

Works Report 2024

組織を強くする これからの人事
～「個を活かす」から「個が生きる」へ～

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/>

Works
Report

2024

組織を強くする

これからの人事

～「個を活かす」から

「個が生きる」へ～



組織を強くする これからの人事

～「個を活かす」から「個が生きる」へ～

contents

04 「個を活かす」から「個が生きる」への発想の転換

04 なぜ、「個が生きる」組織でないといけないのか

06 組織と個が生きるための人事の方向性

08 1400人の調査から見えてきた 個を活かしたいが、個が生きていない実態

08 個が生きる人事を実現するための手掛かりを探る

14 個が生きる人事 企業事例

14 **リコー** 経営環境の変化に対応するために自律型人材を育てる

15 **ソニー** 「個を求む・伸ばす・活かす」の3基盤を整備して社員を成長させる

16 **DeNA** 挑戦し、変化し続ける姿勢を引き出す場を提供

17 **帝人** 社員と共に成長するため人事施策をリフォーム

18 **アフラック生命保険** 人事はマーケティング。「理念」や「想い」が伝わるのが重要だ

19 **エーザイ** コミュニケーションの強化は個や組織の成長につながる

20 「個が生きる」組織へ これからの人事の役割とは

20 4つの対象に向けた9つの役割

24 人事は、組織に働き掛ける

26 人事は、個人に働き掛ける

28 人事は、組織と個人の関係に働き掛ける

30 人事は、社会に働き掛ける

32 人事の役割転換に向けた5つの提言

35 **Column** 雇用・人事の改革は喫緊の課題、今人事に求めること
伊丹 敬之氏（一橋大学名誉教授、国際大学前学長）

36 あとがき

「個を活かす」から 「個が生きる」への発想の転換

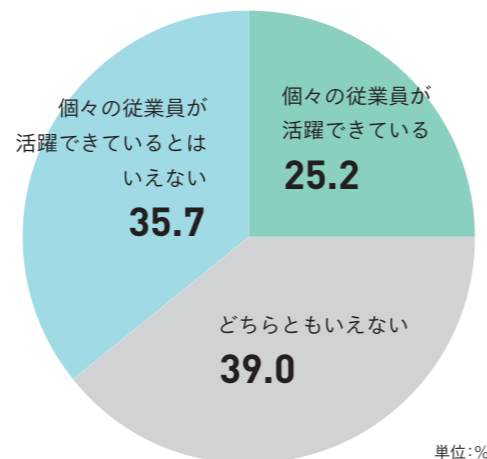
個が生きる組織となるために、人事はどのような役割を担っていくべきなのか。
このパートでは、なぜ今個に着目するのか、その理由から確認する。

なぜ、「個が生きる」組織でないとならないのか

近年、企業価値創造の中核をなす無形資産、すなわち人的資本が注目されている。企業は、人材とどのように向き合っていくのか。人事の役割が多岐にわたるなか、これからの組織と個人の関係を見ていく。

2000年以降、「個を活かす組織」が強調され始めた。企業が個を活かすことは、個々の社員が保有するさまざまなスキルや経験、知識を活かすことで、創造性や生産性の向上に貢献し、組織の目的を果たしていく上で重要な取り組みである。しかし、これまで組織は本当に個を活かしきれていたのだろうか。リクルートワークス研究所(2023)「個が生きるための人事機能に関する認識調査」(8ページ参照)によれば、個々の従業員が活躍できていると回答した人は25.2%であった(図表1)。つまり、今日、企業が運用している制度や規律では、個々のポテンシャルを十分に発揮させることができている可能性が考えられる。

【図表 1】 個々の従業員の活躍度に対する認識



なぜ企業では 個を活かしきれてこなかったのか

企業が個々の社員が保有する能力を十分に活かしかせてこなかった理由は次のようなものだろう。

1つに、ルールの標準化、公平性を重んじる組織文化による問題である。すべての社員に対して均一に対応する傾向があり、これにより、個々の

社員の個性や発言、行動が抑制され、組織全体が同質的になっていた。

2つ目には、上司によるマネジメントスタイルが挙げられる。少し前の組織では、管理者のマネジメントスタイルが一方向的であり、社員が積極的に自分の意見を表明する雰囲気が醸成されていなかった。こうしたマネジメントスタイルは、部下の自己表現の障壁となっていた。

3つ目は、階層的な組織構造によって上位者が意思決定を行い、下位の社員がその指示をこなすような構造を作り出していたことである。このことは、意思決定が上位者からの一方的なものであることが多く、社員がその場で判断することは限られていたため個々の意見が活かされにくかった。

以上のように、組織全体で統一的なアプローチが取られてきたことによって、個々の社員の特性や個性が見落とされてきた。

なぜ個が生きる組織を目指すのか

ここまで見てきたように、これまでの上位から押し付けるような個を“活かす”というスタイルでは、真の意味で個が生きる状態にすることに限界があるということだ。このままでは企業が社員の個々の能力を最大限に引き出すことは難しいだろう。

それでは、個を“活かす”という発想から、個が“生きる”という発想への転換をしてみてもどうか。つまり、個の持つ能力を最大限、最速に発揮できるよう、個々が生きる職場環境を整えていく、ということだ。ただし、ここでいう個が生きるという状態は、個々の好き放題を許容するという意味ではない点に注意が必要である。あくまでも、企業が掲げる経営戦略の実現に向けて、会社の歩む方向と個人の能力を結びつけていくことが必要であるからだ。

では、なぜ今企業に個が生きる組織への転換が必要であるのか、その理由を見ていこう。

個が生きる組織への転換理由

今日、組織が個が生きることに踏み切る主要な理由として、以下が挙げられる。

第1に、企業を取り巻く市場への柔軟性と適応力を高める必要があるためである。これまで企業はトップが意思決定をし、それを現場に落としてきたが、これでは市場の変化やスピードに対応することができない。個々が自ら意思決定できる環境を整えることで、市場に素早く適応できるようにする狙いがある。

第2に、新たなイノベーションの創造である。個々の社員は異なる経験や能力を保有している。こうした異なる能力を発揮してもらい、またこうした個々が組み合わせることでイノベーションを起こしていく。これまで、企業主導でイノベーションを起こそうとしてきたが、その取り組みが成功したかという点必ずしもそうとは言い切れない。したがって、企業や組織が個々の社員のクリエイティブな側面が発揮できるようにしていく必要がある。

第3に、多様性の受容が組織をより強くしていくためである。個が持つ能力を十分に発揮できるようにしていくことは、多様な個が活躍できることを意味する。こうした多様性は、現場で起きている課題を今までにないやり方で解決し、組織で働く社員同士のコミュニケーション力を高め、生産性向上に寄与する。

第4は、個々のモチベーションの向上である。社員が自分自身のやりたい仕事に就き、強みを発揮し、仕事への有能感を持つことができると、エンゲイジメントが向上する。エンゲイジメントが高まれば、生産性やリテンションにも効果がある。

ここから分かることは、組織が個が生きるようにしていくことは、数ある人事の役割のなかでも、経営戦略上ますます重要になってきているということである。では、社員が個々の強みを発揮できるような組織とするために、人事ができることは何だろうか。次ページからこれを検討する。

組織と個が活きるための人事の方向性

ここからは、経営戦略を実現するために、人事はどのようにして個が活きるよう取り組んでいくのか、もっと個人の強みが発揮できる組織にしていくために、これからの人事の方向性について整理する。

人事は、一つの人事施策を導入すれば上手くいくものではない。人事施策を導入するにあたっては、人事の姿勢や指針となるものがなくてはならない。そこで、ここでは、人事の姿勢→人事の指針→人事施策の運用→設計された人事施策（採用や評価、報酬、異動・配置、育成）の順に従って、これまでとこれからの人事の方向性について俯瞰で見ていく（図表2）。

集団一律の管理から 個別最適の人事管理へ

最初に、人事の姿勢と人事の指針から見ていく。前ページで確認してきた、個が活きるという発想への転換は、これまでの上意下達の体制からの脱却を意味する。上位から集団一律に管理されているのは、個々の持つ能力を発揮していくことはできない。そのため、個々のポテンシャルが活きるように、個別最適の人事管理へと転換していかなければならない。こうした人事の姿勢や人事の指針は、組織内の人事機能が中央の人事部門に集中しているようでは浸透させることが難しい。なぜなら、現場のことは現場の責任者のほうがはるかに詳しく、それぞれの現場に即した人材を獲得したり、高い能力を持った人材を正當に評価したりすることができるからだ。したがって、事業部門やマネジャーに対して人事機能の一部を分権化していく必要がある。人事施策の運用において柔軟性を持たせていくことも併せて検討すべきである。

多様な人材が活きる 施策の導入

ここまで見てきた人事の姿勢や人事の指針、人事施策の運用は、実際に人事施策にまで設計が行き届いてこそ意味がある。例えば、採用においては、これまで一斉にまとめて採用する新卒一括採用が行われてきた（なお現在でも主流といえる採用手法である）。しかし、採用充足率が満たされず、人手不足が続くなかでは、新卒採用に加え、中途採用やアルムナイ、フリーランス、副業受け入れなどを人事戦略に組み込みながら、年間を通して多様な人材の受け入れを検討していく必要がある。こうした多様な個を外部から受け入れることはプロパー社員による画一的な集団から、多様性に富んだ集団へと変貌することを意味する。しかし、こうした多様な個々が活きるためには、採用のみを変えればいいわけではない。なぜなら、入社後に外部で培った能力を最大限に発揮してもらう必要があるためである。多様な個が活きることで、職場のコミュニケーションが円滑になり、個々の能力が組み合わせあって付加価値を生んでいくことが期待される。

また、社外から人材を受け入れていくには、社員の年齢や勤続年数よりも、個々の業績や達成した成果や役割に応じた評価や報酬へと転換していかなければならない。そして、成果や役割に応じた評価・報酬が整備されれば、個々の社員が自ら仕事を選べるようにすることも必要になる。

個人選択を主とした 異動、育成施策へ

昨今では、ジョブポスティング制度（社内公募制度）、FA制度、自己申告制度といった個々の社

員の主体的なキャリア形成を尊重する異動の仕組みを拡大する動きが現れてきた。これまで経験を積んできた職種とは異なり、企業主導では実現されることが少ないであろう部への異動が増えてきている。なかには、昇進も手上げで決定する企業もある。こうしたこれまでとは異なる仕事へのチャレンジには学習機会も必要になる。育成は、これまで組織によって画一的に行われてきたが、自らキャリアを選択するために必要なスキルや知識を獲得するために、個々が主体的に学べる機会や環境を提供したり、組織からのお薦め学習プログラムを提示したりといった方向へ向かおうとしている。こうしたこれまでからこれからへの施策の移行は、人事の役割自体も変わることを意味する。人事の役割を見直していかなければ、さまざまな人事施策を導入したとしても、上手く

個が活きる組織へ転換することは困難だ。したがって、図表2で示したこれからの人事の方向性を実現していくためには、それを担う人事の役割についても検討していかなければならない。

