2026.05

82

RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

企業の変化適応とキャリア自律の接点

▸レビュー

個人の適応と組織の適応は結びつけるべきか

―個人の適応と組織の適応を連動、対立、独立の視点から考える

▸視点

慶應義塾大学 城西大学大学院 菊澤研宗氏

千葉経済大学 藤波美帆氏

法政大学大学院 古田克利氏

▸事例

NECライフキャリア

サイバーエージェント

▸調査報告

個人のキャリア自律と組織主導のリソースシフトは両立するのか

―人事が回答する配置・異動とキャリア自律支援の実態

特集2

新卒採用における採用CX（候補者体験）とは

▸事例

ロート製薬

Message from Top

株式会社エクサウィザーズ

代表取締役社長 CEO

春田 真氏

RECRUIT

リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 82

CONTENTS
2026.05

特集1

企業の変化適応とキャリア自律の接点

PART 1 | レビュー

07 個人の適応と組織の適応は結びつけるべきか
— 個人の適応と組織の適応を連動、対立、独立の視点から考える

PART 2 | 視点

11 組織も個人も環境に合わせ柔らかく変化する姿勢が大切
菊澤研宗氏 慶應義塾大学 商学部 名誉教授　城西大学大学院 経営学研究科長

14 個人の変化適応には「会社と個人の協力」が必要である
藤波美帆氏 千葉経済大学 経済学部 経営学科 教授

16 経営戦略に基づく「攻めのキャリア支援」に注力すべきでは
古田克利氏 法政大学大学院 キャリアデザイン学研究科 教授

PART 3 | 事例

19 NECライフキャリア
組織価値の源泉として社員の主体性向上に経営が本気で取り組む

21 サイバーエージェント
会社は変化するもの 社員も変化対応力を身につけるべき

PART 4 | 調査報告

23 個人のキャリア自律と組織主導のリソースシフトは両立するのか
— 人事が回答する配置・異動とキャリア自律支援の実態

| 総括

31 環境変化時代の、組織の適応と個人の適応の統合

特集2

35 新卒採用における
採用CX（候補者体験）とは

41 事例 ロート製薬
「Entry Meet」で新卒応募者全員と会うことから始める

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
個別の課題を汎用化して解決
AIドリブン経営を実践
株式会社エクサウィザーズ 代表取締役社長 CEO 春田 真氏

33 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第34回］
分析成果を簡明に伝え人事データの可能性を共有する仲間を増やす
君島康昭氏 三菱UFJ信託銀行株式会社 人事部企画グループ 上級調査役
野田陽平氏 三菱UFJ信託銀行株式会社 人事部企画グループ 上級調査役

43 Information

Cover
Illustration
マエダユウキ

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

個別の課題を汎用化して解決 AIドリブン経営を実践

株式会社エクサウィザーズ
代表取締役社長 CEO
春田 真氏

大企業出身者は転職したところで大企業でしか勤まらない。
ましてや起業というリスクに挑む人は稀だといわれる。ところがどうして例外はいる。
AI（人工知能）プロダクトとサービスを売り物にしたエクサウィザーズを率いる春田真氏がそうだ。
銀行から社員20名足らずのネットベンチャーに移って上場を実現させ、
40代半ばになって自らの会社を立ち上げた。
独自のAI論と共にキャリアの軌跡を語ってもらった。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

AI単体はもちろん、生成AI、AIエージェント、AX（AIトランスフォーメーション）と、AIという言葉を目にしない日はない。AIを事業基盤の中心に据えた企業も数多く生まれているが、代表的企業の1つがエクサウィザーズだ。2016年創業、東京・港区に本社があり、社員数は約600名。2025年3月期、創業以来初の黒字を達成した。

ミッションとして「AIを用いた社会課題解決を通じて、幸せな社会を実現する」を掲げる同社の社長、春田氏が話す。「高齢者のケアや少子化、行政や企業の効率化など、AIが対応できる課題はたくさんあり、私たちも取り組んでいるのですが、エクサウィザーズはあえて具体化せず、社会課題と大きく括っています。会社自体を1つの場と捉え、そこを使って、さまざまな課題をビジネスとして解決したいという人材に集まってほしい」

