RMS Message
「個と組織を生かす」を探求する
2019.05 54

特集1

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

▸レビュー
先行研究から見る
ソーシャル・サポートの効用

▸視点
追手門学院大学大学院
浦 光博氏
上智大学
川西 諭氏
静岡大学学術院
橋本 剛氏

▸事例
Google

▸研究報告
早期離職の緩和に効く
職場のサポートとは

▸調査報告
一般社員603名に聞く、
職場でのソーシャル・
サポートの実態

特集2
企業における
適性検査活用の新潮流
～測定から活用へ～

▸事例 伊藤忠商事
サッポロビール

Message from Top
公益社団法人
ジャパン・
プロフェッショナル・
バスケットボールリーグ
チェアマン
大河正明氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 54

CONTENTS
2019.05

特集1

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

PART 1 | レビュー

07 先行研究から見るソーシャル・サポートの効用

PART 2 | 視点

11 人間関係が豊かなほど人は健康、かつストレスに強くなる
浦 光博氏 追手門学院大学 大学院 心理学部心理学科 教授

13 コミュニティ内の関係を変えたいなら「NVC」を勧めたい
川西 諭氏 上智大学 経済学部 教授

16 フリーライダーを許容する余裕をもちたい
橋本 剛氏 静岡大学 学術院 人文社会科学領域 人文社会科学部 社会学科 教授

PART 3 | 事例

19 Google
なぜGoogleは本音で語る文化を重視するのか

PART 4 | 研究報告

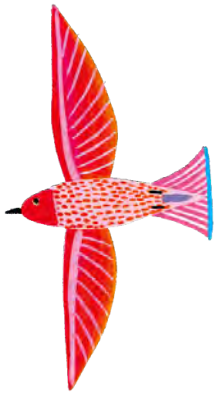
22 早期離職の緩和に効く職場のサポートとは

PART 5 | 調査報告

23 一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態

| 総括

31 ソーシャル・サポートが組織の長期的な発展につながる



特集2

35 企業における
適性検査活用の新潮流
～測定から活用へ～

41 事例1 機械学習を用いた活躍予測モデルの設計を目指して
伊藤忠商事

42 事例2 適性検査の結果を異動時の重要資料に 今後は育成にも活用
サッポロビール

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ
チェアマン 大河正明氏

33 可能性を拓く人と組織
［連載・第4回］
働く「場」に必要な仕掛けってなんだ?
中村真広氏 株式会社ツクルバ 代表取締役 CCO

43 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第8回］
伝え方次第でデータの効果は0にも100にもなる
渡辺啓太氏 一般社団法人 日本スポーツアナリスト協会（JSAA）代表理事

45 展望
ささいな行動のなかに大切なことが隠れている
荒川 歩氏 武蔵野美術大学 造形構想学部 教授

47 Information

MESSAGE FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

独立したクラブチームを組織化し バスケットボールの面白さを広める

公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ チェアマン
大河正明氏

公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ、
通称「B.LEAGUE（ビー・リーグ）」。
開幕から3年目を迎え、着実な成長を遂げている。
2019年2月には男子日本代表が8月開幕のW杯出場を決めるなど、
盛り上がる日本バスケットボール界。
それをリードするB.LEAGUEチェアマンの大河正明氏に、
経歴と、人と組織に関する持論を聞いた。

text：曲沼美恵　photo：山崎祥和

2019年2月、バスケットボール男子日本代表がアジア予選を終えて13年ぶりのW杯出場を決めた。開幕4連敗からの8連勝で掴んだ快挙。それを喜び、心待ちにしていた1人に、B.LEAGUEチェアマンの大河正明氏がいる。

京都大学を卒業後、三菱銀行（当時）に入行。銀行には約30年間勤務した。そんな大河氏がなぜ、プロスポーツのリーグ運営に携わるようになったのだろうか。転機は1995〜97年の約2年間、設立して間もない、サッカーのJリーグに出向したことだった。

「華々しく立ち上がったJリーグも、踊り場を迎えていました。そこで、当時の川淵三郎チェアマンから銀行の頭取に、人事や総務に詳しい人材を派遣してほしいと依頼があったと聞いています」

銀行では、支店長会議での発言内容に何人ものチェックが入り、跡形もないほど原稿を直された。ところが、Jリーグに出向してみると、川淵氏はどんなときでも自分の言葉で発言。その姿を見ながら、「経営者というのは、こういうものなのだろう」と感じた。

出向期間を終え、銀行に戻った大河氏は支店長や本部の部長職などを経験。再三請われて、2010年、50代でJリーグへ転職した。そのときもやはり、一種のカルチャーショックを覚えたという。

「銀行というのは、良くも悪くも組織に対するロイヤリティが高い。支店長がこの方針で行くぞと言えば、皆がその方向に向かって進みます。Jリーグは違いました。上の考えに応じて下が動く、という発想そのものがないんです。サッカーへのロイヤリティは高くとも、組織へのロイヤリティはとても低かったのです」

これはB.LEAGUEでも同じだという。日本のバスケットボール界には、もともと実業団ベースとプロベース、2つのトップリーグが存在していた。これに対し国際バスケットボール連盟（FIBA）から改善指令が出て、リーグを統一できなければ国際試合に出場できない事態にも陥っていた。統一への道筋を作ったのがJリーグ設立に尽力した川淵氏であり、大河氏はその川淵氏から託されて、チェアマンに就任したのである。

36チームの試合をすべて観戦

2つのリーグが1つになってB.LEAGUEを設立した経緯もあり、組織づくりには苦労も多かった。各クラブの売上を立てていくと同時に、リーグ全体の求心力も高めなくてはならなかった。

「Jリーグの場合、設立から開幕まで5年の準備期間がありました。B.LEAGUEは15年4月に設立し、16年秋に開幕していますから、準備期間が1年半しかなかった。その間にビジネスモデルを組み立て、スポンサーを集め、人を採用し、組織を作ら

なければならなかったという意味では、難度の高い仕事でした」と、大河氏は振り返る。

クラブがB.LEAGUEに参加するには一定の条件の下でライセンスを取得し、毎年、審査を受ける必要がある。現在、B.LEAGUEに所属しているのは36チーム。「強くなりたい」「バスケットボールを盛んにしたい」という志は同じでも、クラブごとに置かれた環境も違えば、温度差もある。それをどう調和させ、同じ方向へと進んでいけるようにするか、がチェアマンの腕の見せどころだ。そのために大河氏が最も重視しているのは、「現場百回」だという。

「1シーズンの間、36チームの試合はすべて見ます。地方を訪問した際は極力、クラブチームの社長や、大きなステークホルダーである地元の知事・市長、それと地元メディアの関係者にも会います。マンツーマンで会う機会を増やすことで、いざというときには、『あいつが言うならここは折れよう』という気持ちになってもらえるのだと思います」

リーグを運営する上で大事にしている、「あいうえお」があるという。

「『あ』はアイディア。リーダーとしては短期的にはもちろんのこと、中長期的にこのリーグをどういう方向にもっていきたいのかという考えを常にもっていることが大事です。『い』は員、つまり人。どのような組織も結局は人ですし、極論すればこれが一番大事であり、アイディアを実現できるかどうかはクリエイティブな発想ができる人材を採用し、育成できるかにかかっている。『う』は運。運がいい人はやはり、ポジティブかつアクティブに行動しています。『え』は縁、つまり人との出会いを大事にしながら進むこと。『お』は恩ですね。さまざまな方に支援していただいてリーグを運営できているわけですから、威張ることなく、やはり謙虚でいることは大事だと思います」

実はこの「あいうえお」、息子さんの中学校の入学式で校長先生が話しているのをヒントに、考えたものだという。

4団体共同で人材を採用・育成

2019年1月には日本バスケットボール協会（JBA）やBマーケティング、ジャパン・バスケットボールリーグ（B3リーグ）と共同で、「バスケットボール・コーポレーション」を設立した。目的は各団体に所属するスタッフのキャリアの複線化と、クラブ運営の強化だ。

「おのおののクラブが地方でビジネスセンスのある人材を採用するのは難しい。4団体が共同でタフなビジネスができる人材をここで採用し、育成していく。そうした人材を赤字のクラブへ派遣し、資金繰りやスポンサー集めを手助けしていく仕組みを今、作っているところです」

クラブチームはそれぞれ独立した存在であり、チェアマンに人事権はない。そこはB.LEAGUEを運営していく上で最も難しい点の1つだが、これに関しても、銀行員時代、本部で支店統括する仕事をしていたときの経験が役に立っているという。

「当時、担当していたのは70支店くらい。あまり業績の良くない支店を中心に、『臨店』といって一つひとつ支店を訪ね、そこの組織体制を見ながら、どこに問題があり、何を改善すればいいのかを探る仕事をしていました」

いわく、「これはB.LEAGUEのクラブ運営とまったく同じ」。

「例えば、債務超過に陥っているクラブがあれば、どうすればそこから脱することができるのか。具体的にどれくらいの金額を資本増強する必要があり、どういう種類の株式を発行すべきか。また、B1リーグに参加するためのライセンスを取得するには5000人収容のホームアリーナを持つ必要もありますが、そのための事業計画はあるのか、図面は完成しているのか、しているとすれば、いつそれを公表できるのかなど、具体的に期限を切って詰めていきます」

銀行時代に培った
マネジメント
スキルを生かして
任せられた責任を果たす

大河正明（おおかわまさあき）
1958年、京都府生まれ。京都大学を卒業後、三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入行。95年から約2年間、Jリーグ出向。2010年、請われてJリーグへ転職。2015年、川淵三郎氏の下で新リーグ創設を目指すバスケットボール界に転身、日本バスケットボール協会事務総長として組織再編などを手がける。2015年9月、「B.LEAGUE」チェアマンに就任。

目標は高く、ITも積極的に活用

1年目よりも2年目、2年目よりも3年目と、バスケットボール人気も高まってきてはいる。しかし、大河氏は「現状に満足してはいない」。実体のない人気は、いつか弾ける。サッカーのJリーグも、開幕3年目以降は苦労した。大河氏はその経験を基に、今年から観客動員が難しい水曜日に試合日程を組むなどの試みも始めた。「平日に試合を組めば集客面ではマイナスです。それでもなお前年と同等に集客できれば、それは成長している証しになる」と高い目標を掲げ、ストレッチを促した。

ところで、中学高校の部活動で見た場合、バスケットボール人口は最も多い。1試合中、1人の選手が20点から25点入れることもあるバスケットボールは、素人目にも躍動感があって面白いと感じる人は多い。

「その面白さを伝えていくのがわれわれの責任です」と語る大河氏。インスタグラムやVoicyなど、個人が自由に発信できる新しいメディアを活用した情報発信にも、積極的に取り組んでいく考えだ。

「現在、われわれの組織はBマーケティングと合わせて100人くらいの規模になりました。これくらいだと、一人ひとりの影響力も大きい。トップが誰と会って、何を話したか。そういう情報は、組織をどういう方向に向かわせたいのかを一人ひとりが考えて動くヒントにもなります。1、2分のあいさつでも、何を話すべきか20分から30分は真剣に考えます」

各クラブには「オフコートキャプテン」を置き、選手である前にまず社会人としての常識を身に付けてもらうよう、研修にも力を注いでいる。

「研修をしても、リスクがゼロになるわけではありません。しかし、1%あったリスクを0.1%に減らすことはできるでしょう」

しばし考え込んだのは、銀行員とチェアマンの仕事、どちらが向いていると感じるのかと聞いたときだった。「難しい質問ですね」とつぶやいた後に、こう答えた。

「今はもう、向いている・いないにかかわらず、任せられた責任をどう果たすかということしか考えていません。銀行時代の経験は間違いなく役に立っていると思いますし、向いているかは分かりませんけれど、今の仕事はやりがいがあると感じています」

特集1

職場における

労働市場の柔軟化や働き方の多様化、個人のキャリア意識の変化にともない、組織と個人の関係は、以前より部分的で短期的なものに変化しつつある。個人にとって、1つの場所にとらわれずに働く組織を選べることは可能性の広がりをもたらすが、行きすぎた個人主義により職場の人間関係の希薄化が進めば、孤立や疎外を感じる人が増えたり、職場の連携が悪化したりしかねない。

本誌実施の調査によれば、5年前と比べて職場の人間関係が希薄化していると感じる人の割合は44.6%で、そう思わない22.7%に比べて大幅に多い。そして、仕事に必要なサポートを十分に得られていると認識している人は3割にも満たない（P24）。

「社員の入れ替わりが激しく、コミュニケーションがとれなくなっている」「仕事の範囲を決めてしまい、困った人を助ける人が少なくなった」と嘆く声がある。一方で、「昔よりも上下関係が厳しくなくなり、なんでも喋れる環境になった」「仕事中もお互いの仕事状況について声かけをして手伝っている」など、良好な関わり合いを実現している例も

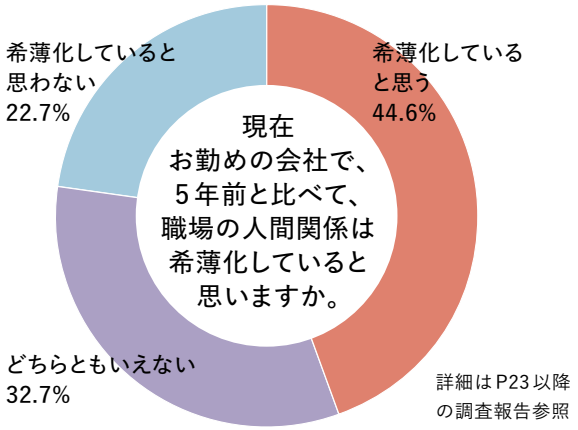
ソーシャル・サポート

希薄化する人間関係にどう向き合うか

聞かれる（P29）。

人間関係というのは、大きなストレス源にもなるが、当然ながら個人や組織にとってポジティブな側面もある。今日の職場に必要な関係性とは、どのようなものだろうか、また、それをどのように築くことができるだろうか。人と人との支え合いのメカニズムや効能を体系化したものとして、ソーシャル・サポート理論がある。今号ではこの観点から、今日的な職場における人間関係のあり方について考える。

（編集部：佐藤裕子）



詳細はP23以降の調査報告参照

PART1
レビュー

先行研究から見るソーシャル・サポートの効用

ソーシャル・サポートの研究の多くは、健康や医療などの分野で進められている。
ここでは、組織での活用に対する示唆を得るために、
ソーシャル・サポートがなぜ身体的・精神的な健康を促進するかについての知見を紹介したい。

自然災害や高齢化の問題、貧富の差の拡大など、日本社会は将来への不安を感じさせる状況にさらされている。そのせいか、2019年度の幸福感に関する国際調査では、日本国民の幸福感は調査対象104カ国中58位、先進国中では最下位という結果になった[*1]。そのような社会不安のなかで、人と人とが支え合うことや、人との絆の価値が高まっているといえるだろう。

人と人とが支え合うことの現象理解やその効用について、「ソーシャル・サポート」という概念を用いて研究が行われてきた。心理学分野におけるソーシャル・サポート研究については、浦・南・稲葉（1989）が詳細なレビューを行っている[*2]。そこでは、米国を中心とする研究でまとまった知見が得られつつあることが指摘されるも、ソーシャル・サポートは社会的・文化的環境の影響を受ける可能性があることから、日本での記述的な研究の必要性が論じられた。残念ながら、その後も日本での産業組織場面におけるソーシャル・サポートの研究は、あまり進んでいない。一方で、健康や医療、教育や社会問題、福祉や看護などの分野では、研究が進められている。

本稿では研究が多く行われている健康分野を中心に見ていくが、その結果として、企業組織のなかでのソーシャル・サポートの価値や効用を考えるためのヒントを得ることを目的とする。そのために、「ソーシャル・サポートはどのような人にどのようなときに効果を発揮するのか、それはなぜか」という問いを中心に、ソーシャル・サポートについての理解を深める。

ソーシャル・サポートの定義と概念

ウィルズ（Wills, 1991）によれば、ソーシャル・サポートとは、「個人が、他者から愛され、大切に思われている、尊敬され、価値を認められている、あるいは相互支援や責任の社会的ネットワークの一員である、などを知覚、経験すること」と定義されている[*3]。この定義のポイントの1つは、ソーシャル・サポートは「知覚」と「経験」の両方を含むということである。つまり客観的にソーシャル・サポートが提供された事実がなくても、当人が受けたと感じていれば、サポートはあることになる。もう1つは、サポートは「他者」や「社会的ネットワーク」から得られるということである。他者は上司や家族などの特定の個人かもしれないが、組織や地域といった比較的大きな集団に属することでも、ソーシャル・サポートは得られる[*4]。

上記の定義の1つ目のポイントと密接に関連するのが、ソーシャル・サポートを「受領されたもの（received）」と「知覚されたもの（perceived）」に区別する考え方である[*5]。実際にサポートを経験したときは「受領されたサポート」になるが、「知覚されたサポート」ではサポートの有無は関係なく、当人がサポートされた、あるいはサポートしてもらえると思っている状態を指す。この2つの区別は、介入を考える際の示唆が異なる。サポートの必要な人を発見し、必要とされるサポートを提供する仕組みを整える場合は、受領されたサポートに働きかけることになる。いざというときに支えてもらえると思

図表1 ソーシャル・サポートのさまざまな側面

［客観的サポートの授受の有無］
- 知覚されたサポート（perceived support）
- 受領されたサポート（received support）

［サポートの測定方法］
- ネットワークの構造（ネットワークの接触頻度や密度など）
- ネットワークの機能（自己申告式の知覚や受領に関する評価）

［サポートの機能］
- 情報的サポート（informational support）
- 道具的サポート（instrumental support）
- 情緒的サポート（emotional support）

［サポートの提供者］
- 親しい友人や家族（significant others）
- 同じ境遇を経験した他者（similar others）

う人間関係を形成したり、そう感じられる組織風土づくりを目指す場合は、知覚されたサポートが対象となる。

他によく用いられるのが、サポートの内容に着目した「情報的（informational）」「道具的（instrumental）」「情緒的（emotional）」の分類である[*6]。こちらの分類も、具体的な介入策を考える際に参考になる。例えば子育て中の女性社員をサポートする際に、時短勤務などの制度を準備することは道具的サポートに当たり、育児の都合による仕事の調整に対して周囲が十分な理解を示すことは、情緒的サポートに当たる。

定義や分類の他に、研究ではどのようにソーシャル・サポートを測定するかの問題がある。測定には、サポートを提供してくれる可能性のある社会的ネットワークの構造に着目したものと、ネットワークのメンバーが適用してくれる機能に着目したものがある（e.g., Wills, 1998）[*7]。前者の例としては、自らの社会的役割の数や、さまざまなネットワークメンバーとの接触頻度、ネットワークの密度や内部の関連性の強さなどが挙げられる。後者の例としては、ネットワーク内のメンバーがさまざまなサポートをどの程度得られるかを評定してもらうものである。研究者によっては、前者のような構造に基づく測定は社会的ネットワークとして、ソーシャル・サポートとは区別することもある。本稿で紹介する研究や知見は、主に後者の機能面に着目して、サポートの受け手が回答した結果に基づくものが中心となるが、組織でのソーシャル・サポートを考える際には、ネットワーク構造のもたらす知見も重要である。

上記のようにソーシャル・サポートにはさまざまな側面がある（**図表1**）。ソーシャル・サポートの研究では、研究分野や個別の研究対象によって、上記のような側面が複雑に入り組んでおり、まとまった理論や知見を得られにくくしている。ある人がストレスを感じた際に、実際に誰からどのようなソーシャル・サポートが行われたか、また本人がそれをどのように受け取ったかによっても、複数種類のソーシャル・サポートが想定される。以降ではソーシャル・サポートの効果について紹介するが、どのようなサポートを念頭に置くかによって、なぜ効果が生じるのかが異なるため、注意が必要である。

ソーシャル・サポートの効用

これまでの研究で、ソーシャル・サポートは心身ともに健康を促進することが示されている。例えば、ストレスのかかる状況でうつ傾向や不安を軽減すること、慢性的な病気に侵された際の心理的な適応、寿命、病気への抵抗や回復、死亡率などとの関連が実証的に示されている。ソーシャル・サポートは、心理的な効果のみならず、身体的健康にポジティブな効果がある。特に、飲酒や喫煙、肥満や運動習慣などの身体的健康に関連すると考えられる要因よりも、サポートの方が効果が強いことがある[*8]。ソーシャル・サポートという概念の捉えにくさとは裏腹に、安定的にポジティブな効果が認められることで、ソーシャル・サポート研究への期待は高い。

ところがソーシャル・サポートを活用して効果的な介入を考えようとすると、なぜソーシャル・サポートが効果的なのかが問題になる。例えば、仕事でのストレスを抱えたときに、家族といればストレスは軽減されるだろうか。大病を患ったときに、職場の同僚からの情緒的なサポートはどのように役立つのか。ソーシャル・サポートが効果を発揮する理由が分からなければ、個別の状況にうまくソーシャル・サポートを活用することは難しい。

そこで、どのようにソーシャル・サポートが効果を発揮するかを考える際に有効な枠組の1つが、前述した受領されたサポートと知覚されたサポートの分類である。先行研究では、知覚されたサポートは健康に対して一般にポジティブな影響が確認されているのに対して[*9]、受領されたサポートの結果は一定でなく、ネガティブな影響も報告されている[*10]。また、この2種類のサポート間には、平均的に0.35の相関しかないことも報告されている[*11]。つまり、2つのサポートは区別でき、しかも効果の発揮の仕方が異なる可能性がある。

知覚されたサポートと受領されたサポート

ウチノ（2009）は、2種類のサポートが身体的健康に及ぼす効果を、人の生涯にわたる視点から**図表2**のように示している[*12]。

①は、知覚されたサポートの効果であるが、この図の特徴は知覚されたサポートを個人要因としている点にある。知覚されたサポートとは、一般的なサポート期待やなんとなく人にサポートをしてもらっているといった感覚である。このような一般的なサポートの知覚しやすさは、自尊心や社会的スキルなどと共に子供の頃の家族関係の影響によって、個人差が生じる[*13]。その結果、病気やストレスへのより前向きな対処や、健康に配慮した行動をとる程度が高まり、身体的な健康が促進される。一般的な個人的傾向であるため、長期にわたっての行動や認知に影響を

