Works 185

人事が変われば、社会が変わる。

2024.08-09
Recruit Works Institute

ニッポンの“課長”の処方箋

管理職「罰ゲーム」化の実態

10の要因を分析／昇進前後の働き方・報酬・幸福度

匿名座談会 管理職本音を語る





企業事例

エンパワーする処方箋

富士通／コンカー
unerry／ポーラ
リクルート

管理職の新しい能力・スキルを考える

Interview

反田恭平

ピアニスト
ジャパン・ナショナル・オーケストラ社長

対談 管理職に求められるコミュニケーションスキルとは

リサイクル
この本はリサイクルできます

RECRUIT

Works
No.185 Aug–Sep 2024



撮影：今村拓馬
イラスト：飛田冬子
モデル：松内慶乃、宮崎隼人

［特 集］

4 ニッポンの“課長”の処方箋

5 はじめに なぜ、「罰ゲーム」と化したのか

6 Section 1
管理職「罰ゲーム」化の実態

6 「罰ゲーム」化した10の要因

10 データから見つめる 管理職昇進前・後で働き方、報酬、幸福度はどう変わる？

12 ［匿名座談会］
苦労は？ 部下を叱れる？ 管理職、本音を語る

14 Column
人事は管理職問題をどこまで把握しているのか

16 Column
若手から見た「管理職の課題」とは

17 Column
産業医が見た「部下をこわがる」管理職

18 Section 2
役割とスキルを再定義する

18 Interview
上に立つより前に進むリーダーでありたい

20 期待される役割が変化し
「人次元」の負荷が増えている

22 多くがプレイング領域3割以上
負荷の高い1on1も見直すべき



24 スキルベースで分業すれば管理職の多様性も高まる

26 対談
岡本純子氏 × 篠田真貴子氏
コミュニケーションは共創するもの 管理職だけが学んでも意味がない

29 Column
管理職の「感情労働」に対して必要なケア

30 Column
キャリア採用市場での管理職ニーズは減らない

31 Section 3
5つの処方箋

31 富士通 すべての新任管理職を公募で登用
挑戦への意欲を引き出した

34 コンカー フィードバックし合う文化が「働きがいのある会社」を作る

36 unerry 管理からイノベーションは生まれず
それでも管理職を置いた理由と工夫

38 ポーラ 管理職要件を「共創型」に一新
女性管理職が35%に伸長

40 リクルート 人事と業務、管理を2人で分担
「ヒトマネ」と「コトマネ」

42 まとめ 管理職に「罰」ではなく「やりがい」を そのために会社ができること
浜田敬子(本誌編集長)

[連載]

44 ローカルから始まる。
雨風太陽
高橋博之氏

48 人事のアカデミア 会計史

52 Global View
From USA
過剰に感情の表明求める日本
変化の激しい社会に対応できるのか

53 From Nordic
フラットな組織が育むイノベーション
効率的な意思決定で
短時間労働も可能に

54 From Policy World
「売り手独占」の双子、「買い手独占」
労働市場をめぐる欧米の競争当局の
最新動向

55 From Work Tech World
求められる分散型マネジメント
企業は必要に応じて導入を

56 人事は映画が教えてくれる
『PERFECT DAYS』に学ぶ
“ウェルオーガナイズド”な生活がもたらす幸福

58 著者と読み直す
『口の立つやつが勝つってことでいいのか』

60 FROM EDITORS

本誌に掲載されているデータは2024年7月23日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



［特集］

ニッポンの“課長”の処方箋



はじめに

なぜ、「罰ゲーム」と化したのか

管理職は「罰ゲーム」だ――。

近年、書籍や雑誌のタイトルになるほどに、管理職の負担感が増しているといわれています。確かに、成果の追求、DE&Iを意識した部下の育成やマネジメント、コンプライアンスの遵守など管理職に課される役割・仕事は増えるばかり。若い世代では男女ともに「なりたくない」という声が急増しています。かつての管理職のポスト不足が課題だった時代から、今は「なり手がいない」ことが人事にとっての最大の課題となりつつあります。

ここでいう管理職とは、主に現場のメンバーを取りまとめる中間管理職、ファーストラインマネジャーたちです。管理職に昇進すると、メンバー時代よりも多くの人の能力を借りて組織を率い、自分1人の力ではなし得ない成果を上げることができるようになります。管理職とは本来、会社や社会により大きな貢献ができる魅力的なポジションのはずなのです。

それがなぜ「罰ゲーム」といわれるまでに負担が大きいだけのポジションとなってしまったのか。今回私たちは、社会や法律、人々の意識の変化、調査による管理職の働き方や仕事の性質などの実態、管理職たちの本音などからその理由を探っていきます。

そのうえで、管理職を「なりたい」と思えるポジションにするために、また、高い成果を出せる管理職を作っていくために、研究者や専門家、先進企業の知恵を集めて管理職の役割・能力・スキルの「再定義」を試み、育成やアサインメントのあり方、人事が管理職の支援のためにできることを検討していきます。

時に「サーベイでエンゲージメントが高いからうちの管理職は大丈夫だ」という人事もいます。それに対し、リクルートワークス研究所研究員でマネジャー研究に取り組む筒井健太郎は、「管理職はその役割意識から弱音が吐けない。サーベイ結果にバイアスがかかっている可能性もある」と注意喚起しています。たとえ今、管理職の負荷が人事課題として上がっていなくても、ぜひ読んでほしい特集です。

本誌編集／入倉由理子



Section 1 管理職「罰ゲーム」化の実態

管理職の負荷はなぜ高まったのか。背景には構造的な変化がある。
専門家とデータ、管理職たちの声からその実態をあらわにする。

「罰ゲーム」化した10の要因

『罰ゲーム化する管理職』（集英社インターナショナル）著者、
パーソル総合研究所上席主任研究員・小林祐児氏は、
「管理職が『罰ゲーム』といわれるようになったのは当然の帰結」だと喝破する。
小林氏が考える罰ゲーム化した10の要因とは何だろうか。



要因 1 フラット化で減る管理職

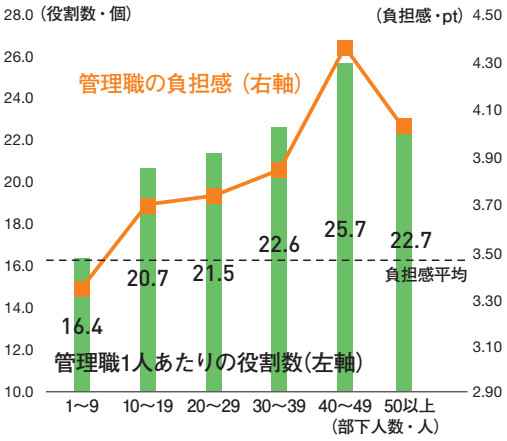
管理職が罰ゲーム化するベースにあるのは、バブル崩壊以降続く経済の長期低迷です。人件費を抑制したいという狙いから管理職を減らし、同時にピラミッド型組織の階層を減らす「組織のフラット化」により、意思決定のスピードを速くして事業の成長を促そうとしました。

その結果、1人の管理職の管理下に置かれる部下の数が増えるだけでなく、管理職の役割数も増え、負担感が増す一方です（図A）。

とはいえ、降格や解雇というドラスティックな手段を取ったわけではありません。バブル期まで、どんどん作った担当課長、課長補佐などのポジションを新たに作らず、管理職を「増やさない」という方法で自然減させていきました。そのため**部長以上の管理職は大きく減らず、ファーストラインマネジャーがリソース不足というバランスの悪い状態**が現在の姿です。

ファーストラインマネジャーが大変だからポストを増やそうという方向にも進んでいません。リーダーポジションや主任ポジションなど、人件費の総額を上げないインフォーマルな方法で現状の打開に努めるケースが見られるようになってきました。

［図A］部下人数と管理職の負担感・管理職1人あたり役割数



出所：パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」

要因 2 成果主義によるプレイングマネジャー化

経済の長期停滞は、多くの企業が成果主義に移行する誘因にもなりました。もはや成果主義とはいわなくても、短期業績志向が強まる傾向は続いています。それは自ら第一線で数字や目標を持つ管理職「プレイングマネジャー」を増やすことにつながりました。厳しい事業環境にあっては目標達成が困難で、自らも稼ぎ手の1人にならざるを得ないのです。

人手不足も大きな影響を与えています。**優秀な人材は採れず、人員は増やせない。プレーヤーとしても働くため部下を育てる余力はなく、部下に任せられずに自分が業務を背負う、という悪循環**に陥っています。

一方で優秀なプレーヤーであった人ほど、「自分が正解」だという思いが強く、プレイングマネジャーに固執しがちです。結果的に部下のやり方を認められず、任せることができなくなるという悪循環も同時に生じています。

要因 3 現場への期待圧力

日本企業の管理職への期待感そのものは変わっていません。かつて野中郁次郎氏などが提唱した「ミドル・アップダウン」の役割を担う管理職への期待はますます高まっています。

この理論は、経営トップが持つビジョンとしての「理想」と現場の社員の「現実」をつなぐ架け橋を中間管理職が担うというもの。経営者は、管理職に変化の兆しを捉え、それを経営判断や事業判断の材料として提供することを求めます。今もなお、**経営からは「現場が大事」「管理職が重要」というメッセージが発信され続けています。その期待は、経営側の戦略性のなさの裏返し**でもあります。

確かに日本企業では、現場でのカイゼンやQCサークル活動が成長を後押ししてきました。たとえどんなロジックで積み上げられたかわからなくても、目標の数字が降りてくると頑張って達成してしまう。すると、「やればできる」と「ムチャ振り」が増え、負荷も高まり、同時に管理職が稼ぎ手の1人となるプレイングマネジャー化をも促進することになるのです。

Text=入倉由理子　Photo=今村拓馬（小林氏写真）

要因 4

年功序列廃止による年上部下への対応

前述の成果主義の導入は、同時に年功序列型の雇用管理の廃止トレンドにもつながりました。組織のフラット化によって、一般社員として年を重ねる人も増え、人件費の強制的なリセット機能として役職定年を導入している企業もあります。これが「部下のほうが年上」という状況を生み、管理職を苦しめているのです。

日本では組織がフラット化しても、年齢や入社年次が強く意識され、誰が同期、誰が先輩という秩序「年輪主義」が染みついています。たとえポジションが下でも、年齢や年次が上であればそれだけで敬うべき対象になりがちです。

ポジションと年齢の逆転現象で最も苦しんでいるのが、評価の問題です。年上部下にネガティブフィードバックができないため、評価の高ブレが起こります。困難な仕事や面倒な仕事も任せにくく、そういう仕事は若手に集中し、若手のモチベーションダウンを招く。それもできずに管理職自らが背負うと、労働時間はどんどん伸びていきます。

日本企業のD&I施策の中心は今もジェンダーにありますが、エイジズムに関する認識を組織全体で高めることも必要だと思います。

要因 5

コストダウンに伴う非正規雇用の増加

年上部下の存在と同様に、管理職のマネジメントの負荷を高めているのが雇用形態の多様化です。特に、リーマンショック後に人件費の圧縮を余儀なくされ、非正規雇用が増えたことの影響は甚大です。

かつてのマネジメントの対象は無限定に働く正社員・総合職で、その多くが昇進を望み、タフアサインメントも「大変だけれど、将来のよきキャリアにつながる」と説得すれば、引き受けてくれました。

ところが今は正社員のほか、派遣スタッフやアルバイト・パート、嘱託社員やフリーランス、副業の人など多様なメンバーがいます。日本企業は元来チームで働くことを前提とし、相互依存性の高い仕事の進め方をするために、アウトソーシングやテレワークが苦手といわれます。その状態を放置したまま雇用形態の多様化が進みました。

仕事の切り分けができていないうえに、雇用形態によって仕事の割り振りに配慮すべき点が増えます。雇用形態の多様化は「キャリア観の多様化」と同義です。**個別のキャリア観を理解し、将来まで見越して仕事の担当を決めるのは、非常に複雑性の高い作業**なのです。

要因 6

働き方改革での部下の仕事の巻き取り

2015年頃から実施された働き方改革の潮流によって、非管理職の労働時間短縮は多くの企業で成果を出しましたが、管理職の負荷は上がる方向に進んでいます。

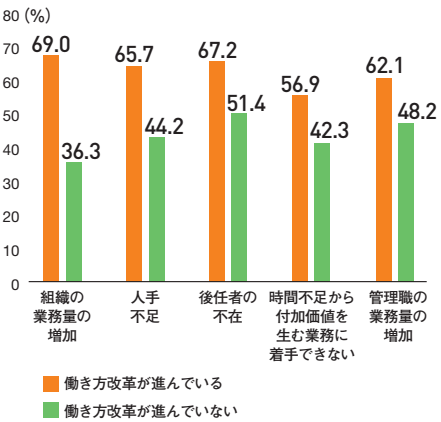
図Bは、働き方改革の推進状況別に管理職の負担状況を見たものです。**「改革が進んでいる」と回答した管理職のほうが業務量自体が増加しており、早く帰る部下の代わりに残った仕事を管理職が巻き取る姿が浮き彫りになりました。その上司の姿を見て、部下は「管理職になりたくない」という気持ちを強めていきます。**

非管理職の残業時間短縮は人件費の削減につながるというメリットもあり、多くの企業の労働時間管理の対象は非管理職限定です。管理職のなかには帰宅後や週末に隠れ残業をしているケースも多くあり、働き方の実態すら見えていません。

改善しようとしても、管理職の場合は突発的に生じた問題への対応をいかに減らすか、という問題に行き当たり、簡単にはいきません。改善には、突発的な問題が生じないように部下を育成するしかないのですが、その時間すら取れないのが現状なのです。



［図B］働き方改革の推進状況別に見た管理職の負担状況



出所：パーソル総合研究所
「中間管理職の就業負担に関する定量調査」

要因 7

ハラスメント対策への気遣い

2019年に施行されたいわゆるパワハラ防止法に始まるハラスメント対策は、管理職のみならず日本をダメにする可能性があると、私は考えます。ハラスメントはあってはならないものですが、問題はハラスメント研修です。

研修のほとんどの内容が、「あれをやってはダメ」「これを言ってはダメ」という「NG」を教えるものです。組織のなかのハラスメント予備軍は1～2割程度。そのほかのリスクのない人たちにまでNG行動を教え込み、ほぼ全員が部下とのコミュニケーションを過剰に恐れるようになってしまったのです。職場のハラスメントについての調査では、「ミスをしてもあまり厳しく叱咤しない」と答えた人は8割に上りました（図C）。彼らの多くは、育てることができない気を使うだけの上司だと想像できます。

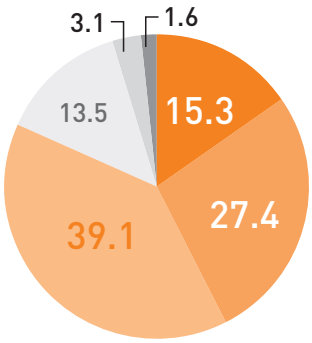
コミュニケーションがなければハラスメント問題が起こらない、というのは誤りです。私は「琵琶湖に石投げ理論」と呼びますが、静かな水面に石を投げると波紋が大きく広がるように、コミュニケーションのないところに発する言葉は大きな波紋になり得ます。ふだんからコミュニケーションを取っていれば1つの発言がパワハラといわれるまでの波紋を引き起こすことはありません。

パワハラ研修やコミュニケーション研修の対象が上司だけというのも問題です。コミュニケーションは上司だけがうまくなっても、問題は解消しません。

そもそも人事の多くが常に問題を「管理職個人」のスキルに帰結させ、「管理職が変われば組織が変わる」と思っていますが、決してそんなことはありません。部下も含めて組織全体に影響を及ぼす施策を講じる必要があるのです。

［図C］

ミスをしてもあまり厳しく叱咤しない



あてはまる計 81.7%

注：6段階SD法。小数点第二位を四捨五入しているため合計は必ずしも一致しない。

出所：パーソル総合研究所「職場のハラスメントについての定量調査」

要因 8

メンタルへの気遣い

統計的に働く人のメンタル不全が増えています。働き方改革やハラスメント研修が進んでいるにもかかわらずです。1つはメンタルに対するリテラシーが上がり、自分もそうだと思い込んでしまうことが考えられます。

理由はどうあれ、**管理職にとっては稼働メンバーが減る。基本的にはメンタル不全で休業した部下は戻ってくる前提なので、補充されません。人手不足のまま最終的には管理職自身がメンタルダウンし、人事はようやく事態の深刻さに気づきます。**

人事からしてみれば、「現場は常に人が足りないと言ってくるもの」。この部署の業務量では何人必要だという計算式を持っている場合もあります。しかし、ビジネスの難度が上がり、さらに残業ができない、あるいは十分に育っていないメンバーも含めて、それが適用できない場合も増えているのです。

要因 9

リーダーシップトレンドの変化によるコミュニケーション負担増

法政大学の坂爪洋美氏によれば、**近年の管理職の役割として、「対話の重視」と「サポーティブなリーダーシップ」が求められる**ようになったといいます。管理職に求められるのは、意思決定よりも、部下と問題の解決について話し合うことなのです。多様な部下に合わせた個別性の高い支援を望まれるため、もはやカリスマ型のリーダーシップがもてはやされることはないでしょう。

管理職に求められる役割の変化は、部下が成長しない、組織の成果が上がらない場合、管理職のコミュニケーションスキルやマインドセットという個人の問題への責任の転嫁につながっています。これも「管理職が変われば組織が変わる」という誤った認識の賜物です。

どうにかして不足しがちなコミュニケーションを促そうと、1on1という仕掛けも広まりました。1on1は上司と部下がキャリアなどについて話し、成長の支援をするのが本来の目的ですが、ただの業務進捗確認になりがちです。それでは1on1は管理職のスケジュールを埋めるだけのものになってしまいます。さらに1対1の閉ざされたコミュニケーションなので、メンバー全員と共有すべきこともそれぞれと話すという無駄が生じるのです。





要因 10 形骸化したMBO

最後は、目標管理制度（MBO）です。MBOは、管理職と部下の間にハレーションを起こすツールといっても過言ではありません。

MBOとはそもそも期初に部下が個別の目標を立て、期末に目標達成度を評価するという育成のためのツールです。しかし、日本では景気後退期の成果主義とともに導入されたこともあり、その評価が昇格や賞与の配分に用いられ、人件費配分の公正性、公平性を保つことに重きを置かれています。ですが、人件費配分の権限は、ほとんどの企業で管理職にありません。部下が目標を達成しても、他部署とのバランスをとって全体調整が入り、そのずれを部下に説明する責任は管理職にあります。これは「無理筋」としかいいようがありません。

私は、目標管理がうまくいくかどうかは、部下側の「暗黙の評価観」（自社の人事評価やMBOに対する見方・視点）が影響すると考えます。「自分の成長や今の課題を確認するためにある」というような前向きな価値観ではなく、「無理やり仕事をさせるためにある」という価値観では、目標設定に大きな違いが生まれます。しかし、評価観を変えるような研修を部下に対して行う企業はほとんどありません。

日本企業の多くのMBOは、部下自身が目標を立てて自己評価するだけに、管理職向けの評価者研修のみでは、部下の目標設定力が上がることはあり得ません。管理職も負荷を避けるため、目標のコピペやメールでの評価フィードバックを行うなど、形骸化したMBOが続いているのです。



パーソル総合研究所
上席主任研究員
小林 祐児氏

NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年入社。上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。近著に『リスキリングは経営課題―日本企業の「学びとキャリア」考』（光文社新書）などがある。

管理職の負荷を増幅させるインフレ構造とは

ここまで管理職の負荷を高めている要因について述べてきましたが、日本社会・経済を取り巻く大きな環境変化をベースに、企業のなかでは管理職の負荷を増幅させる3つのループが回っていると考えています（図D）。

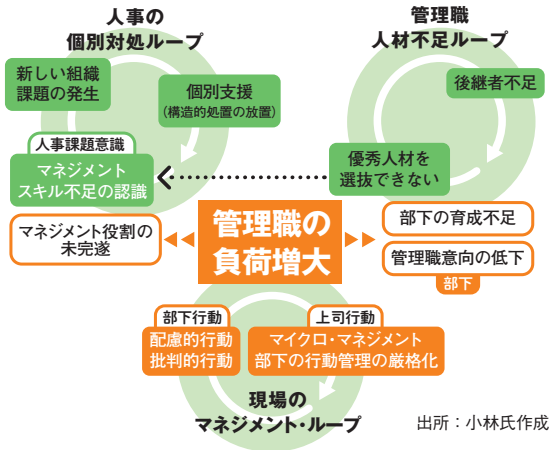
1つ目は、「人事の個別対処ループ」です。人事は、コンプライアンスや働き方改革への対応など、組織の問題を管理職に帰責させ続けています。そのため、上司のスキルやマインド開発という「筋トレ発想」で研修を拡充するにとどまり、組織の構造的な問題は放置されたままとなっています。

2つ目は、「現場のマネジメント・ループ」です。プレイングマネジャー化し、現場の「正解」を知っている上司は、多忙になるとマイクロ・マネジメントを強めることがわかっています。そうすると「指示待ち」の部下が増え、結果的に管理職の負荷がさらに増すのです。

最後は「管理職人材不足ループ」です。プレイングマネジャーのもとでは部下が育たず、結果、自ら目標を追い続けざるを得ない上司を見て、部下は管理職になりたくないと強く感じるようになります。人事はマネジメントスキル不足を認識し、管理職のスキル開発をさらに進めようとします。

このループをどこかで止めなければなりません。ただし、管理職を罰ゲームから救うために「管理職全員の仕事を楽にしましょう」というのではありません。次世代リーダー候補を早期に選抜し、タフアサインメントによる「健全なえこひいき」をすべきです。そのうえで「非幹部層候補」としての管理職に、管理職の役割分担などで負担を軽減する施策を講じたうえで、各領域で専門性を高める必要があります。まずは管理職という名のもとに「十把一絡げ」にすることをやめるべきなのです。

［図D］
3つのループと管理職負担が増幅し続けるインフレ構造



出所：小林氏作成

データから見つめる

管理職昇進前・後で働き方、報酬、幸福度はどう変わる？

管理職への昇進で、働き方や気持ちにどのような変化があるのだろうか。リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査（JPSED）」を活用し、2022年時点に非管理職→2023年時点で管理職に昇進していた人（以下、管理職昇進者）と、2022年・2023年ともに非管理職の人（以下、非管理職のまま）の比較を試みた。

調査概要

出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査（JPSED）」

●対象

［共通条件］

2022年、2023年の両年に同一企業に継続勤務している正社員

［対象者］

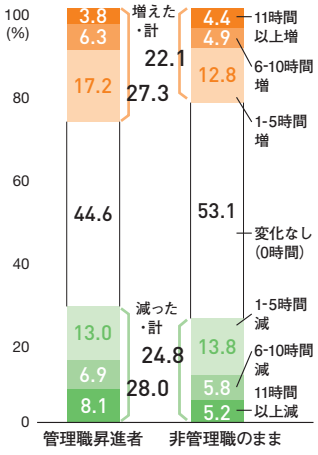
❶管理職昇進者：2022年には非管理職で、2023年に管理職になっている人（n＝130）

❷非管理職のまま：2022年・2023年ともに非管理職で、かつ35～54歳の人

＊管理職昇進者の年齢の約8割が35～54歳であるため、比較対象として年齢を限定（n＝7,232人）

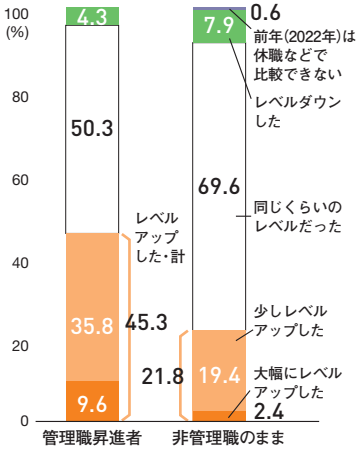
※ここでいう非管理職とは一般社員・主任・係長。課長は管理職

労働時間は増・減の二極化



週労働時間が増えた人の合計は「非管理職のまま」の22.1%に対し、「管理職昇進者」は27.3%と労働時間が増える傾向がある。1～5時間増加する人が17.2%と最も多い。一方で、減った人の合計も「管理職昇進者」のほうが多い（28.0%）。管理職への昇進によって仕事内容や働き方が変わり、労働時間にも変化が生じるとも考えられそうだ。