ここまで、個が活きるために、組織と人事はどうすべきなのか、またなぜ個が活きる組織でないとならないのか、そして、なぜこれまで企業は個を活かしきれてこなかったのかを確認してきた。その上で、これからの人事は何をしていくべきなのか、その方向性を示してきた。

この後は、実際に企業に勤める人々への定量調査をもとに、個が活きる人事の指針や施策がどの程度実現しているのかを見ていく。

【図表2】 これまでとこれからの人事の方向性

		これまで	これから
人事の姿勢		個を活かす	➤ 個が活きる
人事の指針		集団一律の人事管理	➤ 個別最適の人事管理
人事施策の運用		人事部門による中央集権型	➤ 事業部門、マネジャーへの分権化
設計された 人事施策	採用	新卒一括採用	➤ 多様な人材の受け入れ
	評価	年功・能力	➤ 成果・役割
	報酬	年齢給、職能給	➤ 職務給、スキルベース
	異動・配置	企業主導	➤ 個人選択
	育成	組織による画一的な育成	➤ 組織と個人の調整による育成

1400人の調査から見えてきた 個を活かしたいが、 個が活きていない実態

今日、組織のなかで個が活きている状態は実現できているのか。

定量調査の結果を踏まえて、採用、評価、報酬、異動・配置、育成といった

人事機能※1に着目して、その実態を見ていきたい。

個が生きる人事を実現するための手掛かりを探る

「組織のなかで個が活きているのか」という問いを掲げ、その実態をつかむために「個が生きるための人事機能に関する認識調査」（以下「本調

査」）を実施することとした（図表3）。なお、個人の認識をより明らかにするため、比較対象として、職場で人事機能を担う「課長・部長」※2、また、

【図表3】 調査概要

分類	内容	
調査対象	従業員300人以上の企業で働いている正規の従業員で、人事部門で働く部長と人事部門以外で働く課長、部長、一般社員を対象とした	
調査の内容	人事の取り組みに関する人事部門と人事部門以外の認識調査	
調査方法	インターネットモニター調査	
実施時期	2023年11月	
有効回答者数	【合計】1442名 【内訳】[人事部門]382名、[人事部門以外]課長・部長:701名、一般社員(非管理職):359名	
有効回答者の特徴	性別	男性:88.7%(1279名)、女性:10.8%(156名)、答えたくない:0.5%(7名)
	年代	20代:1.9%(28名)、30代:6.9%(100名)、40代:26.8%(386名)、50代:64.6%(928名)
	従業員規模	300~500人未満:15.7%(226名)、500~1000人未満:18.5%(267名) 1000~5000人未満:31.0%(447名)、5000人以上:34.8%(502名)

※誰の人事評価も行わない非管理職を「一般社員」とし、非管理職の人事評価を行う人を「課長」、課長の人事評価を行っている人を「部長」としている。人事部門については、人事部門としての回答の代表性を担保するため、対象を「部長」に限定している

※1 今日では、日々新たな人事施策が検討されているが、これまで、またこれからもここに挙げた5つの機能が人事施策の中核要素であると考えられる。そのため今回は、これらの5つの機能に焦点を絞って調査を実施することとした。

※2 なお、「課長」と「部長」については、回答傾向が概ね似通っているため、併せて見ることとした。

職場への人事機能を支援する「人事部門」の認識も、併せて把握することとした（これらを総称して、以降では「3者」と呼ぶ）。

一律管理とする人材マネジメント方針が4割を超えており、個別管理は3割に満たない

最初に見ていきたいのは、人事の「指針」に関する一般社員の認識の実態だ。人事施策を検討・実施する際、その前提となる「指針」が存在しているはずである。そこで、今日の日本企業ではどういった人事の指針が打ち出されているかを、図表4に示す6つの項目について、「AとBのどちらに近いか」の5段階で確認した。

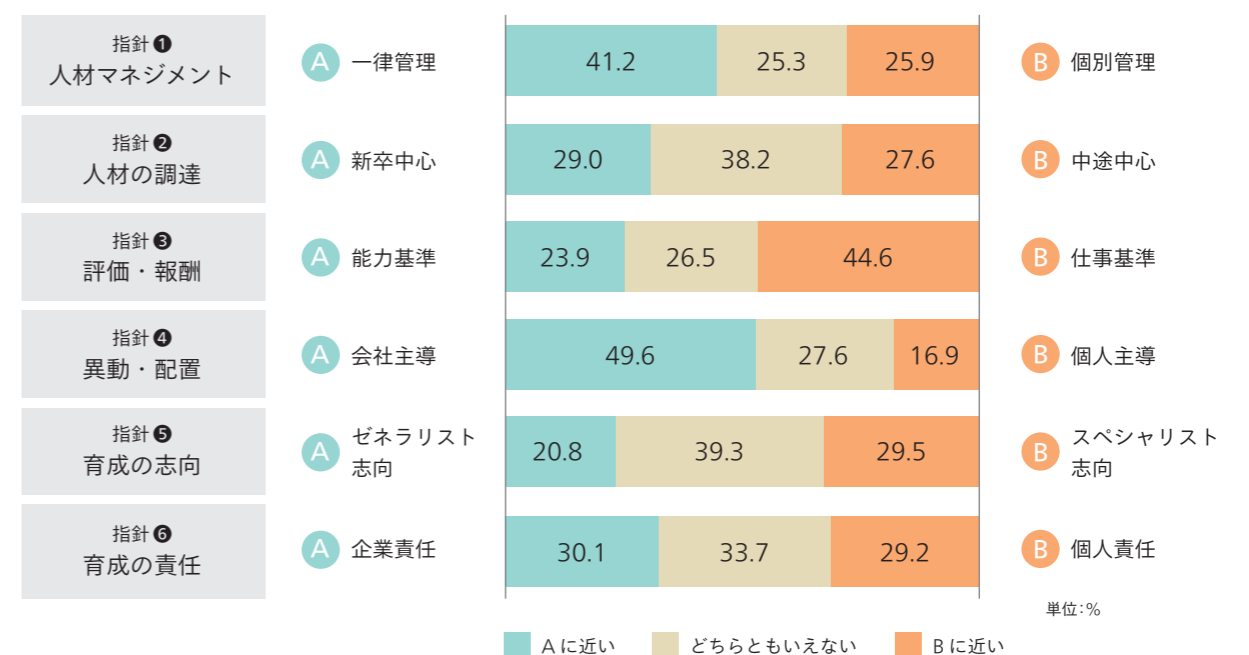
まずは、全体像を押さえておこう。今日、「人材マネジメント」（指針①）は、大きく「一律管理」から「個別管理」の方向へとシフトする動きがある。調査の結果を見ると、「一律管理」をしていると感じている者が、41.2%を占めているのが

現状だ。また、「異動・配置」（指針④）においては、「会社主導」だと感じている者が、半数近いことが分かった。ただ、これらの結果に反して、「育成の責任」（指針⑥）については、29.2%の人々が「個人責任」だと回答している点には注意が必要だ。育成の責任を個人責任とするならば、「異動・配置」についても、個人の主体性に委ねて、「個人主導」で行われることが好ましいが、必ずしもそうになっていない。ただし、必ずしもすべてを個人の責任として追及していけばいいわけではない点に注意が必要だ。今日では、人材育成の主体を個人責任に寄せすぎってしまったため、会社と個人の共同責任として捉え直そうという見方もできている。

能力から仕事・職務を重視する方針へのシフト

次に、「人材の調達」（指針②）について確認すると、「新卒中心」と回答した人（29.0%）と「中

【図表4】 人事指針の分布



* N数は359名。「分からない」を選択した人を除いているため合計が100%とならない

*選択肢は、「Aに近い」から「Bに近い」までの5件法で回答を得た。なお、「Aに近い」「ややAに近い」と回答した場合を「Aに近い」に、「どちらともいえない」を「どちらともいえない」、「ややBに近い」「Bに近い」を「Bに近い」としている

途中心」と回答した人（27.6%）の割合が拮抗している。未だ「新卒中心」のほうが割合としては若干高いが、今後、多くの企業において、中途採用の割合を高める方針になることが予想されている。こうした動きは、働く個人にとって、即戦力となる実力が今よりも求められるようになることを意味するだろう。[評価・報酬]（指針③）については、「能力基準」（23.9%）よりも仕事や職務で評価や報酬が決定される「仕事基準」と回答した人の割合のほうが20.7%ポイント高い44.6%であった。今日では、年齢やキャリアに関係なくスキルや職務に対して処遇する形に移行する流れにあるが、個々人までそうした考え方が浸透していることが確認できる。同様の傾向は、[育成の志向]（指針⑤）において、「ゼネラリスト志向」よりも「スペシャリスト志向」のほうがやや回答割合が多くなっていることにも見てとれる。なお、[人材の調達]（指針②）および[育成の志向]（指針⑤）については、“どちらともいえない”と回答した人の割合が4割近い点も特徴だ。これらの結果を見ると、必ずしも必要な人材像を明確にできておらず、だからこそ、調達の方針もどっちつかずの状態にあるといった可能性がうかがえる。

3者間で異なる 人事機能に関する満足度の実態

続いて見ていきたいのが、人事機能に関する満足度の3者比較だ（図表5）。まず目に留まるのが、いずれの人事機能においても、人事部門と比べた際に、課長・部長から一般社員にかけて満足度が低くなることだ。人事部門が感じているほど、現場は人事機能に対して満足していない様子がうかがえる。

特に、「採用」「評価」「育成」については、課長・部長および一般社員が満足と回答している割合が、いずれも20%未満と、人事部門の半分以下となっている。この理由として、採用については、

現場の人材ニーズとのミスマッチがあることが考えられるだろう。評価は、他と比べて現場の人の接点が多く、不満を抱きやすい機能だが、そうした声を人事部門に対してあげづらい実態が、この認識の差につながっている可能性がある。育成については、実際に提供されている人材育成の施策と現場のニーズにギャップが存在していることが想定される。

なお、課長・部長の「報酬」を見てみると、他の人事機能に対する満足度と比べて高く、30%近く満足していることが分かる。また、一般社員と比較しても約1.9倍の満足度となっている点は注目すべき点であろう。課長・部長からすると、自身の担当業務への取り組みを考慮すると、得ている報酬はある程度見合うものであると認識している様子がうかがえる。

職位により効果が異なる人事施策

最後に、どのような人事施策が、個が活きる状態との関係性が高いのかを見ていきたい（図表6）。なお、今回は、個が生き生き働いているかを測定する際に、最もよく使われている「ワーク・エンゲイジメント」（以下「エンゲイジメント」）を利用して、調査を実施することとした。まず、全体的に見て、課長・部長と一般社員とは、エンゲイジメントと関係する人事施策に違いがあることが分かった。特に、「採用」と「評価・報酬」において、その違いは顕著であった。採用に関する取り組みは、課長・部長のエンゲイジメントと強く関係している一方で、評価・報酬に関する取り組みは、全体的に一般社員と関係している傾向にあるように見える。

