RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

職場における マッチョイズムの 功罪

▸レビュー

男性性の高い組織について
考える研究トピック

▸視点

甲南大学 北居 明氏
昭和女子大学 渡邊 寛氏
広島大学大学院 坂田桐子氏

▸事例

ユニリーバ・ジャパン
PwCコンサルティング

▸調査報告

“マッチョイズム”は害悪か
―職場における「強さを競う文化」に関する調査

特集2

中途入社者の オンボーディングと組織適応

―実証的研究を踏まえた現状把握の重要性

▸視点

甲南大学 尾形真実哉氏

Message from Top

株式会社やまやま 代表取締役
猪原有紀子氏

2025.05
78

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 78

CONTENTS
2025.05

特集1

職場における マッチョイズムの功罪

PART 1 | レビュー

07 男性性の高い組織について考える研究トピック

PART 2 | 視点

11 組織のポジティブ面に注目すると組織開発はうまくいく
北居 明氏 甲南大学 経営学部 教授

14 男性・男性性の問題を一面的に捉えることには慎重になるべきだ
渡邊 寛氏 昭和女子大学 人間社会学部心理学科 助教（取材時）

16 男女の違いで能力を捉えることそのものが間違いだ
坂田桐子氏 広島大学大学院 人間社会科学研究科 教授

PART 3 | 事例

19 ユニリーバ・ジャパン
弱さも開示して共感を得る人が、これから望まれるリーダー像

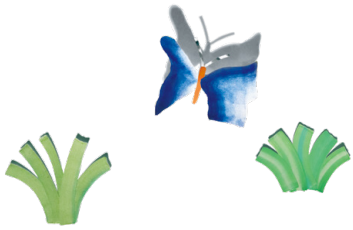
21 PwCコンサルティング
事業に不可欠なコラボレーションを促す「やさしさ」と「強さ」

PART 4 | 調査報告

23 “マッチョイズム”は害悪か
―職場における「強さを競う文化」に関する調査

| 総括

31 マッチョイズムの弊害、浸透、そして対処



特集2

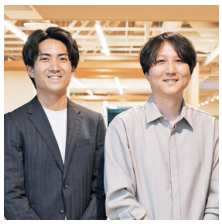
35 **中途入社者の**
オンボーディングと組織適応
―実証的研究を踏まえた現状把握の重要性

41 視点 **オンボーディングを強化して中途採用者に選ばれる会社になろう**
尾形真実哉氏 甲南大学 経営学部 教授

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
自分と社会とビジネスの
真ん中でやればうまくいく
株式会社やまやま 代表取締役 **猪原有紀子氏**

33 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第30回］
HRBPとCoEが連携し人事データの活用を「社内文化」にする
菅崎理功氏 日本電気株式会社 ピープル&カルチャー部門 HRコンサルティング統括部
機能コンサルティンググループ プロフェッショナル
河村 桂氏 日本電気株式会社 人材組織開発統括部 HRプロジェクトグループ



43 Information

Cover Illustration
落合晴香

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

自分と社会とビジネスの真ん中でやればうまくいく

株式会社やまやま 代表取締役
猪原有紀子氏

自分の子どもに、カラフルで甘くてパクパクと
夢中になって食べてくれる無添加おやつを食べさせたい。
猪原有紀子氏は、その一心で「自分でグミを作ろう!」と思い立ち、
いろんな人を巻き込んで、4年をかけて
グミのような食感の無添加ドライフルーツ「無添加こどもグミぃ〜。」を開発した。
なぜそんなことができたのかを詳しく伺った。

text:米川青馬　photo:角田貴美

始まりは、猪原氏の長男が2歳のときだった。「あるとき、私の父が息子にグミをあげたのです。それが気に入った息子は、グミ買って、グミちょうだいといつも言うようになりました」。しかし猪原氏は、添加物が多く含まれ、いかにも虫歯になりそうなお菓子を息子に与えたくなかった。無添加のおやつを探したが、本当に無添加のおやつはなかなか見つからない。ようやく無添加のドライフルーツを見つけたと思ったら、今度は息子が食べたがらなかった。茶色くて硬いからだ。

「息子がスーパーでグミ買ってと騒ぐのが、私の大きなストレスになっていました。それが原因で息子にひどい怒り方をしてしまうこともありました。私は、そうやって息子に怒りをぶつける自分が何よりも嫌いで、長男の寝顔を見ながら『怒りすぎてごめんね』と泣いて詫びていたのですが、そんな自分も嫌でした。それで仕方なく添加物の入ったお菓子を買い与えていたのです。こうして私は毎日、おやつ戦争に敗北していました。

あるとき、あまりにも腹が立って、カラフルで甘くて、子どもがパクパクと夢中になって食べてくれる無添加おやつがどこにもないのなら、自分で作ってやろうと思ったのです。そうして、私と同じようにおやつ戦争に負けつづけているお母さんたちを、おやつストレスから解放しようと思ったのです」。猪原氏はこの想いを1枚の企画書にまとめ、夫にプレゼンテーションした。「無添加こどもグミぃ〜。」開発が始まった瞬間である。

共同研究が完結するまで2年半もかかった

その直後の2016年の冬から、猪原氏は夫の仕事の関係で、和歌山県かつらぎ町を何度も訪ねることになった。「夫は初めて来たときから、ここに住みたいと言っていましたが、私は地方移住にはまったく憧れがありませんでした。また、私は新卒で入社したWEBマーケティング会社が大好きで、辞めるつもりも全然ありませんでした」。しかし、夫の意向もあり、猪原氏は2018年5月にかつらぎ町に移住した。「私は最後まで、かつらぎ町で生活するイメージが全然湧きませんでした。でも、だからこそ最高なのではないかと思ったのです。変化が大きい方が絶対にいいからです」

移住にあたって、猪原氏は、地域の廃棄フルーツを使って無添加おやつを作る事業案を考えた。「かつらぎ町は柿の名産地です。最初に行ったのが冬だったので、柿農園には廃棄された柿がたくさん落ちていました。これでグミを作ればいいんじゃないか！とひらめいたのです」

しかし、ここからが大変だった。まず、自治体の起業補助金制度に3度も落とされた。ただ、3度目の最終プレゼン後に強力なサポーターが現れる。「補助金制度の審査員の1人に、そのとき和歌

山県の起業支援センターの所長をしていた関さんという人がいました。その関さんが、私の事業案を気に入ってくれて、他の補助金制度を教えてくれたり、私が当時住んでいた大阪まで来て、いろんな人を紹介してくれたりしたのです」

そのなかに、乾燥工学を研究する伊與田浩志氏（大阪公立大学教授）がいた。「伊與田先生が私のアイディアを面白がってくれて、畿央大学の先生も巻き込んで共同研究することになったのです」。ところが、これまた大変だった。「共同研究が完結するまで、なんと2年半もかかりました。世の中に出回っているフルーツをすべて買ってきて、乾燥の時間や温度や湿度を少しずつ変えたり、時にはレンジでチンしたり茹でたりして、細かくパラメーターを作ったからです」。最終的には、膨大な数の試作と検証を重ねた。その結果、猪原氏たちは、カラフルで甘く、グミのような食感の無添加ドライフルーツの開発に成功したのである。

私と会社は別の山を目指している

しかし、これで猪原氏の苦労が終わったわけではない。「果樹園から廃棄フルーツがたくさん出ることは知っていましたから、すぐに入手できると思っていました。ところが、全然購入できなかったのです」。なぜなら、農家にとっては廃棄フルーツを取り分けること自体が大きな手間だからだ。「私は作戦を立てました。かつらぎ町のママ友たちにプレゼンテーションをしたのです。無添加おやつは母と子のための商品ですから、ママ友の理解を得るのが一番の早道だと考えたわけです」

この作戦は成功した。ママ友のなかには果樹農家の人もいて、突破口が開いたのだ。「その後は一人ひとりの農家さんときちんとお話しして、私のやりたいことを理解してもらい、廃棄フルーツや規格外フルーツを購入させてもらえるようになりました」。さらに、地域の障害者福祉施設の協力を得て、袋詰めをしてもらうことになった。

こうして2020年、猪原氏たちは「無添加こどもグミぃ～。」の販売を開始した。2025年3月現在、累計販売数は12万袋を突破している。

なお、前職は2019年に退社した。「実は移住後もしばらくは、かつらぎ町から大阪の中心地まで通うつもりでした。私はそれほどその会社が好きだったのです。長男の出産時に大きな病気をして、キャリアが断絶していました。その遅れを取り戻したい気持ちも強くありました。

ですが、かつらぎ町の自然のなかで子どもたちが元気になっていく様子を見たり、子どもたちを抱きながら山を眺めたりしているうちに、私と会社が別の山の頂上を目指していることにようやく気づいたのです。目の前の社会課題解決に向かう覚悟が決まったわけです」

自分が欠けている大企業の新規事業開発者

猪原氏は今、「無添加こどもグミぃ～。」の製造販売の他に、耕作放棄地を生まれ変わらせた自然体験施設の開発運営と、女性の社会起業スクールSBCの運営を行っている。

「私が、女性の社会起業スクールSBCでよく話しているのは、自分と社会とビジネスの真ん中でやれば、『無添加こどもグミぃ～。』のようなニッチな事業でもうまくいく、ということです」。自分とは、自らの原体験や想い、価値観や好きなことのことだ。社会とは社会課題のこと、ビジネスとはビジネスモデルのことである。

SBCに多いのは、ビジネスが欠けている人だ。「自分なりの想いのこもった社会貢献活動をしているのに、継続的に利益を生むビジネスモデルがないために、ボランティアになってしまっている人が全国にたくさんいます。これでは長続きしません。このタイプの人たちには、ビジネスモデルをよく考えてもらうようにしています」

一方で、社会が欠けているタイプもいる。「自分がやりたいことで上手に稼いでいる人も、実はそ

自分の怒りの原体験が
ポジティブな力に変わります

猪原有紀子（いのはらゆきこ）
2009年株式会社セプテーニ入社。赤字会社の再建に従事。2018年に縁もゆかりもない和歌山県かつらぎ町に移住し、株式会社やまやまを設立。「無添加こどもグミぃ〜。」は累計販売数12万袋突破。三兄弟の母親でもある。

れなりに存在します。ただ、社会課題を解決する姿勢が欠けている限りは、善良なる支援者がつきません。お金は稼げるかもしれませんが、それだけにとどまってしまいます」

そして大企業の新規事業開発担当者には、自分が欠けているタイプが多い。「大企業には、自分のワクワクのスイッチをオフにしながら新規事業開発に取り組んでいる人が多いのです。このタイプの人は、上司に一度却下されたら、すぐに諦めてしまいます。自分のワクワクや原体験や怒りや悔しさをのせていないからです。

私が無添加おやつを開発しようとしたとき、私には自分の怒りの原体験と、前職で培ったWEBマーケティングスキルしかありませんでした。ですが私には、自分の怒りをベースとしたビジョンがあったのです。関さんや伊與田先生、かつらぎ町のママ友や農家の皆さん、障害者福祉施設の皆さんなどと『ビジョンで握手』できたから、ここまでのことを実現できたのです。

自分のビジョンさえあれば、多様な人たちとビジョンで握手して協力し合えるのです。ですから、大企業の皆さんにはもっと自分を前面に出してもらえたらと願っています。資金などの面では、大企業ほど恵まれた環境は他にないのですから」

自分のやりたいことが思い浮かばない人は、自分の怒りや不甲斐なさや悔しさなどに立ち戻れば、必ず何か見つかる。「すでにお話ししたとおり、無添加おやつの開発は、私の育児ストレスなどから来る怒りがパワーの源泉になっています。怒りや悔しさの原体験が、こうしてポジティブな力に変わることが実はとても多いのです」

「無添加こどもグミぃ〜。」の世界展開構想中

猪原氏は今、「無添加こどもグミぃ〜。」の世界展開を目指している。「アメリカやタンザニアでマーケティング調査をしたら、とても好評だったのです。特にタンザニアの子どもたちが夢中になって食べてくれたのを見たときは、涙が出るほど嬉しかったです。アフリカで大量廃棄されているマンゴーでグミを作って現地雇用を生み出し、アメリカなどで販売するビジネスを構想中です」

猪原氏は今、「自分と社会とビジネスの真ん中でやればうまくいく」という自らの法則を、世界規模で実証しようとしているのである。

特集
1

職場における
マッチョイズムの功罪

「限界を超えて取り組め」「弱音を吐くな」「競争に勝つ者が評価される」――企業におけるこうした価値観は、厳しい環境のなかで組織の成長を促してきました。強さや勇敢さを重視し、弱さを排除して、積極的に競争して相手に勝とうとする考え方は「マッチョイズム」と呼ばれます。これは「覇権的な男性性」を重視する文化ともいわれています。

多様な人材の活躍が求められるようになった今日、これまで組織の成長の原動力となってきたマッチョイズムについて、その弊害が危惧されるようになりました。仕事と家庭との両立を重視したい人や、競争より協調を大切にする人が職場で評価されなければ、これから先のビジネスの維持・発展が阻害されかねません。失敗できないので挑戦しない、弱みを見せられないのでマイナス情報は隠蔽するとなれば、新しいものは生まれず学習も進まないでしょう。また、こうした企業文化に働きづらさを感じ、心身の不調に見舞われたり、離職を選んだりする人も増えているようです。

マッチョイズムがすべて悪いわけではないでしょう。しかし、それが企業の競争力や成長力を損なっては本末転倒です。より多様な人々が活躍するには、企業の文化や人々の考え方をどのように変化させていく必要があるでしょうか。競争を重視する文化と協調や多様性を尊重する文化のバランスをどのようにとるべきでしょうか。

本特集では、職場におけるマッチョイズムの功罪を多角的に見つめ直し、多様な人が活躍できる、健全で持続可能な組織を築くためのヒントを探ります。　（編集部　佐藤裕子）

PART1
レビュー

男性性の高い組織について考える研究トピック

本稿では、職場における「男性性」を競う文化（Masculinity Contest Culture：MCC）とは何かや、この文化がもたらす可能性のあるネガティブな影響について紹介する。また、この問題を考察する際に有用であると思われる視点として、①組織文化の影響をよりダイナミックに捉えるための「規範」、②男性性の特徴がデフォルトになっていることの弊害、③競争を心理学的に捉えるモデルについて取り上げる。

男性性の高い組織について考える視点

組織にはさまざまな問題が存在するが、セクシュアル・ハラスメントの研究で知られるBerdahlが、ハラスメントという事象にとどまらず、組織が男性性を多くもつことの問題点を指摘している[*1]。組織における「男性性」とは、積極的に競争し、他者を支配しようとする傾向とされている[*2]。組織が男性性、つまり男らしさを重視するようになると、職場は男らしさを競う場となり、仕事量の多さや長時間勤務を誇示したり[*3]、逆に自分に都合の良い手抜きをしたり[*4]、理不尽なリスクを背負ったり[*5]するようになると論じている。

男性性の高い組織は、高度成長期の日本企業の職場のように見えなくもない。その後、働き方改革が推進され、ハラスメントの対策が推進されつつある現在の日本において、組織における男性性の影響とはどのようなものだろうか。メディアで取り上げられるニュースを見ていると、日本の職場においても、同様の問題はまだ残っているように思われる。

本稿では、まずBerdahlを中心として行われている、組織における男性性の有害な点に着目した研究を紹介する。ただしこの視点での研究は新しく、一般化されるほどの実証研究の蓄積がないことから、この問題を考察する際に有用であると思われる他の視点からの研究もいくつか紹介する。具体的には、①組織文化の影響をよりダイナミックに捉えるための「規範」、②男性性の特徴がデフォルトになっていることの弊害、③競争を心理学的に捉えるモデルについてである。最後に、これらの視点から改めて組織における男らしさの競争が行きすぎる理由について考察する。

職場における男性性を競う文化

社会学の研究者によれば、ジェンダーは、人種や社会階級と同様に、個人、対人関係、集団のそれぞれのレベルで作用し、社会階層を生み出している[*6]。つまり、男らしさや女らしさは、生物学的な特徴というよりも、社会的に創られ、再生産された結果であり、男性的な男性は女性（あるいは男性的でない男性）よりも高い地位、大きな権力や特権をもつようになったと考えられている。

男らしさの定義は時代や場所によって変わる部分もあるが、不変的な要素もある。男らしさとは、優位な立場に立つことによって獲得され、達成されるものである。女らしさが与えられた特性として捉えられる傾向があるのに対し、男らしさは獲得しなければならないとされる[*7]。男らしさは社会的に獲得されるため、他者の評価に左右されるし、感傷的な感情を表に出したり、職を失ったりすることで、簡単に失われてしまう。

Berdahlらは、有害な男性性は「男性性を競う文化（Masculinity Contest Culture：MCC）」のもとで存在するとしている[*1]。MCCは有毒なリーダーシップ、いじめ、ハラスメントなどの組織の機能不全に関連し、女性だけでなく男性にとっても、幸福度の低下など望ましくない個人的な結果をもたらす。

MCCは次の4つの下位次元からなる。「弱さを見せない」は、迷いや心配がなく、過ちを認めない堂々とした自信につながる一方で、優しく女性的な感情を抑制する。「力強さとスタミナ」は、休憩なしで長時間働くなど持久力とスタミナがあることで、職場で尊敬され地位を得る。「仕事第一主義」は、家庭の事情などの個人的な要因が仕事に干渉することを容認せず、休憩や休暇をとらないことで、組織の中心になる。「食うか食われるか」は、職場を勝者が敗者を支配し搾取する場、戦いの場として特徴付ける。

ある警察組織を対象とした実証的研究では、MCCが高いと組織における

インクルージョンや心理的安全性のレベルが低くなっている。加えて、個人のレベルでは、MCCのもとでは、仕事への不満や離職意向は上がり、心理的幸福が低下していた[*8]。

MCCの影響は、その文化をどう受け取るかの個人差によっても異なる。同僚が自分よりもMCCを強く支持していると思う人は、仕事の満足度や仕事へのコミットメント、さらに精神的健康が低下し、配偶者やパートナーとの関係葛藤が増加することが報告されている[*9]。仕事は成人の生活の大きな部分を占めるため、MCCは個人の全般的な精神的・身体的健康へのネガティブな影響がある。

男性性への脅威が、MCCに関連する行動をどのように動機付けるのかの検討を行った研究では、性格テストで女性的なスコアを獲得したと言われた男性参加者は、男性的なスコアを獲得したと言われた男性参加者よりも、より多くの性差別的発言を相手の男性に向けて行った[*10]。さらにこのような傾向は、参加者が女性的だと言われたことをネガティブに感じるほど強まったことから、脅威に直面して自分の男性性を再確認したいという欲求が高まることが、攻撃性につながったと考えられる。

男らしさを競う規範

MCCは男らしさを競う組織文化であるが、これが組織メンバーに有害な影響を及ぼす可能性について述べた。心理学における文化に関する研究の多くは、国や地域のレベルで行われており、そこでは主に価値観の差が扱われてきた。ところが残念ながら、職場行動における多くの重要な国際的差異は、価値観とはあまり相関しないし[*11]、価値観によって予測できる行動は限定的であるとの指摘もある[*12]。そこで、企業組織における特定の行動や態度を検討する際に有用なものとして、「規範」に着目する。

アメリカ合衆国の文化心理学の研究で著名なMorrisら[*13]は、中国やシンガポールの研究者と共同で、文化のダイナミズムを説明するために、規範が行動に及ぼす影響についてのモデルを提案している（図表1）。

規範は、社会環境の客観的特徴を通して、特定される。最も基本的なレベルでは、規範は、集団の信念や行動に広く見られる「規則性」のなかに存在する。私たちは、一般に観察される行動や信念に従うことで、周囲とのコミュニケーションを円滑に行い、社会に適応する。社会環境で何がうまくいくかを経験することで、私たちのデフォルト（標準）と期待が形成される。社会環境のもう1つの特徴は「制裁」で、承認される行動か否かに応じて、報酬と罰を与えるものである。例えば、管理職は承認される行動をとる部下を高く評価することで、報いる。3つ目の社会環境の特徴は、「制度化」である。いくつかのパターンや慣習は、社会的に承認されるか否かにかかわらず、ルールとして扱われるようになる。例えば、交通のルールは最初、慣習として始まったが、時が経つにつれて法律として定められるようになった。

