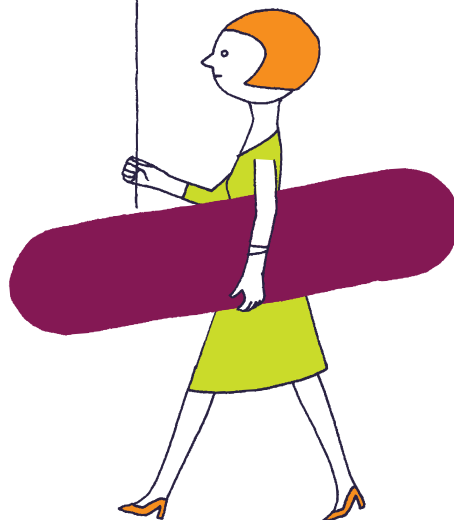
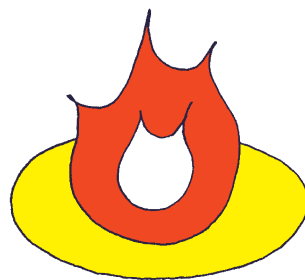
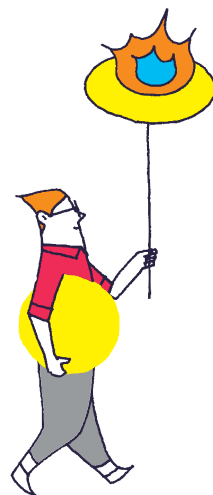
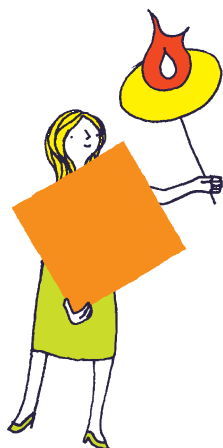


CELM BELIEF

2022
vol.

31



Opinion

日本企業の再生に必要な改革と、
人の主体性の関係とは

早稲田大学 政治経済学術院 教授 大湾 秀雄氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

Special Interview

人が主体的になれるかどうかは、
人事のあり方次第

カゴメ株式会社 常務執行役員 CHO 有沢 正人氏

人の主体性に働きかける 組織・人材開発



性に働きかける組織・人材開発

第4次産業革命、DX、ICT/AI革新…社会を変えつつあるこれらの変化は、企業の組織・人材マネジメントのあり方にも変化を求めています。

働き方改革やキャリア自律、ジョブ型雇用やリスクリングなどは、その現れの一部でしょう。これらは、従業員自身の主体的な変化への取り組みが成否の鍵を握るといわれています。

しかし人の気持ちは、指示や説得で変えられるものではありません。

私たちはこの課題にどのように向き合うべきでしょうか。

そこで今号では、

人の主体性に働きかける組織・人材開発をテーマに考えていきます。

CELM BELIEF



CONTENTS

04 **Opinion** 日本企業の再生に必要な改革と、 人の主体性の関係とは

早稲田大学 政治経済学術院 教授 大湾 秀雄氏
株式会社セルム 代表取締役社長 加島 禎二

09 **Reference Data** 「働きがい」の高さと 業績・離職率の関係を数値化して見る

10 **Special Interview** 人が主体的になれるかどうかは、 人事のあり方次第

カゴメ株式会社 常務執行役員 CHO 有沢 正人氏

16 **Diversity** 人が主体的になるアプローチとは

株式会社コーチ・エィ 代表取締役
エグゼクティブコーチ 鈴木 義幸氏

18 **Senior Talent** ミドルシニアの戦力化のために、 経営と人事に必要な変更とは

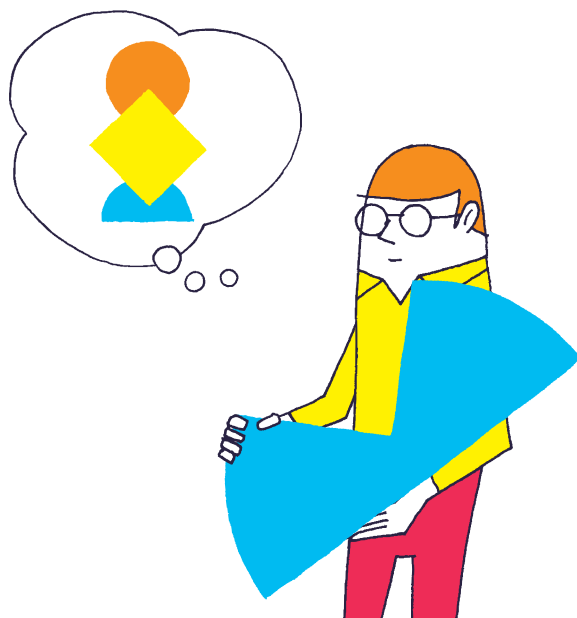
株式会社ライフシフト CEO 徳岡 晃一郎氏
株式会社セルム 取締役 小林 剛

20 **HR Technology** 新しいフェーズに入るピープルアナリティクス 現在までの動きを総括する

(一社)ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 山田 隆史氏
副代表理事



人の主体



Opinion

日本企業の再生に 必要な改革と、 人の主体性の関係とは



Kashima Teiji

加島 禎二

株式会社セルム
代表取締役社長



Owan Hideo

大湾 秀雄氏

早稲田大学
政治経済学術院 教授

早稲田大学 政治経済学術院 教授。
(独)経済産業研究所 ファカルティ・
フェロー。(一社)ピープルアナリティ
クス&HRテクノロジー協会 理事。
スタンフォード大学 PhD(ビジネス)。
ワシントン大学、青山学院大学、東京
大学を経て2018年より現職。専門
は人事経済学、組織経済学、労働経
済学。最適な人事制度や職場組織の
設計、その生産性やイノベーション
への影響等に関する理論および実証
研究を行う。人事面の経営課題の解
決のための実務家向け研究会や講
座を主宰する。著書に『日本の人事
を科学する 因果推論に基づくデー
タ活用』(2017年、日本経済新聞出
版社)他。

今の変革を必ず成功させ、失われた30年を脱したい

加島 今、組織・人材

マネジメントの領域で

最もクリティカルな課題は、

「ジョブ型雇用はどう取り組むか」ということで

はないかと思っています。ジョブ型雇用は、DXや少子

高齢化、企業と個人の関係の変化など、様々な

側面からその必要性が説明されています。ただ、

それぞれの説明は正しいと理解してはいるもの

の、心のどこかで信じられていない部分がある方

も多いように感じます。そのため、ジョブ型雇

用への変革の過程で発生する課題を目にして迷い

が生じたり、発生する問題への対応をしているう

ちに、本来の目的から外れてしまったりすること

もあるかもしれません。今、間違えてしまうと、

失われた30年を脱するどころか、さらに誤った方

向に行きかねないという恐ろしさを感じます。

しかし私自身も含め、これまで組織・人材マネ

ジメント領域に心を砕いてきた方々の中にも、何

かバイアスがあるかもしれません。

そこで今回は、人事経済学という学問分野か

ら日本企業の組織・人材マネジメントを研究され

ている早稲田大学教授の大湾秀雄先生と論考を

進めていきたいと思います。



ジョブ型雇用＝職の標準化のみと捉えてはいけない

加島

大湾先生、昨今の企業と個人の関係の変
化や今起こっている様々な動き、そしてジョブ型
雇用についての分析をお伺いできますか。

大湾

今、日本企業が目指すべき変革の形は、ジョ
ブ型雇用であるといえます。しかし、ジョブ型雇
用の定義はあいまいで、人それぞれ捉え方に違い
があります。「ジョブ型・メンバーシップ型」とい

言葉をはじめて使われた労働政策研究所所長の

濱口桂一郎氏の提唱した概念ともかなり違ってし

まっています。本来ならばジョブ型雇用という言

葉を使うべきではない状況なのですが、使った方が

理解されやすい、力を発揮する焦点となりやすい

言葉ですので、この言葉を使って説明しています。

私は、ジョブ型雇用には「職の標準化」「人事の

分権化」「自律的なキャリア形成」という3つの

柱があると考えています。

「職の標準化」とは簡単にいえば、職務記述書

をつくり、賃金体系をその職務に紐づけるという

ものです。これによって、賃金カーブを実際の生

産性に比例するようにしていくことができます。

しかしそれがジョブ型雇用のすべだと考え、

それ以外の改革を何もしないということになれば、

本来日本企業がやらなければいけない人事改革
の本質を見誤ってしまうと懸念しています。「職
の標準化」は、「人事の分権化」と並行して行う
必要があります。

これまで日本企業は、人事権を集権的に運用
してきました。これは企業特殊的な人的資本を

効率よく蓄積するという目的に、非常に適した

やり方ではありましたが、現在は企業特殊的な

人的資本には以前ほどの価値はありません。企業

にとって集権的に人事権を運用することで得ら

れるメリットは低下しています。加えて、ICTの

普及によって上下間での情報統合・伝達のための

コミュニケーションコストの低下と組織の下層で

の情報取得コストの低下が同時に起こり、組織は

フラット化しつつあります。その結果中間管理職

の必要数は減り、これまで個人にとつてのインセ

ンティブであつた昇進・昇格機会が減りました。

また年功的な賃金体系のもとで、努力して

いる限りは一生面倒をみてもらえる、といつ

た形のインセンティブも消失しています。

そこで「人事の分権化」、つまり現場のニーズや

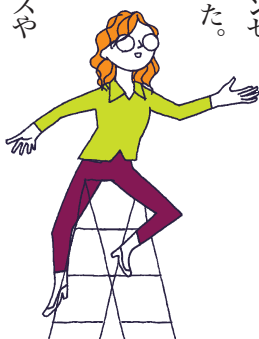
社員一人ひとりの希望に沿った配置や育成を行

い、多岐的なインセンティブをもつように変えて

いく必要があります。これを個人の側の課題と

して捉えると「自律的なキャリア形成」というこ

とになります。



ジョブ型雇用が導入されると、企業内の人材開発投資が減るのではないかという議論もありますが、私は逆に企業間での人材獲得競争が人的資本投資を促すだろうと考えています。

