

Message from Top

ルネサンス
代表取締役会長
斎藤敏一氏

特集 1

大企業病にならない
組織における
自律と規律

事例

星野リゾート／テルモ／
ワークスアプリケーションズ

視点

首都大学東京 大学院 桑田耕太郎氏
九州大学 大学院 山口裕幸氏

特集 2

今、現場のミドルに
求められること


RMS Message

CONTENTS

2016.02

特集 1

大企業病にならない 組織における 自律と規律

Part 1 事例

- 07 **星野リゾート**
目標は「顧客満足度と利益の両立」あとは社員の自律と自由に任せる
- 10 **テルモ**
20年以上の風土改革で自律・自立を実現してきた
- 12 **ワークスアプリケーションズ**
理念を浸透させて自律を促せば規律は最小限でいい

Part 2 視点

- 15 **イノベティブな組織は自己規律で動く**
桑田耕太郎氏 首都大学東京 大学院 社会科学研究科 経営学専攻 教授
- 17 **従業員の主体性を高めたいなら「失敗を責めない」ことだ**
山口裕幸氏 九州大学 大学院 人間環境学研究院 教授

Part 3 調査報告

- 19 **「大企業病」を患う組織の実態**
会社員518名の声から見る「大企業病」のサイン

総括

- 25 **規律の本質を問う努力が組織の硬直化を防ぐ**

特集 2

29 今、現場のミドルに 求められること

Column 調査レポート

31 現場のミドルが直面している「複雑な状況」

Column 視点

35 ミドルは情報の結節点 トップと現場をつないで総力戦へ持ち込めるか

小野善生氏 滋賀大学 経済学部・大学院 准教授

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論

株式会社ルネサンス
代表取締役会長
斎藤敏一氏



27 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

[連載・第3回]

読書は子どもの学力を上げるのか？

中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授



37 展望

ソーシャルスキルは最終的に人の内面を変えていく

相川 充氏 筑波大学大学院 人間総合科学研究科 心理学専攻 教授

39 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

株式会社ルネサンス 代表取締役会長

齋藤敏一氏

国内で売上高3位、世界で同10位という

フィットネスクラブ大手ルネサンス。

その創業者が齋藤敏一氏だ。

もともと畑違いの大手化学メーカーの技術者であり、

その企業の新規事業としてスタートした。

そうした出自が同社の人と組織にどんな影響を及ぼしたか。

まずは起業ストーリーから見ていこう。

「自分が楽しいことをやりたいから、この事業を起こした」。齋藤氏はそう言い切る。

京都大学工学部の合成化学科出身。4年生のとき、同じ研究室にいたスイス人と共同研究することになり、それが縁でスイス連邦工科大学への2年間の留学を勧められる。レントゲンやアインシュタインなど、幾多のノーベル賞受賞者を輩出した超名門大学だ。すぐに行くことを決めたが、その後が不安だった。大学の研究者になるつもりはなく、まず新卒として入り、2年間の留学を認めてくれる企業を探した。国内留学制度を適用してくれたのが大

日本インキ化学工業(現DIC)だった。

2週間の新入社員研修を受けただけで、スイス、チューリヒに旅立つ。旅費は会社が出してくれたし、留学中の給料も保証してくれた。

留学最初の冬休み、友人になったイタリア人に誘われ、彼の故郷のフィレンツェを訪れる。齋藤氏が振り返る。「ダ・ヴィンチ、ミケランジェロ、ラファエロ、ウフィツィ美術館で見たルネサンス三巨匠の絵に衝撃を受けました。いずれも絵画という1つの領域に閉じこもることなく、彫刻、建築、技術、詩作にも才能を発揮した天才であり、人間には無限





自分が楽しいことを
抱き続けた「志」が
大きく実を結んだ

の可能性が備わっていることを実感しました。私も一技術者という生き方に満足してはいけない。そこから、ルネサンス、つまり人間性の回復および再生が私の生涯を貫くテーマになっていきました」

落語家名は「遊び亭一生」

帰国後の配属は当時、埼玉県浦和市にあった中央研究所だった。ここでスイスでの生活との落差を痛感する。「残業、休日出勤と仕事オンリーの生活です。留学で勤務時間内に仕事を終え、芸術鑑賞やスポーツを楽しむヨーロッパ型の生活スタイ

ルが身についていたため、毎日が苦痛でした」

普通なら「食うためなら仕方ない」と流されてしまうものだが、斎藤氏は違った。3年後、千葉の市原工場内にあった石油化学技術部への異動を機に、社内外の技術者を巻き込んだ勉強会、落語同好会、テニスサークル、大規模日曜農園を次々に立ち上げ、活動に励んだ。「アマチュア落語家としては『遊び亭一生』を名乗り、『技術者を“落伍”（落語）して』なんて駄洒落を飛ばしていました。実際、技術者の仕事に向いていないと実感し始めていました。仮説と実験、検証を繰り返す技術者には辛

抱強さが求められます。一方、サークル活動は、テニスをやって爽快になった、落語を聞いて面白かったと、成果がすぐ表れる。それこそサービス業の本質ですが、そっちの方が性に合っていると思い始めていました。もちろん、仕事はきちんとこなし、結果を出していましたから、会社からのお咎めは一切ありませんでした」

こうした活動はいわば趣味の延長線上だったが、図らずも、お金が介在するビジネスに発展する。落語会をよく開いていた千葉市内の商業施設が斎藤氏の企画力に着目、「スペースが空いたのでタダで貸してもいい」と言ってきたのだ。

斎藤氏は申し出を受け入れ、そこに、当時ブームになりつつあった「カルチャースクール」をオープンさせた。ターゲットは主婦および女性とし、課目は華道、書道、アートフラワーなど。

これが当たった。1人だけ雇ったパートの事務員の給料どころか、家賃を支払うほどの余裕も生まれた。スクール名は後に「エコール・ド・ルネサンス（ルネサンスの学校の意）」と決まり、東京にも進出、銀座校の他に3つの分校ができる。

この仕事は斎藤氏にとって、いわば副業であり、厳密に言えば「就業規則違反」だった。だが、石油化学技術部から異動し、当時所属していた海外事業部の上司はスイス留学時代のメンターでもあり斎藤氏を変わず評価してくれ、副業を黙認してくれていた。あまつさえ、同事業を大日本インキの社内ベンチャーにしようという斎藤氏の構想にも理解を示してくれた。

ルネサンスは生きがい創造企業

そこからフィットネスクラブにどう結びつくの

か。運命とは面白いもので、斎藤氏の所属する海外事業部に、テニスで全日本クラスの腕をもつ青年が新卒で配属されてきた。斎藤氏は彼がコーチとしてアルバイトしていたテニスクラブに、クラブ運営について知るために、試しに通ってみた。2人は年の差を超えて親しくなる。

1年ほど経つと青年が「会社の仕事が面白くないから辞めたい。アメリカにテニスの勉強に行きたい」と相談してきた。斎藤氏にとって渡りに船の話だった。「テニススクール事業を考えている。君にぜひヘッドコーチになってほしい」と口説いた。

その頃、競争が激化し始めていたカルチャースクール事業からテニススクール事業への転換を図り、屋外とは違って主流ではなかったインドアの形態にすることを決めていたのだ。

問題は既存事業と無関係という点だ。経営陣からそこを突かれたら、どうしようもない。「唯一の接点が製造と販売に乗り出していたウレタン樹脂で、テニスコートの舗装やシューズの靴底に使われていました。そこで、企画書に、ウレタン樹脂の販売促進のため川下のインドアテニススクールに進出すべきだ、と書いたのです。まさに落語的企画書でした」

会社は幸いGOサインを出してくれた。事業の将来性を見抜いた英断といえる。1979年、斎藤氏が35歳のときである。子会社ができ、そこに出向することになった。

千葉市幕張に最初に作ったテニススクールは成功した。2カ所、3カ所と増えていった。当たりすぎると真似する会社が出て市場が駄目になる、という理由から、他との差別化を図るため、スイミングスクールやジム、スタジオを付設し、フィットネス

目指すは切磋琢磨
役員教育は社外での産業横断方式で

クラブへの業態転換を推進する。

1992年6月、斎藤氏が社長に就任する。取り組んだのが、「生きがい創造企業」という企業理念の明文化だった。「自分の生きがい、社員の生きがい、お客様の生きがい、その3つを創造する場がルネサンスであると。ただ、お客様の生きがいという意味では、最近、中身が変化しています。高齢社会の到来を受け、お客様の3割近くが60代以上の高齢者になっており、レジャーという意味のスポーツ産業から健康産業に大きく舵を切りつつあるからです。病気にならない体づくりという意味の生きがい提供が大きくなっているのです」

社員の働きがいも追求

そんな斎藤氏が人材育成に積極的に乗り出したのは、2007年だ。しかも自社のみではなく、サービス産業とフィットネスクラブ業界を横断する人づくりである。

2007年5月、経済産業省が設置したサービス産業生産性協議会傘下の人材育成委員会のトップに選ばれたのがきっかけとなった。斎藤氏が主導して作りあげたのが、経営人材育成プログラム「知恵の場」。サービス産業の優れた経営者が自らの経験に基づいた講義を行い、それをもとに小グループで議論する内容だ。5回1セットで、2010年にスタート、この2016年で第10期となる。好評のため、2015年から、東京・福岡・京都と3地域で開催している。受講生のなかから講義する側に回る人も出ている。

2013年からは1年間12コマでサービスマネジメントやマーケティングに絞った講義を行う「サービス・フロンティア・ジャパン経営者フォーラム」

もスタートさせた。メイン講師はサービスマネジメントに詳しい一橋大学大学院国際企業戦略研究科の藤川佳則准教授。「うちでは役員教育の代わりに常勤取締役全員を受講させています。副読本や課題も多く、何よりサービス産業に属する他社の役員と知り合うことができ、いい刺激になります」

業界横断の取り組みとしては、2009年に業界誌の編集長と共に、「フィットネスベンチャーラボトリー」を立ち上げた。業界経営者を対象にして2カ月に1度、勉強会を開いている。「私の経験からも、社内だけでやるより、こういうオープンな形にした方が、呼ばれた講師もしゃべりがいいがあり、結果として良い話が聞けます」

いずれも上下関係のないコミュニティを作り、互いに切磋琢磨させている。過去の体験が大いに生きているといい。

Great Place to Work[®] Institute Japan が実施する2015年版「働きがいのある会社」ランキングで、ルネサンスは従業員1000人以上の大規模部門で15位となった。2013年は25位、2014年は16位と年々順位を上げている。社員にとって働きがいのある企業でなければ、顧客に生きがいなど提供できない。「生きがい創造企業」という理念が根付いている証左だろう。

「こうやって社外の活動に勤しんでいると、人が勝手に育っちゃうんですよ。そうしたら褒めまくるんです」と笑う。人を育てるのではなく、自ら開花させる。個を重視するルネサンス的価値観が会話の端々からうかがえたのであった。

斎藤敏一（さいとうとしかず）

1944年宮城県生まれ。1967年京都大学工学部卒業、大日本インキ化学工業株式会社（現DIC）入社。同年、スイス連邦工科大学へ留学、1969年に帰国。研究所、石油化学技術部、海外事業部を経て、1979年に健康スポーツ事業を企画し、ディッククリエーション（現ルネサンス）設立。1992年に社長に就任。2008年より現職。



大企業病。古くから使われてきたこの言葉を初めに使い世間に広めたのは、オムロン創始者であり経営の立て直しで有名な立石一真氏だという。現在は、内向き、意思決定が遅い、指示待ち……といった企業の成長と共に生じる諸症状を広く指す言葉として使われる。

企業の発展に伴い、経営が内向きに凝り固まっていく様子について、『自滅する企業』(Jagdish N. Sheth, 2008)では現実否認、傲慢、慢心、コアコンピタンス依存など7つの習慣病として指摘する(図表)。

組織論の視点から見ると、組織発展の一過程である「公式化」の弊害としても、捉えることができる。企業組織は拡大に伴い、内部統合を強めていく。組織のルールが整備され、効率化が進む。しかし、その弊害として外部に適応しづらくなるリスクがある。

近年、激化する環境変化に適応すべく、組織の規律を緩め、組織成員の自律性や創造性を引き出すマネジメントに衆目が集まる。自律性を引き出すのは容易ではない。しかし、安易に規律を弱めれば組織は崩れてしまう。健全な規律を持ちながら、社員が自ら価値を生み出し続けられる状態を作るにはどうすればよいか。

本特集では、「顧客満足と利益を両立させる」という規律の下、社員の自律に任せ発展する星野リゾート、組織の自律と自立を促す取り組みを20年にわたり続けて、業績回復を果たしたテルモ、効率よりも社員の自律性を優先しながら拡大し続けるワークスアプリケーションズの3社の事例を紹介する。また、自律と規律の関係に組織論の識者と心理学の識者が見解を述べる。他、働く個人を対象とした調査なども取り上げながら、この問いの解を探る。

(編集部：荒井理江)

特集 1

大企業病にならない 組織における 自律と規律



■自滅する企業 7つの習慣病

- 1 **現実否認**
(自社を正当化し、外部の変化を否認する)
- 2 **傲慢**
(話を聞かない・自社開発を妄信する)
- 3 **慢心**
(意思決定が遅い・社内調整が多い)
- 4 **コアコンピタンス依存**
(今の強みに依存し新価値を生もうとしない)
- 5 **競合近視眼**
(新興競合を的確に把握しない)
- 6 **拡大脅迫観念**
(右肩あがりへの幻想を抱く)
- 7 **テリトリー欲求**
(部門間の縄張り争いが生じる)

(Jagdish N. Sheth 著、スカイライトコンサルティング 訳
『自滅する企業 - エクセレント・カンパニーを蝕む7つの習慣病 -』より
抜粋・まとめ)



特集1

大企業病にならない 組織における自律と規律——3 事例

事例 1

現場のディレクターは立候補制

星野リゾート

企業概要

■開業年：1914年

■正社員数：約2000名

1987年のリゾート法改定に伴い、企業ビジョンを「リゾート運営の達人」と定義。顧客満足度を重視しつつ、十分な利益を確保できる運営の仕組みづくりへ転換。以降、旅館の運営・再生事業などを創造。2014年に開業100年を迎えた。今後は海外へ進出、日本発のホスピタリティサービスの確立を目指す。

目標は「顧客満足度と利益の両立」
あとは社員の自律と自由に任せる

小金井成子氏 星野リゾート グループ人事 ユニットディレクター



text: 荻野進介 photo: 平山 諭

軽井沢の老舗温泉旅館から、日本各地で多様なリゾート施設を運営するユニーク企業に変貌した星野リゾート。その裏にあるのが、星野佳路代表が推進する「常識破り」の経営手法だ。しかし同社の急成長を見ると、その「常識」の方が間違っていたのかもしれない。

フラットな組織構造で知られる星野リゾート。34のリゾート・旅館施設の運営を行う、正社員だけで約2000名の中堅企業となっているが、各施設の総支配人、その下にあるユニットと称した機能別部門の長であるユニットディレクター(UD)、それにプレイヤーの3

階層しかない。

グループ人事ユニットディレクターの小金井成子氏いわく、組織だけではなく、フラットな組織「行動」も大切にしている。「本社という概念がなく、その機能を果たす東京オフィスのことも本社とは呼びません。席もフリーアドレスで、偉い役職の人の椅子だけ肘掛けがあるということもない。年齢や地位が上であるというだけで、上から物を言う態度はかっこ悪い。そういう文化がありますね。お互いに呼び合うときも『さん』づけです。代表の星野(佳路)もふらっと自転車でやって来ては、皆と同じ机に座って仕事をしています」

誰にでもチャンスがある！ ディレクターは立候補制

フラットな組織を象徴しているのが、星野氏による毎年恒例の「全国行脚」だ。毎年11月末から3月末までの間に各施設を訪れ、次の期の戦略を社員に直接話すのだ。その日は各施設を休みにし、夜はスタッフをうたげ宴が開かれる。トップによる直接対話はともかく、ここまで徹底する企業は少ない。