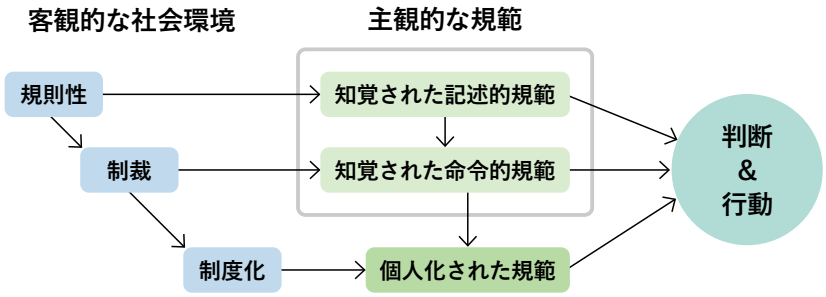
モデルでは、社会環境の特徴を通して、人は主観的な規範を認識するようになることが示されている。主観的規範には2種類あり、「記述的規範」は多くの人々がとる行動によって示され、その状況における適切な行動であると知覚することに基づく。「命令的規範」は、多くの人々によって、適切・不適切が一義的に知覚される。いずれも社会的に望ましい行為という点で、従うべきものである。規則性は知覚された記述的規範として、制裁は知覚された命令的規範として、そして制度化は人々の内面化に拍車をかけ、「個人化された規範」となる。

組織文化という大きな枠組でなく、特定場面の行動に着目することで、周囲が好ましいと思う行動がどのように集団内で拡散・維持されるかを考えることが容易になる。

男性性デフォルト（masculine default）

男性が多数を占める分野や職業における女性の地位改善に多くの企業が取り組んでいる。アメリカ合衆国は日本

図表1 規範の要素と主な関連性の統合モデル



出所：Morrisら（2015）[*13]を基に筆者作成

よりもその点でずっと先に行っているように思う。しかし、取り組みは十分な成果を上げられないことも多い。取り組みを成功させるために、男性性デフォルトと呼ばれる文化的バイアスを認識する必要がある[*14]。

男性性デフォルトとは、ある文化的側面が、男性の性役割に関連する特性や行動を、標準的で正当なもの、あるいは必要なものとして評価したり、みなしたりする場合に存在する。デフォルトと類似する概念に規範がある。規範は、行動を導く社会的に認められたパターンや基準である[*13]。規範はデフォルトでもあるが、デフォルトは行動以外のものを含むため、より広い概念とされる。例えば男性が多数を占める企業や職場において、組織文化の複数のレベル（個人、相互作用、組織方針など）でデフォルトは存在している。そして、男性性デフォルトを特定し、それに対抗する方法を考えることは、女性の参画を促進することに役立つと考えられる。

デフォルトの存在は、組織におけるモットーや重視されるアイディアなどに目を向けると、認識しやすい。**図表2**は、男性性と女性性の特徴をまとめたものであるが、自組織のどういった側面にこれらの特徴があてはまるかを考えてみることが、1つの方法として提案されている[*14]。ちなみにこの表にまとめられた特徴は現在のアメリカ合衆国におけるものであって、文化や時代によって変化するものであることに注意が必要である。また、**図表2**に示された男性性の特徴それ自体は決してネガティブなものではなく、ネガティブに影響する可能性のある文脈（例えば、女性活躍推進、メンタルヘルス）においてのみ、対抗策が必要なものである。

男性性デフォルトは女性活躍推進の文脈で提案された概念であるが、男性性が組織に及ぼす他の有害な影響を特定する際にも役立つ考え方である。デフォルトである以上、当然のように組織のなかにあるものであって、そのままだと意識することが難しい。既存の考え方やあり方について、なぜこうでなくてはいけないのか、という素朴な視点をもつこと、そのためには組織外からの意見や視点を取り入れることが求められる。

図表2 アメリカ合衆国における男性性と女性性の特徴の典型例

Stereotypically masculine	典型的な男性性	Stereotypically feminine	典型的な女性性
agentic	作動性	communal	共同性
self-reliant	自立した	nurturing	養育的な
assertive	主張する	agreeable	同意する
competitive	競争的	collaborative	協働的
influencing	影響を及ぼす	adjusting	相手に合わせる
confident	自信のある	modest	謙虚な
analytical	分析的	holistic	統合的
brilliant	輝かしい	warm	温かい
decisive	断固とした	restrained	抑制的な
independent	相互独立的	interdependent	相互依存的
individual	個人主義	relational	関係性重視
self-promotional	自己プロモーション	other-promotional	他者プロモーション
risk-taker	リスク志向	patient	忍耐強い
separate	分離した	connected	結合した
leader	リーダー	follower	フォロワー
context-independent	文脈独立	context-dependent	文脈依存

出所：Cheryan & Markus（2020）[*14]を基に筆者作成

組織のなかの競争を考える

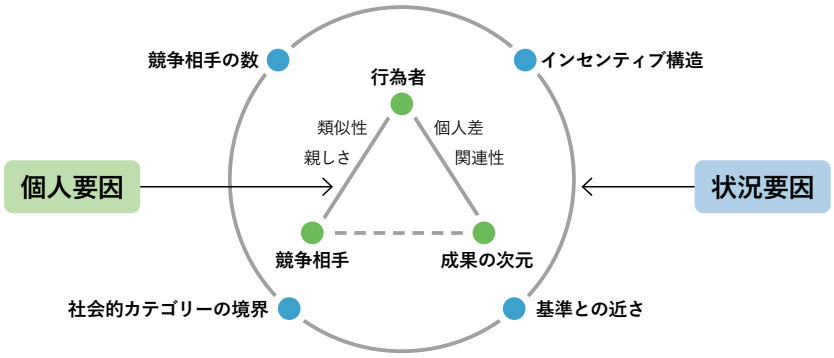
私たちは、人と自分を比較して、競争することがある。例えば、組織で同期と比較して自分の昇進が早い、遅いといったことに関心があり、負けたくないと思うことがあるかもしれない。他者との比較によって自己を評価する社会的比較は、競争行動の重要な源である。社会的比較理論[*15]によれば、私たちは他者の成果に追いつき、さらにその先に行こうとする欲求をもっているが、その結果、さまざまな競争的態度や行動が生じる。

人の社会的行動のうち、協力行動については心理学の研究が多くあるものの、競争行動については、相対的に研究が少ない。そこで、Garciaらは[*16]、社会的比較を理論的ベースに、競争行動を促進する個人要因と状況要因に着目したモデルを提案した（**図表3**）。個人要因とは、成果の次元との関連性、競争相手との類似性、競争相手との親しさ、さらに一般的な社会的比較に関連するさまざまな個人差変数などで、競争の個人差となる。例えば次元の関連性について、初期の研究では、最初の言語課題が自分の知能に関連していると考えた参加者の方が、最初の課題が知能に無関係だと考えた参加者よりも、その後の交渉課題において、最初の言語課題の成績が自分よりも少し良

かったと知らされた実験協力者に対して、より競争的に行動した[*17]。つまり自分に関連すると感じる課題において、より競争的になったのである。また、自分と似た相手や親しい相手の場合に、より社会的比較が促進され、競争的になることも示されている[*18]。

一方、状況要因とは社会的比較に影響を及ぼす状況の違いであり、同じ状況下の個人に対して、一般的な影響を与える。重要な状況要因として、競争の結果得られるインセンティブの構造がある。インセンティブへの期待が高いほど、比較に対する意識や競争心が高まる可能性がある。あるいは、一方の利益が他方の損失となる「ゼロサム」状況は、他者との比較への関心と競争心を高める[*19]。また、例えばランキング1位との近さなど基準との近さ、競争相手の数、相手が社会的カテゴリー内かカテゴリー外か、などがある。基準と近いほど、競争相手の数は少なくなるほど、相手が社会的カテゴリー外の人ほど、競争的になる。

図表3 競争の社会的比較モデル：個人要因と状況要因の内外の関係



個人要因のうち、個人差と成果の次元との関連性は行為者と成果の次元を結ぶ線上に、競争相手との類似性や親しさの程度は行為者と競争相手を結ぶ線上に記載されている。競争相手と成果の次元を結ぶ破線は、競争相手の個人要因を反映する。状況要因（競争相手の数、インセンティブ構造、社会的カテゴリーの境界、基準との近さ）は、三角形を囲む円状に記載されている。

出所：Garciaら（2013）[*16]を基に筆者作成

これまで紹介した考え方を用いて、日本企業において男らしさの競争が行きすぎる理由を考えてみる。これまでの日本企業は、組織内メンバーの多様性が低く、しかも組織外とのメンバーの入れ替えが少ない。仕事の仕方も固定しており、それを踏襲する。このような状況では、組織内にさまざまな固定した規範ができることが予測できる。そしてその規範は、「この場面ではこうふるまうことが一般的である」との記述的な規範から、やがて「この場面ではこうふるまうべきである」との命令的な規範として認識されることになる。また、日本企業が成功を経験した際の組織の中心は男性であったため、男性性のデフォルトが存在することになる。加えて、周囲の組織メンバーと自分には類似する点が多く、昇進のインセンティブが1つの基準で決まること（失敗せず、会社の期待する結果を出しつづけること）は、組織内での競争心を高めることに寄与しそうである。

（主幹研究員　今城志保）

*1 Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. Journal of Social Issues, 74(3), 422-448.
*2 Kupers, T. A. (2005). Toxic masculinity as a barrier to mental health treatment in prison. Journal of Clinical Psychology, 61(6), 713-724.
*3 Blair-Loy, M. (2005). Competing devotions: Career and family among women executives. Harvard University Press.
*4 Roth, L. M. (2006). Selling women short: Gender and money on Wall Street. Princeton, NJ: Princeton University Press.
*5 Iacuone, D. (2005). "Real men are tough guys": Hegemonic masculinity and safety in the construction industry. The Journal of Men's Studies, 13(2), 247-266.
*6 Risman, B. J., & Davis, G. (2013). From sex roles to gender structure. Current Sociology, 61(5-6), 733-755.
*7 Vandello, J. A., Bosson, J. K., Cohen, D., Burnaford, R. M., & Weaver, J. R. (2008). Precarious manhood. Journal of Personality and Social Psychology, 95(6), 1325-39.
*8 Rawski, S. L., & Workman-Stark, A. L. (2018). Masculinity contest cultures in policing organizations and recommendations for training interventions. Journal of Social Issues, 74(3), 607-627.
*9 Munsch, C. L., Weaver, J. R., Bosson, J. K., & O'Connor, L. T. (2018). Everybody but me: Pluralistic ignorance and the masculinity contest. Journal of Social Issues, 74(3), 551-578.
*10 Alonso, N. (2018). Playing to win: Male-male sex-based harassment and the masculinity contest. Journal of Social Issues, 74(3), 477-499.
*11 Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. Journal of International Business Studies, 37, 285-320.
*12 Leung, K., & Morris, M. W. (2014). Values, schemas, and norms in the culture behavior nexus: A situated dynamics framework. Journal of International Business Studies, 46(1), 1-23.
*13 Morris, M. W., Hong, Y. Y., Chiu, C. Y., & Liu, Z. (2015). Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 129, 1-13.
*14 Cheryan, S., & Markus, H. R. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. Psychological Review, 127(6), 1022-1052.
*15 Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7(2), 117-140.
*16 Garcia, S. M., Tor, A., & Schiff, T. M. (2013). The psychology of competition: A social comparison perspective. Perspectives on Psychological Science, 8(6), 634-650.
*17 Hoffman, P. J., Festinger, L., & Lawrence, D. H. (1954). Tendencies toward group comparability in competitive bargaining. Human Relations, 7(2), 141-159.
*18 Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. Academy of Management Journal, 53(5), 943-969.
*19 Mittone, L., & Savadori, L. (2009). The scarcity bias. Applied Psychology, 58(3), 453-468.

PART2
視点

職場におけるマッチョイズムに向き合う3つの視点

視点 1 ポジティブ組織論の組織開発研究

組織のポジティブ面に注目すると組織開発はうまくいく

北居 明氏
甲南大学 経営学部 教授

text:米川青馬　photo:角田貴美

北居明氏は、人や組織に対して肯定的な見方をする「ポジティブ組織論」の観点から、組織開発や組織文化を研究しています。組織や組織文化をより良くするためには、どのように組織開発を行えばよいのでしょうか。具体的な事例を交えて、詳しく説明してもらいました。

私はもともと組織文化を研究しており、特に組織内の文化の多様性に注目してきました。しかし10年ほど前からは、組織開発を研究のメインテーマに据えています。組織や組織文化を変えることにより強い興味をもったからです。今日は、ポジティブ組織論を使い、組織開発で問題のある文化や風土を変える方法を提案します。

問題解決アプローチでは組織開発はうまくいかない

私は組織開発を始めた頃、「問題解決アプローチ」で組織変容に取り組んでいました。組織内の問題点を発見してフィードバックし、それを解決してもらう手法をとっていたのです。一見すると、このやり方が正攻法に見えるでしょう。しかし、少なくとも私は、問題解決アプローチで組織開発に成功したことが一度もありません。

あるときなどは、ある企業の全社員にインタビューして、会社の問題点や悪いところを徹底的に洗い出し、経営者に報告しました。しかし、それはかえって経営者と現場の溝を大きくしただけでした。問題解決アプローチは、このような失敗例しか生み出しませんでした。この方法では、組織開発はうまくいかないのです。

組織の長所に目を向けると自ら組織を変えるようになる

問題解決アプローチがうまくいかずに悩んでいた頃、私は社会構成主義を唱えたケネス・ガーゲンの著書を読みました。

その本には、男女間の仲が悪い組織を変えた事例が載っていました。男性社員たちと女性社員たちを同席させ、お互いがお互いに助けられたことを対話してもらったら、自然と仲が良くなっていったというのです。私にとって、このエピソードは目から鱗でした。問題を解決しなくても、組織を良い方向に変えられると知ったからです。

それ以降、私は組織開発のアプローチを180度変えました。組織内の長所や魅力を掘り起こして共有し、良いところを伸ばしていく「ポジティブ組織論アプローチ」をとるようになったのです。そうしたら、私の組織開発は次々に成功するようになりました。組織の長所や魅力を発見し、共有したり伸ばしたりすると、社員のモチベーションが高まり、自分たちで組織を良い方向に変容させていってくれることが分かったのです。

例えば、ある企業の一部門が、ストレスチェックの結果が非常に悪く、病気休職者が多くなっていました。私は、この部門のメンタルヘルス改善に取り組んだことがあります。私は、課長の皆さんに「理想的な職場の姿とそこで働くメンバーの理想的な姿をイメージしてください」と問いかけました。そして、理想的な職場やメンバーの姿を言語化し、職場に共有してもらい、部門ごとに職場を良くするアクションを考えて実践してもらいました。私が関わったのは、たったそれだけです。

ところがその後、その部門は自走的に変わっていったのです。若手が中心となって、部門の長所や魅力に目を向け、組織を良くするアイディアを出し合うようになりました。彼らは、緊急性の高いものから順に、それらのアイディアを実行していきました。また、課長たちが部下の想いを受けて行動宣言文を作り、自らの行動を変えました。そうしたら、ストレスチェックの結果がみるみる改善し、病気休職者はゼロになったのです。

この例からも分かるとおり、ポジティブ組織論アプローチでは「問いかけ」が極めて大切です。最初に良い問いかけができれば、本当にそれだけで組織メンバーの姿勢が変わり、主体的に組織を良くしていくことが珍しくありません。

特に「職場のありたい姿」や「職場における自分やメンバーのありたい姿」について問いかけると、うまくいくことが多いです。なぜなら、メンバーの価値観やバックグラウンドは一人ひとり異なりますが、職場のありたい姿や職場における自分のありたい姿は、案外共通点が多いからです。メンバー全員の目指す方向がある程度一致していることが分かると、一体感が生まれるのです。

それに何よりも、職場やメンバーの理想的な姿について考えると、自然と職場やメンバーの長所や魅力に目を向けるようになります。それが組織を変える力になっていくのです。

悪い意味でマッチョな会社では病気になっても休めない

私は以前、「軽い病気では会社を休めない会社」や「大きな病気になったら会社を辞めなくてはならない会社」の調査をしたことがあります。

こうした会社には、3つの特徴がありました。1つ目は、自分の病気を会社に報告すると、自分のキャリアに傷がつくと思っている人が多いこと。2つ目は、長時間労働を良しとしている人が多いこと。3つ目は、病気になるのは自業自得だと思っている人が多いことです。

これらの特徴は、マッチョイズムに通じるところがあります。マッチョイズムの悪い面が出ているといってよいでしょう。つまり、悪い意味でマッチョな会社では、軽い病気で休めなかったり、大きな病気になると会社を辞めなくてはならなかったりする傾向があるのです。マッチョイズムには一体感などの長所も多くありますが、病気で休めない会社には問題があります。問題のあるマッチョイズムは、変えなくてはなりません。

どんなにマッチョな組織にもマッチョでない部分がある

問題のあるマッチョイズムを変える方法を説明する前に、組織文化の特徴を話します。

組織文化の面白い点は、一見強固なようでいて、実はフワフワしているところです。組織文化や社風は、ビジョンやミッションなどと違って明文化されているわけではありませんから、実際は拘束を強く受けない部門や人物がいるのです。

そのため、組織をよく観察すると、文化や社風には濃淡や多様性があります。例えば、どんなにマッ

チョな組織にも、あまりマッチョでない部門やチームが必ずあるのです。私たちは、それを「ポジティブな逸脱」と呼んでいます。

ポジティブ組織論では、ポジティブな逸脱を見つけて社内に広めたり、ポジティブな逸脱を社内に増やしたりして組織全体を変えていきます。つまり、悪い意味でマッチョな組織を変えるには、組織内の最もマッチョでない部分を発見し、その部分から知恵を得て、社内に展開していくとよいのです。

例えば、私は以前、ある企業の人事の皆さんと「残業時間を減らす」ことをテーマにしたワークショップをしたことがあります。このときは「忙しかったのに早く帰れた経験」を話し合ってもらいました。まさにポジティブな逸脱について対話してもらったのです。そうしたら、「朝一番に、今日は早く帰りますと宣言したら、早く帰れました」「チーム全員でハッピーアワーに繰り出そうと目標を立てたら、早く帰れました」といったエピソードが次々に出てきました。

同様に「マッチョでない部門やチームの良さ」について話し合えば、悪いマッチョイズムを変える知恵がきっと生まれます。

カイゼン文化の組織も ポジティブ組織論を扱える

ポジティブ組織論の話をすると、「我が社はカイゼン文化なので、難しいかもしれません」と言われることがあります。

確かに日本には、製造業を中心として、問題解決によるカイゼンを重視する会社が少なくありません。また、私は病院と関わることが多いのですが、医師や看護師は患者の悪いところを治すのが仕事ですから、普段はポジティブ組織論と正反対の問題解決アプローチをとっています。そのため医師や看護師にポジティブ組織論を説明すると、びっくりされることがよくあります。

そうした会社には、「ものづくりや病気の治療には問題解決アプローチが必要ですが、組織開発にはポジティブ組織論のアプローチが必要なのです。別々に分けて考えましょう」と話します。

実際、病院でも、看護師の新人育成、チームナーシング、医師と看護師のコミュニケーション改善などは、ポジティブ組織論を取り入れた方がうまくいきます。医師や看護師の皆さんも、こうしたことをきちんと説明すれば、よく理解して取り組んでくれます。このように問題解決アプローチとポジティブ組織論アプローチを上手に使い分ければ、カイゼン文化の企業も、組織内の問題あるマッチョイズムを変えていけるのです。