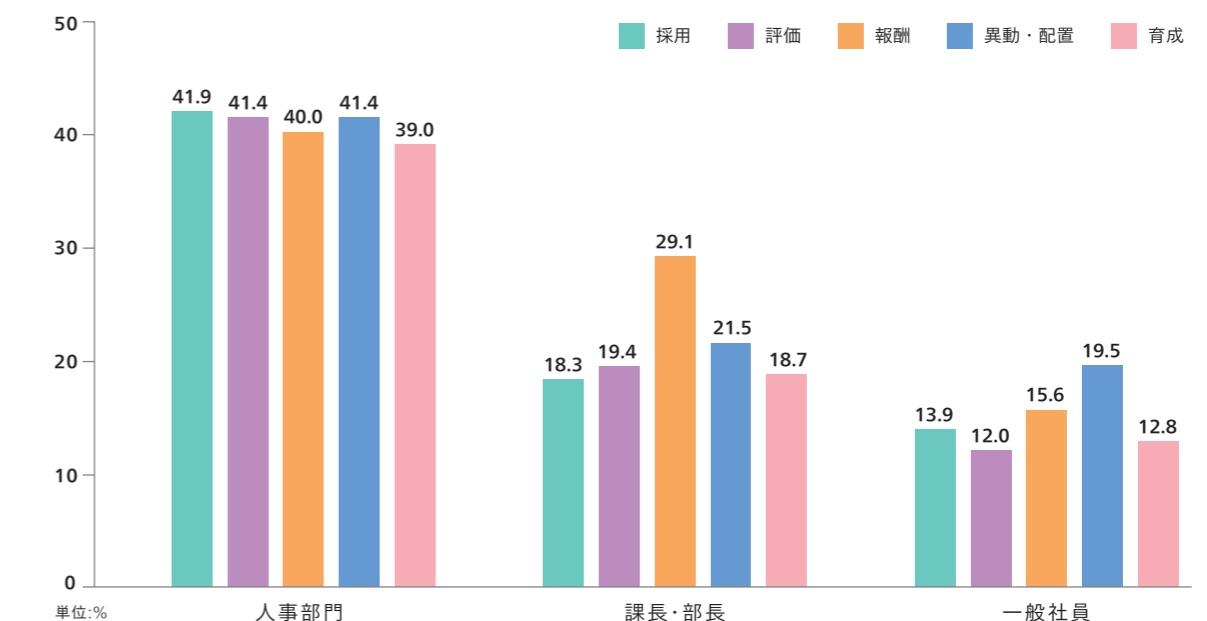
では、人事機能の分類別に見ると、こういった特徴があるだろうか。ここからは、相関係数が0.3以上であった項目を中心に確認していきたい。まず、「採用」について見ると、課長・部長においては、「①応募者への積極的な情報開示」や「②人材像・人材要件を充足した人材の採用」といっ

た項目とエンゲイジメントが強く関係していることが分かる。課長・部長は、他者を通じて成果を上げることが求められるため、いかに自社にフィットする人材が採用できているかが、彼ら・彼女らのエンゲイジメントに影響していると考えられる。一方の一般社員においては、打って変わって、「③自社のみならず社外でも活躍できる人材の採用」がエンゲイジメントとの関係性が強いことが分かる。社内だけではなく、社外でも活躍できる人材と一緒に働けることが、一般社員のエンゲイジメント向上につながっているのだ。

次に「評価・報酬」に目を移してみよう。全体的に見て、「⑨評価結果の綿密なフィードバック」以外の施策について、課長・部長よりも一般社員のエンゲイジメントのほうが強く関係していることが分かる。この理由は次のようなものが考えられる。まず、評価や報酬に関する基準の公開（施策④・⑤）だが、課長・部長に対しては、施策の内容がオープンにされているケースが一般的であ

る。そのため、これらの施策は課長・部長のエンゲイジメント向上にほとんど影響していないのだろう。また、評価や報酬の決定要素（施策⑥・⑦・⑧）だが、課長・部長に対しては成果主義による賃金の導入が進んでいることから※3、これらの施策が彼ら・彼女らのエンゲイジメントとあまり関係していないのだろう。一方、課長・部長のエンゲイジメントと強く関係していたのは「⑨評価結果の綿密なフィードバック」だ。これにはおそらく2つの解釈ができる。1つは、課長・部長を“被評価者”と見立てた解釈だ。職位が上がるほど、周りからフィードバックされる機会が少なくなることが指摘されているため、丁寧なフィードバックを得られる機会があることは、課長・部長のエンゲイジメントを向上させているのではないだろうか。もう1つは、課長・部長を“評価者”と見立てた解釈だ。前述のとおり評価は一般社員が不満足と考える人事機能の筆頭だ。その主たる要因は、評価に関する上司・部下間のコミュ

【図表5】人事機能に関する満足度の3者比較



* N数は人事部門（382名）、課長・部長（701名）、一般社員（359名）

*選択肢は、「不満」から「満足」までの5件法で回答を得た。なお、本分析では「満足」「やや満足」を「満足」としている

※3 例えば、成果主義に基づく代表的な賃金項目である「役割給」の導入率を見てみると、管理職では44.2%であるところ、一般社員は24.6%と差があることが分かる（労務行政研究所（2023）『基本給の昇降給ルールと賞与制度の最新実態』『労政時報』第4054号）

ニケーション不足にある。そのため、少なくとも評価結果を丁寧にフィードバックする仕組みがあれば、一般社員の不満の改善につながる。その結果、課長・部長にとっても悩みの種が解消され、彼ら・彼女らのエンゲイジメントにつながっている可能性がある。

柔軟な「異動・配置」が持つ効果度

続いて「異動・配置」だが、ここでは、課長・部長と一般社員とで、エンゲイジメントに関する人事施策が共通していることが分かる。特徴としては、次の2点を挙げることができる。1点目は、「評価・報酬」と同様に「⑪異動結果の綿密なフィードバック」がエンゲイジメントに強く関係していることだ。結果に対する丁寧なコミュニケーションが重要なのだ。2点目は、「⑫多様なキャリアコースを、仕事上・生活上のニーズに応じて転換できる」がエンゲイジメントと関係があるということだ。とりわけ、課長・部長においては、全施策のなかでも最も強い関係性が見てとれる。ただ、この結果は、施策の受け手の立場からだけでは説明がつきづらい。なぜならば、課長・部長は、今いる「管理職コース」から「専門職コース」へと転換したり、戻ったりといったように、必ずしも柔軟にキャリアコースの転換ができるわけではないからだ※4。施策の担い手としての視点も加味して解釈する必要があるだろう。前述のとおり、まだまだ会社主導の異動・配置が中心であるため、一般社員にとって不本意な異動・配置が存在している。彼ら・彼女らの不満を課長・部長は一手に引き受けていることだろう。本人のニーズに沿った柔軟なコース転換ができる仕組みの存在は、そうした一般社員の不満の改善につながり、その結果として、課長・部長のエンゲイジメントにつな

がっているのではないだろうか。

個々人に向き合う施策の重要性

最後に「育成」について見てみよう。ここでも、課長・部長と一般社員とで、エンゲイジメントに関係する人事施策が共通している。それに加えて、いずれの施策もエンゲイジメントとの関係性が強いことも特徴として挙げられる。また、「育成」に関する項目においては、「⑬事業戦略の達成のために必要な能力を従業員一人ひとりに合わせて定義し、成長支援が行われている」や「⑮従業員の仕事上・生活上のニーズを最大限に満たすための成長支援が行われている」という項目にあるように、“いかに個に向き合っているか”に着目している。結果を見ると、こうしたアプローチが課長・部長と一般社員の両者のエンゲイジメント向上に関係していることが分かる。このことは、人事指針のところでも触れたが、人材育成の主体を個人責任とするのではなく、組織と共同で担うという形のほうがよいことを示唆している。とりわけ施策⑬については、すべての施策のなかでも最も一般社員のエンゲイジメントとの関係性が高いことが確認できる。仕事の熟練度が必ずしも十分ではない一般社員に対しては、事業戦略の達成のために必要な能力の獲得・向上に向けて、組織がしっかりと後押しすることが、彼ら・彼女らのエンゲイジメント向上につながるということだろう※5。

ここまで、組織のなかで個が活きている状態は実現できているのか、という問いについて、人事機能別に、定量調査をもとに見てきた。本調査の結果から、全体的には一律管理とする人材マネジメント指針が約半数であったものの、個々の機能に焦点を当てると、仕事基準の評価・報酬指針や

スペシャリストを育成していこうという指針のように、一人ひとりの社員に向き合おうとする意識が高まっていることが分かった。こうした動きは、部分的ではあるが、多様な個が生きる人事へと変化しているということだろう。次ページから

は、実際に人事がどのようにして個が生きる取り組みをしているのか、リアルな姿を見ていく。

【図表6】 4つの人事施策とエンゲイジメントの関係

分類	項目	エンゲイジメント	
		課長・部長	一般社員
採用	① 応募者に対し、自社で働くことの魅力に加え、働くことで生じる困難も、包み隠さずに伝えている	0.30**	0.24**
	② (事業目標の達成にあたり策定された)人材像や人材要件を満たす応募者を採用している	0.31**	0.28**
	③ 自社のみならず社外でも価値のある能力を持った応募者を採用している	0.27**	0.31**
評価・報酬	④ 評価に関する基準が社内で公開されている	0.16**	0.28**
	⑤ 報酬に関する基準が社内で公開されている	0.16**	0.29**
	⑥ 現時点の実力や成果の大小に応じて評価や報酬が決定されている	0.20**	0.33**
	⑦ 事業目標の達成への貢献度に応じて評価や報酬が決定されている	0.22**	0.25**
	⑧ 自社のみならず社外でも価値のある能力が評価されている	0.25**	0.26**
	⑨ 評価結果について、綿密なフィードバックが行われている	0.33**	0.30**
異動・配置	⑩ ポストが空いた職務について社内で広く募集が行われている	0.23**	0.28**
	⑪ 異動・配置の対象者には綿密なフィードバックが行われている	0.34**	0.37**
	⑫ 多様なキャリアのコースを、仕事上・生活上のニーズに応じて転換できる	0.40**	0.36**
育成	⑬ 事業戦略の達成のために必要な能力を従業員一人ひとりに合わせて定義し、成長支援が行われている	0.34**	0.43**
	⑭ 自社のみならず社外でも価値のある能力の獲得・向上につながるような成長支援が行われている	0.35**	0.36**
	⑮ 従業員の仕事上・生活上のニーズを最大限に満たすための成長支援が行われている	0.38**	0.38**

* 質問項目については、上林憲雄・平野光俊編著(2019)『日本の人事システム—その伝統と革新』(同文館出版)を参考にした
* 相関係数が1%水準で有意のものは「**」を付している。加えて、相関係数が「0.3」以上のものをオレンジ色にした

※4 管理職コースと専門職コースを用意する「複線型人事制度」を導入している企業は、22.6%に留まっている(労務行政研究所(2022)「人事制度の実施・改定動向」『労政時報』第4030号)。

※5 人材育成を積極的に進めることが社員のエンゲイジメント向上につながるということが分かっている(cf. 初見康行(2020)「日本企業の人材マネジメントの実態—アンケート調査より」『生産性レポート』vol.17)。

