應義塾大学法学部政治学科卒業。同大学院経営管理研究科修士課程修了、同博士課程修了。博士(経営学)。新卒で入社した帝国機器製業の勤務を経て、学問の道へ。2009年より現職。2014年より同学部長を務めるほか、立教大学リーダーシップ研究所所長を兼務。主な著書に「シェアド・リーダーシップ」(中央経済社)ほか。

## リーダーシップは 管理職の独占物ではない

業務負荷が高まる管理職受難の時代のなかで、中間管理職がマネジメントもリーダーシップも一手に担うと、仕事が回らなくなります。特に昨今は、将来がますます予測不能な経営環境の中、スキルの移り変わりも激しく、コンプライアンスやハラスメントといった新しい組織課題が加わり、業務量が急激に増えているからです。

マネジメントは管理職の仕事ですが、リーダーシップは管理職だけのものではありません。従来はマネジメントとリーダーシップがほぼ同義で使われていたが、明確に区別する必要がある。部下がフォローで上司がリーダーという、当たり前と思われる構図も、今目的には適切な認識ではありません。

要するに、部下もリーダーシップを発揮することは可能であり、そうすれば中間管理職の負担軽減にもつながります。ところが、企業の中間管理職に「大事なことはあなた自身がリーダーシップを発揮することではなく、部下に発揮させることです」と伝えると、「この人は何を言っているんだ……」という目で見られることが少なくありません。

そうなる理由は2つあり、ひとつはリーダーシップに対する誤解、もうひとつは自分の仕事で奪われて自分の存在意義が脅かされるのでは、という恐れです。ただし反発がある一方で、半分くらいは中間管理職はほっとします。「自分は人の上に立つのが向いていないと思っていたが、これなら私なりに務まるのではないかと」。

では、リーダーシップとは何でしょうか。研究者の世界での一般的な定義は「職場やチームの目標達成のために、他のメンバーに及ぼす影響力」です。ビジネスパーソンの方にも違和感のない定義だと思います。

リーダーシップのポイントには2つあり、最も重要なのが「職場やチームの目標達成」です。自分が得しよう、出世しようということが目的ではないということ。もうひとつは「影響力」。よくありがちなイメージは、カリスマ的経営者が命令したことに部下が皆、従うというもの。確かにそれも影響力の発揮であり、リーダーシップのひとつですが、必ずしもそれだけではありません(図1)。例えばチームの中に精神的に弱っている人がいるとき、それを発見して声をかけて話を聞き、結果としてその人が立ち直れば、職場の目標達成にプラスになる影響力を発揮したので、それもリーダーシップと

いえます。

会議でとんちんかんな発言をしているように思える新入社員がいて、詳しく話を聞いてみると自分たちが会社のコンテクストに染まりすぎていたために疑問を感じただけで、一般社会の視点から見ると自分たちのほうが異例な考え方だったと気付かされたようなケースも、新入社員がその瞬間、影響力を発揮しているわけです。

このように特定の誰かが継続的に発揮するのではなく、場面や必要に応じて発揮する人が変わっていくリーダーシップを「シェアド・リーダーシップ」とい

います。視点を変えると、部下の誰かが重要なリーダーシップを発揮しているとき、上司はフォロワーに徹するような状態(図2)です。

日本でシェアド・リーダーシップの研究はそれほど多くありませんが、米国や欧州では研究が進められており、一人の優れたリーダーがいる職場よりもシェアド・リーダーシップが発揮されている職場のほうが、パフォーマンスが高くなる

ことが分かっています。シェアド・リーダーシップはよく「船頭多くして船山に上る」になるのではないか」という誤解を受けますが、それは

リーダーシップが必要な場面がメンバー間に理解されていない状態なので、シェアド・リーダーシップではありません。

## 部下の職業能力と自己効力感の向上、 リーダーシップ育成が上司の仕事

では、どうすればシェアド・リーダーシップが発揮される職場を作ることができるのか。管理職の立場からすると、大事なことが3つあります。

1つ目は、個々のメンバーが主体的

図1 職場におけるさまざまな影響力のタイプ

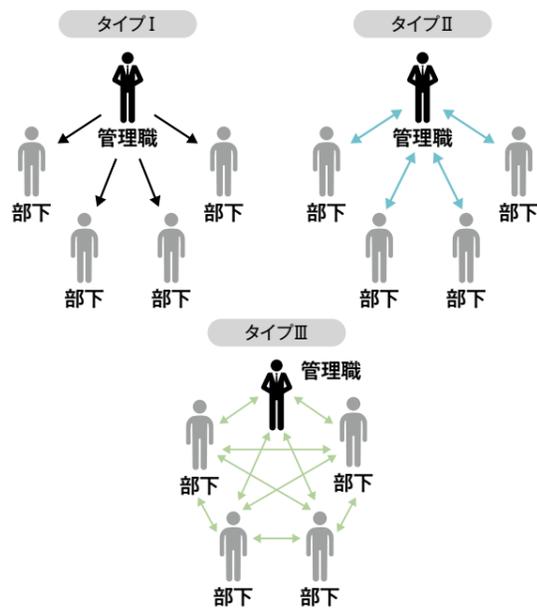
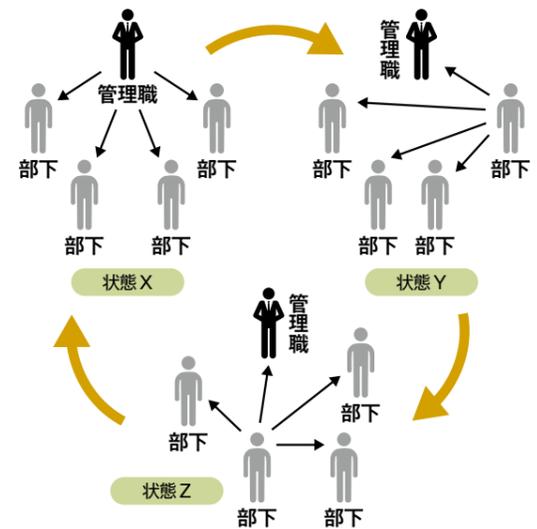


図2 リーダーとフォロワーの入れ替わり



リーダーシップ育成には、部下本人がリーダーシップについて自分なりの「持論」と「仮説」を立てて実行し、チェックするPDCAサイクルを回す必要があります。しかし若い人が自分ひとりで回すのは難しいので、その手伝いを中間管理職が行うのです。

以上、取り組む際の大前提として、中間管理職自身のマインドを変え、適切なリーダーシップを発揮できるようになる必要があります。

これもポイントがいくつかあり、ひとつはリーダーシップの定義を把握し、シェアド・リーダーシップの重要性を理解してもらうことです。部下がリーダーシップを発揮しても中間管理職の仕事はなくならず、むしろ重要になってくることを認識してもらわねばなりません。

※図版出所：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)

次に、部署における組織の目的や目標の共有です。こう言う「うち毎日朝礼をして共有しているから大丈夫」と言う管理職がよくいらつしやいますが、ここで大事なのが皆が目標を知っていることではなく、その目標の重要性を理解し、その実現に向けて頑張りたい気持ちになっているかどうかです。

いきなり数値目標が上から降ってきて、部下は頑張ろうという気にはならないでしょう。なぜこの数字が出てきたのか、その意味や背景と、達成すると職場と会社、ひいては世の中にどのようなプラスがあるのかを伝えるのも中間管理職の大切な仕事です。

### 部下のリーダーシップ発揮は人事評価制度との整合性が必要

3つ目が職場風土の形成です。職場の誰かがリーダーシップを発揮しようとしても、「あいつは空気が読めない」「立場をわきまえない奴だ」といった空気が生じるような職場では機能しません。「多様性があったほうが面白い」「さまざまな意見が出たほうが楽しい」という風土を普段から醸成しておく必要があります。また、部下がリーダーシップを発揮すれば、失敗が生じることもあり得ます。そのときに責められる風土では委縮し、リーダーシップを発揮できなくなってしまうので、お互いに信頼する風土づくりも重要です。職場の心理的安全性をつくり、維持するのです。

リーダーシップの発揮について、「今の部下には任せられない」という管理職もいるでしょう。しかし、まずは今の部下に任せてみなければ、いつまでも任せられるようにはなりません。任せればもちろん失敗も生じますが、それをフォローしてできるようにするのが管理職の仕事。任せられるようになるまで、ただ待つてはいけません。つまり、シエアド・リーダーシップは中間管理職に楽をしてくださという話ではなく、それを実践すると従来とは中間管理職の仕事の内容が変わってくるという話で、そのひとつが部下に任せる