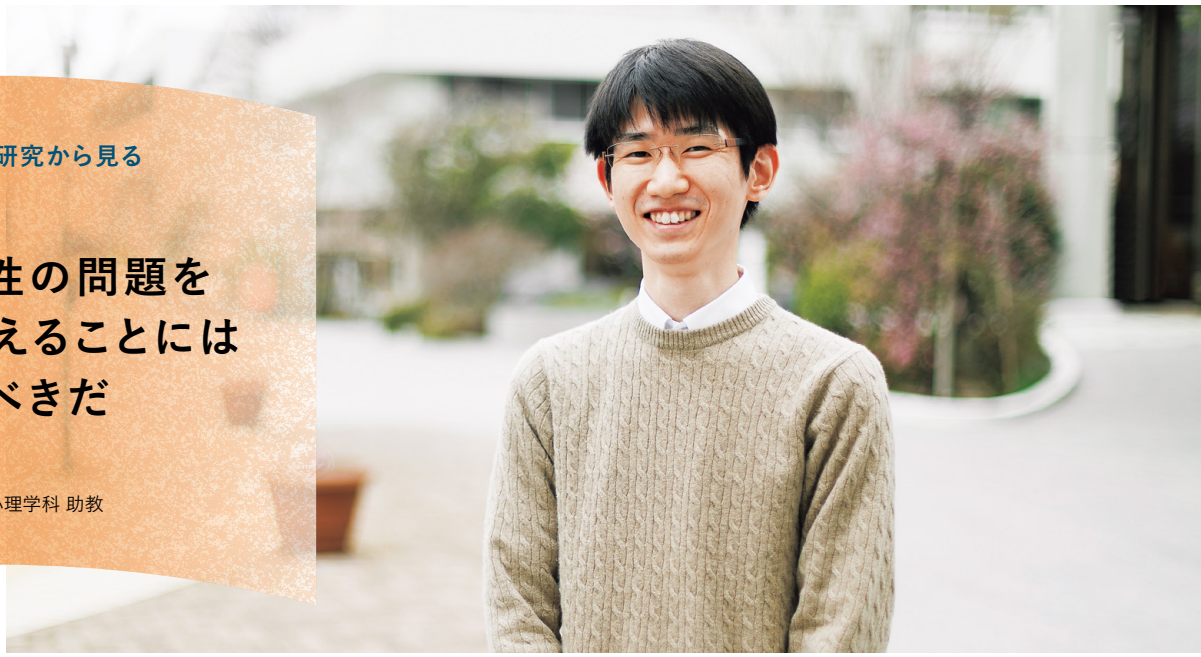
なお、組織文化は現場のものであり、経営や人事のものではありません。しかし、経営が「問題のあるマッチョな組織文化を変えていこう」とメッセージしたり、人事評価に「問題がない組織文化になっているか」を反映させたりすることには、やはり大きな効果があります。経営や人事の皆さんが、組織を良くするために貢献できることは他にも多くあるはずです。

北居 明（きたいあきら）
1995年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。大阪学院大学経営科学部助教授、大阪府立大学経済学部教授などを経て、2015年から現職。専門は組織文化論、組織開発論。著書に『学習を促す組織文化』（単著・有斐閣）、『職場の経営学』（共著・中央経済社）などがある。

視点 2 男性・男性性研究から見る問題とは

男性・男性性の問題を一面的に捉えることには慎重になるべきだ

渡邊 寛氏
昭和女子大学 人間社会学部心理学科 助教
（取材時）



text：米川青馬　photo：伊藤 誠

「男性性」とは、具体的には何を意味しているのか。日々の生活や職場において、男性性はどのように問題となっているのか。その問題を解決すると、何がどのように変わるのか。私たちは今後、男性性をどのように捉えればよいのか。男性・男性性の研究を行ってきた渡邊寛氏に伺った。

「男性性」とは、一般的には社会・文化的に形作られ期待される男性的な特徴全般を指します。一方で、ジェンダー論や男性性研究では、「男性とは○○である」という男性についての理解をつくる（それによって現状の性差別構造を維持・再生産する）実践が男性性であるとも指摘されています。まずは前者の視点から、「男性性の規範（男性役割、いわゆる男らしさ）」に沿ってふるまう男性像に関する研究を紹介します。

男性性の規範に沿ってふるまう男性たち

国内外の研究で指摘されてきた典型的・古典的な男性性の規範には、大きく5つの側面があります。「社会的地位の高さ（稼ぎ手として社会的な成功を収めていること）」「精神的・肉体的な強さ（心身共に強靭であること）」「作動性の高さ（他者に依存せず、目標達成のために邁進すること）」「女性的言動の回避（女々しい言動を避けること）」「女性への優位性（女性に対して積極的で、女性を従わせること）」です。これらの規範が、子育て・学校教育・メディアなどさまざまな場面に現れ、それに接してきた男性は男性性に沿った考えやふるまいをしやすくなると考えられてきました。

日本のさまざまな研究をまとめると、男性性の規範に沿った考えをもつ男性ほど仕事中心の生活を送り、家事や育児の責任を果たしていません。加えてそうした男性は情緒的サポート源として妻に依存している一方で、妻に対して共感的なコミュニケーションを行うことは少ないという研究もあります。男性性の規範に肯定的な男性ほど、DVやセクシュアルハラスメントなどを行いやすいことも分かっています。

一方で男性性の規範は、男性自身にも負の影響をもたらします。欧米の研究では、男性性の規範に肯定的な男性ほど、心理的なサポートを求めず、「男らしくなければならない」という葛藤やストレスが高く、心身共に不健康でした。

また日本の職場に関する研究では、マッチョイズムや男性優位が強い風土、または包摂性（多様な人々を受け入れる姿勢）のない風土で働く男性は、上司から男らしさを求められる傾向がありました。

そして、上司から男らしさを求められると、男性部下の職務肯定感が下がること、上司への不信感が高まること、職場の居心地が悪くなること、精神的に不健康になることが確認されています。

より複合的かつ重層的に事象を捉えていく必要がある

今述べた研究知見には一定の意義がありますが、多くの人を対象にアンケートで尋ねた経験や実験を行った際の行動についての平均値の話であるため、男性一人ひとりが個別の場面や状況でどのように感じどのようにふるまうかということは、これらの研究からはいえません。また、単発の研究が多く、扱っているのは個人間のデータになります。Aの考えの人とBの考えの人、あるいはAの風土で働く人とBの風土で働く人を比べるとこうなっているとはいえますが、ある個人の考えがAからBに変化したり、働く組織の風土がAからBに変わるとこうなる、とはいえません。加えて、これらの男性性研究にはさまざまな批判も投げかけられています。

例えば、「長時間労働だから家事や育児に関われない」とされることがありますが、「男は仕事」という男性性の規範が弱いと考えられる共働き世帯でも男性の家事や育児への関与は増えていません。つまり、「『男は仕事』に縛られているから」というのは男性の言い訳、現状の正当化となっている可能性があります。こうした点を踏まえ、「男性性に縛られている男性」という側面に焦点を当てることで、性差別構造が維持されるのではないか、という批判があります。

また、男性を画一的に語ることへの批判もあります。人種・階級・年齢・障害・セクシュアリティなどによって置かれている社会的位置は異なります。先の「長時間労働だから家事や育児に関われない」というイメージは、妻子のいる男性の労働を問題とすることで、そうした男性像や家庭像を「標準」とし、それ以外の形で生活している人々を例外としたり「問題にされなくても仕方ない」と捉えたりすることで成り立っているかもしれません。男性を（もちろん女性など他の人のことも）画一的に捉えることで、男性のなかの格差や社会の階層構造も見逃されやすくなります。このため、最初に述べた後者の視点「男性についての理解をつくる実践」としての男性性という視点が生まれたのです。

こうした議論から、男性や男性性の問題について、心理や組織風土といった特定の視点のみから検討するのではなく、より複合的かつ重層的に事象を捉えていく必要があると考えられます。

権力構造や、不平等、格差などの問題が置き去りにされていないか

現在では男性の家庭参加が増えているようにいわれていますが、生活時間の調査を確認すると、男性の家事・育児時間にはほとんど変化が見られません。つまり、女性が男性よりも多く家事や育児をしている構造自体は、結局変わっていません。「男性が変わってきた」と喧伝することで、男性が実際には変わっていないということが見えにくくなっている（隠されている）のかもしれません。

同じように考えてみたときに、組織の風土や構造に関して危惧されるのは、「企業内のマッチョイズムを問題視していても、男性優位な構造は残ったまま」という状態になることです。例えば、「仕事だけでなく子育ても家事もすること」や「強いリーダーシップだけではなく他者に気遣いできること」が称揚されることで、一部の人や組織の評価が高くなる一方で、企業での男女の賃金や職階などの格差は変わらず、家事や育児の大半も相変わらず女性が行っている。あるいは「マッチョイズムさえなければ男性だけでなくすべての人が働きやすくなる」と言うことで、社会のさまざまな制度の問題や女性・女性性に対する差別的なまなざしが見えにくくなったり放置されたりする。そのようなことも容易に想像できます。

つまり、「〇〇が問題だ、〇〇を解決すれば良くなる」と言うことで見えなくなったり隠されたりする事柄があり、特定の問題をなくせば企業や社会

が良くなるとはいえないのです。私たちはマッチョイズムの解消に気をとられるあまり、いかに権力構造が維持・再生産され、不平等や格差の解消に目が向けられないかという、より本質的な問題を忘れてはなりません。包摂性という言葉は美しいですが、私たちは今後、企業が本当に包摂性を実現できているかどうか、企業・組織に都合の良い論理のなかでの包摂ではないのか、よく見極める必要があると思います。

渡邊 寛（わたなべゆたか）
筑波大学大学院人間総合科学研究科博士後期課程修了。2020年4月～2025年3月、昭和女子大学人間社会学部助教。専門はジェンダー・セクシュアリティ論。著書に『ジェンダーの発達科学』（責任編集・共著・新曜社）、『恋の悩みの科学』（共著・福村出版）などがある。

視点 3 リーダーシップとジェンダーの関係論

男女の違いで能力を捉えることそのものが間違いだ

坂田桐子氏
広島大学大学院 人間社会科学研究科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

坂田桐子氏は『女性リーダーはなぜ少ないのか？』（ちとせプレス）で、リーダーシップとジェンダーに関する最新の研究知見から、女性リーダーが少ない現状と関連する心理的・組織的要因を解説・分析した。女性リーダーが活躍する組織を作るための道筋を詳しく伺った。

私は1980年代に大学に入学したのですが、ゼミや部活やサークルなどのリーダーが男性ばかりなのを見て驚きました。高校までは男女の差などほとんどなかったのに、なぜ大学に入った途端、リーダーは男性が多くなるのだろうか。社会人になるとその差がますます広がり、企業の管理職にいたっ

ては、男性が圧倒的大多数なのはなぜだろうか。私はそうした疑問をもちました。

働く女性のなかには、リーダー適性の高い人がたくさんいるはずです。彼女たちが管理職になっていないのはおかしいと感じたのです。私はその疑問や違和感をきっかけに、リーダーシップと集団、ジェンダーやダイバーシティをテーマにした社会心理学研究を始めました。すると、多くの人から「なぜ女性がリーダーになる必要があるのですか」と言われました。そのなかには女性も多く交ざっていたことにも衝撃を受けました。私はこうした疑問や違和感や驚きを大切にして、これまで研究を続けてきたのです。

では、なぜ日本はいまだに女性リーダーが少ないのでしょうか？　その問いを突き詰めると、「ジェンダー・ステレオタイプ」に行き着きます。

ジェンダー・ステレオタイプが管理職の男女差に影響している

数多くの先行研究から、ジェンダー・ステレオタイプの内容が分かっています。男性ステレオタイプは、一言でいえば「作動性」です。作動性とは、人間が1人で独立して力強く生きていくために必要な特性のことで、強さ、積極性、行動力、決断力、独立性、競争心などのことです。女性ステレオタイプは、一言でいえば「共同性」です。共同性とは、人間が他者との関わりのなかで生きていくために必要な特性のことで、配慮、温かさ、思いやり、協力性、友好性、従順さ、養育性などを意味します。

そして、管理職やリーダーのステレオタイプは、男性ステレオタイプに類似しています。強さ、積極性、行動力、決断力、独立性、競争心。これらは男性と管理職の両方のステレオタイプなのです。男性と管理職のステレオタイプが近いから、管理職には男性が多いのだと思われます。ジェンダー・ステレオタイプは、このようにして管理職の男女差に強く影響を及ぼしています。

なお、これらのステレオタイプは、日本・アメリカ共に基本的には同じです。また、最近の研究を見ても、さほど大きな変化は起きていません。時代と共に、ジェンダー・ステレオタイプの明確さは弱まりつつありますが、「男性＝作動性」「女性＝共同性」という基本的な要素は変化していません。

ただし1つだけ、アメリカと日本には違いがあります。日本の女性ステレオタイプは、従順、繊細、愛想がいい、きれい好き、気遣いが上手などの言葉が前面に出てくるのです。つまり、アメリカでは男女が相補的であることが望まれるという意味で、対等な関係性と見なすこともできるのですが、日本の場合は男女の「上下関係」がより望まれているのです。だからこそ、女性管理職がアメリカよりも一層増えにくいのだと考えられます。

それ以外に、人間には自分と似た人に好感をもつ原則がありますから、男性管理職が多い職場では、引き続き管理職は男性が多くなりがちです。また、「システム正当化」の影響もあります。人間には無意識的に既存システムを正当化しようとする心の働きがあるのです。「なぜ女性がリーダーになる必要があるのですか」と言う女性には、システム正当化が起きている可能性があります。こうしたことも女性リーダーが増えない要因の1つと考えられます。

本当は「個人差」の方が男女差よりずっと大きく幅広い

一方で、パーソナリティやリーダーシップに関する能力が、男女で生まれつき大きく違うというデータは、実はほとんど存在しません。

いくつもの先行研究から分かっていることは、「本当は男性のなかの個人差、女性のなかの個人差の方が、男性と女性の間の差よりもずっと大きく幅広い」ということです。つまり、男女の違いでパーソナリティや能力を捉えようとすることそのものが間違いなのであり、あくまでも個人の多様性に目を向けるべきなのです。

企業や社会は、ステレオタイプに影響されて、最初から女性を「リーダーとしての育成対象」から外してしまい、リーダー経験を積めるような職務を与えない傾向があります。当然のことですが、女性の

なかにも、決断力や行動力のある人がいます。彼女たちにリーダー経験を積ませれば、きっと立派なリーダーになるでしょう。実際にある研究では、男性リーダーと女性リーダーのリーダーシップ・スタイルにはあまり違いがないことが分かっています。

他方、管理職やリーダーのステレオタイプにも問題があります。当然のことですが、管理職にはある程度の共同性が必要です。周囲と協力したり、メンバーを気遣ったりするのも、管理職の大事な役割なのですから。最近では、部下に奉仕することを重視する「サーバント・リーダーシップ」という概念もあるほどです。つまり、効果的であることが実証されているリーダーシップには、女性ステレオタイプの要素が必ず含まれているのです。

以上のように考えれば、もっと管理職の女性が多く存在していても何の不思議もないはずです。しかし、日本社会では女性リーダーがいっこうに増えません。

残業を高く評価する会社は本当の多様性を実現できない

では、日本企業が女性リーダーを増やすためにはどうしたらよいのでしょうか。

まず重要なのは、ステレオタイプにとらわれることなく女性を「リーダー候補」と見なすことです。そして、「タフに残業する人」「長時間働く人」ほど高く評価される組織文化を変えることです。

今の日本社会では、子育てや介護を主に担当するのは女性であることが多いです。仕事と子育て・介護を両立しようとすれば、当然、残業はそれほど長くできません。一方で、長時間労働を評価する会社で出世できるのは、子育てや介護に多くの時間を割かない人だけになります。そうした組織構造では、女性リーダーが増えるわけがないでしょう。残業を高く評価する会社は、本当の多様性を実現できないのです。

女性リーダーを増やすには、残業以上に「仕事の効率性や質」を評価する必要があるでしょう。また、子育てや介護を経て、いずれ短時間勤務からフルタイム勤務に戻ることを考慮して、中長期的な評価や育成をする必要があるでしょう。もちろん、企業や職種によっては残業を避けられないケースもあると思います。しかし、そうでない企業や職種も多いでしょう。多くの企業は、女性リーダーを増やすためにできることがまだまだあるはずです。

女性管理職が増えれば論理的には業績も上がる

女性管理職が増えれば、論理的には業績も上がると考えられます。なぜなら、能力や適性が高いのに女性というだけで管理職候補と見なされていない女性たちが、きちんと育成されて管理職になれば、結果的に能力や適性の高い管理職が増えるはずだからです。

ただ一方で、先行研究では、女性管理職が増えれば業績も上がることを示すデータとそうでないデータが混在しています。単に女性管理職の人数を増やすことが企業の業績向上につながると考えるのは間違いで、女性管理職を増やす取り組みに伴う組織文化や制度の改善が、業績にプラスの効果をもたらすのかもしれません。つまり、長時間労働を削減し、性別にとらわれず個々人の能力や貢献を多様な観点から評価する方向への体質改善が、女性だけでなく男性の働きやすさも高めることで、会社全体の業績が向上すると考えられます。ジェンダー・ステレオタイプの影響を減らし、管理職やリーダーのイメージを変えて、女性が活躍しやすい組織文化を形作ることは、企業にさまざまなメリットをもたらすはずです。女性リーダーを増やす取り組みを粘り強く続ける企業が増えることを願っています。

坂田桐子（さかたきりこ）
1991年広島大学大学院生物圏科学研究科博士課程後期中退。広島大学総合科学部教授などを経て、2020年から現職。『女性リーダーはなぜ少ないのか?』(単著・ちとせプレス)、『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブII』(編著・ナカニシヤ出版）などの著書がある。

PART 3
事例

職場におけるマッチョイズムを考える2つの事例

事例 1 ユニリーバ・ジャパン

弱さも開示して共感を得る人が、これから望まれるリーダー像

バスマジェ詩織氏
ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社
人事総務本部長

text：白谷輝英　photo：伊藤 誠

ユニリーバは「Be Yourself（あなたらしさ）」というスローガンを掲げ、幅広い人材を生かす社内文化・制度づくりを進めている。同社はなぜ、EDI（Equity, Diversity, Inclusion）を大切にするのか。同社の日本法人であるユニリーバ・ジャパンのバスマジェ詩織氏に聞いた。

EDIを重視する企業として知られるユニリーバだが、その取り組みは一朝一夕に進められてきたわけではない。例えばユニリーバ・ジャパンは、2016年から、平日の5時から22時までの間なら上司への報告なしで勤務時間や場所を自由に選べる「WAA（Work from Anywhere and Any time）」を導入。一人ひとりに合った働き方ができるようにした。

「ユニリーバは、イギリスの石けん会社とオランダのマーガリン会社が合併してできた企業です。そのため創業時から、多様な文化的背景をもつ人が集まっていました。そして現在では、世界190カ国以上で34億人以上の方に向け消費財を提供しています。文化や生活習慣によって売れるものは変わりますし、顧客の好みも千差万別。ですからヒット商品を開発するためには、さまざまな価値観をもつ人材を抱えなければなりません。それでユニリーバには昔から、特に多様性を大切にする素地があったのです」

社員は自らの働き方とキャリアに責任をもつ

EDIを高める取り組みは、ここ10年ほどでさらに加速している。

「ユニリーバの行動規範には『respect』という項目があります。すべての社員がこれに関連した研修を年1回受け、署名して絶対に違反しないことを確認します。この方針を徹底することで、他者をリスペクトする行動規範に共感する社員が増えています」

ユニリーバは公平性の確保にも心を砕く。採用や昇進を決める際、性別や年齢、国籍といった業務に関係のない属性は一切考慮されず、成果のみで判断される。

「『多様性を受け入れる』とだけ聞くと、社員に優しい印象を抱くかもしれません。それは確かに事実ですが、一方で厳しさもあります。自分で働き方を選ぶということは、パフォーマンスを上げることに自身で責任をもつということを意味します」

社員は働き方だけでなく、自らのキャリアにも責任をもつ。社員に人生の目的を設定させ、向上させたいスキルや自身の強みなどを明文化。そこから能力開発に結びつける仕組みを整えている。

「例えばある管理職のポストが空いたら、全社員に分け隔てなく応募のチャンスが与えられます。そのために必要なスキルがあれば、会社としてはできる限りの支援を行うというスタンスです。社員のなかにはいずれ独立したいと考えている人もいるでしょうが、それも個人のパーパスとして受け入れています。もし独立を目指すなら将来に備えてこういうスキルや経験を身につけたらどうかなどと、上司から助言することもあります。そして、その人のパーパスがユニリーバで実現できるなら、ユニリーバのなかで活躍してもらい、そのパーパスを社内にとどまらず、社外に広げたいという想いが出てきた際には、それを応援するケースも多いです。ユニリーバに携わったすべての人が、自身のパーパス実現のために、社内外で羽ばたいてほしいと思っています」