ユニークな人事ルールもある。UDの立候補制という仕組みだ。年2回、春と秋に、UDになりたいというメンバーが手を挙げ、テレビ会議を通じたプレ

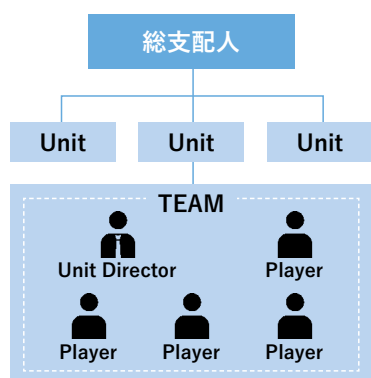
本を固うすべし
然らば事業は
自づから発展すべし



事例1

星野リゾート

■フラット型組織図



各ユニットで目標達成を目指す

ゼンを行う。自分がリーダーになったらこういうユニットにする、という戦略を発表するのだ。ユニットの数は120ほどあり、その規模は10人未満から60人ほどまでさまざまだ。小規模な施設では総支配人＝UDとなり、大規模施設の場合は総支配人の下に、宿泊担当、ブライダル担当、レストラン担当などの複数のUDがつく。他に人事や経理

といった管理部門のUDもある。

年間で100名くらいが手を挙げ、プレゼンを行う。それを見ていた社員からのアンケートや、日頃の働きぶり、人事UDやそのユニットを管轄する総支配人の意見をまとめ、UDを変えるかどうかを含めて判断し、次期UDを決定している。

立候補者の8割が、自分の所属するユニットのUDを希望しているが、新規事業の立ち上げなどを提案するメンバーもいる。給料などの待遇はUDとメンバーでは異なるが、「UDの交替は昇格、降格という概念ではなく、役割の変更ととられています。立候補するメンバーが多いUDは後進の育成ができていてという理由で評価もされます。しかも、立候補者はその2カ月ほど前にそのことをUDに告げ、UDはその当人に対し、プレゼンに必要な情報提供やアドバイスを行うという役割があります。そして、UDを降りた人は『充

電期間』に入ります。UDを経験することで何が自分の強みなのか、課題なのかを認識し、力を蓄えて再びチャレンジして再び咲くケースも多々あります」。

フロントから調理まで 社員は1人4役を目指す

ここまで読むと、星野リゾートは社員の自律を尊び、組織維持のための余計なルールがない、自由闊達な組織だと思われるだろう。だが、一方で、同社には大変強固な規律もある。それが、「顧客満足度と利益の両立」だ。すべての戦略はその達成を目標にしている。

顧客満足度は、宿泊客や施設の利用者によるWEBアンケートで測られる。プラス3からマイナス3まであり、目標は2.5以上だ。利益は、宿泊施設の業務粗利益を意味するGOP (Gross Operating Profit) を見る。

もう1つ、その向上を心がけている「サービスチーム化指標」という数値がある。通常の宿泊施設では、フロント部門、レストラン部門のように、業務が縦割りになっており、一組の宿泊客にそれぞれ担当者がつくが、星野リゾートでは違う。1人のスタッフが複数の業務を担い、お客様との接点を増やすことで、顧客満足度と利益を両立させる働き方をしている。「フロント、客室、レストランサービス、調理(補助業務)、この4業務を全員がこなせるようにしています。われわれはこの業界で勝ち続けたい。業界で当たり前と思われることを鵜のみにしては、競争力は身につけません。調理(補助業務)は誰にでもできるはずだ、という考えは、自動車メーカーの工場をベンチマークして浮かんだものです。こうした多能工化の度合いを測る物差しとして、それぞれのスキルの習得度と実践度を細かく数値化しているのです」

この数値が上昇すると、どんなメリットがあるのか。「お客様に接する時間が

増えると、情報も増えますので、滞在中のイベントなど、お客様を喜ばせる魅力的な提案を考えつく確率が高まります。また、社員の生産性も高まります。例えば、フロント業務のスキルしかもっていない社員は、チェックインとチェックアウトのときのみ多忙で、それ以外の時間が暇になってしましますが、4つのスキルを備えていれば、連続して仕事ができるのです」

正しい価値観が「上司」になれば 大企業病は発症しない

自律や自由と、規律や指標と。その根底にあるのが、価値観だという。「価値観が自分たちの上司だと思っています。具体的にはいくつかあるのですが、例えば星野旅館に逗留した内村鑑三が、先々代の星野に贈った10カ条の『成功の秘訣』があります」

そこには、「自己に頼るべし、他人に頼るべからず」「本を固うすべし。然らば事業は自づから発展すべし」「雇人は

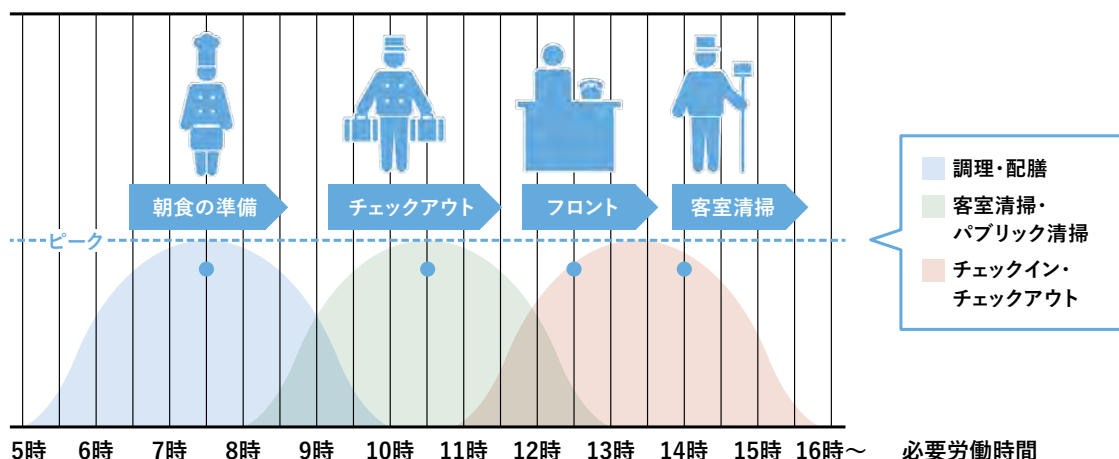
兄弟と思ふべし。客人は家族として扱ふべし」といった言葉が並んでいる。「さまざまな規律やルールを外から押し付けるのではなく、進んで従おうと思う内発的ルールにすることが重要だと思います。それができれば、規律と自律は同じものになります」

同社では他の会社が運営しているホテルを引き継ぎ、再生する業務も多い。その場合、意味のないルールの多さに驚くことがあるという。「大卒はフロントのみ、料理専門学校を卒業した人材だけがレストラン部門に配属されるという具合です。お客様に満足していただき、利益を残すことのみが大切なんだと考えれば、そんなルールは意味がないと気づくはずでしょう。根拠のない思い込みや変なプライドは捨て去るべきです」

結局、大企業病がはびこるのは、社内事情に視界が閉じ、顧客に真剣に対応できなくなるからだろう。

■ 1人4役をこなす

Aさん1日の業務スケジュール



事例 2 風土改革の実践例

テルモ

企業概要

■設立年：1921年
 ■従業員数：4930名
 （テルモグループ：20198名／
 2015年9月末現在）

北里柴三郎博士をはじめとする医学者らが発起人となり、優秀な体温計の国産化を目指して設立。使い切り注射針、血液バッグを日本で初めて発売するなど、長らく業界をリードしてきた。現在は心臓血管カンパニー、ホスピタルカンパニー、血液システムカンパニーの3事業領域で医療の革新に挑戦している。

20年以上の風土改革で
自律・自立を実現してきた

前田浩司氏 テルモ株式会社 人材開発室長



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

多くの企業が風土改革に取り組んでいるが、大きな成功例はあまり耳にしない。特に、社員の意識を変えることに苦労する企業が多いようだ。そこで、20年以上の風土改革によって、社員の自律・自立を実現してきたテルモが、何をどのように実践してきたのかを紹介したい。

テルモが風土改革を本格的に始めたのは、1995年だ。1990年代はじめ、3期連続の赤字を計上して、売上1000億円の壁、製品開発の壁、財務の壁、海外展開の壁、企業体質の壁の「5つの壁」を前に行き詰まっていた。そこで経営陣が、まず企業体質の壁、つまり「人と風土の問題」を解決しない限りは前に進めないと判断し、風土改革に踏み切ったのである。

社員を「アソシエイト」と呼び、主体性を求める

風土改革の出発点は、従業員、社員

の呼び名を「アソシエイト」に変えたことだった。アソシエイトとは、単に仲間という意味ではなく、「一人ひとりが主役」であることを指す。人材開発室長の前田浩司氏が説明する。「各自が主体性をもって行動することを求めているのです。この言葉は20年以上経った今もしっかりと根付いており、風土改革を根底から支える象徴となっています」

1996年の創立75周年には「アソシエイト・スピリッツ」を制定。「有言実行キャンペーン」を行い、優秀者はクルーズ客船に招待した。有言実行キャンペーンとは、仕事でもプライベートでもよいから、自ら目標を定めて宣言し、チャレンジするというもので、実際に富士登山などの目標を立てた者もいたという。「チャレンジ精神を引き出すため、思い切った施策にしたのです。そして、一定のチャレンジ精神が根付いた5年後の有言実行キャンペーンでは、仕事の目標に限定。これまでの価値観にはない思い切った施策を実行するこ

とで、変革を実感できたと思います」また、自発的なチャレンジを奨励する施策として、毎月のように社内人材公募を行っている。海外子会社の社長が公募で選ばれるなど、これまでに150名ほどの異動が実現した。

信賞必罰、異分野を知る 個人からチーム力へ

以来、同社は組織のステージに合わせて、さまざまな施策を実行してきた。「2000年からは『信賞必罰』がテーマ。降級・降格があり得る脱年功序列・実力重視の等級制度導入の一方で、優れた仕事を称える『現場の誇り賞』を始めました。これは、縁の下力持ちとして真摯に取り組み、そのスキル、匠の技、知恵、志でテルモに貢献している現場のアソシエイトを表彰するものです」

2002年からは、開発・生産・営業といった機能別の縦割り意識を壊すために、横串を通す組織「TBU（テルモビ



風土改革に
終わりはありません
改革を続けることが
最も大切です

ジネスユニット)」がスタートした。1つのビジネスを一気通貫で運営することで、ビジネスのスピードが加速。職種を超えたローテーションも行い、事業軸での人材育成が進んだ。

経営幹部の360度 アンケートを社内に公開

2010年からは、「ダイバーシティ変革」に注力している。具体的には、①テルモグローバルビジョンの制定、②自由闊達な風土を醸成するため役職ではなく「さん」づけで呼ぶことを奨励、③オフィスのフリーアドレス化といったさまざまな仕掛けを積み重ねている。「なかでも重視しているのは、『上から変わる』ことです。例えば、会長・社長をはじめ経営幹部全員の360度アンケートをイントラネットで毎年社内に公開しています。フリーコメントも掲載され、厳しい言葉が並んでいる者な

どもおり、刺激を受けた経営幹部が多いようです」

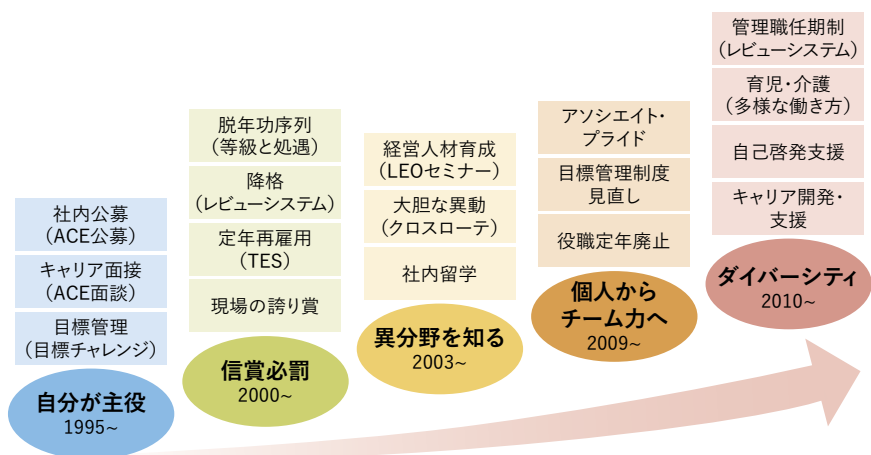
また、2011年からは管理職を対象としたレビューシステムを新たに導入した。管理職を任期制にして、定期的に任期中の貢献度を確認し、処遇の見極めをより厳しく行うようにしたのである。その結果、やむを得ず降格するケースもあるが、突然降格になることはな

く、本人には事前に通知を行い、気づきと改善の機会が提供された上で見極められていくという。

さまざまな仕掛けの積み重ねで 自律・自立の風土へ

改革開始から20年以上が経つ。「グローバルに活躍できる人材や、現場の

■ 風土改革に連動した人事政策



組織力を高めるミドルマネジャーの育成など、課題はまだありますし、指示待ち体質も完全にはなくなっていますが、1990年代前半と比べれば明らかに風土が変わりました」。また業績面でも拡大を続け、2015年3月期の売上高は4895億円を計上。「計算することはできないものの、自律・自立の風土改

革は、売上・利益の向上に貢献していると確信しています」

今後は、グローバル人材育成や国内外で事業を推進するリーダー育成などをさらに加速していく予定だ。そのなかで、研修にも自発的にチャレンジする仕掛けを取り入れ、キャリア形成においても自ら考え、行動することを奨

励していく。

「風土改革に終わりはありません。改革を続けることが最も大切です。これからも、自律・自立した風土に向けて、さまざまな仕掛けを積み重ねていきたいと思っています」

事例3 個人の自律と挑戦を優先

ワークスアプリケーションズ

企業概要

- 設立年：1996年
- 従業員数：3872名

1996年設立。世界初となる人工知能型ERP「HUE」の開発に成功し、大手向けシェアは5年連続No.1。2015年には他社に先駆け、マイナンバー管理プラットフォーム（MKS）を無償公開。また「アジア地域における働きがいのある会社」調査（Great Place to Work®）では、アジア8カ国900社超のなかから「ベストカンパニー賞」を受賞。海外にも多数拠点を持つ。

理念を浸透させて自律を促せば 規律は最小限でいい

小島豪洋氏 ワークスアプリケーションズ
ビジネス・サポート・インフラ部門 ゼネラルマネジャー



text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

ソフトウェアの開発で知られるワークスアプリケーションズ。未知の市場を開拓し続ける組織風土でインターンシップ人気No.1、「働きがいのある会社」ランキングでも、常に上位に位置している。同社が取り組む「自律と規律」のバランスとは？

ワークスアプリケーションズ（以下、ワークス）は1996年、牧野正幸氏、阿部孝司氏、石川芳郎氏の3人の代表によって設立された会社である。2015年6月現在、連結での売上高は365億円

超、従業員数は3872名を数える。ここ数年、学生のインターンシップや「働きがいのある会社」ランキングでも上位に位置する常連だ。

個人の「自律」を重視 組織の「規律」は経営が直接語る

そんなワークスの人事制度はユニークで組織風土も柔軟なことで知られている。人事・総務分野を総括する小島豪洋氏は言う。「これは私なりの解釈ですが、自律を自分のルールとすれば、

規律とはチームや組織全体のルール。その定義に従えば、当社の場合は自律を重要視し、規律は最小限でいいという考え方です」

創業時より、ロジカル・シンキング（論理的思考力）とクリエイティブ・シンキング（発想転換力）を兼ね備えた、問題解決能力が高い人材を、同社ではクリティカルワーカーと呼び、特に重視してきた。彼らは、与えられることには満足しない。それよりむしろ、自由な環境で、自ら創り出すアイデアを実現することを望む。同社は、クリティカ