及ぼすことから、生活習慣病のような慢性疾患への効果が特に大きいと考えられる。

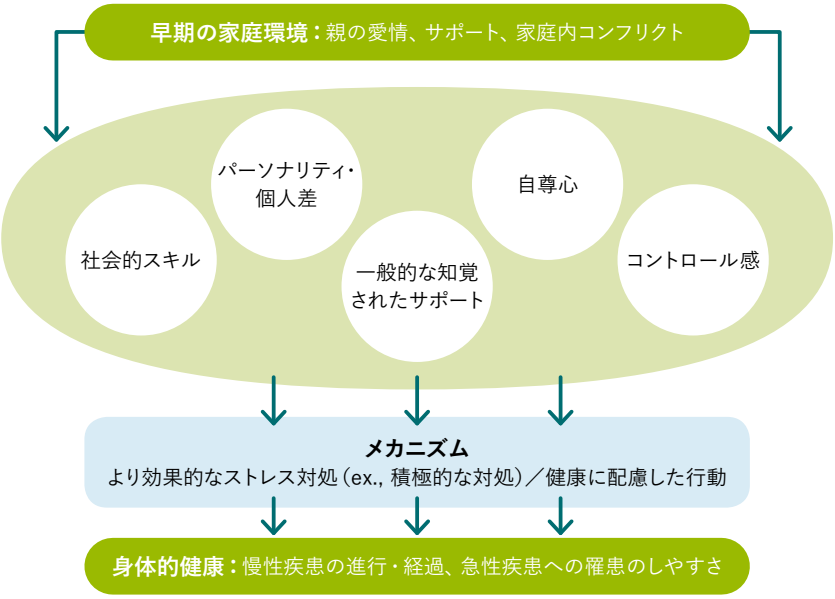
遺伝によってサポートの知覚しやすさがある程度規定されることも、報告されている[*14]。性格特性の1つという考え方もできるが、知覚されたサポートは、性格特性を統制しても老後の適応に有意な影響があり[*15]、性格特性と同じというわけではない。一般的なサポートの知覚のしやすさについては、今後さらに研究が必要だが、ある時点での個人の性格やスキル、態度などの特徴によって、困ったときは支えてもらえると感じることのできる人間関係をもつことは、個人の行動を前向きにすると考えられる。

②は、受領されたサポートの効果であるが、こちらは個人要因ではなく、環境要因が起点となる。健康や経済的な理由でストレスが生じると、私たちはさまざまな方法で対処するが、その1つとしてサポートの受領がある。病気や過剰なストレスなど、対処が必要なときに受け取るサポートが、受領されたサポートである。問題に対処した結果、健康に配慮した行動をとるようになることに加えて、自尊心やコントロール感の高まりといった、心理的側面が改善し、身体的な健康が促進されると考えられる。このような状況は、生活習慣病のような慢性の疾病よりも、重篤な病気の診断を受けた場合など、急性疾患への対応時に顕著に見られる。

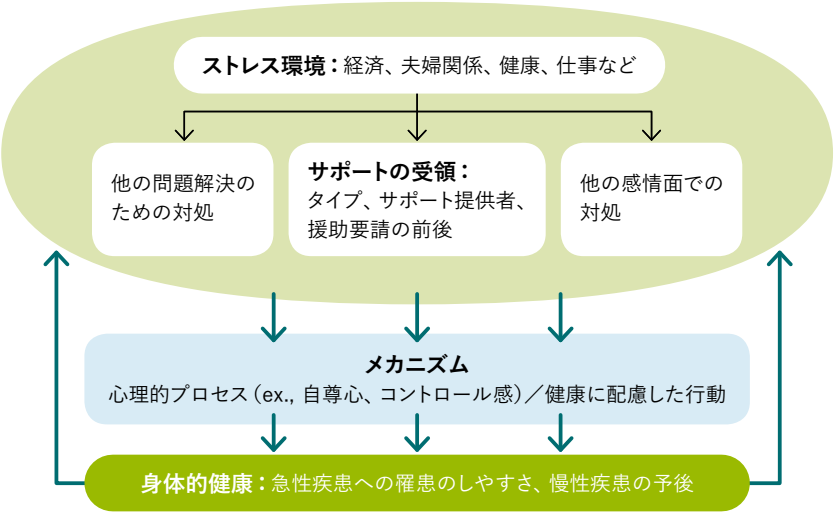
問題を抱えた個人が求めるサポートは、客観的に役立つ道具的サポートに限定するものではなく、感情的なサポートも含む。いずれにしても対処すべき問題はすでにあるため、「マッチング仮説」と呼ばれる考えでは、サポートが効果的であるためには、サポートの送り手は、受け手が必要とするものに合ったサポートを提供することが必要だとしている[*16]。受け手が求めていないサポートが提供されることが、受領されたサポートの効果が安定しないことの理由の1つと考えられる。

図表2 2種類のサポートが身体的健康に及ぼす効果

①知覚されたサポート（サポートしてもらっている、サポートしてもらえそうといった普段の本人の認知）



②受領されたサポート（具体的にサポートしてもらったことの事実の認識）

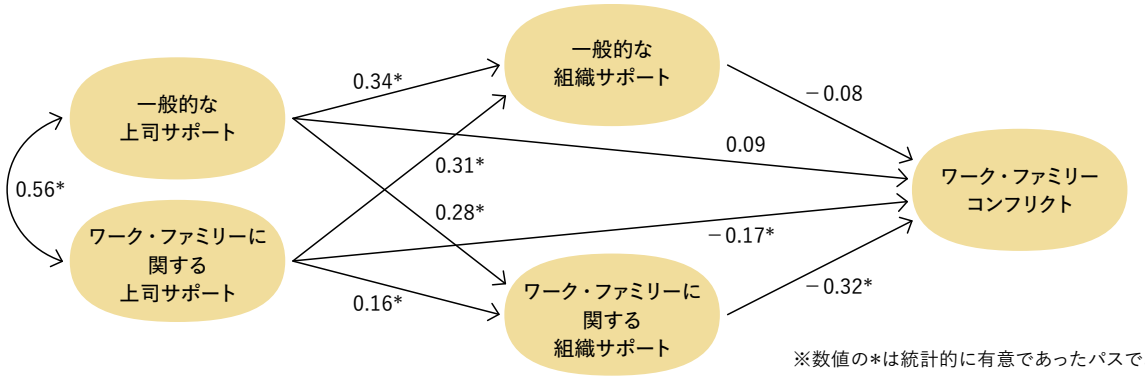


組織における ソーシャル・サポート

ここまで心理的・身体的健康を結果としたときのソーシャル・サポートの研究を見てきたが、職場におけるソーシャル・サポートについて、どのようなヒントが得られるだろうか。

ヴィスベスヴァランら（1999）が行った仕事のストレスにおけるメタ分析の

図表3　組織におけるサポートがワーク・ファミリーコンフリクトの軽減に与える影響



※数値の*は統計的に有意であったパスであることを示す。

結果では、ソーシャル・サポートはストレスがかかったときに効果を発揮して、その影響を和らげるというよりも、常にストレスの影響がないように機能しているのではないかとの考察を行っている[*17]。**図表2**のモデルを参考に考えると、この分析結果は①の知覚されたサポートを示唆していると考えられる。強くストレスがかかったときに機能する仕組みを考えるよりも、常日頃から困ったときにはサポートが得られると思う職場の人間関係を作ることが重要だと考えられる。また、サポートの知覚のしやすさには個人差があるため、その程度が低い人については、上司がサポート提供を行うなど、受領されたサポートを高める工夫が求められる。

受領されたサポートが有効に機能するためには、サポートを必要とする人のニーズにそったサポート提供が必要である。例えば、サポートがワーク・ファミリーコンフリクトの軽減に有効かを検証したメタ分析では、一般的な組織サポートや上司サポートではなく、ワーク・ファミリーに関する組織サポートや上司サポートの効果が認められた（**図表3**）[*18]。そもそも実際のサポートの授受は、サポートの受け手の心理的な抵抗など、難しい問題をはらんでいることから、十分にニーズを汲み取ると共に、適切な提供方法を工夫することが求められる[*19]。

一般的な対人関係や組織風土を整えることによって、知覚されたサポートを高める。こちらは、職場のコミュニケーションや人間関係の改善によって成し遂げられることが多い。一方で、特に強くストレスがかかる状況や対象者については、個人が求めるサポートを、抵抗なく受け取ることが可能な方法で提供することが必要になる。どちらも簡単なことではないかもしれないが、実現によって得られる効果は十分に期待できるものだろう。

（主幹研究員　今城志保）

*1 World Happiness Report (2019). https://worldhappiness.report/ed/2019/
*2 浦光博・南隆男・稲葉昭英. (1989). ソーシャル・サポート研究: 研究の新しい流れと将来の展望（〈特集〉「ストレスの社会心理学」). 社会心理学研究, 4(2), 78-90.
*3 Wills, T. A. (1991). Social support and interpersonal relationships. In Prosocial Behavior, ed. M. S. Clark, pp. 265-289. Newbury Park, CA: Sage.
*4 Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. Journal of health and social behavior, 52(2), 145-161.
*5 Tardy, C. H. (1985). Social support measurement. American journal of community psychology, 13(2), 187-202.
*6 House, J. S., & Robert L. K. (1985). Measures and concepts of social support. In Sheldon Cohen and S. Leonard Syme (eds.), Social Support and Health, pp. 83-108. New York: Academic Press.
*7 Wills, T. A. (1998). Social support. In E. A. Blechman, & K. D. Brownell (eds.), Behavioral medicine and women: A comprehensive handbook, pp. 118-128. New York: Guilford Press.
*8 House, J. S., Landis, K. R., & Umberson, D. (1988). Social relationships and health. Science, 241(4865), 540-545.
*9 Thoits, P. A. (1995). Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next?. Journal of health and social behavior, 53-79.
*10 Nurullah, A. S. (2012). Received and provided social support: A review of current evidence and future directions. American Journal of Health Studies, 27(3), 173-188.
*11 Haber, M. G., Cohen, J. L., Lucas, T., & Baltes, B. B. (2007). The relationship between self-reported received and perceived social support: A meta-analytic review. American journal of community psychology, 39(1-2), 133-144.
*12 Uchino, B. N. (2009). Understanding the links between social support and physical health: A life-span perspective with emphasis on the separability of perceived and received support. Perspectives on psychological science, 4(3), 236-255.
*13 Shaw, B. A., Krause, N., Chatters, L. M., Connell, C. M., & Ingersoll-Dayton, B. (2004). Emotional support from parents early in life, aging, and health. Psychology and aging, 19(1), 4.
*14 Kessler, R. C., Kendler, K. S., Heath, A., Neale, M. C., & Eaves, L. J. (1992). Social support, depressed mood, and adjustment to stress: a genetic epidemiologic investigation. Journal of personality and social psychology, 62(2), 257.
*15 Ko, K. J., Berg, C. A., Butner, J., Uchino, B. N., & Smith, T. W. (2007). Profiles of successful aging in middle-aged and older adult married couples. Psychology and Aging, 22(4), 705.
*16 Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. Psychological bulletin, 98(2), 310.
*17 Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. Journal of vocational behavior, 54(2), 314-334.
*18 Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. Personnel psychology, 64(2), 289-313.
*19 今城志保.（2019）.職場に活かす心理学 第19回「人を助け、助けられること」. https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000742/

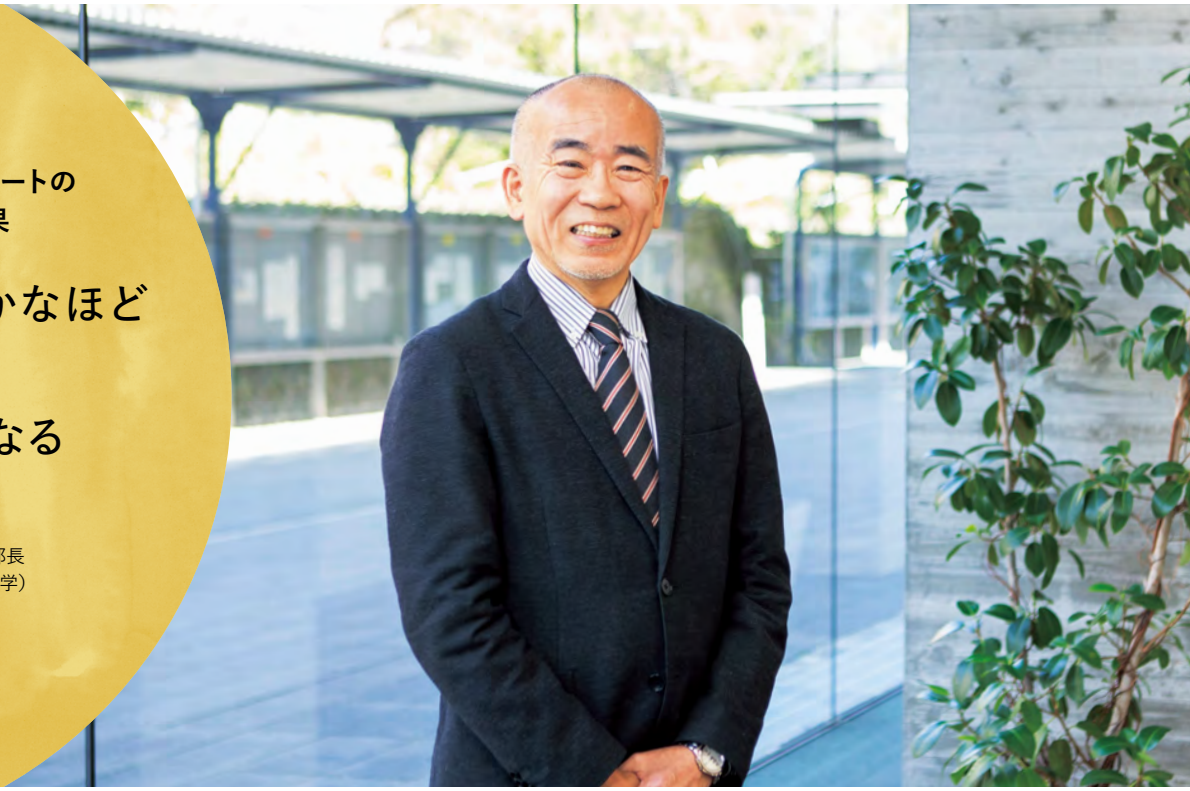
職場のソーシャル・サポートにまつわる3つの視点

視点
1 ソーシャル・サポートの考え方とその効果

人間関係が豊かなほど人は健康、かつストレスに強くなる

浦 光博氏
追手門学院大学　大学院長　心理学部長
心理学部心理学科　教授　博士（社会学）

text：荻野進介　photo：角田貴美



社会心理学にソーシャル・サポートという研究分野がある。「社会的支援」と訳すと意味がずれるので、そのまま表記されることが多い。平たく言うと「支え合い」であり、社会はもちろん企業においても必須なことだ。基礎的な概念から人事への示唆に至るまで、第一人者に伺った。

ストレスに満ちた現代社会においては、人間同士の支え合いが生活の質に大きな影響を及ぼします。

支え合いには、健康を増進させる2つの効果があります。まずは、家族、友人、知人の数が多い人ほど健康になるという直接効果です。逆に言えば少ない人ほど不健康になるということです。

もう1つはストレス緩和効果です。ストレスがない状態では、知り合いが多い人も少ない人も、健康状態に差がないけれども、ストレスが増すにつれ、知り合いが多い人ほど、その影響をさほど受けず、健康を保つことができます。

この2つの効果を巡り、1970年代後半から主にアメリカで発展してきたのがソーシャル・サポート研究です。

人間関係には当然、強弱があります。家族関係は強いですし、一度しか会ったことのない人との関係は弱い。

強い関係は頼りになるけれど、変化に弱い。しかも、維持するのに多大なコストがかかります。一方、弱い関係は大きな支えにはならないけれど変化に強く、コストもかかりません。

これまでの研究によれば、どちらに偏ることなく、両者を手広く、かつバランスよくもっている人ほど、健康を維持できるということが分かっています。

「みんな仲良く」の逆説

このソーシャル・サポート研究から、学校でのいじめがなくならない要因を類推することができ

ます。ずばり言うと、教師が「みんな仲良く」と言いすぎるからなのです。生まれも育ちも価値観もまったく違う、自分以外の級友全員と仲良くできるほど、人間の認知能力は高くありません。そうではなくて、仲良しグループができてもいいけれど、グループ同士、仲違いしないようにと、教師が弱い関係を認めてあげればいい。

そうすれば、1つのグループに居辛くなったとしても、他に移れますから、クラス全部から爪はじきにされることがなくなります。「みんな仲良く」1人をいじめる、ということがなくなるのです。

ソーシャル・サポートには道具的サポートと情緒的サポートの2種類があります。前者はストレスに苦しむ人にアドバイスし、そこからの脱却に必要な資源を提供したり、その資源を自ら入手できるような情報を与えたりすること。後者は、ストレスに悩み、苦しんでいる人を勇気づけたり、そばにいて友情や愛情を示したりすること。それによって、自分は1人ではないことに気づかせ、自ら問題解決に向かえるような前向きの精神状態に戻してあげられるのです。

道具的サポートの方が難度が高いですから、専門家の手に委ねられることが多いのは容易に想像がつくでしょう。情緒的サポートもハードルが高い、と感じる場合には、こんな方法があります。

人間関係が希薄で、孤独に苦しんでいる当事者同士や、悩んでいる当人と、過去同じような境遇にあったものの、そこから脱出できた人を引き合わせてあげるのです。苦しんでいるのは自分だけではない。そう思えるだけで、多くの人は随分救われます。

そうした「つながりの場」は、必ずしもリアルである必要はありません。以前、子連れ再婚家族の研究をしたことがありました。そうした家族は世の中で日陰の存在になりがちです。周囲も差別の意識はないのだけれど、どこかで腫れ物に触るような扱いをしてしまいがちです。

そこで、ある当事者がネット上にコミュニティを作り、同じ境遇の人たちとつながり、互いの悩みを共有し合うようになったところ、効果は絶大でした。今ではそのコミュニティがさまざまな情報収集や相談ができる場として機能し、当事者たちにとって不可欠の存在になっています。

賢い集団は共感し合っている

数年前、アメリカのカーネギーメロン大学で集合的知能に関する面白い研究が行われました。賢い集団とそうではない集団を分ける要因は何か、ということです。

すぐに思いつくのはIQの高さです。そこで、メンバーのIQの平均値をとり、その値が高い集団ほど高いパフォーマンスを発揮するという仮説を立てたところ、成立しませんでした。また、各集団内のIQの最高値とパフォーマンスとの関連も認められませんでした。最終的に鍵を握っていたのは、メンバー同士の社会的感受性の高さでした。言い換えれば、互いに共感し合っている集団ほど賢いという結論です。

他にも、特定のメンバーに会話の機会が集中している集団より、全員が等しく発言している集団の方が賢いことが判明しました。また、女性比率の高い集団の方が賢いことも分かりました。これは女性の方が男性より社会的感受性が高いからだと考えられています。男女雇用機会均等法はやはりきちんと機能させるべきなのです。

人への共感性は支え合いの原点であり、それなくして支え合いは成立しません。いわば、ソーシャル・サポートが機能している集団ほど、より良いパフォーマンスを発揮できるのです。

年功序列、終身雇用が当たり前だった1980年代までは、社内の人間関係への配慮を欠かさないことが、より良いキャリアを積むための必須条件でした。同じ企業に40年も勤めるわけですから、当然だったといえます。

その後、バブル崩壊を経て、年功序列の代わりに成果主義が入りました。終身雇用が崩れ、転職が例外ではなくなりました。その結果、社内の人間関係に配慮するよりも、自らの短期的な成績が大切になりました。社外で通用する力を身に付け

たいという人も増え、利己的な行動が蔓延するようになりました。

一方で、例えばアメリカのように、転職市場がきちんと整備され、誰もが生涯で数社を渡り歩くという状況にはまだなっていませんから、転職しようかしまいか、頭を悩ませている人が多いのが現状でしょう。

企業も年功序列の昔には戻れません。成果主義を運用しながらも、互いが配慮し合う人間関係も作り上げなければならないとしたら、個人単位ではない、グループ単位の成果主義を模索すべきでしょう。

最近、一時は廃止した社員寮を復活させる企業が出てきています。その場合、各室にキッチンを設けず、団欒スペースも兼ねた大きめの共同キッチンを設けるケースが多いそうです。各自を部屋に閉じこもらせずに、つながりと支え合いを促進させる、良い試みだと思います。

ソーシャル・サポートは、人間社会になくてはならないものです。その必要性は不変だけれども、合理性や効率性を追求していくと失われてしまう。企業においても社会においても、このキッチンのように、互いが互いを支え合う関係を意図的に作らなければならない時代になったのです。

浦 光博（うらみつひろ）

1979年関西大学社会学部卒業、1984年関西大学大学院社会学博士課程単位取得退学。1995年、博士（社会学）（関西大学）。広島大学総合科学部教授などを経て、2013年から現職。2017年度より2年間日本社会心理学会会長も務めた。主著『支えあう人と人―ソーシャル・サポートの社会心理学』『排斥と受容の行動科学―社会と心が作り出す孤立』（ともにサイエンス社）。

視点

2 コミュニティ
キャピタルの研究

コミュニティ内の関係を変えたいなら「NVC」を勧めたい

川西 諭氏
上智大学 経済学部 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

1990年代から、アメリカを中心にソーシャル・キャピタル研究が進んでいる。信頼関係やネットワークをソーシャル・キャピタル（社会資本）と捉え、その影響を測る学問だ。その延長線上で「コミュニティキャピタル」を研究する川西諭氏に、その経緯や成果などを伺った。

私たちは今、学校・企業・地域などの比較的小さなコミュニティ内のソーシャル・キャピタルに注目しています。それを「コミュニティキャピタル」と呼び、コミュニティキャピタル研究会を立ち上げて、その影響を調べています。

居場所と仲間を感じる コミュニティを増やしたい

私たちがコミュニティキャピタル研究会を立ち上げたきっかけは、私が呉哲煥（ごてつあき）さん（NPO法人CRファクトリー代表理事）と出会ったことにあります。呉さんは、「居場所と仲間を感じるあたたかいコミュニティを世の中にあふれさせること」をミッションとして、さまざまな方面から良いコミュニティを増やす活動を続けている方です。

彼は、あたたかいコミュニティを作るノウハウをいくつももっているのですが、その効果を目に見える形で提示できないことに悩んでいました。そんなときに彼は私と出会い、「コミュニティを良くする方法の効果を科学的に測定できないでしょうか？」と私に相談したのです。一方の私は彼のミッションに共感し、すぐに意気投合しました。そうして研究会を始めたというわけです。

現在、私たちは、「理念共感と貢献意欲」「自己有用感」「居心地の良さ」の3つの因子を使い、多様な集団の状態の良さ（これをコミュニティキャピタルと呼んでいます）を計測しています。同じ理念に共感し、仲間に貢献したいと思っている集団は状態の良い集団です。同様に、メンバーが集団の役に立っていると思えることも重要です。そして、人間関係が良好で居心地が良く感じられることも集団の好ましい条件です。3つの因子は相互に関連しながら、コミュニティの状態を規定しているというのが、私たちの仮説です。

私は、なかでも最も重要なのは、「自己有用感」だと考えています。NPOなどに入る動機の大半は、理念への共感です。しかし、特に無償ボランティアが顕著ですが、理念に共感し貢献したいという思いだけではなかなか長続きしません。実は、長くコミュニティに参加するメンバーの多くに共通するのは、理念への共感に加えて、「自分が仲間たちの役に立っている」と思えていることなのです。ですから、もし長期的に活動するメンバーを増やしたいならば、メンバーに誰にでもできる楽な仕事ばかりさせるのではなく、多少大変であっても得意なことで活躍できるような機会を作ってあげることをお勧めします。自己有用感が高まれば、集団の居心地は自然と良くなっていくはずです。