経営環境の変化に対応するために 自律型人材を育てる

長久 良子氏 リコー 人事部 人事室長 タレントアキュイジション室長

デジタルサービス会社へ 変革を目指す

当社を「コピー機の会社」と考えている方は多いでしょう。しかしコピー市場は縮小すると見込まれているため、当社は「デジタルサービス会社」への変革を進めています。2022年度のデジタルサービス売上高は全体の4割で、2025年度にはこれを6割まで引き上げる計画です。

こうしたなか、当社にとって「自律」がキーワードになっています。以前のOAメーカー型ビジネスモデルでは、上司の指示をこなす顧客の要望を満たす人材が求められていました。ところがデジタルサービス会社では、お客さまの状況や課題に応じ、自ら解決法を考え、提案できる人材こそが必要になるのです。

社員は自律的に考えられる人材にならなければなりませんし、企業側も社員に成長機会を与えて支援することが重要になります。そこで私たち人事は今、さまざまな策を練っています。

自律型人材の育成を目指し 各種制度を整備

当社は2017年から、働き方変革の取り組みをスタートしました。また、教育制度も大きく進化しました。なかでも自律型人材育成のために注力しているのが、社内研修プラットフォーム「リコーデジタルアカデミー」です。これは3層構造になっていて、ベースとなる「デジタルリテラシー教育」は全社員必修です。その上に、希望する全社員を対象とする「デジタルナレッジ研修」と、選抜メンバーが対象の「専門的能力強化研修」が置かれています。さらに、マネジメントカレッジという管理職向けの研修にてマネジメントやフィードバックに関する教育を実施することで、マネジャーとしての基本スキルを高め、メンバーの自律的な成長を支援しています。

リコーがデジタルサービス会社へと変革するためには、自律型人材が必要となります。その実現のために、全社を挙げて取り組んでいるのです。

なぜ自律型人材が必要か OAメーカーからデジタルサービス会社への変革は人・組織・文化の変化が求められる

	OAメーカー（日本型製造業）	デジタルサービス会社
人	<ul style="list-style-type: none"> 指示をきっちりこなす人材 会社最適の人事ローテーション 	<ul style="list-style-type: none"> お客様接点で自律的に課題解決をする人材 会社は社員に成長する機会を与える、社員は自ら活用する
組織	<ul style="list-style-type: none"> 自己の責任機能を完遂 上司による「管理」 	<ul style="list-style-type: none"> お客様視点の一气通貫の組織 上司による「支援」
文化	<ul style="list-style-type: none"> プロダクトアウトの組織文化 不足部分を指摘する 	<ul style="list-style-type: none"> マーケットインの組織文化 利他の心で褒め合う

(出所) リコーの資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

「個を求む・伸ばす・活かす」の 3基盤を整備して社員を成長させる

柴田 剛氏 ソニー・インタラクティブエンタテインメント 取締役SVP 人事総務部門長

多様な個を成長を促し 組織の成長につなげる

私たちは2019年、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」という新たなパーパス、つまり企業の存在意義を発表しました。また、これに紐付く形で「Sony's People Philosophy - Special You, Diverse Sony」も制定しています。従業員に対しては自らの意志で独自のキャリアを築き、自由闊達に未来を切り開くことを求める一方、ソニーの側は多様な個を受け入れつつ、人と人とが影響し合っって新たな価値を創出する場を用意するという意味です。私たちは多様な個の成長を促すことで、ソニーグループ全体を成長させようと考えているのです。

新パーパスや「Sony's People Philosophy」は、創業当初から当社に根付いていた考え方です。ただ、これまでは明文化されていなかったため、改めて再定義をしました。

社員の個を軸とした 人事戦略を立て実行

この基本方針に基づき、当社では「個を求む」人材獲得、「個を伸ばす」成長支援、「個を活かす」やりがいづくり、という3つの人事戦略を立てています。人材獲得の分野では、社内募集制度などの基盤を整備。やりがいづくりの分野では、社員のライフイベントと仕事の両立を支援する「シンフォニープラン」などの制度を用意してきました。そして成長支援の分野では、未来のリーダー・マネジメント層を育てる「ソニーユニバーシティ」を運営したり、社員同士が互いに教え学び合うコミュニティ活動「PORT」を支援しています。PORTでは社員発イベントが毎週のように行われていて、なかには1000人以上がオンライン参加するものもあります。その際、人事は前に立つのではなく、社員の自由な活動を支える仕組みづくりと運用を支えることが大事だと思います。

3つの人事戦略と施策

	個を求む	個を伸ばす	個を活かす
1950年	<ul style="list-style-type: none"> 社内募集制度 社員本人の希望でグループ内異動ができる公募制度。現在は年間700人以上が応募、200人弱が異動。 	<ul style="list-style-type: none"> 公募留学制度 海外の大学の研究室を中心に社費で留学派遣する候補者の公募制度。 基幹技術研修 最先端技術やソニーの将来を見据えたテーマ(現在278講座)から社員がみずから選択。講座の80%をオンライン化、グローバル化促進など、時代にあわせて常に進化。 	<ul style="list-style-type: none"> 裁量労働制 社員の自主性を尊重し、フレキシブルワークスタイルを実現できる勤務制度。
2000年	<ul style="list-style-type: none"> コース(職種)別新卒採用 102職種(技術系91、事務系11)のコースごとに採用を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ソニーユニバーシティ グループ経営をリードする基幹人材育成制度。グループ横断、グローバルで展開する。 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルエンゲージメントサーベイ 社員に対するグローバルエンゲージメント調査(2010年以前は、各事業別に実施)。
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 社内フリーエージェント(FEA)制度 高いパフォーマンスの社員へのFA権(付与により、全社的視点で積極的にキャリア形成をサポートする制度)。 キャリアプラス/キャリアリンク制度 本来の担当業務を続けながら、業務時間の一部を別の仕事に充てることができる(社内兼業/副業)キャリア開発・成長支援制度。キャリアリンクはキャリア登録制度。 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブグレード制度/評価制度 能力や年次といった風人的な要素ではなく、「現在の役割に格付けする等級・評価制度」。 キャリア・カンパス・プログラム ベテラン・シニア社員への学び直し機会の提供や、キャリア支援を行う。 社員同士の学びの場「PORT」 社員が自主的に企画した講演会やワークショップを開催(リアル/オンライン)。 	<ul style="list-style-type: none"> シンフォニープラン 妊娠(不妊治療)・出産・育児・介護・病気(がん治療)など、ライフイベントと仕事の両立支援制度。
2020年			

(出所) ソニーの資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

挑戦し、変化し続ける姿勢を 引き出す場を提供

高橋 直人氏 DeNA ヒューマンリソース本部 人事総務統括部 統括部長

社員が挑戦できる 仕組みを常に模索

創業から20年以上経った今も、「永久ベンチャー」というスタンスを大事にしています。そのため、従業員一人ひとりがチャレンジしやすくなるための制度を、今も意識して作っています。その象徴が、社内専用の求職サイト「OpenQuest」と、社内異動を望む部門が社員にアピールするピッチイベント「OpenQuest Lounge」です。こうした仕組みがあることで社員は、別部署への異動を希望できる「シェイクハンス制度」や、業務時間の最大30%までを他部署の仕事にあてられる「クロスジョブ制度」を利用できます。

例えば、ヘルスケア部門でマネジメントを担当していた人が希望してライブストリーミング部門に異動し、そこでもマネジャーを任されて成功するなどの事例があります。また、まずはクロスジョブ制度を使って「社内兼業」を行い、そこで働くことに魅力を感じたら、シェイクハンス制度で正式に異動する。あるいは、スポットで3カ月間だけ働

くなど、いろいろなパターンが発生しています。

「面白がり」を採用し 重要な仕事を任せ

メンバーに対して挑戦し変化し続ける姿勢を求めますが、それは新卒採用においても同様です。そこで新卒採用時には、「苦境に陥ったときも面白がれるような人材を求める」というブランディングを行っています。

新卒・中途採用にかかわらず、当社では「面白がり」にどんどん仕事を任せます。そのときは結果として上手くいかなくても、その経験を通じて社員が成長し、次の仕事に役立ててくれればいいと、私たちは考えています。

すべての前提にあるのが、「人は仕事で育つ」という思想です。強い思いを持って仕事にぶつかろうとする人の希望を叶え、成功率が五分五分の仕事を任せて「仕事の起承転結」を経験させる。自律的な成長を目指す姿勢を後押しできるよう、思想とそれを体現する仕組みによって工夫しています。

「面白がり」、
求む。

壁にぶち当たった時、
へんな人に出会った時、
とんでもないドツボにハマった時、
勘弁してくれとこぼしながらも、
どこか面白いと思ってしまう。
そんな面白がり道を開く。
強がりでもなく。
欲張りでも、怖がりでも。
君が面白がりなら、
ここで始めてみないか。

(出所) DeNA の資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

社員と共に成長するため 人事施策をリフォーム

古川 寛氏 帝人 人事部長

環境変化に対応し 新たな仕組みを整備

メーカーである当社にとって、工場の労務管理は重要で、企業と社員の関係はどうしても「縦の関係」になりがちでした。しかし、経営環境が変わったり手掛ける事業が多角化したりすると同時に、企業と社員の関係も「主従関係」から「対等な関係」へと変化しつつあります。そこで、創業当初から経営理念に盛り込まれていた「社員と共に成長する」という価値観をもう一度新たに捉え直すことが、当社にとっての重要な課題になっています。

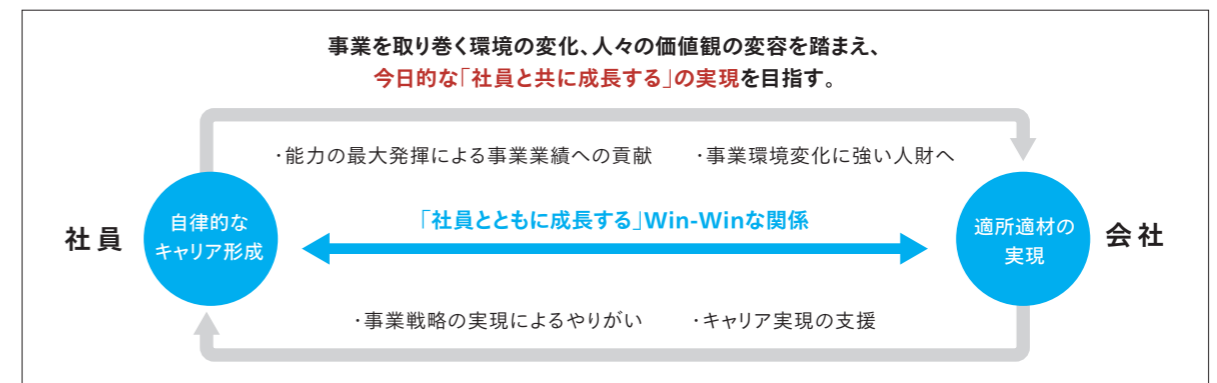
現在は、社員の自律的なキャリア形成を支援し、かつ、適所適材の人材配置を実現しようと、人事施策をリフォームしています。当社が創業以来構築してきた古い仕組みをいったん大掃除し、採用、異動、人材開発やキャリア開発、雇用施策などで新たな施策の導入を進めています。