課題解決の領域を限定しないことは事業の性格上も好都合だという。「今もそうですが、創業当時はなおのことAIが効果を発揮できる領域がまったく不明でした。結果、領域を絞らず、多くのお客様とさまざまな課題と向き合うなかで、個別の課題を汎用的な課題に変え、それを解決するプロダクトやサービスを作っていきました。そこから生まれたのが、現場の課題解決から得た学びをすばやくプロダクトへ昇華し、横展開する当社独自の『AIぐるぐるモデル』という事業モデルです」

現在、収益の中心となっているのが企業のDX化の支援事業である。「生産性向上や労働力不足という課題に直面し、仕事の効率化を進めざるを得ない企業が多くなっています。私たちは介護や医療領域でのAI開発・活用も行っていますが、ニーズの大きさという面ではDX化支援の方が圧倒的に大きくなっています」

春田氏いわく、AIが普及していくと、「人がやらなければいけない仕事とは何か」「その仕事は本当に必要か」という問題に向き合わざるを得ない。「どんな仕事を、どのように行ったら、もっと楽になり、できることが増えるかという発想が重要になるでしょう。それに加えて、自分の仕事の領域を広げるという考え方も不可欠です。その点はアメリカに一日の長がある。仕事の領域を広げられないと仕事がなくなるというのが彼らの常識になりつつあります」

AI普及の先にどんな未来が待っているのだろうか。「正直、分かりません。私たちはAIの普及が加速するという前提で、AIを最高のパートナーとするAIドリブン経営を行っていますから、同じ見方をする人や組織と仕事を進めたい。そもそも、どんな企業もこの波に乗れないと不利益を被るはずです。私たち自身も含め、こうしたテクノロジーに対応するための社員教育は必須だと思います」

社会人1年目、お金の価値を痛感

春田氏の出身地は奈良県奈良市で、地元の中学校、公立高校を経て京都大学法学部に進んだ。1992年3月に大学を卒業し、4月から住友銀行（現三井住友銀行）に入った。「当時は学生の売り手市場でした。そのなかで私は積極的に、自宅の電話にかかってきた大学のOBと会って話を聞かせてもらっていました。学生時代から株式投資をやっていたので、そのうち、金融に興味が絞られてきたんです。どうせ行くなら厳しいところに行きたかったのと、すでに亡くなっていた父親の勤務先でもあったことから、住友銀行に決めました」

配属は京都の支店で、バブルの好影響を受けていた店舗だった。1992年といえばバブル崩壊の翌年。その影響を目の当たりにしたのは、窓口業務の補助を経て、同年10月、同支店の融資課に配属され、ローン担当になってからだった。

ローン残高が巨額な上に、住宅、カードローン含め、延滞金が山のように積み上がっていた。朝から電話をして入金の督促をしながら、通常のローン業務もあり、来店するお客様に対応した。その一方で、不動産売却の案件処理もあった。「お金が絡む話なので、間違いは許されません。ただ、お金がないことがいかに大変なことか、人生におけるお金の影響がいかに大きいかを学びました。社会人の最初にそれを学ばせてもらったのは非常に大きい」

その後、同支店で外回りの営業を担当する。「住友銀行の営業はとても厳しいんです。預金額に関する高い目標数値があって、それを懸命にクリアしていくと、翌期にはそれより高い目標数値が課される。その繰り返しです。しかも、個人だけではなく、支店の目標数値もあり、チームの目標が達成されないと評価されませんでした。この京都の3年間で私は社会人として生きていく大切な基礎を叩き込まれました。肉体的、精神的につらいことでも、めげずに取り組んでいると、耐性がついてきます。細かいことを気にせず、すぐに次のことを考えられる図太さも体得できました」