人の弱さをも受け入れるのが真のインクルージョンだ

ユニリーバ・ジャパンにおける女性社員の比率は40%台。一方、管理職の約45%、ボードメンバーの約60%が女性だが、女性を優先して昇格させるなどの措置は特に行っていない。

「当社の場合、性別などの属性にかかわらず公平に昇進させていたら、結果的に女性管理職が増えていただけです。もちろん、スポットライトがまだ当たっていない人がいるのならそこにスポットライトを当て、公平な機会を与えることは重要なリーダーの仕事ですが、女性管理職を増やすことは手段にすぎず、目的はあくまで人材の多様性を高めて企業を繁栄させること。手段と目的の混同には注意が必要だと考えています」

ユニリーバには、多様な人が活躍しやすい風土がある。その中核にあるのが、「人の強くない瞬間を認めて受け入れるカルチャー」だというのが、バスマジェ氏の見立てだ。

「人事総務本部長に就任し多忙を極めていた頃、私は2人目の子どもを妊娠しました。仕事と子育てを両立できるか不安でしたが、1人目の妊娠時、当時の社長は『経営層の役目は、この会社で働けてよかったと従業員に感じてもらうこと。あなたも、この家に生まれてよかったと子どもに感じさせられたら、その知見は経営にも役立つよ』と背中を押してくれたのです。弱い部分も私の一部ですし、悩む時間も学びにつなげられると気づきました。今も忘れられない、ありがたかったひと言ですね」

企業や人が成長するためには、競争や厳しさも必要だ。でも時に人は弱みを抱え、苦境から逃れたいと思うこともある。そうした人を尊重し、受け入れるのが真のインクルージョンではないか。

「初めての上司がそうした方でした。私が新入社員だった頃、営業企画の会議に参加して意見を求められたことがあります。私は何も分からないまま、『このパッケージ案は綺麗だと思います』とささやかな意見を言ったのですが、上司は『あなたは参加メンバーのなかで、最も消費者に近い立場。とても参考になったよ』と言ってくれました。おそらく新人である私の気持ちをくみ取って受け入れ、安心させてくれたのです。おかげで私は、自分の意見には価値があるのだと思え、その後は臆せず会議に参加できるようになりました。

どんな人だって、完璧ではありません。弱点だってあるし、周囲のサポートが必要な瞬間もあります。それを認め、互いに支え合うのが本物のチームだと思うのです。そういう意味で、リーダーは時に、自らの弱みをさらけ出してもいいと思います。弱みや悩みを正直に伝えれば周囲からの共感も得られるし、部下も悩みを相談しやすくなるでしょう。そして管理職への昇進を尻込みしがちな若手に対し、『完璧な人間でなくても、いざ管理職になったらなんとかなるものだよ』というメッセージを伝えられると思うのです。時には自分の弱さを開示し、一方で、悩んでいる人がいたら精一杯寄り添う。そうしてメンバーと一緒に成長できる人が、これから望まれるリーダー像かもしれません」

事例
2 PwCコンサルティング

事業に不可欠なコラボレーションを促す「やさしさ」と「強さ」

片山紀生氏
PwCコンサルティング合同会社
常務執行役 CHRO
パートナー

text：白谷輝英　photo：平山 諭

PwCコンサルティングは社内外で、「やさしさが生む、強さがある。」というコンセプトを打ち出している。同社は、リスペクトとコラボレーションを大切にする「やさしさ」と、貪欲に結果を求める「強さ」とのバランスをどのようにとっているのだろうか。

「やさしさが生む、強さがある。」という言葉をめぐっては社内で相当な議論があったと、CHROの片山紀生氏は語る。

「結果を求められるコンサルティングファームが『やさしさ』という言葉を使うのはいかがなものか、当社にはぬるま湯的な体質があると見られてしまうのではないかという意見も出ました。しかしわれわれは、強さだけでなく温かさやぬくもりを両立させたファームを目指そうと考え、あえてこうした方針にしています」

この方向の延長線上にあるのが、片山氏がCHRO就任時に打ち出した「人と組織で勝つファームになろう」というメッセージだ。自社の最大の資産で、競争力の源泉となるのは人だと、全社員に向け明確に伝えたのである。「『勝つ』とはナンバーワンのコンサルティングファームになるという意味ですが、それは売上だけではありません。クライアントに対し最も価値あるサービスを提供する。そして社外の方から、PwCコンサルティングの社員はさすがだと言われるように、人材の面でもナンバーワンを目指しています。それらを具体的に記せば、

(1) 重要な課題を解決することで、社会にポジティブで永続的なインパクトを与える
(2) プロフェッショナルとしての誇りとやりがいを感じられる
(3) 変化に適応しつつ未来を創造する
(4) 成長を実感し、想像以上の自分に出会える
(5) 多様な人材が共創し化学反応を起こす

という5点にまとめられるでしょう」

複雑化する課題の解決にはコラボレーションが不可欠

コンサルティングファームは一般的に、データとロジックを駆使して結果を出すという印象が強い。そうしたなか、PwCコンサルティングがあえて「やさしさ」を前面に押し出したのは、解決すべき課題の難度が上がったことが一因だった。

「成果を上げるため、当社のコンサルタントには個人としての成長が求められます。ただしビジネスが複雑化する現代では、個の力だけで大きな価値を出すことには限界があります。例えば、私が担当している電力・ガス業界で、海外トレーディングのために子会社を設立する支援を行うとします。この場合、現地の理解が必須となるため、海外オフィスとの連携は欠かせません。また、会社設立に向けた制度面では、監査法人や税理士法人、さらには燃料のトレーディング業務やITの知見をもった専門家も巻き込む必要があります。つまり、われわれは多様な専門性や価値観をもったメンバーをお互いリスペクトしてコラボレーションする『やさしさ』がなければ、クライアントに価値となる『強さ』を提供できないのです」

そこで同社は、コラボレーションを促進するために工夫を凝らしている。まず社内文化の面では、社員に求める行動規範を「PwCプロフェッショナル（プロとして求められる行動）」として再定義。これは、「トラステッド（信頼し信頼される）・リーダーシップ」3項目と、「ディスティンクティブ・アウトカムズ（比類なき成果）」3項目とに分かれる。トラステッド・リーダーシップのうち2項目は「インスパイア（惹きつける）」と「エンパワー（力づける）」で、どちらも他者への働きかけを前提にしており、コラボレーションを重視する企業の姿勢が伝わってくる。

また、同社はコラボレーションを促進する仕組みも次々と作り出しているところだ。

「『コラボレーション・クレジット』という制度はその1つで、複数チームが共同提案して得られた受注金額を2〜3倍にし、KPIに算入する仕組みです。メッセージを出して社内文化を変えつつ、制度も整える。その両輪を回すことで、コラボレーションの活性化を図っています」

ワークショップや社会活動で他者への想像力を養う

PwCコンサルティングでは近年、ユニークな取り組みを2つ行っている。1つ目は、キャリアに関する自己認識力の向上を目指す「キャリア・デザイン・ワークショップ」。

「コンサルタントは戦略構築の専門家ですが、自らのキャリア戦略についてはあやふやなままにしているケースが珍しくありません。そこで社員一人ひとりに、自分はなぜ働くのか、どんな仕事をするときにワクワクするかなどの『内発的動機』を発掘してもらう。あるいは、自らに潜むバイアスや強み・弱みに気づかせる『セルフアウェアネス』によって成長を促すのがこのワークショップです。1回当たり4時間ほどと長いのですが、受講者から好評を博しています」

もう1つのユニークな取り組みが、NPOや地方自治体などと連携して社会課題を体感する「フィールド・スタディ」だ。2018年から東日本大震災の被災地である福島県南相馬市や宮城県女川町などに出向き、社会課題の現場を体感すると共に、困難な課題に立ち向かうリーダーの志や情熱から刺激を受けるリーダーシップ育成プログラムである。

「当社はビジネスを成長させるだけのファームではありません。社会に貢献し大きなインパクトを与えることも、当社の重要な役割だと考えています。そのためには、今後もフィールド・スタディのような活動は続けていく方針です」

なお、キャリア・デザイン・ワークショップでは己の内面を掘り下げるため、チームメンバーとの話し合いも行う。また、フィールド・スタディでは非日常的な場に身を置くことで、社員に気づきを与えたり、他者への想像力を磨かせたりする効果がある。つまり、これらの取り組みには、コラボレーションを加速させる効果もあるわけだ。

PwCコンサルティングは今後も、カルチャーと制度の双方を整備しつづける方針だ。

「成長するために難しい仕事にチャレンジしたいと考える社員もいれば、ライフステージに応じて柔軟でバランスのとれた働き方をしたいと考える社員もいます。そうした事情に合わせ、カルチャーと制度の両面でキャリアを応援できる企業にしたいと考えています」

PART4
調査報告

“マッチョイズム”は害悪か
―職場における「強さを競う文化」に関する調査

マッチョイズムは複合的な概念であるがゆえに、実態を掴みづらい。時代の変化を捉えてみようとしても、例えば「24時間戦えますか」というフレーズが流行語となった1980年代と比較すると、そのような風潮は廃れつつあるような印象がある一方で、昨今、多くの時間や気力・体力を仕事に割けることを前提とした働き方を万人に求めることの限界がしばしば指摘されていることから、現代は「強さ」を要さなくなったと安易に解釈することは難しそうである。本調査では、そういったマッチョイズムの解像度を上げることを試みる。

大庭りり子 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 研究員

調査概要

現代日本の職場におけるマッチョイズムは、どのような様相を呈しているのだろうか。本調査では、その輪郭が曖昧な概念の実態に迫ると共に、働く人にどのように受け止められ、また、どのように影響しているかということを明らかにしたい。また、マッチョイズムが生じる背景や、効果的に作用し得る環境について探求していきたい。

なお、本調査の質問紙においては、「マッチョイズム」の代わりに「強さを競う文化」という文言を用いた。「強さを競う文化」とは、後述のMCC（Masculinity Contest Culture）の訳語である「男性性を競う文化」を一部改変したものである。これは、調査回答者が偏ったイメージを想起することを避けるための表現の変更であり、本調査報告上は「マッチョイズム」と「強さを競う文化」を同義に扱う。

図表1は本調査の調査概要である。調査対象は、従業員規模50名以上の企業で働いている正社員のうち、入社して半年以上が経過している人とした。

図表1 調査概要「職場における『強さを競う文化』に関する調査」

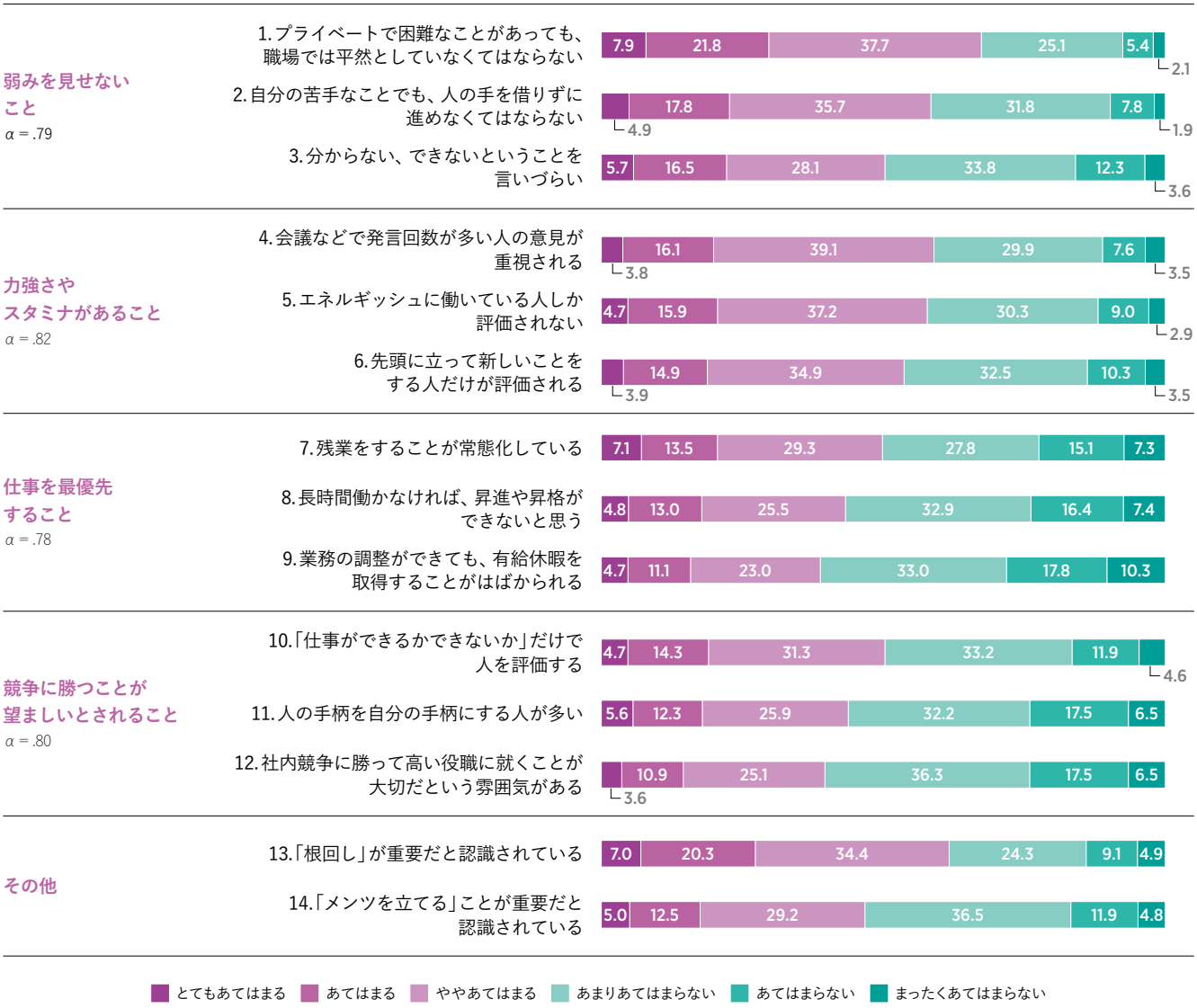
調査目的	職場における「強さを競う文化」に関する実態を把握し、その受け止められ方を明らかにすること。また、会社・職場の特徴による受け止められ方の違いや、個人の状態との関係を明らかにすること
調査対象	従業員規模50名以上の企業で働いている20歳から59歳までの正社員 ※現在勤務する会社に入社してから半年以上経過した人 ※性別は男女が均等になるように回収 ※20代～50代ができるだけ均等になるように回収
調査内容	・職場における「強さを競う文化」に関する実態 ・職場における「強さを競う文化」に対する個人の考え ・組織風土や働き方に関する制度 ・個人の状態（心理的居場所感、疲弊感、離職意向）など
調査方法	インターネット調査
実施期間	2025年2月17～20日
有効回答数	933名
回答者の属性	性別：男性49.7%、女性50.1%、その他0.1%、答えたくない0.1% 年代：20代17.9%、30代28.6%、40代27.1%、50代26.4% 役職：一般社員70.2%、管理職29.8% 職種：営業19.7%、接客・サービス11.4%、事務31.8%、専門・技術系19.0%、生産・技能18.1% 業種：製造業38.7%、非製造業61.3% 従業員規模：50名以上300名未満32.3%、300名以上1000名未満22.1%、1000名以上5000名未満22.3%、5000名以上10000名未満7.8%、10000名以上15.5%

過半数の人が職場で弱みを見せられていない

まずは、Berdahlら（2018）[*1]によるMCC（Masculinity Contest Culture）の4つの特徴を参考に、職場における「強さを競う文化」を具体的な状況に落とし込んだオリジナル項目を作成し、実態を確認した（**図表2**）。なお、確認的因子分析の結果、想定していた4つの特徴（「弱みを見せないこと」「力強さやスタミナがあること」「仕事を最優先すること」「競争に勝つことが望ましいとされること」）および、別途探索的に入れた2項目（「その他」）の構造が確認された。最も多く見られたのは「弱みを見せないこと」のなかの「1.プライベートで困難なことがあっても、職場では平然としていなくてはならない」という項目で、全体の67.4%が肯定的な回答（「とてもあてはまる」「あてはま

図表2 職場の「強さを競う文化」の程度〈単一回答／n＝933／%〉

あなたの職場では、次のことはどの程度あてはまりますか。



※%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

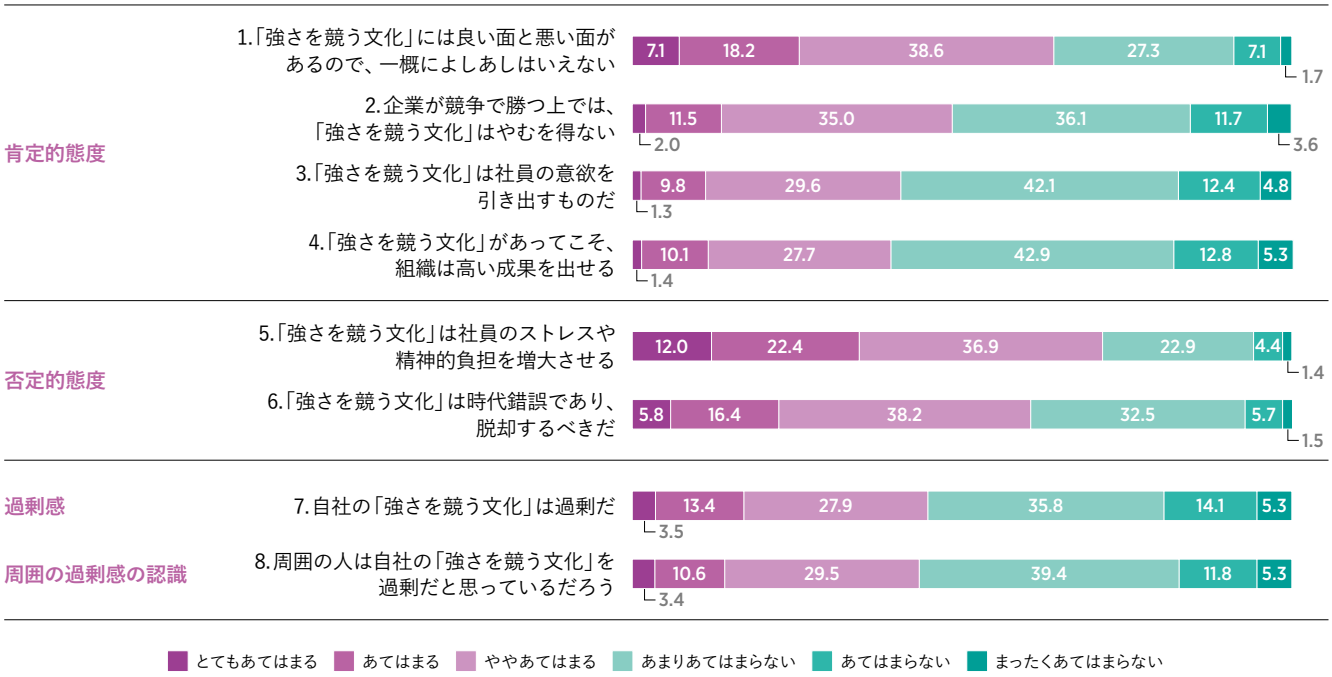
る」「ややあてはまる」、以下同様）だった。また、「弱みを見せないこと」および「力強さやスタミナがあること」の項目は、いずれも過半数が肯定的な回答であった。一方で、「仕事を最優先すること」および「競争に勝つことが望ましいとされること」の項目のほとんどは肯定的な回答が50％を下回った。職場における「強さを競う文化」の4つの特徴には、程度の差があるようだ。

71.3％が「強さを競う文化」はストレスを増大させると回答

そのような実態を踏まえ、人々は「強さを競う文化」をどの程度、望ましい（あるいは望ましくない）と感じているのだろうか。それを示したのが**図表3**である。否定的に捉える回答が多く、なかでも「5.『強さを競う文化』は社員のストレスや精神的負担を増大させる」という回答（「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」、以下同様）は71.3％にのぼった。また、「7.自社の『強さを競う文化』は過剰だ」（以下「過剰感」）という回答は44.8％、「8.周囲の人は自社の『強さを競う文化』を過剰だと思っているだろう」（以下「周囲の過剰感の認識」）という回答は43.5％であり、それぞれの出現率は非常に似通っていた。

