RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

オーバーマネジメント
―管理しすぎを考える

▸レビュー
オーバーマネジメントの要因とその弊害

▸視点
東洋大学 中西善信氏
昭和女子大学 本多ハワード素子氏
場とつながりラボ home's vi 嘉村賢州氏

▸事例
NECソリューションイノベータ
サイボウズ

▸研究報告
指示による管理から自律的な経験学習の促進へ
―メンバーのリフレクションの質を高める対話の在り方

▸調査報告
管理過剰感に関係する会社や上司の特徴とは
会社や上司からの管理に関する意識調査

特集2

中堅社員の成長を促すもの
―多様な成長経験と志向から探る

▸視点
早稲田大学 廣松ちあき氏

Message from Top

株式会社ビビッドガーデン
代表取締役社長
秋元里奈氏

2024.05
74

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 74

CONTENTS
2024.05

特集1

オーバーマネジメント
―管理しすぎを考える

PART 1 | レビュー

07 オーバーマネジメントの要因とその弊害

PART 2 | 視点

11 組織はなぜ落とし穴を知りながら外部圧力に従ってしまうのか
中西善信氏 東洋大学 経営学部 経営学科 教授

14 「過組織症候群」が社員の思考を停止させ大事件を引き起こす
本多ハワード素子氏 昭和女子大学 人間社会学部 心理学科 准教授

16 リスクゼロを目指す官僚主義の維持は企業にとって損失だ
嘉村賢州氏 NPO法人場とつながりラボ home's vi 代表理事

PART 3 | 事例

19 NECソリューションイノベータ
管理統制型だった現場革新活動を自律型変革活動へ転換

21 サイボウズ
マネジャー職の廃止は組織とメンバーにどんな影響を与えたか

PART 4 | 研究報告

23 指示による管理から自律的な経験学習の促進へ
―メンバーのリフレクションの質を高める対話の在り方

PART 5 | 調査報告

25 管理過剰感に関係する会社や上司の特徴とは
会社や上司からの管理に関する意識調査

| 総括

31 オーバーマネジメントを是正するには
―統制と解放の間で

特集2

39 中堅社員の成長を促すもの
— 多様な成長経験と志向から探る

45 視点 ストレッチする経験と内省を促すことが「経験学習」のカギだ
廣松ちあき氏 早稲田大学 人間科学学術院 准教授

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
こだわりをもった生産者が
輝く場所を作りたい
株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長 秋元里奈氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第20回］
失敗は栄養 社員を信じ未来に投資
木村祥一郎氏 木村石鹸工業株式会社 代表取締役社長

36 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第26回］
仏教×データ分析で働く人の幸福度を高め企業創りを支援する
大成弘子氏 株式会社Interbeing Chief Analytics Officer/Co-Founder

47 Information

Cover Illustration
落合晴香

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

こだわりをもった生産者が輝く場所を作りたい

株式会社ビビッドガーデン
代表取締役社長
秋元 里奈 氏

農業や漁業といった第一次産業就業者の数は年々減り続け、
現在は就業者全体の約5%を占めるにすぎない。
その背景にあるのが、就業者の高齢化と後継者不足だ。
食糧安保という見地からも、われわれが生きていくのに不可欠な食べ物を
作る人が減少しているのは由々しき事態といえる。
その危機的状況にある第一次産業を救うべく立ち上がった1人の起業家のストーリーを紹介したい。

text：荻野進介　photo：山崎祥和

ビビッドガーデン社長の秋元里奈氏は、同社の主力事業である「食べチョク」のロゴがプリントされた紺色のTシャツをいつも着ている。

仕事中はもちろん、休日平日関係なく、冠婚葬祭以外のプライベートでも着用し、夜は寝間着代わりだ。本人が話す。「着続けて7年になります。最初は1週間限定のつもりでした。あるベンチャー企業の社長が同じようにTシャツを着ており、知人から『ああいうのいいじゃない』と勧められてその気になり、イベント用に30枚発注したら、当時は社員が私1人だったので、20枚ほど余ってしまったんです。もったいないと思い、広告用に自分で着ることにしました」

その姿で電車に乗ると見知らぬ人から話しかけられたり、訪れた店のシェフに「何か食のサービスをやっているのですか」と聞かれ、お客様になっていただいたりと、予想外の効果が得られた。

「これは着続けようと。創業初期に複数の投資家から4000万円の資金を集めたのですが、出資の理由は私がTシャツを毎日着続けているからだというのです。この人は何事にも挫けず、やりきる人だと見てくれたのでしょう」

食べチョクは、一次産品の生産者と消費者を直接つなげるオンライン直売所だ。全国各地で、こだわりの野菜や果物、肉、魚などを生産する人たちが9500軒、その買い手となる100万人の消費者が、それぞれ登録している。国内の産直通販サイトのなかでは日本一の規模を誇る。サービスのスタートは2017年8月だ。秋元氏自身のことも含め、現在に至る経緯を振り返ってみよう。

神奈川県相模原市にある農家の長女。祖父母が四代目にあたるが、父母は継がず、2人とも金融機関に勤めていた。農地は祖母と親戚の人に委ねられ、多品種の野菜が作られていた。母は秋元氏に「儲からないから継ぐな」と言い続けた。秋元氏も両親と同じく金融の道を志し、慶應義塾大学理工学部へ進学。金融工学の研究室への入室を希望し勉学に励む一方、学園祭の実行委員会のメンバーとしても活動する。

ここで、ミスコンを企画するチームのリーダーに抜擢され、自ら企画を立て実現していく面白さに目覚め、就活時は金融以外も受けることにした。結局、選んだのはITベンチャーのDeNAで、2013年に入社する。

旧態依然とした業界にITを導入し変革を進める事業など、同社では4つの事業を経験する。どの仕事も面白く、夢中で働いたものの、心の片隅に、「私が本当にやりたいことはこれじゃない」という気持ちが渦巻いていた。

荒れ果てた畑を見てやりたいことに気づく

異業種交流会に出かけるようになり、出会った人に農家出身であることを話すと、農地を生かしてお祭りをする企画で盛り上がる。秋元氏は久しぶりに実家の農地を訪れた。「そこにあったのは荒れ果てた畑でした。親戚の人も亡くなり、実家は完全に農業をやめていたのです。それを見て疑問も湧きました。どうしてやめてしまったんだろう。農業が儲からないというのは本当だろうか」

気持ちは固まった。農業に貢献しよう。自分が本当にやりたいのはこれなのだと。選択肢としては、DeNAの新規事業として取り組む、農業に関わる企業に転職する、週末起業で取り組む、という3つがあったがどれも却下し、起業の道を選んだ。2016年9月にDeNAを辞め、同年11月にビビッドガーデンを立ち上げる。社名には色鮮やかな農地を取り戻したいという思いが込められていた。

秋元氏は全国の農家を訪ね歩き、話を聞いた。儲かっている農家もあれば、儲かっていない農家もあった。後者の場合、生産者の農業への思いが強いため、農地の規模が小さく、少量生産にとどまっているケースが多かった。「規模が小さいから、こだわりの農業ができるんですが、そのこだわりが価格に反映されないので、利益が薄くなってしまう。逆に大規模農家は省力化が進み、生産効率が高いので、利益が厚くなることが分かりました。規模は小さいけれど、そのこだわりが評価され、作物が高値で取引されることで、農家経営の持続可能性を高め、娘や息子に継がせることができる状態にする。それが食べチョクの構想につながりました」

食べチョクに参加する生産者は商品の価格を自分で決めることができる。既存の流通における生産者の粗利率が約20%に対し、食べチョクは消費者へのダイレクト販売だから約80%が生産者の粗利になる。「その2点で生産者の利益が高くなるわけですが、より重要なのは前者。つまり、自分で値付けができることです。野菜でも果物でも、一般的な市場流通では、その形状と量で値段が決まり、味は考慮されません。おいしい作物を作っても、売値に反映されないんです。その点、食べチョクでは、こんなにこだわって作ったからおいしいとお客様に直接アピールできます」

生産者にはお客様の生の声が届くようになっており、それを商品開発に生かすこともできる。例えば、蜂蜜を売る農家があり、おまけで送っていた蜂蜜キャンディが「おいしい」と評判になった。その農家はそれを商品化し、好評を得ているという。

生産者が登録するには審査がある。衛生管理に問題がないこと、農薬や化学肥料の使用は一定以下であること、プロとして営利目的で生産に従事していることなどだ。「食べチョクはあくまで高付加価値型農業をやっている人と、そういう作物を食べたい消費者をマッチングする場にしたい。趣味でやっている人が家庭菜園レベルの作物を出してしまうと、全体の価格が下がり、他の農家が困ってしまうんです」

「サイトを規模の経済が働かない構造とし、売上ランキングは作っていません。ただ、毎年、食べチョクアワードという人気ランキングを発表しています。去年1位になった農家はホウレンソウだけを20年ほど作っており、規模は小さいもののびっくりするほどおいしい。食べチョクをそういう人たちが輝ける場にしたいんです」

コロナ禍が事業拡大の追い風に

登録農家は100軒くらいまでは直接、営業活動を行って集め、以後はクチコミで増えていった。

追い風となったのが、2020年から始まったコロナ禍だった。まずはネット通販の利用が増えた。外食に行けないので、家でおいしいものを食べようという需要が生まれた。「決定的だったのは、生産者を応援する動きが出てきたこと。それまで飲食店に卸していた生産者の売上がゼロになってしまったのです。飲食店への公的補償はありました

“優しさ”だけでは通用しない
全員が夢中で船を漕ぐ組織を

秋元里奈（あきもとりな）
神奈川県相模原市の農家に生まれる。慶應義塾大学卒業後、DeNAを経て2016年株式会社ビビッドガーデン創業。翌年産直ECサイト「食べチョク」をリリース。TBSの報道番組「Nスタ」水曜レギュラーコメンテーター、日本テレビ系列「ウェークアップ」パートナーとして出演中。

が、生産者にはありません。そこで、余った生産物を買い取り、応援しようというキャンペーンを食べチョクで展開したところ、サイトに登録する生産者、消費者の数が爆増しました」

同社の社員は「生産者のこだわりが正当に評価される世界へ」というビジョンに共感した社会貢献欲の高い人が多い。「一方で、その多くが“優しい”人でもあるんです。普通は3カ月かかる業務でも何とかして1カ月で仕上げなければいけない場合がある。スタートアップでは当たり前のことですが、そのことがよく認識されていない雰囲気がありました」

そこで4つの行動指針を社員にもヒアリングして作った。2023年1月のことである。4つとは「全員が船を漕ぐ」「ハイスタンダード」「10倍の収穫」「夢中を吹き込む」。

秋元氏が解説する。「『全員が船を漕ぐ』とは縦割りになりがちで、そこからこぼれる仕事が出てしまうことを戒めたもの。お互いがプロとして、コミュニケーションやフィードバックを通じ、高め合っていくことを示したのが『ハイスタンダード』、大きな理想を大切にし、どうやったら成果を最大化できるかを考えて仕事に取り組むというのが『10倍の収穫』です。最後の『夢中を吹き込む』ですが、私の好きな言葉『努力する人は夢中な人に勝てない』から来ています」

今後は法人向けのビジネス展開を重視している。これまでも、アサヒグループジャパンやニップンといった食品メーカーと組み、先方のサンプル商品を食べチョクのお客様に送ったり、コンビニジム「choco ZAP（チョコザップ）」に協力し、選定店舗で週1回以上の来館者先着100名を対象に、食べチョク提供の新鮮野菜を箱に詰め放題で持ち帰ることができるキャンペーンを実施したりと、認知拡大やブランディングに貢献している。「健康経営の施策の一環で社員に定期的に食材を贈る企業があり、その食材をうちで提供しています。企業研修の分野にも着手し、例えば、食べチョクに登録している農家でチームビルディングの研修を行っています」

秋元氏愛用の食べチョクTシャツの背中には「農家・漁師とつながれば料理はもっと、美味しくなる」とある。これは最新版で、以前は「漁師」という言葉は入っていなかった。食べチョクの事業が変化し、広がっていくと共に、このコピーも変わっていくかもしれない。

特集1

オーバーマネジメント
―管理しすぎを考える

組織においては、多くの人が互いに協力し合いながら共通の目標・目的を達成するために、役割分担や指揮系統、さまざまな手続きやルールが設けられています。しかし、効率性や公平性のためによかれと思って取り入れたこれらのマネジメント体系が、変化への対応を遅らせたり、個人の力の発揮を妨げたりすることがあります。

例えば、コンプライアンス対応では、手続きやルールが多すぎて時間がかかったり、思考停止となり判断を誤ったりすることがあります。役割分担や指揮系統の固定化が、自律的な職務遂行や状況対応的な協働を妨げたり、管理職の業務負荷を高めたりすることも、多くの組織で見られます。数値的な指標を重視するなかで、本質をはずれた測定や評価に時間やコストをとられることもあるでしょう。

本誌調査（P25～）では、6割の回答者が「会社には、これがなければ、もっと高い成果が出せるのにと思うルールや手続きがある」と答えています。組織をうまく機能させるために行う施策が、逆にそれを妨げる結果となり得るのは皮肉なことです。

会社や上司によるマネジメントが「やりすぎ」ではなく、適度で柔軟なものとして機能するには、何を理解し、検討していく必要があるでしょうか。今号では、「オーバーマネジメント（管理過剰）」がいかに生じてしまうか、どのような弊害があるか、その是正のために私たちはどのような対策をとることができるかについて、考察していきます。

（編集部　佐藤裕子）

PART1
レビュー

オーバーマネジメントの要因とその弊害

オーバーマネジメントに関して、古くからその弊害は指摘されている。
それにもかかわらず、現在に至るまで、管理は過剰になっていると感じる。
オーバーマネジメントがなぜ起こってくるのか、
また、どういう弊害があるのか改めてひもといてみる。

マネジメント論：統制と解放の歴史

弊社組織行動研究所で、持続的成長企業の研究を行った[*1]。その研究のなかで、中長期にわたって高業績企業と低業績企業の比較を行い、低業績の特徴を調査した。低業績企業の特徴を見てみると、「会議を通すための内向きの仕事が多い」「形式的で本質的な議論がされていないという場面が多い」「誰のためにもならない仕事が多い」「人事制度やコンプライアンス上の制約が多い」というものがあった。それらの特徴を一言で言うと、「過剰管理」つまり「オーバーマネジメント」であった。

弊誌59号（2020年）の調査では、84.1%の会社員が「自律的に働きたい」と考えている[*2]。この数字が意味することは、「8割以上の人は他人から指図されて働きたいわけではない」、つまり「管理されたくない」と思っている。しかしながら、同調査では、自律的に働きたいと考えている人の半数程度が「上司や会社から、自律的に働くことを阻まれている」と感じている。多くの社員は自律的に働きたいと思っている一方で、会社から邪魔をされていると感じているのである。そこでもオーバーマネジメントの存在が見え隠れする。

世界のトップシンカー50に選ばれ、日本を代表する経営学者の野中郁次郎氏は、日本の国際競争力低下の背景には、「オーバープランニング（過剰計画）」「オーバーコンプライアンス（過剰規制）」「オーバーアナリシス（過剰分析）」の３つがある[*3]と指摘している。「過剰計画」「過剰規制」「過剰分析」の３つに「過剰測定」を加えて、ここではオーバーマネジメント（過剰管理）と定義する。

企業組織におけるマネジメントは、本来、混沌とした組織をまとめ、生産性を高めるための手法として、発達してきた。1人では達成できないことを組織で行うことによって、より大きな成果を得ることができるようになったのもマネジメントのおかげである。

統制と解放という観点で、**図表1**に主なマネジメント論についてまとめている。

100年以上前に、フレデリック・テイラーは、より高い生産性を上げるための方法論を提唱し、多くの企業で実践していった。ある意味、統制のマネジメントである。一方で、その手法に対して、人間性の疎外を生むもの、資本家の搾取の武器だという批判もあり、その後、新しいマネジメント論が展開されていった。統制に対して解放のマネジメント論である。近年では、上司の指示を待つのではなく、自律的に仕事を進めていくティール組織やホラクラシーなどが注目を浴びており、次世代型の組織として、その導入を試みる企業も増えている。

100年前から現在に至るまで、人を統制するのではなく、解放していくことを提唱しているマネジメント論は多いのにもかかわらず、管理統制マネジメントは粛々と進められているように思える。コンプライアンスは強化され、手続きやルールは増え、株主や社会に対する説明責任を果たすためにさまざまな報告書が作られる。

業績を上げる上で大切だと思われる、従業員の自主性やモチベーションを犠牲にしてまで、経営はなぜ管理を強化しようとしているのか。
「ネガティビティ・バイアス」「アカウンタビリティとメトリックス」、そして「マイクロマネジメント」という観点で、ひもといていく。

なお、マネジメントという概念には、会社の経営のことを指す場合と上司・部下間でのマネジメントのように使われることがある。このレビューでは、両方とも視野に入れている。

ネガティビティ・バイアス：ゼロリスク思考による管理強化

人は得することよりも損失を回避することの方がより重大だと感じる傾向がある。ネガティビティ・バイアスと呼

図表1 統制と解放に関する主なマネジメント論

提唱者	年代	概念	統制と解放に関する内容
フレデリック・テイラー	1910 年代	科学的管理法（テイラーイズム）	当時の工場労働の特徴は、怠業であった 。楽をしたいという人間の本性もあったが、それ以上に仲間への配慮があった。それに対して、テイラーは、熟練工を基準にした動作研究を行い、タスクを明快にし、出来高制の報酬制度を取り入れ、高賃金・低労務費の管理手法を提唱した。
エルトン・メイヨー フリッツ・レスリスバーガー	1920 ～ 1930 年代	ホーソン効果	ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場において、従業員を選び、継電器の組み立て作業等を行わせ、部屋の温度、休憩の回数や時間などの労働条件を変えながら実験を行った。一連の実験を行って分かったことは、労働条件を良くしても悪くしても、生産性が向上したということであった。人を人として見て、大切に扱われているという意識で、パフォーマンスは変わるということである。
ダグラス・マグレガー	1960 年代	X 理論・Y 理論	経営が積極的に介入しないと、従業員が怠業するという従来の見方についてマグレガーは懐疑的であった。「人間は生来仕事がきらいで、命令されることが好きで、強制されたり、統制されたりしないと十分な力を出さない」という見方を、X 理論と呼んだ。そして、「仕事で心身を使うのは当たり前のことであり、人は自分で進んで身を委ねた目標のために自ら働き、自ら進んで責任をとろうとする」という Y 理論を提唱し、推奨していった 。
フレデリック・ハーズバーグ	1960 年代	２要因理論	職務満足と職務不満足の調査研究を行い、「２要因理論」を提唱した 。仕事そのものや仕事環境が改善できれば動機づけられるものを「動機づけ要因」、ないと不満を招くが、あっても動機づけにならない要因を「衛生要因」と呼んだ。そのなかで「会社の政策と経営」はないと不満を招く要因として挙げている。
トム・ピーターズ ロバート・ウォータマン	1980 年代	エクセレント・カンパニー（簡素な組織と小さな本社）	超優良企業の研究を行い、そのような会社は、ラインの下部まで権限委譲することを重視し、現場における自律性を尊重している。そのために、基本的な組織構造を単純にすることによって、組織の柔軟性を担保している。また、タスクフォースやプロジェクトチームをはじめとする臨時的な仕掛けを最大限に活用して仕事を進めていることが分かった。
ジェームズ・コリンズ	1990 ～ 2000 年代	ビジョナリー・カンパニー②（人ではなく、システムを管理する）	官僚制度は規律の欠如と無能力という問題を補うものであり、この問題は不適切な人をバスに乗せていることに起因している。適切な人をバスに乗せ、不適切な人をバスから降ろせば、組織を窒息させる官僚制度は不要になる。偉大な企業は、そういうシステムをもっており、システムのなかで自由と責任を与えている。
ロバート・キャプラン デビッド・ノートン	1990 ～ 2000 年代	バランス・スコアカード	財務的視点だけでなく、顧客、内部プロセス、組織能力の視点で、中長期的に企業の戦略を実現するための経営管理手法。
ブライアン・ロバートソン	2000 ～ 2010 年代	ホラクラシー	管理職といった肩書に相当する役職がないフラットな組織で、意思決定は組織内で分散されるという特徴をもった組織をホラクラシーと呼ぶ。そのために、一人ひとりの役割は明確になっており、業務を進めるために無駄を省いた効率的な組織運営を行っている。働く人たちの自律性、主体性があることが存立条件になっている。
フレデリック・ラルー	2010 年代	ティール組織	ティール組織とは、組織を１つの生命体として捉え、組織は社長や株主のものではなく、目的を実現するためにメンバーが関係し合っていく組織形態である。権限が個人やチームに分散され、メンバーが共鳴しながら行動していく。すべてのメンバーがありのままでいられて、その個性や長所が引き出されている。

※フレデリック・テイラー（1969）『科学的管理法』上野陽一訳　産業能率短期大学出版部、エルトン・メイヨー（1967）『新訳　産業文明における人間問題　オーソン実験とその展開』村本栄一訳　日本能率協会、ダグラス・マグレガー（1970）『新版　企業の人間的側面　統合と自己統制による経営』高橋達男訳　産業能率大学出版部、フレデリック・ハーズバーグ（1968）『仕事と人間性』北野利信訳　東洋経済新報社、トム・ピーターズ、ロバート・ウォータマン（1983）『エクセレント・カンパニー　超優良企業の条件』大前研一訳　講談社、ジェームズ・コリンズ（2001）『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』山岡洋一訳　日経BP社、ロバート・キャプラン、デビッド・ノートン（2011）『バランス・スコアカード 新訳版 戦略経営への変革』吉川武男訳　生産性出版、ブライアン・ロバートソン（2023）『新訳HOLACRACY（ホラクラシー）　人と組織の創造性がめぐりだすチームデザイン 』吉原史郎監訳、瀧下哉代訳　英治出版、　フレデリック・ラルー（2018）『ティール組織　マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』鈴木立哉訳　英治出版　を参照し作成