公助の充実によって 共助の必要性が下がった時代

ところで、なぜソーシャル・キャピタル研究が世界中で行われているかといえば、「人間関係の希薄化」が世界的に進んでいるからです。日本も例外ではありません。2010年に生まれた「無縁社会」という言葉に象徴されるように、社会から孤立する人が無視できない数になっています。地縁血縁社会はかなり崩壊しており、昔は正月やお盆ともなれば、地域には多くの親戚が集まって賑やかな家が普通に見られましたが、今やそれは少数です。また、町内会や自治会などに参加する人数も減っています。お互いを仲間だと思えるようなコミュニティは確実に少なくなっています。

職場のコミュニティも、全体的には同様でしょう。一昔前の日本企業では、運動会や社員旅行などのイベントが盛んでしたが、最近はこうした催しは間違いなく減っています。飲み会の数も少なくなった企業が大半で、プライベートには関わらない、仕事以外のメンバーの姿はよく知らないという職場の方がもはや一般的だと思います。

私たちの研究活動の根底には、そうした現実のなかで、助け合い支え合う関係や、居場所と仲間を感じるあたたかいコミュニティをなんとかして増やしたいという思いがあります。

私たちは、人間関係の希薄化が進んでいる原因の1つは、「公助の充実」にあると考えています。以前は、公助、つまり行政のサポートが今よりも確実に脆弱でした。例えば、困窮者の生活保護が原則的に国家責任となったのは、1946年に旧生活保護法が施行されてからです。その後、生活保

護は少しずつ手厚くなってきました。生活保護があまり頼りにならない時代には、困窮する高齢者などを周囲の人たちが助けていた面があったのですが、生活保護などが手厚くなれば、その必要性は薄くなります。このように公助が充実しているからこそ、互いに助け合う「共助」の必要性が下がっているのが、現代の特徴です。

ただ最近は、手厚い行政サービスがいずれ提供されなくなる可能性が出てきています。財政が破綻して行政サービスの質が著しく下がった夕張市は、その象徴であり第一の例です。そうなったとき、公助に頼り切っている方々が共助できるようになるのか。私たちはそれを心配しています。

その夕張市から市立病院がなくなったことで、住民の皆さんが自分たちの健康に気を使うようになったという話もありますから、楽観的に考えてよい面もあるかもしれません。しかし、共助の必要性を失った私たちは、総じて人間関係構築のトレーニングを受けてきていません。なかでも、定年退職を迎えた高齢男性の方々が、特に人間関係の構築を不得意としており、孤立する傾向が強いといわれています。私たちは、周囲との人間関係を良くする方法を学ぶ必要があると思います。

コミュニティキャピタル向上の方法として有力なのが「NVC」

とはいえ、正直に言えば、私たちコミュニティキャピタル研究会でも、今はまだ、コミュニティ内の人間関係を良くして、メンバーの貢献意欲を高め、あたたかいコミュニティを作る方法を確立できているわけではありません。

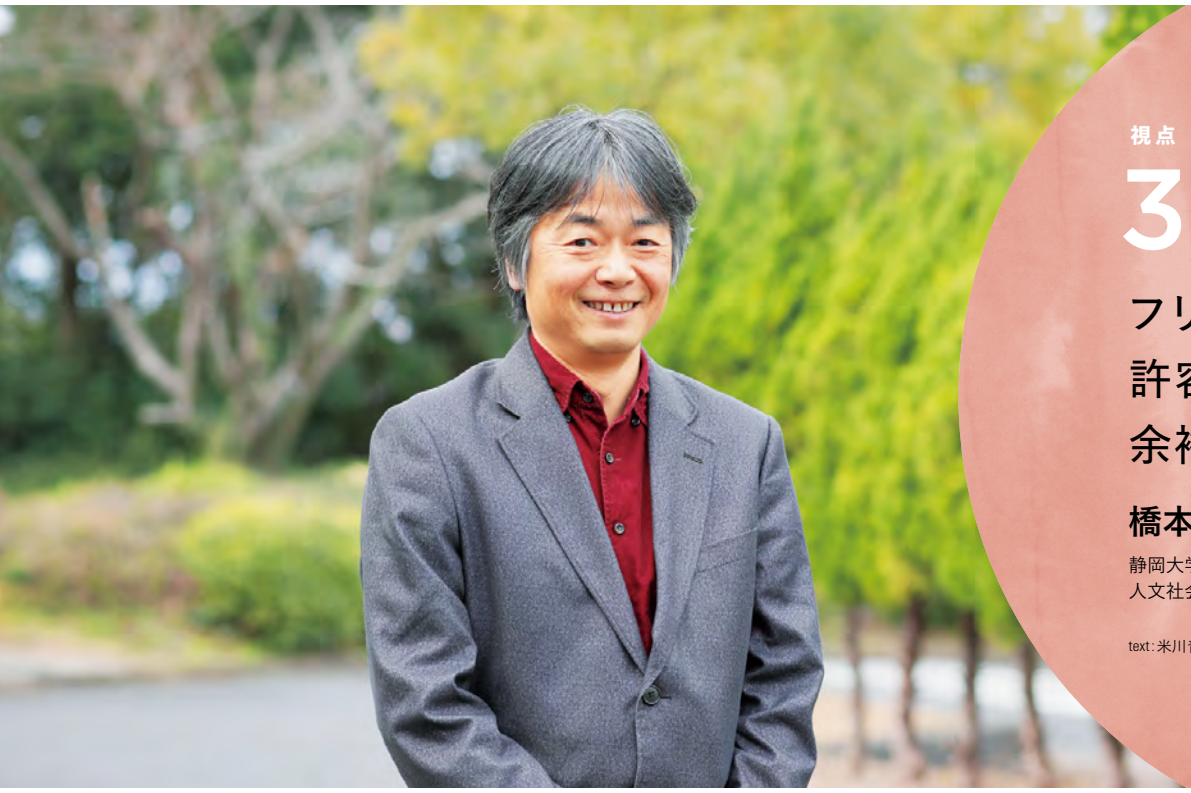
ただ、有力な方法は探し当てています。それは「NVC（ノン・バイオレント・コミュニケーション）」です。マーシャル・B・ローゼンバーグが開発したNVCは、「人と人との関係にいのちを吹き込む法」であり、「過酷な状況に置かれてもなお人間らしくあり続けるための言葉とコミュニケーションのスキル」（『NVC 人と人との関係にいのちを吹き込む法』日本経済新聞出版社）です。

少しだけ紹介すると、NVCは次の4つのプロセスで行われます。①状況を観察する、②相手の行動を観察したとき、自分がどう感じるかを述べる、③自分が何を必要としているから、そのような感情が生み出されるかを、明確にする、④非常に具体的な要求をする。この「観察」「感情」「必要としていること」「要求」の4つに意識を集中すれば、相手と心の底から与え合いながら交流することができるというのが、NVCの考え方です。

簡単に言えば、ローゼンバーグは、相手との関係を良くしたいなら、道徳をふりかざして相手を裁くこと（非難・侮蔑・こきおろし・烙印を押す・批判・分析）や、比較、責任の回避、強制などをする代わりに、自分が観察できた事実と、観察から生まれた感情をベースにして、自分が相手に何を求めるのかを具体的に伝えることが重要だと言っているのです。そうやってお互いに自己開示し、感情の根っこにある欲求を確認し合って、一緒にベストソリューションを考えていけば、あらゆる人間関係は良くなるのです。

私たちは今、NVCを広めることで、世の中のコミュニティキャピタルを高めることができるのではないかと試行錯誤している最中です。ぜひ皆さんにも試していただきたいと思います。

川西 諭（かわにしさとし）
1999年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。上智大学経済学部助教授を経て現職。主な研究分野は、応用経済分析・金融論。『ゲーム理論の思考法』（中経出版）、『経済学で使う微分入門』（新世社）、『知識ゼロからの行動経済学入門』（幻冬舎）など、著書・共著書多数。



視点 3

「援助要請」と貢献感と互恵性規範の心理学

フリーライダーを許容する余裕をもちたい

橋本 剛氏
静岡大学　学術院　人文社会科学領域
人文社会科学部 社会学科　教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

「助けてほしい」と言う「援助要請」が援助を必要とするメンバーにとって難しいことが、職場のソーシャル・サポートを滞らせる要因の1つとなっている。なぜ、そうなってしまうのか。どうしたら解決するのか。社会心理学の側面から「援助要請」を研究する橋本剛氏に伺った。

日本社会は全体的傾向として、「援助要請」を抑制しがち、つまり「遠慮」しがちです。周囲の顔色を窺い、言いたいことを言わず、波風を立てないよう、互いに忖度しながら行動する傾向があります。そこには、「人様に迷惑をかけてはいけない」「周囲の足を引っ張ってはいけない」という意識があると思われます。あからさまに助けを求めると波風を立て、周囲の迷惑にもなりかねないため、あまり好まれないのです。こうした文化の下で、援助要請を遠慮してしまうのは自然でしょう。

そこで日本社会では、援助のニーズを抱えている本人が声を発しなくても、周りが気を使って助けるような行動が好まれます。なかでも、本人すら助けてもらったと気づかないような形でのさりげない援助は、非常にありがたいものです。例えば、日本社会で効果的なソーシャル・サポートの方法の1つは、「悩みを抱える人と同じ悩みを抱えているかのように振る舞うこと」です。Aさんが分からないことがあって悩んでいると察知したら、Bさんは、自分自身が悩んでいるふりをして、上司や先輩に「●●が分からないのですが、どうしたらよいのですか？」と質問するのです。そうすれば、Aさんは周囲に悩みを知られることなく（実はBさんは気づいているのですが）、問題を解決できます。これが、Aさんにとって精神衛生上望ましい援助方法の1つです。

貢献感の低いメンバーほど援助要請しにくくなる

良くも悪くも、日本はこうした社会であり、日本で暮らせば多かれ少なかれ、このようなことを日常的に体験しているのではないでしょうか。

この点、アメリカは対照的です。アメリカでは、必要なら主体的かつ明確に「助けてほしい」と援助を求めるべきであり、それに応えるかもまた相手の主体的な判断次第、という考え方が主流なので、援助要請を抑制することは日本ほど多くありません。また、「自分のせいで周囲の足を引っ張ってはいけない」という意識も日本ほどではありません。日本では、自分が得すると誰かが損する、というゼロサム的感覚があるのに対して、アメリカでは、自分の幸せを追い求めることがみんなの幸せにもつながる、という感覚があるようです。

ただし、日本人であれば、誰もが同じように遠慮しがちなのかといえば、もちろんそうでもありません。私の研究によれば、日本人でも「貢献感」の強さによって、援助要請傾向に違いがあるようです。簡単に言えば、「周囲に貢献していると思う（貢献感が高い）」ほど、援助要請傾向が高く、「周囲の役に立っていないと思う（貢献感が低い）」ほど、援助要請傾向は低くなるのです。

これを企業組織にあてはめて考えると、優れた成果を出している社員は、周囲に「ちょっと助けてよ」「協力して」などと言いやすいけれど、そうでない社員ほど、周囲に助けてほしい、協力してほしいと言いにくくなってしまうということです。

なぜかと言うと、先ほどもお話ししたとおり、日本人の多くは「周囲の足を引っ張ってはいけない」という意識が強いからです。自分は普段から組織に貢献していると思っていれば、多少援助要請をしても周囲は大目に見てくれるだろうと思えるでしょう。しかし、自分が組織の役に立っていないと感じている場合、そこでさらに援助要請をすれば、さらに仲間の足を引っ張ってしまうと思い、助けを求めるのを躊躇してしまうわけです。

それでも、新人・若手であれば、経験不足ゆえに援助要請がある程度まで正当化されますから、貢献感が低くても、援助要請しやすいかもしれません。その意味で最も援助要請をしにくいのは、十分に成果を出せていない中堅以上でしょう。

ギブアンドテイクを求める組織ゆえに援助要請しにくいことも

さらに、そこにもう1つの要素が関わってきます。「互恵性規範」です。互恵性規範とは、分かりやすく言うと、「ギブアンドテイクを重視する傾向」のことです。例えば、互恵性規範が強い人は、「誰かに助けてもらったら、必ずお返しをしないといけない」と思います。また、年齢や在籍期間などに関係なく、成果に応じて報酬をシビアに変える組織は、短期的スパンでの互恵性規範が強い組織といえます。近年は、日本にも短期的互恵性規範の強い組織が増えているのではないでしょうか。

そして、互恵性規範には、貢献感と援助要請の正の関連を増幅する効果があります。つまり、何ごとにもギブアンドテイクを求める傾向の強い組織、成果に応じて報酬をシビアに変えるような組織だと、貢献感の低いメンバーはさらに援助要請しにくくなります。逆に短期的な互恵性規範が弱い組織では、貢献感の低いメンバーでも援助要請をしやすくなるかもしれません。

遠慮ストラテジーと遠慮しないストラテジーの衝突

援助要請、貢献感、互恵性規範がこうした関係であることは、これまで日本社会で主流であった「遠慮ストラテジー」が、現代社会では有効性を失いつつあることとも無関係ではないでしょう。

遠慮ストラテジーとは、短期的には遠慮をして自分が割を食ってでも他者に配慮し、長期的には他者から好ましい評価を得よう、受け入れてもらおうとする戦略です。日本では長い間、農村部でも都市部でも、遠慮ストラテジーが主流でした。

ところが、最近はアメリカ的な「遠慮しないストラテジー」、つまり、他人の迷惑などを気にするよりも、自分の権利を主張していく戦略が、徐々に広まっています。その結果、援助要請がしやす

くなる側面もありますが、例えばクレーマーの増加など、過剰な主張にまつわる問題も生じます。遠慮しないことで自分は楽になりますが、その分、他者がどこかで割を食うことになります。

今後はおそらく日本でも、グローバルスタンダードである遠慮しないストラテジーがますます一般的になるでしょう。しかし、日本社会全体がそう簡単に変わるとも思えません。当分は、遠慮ストラテジーと遠慮しないストラテジーが混ざり合った状態が続くのではないでしょうか。両者のストラテジーの衝突によって、さまざまな混乱や問題が起こるでしょう。

フリーライダーを抱える余裕と曖昧さもある程度は必要

こうした状況で、今私たちは援助要請について、どのように考え、どう対処していけばよいのでしょうか。当然ながら、絶対的な答えがあるわけではありませんが、私の思うところをいくつか述べたいと思います。

組織内の遠慮を減らし、援助要請やソーシャル・サポートを活性化するには、まずは組織の互恵性規範を弱めて、「フリーライダーになってしまうことをある程度は許容する余裕と曖昧さ」が必要なのかもしれません。今は成果を上げていないメンバー、さほど戦力にならないメンバーであっても、彼らもまた仲間の一員であると積極的に受け入れること自体、組織がサポーティブであることの一側面ともいえるでしょう。

また、経営者や上司などのリーダーが、自らの弱さを見せるというのも、時には有効かもしれません。上位にいる者が弱みを見せ、部下に助けを求めるモデルが示せれば、立場や勢力にこだわらない援助要請やソーシャル・サポートが活発になっていくのではないでしょうか。

ビジネスライクに考えれば、成果を出せないメンバー、必要性が不明瞭なメンバーは切り捨てるという判断が正当なのかもしれません。短期的な互恵性規範が強い組織では、そうしたフリーライダーは、排除するのが合理的と見なされるでしょう。厳しいビジネス環境で生き残るためには、どのような会社でも、そうした面を完全になくすことはできないだろうと思います。

しかし一方で、不本意ながらフリーライダー的な立場となってしまう人々への対応は、現代日本のような格差社会・高齢社会では、特に重要な社会問題の1つとなるようにも思われます。フリーライダーと見なされることを恐れて小さくなっている人々に、どのように向き合うのか。それもまた、その企業や組織が何を目指しているのか、社会に発するメッセージの1つとなるでしょう。

ただし、フリーライダーには、本当に弱い存在である「やむを得ないフリーライダー」と、弱い存在を装う「確信犯的なフリーライダー」がいるとも考えられます。私がここまで語ってきたのは、やむを得ないフリーライダーのことです。確信犯的なフリーライダーは、話が違ってくるかもしれません。しかし、その両者を見極めるのは容易でなく、これはなかなか難しい問題です。

私は、単純に援助要請が増えればよいと思っているわけではありません。援助要請が必要以上に増えることは、それはそれで問題だと思います。もっと言えば、援助要請という枠組自体にも問題があるかもしれません。援助という言葉の響きは表面的には良いのですが、その裏に「強い者が弱い者を助ける」という意味合いを含むことも少なくありません。援助要請は、時には否応なく力関係をあらわにしてしまうのです。もっと気楽に、必要であれば細かいことを気にせず助け合うのが当たり前、という雰囲気を作るには何が必要なのか、さらに考えていきたいと思います。

橋本 剛（はしもとたけし）
1999年名古屋大学大学院教育学研究科教育心理学専攻博士課程後期課程修了。愛知産業大学経営学部専任講師、静岡大学人文学部准教授を経て現職。専門分野は社会心理学。著書に『ストレスと対人関係』（ナカニシヤ出版）、『大学生のためのソーシャルスキル』（サイエンス社）などがある。

事例

Google

なぜGoogleは本音で語る文化を重視するのか

谷本美穂氏
Google合同会社 人事部長

text:米川青馬　photo:平山 諭

職場におけるソーシャル・サポートを考えるにあたって、参考にしたい企業の1つがGoogleだ。「効果的なチームを作るためには、心理的安全性が圧倒的に重要だ」といち早く語り、心理的安全性のムーブメントを巻き起こしたこの会社は、どのような職場を作っているのか。

「チームの心理的安全性」という概念を提唱したのは、ハーバード・ビジネススクールで組織行動学を研究するエイミー・C・エドモンドソン氏だ。しかし、それを一躍有名にしたのはGoogleである。Google は「Project Aristotle」というリサーチチームを立ち上げ、「効果的なチームを可能とする条件は何か」を探求して、チームの効果性に影響する5つの因子（心理的安全性、相互信頼、構造と明確さ、仕事の意味、インパクト）を突き止めた。なかでも、効果的なチームを作る上で圧倒的に重要な因子が、心理的安全性なのだという。この独自の研究が、世界的な心理的安全性ブームを作ったのだ。

Googleによれば、心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動をとったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうかを意味する。言い換えれば、「チームのなかでミスをしても、それを理由に非難されることはない」と思えるチーム（＝心理的安全性の高いチーム）の方が、チーム全体として高い能力を発揮するというのだ。

本社CEOの意思決定に触れ意見する機会を頻繁に得られる

人事部長の谷本美穂氏によれば、Googleが心理的安全性を高めることで目指すのは、「常に本心で語り合えるカルチャー」の醸成だ。「私は2018年5月に入社したのですが、とにかく驚いたのは、全員がフラットな関係で、自由闊達に話し合う文

化、下から上へ気兼ねなく意見できる文化があることです。そして、その文化を作り上げることに、リーダーが真剣に力をかけていることです」

その象徴が、「TGIF」だ。TGIFとは、「Thank God, It's Friday!」の略で、いわゆる「花金」を意味する略語だが、Googleでは、金曜日に開かれる全社ミーティングを指す言葉に変わる。最近ようやく2週間に1度になったのだが、それまでは創業以来、毎週欠かさず開催されてきた。社員数十人のときにオフィスの一室で始めたことを、9万人以上となった今もほぼ同様に続けているのだ。

TGIFでは、CEO（現在はスンダー・ピチャイ氏）が世界中の全社員に向けて、今Googleが進めていること、これからチャレンジしようと考えていることなどを説明する。もちろんコンフィデンシャルな内容も多いが、CEOは社員を信用して公開し共有するという。Google社員なら、その中継に簡単にアクセスし、質問を投げることができる。各質問には「いいね」ボタンがつき、CEOは「いいね」を多く集めた質問から、時間の許す限り順に答えていく。つまりGoogleでは、たとえ新入社員でも、本社CEOの意思決定に触れ、問いかけ、意見する機会を均等に得られるのだ。また、ビジネスや職種の単位でも、TGIFと同じような場が定期的に設けられ、誰もが上層部に問いを投げかけ、意見することができるという。「先日、アメリカ本社に行った際、TGIFを生で見てきました。TGIFの素晴らしさは、この質問タイムにあると感じました。従業員はとても厳しい質問をするが、匿名で質問することは許されていない。リーダーは決して嘘を言わない、分からないことは分からないと答える。みんなのボイス（意見）を聞く一方でみんなはそのボイスに責任をもつ、という文化を大事にしていると実感しました」（谷本氏）

社内のホットワードはリスペクト

その谷本氏が今、社内のホットワードと捉えているのが、「リスペクト」だ。「私たちは、誰一人として疎外感を覚えることなくビジネスに参加できるカルチャーを作るために、極めて高い基準を設定しています。それは、ダイバーシティやインクルージョンを超えて、お互いにリスペクトすることです。あらゆるスタイルや意見をリスペクトして、その一切を排除せず、すべての声に意味や価値があると考えることです。そのためには、個人のアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み・偏見）を退けなくてはなりません。ですから、この会社では、アンコンシャスバイアスを一人ひとりに意識してもらい、それを排除する取り組みを多様な面から熱心に進めています」

例えば、採用の際には、1人の候補者に対し必ず4人程度のインタビュアーが面談して、「一般認識能力」「リーダーシップ」「職務関連知識」、そして「グーグリネス（Google的であること）」の4つの観点で候補者を評価する。そのインタビュアーたちが合意しない限り、次のプロセスには進めない。彼らが合意した候補者だけが、採用決定委員会にかけられる。その委員会がOKを出して、やっと採用が決まるのだ。なぜここまで手間ひまをかけるかといえば、ひとえにハイアリングマネジャーが直感や独りよがりで採用することを避けるためだ。Googleは、例えばこのようにしてアンコンシャスバイアスを排除しようと努めている。

マネジャーの意識・考えを変える取り組みは、他にも数多く行われている。代表的なのが、「マネジャーサーベイ」だ。全マネジャーが年に2回、必ずチームメンバーからフィードバックを受けるのだ。初めての際にショックを受けないマネジャーはいないというほど、率直で厳しいフィードバックが返ってくる。それらの意見を受けて、マネジャーは内省したり、チームメンバーと話し合ったりして、自らのあり方を変え続けていく。

このサーベイと対話・内省のサイクルを回すことで、チームとしての学習が進む。チーム内の心理的安全性がこれを強力に支持する一方で、この安全性への信頼もさらに高まるという。こうやって、学習するチームができ上がっていく。メンバーは孤独にならずに、むしろチームに貢献している