ハード・ソフト両面で 働きやすい環境を整備

個を活かすには、多様な個性を受け入れる選択肢を多く用意することが大切です。そこで、社内公募制の拡大、専門性を高めるためスキルや知識を学ぶ機会の整備、各種の自己学習支援策、上司によるキャリア面談の実施、セカンドキャリア支援策などの整備を進めています。

層が厚いベテラン世代のキャリア開発も力を入れる必要があります。今後は40～50代の社員に対し、社内だけでなく、社外で活躍することも含めたキャリアプランの作り方やマネーリテラシーなども教えていく必要があります。

こうした新施策の目的や、それによって実現できることなどを、社員に分かりやすく伝えるコミュニケーション施策も模索を続けています。制度などハード面だけではなく、個人に向けたソフトな施策を組み合わせながら、働きやすい環境を整えていくことをおろそかにしてはならないと感じています。



(出所) 帝人の資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

人事はマーケティング。 「理念」や「想い」が伝わるのが重要だ

伊藤 道博氏 アフラック生命保険 執行役員 人財マネジメント戦略担当 アフラック・ハートフル・サービス 代表取締役社長

主体性や自主性を尊重し キャリア形成を支援

アフラック生命保険は、1955年の米国での創業以来、「人財を大切にできるコアバリュー」を受け継いでいます。社員と会社がWin-Winの関係のもと、共に持続的な成長を目指す考えです。

「自分を創る。未来を創る。」というタグラインを設け、主体性や自主性を尊重しながら、社員のキャリア形成を統合的に支援しています。例えば「キャリアEXPO」は、社員向けの部署説明会で、職務内容や求める人財像、獲得スキルなど、リアルな実態を紹介するものですが、どの部署の社員でも参加自由で毎回多くの社員が参加しています。社内公募制度、自己啓発支援策など、キャリアアップのための仕組みは、すべて強制せず、社員の主体性が起点になるよう設計しプロモーションしています。

経営陣や部門を巻き込んだ 社員とのコミュニケーション

私たちは、「人事はマーケティング機能がより重要になる」と考えています。個を活かすためには、制度の整備だけでなく、込めた想いや目的が社員に伝わらなければなりません。「顧客」を定義し、伝える方法やネーミングまで考え抜くことが、人事の機能として重要だと強調しています。

2021年に新しい人事制度を導入した際は、人事部だけではなく、社長と各部門の役員でプロジェクトチームを作り、社員インタビューも重ねながら、長時間にわたり議論しました。社員への説明会も、役員が主体となることで、制度の理念や想いがスムーズに浸透したと思います。

社員とのコミュニケーションにおいては、常にどうすれば「伝わる」のかを心掛けています。そのためには、社員の声を聴くことが重要で、「りあるく」という人事担当役員等と社員との対話も積極的に開催しています。

経営として議論・検討した“個が活きる”ための制度を、
人事主導ではなく各部門が主体となり丁寧に社員へ伝達

プロジェクト体制

- ・社長+各部門役員の検討チームを組成
- ・全86回(126時間)に及ぶ議論



© 2024 Aflac Life Insurance Japan Ltd.

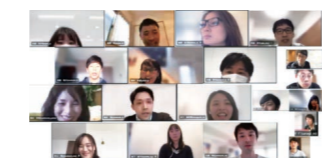
役員からの制度説明会

- ・制度導入対象の全社員に対する各部門の役員から2回の対話型説明会を実施
- (延べ7,200時間)



フォーカスグループインタビュー

- ・一般社員で構成されるフォーカスグループを組成し、プロジェクトで議論されている内容についてインタビュー



(出所) アフラック生命保険の資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

コミュニケーションの強化は 個や組織の成長につながる

真坂 晃之氏 エーザイ 執行役 チーフHRオフィサー

働きやすさ向上のため 自由な対話の場を設置

当社は2022年、会社の定款に人的資本経営の概念が盛り込まれたことを契機として「統合人事戦略」を新たに策定しました(下図)。これは4象限に分かれていて、右上の象限からスタートします。まず社員が健康・安心・安全に働ける環境を用意し、その上で、効率的に働くための仕組みや働き方を導入します。そうして社員が自律的に成長を始めた結果、企業全体の価値向上につながるという仕組みです。

2023年は特に社内コミュニケーションの強化に力を入れています。例えば、新たに「Project Aka-Chochin」をスタートしました。これはキャリア入社者や女性社員、シニア社員などを対象としてテーマごとに参加者を絞り、役員クラスと気軽に対話できる場です。ルールは、楽しむことと相手の発言を否定しないことの2つだけ。社員からは、「同僚とのつながりが強まって嬉しかった」などと好評です。また、企業側も社員の思いを知り、働きやすい環境づくりに一役買うなどの効果が得られています。

キャリアや福利厚生の 情報発信で社員を支援

2024年2月からは、キャリアについて社員に語ってもらう「キャリアウィーク」プログラムを用意しました。40名を超える社員が登壇してこれまでの経験やキャリア観を語ります。こうした場を設けることで、自らのキャリアについて日頃から自主的に考える習慣を身につけてもらいたいと考えています。

また、福利厚生に関する情報の周知度アップにも取り組んでいます。当社の福利厚生制度はかなり充実しているのですが、そのことをよく知らない社員が少なくありません。そこで情報を社内ポータルサイトに掲載するだけでなく、労務担当者がリモートで社員に直接伝えたり、説明会を開いたりしています。さらに、人事に関する情報を毎週金曜日にメールマガジンでお知らせする試みも始めました。こうした「伝わる努力」を通じて個人の成長を手助けしたいと思っていますし、同時に、リテンションにもつながるのではと期待もしています。



(出所) エーザイの資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

「個が生きる」組織へ

これからの人事の役割とは

ここまで、なぜ、個が生きる組織への転換が必要なのか、個が生きる組織の実現に向けて企業が取り組む事例を見てきた。人事施策の実効性は運用にこそ宿る。人事は、単に人事施策を考えるだけでは十分でなく、それを担う人事の役割の認識を転換していかなければならない。では、個が生きる組織とするために、人事はどうすればいいのだろうか。各社の人事責任者を集めた研究会の議論から、9つの人事の役割を提案する。

4つの対象に向けた9つの役割

古くて新しい人事への問い

個を活かす組織から個が生きる組織への転換に向けて、人事責任者と対話しながら人事の役割を考える「個が生きる人事の役割研究会」を立ち上げた。しかし、組織があってこそその個であり、個に着目することは数ある人事の役割の一つに過ぎない。人事は何のために、誰に、何をすべきなのだろうか。議論の末、経営目的の達成と個が生きる組織の両立に向けて、人事は4つの対象に対して、9つの役割を担うものだと提案に集約した。

誰よりも思慮深く、 組織と個人に向き合う

人事には、人材面から経営目標の達成を担うことが期待されている。個が生きる状態を目指すことは、経営目標を達成するための一つの手段に過ぎない。しかし、ビジネス環境の激変や人手不足の増大により、企業の競争力の源泉として、人

材の重要性は日増しに高まっている。個人の価値観が多様化し、職場環境に求められるニーズも複雑化するなかで、人材を集め、人材が活躍できる“場”を整備することは、企業が事業を継続するための生命線となりつつある。

個が活着していることは、必ずしも強い組織に結びつかないが、強い組織には活着している個がいる。強い組織の実現と個が活着していることは両立しうる関係にあり、個が生きる人事が目指す姿は、両者が重なり合う状態を作ることにある。

人事が目指さなければならないことは、ビジネスを担う強い組織を作ることとあり、ビジネスと組織を担う個人が集まって、研鑽し合って、活躍できるような仕掛けを作っていくことである。このために、人事は誰よりも思慮深く組織と個人のことを考えて、会社として目指したい状態が実現できているか否かに向き合い、足らざる点は進化させていかなければならない。個が生きる人事は、決して個だけに注目するのではなく、組織にも注目する。

人事が向き合う対象と役割

組織と個人のことを誰よりも真剣に考える人事であるために、人事は具体的に何をすべきなのだろうか。業界や企業規模、各社が積み重ねてきた歴史や置かれているビジネスの環境によって、人事が対処しなければならない課題は異なる。しかし、課題が異なっても、個の集まりが組織となることは不変である。そうであれば、個が生きる人事の実現に向けて、人事が役割を發揮すべき対象と意図しなければならないことは大きく変わらないのではないだろうか。そこで、研究会では、人事が向き合う対象を組織、個人、組織と個人の関係、社会の4つに分けた上で、それぞれに向けて發揮すべき役割を9つに整理した。



個が生きる人事の役割研究会概要

2023年12月13日から2024年1月26日にかけて、組織目標の達成と個を活かすための人事の役割をテーマに1回2時間程度、計4回開催した。

研究会メンバー ※50音順



伊藤 道博氏

アフラック生命保険 執行役員
人財マネジメント戦略担当
アフラック・ハートフル・サービス
代表取締役社長



柴田 剛氏

ソニー・インタラクティブエンタテインメント
取締役 SVP
人事総務部門長



高橋 直人氏

DeNA
ヒューマンリソース本部
人事総務統括部 統括部長



長久 良子氏

リコー 人事部 人事室長
タレントアキュイジション室長



古川 寛氏

帝人
人事部長



真坂 晃之氏

エーザイ 執行役
チーフHRオフィサー

※ 所属先は、2024年1月現在のものです。

「個が活きる」組織へ これからの人事の役割とは

「組織目標の達成」と

「個が活きる状態」の両立

組織に働き掛ける

1 経営と一体になる

経営における重要な議題として人事が議論され、ビジネス現場に対しても説得力のある人事戦略を展開できるように、人事は経営と一体になる。

2 社員を介して組織文化を伝える

社員が会社の理念に即した組織文化を醸成できるように、人事は場や仕掛けを使って組織文化を社員や次世代に伝えていく。

個人に働き掛ける

3 共感される旗を振る

情報の受け手を意識したマーケティングの発想に基づいて、人事は会社が目指す方向に向けて共感される旗を振り、一緒に語れる仲間を増やす。

4 心身の安心・安全に配慮する

社員の心身の健康を損ねる要因をなくしていくため、人事はさまざまな仕掛けや取り組みを通じて、心身の安心・安全に配慮する。

5 キャリアのオーナーシップを刺激する

社員が自らの状況や意思に基づいて会社での働き方や貢献の仕方に責任を持てるように、人事はキャリアのオーナーシップを刺激する。

組織と個人の関係に働き掛ける

6 個の総和を超える環境を整える

組織と個人がよい状態を保てるように、人事は社内外のリソースを活用しながら、個人の総和を超えて活躍できる環境を整える。

7 マネジャーのマインドを作る

マネジャーの行動が会社のよりよい状態につながるように、人事はさまざまな機会を通じてマネジャーのマインドを作る。

8 マネジャーの人材マネジメントに期待する

マネジャーが成果につながる人材マネジメントを担えるように、人事はマネジャーに期待し続ける。

社会に働き掛ける

9 社会とのリレーションを育む

自社が魅力的な会社としてあり続けられるように、人事は社会のなかにおける自社の位置づけや見られ方を意識しながら、社会とのリレーションを育む。

人事は、組織に働き掛ける

人事は、経営目標を達成する強い組織を作るために、さまざまな人事施策を展開している。ビジネスが上手く回るように意図した施策も、経営目標達成に責任を負う経営陣やビジネスを担う現場の社員からの理解がなければ、十分に機能することはない。だからこそ、経営陣を巻き込んで、組織の文化を社員に浸透させていく働き掛けが必要となる。