ばれる、この傾向は多くの研究で支持されている[*4]。コイントスをして「表が出たら100ドル払う。裏が出たら150ドルもらえる」というギャンブルをやるかどうかという実験を行ったとき、期待値はプラスにもかかわらず、多数の人がそのギャンブルを行わないと回答する。多くの実験結果によると、人は損失の2倍程度の利得がないとギャンブルを行わない[*5]。つまり、人は得をするよりも損をすることが嫌なのである。それは人の進化の歴史を考えると、納得がいく。目の前にある、好機よりも脅威に対して鋭敏に反応した方が生き残る可能性が高かったということである。

企業の場合、ネガティブなことといえば、不正や不祥事による信頼の失墜である。経営者としては、最も避けたいことである。それゆえに、不正や不祥事が起こらないような管理体制を作る。制度やルールを充実させる。何か非難を受けても言い訳ができる準備をする。リスク対策である。ネガティビティ、つまり不安や恐怖や心配は、制度やルー

ルが強化される要因になる。

それでもリスクはゼロにならない。ビジネスを行っていれば、人為的なミスは起きるし、想定外の出来事も起こる。ゼロに近づけようとすればするほど、管理はさらに強化される方向に動き、オーバーマネジメントになる。

アカウンタビリティとメトリックスの広がり

企業経営を行っていると、経営者は自分たちが行っていることを説明しなければならない。特に、上場している場合には、不特定多数の株主や投資家に対して、財務諸表と監査報告書を含む有価証券報告書を作成・開示することが義務づけられている。さらには、企業は株主だけでなく、環境問題に代表されるように、社会的責任も求められており、CSR報告書や環境報告書の作成・開示というものまで必要になってきている。

いわゆる「アカウンタビリティ」が企業経営に求められているわけだが、その歴史は古く、古代アテネ民主制に起源をもつとされている*6。日本においては、戦後から国会にて使われるようになったのだが、「説明責任」という訳語を含めて国会議事録での出現回数を数えてみると、昭和の時代にはわずか7件、平成の最初の10年間で183件、平成10年から22年で2810件と急増している*7。

企業経営においても、2000年代に入ってから、会計不正、偽装工作、消費期限の改ざんなどの企業不祥事が多発し、社会に対してきちんと説明することが求められたこともあり、アカウンタビリティという言葉が使われ始めた。対株主、対社会だけではなく、社内においても部下が上司に対して、あるいは取締役会や経営会議での説明の際にも使われるようになった。そのような説明責任であるが、分かりやすく説明するためには、その成果を数値化して示すために測定（メトリックス）することも求められるようになった*8。

実際、測定して数値化すると説明はしやすくなる。投資の判断に使えるし、自分たちが投資した理由を株主に説明しやすくなる。そのため、メトリックスは、アカウンタビリティが広がるのと同じように広がっていった。

ただ、説明責任を果たすための報告書づくりや指標づくり、成果の測定には、相応のコストがかかっている。オーバーマネジメントにつながる。

部下への権限委譲が進まないマイクロマネジメント

初めて管理職に就いた際の、陥りやすい問題の1つとして、「部下への権限委譲が進まない」ことがある*9。権限委譲が進まなくて、仕事のやり方を細かく指示し、メンバーそれぞれの進捗状況を高頻度で報告させるということを行う。人を通じて成果を出すのが管理職の仕事だからこそ、メンバーがきちんと成果を出すのかどうか心配であり、つい口を出してしまう。メンバーのレディネスレベルが低ければ、指示が細かい方が効果的ではあるが、メンバーの経験が豊富になれば、メンバーの自主性に任せていった方が、成果があがる。優秀な管理職であれば、メンバーの状況を見ながら、自分のスタイルを調整する*10。

問題は、メンバーに任せていった方がいい状況であったとしても、つい口出ししてしまう管理職である。そのようなマイクロマネジャーは、過剰に監視を行い、数字を好み、メンバーからの報告を高頻度で求める。早朝から深夜まで長時間働き、メンバーにも同じことを求め、休暇中にも連絡をとりたがる。間違いを嫌い、メンバーのミスを過度に追及し、説教をして、メンバーが二度とミスしないように矯正を行おうとする*11。

そのような管理職のなかには、環境をコントロールしたがり、目的のためなら手段を選ばないマキャベリズムやサイコパシー傾向をもっており、目的のためにメンバーを「使う」という思想をもつ人も多い*12。そして環境をコントロールしようとする傾向は、経営側から見ると、頼もしく見え、管理職に選ばれやすい*13。

そのような個人特性はなかったとしても、昇進するにしたがって、コントロールしたがる傾向が強まる。メンバーの役割や仕事や目的を決める権限をもっていて、メンバーを査定する権限をもっていると勘違いするようになり、メンバーに対して必要以上に権力を行使する傾向が増すのである*14。

つまり、コントロールしたがる傾向がある人が管理職に昇進しやすく、そうでない人も昇進するにしたがって、その権力を必要以上に行使する傾向をもつようになるということである。

「ネガティビティ・バイアス」「アカウンタビリティとメトリックス」「マイクロマネジメント」の観点から、企業経営を行う際に、オーバーマネジメントに陥る要素を述べた。3つの観点は、つながっている。損をしたくないという本性から、何か起こったときでも説明ができるようなルールや制度を整え、言い訳づくりを行う。そのようなルールを作って従業員をコントロールできるように、コントロールがうまい人たちを管理職に昇進させていき、結果、企業経営はオーバーコントロール傾向になる。

必要なマネジメントも過剰になれば弊害も

改めて、オーバーマネジメントの弊害をまとめる。

利得を得るよりも損失を回避するネガティビティ・バイアスは、企業経営にとってメリットはある。不祥事を予防することで、企業の信頼失墜を避けることができる。問題は、そのやりすぎである。実際にはほとんど起こり得ないことであっても、確率無視で、起こり得る最悪のケースを極端に恐れる。あるいは、起こっても許容できるリスクに対して過敏になって、規制を厳しくしてしまう。結果、得られたであろう便益や不必要なコストに関心が向かないことがよくある[*15]。

「何かあったらどうするのだ」という組織風土は、リスク回避傾向に陥る。投資をしてもリターンが見えない新しい事業や商品に対して不寛容になり、必要以上に、そのリターンを保証するような証拠を求めるようになる。そこに、アカウンタビリティ(説明責任)とメトリックスが絡まってくる。説明をするための資料づくりばかりが仕事になり、新しいビジネス開発が進まない。測定できることは限られている。企業は新しい価値を創造して、収益を稼いでいくのだが、これまでにない商品やビジネスは、やってみないと分からない部分も大きい。測定しにくい分野である。測定できるように、緻密なマーケティングを行い、緻密な売上計画を作るとなると、そのことにパワーが割かれて、肝心な新しい商品を作るのがおろそかになる。

「それは本当に儲かるのか」と経営者は問う。重箱の隅をつつくようになる。儲かるような計画を作成していくことになる。その商品やビジネスにとって、肯定的に見えるデータばかりを探して、プレゼンテーションするということが多くなる。そういうことが重なっていくと、新しい大胆なビジネスを開発していくことは面倒になっていく。長期的な目標はなおざりにして、短期目標が重視される。測定可能なものにばかり注目すると、改ざんや不正の温床になる[*8]。

測定がしやすい報酬システムは、創造性に対するマイナス影響、不正、短期的な目標へのシフト、そしてアンダーマイニング効果(内発的動機づけの低減)につながることが確認されている[*16]。従業員は数値のために働くようになり、本来あった職業倫理は忘れ去られる[*8]。正確な評価をするための報告が多くなり、管理職は、部下の一挙手一投足を見ていなければならなくなり、管理負担は増える。

マイクロマネジメントは、メンバーの自主性、主体性、創造性を減衰させる。メンバーは萎縮し、自分で判断することを放棄し、やる気を失い、場合によってはメンタル不調をきたすようになる。相互の信頼感を壊し、長期的には組織の生産性を下げ、欠勤率や離職率を高めるようになる[*11]。

組織を動かすためには、マネジメントは必要である。リスク社会[*17]であり、先行きが不透明で何が起こるか分からない時代、経営としては、不安を払しょくするためにマネジメント強化を行っていきたい。ただ、マネジメントを強化すればするほど、現場のやる気は下がり、疲弊感が増し、業務効率は下がることも事実である。自社なりの適正なマネジメントというものを改めて議論すべき時が来ている。

(本誌編集長　古野庸一)

*1 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(2010)『日本の持続的成長企業 「優良+長寿」の企業研究』東洋経済新報社.
*2 リクルートマネジメントソリューションズ(2020)自律的に働くことに関する実態調査.RMS Message Vol.59
*3 https://www.k-academy.jp/20211207/
*4 Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. Review of general psychology, 5(4), 323-370.
*5 Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005). The boundaries of loss aversion. Journal of Marketing Research, 42(2), 119-128.
*6 Day, P., & Klein, R. (1987). Accountabilities: Five public services. London: Tavistock.
*7 山本清(2013)『アカウンタビリティを考える　どうして「説明責任」になったのか』NTT出版.
*8 ジェリー・ミュラー著、松本裕訳(2019)『測りすぎ　なぜパフォーマンス評価は失敗するのか?』みすず書房.
*9 小方真・嶋村伸明・橋本ひろみ(2010)「日本企業におけるトランジション(職位の移行)に関する研究　課長・部長・事業部長を中心に」『経営行動科学学会第13回年次大会:発表論文集』
*10 ポール・ハーシー、デューイ・ジョンソン、ケネス・ブランチャード著、山本成二、山本あづさ訳(2000)『入門から応用へ 行動科学の展開【新版】 人的資源の活用』生産性出版.
*11 White Jr., R. D. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. Public Personnel Management, 39(1), 71-76.
*12 Babiak, P., Neumann, C. S., & Hare, R. D. (2010). Corporate psychopathy: Talking the walk. Behavioral sciences & the law, 28(2), 174-193.
*13 ケヴィン・ダットン著、小林由香利訳(2013)『サイコパス　秘められた能力』NHK出版.
*14 Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The leadership quarterly, 18(3), 176-194.
*15 キャス・サンティーン著、角松生史・内野美穂監訳(2015)『恐怖の法則　予防原則を超えて』勁草書房.
*16 Dan Cable and Freek Vermeulen(2016). Stop Paying Executives for Performance. Harvard Business Review.
*17 ウルリッヒ・ベック著、島村賢一訳(2003)『世界リスク社会論　テロ、戦争、自然破壊』平凡社.

PART2
視点

オーバーマネジメントについて考える3つの視点

視点 1

正統性とアカウンタビリティの罠

組織はなぜ落とし穴を知りながら外部圧力に従ってしまうのか

中西善信氏
東洋大学 経営学部 経営学科 教授

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

組織内に、成果や効率を犠牲にするようなルールが増えるのはなぜだろうか。中西善信氏は『公共調達の組織論』（千倉書房）で、その理由を「正統性」と「アカウンタビリティ」の2つの概念を使って論じている。その内容や解決方法などについて、詳しく伺った。

私は研究者になる前に長年、実務家として技術職と事務職の接点のような仕事に携わり、民間企業とも行政機関とも深く関わってきました。『公共調達の組織論』は、実務家時代の問題意識を学術研究へと昇華させたものです。

一般競争入札に変えた結果 成果物のレベルが下がった事例

例えば、私は実務家時代に、官庁が公共調達の際、「改革」の方針に従って「公正性（公平性と透明性）」を重視する調達方式（一般競争入札）を採用した結果、調達した成果物が要求水準を満たさないケースをしばしば見かけました。

これらの官庁は以前、特定の事業者を相手にした指名競争入札や随意契約を行っていました。そのときは優れた技術や能力をもった、質の高い成果物を出す会社が受注していました。ところが、癒着の恐れがあると外部から指摘されて発注のハードルを下げ、一般競争入札に変えた結果、価格の安さばかりが評価されるようになり、技術や能力の要件を満たさない会社が受注して、成果物のレベルが下がってしまったのです。もちろん「改革」にも一定の意義があります。しかしこれらの官庁は、公正性のために損をした側面があるわけです。しかも彼らは、このような状況になることを認識していながら、立ち止まれなかったのです。

一方で、それまで案件を継続的に受注していた事業者のなかには、ライバルが真似できない「オンリーワン」を目指して切磋琢磨し、真っ当なビジネスを展開してきたにもかかわらず、「オンリーワン」であることを「公正でない」と断じられ、泣く泣く事業継続を断念する者もいました。

本当にこのようなことでよいのでしょうか。組織はなぜ、さらなる問題の落とし穴に陥ると分かっていながら、外部からの圧力に従ってしまうのでしょうか。この問いが本書の問題意識です。

組織はリソースを得るために正統と認められようとする

私はこの問いを、正統性とアカウンタビリティをキーワードに探究しました。

「正統性」とは、その対象が「真っ当だと受け入れられること」です。例えば、現代では多くの企業が何らかの形でSDGsに取り組んでいますが、その理由の一部は、自分たちが真っ当な会社であると思われたいからだということは否定できないでしょう。正統性を獲得するためにSDGsに取り組んでいる側面があるわけです。

「アカウンタビリティ」とは、組織が外部者に対して自らの行為の妥当性などについて説明し、自らの行為を正当化して外部者の理解を得る責務のことです。「説明責任」と訳されます。

結論を先取りすると、組織は活動に必要なリソースを獲得するために外部から正統と認められようとして、アカウンタビリティを果たそうとします。組織が外部からの圧力に従うのは、アカウンタビリティを果たして正統性を示すことが自分たちの得になると考えているからなのです。しかしその結果、とにかくルールを遵守することだけにこだわり、成果物のレベルが下がるような問題の落とし穴に陥ることがしばしばあるのです。

ルールが厳しすぎるとかえって正しさを失うことがある

行政機関は、アカウンタビリティを特に重視する傾向があります。なぜなら、彼らは野党やメディアなどから頻繁にアカウンタビリティの追及を受けるからです。行政機関が税金を正しく使っているのかどうかを追及することで、野党やメディアは自らの存在価値を示そうとしているわけです。さらに最近は、SNSの存在が外部監視の目を一層強化しています。そのため、行政機関の職員はアカウンタビリティを強く意識しています。事実、私の面接調査では、行政機関職員が「これでは説明できない」などの表現をよく用いていました。説明できないとは、まさにアカウンタビリティを果たせないという意味です。

アカウンタビリティを果たすには、形式的であってもルールに従っておく方が確実です。そのため、一般競争入札に限らず、行政のルールは厳しくなる一方です。しかし、ルールを厳しくしすぎると2種類のネガティブな作用が働きます。

1つ目に、厳しいルールのもとでは、効率性が下がることがよくあります。この例は枚挙に暇がありません。例えば、何を買うにも事前決裁が必要な会社が、コロナ禍のマスクが品薄な時期にマスクをリアルタイムに購入できずに何度も買いそびれ、遂にはマスク不足に陥ってしまったという話を聞いたことがあります。ルールを厳しくすればするほど、こうして機会を失ったり、無駄が増えたりすることが起きがちです。

2つ目に、ルールが厳しすぎると、かえって正しさを失ってしまうことがあります。先の一般競争入札の事例では、実は受注業者が成果物を納品できなかったケースもあると聞きます。本来なら、契約不履行で翌年度から入札できなくすべきですが、それではその業者に発注した行政側の非も問われてしまいます。そのため、発注者が納品されたように取り繕うことすらあるというのです。

公正性のために導入された一般競争入札が、かえって正しくない事態を引き起こしているわけです。これでは本末転倒ではないでしょうか。実は守れないほど厳しいルールは、こうして違反を生み出すことが多いのです。

手続きアカウンタビリティばかりがフォーカスされている

このように日本の行政機関のルールが厳しくなってしまう背景には、「手続きアカウンタビリティ」が重視されがちな実態があります。

実は、アカウンタビリティには、「手続きアカウンタビリティ」「成果アカウンタビリティ」「財政アカウンタビリティ」の3種類があります。このうち

財政アカウンタビリティは、会計担当者以外は関係しないのでここでは触れません。

私が取材した範囲では、日本では成果アカウンタビリティの追及は全般的に弱いことが分かっています。例えば国会でも、野党が行政の成果を追及することはあまりありません。野党やメディアは、行政の手続きの正しさにばかりフォーカスを当てているのです。これには仕方がない部分もあります。行政は企業と違い、福祉のように成果を数値で測りにくい取り組みが多いからです。

ただ、それを加味しても、日本の行政機関は成果アカウンタビリティを軽視し、手続きアカウンタビリティに偏っているのが実態です。その大きな要因は、第1に、成果が出るまで関心をもち続ける有権者や視聴者が多くないからです。第2に、行政は間違ってはならず、最初から100%達成しなければならないという「無謬(むびゅう)性神話」があるからです。無謬性神話との相性が良くないために、成果アカウンタビリティが行政機関に根づかなかった側面もあるのです。

結果として、手続きアカウンタビリティばかりがフォーカスされ、行政機関内で手続きルールを作る管理部門が、成果を出したい現場よりも優位に立つ現状があります。そして冒頭の一般競争入札の事例のような事態が起きているわけです。

厳しすぎるルールや過剰管理を「緩めること」も大切だ

以上を踏まえ、私が行政機関や企業に提案したいのは「緩めること」そして「任せること」です。厳しすぎるルールや過剰な管理を緩めたり、権限を現場に委譲したりするのです。航空会社は、航空機が着陸するかどうかを機長の判断に任せています。多くの企業がこのように権限委譲できるはずです。その際、手続きアカウンタビリティよりも成果アカウンタビリティで正統性を得る方法を模索すべきです。

例えば、3Mの「15%カルチャー(総勤務時間の15%は、会社から与えられたテーマ以外に使ってもよいという文化)」は、緩める方法として優れています。このような緩める文化が、中長期的にイノベーションを生み出し、成果を高める源泉となるのです。過剰な管理は、短期的な効率を高める一方で、イノベーションを抑圧します。

最近は日本の行政でも「アジャイル型政策形成」の試みが始まっています。私は本当にできるのか懐疑的ですが、実行できるのなら素晴らしいことです。どちらの事例も、手続きアカウンタビリティに割く時間や労力を減らし、成果を確認しながら計画を修正していく成果アカウンタビリティにウェイトを移しているのが特徴的です。

より根本的なことをいえば、ルールは環境が変化すると、役に立たなくなることがよくあります。しかし、時代が変わっても昔のルールは残ったままになりがちです。そうやってルールが積み重ねられたために、環境が大きく変わったときに組織が対応できなくなることがよくあります。時代の要請に合わせて、ルールを緩めたり減らしたりすることは、組織が変化に適応して生き残るために大切ではないでしょうか。さまざまな面でルールや管理を緩め、任せることが大事な時代になってきています。そして私たち自身も、「緩めること」に寛容であるべきなのです。

中西善信(なかにしよしのぶ)
1992年京都大学理学部卒業。全日本空輸などで勤務後、2014年神戸大学大学院経営学研究科修了。長崎大学准教授、東洋大学准教授を経て2024年より現職。専門は経営組織論。著書に『公共調達の組織論』(千倉書房)、『知識移転のダイナミズム』(白桃書房)などがある。

視点 2

過組織症候群とマイクロマネジメント

「過組織症候群」が社員の思考を停止させ大事件を引き起こす

本多ハワード素子氏
昭和女子大学 人間社会学部 心理学科 准教授

text:米川青馬　photo:平山 諭

本多ハワード素子氏は、「過組織症候群(メガホリズム)」という概念を使い、個人と集団の心理の視点から、大事件を引き起こした企業の事例を研究している。過組織症候群は、マネジャーの「マイクロマネジメント」とも関係しているという。詳しく伺った。

私は2010年、佐藤眞一氏と共に『メガホリズム 組織に巣食う原罪』(CCCメディアハウス)を上梓しました。私たちが明らかにしたのは、組織が引き起こす大事件には、何らかの形で「過組織症候群」が絡んでいる、ということです。本書では、事例としてリーマン・ショックや年金不正、列車事故、食品偽装、贈収賄事件などの不祥事を取り上げました。私たちは、これらに過組織症候群が関係していると考えています。

組織に過組織症候群が広まると腐敗や不正が起きやすくなる

過組織症候群とは、「組織と個人がもとからもっている認識や行動の歪みが合致することで生じる病気」のことです。過組織症候群にかかると、個人は自分の所属する組織集団があたかも自分にとっての全世界のような錯覚に陥ってしまいます。思考停止が生じて、たとえ自組織が常識から乖離して逸脱しても、犯罪的な行為に手を染めても、奇妙さに気づかなくなります。組織に過度に適応して完全に取り込まれてしまうことから、過組織症候群と呼んでいます。

組織内に過組織症候群が広まると、組織全体が内向き・上向きになり、狭く短期的な「われわれ」意識に過度にとらわれて、腐敗や不正、隠蔽などが起きやすくなります。リーマン・ショックなどの大事件の背景にも同様な病気があると考えています。

日本企業の組織特殊的な人材育成が過組織症候群も育てている

過組織症候群は、世界中のどのような組織でも起こる可能性があります。事例で紹介した企業がそうであったように、社員の誰もがトップや上司の指示に従って夜遅くまで馬車馬のように働き続ける組織には、すぐに過組織症候群が蔓延します。つまり、経営層が社員たちを忙しくさせて考える余裕を奪い、自尊心を失わせて、何も考えずに上層部と内部だけを見て一生懸命働けばよいのだ、という行動規範や組織文化を作ってしまえば、社員は簡単にコントロールされるのです。

日本企業は、なかでも過組織症候群が広まりや

すい環境にあります。日本企業では職業アイデンティティを築きにくく、多くの人は組織アイデンティティを拠り所にしているからです。自分という個人の職業をあまり意識せず、所属組織だけが働く上でのアイデンティティに強く影響します。