という自信が生まれる。

本音で語り合うことで、壮大な目標を達成することができる

Googleは、なぜここまでして、心から本音で語り合えるカルチャーを構築しようとするのだろうか。谷本氏は、その理由をこう語る。

「これは私なりの理解ですが、本音で語ることを重視するのは、壮大な目標をスピーディーに達成するために欠かせないからです。例えば、私たちが日々使うOKR（Objectives and Key Results）という仕組みは、“どこに向かっているのか？（目標）”と、“その目標に近づいていることをどう把握しているのか？（前進していることを示す主な成果）”の2つにフォーカスすることで、チームや個人の目標を明確化するものです。また、この会社では、ムーンショット（困難だが壮大な挑戦）という言葉もよく使います。

OKRとムーンショット。2つのキーワードが表しているのは、Googleが、壮大な目標を立て、それを実現しようと試み続ける集団だということです。そのためには、一時的には対立してもよいから、全員で自由に意見を出し合い、活発に議論する。つまり、チーム学習をする必要があるのです。それには、心理的安全性が必須だ、というわけです。心理的に安全でなければ、私たちは心から本音で語り合いチーム学習することができず、結果として、目標達成はもちろんのことムーンショットなどは到底実現できないのです」

チームの目標を明確にした上で自由に意見を出し合うことが、なぜ壮大な目標をスピーディーに実現するのだろう。そう思う方がいるかもしれない。谷本氏はこう答える。

「私自身も実際に経験してビックリしたのですが、社内の多様なメンバーが、互いのリスペクトが整った場に集い、あらゆる意見を出し合うと、多くの方が想像するとおり、最初は必ずゴチャゴチャになります。ところが不思議なことに、チーム目標やムーンショットがシェアされたなかでこれを行うと自然と議論がある一点に向けて収束していくのです。全員が全員をリスペクトし、全員の声に心を開いていると、みんなが優れた意見に頷くからです。本音で語れる場を用意すると、結果的にチームの意見がスピーディーにまとまっていくケースが多いのです」

コーヒーを飲みながら1on1で対話する文化が根づいている

最後に、Googleのワークスタイルを簡単に紹介したい。Googleは社員を全面的に信用し、自由と責任を与えている。ジョブ型の雇用だが、「20%ルール」というものがあり、本人が希望するなら、業務時間の20%を本業以外のプロジェクトに費やしてもよい。一方で、いわゆる一斉人事異動はない。異動するときは、必ず社内公募に自分からアプライする形となっている。スケジュール管理は各自に任されており、働く場所も基本的に自由だ。重要な会議にテレビ会議システムで参加するのも、珍しくない光景だという。産休・育休などの制度も手厚い。

デジタルツールの進化は、すさまじい。例えば、社内中のドキュメントが共有されており、検索すればほとんどなんでも見られる状態にあるのだという。面白いのは、「1on1対話カルチャー」だ。Googleのオフィスには、各階にカフェや食堂がある。それは、30分単位で、コーヒーを飲みながら1on1で対話する文化が根づいているからだ。そうやって各自が自由にネットワーキングし、自分の可能性を広げ、興味を探求していく場なのだ。

壮大な目標を達成するために、あるいは新しい価値を創造していくために、一人ひとりが尊重され、本音で語り合えることを大切にしている。そのためのソーシャル・サポートは、情緒という観点でも情報という観点でもGoogleは、企業として最大限に整備しているといえるだろう。

PART4
研究報告

早期離職の緩和に効く職場のサポートとは

「3年3割」ともいわれる若手社員の早期離職。上司や同僚による職場のサポートは、若手社員の離職意思を緩和するのか。ストレス経験の種類によって、効果的なサポートや離職意思に影響するプロセスは異なるのか。弊社研究員による研究成果*より、分析結果の一部を紹介したい。

*仁田光彦・豊田麻実・飯塚彩(2015)「職場におけるソーシャルサポートが若手の離職意思に与える影響－イベント型ストレッサーの種類による比較－」経営行動科学学会第18回大会

図表1 分析に使用した変数と測定内容

ストレッサー（ストレス源）	慢性型ストレッサー	持続的かつ反復的で、起こった時期を明確には同定できないもの（「仕事の量：仕事量や、それに伴う時間的負荷の度合い」「仕事の質：仕事の難しさや責任の重さを感じている度合い」）
	イベント型ストレッサー	その出来事の時間的経過が短く、生起と終結を明確に同定することができるもの（1カ月以内に起こった出来事16項目のうち、心理的ストレス反応や離職意思と相関が高かった「対人トラブル」「仕事の失敗」を使用）
離職意思に影響を与える要因	仕事への前向きさ	満足感、モチベーション高く仕事に前向きに取り組めている状態（「仕事への意欲」「成果へのチャレンジ」「成長実感」「自己研鑽」「将来展望」）
	心理的ストレス反応	ストレッサーによって引き起こされる変化（職業性ストレス簡易調査票より「イライラ感」「疲労感」「不安感」「抑うつ感」）
職場のソーシャル・サポート	上司サポート	「上司は、あなたが責任を果たす上で必要なサポートを提供してくれる」
	上司コントロール	「上司は、やるべき仕事の範囲や量を適切にコントロールしてくれる」
	同僚サポート	「先輩や同僚は、仕事で困ったときにはいつでもアドバイスや手助けをしてくれる」
離職意思		「今の会社を1年以内に辞めたいと思っている」

若手社員の早期離職には、さまざまな要因が考えられるが、本研究では、職場のサポートの影響、ストレス経験の種類による効果的なサポートの違いに着目した。社会人歴3年未満の1140名を対象にインターネット調査を実施して、分析を行った。使用した変数は、**図表1**のとおりである。分析によって明らかになったことを、3つのポイントにそって説明していく。

＜ポイント1：基本プロセス＞

以下のプロセスを確認できた（**図表2の青線部分**）。

●持続的・反復的な仕事のストレス（慢性型ストレッサー）があると、不安や疲労感、抑うつ感などの心理的ストレス反応を引き起こす

●仕事に前向きに取り組めている状態だと離職意思は低く、ストレス反応があると離職意思は高くなる

＜ポイント2：職場のサポート＞

これらの早期離職のプロセスにどう対応したらよいかを検討するために、職場のサポートの影響を観点として加えた（**図表2の緑線部分**）。

●同じような仕事のストレスがあったとしても、上司が仕事の範囲や量に配慮してくれていたり、同僚によるサポートがあるとストレス反応は軽減する

●同様に、上司や同僚によるサポートがあると、仕事に前向きに取り組める状態になる

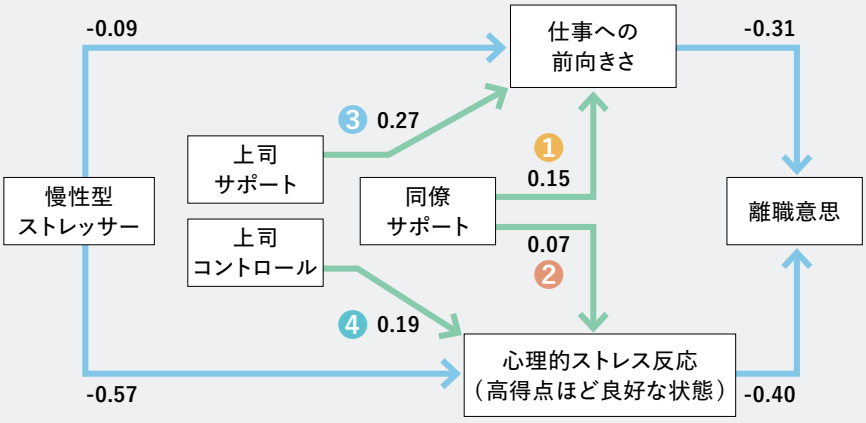
＜ポイント3：経験による違い＞

さらには、持続的で反復的な仕事のストレスだけでなく、「対人トラブル」「仕事の失敗」といったストレス経験（イベント型ストレッサー）の種類によって、効果的なサポートや離職意思に影響するプロセスが異なるかどうかを確認した（**図表3**）。

●「対人トラブル」経験がある場合は、上司サポートのみが仕事への前向きさを高めて離職意思を緩和する

●「仕事の失敗」経験がある場合は、職場のソーシャル・サポートすべてが離職意思の低減に寄与する

図表2 基本プロセスの検証結果（ポイント1：→、ポイント2：→）



図表3 ストレス経験の種類による比較（ポイント3）

	「対人トラブル」経験あり	「仕事の失敗」経験あり
①	—	0.10
②	—	0.12
③	0.11	0.13
④	—	0.13

※図表2、3の数値は標準化係数。記載のある数値はすべて統計的に有意なもの。絶対値の値の大きさが、関係性の強さを表す。

PART5
調査報告

一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態

仕事で困ったとき、人は誰からどのようなサポートを得たいと思っているのか、
それは十分に得られているのか。
職場では、必要なときに必要な相手にサポートを求めることはできているのか。
職場での人間関係構築や必要なサポートの獲得に役立つ制度・仕組みとは何か。
会社員へのアンケート調査をもとに、その一端を明らかにしたい。

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

調査概要とサポート内容の分類

20～40代の正社員・一般社員にアンケート調査を実施した（図表1）。性別、年齢層、職務系統がそれぞれ均等になるように回収した。有効回答数は603名である。

今回の調査では、職場でのサポート内容を4種に分類してその実態を捉えた。定義については図表2を参照されたい。ソーシャル・サポートに関する先行研究では、2種（道具的・情緒的）や3種（道具的・情報的・情緒的）など分類方法は多岐にわたるが、ハウス（House,J.S.,1981）の概念規定を参考に4種で分類することにした。これは、評価的サポートを、情緒的サポートから分離して独立した概念としたもので、その方が、職場での実態に即していると考えたためである。また、一般回答者への理解のしやすさを考慮して「道具的」という表現を「直接」と置き換えた。

図表1「職場におけるソーシャル・サポート実態調査」調査概要

調査対象
会社勤務の正社員
※勤務先の従業員規模は300名以上、管理職・役員・経営者は除く、勤務先企業での在籍期間は3カ月以上
※性別、年齢層（20代／30代／40代）、職務系統（営業／サービス／事務／技術）がそれぞれ均等になるように回収

調査内容
職場でのソーシャル・サポート（誰からのサポートが必要か、誰からのサポートがあるか、誰へのサポートをしているか、必要度、十分度）、職場での援助要請行動、人間関係の希薄化の実感、適応感など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2019年3月

有効回答数 603名

回答者の属性
製造業23.5%、非製造業76.5%
従業員規模：300名以上1000名未満32.0%、1000名以上3000名未満21.9%、3000名以上5000名未満12.1%、5000名以上10000名未満10.4%、10000名以上23.5%
勤務先企業での在籍期間：3カ月以上1年未満6.3%、1年以上3年未満13.1%、3年以上5年未満17.4%、5年以上10年未満24.0%、10年以上39.1%
転職回数：0回（転職したことはない）55.1%、1回22.2%、2回12.4%、3回以上10.3%

8割以上がサポートを必要 十分なのは6割

まず、仕事を進めるにあたって周囲からのサポートをどれくらい必要とし、十分にサポートを得られていると感じているのだろうか。4種のサポートごとに必要度・十分度を示したものが図表2である。「どちらかといえば必要」まで合わせると、いずれも8割以上が必要と回答している。十分度はそれを下回り、「どちらかといえば十分」まで合わせて約6割が十分と回答している。「どちらかといえば十分」を除くと、十分との認識は3割にも満たない。「まったく十分ではない」という人も1割前後いる。4種間で必要度と十分度の乖離が最も大きいのは、評価的サポートだった。

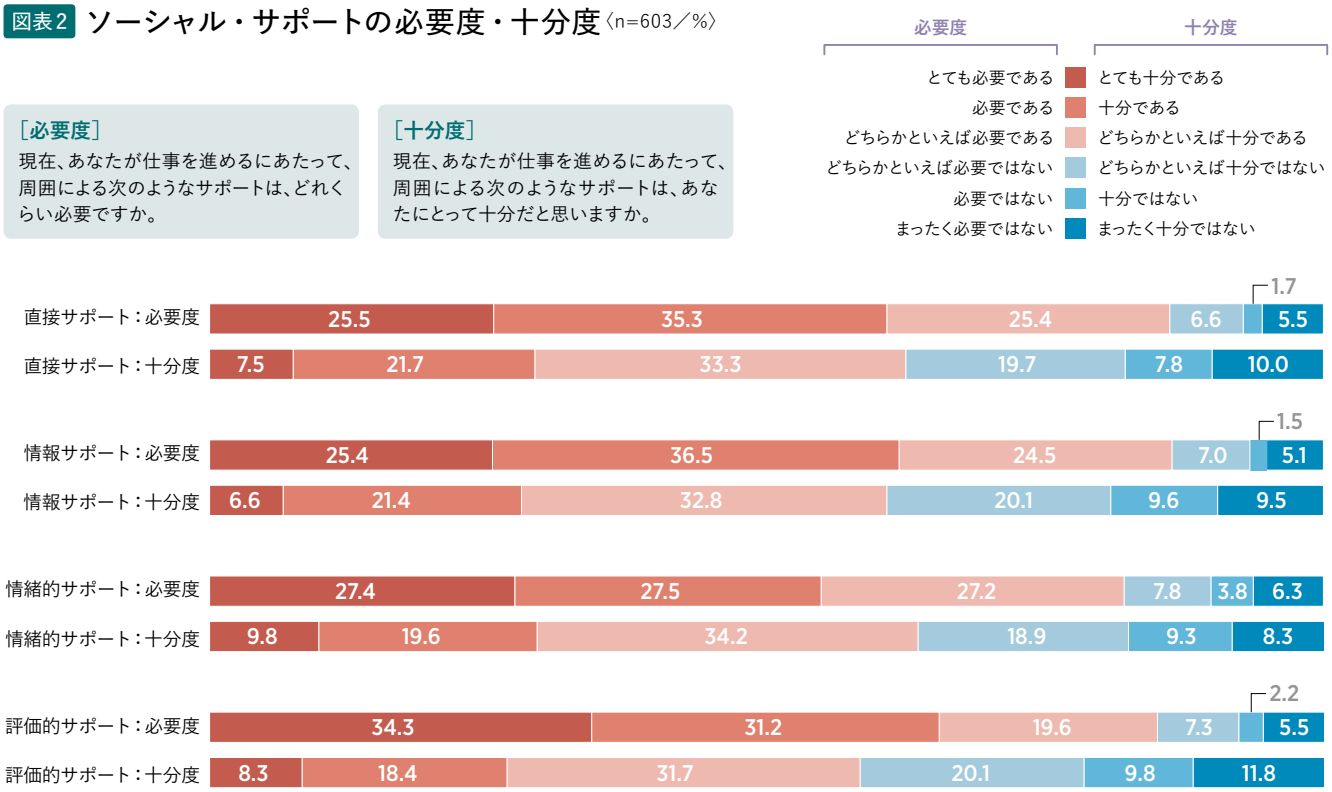
相手によって期待するサポートは異なる

それでは、4種のサポートは、それぞれ誰からしてもらいたいのだろうか。複数選択で回答を得たところ、情緒的サポート以外の3つのサポートは、上

図表2 ソーシャル・サポートの必要度・十分度〈n=603／%〉

［必要度］
現在、あなたが仕事を進めるにあたって、周囲による次のようなサポートは、どれくらい必要ですか。

［十分度］
現在、あなたが仕事を進めるにあたって、周囲による次のようなサポートは、あなたにとって十分だと思いますか。



［ソーシャル・サポートの分類定義］

直接サポート	仕事を手伝ってくれる、折衝・調整など、問題解決に介入するなど、直接的な課題解決のサポートをする
情報サポート	情報提供、やり方やコツを教えてくれるなど、課題解決に必要な知識・情報を提供する
情緒的サポート	励ましてくれる、親身になってくれる、話し相手になってくれる、気にかけてくれるなど、精神的な支えとなる
評価的サポート	認めてくれる、高く評価してくれる、改善点を指摘してくれるなど、適切な評価やフィードバックをする

司への期待が最も高かった（図表3①）。特に、評価的サポートは半数近くが上司に求めていた。精神的な支えとしての情緒的サポートは、同じ職場の同僚への期待が最も高かった。社外の知人・友人や家族に対しては、情緒的サポートを求める回答割合が高かった。

過去半年間、40代の3～4割は誰からもサポートされていない

実際に過去半年間にサポートされた経験（4種のサポートを誰がしたか）は、評価的サポートを除いて、上司よりも同じ職場の同僚からのサポートの方が多かった（図表3②）。また、自分がサポートした経験（4種のサポートを誰にしたか）は、サポートされた経験と比べると、上司に対しては下回ったが、同じ職場の同僚に対しては、大きく上回った（図表3③）。

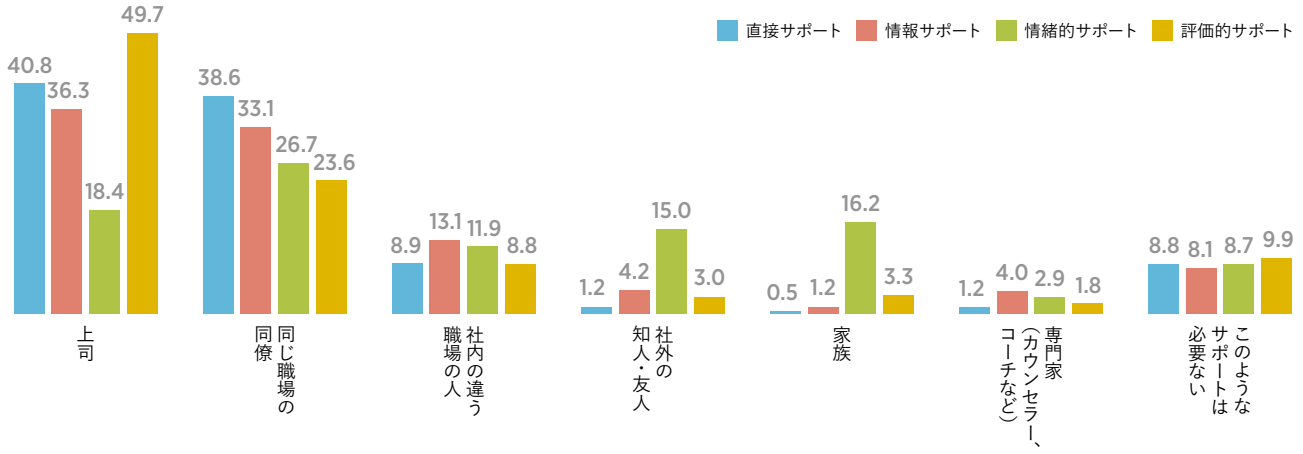
ここで着目したのは、どの相手も選ばずに「ない」を選択した人が、期待、サポートされた経験、サポートした経験いずれも一定数いることだ。属性別に傾向を確認したところ、期待とサポートされた経験では、年代と性別において統計的に有意な差があった。年代が上がるほど「ない」の選択割合が上昇している。20代ではいずれも1割程度であるのに対して、40代の約2割が「必要ない」、3～4割が「サポートはない」を選択していた。性別では男性の方が「必要ない」「サポートはない」の選択割合が高い。一方、サポートした経験については、情緒的サポートのみ、年代、性別において差が見られた。年代が上、また男性の方が「サポートはしていない」という選択割合が高かった。

実際にサポートすることの難しさ

個々人のサポートに対する期待は異なり、良かれと思ってしたサポートでも必ずしも相手に受け入れられるとは限らない。自分がされたサポートで期待はずれだったもの、自分がうまくできなかったサポートについて、自由記

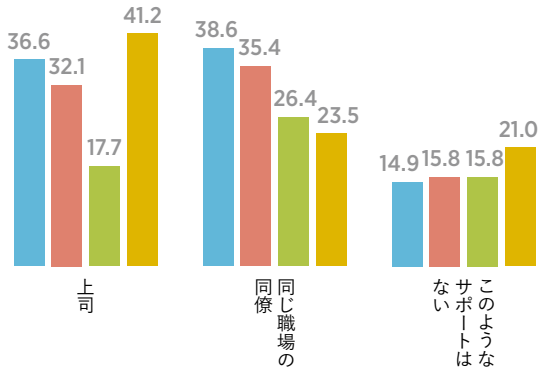
図表3 ソーシャル・サポートの実態〈複数回答／n=603／%〉

①期待　あなたが仕事を進めるにあたって、次のようなサポートを誰からしてもらいたいですか。



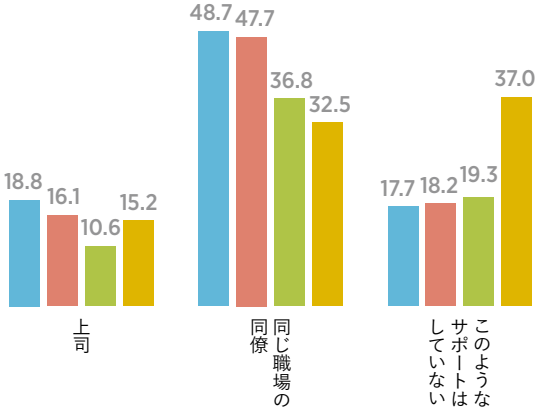
②サポートされた経験

過去半年間を振り返って、あなたが仕事を進めるにあたって、あなたに対して、次のようなサポートをした人はいましたか。



③サポートした経験

過去半年間を振り返って、あなたは他者に次のようなサポート（仕事に関連するもの）をしましたか。



※②③については、結果の一部を抜粋

述でエピソードを募った。

期待はずれだった上司や同僚からのサポートとして挙げられていた記述としては（図表4）、①知識・スキル不足によるもの、②自分本位、親身になってくれていない、もしくは精神論のみであると感じられるもの、③フォローがなく教えてもらえないといった、内容、態度、タイミングが期待と異なるといったものが散見された。自分がうまくできなかったサポートについては（図表5）、①自分の知識・スキル不足によるもの、②相手の期待にそわない、ネガティブな反応があったというもの、③遠慮、自分の余裕のなさ、方法の失敗でうまくフォローできなかったというものが挙げられていた。これら①～③は表裏ともいえる。サポートされる側・する側のそれぞれの立場から問題点を把握することが、お互いにとって有用なサポートとは何かを考える視点に役立つかもしれない。

5人に1人は援助要請していない

ここまで見てきたように、人によって、必要なサポートの相手、程度、期待する内容やタイミングは異なるため、サポートし合うことはそう簡単なことではない。よって、必要なときに、必要な相手に、自分からサポートを求めるという行動も求められてくる。そこで、そのような援助要請行動がどれくらいできているのかを見ていきたい。

勤務先企業における援助要請行動を聞いたところ、「どちらかといえばしている」も合わせると4人に3人は援助要請をしていると答えた（図表6①）。一方、5人に1人は援助要請していないようだ。

