



人事が聞けない 社員のホンネ

人事が聞けない 社員のホンネ

contents

01 | はじめに

02 | Introduction
1300人が評価した日本の人事

03 | 現場が求めている人事とは何か

- Workshop1 個人から見た人事
- Workshop2 マネジャーから見た人事

04 | 人事への4つの問いかけ

05 | おわりに



はじめに

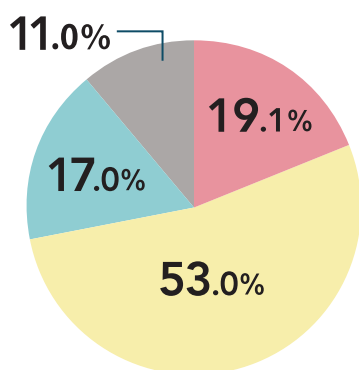
企業を取り巻く外部環境は著しく変化している。こうした外部環境に対して、企業は企業内部に備えた資源と組織が保有する能力を適応させながら勝ち方を変えていく必要がある。昨今の変化が激しく先行きが不透明な環境下では、これまでのようなトップからの指示で現場に戦略を落とし込んでいくやり方には限界があり、より現場にいる働く個人が思考するやり方に変えていくことが大事になる。

したがって、人事管理においては、より個人が主体的に仕事に向き合える環境と、それを支援する人事が必要となる。

これまでも、企業は個人を活かすための様々な施策に取り組んできた。しかし、企業を取り巻く環境や個人の意識が変わるなかで、働く個人の人事への期待を捉え切れない場面も増えてきた。個と組織の新たな関係が求められるなか、本レポートは、企業の戦略を実行する当事者である個人が、現場で人材マネジメントを担うマネージャーが、人事に何を求め、期待しているのかといった生の声をできる限り集約した。本レポートを通して、今日の人事は現場から求められている役割を十分に果たしているのか、問いかけてみたい。

1300人が評価した 日本の人事

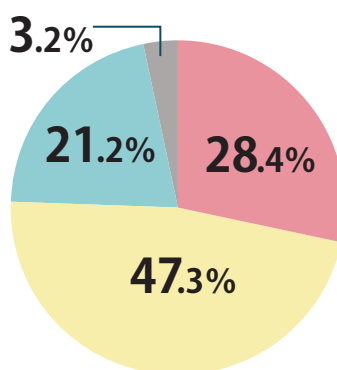
図表 1-1 個人の人事に対する認識



個人の2割しか 人事を頼りにしていない

人事は、職場で働く人々から頼りにされているのか。2023年7月および8月に、リクルートワークス研究所主催の「これからの人事の役割」セッションを企画した。セッションの開催にあたって実施した事前調査からは、個人の19.1%、マネジャーの28.4%が人事は「頼りになる存在」と思っていることが明らかになった。逆にいえば、個人の81%、マネジャーの71.7%から人事は頼りにされていないという結果が示されたことになる【図表1-1,1-2】。これまでも人事は、働き方改革やメンタルヘルス、キャリア支援など、従業員が仕事に前向きになれる施策に取り組んできた。そうした取り組みだけでは、個人やマネジャーに頼れる存在だと認識されていない実態が見えてきた。

図表 1-2 マネジャーの人事に対する認識



求められる 人事機能の見直し

「人事に対する要望や意見」としてあげられた言葉は6104語あった。最も多かったのは「評価」であった。評価は従業員にとって身近なもので、高い関心がうかがえる。また、上位20の頻出語を見ると、人事の機能を表す「異動」「採用」「昇進」「配置」といった言葉が抽出されていることが見て取れる【図表2】。さらに、「社員」「人材」「部署」「部下」は、それら人事機能を果たしていく働く人を表すキーワードであろう。

上位20語にはなかったが、「研修」「給与」「育成」「キャリア」などの言葉も確認された。基本的な人事機能における制度のみならず、運用を含めた人事全般の取り組みについて要望が寄せられていることがわかる。

4つのグループから 見える人事の方向性

次に、上記で得た回答をもとに、共起ネットワーク分析で確認する【図表3】。上位60の頻出語を用いて分析した結果、5つのグループに分類された。以下では、なかでも多くのキーワードでグループ化された4つを見ていく。

第1は「評価」に関するグループである。「人事評価の基準を明確にしてもらいたい」「上司と部下の評価面談だけではなく人事にも同席する場を設計してもらいたい」といった意見が示すように、評価に関する不満が見て取れる。第2のグループは、「異動」に関するグループである。「望まない異動や転勤を拒否できるあり方に変えてもらいたい」「社員一人ひとりのキャリアプランに沿った人事異動をできるだけ叶えてほしい」「異動希望を確認して適切な配置にする必要がある」など望まない異動の廃止に関

