

「安全と健康」(中央労働災害防止協会)2022年8月号掲載原稿を編集してお届けします。

連載 ストレス社会を生き抜く働き方(8)

「人的資本経営の実現に向けたSOCの活用」

執筆 平井 康仁 (平井康仁産業医事務所 代表)

精神科医。日本医師会認定産業医、労働衛生コンサルタント(保健衛生)、社会医学系専門医・指導医、博士(医学)、非常勤講師。筑波大学大学院助教を退職後、現在は産業医事務所、コンサルティング事務所代表をつとめる。

はじめに

近年、産業保健/人事労務分野において最も注目を集めているものの1つに「人的資本」があげられる。人的資本が注目されるようになった背景には、産業構造の急激な変化の中において、持続的な企業価値の向上に必要な資産が有形資産から無形資産(特に人的資本)に移行していることがあげられる。このような大きな流れの中で、人材は「コスト」から「資本」となり、例えばCHRO^{※1}には組織における動的な人材ポートフォリオの構築やその目標達成に対する責任が、マネジャー^{※2}には人的資本を第一線で管理する責任が、益々大きなものとなっている^{1,2)}。

そこで本稿では、CHROの役割については割愛し、特にマネジャーに着目し、人的資本を第一線で管理する上で求められる役割をSOC^{※3}の観点から検討していきたい。

※1 CHRO: Chief Human Resource Officer。最高人事責任者。従来の人事部長とは異なり、人材戦略の策定と実行を担う責任者であるとされる。人事だけでなく財務や数字を理解していることが重要であると指摘されている。

※2 マネジャー: 本稿では、適宜「管理監督職」と読み替えて頂きたい。

※3 SOC: Sense of Coherence。首尾一貫感覚。ストレスフルな出来事や状況に直面した際に、内外の資源を動員し、対処し、心身の健康を守り、生き生きと働くことを可能にする力。

SOCとマネジャー

本題に入る前に、SOCとマネジャーの役割について確認しておきたい。

まず、SOCとは動的で持続的な確信の感覚によって表現される生活世界全般への志向性であり、GRRs^{※4}を動員し困難を克服する力であった(第1回)。そして、GRRsを動員し困難を克服する力というのは日常生活のみならず、産業保健分野においても極めて重要であり、職場における

GRRs という考え方も紹介した（第3回）。

そして、マネジャーの役割とは、組織目標を達成することである。ここでこのマネジャーの役割を確認するために「組織目標を達成するためには優秀な社員がいればよく、マネジャーは必要ない」という重要な命題について確認しておきたい。この命題については Google によって既に多くの研究が行われており、彼らの研究によれば、優秀なマネジャーがいる組織はより優れた成果を達成する、と結論付けられている³⁾。すなわち、マネジメントの優劣によって部下のパフォーマンスに影響が出ることが示されたのである（組織における心理的安全性ばかりが注目されがちであるが、こちらの研究成果こそ着目されるべきであるといえる）。さて「組織目標を達成するためには優秀な社員だけではなく、優秀なマネジャーが必要である」という点について確認したところで、組織目標を達成し、優れた成果を達成するためのマネジャーの役割について SOC の観点から検討していきたい。

※4 GRRs : Generalized Resistance Resources。汎抵抗資源。世の中にあまねく存在しているストレスターの回避、あるいは処理において役立つもの。

優れたマネジャーの役割とは

SOC の観点から考える優れたマネジャーとは何か。それは言い換えれば、優れたマネジメントとはどのようなマネジメントであるのかという問いに帰着する。

SOC とは、目の前に与えられた困難な課題を GRRs を動員することにより克服することができるという確信であった。すなわちマネジャーの役割として重要となるのは、マネジャーが管理している部下が ①GRRs を獲得し、そして ②GRRs を動員できるようになる（SOC の発達）、ことを支援することである。以下ではこの2つに大別し、その方法を考えていきたい。

① GRRs を獲得する

社内外の人間と新たに良好な関係を築く、定期的に新しいハードウェアやソフトウェアを導入する、給与を上げる、福利厚生を充実させる、適切に休暇を取得させる、というのはいずれも職場における新たな GRRs 獲得につながる。これらをこれまでの人事戦略で考えると、全く関係ない部署への異動、社内運動会、定期昇給、リフレッシュ休暇という方法で遂行されていた。マネジャーとしては、部下を様々な人にあわせる、きちんと休暇をとらせて体調を整えさせる、といった日々のケアが重要であった。

一方、近年特に注目を集めているのは、「目的のある」リスキリング^{※5}、大学院教育である。（人事戦略としての中途採用を含めた採用戦略もこの概念に近いが、これはマネジャーというよりも CHRO の責任に近い）。この方法はストレートに GRRs を獲得するように推奨するものであり、マネジャーとして業務マネジメントの負担は大きくなるが部下に投資をすると考え積極的に支援を

行う必要がある。

※5 リスキリング：Re-skilling。リスキルとも。今後必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために必要なスキルを獲得すること。

【疑問】グレーな解決方法は GRRs となりうるのか

「清濁併せ持つ」という言葉がある。このような「多少グレーな解決方法」（例えば「書類は後からなんとでもなる！」という考え方）は GRRs となりうるのだろうか。結論からいえば、「なる」。SOC というのは困難な課題を克服する力であり、GRRs はその手段であり、そこに倫理的な価値は存在しない。そのため、「グレー」とか「白」とか「黒」とかそのような考え方は存在しない。そのため、SOC の考え方を組織に入れたとしても、決して倫理講習はなくしてはならない。

②GRRs を動員する（SOC の発達）

GRRs を動員する力を発達させるためには、職場環境が極めて重要となる。例えば、「失敗が許される」「失敗から学べる」職場環境である。このような環境下では、部下が自らの意思で GRRs を動員することを試すことが可能となり、SOC の発達を期待することができる。（このような試行錯誤の上で失敗したとしても、試行錯誤自体を高く評価することが有効な方法の1つと指摘されている）。また同様に、部下の裁量度が高い職場環境も SOC の発達には有効であるといえる。

他にも近年注目を集めているのは社内公募制度である。これは自分が持つ GRRs を最も自信を持って活用することができる部署への異動である。今自信をもって動員することができる GRRs を動員することで、新たな GRRs を獲得する、今まで動員できなかった GRRs を動員できるようになる（SOC が発達する）、などの好循環を期待することができる。マネジャーとして必要となるのは、部下のことを知るための対話と GRRs の言語化である。

職場における GRRs の獲得と活用、そして SOC の発達は特に（第3回）で詳しく述べられたところであるが、マネジャーがこのような環境を用意することで部下の SOC は発達することが示唆されている。部下の GRRs の獲得、SOC の発達は組織的な動的な人材ポートフォリオの目標達成においても極めて重要な意味を持ち、その価値も極めて大きなものと言えよう。

おわりに

本稿では人的資本経営の実現を実現するためのマネジャーの役割について特に SOC に着目することで考察を行った。人的資本経営の実現のためには CEO や CHRO などによる取組が重要であることはもちろんのこと、第一線の現場で部下を支援されているマネジャーの支援もあわせて重要である。本稿が皆様の業務の一助となれば幸いである。

参考文献

1. 経済産業省 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～
2. 経済産業省 人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～実践事例集
3. Piotr Feliks Grzywacz.世界最高のチーム.朝日新聞出版,2018.