ことだといえます。中間管理職の負担感が高まっているのは今回の調査結果が示しています。その理由は、マイクロマネジメントで部下に細かく指示を出したり、転ばぬ先の杖であれこれ口を出したりしているからで、そうした仕事はなくてよいと考えます。その分、自部門の戦略や予算配分の検討、クリエイティブティが上がる風土づくり、ここまで述べた意味での部下育成など、管理職の本来の業務に立ち戻るので、極端な話ですが、本当にシエアド・リーダーシップが機能し始めたなら、個々の部下の目標も上司が立てる必要はなくなるでしょう。現在の部署で何が求められているかを理解していれば、部下が自分で自分の目標を立て、評価も自分でできるようになるからです。現実的にはそこまではいかないでしょうが、現在のように毎日報告せよ、レポートを書けと、マイクロマネジメントする必要はなくなっていくと思います。

が担保されません。本気でシエアド・リーダーシップを推進するのであれば、会社全体としての整合性が必要です。ただ、具体的にどのような人事制度や評価制度がよいかという、企業によって異なります。戦略的HRMという観点からすると、大事なものは戦略とマネジメントの組み合わせで、人事制度や人材フローの在り方はその企業がどのような戦略を取り、その実行にはどういふ人材が必要かによって変わってきます。だからすべての企業にとつて共通の解があるわけではありません。しかし、程度の差こそあれ、日本ほどの会社ももう少しシエアド・リーダーシップの方向に変化する必要があると思います。



## Expert View

# 自立性の高い人材を組織に取り込み 中間管理職に元気を取り戻せ

中間管理職負担軽減に向けたヒント

ここまで、中間管理職が立たされている苦境からの脱却の糸口として、マネジメントスタイルや、リーダーシップのとらえ方自体を変える提案をしてきた。最後に、取り組みが容易ではないことは重々承知の上で、やはり組織構造的に変革することが重要と考えるため、その解決策について古森 剛氏にお話を伺った。古森氏は、日本の大企業で中間管理職が元気を失う構造的なメカニズムについて説明した上で、正社員中心の組織から脱し《愛》で緩やかにつながるネットワークを構築し、外部プロフェッショナルの活用等で組織内に自立性の高い人材を増やすことが今後目指すべき方向性だと語る。

古森 剛氏  
株式会社CORESCO 代表取締役

新卒で日本生命保険相互会社に入社し、人事部に配属。在籍中に米ウォートン・スクールでMBAを取得し、帰国後、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。その後、組織・人事のコンサルティング会社マーサージャパンに移籍し、日本法人代表も歴任。株式会社CORESCOを創業し、代表取締役に就任。マーサージャパンには現在もシニア・フェローとして在籍している。

### 人間を元気にする「自立性」を欠いた日本の大企業

今、受難の状況にあるのは中間管理職だけでなく、経営者からメンバー層まですべてのいわゆる《サラリーマン》がそうであると思います。人間の元気は、自分が思っていることを自分でコントロールできているときにでてくるものです。自分の意志で取ったリスクは乗り越えるのが大変でも、それほど苦になりません。なぜなら自分自身で選択したからです。

逆にやりたくないことをやらされると、人間は大きなストレスを感じます。やはり失敗する自由も含め、自分で考え決断し、行動できる自立性を維持できる環境であることが、人間が元気でいるためには重要です。では、中間管理職層をはじめすべての社員がそうした環境を維持できているかといえば、エスタブリッシュな大企業に関しては欠けていると言わざるを得ません。そもそも上場している大企業では、経営トップでさえも株式市場からの圧力は凄まじく、規制当局からもさまざまな縛りを受け、何でも独断で決定できるわけではない。給与も世界的な水準と比較すればそれほど高くはなく、さらされていくリスクの大きさを考えればあまり割が合う仕事とはいえません。

現在のサラリーマン経営者は、はっきりいって中間管理職のようなもの。上の実態がそうなのだから、下にいくほど自由度が低くなるのは当たり前です。そんな中間管理職の元気が出るようにするには、自立性をどう組織に埋め込んでいくかが課題になると考えます。

2018年に邦訳が出版された『ティール組織』（英治出版）という本が組織論の書籍としてよく売れましたが、海外ではそこまでではありません。日本で『ティール組織』が広く受け入れられたのは、まさに皆が求めるものがそこに書かれていたからです。つまり「自由に自分たちの責任で議論し、決定を下し、行動したい」と。日本の大企業こそ管理職層を含め、自立性を高めていく取り組みが重要であると思います。

### 大企業管理職の自立性が低い構造的な理由とは？

なぜ、日本のエスタブリッシュな大企業に自立性が欠けているのかを考えてみましょう。企業の組織構造は、その企業が何をしたいかによって変わってきます。例えば決まった製品やサービスの再現性を維持

し、何回も間違いないよう提供することが必要で本来の意味での新規性が求められていない場合、イノベーターな取り組みは重要ではありません。会社全体としては再現性を担保するために、自由でふわふわした感じにはできず、ルールやプロセスで縛ることにあります。

実際、日本の大企業には再現業務がたくさんあります。中期経営計画等で企業が資本市場に誓っている数字の大部分はこれまでやってきたことをこれから間違いないでやることで固め、残りの数字は市場シェアを増やしたり今まで抜け漏れていたところを取りに行ったりして達成する、という構成になっています。

このような組織では自立的に好きなようにやらせるより、体系的に「あなたはこれをしなさい」「あなたの責任はここまでです」と明確になっているほうが動かしやすい。それはつまり、ステレオタイプの指示命令型の組織であり、日本の大企業がそうなっているのは再現型ビジネスが多くを占めるとい性質による部分が大きいのです。顧客の要求度合いも年々高まっていくので、再現型ビジネスは同じリソース投入で少しずつ成果を高めていくことが求められます。しかも従来に比べ人員が削られ、働き方改革で残業が規制され、これから介護離職が本格化すると組織の安定性がゆらいでくるの

は必至です。つまり、再現性を維持するだけでも去年より今年のほうが大変、という状況があります。

再現性を維持するだけでも大変なのに、さらに新しいものを生み出せと要求しても無理でしょう。そこはトップが具体的な目標数値を掲げた上で、「会社として新しいチャレンジを増やす」という方向性を強く打ち出さねばなりません。ただし、実際は「言うは易く行うは難し」を地でいくような話です。本気で新しいチャレンジを増やすのなら、実際の予算計画立案において、本当に実現できるか分からないものを今までよりも大きく見積もり、トップが「我々はやり遂げます」と資本市場に実現を約束しなければなりません。しかし大企業のサラリーマン社長は自社株を大量に保有しているわけではないので、そんなリスクを冒し起業家的に行動する経済合理性は低い。社内も「そんなことができるのか？」と大騒ぎになるでしょうし、資本市場や社会も期待はしてもできなかったらアウトです。大企業にはこのように、新しいチャレンジを行うことをコミットしにくい構造があります。

そのため多くの企業では「イノベーションが大事」と言いながら掛け声だけに終始し、本気でイノベーションを起こす意思を持った予算配分や、「3年後に

新しいビジネスでこれだけの成果を出す」といった約束はしないのです。

しかしこのような構造の問題を乗り越えて、企業トップがイノベーションにコミットできるようにしなければ、組織に自立性を埋め込むことはできず、現状が延々と続くことになると思います。

### 外部プロフェッショナルの活用で組織内に自立性の高い人材を増やす

日本には自立性の高い企業がないのかといえば、そんなことはありません。ベンチャーやベンチャーから出発して最近、急成長したような企業はかなり自由闊達です。いちいち「社長、どうしますか」とお伺いを立てるような自立性の低いベンチャーは潰れてしまっています。オーナー企業も自立性が高い傾向があります。強烈なトップがいたとしても、一人全部オペレーションを見るのは無理なので「君が自分で考えてやりなさい」とある種、強引な形で自立性を発揮させているところもあります。しかしトップのコミットメントやオーナーシップは、すぐにどうにかできるものではありません。では他のアプローチでエスタブリッシュな大企業組織に自立性を取り戻す手立てはない

のかを考えると、外部プロフェッショナルの活用がひとつの方向性になると思います。

私自身、5年前に外資系人事ファームの経営者から独立し、一人でいろいろな会社と委託契約を結んで仕事をしています。もちろん一人では業務が回らなくなることもあるのですが、その時は私が他の人に委託したり、お客様が他のプロフェッショナルたちと契約してチームを作ったりすることで、雇用契約ではなくてもまったく問題なく業務を遂行できています。前職の外資系人事ファームも理解ある企業で自立的に働くことができていたのですが、独立してからは、さらにオーナーシップと責任のバランスが取りやすいことを実感しています。

このようなプロフェッショナルとしての契約形態で働く人の割合が企業組織の中にもっと増えるとういのではないかと考えています。そうすれば、結果的にその職場の中で自立的に働く人の割合が増えます。自立的に働く人は平気で「これはやめましょう」といった率直な物言いや判断、行動をするので、近くにいる雇用契約で働く人も刺激を受けるはず。ノミにグラスを被せるとその範囲でしか飛び跳ねなくなるように、動物は制約の範疇でしか行動しない性質があります。今の大企業のサラリーマンもこの罫には

