

# 展望

## ミドルのブレイクスルー

はじめに  
あの頃所長は、  
光ってた

五嶋正風 (本誌)

今、NHKで「トップセールス」という連続ドラマが放映されている。約30年前、当時としては珍しい、自動車セールスの世界に飛び込んだ女性を描くサクセスストーリーだ。

夏川結衣が演じる主人公にも目を引かれるが、こういう特集を企画していると目がいくのは、やっぱりミドル。蟹江敬三扮する主人公の上司、自動車販売会社の営業所長が、かつこいいのだ。

所長自身、かつては「二日に一台車を売った」トップセールスだった。販売目標を達成するよう部下を叱咤激励する一方、ピンチに陥りそうなときには豊富な経験を生かして注意を促し、さりげなくフォローにも走る。管理職になっても顧客との関係を絶やさず、家庭の問題

にまで救いの手を差し伸べる。上層部から下される指示や方針にも、現場のためにならないと思えば、厳しく異議を唱える。まさに「頼りがいのあるミドル」そのもので、ミドルたちが日本企業の躍進を支えていたということが、ひしひしと伝わってくる。

ところで現代の、現実世界のミドルたちはどうだろう。

「かつて日本企業の強さの根源だった現場力を支えてきたミドルマネジメントの存在が、環境変化の中で揺らいでいる。(中略)ミドルマネジメントの能力と意欲をさらに引き出すことが急務(企業活力研究所のミドルに関する調査研究報告書の一節)」

「特に大企業の人事担当役員の方々と話をすると、2004年頃から、『ミドルマネジメントが疲弊している』『弱体化している』といった意見が数多く聞かれるようになった」(野田稔・明治大学大学院教授の著書、『中堅崩壊』の一節) 頼りがいどころか、存在が揺らぎ、疲弊、弱体化が指摘されているようだ。

私たちワークス研究所も07年度、ミドル研究に取り組んできた(ここでいうミドルはミドルマネジャーも含む、35歳から45歳くらいの人たちを指す)。今回の特集は、1年にわたる研究の成果を報告するものだ。

大きく2つの方向からミドルのブレイクスルーへの手がかりを模索してみたい。

ひとつは「組織の中におけるミドルの役割」、もうひとつは「ミドル個人から見た、キャリア、成長のあり方」だ。前者では世代継承性(次世代を確立し、導くことへの関心や行動を指す)や、ミドルアツプダウンマネジメントの中での役割、ミドルマネジャーの役割再設計を論じる。

後者のキーワードとなるのは「学び」、

「人脈」そして「キャリアの統合(さまざまなる経験から、自らのキャリアに共通の意味を見つけ出し、将来の展望が持てるようになること)」だ。

読者の皆さんがミドルのブレイクスルーを後押し、支援する施策を打ち出していくため、私たちの研究成果が活用されるなら、これ以上の喜びはない。

# 多重責務者のままでもいいのか

## 調査に映し出された現状

データを通じた現状の把握から、特集を始めよう。下の世代との比較、人事責任者やミドルマネジャー自身へのアンケート——多彩なデータの分析から、ミドルが置かれている厳しい状況が見えてくる。組織内で果たすべき役割、キャリアのあり方。ブレイクスルーの糸口は、見出せるだろうか。

まずはミドルの現状をジュニア世代と比較することで浮き彫りにしてみよう。ワークス研究所特任研究顧問の野田稔氏は、自身が代表を務めるミドルマネジメント研究会で、インターネットを通じたアンケート調査を実施。ミドル層（35〜41歳）713人、ジュニア層（22〜28歳）310人から回答を得た。以下のデータはこの調査を集計したものだ。

「上の世代・下の世代に比べて、あなた方の世代に責務が集中していると思いますか」という問いに、思う、思わないで答えてもらった（図表1）。

自分たちの世代に責務が集中していると答えたのはミドル層の54・7%で、過半数を超えた。一方ジュニア層は、「思わない」が69・7%だった。ミドル層ではより「自分たちの世代に責務が集中している」と思っている人が多いことがわかる。次に、特にどのよう

な点で責務が集中していると感じるか。ミドルに尋ねると、「仕事の範囲が広すぎる」「業務の量が多すぎる」が断然多く、7割近い人が挙げていた（図表2）。

### 仕事量の増大や ポスト不足に不満

ミドル世代の「不満」に注目してみても、同様の傾向が読み取れた。上や下の世代と比べた場合、不満があるかないかを聞いてみると、ミドル層で不満が「ある」は55%（ジュニア層は45%）。不満とはどのようなものか内容を聞くと、「仕事量の増大」「管理面の強化」「ポスト不足」を挙げるミドル層は、ジュニア層よりも多かった。

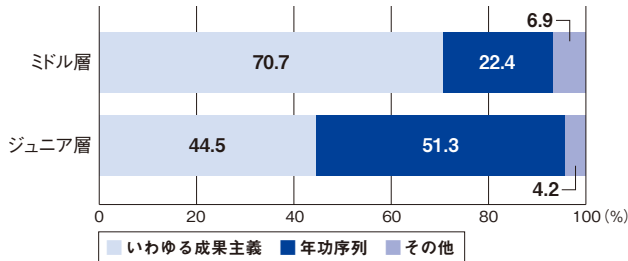
さらに2つの世代で違いが際立ったのは、評価・報酬制度のあり方と、同世代間における格差の状況だ。「あな

たの評価・報酬制度は一言で言うところの「いいものか」という問いに対し、ミドル層の7割は「いわゆる成果主義」と回答。これがジュニア層になると成果主義は45%にとどまり、年功序列が半数を超す。「同世代間に格差はあるか」との問いにはミドル層の4割弱が「大いにある」と回答した（ジュニア層では1割弱にとどまる）。

次のパートではミドルのモチベーションに関する考察が展開され、そこでは成果主義導入などによる雇用システムの大きな変化がミドルを直撃したと、それがミドルのモチベーションのあり方にも大きな影響を与えたことが報告されるが、そのことを裏付けるデータといえるだろう。

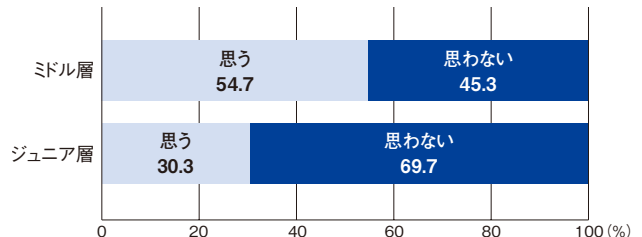
ミドルマネジメント研究会の調査で指摘された、「ミドルへの責務の集中」——。ミドルマネジャーの現状について、日本の有力企業の人事責任者に質

【図表3】あなたの評価・報酬制度は一言で言うどのようなものですか



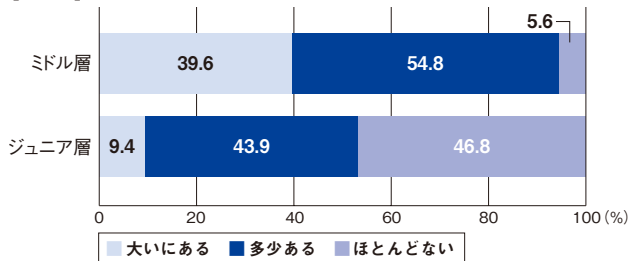
出典：野田 稔『中堅崩壊』（ダイヤモンド社、P.74）

【図表1】上の世代・下の世代に比べて、あなたの方の世代に責務が集中していると思いますか



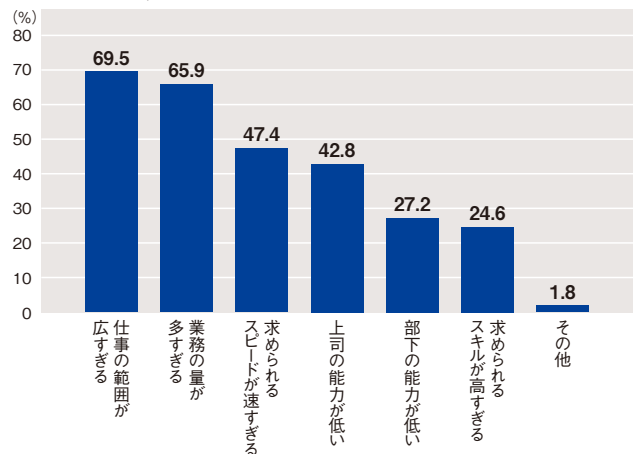
出典：野田 稔『中堅崩壊』（ダイヤモンド社、P.93）

【図表4】同世代間で格差はありますか



出典：野田 稔『中堅崩壊』（ダイヤモンド社、P.74）

【図表2】責務が集中していると思う場合、それは特にどのような点で感じますか



出典：野田 稔『中堅崩壊』（ダイヤモンド社、P.93）

問した、ワークス研究所の調査データ（※1）を見ると、さらに明確な像を結んでくる。

ミドルマネジャーの職務環境が、10年前と比べてどう変化してきたかを人事責任者に聞いた（図表5）。

「管理すべき非正社員部下が増えた」「仕事の種類（数）が増えた」「目標の難度が高まった」「仕事上のストレスが増えた」「労働時間が長くなった」。これらの傾向が高まっていると指摘する人事が多かった。

今回の特集ではミドルのプレイクスルーについて、「組織におけるミドルの役割」「ミドル個人の成長、キャリアのあり方」という2つの側面から道筋を探りたいと考えている。後者の成長やキャリアのあり方について、課題を示すデータもここで示しておこう。

各企業のミドルマネジャーに対する取り組み状況を聞いたところ、キャリア形成支援に対する心もとなさを感じさせる回答がいくつか見られた。例えば成長を考慮したローテーションの実施は「以前から実施」は3割弱。「最近始めた」を加えても5割に満たない。ミドル対象の個人カウンセリングは、「以前から実施」「最近始めた」を合わせても5割にとどまる。ミドルの相互学習機会の整備に至っては「以前から実施」「最近始めた」を合わせて3分の1程度しかない（図表6）。企業がミドルの成長やキャリア形成支援に積極的に取り組んでいるとは、到底言い

難い現状といえるだろう。

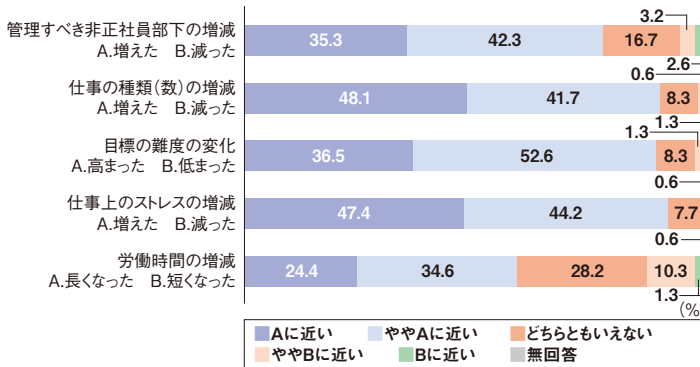
「組織内の役割」という観点では仕事や責任が集中し、それらに押しつぶされそうになっている状況がうかがえ、「個人の成長、キャリア形成」という観点からは、会社から十分な支援を受けているとは言い難い現状が見て取れるミドル。

**本務が見えにくく力を出して働けない**

こうした状況を野田氏は「ミドルの多重責務者化」と呼び、警鐘を鳴らす。「部下に成果を出させると発破をかけられ、一方でメンタルヘルスへの配慮を求められる。プレイヤーとしての業績目標も持たされる。理念の浸透役を期待され、個人情報管理、内部統制、CSR（企業の社会的責任）など、新しい試みの実行主体者もミドルが負う」。まさに多重責務者であり、攻めか守りか、仕事でとるべき姿勢も見えにくくなっているというのだ。「本来人は『これが自分の本務』というのが明確でないと力を出して働けないもの。現状のミドルは自らの本務が見えにくくなっている」と指摘する。

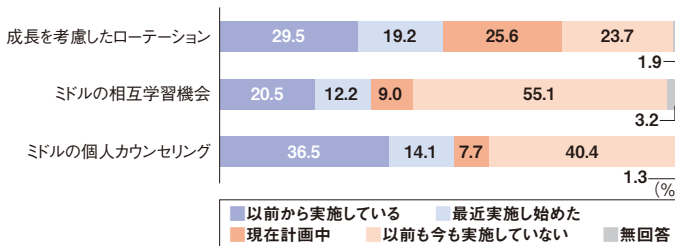
野田氏は、ミドル活性化の焦点は35〜41歳のミドル前期にあると説く。「知識、人脈が充実し、体力もある時期。そこで既存の組織の維持管理ではなく、将来会社を支える可能性を秘めているような、新たな事業の創造に取り

【図表5】ミドルマネジャーの職務環境



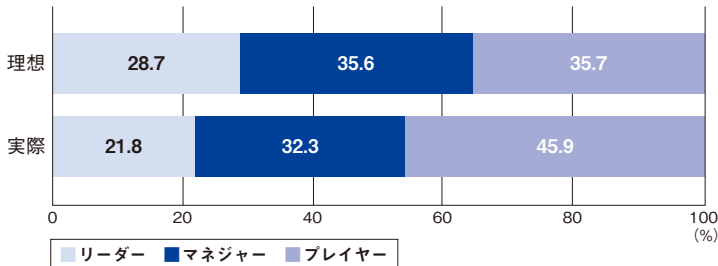
出典：ワークス研究所『人材マネジメント調査 2007』、P.149

【図表6】ミドルマネジャーに対する取り組みメニュー



出典：ワークス研究所『人材マネジメント調査 2007』、P.279

【図表7】企業ミドルとしての時間配分



出典：企業活力研究所『企業内ミドルマネジメントが十分な役割を果たすための人材育成に関する調査研究報告書』、P.31

組むべきだ。それを本務とすべきなの  
です。こうした働き方を実現するミ  
ドルの新たな役割として、イタリアで  
見られる「プロジェクトスタ」を参考  
にしようというが、その主張の詳細は  
後に譲ろう。

企業活力研究所がミドルマネジャー  
についてまとめた調査研究報告書は、  
ミドルの役割についてまた違った見方  
を示す。

報告書をまとめた同研究所の人材育  
成研究会は、ミドルマネジャーに求め  
られる役割を「リーダーシップ（ビジ  
ネスの環境変化を見極め、変革のため

のビジョン・戦略を構築・推）」「マネジ  
ャーシップ（チームを効果的・効率的  
に、管理・運用）」「プレイヤーシッ  
プ（自分自身のビジネスを遂行）」の3つ  
に整理。それらの役割をミドルマネジ  
ャーがどう果たしているか、アンケー  
ト調査で探った（※2）。

上記3つの役割に、理想としてはど  
のくらいの時間を配分すべきで、実際は  
どのくらいの時間を割いているかをミ  
ドルマネジャー自身に聞いた（図表  
7）。理想では全体の3分の1程度に  
抑えたい「プレイヤー」の時間配分が、  
実際は半分近くを占めていることがわ

かる。「ミドルマネジャーがプレーイ  
ン  
グマネジャー化し、プレイヤー比重も  
高まっている」という声はよく聞かれ  
るが、そうした見方を裏付けるデー  
タだ。

一連の調査研究を受託した、東レ経  
営研究所の人材開発部門長、渕野康一  
氏はミドルマネジャーの役割がプレイ  
ャーに偏重している現状について、短  
期的な業績の評価を重視する成果主義  
導入の影響を指摘する。「人件費をは  
じめ、資源の再配分には効果を上げた  
成果主義だが、一方でミドルマネジメ  
ントの役割について、リーダーシッ  
プとマネジャーシップという、定量評価  
しにくい役割を後回しにすることに  
なっていたのではないかと説明する。

「組織における役割」と「個人の成長、  
キャリアのあり方」。どちらの観点に  
立っても、ミドルのブレイクスルーを  
真剣に模索することが求められている  
ようだ。この後、モチベーションを手  
がかりにミドルの現状をさらに明らか  
にした上で、上記2つのテーマを掘り  
下げる論考を展開していく。

※1 「人材マネジメント調査2007」。日本の主  
要企業511社に発送し、156社の人事責任者  
から回答を得た（回収率31%）。調査は2007年8  
月24日から2008年1月11日に実施した。

※2 「ミドルマネジメントに関する実態調査」。対象  
は30〜59歳の民間企業正社員で、部下を持つミドル  
マネジャー1000人（男性7割、女性3割）。従業  
員1000人以上の企業に勤める人500人、  
100人以上1000人未満と100人未満に勤  
める人が250人ずつ回答。ネットによる無記名式  
調査で、2007年11月〜12月に実施した。



# 揺れるミドルのモチベーション

ここではモチベーションに着目し、ミドルの現状に、さらに深く切り込んでみよう。データ分析で明らかになった、いくつかのモチベーションを誘発する要素。その獲得状況を世代別に比較してみると、ミドル世代の低迷がくっきりと見えてきた。

豊田義博 (ワークス研究所主任研究員)

● 「人と組織の関係」に関する調査」調査概要  
調査主体：株式会社リクルートワークス研究所  
調査時期：2007年11月  
調査対象：首都圏在住、従業員500名以上の企業に在籍する20代～50代の大卒男性正社員  
調査サンプル：1984名

※ 「組織との関係」「仕事との関係」「本来感」を被説明変数、「モチベーション」誘因14因子を説明変数として、共分散構造分析を行った。また、業種・業態・企業特性の異なる企業4社の従業員にも同調査を行い、同様の分析を行っているが、それぞれのサンプルでの分析結果はほとんど同じ傾向であった。