経済学者の岩井克人氏は、『会社はだれのものか』(平凡社)のなかで、日本的経営は、1つの組織にのみ有効な知識や能力をもった「組織特殊的人的資産」の育成のために、大変有効に働いてきた経営システムだった、と述べています。日本企業の組織特殊的な人材が、過組織症候群にかかりやすいのは当然のことでしょう。日本企業では、組織特殊的人的資産の育成が採用時から始まります。多くの日本企業は潜在性という曖昧な基準での新卒者の採用を好みます。集団の一員として価値観を共有できる人、自分たちの組織に合う人を優先して新卒で採用し、自社の価値観を植え付けていきます。もしもその価値観が社会から乖離している場合、入社時から過組織症候群の芽が出てきます。

過組織症候群の組織では マイクロマネジメントが増える

過組織症候群の組織では、リーダーシップやマネジメントにも問題が生じることがよくあります。その一例が「マイクロマネジメント」です。マイクロマネジメントとは、部下の能力を信じず、仕事を任せずに、細分化したタスクを厳しく管理するマネジメントや、タスクを担う個人を過剰に細かく管理したがるマネジメントのことです。

マイクロマネジメントの要因の1つが「コントロール飢餓」です。ケイト・メレディスは、人とのやり取りを通して心に肯定的なコントロールがあれば、エンパワーメント、安定、人とのつながりを得ることができること、一方で、心のコントロールが不足すれば、失望、混乱、孤独を防ぐための、神経質なコントロール方法に陥ると指摘しています。内向き・上向きで余裕のない組織で、上層部の言うとおりの結果を、と強く思いすぎるマネジャーが、効率性や速度を少しでも高めようと部下への過剰なコントロールに陥るのもその例です。さらに、マネジャーのスキルが低かったり、視野が狭かったり、マネジャーが心配性で自信がなかったり、逆に自信過剰だったり、あるいは部下がマネジャーを過信しても、マイクロマネジメントが生じるのです。

マイクロマネジメントのもとで、部下はますます考えなくなり、タスクをこなすだけの存在になっていきます。チームもより窮屈になり、柔軟性や魅力や変化適応力を失います。そうして過組織症候群も重症化していきます。

マネジャーの倫理性は 経営状態に影響を受けやすい

マイクロマネジメントとは対照的な考え方として、オーセンティック・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップなどの「倫理的リーダーシップ」が注目を集めています。

もちろん、倫理的リーダーシップがいつも実践できれば理想的です。しかし、現実はそう簡単ではありません。松井賚夫氏、角山剛氏らの研究では、倫理意識は経営状態によって左右されやすく、マネジャーの倫理性が個人特性や資質よりも経営や組織の状況に強く影響を受けやすいことを示しました。どのようなときも揺るがない倫理観をもつマネジャーを育てるのは、おそらく難しいでしょう。

むしろ、優れたマネジャーも間違えるものと考える方が現実的です。倫理的だったマネジャーも、追い込まれた状況になれば、マイクロマネジメントに走り、部下に暴言を吐く「アビューシブ(侮辱的)リーダーシップ」をとるようになるかもしれません。人間とはそのように状況にうまく適応していく存在でもあるからです。

時間と気持ちの余裕が 過組織症候群の予防につながる

以上を踏まえて、個人が過組織症候群にならないようにする方法を提案します。決して難しいことではありません。まず、一人ひとりが「時間と気持ちの

余裕」をもつことが大切です。睡眠時間を確保し、外に出て散歩をしたりして、そのときの自分の感覚をよく味わいます。社外の人たちと話しましょう。子育てや動物との触れ合いもよいです。そうやって社会の常識やさまざまな価値観に触れ、自分なりの思考力や価値観を維持することが、過組織症候群を予防します。組織の一員であると同時に、個人として、また、社会の一員として考える力が大切です。

もちろん一方で、組織側は何らかの健康な基準や軸をもつ必要があります。組織が健全な考えや常識をきちんと備えていさえすれば、過組織症候群は広まらないのですから。

過組織症候群は、誰にでも起こり得ることです。組織生活があなたの全世界になっていないか、生活スタイルを一度見直してみてください。自分に過組織症候群の気配があると感じたら、ぜひ時間と気持ちの余裕を取り戻してください。

本多ハワード素子（ほんだはわーどもとこ）
2003年日本女子大学大学院人間社会研究科修了。IT企業で働いた後、法政大学キャリアデザイン学部兼任教員などを経て2017年より現職。専門は産業組織心理学。著書に『メガホリズム』(共著・CCCメディアハウス)、『内部告発のマネジメント』(共著・新曜社）などがある。

視点 3

ティール組織とヒューマノクラシー

リスクゼロを目指す官僚主義の維持は企業にとって損失だ

嘉村賢州氏
NPO法人場とつながりラボhome's vi 代表理事

text：米川青馬　photo：平山 諭

2018年、『ティール組織』（英治出版）が出版され、ミドルマネジメントが存在しない「自主経営」という概念が衝撃を与えた。まさにオーバーマネジメントの真逆の存在である。ティール組織は、何がどのように優れているのか。導入する際のポイントは何か。日本にティール組織を紹介した嘉村賢州氏に詳しく伺った。

フレデリック・ラルーというベルギー人が世界中の組織を調査したら、従来の延長線上にはない新しい形の組織がいくつも見つかりました。その共通項をまとめたのが、ティール組織です。

ティール組織には、3つの共通項があります。1つ目が「自主経営」で、組織内に階層構造や上下関係を作らず、従来のようなミドルマネジメントを置か

ずに、皆が仲間との関係性のなかで働きます。2つ目は「全体性」で、誰もが仮面をつけることなく本来の自分をありのままに出すことができる。自分の全体性を表現しながら働くことを意味します。ティール組織は、家族や友達と過ごすように、会社の仲間たちとも気兼ねなく過ごせる場所なのです。3つ目が「存在目的」で、誰もが売上目標などの数値以上に、組織が将来どうなりたいのか、どのような目的を達成したいのかを探求し続けることを指します。儲けよりも、存在意義を大切にしているのです。

ティール組織では上記の3つが満たされていることが多いのです。同時にそれ以前の形態に比べてその具体的な姿は多種多様であることが特徴です。10社あれば、10社それぞれの経営の形となるのです。

ティール組織は分散型とトップダウンの融合型組織だ

日本で『ティール組織』が出版されたのは2018年ですが、ティール組織は今も実践例が少ないのが現状です。同時に概念が一気に広がってしまったため、表層的な理解での実践や誤解もたくさん広がっています。

第1に、「ティール組織は分散型組織だ」という誤解があります。実際には、ティール組織は「分散型とトップダウンの融合型組織」です。

ティール組織の理論では、DAO（分散型自律組織）などの分散型組織はどちらかというと「グリーン組織」の方に属します。グリーン組織は、人間性や多様性を重視することやその組織の社会的意義を大切にする部分ではティール組織に似ていますが、ある意味トップダウンを否定した上での組織づくりが行われている事例もあります。グリーン組織は、創業者などのリーダーもメンバーの1人にすぎず、リーダーの言葉も1つの意見にすぎないと考えることが多いです。そのため、従来型組織がグリーン組織に移行すると、リーダーがエネルギーを失うケースがよく見られます。

対してティール組織では、リーダーは決して一歩引く存在ではありません。リーダーがソース役（組織のエネルギーの源泉）として、組織の存在意義や未来の目指す姿を遠慮なく物語ります。その点はトップダウンなのです。しかしそこに強制力は働かず、指示命令は存在しません。リーダーの物語に共感した人たちが組織に集い、自己組織的に創造や実践をしていきます。ティール組織はこうしてリーダーとメンバーの両方の思いを生かす仕組みです。

ティール組織を表面的に真似すると痛い目に遭う

第2に、「ティール組織は、やろうと思えば簡単に実現できる」という誤解があります。

フレデリック・ラルーは組織の進化をDXになぞらえて語ります。優れたDXを実現するには、全員がリテラシーを身につけ、最適なツールを選定し、適切なシステムと組織体制を構築する必要があります。ティール組織も、皆がそれをしっかり学び、自分たちに適した組織の形を話し合って熟慮した上で試行錯誤して、初めてうまくいくのです。

この6年で、失敗のパターンがいくつか見えてきました。例えば、いきなりミドルマネジメントをなくした会社では、メンバーが混乱して失敗しました。給与のオープン化や助言プロセスなど、ティール組織の特徴や方法を安易に取り入れて失敗した会社もあります。経営陣がティール組織化すると言いながら、自分は変わらないまま具体的な変革を現場に丸投げした組織もうまくいきませんでした。このようにティール組織を「ノー階層・ノールール」のことであるなどと表面的な理解をして真似すると痛い目に遭います。ティール組織をヒントにした組織進化には学習と準備が欠かせません。

第3に、「ティール組織には完全な自由がある」という誤解がありますが、これも間違いです。自主経営とは、ミドルマネジャーではなくメンバー全員が、組織の理想状態を設定して、そのモニタリングとフィードバックを自らが行っていくマネジメントの仕組みです。

つまり、社員全員に結果への責任があり、全員が会社経営の意識をもつ必要があるのです。もちろん自由はありますが、一方で全員がビジネスを自分ごととして考え抜くことを求められます。そのため、ティール組織では誰もが適度な緊張感をもって働いており、速く成長します。

ティール組織はチャンスとリスクの両方を素早く感知する

なぜ今、ティール組織が世界で注目されているかといえば、従来型組織よりも多くのチャンスをつかめるからです。より正確にいえば、「チャンスとリスクの両方を素早く感知できる」からです。

海外では、ティール組織のメリットがよく認知されており、大企業にもティール組織のような進化型組織の形態が広まっています。例えば、ゲイリー・ハメルらは『ヒューマノクラシー』(英治出版)で、アメリカ鉄鋼業界の最大手・ニューコア、中国トップの家電メーカー・ハイアール、多国籍タイヤメーカー・ミシュランなど、組織を変革して従来の官僚型組織の打破に成功している事例を紹介しています。第4に、「大企業がティール組織を導入するのは難しい」という誤解がありますが、そんなことはないのです。導入しにくい業種などもありません。海外では、電力会社や銀行のような大規模インフラ企業にも進化した形態の組織が見られます。

ゲイリー・ハメルらが同書で訴えているのは、「官僚主義の維持は企業にとって損失だ」ということです。従来型の官僚主義組織は、リスクゼロを目指す代わりに、チャンスも減らしているからです。実は官僚主義を維持すると、かえってビジネスチャンスを逃してしまい、損失が大きくなるのです。反対に進化型の組織群は、「チャンスもリスクも素早く感知しよう。そしてリスクは早めに解消し、チャンスをできるだけ多くつかもう」と考えます。その結果、数多くのチャンスを得られるのです。

そうして劇的に進化した会社の1つが、世界的床材メーカーのインターフェイスです。創業者レイ・C・アンダーソンは、カーペット製造時の環境負荷の大きさに心を痛め、1994年に環境負荷をゼロにすることを宣言し、会社の目的や社内の仕組みを一新しました。当時は不可能といわれましたが、社員たちが社長の思いに応えて創意工夫を重ね、今では革新的なカーボンニュートラル床材のメーカーとして確固たるポジションを築いています。こうした成功例が新しい組織の潮流をさらに広めるものになっています。

「魂という野生動物」を解き放てるほど安全だ

チャンスとリスクの早期発見に欠かせないのが、共通項の1つ、「全体性」です。

全体性とは、職場でも自分らしさを失わずに働けることです。競争したり、上司に気を使ったりせずに、ガードを下ろし、自分の内側につながりながら情熱的に働くことができます。周囲とも家族や友人と同様の関係を築き、自分を自由に表現できるようになるのです。

つまり、ティール組織は極めて安心安全な職場なのです。フレデリック・ラルーは、それを「魂という野生動物」を解き放てるほど安全だ、というふうに語っています。尊敬や善意や希望のような魂のこもった心の動きは、野生動物のように臆病ですぐに隠れてしまいますが、安心安全なティール組織では皆が表に出すという意味です。

私たちは、魂という野生動物が表に出てこれるような安心安全な職場を実現すると、「弱いシグナル」に敏感になり、組織としてちょっとしたチャンスの種やリスクの芽を素早く察知できるようになります。そして、それを安心して周囲に打ち明けるようにもなります。反対に、心理的安全性がない職場だと、軽いミスや不正を隠蔽する人が増えます。それが時に世間を揺るがすような大事件や大規模不正につながるのです。

ティール組織は、多少のリスクは避けられないものと考え、リスクをコントロールせずに、リスクに早く気づき、気づいた人は恐れずに皆に告白して、リスクを早急に解消しようとします。リスクの拡大を防ぐには、結局それが一番良いのです。チャンスとリスクの両方の早期発見が最も重要で、ティール組織はその実現を目指しているのです。

嘉村賢州(かむらけんしゅう)
人が集うときに生まれる対立・しがらみを化学反応に変えるための知恵を研究・実践。2015年に1年間、仕事を休み世界を旅する。そのなかで「ティール組織」と出合い、研究・普及を始める。2023年にティール組織ラボ(teal-lab.jp)を開設、編集長を務めている。

PART3
事例

自社の最適なマネジメントの在り方を追求する企業事例

事例 1

NECソリューションイノベータ

管理統制型だった現場革新活動を自律型変革活動へ転換

野田留美子氏
NECソリューションイノベータ株式会社
カルチャー変革室　シニアマネージャー

text：荻野進介　photo：平山 諭

VUCAといわれるこの変化の時代、過去にうまく機能していたはずの管理統制型の仕組みがあちこちで齟齬をきたしている。その場合、何を、どう変えていけばいいのか。NECグループのシステムインテグレーター、NECソリューションイノベータの例を見てみよう。

この2月、NECソリューションイノベータの東京・新木場にある本社で「サーバー解体ショー」なる勉強会が開かれていた。クラウド環境が普及するなか、「物理的サーバー（ハードウェア）に触ったことがない」という若手社員向けに、開発系事業部が開催したものだ。総額1000万円を超える廃棄予定のサーバー5台を参加者が自ら解体していく。その様子を背中に「鯖」という文字が大書された赤い法被を羽織る社員が見守りながら、サーバーの構造や特徴を説明していく。教わる社員は興味津々だ。

同社では、こうした現場発の取り組みが各所で行われている。その総称が「MeRISE（ミライズ）」である。カルチャー変革室シニアマネージャーの野田留美子氏が語る。「NECが2018年からスタートさせた大改革、社員の力を最大限に引き出すProject RISEを意識した言葉です。それに共感しつつ、Me、つまり『自分ごと化』を強調し、社員一人ひとりが自分で未来を描き、変革を実現していく当社のあるべき姿を表しました」

そうした変革がなぜ必要だったのか。1899年設立のNEC（日本電気）は、1946年に日本で初めて品質管理を導入するなど、品質への強いこだわりをもつ。お客様志向をもち全員参加で継続的改善を実践する5～6名の小集団活動が古くから行われていた。2005年には、ハードウェアのみならずソフトウェアの領域にも拡大。

2014年、NECソフトやNECシステムテクノロジーなど、グループ7社が統合し、社員数1万2000名のNECソリューションイノベータが誕生。賃金体系から従業員規則まで調整や統合を図るなか、現場革新もその1つとなる。顧客満足度向上を目指し、プロジェクトマネジメント、エンジニアリング、リソース、人材育成といった領域に対して目標などを置き、全社一丸となって取り組む。それらに注力しありたい姿を実現することを目標に、各5～6名の改善活動チームを結成し全社として管理した。

チームの成熟度を測る細かい尺度が導入された。「B2レベルが活動開始、B1レベルは問題発見、

A2レベルでは改善サイクルの確立、A1レベルはありたい姿への挑戦、Sレベルが大きな貢献の達成と定めました。さらに、一定レベル以上のチームを何%まで引き上げるのかを全社のKPI（重要業績評価指標）に紐づけました。改善活動チームの状況を標準化し、可視化することは統合した7社のシナジーを発揮するために合理的な方法でした」

2017年、国を挙げての「働き方改革」の波が社会に押し寄せた。「それまでは現場革新を顧客満足度の向上に結びつけることを目指していましたが、さらに従業員満足度の向上も目指すことになりました」

現場からはネガティブな声「やらされ感いっぱいで疲れる」

翌2018年には先述したNECのProject RISEが始動、2019年には同社にも導入された。「RISEは社員の声を大切にする取り組みでもあり、エンゲージメントサーベイを重んじています。当社でも実施したところ、改善活動に関する不満が多数上がってきたのです。管理される意味が分からない、やらされ感いっぱいで疲れると。改善活動の成果は各自の業務目標の一部に組み込まれていましたが、それだけでなく、社内に良い取り組みを共有するため、良いチームは自分たちのやってきたことを社内各所で発表することが求められていました。社長や役員はもちろん、NECから見学者が来る大がかりなケースもあり、事前に発表資料をレビューする場も設けられ何度もダメ出しを受けることもありました。こうしたことが大きな負担となっていたのです」

この状況に危機感を抱いた役員により、2021年に発表された中期経営計画の「カルチャー変革」には「現場革新のリデザイン」が盛り込まれた。このタスクフォースのリーダーに任ぜられたのが野田氏である。「これまでの管理統制型を脱却し、自律型の取り組みがどんどん立ち上がっていく組織にしたいと思いました。最初は組織が目指す方向性を示すキーワードを掲げようとしました。ですが、この規模の組織でそれを合意していくのは難しいことです。時間をかけて合意しているうちに、また時代が変わってしまいかねません。そこで最終的に、2022年、社員が自分たちの抱える課題やありたい姿を自律的に定義し変革していくことの総称を『MeRISE』と命名し、同時に従来のチームを全社的に管理する仕組みは廃止しました。全社で管理統制を推進していた私たち自身も、それを支援していく機能へと役割を見直しました」

同社は「公助」「共助」「自助」の三位一体経営を標榜している。公助とは会社として仕組みや環境を整えること、幹部やミドルによるコーチングや支援で社員の自助（後述）を促すのが共助、社員が自ら考え自ら行動することを自助と定義する。野田氏のチームはこのうち、自助および共助への働きかけを行っている。「自ら考え自ら行動したのかを管理するのではなく、横のつながりを増やすことや行動することの楽しさ・価値に気づくことを創出する役割として再出発しました。社内のさまざまな取り組みを取材し、サイトやメルマガで発信しています。先の解体ショーもその1つ。社外への発信にも力を入れています。共助に関しては、各事業のリーダーに話を聞き、解決に結びつくような他組織の事例の紹介や、施策実施の相談や支援をしています」

最近のことだ。野田氏に現場革新のリデザインという命題を与えた役員と1on1で話した。役員はこうたずねた。「2年前に君たちがこうなっていたいと描いた姿と今を比べてどうですか」。その役員自身が自分たちに対して管理統制ではなく自律的な活動を支援してくれていたのだと感じながら、野田氏はこう答えたという。「近づいてはきましたが、まだまだやりたいことがあります。私たち自身も未来を描き、これからも進化し続けます」

事例2 サイボウズ

マネジャー職の廃止は組織とメンバーにどんな影響を与えたか

岡田勇樹氏
サイボウズ株式会社 開発本部副本部長

text：白谷輝英　photo：角田貴美

オーバーマネジメントには、部下のモチベーションや業務効率の低下を引き起こす危険性がある。では、適切なマネジメントレベルとはどのようなものなのだろうか。ヒントをつかむため、過去にマネジャー職を廃止し、後に再び復活させたサイボウズを取り上げる。

グループウェアの「サイボウズ Office」や業務アプリ作成サービスの「kintone」などを手掛けるサイボウズの開発本部は2019年、大規模な組織変更を実施。このとき、マネジャー（部長職）を廃止したことで注目を集めた。この取り組みをリードした岡田勇樹氏は、プロダクトチームに所属するメンバーの足並みをそろえることが組織変更の最大の目的だったと、当時を振り返る。

「過去の当社では、まずプロダクトマーケティング部で製品デザインを固め、続いて開発部で製品を作り、最後に品質保証部でテストを行うというウォーターフォール型の流れで製品を仕上げていました。そのため、開発や品質保証といった職能別に部署を設け、そこからメンバーを各プロダクトチームにアサインするやり方が機能していたのです。ところが2016年から一部のチームでアジャイル型開発の手法が取り入れられると、旧来の組織に弊害が目立ってきました。例えば、開発部のメンバーが早期リリースを主張するのに対し、品質保証部のメンバーはじっくりテストしたいと望むなど、所属部署の理想やミッションに引きずられたことで生じる対立が増えたのです。プロダクトはフェーズによって素早く新しい価値を届けたいときもあれば、じっくりと品質を高めたいときもあります。そこで、職能別の組織からプロダクト別の組織へ切り替えることで、プロダクトの理想を追求しやすい開発体制を目指す決意をしました」

開発本部は、最初からマネジャー職を廃止するつもりではなかった。ただ、当時のマネジャーが担っていた役割を洗い出した結果、マネジャーがいなくても組織は成り立つと考えたという。

「出張の判断や休暇の承認などについては、権限を各チームに委譲しました。また、労務管理や人事評価、組織づくりといったチームではカバーしづらい分野は、元々マネジャーを務めていた人たちを集めた『組織運営チーム』が担当することにしました。このとき私たちは、マネジャーがいなくても組織が回ることに気づいたのです。そこでマネジャー職をいったん廃止し、ダメだったらまた対

策を考えることにしました」

組織変更はメンバーの自律性を高める反面、弊害も生んだ

マネジャー職廃止後は、それまでマネジャーが担っていた役割の一部を複数のメンバーで分担していた。また、ほとんどのチームは合議制で運営するようになったという。

「従来は、各チームの課題をメンバーが職能別組織に持ち帰り、そこでの議論を経てチームにフィードバックすることがよくありました。でも、組織変更後はそうしたケースがなくなり、判断のスピードが高まったりチームの足並みがそろったりしたのは、期待どおりの成果でした。さらに、マネジャーの命令や判断を待つのではなく自分たちが何もかも決める仕組みになったことで、チームやメンバー一人ひとりの自律性は高まりました」