図表4 期待はずれだった上司や同僚からのサポート〈自由記述結果より抜粋して分類〉

期待はずれだった／見当違いだと思った、職場の上司や同僚からの支援や関わりはありますか。

❶	知識・スキル不足	専門性のある業務なのに、そういう知識が不足している人から執拗に指導を受けた。結局役に立たずに苦労したことがある	（営業・40代・男性）
		自分の仕事を先輩社員が手伝ってくれたことがありましたが、作業が雑で、後々手直しの時間が必要になったため、期待はずれでした	（サービス・20代・女性）
		技術職なのに、技術を理解している人間が少なすぎる。何も分からないのに情報共有ばっかりしたがる役立たずが多く、足をひっぱるだけなら、関わらないでほしい	（技術・40代・男性）
		一緒になって、どうしようか……とか、うーん……とか悩むだけで解決策に至らなかったこと	（事務・20代・女性）
❷	自分本位	上司によっては自分の立場しか考えずに答えが返ってくることもあった	（営業・40代・女性）
		分かっていることを他の同僚から長々と話されたとき	（サービス・30代・男性）
		急な仕事が入ってきて忙しいときに話しかけてくる	（技術・40代・男性）
		業務で質問した内容に対して、プライベートの時間にLINEで長文の内容の返事をされたこと。プライベートの時間に送られても迷惑だから	（技術・20代・女性）
		休憩時間のゆっくりしたい時間にいろいろ話しかけてくる上司	（事務・40代・女性）
	親身でない	私の考えや、どうしてそう判断し行動したかを最後まで聞かずに、あなたはこうだからと決めつけアドバイスをされたが、納得いかなかった。しかし相手が店長だったので従うしかなかった	（サービス・20代・女性）
		入職当時に人間関係を上司に相談したら、考えすぎだと軽くあしらわれた	（技術・40代・女性）
		仕事場で分からない、不明な点を質問しても常識がないと言われるだけで質問に対しての答えをくれない	（事務・20代・女性）
	精神論	上司は何かあれば相談を、と言ってくれるけど、相談しても頑張れとしか言わない	（サービス・40代・女性）
		人のリソースが欲しいのに精神論を語られた	（技術・30代・男性）
		精神論ばっかり。自分の時代はこうだったなど今の時代に合っていない	（事務・30代・男性）
❸	フォローがない	覚えるため、と仕事をふられたが、仕事をふってきた本人は何も教えてくれない。結局違う人（忙しそうな人など）に聞くはめになった	（サービス・20代・女性）
		仕事を円滑に進める上で、上司のアドバイスを求めたが、自分で考えることが成長につながるという意見をもっている人で、有益なアドバイスを、一切もらえなかった	（事務・20代・男性）
その他		周りから声をかけてくれるため、本当に必要なときに自分からお願いすることに気が引けてしまっていた	（サービス・20代・女性）
		介入してほしいお願いより、ある程度自分に任せてほしい旨のお願いは逆にしにくい	（技術・30代・女性）
		不安なのでサポート（見ていてもらうとか、できないところだけ手伝ってもらう）してほしいのに、すべてやられてしまう	（技術・30代・女性）
		個人ベースで能力主義の仕事なため、支援し合うということ自体が存在しない会社です	（技術・40代・女性）
		忙しいときに、自分が処理するはずの仕事を同僚が気を使って黙って代わりにしてくれたが、気づかずに二重処理をしそうになった	（事務・40代・女性）

図表5 うまくできなかった自分からのサポート〈自由記述結果より抜粋して分類〉

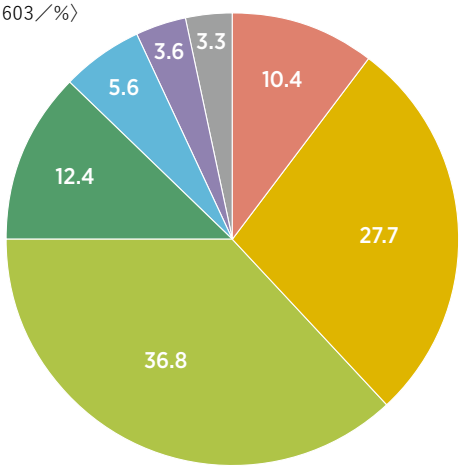
職場の他のメンバーに対して、支援したかったのに、うまくできなかった経験はありますか。

❶	自分の知識・スキル不足	自分の知識のなさから良いアドバイスができなかった	（営業・40代・女性）
		仕事を手伝おうとしたが、逆に慣れない仕事のせいで教えてもらうことになり、手間を増やしただけだった	（事務・20代・男性）
❷	相手の期待にそわない、ネガティブな反応がある	相手のスキルアップを思って支援しようとしたが、相手はスキルアップを目指していなかった	（営業・40代・女性）
		後輩に仕事のやり方などを教えたり、支援したりしたが、それを普通のこととして思うようになってしまい、あまり自分で考えない傾向が感じられるようになってしまった	（営業・30代・女性）
		（同期に対して）精神面や仕事の進め方でサポートをしようとしたが、相手は同期からの支援を好まず、助言は聞き入れてもらえなかった	（サービス・20代・女性）
		先輩を助けたつもりが、面子をつぶしたと思われた	（技術・40代・女性）
		若手に対する支援。反応が薄いので、効いているのかどうか分からない	（技術・40代・男性）
❸	遠慮	妊娠中の同僚の負担を考えて仕事のサポートを申し出たが、どこまでサポートしたらよいか具体的に話していなかったので、お互い遠慮してしまいあまり負担軽減にはつながらなかった	（サービス・30代・女性）
		人によってはあまり助けたり助けられたりしたくない人もいるため、声をかけづらい雰囲気がある	（サービス・30代・女性）
	自分の余裕のなさ	そもそも自分の仕事に余裕がないと他の人のフォローはできないので、後輩に相談や質問をされたときに、手が離せなくて応えられなかったこと	（営業・30代・女性）
		仕事量が多い同僚のためにコツを教えてあげたいと思ったけれど、自身の仕事量も多いため支援できなかった	（技術・40代・女性）
	方法の失敗	対人関係に悩んでいる後輩に適切な声かけをしたかったけれど、うまく伝えられず相槌を打つだけになってしまった	（サービス・20代・女性）
		言葉の選択がうまくできなかった	（技術・20代・男性）
		話しかけ方が分からなかった	（技術・30代・女性）
その他		派閥があり、違う派閥とは関わらないような関係になっており、問題があってもお互い見て見ぬ振りをしてしまう	（営業・30代・男性）
		相手の相談に対して、支援すべきと判断しているのに、それを実現する上で上司などとの調整がうまくいかず、結果、十分な支援が行えなかったこと。相手は残念そうにしていました	（技術・30代・男性）
		足りない部分は気になるが、良いところを見つけたり褒めたりするのはなかなか難しいと感じる	（サービス・30代・男性）

図表6 援助要請の実態〈n=603／%〉

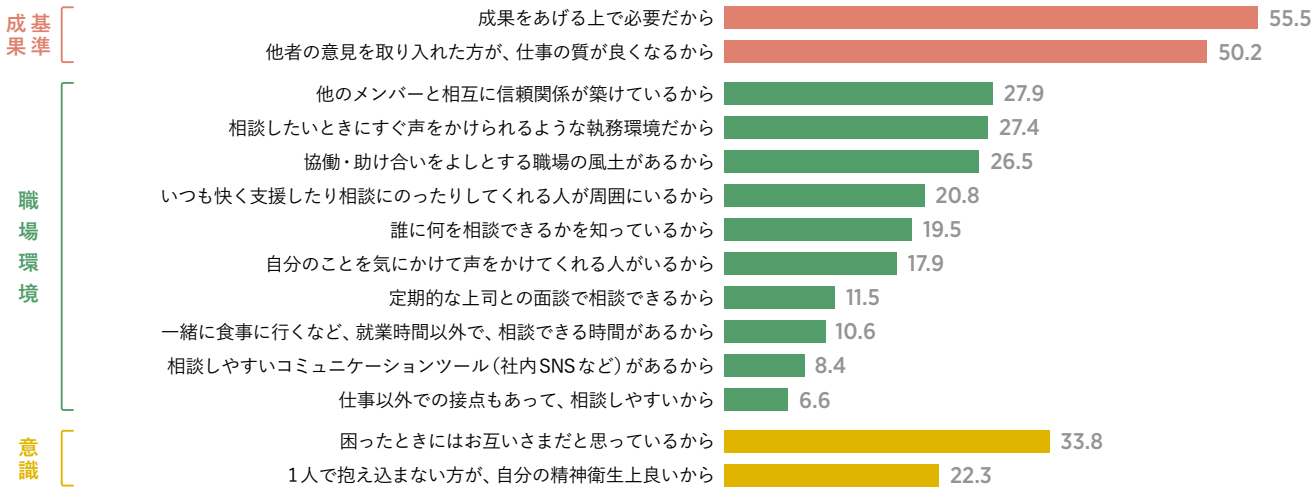
①援助要請しているか

あなたは、現在お勤めの会社で、仕事を進める上で、必要なときに必要な相手に、支援を求めたり、相談したりしていますか。

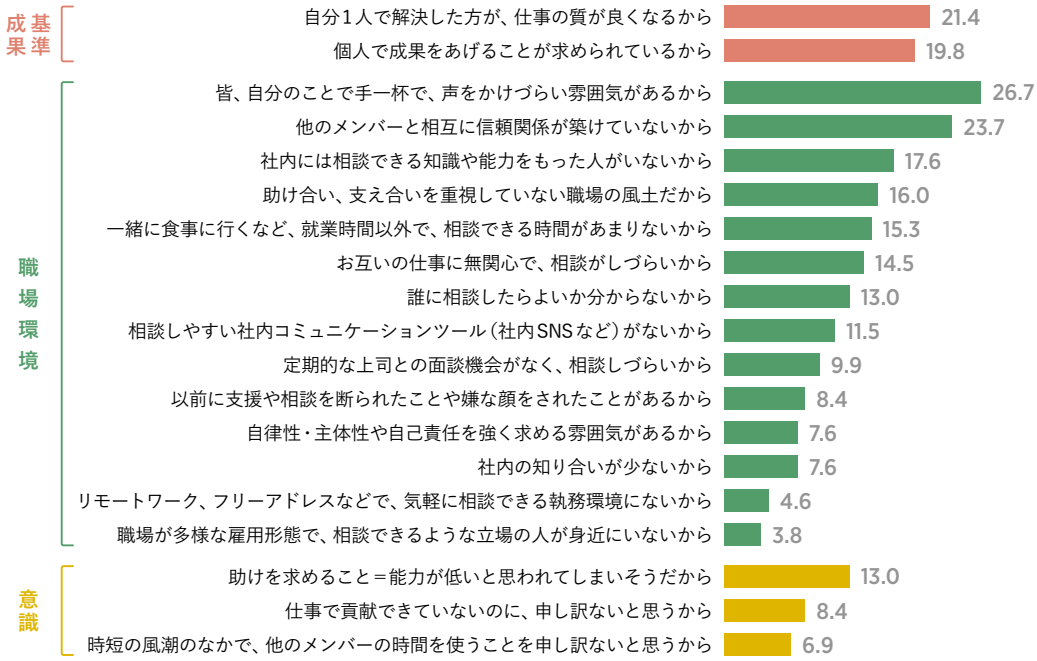


続いて、援助要請している人、およびしていない人にその理由をそれぞれ選択してもらった（図表6 ②③）。している理由として多く選ばれたのは成果基準に関する2項目で、過半数が選択した。次に多かったのは「困ったときにはお互いさま」で、3人に1人が選択した。「信頼関係」「すぐ声をかけられるような執務環境」「協働・助け合いをよしとする職場の風土」といった職場環境に関する回答がそれらに続いて多く選

②援助要請している理由〈複数回答／n=452／%〉



③援助要請していない理由〈複数回答／n=131／%〉



ばれた。

一方、していない理由として多く選ばれたのは、「皆、自分のことで手一杯で、声をかけづらい雰囲気があるから」で、「信頼関係が築けていない」がそれに続く。している理由と同様に、成果基準に関するものも多く選ばれている。本人の意識としては、「助けを求めること＝能力が低いと思われてしまいそう」といった自尊心を脅かすようなものが相対的には多く選ばれ、「仕事で貢献できていないのに、申し訳ないと思う」「時短の風潮のなかで（中略）申し訳ないと思う」といった遠慮に関するものは、あまり選択されなかった。

それでは、援助要請行動の有無は、どのような変数と関係しているのか（図表7）。因果は特定できないものの、まず、援助要請している人はしていない人より、サポートの必要度・十分度ともに高い傾向が見られる。本人の適応感は高く、孤独感は低い。「思いやりとあたたかさ」「連帯感とチームワーク」「信頼関係」がある職場、「他者の仕事に無関心」「孤立している人がいる」ということがない職場、心理的安全性が高い職場では援助要請行動をとりやすいことが示唆された。

5年前より職場の人間関係が希薄化しているのは半数弱

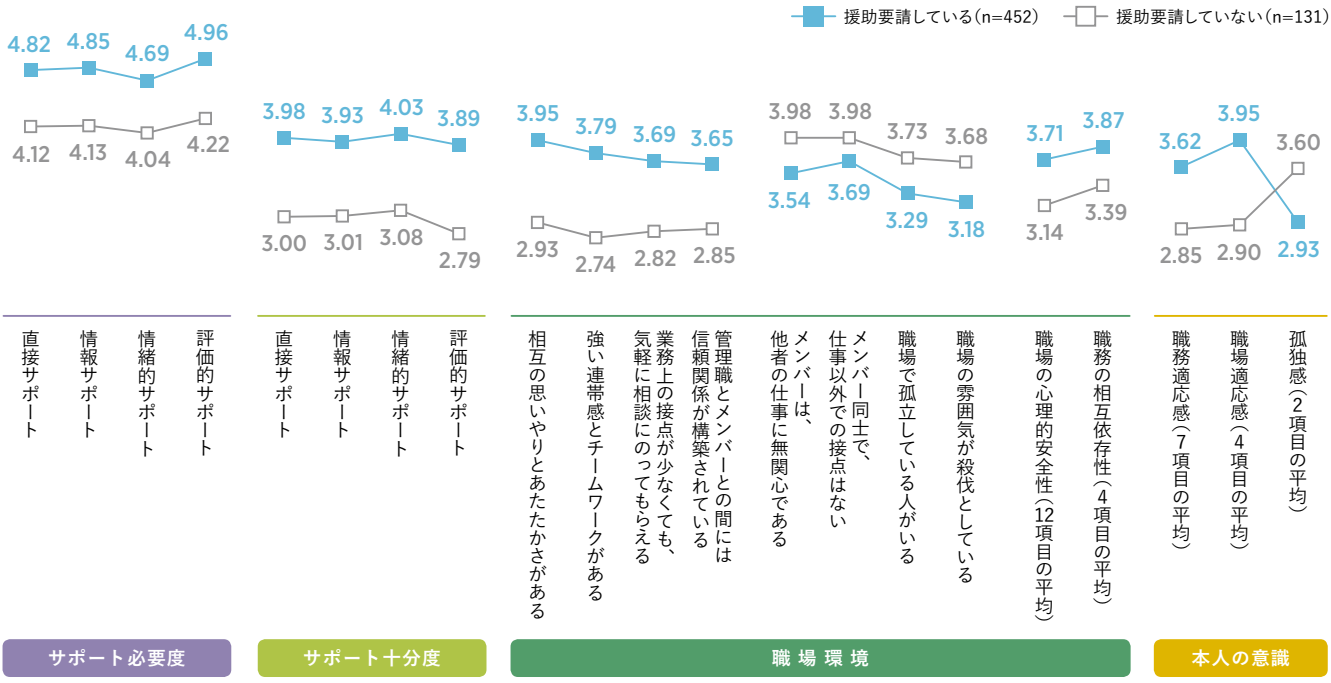
職場の特徴と援助要請行動の関係について述べたが、職場の人間関係は変化しているのか。職場での孤独、人間関係の希薄化についてはメディアなどでも取り上げられているが、今回の回答者の実感値はどうだろうか。5年前と比べて職場の人間関係が希薄化しているかどうかを聞いたところ、半数弱の44.6%が希薄化していると回答した（図表8）。属性を確認したところ、男性、年齢が高い、社歴が長いほど希薄化していると回答していた。

回答理由についての自由記述を抜粋したものが図表9である。希薄化を感じる理由としては、労働時間や忙しさ、業績圧力、仕事以外の対話機会、人員構成に関するコメントが複数見られた。希薄化していないという理由のなかに、ずっと希薄で変わらないという意味合いでのコメントも散見されたことから、この結果よりも多くの割合の人が、現状、職場の人間関係は希薄であると感じていることが推察される。

職場への貢献感や制度・仕組みとの関係

最後に、職場での人間関係や必要なサポートの獲得について、本人の職場

図表7　援助要請と他の変数との関係



※援助要請している群：「十分にしている」「している」「どちらかといえばしている」
※援助要請していない群：「まったくしていない」「していない」「どちらかといえばしていない」
※得点はいずれも、1～6点

への貢献感と、組織の制度や仕組みという2つの観点から概観したい。

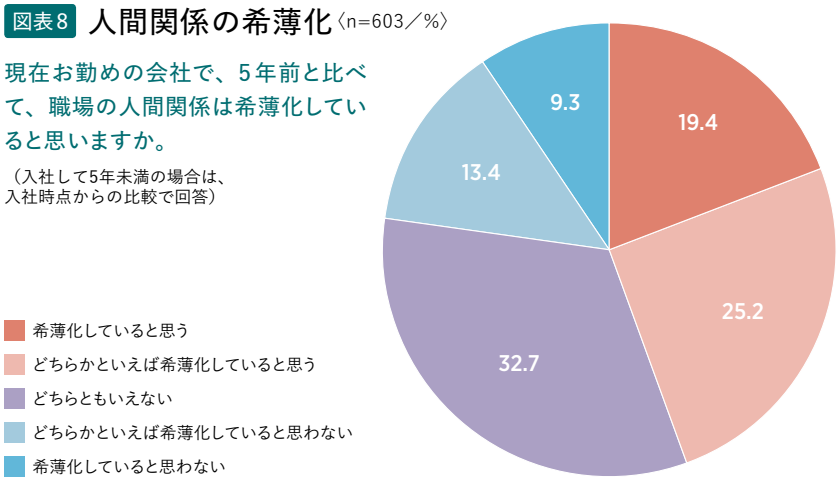
まず、職場への貢献感が援助の求めにくさにつながるとの先行研究もあり、年齢が高いほどその傾向は増すのではないかと考え、20代と40代で各変数の傾向を確認した（**図表10**）。職場への貢献感としては、適応感（力の発揮）への回答結果による群分けを行った。サポート必要度、サポート十分度、援助要請ともに20代の方が総じて得点が高い。20代では力が発揮できているほど、援助を求め、得られる傾向が見られたが、40代では力の発揮が低い群でのみ、サポートを求めることも、十分に得ることもできていない。力の発揮ができていない40代は、職場の希薄化を感じる傾向が見られる。また、20代、40代ともに力を発揮できていない群では孤独感が強い。

続いて、人間関係構築や必要なサポートの獲得に役に立っている制度・仕組みとして、導入割合が高い順に示した結果が**図表11**である。導入割合・役立ち度ともに高いものとしては、「上司との定期的な面談」「定期異動・ローテーション」「集合研修・ワークショッ

図表8 人間関係の希薄化〈n=603／%〉

現在お勤めの会社で、5年前と比べて、職場の人間関係は希薄化していると思いますか。

（入社して5年未満の場合は、入社時点からの比較で回答）



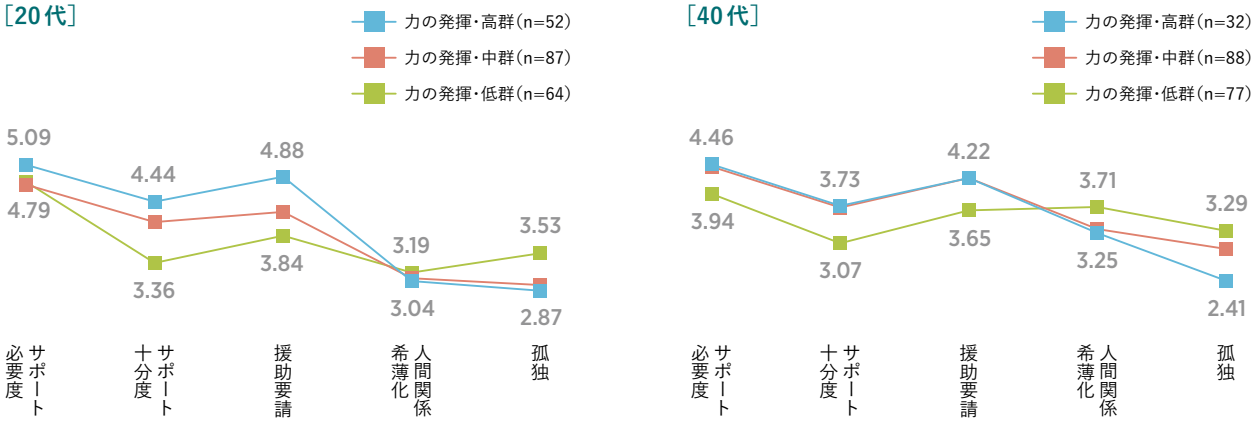
図表9 職場の人間関係の希薄化への回答理由〈自由記述結果より抜粋して分類〉

希薄化している	労働時間・忙しさ	残業をするなと厳しく言われるようになって、残業中に雑談でお互いを知る機会がなくなった	（事務・40代・男性）
		ノー残業デーや勤務時間の短縮にもかかわらず仕事は増えているので、仕事をこなすことに追われて皆余裕がまるでないと思います	（事務・40代・女性）
		忙しさから思いやりが失われている。自分のことで手いっぱいになっている	（サービス・20代・女性）
	業績圧力	数字に追われるようになり、目標達成しないと殺伐とした雰囲気になり、できない人を軽視するなど、助け合い協力したり、思いやったりすることが少なくなってきた気がします	（営業・30代・女性）
		利益追求のしすぎで、社員が疲れている。ミスをしてはいけない雰囲気	（技術・30代・女性）
	仕事以外の対話機会	飲み会などの、仕事以外の交流が少なくなったため、お互いがお互いに干渉することもほとんどなくなった	（営業・30代・女性）
		仕事のこと以外あまり関わらないようにしている人が多い。プライベートの話をしたがらない	（事務・20代・男性）
	人員構成	中途社員が入りすぎて名前を覚える暇がない	（サービス・40代・男性）
		社員の入れ替わりが激しく、長年勤めている社員と新入社員の年齢差が大きいため、コミュニケーションがとれていない気がする	（サービス・30代・女性）
	その他	みんな自分の仕事の範囲を決めてしまって、余計な作業を引き受けるような人が減っている。困った人を助ける人が少なくなっている	（技術・40代・女性）
		パソコン上で仕事が完結し、面と向かった対話がない	（事務・40代・女性）
		ハラスメントが取り上げられて、人間関係が希薄になっていると感じる。私も若い子に何を話してよいか分からず、対応に疲れる	（技術・40代・女性）
希薄化していない	仕組み・風土	仕事中もお互いの仕事状況について声かけをして手伝う風習があるので	（サービス・30代・女性）
		上司がメリハリをつけながら、より良い職場環境にするべく努力している姿が見えている	（事務・40代・男性）
		昔よりも上下関係が厳しくなくなり、フランクになんでも喋れる環境になってきた	（事務・30代・男性）
	仕事以外の対話機会	定期的に飲み会などもあり、円滑に業務ができていると思うため	（技術・20代・女性）
		皆、何も問題がないときは気軽に談笑したりしながら仕事をしているから	（サービス・20代・男性）
		5年前よりもプライベートでの交わりが増えているから	（技術・20代・女性）
	その他	以前と比べて、勉強会などの機会が増えて仕事上のつながりは強くなったが、レクリエーションなど社員間の交流を深める機会が少なくなった	（営業・40代・男性）
		今までずっと希薄なので、変わっていないから	（事務・30代・男性）
どちらともいえない	その他	仕事の潤滑油として話す言葉も、私語と認識されがちな風土になってしまった。特に残業時間に入って、上司とその仲の良い従業員の会話のなかに入ろうと一言発言したときに、残業しないなら早く帰れと言われ、それ以降、自分から話をするのはやめた	（営業・40代・男性）
		自分以外の人の仕事に関心がない人は、希薄な人間関係のままでいいと思いそういう行動をとっているし、チームで成果をあげていると思っている人は、チーム内外を問わず他者とのコミュニケーションを大切にしている。それぞれがそれぞれの考えをもって仕事をしている職場だから	（技術・30代・女性）