1 経営と一体になる

人事戦略でビジネスに貢献

人事は何をもってビジネスに貢献するのか。人事戦略は経営目標を達成するための手段に過ぎないが、目標達成を担う人材は経営を左右する重要な要素である。このため、人事戦略の実現は、重要な経営課題でもある。だからこそ、人事は経営と一体になって人事課題に向き合うために、経営層の人事への関心を高め、経営会議の重要な議題として人事が議論されるように働き掛けなければならない。

経営と従業員の間で、人事は「経営としての事業トップの想いとビジネス現場を担う従業員の想いをつないでいくことが重要です」とDeNA高橋直人氏（以降、高橋氏）は語る。経営と人事がオープンに議論して、人事が人材面から経営戦略の実現を考えるとともに、経営が人事への当事者意識を持って人事の取り組みを後押しする関係の構築が不可欠である。そのためには、派手なことを打ち上げるのではなく、「人事がやれることを地道にしっかりとやり、ビジネスの役に立っているということを示すしかありません」とリコー

長久良子氏（以降、長久氏）は力説する。人事が人事戦略の実現を通してビジネスに貢献できるように地道に取り組むことが、経営層からの信頼獲得につながる。

経営陣と現場の部門長で 理念を共有

成果を出すことを優先するビジネスの現場にとって、人事に対する理解は必ずしも高くはない。このため、人事がどんなに思慮深く練った人事制度であっても、その理念や趣旨は運用によって骨抜きにされてしまうこともある。制度が運用によって壊れないようにするためには、「経営陣と人事が共通の理解を持って一枚岩になり、ビジネス現場に制度が目指す理念を示していくことが大事です」とアフラック生命保険伊藤道博氏（以降、伊藤氏）は語る。経営陣が制度の理念をしっかりと理解していれば、トップマネジメントによってビジネス現場の部門長にも理念が浸透しやすくなり、理念から外れた運用が行われにくくなる。

人事が人事にできることをしっかりとやって経営と人事が一体になるからこそ、事業部門とも理念を共有して、ビジネス現場に対しても説得力のある人事戦略の展開が可能となる。個が活きる

組織には、経営から現場まで一貫した人事戦略がある。人事には、経営と一体になって人事を実践していく役割がある。



2 社員を介して 組織文化を伝える

社員が醸成する組織文化

営利を目的とする会社組織には、利益を生み出し続けられる強い組織が必要になる。組織に共有された価値観や信念である組織文化は、社員の貢献意欲を生み出し、強い組織を作る動力となる。会社独自の組織文化は競争力の源となることが期待できるが、強すぎる組織文化は組織が変化することを妨げてしまうこともある。

外部環境やビジネスモデルを取り巻く状況、自社の歴史などを踏まえながら、人事は組織文化とどのように向き合うべきか。「人事は、組織と個人、そして組織文化に対して責任を持って、組織を強くする役割があるが、超越的な立場でこれが正しい価値観だと押し付けてはいけません」とソニー・インタラクティブエンタテインメント柴田剛氏（以降、柴田氏）は警鐘を鳴らす。なぜなら、組織文化は社員が醸成するものであって、人事が決めるものではないからだ。

場や仕掛けを活かした 組織文化の浸透

人事だけでは組織文化を作ることも変えることもできない。しかし、人事も社員の一員だからこそ、組織文化を醸成する仕掛け役となれる。エーザイ真坂晃之氏（以降、真坂氏）は、「組織文化に影響する場や仕掛けを使って流れを作れるのは人事です」と力を込める。場や仕掛けを活用して社員を動かすことで、組織文化に影響していくことはできる。自社の理念やその理念を実現する人事施策の趣旨などは、さまざまな機会を設けて、あらゆる手段を使って社員とのコミュニケーションを図ることで社員にも徐々に浸透する。そして、会社として大切にしたい習慣を残して、その習慣を積み重ねることで組織文化として定着する。一度、組織文化が定着すれば、個々が自発的に組織文化に適した行動をとることが期待できる。

人事は社員が会社の理念に即した組織文化を醸成できるように、場や仕掛けを作っていかなければならない。個が活きる組織には、活躍に通じる組織文化がある。人事には、場や仕掛けを使って社員と並走しながら、組織文化を社員や次世代に伝える役割がある。



人事は、個人に働き掛ける

個が活きる組織を目指すとき、その組織を構成する個人は誰でもいいというわけではない。

一人ひとりが持っている能力が経営目標の達成に向かうためには、

個人のマインドや行動が会社の目指す方向と重なる必要がある。

このため、人事は、個人に対しても、会社が目指す方向と合わせるための働き掛けが必要になる。

3 共感される旗を振る

人事はマーケティング

多くの社員を抱えている組織において、人事が個人に直接何かを働き掛けることは現実的ではない。人事が使える方法は、社員宛でのメールやポータルサイトを用いた案内、マネジャーを介した情報伝達が主流である。しかし、情報を発信するだけで社員に情報を届けることは困難だ。

個人に対しても、情報を発信して満足するのではなく、情報が到達するようにさまざまな機会を設けて伝わる努力をし続けることが必要である。「人事はマーケティングであり、伝わり方にこだわりをもって、なぜ(Why)これをやるのかという理由をしっかりと整理して話していくことが大事です」と伊藤氏は強調する。「人事は専門家として、会社が目指したい方向に向けて、マネジャーや社員とのコミュニケーションを設計します」と柴田氏も語る。社員に確実に届くように、どのような機会を使って、誰から、どのように発信するのか。人事から発信する情報にマーケティングの視点を取り入れれば、ステークホルダーを意識して、発信の方法やメッセージの書き方が変わる。

理由に共感して行動へ

人事から発信する情報や施策には、「～させる」「～してもらう」という使役動詞が使われがちだ。しかし、他人からの強要では、行動変容を期待することはできない。人は「なぜ(Why)」という理由に共感できたとき、納得して行動するようになる。だからこそ、人事が信念を持って先頭に立ち、会社が目指す方向を口酸っぱく語って共感を得ることにより、マネジャーや社員もフォロワーとなって同じように語れるようになる。さらに、「理由を示して働き方を社外にも発信することで、将来入社を希望する仲間集めにも効いてくるのです」と高橋氏は人事が語ることの波及効果を語る。

人事は情報の受け手を意識したマーケティングの発想で、相手に合わせてメッセージを発信して、共感を生み出していかなければならない。個が活きる組織には、個に届く言葉がある。人事には、会社が目指す方向に向けて共感される旗を振り、一緒に語れる仲間を増やしていく役割がある。

4 心身の安心・安全に配慮する

働き方の選択肢

一人ひとりの人生は、さまざまな要素で彩られている。最早、個人がすべてをなげうって会社に人生を捧げる時代ではない。個が活きるという観点では、衛生的にも精神的にも心身に負担がかからないように健康な状態で働ける環境が不可欠である。そのためには、多様な個人が安心・安全に働けるように、働き方の選択肢を準備しておかなければならない。個人には、育児や介護、本人の病気や怪我、職場での人間関係や能力発揮など、職業人生のなかだけでもさまざまな問題が生じうる。「個人に生じた問題が深刻にならないように、ハード面でもソフト面でも、さまざまなセーフティネットを用意する必要があります」と帝人古川寛氏(以降、古川氏)は語る。心身の安心・安全を図るには、職場や個人の状態を考慮した幅広い施策が必要となる。

社員に生じうる 困りごとへの準備

会社の取り組みや姿勢は、暗に発せられた社員へのメッセージとして受け止められる。仮に、ハラスメントやコンプライアンスに関わる事案が生じたとき、社員は会社の対応に注目している。「事例を上手く使いながら、会社の姿勢が組織長に自分事として腹落ちして、組織長からメンバーに浸透していくようにしないとイケません」と真坂氏は危機感を込める。社員に生じうる困りごとに対して、会社が何を基準としてどのくらい社員を大切にするのかを示すことで、社員は安心して会社に貢献することができる。

会社が社員を大切にするとし、社員

の生の声を拾うことや降格しても再チャレンジできるなどの意欲に働き掛けることも必要だろう。アンケートやインタビューからいち早く兆候をつかむことだけでなく、公私で社員に生じる出来事が社員の心身に及ぼす影響を想像しながら事前に備えておくことで、社員へのダメージを最小限に食い止めることができる。

人事は、さまざまな仕組みや取り組みを通して、社員の心身の健康を損ねる要因をなくしていかなければならない。個が活きる組織には、個が安心して働ける環境がある。人事には、社員が心身の安心・安全でいられるように、さまざまな配慮をしていく役割がある。

5 キャリアの オーナーシップを刺激する

キャリアを考えることが ビジネス課題の解決に通じる

なぜ、会社は社員に向けて「キャリアオーナーシップ」を唱えるのか。価値観の多様化やビジネスの複雑化によって成果を出すためのセオリーはなくなりつつある。だからこそ、社員一人ひとりが能力を高めて、自律的に考えながらビジネスに向き合っていく必要性が高まっている。「社員との関係や事業と人事の関係が変わるなかで、事業を推進して価値を創造していくために、一人ひとりの能力の開発や発揮に働き掛けていきたいです」と古川氏は社員がキャリアオーナーシップを持つことの必要性を語る。自分のキャリアを自分で考えられなければ、課題にあふれるビジネス現場で課題解決を担うことは難しい。個人が自分にできる貢献や成長を意識することができるからこそ、ビジネス課題の解決に必要な能力やリソースを考えられ、物事をよりよく変えようとする動機も生まれてくる。

個人の成長と ビジネスの成功を結びつける

しかし、社員のキャリア意識に応えられない会社では、社員がキャリアオーナーシップを抱いても、会社に貢献しようとする気持ちは薄れてしまう。社員のキャリア意識が会社への貢献につながるようにするためには、社員と会社が目指す方向を重ね合わせていく仕掛けが必要になる。「個人の人生と会社の方向性がなるべく同じ方向を向いて、自分の成長がビジネスの成功と結びつければ、個人が生き生きと働ける状態になります」と高橋氏は言う。専門スキルを持っている人が社内

で勉強会を開催することを後押ししたり、データドリブンで個人々の事情に合わせたテイラーメイド型の働き掛けをしたりすることも必要だろう。

人事は、社員一人ひとりが自らの状況や意思に基づいて、自分のキャリアを選択できるようにしていかなければならない。個が生きる組織では、個人と会社が目指す方向が重なっていることが重要だ。人事には、社員自身が会社での働き方や貢献の仕方に責任を持てるように、社員のキャリアに対するオーナーシップを刺激していく役割がある。