ルワーカーが制限なく挑戦し、思う存分能力を発揮できる環境を提供し続けることを理念とする。

その理念を実現すべく、創業時から何より力を注いだのは、採用だ。初期段階では、代表陣自ら説明会に出向いて理念を語り、それに共感できる人材だけを選抜するよう心がけた。インターンシップで個々人の能力を見極め、優秀な学生に対しては複数年有効な「入社パス」を授与するなどしている。3000人規模になった現在でも、理念への共感を最重要視する姿勢は変わっていない。

「当社では当時も今も、代表陣が社員に向かって直接語りかける機会を多く設けています。その1つに、毎月、全社員が集まる『CLOWS (クロス)』がある。これは、会社のビジョンや価値観を全社員が共有するためのものであり、ワークスが目指す方向性や今後の戦略、そのために必要なリーダーシッ

プとは何かなどを、代表陣が自らの言葉で話します」

加えて、入社したばかりの社員や配属されて間もない社員を対象にした「MY COMPANY 講座」も実施している。ここでもやはり、代表陣が直接出てきて理念を語り、参加者との質疑応答によってその理解を深めていくことを主眼に置いている。

代表陣から社員に語りかける機会を多く設ける一方、社員からのフィードバックには業務報告書を使っている。これは全社員が月に1度あるいは週に1度、代表陣に出すもので、ユニークなのは会社や代表陣に対する愚痴であっても何を書くのも許されていることだ。代表陣は、個別の内容ではなく、チャレンジ精神を尊ぶなどの、全体として描いている理念や文化がズレていないかどうかを確認する。

具体的な行動指針は「Works Way」で示す

同社はまた、できるだけ階層を入れない方針でやってきた。むやみに力のない中間管理職を増やしても、無駄な制圧や規律が生まれて行動が制限され、個人の成長を阻害することになるからだ。その代わりとなるのが、理念を体現する行動指針である。同社の具体的な行動指針は、「Works Way」(図表)にまとまっている。「他責NG」「なぜなぜ思考」「コンティンジェンシープラン」「ブレイクスルー」「ヒューマンスキル」など、5つの指針がユニークな言葉で表現されている。例えば、「他責NG」とは他者や時間など与えられた環境や条件のせいにはせず、その条件を前提に問題解決しようとする姿勢を指す。問題の「本質」「事実」「目的」を明らかにするため、徹底的に考え尽くすのが「なぜなぜ思考」だ。

「他責NG」「なぜなぜ思考」
エッジの利いた言葉で
行動指針を
分かりやすく表現



■ Works Way

「Works Way」は同社の行動指針で、以下の5つで構成されている。

1 他責NG	「誰かの」「何かの」「時間の」という条件のせいにならない仕事の姿勢
2 なぜなぜ思考	問題の「本質」「事実」「目的」を明らかにする方法
3 コンティンジェンシープラン	ビジネスへの影響因子の変化を読み取り、周囲との最適バランスを考える柔軟性
4 ブレークスルー	まず「理想像」や「あるべき姿」を描き、それに対して「チャレンジ」「コミット」すること
5 ヒューマンスキル	ビジネス環境であっても「人間」の心を考える

「一方、企業理念や文化を実現するためにマネジャーはこうすべきという具体的な行動は、あえて言語化していません。理念を共有できていれば、そこはむしろ、言わなくても分かるだろうというスタンスです。理念や価値観を共有し、行動を縛らないことで仕事のスピードも速くなります」

個々人に思う存分能力を発揮してもらうため、業績と評価はあえて連動させていない。目標を定め、それに向かって挑戦する姿勢やプロセスを重視するものの、MBO（目標管理）はあくまで指導のツールとして使い、数値目標の達成度は評価に盛り込まない。

「評価に関しては基本、即時評価です。異動先で過去の評価をひきずることがないため、一度失敗しても、また新たにチャレンジできます。また、上司評価だけではなく多面評価をメインに据えているのも他社にはあまりない特徴か

もしれません。日々のミーティングでもよく、『それって他責NGじゃない?』というような言葉が出てきます。社員同士が、お互いの行動が理念に合っているかどうかを確認し、評価し合う文化が浸透していると思います」

目先の業績にとらわれず 面白い会社であり続けたい

クリティカルワーカーのように、自律し、挑戦し続ける人材が求めるのは、自由でワクワクするような「興奮するフィールド」だ。そういう意味で、小島氏は「最大の報酬は仕事だ」と語る。ワークスでいえば、世界初の人工知能型ERP「HUE」の開発などがそれにあたる。

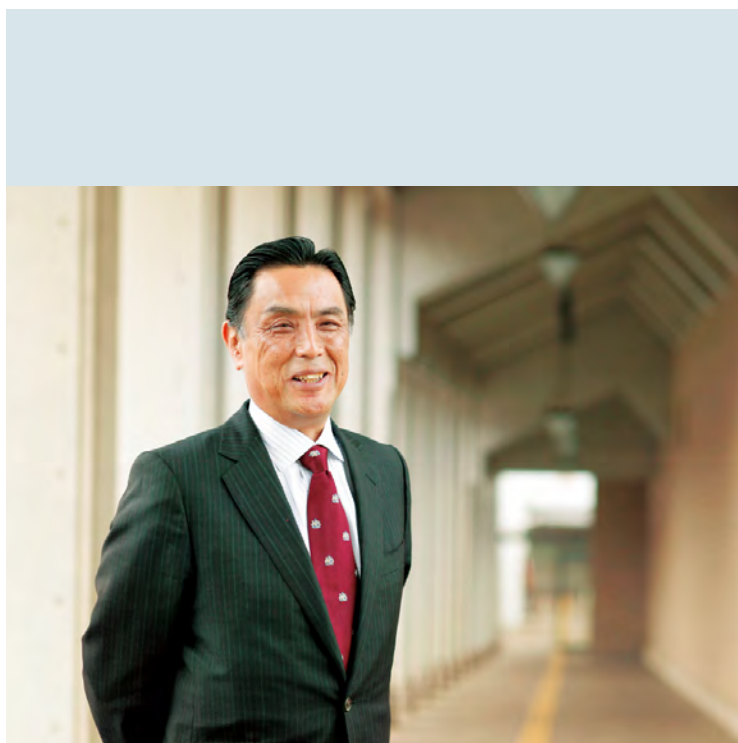
「規律を重視して統制をとれば、業績はもっと上がるかもしれません。しかし、そんな会社にはしたくないと、代表

陣は言います。目先の業績を良くすることよりも、面白い会社であり続けることの方が大事だというのが代表陣の考えです」

今春は1000人単位の新卒採用も予定しているという。今後さらに規模が拡大していてもなお、現在の組織風土を維持できるかどうかは大きなチャレンジだ。

「規律を求めて社員をルールで縛りすぎると、自律が弱くなって『他責』がはびこる会社になってしまいます。今後できるだけ社員を縛らず、適度なゆるさをもって、ワークスらしい自律と規律のバランスを創出していきたい」

組織における自律と規律をめぐる2つの視点



[視点1] 自律と他律と自己規律

イノベティブな組織は
自己規律で動く

桑田耕太郎氏

首都大学東京 大学院 社会科学部研究科 経営学専攻 教授

キャリア自律、自律的マネジャー、自律協働型。
「自律」が人材育成のキーワードとなって久しい。
しかし、果たしている日本企業は
本当に社員の自律を促しているのだろうか。
会社の規律と個人の自律の関係、
自律的社員の育成方法などを
組織論の第一人者、
首都大学東京の桑田耕太郎教授に伺った。

はじめに整理しておきたいのだが、「自律」の対義語は「規律」ではなく、「他律」である。自律と規律はまったく矛盾しない。むしろ自律には、自己規律が必要である。

分かりやすく説明しよう。貧しい子どもをかわいそうに思ってお金を与えるのと、金持ちの義務や責任として与えるのは、どちらが道徳的だろうか。学生に聞くと、かわいそうだから与える方が道徳的だと答えることが多い。しかしよく考えると、感情に依存した場合、嫌いな子どもにはあげないということになりそう。対して、金持ちの義務だと思ふ人は、好き嫌いに関係なく公平に与えるだろう。より道徳的で広く信頼され、社会が望むのは、後者だ。彼こそが自律的な人であり、彼の義務が自らの定めたルール、自己規律である。フランスの「ノブレス・オブリージュ」、イギリスの「騎士道」、日本の「武士道」「〇〇道」などは皆、自己規律を意味する。反対に、自己規律がない人は感情で動くか、他人の指示どおりに動くことになる。これを「他律」と呼ぶ。以上は近代組織学の祖・バーナードの「道徳と責任」の議論で、学生とよく話すことだ。

マネジャーは、何としても
自律と自由を確保する必要がある

企業の最も重要な規律は、経営理念である。経営理念に沿って思考・行動し、絶えずイノベーションを起こしていくのが企業の務めだ。そのためには、経営理念を自己規律として内面化したマネジャーが、自由な時間を確保する必要がある。なぜなら、マネジメントの第一の仕事は、ビジネスの未来を示して、イノベーションを起こし、企業と事業を前に進めていくことだからだ。マネジャーは、誰よりもイノベティブでなくてはならない。これが大原則だ。

イノベーションを起こすためには、自由な時間を十分に確保し、自律的に思考・行動する必要がある。

そのために、比較的簡単な仕事やルーティン業務を、部下やコンピューターに任せるのが、権限委譲、マニュアル化、IT化である。これらはすべて、マネジャーの自律と自由を維持するためにあるのだ。マネジャーがイノベーターな業務に集中しなければ、組織は未来に向けて十分に発展していけない。もちろん、部下たちも必要に応じて自律的に動ければ、それに越したことはないだろう。イノベーターな組織とは、マネジャーや社員の多くが、それぞれ自己規律に従って動く組織なのである。

しかし、イノベーターな業務とそうでない業務を明確に整理できずに、マネジャーが雑務を抱え、イノベーションに集中できていない企業が散見される。これは問題だ。

問題は、社員に他律を促す 「不要なルール」にある

マネジャーや社員の自律と自由を守るためには、会社の規律やルールを最小限にした方がよい。イノベーションに関しては、「最低限なくてはならないこと」「絶対にしてはならないこと」の2つだけで十分で、あとは社員の自己規律に任せるべきだ。

むやみにルールを増やすと、社員の自由を抑え込み、他律を促すことにつながる。日本企業の大きな問題の1つは、社員に他律を促す「不要なルール」にある。例えば、もし部下の不幸事を防ぐといった理由でルールを作り、部下を縛っているマネジャーがいたとしたら問題だ。それはマネジャーの仕事放棄である。部下にある程度の権限を委譲し、自律的に行動させた上で、何か不幸事があったときにはきちんと責任を負う。それがマネジャーの本来の役目である。

企業、特に管理部門はどうしても、ルールや制度を増やしがちだ。それが仕事だから仕方のない面

もあるが、そのルールが本当に利益に結びつくのか、組織にプラスなのかを慎重に判断した方がよい。多くの場合、他社がやっているからといった理由で、新たなルールを導入する例が多い。もし余計なルールだと分かったら、導入しないと勇気をもって決めてほしい。いま管理部門には、その勇気が求められている。

また、優秀なマネジャーに仕事に集中する傾向があるが、それもできるだけ避けた方がよい。過剰な量の仕事は社員を他律的にするからだ。優秀なマネジャーこそ、自由になる時間、自律的に動ける時間が必要なのだ。これも、多くの組織が慢性的に抱える大きな問題である。

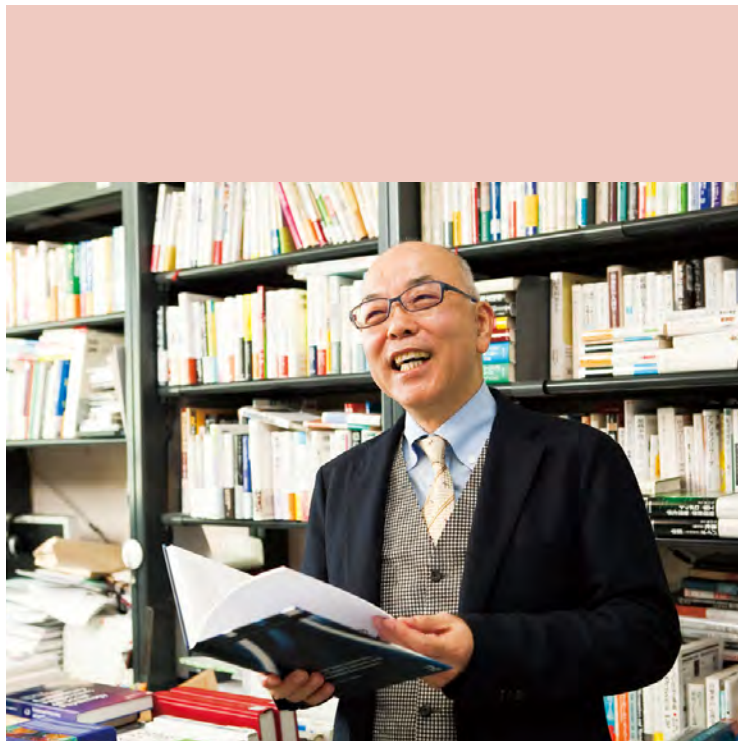
自律的な社員を育てるのは メンターの背中だけ

若手社員に自己規律を注入し、自律的な社員を育成する方法は、ただ1つしかない。それは、自律した「メンター」が背中を見せることだ。しっかりと自己規律で動く上司や先輩に巡り合うことさえできれば、若手社員はその人の思考や行動を見て、何をすればよいのか、何をしてはいけないのかをおのずと学ぶ。余計なことをする必要はないのだ。本人が自発的に学習しない限り、自己規律が本当に注入されることはないのだから。

逆に、最も危険なのは、「自律性という名のマニュアル」である。「こうすれば自律になれる」という型にはめるのは、言われるがままにルールを守る他律的な社員を作るだけだ。自己規律は、何かをすれば必ず身につくという類いのものではない。優れた上司が自己規律を見せながら、部下が自ら学習する環境を整備することが、自律的な社員を育てる最も良い方法なのである。



桑田耕太郎(くわだこうたろう)
東京大学大学院経済学研究科第二種博士課程単位取得退学。専門分野は経営学、経営戦略論、経営組織論で、企業革新・組織変革、組織学習、経営戦略、組織デザインなどをキーワードに研究。共著に『組織論』(有斐閣)、共編に『制度的企業家』(ナカニシヤ出版)などがある。



【視点2】先取り志向の組織論

従業員の主体性を 高めたいなら 「失敗を責めない」ことだ

山口裕幸氏 九州大学 大学院 人間環境学研究院 教授

チームメンバーの主体性・自律性を
一体どうしたら引き出せるのか。
そのことに悩んだことのない
マネジャーは、いないのではないかと。
そこで、チームワークの心理学や
組織心理学を研究する山口裕幸教授に
メンバーの主体性を高める方法、
先取り志向の組織を作る方法について伺った。

「プロアクティブ行動」や「プロアクティブ組織」に注目する企業が増えてきている。プロアクティブは「自発的な」「主体的な」「先取り志向の」といった意味の言葉で、対義語はリアクティブ（受動的な）である。主体的に行動を起こす従業員を増やすにはどうしたらよいか、従業員の先取り志向を促せる組織を作るにはどうしたらよいかを、多くの企業が知りたがっているのだ。

プロアクティブ行動が注目されるのは 日本人の多くがリアクティブだから

いま日本でプロアクティブ行動・組織が注目される背景に、「イノベーション」があるのは間違いない。企業がイノベーションを生み出すには、従業員一人ひとりが主体的に動く必要がある。