ただし、先ほど申し上げたように「ジョブ型雇用」職の標準化」だけで終わってしまうと、スキル獲得努力を上手く引き出せず、組織の活力を低下させるだけになってしまうかもしれません。

加島 ジョブ型雇用のあり方を議論していると、企業経営において長期間にわたる「習熟」という価値がだんだん減っていく、という本質的な課題と、生産性とは関係なく高い給与を払わなければならない高年齢層の社員が増えているという問題が混同されていることもあります。このように、メンバーシップ型VSジョブ型という構図では、噛み合わない議論になることもあります。

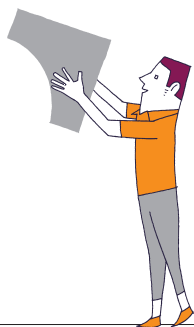
大湾 今起こっている状況には複数の要因があります。分けて考えていかなければいけません。

メンバーシップ型の雇用制度は、企業特殊的な調整能力が事業に必要で、ビジネスが成長している限りにおいてうまく回る仕組みです。ジョブ型雇用を標準とする欧米の企業にも新卒採用と内部昇進制度を人事制度の柱にもつ企業はありますが、いずれも成長率が高い企業です。社会全体がどんな経済環境下であっても、メンバーシップ型でやっていける企業は存在します。もし年齢の

高い社員の割合が増えすぎて、報酬体系が維持できなくなった場合はその状況にあわせて関係的契約を書き換える必要があるかもしれませんが、別にジョブ型雇用に移行しなくてもいいという企業もあるかもしれません。

しかし、なぜ今ジョブ型雇用という言葉を使い、人事システム全体の変革が促されているかというと、今起きている変化は、成長率の鈍化や少子高齢化というだけではなく、技術が大きく革新し、経験と生産性の関係が大きく変わるなど、これまでの一企業の内部労働市場という閉じた仕組みが前提としていた現実が大きく変わる局面に入っただけです。この変化に対しては、もう関係的契約の微修正だけでは追いつきません。日本経済全体として、メンバーシップ型が標準的な形で今後継続していくことは、非常に難しいと思います。

必然性が高い部分から変えていく



加島 今の企業は、

ジョブ型雇用の感覚

で育つてこなかった方がマネジメント層にたくさんいらっしゃるのが現状です。その方々がジョブ型雇用には抵抗を感じ、変化を許さない岩盤層のようにもなっていることもあります。ただ、M&Aによつて社内が刺激を受けていたり、外部から招いたC×Oが活躍するのを目のあたりにしている

企業では、ジョブ型雇用も進めやすいようです。

大湾 おそらくジョブ型雇用というのは、まずはDXなどの非常に専門性が高い職種において進むのではないのでしょうか。特にICTやAIのエンジニアなどは、既に生産性カーブ（経験年数と生産性の関係）は相当フラット化が生じています。そうした人材を、これまでと同様の報酬体系で雇用しようと思っても難しいはずです。そのため、今の人事制度とは切り離れた、人材マーケットの実態にあつた報酬を払える人事制度をつくらなければならぬでしょう。まずはそうやってスビーディに、今手当しなければならぬ人材の受け皿としてジョブ型雇用を定義し、そしてだんだんその範囲を広げていく形で進んでいくのではないのでしょうか。

加島 同じようなことを、私は「クリティカルタレントマネジメント」と呼んで提言してきました。今、経営がやりたいことを行える人材に対しては、組織全体の人材マネジメントとは別の仕組みが必要です。特例として扱うのではなく、仕組み化することが大切だと思います。マイノリティのまま放置しては、そんな人材を迎えられてもパフォーマンスがさがらず、定着しないということを経繰り返してしまいます。

ただ、自分の中で消化しきれていない想いもあります。私は、ビジネスで創造性が生まれるため

には、取り組んでいる事業が好きである、思い入れをもてるということが大切なことだと考えています。エンプロイアビリティが高いスキルをもっている、それが評価されればどの企業でもいい、となってしまうと、短期的には生産性があるかもしれないませんが、長期的には創造性を失ってしまうことにならないだろうか、と思ってしまうます。

大湾 ジョブ型雇用が多い欧米企業は創造性が低いか、と考えるとそんなことはありません。実際に、ジョブ型雇用の企業であるにも関わらず非常に離職率が低く、会社に対する愛着が高い企業はいくつもあります。企業やビジネスへの愛着やコミットメントは、ジョブ型かどうかということとは別の要因ではないでしょうか。

加島 そうですね。従来とは異なる価値で人を惹きつけることに、企業は舵を切らなければなりません。

個人を自律や学びなおしに 動機づけるものは、目標や見通し

加島 では、企業側ではなく個人の側面について、議論させていただければと思います。個人が、「自分の専門性を高めよう」「学びなおしに取り組もう」ということに主体的になるためには、どんなことがインセンティブになると思われますか。

大湾 例えば、あるスキルを身につければ自分の市場価値があがる、その企業の中での雇用の保証が高まる。あるいは、社会の中で希少であり、より必要とされると感じれば、個人はそこに主体的に自分の労力を投資します。そう考えられるだけの見通しが、従業員に見えるような仕組みをつくっていくことが非常に大切になると考えます。

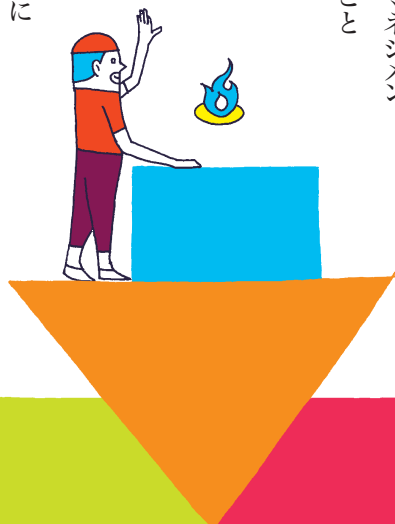
先行事例として、2013年から米国の大手通信事業社であるAT&T社がスタートさせた「Workforce 2020」という取り組みの一部をご紹介します。「Workforce 2020」とは、2020年までに10万人の従業員のリスキングを目指した取り組みです。その際に、250種くらいあった職種を約80の役割に定義しなおしました。今後新しく生まれる職種もなくなる職種もあるわけですから、職種で捉えてしまうと今後の運用がしにくい。ですからもう少し概念的な役割で捉えなおしたのです。そして、今AT&T社の中にはそれぞれの役割がどのくらいの人数がいるのか、そして10年後にはそれぞれの役割はどのくらいの人数が必要かという予測を立て、社内公開しました。一人ひとりの従業員に対しては、「あなたは今、この役割にいます」「この役割の10年後の必要数はこのくらいです」「この役割を目指している人は〇名います」「あなたの経験で10年後にいける役割はこれです」といった情報をオープンに見せて、その上で本人にどうしたいのかを選ばせ、選んだ役割に対して新たに身につ

けなければいけないスキルや経験を示したのです。単に、世の中がこういう風潮なのだから自分でもリスキルに投資しなさい、キャリア自律しなさいといつても、目標や見通し、方向性がなければ個人も投資のしようがないと思います。企業がそれをしていくことが大事ではないでしょうか。

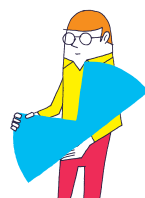
またそのためには、タレントマネジメントシステムを整備していくことも必要な条件になります。

加島 タレントマネジメントシステムを、人事管理や単なる人材の見える化ということも飛び越えて、事業環境に適した人材集団に常に変わり続けられるためのツールとして運用すべき、ということですね。

大湾 そうです。そしてタレントマネジメントシステムをそのように運用するためには、標準化された職や役割が定義できないといけません。また、従業員に方向づけを示すためには、経営陣が将来の事業ビジョンをはっきりもっていないといけません。ビジョンが描けていなければ、他の条件がそろったとしても方向づけができず、従業員はリスキリングや変化に主体的に取り組めません。経営陣が事業ビジョンを打ち立て提示できているかという点では、日本企業は遅れていると感じます。



メンタルヘルスへの 配慮も大切



加島 私個人としても真摯に受け止めて取り組むたいと思います。人材の主体性の課題について、もう少し続けさせてください。社内の労働市場を見える化する、市場価値で評価をするということ、「もう今更自分はそちらにキャリアをふることなんてできない」「自分は変わるイメージがない。要らない人間として認定されるのか」といった反応を引き起こしてしまうかもしれません。もちろんジョブ型雇用を正しく運用することで軽減されるであろうことではあるのですが、大きな課題です。

大湾 私も中高年層のモチベーションや会社へのコミットメントへの悪影響はとても心配だと思えます。しっかりとしたキャリアアカウンセリングを提供できる体制を整えることが、大切なのではないのでしょうか。

個人が得られる情報というのは限られていますし、自分がどこに進んでいくかをきちんと展望できる人は少ないと思います。専門のキャリアアカウンセリングを受けられるようにしたり、中間管理職の方々にキャリアアカウンセリングのトレーニングをうけてもらうといった対策をとるべきだと思います。上司が部下のキャリアについても向き