まり、自立性を失っているところがあります。でも組織の中で自由に発言する人が増えれば「あんなことを言ってもいいんだ」と皆、思い始めるわけです。

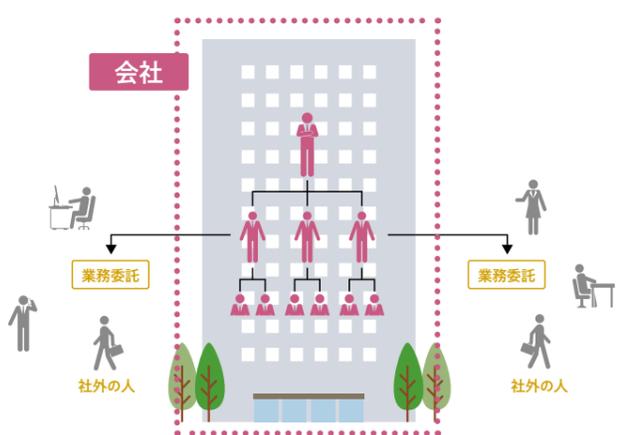
これは単に業務を切り出し、アウトソーシングを増やせという話ではありません。そもそも働くとは何かと考えると、会社がやってほしいことを、対価をもらって提供する営みであり、雇用契約でも委託契約でも報酬をもらって貢献するという点は同じです。であれば職場で働くメンバーのステータスが多様になり、かつ状況に応じて自由に変わってもよいわけです。

「正社員でないと守秘義務が…」と心配する人もいますが、正社員であっても裏切る人は裏切ります。ルールや契約でリスクマネジメントしようとしても完全に人間を縛ることは困難で、結局、大事なことは「この会社が好きである」という、いわば《愛》です。《愛》さえあれば、正社員でも外部委託でも変わりません。

専門性を保持している人なら、独立は可能です。独立すると自分に対する責任感が高まります。風邪をひいたらお金を稼げないから健康に気を配るし、今のところ業務委託であれば委託した会社も労働時間管理をしなくてよい。会社側の立場が強い正社員という形態では会社にロックインされるため、過重労働の状態

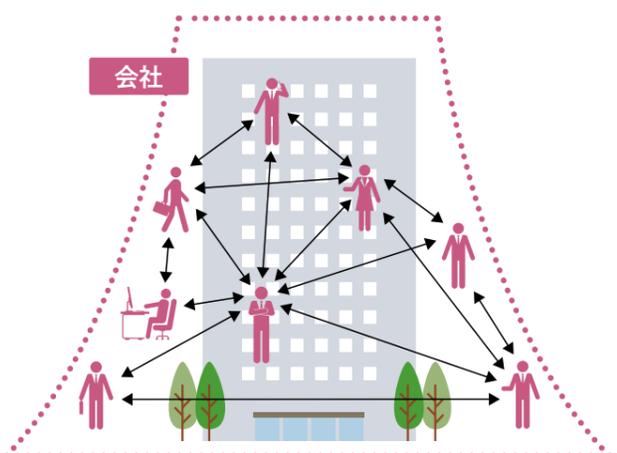
### 現在多い働き方

会社内にある「会社と雇用関係にある人」が必要に応じて仕事を切り出して社外の協力者に委託する。



### 今後増えることが期待される働き方

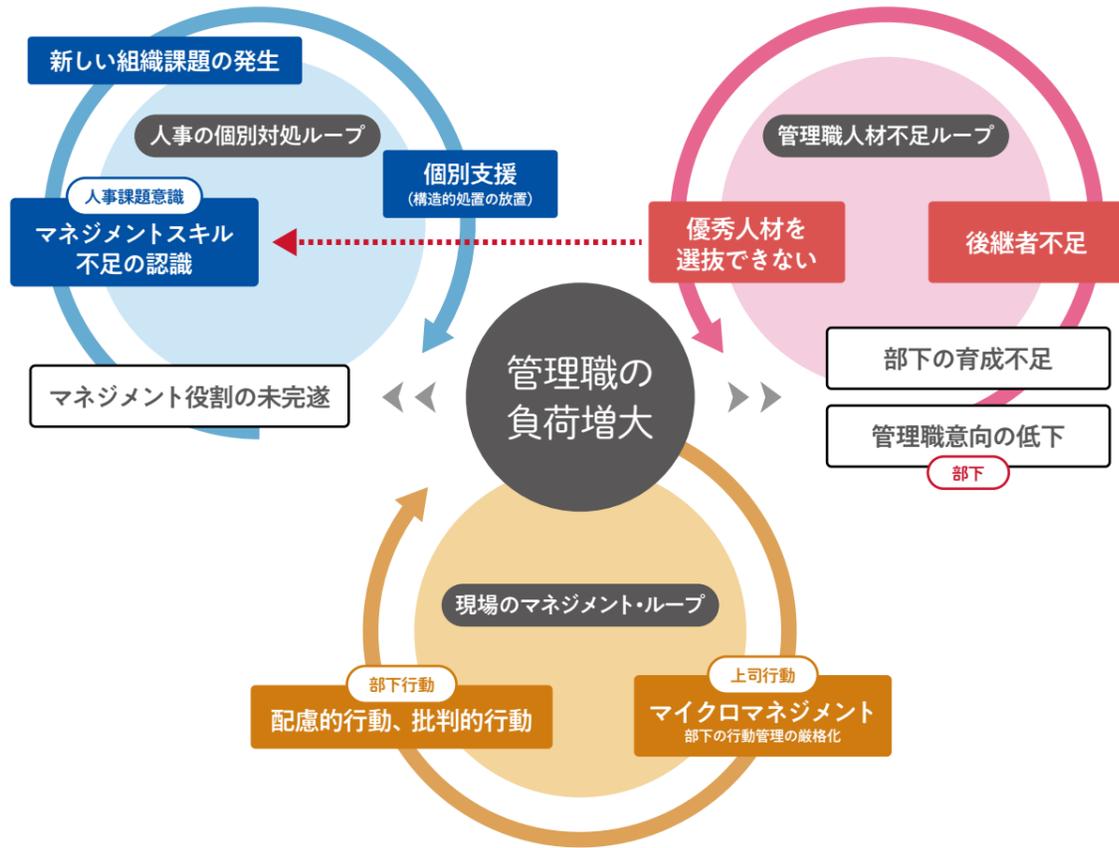
会社との関係は雇用関係に限らず多様化し、それらの人々が必要な時につながりあって仕事を一緒に遂行する。



が生じると搾取される恐れがありますが、独立者ならその職場から立ち去ることができます。つまり、独立者は選択権を持てます。自ら離れる選択のできる人が、《愛》でつながった組織に貢献する。そんな働き方ができれば外部の専門家だけでなく、例えば家庭の事情でこれまでで退職していた経理部門の正社員が週2日だけ会社のために働く、という形態も可能になります。100%のコミットメントはできないが組織に対する《愛》があり、パシヤルに働くことができる人をネット

トワーク化し、フォーマルな戦力にするという構造変化を起こせば、組織の自立性はかなり高まるでしょう。現在の企業組織は正社員とそれ以外の間に断崖絶壁と深い溝があって、退職すると本当に隔絶するような感覚があります。そうではなく富士山のように山頂から麓までなだらかに、さまざまなレベルでコミットしている人たちがいて、この会社が好きで応援したいという気持ちで繋がっている組織にするのです。人員の確保がますます困難になるこれ

からは、100%コミットしてくれる人を10人集めるより、10%コミットしてくれる人が100人いるほうが強い時代がくると思います。そこで大事になるのが自社を所属しがいのある場所にあること、それには魅力的な理念やビジョンの構築と、それを大真面目に実行すること。嘘をできるだけつかないこと。そして現在正社員に偏っているベネフィットの提供を、ネットワーク全体の参加者に広げていくことです。



## 今必要なのは、管理職負担を増やす 「負のループ」を断ち切るパラダイムシフト

小林 祐児 パーソル総合研究所 主任研究員

### 管理職負担のインフレを止めよ

今回の調査から分かったことは、今、企業には管理職負担が増幅してしまいうインフレ構造が形成されており、このまま放置すれば中間管理職の負担はますます増大する一方だということである。

管理職負担のインフレ構造は、大きく「人事の個別対処ループ」と「現場のマネジメント・ループ」「管理職人材不足ループ」という3つのフィードバック・ループから構成されている(左図)。

まず「人事の個別対処ループ」を見てみよう。調査結果から示された通り、人事は組織問題を、現場にいる個々の中間管理職に帰責させる傾向が見られた。コンプライアンスや働き方改革への対応は、多くの企業で、中間管理職個人の手腕任せとなっている。こうした新たな課題への対応で負荷が増大した分、他が楽になるかという点、従来の役割から解放されることはほぼない。