仕事はレベルアップする



仕事が「レベルアップした・計」の割合は、「管理職昇進者」のほうが多く（45.3%）、「非管理職のまま」の21.8%を大きく上回る。「レベルアップした・計」のうち「大幅にレベルアップした」の数値を見ても、「管理職昇進者」は約10%、「非管理職のまま」は約2%と、その違いは鮮明だ。

本来の担当業務が増える

		2022年 平均		2023年 平均	この種類の業務が増えた人
本来の業務で成果と直結している仕事	管理職昇進者	68.5%	➡	67.4%	40.8%
	非管理職のまま	72.8%	➡	72.5%	34.5%
周辺的な雑務	管理職昇進者	23.9%	➡	24.9%	37.7%
	非管理職のまま	20.1%	➡	20.2%	36.6%
待機や客待ち等の手待ち時間	管理職昇進者	7.6%	➡	7.7%	27.1%
	非管理職のまま	7.1%	➡	7.3%	26.7%

左図は、本来の業務、周辺的な雑務、手待ち時間の3種の業務が、自身の仕事全体を100としたときそれぞれが何%を占めているかを回答してもらったもの。平均値は、両者とも2022年と2023年では大きな変化がないように見える。ただ、本来業務が占める割合が増えた人は「管理職昇進者」が40.8%と、「非管理職のまま」の34.5%を超える結果となった。

Text=入倉由理子



幸福度が高かった管理職昇進者が下がる

2022年の幸福度	幸せ（5・4点）	普通（3点）	不幸（2・1点）
管理職昇進者	49.8%	36.6%	13.6%
非管理職のまま	38.6%	41.7%	19.7%

幸福度の変化（2022年→2023年）

	2022年	2023年 幸せ（5・4点）	2023年 普通（3点）	2023年 不幸（2・1点）	幸福度が下がる・計
管理職昇進者	幸せ（5・4点）	35.0%	13.3%	1.5%	17.9%
	普通（3点）	9.9%	23.6%	3.1%	
	不幸（2・1点）	2.9%	4.0%	6.7%	
非管理職のまま	幸せ（5・4点）	28.6%	8.8%	1.2%	15.5%
	普通（3点）	8.7%	27.4%	5.6%	
	不幸（2・1点）	1.3%	6.0%	12.4%	

左上図は、2022年（両者とも非管理職のとき）の幸福度を5件法で見たもので、「管理職昇進者」のほうが昇進前にも幸せ層（5・4点）が多いことがわかる。2022年から2023年にかけての変化を見ると（左下図）、幸福度が下がる人の合計は「管理職昇進者」が17.9%と少し多く、特に2022年の幸せ層から普通層（3点）、不幸層（2・1点）に変化する人の合計が14.8%と、「非管理職のまま」の合計の10.0%よりも多い。もともと幸福度が高い管理職昇進者のほうが下がる傾向が強かった。

疲れやすく気が張り詰めている

ひどく疲れている

	2022年	2023年 あった	2023年 なかった
管理職昇進者	あった	46.8%	8.8%
	なかった	14.7%	29.7%
非管理職のまま	あった	54.6%	9.8%
	なかった	10.5%	25.2%

気が張り詰めている

	2022年	2023年 あった	2023年 なかった
管理職昇進者	あった	52.3%	8.2%
	なかった	13.8%	25.8%
非管理職のまま	あった	52.7%	11.1%
	なかった	10.1%	26.1%

ストレスに関する質問で2022年から2023年の変化を見たところ、「管理職昇進者」に特徴が表れたのは「ひどく疲れている」「気が張り詰めている」の2項目。2022年に「なかった」から2023年には「あった」に変化する割合は、「ひどく疲れている」で14.7%、「気が張り詰めている」で13.8%と、いずれも「非管理職のまま」を上回った。

年収の高い人がますます増える

	年収平均 2022年		年収平均 2023年	年収が増えた人
管理職昇進者	612万6,405円	↗	661万4,586円	58.8%
非管理職のまま	479万8,463円	↗	490万1,903円	43.6%

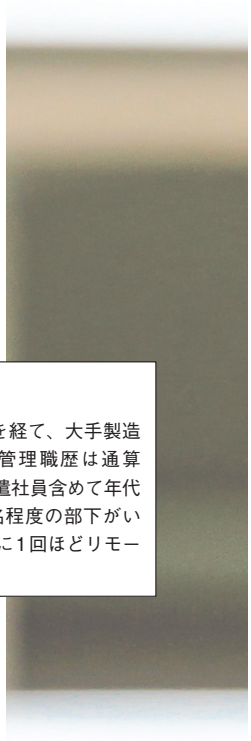
平均年収では、非管理職のとき（2022年）から両者に130万円ほどの差がある。管理職になるような人は、昇進前から年収が高い。年収が増えた人の割合は「管理職昇進者」で58.8%、年収の増加額の平均は約50万円と、「非管理職」を上回っている。

［匿名座談会］

苦労は？ 部下を叱れる？ 管理職、本音を語る

管理職になりたくないと答える人が7割を超えるなど、日本の管理職は、長時間労働や人手不足で苦労しているが報われない……とのイメージがつきまとっている。管理職の罰ゲーム化は本当に起きているのか。30〜40代の現役管理職5人が、実態を語り合った。

「任せる」と言われても十分な権限が与えられていない



Aさん
複数回の転職を経て、大手製造業の管理職。管理職歴は通算10年近く。派遣社員含めて年代さまざまの5名程度の部下がいる。40代。週に1回ほどリモートワーク。

どこまでするべき？

――管理職としての苦労はどんなところにありますか。

Aさん：組織において十分な権限を委譲されていないところですね。たとえばDXにしても、若手はもっとスピーディーに変えるべきだと求めてきますが、上からは「そんなに急には変えられない」と言われ、クッション役です。私の上司は「任せる」と言うものの、最終的には中間管理職の自分には決められない。そのあたりの調整には苦労しています。

歴史の長い会社なので、過去の成功モデルが根強いのかもしれない。

Dさん：やっぱり一番は、部下の転職ですね。地方メディアの20代は、自分の20代の頃と違って、東京のメディアなどに転職するケースが本当に多いのです。彼らのキャリアを考えたら反対もできず……。

管理職としていちばん大切にしているのは、組織の成果の最大化です。そこで退職者がポンポン出ると、業績もなかなか達成できませんし、計画も崩れます。小さな会社なので、補充もなかなかうまくいきません。

Cさん：コロナ明けから部署の人員は3分の1くらいになりましたが、業務量は変わらないので人手が本当に足りないです。しかも若手から抜けてしまったので、今部下はほぼ全員年上です。

IT機器の商品開発をしていますが、フルリモートなのでメンバーの体調とメンタルを穏やかに保つように日々努めています。オンラインだと、声の調子などで不調を察知するしかないのですが、その兆候を察知する能力は、管理職になったこの3年でとてもアップしました。

やはりメンタル不調による休業者は周期的に出るので、めちゃくちゃ気を使います。

自分の仕事は到底、定時では終わらず、夕方に一度抜けて、子どもの食事の用意をして、午後9時か10時くらいに仕事に戻って深夜12時くらいまで働いています。

Bさん：若手のリーダー育成制度で管理職になったのですが、想像といちばん違ったところは、「こんなにメンバーの人間関係にまで関わらなければいけないのか」ということですね。

チーム内のいざこざで「心理的安全性を作るのがあなたの役割です」と、メンバーから言われてしまって。実際人間関係の問題で、適応障害のメンバーが出たこともあります。 どこまでやればいいのか、自分が寄り添いすぎていないかは、よく悩みます。

Dさん：自分たち氷河期世代って、良くも悪くも上司が怖いからやるところもあったと思います。今は厳しくすると、適応障害の診断書を持ってこられることはありますね。 それでも必要なときは厳しく言いますが、自分たちが若いときとはもう厳しさのレベルはまったく違います。

上の世代のやり方が100%いいとは昔から思っていなかったので、ハードさと寄り添いとのバランスのいいところを模索しています。

Eさん：全部自分でしすぎる管理職が多いなと思います。自分も悩んだ末に、ある境界でやらないことを決めました。「そ

Text=滝川麻衣子　Photo=今村拓馬

こは僕がやることじゃないよ」と部下にも伝えています。良かれと思ったことが逆効果になることもあり、自分が頑張りすぎると、息苦しくなる人もいるので。

困ったときに相談する相手は

―― 悩みを相談する相手はいますか。

Bさん：会社の制度を使ってコーチングを受けつつ、自分でも勉強しているのですが、そこで知り合った勉強仲間には相談します。あとは社内の女性管理職の同僚です。内部事情も知っているので。

同年代（30代前半）の男性社員に管理職の悩みを話そうとすると、自慢話と取られたり、神経を逆なでしたりするのではと心配してしまって話しづらいので、仕事の話はぼかしています。

Cさん：私は夫も同業なので、具体的に相談します。あとは約10年前に、女性の社員を集めた研修があって、そのときの仲間がだいたい今、幹部職社員になっているんです。当時はなぜ女性だけ集めるんだろうと思っていましたが、今となっては全然業種は違っても相談できる仲間ですね。

Aさん：妻は異業種で、正直、自分よりハードワークなので、家庭に愚痴は持って帰れないですね。直属の上司のさらに上の人に相談しています。

部下を叱れない？

―― 部下に対して厳しく叱れないという悩みが先ほど出ましたが、工夫されていることはありますか。

Dさん：みんなの前で叱るというのはまずしません。厳しく指摘するときには別の部屋に入って個別に話すように徹底しています。はじめにしっかりできている部分を褒めてから、その次に指導することも心がけています。あと、昔話はしないようにすごく気をつけています。やっぱり昔と今は違いますので。

Eさん：自分が若いときは、上司から「公開処刑」みたいなことをされたこともありました。今、絶対にしないです。気をつけているのは、まずゆっくり話すこと。感情的に見えないようにする。そして伝えるべきことを伝え終わったら、違う話に切り替えます。

Dさん：注意や指導をした後は、個別に飯（めし）に誘ったりはしています。金銭的にはちょっと大変ですね（笑）。

Bさん：問題を指摘するときは、やはり理由を説明します。なぜ私がこのことを指摘しているのか。過去にダメだったことを言うのではなくて、目的を伝え、「だからこうしてくれたら私は嬉しい」という、未来に向けた話し方をするように工夫していますね。

会社から欲しい支援は

―― 会社からこんな支援があったらいいと感じることはありますか。

Aさん：評価の公平性は課題としてすごく大きいです。個人的には360度評価は入れたほうがいいと考えています。評価って上司から一方的に言われても、納得できないことは起こるので。

Eさん：ITコンサル時代にアメリカ駐在をしたのですが、コロナ下だったので、リモートでのマネジメントを支援するツールを会社がいろいろ導入していました。遠隔地の人同士の相互理解を促したり、価値観の合う人をチームにマッチングしたり。何もかもマネジャーが解決するのは無理という前提でそうしたツールに投資されていたので、非常に便利でした。

Cさん：マネジメントツールはけっこう、うちの会社は入っています。社員のエンゲージメント調査みたいなものも、とてもわかりやすいです。たとえばほかの部署にすごい部長がいると、それがデータでも見られてそのすごさがわかるんです。

ただ、どうやってその成果が出ているのかがわからなくて。そこについては定量的な分析はなくて、各自で考えるようになっています。

メンバーの人間関係などどこまでやればいいか悩む

Bさん

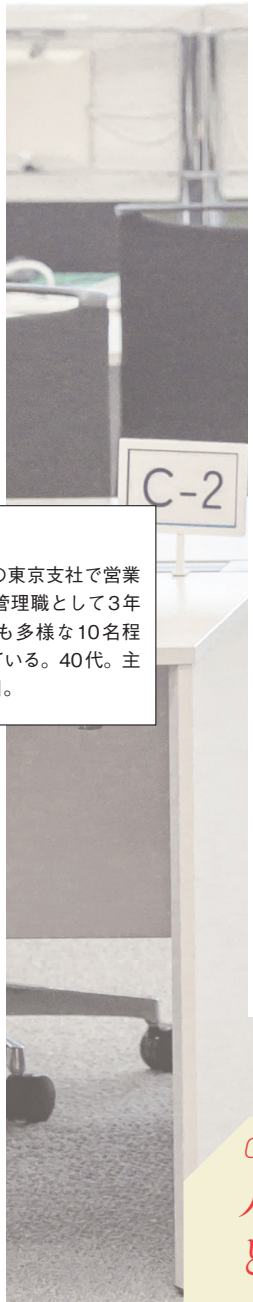
早期管理職登用の試験を通過し、新卒入社した大手消費財メーカーの管理職として約2年。5名程度の部下をみている。30代。リモートワーク可だが、管理職になってからは週4日程度出社。

部下のメンタル不調に気づくスキルは上がった

Cさん

新卒入社した大手製造業の管理職として3年超。5名程度の部下は現在、自分より年上の50代が中心。40代。フルリモート。

経営者は会社の実績をもっとオープンに



Dさん
地方メディアの東京支社で営業部門を束ねる管理職として3年超。雇用形態も多様な10名程度の部下をみている。40代。主に外回りの毎日。

そこをもう少し会社が客観的に分析したら、ほかの管理職もまねができて再現性が出るのではないかと思います。

Bさん：部下に憧れられるような、これからのマネジメントはどんな姿なのかを、会社には一緒に考えてほしいです。

社内の調査で、長時間労働の常態化リスクを、管理職はより強く感じていることが明らかになっています。これを見たあるメンバーが、「長時間労働を勝ち抜いた人しか管理職になれないんですね」と言ったのですが、誰も反論できなかったのです。メンバーには管理職に憧れを持ってほしいと思うのですが、実態をそのまま伝えづらいのが正直なところです。

Eさん：会社のなかでどんなキャリアパスがあって、どんなチャレンジができるのかというのがブラックボックス化している会社がまだ多いと思います。中期的なキャリアパスを部下に見せるための武器が欲しいです。やはり今の若手は、先が見えないと不安を感じることも多いですから。

Dさん：会社の上層部には、会社の状況をオープンにして、ブラックボックス化しないということを強く求めたいです。今でもうちの経営層には、「会社の実情をあまり言わない」という体質が残っています。

今の若い世代って、本当にしっかり考えていて、頼りになると思っています。だからこそ経営情報も含めて、オープンにしたほうが、みんな不安なく、むしろ前向きに働けると思うんです。

管理職になってよかったこと

――最後に、管理職になってよかったことはありますか。

Eさん：マネジメントは、実はめちゃくちゃ楽しいと思っています。僕も苦労した時期があったので、苦労している人がブレークスルーしたところを見るのが、生きがいだと思います。

Dさん：全員に一律「これをやれ」と言う時代もありましたが、一人ひとり「こ

Column

人事は管理職問題をどこまで把握しているのか

管理職の役割、負荷を人事はどう見ているのか。人材開発や組織開発支援を行うリクルートマネジメントソリューションズが本人と人事双方に調査した比較データから意識のギャップを明らかにする。

「管理職の負担過重」がトップに

会社の組織課題 Top5

（nはそれぞれ150、複数回答、%）
＊それぞれ上位5位までを抜粋

管理職本人			人事担当者	
ミドルマネジメント層の負担が過重になっている	64.7	1	ミドルマネジメント層の負担が過重になっている	65.3
中堅社員が小粒化している	64.0	2	次世代の経営を担う人材が育っていない	64.0
次世代の経営を担う人材が育っていない	62.7	3	中堅社員が小粒化している	63.3
新価値創造・イノベーションが起こせていない	62.7	4	難しい仕事に挑戦する人が減っている	61.3
新人・若手社員の立ち上がりが遅くなっている	62.7	5	新価値創造・イノベーションが起こせていない	60.0

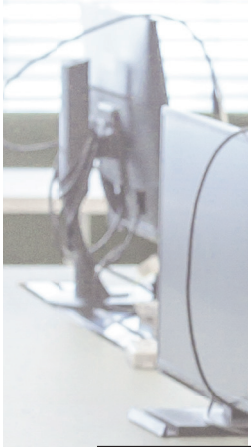
出所：「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査2023年」（リクルートマネジメントソリューションズ）

【会社の組織課題】
「管理職の負担過重」がトップに

管理職本人、人事ともに、会社の組織課題のトップは、ミドルマネジメント層の負担の過重で、これは2020年の調査開始以来初だという。ただ、調査を担当したHRDサービス推進部マネジャーの石橋慶は、「意外な結果」と話す。「顧客の人事担当者は、人と組織の課題解決を現場の管理職に帰責する傾向がありました。管理職の役割や仕事が増え続けるなかで、『これ以上は無理』という認識が人事に芽生えたところだと思います」

しかし、だからといって明確な打ち手を講じているかというとそうでもない。「研修を増やせば負荷が上がることは認識されていますが、人事担当者が、各現場の管理職の仕事について解像度を上げるのは容易ではない。支援したくても何を変えるとどの程度負荷が減るのか・逆に逼迫する

マネジメントは実はめちゃくちゃ楽しいもの



Eさん

HR業界、外資系ITコンサルなど経て、現在はスタートアップで新しいチームを管理職として組成中。管理職歴は通算8年程度。これまで10名程度の部下をみてきた。40代。フルリモート。

の人にはこれが合っている」というものを見極めたほうが、成果は上がるなと強く実感しています。

僕も相手を信じて待って、本当に伸びていくときに、ものすごく喜びを感じます。

組織は高い目標を持ったほうが、やっぱり成果は上がると思います。甘やかすのではなく。そのほうがみんなそこに向けてグイグイいくんですよね。

Cさん：よかったことは……ちょっとまだないです。もちろん、一担当のときよりも、自分で決めてできるところは、やりがいを持ってはいます。でもそれ以上に、負荷のほうが大きいと感じます。

本当は若い人を育ててみたいですね。これまでチームに若手もいたのですが、すぐにみんな異動を希望するなどして飛び立ってしまいました。人を育てるというのが管理職だと思うのですが、今は上の年代の人たちの退職を見送るケースがどうしても多いです。

Bさん：本質的ではないかもしれませんが、やっぱり話を聞いてもらえるようになったことです。ポジションパワーってあまり信じていなかったのですが、私に対して「若い女性が出てきた」という反応がなくなって。

ちゃんと真正面から話を聞いてもらえるようになったと感じます。だからこそ責任は伴うのですが。

Aさん：管理職としての過去の経験や後悔も含めて、私は部下に、ありのままを伝えているんですよ。以前、勤めていた企業が大規模なリストラをしたことがあるのですが、当時の部下を守れなかった苦い経験があります。そのとき、会社のことを本当の意味で見ていなかった、目の前のKPIだけではなく「中長期で本当に会社のためなのか？」との視点を持って日々の仕事をやらなくてはと、痛感しました。

自分の弱みを見せて、ちょっと頼りないところもある上司だからこそ、むしろ自分が動こうという意識を持ってくれたら、嬉しいですね。

業績達成のために育成せざるを得ない

のかが見えず、手が出せない状況だと考えられます」と、同部主任研究員の木越智彰は指摘する。

【管理職への期待・管理職の役割】

業績達成のために育成せざるを得ない

管理職への期待・管理職の役割については、人事担当者の回答のトップ3をピープルマネジメントに関する項目が占めている。管理職本人も上位2つにメンバーの育成と部署内の人間関係の円滑化を挙げているが、同時に業績への意識も高い。「本来、業績達成こそ管理職の責務だという意識は、管理職のほうが強く持っていそうです。ただ、人を増やしたくても増やせない、採用したくてもできないという状況では、メンバーの育成やモチベーションの維持・向上をしなければ業績が達成できない。だから人材開発や組織開発に取り組まざるを得ない。管理職のそんな苦しさが滲み出た結果なのだと思います」（石橋）

管理職に期待していること・管理職の役割Top5

（nはそれぞれ150、複数回答、%）
＊それぞれ上位5位までを抜粋

管理職本人			人事担当者	
メンバーの育成	52.0	1	メンバーの育成	48.7
部署内の人間関係の円滑化	36.0	2	メンバーのキャリア形成・選択の支援	27.3
担当部署の目標達成／業務完遂	36.0	3	部署内の人間関係の円滑化	26.0
業務改善	32.0	4	業務改善	22.7
メンバーのキャリア形成・選択の支援	26.0	5	担当部署の目標達成／業務完遂	22.7

出所：「マネジメントに対する人事担当者と管理職層の意識調査2023年」（リクルートマネジメントソリューションズ）



HRDサービス推進部
トレーニングプログラム
開発グループ
マネジャー
石橋 慶



HRDサービス推進部
トレーニングプログラム
開発グループ
主任研究員
木越智彰

Text=入倉由理子　Photo=リクルートマネジメントソリューションズ提供（石橋、木越写真）

Column

若手から見た「管理職の課題」とは

日系大企業らの若手中堅有志のコミュニティであるONE JAPANは
2021年から管理職世代を対象にした「ミドル変革塾」を始めた。
なぜ若手の団体が管理職を対象にしたのか。共同発起人の濱松誠氏に聞いた。



ONE JAPAN
共同発起人・共同代表
濱松 誠氏

2006年パナソニックに入社。社内の若手を中心とした縦・横・斜めをつなぐ組織の活性化と共創を狙いとした有志の会One Panasonicを2012年に立ち上げ、2016年にONE JAPANを設立。2018年、パナソニックを退職し、フリーランスで大企業やベンチャーで人材・組織開発プログラムの企画を手がける。

ONE JAPANは2016年に発足し、現在は約50社、2000人程度が参加しています。若手社員の立場から経営層を巻き込み、大企業の変革を目指す活動を続けてきましたが、会社は若手と経営層だけでは変えられない、「若手・ミドル・トップ」が三位一体である必要があるという現実に直面したのです。

しかし、実態は現場の若手が声を上げたり、経営層がトップダウンで指示したりすると、ミドル層が板挟みになり、3つの層が対立しギスギスしてしまう。企業を変えるにはミドルがキーになるとわかっても、管理職たちの苦しい、厳しい現実は若手にも伝わってくる。そのうえ、ミドル層は何千人もいるため、変革の難度は格段に高く、改革に前向きな人材ばかりでもありません。

ただ、ONE JAPANの創設メンバーたち自身が実際に管理職になることで、「ミドルの罠」も見えてきました。

1つはミドル層に訪れるライフステージの変化です。ちょうど管理職になる年代に結婚や出産、育児、離婚などさまざまな変化を経験する人もいます。若手のときのようには働けないし、深夜まで飲んで、仲間と議論することもできなくなります。

もう1つは、会社からオールラウンダーであることを求められることで、「管理職は完璧でなくてはいけない」と意識するようになることです。攻めるだけじゃなくて守りも固めないといけないという意識によって、自然と部分最適を求め、結果的に視野が狭くなってしまうのです。こうした課題を克服するために発足させたのが、ミドル変革塾です。ニューリーダーを生み出すために、同じ志を持つ者が集まって切磋琢磨する、“本気”のプログラムを作りました。

変革塾で大事にしたのは、劇薬、実践、仲間です。劇薬とは叱咤激励感もある良質な学びのことです。経営共創基盤グループ会長の冨山和彦さんや、A.T. カーニー日本代表の関灘茂さんなどを講師に招きました。その学びを受けて自社の変革案を形にして実践する。行動しなければ評論家と変わりません。「前例のない判断」ができる人材の育成には、同志の存在も不可欠です。約半年間のプログラム期間中は、2〜3週間に1度集まり、横のつながりを作ってもらいました。

一方で、個人を支援するプログラムだけではうまくいかないという課題もわかってきました。今後は私たちと企業側が連携し、ミドル人材の育成とその後のフォローアップも充実させ、受講者の裾野を広げたいと思っています。

ONE JAPANとして、もう1つ企業側に働きかけたいのが若手人材の登用です。変革塾で学び、同志を作ったとしても、そのときに40代半ばだったら、定年までの時間は長くはありません。管理職登用を10年前倒しにしてもらい、30代半ばのニューリーダーを生み出していきたいと思っています。