合って考えていくという形を目指すべきではないでしょうか。

今の企業内で自分が到達できる役割を見つけ、それを目指して研修を受けたり学びなおしをするという動きをつくるのが大事です。同時に、それも拒否するという方については、これ以上一緒に働いていくことはできないということを、明確に示しておくべきだろうと思います。

これは、個人の価値を高めることにつながりますから、多くの方にとってはメリットがあるはずですが、やはり対応しきれなくてメンタルヘルスを悪化させる人がいるかもしれません。上司の充分な支援や研修サポートを整えた上で、健康にも配慮する難しい舵取りが経営に求められます。

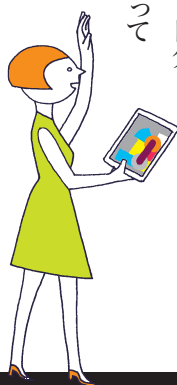
自分の能力が発揮できる喜びを モチベーションにする人材を 増やすことにブレない

加島 私は、「価値のある存在になりたい」「必要とされる人材になりたい」という想いは、皆、心の中のどこかにもついているものだと思います。その想いに働きかけることが、最も人が主体的に動き出す鍵でしょう。心配はありますが、それでもそこはブレずに訴求していくことが最も大切なことではないでしょうか。

大湾 今のお話を聞いて思い出したことがあります。高価値特許を生んだ発明者へのアンケート調査を日米欧3地域で行ったプロジェクトに参加したことがあるのですが、「この発明を生み出したモチベーションは何でしたか」という質問に対し、日米欧いずれの地域の科学者も、驚くほど同じような回答をしていました。「科学技術の進歩への貢献による満足感」「チャレンジングな技術課題を解決することへの興味」といった内発的動機が最も重要という回答がほぼすべてだったのです。

これはきつと、ジョブ型であってもメンバーシップ型であっても関係のないことでしょう。つまり、会社からモチベーションを得るのではなく、自分の能力が発揮できる喜びやインパクトによってモチベーションを得ている方々は、どんな場所でもやるべきことができるのでしょう。

加島 とても勇気の出るお話を伺いました。そんな人材が増えれば日本企業の活力は必ず復活すると思います。近年の日本企業は事業ポートフォリオの入れ替えや海外進出、M&A等によって失われた30年を脱出しようと取り組んできました。しかし人の活力を高めるということについては、あまり力を入れてこなかったと思います。今こそ、その課題に向き合わなければならないと感じます。本日はありがとうございました。



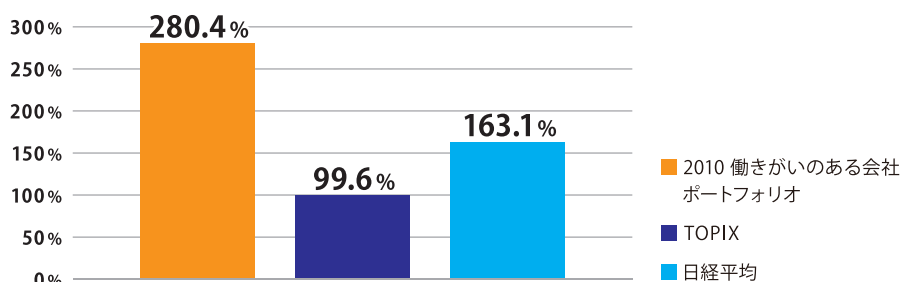


「働きがい」の高さと 業績・離職率の関係を数値化して見る

働きやすい環境があり、仕事にやりがいがあれば、それは業績にもよい影響を与える。
これが真実であることは既に多くの企業に受け入れられていますが、
それを定量的に提示する方法は、まだ確立されていません。
そんな課題に対するアプローチの1つとして、
世界約60カ国で「働きがい」に関する調査を行う Great Place to Work® Institute Japan が、
「働きがい」の高さと業績・離職率の相関関係を示すデータを発表していますので、ご紹介します。

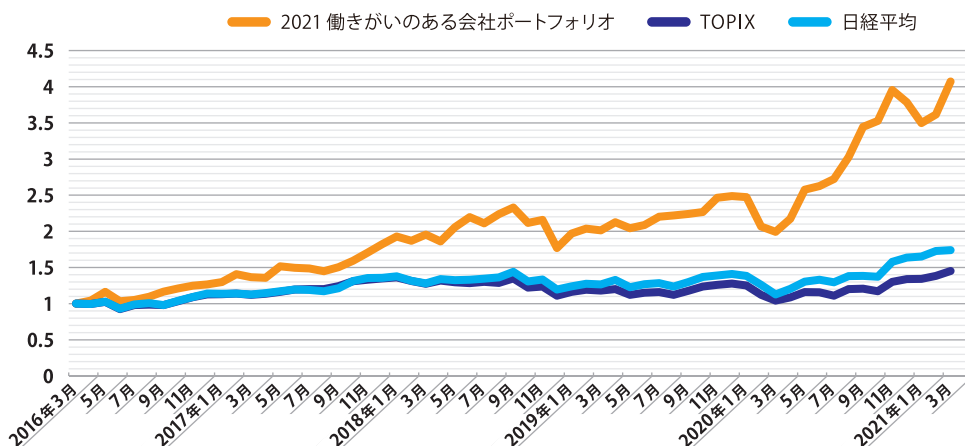
「働きがい」の高さと 業績の相関 ①

2010年にGreat Place to Work®調査のベストカンパニーに選出された企業のうち上場をしている10社に、ランキング発表後の2010年3月に同じ金額を投資した場合、2021年3月時点でのリターンは280.4%（投資額は約3.8倍）。TOPIXと日経平均のリターンは、それぞれ99.6%と163.1%でした。



「働きがい」の高さと 業績の相関 ②

2021年にGreat Place to Work®調査のベストカンパニーに選出された企業のうち上場をしている15社の過去5年間の株価推移は、TOPIX・日経平均を上回っています。



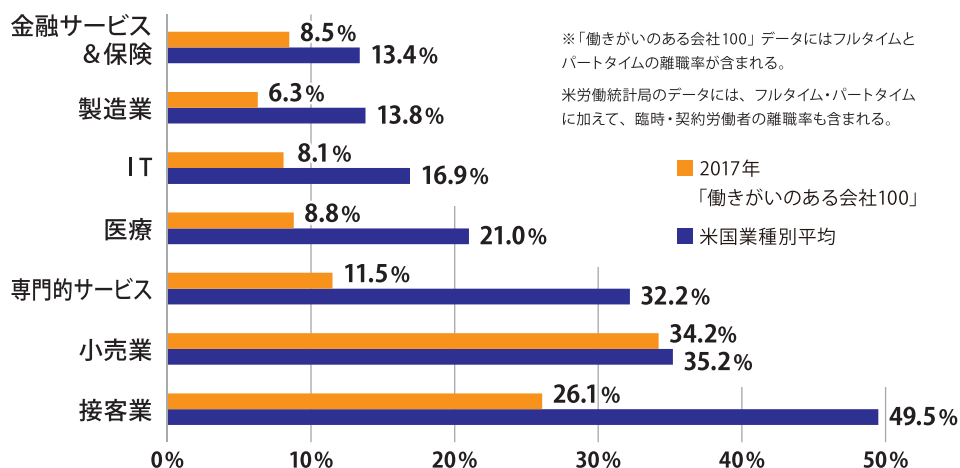
2021働きがいのある会社ポートフォリオに対して、2016年3月に等金額を投資した時点の価値を「1」とした場合の、2021年3月末時点までの投資リターンを分析。

※ 2021働きがいのある会社ポートフォリオのリターンは307.1%（年率換算前、年率では32.4%）と投資額は約4倍になっていた。

※ 同時期のTOPIXと日経平均のリターンは、それぞれ45.0%と74.1%（年率ではそれぞれ7.7%、11.4%）であり、市場平均を大きく上回った。

「働きがい」の高さは 離職率を引き下げる

「Fortune 100 Best Companies to Work For (2017年度版)」に選出された企業と、米労働省労働統計局の離職率の業種別平均データを比較したところ、「Fortune 100 Best Companies to Work For (2017年度版)」に選出された企業（「従業員の働きがい」が高いと認定できる企業）のほうが、全業種とも離職率が低いことが確認できました。



※「働きがいのある会社100」データにはフルタイムとパートタイムの離職率が含まれる。

米労働統計局のデータには、フルタイム・パートタイムに加えて、臨時・契約労働者の離職率も含まれる。

人が主体的に なれるかどうかは、 人事のあり方次第

「働き方改革」や「キャリア自律」というと、
企業の変革のために必要なことだと最近になって認識された、比較的新しい取り組みだと感じる。
しかし、その成否を左右する「人の主体性」という点については、これまでもずっと求めてきたことであり、取り組んできたことだ。
今、改めて注目を浴びるということは、これまでのやり方を改革しなければならないということでもあるだろう。
そこで、2012年からカゴメの人事変革を主導し、「人事は社内で一番進んでいなければならない存在だ」と語る
カゴメ株式会社 常務執行役員 CHOの有沢正人氏に、
これまでの取り組みとその意味、想いについてお話を伺った。

Interviewer：株式会社セルム
代表取締役社長 加島 禎二



有沢 正人氏

カゴメ株式会社
常務執行役員 CHO

人が最も力を発揮する 状態は「主権在民」

加島 有沢様がカゴメで人事変革を主導されて、約10年。本日は、そのお取り組みについて伺わせてください。

有沢 私は、経営者の理解に支えられてきたと思っています。協和銀行（現・りそな銀行）でも、HOYAでも、AIU損保（現・AIG保険）でもそうでした。カゴメでは最初から人事の変革を任せるといういただいたこともあり、一貫して私が