図表3 「強さを競う文化」に対する考え〈単一回答／n＝933／%〉

あなたは、「強さを競う文化」に対して、どのように考えていますか。
なお、ここでいう「強さを競う文化」とは、弱みを見せないこと、力強さやスタミナがあること、仕事を最優先すること、競争に勝つことが望ましいとされること、といった文化を指します。



※%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

「仕事を最優先すること」が過剰だと感じている人が多い

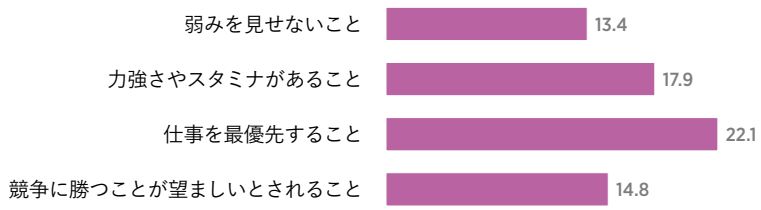
続いて過剰感がある（「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」）と回答した人を対象に、「強さを競う文化」の4つの特徴のうち、どれを過剰だと感じているかを複数回答で確認したところ、「仕事を最優先すること」が22.1%と最も高かった（図表4）。また、4つの特徴の有無2群で過剰感の平均値の違いを確認したところ、「仕事を最優先すること」のみ、選択した人の過剰感はそうでない人と比べて統計的に有意に高かった（$p < .01$）。図表2で尋ねた職場の現状では、「仕事を最優先すること」の程度は相対的に低かったが、それでも「仕事を最優先すること」は過剰だと感じる人が多いのだ。ただし、図表2の項目では、「仕事を最優先すること」を労働時間や休暇の側面で具体化していたが、例えばプライベートな時間も仕事のための自己研鑽に費やすべきだという風潮があるなど、その他の事象が生じている可能性もある。

なお、4つの特徴の有無2群について、有を1、無を0として得点化し、男性と女性の2群でt検定を行った（性別に関して、「その他」「答えたくない」と回答した人はそれぞれ全体の0.1%とサンプル数が少なかったため検定から除外した）ところ、「仕事を最優先すること」のみ有意差が見られ（$p < .05$）、女性の方が高得点であった（選択

図表4 「強さを競う文化」の過剰な構成要素〈複数回答／n=418／%〉

（「自社の『強さを競う文化』は過剰だ」に「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した人のみ）

「強さを競う文化」の特徴のうち、あなたの職場において、どれが過剰だと感じていますか。あてはまるものをすべてお選びください。



している傾向にあった)。これは、家庭における役割などによって仕事を最優先したくてもできない状況にある女性が相対的に多いという見方もあろうし、家庭の状況を問わず、会社の仕事とは別に取り組みたいことがある女性が男性と比べると多いという可能性も考えられるだろう。ただし、当該項目において、過剰感そのものには男女間の有意差がなかったことを踏まえ、慎重な解釈が必要だと考えられる。

疲弊感、公平性や多様性の阻害などの悪い影響があるという意見

ここまで「強さを競う文化」の程度やそれに対する考え、過剰感などを確認してきたが、実際の職場ではどのような影響が表れているのだろうか。それを確かめるべく、「強さを競う文化」の良い影響と悪い影響について、具体的なエピソードをそれぞれ自由記述にて確認した(図表5・図表6)。まず、良い影響としては、大別して成長・モチベーションの向上・パフォーマンスの向上に関する記載が確認された。ただし、全体の過半数は「良い影響はない」という主

図表5 「強さを競う文化」の良い影響 〈自由記述から抜粋〉

職場の「強さを競う文化」があなたの職場やあなた自身に対して良い影響を及ぼしていることはありますか。
そう感じた具体的な出来事や場面、良い影響の内容があれば、お書きください。

成長	プレッシャーにさらされることで、メンタルが強くなる。業務への集中力が増す(男性、30代一般、営業)
	評判が良い人のまねをすることで、自分自身も成長できると思う(女性、50代一般、接客・サービス)
	能力が上がったり、物事に積極的になれる。自分事で考える習慣がややできる(女性、30代管理職、営業)
モチベーションの向上	結果を出した人が評価されるため、頑張るモチベーションになる(女性、50代管理職、営業)
	明確な目標ができるので日々の意識が変わる(男性、20代一般、生産・技能)
	ポジティブな言動をすることで、ある程度自分を鼓舞し、仕事で頑張ろうという気になる(男性、40代一般、専門・技術系)
パフォーマンスの向上	成果を気にすることで結果的に業績が良くなる(女性、30代一般、接客・サービス)
	売上や効率を競い合うことで、相乗効果として全体へ波及するため(男性、30代一般、専門・技術系)
	競争により仕事が効率化される(男性、40代管理職、専門・技術系)

※( )内は、性別、年代、管理職/一般社員、職務系統

図表6 「強さを競う文化」の悪い影響 〈自由記述から抜粋〉

職場の「強さを競う文化」があなたの職場やあなた自身に対して悪い影響を及ぼしていることはありますか。
そう感じた具体的な出来事や場面、悪い影響の内容があれば、お書きください。

疲弊感	精神的にストレスが大きいため行きすぎるとパフォーマンスが落ちる(女性、30代一般、接客・サービス)
	気持ちが疲れる。また、内面から、会社の人に心をひらけない(女性、30代一般、営業)
	業務時間外も仕事のことを考えなければならないという、気が休まらない風潮がある(女性、40代管理職、専門・技術系)
公平性の低下	担当の業務によって、結果が分かりづらい人は評価されにくい(女性、50代管理職、営業)
	体力のない人、特に女性が昇進しにくい環境を作っている(女性、30代管理職、事務)
	たくさん働ける人が意思決定の中枢を占める(女性、30代管理職、生産・技能)
パフォーマンスの低下	競うことが目的化して、仕事の質が落ちる(男性、30代一般、専門・技術系)
	自分本位の判断になりがちで、合理的な仕事ではないと感じることがある(女性、20代一般、営業)
	仕事に対して貪欲すぎて、部下に仕事を回さなかったり、他人の仕事を知識があまりないままやってミスをしたりした人がいる(女性、20代一般、事務)
多様性の低下	強さ以外の尺度で物事を見られない従業員が出てくる。パワハラやモラハラの土壌をうむ(女性、30代一般、事務)
	強さを出せない人の意思や意見を引き出しにくくなる(男性、30代管理職、営業)
	価値観が一元化して、他者への理解とか配慮をもてなくなってしまうこと(女性、50代管理職、事務)

※( )内は、性別、年代、管理職/一般社員、職務系統

旨の記述であった。また、悪い影響としては、疲弊感・公平性の低下・パフォーマンスの低下・多様性の低下に関する記載が確認された。

コース別の雇用をしている会社は「強さを競う文化」の程度が高い

それでは、「強さを競う文化」の「程度」や「過剰感」は、どのような条件や状況の職場において高いのだろうか。また、過剰感の違いにはどのような条件や状況があるのだろうか。まず、「あなたの会社について、あてはまるものをすべて選んでください」という設問でいくつかの条件を確認した。その結果、「総合職、地域総合職、一般職などの別がある」という項目を選択した人(n=277)と選択しなかった人(n=656)の間で、「強さを競う文化」の4つの特徴12項目(**図表2**)の平均値および過剰感、周囲の過剰感の認識(**図表3**)を比較したところ、有意差が見られ、「総合職、地域総合職、一般職などの別がある」会社で働いている人の方が、いずれも平均値が高かった(**図表7**)。総合職、地域総合職、一般職など、コース別の雇用が行われている会社においては、多くの場合、それによって賃金体系や成長の機会の多寡なども異なるだろう。そのため、「総合職なのだから高い成果を出して当然である」「総合職なのだから弱音を吐いていたら他の立場の人に示しがつかない」といったような声掛けをされたり、当人もそういった責任を感じている場合が少なくないと推察できる。なお、「総合職、地域総合職、一般職などの別がある」と答えた人が勤める会社の従業員規模を確認すると、1000人以上のいわゆる大企業は59.6%であり、中小企業は40.4%と極端な偏りは見られなかったことから、こういった状況は大企業に限った話ではないといえよう。

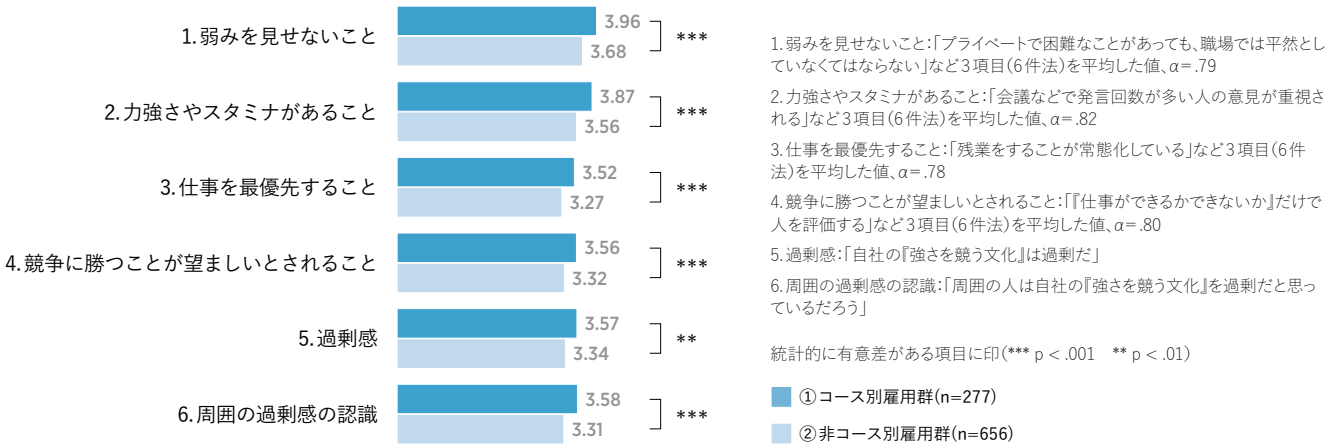
なお、「身体的な危険を伴う業務がある」「夜勤がある業務がある」などの項目も確認したが、これらはほとんどすべての項目に関して、群間の有意差は見られなかった。

また、柔軟な働き方を促す各制度の有無(**図表8**)で2群に分け、同様に「強さを競う文化」の程度および過剰感に関して確認したところ、いずれも有意差はなかった。柔軟な働き方を促す制度がある会社は「強さを競う文化」の程度が低いのではないかと想定していたが、そのような結果は示されなかった。

管理職の方が一般社員よりも過剰感が高い

続いて、「強さを競う文化」を過剰だと感じている個人の属性や状況について検討したい。まず、職場において、立場が弱いと感じている程度(「性別、学歴、年代などの属性に関して、職場において少数派だと感じることがある」「職場の会議などでは、気軽に発言できる立場ではない」など4項目の平均値)の高低2群で過剰感・周囲の過剰感の認識の平均値の違いを確認した(**図表9**)。すると、立場が弱いと感じている人の方が過剰感・周囲の過剰感の認識が統計的に有意に高い傾向にあった。これは順当な結果だろう。次に、一般社員と管理職で過剰感・周囲の過剰感の認識の違いを確認したところ、管理職の方が統計的に有意に高かった(**図表9**)。これは、前段の結果と一見矛盾する印象があるかもしれない。しかし、管理職＝立場が強い、とも限らないということではないか。自身の発言が部下にどう受け取られるか、常に不安を抱いている管理職もいるだろう。昨今の管理

図表7 「強さを競う文化」の程度や過剰感の違い



職は特に、かつてよりも複雑で多様な環境下で、より高い成果や完璧な対応を求められ、「強さを競う文化」に高い過剰感を抱いている可能性がある。近頃各所で課題として挙げられている管理職の疲弊感や管理職・管理職候補者不足の一因に「強さを競う文化」の影響がある、とも考えられるのかもしれない。なお、一般社員と管理職の性別の割合はいずれも約50%、年代別では20代の管理職は非常に少なかったものの、年代別で過剰感を確認すると統計的に有意な差は見られなかったため、そういった属性の違いに起因するものではないといえるだろう。

また、過剰感だけでなく周囲の過剰感の認識も一般社員より管理職の方が高かった点に関しては、管理職の方が日常的に自身の部下が過剰感を抱いていないか注意を払っていることや、エンゲージメント・サーベイなどを通じて、自分が管理している組織と他の組織の過剰感を比較する機会があることなどによるものと考察できる。

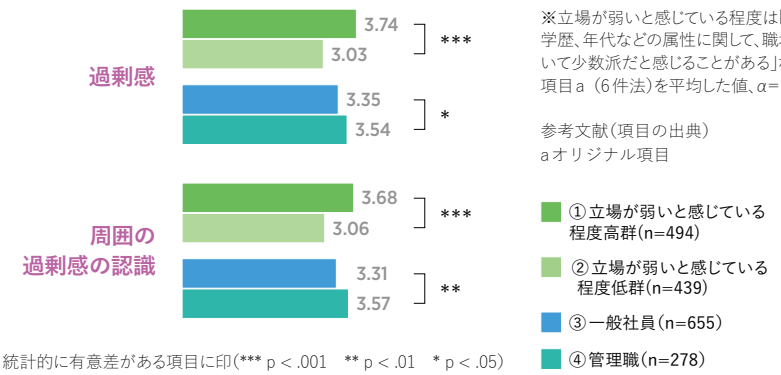
関連して、「総合職、地域総合職、一般職などの別がある」会社で働いている一般社員のみに絞り、昇進意欲（「組織で評価され昇進したい」「組織のなかで出世し高い地位に就きたい」の2項目を平均）の高低2群で過剰感・周囲の過剰感の認識の平均値の違いを確認すると、昇進意欲高群は昇進意欲低群と比較して、どちらも統計的に有意に高かった（図表10）。これは、昇進を目指す一般社員は前述のような管理職の視座を早期からもてていると捉えられる一方で、昇進を目指す過程では個人の意向を問わず強さを競わざるを得ない状況に置かれること、そして、その状況に苦しさを感じている人が少なくないとも解釈できるのではないか。

図表8 組織制度の有無〈複数回答／n =933 ／%〉

以下の制度は、あなたの会社にありますか。
あると認識できているものをすべてお選びください。

フレックスタイム制度	39.3
勤務地を限定できる制度（限定正社員など）	17.0
法定基準以上の育児休暇制度	22.6
法定基準以上の短時間勤務制度	19.4
法定基準以上の子どもの看護休暇	15.5
育児・介護以外の短時間勤務制度	23.6
多様な長期休職制度（ボランティア、留学など）	11.0
副業・兼業の許可	16.8
分からない・あてはまるものはない	36.7

図表9 「強さを競う文化」の過剰感の違い

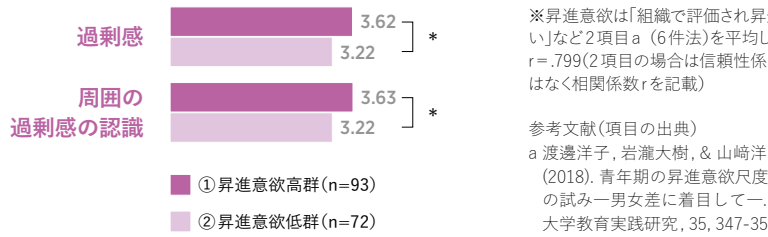


※立場が弱いと感じている程度は「性別、学歴、年代などの属性に関して、職場において少数派だと感じることがある」など4項目a（6件法）を平均した値、α=.833

参考文献（項目の出典）
aオリジナル項目

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

図表10 コース別雇用の会社で働いている一般社員における「強さを競う文化」の過剰感の違い



※昇進意欲は「組織で評価され昇進したい」など2項目a（6件法）を平均した値、r=.799（2項目の場合は信頼性係数αではなく相関係数rを記載）

参考文献（項目の出典）
a 渡邊洋子, 岩瀧大樹, & 山﨑洋史 (2018). 青年期の昇進意欲尺度作成の試み―男女差に着目して―. 群馬大学教育実践研究, 35, 347-354.

統計的に有意差がある項目に印(* p < .05)

「強さを競う文化」は状況次第でポジティブに作用する

ここまで、「強さを競う文化」の実態や、それに対する人々の考えについて確認した。また、その背景にある組織の状況や、過剰感が強いと感じている人の特徴を探索した。主に過剰感に着目し、ネガティブな側面を中心に扱ってきたが、図表5でも確認したように、「強さを競う文化」は従来、組織や個人の成

長や成果という観点で、ポジティブな影響を与えられる可能性があるはずだ。

そういった影響を引き出せる条件の1つが、包摂性が高い職場であることなのではないかと考え、「強さを競う文化」の程度と職場の包摂性（「私の職場では、仕事上の役割だけでなく、個々人の性格や人柄も大切にされている」などの5項目の平均値）の高低を掛け合わせた4群に分けて（**図表11**）、組織や個人の状態を示す6つの結果変数について確認することとする。なおこれ以降、本文においては4群の表記を簡略化し、①強包H、②強H包L、③強L包H、④強包Lと表す。

結果は**図表12**のとおり、すべての結果変数において、統計的に有意な差が見られ、多くは①強包H③強L包Hの得点が高く②強H包L④強包Lの得点は低かった。それぞれの特徴を以下に述べる。まず、心理的居場所感（自分が役に立ち受け入れられていると感じ、自分らしく行動でき、安心していられる心の状態）を構成する居場所安心感・居場所本来感の平均値は、多くの群間で有意差が見られ、②強H包L④強包Lの得点の差分が最も大きかった。心理的居場所感は職場の包摂性と相関があるといわれており、今回の調査においても有意な正の相関関係にあったが、職場を自分の居場所だと感じられるかどうかは、包摂性だけでなく、「強さを競う文化」の程度も関係していることが分かった。

次に、組織市民行動（結果として組織の効率や機能が高まる、自発的な役割外行動）の平均値については、①強包H③強L包Hは有意差は見られず、どちらも高得点であった。つまり、「強さを競う文化」の程度が高くても、職場の包摂性が高ければ、同僚の援助などの役割外行動をする人が多くなるのだといえよう。包摂性が高い職場においては、個人間の競争よりもチームや組織など集団間の競争を意識するようになり、その結果として職場内では組織市民行動が増えるのかもしれない。

そして、先ほど群分けに活用した昇進意欲を、今度は結果変数として見てみると、①強包Hの次に③強L包Hの得点が高いことは意外に感じられるのではないか。「強さを競う文化」は昇進意欲につながりそうな印象もあるが、②強H包Lよりも③強L包Hの方が高得点であることから、包摂性の方が昇進意欲の観点からは重要な要素なのだと解釈できる。

疲弊感・離職意向はネガティブな結果変数であり、4群の高低はこれまで確認した他の結果変数と大きく異なった。まず、疲弊感を高い順に並べてみると、②強H包L①強包H④強包L③強L包Hという結果であった。ここまでの結果変数に関して、①強包Hはポジティブな結果を示していたが、疲弊感に関しては2番目に高かったのである。また、①強包H③強L包Hの得点差が大きいことも他の結果変数とは異なる特徴だ。これらを踏まえると、「強さを競う文化」は疲弊感につながりやすく、それはたとえ包摂性が高い職場であっても、あまり緩和されることがないと考えられるだろう。一方で、離職意向を高い順に並べてみると、④強包L②強H包L③強L包H①強包Hという結果であった。差分は小さいものの、②強H包Lよりも④強包Lの方が統計的に有意に離職意向が高いという結果は、特筆すべき特徴ではないだろうか。職場の包摂性が低い場合においては、「強さを競う文化」の程度が低い方が、離職意向が高いのだ。これもまた、「強さを競う文化」がポジティブに作用し得ることの証左かもしれない。

以上、「強さを競う文化」を4つの特徴で分けて捉え、それが生じている程度の違いや、過剰だと感じやすい特徴について確認した。また、「強さを競う文化」を働く個人がどう受け止め、その正負の影響を具体的に把握した上で、「強さを競う文化」の程度や過剰感の要因となり得る事柄を、組織の特徴や制度と個人の属性や自身の立場への認識などの両面から検討した。そして、最後に「強さを競う文化」の程度と職場の包摂性の高低を掛け合わせた4群でさまざまな結果指標の得点の違いを確認した。