プ」が、導入割合がそれほど高くはないものの役立ち度が高いものとしては、「社員同士での飲食の金銭的補助」「社員が集まる場所の設置」「社員による自主的な勉強会」「社内コミュニケーションツール」「業務以外の社内コミュニティ」「会社主催の懇親イベント」などが挙げられる。

職場で必要なときに必要なサポートを受けられると思えるかどうか、自分からサポートを求めることができるかどうかは、職場の人間関係や個人の意識と関係する部分も大きいが、全社的な制度・仕組みを通じて、人間関係構築やサポートし合う風土が醸成できる可能性が示唆された。本調査が、サポートし合う職場づくりを考える一助となれば幸いである。

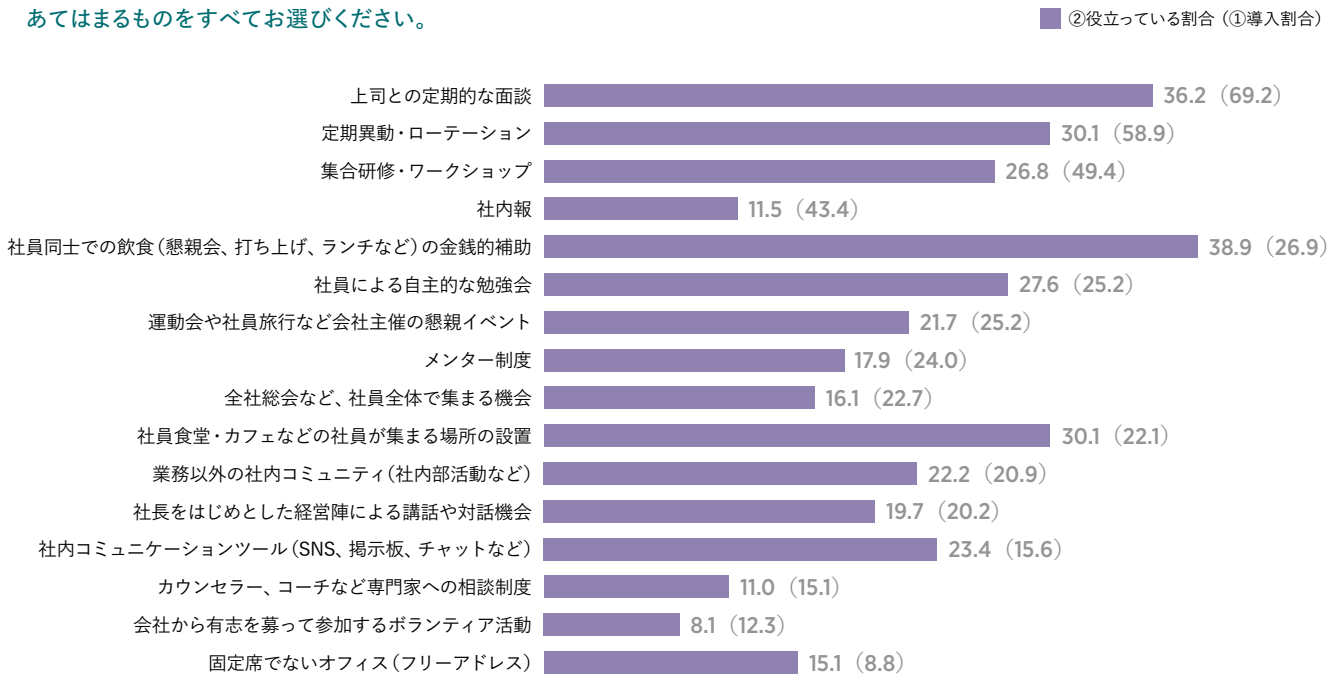
図表10 年代・適応感（力の発揮）別傾向



※適応感（力の発揮）の群分けは、力の発揮に関する3項目の平均の分布をもとに算出
※サポート必要度・十分度は4種のサポートごとの結果を平均したもの
※孤独は、「職場で孤独を感じる」「職場で居場所がないと感じる」の2項目への回答を平均したもの

図表11 人間関係構築や必要なサポートの獲得に役に立っている制度・仕組み〈複数回答／n=603／%〉

①あなたのお勤めの会社で、制度や仕組みとしてあるものをすべてお選びください。
②また、そのなかで社内での人間関係構築や必要なサポートの獲得に役に立っているものとして、あてはまるものをすべてお選びください。



ソーシャル・サポートが組織の長期的な発展につながる

職場の人間関係が希薄化している。
ただ、希薄化自体には合理的な理由があり、それはそれで健全である。
しかし、経営という観点で見ると、職場の人間関係が希薄化していることは必ずしも良いとはいえない。
職場のソーシャル・サポートが促進されれば、支援されるべき人が支援され、より挑戦的になり、
学習が促進され、メンバーそれぞれの可能性がひらかれる。

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

職場のソーシャル・サポートを考える背景

NHKの調査によると、職場におけるつきあいは希薄化している。「仕事に直接関係する範囲でのつきあい（形式的なつきあい）」を支持する人の割合は長期的に増加し（1988年15.1％→2018年27.1％）、「何かにつけ相談したり、助け合えるようなつきあい（全面的なつきあい）」を支持する人の割合は長期的に減少している（1988年44.6％→2018年37.2％）[*1]。

詳しく見ると、つきあいの希薄化は、時代と共に人々の考え方が変わったのではなく、社会を構成している人の割合が変わった結果である。簡単に言えば、第二次世界大戦前に生まれた人は「全面的なつきあい」を支持する割合が高く（約5割）、戦後に生まれた人は「全面的なつきあい」を支持する割合が低い（約3割）。戦後生まれの人の割合が増えていくにしたがって、職場のつきあいは希薄化しているということである[*2]。

実際、職場の人間関係は、希薄化しているのかどうか。弊社調査（以下、本調査）を行ったところ、44.6％の人が「5年前に比べて希薄化している」と答えており、22.7％の人が「希薄化していない」と答えていることを考えると、人間関係は希薄化しているといえるだろう。

考えられる要因として、企業を取り巻く環境の変化が激しく、業績が安定しておらず、それにともない、職場そのものが安心できる場でなくなってきたということがある。会社が全面的に頼れる存在でなくなり、会社側も全面的に依存されても困るというメッセージを出している。そうすると、職場の人と全面的なつきあいをすること自体がリスクであると考えられる。

職場そのものが安心できないことと関連して、人間関係が多元化してきていることも要因として挙げられる。そもそも人間関係はストレスのもとになることも多いし、浦氏が言うようにネガティブな影響も大きい。毎日、顔を合わせる職場の人たちとは、適度な距離感を保ちつつ、複数の社外でのコミュニティをもつ方が精神的な安定が図れる人も多いと考えられる。

ソーシャル・サポートが必要な理由

適度な人間関係を保つことが良しとすれば、職場の人間関係の希薄化は、一概に悪い話ではない。しかし、健全な経営という観点では、職場のソー

シャル・サポートがあった方がよい。その理由は、以下の3つが挙げられる。

1つめは、「援助要請」という観点である。仕事をしていく上で、周りからのサポートは必要である。本調査によると8割が必要性を感じている。しかしながら、そのサポートは十分という状況ではない。橋本氏の研究によると、組織に対して貢献ができていない人ほど、サポートしてほしいときにそのように要請できないということである。遠慮してしまうのである。そうすると、業績が良くない人はサポートが得られず、ますます業績が悪くなり、ますますサポートが得られないという悪循環に陥る。そして居場所がなくなるという事態になる。本調査でも、組織への貢献感が低い人は、援助要請ができずに、居場所がないと感じているという結果になっている。

2つめは、「セキュアベース」という観点である。誰かに守られているから私たちは探索できるし、挑戦できるという考え方である*3。ここで言う誰かは、特定の誰かでもいいし、組織でもいい。組織から守られているという感覚、あるいは職場からソーシャル・サポートを受けていると感じているからこそ、新たな探索行動や挑戦行動ができる。挑戦には失敗はつきものであるが、それでも許してもらえそうと感じているから、安心して挑戦ができる。仮に、守られていないと思えば、無難な仕事に従事し、新しい価値を生み出すことは難しくなるだろう。

3つめは、「すべての人の可能性をひらく」という観点である。組織への貢献感が高い低いにかかわらず、自分の可能性についてすべて分かっている人はそんなに多いわけではない。しかし、上司や同僚からの肯定的な言葉によって、自分の可能性に気づき、自信をもって物事を進めるようになることがある。あるいは、ある個人の持ち味を考慮した異動を行うことによって、個人の強みが開発されていくというようなこともある。いずれも評価的ソーシャル・サポートの事例であり、健全な経営を行うには欠かせない要素である。

職場にソーシャル・サポートを導入するために

そのような有用なソーシャル・サポートだが、どのように導入していけばいいのだろうか。

まずは、職場のメンバー同士、お互いに知り合う機会を積極的にもつこと、そして違いを認めることが起点になる。メンバーは、それぞれの背景をもっている。経験も違うし、価値観も違う。当然、違う意見をもっている。お互いに関心をもつことからはじめ、それぞれの違いを認めて、Google谷本氏が言うようにリスペクトすることができれば、孤立を解消できる。さらに言うと、それぞれに対する配慮が必要である。それぞれが言いたいことを言えているかどうかという配慮である。そのような状況が作れれば、援助してほしいときに要請できるし、安心感をもって発言できる。そのことで新しい価値が生まれる。あるいは、より自分の可能性がひらかれる仕事に出会えるようになる。

次に、役割の付与である。川西氏が言うように、「自己有用感」は良いコミュニティの大事な要素である。メンバーそれぞれの持ち味を生かす役割、あるいはメンバーの可能性がひらかれるような役割が付与されているのかどうかという配慮があれば、より高いコミットが得られる結果になる。

さらに、ナレッジ・シェアの仕組みと風土が整えば、学習は促進される。ナレッジ・シェアは、ソーシャル・サポートの情報的側面の支援の1つである。仕事を進めていくと、分からないことに直面する。しかし、そのことに関する知識は、組織のなかのどこかにあることが多い。その知識を気軽に探せる、あるいは気軽に尋ねることができる仕組みがあれば、助かる人は多い。助けられたら助ける。助けられるかもしれないので助ける。ナレッジ・シェアは、制度だけではなく、そういう助け合いの文化も同時に築く必要があり、それができれば、組織の学習は促進される。

最後に、橋本氏が言うように、フリーライダーを許せる組織文化を作れるかというのが、ソーシャル・サポート促進と、多様性を生かす組織の鍵となる。人は誰でもいつも100%組織貢献できているわけではない。初めて行う仕事や苦手な仕事もある。そう簡単に成果が出せないことがある。懸命にやっていても結果が伴わないこともあるし、あるいは病気や家庭の事情で仕事に集中できないときもある。そういう人をフリーライダーと見なし、排除するのではなく、許すことで、ソーシャル・サポートは促進され、学習は促され、長期的に成長する組織を作ることができる。

*1　NHK（2018）第10回「日本人の意識」調査
*2　高橋幸市・荒牧 央（2014）日本人の意識・40年の軌跡（2）～第9回「日本人の意識」調査から～「放送研究と調査」2014年8月号
*3　もともとはイギリスの医学者ジョン・ボウルビィが提唱した「愛着理論」から発展した理論で、リーダーシップ理論や経営学に影響を及ぼしている。例えば、ジョージ・コーリーザーらの『セキュアベース・リーダーシップ』(2018)東方雅美訳 プレジデント社など。

連載／第4回

可能性を拓く人と組織

働く「場」に必要な仕掛けってなんだ？

中村真広氏（写真右）
株式会社ツクルバ 代表取締役 CCO
（Chief Community Officer）

インタビュアー／**荒井理江**（写真左）
（リクルートマネジメントソリューションズ
経営企画部 人事グループ）

「『場の発明』を通じて欲しい未来をつくる。」をミッションに掲げるツクルバ。代表取締役CCOの中村真広氏に、どこでも自由に働ける今の時代でも存在意義を感じられるオフィスの作り方や、その背景にある考え方を聞いた。

荒井　フリーアドレスを導入後、コミュニケーションの質が変わるなど、場が変わることで、人が変わる様子を見てきました。次第に「どんな空間を作ると、人の可能性を広げられたり、新しいものを生み出したりできるのだろう？」と考えるようになりまして。今日は、この問いを中村さんにぶつけたいと思って伺いました。

中村　なるほど。頑張って返球します。

荒井　早速ですが中村さんに「オフィスデザインをしてほしい」という依頼が来たら、どこから考えますか？

中村　これまでアカツキさん、メルカリさん、日本交通さんなどのオフィスデザインに携わってきました。その際、僕が意識していたのは、オフィス空間が表す企業のアイデンティティは、ホームページやパンフレットよりも五感に響くということです。

荒井　確かに……！

中村　なので、その企業のアイデンティティをしっかりとヒアリングします。その上で、「少し先の未来」も作りたい。その企業のビジョンを表出させるデザインにしたいと考えてきました。今は本当にどこでも働ける時代です。オフィスに来る意味がなくなってくるなかで、それでもなおオフィスを構える理由があるとしたら、「聖地」みたいな役割をもつ場だからだと僕は思っていて。その企業の世界観が一番詰まっている場所といいますか。

荒井　なるほど。

中村　初詣で「ここから一年が始まる」と感じて、日本人のつながりのようなものを感じられますよね。オフィスをそういう場所にしたいのです。オンラインでつながることもできるけれど、リアルとは熱量が違います。アート作品や建築物も写真で見るのと行って体感するのとは受けるエネルギー量が違うじゃないですか。

荒井　オフィスは「熱源のある聖地」であってほしいということですね。

オフィスの真ん中にタクシーを置く理由

中村　例えば日本交通さんは、オフィスの真ん中にタクシーを置いています。車が執務室や会議室に囲まれたような状態ですね。

荒井　みんなの誇り、大事にしたいものがそこにあるということですね。

中村　日本交通さんは、モニターや配車システムなどハードやソフトの開発にも注力しています。だから、タクシーとは無縁のところから入ってくるエンジニアもいるんです。ともすると、彼らはアプリケーションを作りに来たと思ってしまいがち。みんなの「タクシーの未来を創るために来た」という意識を喚起するためには、象徴となるものが必要だと思います。

荒井　タクシーがドライバーとエンジニアをつなぐ象徴になる、と。それにしても、オフィス内のタクシーを見て訪問者も驚くでしょうね。

中村　タクシーには最新のシステムやハードが搭載されています。会長が自

　text：外山武史　photo：伊藤 誠

ら運転席に乗り、お客様を後部座席に乗せて紹介することもあるそうです。

荒井　訪問者にもタクシーの未来を体感してもらうということですね。

中村　そうですね。人と人との新しい関係性を生み出す場という意味では、当社のツクルバキッチンも同じです。毎日のように社員がイベントをしていて、社外からも人が来るんですよ。僕は何をするか把握しきれていなくて「今日は何なの？」と社員に聞いたりして。「芋煮会です」と言われて驚いたりしています（笑）。ツクルバキッチンは、業務から離れて人と人が自由に絡み合う「余白」のような場なんです。

荒井　キッチンでイベントをしたら、思い出もできるわけですね。

中村　はい。人は自分の痕跡を残した場所を、自分の居場所だと感じるような気がします。例えば、エントランスに置いたボードには、「あなたの欲しい未来とは？」というテーマで社員に書いてもらっています。一筆書いた人は「自分たちの場」と感じられるようになると思うんですよね。あとは、私物が置いてあるとか。バーカウンターの棚にお酒やお土産が雑多に置かれているんですけれど、そうすることで自分の場所になるんですよね。

情報空間で心に火をつけ 実空間で熱量を伝える

荒井　ツクルバが挑戦する「実空間と情報空間を横断した場づくり」についても聞いてみたいです。

中村　情報空間も人と人がクロスする場だから、実空間と同じ感覚で作れるような気がしているんですよね。リノベーション物件を紹介する「cowcamo（カウカモ）」というサービスを始めてから強くそのことを実感しています。

荒井　「cowcamo」でリノベーション物件を見ていると本当に「買うかも」と思ってしまいます。オンラインなのに手触りを感じられる伝え方をされていますよね。

中村　WEBで物件を見て内見を申し込む……これだと情報空間だけですが、商材として扱っているのは実空間です。いざ現地に行き、街を見て、物件を見て、「近隣のコミュニティはこんな感じなのかな」などと感じることができる。最後はエージェントがクロージングしますから、情報空間と実空間をオーバーラップしながら顧客体験ができるわけです。

荒井　情報空間で気持ちを盛り上げて、実空間とつなげるのですね。

中村　はい。実空間で熱量を直接伝えるということです。

まずは自分が 「火のついた薪」になろう

荒井　情報空間と実空間のお話を聞いたので、コミュニティの盛り上げ方も伺いたいです。

中村　焚き火をするときはまず1本の薪を燃やします。火がついたらその脇に薪を一つひとつ添えていく。自分がコミュニティのオーナーだとしたら、まず自分が火のついた薪になります。「俺、燃えているよ。みんな来なくて大丈夫？　楽しいけど」みたいな（笑）。そうしたら1人、2人と集まってくる。

荒井　確かに、集まりたくなっちゃう（笑）。

中村　火が安定してきたら、エンゲージメントが高いメンバーに無茶ぶりするんです。「この辺のことはお前に任せたから」って。そうすると主体性のスイッチが入って、本格的に燃えてくれる。そうなれば自分は一歩引いて、全体を見ながら時々新しい薪をくべていけば大丈夫になるわけです。

荒井　経営にも通じる話ですね。

中村　実空間も情報空間もコミュニティも、人と人の熱量が、人を媒介にしながら回っていくものです。ツクルバのミッションは「『場の発明』を通じて欲しい未来をつくる。」ですが、僕の考える「欲しい未来」とは「想いの伝播で進化する社会」なんですよ。

荒井　中村さんたち経営者の想いの火種が人に伝播し、大きな炎へと増幅されていくイメージですね。そして、「そうだ、俺はこの想いを実現するために、この組織に入ったんだ」とオフィスという聖地で改めて気づく。

中村　みんなオフィスにエネルギーをもらいに来ているんだと思いますよ。

荒井　なるほど、大変勉強になりました。今日はありがとうございました！

インタビューを終えて

いつでも・どこでも働ける時代。たとえ非効率に思えたとしても、人がわざわざオフィスに足を運ぶ理由があるなら、それはいったい何なのだろう。そんな素朴な疑問が発端になり、この場となりました。

人は日々、物理空間やそこで出会う人・物から強烈なインパクトをもらっているようです。「熱源のある聖地」たるオフィスとは、そうした衝撃のなかで「自分はこの船に乗ったのだ」という熱量を思い出させてくれる場であり、これまで組織を牽引してきた人、これからの未来を作る人、職種、役割、社内外を問わず、その組織を取り巻く人々同士の、情熱の懸け橋となる場。オフィス空間から「熱量」を受け取り、自分のなかの火種が燃えると感じられるかどうかは、いいオフィスかどうかを点検する心理的な指標の1つになりそうですね。

今回お話をお聞きした人

中村真広（なかむらまさひろ）

1984年生まれ。東京工業大学大学院建築学専攻修了。不動産ディベロッパー、ミュージアムデザイン事務所、環境系NPOを経て、2011年、実空間と情報空間を横断した場づくりを実践する、場の発明カンパニー「株式会社ツクルバ」を共同創業。デザイン、ビジネス、テクノロジーを掛け合わせた場のデザインを行っている。共著書に『場のデザインを仕事にする』（学芸出版社）ほか。

特集2

企業における適性検査活用の新潮流

～測定から活用へ～

リクルートマネジメントソリューションズ　HRアセスメントソリューション統括部
アセスメント開発部 測定技術研究所 マネジャー 兼 主任研究員
仁田光彦

事例1 伊藤忠商事株式会社
事例2 サッポロビール株式会社

経営環境や労働市場・企業人の価値観の変化にともない、経営人事の意思決定にはより戦略的な要素が求められており、人事領域でもデータやテクノロジーの効果的な利用の必要性が高まっている。このような状況の下で、昨今HRアナリティクス、HR Techといった人事データの分析・活用が普及し、さまざまな先進事例が注目を集めている。本誌47号（2017年8月）でも、人事データ分析・活用の意義や方法をご紹介した。
本論では、人事データのなかでも特に適性検査に着目して、採用・配置・育成それぞれの場面での活用の広がりについて概観してみたい。

経営人事における適性検査の活用

適性検査は、広辞苑（第六版）によると、「一定の行動や職業に対して、どれほど適した素質をもつかを測定する検査」と定義されており、性格、能力、興味などのさまざまな測定領域の情報を基にして、一定の行動や職業に適しているかどうかを予測する検査と位置付けることができる。

適性検査の発祥については諸説あるが、そのルーツの1つは、中国の官吏選抜試験であった科挙といわれている。こうした試験には、洋の東西を問わず長い歴史があるが、科学的な手法を用いた適性検査が初めて開発されたのは20世紀初頭で、フランスのビネーとシモンによる知能検査が

嚆矢（こうし）とされている。その後、心理測定技術の発展と共にその知見が経営人事の分野にも適用され、数多くの適性検査が開発されるようになっていった。また、二村（1998）によると、日本においても、1910年代から人事テストへの関心が高まり、広く研究されていたようである*。1970年代には経営人事への適用を前提とした適性検査が開発され、実施、採点、結果の適用を含めた運用方法が確立されるにつれて、一気に実務場面に普及していった。1990年代後半には、業務効率の向上に資するPC上での受検を前提としたサービスが開発され、さらに一般化が進んでいる。

本論で扱う適性検査は、こうした経営人事の意思決定支援を目的として開発されたものである。経営人事における適性検査は、採用選考や昇進・昇格などさまざまな場面で利用されているが、共通する価値は、「科学的手法に基づく客観的で構造化された情報提供」にある。経営人事では、常に難しい意思決定が求められるが、その前提となる情報には客観的なデータとして扱えるものが少ない。適性検査は、複雑な人間の特性を構造化し、科学的手法に基づいたデータ情報としてアウトプットできるため、人材情報の共有や比較、分析などに有用である。