そうしたとき、人事は、中間管理職が役割の増加にも対応できるように、「管理職に変わってもらおう」と個別対応中心、かつスキル開発中心の支援を行う。調査でも、管理職のスキル不足を認識している人事のほうが、研修を多く行う傾向が確かめられた。この発想でいる限り、今

後、新しい課題が登場するたびに、「また管理職に変わってもらおう」と中間管理職の負担を増加させるばかりになるだろう。

一方、「現場のマネジメント・ループ」では、中間管理職が部下の行動管理を厳格化してしまいうマイクロマネジメントの問題が表面化した。負荷が増大し、業務量が増加すると、管理職はマイクロマネジメントを強め、現場をコントロールしようとする。すると、部下は配慮的行動や批判的行動をするようになり、結局、管理職の負荷を増大を招いてしまっている。

「管理職人材不足ループ」では、業務量増加で部下育成に手が回らなくなった管理職が、下が育たないから自分でやるしかない状況に陥り、また、その仕事ぶりを目の当たりにした部下が「中間管理職になりたくない」という意思を強めるといって、後継者不足のループが回っている。そして、ここに生じた「後継者候補の優秀人材を選抜できていない」という課題感も、「人事の個別対処ループ」の「マネジメントスキル不足の認識」に直結していく。

### ループを断ち、中間管理職の業務の洗い出しから始めよ

中間管理職は、これら3つのフィード

ことで、不要な調整業務を減らし、意思決定をスピードアップできる可能性もあるだろう。さらに、部下育成等のピープル・マネジメントについても、部署内外のメンター制度やベテラン社員との役割のシェア、外部のキャリア・カウンセリングの活用によって、今の中間管理職の負担軽減は十分期待できる。

そして、やはり各社が進める働き方改革の修正も必要だ。「非管理職」の残業時間をKPIにし、働くプロセスには手をつけられない「働く時間」改革から、働き方改革を次のフェーズへと進めるには、管理職の労働時間の正確な把握が必要である。そのためにも、管理職負荷の「可視化」はまず手を打つべき施策なのである。

### 「現場からの改善」から「戦略」立案のための覚悟を

最後に述べておきたい点は、中間管理職の役割の中でも創発的な業務、いわゆるイノベーションの領域についてだ。高品質なものづくりとラインにおける日々の改善活動を企業の「現場力」として誇ってきた日本企業においては、経営学者・野中郁次郎氏の「ミドル・アッパーダウン」の議論を思い出すまでもなく、中間管理職への期待感は伝統的に強い。部下育成や業務遂行はもろろん、知識創造やイノベ

バック・ループが回り続けている真つ只中に置かれており、このループが変わらない限り、今後も環境変化が起こるたびに中間管理職の負荷は増大することになる。このループはどこかで断たなければならぬ。どうすればよいか。

まずは、経営・人事は新たな組織課題が生じるたびに、中間管理職本人に問題を帰責させる構造をやめることだ。多くの人事が重視する「マネジメントスキルの向上」も確かに重要である。また、時代によって必要とされるマネジメントへの変革もあるだろう。だが、その中間管理職自体が負荷に潰れてしまいうようでは、元の木阿弥ではないか。中間管理職の負荷増大の背景には構造的な要因が複数存在し、もはや個人のマネジメントスキル向上ではなく、構造的・戦略的な解決が不可欠なところまできているのだ。

人事主導でできる具体策としては、まず中間管理職の役割・業務を洗い出し、自社の管理職が置かれている状況を正確に把握することが挙げられるだろう。そうすれば、不要な役割や業務が見え、廃止・圧縮の検討が始められる。例えば、管理職が担うオペレーション・マネジメントにおいては、稟議の電子化やチャットによる進捗管理などITツールの導入で効率化できる部分が見えてくるかもしれない。また権限移譲の在り方を見直す

シジョンといった新しい価値創出においても、中間管理職が果たすべき役割は大きいものとみなされている。こうした特徴は、トップマネジメントと企画機能が戦略を立案し、それを現場が着実に実行していく「トップダウン型」で組織運営をする米企業と対比すると分かりやすい。

現代のように市場が流動的で常にスピーディな意思決定が求められる時代では、日本企業の「現場」への期待感は高くあり続けるだろう。だが、経営戦略とビジネスモデルの非連続的な発展の種を現場に求めることは、今の中間管理職にはあまりにも荷が重いのではないだろうか。第三次産業中心の経済において重要なヒト・情報という経営資源を動かすための具体的「戦略」を描く役割は、やはりトップマネジメントが強い覚悟を持って果たさなければならないのだ。

そこにおいて、人事機能が果たすべき役割は、現在の中間管理職の負荷に対して個別研修でお茶を濁すことなく、戦略的意思決定を「ヒト」の側面から提案し、支援していくことに他ならない。中間管理職の「受難」の根本的解決は、じりじりと真綿で首を締められるような負荷増大のフィードバック・ループからいかに抜け出し、新たに収益率の高いビジネスモデルを戦略的に創出できるかにかかっている。



☑ 今回のテーマ

# 齋藤隆志教授が綴る 労働経済学的視点から見た フランスの格差問題



齋藤 隆志 先生  
明治学院大学 経済学部 教授

京都大学経済学部卒業、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学、博士(経済学)。京都大学経済研究所研究員、早稲田大学高等研究所助教、九州国際大学経済学部准教授を経て、2013年から明治学院大学経済学部准教授、2018年より現職。専門分野は労働経済学、企業経済学。「企業内賃金格差が労働者の満足度・企業業績に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.670、pp.60-74、2016年5月などを執筆。



Paris School of Economicsの外観

筆者は勤務先から1年間の在外研究の機会を得て、現在フランスのParis School of Economics (PSE、パリ経済学校)に客員研究員として滞在しています。私の専門分野は労働経済学で、特に労働者の幸福度や満足度といった主観的指標を用いてデータ分析をする研究を行っています。PSEに専門の近い研究者が在籍しており、ご縁があってお世話になっております。

今回のコラムではPSEのご紹介と、私が関心を持っている格差問題に関するフランスでの現況についてご報告したいと思います。

Booneに焦点を当てた研究が若干多く感じますが、全体として手法はむしろリテマの選択も、米国の研究者が中心となつて発展してきた主流派経済学への対抗意識は、個々の研究者や小集団はともかくとして、少なくとも組織としては特に持っていないと考えられます。

多くの研究者の指摘の通り、主流派経済学における実証分析では、因果関係の特定に非常に力を入れています。そのためには、特定の個人や企業などを複数時点にわたって調査する大規模なパネルデータ、または綿密な計画に基づいた経済実験から得られたデータを用意する必要があります。もちろんデータさえあれば良い論文が書けるというものではありませんが、それが前提条件になっていることができます。PSEでも、政府が収集した行政データを用いた研究報告をよく見ます。報告者がそのデータを手でできる環境にあることも大きく、良質なデータの利用可能性の問題も無視できないと考えています。大学に限らず、パリに本部をおくOECDのような国際機関でもそれが浸透されているといえます。

## フランスの「壊れたエレベーター」

日本人がイメージするフランスの労働

## PSEの紹介

PSEは経済学専門の大学院大学であり、修士課程と博士課程の学生数はそれぞれ200名程度、教員数は140名程度という規模です。2019年6月時点の経済学研究機関ランキングPEEC (Research Papers in Economics)では世界11位でした。このように世界的にもレベルの高い研究機関ですが、設立は2006年と新しく、最近までは経済学者以外には知られた存在ではありませんでした。日本で名を知られるようになったのは、トマ・ピケティ教授が執筆した

事情は、昼休みが長い、残業がほほない、バカンスが長いなど労働者の権利が強く、さらに権利が奪われそうになるとストライキやデモなど実力行使で非常に強固に反対するというものでしょうか。また人事に詳しい方なら、基本的に正社員雇用であり、最低賃金が高い、しかしその反面で失業率も高いこと、さらに男女共働きが多い、女性管理職比率が高い、そしてエリート層と一般労働者層がはっきりと分かれているということもご存じかもしれません。これらの中で今回は、労働者間の格差とその固定化に関する懸念と

フランスの企業では、一般労働者とエリート層のカードル(専門職、エンジニア、管理職)とでは人事管理が異なっており、後者のほうが昇給・昇格・転職のチャンスが多く、企業内の意思決定においても権限が集中しています。カードルになるためには特に学歴が重視され、大学とは別立ての高等教育機関・グランゼコール(以下GE)出身者であれば最初からカードルで入職するケースが多いとされています(鈴木(2018))。なおGEにも序列があり、フランスの政治・経済の中心を牛耳っているのはエコール・ポリテクニク(カルロス・ゴーン氏など)や国立行政学院(ENEA、エマニュエル・マクロン大統領など)といった、少数の