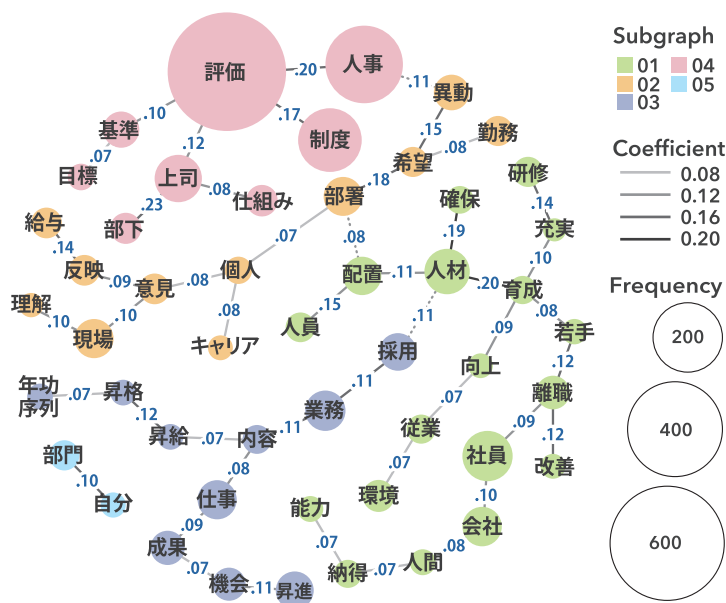
する声が多い点は注目すべきである。希望を表明する声は、「育成」に関するグループにも見られる。これが第3のグループである。「本人の希望に応じたキャリア育成」「人材不足が日常化しており、若手社員の人材確保・人材育成により力を入れてほしい」という声がある。また「若者の離職率を改善してほしい」という要望もあった。最後に第4は、「採用」や「昇進」などに関するグループである。「業務量に対して、人員が不足しており外部から人材を採用してもらいたい」「年齢、性別、職種に関わらない昇進機会の設定」など様々な発言があった。

このように、人事による直接的な解決支援を求める声が多く、また、本人が望まない人事施策に関する意見も多い様子が見えてくる。ここまで、個人とマネジャーからの人事に対する要望や意見の全体を、具体的な声を用いて紐解いてきた。次ページからは、個人とマネジャーに分けて課題と期待を整理する。

図表 2 人事に対する要望や意見

No.	抽出語	出現回数
1	評価	619
2	人事	235
3	制度	163
4	社員	103
5	上司	94
6	人材	81
7	業務	64
8	基準	62
9	現場	62
10	異動	61
11	会社	61
12	採用	60
13	仕事	60
14	昇進	58
15	配置	57
16	部署	56
17	部下	43
18	成果	40
19	機会	39
20	離職	38

図表 3 人事に対する要望や意見に関する共起ネットワーク



対象：従業員 300 人以上の企業で働いている正規の従業員（非管理職・管理職 [一次考課対象の部下がいる課長]）1314 人。

【図表 1-1】【図表 1-2】 数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、100% にならないことがある。

【図表 2】「あなたがこれから働いていく上で、人事に対する要望や意見」のフリーコメントのうち、その上位 20 語を示している。

【図表 3】「あなたがこれから働いていく上で、人事に対する要望や意見」のフリーコメントのうち、上位 60 語を用いて分析している。

現場が求めている

人事とは何か

個人やマネジャーは人事にどのような印象を持っているのか、
個人が主体的に仕事に向き合うために人事にできることは何か、
80人との対話から探る。

Workshop 1 個人から見た人事

組織で働く人々は、日常的に人事との関わりを持っている。その人々からは、「人事は現場をわかっていない」という声が多くあがった。人事は現場との接点を持っているにもかかわらず、ギャップが生まれている。なぜだろう。人事と現場の視界や視座のギャップを埋めるコミュニケーションが足りていないのか、人事が現場の期待や要望をくみ取れていないのか、はたまた、現場の問題を解決する方法がないので打ち手がないのだろうか。

リクルートワークス研究所で

は、個人やマネジャーが、今日の人事にどのような印象を持っているのか、またどういったことを人事に期待しているのかを明らかにするため「これからの人事の役割」と題した対話の場を設けた【図表4】。対象は、個人および一次考課対象となる部下を持つマネジャー（課長職）の計80人である。なお、個人やマネジャーによって人事への意見が異なることを考慮し、1セッションのなかに個人とマネジャーが混合しないよう配慮して行った。

個人から見た 人事の4つの顔

まずは、個人から人事はどのように見えているのかを確認する【図表5】。第1に、「入社・異動・退職などの手続き担当」「物品の担当者」「福利厚生窓口」などといった手続き業務をこなす部署という印象を持っていることがわかった。

第2は、パワハラなどの、イレギュラーなことが発生したときに、その対応をする人というものである。こうした事象に対して厳しく、時には冷徹に物事を

図表4 調査概要

調査対象	従業員1000人以上の企業で働いている正規の従業員(非管理職・管理職[一次考課対象の部下がいる課長])				
調査内容	あなたの人事に対する認識とその要因、あなたが求める仕事や働き方により貢献する人事施策				
調査方法	対面調査(調査会社モニターから選定)	実施時期	2023年7、8月	参加者数	80人(非管理職[個人]39人、マネジャー41人)
参加者の特徴	性別	[個人] 男性:20人(51%)、女性 19人(49%) [マネジャー] 男性:35人(85%)、女性 6人(15%)			
	年齢	[個人] 男性:20代 4人(20%)、30代 6人(30%)、40代 6人(30%)、50代 4人(20%)		女性:20代 3人(16%)、30代 7人(37%)、40代 5人(26%)、50代 4人(21%)	
		[マネジャー] 男性:30代 3人(9%)、40代 13人(37%)、50代 19人(54%)		女性:30代 1人(17%)、40代 4人(67%)、50代 1人(17%)	

進めていく一面から人事は「怖い存在」「権力が強い」といった声もあがった。

第3は、個人にとって人事はふだんから「関わりがない」「遠い存在」であるというものである。これらは個人から最も多くあがった声である。「入社以来、人事に関わったことがない」という声が示すように、現場と人事の距離は実際の関わり以上に身近でないようだ。こうした背景には、人事の人数が減って、現場のフォローが不足しがちなこと、キャリア自律など個人の自助に期待する施策が増えたことなどが考えられる。そうしたなかで、トップから指示された施策をそれぞれの現場やマネジャーがなんとか運用していかざるを得ない状況があったこと