1990年代の一連の人事制度改革

によって、「人と組織の関係」は悪化し、また歪曲してしまったといわれる。そうした状況を把握するために「従業員サーベイ」「従業員満足度調査」などを実施する企業は少なくない。しかし、個別企業の枠組みを超えた、定量的な「人と組織の関係」の測定は、これまであまり試みられなかった。そこで、実態の把握・打開策の探索を目的に、大企業の従業員を対象とした「人と組織の関係」に関する調査」を実施した。多変量解析の一種、確証的因子分析によって、モチベーションを誘発する要素Ⅱ「組織・仕事・社会・形式的報酬」の4領域、14のモチベーション誘因」を体系化した(図表8)。

また、これからの人と組織の関係を考える上では、会社に対する満足度、会社について続けたい意向といった「会社との関係」と、仕事への満足、今の仕事を続けたい意向といった「仕事との

関係」が良好であることに加えて、働く個人が、その会社において現在の仕事をしている中で、自己を確立していること。つまり「自我アイデンティティの確立」が果たされていることが極めて重要だ。

## 3つのコア誘因がチェックポイント

ワークライフバランスという時代の要請、メンタルヘルスへの対応などを勘案すれば、個人が自分らしく、生き生きといわれることが、これからの人と組織の関係の絶対条件と言っても過言ではない。「会社との関係」「仕事との関係」「自我アイデンティティの確立」という3つのポイントと、14のモチベーション誘因の関係を分析すると、特に重要な3つのコア・モチベーション誘因が抽出された。「会社との関係」では帰属意識の概念にも近い③「組織

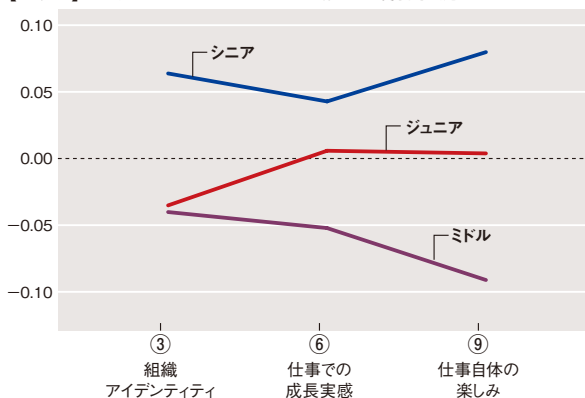
アイデンティティ」、「仕事との関係」では4つの仕事要件の中で最も目的的な⑨「仕事自体の楽しみ」、そして「自我アイデンティティの確立」の代理指標である「本来感」においては、⑥「仕事での成長実感」の3つだ(※)。これらが個人の中で同時に獲得される状況を、組織は実現できているかどうか。それが人と組織の「いい関係」のチェックポイントだということだ。

本論のミドル問題に入ろう。3つのコア・モチベーション誘因の獲得状況が、ジュニア(22～34歳)・ミドル(35～44歳)・シニア(45～59歳)によって、どう違うのかを表してみた(図表9)。ミドルは総じて低いことが、一目瞭然だ。類似する先行研究では、③「組織アイデンティティ」は年齢・在籍年数とともに上昇するといわれているが、ジュニアと同程度のスコアにとどまっている。⑥「仕事での成長実感」⑨「仕事自体の楽しみ」とともに、

【図表8】モチベーションの14誘因、3つのコア誘因

① 組織の現在評価	理念共感 高い業績 自慢できる会社	⑧ 仕事での受容感	社内評価 責任の重さ 昇進スピード
② 組織の将来期待	社会的地位の将来期待 経営者の優良性	⑨ 仕事自体の楽しみ	働くことの楽しさ 興味・志向にあった仕事
③ 組織アイデンティティ	会社への愛着・プライド 「自社の人間」 実感頻度	⑩ メンバーへの好感	会社の同僚への親近感・好感
④ 組織への恩義	会社への恩や義理 会社を辞めることへの罪悪感	⑪ 人間関係の良特性	職場の人間関係・信頼 顧客・パートナーとの関係
⑤ 組織のシンボル化	「典型的社員」との評価への好感・適合感	⑫ 職場での相互関心	職場のひととの情報共有 上司のコミットメント
⑥ 仕事での成長実感	仕事を通じての成長 能力やスキルの活用	⑬ 生活の安定	年収満足 着実な人生設計
⑦ 仕事での有能感	社会への影響力 多くの感謝 仕事への没入頻度	⑭ 転職のリスク	転職による収入・地位低下可能性

【図表9】世代別コア・モチベーション誘因の獲得状況



平均的なジュニアのスコアより下位で、シニアとのスコア差は歴然としている。いったいミドルに、何が起きているのだろうか。

データを探索していくと、ジュニア・ミドル・シニアという「世代ごとの役割構成の違い」と「役割別モチベーション状況の年齢による変化」の2つの要因の掛け合わせが、ミドルのモチベーション低下を引き起こしていることがわかってきた。

「世代ごとの役割構成の違い」から見てみよう。ミドルの役割内訳を見ると「役職なし」22%、係長クラス39%、課長クラス35%、部長クラス4%と、かなりのばらつきが見られるが、ミドル世代の下であるジュニア世代では「役職なし」の比率が73%、シニア世

### 「役職効果」は時間とともに減衰

代では「課長クラス以上」の比率は77%となっている。「役職なし」が2割以上存在するなど、ミドルにおいては昇進昇格状況の違いが明確なのに対し、ジュニア・シニアでは年功序列の予定調和が、未だに色濃く残っている。

次に「役割別モチベーション状況の年齢による変化」を見ていきたい。各役割における年齢別のモチベーション誘因の獲得状況を見ると、経年劣化しないモチベーション持続効果があるのは部長ポストくらいといった「役職効果」の限界が見えてくる(図表10)。

「役職なし」は、20代では組織要件を中心に高くモチベートされているが、30代に入ると低迷をはじめ、45〜49歳になると、③「組織アイデンティティ」が急落する。

「係長クラス」は、ジュニアの間は高くモチベートされているが、ミドルに入ると⑥「仕事での成長実感」⑨「仕事自体の楽しみ」が低落を始め、ミドル後半には③「組織アイデンティティ」が急落する。

「課長クラス」は、35〜39歳で初めて十分なサンプルが得られ、⑥「仕事での成長実感」、⑨「仕事自体の楽しみ」は著しくモチベートされているが、40代に入ると一気に沈静化してアベレージスコアとなり、以降年齢が高くなっ

ても大きな変化がない。

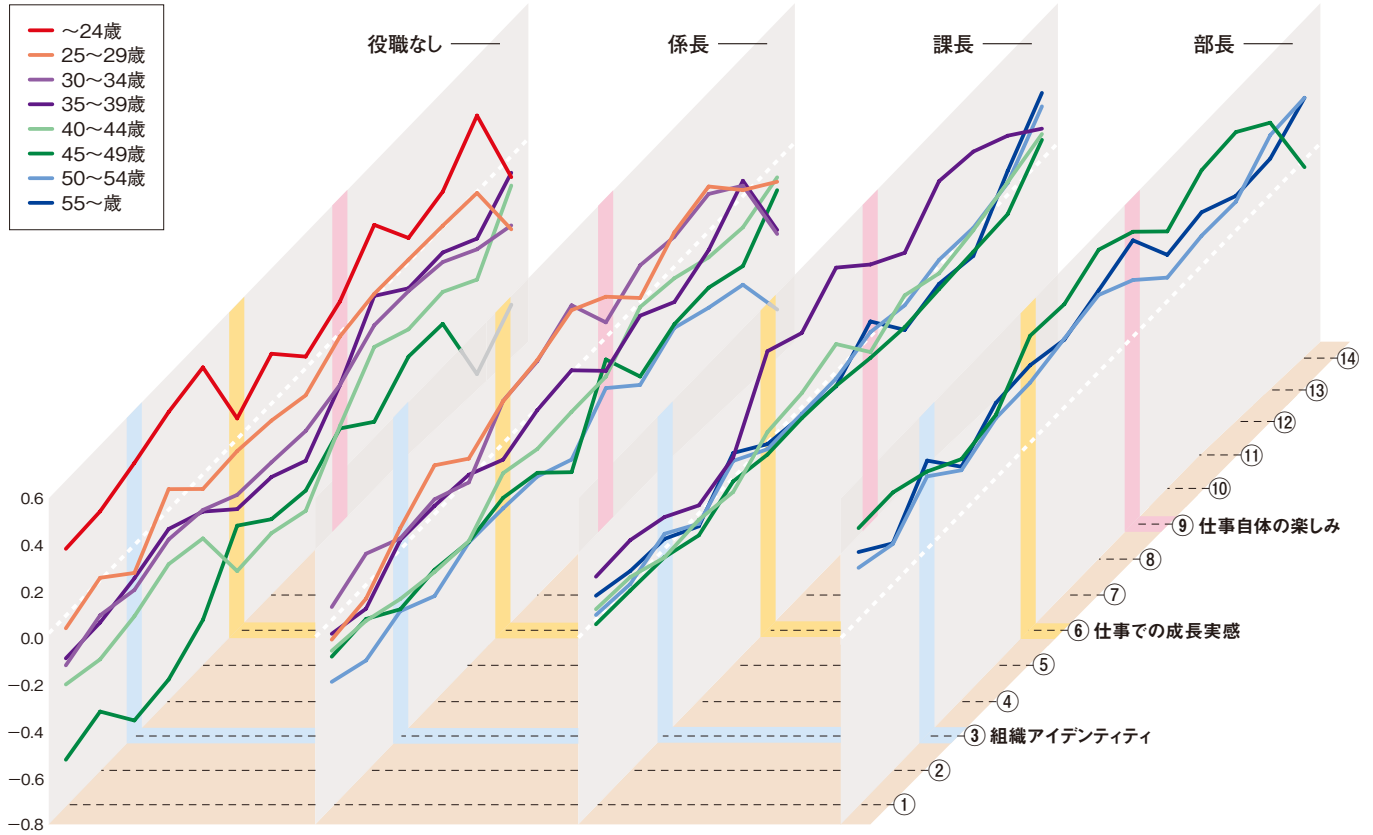
最後に「部長クラス」が十分なサンプルが得られるのは45〜49歳からだが、コア・モチベーション誘因すべてのスコアの高さが顕著である。そして、50代に入っても、低落することなく、高い水準を保っている。

まとめると、「部長クラス」という職位には、経年劣化しないモチベーション持続効果があるが、「課長クラス」の役職効果はミドルの時期に減衰し、平均値を保つ程度の力しかない。「係長クラス」の役職効果はジュニア世代までで、ミドル世代ではマイナス領域に落ち込んでしまう。

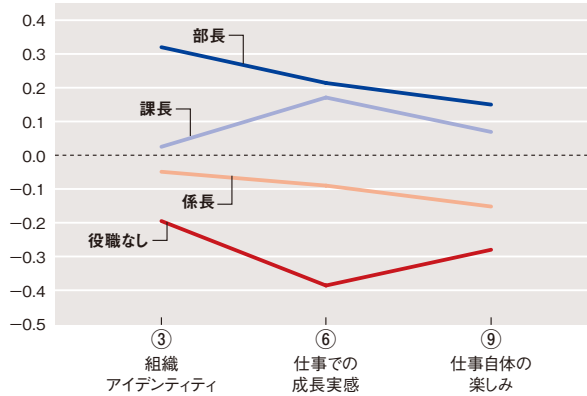
このように「世代ごとの役割構成の違い」と「役割別モチベーション状況の年齢による変化」の2つの要因によって、ミドルの役割別のコア・モチベーション獲得状況には、明確な差が見て取れる(図表11)。そして、6割を超える「役職なし+係長クラス」のモチベーション低下状況が、ミドル全体のスコアを押し下げているのだ。

ここで注目したいのが、組織のフラット化と成果主義の導入だ。両者が導入される以前の日本の雇用システムの特徴は、「安定成長の時代」に対応し、従業員個々が企業内に蓄積された知識・技術を体得する。そのため長期雇用を前提に、職能資格制度により、ゼネラリストとして多様な経験を積み、その経験・年功とともに役職が上がっていく」と記述できる。

【図表10】年齢層ごとのコア・モチベーション誘因獲得状況の変遷(役職別)



【図表11】ミドルの役職別コア・モチベーション誘因の獲得状況



一方フラット化と成果主義は、「変化の激しい時代に対応するため、部門・現場への権限委譲を図り、役職序列・上意下達ではなく、従業員個々が自律的・自律的に仕事を創造・遂行していく」ために導入されたといえるだろう。パラダイムは大きく変化したのだ。

図表10に見られるような、役職に応じてモチベーションが維持されるという状況は、日本的雇用システムにおいては当然であり、組織の安定にとつては必須条件であったといってもいいだろう。しかし、フラット化、成果主義の導入で、日本の中間管理職の意義や価値は低下し、ポストは減少し、大卒男性正社員のすべてが「年功とともに役職の階段を上がっていく」という前

提は崩れた。役職に代わる、仕事そのものや成果に対するモチベーションを高めることが、新パラダイムでは必須となったはずだ。

しかし、今回のデータから浮かび上がるのは「全員がいつか課長・部長になる」というかつての暗黙の了解は崩壊したのに、今も昇進昇格が最大のモチベーション要因であり、一定役職にとどまると、モチベーションは必ずすると低下していく」という旧来と変わらない実態だ。

「従業員個々が自律的・自律的に仕事を創造・遂行していく」という肝心の部分が変わらずに、「役職の階段数を減らし、任用比率を下げる」という表層は変化し、その変化がミドルを直撃した。モチベーション低下は自明ではないだろうか。

役職序列ベースのモチベーションデザインから仕事ベースのデザインへの変更という議論は、一連の人事制度改革の中で、必ず粗上上がったはずだ。資格階層の数を減らすプロードバンド化や、部長・課長などの名称を廃した背景には、「序列ではなく役割」というメッセージがあったはずだし、プロフェッショナル人事制度などに代表される新たな複線型人事は、その好例だろう。

今回の結果は、これらの改革がうまく結実していないことを物語っている。ミドル再生に向け、組織構造、仕事、職場の再設計が求められている。

# 役割論に「石」3つの論考と3社の企業事例

ワークス研究所研究員による3つの論考をお届けする。次世代のことを考え、責任を果たそうとする世代継承における役割。ミドルアップダウンマネジメントの中で、ミドル自身の信念が果たす役割。そしてミドルマネジャーの役割再編論。3社の企業事例も、併せて注目いただきたい。

## 世代継承の要となるミドル 過去の親密な関係が支える

「わが社らしさ」「企業DNA」、これらを次世代にどう伝えていくか。そこでもミドルは扇の要ともいえる重要な役割を担っている。世代継承性という概念に注目した

インタビュー調査によって、どんな経験を積み重ねてきたミドルがそれを発揮しやすいのか、その一端が明らかになった。  
笠井恵美（ワークス研究所主任研究員）

「我々ミドルの世代ってなかなか怒ることができないんですよ。」

我々の世代が上の世代から怒られた結果として今、多少しゃんとしているとしたら、我々がその方法をとらなかつたことで、今の若い世代は昔に比べると結果として教育を受ける機会を失ってしまっているのかもしれないと、同じ世代同士の人間で集まると反省す

るんですね」

大手製造業で、ある部署を率いているミドルが語った言葉である。彼の下にはメンバーの育成に直接責任を持つ若手管理職が何人かいる。

「私が直接、メンバーを指導するのも大事なのかなと、最近は思っています。若手の管理職が直接育成する立場なのだから、私は口出ししないでおこうと思う一方、その若手の管理職は怒ることができないかもしれない。だとすれば、我々がちゃんと言うときは言わなきゃいけないと思うようになってきています。」

若い人たちがそういうふうにしたのは我々世代の責任だから、今我々が落とし前をつけないといけないと思うことはありますね」

このミドルは、最初からこのような世代意識を持っていたわけではない。「始めの頃は、メンバーも仕事ができるようになったほうがきっとハッピーだからとか、仕事をする上で説明責任

があるはずだからといったレベルで部下に接していたのが、もつと個人の幸せと、会社の業績向上をリンクさせなければいけない、そこに我々の責任があるという方向に、最近、徐々に考えがまとまってきた」という。

ミドルになると、このように次世代のことを考え、責任を果たそうとするようになるのは、自然なことなのだろうか。

### 長い成人期に 成長を促す概念

世代継承性 (generativity)。耳慣れない言葉かもしれない。心理学者のエリック・エリクソンが50年ほど前に唱えた概念で、「次世代を確立し、導く関心や行動」を指す。自分たちのためだけに活動するのではなく、次の世代や社会の幸福を考え、必要と思われることを創造し生産し、またその成果を自分の手柄として抱え込むことなく、他



者のために遺し捧げるといふ行為が含まれる概念だ。

エリクソンは、青年期と老年期の間にある長い成人期において、心理的に発達し人格の成長を促す概念として、世代継承性を提示した。

世代継承性の対立概念は停滞だ。中年期、心理的な深まりを感じるようなときと、人生がうまくいかず停滞しているようなときがある。そのような葛藤の中で、人は成長することができる。とされている。

世代継承性に取り組むことは、ミドル個人だけの問題ではない。人の集団である組織においても同様に、世代継承性の高い組織とそうでない組織があり得る。ミドルによって企業内の世代継承が常に発展的に進められている組織では、次世代に続くべき企業文化・事業・実務の価値が日々再検討され、創造され、取捨選択され、受け継がれている状態にある。長く企業として発展していくことを希望すれば、このような世代継承性の高い状態は、企業の存続にとって不可欠だと考えられる。

## 世代継承性は ゆっくり生まれる

では、ミドルの世代継承性の意識は何によって生まれてくるのだろうか。

初めて部下を持つことや、次世代を考える役割に就くといった、企業内の役割は契機となる。また、残りの職業

人生の有限性を感じる、下の人たちに頼られ必要とされる喜びを感じるなど、自分自身の内面の変化・欲求に気づくこともきっかけとなり、世代継承性への意識は徐々に深まっていく。