組織変更は大きな効果をもたらしたが、問題点もあった。その1つが人事評価である。2019年当時は8人の組織運営チームで約200人のメンバーを評価していたが、経営規模が拡大し従業員数が増えるのにともなって、組織運営チームの負担はどんどん増していった。また、時間が経つにしたがって組織運営チームと現場との距離が遠くなり、適切な人事評価を下すことが難しくなっていったという。

合議制になったことで「決まらないストレス」が発生したことも、意外な問題点だった。

「マネジャーがいた頃は、彼らがリーダーシップを発揮してものごとを決めるケースがよくありました。ところがリーダーの不在によって、メンバー同士が互いの顔色をうかがい合い、結論が出るまで時間がかかるケースが出てきたのです」

また、マネジャーがいなくなったことでメンバーの自律性は高まった反面、すべての人が自動的に、自ら動けたわけではなかった。

「5人程度の小さなチームなら、全メンバーが当事者意識をもち、役割分担しながら協力し合うことが期待できるでしょう。でも大規模なチームでは、強いリーダーシップをもつメンバーがいなければチーム運営はなかなか軌道に乗りません。そこで人数の多いチームの場合は、彼らが自律的に活動するためのサポート体制を用意したり、自律的に動くための研修を開いたりするなどの工夫が必要だったと、今振り返ると感じます」

管理と自由のバランスを上手にとる必要がある

組織変更から3年後の2022年、サイボウズ開発本部は再びマネジャー職を復活させた。

「人材マネジメントの担当者は4階層に分かれ、採用や育成、人員の配置、メンバーの健康管理、そして人事評価などを担当します。『職能×プロジェクト』のマトリックスでチームを組むのは2019年以前と同じなのですが、以前は職能別組織の方がウェイトが重くてメンバーはそちらに所属している雰囲気が強かったのに対し、今はプロジェクトの方がメインという感じです。これにより、チームメンバーが同じ方向を見ながら活動するという目的を果たしつつ、現場に近い人材マネジャーが適切な人事評価を下せるよう工夫しています。今後もより良い組織を目指し、常にチューンアップをしていくつもりです」

大企業になるほど、オーバーマネジメントの問題も深刻になるというのが岡田氏の実感だ。

「私が入社した頃の社員数は約180人でしたが、現在のサイボウズは1000人を超えています。こうした大組織を効率的に運営するためには、しっかりとしたマネジメント体制が欠かせません。一方、サイボウズでは『100人いたら100通りの働き方がある』とも考えています。さまざまなルールや制度を整備しつつ、メンバーの声を聞きながら個別対応を心掛ける。人によっては上司が細かいところまで指示をするが、時には大きな自由を与えたり合議制を取り入れたりして、メンバーの自律性を促す。そうしたバランスを上手にとることが、企業にとっても管理職にとっても、大切なのではないかと思います」

PART4
研究報告

指示による管理から自律的な経験学習の促進へ
―メンバーのリフレクションの質を高める対話の在り方

対話と称しながら、メンバーに一方的な指示出しや、細かく報連相を求める管理中心の現場は多いだろう。ここで紹介する研究は、リーダーによる指示・命令による管理ではなく、問いかけを中心とする対話を通じて、メンバーの自律的な経験からの学びが促されることをフィールド実験を用いて検証したものである[*1]。

今城志保 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 主幹研究員

自律的な経験学習を促進するリフレクション・イン・アクション

経験学習の要となる概念であるリフレクションというと、仕事から離れて経験を俯瞰的に振り返る「リフレクション・オン・アクション」(Schön, 1983/1991) を思い浮かべることが多いだろう。しかしこれまでの研究で、経験からの学びを促進する上で、行動の後ではなく、行動中の「リフレクション・イン・アクション」(Schön, 1983/1991；以降RIA) も重要であることが分かっている (今城・藤村・佐藤, 2019/2020)。本研究では自律的な経験学習につながるメンバーのRIAが、指示ではなく問いかけを中心としたリーダーとの対話によって高まったという実験結果を紹介したい。

フィールド実験の概要

2022年にサービス業A社で法人営業に従事する入社半年～1年半の社員 (以下メンバー) 22名とメンバーを指導するリーダー8名を対象に5週間の介入実験を行った (**図表1**)。参加者はランダムに、リーダーとの対話がある「実験群」12名と対話がない「統制群」10名に分けた。実験群メンバーは、毎週火曜日に、翌日の大事だと思う仕事についての計画 (「うまくいった状態」「そうなる確率」「確率を100%に近づけるために重要なこと」) について記述したものを持ち込んでリーダーと15分間の対話を行った。リーダーには事前のガイダンスで、「不足している視点に自ら気づかせる」「より具体性の高い計画が作れるようになる」などを目的に、問いかけを中心とした会話を行うよう依頼した。対話の翌日、メンバーは業務を遂行した。統制群メンバーは、毎週火曜日に翌日の仕事について同様の計画を記述するが、リーダーとの対話は行わずに、翌日業務を遂行した。これらを5週にわたり実施した。

図表1 介入実験の流れと取得データ・使用変数

		実験群 (対話あり)	統制群 (対話なし)	使用変数 [メンバー]
介入前		介入前アンケート [メンバー／リーダー]		RIA、メタ認知
介入期間 週1回 ×5週	(火)	翌日の大事だと思う仕事についての計画 [メンバー]		
		メンバーとリーダーの対話逐語録	－	
	(水)	就業後アンケート [メンバー]		計画役立ち度、日ごとのRIA
介入後		介入後アンケート [メンバー／リーダー]		RIA、メタ認知

使用変数：介入前・介入後アンケート

- 「RIA」(6件法8項目、例「仕事中に、さまざまな発見がある」)
- 「メタ認知」[*2] (6件法8項目、例「仕事に取り組むときは、目的や背景を意識している」)

使用変数：就業後アンケート

- 「計画役立ち度」(6件法1項目、「『明日の仕事について考えたこと』は、今日の仕事をうまく進める上で、どの程度役に立ちましたか」)
- 「日ごとのRIA」(4件法7項目、例「仕事中に、さまざまな発見があった」)

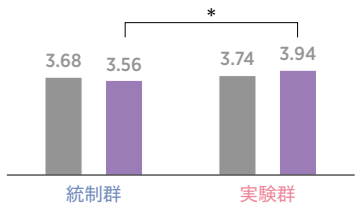
結果と考察

結果：RIAの介入前後の変化

図表2は介入前後のRIAの平均値を、実験群と統制群別に表したものである。介入後は、実験群が統制群よりも高い値となった。ただし、どちらの群も介入前後での有意な差はなかった。

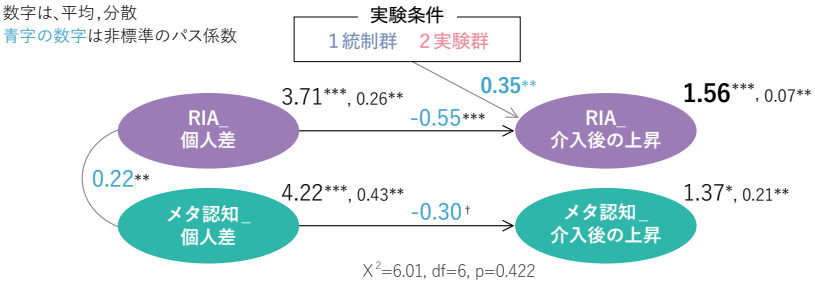
RIAはその人の普段のRIAの程度を見ているが、この程度がすでに高い人は、介入の効果が出にくいなど、介入効果に違いが出る可能性がある。そのため、構造方程式モデル[*3]で、介入

図表2 介入前後のRIAの変化（平均値を用いた分析）



* p<.05　介入前のRIA　介入後のRIA

図表3 介入前後のRIAとメタ認知の変化（個人差を統制した分析）



*** p<.001, ** p<.01, * p<.05, † p<.10

前のRIAを個人差として見立て、それを統制した介入後の得点上昇を検討した（**図表3**）。比較のために、同様に前後で測定したメタ認知を入れた。適合は十分な水準であった。

介入後の上昇は、RIAが1.56、メタ認知が1.37といずれも有意なプラスの値となった。また、実験条件（統制群を1、実験群を2とした）からRIAの上昇へのパスが0.35と有意なプラスの値となった。これは統制群に比べて実験群の上昇幅が大きいことを意味する。他方、メタ認知については2群間で上昇の程度に違いは見られなかった。ちなみに、個人差から上昇へのパスがマイナスの値になっているのは、1度目の測定値が高い場合、2度目の測定値が平均値に近づく、平均への回帰と呼ばれる統計学的現象によるものと考えられる。

結果：日ごとのRIAの5週間の推移

次に、就業後アンケートで測定した日ごとのRIAが実験群で上昇しているかを見た。（**図表4-1**）。実験群と統制群の間に有意差がなく、またいずれの群でも上昇するトレンドはなかった。2021年の研究では上昇トレンドが見られたが、日ごとのRIAの測定を5日間連続で行っていたのに対し、今回は1週間ごとであったことが、変化が見られなかった理由かもしれない。

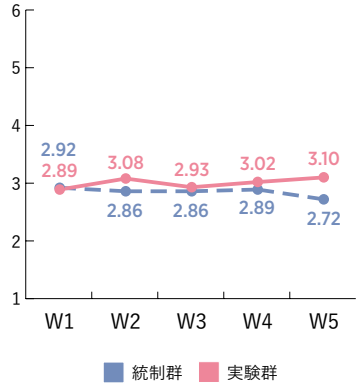
あわせて5週間の変化を確認した計画役立ち度については、上昇のトレンドはなかったものの、実験群が統制群よりも有意に高い値を示した（**図表4-2**）。対話によって、計画の有効性が増したとメンバーが認知したと考えられる。

実務へのインプリケーション

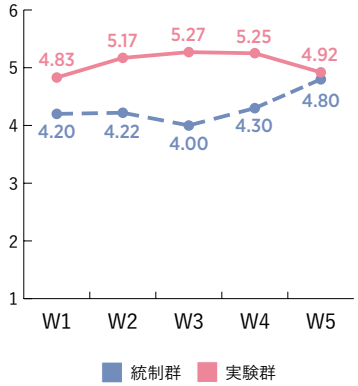
最後に本研究の実務へのインプリケーションを考える。対話において、一方的な指示や報連相を求めることは、メンバーの自律性を阻害するだけでなく、彼らが経験から学ぶチャンスを奪っているかもしれない。特にメンバーが若手の場合は、よかれと思ってつい指示を出すこともあるだろう。しかし、経験が浅いからこそ、日々の経験から多くのことを学べるともいえる。また、経験からの学びのコツを取得すれば、長期にわたる成長が見込める。少し対話の仕方を変えることで、その実現が支援できるとしたら、試してみる価値はあるのではないだろうか。

図表4 就業後アンケートの5週間の推移

図表4-1　日ごとのRIA



図表4-2　計画役立ち度



＊1　本研究の詳細は、今城志保・藤村直子・佐藤裕子(2023)「対話による経験学習の促進可能性―フィールド実験による検討―」産業・組織心理学会 第38回大会発表論文をご参照ください。

＊2　俯瞰した視点からものごとを意味づけたり、抽象度を上げて共通性を見出したり、物事の本質を捉えたりする、ものの見方や認知する傾向。

＊3　構造方程式モデルとは、変数間の関係を表すモデルを構築し、手元データのモデルへのあてはまりの程度を確認すると共に、関係性の程度について推定を行う統計的方法。図表3では構造方程式モデルを活用した「潜在差得点モデル」と呼ばれる手法を用いて複数回データの差を抽出する分析を行っている。

PART5
調査報告

管理過剰感に関係する会社や上司の特徴とは

会社や上司からの管理に関する意識調査

会社や上司による管理は、組織としての効率性やリスク回避の観点からも必要なことだ。従業員の成果創出や安全配慮義務の履行を目的とした管理もある。ただし、その管理が行きすぎると、従業員としては、管理されすぎて息苦しい、わずらわしいと思うこともあるかもしれない。どのような管理がどれくらい行われると過剰だと感じるかは、個人の感じ方や置かれた状況によっても異なるだろう。そこで、本調査では、会社や上司からの管理をどの程度過剰だと感じているかという「管理過剰感」の把握を試みた。その実態を会社員930名のアンケートをもとに探っていきたい。

藤村直子 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

対会社約5～6割 対上司約3～4割が管理過剰感

会社員は、会社や上司からの管理を過剰だと感じているのか（以下、本稿では「管理過剰感」とする）。どのような場面や状況でそう感じるのか。その実態を把握するために調査を実施した。調査概要は**図表1**のとおりである。

まず、会社からの管理、上司からの管理、それぞれ4つの視点から現在の管理過剰感を捉えることを試みた。シンプルに1.管理しすぎと感じているか、ということに加え、2.管理に息苦しさを覚えるか、3.管理がわずらわしいと感じているか、といった心理的な負担感、そして、4.この管理がなければもっと高い成果が出せるのにというもどかしさがあるか、の4つである。調査では、あえて「管理」という用語の定義は行わずに、回答者自身が考える「管理」に基づいて回答してもらった（**図表2**）。

管理過剰感がある（「とてもそう思う」「そう思う」「ややそう思う」）という回答は、会社については1～3は46.3%、45.9%、46.9%と5割弱で、4は60.0%とやや選択率が高い。上司については1～4の順に32.5%、34.7%、35.9%、39.1%と約3～4割は管理過剰感があるとの認識である。管理過剰感があるという人の割合は、会社からの方が上司からに比べて高いようだ。

図表1 調査概要「会社や上司からの管理に関する意識調査」

調査目的	会社や上司からの管理過剰感（管理の過剰感、管理による息苦しさ、わずらわしさ、成果を出すのを阻害されている感覚）の実態を把握し、どのような会社・上司・職場の特徴があるとそう感じるのか、管理過剰感と本人の心的コンディションや主体的行動、離職意向との関係を明らかにすること
調査対象	20代後半から50代前半までの会社勤務正社員（経営者・役員を除く） ※勤務先の従業員規模は300名以上、300～999名／1000～4999名／5000名以上で均等になるように割付 ※現在勤務する会社に入社してから半年以上経過した人
調査内容	・会社や上司からの管理過剰感（管理の過剰感、管理による息苦しさ、わずらわしさ、成果を出すのを阻害されている感覚） ・会社・上司の特徴 ・個人の状態（適応感、疲弊感、主体的行動、離職意向）など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2024年2月29日～3月4日
有効回答数	930名
回答者の属性	・男性77.7%、女性22.3% ・20代3.9%、30代16.2%、40代37.8%、50代42.0% ・一般社員71.4%、管理職28.6% ・営業19.1%、接客・サービス10.9%、事務29.7%、専門・技術系26.8%、生産・技能13.5% ・製造業39.9%、非製造業60.1% ・従業員規模：300名以上499名以下13.8%、500名以上999名以下20.4%、1000名以上2999名以下22.8%、3000名以上4999名以下9.5%、5000名以上9999名以下10.4%、10000名以上23.1%

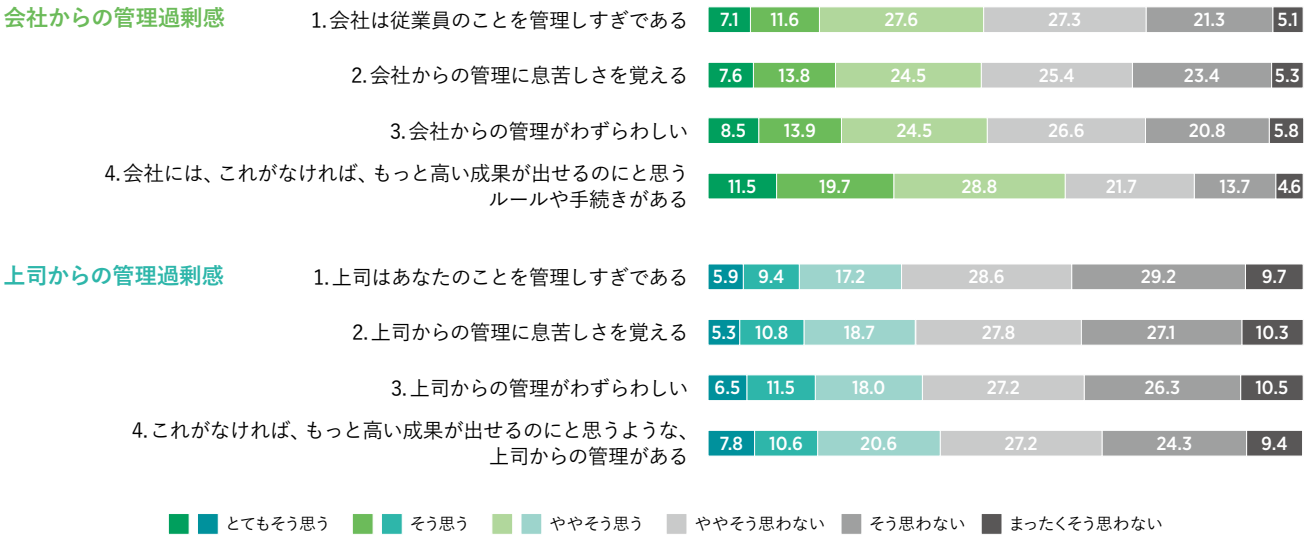
ノルマ、監視、規則 細かな指示、報連相、介入

先に「管理」の認識は回答者に委ねたと記載したが、どのようなことを念頭に置いて回答したのだろうか。**図表2**の各項目への回答の後に、管理しすぎ、息苦しい、わずらわしいなどと感じるのは、どのような場面か、具体的な内容やエピソードをたずねた。自由記述回答の抜粋を紹介したい（**図表3**）。

会社からの管理過剰感に関するエピソード（**図表3左**）としては、ノルマ・

図表2 会社や上司からの管理過剰感〈単一回答／n=930／%〉

あなた自身は、現在お勤めの会社について、以下のことはどの程度そう思いますか。
あなた自身は、現在のあなたの上司について、以下のことはどの程度そう思いますか。



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある。

行動管理、監視、規則・手続きが多い、決裁・根回しの煩雑さ、数値管理への偏り、働き方の制約などの具体的な記載が確認された。出来事と共に、「業務を圧迫している」「自分で考えなくなる」「前向きな仕事に着手できない」「話が先に進まない」「機会損失とやる気を失わせる」といった影響についても記載が見られた。

紹介したコメントは一部であるが、決裁・根回しの煩雑さをはじめとして、管理職によるコメントも散見された。調査前には、管理職の方が管理する側の立場を理解しているために、管理過剰感は高くない可能性も想定していたが、管理職だから遵守しなければならないルールや規律、業績圧力などもあり、管理職の業務量や心的な負担感を増長している可能性も垣間見えた。

続いて、上司からの管理過剰感に関するエピソード（図表3右）としては、細かな指示や口出し、報連相、終業後や休日の連絡、業務を理解していないのに管理・介入、押し付ける・受け入れないといったコメント群が確認された。「逐一」「瑣末な」「いちいち」など、指示や報告が本人にとって必要な支援につながっていないと感じていることが分かる。その他に挙げたコメントは、上司が会社から言われるがまま行う管理への不満である。理解していないのに介入してくるというコメント群と同様に、意図に納得できない管理には、過剰感を抱くのかもしれない。回答者の属性によってコメントの特徴に違いは確認されなかったため、上司・部下間の個別の関係性の影響が大きいようだ。

会社管理過剰感と関係あるルール形骸化や閉塞感

ここからは、会社の特徴によって会社管理過剰感が異なるかを見ていきたい。会社からの管理に対する意識に関係しそうなルールの制定・運用、いわゆる大企業病のような閉塞感、失敗許容や成長支援、情報開示などの会社の特徴について、回答を求めた。項目ごとに、「わからない」を選択した回答を除き、「高群」（「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」）、「中群」（「どちらともいえない」）、「低群」（「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」）の3群ごとの会社管理過剰感を集計した。図表4は高・低群間に統計的に有意な差が確認された11項目である。得点差（高群－低群）をプラス・マイナスに分け、差が大きい順に並べている。グラフの右側には、各項目の高群・低群の選択率を示した。

ルールに関しては、「2.一度作ったルールや制度は、なかなか撤廃・改善されない」というように形骸化していると会社管理過剰感は高く、そうでなければ低い。一方、「5.社内のルールや制度について、従業員が意見を言える」

図表3 管理過剰感に関するエピソード〈自由記述から抜粋〉

会社からの管理過剰感のエピソード	
ノルマ・行動管理	訪問件数、活動内容の報告を毎日義務づけられている（営業、50代一般、大規模）
	月の顧客訪問件数が定められており、業務を圧迫している（営業、50代管理職、小規模）
	事細かに業務ごとの稼働時間入力が必要（専門・技術、40代管理職、小規模）
	日報、週報の提出が必要（専門・技術、40代一般、小規模）
監視	ドラレコをすべて見られている（営業、30代一般、大規模）
	貸与しているスマートフォンの追跡機能を頻繁に確認し、移動先の理由を問われる（営業、40代管理職、中規模）
	カメラが防犯ではなく監視用のため（接客・サービス、40代一般、小規模）
	PCのログがとられていること（事務、30代一般、小規模）
規則・手続きが多い	ルールに縛られすぎて、自分で考えなくなる（営業、30代管理職、中規模）
	管理のための細々としたチェック項目が多く、前向きな仕事になかなか着手できない（営業、40代管理職、中規模）
	やたら規則がある。性悪説です（事務、50代管理職、大規模）
	細かく手順が決められていたり、チェック項目が多すぎたりする（生産・技能、40代一般、小規模）
決裁・根回しの煩雑さ	新しいことをやろうとしても決裁スピードが遅い（営業、30代一般、大規模）
	書類の数、ハンコ、話を通すべき部署・人が多すぎて、話が先に進まない（事務、50代管理職、大規模）
	事前説明や審査が多すぎる（専門・技術、40代管理職、大規模）
	決裁取得。複数部門の責任者に説明して回らないといけない（専門・技術、50代管理職、中規模）
	何かにトライする場合はメリットよりデメリット潰しを担当者にさせて機会損失とやる気を失わせる（専門・技術、50代一般、大規模）
数値管理への偏り	数で管理できる項目にこだわりすぎ（営業、40代一般、中規模）
	すべてのKPIに関して完璧を求める（営業、50代管理職、大規模）
	KPI主義で縛りすぎる（接客・サービス、50代管理職、大規模）
働き方の制約	直行直帰がしづらい（営業、30代一般、大規模）
	残業時間の管理（接客・サービス、30代一般、小規模）
	在宅勤務の制約が強い（事務、50代管理職、大規模）
	副業管理など（専門・技術、40代管理職、中規模）

