

HITO

Intelligence
HITO 総合研究所

vol. 03

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

ミドル の 未来

編集長対談 I

諏訪 康雄

法政大学大学院政策創造研究科 教授
厚生労働省・労働政策審議会 会長

ミドルの職業能力開発をめぐる 支援のあり方

編集長対談 II

ジェネレーション Y に学ぶ 自分自身の声に向き合ったキャリアの歩み方

松田 悠介 / 蓑輪 淳子 Teach For Japan

CASE STUDY

オールアバウト エンファクトリー

[代表取締役社長 加藤健太]

KEY PERSON

中島 豊

中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授

「ミドル層の人事パーソンに 期待される役割」

◎座談会

ミドルマネジメント再考

山本 紳也 × 工代 将章 × 牛島 仁

ブライスウォーター
ハウスコーポラス
パートナー

テイクアンドグヴィ・ニーズ
執行役員 人事部長

ディー・エイチ・エル・ジャパン
オーガニゼーション
ディベロップメントマネージャー

04 解説 須東 朋広 [編集長]

ミドルの未来

[ミドル躍進に向けて]

06 TALK SESSION 編集長対談Ⅰ 諏訪 康雄 法政大学大学院政策創造研究科 教授/厚生労働省・労働政策審議会 会長

ミドルの職業能力開発をめぐる支援のあり方

09 TALK SESSION 編集長対談Ⅱ 松田 悠介 蓑輪 淳子 Teach For Japan

ジェネレーションYに学ぶ 自分自身の声に向き合ったキャリアの歩み方

12 KEY PERSON 中島 豊 中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授

「ミドル層の人事パーソンに期待される役割」

CASE STUDY

16 オールアバウト エンファクトリー
[代表取締役社長 加藤健太]

DISCUSSION 座談会

20 ミドルマネジメント再考

- 山本 紳也 プライスウォーターハウスクーパース パートナー
- 牛島 仁 デイ・エイチ・エル・ジャパン オーガニゼーションディベロップメントマネジャー
- 工代 将章 テイクアンドキック・ニーズ 執行役員 人事部長

plus × OPINION

23 リストラの切迫に関わる 正社員の心理と行動

- 亀島 哲 厚生労働省職業安定局ハローワークサービス推進室長 (兼) 人道調査室長

32 データで語る雇用 日本の「職業能力開発」
[森安 亮介] インテリジェンスHITO総合研究所 研究員

海外HR論文紹介

34 同じ「歌」を歌う: HRMメッセージを組織の階層を越えて伝えること ~オーストラリアの病院を事例に~
[西村 孝史] 東京理科大学 経営学部 准教授

35 INFORMATION



- 15 自らの志に基づく課題設定こそ ミドルの醍醐味
[中島 崇昂] はたらく場研究所~最高の居場所~代表理事
- 19 シニアとともにはたらくを楽しむ
[島津 清彦] シマーズ 代表取締役
- 26 プロフェッショナルミドルの働き方を支える 新たな組織形成原理の提唱
[秋山 進] プリンシプル・コンサルティング・グループ 代表取締役

HITO総研レポート
REPORT

- 27 ①セカンドキャリア形成の可能性
—顧問職への就業実態から探る—
[兵藤 郷] インテリジェンス HITO 総合研究所 研究員
- 30 ②学習理論の系譜《前編》
[田中 聡] インテリジェンスHITO総合研究所 研究員



ミドルの未来

〔ミドル躍進に向けて〕 須東 朋広 [編集長]

ミドルとは

2020年、日本の労働者の2人に1人が「45歳以上」になるといわれている。明治大学の野田稔教授は著書『中堅崩壊』の中で、ミドルを35歳〜47歳の層として定義し、さらにこの層を二分して35歳〜41歳をミドル前期、42歳〜47歳をミドル後期としている。本誌対談において法政大学大学院の諏訪康雄教授は、70歳まで企業で働く社会が現実のものになるうとしている昨今において45歳が人生の折り返し地点である、とおっしゃっていた。45歳をキャリアの節目とするならば、これからはミドル前期を35歳〜44歳、ミドル後期を45歳〜54歳と定義することが望ましいとのことであった。

キャリア理論で有名な学者達は、このミドル期を体力面では少しずつ下り坂に入る一方、知識・経験・人脈といった面では上り調子で、人生全体において最も力を発揮しやすい時期であると主張している。つまり、仕事スキルの習得もさることながら、会社での自分の立ち位置や組織、人事制度などを理解・活用し、価値を創出している頃合である。また、この時期に自分の今までの経験をどう

統合するか、一緒に仕事をしている人達とどう過ごすかで、人生後半のキャリアに大きく影響するとしている。

ミドルのキャリア成果を高める
キープアクターとは

それでは、実際にミドルのキャリア成果（パフォーマンス、専門性、仕事充実感）に対して、キャリア志向やキャリア行動、そしてキャリア支援はどう影響しているのだろうか。こうした問題意識の下、筆者が全国の民間企業に勤務する正社員（35歳〜55歳の正社員）1698名を対象に行ったWeb調査（2011年3月実施）の結果をご紹介します。

まずキャリア成果を上げている人の傾向は男性で役職が高く、小規模な社員数（100〜300名未満）の組織に所属していることが分かった。役職が上がるにつれ、ダイナミックな仕事経験や様々な人との出会い、また部下の成長などを通じて自身のキャリア成果が高まると考えられる。従来の日本型雇用論では年齢が上がるにつれ能力も高まり、キャリア的に充実すると考えられてきたが、必ずしも年齢の高まりはキャリア成果に影響していないことが分かった。35歳を越えると年齢ではなく、役職がキャリア成果に強く影響する。日

本は男性管理職比率が高いためこのような結果となったが、昨今の女性管理職比率を高める動きはキャリア成果を上げられる人材が質量ともに高まっていくことを示唆するものだと見える。

また、キャリア成果には、「適切なキャリア行動」が影響していることが分かった。専門性を高める「適切なキャリア行動」として、特に興味深いのは「社外の専門家等との交流」であるという結果だ。一方で、社内人脈からの学習はキャリア成果の向上と統計上有意な差がない（効果が無い）という結果であった。最近、ワークプレイスラーニングや学び直しなどが盛んに行われているが、それらはキャリア成果を上げるためには非常に有効である。

また、キャリア成果を高めるためのキャリア支援については、上司や職場との関係、そして自主裁量の容認が効果的であるという結果が明らかになった。具体的には、パフォーマンス（会社への貢献）や専門性を高めるためには仕事上の高い要求が必要であった（しかし仕事充実感には有意ではなく、むしろマイナスに作用する）。さらに、興味深いのは専門志向の高い人に公正人事がなされると仕事充実感が下がるという結果である。職場を思い浮かべてもらえば一人くらいいるのではないかと？ 経営環

境が激しく変わる昨今、会社で評価

されるのは変化に対応できる人材だと言われる。一方で、ひとつのことを深く掘り下げて有形化していく専門志向社員にとっては時間に関係なくいいものを創りたいという傾向がある。そう考えれば、公正人事が専門志向社員の仕事充実感を下げるとい結果は、短期成果主義的な機運が高まる中、評価のあり方や人材の登用要件などに不満を抱えている結果ではないかと推測できる。専門志向社員の評価や処遇の在り方、仕事への取り組み方などにはまだまだ改善の余地がありそうだ。

また、キャリア成果を高めるための支援として人事制度がほとんど影響していないという結果にも着目したい。人事部門はモチベーション施策や能力開発、そして成果主義人事制度など様々な取り組みをしているにも関わらず、なぜそれがキャリア成果に影響しないという結果になるのだろうか？ グローバル企業では、社員の仕事満足度の把握と向上施策、ミッション・ビジョンの浸透、人材マネジメントを担うマネジャーの教育などに非常に力を入れている。一方、日本企業の場合、適性配置、公平な評価と報酬、権限委譲が中心であり、人事・HRMを行う上でインフラ整備に力を入れており、現場にその取り組みが伝わりづらいの

ではないかと推測できる。

ミドル躍進に向けて
人事部門が行うべきこと

以上の調査結果を踏まえ、人事部門がミドル層に対して行うことを整理すると、以下の通りである。まず、100〜300名未満という組織規模がキャリア成果を高める上で最も効果的であることから、この規模感を念頭に置いた組織設計を行う必要があるということだ。また、キャリア成果を上げる人材の質量を高めていくためには女性管理職比率を高めていくべきだろう。さらに、キャリア成果を高めるのが年功ではなく役職であるという結果を考慮すると、積極的に役職登用を推し進めることも重要だと言える（役職に応じた職務をうまく遂行できなければ降格も厭わないというスタンスが重要である。ただその際に重要なのが、降格を人格否定的に扱うのではなく、あくまで役割の遂行がうまくいかなかっただけという風土を創ることで

ある。また、いつでも役職に就ける機会を用意することも同様に重要である。専門志向社員に対するHRM（特に評価・処遇）の設計・運用のあり方についても検討が必要になるだろう。現場でHRMを実際に運用する現場マネジャーに武器（MBO、

コーチング、組織開発手法など）を持たせ、それを使いこなせるように教育していく（HRMに関心やできそうな人材を現場マネジャーに抜擢していく。「名選手名監督にあらず」ではないが、過去のプレイヤー時代における実績だけでマネジャーへ登用するという慣習は考え直すべきである）。そして社外の専門家等との交流が行えるような仕掛け・仕組みを創る（できれば強制的にでも交流させる手段を講じるべきである）。

人事制度についても今までモチベーション（仕事充実感）を高めるためのインフラ創りとして有効だと思われてきた。しかし、本調査の結果、仕事充実感を高める上で仕事上の高い要求はむしろマイナス傾向に出ている（有意ではないが）。仕事上の高い要求に対して応えることができた経験、失敗した経験は個人の能力やその後のキャリア成果に大きく影響する。したがって、人事部門も仕事上の高い要求に取り組み人材にフォーカスを当てた制度設計・運用を行っていくがなければならない。

以上の点を解決していくことが、ミドル層がイキイキ働く、また若手・中堅社員がこれからイキイキ働くミドルになつていくために非常に重要だと考える。言い換えれば、人事部門が躍進するミドルを創出するためのKeyであると言える。

ゲスト

諏訪 康雄

職業人生の長期化が進み、

いよいよ70歳現役社会が現実味を帯びてきた。

そうした中、豊かな職業人生を歩んでいくには

何が求められているのだろうか。

ミドルの職業能力開発における支援のあり方について、

「自助」「共助」「公助」の観点から

厚生労働省労働政策審議会会長でもある

諏訪康雄教授にお話を伺いました。

—2012年6月、厚生労働省が発表した調査[※]によると、男性の健康寿命は70.42歳、女性が73.62歳という結果でした。就労人口が高齢化の一途を辿る中、いよいよ70歳現役社会の到来が現実味を帯びてきたという見方もできます。諏訪先生は、長期化する職業人生において、「ミドル期」をどのように位置づけていらっしゃるのでしょうか？

同一年齢男性の過半が仕事を離れる年齢が68〜69歳に達した現在、「70歳まで企業で働く社会」

が現実のものになろうとしています。これを前提に考えると、平均20歳からスタートする職業人生はちょうど45歳で折り返し点を迎えることとなります。長期化する職業人生においては、45歳をキャリアの節目として、前後の10年間をそれぞれミドル前期（35歳〜44歳）、ミドル後期（45歳〜54歳）と定義することが望ましいのではないかと考えます。55歳定年制が一般的だった高度経済成長期の職業人生と比較すると、これからの職業人生における「ミドル期」の意味合いは大きく変わります。つまり、55歳で職業人生を引退する時代には、45歳〜54歳とは職業人生を締めくくる最後の10年であり、まさにキャリアの集大成にあたる時期だったと言えます。しかし、70歳まで職業生活が続くことを考えれば、45歳〜54歳とはまだ職業人生の折り返し地点を過ぎたばかりの時期です。これまで培った能力やスキルだけを頼りに残りの職業人生を歩むにはあまりにも長いと言えます。長距離を泳ぐのに「息継ぎ」が必要なと同じように、長期化する職業人生においては適切な「息継ぎ」が必要とされます。ミドル後期とはまさに後半の職業人生を

見通した上で「息継ぎ」（キャリアデザインや学び直し）をする重要な時期だと言えます。

「グローバル化や知識社会化などの社会的な構造変化の影響も受け、個人の職業人生は今まで以上に不確実性の高いものとなりました。先の見えない中で長期化する職業人生において、キャリアデザインするためには何が必要になるのでしょうか？

長く、険しく、見通しの悪い職業人生を充実させるには、何よりも「変化対応力」が必要不可欠です。変化対応力とは、変化の激しい職業人生を生き抜くためのマインドセットとスキルであり、生涯にわたって学び続けることで養われるものです。つまり、変化対応力を高めるためには、弛まぬ職業能力開発が必要ということと、ここでいう職業能力開発には二つの方向性が考えられます。それは、関係ある職種における専門知識とスキルを深く追求していくことと、外部環境の変化に応じてキャリアチェンジするために必要な汎用的知識・スキルを高めることです。

ミドルの職業能力開発をめぐる支援のあり方

諏訪 康雄 氏
法政大学大学院政策創造研究科 教授
厚生労働省・労働政策審議会 会長

一橋大学法学部卒業。東京大学大学院法政学政治学研究所博士課程単位取得退学。ボローニャ大学（イタリア）客員教授などを経て現職。「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」（厚生労働省）、「社会人基礎力に関する研究会」（経済産業省）などの座長を歴任。専門は労働法・雇用政策。主な著書に「雇用と法」（放送大学教育振興会）、「労使コミュニケーションと法」（日本労使関係研究協会）など。

—それでは、ミドル期における職業能力開発とは具体的にどのようなことでしょうか。

—なるほど。「共助」「公助」の役割についてはいかがでしょうか。

能力開発の主体を「自助」「共助」「公助」の観点から整理して考えてみましょう。まず「自助」については、そもそも教育訓練を行う側と学習する側の両者がいて能力開発が円滑に進むという事実に基づけば、いかなる個人も自身の能力開発について「自助」の役割を放棄することはできません。自身の職業生活を維持・発展させていくためには、断片化しがちなキャリアを自分なりに統合し、エンプロイアビリティを高める工夫が要請されます。しかし、職業能力開発を個人の自助努力だけに委ねることはできません。特に、ミドル期のように組織の中核メンバーとして多忙な毎日を通す時期には、自律的に中長期的なキャリアデザインや職業能力開発について考えることが疎かになるものです。ミドルの職業能力開発においては、あくまで「自助」を前提としながらも、同時に「共助」や「公助」のあり方を検討することが必要だと思えます。