「強さを競う文化」そのものは良い面も悪い面もあり、一概に批判するものでも礼賛するものでもないことが共有できただろうか。とはいえ、誰かが過剰感を抱いている状態は健全とはいえない

図表11 「強さを競う文化」高低群・包摂性高低群のクロス集計

〈単一回答／ n=933〉

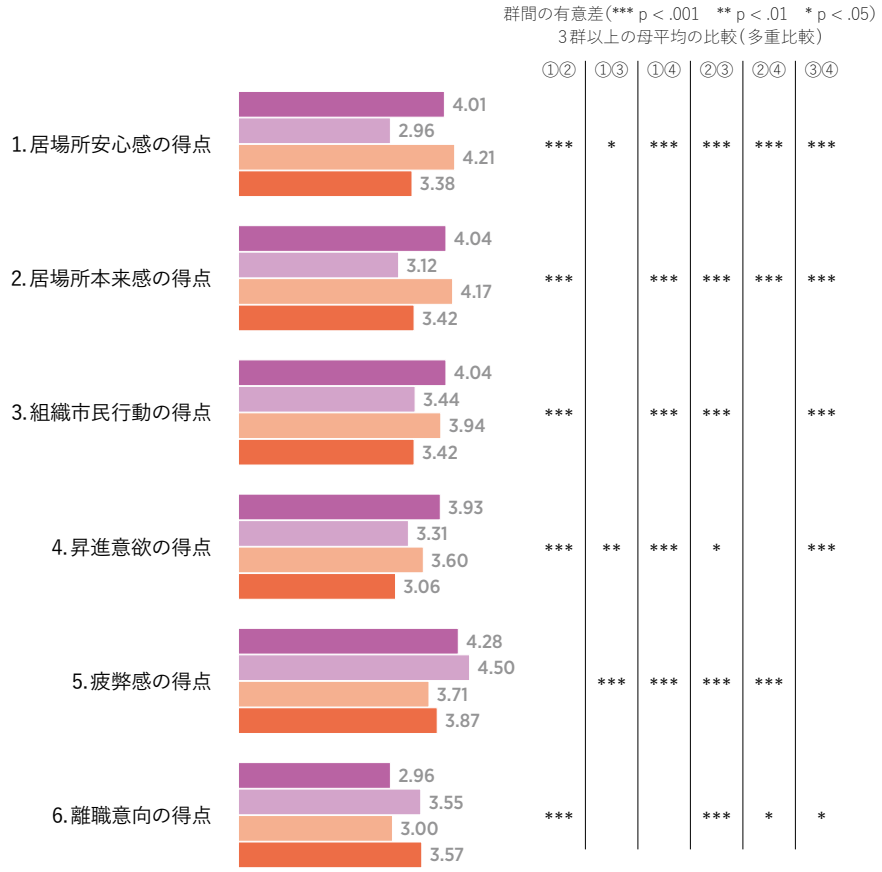
「強さを競う文化」の程度	職場の包摂性 高	職場の包摂性 低
高	①24.7%	②30.5%
低	③26.8%	④18.0%

■ ①ともに高い【強包H】(n=230)
■ ②「強さを競う文化」高・包摂性低【強H包L】(n=285)
■ ③「強さを競う文化」低・包摂性高【強L包H】(n=250)
■ ④ともに低い【強包L】(n=168)

※職場の包摂性は「私の職場では、仕事上の役割だけでなく、個々人の性格や人柄も大切にされている」など5項目a（6件法）を平均した値、α=.914
※「強さを競う文化」の程度は「プライベートで困難なことがあっても、職場では平然としていなくてはならない」など12項目b（6件法）を平均した値、α=.912

参考文献（項目の出典）
a 正木郁太郎, & 村本由紀子 (2017). 多様化する職場におけるダイバーシティ風土の機能，ならびに風土と組織制度との関係. 実験社会心理学研究, 57(1), 12-28.
b オリジナル項目

図表12 「強さを競う文化」×包摂性別の結果指標（個人の意識）



1.居場所安心感：「居心地のよさを感じる」など5項目a（6件法）を平均した値、α＝.934

2.居場所本来感：「いつも自分を見失わないでいられる」など4項目a（6件法）を平均した値、α＝.914

3.組織市民行動：「職場を休んでいた人を援助する」など6項目b（6件法）を平均した値、α＝.869

4.昇進意欲：「組織で評価され昇進したい」など2項目c（6件法）を平均した値、r＝.799（2項目の場合は信頼性係数αではなく相関係数rを記載）

5.疲弊感：「こんな仕事、もうやめたいと思うことがある」など3項目d（6件法）を平均した値、α＝.847

6.離職意向：「今の会社を辞めたいと思う」e

参考文献（項目の出典）

a 中村准子, & 岡田昌毅 (2016). 企業で働く人の職業生活における心理的居場所感に関する研究. 産業・組織心理学研究, 30(1), 45-58.

b Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management, 17(3), 601-617.

c 渡邊洋子, 岩瀧大樹, & 山崎洋史 (2018). 青年期の昇進意欲尺度作成の試み―男女差に着目して―. 群馬大学教育実践研究, 35, 347-354.

d 久保真人 (2014). サービス業従事者における日本版バーンアウト尺度の因子的, 構成概念妥当性. 心理学研究, 85(4), 364-372.

e オリジナル項目

■ ①ともに高い【強包H】（n=230）
■ ②「強さを競う文化」高・包摂性低【強H包L】（n=285）
■ ③「強さを競う文化」低・包摂性高【強L包H】（n=250）
■ ④ともに低い【強包L】（n=168）

だろうから、過剰感につながりやすい「仕事を最優先すること」を要求するような言動を控える、それを重要視する組織風土なのであれば是正するといった対応が求められる。

また、職場において自分の立場が弱いと感じている人の過剰感が強いという結果が出た一方で、管理職や昇進意欲のある人も「強さを競う文化」に強い過剰感を抱いていることが示された。矛盾する内容とも受け取れるが、比較的強い立場にあると見なされやすい属性の人は、フォローの対象と認識されないことが少なくないのではないか。しかし、例えば「男らしさの呪縛」と称されるアンコンシャス・バイアスの内面化によって苦しむ事例などを鑑みても、一見強い立場に置かれているからこそ自分で自分を追い込みすぎてしまう人も少なくないものと推察される。また、「職場における立場の弱さ」は相対的な認識であることから、同じ人であっても、異動や転職で新たな職場に移ったり、また自分の職場に新たな同僚が加わったりすることで、過剰感・周囲の過剰感の認識は良くも悪くも変化し得ると考えられる。これらを踏まえ、一見強い立場の人も含めて、組織において過剰感を感じている人がいないか注視する必要がある。

最後に、離職意向は特に示唆に富む象徴的な結果変数であった。「強さを競う文化」の程度・包摂性のいずれも低い職場においては、ややもすると「実際に退職をしているわけではないが、意図的に仕事を制限し、必要最低限のことしかしない『静かな退職』」のような状態となりかねないのではないか。そういった人が多い職場は、望ましいとは言い難い。「強さを競う文化」、すなわちマッチョイズムは過剰になってはならないが、一方で、完全に排除するべきでもないのだろう。その塩梅は非常に難しいが、同時に、その塩梅にこそ各社の個性が表れるように思う。その時々で個々の従業員や組織が置かれている状況を細やかに捉えつつ、包摂性のような他の要素との組み合わせも含めた望ましいマッチョイズムのあり方を模索しつづけていただきたい。

＊1　Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. Journal of social issues, 74(3), 422-448.

マッチョイズムの弊害、浸透、そして対処

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』編集人

「自社にあるマッチョイズムをなんとかしたい」という声を企業人事の方から聞く機会が多くなった。そこでいわれているマッチョイズムとは仕事第一主義や過度な競争文化などである。その弊害を聞いてみると「パワハラ、セクハラの横行」「長時間労働」「メンタルヘルス疾患者の増加」そして「若者の離職」を挙げていた。マッチョイズムはなぜ存在し、どうすれば取り除くことができるだろうか。

社会心理学者のヘールト・ホフステードは、国ごとの文化に興味をもち、世界50カ国以上の国々で働くIBM社員の調査を行い、その価値観の違いの研究をした[*1]。その研究のなかで、世界各国の文化の違いを表す指標を作成し、その指標の1つが「男性らしさ（masculinity）」対「女性らしさ（femininity）」である。ホフステードの研究によると、日本の「男性らしさ」スコアは、53カ国中トップであった。

ここでいう「男性らしさ」は、家庭の外での業績に関心があり、高い給与、昇進、仕事での達成感を重視しているということである。「女性らしさ」は、周りと良い関係を保ち協力して働くことや自分にとって居心地のいい場所に住むことである。

「女性らしさ」のトップランクにあるのが、スウェーデン、ノルウェーのような北欧の国である。それらの国々は幸福度も高いし、1人当たりGDPも高い。ホフステードの調査は必ずしも新しくなく、再現性に乏しいという批判もある。しかしながら、マッチョイズムの弊害を踏まえると、「業績を上げようと頑張っていたことが実はマイナスに働いているのではないか」「われわれが当たり前に考えていることが世界標準で見ると当たり前ではないのではないか」と考え、本テーマに取り組んだ。

マッチョイズムの弊害

レビュー（本誌P7～）でもマッチョイズム（男性らしさ）の弊害について触れている。ジェニファー L. バーダールらの研究では、「男性らしさ」は「弱さを見せない」「力強さとスタミナ」「仕事第一主義」「食うか食われるか」の4つの次元で構成されている[*2]。「男性らしさ」が強い組織文化では、心理的安全性や仕事満足度が低下し、離職意向も高まり、幸福度も下がっていた。心理的安全性の低下は、間違っていることや不正が行われていることを指摘しにくいことにつながり、組織ぐるみの隠蔽につながる。

渡邊氏は、男性性の規範に肯定的な男性ほど心理的なサポートを求めず、「男らしくなければならない」という葛藤やストレスが高いという研究を紹介している。また、包摂性がない風土で働く男性が上司から男性らしさを求められると、職務肯定感が下がり職場の居心地が悪くなり、精神的に不健康になる傾向があるということだ。

同じような話は、北居氏の調査にも出てくる。マッチョな会社では、弱みが見せられないために、ストレスを抱え、離職につながるという話である。それらの会社では、軽い病気では、キャリアに傷がつくと思って休めない。大きな病気になったら会社を辞めなければならないということが起きている。

なぜマッチョイズムが浸透しているのか

マッチョイズムが弊害をもたらすのならば、それを取り除いていかないといけないが、なぜ会社のなかでマッチョイズムが浸透しているのかが分からなければ、うまく対処できないと思

われる。マッチョイズム浸透の理由は何だろうか。

1つ目の理由は、坂田氏が述べているように、男性らしさのステレオタイプとリーダーのステレオタイプが似ているからである。どちらも、強さ、積極性、行動力、決断力、独立性、競争心を想起させる。そうすると、会社のなかで男性性が強い人がリーダーになり、男性性が強い価値観を会社全体に浸透させてしまうことが起こる。

2つ目の理由として、何かに秀でようとすれば、相応の努力が必要であるという常識がある。実際、エキスパート研究において、「1万時間の法則」に代表されるように、一流になる人は、人よりも多くの時間をかけていたという示唆もある[*3]。あるいは、リーダー育成の研究においても、修羅場が人を成長させる[*4]ということもあり、ハードワークに対する肯定的な見方は否定できない。

3つ目として、制度がマッチョイズムを支えてきたということである。日本の多くの企業で「フルタイム勤務で残業や転勤を受容できる『仕事中心』の価値観をもった人材[*5]」を想定して人事制度が作られてきたことにある。

4つ目として、組織のなかで評価されるという理由である。相対評価で、誰かの評価が下がったら、誰かの評価が上がるということになれば、なかなか弱みを見せることはできないと思われる。

マッチョイズムの弊害への対処 3つの視点

マッチョイズムは、それなりの合理性をもって発展してきたということである。しかし、過度なマッチョイズムの弊害は存在しており、対処していくための視点を3つ挙げる。

1つ目の視点は程度問題ということである。マッチョイズムがまったくない組織。例えば、弱音ばかりを吐き、頑張りもしない。仕事は適当にやり、仲間と仲良くしている組織が、この激変の時代にやっていけるとは思えない。ゆるい職場から、成長志向がある若者は離れていく[*6]。マッチョイズムが弱ければいいという話ではない。

2つ目の視点は時代の問題である。100%頑張りつづける人だけの組織だとしたら、脱落していく人は増えていく。それでも労働市場に人材が豊富にいればいいが、人材不足の時代、新たに採用しようと思ってもなかなかできない。ゆえに、脱落していく人を増やさないことは肝要。私たちは、病気、介護、育児、その他に、いろいろな事情を抱えて働いている。必ずしも100%仕事に向かえる人ばかりではない。社会全体として人材不足であり、強者ばかりで職場を満たせるわけではない。弱みが見せられないような職場は、いずれ人が足りなくなってしまうリスクがある。マッチョイズムが過度になることに気をつけたい。

3つ目の視点はビジネスである。ユニリーバの商品は日用品である。国によって習慣は違う。その習慣に合わせた商品が必要であり、生活者に近いメンバーの声はとても大切になってくる。そのために、誰もが声を出しやすく、それぞれの意見が尊重される、包摂性が高い組織文化を作っておく必要がある。

PwCコンサルティングにおいては、多くのコンサルタントの知識と経験を生かすことが顧客への価値につながる。そのためにコンサルタント間の競争というよりもコンサルタント間のコラボレーションが必要であり、互いに尊重することが求められる。

切磋琢磨する競争はいいが、互いの足を引っ張るような競争は好ましくない。組織としての目的に照らし合わせ、メンバー各人が協力し、メンバーにとっても好ましい状況になっているかどうかを経営は見ておく必要がある。

PwCコンサルティングとユニリーバ、どちらにも共通していることとして、キャリアを考えさせるワークショップが充実していたことがある。自分の強み・弱みを知り、この会社での貢献を言語化することが、互いをリスペクトし、互いの強みを生かし、弱みを補い、成果を上げる組織の必要なベースになる。

調査結果（本誌P23〜）を見ると、マッチョイズムが強くても、包摂性が高ければ離職意向は低くなることが示された。包摂性とマッチョイズムは共存できるということである。適度なマッチョイズムと包摂性をあわせもつことが求められていることが示唆される。

万能な組織風土というものはない。今回の特集を通して、自社の組織風土をマッチョイズムという観点で改めて考えてみることをお薦めする。

＊1 ヘールト・ホフステード（1995）.『多文化世界 違いを学び共存への道を探る』岩井紀子,岩井八郎訳,有斐閣.
＊2 https://dhbr.diamond.jp/articles/-/5656?page=2
＊3 アンダース・エリクソン,ロバート・プール（2016）.『超一流になるのは才能か努力か？』土方奈美訳,文藝春秋.
＊4 金井壽宏・古野庸一（2001）.「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発 知的競争力の源泉としてのミドルの育成」,『一橋ビジネスレビュー2001年夏号』,東洋経済新報社.
＊5 佐藤博樹（2022）.「ダイバーシティ経営を支える5つの柱」,佐藤博樹・武石恵美子・坂爪洋美.『多様な人材のマネジメント』,中央経済社.
＊6 古屋星斗（2022）.『ゆるい職場 若者の不安の知られざる理由』,中央公論新社.

HRBPとCoEが連携し人事データの活用を「社内文化」にする

菅崎理功氏（中央） 日本電気株式会社 ピープル&カルチャー部門 HRコンサルティング統括部 機能コンサルティンググループ プロフェッショナル
河村 桂氏（左） 日本電気株式会社 人材組織開発統括部 HRプロジェクトグループ
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 研究主幹

日本電気株式会社（以下、NEC）はBIツールを活用し、人事データの可視化に取り組んできた。そしてここ数年は、HR以外の部門も人事データを活用できるよう、ボトムアップで施策を進めているという。

入江　まずは、NECの人事データ活用がどのように進められてきたのかお教えください。

菅崎　以前はマイクロソフト社製のデータベース管理ソフトAccessやExcelで人事データを扱っていましたが、2019年にBIツールTableauを導入したのが大きな転機でした。Tableau導入後には複雑なマクロや計算式・クエリを用いたいわゆる“職人技”が使える限られたメンバーだけでなく、幅広いメンバーが人事データを活用できるようになりました。

河村　2021年には、人事データ活用の専門チームが社内で発足しました。同年には当社の人事データ分析に関する取り組みが、ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会が主催するDigital HR Competitionでグランプリを受賞。人事データを活用しようという機運が社内で高まりました。

入江　Tableauのダッシュボードで見られるのはどんな人事データですか。

河村　いろいろ確認できますよ。退職率や勤務状況、スキルレベルなどを、職種や採用年次、新卒採用かキャリア採用かなどさまざまな切り口で抽出したり、グラフ化したりできます。

人事データの活用法を学ぶ実践的ワークショップを開催

入江　NECでは2023年頃から、人事データ活用のリテラシーを高める取り組みをされていると聞きました。どうして始めたのですか。

菅崎　私を含めたHRBPメンバーのなかに、「人事データは見やすくなったが、うまく使いこなせていない」という危機感が高まったからです。

　ダッシュボードを使えるようになったことで、HRBPの仕事はガラリと変わりました。データをさまざまな切り口ですぐ加工できるようになったため、サーベイの分析などに費やす時間を大幅に短縮できたのです。また、誰かにエンゲージメントの状況や人員統計などの人事に関する説明をするときも、ダッシュボードを開けば必要な情報を提示でき、わざわざ資料を作る必要がなくなりました。ただ、そうやって積極的に使いこなしているのは一部のHRBPメンバーだけでした。ツールが整備されても、それを使う文化が社内に定着しなければ価値は生み出せません。そこでHRBPがCoEに協力を仰ぎ、社員の人事データ活用リテラシーを高める活動に取りかかりました。

河村　ダッシュボードを作る側のCoEでも、もっと使ってほしいという思いがあり、HRBPからの声がけは渡りに船でした。

入江　経営層の指示ではなく、現場からの提案で始まったのですね。

菅崎　そうです。NECではボトムアップでこうしたプロジェクトがスタートすることがよくあります。

入江　HRBPとCoEの連携は円滑に進みましたか。

菅崎　HRBPとCoEは、互いの主張が食い違うケースも少なくないと感じます。でも、今回は同じ危機感を共有できていたため、互いにうまく協力し合うことができました。

入江　リテラシー向上を目指す際、課題になったのはどんな点でしたか。

菅崎　ダッシュボード上のデータをどう読み取り、それをどう生かすか分かっていないメンバーが多かったことが課題でした。例えば退職という領域なら、世代別の退職率、人事評価と退職率の相関など、さまざまな切り口のデータがダッシュボードで確認できます。しかし多くのメンバーはデータを眺めるだけで、そこから仮説を立ててビジネスに役立てる方法を知らなかったのです。

　そこで、まずはHRBPの有志15人ほどが集まり、全5回のワークショップを半年程度かけて実施しました。社内の事例を引きながら、人事データの読み取り方、仮説の立て方やビジネスリーダーへの説得力のある説明の仕方など多くを学びましたね。

入江　単なるケーススタディに終わらせず、ビジネスリーダーへの提案という行動にまで落とし込んだのがいいですね。ワークショップ参加者の感想はどうでしたか。

菅崎　とても好評で、終了後のアンケー

text：白谷輝英　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

菅崎理功（かんざきりく）
新卒でNECに入社し、労務、官公庁出向などを経て現職。現在はHRBPの立場で人事データの活用施策に取り組む。

河村 桂（かわむらけい）
新卒でNECに入社し、人事・総務を経て、2022年からHRアナリティクスチームに加わり、CoEとしてデータマネジメント関連の仕事を進めている。

KEYWORD

Tableau

さまざまな形式のデータを分析・加工できるBI（ビジネスインテリジェンス）ツール。直感的に使えるため、専門家でなくても使いこなすことが可能。また、自分なりの切り口でデータを分析して可視化できるため、人気が高い。

HRBPとCoE

HRBP（HRビジネスパートナー）は事業部門の経営者や責任者を人材面で支援する機能。CoE（センター・オブ・エクセレンス）は本社で部門横断的な制度や施策を立案・運用する機能で、本社人事のような組織。

