RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

「つながり」を再考する

▸レビュー

ネットワークの視点で見る個と組織

▸視点

名古屋大学大学院 犬塚 篤氏

追手門学院大学 神吉直人氏

筑波大学 松井 豊氏

原 恵子氏

中村准子氏

▸事例

キリンホールディングス

シスコシステムズ

▸調査報告

「つながり」はデザインできるか

――社内外・接点の多寡から見る
4種類の人的つながりの実態

特集2

変化の時代に求められるマネジメントと職場づくり

▸事例

東京海上日動火災保険

Message from Top

Zebras and Company
共同創業者／代表取締役
陶山祐司氏

2023.02
69

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 69

CONTENTS
2023.02

特集1

「つながり」を再考する

PART 1 | レビュー

07 ネットワークの視点で見る個と組織

PART 2 | 視点

11 仲の良い密な関係とオープンで疎な関係の両方が大切だ
犬塚 篤氏 名古屋大学大学院 経済学研究科 教授

13 コミュニケーションの苦手な人たちをケアする存在が必要だ
神吉直人氏 追手門学院大学 経営学部 経営学科 准教授

16 職場内孤独を防ぐには従業員の「役立ち感」を高める施策が有効だ
松井 豊氏 筑波大学 名誉教授／筑波大学 働く人への心理支援開発研究センター 主幹研究員
原 恵子氏 筑波大学 働く人への心理支援開発研究センター 准教授
中村准子氏 筑波大学 働く人への心理支援開発研究センター 研究員

PART 3 | 事例

19 キリンホールディングス
共創とリアルな接点を増やすために本社オフィスをリニューアル

21 シスコシステムズ
ルールで管理しない 自由と自律を礎につながりを育てる

PART 4 | 調査報告

23 「つながり」はデザインできるか
――社内外・接点の多寡から見る4種類の人的つながりの実態

| 総括

31 「つながり」のデザインに共創型HRMを

特集2

39 **変化の時代に求められる マネジメントと職場づくり**

45 事例 **東京海上日動火災保険**
発意と挑戦を促すマネジメント変革で人的資本を最大化

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

社会性と経済性を両立させる ゼブラ経営を社会に実装する

Zebras and Company 共同創業者／代表取締役 **陶山祐司氏**

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

［連載・第15回］

内発的動機は報酬に勝る

嵯峨生馬氏 認定NPO法人 サービスグラント 代表理事
篠崎敦司氏 認定NPO法人 サービスグラント 事務局
大森純子氏 認定NPO法人 サービスグラント 事務局

36 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

［連載・第22回］

適性タイプ分類モデルでバランスよく多様な人財の採用に成功

仁平純一氏 株式会社横浜銀行 人財部 部長
髙原大輝氏 株式会社横浜銀行 人財部 企画グループ ビジネスアシスタントリーダー
中村友紀氏 株式会社浜銀総合研究所 情報戦略コンサルティング部　副主任研究員

47 Information

Cover Illustration
山口洋佑

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

社会性と経済性を両立させる ゼブラ経営を社会に実装する

Zebras and Company
共同創業者／代表取締役
陶山 祐司 氏

どんなに素晴らしい人格者が社会的意義のある起業をしても、
短期間で急成長する事業でなければ、今の社会では評価されにくい。
白と黒の模様のように社会性と経済性を併せ持ち、
長期的でインクルーシブな経営を実践するゼブラ企業。
そんなゼブラ企業への支援・投資を行うZebras and Companyの代表に話を伺った。

text：外山武史　photo：山崎祥和

伝説の一角獣・ユニコーン。そんな幻想上の動物に例えられるのが、未上場で創業10年以内、企業評価額10億ドルを超える急成長企業だ。VC（ベンチャーキャピタル）が血眼で探していた幻の企業も、現在では1200社ほど存在するという。急成長を志向する企業に投資が集まりやすくなったことを裏付ける数字だ。ユニコーン企業の目指すところは、短期的な成長と市場の独占、企業価値増大の追求である。こうした風潮に危機感を覚えた米国の4人の女性起業家が提唱した概念が「ゼブラ企業」だ。

ユニコーンもゼブラも見た目は少し似ているが、中身は全く異なる。Zebras and Company代表取締役の陶山祐司氏はこう説明する。「ゼブラは群れで生きて子孫を残しながら、生態系のなかで長期的に繁栄する動物です。そんなあり方を理想とし、白と黒の縞模様のように社会性と経済性を備えた企業をゼブラ企業と呼んでいます。ユニコーンは短期間で成長し株価を高め、VCに利益をもたらします。一方で、ゼブラは社会に必要な企業ですが、ユニコーン企業のように短期間で急成長するわけではないので、VCは投資しにくい。それでも私たちは、社会課題の解決のためにゼブラ企業への金銭的サポートが必要だと考えています」。Zebras and Companyは、従来の物差しで測れなかったゼブラ企業を増やし、育てて「優しく健やかで楽しい社会を作る」というビジョンを目指す企業だ。

では、ゼブラ企業は具体的にどんな事業をしているのか。例えば、ゼブラ企業は一次産業領域にある。農業の収穫は年1回、多くて3、4回。IT企業などと比べてPDCAサイクルが長く、投資の回収にも時間がかかる。出資先に指数関数的な成長を期待するVCからすると効率が悪い。「ミガキイチゴという特別なイチゴを作る株式会社GRAは、農業領域において先進的な取り組みを進め、高単価な商品を生み出しています。こういう事業を応援したい企業や、地域を盛り上げたい自治体などと協業しながら、投資や経営手法について意見交換しています」

VCが手がけにくい領域として、農業の他「ディープテック」といわれる先端科学技術領域がある。市場がニッチだったり研究開発期間が長いディープテック企業でも、技術で社会課題の解決を目指すゼブラ企業であれば、同社の出資対象となる。

資源エネルギー庁在籍時に3.11が起こる

陶山氏は8歳から20歳まで野球に打ち込み、プロの世界を目指していたが、夢は叶わなかった。「野球をやめたときに頭をよぎったのは高校時代の恩師に何度も言われた『お前はまだ気づけんか』という言葉。自分は何に気づいていないのか。野球人生を振り返って、その答えらしきものがようやく見えたのです。野球を続けられたのは当たり前ではなく、親や学校、OBなどの支援があったから。練習場も誰もが自由に使えるわけではない。そういう仕組みのなかで野球をさせてもらってい

たことに気づいていなかった。だから今度は自分が、誰かが何かに打ち込むための基盤を作りたいと思ったのです」

大学時代は倫理学を専攻。「社会はどうあるべきで、人はどう生きていくべきか、いつも問い続けていました」。そして、卒業後は経済産業省へ。「就職活動中は全く考えていなかったのに、たまたま出会った人がとても面白く、公務員は上意下達でルーティンワークが多いという印象を覆されました。でも入ってみるとやはり1年目は雑用中心なんですよね。電話対応、新聞切り抜き、コピーとりなどが仕事の大半で、『何のためにやっているんだろうな』と」

ところが、2年目に東日本大震災が起こり、所属していた資源エネルギー庁は大変な役割を担うことに。「自分が携わっているエネルギー政策が、すべての人の生活に根ざしていることを目の当たりにして、仕事にも身が入りました。その後、異動して半導体政策などを経験し、今度は自分がビジネスを全く知らないことを痛感したのです。日本は新しい事業やベンチャーを興すことを課題としており、自分もそれを支援したいと思っていました。でも、ビジネスの知見がないから思うように貢献できない。そんな思いが募り、2014年に経済産業省を辞めて、VCの立ち上げに参画したのです」

社会課題と向き合う起業家を支援する

とにかく新しい事業、産業を育てたいという思いで入社したVC。出資するだけでなく、創業者が1人で切り盛りしている会社に張り付いて一緒に事業を作る経験もした。仕事を通じて金融の肌感覚も養われた。ただ、VCはハイリスク・ハイリターンのビジネスモデルのため、どうしても短期で急成長する企業に投資が偏る。「素晴らしい人格の経営者が、社会的にインパクトのある事業を展開しているのに、急成長する見込みがないから出資できないケースも。しかしそれはVCのビジネスモデル上、仕方がないことでもあります。次第に『既存の枠組では投資されないところにお金を出す金融のあり方があるはずだ』と思い始めました」

ちょうどそんなときに気仙沼ニッティングという企業を知る。気仙沼の復興と編み手の雇用を守りながら100年続く会社をどう作るか。それが経営の判断軸と知り、心を揺さぶられた。「こういう人たちを支える仕組みがあるべきだと考えていたときに、ゼブラ企業の概念に出会いました。さらに社会課題解決を目指す起業家を支援する『インパクト投資』をしている田淵さん（田淵良敬氏）やベンチャー企業のなかで同様の問題意識をもった阿座上さん（阿座上陽平氏）と意気投合して、Zebras and Companyを共同創業したのです」

同社の事業は大きく分けて4つある。1つはゼブラ企業への出資。一緒に事業を作り社会課題を解決するが、IPOやM＆Aは求めない。2つ目はゼブラ企業への経営支援。実際に責任者として経営に入ることもある。3つ目は、ゼブラ企業を支援するサポーターを増やすため企業や自治体などと協業していくこと。そして、4つ目はゼブラ企業というコンセプトをより具体化し、解像度を上げていくことである。

出資に加え、陶山氏が直接経営を支援している会社の1つがWELLNEST HOMEである。環境性能が非常に高い木造住宅を作るハウスメーカーだ。北海道・ニセコのまちづくりにも参画し、住宅地の開発をしている。地元の工務店などと協働し、カーボンニュートラルを目指して、インフラから作っている。「まちづくりで会社が大きく儲かるわけではないですが、世の中に必要とされているのはこういう取り組みです。もし上場していたら、利益責任を問われるので手がけにくい事業だと思います」

地域の未来を創る人を増やす

国内だけではなく、新興国ミャンマーのゼブラ企業（政情を考慮し社名非公開）にも出資している。ミャンマーの農村には食料品店があるが、物流インフラが整備されていない。片道1時間バイ

これまでとは違う物差しで
これまでとは違う未来を創る

陶山祐司（すやまゆうじ）
ベンチャーキャピタリストとして企業の投資審査や、事業戦略策定、資金調達、サービス開発、営業などの支援を実施。大企業の新規事業の開発および創出を促す組織開発・人材開発・経営支援を実行。政策提言なども行う。

クで出かけて青空市のようなところで仕入れを行っていることが多い。そのため、一度に仕入れられる量も限られ、情報伝達速度も遅い。手間をかけているわりには儲からない。そうした商店向けの物流と金融の機能を果たす卸事業を行う企業を支援している。「現状は食料品と日用品の卸が中心ですが、医薬品や教育、農業機材・資材などを届けることによって、農村の生産性が上がり、所得が上がって経済発展につなげられる可能性があります。1年間で企業の売上が3倍、4倍になるかというとそれは難しい。人を雇うし、輸送車や倉庫も必要で利益を上げることは大変ですが、社会的意義がある事業だと信じています」

「ゼブラ」の考えや理論を普及、啓蒙し、ゼブラ企業を支援するサポーター（企業や自治体）を増やしていくための取り組みとしては、一般財団法人塩尻市振興公社と行う「地域型社会的インパクト投資」の共同検証がある。地域が持続的に課題を解決し、繁栄していくための「地域経営」。その実現には、社会課題解決型の事業に特化してリスクマネーの提供を行う「地域型社会的インパクト投資」が必要である。少子高齢化にともない生産年齢人口が減少することが見込まれる塩尻市のような地域では、起業家の資金調達を支援する仕組みを育てることが、「地域の未来を創る人」を増やすことにもつながる。

さらに、ゼブラ企業とそのサポーターを増やしていくためには、ゼブラ企業というコンセプトの解像度を上げていくことが必要だと陶山氏は考えている。「今はまだ認知度の低いゼブラ企業を体系化して分かりやすくし、メディアやSNSで情報発信をすることで、各社の取り組みや社会課題が可視化されるようになります。ゼブラ企業が社会課題を解決する様子が、世の中に広く知られるようになれば、新たなゼブラ企業が生まれるし、そのサポーターも、そこに集まるお金も増えていくでしょう。それがいつかZebras and Companyが掲げるビジョン『優しく健やかで楽しい社会』につながる。ただし、僕たちがやっていることは、うまくいくことばかりではありません。もし仮に、思い通りになったとしても、それが本当に社会に役立つかどうかは分からない。後から振り返らないと判断できないことばかりです。だからこそ、今の自分にできるのは『人事を尽くして天命を待つ』ことなのかなと」

これまでとは違う物差しがあれば、これまでとは違う成長と未来がある。陶山氏はそれを証明するために、今日も人事を尽くす。

特集1

「つながり」を再考する

コロナ禍やテレワークの拡大をきっかけに、働く人の社内外との「つながり」は、量・質ともにさまざまに変化した。デジタル技術によって増えたつながりもあれば、出社頻度の変化で失われたつながりもある。そしてそれらが、業務面の効率や創発、心理面の自律や孤独に、複雑な影響を与えている。

各企業において、望ましいつながりのあり方について再考する機会が増えているが、人と人とのつながりは目に見えるものではなく、その実態は捉えにくい。また、どのようなつながりが望ましいかは、企業や事業が置かれた環境や、働く人それぞれの状況や意識によって異なり、一律の答えを見つけることは難しい。いったい、自社にとって良い人的つながりとはどのようなものだろうか。それを経営や人事がデザインすることは可能だろうか。

今号では、つながりはどのように捉えられるか、どのようなときに効果や問題が生じやすいか、自社にとって良いつながりを実現するために何ができるか、などについて、これまでの研究や実践、最新の調査結果をもとに検討していきたい。　（編集部　佐藤裕子）

PART1
レビュー

ネットワークの視点で見る個と組織

人々は「つながり」のなかで生きている。そうした「つながり」の影響は、
ソーシャル・ネットワーク研究として盛んに行われており、学術分野を超えた注目を集め続けている。
ここでは、そうした「つながり」を組織のなかで生かすことができるのか、
組織にとって有用な「つながり」をデザインすることができるのか、といった点から
これまでの知見と近年の研究潮流を概観したい。

「つながり」の重要性

人々のつながり（ソーシャル・ネットワーク、もしくは、ネットワーク）は、日常の行動のみならず職業的なキャリアにも影響することは広く知られている。

そうした知見の代表例として、「弱いつながりの強さ」に関する研究がある。Granovetter（1973）[*1]は、共に過ごす時間が長く親密さが深いなどの「強い」つながりが社会生活のなかでは重要であるという直感に反して、「弱い」つながりこそが職探しに有用だということを明らかにした。「強い」つながりは閉じられた関係性を作り出すのに対して、「弱い」つながりは開かれた関係性となりやすく、それゆえに新たな機会を個人にもたらす役割を果たすと論じられている（図表1a）。

さらに、組織内部のつながりについての代表的な研究としては、ストラクチュアル・ホールに関する研究が著名である。Burt（1992）[*2]によれば、ストラクチュアル・ホールと呼ばれる、ネットワーク上の結節点に位置するようなポジションに位置することが、組織内の情報流通における優位性につながる。実際に、そうしたポジションに位置することが、昇進や昇給などにつながっていることが示されている（図表1b）。

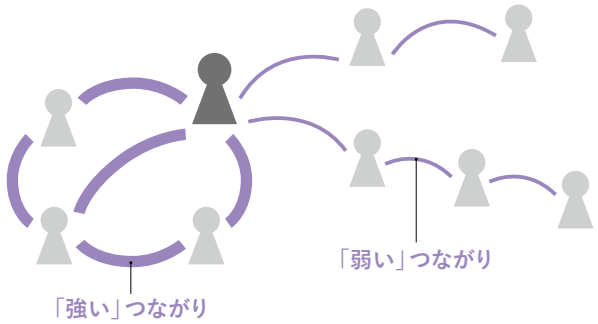
こうした研究に見られるように、ネットワーク研究は、「個人の経験は、特定の個人を超えて、社会全体とつながっている」[*1]ことを明らかにしてきたが、近年の組織におけるネットワーク研究は、「つながり」の効果が複雑なものであるということを示しつつある。かつての（初期的な）研究が、「～というつながりがあった方が良い（悪い）」というシンプルなメッセージであったのに対し、ネットワークが役に立つ場面を限定するような方向で研究知見の精緻化が進んできている。

なお、ネットワークが及ぼす影響は広範に調べられているが、本レビューで注目するのは、「組織で（組織のなかで）ネットワークを生かす」という視点であり、例えばネットワークが個人の日常における孤独感に与える影響などについては触れないことにする[*3]。

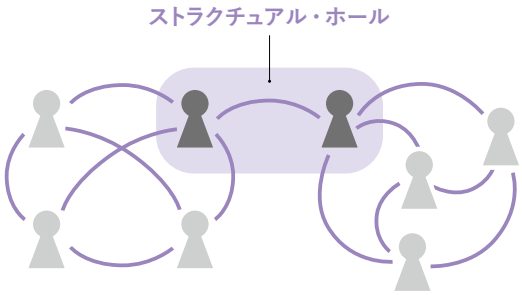
ネットワークと個と組織

近年の研究は、ネットワークの影響は、そのタイプ（どのようなつながりか）によっても異なるし、何に対する影響か（どのようなプロセスへの効果を考えるか）によっても異なるということを描き出してきた。つまり、ネットワークの効果はそれほど単純ではな

図表1a 「強い」つながりと「弱い」つながり
（閉じられたつながりと開かれたつながり）



図表1b ストラクチュアル・ホール



図表2　イノベーションのプロセスとネットワークとの関連

	生成	精緻化	承認	実現
必要になるもの	認知的柔軟性	支援	影響力・正統性	共有ビジョン
重要なネットワーク特徴	「弱い」つながり（の数）	「強い」つながり	ストラクチュアル・ホール	つながりの閉鎖性

※Perry-Smith & Mannucci (2017)[*5] をもとに筆者作成

いということが示されてきている。

ネットワークの視点の、組織にとっての重要性が語られる代表的なトピックがイノベーションである。「ネットワーク型組織」という、ネットワークをケイパビリティの源泉として運営される組織のあり方については、特に2000年代から議論されてきた。そこでは、中央集権化された意思決定を伴う階層構造をもつ旧来型の組織に対して、ネットワーク型組織は、分散化された意思決定を行うフラットな組織構造であると考えられてきた。こうした議論においては、ネットワーク型組織の優位性として、柔軟で学習に適しているため、イノベーションを促進するという特徴が強調されてきた[*4]。

こうした関心を背景に、組織のネットワークとイノベーションについては多くの研究がなされてきたが、最近、Perry-Smith ＆Mannucci (2017) [*5]は、ネットワークがイノベーションに対して常にプラスの効果をもたらすというわけではなく、あるプロセスにプラスの効果をもたらすネットワークの特性が、次のプロセスではマイナスの効果をもたらすこともあると論じている。Perry-Smithらは、既存の研究をレビューし、イノベーションのプロセスに応じて、異なるネットワークの特徴が異なる効果をもたらしていると整理している（図表2）。例えば、「弱い」つながりの数は「生成」段階ではプラスだが、次の「精緻化」や「承認」の段階ではその特徴は効果をもたず、「実現」フェーズではむしろマイナスの効果となる可能性がある。イノベーションとネットワークとの関連を考える際には、こうしたプロセスごとの影響過程を精緻に検討していく必要があるといえるだろう。

さらに、組織ネットワークに関する研究の進展は、それが個人の組織行動に及ぼす影響プロセスも明らかにしつつある。組織に対するネットワーク視点での研究の黎明期（～2000年代）においては、ネットワークのなかの個人の自発的な決定や行動は無視されがちであり、ネットワーク決定論的な研究枠組が多かったことが指摘されている[*6,7]。近年では、そうした反省を踏まえ、心理的な要素や組織行動のプロセスを精緻に見ていこうという提案がなされ、そうした提案に沿った研究が行われつつある[*8,9]。

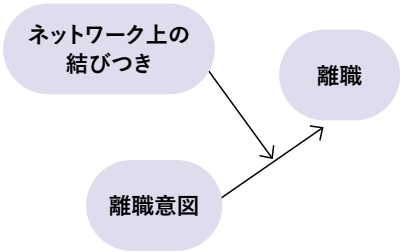
研究知見の蓄積が進んでいる例として、「離職」への影響を取り上げると、初期では、ネットワークの結びつきによって、離職が減少すると考えられていた。こうした効果は、人間関係の結びつきが離職意図を抑制するという直感ともよく合致しており、ネットワークの影響を考えるときにイメージしやすいものであったといえるだろう。しかし、後続の研究では、ネットワークの変化は離職意図には影響しないという結果を示すものもあり[*10]、実はそうした直感的な効果は、必ずしも安定的なものではないということが分かってきている。

そうした状況を踏まえ、近年の研究では、離職意図の増減はネットワークの種類によることが指摘されている。例えば、離職意図を抑制するのは誰から助言を受けることができるかという観点でのネットワークであり、業務フロー上のネットワークはむしろ離職意図を高める可能性がある[*11]。つまり、ネットワークの効果は、どのようなネットワークであるかによって左右されるという（考えてみれば）極めて常識的な結論である。

さらに、Vardamanら（2015）[*12]は、より洗練されたモデルを提案している。Vardamanらによれば、ネットワーク上の結びつきの多さは、離職意図を抑えるというよりも、離職意図を実際の行動につなげにくくする（意図をもっていても辞めにくくなる）という働きをするとされる（図表3）。

