RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

現場を支える人事

▸レビュー

先行研究から考える
「現場を支える人事」とは
—人事の役割の歴史からの考察

▸視点

大手前大学 平野光俊氏
ノバルティスファーマ 口村 圭氏

▸事例

ディー・エヌ・エー
博報堂
三井化学

▸調査報告

事業責任者361名に聞く
人・組織領域の課題認識と支援ニーズ

特集2

ハイパフォーマーの孤独

▸視点

三井物産人材開発 濱田一人氏

Message from Top

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役
コモンズ投信株式会社 取締役会長・創業者
渋澤 健 氏

2022.05
66

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 66

CONTENTS
2022.05

特集1

現場を支える人事

PART 1 | レビュー

07 先行研究から考える「現場を支える人事」とは
―人事の役割の歴史からの考察

PART 2 | 視点

11 これからは従業員のウェルビーイング向上アプローチが大切だ
平野光俊氏 大手前大学 学長 現代社会学部 教授

14 HRBPなしでも自走できる組織を目指したい
口村 圭氏 ノバルティスファーマ株式会社 人事統括部 ファーマHRビジネスパートナー ヘッド（取材時）

PART 3 | 事例

17 ディー・エヌ・エー
多角化がきっかけ 人事領域に限らず必要な支援を実行

19 博報堂
現場に入り込んで「横の風」を入れ組織の活性化を目指す

21 三井化学
第一に考えるのは事業成長と現場のエンゲージメント

PART 4 | 調査報告

23 事業責任者361名に聞く
人・組織領域の課題認識と支援ニーズ

| 総括

31 現場を支える人事の要諦は「人と組織を生かす」ことにある

特集2

37 ハイパフォーマーの孤独

43 視点 変化の時代だからこそ求められる自己と向き合うこと
濱田一人氏 三井物産人材開発株式会社 人材開発部 マネジメント人材開発室 シニアプランナー

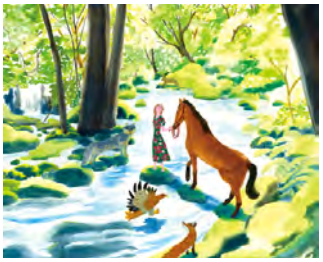
連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
「こうしたい」を胸に
逆境を「大丈夫の試金石」に
シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役
コモンズ投信株式会社 取締役会長・創業者 渋澤 健氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第12回］
エンジニア組織と事業を乳化させる
伊藤博志氏 READYFOR株式会社 執行役員 VP of Engineering

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第19回］
「人事の脱エクセル」が進む可視化中心のピープルアナリティクス
佐久間祐司氏 LINE株式会社 Employee Success室 HR Data Managementチーム

47 Information



Cover
Illustration
山口洋佑

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

「こうしたい」を胸に逆境を「大丈夫の試金石」に

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役
コモンズ投信株式会社 取締役会長・創業者
渋澤 健氏

地球温暖化や新型コロナウイルス感染症のパンデミックなど、
経済の豊かさを追求するだけでは解決しない問題が次々に明らかになっている。
また、市場や競争に任せればすべてうまくいくという経済のあり方の弊害が叫ばれている。
こうしたなか、昨年就任した岸田文雄首相が実現を目指しているのが「新しい資本主義」である。
今回は、その中身を議論する有識者会議のメンバーの１人でもある渋澤健氏にお話を伺った。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

言葉を選ばずにいえば、渋澤健氏の知名度は鰻上りである。昨年放映されたNHKの大河ドラマ「青天を衝け」の影響が大きく、その主人公、渋沢栄一の玄孫（孫の孫）にあたる氏に講演依頼が殺到。昨年はほぼ毎日、多いときは日に3件もの講演をこなしたという。

ただ、栄一の子孫というだけで、そこまでの数にはならない。

渋沢栄一といえば、道徳と金儲け、あるいは私益と公益の両立を説いた著書『論語と算盤』が有名だ。今から106年前に上梓された本だが、最近でいえば、CSR（企業の社会的責任）やSDGs（国連による持続可能な開発目標）、社会起業家、マルチステークホルダーといったキーワードを先取りするような内容である。

渋澤氏は栄一がこれほどブームになる以前から、同書に関する勉強会を主宰したり、社会起業家育成のための寄付プログラムを創設したりしている。栄一の唱えた「論語と算盤」の普及者であり実践者なのである。

ただ、あるときまでの渋澤氏は、算盤一辺倒だったといえるかもしれない。

父親の勤務地の関係で、小学校から米国で暮らし、現地の大学を卒業した後、外資系証券会社や投資銀行で働き、米系の大手ヘッジファンドへ移る。そこが転機だった。「組織の規模が小さくても金融市場で大きな仕事ができることに気づき、5年ほど勤務した後、独立し、2001年にシブサワ・アンド・カンパニーを日本で立ち上げました。40歳のときです」

9･11で自分のなかの“目覚まし時計”が鳴った

オルタナティブ投資といって、ヘッジファンドやベンチャーキャピタル関連の案件を日本の機関投資家に案内する業務を行う。その半年後、米国シアトルに出張していたとき、あの9・11（米国同時多発テロ事件）に遭遇した。「今から考えると、このときに私のなかの“目覚まし時計”が鳴ったと思うのです」

どういうことか。

「現地に足止めされました。電話一本で大量のお金を動かすのが私の仕事だったのに、金融市場が混乱し、それができなくなった。当時、私生活では長男が生まれ、次男が妻のお腹にいた。いろいろな意味で、持続可能性の大切さを痛感しました。それもあって、渋沢栄一について改めて勉強してみたところ、著作の言葉は難しかったのですが、内容はすんなり頭に入ってきました」

翌2002年、勧められて経済同友会に入会した。他の経営者と日本の資本市場の問題点について議論すると、長期投資が圧倒的に不足しているという結論に達する。そうした投資は誰が行ってくれるのか。考え抜いたところ、思いもしなかった答えが見つかった。「自分だ」と。「長男が生まれた

ときから、将来のチャレンジを応援するため、毎月の積み立て投資を始めていたんです。こうした世代を超える投資を担い、長期にわたって企業と付き合ってくれる投資家は個人なんだ、と気づかされたんです」

2007年、同じ問題意識をもつ仲間と、株式会社コモンズ（現コモンズ投信株式会社）を立ち上げる。社名は「コモン・グラウンド」（共有地）から来ており、「長期投資に共感した人たちが寄り集まれる場所」という意味を込めた。主力商品は、「コモンズ30ファンド」。グローバルに展開する日本企業を中心とした約30社の株で構成され、30年を目安に長期投資を行う。月3000円という少額から運用可能だ。

日本初の取り組みとして、社会起業家育成にも乗り出す。2004年から開始したSEEDCap Japanがそれで、シブサワ・アンド・カンパニーの業務提携先の米国の投資運用会社が手にした成功報酬の一部を起業家に寄付する。対象となった1社が、創業間もなかった、病児保育を行うNPO法人フローレンスだ。現在はコモンズSEEDCapとしてコモンズ投信に引き継がれている。

“と”の力をもとう

2003年から『論語と算盤』の勉強会も始めた。最初は金融業界の知人が中心の読書会だったが、2008年から顔ぶれも形式も変わった。

きっかけは経済同友会の活動を通し親密になったローソン社長（当時）の新浪剛史氏から「『論語と算盤』をテキストに、仲間と勉強会をやりたい」という連絡が入ったこと。「経営のハウ（How）でもホワット（What）でもないホワイ（Why）を問う哲学が必須で、それが『論語と算盤』にはあると。そこで、新浪さん含め、同友会所属の経営者など数人でスタートしたところ、読書会というより、同書を題材にし、自分の考えや経験を話し合うディスカッション形式になっていったんです。これは面白いと思いました」

それが「論語と算盤」経営塾という名称になり、この5月から第14期のプログラムがスタートする。経営塾と銘打っているが、受講生は経営者はもちろん、元経営者、幹部クラス、社員、学生、医師、弁護士など多士済々で、女性が3分の1を占める。「『論語と算盤』の最も簡略化したメッセージは『“と”の力をもとう』ということだと思います。論語か算盤かという二者択一の“か”ではなく、論語と算盤、どちらも選ぶ。一見つながらないものをつなげると、そこに創造が生まれる。SDGsが言わんとしていることがまさにそれです。『論語と算盤』もSDGsも、その本質は持続可能性だと思います」

「SDGsなんて、日本が昔からやってきた『三方よし』と同じだ。今さら不要ではないか」。こんな意見もよく聞かれる。これに対して、渋澤氏は異を唱える。なぜか。

売り手よしは売上が数字となり、買い手よしも満足度や効率化といった側面で、その度合いが測れる。ところが、世間よしは違う。中身が判然としない上に、世間とは誰かも不明だ。「世間よしの中身をもっと精査する必要がある。当該経済活動が世間、つまり社会や環境に与えるインパクトを、ある尺度で測定できれば、その達成に向けた競争が起こり、大きな金の流れが生じる可能性が高くなる。つまり、尺度のイノベーションが必要なんです。こうした測定可能な社会的インパクトと、経済的リターンの両立を目指すのがインパクト投資で、まさにSDGs投資の王道です。これが日本でももっと普及すべきです」

定年は40歳でいい

投資ということでは、渋澤氏は日本企業の社員への投資があまりにも低いことを問題視している。2010年からの5年間で、OJTを除く日本企業の能力開発投資は対GDP比で0.1%。2.08%の

『論語と算盤』もSDGsもその本質は「持続可能性」

渋澤 健（しぶさわけん）
1961年神奈川県逗子市生まれ。1987年UCLA大学大学院でMBA取得。米ヘッジファンドの日本代表などを経て2001年にシブサワ・アンド・カンパニーを創業。2007年にコモンズを設立、2008年より現職。『渋沢栄一 100の訓言』（日経ビジネス人文庫）など著書多数。

米国、1.78%のフランスなど、他の先進国に比べて極めて低い水準で、しかも、その後はさらに低下傾向にあるというのだ（厚生労働省が2018年9月28日に発表した「平成30年版　労働経済の分析」より）。「バブル崩壊後、日本企業の競争力が急落し、失われた10年が20年になり、30年になった原因はここにあるのではないかと。私は岸田内閣が打ち出した『新しい資本主義』の中身を議論する有識者会議のメンバーですが、このデータを会議に持ち込んだところ、岸田首相はじめ、皆さん、注目してくれました。新しい資本主義は成長と分配の好循環、つまり、成長の果実を人への投資も含め、社会へ広く分配し、さらなる成長につなげることを意味します」

会社のあり方や人々の働き方も変わらざるを得ないだろう。「今までのいい会社の条件は、安定していることでした。潰れない、解雇されない、給料は下がらない。これからのいい会社の条件は、優秀な人材を社会に輩出していること。そこに勤めると豊かなキャリアを築くことができ、離れてもやっていける。そういう意味で私は40歳定年制を提唱したい。40代以降は企業に縛られない自分なりのキャリアを築く。もちろん、年俸制で元の企業で働いてもいい。

私自身40歳で起業し、とてもいい経験をしたと思っていることも大きい。その年代だったら起業が失敗しても次がありますが、50代、60代になるとちょっと辛いでしょう」

取材の最後に、熟読玩味しているに違いない『論語と算盤』で好きな言葉を聞くと、逆境への身の処し方を説く「大丈夫の試金石」を挙げた。

逆境というものは、それに襲われた人がへこたれず、「大丈夫だ」と軽くいなせるかどうかの「試金石」だというのだ。「たいていの人為的逆境は、自分からああしたい、こうしたいと奮励すればそこから抜け出せると栄一は説きます。時間がない、お金がない、経験がない、失敗した……世の中は逆境だらけです。でもそこにとどまっていたら、物事は1ミリも動きません。そうではなく、ああしたい、こうしたいという考え方の軸を立てると、次の一歩を踏み出すことができ、できないことでも、いつの間にかできるようになるものです」

農民でありながら武士を志し、日本資本主義の父となった栄一は試金石だらけの生涯を送った。その血は孫の孫にも受け継がれているのだろう。

特集1

現場を支える人事

日本企業の人事は、時々の環境に応じて、その役割を変えながら、現場を支えてきました。今日、ビジネスを取り巻く環境変化に加え、従業員の仕事や組織に対する意識や関係性が多様化し、人事が担う役割も、一昔前と比べて、いっそう複雑化、高度化しています。

企業のビジネスの成否を左右するものとして、人的資本の充実がこれまで以上に重視されています。人事には、経営からの難しい要望を踏まえながら、従業員それぞれの思いや持ち味を生かし、心理的な側面の理解にもとづいた、よりきめ細かな人事サービスが求められています。本社所属や事業部付きのHRBPにより、現場に寄り添った人事支援を強化する企業も少なくありません。

しかし、あれもこれもと広がった期待に応えていくのは容易ではありません。「現場」が抱える人・組織課題や人事支援ニーズはどのようなものでしょうか。またそれに応えるために人事に求められる要件は何でしょうか。本特集では、日本的人事の変遷についての研究知見を踏まえた上で、現場に深く入り込んだ取り組みを行ってきた人事の事例や、事業責任者に対して行った調査をもとに、この問いについて考察していきます。

（編集部　佐藤裕子）

PART1
レビュー

先行研究から考える「現場を支える人事」とは
― 人事の役割の歴史からの考察

環境が変われば、人事への期待や役割も変わっていく。
本稿では、人事を取り巻く環境と人事の役割の歴史について、研究・調査をもとにひもといていきながら、「現場を支える人事」について考察する材料の1つとしたい。

背景

弊誌では、2010年に人事の役割に関する特集を行った[*1]。そこでは、企業を取り巻く環境が人材マネジメントに影響し、それに伴い、人事への期待や役割も変わっていくということを扱った。企業外部の環境を「国内人口の減少」「高齢化」「価値観の多様化」と置き、そのような環境下においては、従業員の個々人の思いや自律的で持続可能なキャリア形成が重要で、経営と働く人との間での信頼醸成、チームビルディングなどのソフトイシューを扱うことが人事には求められると提唱した。また、働きがいやプライドをもたせ、個々人が知恵を出し合い、より創造的な職場を形成させていくことが人事の役割であると述べた。

現在も2010年と比べて、企業の外部環境は大きくは変わらないが、外部環境が人事に影響を与えている度合いが高まっていると感じる。例えば、14歳以下人口は、1990年から2030年の40年で半減していく[*2]が、その影響は表面化している。人材採用やリテンションに関して、それまで苦労が少なかった大企業でも人事課題として浮上している。

同様に、現在の人事課題である、シニア（アフターミドル[*3]）世代の活躍促進、エンゲージメント・ウェルビーイング向上、心理的安全性の重視、キャリア自律や働き方改革促進にも、「国内人口の減少」「高齢化」「価値観の多様化」の影響を受けている。

2010年時点で扱わなかった環境要因であるが、今後の人事の役割を考える際に大事な環境要因は「技術の発展」と「人的資本への注目」である。

「技術の発展」は、ビジネスそのものと共にHRテックのように人材マネジメントの手法に影響を与える。流通業界のeコマース、金融業界のフィンテック、自動車業界のCASEなどのように、ビジネスモデルの変革が起こり、それに従って、専門人材の採用、異動、再教育、組織文化の革新が人事課題になってくる。また、HRテックという点では、その技術が分かる人材を人事部門へ配属、採用、あるいは育成していくことが求められる。

加えて、米国証券取引委員会が上場企業に対して、人的資本に関する情報開示を義務付けたことをきっかけに、人的資本の開示が世界的な潮流になってきている。「自社の人的資本を把握すること」「それがどのように企業価値に貢献しているのかを分析すること」「人的資本を適切に活用するためにできること」「人的資本を増強していくこと」が企業人事の課題になっていく。

人事を取り巻く環境が変われば、人事の役割も変わっていく。ここでは、まず人事を取り巻く環境とそれに対応する人事の役割の歴史を、最初に見ていきたい。

人事を取り巻く環境と人事の役割の歴史

明治元（1868）年、最初の大企業である横須賀造船所では、すでに600人の労働者を擁しており、その後、近代化と共に大きくなっていった。同造船所は、徳川幕府がフランスから支援を受けて設立したもので、のちに新政府が引き継いでいる。日本史上初めての近代的な工場であり、試行錯誤しながら、独自の制度を構築していったが、そのなかには、長期雇用、年功序列賃金、企業内訓練、集団主義などの日本的労働慣行の原型がすでに揃っていた[*4]。

明治の時代（1868～1912年）から大正の時代（1912～1926年）を通して、日本は、急速に近代化していったわけであるが、この時期は、近代経営を確立した時期でもあり、日本企業に人事部門が広がっていった時代でもあった[*5]。その後、1950年代は労働運動が高揚していく時代であるが、そのような運動に対応するために、人事部は会社のなかでの影響力を高めていった。1970年代以降は、労働運動への対応という側面は低下していったが、終身雇用、ゼネラリスト育成、ローテーション人事などの日本独自の経営手法の発展に伴い、本社での個別人事管理の必要性が高まった。その流れのなかで、

日本企業の人事部の多くは強い権力と影響力をもっていった[*6]。

米国企業の人事部と比較して、日本企業の人事部は、配置転換に対して強い影響力をもっている[*7]。職能内あるいは事業部内での人事異動は、ラインの管理職の意向が反映されるが、職能や事業部を超える異動や全社単位でのローテーション人事は人事部が関与する。なぜなら、ラインの管理職では、全社のことや他事業のことは分からず、本社人事部が関与せざるを得ない状況だからである。そのために、本社人事が社員個別の情報をもっていることが必要で、多くのスタッフを抱えることで、その要望に応えてきた。スタッフ数の多さそのものが会社への影響力を高めてきたという要素もある。

加えて、昇進・昇格制度や給与制度が、社外労働市場より社内要因（年次、年功、業績評価）を重視していたため、職能間、事業部間で不公平にならないという観点から本社人事の関与は大きかった。

しかしながら、バブル経済崩壊後の1990年代不況期に入ると、日本の強い人事が批判の対象になっていった。八代（1998）は「人事部不要論」を展開し、人事がもっている人事権を弱め、個人が主体的に自らの異動や転進などのキャリアを選択できるようにすべきと主張した[*8]。同時期、金融機関の倒産も相次ぎ、人そのものも過剰であったこともあり、人事部の役割を再考する機運は高まった。

また、1990年代の終わりから2000年代にかけて、日本企業は、日本型経営からグローバルスタンダードへ舵を切る。職能資格制度から成果主義制度への転換を図り、人件費を流動化できるように非正規社員の比率を高めていった。同時に、人事もその役割を再構築する議論が活発になってきた。その際にクローズアップされてきた概念が戦略人事である。

戦略人事論

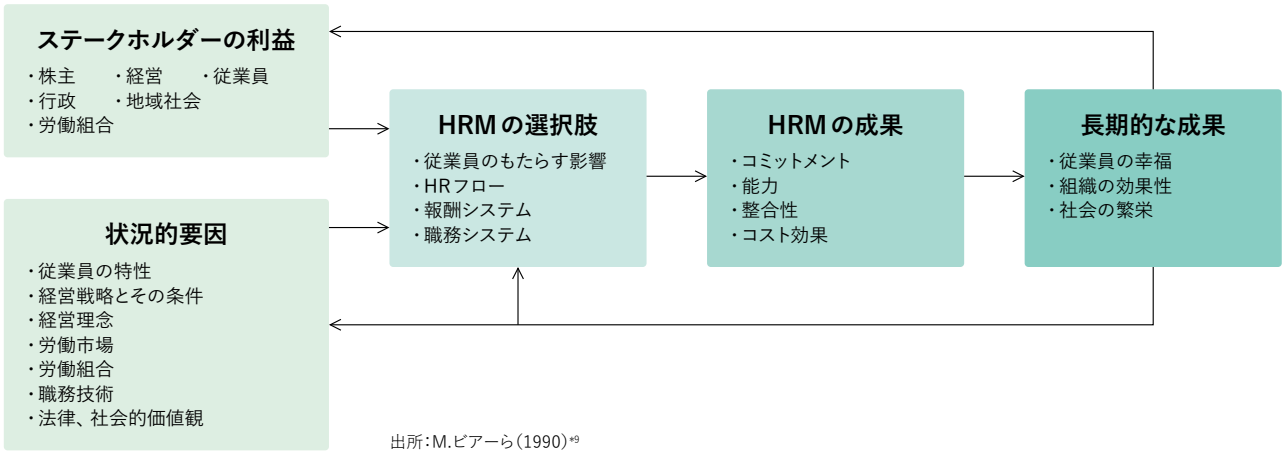
ハーバード・ビジネススクールにおいて、1981年にMBA必修科目に「ヒューマン・リソース・マネジメント（HRM）」が開設された。同校では必修科目の新設はめったにあることではないが、1970年代後半の日本企業躍進の鍵としてのHRMが注目され、米国のビジネスリーダー輩出スクールの同校で取り扱うことになった[*9]。