一方で若手にとっては、ミドル層になって活躍する姿が描けていないと感じます。ONE JAPANメンバーで日系大企業の20代後半の男女3人に「管理職になりたいか」と聞いてみたところ、「時代とともに商材も変化している。私が管理職になったときに若い世代の価値観に対応できるのかわからない」「社内のミドル層に目指す姿が見つからない」などと口にします。そう言いつつ、彼らは「何とかして私が会社を良くしたい」とも考えています。僕は彼らに希望を感じますし、若手のミドルになることへの不安を取り除いていきたい。

ミドルを巻き込んだ組織改革はまだ始まったばかりです。ミドル層へのアプローチで成果を出せるよう、やり抜きたいと思っています。

Text＝横山耕太郎　Photo＝濱松氏提供

産業医が見た「部下をこわがる」管理職

この数年、社内ホットラインに寄せられる悩みに大きな変化があるという。
メンタルヘルス対策の最前線で何が起こっているのか。
30社超の企業で産業医を務める大室正志氏に聞く。



大室産業医事務所代表
大室正志氏
産業医科大学医学部医学科卒業。ジョンソン・エンド・ジョンソン統括産業医、医療法人社団同友会産業医室を経て現職。社会医学系専門医・指導医。

ここ5年ほどで、「部下がこわい」という中間管理職からの相談が増えています。

あるとき強い言葉が口をついて出てしまい、部下は社内ホットラインに駆け込む。パワハラと認定されないまでも、よかれと思って指導し、ハラスメントにもならないようにと重ねてきた努力と我慢が限界を超え、メンタル不調や休職に追い込まれるケースです。かつては「あの上司のもとでは働けない」と訴える部下が多かったのですが、最近では「あの部下とは働けない」という上司の配置換えも珍しくありません。

背景には、いくつかの環境変化があります。1つは組織構造の変化です。年功序列型の組織では、入社時に厳しく指導され、年次を重ねるにつれ優遇されるモデルが一般的でしたが、今はそのモデルも崩れました。新入社員には優しく・管理職には厳しくという逆転現象も起きています。

新入社員への指導を中間管理職に一任する経営者も増えています。「富士山に登るぞ」という号令に、一生懸命リサーチして山梨県側の吉田ルートで登頂計画を進めていると、「やっぱり静岡県側の富士宮ルートだ」と経営者が言い出す。大目標には変わりはないものの、経営者は天候などさまざまな条件を勘案してルート変更を決定する。そこに細かな説明はないのです。急な変更に部下から突き上げを食らうのは中間管理職で、部下に対して丁寧な説明を補足する必要があります。外部環境の変化が速くなるにつれ、経営の意思決定はコロコロ変わっていきます。

さらに360度評価やエンゲージメントサーベイ、ホットラインなどを通じて、部下からの評価が可視化されやすくなりました。上からは丸投げされ、下からは突き上げられる。昇進時に報酬が大幅に引き上げられるならまだしも、多くの場合、負荷ばかりが増えて手取りは変わりません。「もうやっていられない」。こんな悲鳴が上がるのも無理からぬことです。

多様な相手に向き合う負荷を一手に引き受ける

しかし残念ながら、中間管理職の疲弊を経営課題として捉える企業はごくわずかです。そもそも管理職は人数が少ないために、部下のメンタル不調に比べて注目されづらい。「中間管理職はもはや“無理ゲー”」という認知の拡大が望まれます。

パワハラは論外ですが、双方が真摯に取り組んでいるにもかかわらず、小さな掛け違いによって疲弊するケースもあります。同質性の高い組織では、コミュニケーションコストは相対的に低い。リクルーター制は最たるもので、同じ大学・体育会出身者ばかりなら阿吽の呼吸も通じます。しかし多様性を掲げている以上、背景の異なる相手に丁寧にコミュニケーションする必要があり、その負荷を中間管理職が一手に引き受けているのが現状です。

この場合、自社の社風を明確に打ち出すことも有効です。戦略コンサルティング会社で論理の綻びを詰められても納得する人が多いのは、会社の価値観が明確に共有されているためです。

私が勤めていたジョンソン・エンド・ジョンソンでは、クレド（信条）と呼ばれる価値観が明文化されており、社内摩擦の軽減にも役立っていました。スピードを重視するのか、挑戦を尊ぶのか。企業文化や価値観が明文化され、評価基準が共有されている組織は、結果としてコミュニケーションコストが下がり、上司・部下双方の心理的安全性を担保することにつながっています。

Text=渡辺裕子　Photo=大室氏提供

Section 2 役割とスキルを再定義する

管理職の働きがいと働きやすさを追求するには、その役割を再定義することが求められる。そのとき求められるスキルとは。人事にできる支援とは――。

Interview

「上に立つより前に進むリーダーでありたい」

反田恭平氏

ピアニスト、指揮者
ジャパン・ナショナル・
オーケストラ代表取締役社長



2012年、高校在学中に日本音楽コンクールで第1位に。2014年、チャイコフスキー記念国立モスクワ音楽院本学科に首席で入学、2017年よりポーランドのフレデリック・ショパン国立音楽大学に在籍し2021年に修了。2016年サントリーホールでデビューリサイタル。2018年、マネジメント会社NEXUSを設立。2021年、第18回ショパン国際ピアノコンクールで日本では半世紀ぶりの最高位第2位を受賞。同年、ジャパン・ナショナル・オーケストラを設立し、代表取締役社長に就任。

ショパン国際ピアノコンクールで2位に入賞した日本を代表するピアニスト、反田恭平氏は2021年に設立した株式会社「Japan National Orchestra（JNO）」代表取締役社長という顔も持つ。音楽家の生活を支え、演奏に集中できる環境を提供する狙いや、目指すリーダー像を語ってもらった。

僕はかなり前から「日本のクラシック業界、このままじゃ将来が危うい」という危機感を持っていました。海外の著名なオーケストラが毎年多数来日した時代は終わり、日本はほかのアジア諸国と比べて、公演先としての魅力が低下しています。円安のため出演料の割高感が強まって、スポンサーもつきづらくなり、文化事業に割かれる政府予算も十分ではありません。このためチケット代も上がり、よりクラシック離れにもつながっています。こうした音楽業界の現状を、悔しく思っていました。

そこに追い打ちをかけたのがコロナ禍です。公演中止が相次ぎ、演奏家は活動の機会を奪われました。僕はまず演奏できる場を作ろうと、緊急事態宣言が出される前に、音楽家の仲間に声をかけてコンサートの動画配信を始めました。チケット購入サイトを運営する「イープラス」の会長に直接会って協力を求め、演奏の際も海外のガイドラインを参照して、慎重に感染対策を講じました。



奈良を拠点に、音楽家自らが活躍の場を創出するために設立されたジャパン・ナショナル・オーケストラ。現在、反田氏のほか、23名のソリストが在籍する。

僕自身はこの取り組みが成功すれば業界に良い効果をもたらすと確信していたのですが、「ウイルスを拡散しかねない」などと、多くの批判を浴びてしまいました。後輩の音楽家までもがSNSにネガティブな投稿をするのを見て、「ウイルスより人間のほうが恐ろしい」と感じたものです。

演奏家は人柄重視 理想は「ワンピース」

それでも、生活が不安定になって苦しむ演奏家を、放っておけなかった。小さい頃から電車で立っている高齢者など困っている人を見過ごせない、世話好きの性分も少なからず影響したと思います。演奏家が生活の心配をせず、活動に集中できる基盤を作りたいと、2021年にDMG森精機の出資を得て、オーケストラとして日本初の株式

Text＝有馬知子　Photo＝伊藤 圭（写真上）、Yuji Ueno（写真左下）



会社であるJNOを設立したのです。

JNOは会社を奈良に登記し、メンバーは社員として守られています。寮や食事、演奏活動にかかる渡航費などコストの一部などを提供していますが、個々人はソリストとして活動していたり、国内外のオーケストラのトップ奏者であったりという顔を持ち、僕をはじめ海外を拠点にしているメンバーも多く、非常に忙しくしています。また、奈良には将来的には学びの場である「アカデミー」も設立したいと考えています。

オーケストラのメンバーを選ぶ際は、技術もさることながら人間性、協調性をより重視しています。企業でもオーケストラでも、仕事中にいさかいが起きるのはマイナスだし、仲間とあつれきが生じてストレスを抱えていたら、思うような結果が出ないことも同じ。リハーサルも本番も、その後の打ち上げも笑顔で過ごせる、漫画「ワンピース」のルフィと仲間たちのようなチームを目指しています。

メンバーはみな高い技術を持つプロですから、干渉しすぎずほどよい「ゆるさ」でつながることも大事です。僕は仲間を誘ってご馳走したり家に招いたりするのが好きですし、会食や移動中に、後輩などからキャリアについて相談を受けることもよくあります。それでも向こうから来ない限りは、踏み込みすぎないようにしています。一方で挨拶やちょっとした声かけは意識的にしています。

会社の代表としてもオーケストラを率いる立場としても、上に立つより前に進むリーダーでありたい。特にオーケストラは素晴らしいアーティストが揃っているだけに、メンバーと肩を並べるのではなく、一歩先を行く良い演奏をして、この指揮者・演奏者についていきたい、と思ってもらえるようになりたい。そこは音楽家としてのモチベーションにもつながっています。

僕はピカソの「優れた芸術家は模倣し、偉大な芸術家は盗む」という言葉が好きで、「優秀」のレベルから先へ進むには、教わらないものを言動のなかから「盗む」ことが大事だと考えています。僕もさまざまな業種の人たちと出会って、いろんなものを盗んできたし、メンバーも僕から盗めるものがあればどんどん盗んでほしいと思います。

演奏を極めれば教える引き出しも増す

モーツァルトやベートーヴェンの時代から、音楽家はパトロンを得て自ら作曲も演奏も指揮もこなし、音楽を教えもしていました。僕も彼らのような総合的な音楽家を目指しつつ、主軸はあくまで演奏活動に置いています。演奏家として結果や経験を積み上げることでこそJNOにも優秀な演奏家が集まり、僕の教え方の引き出しも増えると思うのです。コンサートのオファーをつかむため、常に必死の努力を続けるソリストのハングリー精神を忘れてはいけないと、肝に銘じています。

僕自身は本来組織を束ねたり管理したりするより、しがらみなく自由に好きなことをやりたい人間です。ただ、今の状況を黙って見ているわけにはいかないのです。正直にいえば、音楽家支援に取り組むのがなぜ1人の演奏家にすぎない自分なのか、音楽業界が苦境に陥っているというのにどうしてほかの人や組織は何もしないのか、という気持ちはあります。僕1人には変えることなどできない、円安のような大きな経済社会の流れもあります。できれば演奏家の先輩たちやより多くの音楽関係者、そして政府や経済界にも、クラシック業界の問題に目を向けてほしいと思っています。

期待される役割が変化し「人次元」の負荷が増えている

職場の環境が大きく変わっているなかで、管理職に求められる役割も変化しているのか。新たにどのような課題が生まれているのか。ダイバーシティマネジメントの観点から管理職の役割について研究する坂爪洋美氏に聞く。

もともと私は、女性活躍推進を中心としたダイバーシティマネジメントの研究からスタートしましたが、施策推進のカギを握る存在として常に名前が挙がるのは、管理職でした。**成果主義の運用でも育児休業の取得推進でも、人事関係の研究では「管理職が機能すればうまくいく」という話になることが非常に多い。**管理職はそれだけ重要で、組織にとってなくてはならない存在であることは言うまでもありません。多くの人を巻き込んでうまく活用していくことで、1人ではできない大きなことを成し遂げる。それは非常にやりがいのある仕事だと思います。

管理職の役割研究で知られるミンツバーグは、管理職の中核をなす役割として、「仕事の枠組みの構築」と「仕事のスケジュール設定」の2つを挙げています。自分が管轄する組織の内部と外部それぞれに対して、情報を用い（情報次元）、人々を介しつつ（人次元）、自身でも直接行動する（行動次元）ことで、この2つの役割を果たしているとしています（次ページ図）。

基本的に今日の管理職もこの枠組みは変わっていないと思いますが、変化があるとすれば、近年の日本では、「自分が管轄する組織内部」の「人次元」が大きくなっている。つまり、部下の育成や動機づけなど、部門内のピープルマネジメントの負荷が非常に高まっていると感じます。

2020年に課長クラスの管理職を対象に調査を行い、仕事時間の内訳について理想と現実を尋ねたところ、「管理業務」と「部下育成」にもっと時間をかけたいと思っている管理職の姿が見えてきました。自らの「担当業務」もあり、管理職の本分でもある「管理業務」に十分な時間が取れていない、そしてどんどん増大する「部下育成」の役割に追い立てられている現状を表しているように思います。

多様な部下をまとめあげるには傾聴力と発信力の両方が必要

これは会社の人事施策の運用が、管理職の役割に追加されてきたことと無関係ではありません。成果主義に基づく個別管理を進めようとすると、一人ひとりをきめ細かく理解する必要があり、最も身近にいる管理職にさまざまな業務がふってくるようになりました。

現在では目標管理の面談や評価のフィードバックなど、部下と個別にコミュニケーションを取らなくてはならない機会が大幅に増えています。自部門での成長を支援するだけでなく、長期的に将来を見据えて、個人のキャリア志向を踏まえた育成が求められるようになりました。さらには育児休業の取得推進など、ライフに関する情報を把握する必要も生まれている。部下育成の難度は、考慮すべき情報量が増えたことで格段に高まっているといえるでしょう。

定期的な1on1など、部下との双方向の対話が増えるなかで、管理職に求められるスキルも変わってきています。管理職が指示を出せば部下が黙って動いてくれる時代は終わり、従業員側が自分の権利や意見をしっかりと主張するようになってきました。それ自体は望ましいことでもあるのですが、その変化に管理職のコミュニケーションスキルが追いついていないように感じます。よくいわれる通り、傾聴力が必要であるのはもちろん、同時に発信力の重要性がより高まっていると考えます。

現在の職場は、若い世代や外国人など部下の多様性が高まり、メンバーの価値観もさまざまです。キャリア自律が叫ばれ、転職も当たり前となっているなか、ともすればバラバラ

Text＝瀬戸友子　Photo＝坂爪氏提供

になりがちな人たちを、どう1つにまとめあげて同じ方向に向かわせるのか。単に部下の話を丁寧に聞いているだけでは難しいでしょう。

自らの言葉で、目指す方向性やその先の将来像を示さなければ、部下に前を向かせることはできません。そのための方針を示し、自分の考えを伝えていかなくては、ただ部下の言葉に振り回されるだけで終わってしまいます。**管理職には、個別化・多様化する人々をつなぎとめる言葉が必要**なのです。

管理職へのサポートは後回しにされている

ところが現状は、こうしたスキルを身につけていないまま管理職に登用され、会社からは「管理職なのだから自分で何とかできるだろう」と、特に解決策も提示されません。管理職は重要だといわれながら、スキルを伸ばす教育機会も、役割を遂行するための支援も後回しにされてしまいがちです。これでは、管理職がモチベーションを維持していくのも難しくなります。人事として支援できることを考えていくべきでしょう。

たとえば、部下からの質問や相談に対して、管理職がすべて自分で考えて対応するのは負担が大きすぎます。よくある相談を集約して、どのように答えればよいかの情報を提供するだけでも、かなり助けになるでしょう。

1対1のコミュニケーションを重ねる以外にも、部下との信頼関係を築く手段はあります。自分の方針はどのようなものか、この部門では何がOKで何がNGかなど、管理職の考えを部門全体でシェアする仕組みを整備することも有効です。個別に時間をかけなくても、上司と部下との相互理解を深めていく方法は、いろいろと考えられるでしょう。

部下のキャリア形成支援にしても、会社のなかでどのようなキャリアを積めるかの全体像を、個々の管理職が把握しているとは限りません。そこで、どのような条件を満たせばその仕事に就けるのか、社内全部門のキャリア情報を公開して、誰もが見られるような仕組みを作るのも1つの手です。

また、管理職の役割が「人次元」で大きくなっていることを鑑みれば、それに見合う裁量を与えるべきです。部下から「将来的に他部門に移って活躍したい」という相談を受けても、管理職はその部門に異動させる権限を持っているわけではなく、助言のしようがありません。

さらに突き詰めていくと、**そもそも部下のキャリア形成支援まで管理職が担うべきなのかという疑問**も生まれてきます。本来、管理職の仕事は、職場のパフォーマンスを上げることであり、個別に部下のサポートをするのは本当に管理職でなくてはいけないのか。これだけ管理職が疲弊しているなか、管理職に過剰な期待がかかっていないか、改めてその役割を精査するときがきていると思います。

管理職の主要な役割と内包される下位の役割

	仕事の枠組みの構築とスケジュール設定	
	自分が管轄する組織内部	自分が管轄する組織外の存在
情報次元	コミュニケーションを取る ●モニタリングをする ●情報が集中する中枢部として機能する	●スポークスマンとして情報を発信する ●情報が集中する中枢部として機能する ●情報を拡散する
情報次元	意思決定を通じてコントロールする ●戦略や組織構造、仕組みを設計する ●責任を移譲する ●指名する ●資源を分配する ●目標を設定する	
人次元	導く ●個人を元気にする ●個人を育成する ●チーム・ビルディング ●文化を確立し強化する	結びつける ●ネットワークを構築する ●代表する ●伝達し、説得する ●伝達される ●緩衝材となる
行動次元	自ら行う ●プロジェクトをマネジメントする ●障害に対応する	外部とやり取りする ●連携を構築する ●支援を集める

出所：Mintzberg（2009:91）より坂爪氏作成

法政大学 キャリアデザイン学部教授
坂爪洋美氏
慶應義塾大学文学部卒業後、リクルート勤務を経て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科にて博士（経営学）を取得。和光大学教授を経て2015年4月より現職。専門は産業・組織心理学。著書に『管理職の役割』（中央経済社）など。



多くがプレイング領域3割以上 負荷の高い1on1も見直すべき

マネジメント業務に加えて、プレイング業務も兼務している「プレイングマネジャー」。管理職の実態に詳しい中尾マネジメント研究所代表の中尾隆一郎氏は、今、多数の管理職がプレイングマネジャー状態で、本来の目的である「チームの成果を最大化する」ことに時間を割けていない状態だと指摘する。

リクルートワークス研究所が2019年3月に管理職2183人を対象に実施した調査では、約9割がプレイングマネジャーという結果になりました。さらに実態を把握するために、私の知人の管理職約100人に調査したところ、プレイング業務の割合が「70～80%」と回答した人が最も多く2割強で、「プレイング業務が3割以上」だった人は約85%に上りました。

管理職のプレイング業務が多すぎると、チームの業績が落ちてしまいます。リクルートワークス研究所の調査では、プレイング業務が3割以上になると「チームの業績が下がる」こともわかっています。

知人の管理職への調査では「困っていること」についても聞いたのですが、**1位が「自分自身のマネジメントスキル不足」、2位が「メンバーへの対応の難しさ」、3位が「プレイング業務の増加」という結果**で、いずれも半数以上の人が選択していました。

プレイング業務に追われ、しかもマネジメントのやり方もわからない。そんなプレイングマネジャーたちの窮状が浮かび上がりました。

そもそもマネジャーの役割とは何でしょうか？　マネジメントの意味について「管理すること」と勘違いされがちですが、もともとの英語の意味は、「manage to（何とか～する）」です。つまりマネジャーの役割は「何とかして結果を出すこと」です。

チームで結果を出すという本来の目的のためには2つのスキルが求められます。1つはチームの関係性をよくするスキル＝People Empowerment、そしてもう1つは、業務を進めるProject Managementのスキルです。

これらはスキルなので習得しないと使えないのですが、マネジャーの上司側もその点をよく理解しておらず、「プレイング業務ができる部下は、管理職になればマネジメントができる」と勘違いしています。

そしてマネジャー自身もマネジメントの方法を学んでいないので、これまでと同じようにプレイングで成果を出すことで存在価値を示そうとしてしまうのです。

問題ばかりの1on1がマネジャーの負担を増やす

そして昨今、マネジメントの2つのスキルのうち、People Empowermentの重要性だけが強調されているように感じます。

その象徴が、頻繁な「1on1」です。毎週または毎月1on1をしている会社も少なくないと思いますが、私は毎週の1on1はやめたほうがいいと思っています。弊害も多いからです。

1on1の最も悪い点は、面談の場でメンバーがマネジャーに仕事を渡しマネジャーの仕事を増やすことです。「こんなことに困っています」と部下に請われたら、人事部から「共感性を高めろ、サポーティブになれ」と言われているマネジャーたちは、部下から課題を受け取らざるを得ません。

しかも会話の内容は秘密保持が原則なので、人事や上司による問題解決の介入もなされず、1on1はブラックボックスになっています。

1on1のもう1つの問題は、チーム会議が活性化しなくなることです。メンバーは、ほかのメンバーの目があるチーム会議では言いにくいことも「1on1ならば言える」と思ってしまい、会議の場では発言しなくなります。

別の問題点としては、マネジャーとメンバーの相性が悪かった場合には、毎週の1on1が心理的な苦痛になってしまうという問題

Text＝横山耕太郎　Photo＝中尾氏提供

Goal：私のゴール（①人生をかけて、②今年、③今月、④その他）

①④は個人の、②③は仕事について記載

例）①仕事を通じて幸せを感じる人を増やす　②今期事業計画の達成　売上●●円、KPI○○
③事業活動の設計と事業計画とのギャップの明確化と打ち手の設計　④仲間との定期的な時間を持つ

Pre：やると決めた仕事

1週間のタスク

MUSTとWANTに分類し、1、2…と番号を振り、Goalとの関連を「1②」のように記載

例）MUST　1②：個人　商談○件、プレ○○円
2②：組織　商談▲件、プレ◆◆円
WANT　3①：従業員調査課題抽出
4④：○kmのランニング×週3回

On：結果

タスクの結果と評価

「Pre」の結果を数値も含めて記載。
自己評価◎○△×記載、毎週全○を目指す

例）MUST　1○：達成率100%、110%
2◎：達成率105%、105%
WANT　3○：上位3点の課題洗い出し済
4◎：週4回できた

Post：振り返り

1週間を振り返り

Good（うまくいった理由も記載）
To Be Better（再発防止、改善ポイントを記載）

例）Good　全◎○の良い週でした。シンプルなGoal設定とPre（事前準備）のおかげ。引き続きこれは継続
To Be Better　ランニングを週に4回できた。雨の日の対応を考える

NextPre：次のアクション

翌週タスク

MUSTとWANTに分類し、1、2…と番号を振り、Goalとの関連を「1②」のように記載

例）MUST　1②：個人　商談◆件、プレ○○円
2②：組織　商談▲件、プレ◆◆円
WANT　3①：上位3点の課題解決策決定
4④：○kmのランニング×週3回

G-POPシートの記載

①人生をかけてのゴール、②今年のゴール、③今月のゴール、④その他のゴールをそれぞれ設定し、毎週それぞれについて達成できたかどうか◎、○、△、×で自己評価して振り返る。それぞれ、５～７項目記入することを推奨しているという。

出所：中尾氏により作成、一部編集部改変

や、1人につき30分以上の時間が必要になり膨大な時間がかかるという問題もあります。

ルールを決めてノウハウを共有するなど、運用を徹底できれば話は違いますが、多くの企業にとって、そこまでして1on1を続ける意味は本当にあるのでしょうか？　私は**定期的な1on1は手間のわりにリターンが小さく、オーバースペック**だと感じています。

負担を減らしながら業務の生産性を上げるには

私は、People Empowermentの方法として、1on1のように1対1でメンバーと向き合うのではなく、グループコーチングの導入や、チーム会議を活性化させることをおすすめしています。メンバー同士が意見を言い合い、考えをすり合わせる関係を作ることができれば、マネジャーの負担も大きく減らせるはずです。

Project Managementに関しても、やり方を知らないプレイングマネジャーが多い。我流で進めるからうまくいかないのです。

たとえばProject Managementの世界標準である、PMBOKを知っているだけでマネジメントの段取りはずっと良くなります。私は「G-POP」という独自の方法論をおすすめしていますが、メンバー一人ひとりが常にゴール（G）を意識し、事前準備（Pre）に時間を使い、臨機応変に実行（On）し、振り返り（Post）をして次回に生かすという循環を作ることに有効です。