から、現場からは「頼りにならない」「信用できない」といった、半ば諦めのような声があがっている。

第4は、人事は「縁の下の力持ち」「会社の顔」であることから頼りになるという声である。しかし、今回の対話からはこうした声は少なく、人事に対する否定的な意見が多く寄せられた。

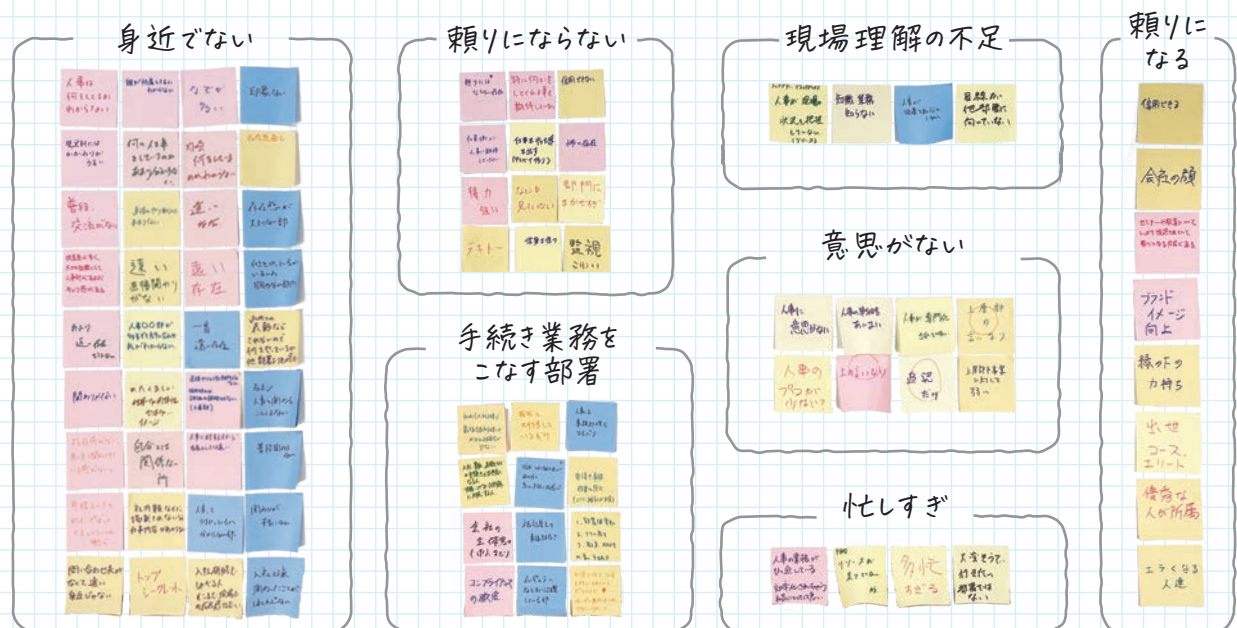
人事の意図と現場理解の食い違い

個人が持つ人事への印象を形成している要因は何か。今回の対話から2つの要因が浮かび上がってきた。1つは、現場理解が不足していることである。たとえば、現場の繁忙期に「なぜ今この研修をやるのか」という声

があがるように、一律的な施策の運営が生じていることが予想される。2つ目は、人事が展開する施策に意思が見えないことに加え、その施策の一貫性や全体との整合性が取れていないのではないかと、いうものである。「経営の言いなり（になっていると思われる）」「追認するだけ」といった声を踏まえると、人事は後手に回っていると思われるようだ。人事が何もしていないわけではないだろう。しかし、人事と現場とのコミュニケーションが弱く、明らかに認識の食い違いが起きている。

次ページからは、代表的な人事機能を取り上げ、今日の職場で個人が感じている課題や期待について実際に寄せられた具体案を用いながら確かめていく。

図表5 個人から見た人事の生の声



採用 と 定着

個人の期待

仕事の変化を捉えた採用

今日の採用について個人はどのように感じているのか。ある参加者からは、「もっと現場目線を持った採用をしてもらいたい」「現場が求める人材よりも、年齢や学歴、出身校などあらかじめ定めた基準が優先されている」という声があがった。採用を人事が主導して、配属後は現場にお任せ状態となっているのが実態であり、現場努力でフォローし切れない場合は残念ながら退職につながるケースも少なくないという。

では、なぜ現場と人事でこうしたずれ違いが起きている

のか。ここでも多く聞かれたのが、人事が「現場の業務を理解していない」といった意見である。ではどうしてほしいのか。これにはシンプルな回答が寄せられた。それは「人事にはこまめに現場とコミュニケーションを取ってほしい」という意見である。常に化する現場が今どのような人材を求めているのかということに加え、これからこういった人材が必要となるのかという中期的な視点の両方を持った、現場との積極的なコミュニケーションが人事には期待されている。

一般的な施策を真似ても意味はなく、
事業戦略の実現に資する具体的施策を考え、
展開してほしい

どういった人材を必要としているのか、
事業部門を巻き込み、必要とする人材像を
すり合わせていくプロセスを踏んでほしい

離職者が多いため、採用よりも
定着のための工夫をしてほしい



育成

と

異動

個人の期待

目指すキャリアに向けた仕組みづくり

昨今、個人には、自らのキャリアをつくっていく姿勢が企業から求められている。では、個人がキャリアを築いていくために、人事にはどのような支援ができるのだろうか。個人からは「目指すキャリアに向けたアドバイスがほしい」「ロールモデルを紹介してほしい」といった、本人が目指すキャリアに向けたアドバイスがほしいという声が多く寄せられた。組織のなかの個人が得られる情報は限定的だ。そこで、会社全体をよく知る人事の支援が期待されている。