しかし、注目の理由はそれだけではないだろう。全体的に見て、日本人にリアクティブな傾向があるのも大きな原因だと思われる。その証拠に、「指示待ち族」という言葉は、実に1980年代からある。責任を避けて無難に行動する従業員が日本企業に多いのは、何も今に始まった話ではない。

最近の学生たちを見ていると、両極化が進んでいると感じる。20～30%は非常にプロアクティブで、ボランティア活動や企業インターンシップなどにどんどん飛び込んでいき、海外にも積極的に出ていくが、残りはやはり受け身的だ。時代が変わったからといって、こうした国民的なメンタリティがそう簡単に変わるものではない。だからこそ、プロアクティブ行動を引き出す組織を作る必要があると、多くの企業が感じているのだと思う。

マネジャーが、メンバーの 「ボケにノる姿勢」をもてばいい

日本人だけでなく、人は誰も「失敗回避傾向」を心に抱えている。私たちは基本的に、何かを変え

るのがあまり好きではないのだ。なかでもリアクティブな人に、一步を踏み出す勇気をもってもらうのは難しい。だから、プロアクティブ組織を作るのは決して簡単ではない。リアクティブな組織をプロアクティブにするには、従来のマネジメントを根本的に変えていく必要がある。

その際、最大のポイントとなるのは、失敗を責めないことだ。人が無難な行動をとってしまう最大の原因は、失敗を恐れるからだ。失敗を恐れることなく働ける環境を作れば、自然と従業員の主体性は高まり、プロアクティブ行動が増えていく。これが大原則である。

その上で、メンバーの自発的行動を醸成するマネジメントが肝心だ。行動観察研究所の松波晴人氏は、そうしたイノベティブなマネジメントを漫才の「ボケ」と「ツッコミ」で説明する。メンバーが少し常識からズレた発想（ボケ）をしたときに「なんでやねん」とツッコミを入れてしまえば、メンバーが主体的に考え、行動する機会を奪ってしまう。「イノベーションとは、『漫才のボケに対して、ノること』である」（松波氏）*。マネージャーが、サントリーの「やってみなはれ」に代表されるような「ボケにノる姿勢」をもてば、メンバーは自発的に動くようになっていくのだ。

ただし、それは放任主義がよいということではない。失敗を責めず、ボケにノる一方で、「仕事の目標をゆるがせにしない厳しさ」と「人間的な思いやり」を上手に使い分けながら、彼らを見守り、成果やプロセスと一緒に振り返るこまめなマネジメントが求められる。また、「5年後、10年後を考えてみる」「経営者の立場で考えてみる」といったことを奨励して、メンバーの「視点のもみほぐし」をすることにも効果があるだろう。彼らの当事者意識や未来志向が高まっていくはずだ。

先ほども言ったが、プロアクティブ組織の実現は簡単なことではない。何よりもマネージャーの覚悟が必要だ。マネージャー自身が、慢心しないよう絶

えず自分を揺さぶりながら、主体的に行動してイノベーションを起こしていくことが求められる。その姿勢を見せ続ければ、メンバーは自然とついてくるだろう。経営者はもちろん、ミドルマネージャーがそうした姿勢を大切にする組織は、どんどんプロアクティブになっていくに違いない。

自ら問いを立てることが 主体性を高める原動力となる

日本人がリアクティブ傾向をもつ理由はいくつか考えられるが、その1つに「教育」の問題がある。数学や物理には正解があるが、政治、経済、歴史などの社会科学・人文科学の多くは解が1つではない。しかし、日本の教育は正解を求めるものばかりで、正解のない問いに「自分なりの答え」を出すことを重視してこなかった。そのことが、日本人がなかなかプロアクティブになれない大きな理由の1つだと感じている。自分なりの見方や意見が、主体性の根幹を支えるからだ。

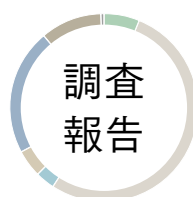
現在、私も含めて多くの大学教員は、学生たちを積極的にフィールドワークへ誘い、現場に触れて対話する機会を提供している。その上で自ら問いを立ててもらうことで、一人ひとりが主体的に研究に取り組めるよう工夫しているが、その方針をさらに強化する必要があるだろう。

ビジネスも正解のない世界だ。そこでプロアクティブ行動を起こすには、自ら問いを立てる力、自分なりの考え方や見方を起点に相手と議論できる力が欠かせない。大学同様、企業でも、従業員が自ら考えるチャンスや対話・議論の場を増やすことで、「主体性を高める文化」を醸成していくことが、今後ますます重要となるだろう。

* 松波晴人 松波の気づき「イノベーションとは、『漫才のボケに対して、ノること』である」<http://www.kansatsu.jp/service/kansatsu-x/column/detail/192>



山口裕幸(やまぐちひろゆき)
1981年九州大学教育学部卒業、1991年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得満期退学。専門分野は社会心理学、集団力学、組織行動学。『チームワークの心理学』(サイエンス社)、『〈先取り志向〉の組織心理学—プロアクティブ行動と組織』(共・編、有斐閣)など著書多数。



「大企業病」を患う組織の実態 会社員518名の声から見る「大企業病」のサイン

荒井理江

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

企業で働く個人は、どのようなときに「大企業病」を感じるのか。

個人の生の声を捉えた調査は少ない。

そこで今回、会社員518名にアンケート調査を行い、その実態の一端を捉えることとした。

はじめに

組織の拡大に伴い、内部統合の仕組みや意識が強化されていくと、組織はある一定の特徴を呈しはじめる。「大企業病」と呼ばれるこの諸症状とは、どのようなものなのか。以前から語られてきたこの病について、今回は企業人518名にアンケート調査を行い、どのようなときに「大企業病」だと感じるのか、個人の視点から捉えることとした。

調査概要

2015年12月、従業員数500名以上

の企業で働く男性正社員を対象に、定量調査を実施した。調査概要は図表1のとおりである。

回答者の年齢は25歳から49歳、企業の従業員規模や、業種・業態に影響を受ける可能性を想定し、従業員規模の分布と、製造／非製造業比率が均等になるようデータを収集した。

5割は「大企業病」と認知 要因は規模だけではない

回答者に、自分の勤める企業が「大企業病」だと感じているかどうかを尋ねた結果が、図表2である。なお、「大企

業病」の定義については、自由に想定して回答してもらった。結果、5割以上の回答者が、自分の勤める企業が「大企業病である」と回答した。その名のとおり、企業が大きくなるにつれて「大企業病」と感じる比率が高まるのではないかと想定し、従業員規模別に比較してみたところ、10000名以上の企業に勤めている回答者は7割以上が「大企業病」と回答し、最も多くなった。しかし、他4群には大きな違いは見られなかった(図表3)。したがって、規模ではない要因によって「大企業病」と認知されるかどうか分かれている可能性がある。なお、業種による顕著な違いは見られなかった。

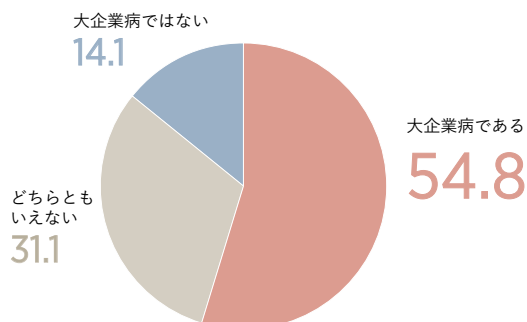
意思決定は遅く 現場の意見は通りにくい

では、回答者はどのような場面から「大企業病」だと感じているのか。具体的な情報を得るため、「大企業病である」と回答した284名に、なぜ大企業病にかかっていると感じるのか、

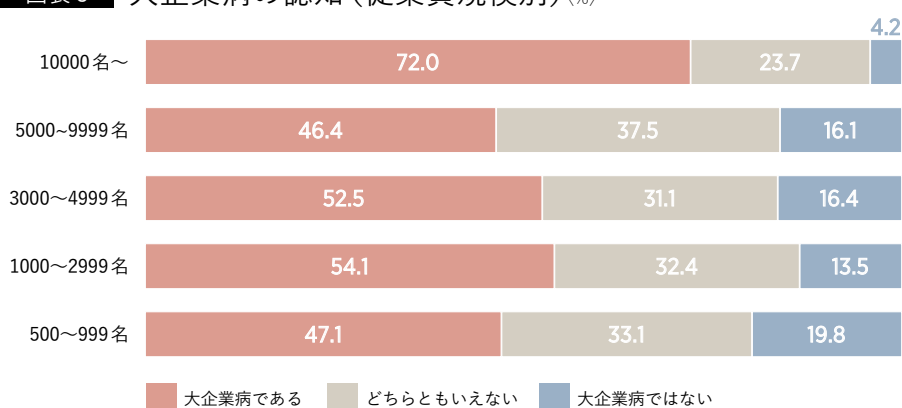
図表1 調査概要

調査対象	有効回答数
25～49歳の男性正社員	518名
調査内容	有効回答の特徴
勤務先企業の風土、特に「大企業病」の状態認知	【年齢の分布】25～29歳4.8%、30～34歳14.3%、35～39歳17.4%、40～44歳30.3%、45～49歳33.2%
調査方法	【従業員規模の分布】500～999名33.2%、1000～2999名21.4%、3000～4999名11.8%、5000～9999名10.8%、10000名～22.8%
インターネット調査	【業種の分布】製造業50.0%、非製造業・その他50.0%
実施時期	【職種の分布】事務系29.5%、技術系44.8%、その他25.7%
2015年12月	

図表2 大企業病の認知〈%〉



図表3 大企業病の認知（従業員規模別）〈%〉



自由記述で回答を求めた（図表4）。結果、最も多く言及されたのは、企業内の「意思決定の遅さ」であった。「判断の先送り、即断即決ができていない」「物事の決定に時間がかかりすぎる」といったコメントが多数見られた。

また、「内向きで現場・市場の声が通らない」ことを指摘するコメントも多く見られた。「サービス業なのにお客様のことで会社の都合を優先する」「白書などのデータばかり見ていて客のナマの声を聞こうとしないし、聞いても理解しない」など、組織の判断が内向き・独りよがりになっていることが多く指摘されていた。次いで、「はんこが多い」「会議が多い」など主に組織内での意思決定のための形式的な煩雑さを挙げるコメントも多く見られた。

その他、「各部署の利害により物事の

決定が進まない」などの部門間の断絶や、「リーダーや次長は上司（部長）に意見などは言わず、常にYesマン」といった、マネジメントの行動への言及、組織風土として「できない理由を考えるのが上手い社員が多い」など、事なかれ主義や挑戦しない風土を指摘するコメントもあった。

なお、逆に「大企業病ではない」と感じる群に、なぜそう思うかを自由記述で聞いたところ、「意思決定が速い」「現場の意見が通る」「チャレンジをしている」といった、対照的なコメントが見られた。