上司からの管理過剰感のエピソード	
細かな指示や口出し	細かい目標が日々増えて目標が到達しないと逐一指示が入る（接客・サービス、30代一般、大規模）
	細かいところまで指摘されてやりづらい。ミスをしないためにやっているのではなく怒られないためにやっている（接客・サービス、30代一般、大規模）
	仕事のやり方にいちいち口出しする（事務、50代一般、大規模）
	業務の工程中に突然入ってきて内容を変更してしまう（事務、40代管理職、小規模）
	仕事に対する瑣末な指摘（事務、50代一般、大規模）
	毎日、何度も電話してくる（専門・技術、50代一般、小規模）
	出張や勤務形態に関して細かな指摘が多い（生産・技能、40代一般、大規模）
報連相	忙しくても、わざわざ文章で報告する必要がある（営業、50代一般、小規模）
	現場の細かな内容を聞いてくる（営業、50代管理職、中規模）
	今どこで何をしているかをいちいち連絡しなければならない（生産・技能、50代一般、大規模）
終業後や休日の連絡	夜間や休みの連絡（営業、30代一般、小規模）
	休みの日の急な呼び出し（接客・サービス、40代一般、大規模）
	休日に連絡がくる（事務、20代一般、大規模）
業務を理解していないのに管理・介入	現場とかけ離れた指示に振り回される（事務、40代一般、中規模）
	分かっていないのに実務にまで介入してくる（専門・技術、50代一般、小規模）
	何かにつけて把握したがるが、説明しても理解できない（生産・技能、50代管理職、小規模）
	自分がやったことのない業務を何時間でできるからと言い切り、それに基づいて終わらせるよう要求する（生産・技能、30代一般、大規模）
押し付ける・受け入れない	自分が正しく、部下は仕事ができないという前提で、意見を押し付けてくる（事務、50代一般、小規模）
	自分の考えに合わないことは意見も許さない。意見を全否定し、聞く耳をもたない（事務、40代一般、中規模）
その他	会社のルールになんの疑問も抱かず無駄と分かっていても資料提出を要求してくるところ（営業、50代管理職、小規模）
	会社の言うことをそのまま聞く、何を会社に言っても無駄だと思っている上司に、そのまま管理されていることにイライラする（接客・サービス、50代一般、大規模）

※会社管理過剰感、上司管理過剰感の値が高群（4点以上）のコメントから抜粋
※（　）内は、職務系統、年代、管理職／一般社員、従業員規模（小規模300～999名／中規模1000～4999名／大規模5000名以上）

「9.新しくルールや制度ができたときには、背景や意図について説明がある」といった決まりだから従うようにということでないコミュニケーションがあると、会社管理過剰感は低い。

閉塞感に関しては、「1.内向きで現場や顧客の声が通らない」「3.部門の縦割り意識が強く、組織間の対立が起こりやすい」「4.意思決定に際し、稟議や根回しが煩雑である」という状態にあると会社管理過剰感は高い。反対に、「7.たとえ失敗してもチャレンジすることを奨励している」「10.意思決定スピードが速い」「11.現場判断ができるよう、社内外の情報が開示されている」という状態にあると会社管理過剰感は低い。

また、「6.従業員や関係者の健康や安全を重視している」「8.従業員にとって、成長できる機会が多くある」という認識のもとでは、会社管理過剰感が低い。同じようなルールや制度であったとしても、従業員側が自分たちの健康や安全、成長を考慮した管理だと受け止めていると、管理過剰感は生じにくいのかもしれない。そのことからも、ルールや制度の意図を伝えることの重要性がうかがえる。

上司管理過剰感と関係ある細かな報連相と支援のなさ

同様に、上司の特徴によって上司管理過剰感は異なるかを見た結果が**図表5**である。「1.なぜこんな指摘や指導をするのかと思うことがある」という懐疑心や「2.あなたに細かく報告・連絡・相談を求める」というマイクロマネジメントの要素があると、上司管理過剰感は高い。逆に、「4.あなたが自律的に働けるよう任せてくれる」「5.あなたの考えや意見を尊重してくれる」の自律・尊重の態度があると認識していると上司管理過剰感は低い。

これらは想定していた結果である一方、意外なことに「3.放任であり、適切な業務上の支援がない」場合の上司管理過剰感は高い。先述のエピソードから類推すると、普段は放任で業務上必要な支援がないにもかかわらず、急に口出ししてきたり、勤怠や工数などの管理には細かかったりする可能性がある。「6.上司には、気軽に支援を求めたり相談したりできる」「7.あなたが望むタイミングで支援してくれる」と認識していると管理過剰感は低いことからも、放任かどうかより適切な支援があるかどうかがポイントとなるようだ。

「8.担当する仕事について、社会や自組織にとっての意義や意味を言葉にしている」「9.仕事の成果やあなた自身の成長のために支援してくれる」という認識のもとで上司管理過剰感が低いのは、先述の会社からの管理の受け止め方によって会社管理過剰感が低くなるのと同様に、上司の管理行動の意図を理解できる、理不尽さを感じないようなコミュニケーションがとれていると、上司管理過剰感は低くなる可能性が示唆された。

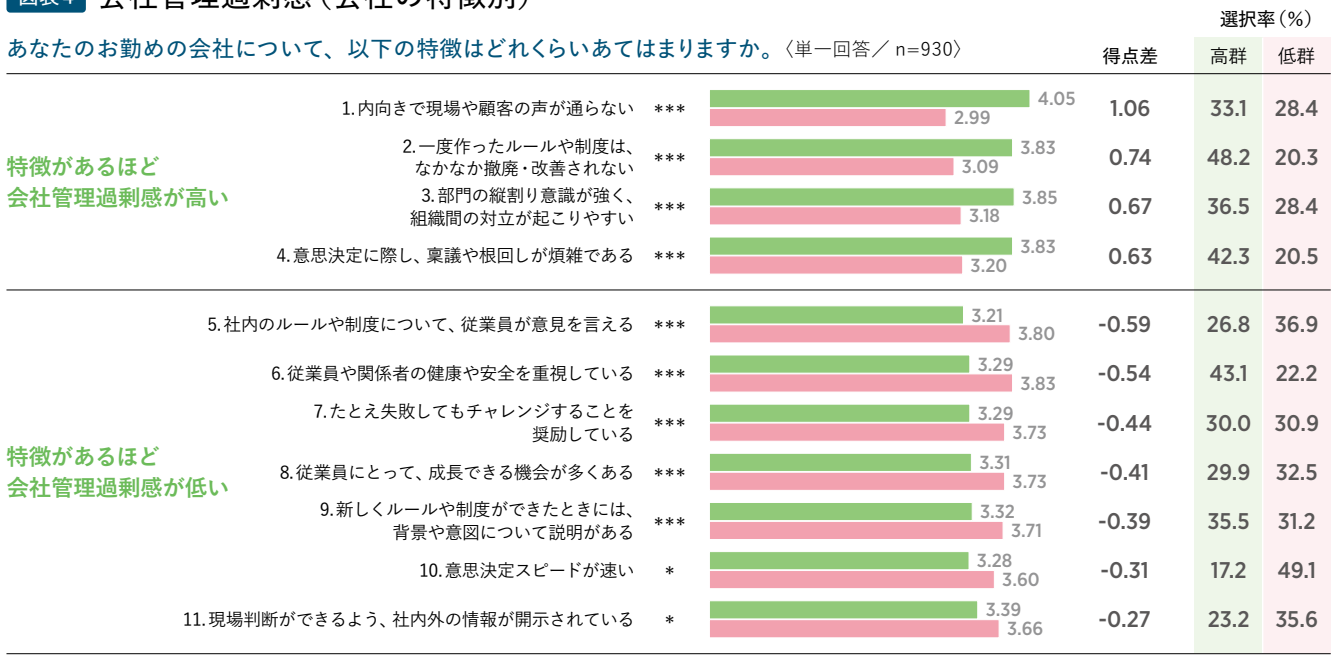
オープンでもルール形骸化なら管理過剰感は高く

管理過剰感の高低に関係する会社や上司の特徴を見てきたが、各特徴がかけ合わされたときに管理過剰感の傾向が興味深かったものを紹介したい。まず、会社の特徴（**図表4**）からは、「2.一度作ったルールや制度は、なかなか撤廃・改善されない」（図表中、ルール形骸化）と「11.現場判断ができるよう、社内外の情報が開示されている」（同、情報開示）の2項目である。それぞれの高群（「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」）と低群（「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」）をかけ合わせた4群ごとの会社管理過剰感の平均値を示したのが**図表6-1**である。

会社管理過剰感は、ルールが形骸化

図表4 会社管理過剰感（会社の特徴別）

あなたのお勤めの会社について、以下の特徴はどれくらいあてはまりますか。〈単一回答／ n=930〉



統計的に有意差がある項目に印（*** p <.001　* p <.05）

高群（各項目の「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」）
低群（各項目の「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」）

※会社管理過剰感は「会社は従業員のことを管理しすぎである」など4項目（6件法）を平均した値、α=.917
※平均値は小数第3位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を引いた値と得点差の数値が一致しない場合がある。

していない場合（AとB）、情報開示・高のBの方が低く、4群においても最も低い。これは**図表4**で見た各項目の傾向どおりである。一方、ルールが形骸化している場合（CとD）、情報開示の程度にかかわらず高い。Dの情報開示・高は、ルール形骸化・低かつ情報開示・低のAと比べても高いくらいである。ルールが形骸化していれば、情報開示されていても会社管理過剰感は高まるのだ。情報がオープンだからこそ、ルール形骸化の状態も見えやすいともいえ、ルールの運用について何をどう伝えるかが重要であることがうかがえる。法律やコンプライアンスなど自社都合だけでは決められないルールもある。一度作ったルールを変えることも簡単ではない。それでも、決まりだからということだけで従わせるのではなく、ルールの意図や必要性について継続的にコミュニケーションして、時には従業員の声にも耳を傾けながら必要な改変を行っていける可能性を従業員が感じることができれば、会社管理過剰感は低くなるのではないだろうか。

細かな報連相が必要でも支援あれば管理過剰感緩和

上司管理過剰感については、**図表5**の「2.あなたに細かく報告・連絡・相談を求める」（図表中、報連相要求）と「3.放任であり、適切な業務上の支援がない」（同、放任で業務支援なし）、「6.上司には、気軽に支援を求めたり相談したりできる」（同、支援要請可能）のかけ合わせが特徴的だった。同様に4群ごとの上司管理過剰感の平均値を示したのが**図表6-2**である。上司管理過剰感は、報連相を細かく求められている状態において（CとD）、放任で業務支援がないと高く（左側のD）、上司に支援要請できると低い（右側のD）。細かく報連相を求められていない状態では（AとB）、放任の程度にかかわらず低く（左側のAとB）、支援要請できると低い（右側のB）。細かな報連相を求められるマイクロマネジメントともとれる状況下にあったとしても、上司から適切な業務上の支援がある、上司へ支援を求めたり相談したりできると感じていれば、上司管理過剰感は抑制される可能性が示唆される結果である。

疲弊感や離職意向と正の関係 適応感や主体性と負の関係

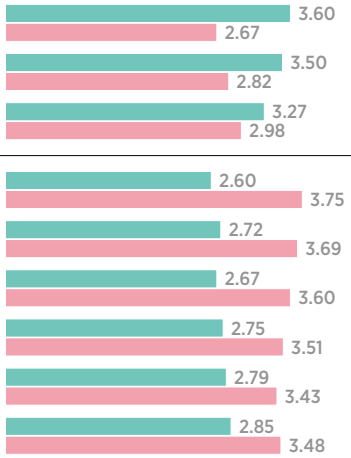
最後に、管理過剰感が本人の心的コンディション、主体的行動、離職意向とどう関係しているかを見ておく。会社管理過剰感と上司管理過剰感の高群（4点以上）・中群（3点以上4点未満）・低群（3点未満）別の個人の状態について確認した（**図表7**）。

会社管理過剰感と上司管理過剰感とで、群間で有意差があるところは共通である。いずれの管理過剰感も高群は低群に比べて適応感が低く、高群だと疲弊感が高い。また、低群は「自律的・

図表5 上司管理過剰感（上司の特徴別）

現在のあなたの上司について、以下の特徴はどれくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=930〉

			得点差	選択率（%） 高群	選択率（%） 低群
特徴があるほど上司管理過剰感が高い	1.なぜこんな指摘や指導をするのかと思うことがある	***	0.92	33.9	30.6
	2.あなたに細かく報告・連絡・相談を求める	***	0.68	31.3	33.7
	3.放任であり、適切な業務上の支援がない	*	0.29	24.1	37.2
特徴があるほど上司管理過剰感が低い	4.あなたが自律的に働けるよう任せてくれる	***	-1.15	41.5	23.3
	5.あなたの考えや意見を尊重してくれる	***	-0.97	39.6	23.2
	6.上司には、気軽に支援を求めたり相談したりできる	***	-0.93	38.5	26.1
	7.あなたが望むタイミングで支援してくれる	***	-0.76	29.0	33.0
	8.担当する仕事について、社会や自組織にとっての意義や意味を言葉にしている	***	-0.64	29.0	28.5
	9.仕事の成果やあなた自身の成長のために支援してくれる	***	-0.63	34.8	26.8



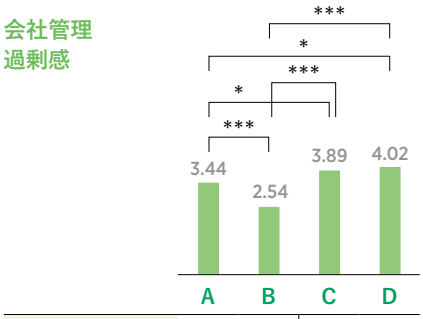
統計的に有意差がある項目に印（*** p <.001　* p <.05）

高群（各項目の「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」）
低群（各項目の「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」）

※上司管理過剰感は「上司はあなたのことを管理しすぎである」など4項目（6件法）を平均した値、α=.965
※平均値は小数第3位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を引いた値と得点差の数値が一致しない場合がある。

図表6-1

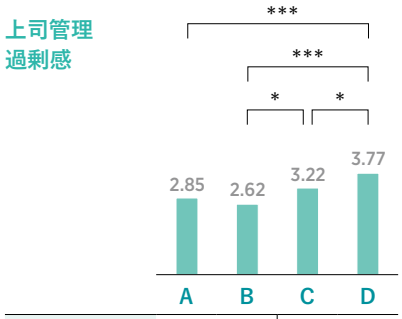
ルールが形骸化している場合の会社管理過剰感は情報開示されていても高い



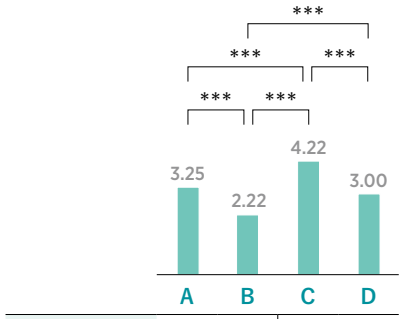
ルール形骸化	低		高	
情報開示	低	高	低	高
n	77	57	182	94

図表6-2

報連相を細かく求められる場合の上司管理過剰感は、放任だと高く、支援要請可能だと低い



報連相要求	低		高	
放任で業務支援なし	低	高	低	高
n	138	70	111	97



報連相要求	低		高	
支援要請可能	低	高	低	高
n	110	112	72	139

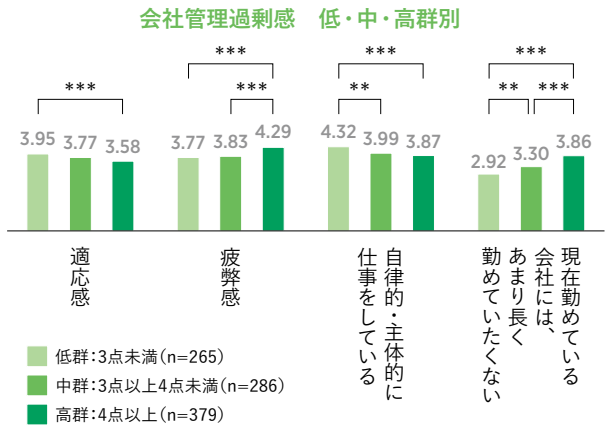
統計的に有意差がある項目に印(*** p <.001　* p <.05)

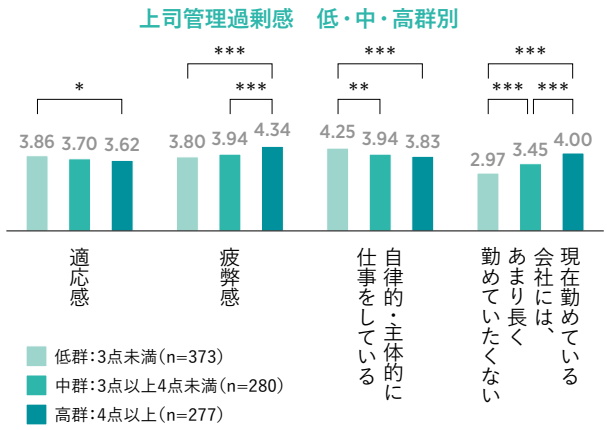
高:高群(各項目の「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」)　**低**:低群(各項目の「あてはまらない」「どちらかといえばあてはまらない」)

主体的に仕事をしている」傾向で、高群ほど「現在勤めている会社には、あまり長く勤めていたくない」と答えている。今回の結果だけで因果を特定できるものではないが、会社や上司からの管理を過剰だと感じることが、本人の適応感や主体性の低下、疲弊感や離職意向の上昇に影響する可能性を示す結果となった。

実際に、会社や上司からの管理が過剰なのか、適正なのかを判断するのは難しいことだが、従業員側の管理過剰感の認識は、実体験に加えて、会社や上司への認知が複合的に合わさっていることが確認された。会社や上司は、必要な管理だから仕方ないということではなく、従業員がその管理をどう受け止めているかに意識を向けることが、適正な管理の在り方を模索する上で大切だといえよう。

図表7 管理過剰感が個人の状態に及ぼす影響





統計的に有意差がある項目に印(*** p <.001　** p <.01　* p <.05)

※適応感は「現在の仕事にやりがいを感じている」など3項目(6件法)を平均した値、α=.866
※疲弊感は「仕事のために心のゆとりがなくなったと感じることがある」など2項目(6件法)を平均した値、r=.766 (2項目の場合は信頼性係数αでなく相関係数rを記載)

総括

オーバーマネジメントを是正するには

―統制と解放の間で

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『RMS Message』編集長

管理しすぎることによって、企業の価値創造行為は阻害される。企業が価値提供できなければ、やがて存続することは難しくなる。ミスがないように手続きやルールを強化しすぎると、不正や隠蔽行為をすることにつながる。つまり、リスクをコントロールしようとすればするほど、リスクを促進することになる。そうならないための適切なマネジメントを考えてみたい。

ヘリコプター・ペアレント。ヘリコプターのように頭上でホバリングして、子どもの生活のあらゆる場面を監視している親を指す言葉である。ミレニアル世代の子どもたちが大学に通い始める2000年代初頭に、アメリカの教育関係者から広がっている。日本でもそのような親は増えているといわれている[*1]。

複雑で、何が正解か分からず、想定外のことが起きる社会において、子どもの将来を案じて、つい口出しをしてしまう。リスクをなるべく回避させたいと親が思うことは容易に想像ができる。しかしながら、そのような過保護、過干渉は、子どもの自立、自己肯定感、自己決定感を妨げ、子どもの健全な発達に不適切である[*2]。

企業経営においても、NECソリューションイノベータ社の事例のように、管理統制を強めることで、やらされ感が強まり、疲弊感が増していくことになる。レビュー(P7〜10)で見てきたとおり、管理しすぎることによって、新しい事業や商品に対する不寛容、創造性へのマイナス影響、やる気の低減、職業倫理の毀損、疲弊感の増大というような弊害が起こる。中西氏が言うように、厳しすぎるルールは効率性を下げる。

一方で、サイボウズ社の例に見られるように、マネジメントを廃止することによる弊害もある。決めないといけない案件に対して、互いに遠慮して顔色をうかがい、なかなか結論が出ないということや、人事評価、人材開発などの必要なマネジメントに関して不具合が起きてくる。生産管理などでも、手続きやマニュアルをそろえ、工程を管理し、不良品をゼロにするような品質管理を行うことで、生産性と安全性が高まる。そういう意味で、当たり前であるが、管理しないことがいいわけではない。統制と解放の間で、適切なマネジメントがあると考えられる。このテーマの総括をするにあたって、自社において、適切なマネジメントを考える観点を挙げていきたい。

適切なマネジメントを考える2つの観点

組織がオーバーマネジメントに陥る要因は、「リスクを恐れすぎる」ということと「コントロールしたがる」ということにある。その2つのことを意識することが適切なマネジメントを考える観点になる。

粉飾決算、偽装工作、欠陥品の流通、個人情報の流出などのリスクは、当該企業に対する信頼の失墜につながる。実際、そのような企業不祥事で信頼を失い、倒産、解散した企業がメディアを賑わせている。そのようなリスクを減らしていくことや社内外への説明責任を行うために、手続きやルールを充実させていくことは、企業活動として正しい。しかしながら、そのようなリスクを恐れるがゆえの管理強化は弊害も多い。管理強化によって、価値創造ができなくなれば、やはり企業活動ができなくなってしまう。管理強化に傾くのではなく、そのバランスをとることにどれだけ注力できるかというのが適切なマネジメントである。つまり、「リスクを恐れすぎる」ことを是正することが1つ目の観点である。