こうした議論は、組織や個人にとって「つながりが良い／悪い」という単純な二元論を超えて、ネットワークの

図表3　ネットワーク上の結びつきによる離職意図から離職行動への接続の抑制



※Vardamanら（2015）[*12]をもとに筆者作成

効果を精緻に捉えていく必要があることを示しているといえるだろう。

つながりをデザインすることはできるのか？

こうした精緻化を進める研究の蓄積を受けて、では、個と組織を生かすような「つながり」を組織のなかでどのように作っていけばいいのだろうか？ より良い「つながり」をデザインするためには何を考える必要があるだろうか？ そうした問いに対する答えとして、最近の研究からは、（1）人的資源管理（HRM）の取り組みを通じて、いわばトップダウンにネットワークをデザインする可能性と、（2）個人の行動がネットワークに与える影響を通じた、いわばボトムアップ的なデザインの可能性の2通りの展望を読み取ることができる（**図表4**）。

まず、トップダウン的なネットワークのデザインについては、近年、ネットワーク視点を組織の人的資源管理のなかに取り入れていく必要性が論者によって指摘されている[*13,14]。Soltisらは、ネットワークを組織にとって重要な「資源」として捉え、人的資源管理は、「社会的資源管理（social resource management）」に移行すべきだと論じている。

そうした議論の背景として、個々の人事施策が、対象となった従業員全体を超えて、ネットワークへの影響を通じて職場全体に影響を及ぼしていくことが明らかになりつつある。 例えば、Parkerら（2016）[*15]は、肯定的な業績評価のフィードバックは従業員のネットワークを拡大するが、否定的なフィードバックは既存のネットワークへの依存度を高める効果をもつことを明らかにした。つまり、フィードバックによって、上司・部下の二者関係を超えて、職場の人間関係のネットワークのあり方に直接的な影響を与える可能性がある。

こうした研究知見は、人事施策を通じてネットワークをデザインできる可能性を示している。例えば、組織的に組織市民行動（組織のためになるような役割外の協力的な行動）を促進することによって、組織内のソーシャル・キャピタル（組織のなかのネットワーク的な資源）の形成が可能であることが論じられている[*16]。さらには、組織内の異動や職務変更によってもネットワークは影響を受ける。業務上のつながりの変更は、業務外でのつながりの構築や解消を伴うことが指摘されている。

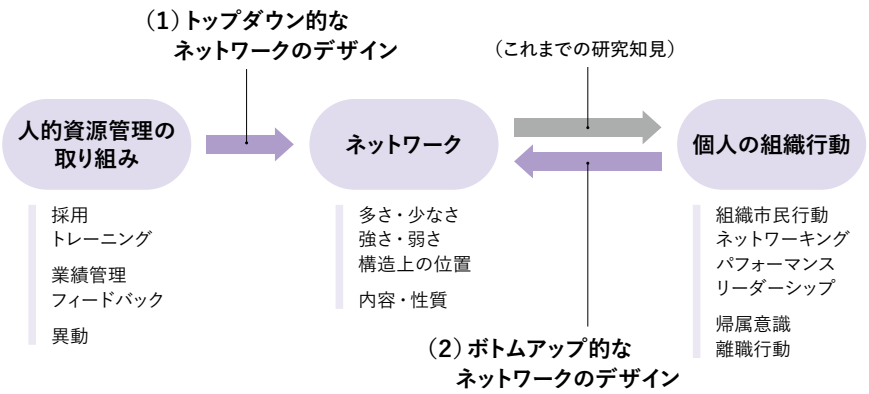
ネットワークへの影響を考えるということは、当事者を超えた、組織内への波及効果をも視野に収めるということである。こうした視点をとることは、人事施策がもつ、広範な影響・効果を再認識することにつながる。意図せざる効果をもたらすことがないようにするためにも、ネットワークに関する理解を深めることが肝要であると思われる。

次に、個人の行動によって、いわばボトムアップに「つながり」を作り替えていくことができるという視点の重要性も議論されている[*8]。つまり、個人の行動からネットワークへの影響関係を考えるということである（**図表4**の右下の矢印を参照）。

こうしたボトムアップの影響過程への注目は、比較的新しいものではあるが、関連した研究も近年進められてきている。例えば、Tröster ら（2019）[*10]は、離職意図がネットワーク構築行動に影響するという知見を示した。上で見たように、ネットワークが個人の離職意図に与える影響は複雑であるが、Tröster らは、ネットワークが離職意図に影響を与えることはなく、むしろ、反対に、個人が離職意図をもつことによってネットワークの活用方法が変わってくると論じた。具体的には、退職を考えているとき、従業員は古い助言関係を離れて新しい助言関係を作ろうとする（友人関係については、既存の関係を維持するが新しい関係は作ろうとしない）ということが示されている。

さらには、個人と組織のネットワークとの循環的な関連に注目した研究も増えてきている。例えば、Tasselli ら（2020）[*17]は、ジャーゴン（組織内で特有に用いられる語彙）の使い方とネットワークとの関連を調べた。ユ

図表4 ネットワークのデザイン可能性



※Soltisら（2018）[*13]、若林（2019）[*14] をもとに筆者作成

ニット内では個々人のつながりが使用される語彙の類似性を高めるのに対して、ユニット間では、反対に、語彙の共有が人々のつながりを促進することが示されている。

こうした視点は、個人の行動と組織の（ネットワークの）ありようのダイナミックな関係を考えるということに他ならず、さらなる研究の発展が期待される領域だと考えられる。

今後に向けて

本稿では、組織における「つながり」を再考する視点を紹介してきた。ここまで概観してきたように、ネットワークのどのような特徴がどのような組織プロセスに有用であるかについてのニュアンスに富んだ理解が進みつつある。しかし、ネットワーク的知見を実務につなげていくためには注視すべき点も多いため、最後に留意点について述べておきたい。

まず、ネットワーク研究の知見がどこまで一般的といえるものなのかについて、今後の検証が必要であると思われる[*18]。ネットワークの研究では、多様な種類のネットワーク特性を考える必要があるが、それは逆にいえば、ネットワークを取り巻くさまざまな特性を研究の対象にできるということでもある。こうしたネットワーク研究における「自由度」の高さは、ネットワーク研究の魅力であると同時に、知見の頑健さにつながりにくいともいうことができる。知見の実務活用の際には、再現性の検証はこれからという状態にあることに留意する必要があるだろう。

さらに、ネットワーク的な視点を個人の評価と結びつけることの問題点について認識する必要があると考えられる。ネットワークに関する研究知見は、ネットワークがネットワーク内の特定の個人に利益（や不利益）をもたらすという観点で捉えることができる[*7]。そこでは、各人の属するネットワークやそこでの位置取りを、個人のもつ「資源」として捉えるという視点があり、それが人的資源管理を社会的資源管理に拡張して捉えていく必要があるという前述の議論にもつながっている。しかしながら、各人のネットワーク「資源」を、安易に個人の人事評価に使うことは慎むべきだろう。ネットワークは個人のもつ資源の1つにすぎないし、個人の特性とネットワークの関係についての知見はまだ十分ではない[*9]。さらには、ネットワーク特性は、個人の行動によって変化可能であるかどうかもよく分かっていない。例えば、各人のネットワーキング戦略とネットワーク上のポジションを調べた研究では、両者に関連は見出されなかった[*19]。そうした状況のなかで、ネットワーク的な観点から個人を評価することがフェアであるのかについて、社会的な合意があるとはいえない状況にあることは留意すべきであろう。

こうした留意点がありながらも、個人を孤立した存在ではなく、社会的なつながりのなかで捉えるネットワークの視点が今後ますます有用性を増してくることは間違いないと思われる。そうした視点から、変容する個と組織のあり方を考え続けていくことが重要となるだろう。

（主任研究員 仲間大輔）

*1 Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 6: 1360–1380.
*2 Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
*3 ネットワークの影響全般に関心のある読者は、例えば以下の一般向け書籍などを参照されたい。
アルバート=ラズロ・バラバシ (2002). 新ネットワーク思考：世界のしくみを読み解く. NHK 出版
ニコラス・A・クリスタキス ＆ ジェイムズ・H・ファウラー (2010). つながり：社会的ネットワークの驚くべき力. 講談社
*4 若林直樹 (2009). ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像. 有斐閣
*5 Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. Academy of Management Review, 42(1): 53–79.
*6 神吉直人・中本龍市 (2009). ネットワーク分析の経営学への応用に関する一考察：因果図式，および妥当性の検討の必要性. 香川大学経済論叢，82(3): 399–410.
*7 Tasselli, S., & Kilduff, M. (2021). Network agency. Academy of Management Annals, 15(1): 68–110.
*8 Kilduff, M., & Lee, J. W. (2020). The integration of people and networks. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7: 155–179.
*9 Casciaro, T., Barsade, S. G., Edmondson, A. C., Gibson, C. B., Krackhardt, D., & Labianca, G. (2015). The integration of psychological and network perspectives in organizational scholarship. Organization Science, 26(4): 1162–1176.
*10 Tröster, C., Parker, A., Van Knippenberg, D., & Sahlmüller, B. (2019). The coevolution of social networks and thoughts of quitting. Academy of Management Journal, 62(1): 22–43.
*11 Soltis, S. M., Agneessens, F., Sasovova, Z., & Labianca, G. J. (2013). A social network perspective on turnover intentions: The role of distributive justice and social support. Human Resource Management, 52(4): 561–584.
*12 Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2015). Translating intentions to behavior: The interaction of network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover. Organization Science, 26(4): 1177–1191.
*13 Soltis, S. M., Brass, D. J., & Lepak, D. P. (2018). Social resource management: Integrating social network theory and human resource management. Academy of Management Annals, 12(2): 537–573.
*14 若林直樹 (2019). 人的資源管理論と社会ネットワーク分析：人事管理施策による組織活動の変化を焦点に. 日本労働研究雑誌，61(4): 30–34.
*15 Parker, A., Halgin, D. S., & Borgatti, S. P. (2016). Dynamics of social capital: Effects of performance feedback on network change. Organization Studies, 37(3): 375–397.
*16 Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. Academy of Management Review, 27(4): 505–522.
*17 Tasselli, S., Zappa, P., & Lomi, A. (2020). Bridging cultural holes in organizations: The dynamic structure of social networks and organizational vocabularies within and across subunits. Organization Science, 31(5): 1292–1312.
*18 近年、過去の研究知見の頑健さや一般化可能性について再考する必要性に関する議論が盛んに行われている。経営学会での議論の状況については、以下の記事にまとめられている。https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000001115/
*19 Bensaou, B. M., Galunic, C., & Jonczyk-Sedes, C. (2014). Players and purists: Networking strategies and agency of service professionals. Organization Science, 25: 29–56.

「つながり」の意味を考える3つの視点

視点 1 社会的埋め込みのネットワーク組織論

仲の良い密な関係とオープンで疎な関係の両方が大切だ

犬塚 篤氏
名古屋大学大学院 経済学研究科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

個人や組織は、社会ネットワークにどのように埋め込まれており、社会ネットワークからどのような影響を受けているのだろうか。それを調べているのが「社会的埋め込み」の研究だ。ネットワーク組織論を研究する犬塚篤氏に、社会的埋め込み研究について詳しく伺った。

社会的埋め込みの研究には、何度も繰り返し一緒に仕事をしていて関係性が安定している、信頼関係のあるつながりに埋め込まれたことを指す「関係的埋め込み」と、その人がいなくなるとビジネスやプロジェクトや物事が動かなくなるような構造に埋め込まれたことを指す「構造的埋め込み」という、大きく2つの理論的立場が存在します。

関係的埋め込みとは、密で閉鎖されたネットワーク構造のなかに組み込まれた状態をいいます。暗黙知を伝達したり、仕事の効率性・生産性を高めたり、スムーズにコンセンサスをとったりするときには、関係的埋め込みが役立ちます。ただ一方で、関係的埋め込みからはイノベーションは起きにくい、といわれています。

構造的埋め込みとは、疎で開放されたネットワーク構造をもつことの利点を強調する立場です。特に、集団間の結合が弱くなっている部分に橋を架ける関係（仲介者になる機会）に注目します。簡単にいえば、集団間・組織間・部門間などをつなぐ「なくなると困る組織・人・ポジション」のことです。企業レベルでいえば、その1社のビジネスが止まると、ある製品やサービス自体を提供できなくなることがあります。このような存在を構造的空隙に囲まれている、あるいは「構造的に埋め込まれた存在」といいます。個人レベルでも、やはり同じように構造的に埋め込まれている人がいると考えられます。

構造的に埋め込まれた人は、多様なつながりから獲得した種々の知識を組み合わせることで、新たな価値を創造できるといわれています。つまり、イノベーションは多くの場合、構造的埋め込みから生じると考えられるのです。

なお、関係的埋め込みを強い紐帯、構造的埋め込みを弱い紐帯と対応させることがありますが、これらは別の概念と捉えた方がよいでしょう。強い紐帯を有していても、構造的に埋め込まれること

は十分に可能だからです。

関係的埋め込みと構造的埋め込みのハイブリッドが必要だ

結論からいえば、私は、これからの企業では組織も個人も、関係的埋め込みと構造的埋め込みの2つのネットワークのあり方を上手にハイブリッドさせる必要がある、と考えています。

例えば、私のような研究者は、大学内では関係的に埋め込まれている必要があります。大学の先生方や職員のみなさんと日常的に仲良くしなければ、仕事の生産性は上がらないでしょう。

しかし、研究のアイディアは、たまに会う学外の研究者や企業のみなさんから新たな知を獲得したり、刺激を受けたりして生まれることが多いのが事実です。そうした人たちこそが、イノベーションの種を運んできてくれるのです。私が学外のネットワークで構造的に埋め込まれていなければ、イノベーションを生み出せる可能性は小さくなってしまうでしょう。

そう考えると、私たち研究者は、関係的埋め込みと構造的埋め込みのどちらも大切にしなければ、良い成果を上げることができません。企業でも同じではないでしょうか。優秀なビジネスパーソンはみなさん、仲の良い密な関係と、オープンで疎な関係の両方を大事にしているはずです。

ただし、どちらをより重視すべきかは、状況によって異なります。変化が少なく定型的な業務を行う人や組織は、関係的埋め込みだけに注目すれば足りるかもしれません。一方で、イノベーションを求められている組織や個人は、構造的埋め込みも十分に意識することが欠かせません。

なお、研究開発組織などには、外部情報を収集して組織内にもたらす「ゲートキーパー」や、ゲートキーパーがもたらした情報を組織内に翻訳して伝える「トランスフォーマー」が存在することがあります。これらの人たちが組織内のハブに位置付けられることで、組織が関係的埋め込みと構造的埋め込みのハイブリッドを実現できる可能性があります。

構造的埋め込みの支援策で有効なのは「越境」や「副業」だ

コロナ禍を契機として、バーチャル・ネットワークを使ったコミュニケーションが普及しました。これは、社会的埋め込みを考える上で大きな変化です。

私は、大学構内で働く頻度が減り、自宅で働く日が増えました。同時に、コロナ禍で出張が禁じられたことを契機に、バーチャル・ネットワークを通じて、海外や遠隔地の研究者と対話することが当たり前になりました。これまでめったに会えなかった学外の人たちから刺激を受けるチャンスに恵まれるようになったわけです。その結果、研究成果を出せるようになったかといえば、必ずしも理論通りでない気もしますが、コロナ禍以前よりも関係的埋め込みの重要度が下がり、構造的埋め込みの必要性が高まった、と感じています。多くの企業でも同様の変化が起こっているはずです。

私は、この変化が悪いことだとは思っていません。なぜなら、現代社会ではイノベーション創出が強く求められており、それには構造的埋め込みがポイントになるからです。

企業が従業員の構造的埋め込みを支援する上で有効なのは、「越境」や「副業」など、従業員が社外に出ることを許すことです。業種の枠を超え、社外の方々と触れ合う機会を設けるのも効果的でしょう。昔ながらの「ジョブローテーション」も、社内ネットワークを薄く広く構築することで、社内での構造的埋め込みの獲得に一役買う可能性があります。

テレワーク時代の新人育成は新たな人事課題になるだろう

こうした変化の一方で、新たな課題も引き起こされようとしています。私が第一に気になっているのは「新人のキャリア形成問題」です。従来の成功パターンは、若い頃は所属する組織・チーム内の関係的埋め込みを大事にしながら仕事を学び、経験を積むと共に構造的埋め込みの比重を高め、外に

向けて実力を発揮する、という流れでした。

ところが、テレワークが広まると、新人時代にチーム内の関係的埋め込みを作るチャンスを十分に得られない可能性があります。私が心配しているのは、キャリア形成の土台となる関係的埋め込みを作らないまま、果たして生涯にわたる実力をつけていけるのだろうか、イノベーションを重視するあまり、関係的埋め込みをないがしろにしてよいのだろうかということです。テレワーク時代の新人育成は、新たな人事課題になるでしょう。

また、組織内の関係的埋め込みが弱まってしまうと、いざというときに一致団結できない組織、助け合いが起きない組織になってしまうのではないか、という危惧もあります。チームワークに重きを置いてきた日本企業の社風が変質する可能性もあるでしょう。その変化をよしとするかどうか、各社が考えるタイミングなのかもしれません。

犬塚 篤（いぬづかあつし）
大手電子機器メーカーを経て大学院へ。在学中に知識綜合研究所を創設。2004年北陸先端科学技術大学院大学修了。東京大学特任准教授、岡山大学大学院准教授、名古屋大学大学院准教授などを経て2016年より現職。専門は経営組織論、経営戦略論、サービスマネジメント。

視点 2

公共財としての ソーシャルキャピタル論

コミュニケーションの苦手な人たちをケアする存在が必要だ

神吉直人氏
追手門学院大学 経営学部 経営学科 准教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

「ソーシャルキャピタル」とは、人々が相互に築く“関係”に内在する力のことだ。最近あるいはコロナ禍で、企業のソーシャルキャピタルは何がどのように変わったのだろうか。ソーシャルキャピタルや企業内のコミュニケーションに詳しい神吉直人氏に伺った。

コロナ禍の少し前から、学生たちが「つるみ下手」になってきたように思います。友達づくりが苦手で、同級生との授業ノートの貸し借りのような関わりができない学生が増えています。彼らの多くは、授業でディスカッションの場を設けると楽しそうに話しますから、本当はコミュニケーショ

ンをとりたいようです。しかし、よく知らない隣の席の同級生に気軽に話しかけられない。その結果、ゼミに所属する大学2年生の時点で、フルネームまで分かる友達は2、3人だけという学生が何人もいます。その数名も、ほとんどは入学前教育のときにできた友達です。入学後、必要に応じて友達を増やすことができないのです。

彼らの未来が些か心配です。このままでは、仕事に必要な人間関係の構築に難儀しながら働くことになってしまうのではないか、と危惧しています。この現状を受けて、次の研究テーマとして「コミュニケーションの苦手な若年者のプロアクティブ行動（先取り志向の主体的な行動）をどのように促せばよいか？」を検討しようか、とも考えているところです。

企業にも同様に、「つるみ下手の従業員」が一定数いると思います。そのような人は、人とのつながりから新たな情報や支援を得られるチャンスが少なく、孤立しやすい、いわば「ソーシャルキャピタル弱者」です。コロナ禍のテレワーク環境では、こうした従業員たちの孤立が進んでいる可能性があります。コミュニケーションの苦手な従業員をどうやってケアするのか。これはコロナ禍に注目すべき人事課題の1つではないでしょうか。

マクロな公共財的視点とミクロな関係活用視点がある

これまでの研究では、ソーシャルキャピタルを「マクロな公共財的視点」から捉える立場と、戦略的に関係を活用する「ミクロな私有財的視点」から捉える立場が、それぞれ存在しています。

前者の代表的な研究者はジェイムズ・コールマンやロバート・パットナムです。彼らは、ソーシャルキャピタルは公共財であり、公共の利益につながるものだ、と考えました。例えば、米国の地域コミュニティを研究したパットナムは、ソーシャルキャピタルを「その地域で過ごす人々がつむぎ出す関係の力」と見ました。住民が普段からお互いに声をかけ合い、助け合っている地域は、誰もが安心して過ごすことができます。パットナムは、そうした地域はソーシャルキャピタルが豊かだというのです。

この見方をビジネスに置き換えれば、組織のソーシャルキャピタルとは「組織に所属する人々がつむぎ出す関係の力」です。ソーシャルキャピタルが豊かな組織は、信頼や善意、共感に満ちており、活力があるといえます。

一方で、後者の代表的な研究者は、ロナルド・バートやナン・リンです。彼らにとってソーシャルキャピタルは個人が有する資源。簡単にいえば、個人の「顔の広さ」です。顔の広い人は知人・友人から多くの情報や支援を得られ、そうでない人はそれらが乏しくなる、と見るわけです。

経営学にソーシャルキャピタルが導入された当初は、公共財的視点の研究が盛んでした。組織内の現象を、個人特性や行動ではなく関係性の構造から説明するという点が特に注目されていました。ところが2000年前後に、マーク・グラノヴェッターの「弱い紐帯」やロナルド・バートの「構造的空隙」などの概念が導入されてから、風向きが変わったように思います。ソーシャルキャピタルは、働く個人が所有する、彼らに情報や支援をもたらす人間関係と考えられるようになったのです。つまり、マクロ視点からミクロ視点に研究の重心が移った。現在、経営学のソーシャルキャピタル研究はミクロ視点が主流であるように思います。

ネットワークハブがソーシャルキャピタル弱者を巻き込むべし

ミクロ視点で見ると、つるみ下手・コミュニケーション下手の従業員や学生は、「顔の狭い」ソーシャルキャピタル弱者です。彼らの大半は、そもそも他者との関係づくりにネガティブであるように思います。僕も全く得意ではないですが、SNSでも、積極的に投稿したり、他者の投稿に「いいね」を押したりする人と、そうでない人は明確に分かれているように見えます。ソーシャルキャピタルを個人の能力の産物と考える限り、ソーシャル