人事は、 組織と個人の関係に働き掛ける

会社が経営目標を達成するためには、組織の存在が欠かせない。

組織は個人が集まることで作られるが、個人が集まれば組織ができるという簡単な関係ではなく、組織と個人の間にはさまざまな障害が生じうる。

そこで、個人の集合体である組織が円滑に機能するように、組織と個人の関係を意識した働き掛けが必要になる。

6 個の総和を超える 環境を整える

変化の兆候を捉える

経営目標の達成は、ビジネス現場がいかにかの集合体である組織やチームを上手く使いこなすにかかっている。このため、組織やチームの権限や裁量は、ビジネスを取り巻く状況に応じて、最適な状態で活動できるように設計しているは

ずである。しかし、時間が経てば状況が変わり、組織を構成するメンバーも入れ替わるので、設計当時に期待していた力を発揮できるとは限らない。

「組織やチームが本来の力を発揮できなくなっている状態を発見できるように仕事をするのが人事です」（長久氏）。人事がビジネス現場に生じている変化を発見するための道具はたくさんある。エンゲイジメントサーベイやパルスサーベイなどの数字や文字情報で個に生じている変化を捕捉できるものだけでなく、社員や現場のリーダーとの話のなかからも見出すことができる。人事が日頃から集めている情報を用いれ

ば、ビジネス現場に生じている兆候をいち早く把握することができる。

社内外のリソースを活用

組織やチームのパフォーマンスが低下しているとき、その原因を探って解決策を講じることになるが、ビジネス現場だけでは十分に対応できない場合もある。そのようなときこそ、人事が事業部門や社内外のリソースを活かしたタスクフォースを主導することによって、解決に向けた動きが可能となる。「例えば、健康管理の問題であれば、心理学の専門家と一緒にデータやヒアリングからアクションプランを作ると、組織の表情が変わります」と古川氏は実感を含めて語る。直接、事業を持っていない人事だからこそ、全体最適の観点から、部門の壁や会社の枠を超えた柔軟な対応を主導することができる。

人事はビジネス現場に生じている不都合を発見し、現場だけで対応できない問題に対応していかなければならない。個が活躍する組織では、組織や個人がよい状態を保っている。人事には、社内外のさまざまなリソースを活用しながら課題に対処することで、組織が個人の総和を超えた活躍ができる環境を整える役割がある。

7 マネジャーのマインドを作る

マネジャーは組織の要

ビジネス現場にどのくらいの権限を持たせるのかは各社の事情によるが、現場の権限が強いと、会社としての一体感が失われてしまう危険がある。「現場に権限を委譲すると機動力が高まると同時に遠心力も高まる。会社が目指したい方向にまとめるための求心力を働かせることが人事

の肝です」と伊藤氏は強調する。ビジネス現場が個別最適化しようとする遠心力に対抗するためには、会社が目指す方向に組織やチームの力が向かうような求心力を備えることが必要になる。

ビジネス現場の最前線で組織やチームを率いるマネジャーは、遠心力と求心力の均衡点にいる組織の要である。このため、組織やチームの力が会社の目指す方向に向かうカギは、マネジャーのマインドにある。

伝える努力ではなく伝わる努力

成果を出すことを優先するマネジャーのマインドは、簡単には変わらない。だからこそ、「マネジャーに向けていろいろな場を設けて会社の方向性が伝わるように努力しており、決して参加を強要せずに、それぞれの状況に応じて受け取れるように、さまざまな機会を用意しています」と真坂氏は強調する。成果を出すことに忙しいマネジャーがしっかりと受け止められるように、伝え方や伝えるツールなどに配慮しながら、さまざまな機会を設けて伝わるための努力が必要となる。

会社が目指す方向とマネジャーのマインドが重なることで、会社がよりよい状態に向かうようになる。個が活躍する組織には、会社が目指す方向を見据えたマネジャーがいる。人事には、マネジャーの行動が会社のよりよい状態につながるように、さまざまな機会を通じてマネジャーのマインドを作る役割がある。



8 マネジャーの人材 マネジメントに期待する

マネジメントはマネジャーの仕事

マネジャーには、目標達成に向けて業務と人材をマネジメントする役割が期待されている。しかし、人材に関わるすべての問題が人事の仕事になるわけではない。ビジネス現場では対処が難しい構造的な問題は人事が解決すべきだが、組織規模や業務量が適切な範囲内に収まる限り、業務と人材のマネジメントはマネジャーの本務である。柴田氏はマネジャーに対して、「マネジャーが業務と人材をマネジメントすることは、マネジャーの大事な仕事の一つです」と言い続けるという。「なぜ、マネジャーがやらなければならないのか。その理由は、しっかりと説明します」と長久氏も同じく語る。

マネジャー自らが業務と人材をマネジメントすることは、自分の組織やチームで成果を出すことに直結する。マネジャーがマネジメントへの自覚を持つことで、目標達成に向けた打ち手を考えられるだけでなく、メンバーが戦力として育ち、マネジャー自身も組織の次世代を担う候補として自分の所掌に囚われない意識が育つことが期

待できる。柴田氏は、「隣の組織のことだから関係ないと小さくまとまるのではなく、本来できるところまで仕事を開放していけるはずですよ」とマネジメントを自覚したマネジャーの行動変容の可能性を語る。

マネジャーを見守る

マネジャーが業務と人材のマネジメントをしているのか、しっかりと確認することも欠かせない。アンケートや360度評価などを用いれば、マネジメントの実施状況を把握することができる。高橋氏は、人事とマネジャーの関係を「期待されるマネジメントが機能していないマネジャーに対しては、人事が上手く壁打ちをしながらガイドしていくことが必要だが、最後は人事がいなくなるのが理想です」と語る。人事はマネジャーの成熟度合いを見極めながら、支援策やメッセージを適度なバランスで組み合わせて、マネジャーの孤立を防いでいる。

自分に期待される役割を自覚したマネジャーは、組織の要として活躍することが期待できる。個が活きる組織には、人材マネジメントに強いマネジャーがいる。人事には、マネジャーが成果につながる人材マネジメントを担えるように、マネジャーに期待し続ける役割がある。

人事は、社会に働き掛ける

市場から求められる情報開示が増え、SNSなどを通じた情報の交流が盛んな時代において、人事の仕事は、最早、社内だけに留まらない。自社が社外からどのように見られているのかを意識する必要がある。このため、人事は、従来の会社という枠を超えて、社会に対しても働き掛けていくことが、企業価値を左右する重要な役割になっている。

9 社会との リレーションを育む

社内外への真摯な発信

男女賃金格差の開示や有価証券報告書への人的資本に関する情報の記載など、会社が人材をどのように扱っているのかは、投資家だけでなく、潜在的な求職者や顧客といった社会全体の関心事項となっている。人材に関するさまざまな情報を集約している人事は、これらの社会に向けた情報発信にも対応していかなければならない。その際、「自分たちの課題もあえてさらけ出して、改善策とセットで発信していくことが必要です」と真坂氏は強調する。都合の悪い情報も開示することで透明性について納得を得て、改善策と併せて開示することで課題に対応する真摯な姿勢を示すことができる。

課題と改善策をセットにした社外への発信は、社員に向けたメッセージにもなり、社外からの反応や評判が社員のモチベーションにも影響する。社外に向けた人事からの情報発信には、社内外を問わず、会社のイメージを左右する影響力がある。

社外目線で自社を見つめ直す

人事には、社会に向けて情報を発信するだけでなく、社会のなかでの自社の立ち位置を見極めることも期待されている。「人事がマーケティングであるからこそ、他社との差別化や自社のよいところを発見するために、人事は社外にも目を向けなければなりません」と伊藤氏は断言する。人事の在り方は千差万別であり、同業他社ですら異なることもある。他社事例を知れば、そのよいところを応用することもでき、違いが生じている理由を探れば、自社の人事の在り方を見つめ直す機会にもなる。人材や投資家から選ばれる企業であ

るために、人事が社外に向けて発信する情報の重要性が高まっているからこそ、自社の人事の在り方を見つめ直す姿勢が欠かせない。

人事の仕事は社外にも向かいつつあり、社会のなかにおける自社の位置づけや見られ方を意識せずに人事に期待される役割を発揮することはできない。個が活きる組織には、社外からの眼を意識した人事がいる。人事には、自社が魅力的な会社としてあり続けられるように、社会とのリレーションを育む役割がある。

* * *

ここまで提案してきた4つの対象に向けた9つの役割は、相互に関係し合っており、役割の間に優劣はない。人事が具体的にどのように役割を発揮するかは、自社が置かれている状況を見極めながら、経営やマネジャー、社員との対話を通じて模索するしかない。また、これら9つの役割には、どこまでやれば十分かというゴールもない。ある課題に対応するために役割を発揮しても、次の課題が生じてくる。常に状況をモニタリングしながら、変化に応じてたえずアップデートしなければならない。

人事にもデータドリブンで業務を効率化・高度化していく波が寄せている。しかし、人事にはデータだけでは把握できない世界がまだまだあり、人の喜怒哀楽を意識しなければならない現場がある。だからこそ、人事には、多様なメンバーと共に経験と知識、さらには五感を総動員しながら9つの役割を発揮できるように努力するという、人間にしかできない醍醐味がある。

人事の役割転換に向けた5つの提言

人事は、持続的な価値創造を掲げるミッションや経営戦略を実現するために、必要な人材の調達と活用から支援することが重要になる。これは多くの人事責任者が異口同音に強調した点であり、しっかりと認識しておく必要がある。その上で、企業を取り巻く環境が著しく変化するなか、戦略的に個が活きるようにしていくことが、今後ますます重要になる。これまで組織のなかで個々の能力が生きてきたのかというと必ずしもそうとは言い切れない以上、多様な個が活きる人事施策を導入していくことに加えて、今人事がすべき役割を見直し、実践していかなければならない。

そこで、本レポートでは、人事の働き掛け先として、「組織」「個人」「組織と個人の関係」そして、「社会」を示した上で、各々に対して個が活きるための人事の役割について9つに集約して取り上げてきた。これから人事が個が活きるための役割を実践していくためには、経営と人事が共にチャレンジしていくことが必要だ。なぜなら、2000年代から「個を活かす」といつてきたが、実現してこなかったのは、過去の経営と人事が共に企業主導の慣習を転換しきれなかったからである。本レポートが示す「個が活きる」人事の役割へと転換するために、経営と人事が共に取り組むべき点について、5つ提言する。

人事の役割転換に向けた5つの提言

提言1	人事の経営的な立ち位置の向上
提言2	戦略に応じた人事の試行錯誤を受け止める
提言3	組織と個人を刺激し続ける人事ロールの設計
提言4	個人の遠心力を生む施策の組み込み
提言5	経営と人事の戦略をストーリーで語る

提言 1

人事の経営的な立ち位置の向上

企業目的を遂行していくためには、人事の側面からのアプローチや戦略は必要不可欠である。人事が持つ専門スキルを用いて、現場とコミュニケーションを図りながらビジネスの目標や課題に対して積極的に関与し、人事の視点から問題を解決していくことで、人事は信頼感を獲得していく。こうした一つひとつへの取り組み実績が、最終的に現場や経営からの期待につながり、人事を単なるオペレーション部隊ではなく、戦略的なパートナーとして位置づけていくはずだ。その先頭に立つのはチーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー（Chief Human Resource Officer）だ。