「共助」「公助」の役割については、ミドル前期・後期で異なります。ミドル前期における職業能力開発には、「共助」の果たす役割が大きいと言えます。35歳〜44歳という時期は、組織の中で役割を自覚し、仕事における専門性への意識が萌芽・確立する時期です。この時期における「共助」の例として、キャリアカウンセリングやメンタリングなどが挙げられます。一方、ミドル後期の職業能力開発には「共助」以上に「公助」の果たす役割が求められます。なぜなら、ミドル後期の職業能力開発には、「共助」が機能しづらい事情があるためです。例えば、「共助」の一例として企業主導のキャリア教育研修が挙げられますが、ミドル後期を対象に行うケースは稀でしょう。それは、キャリア教育研修によって、最も生産性の高いミドル後期人材が他社でも通用する一般技能を磨き、転職してしまうリスクがあるためです。実際、多くの企業で行われているキャリア教育研修はミドル後期を過ぎた55歳以上を対象に早

ミドルの職業能力開発をめぐる支援のあり方



ミドルの職業能力開発をめぐる支援のあり方

期希望退職を促す目的として行われているのが実情です。

このように企業にとつてはもつとも合理的な経営判断からミドル後期の職業能力開発に「共助」としての支援が機能しない実情を鑑みると、この世代に対して求められるのは「公助」としての職業能力開発支援です。ミドル後期は起業してもよく成功すると言われるように、キャリアチェンジするには絶好のタイミングです。キャリアチェンジを支援する「公助」として失業時の職業訓練や転職向け訓練が挙げられますが、その機能は決して十分とは言えません。日本ではそもそも「失業なき労働移動」と言われるように、キャリアチェンジに間隙が生まれないことを善しとする文化があります。私は、加えて失業期間をキャリアチェンジのために必要な意義のある準備期間として位置づけ、「公助」として職業能力開発を支援する仕組みを整備すべきだと考えます。

海外に目を向ければ、特に北欧などで「共助」や「公助」が機能している印象があります。日本でも転用可能な参考事例はありますか？

北欧には、「共助」「公助」が仕組みとして定着している事例を多く見つけることができます。

まず「共助」については、地域のいたるところで催されている大人の勉強会が良い例です。仕事の終わりのビジネスパーソンが家族と夕食を済ませた後に、近所の勉強会などに参加するようにです。また、ミドルのキャリアチェンジにも企業による支援策があります。北欧系ではありませんが、某外資系ホテル企業の社内インターン制はよく知られています。同社では、キャリアチェンジを希望する社員に対して希望職種を一定期間インターン生として経験する機会を提供し、職種と人材のマッチングを図っています。同プログラムは就業時間外に行われるため、個人側は無償で時間と労働力を提供することになります。失敗による雇用のリスクの低い環境下でキャリアの幅を広げることが出来る絶好の機会と言えるでしょう。

「公助」については、先ほど例に挙げた、勉強会の場所として地域の小学校や中学校などを放課後、無償で開放する取り組みが挙げられます。また、大学・大学院の低廉な授業料や中高年向け奨学金制度などもそうです。

が、注目すべきは職業能力を高められた人材が社会の中で活躍できる場の確保を「公助」として支援しようという試みです。具体的

な例として、税制も含めた外資系企業の積極誘致施策が挙げられます。ある程度の規模のある外資系企業が参入することによって、参入地域にはミドル層を含めた多くの雇用が創出されます。こうした「公助」としてのキャリアチェンジ支援策は北欧以外にも見られます。例えば、アメリカ・ジョージア州のクイックスタートプログラムでは、参入企業が現地で期待通りの水準の労働力を素早く調達できるよう、州が複数の大学・専門学校などと提携し、参入企業のニーズに見合った職業能力開発プログラムを実施しています。

職業能力開発に意欲的なミドルが社会で活躍できる場の確保を「公助」として支援しているのです。ミドル世代の人材流動化が思うように進まない我が国にとって、そういった取り組み事例は大変参考になりますね。

外資系企業の参入によるメリットは、参入地域の経済活性化

化やミドルの雇用需要効果だけではありません。変化対応力を高める上で重要な学習意欲を促す効果があります。学習意欲とは、時代遅れになったり、

適切な高い新たなものへと置き換えていくことを意味しますが、ミドル期における学習意欲とは決して簡単なものではありません。なぜなら、新たな変化への柔軟な対応を阻害する「過去の経験」を多く蓄積しているためです。経験によって形成・強化された物の見方や考え方は、時に新たな変化に対応する際の足かせとなります。変化に柔軟に対応するためには、まず暗黙的に有している物の見方や考え方に気づく必要があります。そのためにも最も効果的なのは異質な他者とふれあう機会を持つことです。異質な他者とのコミュニケーションを通じて、はじめて自分自身が暗黙的に持っている物の見方や考え方の特性や限界に気づくことができます。そういった意味で、外資系企業は学習意欲を促す「異質な他者」としての役割を果たす効果があり、職業能力開発における「自助」を促す働きがあると言えます。



ゲスト 松田 悠介

ゲスト 蓑輪 淳子

日本大学文理学部体育学科卒業後、体育科教諭として勤務。その後、千葉県市川市教育委員会を経て、ハーバード教育大学院で修士号を取得。卒業後、PricewaterhouseCoopersに勤務後、Teach For Japanを創設。World Economic Forum (世界経済フォーラム) Global Shapers Community選出。

大学卒業後リーマンブラザーズ証券会社資本市場本部に入社。東京、香港、ニューヨークでの勤務後、ゴールドマン・サックス東京オフィスに転職。主にアジア地区の新卒採用を担当。2012年5月よりTeach For Japanに参画。

ジェネレーションYに学ぶ 自分自身の声に向き合ったキャリアの歩み方

「ミドル世代に元気がない」という声をよく聞く。

企業組織に所属し続ける中で、ミドル世代は何を見失ったのか？

そして、それはどのようにすれば取り戻せるのだろうか？

ミドル世代の1つ下に当たる世代、「ジェネレーションY(1975年~1989年生まれ)」を代表し、

Teach For Japan松田氏・蓑輪氏に話を聞くことでヒントを探った。



須東 よく「ミドルは元気がない」という話を聞きます。皆さんからみてミドル世代はどのように映っていますか？

松田 世代で区分けして考えることに少し違和感があります。私たちの世代でも仕事に向きな人もいればそうでない人もいます。これはミドル世代においても同じことだと思います。実際、世代による意識の違いは感じられますか？



蓑輪 今回のミドルに元気がないという話は少し意外です。私が以前いた外資系金融機関ではむしろミドル世代の方がパワフルでした。会社に対する愛社心も強かったですし、「今の会社を自分たちが成長させてきたんだ」という自負心も持っていました。当時の世話になったミドルの方々を私は今でも尊敬しています。



須東 よく「ミドルは元気がない」という話を聞きます。皆さんからみてミドル世代はどのように映っていますか？

「組織のミッションが個人のミッションでもある」関係性

〈編集長 インタビュー後記〉



濃い霧が視界を覆い尽くすような職業人生がこれからさらに長期化する時代になる。一人ひとりにとってかけがえのない職業人生をより豊かなものにするために、弛まぬ職業能力開発が必要なのは言うまでもないだろう。しかし、それを「自助」だけに求めてはならないという諏訪先生のご主張には強く共感した。終身雇用の崩壊と共に「キャリア自律」や「エンプロイアビリティ」という言葉が流行する中、キャリアにおける「自助」論が過度に美化されている風潮には警鐘を鳴らしたい。特に職業人生の中間地点に差し掛かったミドルの学習にとって、会社や他者からの「共助」、さらには国や自治体からの「公助」は必要不可欠である。豊かな職業人生の歩みに寄り添う「共助」「公助」のあり方とはいかなるものか。ミドル期を生きる一人として今一度立ち止まって考えてみたいと思う。

ジェネレーションYに学ぶ

自分自身の声に向き合ったキャリアの歩み方

が全てだ」といった価値観がベースにあるように思います。そのため「同期より先んじて成果をあげてやろう」なんてことを思っていた世代です。成果を上げて出世するためには私生活の犠牲も厭わず、人よりも多くの仕事をしようとしてきました。しかし、今の若い世代を見ていると、そこまで勝ち負けにはこだわっていないように見えます。もつと違う「何か」を大切にしているようにも思うのですが、いかがですか。

須東 たしかに私自身も「是が非でも社内ですべて昇進していくぞ」という意気込みを持ったことがありません。

松田 私は逆に「勝ち負けではなく、同期同士で勝負をするのではなく、「個々がいかにリーダーシップを発揮し、シナジーを生み出すか？」が大事だと教わりました。その点は今でも非常に意識しています。

裏輪 以前と比べると、私たちの世代には社内外にネットワークを持ちやすい環境にあることも影響しているかもしれません。

松田 そうです。実際、私たちは大学生を教師として困難を抱える子どもたちの指導にあたらせていますが、派遣される大学生に金銭的な報酬はありません。家庭教師や塾講師であれば時給2000〜3000円ももらえるのに、なぜ彼らはうちに来るのか？これは2つあって、1つは「社会に興味ある価値を残したい」ということ。困難を抱える子どもたちのために、自分ができることをしたいという気持ちがある。そしてもう1つが「成長したい」ということです。彼らはリーダーシップを取る経験や挫折経験が成長につながるということを分かっています。彼らはこのようなことに、やり甲斐を感じているんです。

須東 私たちミドル世代は正解と効率を求める世代だと言われます。正解を求めるということは、課題はもともと与えられているということ。その課題は正しいのか？自分や自組織にとって本当の課題は何なのか？といったことは見てこなかったように思います。課題設定力が大事だと言われる時代、ミドル世代自身も課題解決型から脱した

せん。私たちの世代は会社以外にも色々なコミュニティに属していますし、今は転職も選択肢に入るようになってきました。キャリアの選択肢は昔より豊富なのではないのでしょうか。実際、私も松田に知り合ったのは前職の職場にいた時です。

須東 私たちミドル世代は1つの特徴として、企業で勤め上げることが普通だったので、その環境の違いは大きいかも知れませんね。個人を取り巻く環境が変わったとすると、個人と組織の在り方も変化しているのではないかと。

松田 これは私自身が注意していることですが、組織のミッションが個人のパーソナルミッションでもある関係性が大切だと思います。Teach For Japan(以下TFJ)の「ひとりひとりの子どもの可能性が最大限活かされる社会の実現」というミッションが達成されることで、私たち個人のミッションも達成されるということです。組織のミッションに個人が盲目的に従うのではなく、組織がハッピーになることで個人もハッピーにならないといけない。

裏輪 いかに多様な環境に身を置くか、多様な価値観とぶつかるかという点が大切だと思えます。異なる価値観と出会うことで、今まで自分が「当たり前」と思っていたものに疑問が生じます。そこで初めて課題が生まれてくるのではないのでしょうか。TFJで、育った時代も環境も全く違う背景を持つ子どもたちと接することで、教師が自身を内省し、それがリーダーシップを育む契機になっています。これは会社においても例外ではないと思います。会社にも多様な人がいます。社外に出るだけではなく、社内であっても異なる部署や異なる世代と会うことで多様な性に出る機会を作れるのではないのでしょうか。

松田 社外で起業するアントレプレナーと対比して、インストラプレナーという言葉があります。これは企業の中で新規事業など新しいことにチャレンジしていくことを意味します。ただ、このインストラプレナーが発揮されるには、失敗を許す文化が必要で。たとえ失敗してもまた

裏輪 非常に共感します。私自身、自分が培ってきたものをTFJの成功のために使えるのであれば幸せだろうなと思うこの組織に入りました。

自分自身の心の中にあるもの

いかに向き合うか

須東 お二人のお話を伺って、私たちミドル世代が見失ってきってしまった「何か」が分かってくるように思います。つまりパーソナルミッションに基づいた働き方が出ていないということではないのでしょうか。しかし、日々働く中で今の私たちがパーソナ

ルミッションを持つのは難しい。パーソナルミッションを持ち続けるためにはどうすれば良いのでしょうか。

松田 自分自身の心の中にあるもの、内なるものに向き合うことだと思います。最近の学生を見ても強く感じるのですが、インターナルモチベーションに従って価値判断をしている学生が非常に多い。彼らは大企業に入ろうとは思っていません。人気企業や大手企業が一夜にして力を失う様を目にしてきた彼らは、人気企業で20〜30年過ごすことが自分の市場価値を高めることにつながるわけではないとい

うことを知っています。グローバルな情勢下、日本の立ち位置はどこか？今後日本はどうなっていくのか？といった大きなうねりをしっかり感じ取っています。その中で「どこに身を置けば自己成長でき、自己実現につながるか？」「自分が今しかできないことは何か？」といった問いに向き合い、貪欲に行動しているように私には見えます。

須東 インターナルモチベーションに従うことで、自ら課題を見出し、そしてそれに真剣に向き合っているという行動していることですね。



学校現場での活躍の様子



志に共感した多くの学生が集まる

挑戦できるような文化でないと誰も挑戦しなくなるということ

須東 そのためにはまずトップがな組織でないとはいけません。過去、HITO総研でフォーラムを行なったのですが、そこではトップや人事部自身が挑戦も失敗もしていないのではないかと、という問題点があげられました。

松田 また、根本的には旧来型の日本教育も影響していると思います。つまり、まさに問題を与えられ、正解を追い求める教育です。TFJでは生徒との対話を重視し、教師自身がロールモデルとなることで、子どもたちが夢や希望を持ち、課題を自律的に生み出せるような教育を目指しています。私たちの理念が拡まって、教育制度が根底から変わっていかばと思います。

自分の内面に正直なキャリアを歩む

須東 最後に、これからご自身があたりどのようにキャリアを歩

んでいきたいか。なにか思いがありましたらお教え下さい。

松田 何かを選択する時、常にその判断が自分のパーソナルミッションに基づいているかどうかを大事にしたいですね。パーソナルミッションを犠牲にしてまで他のものは選びたくない。自分の軸にぶれず、自らの信念に基づいて自らの判断で選択をしていけば、たとえ事業では失敗しても人生を失敗だと感じることはないと思います。誰かが決めたキャリアではなく、自分自身のキャリアを歩みたい。今までもそうしてきましたし、これからもそうありたいです。