思う「あるべき姿」を
目指して動いてくる
ことができました。

例えば、カゴメは
2019年に副業解
禁をしました。直
近1年間の労働時間
1,900時間未満と
いう以外には制約条
件はありません。何
をやっても自由です。
副業先と雇用契約を
結ぶこともOKです。
そうすると、「優秀な
人材が流失してしま
うのではないか」とい

う声もあがります。しかしそれで人が辞めてしま
うのであれば、それは会社の魅力がよく理解され
ていないと捉えるべきでしょう。リテンションより
アトラクト、会社が人を惹きつける魅力をもつこ
とのほうに力を注ぎたいのです。

また、「副業は、本業とのシナジーが期待できる
ものがない」といった一見よさそうな考え方も、違
うと思います。「働き方改革」で残業を削減し、削
減した時間は自己研鑽に使ってほしい、などとい
うのも変です。空いた時間を何に使うかは本人の
自由じゃないですか。

カゴメは今、「働き方改革」を「生き方改革」と
言い換えて取り組んでいます。「働き方改革」とい
うと、どうしても会社の意向を感じてしまいます。
より本人視点の「暮らし方改革」を加えた「生き
方改革」という方がふさわしいでしょう。

私は、従業員が気持ちよく働ける状態というの
は、本人が自分で選択し、決めることができる状
態だと思っています。それをサポートする仕組み
やシステム、制度をつくるのは会社の義務です。
ですが、それらを活用するかどうかは本人の自由
です。「キャリアアップの可能性を広げるし、せつ
かくあるんだから活用したらどうか」とはいいませ
んが、強制はしません。「It's all up to you (すべて
あなた次第)」です。

私は、この考え方をブレさせないために、「主権
在民」という言葉を使い、自分の行動の基準とし
ています。

WhatとWhyを自分で明確化し、 その達成度で評価する KPI評価を導入

有沢 今、イノベータータイプな組織には心理的安全
性が必要だといわれています。その心理的安全性
という言葉が使われたのは、この4、5年です。
でもそれは以前からだつてずっと必要なことでし
た。パーパス経営やヒューマンキャピタルという言
葉も盛んに使われていますが、ビジョン経営やミッ
ション経営ではいけないのでしょうか。変なことを
いつているようですが何をいいたいのかという
言葉に踊らされてはいけないということです。新し
い言葉を使ったり、新しいコンセプトに忠実になる
ことより、何をやるのかという「What」、なぜやる
のかという「Why」をはっきりさせることのほうが
大切です。私が叶えたい「What」は、従業員本人
が責任をもって自分で考え、決めて働く状態を実
現することです。

例えば、カゴメはジョブ型人事制度ですが、いわ
ゆるジョブディスクリプションはつくっていません。
その代わり、「WhatとWhy」そしていつまでに、ど
のくらいやるのかを期初に設定する「KPI評価
シート」を導入しました。これがカゴメのいわゆる
ジョブディスクリプションです。そしてやると決めたこと
に対する達成度で、評価をします。さらに全社員
が他の人の「KPI評価シート」もイントラネット
でいつでもどこでも閲覧できるようにしています。

役員のKPI目標は社長と私と専務2人を含めた4名で、前期目標の結果と達成度、今期の目標設定の妥当性を一人ずつ面談して厳しく検討・検証しています。そんな検討・検証をしていることも社員は知っていますし、その結果も公開されます。その内容を見て部長クラスがKPI目標を作成し、それを見て課長も、メンバーもKPI目標を作成していくようにしています。KPI評価によつてボーナスが決まりますが、昇進昇格は別の要素、例えばアセスメントや小論文、インタビューなどを総合的に考慮して決めていく仕組みです。

今ではこうして、それぞれが設定したWhatやWhyの内容や、その達成度が公表されることは当然だと、皆が思っています。私がやったことで、少しでも誇れる部分があるとすれば、この点です。

〇 人事施策がどう運用されるかで、社内の空気が変わる

加島 素晴らしいことです。透明性があること、しかも組織の上のほうにより厳しく運用されているということが、従業員の皆さんの納得も生んでいるのではないかと。

有沢 改革とはそういうものだと思います。企業には常に改革が必要です。役員クラスは、その役割を果たすためには毎年改革を進めていかなければならない。ですから、小さなことですが役員のKPI評価シートにはコピーガードをかけて、前年のものをコピーできないようにしていました。

すると最初の頃は案の定、「前年のシートからコピーができません」といった問い合わせをしてくる者が何人かいました。私は、「役員が昨年と同じ目標を設定しようとするのはおかしい。役員は新たな付加価値、新たなイノベーションをどれだけ欲したかで評価されるものです」と説明しました。「でも一から打たなきゃいけないのは手間です」「そういう話ではなくて、あなたがやろうとしているWhatは昨年と同じなのかということです!」。カゴメはフリーアドレスなので、そんなやり取りは周囲のいろいろな人が聞いています。あとになって別の者から「そうですよね」といわれたりしました。

たぶん私個人への社内の支持というのは、それほど高くないなと思っています。いろいろなことをひっくり返したりするので、ですが人事に対する支持はかなり高いと感じています。改革の先頭に立つて最もエッジの効いている部署だと思っていますから。実は、降格・降職の仕組みを実際に運用ししたのは私がカゴメに入ってからです。降格・降職があつても、力が発揮できるポジションにカムバックできるモデルもつくりました。賞罰することが目的ではなく、力を発揮できるポジションを考えるのが経営と人事の仕事です。これはリテンションというより、アトラクトのためのものです。可能性の幅を広げるために、部門をまたいだ異動もどんどんやりたい。一番始めに行ったのは、やはり役員の異動でした。工場長を歴任し、海外

の工場の立ち上げにも関わった技術者の方に、役員就任と同時に大阪の営業支店長をお願いしました。この通達が流れた時には、社内から「えっ」「あつ」という声が聞きました。「大阪に工場をつくるのですか?」といつてきた者もいます。以前から複数のキャリアの道筋はつくっていましたし、専門職から昇格できる制度もつくっていました。ですが、工場に勤めている人のキャリアは基本的に工場だけになってしまいがちです。また営業職の人のキャリアは営業だけ、といった習慣がまだありました。しかしこの人事がシンボリックな出来事になって変わり始めたように感じています。

実際に、工場勤務の人から「営業希望」という自己申告がでてくることも珍しくなくなりました。自分のキャリアをファンクション内だけで考えるのではなく、やりたいことから逆算した理由を書いています。

の明確化のほうが大事



加島 社内から「えつ」「あつ」といった声があるというのが、また面白いです。

有沢 そう。年に1回くらいは「えつ」とか「あつ」とか、「ぎやつ」かもしれないけれど、そういう声が出るようなことをやってきました。人事が行うことは、そういったサブライズがあるべきだと思います。例えば何か新しい事業を起こすとき、その成否を左右するのは人材が育っているかどうかです。新しい事業を始めてから人材を育てるのでは遅い。ですから、人材育成や人事というのは、現状より一歩も二歩も進んでいて、みんながちよつと驚くようなものであるのがベストなのです。「やつぱりね」とか「やつとこんな制度ができてうれしい」という声ができるのは、私の中ではアウトです。

そのためにも、意思決定を早くすることが必要です。意思決定が遅れば遅れるほど、繰越負債のようにデメリットが増えていきます。返済できない負債を償却するのは早い方がいい。しかし、エイヤツで意思決定しても失敗します。やるべきことをリストアップし、意思決定をためらわせていた障害を見極める必要があります。そして、What(何をしたいのか)とWhy(なぜそうしたいのか)をハッキリさせることで意思決定ができます。

〇 皆〇 WhatとWhyを考える

加島 人事が変革を先導することによって、有沢様のようにリーダーシップを発揮する人材が社内に増えるといった効果もあったのでしょうか。

有沢 リーダーシップを発揮する人とは、意思決定をする人のことだと私は捉えています。その意味では、増えてきています。

人には皆やりたいことがあるので、皆にリーダーシップの素養はあります。ただそれを発揮する機会がないか、発揮する気がないかでリーダーシップがないと思われているだけです。

意思決定する気がないという人については、なぜしたくないのかを一緒に考える必要があります。決められない理由があるのです。それは例えば忖度かもしれませんし、どこから文句をいわれるだろうという恐れかもしれません。その人の問題ではなく、外的な要因の場合が多いです。その要因を取り除いてあげるのは、組織の上の人の役割です。

例えば私がカゴメに来た当初、こんなことがありました。新卒採用の議論をしているのを聞いてみると「カゴメらしい人を探ろう」と話しているのですね。「カゴメっぽい人ってどんな人？」と聞くと、「正直で、誠実で、嘘をつかなくて……」といいます。それも確かにカゴメらしい人ですが、他の企業でもそんな人は欲しがりますよね。そうであれば、相手はもともと有名な企業の方に行きたくなってしまうでしょう。それにカゴメの商品は、たくさんある選択肢の中から消費者の方に選ばなければいけないのです。

新しいコンセプトより、WhatとWhy

カゴメならではの差別化された価値をエンドユーザーである消費者に届けるには、人も他社とは差別化された高い付加価値を持っていることが重要です。そんな話をして、「従来考えていたカゴメらしい」人以外のタイプの人も半々くらいで採用していこうと決まりました。

また当時の選考結果は、例えば営業職は男性5、女性1といった比率でした。明らかにこの人のほう



がいいと思う女性が選考で落ちていたので、その理由を聞いたところ、「現場が男性の方を欲しがるから」ということでした。カゴメの価値に共感してくれたり体現できる人材と一緒に働きたい、という採用のWhatからはずれていますよね。