世代継承性が、その人の中ではつきりとした関心や行動となって表れていくのには時間がかかる。何人かのミドルは、管理職となり2年ほど経って、やっと本当に部下のことを考えられるようになったと話していた。

そうやって徐々に世代継承性に関する行動を起こしていくことで、鮮明に次世代の幸福への関与を意識するようになり、自分の人生にとっての世代継承性の意味を考えられるようになる。そして、自分の言葉で、自分が関与している世代継承の物語を語るようになり、物語はさらに、そのミドルの次の世代継承的な行動を後押ししていく。

## 過去の親密な 対人関係の力

ミドル期に世代継承性が発揮される際、それを下支えする力となるのが、過去の親密な対人関係の経験だ。過去、企業内において他者との間に持った、自他を認め合うような、温かく深い関係、心の奥底に触れるような関係を指す。

昨年、世代継承性と過去の親密な対人関係の経験の関係を明らかにしようと、大手製造業4社で活躍するミドル

18人を対象に、インタビュー調査を試みた。世代継承性の発揮を高・中程度示したミドルは、それが低いミドルに比べ、企業内でより多くの、親密な対人関係を有していたことがわかった。

親密な対人関係の物語には、自分自身が「守られた」物語、「救われた」物語、「導かれた」物語があった。

例えば「守られた」物語は、次のようなものだ。

「入社時の上司が、基本を大切にするという信念を持たれた方で、厳しく教えられました。あるとき、なかなか先方が出してくれない建築現場の承認図を、もらってこいと僕に指示しました。『もらえるかどうか、ウイスキー山崎、5本賭けよう』と。僕は必死でお客さんからいただいてきました。翌日、上司は山崎5本を持ってきて『よくやった』と。ところが、実は上司はお客さんに怒られ、謝りに行っていた。『若いやつが俺を怒らせた』と電話が入ったのに、上司は、僕には言わない。間接的に、しばらく経ってから、僕はその話を別の人から聞き、上司に謝りにいった。すると『おまえは俺の指示どおりにやったんだ。だから謝る必要はないぞ』と。上司とはいかにあるべきか、すぐく身にしみて感じました」

別のミドルは、「救われた」物語を語った。

上司の存在は必要悪だと捉え、自分の好きなようにやることで仕事の成果を上げていたミドルが、ある部署へ異

# 組織における世代継承性

## ダン・マックアダムス氏

(米ノースウェスタン大学心理学部教授、人間発達・社会政策学部教授)

私はこれまで、長く世代継承性の概念の検証に取り組んできました。ここでは、組織における世代継承性についてお伝えしたいと思います。

企業の中には、世代継承性を奨励したり育んだりしている組織があります。そうした集団や組織は、従業員に次世代のために何かを与えることを奨励しています。従業員にリーダー的な役割を担う機会を提供します。リーダー的な役割を通して従業員は、伝統を継承し、スキルを教え、会社内のその他の従業員の成長を促すことができます。

新入社員を例にとりましょう。入社後しばらくは難しい時期であり、この会社で何をしたらいいか、どう周囲に貢献していったらよいか、迷う時期です。そんなとき進むべき道を示し、自分の成長を後押ししてくれるリーダーや、上に立つ人が周囲にいないと、職場はとても居づらい場所になります。

このようなとき、若い人々の安寧のためになることを組織内に立つ人が行うことは重要な責務だと思います。通常、ありのままの姿で人が振る舞うことができる環境であるならば、ほとんどの成人は他人から何か言われなくても、何らかの意味で世代継承性を自然に発揮し、また、発揮の機会を求めようとするものです。他人のために



Dan P. McAdams  
バーナリティや生涯発達心理学の分野で多くの業績を持つ。現代アメリカ社会におけるアイデンティティや自己についての概念、成人の人生における権力、親密性、あがない、世代継承性といったテーマについて、理論と実証研究を行う。ナラティブ(物語)アプローチ第一人者の1人。

何かをすることが心地よい職場であるなら、人のために何かをすることで、自分に不利な状況が生まれることがないなら、そして、そのようなことを奨励する職場であれば、人は自然に互いに助け合い、世代継承につながる行動をとると思います。

もちろん、企業の従業員は生産的でなければなりません。ですから時間のすべてを次世代のために費やすわけにはいかないでしょう。けれども、人間的な共同体を構築することを最終的な目的とする組織は、非常に生産的な組織であり、きちんと仕事をこなしていく組織になり得ます。そしてそれは、従業員間で世代継承性が発揮されている組織でもあるのです。

動になった。そこでは、仕事がないと感じる状況に置かれ、日々の刺激もなく、「気持の滅入る、鬱々とした日々」を過ごしていた。そのとき、職場の業務職の女性から、「今ね、あなたはきつと自分は何も貢献していない、役に立っていないと憂鬱なんですよ。だけど、あなたがいろいろ仕事をして、教えてくれると私たちは助かる」と言葉かけられた。彼女たちに教えていたのは、エクセルの使い方など本当に小さなことだったのに、「役に立っている」と言われ、彼は、「辛かったときにものすごく救われた」と語った。そして、それまで価値があると思っていたものの底の浅さを感じ、小さくても、人の役に立つことが喜びになることを強く感じたという。

こうした「救われた」物語を経験し、このミドルは「出世する人、偉くなる人」というのは、エゴイズムとは遠くないといけないう気がして、己をだんだんむなしくしていくか。だから僕は、己をむなしくできる人を尊敬する」と考えるようになったという。「救われた」物語は、自分の力ではどうにもならないような苦しいときに誰かに救われることで再生する物語だ。「守られた」物語は、困難に思える仕事に取り組み自分を、実は誰かが守ってくれていたという物語。そして「導かれた」物語は、思いもよらなかった

解決の仕方や仕事への姿勢、価値観について、誰かから一歩先の示唆を得ることで導かれていく物語であった。若いときのこれらの経験の記憶は、ミドルになったとき、他者を支え守り率いていく責任や信念となり、ミドルの世代継承性への力となっていた。

### 中年期の自然な喜び

中年期は豊かな社会活動が可能になる時期であり、「自分の内面的資質をもっと活用し、自分の目的をもっと追求できるようにする」(レビンソン、※1) 時期だ。一方、老化、昇進機会の減少、また子どもが自分から離れていく経験や親の介護といった家族関係の変化などを契機に、それまで抱いていた人生についての価値観を疑ったり、職業人生の見直しが迫られたりする時期でもある。

そんな葛藤や緊張の中であっても、次世代の幸福を願い、世代継承に取り組むことは、多くのミドルにとって、自然な喜び、仕事の動機となる可能性を大きくはらんでいる事柄なのだ。

※1 ダレルレビンソン著 南博訳『ライフサイクルの心理学』講談社 1992年

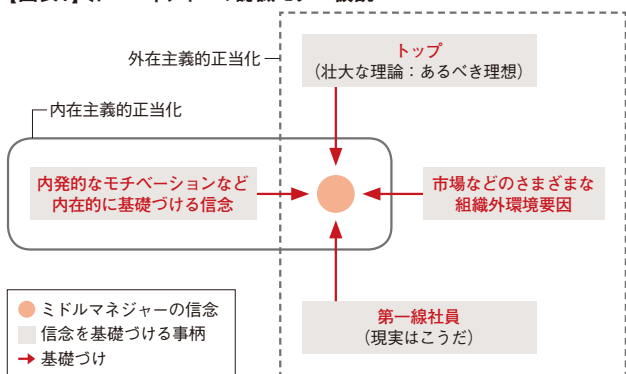
※2 詳しくは、「企業における親密な対人関係と世代継承性との関連性について」報告書(ワークス研究所のサイト <http://www.works-i.com>)を参照ください。

# ミドルアップダウンの中で ミドルの信念が果たす役割

ミドルマネジャーがトップと現場の戦略的結節点となり、組織的知識創造を最大限に促進するミドルアップダウンマネジメント。ここではミドル自身の事業に対する信念が、知識創造の成否のカギを握っているようだ。キヤノンのIXYデジタル開発担当者へのインタビューを通じて、そのメカニズムに光を当てる。

丸山一芳 (ワークス研究所客員研究員)

【図表1】ミドルマネジャーの認識モデル仮説



出典:「Works Review 2008 組織的知識創造とミドルマネジャーの認識」

企業経営のプロセスにおいて、トップダウンかボトムアップかという問いは、重要な二項対立だ。しかし、そのどちらの立場に立っても、組織能力を最大限に発揮させるものではないだろう。知識創造の観点から考えると、トップダウンは現場の文脈よりも、トップにより決められた経営数字の達成などが最重要とされるため、組織全体としては形式知偏重となりがちだ。一方、ボトムアップでは、反対に現場の職人的・専門的な暗黙知が尊重されるため、組織全体での知識共有が困難になりやすい。

ミドルマネジャーが、トップと現場の戦略的結節点となることで、この知識に対するトップダウン、ボトムアップという二つの側面をうまく組み合わせる役割を担い、組織的知識創造を最

大限に促進する経営プロセスが、「ミドルアップダウンマネジメント」だ。ミドルマネジャーが担うプロジェクトやタスクにおいては、トップの示す目標や壮大なビジョンと、さまざまな現場特有の、経験的な、今そこで起こっている現実との間には乖離がある。ミドルマネジャーたちは、ビジョンと現実の両方をすり合わせながら解釈する。そして、ミドルを中心に、現実的でありながら壮大さも兼ね備えた、中範囲のコンセプトを生み出しつつ、組織的な知識創造を不断のプロセスとしていく。ミドルアップダウンマネジメントは、そのような方法論をいう。

このミドルアップダウンマネジメントという概念が、世界に向けて最初に発表されたのは1988年、MITの「スローンマネジメントレビュー」誌においてであった。一橋大学名誉教授で、本誌連載「成功の本質」監修者でもある、野中郁次郎氏によるものだ。

## ミドルの信念に注目 認識モデルの仮説

私はこの議論に則りながら、経営のプロセスをマクロで捉える議論ではなく、ミドルアップダウンの中で、いかにかミドルが自らの信念を正当化するかというプロセスについて、ミクロの視点から考察した。その仮説をミドルマネジャーの認識モデルとして、以下のように提案したい(図表1)。

トップの壮大なビジョンと、第一線社員からの現実はこちらだという知識。これらは、ミドルマネジャーの認識を外部から(外在的に)正当化する。さらにミドルマネジャーが、トップと現場をつなぐ中範囲のコンセプトを生み出すときには、「ミドル自身のモチベーションから、「こうしたい」「こうありたい」という内在的な信念が認識を正当化すると考える。つまりミドルマネジャーの「日常の認識」においては、内在的な正当化と外在的な正当化が同居している。

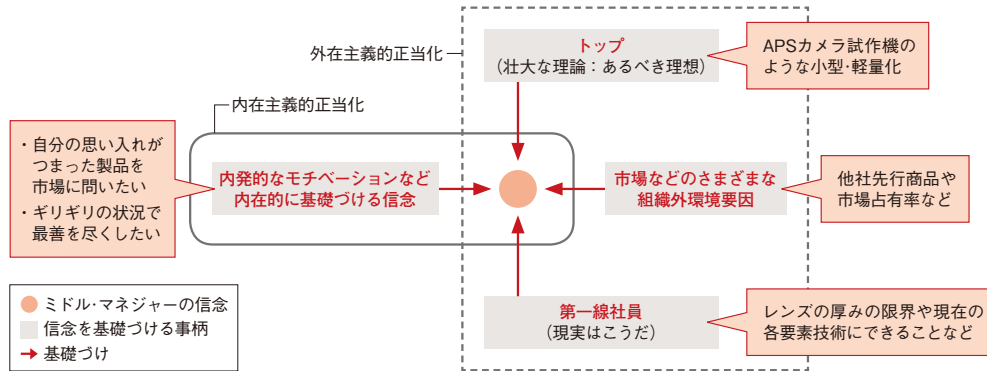
しかし、当然のことながら、この正当化におけるトップ、現場、ミドル自身の信念は、互いに矛盾することがよく起こりうる。だがこの矛盾にこそ、組織のダイナミズムの源泉がある。そして矛盾を克服しようとする力こそが、組織的なイノベーションのカギではないだろうか。トップによる実現性は不明確な指示と、現場の現実とを単に調整するという意味ではなく、ミドル自らの強い信念が両者の媒介となることで、矛盾からの飛躍が可能となるのではないだろうか。そういう信念、力を持ったミドルの存在なしには、ミドルアップダウンは機能しないだろう。

ここからは、先ほど示した認識モデルに沿って、ミドルアップダウンが機能し成功していると見られる企業のミドルの強い信念について、インタビューした内容を紹介したい。

キヤノンは2000年のI XYデジ



【図表2】IXYデジタルの事例研究



出典: [Works Review 2008 組織的知識創造とミドルマネジャーの認識]

タル発売まで、デジタルカメラ市場において5位、6位に甘んじていた。IXYデジタルはその当時、400万画素クラスに達していた画素数増加の開発競争からは一線を画し、あえて200万画素という必要最低限の画素数に性能を抑えた。その代わり、今では一般的なものとなった小型・軽量、カードのような形状を強くアピールした。小型化と優れたデザインで他社との差別化を促し、デジカメの競争のあり方を一変させた製品だったのだ。

このIXYデジタルの開発チーフを務めたのが、溝口芳之氏だ。上司からカードのような小型軽量のフィルムカメラを見せられ、このサイズをデジタルで実現するよう指示される。

この具体的な開発目標を実現するために必要な各パーツのサイズと、機構設計やレンズなど、各要素技術分野で可能と考えられていたサイズは、大きくかけ離れたものだった。しかし、開発に対する溝口氏の強い信念が、不可能だと思っていた開発現場を少しずつ動かしていき、試行錯誤のプロセスの中で、遂にIXYデジタルを完成させる。その原動力となった信念は、インタビュで次のように語られた。

「製品開発の中では、ギリギリにできるものが好きです。開発日程も製品性能もスペックもスペースも何でもそうですが『やっと製品になった』というのが一番いい製品だと思っています。そういう開発は与えられたスペースや

日程を一番うまく使い、一番新しい技術を世の中に出せたということではないか。そういう製品作りをしたいと思います。だから『もう最初からできる』と見通しの立っているような開発をすると、そこには大抵少しマチがあり、一番いい製品から見ても、やり残しがある製品になってしまう気がします。

(ギリギリを求めると) 本当に開発中は辛いわけですが、そうやって出てきた製品には満足感があります。やり尽くしたという感じのある製品が、終わってみると気に入っています。そういう製品開発こそ、成果も出るのではないかと。可能かもしれないし、不可能かもしれないというのを、どれだけ積みみできるか。それが競争力なのかなと思います」

非常に困難な、これまでにないものを作るといふ製品開発プロセスの中で、ミドルマネジャーの何がそれを可能にするのかという私の問いに対し、溝口氏は「ミドルには組織内を調整する権限がある」と答えた。

今回紹介したのは一例に過ぎないが、優れた日本企業のイノベーションの中では、ミドルアップダウンマネジメントが見事に機能していることがうかがわれる。トップダウン、ボトムアップよりも機能させることが難しいといわれるだけに、その成果は素晴らしいものになるはずだ。

ミドルマネジャーの人数を減らしてコスト削減を図ったり、名称をカタカ

ナなどに変えたりして新鮮さを演出することも、組織の課題には短期的には効果があるかもしれない。しかし、長期的視野に立てば、ミドルマネジャーの本質的な役割に注目することのほうが、重要ではないだろうか。

**ミドルアップダウンを機能させるために**

ミドルマネジャーは上司に言われたことだけを部下に押し付けていないだろうか。部下の専門的な提案を理解しようとせず、形式的な会議で上司にそのまま報告するだけになっていないだろうか。トップと現場の有機的な結合に、政治的な強さを持ち、自らの意思をもっと強く反映すべきだ。今回見たキヤノンの例のように、ミドル自身が「もっとこんな商品が欲しい」「そんな技術を実現したい」「あんな社会になげたい」という信念を持ち、表現していく必要がある。

ミドルアップダウンの成功のカギはミドルの強い信念だ。この「強い信念」を仕事の中で表現し、ミドルならではの「調整する権限」を政治的に行使できる人材がより賞賛され、育成されるように、人事は環境を整えていかなければならない。

丸山一芳(まるやま かずよし)  
事業創造大学院大学講師 新潟市生まれ。新潟大学卒業。松下電器産業(株)を経て北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科博士前期課程修了。修士(知識科学)。



【図表3】ミドルマネジャー 4つの役割

因子分析により抽出された役割		特徴により再定義された役割
部下マネジメント	この役割を強化するには、総じて他の役割の強化は適していない	部下マネジメント
組織マネジメント	部下マネジメント（以下M）との組み合わせでは強化は適さない。例外処理、資源M、情報Mとの組み合わせでは強化が適する	組織マネジメント
例外処理	組織M、資源M、情報Mとの組み合わせで一部強化が可能	付帯マネジメント
資源マネジメント	強化が可能な組み合わせはプレイヤーについて少ない役割	
情報マネジメント	資源Mとの組み合わせで一部強化が適する	プレイヤー
プレイヤー	強化がまったく適さない役割。強化により業績、個人の満足度を低下させる	

出典：「Works Review 2008 ミドルマネジャーの役割再設計」

# ミドルマネジャーの解放を 実現する役割再設計とは

従来の役割に加え、新たな役割まで上乗せされ続けてきたミドルマネジャー。そろそろ役割の整理や分割が必要な状況ではないだろうか。具体的役割の分析から導き出された、ミドルマネジャーの役割再設計への道筋を報告する。

白石久喜（ワークス研究所主任研究員）

多様な部下を管理し、難度の高い大量の仕事を課せられ、労働時間とストレスは増加の一途。「元気がない」「ばつとしない」「勢いがいい」と大半の評価はネガティブなものばかり。かつて戦略策定と実行の結節点として、その創発的行動が企業の成長に貢献し、競争優位を支えているといわれてきたミドルの話である。