裏輪 女性ということもあり、リアの理想像は変わってきます。でも各々のステージで自身の内なる声をしっかり聞きたいと思っています。自分が今何を求めている、何を大事にしているのか？そして今何をすべきなのか？常に自分の内面に正直なキャリアを歩み続けられれば、それはとても素敵な人生だと思います。

特定非営利活動 (NPO) 法人

Teach For Japan

子ども一人ひとりの可能性が最大限活かされる社会の実現を目指す教育NPO。日本の子どもたちを取り巻く教育環境に課題意識を持ち、日本で最も有望な未来のリーダーたちを「教師」として採用・育成し、最も支援を必要としている地域・学校に、2年間以上にわたって派遣(紹介)する。教師が、子どもの成長を大きく後押しすると同時に、プログラム後、将来さまざまな分野で「教育機会の格差に問題意識を持つリーダー」となって、社会および教育システムの変革を実現していくことを狙いとす。



Profile

1961年生まれ。84年東京大学法学部卒業後、92年米国ミシガン大学ビジネススクール修了。MBA。2006年、中央大学大学院総合政策研究科総合政策専攻博士後期課程修了。博士(総合政策)。リーバイ・ストラウスジャパン、日本ゼネラルモーターズ、ギャップジャパン、楽天、シティグループ等において人事部門勤務。現在、金融機関で勤務する一方で、中央大学ビジネススクールにおいて人的資源管理を担当。著書に『経営戦略』、『新・日本型人事制度のつくり方』、『ソーシャル・キャピタル』(共訳)、『人事仕組みとルール』、『組織文化を変える』(監訳)他多数。

中島 豊

中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授

ミドル層の人事パーソンに期待される役割

1 ロールモデルなき、
これからの人事パーソン

中央大学ビジネススクール(戦略経営研究科)では多くの人事パーソンが勉強しているが、ミドル層も少なくない。なぜ彼ら・彼女らは学び直しをしようとしているのか。共通するのは「会社や社員はなぜ変われないのか」という問題意識である。

会社や社員の意識を変えようと思っても社内で解決策がなかなか見つからない。それに答えられるような上司がいない。その答を自分で探すために大学院の門を叩いてくるのである。

今のミドル層はバブル期に入社し、日本経済が低迷する中で職業人生を歩んできたために喪失感が大きい。どのようなキャリアを築けばよいのか、その上の世代は参照にならないし、ロールモデルがない世代でもある。とくに人事パーソンの場合、上の世代は新卒中心の採用とローテーションによる育成、年功的賃金・昇進体系といった日本的人事管理をOJTで学び、それを実践で回していくことでキャリアを全うできた人々である。実際に私のかつての人事部の同僚たちは執行役員ないしはそ

の手前の役職に就いている人も多いが、中にはコンサルタントに似た肩書きを与えられ、社内の問題処理に当たっている仲間もいる。彼らの仕事は、社内の処遇や賃金体系のズレの修正、就業規則などの規程類の整備などであり、かつての経験の蓄積を使って、その任にあたって成果を出している。その意味で、彼らはこれまでのキャリアを活かせる恵まれた最後の世代なのかもしれない。

しかしミドルはそうはいかない。めまぐるしい経営環境の変化に応じた「新しい人事」を創造していかなければならない。従来の人材育成は例えて言えばグリーンライン、山手線型であり、基本的には採用後、ローテーションを繰り返しながらゼネラリストを養成していくやり方だった。それに対してナレッジワーカーのように専門性を身につけて、さらに磨きをかけて強化していくブルーライン、京浜東北線のように大宮から大船まで一直線にキャリアを歩んでいく道も提供していく必要がある。

今まではグリーンラインの人事だけをしっかりとやっていけばよかったが、それではすまなくなっている。というより実は

今の職場にはグリーンラインとブルーラインが混在している。

たとえば銀行や証券の支店業務はローテーションを繰り返しながらゼネラリストを育成していくグリーンラインの人事が主流であるが、一方で商品開発やM&A業務のアドバイザーのようにナレッジで付加価値を生み出していく人たちもいる。その人たちの仕事は、成果が出れば報酬が一挙に増えるが、出なければガクンと下がる貢献度重視の賃金体系だ。

同じ企業の中でもメーカーの製造現場や流通業の店舗部門のようにローテーションによってスキルの幅を増やして現場の全体の管理を行うグリーンラインの育成・報酬体系が残る部門もある。ブルーラインの部門もある。ミドルマネジメントの人事パーソンはこの2つが混ざり合う世界で人事制度を組み立てていかなければならないという苦勞を負っている。

2 帰納的学習法で
経験を知恵にする

ミドルがビジネススクールで学ぶ最大のメリットはこれまでの経験してきたことを体系化する

INTERVIEW WITH
NAKASHIMA YUTAKA

中島 豊 中央大学大学院 戦略経営研究科 特任教授

ることができることにある。中央大学ビジネススクールに入学できる人は企業で2年以上の実務経験がある人に限られている。企業での経験をベースに物事の原理原則を学ぶことで基礎力を身につけて小手先の知識やスキルではない、自らの行動原理をもう一回作り直すことにある。

若い時は理論を学び、それをどのように展開するかという演繹的学習が主体であるが、ミドルにとっては経験してきた様々なことを集約し、体系化する帰納的学習法ができる。授業ではデータをベースにした分析的思考法を身につけることをとくに強調している。そのためにもだん仕事でやることはない統計学の修得に時間を割いている。数字を使って議論させる訓練を徹底して行うため、皆必死で勉強している。

一般的に人事パーソンは数字に弱く、ともすればデータの裏付けや分析なしに主観的、感覚的に物事を判断しやすい傾向がある。その典型例が成果主義の導入である。よその会社や外国の企業がうまくやっているからと、自社にとっての利害得失の分析や制度がもたらす効果を考えることなしに導入した企業が

多かった。その結果、様々な弊害が発生したことは周知の通りである。

人事に限らずどんな仕事にも「型」がある。理論と呼んでもよい。人事にも基本的な型がある。型とは採用面接は3回以上やるというテクニクではない。型が決まっていないと応用が効かないし、型がない応用は変化に弱く、強いものにあつという間に負けてしまう。型とは囲碁で言えば「定石」であり、ビジネススクールではその定石を修得する絶好の機会でもある。

もちろん実践の場では定石外の問題を解決しなければならない。何かを企画する場合は一応定石を踏みつつ、それを応用しながら定石外の問題の解決方法を探る。これが戦略である。ビジネススクールの卒業生たちは、定石をベースに学んだことを生かしながら戦略としての人事を実践し、経営に評価されて昇進している人が多い。

3 これからの人事パーソンに
期待される4つの能力

人事パーソンが修得すべき最も大事なことは、人事のプロフェッショナルとしてのあるべき

ミドルの未来

「ミドル層の人事パーソンに期待される役割」



自らの志に基づく課題設定こそ ミドルの醍醐味

対 話から浮かび上がる、自らの志

ミドルの活性化に求められているのは、目の前の仕事を「自らの志に基づいた課題」として捉え直すことだと考えています。とはいえ、日常の仕事は「与えられた課題」としてではなく、「自らの志に基づいた課題」として捉え直すことは、想像以上に難しいものです。私は以前、関連会社に人事マネージャーとして出向し、風土改革のミッションを与えられたことがあります。当初私は、人事制度に課題があると思え、その制度の改革こそが解決と考えていました。人事制度こそが会社の風土を形作る基盤である、当時の私は信じていたからです。しかし、制度を上から押し付けようとした結果、職場だけではなく、風土改革のプロジェクトメンバーからも反発を招いてしまいました。そこで、私は取り組みを改めると共に、自らの課題としてこのことを深く問い直しました。プロジェクトメンバーと対話の場を持

ち、その声に耳を傾けることにしたのです。すると、彼らから新しい意見や熱い想いが表に出て、プロジェクトが大きく動き出しました。つまり、職場内にある一人ひとりがお互いを受容し、好奇心を持って関わり合うような環境づくりこそ、風土改革の要諦があったのです。この経験から職場内のしがらみに関係なく対話ができる場創りに私は専念することにしました。対話の場によって、多くの人が自分と同じ思いを持った人の存在に気づき、他者に関心を持つようになったと感じています。時には、ある人の告白に周囲が涙する場面もありました。モノクロームだった職場の風景がカラーに変わる、まさにそんな場創りが出来たのです。また、この経験を通じて、何より私自身が生き生きと働けるようになりました。周囲の変化を目の当たりにすることでミッションの意義を自分なりに意味づけでき、志を持ってそのミッションを果たそうと思うようになったからです。さらに、職場を誰もが生き生きと

働ける「最高の居場所」にしていることが自分の願いであり役割でもあると捉えるようになっていきました。

社 外に広がる対話の場

こうした体験を書籍[※]として上梓したところ、職場の風土を変えようと孤軍奮闘する多くのミドルから共感を頂きました。そんな声に促されて始めたのが「最高の居場所」というコミュニティです。「最高の居場所」には、職場を「最高の居場所」と感じられる場所にしたという志や、どう実現すればよいのかという問いを持った人々が集っています。最高の居場所での対話等を通じて、職場の仕事に悩みを持つメンバーが、知恵と体験に基づいて答えを共に探し、悩みを自らの志に基づいた課題として捉え直し、自分が何をしたいのかを掴み行動するという循環が起きています。これはまさに前述した風土改革で私自身が経験したプロセスそのものです。きっかけは、職場における風土改革の



中島 崇昂 氏

特定非営利活動(NPO)法人 はたらく場研究所
～最高の居場所～ 代表理事

慶應義塾大学経済学部卒業後、NECに入社。人事部門、海外駐在を経て現在はコーポレートコミュニケーション部に社内外広報企画を担当。広報業務に加え、社内で風土改革や「3,000人の対話集会」の実施、社外でも500人を有し組織風土改革を研究するNPO「最高の居場所」を主宰し、さらに「ファンリレーション塾」の塾長など、社内外で横断的な活性化活動にも携わる。講演、変革イベントのファシリテーション、雑誌寄稿なども幅広く行っている。コーチとしても活躍中。米国CTI認定プロフェッショナルコーチCPCC

姿と必要な知識を身につけることである。では人事のプロフェッショナルの要件とは何か。1番目の必須要件は「タレントマインド」。人に対する興味があることであり、人を育てていくことに関心を持つことである。

2番目は「信頼されるアクティビスト」である。人事の人間には信頼に足るいい人が多い反面、行動しない人も結構いる。一方では非常に行動的ではあるが、一貫性がなくぶれた行動しかできない人もいる。信頼性はその人の豊かな専門性や日頃の振る舞いから生まれるものであり、なおかつ行動力を伴う人でなければいけない。

3番目は「ビジネスアキュメン」。ビジネスへの深い洞察力を持つことであるが、「秀才」と訳してもよい。アメリカでは人事パーソンの重要な資質に挙げられているが、人事がビジネスの細かいところまで知悉することは日本でも重要だ。少なくとも会社のビジネスモデルとは何か、そのビジネスモデルに対してこれまでどういう手を打ち、今後はどうしていくのかを人事の視点で考え、経営に提案していくことが極めて重要になっている。

して人員削減を含むコスト削減を図る場合、どの費用もしくは人員を削ればビジネスにどういう影響を与えるのかを分析した上で判断する必要がある。ビジネスアキュメンがなければ的確な判断を下すことはできないし、言われるままに人を切ってしまうことになりかねない。

4番目は「チェンジ・エージェント志向」。人を含めた会社や職場の文化を変えていくということにはまず戦略を描き、どこにどのような手を打てば個人が変わり、組織が変わり文化が変わっていくのかという勘所を捉ええた戦術を駆使して実現に導く行動力が不可欠である。

そして人事パーソンとしてのキャリアのゴールは経営会議の場で発言できるポジションに就くことである。経営戦略の視点から人事の方向性を企画・立案し、実行することを可能にする発言力と権限を持つことが目指すべきキャリアと言えるだろう。

もちろん、人事のキャリアはそれだけではない。人事の仕事には大きく2つの道がある。それは経営者と二人三脚で戦略人事を遂行するゼネラリストの道と戦略を具体的な戦術に落とし込んでいく専門家の道である。ゼネラリストとは各事業部門が抱える問題点を拾い上げ、経営者と相談しながら解決のための戦略を描いて、推進する人たち。



INTERVIEW WITH NAKASHIMA YUTAKA

数理的な知識とファイナンス理論に長けている。あるいは全社的な意識改革運動などを行う組織開発の担当者の中には心理学の修士・博士号を持つ人が多い。彼らは感覚で仕事をすることはなく、統計的なデータやエビデンスに基づいて分析し、あるべき解を導き出していく。

例えば日本でも社内サーベイを実施する企業が増えていくが、せいぜい調査結果の平均点を出しただけのところが多い。仮に設問に対し、80%がイエス、10%がノー、10%がわからないという結果が出た場合、それだけで終わりではなく、これが何を意味しているのか、回答の間違ったという因果関係があるのかを分析し、施策に反映していく能力も求められている。

ミドルにとってはこれまでの経験を踏まえ、学び直すことで自分の目指すべき方向性を確認し、キャリアを築いていくことが求められている。私が最初に入社した当時はグリーラインの人事の真っ直中にあり、やるこ

とが決まっておらず、学び直す必要はなかった。しかし、今は取り巻く環境が大きく変化し、課題も山積している。

ミドル層はそうした課題に果敢に挑戦していかなければならないし、個人のキャリアを築くにはチャンスのある時代もある。私自身は転職を通じて人事のキャリアを磨いてきたが、当時は多様な経験をしようと思えば会社の外に出るしかなかった。今は違う。線路に例えれば今の企業はかつての単線の時代から、複数の線路が敷かれており、必ずしも外に出なくてもいろいろなことを経験できる土壌がある。もちろん、グリーラインの人事が強い会社において、ゼネラリストよりはHRの専門家としての道を築きたいと思う人は外に出て専門性を磨くこともよいだろう。いずれにしても蓄積された経験と学び直しを通じて、進むべきキャリアについて自ら考え、行動することがミドルにとって一層重要であることは間違いない。

※ 中島崇昂、本間正人「私が会社を変えるんですか? AIの発想で企業活力を引き出したリアルストーリー」(日本能率協会マネジメントセンター)