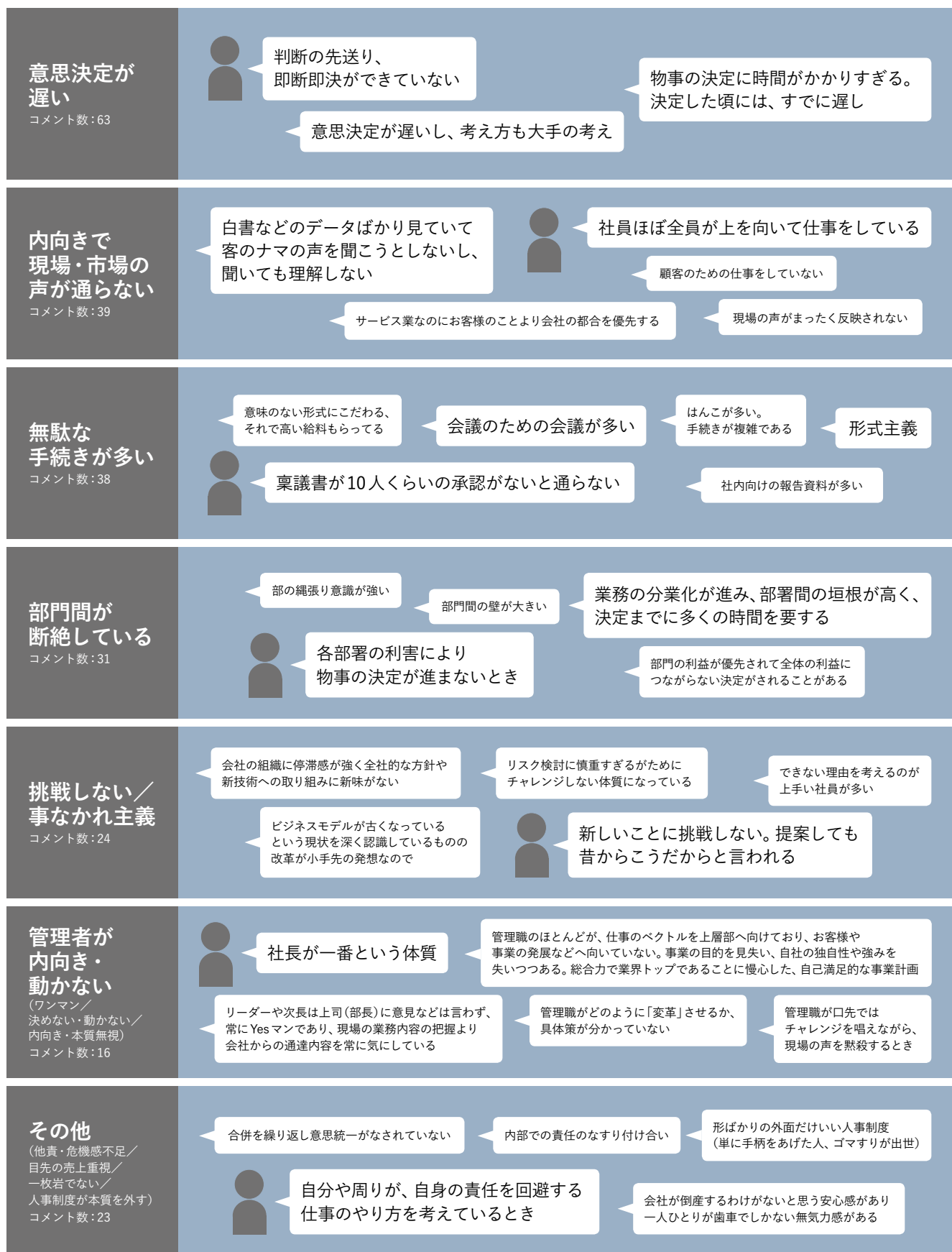
形式的な管理職 細分化する組織

さらに、大企業病の症状について設問を作成し、あてはまるかどうかを尋ねた（図表5）。これらは弊社が、組織が

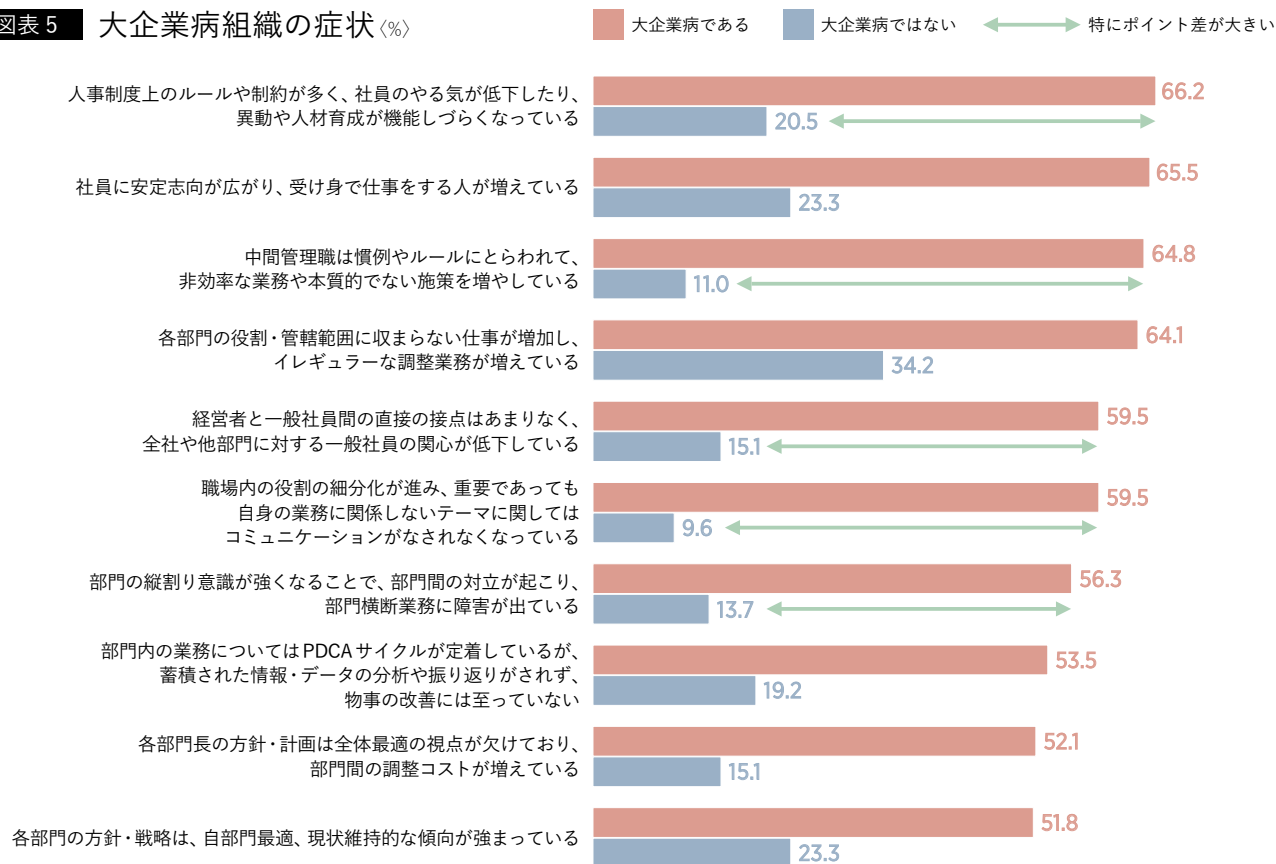
「形式化」を進めた際に生じると想定する状態例である。回答者には、各設問に対し、5.あてはまる、4.どちらかといえばあてはまる、3.どちらともいえない、2.どちらかといえばあてはまらない、1.あてはまらない、の5段階で回答を求めた。図表5は、各群が5.あてはまる、4.どちらかといえばあてはまると回答した比率の合計である。

全体を通じて、「大企業病である」と回答した群は、各設問に「あてはまる」と回答する比率が高く、「大企業病ではない」と回答した群と大きく差が開く結果となった。なかでも差が大きかったのは、「中間管理職は慣例やルールにとらわれて、非効率な業務や本質的でない施策を増やしている」「職場内の役割の細分化が進み、重要であっても自身の業務に関係しないテーマに関しては

図表 4 大企業病とを感じる理由



図表5 大企業病組織の症状(%)



コミュニケーションがなされなくなっている」という職場の上司・同僚との接点に関するもの、次いで、「人事制度上のルールや制約が多く、社員のやる気が低下したり、異動や人材育成が機能しづらくなっている」「経営者と一般社員間の直接の接点はあまりなく、全社や他部門に対する一般社員の関心が低下している」といった設問であった。

成果が見えやすく、 個人が柔軟に変化できるかが 大きな分かれ道に

さらに、組織風土を比較した調査結果からも検討する素材を得ることとする。

組織風土の特徴について、AとBどちらがより近いかを回答してもらった(図表6)。

全13項目について回答を求めた結

果、2群の特徴が最も大きく異なったのは、「仕事の成果の見えやすさ」についてであった。成果が見えやすいと回答した比率は、「大企業病である」と回答した群では28.5%であったのに対し、「大企業病ではない」と回答した群は50.7%であった。

仕事を進める上では、両群とも、「計画にそった確実な遂行」より「臨機応変な対応」を重視すると回答していたが、その比率は「大企業病ではない」群の方が高く、15ポイント以上の開きがあった。

組織内の判断基準では、「個人の主体的な判断」を重視するか、「ルールに従った判断」を重視するかを尋ねたところ、「大企業病」群の5割が「ルール」の方を選択した。「創造や変革」か「現実的な問題解決」かについては、「大企業病」群の5割が「現実的な問題解決」

を選択していた。

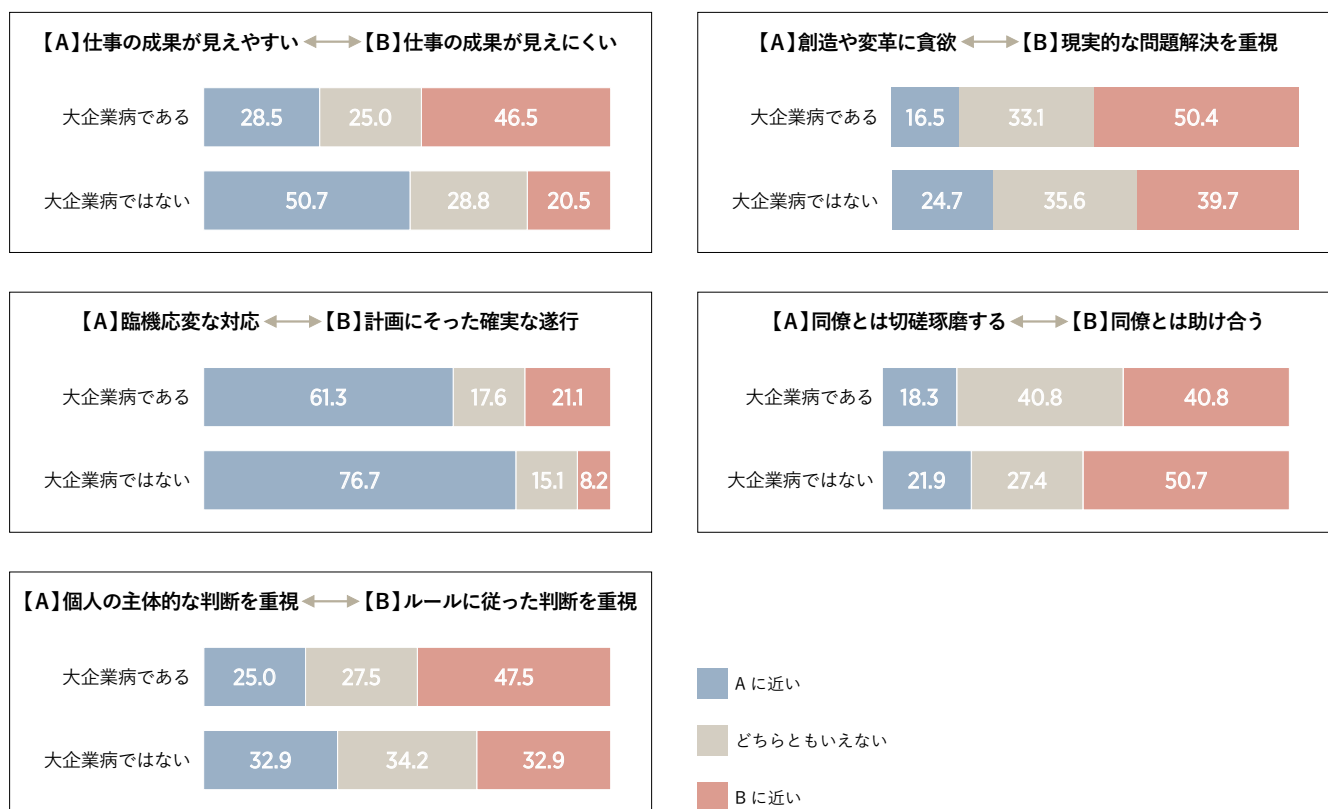
同僚との関係については、「切磋琢磨する」か「助け合う」かを尋ねたところ、「大企業病ではない」群は5割が「助け合う」を選択。「大企業病」群と比べて約10ポイント高かった。一方、「大企業病」群は、「どちらともいえない」の比率が10ポイント以上高く、同僚との希薄な関係がうかがえた。

どうしたらいいか 分からない閉塞感 「外」の目にさらす必要も

最後に、大企業病にならないために、どうすべきだと感じているかを紹介したい。自由記述で回答を求めた結果が、図表7である。

最も多かったのが、「ない／分からない」というコメントであった。確かに、経営層の意識や組織構造・制度全体に

図表 6 組織風土の比較〈%〉



まで及ぶこの問題を解決する糸口は、容易に見出せるものではないだろう。

そのほかでは、前述の問題意識の裏返しではあるが、組織構造のフラット化や、意思決定の手続きの簡略化、現場への権限委譲など、構造を改善して意思決定スピードを速めるべきとのコメントが多数見られた。また、組織の風通し向上に関するコメントも見られたが、タテ・ヨコといった組織内の風通しだけでなく、「外」の目を入れるべきとのコメントもあった。

経営陣、管理職の入れ替えや、評価制度の改変など、正しいリーダーを選抜・評価してほしいという主旨のコメントも見られた。

さいごに——
何のために働いているのか？
「顧客」を見失う病のサイン

意思決定が遅く、内向きで、チャレンジが行われない組織状態を見たとき、人は「うちは大企業病だ」と感じるようだ。経営・管理職との意思疎通を欠き、同僚同士のつながりも弱く、既存のしきたりやルールを疑う変革・創造に対しても必ずしも前向きではない組織風土がうかがえた。

なかでも特に着目したいのは、「成果」の見えにくさである。では、この「成果」とは何か。ここまでの内容から想像するに、個々人の業績というよりも、仕事の本質的な意義や顧客志向を指しているように思われる。それらが見失われていると感じたとき、社員は「大企業病にかかっている」と感じるのではないだろうか。

それでも、既存のルールの下、うまく組織が回り続けられるのであれば、企

業としては存続するかもしれない。しかし、少しでも変化・変革を志向するのであれば、話は違う。

組織の変革は、個人に苦労や不都合を強いる。しかし、同じ目的の下に集まっているからこそ、目的に向けた変革が、苦ではなくなるのである。「誰／何のために」働くのかを見失うことは、その目的を見失うことでもある。そのような状況で、既存のルールを壊しても、新たな取り組みを決めて進めていくエネルギーが生まれにくいのは想像に難くない。

一度こうなってしまうとは、挽回は一筋縄ではいかない。「何のために？」という問いは、顧客の方を向いて働きたいと願う心ある社員からの大切なサインかもしれない。察知して動くのに、早すぎることはない。

図表7 大企業病を治療する対策案



総括

規律の本質を問う努力が 組織の硬直化を防ぐ

石橋 慶

リクルートマネジメントソリューションズ 企画開発部 主任研究員

人は元来もっている自らの価値観、もしくは納得した上で取り込んだ外部の規律に基づいて、自律的に行動を起こすようになる。一方、組織で策定される規律は、それを守ること自体が目的となり、組織メンバーの他律化を促していく慣性をもっている。組織規模が拡大するなかでも個人が自律性を保ち、組織が柔軟性を維持できるかどうかは、常に本質を問う努力を個人と組織の双方が継続できるかどうかにかかっている。

「自律」は「他からの支配や助力を受けず、自分の行動を自分の立てた規律に従って正しく規制すること」と大辞林にはある。一方、規律は本人が立てるものもあれば、所属する組織が立てるものもある。業務規定、評価基準、行動基準など枚挙に暇がない。

通常、組織は規模が拡大する過程で、効率化のために業務プロセスの標準化、ルールの整備を進める（下図3.公式化ステージ参照）。その対象は、意思決定、業績管理、コミュニケーションなどあらゆる範囲に及ぶ。しかし、システ

ムや制度といった規律が増加すればするほど、個人が自ら課題を設定し、遂行する機会は減少していく。その結果、組織メンバーによっては、規律を守ることが目的化してしまう現象が起きる。

しかし当然ながら、規則や指示は必ずしも正しいとは限らない。組織メンバーからの指摘がなされないと、組織は不健全になる。また、受け身体質のメンバーが多い組織には、現場からの改善やイノベーションを期待することは難しい。

「規律」は、効率化を進める上で組織

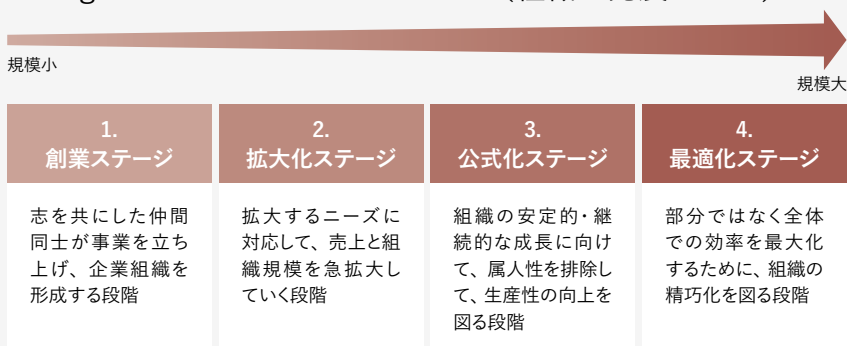
に欠かせないが、一方で個人の「自律」が阻害されるリスクを抱えている。この両者をめぐるジレンマは組織の発展上、避けて通れないテーマであるといえる。

良い規律とは何か？

組織の発展上、組織の規律を撤廃することは不可能である。考えるべきは、自律を阻害しない規律はどういうもので、どう運用すべきか、ということである。

桑田氏は、企業の規律は最小限にすべきであるとした上で、『「最低限しなくてはならないこと」「絶対にしてはならないこと」の2つだけで十分』だと主張する。規律は、組織目的を実現する上でのフェアウェイを示すものであるといえよう。個人の動きを細部まで規定するのではなく、「これは駄目だが、その他は自由にやっいいい」と組織メンバーに創意工夫の余地を与えること

■ Organization Transition Model（組織の発展モデル）



（先行研究などをもとに弊社作成）

で、メンバーは自律性を発揮することが可能になる。

ワークスアプリケーションズでは、「クリティカルワーカーに活躍の場を」という明確な理念を設定し、採用・評価・昇格といった人事施策にまで一貫させている。例えば、同社では業績評価をまったく実施せず、Works Wayに基づくバリュー評価に一本化している。業績評価なしに期待どおりの成果をメンバーが出せるのか、経営側としては不安になるかもしれないが、Wayというフェアウェイが示されていることによって、メンバーの能動的なアクションが引き出され、好業績を維持している。

組織の規律はその内容の細目以上に、組織として何をメンバーに期待するかが伝わるのが重要である。こうした規律のあり方は、組織を公式化させる時点から意識的に組織に浸透させていく必要があるだろう。

自律を促進する施策はどうあるべきか？

しかし、前述した条件を満たした規律を作ったところで、「自律性という名のマニュアル」と化してしまえば、他律的な社員が生まれるだけである。そもそも自律的な人を採用するという方法もあるが、入社後の適応プロセスでその自律性が失われてしまえば意味がない。では、何に注意をして、施策を検討すればよいのだろうか？

1つ目は、「上司・メンターのかかわり」である。組織メンバーにとって、自分の基準に沿って自らの行動を決定するという事は、企業で決められたことを実行するよりも不安が大きい。否定されるリスクが大きいからだ。そうした人本来の性質もまた、「自律」を阻

害する要素になる。その際に一步踏み出す勇気をいかにもたせるか。山口氏は、「上司が失敗を責めないこと」が最大のポイントだと述べる。メンバーが常識からズレた発想をしたときにも、「ツッコミ」を入れるのではなく「ノること」が重要という。