人材マネジメント調査2007（※1）における企業の人事課題の設問でも、ミドルの活性化を課題視する企業は54%、中間管理職のマネジメント力の強化を課題視する企業は82%となった。今や、ミドルマネジャーは、企業の人事課題の主役となった感がある。

複雑化の一途を辿り、質も量も増幅された業務が課せられているにもかかわらず、「ミドルが弱体化した」の一言で、すべてがミドルマネジャー個人に起因する問題として捉えられてはい

ないだろうか。また、いつの間にか所与のものとされるようになったミドルマネジャーのプレイヤー化は、果たして合理的といえるのだろうか。

従来の役割に加え、新たな役割を上乗せされ続けてきたミドルマネジャー。本稿では、その重責からミドルマネジャーを解放する道を、役割の捉え直しと分割・再設計に見出したと考えている。

**抽出された6つの役割  
コンフリクトが発生**

リーダーシップ理論で共通して言われる二次元の軸がある。タスク志向のパフォーマンス（業務の達成）と人間志向のメンテナン（集団の維持）だ。これがリーダーの行動の核であるといわれている。マネジャーの役割期待も、この二次元が中心となって議論されることが多いが、今回の分析においては、「組織マネジメント」「部下マネジメント」「例外処理」「資源マネジメント」「情報マネジメント」「その他」という6次元の役割が抽出された。

また、6つの役割間の相互の関係が明らかにになり、たとえば「部下マネジメント」と組織マネジメントを共に求めるより、部下マネジメントのみを求め、業績に良い影響を与える」といったようなことが確認された。このことは役割間でコンフリクトが起きていることを物語っている。さらに、そ

れぞれの役割の特徴を考慮すると、ミドルマネジャーの役割は「部下マネジメント」「組織マネジメント」「付帯マネジメント」「プレイヤー」の4つに再定義が可能で（※2）（図表3）、各役割の間に、対立、補完といった関係が見出された（※3）。

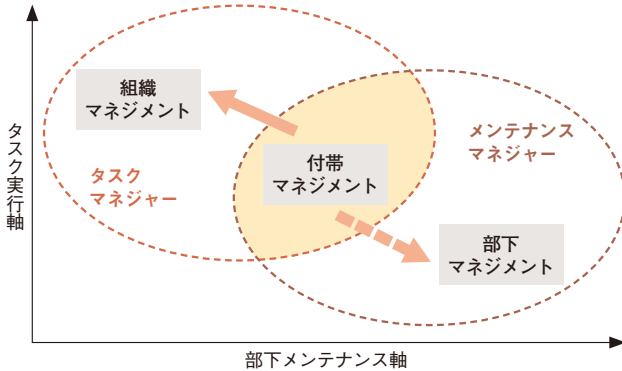
あらゆる役割に優先する役割として、部下マネジメントが存在する。プレイヤーの役割は、あらゆる役割に対して優先されず、部下マネジメント、組織マネジメントとは対立の関係にある（図表4）。この関係性から、プレイヤーが、他の役割とは異なる存在であることが読み取れる。プレイヤーはミドルマネジャーの恒常的な役割としては、適切なものではなさそうだ。

多くの企業における現在の共通認識では、上記4つの役割を一人のマネジャー個人で担うものとされている。しかしミドルマネジャーは業務量のオーバフローを起こしており、加えてそれぞれの役割の間でコンフリクトが起きているのである。

現状のミドルマネジャーは、個人の中で状況に応じた役割間のトレードオフを繰り返して、脆いながらもバランスをとっているのだろう。それが労働時間の長時間化を招き、ストレスを蓄積させているという想像は安易だろうか。

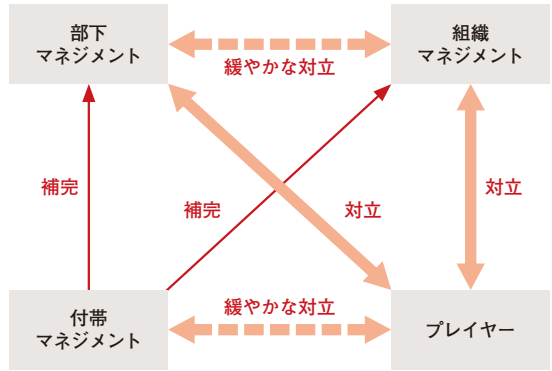
しかし、ミドルマネジャーの役割を

【図表5】タスクマネジャーとメンテナンスマネジャー



出典：「Works Review 2008 組織的知識創造とミドルマネジャーの認識」

【図表4】4つの役割の関係



出典：「Works Review 2008 ミドルマネジャーの役割再設計」

個人単位ではなく、組織単位で考えてみると、解決の糸口が見えてくる。組織全体で、上記4つの役割が完遂されていけば、パフォーマンスは等しいと考えればよいのだ。ミドルマネジャーの役割の分散によって個人の負担を軽くし、「選択と集中」の組み合わせを図るべきなのだ。

まずプレイヤーは、原則ミドルマネジャーの役割から外し、恒常的なプレイングマネジャーは存在しないようにする。その上で、タスクの実行を縦軸に、部下のメンテナンスを横軸にとり、「部下マネジメント」「組織マネジメント」「付帯マネジメント」という3つの役割を適所に置くと、二方向の主要な役割の志向が描け、それぞれの志向を担う2種類のミドルマネジャー像が浮かんでくる(図表5)。

組織マネジメントを中核に、その実現のために、付帯マネジメントを役割とするタスクマネジャーと、部下マネジメントを中核とし、その実現に向けて付帯マネジメントを役割とするメンテナンスマネジャーだ。

4つの役割を一人で果たすような万能マネジャーは、これだけ複雑化が進んだ業務や環境では、存在自体が難しい。役割を分割再設計し、ミドルマネジャーは2種類あると考えることが望ましい。

この役割再設計は、同時にミドルマ

ネジャーの専門職化を促す。企業の人材育成思想は、ゼネラリスト志向から、プロフェッショナル志向へ大きく舵を切っている。これは自然な環境適合の姿であり、抗えないことだろう。しかし、ミドルマネジャーに限って言えば、この環境適合が決してうまくなされていないようだ。複線型人事制度でも、先進的なプロフェッショナル制度でも、マネジャーの役割は、専門性とは異なる管理職能という、茫漠とした要素で捉えられてはいないだろうか。現在のプロフェッショナル人事制度のひとつの問題は、管理職能を真の専門性とするために、分解して考える思考がなかった点に求められる。

**マネジャーもプロに変わるキャリアアラダー**

メンテナンスマネジャー、タスクマネジャーというプロフェッショナルが組織構造に生まれることで、企業はマネジャーを含めた、すべての人材をプロフェッショナルとして管理することが可能になる。

新たなプロフェッショナル概念は、キャリアアラダーの設計も変えるだろう。従来の管理職アラダーと専門職アラダーという2分類は解体され、メンテナンス系プロフェッショナル、タスク系プロフェッショナル、特殊技術系プロ

フェッショナルの3種となり、いかなるキャリアもプロフェッショナルとしての選択となる。ミドルマネジャーの恒常的な役割としては除外したプレイヤー、すなわち現在のプレイングマネジャーに該当する者は、専門性の高いプレイヤーという意味で、特殊技術系プロフェッショナルに分類される。ただし、現場感覚を保持するためのマネジャー自身のプレイヤー活動を否定するつもりはない。

分業という概念でミドルマネジャーの役割を捉え直し、メンテナンスマネジャーとタスクマネジャーの2類型を設定することが本稿の実践的提言だ。ミドルから手枷足枷が外れ、生き生きと活躍し再生することを、心から望んでいる。

※1 本稿の分析対象となるデータはすべて「人材マネジメント調査2007」である。日本の主要企業511社に発送し、156社の人事責任者から回答を得た(回収率31%)。調査は2007年8月24日から2008年1月11日に実施した。

※2 ミドルマネジャーへ課している具体的役割について、組織運営、目標の設定、仕事の配分、部下の育成など17項目にわたり、人事責任者に質問。因子分析で7つの役割を抽出した。さらに例外処理、資源マネジメント、情報マネジメントを付帯マネジメントとして一括りにし、4つの役割とした。

※3 4つの役割それぞれの強化・非強化のパターンで企業を分類し、パターンごとに顧客満足度、生産性、利益率など企業業績に関連する指標について、「同業他社より高い」と回答する割合を比較した。その上で4つの役割間の主従の関係を見出し、構造化した(対立する役割を同時に強化することがコンフリクトを増加することになる)。

支店長がいなくなつた銀行  
専門性磨くため役割を再編

りそな銀行は今年4月から、全国約270の支店で支店長のポストを廃止した。去年10月から首都圏と関西の一部地域で試行されていた取り組みを、全国に拡大したのだ。

支店長といえば、銀行を象徴するミドルマネジャーと言つても言い過ぎではないだろう。人材サービス部グループリーダーの鶴田哲郎氏は、「私自身、入行当時は『いつかは支店長になることを目指せ』と言われたものですし、多くの人たちが目指していたポストでもあった。実際、支店長廃止の知らせは、動揺とまではいわないものの、ある種の衝撃を伴つて行員たちに受け止められたと感じています」。

複雑多岐になつた  
支店長が担う業務

多くの行員の目標でもあった支店長ポストはなぜ廃止され、どのように再編されたのだろうか。廃止の理由について鶴田氏は、これまで支店長が担うとされてきた業務が複雑多岐になり、一人ですべてを担うのが現実的ではなくなつたことが、理由の第一に挙げら

## 株式会社りそな銀行

- 事業内容：銀行業、信託業
- 本店所在地：大阪市中央区
- 設立年：1918年
- 従業員数(単体)：7938人  
(2007年3月現在)
- 預金高：19兆4935億円(2007年3月現在)

れるという。「かつての支店では、顧客の預金と融資が扱うもののすべてと、両者の管理や新規融資の判断などが、支店長の仕事の大部分を占めていたのです」

金融ビッグバン以降  
支店の状況も変化

規制緩和によつて銀行、保険、証券など各金融業の垣根が取り払われる、いわゆる金融ビッグバン以降、こうしたシンプルな支店の状況もどんどん変化していった。

法人向け営業でいえば、顧客のニーズに合わせ、証券や不動産分野の知識も必要な金融商品の組み合わせで、ソリューションを提供することが求められる。個人向けでも投資信託、保険、証券など取り扱える金融商品は増える一方だ。

また、去年9月には金融商品取引法が施行された。先に挙げた多様な金融

商品の販売や説明に関しては、これまでに以上に厳密な手続きを踏むことが求められる。

このように複雑多様化する支店業務のマネジメントを、支店長一人で担うのではなく、原則3つに分けて担うように再編した。まず法人担当、個人担当の「営業部長」ポストが新設された。こちらは3〜6カ所程度の支店をまとめたエリアごとに担当者が置かれる。法人顧客が少ない、そもそもエリアの規模が小さいといった場合は、一人の営業部長が法人、個人両方を兼ねる場合もある。

各支店の内部管理は、支店ごとに置かれる「お客さま窓口の管理運営、サービスの向上に加え、金融商品について適切な販売や説明がなされているかのチェック役も担う。窓口だけでなく、営業部門が顧客に対して適切な販売や説明をしているかも、ここでチェックすることになる。

先行して支店長廃止が試行され、業務が分担されるようになった地域では、課題もいくつか見えてきたという。ひとつは法人、個人、両方にまたがる顧客のニーズへの対応だ。同行の法人顧客は中小企業が大部分を占める。社長個人が保険に加入したい、相続の相談に乗ってほしいといった要望が出てきます。法人担当でも、個人分野はまったく知らないというのではうまくいかない。個人分野との連携が求められる





人材サービス部  
グループリーダー  
鶴田哲郎氏

ます」（鶴田氏）。もともとこの点については、りそなホールディングス会長の細谷英二氏も「支店長業務は分離したのではない。役割を明確にしたのだ」と強調しているという。支店の内部管理については「管理」への意識が先に立ってしまい、窓口サービス向上はやや後回しの観があったという。

### 自らの専門は何か 3つのコースを選択

ここまで見ると「何も支店長というポストを、なくしてしまうこともなかったのではないか」という疑問が湧いてくる。例えば、お客さまサービス部長を支店長と呼ぶことも可能であったろう。疑問に対する答えは、支店長廃止に込められたもうひとつの狙い、「キャリアパスの再編」に注目すると見えてくる。

りそな銀行は今年4月入行の新人行員から、3つの分野を選択するコース別採用を始めた。法人顧客に対する資金提供や経営コンサルティングなどを担当し、法人営業、与信判断業務、デリバティブ、シンジケートローン、不動産などが主な業務の「法人コース」。個人顧客に対する金融商品の販売や資産運用・相続のコンサルティングなどを担当し、資産運用提案、ローンビジネス、プライベートバンキング、商品

企画などが主な業務の「個人コース」。店舗における事務関連業務や内部管理、顧客満足度向上のためのサービス品質とオペレーションの改善などを担当し、窓口・後方事務、支店の内部管理、CSアドバイザー、管理・サービスに関する企画などが主な業務の「管理・サービスコース」の3つだ。

新入行員に限らず、すべての行員が所属するコース（分野）を自ら選び、その中で自律的に専門性の向上、キャリアアップを目指していくことになる。

かつての支店長の仕事を分割する形で誕生した、法人担当、個人担当の営業部長、お客さまサービス部長という職位も、先ほど挙げた3つのキャリアコースに対応していることがわかる。「これまではお客さま窓口でのサービス向上など、いくら内部管理面で優れた実績を挙げても、融資で成果を上げられない人が支店長に昇進することは難しかった。ですが今後は内部管理で専門性を高め、実績を積み上げ、お客さまサービス部長に昇進することが可能になってきます」（鶴田氏）

### 能力開発の体系も コースに合わせて再編

能力開発体系も、3つのキャリアコースに合わせて再編を進めるとい

「これまでは総合職、地域限定職、パート職といった職種別、階層別に研修なども体系化していましたが、今後は3つのコースの、専門性のレベルに応じた形で能力開発プログラムを用意していきます」

支店長という、多くの行員が目標としていた象徴的ポストを廃してまで、キャリアパスの再編を図ろうとするりそな銀行。その理由について、鶴田氏は銀行業が目指すべきビジネス形態の変化を挙げる。

かつての銀行は規制に守られ、中央集権、上意下達をよしとする組織だった。「ピラミッド型組織で、顧客よりも組織内へと意識も向いていた。そのような状況なら、かつての支店長という存在は、それなりに機能する、必要な役割だったのでしょう」（鶴田氏）。ところがピラミッドはひっくり返って逆三角形となり、すべては顧客が起点となるように変わった。専門性を高めることで、複雑化の度を強める金融サービスをうまく活用し、顧客のニーズに添えていく。そうしなければ、競争に勝ち残ることはできない。だからこそ「支店長廃止」という、かなりの刺激を伴う方法をとってでも、「キャリアパスのあり方が変わったのだ」ということを、行員たちにメッセージする必要があったのだろう。



# 成果主義でミドルは育たず 職能制基本に主体性を再建

三井物産は2006年に人事制度を一新、1999年から実施していた「ペインフォー・パフォーマンス」を標榜する成果主義中心の制度から、職能資格を基本とした制度へと再び転換した。

## 時間経過と共に顕在化 成果主義のマイナス面

06年以前の成果主義制度は徹底したもので、業績評価はもろろんのこと、能力評価もコンピテンシーを尺度とし、潜在能力ではなく具体的な行動や成果として表れたものを中心に見ていた。人材開発室の瀧口齊室長も「定量評価、業績評価に重きを置いたものだった」と説明する。

このような制度をとっていた背景には、不景気にもかかわらず、職能資格制度を年功的に運用することによって、人件費が膨らみ続けることを避けたいという心理も働いたのだろう。

しかし、時が経つにつれ、成果主義のマイナスイ面が目立つようになってきたという。「短期的に利益さえ上げればよい」「利益に直結しないことはやらない」「同僚・後輩はライバルだから

### 三井物産株式会社

- 事業内容：総合商社
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1947年
- 従業員数(連結)：41761人  
(2007年3月31日現在)
- 売上高(連結)：15兆3576億円  
(2007年3月期)

情報交換や育成はしない」といった傾向が社内の一部に見られるようになった。社員満足度調査でも、不満がはつきり表れた。企業姿勢としても、「取引先からの信頼や社会的な責任よりも業績が優先」でいいのかという疑問が、次第に色濃くなっていたという。

そこで06年からの新制度では、昇進にかかわる査定では「やるべきことをやったか」という定性評価で100%評価。ボーナスでも定量評価を20%にとどめ、あとの80%は定性評価とした。役職と基本給に反映される職能資格制度は、1〜5級に分けた。3級まではほぼ横並びで3年ごとに昇格し、10年目にあたる4級が課長代理に相当するミドルマネジメント予備軍、5級以上が管理職になる。

一見、年功序列への後戻りのようにも思えるが、注目すべき点は能力開発基準を詳細に明文化したことだ。定性評価の基準となる「やるべきこと」は、決して「売上げアップ」ではない。経

営理念であるミッション、ビジョン、バリューズ(MVV)を体现しているかが評価の尺度となる。

業績についても、単年度評価だけでなく、5年程度のロードマップ上で設定した方向に、業務が進捗していれば評価するというように、定性的な要素を加味した。

「例えば、古くなった事業、うまくいかない事業の整理、撤退。これは会社にはつきもので、経営資源をより有望な事業に振り向けるため、重要な仕事なのですが、成果主義制度では評価が難しかった。私自身も営業の現場にいたときに撤退事業を担当し、割り切れない思いを抱いた経験があります。これは必要なことだ、誰かがやらなければならぬと、自分で自分を評価するしかなかった」と瀧口氏。職能資格制度によって、業績・成果として目に見えるにくいこのような仕事の評価も、比較的容易になった。広く社員のモチベーションを維持し、生産性や創造性を引き出すことにつながるといえるだろう。