そんな話をして変えていき、採用した女性を配属したところ、今度は現場の支店長が「うちに配属されたのは、女性でしたが」と不満のようにいつてきたこともありました。理由を聞くと、「お客様には男性の方が受けがいいんです」といいます。誰がそういつているのかと聞くと、「普通そうじゃないかと思う」といいます。そこで「優秀な人材ですよ。一緒にやってみてください」ということをいい続けてきました。今では、「うちには女性を配属してください」という声も多いです。お客様の反応も変わってきたということですね。今年については、採用結果も男性と女性の比率が1対3と逆転しています。

管理職も当時は400名近くいる部長・課長のうち女性は6名でした。しかも全員プロパーの方ではありません。活躍の場がないので、プロパーで採用した女性は活躍できなかったり、辞めてしまっていたということですね。これはおかしいと私もムキになりました。女性の社外取締役を招聘し、今、ガングン意見をいつてもらっています。社内意識も変わつていき、おそらく近年中にプロパー採用の女性の中から部長や役員が誕生し、2040年頃には役員の男女比率は半々になるだろうと予想しています。2040年という、私はもうこの世にいないかもしれませんが、草葉の陰から拍手を送ろうと思っています。

ですが、男性が、女性が、という話題になりすぎるのも不毛です。実現したいWhatは「性別や属性に関係なく、やれる人が力を発揮できる状態をつくることです」。

実は、カゴメにもダイバーシティ推進室がありました。3年で解散しました。社内にダイバーシティをビルトインさせるのがダイバーシティ推進室ですから、いつまでもあるのは変でしょう。もともと3年の期限つきで活動をしていたのです。現在も確かにダイバーシティ担当者はいます。当初は女性でしたが、今の担当者は男性です。女性なのか男性なのかは関係なく、できる人ができる仕事をやつていくのが大事だということを考えながらやつてきました。

○人事の仕事の概念を変える

加島 お話を伺っていると、人事というのはなんとシンプルで、なんと夢がある仕事なのかと改めて思います。

有沢 私もそう思います。ただ、人事という難しい制度をつくるのが仕事だと思つている人が、まだ多いとも感じます。人事は制度をつくつてそれが承認されると、「やったー」と大仕事が終わつたような気持ちになつて、飲みにいきたくなつたりしますよね。もちろん行つてもいいのですが、承認された段階で打ち上げというのはちょっと早い。プロダクト・ライアビリティ（製造物責任）があることを忘れてはいけません。極端なことをいえば、制度をつくるだけなら人事でなくてもできます。

運用まで責任を持てるのは、人事だけです。

運用をうまくいかにせる要因は様々ありますが、一番簡単なのはフィードバックをきちんと得ることです。今ならWebシステムを使えばすぐできます。そして、「こうしたらいいのではないか」「なぜそうしたほうがいいと思つたのか」を聞くことです。これは、聞かれる本人のキャリア開発支援でもあります。この役割を担うのはHRBPです。ですからHRBPにはできるだけ、キャリアコンサルタントの資格をとることを推奨しています。

加島 HRBPというと部門トップの人事の右腕、ともすると部門利益代表の人事といった位置づけ



になりがちと思いますが、それとは印象が違いますね。

有沢 部門ごとに人事を行いたいのであればそれだと思いますが、



運用まで責任を持てるのは、人事だけ

私が目指しているのは部門横断的な人事です。部門の利益代表でいられては困ります。

もちろん人事は現場の痛みをわかる存在でないといけません。ですから今の人事部員は部長を除いて全員が工場や研究所、営業といった現場から転属してきた人員です。部長だけは人事生え抜きなのですが、本人は他の部署にでるタイミングを逃してしまつた、と苦笑していました。

また、人事は企業財務の原理を理解している必要があります。私は人件費という言葉は使いません。人材にかけるパワーは投資だと思っているからです。人的資本の考えからいえば明らかに「費用」ではなく「投資」です。したがって「投資」に対するリターンを考えれば、社員の「市場価値」を上げることが重要です。つまり財務的な観点ではどうするか、といった考え方も必要です。

そして企業のバリューチェーンの先には、必ずお客様がいます。お客様に価値を届けるためにどうしたらよいのかということが、マーケティングです。マーケティングがベースにあつて、その上にいろいろな機能があるのだと思っています。ですから人事パーソンにはマーケティングの知識も必ず必要だと思っています。

加島 有沢様の役割についてはどのようにお考えでしょうか。

有沢 私の役割は、まず皆が自分で考えることを後押しし、自分で決めることへの心理的安全性を担保することです。例えば私は人事部内で新しい

人事施策を考えるときに、「こうしてほしい」とはいいません。「どうしたい?」といって案をだしてもらいます。それに対して「どうしてこう考えたのか?」と聞きます。何か自主規制をかけている様子が見えたら、「法的な規制以外は、ないものだと考えてみるとうなるか?」などの指摘をすることはあります。人材開発委員会という、社長や専務がメンバーの最高意思決定の場があるのですが、検討する施策や制度をプレゼンするのは、それ考えた人事の担当者です。社長たちも質問があればその担当者にします。成果は考えた本人のものです。このことを徹底させます。そして自分が率先してトランスフォームして見せることも重要だと思い、行動しているつもりです。

また、トップが意思決定をためらう要因があれば、人事的な側面からそれを取り除くのが私の役割です。つまり私は社長の「エグゼクティブコンサルタント」でありたい、と常に考えています。もし、何か問題が起きたときには、それが人事とは関係のなさそうな現場の事業内のことであっても、私は責任をとるべき存在です。問題の原因に人が絡まないことはほばありませんから。

人事というのは経営戦略の中でも最も重要なストラテジーです。そう皆にも理解してもらいたい。「人事屋」といった言葉も、世の中からなくなつてほしいと思っています。

加島 人事変革に挑むリーダーのリアリティを見せていただいたように感じます。ありがとうございます。

対話には、何か人が主体的になる力があるのではないだろうか。
人と話すことで問題が一気に整理できたり、
前向きな勇気が湧いて行動につながったりしたという体験をもつ人は多いはずだ。
いやなことで頭がいっぱいになり、他のことに手がつかないようなときでも、
誰かに話を聞いてもらうことで気持ちが楽になることもある。
そこで、数多くの経営リーダーに対するコーチングの経験から、
対話に関する知見を多くもつ(株)コーチ・エィ代表取締役社長の鈴木義幸氏に、
対話と主体性の関係、対話の力についてお話を伺った。

人が主体的になる アプローチとは

2 自分の考えを伝えることで、 自分事になる

ただ、お互いに思っていることや考えていることを伝え合えば常に共感が生まれるかといえば、そんなことはありません。そこに違いがあれば、共感ではなく対立が生まれる可能性もあります。しかし一方で、それぞれが違う視点を持ち込むことで、そこに新しい意味や発見が創り出される可能性があります。

私たちコーチ・エィでは、会話と対話を区別して定義しています。会話とは、何か相手との共通項を探し出して心理的安全を感じようとするコミュニケーションです。たとえば、「今日は寒いですね」「そうですね。本当に寒いですね」というやりとりは会話です。

それに対して対話とは、違いを明らかにしていくコミュニケーションを指します。1つのテーマに対して自分の考えを乗せながら話していくことで、話していたテーマが自分事になっていきます。さらにいえば、対話では最終的にそれぞれが対話を始める前とは異なる見方、解釈を手にする必要があります。対話は人が主体性に目覚め、自己変容していくメカニズムの1つでもあるのです。

3 「未完了」の解消も、 人が主体的になる条件

主体的になってパフォーマンスを高く発揮するためには、環境を整えることも重要です。やろうと思うことにエネルギーを集中できる状態をつくるために、コーチングではメタファーとして、熱気球を例にお話することがあります。

気球が空中に浮かぶために必要なものは2つあります。1つはバーナーで空気を温め、浮力をつけること。そしてもう1つは、

1 話さないと何も始まらない

人の心の動きには、シンパシー (Sympathy) とエンパシー (Empathy) と呼ばれるものがあります。シンパシーは日本語では同情、エンパシーは共感と訳されます。悲しんでいる人や喜んでいる人を見て、もらい泣きをしたり胸がジーンとしたりするのはシンパシーです。一方エンパシーとは、相手が見ているものを見ようとすることです。それは相手に見えているもの、考えていること、感じていることを問いかけていくプロセスの中で少しずつ生まれてくるものです。

人は、受け取っている情報のうち5%程度しか認識できていないといわれます。たとえ同じ時間に同じ場所にいる人たちでも、どの5%を切り取って認識しているかはわかりません。それぞれが全く違うものを見たり聞いたりしている可能性もあるわけです。それはつまり、話してもらわないとその人が何を認識しているかわからないということにもなります。同じ会社で同じチームに所属し、同じような仕事をしているからといって、同じものを見て、同じように感じているとは限りません。お互いに見ているものが違うことに気づかないまま話をしても、そこに共感は生まれません。

つまり、共感が生まれるために「話す」「聞く」というプロセスは欠かせません。相手の発言や行動を観察して想像できることもあるかもしれませんが、観察するだけでは相手が何を考え、何を感じ、何を思っているかは、実はわかりません。ですから問いかけて聞くこと。同時に、自分が何を見て、何を思い、何を感じているかを話すことが大切です。話すだけでも、相手も自分も、何をどう認識していたのかに気づくこともあります。いずれにせよ、お互いに話をしなければ、相手と自分の間で共有されているものも、されていないものもわからないままになってしまいます。