FUTURE OF TALENT MANAGEMENT

CASE STUDY

【異質なものの掛け合わせから生まれるもの】

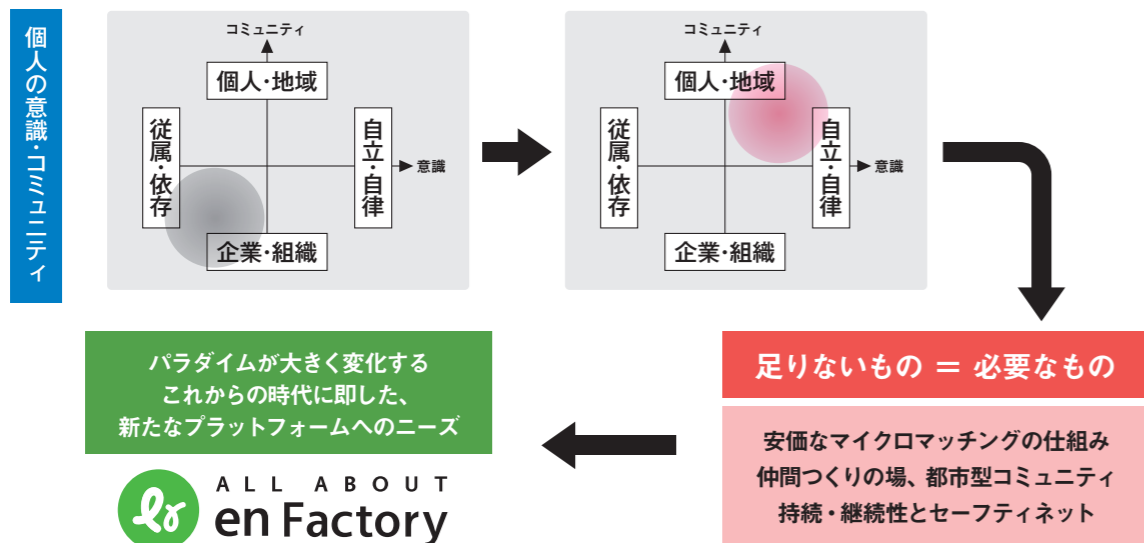
企業事例 CASE STUDY

株式会社オールアバウト エンファクトリー

【代表取締役社長 加藤健太】

企業がミドルに期待する能力は高い。
特に「自らリスクを取る主体性」や「ベンチャーマインド」は、必須と言える。
これを制度で養おうとするケースに迫った。

図表2 CONTEXT



個人の意識・コミュニティ



社員が自社以外で働くことを禁じる「兼業禁止規定」を見直し、副業を解禁する動きが出ていますが、その中であって「兼業禁止」を宣言している会社がある。総合情報サイトを運営するオールアバウトグループのオールアバウトエンファクトリーだ。

同社は2011年4月にオールアバウトの事業部門を分社化した社員25人の会社。兼業禁止は何も給与が安いから小遣い稼ぎを黙認するという消極的な方針ではなく、本当に自分がやりたい仕事やキャリアを見つけて自己実現を図ることを積極的に応援しているというものだ。

同社の加藤健太社長は「兼業禁止といってもルールがあるわけではなく、副業をしたい人はオープンにやってみようということ。た

だ副業を認めるだけでは言葉としておもしろくないので兼業禁止でいこうと決めた」と語る。ではなぜ兼業禁止を謳い、副業を奨励するのか。その遠因はオールアバウトの人材理念にある。

「もともと仕事を通じて成長し、自立した人材になりたいと思う人を応援し、支援する『自立人材応援企業』を掲げています。激しい環境変化に対応し、新しいサービスや事業を作りだしていくには組織に順応するだけの人材ではなく、自ら主体的に考えて夢ややりたいことに挑戦する自立と自律を兼ね備えた人材が求められています。これまでも自立を促す機会を提供してきましたが、そうした人材を育てるには個人的には若手を子会社の社長やリーダーに抜擢し、実践の場を踏ませるのが一番よいと思うものの、現実的には難しい。それなら副業を通じて自らやりたいことを実践すればよいという発想で、実験的な取り組みとして思い切った兼業禁止を打ち出したのです」

オールアバウトの社内教育でも徹底して自立型思考を植え付けてきた。たとえば年功賃金や

支援する業務を手がける。具体的には様々な分野の専門家が登録し、企業や個人のユーザーが直接アクセスできるサービスや既存の流通に乗らない中小事業者の優れた商品の販売を支援する事業などを展開している。いわばローカルプレナーが自己実現を図るためのプラットフォームの提供を行っている。

社員の兼業禁止は加藤社長にとっては「ローカルプレナーの支援を実践する会社であり、顧客と同じ視線に立ってビジネスを推進し、会社と個人双方にメリットが出せるのではないか」という期待もあった。

兼業禁止を宣言してから1年が経過したが、すでに8人が副業を実践している。驚くのは幹部社員が多いことだ。事例を紹介しよう。

1人は前述した専門家とユーザーを結び付ける「オールアバウトプロフィール」の事業責任者を務める執行役員29歳。自ら防災専門家としてプロフィールに登録し、昨年、防災グッズのショーループをネット上で開業している。いろいろな団体に呼ばれて講演を行

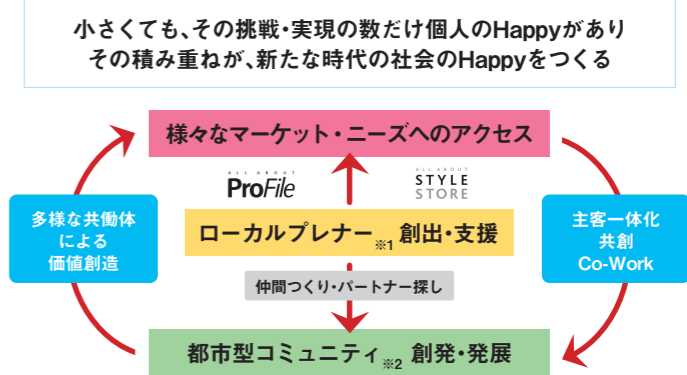
うほかメディアの取材も受けるなど活躍しているという。彼のほかにプロフィールに登録している社員がもう2人いる。

また37歳の副社長自身、会社とは別にビジネスコンサルタントとして活動している。「個人のコンサルタントの名刺を作り、会社とはまったく関係のない分野の仕事をしている」。

26歳の社員は副業とは言えないが「とにかく様々な事業をプラットフォームするのが好きで、いろいろな集まりに呼ばれて企画を提案し、ボランティアとして一緒に活動している」という。また、29歳の社員は若者が選挙で投票しないことで政治が変わらない現実に着目し、政治参加を促すための勉強会などを主催する団体を設立し、社会運動を展開している。

社員の中には副業を超えて事業家として独立した人もいる。同社は今年6月末にローカルプレナーとして踏み出すとする人々を支援する交流や勉強のイベントを立ち上げたが、この企画を担当していた執行役員が独立し、同社とジョイントの形でイベ

図表1 VISION / MISSION



マーケティングからソーシング、ファイナンスまで、自己実現の為にプラットフォームを提供し、ローカル&マイクロイノベーションを後押し

※1 個人事業主、零細企業、店主などはもちろん企業に勤めながらもセカンドジョブやNPO、ボランティアなど小さくとも自己実現に向けて個々人の意志で生活を推進している人々
※2 共同体的ではなく、個人をベースとして繋がる、異質な人の繋がりである

シニアとともに はたらくを楽しむ

シニアがイキイキと働くことの意義

この国で働く人の平均年齢は今後さらに上がり、2050年には56歳にまで達する見通しです。そうした中、いかにシニア世代の方々に活躍の機会を提供できるかが企業にとって重要な経営課題となることは自明と言えます。もともとシニアの方々の強みが組織の中で活かされるべきだということ、私自身のこれまでの経営経験から強く実感していることです。特に、長年の人生経験で培われた「人生訓」や「人間力」は、「人材育成」において非常に心強い手助けとなります。しかし、私たちミドル世代の多くは、社内での熾烈な出世競争の上で勝ち取った「組織上での役割（役職）」を「人としてのランク」と勘違いし、目上の方の持つ「人生訓」や「人間力」に敬意を抱くことを軽視してきたように思います。人本主義的な経営が見直されつつある今、改めてシニアの方々の強みに目を向け、シニアとともに「はたらくを楽しむ」ことが求め

島津 メンツド	ステージ	経営 keyword	観る	聴く	啓く	繋ぐ	解く	説く	結ぶ	放つ
			step1	step2	step3	step4	step5	step6	step7	step8
一日一生	結/冬	調和							調和	感謝
	転/秋	具現化						風土改革		
	承/夏	相互理解			人心掌握/信頼		自己開示	制度改革		
	起/春	情報収集	観察	傾聴						

「STEP8 コミュニケーション」のススメ
では、そのためにミドルマネジメントが果たすべき役割とはどのようなことでしょうか。その鍵を握るのは「コミュニケーション」です。もつと言えば信頼関係の構築です。具体的な手法として、私は仏教・禅の考え方をベースに、「STEP8 コミュニケーション」

「観る」「聴く」「啓く」「繋ぐ」「解く」「説く」「結ぶ」「放つ」を開発、提唱しています（図参照）。特に、信頼関係を構築する上で重要なのは「観る」「繋ぐ」の4つのステップです。ここでは「聴く」「フェーズ」の具体的な実践方法として、シニア社員が大半の組織で経営をしていた頃に、私自身が実践していた1対1の面談について紹介します。面談の場では、キャリアヒストリーの中でターニングポイントとなった失敗経験や修羅場経験の話を中心に、そこで気づき、培ってきた能力やスキルを「実践知」として棚卸しして頂きます。その意図は、強みをお互いに認め合うことだけでなく、その強みを最大限に発揮できる職務にアサインすることにあります。また「聴く」だけではなく、リーダーやミドルマネジメントは自らを自己開示する（啓く）こともとても重要です。勇気をもって自分の失敗や不徳さをさらけ出すことで相手との心の距離はグッと近づきます。私の実感値では、多くの職場でこれら一連のステップを無視して、いきなり制度改革や



島津 清彦 氏

株式会社シマーズ
代表取締役

東海大学政治経済学部卒。スタートアップ入社後取締役人事部長。グループ会社2社の社長を経て、2012年4月に独立起業。日本の会社組織を元気にHappyにすることをミッションに経営・人財戦略全般に関するコンサルティングやエグゼクティブ向けコーチングを行う。今後は学校法人支援や禅をベースにした経営の8ステップ普及などにも注力する。

風土改革といった「解く」「フェーズ」から性急にプランニング、実行しているように思います。しかし、信頼関係が構築されないまま実行しても中長期的に成果を上げていくことは極めて難しいでしょう。現時点で「観る」「繋ぐ」の4ステップの実践が不十分であれば、今一度基本に立ち返ってそれらを実践するための機会と場を用意することから始めることをお勧めします。シニアとともに「はたらくを楽しむ」職場づくりのために、「STEP8 コミュニケーション」の実践が少しでもお役に立てば何よりです。

株式会社オールアバウト エンファクトリー

【代表取締役社長 加藤健太】



「それぞれ外部の仕事を通じてスキルの向上や人脈が増えたというメリットがあるが、一番大きいのはビジネスの実践を通じてプロ意識が高まったことです。つまり一人で何かを始めようとするならば当

然リスクもあるし苦勞する。簡単に儲けられないし、お金を稼ぐのも大変ですし、いかに乗り越えていくかを経験することになります。その経験が会社の仕事にもフィードバックされ、仕事に対するプロ意識が高まり、主体的に取り組むようになりました。生産性の観点では、昨年の4月当時に比べて仕事の進捗状況が1〜2割程度早まっているような感じでした」

「副業する場合は全社にオープンにすること、専業禁止は会社の理念に沿うものであることを最初から言い続けてきました。副業している人はオープンになっていることで、逆に迷惑をかけてはいけないという意識も働いて一生懸命にやっているし、本業から離れてしまうことは今のところは起きてはいません。社員との関係ではエンゲージメントを高める努力をしています」

「副業が進化して独立し、人材が流出することは仕方ないし、優秀な人ほど出ていくのはどこも同じであり、結果的に日本の活性化にもつながるでしょう。それ以上に社員一人ひとりが主体的に考えて行動する自律的な対応力が付いて、OBともゆるやかに繋がっていくことで双方にメリットがある状態になっていくことが理想です。今は実験段階ですが、会社が成長し、人員が増加したときにどうなるのか、いろんな課題も出てくるかもしれません」



一様なミドルマネジャー像の限界、ミドルマネジャーの類型化

須東 今年5月、日本経済団体連合会から「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」という報告書が発表されました。そこでミドルマネジャーに求められる役割の中で、「新規事業等の企画立案」や「部下のキャリアを見据えた育成」等の重要度が高くなっています。では、人事の現場にいる皆様は、これからのミドルマネジャー（年齢は45〜55歳、役職は課長・部長クラス）はどうあるべきとお考えでしょうか。

牛島 ミドルマネジャーに期待する役割は変化しつつありますよね。昔は、社内の情報や業務を交通整理することがメインでした。しかし、今では、ITの進歩によって、社内情報が自由に流れる仕組みが出来上がり、ミドルマネジャーによる交通整理の必要性が薄れています。

工代 そうですね。これからは単なる情報の交通整理ではなく、リーダーシップを発揮して、組織をうまく方向づけていく役割が期待されています。

山本 以前は、ミドルマネジャーがやるべきことは決まっていたけれど、今は、あらゆる状況に対応して、自分で物事を判断することが求められています。一方で、求められる専門性の水準も上がっていますよね。例えば、財務経理の担当は、昔は簿記の知識で十分だったが、今は連結決算、移転価格税制、財務戦略等、幅広い知識を求められます。

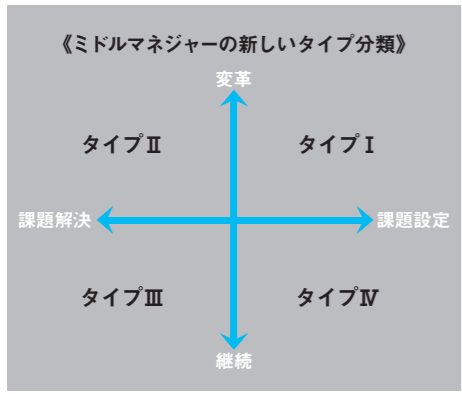
牛島 とはいっても、ミドルマネジャーが全ての特定分野の専門を極めることは不可能ですね。むしろ、マネージャーに必要なのは、専門家の仕事のクオリティを見極められるリテラシーを持っていることではないでしょうか。