また、上司やメンターが「背中を示す」ことも必要だ。先人が主体的に行動する姿を示すことで、「失敗をしてもやってみることが大事」「自分の考えを表明することが大事」というメタメッセージがメンバーに伝わることになる。

2つ目は、「機会の提供」である。上司の努力によってメンバーの自律性を引き出すだけではなく、組織として個人の発想や問題意識を自由に表現させる機会を設定することも重要だ。例えば、星野リゾートのユニットディレクター立候補制度も、社員自らの自由な挑戦を促す機会の1つだ。ユニットディレクターの3割が年間で入れ替わるという、組織に対する影響が極めて大きい制度だが、能動的に手を挙げた社員だからこそ管理職への適応もうまく進むのだと考えられる。

テルモでは有言実行キャンペーンやACE公募（社内公募制）など、数多くの施策を展開してきた。それらの施策はすべて社員が能動的に参加することを前提とするものである。1995年以来、20年にわたって風土改革を推進し、仕掛けの積み重ねを絶えず行ってきたことが確実にメンバーの意識と風土を変えた。個人の自律性を育むことに経営層が強くコミットし、一時的ではなく継続的な取り組みとすることもまた重要なテーマだといえる。

3つ目は、「自己規律を作る支援」である。これはメンバーを組織に強制的に同化させるのではなく、メンバーの

自律を促そうとする育成的支援である。「進んで従おうと思う内発的ルールにすることが重要」という星野リゾート小金井氏の言葉にあるように、メンバーが自分の価値観と照らし合わせながら組織の規律を咀嚼するプロセスを重視し、企業としての手間ひまをかけることが重要だ。ワークスアプリケーションズでも、自社の理念について、経営者自らが社員と会話する機会を設け、社員が理念を自分の規律として腹に落とし支援をしている。こういったプロセスは通常、上司やメンターが代替することが多いが、偶発性に任せるのではなく、組織開発施策として意識的に行うことがポイントであろう。

「自律」と「規律」の良い関係を考える 企業は何をすべきか

組織の規律は組織目的を達成するための一手段である。だが、ルールの罫ともいべき、「手段の目的化」現象が起こることを規律の作り手側も受け手側も十分に自覚しなくてはならない。調査結果にもあるように自社を“大企業病”だと思っている人は、「仕事の成果が見えにくい」傾向が見られた。本質的な価値につながっていると実感できない仕事やルールを続けることほど、個人の活力が奪われることはないだろう。

経営、人事、管理職という規律・ルールを作る側の人々には特に「これは本質的なことなのか？」と問う姿勢が求められる。規律・ルールは悪ではない。ただ、違和感を抱いたときに「正しい」と「自らが信じる」基準を率直に表明し、対話を通じて「止める」「変える」ことを模索する勇気をもつ必要がある。自律を求める側の「自律」が問われるといえよう。

読書は子どもの学力を上げるのか？

「読書をする子どもは、学力が高い」といわれる。

子どもをもつ親は、「だったら、子どもにたくさんの本を読ませよう」と考えるのではないだろうか。

連載の第3回は、国内外の調査をもとに、読書と学力の間の因果関係について考察する。

読書は学力の “鶏”か“卵”か？

文部科学省の報告書では、「親の年収や学歴が低くても学力が高い児童の特徴は、家庭で読書や読み聞かせの習慣があること」と指摘されている（図表1、図表2）。しかし、この報告書で指摘されているのは、あくまで読書と学力の相関関係であって、因果関係ではないことに注意する必要がある。つまり、読書をしているから子どもの学力が高い（因果関係）のではなく、あくまで学力が高い子どもが読書している（相関関係）にすぎない可能性があるのだ。



読書をしているから子どもの学力が高い、という因果関係が存在しているのなら、「子どもにたくさんの本を読ませれば、学力が高くなる」と予想するのは正しい。しかし、読書が「原因」で学力が高くなるという「結果」がもたらされているのではなく、ただ学力の高い

子どもが好んで読書をしているだけだとすれば、「子どもにたくさんの本を読ませれば、学力が高くなる」とは限らない。それどころか、子どもの学力を上げたいと考えている親や教師にとってみれば、本を買い与えたり、子どもに読書を促したりすることは、時間やお金の無駄になってしまうかもしれないのだ。

読書は国語の成績を上げるが 他の教科には影響しない？

読書と学力の間に因果関係はあるのだろうか。テキサス大学オースティン校のレイ・リンデンらによる研究の結果は実に興味深いものだ。リンデンらは、フィリピンのある地域で、小学校100校をランダムに2つに振り分け、約半数の学校では、4年生約2900人を対象にして、現地NGOが各学校と協力して31日間の読書マラソンを実施した。一方、残りの半数の学校の4年生約2600人に対しては、読書マラソンは実施しなかった。このような疫学で用いられるような臨床試験を社会実験として行うことを「ランダム化比較試験」といい、こうした方法を用いれば、ある2つの事象の因果関係を明らかにすることができる。

生徒らは約1カ月の読書マラソン期間中、毎日1時間、NGOから寄付された子ども向けの物語を読んだり、本の朗読や単語ゲームなどをしたりする時間を与えられた。1カ月後、読書マラソンを実施したグループの子どもらは、実施しなかったグループの子どもらと比べて、1カ月で平均7冊多く本を読み、読書マラソンが終わった後も読書マラソン中ほどの冊数ではないものの、読書が続けていることが明らかになっている。さらには、学校外での読書量も増えたという。

では、学力にはどのような影響があったのだろうか。読書が学力にもたらす因果効果を推定してみると、読書マラソンを実施したグループの子どもらは、実施しなかった子どもらに比べて、国語の標準テストの偏差値が0.13高く、この差は統計的に有意であることが分かった。つまり、読書は子どもの国語の成績を上げる因果効果をもつといつてよい。さらに、読書マラソンが終了した4カ月後に行ったフォローアップ・サーベイの結果によると、2つのグループの国語の標準テストの偏差値の差は0.06まで小さくなったが、それでもまだなお、読書マラソンを実施した学校に通っていた子どもらの方が成績が良く、この差は統計的に有意であっ

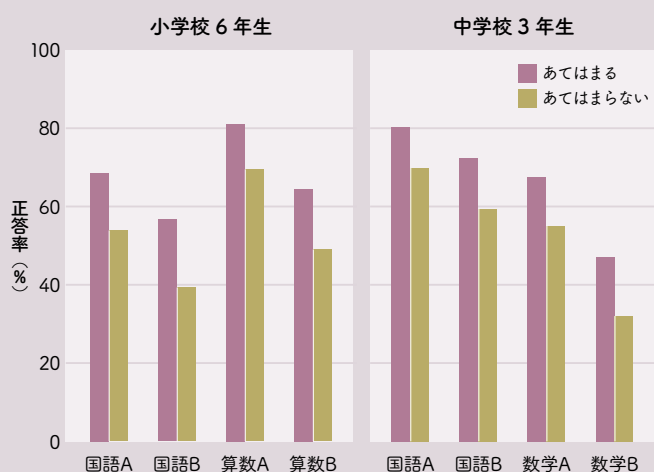
中室牧子（なかむろまきこ）

慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ（MPA、Ph.D.）。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。

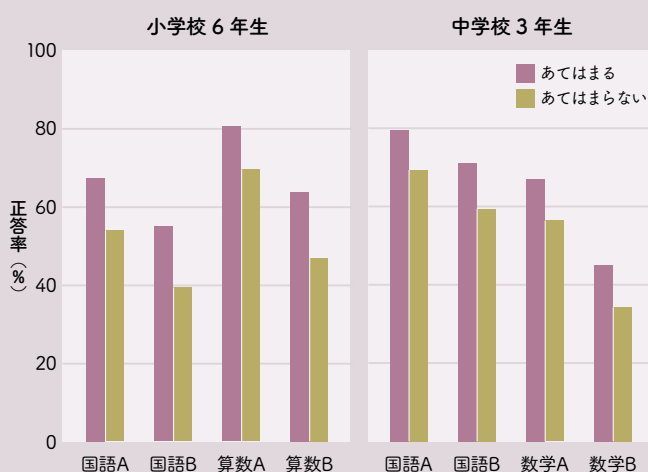
エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠（エビデンス）に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

〔 図表 1：子どもに本を読むようにすすめている
親と子どもの学力の関係 〕



〔 図表 2：子どもが小さい頃読み聞かせをした
親と子どもの学力の関係 〕



注：子どもの読書の習慣について尋ねた質問票のなかから、親が「あてはまる」と回答した群と「あてはまらない」と回答した群について、その子どもの全国学力学習状況調査の国語、算数（または数学）の正答率をグラフ化したもの
出所：2013年度「全国学力・学習状況調査（きめ細かい調査）」の結果を活用した学力に影響を与える要因分析に関する調査研究」をもとに筆者ら作成

た。つまり、読書の因果効果は、持続するのだ。学力テストの内容を細分化した分析では、特に単語力や読解力が強化されたことの効果は大きく、時間が経過しても小さくなることはなかったことが示されている。しかし、単語力や読解力が強化されたとはいえ、算数や理科など、他の教科の標準テストには影響しなかったことも明らかになった。

費用対効果を上げるには 大人や先生の手助けが必要

とはいえ、総じて見れば、子どもに読書をさせるということは非常に良い教育効果がありそうだ。しかし、費用対効果の面から見てみると、この読書マラソンという介入は、国語の学力を上げる目的で行われた他の介入——補習を行うリメディアル教育や、教育実習の改善など——と比較して決して高くはないことも分かっている。また、

別のランダム化比較試験では、教科書の無償配布や、図書館の設置は、子どもらの学力にほとんど影響がなかったことも示されている。実は、これまで行われたランダム化比較試験の多くは、ただ単に本や読書用の教材などを学校に増やしただけでは、子どもの学力向上には結びつかず、そうした本や教材を子どもが1人でもうまく活用できるよう手助けをしてくれる大人や先生が必要であることを示唆している。

今、現場のミドルに 求められることと

特集2

ミドルマネジャーの業務負担の過重が問題となる一方で、経営トップや人事がミドルに寄せる期待は大きい。現場を起点とした事業推進や事業変革において、ミドルはどのような役割や活動を担うべきなのか。また、そのような動きができるミドルをどう育てるのか。厳しい環境下で活躍しているミドルへのインタビューをもとに検討する。

児玉 結

リクルートマネジメントソリューションズ
企画開発部 主任研究員

Column

調査レポート

現場のミドルが直面している
「複雑な状況」

視点

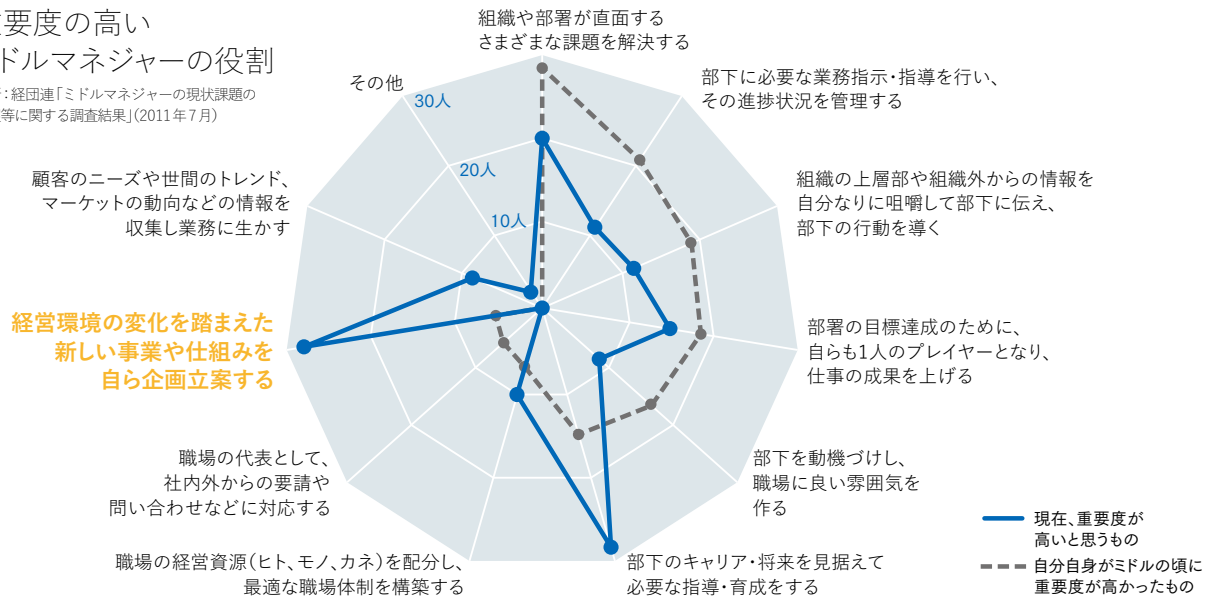
ミドルは情報の結節点
トップと現場をつないで
総力戦へ持ち込めるか

小野善生氏

滋賀大学 経済学部・大学院 准教授

図表1 重要度の高い
ミドルマネジャーの役割

出所：経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」(2011年7月)



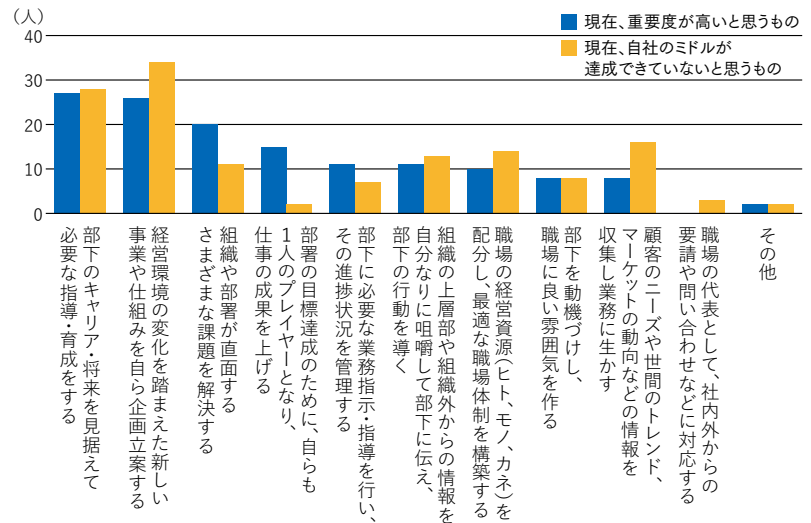
厳しい環境下で、高まる ミドルマネジャーへの期待

環境変化のスピードと複雑性が増している。2012年にインタビューしたある部品メーカーの営業マネジャーからこんな話を聞いた。彼の扱っている部品は折り畳み型の携帯電話(いわゆるフィーチャーフォン)に使われていたが、スマートフォンの急速な普及により、中期経営計画で見込んでいた売上目標の1割強しか達成できない見込みとなった。中期計画を決めた時点ではここまでフィーチャーフォンが劇的に減ることを誰も予測できなかった。とはいえ、それで目標数字が下がるわけではない。彼は、数年前からメンバーや関係者と共にこの兆候をつかみ、逆風のなかで目標数字を追うために、営業活動の重点領域を携帯電話以外の機器にシフトしていったという。

このように激しい環境変化にさらされている業界・企業においては、従来通りのやり方では思うように業績を上げられなくなっている。過去にこれほ

図表2 ミドルマネジャーにとって
特に重要な役割と達成できていない役割

出所：経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」(2011年7月)



ど急激な変化を経験していない経営陣にも、解が出せないことが多い。困難な環境下で業績を上げ続けるには、市場・顧客の動きを最も敏感に察知できる現場に権限を委譲し、新しいやり方の企画・試行をスピーディに行って活路を見出していくしかない。

経団連「ミドルマネジャーの現状課題の把握等に関する調査結果」(2011)