「21世紀の資本」の翻訳が出版され、大ブームとなった2014年です。

普段の平日は、自室または図書館で自分の研究を進めつつ、毎週火曜日と木曜日に学内で開催される定例セミナー(主に①応用経済学、②労働・公共経済学、③行動経済学の3つ)に参加する生活を送っています。この他、学内外で開催されるシンポジウムや特別講義に参加しています。PSEでは、研究者向けイベントは基本的に英語で行われますが、一般向けイベントはフランス語で行われるため、内容の把握に四苦八苦しています。定例セミナーでは、学内外の研究者が60分程度で研究報告をします。学界のス

上位GEの出身者です(橋本(2015))。入学するには、高校で優秀な成績を収めて推薦を受け、準備クラスに入つて2年間勉強したのち、入試で熾烈な競争に勝ち残らなければなりません。

身分制の社会ではなく、能力に基づく学歴社会であれば、本人の努力次第で学歴を高め社会階層を上がっていくことが可能でしょう。しかし、そうはなっていないという批判が出てきています。OECDのチーフエコノミスト、ローゼンス・ポーン氏は、経済政策の研究を紹介するウェブサイト・VoxEU.orgで、「黄色いベスト運動」の背景には、「社会階層のエレベーター」が壊れたことがあると指摘しています。具体的には、低所得者の子どもは幼児教育からすでに機会

の平等が失われ、その後の教育や雇用においてますます不利を受け続けているというデータを紹介しています。また、作家・哲学者のディディエ・エリボン氏は、ルモンド紙(2019年1月16日)のインタビュー記事において、GEへの進学率が高い名門校・アンリ4世高校のGE準備クラスに所属する学生の構成には多様性がなく、特権階級の子もただけが利益を得るシステムになっており、「メリトクラシー(実力主義は見せかけ)だと批判しています。さらに、ピケティ教授はルモンド紙のコラム(2018年2

ター研究者や、一流誌への掲載経験を待つ若手のホープなど、毎回のよう報告者と論文のレベルが高く、驚かされます。報告者の多くは欧州、次いで北米の研究機関の人で、他の地域の研究機関の人は現時点で見たことがありません(共著者として名を連ねているケースはありますが)、他のセミナーでは日本人が報告したことがあるようです。もちろん、地域を超えた共同研究はよく見かけます。

私が参加するセミナーのうち、①②は何らかの政策を実施した結果を評価する研究が多く、③は経済実験を実施して人間の行動の特徴を調査している研究が多いです。不平等や移民問題、そしてWeir

月10日)にて、政府はGEには資金を投じる一方、一般の大学ではこの10年で学生一人あたりの予算が10%削減されているとし、教育システムが極端に偽善的な二元論であると批判しています。

つまりフランスの教育制度は、格差をむしろ拡大させているということになります。奇しくもノートルダム寺院が火災に遭った2019年4月15日、マクロン大統領は黄色いベスト運動への対応策として、演説の中でENEAの廃止に言及しました。しかし、「ENEAを潰しても、また新たなENEAができるだけだ」という皮肉も聞こえてきます。実はマクロン大統領は、入試がなく基本的に希望者は入学できていた大学に、能力による選抜を導入する改革を昨年実施しましたが、こちらも制度が不平等を拡大する可能性があると批判されています。

黄色いベスト運動は沈静化し、日本大使館からの注意喚起も頻度が落ちましたが、格差問題が解決したわけではありません。この問題はフランスに限らず、日本を含む多くの先進国を悩ませています。しかし、フランスはエリート教育の重要性を認めつつも、国家の標語のひとつである「平等」への思いの強さが、日本よりもずっと強いということを感じています。

鈴木宏昌(2018)「フランスの労働市場」『日本労働研究雑誌』No. 693, pp.38-47.  
橋本俊昭(2015)「フランス産エリートはなぜ凄いのか」中公新書ラクレ  
Boone, L. and A. Goujard(2019) "France, inequality, and the social elevator" Voxeu.org, 2019年3月4日



重要です。組織にすることが、人を評価する仕組みにすることが、改善し続けている人々を評価する仕組みにすることが、減点主義ではなく、着実に職場を改善し続けている人を評価する仕組みにすることが、

造現場の担当と一緒に、当時進めていた省エネ活動を二から見直して、改善工事の稟議発案を行いました。そのときの上司はまだ若造だった私のアイデアを後押ししてくれました。幸いにも工事は成功し、製造現場のコストダウンに貢献できました。この経験はその後の様々な私の挑戦の原点になつているともいえます。

また、これも若手時代ですが、6年ほど上の先輩が、自身が担当していた新規プラント建設の実質リーダーを私に任せてくれた経験も大きかったです。異例なことでしたが、先輩は「何でも経験だよ」と背中を押してくれました。

こうした経験が土台となって、その後も私は様々な生産の効率化や改善、改革にチャレンジすることができました。イノベーションはゼロから突然生まれるのではなく、小さな変化への挑戦が積み重なることによつて生まれます。社員が失敗を恐れず変化を起こし続けられるようにするには、機会を与えて任せ、失敗を非難しないこと。そして、そのような職場風土をつくるには、人事評価の面でも減点主義ではなく、着実に職場を改善し続けている人を評価する仕組みにすることが、

## 経営者 Voice

Voices from Management

04

東レエンジニアリング株式会社

相談役 太田 進氏

今、人事部門に求めたいこと



### PROFILE

おた・すすむ 1952年福岡県生まれ。75年、東京大学機械工学科卒業後、東レに入社。東海工場工務課に配属。その後、工務2部主幹、水処理部門メンブレン事業部長、水処理技術開発センター所長、Toray Industries (Malaysia) Sdn.Bhd取締役兼Penfibre Sdn.Bhd社長、東レ技術センター企画室長兼自動車材料事業戦略推進室参事、関西ティーイーケイ代表取締役社長などを経て、2015年に東レエンジニアリング社長に就任。19年より現職。

### イノベーションは 小さな挑戦の連続の先にある

当社は単体で従業員892人、そのうち技術者が581人を占めます。エンジニアリング会社では珍しく自社で70人の開発部隊を抱えており、東レの研究開発部署や大学・研究機関と共同開発も行うなど、技術開発力を重視しています。

企業には絶えざるイノベーションが必須ですが、促進するには一人ひとりの社員が失敗を恐れず何にでも挑めることが何より重要です。その環境づくりを支援するのが人事部の重要な役割でしょう。この考えは、私自身のこれまでの経験からも強く実感しているものです。

私は1975年に東レに入社しましたが、二度のオイルショックの影響で大変な不況となり、現場の仕事量も閑散とした状態でした。そこで、製

また、評価という点では「何も起こらなかつたことをしつかり評価すること」も重要でしょう。これは、マッチポンプを見抜けということですが、工場の現場などでは意外と多い話ですが、そもそも設計ミスがあつて、それが原因でトラブルが生じたにもかかわらず、一生懸命にトラブル対応したことのほうが褒められるようなケースがあります。しかし、火をつけて消した人よりも、何事もなく工場を運営している人たちのほうが本来は評価されるべきです。管理職や人事部は、そのような評価すべき仕事の本質をしつかりと見極めるべきだと思っています。

### 経営も人事も 自分の耳目で現場を知るべき

先述のようなイノベーション創出の勘所は、私自身が経営者として大事にしてきたことでもあります。第1に「変えること」。私が社長に就任した2015年は、液晶関連の売上減少など危機的状況にありました。しかし、こうしたときこそ人心を一新する必要があると考え、直ちに本社を現在の東京駅の前に移し、全社会議、意思決定システムの見直しから、職場環境の改善まで集中的に実行していきました。

第2に「社員に機会を与えること」。当社では月1回、開発委員会を開いています。そこで、各部門の新人に役員らに向けたプレゼンテーションの機会を与えています。オープンイノベーションのための社内外連携におけるコーディネーターも任

せており、良い刺激になっています。

第3に「心理的安全性を確保すること」。人事部のことが怖くて社員が人事部に本音を話せないようでは、人事施策は成り立ちません。これは経営幹部に対しても同様です。当社ではTPM(トータル・プロダクティブ・マネジメント)全員参加の生産性向上活動に力を入れており、全社で70のサークルが同時に活動しています。私はこれらのサークルの新人社員や若手社員に活動状況をプレゼンしてもらうため、一つひとつのサークルを社長の間、5ラウンドすべて訪問しました。ここではどんな発言も提言も受け入れました。決して非難などしません。経営幹部にも安心して話せるのだ、という風土をつくることに徹したのです。