山本 ミドルマネジャーと一口に言っても、現場できちんと仕事をまわすオペレーション人材もいれば、経営幹部候補もいます。日本では、それらを一緒に取り扱って、議論が混乱することがしばしばあります。少なくとも、経営幹部候補は分けて議論した方が良いでしょう。

工代 あと、新しいものを創ることができるイノベーターも別に取り扱ったほうが良いですね。既存の事業を運営するマ

これまでのミドルマネジメントに関する議論の多くは、ミドルマネジャー像を一様に捉え、主に期待論と失望論の二元論によって展開されてきた。しかし、変わりゆく時代の中で、決してミドルマネジャー像も一様に捉えられるものではなく、期待される役割もそれぞれに応じて異なるのではないだろうか。それでは、そもそも実際の現場に「実在する」ミドルマネジャーとはどのような人たちなのか？また、ミドルマネジャーに期待される役割とは何なのか？本稿では、オリジナルのタイプ分類によってミドルマネジャーを多面的に捉え、それぞれに期待される役割や育成のあり方を論考する。

ミドルマネジメント再考



ネジャーと、新しいものを創ることをミッションとしている人とはまったく別ですね。

須東 これまでの議論を整理しますと、ミドルマネジャーに期待されている役割は多様であり、それを1つの像で捉えることに限界があると言えそうですね。ミドルマネジャーへの期待という観点から、①経営幹部候補、②イノベーター、③オペレーション人材というキーワードが出てきましたね。今後の議論を深めるために、ミドルマネジャーを2つの軸で整理したいと思います。1つの軸は、課題解決型と課題設定型、もう1つの軸は、業務継続型と業務変革型。つまり、ミドルマネジャーを2つの軸を設定し、4つのタイプに分類してはどうでしょうか。

課題解決/継続型(以下、タイプIII)はオペレーション人材、課題設定/変革型(以下、タイプI)はイノベーターのイメージでしょうか。



株式会社 テイクアンドグイズ・ニーズ

工代 将章

執行役員 人事部長

profile
1988年 株式会社リクルート入社。以後17年人事にて要員設計、雇用形態開発、人事制度設計などに携わる。2005～2007年 同社ワークス研究所にて「Works」誌編集長兼主幹研究員。2007～2011年 株式会社経営共創基盤ディレクター。新規事業創造や人事系のコンサルテーションなど。2012年より現職。



ディー・エイチ・エル・ジャパン株式会社

牛島 仁

オーガニゼーションディベロップメントマネジャー

profile
コロンビア大学にて国際教育開発学修士。米国金融グループに入社し、人事全般に携わる。その後、ディー・エイチ・エル・ジャパン株式会社に人材・組織開発の責任者として入社。2010年よりドイツ本社に勤務し、2012年より現職。各種人事団体や心理学会にて事例発表や講演を数多く行ない、人事専門誌に寄稿をしている。また、各種アセスメントツール（EQ検査、ストレス耐性検査、行動特性検査）開発のアドバイザーもになっている。



プライスウォーターハウスクーパース株式会社

山本 紳也

パートナー

profile
組織・人事戦略に関わるコンサルティングに20年以上従事。人事戦略、人事制度設計構築、組織再編(M&A)に伴う人事関連コンサルティング業務、組織風土改革、マネジメント研修、日本企業の海外進出・グローバル化に伴う人事問題に関する調査・コンサルティング、組織人事に関する調査研究業務等に携わり、論文・公演も多数。慶應義塾大学工学部管理工学科卒、イリノイ大学経営学修士課程終了(MBA) 筑波大学大学院ビジネス科学研究科 客員教授

本業の大黒柱のタイプIIIを再評価し、新しい価値を創るタイプI・II・IVを確保する

須東 ここからは4タイプに分類されたミドルマネジャーの役割について見ていきたいと思えます。まず組織において最も多い割合を占めるタイプIIIから見ていくことにしましょう。

牛島 近年、ミドルマネジャーに対してイノベーターとしての役割を求める声が強まっています。しかし、その一方でオペレーショナルなタイプIIIが組織において果たす役割とその価値が軽視されているのではないのでしょうか。そもそも、既存事業をきちんとまわしているのは、実はタイプIIIですよ。

須東 組織風土を守る役割もタイプIIIに期待されています。その意味でも重要な存在だと思えます。

牛島 一方、タイプIIIに関しては、色々な問題が起こっているのも事実です。自分の仕事に枠を作ってしまうとか、モチベーションが下がり、周囲に悪影響を与えたりとか。タイプIIIの管理・処遇・育成が重要な課題になっています。

須東 つまり、タイプIIIは、ビジネスと組織の中核として機能しているけれど、中には、自分の仕事の範囲を狭めてしまう「タコソボ化」が起きているということでしょうか。では、他のタイプはいかがでしょうか。

牛島 まったく新しいニーズをとらえて

ミドルマネジメント再考

既存にはない考え方を作り出すのが、タイプIですね。

工代 課題設定/継続型(以下、タイプIV)は、大きなイノベーションを起こすわけではないけど、既存の事業を改善していく。こういう人材にはすごく価値があります。陳腐化のスピードが速くなっているので、日々、チューニングを図る必要がある。事業価値や収益を担保しているのはそうした存在のマネジャーだと思います。

須東 一方、サムスン等の一部の製造業では、従来の製品の技術を他の領域に水平展開するときに課題解決/変革型(以下、タイプII)が求められています。



タイプIは放任し、タイプIIIの底上げによりタイプIIとタイプIVへ成長させる

須東 タイプIIIのタコツボ化という問題を回避するために、どのような成長支援が考えられるでしょうか？

まず、タイプIIIからタイプIへの育成は可能なのでしょうか？

牛島 最近、タイプIの人材を育てる試みが増えています。これは育てようとして育てられるものではないと思います。タイプIは、管理しすぎないことが肝心です。例えば、Googleは会社主導の人材開発にそれほど力を入れていない。勝手に伸びていくための場を多く提供し、育つのを邪魔しない。むしろ、人材開発よりもそういった素地を持った人材の採用のほうが大事ということです。

須東 では、タイプIIIからタイプIVへいかに成長させるかについてご意見ありますか？

牛島 タイプIIIからタイプIVへ成長させるためには、認識を変えさせることが大切です。自分たちの仕事は、課題解決だけではなく、どんな課題にアプローチするかを決めることも含まれるということを気付かせてあげることが重要です。**山本** タイプIIIのレベルを底上げすれば、タイプIVは出てくるはず。過去、日本企業の成功要因のひとつであった製造業のQCサークルはその代表例かもしれませんが、タイプIIIが集まり、議論を重ねることで、新しい問題に気付く、自ら課題設定するタイプIVが生まれてきたわけですね。

ねることで、新しい問題に気付く、自ら課題設定するタイプIVが生まれてきたわけですね。

牛島 シャドローイングも効果的ですね。優秀な人の仕事の進め方を真似ることで、これまでは気づけなかった視点に目が留まり、引き出しが増えていきます。結果として、課題設定の仕方を習得し、タイプIVへ成長できる。

須東 次に、タイプIIIからタイプIIへいかに成長させるかについていかがでしょうか。

工代 異なるマインドセットを持った人と関わることで、自分自身のマインドセットに変化が起きて、タイプIIへ成長する可能性はあると思います。

山本 同じ会社で20年間、継続型の仕事をしてきた人に、直接的に働きかけても効果は薄いでしょう。それより、中途採用で異なるマインドセットの人を採用して、元々いる社員と化学反応させる。その刺激によって元々いる社員のマインドセットに変化が生まれることを期待したいです。

須東 現場のマネージャーの力量だけで継続型から変革型へ成長させることは難しい。そこには人事のプロフェッショナルである人事部の組織開発が必要になってくるということですね。他に、個人のマインドセットを変えるためにはどんな方法が考えられますか？

工代 機会を与えることでしょうか。新規事業開発のように継続が通用しない

身近なものとなったリストラ

「リストラ」とは、もともと、リストラクチャリングの略語で、本来の意味は「再構築」であり、事業環境の好転を狙った企業内での業務や債務債権関係の整理統合を指す言葉であった。しかし、我が国では、1990年代初頭のバブル崩壊を契機とし、経済環境の変化の中で、雇用調整が度々行われ、もっぱら「人員整理」等を指す言葉として、定着していった^{※1}。さらに、2008年9月のリーマン・ショックを契機とする世界同時不況後、リストラは、一層身近に感じられるものになってきている。

リストラは、企業の観点からは、変化する環境に適応するための柔軟性をもたらすものであるが、労働者にすれば、人生における深刻な危機ともなり得るものである。リストラの影響は、リストラの対象となつた者だけでなく、リストラを逃れた者にも波及する。リストラを免れ職場に残つた残留者は、心が狭くなる等の「サバイバー(残留者)・シンドローム」といった特異な反応を生じるとされ、多くが組織及び自分自身に対し否定的な反応を示すとされる^{※2}。

さらに、その企業がまだリストラを行っていないにもかかわらず、広がる雇用への不安感が、従業員の心身に悪影響を及ぼす。そして、これらの雇用不安感は、ロイヤリティやモチベーションを低下させ、生産性を減らすという悪循環を生み出す。この悪循環を断ち切るためには、経営者として、従業員への不安感を軽減し、モチベーションを高めることが重要である。本稿では、筆者が参加した法政大学大学院政策創造研究科「地域雇用に関するアンケート調査(2010年2月)」結果の分析から、リストラが切迫してきたときの正社員の反応を紹介し、この問題を考えていきたい。

リストラが迫ってきたら

調査結果から、リストラが、多くの正社員にとって身近なものとは感じているが、まだ、切迫した状況として認識している者の割合はそう高くないことが認められた。それでは、実際に、リストラが切迫してくると、人々はどうのように反応するのであるだろうか。

① 帰属分析の結果(図表1)から、一般的な傾向として、次が推測される。

リストラが切迫するに連れ、人々は、これまで、「自分はリストラに遭うことはない」とする確信(非リストラ確信度)を弱め、さらに、「リストラに遭ったときの再就職の見通しや再就職できたとしてもその賃金水準などリストラ後の悲観」(リストラ後悲観度)を強める。この非リストラ確信度の低下とリストラ後悲観度の向上は、リストラに対する不安(リストラ不安度)を高める。リストラが切迫してきたら、多くの正社員は、経営責任を負わせて関連会社を任せたり、今ある関連会社の閉鎖業務を担当させたり。とにかく、これまでの常識が通用しないような場を用意する。ただ、この方法の問題点は、大企業でもそんなに場をたくさん作れるわけじゃないので、ごく一部のみにしか機会を与えることはできないことである。

仕事を任せるとか。

山本 経営責任を負わせて関連会社を任せたり、今ある関連会社の閉鎖業務を担当させたり。とにかく、これまでの常識が通用しないような場を用意する。ただ、この方法の問題点は、大企業でもそんなに場をたくさん作れるわけじゃないので、ごく一部のみにしか機会を与えることはできないことである。

牛島 個人のマインドセットを大きく揺さぶるには、これまでの仕事の進め方とは全く異なるような場を与えないと難しいですね。ただし、その場合には、同時にしっかりしたメンターをつけて、フォローすることも必要だと思います。

須東 4タイプの育成としては、タイプIはとにかく邪魔せず放任する。やるべきことは、タイプIIIの底上げ、例えば、気付きを与えたり、場を与えたりすることにより、タイプIIやタイプIVへ成長させられる可能性が見えてきました。

皆様、長時間、ありがとうございました。

ルールが減退、経営に対する不信感の増大、その結果としての離職傾向の向上等組織の生産性・効率性に悪影響をもたらすことが報告されている^{※3}。

あり得る将来のリスクとしてのリストラに、労働者、企業はどう対応すべきか。本稿では、筆者が参加した法政大学大学院政策創造研究科「地域雇用に関するアンケート調査(2010年2月)」結果の分析から、リストラが切迫してきたときの正社員の反応を紹介し、この問題を考えていきたい。

バブル崩壊やリーマンショックを経て、一層身近に起こりうるリスクとして定着した「リストラ」。リストラが切迫した時、社員や企業はどう対応すれば良いのだろうか？「キャリア劣化」をテーマに、働く人はどう対処すべきか自ら調査・研究もされている厚生労働省職業安定局ハローワークサービス推進室長 亀島氏にお話を伺いました。



亀島 哲

厚生労働省職業安定局ハローワークサービス推進室長(兼) 人道調査室長

profile

東京労働局需給調整事業部長、職業能力開発局室長、労働大学校准教授を経て、現職。労働大学校勤務時には、ハローワーク職員に実践的なキャリアコンサルティングを指導するとともに、自らも東日本大震災被災学生生らに対し実践。仕事の傍ら、カウンセリング修士(筑波大)を取得し、その後も研究を継続。専門分野は、キャリア心理学を基盤とする政策科学。

リストラの切迫に
正社員
の心理と行動

めるが、リストラにあった場合に備え、それを克服できるとの見通し(リストラ克服見込度)を逆に低める効果を与える。この結果、リストラの状況が切迫してくると、不安は高まるものの、リストラへの克服の見込は高まらないということになりがちである。

「まあ、そうだろう」とお考えの皆さんは、是非、次の図表2を、自分のこととして、ご覧いただきたい。クラスター分析という方法で、リストラ不安度の高・低、リストラ克服度の高・低から、5類型を設けて、リストラが切迫するに従って、どのように、その類型の割合が変わっていくかを見ていったものである。

「普通の人々」というイメージであろう。低克服・低不安型は、標準的な人々である中克服・中不安型と職業生活姿勢のプロフィールがほぼ同じである。違いは、低克服・低不安型の目標計画性が低い点である。低克服・低不安型は、目標計画性が低いことによって、不透明性は、中克服・中不安型とほぼ同じでありながら、リストラ克服に向けた行動がなされず、そのくせ不安は小さい。海外のある報告^{※1}では、リストラが近づいても、それを見ないことで、「ない」ものと思おうとする人々を砂嵐の中で地面に頭を突っ込んでやり過^{※2}そうとするダチョウに例えているが、まさに、それらの人々と重なる。その仕事の実力についてみると、会社内では、「そこそこ」との自己評価だが、会社外にいくほど評価が低くなっている。自己啓発についてもあまり行っていない。「ダチョウ」に「内弁慶」というイメージが重なる。いざ、リストラで離職すると、外部での仕事の実力に加え、具体的な計画を立てて立ち向かうことを行っていないことから相当な困難が予想され、低克服・高不安型と同様に、長期失業にいたる可能性が高い。