同校の戦略人事のモデルでは、事業戦略や組織の内外の環境がHRM戦略と結びついていることを表している。また、米国の伝統的な価値観である、従業員の統制をベースにしたマネジメント観ではなく、従業員のコミットメントと自律性を強調するマネジメント観をベースにしている。さらに、HRMの複数の施策間での適合を重視したモデルになっている。そのモデルでは、HRMの概念的な枠組みを提供しており、今日の戦略的人事を考える際の基礎になっている（**図表1**）。

このモデルを見てみると、HRM施策が社内外の環境や経営戦略にも影響を及ぼしている枠組みになっており、経営戦略がHRM施策に影響を与える一方で、HRM施策が経営戦略に影響を与えると考えられる。つまり、HRM施策を行った結果、企業の構成員や技術や風土が形成される。その構成員や技術や風土は、その企業のリソースであり、競合優位性の源泉である。そのリソースを活用して経営戦略を形成していくことは、合理的でもある。戦略論のリソース・ベースド・ビュー（RBV）に通じている。

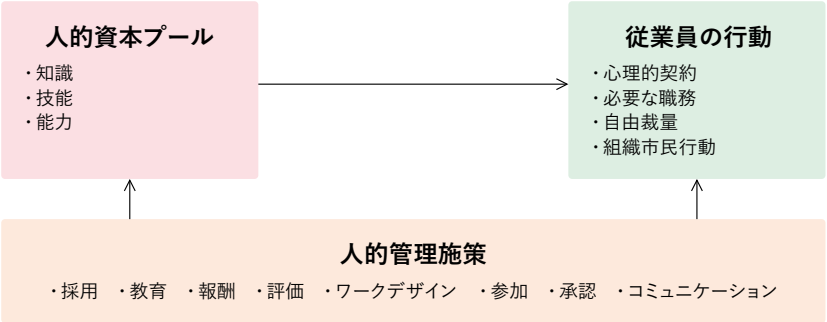
RBVは、経営戦略問題に関して、企業外の市場ではなく[*10]、企業内の

図表1 HRMの概念的枠組み（ハーバード・モデル）



出所：M.ビアーら（1990）[*9]

図表2 戦略的HRMの基本的要素



出所：Wrightら (2001)[*11]

問題に注目しているという意味で、HRM施策との関係性は強い。ライトら[*11]は、RBVと戦略的HRMの間の関係性を「人的資本プール」「従業員の行動」「人的管理施策」の３つの領域を提示して整理している（図表２）。

「人的管理施策」によって「人的資本」や「従業員の行動」を促進することができる。そのようにして形成された「人的資本」と人的資本を有した従業員が「行動」することで、持続可能で模倣困難な競争優位を築けるというモデルである。戦略的人事を考える際には、頻繁に引用されるモデルの１つである。

そのような米国で起こった戦略人事の動きを日本の人事にも取り入れようとしたときに、最も影響を与えた考え方が、以下のウルリッチの４つの役割モデルである[*12]。

①戦略パートナー（戦略とHRMを結びつける）、②管理エキスパート（採用、教育、制度設計などを通じて効率的な経営を実現する）、③従業員チャンピオン（従業員からの貢献を引き出す）、④変革エージェント（変革を設計し実行していく）。この4つの複合的な役割は、人事部門だけが行うのではなく、経営者や現場のマネジャーや従業員あるいは外部コンサルタントと分担していく、とウルリッチは述べている。

人事の役割の実態

ウルリッチの4つの役割モデルを参考に、弊社で図表３のような役割を定義して[*13]、「どのような役割を重視しているのか」491名の人事への調査を2021年に行った[*14]。結果は、図表4のとおりである。現在一番重視するものとして最も多く選択されたのは「1.戦略実現パートナー」（39.1％）だった。次に多いのが「3.従業員パートナー」（23.2％）で、「4.理念・バリュー実現パートナー」（19.3％）、「2.実務推進パートナー」（18.3％）については、大きな差がなく回答が分かれた。5年後についても、現在と同様に「1.戦略実現パートナー」（38.7％）が最も多く選択されている状況に変わりないが、次に多く選択されているのが「4.理念・バリュー実現パートナー」（23.6％）となっていた。

実は、同様の調査を2010年にも行っている[*13]。その調査でも「1.戦略実現パートナー」（61.7％）が人事の役割として最も多く選択されているが、2010年から2021年にかけて、61.7％から39.1％へ割合が減少していることが分かる。一方で、「3.従業員パートナー」の選択率が2010年には5.7％だったのが、2021年には23.2％へ大きく増加している。人口減少に伴う人材不足の影響と共に、競争優位の源泉として人の存在が改めてクローズアップされていることが推察されるデータになっている。

2021年の調査では、人事の役割・貢献に関して、自由に記述してもらっている。結果を見てみると、「会社としての考え方・やり方の変更を頻繁に行う。制度を守るのではなく、活動しやすいように制度を変えていく。前例を一度疑い、見直していく」というようなコメントに代表されるように、「変化対応」していくことが人事に求められているといったコメントが最も多かった。

また、コロナ禍ということもあり、テレワークや働き方に関連したコメントも多く、コミュニケーション、組織としての求心力、評価の仕組みの見直しなどについての言及が散見された。さらに、モチベーションや働きがいに関しても具体的な言及が複数見られ、「従業員パートナー」としての役割を裏付けるものになっている。

別の調査を見てみよう。

前述したように、かつて人事は会社のなかでの影響力が大きかった。現在はどうだろうか。一般社員の人事管理上の権限関係について、上林・平野ら（2019）は、10個の質問を使って調査している[*15]。その調査によると、人事部門の権限が大きいものは、「労使間協定の締結」（72.7％[*16]）、「社員の賃上げ・賞与原資の決定」（62.4％）、「昇進・昇格者の枠の決定」（45.3％）。逆に、人事部門の権限が小さいものは、「部門内での異動」（11.9％）、「部門内の教育訓練計画」（15.4％）、「部門内の人員計画」（16.2％）である。全社的な調整が必要なものは、人事部の意向が強く反映される。しかしながら、個別の企

業に注目すると、現場の意向が強い企業も少なくないという状況であり、多様化してきているといえる。

人事の役割に関して、過去の研究や調査をレビューして分かることは、

①人・組織能力の巧拙が競争優位を決めるという文脈で、人事では、事業の戦略実行支援が重視されてきている

②日本企業においては、本社機能が強い人事から現場へ分権化されてきている

③国内の人口減、人材不足感が高まる環境のなか、従業員に寄り添うことがより求められている

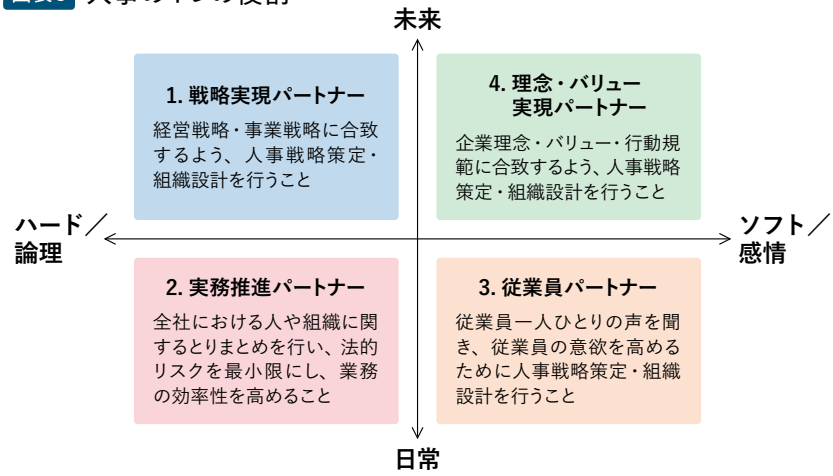
の3つである。

前述したように、働き方改革、人生100年時代への対応、エンゲージメント向上、A＆R*17対応、DX人材の採用と育成、HRテック対応、人的資本に関する情報開示ということを考えていくと、企業のなかでの人事機能は、増大し複雑化しているといえる。しかしながら、その機能は、人事部門だけが行うわけではない。ラインの管理職、従業員、あるいは外部パートナーなどで分業するものである。そして、そのことは1980年代にHRMを戦略的に行う必要性を説いたハーバード・モデルでも、ウルリッチの4つの役割のなかでも指摘している話である。

例えば、変革エージェントという役割について、人事部門3割、現場マネジャー4割、外部コンサルタント3割という割合が示されている*11。これはそのとおりにやることを推奨しているわけではなく、自社の状況に合わせて変化するものであるということが前提である。現場を支える人事として、何を本社の人事として行うのか、現場マネジャーへ分権化していくものは何か、外部パートナーに任せていくものは何か、増加する役割に対して、グレートリセットの時代、改めて考え直す機会であるといえるだろう。

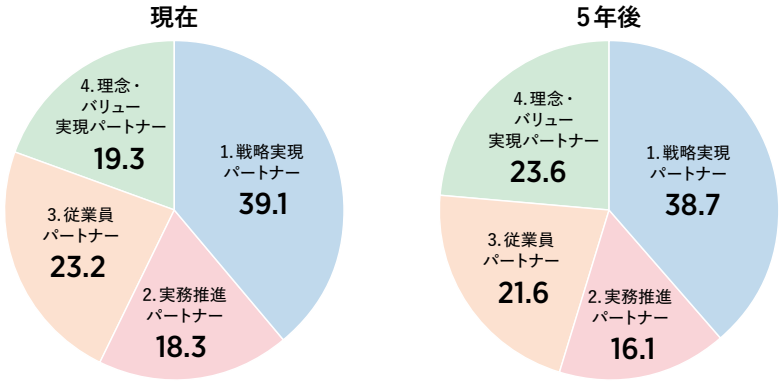
（組織行動研究所 所長　古野庸一）

図表3 人事の4つの役割



出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2010）*13

図表4 現在と5年後の一番重視する人事の役割 〈単一回答／n=491／%〉

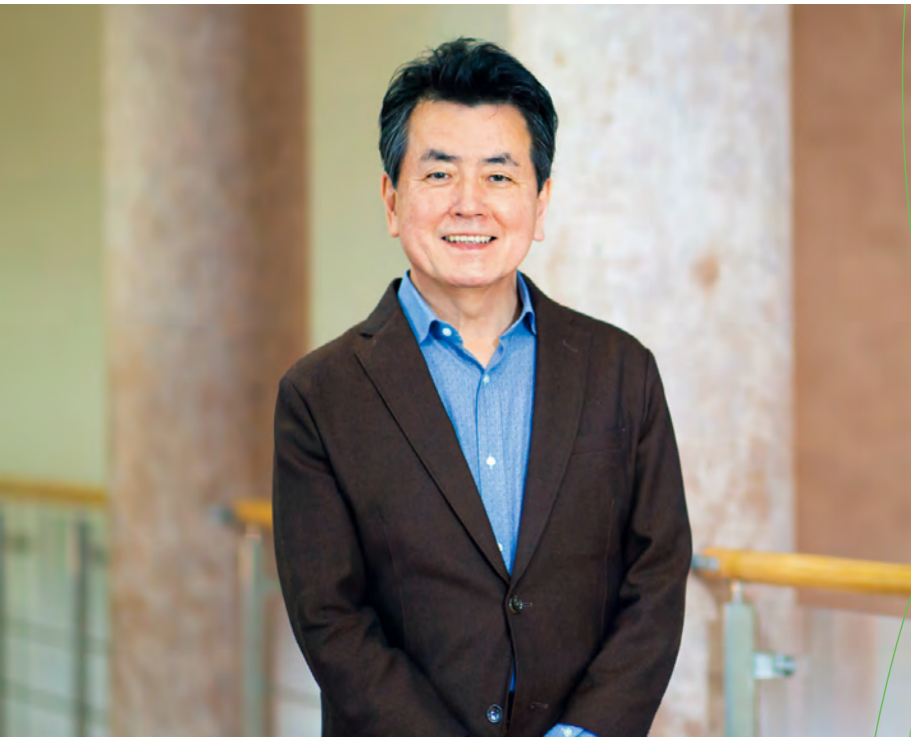


出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2021）*14

*1 リクルートマネジメントソリューションズ（2010）RMS Message vol.22 特集「人事の役割3.0」.
*2 14歳以下人口1990年2249万人、2030年1204万人（予測）（総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」）。
*3 RMS Message vol.62（2021）にて提唱したリクルートマネジメントソリューションズによる造語。ミドルからシニアへの移行期であるおおよそ50代～60代前半の世代を指す。
*4 ロナルド・P・ドーア（1993）『イギリスの工場・日本の工場－労使関係の比較社会学（上・下）』山之内 靖・永易浩一訳 筑摩書房.
*5 トマス・C・スミス（1995）『日本社会史における伝統と創造－工業化の内在的諸要因1750－1920年』大島真理夫訳 ミネルヴァ書房.　山下充（2008）「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版.
*6 サンフォード・M・ジャコービィ（2005）『日本の人事部・アメリカの人事部－日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二訳　東洋経済新報社.
*7 平野光俊（2011）2009年の日本の人事部－その役割は変わったのか. 日本労働研究雑誌, (606),62-78.
*8 八代尚宏（1998）『人事部はもういらない』講談社.
*9 M.ビアー、B.スペクター、P.R.ローレンス、D.Q.ミルズ、R.E.ウォルトン（1990）『ハーバードで教える人材戦略』梅津祐良・水谷栄二訳　生産性出版.
*10 市場に注目しているのは、ポジショニング・ベースド・ビュー。
*11 Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. Journal of management, 27(6), 701-721.
*12 デイビッド・ウルリッチ（1997）『MBAの人材戦略』梅津祐良訳　日本能率協会マネジメントセンター.
*13 リクルートマネジメントソリューションズ（2010）「人材マネジメント実態調査2010」からの考察.
*14 リクルートマネジメントソリューションズ（2021）「人材マネジメント実態調査2021」【後編】変化の時代の人事の役割・貢献に対する思いとは.
*15 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』同文舘出版.
*16 数字は「人事部が決定する」「人事部の意向がより尊重される」を合算した値である。
*17 人材の採用（Attraction：引きつけ）と定着させること（Retention：引きとめ）の略語。

PART2
視点

現場を支える人事について考える2つの視点



視点1 日本型人事システムの進化と今後の役割

これからは従業員のウェルビーイング向上アプローチが大切だ

平野光俊氏
大手前大学 学長 現代社会学部 教授

text:米川青馬　photo:角田貴美

日本企業の人事部は、これまでどのように現場を支えてきたのか。今後はどのように現場に働きかければよいのだろうか。企業の人事部長経験をもつ人的資源管理の専門家であり、長年にわたり人事の役割について研究を続けてきた平野光俊氏に、日本型人事システムの進化と、今後の人事部の役割について詳しく伺った。

前提として、人事部の活動というのは独立したものではなく、さまざまなシステムの補完性が要求されます。大きく3種類の補完性があります。1つ目は「制度的補完性」で、法律など企業外の環境変化に対応する動きをとる必要があります。2つ目は「企業内補完性」で、戦略・人材・組織・人事管理の4つのシステムを補完する動きが求められます。

3つ目は「人事管理の編成の補完性」です。人事管理は、縦軸「人事管理活動の抽象度（人事の基本的価値観・人事方針・人事規則・人事プロセス）」と横軸「人事管理の活動領域（職務設計・報酬・配置など）」で補完性が要求されるのです。今回紹介する研究では、社員格付け制度と人事部の役割の補完的関係に着目しています。なかでも人事部の人事権と人事情報を集める程度という2つの変数について、補完的関係の変化を見ていきました。

役割等級制度は人事権をライン管理職に移譲するとよい

伝統的な日本企業の人事部は、「強い人事部」です。異動、キャリア開発、経営者選抜、企業戦略策定に強く関与する人事部です。なぜそんな力があるかといえば、人事権と人事情報の両方が人事部に集中しているからです。

強い人事部の背景には、終身雇用保障と職能資格制度があります。終身雇用を前提に職能資格制度のもとで幅広い異動を頻繁に行い、社内で必要な技能を総合的に身につけたゼネラリストを長期視点で育成するのが、伝統的日本企業です。

このシステムを運用するにあたっては、人事部が強い人事権をもち、異動やキャリア開発を集中

的に管理した方が機能します。その際、人事部が従業員をよく知ることが欠かせませんから、強い人事部は人事情報を丹念に集めています。

対して最近の日本企業では、伝統的な職能資格制度だけではなく、「職務等級制度」やハイブリッド型の「役割等級制度」を導入する企業も増えており、現在は3つが混在しています。

また、終身雇用保障に代わって「エンプロイヤビリティ保障」を重視する企業も多くなりました。エンプロイヤビリティ保障とは、企業が従業員の雇用される能力を保障する雇用関係のことです。終身雇用・定期昇給・安定賃金の保障はなく、キャリア競争力を高める仕事機会の提供がインセンティブです。

今回の研究で分かったことの1つは、次のことです。職能資格制度のもとでは、人事権が人事部に集中している方が従業員の働きがいを高めます。一方で、役割等級制度のもとでは、ライン管理職が人事権をもっていた方が従業員の働きがいを高めるのです。つまり、今の日本には、「職能資格制度＋人事権の人事部集中」と「役割等級制度＋人事権のライン分権化」という2つの補完的な組み合わせがあるのです。

各職務については、当然人事部よりもライン管理職の方が詳しいですから、職務重視の役割等級制度では、ライン管理職が配置や異動を決めた方がよいのです。職能資格制度から役割等級制度に移行する企業は、人事権をライン管理職に移譲した方がうまくいきます。実際、多くの人事部が人事権のライン分権化を実行しています。

個別化された能力開発には粘着的人事情報が欠かせない

さらに私は、もう1つの事実を発見しました。「日本企業の人事部は、人事権をライン分権化した後も、相変わらず人事情報を蓄積しつづけている」ことです。

特に、人事部は、私が「粘着的人事情報」と呼ぶものを手間ひまかけて収集しています。粘着的人事情報とは、本人への面談や周囲への聞き取りをしなければ得られない定性的情報のことです。例えば、人となり、新しい職務において活躍する可能性、キャリア志向やキャリア目標、潜在的能力などの情報です。

粘着的人事情報を獲得するには、従業員との信頼関係を作ったり、インタビューを解読したり、人事自身の洞察力を高めたりするコストがかかります。日本企業の人事部はわざわざそうしたコストをかけてでも、引き続き粘着的人事情報を集めているのです。人事権をライン管理職に移譲したら人事情報は要らなくなりそうなものですが、そう考えていないのです。

実は、そこには「エンプロイヤビリティ・パラドックス」の問題があります。エンプロイヤビリティ保障が従業員の汎用的専門能力を向上させ、転職可能性を高めてしまう矛盾です。企業はエンプロイヤビリティ保障を導入したいのですが、そうすると優秀人材に転職されるリスクが高まるのです。企業は、この問題を何とか解決して、エンプロイメンタビリティ（社員から働きつづけたいと評価される魅力）を高めたいと考えています。

有力な解決方法が「個別化された能力開発」です。人事部とライン管理職が協力して、従業員一人ひとりの成長機会となる職務と教育訓練の場を提供し、個別最適の能力開発を促す取り組みです。私たちの研究では、「エンプロイヤビリティ保障は従業員の働きがいを下げるが、エンプロイヤビリティ保障と個別化された能力開発を組み合わせると、むしろ従業員の働きがいは高まる」ことが分かりました。多くの人は魅力的な仕事と成長のチャンスがある会社で働きつづけたいのです。

人事部が粘着的人事情報の収集を続けているのはこのためです。個別化された能力開発を実現するには、従業員一人ひとりをよく知る必要があります。粘着的人事情報は、エンプロイメンタビリティを高めるために欠かせないのです。さまざまなコストをかけるだけの価値があるのです。

人を大切にして
人をよく知り人を生かす

つまり、役割等級制度を採用する企業の人事部の多くは、実は完全なライン分権化をしていないのです。人事部には、全体最適視点や人の専門家としての人間洞察力があります。そうした能力を発揮してライン管理職のパートナーとして、粘着的人事情報を収集して、個別化された能力開発を実現しているのです。

私は、役割等級制度と個別化された能力開発を組み合わせた人事システムを「進化型人事システム」と呼んでいます。進化型人事システムの特徴は、「人を大切にして、人をよく知り、人を生かす」ことです。エンプロイメンタビリティの高い組織を作ることを目指す人事システムです。

従業員のウェルビーイングを
高めるアプローチが重要だ

以上に加えて、人事の皆さんは「人間モデルの変化」にも留意する必要があります。

エドガー・H・シャインは、経営学の人間モデルの変遷を4段階に整理しました。最初に生まれたのは、成果に至る行動や発揮された能力に連動して給料やボーナスが変動することにより、人が動機づけられると考える「経済人モデル」です。2つ目に、人は集団に所属していることから安心や喜びを得る社会的存在だと捉える「社会人モデル」が登場しました。3つ目に現れたのは、自ら自分を動機づけることができることに目を向けた「自己実現人モデル」です。