キャピタル弱者が有する関係性はいつまでも改善されません。

ですから、マクロ視点で組織全体の関係性を重視するなら、組織内のソーシャルキャピタル弱者をケアする必要があるでしょう。例えば、マネジャーやコミュニケーションの得意な従業員がネットワークハブになって、彼らを上手に巻き込み、組織内外のつながりを作るチャンスを与えるような手助けが有効ではないか、と考えられます。具体的には、新入社員が孤立したり不利な位置に立ったりしないよう、マネジャーやメンターが頻繁にやり取りをして周囲との関係を整える、といった施策があり得るでしょう。

ソーシャルキャピタル弱者の多くは、性格的にいえば内向性が高いと考えられます。最近、「内向型人間」や「HSP（とても敏感で繊細な人たち）」に関する書籍が増えていますが、それらが語るとおり、内向型人間には独特の「内向性の力」があります。ソーシャルキャピタル弱者をケアして、彼らの内向性の力を生かすことは、組織全体の能力を高めることにつながるはずです。

経営学の「強者の視点」に限界があるのかもしれない

以上の話は、最近盛んに行われている「自律型人材」の議論にも関わってきます。

現在、メンバーの自律性を重視する組織の人事方針は、おおざっぱにいえば、従業員がソーシャルキャピタルを高めやすい職場や職務の設計を施した上で、あとは個々の主体性や相互作用に任せる、という形になっています。例えば、新しい働き方に合わせた職場のレイアウトなどは考えるけれども、そこから先は主体性重視などの名目で、現場に委ねてしまうことも少なくない。

ただ、これまで述べてきたとおり、こうして自律を促すだけだと、ソーシャルキャピタル強者と弱者に分かれてしまうことが懸念されます。自律型人材を奨励する一方で、どうやってソーシャルキャピタル弱者を包摂し、彼らのプロアクティブ行動を促せばよいかも考える必要があります。

私は現状、その明確な答えを知りません。ソーシャルキャピタル弱者のプロアクティブ行動を促す方法は、実はまだあまり分かっていません。先ほど触れたように、マネジャーやコミュニケーションの得意な従業員がネットワークハブになって、彼らを巻き込むとよいのではないか、くらいのことしかいえないのです。その上で、マネジャーにアドバイスするとすれば、月並みですがメンバーへの日々の声がけです。水を流すパイプは、詰まらないよう、いつも水を流してキレイにしておくことが大切です。大事な情報を伝える経路も同じ。日々のちょっとしたあいさつややり取りで健全な関係性を築くことが、いざというときの、チーム内での重要情報の伝達を支えるのです。

最後に大きな話をすると、「強者の視点」に偏る傾向があることを、経営学の限界として指摘できるかもしれません。心理的安全性やダイバーシティ＆インクルージョンといった概念も、コミュニケーションが得意な強者となることを奨励する話に聞こえることがしばしばあります。もっとソーシャルキャピタル弱者に寄り添ったケアの視点が必要かもしれない。今後の研究課題です。

神吉直人（かんきなおと）
2007年京都大学大学院経済学研究科修了。博士（経済学）。専門は経営組織論、組織行動論。香川大学経済学部准教授などを経て、2014年から現職。著書に『小さな会社でぼくは育つ』（インプレス）、『コロナショックと就労』（共著・ミネルヴァ書房）などがある。

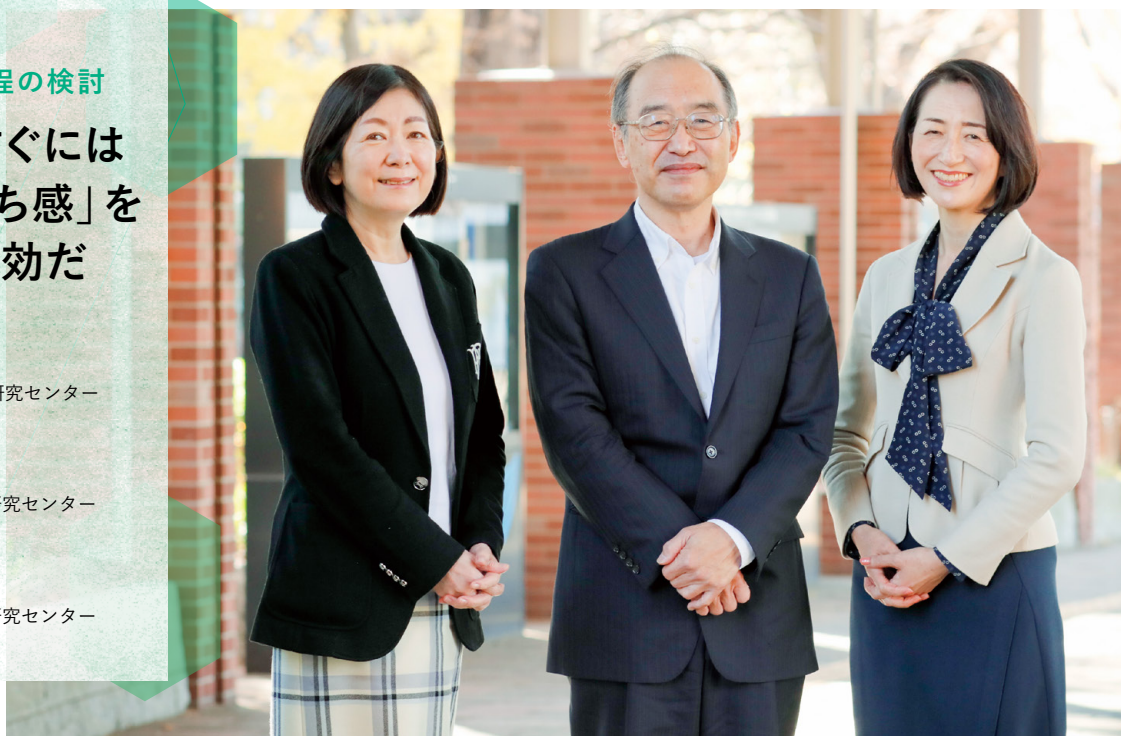
視点
3
職場における
孤独・孤立化過程の検討

職場内孤独を防ぐには従業員の「役立ち感」を高める施策が有効だ

松井 豊氏（中央）
筑波大学 名誉教授
筑波大学 働く人への心理支援開発研究センター
主幹研究員

原 恵子氏（左）
筑波大学 働く人への心理支援開発研究センター
准教授

中村准子氏（右）
筑波大学 働く人への心理支援開発研究センター
研究員



text：米川青馬　photo：平山 諭

コロナ禍を契機としたテレワーク普及で、職場の孤独・孤立が拡大している可能性があるが、その実態はどのようなものか。予防するにはどうすればよいのか。職場における孤独・孤立化過程を分析し、総合的予防プログラムを開発している松井豊氏、原恵子氏、中村准子氏に伺った。

松井　筑波大学・働く人への心理支援開発研究センターは、文字通り、働く個人を心理面から支援する機関として、ライフキャリア相談、リカレント教育支援、キャリア支援者のビジョン構築プログラム、各種リサーチ・分析・コンサルティングなどをワンストップで提供しています。

その一環として2021年に始めたのが、「職場における孤独・孤立化過程の検討」です。

原　その前年の2020年、私たちは「テレワークによる社内コミュニケーションの変化」を調査しました。この調査では、テレワークは能動的な業務遂行や業務効率化、働き方の自由度の増加といったメリットが多く、働く個人の満足度は総じて高いことが分かりました。

ただ一方で、テレワークのデメリットとして、関係性・一体感や情報の希薄化も起こっていました。私たちが特に注目したのは、「会社や同僚の様子が分からず、孤独や不安を感じるようになった」という設問に、4000名以上の回答者の25%が「あてはまる」「ややあてはまる」と答えていたことです。4人に1人が、職場内での孤独・孤立を感じていることが分かったわけです。これが、私たちが職場における孤独・孤立化過程の分析を始めた1つのきっかけになりました。

松井　加えて、内閣府が2019年に行った研究では、中高年の引きこもりは、主に職場内の不適応が引き金となっていることが明らかにされています。つまり、職場での孤独・孤立・不安を軽減することは、社会から孤立する中高年を少なくすることにつながるかもしれないのです。私たちはそうした問題意識で「職場における孤独・孤立化過程の検討」に取りかかりました。

従業員を「孤独」という観点で考えたことがない人事が多い

松井　私たちの「職場における孤独・孤立化過程

の検討」研究が目指すのは、単に分析するだけでなく、分析をもとに孤独・孤立化の総合的予防プログラムを開発して、最終的には孤独・孤立を生まない社会を作ることです。

中村　私たちはまず、大企業も中小企業も含む23名の企業人事担当者に、従業員の孤独・孤立に関するインタビュー調査を行いました。その結果、いくつかのことが見えてきました。

第一に、これまで従業員の状態を「孤独」という観点で考えたことがなかった、と正直に話してくださった人事の方が多くいました。現状は、従業員の孤独・孤立を人事課題として捉えている会社がそもそも少ないようです。

第二に、孤独は主観的なものであり、把握しにくい、という意見を多くいただきました。この点については後述します。

第三に、何人もの人事の方が、テレワークによって従業員の孤独・孤立が拡大している可能性を感じているが、その実態が見えにくい、と話してくださいました。「仮に孤独・孤立が拡大していても、テレワークだと実態が見えにくいので対策がとれない」という声をよく耳にしました。

なお、内閣官房孤独・孤立対策担当室の2021年の調査では、「あなたはどの程度、孤独であると感じることがありますか」という直接質問に「しばしばある・常にある」「時々ある」「たまにある」と答えた割合の合計が36.4%で、「UCLA孤独感尺度」に基づく孤独感スコアでは、「常にある」「時々ある」を合わせると43.4%でした。おおまかにいえば、日本人の40%前後には、一定以上の孤独感があるようなのです。決して低い数字ではなく、無視できないと考えています。内閣官房の調査では職場に限らず、家庭や友人関係も含めた全般的な孤独を扱っていますが、企業の正社員に限定しても、この数字はほぼ変わりません。

松井　補足すると、私たちの別の調査では、職場と家庭と友人関係の孤独は、お互いに影響しないことが分かっています。つまり、職場での孤独・孤立は、家庭や友人関係では癒やせないのです。ですからやはり、職場内の孤独・孤立をきちんと分析し、解決する必要があります。

職場内の役立ち感が低いと孤独感と精神的健康に悪影響

中村　人事インタビュー調査とは別に、私たちは企業就業者へのWEB調査を実施しました。

因子分析の結果、企業で働くみなさんの孤独感には、「孤独感情」「職場内の情緒的なつながり」「職務支援者の存在」「職場内の役立ち感」の4つの因子があることが分かりました。

なかでも私たちが注目しているのが、「職場内の役立ち感」です。自分が職場で役に立っていると感じられないことが、孤独感の要素としてあるということです。チームや誰かの役に立っていると感じられて初めて、職場に居場所感をもてるわけです。役立ち感は従来の孤独感尺度にはない因子で、私たちの新たな発見ではないか、と考えています。

松井　もう1つ重要なポイントは、4つの因子のなかで、職場内の役立ち感が精神的健康に最も強く影響を及ぼしている、ということです。職場で役に立っていないと感じている人は、精神的に弱ってしまうのです。実は自殺研究でも、世の中の役に立っていない状態が、自殺したい気持ちを強めることが判明しています。役立ち感と精神的健康には密接な関係があるようです。

さらに、このWEB調査では、従業員の孤独感と職務満足度や離職意思にも相関関係がありました。以上をまとめると、職場内の役立ち感が低い個人は、孤独感を強めたり精神的に弱ったりして、職場内の不適応を起こして職務満足度を下げ、最終的には離職する可能性が高いのです。このプロセスは、先に述べた中高年引きこもりの問題と関係が深い、と考えられます。

日々ちょっとした役立ち感を得ることは難しくない

中村　以上の研究結果を受けて、企業が職場内の孤独・孤立を予防するためにできることの1つは、

「従業員が役立ち感をもてるような環境づくり」です。孤独・孤立が深刻化して、メンタルヘルス不全になってしまう前に、従業員の役立ち感を高めることが肝要です。

人事インタビューで抽出された職場の孤独のキーワードの1つは「能力」でした。つまり、組織内で能力を十分に発揮できない、または能力不足などから、役立ち感が得られないわけです。職務の内容やレベルを調整することで、役立ち感が高まる可能性があります。役割や評価基準を明確にすることも大切でしょう。何をすればよいか、どうしたら評価されるのかが分かれば、役立ち感をもちやすくなります。

松井　能力を考えるときに難しいのは、仕事内容やレベルに対して能力が低すぎる場合に孤立しやすくなりますが、反対に能力が高すぎる場合にも孤独感を感じることがあるということです。仕事が簡単すぎて、自分の能力を十分に発揮できていない、と感じるタイプの孤独感もあるのです。そのことを危惧する人事の方がいました。

原　大きな役立ち感を得るのは大変ですが、日々のちょっとした役立ち感を得ることは決して難しくありません。例えば、職務の結果や成果ばかりではなく、途中のプロセスを含めて細かく理解し合ったり承認や感謝をし合ったりすると、少しずつ役立ち感が高まる可能性があります。そのような視点を得るためには、キャリア支援者や上司・先輩からの関わりも有効だと思われます。

中村　「君はチームの一員だ」「あなたはチームに貢献している」と日常的に声をかけることも、役立ち感を高める効果があるでしょう。

本人も気づいていない孤独感を計測できるツールを開発中

松井　職場内の孤独・孤立の予防に欠かせないのが、「孤独・孤立を計測するツール」です。

先ほど触れたとおり、人事インタビューで「孤独は主観的なものであり、把握しにくい」という意見を多くいただきました。その課題を解決するために、私たちは今、本人も気づいていない孤独感を可視化できるツールを開発している最中です。具体的には、主観的指標として「孤独・孤立感を測る尺度」とセルフケアやラインケアへの応用が期待される「ラインチャートを応用したツール」、非主観的指標として「q-IATを応用したツール」と「ストループを応用したツール」、計4つの指標を組み合わせたツールの開発を進めています。これが完成すれば、どの企業でも従業員の孤独感・孤立感を計測できます。

中村　孤独感の計測は簡単ではありません。なぜなら、誰もが無意識に、自分は孤独ではないと思いたい、他者に孤独だと思われたくない、という気持ちがあるからです。私たちが開発しているのは、そうした問題を乗り越えて、孤独感を的確に可視化できるツールです。

松井　従業員の孤独感を計測することが、職場内の孤独・孤立予防や早期対策の第一歩になります。その際、このツールがきっと役立つはずです。

松井 豊（まついゆたか）
1982年東京都立大学人文科学研究科修了、文学博士。聖心女子大学助教授、筑波大学教授などを経て、2019年より現職。専門は社会心理学。惨事ストレス研究で日本を代表する1人。惨事ストレスを職業的救援者に限定せず広義で捉え、そのケアに取り組む。『惨事ストレスとは何か』（河出書房新社）など著書・共著書多数。

原 恵子（はらけいこ）
教育出版社や筑波大学研究員などを経て、2019年より現職。2014年筑波大学大学院人間総合科学研究科修了、博士（カウンセリング科学）。専門はキャリア心理学、産業・組織心理学等、働く人の職業的発達の研究など。著書に『キャリア心理学ライフデザイン・ワークブック』（共著・ナカニシヤ出版）など。

中村准子（なかむらじゅんこ）
2020年筑波大学大学院人間総合科学研究科修了、博士（生涯発達科学）。同年より現職。専門は産業・組織心理学、生涯発達科学。働く人の心理的居場所感や職場内孤独・孤立などを研究している。著書に『働くひとの生涯発達心理学Vol.2』（共著・晃洋書房）などがある。

社内外のつながりを戦略的に育てる2社の事例

事例
1 キリンホールディングス

共創とリアルな接点を増やすために本社オフィスをリニューアル

秋葉美樹氏
キリンホールディングス株式会社
人事総務部 企画・組織開発担当 主査

text：米川青馬　photo：柳川栄子

これからの社内のつながりを考えるときに鍵を握るのが、オフィスだ。キリンは2022年6月、グループ本社をリニューアルした。従業員それぞれが描く「働きがい」を後押しするオフィスのあり方を考え、カタチにしたという。リニューアルの目的や背景、使用状況などを秋葉美樹氏に伺った。

リニューアルしたキリングループ本社のオフィスは高層ビルの4フロアを占めており、「ゲストラウンジ」「ミーティング・エリア」「カジュアルコミュニケーション」「情報共有・収集」と、機能別で4エリアに分かれている。キリンはリニューアルと同時にフリーアドレス制を導入しており、従業員は仕事の目的に合わせて適切なフロア・エリアを柔軟に使い分けることができる。「フロアを集約して総面積を約2割削減し、出社率50%を想定したオフィスにしました」

特に重視しているのが、有機的なレイアウトだという。「変化やメリハリを大事にしています。例えば、カジュアルコミュニケーションのエリアの中央には、キッチンカウンターやソファーを設置して気軽に集える“共創空間”を設けました。ミーティング・エリアは大小のスペースを複雑に配置し、1on1ブースも設けて、目的に合わせて使い分けやすいように工夫しました」

リニューアル後は想定通り出社率が上昇

リニューアル後の出社率は、想定通りだという。「出社頻度は、事業部や部門ごとに方針を出してもらっています。業務によってリアルとリモートの適正バランスが異なるからです。主に企画、調査や分析を行う業務はリモートが多めで、対話が大事な業務はリアルが多めになる傾向があります。出社日は週2回程度が多いですが、なかには月1～2回程度の場合もあります。出社によってできる組織貢献もあるため、基本的には事業部や部門が求める頻度の出社を従業員にお願いしています。

人事総務部の場合、週2回＋αを出社の目安としています。一例ですが、週1回はチーム全員で同じ日に出社し、対面でミーティングや相談をしています。週1回は自分の業務や都合に合わせて自由に出社します。チーム外とのコミュニケーションがある場合は、追加でもう1日出社します。今のところ異論や不満は出ていません。人事総務部の

メンバーは、このくらいがちょうどよいと感じているようです。

リニューアル後はフリーアドレスとなり、各部署がそれぞれの個人ロッカーの近くに自然と集まることが多いですが、以前よりも部署間の座席の境目があいまいになり、他部署とのコミュニケーションが格段に増えています」

もちろん、子育てや介護などには柔軟に対応している。「会議室にはマイクスピーカーを標準装備しており、例えば家庭の事情で早く帰ったメンバーとのハイブリッドミーティングも日常的に行われています」

“リアルな接点”を増やし、リモートワークのマイナス面を解消したい

オフィスリニューアルの主な目的は“共創”と“リアルな接点”を増やすことにある、と秋葉氏は語る。「コロナ禍にリモートワークが増えたのは悪いことではありません。集中できる時間やプライベートの自由時間が増えました。営業は、訪問しにくかった遠隔地の得意先ともオンラインで簡単にお話しできるようになりました。リモートワークには明らかなメリットがあります」

ただ一方で、リモートワーク中心だとリアルな接点が失われ、偶然の出会いが少なくなってしまうマイナス面もある。「以前は、社内で知り合いとバッタリ会って話したり、同僚と立ち話で軽く相談したりするなかで、思いがけない新情報を手に入れたり、面白いアイディアが生まれたりしていました。また、ランチや飲み会のようなオフのコミュニケーションにより生じる接点もあります。しかし、リアルワークが減ると、そのように偶然を生かしてイノベーションを共創する機会が少なくなります。

またリモートワークでは、困っているときに周囲に相談するチャンスや、上司や先輩から声をかけてもらえるチャンスも減りました。新入社員をはじめ、業務に習熟していない社員にとっては大きな問題です。さらに、ちょっとした息抜きの雑談をしにくくなったために、人間関係を築けていない社員の孤独感も増しています」

こうした問題を解決するには、リアルなコミュニケーションを増やす必要がある。「私たちは、オフィスを“共創空間”“リアルな接点・つながりを生む場”“企業ブランドを感じる場”の3点に再定義してリニューアルを進めました。その根底にはオフィスワークを活性化し、リモートワークのマイナス面を解消したいという想いがあります」

企業ブランドを感じる場としては、先ほど紹介した共創空間で、さまざまな社内イベントの開催を促しているという。「先日は、ワインの新商品の試飲会がありました。こうしたイベントが増えることは、社内ブランド体験にも新たな出会いの創出にもつながると考えており、私たち人事総務部も歓迎しています」

価値観や行動の変容を後押しし働きがい向上を支援したい

このオフィスリニューアルは、キリンが推し進める「働きがい改革」の一環でもある。

「コロナ禍の最中に、多くの従業員の価値観や行動が大きく変容しました。人事総務部では、一人ひとりの変容をさらに後押しすることで、働きがいの向上を支援したい、と考えています。

ポイントとなるのは、環境変化を“機会”と捉え、仕事の意義・目的を確認しながら、仕事そのものの継続的な見直しに一人ひとりが取り組むことです。なぜ今キリンで働くのか、なぜ今の仕事をしているのか、どのようなキャリアを積みたいのか、これから世の中に対して何ができるのか、といったことをよく考えてもらいたい。さらにいえば、自らの人生にも照らして、自分は仕事を通じて何を実現したいのかも問い直してもらいたいと願っています。それが、自分の働きがいを形成することにつながるからです。

私たちは、新オフィスがその後押しをする場として機能することを目指しています。今後は風土づくりを進めたり、ナレッジシェア文化を醸成したりしながら、オフィスワークの満足度をより高めていきたい、と考えています」

事例
2 シスコシステムズ

ルールで管理しない 自由と自律を礎に つながりを育てる

宮川 愛氏
シスコシステムズ合同会社
執行役員 人事本部長

text：外山武史　photo：柳川栄子

コロナ禍でつながりが希薄化しがちな今、いかに信頼関係や帰属意識を維持するかが企業の課題である。この状況下でも「仕事に行くことが楽しみ」と答える社員が多く「働きがいのある会社（GPTW）ランキング」上位のシスコシステムズが、どう課題と向き合っているか聞いた。