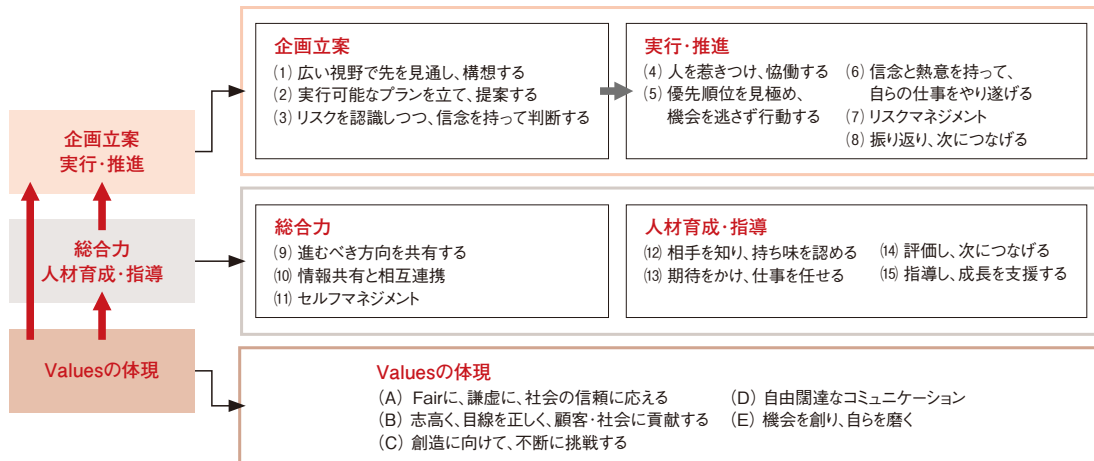
人事制度転換から3年目に入り、社員の満足度も上がりつつあるという。一方、成果主義をよしとし、そこに働きがいを見出してきた社員の中には不満もあることが推測できる。

「時間がかかるでしょうが、『稼いだら何をしてもいい』というのは間違いだと思えてもらうしありません。99年からの約7年間、成果主



人事総務部  
人材開発室 室長  
瀧口 齊氏

【図表6】三井物産の能力開発基準



出典：三井物産提供の資料をもとに編集部で作成

義でやってきましたから、全面的な意識改革には、同じ7年、もしくはそれ以上かかるかもしれないと覚悟しています」（瀧口氏）

### 社員が独立採算制の個人商店になつていった

新しい組織体系の中で、ミドルが果たすべき役割とはどのようなものか。瀧口氏は「当社では管理職一歩手前、4級の人たちを『ミドル』と捉えています。4級の社員に期待するのは、何よりも、トッププレイヤーとして『仕事は自分で作る』という主体性です。また現場で若手社員を引っ張り、彼らの育成についても大きな役割を果たしてほしいと考えています」と言う。

しかしミドルの現実には、その期待に充分に応えるものではない。

「力を伸ばすべき時期が不景気で、守りの仕事しかできなかったという全体状況がまずあります。『守りでは人は育ちにくい』のです。少なくとも、主体性や変革力は育ちにくい。

加えて、成果主義の実施がありました。社員がいわば独立採算制の個人商店のようになってしまった中で、育成という意識が薄れてしまった。いわゆるバブル期の、90〜92年頃入社したミドル層は、育ててもらった・教えてもらった、という経験が乏しいのです」（瀧口氏）

企業側から「トッププレイヤー」で

あるべきミドルへの期待は大きく、「指示待ち」「主体性不足」「変革力が弱い」という現実との落差は大きい。05年からミドル層を対象に始まった「4級研修」は、自分にどういった価値があり、何ができるのか、そして会社が求めるものとのギャップを認識するところに主眼が置かれている。さらに、そのギャップを埋めるために何が必要か、自己変革のアクションプランを立て、その実行を求めるという。

対象となる4級の社員約2000人のうち、5級への昇格の近い人から順次行われ、すでに3分の1程度が受講を終えている。

「3日間のカリキュラムは、多面評価とシミュレーションが中心です。常におのづから見られていると意識すれば、おのづから志が高くなり、パリエューズを体現できるようになります」（瀧口氏）

一方、5級に昇格し任用されたミドルマネジャーの役割はどうか。

「先ほど、教わった経験の乏しさに触れましたが、彼らは人に教える経験が乏しいという面もある。しかしミドルマネジャーともなれば、下に対して育成責任を含めてさまざまな責任があることや、下から信頼を得ることも必要だということも自覚し、仕事に取り組んでもらう必要があります」（瀧口氏）

「新任ラインマネジャー研修」は3日間、同社でB1職という管理職についてから数カ月後に行なわれ、その数カ月を振り返るものとなる。ここでもテ

ーマは「ギャップの認識とその克服」。参加者同士で「理想の上司とは？」といった議論が交わされ、あるべき姿と、新人マネジャーである自分の実像との大きなギャップを認識するという。

### 部下の観察を受け意識向上に役立てる

また、研修だけでなくMMR (Missin Management Review) という多面観察制度も、ミドルマネジャーの意識向上に役立っているという。年1回、マネジャーが部下の観察を受け、その結果を部下に公開して話し合いの機会を持つ。

「管理職になるといことは、『人』『モノ』『カネ』といった資源配分をする権力を握ること。人は権力を握ると傲慢になりがちですが、こうした多面観察を受けていると、謙虚にならざるを得ません。自分がいかに『理想の上司』からかけ離れているかということを見つめられます。

MMRはマネジャーにとつては厳しいものですが、『こういうつもりで言ったことが、AさんにだけでなくBさんにも伝わっていなかった。ということとは、部下ではなく私自身の伝え方に関する問題があるということだろうな』というふうな、具体的に自分を客観視できるのは、とてもいい機会だと思います」（瀧口氏）

# ビジネス創造に挑む「プロジェクトイスタ」に

## ——これからのミドルが担うべき役割

これからのミドルは経営感覚を持った中リーダー、小リーダーとなることが求められる。そこでお手本になるのは、イタリヤに見られる「プロジェクトイスタ」という働き方だ——。

野田 稔氏 (明治大学大学院教授 ワークス研究所特任研究顧問)

大卒の人が22歳で入社し、60歳で定年退職するとして、この期間を単純に3等分します。真ん中の35〜47歳をミドル層、入社から35歳までをジュニア層、そして48〜60歳をシニア層と名づけました。

ミドル層の12年を、さらに前期(35歳〜41歳)と後期(42歳〜47歳)に分けてみます。ミドルの問題を考えるにあたってカギを握るのが、このミドル前期だと私は考えています。

### 小括りな組織を率いる 経営者のリーダーに

この時期のミドルが、プロジェクトチームのような比較的小括りな組織を率い、「創造するミドル」「変革の担い手なるミドル」となる必要があります。小括りな組織の経営者のリーダーとなり、少し先の未来における会社の収益源を、切り拓いていくような役割が求められるのです。

なぜ、ミドル前期がそのような役割を担うことがふさわしいのか。ミドル個人の立場から考えてみましょう。

芸術やスポーツにおける創造性の発揮は、若ければ若いほど大きくなるかもしれませんが、こと新たなビジネスを開拓するといった分野では、一概に若ければいいとはいえません。

会社内の組織力学、技術や業界に関する理解、さらにある程度の人脈も求められる。一方でそれなりの体力も必要です。新しいビジネスを起こすために必要な、若さと熟練の程よいバランスがとれている。多くの前期ミドルは、そんな時期にあたるのではないでしようか。

さらに組織の立場に立ってみると、「創造するミドル」「変革の担い手なるミドル」が多数必要になってくる状況が見えてきます。

少品種大量生産で、大規模生産プロセス型産業が高付加価値を生んでいるた、プロダクトアウトの時代。そこで

は事業を担う組織も大規模ピラミッド型が主流であり、ミドルに求められるキーワードも「調整」「リンクピン」といったものが中心でした。

### 主役になりつつある コンセプトアウト型組織

だが今や顧客のニーズは多様化し、多品種少量生産が求められるようになっていきます。特にサービス産業で顕著ですが、「コンセプトアウト型組織」が主役になりつつあります。現場の判断でリアルタイムに試作品を作り、テストマーケティングを繰り返す。サービスなら、小さく始めてうまくいけば事業を拡大、だめならすぐに撤退する。自立的な小組織が顧客層ごとに文脈を創造し、顧客との関係を強化していくような組織です。

そこで重要になってくるのが経営感覚を持った多数の中リーダー、小リーダーです。ミドルに求められるキーワード





のだ・みのる  
 明治大学大学院  
 グローバルビジネス研究科 教授  
 ワークス研究所  
 特任研究顧問  
 1981年一橋大学商学部卒業  
 後、野村総合研究所入社。同  
 社経営コンサルティング一部  
 部長、多摩大学経営情報学部  
 教授などを経て、2008年4月  
 から明治大学大学院教授に就  
 任。著書は『組織論再入門—戦  
 略実現に向けた人と組織のデ  
 ザイン』（ダイヤモンド社）など。

「下も」「創造」「変革」などが脚光を浴び始めるのです。小括りな組織を率い、経営感覚を持って事業の創造、変革にあたるミドル。こうした新しいミドル像のモデルとなるのが、イタリアに見られる「プロジェクトイスタ」と呼ばれる人たちです。彼らは個人事業主で、肩書きとしてはコンサルタントを名乗ることが多い。商品開発、新規事業の立ち上げなどを企業から請け負う人たちです（イタリアには中小企業が多く、これらのプロジェクトを担える組織や人材を社内には抱えていない場合が多い）。

### 内外の人材をつなぎ チームを作り上げる

コンサルタントや現場監督、コーディネーターと自らを位置づけ、企業内外の人材をネットワークし、プロジェクトチームを作り上げていく。契約社員のような形態ですが社内に深く入り込み、組織（プロジェクトチーム）の長としてリーダーシップを発揮し、成果を出していくのです。

日本のミドルも、企業内でプロジェクトイスタのような役割を果たさずべきだと考えています。誤解を招かないよう強調しますが、ミドルに会社を辞めて個人事業主になれといっているわけではありません。正社員など雇用関係を結んだまま、社内プロジェクトイスタになることは可能だと考えています。

イタリアのプロジェクトイスタが個人事業主であることには、「中小企業が多く、面白い仕事が多数社内に転がっている状況ではない。家族経営が多く経営陣へ内部昇進できる見込みが薄

い。だから独立を目指す」といった、かの国特有の事情も関係しています。実際彼らに会って話を聞くと、金銭的魅力もさることながら、面白い仕事ができることが、大きな動機付け要因となっていることがわかります。ならばプロジェクトイスタを日本の企業内に持ち込むことも可能だろうと考えます。

また、すべてのミドルがプロジェクトイスタになるということでもありません。彼らが企画・改革を担うとするなら、管理・監督を担う人材も必要です。こうした役割を果たす人たちを組織長と呼びます。一線を引退した元プロジェクトイスタや、企画・改革にはあまり向いていない人がその候補に挙げられます。組織におけるルーチンワークの管理、監督を中心に担いつつ、プロジェクトイスタが働きやすい環境作りもしていく。そんな役回りも必要です。

### 求められる 能力や志向は

次にプロジェクトイスタにはどのような能力や志向が求められるのかに話を進めましょう。

第1のキーワードは「T字型人材」です。プロジェクトイスタを目指す人は、まず何らかの専門性を身につけなければなりません。これがT字の縦棒です。イタリアでは、例えばまず技術者として、ある程度キャリアを積みまます。続いて経理、マーケティング、生産管理、HRMなど、多能工を目指して多様な仕事を経験します。これがT字の横棒となります。このような一人親方的人材でなければ、プロジェクトチームを

リードすることはおぼつかないでしょう。

### メンバーの動機付けに 高度なスキルが必要

第2は「ヒューマンマネジメント」。イタリアのプロジェクトイスタたちも、プロジェクトマネジメント力、リーダーシップなどの養成に多くの時間を費やしています。

多くのプロジェクトチームは兼務者が多いなど、柔軟だが脆弱な組織となつていきます。リーダーは直属の上司でない場合が多く、「働かなければ査定を下げる」式の脅迫や強制、命令で人を動かすことも難しい。メンバーに仕事の面白さを伝える、成長実感を持ってもらうなど、高度な動機づけのスキルが求められます。

第3は「志」です。プロジェクトのテーマには「実現すれば素晴らしいが、失敗したからといって明日から困ることはない」といった事柄が選定されることが多い。リーダーに「どうしても成功させる」という志がなければ、「明日からすぐには困らない」のだから、成果が上がらない確率は高まってしまいます。

ミドルがこれら3つのキーワードを押さえたプロジェクトイスタとなつて活躍するために、組織としてどんな取り組みが求められるのか。3点挙げたいと思います。

第1は新しいビジネスを創造していくプロジェクトイスタこそが、会社の花形だと認識されるよう、企業風土を変えていくこと。「組織長だけが偉いのではない。プロジェクトイスタこそが、



まず目指すべきポジションだ」と従業員にメッセージすることです。これには経営トップの力を借りる必要があるでしょう。

## プロジェクトイスタを 会社の花形にする

例えばある自動車メーカーでは、車種の開発ごとにプロジェクトが生まれ、その最高責任者が一番の花形と目されています。一方で研究開発の部門長はプロジェクトの最高責任者やメンバーが気持ちよく働き、成果を上げられるようにサーバント・リーダーシップを発揮しているといえます。トップの働きかけを端緒に、こうした企業風土を築いていくことが求められます。

第2は全社的な視野を持つて事業を構想できる人材を育てていくこと。そのためにはT字型人材への育成も視野に入れつつ、人事ローテーションを積極的に仕掛けていくことが第一の打ち手に挙げられます。

また、中長期的な全社の事業構想や戦略を立案させるようなプロジェクトに、ミドルを参加させることも有効でしょう。

あるメディア企業で実際にあったことですが、全社の事業戦略を練るプロジェクトが2つ、わずか2年の間に相次いで設置され、そこに何十人というミドルが招集されたことがありました。ひとつのプロジェクトでは分科会も設置され、長時間の討議を経て提言

がまとめられました。提言自体はあまり日の目を見なかったようですが、参加者の経験談を聞くと、組織の壁を越えてミドルが集まり、全社的視点で思考をする、すばらしいアクションライニングの場となっていたことがうかがえます。

こうしたプロジェクトはとかく結果がすべてといわれがちですが、所属する組織の論理に染まり、タコソボ思考に陥っているミドルの視野を、大きく広げる育成効果は見逃せない。プロセスにも大きな意味があるのです。

第3はプロジェクト的な組織でリーダー経験を積ませること。何も組織図に書き込まれるようなプロジェクトを新たに作り、辞令付きで「長」のつくポストに任命することだけではありません。

## ボランティア活動でも リーダー経験は積める

入社数年くらの若手なら、「社員旅行企画プロジェクト」を任せるのもいい。これもあるコンサルティング会社の事例ですが、入社2年目の社員を任命していました。上司、先輩など多様な階層の従業員の意見を集め、うまく集約して、安くて楽しい社員旅行を実現する。これもプロジェクト運営で生きてくる経験です。

ボランティア活動への参加など、社外資源の活用もいでしょう。脅しや強制、命令では人を動かさない場でリ

ーダーシップを発揮することが重要なのです。

研修プログラムも考えられます。先ほど例に挙げたメディア企業では、プロジェクトリーダー養成を目的とした研修が実施されていたことがありません。

1回の研修で受講するミドルは4人。「グループ経営をどう改善すべきか」「大災害時の通信網のあり方」など、社長から直接、具体的テーマが与えられます。ミドルたちは数週間かけ情報を収集。プロジェクトの意義をメンバーに伝え、その気になってもらうためのプレゼンテーションの準備をします。2泊3日の本研修の場で初めて、プロジェクトメンバーとなる4人と対面します。他部署から集められた、直属の部下ではない人たちです。

彼らにプレゼンして動機付けをした上で、与えられたテーマに関する提案を、メンバーを巻き込みながら3日間まとめ上げる。ここでミドルたちは「リーダーには率先垂範が求められる」などといったプロジェクトマネジメントのポイントを、経験を通じて学ばわけてです。

若手時代からミドル前期にかけてこうした経験を積ませ、プロジェクトイスタになり得るミドルを多数抱えることになるなら、その企業は今後の競争を勝ち抜いていく上で、大きな力を得るはずですよ。

CASE 3

京セラ

数字と理念の両立の中で  
ミドルに求められる審判役



人事企画部長  
村本伸一氏

創業以来、着実な成長を遂げてきた京セラ。その成長を支えているのが、創業者で現・名誉会長の稲盛和夫氏が確立した独自の経営手法「アメーバ経営」だ。京セラのミドル育成を理解するには、前提としてアメーバ経営の理解が欠かせない。まずは簡単にその仕組みを説明しよう。

アメーバとは、独立採算が成り立つ最小単位にまで分けられた集団組織のこと。ひとつのアメーバの規模は1〜50人とさまざまな大きさになる。アメーバリーダーには、経営計画、実績管理、労務管理、資材発注まで、アメーバの経営全般が任される。

アメーバ経営のポイントは、「売上を最大に、経費を最小にして、その差である時間当たり付加価値を最大化する」こと。多くのメーカーは管理会計の方式として標準原価計算を採用しているが、これでは経理担当者など専門スタッフが製品にかかる原価計算をする必要があり、アメーバリーダーがリアルタイムに原価を知ることが難しくなる。

一方、京セラでは複雑な会計知識を持たないアメーバリーダーでも簡単に

**京セラ株式会社**

- 事業内容：セラミック、電子機器、通信機器関連メーカー
- 本社所在地：京都市伏見区
- 設立年：1959年
- 従業員数(連結)：6万3477人  
(2007年3月現在)
- 売上高(連結)：1兆2838億9700万円  
(2007年3月期)