入社4年目の1995年夏、東京本部の証券企画部への転勤が決まった。最初の仕事は、金融規制緩和の流れのなか、今後、銀行が取り組む新規事業に関し、大蔵省（現財務省）あての申し入れなどを行うことだった。当時、他の都市銀行も仕事相手であった。各銀行の担当者が集まった場で議論された内容を社内に持ち帰り、関係部署から意見を聴取し、それらのまとめを再び提議し、各行の代表が大蔵省に申し入れをする仕組みだ。

投資信託の銀行窓口での販売（投信窓販）が解禁されたのが1998年12月だが、春田氏も住友銀行でのスタートに一枚噛んでいる。

インターネットの面白さに出合う

そうした矢先、春田氏はインターネットに出合う。「これは面白い、と思いました。インターネットバンキングについては住友銀行は他行に比べ、いち早く取り組んでいましたが、ネットを通じて金融商品を売るのは相当先だと思っていました」

1999年11月、新興企業向け株式市場の東証マザーズが創設され、若手を中心とした起業熱が上昇し、ベンチャー企業が次々に生まれていた。「銀行にいてもインターネットを事業にできるまでに時間がかかるはず。新しいベンチャーの世界に入ってみるのも楽しそうだと思ったのです。かといってすぐに起業を考えたわけではありません。銀行1年目で社会の厳しさを痛感し、お金や人をゼロから集める大変さが身に染みていました。だとしたら、一度ベンチャーで働いてみてから起業を検討してみてもいいのでは、と思ったのです」

ベンチャー、起業で役立った銀行で身につけた図太さ

春田 真（はるたまこと）
1992年京都大学法学部卒業後、住友銀行（現三井住友銀行）入行。2000年ディー・エヌ・エー入社。2011年12月横浜DeNAベイスターズのオーナーに就任。2016年2月エクサインテリジェンス（現エクサウィザーズ）設立。2017年10月代表取締役会長、2018年11月取締役会長、2023年4月より現職。

転職先として選んだのは、南場智子氏率いる、ネットオークションサービスを開始したばかりのディー・エヌ・エーだった。入社は2000年2月で、社員数は20名に満たない小さな会社だった。上場を控えた公開準備室長という肩書だった。

入社2年目に実行した資金調達が苦しかったと春田氏。「いわゆるITバブルの崩壊直後で、南場さんつながりで各社のトップが投資の話を聞いてはくれるものの、現場同士の話になるとうまくいかない。お金を出してもらうための企画を考えても、どれも実らない。最終的に現場の人には最初にこう聞くようになりました。『上からこんな話が来ていると思いますが、本当に出資してもらえますか』と。そこから得た教訓として、双方にとって無駄な時間をなくすため、他者からの問いかけにはすぐに返事をすることを心がけています」

そのディー・エヌ・エーでは取締役会長にまでなるが、2015年6月に退任、エクサウィザーズの前身であるエクサインテリジェンスを2016年2月に立ち上げた。「2000年に銀行を飛び出した理由がインターネットだったのと同じ図式でした。AIが面白そうで、今後の技術の中心になるはずだと思ったからです。新しいテクノロジーが元々好きです。それも自分で探求し続けるタイプではなく、できる人、興味がある人を集めてやってみる。枠組づくりに関心があります」

そんな春田氏に座右の銘を聞くと、「そういうものはないが、言いたいことならある」と答え、続けた。「住友銀行のときもディー・エヌ・エーのときも、雇われているという感覚はまったくありませんでした。環境や人に恵まれ、自分のやりたいようにやらせてもらってきた感じです。特に銀行では、本部で仕事ができたことが大きかった。若い自分が企画したことであっても、機関決定されると銀行の全支店が決まった方向に一斉に動く。大企業の凄みがそこにあるんです。ディー・エヌ・エー時代も積極的に多くの大企業と提携しましたが、その際に銀行で培った力が大いに役立ちました。今やっていることが、今いる場所で成果を出すことが将来につながる。特に若い人には生き方や仕事のあり方を自分で決められる人生を送ってほしい。大変だけれど、面白いよと」