働き方改革や工場のIoT化、5G対応など、デジタル化を通じて企業のビジネス変革を支援しているシスコシステムズ。働きがいのある会社（GPTW／世界約100カ国で働きがいに関する調査を行う）のランキングでは、グローバル・国内でトップクラスの評価を得ている。2001年から働き方改革を進め、コロナ禍以前からオフィスとリモートを組み合わせた働き方を実現していたが、現在は約8割がリモートワークである。ハイブリッドワーク下でのつながりの重要性について、執行役員 人事本部長の宮川愛氏は話す。「グローバルのレポートラインで仕事をしているため組織がサイロ化しやすく、ジョブ型雇用でもあるため、日本法人での横のつながりは重要なテーマです。仲間意識の醸成、共感力と信頼関係をさらに高めることが課題です」

ジョブ型が定着しているからこそ、業務範囲の間に落ちてしまうボールがある。お互いの業務範囲を超えて、その範囲の先をカバーするにはどうするか。「組織は違うけれど共通する課題はあります。例えばコロナ禍で入社し、3年間フルリモートで働く中途入社者が約3割います。誰かが隣にいれば当たり前に聞けることを、知らない人も多いはず。そこで、心理的安全性を確保した上で、共通課題について話すセッションをボトムアップで実施しています。ボトムアップだからこそ現場で起きている課題に合ったセッションが実現します」

オフィスにいても隣の組織が何をしているか見えづらいが、リモートになるとますます見えなくなる。そのため、オンライン・オフラインの両方で、自組織以外の職場を体験するシャドウイングという施策を実施し、相互理解を深めている。「例えば、バックオフィスで営業をサポートしている社員が、商談に同席して学ぶことも。その世界が見えるのと見えないのとでは仕事の進め方が変わります。お互いの仕事を見える化することが大切なのです」

リモートであっても関連セクションの仕事を見える化すれば、新たなつながりを生み出せるのだ。

コミュニティ活動や1on1でつながりを太く、強く育てる

シスコシステムズは、イノベーションの源泉であるD&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）にも早くから取り組んできた。効果的なコラボレーションでイノベーションを創出することを目指し、同社ではI＆C（インクルージョン＆コラボレーション）と呼ぶ。女性社員の活躍推進を目的とした「Woman of Cisco」、LGBTQの社員が働きやすい職場づくり「PRIDE」など、6つの分野で展開されるコミュニティ活動が、社内外のつながりを増やしている。「女性活躍推進チームは、社外で同じような目的のチームとつながることで、普段自分たちが見聞きしない情報にアクセスしています。それが刺激となり、視野が広がる。社内のつながりという意味でも、ボトムアップで組織の壁を越えて、同じパッションをもつ仲間がつながり、ネットワークが増える。すると、日常の業務も円滑に進むように。薄くなりがちなつながりを、活動を通じて濃く、太くしていけるのです」

チーム内のつながりを強めるのは、1on1のカルチャーだ。上司と部下がやるべきことの共通認識をもっているからこそ「自由と自律」が生まれる。「1on1を補完する週報ツールにcheck-inがあり、部下が入力する項目には『毎日自分の強みを発揮しましたか？』などに加えて、『先週やる気を得た出来事、削がれた出来事は何ですか？』というものも。出来事ですから、子どもの病気や介護の問題などプライベートなことも含みます。当然、上司のフィードバックによってやる気が削がれたというインプットも。つまり業務と感情をつないで共有する仕組みなのです」

check-inによりマネジャーは、部下と業務を超えて人として向き合い、パフォーマンスの最大化を支援することができ、メンバーも自己認識力が高まる。こうした人事施策の根底には「People Deal」という基本理念がある。会社が社員に提供すること、社員に期待をすること、それぞれその約束事を果たすことで「自由と自律」が成立しているのだ。

マインドセットを共有すればルールによる管理はいらない

人事施策は基本的にトップダウンとボトムアップの双方向アプローチで共創する。最初から完璧は目指さない。「小さな施策・検証を重ねて、アジャイルに（素早く機敏に）進んでいます。できない理由を探さず、どうしたらできるかの議論をする。同時多発的に施策が走り、社員によるフィードバックで進化しているのです」

人事施策に対して社員全員が自分ごととして関わる。グローバル本社から共有された英語の行動指針「Our Principles」も日本の組織で再解釈した。「素晴らしい行動指針も、自分ごとでなければ行動に落とし込めないし、一体感も生まれません。日本の200チームがそれぞれ『チームにとってどういう意味をもつのか』を徹底的に議論しました。最終的にタスクフォースの人たちが集まり、1つにまとめています。例えば『GIVE Your Best』も『目標を達成するために、チームの中でたがいに補い合いながら、生き生きと仕事を楽しみ尽くす』という具合に、社員の思いを込めているのです」

働き方に関しても、会社がトップダウンで週3回出社などのルールを定めるものではない。「会社からは“自由と自律”を前提に、個人およびチームとしてのパフォーマンスを最大化する働き方を個々人が選択しましょうとメッセージしています」

ルールで管理するのではなく、マインドセットを共有しながら新しい働き方をみんなで作る。だから、GPTWのサーベイでも「この会社の人たちは、仕事に行くことを楽しみにしている」と答える社員が多いのだろう。

「日本人は学校や企業でルールに縛られることに慣れています。ルールがなくなったとき、どうしたらいいか分からなくなる人もいる。だから、自分たちが何のためにどこに向かうのか、マインドセットを共有することが大事なのです」

シスコシステムズの働き方改革は、個と組織をより生かすため、常に試行錯誤しながら進んでいる。

PART4
調査報告

「つながり」はデザインできるか
――社内外・接点の多寡から見る4種類の人的つながりの実態

公式に設計された組織や仕事と異なり、人のつながりの実態（誰と接点があり、どのような質の関わりがあるのか）を捉えるのは難しい。
しかし、「働き方改革」「感染症対策」「ジョブ型雇用への転換」など働く個人と組織をめぐる近年の環境変化は、仕事の進め方だけでなく人のつながりにも影響を与えているだろう。仕事生活に関わる人のつながりの現状を捉え、より良いつながりのために組織ができることを検討するための調査を行った。

藤澤理恵 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

はじめに ―調査概要

近年、世界規模で生じた新型コロナウイルス感染症による変化（以下、コロナ禍）は、「ソーシャルディスタンス（人と人との間の距離）」といった言葉を生み出し、物理的な距離を強調することで、むしろ心理的なつながりに意識を向けさせることとなった。

企業においてもテレワーク（リモートワーク、在宅勤務などを含む）を推奨する職場が多く見られたが、コロナ禍以前からの「働き方改革」の流れと融合し、今後も活用し得る働き方の選択肢として定着しつつある。職場や同僚との間の物理的な距離が意識され、それにより、どのようなつながり（対人的な接点のもち方や関わり方）が職場や仕事において望ましいのか？という問いに改めて脚光があたっている。

そこで本稿では、企業で働く個人が、社内外でどのような人とのつながりをもっているのかに関心を向ける。そして、①それらのつながりがテレワークの影響を受けているか、②仕事生活に良い影響を与えるのはどのつながりか、③人とのつながりを育む環境要因や組織からの働きかけは何か、といったことを、調査をもとに検討する。

調査概要は**図表1**のとおりである。さまざまな影響要因を考慮するため、回答者属性における年代、性別、職務系統（営業系、事務系、技術系）の割合がおよそ均等になるように回答依頼した。多様なつながりの可能性がある環境に条件を揃えるため、従業員規模300名以上の企業に所属する一般社員および管理職を対象とした。

図表1 調査概要「人的つながりに関する実態調査」

調査目的	企業で働く個人が社内外にどのようなつながりをもっているか、 それらのつながりが仕事生活の質にどのような効果を及ぼしているか、 どのような要因に影響を受けているかについての実態を明らかにすること。
調査対象	22～59歳の会社勤務正社員 ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※現在の勤務先に入社して6カ月以上経過している人 ※年代、性別、職務系統が概ね均等になるように回答を依頼
調査内容	・社内外の接点の多い人／少ない人それぞれとの現在の関わりの程度 ・社内外の接点の多い人／少ない人それぞれとの関わりの程度のコロナ禍以前からの変化 ・自身のテレワークの実施頻度、理想のテレワーク実施頻度、会社の社員出社率、会社のコミュニケーション施策、担当業務の特徴、職務上の成果、心理状態など仕事における環境やご自身の経験について
調査方法	インターネット調査
実施時期	2022年12月2～4日
有効回答数	695名
回答者の属性	製造業31.2%、非製造業67.3%、その他1.4% 従業員規模：300名以上500名未満17.6%、500名以上1000名未満15.8%、1000名以上3000名未満23.0%、3000名以上5000名未満8.2%、5000名以上10000名未満11.2%、10000名以上24.2% 職務系統：営業系33.8%、事務系33.4%、技術系32.8% 20代25.3%、30代24.7%、40代24.9%、50代25.0%

コロナ禍以前と比較した人とのつながりの変化

まず、テレワークの程度がコロナ禍以前からの人とのつながりの変化に関連しているかを確認する。

会社の内か外か、日頃の接点が多いか少ないかの掛け合わせにより4種類の人的つながりを想定し、それぞれについてコロナ禍以前と比べた関わりの変化を尋ねた。その結果を、直近半年間のテレワークの実施頻度によって群分けして集計した（**図表2**）。回答者のうち63.7%は直近半年間にテレワークをほとんど実施しておらず、週に2～3日程度（12.5%）、週に1日以下（10.4%）、（ほとんど）毎日テレワーク（9.1%）、週に4日程度（4.3%）と続く。

4種類の人的つながりにおける関わ

りは、テレワーク頻度によらず「変わらない」との回答が最も多い。また、「増えた」「やや増えた」よりも、「減った」「やや減った」とする回答の方が多い傾向が全体的に見られる。

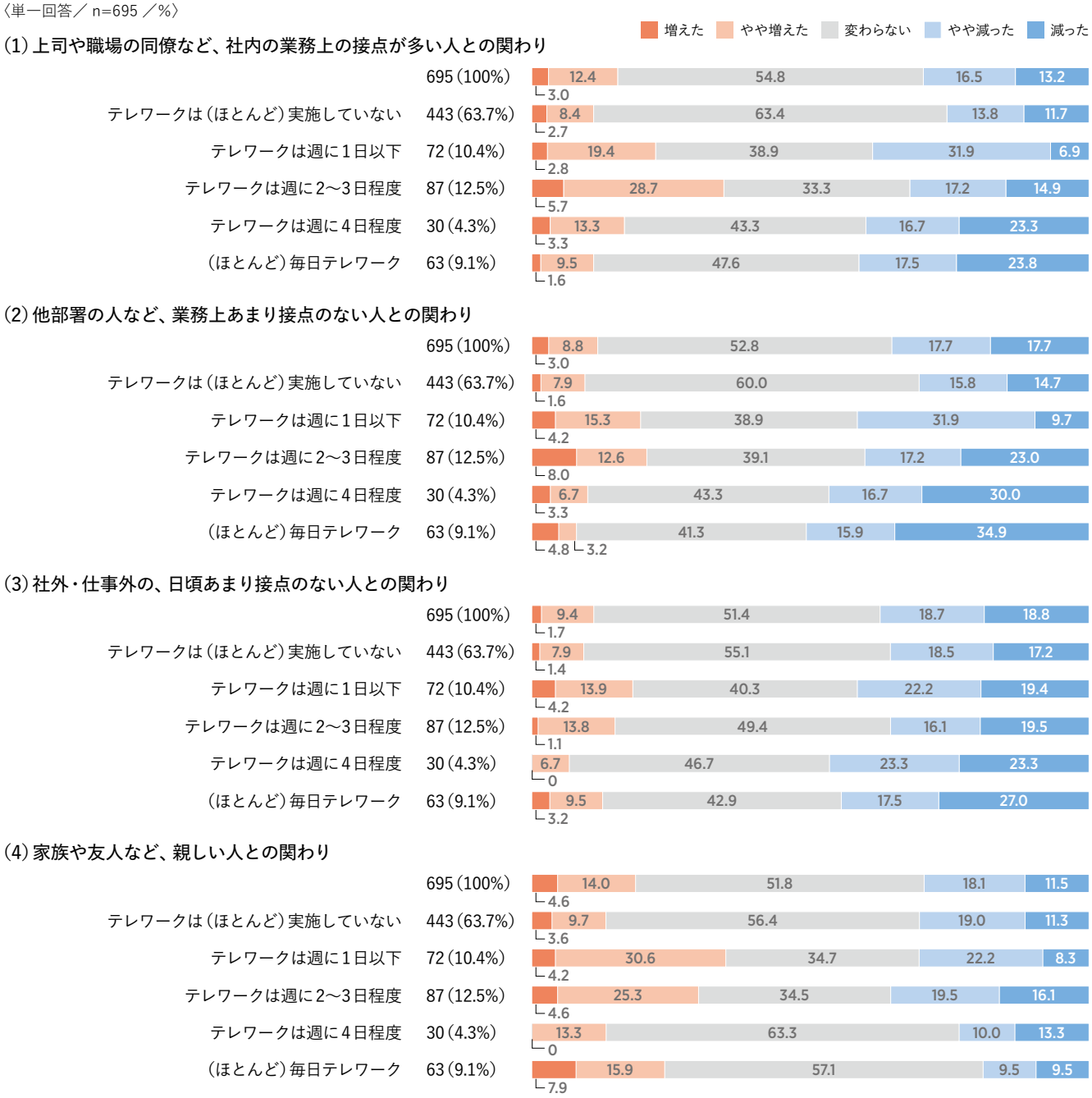
「減った」+「やや減った」と「増えた」+「やや増えた」の選択率によるランキングを図表3に示した。「減った」+「やや減った」の上位は、他部署の人や社外の知人など日頃接点があまりない人との関わりであった。他方、コロナ禍の状況下でむしろ関わりが増えたのは、家族や友人、上司や職場の同僚といった接点の多い人との関わりであった。

しかし、ランキング上位項目とテレワーク実施頻度との関係は単純なものではないことがうかがわれる。図表2を見ても、同じテレワーク実施頻度であっても関わりが減った人、変わらない人、増えた人が混在している。

図表2 コロナ禍以前と比較した人との関わりの変化（テレワーク実施頻度別）

新型コロナウイルス感染症の流行の前と現在で、あなた自身の社内外の人間関係や人とのつながりにどのような変化がありましたか。

〈単一回答／n=695／%〉



テレワークの活用は均衡点を迎えつつある

図表2・図表3から、コロナ禍以前と比べて、他部署の人や普段会わない知人など社内外の接点の少ないつながりにおける関わりが減ったと感じている人が多くいること、上司や職場の同僚、家族や友人など接点の多いつながりにおける関わりはむしろ増えたと感じている人も一定数いることが分かった。

それらの変化とテレワークの実施頻度とは無関係ではなさそうだが絶対的な規定要因とまではいえない。テレワークには、業務上の生産性や合理性、働く上での利便性や健康上の利点も多い。人的つながりに及ぼす影響を理解した上で、仕事の新しいツールとしての上手な活用方法を考えていくことになるだろう。

実際、回答者の多くはテレワークの均衡点を見出しつつあるようだ。テレワーク実施頻度の現状と理想についての回答は、それらが一致する対角線上に最も多く分布している（図表4）。

よって、このあとの分析では、テレワークの実施状況にとらわれずに、人とのつながりの機能や形成要因を理解することに意識を向けていく。

4種類の人的つながり 社内と社外、関係の濃淡

ここまで人的つながりのコロナ禍前からの変化を見てきたが、以降は現在のつながりに着目し、その機能や形成要因を分析していく。会社の内と外、日頃の接点や共有情報の多い（濃い）・少ない（薄い）の掛け合わせによる4種類の人的つながりについて、直近半年間の関わりの程度についての複数項

図表3 コロナ禍以前からの関わりの変化傾向ごとのランキング〈単一回答／n=695〉

「減った」＋「やや減った」上位5項目	直近半年間のテレワーク実施頻度	減った・やや減った	変わらない	増えた・やや増えた
(2) 他部署の人など、業務上あまり接点のない人との関わり	（ほとんど）毎日テレワーク	50.8%	41.3%	7.9%
(2) 他部署の人など、業務上あまり接点のない人との関わり	テレワークは週に4日程度	46.7%	43.3%	10.0%
(3) 社外・仕事外の、日頃あまり接点のない人との関わり	テレワークは週に4日程度	46.7%	46.7%	6.7%
(3) 社外・仕事外の、日頃あまり接点のない人との関わり	（ほとんど）毎日テレワーク	44.4%	42.9%	12.7%
(3) 社外・仕事外の、日頃あまり接点のない人との関わり	テレワークは週に1日以下	41.7%	40.3%	18.1%

「増えた」＋「やや増えた」上位5項目	直近半年間のテレワーク実施頻度	減った・やや減った	変わらない	増えた・やや増えた
(4) 家族や友人など、親しい人との関わり	テレワークは週に1日以下	30.6%	34.7%	34.7%
(1) 上司や職場の同僚など、社内の業務上の接点が多い人との関わり	テレワークは週に2〜3日程度	32.2%	33.3%	34.5%
(4) 家族や友人など、親しい人との関わり	テレワークは週に2〜3日程度	35.6%	34.5%	29.9%
(4) 家族や友人など、親しい人との関わり	（ほとんど）毎日テレワーク	19.0%	57.1%	23.8%
(1) 上司や職場の同僚など、社内の業務上の接点が多い人との関わり	テレワークは週に1日以下	38.9%	38.9%	22.2%

※四捨五入の関係により、図表2の合計と一致しない場合がある。

図表4 テレワーク実施頻度の「現状」と「理想」

あなた自身の、直近の「半年間」の、テレワークの実施頻度はどの程度ですか。
あなた自身の、理想のテレワークの実施頻度はどの程度と考えますか。〈単一回答／n=695／%〉

		（人数）	理想の頻度				
			（ほとんど）毎日出社	週に1日以下のテレワーク	週に2〜3日程度のテレワーク	週に4日程度のテレワーク	（ほとんど）毎日テレワーク
現状の頻度	テレワークは（ほとんど）実施していない	(443)	77.7	6.5	10.8	1.4	3.6
	テレワークは週に1日以下	(72)	12.5	40.3	36.1	4.2	6.9
	テレワークは週に2〜3日程度	(87)	1.1	6.9	69.0	14.9	8.0
	テレワークは週に4日程度	(30)	0.0	3.3	6.7	63.3	26.7
	（ほとんど）毎日テレワーク	(63)	1.6	0.0	7.9	23.8	66.7

比率の差　全体平均+10ポイント　全体平均+5ポイント　全体平均−5ポイント　全体平均−10ポイント

目を1.全くなかった・2.あまりなかった・3.ややあった・4.大いにあったの4点尺度で測定し、統計的手法によって因子構造を確認した上で尺度化した。4因子を模式的に示す（図表5）。

社内の濃いつながりは、上司や同僚に仕事上の相談や協力をし合う機会や、仕事外の話をする機会がどの程度あったかという内容で、「職場内のつながり」と名付けた（図表5右上）。

社内の薄いつながりは、他部署の人と仕事上の相談や協力をし合う機会や、困っていることの支援を求める機会の程度で、「社内越境のつながり」と名付けた（図表5右下）。

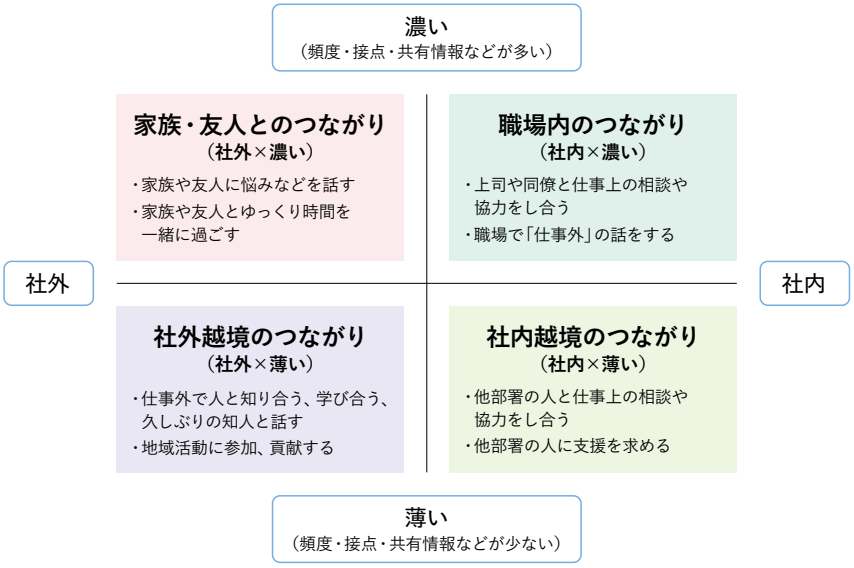
社外の薄いつながりは、社外・仕事外で人と知り合う、学び合う、たまにしか会わない友人・知人と話す、地域の活動に参加するなどの機会の程度で、「社外越境のつながり」と名付けた（図表5左下）。

社外の濃いつながりは、家族や親しい友人と困っていることや悩みなどについて話す機会や、ゆっくり時間を一緒に過ごす機会の程度で、「家族・友人とのつながり」と名付けた（図表5左上）。

図表5 4種類の人的つながり

直近の「半年間」を振り返ってお答えください。対面／オンラインの区別にかかわらず、次のような機会がどの程度ありましたか。

〈単一回答／ n=695〉



※4件法（1.全くなかった、2.あまりなかった、3.ややあった、4.大いにあった）。因子分析は最尤法プロマックス回転。信頼性係数αはそれぞれ、職場内のつながり＝.863、社内越境のつながり＝.846、社外越境のつながり＝.841、家族・友人とのつながり＝.821

職場内のつながりが生産性、愛着、居心地を高める

これら4種類の人的つながりの活性度合いは、回答者の仕事生活とどのように関連しているだろうか。仕事生活の質に関わるいくつかの指標を選んで分析を行った（図表6）。投入した変数を比較してそれぞれの変数がもつ影響度を算出する重回帰分析という手法を用い、個人属性および企業属性とは別に4種類の人的つながりが独自に仕事生活に及ぼす影響を抽出した。属性変数の係数は図表から割愛した。

仕事上の成果についてはアマビルらのインナーワークライフの概念[*1]を参考に「進捗」「アイディア」「生産性」への影響を、仕事生活における心理的状態については「会社への愛着」と「会社での孤独感」への影響を検討した。また、どのような人的つながりが会社をコミュニティとして感じさせるかを検討するため、久田らが提唱したコミュニティ感覚[*2]の3因子「理念共感と貢献意欲」「自己有用感」「居心地の良さ」への影響を検討した（項目例は図表6参照）。

まず、職場内のつながりの影響を確認しよう。職場内のつながりは、今回取り上げた仕事生活に関する指標のすべてに良い影響を与えている。

職場内で相互に相談や協力ができ、仕事外の話も可能なつながりが、仕事を「進捗」させ「生産性」を高める、「会社への愛着」を高め「会社での孤独感」を低下させる、「理念共感と貢献意欲」を高め「自己有用感」や「居心地の良さ」を感じさせるといった効果をもち、仕事生活の質的向上の要であることが分かる。

社内越境が心を奮い立たせ理念共感を高める

社内越境や社外越境のつながりも、職場内のつながりに上乗せする形で仕事生活に影響を及ぼしている。

社内越境のつながりは、特に、仕事の「進捗」と、コミュニティ感覚の1因子である「理念共感と貢献意欲」への影響が大きい。

他部署の人に困っていることへの支援を気軽に求めることができたり、仕事上の相談をし協力し合ったりするようなつながりからは、業務成果を生み出す助けや後押しが得られ、仕事に向かう心が励まされ奮い立つような経験

＊1 Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner work life. Harvard business review, 85(5): 72-83.
＊2 久田満・池辺百花・呉哲煥・川西諭・孫明超・田村輝之・田渕六郎（2018）.「NPO活動者用コミュニティ感覚尺度の開発」『上智大学心理学年報』42: 79-87.