今の管理職の一番の問題は負担増です。そのなかでも「人事評価に手間がかかりすぎている」という課題もあります。現状では、毎週の1on1に加えて、評価のために1on1をやって、そのうえで査定会議のための資料を作って……と膨大な評価作業により通常の業務が止まってしまうという声をよく聞きます。

私がおすすめしたいのは、個人が毎週、目標設定と振り返りをする仕組み（G-POP版グループコーチング）の導入です（上図）。

長期的なゴールを達成するために、今月・今週は何に取り組むべきかを因数分解して目標とすることでメンバーは目先の目標だけに追われることがなくなり、かつマネジャー側はメンバーの状況について○や×を確認するだけで、一目で把握できます。日々の仕事に追われるプレイングマネジャー自身も、日常の業務の生産性を上げていく工夫が求められていますが、この方法をとれば、半期・通期ごとの評価作業に膨大な時間をかけることはなくなり、余力も生まれるはずです。

中尾マネジメント研究所代表

中尾隆一郎氏

大阪大学大学院工学研究科修了後、リクルートに29年間勤務。リクルート住まいカンパニー執行役員（事業開発担当）、リクルートテクノロジーズ社長、リクルートワークス研究所副所長などを経て、2019年より現職。『最高の結果を出すKPIマネジメント』（フォレスト出版）など著書多数。



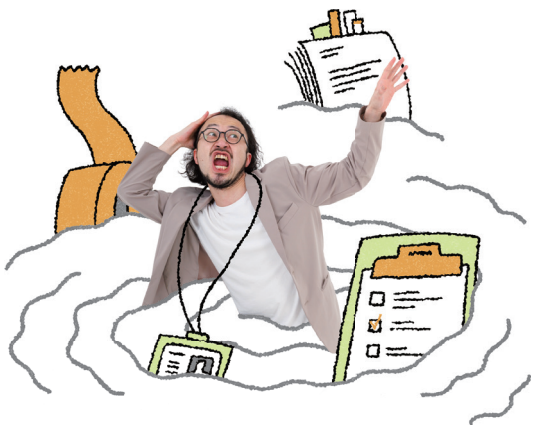
スキルベースで分業すれば管理職の多様性も高まる

グローバル企業で注目されるスキルベース組織。
これは日本でも浸透するのか、そのとき管理職の役割は変わるのか。
EY Japanの人事組織コンサルティングサービス事業責任者を務める鵜澤慎一郎氏に聞く。

管理職の役割については、さまざまなマネジメント理論で語られていますが、集約すると、人の管理と仕事の管理という2軸に整理できるでしょう。人と仕事をマネージするのが管理職の本質的な役割であり、これは現在も変わらないと思います。

ただ、近年の大きな変化は、デジタルへの対処能力が必要になっていることです。いまや多くの企業で、目の前にいない部下を管理することが日常的になっています。リモートでの働き方が広がり、対面でのコミュニケーションが減っているうえ、グローバル企業では、地域をまたいで海外にいる部下をマネジメントするケースも増えてきました。また、ChatGPTやCopilotの登場で、AIを部下として使う時代になりつつある。これからはデジタルの使い方次第で生産性が大きく変わってきます。**現代の管理職には、デジタルコミュニケーションをつかさどる力とDXを推進する力が必須になっている**のです。

しかし、今の日本企業では、そのような教育はほとんど行われていないように思います。管理職に対する研修が少なく、あったとしても伝統的な人と仕事の管理の仕方を教えている程度で、結局、それぞれが自己流で経験を積んでいることが少なくありません。同じ管理職経験を持つ人でも、採用のインタビューで詳しく話を聞いてみると、プロジェクトを率いて変革を起こした人と、課長という役割を果たしていただけの人とでは、スキルの差が大きいことを実感します。



そう考えると、管理職になりたくない若手が増えているのも、一定の合理性があるように思います。リモートの普及やクロスボーダーの増加で、ピープルマネジメントの難度は格段に高まった。タスクマネジメントについても、どちらかというと社内の調整スキルで乗り切ることが多く、汎用的なプロジェクトマネジメントスキルを身につける機会が少ない。負担が増えても、市場価値は高まらず、かつ残業代が減ってトータル年収もさほど変わらないなら、管理職を目指さない選択をするのも理解できます。

スキルをマッチングしてジョブを遂行する

管理職のなり手が少ないのは、決して日本に限った話ではありません。アメリカでは最初にジョブを定義し、求められるスキルや経験などをジョブディスクリプションに細かく提示して採用しますが、何カ月もポジションが埋まらないことも珍しくありません。仕事の難度が上がっているうえに、深刻な人手不足が重なり、なかなか適任者が見つからないのです。

スキルベース組織が注目されるようになったのは、このためです。ジョブを定義しても、それを遂行するスキルを兼ね備えた人材を確保できないというギャップがあらゆる業務に広がり、ジョブ型の限界がささやかれるようになりました。そこで、1人に任せるのが難しいなら分業しようという発想が生まれてき

Text=瀬戸友子　Photo=EY Japan提供

た。仕事をモジュール化し、複数の人のスキルをうまく組み合わせてジョブを遂行しようというのが、スキルベースの考え方です。

このような説明をすると、「昔ながらの職能制度と同じようなもの」と誤解されることがしばしばあります。ジョブ（職務）ではなくスキル（職能）を起点にするという意味では共通点もありますが、日本でいう職能はスキルというよりポテンシャルに近い気がします。ポテンシャルの高い人を選べば、OJTを通じて必要なスキルは身につくだろうという期待が前提にある。たとえば、後任の役職者をどう選ぶのかという話をすると、「能力のある人なら何でもできるから」と答える会社もいまだにあります。

人事部が持っている情報も、学歴や過去の人事評価、語学力や保有資格にとどまり、具体的な職務経験やスキルレベルまで把握できていません。現場の上司に書いてもらうのも現実的には難しく、個人のスキルや経験を導出できないところが、多くの日本企業が抱える課題でしょう。

実際にスキルベースのジョブマッチングを運用する際には、その前提となるスキルの定義や分類を自前で行うのは複雑すぎるので、外部のソリューションを活用するのが有効です。しかしそれ以前に、どのようなスキルや経験を導出すべきかわからないという企業も多く、私は「試しにプロジェクトベースで仕事をアサインしてみたらどうですか」と提案しています。そうすると、「クロスボーダー案件で海外との交渉経験がある人」「5人くらいのチームのリーダー経験がある人」など、現場の状況に詳しいプロジェクトマネジャーが求めるスキルの要件を挙げてくるはずです。

スキルだけで判断すれば フェアな評価につながる

業務の複雑化や人手不足の流れが、今後も続くだろうと考えると、日本企業も、スキル



ベース組織に向かう可能性は高いのではないかと思います。これだけ業務が高度化・複雑化してくると、ポテンシャルでどうにかなるものではなく、やはり経験に裏打ちされたスキルや専門性が必要です。

採用の場面でも、大学名や出身企業名・規模などの肩書きは関係なく、その人がどのような経験を通じて、どういうスキルを身につけてきたのか、バックグラウンドを丁寧に確認していくことになるでしょう。

また、純粋にスキルだけを見るということは、公正な評価につながります。学歴や職歴などの過去を変えることはできませんが、学び直してスキルを磨けば、誰もが市場価値を高めることができる。スキルだけで判断すれば、年齢や性別など属性にかかわらず、多様な人たちが活躍するようになります。

管理職のなり手が少なくても、スキルベースで分業すれば、自ら先陣を切って動けるタスクマネジメントが得意な人と、きめ細かいピープルマネジメントが得意な人とが補い合って、役割を果たすことができるでしょう。そうなれば、若手やワーキングマザーなど、これまでは管理職を担う機会が少なかった人たちが登用されるチャンスも広がっていくはずです。

EY Asia-Pacific 兼 EY Japan
ピープル・コンサルティングリーダー パートナー
鵜澤慎一郎氏
京都大学経営管理大学院特命教授、ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授。大規模・複雑・グローバルな組織人事変革を数多く経験。2017年4月より現職。



【対談】

岡本純子氏 × 篠田真貴子氏
コミュニケーションは共創するもの
管理職だけが学んでも意味がない

職場の多様化や不確実性の増大を背景に社内コミュニケーションのあり方が変わり、管理職のコミュニケーションスキル向上の重要性が指摘されている。『世界最高の話し方』著者の岡本純子氏、『LISTEN』監訳者の篠田真貴子氏の対話から、真に必要なスキルとその伸ばし方を導き出す。

日本の組織は血行不良？ 総「コミュ障」時代の管理職とは

篠田真貴子氏（以下、篠田）：多くの経営者からコミュニケーションに関する悩みを伺います。1on1を導入したが、思ったような成果が上がらない。「聴く」ことの重要性を頭では理解していても、方向性が正しいのかわからず不安を抱えているというものです。中途採用が増え、雇用形態や勤務形態も多様化しています。皆が同じ新卒一括採用の時代に育ってきた管理職は、これまで慣れ親しんできたコミュニケーションが通用せず、戸惑っているようにお見受けしています。

岡本純子氏（以下、岡本）：いまや、多くの日本企業が組織的な血行不良状態にあると感じます。コミュニケーションは、いわば組織を巡る血液ですが、上から下まで総じて「コミュ障」状態で、あらゆる階層で情報という血液が循環していません。



エール取締役
篠田真貴子氏

社外人材によるオンライン1on1を通じて、企業の組織改革を支援している。日本長期信用銀行、マッキンゼー、ノバルティス、ネスレ、ほぼ日取締役CFOを経て現職。慶應義塾大学経済学部卒業、米ペンシルバニア大ウォートン校MBA、ジョンズ・ホプキンス大国際関係論修士。『LISTEN――知性豊かで創造力がある人になれる』（日経BP）監訳。

篠田：ある経営幹部の方から伺いましたが、本社からの通達をチームに共有する際、中間管理職が書面をただそのまま一字一句読み上げてしまう。本来、チームの状況に合わせて趣旨を伝えてほしいのに、機械的なコミュニケーションになりがちなんだそうです。

岡本：日本の経営者は、コミュニケーションに対する意識が総じて低いと感じます。コミュニケーションには「伝える・伝わる・つながる」の3段階があります。「伝える」はスタート地点にすぎず、相手に届いて初めて「伝わる」し、「つながる」ことでコミュニケーションが成立する。ところが自分の言いたいことだけ言って、仕事したつもりになっている人が多い。

もともとハイコンテクストな文化で「阿吽の呼吸」が良しとされ、従来の縦社会では、上司が言わなくても部下が忖度して動いてくれました。さらに製造業では、製品や図面を見せれば済んでいた。その結果、見えないものを言語化することが苦手になり、四字熟語の揮毫かのような抽象論に終始して、伝えたつもりになっています。

篠田：極端にいえば、人間も機械のように24時間働き、言った通りに動くことを暗黙の理想としてきた過去の蓄積が表れている気がします。人間の挙動に理解が及んでいないというのか……。

岡本：「仕事は見て覚えろ」という職人的文化も根強い。それも大切ですが、言語化スキルを磨く必要があります。

篠田：確かに今の管理職は、上司の背中を見

Text＝渡辺裕子　Photo＝今村拓馬

て学んできた成功体験があります。さらに自分自身、話を聴いてもらうこともないまま「部下の話を聞きましょう」と言われたところでピンとこない。この連鎖をほどくことが第一歩ではないでしょうか。

岡本：「発信力を高めたい」と言ってスピーチやプレゼンを学ぼうとする経営者は増えていますが、「聴く力」に着目している経営者はわずかです。そのため、中間管理職も聴くことや聴く力を高めることに意識が向きにくいのかもしれません。

篠田：多くの企業が現在、均質性を競争優位としてきた従来のモデルから、多様性から生まれるアイデアや変化を価値の源泉とするモデルへと変革を迫られています。これに伴い、必要とされる組織のありようも、コミュニケーションスタイルも根底から変わりつつありますが、それに気づいている経営者はまだ少数ではないでしょうか。多様性を力に換えるには、自分を理解し、相手を理解したうえでお互いの違いを理解することが必要であり、それは「聴く」ことなしに成立し得ません。

部下の話を「聴く」ことに心理的抵抗感が生まれる理由

岡本：コミュニケーションには3つのEが必要です。1つ目が共感（Empathy）。共感力を持ち、相手が必要としていることを想像してメッセージを発信しなければ届きません。 2つ目は感情（Emotion）。人が動くのはロジックではなく感情です。3つ目は力（Energy）。トランプ前大統領が支持されるのは、人の心を揺さぶる力があるからです。紙に書かれた原稿を読み上げて、さあ全力でやりましょうと言っても人は動きません。「混迷する日本経済」「イノベーションの時代」などと抽象的な言葉を並べたところで相手には届かない。それより経営者自身の体験を話すほうが、思いや感情が伝わることもあります。

篠田：そもそも感情を伝える重要性が認知されていませんよね。それどころか職場で感情を出すものではないという雰囲気さえある。

岡本：男性の方に話を聞くと、感情を表出させることに抵抗感を覚える方はとても多いんですよね。「男らしさ」「弱さを見せてはいけない」という縛りのなかで、今、リーダーシップに必要とされる「Vulnerability」（脆弱性）を出すことにためらいを覚えている。でも本来、共感こそコミュニケーションの根本であり、自分の弱さや心境の部分を露出し、お互いの感情に寄り添うことで関係を深める側面がある。そこを省いて言葉だけで伝えるのは難しい。

篠田：これまで「聴く」ことの重要性が顧みられなかった背景には、職場で感情を吐露するものではないという文化もあるのかもしれません。

岡本：ある会社で「聴く」研修の参加者を募ったら、手を挙げたのは全員女性だったそうです。性差というより「上意下達」の序列的な社会構造によるところも大きいのですが、男性主流の日本企業では「聴く」イコール「負け」になる。自分の話す時間が長いほど、競争社会における優位性の誇示につながると考えられたのでしょう。

篠田：自分の幼少時代を振り返っても、大人から「話を聞きなさい」と言われるときは、ただ聞くだけでなく、指示に従うことを期待されていたように思います。「聴く」イコール「従う」なのだと暗黙のうちに刷り込まれてきた。今部下の話を聴くとき、この刷り込みが無意識での抵抗感につながるのではないでしょうか。部下に悩みを打ち明けられたら解決しなければならない。要望には適切に対処しなければ信頼されない。そんな恐怖がどこ



コミュニケーション
戦略研究家
グローコム
代表取締役社長
岡本純子氏

経営者、官僚・政治家などトップエリートを対象としたプライベートコーチングで「伝説の家庭教師」と呼ばれる。早稲田大学政経学部卒業、英ケンブリッジ大学国際関係学修士。米MIT比較メディア学元客員研究員。「世界最高の話し方の学校」主宰。



かにある。でも必要なのは、従うことではなく受け取ることです。

1on1の目的は本来、相手を動かすことではなく、「聴く」を通じた受容や自身の気づきの促進です。グーグルのプロジェクト・アリストテレスという社内研究で、パフォーマンスの高いチームのコミュニケーションを観察したところ、2つの特徴が見られたそうです。1つは、各人の話す量が均等であること。5人いれば自分が話すのは2割で、残りは他者の話を聴く。2つ目は非言語コミュニケーション力で、表情や雰囲気などを感知している。その結果、心理的安全性が担保され、パフォーマンスや創造性が高まるそうです。これを念頭におくと、1on1の時間が業務連絡の延長になることを防げるかもしれません。

コミュニケーションは組み合わせ 手持ちのカードを増やすには

篠田：コミュニケーションの問題は、管理職に帰責されがちです。でも、役職関係なく、コミュニケーションを共にする方々が一斉に学び、同じ土台に立つことが望ましいと思います。コミュニケーションは双方で作るもので、どちらか片方が訓練すればいいものではないですよね。自分だけ英語が上達したところで、相手が話せなければ意味がないのと同じです。

岡本：そう思います。コミュニケーションのシャンパンタワー効果と呼んでいますが、液体が上から下に流れるように、上司が対話の姿勢を持たなければ、部下はそれを真似て伝播していく。逆もまた然りです。

篠田：「聴く」技術を学ぶことも大切ですが、その入り口として、まず自身が「聴いてもらう」時間が増えるといいと考えています。ただ上司・部下間で「聴く」ことは、想像以上に難しい。「聴く」専門家である心理カウンセラーやコーチも、自分の家族や部下にサービスを提供することはありません。関係性が近いほど、フラットに聴くことができないからです。その場合、利害関係の薄い社外研修の場を活用することも一案です。

岡本：「話すのは苦手だが、聞くのは得意」という人がいます。見ると黙って無表情に聞いているだけだったりする。

「聞く」ときに2つ意識してみてほしいのですが、1つはトランポリンのような聞き方をすること。ただ聞くだけではなく、頷く、相槌を打つ、笑うなど、相手の言葉に反応することで、話が弾み、コミュニケーションが活性化します。もう1つは質問することです。「どこ」「どれ」「どうして」など、「ど」から始まる質問が有効です。コミュニケーションは一方通行ではなく共創するものです。聴く力を高めることが発信力にもつながり、結果として人生が変わります。

篠田：「聴く」とは、ひたすら傾聴することだと思うと苦しくなります。コミュニケーションの総量を100とすれば、現状は話す99対聞く1という割合を90対10にするだけで「聴く」が10倍になる。コミュニケーションはいろいろなやり方の組み合わせなので、それがトランプのカードだとしたら、その1枚に「聴く」を増やせると、適切なときにぱっと出せるからいいよね、という話なんだと思います。

岡本：日本では、コミュニケーション力は生得のものとされ、方法論を学ぶという意識が希薄です。学校教育で読み書きは習っても、話し方、聞き方、対話の仕方を学ぶ機会はありません。

アメリカでは、幼稚園からプレゼンを学びますし、大人になっても仕事帰りにセミナーやワークショップを手軽に受講できます。コミュニケーションにはルールがあり、きちんと学べば誰でも必ず上達します。不得意と感じている人ほど伸び代があります。

「聴く」から始まって、「伝える」が「伝わる」「つながる」になっていく。コミュニケーションは循環していくものなのです。

管理職の「感情労働」に対して必要なケア

リクルートワークス研究所研究員の筒井健太郎は、
マネジャーの仕事が「感情労働」化していると警鐘を鳴らす。
苦境に立たされるマネジャーの現状と、必要な支援について考える。

感情労働とは、職業や状況にふさわしい言動が求められ、常に自分の感情を管理しなければいけない労働のことをいいます。もともと感情労働の研究は、航空会社の客室乗務員や集金係から始まったのですが、接客・販売、医師や看護師、教員など多様な職業へと広がっていきました。いまやマネジャーの仕事も、そこに連なるのではないかと見ています。

マネジャーの仕事が「感情労働」化していると考えるようになったきっかけは、私がコーチやキャリアカウンセラーとして多くのマネジャーの悩みに向き合ってきたなかで、「まるでカウンセラーみたいな仕事をしている」という声を現役のマネジャーから聞いたことでした。この言葉は、今日のマネジャーの苦境を如実に表していると感じます。

実際、今日のマネジャーには、部下を「ケア」する役割が強く期待されています。もちろんこれまでも、部下に対して配慮や気配りをすることはマネジャーの役割とされてきました。しかし最近ではさまざまな環境変化を背景に、「配慮」のレベルを超えて、部下一人ひとりに対して個別に世話を焼く「ケア」が必要になっています。配慮からケアへ、対人支援のレベルが上がるに伴い、より高度な感情の管理が求められ、それがマネジャーの負担増につながっています。

一般に感情労働では、その場にふさわしい形で、意図した感情を表現するような「演技」が求められます。それはつまり、自分らしくいられないということでもあり、行きすぎると、バーンアウト（燃え尽き症候群）につながると指摘されています。



リクルートワークス研究所
研究員
筒井 健太郎
早稲田大学法学部卒業後、東京海上日動火災保険入社。三菱UFJリサーチ&コンサルティング、セルムにて組織人事コンサルタントを務めた後、2022年4月より現職。

いまやマネジャーの5割以上がバーンアウトの状態にあるという調査もあります。その裏ではマネジャーの仕事の感情労働化が進んでいるのかもしれません。

また、ほかの職種と比べて、管理職の死亡率や精神障害の労災決定件率が高いことも、見過ごせない事実です。

「こうあるべき」に縛られ助けを求めにくい

ケア論においては、そもそも自分を大切にできなければ他者を大切にするのも難しいとされています。その意味でも、マネジャーにこそケアが必要です。

ところが、企業ではマネジャーがケアされる対象であるという意識が決定的に抜け落ちています。マネジャーがストレスを抱えていても、気づかれないことが多いのです。たとえば「ストレスチェックやエンゲージメントサーベイの結果を見ると、当社の管理職のスコアは高いから大丈夫だ」という人事は多くいます。しかし、マネジャーになると「管理職たるものこうあるべし」という社会的望ましさのバイアスが働き、スコアが上振れする傾向にあることを見逃しています。管理職における男性比率が高いことから男性性の問題とも重なり、マネジャー自ら声を上げて助けを求めることもなかなかできないのです。

では、人事はどのような支援ができるのか。まずは、マネジャーが安心して悩みを相談できる場を作ることです。キャリアカウンセラーやコーチなど、利害関係のないプロの相談サービスを活用したり、同じ立場のマネジャー同士でフラットに語り合える研修を企画したりするのもよいでしょう。

また、ケアの役割を担うには、自分を大切にしながら部下を支援できる新しい要件が求められます。業績の追求、部下の育成に加えて個別のケアはそれぞれ異なるスキルを必要とする異なる役割です。すべてを1人のマネジャーに負わせることなく、適正な役割分担を考えていくべきです。

Text＝瀬戸友子　Photo＝リクルートワークス研究所提供

キャリア採用市場での管理職ニーズは減らない

一部の若手人材が言及する
「管理職の経験があると、自身の市場価値が下がる」という懸念は事実だろうか。
転職エージェント、ジェイ エイ シー リクルートメント（以下JAC）で、
転職希望者と企業の橋渡し役を務める水上悠一氏に、
管理職のニーズや求められる姿について聞いた。

JACでコーポレートサービス部シニアマネージャーを務める水上悠一氏は、転職希望者と人材を募集する企業の双方と対話しているが、「『管理職の経験があると、市場価値が下がる』と感じたことはまったくありません」と断言する。ただし、20代を中心とした若手人材のなかに、管理職という仕事を否定的に捉える人が存在することもある程度は理解できるという。それはなぜだろうか。

水上氏は、「SNSも含めて転職情報が過多に存在する現代において、若手人材はワークライフバランスの実現や専門性の追求、転勤の有無、年収アップなど、5年前後のやや短期的な視点で見た条件に着目しがち」だと指摘。管理職は自分の守備範囲だけで仕事が完結せず、部下の面倒をみることまで求められるため、特にワークライフバランスや自身の専門性を重視する人には魅力的に映らないのではないか、と推測する。

中長期的なキャリアをどう形成していくかという課題への向き合い方は、年代による違いが大きくなりがちだ。「若手人材が重視しがちな、目先の『点』の情報をたくさん集めたとしても、中長期的なキャリアという『線』にはつながりません。求職者が思い描く5年のスパンを10年単位まで延ばして、どのようなキャリアを形成していきたいかを対話することが重要です」



ジェイ エイ シー リクルートメント
コーポレートサービス部
シニアマネージャー
水上悠一氏

水上氏の実感では、30代半ばから40代を境に、「線」でのキャリア形成を意識する求職者が多くなり、転職して管理職にチャレンジする人も出てくるという。

「マルチな管理能力」と「経営目線」が大事

企業側はキャリア採用において管理職に何を求めているのだろうか。水上氏は「マルチな管理能力」と「経営目線を持つこと」の2点を多くの企業が挙げるという。

1点目の「マルチな管理能力」は、従業員の働き方の多様化に対応するための能力だ。さまざまな従業員が存在するなかでのハラスメント対応や、在宅勤務を含めた部下の労務管理、男性にも増えている育休取得者への対応など、管理職に求められる管理能力は多岐にわたる。「これまでの仕事のなかで、自分と異なる多様なバックグラウンドの人々とどのぐらい接したことがあるかによって、この能力が十分かどうかが決まってきます」

2点目の「経営目線を持つこと」は、ピープルマネジメントや業務の体系化、プロジェクトを回す力など、管理職が行うさまざまな業務が、どのように経営につながっているかを考えて実行する力だ。