昨今、こうした経営人事における適性検査の「活用」方法が広がりを見せてきている。筆者が開発・品質管理を担当している総合適性検査SPIに関しても、従来は人材採用場面における利用が中心であったが、配置・配属や定着・育成などの支援を目的とした活用が増えているのだ。さらに近年では、テクノロジーが進化するなかで、ＨＲアナリティクスや社内のデータベースを基点とした人事施策の検討など、新たな領域にも広がりが見られる（**図表1**）。今回は、そうした適性検査「活用」の広がりについて、事例を紹介しながら整理すると共に、留意すべきポイントについてまとめてみたい。

＊ 二村英幸（1998）『人事アセスメントの科学』産能大学出版部

適性検査の“従来的な”活用について（図表1内の①～⑤）

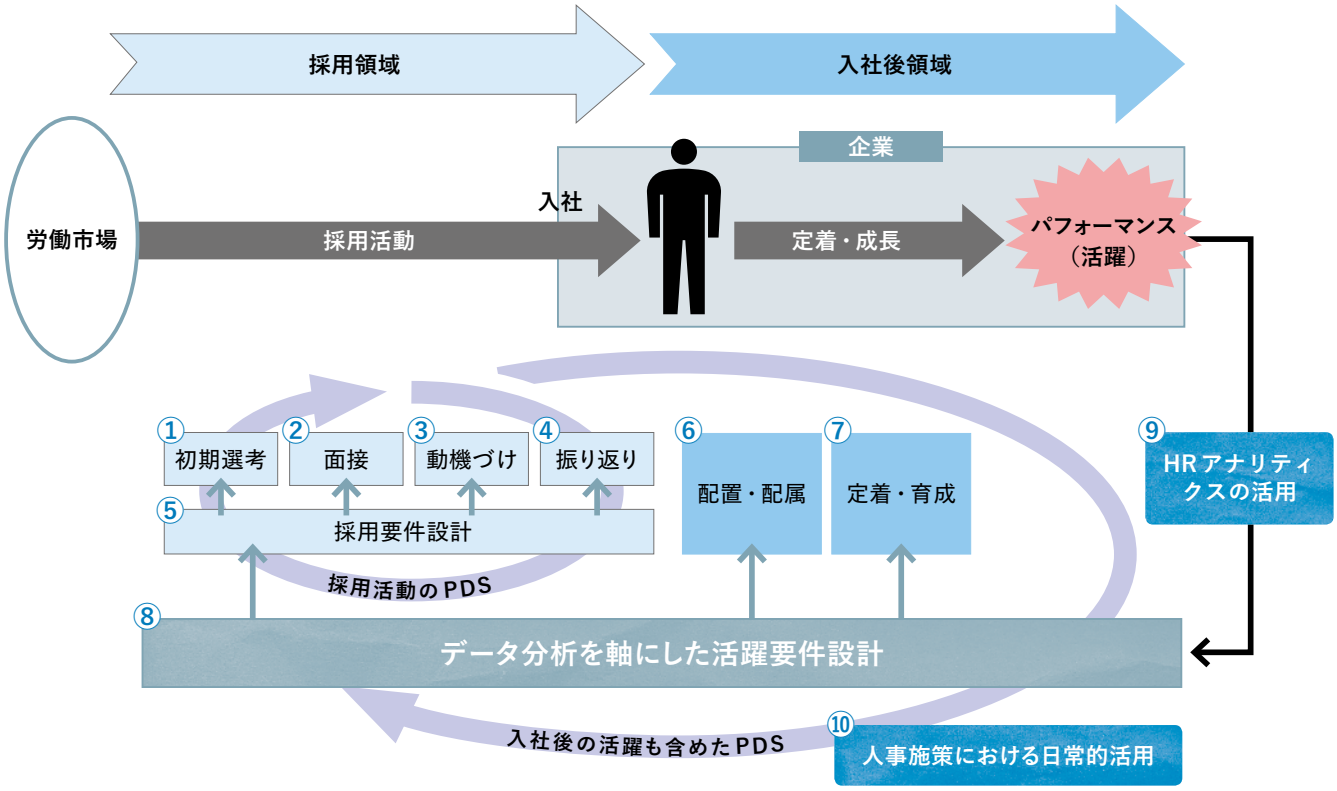
弊社のSPIは、1974年に主に新卒採用向けの適性検査として開発された。新卒採用選考は、経営人事の意思決定のなかでも、被評価者に対する情報が少ない場面の1つである。そこに客観的な人物特性に関する情報を提供することで、人事の判断を支援する目的で開発されている。現在でも、SPIが最も多く利用されているのは採用場面であり、その使い方にもいくつかのバリエーションがある。

１つは、面接場面における人物理解の促進である。職務要件を明確に定義した欧米のジョブ型の雇用制度と比較して、日本の場合、多くの企業ではローテーションを前提としたメンバーシップ型の雇用制度が取り入れられている。そのため、面接においては応募者の人となりを確認し、自社に合いそうか否かを判断する傾向が強い。面接という限られた時間のなかだけで応募者を評価することは難度が高いため、適性検査を利用して人物理解を深める、という手法がとられている。

また、初期選考における優先順位付けを目的とするケースも多い。日本の新卒一括採用では、短期間に多くの応募者の合否を決定する必要がある。しかし、応募者全員と面接するのが困難な場合も多いため、適性検査のデータを利用して、応募者を面接に呼び込む際の優先順位付けを行う。特に応募者数の多い大手企業では一般的な利用方法で、各社が独自の基準を設けている。

そのほか、応募者の自社への動機づけや採用活動の振り返りを目的とする場合もある。動機づけという目的では、応募者の性格タイプに合わせた面接やフォローを行う際のコミュニケーション設計（どのような内容を、どう伝えるか）、内定者へ適性検査結果をフィードバックすることで、自己理解を促進し、自社で働くイメージを深めてもら

図表1 適性検査活用場面の広がり



うといった使い方がある。少子化にともない若年人口が減少する一方、景況感が上向いているなかで、企業は応募者の動機づけに苦慮している。せっかく内定を出したにもかかわらず、辞退されてしまうケースも多い。こうした背景のなかで、動機づけを目的として適性検査を活用する例が増えてきている。また、採用活動の振り返りでは、応募者や採用者の適性検査データを用いた分析が行われている。例えば、応募者集団の経年比較や選考段階別の合否傾向比較などの分析を行い、次年度の採用活動を検討するための情報としている。

適性検査の入社後における活用（図表1内の⑥～⑧）

前述した採用場面に加えて、近年入社後の配置・配属や定着・育成に適性検査が活用されるケースも増加している。

配置・配属は、本人の特徴や希望を踏まえつつ、職務内容、職場の雰囲気、上司のタイプなど多くの要素を勘案して行う必要があるが、ファジーな領域で、いわゆる“人事の経験と勘”に頼っているところも多い。しかし、特に新入社員の場合は、入社直後のスムーズな初期適応がその後の活躍にもつながるため、重要な意思決定といえる。にもかかわらず、新卒入社者の場合、実際に働いた経験が少ないため、採用選考時の限られた情報に基づいて意思決定を行わざるを得ない。こうした際に、適性検査では、本人の特性情報を基にしてどのような職務や組織に適応しやすいかという情報が整理されているため、配置・配属を検討する際の重要な情報源となる。

一方で、配置・配属先を検討する際には、要員計画や組織事情から、そもそもの配置・配属先候補の選択肢が限られる場合も多い。こうしたときに、配属先の上司や同僚に新入社員の適性検査の結果をフィードバックすることで、新メンバーの特性を理解し、コミュニケーションのとり方や指導の仕方を工夫してもらうといった、定着・育成文脈で活用されるケースも増えてきている。こう

した取り組みの背景には、若年人口が減少し人材の採用が難しくなるなかで、新入社員の定着・活躍の重要度が増している企業側の事情があるものと思われる。

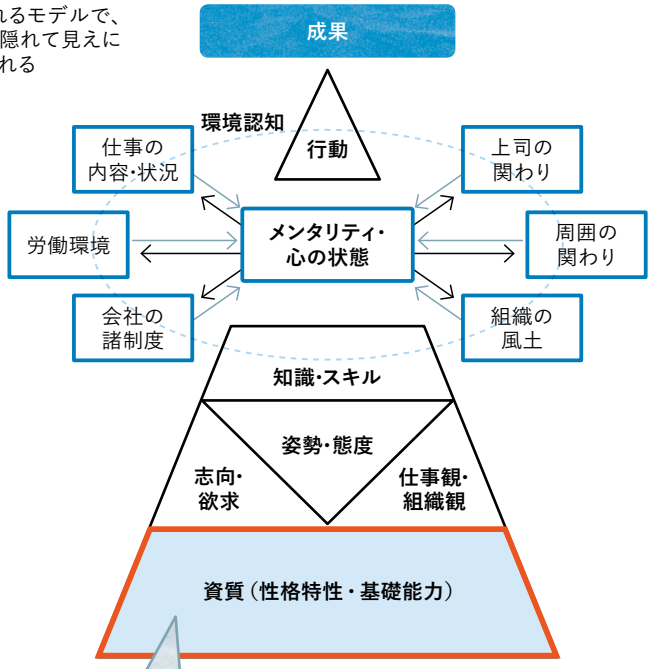
配置・配属や定着・育成支援以外でも、入社後のパフォーマンスデータと適性検査データを紐付けて分析することで、自社の活躍者の特徴を抽出し、人材要件を設計するという活用方法が改めて注目されている。こうした取り組みそのものは以前から行われていたが、近年の傾向として見られるのは、分析手法の進化である。HRアナリティクス、ピープル・アナリティクスの文脈で語られるように、人事データとアナリティクス技術を組み合わせることで、経営人事課題の解決を図る新しい取り組みが増えてきており、そうした場面で適性検査データが脚光を浴びることが多くなってきている。さらに、社内のデータベース上に適性検査結果を取り込み、アナリティクスによって得られた知見を生かしながら、人事施策の日常サイクルのなかに組み込んで活用するといった取り組みも見られるようになっている。次に、こうした適性検査活用の“新潮流”について説明する。

適性検査活用の“新潮流”～HRアナリティクス～（図表1内の⑨）

HRアナリティクス、ピープル・アナリティクスなど、「人事データ分析」に関連するニュースや

図表2 適性検査の開発の基となる人材観のモデルと測定尺度の例

●右図は、氷山に例えられるモデルで、表に見える「**発揮面**」と隠れて見えにくい「**保有面**」で構成される



発揮面

●発揮面は、保有面が**行動**となって表れたものである

●行動の発揮レベルは、周辺の環境認知に影響を受けた**メンタリティ・心の状態**に左右される

保有面

●保有面は、仕事を含めたさまざまな経験によって獲得できるものに加え、比較的変化しづらい基本的な**資質（性格特性・基礎能力）**で構成される

測定尺度と解釈例

	尺度名	こんなことが分かる	得点が低いと	得点が高いと
行動的側面	社会的内向性	対人面で積極的かどうか	社交意欲が高い	控えめででしゃばらない
	内省性	あれこれ考えることを好むかどうか	考えるよりやってみる	やってみる前に考える
	身体活動性	動き回ることを好むかどうか	じっとしていることを好む	フットワークが良い
	持続性	辛抱強く、1つのことをやり続けようとするかどうか	あっさりしていて柔軟	簡単にはあきらめない
	慎重性	先の見通しが立たないことへの不安が強いかどうか	思い切りが良い	念には念を入れる

記事を目にすることが多くなってきた。人事データには、人事考課や異動履歴などの「人事情報」、労働時間や休暇取得状況などの「勤怠情報」、従業員満足度サーベイなどの「調査情報」、そのほかメールや会議でのコミュニケーション状況など、多岐にわたるデータが含まれるが、適性検査のデータは、このうちの「人事情報」に属するものとされている。こうした、多種多様な人事データを機械学習などの知見を用いて分析し、活躍者や職種別適性などの条件を明らかにして、経営人事の意思決定の質を高めようとする取り組みが増えてきている。具体的な解析手法については、多く出版されている専門書に譲るが、そもそもHRアナリティクスにおいて、適性検査データを用いるメリットはいかなるところにあるのだろうか。以下、SPIを例にとって考察したい。

SPIは、図表2のような人材観を基に開発されている。測定領域は赤枠の箇所で、比較的変化しづらいとされる性格特性および基礎能力の側面であり、特定の状況や場面などの影響を受けにくく、安定した特性である。また、各尺度の内容が明確に定義されているため、分析で導き出された結果を解釈しやすく、活躍する人材の人物像などを容易にイメージすることができる。さらに、上司へのフィードバック用の報告書や性格特性タイプごとの関わり方など、活用を支援するツールも用意されているため、人事施策への実践的な展開がしやすくなっている（図表3）。

また、別のメリットとして、豊富なリファレンスデータを利用できることも挙げられる。人事データを用いたHRアナリティクスにおいては、データ数の少なさが分析上の課題となることも多い。マーケティングデータなどに比べると、人事データは基本的に件数が少ないため、社内のデータだけを使用してHRアナリティクスを実施しても、結果が安定しづらいという傾向がある。そうした場面で、類似した業種や職種などのリファレンスデータを援用することで、結果の安定性を担保すると共に、妥当性や解釈性を補うことができる。

図表3 HRアナリティクスにおいて適性検査を用いるメリット

メリット	詳細
汎用性	（行動データなどと比べて）状況や場面による影響を受けづらく、汎用的な人物特徴として活用できる
解釈性	ある人材観を基にした構造化されたデータであるため、結果の解釈がしやすい
実践性	人事施策での活用を前提として開発されているため、施策への実践的な活用がしやすい

図表4 適性検査の品質

適性検査の品質で押さえるべきポイント	詳細
信頼性	検査としての確かさ、安定性を示す ex.何度受検しても結果が安定している
妥当性	尺度として適切か、妥当なものかを示す ex.人事評価との関連性が確認されている

ただし、このような各種の人事データを用いたHRアナリティクスに取り組む際には、留意すべきポイントがある。それは、結果の“予測精度”と“説明可能性”のバランスである。やみくもにデータを投入してアナリティクスの“予測精度”のみを上げようとすると、プロセスがブラックボックス化して、解釈や根拠の説明が困難なロジックが作成されてしまうことも多い。また、機械学習においては、過去の意思決定結果（ex.採用における採否や人事評価）を基に予測がなされるため、学習データ自体にバイアスがかかっていると、恣意的な結果（ex.性別や年齢、人種などが評価の高低を分ける）が導き出されるという危険性もはらんでいる。経営人事の意思決定には、社内外への説明責任が伴うことを考慮すると、HRアナリティクスを実施する際には、“予測精度”と“説明可能性”のバランスに留意することが重要であるといえよう。

適性検査活用の“新潮流”～人事施策における日常的な活用に向けて～（図表1内の⑩）

また、こうしたHRアナリティクスの結果を踏まえ、適性検査を人事施策において日常的に活用していこうとする取り組みも始まっている。

先進的な企業では、タレントマネジメントなどのデータベースに適性検査の結果を取り込み、人事施策に利用する事例が増えている。例えば、部署ごとに構成メンバーを性格タイプでプロットし、成果の上がっている部署とそうでない部署の違いについてディスカッションするための材料にする、また対象者の特性と異動先の上司やメンバーの特性を確認した上で、配置を検討するといった活用方法である。さらに、在職者や上司に適性検査の結果を積極的にフィードバックして、マネジメントや部署内のコミュニケーションに生かすところまで展開している企業も現れている。経営人事の意思決定場面はもちろんのこと、現場での展開も含めて、適性検査を日常的に活用していくような取り組みが始まっている。

以上述べてきたように、経営人事における適性検査活用には新たな潮流が生まれている。効果的に使うことができれば、意思決定や施策実行を支援する有用なツールとして機能させることができる。一方、活用場面を広げていく前提として留意したい点があるので、最後に紹介しておきたい。

適性検査活用の留意点

本論では、採用選考、配置・配属、定着・育成、HRアナリティクスなど、適性検査のさまざまな活用場面を概観してきた。どのような目的で利用する場合においても、適性検査の主たる価値は「科学的手法に基づく客観的で構造化された情報提供」といえる。こうした価値の前提として、これまで以上に必要となるのが検査としての品質の高さである。検査自体の品質が十分でない場合、意思決定をミスリードするなど、意味のある解析結果が得られない可能性がある。適性検査の品質については、一般的に「信頼性」「妥当性」という2つの観点で表され（**図表4**）、それぞれの検査の解説書などに表示されることが多い。利用の前に、ぜひ確認していただきたいポイントである。

仁田光彦（にたみつひこ）
2009年リクルートマネジメントソリューションズ入社。入社以降、一貫して採用・入社後領域に携わり、若手の適応やメンタルヘルス領域についての研究を行う。2010年より開発職として採用時のアセスメント開発、品質管理を担当。2018年より現職。

事例1

伊藤忠商事

機械学習を用いた活躍予測モデルの設計を目指して

澤瀉久修氏（左）
伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長代行

能登隆太氏（右）
伊藤忠商事株式会社 人事・総務部
次世代HRタスクフォース 兼 人材開発室

人事データを分析して活用する動きが、広がっている。その際、何が課題となり、どのような点に注意して進めていけばいいのだろうか。機械学習を用いた活躍予測モデルの設計に取り組む伊藤忠商事を取材した。

伊藤忠商事人事・総務部に「次世代HRタスクフォース」が発足したのは、2018年7月のことだ。「中期経営計画において『商いの次世代化』を謳うなか、商材ごとに分けられたカンパニーを超えた人材の流動化も求められるようになってきました。そんな折、採用や配属・育成の支援に関しても、AIやHR Techを活用して、より戦略的にできないかと考えました」と人事・総務部長代行の澤瀉久修（おもだかひさなが）氏は、タスクフォース発足の背景を説明する。

専任で担当することになったのが、能登隆太氏だ。他に兼務者が2人いて、うち1人はITに詳しい人材を選んだ。新しいテクノロジーの導入やデータベースの構築において、スピーディーに物事を動かしていく上では、ITのセキュリティ面や基盤に詳しい人材は不可欠だと考えた。

入社9年目から15年目までを対象に

タスクフォースでは、活躍人材に共通する特徴を見つけ出すため、採用時の適性検査データを活用した機械学習による人材の活躍予測モデルの設計に取り組んでいる。どのような社内データを活用すべきかに関しては、慎重に議論を重ねて絞り込んでいったという。

分析対象は、活躍を予測したいターゲットである入社9年目から15年目までの社員だ。伊藤忠商事では、8年目までを「教育期間」と位置付けている。15年目までとしたのは、「それ以降だと役職者も増え、評価基準が変わってきてしまうから」（能登氏）。収集できたのは700人弱の人事データで、うち高評価者と定義した「活躍人材」に相当したのは200人弱だった。

ありのままに受け止めつつデータを信じすぎない

半年の取り組みで、一定の成果は見えてきた。しかし、採用や配属は会社としての重要な意思決定である。真の活用を実現するためには、予測に磨きをかけ続ける必要がある。当初は、活躍予測モデルを即、採用や配属に生かすことも考えていたが、データの蓄積や活用のあり方の検討に継続的に取り組むこととした。その一方で、新入社員の立ち上げ支援の1つとして、新入社員と配属先の上司や指導社員の相互理解を深めるために適性検査を用いることに着手した。2019年4月入社の新入社員を対象に、入社前に受けた適性検査の結果を本人と上司・指導社員に配布し、一人ひとりに対してより適切なコミュニケーションを考えるきっかけづくりを行った。

今回の取り組みのなかで、データ活用にあたり意識していたことがあったという。データをいかに正確に解析できたとしても、現場の理解が得られるとは限らない。偏見の助長や統計的差別につながってしまう恐れもある。「われわれ人事としては、まずは分析結果をありのまま受け止め、自身や組織にどんなバイアスがあったのか意識すること。加えて、予測精度など信頼に足る結果かどうかにも留意して、データを信じすぎないこと。この2つの点には、特に注意しています。データはあくまで意思決定をする上で、経験や勘を補足する参考情報として扱うべきだと思っています」と能登氏は語る。

仮に100人採用したとして、カンパニーに合ったモデルの人材のみを採用・配属できるとは限らない。あてはまる人材がいたとしても、会社の育成方針として、違う部署に配属しなければならないケースもある。モデルを実用化するには、さらなる慎重な検討が必要だという。「ツールがあるとつい、それを使って何ができるかを優先して考えがち。ツールありきではなく、まずは着手すべき人事課題が何かを探ることからスタートし、どんなデータをどう使えばそれを解決できるのか、より質の高い意思決定ができるのかを考えながらデータを生かしていくことが大事です」と両氏は語る。今後、活躍予測モデルを、戦略的な採用・配属・育成に生かしていきたい考えだ。

 text：曲沼美恵 photo：伊藤 誠

事例2

サッポロビール

適性検査の結果を異動時の重要資料に今後は育成にも活用

赤羽尊弘氏（左）
サッポロビール株式会社 人事部
人事グループリーダー

竹内利英氏（右）
サッポロビール株式会社 人事部
マネージャー

採用試験で用いられる適性検査。使い方次第で、採用だけに使うのはもったいないほどの示唆を人事に与えてくれる。そうやって、宝の持ち腐れにしていない企業の事例を見ていきたい。

誰をいつ、どこに配置するか。ジョブ型ではなく、メンバーシップ型雇用が一般的な日本企業においては、特に総合職の場合、異動は欠かせない。ただし、的確に行うには、大量の情報と、試行錯誤を繰り返すことで身に付く人事の“経験と勘”が必須となる。

サッポロビールは、正解のない異動という場面において、長年の蓄積による人事担当者の経験と勘を裏づけするために、各所に散らばっていた諸データを統合するオンライン上のデータベースを構築した。2018年春のことだ。

そこには、各社員の属性や経歴はもちろん、異動希望先、業績評価、上司のコメントなど、ありとあらゆる人事情報が収められている。なかでも目玉となっているのが、採用時に行われた適性検査の結果である。デジタルのデータが残っていない社員約2000名には改めて受検してもらい、整備した上で、異動を決める際の重要資料として活用している。

職種別データを作成

まずは業務用営業、家庭用営業、マーケティング、製造といった具合に職種を分けて適性検査の数値を分析し、職種別の特徴が分かるようにした。

人事部マネージャー、竹内利英氏が語る。「データが異動先の職種の特徴に合致しており、なおかつ、その職種への異動希望者、という括りで候補者を引き出してくることもできます。紙の資料もデジタル化しましたので、これまでのように経験と勘に頼るだけではない、さまざまな切り口による総合的な判断が可能になりました」