を得ることができる。そうした経験が、この会社が目指していることを、自分も一緒に担っていきたいというコミュニティ感覚を生み出すと考えられる。

社外越境はアイディアと自己有用感の源泉

社外越境のつながりもまた、多くの仕事生活の指標に影響している。特に、仕事上で「アイディア」を生み出し、「会社への愛着」や「自己有用感」を高める点に特徴が見られる。

社外越境のつながりでは、学びの場で知り合ったり、地域の人であったり、たまにしか会わない友人であったりと、日頃身近な人と共有しているのとは別の情報や人間関係をもつ人たちと関わる。それらが社内では得られないような発想をもたらしたり、社内では当たり前となって気づかなかったような所属組織の恩恵や自分の能力を再確認させるために、会社への愛着や自分はこの組織に役立っているのだというコミュニティ感覚を高めると考えられる。

他方で、社外越境のつながりは「生産性」を高めず、「会社での孤独感」と正の関係にあることには注意すべきである。因果の方向は定かでないが、幸い孤独感は、職場内や社内越境のつながりで補うことができそうだ。

家族・友人とのつながりが情緒と生産性を下支え

仕事生活の質的向上への影響は、これまで見た3種類の人的つながりの影響が大きく、家族・友人とのつながりの影響度はそれらに及ばないものの「生産性」「会社への愛着」を高め、「会社での孤独感」を低下させるやや弱い効果をもっている。

人は仕事生活のみに生きるのではなく、人生において家族・友人とのつながりは重要である。よって、仕事生活にも家族・友人とのつながりの豊かさが染み出す可能性が本調査の結果から示されており、企業が従業員のワーク・ライフ・バランスを考えることには福祉的な配慮以上のポジティブな見返りも期待できるといえそうだ。

テレワークより影響大きい関係的な職務デザイン

4種類の人的つながりが仕事生活に対してそれぞれ少しずつ異なる側面から、その質を高める効果をもっていることが分かった。では、何によってそれら4種類の人的つながりを育むことができるだろうか。今度は4種類の人的つながりの活性度を結果指標として、それぞれに影響を与えている要因を検討するための重回帰分析を行った。

図表6の分析と同じ個人属性・企業属性を分析に投入しその影響を統制した上で、職務特性および会社のコミュニケーション施策の影響度を検討した結果を**図表7**に示す。

このように多様な変数と比較すると、テレワーク実施頻度や社員出社率は明らかな影響を及ぼしておらず、職

図表6 4種類の人的つながりの仕事生活への影響

直近の「1カ月間」を振り返ってお答えください。 あなたが所属している会社において、次のようなことはあなた自身にどの程度ありましたか。〈単一回答／n=695〉

	仕事上の成果			心理的状態		コミュニティ感覚		
	進捗（“やりがいを感じる仕事が進捗した”“仕事に向かう心が励まされ奮い立つような出来事があった”など4項目、α=.910）	アイディア（“有用なアイディアを生み出した”の1項目）	生産性（“仕事に注力した”“仕事において生産的だった”“チームのまとまりに貢献した”の3項目、α=.795）	会社への愛着（“所属組織に愛着を感じる”の1項目）	会社での孤独感（“自分は他の人たちから孤立していると感じる”“自分は取り残されていると感じる”など4項目、α=.889）	理念共感と貢献意欲（“この会社の理念に共感している”“この会社に貢献したい”など4項目、α=.919）	自己有用感（“自分がこの会社に役立っていると思う”“自分はこの会社に欠かせない存在だ”など4項目、α=.920）	居心地の良さ（“この会社のメンバーと一緒に活動することが楽しい”“この会社の仲間といると落ち着く”など4項目、α=.903）
職場内のつながり	0.28	0.20	0.31	0.33	-0.20	0.32	0.26	0.54
社内越境のつながり	0.19	0.12	0.11	0.11		0.16	0.11	
社外越境のつながり	0.13	0.24		0.15	0.18	0.15	0.17	0.08
家族・友人とのつながり			0.09		-0.12			

※仕事生活の変数の測定は6件法（1.よくあてはまる、2.あてはまる、3.ややあてはまる、4.あまりあてはまらない、5.あてはまらない、6.まったくあてはまらない）。数値は重回帰分析における標準化回帰係数（5%水準で有意な係数のみを記載、濃い黒字は1%水準で有意）。分析にあたって、個人属性（年齢、性別、外向的性格、職種、役職、勤続年数、職務担当年数、部署所属年数、部署異動回数、転職回数、テレワーク実施頻度）および企業属性（従業員規模、業種、社員出社率）を独立変数として投入し、それらの影響を統制した。

図表7 4種類の人的つながりへの影響要因

職務特性：あなたの仕事や職場（課・チームなど仕事上のやり取りが日常的にあるグループ）の特徴として、次のことはどの程度あてはまりますか。〈単一回答／ n=695〉

会社施策：直近の「半年間」を振り返ってお答えください。次の対人コミュニケーションの促進施策のうち、あなたが所属する会社で実施されているものをすべて選んでください。〈複数回答／ n=695〉

			4種類の人的つながり			
			職場内	社内越境	社外越境	家族・友人
統制変数	個人属性	年齢				-0.10
		性別_男性ダミー			**0.11**	-0.09
		外向的性格	0.09	0.08	**0.18**	0.09
		職種_営業系ダミー				
		職種_技術系ダミー		**-0.12**		
		役職_管理職ダミー		**0.12**		
		勤続年数_3年未満ダミー				
		職務担当年数				
		部署所属年数				
		部署異動回数	-0.10			
		転職回数				
		テレワーク実施頻度（直近半年間）				
	企業属性	従業員5000名以上ダミー				
		製造業ダミー				
		社員出社率（直近半年間）				
職務特性		関係的な職務デザイン	**0.29**	**0.28**	**0.21**	**0.30**
		チームベースの評価・報酬	0.09		0.10	
会社のコミュニケーション施策		1.社員同士の雑談を増やす施策（フリースペース、社内SNS、ランチ会など）	**0.13**			
		2.上司との会話の機会を増やす施策（1on1ミーティングなど）				
		3.部署横断の交流施策（懇親会、部活・サークル活動、運動会など）				
		4.他部署の仕事を知る施策（勉強会、社内報、表彰イベント、社内公募など）				
		5.経営上の意思決定の背景を知る施策（経営陣との対話、議事録公開など）				
		6.社員の人柄や仕事外活動などを伝える施策（社内報、人物名鑑など）	**0.13**			
		7.「新卒入社社員」に社内のつながりを作る施策（紹介記事、交流イベント、メンター制度など）				
		8.「中途入社社員」に社内のつながりを作る施策（紹介記事、交流イベント、メンター制度など）				
		9.「社内異動者」に異動先部署でのつながりを作る施策（紹介記事、交流イベント、メンター制度など）		**0.13**		
		10.コミュニケーションスキルを高める研修				
		11.職場の同僚と一緒に参加する研修				
		12.他部署の同僚と一緒に参加する研修				
		13.職場内・職場間の相互理解・支援を促進する行動を評価する施策（表彰、サンクスカード、評価など）		-0.11		
		14.仕事上の質問や支援要請をしやすい公式の仕組み（社内SNS、ナレッジマネジメントシステムなど）				

※外向的性格、関係的な職務デザイン（α=.767）、チームベースの評価・報酬（α=.738）の測定は6件法（1.よくあてはまる、2.あてはまる、3.ややあてはまる、4.あまりあてはまらない、5.あてはまらない、6.まったくあてはまらない）。数値は重回帰分析における標準化回帰係数（5%水準で有意な係数のみを記載、濃い黒字は1%水準で有意）。

務特性や会社のコミュニケーション施策の影響が大きい。

職務特性のうち「関係的な職務デザイン」は、サービス化が進む事業環境において重要性が高まっていると指摘される。“仕事の結果が、他の人の生活に大きな影響を与える可能性がある”“担当業務の範囲が幅広く設定されている”“職場の同僚とよく関わって進める必要がある”“職場外の同僚とよく関わって進める必要がある”の4項目で測定した[*3,4]。受益者に影響を及ぼす機会があり、担当業務の幅が広いがゆえに、職場や他部署の人々と関わる必要が多い職務である。

関係的な職務デザインは、4種類の人的つながりのすべてに、検討した変数のうちで最も大きな影響を及ぼしていた。職務上で、影響を与える相手や協力すべき相手が多くまた明示的であることが、職場内や他部署との相談・協力し合うつながりを活性化する。のみならず、社外越境のつながりに学びアイディアを得ることや、家族・友人との親しいつながりを豊かにすることをも動機付けるようである。

もう1つの職務特性「チームベース

＊3 Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of applied psychology, 91(6): 1321-1339.

＊4 Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. Human Resource Management, 48(4): 615-639.

の評価・報酬」は、“会社の業績によって自身の報酬が変動する”“チームや職場の業績によって自身の報酬が変動する”“チーム行動や同僚に対する態度が、人事評価や処遇の重要な決定基準となる”の3項目[*4]からなる特徴だが、職場内と社外越境のつながりを弱い影響力で高めるのみだった。職場内のつながりに限っても、評価や報酬などの制度で「つながらせる」ことの効果は限定的であり、日々の業務上で互いに関わる機会を作る効果の方が大きいといえる。

雑談と人柄を知る機会 異動者支援の効果

さらに効果を上乗せする形で、会社のコミュニケーション施策にもいくつか有効なものが見受けられる。“1.社員同士の雑談を増やす施策(フリースペース、社内SNS、ランチ会など)”は職場内のつながりを、“6.社員の人柄や仕事外活動などを伝える施策(社内報、人物名鑑など)”は職場内のつながりを活性化する可能性がある。いずれも社内越境とは関連がなく、他部署とのつながりを活性化させるには気軽な話題づくりよりは関係的な職務をデザインする方が効果的といえそうだ。

そのような意味においても、“9.「社内異動者」に異動先部署でのつながりを作る施策(紹介記事、交流イベント、メンター制度など)”が、社内越境を活性化させることには納得感がある。反対に、“13.職場内・職場間の相互理解・支援を促進する行動を評価する施策(表彰、サンクスカード、評価など)”は社内越境を抑制している。理由の推測は難しいが、社内越境が不活性だからこそそのような施策を行っていといった逆向きの因果関係が数値に表れた可能性がある。

コミュニケーション施策に対する社員の目と声

最後に、社員に受け入れられるコミュニケーション施策のポイントを考えてみたい。

図表8は、自社のコミュニケーション施策に対するイメージや印象についての回答結果である。各施策が実施されているとした回答者ごとに施策へのイメージや印象の選択率を集計し、図表上段に示した全体の選択率とのポイント差に応じて網掛けをした。“現場の助けとなる”施策がいくつか浮かび上がるが、それらは“現場の負担を増やす”というイメージと表裏一体のものも多い。コミュニケーションの活性化は現場社員の一定の労力や時間を伴うことが避けられず、効果を見据えて取捨選択しつつも信念をもって大胆に行う必要がありそうだ。

次に、現場の助けとなると同時に、“新しいことに取り組んでいる”“思いやりがある”“遊び心がある”など、受け手の感情を動かすイメージや印象について見てみよう。“1.社員同士の雑談を増やす施策”“3.部署横断の交流施策”“9.「社内異動者」に異動先部署でのつながりを作る施策”に着目し、欄外にそのようなイメージや印象をもった理由や具体的なエピソードについての記述を抜粋した。

自由記述コメントには、さまざまな具体策とその印象が語られている。現場に多少の負担をかけながらも、新規性、独自性、思いやり、遊び心などを取り混ぜ、結果として仕事をする上で良い効果があると感じさせることの重要性を読み取ることができる。

興味深いのはこれらの施策のいくつかが、“手順やルールに細かい”という印象を与えていることだ。日常とは違う新鮮な感情を揺さぶり、仕事にも役立つようなつながりを活性化させるには、成り行き任せにならないよう意図をもって設定された手順や、いつのまにか立ち消えにならないようなルールの設定が必要なのかもしれない。

個と組織を生かす「つながり」のデザイン

本調査の関心は、人のつながりを意図をもってデザインすることは可能かということにあった。結論として、「つながり」のデザイン、マネジメントは可能だといいたい。

人と人とのつながりというインフォーマルとも思える現象は、実際は、フォーマルな職務上のデザイン、すなわち担当業務が他者に及ぼす影響の認識や、協働者との関わりを意図的に作る「関係的な職務デザイン」に大きく影響を受けていた。

会社のコミュニケーション施策も、現場の助けとなり仕事に良い影響を与えるという印象を伴ったときにつながりを育んでいた。また、新鮮さや真摯さが感じられるかが問われており、社員の感情を動かすには、施策の内容に加えて導入プロセスへの配慮も重要と考えられる。

多様な人的つながりが相乗的に仕事の成果を高め、職場をコミュニティとして機能させる。他者との接点となるよう設計された仕事が、人とのつながりを育て、仕事が前に進む心地よい場が生まれる。そのような円環をデザインすることは可能なことと思われる。

図表8 自社のコミュニケーション施策へのイメージと自由記述コメント

あなたが所属する会社で実施されている対人コミュニケーション促進施策全般について、
あなた自身はどのようなイメージや印象をもっていますか。あてはまるものをすべて選んでください。〈複数回答／ n=695 ／%〉
どのような対人コミュニケーション促進施策から、前問のようなイメージや印象をもちましたか。
具体的な施策内容やエピソードについてお書きください。〈自由記述結果を抜粋して分類〉

	(n)	イメージや印象								
		新しいことに取り組んでいる	独自性・オリジナリティがある	思いやりがある	遊び心がある	合理的である	手順やルールに細かい	現場の助けとなる	現場を理解していない	現場の負担を増やす
全体	(695)	12.1	5.5	10.1	6.9	9.2	11.8	13.7	17.1	16.4
1.社員同士の雑談を増やす施策	(175)	23.4	12.6	16.0	17.1	17.7	17.1	24.0		
2.上司との会話の機会を増やす施策	(248)							22.2		
3.部署横断の交流施策	(119)	19.3	12.6	19.3	16.8	14.3		26.1		27.7
4.他部署の仕事を知る施策	(199)	19.6						21.6	23.1	25.1
5.経営上の意思決定の背景を知る施策	(136)	19.1			14.0			22.8	23.5	27.9
6.社員の人柄や仕事外活動などを伝える施策	(150)				13.3	15.3	17.3	23.3		22.7
7.「新卒入社社員」に社内のつながりを作る施策	(161)	20.5		16.1		14.3		23.6	23.6	24.8
8.「中途入社社員」に社内のつながりを作る施策	(86)	18.6	14.0	17.4	17.4	17.4		25.6	29.1	23.3
9.「社内異動者」に異動先部署でのつながりを作る施策	(71)	22.5	11.3	21.1	19.7	16.9	19.7	33.8	26.8	29.6
10.コミュニケーションスキルを高める研修	(136)	18.4			13.2			25.0		27.9
11.職場の同僚と一緒に参加する研修	(181)			16.6	13.3	16.6		25.4		24.3
12.他部署の同僚と一緒に参加する研修	(175)	17.1		16.0			17.1	24.0		28.0
13.職場内・職場間の相互理解・支援を促進する行動を評価する施策	(112)			15.2		16.1		21.4	23.2	32.1
14.仕事上の質問や支援要請をしやすい公式の仕組み	(89)	18.0				16.9		22.5		30.3
15.上記のなかにあてはまるものはない	(227)	5.3		3.1	1.8	1.8	4.8	3.5	11.9	7.0

比率の差　全体+10ポイント　全体+5ポイント　全体−5ポイント　全体−10ポイント

社員同士の雑談を増やす施策	【遊び心がある／現場の助けとなる】従業員に個別で日時を指定する連絡が入り、当日会場へ行くと、他部署の方（年齢、役職問わず）と10名のグループに分けられ、日頃の業務や会社、社外でのことについて自由に話してください！と突然のグループトークが行われた（ドリンクや茶菓子まで用意されている）［30代／男性／技術系専門職／飲食・宿泊／1000名以上3000名未満／テレワーク頻度：なし］ 【合理的である／現場の助けとなる】社員一同、お互いに腹を割って話そうという雰囲気づくりがある［50代／女性／技術系専門職（研究開発、設計、SE等）／食品／10000名以上／テレワーク頻度：週に2〜3日程度］ 【手順やルールに細かい／現場の助けとなる】上司と議題について、率直な意見交換ができるように時間が設けられている［40代／女性／接客・サービス／小売／10000名以上／テレワーク頻度：なし］
部署横断の交流施策	【新しいことに取り組んでいる】部門横断で業務内容や成功・失敗談を披露し合う会［50代／男性／総務・法務・人事・広報・IR／金融・保険／1000名以上3000名未満／テレワーク頻度：週に2〜3日程度］ 【新しいことに取り組んでいる】所属部署を跨ぐ研修は普段一緒に仕事をしない人と知り合うチャンスになり、その後業務で困ったときに互いに助け合うことができる［40代／女性／経営企画・事業企画・事業開発／金融・保険／300名以上500名未満／テレワーク頻度：週に1日以下］ 【思いやりがある】入社年度をシャッフルした形でのグループミーティング実施［20代／女性／技術系専門職（研究開発、設計、SE等）／情報処理・ソフトウエア／500名以上1000名未満／テレワーク頻度：なし］ 【合理的である／現場の助けとなる】いろいろな人の意見が聞けて、参考になることが多い［30代／男性／財務・経理／金融・保険／500名以上1000名未満／テレワーク頻度：なし］ 【現場の助けとなる／現場の負担を増やす】会社を良くするための話し合いを開いたこと［20代／女性／総務・法務・人事・広報・IR／飲食・宿泊／300名以上500名未満／テレワーク頻度：なし］
「社内異動者」に異動先部署でのつながりを作る施策	【新しいことに取り組んでいる／思いやりがある／現場の負担を増やす】コロナ禍でありながらフリーアドレスによる交流［40代／男性／営業／化学・素材・エネルギー／10000名以上／テレワーク頻度：週に2〜3日程度］ 【遊び心がある】自己紹介や、仕事への向き合い方セッションなど［20代／男性／営業／その他サービス／1000名以上3000名未満／テレワーク頻度：週1日以下］ 【遊び心がある／現場の助けとなる】テレワークが中心となったが、オンラインでランチをしたりする機会を作っている［30代／女性／マーケティング・営業企画・商品企画／小売／300名以上500名未満／テレワーク頻度：毎日］ 【現場の助けとなる】他部署の社員と行うビジネススキル研修［30代／男性／技術系専門職／情報処理・ソフトウエア／300名以上500名未満／テレワーク頻度：なし］

「つながり」のデザインに共創型HRMを

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

世界最大の資産運用会社ブラックロックのCEOラリー・フィンク氏は、
「雇用主と従業員との関係ほど、パンデミックによって大きく変化したものはない」と述べ、
従業員と企業のつながりを再構築する必要性を説いている[*1]。
働く人をオフィスへ戻す企業はあるが、働く場所に関する前提や人々の仕事観は変化している。
今後企業は、働く人の「つながり」をどのように扱っていけばいいだろうか。

つながりの効用

私たちは、人とつながっており、そのことで多くの恩恵を受けている。先輩から学ぶ。いい仕事をしたと褒められる。仲間から認めてもらえる。同僚の仕事ぶりを見て、自分も頑張ろうと思う。信頼、友情、共感があるから、活力が生まれ、幸福になれる。つながりがあることで孤独感は薄らぎ、結果、健康増進につながる。あるいは、つながりをもつことで、有益な情報を入手することができる。神吉氏が言うように、つるむ仲間がいれば、試験対策や就職活動が円滑に進む。新入社員や中途社員や異動者は、ちょっと分からないことがあっても、先輩や同僚とのつながりによって、解決することも多い。