トでは「活用につながるヒントをたくさん聞けた」「すぐに実践したい」といったポジティブな回答が多かったです。

河村　ワークショップでは、利用者からの意見をもとに、ダッシュボードの機能強化や操作性の向上につなげている旨を話しました。実際、参加者から寄せられた感想からヒントをつかみ、ダッシュボードを改善したケースもあります。

　また、第1回のワークショップの参加者はHRBPメンバーだけでしたが、第2回はデータ活用に関心のあったCoEメンバーも数人参加しましたし、グループ会社から参加した人もいました。評判が良かったため、今後の継続開催を検討しているところです。

入江　参加者が増えれば、社内での波及効果も期待できますね。

今後は生成AIを活用した人事サービスの開発も目指す

入江　ワークショップを開いた結果、どんな効果がありましたか。

菅崎　参加者のうち数名が、エンゲージメントサーベイの結果に基づいて社員との対話を強化する試みを始めました。他にも、ワークショップでの学びを起点にして新たな人事提案にトライしているメンバーもいます。

入江　素晴らしいですね。人事データを活用しようとする文化は、社内に根付きつつありますか。

菅崎　文化というものは定着まで時間がかかるものです。私たちとしては2030年あたりを見据え、長期的スパンで動いていますが、少なくともHRBPにおいては、データ活用をさらに進めようと考える人が多数派になりつつあると感じています。

河村　私も同意です。HRでアンケートをとると、データ活用を進めるべしという意見が多く寄せられます。

入江　では最後に、今後の展望をお聞かせください。

菅崎　BIとAIを組み合わせた施策は大きなテーマですね。すでに一部導入していますが、AIにエンゲージメントサーベイの分析や求職者のESチェック、空きポストと社員のマッチングをさせることなどが考えられます。他にも、先日は私を含めた有志で、目標設定をAIがサポートするアプリを開発し、社内で数万のビューを得ました。具体的には、質問にいくつか答えるとAIが目標を要約・生成し、さらにSMARTにするためのアドバイスをしてくれます。

河村　私たちの部門でも、社員のキャリアを生成AIでコンサルティングするアプリを開発しています。ただ、いろいろなチームが自由に開発するとガバナンスが効かなくなるため、CoEなど特定の組織が全体像を把握するような仕組みも必要です。

入江　なるほど。今後も人事データの活用は進みそうですね。

河村　そうですね。私たちも、社内の誰もが同じ人事データを見られるように、データマネジメントの取り組みを進めていきたいです。

菅崎　実は私や河村は文系出身です。そういう人や新入社員でもダッシュボードを活用できるような、分かりやすい仕組みを作ることも課題です。

入江　そのためには、HRBPとCoEの連携が今後も大事になりそうですね。

河村　そう思います。CoEの立場としては、HRBPとさらに連携し、ツールの改善に役立てたいと考えています。

研究主幹 入江の解説

　データ活用の推進というと、分析のインフラや技術を整えることに意識が向きがちです。しかし、それらが整ったとしても、「何のために」「どのように」データを扱えばよいかが分からなければ、せっかくの取り組みが無駄になってしまいます。

　今回のお2人の取り組みは、データの読み取りや仮説の構築、そして検証した結果をもとにしたアクションの実施という、「データの使い方」の浸透にこだわった点が1つのポイントです。

　また、HRBPとCoEという異なる立場にありながら、長い時間をかけてでも人事データ活用の文化を定着させたいという共通の思いをもち、多くの仲間を巻き込んだ取り組みにしている点がもう1つのポイントです。

　お2人の気概のある取り組み、皆様もぜひ参考にしてください。

特集2

中途入社者のオンボーディングと組織適応

―実証的研究を踏まえた現状把握の重要性

事業環境が大きく変化するなか、中途採用を強化する動きが加速している。
一方、これまで新卒採用を主体としてきた企業側に、中途入社者の受け入れ・育成に関する
ノウハウは少なく、現場で混乱が生じているケースも多い。中途入社者の適応を支援するために
何がポイントとなるのかについて、実証的なデータを踏まえて考えてみたい。

内藤 淳　リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部研究本部 HR Analytics & Technology Lab 主任研究員

視点 尾形真実哉　甲南大学 経営学部 経営学科 教授

経営にとっての重要性を増す中途採用

事業のグローバル化、サービスのデジタル化、サステナブルな社会への適合、内部統制・コンプライアンスの強化など事業変革の必要に迫られるなか、近年、大手企業において就労経験者を対象とする中途採用（キャリア採用）を大幅に増加させる動きが生まれている。製造業や金融業界では、ここ3～4年の間に採用した人数が、新卒採用より中途採用の方が多いという企業も少なくない。不足した人材の単なる補充ではなく、事業変革や価値創造のために必須となる人材を確保するという重要な役割を、中途採用が担うようになりつつある。

中途入社者の受け入れと組織適応の難しさ

大手企業を中心に採用数を拡大しつつある中途採用だが、その受け入れや入社後の組織適応については、必ずしもうまくいっていない状況がある。中途入社者が短期間で離職してしまったり、配属先の組織における適応がうまくいっていないなど、現場で生じている状況に不安を抱える人事の方も多い。

中途入社者の組織適応が難しい理由として、まず挙げられるのは現場における受け入れの実績が少ないことである。これまでは新卒採用が人材調達の主軸であったために、中途入社者の受け入れ・育成については現場にも、人事にも十分なノウハウが存在しないことが多い。中途入社者は“即戦力”なので、支援やフォローは必要ないという誤った考えをもつ上司や職場も多く、中途入社者にどのように関わり、何をどの程度支援していけばよいのかを受け入れ側が十分に理解できていないという問題がある。

また、中途入社者の組織適応を難しくしているもう1つの理由として、我が国に特有の中途採用の特徴がある。ジョブ型の人的資源管理を基盤とする

欧米とは異なり、日本の場合には、中途採用においても採用時に求められる経験・知識・スキルは必ずしも厳格な要件としては適用されず、中途採用でありながらも入社後の“伸びしろ”(ポテンシャル)を重視して採用するというケースが多く見られる。中途入社者は、入社後に周囲から「即戦力」を期待されることが多いが、実際には前職の経験やスキルをそのまますぐに仕事に生かせるわけではなく、さまざまなことを一から学ばなければならない環境のなかで、同時に早期の成果発揮が求められるという板挟みの状況に陥りやすい。前職の経験を入社後に生かせる程度は人によってさまざまだが、ポテンシャルを重視して採用された人材の場合は特にこの壁にぶつかりやすいため、中途入社者の適応を支援していく上ではこの「経験／未経験の程度」を考慮に入れておくことが大切である。

中途入社者の組織適応の理解に向けて
～弊社における研究結果のご紹介

受け入れに苦慮している企業の現場に経験・ノウハウが少ないのと同様に、アカデミックな領域においても、中途入社者のオンボーディングや組織適応に関する研究は、この分野の第一人者である甲南大学の尾形教授の研究など一部に限られており、知見がまだ十分には蓄積されていないのが現状である。中途入社者のオンボーディングを円滑に進め、組織適応を促進していくためには、今後この領域における研究を幅広く行い、現場での実践を重ねることで、中途入社者がいかにして組織に適応していくのか、そのプロセスや構造を明らかにしていくことが重要になるだろう。

そこで以下では、弊社が中途入社者を対象に2023年に実施した調査データを用いて行った研究結果*を取り上げ、中途入社者の組織適応に関して得られた知見とモデルを紹介する。この研究は、前述した「経験／未経験の程度」の違いによって、中途入社者を「A専門性重視型採用者」と「Bポテンシャル重視型採用者」の2つに区分し、それぞれの組織適応の状況にどのような違いが見られるかを調べたものである。

図表1 調査データの属性の内訳

属性	内訳
性別	「男性」:709名、「女性」:329名
年齢	「26～29歳」:146名、「30～34歳」:193名、「35～39歳」:234名、「40～44歳」:233名、「45～49歳」:232名
役職	「管理職」:355名、「非管理職」:683名
勤続歴	「入社半年以内」:237名、「入社半年～1年」:191名 、「入社2年目」:293名、「入社3年目」:317名
職種	「営業職」:253名、「エンジニア(技術、開発、研究職)」:268名、「エンジニア(IT・システム関連)」:218名、「スタッフ(企画、人事、総務、経理など)」:299名
従業員規模	「400～999人」:292名、「1000～2999人」:256名、「3000～4999人」:126名、「5000～9999人」:128名、「10000人以上」:236名

1. 調査データ

2023年8月にインターネット調査により収集した1038名のデータを用いる。データの属性は、図表1のとおりである。

2. 分析に用いた要素

組織適応の結果を捉える指標

組織適応の結果は、「短期的な結果指標」と「中長期的な結果指標」の2つに分けて把握することができる。「短期的な結果指標」は、「成長実感」「職務遂行への自信」「認められている実感」「役割の明確さ」の4つで構成される。これらは適応が進むなかで比較的早いタイミングで高まっていくことが想定される要素である。一方「中長期的な結果指標」は、「勤続意思」「ワーク・エンゲージメント」「組織推奨意向」の3つで構成される。これらは良好な状態が実現されるまでに比較的長い期間を要することが想定される要素である。

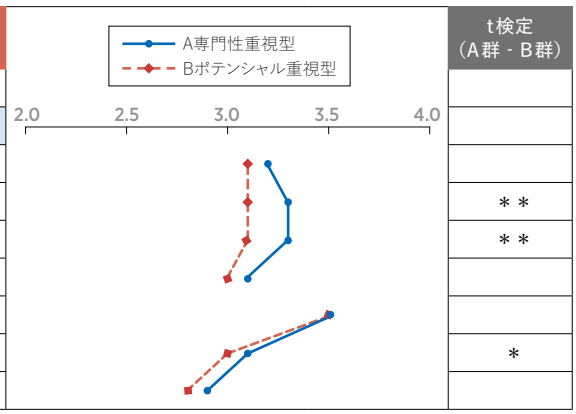
組織適応を促進する要因

組織適応を促す要因として、「上司の関わり」「職場の風土」「本人のプロアクティブ行動」「本人のプロアクティブな性格特性」の4つを取り上げる。中途入社者が組織に適応し、仕事で成果をあげていく上で上司の支援やサポートは非常に重要であり、またプロパーの従業員とは異なる能力・スキル・価値観をもつメンバーを柔軟に受け入れようとする前向きな職場風土も、適応を促進することが予想される。一方、組織に適応していこうとする中途

＊「キャリア入社者の組織適応と促進要因に関する調査研究～『専門性重視型採用者』と『ポテンシャル重視型採用者』による違いに注目して～(内藤 淳、甲斐 江里、松本 洋平(2023)人材育成学会第21回年次大会発表論文より」

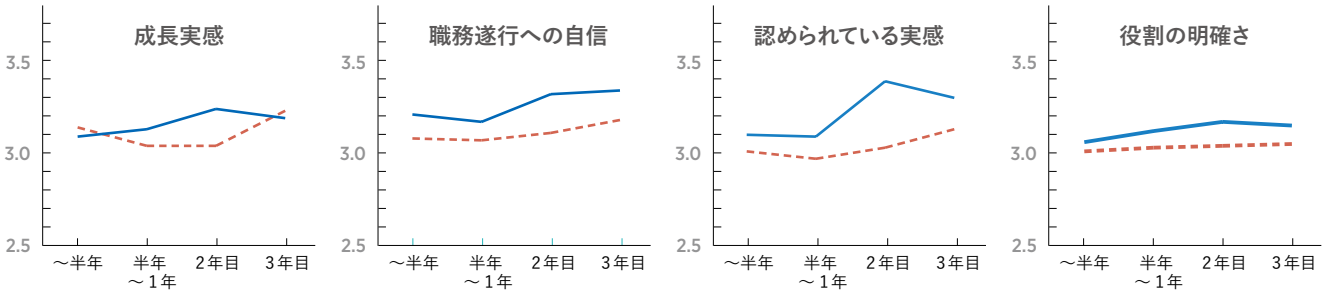
図表2 AB両群における組織適応結果の比較

		A 専門性重視型		B ポテンシャル重視型		t検定（A群 - B群）
人数		565		473		
		平均	SD	平均	SD	
組織適応（短期的結果）	成長実感	3.2	(1.0)	3.1	(1.0)	
	職務遂行への自信	3.3	(1.0)	3.1	(0.9)	＊＊
	認められている実感	3.3	(1.0)	3.1	(0.9)	＊＊
	役割の明確さ	3.1	(1.0)	3.0	(0.9)	
組織適応（中長期的結果）	勤続意思	3.5	(1.3)	3.5	(1.3)	
	ワーク・エンゲージメント	3.1	(0.9)	3.0	(0.9)	＊
	組織推奨意向	2.9	(1.1)	2.8	(1.1)	

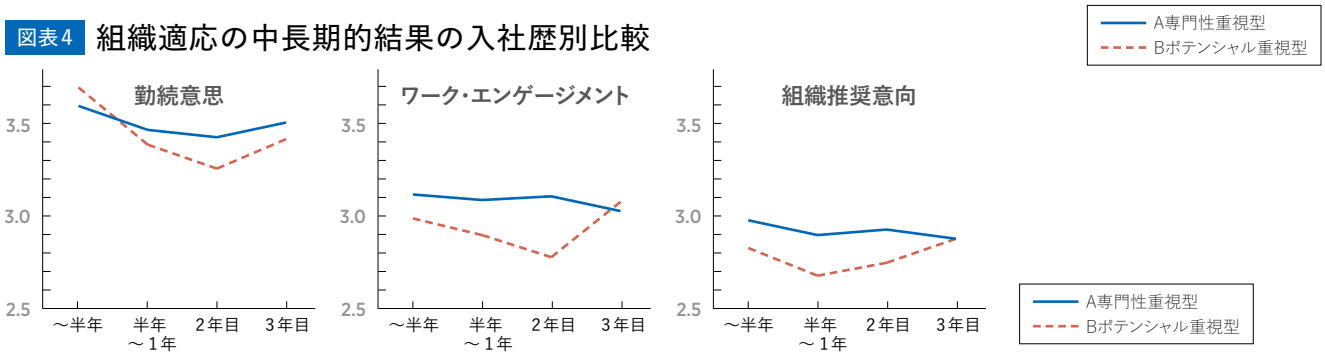


＊＊1%水準　＊5%水準

図表3 組織適応の短期的結果の入社歴別比較



図表4 組織適応の中長期的結果の入社歴別比較



入社者自身の積極的な行動（プロアクティブ行動）や、そうした前向きな行動をもたらしやすい性格特性（プロアクティブな性格特性）も適応にプラスに働くことが想定される。

採用時の企業からの期待に基づく区分

採用された際に企業から受けていた期待が、「A：前職で身につけた専門領域における高度な知識・スキル・経験を直接的に生かして即戦力で活躍すること」「B：前職で身につけた知識・スキル・経験を直接的に生かすというよりは、これまでの社会人経験をベースにして、入社後に新たな知識・スキル・経験を学びながら活躍すること」のどちらに近いかを本人に選択させ、2つのタイプに区分した。対象者の内訳は「A専門性重視型採用者」が565名、「Bポテンシャル重視型採用者」が473名となった。

3．分析の結果

分析1

組織適応の結果の比較

図表2は、AB両群における組織適応結果の平均値を比較したものである。これを見ると、B群（ポテンシャル重視型）は、A群（専門性重視型）に比べて「職務遂行への自信」「認められている実感」「ワーク・エンゲージメント」の得点が有意に低くなっている。新たな組織への適応は、B群（ポテンシャル重視型）にとってより困難であることが分かる。

組織適応の短期的結果

組織適応の短期的結果の平均値を入社歴別に比較すると（**図表3**）、AB両群共に時期を追うごとに短期的な適応が次第に高まっていくことが分かる。このことは、中途入社者の組織適応の進展の状況を捉える上で、「仕事を通じて成長している実感をもてているか」「自らの職務遂行能力に自信をもてているか」「周囲から認められている実感をもてているか」「自分に求められている役割を明確に認識できているか」という点に注目することが有効だということを示している。

組織適応の中長期的結果

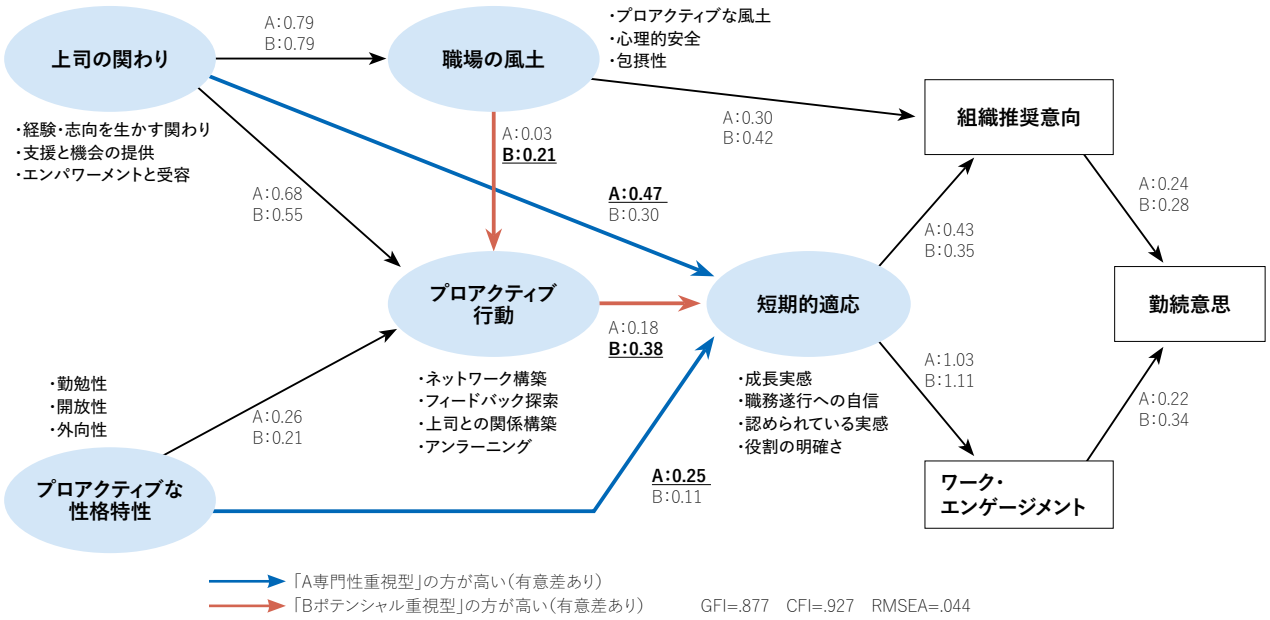
図表4は、組織適応の中長期的結果の平均値を入社歴別に比較したものである。これを見ると、A群では時期による変動があまり見られないのに対して、B群では入社後半年から2年目にかけて得点が一度低下し、その後上昇するという「J字」を描いている。このことは、A群は入社後比較的早いタイミングで一定水準の組織適応がなされるのに対し、B群は入社後かなり長期にわたって適応が困難な状態が続き、2年目以降になってやっと適応した状態に至るということを示している。中途入社者の組織適応を捉える上では、比較的単調に上昇しやすい短期的指標に目を向けるだけでは十分ではなく、条件によっては長期的な「J字」を描くこともある「勤続意思」「ワーク・エンゲージメント」「組織推奨意向」という、中長期的指標にも注目することが必要だといえる。

分析2

中途入社者の組織適応を捉えるモデル

図表5は、組織適応の促進要因が短期的結果を経由して中長期的結果をもたらすという因果関係を表現したモデルである。多母集団同時分析の結果が一定の適合度を示したことから、下記のモデルを想定することは妥当であることが示された。このことは、「上司の関わり」「職場の風土」「本人のプロアクティブ行動」「本人のプロアクティブな性格特性」という4つの要因が、中途入社者の組織適応には重要であることを表している。なかでも「上司の関わり」は、短期的適応に直接的な効果を与えているだけでなく、職場風土の形成や本人のプロアクティブ行動の促進を通じた間接的な影響も同時に与えており、中途入社者の組織適応を考える際に非常に重要な要素であるということが分かる。