鈴木 義幸氏
Suzuki Yoshiyuki

株式会社コーチ・エィ 代表取締役／エグゼクティブコーチ。
慶應義塾大学卒。株式会社マッキンゼー・エリクソン・ボストン（現
株式会社マッキンゼー・エリクソン）に勤務後、渡米。ミドルテネ
シー州立大学大学院臨床心理学専攻修士課程を修了する。
帰国後、有限会社コーチ・トゥエンティワン（のち株式会社）
の設立に携わり、2001年、法人事業部の分社化による株式
会社コーチ・エィ設立、取締役副社長に就任。2007年1月
に取締役社長に就任し、2018年1月より現職。200人を超え
る経営者のエグゼクティブ・コーチングを実施。リーダー開発
に従事すると共に、企業の組織文化構築を手掛ける。著書に、
『新 コーチングが人を活かす』（ディスカヴァー・トゥエンティ
ワン、2020）、『新版 コーチングの基本』（日本実業出版社、
2019）他多数



主体化していくでしょう。しかしこれを「パーパスを浸透させる、共感させる」という言葉で捉えて取り組んでいては、うまくいかないだろうと思います。なぜならそこには、「させる側」と「させられる側」という構造があるからです。

経営側の言い分に従わせようとして、相手がそれに主体化することはありません。いつまでたっても自分事にならず、せつかくのパーパスも、上の人がいっているだけのことになってしまいます。

5 対話ができれば、イノベーションはどこからでも生まれ得る

だからこそ対話の場があることが大切です。対話とは違いをぶつけ合うものですから、相手の考えを頭から否定してしまつたら成立しません。違いがあるということを共有し、その違いに対して感じるそれぞれの考えもオープンにしていくことが必要です。さらには、相手と自分の意見の違いはどこからくるのかという、考えの背景に興味をもつことも重要でしょう。

対話は違いを明らかにしていくプロセスですから、感情的なぶつかり合いが起きるかもしれません。たとえそうだったとしても、「もうわかりあえないね」ではなく、「もっと話を続けようよ」と対話を続けるマインドセットをもつこと。そして対話の場をもち続けることが大切です。

お互いの考え方や主義はそれぞれに正しさがあります。どちらが正しいのか、どちらに従うべきかといった考え方を手放し、それぞれが思っていることをぶつけ合うことで、新しいコンテキスト（文脈）、つまり「物語」、大げさにいえば「歴史」を創っていく。対話には、その力があります。

組織の中に、対話によって何かを創り出すのだというインテンション（意思）が増えていけば、組織の至るところからイノベーションの芽が出てくるだろうと思います。

砂袋を落としていくことです。上昇するためには重しとなっている砂袋を外す必要があります。

つまりエネルギーを集中し、前進するには、私たちが砂袋を落とす必要があるわけです。この砂袋とは、「未完了」と呼ばれるものです。「未完了」とは、やろうと思っていたのにやっていないこと、いいかかったのにいえていないことなどからくる、ちょっとした気がかりです。仕事上のことだけでなく、部屋が散らかっているとか、歯医者予約をしていないといったプライベートの「未完了」も、エネルギーには影響します。

気がかりが解消していないままでは、目の前のものに集中できません。ですから、「未完了」の完了も主体性に影響する条件です。

4 従わせられると感じると、人は「主体化」できない

ところで、コーチングの世界では「主体的かどうか」ではなく、「この人はこのテーマに主体化しているか」という捉え方をします。「趣味に対しては主体化しているが、仕事には主体化していない」といった使い方をします。

多くの企業で、やらされ感ではなく、自らが主体者として環境に働きかけているという感覚をもつ社員をどれだけ開発できるかがテーマとなっています。これはつまり、「仕事に主体化した社員をいかに開発できるか」ということと同じです。

昨今、パーパス経営という言葉をよく耳にするようになりましたが、これは社員の主体化を求める動きと深く関連しているのではないかと思います。組織のパーパス、つまり存在意義が明らかであれば、社員一人ひとりが自分自身のパーパスとその組織の接合点を見出していくことができます。自分のパーパスと組織のパーパスが重なっていればいほど、社員は仕事に

未来のビジョンがなければ、 人を変化に動機づけることはできない

小林 昨年2021年、弊社セルムはPeople Trees 合同会社様・企業の人事ご担当者様と共に、この課題についての研究会をスタートさせました。

ご参加いただいた企業様ではすでに様々な施策を実施していましたが、例えば「ミドルシニアのためのキャリア研修の内容を全面的に見直した。しかしあまり歓迎されていない」「リカレントやリスキリングのためのメニューを用意した。しかしあまり関心をもたれない」といった悩みが報告され、他の参加者からも共感されていきました。おそらく多くの企業に共通する現状なのではないかと思えます。まず、この状況にはどんな原因があると思われますか。

人口減少、少子高齢化、人生100年時代一。
この構造変化による人材課題として最も顕在化しているのがミドルシニアの処遇と戦力化問題だ。
今、ミドルシニア世代はキャリア自律を求められている。しかしこの世代はこれまで、教育も経験も企業の求めに応じて動くよう訓練されてきた。これをなかなか変えられない。定年延長などで処遇が下がってもモチベーションをもって活躍することを期待されているが、これにもわかには納得しにくい。
さらにデジタル化の急速な進展が、ただでさえ変化対応が苦手といわれるミドルシニアの居場所を狭める環境がある。この状況に対し、すでに様々な施策が行われているが意図する成果はなかなか得られていない。
何を变えればいいのかだろうか。
そこで、この課題に早くから着目し取り組んできた(株)ライフシフト CEO、多摩大学大学院教授の徳岡晃一郎氏にお話を伺った。

ミドルシニアの 戦力化のために、 経営と人事に 必要な変更とは

もちろん経営や人事としても、平成30年の間に追い込まれて今の状況になっているということもあるでしょう。しかしだからといって現状を肯定していたら、この同じ状況がずっと再生産されていくだけです。

個人は経済的な部分だけでなく、 日本の社会の課題に目を向けてほしい

小林 一方で個人の側にも内向きというか、変わることに頑なになっている傾向も確かにあるように思います。

徳岡 今を生きる個人にはすべて、ライフシフトが必要ですよ。ライフシフトとは、人生を学ぶ・働く・リタイアするという3ステージではなく、もっとマルチなステージに変えることです。その概念自体はすでに周知

徳岡 この課題は、本人のキャリア自律や学び直しが

必要なことですので、最終的には個人がきちんと自覚をもって取り組まなければならないことです。ですから、そのための施策が準備されるのは必要なことです。しかし目的感や目標感、目指すものが決まっていなののに、とにかくキャリア自律を考えろ、勉強しなさいといわれても、やる気になることは難しいものです。学び直したら、何か担当できる仕事が増えるのか、新しいキャリアがあるのかということが見えない。だったら現状では困っていないしやらなくてもいい、ということになってしまうのではないのでしょうか。

そもそも人事施策と経営戦略は、表裏のものです。個人にとっても方向感が見えれば、何を勉強しなければならぬのかを考えますし、目標をもつはずですよ。そこが今、明確ではない。ここが根っここの課題でしょう。



聞き手：
小林 剛 Kobayashi Tsuyoshi

株式会社セルム 取締役。人生100年時代を迎える中でのミドルシニアの課題は、1つの企業内だけでは解決できないと考え、2021年に有志企業と共に課題解決の方法を試行錯誤する「シニア活躍研究会」を立ち上げ、主催する。

されているのですが、ある調査によると60歳を超えて働こうという人の動機の高くは、「収入を確保するため」となっています。しかし収入を得られるなら本当に何でもいいのでしょうか。

今の日本は人口減少に直面しています。ミドルシニアの割合は社会の中で相対的に大きくなっています。この傾向はしばらく続くでしょう。しかもイノベーショ

ン不足にも悩んでいます。ミドルシニアがマルチステージを有意義に過ごすと同時に、日本を豊かにしていく役割を果たすことが、社会にとっても重要です。

自身の経済的な問題が気になるのは当然ですが、世の中のため、社会課題のために自分はどう貢献するか、そこを見つめたライフシフトを志してほしいと思っています。そのための基本的スキルは長年の経験でもっているはずですから。

越境稼働を体験させ、

その体験を学びにする伴走が必要

小林 大事なポイントだと私も思います。ただそういった話をして、本人も「その通りだ」と思っただけでも、すぐに行動に結びつくことは稀でしょう。

徳岡 知識として理解しても行動に結びつかないということは、一般的なことです。ここは工夫が必要です。1つは、早い時期から企業の外で働く体験、越境稼働の体験をさせることが有効でしょう。勤めている企業で定年までライフシフトに備えることなく過ごすことは可能ですが、その後の変化が難しくなります。その前からの準備が必要なのですが、日々の業務は忙しいですし、慣れ親しんだ職場の外に出るのは不安です。

ですから、キャリア研修やライフシフト研修の枠組みの中で、他の企業での就業体験や課題解決、あるいは顧問といった体験をする場を組み込むのです。それが正体のない不安を軽減すると共に、学び直す目標を自覚する機会となるからです。社会課題に取り組む現場を体験して視点を広げることや、それに取り組む人との出会いから影響を受けることもとても貴重です。

また、その体験を学びに変えていくための伴走役も必要でしょう。人はなかなか変わらないものです。越境体験をしたら、振り返り面談などは当然計画するでしょう。でも、一度感想を聞かれるくらいでは、人は変わりません。時間的な幅をもった聞き相手、学び相手、直面する悩みの相談相手が必要だと思います。

シナリオ思考で

施策をつくっていくことが最も重要

小林 今のお話は、研究会のメンバーで一致した意見ともほぼ重なります。ただ、企業がミドルシニアにそこまでパワーをかけるメリットがあるのか、という経営と人事のためらいも存在しています。

徳岡 そうですね。特に人事には、すぐに対応しなければならぬ問題が起きることも多く、その意味からも理解できるのですが、今、最も重要なのはシナリオ思考で施策を打っていくことです。