つながりは目に見えないが、頻度や接点などによって、タイプが分かれる。いつも一緒に仕事をしている上司や同僚などのように、密で内に閉じたつながりでは、阿吽の呼吸で仕事ができ、連帯感も強くなるが、みなと同じような言動が求められ、同調圧力が生じがちだ。一方、たまに交流する部署や社外などのように、疎で外に開放されたつながりは、犬塚氏が示唆するように、新しいアイディアや有益な情報が得られ、企業においては、イノベーションの種を探すことや新しい視点での学びの促進という観点で、重宝がられる。

つながりの実態

筑波大学では、テレワークを導入した企業に勤める人に調査を行い、テレワークのメリット、デメリットを浮き彫りにしている[*2]。その調査のなかで、注目すべき点として、働く人の約4分の1が孤独・孤立を感じているということがある。

今回、私たちも働く人たちのつながりの実態をつかむために調査を行った(P23〜30)。内容を概観してみると、テレワーク頻度にかかわらず、コロナ禍以前と比べて、人との関わりは「変わらない」という回答が最も多いものの、全体としてつながりは減っている。ただ、他部署の人や普段会わない知人など社内外の接点の少ないつながりは減っているが、上司や職場の同僚、家族や友人など接点の多いつながりはむしろ増えている。つながり全般は、成果や会社への愛着、あるいは孤独感の低減などのプラスの効能があり、日常のマネジメントの重要性が浮き彫りになった。そういう意味で、仕事での成果を高め、会社への愛着や自己有用感を促進するために、経営は、単に人的資源管理を行うことだけではなく、もう一歩進めて、社内外の人とのつながりをデザインすることも一考に値する。

つながりをデザインする

「テレワークで働く人が増えて、隣の部署の人と雑談する機会が減ったの

で、オンラインで雑談ができる仕組みを導入したが、あまりうまくいっていない」という声を聞く。つながりをデザインするといっても、つながりを目的にする施策は、うまくいかないケースが多い。特に、会社の場合、つながりを提供することが目的ではなく、会社のパーパスやビジョンの実現、新しい価値の創出や提供、あるいは、成果を上げることを第一の目的にしつつ、つながりのデザインを考える必要がある。

例えば、新任管理職研修は、管理職になる際に必要な知識、スキル、心構えの習得が主目的の場合が多いが、副産物として、部門を超えて他の新任管理職とつながることができる。教育研修担当が、部門を超えてのつながりを作る機会であることも視野に入れて研修を設計することなどは、つながりのデザインの好例だろう。

日常のマネジメントに関してできることの筆頭は、職務デザインである。同じ部署の他のメンバーと関わることや他部署の人や社外の人と関わるような職務にすることは、つながりを広げ、深めることに影響を与える。また、メンバー各人の強みを生かすような職務にすることで、居場所感や役立ち感を促進できる。

一方、自部署のつながりを強めていくことは、連帯感や生産性を高める効果はあるが、同調圧力を生みやすいことには留意が必要だ。新入社員や中途社員のみならず、グループのなかで声を上げることが苦手な人や業績が上がらず自分の意見を言いにくい人へのケアが求められる*3。それぞれの違いを認め、尊重すること*4が、グループ内でのつながりを作る上での前提になる。

会社全体に関しては、部門や会社の垣根を越えたつながりを促進することができる。キリンホールディングスのように共創の場としてオフィスデザインを考えることや、シスコシステムズのように全社プロジェクトやコミュニティ活動を主宰することで、結果的に社内外のつながりを増やすことが可能になる。

前述したように、研修は横のつながりを作るのに役立つし、部門を超えての異動や職種変更が伴う異動は、それまで培った知識や人脈をリセットするという面もあるが、新たなつながりを作るという観点で、個人にとっても全社にとっても実りのある施策である。越境や副業は、社外の人たちとのつながりを作ることを促進し、会社全体として推進できる施策である*5。社外からの知や視点は、自社のイノベーションを促進させる*6。インフォーマルな勉強会や部活動、あるいは社内広報誌や社内コミュニティ活動なども、部署を超えたつながりを促進する。

つまり、会社のなかで行っている諸活動や施策は、副次的につながり構築に一役買っているのである。コロナ禍によって、このような活動の一部が分断、中止させられた現在は、改めてその効能を考え、単に昔に戻るのではなく、自社にとっての望ましい人的つながりを再構築する時期だと考えられる。

つながりの施策は、何が効果的か、会社によって違う。現場の負担があったり、コストがかかったりする。試行錯誤も求められる。一般に、HRM施策は、経営や人事が作り、現場はそれに従うことが多い。ただ、つながりに関する施策は、どのような施策や活動がコストに見合うのか、また現場実感に合うものなのか、分からないことも多い。ゆえに、実験的な施策を行うことを勧めたい。例えば、「週に3日はオフィスに出社する」という施策を打ち出す。ただし、それは実験的施策であることも同時に言う。会社であるから、個人で、あるいはチームで成果を上げることが主目的である。その施策がいいのかどうか、あるいは、本来の目的に照らし合わせたとき、どういう施策の方がいいのか、働いている人の意見も聞いていく。

何が正しいのか分からないテーマだからこそ、経営や人事と働く人が共に施策や諸活動を考え、実行していく「共創型HRM」が求められている。

*1　https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/2022-larry-fink-ceo-letter
*2　筑波大学　働く人への心理支援開発研究センター(2020)テレワークによる社内コミュニケーションの変化
*3　リクルートマネジメントソリューションズ(2019)職場におけるソーシャル・サポート実態調査、同(2021)新卒入社1年目オンボーディング実態調査
*4　同(2017)職場での「心理的安全性」に関する実態調査
*5　同(2016)越境活動実態調査
*6　同(2019)オープン・イノベーションに関する実態調査

可能性を拓く　連載／第15回

「マネジメント発明会議」

内発的動機は報酬に勝る

大森純子氏　**嵯峨生馬氏**　篠崎敦司氏

認定NPO法人 サービスグラント
代表理事

本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に取材し、彼らが、現代の人と事業に最適となるように「発明」してきたマネジメント手法に学ぶインタビューシリーズだ。今回は、仕事を通じて培ったスキルで非営利組織の支援をする「プロボノ」を日本に普及させてきたサービスグラントに取材し、多様な人材が互いのスキルを活かし合い短期間に成果を出すプロジェクトについて聞いた。多様なチームで成果を生み出すコツを、ボランティアのスキルと内発性を活かす発明に学ぶ。

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

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

加藤　今、多くの企業で、組織横断型のプロジェクトや副業・兼業の広がりを受けて、組織運営が複雑化しています。多様なバックグラウンドをもつ人たちがチームを結成し、NPOを支援するサービスグラントの取り組みは、参考になると考えました。そもそも、嵯峨さんが「プロボノ」（社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや専門知識を活かして取り組むボランティア活動）を日本に広めようと考えたきっかけは何でしたか？

嵯峨　私は元々シンクタンクに勤めていました。2004年に米国に渡って、さまざまな業界出身のビジネスパーソンや、クリエーターが初対面でチームを結成し、プロジェクトを動かして成果物を生み出すプロボノという仕組みを見て衝撃を受けたのです。帰国後、2005年にサービスグラントを立ち上げ、現在までプロボノワーカーのスキルや専門知識を活かしたNPOの支援活動を推進してきました。同席している2人は、事務局でプロジェクトマネジメントの専門性を発揮してくれているんですよ。

篠崎　私は外資系IT企業で定年を迎える時期に「全く違うフィールドで力を発揮したい」という思いからサービスグラントに入りました。

大森　前職では外資系物流企業でプロジェクトマネジメントをしていました。「お母さんの仕事は何？」と子どもに聞かれたときに、胸を張って答えられる自分でありたいし、「自分の知識や経験をソーシャルな分野で活かしたい」と思い、プロボノワーカーに登録したのが越境のきっかけでした。

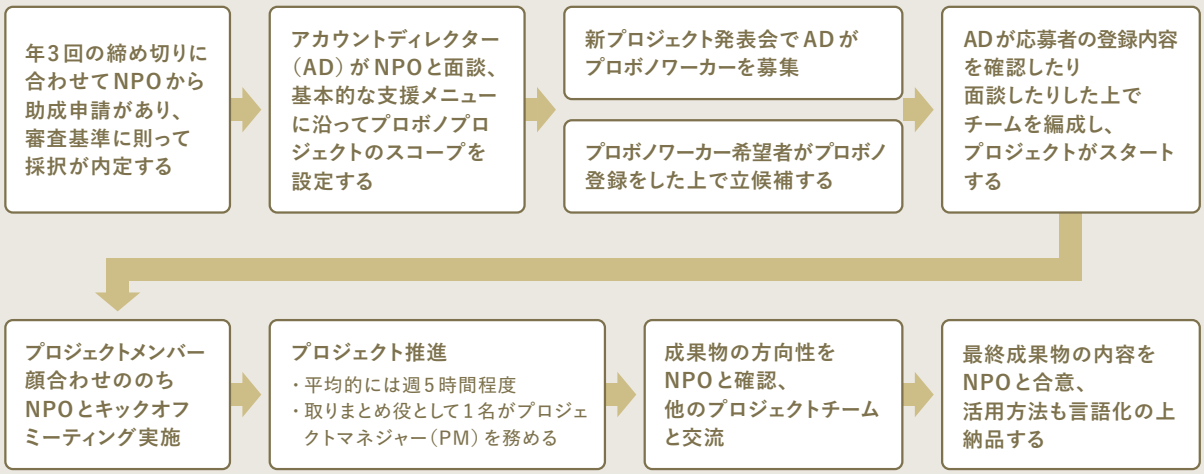
加藤　お二人のようなプロジェクトのプロが関わって運営されているのですね。支援内容やプロジェクトはどんなふうに決めていますか？

嵯峨　支援内容は「団体にとって重要度が高い課題」であり、「プロボノワーカーが入ることで効果的な解決が見込めるもの」に特化しています。プロボノワーカーをはじめ、関わる人々のモチベーションや成果物の質に大きく影響するからです。支援内容の大枠が決まったら、各プロジェクトのアカウントディレクター（以下、AD）が「新プロジェクト発表会」を通じて「こんな社会課題の解決につながります」とか「こんな人に集まってほしいです」などとプレゼンし、プロジェクトマネジャー（以下、PM）をはじめとしたメンバーの立候補を募ります。そしてチームを結成し、ス

　text：外山武史　photo：平山 諭

プロボノプロジェクトの標準的なプロセス（図表1）

事務局が進行ガイドを提供しつつ募集・共有・発表の場づくりをし、ボランティアであるプロボノワーカー自身の運営で多くのプロセスが進む。



タートするのが基本的な流れです。

加藤　参加に際して、プロボノワーカーの自主性・主体性を重視するのですね。具体的なプロジェクトの内容としてはどのようなものがありますか。

嵯峨　プロボノでお手伝いできるメニューを用意して支援先に公開しています。「情報発信」「ファンドレイジング」「業務改善支援」などさまざまです。依頼いただいた内容と、実際にお手伝いできる内容が一致しているとは限らないので、プロジェクトは課題を整理するためのヒアリングから始まります。そうして支援内容を具体化していく。プロボノワーカーに対して、プロジェクトの成果イメージをしっかり共有し、そのなかでどんな役割を期待するのか明確にすることも大事です。またボランティアだからこそ、依頼側もプロボノワーカー側も双方が「やってよかった」と思える気持ちの良い終わり方にしたい。われわれは「大人の社会科見学」と表現していますが、受け身すぎるのも、前のめりすぎるのもよくないんですね。そのため、プロジェクト中は、支援先団体との確認とフィードバックの機会を複数回設けることを推奨しています。

加藤　支援内容が具体化された後も、サポートをされているのですね。

大森　中間交流会では近いフェーズにある複数のチームが集まります。悩みを共有することで「悩んでいたのはウチだけじゃないんだ」と分かる。プロジェクトをリードするADやPM同士の工夫の共有もとても大事ですね。

篠崎　あくまで事務局は、「場を作る」ことに徹して見守ります。それでも、みなさんは社会人としての経験を活かして、自ら課題に気づき、解決へと歩み出せるんですよ。

会社の外に出たことで自分の潜在能力に気づく

加茂　プロジェクトを進めるにあたり、ADとPMの役割がとても大きいと思うのですが、どのような方々ですか？

嵯峨　プロジェクト経験が少なくとも一度あり、なおかつプロジェクトマネジメントの経験がある人がほとんどですね。事務局がフォローすることもありますが、基本的にはADとPMを中心とするプロボノワーカーのみなさんにプロジェクトを委ねています。

加茂　なるほど。各自がやりたいことを主体的にやれる仕組みになっているところがすごいと思います。

嵯峨　正直に話すと、活動規模が大きくなったからこそ可能になった部分もあります。支援先の数が増えてくると、どの人が課題に合っているのか一人ひとり細かく見て調整することが難しくなる。そういう意味で、メンバーの決定を立候補制に切り替えたことは合理的判断でもあったのです。

加藤　プロボノワーカーのみなさんは、プロジェクトを通じて、どんなことを得られるのでしょうか。

篠崎　例えば、会社でやったことがないことにトライできます。会社のしがらみがないから、新しい挑戦に踏み出す機会になるんですよ。また、プロジェクト完遂後に「こんなに褒められたことがなかった」という感想を語る人も少なくないです。会社では当たり前のスキルが、プロボノで重宝されることも多いですから。

大森　共通言語のない越境体験だからこそ、自分を再認識することにつながります。個人的には、プロボノワーカーとして登録すること自体も、自己認識を深めるきっかけになりました。登録時には、たくさんのスキル情報を入力します。社名と業務歴だけでなく、「どんな範囲でどんな内容のプロジェクトを回しましたか」という感じで、かなり具体的な内容を求められ、入力にもわりと時間がかかる。さらに事務局から「この経験をもう少し細かく書けませんか」と言われて、人数や規模、成果な

どを書き加えるなかでスキルや経験を棚卸しできる。私自身、自分を客観視する良い機会になりました。そして「スキルを活かせる機会がありそう」と思えるから高いモチベーションで立候補ができる。これは私だけではなく、多くのプロボノワーカーも感じているところだと思います。

加茂　普通に仕事をしていたら、共通言語を意識することも、自己認識を再構築する機会も少ないですものね。

報酬に勝る仕事の魅力をもっと伝えていくべき

加藤　プロボノのプロジェクト運営は企業にも活かせると思いますか。

大森　私は組織が本人の「コミットしたい」という気持ちをどれだけ引き出した上でアサインメントをするかが大事だと思っています。「受けたくないけど仕事だからやる」とか「報酬がもらえるからやる」というのはモチベーションにつながりにくい。その仕事自体にどんな面白みがあるのか、その経験を経てどんな未来を描けるのかを伝える仕組みがあると、手を挙げる人が増えると思います。心理的安全性も大事なので、挑戦者をサポートする役割も置いておきたいですね。

篠崎　アサインメントに応えて、自律と協働を主体的に進められる社員を育てる必要もあるわけですが、プロボノがその学習機会となります。それが回り回って会社が潤うことにつながるのですが、人事部や企業のマネジメントは、そのことに気づいていないかもしれない。プロボノを組織活性化に役立てる視点をもってほしいですね。

嵯峨　私も同感で、プロボノは社員の自律やリーダーシップの育成に役立ちます。今はリーダーではない人が、共通言語がない世界でプロジェクトを引っ張る経験は、大きな成功体験になるはずです。また、プロボノは座組みが定まっていないなかでコラボレーションをしたり、クリエイティビティを発揮できる人材を可視化したりする機会でもある。先行きが見えないVUCA時代に重宝される人が、プロボノを通じて育つわけです。ちなみに、プロボノ参加者にアンケートをしたところ、そのうち14%が会社に帰ってから新規事業提案をしたそうなんですよ。つまり、何かしらのイノベーションを起こそうとしている。新しい風を吹き込みたい会社にこそ着目してほしいですね。

加茂　「プロジェクトそのものの面白みが内発的動機につながる仕組みづくり」や「新しいことにトライする機会を作ること」は、あらゆる組織に通じる話だと思います。

加藤　本当の意味で人を動かすのは報酬ではないのですね。今日は示唆に富むお話をありがとうございました！

嵯峨生馬（さがいくま）
東京大学教養学部卒。2005年サービスグラントの活動を開始し、2009年にNPO法人化、代表理事に就任。ソーシャルセクターのニーズに応えるプロボノプログラムの企画・開発をはじめ、企業・行政・財団などとの協働を通じた新規性の高いプロジェクトの創出・展開に数多く携わる。

column

自己決定とガイドのバランスで内発性と成果創出を両立

個々人の内発性を起点にプロジェクトを設計・推進する
［加藤］

サービスグラント様のお話を伺うなかで、特に個人の内発性を起点にプロジェクトの設計・推進のサポートをされていることが印象的でした。プロジェクトの立ち上げ時に、そのプロジェクトがメンバーにとって魅力的な仕事かどうかを検討することや、メンバーからの立候補に基づいてプロジェクトアサインを決定することなどは、企業でも取り入れられる工夫のように思われます。

また、スキルや強み（CAN）の棚卸しをすることで本人の自信と目標を明確にする関わりは、プロジェクト設計・推進時に個人の内発性を引き出すために効果的といえるでしょう。

スコープとプロセスで成果につながるガイドをする
［加茂］

一方で、個人の内発性に依存するのみでは、多様なメンバーが集まるプロジェクトで成果を創出することは簡単ではありません。個人の内発性を成果につなげられるようプロジェクト全体を意図してデザインし、ガイドすることも必要です。効果的な解決のためにスコープを設計することや、メンバー相互に相談し合える場を提供することなどは内発性を育みつつ成果につなげる工夫だと考えます。

ガイドする部分と内発性に委ねる部分の双方をうまく使い分けることは、副業・兼業なども含め多様な人材を活かす組織運営においても参考になるのではないでしょうか。

連載・第22回

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

適性タイプ分類モデルでバランスよく多様な人財の採用に成功

仁平純一氏（右）　株式会社横浜銀行 人財部 部長

髙原大輝氏（左）　株式会社横浜銀行 人財部 企画グループ ビジネスアシスタントリーダー

中村友紀氏（中央）　株式会社浜銀総合研究所 情報戦略コンサルティング部 副主任研究員

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

横浜銀行が浜銀総合研究所と協働し、新卒採用にピープルアナリティクスを活用して、多様な人財の採用に取り組んでいる。どのような施策を実行したのか。成功の要因は何だったのか。なぜ多様な人財を求めているのか。今後、ピープルアナリティクスをどのように展開していくのか。仁平純一氏、髙原大輝氏、中村友紀氏にお話を伺った。

入江　どうやって採用にピープルアナリティクスを活用したのでしょうか。詳しく教えてください。

髙原　最初は、シンプルに優秀人財の採用を増やしたいと考えて、「ハイパフォーマー予測モデル」の構築にチャレンジしました。

中村　具体的には、これまでの優秀人財のデータを教師データにして教師あり学習を行い、機械学習による予測モデルの構築を目指しました。

髙原　しかし、進めるなかで疑問が生じてきました。まず、今の横浜銀行では業務や価値観が多様になっているため、単一のハイパフォーマー像を置くのが難しいのではないかと思いました。また、これまでの高評価者がこれからもハイパフォーマーとは限らないのではないかとも考え、この挑戦を見送ることにしました。

次に取りかかったのが、「適性タイプ分類モデル」の構築でした。これが今日の本題です。

仁平　なお、これから紹介する取り組みは、私たち横浜銀行の人財部と、グループ会社の浜銀総研のコラボレーションの成果です。中村をはじめ、何名かの浜銀総研社員が週1回、グループ内副業の形で横浜銀行に出社し、協働しています。つまり、これはグループ内越境プロジェクトでもあります。

これまでの新卒採用には適性タイプの偏りがあった

入江　適性タイプ分類モデルとはどのようなものですか？

髙原　簡単にいえば、営業向き・企画向き・デジタル向きといった「適性タイプ」別に分類した人財モデルです。

中村　私たちはまず、若手社員の適性検査データを分析して、10タイプの適性モデルを構築しました。そこに希望職務アンケートの結果を掛け合わせ、適性と希望を踏まえたキャリアモデル分析を行いました。

次に、その分析結果を近年の採用データにあてはめ、適性タイプ別の面接通過率や採用数を可視化しました。そうしたところ、近年の新卒採用で採用されているタイプには大きな偏りがあることが分かったのです。具体的には、コミュニケーション能力の高い調整型タイプに多く内定を出していました。

髙原　調整型タイプばかり採用してしまうと、将来目指す人財ポートフォリオが実現できない懸念があり、適性タイプの偏りを解消する必要がありました。

そこで私たちは、2023年入社の新卒採用から、採用プロセスや手法を適性タイプ分類モデルに合わせて変革することに決めました。具体的には、適性タイプに基づく採用計画を策定し、タイプ別の予定内定者数やプロセスごとの通過数目安を定めました。選考中はプロセスごとの通過数を常にモニタリングし、随時調整をかけてタイプ別のバランスをとっていきました。

併せて、面接のやり方を大きく変えました。従来の面接は評価基準などの面で面接官に大きく依存しており、これがタイプの偏りの一因となっていました。そこで私たちは適性タイプごとのマニュアルを作成し、面接官のみなさんにマニュアルに沿った面接をしてもらうようにしたのです。

仁平　一方で、最終面接は必ず対面で行うなどして、面接官の意向や感触も大事にした人物本位の採用を実行しました。これまでのすべてを否定するのではなく、このように従来型手法とデジタル型手法のいいとこどりをすることが大切だと考えています。