理解できるように、損益計算書に独自の工夫を加えた「時間当たり採算表」を使用する。売上げに相当する項目、必要な経費項目（労務費は含まない）を自分で入れていき、それらを集計することで、採算が一目でわかる仕組みだ。アメーバリーダーだけでなく、現場のメンバーもこの採算表なら容易に理解することができると、すべての従業員がアメーバ経営に参加することが可能になる。

**マスタープランをメンバーと徹底共有**

また各アメーバのリーダーには、付加価値の最大化を実現するため、年度ごとに「マスタープラン」の作成と実行が求められる。さらにマスタープランを実現するためには、メンバーもその目標を共有していく必要がある。そこでアメーバリーダーは、朝礼、会議やコンパ（社員同士の飲み会を、京セ

ラではこう呼ぶ）などを通じて、メンバーに「なぜ今この目標達成が必要なのか」という思いを伝え、目標を周知徹底させていくことになる。「リーダーがあらゆる場面で思いを語ることで、どのメンバーに聞いても、受注、生産、売上げ、時間当たり付加価値など今月の目標が、即座に口をついて出てくるまで共有化され、全員がベクトルを合わせられる」と、同社の人事企画部長、村本伸一氏は説明する。

このようにアメーバ経営では、時間当たり付加価値の最大化、そのために必要なマスタープランの実行など、数値に落とせる目標の達成を厳しく追求する。だが同時に稲盛氏は、経営における判断は、「人間として何が正しいのか」という経営哲学、「京セラフィロソフィ」に基づかなければならないとしている。数値目標の達成と同時に、倫理、哲学に基づく実践が求められるのだ。

私たちが一般に持っている倫理観やモラルに反するようでは、長期的に経営がうまくいくはずがない。それらは「京セラフィロソフィ手帳」という小冊子にまとめられている。4つの区分、全78項目にわたるものだ。村本氏は、「これらを実行の伴わないお題目にしないためにも、アメーバリーダーはさまざまな機会を捉え、手帳の内容を意識し、それに照らしながら自分の思いを語っていく。それはメンバーだけでなく、自らを動機づけすることにもつ

なおります」と説明する。

アメリバリーダーは、入社から数年を経た20代後半ぐらいで任命され、数字と理念の両立を日々追求していく。世代的にはミドルの手前で、ひとつの小規模なアメリバ経営を経験することになる。

ミドルクラスになると、さらに規模の大きなアメリバや、複数のアメリバを任されることになる。ここでミドルに求められる役割はどんなものか。稲盛氏は「審判役」という言葉で、それを表現している。

## アメリバ間の利害衝突 大岡裁きが求められる

アメリバ経営の大きな特徴として、各アメリバ間で仕掛品を売買する「社内売買」がある。アメリバごとの採算管理を徹底する会社では、製品や部材の市場価格を反映しつつ、さまざまな社内売買が行われる。

自らが率いるアメリバの採算を高めようとするため、アメリバ間の利害衝突は日常茶飯事だという。例えば、顧客からの製品のコストダウン要求に際し、ざるを得ない場合がある。その際工程に係る各アメリバが、それぞれどれだけ値下げを負担するかといった問題が発生する。だが各アメリバリーダーとしては採算悪化につながる値下げを容易には受け入れようとはしな

い。

そこで審判役として重要な役割を担うのが、課長、係長クラスに相当し、複数のアメリバを束ねているミドル層のリーダーだ。

会社では毎月、製造の各工程や営業のアメリバリーダーが集まり、生産の見込みや値段決めをする会議が開かれる。そのような場で会議が紛糾した際、ミドル層のリーダーには両者の言い分をよく聞き、「大岡裁き」のような公平な裁定を下すことが求められる。「利害調整には、『私心のない判断』や『仲間のために尽くす』といった、京セラ全体の成長を見据えた判断基準が必要。結局、『あの人の判断なら受け入れよう』と目されるような人格者になることは難しい」（村本氏）

## 会議とコンパも ミドル育成の場

こうした公平な審判役となれるミドル層のリーダーは、どのように育てられるのだろうか。「まずアメリバ経営そのものが、最大のリーダー育成の場です」（村本氏）。若いときからアメリバリーダーを任せられ、数字と理念を両立することの実現、そのために部下、同僚、上司に思いを語る機会が、数多く用意されているのだ。

加えて会社では、「会議」と「コン

パ」をミドル育成の場と位置づけている。会議の場では数値目標の追求にとどまらず、リーダーの判断基準や考え方を明らかにすることに、多くの時間が割かれるという。ここでは先輩ミドルの指導や「大岡裁き」にも接することができる。

コンパと称する飲み会も、懇親会の意味合いだけではなく、相互理解、教育の場でもあるという。「仕事場では面と向かって言いにくいことを、袴を脱いだ場で指摘したり、上司に対して思っていることをぶついたり、ひとつの目標に向かうため、お互いを十分に理解し合う交流の場となっています」と村本氏。

こうしたOJTを通じた機会に加え、OFF-JTの場も用意されている。会社では7年前から、経営幹部、中堅社員、一般社員それぞれの階層で、フィロソフィ研修とアメリバ経営学講座を交互に開講している。

フィロソフィ研修は年2回、1泊2日で行われ、フィロソフィのテーマに沿って、稲盛氏が各項目の意義を説いていくビデオを視聴する。ビデオを見ながら、みんなで実際自分の職場はどうか、自分自身はどうかと振り返りディスカッションをする場だ。

このようにOJTでの育成にOFF-JTでの取り組みも組み合わせることで、経営感覚を持った京セラのミドルは育てられるのだろう。



# 人脈、学び、キャリア統合——成長促す3つの焦点

後半も3つの論考によってミドルの成長への処方箋を描き出したい。それぞれの論考のキーワードは、「人脈」「学び」、そして「キャリア統合」だ。いずれもミドルへのインタビュー調査をベースに実態を明らかにし、人脈、学び、キャリア統合の望ましいあり方についても考察を展開する。

## よき人脈のカギを握る 自己開示、信頼、自信

ミドルの成長を考えると、よき人脈構築のあり方は、外せないテーマのひとつだろう。日本の大手企業に勤めるミドル30人に対するインタビュー調査から、彼らの人脈について5つの実態が明らかになってきた。

高田朝子（ワークス研究所客員研究員）

ビジネスの現場では、「何を知っているかではなく誰を知っているか」が重要だといわれる。有効な人脈があることは、有能なビジネスパーソンにとって不可欠な要素である。キーパーソンに直接アクセスすることが可能であれば、ビジネスを効果的に効率的に進められる。企業活動の中枢を担うミドルにとって、有効な人脈を持つことは業務の遂行のために重要な能力のひとつ

つなのだ。

単に有力者を知っているのではなく、その人が自分のために一肌脱いでくれる可能性がある人との関係を本研究では人脈と定義する。そして、人脈を構成する人員のことを人脈メンバーと呼ぶ。

### 人脈構築の実態調査 30人にインタビュー

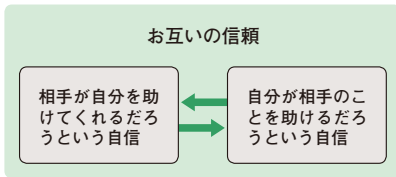
ミドルの人脈構築についての実態を明らかにするために、2007年7月から2008年1月まで東証一部上場企業（非上場の場合は一部上場基準を満たしている企業）の社員で、35歳程度〜45歳程度（※1）までの社員を人事部もしくは経営企画室から推薦していただいた。商社、食品、金融、教育、電機、運輸、小売りの各業種に属する10社が調査に応じ、30人（男性17人、女性13人）に対して、一人当たり1時間〜1時間半のインタビューを実施し

た。インタビューをした30名全員が大学（※2）卒業後、そのまま現在の企業（※3）に就職し、転職経験がなかった。対象者は研究所勤務の1人を除き、全員が営業職を経験していた。

調査の結果、日本企業のミドルが持つ人脈について、5つの実態が浮かび上がってきた（※4）。

- (1) 個人的なことを相談する相手としては、社内の人間が圧倒的に多かった。情報を得る相手としては社内6割、社外4割であった。
- (2) 自分の持っているネットワークの維持メンテナンスに多くの時間を費やしていないかった。
- (3) 人脈は「一緒に苦労をした経験」から強く結ばれることが多かった。
- (4) 人脈と考える相手とのギブアンドテイクの関係は、濃淡はあるにせよ存在していた。ただ、貸し借りの時間軸が長かった。相手とは互いに利用し合うというビジネスライクな関係ではなく、相手が助けられることもあれば、

【図表1】二重の自信感



出典：「Works Review 2008」ミドル人脈の構造

こちらが助けることもあるという、相互扶助の関係が見られた。  
 (5)ミドルが人脈の一人だと考える相手は、双方向に信頼関係があることが前提条件であった。自分が相手を人脈の一人と認知していると、相手も自分を人脈の一人と認知しているという自信を持っていた。

### 多角的に評価し 徐々に選択する

どのようにして人脈メンバーとの関係を構築していったのか、30人に、当該人物との出会いから時間を追って話を聞いてみた。そこには大まかではあるが共通のプロセスがあった。

最初に自分が関係を持ちたい相手を大まかに複数人選び、次にその人々とのやりとりの中で、相手を多角的に評価し、徐々に選択していた。人脈メンバーとして認識していくプロセスの中には、三つのカギ要素があった。「自己開示」と「信頼」そして「自信」である。

この場合の自己開示とは、自分の持っている情報を他人に向かって多く開示していることを指す。自分の考えや意見を他人に知ってもらおう行動をとることによって、相手も同様なレベルの情報を返そうとする傾向が強かった。これは心理学の分野で「自己開示の返報性」と呼ばれる現象だ。自己開示は両者の親密度に正の影響を与えるとさ

れている。

ミドルは人脈メンバーとの関係を長期的なものとして考える傾向が強いことも併せて考えると、一緒に時を過ごす中で自己開示がなされることは、徐々に相手への信頼を熟成させていく基盤になると考えられる。

人脈メンバーとの間にある信頼関係は、「自分は（仕事上で）相手を助けるだろう」「相手も同様に自分を助けてくれるだろう」という、自分の行動と相手の未来の行動に対する自信の存在が基盤となっていることが観察できた。人脈メンバーとの関係構築について、インタビュー対象者の発言の中で、典型的なものを示したい。

「彼と今でも続いているのは、求めれば必ず応えてくれると思うているからです。いつてみればライバルなんです。必ず応えてくれるという自信があります。もちろん、僕も同じです。（もしも助けを求められたら）自分もできる限りのことを相手にすると思えます」（食品会社E氏、他社との共同プロジェクトについて）

### 助けてくれる期待 助けられる期待

人脈を構造として考えるならば、信頼が前提条件としてあり、その上で、人脈メンバーに対して、自分も相手を助けるし相手も自分を助けてくれるだろうという二重の強い自信をもった

相手が人脈メンバーということができ

る。  
 自信感については、心理学者、アルバート・バンデューラの自己効力感の概念を援用するのがよい。バンデューラは未だ達成していない行動であったも、「自分はその行動ができる」という自信感を持った状態、即ち、自分がある行動をとればこのような結果を得ることが出来るであろうという自信感のことを、自己効力感と呼んだ。つまり、人脈という関係が成立しているところには、「自分は相手を助けることができる」という自分の行動に対する自己効力感と、「相手も自分を助けてくれる」という自分に対する相手の行動についての自信感を二重に持った状態だと考えられる。

自己効力感がある状態は仕事などのアウトプットに対して正の相関があるとされ、その発生原因をバンデューラは、制御体験（成功体験を得ること）、代理体験（他人が成功しているのを観察し、それをモデルとして擬似的に成功体験を得ること）、言語的説得（「君たちはその行動をすることができると」などと言語で課題の達成可能性について説得されること）、生理的状态（肉体的状態がよいこと）の4つを挙げ、特に制御体験が重要だと指摘している。人脈に当てはめて考えるならば、今までの自分の仕事における何らかの制御体験なり、代理体験なりを持ち、自己効力感を発生させていることが、

その後の人脈構築に大きく影響するものと考えられる。

## よき人脈づくり 今後への提言

### ① 一緒に修羅場をくぐる経験を得る

人脈メンバーの属性として最も多かったのは、一緒に仕事をしたという経験であった。多様な人々と協働経験を持てる環境が、自分のため一肌脱いでくれる人脈の構築には重要であると考えられる。特に、ミドルは人脈メンバーと認知するまでに長く時間軸をとる傾向があった。ある程度の時間をかけて一緒に仕事をし、困難を乗り越える経験をすることが、人脈構築のためには必要と考えられる。

長い間知り合いだったとしても、人脈メンバーにならない人もいるし、短い間であっても一緒に何かを乗り越えることでお互いを自分の人脈メンバーとして認める場合もある。

重要なことは一緒に何らかの修羅場をくぐる経験をすることである。社内プロジェクトへの参加などだけを指しているのではない。例えば、研修、会議などで、締め切りが迫っている状態でも何らかのアウトプットを出さなくてはならない状態を、企業が人為的に作り出すことで、修羅場体験を与えられるだろう。定常状態とは違った状態を

人為的に作り出し、その中で、いつもと違うコミュニケーションに属する、不特定多数の人と協働し、やりとりを続けることが人脈形成には必要だろう。

社員の人脈構築の活性化を企業が望むのであれば、「期日」と「アウトプット」、そして「アウトプットが評価を受ける状態」の三要素を含む何らかの仕掛けを作ることが不可欠だ。

### ② 意識して他人と交わる行動をとり、他人を評価する軸を持つ

人と出会い、何らかのアウトプットを一緒に出さなくてはいけない環境があっても、積極的に取り組む意志がなければ、人脈構築は進まない。少なくとも、他人とのやりとりの中で、相手を観察し、自分なりの評価軸をもって他人を評価するという一連の行動を意識しながら、ともに修羅場をくぐることで個人の心構えとしては必要である。

### ③ 情報をオープンにしようという意識を持つ

人脈は信頼を基盤とした関係である。自分の持っている情報をできる限りオープンにし、自分の考えや意見を積極的に開示しようとする行動をとることが、相互の信頼を構築する上で必要であった。情報を抱え込み他人と共有しなければ、人脈構築の前提条件である信頼が成立しない。

企業組織という観点から見れば、情

報を一人で抱え込むことに対して、組織としてのポリシーを定めておくことが必要と考えられる。

### ④ 仕事に対する自己効力感を持った人材を育てる

人脈の構造は「仕事上で自分が相手を助けることが出来る」という自己効力感と、「相手も自分を助けてくれる」という思いの自信感という、二つの要素からなっていた。だから普段から自分の仕事に対して、自己効力感を持つことが重要なポイントとなる。

自己効力感の源泉とされている4つの内、効力感に最も影響を与えるとされている制御体験と代理体験は、組織内の情報循環が活発で、自分が行なったことに対するフィードバックが直ぐ来るような環境だと、自己効力感に上げるのが可能になる。つまり、仕事に対する効力感を持った人材を育てるため最も重要な事の一つとして、組織において直ぐに結果をフィードバックするという体制を持ち、組織メンバーが自己効力感を持ちやすい環境を作ることが大事である。

※1 企業側には「35歳から45歳まで」で、厳格な年齢制限はない」として調査を依頼した。

※2 30名中2名が大学院修了、27名が四年制大学卒業、1名が短大卒業

※3 現在出向している場合は親会社を指す

※4 詳しくは『ケースReview 2008』/ミドル人脈の構造』を参照のしよ

参考文献: Bandura, A. "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change." Psychological Review, 84, 191-215, 1977

Jourard, S. M. & Jaffe, P. E. 1970 "Influence of an interviewer's disclosure on the self-disclosing behavior of interviewee." Journal of Counseling Psychology, 17, 252-257

Rubin, Z. 1975 "Disclosing oneself to a stranger." Journal of Experimental Social Psychology, 11, 233-260

高田朝子 元 法政大学

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科准教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科非常勤講師、モルガン・スタンレー証券会社勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院国際経営学修士(MIM)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士、同博士課程修了、経営学博士。専門は組織行動、リーダーシップ。



# 学びに見出した2つの類型 高度な学習法は身につくか

ミドルの自主的学びに見出した、「道具としての知識を得る学習」「手がかりを求める学習」という2つのパターン。より高度な学習パターンを身につけた人の経験には、どんな特徴があるのか。自ら学ぶミドルが育つヒントが、そこにある。

濱中淳子（ワークス研究所客員研究員）

掛け声ばかりではどうしようもない。学習の輪郭を浮き彫りにし、あるべき学びの姿とそこに辿り着くプロセスを探っていくことが必要である。本稿では、特集の対象であるミドルたちの語りから、この問題について考えてみたい。

## 生活の仔細について ミドルに2時間質問

去年の夏から秋にかけ、生保、証券、銀行などの大手金融企業や総合商社に勤務する男性ミドル（35〜45歳）20人に対してインタビュー調査を行った。行き帰りの通勤時間は何をしているのか。就寝前や土日の過ごし方はどうか。どんな本を読み、友人とどんな会話をし、それはなぜか。こうした生活の仔細について、一人当たり2時間ほどかけて尋ねた。

インタビューでは一点、気をつけたことがあった。それは調査依頼を「自己学習について教えてほしい」ではなく、「日常生活について教えてほしい」としたことである。これは、ミドル本人が自己学習としてすぐに挙げられるほどには、自覚していないような学習——雑誌、テレビからの情報収集、友人との会話を通じての学習など——も拾い上げたいと考えたからである。

