

企業のミドルリーダー論と 学校現場への展開可能性

宮下太陽／岡田昌大

(株)日本総合研究所サーチ・コンサルティング部門シニアマネジャー／同マネジャー

企業の状況と 人的資本経営の推進

現在はVUCA^{ブイカ}の時代と言われている。いつの世でも不透明な時代となったとよく言われるが、以前とは大きく異なる点がある。長寿化によるキャリアの長期化と多様化の進展と、少子高齢化による生産労働人口の減少である。また、チャットGPTなどに代表されるIT技術の急速な発展により、リスクリングの必要性も増大している。これらの変化により、若いうちにはスキルを身に付け、同じ仕事をより少しずつ高いレベルでできるように定年を迎えるという、ひと昔前であれば当たり前であった安定的なキャリアパスが、現在の企業においては、個人のレベル、組織のレベルの双方で成立しづらくなっている。

る。

そんななか、人材を「資本」として捉えて企業経営を行う「人的資本経営」が注目を集めている。人的資本経営とは、経営戦略の実現に必要な人材像を明確にし、人材への適切な投資を通じて、その付加価値を引き出すことで、中長期的な企業価値の向上を目指す経営のあり方である。外部環境の不確実性が高まる中で、上からの指示を待つだけでなく、現場での変化の兆しを捉え、イノベーションの起点となって企業価値の向上につながる行動を自ら実践する人材の価値が高まっている。

人的資本経営における ミドルリーダーの役割

人的資本経営を推進する企業においてミドルリーダーに求め

られている役割は大きい。本稿ではその中でも特に筆者らが重要だと考えるミドルリーダーの役割とその最新動向について紹介する。一つは変革の基点としての役割であり、もう一つが個に迫る人材マネジメントの実践者としての役割である。

(1) 変革の基点となるプロアクティブ人材としての役割

人的資本経営を現場サイドにおいて高度化させる存在として注目されるのが、自ら考え主体的に行動し、自律的にキャリアを構築する「プロアクティブ人材」である。筆者らは、国内外で進められている近年の先行研究を踏まえ、企業経営に活用できるプロアクティブ人材の指標を作成し、約2万人に対するアンケート調査を行った。この指標は、革新行動（仕事を前向きに変える行動）、組織化行動（内部の関係者と連携しながら仕事を進める行動）、外部ネットワーク探索行動（外部の人と積極的にネットワークを構築する行動）、キャリア開発行動（自身のキャリアに必要なスキル・知識を身に付けようとする行動）の4つの観点から構成される。

筆者らの調査ではプロアクティブ行動を取っている人ほど、職務成果、キャリア実現度、仕事への意欲が高いという結果が得られた。一方、年齢階層が高くなるほどプロアクティブ行動が低下する傾向がみられ、特に業務の中核的な存在であることが多いミドルリーダー層の40代が最も低い値となっていた。変革の基点となるべきミドル層のプロアクティブ度をどのように維持、向上させていくかが、企業にとって今後の重要な経営課

題の一つになっているのである。

そのための施策の一つとして、企業が取り組んでいるのが、一人ひとりのウィル（意志）に寄り添いながら、各人のプロアクティブ度を高めていく「個に迫る人材マネジメント」である。この取組においては、ミドルリーダー自身がプロアクティブ人材になることはもちろん、ミドルリーダーが部下を導いていくことが求められている。

(2) 個に迫る人材マネジメントの実践者としての役割

個に迫る人材マネジメントの具体的な手法として昨今広く企業で実践されているのが、ツォンツォン1on1ミーティングである。1on1ミーティングは上司と部下の双方向のコミュニケーションを実現させる場であり、上司が主として聞き手になる点で、プロジェクトの遂行や組織の業績管理のために目標や成果を確認することを目的とした評価面談とは異なる。具体的な方法は上司の裁量に委ねられることが多いが、上司からは面談の重要性は理解するものの、実際の1on1ミーティングで何をどのように話してよいか分からないという声があがることも多い。

そのため、1on1ミーティングのスキルを向上させるため、面談する側のミドルリーダー層を対象に集中的に研修を実施する企業も増えてきている。筆者らが企業において実施している研修では、まず人間関係の基礎であり、チームの生産性にも多大な影響を与える「心理的安全性」や、部下がプロアクティブに行動するために重要な「自己効力感」といった必要な知識を説

明した上で、実際の面談を想定したロールプレイングを重点的に実践する。こうした研修は、現場の中核であるミドルリーダーの時間を数日にわたって拘束するため、企業にとっては非常にコストが高い取組であるが、人材の価値向上こそが、中長期的な企業価値の向上につながると真に認識している企業がそのための投資を行っているのが実情といえる。