特集

1 企業の変化適応と

キャリア自律の接点

事業環境の変化に応じて、戦略や組織のあり方を見直し、人材配置や役割を柔軟に組み替えていく。今、企業にはそうした変化適応力が強く求められています。人事にとっても、リソースシフト、役割転換、リスキリングといった対応は避けて通れない課題となっています。

一方で、個人が主体的に自らのキャリアを考えていく「キャリア自律」もまた、働きがいの向上や持続的なキャリア形成などの観点から重視されています。しかし、個人の希望や選択を尊重することが、企業の変化対応の妨げになるのではないか。そんな葛藤を感じる場面も少なからずあるようです。本誌調査では、人事担当者の約7割が「自律的・主体的なキャリア形成の尊重と、組織主導の人事施策の推進を両立させることは難しい」と答えています。

「企業の変化適応」と「個人のキャリア自律」はどうすれば両立するのでしょうか。本特集では、両者の接点を整理し、変化の時代における企業と個人の新たな関係性を探ります。

（編集部　佐藤裕子）

PART 1
レビュー

個人の適応と組織の適応は結びつけるべきか
―個人の適応と組織の適応を連動、対立、独立の視点から考える

企業は環境変化への対応を迫られ、事業ポートフォリオの見直しやリソースシフト、学び直しの促進を進めている。その一方、従業員には自律的なキャリア形成も求められるようになった。こうした状況のなか、実務においては、「個人の適応と組織の適応には自然な連動がある」という直感と、「両者は対立関係にある」という直感が併存しているように思われる。本稿は個人と組織の適応の関連性が成立する条件について検討し、人事が何を設計すべきかという実務上の示唆を考える視点を提供する。

はじめに

個人の適応と組織の適応をめぐっては、2つの異なる実務上の「直感」が併存しているように思われる。第1に、その2つは自然な連動がある、という感覚である。例えば、個人の成長やエンゲージメントは、最終的には組織の成果にも資するという議論は直感的に正しいように見える。第2に、その2つは対立関係にある、という直感である。例えば、個人のキャリア自律と組織の戦略的な資源配分はしばしば衝突するように見える。これら2つの「直感」は矛盾するものであるようにも見えるため、どちらが正しいのかについて問いたくなる。

しかし、このような問い立ては、幾つかの点で混乱を招きやすい。第1に、「適応」という語が個人側と組織側で異なる概念を指しているにもかかわらず、同一視されがちであること。第2に、個人と組織は分析単位が異なるにもかかわらず、同じレベルで議論されること。そして第3として、最も重要なことに、両者の関係は正にも負にも無関連にもなり得るのに、一律の答えが求められること。

本稿では、2つの実務的な「直感」は、どちらか一方が誤りというより、成立する条件が異なっていると見る視点を提供したい。そのために、「個人の適応と組織の適応は両立するのか」という二者択一の問いではなく、両者がどのような関係にあり、その関係がどのような条件で生じ、そのとき人事は何を設計すべきか、という点を検討する。以下では、まず、先行研究における「適応」の捉え方（の多様性）を概観する。そして、個人の適応と組織の適応が連動するという視点について解説した上で、そうした視点が一般に成立するわけではないことについて議論する。最後に実務上の示唆について述べる。

何を「適応」と呼ぶのか

「個人の適応」と「組織の適応」を論じる難しさの1つは、同じ「適応」という語で、多様な内容が一括りになってしまうことである。そこで本節では、明確化のために、先行研究における用語の違いを簡単に整理する（**図表1**）。

個人の適応に関する学術知見には、まず、変化する課題環境のもとで成果を出す行動に注目する適応的パフォーマンス（adaptive performance）の研究がある[*1,2]。簡単にいえば、「変化が起きたときにどれだけうまく対応できるか」を測る系統である。また、将来のキャリア課題に対処するための社会心理的資源を扱うキャリア適応性（career adaptability）の研究もある[*3]。こちらは、現在の行動というよりも、変化に備えるための資源（関心・統制・好奇心・自信）を対象とする。他にも、組織社会化（organizational socialization）や人―環境適合（person–environment fit）も研究されている[*4,5]。これらはいずれも個人の適応を扱っているが、その