こうした方針の効果もあったのだろう。調査をして驚いたのは、自主的に知識の獲得に努めている学習を進め

ているミドルが、予想以上に多いことだった。金融・商社は時短政策が比較的浸透している業種ということもあり、ミドルたちからは無理なく自己学習に取り組み日常を聞くことができた。仕事は忙しいが、仕事ばかりというわけではない。遅くならないうちに家に帰れるし、土日の出勤もほとんどない。こうしたゆとりある生活を送っているミドルの多くが、自由時間に何らかの学習行動を試みていた。具体的に説明していこう。

調査に協力してくれた20人のうち、通勤時間や就寝前、土日に仕事を意識した学習に取り組んでいたミドルは14人いた。空いた時間に気になっていることを調べておく。帰りに書店に立ち寄って役に立ちそうな本を物色する。他の業界で働く友人に会い、情報を収集する。調査対象の4分の3にあたるミドルが、こうした学習に取り組んでいた。

ただ、これら14人の学習パターンがすべて同じというわけではない。特に学習の理由に、大きく2つのタイプがあることが示唆的だった。

第1は、「そのまま使える道具」を得るために学習しているタイプである。専門知識、ハウツーもの、語学など、内容こそ多様だが、獲得した知識をそのまま仕事に生かすために学んでいると語るミドルであり、「部分的に法律の知識であるとか、欠けている部分はあるんですね。それについては、

Works 86号の特集は、「時短くなく早く帰れないのか」だった。時短問題を切り口に、現在の職務設計やスキルの問題を提起する。興味深い展開だったが、時短の先を見据えたとき、そこにはまた別の課題が立ち上がってくるように思う。早く帰ることができるようになり、土日の出勤もない。このような状況になったとき、働く人々は、「増えた自由時間をどう使うか」という問題に直面することになる。

家族に使うもよし、趣味に使うもよし。プライベートを充実させ、養った英気で仕事に励むというのも理想的な使い方のひとつだろう。しかし、自由時間こそ、自分自身のスタイルで学習するチャンスともいえる。少しずつの学習でも積み重ねることによって、それが仕事の上での武器になる。その可能性は大きいのではないだろうか。

ただ、自己学習が大事だといっても、

適宜、専門書を読んでカバーして「す」と述べたO氏のようなタイプである。このタイプに当てはまるミドルは9人いた。

第2のタイプは、道具というより「手がかり」を求めて学習するミドル5人である。第1のタイプが直球型の学習であったのに対し、淡い期待を持ちながら、どこに飛んでいくかわからないような学習を続けている人たちともいえる。T氏は言う。「どっちかという身近なテーマで考え方を扱ってくれる、こういうもの（研究者が新書として執筆した学問の入門書）みたいなのを、せっせと読んでいるといった感じでしょうかね。ものごとを見るときの考え方に、知的刺激を与えてくれるような。役に立ちそうじゃないですか」

### 学習の効果を実感 積極的な意味づけ

後者のタイプについてさらに付け加えると、彼らは学習に積極的な意味づけをしているミドルである。インタビューでは、最後に今後の学習計画についても尋ねた。すると、第2のタイプのミドルたちからは、非常に積極的な、幅広い視野からの回答が返ってきた。学習の効果を実感し、役立つことは何でもやってみたい。そのような印象を受ける回答だった。他方で第1のタイプのミドルと、学習するミドル14人に入らなかった、残りの6人のミドルた

ちからは、こうした積極性を感じ取ることはなかった。彼らの学習計画に「何でもやってみたい」という貪欲さは見られない。

第2のタイプのミドルは、こうした意味合いにおいて、「一段上に行く自己学習の実践者」と見ることができらる。

インタビュー対象者20人を整理してみた（図表2）。道具としての知識を得るために学習する者9人、手がかりを求めて学習する者5人、自由時間の学習行動が確認できなかった者6人だ。

人数が最も多かった、「道具としての知識を得るために学習するミドル」。これは、「標準型ミドル」と捉えられる。自由になる時間ができたから、その時間を、仕事に必要な知識を補強することに使う。この程度のこととは、普通に働いているミドルなら容易に思いつくことだろうし、何よりも数の多さがそのことを物語っているように感じられる。

### 手がかり求める学習に たどりついた人とは

ここで注目したいのが、標準型から抜きん出て、「手がかりを求める学習」に辿り着いたミドルとは、どのような人たちか。そして標準型にも至らない「学習しない」ミドルたちは、なぜそうなっているのか。この2つの問いで

ある。この問題をキャリアとの関連に焦点を当てながら、見ていくことにしよう。

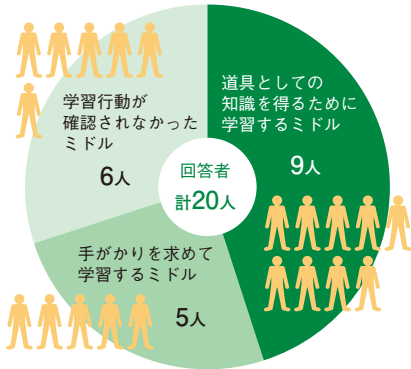
まず、標準型から抜きん出た者——「手がかりを求める学習」を実践するミドル5人——の特質を探ると、彼らも2つのパターンに分かれることがわかった。

ひとつは、大幅なキャリアチェンジを考えているミドルである。20人中、キャリアを大きく変えようとする者は2人いた。独立を狙うR氏、専門外への異動を望むS氏である。そして彼らは、自分が飛び込むとしている領域の知識獲得はもちろんのこと、キャリアを切り拓いていくにあたって、手がかりになるものは何でも身につけておこうと日々努力していた。

しかし逆にいえば、キャリア展望の影響が見出されたのはこの2人のみだ。会社が用意したキャリアを前提に、今後の人生を考えている残りのミドルたちには、このような傾向はみられない。例えば、出世意欲が学びの形態に影響を与えているということは確認されなかった。

では、S氏、R氏以外の3人は、どのようにして「手がかりを求める学習」に辿り着いたのか。彼らに共通していたのは、「ギャップに直面し、それを自分自身の問題として悩む」という経験をしていることだ。先にも紹介したT氏は、営業部門から戦略策定部門へ異動した際、自分が持っている能力と

【図表2】インタビュー対象者20人の内訳



### 新人時代楽だった人 学習には消極的姿勢

将来展望、そして仕事で感じているギャップの影響について触れてきたが、キャリアの過去に新人時代と学習タイプとの間にも、注目される関係が見出された。つまり、新人時代の状況は、現在学んでいないミドルを生み出す背景のひとつになっていた。

調査協力者20人のうち、新人時代を

あるべき自分の能力との間にギャップがあることを強く感じたことが、いまの学習方法につながったと述べていた。管理職になったH氏は、社員に当然あるはずと思っていた規律が、若い世代には見受けられないというギャップに遭遇し、この状況を打破する自分の答えを見つめるため、集団のあり方についての情報を集めているという。そして、銀行と銀行以外の世界との間に溝があると感じるI氏は、銀行員のあるべき姿を模索するため、今は他業種の動きや、そこで働く人々の価値観、考え方を積極的に聞くようにしていると語っていた。

「楽だった」と表現した者が3人いた。J氏、L氏、P氏である。そして彼ら3人とも、ミドルになった今、学習には消極的姿勢を見せている。J氏はいわゆる「ファイナンスもメタメタにひどいわけではないことではなし。相対的にやばくないので」

断っておくと、今学んでいない者が必ず楽な新人時代を送っていたというわけではない。きつい新人時代を送っているながら自己学習に取り組んでいない人もいる。今は子どものことで手一杯、地域活動が忙しい、趣味に没頭しているといった理由による。しかしながら少なくとも「楽な新人時代を送った者については、ミドルになった現在、自主的な学びを試みていない」という構図が読み取れたことは、興味深い事実といえる。キャリアには連続性があり、初期に精一杯仕事に取り組む姿勢を身につけておかなければ、ミドルになっても楽なほうへと流れてしまうことを、示唆しているように思える。

職場から離れたところで、誰からの指図があるわけでもなく進める学習。しかし、以上見てきたのは、そのような学習も決してキャリアと無関係ではないということだった。人は学びによって育つが、学び自体を育てることもできる。この視点から働く人たちに示唆を提示するとすれば、次の2つになるだろう。ひとつは

「新人時代は、仕事を覚えるためだけではなく、ミドル以降の過ごし方を豊かにするために、目一杯働くべきだ」ということ。もうひとつは、「明るい未来を描くことも重要だが、いま直面している問題を材料に自省することが、新たな、一段上を行く学びを生み出してくれる」ということだ。これらのことは企業のキャリア指導のあり方を問い直すことにも繋がっていくはずだ。「君は、今後どうしていきたいの？」と聞くだけでは、社員の自己学習に大きな変化が起きることはないだろう。

OJTが能力開発の中心である日本企業の現状を省みれば、ミドル、そして社員の自己学習にどの程度の効果があるのか不明な部分は多い。しかし、冒頭にも述べた時短の問題、そして知識集約型の仕事や流動化の増加といった流れからも、自己学習の重要性は増す一方であるように思う。これまであまり問われることがなかった社員自身の学び。この問題に真剣に取り組み時期が訪れているのではないだろうか。

濱中淳子はまなか・じゅんこ  
 (独) 大学入試センター研究開発部助教 1974年、富山県生まれ。専門は教育社会学、高等教育論。東京大学大学院教育学研究科博士課程修了後、東京大学基礎学力研究開発センター特任研究員、リクルートワークス研究所研究員を経て、2007年10月から現職。博士(教育学)。主な業績は「大学院は出たけれど―夢を追い続ける「高学歴就職難民」2万人―(論座)朝日新聞社、2007年など。



# キャリア統合で将来に展望 気づきを与える4つの質問

ミドルが積み上げた経験は多様で、一貫した意味を見出すことは意外に難しい。だが自らのキャリアに自分なりの意味を見出せなければ、更なる成長の持続は難しくなるだろう。キャリア統合を促す、「4つの質問」を提示する。

谷口智彦（ワークス研究所客員研究員）

ミドルが積み上げてきた経験は多様だ。入社時から振り返ってみよう。緊張した初めての挨拶、初対面の人たちの中、見よう見まねで覚えた仕事。上司からの指示、次々と押し寄せる顧客対応。せっかく仕事を覚えたのに、異動で再び一から経験を積み直した時代。

そんな異動を繰り返し、気がつけば部下を抱え、マネジメントに気を使い、上司の顔をうかがいつつ、プレイングマネジャーもこなす立場になっていった。ある日、会社が主催するキャリア研修に参加する。だが、つかみ所のない自らのキャリアに「自分が積み重ねた経験とはなんなんだろう」とつぶやくだけで、翌日、日常業務に追われる日々へと戻っていく。

ミドルともなると多様な経験に埋没し、閉塞感に陥りがちになることがある。そうした状況を打ち破るひとつの

方法が「キャリア統合」だ。キャリア統合とは、さまざまな経験から、自らのキャリアに共通の意味を見つけ出し、将来の展望が持てるようになること。キャリア統合を促す4つの質問が、今回のインタビュー調査から浮かび上がってきた。

「一皮むけた経験」というフレーズをリーダーシップ開発の分野などで耳にしたことはないだろうか。ごく簡単にいえば、この経験に関する一連の研究から、「人は『役割や仕事内容から学ぶ』『人を通じて学ぶ』『ツライことから学ぶ』」ということがわかってきた（※）。日本でも神戸大学の金井壽宏教授をはじめ、何人かが同様の研究を手がけている。筆者も金井教授指導のもと、160人以上の一皮むけた経験を分析し、大企業のマネジャーたちのキャリアを研究したことがある。

## 他人に話すことは 頭の整理になる

その際、興味深かったことは、インタビュー時の話し手の語りが、実に多様だったことだ。内容は非常に具体的で、聞けば聞くほど説得力が増す。何よりもインタビュー後の話し手の爽快感が印象的だった。「自分の頭の整理になったよ」。これは、ある調査対象者の生の声だ。自分の話を他人に話すことは頭の整理になる。「一皮むけた経験」をじっくり聞くことが、キャリア

統合を促す良いきっかけになるのではないかと感じた。

だが、インタビュー自体を明確なキャリア統合のきっかけとして活用するには、更なる工夫が必要となる。一方的なインタビューだけでは難しいのだ。そこで、一度聞いた一皮むけた経験について別の機会を設け、さらに振り返ってもらおうという、2段階構えのインタビュー手法を考案した。ここでは聞き手である筆者も積極的に質問し、どんどん相手の話を展開していくインタビューを心がけた。この「インタビューを振り返るインタビュー」を、リフレクシヴ・インタビューと名づけることにしよう。

リフレクシヴ (reflexive) は、再帰的、内省的と訳される。「それ自体を対象とした」という意味である。リフレクシヴ・インタビューは、1回目の「一皮むけた経験を聞くインタビュー」自体が対象のインタビューで、話し手にとっては「自らが語った自分自身」を再び内省するインタビューとなるのだ。

今回のインタビューを通じて明らかになったのは、キャリア統合へと方向づけを促す、4つの質問パターンがあるということだ。

早速、リフレクシヴ・インタビューの詳細を振り返ってみよう。6人（男性5人、女性1人、35〜39歳）の方に、一度目の「一皮むけた経験を聞く」インタビューと、二度目の「リフレクシ

ヴ・インタビュアー」に協力してもらった。

対象者の一人、S氏は現在（調査当時のこと）、外資系の企業に勤めている。最初は日本の大手企業に就職したが、海外留学後、いくつかの外資系企業に転職した。

S氏は、2回目のリフレクシヴ・インタビューで、自身が1回目で語った経験と教訓に、「為せば成る」というタイトルをつけた。（ある外資系企業M社では）「実際にやってみて、ちょっと不安だったけど、何とかできたというようなこと。そういう小さい成功体験を通じて、為せば成るんだからやってみようという姿勢が身についた」

「リスクをとらないのではなく、『できるかもしれないからやってみよう、いい経験になるかも』と。より自信をつけ、より難しいことにもチャレンジしてみようと。（そういう考え方は）ものごとに対する姿勢づくりにインパクトがあった」と語った。

S氏の経験の多くは、チャレンジを通じて自信の獲得というストーリーが中心だった。

だが対話を展開するうちに、転換点が現れた。筆者が「今後の課題」を聞き始めたときだ。S氏が挙げた課題は、「部下を含めたメンバーに対する育成・指導」だった。課題の面からストーリーを掘り起こすことで、すでに1回目で語られていた、M社における経験に関する話題に、新しいストーリーが加

わり始めた。

M社に勤めていたときの「仕事への挑戦、達成」という自己を中心とした話だけでなく、仕事仲間から好意的な評価を受けていたことを思い出し、それを付け加えたのだ。

最初に勤めた日本の大手企業、N社での上司が、実は反面教師であったという話、N社での初期の経験では、多くの考え方があることを学んだ話など、ストーリーはさらに広がりを見せた。

## 自己が中心の語りから 他者を包含した物語へ

1回目のインタビューで語られた「チャレンジ」や「自信」といった、自己を中心とした一皮むけた経験に関する語りから、2回目のリフレクシヴ・インタビューでは、他者をも包含したストーリーが生まれてきたのだ。

リフレクシヴ・インタビューの終盤では、「どちらかというと今までって、自己中心的じゃないですけど、自分が、自分がみたいところがどうしてもあったと思う」という内省も見られた。

他の調査対象者でも、リフレクシヴ・インタビューは、内省を促す効果があった。特に、次の4つのパターンの質問が気づきを促した。

ひとつは、経験に対する見方を広げる質問だ。この効果があった例としては、「お話を聞いていると」……の影響

響があったようですが、そうではないところがあったのですか」「……だとおっしゃいましたが、他には何を思い出しますか」など、話し手が、1回目のインタビューでは意識していなかった文脈に見方の範囲を広げ、例外を探っていくことを促すような質問だ。

そして、新しく掘り起こされた語り「そのときの状況について詳しく教えてください」「それについて、具体的なエピソードはありますか」といった質問を重ね、さらに詳しく聴き出す。このような質問によって、話し手は経験の情景をより明確に思い出し、強く意識し始める。そこから豊かな語りが進展していった。

2つ目は、経験を結びつける質問だ。経験が思い出され、広がるだけではなく、経験同士を結びつけることもできる。

## 経験を結び直す 質問を投げかける

重要なのは、話し手が自然に結びつけて語った複数の経験を、聞き手が意図的に違う経験と「結び直す」質問を投げかけることだ。「それらの経験に、仮に○○と名づけたとして、時間を遡って考えると、（名づけた経験は）他のどんなことと関連があると思いますか」「その経験は、前回お話された○○という経験と近いような気がしますか、どう思われますか」などの質問が

有効だ。

こうした「結び直し」によって、新しい「まとめ方」を考え始めると、話し手がそれまで意識していた認識とは違う観点からの捉え直しが始まる。

3つ目は、経験の見方を変える質問だ。語られた経験について、さまざまな角度から眺め直すきっかけを与えてみる。「〇〇という経験と△△という経験は、表裏一体だと思うのですが、逆から見ると、違って見えてくることはないですか」といった質問だ。こうした見方を変える質問こそ、独りで沈黙考するタイプの内省と、対話するタイプの内省に、大きな違いが出るポイントだろう。

最後に挙げるのが、経験を統合する質問だ。これは、上記3つの質問で経験の見方が変わった後の発展型となる。

対話を進めていくと、内省がより深まり、「創造的統合」と呼べるような新しい気づきが生じることがあった。別のインタビュ対象者、U氏は、自身がインタビュで語ったストーリー群について、仕事中心の「リーダーシップ・モード」と名づけられるものと、仕事以外の日常生活や中長期的に歩んできたキャリアで見られる「自身の本音モード」と名づけられるものがある」と語った。

仕事上の出来事の多くはリーダーシップ・モードで語られており、マネジメントに対する課題意識へとつながっ

ていたが、リーダーシップ・モードで語られることが多い、仕事の話の中にも、実は「幼い頃からある、デザインに対するこだわり」という、自身の本音モードに帰属する要素が含まれていることに、対話の中で気づいていった。