では、重要度が高いミドルマネジャーの役割を経営トップに尋ねている。自分自身がミドルの頃に重要度が高かったものと、現在重要度が高いと思うものを比較したところ、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」が最も増加(4倍以上)していた(図表1)。

さらに、ミドルマネジャーに求めら

れる役割の達成状況を尋ねたところ、「現在、自社のミドルが達成できていないと思うもの」の1位に、同じ項目が挙がった(図表2)。

「新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」というと、経営企画部門が行うような事業構想をミドルが担うのかと思いがちだが、あくまでも現場に求められているのは業績を上げるための具体的な動きであるはずだ。だとすれば現実的にミドルが担うべきは、市場・顧客の変化を捉えて柔軟に日々の判断を行い、成果に向けて現場を動かし続けること、少し先の顧客の動きを(正解でなくても)予測し、それに対応できる新しいやり方・仕組みの案をもち、試してみることだろう。

このような「先を読む」動きは、かつては研究開発など限られた部門で必要とされたものだったが、近年、市場・顧客に近い「現場」のミドルにも広く求められるようになっていく。一方で、調査結果が示すとおり、これを実行できるミドルはまだ数少ない。私たちは、このような激しい変化にさらされている企業の現場において、実際に高い成果を上げているミドルへのインタビューを行い、彼らの具体的な活動を明らかにした。以下にその内容を紹介すると共に、このような役割を担えるミドルをどう育てるべきかについても考えてみたい。

変化のなかでも成果を上げる 「現場から事業を動かすミドル」の 4つの活動

インタビューからは、成果を上げているミドルが共通して行っている4つの活動が明らかになった。「変化を先読みする」「変化を取り込んで動く」「組織に変化を生み出す」「柔軟に変化し続ける」の4つである。これらを図式化したものが図表3である。

まず、「変化を先読みする」「変化を取り込んで動く」は、ミドルによる「事業への働きかけ」と位置づけられる。これらは、事業上の成果に直結する活動である。

このような「事業への働きかけ」を行うためには、その土台として組織がきちんと機能していることが重要となる。3つ目の「組織に変化を生み出す」は、多様な個性を生かした組織を作る「組織への働きかけ」の活動といえる。

そして、事業や組織への働きかけを行っていくには、ミドル自身が自己を

現場のミドルが 直面している 「複雑な状況」

調査
レポート

現場のミドルマネジャーは、現実にはどのような状況に置かれているのだろうか。2013年に行った調査から紹介する。

インターネット調査会社にモニター登録するビジネスパーソン350名を対象に、「複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験」が過去にあるか(または現在経験しているか)を尋ねた。

回答者の内訳は、所属企業の従業員数300名未満が35.1%、300~999名が15.7%、1000~9999名が27.1%、1万名以上が22.0%だった。業種は製造業27.4%、非製造業63.1%、その他9.4%、役職は部長職以上13.4%、課長または課長職相当67.1%、一般社員19.4%だった。

まず、「複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験」の有無を集計した。結果、「経験はない」156名、

図表A 役職別「複雑性・多様性の高い状況を
マネージしなければならない経験」の有無

	1 経験はない	2 現在直面している	3 経験がある	計	2、3 選択率
A：一般社員（人）	36	9	23	68	47.1%
B：課長または課長職相当（人）	113	28	94	235	51.9%
C：部長職以上（人）	7	5	35	47	85.1%
計（人）	156	42	152	350	55.4%

図表B 「複雑性・多様性の高い状況を
マネージしなければならない経験」の分類とエピソード

複雑性・多様性の高い状況	具体的なエピソード	回答率 ※複数回答あり
業務や課題の特性に 関係するもの	1. 課題そのもののレベルの高さ (12.5%)	36.5%
	2. 課題に内包された矛盾の存在 (7.8%)	
	3. 課題を取り巻く変化のスピードの速さ・競争の激しさ (7.3%)	
	4. 新規事業立案・企画 (6.8%)	
	5. 新会社・組織の立ち上げ (2.1%)	
組織構造や体制に 関係するもの	異業種・複数組織のマネジメント、 社外・グローバルを含むマネジメント など	26.6%
組織内部や所属メンバーに 関係するもの	外国人、年上部下、異文化、多様な雇用形態のメンバーのマネジメント、 部下や関係者の能力の不足やばらつきのマネジメント など	49.5%
その他	—	9.4%

「現在直面している」42名、「経験がある」152名となった。役職が上がるにつれ、「現在直面している」「経験がある」の比率が高くなっている（図表A）。

「現在直面している」「経験がある」と答えた人に、その具体的なエピソードを聞いたところ、彼らが直面している状況は大きく3つに分かれた。「業務や課題の特性に関係するもの」「組織構造や体制に関係するもの」「組織内部や所属メンバーに関係するもの」である。

このうち、「業務や課題の特性に関係するもの」をさらに分類すると、以下の5つが抽出された（図表B）。

1. 課題そのもののレベルの高さ（同業他社との対等合併交渉 など）
2. 課題に内包された矛盾の存在（コスト削減と品質向上

の両立 など）

3. 課題を取り巻く変化のスピードの速さ・競争の激しさ（商品開発のスピードアップを求められるなかでの業務遂行 など）
4. 新規事業立案・企画（新規事業の取り組みでアライアンス先との調整と社内マネジメントの同時遂行 など）
5. 新会社・組織の立ち上げ（海外での子会社の立ち上げ など）

エピソードとしては1. が最も多く、全体の12.5%を占めた。環境変化や競争の激化によって、業務や課題そのものの難度が高まっていることがうかがえる。

*本文および図表の％は小数点第2位で四捨五入されています。

内省して成長し続ける必要がある。そこで、4つ目の「柔軟に変化し続ける」活動を最も根本的な、「自己への働きかけ」の活動と位置づけた。

以降では、それぞれの活動について、具体例を交えながら説明していこう。

1つ目の「変化を先読みする」は、現場の最前線で入手できるさまざまな情報から環境変化についての仮説を立て、現場を方向づけていく活動だ。

例えば冒頭にご紹介した携帯電話の例は、事業上の成果に直接的なインパクトをもたらした「変化を先読みする」活動といえる。現場で日々情報を集めるなかで、早いうちから「フィーチャーフォンは当初の想定ほどには伸びない」という仮説を立て、別の領域へと方向転換した動きは、まさに変化の先読

みだった。また別の部品メーカーの営業マネジャーは、さまざまなデータや顧客情報から、需要予測の仮説を立てることを重視していた。しかし、その仮説は「めったに当たらない」と彼は笑いながら語った。当たらないけれども、仮説をもたなければ投資もできないし、仮説から「これで行こう」と決めないと動き出せないと話す。このように、正解のないなかで仮説を立て、当たらないけれどもそれを随時修正しながら、現場の進む方向を決めることが成果につながっているようだ。

2つ目の「変化を取り込んで動く」は、事業上の成果を、より直接的に左右する活動といえる。現場で起こる新しい出来事に対処し、時に変化そのものを機会として生かしながら、力強く迅速

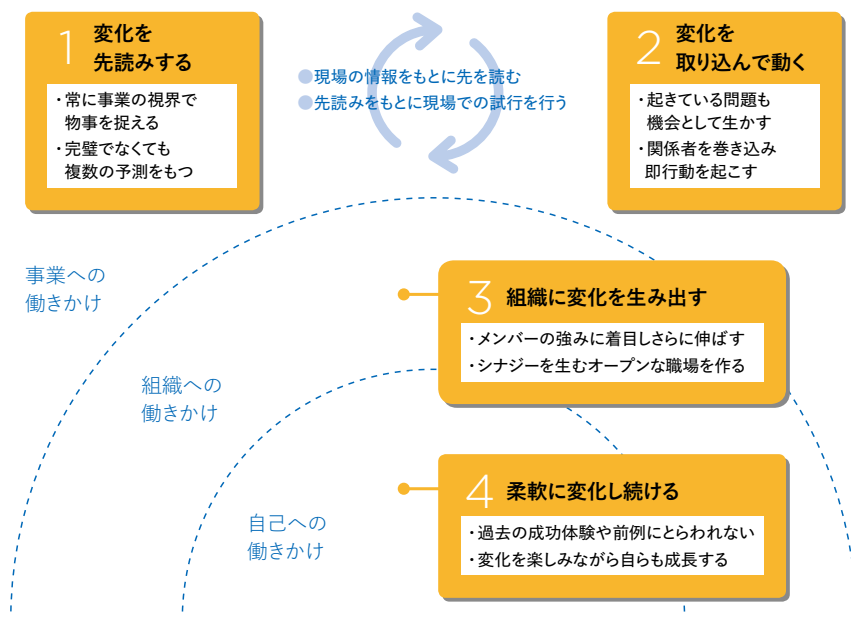
に現場を動かしていく活動を指す。

例えば現場の実態に合わない目標管理の仕組みに異を唱え、改善の提言を行うといった動きがこれにあたる。環境変化の影響で、従来の目標管理制度や評価の仕組みが急に現場の実態と合わなくなり、メンバーが動きにくい状態に陥るケースはよく見られる。このような場合に、現実には合わない制度を指摘するだけでなく、自らそれを上司に掛け合って改善しようとする行動には、メンバーの士気を高める効果もある。このように、変化によって起きた問題さえも梃子にしながら絶えず現場にドライブをかけ続ける活動が、大きな成果につながる。

3つ目の「組織に変化を生み出す」は、メンバーのもつ特性を引き出し、多様な個性を生かして組織成果とメンバーの成長を増幅させる活動だ。

この活動で重要なのは、個々の特性を見極めて指導や仕事の割り当て方を変えることだ。あるマネジャーはインタビューで、全員を同じように見て指導していたのではとても時間が足りないため、「ある意味割り切って、任せる人には完全に任せると決める」ことが重要と語った。また別のマネジャーは、異なる強みをもつメンバー同士を組ませるなど、課題に合わせて最適なフォーメーションを組むことが重要と指摘した。このような「組織への働きかけ」が、メンバーが自律的に動く状態を

図表3 現場から事業を動かすミドルの4つの活動



作り出している。

4つ目は、ミドル自身が慣例や過去の成功体験にとらわれず、新しい価値観を受け入れて学習・成長を続けていく「柔軟に変化し続ける」活動だ。インタビューしたミドルの共通点としては、自分自身を客観視し、経験から謙虚に学ぶといった、自己を高める動きが見られた。その源には、学習意欲や好奇心の旺盛さがあるようだ。

4つの活動を担う これからのミドルをどう育てるか

では、どうしたらこのようなミドルを育てられるのか。4つの活動に必要なのは、ベースとしての学習意欲や好奇心の他に、情報を敏感にキャッチする力や、さまざまな可能性を踏まえて仮説を立てる力、目的を明確にして意思決定する力や、多様な関係者を動かす力などの能力だと考えられる。これらの能力を計画的に開発していくには、以下の3点が重要となる(図表4)。

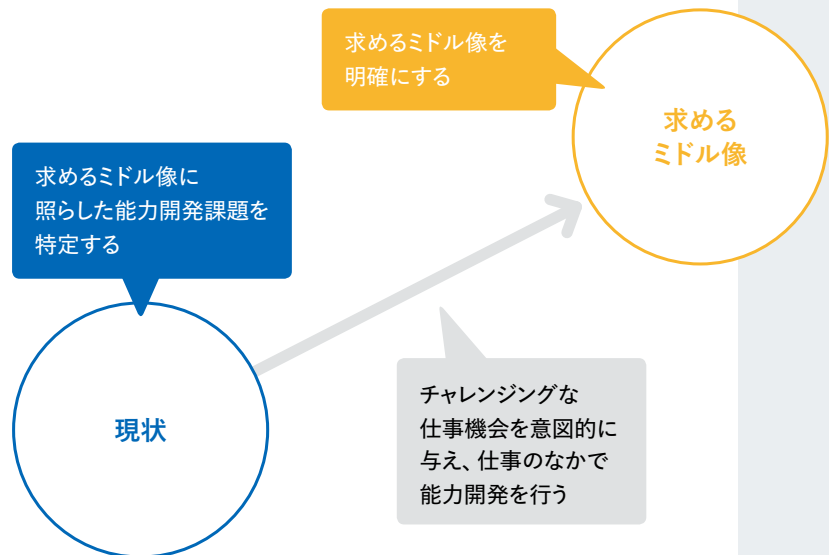
①求めるミドル像を明確にする

②能力開発課題を特定する

③現実の仕事のなかで能力開発を行う

①は、現場から新たなムーブメントを起こすミドルを作るための出発点となる。自社のこれからのミドルに求めたい具体的な動き・活動内容を明確にするために、「4つの活動」が参考になれば幸いだ。②は、アセスメントなどを活用しながらOff-JTで行うのが望まし

図表4 これからのミドル育成



い。そしてポイントは、①②を踏まえて③をどう設計するかである。

どんな力も身につくまでには時間がかかることを考えると、ミドルの育成は実際にミドルマネジャーに昇格する前の、中堅～リーダークラスのうちから計画的に始めることが望ましい。早いうちに担当業務のなかで市場や顧客を見る目を養い、仮説を立てたり修正したりを繰り返すことで力を磨いておくことが重要だ。

実際に、インタビューに答えた複数のミドルは、現在の活動に必要な力は過去の仕事経験のなかで培われたと語っている。例えば管理部門から営業部門に異動したあるマネジャーは、若手時代に管理部門の仕事で鍛えられた仮説構築の力が、営業部門のマネ

ジャーとして「変化を先読みする」ことに役立っているという。

このように、能力は現実の仕事のなかで鍛えられるため、チャレンジングな仕事の機会を与えることで能力開発を促すことが有効だ。

現在の仕事に十分にチャレンジングなものであり、能力が鍛えられるものになっていればよいが、そうでない場合は、チャレンジの機会を周囲が意図的に作り出す必要がある。これには2つのアプローチが考えられる。

1つは現在の職場で、上司が本人のためにチャレンジの機会を作るアプローチだ。例えば通常の業務では触れる機会のない自組織の中期計画の立案に、上司と共に取り組んでみることなどは、情報をキャッチする力や仮説を

ミドルは情報の結節点 トップと現場をつないで 総力戦へ持ち込めるか

小野善生氏 滋賀大学 経済学部・大学院 准教授

text: 曲沼美恵 photo: 伊藤 誠

平成に入ってから、変革の重要性が盛んに指摘されています。一方で、「何のためにどのように変わるのか」という目的や方向性がなおざりにされたまま、変革すればすべてが良くなるかのように語られている点が気になります。

現代において、変革に必要なのは、トップダウン型のリーダーシップではなく、経営・ミドル・現場の共同体で各階層の人がそれぞれリーダーシップをとる、いわば総力戦。総力戦には、必要な情報が組織内を縦横無尽に流れていく、「情

立てる力を鍛えるための絶好の機会となる。

こういった機会を上司が作り出すことに限界がある場合、2つ目のアプローチとして異動や配置転換を行うことも考えられる。現在の部署にいては鍛えられない力を、その力がより必要とされる部署・部門に異動させることにより、実際の仕事のなかで磨いていくことをねらうものだ。

いずれのアプローチをとるにせよ、重要なのは本人にその意図を明確に示し、能力開発目標を本人と合意しておくことだ。難しい仕事へのチャレンジや異動は、本人にとっては大きな負担になり得る。関係者間で目指す姿を共有し、それに向けた本人のチャレンジを周囲が支援することが成功の鍵となる。

終わりに

先行き不透明な経営環境を受けて、経営トップや人事がミドルにかかる期待は大きい。一方で、ミドルに変革を担ってほしいという期待だけが先行し、実際に現場でどのような活動をしてほしいのかといった具体的な期待の中身は明確にされないことも多い。経営の視点から、ミドルに対し、なぜ、どのように活動してほしいのかを明示することは重要になるだろう。