「経営を理解し、経営層が実現したい姿に向かって自分の能力を使うことができる人が求められています」

一方で、そのようなスーパー管理職を探そうと思っても、そう多くはないのが現実だ。自社でも「なり手がいない」と困る状況にあって、企業はどうすれば自社が求める管理職を採用できるのだろうか。

「本来は企業によって抱えている課題はさまざまあり、それらの課題に応じて求める管理職の姿は異なるはずです。多くの人事の方が『欠員のため募集』と最初はいいます。そうだとしても、若手人材の成長、競合とのシェア争いに勝ちたいなど、管理職の採用によって実現したいことがあるはずです。課題や目標の具体化、言語化を通じてそこにたどり着けると、自社に必要な管理職の能力やスキルが見えてくるのだと思います」

Text＝川口敦子　Photo=JAC提供

Section 3 5つの処方箋

**管理職の負荷軽減、仕事の魅力アップのために
さまざまな方法で管理職をエンパワーする事例を紹介する。**

すべての新任管理職を公募で登用
挑戦への意欲を引き出した
富士通

富士通は2020年にポスティング（公募）制度を大幅に拡大し、新任管理職については原則としてすべて公募で登用するようになった。管理職を敬遠する若手が増えたといわれるご時世に、「手挙げ」の制度はうまく機能しているのだろうか。

同社は公募拡大と同じ時期、管理職にジョブ型人事制度も導入し、2022年度からは一般社員にジョブ型の対象を拡大している。取締役執行役員SEVP CHROの平松浩樹氏は「グローバルカンパニーとして成長するため、人事制度も世界の『当たり前』であるジョブ型に変えました。管理職への公募の導入は『年齢に関係なく、ポジションに適した人をアサインする』という経営側の意思を示す、象徴的な意味もありました」と説明する。

従来の管理職登用は、毎年各部署に人数が割り振られ、上司が該当者を推薦する形が一般的だった。推薦は概ね年齢順で、職場内の「順番」も漠然と決まっていた。その仕組みが一変して手挙げになり、社内には衝撃が走った。「日本企業では、社員が昇進への意欲をあからさまに示すと、『そんなに偉くなりたいのか』と冷たい目で見られがち。このため人事サイドにも、社員が手を挙げてくれるのか、特に本当に手挙げしてほしい人材が応募してくれるのか、という不安はありました」

心配は杞憂に終わり、導入初年度の応募者は、公募したポスト数の1.5倍に上った。

「会社側が、社員の成長意欲を信じて挑戦の機会を提供すれば、社員も自律的に行動するようになる。信頼と自律の大切さを実感しました」

多くの日本企業では、「管理職」の具体的な職務内容が外から見えづらい。このため「仕事の面白さより負担のほうが大きいのでは」「自分には務まらないのでは」といった不安を募らせ、管理職になるのをためらう若手もいる。ジョブ型の職務要件を通じて、管理職の仕事や求められるスキルが明確になったことが、社員の積極的な応募を引き出したと平松氏は分析する。

同社はジョブ型導入と同時に、管理職へ人材マネジメントの権限も大幅に委譲した。割り当てられた人数枠をやり繰りするだけでなく、事業拡大に応じて要員を増やすなど人材戦略にも関われるようになり、管理職のやりがいが高まったことも応募につながった可能性があるという。

再挑戦のハードルが下がる
女性・若者の登用も促進

推薦主体で登用が行われていた時期、課長登用試験の合格率は98～99%に上った。「推薦者の顔を潰さないようにしなければ」といった配慮から、時には追試をしてでも合格させようとしたからだ。それだけに不合格になると、「昇進の道が閉ざされた」という思いに陥る人も多かった。

公募導入後、合格率は6割程度に下がったものの、同時に「再チャレンジのハードルも大幅に下がりました」。年間を通じて募集があり、不合格になっても別のポストに応募できる。面接を受けた部署からフィードバックを得られ、足りないスキルを習得して次の公募に備えられるようにもなった。

多様な部署や年齢の社員が応募することで、年齢を過剰に意識することも少なくなったという。「選ぶ側の意識が、推薦者への忖度や受験者の年齢ではなく最も高いパフォーマンスを発揮できるのは誰か、という本来のテーマに向き、純粋にポストにふさわしい人を選べるようになりました」

合格者に占める女性比率も、2021年の22%から2022年には25%に上昇した。「出産する前に管理職になりたい」「子育てが一段落したので手

Text＝有馬知子　Photo＝刑部友康（平松氏写真）、富士通提供（宗安氏、北原氏写真）

挙げしよう」など、本人が望むタイミングで挑戦できるようになったことや、在宅と出社のハイブリッドを前提とした「ワークライフシフト」の導入により働き方が改善されたことが要因という。36歳以下の若手幹部の割合も増加傾向だ。

さらに50代の社員にも、課長職にチャレンジする人が現れている。2023年の新任課長の最高齢は55歳だった。「学習コンテンツの利用も、20～30代より50代のほうが活発です。新しい部署に挑戦できるようになったことが、学んでスキルを身につけ新天地で活躍したい、というミドルシニアの成長意欲に火をつけたのです」

役割要件によって、高度な専門性を必要とする管理職ポストもあることが可視化された。これによって専門性を追求してきた職人タイプの社員も、公募に挑戦するようになったという。

管理職の研修も充実
レベルの底上げが課題に

一方、未経験の仕事に転じるときや、介護など家庭の事情で業務負担を一時的に軽くしたい場合などは、個人の意思で現職より下のグレードのポストに手挙げすることもできる。同時に会社側によるダウングレードもあり得る仕組みにした。

「人事としても従来は、社員の降格が難しい分、昇進にも慎重にならざるを得ませんでした。力を発揮できない社員は降格させる選択が可能になったことで、高い成果を求められるポストには競争力のある報酬を提示できるようになり、優秀な人材を集めやすくなりました」

ジョブポスティングのポータルサイト。自身が目指したい仕事に関連する言葉、ジョブのカテゴリや勤務地などさまざまな条件で検索できる。



出所：富士通

公募によって組織の流動性が高まると、仕事のやりがいや成長の機会を提示できない管理職からは部下が離れてしまうし、募集をかけても人が集まらない可能性も高まる。「管理職が組織を維持するためには、これまで以上に部下とコミュニケーションを取り、ニーズやモチベーションを把握する必要があります」

かつては新任管理職がマネジメントスキルを学ぶ機会に乏しく、多くの社員が先輩の背中を見て属人的にやり方を学んでいた。昇進時の研修も座学で一斉に受けるスタイルで、内容も精神論的な教えが多いなど、具体性に欠ける面があった。

公募導入後は、法政大学キャリアデザイン学部教授の田中研之輔氏の協力を得て、管理職研修の拡充に取り組んでいる。ワークショップなどを通じて、面談で部下に聞くべき質問内容や伝え方などを伝授するほか、エンゲージメントサーベイに「あなたは上司を信頼できますか」という項目を追加し、部下の評価を管理職本人にフィードバックする仕組みも入れた。「属人性や精神論から脱し、具体的なスキルを可視化したことで、管理職になった人も何を身につければ役割を果たせるか、イメージしやすくなったと思います」

それでもマネジメントのレベルには、まだ個人差があるという。「変化を前向きに受け止め、足りない部分を補おうと努める人がいる一方、うまく成長に結びつけられない人もいる。今後も全体的な底上げが必要です」

管理職は「人生の一大事」から
「通過点」に

ジョブ型と公募の導入によって、社員は自分の意思で部署やグレードを上下左右に移れる「ジャングルジム型」のキャリアビルドが可能になった。この仕組みを生かすには、社員自身に個人として実現したいことは何か、そのためにはどのレベルの職責を担うべきかを決めてもらう必要がある。

このため、全社員にキャリアオーナーシップ研修を繰り返し実施し、必要なスキルを磨くための教育コンテンツも充実させた。すき間時間で学べる15分の動画などを用意し、業務時間中も自己裁量で受講できるようにしている。

田中氏と協働し、オーナーシップの度合いを診断するツールも開発した。キャリア自律の意識が高いと診断された人は、現状維持の傾向が強い人

に比べて職場へのエンゲージメントが高いとの調査結果も出たという。「キャリアを考えることは、遠心力ではなく求心力を高めるということが証明され、取り組みは間違っていないと思いました」

年功的な人事制度では、社員の「キャリア」は実質的に「今の職場でどれだけ速く、どれだけ上に昇れるか」を意味し、管理職への昇進は、そのスタートラインに立てるかどうかを決める一大イベントだった。しかし社員が多様なキャリアを描けるようになれば、昇進の意味も変わると、平松氏は考える。「社員が長い時間軸で『社会へのインパクト』をゴールに据え、そのために今何をすべきかを判断するようになったとき、管理職への昇進はパーパスを達成するための『通過点』にすぎなくなるでしょう。そのほうが意欲もパフォーマンスも高まると、私たちは考えています」



取締役執行役員
SEVP CHRO
平松浩樹氏

「成長したい」が昇進の原動力 上司の後押しも力に

富士通でポスティング制度を利用して管理職になった若手社員は、なぜ昇進を希望し、管理職としての自分の役割をどのように考えているのだろうか。社員2人に話を聞いた。

2016年入社の宗安智さんは2024年4月、2015年入社の北原靖欣さんは2023年4月に、所属していた部署の管理職に昇進した。公募に挑戦した動機はいずれも「成長したい」という思いだ。

宗安さんは、最初に周囲に挑戦を勧められたとき「責任が重すぎて無理」と、二の足を踏んだ。だが次第に、視座を高めて自分の考えをアップデートしたいという思いが強まった。一般社員のうちは、顧客との交渉において上司らの承認が必要で、物事がなかなか進まないもどかしさも感じていた。「管理職になれば、責任を持つ半面、スピーディーに自分の思いを実現できるようになるし、社内外で相対する人のレイヤーも上がり、視座の異なる意見を得られると考えました」

北原さんは2022年、複数の部門にまたがるプロジェクトの管理者になったことが転機になった。「他部門の幹部とやり取りしたり、新しいビジネスを考えたりしたことで、より大きな社会課題に関わる仕事をしたいと思うようになったのです」

上司の言葉が後押しになった点も共通する。宗安さんの上司は「君ほど責任感の強い人はいない。成長のためにも手を挙げたほうがいい」と励ましてくれた。北原さんも「上司が具体的な仕事内容などを共有してくれていたので、管理職の業務をポジティブな形でイメージしやすくなった」と振り返る。

宗安さんは現在、電力業界のDXを進める部署で20代の部下3人をまとめながら、プレイングマネジャーとして現場の業務もこなしている。管理職になってから、職場の将来の方向性といった大きなテーマにも思いを馳せるようになった。「社内報などに目を通し、経営陣の考えを知ろうと努めるようにもなりました。細かいマネジメント業務は不得手な部分も多いですが、慣れなければと思っています」

北原さんはUvance商品の提供に関わる職場で、3人の部下を束ねる。昇進前からプロジェクトリーダーとして協力会社をまとめるといった経験があり、マネジャーとしての自分を「部下の話を聞いてエンゲージメントを高めるよう、寄り添うタイプ」と分析した。

「年上の部下もいますが、管理職と一般社員は上下の関係ではなく、互いに異なる役割を担う立場なのだという心構えで接しています」

また北原さんは公募についても、「年齢にかかわらず、さまざまな仕事に挑戦しやすくなった」と評価している。「年功序列の制度では、人材が別の組織へ移りづらい。『次はあのポジションを目指そう』と思える制度ができたことで、社員も目指すキャリアを発信し、行動するようになったと思います」



ソーシャルシステム
事業本部
宗安 智さん



クロスインダストリー
事業本部
北原 靖欣さん

フィードバックし合う文化が「働きがいのある会社」を作る

コンカー

出張・経理管理クラウドシステムを手がけるコンカー（東京）は、社員全員がフィードバックし合う文化を重視し、そのための研修なども取り入れている。評価時などのフィードバックが管理職にとって大きな負担と指摘されるなか、同社の文化は、管理職にどのような影響を与えているのだろうか。

同社はアメリカに本社を置く外資系企業だが、フィードバックの文化は前社長の三村真宗氏が日本法人で独自に取り組み、根付かせた。2011年に社長に就任した三村氏が即戦力となる人材を集めた結果、社員同士が陰で批判し合う空気が蔓延し、業務にも悪影響が出たという。そこでカルチャーへの共感を重視する採用への転換と同時に風土改革に着手し、今ではGPTW主催の「働きがいのある会社」ランキング、中規模部門で7年連続1位に認定されるまでになった。

CCOとして文化の醸成を担当する田中由香氏は、「働きがいのある組織を持続させるには、社員が高め合う文化が必要。そのための具体的な手法の1つとしてフィードバックがあります」と話す。

三村氏は、専門家の知見に自らの経験や気づきも加えて「フィードバック研修」を作った。全社員が入社時に受講するほか、現在は社外でも受講ニーズが高まり、他社での研修や一般公開のセミナーなども展開する。

「当社は数字だけを追いかけて組織が混乱した過去の経験から、社員の成長をサポートすることに注力するようになりました。その結果、社員の働きがいが高まると、業績にもポジティブな影響が表れることがわかったのです」（田中氏）

伝え方の「スキル」を伝授 人格攻撃にも注意

フィードバックは職位や年齢、部署に関係なくあらゆる人同士で交わされる。良かった点を挙げる「ポジティブフィードバック」だけでなく、課題を指摘する「ギャップフィードバック」も重視しており、年2回、部下や同僚や上司に有意義なフィードバックをしている管理職と社員を1人ずつ社員の他薦で選出し、Most Valuable Feedbacker（以下、MVF）として表彰している。

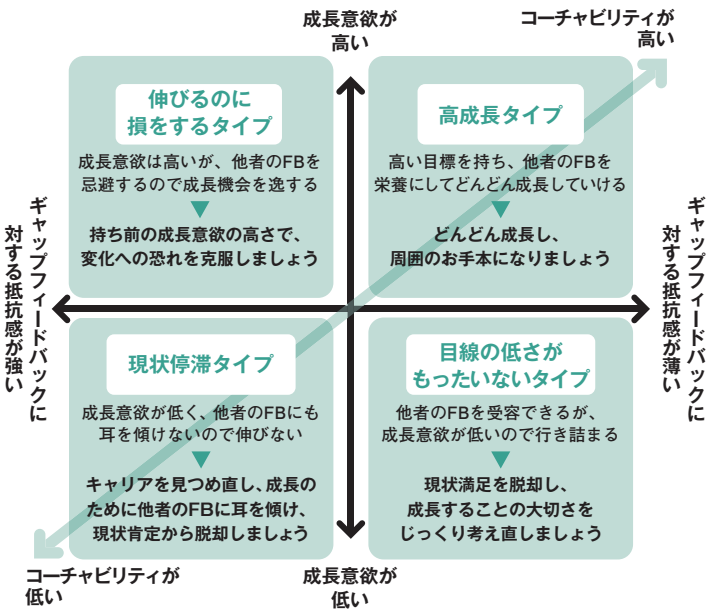
「研修ではポジティブが8～9割、ギャップが1～2割くらいのバランスが理想と伝えています。フィードバックを上手に使えることは、昇進や評価にもプラスに働きます」（田中氏）

研修では、伝え方の難しいギャップフィードバックについて、追い詰めるような言葉を使わず、「こうするといいのでは」と提案型で話す、最初に良い点を挙げて相手の心をほぐすといったスキルも紹介している。人格攻撃やハラスメントにならないよう、「人」と「課題」をきちんと切り分けるといった注意点も盛り込まれているという。

同時に、フィードバックを受け取る力（コーチャビリティ）を高めるための内容もある。

「指摘する側は、相手に受け取ってもらえなかったらどうしようという不安を乗り越え、空中ブラ

フィードバック（FB）の受け手力マップ



同社ではフィードバックの「受け手力」も重視し、自身のスキルの現在地と目指すところを把握するためのスキルマップを公開している。

出所：三村真宗『みんなのフィードバック大全』（光文社）

Text=有馬知子　Photo=今村拓馬

ンコを飛ぶように思い切ってフィードバックをしています。だからこそ、その気持ちをきちんと受け止めましょう、と話しています」（田中氏）

一方で、「会食はお酒を飲んで盛り上げなきゃ」といった、個人の主観に基づき受け手の信義にも反するようなアドバイスは「受け取る必要はない」ことも明言している。

半年に1度、フィードバックがどの程度実践されているかを調査し、課題があれば対策も講じている。調査では、社員がフィードバックを行った回数、受けた回数のほか「最も有益な指摘をした人」なども聞いているという。

部下を萎縮させない管理職の心得とは

全員でフィードバックし合う文化がある職場では、管理職の役割や負荷はどう変わるのだろうか。営業部長でMVF受賞経験のある中川智海氏は、部下にフィードバックを伝える際、「本人を萎縮させないこと」を心がけているという。「部下が萎縮すると報連相が滞り、管理職も正しい判断ができず業務にも影響が出かねません。悲観的な人に課題を指摘するときは、柔らかい言葉を使うなど話し方を工夫しています」

好感を持ってもらおうと、思ってもいないほめ言葉を無理に並べても「相手に見抜かれ信頼を失うだけです」（中川氏）。ギャップフィードバックの際は「あなたに成長してほしいから、話をしている」ことや、なぜ伝えなければいけないかという理由を伝え、納得感を高めようとしている。

このように上司が部下へ日常的にフィードバックを行っていると、評価の内容についても「いつも言われていることと同じだ」と、理解してもらいやすい。評価の時間的・精神的負担が軽減するのは間違いない。

また、中川氏は「管理職のポジティブフィードバックが有効に機能すると、部下の忠誠心が高まります」とも話す。「仕事の成果は出るまで時間がかかりますが、そこに至るプロセスで良い点を見つけて言葉にすることが、『上司は自分を見てくれている』という信頼につながるのです」

中川氏は社内でも「ほめ上手」として有名で、社員に求められて「ほめ方」の勉強会を開いたこともある。これも社員同士がノウハウを教え合い、成長をサポートし合う文化の表れといえそうだ。



ゼネラルビジネス第１営業部
部長
中川智海氏

チーフカルチャーオフィサー
（CCO）
田中由香氏

部下が管理職へ課題を指摘カギは上司の受け取る力

管理職から部下だけでなく、部下から管理職へのギャップフィードバックも盛んだ。前社長の三村氏も、癖で顧客にペン先を向け、見ていた部下に注意されたことがあった。三村氏は在任中、こうした部下の指摘がいかにありがたいかを繰り返し語ったという。

「職位が上がるほど課題を指摘される機会が減り、成長速度が鈍ってしまいます。ギャップフィードバックをもらうことで、新たな成長の余地が生まれるのです」と、中川氏は強調する。自身も部下から「説明のとき、たとえ話を使うとわかりやすくなるのでは」と言われ、話し方を修正した経験がある。

「僕自身はわかりやすく伝えていたつもりでも、部下には十分理解されていませんでした。フィードバックによって、伝え方のレベルが上がったと思います」（中川氏）

こうした場合に大事なのは、上司が部下の指摘を素直に受け入れるコーチャビリティだ。半年ごとの調査では、各マネジャーが発したフィードバックの回数と同時に、受け取った回数も調べている。「フィードバックを受け取る回数が多いのは、耳に痛い指摘をしても聞いてもらえる人だ、と部下に思われていることの表れといえます。フィードバックする力とコーチャビリティ、両方を兼ね備えたマネジャーが理想的です」と、CCOの田中氏は話した。

管理からイノベーションは生まれず それでも管理職を置いた理由と工夫

unerry

unerryは2015年の創業以降、「民主的」な組織文化を重視し、中間管理職を置いていなかったが、2023年にその方針を転換。その理由とは。組織文化に影響はなかったのか。

「人流」のデータプラットフォームを運営するunerryでは創業から8年間、管理職というポジションを置いていなかった。代表取締役社長CEO、内山英俊氏は、その理由をこう話す。

「現代は1人のビジネスパーソンが世界を変えられる時代。人を管理することからは、イノベーションは生まれません。私たちは民主と自由、そして共創を大事にしているのです」

上司と部下の役割が明確に分けられている会社では、多くの場合、部下が上司に提案する場合でも、最終的な意思決定者は上司だ。だがunerryでは、意思決定権限はプロジェクトの各担当者にある。年長者は、担当者の観点や分析軸が適切かどうかなどの相談には乗るが、基本的に意思決定のサポート役に徹する。

「私と役員の役割は、人を管理することではなく、皆さんの意思決定の方向性をつむぐことだと考えてきました」（内山氏）

担当者からの相談は日常的に寄せられ、Slackで済ませる場合もあれば、社内で「今5分もらえますか？」と声を掛けられたり、大きな案件では会議を開いたりする場合もあるという。

こうしたユニークな組織運営は、新たなビジネスの創出に連動したものだ。同社は「心地よい未来を、データとつくる。」をミッションに掲げ、屋内外の人流など実社会のデータをAI解析し、企業や観光地のマーケティングや広告配信を支援するサービスを次々に展開。「私たちが運営するデータプラットフォームは日本のインフラになりつつあります。インフラを整える会社として、長い目で未来を予想しながら、社会を変えていくことが重要になるのです」

ところが2023年、同社は民主と自由、共創という文化を大切にするという基本的な組織運営は変えないものの、中間管理職的なポジション「VP」を置くことになったのだ。

組織拡大で時間確保が困難に 中間管理職を任せられる人材育つ

創業時、内山氏を含めて2人でスタートした



年に1度、全社で合宿を行っている。階層性を持たない民主的で自由な風土を保つための大切な時間だ。

Text＝川口敦子　Photo＝unerry提供

unerryは、2023年のVP創設の段階で役員と社員の数が合わせて67人に拡大した。社員の増加に伴い役員たちに相談が集中し、物理的に相談の時間を取るのが難しくなったり、役員が本来優先すべき仕事ができなくなったりする悩ましい問題が起こるようになった。一方で、創業から8年が経過し、「この人が相談を受ければ大丈夫だ」と任せられる人材が育ってきたため、VPを設置することにした。今では約10人のVPがいる。

実際にVPを務めるのは同社でのキャリアが長い人材が中心だが、なかには新卒入社3年目でVPに選抜されたケースもある。

「彼は、全体を俯瞰する視点を持っています。自分の部署でデータ分析ができる人材が育ったら、営業や経営企画に異動してもらってその知見を生かすと会社のためになる、とよく言うのです。ただ社会人としての経験は浅いため、同年代のもう1人の若手との2人体制でVPを務めてもらうなど、運用面で工夫しています」（内山氏）

中間管理職を置くと、組織に階層が生まれがちだ。同社が大切にする民主と自由、共創という文化は保たれているのだろうか。「文化を毀損しないために、VPの要件をしっかりと定めている」と内山氏は言う。

VPに求めるのは、①それぞれの領域のリーダーとしてビジョンを掲げ、メンバーを引っ張っていける、②ほかのチームとの結節点となる役割を果たせる、③経営陣の一角となるため、自分のチームのことだけではなくほかのチームのことも「わがこと」のように捉えられる、という3つだ。

社員の勤怠管理や採用などを担うHRチーム澤田千紘氏もVPの1人だ。

「1～2カ月、自分にVPが務まるかどうかを考え、最終的に『やってみたい』と思って手を挙げました。私のように、VPになりたくてなった人もいる一方で、何がunerryの皆のためになるかを考えた結果としてVPに就いた人もいます。どちらのケースでも、覚悟を持って任務を全うできるかを問われるプロセスを経ているのは共通しています」（澤田氏）

トップとの距離を遠くしない社員への情報開示と1on1を継続

VPの設置によって、日常的な意思決定や担当者からの相談はVPが担うようになった。ただし、階層性を生まないために、社員と経営トップとの距離感も意識している。

「私が考える以上に、トップとの距離を感じるようになった社員はいるだろうと想像します。その距離をいかに遠くさせないかが大事で、特に私自身が努力しなければならないと考えています」（内山氏）

そのため同社では2つの取り組みを進めている。1つは、社員への速やかな情報開示だ。役員会で話した内容は、人事などの個人情報やインサイダーに該当する情報以外、ほぼそのまま社員に伝えるようにしているという。