図表1　適応概念の整理

用語	主レベル	何を指すか
適応的パフォーマンス	個人	変化や不確実状況下でのパフォーマンス行動 *1,2
キャリア適応性	個人	キャリア移行に対応するための社会心理的資源 *3
組織社会化	個人	オンボーディングなどで新参者が組織の規範・役割・関係を学びなじんでいく過程 *4
人―環境適合	個人／組織	個人と職務・組織等との適合（採用・配置・配属など）*5
両利き	組織	探索と深化を両立させるための組織能力・資源配分の設計 *6
ダイナミック・ケイパビリティ	組織	環境変化に応じた資源や能力の統合や再編を行う組織の能力 *7
吸収能力	組織	外部知識を獲得・活用する組織の能力 *8
組織学習	組織	学習がルーティンや制度として組織に定着する過程 *9

内実は異なることに注意が必要である。

一方、組織側で適応というと、環境変化に対応する能力や学習の仕組みを指すことが多い。まず、探索と深化をどう両立するかという問題を捉える「両利き（ambidexterity）」の議論がある[*6]。また、環境変化のもとで内外の資源や能力を統合し、再構成する組織能力に注目するダイナミック・ケイパビリティに関する研究もある[*7]。さらに、外部知識の獲得・活用に関する「吸収能力（absorptive capacity）」の研究や、学習の組織的な定着を射程に入れる組織学習に関する研究も蓄積されている[*8,9]。

個人の適応と組織の適応が連動するとき

では、個人の適応と組織の適応はどのような関係にあるだろうか。その2つが連動するケースから考え始めたい。

個人の適応が組織の適応につながるという実務上の直感は、単なる夢物語ではなく、それを支持する学術知見が存在している。例えば、従業員満足やエンゲージメントが事業単位の成果指標と関係することはメタ分析でも示されてきたし[*10]、役割外の自発的行動が周囲の遂行を支え、集団全体の効率性に資することも、組織市民行動の研究で繰り返し論じられてきた[*11]。また、個人の学習や知識獲得が、新製品開発や業務改善、知識蓄積を通じて組織の革新に寄与するという議論も広く共有されている[*8,9]。こうした研究によれば、個人側の適応資源・適応行動は、変化の多い環境で新しい課題に取り組み、学び直し、役割を調整するための基盤となる。企業の変化適応が、最終的には人を介して遂行される以上、個人の側に変化に対応する資源や行動傾向があることは、組織にとっても一定の意味をもつといえる。

もっとも、ここで重要なのは、こうした連動がどのような条件下で成立しているのか、という点である。ダイナミック・ケイパビリティや組織学習に関する研究は、個人の変化対応が協働や制度を通じて組織の側に波及する過程を重視している。また、組織適応に関する研究が繰り返し強調してきたように、組織能力やルーティン（行動パターン）は、個人の資質だけで生まれるのではなく、組織の構造や相互作用から生じる[*12]。