人はリスクを多めに見積もることもあるが、少なめに見積もってしまう傾向もある。2001年のアメリカ同時多発テロの直後、人は飛行機の利用を避け、

自動車の移動を増やした。飛行機による死亡は毎年世界で数百人、一方で自動車事故による死亡は世界で約130万人。それにもかかわらず、自動車の移動を選んでしまう人が増えたのである。

このことから人は特定のリスクを回避する一方で、別の高いリスクに無関心であり得ることが分かる。テロ、殺人、殺虫剤、原子力、ウイルスなどそのリスクが想起しやすい場合、リスクを過度に見積もる。また、自動車の運転のようになじみ深いリスクには無頓着であるが、テロのようなよく分からないリスクに対しては極度に避ける傾向がある[*3]。

なじみがないリスクに対して、用心するに越したことはない。どのくらいの確率でそれが起こるのか分からないのだから、避けられることはすべて避けようという動きになる。欠陥商品を出さないために、不祥事が起きないために、管理の強化が行われている。しかしながら、リスクはゼロにできない。

正常な企業活動を行うのであれば、最終的にどこまでのリスクを許容できるのか、ということになる。経営する側として、それが起こったときの最大限のリスクは何で、必要最低限のリスク対策はどの程度で、そのためのコストはどのくらいであるのかということを意識することがマネジメントの肝になる。「何か起こったらどうするのだ」と言われたときに、それは大変だと思うのではなく、「何かって何ですか」「それが起こったらどうなるのですか」「その対策を行うことによって損なう成果、コストはどのくらいありますか」と改めて問うことが経営の仕事になる。

2つ目は、「コントロールしたがる」という観点である。レビューでも触れたが、周囲をコントロールしたがる人が昇進する可能性は高い。あるいは昇進によって人をコントロールする傾向を強めるようになる。本多氏によれば、コントロール飢餓という現象にあたる。管理職は、成果を上げようと思えば、メンバーに頑張ってもらわないといけない。そのために、ヘリコプター・ペアレントのように、メンバーに必要以上に関わってしまう。ある意味、責任感があるといえるし、そのような責任感があるゆえに昇進したと思われる。しかしながら、調査報告（P25～30）でも示されているが、管理過剰感が強いと、メンバーの疲弊感は大きくなり、主体性を損ない、離職の意向は高くなる。

「リスクを恐れすぎる」という観点と「コントロールしたがる」という観点が合わさると、どうしてもリスクをコントロールしようという動きになる。管理を強化し、ルールを整備する。しかしながら、社員は失敗できないと感じ、萎縮し、失敗した際に隠蔽してしまう可能性も高くなる。また、コントロールするために、あるいは説明責任を果たすために、数値化にこだわり、測定しすぎてしまうこともある。測定の結果にこだわっていくと、それは不正の温床になる。

ここで大切なことは、何か良くないことが起こっているときに、すぐに声に出せることである。心理的安全性の研究においても、業績がいいチームは、ミスの報告が多いチームであった[*4]。ある意味、失敗の許容である。そのためには、管理を強化するのではなく、心理的安全性を高め、何かまずいことが起こったら、すぐに言える環境を整える。嘉村氏が述べているように、リスクをコントロールするのでなく、リスクに早く気づき、恐れずに言える環境を作ることである。

また、組織のなかに入ると組織の論理で動くようになる。人は組織に過剰適応する。本多氏が言う「過組織症候群」である。そうなると何が正しいことなのか、社員も分からなくなってしまう。会社としては、その方がコントロールしやすいが、そのことが不正につながっていく。本多氏が言うように、越境学習を増やし、組織外での経験をさせ、世の中の常識と会社の常識の違いが分かる社員、つまり正しいことに敏感である社員を育て、会社が正しくないことを行っているときには、それは違うのではないですかと言える環境を作ることがリスク・マネジメントになる。

仮に「ルールだから守りなさい」というような経営を行っていれば、それは危険である。なぜそのルールなのか、と質問できる社員がいること、そして、それに答えられる管理側の人がいることが肝要である。手続きやルールではなく、そもそもの目的が何なのか、それをめぐって対話できる環境があること、さらには、マネジメントが過剰であることに気がついたら、NECソリューションイノベータ社やサイボウズ社のように強いリーダーシップをもって是正していくことが、適切なマネジメントであると考える。

*1 https://benesse.jp/kosodate/201605/20160510-6.html「子離れできない親『ヘリコプター・ペアレント』～今、起きていること」
*2 Kouros, C. D., Pruitt, M. M., Ekas, N. V., Kiriaki, R., & Sunderland, M. (2017). Helicopter parenting, autonomy support, and college students' mental health and well-being: The moderating role of sex and ethnicity. Journal of child and family studies, 26, 939-949.
*3 キャス・サンスティーン　角松生史・内野美穂監訳（2015）『恐怖の法則　予防原則を超えて』勁草書房
*4 エイミー・エドモンドソン　野津智子訳（2021）『恐れのない組織　「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版

可能性を拓く　連載／第20回

「マネジメント発明会議」

失敗は栄養
社員を信じ
未来に投資

木村祥一郎氏
木村石鹸工業株式会社
代表取締役社長

本連載は、創業から歴史は浅くとも、独自の組織・人材観を掲げ成長する企業や組織に取材し、その「発明」に学ぶインタビューシリーズだ。今回の取材先は、創業100周年を迎えた老舗企業でありながら、しなやかに挑戦を続ける木村石鹸工業。その道のりは一筋縄ではいかなかった。社長就任前からその状況を俯瞰していた4代目社長の木村祥一郎氏に、組織の課題とどのように向き合ってきたのかを聞いた。

インタビュアー／加茂俊究
（リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 コンサルティング部 2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／山田 海
（リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 コンサルティング部 2グループ コンサルタント）
リクルートキャリア（現リクルート）にて事業企画・営業を経て現職。人事制度設計や組織診断、現場マネジメントへの育成施策の設計・伴走などを担当。

山田　木村さんは大学時代にご学友とIT企業を興されて、副社長をしていたそうですね。

木村　そうなんです。僕は長男なので小さい頃から親父に「お前は4代目の社長だ」と言われて育ったのですが、いつしか「何で人生を親父に決められなきゃいけないんだ？」と疑問に思うようになりまして。親父が石鹸を作ったり、商売したりしている様子がすごくカッコ悪く見えて「こんな世界にいたくない」と思ったんです。大学で京都に出てから家には寄り付かなくなりました。

加茂　そんな過去があったのですね。

木村　親父も諦めて他の人に社長を任せて会長に退いたんですね。でもその間にいろいろと問題が起こって、社員が親父のもとに来て「このままだと全員辞めます」と直談判したそうです。仕方なく親父が社長に戻ることに。でも親父の体調が悪く「どうしようもないから手伝ってほしい」と僕に言ってきたんです。とはいえ、IT企業の仕事があるので、いきなりは戻れません。僕の知り合いの外資系化粧品会社の社長を経験した方が「自分のキャリアの最後に、中小企業の立て直しをしたい」と言っていたので、渡りに船だと思ったんですね。親父とも意気投合して次こそいけるかなと思ったんですが、またしてもうまくいきませんでした。再び親父から相談されて「じゃあ一旦戻るか」と。3年でIT企業に戻るつもりでしたが、実際にやってみると面白いし、会社の状態も良くなったのでIT企業の役職は退任し、木村石鹸の4代目として覚悟を決めました。

山田　社長に就任された頃は、どんな問題があったのでしょうか。

木村　社員が後ろ向きでしたね。ベテランの営業マンに「言った者負けの会社だ」と言われたことがあるんですよ。

山田　言った者勝ちではなく？

木村　営業マンが、あるお客さんの仕事を獲るために、設備投資の提案をしたんですね。投資実行後、実際に受注して大きな仕事になったんですけど、すぐにその会社が外資に買収され、国内の契約が全部見直しに。ウチへの仕事も急遽なくなりました。そのお客さん専用の設備だったので、一時的に無駄になってしまいました。当時の経営者から「どうするんだ。お前が何とかしろ」って言われたことをその営業マンはずっと覚えていたんです。開発チームも商品の開発をなるべくしたくない

　text：外山武史　photo：角田貴美

様子でした。「こういう商品を開発したい」という依頼書を出すと開発チームが審査するんですが、出した書面がほとんどNGで返ってくる。「同じような商品があるから、これは多分売れないと思います」という具合です。営業も社外に相談した方が親身になってもらえるので、社外の開発会社に相談するんですが、自社で開発チームがあるのに社外で開発していたら、そら儲からないですよね。

山田　どうしてそんなことに？

木村　ようするに、経営側から「失敗するな」というメッセージをずっと発せられていたわけです。だから、なるべく失敗したくないので、自分は手を挙げないし、新しいこともやりたくないと。とにかく稟議書が多いのも象徴的でしたね。当時20名の会社なのに5個も6個もハンコが押してある。それっていうのは、自分が責任をとりたくないという姿勢の表れですよね。

加茂　その状況を打開するために、木村さんは何から取り組んだのですか。

木村　最初の3年はとにかく社員と話をしました。不満や心の叫びを引き出して、なるべく対応するようにしていましたね。稟議書に関しても「僕は分からないので、自分で決めてもいいですよ」と伝えていました。すると「責任がとれません」という話が出てきたのです。みんな「責任」の意味をペナルティのようにネガティブに受け止めていたんですね。そのため、当社の「責任」は「自分がやると決めたことを最後までやり抜く意志」と意味づけしたんです。社員には最後までやり抜いてもらう。その代わり金銭的なデメリットやトラブルの謝罪に関しては会社が責任をとる。社員は途中で失敗しようがトラブルを起こそうが、最後まで自分ごととして逃げなければいいんです。逃げなければ、「あの人はちゃんと最後まで責任を果たしてくれる人だ」と信頼される。そういう話を、新人が入るタイミングや朝礼などで繰り返し伝えてきました。「責任というのは、最後までやり遂げることなんだよ」と。次第に社員の意識も変わっていきました。

山田　失われていたチャレンジ精神や主体性が養われていったのですね。

加茂　社員の行動も変わり、稟議書も必要なくなったのでしょうか。

木村　そのとおりです。それに失敗を避けてなるべく開発しない姿勢から、とにかくトライした方がいいという価値観に変わると、今度は失敗が増えるじゃないですか。だから失敗したネタを僕が拾い上げて、社内全体に「こんな面白い失敗があった」ってネタにしたり、メディアにその失敗のネタを語ったりしていました。

加茂　木村石鹸では失敗も称えられるし、ある意味おいしいわけですね。

木村祥一郎（きむらしょういちろう）
1972年、大阪府八尾市生まれ。同志社大学在学中の1995年に仲間数名とネット検索エンジンを提供する有限会社ジャパンサーチエンジンを立ち上げる。以来18年間、商品開発やマーケティングなどを担当。2013年にIT会社取締役を退任し、家業である木村石鹸工業株式会社へ。2016年9月、4代目社長に就任。

社員の過去を査定せず社員の未来に投資する

山田　聞くところによると、社員の皆さんの給与は自己申告で決めるそうですね。

木村　そうです。評価制度や賃金制度は、会社から社員に向けてどう働いてほしいのかというメッセージとしては一番強烈だと思っていました。ただ、評価制度の変更はすごく重いので、そう簡単に変えられなくて。しばらくは僕が決めて、「文句があったら言ってきて」という形でやらせてもらっていたんです。でも、これから新卒を入れていこうというときに「全部社長が決めています。文句があれば言ってください」というやり方では厳しいなと。僕らが目指す方向に合致する評価制度がないか探していたらアメリカで「No Rating」が盛り上がっていたんです。

山田　社員をランク付けしない評価制度ですね。

木村　日本で導入支援していた会社があったので、話を聞きにいったら自分が思っていたことがすでに形になっていたんです。「自己申告型給与制度を日本でやっている会社があるんだ」と感動して、導入を支援してもらったんですよ。

山田　多くの企業は公平かつ正確な評価をしようとしますが、そもそも評価をしないということですね。

木村　人が人を正確には評価できないというところからスタートしています。じゃあどうするか。「その人が未来にやろうとしていることに投資できるかどうか」というスタンスで向き合っています。大事なのは、お互いが覚悟を結べるのか。結果ではなく、未来にどんな価値を提供するかに意識を向けています。だから、給与査定というよりも「これからの未来、こうなったらいいよね。じゃあ、これぐらい君に賭けよう」という前向きな対話になるわけです。

加茂　それにしても、社員の創発を待つ姿勢が素晴らしいですね。

木村　待つというより、自分は営業も製造も何もできないので、みんなに任せるしかないんです。ちなみに、僕たちは社員たちの提案を吟味する場を「投資額決定委員会」と呼んでいます。提案を未来に実現できるか吟味をして、どこまで投資できるかを判断する場にしたいからです。「査定」と「投資」では社員の目線が全然違うんですよね。「投資」の場合、提案をどうやって会社に納得させるかという方向に向くので、

働き方や目標を立てるときの意識が変わりますし、提案を吟味するマネジャーの意識・目線も変わりました。

山田　全員がどんな価値を生み出したいか考える風土になったのですね。

木村　これは意図していたことではないのですが、「1日何件訪問します」といった個人のパフォーマンスを上げるための内容から、「チーム横断型のプロジェクトで価値を提供します」という具合に、チームで価値を生み出す方向に提案が変化してきました。1日の訪問回数を増やすことに限界があるように、個人のパフォーマンス向上には限界があります。みんなのパフォーマンスを上げていく立場になる方が、未来に大きな価値を生み出せると気づいたからだと思います。

山田　個人単位ではなく組織としてのパフォーマンスを上げて価値を生み出す提案が増えているのですね。

若手が秘密で開発したシャンプーが大ヒット

山田　次の組織課題を挙げるとしたら何ですか。

木村　若い人たちが最前線で、困難なことにチャレンジしていける組織にしたいですね。とにかく若い人たちに活躍してもらって「ベテランは自分の知識と経験を捧げて、若手を輝かせてください」というメッセージを伝えています。自分自身が学生のときに何も知らない状態で起業した経験から、「若いからできない」とか「経験がないから難しい」とかっていうのは、あまりないんじゃないかなと思っていまして。若いからできることもいっぱいありますし。それにベテランの経験や知識が噛み合わさると、イノベーションが起こりやすいと思っているんですよね。僕らはメーカーなので、ユニークな商品を生み出すことが一番のコアだと思っています。ユニークな商品を生み出すには失敗を含めて「トライの回数」が重要であり、勢いに任せて若い人たちがやる方が、トライの回数が増えると思います。「12/JU-NI」というシャンプーが、良い例です。社員が5年ぐらいかけて、みんなにも秘密にしたまま研究を重ねた末に完成したものなんですよ。

山田　えー！　そうなんですね。

木村　僕はシャンプー市場なんて競合も多いし絶対ダメだと思っていたんです。でも使ってみたら、めちゃくちゃ良かった。SNSで紹介したら大反響だったので、180人ぐらいのモニターに使ってもらったんですね。すると「早く商品化してほしい」と熱烈なメールやDMが届いたんです。実際に商品化して発売したら、今の自社ブランドのなかで最も売上が大きな商品に。自由に開発できる環境だったからトライしてくれていたんです。

山田　若手が主体的にチャレンジした素敵なエピソードですね。最後に、組織づくりに励んでいる人事担当者にアドバイスをお願いできますか。

木村　いえいえ、僕たちも多くの企業と同じく組織の悩みはありますから。ただ、人間関係の問題はその会社固有の問題であり、その人固有の問題もあるので、セオリーやロジックになびかない方がいいです。それより「生の社員と向き合い、会話する方が見えてくるものがある」と思っています。

未来を見据え、従業員と互いに覚悟を結び合う経営

column

身の回りの実験から組織変革を起こす

［山田］

自己申告型給与制度や投資額決定委員会などのユニークな制度・仕組みを聞くと、その内容や運用面に目が行きがちですが、ポイントはその手前にあるのだと思いました。まず木村さんは従業員との対話からスタートし、組織で何が起きているのかという背景を捉えたのち、身の回りから稟議書をなくしていくことや、「責任」について直接語ることを通じ、期待する行動や是正したい態度を発信されました。

制度や仕組みを通じ、現場の行動、ひいては組織風土を変えていくためには、身の回りで小さく実験し、反応をもとに改善していくようなアプローチが重要なのだと感じました。

従業員を信じ、支援することがすべての出発点

［加茂］

組織運営上、特に余裕がない状況においては、経営・マネジメントが従業員に対して、結果責任の追及や結果の査定のみに焦点を当てることが多いように感じます。そのようにしてしまうと、従業員の創発を削ぎ、組織としてもより窮地に陥ってしまいます。そうではなく、従業員が構想した未来に投資し、諦めずにやりきるよう期待して要望・支援することにより、新たな価値が生まれ、組織も発展していきます。上記を進める上では、「人は皆創造的で能力に満ちあふれており、失敗も許容される環境においては、任せられたことは最後までやりきる存在である」といった人間観が必要のように感じます。

仏教×データ分析で働く人の幸福度を高め企業創りを支援する

大成弘子氏（左）株式会社Interbeing
Chief Analytics Officer/Co-Founder

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

Interbeingは、「仏教×データサイエンス」で7世代先まで存続できる企業創りを支援する会社だ。どのような経緯で設立したのか。現在は具体的にどういったサービスを提供しているのか。仏教×データサイエンスにどのような可能性を感じているのか。共同創業者でChief Analytics Officerのピープルアナリスト・大成弘子氏に詳しく伺った。

入江　まず、Interbeingを立ち上げる以前のお話を伺いたいです。

大成　私がデータサイエンスに関わるきっかけを得たのは、2009年頃です。当時は、人材領域事業を展開する会社の新規事業部で、SNSを使った採用活動「ソーシャルリクルーティング」の開発をしていました。つながりについて調査するなかで、ネットワーク科学を知り、その研究の第一人者である増田直紀先生と縁あって、SNSのデータを使った人間関係を分析する論文を書きました。論文執筆を通して、私はネットワーク分析の面白さを知り、2014年頃から「ピープルアナリスト」という肩書を得て、企業の人事データ分析を本格的に始めました。

その会社では、さまざまな企業の社内ネットワーク分析を行いました。組織内の人間関係を可視化したり、誰が活躍しているのかを明らかにしたり、ベテラン技術者の技術伝播の進み具合を見える化したり、社内横断組織がどのくらい横断的に役割を果たせているかを明示化したりしました。組織のソーシャルキャピタルがどのくらい豊かなのかを分析できるようにもなりました。センサデータやカレンダーデータ、会議データなどを活用したピープルアナリティクスにも挑戦しました。

そうした分析が、実際にお客様企業の人事戦略や人事施策に影響を与えたのです。やりがいを感じました。

松本紹圭氏と出会いInterbeingを立ち上げた

入江　ピープルアナリストとして活躍していた大成さんが、なぜInterbeingを設立するに至ったのでしょうか？

大成　私はピープルアナリストとして働くなかで、「働く人々を幸福にする分析」を自分の生涯のミッションとして掲げるようになりました。ただ、具体的にどのようにしてデータサイエンスを活用して働く人々を幸福にするのかは、なかなか見えてきませんでした。

そんなあるとき、私はある人事関連のカンファレンスのパネリストとして、僧侶の松本紹圭さんと一緒に登壇する機会がありました。

私がネットワーク分析の話をすると、松本さんは「それは仏教でいう縁起や空ですね」と言ったのですよね。松本さんはネットワーク分析によって、仏教の核心的な概念である縁起や空を数値で表せることに興味をもったのです。一方の私は、仏教には働く人々を幸福にする分析のヒントがあるのではないかと感じました。また、2000年以上の歴史がある仏教が、意外と科学的に研究されてこなかったことに驚きました。そうして私たちはお互いの専門領域に興味をもち、意気投合して、2021年に「仏教×データサイエンス」の会社・Interbeingを立ち上げたのです。

ネットワーク科学はもともと物理学者が始めた学問なので、物理学的な考えが取り入れられています。量子力学などの専門家のなかには仏教に興味をもつ人が多くいます。自然現象の法則を捉える物理学と、世の中の道理を説く仏教。仏教とデータサイエンスは物理学を共通項としてつながっています。そう考えると私たちの出会いも必然だったのかもしれません。

産業僧対話と音声感情解析を組み合わせたサービスを提供

入江　Interbeingは具体的にどのようなサービスを提供しているのですか？

大成　現在は、主に産業僧対話と音声感情解析を行っています。

「産業僧対話」は、社員が会社以外の利害関係のない第三者である僧侶との対話ができる場を設置することで、普段のはまり込んだ苦しみから解放するサービスです。僧侶と社員の1対1の対話を通じて、本当の声を引き出します。

これはクリエイティビティの扉を開くための対話であり、またメンタル不調者が自分の声を取り戻すための対話でもあります。産業僧は、新規事業開発に行き詰まった皆さんの相談にも、

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

大成弘子（おおなりひろこ）
人材領域事業を展開する会社でデータサイエンティスト／ピープルアナリストとして活躍した後、2021年にInterbeingを設立して現職。著書に『データサイエンティスト養成読本 ビジネス活用編』『データサイエンティスト養成読本』（ともに共著・技術評論社）などがある。「働く人々を幸福にする分析」を自分の生涯のミッションとして掲げる。

KEYWORD

ネットワーク分析
人や企業など、さまざまなもの同士のつながりを分析する方法。つながりの強さや、つながりのステップ数などの特徴を明らかにすることができる。人事領域では、組織ネットワーク分析（ONA）として応用される。

音声感情認識／解析
音声に含まれる、音の大きさ、高さ、速さ、揺らぎなどの物理的特徴量から感情を認識する技術。企業のなかでは、顧客満足度向上やクレーム再発防止などを目的に、コールセンターでの活用事例などがある。