4つ目に、シャイン自身が「複雑人モデル」を提唱しました。シャインは、人間のもつ動機は多様で一筋縄ではいかない、十人十色であることをしっかり認識すべきだ、と考えたのです。とはいえ、これまで人間モデルは、経済人モデル、社会人モデル、自己実現人モデルの3つに大きく集約できる、と考えられてきました。

ただ、私は最近、ここに新たなモデルが追加されたと考えています。それは、神戸大学の鈴木竜太教授が提起する「生活人モデル」です。従業員を、生活する人としても見る必要が出てきたのです。これからの人事部は、生活人モデルに則り、従業員の「ウェルビーイング」を高めるアプローチをとることが求められます。生活を含めたウェルビーイングの向上が、従業員の働きがいや定着率を高めることが分かってきたからです。

従業員のウェルビーイング向上のためには、一人ひとりの生活・プライベートに関する粘着的人事情報も集めることが大切です。また、ワーク・エンゲージメントを高めると仕事時間を増やすため、家庭時間を圧縮する可能性がある、といったことにも気を配る必要があります。

人事はもともと人間への深い洞察や哲学が求められる仕事ですが、今後の人事の皆さんには、これまで以上に「人間対人間」として従業員一人ひとりと向き合う姿勢、より深く人間を洞察する力が求められるでしょう。

平野光俊（ひらのみつとし）
神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。ジャスコ(現イオン）にて人事部長、人事教育部長を歴任後、神戸大学教授、大阪商業大学教授を経て大手前大学副学長。2022年4月より現職。神戸大学名誉教授。主要著作は『日本型人事管理ー進化型の発生プロセスと機能性』（中央経済社）。

視点2 | 人事の専門家が語る HRBPの役割

HRBPなしでも自走できる組織を目指したい

口村 圭氏
ノバルティスファーマ株式会社
人事統括部 ファーマHRビジネスパートナー ヘッド
（取材時）

text：米川青馬　photo：平山 諭

現在ノバルティスファーマで活躍する口村圭氏は、人事一筋30年のスペシャリストだ。その口村氏に、人事の役割で変化したこと、変わらないこと、日本企業と外資系企業の人事の違い、HRBPの実際の役割や活躍のシーン、HRBPが活躍する背景などを具体的に伺った。

私は30年ほど一貫して人事としてのキャリアを積んできましたが、その間、人事の本質はさほど変わっていない、と感じています。すなわち戦略・組織・制度などのハード面と、人材育成やチーム内の関係性などのソフト面の両面を整えることです。日本企業の人事部は、形は変われど、ずっとその役目を担ってきたように思います。例えば、カイゼン活動や小集団活動など、昔から個人やチームに力点を置いたソフト面の取り組みが重視されてきました。こうした特徴は、今も昔も変わらない日本企業の強みの１つといえるのではないでしょうか。

人事の本質は変わらないが人事課題は高度化・複雑化した

ただ、大きく変わったこともあります。最も著しい変化は、マネジメント業務や人事課題の高度化・複雑化です。働き方改革、ダイバーシティ、タレントマネジメントなど、ソフト面への注目が飛躍的に高まる一方、厳しさを増す経営環境下で増大する責任や業務負荷でマネジャーは手一杯になりつつあり、これまでのようなマネジャーの経験頼みのチーム運営や人材育成のみでは環境変化に適応した組織づくりが難しくなっています。

だからこそ、現場マネジャーのパートナーとして組織の改善や変革の取り組みを支える人事・HRBPの役割が重要になってきたのだといえます。例えば、パーパスや戦略実現を見据えた人材マネジメントや組織開発などを通じた「組織風土づくり」は、マネジメント・人事・現場が一致団結して取り組むべき必須課題の1つとなっています。

私はこれまで、日本企業2社と外資系企業2社を経験してきました。当時の外部環境や各企業の個性の違いもありますから一概にはいえないのですが、日本企業は人事をより専門的あるいは実務的な機能として扱う傾向があり、人事自身にもその役割意識が強いと感じます。対する外資系企業は、企業のパーパスや戦略と個々の人事施策との一貫性をもたせるために、人事に経営と現場を接続する役割を求めており、現場との対話やパートナーシップをより重視する傾向があります。

パーパスと業績の両方を含む全体的なストーリーが大事

HRBPとは、文字通り人事面での現場のパートナーであり、一言でいえば、人事と現場組織の「インターフェース」あるいは「バランサー」として、現場の組織変革を支援する役割です。

例えば、全社で変革に向けた新たな取り組みを始めるときには、各部門のHRBPが経営や人事部の取り組みやメッセージを現場に正しく伝え、その取り組みに対する部門のエンゲージメントを高める役割を担います。女性活躍、業績管理の仕組み、人材育成、働き方改革、エンゲージメントサーベイによる組織風土改善など、現場に「課される」人と組織に関するさまざまな取り組みは、短期的な日々の業務目標の達成と一見つながらないために、後回しにされがち、人事が言うから仕方なくやることと見なされがちです。しかし、本来は業績の先にあるパーパスの実現に向けて、より良いカルチャーや組織への進化を目的とする以上、現場にとっても重要なものであるはずです。ですから、担当組織の実情や文脈を踏まえて、社員にどのように伝え、どう導入したらよいかを部門マネジメントと一緒に考えるのです。現場マネジャーのパートナーとして、目標達成に向けた日々の営みと相反しない、パーパスの実現に向けた一連のストーリーを語り、理解と共感を得ながら、現場にとって現実的な方法で、人事施策間相互の関連性や一貫性も担保する、つまりホリスティックな視点で推進することが求められます。

そのために、HRBPがハブとなって人材育成やダイバーシティなどの人事部の専門チーム（CoE: Center of Expertise）を巻き込み、担当組織に必要だと考える施策を独自に企画・実行することもあります。

このように、現場組織のパートナーとして「現場最適の人材と組織の変革」を支援するのがHRBPの役割です。言うは易しですが、実行の難度は高く、経営や人事の期待も大きいため、私たちのような会社においては、HRBPはプレゼンスも高くやりがいのある仕事だと思います。

制度運用の最適な形は各現場に自ら見つけてもらう

人事変革の事例の1つとして、私たちが1年ほど前から取り組んでいる「新業績管理導入プロジェクト」について紹介します。

私たちは新たな業績管理として、従来の点数による評価をやめて、チームや顧客にどれだけインパクトを与えたかを指標にする評価制度を導入しました。インパクトは、目標を超えるパフォーマンス、バリューの実践度、チームや他者に対する貢献の3点と定義しています。特徴的なのは、各自の目標をトップダウンで割り振るのではなく、組織の戦略に沿いながらもメンバー一人ひとりが、インパクトの3つの要素を踏まえ、自分が最も価値貢献できる「今年こだわりたいテーマ」を自ら決め、上司と相談して目標として設定するという、自分主導のプロセスとしたことです。その目標に対しては上司との最低月1回の面談に加えて、チームメンバーからのフィードバックをもらい、タイムリーに改善・軌道修正することで、できるだけ全員が目標を達成し一定以上のインパクトを発揮できるよう取り組むことを重視しています。

突出した高業績と低業績には処遇反映におい

て例外的な取り扱いをするオプションを設けてはいますが、周囲と比較し社内の序列付けを行うための評価ではなく、一人ひとりが自分の立てた目標を達成し、チーム全員で顧客やチームに貢献し十分なインパクトを発揮できた良い1年だったのであれば、全員に対して一定以上の評価と処遇が可能となる仕組みになっています。社内の他者と比べて一喜一憂するのではなく、誰もが顧客やチームに対する貢献に目を向け、モチベーション高くパーパスや戦略の実現に向かっていくための仕組みだといえます。

この新たな業績管理の日本での導入にあたっては、シニアリーダー層に対する説明や理解促進を図ると共に、各現場のラインマネジャーをチェンジエージェント（変革推進者）として募り、そのコミュニティと情報を共有し、制度理解を深めながら、各現場に導入し上手に運用するためにはどうしたらよいかを一緒に考えていきました。

このような活動を通じて、各現場で、チェンジエージェントが中心となって「われわれのチームにとってのインパクトとは具体的に何か」を話し合いチームの重点目標として設定するプロセスや、チームでの振り返りや相互フィードバックで得られた学びや工夫をコミュニティで発信・共有、改善案をさらに現場に持ち帰って実践してみる、というサイクルが生まれつつあります。

私たち人事は、社員向けの説明会や前述のシニアリーダー向けのコミュニケーションを含む、エンゲージメントプランの策定やコミュニティにおけるセッションのデザイン・運営には関与しますが、制度理解の促進や運用の検討は、あくまでもチェンジエージェントを中心に各現場が主導し、HRBPは必要に応じてサポートする形をとっています。分厚いマニュアルを配り説明して終わり、ではなく、導入後にその制度を通じた目指したい組織風土への変革につなげるために、各現場の実態を一番よく理解している当事者であるチーム自身が、新たな制度運用の最適な形を主体的に見つけるための試行と学習のサイクルを繰り返すことが重要だと考えています。

「HRBPがいなくても大丈夫」と言える現場が理想

この事例のように、私たちは「人事なしでも自走できる組織づくり」を支援しています。「HRBPがいなくても大丈夫」と言い出す現場の方がむしろ健全ですし、究極的にはそうした組織が理想の姿といえるかもしれません。

ただ、仮にある時点で最適だと思える人材や組織が現場で実現したとしても、その状況にとどまったままで環境や戦略の変化に適応できなければ、遅かれ早かれそのチームのエンゲージメントや成果は停滞することになります。その状況にチーム自身が気づかず、新たな環境への適応に苦しんでいるのであれば、パーパスとそのチームの日々の業務を接続するストーリーを語り直したり、目的や環境に合わせて仕組みやプロセスの一部を変革したりする取り組みを支援する必要が生じます。そのニーズがある限りにおいて、現場組織やマネジャーの戦略・理念パートナーとしての人事やHRBPの果たすべき役割は残るのではないでしょうか。

人と組織の潜在価値を最大化するという正解のない問いを解くために、社員のやる気と共感を高めながら、私たち人事自身も現場と共に試行と学習を積み重ねていくことが求められているのではないかと思います。

口村 圭（くちむらけい）
大阪大学文学部卒業後、東レ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、コクヨを経て、2019年5月ノバルティスファーマ入社。東レ時代以来、一貫して人事領域でのキャリアを歩んでおり、人事全般に精通している。HRBPはジョンソン・エンド・ジョンソンと現職で担当経験がある。

現場を支える人事の取り組み事例

事例1 | ディー・エヌ・エー

多角化がきっかけ 人事領域に限らず 必要な支援を実行

野田竜平氏
株式会社ディー・エヌ・エー
ライブストリーミング事業本部 組織開発室 室長

text：荻野進介　photo：平山 諭

日本企業のなかで比較的早くからHRBPを導入している企業の1つがディー・エヌ・エーだ。事業の多角化がHRBP導入のきっかけだったという。自身もHRBPとして事業サポートに邁進する野田氏に、その実際を伺った。

ディー・エヌ・エー（以下DeNA）がHRBPを導入したのは2014年のことだ。その背景を同社ライブストリーミング事業本部のHRBP、野田竜平氏が説明する。「事業の多角化がきっかけです。それ以前の当社の事業はゲームとECという2本柱が中心で、基本その2つの事業を見ていれば会社としては安心、という状況でした。そこから、2014年にヘルスケア事業、翌年にはオートモーティブ事業を開始。次第に、各組織の状況把握難度が上がり、異業種からの転職者が増え、DeNAの文化をよく把握していない人材が事業のリーダーや役職者になるケースが出てきました。そこで、DeNAの文化を伝承しながら、事業に寄り添い、事業リーダーと一緒に組織を仕上げるHRBPを各事業部につけよう、という結論に達しました」

具体的には、HR本部のなかにHRBPの組織を作り、各事業部の部長格以上のベテラン5、6名を配置した。彼らが初代HRBPだ。いずれも人事は未経験だが、社歴は長い。「自力があり、パートナーとなる事業リーダーより引き出しが豊富。HR本部のサポートのもと、組織戦略から人員計画の策定、採用、研修、組織開発まで、すべての人事課題を一緒に解決していく役割を担いました」

ここで、同社のHRBPが「やらないこと」を整理しておく。当然のことながら、給与計算や人事規程の作成などはやらない。新卒採用もHR本部が行う。次世代の経営人材や事業本部長の育成や選定にはプロジェクト的に関わる。「全社人事はHR本部、事業人事はHRBPという棲み分けですが、全社レベルの次世代リーダーの異動に関してはHRBPも関与します。経営人材は複数事業を経験することで、より成長します。DeNAでは『大黒柱を引っこ抜く』とよく言っています。HRBPは事業本部長に寄り添いながらも、そうした大黒柱の異動を実現するための次の組織設計や代替人材の確保をしたり、事業本部長がその異動を受け入れ難い場合に取締役やHR本部長を巻き込んだ議論の場を設定したりします」

採用キーマンを指名し 確実な中途採用を実現

2015年頃に、ゲーム事業に大きな変化が訪れていた。携帯のゲームはスマートフォンでプレイす

るのが当たり前となり、内容、表現共に高度化。既存の人材では知識や経験が足りず、育成する時間も足りない。専門知識をもつ人材を求めて中途採用を開始したが、すぐには成果が出なかった。

そこで、ゲーム事業部内に組織開発部という部署を作り、そこにHRBPを所属させた。「結果として、HRBPが事業部内により深く入り込み、事業本部長と物理的に席が隣になったおかげで、コミュニケーションが密になり、現場を巻き込んだ大胆な施策を打てたのです」

具体的には、ゲーム業界に人脈が広いリーダーを中心に各部門に1人「採用番長」を指名。知人や友人を紹介するリファラル採用を事業推進と並列のミッションとし、応募数や内定数に応じて人事評価に加点し、賞与で報いるようにした。「自身の友人・知人はもちろん、配下のメンバーの友人・知人の紹介施策をリードしてもらい、成果は評価にも紐づけることまで示しているので、漠然とリファラル採用にご協力ください、というのとは違ってきます。導入前は年間目標の半数ほどしか採用できていなかったのですが、導入後は他施策もヒットして年間200名を超える採用を実現できました」

その後、2018年にHRBPの体制に変化が訪れる。上述のゲーム事業部の成功例から、他事業本部内にも事業部人事組織を設置し、HRBPや中途採用担当はHR本部ではなく事業部内に所属するようになった。それにより各所でHRBPのニーズが増え、事業部出身のベテランを配置していく以外にも、人事を主務としてきた人材を配置して育成していくというケースも増えてきたのだ。

「前提となる状況や体制が変わったことで、ただHRBPを配置するだけでは不十分になり、大黒柱の異動もなかなか成立しなくなりました。機能を切り分けて新たなポジションを作ったり、HR本部と事業部の役務分担を変えたりする必要が出てきましたし、HRBPたちもより成長していく必要が出てきました」

事業理解、全社目線、人間力……HRBPに求められる7要件

HRBPが成長するためには、どうしたらいいのか。DeNAには「HRBPに求める7要件」がある。①事業ラインの管理職と同等水準の事業理解、②ヒト・組織の変化にビンビン気づく力、③適切な打ち手を考える力、④その打ち手を適切に実行する力、⑤相手を選ばない信頼関係構築能力、⑥社長並みの全社目線、⑦えもいわれぬ人間力、である。「部長経験者をイメージしてもらうのが一番いいと思います。戦略や目標を定め、事業計画や人員計画を作り、自ら実行し、最後、メンバーの評価まで担当する。ただ、HRBPのニーズに対してこういう人材だけで配置をすることはできないので、経験がない人材が配置された際に何を学んでいくかが重要です」

野田氏自身は事業での経験を長く積んでHRBPになったわけではない。新卒で入り、営業を3年ほど経験した後、人事に移り、新卒採用や人事制度設計に携わってきた。「新卒採用に長く携わったので、全社目線はもちやすかったですね。あとはプライベートで参加していた人事の勉強会が大きかった。理論と具体例を山ほど学んだのです。それらがあったから、事業本部長とも丁々発止のやり取りがある程度できているように思います」

野田氏が部下に常々話していることがある。「HRという言葉や役割にこだわらず、事業に必要なコトをすべてやるという気持ちで働いてほしい」と。しかしそうなると、現場の部長や課長の役割を奪わないだろうか。「究極をいえば、これからの時代、現場の部長や課長自身が、HRのマネジメントをしていけることが、事業の生き残りにとって健全です。人や組織の問題は人事に任せておけばいい、という時代は終わったと思います。採用だって、ベンチャー企業ではCEO自らほしい人材を熱心に口説いている。事業本部長もそうあるべきなんです。逆に人事もこれまでの期待役割を全うするだけではどんどん役割がなくなっていくはずです。なので、自分も日々危機感を覚えながら成長しつづけようとしています」

人事と現場の間にあった境界が消えかかり、両者が溶け合い始めている。その動きを先導しているのがHRBPなのではないか。

事例2 | 博報堂

現場に入り込んで「横の風」を入れ組織の活性化を目指す

峯岸孝之氏（右）
株式会社博報堂 人材開発戦略局 局長

木村英智氏（左）
株式会社博報堂 人材開発戦略局兼第一計画管理室
マネジメントプラニングディレクター

※所属は取材時のものです

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

博報堂のビジネスデザイン局（主にクライアント企業に向き合うビジネスプロデューサーが所属する部門、以下BD局）にはヒューマンリソース・マネージャー（以下HRマネージャー）と呼ばれる役割が存在する。人材マネジメントやキャリア支援を通じた現場部門支援を担うが、「横の風を入れる」ことも重要な役割だという。どういうことだろうか。HRマネージャー本人とそれを束ねる組織の長に話を伺った。

博報堂のBD局では、2020年からHRマネージャーという役割を設置している。本社の人材開発戦略局に所属しながら、BD局側の管理部門にも籍を置く。人材開発の専門性を生かしつつ、BD局側の人間として社員のキャリア支援・成長支援に日々汗をかく。人材開発の専門性と現場感覚の両立はその人選にも表れている。HRマネージャーは2名体制をとっているが、2名のうち、1名はBD局の部門長経験者のベテラン、もう1名が人材開発領域の経験者という組み合わせだ。

HRマネージャーの1人、木村英智氏によれば、この2年、試行錯誤して決めた活動は3つある。

1つ目は現場のコンディションを「ヒト」と「ビジネス」の両面から把握すること。「ヒト」のコンディションでいえば、新入社員や期中異動者、中途入社者への個別面談、マネジメント層やチームリーダー層へのヒアリング、本社人事部門との労務状況の共有、各種の従業員サーベイや経験やスキルなどの人材データの整備などを通じ、網羅的、多面的に把握することに努めたという。なかでも、年に一度、部門単位で実施される、社員一人ひとりのキャリアについて検討する会議体へのオブザーブは非常に重要な位置づけだ。

「ビジネス」のコンディションでいえば、各BD局にて実施されているビジネス動向の情報共有の場にオブザーブすることもある。

「『ヒト』だけではなく、『ビジネス』のコンディションをも把握しながら、机上の空論にならないよう、中立的立場から各自のキャリア支援・成長支援に関わるということです」（木村氏）

2つ目が育成施策と連動することだ。自らの強みの把握、スキルの底上げといった各部門のニーズに合った研修を企画、実施する。

現場社員の成長やキャリア形成をセカンド・オピニオンで支援

3つ目は、キャリア支援。同社ではいわゆる目標管理制度が運用されており、期初・中間・期末にて、3度の対話が上司と部下の間で設定される。その2

回目にあたる中間期での対話は、上期レビュー・下期展望だけでなく、むしろ中長期的キャリアについて各自が上司と話す機会とされている。

個人の成長やキャリア形成に向けては、上司（管理職）と部門長が集まり、一人ひとりの今後の成長の方向性について話し合う会議体が実施される。HRマネージャーはそうした場にも同席する。「会議体での議論を受け、HRマネージャーの2人で意見のすり合わせもしています。例えば、Aさんに関しては現在議論されている方向でよさそうだけれども、Bさんに関しては別の経験を積む機会を検討するという方向性もあるのでは、などと意見を出し合います」（木村氏）。そうした見立てを、部門長に伝えることもある。「あくまで私たちの視点からの解釈やアイディアであり、いわばセカンド・オピニオンとして、参考程度に考えを共有しています」（木村氏）

セカンド・オピニオンとは言い得て妙である。「HRマネージャーとしての活動のなかで得られた情報を、本人の成長に資するような情報として、中立な立場から提供することもあります。本人や上長の意向がファースト・オピニオンだとすると、それらはビジネスコンディションに左右されることも当然あります。われわれのオピニオンは、あえてビジネスコンディションには過度にとらわれずに、なるべくフラットなものを心がけています。

一方で、キャリア形成の主体者は社員一人ひとりだと考えており、そのためには、社員一人ひとりがどのような成長を遂げたいかをしっかりと考える必要がある。そのために上司と部下の間で日常的にキャリアのことを話してほしいと考えています。会社としてはこの仕事をやってほしい、その理由はこうである。でも自分はこういう仕事もやりたい。そういう対話をもっとやるべき。そうした考え方を周知していくのも私たちの役割です」（木村氏）