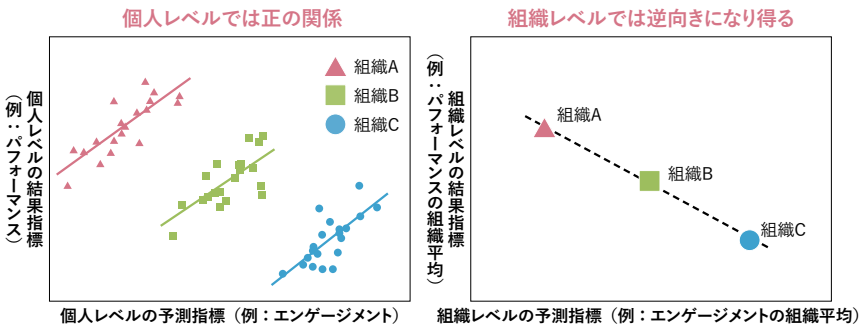
つまり、個人の学びや主体性がいかに豊かであっても、それが共有されず、仕事の進め方や役割設計や制度に組み込まれなければ、組織の適応にはならない。言い換えれば、個人側の変化対応が組織としての能力へと変換される「回路」が存在することが、連動のためには必要となる。個人が新しい知見や仮説をもっていても、それが組織内で共有され、統合されなければ、組織としての行動変容にはつながらない。個人の適応から組織適応への変換回路は、個人の非公式な解釈や局地的な取り組みから公式的・全社的な制度へというプロセスが機能することによって初めて成立するものであるといえる。したがって、「個人を適応させれば組織も適応する」という素朴な推論は、個人から組織への変換過程を省略しているという意味で不十分である。個人の適応が組織の適応に結びつくには、そのための組織制度の設計が必要なのである。

個人の適応と組織の適応が連動しないとき

次に、個人の適応と組織の適応のあいだに連動（正の関連）を成立させる組織設計上の条件が満たされない場合を検討する。ここで重要なのは、非連動をすべて「対立」とみなすべきではない、ということである。個人と組織の適応が連動しないケースには、少なくとも2つの型がある。1つは、片方を高めることがもう片方を損なうという意味での「対立」（負の関係）であり、もう1つは、そもそも両者が接続されていないという意味での「独立」（無関連）である。

まず、前提として確認しておかなければならないのが、「個人について観察された関係を、そのまま組織に関する関係として読むことはできない」という理論上の問題である[*14,15]。例えば、図表2のように、個人についてのデータで正の関係が見えても、組織単位で見ると関連が逆向きになることがあり得る。これは、個人レベルでの適応状況が組織レ

図表2 観察するレベルによって関係性は変わり得る



左は各組織の内部で観察される個人レベルの関係、右は組織を単位にして観察される組織レベルの関係を示す（ダミーデータ）。右は左のデータを組織単位で平均にしたものであり、両者は同一のデータに基づくが、観察するレベルによって見られる関係性はまったく別のものになり得る。

ベルでの適応に映し出されるとは限らないことを意味している。個人と組織の関係を論じる際には、こうした理論上の落とし穴に意識的である必要がある。

「対立」となる条件

その上で、個人と組織が「対立」する状況とはどのようなものであるのだろうか。先行研究は幾つかの状況を示唆している。

第1に、個人と組織の目標の対立である。個人にとって合理的な行動が、集団や組織全体の観点では非効率になることは珍しくない。目標設定理論に基づく先行研究は、明確で挑戦的な目標の有効性を示してきた一方で、個人目標と集団目標が同時に課されると、パフォーマンスが下がる可能性も明らかにしてきた[*16,17]。

第2に、資源配分の設計が負の関係を生む場合がある。組織の資源配分のあり方が、現状の最適化に過度に偏った状態では、変化に備えた探索行動は個人にとっては単なる負担として扱われやすい。その場合、個人の学習や試行錯誤は組織適応へ翻訳される前に摩耗してしまう[*6]。

第3に、個人の適応や主体性それ自体が、組織にとって負に働く場合がある。例えばキャリア適応性は本人の方向性と結びついていないと、成果向上と同時に離職意向にもつながり得る[*18,19]。同様に、プロアクティブ行動も、組織に受容されなければ摩擦や疲弊をもたらし得る[*20]。

これらは、組織は変化を求めながら、同時に変化の担い手を消耗させるという矛盾に陥る例である。個人の適応を単純に促すだけではなく、それが組織内でどのような方向へ使われるのかを設計しなければ、両者は容易に対立へ転じ得る。個人と組織の対立は、組織の制度上の問題として生じるのである。

「独立」となる条件

個人と組織の適応が連動しないからといって、それが直ちに対立を意味するわけではない。むしろ重要なのは、両者がそもそもつながっていない場合（「独立」の場合）が少なくないことである。