もう1つの取り組みは1on1だ。内山氏と社員が個別に話をする機会を1年に2回設け、社員の近況や悩み、質問や言いたいことなどについて、30分から1時間ほどかけて話を聞く。トップの時間確保が難しくなってきたことから、個別面談は2024年現在、7カ月に1回ほどの実施と遅れ気味になっているが、内山氏は「計算上、社員が150人になるまでは実施できるはず」と社員と個別に話すことにこだわりを見せる。

「unerryを選んでもらった人には、できれば長く仕事をしてほしいと願っているからです。長い間、人と会社がお付き合いする過程では、良いときも悪いときもありますが、あまり良くない状態を脱する1つの方法は話すことだと私は考えています。対話の機会を担保するのは、私と社員との約束なのです」



代表取締役社長 CEO
内山英俊氏



HRチーム
澤田千紘氏

管理職要件を「共創型」に一新
女性管理職が35%に伸長
ポーラ

化粧品大手・ポーラは2018年、管理職に求める要件を、従来の「組織で成果を出すプロフェッショナル人材」から「共創型リーダー」に一新した。制度改定の背景や足元の状況、そして今後の展望について人事担当者に聞いた。

ポーラが
基幹職に求める要素



出所：ポーラ

ポーラが2018年、管理職の要件を改定した背景には、内向きな組織風土に対する問題意識があった。人事戦略部部長の岸本裕氏は、「『上から言われたことをきっちり実行する』ことに重きを置く内向きな組織では、今後の市場を十分に見通すことはできない。未来志向の組織に生まれ変わるため、人材開発を進めないといけないという危機感がありました」と説明する。

これまで管理職には「組織で成果を出すプロフェッショナル人材」を求め、要件として「実行力」や「成果の完遂」を挙げていたが、制度改定にあたっては、こうしたマッチョなリーダー像を一新。部下一人ひとりと向き合ってそれぞれの成長を支援したり、チームの士気を高めてアウトプットを最大化したりする「共創型リーダー」を目指し、「対話力」「感受性」「訴求力」「多様性」といった新たな要件を加えた。

社内外の複数の目で能力判断
女性の合格者は50%超に

改定された人事制度のもとで、管理職の選考はどのように進んでいくのか。

まず管理職試験の受験が「可能」との評価を得た社員は、管理職として必要なスキルやマインドセットが基準に達しているかを確認するため、外部のコンサルティング会社によるアセスメントを通じ、「対話力」「感受性」「訴求力」「多様性」など12の項目についてチェックを受ける。

基準を満たしているとの判断に至れば、次に上司が、管理職試験を受けるのに妥当な人物であるかどうかを評価する。続く試験では論文と面接があり、合格すれば、会社の中核を担う「基幹職」のプール枠に入る。最終的には、社内の任用委員会が評価し、管理職に任命するかどうかを決める。

上司を含め社内外のさまざまな目で本人の能力が十分かどうか、複数回のチェックを受けるのが特徴で、外部のアセスメントを入れることで、直属の上司のバイアスがかからずに、社員それぞれの能力を客観的に判断することができるようになった。

「ジェンダーバイアスがない状態で管理職候補を挙げてみると、結果として、多くの女性が管理職候補としてリストアップされるようになりました。今では、候補に挙げられる女性の数は、男性よりも多いほどです」（岸本氏）

実際、管理職試験の受験者のうち、女性の割合は50%を超え、さらに女性の合格者自体も顕著に増えている。

以前は、女性の合格者の割合は20%ほどにすぎなかったが、2020年以降は50%を概ね超えるようになった。あえて女性を増やそうとしなくても、今の時代にふさわしい管理職の要件を見直したことで結果的に増えているといえる。

対話力や感受性も重視する新たな制度のもとで、管理職に登用された人材が得意とする能力にも、変化が見られるようになった。直近3年間の合格者と、それ以前の合格者のコンピテンシーを比較すると、直近の合格者は「自分の軸で考える力」と「多様な個人を尊重し生かす力」が高いという。

岸本氏は、「ただ言われたことに対応するのではなく、自分の美意識を持って自分軸で考えられる、そんな能力がある人が増えてきました。さらに、他者の多様性まで認められるしなやかな人が多いのが最近の特徴のように感じます」と指摘する。

Text=川口敦子　Photo=ポーラ提供

外部アセスメントで計測しているコンピテンシー

「ポーラが基幹職に求める要素」（左ページ図）を、外部アセスメントを活用し、下図の主体性、多様性など12のコンピテンシーで測定している。

姿勢		思考		対人	
主体性	当事者意識をもって、率先・自発的に関与していく姿勢	目的意識	価値の実現や最終ゴールを見据える力	対話力	お互いが友好的かつオープンに対話することができるような働きかけ
挑戦性	不透明・不確実な状況を切り拓き、価値の創出に挑む姿勢	状況把握	事実に基づいて状況を的確に捉え、全容を把握する力	訴求力	周囲の理解や納得を取りつけるための自らの意思を乗せた働きかけ
不屈性	任務遂行や成果獲得に向けて粘り強く取り組む姿勢	論理思考	物事を筋道立てて思考し、真因や要点を押さえた結論を導いていく力	感受性	相手の思いや気持ちを察知し、共感的に接する関わり
自律性	誠実かつ謙虚な態度で、良心や倫理観に従って物事に臨む姿勢	構想力	今後の展開を予測し、新たな将来像を描写する力	多様性	相手の立場を尊重し、お互いが持つ多様な考えや価値観を活かし合う関わり

出所：ポーラ

現場での効果も出てきた。同社では、2020年に「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」とビジョンを改定し、その実現に向けて、社員一人ひとりの“will”を引き出し、挑戦を後押しする風土づくりを進めている。ここで、管理職の対話力や感受性、多様な個性を生かす力などが発揮されている。

「マネージメントサーベイでも、部下をサポートしている、アイデアに耳を傾けている、オープンでフランクな対応を行っている、などのスコアが高く出ています」（岸本氏）

悩む管理職に、ヨコ連携でつながる場を会社が提供

一方で、課題も見えてきた。出産や育児、介護などのライフイベントに直面しがちな女性のなかには、家庭の事情や本人の意向で管理職受験を辞退する人も一定数存在する。人事戦略部ヒューマンバリューチームリーダーの松場裕子氏は、「そんなときには上司からその社員に向けて挑戦を応援するコミュニケーションを取ってもらえるよう、人事が上司に依頼しています」と話し、きめ細かい対応を心がけている。

管理職になってから、部下の時間管理や育成を巡って、悩む社員も少なくない。同社では、管理職が集う研修の機会を定期的に設け、職場の好事例などを紹介する時間を取っている。

「研修の後半で少人数のグループに分かれて話す頃には、それぞれの悩みや本音が出てきます。リーダー同士が、組織のタテの線ではなく、ヨコの連携でつながる場を提供することで、それぞれの解決法を見つけてほしいという思いで研修を実施しています」（松場氏）

制度の微修正も続けている。2022年には、管理職の要件に「中長期的な視点で部下の育成を支援する」ことを加えた。目先のことだけでなく、中長期的な視点で部下のキャリアを支援することはもちろん部下のために重要だが、管理職社員本人がキャリアの主体としてどうしたいのかを探ってほしい、との狙いがあるという。

ポーラは創立100周年となる2029年、女性管理職の割合を50%にすることを目指している。制度改定前には、30%前後で伸び悩んでいた女性の割合は、改定後に伸びて2024年の段階で35%に至った。未来の管理職になる可能性がある30～40代の係長級に限ると、女性の占める割合は6割にも及ぶ。

国内の化粧品業界で初の女性トップが誕生したことでも注目を集めたポーラだが、一朝一夕ではない取り組みの結果が出ている。



人事戦略部部長
岸本 裕氏



人事戦略部
ヒューマンバリューチームリーダー
松場裕子氏

人事と業務、管理を2人で分担
「ヒトマネ」と「コトマネ」
リクルート

リクルートも管理職問題を人事課題と捉え、さまざまに試行錯誤を続けている。その1つが課長相当職の仕事を2つに分け、人と組織の領域を「ヒトマネジャー（ヒトマネ）」が、業務遂行の領域を「コトマネジャー（コトマネ）」が担う仕組みの試験導入だ。2人体制でのマネジメントは、どのような効果を生み出しているのか。

同社は2023年に「ヒトマネ」「コトマネ」の試験導入を開始し、2024年6月には大小合わせて20ほどの職場に広げた。CO-ENインクルージョン統括室室長の早川陽子は、背景を次のように説明する。「事業の変化のスピードは急激に加速しています。特に変化の激しい事業では、管理職は、中長期の戦略を描くと同時にプレイングマネジャーとして最前線に立ち、さらに戦略を実現するメンバーを早急に育成することも必要な場面が出てきました」

ある事業部では事業が拡大するなかで、1人の課長が束ねる部下の数も急増したが、1人がこなせる業務には限界があった。2人がチームを組んで仕事を分担すれば、人と事業両方の成長をスピードアップできるのではないかと考えたのだという。

ヒトマネ、コトマネはいずれも「業績の最大化」をゴールに据え、戦略の立案・推進をコトマネが、メンバーの管理・育成をヒトマネが担う。具体的には、コトマネはチームの目標を設定し、戦略に基づいて業務を遂行するため、メンバーに仕事をアサインしたり、部門間の調整をしたりする。「組織全体の事業転換やメンバーの出す成果の変動に合わせて、目標、戦略、戦術を逐次見直すこともコトマネの重要な役割です」

一方、ヒトマネはメンバーの育成や採用、労働時間の管理、人事評価、キャリア支援などを担当する。メンバーのメンタルやパフォーマンスに変わったところはないか、日常的に目配りすることも仕事の1つだ。

ヒトマネとコトマネの関係性をどう定めるかは、試行錯誤中だ。お互いが足りない部分を補い合う、それぞれの領域で住み分ける、2人の業務を「重ね合わせる」などいろいろなやり方がある。「重ね合わせる」では、たとえばプロジェクトの進捗が鈍ったらコトマネがそれをヒトマネに伝え、ヒトマネが面談を通じてメンバーに目標の再確認を促したり、成果を出すために必要なスキルの習得を後押ししたりする。逆にヒトマネがメンバーの意欲の低下を察知したら、コトマネに知らせて目標や計画自体に問題はないか確認してもらう、といった循環を作り出している。

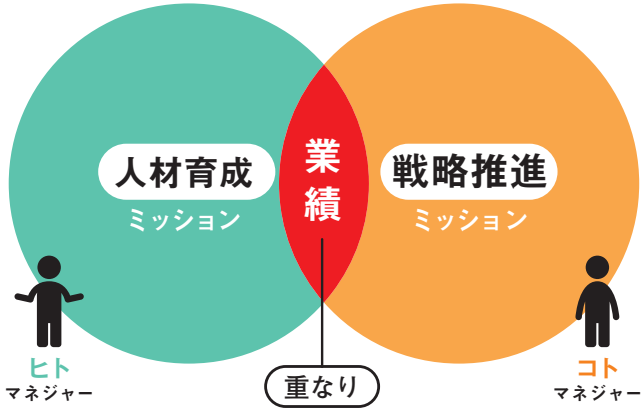
「マネジャー2人が分業ではなく協業することで、職場の解像度が高まり、メンバーにもきめ細かいケアができる可能性も見えてきました」

戦略立案、育成が加速
多様な人材任用も可能に

同じチームにマネジャーが複数いることで、「船頭多くして船山に上る」のことわざのように異なった意思決定が下され、現場が混乱することはないのだろうか。この状態を防ぐためには、「業績を2人共通のミッションに置いていることが重要」だという。

「目指すゴールが同じであれば、到達するための方法の違いについては、どちらが最適かを議論することで解消できると思います。むしろ『1人より2人でメンバーを見たほうが、見立ての精度が高まる』など、2人体制ならではのメリットを挙

ヒトマネとコトマネの仕事の領域



出所：リクルート

Text=有馬知子　Photo=リクルート提供（早川写真）、今村拓馬（41P上）



げる人もいます」

導入した職場では、コトマネが事業推進の仕事に注力できるようになり、中長期の戦略立案力が高まるといった効果も期待される。メンバーの組織へのエンゲージメントも高まったという。

「メンバーのスキル向上がはっきり確認できれば、業績拡大にも貢献すると思いますし、中長期の戦略立案力、推進力が高まれば、事業全体の持続的な成長にもつながるのでは、と期待しています」

ただし、まだ完全に同じ仕組みを横展開するには至っていない。複数の職場へのトライアルを広げる際には、各部署の部長や室長、そして人事が相談し、それぞれの部署に合う協業の形へのカスタマイズが必要だという。「現場主導で事業フェーズや構造を理解しながら、マネジャー2人の具体的な業務分担や組み合わせを模索しています」

また2人体制にすることで、事業遂行に特に強い人をコトマネに、人への関心が高い人をヒトマネにと、片方の分野で優れた能力を持つ人材も管理職として活躍できる可能性がある。

「オールマイティな人材でなくとも、得意分野で活躍できる場が広がるかもしれません。ただ、ヒトマネもコトマネも、学ぶことでスキルを身につけられる。管理職には、得意でない領域にも挑戦してもらいたいと考えています」

この体制がうまく機能するには、マネジャー2人の円滑なコミュニケーションが不可欠だ。このためマネジャー2人には同じチームで仕事を始める前から対話を重ね、相互理解を深めるよう促している。

「同質性が高い人より違ったほうが、得意と不得意を補い合って関係がうまくいきやすいようです」

「秘伝のたれ」を形式知に
第三者が育成に関わる

リクルートは創業以来、人材を最大の資本と捉えて社員一人ひとりの強みを引き出し育成することを重視してきた。ただ人材マネジメントには暗黙知の部分も多く、「いわば『秘伝のたれ』のように先輩や上司の振る舞いから学ぶ面も多々あった」という。そこで、人材育成の暗黙知を形式知へと変えることに取り組んでいる。その1つが管理職支援の1つとして導入した人材育成プログラム「Co-AL（コアル）施策」なのだ。

施策ではまず、さまざまな組織の管理職や人事スタッフらに研修を実施し、人物理解や人材育成計画のスキルを身につけた「Co-AL Partner」を育成する。2人のCo-AL Partnerが1人の社員と約2時間にわたる面談を行い、自己理解を促すとともに、社員の上司と協議して育成計画を立てる。上司・部下といった直接の関係を持たないCo-AL Partnerが、第三者的な視点で育成に関わる形だ。社員本人すら自覚していなかった「〜したい」というエネルギーの源泉や、上司には見えなかった特性を可視化し、複眼的にキャリアを支援することが狙いだ。

「これまで数百人に対してセッションが行われましたが『私をここまで理解してくれる人がいることに感銘を受けた』『ありたい姿やキャリアのイメージが湧いた』といった声が寄せられ、受けた人の満足度は非常に高いです」

同社は2025年度以降、組織長全員にCo-AL Partnerのノウハウを習得してもらいたいとしている。「管理職全員が実際にセッションを担うことはなくとも、人材をさまざまな角度で理解して、育成する力を身につけてもらうことは、日々のマネジメントに役立つはず。組織に多様なメンバーが増えるなか、人材マネジメントも多様な個性を生かせるようにアップデートしていきます」



CO-EN
インクルージョン統括室室長
早川陽子

まとめ

管理職に「罰」ではなく「やりがい」を
そのために会社ができること

浜田敬子
（本誌編集長）



正直に話すと、私がフリーランスという働き方を選んだのは、管理職から「降りたい」と思ったことも一因でした。

ニュース週刊誌「AERA」編集部で副編集長（課長職相当）になったのが37歳。以来、17年間の管理職人生のなかで、そのときの自身の年齢、立場によって悩みは変わっていきました。今号の取材は、そんな自身の管理職人生を振り返る作業でもあると同時に、当時苦しんでいたことにはこんな構造的な要因があったのかと確認する作業でもありました。

なったばかりの頃は、男女雇用機会均等法世代の女性のなかから管理職になる人がちらほら出始めていた時期。まだ女性管理職自体が珍しく、多くの当事者がお手本や相談相手がいないなど圧倒的マイノリティとしての孤独感に悩んでいました。

もう1つ共通していた課題が、年上や同世代の男性部下への対応でした。今号で「『罰ゲーム』化した10の要因」を分析してもらった小林祐児さんが指摘する、組織のフラット化は2000年代に入った頃から徐々に進んでいたため、年齢の逆転現象が生まれていました。年下で女性の上司という初めての存在に戸惑い、あからさまに拒絶反応を起こす男性もいて、取材した女性管理職たちは、彼らとどう仕事をしていくか悩み、試行錯誤していました。

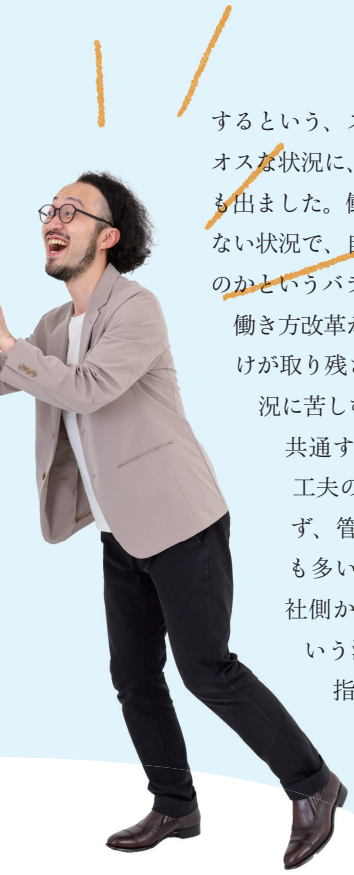


働き方改革が進んでも管理職だけが取り残される

小林さんが挙げた「10の要因」に直面する時期や種類は、その組織のあり方や業界の状況によってさまざまでしょう。私の場合は最初は少数者としての孤独、自身の経験・スキル不足によるものから、徐々に構造的問題に起因したものが増えたのだと腑に落ちました。

AERA編集長になった2014年は、ネットメディアが勢いを増し、出版・雑誌不況が深刻になり始めた時期。人件費のカットも経験し、立場の違う編集部員のマネジメントにも苦労しました。1編集部や管理職の努力ではどうしようもない構造的不況に直面しながら、経営層からは部数増を指示され、永遠に解けないパズルを解いているような気持ちでした。

その後転職したベンチャー企業では、MBOなどの目標管理、1on1の導入によるコミュニケーションという新しいマネジメントトレンドに直面しました。ゼロからメディアを立ち上げたばかりで編集部員もさまざまな企業からの転職組というなかで、新しいマネジメントへの対応も迫られる。メディアのコンセプトを考えながら、自身も取材して記事を書き、営業をし、メンバーの育成や採用も



するという、スタートアップにはよくあるカオスな状況に、メンタル不調になる編集部員も出ました。働いても働いても終わりが見えない状況で、自身の時間や力をどう配分するのかというバランスに苦しみました。

働き方改革が進むなか、管理職の働き方だけが取り残されているというのは、構造不況に苦しむ業界、成長業界のどちらにも共通すること。既に管理職の努力や工夫の域を超えているにもかかわらず、管理職に丸投げ状態という職場も多いことでしょう。必要なのは会社側からの管理職へのサポート、という法政大学教授の坂爪洋美氏の指摘を聞いて、欲しかったのはそれだ、と強く感じました。

「無理ゲー」放置では同質性は高まるばかり

私は今ダイバーシティを進めるうえでも、企業の意思決定層に女性をもっと増やすべきだと強く訴えています。女性たちにもできればリーダーを目指してほしいと心から思っています。企業のためだけでなく、女性自身のためにも。

しかし一方で、この管理職の「無理ゲー」状態を放置しながら、女性たちに「頑張れ」と言い続けることの矛盾も感じてきました。女性だけではありません。共働き世帯が増え、家事育児を分担したいという男性も増えているなかで、そもそも管理職の役割を見直さなければ、躊躇する人が増えるのは当然です。マッチョな働き方を厭わない人だけが管理職になれる企業は、結果的に同質性の高い意思決定層を変えることもできません。

もう一点反省するのは、ダイバーシティを促進し職場環境を変えるために、今の管理職の人たち自身に変わりましょうと言い続けたことです。「管理職が変われば組織が変わる」ということを、企業研修などで言い続けてきたのです。組織変革の肝は管理職だと。



それは一面その通りだと思いつつも、管理職に対する過剰な期待と負荷であり、幻想でもある。今回の取材で強く実感しました。変わるべきは経営、人事、そして会社です。管理職の悲哀として放置せず、スーパー管理職を期待するのでもなく、会社側が課題を精査し、対策を講じる必要があるのです。

管理職のポジティブな側面を見失わないために適切な支援を

そういう意味で、リクルートのマネジメントを「コト」と「ヒト」に分けるというのは、理にかなっていると感じました。負荷が増大しているなら管理職の役割をチームとして担う。まだ実験段階なので、課題も出てくるとは思いますが、1つの方策だと感じました。私自身がAERA編集長時代に、それでも何とかやってこられたのは、編集長代理というポジションのメンバーが補佐をしてくれたからです。違うタイプの人でお互い苦手な部分を補完し合えただけでなく、相談できる相手がいたことが何より心強かった。

座談会でも参加者が話しているように、現役管理職が感じているのはつらさや理不尽さだけではありません。管理職になったからこそダイナミックに仕事を進められ、部下が育っていく喜びも体感しています。本来の管理職にはそうしたやりがいもあるはずです。そうしたポジティブな側面を見失わないためにも、経営層や会社側の適切なサポートが今こそ必要なのだと思います。

ローカル
から
始まる。

雨風太陽
高橋博之



Text＝入倉由理子　Photo＝伊藤 圭（44P、47P）、雨風太陽提供（46P）

能登の何を残すかは日本の未来に何を残すかに直結する分水嶺に

**雨風太陽は、「都市と地方をかきまぜる」をミッションに、
全国の農家や漁師から新鮮な食材を直接購入できるアプリ「ポケットマルシェ」や、
つくり手を特集した情報誌と彼らが収穫した地域の食べものがセットで定期的に届く
「食べる通信」などを展開する上場企業だ。
上場企業でありながら、代表の高橋氏は今、被災地支援に力を注ぐ。
その真意を聞く。**
（聞き手＝浜田敬子／本誌編集長）

―― 2024年1月1日に起きた能登半島地震の被災地支援に力を入れていらっしゃいます。

高橋博之氏（以下、高橋）：1月5日に現地入りして以降、仕事のベースは能登です。最初は金沢に拠点を置いていましたが、今では輪島や珠洲（すず）にも泊めてくださる人たちが出てきました。

―― 高橋さんは2006年に岩手県議会議員になり、東日本大震災後には被災地の支援から始まる第1次産業支援に取り組んでいます。東北の教訓を能登に生かせそうですか。

高橋：東北は10年という月日と数十兆円の国費を投じて復興してきましたが、後悔や反省点がたくさんあります。教訓を共有すれば、同じことを繰り返さず、もっとうまく復興できるはずだと思うんです。

たとえば巨大防潮堤建設。異を唱えて岩手県知事選に立候補したものの、落選しました。巨大防潮堤の建設は、100年に1日あるかないかの非日常と、残り99年の日常のせめぎ合い。地域や人によって事情は異なり、いろいろな意見があっていい。折り合いの付け方もそれぞれの地域の文化なのに、一律、建設が決まってしまった。非日常を前提に復興が始まったためにとても時間がかかり、人が住んでいいという時期には、被災者はもう別の地域で新しい生活を始めていて戻ってこなかった。当時、それを見越して「新築の過疎地域になる」と知事選で訴えました。残念なことにそれが現実になってしまった。

―― 巨大防潮堤横の道路を並走すると、隙間からすごく美しい海が見えます。

高橋：そこに住んでいたのは、海と生きてきた人たちです。防潮堤でそのメンタリティが切れてしまった。今、日本でいちばん若い人が流出しているのが東北です。復興によって目指した、便利で安全で快適な街は日本中どこにでもあって、結局はそこに勝てず皆、外に出ていきます。能登では同じことを繰り返してはなりません。

一方、東北と違うこともあります。能登半島地震の直後から政治家や経済人から、限界集落に税金を投入してインフラを再構築するより都市に移住してもらったほうが効率的だという意見が出て、同調する人も多かった。13年前の東北では露骨にそんなことを言う人はいなかった。この国は13年間明確な打ち手を持たないままに過疎や高齢化が進み、結果、地方の集落のありようを社会全体で答えを出さずにはいられなくなったということでしょう。