図表5　中途入社者の組織適応を表すモデル（多母集団同時分析）



また、図表5におけるパスの係数に注目すると、「本人のプロアクティブ行動」が短期的適応に与える影響、および「職場の風土」が「本人のプロアクティブ行動」に与える影響は、A群よりもB群の方が大きかった。このことは、B群の組織適応にとって、自ら働きかけて上司や周囲との関係を深めたり、社内のネットワークを広げていく行動（プロアクティブ行動）が重要であること、また本人がそうした行動をとる上で職場の受容的・支援的な風土が重要であることを示している。

一方A群では、「上司の関わり」と「プロアクティブな性格特性」が「プロアクティブ行動」を経由せずに直接的に短期的適応に与える影響が、B群に比べて大きかった。このことは、A群にとって「プロアクティブ行動」の重要性が相対的に低いこと、また業務遂行に直接的に関連するような上司からの支援や、仕事の成果に結びつきやすい本人の特性（例えば新しいことへの挑戦心や粘り強さなど）が短期的適応に与える影響が大きいことを示唆している。

研究で得られた知見の現実場面への適用
～中途入社者の適応状況をサーベイで把握する

以下では、今回紹介させていただいた調査研究の結果を、実際の中途入社者のオンボーディングや適応支援に向けてどのように生かしていくことができるかについて説明する。

上記の研究で得られた知見を踏まえて、弊社では中途入社者の組織適応の状況を把握するための標準的なフレームと調査項目のセット、およびリファレンスデータを用意している。図表6は、「中途入社者向けオンボーディングサーベイ」のフレーム構成である。大きく、オンボーディング・組織適応に関する「結果」を捉える指標、「プロセス」を捉える指標、適応を促進する要素が適切に機能しているかを捉える指標、オンボーディングをめぐる環境に関する項目で構成されている。このサーベイを用いることによって、自社の中途入社者のオンボーディング・組織適応の進展状況を、他社における一般的な水準との比較で評価したり、適応支援上の課題がどこに存在するかを把握することが可能となる。

中途入社者のジャーニーマップを描く

中途入社者が組織に適応するまでに要する期間や、適応の途上で壁にぶつかるタイミングは企業

図表6 「中途入社者向けオンボーディングサーベイ」のフレーム構成

結果指標

活躍状況	●パフォーマンスの発揮 ●所属組織からの評価 ●職務遂行能力
中長期の適応結果	●勤続意思 ●ワークモチベーション ●組織推奨意向
短期の適応結果	●成長実感 ●職務遂行への自信 ●認められている実感 ●役割の明確さ

プロセス指標

職場適応の壁	●基本的信頼感
基本行動の壁	●目標に向き合う ●前進行動 ●期待に応える
意味理解の壁	●仕事の意義 ●キャリアとの接合
経験サイクルの壁	●目標設定 ●経験からの学び ●振り返り
主体性・視座の壁	●自分らしさの発揮 ●ワークアイデンティティ
リアリティ GAP	●仕事とのGAP ●組織とのGAP ●自己とのGAP ●前職とのGAP
組織知識の学習	●組織内の方針・手順 ●業務知識・スキル ●社内用語／仕事の進め方 ●自部署の方針・役割理解

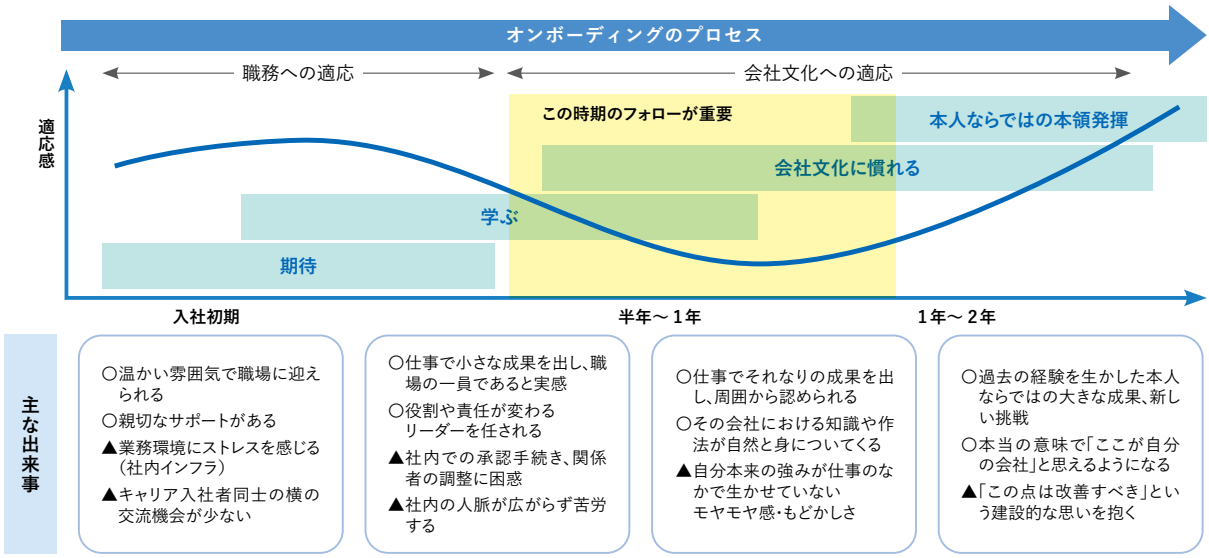
促進要素

プロアクティブ行動	上司の関わり	職場の風土
●ネットワーク構築	●前職経験を踏まえた期待伝達	●自発的行動志向
●フィードバック探索	●動機を踏まえた仕事の割り当て	●失敗へのポジティブさ
●上司との関係構築	●考え方・価値観の理解	●心理的安全
●アンラーニング	●Know Who の提供	●多様性受容
●積極的問題解決行動	●本人からの提案を生かす	●経験者のサポート

オンボーディングの環境

●採用時の期待
●入社前の期待
●メンターの有無
●マニュアルの整備
●導入研修の期間

図表7 中途入社者のジャーニーマップ



によって差があり、「ある会社ではこの時期にこうした壁につまずきやすい」という傾向の違いが見られる。そのため、**図表7**のような「ジャーニーマップ」を作成し、自社のオンボーディング・組織適応の特徴を事前に整理しておくことが望ましい。中途入社者の組織適応の進行状況を曲線で表したこの図を見れば、「どのタイミングで、どのような支援が必要になるか」ということが予測できるため、適応支援に関わる施策の内容や時期について検討する際の有効な手がかりとなる。

中途入社者ならではの適応の難しさの理解がすべての出発点

一般に中途入社者を受け入れる職場の上司やメンバーは、「中途入社者なのだから経験もあるし、放っておいても自分でなんとかするだろう」と思ってしまいがちであるが、中途入社者の組織適応には、新卒入社者とはまた異なる難しさがある。前職で身につけたスキルや能力をそのまますぐに仕事に生かせるわけではなく、ポテンシャル重視で採用されたB群の中途入社者であれば一層難しい。専門性を重視して採用されたA群の場合も、これまでの経験を仕事により生かしやすいというアドバンテージをもつとはいえ、その会社ならではの仕事の進め方、判断の仕方、社内のルールや社内用語を理解・習得するまでには相当の時間がかかる。仕事を進める上で不可欠な社内の人脈やネットワークを有していないことも大きなハンディキャップであり、周囲が「もう入社して半年も経つので大丈夫だろう」と思っている時期に、実は本人が適応上の大きな壁にぶつかって悩んでいるということも多い。

大切なことは、中途入社者が直面するこのような中途入社者ならではの悩みや難しさを、職場の上司やメンバーがきちんと理解し、それを踏まえて適切な支援・フォローを行うことである。中途入社者が置かれた状況について周囲が正しく理解できていれば、「本人のことをもっと深く知りたい、適切な支援を行いたい」という気持ちも生まれやすくなるし、ただ単に「自社のやり方に従え」というスタンスではなく、「自社にはない知識や経験」をもつ人材として、中途入社者ならではの強みを引き出そうとする関わりも生じやすくなる。このため、社内でサーベイ調査を実施した上でジャーニーマップを作成し、得られた情報を「受け入れマニュアル」の形にまとめて、現場の上司に配布しているという企業も多い。中途入社者のオンボーディング・組織適応を支援する体制を整えていくための第一歩として、現状の正確な把握から着手することを皆様にお勧めしたい。

内藤 淳（ないとうじゅん）
1989年リクルート入社。1994年人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）に転籍。以来、法人向けの心理アセスメント、組織診断ツールの研究開発および各種人事データの解析に携わる。2014年より、立教大学現代心理学部兼任講師。

視点　中途採用人材を活かすマネジメント

オンボーディングを強化して中途採用者に選ばれる会社になろう

尾形真実哉氏
甲南大学 経営学部 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

尾形真実哉氏は、企業のオンボーディング施策を研究し、その成果を『中途採用人材を活かすマネジメント』や『組織になじませる力』などにまとめている。その尾形氏に、中途採用者向けオンボーディング施策のポイントを詳しく伺った。

オンボーディングとは、会社という乗り物に新しく加わった個人を、同じ乗組員としてなじませ、一人前にしていくプロセスを指します。

多くの会社が、新人研修などの新卒採用者向けオンボーディング施策を充実させていますが、中途採用者向けは充実していない会社が珍しくありません。しかし、中途採用者が組織になじむためには、オンボーディング支援があった方が絶対によいのです。中途採用者向けオンボーディング施策を強化する会社は、中途採用者に選ばれる会社になります。今から始めることをお薦めします。

中途採用者がクリアすべき「8つの課題」がある

私は、中途採用者が組織になじむためにクリアすべき8つの課題があると考えています。「スキルや知識の習得」「暗黙のルールの理解」「リアリティ・ショックの克服」「アンラーニング」「中途意識の排除」「精神的プレッシャーの克服」「信頼関係の構築」「人的ネットワークの構築」です。

これらの課題を乗り越えたときに初めて、中途採用者が会社の一員として戦力になっているといえるのです。オンボーディング施策とは、これらをクリアするための支援に他なりません。「スキルや知識の習得」に関しては、多くの企業がすでに支援していると思いますが、それだけで中途採用者が組織になじむわけではないのです。

人的ネットワークの構築を管理職が全面的に支援すべきだ

オンボーディングは、現場と人事が役割を明確に分担して取り組む必要があります。

現場の管理職が第一に支援すべきなのは「人的ネットワークの構築」です。中途採用者は、社内人脈のなさに必ず苦しみます。彼らの人脈づくりのサポートは、管理職の極めて大事な役割だと考えましょう。中途採用者と関わる可能性の高い他部署の人たちを紹介してつなげるのです。紹介する人数は、できるだけ多い方がよいです。

私がある企業の中途採用者360人を調査したと

ころ、上司から他部署社員を10人以上紹介してもらえた人たちは、その後の適応状態が非常に良かったことが分かりました。反対に、1人も紹介してもらえなかった人たちは、まったく適応できていませんでした。人的ネットワークの構築は、組織になじむかどうかを大きく左右するのです。中途採用者に活躍してもらいたいのなら、上司は他部署の人たちをどんどん紹介すべきです。

人事の皆さんは、以上のことをぜひ管理職に伝えてください。人的ネットワーク構築を支援するのは管理職ですが、その管理職を支援するのは人事の大事な役割です。

人事は導入研修と人事部面談で中途採用者を支援する

人事の皆さんには、まず「導入研修」を用意することをお薦めします。なぜなら、多くの中途採用者が、同期の仲間を求めているからです。ワークショップやディスカッションを通じ、同期入社組がつながる研修の場をつくるのです。導入研修は人的ネットワークの構築にもつながります。

また、スキルや知識の習得支援は現場に任せますが、会社の全体像や各事業部の役割、カルチャーなどを説明するのは人事の役目と考えた方がよいでしょう。さらに、「人事は何ができるのか」「人事に何を相談できるのか」もきちんと伝えてください。人事以外の人たちは、人事の想像以上に人事の役割を知らないものですから。

もう1つ、「人事部面談」も大事です。私は、入社1カ月目、3カ月目、6カ月目の3回、人事が中途採用者と面談し、あれこれと相談に乗ることをお薦めしています。人事部面談は、離職率低下に大きな効果があることが分かっています。

中途採用の先輩たちがメンタルケアなどを行うのも大切

中途採用の先輩たちも、オンボーディングのキーパーソンです。例えば、「暗黙のルールの理解」は難しい課題です。プロパー社員はなかなか言語化できず、中途採用者だけではなかなか理解が深まりません。実は、暗黙のルールを最も上手に言語化できるのは、中途採用の先輩たちです。彼らがどのカルチャーに驚いたか、苦労したかをヒアリングすると、暗黙のルールが見えてきます。

中途採用者の「メンタルケア」も、中途採用の先輩に任せるとよいでしょう。彼らが中途採用者の気持ちを最も深く理解できるからです。もし職場や部署に中途採用の先輩がいるのなら、中途採用者のメンタルサポーターにすることをお薦めします。

中途採用者には「アンラーニング教育」も必要だ

アンラーニングは避けられない課題の1つです。アンラーニングとは「学びほぐし」です。中途採用者が前職のやり方で仕事をすると、必ずプロパー社員から反発を受けます。中途採用者は、最初は新たな会社の仕事の仕方を受け入れ、パフォーマンスを発揮する必要があります。その上で前職のスキルや知識や経験を活かせばよいのです。このプロセスをアンラーニングと呼びます。

私は、中途採用者には「アンラーニング教育」が必要だと考えています。中途採用の先輩たちが最初どのように周囲から反発を受けたのか、どうやってアンラーニングしたのかを伝え、アンラーニングの必要性を理解してもらう研修を用意するのです。もちろん研修づくりは人事の役割です。

中途採用者は即戦力だといわれがちですが、それは間違いです。即戦力ではなく、オンボーディング支援があって初めて戦力化していく「早期戦力」なのです。そのことを忘れずに、オンボーディング施策に注力してもらえたら嬉しいです。

尾形真実哉（おがたまみや）
2007年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。甲南大学准教授などを経て、2015年より現職。『中途採用人材を活かすマネジメント』（生産性出版）、『組織になじませる力』（アルク）、『若年就業者の組織適応』（白桃書房）などの著書がある。

WEBサイトのご案内

個と組織のあり方を探求し さまざまなテーマの調査・研究を実施

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

労働人口が減少し、働き方が多様化していくなかで、どのような人と組織のあり方が求められるのか。
リクルートマネジメントソリューションズは、ブランドスローガンとして掲げる
「個と組織を生かす」社会の実現に向けて、さまざまな調査・研究活動を行っています。

3つの研究部門から発信された、最近のレポートをご紹介します。ぜひご高覧ください。

学会レポート

■国際的な経営学のトレンド
Academy of Management（米国経営学会）2024 参加報告　未来への革新
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000001354/
米国シカゴで開催された 2024 年の Academy of Management（AOM：米国経営学会）年次大会に、組織行動研究所主任研究員が参加しましたので、報告いたします。

■国際的な心理学の最新動向
ICP（国際心理学会）2024 参加報告
https://www.recruit-ms.co.jp/research/conference_report/0000001358/
4 年に一度開催される ICP（International Congress of Psychology：国際心理学会）。チェコ共和国プラハで開催された 2024 年の大会に、組織行動研究所主幹研究員が参加しましたので、報告いたします。

組織行動研究所
組織・人材マネジメントに関する調査・研究、情報発信を行い、産学の架け橋となる研究部門
組織行動研究所 Institute for Organizational Behavior Research
https://www.recruit-ms.co.jp/research/organizational-behaviour/

知見

■チーミング（人員配置・編成）Vol.01
「チーム」への関心の高まりと背景 ―要因分析のためのフレームワークとは―
https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/teaming/0000001357/
本記事では、「なぜいま人事のなかでチームへの関心が高まっているのか」という問いを起点として、その背景やニーズ、また実態把握のためのフレームワークをご紹介します。

■チーミング（人員配置・編成）Vol.02
要因分析における注意点とデータ選定
https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/teaming/0000001363/
本記事では、Vol.01 で紹介したフレームワークを実際に活用する際の注意点や、データ選定例をご紹介します。

HR Analytics & Technology Lab

人事データ解析の知見・技術力を武器に、ソリューション開発から提供までを行う研究開発部門
https://www.recruit-ms.co.jp/research/hat/

研究レポート

■～上司から部下への POS のトリクルダウン効果に着目して～
従業員の働きがいを高める“知覚された組織支援（POS）”についての研究
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001367/
従業員の組織へのコミットメントや仕事への主体的な取り組みを促す要因の 1 つとして注目されているのが、「知覚された組織支援（Perceived Organizational Support）」という概念です。本レポートでは、この POS という概念に着目し、従業員の POS が高まることで組織にどのような影響があるか、従業員の POS はどのように高まるのかについて、実証的な研究内容を基にご紹介します。

■メンバー特性を踏まえたマネジメント
上司によるマネジメントとメンバーの離職意思との関連 ―メンバーの価値観に着目して―
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001379/
本レポートでは、上司によるマネジメントとメンバーの離職意思との影響に、メンバーの「価値観」がどのように関連するのか、また会社としてのビジョン発信や成長機会の担保が個人の離職意思にどのような影響を与えるのかを明らかにすることを試みた研究をご紹介します。

測定技術研究所

心理測定技術をベースとした、測定ツールの基礎・製品化研究に取り組む研究部門
https://www.recruit-ms.co.jp/research/measuring-technology/

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.77
テクノロジーで変わる職場の学び
（2025年２月発行）

【Message from Top】
藤原さと氏
（一般社団法人 こたえのない学校 代表理事）

【特集１】
テクノロジーで変わる職場の学び
▶ レビュー
学び手・教え手を支えるテクノロジーの歴史と進展
▶ 視点
・越塚 登氏（東京大学大学院）
・松原 仁氏（京都橘大学）
・山田政寛氏（九州大学）
・大島 純氏（静岡大学）
▶ 事例
・岩堀 司氏・雫石有沙氏（株式会社ベルシステム24）
・三木祐史氏・後藤麻美氏（旭化成株式会社）
▶ 調査報告
生成AIが学びに与える変化の兆し
―生成AIと学びの環境に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
東京電力エナジーパートナー株式会社

【特集２】
管理職候補者不足の時代に
どう適応していくか

vol.76
「選び・選ばれる」時代の新卒採用
（2024年11月発行）

【Message from Top】
永岡里菜氏
（株式会社おてつたび 代表取締役 CEO）

【特集１】
「選び・選ばれる」時代の新卒採用
▶ レビュー
日本の新卒採用を捉える視点
▶ 視点
・亀野 淳氏（北海道大学）
・井口尚樹氏（九州工業大学）
・堀 有喜衣氏（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）
▶ 事例
・櫻井修治氏・渡邉尚美氏
（パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社）
・アストラゼネカ株式会社
▶ 調査報告
企業と学生のオープンなやり取りが、
入社への納得感や入社後の定着につながる
―学生のキャリア選択と入社後の状態に関する意識調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
武田邦敬氏（クニラボ 代表）

【特集２】
これからの時代の次世代経営人材育成

vol.75
ワークヘルスバランス ―治療しながら働く
（2024年８月発行）

【Message from Top】
工藤七子氏
（一般財団法人 社会変革推進財団［SIIF］常務理事）

【特集１】
ワークヘルスバランス ―治療しながら働く
▶ レビュー
治療と仕事の両立について考える心理学の研究トピック
▶ 視点
・永田昌子氏（産業医科大学）
・森永雄太氏（上智大学）
・高橋美保氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・千田 進氏・西村夏弥氏（ブラザー工業株式会社）
・服部 文氏
（一般社団法人 仕事と治療の両立支援ネット-ブリッジ）
▶ 調査報告
治療しながら働く人が抱える課題と
職場に求められる関わりとは
―治療と仕事の両立に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
萩原章義氏
（パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社）

【特集２】
人の変容を支援する省察の条件とは
―人材開発トレーナー養成の現場から

---

vol.74
オーバーマネジメント ―管理しすぎを考える

vol.73
仕事における余白と遊び

vol.72
組織の流動性とマネジメント

vol.71
障害者雇用・就労から考える インクルージョン

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 79

2025年８月　発行予定
次号は「成長と信頼につながるフィードバック（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2025年５月発行　vol.78
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　久米光仁　坂田敬子　佐藤裕子　藤村直子　仁井田英佑　峰岸裕郎
執筆／白谷輝英　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭
イラストレーター／落合晴香（表紙、目次）　いとう瞳（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 78

職場におけるマッチョイズムの功罪

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.

80277820