昨今、CHROを置く企業が増えてきた。こうした動きは、経営が人事の立ち位置を引き上げていくとする現れだろう。こうした期待に人事が応えていくためには、経営戦略と人事戦略の連携を強め、専門性の向上と継続的学習を通じて、経営陣よりも一歩先に、業界の動向や法規制の変更に迅速に対応できるような組織づくりが求められる。また、次世代のCHROを担う人事部員の育成といった中長期的な立ち位置向上に向けた取り組みも重要な点になろう。こうした取り組みが、経営戦略を実現する人事としての立ち位置を強固なものにしていくことにつながる。

提言 2

戦略に応じた人事の試行錯誤を受け止める

人事に失敗することは許されない、人事はチャレンジするものではない、という経営者は少なくはないのではないか。もちろん、失敗しないに越し

たことはないが、組織環境やビジネス状況の変化に対応したよきタイミングなどはないといえる。試行錯誤を許容することはイノベーションを生み出す土壌にもなる。また、人事の試行錯誤は組織が競争力を維持し、他社との差別化を図るものにもなることが期待される。ただし、試行錯誤を促進するには、失敗に対するフィードバック文化も重要となる。人事施策の受け手となる社員の声を聞きながら、人事施策を素早くバージョンアップさせていくが必要になる。

したがって、何が正解か分からないなか、「人事だから」といって人事の試行錯誤を許容しないのではなく、戦略に応じた人事の試行錯誤を受け止めることを経営もよしとしていく、こうしたなかから新しいアイデアや人事施策の進化を見出していくことが大事になるだろう。

提言 3

組織と個人を刺激し続ける人事ロールの設計

組織と個人双方の関係性を刺激し続けることは、組織と個人の相互作用によってチームとして生産性向上を高めていくことが期待される。こうした多様な個がチームとして機能していくために、最近では、チーフ・ダイバーシティ・オフィサー（Chief Diversity Officer）のポストを設置する企業も見えてきた。あるいは、組織全体の学習文化の構築や戦略的な人材開発、個々のスキルや知識の向上を促進するチーフ・ラーニング・オフィサー（Chief Learning Officer）も注目されてきた。こうした動きは、組織と個人の双方の関係性を刺激しようとする経営の現れといえそうだ。

こうした人事ロールは、組織によってそのポジションや職務はさまざまにある。また経営課題に応じて、その人事ロールの役割も変化し続けている。人事は、人事戦略を展開していく上で組

織と個人の関係を刺激し続けていくような人事
ロールを設置していくし、経営も経営戦略を実
現していく上で必要となる人事ロールを上げて
いくことで、より効果的な組織運営に寄与して
いくことが期待される。

提言 4

個人の遠心力を生む 施策の組み込み

人事における求心力と遠心力は、社員のエン
ゲイジメントや満足度などに影響を与える。求
心力とは、社員を組織に引き寄せることを意味
し、一方で、組織から離れる方向に働くことが遠
心力といわれている。例えば、組織の目指す方向
性や目標、価値観、個が活きるような魅力的な職
場環境は求心力といえるだろう。求心力がある組
織は、社員が長期的に組織に留まり、積極的に組
織の発展に貢献することが予想される。その一方
で、より求心力を強めていくと、遠心力が強くな
り、必要人材の確保が困難になり、離職率が高
くなる可能性が予想される。今日、こうした状況
に陥った企業では、社員を辞めさせないようにし
ようとか、安定雇用といったことがいわれている
が、無理に引き留めるのではなく、むしろその人
にとって社外のほうがよいキャリアを描けるの
であれば応援してあげてもいいのではないかと
思っている。そして、再び戻ってこれるように扉を閉じないこ
ともこれからの人事の出口戦略として検討すべ
きだろう。求心力ばかりを強めるのではなく、ま
ずは遠心力となる人事施策を取り入れていくこ
とで、両者のバランスを取ることが、個を活かす
上での組織としての健全な人事戦略となる。

提言 5

経営と人事の戦略を ストーリーで語る

人事制度は、組織からの期待を、社員にメッ
セージすることにほかならない。しかし、その
メッセージに気づく人が必ずしも多いわけでは
ない。個々への対応は、現場マネジャーの仕事で
ある。そこで、人事はどのようにして個々の社員
に対してメッセージを送るのが重要な論点とな
る。

人事戦略を単なるルールや手続きとして伝えて
いてはあまり意味をなさない。なぜ当社はこの人
事制度を導入しているのか、あるいはなぜ今この
人事制度を導入しようと考えているのか、その意
図を経営と人事からのストーリーとして伝えるこ
とによって、社員からの共感が得られやすくなる。
研究会に参加した企業からは、すでにこうした取
り組みの兆しが見られた。

昨今、人的資本開示の義務化に伴い、自社が有
する人的資本に関する情報を社外に公開する企
業が増えてきた。例えば、企業の人的資本に関
する戦略や目標、社員に対する教育プログラムや
トレーニング、健康や労働環境、キャリア開発プ
ランなどに関する情報がそれにあたる。社外に対
して、人的資本経営に積極的に取り組んでいるこ
とを周知していくと同時に、見過ごしてはなら
ないのが、経営の一翼を担う社員に対する説明
である。

人事の方針や価値観をストーリーとして伝え
ることは、社員からの共感を得られることに加
え、それにより設計された人事制度の文脈を伝
えていくことができる。これにより、組織の目指
す方向性の理解が進むだろう。人事がストーリー
で語ることは、単なるルールや手続きといった情
報を伝えていく以上に、人事の価値観に共感し、
理解した社員がその期待する方向へと進み、企
業の価値創造を生み出すことになるのである。

Column

雇用・人事の改革は 喫緊の課題、 今人事に求めること

本レポートでは、個が活きる組織へと変わるために企業がどう行動す
べきか、人事の目線でさまざまな角度から議論してきた。一方、個別の
制度を議論する前に、人事の本質を改めて考え直す必要があるという
のが、一橋大学名誉教授で『日本企業の復活力 コロナショックを超え
て』などの著書がある伊丹敬之氏の指摘である。



伊丹敬之氏
一橋大学名誉教授
国際大学前学長

現場を邪魔しない

「人事の根幹は、誰がどんな能力を持っている
か見極める『人事評価』と、その評価に基づ
いた『昇進のさせ方』の2つです。企業にとっ
て大切なのは、能力の高い従業員を抜擢し、彼
ら・彼女らが働きやすい環境を整えることに尽
きるのです。しかし、今の日本企業には『名ば
かり管理職』がたくさんいて、部下を過度に縛
り付けたり、優秀な部下の評価を誤ったりして
います。もし個が生きていないとしたら、細か
な制度より、管理職の能力不足が原因なのでは
ないでしょうか」

こうした状況を変えるには、管理職の人数
を現在の1/3に減らし、彼ら・彼女らをより裁
量の大きな難度の高い仕事のなかで鍛えてい
くべきだと伊丹氏は主張する。

「人は制度ではなく、仕事で育ちます。だか
らそのための環境を与えなければいけないの
です。例えば、これまで3人しか部下がいなかつ
た管理職に20人を任せてみる。あるいは、全社
を挙げて設備投資を積極的に行い、ポテンシャル
の高い人材が仕事に打ち込まざるを得ない
状況を作ることです。管理職を減らす目的は、
人件費削減ではありません。現場の優秀な人材
が邪魔されることを防ぎ、現場に自律性を戻し

て業績を向上させるためなのです」

人事部にこそ経営的視点が不可欠

「管理職の鍛え直し」が求められる一方、人
事部にも自己改革の姿勢が必要だ。

「最近の人事担当者は現場を知らなすぎま
す。アンケート調査などで数字は見ているけれ
ど、営業部や開発部といった現場の文脈や感覚
は分かっていないのです。こうした状況を避け
るには、人事部のメンバーを固定するのではな
く、中核部門で十分な経験を積んだ人材を人事
部に入れなければなりません。人事が経営のこ
とを考えるようになることが第一歩です」

また、人事部は社内の不満が集まりやすい
部門でもある。思い切った手を打つと、不満を
言われることもあり、仮に管理職の数を削減し
た場合、ポストから外された人の不満は人事に
向く。「元管理職へのケアは人事部の仕事です。
また、社内の不満を受け止めるのもそうです。
他人を評価するわけですから、そうした不満に
対してしっかりと受け止める覚悟は人事部の
宿命です。そのため、どうしても人事部は保守
的になりやすい。まずはそのことを自覚し、人
事部は自己を変革していく努力をしないと
いけません」

あとかき

本プロジェクトの立ち上げ当初、この激動の時代を企業は勝ち残っていかなければならないのに、「個を活かしきれていないのではないか?」という視点に重きが置かれていた。

プロジェクトを進めていくなかで、「個を活かす」から「個が生きる」へというこれまでとこれからの人事の役割の認識の違いに気づくまで、プロジェクト内ではさまざまな議論に時間を費やした。人事は経営戦略に人事の側面から貢献するために、多様な個の能力が生きるよう人事制度のヴァリエーションを増やしてきた。ヴァリエーションの磨き込みは、これからも続けていく必要がある。

しかし、制度の磨き込みだけでは個が生きることにはならない。

今日、個に焦点を当てた人事への関心が高まるなかで、真の意味で経営戦略に資する、今人事が果たすべき個が生きる役割とは何か。本レポートでは9つの役割を示し、人事の役割転換に向けた5つの提言をしてきた。本レポートを読んだ経営と人事にとって、組織と個が生きることを後押しする契機になればと願っている。

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 一同

本レポートはリクルートワークス研究所主催の「個が生きる人事の役割研究会」における委員とのディスカッションや定量調査より分析した結果をベースに作成しました。委員各位に心からの感謝を表します。

リクルートワークス研究所「個が生きる人事の役割研究会」

○会期：2023年12月～2024年1月（全4回）

○委員：（敬称略50音順）

伊藤道博（アフラック生命保険 執行役員 人財マネジメント戦略担当、
アフラック・ハートフル・サービス 代表取締役社長）

柴田剛（ソニー・インタラクティブエンタテインメント 取締役 SVP 人事総務部門長）

高橋直人（DeNA ヒューマンリソース 本部 人事総務統括部 統括部長）

長久良子（リコー 人事部 人事室長 タレントアキュイジション室長）

古川寛（帝人 人事部長）

真坂晃之（エーザイ 執行役 チーフ HR オフィサー）

Works Report 2024

組織を強くする これからの人事

～「個を活かす」から「個が生きる」へ～

リクルートワークス研究所「真・人事の役割」研究プロジェクト

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）

柳沼知代子（アソシエイト）

森亜紀（アソシエイト）

◎=プロジェクトリーダー

企業事例執筆 白谷輝英

デザイン・撮影 インサイトコミュニケーションズ

校正 ディクション



<https://www.works-i.com/project/shinjinji.html>

2024年3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.