こうした期待は、異動への

要望にも表れている。たとえば、「希望する部署への社内版インターンシップ制度」の導入といった具体的な意見もあった。実際に異動する前に、希望する部署でお試し就業がしたい、というのだ。現在所属している部署以外の職場で、実際にどのように働いているのか、どのようなキャリアを獲得することができるのかを判断する情報が不足しているのだろう。

人事には、個人のキャリアの選択を後押しする支援が期待されている。

片手間だと感じるような
研修をさせている

資格取得を奨励し、
金銭的な援助の範囲を広げてほしい

育成が現場任せになりがちであり、
業務との兼ね合いで負担を感じる

ロールモデルを紹介してほしい



評価

と

昇進

個人の期待

ライフステージにおいて 役職や地位を選択できる機会

個人の評価に対する不満の声も聞かれた。自己評価と上司からの評価にギャップが発生するというものだ。こうした評価の認識にギャップを感じているにもかかわらず、個人は声をあげることを躊躇ったり、表明したりしないという点は近年の傾向だろう。今回の参加者にも「評価への不満を言いたいけれど、個人名が出るのは嫌だ」という声があった。人事には、第三者の立場から透明性を担保する仕組みづくりやアドバイスに加え、個人、上司と人事を交えた3者面談の実施といった期待が寄

せられた。

また、自身のライフステージに応じて、役職や地位を下げることを選べる制度を導入すべきだ、という意見もあった。管理職ではない個人からこうした意見があがることは注目に値する。若い世代が管理職に抱く本音が見え隠れしているようにも思える。人事には評価の説明に納得感を持たすことのできる仕組みづくりと、ライフステージにおいて役職や地位を選択できる機会の提供を通して客観性を高めていくことが期待されている。

評価に不満はあるが、
個人名が出ると声をあげづらい

年功序列ではなく、
成果で評価してもらいたい

評価結果だけでなく、
成長に向けたフィードバックがほしい

上司の機嫌取りだけで
昇進が決まっているように見える



（ 個人が求める人事とは ）

ここまで、個人がどのように人事を評価してきたのか、また人事にどのようなことを期待しているのかを見てきた。

まず、個人から見た人事は、給与・評価・異動などに関わるオペレーション業務やパワハラなどのイレギュラーなことに対応する部署というものがあつた。人事への信頼を述べる人も一部いたが、多く寄せられた声は「人事は遠い存在」「何をしているのかわからない」といったものであり、今日の人事への不満が上回つた。個人との対話からは、こうした要因の一つとして「現場に合わせた施策の説明不足」があげられ、これまでとは異なるコミュニケーションのプロセスや場の企画が求められている。

深刻な コミュニケーション不足

実際、すでに現場と人事のコミュニケーション不足は各人事機能に悪影響を及ぼしている。たとえば、人事主導で行われている採用では、人材のミスマッチが発生しているという声が多くある。また、異動や育成の場面では個人が自身のキャリアに向き合うための人事支援

が十分でないという指摘もあつた。さらに、評価では、自分の評価に関する説明もなければ、フィードバックも少ないことから評価に対して納得感が得られていないという。こうした問題は今に始まつたことではなく、現在もなお改善が進んでいないと受け止めるべきことだが、むしろこのことが個人にとって人事が頼りにならないという評価につながっているのではないだろうか。

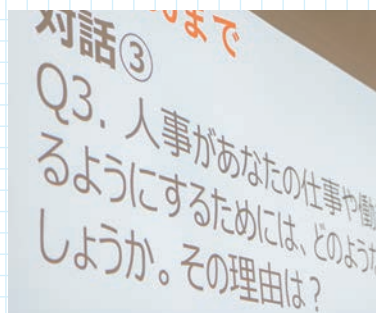
現場と対話した 人事施策を期待

今後、企業が個人の主体性を引き出していくのであれば、少なくとも人事は個人がどのようなキャリアを歩もうとしているのか（歩みたいと思っているのか）、そのために今どのような能力開発に取り組む必要があるのか、マネージャーとの役割の分担や人事が直接関与するテーマを考えていく必要がある。その上で、Workshopでも寄せられた具体的な意見を参考に、現場と対話しながら人事施策に落とし込んでいくことが期待されている。

Workshop 2 マネジャーから見た人事

ここからは、マネジャーが人事をどのように認識しているのかを見ていく。

そもそも、マネジャーには人事がどのように見えているのかを確認する【図表6】。まず、ポジティブな声としては、「縁の下の力持ち」「会社の潤滑油」「黒子役」があった。こうした声は、人事が会社になくてはならない存在であることを表しているといえよう。その一方で、人事との「接点は限られ」、「本音が見えない」と感じているマネジャーの声もあった。Workshop1で確認してきた個人の声として「身近でない」というものがあったが、マネジャーの場合は少し意味合いが異なる。それはその企業で今よりももっとうまく現場で人事を実行したいという、マネジャーとしての姿勢といったものが声として発せられている点にある。



人事からの “一方通行”のやり取り

このような両極端な印象を抱かれる要因は、マネジャーと人事との関わりが影響しているといえそうである。マネジャーからすれば、人事とのやり取りは「一方通行」であり、その対応は「情けがなく」「教科書的」で「割り切った」ものという。また、人事は聞いたことに答えるだけの「受け身の姿勢」であるとも捉えられている。片や、「人事に、辞めたいと言うと急に優しくなる」といった複数の声もあり、限られた場面では人事の寄り添う姿勢を感じていることがうかがえる。他方、経営との関係では、