ミドルシニアを長く活躍させるということは、人口構成上そうせざるを得ないことです。ミドルシニアをどう活かすかによって、企業としてもどうイノベータータイプな体質に変わっていくか、社会全体をどう変えていくべきかというシナリオ思考が、経営や人事に必

要なのではないでしょうか。

例えば、何年後に定年を迎えるかということは、あらかじめわかっていることです。現職中は職務の責任を果たすために自分のことを顧みる余裕はあまりないかもしれませんが、様々な研修の際などに自分のライフシフトのビジョン……例えば、新任マネジャー研修の際に、自分がマネジャー職でいる間に何を身につけるかという目標をたてる……といったことを、織り込むといいでしょう。シニア層の活躍のために、職務の再定義や整理を、人事が手を貸して行う必要もあります。現場のマネジャーはそこまで手が回りませんから。

また、今企業がタコ壺化していることがイノベーターシジョン上の大問題です。これは私の造語なのですが、人事はHRM (Human Resource Management) だけではなく、社員の社外とのリレーションも含めてマネジメントするSRM (Social Relation Management) に取り組む発想が必要です。社員を会社だけに縛りつけず、外とつなげることでより大きな無形資産にする人事施策です。シニアの人脈の資産化にもなります。

人事は伝統的に新しいことに取り組む際にも、できれば100点満点を取りたいのですね。しかしそれでは何もできなくなってしまう。もちろんリスク回避にベストは尽くすのですが、

まあ60点取ればいい。今は変革の時期なので、試してみても、全体としてプラスの方が多ければよいとして取り組むことが大事です。

小林 大切なポイントをいくつもお話しいただきました。ありがとうございました。

徳岡 晃一郎氏

Tokuoka Koichiro

株式会社ライフシフト CEO、多摩大学大学院 教授・学長特別補佐。
東京大学教養学部を卒業後、日産自動車にて人事の各部門を担当。欧州日産人事部長を経て、フレイシュマン・ヒラード・ジャパンにてシニアバイスプレジデント/パートナー。知識創造理論を基にした「Management by Belief (MBB: 思いのマネジメント)」を、一橋大学 野中郁次郎名誉教授・一條和生教授と提唱している。2017年、還暦を機にライフシフト社を創業し、ライフシフト大学を開講。著書に『40代からのライフシフト実践ハンドブック』（東洋経済新報社、2019）、『イノベーターシジョン』（東洋経済新報社、2016）他、共著に『ミドルシニアのための[日本版]ライフシフト戦略』（WAVE 出版、2021）、『なぜ学ぶ習慣のある人は強いのか』（日経BP、2021）他多数。





データを活用した人事施策が注目を浴び始めてからまだ10年弱。しかしその間に人事データに関わる動きは多様化し、新たなテーマや課題への対応が始まるなど、新しいフェーズに入っているように感じる。1つの事象を意味づけている間に別の変化が起ってしまうのではないかと思う程の変化の著しい状況ではあるが、それでも新しい取り組みに向かい合う際には、これまでを振り返り、意味づけることが前進する力になるはずだ。そこで日本におけるピープルアナリティクスの黎明期から、常に最前線の現場に関わってきた(一社)ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会(以下PA協会) 副代表理事の山田隆史氏に、この領域の動きを総括していただいた。

新しいフェーズに入る ピープルアナリティクス 現在までの動きを総括する

01

人材課題が多様化し、 データ活用の範囲も広げた約10年

2010年代の半ば、人材データを分析し、人事施策に活用する取り組みは一気に盛り上がりました。背景にはデジタル革命によって、多様なデータが飛躍的に増加したことに加え、分析できる環境や方法も増えたことが挙げられます。当時私は学生でしたが、ビッグデータやAI、ディープラーニングブームが起り、大きな可能性を感じ、前のめりに取り組むようになったことを覚えています。人事の文脈では、「働き方改革」が国策として推進され始めたこと(「働き方改革実現会議」の設置が2016年)や、少子高齢化やグローバル化によって日本型雇用システムのアップデートが必要となったこと、HR Technology Conferenceなどの海外のカンファレンスなどで、先進的ソリューションやデータを活用した人材施策の成功例が次々に発表され、それが日本に紹介されたことも大きく影響していたと思います。

その後、データ活用の危うい側面も広く認知されるようになりました。例えばAIによるプロファイリング時にデータが偏向していると、その偏りを強化・再生産するような分析結果がでてしまうといったことや、内定辞退予測やデータ取得時の目的外利用などが大きなニュースとなり、倫理的、法的な議論が進みました。

近年の新型コロナウイルスの感染拡大も業務のデジタル化をさらに加速させており、それに伴いリモートワーク下でのタレントマネジメントや人材育成、ビジネスの変化に伴う人材の再配置やリスキルなど、これまでとは異なる人材課題が出現しています。

さらに、持続可能な社会の実現に向けて企業のSDGs対応が必須となり、改訂コーポレートガバナンス・コードでもプライム市場の基準として言及されるなど、企業の人的資本は社内外のステークホルダーに公開され、評価されるようになってきました。人的資本を適切に開示するためにも、経営と人材に関する戦略のKPIを定めてデータ収集し、分析・可視化することが重要です。

これまでの約10年は、多様化する人材課題にデータ分析の活用で挑み始めた10年といえます。

ではその過程で変化し、今後の動きを方向づける動きを、いくつか切り出してレポートしておきたいと思います。

02

データ分析の倫理観が醸成される

黎明期は、「とにかく早くデータ分析に取り組んで、ノウハウを手にし、マネジメントに活用すべき」という考え方が主流でした。普及期ともいえる現在は、人事だけでなく、従業員が納得できる形で、データ分析の取り組みや活用方法にどこか危うい点はないかを考えることが求められています。

そのため、分析方法や利用目的をチェックするモニタリング委員会を設置したり、データ解析を始める前に社員に目的を説明することを条件にするといった、ルールやガイドラインを設定する企業も増えてきました。

私が所属しているPA協会でも、人事データの健全な活用を促すためのチェックリストとして「人事データ利活用原則」を発表し、「人事データ保護士」といった資格制度を創設するなどの活動を開始しています。そういった倫理観の醸成は新しい取り組みが発展し、社会に根付くために必要なことなのだと考えています。

「人事データ利活用原則」では、第一原則として、データ利活用における効用最大化を掲げています。その原則が求める通り、人事データ分析は、人材マネジメントや業務効率化だけでなく、従業員にとってポジティブなことに活用するべきという認識が広く浸透してきたと感じます。

03

活用場面が現場化され、
「健全性」「効果」「改善の継続性」が求められる

PA協会では毎年 Digital HR Competition を開催し、人材データ分析の収集・共有を行っています。ここで今年度のコンペティションで共有された取り組みをいくつかご紹介させていただきます。

グランプリの企業では、中期経営計画の中で新戦略の発表と共に、戦略実現の鍵としてエンゲージメント指標向上の目標数値を掲げました。その達成のために、エンゲージメントを左右する要素をデータ分析で特定し、それぞれの改善計画を立てていきました。例えばミドルマネジャーに対しては行動指針を作成し、教育プログラムの中に組み込むと共にサーベイを定期的の実施して効果を継続把握し、改善を加えていく仕組みにしています。

また、会社全体としての配属バランスと部門側の希望を満たしながら、最も社員本人の希望を叶えるマッチングアルゴリズムを開発した企業もありました。新入社員配属において実際に使用したところ、配属された新入社員の行動がより自律的になり、部門全体にもよい影響をあたえているという感触を得ているそうです。本人及び部長クラスへのアンケートも行っており、94%が本人の希望通りのマッチングだったという結果がでました。不満があったケースには個別に面談し、解消に努めるとともにアルゴリズムへのフィードバックをする計画を立てています。

これらの取り組みは、設計や運用の「健全性(透明性・公開性等)」、現場での「効果」を確認していること、そして「改善の継続性」があることが高く評価されました。

以前は、PoC (Proof of Concept: 概念実証) の取り組みが多く、技術面や革新性が注目されてきましたが、これは大きな変化です。もちろん PoC は新しい取り組みが生まれるために引き続き必要なことなのですが、よりデータ活用が現場化し、データを活用して施策の効果を確認しながら改善していく仕組みが、広がってきたことを感じます。

04

共成長の意識が広まる

世の中全体で、データ分析に関する共同研究や勉強会、情報シェアが広がっています。成功例だけでなく、失敗例や注意点などの共有も誠実に行われています。取り組みで得たナレッジをシェアしてフィードバックを受け、共成長していこうという動きだといえます。また、企業同士はもちろん、学術分野を巻き込んだプロジェクトや、政府の委員会で政策の議論が行われるなど、産官学の連携も活発化しています。

これまでの人事におけるデータ活用は、データマネジメント人材やDX人材の不足、ノウハウの欠如によって遅れていましたが、着実に前進しています。昨今、「データの民主化」という言葉も浸透してきました。従業員が統計データにアクセスし、業務や施策に活用する事例は増えています。これからは、ピープルアナリティクスが現場主導で利用されることは、当たり前のことになっていくでしょう。

胸を張って公表できる取り組みだからこそ共有でき、広がっていくことができます。この動きが今最も大切であり、PA協会としても私個人としても支えていきたいと思っています。ピープルアナリティクスによって人事を変革し、いきいきと働く人が増えることは、日本社会全体の活性化に繋がると期待しています。

(一社) ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 副代表理事、早稲田大学 組織経済実証研究所 研究員、スターツリー(株) 代表取締役社長、(株) Bloom CAO。