「やはり自分の本音モード志向が強いのなら、もっと仕事や日常の中に、自身の本音モードの要素を強めていくほうがいいのかと、今ふと思っただんですよ。デザインへのこだわりが、充実感のもとでもあることを改めて考えると、リーダーシップ・モードで考えているマネジメントなどと、自身の本音モードで考えていることの両立に、もっと取り組んでもいいのかなと思う」と語った。

対立するものと捉えていた2つのモードを、創造的に統合する方向へ向かうべきだと気づき始めたのだろう。こうした統合感覚は、インタビュの結末近くで生じやすかった。これまで語ってきたさまざまな経験の結びつきが、より高次の「まとめ方」へ昇華した状態といえる。

こうした創造的統合が生じやすい質問としては、将来に焦点を当て、そのイメージを自然に想像させることが効果的だ。例えば、「このような考え方が、将来役に立つような、そういう見方ができるといいですね」といった、新しい考えが未来に役立つイメージを想像するような提案だ。提案の後には必ず話し手側の反応があり、話し手の創造

性発揮を促すようだ。

## キャリアに展望 見出す一助に

これらキャリア統合を促す4つの質問は、キャリア・カウンセリングの方法としても利用できるだろう。冒頭触れたような、これまでの経験に肯定的な意味や価値を見出せていないミドルたちが、自らキャリアの統合を実現し、その後のキャリアに明るい展望を見出していく一助となるだろう。

特に対話を展開していく際、4つの質問を意識しておくが便利だ。例えば、上司やキャリアカウンセラーが部下にキャリア面談を行うとき、まず「一度むけた経験」を聞き出した上で、現在や将来の課題と結び直してみることが可能になる。「それはいい経験だったね。今回取り組んだ仕事とどう関係があるだろうか？今の課題とどう関連するだろうか？」こんな質問を重ねてみるのが有効だろう。

谷口智彦(たにぐち・ともひこ)  
日本たばこ産業株式会社(JT)経営企画部 青山学院大学大学院非常勤講師 明星大学非常勤講師。1973年大阪府生まれ。神戸大学大学院経営学研究科修士(経営学博士)。JTでは次世代リーダー育成の研修企画などを担当してきた。著書は「マネジャーのキャリアと学習」(白桃書房)など。

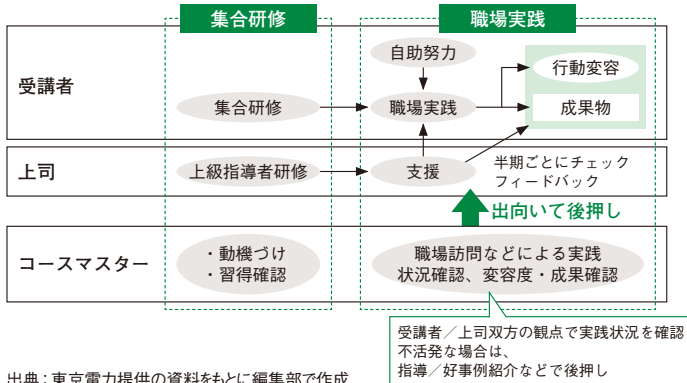
※「皮むけた経験 アメリカのCenter for Creative Leadership (CCL)という教育機関が、1991名の経営幹部から過去の重要な経験を聞きだし、616個の経験と1547個の教訓を抽出したことが始まり。経験はいくつかのカテゴリーに分類された。課題、人とのかわり、修羅場などである。

参考文献

金井壽宏 2002、「仕事で『皮むける』」、光文社新書  
McCall M.W. Jr. 1998, "High fivers," Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳)、リクルートワークス研究所訳「ハイ・フライヤー」プレジデント社、2002年  
谷口智彦 「マネジャーのキャリアと学習」コンテクト・アプローチによる仕事経験分析「白桃書房」2006年



【図表3】実践力開発プログラムの全体像



出典：東京電力提供の資料をもとに編集部で作成



執行役員  
総合研修センター所長  
高津浩明氏

## CASE 4 東京電力 変革力備えたミドル育成へ 若手時代から実践力を開発

東京電力総合研修センター所長の高津浩明氏は、自社の人材能力をこう分析する。「当社は新たなビジネスモデルを構築する、新規顧客を開拓するといった機会が、全社的には少ない業態であり、社員に求められる能力のうち、『変革力』が弱くなりがちだと思います。

保守的ともいえる人材特性は、巨大な電力ネットワークの安全・安定運用を続ける中で培われてきた文化であり、業務の根幹がここにある限り、よい意味で今後も維持していく必要があるものと考えています。ですが、だからといって変革力が弱くていいということにはなりません。日々同じ作業の繰り返しに埋没せず、業務を改善し仕事を革新していく力、問題の原因について『なぜ』を掘り下げ根本的に解決する力は、絶対に強化していく必要があります」

課題発見・解決能力が、特に問われるミドル世代になってから、急にその能力を身につけ、発揮できるようにするのは難しい。そう考える同社では、若いうちから課題発見・解決能力を育成することを旨として「実践力開発プ

### 東京電力株式会社

- 事業内容：電気事業を中心としたエネルギーのトータルサービス
- 本店所在地：東京都千代田区
- 設立年：1951年
- 従業員数(単体)：3万8108人  
(2007年3月期)
- 売上高(単体)：5兆150億円  
(2007年3月期)

### 研修と職場での実践 密接に連携させる

プログラムの開発。2006年度から若手・中堅技術者を対象に導入した。19歳～22歳のステップ1、23歳～26歳のステップ2、27歳～30歳のステップ3と約10年間に3回(学部卒以上の場合は2回)の研修を経てプログラム修了となる。対象者約5000人の約34%が、08年1月末までに該当ステップの受講を済ませた。

日常の業務に不可欠なビジネススキルや技術力とは異なり、「問題発見・解決能力」を高める機会は、特に若手にとって、職場の中だけでは充分とはいえない。育成はおのずとOFF-JTによってということになる。だが集合研修などOFF-JTだけ孤立した取り組みでは、学んだことがスキルとして定着しにくい。現場の業務改善・業績向上にも直結しないという欠点も

指摘されてきた。そこで「実践力開発プログラム」では、OFF-JT⇔集合研修と、OJT⇔職場実践とを密接に連携させ、受講者本人が成長実感を得られ、部署の業績向上にもつながる点に工夫をこらしている。「研修」と「業務」の垣根を取り払い、仕事の現場に密着した取り組みといえる。

ポイントは、事前学習・集合研修・職場実践が一連のものとして体系化されている点だ。

事前学習では、テキストを参考にしながら自分の職場での問題点(ディスカッションのテーマ)を見つけておくことが求められる。そしてその問題点を明確化し、解決に向けて必要な要素を考えていくことが、10日間の集合研修のあらましとなる。

例えば「先輩への機器の操作の指導がうまくいかない」という問題が事前学習で挙がったとする。集合研修でその原因や解決策をグループで議論する中から、「操作マニュアルが新人にとっては『読めばわかる』ものにはなっていない」ということがわかってくる。こうして取り組むべき課題として、「新人にわかりやすい操作マニュアルの作成」が具体的解決策として設定されるという具合だ。

「グループは原則6人以内で、意図的に部署の異なる者を組み合わせている。議論のテーマは、課題発見・解決能力に関するものだけでなく、『チー

## はじめて「課題」が発見できるようになった

入社2年目の06年に「実践力開発プログラム」(ステップ2)を受講した梅川健治氏に話を聞いた。

新宿支社地中送電保守グループに所属する梅川氏は、担当する業務で感じていた問題意識をもとに「地中送電線の防災対策」にかかわる課題を設定した。

「事前学習の段階では別の課題を考えていました。ですが集合研修で学んだことや、実現性や緊急性などを考慮し、上司とも相談して、部門を越えた広がりもあるということで、このテーマに変更しました」

「課題を見つけれ」とは入社当初から言われ続けていることだったというが、「正直なところ、課題を見つける具体的

ムへの貢献』のように対人間関係能力に関するものも含み、多岐にわたります。10日間で一気に実施するというのは、これらテーマの一体性を体得してほしいからです」(高津氏)

10日間の集合研修を終えた後の職場実践は、このプログラムの主要部分ともいえる。先の例でいえば、職場に戻った受講者が、業務のひとつとして実際に「新人にもわかりやすい操作マニュアルの作成」に取り組む。できあが

った新マニュアルは、個人および部署の成果物として評価され、業務改善そのものとなるわけだ。

職場実践の支援体制としては、第一に、受講者の上司が2日間の「上級指導者研修」を受講し、プログラムの意図とフォローアップに必要な事項を学ぶ。これだけでも「研修で学んだことを職場で実践しようとしたが、上司などの理解が得られない」といったことは起きにくくなるだろう。第二に、コ

な方法がよくわかっていませんでした」

と梅川氏。「研修で、課題発見の前段階として『技術や経済・経営など環境・状況の変化の観察』が重要だと学び、はじめて、「課題」が発見できるようになったと思います」

「課題発見・解決能力」と並んでこのプログラムが目的としているのが、「対人関係能力」の向上だ。この面でも梅川氏は成果を実感しているという。「職場に戻ってから、上司や同僚、他部署や他社の担当者などの協力が非常に得やすくなった」というのだ。もちろん、周囲の人々が突然協力的に変わるわけではなく、梅川氏自身が「相手の立場をどう理解するか」「どのように話をもっていけば相手は協力しやすいか」とい

うような方法論を身につけ、実践できるようにになったからだと理解している。

各所に協力をあおいで調査や試験を積み重ね、職場を訪れたコースマスターのアドバイスも受けながら、数カ月をかけて報告書にまとめた。

「この課題に限らず、仕事における成果が大きくなる確になり、評価される機会も多くなったと実感しています」



工務部 電力流通本部  
地中送電グループ  
副主任  
梅川健治氏

ースマスターと呼ばれる研修センターの社員が、定期的に受講者の職場に向いて状況や成果を確認、実践が活発でない場合は、コーチングや好事例の紹介などで後押しする。

### 同テーマの研修受講で部下と上司が課題共有

受講者と上司が同テーマの研修を受講することで課題が共有され、それを媒介として職場でのコミュニケーションが活性化するという副次効果も得られているという。

また、上級指導者研修は、部下の「実践力開発プログラム」と同時期に同じ研修センターで行われる。研修の様子を見た上司が、「そんなことまで考えていたとは感心だ」「意外に議論をリードする力があるな」などと、知らなかった部下の一面を知り、評価を改めることもあるという。

職場実践は、数カ月から1年以上にわたり続く。

受講者の上司によるこのプログラムに対する評価は、「身につけたスキルを活用している(行動変容)」が71%、「スキルを活用し成果を上げている、課題が完結している」が14・5%、となっている。

「このプログラムの継続により、将来の課題解決能力と意欲に富む人材の育成につなげることを目指しています」

(高津氏)

まとめ

# ミドルの「成長実感」を高める

大久保幸夫 (ワークス研究所所長)

ミドルのモチベーションを分析した豊田研究員のデータを見ていて、大きなショックを受けたことがある。それは、仕事との関係領域でのコア・モチベーションとなる「仕事自体の楽しみ」や、自我アイデンティティ領域のコア・モチベーションである「仕事での成長実感」において、ミドルのスコアが、ジュニアやシニアよりもはつきりと低かったということだ。ミドルの活性化は多くの企業が指摘している人事課題だが、モチベーションが低いということは、すべての原点となる問題のように思える。

ミドル期は典型的なキャリアの過渡期である。一メンバーから組織のリーダーへと立場が変わる。さまざまな仕事をローテーションして多様な経験を積むところから、ひとつの明確なゴールを見据えて自分の専門性を高める、「プロ」の段階へと変わる。さらに分析心理学の創始者であるユングがいうところの「人生の正午」を迎え、価値観ががらりと変わり、残された時間や自分の能力に対して有限性を自覚する

ようになる。このような大きな人生の節目(トランジション)をうまく乗り切ることができず、仕事への満足感や人生の幸福感を実感できないでいるのではないかと、心配になったのである。

## 何が成長実感を左右するのはか

「仕事での成長実感」が何によって左右されているか、データを分析(※)してみた。その結果、以下のようなことが明らかにになった。

①シニアやジュニアと比較しての、仕事負担感に関する不満は、成長実感にマイナス

多くの成果期待を担っていることは経験の機会でもあるが、それをネガティブに捉えてしまうと成長実感にマイナスに作用する。ミドルに多くの職務期待が集中しているが、とりあえずミッシェンとしてはたくさん項目を設定し、どれかで成果を上げてくれればいいという運用になっていないだろうか。

②キャリア展望があると成長実感にプラス

昇進欲求がある、現在の会社で定年まで勤務すると考えている、将来に向けて自分の社内での行く末をイメージできる、などの項目が成長実感にプラスに作用することがわかった。この先のキャリアをきちんと提示してあげることも、もし選択肢があるならばそれを見せたいことが重要なだろう。

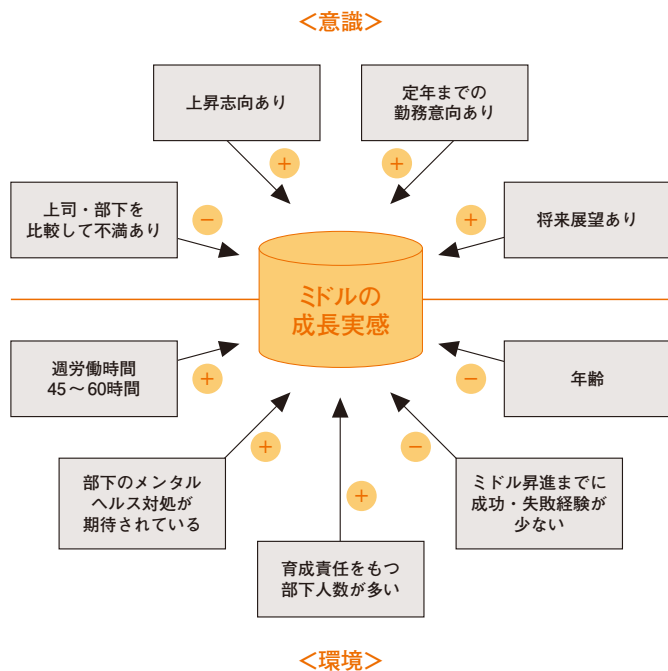
③ジュニアのうちに多くの成功・失敗体験を積まないと成長実感にマイナス  
バブル期採用世代の特徴として、成功・失敗体験を積む機会に恵まれなかったことが挙げられるが、このような体験の少なさは、やはり成長実感にマイナスの影響を与えていることがわかった。

④育成責任がある部下の人数が多いほど、また部下のメンタルヘルス対処を期待されているほど、成長実感にプラス

やはり部下を持ち、部下の面倒を見ることは成長につながるということだろう。できれば早いうちにそのような



【図表】ミドルの成長実感は何に左右されるか



部下（もしくは育成責任を持つ後輩）を持たせてあげることがいいのだから。

⑤労働時間が少なすぎ（週当たり労働時間45時間未満）ず、また多すぎ（60時間以上）ないときに、最も成長実感がある

適度に忙しい状態がベスト。ワークライフバランスは欠かせないということだろう。

これらはいくまでも統計分析の結果、因果関係が認められたということに過ぎないが、どれも「確かにそうかもしれない」と納得できるものだった。逆にいえば、何でもミドルに期待して

先の昇進やキャリアパスを示さず、若いときは型にはまった仕事をさせて、部下はあまりつけず、長時間労働させれば、ミドルは自然と成長実感を失い、モチベーションを低下させるのである。

もうひとつデータを見ていて気がついたことがある。あまりミドルマネジャー期間が長すぎると、成長実感は下がってゆくことである。ミドルマネジャーに昇進してからシニアマネジャーに昇進するまでは、平均して6・7年という調査結果（人材マネジメント調査）が出ている。その年数を超えると徐々に成長実感は下がってゆくのだ。6年以内では成長実感につながっていた要素も7年以上ではそうでなくなる。特にプレイングマネジャーである場合はその下がり方が著しい。

事実、ミドルマネジャー期間が長くなっている企業では、「ミドルの活性化」「次世代リーダーの育成・採用」を課題に挙げていることが多い。ミドルマネジャーには適正期間が存在するということなのだろう。

### ミドルの活性化は総合的な人事課題

ミドルが成長実感を持てるようにするためには、これらの問題を解決していく必要がある。しかし、言うは易しで、実際に取り組むには、多くの問題に同時に手を付ける必要がある。

まずミドルマネジャーの職務を見直すこと。それはシニアとの差を明確にすることであり、ミドルの中にもいくつかのタイプを作ることである。そしてミドルの次のキャリアパスを複数作ること。ミドルからシニア、そして経営ボードへの道を明確にしつつ、プロフェッショナルプレイヤーとして活躍する道や、職務負荷や待遇が軽めの道などを作ることもだろう。プレイングマネジャーからの移行も課題になりそう。そして、部下人数の設計や組織階層の明確化など、一旦フラット化で進めた改革の功罪を検証すること。昇進のモチベーション機会を削減した場合には、仕事に対するモチベーション施策が効いているかどうかを検証しなければならぬ。また労働時間の適正化などの問題に取り組むことも重要である。

結局ミドルの活性化を考えると、これは、すべての人事課題に手をつけるということになってしまう。それだけ本質的であり、大きな問題なのだろう。

バブルの精算が終わり、やっと中期の視点でものを考えられるようになった今だからこそ、必然として、ミドルの問題が浮上してきたといえるのかもしれない。

※人材マネジメント調査2007・個人編のうち、ミドルマネジャー対象に実施した調査（n=1030）をもとに、「十分成長している」「成長している」という回答を成長実感ありとみなし、これを目的変数としたロジスティック回帰分析にかけた。