HRマネージャーとしての活動の手応えをたずねると、木村氏はこう答えた。「人とビジネスの状況を丁寧に把握するからこそ、フラットに成長やキャリア形成の可能性を提案できる。このような支援をもとに、プラスをさらにプラスにするような成長支援・キャリア支援の成功例がいくつか出てきました」

課題については、「われわれが担当しているのは、数百名が所属する組織です。その全員にきめ細かく、サステナブルなサポートをするためには、サーベイやデータの活用などの工夫が必要だと思います。そこは改善点です」と答えた。

業界の変化によって キャリア開発がより重要に

博報堂では社員のキャリア開発に力を入れている。人材開発戦略局には木村氏含め、キャリアコンサルタントの有資格者が20名弱おり、社員のキャリア相談に親身に乗る。なぜそんなに社員のキャリアにこだわるのか。

その背景には、広告業界の変化があるという。同社人材開発戦略局局長の峯岸孝之氏が話す。「デジタル化を中心とした世の中の変化により、広告会社が担う役割も大きく変化しています。高度化・複雑化・広範囲化するビジネス環境において、会社がやってほしいことと社員がやりたいことをどのように両立させるか、会社と社員の成長ベクトルをどのようにすり合わせるかが、非常に重要だと考えています。HRマネージャーという仕組みを導入した理由の1つでもあります。

加えて、コロナ禍の影響でテレワークが進んだこと。効率化という点で良い面もたくさんあるが、社員同士のコミュニケーション総量が減少しているという側面もある。同僚はもちろん、上長との本音の会話ができにくくなっている状態を改善しようと思ったのです」

このHRマネージャーの仕組みを構想した役員がその役割を「横の風」という言葉で表現した。「博報堂はチームで仕事を進める文化があります。組織としてもとても強いつながりがあるので、時に組織間に壁があるように感じられてしまうこともある。コミュニケーション総量が減るなかで、HRマネージャーが横から風を送り、空気を攪拌したり温度や湿度を調節したりすることで、より快適な状態にしてほしい」（峯岸氏）

組織に、横串ならぬ、横風を入れる。人事の流行語になるかもしれない。

事例3 | 三井化学

第一に考えるのは事業成長と現場のエンゲージメント

小野真吾氏
三井化学株式会社 グローバル人材部 部長

text:米川青馬　photo:伊藤 誠

実際のHRBPのミッションは何か。具体的にどのようなことを考えていて、どういった行動や対策をとり、人事部や現場とどうやって協業しているのか。どのようなプロジェクトがあるのか。必要な姿勢やスキルは何なのか。日系グローバル企業・三井化学の事例を紹介する。

小野氏は現在、グローバル人材部部長とHRBPを兼務しているが、これまでも長年HRBPを経験しているプロフェッショナルだ。自身の経験談を絡めながら、三井化学のHRBPについて語っていただいた。

「三井化学のHRBPの役割は、第一に事業成長を加速させるために、担当組織の人事・組織機能すべてを支援することです。第二に、現場の従業員のエンゲージメントを最大化すること、つまり従業員をできるだけ元気にすることです」

支援の方法は、戦略策定からオペレーションまで、短期から中長期まで多岐にわたる。例えば、短期的なオペレーションには、担当組織メンバーの採用・教育・評価・配置・異動・退職・個別労務問題にまつわる支援がある。「多くの企業ではいわゆる部門担当人事の皆さんが担っている業務ですが、これらもHRBPの役割です」

一方で、より中長期的な効果を目指すのが、組織開発やリーダーシップ開発だ。さらに、中長期事業戦略を踏まえた活動には、戦略的組織ポジション策定、タレントマネジメント、後継者計画、エンゲージメント調査による組織変革などがある。「その他にも、例えばM&Aやジョイントベンチャー設立の際には、組織組成や文化統合を実現するためにHRBPが密に伴走します」。HRBPがカバーする職務範囲は実に広い。

M&Aの組織統合・文化統合や新規事業の組織組成も任される

具体的にHRBPはどのように動くのか。小野氏に自身の経験談を2つ語っていただいた。

1つ目の事例は、M&Aだ。「私は以前、ある海外企業を買収する大規模クロスボーダーM&Aに関わったことがあります。役員直下で、企画・ファイナンス・リーガルと共にHRチームの責任者として参画しました。私の任務は、HRBPとして組織統合・文化統合を実現しながら、統合後の組織デザインを行うことでした。

このときは、M&Aのプレ段階からプロジェクトに加わり、交渉から統合終了までの全プロセスにハンズオンで密着しつづけました。このプロ

ジェクトには4年ほど関わりましたが、その間は1〜2カ月に一度、海外出張を繰り返しました。エグゼクティブとの重要ミーティングに同席したり、海外拠点を回って話し合ったりする日々で、特に両組織のキーパーソンとは頻繁に1on1を行いました。その結果、終わる頃にはキーパーソン全員と気さくに話し合える関係を築けており、フラストレーションを抱えるチームやメンバーが見つかれば、すぐさま私のもとに情報が届くまでになりました。

文化統合は、お互いの国の文化を学び合うセッションから始めました。その上でビジネス統合を進めながら、次々に出てくる問題についてオープンに議論する場を設け、運営ルールなどの合意形成を重ねていきました。並行して、私は統合後の組織デザインを行い、両組織のエグゼクティブと話し合って組織を組成していきました」。なお、このプロジェクトは4年で完了したが、何年もかけて伴走するプロジェクトもあるという。HRBPは組織統合・文化統合が終わるまで関わるのだ。

もう1つの事例は、新規事業開発だ。「以前、BtoCビジネスの立ち上げに関わったことがあります。三井化学はBtoBビジネスの会社であり、私たちとしては画期的な取り組みでした。

このときはまず事業部長と話し合い、ビジネスを外部に委託するのか、社内にBtoC組織を新たに作るかを決めました。後者に決まり、私は採用から組織組成までを一貫して担当しました。外資系企業のマーケティング専門家などを採用して米国に新会社を立ち上げ、短期間で戦略に沿った精鋭組織を作り上げて事業成長に貢献しました。これもHRBPの重要任務の1つです」

成功のポイントは「人事内連携」と「現場への刺さりこみ」だ

小野氏は、HRBP成功のポイントは、人事内連携と現場への刺さりこみだと語る。

「三井化学人事部門には人事部とグローバル人材部があり、HRBPは両者と密に連携しています。例えば、エンゲージメント調査やタレントマネジメントなどは、グローバル人材部が主導して全社的に企画・導入するものです。三井化学では、人事部門が現場展開まで伴走する体制をとっており、HRBPは人事部門と一緒になって担当組織に導入していきます。

また、同部には『CoC（センター・オブ・コンピテンシー）』という組織があります。各事業部門に、組織開発・エンプロイヤーブランディング・ピープルアナリティクスなどの人事ソリューションを地域統括会社の人事と共にグローバルレベルで提供する組織です。HRBPはCoCとも協力し、担当組織をグローバルで支援しています」。三井化学のHRBPは少数精鋭であり、社内人事連携が欠かせない。

もちろん、それだけでHRBPの仕事がうまくいくわけではない。「組織トップと議論し、人材委員会などで話し合うこともHRBPの大切な仕事です。しかし結局、組織の鍵を握るのは現場、なかでもお客様に直接対峙する事業担当者やマネジャーです。発生する問題のほとんどは、彼らの現状を知らないと解決できません。だからこそ、HRBPは現場に入り込むことが極めて重要なのです。

最初、私たちはHRBPを『刺さりこみ人事』と呼んでいました。現場に刺さりこむ人事になろうという意志のもとに始めたのです。私たちは今もその意識を大切にしています。事実、私は問題が発生した職場に席を設けて毎日通ったり、現場でヒアリングしたりすることがよくあります。

現場では、健全なコンフリクトが日々必ず起こります。例えば、『短期的には優秀人材を動かしたくないが、中長期的には育成目的で異動させたい』という二律背反が常に存在します。HRBPは、現場と一緒になって、こうした二律背反をどうするかの合意形成を行うことが極めて重要です。その際、現場への刺さりこみを通して自分の手でファクトを掴まないと、適切な判断ができないのです」

冒頭の話を繰り返すが、三井化学のHRBPが第一に考えるのは、あくまでも事業成長の加速と現場のエンゲージメントの最大化だ。その2つを実現するために、人事内連携と現場への刺さりこみを何よりも重視しているのだ。

PART4
調査報告

事業責任者361名に聞く
人・組織領域の課題認識と支援ニーズ

今日では、事業環境のみならず、人と組織のマネジメント環境も不確実さを増している。
事業現場を支えるために、人事に何ができるのか。
事業責任者は、人事スタッフ・人事部門をどのような存在として捉え、何を期待しているのか。
本調査では、361名の事業責任者に直接たずねてみた。前半では事業局面による違い、
後半では、いわゆるHRBPといわれるような自組織担当人事スタッフが
部門内や人事部門にいるかなど人事の組織体制別の分析を試みた。

藤澤理恵 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

調査概要

本調査は、「事業の現場」を預かる責任者がどのような人・組織課題に直面しているのか、それらの解決に向けて人事スタッフ・人事部門から積極的な関与や支援を受けたいというニーズをもっているのか、などを明らかにすることを目的に実施した。調査概要を図表1に示す。

管轄事業の3つの局面

まず、調査対象とした事業責任者の視界を理解した上で分析を進めるために、管轄事業が対峙している市場の状況から事業の特徴の分類を試みた。いわゆる事業ポートフォリオマネジメントの考えに沿って、市場の成長ステージと市場の競争状態（自社の市場占有度）をかけ合わせたのが図表2である。

市場が黎明期・成長期にあり、自社の市場占有度が独占・寡占的または多数の企業が拮抗している状態であれば、「成長重視局面」にある事業といえよう。市場の成長ステージが安定期にあって自社が独占・寡占的または多数の企業のシェアが拮抗している、または市場の成長ステージが転換期・衰退期にあっても自社が独占・寡占的地位にあるなら、その事業には十分な収益力があり、「効率重視局面」となるだろう。他方、市場の成長ステージにかかわらず他社が独占・寡占的な地位を占めていたり、市場の拡大や安定が望めないのにプレイヤーが多すぎたりする場合は、何らかの変革が求められる「要変革局面」といってよいだろう。

事業責任者の人物像に迫ってみよう。回答者全体の平均では、自社に勤務して22.7年、現在の事業領域との関わりが14.3年というベテランの姿が浮かび上がる。事業局面ごとの特徴としては、成長重視局面の事業を担当する93名の平均では、勤続年数が19.5年、事業に関わった年数が11.9年とやや浅い。また、経験したことのあるキャリアについてもたずねたところ、人事・労務領域担当の経験者が全体平均の13.3%に比べて、成長重視局面の平均では22.6%と多い特徴が見られた。

図表1 調査概要「事業責任者の人・組織課題解決の支援ニーズに関する調査」

調査目的
管轄事業の特徴と人・組織課題の認識、それらに対する人事スタッフ・人事部門や社外の専門家からの支援ニーズなどを明らかにすること

調査対象
会社勤務の事業統括責任者または直接部門・部署（営業、販売、製造、開発など）の責任者
※会社勤務の正社員で部長相当の管理職、会社役員
※勤務先の従業員規模が300名以上
※管轄している事業部組織・部門に所属している人数が30名以上
※製造・非製造が均等になるように回収

調査内容
「管轄組織の事業領域における、市場の成長ステージ」「管轄組織の事業領域における、市場の競争状態」「管轄組織をサポートする人事スタッフ（人事業務の担当者）がいるか」「組織の課題と、それらについて人事スタッフ・人事部門からの積極的な関与・支援、または社外の専門家の知見提供や支援がほしいもの」など

調査方法
インターネット調査

実施時期
2022年3月15日（火）～2022年3月22日（火）

有効回答数
361名

回答者の属性
製造49.0%、非製造51.0%
従業員規模：300～499名17.7%、500～999名18.8%、1000～2999名21.9%、3000～4999名8.3%、5000～9999名10.2%、10000名～23.0%
事業の統括責任者41.0%、直接部門・部署の責任者59.0%

事業責任者の人・組織に関する課題認識

ここからは、事業責任者たちが、人・組織に関してどのような課題を認識しているのか、それら課題の解決に人事や社外専門家からの支援を必要としているのかについて、事業局面ごとの違いに着目しながら見ていく。

図表3は、人・組織の課題認識、人事スタッフ・人事部門からの積極的な関与がほしいもの、社外の専門家の知見提供や支援がほしいものについて、事業局面ごとに集計したものである。

上位の課題認識は、いずれの事業局面においても同様である。「人材獲得・採用に苦戦している」がいずれも筆頭であり、選択率上位5つまでは「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」「中堅社員が小粒化している」「新人・若手社員の立ち上がりが遅い」「次世代の事業経営を担う人材が育っていない」と、人材獲得・育成に関する課題で共通している。

しかし、選択率の水準は要変革局面において全体的に高い。事業が要変革局面にあることで、人・組織領域における課題が顕在化しやすいことが考えられる。特に「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」の選択率が59.5%と高く、特徴的である。事業に変革が必要とされる局面では、ミドルマネジメントの負担が過重になりやすいと考えられる。

上記5つの中心課題に続くのは、「優秀な人材が流出している」「難しい仕事に挑戦する人が少ない」「メンバーの自発的な活動が少ない」といった、優秀人材・自律人材の活躍に関する課題である。これらの水準も、要変革局面において高い。要変革局面では加えて、「メンバーが仕事へのやりがいを感じていない」(37.8%)、「メンバーの自律的な学習が不十分である」(29.7%)などの課題感も他局面より高い。変革が必要とされる事業局面でありながら、むしろ変革的・自律的志向が抑制され、仕事へのやりがいが見失われがちというジレンマ状況が推察される。

図表2 市場の成長ステージと市場の競争状態による分類〈単一回答／n=361〉

管轄組織の事業領域における、市場の成長ステージとして、最もあてはまるものを1つ選択してください。
管轄組織の事業領域における、市場の競争状態として、最もあてはまるものを1つ選択してください。

市場の成長ステージ ＼ 市場の競争状態(自社の市場占有度)	他社が独占・寡占的な地位にある	多数の企業が拮抗している	自社が独占・寡占的な地位にある
黎明期	1	11	3
成長期	3	57	22
安定期	3	92	22
転換期	11	79	6
衰退期	3	11	6

93名 成長重視局面　126名 効率重視局面　111名 要変革局面

（31名 その他・分類なし）

人・組織課題への支援ニーズ

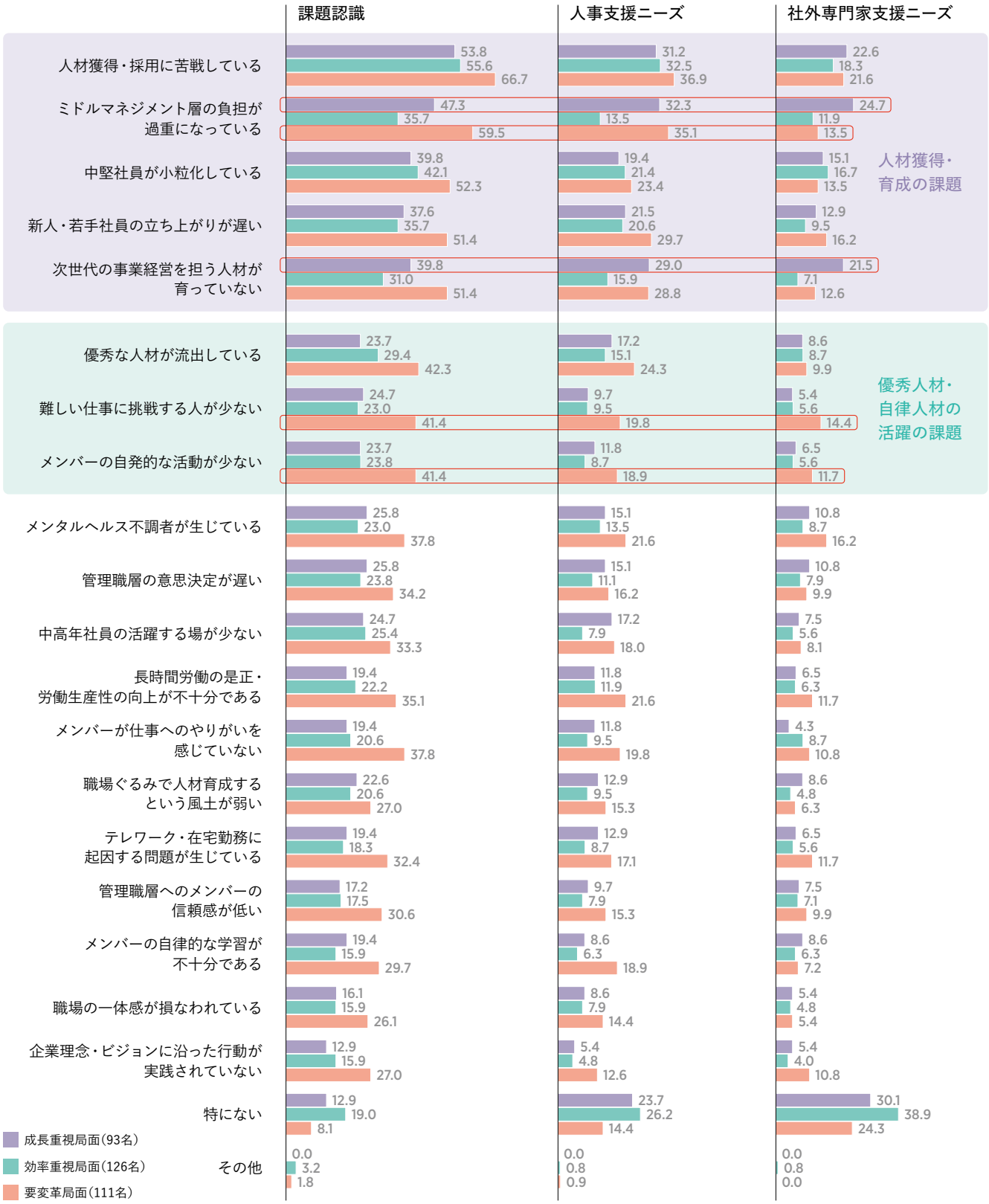
人事スタッフ・人事部門および社外専門家からの支援へのニーズは、おおむね、課題認識の高さに応じて高くなっている。すなわち、人材獲得・採用支援、中堅社員の小粒化対策、新人・若手の立ち上がり支援などへのニーズが、事業局面を問わず共通して高い。

要変革局面では、その特徴であった「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」という課題に対して、人事支援ニーズが35.1%と高いが、社外専門家支援ニーズは13.5%とさほどでもない。内容が複雑で自社内でしか支援できなかったり、専門的知見を要するというよりは社内で解決したかったりするような課題が、ミドルマネジメント層の負担の中心を占めているのかもしれない。

対比的に、社外専門家に対しても積極的な支援ニーズが見られるのが、成長重視局面である。「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている」の課題認識は47.3%と要変革局面よりも低いが、人事支援ニーズが32.3%と同程度、社外専門家支援ニーズは24.7%とむしろ要変革局面よりも高い。同様に、「次世代の事業経営を担う人材が育っていない」についても、人事支援ニーズが29.0%、社外専門家支援ニーズが21.5%と高い。成長重視局面にある事業の責任者の支援ニーズは、マネジメント人材のケアと育成にあり、人事だけでなく社外専門家の知

図表3 人・組織の課題認識と支援ニーズ〈複数回答／n=330／%〉

次に挙げたもののうち、管轄組織の課題としてあてはまるものをいくつでもお選びください。またそれらについて、人事スタッフ・人事部門からの積極的な関与・支援、または社外の専門家の知見提供や支援がほしいものを、それぞれいくつでもお選びください（現状の人事スタッフの力量やマンパワー、社外の専門家の具体的な候補の有無は考慮しなくてかまいません）。



見も頼りにする傾向が見られる。

人材マネジメント施策への支援ニーズ

図表4は少し角度を変えて、人材マネジメント施策について、人事スタッフ・人事部門からの積極的な関与・支援、または社外の専門家の知見提供や支援がほしいものをたずねた結果である。選択項目として提示した29施策のうち、選択率が高い順に5つまで列挙した。

「中途採用者の募集・採用の交渉・決定」「要員計画の策定」への人事支援ニーズはいずれの事業局面においても3割を超えている。近年では事業環境や技術の変化が大きく、人材要件も大きく変化し、高度化している。そのような要件に合致する人材を獲得する支援が、人事スタッフ・人事部門に期待されていると考えられる。

社外専門家に対しては、「メンバーの能力開発（Off-JT）」「中途採用者の募集・採用の交渉・決定」「メンタルヘルス対策」などが期待されており、専門的な知識や情報が求められる場面として納得感が高い。その一方で、「メンバーの能力開発（OJT）」「次世代リーダーの育成」「管轄組織内の異動や配置の交渉・決定」など、組織内の人材マネジメント場面にも社外専門家支援への期待が及んでいることは驚きでもあった。従来の自社のやり方とは異なる方法を取り入れ、マネジメント変革を試みる企業が一定数あることが示唆される。