「人事と経営の歩調が合っていない」と感じているようである。

人事は経営の言うことに振り回され、方針が「コロコロ変わる」といった印象が少なからずある。こうした人事には「芯が感じられない」という声もあった。

こうした対応が積み重なることで、多くのマネジャーは人事を「保守的」とであると評価している。「働きかけても何かが変わるとは思えない」といった諦めに近い声も印象的だ。

次ページでは、現場で人事役を担うマネジャーが各人事機能にどのような課題や期待を持っているのか、Workshopの結果を用いながら「現場のマネジャーの声」を確認する。

図表6 マネジャーから見た人事の生の声

限られた接点

業務上の 関係はない 上司	あ利便 かあるが のどろ(あか い)人との 関係	直接的な 関わりが 薄い	現場工 務職です 人事は 現場とは 別物です
業務上 遠い存在	普段は ない	仕事をして いる間は 関係が あるが それ以外 は関係 ない	現場のこと があまり よく わかって いない 現場の 状況は よく わかって いる
何をして いるのか よく わかって いない	遠い存在 業務上の 関係は ない	仕事の 内容は よく わかって いる	中立的 立場
業務上の 関係はない 上司	あ利便 かあるが のどろ(あか い)人との 関係	直接的な 関わりが 薄い	現場工 務職です 人事は 現場とは 別物です

現場理解の不足

すべての 仕事を 把握でき ない	現場の 距離が 近い	現場と 現場 との 関係は よく わかって いる
現場の 距離	会社は 現場 と 関係が ない	(HR) 現場 との 関係が ない
人事と 現場 との 関係が ない	現場は よく わかって いるが 現場 と 関係が ない	現場と 現場 との 関係が ない

なくてはなら
ない存在

えんの下
力持ち

会社の
じんかつ

黒須

教科書的で 割り切った対応

平等と 関係 がない	教科書 的対応	業務の 内容は よく わかって いる	中立的 立場
お役所	情が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない
業務上の 関係はない 上司	あ利便 かあるが のどろ(あか い)人との 関係	直接的な 関わりが 薄い	現場工 務職です 人事は 現場とは 別物です

芯がなく経営に 振り回されている

現場は よく わかって いる	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない
現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない
現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない

マネジャー
になっ
てわか
る実態

現場
との
関係が
ない

現場
との
関係が
ない

現場
との
関係が
ない

保守的

保守 的	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない
現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない

受け身の姿勢

現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない
現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない

一方通行の コミュニケーション

現場
との
関係が
ない

現場
との
関係が
ない

本音が見えない

現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない	現場 との 関係が ない
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------



採用 と 定着

マネジャーの期待

多様な個人と組織のフィットを目指す

マネジャーからは、「採用におけるミスマッチの解消」と「会社に所属する人材を活かす」という2つの期待が寄せられた。「採用におけるミスマッチの解消」に関するものとして寄せられたのは、「募集要項でカッコつけない」といった辛辣な声や、「配属部署に関する事実をより正確に伝える」ことの必要性、またそのために「現場を巻き込んだ採用面接の実施」をしたほうがよい、といった声である。マネジャーは、実際に採用に関わる機会があるため、自分自身で応募者を見極めたいといった当

事者意識の高さがうかがえる。

また、「会社に所属する人材を活かす」についてあがった声は、たとえば、「フルタイム勤務か休職かの二者択一からの脱却」や「現代の働き方に合った人事制度へのアップデート」といったものだ。日々の業務で課題に直面するマネジャーからも、硬直的で旧来的な人事のあり方に限界を感じ、多様な働き方のニーズを持つ人材を組織に引きつけていかなければならないという切実な課題意識がうかがえる。

募集要項でカッコつけて、応募者の期待値を高めすぎないようにしてほしい

若手の離職を防ぐために、入社前と入社後の仕事のギャップを生まないようにしてほしい

自分たちの意見も反映した採用プロセスにしてもらいたい



育成

と

異動

マネジャーの期待

会社視点と個人視点をすり合わせた育成・異動

育成については、「育成計画の策定」と「育成コンテンツ」に関する課題が寄せられた。「育成計画の策定」では、「育成目標を明確化」とともに、社員が保有する「スキルの見える化」により現状を把握し、育成課題を明示する必要性を求める声が印象的だ。また、策定にとどまらず、「現場ニーズに沿った育成ノウハウやコンテンツの充実」という声が寄せられた。現場のみでの創意工夫では、今日の育成に限界を感じている様子がかがえる。

異動については、適材適所の

実現にあたり、アセスメントやスキルマップ等の「データを活用する」とともに、「現場のニーズを踏まえた」柔軟な異動に対する期待が寄せられた。また、個々の社員に対する観点からは、「本人の希望を尊重する」とともに、彼ら彼女らの「中長期的なキャリア設計を考えた」異動を実現させたいという声があった。このことは、メンバーに対する異動理由の「説明材料」が足りていないのに、配転命令だけで事足りると捉えている人事への警鐘とも受け取れる。

事業戦略の達成に必要な人材像を適時見直していきたい

職種ごとに必要なスキルの見える化ができていない

部署間でOJT (On-the-Job Training) に関する情報を共有する機会を設けてほしい



評価

と

昇進

マネジャーの期待

多様なメンバーの 評価結果への納得感を醸成する

一次評価者であるマネジャーからは、評価結果に対する納得感が低いとの声が多く寄せられた。具体的には、メンバーに対する評価への納得感を高めるために曖昧な評価基準を「明確化」してほしいという。また、具体的な事例を踏まえた実践的な「評価研修」を通じて評価スキルを高めたい、という声が聞かれた。