エンゲージメントが低く、働くモチベーションがなかなか高まらない皆さんの相談にも乗ることができます。

産業僧には大きく2つのメリットがあると考えています。1つは、「信頼できる第三者」であるという点です。仕事と関わりをもたない完全なストレンジャーだからこそ、社員の皆さんは心置きなく本音をぶつけることができます。同時に、僧侶という信頼できる存在だからこそ、安心して胸の内を明かすことができます。産業僧は、一期一会のセッションでも相手のなかに深く入り込んで対話できる存在なのです。

もう1つは、僧侶ならではの経験値です。僧侶は普段から、年齢・性別・立場を問わず、いろいろな方の人生における四苦（生老病死の苦しみ）と向き合っています。ですから、産業僧は「人としてどうやって生きて、死んでいくのか」という問いを自然に投げかけることができるのです。また産業僧は、コンフォートゾーンに入っている社員に「あなたの人生は本当にそんなものですか？」と揺さぶりをかけることもできます。仏教は禅問答などを通して、人を揺さぶる宗教でもあるからです。

こうした産業僧との対話を経て、社員の皆さんは、自分の内側で震えているもの、揺らいでいるもの、蓋をしているものを開け放ち、これから人としてどのように生き、どのようなリーダーになっていくのか、どういったチャレンジをしたいのかを考え始めることがよくあるのです。

私たちが産業僧対話を始めたきっかけは、ある企業の経営者が「社員の想念を知りたい」とおっしゃったことでした。想念を可視化できるのは僧侶との対話ではないか、ということでスタートしました。オンライン対話サービスから始めて、現在はリアルでの対話サービスも行っています。

データ解析を仏教的に解釈すると意味が見えてくる

入江　もう1つの音声感情解析も詳しく教えてください。

大成　「音声感情解析」は、仏教が念仏や説法などの音声と関係が深いことから始めたサービスで、産業僧対話の音声感情認識から社員のエンゲージメントやコンディションを計測します。声は正直データともいわれ、通常のアンケートによる主観的なエンゲージメント調査では見えなかった組織の色を可視化することができます。

具体的には、どんな声だったかに焦点を当て、Calm、Anger、Joy、Sorrow、Excitementの5つの感情がどのように流れているのか、AI音声感情解析を使って分析します。個人の感情だけでなく、さまざまなグルーピングの音声感情解析を通して、組織全体がどうなっているのか、ある集団がどのような思いを抱いているのか、といったことを見ることもできます。例えば、社内の女性社員の皆さんが不満をもっている、というようなことも分かるのです。

私たちの音声感情解析の特徴は、データ解析結果を「仏教的に解釈している」点です。例えばある会社の音声感情解析をしたとき、エンゲージメントの高い社員も低い社員も、僧侶と対話すると悲しみの感情が増える、という結果になったことがありました。

私は最初、この結果をどう解釈すればよいか分からなかったのですが、松本さんによると、仏教では悲しみは「慈悲」の悲であり、悲しみ苦しむ他者を憐れむことも意味します。また、ある経典には、人は創造性にアクセスするときに悲しみの感情を得る、と記されているというのです。

つまり仏教的に解釈すると、新規事業開発に携わるエンゲージメントの高い社員は、僧侶と対話して新しい視点がもたらされ、自らの内に眠っていた創造性が引き出されたとき、その創造性が慈悲の声として出てきた、と見ることができたのです。

反対に、エンゲージメントの低い社員は、僧侶と対話することで心の扉を開き、日常では蓋をして抑え込んでいた苦しみや悲しみの感情に目を向けた

ことで、自分がこれまでどれほど苦しみ、悲しんでいたのかを自覚したのだ、と解釈できました。

このような解釈は、仏教を通さなければ、見えてきません。音声感情解析は現在、主に精神医療の場で使われているのですが、このように仏教と組み合わせることで、ビジネスの現場で活用することもできるのです。

例えば、エンゲージメント向上、リーダーシップ開発、メンタルケア、健康経営、アンガーマネジメント学習などに生かせます。

音声エンゲージメント調査で感情や想念を可視化したい

入江　他にはどのようなサービスがあるのですか？

大成　最近、仏教の考え方に基づいた組織開発プログラムの提供を始めました。ある企業にこのプログラムを実施したところ、執行役員の皆さんが、お互いに「そんなことを考えていたのか？」と驚くような展開になりました。普段とは違う対話をして、お互いの思想やその背景を知り合い、関係性を深めることができたのです。仏教×組織開発にも高い効果があると感じており、これから本格的に展開する予定です。

入江　今後、仏教×データサイエンスにどのような可能性があると考えていますか？

大成　現在、開発に力を入れているのが「音声エンゲージメントサーベイ」です。音声感情解析を使えば、現状のサーベイとは異なる新タイプのサーベイを構築できるだろうと考えています。2023年には、開発の一環として、音声感情解析とエンゲージメントの関係に関する論文を発表しました。

声は言葉と違って、ごまかすのが難しいものです。たとえ元気がなくても「元気です」と書いたり答えたりすることはできます。しかし、疲れた声をごまかすことはできません。私たちはどうしても意味を理解しやすいテキストに着目しがちですが、音声ならではの特徴やメリットもあるのです。音声エンゲージメントサーベイは「嘘をつけないサーベイ」「言葉にならないプリミティブな思いを拾えるサーベイ」として、従来の言語ベースのサーベイと差別化できると考えています。

また、第一次産業で働く皆さんや介護職、飲食店スタッフなどのエッセンシャルワーカーの皆さんは、PCを使い慣れていないこともあり、通常のエンゲージメントサーベイの対象外になっていることが多くあります。しかし、音声エンゲージメントサーベイなら、PCを使わずに簡単に受けることができるでしょう。私は、エッセンシャルワーカーの働き方や職場環境の改善に役立てるようなサーベイを作ることができたら、とも思っているのです。

他にも、さまざまなアイディアがあります。例えば、日本には「死にたい」などの気持ちを抱いた人たちの相談電話を受けている組織がいくつもあります。そうした相談を受けたとき、相手の自殺可能性を自動的に判定する音声感情解析システムを開発できないだろうかと考えています。冒頭で語ったとおり、私は「働く人々を幸福にする分析」を自分の生涯のミッションとしており、そのために日々知恵を絞っているのです。

ネットワーク分析は、心理学・社会学・経営学・物理学など、さまざまな領域と関わりがある学問です。私たちの挑戦は始まったばかりですが、仏教×データサイエンスの可能性は潜在的には相当広く、さまざまなことを実現できるのではないかと感じています。

HAT Lab 所長 入江の解説

今回は、日本でピープルアナリティクスという言葉が普及する前から、ピープルアナリストとしてご活躍の大成さんにお話を伺いました。

大成さんの掲げる「働く人々を幸福にする分析」という素敵なミッション。当日は、そこに至るまでのストーリーも伺いました。最初は好奇心からスタートしたピープルアナリティクス。現状の可視化にとどまり、その先の打ち手までリーチできないなど、いろいろともどかしい思いをした時期もあったそうです。そのなかで試行錯誤を繰り返しながら、現在は仏教×データ分析というユニークな手法で、さまざまな課題解決に取り組まれています。

データ分析には、数値を扱う客観的側面と、結果を解釈する主観的側面があります。大成さんは、仏教の知で、その主観的側面を豊かなものにしています。仏教に限らず、他にも助けになる考え方や枠組みは社会のなかにあふれているので、皆さんも、さまざまな知見の活用に挑戦してください。

大成さんは、ピープルアナリティクスの実践のみでなく、研究や教育など幅広い場でご活躍されています。大成さんが学会やイベントなど、さまざまな場で発信される情報に、皆さんもぜひご着目ください。

特集2

中堅社員の成長を促すもの

―多様な成長経験と志向から探る

「管理職になりたがる社員が減っている」「中堅社員の離職が目立つ」など、次世代のリーダーや経営人材候補が不足しているという声を聞く。「中堅社員」といっても、年齢、職種、職級などの属性、経験や志向などの個別性ゆえに一括りにできず、打ち手も多様である。
今の中堅社員の仕事経験や志向などをひもときながら、中堅社員の成長を促すカギは何なのかを考えてみたい。

※本記事では、社会人になって5年以上20年未満で管理職に一度もなっていない人を「中堅社員」として表現する。

小松苑子
リクルートマネジメントソリューションズ
サービス統括部 HRDサービス推進部
トレーニングプログラム開発グループ 主任研究員

視点 廣松ちあき氏
早稲田大学 人間科学学術院 准教授

「多様」で焦点を定めにくい中堅社員の育成

人事担当の方に中堅社員育成の状況を伺うと、「新人研修の後は新任課長研修までほとんど何も研修をしていない」「対象が広くて統一的な期待役割を定義できず、一律の階層研修をしにくい」との声が上がる。トレーニングのご相談をいただく際も、「全員がそうではないですが、何となくこんな感じです」「全社の人材育成テーマに合わせて『自律』のテーマで」「中堅社員全般の課題解決スキルの向上」とやや漠然としたキーワードをいただき、弊社のソリューションプランナーが対象層の実態や課題を探りながら企画を進めることも多い。新人・若手層の組織社会化や、マネジメント職への役割転換という命題が明確なトレーニングと比較すると、優先順位が低く手を打てていなかったり、対象が広すぎて課題を特定することに苦慮されたりしている印象だ。多様性、抽象性が高く、課題をつかみにくいのがこの領域の特徴だと捉えている。

むろん、社員一人ひとりの状態や課題が同じであることはないので、画一的に共通のラベルを貼るのは難しく、また完全なる個別化はどの階層においても難しい。とはいえ、「多様であるから」と結論づけてしまうと、ただでさえ育成という解のないテーマにおいて、やみくもに矢を放ち続けるだけになってしまう。「多様」の中身について、今回は成長経験の切り口でのぞいてみたい。

多様さのなかに見える段階的な成長経験

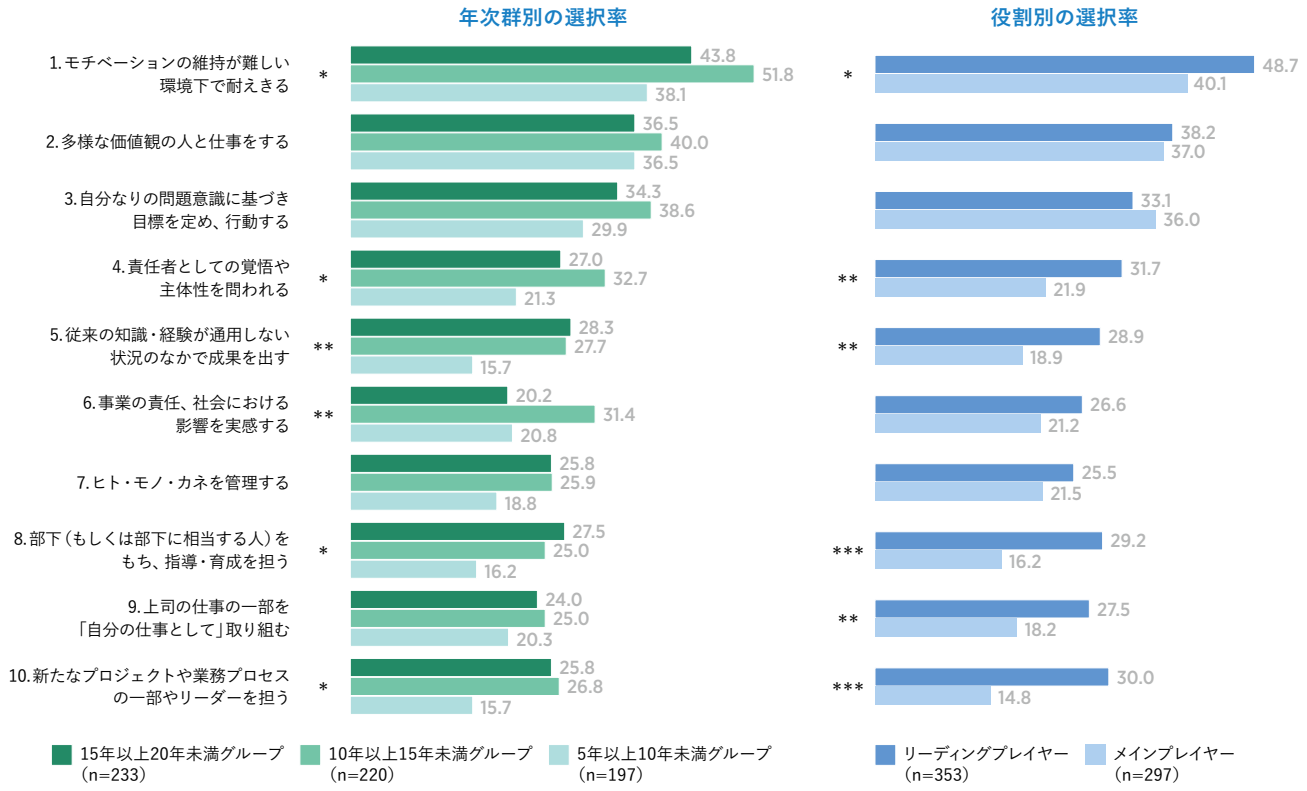
管理職を起点とした研究で松尾(2013)は、成果を上げる管理職には「部門連携・部下育成・変革参加」の経験が重要であることを説いている。加えて、中堅リーダーを含む管理職以前に有効な経験を積むことの重要性や、経験からの学習には「過去にどのような経験をしているかによって、現在の経験が規定される傾向」(経路依存性)が存在することも併せて報告されているが、実際に中堅社員の時点で成長を感じた経験(以下「成長経験」とする)にはどのようなものが挙げられるのだろうか。

弊社が行った調査では、成長経験の1位は「1.モチベーションの維持が難しい環境下で耐えきる」だった(**図表1**)。困難な状況でも、果たすべき役割や業務を責任をもってやり抜くことを成長経験として認知している。業務の内容や進め方、仕事環境、人間関係などモチベーションの変数は複数考えら

図表1 成長経験

社会人生活を振り返って、ご自身が成長したと思う時期・そのときの経験についてお聞きします。どのようなご経験でしたか？
あてはまるものすべてを選択してください。〈複数回答／ n=650 ／%〉

※30項目のうち選択率上位10項目の回答を抜粋



群間で統計的に有意差がある項目に印　***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2024）中堅社員の成長経験に関する実態調査
調査目的：中堅社員の成長経験、キャリア志向などを明らかにする
調査手法：インターネット調査（2024年3月）
調査対象：従業員規模50名以上の企業で働いている正社員のうち、社会人になって5年以上20年未満で管理職に一度もなっていない中堅社員
有効回答数：650名
調査内容：これまでに成長を感じた経験とその性質、上司の関わりや組織の風土、現在の仕事の実施状況、キャリア開発状況など

れるが、自分で何らかの耐える意味や理由を見つけながらモチベーションのバランスをとって仕事を進めていることが想像できる。続いて、「2.多様な価値観の人と仕事をする」「3.自分なりの問題意識に基づき目標を定め、行動する」と、協働や問題解決の経験が続く。

なお、年次群別で見ると、「5.従来の知識・経験が通用しない状況のなかで成果を出す」「8.部下（もしくは部下に相当する人）をもち、指導・育成を担う」「10.新たなプロジェクトや業務プロセスの一部やリーダーを担う」は、社会人5年以上10年未満のグループで選択率が低い（**図表1左**）。社会人になって10年以上経つとそれまでのルーティンではない、新たな状況のなかで業務推進の責任や育成・指導を担う経験が成長の認知につながっていることが分かる。

また、この3項目は、組織内の役割（メインプレイヤーとリーディングプレイヤー※）別に見ても選択率に違いが見られ、リーディングプレイヤーの方が選択率は高い（**図表1右**）。このことから、年次と役割両方の共通項として、年次・役割が上がるにつれて業務推進のリーダーや部下育成が成長経験と認識されていることが分かる。また「4.責任者としての覚悟や主体性を問われる」「9.上司の仕事の一部を『自分の仕事として』取り組む」も、リーディングプレイヤーの選択率がメインプレイヤーに比べて高く（**図表1右**）、役割が管理職に近づくにつれて、責任を伴う業務や上司補佐の業務が成長経

※メインプレイヤー：調査時に「一人前の担当者として、創意工夫を凝らしながら、自らの目標を達成する」と回答した人
リーディングプレイヤー：調査時に「所属部署の『主力』として、組織業績と周囲のメンバーを牽引する」と回答した人

図表2 成長経験の具体例

一番「成長した」と思う経験について、どのような経験だったか具体的に記載してください。〈自由記述結果より抜粋〉

問題解決	●自ら**問題意識をもち、解決に導くプロセスを構築**できるようになったこと ●時間のかかる作業をシステム導入などによって自動化し**業務改善**した
部門連携	●**後輩や同期、協力会社の方と協力しながらプロジェクトを進め**、モチベーションや納期の管理など全体的に確認して進めたこと
後輩育成	●後輩ができて、後輩に仕事を振り、**後輩が上司から褒められたとき** ●**後輩の指導**をしながら自らの成績もしっかり上げることができたこと
変革	●**新規工場の立ち上げ業務に参加**できたことで責任感やスピード感を身につけた ●全社員に影響する**新システム導入プロジェクト**で仕様の検討からシステム会社との調整までを主担当として行ったこと
マネジメントの一部	●それまで自分に割り振られた仕事だけこなしていたのを、**現場所長について**現場の労務管理・事務をしながら、**現場組織を見渡して業務調整したこと**

験として認識されていることが分かる。

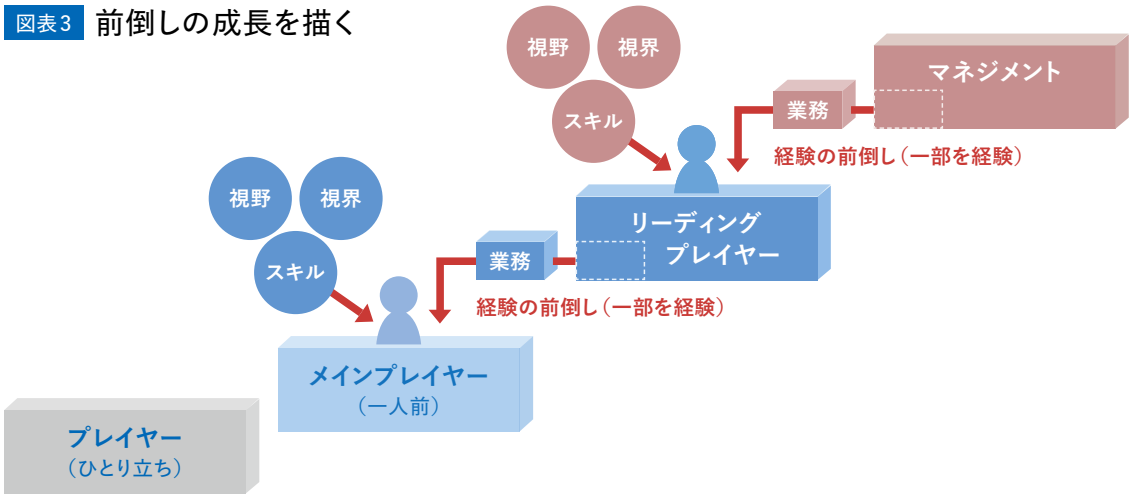
図表2は、ここまでに触れた成長経験の具体的なコメントである。今回はあらゆる業種、従業員規模、職種が混在する中堅社員の調査結果ではあるが、全体的に年次や役割期待レベルの上昇に伴い、段階的に部門連携、部下育成、変革の伴う経験を重ねていそうなことが分かった。

成長ステップを経験の前倒しで描き、上司・職場の次元も考慮する

新人・若手層の組織社会化や管理職層の役割転換に比べると、中堅社員時代は役職変更など表面的に目立つ変化は少ない。しかし、中堅社員の確実な成長のためには、バックキャストで段階的な経験を積む成長ステップを意図したい(図表3)。バックキャストでの経験とは、例えばリーディングプレイヤー時代に不確実性が高く、リーダーなど責任が伴うようなマネジメントの一部の経験を積み、その手前のメインプレイヤー時代では、多様な人との協働や問題解決思考を生かせるような仕事を経験することである。当の本人にとっては大変さや困難さが伴う、しかし少し職級が上の先輩の業務で何となくイメージはつく、そんな背伸びした業務を経験することで、本人が成長を感じ、また、組織としても次の職級への適性や強み、課題の把握につながる。

実際に、とある企業では主任を対象としたリーダーシップ研修を、メインプレイヤーからリーディングプレイヤーへのトランジションを目的として行っている。中堅社員に対して課長職向けの学習内容をそのまま受けてもらうのは、受講者にとっ

図表3 前倒しの成長を描く



て距離感がある。そのため、研修1日目はまず自身の現状を俯瞰して周囲の期待を捉えるまでにとどめ、次の研修までの間に上司へのインタビューや管理職に求められるスキルチェックを行ってもらう。つまり、研修と研修の間にフィールドワーク(経験)を設け、インタビューでマネジメントの視野・視界に触れたり、スキルチェックで自身の課題を自覚したりして、次のステージに向けた視野・視界やスキルを間接学習する構造だ。

また、この企業では主任の上司である課長職にも相似した構造でマネジメント研修を行っており、課長自身が部長の視界を得ることをねらっている。バックキャストを意識した機会・経験をつくり出すことに加えて、複数階層で実践機会をセットすることで、上司(課長)自身が主任に対して育成を意識した関わりを実現できたり、自分のマネジメントノウハウやメソッドを間接的に伝承・継承できたりしている点はまさに一石二鳥で、あらゆる機会を相乗的に最大限生かしているといえる。

取り上げたような複数階層に対する施策を一斉に設けることはできなくても、職場における日常の関わりが成長経験を後押しすることもあるだろう。調査では、成長経験時の組織の状態や風土、上司の働きかけについて、それぞれ印象に残っているものを選択肢から3つまで選んでもらった。選択率が2割を超えたものを**図表4**に示す。職場に相談しやすい安心感や協働しやすい雰囲気があることは、成長経験を支える土壌といえそうだ。また、職場で将来の「目指す方向」が語られる風土や、上司の成長につながる業務アサインや仕事の意義や期待を伝える行動は、両方とも「中期的な視点」という共通項が見出せる。協働しやすい環境と中期的な視点、これらは中堅社員の成長経験を支える要素といえるだろう。