事業局面別の特徴も見てみよう。成長重視局面では、「管轄組織をまたぐ異動や配置の交渉・決定」への人事支援ニーズが高く（31.2%）、「メンバーの能力開発（Off-JT）」への社外専門家支援ニーズが高い（25.8%）。事業の成長のためには、組織改編や人材の配置転換がより頻繁に行われ、優秀人材や希少人材の臨機応変な抜擢や早期育成が必要となるだろう。そのような場面で、人事や社外専門家の支援が期待されている。

他方、要変革局面では、人事支援ニーズが「メンバーの能力開発（Off-JT）」

図表4 支援ニーズのある人材マネジメント施策ランキング〈複数回答／n=330／%〉

管轄組織における次のような場面で、人事スタッフ・人事部門からの積極的な関与・支援、
または社外の専門家の知見提供や支援がほしいものを、それぞれいくつでも選んでください
（現状の人事スタッフの力量やマンパワー、社外の専門家の具体的な候補の有無は考慮しなくてかまいません）。

人事スタッフ・人事部門からの関与・支援がほしいもの

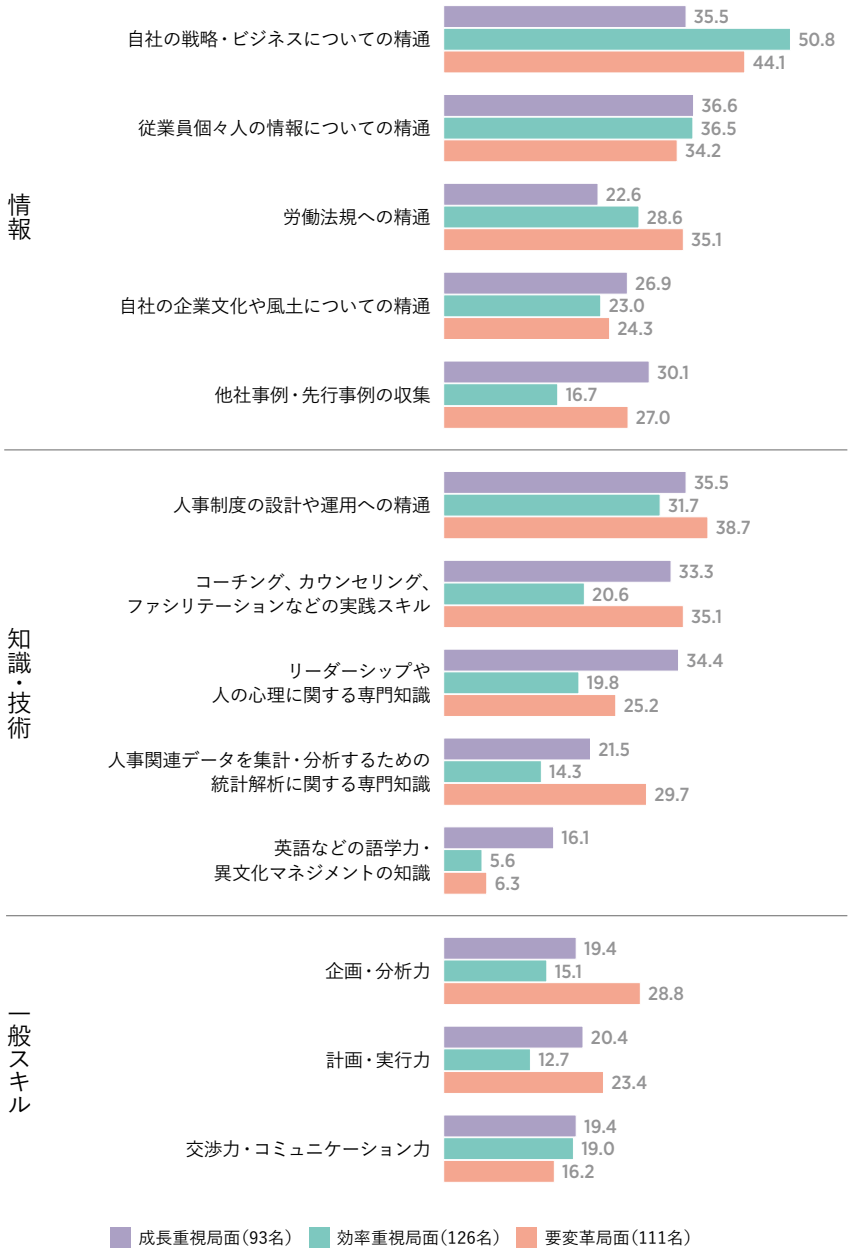
	成長重視局面（93名）		効率重視局面（126名）		要変革局面（111名）	
1位	中途採用者の募集・採用の交渉・決定	37.6	中途採用者の募集・採用の交渉・決定	40.5	中途採用者の募集・採用の交渉・決定	44.1
2位	要員計画の策定	32.3	要員計画の策定	30.2	メンバーの能力開発（Off-JT）	39.6
3位	新人・中途入社者のオンボーディング（立ち上がり・定着支援）	31.2	新人・中途入社者のオンボーディング（立ち上がり・定着支援）	25.4	要員計画の策定	38.7
4位	管轄組織をまたぐ異動や配置の交渉・決定	31.2	メンタルヘルス対策	23.8	次世代リーダーの育成	36.9
5位	管轄組織内の異動や配置の交渉・決定	28.0	次世代リーダーの育成	21.4	中堅社員のモチベーション向上	35.1

社外の専門家の知見提供や支援がほしいもの

	成長重視局面（93名）		効率重視局面（126名）		要変革局面（111名）	
1位	メンバーの能力開発（Off-JT）	25.8	中途採用者の募集・採用の交渉・決定	19.8	メンバーの能力開発（Off-JT）	34.2
2位	中途採用者の募集・採用の交渉・決定	23.7	要員計画の策定	15.1	メンバーの能力開発（OJT）	25.2
3位	メンタルヘルス対策	22.6	メンタルヘルス対策	13.5	中堅社員のモチベーション向上	17.1
4位	次世代リーダーの育成	21.5	次世代リーダーの育成	11.9	メンタルヘルス対策	17.1
5位	管轄組織内の異動や配置の交渉・決定	17.2	メンバーの能力開発（OJT）	11.9	ベテラン・シニア社員のモチベーション向上	17.1

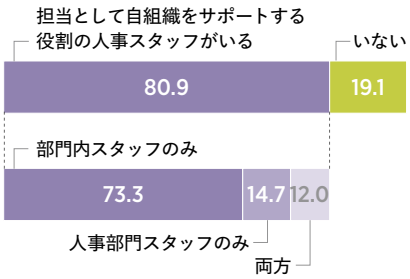
図表5 人事に求める専門性〈複数回答／n=330／%〉

自社の人事スタッフに高めてほしい専門性として、あてはまるものを、
次のなかからいくつでも選んでください。



図表6 自組織担当の人事スタッフの有無〈単一回答／n=361／%〉

事業部・部門の人事業務をサポートする
組織体制について伺います。
管轄組織をサポートする、
次のような人事スタッフ
（人事業務の担当者）がいますか。
あてはまるものをお選びください。



（39.6％）、「次世代リーダーの育成」（36.9％）、「中堅社員のモチベーション向上」（35.1％）で高く、横の異動というよりは、縦方向のマネジメントを強化する人材育成が人事に期待されているように見える。また、社外の専門家の支援ニーズが「メンバーの能力開発（Off-JT）」（34.2％）だけでなく、「メンバーの能力開発（OJT）」（25.2％）でも高いという特徴が見られた。社内とは異なる専門性の風を入れて、職場における人材育成を変革・強化したいという意図が推察される。

人事に求める専門性

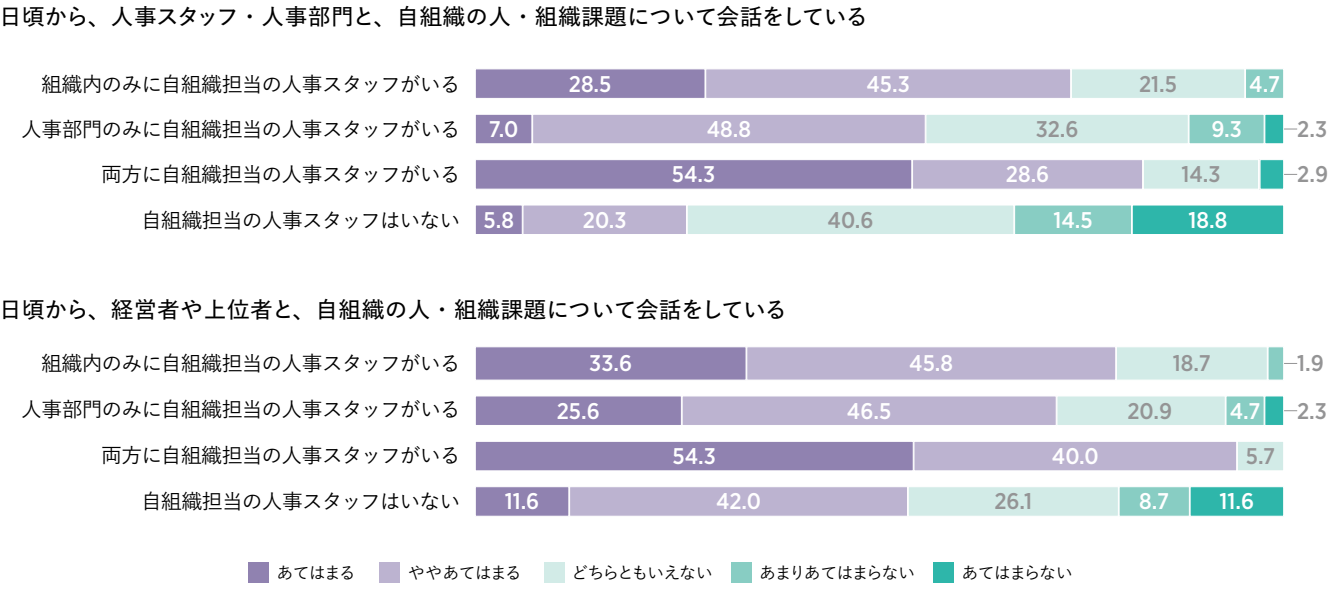
人事への期待を、専門能力面からも見てみよう。**図表5**は、自社の人事スタッフに求める専門性についてたずねたものである。

情報面では「自社の戦略・ビジネスについての精通」「従業員個々人の情報についての精通」が、いずれの事業局面でも多く選択されている。「自社の戦略・ビジネスについての精通」は、特に効率重視局面で50.8％と高く、重視されている。

知識・技術面では、「人事制度の設計や運用への精通」が共通の期待として挙げられる。「コーチング、カウンセリング、ファシリテーションなどの実践スキル」は、効率重視局面ではさほどでないが、成長重視局面、要変革局面では3分の1以上が選択している。他に、成長重視局面では「リーダーシップや人の心理に関する専門知識」「英語などの語学力・異文化マネジメントの知識」への期待に特徴が、要変革局面は「人事関連データを集計・分析するための統計解析に関する専門知識」へ

図表7 自組織担当人事スタッフの有無別の、人事・経営との会話 〈単一回答／n=361／%〉

あなたと、経営者や上位者、人事スタッフ・人事部門とのコミュニケーションについて、あてはまるものをお選びください。



の期待に特徴が見られる。

「企画・分析力」「計画・実行力」といった一般スキルへの期待が高いのは要変革局面であった。人・組織課題がより複雑であるために、サポートする人事にも高い企画遂行能力が求められる可能性がある。

人・組織課題についての人事・経営との会話

ここまで、事業責任者から人事スタッフ・人事部門への期待について、主に事業局面による違いに着目しながら確認してきた。ここでもう1つ、人事の組織体制による事業と人事の距離の違いという観点を加えたい。

図表6は、事業部・部門の人事業務をサポートする組織体制についてたずねた結果である。「担当として自組織をサポートする役割の人事スタッフがいる」との回答が80.9%、その内訳として、部門内にのみスタッフがいる場合が73.3%、人事部門のみが14.7%、両方に自組織を担当する人事スタッフがいる場合が12.0%であった。

図表7は、そうした自組織担当の人事スタッフの有無別に、日頃、人・組織課題についての会話がどの程度あるかをたずねたものである。自組織担当の人事スタッフがいる場合では、いない場合に比べて、人事スタッフ・人事部門、および経営者や上位者との人・組織課題についての会話が多い。特に、組織内と人事部門の両方に自組織担当の人事スタッフがいる場合に、会話が多いことが分かる。

自組織担当の人事スタッフの有無や、組織体制における人事スタッフの置かれ方が、人・組織課題に関する事業責任者の情報ネットワークに違いを生み出している可能性がある。

事業責任者にとっての人事の存在感・イメージ

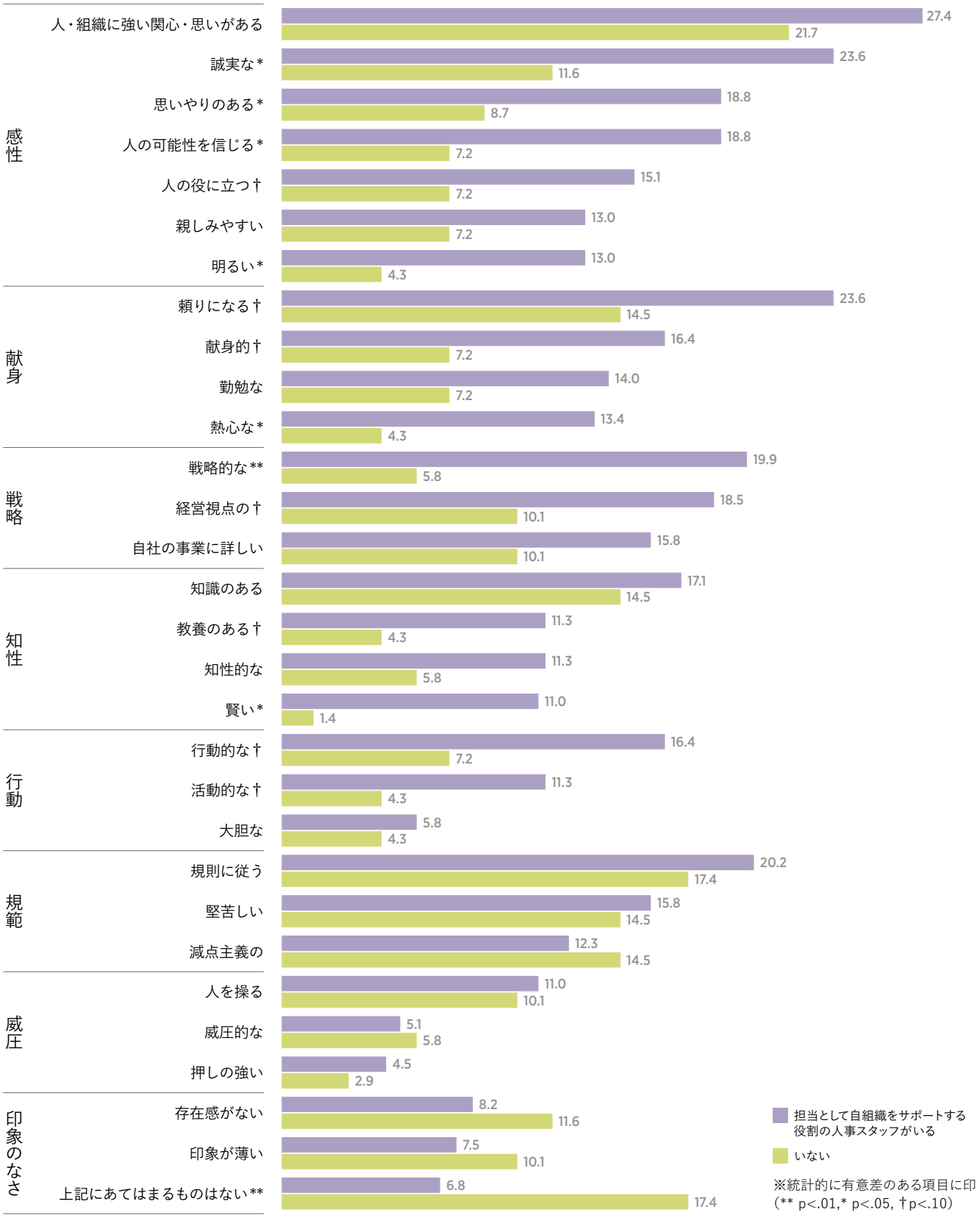
事業責任者が人事に対して抱くイメージも、事業と人事の距離によって変わる。**図表8**は、「人事スタッフ・人事部門」と言われたときに想起するイメージとしてあてはまる言葉を選んでもらったものである。

自組織担当人事スタッフがいる場合は、回答者が選択するワードの数が大きく増え、幅広くイメージワードが選択されている。「人・組織に強い関心・思いがある」「規則に従う」といった共通イメージに加え、「誠実な」「頼りになる」「戦略的な」「思いやりのある」「人の可能性を信じる」「経営視点の」といったイメージが加わる。

自組織を担当する人事が部門内や人事部門にいることで、人・組織課題に関するコミュニケーションをとる相手も、その内容も変化する。自組織を担当する人事スタッフがいることで、事業責任者にとっての人事の存在感・イメージは、「感性と知性を兼ね備え、戦略があり献身的に行動する人事」になる。

図表8 自組織担当人事スタッフの有無別の、人事のイメージワード〈複数回答／n=361／%〉

次の言葉について、「人事スタッフ・人事部門」と言われたときにあなた自身が想起するイメージとして、
あてはまるものをいくつでも選んでください。



※統計的に有意差のある項目に印
(** p<.01,* p<.05, †p<.10)

見過ごされている課題 人事支援の機会はないか

ここまで、事業局面などの事業特性、事業担当人事の有無などの組織体制、事業責任者の個人特性など、さまざまな観点を確認してきた。それらが、人・組織課題の認識や人事支援ニーズにどの程度影響しているのか、並べて比較してみよう。

図表9に重回帰分析という手法を用いた分析結果を示した。「人・組織の課題認識の数」「人・組織課題に対する人事支援ニーズの数」(いずれも**図表3**で扱った19課題についての回答を足し上げたもの)、「マネジメント施策に対する人事支援ニーズの数」(**図表4**で扱った29施策についての回答を足し上げたもの)の3つの結果変数それぞれに影響を与えている要因を検討し、統計的に有意な水準となった要因と係数のみを記載した。係数が正の値で大きいほど、要因となる変数の値に応じて結果変数も大きくなることを示している。

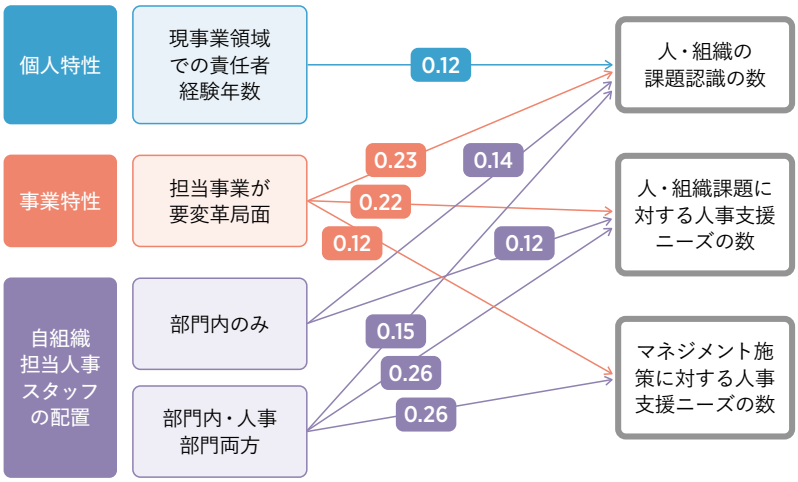
事業特性が要変革局面である場合、3つすべての結果変数に有意な正の影響が生じていた。事業が要変革局面にあるときには、課題認識と人事支援ニーズが多岐にわたることが分かる。

事業が要変革局面にあることの影響の他にも、課題認識や支援ニーズに影響を与えている変数がある。部門内にのみ、または部門内と人事部門の両方に自組織担当人事スタッフがいると、人・組織の課題認識の数が増えていた。**図表7**において人事の組織体制によって事業責任者の人・組織課題に関する会話機会が変化していたことと考え合わせると、この結果は、部門内人事担当がいることで日常に紛れて見えにくい人・組織課題をも発見できていることを示していると考えられる。個人特性のうち現在の事業領域に責任者として関わった年数が課題認識の数に正の影響を与えていることからも、日常的には表面化しにくい人・組織課題を発見するには、時間がかかったり、部門内人事スタッフの多面的な視点が有効であったりすると考えられる。