ここでのカギは、直接対話をしている点です。人事部の仕事は年々増え、忙しくなっているので大変だとは思いますが、その中でも人を評価する原理原則を守り、現場に向向いて一人ひとりの社員を見て、彼らの率直な意見を直接聞いてほしい。私は中学生から剣道を始め、東レでも剣道部に属して実業団の試合に出場していたのですが、剣道の先輩に教わった教訓のひとつは「近くで見ることの大切さ」です。遠くからでは、竹刀の動きもよく見えないので、往々にして雰囲気だけで到底かなわないと尻込みしてしまう。しかし、間近で見ると相手の様々な動きや特徴がつぶさに分かり、自然に攻略法も見えてくるものです。何にしても遠くからでは実態は分かりません。ですから、人事部の方も現場に赴くことを疎かにせず、ぜひ社員の間近で実態を見聞きしていただきたいと思っています。



Miyoko Yoshikawa

吉川美代子氏

アナウンサー

Bibliobibuli

～私の成長ライブラリー～

vol. 04

行動力と経験を積むことが、視野と人脈を同心円状に広げる！それが他者への理解を深め、自分の成長となる。

PROFILE

1954年神奈川県生まれ。1977年、TBSに入社。1983年にTBSとして女性のニュースキャスター第1号となる。「ニュースコープ」「ニュースの森」など多数の報道番組を担当し、37年間、アナウンサー、キャスターとして活躍。TBSアナウンススクール校長を12年務めた。2014年5月に定年退職。情報番組やバラエティ番組でも活躍中。2017年4月より京都産業大学現代社会学部で客員教授を務める。

です。コミュニケーション能力がある人とは、思いやりが出来る人。他者への思いやりには成長が必要です。

ニュースを読むことは、文字の音変換ではなく「意味を伝える」こと

1983年4月から始まる朝の大型ニュース番組「JNNおはようニュース&スポーツ」にTBSで初の女性キャスターとして抜擢されました。スタート半年前にそれまで担当していたすべての番組を降板して政治部へ。総理官邸記者クラブに入り、ニュース原稿がどのように出来るのかを現場で取材しながら学びました。

総理官邸では、後藤田官房長官(当時)の定例会見には必ず足を運び、予算委員会なども取材します。国会で審議がスタートすると、与野党の国会対策委員長会談が開かれますが、会談が行われる部屋の前の廊下には、新聞・テレビ・ラジオの記者がずらりと並びます。各党の委員たちがトイレ休憩で途中退出してドアが開くと、記者全員が彼らについて行き「先生、どうなりました？」と一言一句を聞き漏らさないためにへばり付く取材でした。深夜未明まで立ちっぱなしで、睡魔と闘いながら、また翌日もニュースになる政治家の言葉を聞きに行く取材が続

きます。

国会の現場で行われている一連の流れを肌で感じる経験があると、ニュースで読む言葉が変わってきます。たとえば、わずか2秒の「国会対策委員長会談」という言葉でも、そこにはすべての現場でのやりとりや動きが詰まっています。実体のある「国会対策委員長会談」になります。伝えるアナウンサーの理解が全然違うからです。「ニュースを読むとはこういうことなのか！」と改めて深く実感しました。ニュース原稿の文字を音に変換するのではなく、「ニュースの内容を伝えるもの」だと。

やりきったといえる20代、30代の自信が次のステップに進ませてくれる

ワークライフバランスが重視される昨今ですが、20代、30代前半ぐらいまでは、1日24時間、1年365日、仕事だけに集中する時期があってもいいと思います。真剣に仕事に向き合う期間があるからこそ自信が持てるようになり、そこからいろいろなが見えて次のステップに進めるのではないのでしょうか。

私の場合、仕事に集中した経験を土台に、ライフワークとして知識を深められたものに、「ラッコ研究」があります。30代後半にラッコの生態をまとめた「ラッコ

のいる海」(立風書房1992年刊)を出版しました。犬や猫のようにむくむくと

毛が生えていながら、海上でお腹を上に向けて浮かんでいる不思議で可愛いラッコ。ラッコという生き物をまだほとんどの人知らない昭和30年代、小学生の頃からなぜかラッコを見たい、とひたすら思い続け、TBS入社後、プロフィールに「好きな動物はラッコ」と必ず書いていました。

1982年に静岡県伊豆・三津シーパラダイスが、初めてラッコをアラスカから輸入し、数年後にはラッコは日本人の人気者になりました。ある出版社がラッコの写真集を出すことになりました。そこでプロフィールで「ラッコ好き」と主張していた私に、写真の解説文を書いてほしいと依頼がきました。書くならきちんと間違えないようにと「報道記者の血」が騒ぎました。まずはラッコの研究者の話を知ろうと思いい、海洋哺乳類の研究で有名な大学に片っ端から電話をして研究者を探しました。しかし、日本中どこにもラッコの研究者はいませんでした。次に水産庁の中央水産研究所に問い合わせると、ワシントン条約で国際取引規制されているラッコを「シーパラダイス」が輸入するためのさまざまな手続きや、アラスカからの移送などに助言をしたアメリカの研究者がいるという情報が。その人

大切なのは他者への思いやり時代が進化しても中心にいるのは人

私にとっての「成長」とは、他者へどれだけ思いやりを持てるようになるか。それが成長だと考えています。

どんなにテクノロジーが進化しても、社会生活を送るには他者とのかわりが必要になります。仕事というのは、当然ながらいろいろな人がかかわるので、コミュニケーション能力が不可欠。伝えたいことを相手の心に届けるためには相手理解できるように話し、相手が伝えたいことを理解しようとする気持ちも必要

TBSテレビ初の女性ニュースキャスターとして多数の報道番組を担当し、近年はコメンテーターとしても活躍。TBS社員として定年まで勤めた吉川美代子さんが考える成長とは「他者を思いやれるようになること」。20代から30代前半は日々すべてを仕事へ没頭する時期があった。振り返れば、目の前のことに誠心誠意向き合い続けたことが、その先の道を拓いてきたと語る吉川美代子さんに、ご自身の「成長」について語っていただきました。

こそラッコ研究の世界的権威カール・ケニオン氏でした。そして「日本鯨類研究所」の長崎理事長がケニオン氏と友人であることを突き止め(笑)、紹介状を書いていただきました。

彼に会って勉強したい、でもメインキャスターをしていた土日のニュース番組「JNNニュースの森」は休みたくない。月曜に成田からシアトルに行つて、金曜に戻る。そして土日にニュースを伝え、その翌週にまたシアトルに行くというハードスケジュールでしたが、日本で誰も研究者がいらないラッコのことを第一人者から学べる喜びで疲れも感じませんでした。有給休暇はその時初めて取得しました(笑)。

さらにケニオン氏からアラスカの研究所を紹介され、アラスカへ。北海道大学水産学部の図書館にも国会図書館にも頻りに資料探しに出かけました。ラッコのことを調べるために、民俗学、生物学、



「ラッコのいる海」立風書房

気象学、考古学、外交史……、と関連する学問分野をすべて調べ、360度からラッコの1点を見る。これは、報道の仕事から学んだやり方です。結局、写真集の解説文ではなく、1冊の本が出来上がりました。ラッコに関するさまざまな事実や発見は、大きなジグソーパズルのピースをひとつずつ見つけていくような作業でした。しかもどんな完成形になるかわからないからこそ、それは《ワクワク》に満ちていました。知的冒険、知的興奮とはこういうものなのかと感激しました。ラッコ研究で得た多くの学びは、その後の仕事でも役に立ち、何よりも私の人生を豊かにし、新たな視野が広がりました。

### 主語は「私」だった20代、30代から仕事全体、組織全体へと視野が広がった40代

他者への理解や思いやりは、自分の視野を広げていくことでもあると思います。

20代、30代の私にとつての成長は、自分だけの成長であり、成長のためにやることは、常に自分のためのものでした。

小学生からの夢が叶ってアナウンサーになれたのだから、アナウンサーとして良い仕事をしたと強く思いました。そのために、もっとアナウンス技術を磨きたい、リポートのためにどんな下準備をしようか、

すれば、きちんと評価をしました。例えば、シリアスなドラマの提供クレジットを読むときに、バラエティー番組のように明るいつーンでは視聴者に違和感を与えます。自然とそれが出来ていたら、担当したアナウンサーを見かけた時に必ず「良かったよ」と伝えました。私も経験があるのですが、こうした細やかな点までしっかりと見て褒められると、「ちゃんと見て評価してくれる人がいるのか」と嬉しいですね。同時に、成長した若手の姿を見るのは、本人以上に自分の喜びとして感じるものがあります。



1日24時間、私自身がどう仕事をするかばかりを考えていました。

常に自分の前しか見ていなかったところから視野を広げる転機になったのは40歳目前です。管理職の第一歩として、報道アナウンス班のデスク(副部長)になったのです。報道アナウンス班のデスクは、報道アナウンサーたちのシフト作りや各報道組からのさまざまな要請に対応する窓口となります。アナウンサーそれぞれ個性や体調、力量、彼らの2年、3年先の仕事の展開も考えます。また、大事件が発生したら深夜未明にかかわらず出社して報道アナウンサーの人練りをしなくてはなりません。