納得性の低さについては、昇進も同じだ。なかでも注目すべきは、すべての部下が昇進機会を望んでいるわけではない、と

いう指摘である。多様な働き方の実現を目指すのであれば、昇進対象となる部下自身が「昇進希望の有無を自己申告」できる制度があってもよく、あるいはライフステージとの兼ね合いで、この時期は仕事を抑えたいと申告する「自ら降職する制度」というアイデアもあがった。

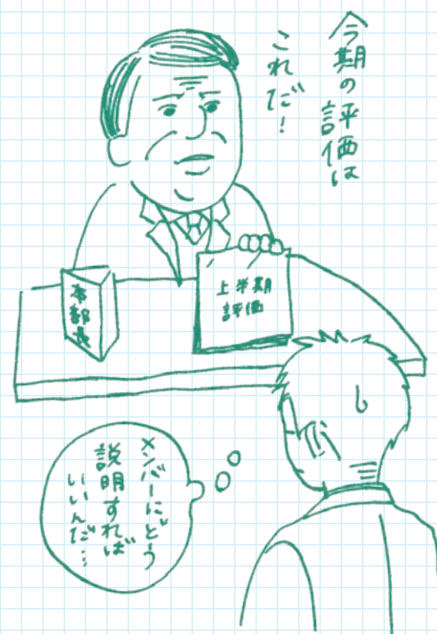
メンバーのキャリア志向が多様化しているなかで、今まで以上に、マネジャーが彼ら彼女らに対する評価・昇進に対する納得感を醸成することに骨を折っている姿が見て取れる。

多面評価を含めて客観性と透明性の高い評価を取り入れたほうがよい

評価結果の理由を十分に説明できる材料がほしい

管理職に昇進したいか(したくないか)を自己申告する制度があったらよい

管理職への昇進要件について、具体的な指標を示してほしい



(マネジャーが求める人事とは)

マネジャーからの人事に対する意見では厳しい言葉が多く聞かれた。一方で、マネジャーは、日々の部下マネジメントや現場で人事機能の一翼であることについて自覚を持ち、人事機能を積極的に担おうとする姿勢を持っている。

マネジャーと人事には 協調性が求められている

今回の Workshop に集まった「マネジャーたちが求める人事」に対するメッセージは、人事機能の担い手として、人事と「一体感を持ちたい」というものだ。人事に対して、もっと「本音を見せてほしい」「双方向性のあるやり取りをしたい」と考えている。マネジャーは、自らの人事機能を果たすために、人事とのコミュニケーションを望んでいる。

こうした姿勢を強めている背景には、人材不足が現場において切実になっていることに加え、多様なキャリア志向を抱くメンバーのマネジメントの難しさと対峙していることが考えられる。個人の多様な働き方を認めることはマネジャーの負荷を高める。しかし、その負荷を負わなければ、多様な事情や価値観を抱えるメンバーを率いて、チームに課せられた目標を実現す

ることが困難になっている。マネジャーは、チームとしての責任と個人の意思の尊重との両輪をうまく回すことに腐心している。

こうした局面を乗り越えるには、マネジャーと人事の協調が求められる。しかし、現状、マネジャーからすると、人事とは見ている方向は同じであっても、その足並みが揃っているわけでは必ずしもないようだ。今回の Workshop で寄せられた人事に対するネガティブなコメントは、現場での創意工夫だけでは限界があることの訴えでもあった。

建設的な コミュニケーション機会の設計を

こうした課題の解決にあっては、人事だけで人事施策の内容を決めて現場に落とし込むのではなく、現場で人事機能を担うマネジャーも巻き込みながらプロセスを経ることが、現場の納得感の醸成につながる。その解決の一步を踏み出すにあたり人事は、まず真摯にマネジャーに向き合い、現状不足している「双方向」で「建設的」なコミュニケーションの機会を設けることだ。

人事への 4つの 問いかけ



人事の努力は報われているのか

企業組織の一部である人事の主要な目的は、企業が経営目標を達成できるよう、従業員の貢献を引き出すことであるⁱ。その際、人事には、経営や組織に生じる人材に関する課題に応え、個々の従業員が抱えている様々な事情にも配慮することが期待されている。近年、人事に対する経営からの期待や個人からの注目は高まっており、人事が経営や現場、個人から寄せられる多彩な要望に応えるべく、日々奮闘していることは間違いない。

Workshop やその事前調査でも、人事の努力に対する肯定的な声が聞かれた。人事は決して何もしていないわけではない。

しかし、より多くの人が見ている人事の姿は、奮闘する人事というよりも、むしろ無色透明の人事であった。さらに、人事が経営しか向いていないように感じているという辛辣なコメントも複数あった。残念ながら、人事の努力は、必ずしも現場や従業員に届いていないのではないだろうか。人事の役割を考えるためには、この現実を受け止めることから始めなければならない。

人事の役割を考えるヒントは、やはり現場にある。Workshop では、もっと現場の声を聞いてほしい、人事にもっと現場を支援してほしいといった

想いが吐露された。個人やマネジャーは、人事が現場に生じている課題を知れば、人事はきっと課題解決の助けになると期待している。この期待に応えていくことが、企業の経営目標の達成に向けて、従業員の貢献を可能な限り引き出していくことにつながるのではないだろうか。

そこで、これまでに確認した個人やマネジャーの人事に対する認識や期待から、人事の役割につながる4つの問いかけを以下のとおり整理した。

1. 現場と対話できているか

人事が個人やマネジャーが働いている現場を知ろうと努力し、そこで把握した課題の解決に向き合うことは、人事の基本的な役割である。どのような企業においても、人事が現場の雰囲気や従業員の状況を把握する取り組みは行われているだろう。近年では、テクノロジーを活用して部署や個人レベルで状況をリアルタイムや経年で把握することも可能になり、現場の声を聞く機会はますます多様化している。