学校現場への展開可能性

ここまで民間企業でミドルリーダーに期待される役割や実践の事例を紹介した。ここからは学校現場の課題解決にどう展開できるか。その可能性について述べる。

(1) 教員の働き方の現状

世間では「学校の先生は忙しい」というイメージが定着している。文部科学省「教員勤務実態調査（令和4年度）」では、前回調査（平成28年度）と比較すると、ICT導入による業務効率化、部活動・クラブ活動の活動日数の減少、といった施策の効果により一定程度の改善はあるものの、依然として長時間勤務の教員は多いと結論付けている。また、文科省「公立学校教職員の人事行政状況調査（令和3年度）」によれば、精神疾患を理由とする休職者数は5897人（在職者数の0・64%）で過去最多となっている。

これらを踏まえると、教員の働き方改革は道半ばであること

は間違いない。直近でも中央教育審議会の特別部会が「教員を取り巻く環境整備について緊急的に取り組むべき施策（提言）」を公表し、働き方改革をその最上位に掲げている。

(2) ミドルリーダーを働き方改革の推進役に

筆者らは学校現場における働き方改革を推進するには、校長をはじめとした管理職がリーダーシップを発揮するだけでなく、ミドルリーダーが主体的に携わり、管理職と現場の両方を巻き込むことが必要だと考えている。現場の苦勞が肌感覚で認識できて、かつ管理職の苦勞も理解できるのは、経験を積み、現場からの信頼も厚いミドルリーダーである。筆者らは複数の学校法人で働き方改革の実態を見てきたが、ミドルリーダーが主導するケースが最も変革のスピードが速かった。

実際の事例に基づき、働き方改革の具体的な進め方とポイントを説明すると、まず文科省「教員勤務実態調査」で定義されている教員の業務記録の分類をもとに、学校の実態を把握しながら、どの業務に改革の余地があるか現状分析を行う。既存の世間調査を踏まえて、改革の方向性はある程度見えていることも多いが、教員の仕事は属人化する傾向が強いため、学校ごとでの業務にどれだけの時間がかかっているかは微妙に異なる。そのため校長や教頭と連携しながら、自校の業務記録の実態把握を進めることが重要になる。

次に現状分析から導き出した「改革すべき業務」に対し、どういう施策を打つかミドルリーダーが中心になって検討する。

例えば、授業準備、成績処理、部活動・クラブ活動に改革の余地があるという仮説を得た場合、具体的検討を進めるプロジェクトチーム（以下、PJ）を組成し、PJのトップをミドルリーダーが務め、数名のメンバーを加える体制を組む。

ここで大事なのは、ミドルリーダーとメンバーが中心となつて出したアイデアを、学校全体の活動に広げることである。今までのやり方は変えたくないという教員は必ずいるが、校長と教頭も交えて話し合い、管理職の理解とサポートを得ながら推進することが重要になる。

例えば、教員一人ひとりが自由にやっていた授業準備は、各教科で代表者を数名決め、彼らが主導して授業を設計し、他の教員は設計されたものにある程度合わせながら進める。部活動・クラブ活動なら、成績の良し悪しにかかわらず、必ず休暇を取る日を決める。土日の活動時間と回数には制限を設ける。

教員の場合、「そうは言っても生徒がやりたいと言っているから」という理屈が出てくるが、働き方改革に本気で取り組むなら、組織として意思決定し、やり抜く覚悟が必要である。

最後に、改革が一過性で終わることなく、学内で定着するようにモニタリングしていく。並行してさらに改革できるポイントはないか検討を重ね、働きやすさか働きがいのある職場となるよう愚直に継続して取り組むことが重要である。

なお、学校現場における働き方改革を持続的に進めるうえで、ハーバードビジネススクール教授のフランセス・フレイが

提唱する成功するサービスの4原則は示唆に富む。

【成功するサービスの4原則】

1. すべてが最高というサービスには無理がある
2. 誰かがコストを負担しなければならないことを認識する
3. 特定の優秀な個人に依存するのではなく、平均的なスタッフでも提供できる仕組みをつくる
4. 顧客をマネジメントする（顧客は誰で、顧客は何を重視しているのか考え抜き、実行する）

教育は教員という生身の人間が提供するサービスであるため、すべてを「最高」とするのはそもそも無理がある。また、学校として何か新しい取組をする場合、誰かがコストを負担することになる事実を見逃してはならない。新しいことに挑戦するならば、既存の業務の見直しも併せて行うことが必要である。さらに、特定の優秀な個人に依存するのではなく、平均的な人材でも提供できる仕組みをつくらなければならない。

こうした取組は終わりがあるのではなく、常日頃の試行錯誤と創意工夫の積み重ねが必要になる。そしてミドルリーダーこそ、こうした取組をけん引できるプロアクティブ人材としての役割が期待される。管理職は改革を推進するプロアクティブ人材を孤立させず、かつそうした人材の芽を摘むことなく、マネジメントを行うことがより一層求められる。