さらに部長になると、報道アナウンス班だけでなく、芸能班、スポーツ班、のすべてを見渡さなければならなくなり、もっと視野が広がりました。30代までは主語が「私」だったが、デスクになり主語は「報道アナウンサーたち」に、部長になれば「アナウンス部」「部員」になりました。その後、局長になったときは、TBSという組織視点で社内のあるゆる関係部署とかかわるようになっていきました。

定年退職するまでアナウンス部にずっといたので、同じ地点から仕事全体、部全体、組織全体へと、視野が自然と同心円状に広がっていく「定点観測」ができたのも幸運でした。

### 他者を思いやる心に終わりはなく深く大きく

60歳の定年後、再雇用でTBSの子会社で役員を3年勤め、その後はフリーランスとして、テレビ出演や講演会などを行って行っています。定年ギリギリまで、報道で何かあればいつでも呼び出しに対応できるように常に気を張っていました。定年後は一気に肩の荷を下ろした気分でした。今、背負うものは保護猫2匹、とても自由です(笑)。

大学で教鞭をふるい、若者と接することも楽しみます。それにしても学生はあまり読書をしないですね。彼らにいつも言うのは、読書とは、自分が決して経験できない他者の人生を追体験すること。時代も国も性別も違うかもしれない登場人物にいつの間にか感情移入して、怒り、悲しみ、喜び、絶望など、その心の動きを自分の心と同化し、読めない漢字は飛ばしていいから物語の中に入り込む。読書は楽しい。この読書体験がいつかは、他者への思いやりにつながります。私自身、まだまだ他者への思いやりが足りないこと反省することがあります。人とかかわりながら、さらに「思いやりの心」を深めていければと思っています。

アナウンサーの中にはプレイヤーとして自己研鑽に集中し続けたい人もいますが、私は後進の育成にも関心がありました。実際、若手アナウンサーの中継を失敗しないよう心配しながら見るより、自分で中継に行くほうが楽だったりします。しかし、私一人だけでは、一人で生み出せる以上の大きな力になりません。新人がひどい中継をして、ニュース番組の編集長から私に苦情がくることもありましたが、若手には失敗してもめげずに、その経験を血肉にしてほしいという思いの方が勝っていました。

### 何でも褒めれば育つわけではないプロとしての技術をしっかりと褒める

TBSに入社した1977年当時は、報道にかかわる女性のアナウンサーは一人もいませんでした。女性アナウンサーの仕事といえば、ラジオの男性パーソナリティのアシスタント。TBSラジオで女性アナウンサーがメインの仕事は「全国子ども電話相談室」の司会しかありませんでした。テレビ番組では、ワイドショーのアシスタントか天気予報の担当。そういう社内環境の中で、新社員のくせに報道をやりたいと言ったため、「女年早い」とラジオの中年記者から怒鳴ら

れたこともありました。

テレビで初の女性ニュースキャスターになってからも「オレの原稿を女の声で読ませないでほしい」など露骨にいやみを言う人がいて、ストレスから円形脱毛症や神経性胃炎にもなりました。そうした人たちを見返したい気持ちで必死に自分を成長させてきました。しかし、自分が負の感情をエネルギーに変えてきたからといって、自分がされて嫌だったことは他人にはしないよう、後進を育てる時は意識していました。

一方、アナウンサーはニュースを伝えるプロとして高い技術的レベルが必要で、若手が成長するために、失敗を経験することは大切ですが、発声発音、言葉遣いといったアナウンサーとしての最低限必要な基本については厳しく指導しました。

局のアナウンサーは、大地震や津波などの自然災害の報道で、自分の言葉と声で人命を守ることができるかもしれないのです。アナウンサーが伝えるニュースを聞いて避難して命が助かった人がいるはず。自分の仕事とは、人命にもかかわっていることを若手には忘れてもらいたくありません。

一方、褒めることも忘れません。私は目立たない仕事でもすごく良いナレーションをしたり、レポートをしていたり

### 吉川さんが選ぶPOWER BOOKS



シートン動物記1—おおかみ王ロボ ほかー  
アーネスト・トムソン・シートン、阿部知二(訳)  
講談社 青い鳥文庫

狼、熊、狐、猫、犬、兎などを主人公にした50編以上に及ぶ作品。「小学生の時には全集を何回も読んでほとんど暗記。動物が大好き。動物は厳しい自然の中、自分の運命を受け入れつつ、生をまっとうする。動物を殺そうとしたり、金儲けの道具としたりする人間のエゴに怒りを覚えつつ、動物の生態に興味を覚え、その気高さに子供ながら感動しました。今、全集が出ていないのが残念」



沈黙の春  
レイチェル・カーソン、青樹菜一(訳)  
新潮文庫刊

自然を破壊し人体を蝕む化学薬品。海洋生物学者として知識のある著者が、その恐ろしさを最初に告発した本。1964年に『生と死の妙薬』として邦訳刊行。「今読むと科学的には間違っている部分はあるが、人間による環境破壊の恐ろしさを指摘した意義は変わらない。アメリカ史上最悪の環境破壊といわれたアラスカ湾でのタンカー原油流出事故は1989年3月末。アラスカ湾からラッコ、アザラシ、シャチ、海鳥の姿が消えた。まさに沈黙の春だった」



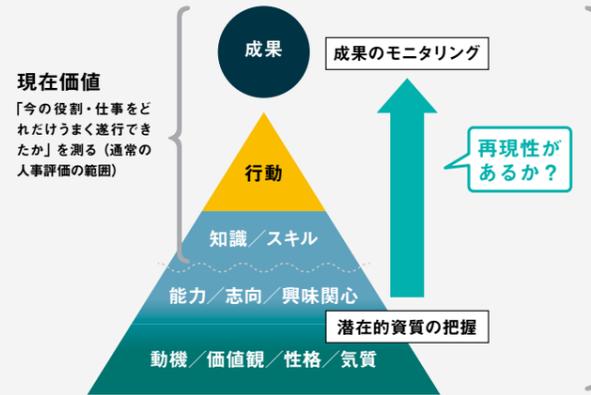
冷血  
トルーマン・カポーティ、佐々田雅子(訳)  
新潮文庫刊

カンザス州の片田舎で起きた一家4人惨殺事件の犯人2人が絞首刑に処せられるまでを追ったノンフィクション・ノベルの金字塔。「犯人や関係者への綿密な取材に基づいて、事実をありのまま書いているが、文学としての価値も高い。幅広いジャンルの本を月に6~8冊は読みますが、内容の重さに読後2か月くらい他の本を読む気にならなかった。それぐらい衝撃でした。この後カポーティがほとんど小説を書けなくなったのも理解できます」

Profile.

外資系コンサルティングファームにてIT・業務改革コンサルティング、事業会社で人材育成支援に携わったのち、2014年にパーソル総合研究所に入社。データを起点とした科学的なアプローチで人・組織の課題を紐解く「ビープルアナリティクス」を専門とする。

図. 人材アセスメントの氷山モデル



**将来価値**  
「現在を起点に、将来にわたって活躍し続けるか」を測る（これからの優秀人材育成の重要な指針）

重要なのは、その人の「もともと」の能力傾向（得意／不得意）、「志向や興味関心」「動機、価値観」といった潜在的な要素なのではないかと我々は考えている。潜在的資質と言ってしまえば元も子もないが、それらは住宅でいうと基礎部分に該当する。基礎部分の面積が小さければ大きな建物は建てられないし、基礎と建物の形状が合っていないければ非常に不安定になってしまう。つ



人材の『将来価値』を測ることはできるのか？

西尾 紗瞳 パーソル総合研究所 コンサルティング事業本部 マネジャー

知りたいのは『現在価値』ではなく『将来価値』

「優秀な人材が欲しい」というのは、今も昔も共通する企業の悩みだろう。人材の質は企業の競争力に直結する問題であり、優秀な人材をいかに採用・育成していくかに多くの企業は心血を注いできた。しかしながら、この「優秀な人材」の意味合いが近年少しずつ変化してきているように感じる。

我々に寄せられる相談事のひとつに「人材のアセスメント」があるが、少し前までは社内ハイパフォーマーをベンチマークし、彼らに続く人材をどう育成していくかが主眼であった。ところが最近では、社内にはベンチマークすべき人材がいまいと言われるケースが増えている。変化の激しいこの時代にあつて、人事や経営は「現在の市場環境や既存のビジネスモデルにおける成功パターンを分析してもはや意味がない」と考えているのだ。これからは、変わり続けることができない企業は淘汰される。それゆえにどの企業も『変革・挑戦』を掲げ、社員一人ひとりが変革の担い手となることを求めるようになってきている。だが、そういった人材をどのように見出し、引き上げていったらよいかが明確でなく、ここに大きなギャップがある。