髙原　以上の取り組みの結果、ほぼ計画通りの適性タイプ構成を実現することができました。バランスよく多様な人財を採用できたのです。

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

仁平純一（にへいじゅんいち）
1995年明治大学政治経済学部卒業。同年横浜銀行入行。自由が丘支店長、元町支店長などを経て、2020年8月から現職。

KEYWORD

教師あり学習

事前に正解／不正解などが分かっている学習データをもとに、正解／不正解を予測するアルゴリズムやモデルを構築する機械学習の一種。連続する数値を予測する「回帰」、所属するクラスを予測する「分類」が代表的。

FA制度

スポーツにおけるフリー・エージェント制度を起源とする。社員が自発的に希望する部署にエントリーを行い、受け入れ側のニーズにマッチしたら異動や転籍が実現する仕組み。社内公募制度と併用されることも多い。

また、学生のみなさんからは「自分を出せる質問が多く、面接がやりやすかった」「自分をアピールしやすかった」という反応を多くいただきました。

面接官も、同じタイプのなかで比較ができ、選考しやすかったようです。「短時間のオンライン面接でも、入社後の職務をイメージしながら深掘りした面接ができた」と好評でした。

これがデータ蓄積からデータ活用への第一歩

入江　適性タイプ分類モデルは、採用に限ったものなのでしょうか。

髙原　いえ、そうではありません。このプロジェクトは、元々は私たちがタレントマネジメントシステムを導入したことから始まりました。最初は、人財データの収集と蓄積を行いました。多くのデータを収集し、蓄積の仕組みもある程度整ったところで、データを分析し、分析結果を施策に生かすステージに進んだのです。そこで浜銀総研の力を借りながら、ピープルアナリティクスを開始した次第です。

採用から始めたのは、採用が最もデータを活用しやすかったからです。その意味でいえば、今回の取り組みはデータ蓄積からデータ活用への第一歩にすぎません。今後は採用だけでなく、育成・配置・評価・定着の全局面でピープルアナリティクスを積極的に展開します。適性タイプ分類モデルも、人事評価や配置、エンゲージメント向上などに活用することを想定しています。

仁平　蓄積した人財データをもとに、各支店の総合力を可視化するようなチャレンジも始めています。データを活用することで、これまで以上に公平で正当な能力評価・業績評価も可能になると考えています。

背景にあるのは人財ポートフォリオ改革

入江　この取り組みの背景には、どのような人事課題があるのですか？

仁平　一言でいえば、「人財ポートフォリオ改革」があります。

これは当行に限った話ではなく、業界全体の動向ですが、私たちは今、事務部門から、営業部門やIT・デジタル部門への人員シフト、戦略的配置転換を行っています。人財ポートフォリオ全体を大きく動かしているのです。

当然ながら、単に配置転換をすればうまくいく、というわけではありません。人財ポートフォリオ改革では、「キャリアオーナーシップ」と「リスキリング」が極めて重要です。

キャリアオーナーシップとは、全行員が自分のキャリアに責任をもつことです。自分のキャリアについては自ら考えて行動を起こし、自らの意向で自分を磨き、マーケットバリューを高めてほしい、と呼びかけています。

ただし、その際に必要なスキルを磨いたり、マインドセットを更新するための研修はできるだけ私たちが用意しています。また、行内公募を年2回から毎月の実施に変更したり、FA制度を試行的に始めたりして、手を挙げればチャレンジの機会を得られる環境の構築も進めています。

マネジャーたちは1on1でメンバーと丁寧にコミュニケーションをとって、一人ひとりの意向を傾聴し、尊重しています。マネジャーがメンバーのリスキリングに対する不安や恐れに寄り添い、共に一歩を踏み出す姿勢も大切にしています。支店長勉強会や評価者訓練にも力を入れ、マネジメント変革に努めています。

ジョブフォーラムと金融ビジネススクール

入江　具体的にはどのような改革の取り組みをしているのですか？

仁平　例えば先日は、「ジョブフォーラム」を開催しました。1日かけて、本部の全13部署が、自部署の役割や業務内容を詳しく案内し、本部の部署や仕事について知ってもらうイベントです。誰だって、異動先のことがよく分からなければ、異動希望の部署を選ぶことも、異動を目指して研鑽を積むこともできません。ジョブフォーラムのよう

な場は、人財ポートフォリオ改革に欠かせないものだと考えています。

現在、ジョブフォーラムの内容は動画コンテンツにして、誰でもいつでも見られるようにしています。さらに今は、どの部署で働くにはどのようなスキルや経験を身につければよいか、キャリアとスキルの道標を順次用意し、案内している最中です。

それから、キャリアチェンジを果たした行員は、社内の「金融ビジネススクール」に通うことになっています。金融ビジネススクールには各業務の専任講師が十数名在籍しており、異動後の1カ月から数カ月にわたって、新業務をつきっきりで教えます。スクール卒業後も、講師が定期的に業務をモニタリングし、学んだことを実践できているかをチェックします。必要があれば、講師が支店長と面談して、メンバーに継続的な学習を促すのです。キャリアオーナーシップのある行員のリスキリングは、金融ビジネススクールがこうして徹底的に支援しています。

私たちは今、このようにリスキリングしやすい体制を整え、わざわざ転職しなくても、グループ内で目指すポジションに就き、自己実現できる組織に変えているのです。

人財ポートフォリオ改革は生き残りをかけた取り組みだ

入江　従業員のみなさんは人財ポートフォリオ改革によって、主体的にキャリアを選べるようになったのですね。

仁平　そのとおりです。昔の銀行は総合職全員がゼネラリストとして支店長を目指す単線型キャリアパスでした。

しかし、現在の銀行には、各専門部署で活躍するスペシャリストが多数在籍しています。全員が支店長を目指すのではなく、スペシャリストがそれぞれのプロフェッショナルになっていく「複線型キャリアパス」に変わったのです。そのなかでどのようなキャリアパスを選ぶかは、個人の希望と適性の掛け合わせで主体的に決めてもらいたい、と考えています。

入江　最後に、読者へメッセージをお願いします。

中村　ピープルアナリティクスは、因果関係が複雑な事象を扱う上に、内容がセンシティブで、データサイエンティストとしては難度の高い領域です。しかも、従業員のみなさんの人生がかかっていますから、何事も慎重かつ正確に進める必要があります。

しかし、これから地方銀行の再編やデジタルの高度化がさらに加速することを踏まえると、横浜銀行が人事戦略にピープルアナリティクスを活用することはますます重要になります。今後も協働しながら、分析の確度をさらに高めていきたいと思っています。

髙原　私たちの事例は、地方銀行に限らず多くの企業に参考にしていただけるものではないかと考えています。私たちとしては、この事例をぜひ参考にしていただき、同様の取り組みをする企業のみなさんと情報交換ができたらと思っています。遠慮なくお声がけください。

仁平　最近では、多くの若手社員が入社前から自分のやりたいことを明確にしており、自己実現を強く求めています。私たちとしては、その想いにしっかりと応えられる組織づくりを進めなければ、優秀な人財に選んでもらえなくなり、変化の激しい時代に沈没しかねない、と覚悟しています。人財ポートフォリオ改革は、私たちの生き残りをかけた取り組みなのです。今後も、ピープルアナリティクスを最大限活用しながら、改革を進めていきます。

HAT Lab 所長 入江の解説

今回は、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会主催「Digital HR Competition 2022」のピープルアナリティクス部門ファイナリストにノミネートされた、横浜銀行様と浜銀総合研究所様のもとへ取材に伺いました。

私は、上記のコンペティションでプレゼンテーションを拝聴したのですが、「適性タイプ分類を用いることの合理性・有効性」「適性タイプに合わせた面接官のアサインなどの実務への組み込み」などの取り組みもさることながら、試行錯誤のプロセスも参考になると思い、両社の取り組みをこの場で紹介させていただこうと思いました。

今回の取材では、取り組みの背景にある「人財ポートフォリオ改革」についても詳しく教えていただきました。お話のなかにあったように、キャリアオーナーシップ向上とリスキリング推進、これらなくして成功する取り組みではないと思います。しかし、両者が実現できている企業は、現時点ではそれほど多くないようにも思います。その点、横浜銀行様では「ジョブフォーラム」などを含め、両者を推進するためにさまざまなチャレンジがなされており、非常に参考になりました。

ぜひ、みなさんも、両社の取り組みにご注目ください。

特集2

変化の時代に求められる マネジメントと職場づくり

求められる環境変化対応 新価値創造への課題

VUCAの時代であるといわれて久しく、また新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて、われわれを取り巻くビジネス環境はこの数年で劇的な変化を遂げた。

そのようななかで、弊社が2022年に実施した「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査」では、企業の人事担当者の考える組織課題の第1位は「新価値創造・イノベーションが起こせていない」となっている。先の読めない急速な変化が起こり得る社会のなかで、今までの延長線上にはない新価値の創造に取り組む人材の獲得・育成、そして組織づくりが、企業にとって重要課題になっていることは想像に難くない。

一方で、そうした新価値創造への動きのキーとなるミドルマネジャーの問題意識はどこにあるだろうか？ 同調査でも「管理職として重要だと考えている役割は何か？」という問いには、「メンバーの育成」「担当部署の目標達成／業務完遂」「業務改善」という項目が並び、どちらかというと短期的な成果を上げることに注力せざるを得ないミドルマネジャーの実態が浮かび上がってくる。

実行型マネジメントへの 自律共創型の取り入れが進む

組織からの要請とミドルマネジャーの実態にこのような乖離があると想像されるなかで、ミドルの考える組織像は現在どのようになっているのだろうか？ 「担当している組織の状況」を聞いた設問では次のような結果となった（**図表1**）。

Aの実行型マネジメントが適する組織は、方針や仕事の進め方が固定的で、決定した目標を効率的に実行していくことが業績達成へとつながる。Bの自律共創型マネジメントが適する組織は、先が読みづらく変化のスピードが速い環境下にあり、その変化に合わせて個人や組織が学習しながら自律して判断をしていくことが有効となる。

調査結果が示すように、実行型マネジメントが適する状況と、自律共創型マネジメントが適する状況の選択率は拮抗しており、マネジャー自身は組織を取り巻く状況の変化を敏感に察知しているといえる。とりわけ「1.自組織を取り巻く環境の変

「これからの時代のマネジメントはどうあるべきか」――
いつの時代も企業・組織で働く人の関心を集めるテーマである。
さまざまなマネジメントやリーダーシップのあり方が広く議論されているが、
今回は従来の「実行型マネジメント」と新しいタイプの「自律共創型マネジメント」の“両立”に注目し、
その意義や組織への実装のポイントを探る。

児玉 結
リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部 HRDサービス開発部
主任研究員

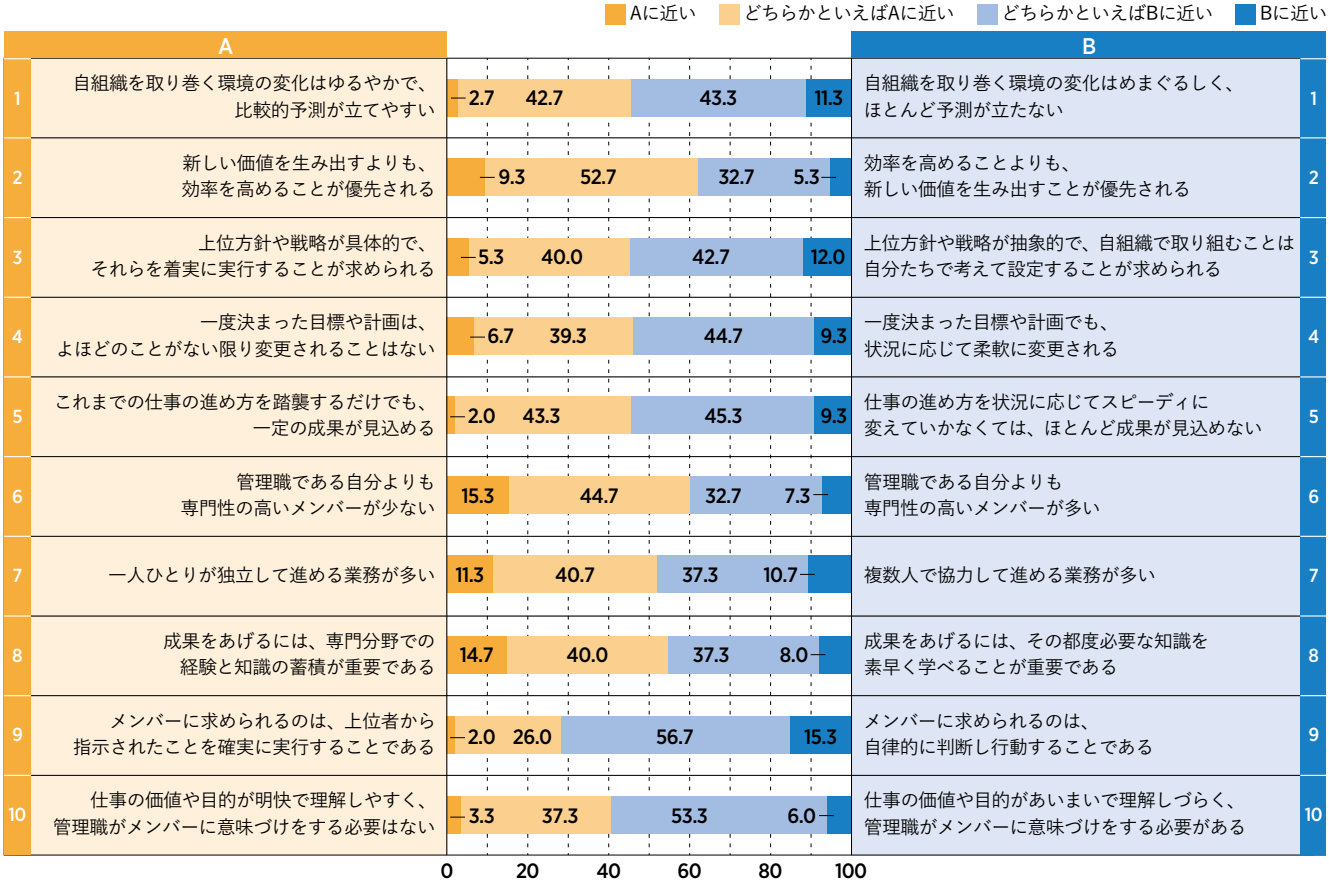
木越智彰
リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部 HRDサービス開発部
主任研究員

事例

東京海上日動火災保険

図表1 担当している組織の状況

あなたが管理職として担当している組織は、以下のA・Bのどちらに近いですか。〈単一回答／管理職 n=150 ／%〉



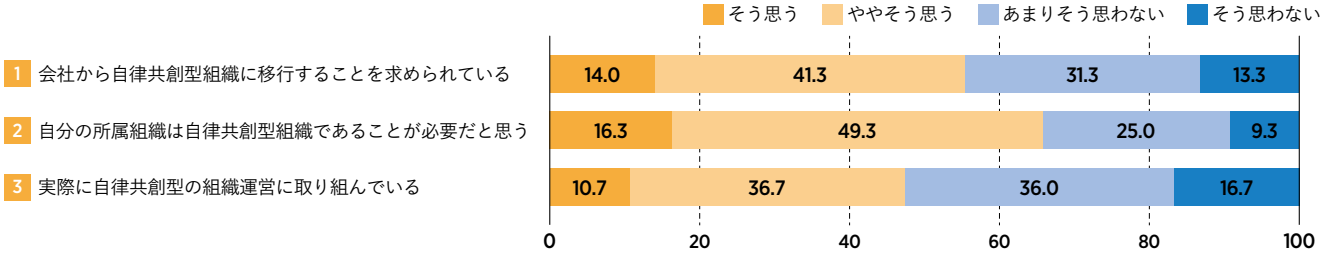
出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査」

図表2 自律共創型組織への移行度

以下の自律共創型組織に関する事柄について、ご自身のお考えにあてはまるものをお選びください。

〈単一回答／人事担当者 n=150 、管理職 n=150 ／%〉

※調査実施時の注釈：本調査で示す「自律共創型組織」とは、マネジャーが目標や計画などを決めてメンバーが実行するという組織ではなく、メンバーによる主体的な行動が起こり、素早く柔軟に価値を生み出せる組織を指しています。



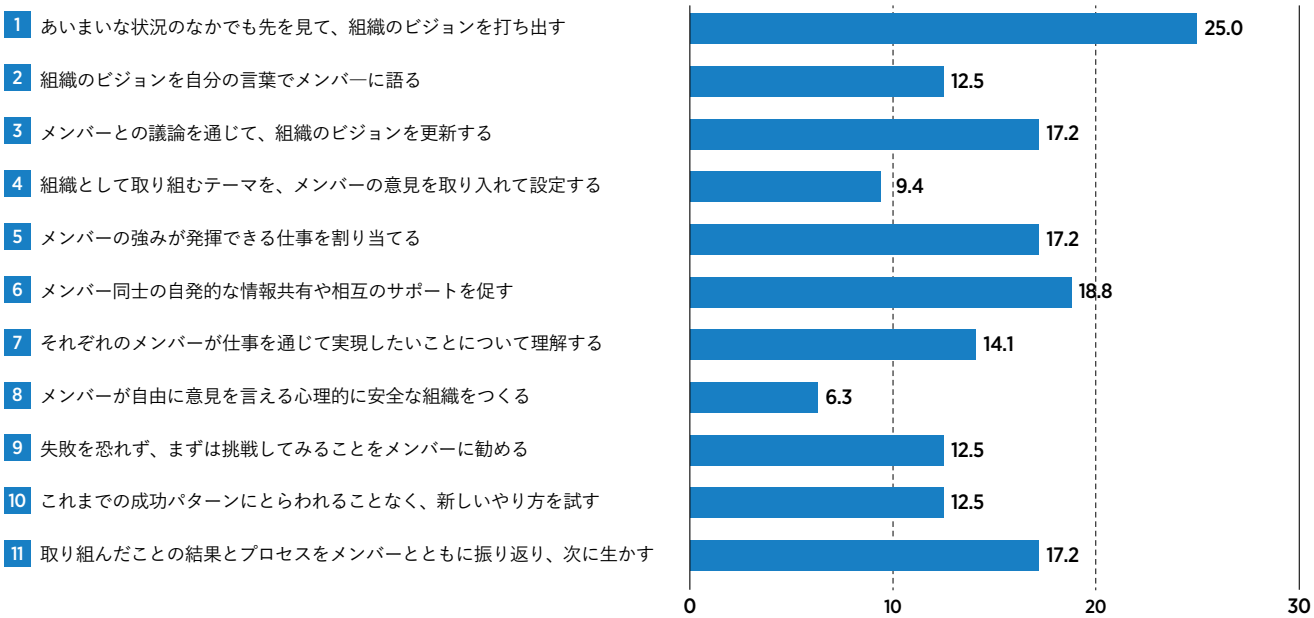
出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査」

図表3 自律共創型組織に向けた組織運営の実施状況

自律共創型の組織運営に向けて、難しいと感じていることとして、次のうちからあてはまるものをすべて選択してください。

〈複数回答／ n=142 ／%〉

※回答者は、図表2「3.実際に自律共創型の組織運営に取り組んでいる」に「そう思う」「ややそう思う」と回答した人事担当者・管理職層



出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査」

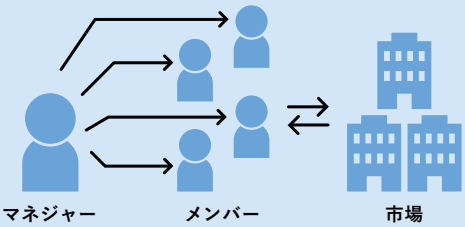
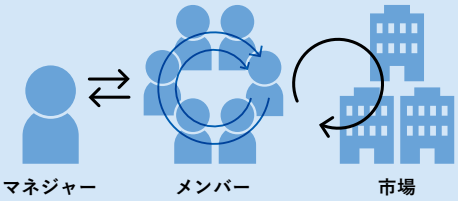
化はめまぐるしく、ほとんど予測が立たない」「3.上位方針や戦略が抽象的で、自組織で取り組むことは自分たちで考えて設定することが求められる」という項目の選択率の高さから、ミドル自身が考え・判断することが求められてきていると分かる。

かつ、自律共創型組織への移行についても必要性を感じているミドルは6割を超え、すでに何らかの自律共創型の組織運営に取り組んでいるミドルも半数弱存在している（図表2）。

そうしたミドル自身が、自律共創型の組織運営の何に難しさを感じているかというと「1.あいまいな状況のなかでも先を見て、組織のビジョンを打ち出す」「6.メンバー同士の自発的な情報共有や相互のサポートを促す」が多く選択された。

他の選択肢を見ても、ミドルから情報を伝える、そしてメンバーの意見を取り込むという1対1の

図表4 これからの時代に求められるマネジメントアップデート

	実行型マネジメント		自律共創型マネジメント
マネジメントのスタイル	 「マネジャーが決めたことを素早く実行する」 ●マネジャーが目標・戦略・計画を決めてメンバーが実行する ●知識や経験を重視 ●計画された分業による協調 ●1対1の垂直型コミュニケーション	＋	 「チームで考え、柔軟に価値を生み出す」 ●共有ビジョン実現に向け、全員が実践知を交換しながらより良い方法を生み出す ●学び直しを重視 ●自律的なメンバー行動による協働 ●1対多の対話型コミュニケーション
上記が求められる場面	●業績やKPIを追っている場面 ●ミスなく着実に遂行することが求められる場面		●新しくアイディアを発案する場面 ●出来事やナレッジを共有する場面

コミュニケーションは、ある程度うまくいっている様子がうかがえるが、メンバーと共に何かを創っていく、メンバー同士のコミュニケーションの質を変えていくということが次のチャレンジになっているといえそうだ。このような活動は、リモートワーク環境においてはより難しさが増すと考えられる（図表3）。