能登の何を残すのかは、日本の未来に何を残すのかに直結する分水嶺です。経済合理性だけを優先し、GDPに貢献しない伝統的な暮らしや文化を切り捨てれば、今後も必ず起きる災害後の復興との向き合い方もそうなる。その積み重ねが、日本という国の未来の姿になっていきます。

都市居住者が関係人口として地方の課題を解決する

―― 能登の最も大きな課題はなんですか。ボランティアが少ないという話は聞きます。

高橋：被災地は数カ月も経つと良くも悪くも人も重機も溢れ、活気づきます。ところが能登は発生直後の渋滞がすごくて、「来ないでください」というメッセージを出さざるを得なかった。その印象が強くいまだにゴーストタウンのように人がいません。それだけではなく、最も大きな課題は石川県で最も高齢化が進んだ地域が一部被災した、くらいの認識が多くの人にあったことです。49%の高齢化率で、人が流出していく能登だけで復興するのは難しい。多くの人が絡まなければなりません。

―― 高橋さんは、移住者でも旅行者でもない、地域と多様に関わる人を示す

「関係人口」という概念を提唱しています。能登の復興のためにも関係人口を増やすことが重要ですか。

高橋：その通り。能登で生まれ育ち、今は金沢、東京、大阪など都市部で働く若い世代が、復旧復興を手伝うために高い頻度で帰省しています。震災前は年2回程度しか帰ってこなかった人たちです。今、そうした関係人口がものすごく大きなリソースとなっています。彼らの力をより活用しやすくするために、石川県に復興プランの柱にしてもらったのが二重の住民登録、つまり二地域居住です。

都市居住者の働き方やライフスタイルの多様化と、地方の過疎化と人手不足が同時に起こっています。移住は難しくても彼らが二拠点を往来することで、地方の課題を解決できるかもしれません。5月には二拠点居住を促進させる法改正もされました。復興の文脈と人手不足の解消に二拠点居住という潮流が重なれば、能登の復興を契機に社会を大きく変えるチャンスになる、と思っています。

――コロナを境に、働く場と暮らす場が離れていてもなんとかなるという実感を持てるようになりました。

高橋：地方でユニークなチャレンジが始まっている一方、東京には活力がない。都会の活力は異質な人がぶつかり合って生じます。従来は地方から大量の若者が東京を目指し、既成概念と混ざり合って、新しい視界が開けて新しいことが始まっていた。ところが今、都市も地方も引きこもり状態になってしまった。これからは都会の人が地方という異質な世界に行って、視野を広げて地方にも都会にも影響を与えることが重要です。

――それがまさに、「都市と地方をかきまぜる」ですね。

高橋：僕は1974年に岩手で生まれました。高度成長の価値観の波しぶきを受けて、高校卒業後、東京の大学で学び、スーツにネクタイで働くことに違和感はなかった。でも、28歳で岩手に逃げ帰ります。東京は人の住むところではない、豊かなのは岩手だと言って。でもよくよく考えたら、都会も田舎も両方いいところがある。震災の復興支援のボランティアに来た人たちが元気になって帰っていくのを見て、1つの物差しでどっちが上ではなく、どちらもよさがあることにあらためて気づきました。

「観客」から生きるためのインフラを提供する「自治」へ

――先ほど地域のインフラのコストを考えて集約化の議論が出ているという話が出ましたが、人口が減り続けるなかで、このインフラのコストの問題、高橋さんのなかで未来は見えていますか。

高橋：集約化すべきという理屈に唯一対抗できるのは「自治」です。その土地の自然の力を暮らしに変える、あるいは生業にする「一流の田舎」として、自分たちでやっていく。東京を手本にしても、東京のコピーである三流の都会にしかなれません。自治とは、一流の田舎をもう一度目指してインフラに過剰な投資をせず、自然と共生する暮らしを自分たちに取り戻すことです。ただ、過疎化が進んでいるため、その地域にない知恵を持っている人を巻き込み、テクノロジーを使う必要があります。

僕は現代を、インフラなど自らの生存や生活に必要なことを国家に委ねた「一億総観客社会」だと見ています。いきなりグラウンドに降りて自治をしろと言われてもどうしたらいいかわからない。それがようやく、阪神・淡路大震災のあとグラウンドに降りる人が出てきました。そこからこんな学校あってもいいよね、こんな福祉がほしいよねと、生きるためのインフラを提供する側に回ろうとしている、つまり自分の人生の主役の座にもう一度座り直そうとしています。

――東日本大震災後にもNPOやNGOがたくさん生まれました。高橋さんも、「食べる通信」をつくり、地域の生産者を支えました。観客だったなかから



能登の被災地「ポケマル炊き出し支援プロジェクト」の一コマ。多くのポケットマルシェ登録生産者から食材を無償提供してもらい、炊き出しを実施した。



ポケットマルシェ（ポケマル）は、全国の農家・漁師から直接食材を買えるだけでなく、気軽に買いたい商品について質問できるのが最大の特徴だ。

Profile

2006年	岩手県議会議員
2011年	岩手県知事選挙落選
2013年	NPO法人東北開墾を立ち上げ、「東北食べる通信」創刊
2015年	株式会社化
2016年	スマホアプリサービス「ポケットマルシェ」開始
2023年	東証グロース市場上場



きれいごとが大手を振ってまかり通るようにならないと社会は変わらない

も単に買うだけではなく、関わりたい、支えたい人たちも多く出てきていますよね。

高橋：これだけモノが溢れると、最後は生活の質を高めることに向かう。生活の質を高めるためには、自分たちが消費していた先の生産に関わることです。

――コロナでそれがより拡大した感じがします。

高橋：コロナで人々が得たのは時間でした。通勤通学の時間がなくなって生まれた余暇で、多くの人が料理をするようになりました。食材も生産者から直接買うと、美味しくて新鮮な食材が買えるだけでなく、コロナで苦しんでいる生産者を支えることもできると気づいたんです。

――時間は1つのキーワードですね。関係人口になるにしても自治にしても、会社に吸い取られていた時間を自分の手に取り戻して何に使うか。

高橋：企業の働き方改革はもっと進むべき。都会の大企業が変わらないと時間は増えないし、柔軟に生活できない。それが結果として自社のためになるということに経営者は気づいていない。社員が豊かに生きるために会社を開放するくらいの気持ちになれば、多様な人がかきまぜられてイノベーションが起きやすくなるはずです。同じ人と毎日顔を合わせていて新しいアイデアが生まれるはずないじゃないですか。

社会性と経済性を両立しインパクトを最大化

――雨風太陽はなぜ法人化して上場までしたんですか。短期利益の追求も株主に求められると思うのですが。

高橋：被災者に心配されていますよ。上場したばかりでこんなことやっていて大丈夫なのかと（笑）。

「食べる通信」がすごくいい事業だとしても、紹介できるのは月に1人の生産者で、月に1日しか都会の食卓を変えられない。もっと日常的に多くの生産者が消費者とつながるために「ポケットマルシェ」というアプリをつくりました。結果的に登録生産者は8000人を超え、ユーザーも伸びたけれど、地方の衰退のスピードには追いつかない。都市と地方をかきまぜるインパクトを最大化・最速化するには上場しかないと思いました。

「やっていることは素晴らしいけど、儲からないからやっぱりボランティアかNPOだよね」と言われるのも嫌でした。社会に必要とされることをやっていたら、経済性も成り立たないとおかしいと思うんですよ。

――官僚など錚々たるキャリアの人が転職してくると聞きました。

高橋：若い人は志を持って社会に出るけれど、入社してすぐ上司に言われるのは「きれいごとでは飯は食えない」。でも、きれいごとが大手を振ってまかり通るようにならないと社会は変わらない。「いいことはNPOやボランティアだけ」の時代は終わりにしたい。その先駆けになるぞ、と、社員に話しています。



Navigator
梅崎 修氏
Umezaki Osamu
法政大学
キャリアデザイン学部教授
大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第27講

会計史

近代会計の発展の歴史を通じて会計とはなにかを理解する

**会計は、「ビジネスの共通言語」などともいわれる。
ビジネスに携わる者にとって必要不可欠の知識ではあるが、
内心では「難しい」「面白みがわからない」と思っている人もいるだろう。
会計はなんのために行うのか。なぜこのような形になったのか。
会計史に詳しい友岡賛氏とともに、近代会計成立の軌跡をたどる。**

「納得」の連鎖で委託・受託の関係を維持する

梅崎：ご著書では、近代会計の成立プロセスについて触れられています。まず、そもそも会計とはなにかから教えてください。

友岡：会計とは、ある特定の状況において行われる説明行為です。特定の状況とは、財産の持ち主が自分でその財産をマネージしないで他者に委ねている、つまり財産管理に関して委託・受託の関係が存在している状況のことです。

梅崎：株式会社でいえば、株主と経営者の関係が、委託・受託の関係にあたります。

友岡：はい。それを違う言い方でいえば、「資本と経営の分離」となります。ところが財産の持ち主、つまり株主は、自分の財産が今どのようにマネージされているか直接目にすることができないので、任せておいて大丈夫なのかがわからない。そこで経営者は、自分が引き受けた行為の顛末を株主に説明します。会計を行うことで、「あなたの財産は私がちゃんと管理していますよ」と説明するわけです。

なんのために行うのかといえば、「納得」という概念が鍵になります。会計は、経営者が株主に対して、委託・受託の関係、すなわち資本と経営の分離という状態を納得させるために行うのです。委託・受託の関係は約束事なので、どちらからでもやめられますが、株主は経営者をクビにする権利もあるし、持ち株を売却しても



Guest
友岡 賛氏
Tomooka Susumu
慶應義塾大学 名誉教授
横浜商科大学 商学部教授
幼稚舎から慶應義塾に学び、慶應義塾大学卒業。同大学助手などを経て教授、2024年から現職。博士（商学）。専門は財務会計論。会計の歴史に詳しく、『歴史にふれる会計学』（有斐閣アルマ）、『会計の時代だ』（ちくま新書）など著書多数。

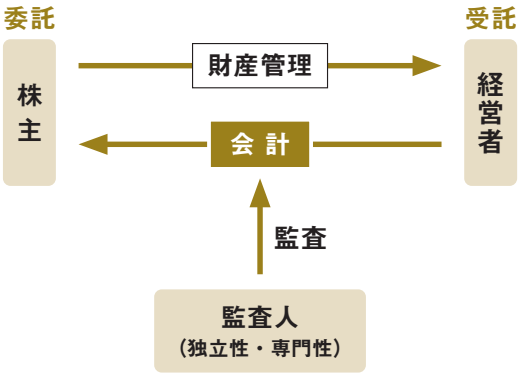
人事にすすめたい本

『会計の歴史〔改訂版〕』
（友岡 賛／税務経理協会）
会計とはなにかを追究し、その答えを紐解きながら模索してきた著者がまとめた会計の通史。会計の存在意義を歴史のなかに知る。



Text＝瀬戸友子　Photo＝刑部友康

[図1] 近代会計の制度



出典：『歴史にふれる会計学』をもとに編集部改変

よい。それに対して経営者は辞職の権利しかなく、この関係を続けたい気持ちが圧倒的に強いのは経営者の側です。一般的にはステークホルダーのためなどといわれますが、実は委託・受託の関係を維持してゆきたい経営者のためにこそ会計はあるということもできます。

梅崎：監査についても、納得という概念で説明できますね。

友岡：そもそも会計は、経営者が自分の行った財産管理について自己説明する行為ですから、都合のよい説明をする虞（おそれ）はぬぐえない。そこで監査が行われます。誰かほかの人のチェックを受けることで、経営者は「私の説明はちゃんとしたものですよ」ということを示すのです。

梅崎：自己説明である以上、本来、誰かほかの人のチェックなくしては成り立ちませんよね。

友岡：そうです。ところが話はそこで終わらない。その監査に納得できるかどうかという問題が残ります。それは、チェックをした監査人がちゃんとした人かどうかという話になります。

ちゃんとした監査人の要件には、独立性と専門性の2つが挙げられます。ここでいう独立性は、経営者からの独立性です。経営者の会計をチェックするわけですから、経営者とグルになっていたら意味がありません。また、当たり前のことですが、会計に関する専門的な技量なくしては会計のチェックはできません。

梅崎：ちゃんとした監査人かどうか、どのようにして株主に納得してもらうのでしょうか。

友岡：「私はちゃんとした監査人ですよ」と言うだけでは、株主の納得は得られない。そこで会計プロフェッション、日本でいえば公認会計士を監査人にあてるのです。独立性と専門性を併せ持つ監査人であることを客観的に担保するところに、資格の意味がある。もちろんその前提としては、会計プロフェッションに対する社会的な信用が確立されている必要があります。

梅崎：その資格や肩書きが社会的に認知され、信頼されていることが大切になります。

友岡：社会学のなかにプロフェッション論というものがあります。ここでいうプロフェッションとは「ザ・ラーニッド・プロフェッションズ」、日本語では「学問的な職業」「学問に関わる職業」などと訳されるものの略称です。もともとは神学と法学と医学に関わる職、具体的には聖職者、法廷弁護士、内科医を指していました。古くは学問といえばその3つだったので、「スリー・リベラル・プロフェッションズ」ともいわれます。リベラルとは教養的の意です。

これらのプロフェッションは、晩（おそ）くとも18世紀ぐらいまでにイギリスで確立され、その後、会計士や事務弁護士など後続のプロフェッションが登場。今日「プロフェッション」と呼ばれるものは、19世紀には確立をみたといわれています。

梅崎：会計プロフェッションによる監査によって、監査の納得が得られ、会計の納得が得られて、委託・受託関係への納得が得られる。

友岡：納得の連鎖で、経営者の地位が維持されるわけです。会計プロフェッションによる監査という制度の成立をもって、近代会計制度は1つの完成をみたといってよいでしょう。

梅崎：歴史を振り返ると、会計が経済の発展とともに変遷してきたことがわかります。

友岡：会計史上の重要なトピックスとして、14～15世紀イタリアで複式簿記の成立、16～17世紀ネーデルラントで期間計算の成立、18～19世紀イギリスで発生主義の成立という3つが挙げられます。これは資本主義経済の発展ルートにほかなりません。14～15世紀イタリアはルネサンス、16～17世紀ネーデルラントでは、オランダ東インド会社に代表される新しい形の企業が登場し、18～19世紀イギリスは、言うまでもなく産業革命です。経済が発展し、新しい状況が生まれると、新しい会計が必要とされます。その新しい会計が新しい経済を下支えしてゆきました。

固定資産の増加により非現金主義が加速

梅崎：まずは複式簿記の成立について。そもそも簿記とはなんでしょうか。

友岡：簿記は財産に関する記録です。必ずしも会計のためのものではなく、簿記の一義的な目的は財産管理です。先ほどの委託・受託の関係がなくても財産管理は行われます。自分で自分の財産をマネージしている人も、そのために記録をしますから。簿記は、債権・債務の記録から始まったといわれています。人に金を貸すビジネスは古代からあり、少なくとも貸す側は誰にいくら貸したか忘れないように債権の備忘記録をしておこうと考えるのは自然でしょう。



梅崎：つまり家計簿も簿記の1形態ですね。

友岡：もちろんそうです。ただ、財産管理も単純なものであれば記録がなくても構わない。たとえば庭先に牛を5頭飼っているなら目視できますが、裏山で羊を300頭飼うとなると、ひと目でわからない。債権もある意味で見えない存在です。目視できない財産をマネージするには記録が必要になってきます。

ルネサンス期のイタリアは世界経済の中心で、イタリア商人たちは大いなる繁栄を誇るとともに、最先端のビジネスをやっていました。事業の規模が拡大し、事業形態も複雑化したので、複式簿記のような体系的な記録方法でなくてはマネージできなくなっていったのです。

梅崎：複式簿記とはどういうものでしょうか。

友岡：簿記は財産管理のための記録ですが、具体的になにを記録するかといえば、財産の有り高と増減。つまり、どれだけの財産があり、それがどれだけ増減したかです。これは言い換えると、資本と利益の記録です。

財産の増減をもたらす事象を、会計では取引といいますが、取引にはもともと二面性があります。たとえば土地を買ったときは、購入代金を支払い、土地が所有物になる。つまり現金という財産の減少と土地という財産の増加という2つの事象が起こります。人に金を貸した場合も、現金という財産の減少と貸付金という債権の増加という2つの事象が発生します。複式簿記では、取引を二面的に把握した形で記録します。つまり、資本と利益を体系的に記録したものが複式簿記なのです。

梅崎：16～17世紀になると、経済の発展とともに、複式簿記が世界に伝播してゆき、期間に区切って会計を行う期間計算が成立します。

友岡：いちばん大きいのは、ゴーイングコンサーン、日本語でいう「継続企業」が生まれてきたこと。それ以前は、その場限りの「当座企業」が主流でした。当座企業の典型的な例は、中世イタリア商人の地中海貿易です。共同で船を購

入して、乗組員を雇い入れ、シリアやエジプトにヨーロッパの製品を輸出し、香辛料など東方の産物を購入して戻ってくる。当時の地中海には海賊もいてリスクはあったが、儲けも大きかった。無事に戻ってくると、輸入品を販売し、船を売り払い、乗組員の賃金を払って、最初に集めた出資金も払い戻したうえで、残った利益をみんなで分配する。1つの航海ごとに、すべてを金に換えて清算しました。しかし、1回こっきりで終わる当座企業は、どう考えても効率が悪く、大規模な事業もやりにくい。

梅崎：そこで企業の大規模化、継続化が進んでゆくわけですね。

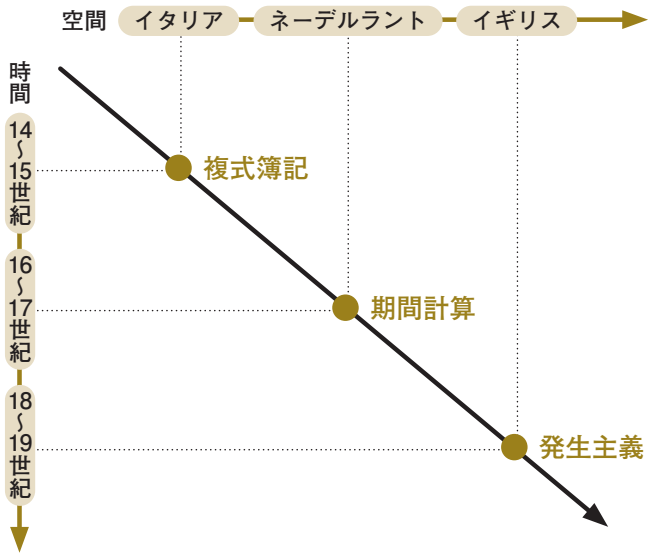
友岡：しかし終わりの予定されていない継続企業になると、企業の終了を待って清算という形がとれません。きちんと利益を計算するためには、どこかで期間の区切りを設ける必要がある。今日、会計年度は1年という企業が多いですが、30年に1回でも3週間に1回でも構わない。いずれにしても継続企業は、期間を定めなければ全体の利益を知ることができないのです。

梅崎：さらに時代が下ると、発生主義の会計へと移行します。

友岡：発生主義とは、簡単にいうと非現金主義。お金の出入りに基づいて利益を計算する現金主義では対応しきれない状況が生まれてきたのです。1つは信用取引の発達です。商品の販売はその期に行われたが、代金の受け取りはまだといった取引のこと。販売と現金の受け払いにタイムラグが生じてしまうのです。

もう1つは、建物や機械のような固定資産の登場です。産業革命以降、紡績機械や蒸気機関などが発明され、大きな工場で機械を動かして物を作る時代となり、固定資産が増大しました。また、産業革命を下支えした交通革命により運河や鉄道の整備が進みますが、こうした公益事業は固定資産なくしては成り立ちません。固定資産は、10年、20年と使い続ける資産であり、最初に購入した期の費用に計上してよいのかという問題が生じます。そこで、使用できる期間にわたって費用を配分する減価償却という考え方が出てきた。減価償却は発生主義を象徴するもので、これによって近代会計の構造が固まったといえます。

［図2］資本主義の発達と会計の変遷



出典：『歴史にふれる会計学』をもとに編集部改変

会計の歴史に人の営みが透けて見える

梅崎：会計はビジネスに欠かせないものですが、一般の人からすると、いまだに難しくとっつきにくいイメージもありますよね。

友岡：「カネ勘定」や「帳簿つけ」などといわれるように、なんとなく地味でつまらないものというイメージを持たれがちです。

梅崎：でも歴史を振り返ると、会計が時代時代の状況に対応して、今の形になってきたことがわかり、非常に興味深いです。

友岡：歴史は人の営みの軌跡です。もちろん会計にも歴史があり、状況が変化するなかで、人々は自分たちのニーズを満たすべく、いろいろと試行錯誤しながら新しい仕組みを発明してきました。無味乾燥に思える会計にも、さまざまな人の営みがある。「へえ、こんなことがあったんだ」と楽しんでもらえたらと思います。

Global View From USA

Reporter
竹田ダニエル氏
Takeda Daniel
カリフォルニア大学バークレー校在学中。AI倫理教育研究員。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のA to Z』『＃Z世代的価値観』。



日本では企業の不祥事の際、経営者が深々と頭を下げるシーンはお馴染みだ。写真は紅麹サプリで健康被害を発生させた小林製薬の会見。

この原稿を書いている現在、約4カ月の日本滞在の2カ月目に突入している。日本に滞在する際に、必ず毎回学びや新たな発見もあれば、カルチャーショックもある。今回特に実感するのが「感情労働」の社会的重要性、そして理不尽さだ。

国ごとのコミュニケーションスタイルの話をする際に、アメリカは「ローコンテクスト文化」、日本は「ハイコンテクスト文化」であることの違いが必ず話題に上がる。アメリカははっきりと言葉を通して明晰に対話をする文化、日本は言葉そのものではなくボディランゲージや声のトーンなどが重視される文化だといわれている。私は生まれも育ちもアメリカで、日本語は第二言語であるため、なんでも「言葉ではっきり説明」してもらえないと、どうしても「日本人ならわかって当たり前」ということが察しづらい。

この文化の違いは仕事の場面でも頻繁に感じる。たとえば、日本人がアメリカ人の仕事のミーティングに参加したら、基本的にとても「ドライ」な会話で終わるため、「アメリカ人はフレンドリー」というイメージを裏切られるだろう。とりあえずチームとしての目標が達成できればよくて、それに付随する「やる気」や「思い入れ」などはあまり重視されないからだ。

一方で、日本では小学校の頃から体育祭などで「お前はやる気がないのか」などと、「結果」とは異なる精神面などを統制されがちだ。企業の社長や有名人の謝罪会見での「土下座会見」なども同様に、問題の根本を解決することよりも、「感情の表明」が優先されがちだ。

決してこれは「アメリカがよい」という話ではない。「感情」を優先していては成し遂げられることも、見られる景色も狭められてしまい、高スピードで変わりゆく社会に組織も個人も追いついていないのではないか、という問題提起だ。

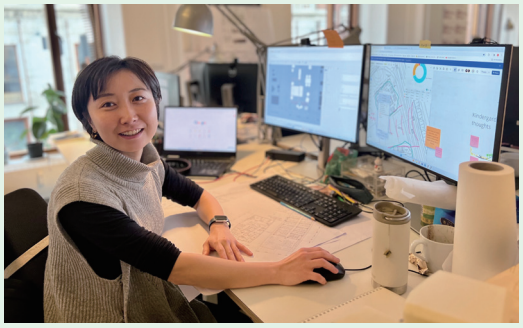
セクハラやパワハラの告発に対する「でもあの人は頑張ってるから」、というエクスキューズにも共通する課題だ。同時に、今社会問題化しているカスタマーハラスメント（カスハラ）の背景にも、この問題が潜んでいる。低賃金で働いている人に対して非常に高いクオリティの「感情労働」を求めることも、今後は持続可能でなくなる可能性が高い。社会全体が精神的に燃え尽きてしまう前に、この文化的慣習のよい面を評価しつつも、悪い面を現実的に見据える必要があるのではないだろうか。