多くの企業で導入されている人事評価は「今の役割・仕事をどれだけうまく遂行できたか」を測っている。また、社内の他の人材

まり、氷山モデルの最下層部分の面積が大きく強固であれば、良質な経験や人材育成の投資によって能力やスキルはいくらでも積み上げていくことができる。

ある大手企業は、この基礎部分を「すべての行動の原動力」と定義し、評価の最重要項目と位置付けた。同じだけの成果を出した社員がいたとして、それが自分軸に閉じた目的で達成されたものなのか、組織や顧客への真の価値を追求した結果なのか、その姿勢如何で最終的な評価が分かれることになる。そのためこの企業では、これまでの上司による評価に加えて、多面評価やグループ研修、社外アсессラーによる面談を組み合わせ、多角的・客観的に社員を評価する仕組みを導入しようとしている。

また別の企業では、その人が本来持つ能力を最大限に生かすことを追求している。この企業では、ある職種ですっとローパフォーマーだった人材が異動した途端に生き生きと活躍するようになった事例に着目し、人には本来的に「向いている仕事」や「適しやすい環境」があり、そのマッチングこそが能力開発のカギではないかと考えた。そこで、全社員に対して潜在的な能力傾向を測定するアセスメントを実施し、職種ごとにキーとなる能力項目と掛け合わせることによって、各人の将来的な活躍可能性を算出するモデルを構築している。

との相対比較で評価が決まる場合がほとんどだろう。しかし、それで分かるのはその人材の『現在価値』にすぎない。経営が一番欲しいのは自社の未来をけん引する人材であり、5年後10年後にわたって活躍し続ける『将来価値』の高い人材なのである。『将来価値』は過去の実績や社内のハイパフォーマーとの比較だけでは測れない。そうなること、比較対象を自ずと外部に求めることになる。実際、世の中のビジネスリーダーやイノベーターと呼ばれる人たちの行動特性・思考傾向を参考に、選抜基準を設定する企業も出てきている。また、10年後の事業の姿から未来起点で人材ポートフォリオを構築したいといった相談も増えている。つまり、社内・過去基準ではなく社外・未来基準のものさしで人材をアセスメントしたいという要望にシフトしているのだ。それが「社内の人材はベンチマークにならない」という人事の言葉に表れているのではないだろうか。

『将来価値』を測るヒント

では、どうすれば人材の『将来価値』を測ることができるのか。氷山モデル（図参照）を例にすると、通常の人事評価で測定されるのは「知識やスキル」「行動」、そしてその結果としてたらされる「成果」が中心である。一方で、将来価値を決める上でより

重要なのは成果のモニタリング

共通しているのは、人材の将来の可能性を見極めるべく、潜在的な動機や能力資質に注目している点だ。ここで注意したいのは、だからといって現在の成果を見なくていいということでは決してないということだ。人材の『将来価値』とは、将来のある時点で突然才能が開くことを意図しているものではない（中にはそういう場合もあり得るが）。重要なのは、現在を起点に「将来にわたって」活躍し続けることであり、連続的な時間軸で見えていく必要がある。潜在的資質を測定する最大の目的は、現時点の成果がラッキーの重なりでもたらされた「一時的な結果」なのか、その人物の本来持つ力が発揮された「再現性ある結果」なのかを見極めることにある。潜在的資質は成果の創出に大きく影響すると考えられるため、個々人の持つ特徴を正しく理解し伸ばしていくことが肝心だ。逆に言うと、潜在的資質が高くとも本人がそれを磨き高める努力を怠ったり、そもそも今の職場で能力開発の機会が与えられなかったりすれば、成果を出し続けることは難しいだろう。

これからの時代の「優秀な人材」を育成していく上で、「潜在的資質の把握」と「成果のモニタリング」による『将来価値』の予測は重要な指針になるのではないか。



## パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。2030年における労働需給を推計した「労働市場の未来推計2030」、ミドルからの躍進を探索するプロジェクト「日本で働くミドル・シニアを科学する」、長時間労働の実態とその解消について調査した「希望の残業学」、アジア・パシフィックの国・地域を対象に行った調査結果など労働に関する情報をまとめた「PERSOL HR DATA BANK in APAC」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご活用ください。



「労働市場の未来推計 2030」



「PERSOL HR DATA BANK in APAC」



「希望の残業学」

## 機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2019.2.15  
HITO vol.13  
変革か衰退か  
～待ったなし！日本の雇用改革～



2018.3.1  
HITO vol.12  
ミドル・シニア社員の  
新時代  
～躍進のために個人と会社がすべきこと～



2019.10.21  
HITO REPORT vol.7  
True Colors  
日本のタレントマネジメントの  
可能性



2019.10.18  
HITO REPORT vol.6  
APAC就業実態・  
成長意識調査2019



2019.4.5  
HITO REPORT vol.5  
副業・兼業の光と陰

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。  
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

# HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.14 2020.1

発行人 渋谷 和久  
編集長 櫻井 功  
研究調査 小林 祐児  
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、高橋 美鈴、団 遊  
執筆 宮内 健、吉村 克己、平山 ゆりの  
写真 加藤 タケシ、加藤 有紀、大泉 裕  
表紙イラスト 江夏 潤一  
デザイン 今井 梨津子、イグアルグラフィックス  
制作 アソブロック株式会社、株式会社コミュニケーションコンパス  
印刷 日経印刷株式会社  
発行日 2020年1月14日

発行 株式会社パーソル総合研究所  
〒102-0082 東京都千代田区一番町8番地  
住友不動産一番町ビル

## パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

## メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちらから

<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

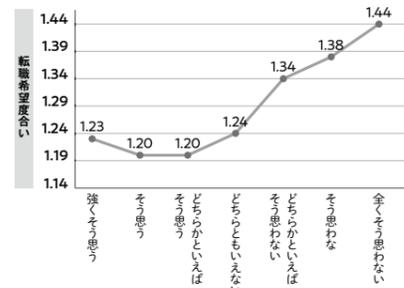
Facebookページ

<https://www.facebook.com/rc.persol/>

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

202001-01

図4 仕事でワクワクしている度合い×転職志向の関係



「私は、仕事においてワクワクしている」への回答

個人の価値観や状況により多様だといえます。そこで、先の調査データから「仕事場において『ワクワクする』と確認された自覚的な要因について統計的に処理を行ったところ、次の4つの因子が導き出されました(図5)。

**第1因子は「創造と未知への挑戦」**です。これは「新しいアイデアや企てをあれこれ考える時」「新たな領域に挑戦する時」など、未知なるものごとへの挑戦や創造などに意識が向かう活力ある内容でした。**第2因子は「報酬や幸運への期待」**です。「給与・賞与などの金銭的報酬を受けた時」「仕事の後に楽しみにしていることがある時」など、報酬や幸運などの享乐的現象に意識が向かう内容でした。**第3因子は「対人的な好奇心」**です。「仕事仲間の新たな一面を知った時」「新たな人と出会った時」な

図5 働く人がワクワクしている要因(顕在的ワクワク感の4因子)



ど、仕事上の対人的な関心に意識が向かう内容でした。**第4因子は「感性的なこだわり」**です。「仕事で、好きな香りをかいた時」「オフィスの見た目がきれいで好ましい時」など、五感を通じた外的な刺激に意識が向かう内容でした。この4つの因子は、仕事においてワクワク感が大事だと考えている人が希求する観点として有用であると考え、「顕在的ワクワク感の4因子」と呼ぶことができます。

## ワクワクドリブンのすすめ

「顕在的ワクワク感の4因子」については、各因子についてどの程度ワクワクするかという点で個人差が確認されています。ひとつ補足をすると、この4因子は自覚的であ

るがゆえに「思い込み(フォークシング・イリュージョン)」が生じている可能性があります。「幸せになるために新築のマイホームが欲しい」と思っているが、実現したときに本当に幸せかは分からないのと同じです。なお、現在進行中の研究では、顕在的な4因子とは別に、潜在的なワクワク感尺度を開発していますが、「自己成長や自己効力感の高まり」「仕事への集中」など、4因子とは異なる要素も確認されてきています。

紹介した顕在的4因子や潜在的な要素は、内省やメンバーとの対話のきっかけになると考えます。ぜひ、1on1などの機会にメンバーが「どのような要因にワクワクするか」について対話していただくことをおすすめします。また、従来のタレントマネジメントでは、個々人のスキル見える化に留まっていた感がありますが、個々人のワクワクポイントが見えてくれば、そのような機会や環境をさりげなく整えてあげることも可能となるでしょう。ワクワクポイントは、一人ひとりのモチベーションの「スイッチ」です。あとは少し、自己決定できる裁量を部下に与えていただければ自発的に手を伸ばすことでしよう。そのようなワクワクドリブなマネジメントは、社員の主体性を育む「個」に向けたこれからのタレントマネジメントの基盤となるものだと考えています。

※5. 前野隆司「幸せのメカニズム 実践・幸福学入門」講談社現代新書(2013)