さらには、組織の状態も把握できる。「例えば、適性検査の結果によって、仕事に向かうマインドが論理的か感情的かという横軸、その進め方が挑戦重視か秩序重視かという縦軸で分けると、全員が4象限のどこかにプロットされます。一人ひとりのタイプの違いは個性なので良い・悪いということではないのですが、組織ごとの全体像を可視化すると、その組織がうまく機能している理由、していない理由が見えてきました。例えば、疲弊している組織ではメンバーのタイプが二極化していました。実際に、メンバー間や上司・部下の間でうまくコミュニケーションがとれていないようでした」（竹内氏）

こうした状態を、異動という手段のみで改善するのは難しい。各自が自らの、あるいは上司が部下の適性検査の結果を理解した上で、相互理解を深め、相手を尊重する行動をとるようになれば、人間関係は良くなり、状況は改善できるという。

マネジメントにも適用可能

そこで、次の段階として同社は、そうしたデータをマネジメントに生かすことを考え始めた。

人事グループリーダーの赤羽尊弘氏が解説する。「上司と部下のコミュニケーションスタイルを見直す新しい取り組みを始めました。具体的には、単なる目標管理にとどまらずに、緊密なコミュニケーションを通して上司が部下に寄り添い、成長を促すワン・オン・ワンのミーティングです。それをうまく回すためには、上司が部下という人間をもっと深く知る必要がある。その材料として、適性検査の結果を活用しようと考えています」

同社の人事は毎年、すべての事業所を回り、個人の働きぶりや組織の様子をヒアリングしている。その内容が、異動候補者選定の重要な材料にもなってきた。「今後は、ヒアリングの場に適性検査の結果を持ち込むことを考えています。上長から、各メンバーの結果や組織の全体状況を共有してもらう。その上で、一人ひとりに寄り添い、強みを伸ばしていくマネジメントが可能になるような材料やアドバイスを、人事として提供していきたい。それによって、社員全員が自分の能力や魅力を十二分に発揮できる状態が実現できたら本望です」（竹内氏）

連載・第8回

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

伝え方次第でデータの効果は0にも100にもなる

渡辺啓太氏　一般社団法人 日本スポーツアナリスト協会（JSAA）代表理事

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）

スポーツの世界でも、データサイエンス、すなわちスポーツアナリティクスが発展している。日本のスポーツアナリストの草分けであり、日本スポーツアナリスト協会（JSAA）代表理事の渡辺啓太氏に、スポーツアナリティクスの現状と将来について伺った。

入江　最初に、「スポーツアナリスト」について簡単に教えてください。

渡辺　スポーツアナリストは、「選手及びチームを目標達成に導くために、情報戦略面で高いレベルでの専門性を持ってサポートする職業」です。トップスポーツの現場では、データの収集・分析を基にした戦略構築が勝利を左右することも珍しくなくなり、アナリストの役割は重要性を増しています。バレーボール、ラグビー、野球、サッカーなど、多くのスポーツでアナリストが活躍しています。

私は、大学時代にアナリスト活動を開始して、2006年に日本バレーボール界初のナショナルチーム専属アナリストとなりました。当時すでに、ライバル国の代表チームでは専属アナリストが一般的になっており、日本もデータ分析に注力しようということで、私に白羽の矢が立ったのです。その後、私は2016年まで全日本女子チームでアナリストを務めながら、2014年にJSAAを設立しました。JSAAでは、競技の枠組を超えて多様なアナリストが集まり、連携強化や次世代育成に取り組んでいます。

入江　野球で言えば、映画化もされた『マネー・ボール』（マイケル・ルイス、2013、早川書房）が有名ですね。

渡辺　はい。『マネー・ボール』では、野球のさまざまなデータを統計学的に分析して、選手の評価やゲームの戦略立案に役立てる「セイバーメトリクス®」が鍵になっていますが、それと同様のことが、実は10〜20年ほど前から、多くのスポーツで行われてきているのです。

基本的な役割は企業のデータサイエンティストと同じ

入江　アナリストは具体的にどのようなことをするのでしょうか？

渡辺　スポーツアナリストのミッションは、データを集めて分析し、それを監督・コーチ・選手に伝え、チームの勝利や選手の成長に貢献することです。基本的な役割は、企業におけるデータサイエンティストとほぼ同じです。ビジネス界から学べることも多く、日々、セミナーや書籍を通して、ビジネス界のデータサイエンス活用の手法や事例を学んでは、バレーボールに応用できるだろうかと知恵を絞っています。

例えば最近、相手チームのセッターが次にどこにトスを上げるかを予測する機械学習システムの開発を進めているのですが、これは小売店がレシートにクーポンを出すロジックを参考にしています。誰のレシートにどのクーポンを出すと効果が高いかの予測と、相手セッターがどこにトスを上げるかの予測は、原理的に似ているのです。

入江　アナリストが入ることで、スポーツはどう変わったのでしょうか？

渡辺　1つ明らかに変わったのは、「評価指標」です。私たちは、チームや選手のパフォーマンスを評価する新しい指標を生み出してきました。

例えば、バレーボールのテレビ中継などでは、アタックがどれだけ決まったかを示す「アタック決定率」がよく使われます。しかし、現在のトップチームはアタック決定率よりも、「アタック効果率」を重視しています。アタック効果率とは、アタック決定率に、アタックミスや相手のブロックによる失点を加味した数値です。

なぜなら、アタック決定率がいくら高くても、失点の方が多ければ勝てないからです。目標がチームの勝利である以上、成功だけを表すアタック決定率より、成功と失敗の両方を表すアタック効果率の方が、より信頼が置ける指標だというわけです。

これは、私がアナリストとして全日本チームに加わってから変化したことです。このように既存の指標を疑い、より信頼できる指標を生み出すことは、アナリストの重要な仕事の1つです。

チームや選手に伝わらなければせっかくのデータも水の泡

入江　渡辺さんが、アナリストとして大切にしていることは何ですか？

渡辺　今お話ししたように新たな指標

　text：米川青馬　photo：柳川栄子

今回お話をお聞きした人

渡辺啓太（わたなべけいた）／写真左

専修大学バレーボール部時代に独学でアナリスト活動を開始。2006年、日本バレーボール界初のナショナルチーム専属アナリストに抜擢され、数々のメダル獲得などに貢献。2014年に日本スポーツアナリスト協会を設立して現職。著書に『データを武器にする――勝つための統計学』（ダイヤモンド社）など。

KEYWORD

セイバーメトリクス®

SABR（Society for American Baseball Research；アメリカ野球学会）とmetrics（測定基準）を組み合わせた造語。日本には、一般社団法人日本セイバーメトリクス協会がある。

トラッキングシステム

スポーツにおいては、GPSやカメラによって人や物体の動きを追尾し、それをデータ化する仕組み。移動軌跡のほか、走行距離や加速度などもデータ化される。

を作ったり、データを分析したりすることも重要ですが、もう1つ極めて大切なのが、「伝え方」です。なぜなら、伝え方次第で、データの効果は0にも100にもなるからです。優れた分析をしても、それがチームや選手に伝わらなければ、水の泡なのです。ですから、私はいつも、どのように伝えたらデータを有効活用してもらえるのか、チームを変えられるのか、選手の成長を促せるのか、といったことを考え、さまざまな工夫を凝らすようにしています。

例えば、数字をグラフに置き換え、直感的に分かりやすくするのは、私たちの基本テクニックです。また、映像も多用しており、チームの皆さんに映像を見てもらいながら、分析結果を伝えることがよくあります。私が長々と説明するよりも、実際の映像を見てもらう方が、アスリートの研ぎ澄まされた感覚にダイレクトに伝わることが多いからです。

データ分析が、監督の選手選考に影響を及ぼすケースもあります。例えば、2012年のロンドンオリンピックの3位決定戦は、韓国が相手でした。それまでの試合では江畑幸子選手の調子が非常に良く、その一戦も江畑選手のスタメンが有力視されていました。しかし一方で、過去のデータからは、迫田さおり選手の韓国戦でのパフォーマンスが極めて高いことが明らかだったのです。眞鍋政義監督にその情報を伝えたところ、監督は最終的に迫田選手をスタメンに起用。それが大当たりして、迫田選手は大活躍し、28年ぶりの銅メダルを決めた最後のアタックも迫田選手が叩き込みました。

このようにして、データが監督の意思決定に生きることも多々あります。私はこうした場面では、監督の観察眼や直感を極力邪魔しないように、議論がある程度進んでから伝えるようにしています。

伝え方で上回っている限りAIに置き換えられることはない

入江　今後、スポーツアナリストの仕事はどう変わっていくと思いますか？

渡辺　データ取得は、テクノロジーに置き換わる部分があるでしょう。例えば、サッカーでは「トラッキングシステム」が急速に発展しており、今やJリーグでは、試合が終わるとすぐに選手の走行距離やスプリント回数などが公表されるようになっています。他のスポーツでも同様の技術が発達するはずです。

ただ私は、2つの理由から、今後も引き続きスポーツアナリストは必要だと考えています。1つは、「正確性」です。どこまで正確なシステムが作れるのかは、競技や目的によって異なります。トップスポーツはデータの高い正確性が求められますから、それが高まらない場合、今後もアナリストが判断しながらデータをとることになるでしょう。

もう1つは、やはり「伝え方」の問題です。例えば、調子を落としている選手に、「この数値が悪いです」などとはっきり伝えてしまうことは基本避けなくてはなりません。しかし、AIがそこまで気が利くかといえば、しばらくは難しいのではないでしょうか。伝え方でコンピュータを上回っている限り、アナリストがいなくなることはないはずです。

HAT Lab 所長 入江の解説

HRアナリティクスに携わる方々と話をしていると、よく出る話題の1つがスポーツアナリティクスです。現在立ち上がり段階にあるHRアナリティクスを推進していく上で、スポーツアナリティクスの領域を開拓してきた渡辺さんのお話をぜひ伺いたいと思っていました。

ビジネスの仕組みが変化したり、個人と組織の関係性が変化したりしているなか、「評価指標」をどのように見直していくか。また、人事と経営、人事と従業員の間でデータからの発見を有効に活用するための「伝え方」をどのように洗練させていくか。人事領域でも大きなチャレンジだと思います。

スポーツアナリティクスをはじめとする他領域に、多くのヒントがあることを実感しました。皆さんと共に、今後も学びを深めていければと思います。

展望
the prospect

人間の行動は、社会的な制度・仕組みに規定される一方で、
自分の内側にある気分や習慣などにも大きく影響を受けている。
マクロとミクロの両方の視点から人間の行動を研究する
荒川歩氏に、詳しい研究内容について伺った。

質的研究の心理学、法と心理学

ささいな行動のなかに大切なことが隠れている

荒川 歩氏
武蔵野美術大学 造形構想学部 教授

評議の一部を体験できる「裁判員裁判ゲーム」を開発した

―先生は、マクロとミクロの両方の視点から心理学的な研究を行われているそうですが、まずマクロ視点の研究についてお聞かせください。

方向性の違ういくつかの研究をしています。1つは、「法と心理学」「ルールと心理学」というテーマの研究です。これは、心理学の研究成果を何とかして社会に役立てられないかという想いから始めたものです。

以前、私は「裁判員裁判ゲーム」というものを作りました。ご存じのように、日本では2009年から裁判員制度が施行され、今も20歳以上なら、誰もが突然、裁判員に選ばれる可能性があります。しかし、裁判のことをまったく知らない状態で、いきなり評議の場に参加するのは簡単ではありません。そこで私は、評議の一部を体験できる裁判員裁判ゲームを開発しました。

このゲームにおける私の関心の1つは、裁判員（ゲーム参加者）がどのような要因に影響を受けるのか、ということです。例えば、このゲームには、他の裁判員の発言を「褒めるカード」があります。このカードを違う内容のカードに変えることで、裁判員の発言がどう変わるのかといった研究をしていました。

また、この延長線上で、大学では「アナログゲームデザイン」の授業を行ってきました。学生たちにアナログゲームを自ら開発してもらうことで、社会の制度や仕組みがいかに自分たちの行動を規定しているかを実感してもらう授業です。「お歳暮ゲーム」という面白いゲームを作った学生がいました。お歳暮をもらったら、アルバイトをしてでも返さなくてはならないというもので、お歳暮のメカニズムを体感できます。こうしたゲームづくりを通じて、制度・仕組みについて考えてもらっています。

装いの研究などの「質的研究」で自分以外の見方を具体的に理解する

―他には、どのような研究をしているのですか？

text:米川青馬 photo:柳川栄子

裁判や法といった大きな制度・仕組みを研究する一方で、私は日常的でささいな行動の研究も行っています。マクロとミクロ。両者は方向性が逆ですが、どちらにも力を入れることでバランスをとっています。

日常的な行動は、「質的研究」で調べます。質的研究とは、アンケートと統計学で調査する「量的研究」とは逆に、フィールドワーク・参与観察（場に入り込んで観察すること）・生活史調査などによって、社会や生活のあり方を研究する手法です。質的研究のメリットは、「自分以外の見方を具体的に理解できる」ことです。誰かの語りや一挙手一投足に寄り添うことで、自分の思い込みや見方から離れ、その人の視点で世界を眺められるのです。

私は、質的研究を「身ぶりの研究」から始めました。「どういうときに人を指差すか研究」では、指を差すシーンをいくつも集めました。そこから分かったのは、指差しは主語を省略して、曖昧にするときに便利だということです。例えば、大学でちょっと仲良くなった程度の友だちに対して、「●●くん」と呼びかけるのはよそよそしいし、いきなり下の名前で呼ぶのはなれなれしい、と思ったとき、指を差して「ご飯行く？」と言えば、関係を曖昧にしたまま付き合いを続けることができます。私たちはこうやって指差しを上手に活用しています。

「いつ時計を見るか研究」で興味深かったのは、私たちは時間だけでなく、日付について考えるときにも、思わず時計を見るケースが多いことです。「いつ手のひらに数字を書くのか研究」もやりました。私たちが無意識に手のひらや空間に文字を書く「空書」の多くは、実は数字です。数字を実感したいとき、例えば3億の大きさを知りたいとき、私たちは手のひらにゼロを並べて空書することがあります。3億の大きさが、直感的には分からないからです。時に空書が必要になるほど、数字は言葉と実感がかけ離れているのです。

最近は、「装いの研究」を進めています。なぜ装いに興味があるかといえば、ファッションが「誰でもいつでも参入でき、いろんなことを試すことができ、何かしらの充実感を得て、次の何かに移っていけること」だからです。私はこうしたことを総称して、「充実仕事」と呼んでいます。振り返ったとき、「なぜあんなに夢中だったのだろう」と思うのが、充実仕事の特徴です。音楽、携帯電話、ダイエットなど、さまざまなものが充実仕事になり得ますが、ファッションが最たるものだと思います。

―研究名が特徴的ですが、それはなぜなのですか？

それは、質的研究では「名づける＝概念化する」ことが極めて重要だからです。量的研究では概念化できないようなものを概念化して扱えることが、質的研究の魅力・メリットの1つなのです。

しかし、良い名前をつけるのは決して簡単ではありません。私はよく学生に「良い概念を作るには、3回裏切られる必要がある」と言っています。自分の思い込みを少なくとも3回離れなければ、良い概念にたどり着けないのです。言い換えれば、思い込みから十分に離れられたとき、私たちは初めて良い名づけができるのです。

私たちは日常的でささいな行動の集合体なのではないか

―ミクロ視点の研究のなかでも、身ぶりや装いなど、身近なものに興味をもっているのはなぜですか？

端的に言えば、「ささいな行動のなかに、大切なことが隠れている」と思うからです。例えば私たちは、トイレに行く、テレビを見る、コンビニエンスストアに入る、毎週同じ雑誌を買う、といったちょっとした行動によって、あるいは先ほど触れた充実仕事によって、気分を変えたり、日々をやり過ごしたりしています。引っ越しなどで、突然行きつけのコンビニに行けなくなるなどしたとき、私たちは辛くなることがあります。そうした行動が、実は私たちの心理や思考に大きく影響しているからです。もっと言えば、私たち人間はある意味で、普段のささいな行動の集合体なのではないかと私は考えています。

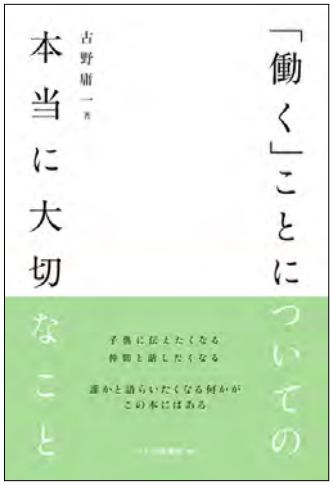
私たちは、合理的に判断したり、目的意識をもって行動したりする一方で、多くの時間を日常的だけれども欠かすことのできない行動に費やしています。そういったささいな行動を研究することから見えてくることも多いと思うのです。

あらかわあゆむ
同志社大学大学院文学研究科博士課程後期課程修了。研究テーマは法と心理学、心理学史・心理学論、コミュニケーションと媒介物。主な共編著書に『「裁判員」の形成、その心理学的解明』（Ratik）、『考えるための心理学』（武蔵野美術大学出版局）、『心理学のポイント・シリーズ 心理学史』（学文社）、『〈境界〉の今を生きる―身体から世界空間へ・若手一五人の視点』（東信堂）など。

New Release

書籍『「働く」ことについての本当に大切なこと』発売

古野庸一著／白桃書房



【著者コメント】

「働く」ということは大変なことです。やりたくなくてもやらなければいけないですし、責任もあります。いい加減にすれば、お客様からクレームが来たり、事故が発生したりすることもあります。一方で、「働く」ことで、知らないことを知ることができたり、人間性が磨かれたり、自分でも気づかなかった能力が開花したり、お客様に感謝されたり、仲間と一緒に夢を見たり、社会とつながることもできます。

そのような「働く」ということの本質を知りたくて、入社以来、「働く」ことに関わる事業や研究を行ってきました。実際に働いている多くの人にインタビューを行い、ワークショップを開催し、より良い働き方について考えてきました。

この本は、長年考えてきたことを自分の子供に伝えたくてまとめてみたものです。自分が若いときに知っていたらよかったのにという観点で書きました。

多くの方に手にとっていただき、皆さまのより良い未来を考えるヒントになれば望外の喜びです。

古野 庸一

〈目次〉はじめに／序章「働く」ことについての本当に大切なこと／第1章 自分にとって「働く」意味をもう一歩深く考える／第2章「生き残る」ことと「幸福になる」こと／第3章「働く」ことと「幸福になる」こと／第4章 自分に合う仕事を見つけることをあきらめない／第5章 自分の居場所を確保し続ける／第6章 より豊かに働く／最後に

古野庸一（ふるのよういち）
株式会社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
1987年株式会社リクルートに入社。南カリフォルニア大学でMBA取得。キャリア開発に関する事業開発、NPOキャリアカウンセリング協会設立に参画する一方で、ワークス研究所にてリーダーシップ開発、キャリア開発研究に従事。2009年より現職。週末はスペシャルオリンピックス活動に従事。主な著作『「いい会社」とは何か』（講談社現代新書）、『日本型リーダーの研究』（日経ビジネス人文庫）。

組織行動研究所 WEBサイトのご案内

Institute for Organizational Behavior Research

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

WEB サイト掲載コンテンツ

- ■学会レポート
- ■調査ライブラリ
- ■研究レポート
- ■論文
- ■「RMS Message」バックナンバー　本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます

メールマガジンにご登録いただきますと、最新の調査・研究レポートや、イベント情報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/information/

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト

2030 WORK STYLE　2030年の「働く」を考える

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

https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします

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

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

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

vol.53
オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方
（2019年２月発行）

【Message from Top】
尾堂真一氏
（日本特殊陶業株式会社代表取締役会長兼社長）
【特集１】
オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方
▶ レビュー
オープン・イノベーションを生み出す組織とは
▶ 視点
・清水洋氏（一橋大学）
・入山章栄氏（早稲田大学）
・稲水伸行氏（東京大学）
▶ 事例
・村上まり恵氏（ナインシグマ・ホールディングス株式会社）
・鈴木雅穂氏（トヨタ自動車株式会社）
▶ 調査報告
現場視点で見るオープン・イノベーション
【可能性を拓く人と組織】
沼田晶弘氏（東京学芸大学附属世田谷小学校）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
山田裕一朗氏（ファインディ株式会社CEO）
【特集２】
ベンチャー・成長企業の新任マネジャー育成 実践的な学びとその定着
【展望】
西原陽子氏（立命館大学）

vol.52
リテンションマネジメントを超えて
－若手・中堅の離職が意味すること－
（2018年11月発行）

【Message from Top】
迫俊亮氏
（ミニット・アジア・パシフィック株式会社 代表取締役社長CEO）
【特集１】
リテンションマネジメントを超えて－若手・中堅の離職が意味すること－
▶ レビュー
活躍する若手・中堅社員の離職を考える－その理論的枠組み
▶ 視点
・山本寛氏（青山学院大学）
・豊田義博氏（リクルートワークス研究所）
・蔡芒錫氏（専修大学）
▶ 事例
・増田俊樹氏・小倉潤氏（サントリーホールディングス株式会社）
・宇尾野彰大氏（株式会社ユーザベース）
▶ 調査報告
若手・中堅社員515名の転職意向と実態～転職に踏みきった理由・踏みとどまった理由
【可能性を拓く人と組織】
岩出雅之氏（帝京大学 ラグビー部 監督）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
三好淳一氏（株式会社イノヴァストラクチャー）
【特集２】
対話する組織をつくる1on1ミーティングの戦略的活用に向けて
【展望】
近藤尚己氏（東京大学）

vol.51
ミドルマネジャーのワーク・ライフ・エンリッチメント
（2018年８月発行）

【Message from Top】
昼間一彦氏
（学校法人三幸学園 理事長）
【特集１】
ミドルマネジャーのワーク・ライフ・エンリッチメント
▶ レビュー
ワーク・ライフのポジティブな関係性
▶ 視点
・佐藤博樹氏（中央大学）
・藤本哲史氏（同志社大学）
▶ 事例
・村瀬伴久氏・神谷祐加氏（アイシン精機株式会社）
・石岡治郎氏・山崎美樹子氏（株式会社丸井グループ）
▶ 調査報告
管理職の社外活動が職場に及ぼす影響とは
【可能性を拓く人と組織】
野口晃菜氏（株式会社LITALICO）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
長谷川清氏（株式会社NeU）
【特集２】
成長につながる“トランジション”をデザインする
【展望】
大槻久氏（総合研究大学院大学）

---

vol.50〈50号特別企画〉
個と組織を生かす
人材マネジメントのこれまでとこれから

vol.49
適材適所
偶発をデザインする

vol.48
組織の成果や学びにつながる
心理的安全性のあり方

vol.47
職場での
「自分らしさ」を考える

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 **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 55

2019年８月　発行予定
次号は「職場の学びはどう変わるか（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2019年５月発行　vol.54
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
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

発行人／藤島敬太郎
編集人／古野庸一
編集部／石川美保　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　曲沼美恵　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／大久保厚子（表紙、目次）　海道健太（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

RMS Message 54

職場におけるソーシャル・サポート

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

80275420

A 8 0 2 7 5 4 2 0 A