過剰に感情の表明求める日本
変化の激しい社会に対応できるのか

Photo=時事

Global
View
From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko
北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



デンマークの設計事務所で、日本との職場文化の違いを経験した中野さん。日本の職場でも、仕事を効率化させるためのアイデアがいろいろと浮かんだそうだ。

その昔、デンマークの職場文化を学ぶ講座を受けた際に、面白い統計を見かけた。何かわからないことがあったとき、「上司は答えを持っているべきだ」と考える人の割合が、インドや中国で9割以上などアジアで高い一方、ノルウェーは23%、デンマークは11%、スウェーデンでは7%と、北欧諸国ではかなり低い。はなから上司に答えを期待していないのだ。

専門性に基づくジョブ型の採用が一般的で、自律的な仕事をしていることもあるが、学校の先生も社長もファーストネームで呼ぶようなフラットさの影響も大きい。管理職というのはそういう職種であって、別に部下より偉いわけではない、という意識がある。そんな北欧人に言わせれば、日本の上司と部下の関係は、まるで親と子のように見えるそうだ。

デンマーク企業で働いた日本人が、日本の組織と異なる点としてよく指摘するのも、この「管理職との距離感」だ。デンマークの設計事務所「シュミット・ハマー・ラッセン・アーキテクツ(SHL)」で1年を過ごした大手ゼネコンの建築デザイナー、中野舞さんは、決裁権があるパートナーが、建築デザインを決める会議に毎週のように入ることに驚いたそうだ。そのメリットは、数ある候補のなかでも「これはない」というデザインが早い段階でわかり、余計な作業を省けること。それに、選定プロセスを共有することで、決裁権のある上司からのダメ出しで、一から作業をやり直すような無駄が起きない。結果的に仕事が早いのだ。

組織のフラットさがもたらすのは、スピードだけではない。SHLのパートナーであるマッツ・カルトフト氏は、「ヒエラルキーは組織の安定のためには有益だが、イノベーションや創造性が求められる仕事に必要なのは別のもの。それはオープンさであり、ミスを高いレベルで許容する環境だ」と語る。同氏は、会社にとっての最大の資産は、社員のアイデアであり、「もしもパートナーレベルの上層部だけがアイデアを出す権限を持っていたら、我々のビジネスはかなり遅れたものになっていた」と力を込める。

どんな人の意見でも尊重するフラットな文化は、人件費の高いデンマークで、少ない人数で組織を回す知恵でもある。若手のモチベーションにもなるだろう。そんな組織文化が、短時間労働でも成果を出すことにつながっているのだ。

フラットな組織が育むイノベーション
効率的な意思決定で短時間労働も可能に

Photo＝井上陽子

Global View

From Policy World

Reporter
荒木 恵氏
Araki Satoshi
経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。



スロバキア共和国・反独占局のイベントにて競争法関係者向けにプレゼンテーションを行う筆者。

「独占」には売り手独占のモノポリー(Monopoly)と買い手独占のモノプソニー(Monopsony)の2種類がある。独占的地位を利用して価格を吊り上げるモノポリーは有名だが、最近アメリカを筆頭に欧米の競争当局(日本では公正取引委員会が該当)が労働市場のモノプソニーに対し規制を強めている。

生産市場のモノプソニーについては、既に日本のみならず多くの先進国の競争当局が規制している。たとえば、日本の下請法は親事業者が下請事業者に対し値引きを強制することを禁じている。これは発注者たる親事業者が、受注者たる下請事業者から中間財を仕入れる際にその優先的地位を悪用しないようにするためだ。

では、労働市場のモノプソニーにも欧米の競争当局が目を光らせるようになったのはなぜか。それは、労働力という中間財を仕入れる事業者(買い手)が、それを提供する労働者(売り手)に対して優先的地位を利用しがちで、是正には行政の介入が必要との見解が優勢になっているからだ。

そもそも労働市場が「完全」なら、事業者は従業員をライバルに奪われることを恐れて一銭たりとも相場より安い賃金をオファーできない。ただ現実には職探しや引っ越しの手間、家庭の事情などで労働者は即座に転職できないため、多少冷遇されても忍従することが多い。このように現実の労働市場では労働移動が緩やかであるため、労働者個人の待遇は抑制され、イノベーションも阻害され、経済全体の総生産量も落ち込む。税務データなど質の高い行政データが研究者向けに公開されている欧米では、こうしたエビデンスが長年蓄積されており、労働市場に競争当局が注目する流れを後押ししている。

現状では、事業者同士で従業員の給与体系をすり合わせる賃金操作(wage-fixing)、お互いの従業員から引き抜きしないことを取り決める引き抜き禁止(non-poaching)行為はカルテルと同一視され、アメリカ、カナダ、一部の欧州の国々で既に原則禁止されている。他方、雇用者・労働者間の取り決めは労働法との棲み分けもあり欧米でも扱いに濃淡があるが、2024年4月にアメリカの連邦取引委員会(FTC)が事業者に対して従業員が競合他社に転職する際に一定期間を設ける競業避止(non-compete)を原則禁止し、大きな話題になった。今後も欧米では規制が強化されていく公算が高い。

「売り手独占」の双子、「買い手独占」労働市場をめぐる欧米の競争当局の最新動向

＊掲載内容は個人の見解によるものです。

Photo=荒木氏提供

Global View

From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro
IT批評家。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。共著に『アフターデジタル』『努力革命』ほか。



製造業を中心とする産業では、中央集権型マネジメントが一般的でしたが、不確実性の高まりやテクノロジーの進化を背景に、分散型マネジメントへの移行が進んでいます。多くの日本企業では、中央集権型の成功体験から脱却しないまま、1on1やコーチングなど分散型の手法を形式的に取り入れようとしており、管理職の負荷が増大しています。

中央集権型では決められた手順通り物事を遂行する管理能力、上意下達のコミュニケーションが重視されますが、分散型では、各自が変化に適応しながら、自律的・即興的に価値を生み出す力が求められます。不確実性に対して柔軟に適応せよと求めながら四半期ごとに計画を作成・遂行させ、現場に権限を移せといいながら序列に固執する。矛盾に晒される管理職が疲弊するのは当然です。

1996年の刊行以来、プロジェクトマネジメントのバイブルとされてきた「PMBOK」が2021年の第7版で大きく改訂されました。変化のポイントは大きく3点あります。

①目的は成果物の提供→価値の提供

決められた成果物を完全に仕上げるというプロジェクトの目的が、顧客が求める価値の創出と定義されました。重要なのは最初に目指した成果物の完成にこだわるのでなく、「なにをつくるのか(価値)」「なぜ始めるのか(目的)」という原理原則であり、環境の変化を察知しながら、柔軟に対応する力です。

②プロジェクト単体のマネジメント→プロジェクト・ポートフォリオマネジメント

ハイブリッドカーに注力してきたトヨタが、脱炭素を背景に水素活用やモビリティそのものを再定義するWoven Cityに取り組むように、プロジェクト単体の管理だけでなく、必要に応じてポートフォリオを入れ替え、全体の勝率を高める視点が必要です。

③ピープル・マネジメント→ピープル・エンパワーメント

メンバーが自律的に判断・行動するために必要なのは、ピープル・エンパワーメントです。ここで重視されるのは、信頼や透明性、インテグリティ、相互の尊重などです。

分散型は「0→1」に適していますが、「1→100」に有効なのは中央集権型です。ただ後者が機能するのも、上司・部下間の強固な信頼があってこそ。終身雇用・年功序列が崩壊し、上司・部下の関係が希薄化するなか、形ばかりの中央集権型を維持することにこそ矛盾があるのかもしれません。

求められる分散型マネジメント
企業は必要に応じて導入を

Text=渡辺裕子　Photo=Veam/Westend61/amanaimages

フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が教えてくれる

孤独な年配のトイレ清掃員の毎日を淡々と描く『PERFECT DAYS』。仕事中も、それ以外の時間も、時代や社会との接点をギリギリ保ちながらも自分の世界、自分のリズムを大切にしたその静かな生活は、作品を観る者に不思議な感銘を与える。地位財を追求する生き方とは一線を画する主人公の“パーフェクト・デイズ”から私たちが得られるヒントとは何だろうか。

Navigator
野田 稔氏
明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授

今回の作品



『PERFECT DAYS』

2023年12月公開
監督：ヴィム・ヴェンダース
キャスト：役所広司、柄本時生、
アオイヤマダ、中野有紗、麻生祐未、
石川さゆり、三浦友和ほか
発売元：ビターズ・エンド
販売元：TCエンタテインメント
発売協力：スカーレット
価格：豪華版BOX 14,300円（税込）
通常版Blu-ray 6380円（税込）
通常版DVD 5280円（税込）
※デジタル配信中

© 2023 MASTER MIND Ltd.

早朝、隣人が表を掃く音で目を覚まし、布団を畳み、歯を磨き、ヒゲを剃り、顔を洗うと部屋の植木に水をやる。そして、仕事着に着替え、玄関前に几帳面に並べられた車のキーなどをポケットに入れる。扉を開けると空を見上げ、アパート前の自販機で1本の缶コーヒーを買い、車に乗り込むとカセットテープで好きな音楽（その多くは1960～1970年代の洋楽）をかけて仕事場へ。主人公・平山（役所広司）の1日はこのように始まります。

仕事場の公衆トイレに着くと、決まった手順でテキパキと清掃作業を進め、次の公衆トイレに移動。休憩時間には神社のベンチでサンドイッチを頬張り、木漏れ日をアナログカメラで撮影。仕事を終えた午後は、開店時刻に合わせて自転車で銭湯へ。夜は布団で文庫本を読み、1日を終えます。



神社で幼木を丁寧に掘り出す平山。植物など自然との触れ合いはヒュッゲの大切な条件の1つだ。

この平山の生活は、孤独で単調ではありますが、私たちに不思議な感銘を与えます。「こんなふうに生きてみたい」と感じた人もいるのではないでしょうか。その理由を考えていきましょう。

キーワードの1つは「ルーティン」です。人間の脳の処理能力はそれほど高くありません。日々の雑事にその処理能力が割かれると、脳の負荷は高くなり、ストレスになります。しかし、やるべきことの順番を決めてルーティナイズしてしまえば、作業は自動化され、考える必要がありません。平山はその快適さを理解しています。

もう1つのキーワードは「ヒュッゲ」です。ヒュッゲとは「居心地のよさ、くつろぎ、安心、満ち足りている」を意味するデンマーク由来の

『PERFECT DAYS』に学ぶ“ウェルオーガナイズド”な生活がもたらす幸福

概念です。より感覚的な日本語で表現すれば、「ほっこり、まったり」といったところでしょうか。自分にとって快適なものやことで日々の生活を構成することによって、サステナブルな幸福を追求するこの考え方は、近年、地位財の追求とは対極を成す、新しい幸福の概念として注目されています。

ヒュッゲの条件の1つは自然との触れ合いです。また、デジタルデバイスと距離を置くことも大切です。木漏れ日やお手製の植木を愛し、部屋にテレビすらなく、スマホをもたない（最低限の仕事の連絡用にガラケーはもっていますが）平山の生活はまさにヒュッゲです。

平山の仕事の中身や取り組み方もサステナブルな充足感につながるものです。心理学者J・リチャード・ハックマンと経営学者グレッグ・R・オルダムによる職務特性理論では、次のような特性をもつ仕事は、人のやる気を引き出しやすいとされています。その特性の1つは「仕事の有意義性」。これはさらに、技能多様性、タスクの完結性、タスクの重要性という3つの要素に分けることができます。平山は道具を自作するなど工夫をして仕事に取り組んでいます。工夫次第で成果が明らかに変わる。これが技能多様性です。また、トイレ清掃の仕事は1人で一から十までやることができ、自分の裁量で自由に仕事を構成できる。これがタスクの完結性です。社会的になくてはならない仕事ですからタスクの重要性もあります。

残る特性である「責任」と「成果の認知」も平山の仕事ぶりに表現されています。だからこそ、平山は仕事を自分のものとして、自分の手でよりよくすることができます。それによってもたらされるフロー状態（没頭し、集中力が高まっている状態）や達成感もまた、平山の幸福感を高めています。



自作の道具を用いるなど工夫してトイレ清掃の仕事に取り組む平山。余計なことは考えずに作業に集中している平山のテキパキとした動きは、観る者にも心地よさを感じさせる。

このような平山の仕事・生活はウェルオーガナイズド（うまく整理・構成されている）という言葉で表現できるでしょう。まさしくそれが平山にとっての“パーフェクト・デイズ”なのです。

では、極端に無口で積極的に他人と交流しようとはしない平山にとって、孤独は生活の充足度を高めるための重要な条件なのでしょうか。映画ではささやかな他人との触れ合いも描かれます。そのとき平山のルーティンや心の平穏は若干乱されますが、その表情はどこか嬉しそうです。決してルーティン化できない人とのかかわり。これがパーフェクト・デイズの最後のピースなのでしょう。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

Text＝伊藤敬太郎　Illustration＝信濃八太郎　Photo＝平山 諭

最後のページを閉じたとき、
「面白かった」「ためになった」だけで
終わらない本がある。
そんな“後を引く”本を、
著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

口の立つやつが勝つってことでいいのか

頭木弘樹



難病を患い、20歳から始まった闘病生活で救いになったカフカの言葉を編訳した『絶望名人カフカの人生論』がヒット。以来、古今東西の古典・名作を紹介してきた著者による、「言葉」とままならない人生をめぐるエッセイ集。「理路整然と話せるほうがいい」「能力のある人がちゃんと評価されるべき」って本当？ 言葉にできない思いをそっとすくい上げるエピソードを読み進むうち、世界の見え方が変わってくる。（青土社刊）

『絶望名人カフカの人生論』『絶望図書館』などの名言集やアンソロジーを数多く発表し、「文学紹介者」として活躍する頭木弘樹さん。20歳のときに突然、下血や下痢が止まらなくなる難病「潰瘍性大腸炎」を発症し、13年にもわたる闘病生活を送った。そのときカフカの言葉に支えられた経験から、絶望や孤独に寄り添ってくれる文学を紹介する活動を続けてきた。

今回、初のエッセイ集を刊行し、喜んだのも束の間、複数の編集者から「今、エッセイは有名人のものでも売れない」と言われ青ざめたのだそう。だが、X（旧ツイッター）を中心に高評価の口コミが広がり、次々と重版がかかった。

表題になっている巻頭エッセイに唸った読者は多いだろう。言葉にできることや伝える力がもてはやされる昨今、口下手な側からの異議申し立てかと思いきや、頭木さん自身は幼い頃から「口の立つやつ」で、勝ってばかりいたのだという。だが、たとえ自分に非があっても、思いを言葉にできない相手を打ち負かすことができる理不尽さに困惑し、「これじゃ腕力勝負と変わらない。言っていることだけで判断すると間違ってしまうと感じていました」。

そして20歳で難病を患い、今度は自分が「うまく言葉にできない側」に回った。「短い診療時間内に、自分の病状を医師に伝えるのが本当に難しくて。骨折などと違い、内臓はブラックボックス。いろんな検査をしても最後は自分で症状を説明するしかない。でも、いまだ経験したことのない、医師だって経験していない痛みをどう説明すればいいのか。よく目にする宇宙人の絵とはまったく違う宇宙人に会って、それを人に説明するのと同じくらい難しいんです」

このとき、日常においても言葉では伝えられないものが、むしろ大半だと気づいた。エッセイでは、「思いをうまく言葉にできないほうが、当然なのだ。本当なのだ。そこにごまかしがないということだ」と綴った。

スープたっぷりの会話
理路整然がいいという思い込み

「言葉にできないこと」をめぐるエッセイでとりわけ印象深いのは、移住した宮古島で知り

Text=石臥薫子　Photo=八雲いつか（頭木さん）今村拓馬（書影）



Kashiragi Hiroki　筑波大学在学中に難病である潰瘍性大腸炎を発症し、13年間壮絶な闘病生活を送る。カフカをはじめとする古今東西の文学によって、絶望したままでも生きていく力を得られた体験から、文学紹介者として活動を開始。『絶望読書』『食べることと出すこと』『落語を聴いてみたけど面白くなかった人へ』など著書多数。

「人間は強いほうに感情移入しやすい。でも、弱い側にこそ、陰影に富んだ物語がある」

合ったMさんのエピソード。周りに自然と人が集まる魅力的な人だったが、理路整然と話せない。当初頭木さんは、それをMさんの欠点だと思っていたが、あるとき「理路整然と話せるほうがいいのか？」と疑問を持った。やがて「言語化できるというのは、箸でつまめるものだけをつまんでいるようなもの。スープは箸でつまめない。Mさんはスープたっぷりの会話をしていて、だからこそ豊かだったのだ」と思い至る。

「僕はもともと数学や物理が大好き。数学はバナナもリンゴも1と数え、中学・高校の物理では、摩擦はないものとして扱います。ある種切り捨てることによって成立する、理路整然とした世界。これも魅力的ですが、同じリンゴでも形や色、匂い、まつわる思い出も違うわけで、その切り捨てられたほうを扱うのが文学だと思うんです。ある程度、箸を使いつつ、スープがここにあるぞとなんとか指し示すという、非常に難しいことにチャレンジしている。特につらい経験をしたり、言葉で説明できない思いを抱えたりしている人にとってはこっちも大事なんです」

1つの価値観で判断することに「ためらい」を

本書で頭木さんは、弱き者や光の当たらない存在に目を向け、当たり前とされている物の見方を覆していく。たとえば女性差別を描く映画。「男性以上に能力が高い女性が、差別ゆえに評価されない」という設定で、主人公が正当な評価を勝ち取っていく展開が常道だが、頭木さんは「能力がある人がちゃんと評価されれば、それでいいのか。能力で人を判断することにも『ためらい』が必要ではないか」と問う。

「何をやってもダメなドラえもんののび太が、タイムマシンで行った西部劇の世界で射撃の名手として活躍するように、能力は絶対的ではなく、時代によって一変する。だけど人は今だけを見がちです。これが顔だったらどうですか。多くの人は顔のよしあしで人を評価し序列化することに『ためらい』があるでしょう。同じように能力についても『ためらい』がほしい。『ためらい』のなさって本当に危険だと思うんです」

1つの価値観に基づく物語のなかを生きていると、うまくいかなくなったときにその人自身がとてもつらくなる、と頭木さん。

「その先の人生を生きるには、別の物語を書き直す必要があります。そのためには、できれば元気なうちにいろんな物語、いろんな価値観に触れておいたほうがいい。僕が、中学で読書感想文を書くために文庫本でいちばん薄いからと手にしたカフカの『変身』で、後に救われたように、このエッセイ集も普段本を読まない人にも、『そういえば』といつか思い出してもらえる本になってくれたらいいなと思います」



Works
No.185 Aug–Sep 2024

Next

次号 No.186 のテーマは

徹底再考
人的資本経営（仮題）

「人的資本経営」へのコミットメントが経営、
人事の大きな潮流となっていますが、
現状では「人的資本」「人的資本経営」という言葉だけが独り歩きし、
「どこから手をつければいいのか」といった迷いの声を聞きます。
本特集では「人的資本」「人的資本経営」の
本来の意味を明らかにしたうえで、
それぞれの企業が何をすべきか、専門家や企業の経営者、
人事責任者への取材を通じて再考します。

発行は、2024年10月10日（木）です。

編集後記

新しく連載執筆陣に加わっていただいた竹田ダニエルさん。Works誌では「働く」をテーマに日米の価値観の違いなどを論じてもらいます。今回は私たちが当たり前に感じている日本の丁寧な接客について。「日本ならでは」と賞賛される一方で、過剰な「感情労働」という指摘もあります。さらにダニエルさんは、「感情」優先ではこの高スピードで変化する社会に対応できるのかと指摘、私たちが価値だと思っていたものがそうではなくなっている可能性もあるのだと感じました。（浜田）

十数年前、日本企業のアジア現地法人のトップから、「駐在員（管理職）の英語力を徹底的に鍛えている」という話を聞きました。現地の外国人社員に対して人事評価のスコアの理由を合理的に説明し、そう簡単に納得しない相手と合意形成するには非常に高度な英語力が要求されるため、とのこと。現代日本の管理職は、世代や価値観の異なる相手とのコミュニケーションに苦慮しています。特集で多くの方が指摘するように、傾聴力と同時に、「発話力」の重要性が高まっているように感じます。（入倉）

連載「人事は映画が教えてくれる」の記事に盛り込めなかったお話を少し。今回取り上げた『PERFECT DAYS』では、アニマルズ、オーティス・レディング、ルー・リード、ヴァン・モリソン、パティ・スミス、ローリング・ストーンズ、ニーナ・シモンなど、多少マニアック寄りの洋楽ファンには馴染み深い1960～1970年代の名曲が数多く流れます。野田先生からはそれぞれの曲の歌詞が各シーンの主人公の心情にリンクしているとの指摘が。そんな点も意識して観ると、より深く作品を味わえそうです。（伊藤）

Works
宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

［お申込み方法］

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

https://fujisan.co.jp/pc/works

電話

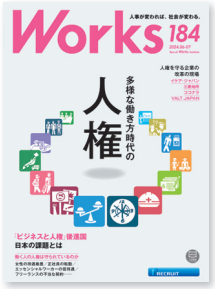
0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

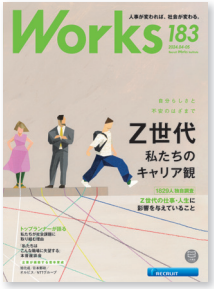
※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料**1**冊**700**円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



No.184　2024. 06–07
多様な働き方時代の
人権



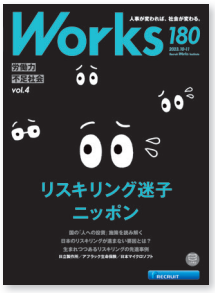
No.183　2024. 04–05
Z世代　私たちのキャリア観
自分らしさと不安のはざまで



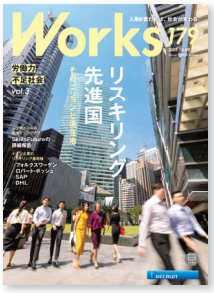
No.182　2024. 02–03
AI時代、
私たちはどう働く



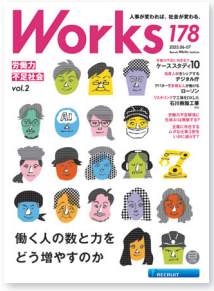
No.181　2023. 12–2024. 01
賃上げは
労働力不足を解消できるか



No.180　2023. 10–11
リスキリング迷子ニッポン



No.179　2023. 08–09
リスキリング先進国
そのビジョンと現在地



No.178　2023. 06–07
働く人の数と力を
どう増やすのか



No.177　2023. 04–05
未来予測
労働力はどれだけ足りなくなる?

Works 編集アドバイザリーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCuO兼グループCBO）
伊藤かつら（人事院 人事官）
岡田悠希（オルビス HR統括部部長）
小野真吾（三井化学 グローバル人材部部長）
鹿島浩二（丸紅 常務執行役員 CHRO）
柏村美生（リクルート 執行役員〈人事、広報・渉外、サステナビリティ〉）
佐々木貴子（ミスミグループ本社 常務執行役員 兼人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）
曽山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）
西田政之（ブレインパッド 常務執行役員CHRO）
日高達生（楽天ピープル＆カルチャー研究所 代表）
平松浩樹（富士通 取締役執行役員SEVP CHRO）
三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）
山本恭子（日本電信電話 執行役員 研究開発マーケティング本部マーケティング部門長）
※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏
編集長／浜田敬子
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、金井あかり
執筆／荒木 恵、有馬知子、井上陽子、川口敦子、滝川麻衣子、竹田ダニエル、横山耕太郎、渡辺裕子
デザイン／フロッグキングスタジオ
フォト／今村拓馬、伊藤 圭、刑部友康、平山 諭、八雲いつか、Yuji Ueno
イラスト／信濃八太郎、飛田冬子
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
web／https://www.works-i.com
e-mail／works@r.recruit.co.jp

Recruit Works Institute

185 2024.08-09 ニッポンの“課長”の処方箋

第30巻第3号通巻185号 2024年8月9日発行（隔月10日発行）
発行人 奥本英宏　編集人 浜田敬子
発行（株）リクルート リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
定価700円 本体636円