しかし、Workshop で出てきた最も大きな声は、もっと現場の声を聞いてほしいというものであった。現場からすると、人事の動きはブラックボックスになってしまっている。人事に関する施策は、現

場の課題を発見し対策や施策を検討する際に、経営や部署間などとの調整が生じる。そのため、どうしても課題の把握から実施まで時間を要してしまう。こうした新たな対策や施策を打ち出すまでの間で、現場とのコミュニケーションが不足してしまうことが、現場や従業員が抱く不信感の一因になっているのではないだろうか。

現場が人事に対して不十分さと不透明感を抱く背景には、人事とのタッチポイントの少なさがある。ある行為に対して反応があることで、その行為が相手に到達したと感じられ、反応の内容によって相手が理解してくれたかを確認できる。反応があるからこそ、意図とは異なる相手の理解があれば、それを修正することも可能になる。現場にとっても意味のある施策をつくるためには、課題そのものや解決策の方向性について、相互に理解し合うことが欠かせない。人事は、現場の声に反応し、よりよい環境づくりに向けた話し合いができていだろうか。

2. 個人やマネジャーに 情報が伝わっているか

人事には人材面から企業経営を助けることが期待されている。事業遂行に必要な人材が足りなければ、社内外から確保しなければならない。また、将来の企業経営を担う人材が不足することがないように、中長期的な視野で計画的な配置や研修などの施策を通じて人材を育成しなければならない。人事は短期から中長期までの幅広い時間軸のなかで、全体最適の観点から施策を考えている。

一方で、個人やマネジャーにはそれぞれの都合がある。人事にとっての必要性が、必ずしも個人やマネジャーの想いと一致するわけではなく、現場の戦力が低下してしまうことや、従業員のモチベーションや働き方に影響してしまうことすらある。

無論、すべての事情を酌むことは現実的ではない。しかし、個人やマネジャーに生じる事情が考慮されているように思えない決定がなされたとき、個人やマネジャーは何を感じ、何を想うのだろうか。

Workshop から見えてきた人事に対する不満の根源には、人事から個人やマネジャーに伝えられる情報が不足していることがある。全体最適を意識する人事の視界や時間軸は、必ずしも個人やマネジャーに理解されているわけではない。全体最適を実現するためには、個人やマネジャーの協力が欠かせない。人事は、自らの視界と時間軸を個人やマネジャーと共有しながら、お互いの納得感をつくっていく努力ができていだろうか。

3. その制度の意味は何か

人事では、法律や社内規程などの多種多様な制度を抱えており、これらの制度を滞りなく運用することは、人事の基本的な役割である。近年、人事は仕事の仕組みや働き方の管理をするだけでなく、ビジネスの役に立つことに重心を置きつつある。ビジネスを具現化していくのは個人であることから、個人が能力を発揮できる支援が人事には必要とされてきている。

しかし、Workshop では、何のための制度なのか意味がわからないとの声が聞かれた。制度は望ましい状態を実現するための手段であるが、その反面、煩雑な手続きを生み出し、行動を抑制してしまう副作用を生じてしまうことがある。個人やマネジャーから必要性を疑われる制度は、副作用がもたらすデメリットを受け入れてまで維持する理由があるのだろうか。

制度の意味が理解されない原因は、制度の趣旨が浸透していないことだけではなく、制度の趣旨が忘れられてその維持が目的化していることやビジネスと人材を巡る環境の変化に対応できていないこ

とも考えられる。法律によって様式や手続きが決まっている制度を変えることはできないが、自社で決めている制度は変えることができる。人事が抱えている制度は、企業の経営目標の達成を促し、個人やマネジャーに生じる課題を解決するために、意味のあるものになっているだろうか。

4. 自社を客観視できているか

ビジネス環境の不確実性は、変化のスピードの増大とともに領域の拡大によって高まり続けている。人材に関する不確実性も、テクノロジーの進展や人口減少などの影響によって確実に高まる。テクノロジーに関して、世界経済フォーラムが2023年に公表した「The Future of Jobs 2023」では、ChatGPTなどのAI技術の進化を踏まえて2027年までに、6900万人分の雇用が生まれるのに対して、8300万人分の雇用がなくなると予想している。また、人口減少に関して、リクルートワークス研究所（2023）は、2040年には1100万人の供給不足となる「労働供給制約社会」の到来を予測しているⁱⁱ。

Workshopからは、現場でも人材の獲得や活躍し続けてもらうことに関して厳しい状況に晒されている苦悩が聞かれた。現場こそが、ビジネス環境や個人の価値観の変化による直接の影響を受けている。人事は、現場に生じているこれらの変化を自社の課題として危機感を持って把握できているだろうか。

重要なことは、企業の事情に関わりなく、未来は確実に大きく変化するということである。このため、人事はビジネス環境や労働市場の動向を踏まえて、自社のポジションを見極めながら、適切な打ち手を検討していく必要がある。その際、一時的な間に合わせをただけでは大きな変化に耐えられない。これまでの施策の枠を超えた柔軟な発

想も必要になる。人事は、社内の現状や変化を把握するだけでなく、社外の動向に対しても感度の高いアンテナを張れているだろうか。

人事の役割を考える問いかけ

ここまでの4つの問いかけは、個人やマネジャーが抱えている人事に対する想いから抽出したものであり、経営からの人事に対する期待や人事の当事者たちの人事に対する想いは網羅できていない。しかし、人材が経営の重要な資源であることを踏まえれば、これからの人事の役割を考える上で忘れてはならない視点である。