また、部門内と人事部門両方に自組織担当の人事スタッフがいる場合には、いずれの人事支援ニーズの数も多くなることが確認された。部門内と人事部門の両方の人事スタッフが連携していることで、人事からどのような支援が受けられるかという情報が具体的に得られることの効果である可能性がある。

以上、事業責任者の人・組織課題の認識と人事支援ニーズを中心に、その背景も含めて理解することを目的に、分析と考察を行った。事業責任者には、直面する事業局面などの影響を受け、それぞれ異なる人・組織課題の認識があり、支援ニーズがあることが分かった。また、自組織担当の人事スタッフがいることで、人・組織課題とその打ち手に関する情報と支援ネットワークが豊かになることが示唆された。特に、部門内の人事スタッフは、人・組織課題を見過ごさずに発見することにつながる可能性があり、加えて人事部門にも連携できる自組織担当人事スタッフがいることで、人事支援の具体的なアイディアや選択肢が増える可能性がある。本調査が、現場を支える人事のあり方を考える参考となれば幸いである。

図表9 人・組織課題の数、人事支援ニーズの数に影響を及ぼす要因〈n=361／重回帰分析〉



※現事業領域での責任者経験年数と自社における勤続年数を数値で、それ以外の変数については「該当するデータを1・それ以外を0」とするダミー変数化して投入し、統計的に有意な係数を示した変数とパスのみを図中に記載した。
※ダミー変数化して投入した変数：従業員規模（5000名以上）、業種（製造）、事業特性（要変革局面）、自組織担当人事スタッフの配置（部門内のみに自組織担当人事スタッフがいる、人事部門のみに自組織担当人事スタッフがいる、両方に自組織担当人事スタッフがいる）、個人特性（事業統括責任者、管理スパン300名以上、女性）

総括

現場を支える人事の要諦は「人と組織を生かす」ことにある

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

変化が激しく、正解がない環境。
一方で、多様な価値観をもつ人で構成されている現在の組織において、
マネジメントは難しくなっている。
人・組織という観点で、人事の支援がますます必要になっているが、
人事自身も忙しいなか、有効な仕事への集中が望まれる。
「具体的にどういう仕事をすれば有効なのか」「そのための要件は何だろうか」
ということをここでは考えてみたい。

問題意識

この10年、人事が扱うテーマが拡張しているように見える。

「グローバル化対応」「働き方改革」「エンゲージメント向上」「チームビルディング」「心理的安全性の確保」「キャリア自律」「A＆R*1」「アフターミドル*2問題」「ジョブ型への対応」「両利きの経営への対応」「1on1支援」「SDGsへの対応」「DX人材の採用と育成」「HRテックの活用」「人的資本に関する情報開示」等々。それに輪をかけて、「健康経営」「なでしこ銘柄」「Society5.0」「セルフ・キャリアドック」など、多くの関連団体や政府が推奨するさまざまな活動もある。

テーマが拡張している要因は、レビューでも触れたように、社内外の環境変化である。自動車業界や金融業界のように、ビジネスモデルを大きく変えていく必要がある業界も多い。これまでの延長線上での成長は望めなくなり、過去と非連続なビジネスを志向していく必要がある。現場で扱う知識、スキルは高度化し、解決しなければならない問題も難しくなっている。

一方、働く個人は多様化している。個人はもともと多様であったかもしれないが、人口減少や転職市場の発達と共に個人側へパワーはシフトし、自分の価値観や働き方を主張しやすくなってきた。仕事や職場が合わなければ辞めることも容易になってきている。組織側には、個人に配慮したマネジメントが、よりいっそう求められているといえるだろう。

そのような環境のなか、人材マネジメントに関する現場の負担は大きい。弊誌調査*3でも、人材の採用、ミドルマネジメント層の負担、優秀な人材の流出などを課題として挙げる事業責任者は多い。また、事業を大きく変える時期にもかかわらず、難しい仕事に挑戦する人が少ない、自発的な活動が少ないと認識している事業責任者も少なくない。現場の事業責任者やミドルマネジャーだけで解決できない問題も増えており、現場を支える人事が求められている。

現場を支える人事の3つの仕事

有識者や実践者のインタビュー、ならびに弊誌調査を通じて、現場を支える人事の仕事は、3つに分けられる。

1つ目の仕事は、「HRM的支援」である。DeNAの事例にもあったように、新しいビジネスを行う際、採用、オンボーディング、そして人材育成など、いわゆるHRM機能のサポートを、現場から人事に求めたいところである。あるいは、三井化学の事例のように、M&Aを行う際にも、人・組織面からのサポートが求められるところである。

2つ目の仕事は、「組織開発的支援」である。メンバーが多様化し、さまざまな価値観や意見が尊重されることは歓迎すべきことである。しかしながら、メ

ンバーそれぞれの意見を尊重しながら、組織としての力を発揮していくためには、マネジメントの力量が必要になる。組織のコンディションを把握し、チームビルディングしていくために、第三者の介入が必要なケースもある。そこでも現場を支える人事が必要になってくる。

3つ目の仕事は、「個別キャリア支援」である。かつて、日本の人事は、社員一人ひとりの定性的な情報（粘着的人事情報）をもつことが求められていた。ローテーション人事によるゼネラリスト育成や、職能資格制度における昇進・昇格、評価の全社的な公平感の確保のために、粘着的人事情報が必要だった。今日、職務等級制度の普及や外部労働市場の発達に伴い、粘着的人事情報をもつ合理性は、低くなっている。それにもかかわらず、多くの企業人事で、粘着的人事情報をもっていることが、平野氏らの研究で分かった*4。

粘着的人事情報をもつためには、手間がかかり、その分コストもかかる。しかしながら、今日でも、そのコストに見合う効果があると考えられる。そのような情報をもっていることで、メンバーのリテンションを図り、一人ひとりの力を生かして、エンゲージメントを高め、戦略実行性を高めることができる。弊誌調査*5でも、事業責任者が人事に求めるのは、ビジネスへの精通と共に、従業員個々人の情報についての精通である。

博報堂では、メンバー一人ひとりの力を生かし、イノベーションを図って、ビジネス転換を行おうとしている。人事が一人ひとりと対話しながら、それぞれの事情を加味した異動・配置、教育機会の提供をすることで、メンバーの活力を高めながら、ビジネスを進めることの一翼を担っている。

現場を支える人事に求められる4つの要件

現場を支える人事に求められる1つ目の要件は「バランス」である。企業活動において、短期と長期、部分と全体、論理と感情、個と組織など相反する側面の両側をにらみ、最適を求めていく。ビジネスを進めている現場では、短期、部分最適、論理思考、組織の論理に偏る傾向にある。人事が介入することによって、個を生かしながら、会社全体としての持続性を担保していく。

2つ目の要件は「本質思考」である。バランスをとるためには、「本質」が何かということを常に意識しておく必要がある。つまり、バランスをとるのが目的ではなく、理想状態を意識しながらのバランスをとっていく。人事が目指すのは、昔も今も変わらず、「目的に向けて、人と組織が機能する」ことだと考えられる。現場で働く人が生かされている。そして、その組織では、1人では成し得ないことができる。そのような状態を作ることが人事の仕事である。

人を採用し、育成し、組織能力を高めていくこと、あるいは作った制度の運用を考えると、10年単位の思考が必要になる。経営幹部が考える時間レンジよりも長い時間を想定できることが、人事ならではの時間観である。組織の目的や戦略は時代によって変化するが、それを超える時間観で考える「本質思考」が求められている。

3つ目の要件は「対話」である。現場を支えながら、現場にとっては短期的にマイナスになる話をしなければならないこともある。その場合、丁寧な対話が必要になる。事業責任者、マネジャー、そしてメンバー一人ひとりの話を聞く。話の背景を理解し、相手の立場で考える。自分が考えていることと違うこともあるだろう。それは、それぞれの立場やそれまでのコンテキストに起因している。互いに理解しながら、それぞれが納得できるようにもっていく「対話」が求められる。

4つ目の要件は「専門性」である。人の感情や行動、集団行動、集団心理、人事施策などの知識、あるいはカウンセリング、コーチング、ファシリテーションなどの技術があることで、現場から信頼される人事になる。現場を預かる管理職にも必要な知識や技術であるが、前述したようにマネジメントの難度が高まっていることを考慮すると、人事にも求められる要件になる。

4つの要件はそれぞれ難度が高く、1人ですべて満たすことは難しいだろう。人事チームで満たしていく方法もある。もちろん、現場の事業責任者やマネジャーにも責任はある。さらに外部のコンサルタントやファシリテーターなどの専門家を交えることが現実的な場合もある。それらの活動の目指すところは、表層的な施策を行うことではなく、本質的に「人と組織を生かす」ことである。

*1 Attraction（人の引きつけ）& Retention（人の引きとめ）の略。
*2 RMS Message vol.62（2021）にて提唱したリクルートマネジメントソリューションズによる造語。ミドルからシニアへの移行期であるおおよそ50代～60代前半の世代を指す。
*3 P25参照
*4 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』同文舘出版.
*5 P27参照

可能性を拓く　連載／第12回

「マネジメント発明会議」

エンジニア組織と事業を乳化させる

インタビュー／コラム執筆／**荒井理江**（写真左）
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部　トレーニング技術開発・養成グループ）

伊藤博志氏（写真右）
READYFOR株式会社 執行役員 VP of Engineering

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。
今回は、文化の違いに葛藤を抱えやすいエンジニアと事業組織が互いに混ざり合う「乳化」の概念を掲げるREADYFORの伊藤博志氏に聞いた。

column

今回のテーマ

「文化的シナジー」

文化的シナジーとは、組織メンバーの文化的な多様性を資源と捉え、優れた側面を問題解決に活用する考え方です。例えば管理職が、組織戦略・構造、仕事の進め方などを決定する場面で、成員がもつ多様な文化を理解し、生かし、融合させてより良い組織マネジメントを作り出します。ナンシー・アドラーはそのプロセスを図表1のように整理しています。文化的多様性は、マネジメントの負荷を高め、生産性を下げるリスクがあります。しかし、組織に新たな創造性と革新が必要になるとき、多様性からの創発が力になります。そのため、このアプローチの前提には、文化の異質性や類似性を無視や過小評価することなく、丁寧に観察して発見し、生かすための挑戦を試みる姿勢があるように思います。

文化的シナジーは、もともとは国際企業の異文化マネジメント分野で注目されてきました。しかし、私たちが日々触れる文化的多様性は、国・地域・民族・宗教の違いにとどまりません。年齢や世代、性別認識、職種・業種、思想・哲学・指向、キャリア・生き方など、さまざまな多様性にあふれていると感じます。例えば、プロダクト開発において強い連携が必要になるエンジニアサイドとビジネスサイドの間にも大きな文化的差異が存在します。どうしたら、差異を力に変え、社会により良い価値を生み出していけるのか。今回は、良い事業やプロダクトづくりに向け、エンジニアサイドとビジネスサイドが異文化を生かし合い、創発を生むアイディアに着目します。

文化的シナジー（図表1）

Step 1	Step 2	Step 3
状況の描写	文化の解釈	文化的創造性の拡大・文化的シナジーの創造
文化的な違いによって解決が困難な問題の存在を認識	問題について、それぞれの文化的視点から分析し文化と行動のつながりを理解	双方から学び合えるという発想での学習転移と、組み合わせて効果が最大化するシナジーの創出

参考：Adler, Nancy J. Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations. McGill University, Faculty of Management, 1980.

>>

荒井　まずは伊藤さんのご経歴からお伺いしたいのですが、もともとはゴールドマン・サックスでご活躍されていたのですね。

伊藤　一般的には投資銀行のイメージが強いと思うのですが、実はトレーディング、オペレーション、会計、コンプライアンスなどのシステムをすべて自社で作っています。私が就活時に求めていたのは「ものづくり」「ユーザーが近い」「多様な人材」という3つの要素。まさにそれが満たされる会社でした。さまざまな事業・機能部門に入り込み、優秀なエンジニア仲間とインパクトを出せる仕事をしていたので、とてもやりがいがありましたね。魅力的な環境であることを知ってもらうために、新卒採用にも関わっていました。また、私は自社開発のJavaのオープンソースを日本のコミュニティに広める活動もしていました。そこで出会うエンジニアは優秀だけど、仕事に満足していない印象だったのです。コミュニティでは活き活きとしているのですけれど。

荒井　本業では、辛そうにしていると……。

伊藤　だからライフワークとして「日本のエンジニアが活き活きと活躍できる場づくりをしたい」と思いました。その理想を叶えるべく、フィンテック系のスタートアップ2社を経て今に至ります。

荒井　READYFOR入社の決め手は何でしたか。

伊藤　「誰もがやりたいことを実現できる世の中をつくる」というビジョンに共感したことです。エンジニアは、心からやりたいことをやっているときにパフォーマンスを発揮します。エンジニアがやりたいことをやった結果、組織がやりたいことも実現できるのが理想です。まさにこのことをREADYFORのビジョンが内包していると感じました。

荒井　素晴らしいビジョンと出合い「これだ！」と。入社後は強いエンジニア組織を作るために、どのようなことから始められたのですか。

伊藤　入社して間もない頃、週次のミーティングでCTOが「乳化」というワードを仕入れてきました。乳化とは、水と油のように本来混ざり合わないものが均一に混ざり合う状態のことです。ゴールドマン・サックス時代の組織がまさに乳化している状態で、ビジネスにテクノロジーが紐づいていました。

荒井　水と油とまでは言いませんが、ビズサイドと開発サイドがうまく混ざるのは難しいものですよね。どうしてなのでしょう？

伊藤　行動原理が違うからだと思います。例えば、ビズサイドの観点では、数値目標やスケジュール目標を確実に作りたい。一方で開発サイドは不確実なものを確実にしていくプロセスにおいて、仮説検証を重ねる必要があるし、やらないと分からない部分も多い。Aを試したことによって、AよりもBやCの方が正しいと気づくこともあります。

荒井　そうすると、ビズサイドは「Aと決めたのに変えるのですか？」となるかもしれないですね。

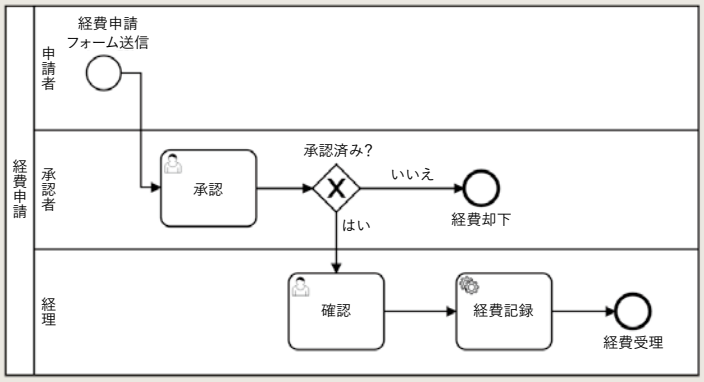
伊藤　そのとおりで、双方が抱える課題や判断基準などを翻訳しなければいけないのです。水と油は本来混ざり合わないものですが、乳化剤があれば乳化しますよね。つまりビズサイドと開発サイドのコミュニケーションの橋渡し役が必要だと考えました。

荒井　乳化剤の役目をする方が必要なのですね。

伊藤　はい、おっしゃるとおりです。まず乳化という概念を知ってもらうために、コミュニケーションツールのSlackで地道な啓発活動をしました。また朝会で3分間スピーチをすることになったときも、乳化という概念を大事にしたいというメッセージをギュッとまとめて話しました。READYFORにはキュレーターといってクラウドファンディングの実行者に伴走する役割のメンバーがいるのですが、キュレーターがSlackで「私たちも乳化したい」という反応をしてくれまして。これは嬉しかったですね。

荒井　まずは乳化の概念を知ってもらうところから始めて、ビズサイドと開発サイドのトランスレーションをされたのですね。

伊藤博志（いとうひろし）
READYFOR執行役員VPoE。ゴールドマン・サックスに新卒入社後、アジア太平洋地域における自己勘定取引会計アプリケーション開発チームのテクニカルアーキテクト、基盤技術開発チームのVP/シニアエンジニアを歴任。スタートアップ2社を経て現職。エンジニア組織とアーキテクチャ設計全般に関わる。



BPMN(Business Process Model and Notation)（図表2）

BPMNとは、ビジネスプロセスを表現する国際的に標準化された記法。業務フローだけでなく、業務の意味までも視覚的に表記できるのが特徴。ビジネスサイドにとっても理解しやすく、ソフトウェア設計に変換しやすい表記法でもあるため、ビジネスプロセスの設計と実装の間のギャップを埋める橋渡しとなるツールとされる。

ビズサイドと開発サイドをつなぐ共通言語「BPMN」を機能させる

伊藤　いろいろ試して手応えがあったもののなかに、BPMNがあります。BPMNは業務プロセスをフローチャートで図示する表記法です（**図表2**）。エンジニアが要件をヒアリングしてモデリングするのが一般的なプロセスですが、シンプルなものですから誰でも書くことができます。「これなら自分もできるかも」と思ってもらうためにBPMNチャンネルを作って実践してみせたら、経理チームのメンバーが自分たちで勉強して、BPMNに落とし込んでくれました。初めはエンジニアがビズサイドの要件を理解するために使っていましたが、今では、ビズサイドのメンバーも当たり前のように使ってくれます。まさに理想的な展開でした。そのビジネスや業務フローを最も理解しているメンバーがBPMNで図示化し、それをエンジニアが理解する……これが最もトランスレーションロスが少ないやり方だからです。クラウドファンディングの裏側のプロセスは複雑なので、齟齬なく理解することが重要。目的や全体像を理解してエンジニアリングすることが大切だと考えています。

荒井　共通言語として機能しているわけですね。

伊藤　もちろんBPMNがあるだけでは不十分ですから、ビズサイドとエンジニアの間で私やプロダクトマネジャーが直接トランスレートすることもあります。よくある話として、ビズサイドが受けてきた要望をそのまま実現しなくてはいけなくて、エンジニアが疲弊するパターンがあります。そうならないために乳化剤が間に入って、両者の「あ、そういうことなんだ」という腹落ちを促すことが欠かせないのです。

荒井　開発サイドには事業、プロダクト全体の当事者としてのマインドをもってほしいし、ビズサイドには不確実を確実にしていくために、エンジニアが作りながら詰めていくプロセスを理解してほしいということですね。

伊藤　おっしゃるとおり、エンジニアが自分の会社の事業に対して当事者意識をもつことが重要ですね。私の入社後に、当社はエンジニア採用のアクセルを踏み込み、その際にTech Brandingチームを作りました。そこで作った「想いをつなぎ、叶える未来を、つくる」というTech Visionを掲げ、サブタイトルには「Ready for building it？」と、あえて疑問形にすることで、「未来をつくっていくのは我々であり、あなただ」という意味を込めました。

荒井　当事者意識は乳化に欠かせない要素ですね。

伊藤　インサイドセールスチームがクラウドファンディングを使いたい人を見つけ、キュレーターチームやカスタマーサクセスチームが実行者がプロジェクトを実施できるような形にもっていく……という自社事業のプロセスをすべてのエンジニアが深く理解するのは難しいと思っていて。「事業のライフサイクルをロールプレイで学ぶ機会を作ったらどうだろうか」などと想像しているところです。また、ビズサイドにもエンジニアのリアルなロールプレイを体験してもらえたら、不確実性のあるなかで戦っていることがより理解されるだろうなと考えています。

チームが掲げるミッションとOKRを紐づける「スクワッド体制」

伊藤　「同じミッションを共有し、共に作る」ことも乳化に不可欠です。私の入社前から当社は目標設定の手法としてOKRを使っていたのですが、チーム

単位で設定すると整合性をとることが難しくなります。フロントエンドのチームもバックエンドのチームも横断的に開発しているから、目標を立てづらいのです。「そもそも機能別のチーム単位での目標設定は微妙だよね」という議論がプロダクト開発チームでなされ、ミッションを実現するためのチームごとにOKRを立てることに。CTOが経営会議で構想を話すと「会社全体でやろう」ということになり、ミッションにもとづいた組織体制であるスクワッド体制を導入しました。

荒井　共通のミッションに取り組みながら、エンジニアがやりたいこともしていくということですね。

伊藤　ただ、エンジニアが増えて規模が大きくなり、エンジニアがやるべきことと向き合いながら、それとは別の「心からやりたいと思っていること」をアドオンできるかどうかがすごく重要なフェーズに入りつつあると考えています。恐らく、やりたいことができない人も出てくると思うので、そこをしっかりケアする必要があるのかなと。

荒井　スクワッド体制も進化していくのですね。

伊藤　やるべきことを実現するパワーが薄まるのもよくないので、いかに余白を設けるかが鍵ですね。現在は7割・3割の概念を設けています。個人OKRの7割は自スクワッドのOKRに関わることをやる。3割はビジョンやミッションとの接続や他スクワッドも見渡して自ら課題設定してくださいと。