ここまで見てきたように、ミドルとしては、短期的に成果を上げることも重視しつつ、新価値創造ができる組織を作るためには自身のマネジメントのアップデートをしていく必要があるといえる。具体的には図表4の左側のような実行型マネジメントに加えて、状況に合わせて右側の自律共創型マネジメントも行えるようになることが望ましい。

自律共創型マネジメントの3つのキー行動

それでは、マネジャーには具体的にどのような行動が求められるだろうか。図表5は、自律共創型マネジメントのキー行動を示したものだ。

■ キー行動1．ビジョン策定（Plan）

メンバーの自律的な行動やチャレンジの土台となる組織のビジョンを、メンバーのやりたいことや問題・課題意識を取り込んで共に描く。

■ キー行動2．組織・チームでの共創（Do）

ビジョンの実現に向けてチームが自律的に動き出す仕掛けを作る。

例）お互いのやりたいことをオープンに語り合う場を作る、試行錯誤が必要なテーマでプロジェクトチームを立ち上げる、ビジョンの実現に向けた意見やアイディアを交換する場をもつ、など。

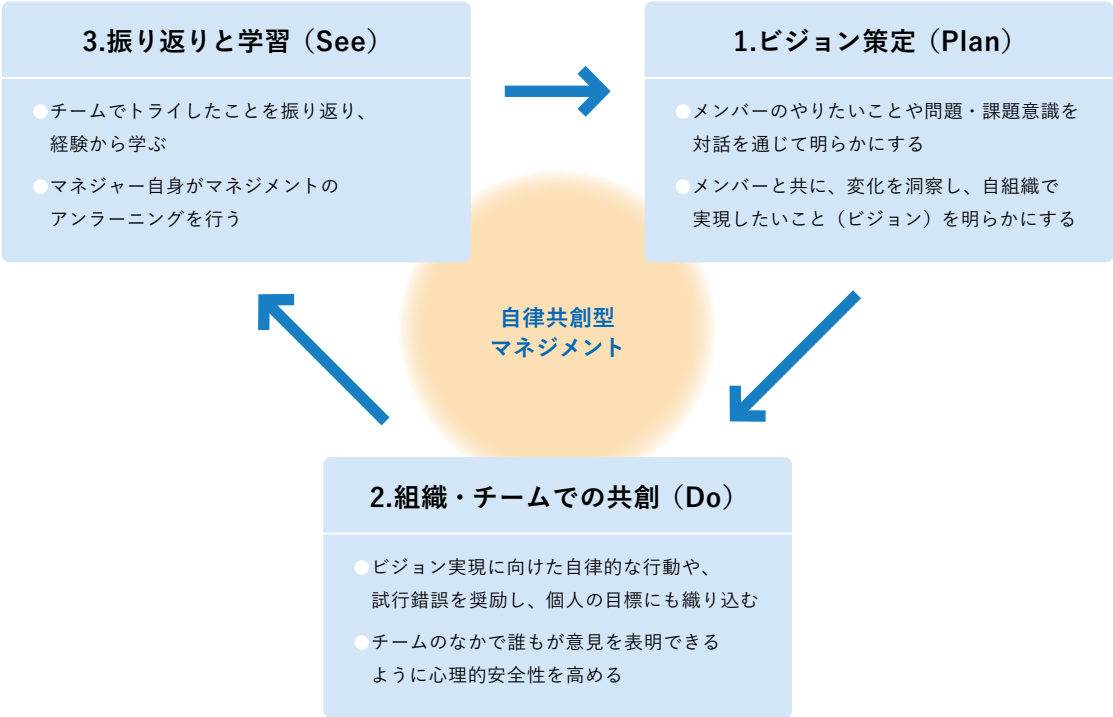
■ キー行動3．振り返りと学習（See）

新しいことへの挑戦は失敗して当たり前。トライしてみて失敗から学ぶことを推奨し、メンバーと共に学びのサイクルを回す。

第一歩は対話の土壌づくりから最大の障害は効率低下への恐れ

現場のマネジャーが、実行型のマネジメント行動に加えて前述のような自律共創型のマネジメン

図表5 自律共創型マネジメントの3つのキー行動



ト行動をとっていくためには、どのような支援が必要だろうか？　第一歩として、対話の土壌づくりが重要だ。近年、組織において対話が重要視されるようになっているが、下記のような課題に頭を悩ませる企業も多い。

①対話の効果的なやり方が分からず、1on1やチームミーティングが単に指示・報告の場になってしまう

②対話によって意思や意欲を引き出すことが、業務の完遂の観点で非効率だと感じ、二の足を踏む

1点目は1on1を導入後しばらくたった企業で多く見られるお悩みだ。1on1は行っているがメンバーの考えや思いを十分に引き出せない、チームミーティングになるとマネジャーが一方的な情報伝達に終始している、というものである。このような場合、まず1対1の会話の質を上げ、その後1対多のコミュニケーションの改善に取り組むというように、段階を踏んで手を打っていくことが必要だ。

より悩ましいのは2点目だ。対話が重要なのは分かるが、コミュニケーションに時間がかかりすぎるといった懸念だ。本人の考えや思いを引き出した結果、かえってやるべき業務が滞ったり、業績が落ちたりすることを恐れ、目先の業務遂行を優先させてしまう。これは、実行型のマネジメント行動（業務を完遂させる）と自律共創型のマネジメント行動（チームの対話で新たな価値を生み出す）との両立において陥りがちなジレンマである。

このような恐れをゼロにするのは難しい。だが対話の土壌づくりが進まなければ、実行型マネジメントと自律共創型マネジメントの両立は成し遂げられない。経営・人事部門と、現場とが試行錯誤しながら、自社にとって業務遂行と対話とのより良いバランスを探っていくことが重要だ。

対話の土壌づくりを進める具体的な事例

以上のポイントを踏まえて、ここからは企業での具体的な施策例を2つ紹介する。

事例1：A社
1対多の対話の質を高める
共創型ファシリテーションワークショップ

■ 背景

従来、個人技で勝負してきたA社だが、環境変化を背景に、チームでの価値創造による知の結集が求められるようになってきた。

■ 企画のポイント

1対1のコミュニケーションがある程度とれるようになったマネジャーが、1対多のコミュニケーションスキルを学ぶことで、個の強みを引き出すだけでなくチームとしての強みを引き出せるようになることを目指した。

■ 具体的な施策展開

マネジャー(希望者)への共創型ファシリテーションワークショップ(1日)を実施。実行型マネジメントのコミュニケーションと自律共創型マネジメントのコミュニケーションの違いを、実感を伴って理解した上で、共創を促すファシリテーションを実践するためのスタンス・プロセス・スキルを学ぶ内容とした。

■ 成果

参加者は、チームで価値創造するためには共創的な場づくりが重要であることに気づき、マネジメント場面によってコミュニケーションを意識的に使い分けるようになった。

事例2：B社
既任マネジャーの進化を促す
マネジメントアップデートプログラム

■ 背景

事業環境の変化やメンバーの多様化を背景に、組織やメンバーの特性に応じて柔軟にマネジメントスタイルを変えていくことが必要になってきた。

■ 企画のポイント

自律共創型マネジメントの3つのキー行動がとれるようになることを目指した。そのために、3つのキー行動が一見難しそう・非効率に思われても、実際にやってみると高い効果が得られることを職場実践のなかで実感してもらうことを重視した。

■ 具体的な施策展開

既任マネジャーを対象に、4時間のオンラインセッションを3週間置きに3回繰り返す分散型研修を実施。参加者はインターバル期間中に、職場のビジョンをめぐってメンバーと指定された方法で対話をしてくることとした。

■ 成果

「メンバーと対話してメンバーに対する見方が変わった」「自分のマネジメントの変えるべきポイントが分かった」「圧倒的に内省が進んだ」などの声が聞かれた。総じてメンバーとのコミュニケーションの質や量が高まった。

以上、自律共創型マネジメントを支援するための施策例をご紹介した。慣れ親しんだマネジメントスタイルを変えていくことのハードルは高い。だが、ためらっているうちにさらなるマネジメントの負荷増や、業績低下にもつながりかねない。

キー行動の「3. 振り返りと学習(See)」でも触れたように、やってみて、失敗からも学びながら前に進んでいくという行動が、施策を企画する人事・人材開発部門にも求められるのではないだろうか。本稿を読んで自律共創型マネジメントを取り入れる必要性を少しでも感じていただけたなら、まずは小さく、できることから企画してみていただきたい。

児玉 結(こだまゆい)
2008年に中途入社し、研修プログラムの企画・開発を担当。近年は主に中堅から管理職クラス向けに、オンラインを含むさまざまな手法を組み合わせたラーニングデザインを行っている。

木越智彰(きこしともあき)
2009年に中途入社し、海外事業・専属トレーナーのマネジメント業務を経験。現在は研修の企画開発に従事。主にマネジメント領域を担当する。

事例

東京海上日動火災保険

発意と挑戦を促すマネジメント変革で人的資本を最大化

堀 豪志氏
東京海上日動火災保険株式会社
人事企画部 人材開発室 課長 能力開発チーム

text：外山武史　photo：伊藤 誠

めまぐるしく環境変化する昨今では、上意下達のマネジメントは通用しにくい。自ら考え、行動する自律型人材の育成が、多くの企業で急務となっている。まさに今、マネジメント変革を通じて、自律型人材の育成に取り組んでいる東京海上日動火災保険に話を聞いた。

東京海上日動火災保険には「保険事業はPeople's Business」という共通認識がある。ものを作らない同社では、人とその人が作る信用と信頼が、社会に提供できる価値そのもの。その価値を最大化すべく、古くから人材育成を大切にする伝統がある。育成方針も一貫して「自ら考え、行動し、発信する人材」。昨今、人的資本経営という言葉が注目を集める前から、人材の価値を最大限に引き出すための試行錯誤を重ねてきた。

保険業界も事業環境の変化が激しい。保険商品においても、引き受けるリスクは広がり続けている。顧客のニーズも千差万別で、スピード感をもって変化している顧客も多い。当然、パートナーである同社にもスピードが求められる。「『自ら考え行動し発信すること』や『スピード感をもって成長し続けること』がより重要な課題に。理想はいわゆるモチベーション3.0*の状態。内発的動機に基づいて自律することは、当社のビジョンにも重なります」と人材開発室課長の堀 豪志氏は話す。

部下の心に火をつける マネジメント変革を推進

社員の内発的動機を引き出す上で上司の役割は大きい。上司と部下の対話のなかで、発意を引き出す工夫をしている。代表的なものに「役割チャレンジ面接」がある。本人のなりたい姿や思い、挑戦を引き出す対話を、年度末の考課面接を含めて年4回実施。各期に挑戦する目標を決めて、日常的にフィードバックするというものだ。人事からも面接の進め方などを含めて手厚く発信している。

労使一体の取り組み「ディスカバリータイム」も年3回実施。まず、メンバー同士がお互いにどんな価値観で、どんなふうに働きたいかを自己開示し、相互理解を深める。そののちに、個々の目標を組織のパーパスにどうつなげるかを話し合い、共有する。個人と組織の両方が良くなるための対話を重ね、ステップ・バイ・ステップで個と組織の関係性の質を高めているのだ。

年1回実施する全管理職対象の「マネジメント研修」では、研修コンテンツを各組織の部門長に渡し、各部門、各部支店のなかで行っている。2022年のテーマは、「パフォーマンスマネジメント」「アサーティブフィードバック」「マネジメントマップ」だった。

＊報酬と罰則による動機付けに代わる、自分の内側から湧き出るモチベーション。ダニエル・ピンク氏が提唱。

「パフォーマンスマネジメント」では、タスク偏重のマネジメントではなく、部下をしっかりと見た上で、パフォーマンスをマネジメントするための考え方を伝えている。在宅勤務が浸透したことで、物理的距離が離れて直接顔を見る機会が減っている傾向もある。また、組織メンバーの多様性も向上している。そのため、従来以上に部下の心身の状態に気を配るねらいもあるという。

対話のキャッチボールを通じて Win-Winになるゴールを目指す

「アサーティブフィードバック」は2022年から始めた取り組みだ。同社は昔から組織の関係性の質を高め、発意を引き出す取り組みをしてきた。心理的安全性も確保できている。次のステップとして、優しいだけの組織ではなく、結果を出すチームにするため、伝えるべきことは伝える関係を目指す。「例えば、アウトプットは良質ながら、非常に時間がかかっている部下には、そのことについて率直に『どう思っている？』と問いかけます。その上で、本人の考えをしっかりと聞き、対話のキャッチボールでWin-Winのゴールを目指すのです」

また、同社では人材育成に長けているマネジャーを研究し、そのエッセンスを「マネジメントマップ」にまとめた。このマップを全管理職が見て、自分ができている部分・できていない部分、あるいは得意な部分・得意ではない部分を振り返り、それを互いに共有して、次のステップを考えるヒントにしている。ただし、マネジメントマップは完璧なマネジメントを目指すためのチェックリストではない。「全要素を完璧にできる人なんてこの世にいません。あなたなら、どう組み合わせて、自分のマネジメント方針を作りますか？と繰り返し伝えています」

ステップ・バイ・ステップで 個と組織の関係性を進化させる

同社の取り組みの根底にあるのは「組織の成功循環モデル」の考え方である。2018年頃から本格的に組織の関係の質にフォーカスし、自己開示し、相互理解を深めるところから始めた。「取り組みを重ねて、関係の質や心理的安全性、エンゲージメントの向上が見えてきました。ステップ・バイ・ステップで次のステージに進むタイミングを探っています。最高の結果を出すチームになるために必要なアプローチをすべく、現在は『良い組織が、良い結果を導く』という共通認識を広く醸成しているところです」

個人の思いと組織の思いをどう重ねるか。重なった部分をいかに広げるかというところにも、一貫してこだわってきた。組織のパーパスを意識した上で、個人の自律性を育むことに取り組んでいる。「『個人も組織も両方成長するんだ』という姿勢が大事だと考えています。すべての施策が、そこに集約されているといっても過言ではありません」

人材育成における2023年のテーマは「原点回帰」である。「そもそも当社のDNAには人材育成が深く刻まれています。だからいま一度、原点回帰しようとメッセージを発信していこうとしているところです。世の中には1on1やマネジメントのtipsが溢れています。もちろんそれも大事ですが、私たちは『相手を想って育成し、共に成長を喜び、世話をやく文化』をもう一度強めていきたいのです」

人材育成のDNAが、同社の強みである。同社には1万7000人を超える社員がいる。一人ひとりの発意と挑戦を引き出せば、それはとてつもなく大きな力となる。

新たな施策として、「Myチャレンジ」もスタートした。上司・部下でこの1年で特に力を入れて挑戦する内容をすり合わせて、上司は達成に向けて伴走する。挑戦の内容は、周囲とも共有。それが、お互いの支え合いにつながり、刺激にもなる。施策の内容はこれからさらに磨かれていく予定だ。

「社員1人の力が1.1 倍、1.2倍になり、それが1万7000人分になれば、より多くの価値をお客様に届けられます。まさにそれが、人材育成に携わる私自身のやりがいでもあるのです」

1万7000人の発意と挑戦を引き出し、個と組織のポテンシャルを最大限まで高めて、東京海上日動火災保険は新しい歴史を作る。

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

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

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

今号の第１特集「つながり」を再考するにご関心をもたれた方は、こちらもご参照ください

RMS Message48号
組織の成果や学びにつながる心理的安全性のあり方
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201711/m48_all.pdf

▶ 調査結果サマリー：心理的安全性が必要なチームとは　職場での「心理的安全性」に関する実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000631/

RMS Message54号
職場におけるソーシャル・サポート　希薄化する人間関係にどう向き合うか
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201905/m54_all.pdf

▶ 調査結果サマリー：サポートし合う職場づくりを考える　職場におけるソーシャル・サポート実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000772/

RMS Message60号
リモート時代の職場の信頼
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202011/m60_all.pdf

▶ 調査結果サマリー：テレワーク環境下で職場の信頼は変わったのか　会社・上司への信頼に関する実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000921/

RMS Message63号
変わるオンボーディング
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202108/m63_all.pdf

▶ 調査結果サマリー：リモート前後の新入社員適応状況の相違点とは　新卒入社１年目オンボーディング実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000996/

学会参加レポートをWEBサイトに掲載しています

● 国際的な経営学のトレンド
Academy of Management（米国経営学会）2022 参加報告　より良い世界をいかに共創していくか
Academy of Management は世界最大の経営学会です。年次大会は米国のみならず世界中から経営学者が集まり、例年参加者は１万人以上を数えます。「より良い世界を共創する（Creating A Better World Together）」をテーマに掲げた 2022 年の大会の、特に興味深いセッションについて、オンライン参加した弊社研究員がレポートします。
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000001115/

● L&D（学習と能力開発）のトレンド
ATD2022 バーチャルカンファレンス参加報告　大離職時代のエンゲージメントとリテンション
ATD（Association for Talent Development：タレント開発協会）は、産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）です。毎年開催される国際大会は、学習と能力開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもあり、2022 年の大会では、エンゲージメントとリテンションをテーマにしたセッションが数多くありました。本稿では、今大会のうちのバーチャルカンファレンスについて、その要点を振り返ります。
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000001111/

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前）をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

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

vol.68
自律型組織を育む シェアド・リーダーシップ
（2022年11月発行）

【Message from Top】
呉 哲煥氏
（NPO 法人 CRファクトリー 代表理事）

【特集1】
自律型組織を育むシェアド・リーダーシップ
▶ レビュー
シェアド・リーダーシップ概論
―リーダーシップ研究の変遷と共に―
▶ 視点
・石川 淳氏（立教大学）
・小野善生氏（滋賀大学）
▶ 事例
・武田雅子氏（カルビー株式会社）
・上田祐司氏（株式会社ガイアックス）
▶ 調査報告
リーダーとメンバーのどのような影響力が職場を強くするか
職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
藤原良祐氏（株式会社Gaudiy
Business Development/Data Analyst）

【特集2】
エンゲージメントを高める
組織学習サイクル

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
土橋隼人氏（PwCコンサルティング合同会社）

vol.67
個人選択型HRMのこれから
（2022年8月発行）

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

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

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

【特集2】
360度評価の導入と活用
―先行研究と実践事例の両面から―

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

vol.66
現場を支える人事
（2022年5月発行）

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

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

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

【特集2】
ハイパフォーマーの孤独

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

vol.65
仕事と感情

vol.64
キャリア自律の意味すること

vol.63
変わるオンボーディング

vol.62
アフターミドルの可能性を拓く

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

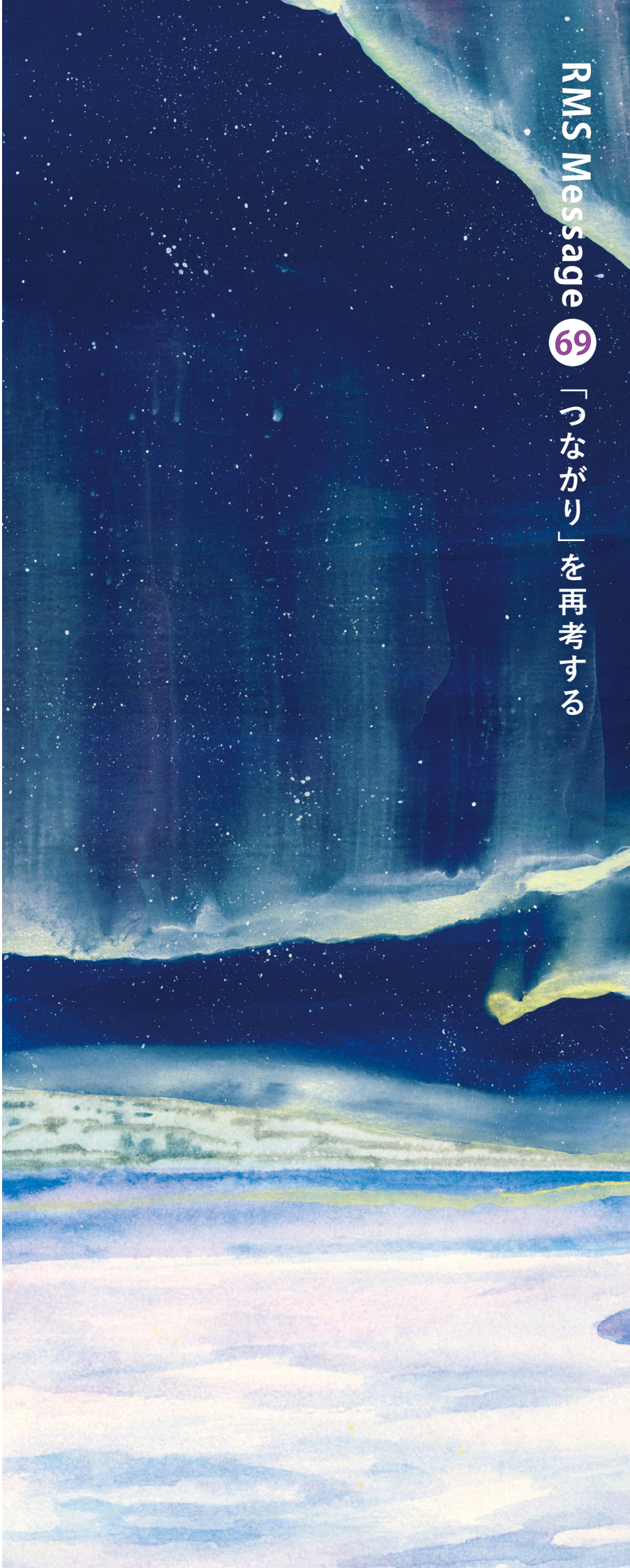
■ 本誌へのお問い合わせは **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 70

2023年5月　発行予定
次号は「エビデンス・ベースドHRM（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2023年2月発行　vol.69
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
〒108-0023
東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／入江崇介　坂田敬子　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　平山 諭　柳川栄子　山﨑祥和
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　金子なぎさ（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80276920