また、当然のことながらミドルだけが変わればよいというわけではない。

新しい事業や仕組みの提案を求めても現場から上がってこないとすれば、原因はミドルの能力不足だけではないかもしれない。適切な形で現場に権限を委譲し、試行錯誤を（ある程度の失敗も含めて）見守り続けること、新しい意見やアイデアをメンバーがミドルに、ミドルが経営層に提案しやすい組織にすることが重要だ。例えば、経営トップがビジョンを発信して期待する提案の外形を示す、提案準備がしやすい評価制度にするといったことが考えられる。そのような組織を実現するために、経営トップや人事が担う役割も大きい。



児玉 結(こだまゆい)

広告制作会社などを経て、2008年入社。eラーニングやITを利用した受講者支援サービスの開発に従事したのち、現在はアセスメント系サービスおよびトレーニングプログラムの開発を担当する。



おのよしお

神戸大学経営学研究科博士課程修了。関西大学准教授などを経て現職。リーダーシップ・フォロワーシップ・モチベーションを専門とし、フィールド・ワークによる探索的視点で現場発のリーダーシップの概念を探究している。著書に『リーダーシップ入門講座：まとめ役になれる!』（中央経済社）など。

報の流れ」を作り出す必要があります。そして、そうした情報の循環に欠かせない役割を担っているのがミドルマネジャーです。

変革がうまくいっている組織では、トップが発信する変革の目的や方向性が、ミドルを介して現場に深く浸透しており、同時に、現場からは、絶えずタイムリーな情報がミドルを介してトップに上がってきます。ミドルマネジャーは組織内における情報の結節点、あるいは翻訳者として機能しているのです。

例えば、2012年度に経済産業省のおもてなし経営企業選にも選ばれた、「四国管財」という会社が高知県にあります。ビルの清掃などを請け負うこの会社では、「クレーム」のことを「ラッキーコール」と呼んでいます。これは、「どんな小さなクレームでも、それは業務を改善できる貴重な経営情報である」というトップの考え方を明確に示した言葉であり、この言葉を使うことによって、トップの考えがミドルの翻訳を介して現場へと浸透し、現場からも、経営に必要な情報が絶えず報告されるようになりました。

以前は、お客様からクレームが寄せられると、ミドルマネジャーが現場を叱責していました。しかし、トップが「ラッキーコール」という言葉を使うようになり、ミドルのうち何人かを「お客様係」として交代で24時間スタンバイさせ、会

社としてそのコールに対応する体制を整えてから、ミドルと現場の関係は変わりました。ラッキーコールがあるたびにミドルが現場へ足を運び、一つひとつのコールに丁寧に対応したことで、顧客満足度が向上。現場も、自分たちのミスにされはしないかとヒヤヒヤしなくて済むようになった。その結果、現場とミドルマネジャーの間に信頼関係が構築され、現場からの改善提案も頻繁に上がってくるようになりました。情報の流れに必要なのは、この「信頼の連鎖」です。

トップダウン型のリーダーシップによる問題点は、こうしたいい連鎖が生まれにくい点にあります。ミドルはトップに嫌われないよう、そつなくふるまいがちで、都合のいい情報しか上げなくなってしまう。その結果、組織内の情報の流れも寸断されてしまい、トップは正しい情報に基づく判断ができず、変革もうまくいかないという悪循環に陥ります。

悪循環に陥らないためには、まずはトップ自身がマイナスの情報も受け入れるなど、本気で変えていく姿勢を示すこと。また、同時にミドル自身も、自分が「何のためにこの仕事をしているのか」を明確にしておくことが大事だと思います。そして、ミドル個々人がセルフリーダーシップを発揮し、必要な情報を正しくトップに上げていく。このような動きの結集が、組織の変革につながるのです。

先に紹介した「四国管財」では、企業理念を唱和した後に必ず、それに関連した自らのストーリーを語ることを実施していました。「業績を上げろ」と常にプレッシャーをかけられたり、業務に忙殺されたりしていると、「何のためにこの仕事をしているのか」を見失いがちです。しかし、現場であろうが、ミドルであろうが、原点に戻る振り返りは必要であり、結局は、それが共有されている組織ほど変革もスピーディで、業績も上がっていくのです。

「人づきあいの技術」を高めれば 誰でも人間関係を円滑にしていける

先生が長年研究を続けている「ソーシャルスキル」について、簡単に説明してください。

ソーシャルスキルとは、「人づきあいの技術」、他の人に対するふるまい方やものの言い方のことです。例えば、初歩的なスキルの1つに、話を聞くとときには途中で相手の話を遮らないというものがあります。こうしたスキルを身につけ、高めていけば、誰でも人間関係を円滑にしていける、というのが私の考えです。最初は表面的な「フリ」や「演技」でまったくかまいません。聞き手として、相手の話を遮るのを我慢するといったことでよいのです。

ただし、最初はフリで始めたことが、少しずつフリでなくなっていくプロセスが重要です。相手の話を遮るのを我慢するうちに、次第に話に割り込みたいと思わなくなり、傾聴の姿勢が身について、ひいては聞き手としての自信や余裕が生まれてくる。あるいは、主張するスキルを高めることで、最後には引っ込み思案そのものが直る。私はこうした変化や成長を重視しています。ソーシャルスキルとは、行動の変化を通じて、最終的に人の内面を変えていくものなのです。

私は子どもたちに「ソーシャルスキル教育」を続けてきましたが、教育現場でしばしば批判を受けてきました。多いのは、「子どもたちにマニュアルを教えるのか」というものです。ソーシャルスキルは、確かに一種のマニュアルです。ただ、「入った後、マニュアルから出る

ことに重きを置くマニュアル」なのです。そこが通常のマニュアルやハウツーとは異なる点です。

アメリカ以外では、感謝と ウェルビーイングが必ずしも比例しない

最近の研究成果を教えてください。

ここ数年は、「ポジティブサイコロジー」を意識しています。人々がより幸せになるにはどうしたらよいのか、困難な状況から自力で立ち直っていく力「レジリエンス」はどうしたら身につくのかといったことを研究する「21世紀の心理学」です。

ポジティブサイコロジーでは、エモンズとマッカローの実験成果などから、「感謝するとウェルビーイングが上がる（精神的、身体的、社会的に状態が良くなり、持続的幸福が高まる）」といわれています。そこで、私もエモンズとマッカローの再現実験を行いました。寝る前に今日感謝したいことを書いてから寝る群、嫌なことを書いてから寝る群、何もしない群を作って、数週間続けてもらった上でウェルビーイングの変化を比較したのです。驚いたことに、私が日本人学生で行った実験では、感謝群のウェルビーイングは上がりませんでした。その後、大塚泰正先生が日本のビジネスパーソンを対象に実験しましたが、結果は同じです。

調べてみると、韓国の心理学者が同様の結果にたどり着き、ヨーロッパの研究でも再現されていないようです。つまり、アメリカ以外では、感謝とウェルビーイングが必ずしも単純には比例しない。これはなぜかを調べたのが、最近の私の研究です。

展望

the prospect

人づきあいの技術を高める：ソーシャルスキルの心理学 ソーシャルスキルは 最終的に人の内面を変えていく

ファシリテーションやコーチング、アサーショントレーニングなど、コミュニケーションを改善していく技法がビジネスの場で注目されているが、より広く、人間関係全体を改善していくための技法がソーシャルスキルである。ソーシャルスキルの効果やビジネスとの関係などについて、相川充先生に伺った。

感謝スキルを高めれば、日本人でも感謝が持続的幸福につながる

アメリカとそれ以外では、なぜ結果が違うのでしょうか。

原因は、「心理的負債感」にありました。日本人は感謝を伝えるときに「すみません」と謝ることが多いですが、それは感謝に、自分の利益が「ありがたい」気持ちと、相手の苦勞が「申し訳ない」気持ちの両方が入っているからです。そのポジティブ感情とネガティブ感情が打ち消し合って、ウェルビーイングが上がらない。アメリカ人と大きく違う点です。

これを解決するには、感謝の感情と行動を分けて考え、「感謝スキル」を高めて、積極的に感謝行動を起こしていくのがお勧めです。感謝の気持ちをそのままにせずに、「ありがとう」と口に出したり、お返しをしたりするのです。すると負債感が消え、人間関係が良くなって、日本人でも感謝とウェルビーイングが比例するようになります。事実、日本の小学生に行った実験では、感謝スキルを高めると互いによく評価し合い、「自分が困ったとき、相手に助けてもらえるといますか？」という質問に「はい」と答える子が明らかに増えました。ソーシャルスキルを高めることによって、結果的に持続的幸福を高めることにも役立つのです。

負債感を減らすスキルは、他にもあります。例えば私の研究で、助けてと言わないのに助けられると負債感が高まりやすいことが分かっています。ですからリーダーは、部下の方から助けを求めてこない限り、見守るのがいいでしょう。もっといえば、部下が助けを求めや

すい環境を整えることや、彼らの「援助要請スキル」を高めることが重要です。「5分だけ助けてほしい」「手伝ってもらえると会議に間に合う」などと感情や効果を具体的かつポジティブに伝えと、相手は助けやすくなる。このあたりの話は、最近出版した『上司と部下のためのソーシャルスキル』のなかで詳しく紹介しています。

ソーシャルスキルを身につければリーダーシップも高めていける

ソーシャルスキルはビジネスシーンでも役に立つのでしょうか。

私は、社会人を対象にした大学院で、「リーダーシップ論」を十年以上、教えた経験があります。内容はソーシャルスキル教育です。相手とオープンに接するための「オープンマインド・スキル」、部下と接するための「コーチング・スキル」などを教えると共に、各自がビジネス経験から得てきたコツをソーシャルスキルとして捉え、磨いてもらう場になっています。ビジネスでもソーシャルスキルが有効で、プレゼンテーションではスキルXとY、チームワークではスキルXとZといった具合に、場面に合わせて上手にスキルを組み合わせ、違った自分を表現していけば、苦手を得意に、得意をより得意にしていくことができます。

さらに、ソーシャルスキルを意識すると、自分のスキルを言語化して相手に伝えることや、相手のスキルを言語化して理解することが上手になります。教育・育成の力が伸びるのです。このように、ソーシャルスキルでリーダーシップを鍛えることも十分に可能なのです。

相川 充氏

筑波大学大学院 人間総合科学研究科
心理学専攻 教授

あいかわあつし

博士（心理学）。1978年茨城大学人文学部卒業。1983年広島大学大学院教育学研究科博士課程修了。専門は社会心理学（対人心理学）でソーシャルスキルの理論とトレーニングを研究。『人づきあいの技術ーソーシャルスキルの心理学』『上司と部下のためのソーシャルスキル』（共著）（ともにサイエンス社）など著書多数。



社会貢献と人材育成の同時実現を目指すプログラム 認定NPO 法人カタリバと 「カタリ場研修」の共同開発

弊社は、認定特定非営利活動法人カタリバと提携し、企業向けアクティブラーニング型プログラム「カタリ場研修」の共同開発をすることとなりました。NPOカタリバと連携して広く展開することで、CSRへの取り組み企業の拡大と、参加する企業人のビジネススキルの向上を目的としています。2016年4月より、正式にサービスの提供を開始する予定です。

カタリ場研修

高校生向けキャリア学習プログラム「カタリ場」※を、企業人向けにカスタマイズしたアクティブラーニング型プログラムです。本プログラムでは、企業人がロールモデルとして高校に出向き、高校生の悩みと向き合うことで、やる気を引き出す活動に当たります。

※ NPO カタリバが提供する高校生向けの出張授業プログラム。学生を中心としたボランティアが高校に出向き、対話を通して進路や高校生活への動機づけを行う。2014年8月期には約2000人のボランティアが、303校・41954人の生徒に実施



認定特定非営利活動法人カタリバ

設立：2001年11月1日

代表：代表理事 今村久美

本部所在地：東京都杉並区高円寺南 3-66-3

高円寺コモンズ 2F

事業内容：高校生へのキャリア学習・プロジェクト学習プログラム提供／東日本大震災被災地の放課後学校の運営／地域に密着した教育拠点運営

組織行動研究所 WEBサイトのご案内

Institute for Organizational Behavior Research

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

■研究レポート

調査・研究成果の報告や、研究動向についてご紹介しています。

1. 職場に活かす心理学
2. 「組織の中でのイノベーション創出」研究
3. 国際経営研究の現場から

連載

■調査・論文

調査結果の概要や、研究員の執筆した学術論文を掲載しています。新規事業創造に関する人事の実態調査と経営行動科学学会での発表論文を更新しました。

■「RMS Message」バックナンバー

本誌のバックナンバーを本WEBサイトにて閲覧できます。

メールマガジン「RMS News」にご登録いただきますと、新着記事・イベント情報などをお知らせいたします。

組織行動研究所 ホームページ <http://www.recruit-ms.co.jp/research/>



「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030
WORK
STYLE

2030年の
「働く」を考える

少し先の未来を想定し、私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を積み、これからの「働く」を考える視点を発信しています。

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



facebook ページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします

<https://www.facebook.com/2030wsp>



RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.40
**新しい価値を
生み出す
人・組織づくり**
—人事は何ができるか—
(2015年11月発行)

【Message from Top】

中谷康夫氏
(株式会社日立物流 代表執行役社長 兼 取締役)

【特集1】

「新しい価値を生み出す人・組織づくり—人事は何ができるか—」

▶ 事例

- ・百枝信二氏(野村證券株式会社)
- ・表 利彦氏(日東電工株式会社)
- ・青野史寛氏(SBインベンチャー株式会社)
- ・加藤健太氏(株式会社エンファクトリー)

▶ 視点

青島矢一氏(一橋大学)

▶ 調査報告

新規事業創造に関する人事の実態調査

【中室牧子の“エビデンスベースが教育を変える”】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【特集2】

事業推進・組織開発に向けた“攻め”の組織サーベイ活用

【展望】

小田 亮氏(名古屋工業大学)



vol.39
**「適応」の
メカニズムを探る**
(2015年8月発行)

【Message from Top】

泉谷直木氏
(アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO)

【特集】

「『適応』のメカニズムを探る」

▶ 視点

- ・竹内倫和氏(学習院大学)
- ・島田徳子氏(武蔵野大学)
- ・平石 界氏(慶應義塾大学)

▶ 事例

株式会社VOYAGE GROUP

▶ 調査・研究報告

- ・中途採用者の適応に関する実態調査報告
- ・中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ

【中室牧子の“エビデンスベースが教育を変える”】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【海外】

ATD2015国際大会レポート from America

【展望】

山形伸二氏(九州大学)



vol.38
組織コミットメント
～減私奉公ではない
帰属のあり方～
(2015年3月発行)

【経営者育成のグランドセオリー】

松本 晃氏
(カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO)

【特集】

「組織コミットメント～減私奉公ではない帰属のあり方～」

▶ 視点

- ・高尾義明氏(首都大学東京)
- ・西脇暢子氏(日本大学)
- ・松山一紀氏(近畿大学)
- ・鈴木竜太氏(神戸大学大学院)

▶ 事例

ボストン コンサルティング グループ/
株式会社エー・ピーカンパニー

▶ 調査報告

組織コミットメント実態調査報告

【展望】

鈴木宏昭氏(青山学院大学)

vol.37
**大人の「学ぶ力」は
高められるか**

vol.36
**リベラルアーツは
経営の役に立つのか**

vol.35
**ミドル・マネジャー
～実態とその本質～**

vol.34
**キャリア自律の
過去、現在、未来**

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>

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

次号予告 RMS Message 42

2016年5月下旬発行予定

次号はミドルマネジャーの醍醐味(仮)に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2016年2月発行 vol.41

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

発行人/奥本英宏

編集人/古野庸一

編集部/荒井理江 石橋慶 佐藤裕子 藤村直子 高山めぐみ

執筆/荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤誠 加藤純平 平山諭 森田公司 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター/平野瑞恵(表紙) なかの真実(p.05)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

80274120