また、4つの問いかけは、どの時代でもいわれてきたことであり、決して目新しさはない。しかし、目新しさがないという事実は、時代やビジネス環境などの変化に関わらない、人事の役割の本質を示しているともいえる。

人事は、経営目標の実現、目標を実現するために分担された部署、それらを構成する従業員などの間に生じる摩擦を調整しなければならない。しかも、組織に所属している誰もが当事者となるので、調整は容易ではない。摩擦を解消するために、矛盾や曖昧さを乗り越えなければならない場合もある。苦勞して調整した施策を実装しても、それによって全員が満足することは決してなく、施策の寿命もある。だからこそ、よりよい状態に向けて努力し続ける人事に正解は存在しない。4つの問いかけは、正解が存在しないからこそ、自分たちで考えなければならないという人事の責任の重さを自覚させてくれるだろう。

i 平野光俊・江夏幾多郎（2018）『人事管理』有斐閣

ii リクルートワークス研究所（2023）「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」

人事への4つの問いかけ

近年、人材が企業の競争力を左右するとの認識が強まり、仕事以外にも様々な想いや事情を抱えた人材が可能な限り能力を発揮してくれるように、経営・現場・マネジャー・個人からの人事への期待は高まっている。人事は、各方面から寄せられる期待に応えられるように、摩擦や矛盾を乗り越えるべく、日々努力している。しかし、その努力は誰に向けられ、どのように受け止められているのだろうか。個人やマネジャーからの人事への眼差しには、少なからぬ衝撃があったのではないだろうか。人事の苦労が現場の課題の解決につながるものとするためには、努力の方向性や日頃の振る舞いから考え直す必要があるのではないだろうか。そこで我々は、人事が展開する施策が経営・現場・マネジャー・個人の納得感を伴って有効に機能するように、人事への4つの問いかけを提起したい。

本文の繰り返しになるが、これらの問いかけに正解は存在しない。大切なことは、これらの問いによって内省し、よりよい状態の実現に向けて人事が弛まぬ努力をし続けることにある。

1 | 現場と対話できているか

人事は、現場や従業員の声に耳を傾けているように思われていない。その背景には、人事とのタッチポイントの少なさがある。人事は現場や従業員の声を活かした施策を検討する前に、まずは現場や従業員の声に反応して、よりよい環境づくりに向けて一緒に話し合うことが必要だ。

2 | 個人やマネジャーに情報が伝わっているか

個人やマネジャーは、人事が見ている視野とは異なる視野で物事を捉えている。個人やマネジャーが不満を抱く背景には、人事から発せられる情報の不足がある。人事の視野と時間軸に関する情報を可能な限り個人やマネジャーと共有しながら、お互いの納得感をつくっていく努力が求められる。

3 | その制度の意味は何か

個人やマネジャーは、制度の意味を理解していないことがある。その原因は、制度の趣旨が浸透していないことだけでなく、制度の維持が目的化していることやビジネスと人材を巡る現場の実態と制度がかけ離れていることがある。人事は制度が現場の実態や課題解決に即しているか常に確認することが必要である。

4 | 自社を客観視できているか

現場はビジネス環境や個人の価値観の変化の影響を受けて厳しい状況に晒されている。一方で、人事は社内の現状や社外の変化について危機感を持って把握できているだろうか。人事は、適切な打ち手を判断していくために、社内の把握に加えて、社外の動向に対しても感度の高いアンテナを張らなければいけない。

おわりに



これからの人事に求められる役割とは何か。なぜ、個人が主体的に仕事に向き合える環境とそれを支援する人事が必要なのか。本レポートでは、現場と人事の実態を、個人とマネジャーの生の声をもとに伝えることを目指した。

今日、企業を取り巻く変化が激しく、それゆえ個人と組織の関係は必ずしも主従関係とは言い切れなくなってきた。従来の延長線上で、トップダウンで現場に戦略を落とし、それを実現するための人事とだけ捉えている間は、これからの人事としての役割を十分に果たせなくなっている。Workshop からわかったのは、今日の人事では、各人事機能が個人やマネジャーからの期待に応え切れていないということである。

こうした結果を踏まえ、本レポートでは個人とマネジャーの対話をもとに、人事に4つの問いかけをした。改めて記せば、「1. 現場と対話できているか」「2. 個人やマネジャーに情報が伝わっているか」「3. その制度の意味は何か」「4. 自社を客観視できているか」である。この問いかけは、これからの人事を検討する上で、また本質を捉えた人事を目指す上で切り口になると考えている。

今後、本プロジェクトでは、企業との対話を通して、どのように人事を捉えて施策を運用しているのか、その具体的な方法を探っていく。読者諸氏には、ぜひ私たちとの対話に参加し、これからの人事の役割について一緒に考えていただきたい。

2023年10月
リクルートワークス研究所
「真・人事の役割」プロジェクトメンバー同



Works Report 2023

人事が聞けない社員のホンネ

「真・人事の役割」プロジェクト

金坂泰明（研究支援グループマネジャー）

◎千野翔平（研究員）

筒井健太郎（研究員）

橋本賢二（研究員）

森亜紀（アソシエイト）

柳沼知代子（アソシエイト）

◎ = プロジェクトリーダー

(50 音順)

クリエイティブ

紫垣樹郎（株式会社インサイトコミュニケーションズ）

三杉小百合（株式会社インサイトコミュニケーションズ）

西尾望（トラックスアンドストアーズ株式会社）

船越愛（トラックスアンドストアーズ株式会社）

水野早紀（トラックスアンドストアーズ株式会社）

2023 年 10 月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

Works Report 2023

人事が聞けない社員のホンネ

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

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com/>