新卒でエンジニアとしてソフトウェア会社に入社し、Webサービスやスマートフォンアプリの開発に従事。2013年慶応義塾大学大学院経営管理研究科(KBS)にて、ビッグデータ分析及びHRデータ分析に出会う。2015年にデータ分析、コンサルティング分析を事業とするスターツリー(株)を創業。2018年に大手企業向け中途採用タレントシェアサービスの(株) Bloomの設立に参加。同年に(一社) ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会の設立にも参加し主要メンバーとして取り組みを支えるなど、日本におけるピープルアナリティクスの黎明期から常に最前線の現場に関わっている。



山田 隆史氏
Yamada Takafumi

五感を刺激するリベラルアーツプログラム 好評ご提供中

弊社セルムは、凸版印刷株式会社がプロデュースする文化観光事業「Toppan Profound Tourism™」と連携し、日本文化体験を通じたリベラルアーツプログラムを開発いたしました。

歴史ある禅寺で坐禅をした後にチームビルディングやビジョンづくりを行うプログラムや、唐招提寺と中継をつなぎながら精緻なデジタルデータを用いて、時間や空間を超えて創建・制作当時の空間に没入し、理念浸透やリーダーシップを学ぶプログラムなどもあります（オンラインでも実施可）。これまでとは異なる角度から、参加者の内面を揺らす体験となるはずです。そして、参加者が体験したことを内省し、自分の中に意味づけるまでを、ビジネスと文化の両面に精通したファシリテーターがガイドすることで、体験を学び・気づきにつなげます。

思い込みの打破、リーダーシップに対する内省、ダイバーシティの受容やチームビルディングにつながるユニークなプログラムです。ご興味をお持ちの方は、agent@celm.co.jp までご連絡ください。

< プログラムのご紹介 >

- 禅寺で自分と対話する ～自己理解～
- 禅寺でチームづくりと未来づくり
- 鑑真和上から学ぶサステナビリティ（ビジョン理解・浸透編）
- 鑑真和上から学ぶサステナビリティ（リーダーシップ編）
- イノベーション創発のための「アート思考」
- 高野山・宗教環境都市に学ぶ、社会課題の解決法



▲禅寺（全生庵）での
坐禅プログラム



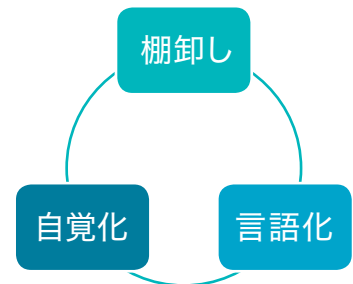
◀VRを活用した研修イメージ
VR作品「唐招提寺」
製作・著作：凸版印刷株式会社/TBS
協力：唐招提寺

シニア活躍研究会 第2期スタート&メンバー募集中

弊社セルムと組織人材コンサルティングのPeople Trees 合同会社は、2021年に「プロパルティアカデミー & シニア副業ハブ研究会」を立ち上げました。これは、企業内にシニア人材の活躍の幅を広げると同時に、シニア人材には在職中に越境稼働を経験してもらう仕組みの構築を目指したものです。第1期では11社の企業にご参加いただきました。企業による現状や課題の違いの認識、自社でシニア人材の副業を受け入れる場面などを具体的な現実的に検討し、1歩進むことができたと考えています。さらに前に進むために第2期の研究会を2022年4月よりスタートいたします。

第2期は、社外での就業体験を実施し、検証&検討を行います。ご興味をお持ちの方は senior-academy@celm.co.jp までご連絡ください。

【就業体験プログラムのねらい】



書籍：『森を見ずに木を見なさい』出版のお知らせ

弊社代表取締役社長の加島禎二の初となる著書『森を見ずに木を見なさい』が、2022年1月12日に総合法令出版より発売されたことをお知らせいたします。

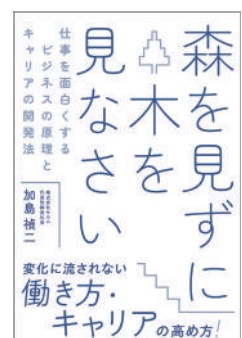
本書は約30年にわたるリーダー開発や組織文化のマネジメント支援に関わる中で見出したビジネスとキャリアの因果関係を、企業に勤めるすべてのビジネスパーソンに向けてのアドバイスとしてまとめた1冊です。

変化に流されずに自分の仕事を面白くし、自律的にキャリアを築いていくために実践すべきことを具体的に紹介しています。

著 / 加島 禎二
出版 / 総合法令出版
定価 / 1,500円(税別)

森を見ずに木をみなさい 仕事を面白くするビジネスの原理とキャリアの開発法

- 第1章 仕事の捉え方をシフトしよう
- 第2章 ビジネスを仕事にして、ビジネスパーソンになろう
- 第3章 キャリア資産を増やして、キャリアリッチになろう
- 第4章 プロフェッショナルリティを磨き、ビジネスプロフェッショナルを目指そう
- 第5章 「人との出会い」を大切に、心も人生も豊かにしよう



我々の信念

Our Belief

「顧客企業」への使命

セルムの顧客企業は、社会的に大きな使命を負い、世界的視野で勝ち残りをかけて戦う企業である
セルムは、顧客企業が競争優位性を確立して、持続的に成長するために不可欠な
「人材・組織基盤の強化」と、「優れたリーダーの輩出」に貢献する
それを可能にするためには、顧客との間に長期にわたる強固なパートナーシップを築くことが必須である
顧客との長期的な信頼関係こそ、我々が最も大事にする基本的価値観である
顧客に思い入れる、顧客の経営課題を共有し、事業発展のための人材開発の支援を行うことこそ、
我々の使命であり、大きなよこびである

「顧客ご担当者」への使命

我々は、ご担当者の成功を願い、ベストパートナーとして一翼を担う存在になる
そのためには、情熱と使命感と責任感をもってご担当者に向き合う
ご担当者の期待を知り、常に期待を超えようとする姿勢を貫かなければならない
我々は、経営的な視点で、人材開発体系および各施策の目的、課題を顧客と共に設定する
その上で解決策を練り上げ、優れたプロジェクトマネジメント力で実行に移す
成果を検証して、改善策や代替案を提供し続ける
あるべき姿を共に描き、質の高い本音のコミュニケーションを行って、提案しつづける
そして、案件を成功に導き、喜びを分かち合うことで、ご担当者から厚い信頼を勝ち取っていく

「受講者個人」への責任

セルムの最終的な顧客は、研修に参加する社員個人である
研修は、自己の体験を意味づけ、応用・展開ができるように整理したり、
自己成長のきっかけを発見する気づきの場である
また、組織の課題と真正面から向き合ったり、実務では巡り合えない貴重な人脈をつくる場でもある
我々は、その場が受講者一人ひとりのビジネス人生にとって得がたい経験になるよう、
成功のために力を尽くさなければならない

「コンサルタント」への価値

我々は、顧客企業、顧客ご担当者へのパートナーシップと同じ重要度で、
コンサルタントの方々との長期的なパートナーシップを築かねばならない
一人ひとりのコンサルタントの特性、専門性、魅力を的確に把握し、
それを最大限に発揮できる場を提供すると共に、パフォーマンスを一層高めるための適切な支援を行う
我々は、単に仕事を斡旋する仲介者では決してない
成果を分かち合い、お互いに率直にフィードバックをしあう人間関係を構築することで、
顧客への価値提供を高めあうパートナーである

社員の誓い

我々一人ひとりは、まず第一にプロ意識の高い個人でなければならない
プロとは自分を知り、顧客・コンサルタントに付加価値を提供し、成果を上げる人のことである
自分の限界を否定して、常に新たな目的・目標に挑戦し続ける人であり
後悔を嫌って、学び続ける努力を惜しまない人のことである
我々は、この仕事を通じて「遣り甲斐」「貢献」「自己成長」を追求する
しかし、それだけでは十分ではない
大切なことはそれを仲間と共有し、共感する姿勢である
自分の想いを語り、相手の想いを受け止めること
相手の立場で考え、チームワークを発揮すること
セルムグループが大事にする価値観と行動指針を深く理解して、体現すること
これらを実現しようとする個人が互いに切磋琢磨することで、組織の力は個人の力の総和を凌駕する

企業の誓い

セルムは、たゆむことのない独自性の追求によって、他社が真似できない
唯一無二のユニークさをもった企業になることを選択する
理念、戦略、人材のいずれにおいても顧客にとって意味のある、明確なエッジの利いた「違い」を追求する
変化を恐れる企業は衰退し、学ぶ努力をしない組織は沈滞する
我々の競争相手は競合他社ではなく、変化を恐れ、学習を怠ける我々自身である
そして我々は、最小限の階層によるオープンな組織を志向し、無用な権威主義を排し、
内向きのエネルギーや当事者意識に欠ける他責の心を互いに律する
一人ひとりが顧客に提供した価値と会社の進化に貢献した成果を賞賛し、それに報いる仕組みを保つ
セルムは将来にわたって、優れた人材を惹きつけ、その人材が自己の「志」と我々の理念を共鳴させ
自己実現に向けて切磋琢磨する組織であり続けることを誓う

ご意見・ご感想をお寄せください
皆さまのご意見やご感想、また本誌で取り上げてほしい
テーマなどを、下記メールアドレスまでお寄せください。
皆さまの声を弊社一同、お待ちしております。
agent@celm.co.jp

発行 2022年4月25日
発行人 加島 慎二
企画・編集 植松 真理子
制作協力 有限会社 プレインカフェ
イラスト 大久保 ナオ登

発行所 株式会社 セルム
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿1-19-19 恵比寿ビジネスタワー7F
Tel.03-3440-2003(代表) Fax.03-3440-2007
http://www.celm.co.jp/
無断転載及び複製は固くこれをお断り申し上げます

CEL M, Inc.

<http://www.celm.co.jp>