高克服・高不安型は、「自律性が高いにも関わらず、組織を優先してくれる」、企業にとってありがたい存在に思える。しかし、他律優先性も非常に高く、状況がコントロールできていない。そのため、目標計画性は高いのに、将来の不透明性も顕著に高いのである。自己啓発の努力もよくするが、それが、会社内部の仕事の実力へと

は難しいが、不安は小さい「低克服・低不安型」「克服でき、不安も小さい」高克服・低不安型の2つで約8割を占め、これに「克服の見込も不安も中程度」という中克服・中不安型が加わることで、ほぼ全体を占める。高い不安を持つ者は極めて少ないことがお分かりであろう。

リストラ切迫度がある程度高まってくると、中克服・中不安型が全体の6割近くを占めるようになる。一方で、リストラ切迫度が低いときには4割程度を占めていた高克服・低不安型は1割程度に下降する。すなわち、不安が増すだけではなく、リストラが切迫していない段階で「克服できる」と思っている人の多くは、実際にある程度リストラが迫ってきた時には、「甘すぎた」

は必ずしも結びつかない。外部での仕事の実力をより高く評価しているにも関わらず、リストラ後悲観度やリストラ不安度は高く、意識と行動における「混乱と空回り」がその特徴となっている。果たして、リストラが迫ってきたときに真の意味で克服できるのかは分からない。

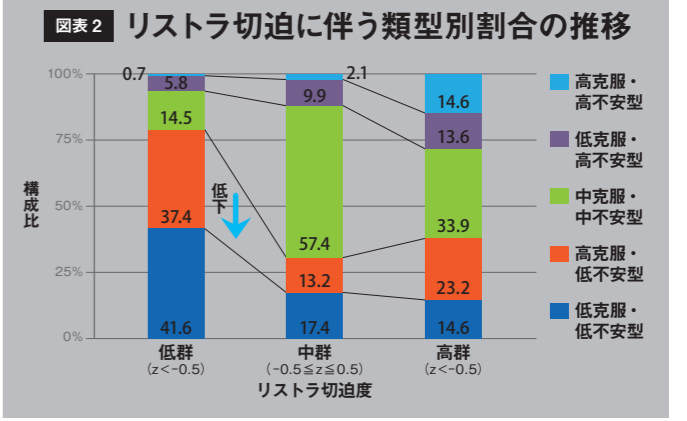
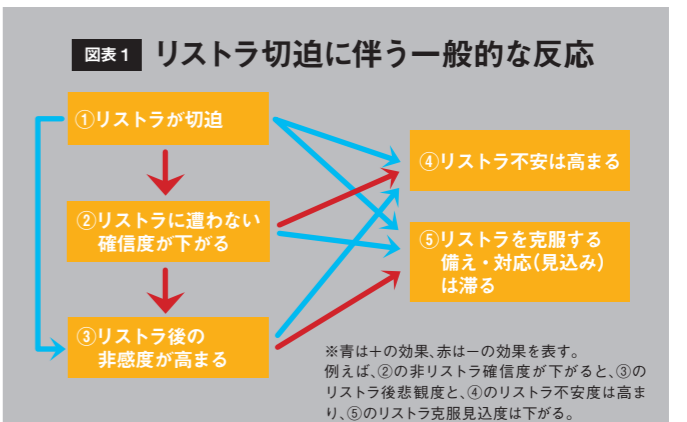
より重要なことは、これを中長期的な観点から捉えることである。労働者ももちろん、多くの企業・人事担当者も、リストラという事態をなんとか避けたいと考えているであろう。しかし、技術革新、地球規模での競争が激烈を極める中で、リストラという厳しい事態をも一つのリスクとして想定し、キャリア形成や人事・人材戦略を、中・長期的な観点で見直していくことが求められる時代になってきている。リストラが避けられない状況となることも想定して、変化していく環境において対応でき

「あなたの日頃の職業生活姿勢や職業生活見直しから判断して、リストラが切迫したとき、どのタイプに最も近いとお感じでしょうか。社員としての自己防衛として、まず、それを考えてもらいたい。リストラが実際に切迫した段階では、切迫する前に思っているようには、リストラの克服が進まないことを織り込んで、予め、真剣にリストラに備えることを考えた方がよい時代である。さもなければ、熱湯であれば、すぐに逃げ出して助かったものが、少しずつ煮詰められ、ゆっくりしているうちに逃げる機会を失い、命を落とす「ゆでガエル」になってしまいかねない。

そこでは、企業は、どのように対応すべきであろうか。企業は、正社員の人員整理を行う必要性が高まったときに、まず、退職金の割り増し等の優遇措置を講じて希望退職を募ることが広く行われている。この希望退職への応募可能性が最も高いのは、企業とし

としたい。さらに、リストラが本当に切迫してくると、今度は、高克服・低不安型、「乗り切れると思うが、不安も大きい」高克服・高不安型、「乗り切れると思えず、不安も大きい」低克服・高不安型の割合が高まり、5類型がそれぞれ一定の割合を占めるようになる。つまり、リストラが切迫すると、その個人の特徴に応じて、反応が多様化する。そこで、リストラ状況の切迫度が高いところで、それぞれの類型の人々はどういう特徴を持つかを比較してみた。これが図表3である。

このことを踏まえた経営管理戦略が、自律し、「組織べったり」ではないが、仕事において高いパフォーマンスを発揮する、高克服・低不安型のような人材を増やし、組織の活性化を促すことになる。そして、そのことが、結果として、リストラという、労働者にとっても、企業にとっても悲惨な事態を避けることにつながるのである。



図表3 リストラ切迫時の各類型のプロフィール

	職業生活姿勢	職業生活見直し	仕事の実力・自己啓発	キーワード
高克服・低不安型	自律性が高く、組織の優先性は低い	計画性は高い 不透明性は中程度	会社の内外において実力がかなり高い 自己啓発にも努力	克服の優等生
高克服・高不安型	自律性も、組織の優先度もかなり高い コントロール不能感も顕著	計画性はかなり高い 不透明もかなり高い	会社内での実力は中程度 会社外での実力は高い 自己啓発はかなり努力	混乱・空回り
中克服・中不安型	自律性、組織の優先性のいずれも中程度	計画性はやや高い 不透明性はやや高い	会社内外での実力は いずれも中程度 自己啓発も中程度	普通の人々
低克服・低不安型		計画性が低い 不透明性はやや高い	会社内では中程度の実力だが、 会社外の実力は低い 自己啓発はやや低調	内弁慶のダチョウ
低克服・高不安型	自律性が低く、組織の優先性は高い	計画性はかなり低い 不透明性はかなり高い	会社の内外において実力はかなり低い 自己啓発もかなり低調	落ちこぼれ

【参考文献】
 ※1 労働政策研究・研修機構 (2005) 『「リストラ」と雇用調整 JILPT 資料シリーズNO.2』。
 ※2 Cascio,W.F. (1993) "Downsizing: What do we know? What have we learned?" Academy of Management Executive, 7, pp.95-104.
 ※3 Sverke, M., Hellgren, J. (2002) "The Nature of Job Insecurity : Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium", Applied psychology: an international review, 51 (1), pp.23-42.
 ※4 Burchell, B., Ladipo,D., Wilkinson, F (2002) , Job Insecurity and Work Intensification, London and New York, Routledge.
 ※5 Klehe, U.-C., Zikic, J., Van Vianen A. E. M., De Paterl, I. E. (2011) "Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing", Journal of Vocational Behavior. doi:10.1016/j.jvb.2011.01.004.



プロフェッショナルミドルの働き方を支える 新たな組織形成原理の提唱

プロフェッショナルの生み出す価値に正当な評価と生み出すための環境整備を

プロフェッショナル人材の生み出す価値が企業経営の行く末を大きく左右する時代が幕開けしました。しかし、ひとたび企業組織の内部に目を向けると、卓越した専門性を持ちながらも、その能力を十分に発揮できず組織に埋もれたプロフェッショナルミドルが実に多くいることに気づきます。それでは、プロフェッショナルミドルが企業組織の中で専門性を発揮するためには何が必要なのでしょう。私はこの問題を、「専門性を活かす場がない」という問題と、「専門性を活かす場が機能していない」という問題に分けて考えることで、解決の糸口が見出せると思っています。

顧客と関わりを持つことで、活きた専門性をもち続ける

まず、「専門性を活かす場がない」という問題についてです。これは多くの企業において、専門職の生み出す価値に正当な評価

がなされていないことに起因する問題です。専門性とは顧客の課題解決に活かされる中で磨かれていくものですが、一般に多くの企業では専門職が顧客と距離のあるポジションに位置付けられているのが実情です。

また、本来個別具体的であるはずの顧客課題解決に対するアプローチも経済合理性の追求によってパターン化の傾向が強まり、ますますプロフェッショナル人材にとって真の専門性を発揮する機会が減少しています。


こうした現状を打開するためには、まずプロフェッショナルミドル自身が専門性を研磨するために直接顧客の声を求めています。もちろん、そうした動きを積極的に支援する姿勢が企業にも求められるでしょう。昨今、経営環境の急激な変化に伴う専門性の陳腐化からプロフェッショナル人材の今後のキャリアを憂慮する見方がありますが、常に最前線で顧客と関わりを持つことによって変化への柔軟な対応は十分に可能だと

プロフェッショナル組織の形成原理としての「5つのプリンシプル」

次に、「専門性を活かす場が機能していない」という問題について考えてみましょう。これまで「勝利」を最大の価値とする考えがビジネスの世界を支配してきました。この考えは実際の企業組織の形成原理にもそのまま当てはまります。しかし、長年の仕事経験を持つプロフェッショナルミドルにとって、社内での出世競争や競合他社との競争に勝つことは重要な意味を持ちません。それより、仕事そのものの深みの探求や新しい知見の創出に強い働きがいを感じています。したがって、彼らに対して、「勝利」を旗印に掲げ、外からのインセンティブで組織を牽引しようとするリーダーシップは通用しません。そこで、私はプロフェッショナル人材が存分にその専門性を活かす上で重要な組織原理として「5つのプリンシプル（原理原則）」を提唱しています。

5つのプリンシプルとは、「自助努力」「連携」「正直かつ率直」「ポジティブ」「基準を高く持つ」です。そして、これら5つのプリンシプルを実践するための場作りこそがプロフェッショナル組織におけるリーダーの役割だと考えています。

※：詳しくはプリンシプル・コンサルティング・グループ社のHPを参照ください。



秋山 進 氏
プリンシプル・コンサルティング・グループ株式会社
代表取締役

1987年、リクルート入社。事業・商品開発、戦略策定などに従事。1998年からインディペンデントコントラクターとして、各種企業のCEO補佐を行う。2003年、NPOインディペンデント・コントラクター協会を設立。2004年、産業再生機構下のカネボウ化粧品チーフコンプライアンス・オフィサー代行としてコンプライアンスとリスク管理の体制構築・運用に従事した後、現在に至る。著書に「愛社精神ってなに？」（プレジデント社）、「社長！それは法律問題です」「インディペンデント・コントラクター」（共著：日本経済新聞社）など多数。

セカンドキャリア形成への可能性 —顧問職への就業実態から探る—

兵藤 郷

インテリジェンスHITO 総合研究所 研究員

イントロダクション

年金支給開始年齢の引き上げを背景に、シニアの雇用が企業の経営上においても重要な課題となっている。また、人口減少に伴い労働力が不足するという視点から、企業経営においてシニアの労働力に期待が寄せられる。しかし、就労を希望するシニアと企業には「ミスマッチ」があり、シニアの就労は期待通りに進んでいない。例えば、シニアのホワイトカラーを採用している企業からは、採用時に欲しい人材の応募が少ないとの声も上がっている¹⁾。高年齢者雇用開発協会²⁾、シニア自身からは、「自分に適した仕事がないから」という理由から、就労したいと思っても実現していない³⁾。労働政策研究・研修機構⁴⁾によれば、シニアの就労の阻害要因であり、その解消は重要な社会的課題である。企業が人材に求める能力に関する理論を高木⁵⁾が整理している。そこには、「企業にとって有益な人材とは、「非定型的な仕事」や「不確実な状況」に対処できる能力を持つ人材であり、こうした能力の獲得には「特定分野での幅広い経験と専門性の深耕」が必

要であるとされている。この理論を踏まえた上で、高木⁶⁾はシニアに着目した研究を行っている。具体的には、大手製造業で継続雇用されたシニアのホワイトカラーへのインタビュー調査から、「非定型で不確実性に対処する職務能力」は「技能」「知識・技術体系」の2つの掛け合わせによって表され、シニアのホワイトカラーの能力はその掛け合わせによって構成されること、さら

に、その掛け合わせの比率は職務によって異なること、を明らかにした。しかし、高木の研究は企業の継続雇用に限定されており、今後期待される新規雇用については研究されていない。本稿では、シニアの顧問職への就業に注目した。顧問職に注目した理由は、顧問職には「特定分野での幅広い経験と専門性の深耕」が必要であり、顧問職は、シニアのセカンドキャリアとして有力な選択肢であるからである。分析の目的は左記の2つである。

●顧問として就業している人の基本的なプロフィールを明らかにすること

●顧問として就業する際に有利になる得意分野とその組合せを明らかにすること

表1 顧問職への就業者の年齢分布

年齢	割合
49歳以下	6.4%
50～54歳	11.7%
55～59歳	28.7%
60～64歳	34.0%
65～69歳	17.0%
70歳以上	2.1%

結果と考察② 顧問職への就業に有利になる得意分野

次に、顧問職への就業の際に有利になる得意分野を明らかにしていこう。その際に、登録者(就業者)と未就業者(登録者)の得意分野(28分野)に注目した。登録者はその分野が得意か、そ

うではないかの2択で答えている。もし、ある分野について、顧問職への就業が未就業者と比較して、得意と答えた人の割合が高ければ、その分野が得意であることは顧問職への就業に有利に働いている可能性がある。全28分野中、「営業販路拡大の支援」、「CRM推進支援」の2分野については、就業者の割合が未就業者の平均より10%以上も

高く、その差は統計的有意であった(表2)。統計的に有意ではないものの、就業者と未就業者の差の大きかった項目として、「営業戦略の策定・展開の支援(就業者と未就業者との差は7%)」、「マーケティング戦略の支援(同6%)」、「アカウント・マネジメントの助言(同5%)」、「M&A支援(同5%)」が挙げられる。一方、従来の顧問のステレオタイプ

