

# 一歩進んだ「人事ツール」活用術

(有)人事・労務 ヘッド ES コンサルタント  
金野 美香

## No.75 アクターズマップ

第72回（2024年4月号）の記事でお伝えしたように、社会を個々の「アクター」（人、組織、物、自然環境などの異質な主体）と、その間の関係・ネットワークとして捉える考え方を「アクターネットワーク理論（略してANT）」といいます。社会（家族や職場のチーム、会社全体、町内会など地域コミュニティ等様々な組織体を含みます）を構成する要素として、個々のアクターや、それらの間に生じる作用も重視することで、組織や地域のあり方を考える1つの視点となります。

### できるリーダーの存在も 周囲の環境で成り立っている

小さな社会でもある「組織（職場）」に置き換えて、考えてみたいと思います（参考『日本労働研究雑誌』）。組織にまつわる話題として、例えば「有能なチームリーダー・出木杉さん」という人を取り上げるとします。“リーダーとしてチームを率いる”という困難な仕事があるとすれば、実はそれは、「出木杉さんという個人」のみによって遂行されているのではなく、出木杉さんを取り囲む様々

なモノ（PC、書籍、電話、デスク等）や他の関わる人（部下、同僚、取引先等）、あるいは環境（職場のレイアウト、組織図、所在地等）が、出木杉さんと結びつき、協働することで、その“リーダーとしてチームを率いる”という仕事が遂行できる状態になっている、と捉えてみます。これがANTの視点です。つまり、「有能なチームリーダー」は、「出木杉さん本人+様々なモノや環境+他の関わる人」から成り立つ存在であるということです。そして、そのような集合体として形成された出木杉さんという人が、チームのリーダーという仕事を遂行している、というわけです。

とかく私たちは、「あの人は優秀である」と、“その人が発揮するスキル・能力や起こしたアクション”などその人の保有する内面の力に焦点を当てがちですが、ANTで組織を捉えた場合は、“人”も含め様々なモノ・自然環境との密接な関わりの中で作用が生じて、その優秀さが強化されているという考え方をします。

そして、その“人”そのものが保有する内面にも、実は多様な面が

あり、置かれた環境や周りとの関わりなど、まさにアクター同士の作用によって表に現れるものが異なってきます。家族と一緒にのときに引き出される表情、友人たちと一緒にのときに引き出される雰囲気、職場で部下たちと一緒にのときに強化される姿。この「個人のなかにも多様性がある」ということを分かったうえで、職場に自分も含めどのようなアクターが存在しているのかを俯瞰し、アクター同士の関わり方を変えてみたり、風通しを良くしてみたり、という働きかけをしていくことが「組織開発」であるといえます。

組織再編によって組織の形が変わること自体も、アクター同士のつながり方による作用の変化であり、様々な状態の変化が生まれてきます。例えば、吸収合併で、新たなチームが既存の部署に加わったとします。雇用関係としては他の社員と同様になっても、業務プロセスや、報告・連絡・相談などコミュニケーションの流れが違う等の影響を受け、アクターも当然異なっているはずですが。それらの異なりを、既存の組織と同一化していくのか、それとも異なりを認

#### ■金野美香：

日本初のESコンサルタントとして、企業、大学、商工団体で講師を務めるなど幅広く活動。ES推進イノベーションプログラム、ES組織診断「人財士」・「SQ360°診断」を活用した個と組織の変容プログラム等に取り組む。また、社員が地域社会との接点を持ち共感資本を高めるための活動を推進。越境人材の育成や地域活動プロジェクトの運営などに力を入れ、ESを軸にコミュニティ経営の視点を中小企業で実践し、高い評価を得る。厚生労働省認定CDA。一般社団法人日本ES開発協会 代表理事。



■有限会社人事・労務

中小企業を軸に、多くの人事制度、ES組織開発のコンサルティングを展開する。最近は「地域を大切にす  
る企業とともに。新しい時代へ、もっとつながりある社会へ！ 人事・キャリアのES技術を通して貢献し  
ます」をコンセプトに、これまでのES（従業員満足）に環境、地域、社会貢献などのSS（社会的満足）  
の視点も加え、幅広く企業の活性化のためのコンサルティングを行っている。

●住所：東京都台東区松が谷3-1-12 松が谷センタービル5階

●Tel：03-5827-8217 ●Mail：info@jinji-roumu.com ●URL：http://www.jinji-roumu.com/

：	No.70 子連れ出勤制度規定
No.66 ここ掘れワクワク ジャンプワーク	No.71 フィードバック報告シート
No.67 社内副業制度 申請書（希望シート）	No.72 地域資源（アクター） 整理シート
No.68 入社（内定）承諾書	No.73 本音で意見を言える職場施策
No.69 「ハビネス5」問いかけシート	No.74 副業に関するアンケート
	：

め合い、ある程度のルール・制度の  
違いは許容しながら共に働いて  
いく状態を創っていくのかといっ  
た判断を、経営者や人事担当者が、  
現場のリーダー等と共に都度行っ  
て、組織というシステムが良い状  
態で進んでいくようにガイドして  
いく必要があります。

このようなときにも、ANTの  
視点で組織内外を俯瞰してアクタ  
ーを洗い出し、関係性や位置づけ  
などを把握したうえで、どの点を  
どのように調整・介入していくの  
か、考えていくとよいでしょう。

**アクターおよび関係性を  
マップで可視化する**

「アクターズマップ」では、ど  
のようなアクターが存在し、どの  
ような関係性のもとで作用し合っ  
ているのか、洗い出し、マッピン

グしていきます。例えばある会社  
では、管理職研修のなかで、「自  
社におけるリーダーシップのあり  
方」というテーマを設定し、参加  
者一人ひとりがまずはアクターを  
書き出しました。自身のコミュニ  
ティシップに影響を受けたと感じ  
るアクターは何かを考え、「自然  
環境」「地域社会」「職場」「お客  
様」「ご縁（ステークホルダー）」「家庭」  
という6つのカテゴリに整理しな  
がらマッピングします（図表）。  
そして、それらアクター同士にど  
のような関係性があるのか、その  
関係性からはどのような作用が生  
まれていたのかを考えていきま  
す。人によってアクターズマップ  
に書かれるアクターは異なります  
が、各々が書き出したアクターズ  
マップを共有しながら、「自分た  
ちが大きく影響を受けているアク

ター」をいくつか決めて、それが  
人であればインタビューをしたり、  
自然物や建物等であればその  
詳細をリサーチしたりしながら、  
情報を深掘りし、「そこから観え  
てくる“自分たちが大切にしてい  
きたいリーダーシップ”とは何か」  
を話し合っていきます。

アクターを6つのカテゴリで洗  
い出すことで、自社の事業・活動  
の領域においてどのような存在が  
影響して成り立っているのか空間  
軸で捉えることができます。また、  
情報を深掘りすることで、自社の  
歴史や変遷、共に働いているメン  
バーのキャリアの歩みなど時間軸  
で理解できます。この「時間軸と  
空間軸」両面から、自組織の事業・  
活動領域を俯瞰することで、そ  
こから生み出される価値・意義を捉  
え直すことができます。

図表 「アクターズマップ」の例