荒井　自スクワッドOKR関連で10割使いそうです。

伊藤　そのとおりで、みんな自スクワッドだけに10割を割きがちなので、そこを変えていきたいですね。

荒井　乳化剤も増やさないといけないですね。

伊藤　私の意思を引き継いでくれる人たちはいます。こちらも一筋縄ではいかないとは思っていますが……。

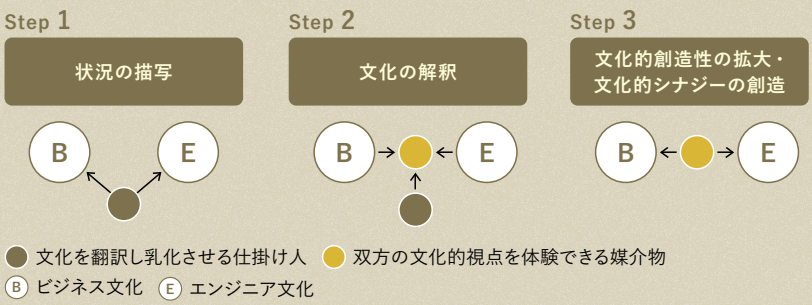
荒井　まだまだ組織が強くなる余地が残されているということですね。とても興味深いお話でした。伊藤さん、本日はありがとうございました！

column

2つの触媒で日常にポジティブなシナジー体験を生む

エンジニアサイドとビズサイドの乳化を仕掛けるREADYFOR。VPoEの伊藤さんが両者の間に立ち、時に生じるすれ違いや衝突の背景にある文化的差異に着目し、乳化を促進。その際、自らが双方の翻訳者として動くだけでなく、互いの文化を体験できる媒介物をさりげなく配置。媒介物を実際に使ってみることで、「なるほど」「便利！」という気づき・発見が生まれ、自然とそれぞれの文化のなかに取り込まれ、応用されていました。単に「異文化を尊重すべき」というイデオロギーを押し付けるのではなく、日常のなかで互いの文化を体験し魅力を味わうことで自然な創発を生む。「心からやりたいと思っていること」を大切にする同社と伊藤さんらしい、しなやかな文化的シナジー創出の仕掛けです。

READYFORの組織文化の乳化（図表3）



特集2

ハイパフォーマーの孤独

短期間で、高い成果を求められる昨今、成果が思うように出せないハイパフォーマーについて、
さまざまな企業から相談を受けるようになった。そのなかでも特に多い対象が、
中途入社したばかりの方・期待されて異動された方・昇格して役職が変わられた方である。
このような方々は、周囲からの期待が大きいあまり、
弱みや辛さを社内で見せることができず、孤独感に苛まれている。
そこで本稿では、ハイパフォーマーの孤独と題して、ハイパフォーマーが孤独になる構造や、
支援策について考察する。

星野翔次
リクルートマネジメントソリューションズ HRD統括部 HRDサービス開発部
パーソナルディベロップメントグループ　シニアソリューションアーキテクト

視点 **濱田一人氏**
三井物産人材開発株式会社

環境変化に際し、思うように成果が出ないハイパフォーマー

本稿におけるハイパフォーマーとは、組織の人材構成で引用される「2:6:2」のうちの上位2割を指す。求められる期待役割に照らし、継続的に成果を出し、所属組織を牽引してきた存在である。役職・経歴・年齢について、限定はしない。そのようなハイパフォーマーに対して、前述の中途採用直後・異動時・昇格時の3つの場面で、企業様からの相談が増加している。具体的なお悩みは、以下のとおりである。

「前職でハイパフォーマーだったので中途採用したが、成果が出せず早期に離職してしまった」「全体最適の視界を身につけるために次世代リーダーを営業部門から企画部門に異動させたところ、既存メンバーとの関係性に苦慮している様子。このままでは不安」「ハイパフォーマーを管理職に昇格させたが、思うように成果が出ていない。そのような状態で、1年以上経過している」

このような悩みの対象である、ハイパフォーマーに共通しているのは、周囲から期待されており、弱みや辛さを自分から見せづらい状況にあることだ。ハイパフォーマー本人は、自身への期待が分かるだけに、弱みや辛さを社内で吐露することに抵抗を覚え、自身で抱え込み、次第に孤独に苛まれていく傾向にある。

ハイパフォーマーが孤独になる背景とは

最近の相談事例から、ハイパフォーマーが孤独になる背景に、共通の特徴が見られた。この特徴を外部要因・内部要因の両側面から見ていく。

外部要因としては、2つ挙げられる。

1つ目は、リモートワーク環境による、コンディションの捉えづらさだ。出社が前提の時代では、ハイパフォーマーの辛そうな表情や焦っている状態は、周囲から見て取れ、ハイパフォーマーの上司やベテラン社員が、支援することができた。一方、リモートワークになってからは、コンディションが捉えづらく、周囲から、「ハイパフォーマーだったから問題ないだろう」と信頼の裏返しで、放置されることが多々ある。

2つ目は、リモートワーク環境で、さらに強まっ

た成果偏重主義だ。リモートワーク環境では、日常の行動やプロセスが見えづらい分、成果で評価せざるを得なくなる。ハイパフォーマー本人も、成果に重きを置いた評価を受けることを十分理解している。そのため、目に見える成果をいかに高く・早く出すかに注力するのだ。その思いが焦りにつながり、周囲との軋轢が生じ、孤独感に苛まれるケースもよく耳にする。こうしたケースは、高い専門性を求める職種を中途採用した際に、顕著に見られる。なぜなら、「この特定職種で、いつまでに、このような成果を上げてほしい」といった要望をもとに採用されるからだ。

もう一方の内部要因としては、「辛さや弱みを見せることへのためらい」がキーワードに挙げられる。この「ためらい」について、3つの観点から考察する。

1つ目は、周囲からの期待の大きさだ。ハイパフォーマーだからこそ、大きな期待をかけられるが、その期待に応えられない日々が続くと、周囲に失望されたくないという気持ちが強くなる。そのような気持ちが強くなるほど、辛さや弱みを吐き出しづらくなるのだ。特に責任感の強い方ほど、この傾向が顕著に表れる。

2つ目は、人事評価や社内評判への影響だ。辛さや弱みを上司に打ち明けると、その感情や状況を受け止め、支えてくれる上司ならいいが、そうならないこともある。上司からすると、「こんなことで弱音を吐くのか。ハイパフォーマーという話だったが、正直、期待外れだったな」という印象をもつ可能性もあるのだ。そのようなレッテルを一度貼られると、剥がすのに相当の時間と労力を要すことになる。周囲から値踏みされる目線がある以上、社内では容易に本音を出せないのだ。

3つ目は、ビジネス社会に感情を排すパラダイムがいまだにあることだ。最近でこそ、感情の発露や共感力の必要性が説かれているが、依然として、理性的であることは正しく、感情的になることは避けるべきというビジネス社会の規範が存在する。実際の調査データもある。弊社では、20〜49 歳の会社員826名に対して、仕事場面の感情は職場でどう扱われているかというテーマで、調査を行った。その際に、「自分は、仕事や職場に感情を持ち込むべきではないと思う」と回答した方が、約7割に上ったのである[*1]。

以上、外部要因・内部要因の両側面から、ハイパフォーマーが孤独になる背景を考察してみた。これらの要因は、中途入社者・異動者・昇格者であれば、誰でも直面する可能性がある。ハイパフォーマーが孤独になるのは、当人の精神面の弱さのせいでなく、孤独になりやすい要因が、そこらじゅうに潜んでいることによるのだ。

今までのビジネス社会では、そのような孤独も、自分の力のみで乗り越える壁として、認識されてきた。ただ、本当にそれでよいのだろうか。期待されているハイパフォーマーにこそ、当人のタフさに依存するのではなく、組織として最適なアプローチを提供すべきだと、私は考える。なぜなら、ハイパフォーマーは、組織への影響力が大きく、組織として投資すべき人材だからである。

孤独なハイパフォーマーに必要なアプローチとは

ここからは、孤独を乗り越え、成果を出すために必要なアプローチについて考察する。まずは、アプローチの全体像を示す（**図表1**）。全体像を整理する観点は、支援者・形式だ。まずは、支援者の有無で分け、次に社内と社外に分ける。最後に形式の観点で、一律（集合）と個別に分岐させた。

実際には、各アプローチを組み合わせて提供することが大半だが、本稿では、「社外×個別」に着目したい。それには、2つの理由がある。

1つ目の理由として、社内のアプローチは、継続的に支援できる一方で、本音を吐露することに限界が生じるからだ。1on1の導入支援を各社に行うなかで、私が痛感するのが、評価者である上司と評価される部下が、「すべての本音をさらけ出す」ことは、不可能に近いということである。お互いの心理的距離を近づけることはできるが、すべての本音を吐露できる関係の実現は、相当に難しい。2つ目の理由として、社外の一律のアプローチは、受講者同士の対話による気づきがある一方で、悩みの個別性が高い状況では、悩みの解消には、ほとんど辿り着けないからだ。

図表1 アプローチの全体像

支援者		形式	概要
無	自己	個別	書籍などを参考に自己内対話のみで、解決するアプローチ
有	社内	一律	人事部が主管になり、属性ごとに受講者を集めて、横のつながりを深めるアプローチ。代表的なのは、中途入社者へのオンボーディング施策
		個別	上司や先輩社員と、定期的に対話の場を設定し、縦のつながりを深めるアプローチ。代表的なのは、1on1ミーティング
	社外	一律	研修会社などに委託して、属性ごとに受講者を集めて、横のつながりを深めるアプローチ。支援者がプロの講師なので、受講者同士が内面を吐露しやすい場づくりが可能
		個別	家族や前職の上司といった、プライベートでの悩み相談と、コーチングを代表とする、専門家による個別アプローチの2つに大別される

孤独なハイパフォーマーに求められる個別支援とは

ここからは、「社外×個別」のアプローチについて、考察する。**図表1**のとおり、このアプローチは、プライベートでの悩み相談と、専門家による個別アプローチの2つに大別される。この2つを分けるものは、何だろうか。

結論からいうと、ハイパフォーマーが孤独を乗り越え、成果に至る気づきを得られる確率の違いである。プロのコーチは、相手の気づきを促すことを目的とした対話の訓練・実践を数百時間と積んでいる。その経験と理論をもとに、成果につながる気づきや打開策を引き出すことができるのだ。

では、コーチングによって、どのように気づきを促していくのか、実例をご紹介しよう。

▶新任管理職Aさんの事例

Aさんは、昇格して役職が変わった新任の管理職である。実務能力の高さが評価され、昇格に至った。昇格以降、自身の正しさを証明することに終始し、部下との軋轢が絶えない方であった。そのような状態で半年が経過したある日、部下から、「すぐに否定するのではなく、私たちの新たな提案を受け入れてほしい」という進言があった。その進言に対して、当初、落ち込んでいたものの、時間が経過するうちに反発。当該部下の改善課題を羅列・指摘するまでになり、さらに関係性が悪化。その後にコーチングを受講するに至った。3カ月にわたる3回のコーチングにおいて、Aさんの内面とコーチの意図をまとめたものが、**図表2**である。

▶1回目のテーマ「相互理解・心情の吐露」

部下の進言に反発する背景には、受講者が、そうせざるを得ない理由を抱えていることが多い。Aさんの場合は、「管理職であるからには、自身の優秀さを部下に見せつける必要がある。そうでないと部下が動いてくれない」という、強いこだわりをもっていた。だからこそ、部下の提案の至らない点や課題を意図的に探し、指摘することに終始していたのである。

そのようなAさんに対して、コーチは、守秘義務を伝えた上で、Aさんの行動の背景やこだわりに理解を示し、敬意を払うことで、心情を吐露し合える関係を築いていく。すべてのコーチングが終了した後にAさんにインタビューすると、自身の葛藤・悩みを社内の誰かに吐露することは、

図表2 受講者の内面・コーチの意図

	コーチング前	コーチング1回目	コーチング2回目	コーチング3回目
受講者の内面	「新たな提案を受け入れてほしい」という、部下からの進言に対して、反発	【相互理解・心情の吐露】 「指摘・注意されると思っていたが、自身の頑張りに敬意を払ってくれた。このコーチは、どんな本音でも受け入れてくれる安心感がある」	【ありたい姿の明確化】 「本当は、どのような組織にしたいかと聞かれたので、部下がワクワクしている組織と答えた。……私の部下は、ワクワクしているのだろうか」	【行動改善の伴走】 「部下がワクワクするために、部下のアイディアを聞いて、良い点を認めてみた。部下の反応が、大きく変わった。こんな関わり、全くしていなかった」
コーチの意図		本音で話せる場を作るために受講者のすべてを受け入れる。	受講者のありたい姿を明確にする。 ありたい姿で生きられたら、どのような行動をとるのかに好奇心を向ける。	勇気ある新たな一歩を称え、失敗を祝福する。

優秀さとはかけ離れた言動であり、考えすらしなかったとのことである。しかしながら、利害関係のない第三者という立場で、優秀か否かという判断軸で見ることのないコーチだからこそ、本音を吐露する気になったとのことだ。

以下は、インタビュー時の実際のAさんの言葉である。「コーチング前から、自身が管理職として至らないことは、十分、分かっていた。しかし、どうしてよいか分からないし、周囲に相談もできなかった。相談することは、自身にとって負けだから。まさに八方塞がりで、孤独だった。精神的にギリギリの状態で、仕事をしていた。心の奥底では、この状態を誰かに分かってほしかったのかもしれない」

▶2回目のテーマ「ありたい姿の明確化」

コーチは、Aさんに対して、「大事にしたいことは何か？」「本当はどんな自分でありたいのか？」などの問いを投げかけて、ありたい姿を明らかにしていった。そして、そのありたい姿で生きると、Aさんに何が起きるかに好奇心を向けさせたのである。ここが、コーチングの肝である。

通常のビジネス対話であれば、理想の自分と現状の自分の差を明らかにして、課題設定・原因分析・解決策検討を行い、差をどのように埋めていくかを話し合う。いわゆるギャップ・アプローチである。具体的な問いで表すと、「自身は、何をしなければならないのか」などが挙げられる。これだと唯一の正解を見つけるべきという、思考の窮屈さや苦しさがある。

一方、コーチングでは、理想の状態の自身に浸り、エネルギーに満ちあふれた状態だと、どのような行動を起こすかという対話をする。具体的には、「自身は、本当は何をしたいのか」という問いである。もちろん、ギャップ・アプローチは必要だが、ハイパフォーマーからすると、すでにそのアプローチを試していることが多い。実際にAさんもギャップ・アプローチで、毎日のように考えていた。ただ、それでは打開策が見つからないから、1人で悩み、孤独感に苛まれていたのだ。そこで、コーチングのような、今までとは異なるアプローチが必要となるのである。

ちなみに、打開策を見つけるために、コーチは、問うことに加えて、提案や要望も行う。その方が、受講者の気づきにつながることが多いからだ。Aさんに対しては、「自身の優秀さを伸ばすのではなく、部下の優秀さを伸ばすフェーズに来ているのではないか。プレイヤーとしての優秀さを競うレースをそろそろ降りないか」というような提案をした。

図表3 コーチングの特徴

▶ 扱うのは本人が解決したい個別・具体のテーマ

受講者が喫緊で解決したい事柄を具体的に話せるので、
受講者本人の関心度も高く、解決した際のインパクトが大きい。

▶ 利害関係のない第三者との本音の会話

信頼に足る外部の人間だからこそ、自社内では言えない本音（弱み・文句など）を出せ、
素直に自分の至らなさや、蓋をしていた青臭い夢などを吐露できる。

▶ 定期的なコーチング実施による行動と学習のサイクルの促進

決めた取り組みに対する実践への強制力の担保と、
実践を通じた変化実感・手応えを掴めることで、行動の質が飛躍的に高まる。

管理職には、プレイヤーとしての優秀さが不可欠という、こだわりを握りしめているAさんからすると、初めは理解できない。ただ、ありたい姿に照らすと、そのこだわりは、「とらわれ」だったことに気づいたのである。

▶3回目のテーマ「行動改善の伴走」

ここでは、受講者自身に、ありたい姿に照らして、どのような行動をとるのかを具体的に決めてもらう。コーチはその伴走を行い、勇気ある新たな一歩を称えて受講者を送り出すのである。Aさんの場合、部下の改善点ではなく、良い点を見つけることが、勇気ある一歩だった。

以下は、Aさんの言葉である。「今まで、部下の良い点を見つけ、認めることは、負けを認めることだと感じていた。全くそうではなかった。コーチとの約束もあり、気恥ずかしさのなかで、小さな勇気をもって、部下の良い点を見出し、伝えてみた。部下の驚きと、はにかんだ笑顔に、なんだか分からないが、涙が出そうになった。温かな気持ちと、今までの申し訳なさが入り交じった感情だ」

孤独なハイパフォーマーを支援するコーチングの有効性

ここからは上記実例を踏まえながら、孤独なハイパフォーマーを支援するコーチングの有効性について考察していきたい。

コーチングとは、コーチと受講者の対話によって、受講者の変容を意図的に促し、目指す姿の実現を支援するコミュニケーション手法である。

コーチングの特徴は、3つだ（**図表3**）。

1つ目が、扱うのは本人が解決したい個別・具体のテーマであること。

2つ目が、利害関係のない第三者との本音の会話ができること。

3つ目が、定期的なコーチング実施による行動と学習のサイクルの促進が実現できることである。

これらの特徴からも分かるとおり、辛さや弱みを見せることへのためらいをもつハイパフォーマーにとって有効なアプローチなのである。

実際にコーチングの受講者からこのような声をいただいている。「社内で相談するには、組織内の利害や、自身の評価につながりそうで、ためらわれる内容も、守秘を前提とするコーチであるゆえに話すことができ、自分の課題や悩みが解決できた」

最後にプログラムを詳細に紹介する。一般的には、3〜9回のコーチングで、受講者の認知・行動変容を起こしていくが、本稿では、実例でも紹介した3回のケースで解説する。3回のコーチングでは、全体の構成が、大まかに決まっていることが多い。

1回目のテーマが、相互理解・心情の吐露。2回目のテーマが、ありたい姿の明確化。3回目のテーマが、行動改善の伴走である。

1回目の心情の吐露は、利害関係のない第三者だからこそ、実現できることだ。コーチングでは、コーチに守秘義務があるため、発注者である上司や人事部に対して、その場で話された内容をコー

チから報告することはない。コーチングの場は、評価・判断する場ではなく、受講者の心理的安全性を真の意味で担保できる場なのである（発注者である上司や人事部に対して、受講者の許可をとった上で、最終報告することはある）。

2回目の「ありたい姿の明確化」は、受講者が認知を変容する際に特に重要だ。なぜなら、「人は変わりたくないわけではない。変えられたくない」[*2]からだ。ありたい姿を自ら明確にすることが、「自身の認知」を変えるための第一歩なのである。

3回目の行動改善の伴走は、具体的な変化を生み出すために不可欠な要素となる。認知を変えるだけや、決意だけをしても、意味がない。行動に起こさないことには、受講者の変容にはならないのである。

コーチングの機会を提供する人事に求められるスタンス

ここまで、受講者に焦点を合わせて、実例をお伝えしてきたが、ここからは、コーチングの機会を提示する方（人事部などの事務局）に注目する。実は、コーチングの機会を提示する方に求められるスタンスが存在する。それは、企業ニーズ（企業からの要望）ばかりを押し付けないということだ。

企業ニーズばかりにコーチングの焦点を合わせると、「このような点を改善すべき」という一方的な要望や、アセスメント要素が強くなり、受講者が本音を出せず、面従腹背になる可能性が高い。そのため、受講者の個人ニーズ（本人の希望）を取り入れるスタンスが求められる。具体的には、受講者の価値観やありたい姿、動機の源泉などが挙げられる。むしろ、受講者が孤独を乗り越え、成果に至る気づきを得るためには、個人ニーズを重視した方がよい。

この点は、弊社がブランドスローガンとしている「個と組織を生かす」の根底にある思想と共通しているものでもある。

さらに付け加えると、コーチング施策を契機に、孤独にならざるを得ない人事制度や組織風土にも焦点を合わせていくスタンスも、人事の方には必要になるのだ。

ハイパフォーマーにこそ、会社からの意図的な支援を

中途入社者・異動者・昇格者をはじめとする、周囲からの期待が大きく、弱みや辛さを社内で見せられない方々は、一見、支援が不要そうに見える。それであれば、本人の意思を尊重すべく、手挙げの支援策の機会を提供するが、それだと機能しないことも多い。なぜなら、手を挙げることは、ハイパフォーマーからすると、「本当は、辛いです」と言っていることと同義だからである。だからこそ、各社ごとに丁寧な施策設計が必要になる。具体的には、施策の伝え方・タイミング・コーチとの相性などだ。

推奨機会としては、立ち上がり時・360度評価返却時である。実際に、期待している人材の立ち上がり時（中途入社時・異動時・昇格時）や、360度評価の返却時にコーチング機会を提示する企業は、増えている傾向にある。ただ、コーチングが、あらゆる場面に適切というわけではない。大切なのは、ハイパフォーマーの置かれた環境や属性ごとに適切なアプローチを選択し提示することだ。そのためには、施策や機会を提供する側は、さまざまなアプローチに対する認識を深める必要がある。