に近い、「人脈などを活かした商談設定支援」については、就業者と未就業者との差はほとんどなく、その差は統計的に有意ではなかった。まとめると、顧問職への就業には、営業関連の分野(「営業販路拡大の支援」、「CRM推進支援」等)が有利な傾向にあると言える。

表2 顧問職への就業者に有利な得意分野

項目	割合		差	T検定 P値
	就業者	未就業者		
営業販路拡大の支援	42%	31%	11%	0.03**
CRM推進支援	20%	9%	10%	0.02**
営業戦略の策定・展開の支援	50%	43%	7%	0.21
マーケティング戦略の支援	48%	41%	6%	0.24
アカウント・マネジメントの助言	26%	21%	5%	0.27
M&A支援	22%	17%	5%	0.23

***: 1%水準有意 ** : 5%水準有意 * : 10%水準有意

表3 顧問職への就業に有利な得意分野の組合せ

パターン	得意分野1	得意分野2	濃縮率	P値
1	株主総会等、重要会議の運営	営業販路拡大の支援	2.75	0.00***
	広報/PR策定・展開の支援	CRM推進支援	2.25	0.05*
	上場準備、支援	営業販路拡大の支援	2.22	0.04**
	M&A支援	営業販路拡大の支援	1.94	0.05*
2	CRM推進支援	営業戦略の策定・展開の支援	2.68	0.00***
	営業販路拡大の支援	CRM推進支援	2.48	0.00***
	マーケティング戦略の支援	CRM推進支援	2.46	0.00***
	CRM推進支援	アカウント・マネジメントの助言	2.17	0.02**
	CS/ES向上支援	CRM推進支援	2.01	0.10*
	CS/ES向上支援	営業販路拡大の支援	1.88	0.09*
	営業販路拡大の支援	アカウント・マネジメントの助言	1.85	0.01***
	マーケティング戦略の支援	アカウント・マネジメントの助言	1.67	0.03**
	アカウント・マネジメントの助言	営業戦略の策定・展開の支援	1.62	0.03**
	マーケティング戦略の支援	営業販路拡大の支援	1.50	0.02**
3	営業販路拡大の支援	営業戦略の策定・展開の支援	1.46	0.02**
	全社戦略策定・推進支援	CRM推進支援	2.53	0.00***
	事業戦略策定・推進支援	CRM推進支援	2.43	0.00***
	全社戦略策定・推進支援	営業販路拡大の支援	1.53	0.02**

***: 1%水準有意 ** : 5%水準有意 * : 10%水準有意

※CRM: Customer Relationship Management = 顧客関係管理
PR: Public Relations= 広報
CS: Customer Satisfaction= 顧客満足
ES: Employee Satisfaction= 従業員満足

結果と考察③ 顧問職への就業に有利になる得意分野の組み合わせ

最後に、どのような得意分野の組合せが、顧問職への就業に有利に働くかを明らかにしていこう。まず、仕事上の得意分野(28分野)から2分野を選び、その2分野ともに得意であると回答した登録者をピックアップし、それらの登録者の就業確率(登録者に対する登録者の割合)が登録者全体の就業確率と比べて何倍になったかを調べた(以下、濃縮率という)。また、登録者全体と2分野ともに得意であると回答した登録者として、就業者と未就業者との比率を算出した。表3に、就業が有利になる得意分野の組合せを示した。濃縮率の高い組合せには、3つのパターンが存在した。

第1のパターンは、高木(2008)の指摘する「組織関連性の高い技能」と「職務に関して一般的な知識・技術体系」との組合せである。

例えば、「株主総会等、重要会議の運営」と「営業販路拡大の支援」といった組合せであり、濃縮率は2.75と最も高かった。第2のパターンは、関連性の

高い得意分野の組合せである。具体的には、営業関係の得意分野同士(「営業販路拡大の支援」、「CRM推進支援」、「マーケティング戦略の策定・展開の支援」など)である。

例えば、「CRM推進支援」と「営業戦略の策定・展開の支援」、「マーケティング戦略の策定・展開の支援」と「CRM推進支援」といった組合せの濃縮率は2.68であった。このことは、営業という特定の分野に関する高い専門性が、顧問職への就業に有利に働いた結果だと言える。

第3のパターンは、営業関係と戦略策定関係の得意分野の組合せである。例えば、「全社戦略策定・推進支援」と「CRM推進支援」といった組合せの濃縮率は2.53であった。このことは、営業と経営に関わる幅広く、高い視野が顧問職に求められていることを示唆している。

結論

本稿では、シニアのセカンドキャリアとして顧問職に注目し、顧問職への就業者のプロフィールと就業に有利な得意分野とその組合せについて分析した。結

論は左記のとおりである。

●顧問職への就業者はシニア中心であり、事業統括/事業企画の経験者が就業に有利な傾向がある
●営業関連の専門知識や経験は、顧問職への就業に有利に働く。このことは企業が顧問職に求めるものが、単純な人脈ではなく、高い専門性や能力であることを示唆している

●特定の得意分野の組合せにより、顧問職への就業がさらに有利になっていた。その組合せは3つのパターンがあり、①「組織関連性の高い技能」と「職務に関して一般的な知識・技術体系」の組合せ、②「関連性の高い得意分野の組合せ」、③「戦略策定と営業の組合せ」の3つに分類された

本分析により、高木(2008)の理論を一部裏付ける結果を得る(第1のパターン)とともに、「関連性の高い得意分野の組合せ(第2のパターン)」や「営業関係と戦略策定関係の得意分野の組合せ(第3のパターン)」はそれぞれ就業

に有利であるという示唆を得た。このことは、シニアに求める能力が企業毎に大きく異なっていることを意味している。今後、シニアのセカンドキャリア形成を加速するためにも、企業ニーズの把握とシニア人材のアセスメント、そして、両者のマッチングが不可欠であることが改めて示された。

参考文献

- 高齢者雇用開発協会 (2004) 「企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書」
- 高木朋代 「高齢者雇用のマネジメント—必要とされ続ける人材の育成と活用」 日本経済新聞出版社 (2008)
- 労働政策研究・研修機構 (2009) 「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」

学習理論の系譜《前編》

田中 聡

インテリジェンスHITO 総合研究所 研究員

いま、「社会人の学び」が社会的関心を集めている。

個人の観点からは、長期化する職業人生の中で、いかに周囲の環境に柔軟に対応しながら、自律的なキャリアを築いていくのか。

また、経営の観点からは、競争力の源泉が人材へと移行する中、いかに個人の学びを促し、成長を支援することができるか。こうした関心のあらわれは、これまで心理学や教育学の領域で中心的に扱われてきた「学習」という概念が、近年、経営学やキャリア論といった文脈の中に位置づけられるようになってきたことを意味している。

それでは、「人が学ぶ」とはいかなる意味を持つのだろうか。「社会人の学び」が社会的な関心を集める今、改めて歴史的見地に立つてその意味について考察する意義があると考える。そこで、約100年にわたる学習理論の系譜を俯瞰することで、「学び」や「学習」がこれまでどのように考えられてきたのかを明らかにしたい。

前編となる今号では、「学び」に関する科学的探究の始まりとされる20世紀初頭から、学習研究が大きな転換期を迎える1980年代までの学習理論の変遷について概観することにする。

行動主義的学習理論の誕生

「学び」に関する科学的探究の起源は、20世紀初頭にアメリカの心理学者 J・B・ワトソンによって提唱された「行動主義心理学」に由来する。「行動主義心理学とは、研究対象を人間の「抽象的な内面」ではなく「客観的な行動」として、行動変容のメカニズムを解明しようとする心理学研究のアプローチである。

行動主義心理学の台頭には、17世紀に西欧で起きた科学革命が大きく影響している。科学革命以降、学問の世界では自然科学が大きな研究成果を上げ、「科学でなければ学問ではない」という風潮が社会に広がるようになった。

19世紀以前の心理学研究は自分の内面心理を自分で内省する「内観法」が主流であり、世界初の心理学実験室を開設した W・ヴァントも内観法に基づく要素主義の心理学を構想していた。また、S・フロイトの精神分析研究では、臨床心理の実践・観察に基づく「臨床法」によって各種の精神分析理論が構築された。しかし、内観法も臨床法も客観的な結果の測定

ができず、「主観的・抽象的な研究方法」に留まるという一定の限界を孕んでいた。そうした中で、20世紀初頭より、心理学研究にも科学性を追求しようとする動きが出始めた。

自然科学的な枠組みを重視しようとする行動主義心理学では、学びを「刺激と反応の結合」として捉える。つまり、学習とは「特定の刺激と特定の反応が結びつくことによって生じるものである」と考えられた。何らかの刺激によって何らかの行動変容が生じることや「学習した」と見なし、その刺激と反応の対を探し出すための研究が学習研究の主流となった。それを教育的観点から捉えれば、目標とする学習を成立させるためにはどのような課題を喚起すれば良いのか、という議論を喚起する。その代表例がスキナーによって開発された「プログラム学習」である。プログラム学習では、一つのテーマを教えようとするとき、それを丸ごと教えるのではなく、いくつかの細かな項目に分解する。そして、その項目を一組の「問い(刺激)と答え(反応)の対」にし、簡単なものから複雑なものへと構成し直す。さらに、正誤を適時にフィードバックすることで

刺激と反応の連合を強化し、学習を促すという教授法である。プログラム学習は、その後、新たな教授法として「ティーチングマシン」の発明をもたらした。ティーチングマシンとは、プログラム学習教材を装備する機械仕掛けの装置を指し、学習者が答えを記入する前に正解を見ないように制御したり、回答結果に応じて次に違う問題を与えるなどの分岐を行ったりするために用いられた。プログラム学習の原理は、学校教育で用いられるドリル教材や、企業内教育で用いられる eラーニング教材として現代にも応用されている。

行動主義的学習理論から 認知主義的学習理論へ

約30年間に渡って学習研究の基礎理論を成してきた行動主義的学習理論だが、1950年代に多くの批判を受けて勢いを失うことになる。行動主義論者は人間の言語獲得も条件付きの繰り返し学習によって可能になると考えたが、N・チョムスキーは、「行動主義パラダイムの学習理論では

子供の言語習得を説明できない」と批判した。

1950年代以降、行動主義心理学がわかって学習研究の発展を中心的に支えることになったのが「認知心理学」である。認知心理学の台頭を支えた背景には、1940年代以降、飛躍的な発展を遂げたコンピュータ・サイエンスの情報処理理論の影響があった。つまり、人間の頭の中で起こっていることをコンピュータという情報処理システムの構造として捉えようとする考えである。こうして、それまでの行動主義心理学では「行動の変容」と解釈されてきた学習が、認知心理学において「人間の頭の中」というシステム内部の変容」と捉えられるようになっていく。認知心理学においては、学習とはしばしば「知識獲得プロセス」と言い換えることができる。人間を「情報処理の機械」となぞらえて、これまでブラックボックスとされてきた人間の認知機能に着目した実験が盛んに行われ、人間の頭の中で知識がどのように処理、蓄積、記憶されているのかに関する研究知見が蓄積されるようになった。当時の記憶に関する代表的な研究としては、アトキンソンとシフリンによる「二

重貯蔵モデル」理論が挙げられる。同理論の前提として、記憶とは一時的に小さな容量の情報を保持する「短期記憶」と継続的に大きな容量の情報を保持する「長期記憶」に大別される。同理論によれば、外界から入力された情報は、自動的に感覚登録器に入力された後、一時的に「短期貯蔵庫」に保存され、その情報の一部がリハール(反復学習・復唱)やコーディング(体制化・符号化)を通じて「長期貯蔵庫」に転送されるというものである。

その他、認知主義的学習理論を支えてきた代表的な研究としては、短期記憶の研究(G・A・ミラー)^{※1}、概念形成にかかわる認知過程の研究(J・S・ブルーナー)^{※2}、言語の文法構造の情報表現(N・チョムスキー)^{※3}などが挙げられる。

認知主義的学習理論の特徴は、学習とは決して白紙に文字を書き込むように、教師の与える知識がそのまま蓄積されていくものではないとする点にある。つまり、学習者を知識伝達における受動的な存在と見なすのではなく、既存な知識(スキーマ)を使いながら、新たな知識を私的に構成する能動的な存在として考える。

1950年代以降、飛躍的な発展を遂げてきた認知心理学も、1980年代に大きな転換期を迎えることになる。これまで学習研究の発展を支えてきた心理学とは別に、社会学、文化人類学のアプローチから学習を再考しようとする動きが盛んになった。それらの研究知見によって、認知心理学的学習理論は主に2つの観点から批判を受け、行き詰まりの様相を呈することになる。

第1に「学習の文脈性」についてである。認知心理学的学習理論は、社会的文脈から独立して起こるとする個人還元主義的な学習観に基づいており、学習は文脈を越えて転移可能であると考えられる。しかし、1980年代半ば以降、人間の認知とは文脈依存性であることがハッチンスやサッチマンら文化人類学者による研究によって明らかとなる。我々が知りふれた日常と感ずる日々の生活も、実際には予想外の出来事の連続であり、状況に応じた認知の働きによって支えられているというものである。こ

※1) 短期記憶の容量がどのくらいあるのかについて明らかにしようとした研究。「チャンク(chunk)」という情報のかたまり(情報のまとまりある単位)の概念を導入して、人間の短期記憶の容量は「7±2チャンク」の容量に限られていることを明らかにした。
 ※2) 子供の認知発達を構造的に異なる3つの段階から成る段階的な質的過程であることを明らかにしようとした研究。3つの段階とは、幼児期における行動的把握、10歳前後までの映像的把握、10歳前後以降の記号的把握である。
 ※3) 人間がどのようにして言語の知識や能力を獲得するのかを明らかにしようとした研究。人間がどんな母語であっても数年という比較的短期間でその言語体系を習得できるのは、後天的経験に依拠しない「普遍文法(生得的な言語にまつわる知識・規則)」が備わっているからであるとする。

《参考文献》
 米国学術研究推進会議(2002)「授業を変えるー認知心理学のさらなる挑戦」北大路書房
 K.J. ガーゲン(2004)「あなたへの社会構成主義」ナカニシヤ出版
 松本大(2006)「状況的学習と成人教育」東北大学大学院教育学研究科研究年報 第55集・第1号
 佐伯幹監修(2010)「学び」の認知科学事典」大修館書店
 渡部信一(2005)「ロボット化する子どもたちー「学び」の認知科学」大修館書店