ここまで見てきたように、成長経験そのものは異動や転職などの大きな変化だけでなく、業務をやり抜くことや多様な人との協働、問題解決など、まさに日常的な仕事で起き得ることである。加えて、職場や上司・周囲からのサポートなども中堅社員本人の成長経験に作用する一要素であると捉え、中堅社員の成長について多角的に考えていきたい。

図表4 成長経験時の組織の状態と上司の働きかけ

成長経験時の組織の状態

経験時、あなたが在籍された組織の状態や風土について伺います。当時の組織の状態や風土について、印象に残っているものを最大3つまで選んでください。〈複数回答・3つまで／n=650〉

- 困ったときや行き詰まったときには、**相談に乗ってもらったり、知恵をもらえるという安心感**がある(26.6%)
- 将来の「**目指す方向**」が語られ、全体として共有されている(22.5%)

成長経験時の上司の働きかけ

そのときの上司の働きかけについて、印象に残っているものを最大3つ選んでください。〈複数回答・3つまで／n=650〉

- 私の仕事内容や特徴を理解して、**成長につながるような業務の割り当て**をしていた(27.2%)
- 私に仕事に**取り組む意義や期待**を伝えていた(23.7%)
- メンバーが話しやすく、**協働しやすい雰囲気**を作っていた(23.2%)
- 振り返りや学びにつながるよう、**率直なフィードバック**をしていた(21.1%)

仕事を「広げる」中堅社員と「広げない」中堅社員

これまで述べてきた成長経験につながる仕事は、割り当てられる業務やプロジェクトなど、本人の外から機会を与えられて行う活動と、自ら仕事の範囲を広げていく活動の両方が考えられる。前者は必ずしも全員に多くの機会が用意されるとは限らないため、ここからは後者の「自ら仕事の範囲を広げること」(以下「仕事の広がり」)の可能性について考えてみたい。

中堅社員の実態を人事の方に伺うと、「自分の業務の範囲外の仕事に手をつけない」「尖りがなくなっている」など、仕事を広げたり影響力を発揮したりすることができていないとの声を聞くことが多い。しかし、調査によると、半数弱の人(45.1%・293人)が担当業務に加えて「改善した方がいい」「やった方がいい」と思う業務に取り組んでいる。また、これらに取り組む人は「自分が成長できる(46.1%)」「新たな仕事や機会につながる(29.4%)」「社会や会社にとって意味があると思うから(24.2%)」を理由に挙げている。成長、チャンス、意味や意義に敏感な人ほど、現業務に加えて自主的に仕事を広げていそうである。また、仕事を広げている人は仕事への適応状態が高く、自律的なキャリア行動やプロアクティブ行動がとれており、

バーンアウトしにくい特徴も見えてきた（図表5）。仕事への適応やキャリア行動などの諸要素と仕事の広がりのどちらが起点になっているかは分からないが、相乗的に影響し合っていそうだと想像する。

なお、仕事を広げていない人は、担当業務の忙しさや、取り組む必要性を感じていないこと、ワークライフバランスをその理由に挙げており、これらが仕事の広がりの足枷になっていそうだ。限られた就業時間のなかで、仕事を広げたりその活動の意味を感じたりする機会やきっかけはどうすれば作れるのだろうか。何があると追加で取り組む業務（仕事を広げること）を前向きにできそうかをたずねたところ、仕事を広げていない人ほど「制度や仕組み」「時間の余裕」の選択率が高く（図表5下）、これらは仕事を広げる後押しになる可能性がある。最近だと、労働時間の一定割合を社内（グループ内）副業や本業以外の新事業立案などの時間に充てられる制度を導入する会社もある。これらの制度は本業とのバランスのとり方や管理が難しい側面もあるが、仕事を広げることは中堅社員に限らず本人の成長や組織の成長にとっても意義がある。個人の意欲や主体性だけの問題にせず、組織全体でどのように「仕事の広がり」を生み出して推進していくのかは、今後も検討したいテーマだ。

柔軟で弾力的な志向を前提とした成長を

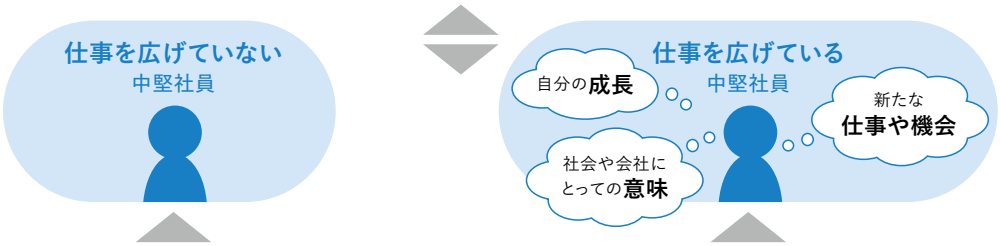
ここまで、調査結果を参考にしながら中堅社員の成長経験の特徴や仕事を広げている人の特徴について見てきた。あらゆる属性の中堅社員本人の認識の範囲からの考察ではあるが、個人の自発性

図表5 仕事を広げている／広げていない中堅社員の特徴

各変数の平均値	バーンアウト※1	仕事への適応※2	キャリアにつながる行動※3	プロアクティブ行動※4
	1日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じること（情緒的消耗感）があったり、仕事の結果はどうでもよいと思うこと（脱人格化）があったりすること	仕事のなかで、自分らしさや強みを生かせている、職場の人との関係は良好である、会社のビジョン・価値観に共感していること	未経験のことやこれまでと違うやり方もまずはやってみたり、不確実で見通しが立たない状況でもリスクをとって行動を起こしたりすること	個人・チームタスクレベルにおいて先んじて主体的に対応を実践すること
仕事を広げている群	2.65	3.11	3.25	2.82
仕事を広げていない群	2.87	2.85	2.86	2.42

※1　5件法（ない、まれにある、時にある、しばしばある、いつもある）　※2と※3　5件法（全くあてはまらない、ややあてはまらない、どちらともいえない、ややあてはまる、とてもあてはまる）
※4　4件法（全くない／やっていない、あまりない／やっていない、まあまあある／やっている、かなりある／やっている）

Q：何があると追加で取り組む業務を前向きにできそうですか？
（15項目で複数回答）



選択率	制度や仕組み	時間の余裕	上司や同僚のサポート	自分の知識やスキル
仕事を広げている群	5.5%	44.0%	28.3%	15.4%
仕事を広げていない群	9.2%	58.8%	20.4%	5.6%

「仕事を広げている／広げていない」の分類

今のあなたの担当業務に加えて、「改善した方がいいな」「やった方がいいな」と思う業務についてお伺いします。
このような【追加で取り組む業務】について、あてはまることを１つ選択してください。

1. 担当業務に加えて、常に取り組んでいる
2. 担当業務に加えて、時々取り組んでいる

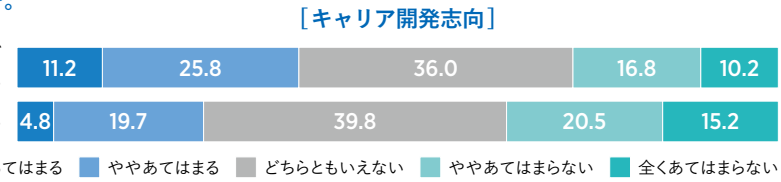
→ 仕事を広げている群（n=293）

3. そのようなことには一切取り組んでいない、取り組もうとしていない
4. 「やった方がいい」「やってみたい」と思うことはあるが、新しいことには取り組めていない

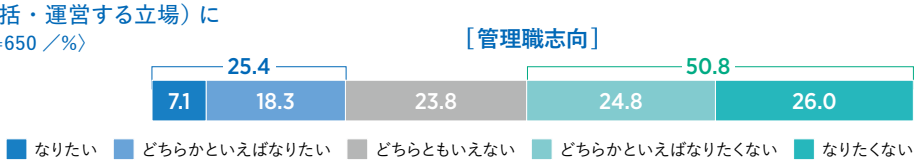
→ 仕事を広げていない群（n=357）

図表6 キャリア開発志向、管理職志向

以下のことは現在のあなたにどの程度あてはまりますか。
〈単一回答／ n=650 ／%〉



あなたは、管理職（組織やグループを統括・運営する立場）にどれくらいなりたいですか。〈単一回答／ n=650 ／%〉



※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある。
出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2024）中堅社員の成長経験に関する実態調査

の高低はあれども、社員の仕事の幅を広げて成長経験を促すことは、組織にとって変革活動や探索活動、次世代リーダーや経営人材の育成など必要なことである。また、成長経験時の職場や上司の特徴として、目指す方向性や仕事の意義・期待など中期的な視点の関わりがあることを先述した。依頼・期待したい業務が本人の成長やキャリアにどのような影響をもたらすのか、中期的な視点を取り入れて育成計画を立て、日々の関わりを考えたい。その際に留意したいのは、中堅社員には多様なキャリア志向があるということだ。

同調査でキャリア開発志向や管理職志向についての回答を見ると（**図表6**）、「キャリアを開発するためであれば今の会社にこだわらない」について、「ややあてはまる」「とてもあてはまる」は37.1%、「どちらともいえない」が36.0%だった。「今の会社でキャリアを開発していきたい」については、「ややあてはまらない」「全くあてはまらない」は35.7%で「どちらともいえない」が39.8%であったことから、中堅社員は自身のキャリア開発について、属する会社に限定せず、柔軟で自律的なキャリア形成を意識していることがうかがえる。

また、管理職に「なりたくない」「どちらかといえばなりたくない」と回答した割合は約半数の50.8%であったことからも、管理職昇進について積極的であるとはいえない。しかし、弊誌vol.42 特集「伝えたい マネジャーの醍醐味」では「昇進前に、管理職になりたくなかった人（ネガティブ群）のうち、半数以上が昇進後にその気持ちがポジティブに変化していることが確認」されている。このことから、中堅社員時代に管理職志向がないことを問題と捉えるのは一考した方がいいと感じる。管理職志向は次のステージへの必要条件でなく、もとより弾力的であると捉え、イメージ形成や実務を通して志向も徐々にトランジションしていくものだと考える。

また、従業員のキャリア自律の文脈から昨今あらゆる年次を対象にキャリアをテーマとする研修の相談も増えている実感がある。先述した中堅社員の志向の特徴は、このようなキャリア自律を意識した企業の人材開発の活動も影響し、個人が自律してキャリアを考えていることの表れでもある。柔軟で弾力的なキャリア志向があるという前提のもと、先述したような成長経験を段階的に積めるステップや、自ら仕事を広げる活動などを通して、中堅社員本人が「実務」と少し先のキャリアの「イメージ」の両方を織り出せる成長の道筋を描くことが求められる。

【参考文献】
松尾睦（2013）『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社
リクルートマネジメントソリューションズ（2018）「トランジション・デザイン・ブック2.0」

小松苑子（こまつそのこ）
人材派遣会社にて営業職を経験後、営業社員の教育体系や新規営業モデルの構築、研修の企画・運営、ナレッジマネジメントを行う。2017年に当社に入社し、営業職、新人・若手社員領域のトレーニングの企画・開発を経て、現在は主に中堅社員領域のトレーニング企画・開発を担当。

視点

中堅社員の成長をどう加速させるか

ストレッチする経験と内省を促すことが「経験学習」のカギだ

廣松ちあき氏
早稲田大学 人間科学学術院 准教授

text：白谷輝英　photo：平山 諭

中堅社員には仕事のなかで新たな知見を自ら学ぶ力が求められているが、それは決してたやすくはない。何が社員の成長を阻んでいるのか。どうしたら社員の成長を支援できるのか。中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援の質的研究を行う廣松ちあき氏に聞いた。

人材育成の分野には「経験学習」という概念があります。代表的な理論としては、組織行動学者のデービッド・コルブによる経験学習サイクルがよく知られています。職場で得た「具体的経験」、経験の意味を振り返る「内省的観察」、そこからエッセンスを抽出して他でも応用可能にする「抽象的概念化」、得られた知見を試す「能動的実験」というサイクルを回すことでより深く学ぶことができると提唱しています。

私は研修プログラムの開発や実施をしていた際に、一定レベルの業績を上げているのに伸び悩む中堅社員が多く、そういった部下の育成に悩むという管理職の声を聞くなかで、中堅社員が経験学習のサイクルを上手に回せていない現実に問題意識をもちました。なかでもおろそかにされていたのが内省のプロセスでした。本来は、仕事で得た経験を振り返ることで学びを深められるはずなのですが、日々の業績達成に追われる中堅社員には、じっくり内省するだけの余裕が失われているのです。

一般的に、新入社員や管理職には研修などの育成プログラムが豊富に与えられます。これに対し、中堅社員の育成は人事異動やOJTといった現場実践に依存し、自ら学び成長することが求められがちです。しかし、内省する余裕がなく経験学習のサイクルが回せない状態が続けば、中堅社員の成長など望むべくもありません。この課題を解決したいと考えたのが、私が経験学習や内省支援の研究に取り組み始めたきっかけでした。

部下が安心できる雰囲気を生み成長サイクルを回す手助けを

それでは、中堅社員の経験学習の促進と内省支援がどのように行われるべきか、研究からの示唆をいくつか紹介したいと思います。

1つ目に挙げたいのは、タフな仕事の割り当てです。実力より重すぎる業務を与えると社員がつぶれる危険性が高まりますが、かといって簡単すぎる業務ばかり任せては良い経験を積めません。いわば、つま先立ちで手を伸ばせばギリギリ届くような仕事をアサインすることで、中堅社員にとって内省につながる経験となるでしょう。

これは私の肌感覚にすぎませんが、多くの中堅

社員は厳しい状況に置かれても仕事を放り出したりせず、真面目に取り組みます。ただ、彼らがくじけず働けるようにするためには、上司からの適切なフィードバックが欠かせません。上司が自分の仕事ぶりをきちんと見て正しく評価していると感じられれば、社員は安心して仕事に集中できるのです。また、同僚が互いにサポートする企業風土も大切です。「さっきのプレゼン良かったね」などと声をかけ合ったり支え合ったりする雰囲気が職場にあれば、中堅社員には助けになります。

続いて大切なのは、上司による内省支援の在り方です。部下から報告や相談を受けた機会などを生かし、仕事に対する考えや態度を掘り下げられるような問いかけを出します。例えば、部下が失敗したとき、「そのときあなたはどうしたかったのですか？」などと質問を重ねることで、本人の意思決定基準や気持ちを掘り下げ、業務プロセスの振り返りだけでない、深い内省の支援をします。

目の前にある仕事に集中すると、視界はどうしても狭まります。その結果、人は仕事のなかに埋もれている学びの機会を取り逃すのです。そこで上司には中堅社員に対し、内省の大切さを伝え、内省を行う習慣を身につけてもらうような働きかけをしてほしいです。なお興味深いことに、内省の習慣が身についている管理職ほど部下の内省支援に長けていることが、研究から明らかになっています。

もう1つ強調したいのは、部下の経験学習を支援する際に中期的な視点をもつことです。私の研究では、組織業績と部下育成を両立している管理職は多くの場合、組織業績と部下育成いずれも2～3年程度の中期的なロードマップを描いていることが分かっています。その上で、部下の要望を踏まえつつ自然にストレッチできる仕事をアサインし、折々にフィードバックを与えながら内省を促す。これらをていねいに、愚直にできている上司は、部下を成長させられています。

内省を行う際には必ず アウトプットを心掛ける

ここまでは、管理職が部下の経験学習をどのように支援できるかを説明してきました。部下である中堅社員の側からはどのような対策が有効なのでしょうか。

まず大切なのは、厳しい状況から逃げずに自分と向き合うことです。期待された成果を出せなかったり希望とは異なる仕事を任されたりしたとき、人は葛藤状態に陥ります。しかしこれこそが、内省の絶好機なのです。腹を据えて葛藤状態のなかでもがき続け、そこから学んだことを次の場面で生かそうとすることが、成長につながります。

内省のステップでは、頭のなかで考えたことを何らかの形でアウトプットすることを心掛けましょう。仕事を通じて学んだ事柄を日報や業務記録などにまとめる、同僚に話す、ボイスレコーダーに記録するなど方法は問いませんので、考えたことをとにかく言語化するのです。頭のなかは、自分が思っているより混沌としています。それを具体的な言葉に変換することで考えが整理され、次に生かせる教訓を生み出せます。

そして、何よりも重要なのは、経験から学ぶということ自体を、中堅社員本人が大事だと思えることです。日常のなかに学びの機会は多く埋め込まれているのです。

組織の側から見ると、人数の多い中堅社員の育成に割けるリソースの量は限られています。ですから、組織的に振り返りを促進する機運を醸成することも大切です。例えば、組織内に管理職の右腕となる人を置いて部下へのフィードバックなどの一部を任せる。あるいは、上司と部下の1対1関係だけでなく、1対多、多対多でフィードバックやサポートが行われるような組織づくりを目指すなどの工夫も必要になるでしょう。そうして職場全体を変えれば、中堅社員の経験学習サイクルをさらに加速できるのです。

廣松ちあき（ひろまつちあき）
早稲田大学人間科学研究科博士課程修了、博士（人間科学）。2022年より現職。専門はビジネスパーソンの経験学習と内省支援、質的研究。

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

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

バックナンバーのご紹介

本誌第１特集「オーバーマネジメント ― 管理しすぎを考える」に関連して、
個と組織を生かすための組織・人材マネジメントの在り方について、改めて考えてみたくなった方にお薦めします。

▶ 自律を阻害しない規律とは

【41号】大企業病にならない組織における自律と規律

www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201602/m41_all.pdf

▶ マネジャーが本来なすべき仕事とは

【58号】マネジャーの役割再考「あれもこれも」からの脱却

www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202005/m58_all.pdf

▶ 個人が自律的に働くには

【59号】自律的に働く

www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202008/m59_all.pdf

▶ 新しいリーダーシップの在り方

【68号】自律型組織を育むシェアド・リーダーシップ

www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202211/m68_all.pdf

測定技術研究所 研究レポートのご紹介

人事アセスメントの分類と概要

人事アセスメントを俯瞰する ～これまでとこれから～

人事（人材）アセスメントは、経営・人事に関わる方であれば身近な存在かと思います。しかし扱われる領域が広く多様なため、自身の業務に関連しない領域については知らないことも多いのではないでしょうか。人的資本経営における人材の量的・質的把握や、HR データのアナリティクス活用などで、人事アセスメントは重要度を増しています。本記事では人事アセスメントの全体像を俯瞰したうえで、近年の変化についても述べています。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001243/

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.73
仕事における余白と遊び
（2024年２月発行）

【Message from Top】
村井 満氏
（公益財団法人 日本バドミントン協会 代表理事 会長）

【特集１】
仕事における余白と遊び
▶ レビュー
「余白」と「遊び」の概念カタログ
～ヒマ、アソビ、ムダの観点から
▶ 視点
・上田信行氏（同志社女子大学）
・山縣正幸氏（近畿大学）
・古田徹也氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・小岸弘和氏（株式会社ディアーズ・ブレインホールディングス）
・上原哲郎氏・白川桃子氏・中條隆彰氏・前田瑞穂氏
（株式会社コンセント）
▶ 調査報告
余白・遊びが個と組織にもたらすもの
仕事における気分転換・交流・制度の実態とは

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
矢野智美氏（株式会社ヘラルボニー）

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
三好淳一氏（株式会社リフレクト）

【特集２】
Z世代と共に創る未来
異質さに学び組織をアップデートする

vol.72
組織の流動性とマネジメント
（2023年11月発行）

【Message from Top】
小野貴也氏
（VALT JAPAN 株式会社 代表取締役CEO）

【特集１】
組織の流動性とマネジメント
▶ レビュー
組織の流動性を捉える視点
▶ 視点
・清水 洋氏（早稲田大学）
・藤本昌代氏（同志社大学）
・吉川克彦氏（至善館大学）
▶ 事例
・堀田綾子氏・鈴木謙太郎氏（ソニーグループ）
・佐藤寛之氏（株式会社カオナビ）
▶ 調査報告
職場の「所属流動性」と「関係流動性」
―人の行き交う職場が得るもの、失うもの

【ATD2023 バーチャルカンファレンス参加報告】

【特集２】
自社らしさを生かした人的資本経営を再考する

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
村田耕一氏（広島県教育委員会事務局）

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
藤本 真氏（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）

vol.71
障害者雇用・就労から考えるインクルージョン
（2023年８月発行）

【Message from Top】
西坂勇人氏
（GCストーリー株式会社 代表取締役社長）

【特集１】
障害者雇用・就労から考えるインクルージョン
▶ レビュー
職場の多様性とインクルーシブな文化形成
▶ 視点
・小野寺徳子氏（厚生労働省）
・栗田季佳氏（三重大学）
・小野寺規子氏（株式会社LITALICO）
▶ 事例
・鳥居由起子氏（日本アイ・ビー・エム株式会社）
・岡田晴奈氏（株式会社ベネッセホールディングス）
▶ 調査報告
職場の障害者活躍支援とインクルージョン風土が
職場にもたらす影響
障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
北見裕介氏（株式会社ユーグレナ）

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
藤澤 優氏（株式会社デンソー）

【特集２】
企業と学生の相互理解を深める『対話型採用』
～『対話型採用』で就業レディネスを高め、適応を促進する～

vol.70
エビデンス・ベースドHRM

vol.69
「つながり」を再考する

vol.68
自律型組織を育むシェアド・リーダーシップ

vol.67
個人選択型HRMのこれから

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 75

2024年８月　発行予定
次号は「ワークヘルスバランスを考える（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2024年５月発行　vol.74
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　大庭りり子　小松苑子　坂田敬子　佐藤裕子　藤村直子　淀縄 愛
執筆／荻野進介　白谷輝英　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　山﨑祥和
イラストレーター／落合晴香（表紙、目次）　マエダユウキ（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

RMS Message 74 オーバーマネジメント ―管理しすぎを考える

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.

80277420