今後も、ハイパフォーマーが、本来の自分を取り戻し、その方にとって、明るい未来を歩めるアプローチを探していきたい。

＊1　リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「仕事と感情に関する意識調査」

＊2　ピーター・M・センゲ（2011）『学習する組織　システム思考で未来を創造する』英治出版

星野翔次（ほしのしょうじ）
ベンチャー企業・商社勤務を経て、2013年、リクルートキャリア入社。斡旋事業部にて、マネジメント業務に従事。2019年より現職。現在は、コーチングサービスを提供する部門にて、1on1ミーティングやコーチングの導入支援などに携わっている。キャリアコンサルタント（国家資格）、米国CTI認定資格プロフェッショナル・コーアクティブ・コーチ（CPCC）。

視点

ハイパフォーマーに
必要な個別支援とは

変化の時代だからこそ求められる自己と向き合うこと

濱田一人氏
三井物産人材開発株式会社
人材開発部 マネジメント人材開発室
シニアプランナー

周囲からの期待が高いハイパフォーマーほど悩みが深いことがある。そうした人たちへの支援はどうあるべきか。鍵を握るのがコーチングだ。自らコーチとして公私でコーチングを実践し、自社の研修にもコーチングを取り入れている三井物産人材開発の濱田一人氏に話を伺った。

先行き不透明で将来の予測が困難、いわゆるVUCA（ブーカ）の時代だとよくいわれます。そうした時代観は私も共有していますが、一方で、かくも激動する外部環境については、大いに着目するものの、最近のビジネスパーソンは内部環境、つまり自分たちの内面には十分な注意を払っていないのではないか、というのが私の感触です。

そういうと、そんなことはない、例えば、セルフアウェアネス（自己認識）が人材開発の大切なキーワードになっているじゃないか、と言う人がいるかもしれません。確かにそうですが、その自己認識は自分の内面を探ることよりも、多くの場合、360度評価などを使い、他の人からどう見えるかを探って終わってしまっている気がします。

レイバーからワークへ
仕事の性質が変わった

なぜ内面を見ることが重要なのでしょうか。それは仕事の性質が変わったからだと思います。政治哲学者ハンナ・アーレントは「レイバー」「ワーク」「アクション」という3通りの働き方が人間にはあると見なしました。レイバーは生存のためにする労働、ワークは何かを作り出す仕事、アクションは他者のために、社会に働きかける活動です。

このうち、日本をはじめとした先進国では、レイバーではなくワークの比率が高くなってきた。そのワークのなかでも、アクションにつながるような社会的意義のあるものも増えてきた。

その背景には、知識社会化の進行や株主価値至上主義の崩壊、それこそSDGs（国連による持続可能な開発目標）といった流れがあるはずです。上司から、あるいはお客様から言われたことをきちんとやり遂げればレイバーは事足りますが、ワークやアクションは違います。自分の頭で考え、内面に寄り添い、何をやりたいのかにきちんと向き合わないと、いい成果は生まれません。

問題がより切実なのは、周囲からの期待が高いハイパフォーマーではないでしょうか。外の期待に応えることに一心不乱になってしまい、肝心の内面に対するケアがおろそかになってしまう。特に転職や異動をしたばかりで、本来の強みを発揮できていない状態であれば、なおさらです。

こうしたハイパフォーマーたちに必要なのは、コーチングという利害関係のない第三者による支

 text：荻野進介　photo：伊藤 誠

援だと私は思います。

私も3年ほど前、初めてコーチングを受けました。受ける前は「誰かに話を聞いてもらってどうするんだ。自分のことは自分が一番よく知っているはずだ」と思っていたのですが、不明を恥じました。自分のことを1人で悶々と考えたところで、結果は知れています。誰かと会話しながら自己認識を深めていくと、こんな創造的結論に至るんだと、私にとってセンセーショナルな経験でした。

ハイパフォーマーは自らの経験を通じて何かを学び取り、次の実践に生かす経験学習のサイクルを回すことが得意な人たちです。そういう人たちにコーチングが必要なのか、と思う人がいるかもしれない。でも、自分1人で回すサイクルと、他人の力も借りて回すサイクルとでは、後者の方がその輪が大きく、ダイナミックなものになるのではないかと。

経験学習のサイクルを回すには、現在の自分や仕事の成果をフラットに捉えることが必要です。ところが、人間は目の前の事象に対し、すぐに評価や判断を行ってしまう。本能ともいうべきその行為を封印しなければならない。これが難しい。でもコーチがいればそれが可能です。経験学習に必須の内省も手助けしてくれます。

コーチングとは（それを受けた人に）自分を取り戻させる行為だと思っています。自分自身に向き合い、ワクワクしながら、自分らしく仕事ができる状態になったら最高だと思います。

実はこのコーチングは今、各企業が行っている1on1にも有効なんです。三井物産グループでも、上司による部下の成長支援を目的とし、2018年から1on1を導入しています。

その経験からいえるのは、上司と部下との良質な1on1を実現するには、上司自身が良質な1on1を受けた経験をもつ必要があるということです。フラットな関係での対話を通じたコミュニケーションを経験したことがない上司が、いつもは命令したり叱ったりしている部下に対し、「君は本当は何がしたいのか」「何か困ったことがないか」と、1on1のマニュアルに書かれているような言葉をかけても、実感がこもっていないはずですから、部下も身構えてしまうでしょう。

EQ（感情知性）を学び 感情に向き合う力を育てる

そこで、新たに、1on1の当事者となる管理職向けのコーチングサービスを試験的に導入しました。社外のコーチに加え、私自身もコーチとなり、各自に向き合う。こういう質問を投げかけられると、こういう気づきが得られるのかと、まずコーチングの価値を実感してもらうと共に、「部下育成とはあなたにとって何か」といった質問を通し、自己認識を深めてもらいます。日頃「部下育成をしなさい」と言われることはあっても、そんな問いを投げかけられることはないでしょう。そこに気づきが生まれるわけです。

さらにいえば、コーチングまではいかなくても、私はもっと人々が職場で自分の感情を素直に表現する機会が増えるべきだと考えています。他人に自分の内面を吐露したり、弱みを見せたりするのを多くの日本人は苦手としています。そういう人を弱くて情けない、と見なす文化もあり、難しいとは思いますが、レイバーではなく、ワークやアクションが求められる時代、感情を押し殺したままでは、それこそ生産性も創造性も上がらないのではないかと。

そこで提案したいのが、EQ（感情知性）について学び、日々の仕事に生かすこと。EQのスコアが高い管理職ほど、良い1on1ができているということが、われわれがとったデータからも明らかになっています。仲間に寄り添う、部下の感情に配慮するといったことは、心がけただけでは絵に描いた餅に終わってしまうもの。EQについて体系的に学ぶことが重要だと思います。

濱田一人（はまだかずと）
2012年三井物産人材開発に中途入社。新人、グローバル、管理職まで幅広く研修の企画・開発や講師を務め、三井物産・グループ会社・海外における1on1の導入を主導。実践の場に身を置きつつ、データ分析や学会発表といったアカデミックな視点でコーチング領域を探究している。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第19回

「人事の脱エクセル」が進む可視化中心のピープルアナリティクス

佐久間祐司氏　LINE株式会社 Employee Success室 HR Data Managementチーム

インタビュアー／
入江崇介（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長）

LINEは、日本でピープルアナリティクスをいち早く導入した企業の1つだ。ピープルアナリティクス実行チームを一から立ち上げた佐久間祐司氏に、現場での実践知やチーム立ち上げのコツなどについて詳しく伺った。

入江　佐久間さんのバックグラウンドを簡単に教えてください。

佐久間　大学卒業後、人事コンサルタントを経て、面白法人カヤックで1人目の専任人事を担当しました。さまざまなテクノロジーに触れるうちに人事を科学することに興味を抱くようになり、大学院で生理心理学を学びました。

当時はまだピープルアナリティクスという言葉もありませんでしたが、新しい人事の方向性はこちらではないか、と思ったのです。統計の基本的な理解はこのときに身につけました。チャレンジさせてくれる会社を探し、2017年にLINEに入社して今に至ります。

人事がExcelの使い方を忘れるほど豊富なダッシュボードを提供

入江　現在の成果を教えてください。

佐久間　LINEのピープルアナリティクスの全体像をお話しすると、私たちは最初に「HR Data Lake」というピープルアナリティクス用の統合DBを構築しました（**図表1**）。ここに採用管理システム・評価システムなどから多様なデータを収集し統合しています。

次に、タレントマネジメントシステム「Personal Karte」を構築しました。現在は、現場マネジャーが日々配下メンバーの人事情報を確認するシステムになっています。並行していくつものダッシュボードを作って組織状態を可視化し（HR Dashboards）、データアナリストがデータの深耕や仮説検証を行っています（Analysis DB）。これらはすべてフルスクラッチで作り上げました。

入江　ピープルアナリティクスの方針や特徴を教えてください。

佐久間　「データの可視化」を重視しています。そのためにダッシュボードの強化を進め、現在は2人のデータアナリストで200ほどのダッシュボードを用意しています。さらに上述のタレントマネジメントシステムも存在しており、人事メンバーから「Excelでの図表作成が久しぶりすぎて分からなくなった」とまで言ってもらえるようになりました。ダッシュボードのデータ分析をいつでも気軽に使える環境を整備したことで、彼らの貴重な時間を節約することに成功し、本来の業務に集中してもらえるようにしたことは、私たちのチームの大きな成果の1つです。

データの可視化を重視した背景には、LINEの組織上の特徴があります。LINEでは、柔軟でスピード感のある組織編成のために、人事発令が年に24回、2週間ごとに人事異動があります。多くのデータ分析の賞味期限が2週間で切れるたびにExcelを作り直すのは極めて非効率です。だからこそ、多種多様なダッシュボードと、それが常に自動で最新化され、確認できる状態になっていることに大きな意味があるわけです。

新卒も中途も、元気のないチームに入れば元気がなくなる

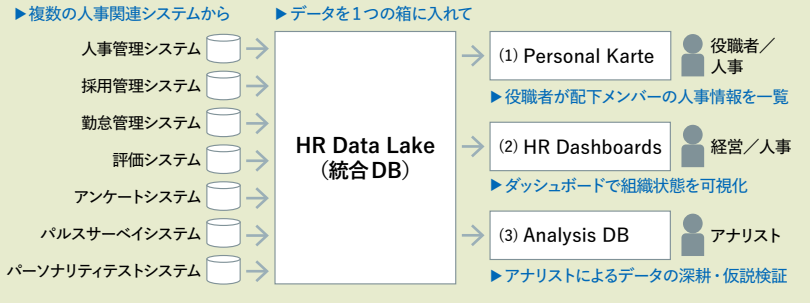
入江　データ分析はどのようにしているのですか？

佐久間　意図したわけではありませんが、「クロス集計」や「相関分析」といった比較的簡易な手法で分析を完了するケースが多いです。AIなども興味をもってリサーチはしていますが、現場応用の場面は少なそうです。

厳密さが求められる研究などと違い、

図表1　散在するデータの一元化

個々の人事関連システムはそのまま維持し統合DBを構築。3種のアウトプット先を設ける



　text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

佐久間祐司（さくまゆうじ）
大学卒業後、ワトソンワイアット（現ウイリス・タワーズワトソン）で人事コンサルタントを務め、面白法人カヤックで人事を経験。同志社大学心理学研究科前期博士課程修了後、メタップスを経て2017年にLINE入社。社内のピープルアナリティクス環境を構築し、現在はシステム企画・運用・分析などを幅広く担当。

KEYWORD

データレイク
データ形式によらず、生データのまま、さまざまなソースから得られたデータを一元保管する場所。「今すぐにではないが、将来必要になるかもしれないデータ」まで保管し、ビッグデータ活用の基盤となる。

クロス集計
複数の変数を組み合わせて、組み合わせごとの頻度や平均などを確認する方法。それによって、変数間の関係性を確認したり、特徴のあるセグメントの確認を行ったりすることができる。

私たちが現場の仮説を実証するくらいなら、クロス集計と相関分析を使えば十分に事足りるというのが実感です。

入江　分析の具体例を教えてください。

佐久間　2つの分析例を紹介します。

1つ目は、「新人のエンゲージメントサーベイ分析」です。結論からいえば、入社後1カ月時点のアンケートで「入社した人を歓迎する雰囲気はありましたか？」という設問にネガティブな回答をした新人は、その後もエンゲージメントサーベイの結果が上がらない可能性がかなり高いことが分かりました。オンボーディングの重要性は最近よく耳にするようになりましたが、実際の影響は想像以上でした。

私たちは現在、この分析結果を受けて、入社後1カ月アンケートにネガティブな回答が多いチームに介入し、組織改善を進めています。

2つ目は、仮説と分析結果が違っていた事例です。人材開発チームが「新卒社員を配属してはいけないチームがあるのではないか」という相談を持ちかけてくれたので分析すると、結果は意外でした。想定通り、新卒社員のエンゲージメントは配属先チームに影響を受けていたのですが、実は中途社員が新卒以上に強い影響を受けていたのです。

この分析から、新卒も中途も、元気のないチームに入ったら元気がなくなる、ということが分かりました。停滞したチームに活きの良い若手や中途社員を入れてチームを改革してもらおうという作戦はほぼうまくいかないのです。

ピープルアナリティクスは3年で軌道に乗せられるはずだ

入江　ところで、ピープルアナリティクスのチームや環境をどのように作り上げてきたのですか？

佐久間　最初は社内ITの方が兼務で入り、また私自身も他の業務と掛け持ちでした。その後、ゲーム事業のデータアナリストが社内異動で加わりましたが、依然として小さなチームです。

担当者の経験に左右される部分が大きいとは思いますが、一般的な人事キャリアを歩んだ方がピープルアナリティクスを推進するには、社内ITとデータアナリストの協力が必須だと思います。システム開発の常識を知っており、仕様をまとめて外部SIerをマネジメントできる社内ITがいなければ、システム構築は不可能でした。

データアナリストには分析自体はもちろんですが、そのために必要な環境構築や、情報セキュリティポリシーの策定にも大きく力を発揮してもらいました。並行して、私は彼からデータ分析を習い、今や自分もデータアナリストです。BIツールを使ったダッシュボード構築などは、3カ月もあれば未経験からでもある程度は習得可能だと思います。データ分析スキルを身につければキャリアも広がりますから、人事の皆さんにはお薦めです。

図表1の仕組みが完成し、私がピープルアナリティクス専業になるまでおよそ3年。小さく始めて試行錯誤をしながらピープルアナリティクスを軌道に乗せるには3年くらいの時間を見ておくのが現実的なように思います。

他方で、データはあくまでデータ。分析は現場改善の一手段にすぎません。より経営や現場への影響力を高め、エンゲージメントや業績を改善する力は、まだまだ足りておらず、3年経った今でも道半ば、という感覚です。

HAT Lab 所長
入江の解説

心理学を学ぶなかで身につけた統計学の知識を用いピープルアナリティクスに携わっているということで、バックグラウンドが重なることもあり、親近感をもって佐久間さんのお話を伺いました。

今回は、「自分だけではできなくても、仲間の力を借りればできる」という点や、「可視化や基礎的な分析でも、たくさんできることがある」という点が、これからピープルアナリティクスを始めようという方にとって、勇気の得られるヒントになっていると思います。

また、人事異動が頻繁であるがゆえにデータの賞味期限が短いという自社の特性を踏まえ、必要なダッシュボードの構築などを手掛けている点が、非常に優れているポイントだと感じました。

ぜひ読者の皆さんも、「難しいこと」と思わず、できるチャレンジから第一歩を踏み出していただければと思います。

RMS Research 2022
個人選択型HRMに関する実態調査

ジョブ型時代のキャリア自律とタレントマネジメント

― 社内キャリアの可能性を広げる施策導入・活用のポイントと社内公募制度、副業・兼業制度の運用実態 ―

このたび、弊社組織行動研究所は、本年1～2月に顧客企業を対象として実施した「個人選択型HRMに関する実態調査」の結果を報告書にまとめました。個人選択型HRMとは本調査において、「仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策群による人材マネジメント」を称した言葉です。労働者の価値観の多様化、労働力人口の減少、「キャリア自律」の必要性、「ジョブ型」の導入、「働き方改革」など、組織・人事マネジメントの潮流は、個人が選択する場面を増やす方向に向かっています。そうであるならば、個人にとって魅力的であり、かつ組織にとっても有益な社内キャリアの選択機会を多くデザインすることが、企業人事がとるべき次の一手となりそうです。

本調査では、回答を得た296社中、「社内公募制度」導入企業125社における運用の実態、「副業・兼業許可」導入企業74社と導入しない130社の課題認識の違い、異動・配置の運用など具体施策の詳細についてもたずねています。これからの人事施策を検討される際に、ぜひ本報告書をご参照いただければ幸いです。

報告書目次

【Part1】個人選択型施策の導入実態
■個人選択型施策の導入・活用状況
■個人選択型施策の導入・活用を促進する要因
【Part2】社内公募制度の運用と目的・効果実感・課題認識
■社内公募制度導入の目的・効果実感・課題認識
■社内公募制度の運用実態
【Part3】副業・兼業許可の運用と目的・効果実感・課題認識
■副業・兼業許可の目的・効果実感・課題認識
■副業・兼業の運用実態
【Part4】異動・配置ポリシーと組織の能力
■異動・配置ポリシーの組み合わせ4タイプ
■異動・配置タイプと組織能力の主観的・客観的指標との関連
【総括】個人選択型HRMの導入・活用に向けた3つのポイント
【調査概要】

▶ 報告書PDFは下記URLよりダウンロードいただけます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_2022_report.pdf

WEBサイトのご案内 **https://www.recruit-ms.co.jp/company/laboratory/**

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、
WEBサイトにて発信しています

掲載コンテンツ ■論文 ■学会レポート ■調査ライブラリ ■研究レポート ■書籍
■機関紙 RMS Message（PDF） ※バックナンバー詳細は右ページをご参照ください

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶ 登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前)をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.65
仕事と感情
（2022年２月発行）

【Message from Top】
谷口太規氏
（弁護士法人東京パブリック法律事務所代表
NPO法人CALL4代表理事）

【特集１】
仕事と感情
▶ レビュー
先行研究から見る仕事と感情
▶ 視点
・渡辺弥生氏（法政大学）
・三輪卓己氏（桃山学院大学）
・外山美樹氏（筑波大学）
▶ 事例
・森園啓司氏（ワタミ株式会社）
・野島義隆氏（株式会社サイバーエージェント）
▶ 調査報告
仕事場面の感情は職場でどう扱われているか
―20～49歳の会社員826名への実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
門奈剣平氏（株式会社カウシェ 代表取締役CEO）

【特集２】
これから求められる
個を生かすオンボーディング

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
大湾秀雄氏（早稲田大学）

vol.64
キャリア自律の意味すること
（2021年11月発行）

【Message from Top】
川口加奈氏
（認定NPO法人Homedoor 理事長）

【特集１】
キャリア自律の意味すること
▶ レビュー
自律的・主体的なキャリア形成に関する研究の軌跡
▶ 視点
・岡田昌毅氏（筑波大学）
・北村雅昭氏（大手前大学）
・藤田真也氏（特定非営利活動法人 キャリアカウンセリング協会）
▶ 事例
・有沢正人氏（カゴメ株式会社）
・原 雄介氏（株式会社デンソー）
▶ 調査報告
組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
長岡知之氏（株式会社ヤッホーブルーイング）

【特集２】
変わる企業研修
―オンラインがもたらした新しい学びのあり方―

【ATD2021 バーチャルカンファレンス参加報告】

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
小島武仁氏（東京大学大学院）

vol.63
変わるオンボーディング
（2021年８月発行）

【Message from Top】
吉田浩一郎氏
（株式会社クラウドワークス 代表取締役社長 CEO）

【特集１】
変わるオンボーディング
▶ レビュー
組織社会化を考える
▶ 視点
・中原 淳氏（立教大学）
・松本雄一氏（関西学院大学）
・中間玲子氏（兵庫教育大学大学院）
▶ 事例
・田中和也氏・坂本 崇氏（パナソニック株式会社）
・湯前慶大氏・高木 瞬氏・小原 彩氏・菅 隆一氏（株式会社アカツキ）
▶ 調査報告
リモート前後の新入社員に聞く、
入社１年目オンボーディング実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
村樫祐美氏（株式会社ユーザベース Culture Team Think Beyond事務局長）

【特集２】
従業員のエネルギーを高める「目標によるマネジメント」

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
トラン チー氏（パナリット株式会社 Co-founder／COO）

vol.62
アフターミドルの可能性を拓く

vol.61
リモートが問う人事評価のあり方

vol.60
リモート時代の職場の信頼

vol.59
自律的に働く

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 67

2022年８月　発行予定
次号は「個人選択型HRMのこれから（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2022年５月発行　vol.66
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー７階
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／入江崇介　坂田敬子　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　山崎祥和
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　Azusa Okumura（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80276620