「上司からの育成」は経営トップからみれば不満

→能力開発には、実施有無に加えてその方向性も重要であろう。日本企業では、方向付けの役割を上司が担ってきた*が、近年はその機能低下が叫ばれている。日本経団連の調査をみると、11項目中経営トップと管理職自身との認識に最もギャップがある項目は「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」。経営トップの60.9%が同項目を「達成できていない」と回答したのに対し、管理職の同回答は37.1%に留まる。

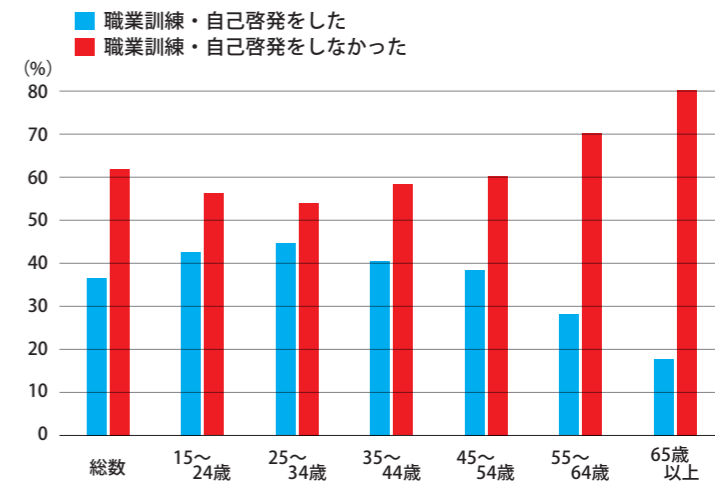
(※) キャリアデザインの場の提供について、職業能力開発基本調査では約4割の事業所が「提供している」と回答している。その内訳をみると「上司との面談」(88.2%)が圧倒的に高い。

職業訓練・自己啓発は「勤務先」が中心

→同調査では「職業訓練・自己啓発をした」という回答について、自発的に行なったものか、勤務先が実施したものか等を聞いている。それによると、全産業において「自発的に行なったもの」が「勤務先の実施によるもの」よりも低かった。「自発的に行なった」比率が最も高い情報通信や医療福祉でも33%程度に過ぎず、職業能力開発における自発性の低さが伺える。

職業訓練・自己啓発は25～34歳をピークに下落の一途

→平成19年就業構造基本調査*によると、「直近一年間に職業訓練・自己啓発をした」層は全産業平均で36.6%。年齢別にみると25～34歳をピークに減少し、45～54歳で60%、55～64歳で70%の層が「職業訓練・自己啓発をしなかった」と回答している。
(※) 5年に一度実施。次回は平成24年10月1日に行われる。



日本を取り巻く雇用環境や日本の課題を、データとともにお伝えする。
今回のテーマは日本の「職業能力開発」。

本誌でも、学び直しや継続的な職業能力開発の必要性はお伝えしているが、では実際にどれくらいの層が学習をしており、それは年代や業界によって差があるのか？
データをもとに日本の現状を確認したい。

(参考文献) 総務省「平成19年就業構造基本調査」
厚生労働省「平成23年能力開発基本調査」
内閣府「第7回 世界青年意識調査」2003年
日本経済団体連合会「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」2012年

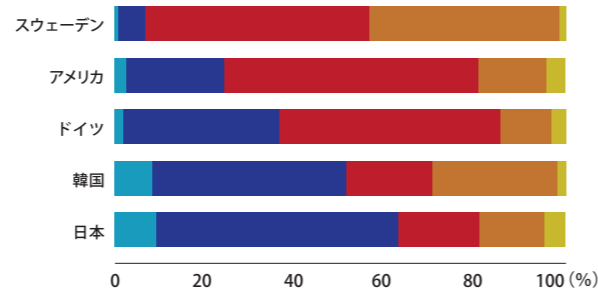
データで語る雇用

森安 亮介 インテリジェンス HITO 総合研究所 研究員

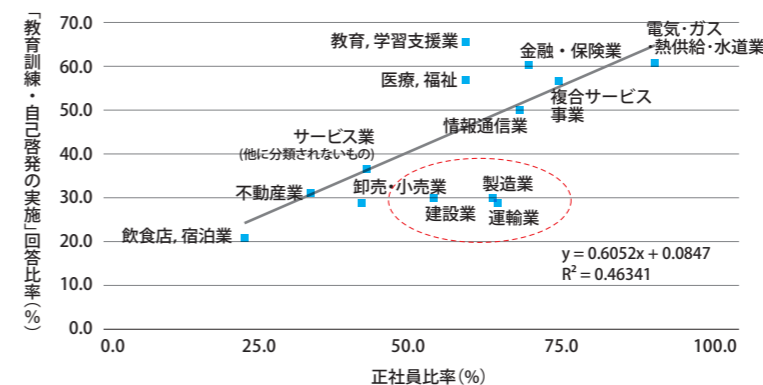
日本の「職業能力開発」

能力開発で自らを高め 組織にとらわれないスウェーデン 組織の中で自らを抑える日本

→学習大国として知られるスウェーデンでは、大学入学に労働経験者の定員枠を設ける制度や教育休暇法、成人教育義務資金法など、成人の職業能力開発が公的に支援されており、近年注目を浴びている。しかし、制度が機能する背景には、主体的にキャリアを築こうとする自主の精神がある。例えば内閣府「青少年意識調査」(2003年)をみると、不満の有無に関わらず「転職する方がよい」というキャリア観を持っている層は91.7%に上り、アメリカなどを大きく上回る。同項目に対し日本は32.1%と5カ国の中で最も低い一方、つらくても「一生一つの職場で働き続けるべき」との回答割合がもっとも高い。



つらくても転職せず、一生一つの職場で働き続けるべきである
職場に強い不満があれば、転職することもやむをえない
職場に不満があれば、転職する方がよい
不満がなくても、自分の才能を生かすためには、積極的に転職する方がよい
わからない・無回答



職業訓練・自己啓発の実施は産業間に3倍の開き

→産業による違いも顕著である。同調査の回答を産業別(図表タテ軸)にみると「職業訓練・自己啓発をした」層が最も高い産業は教育・学習支援(66.5%)。一方、最も低い産業は飲食・宿泊(21.7%)で、その差は3倍以上に上る。しかし、「職業訓練・自己啓発をした」と回答した比率は、正社員比率が上がるにつれて高まる傾向にある。2つの比率を軸にプロットすると、むしろ運輸、製造、建設などが正社員比率の割に職業訓練・自己啓発の実施比率が低いグループであることがわかる。

機関誌「HITO」バックナンバーのお問い合わせ



2011.11.30 創刊号
「グローバル人材マネジメントの未来」
税込み一部 ¥1,000



2012.3.28 Vol.2
「タレントマネジメントの未来」
税込み一部 ¥1,000

バックナンバーのご注文はこちらから

<http://www.fujisan.co.jp/product/1281691438/>

メルマガ会員登録

<https://entry.hito-ri.inte.co.jp/a.p/101/>



HITO総研HP

HITO総研 Facebookページ

<http://www.facebook.com/hito.inte>



HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 高橋広敏
 統括編集長 美濃啓貴
 編集長 須東朋広
 編集 森安亮介、団遊
 執筆 溝上憲文(P12~14,16~18)
 制作 アソブロック株式会社
 デザイン イグアルグラフィックス
 印刷 図書印刷株式会社
 表紙写真 岡村昌宏 (CROSSOVER)
 2012年9月1日発行

株式会社インテリジェンス
 〒100-6328 東京都千代田区丸の内2-4-1
 丸の内ビルディング 27F・28F
 株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所
 TEL: 03-6385-6888

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。無断模写・複製は著作権上の例外を除き、禁じられています

※本誌に関するお問い合わせはこちら
 HITO総研HP>お問い合わせ
<http://hito-ri.inte.co.jp/contact.html>

編集後記

今回「ミドルの未来」という特集テーマの下、有識者の皆さまより様々なご意見を頂戴しましたが、皆さまのお考えに共通するのは、「組織に依存するのではなく、個として自律することが大事だ」というメッセージのように感じました。

これは特にミドル世代に限った話ではなく、全てのビジネスパーソンに求められることのように思いますが、それまで会社のためにがむしゃらに働き、出世競争に勝ち抜くことが成功だというイデオロギーで生きてきたミドル世代にとっては特に変化が難しいのかもしれない。

一方で、最近の若手社員を見ると、個の重要性を教えられワンピースを読んで育った彼らも同様に、「自律」に苦しんでいるように思います。ITの進化やアウトソーシングサービスの発展により、「仕事」そのものが高度化し、自律するために必要なスキルや知識をじっくり身に付ける時間的余裕が与えられていないからかもしれません。

それでは、何が「自律」への転機になるのか。自分自身を振り返ると、やはり20代は他者との相対比較の中で自分自身を評価していたような気がします。新人の時はなんとか1個上の先輩に勝とうと必死でした。2年目は競合のR社の営業マンに勝つことが目標で、お客様からいろいろ情報を仕入れては真似をしていました。自分の中で転機になったのは、32歳でビジネススクールに入学したことだと思います。これまでの経験の棚卸という意味や今後のキャリアへの準備という意味もありましたが、何よりも他社の優秀な人材と競い合いたいという武者修行のような思いがありました。しかし、結果的にそこで学んだことは「人は人、自分は自分」ということでした。会社の規模も肩書も年齢も関係なく、皆さんそれぞれに素晴らしい、自分は自分なりに素晴らしいということに気づきました。

本誌の中で、Teach for Japanの松田さんや養翰さんが提唱される「パーソナルミッション」という考え方は非常に興味深かったのですが、そのような崇高な志がない私のような凡人にとっても、「他人と自分を比べない」というシンプルなルールを心に留めるだけで、一歩「自律」に近づけるような気がします。(美濃 啓貴)

同じ「歌」を歌う：HRMメッセージを組織の階層を越えて伝えること

～オーストラリアの病院を事例に～

東京理科大学経営学部准教授

西村 孝史氏

人材マネジメント(HRM)の観点からミドルマネージャ(以下、ミドル)を考える時、どんな問題があるのだろうか。今回紹介する Stanton, Young, Bartram, and Leggat (2010) は、オーストラリアの3つの病院を題材に「強い人事システム」という概念を使ってミドルの役割を検討している。「人事システム」とは、ミドルや現場の従業員が企業の目的や戦略を個人の行動に落とし込んで実行することを促す人事施策の仕掛けである。

Stantonらは、2004年から2006年にかけて各病院のCEO、役員メンバー、人事担当執行役員、人事部門、現場のラインマネージャらからインタビューを行い、組織で一貫した人事管理(=強い人事システム)が行われているのかを検討した。3つの病院のうち、病院Aは、社会奉仕、救急医療、高齢者ケアを行う500人規模の病院、2つ目の病院Bは、10拠点を持つスタッフ約2,900人の大規模病院で救急処置、リハビリテーション、精神科、高齢者ケアを行っており、3番目の病院Cは、従業員数290人で救急処置、高齢者ケア、地域医療を中心に運営している。

Stantonらは、強い人事システムを検討するにあたって、①CEOの人事への関与、②役員メンバーの人事に関する認識の共有度合い、③ミドルへの情報伝達の程度、を取り上げている。病院Aは、トップが人事管理に無関心であるばかりか、人事部門も存在せず、数々の人事施策が場当たり的に導入されて人事機能に道具性が備わっていないという。道具性とは、どの行動が報酬に結びつくのか、企業の目的と人事管理を結び

つけることである。

病院Bは、トップは業務遂行に人事が重要であると認識しており人事担当役員もいる。人事施策は充実しているものの、多くの人事施策が存在するために現場が混乱し、数ある人事施策同士の整合性が取れていない。また、病院Bでは、人事管理の情報伝達経路が不明確であるために、情報伝達量に差が生じ、結果として現場に不満が生じていた。

病院Cは、人事を重要部門と位置づけ、役員間でもそのことは共有されていた。また、現場が人事施策をより活用できるように、人事マネージャが現場の教育訓練にも力を注いでいた。さらに、公式・非公式のあらゆるルートを通じて人事部門がメッセージを伝えることに注力した結果、3つの病院の中で、病院Cが最も強い人事システムを有しており、人事施策に一貫性が保たれていた。

この論文のポイントは3つである。1つは、あらゆる階層で同じ「歌」を歌う事である。役員にせよ、人事にせよ、現場にせよ、伝え方も含めてきちんと人事方針を共有している組織ほど、従業員も動きやすいと感じている点である。2つ目は、現場のミドルは、必ずしも人事施策の取組みを負担とも思っていないし、積極的に関わりたいと感じている。但し、ミドルに人事施策の取組を上手く行う知識がないために教育や支援は必要である。第3に、道具性である。病院Bや病院Cは、より直接的に戦略と人事の結びつきを意識していた。

では、日本ではどうか。1つ目は、ミドルがきちんと会社の価値観を共有しているのか、

という点である。ミドルだけの問題ではなく、トップの間でも価値観が共有されていないと、部下はもっと混乱してしまう。精神論を言っているのではない。組織の末端まで人事方針が行き渡るためには、あらゆるチャネルを使用すると共に論理的でなければならない。そのことは多くの組織変革で証明されている。

2つ目は、部下管理への不安感である。高齢者、外国人、育児・介護、中途採用等の個別属性の多様化に加えて、パート、嘱託など様々な雇用形態をミドルは管理しなければならない。しかし、多くの人事部が、現場に最低限の人事施策の取組みしか委譲していないために、ミドルの人事施策の取組みはきちんとトレーニングされていない。部下管理は未だに個人技の部分が多く、居酒屋で上司の当たり外れを議論した経験は誰にでもあるだろう。これからの日本のミドルは、専門性や会社を越えた人脈を構築するだけでなく、多様な部下を管理する能力を身につけることが彼らのキャリアを切り開くうえでも必要になろう。そのために人事部は、戦略パートナーとして彼らの部下管理能力を高めるようなサポートが求められている。

3つ目は、道具性である。何をすると評価されるのか、行動と結果の因果を見えやすくすることが全ての階層で求められている。ただ、職種や雇用形態に合わせた指標を作成してしまうと今度は指標間の混乱の序列や矛盾を引き起こす可能性がある。

多くの企業で「ミドルが問題だ」と言うが、きちんと要素分解をして捉える必要があるのである。

※但し、「ミドル」の範囲は人によって捉え方が異なるために注意が必要である