そうした状況が生じる典型例の1つと考えられるのは、組織適応の主要因がそもそも個人適応ではない場合である。組織の変化対応や能力構築がトップダウンの戦略的な意思決定、例えばM&Aや事業ポートフォリオの再編などを主因としてなされている（少なくともそれが企図されている）ような場合には、そこで働く個人の適応は組織適応のための主要因とはならないことがある。こうした状況では、個人適応と組織適応の結びつきが弱いことは、必ずしも失敗を意味しない。むしろ、両者を無理に一本化しない方が合理的な局面であるとも考えられる。

また、個人の適応が組織の適応へと変換される回路が「ない」場合も、そこで生じるのは、個人と組織の衝突ではない。両者は単に切り離されて（独立して）いるだけだと見るのが適切である。

こうした議論が示すのは、個人の適応と組織の適応の関係は、状況によって異なるということである。制度的な支えがあれば、個人の適応は組織の適応に接続されるが、目標が食い違い、主体性が組織内に居場所を見つけることができなければ、対立の関係にも転じ得る。そして、そうした関連の条件が不在であったり、組織適応の主要因が個人とは離れた経営判断にあったりする場合には、両者はそもそも結びつかずに独立した事象となる。

個人と組織の関係性によって必要な対応は異なる

こうした議論から、自組織での両者の関係性を診断し、それに応じて対応を変えることが、実務上は必要となるだろう。以下では、連動・対立・独立の3つの型ごとにとるべき対応と避けるべき誤りについて整理する（**図表3**）。

まず、「連動型」とは、個人への投資が組織能力の更新へと翻訳され、組織の変化対応が個人の成長や学習機会も支える関係である。典型例は、リスキリングや越境学習が内部機会と接続し、個人の学びが新事業や新業務の遂行能力として生かされる場合である。ある意味で、人事の理想形のような状況かもしれない。ただし、連動型であっても「個人に学ばせれば自然と組織変革や

図表3　個人の適応と組織の適応の関係を分ける条件

ブロック	条件・メカニズム
正の関連が成立する条件	個人の学びが組織の学びにつながる経路が存在する [*9]
	個人の事前知識や多様性が、組織の知識の獲得・活用能力の基礎になる仕組みや制度がある [*8]
正と負の関連の分岐条件	組織文脈の設計（役割・評価・配置・資源配分の整合など）が整えば連動し、欠ければ対立する [*6,7,13]
負の関連が生じる条件	個人と組織の目標対立、内部のキャリア機会の欠如により、個人に合理的な適応行動が、組織の適応と整合しない [*16,17,18]
	個人の主体性と組織のミスマッチにより、適応資源や主体性が組織にとって望ましいものではなくなっている [*19,20]
独立／切断が生じる条件	組織の適応がトップダウンで決定される、個人と組織のあいだの「回路」の不在 [*12]

成果につながる」とみなすことは誤りである。連動型においては、今起きている連動を再現可能にすることが重要であり、個人の学びや主体性が組織能力の更新につながる経路が働き続けるようモニタリングすることが実務の中心課題になる。そのためには、個人の適応（例えば学習行動やキャリア適応性の変化）と組織の適応（例えば新業務への配置転換の実現度や作業標準の更新頻度）を別々に把握した上で、両者の接続点を指標として追うことが必要になるだろう。

次に、「対立型」とは、片方を高める施策が、もう片方を損なっている状態である。組織の適応戦略が個人の適応の妨げになっている状況が該当する。典型例としては、リスキリングや動機づけの支援がない一方的な配置転換、内部機会を伴わないキャリア自律支援、短期KPIのみの目標設定で個人の探索を圧迫するなどのケースが考えられる。対立型で最優先なのは、まず悪循環を止めることであり、個人と組織の両者の接続を作り直すことが必要となる。例えば、個人のキャリア方向性と組織の変化方向を結びつける対話の場を設計することが役立つかもしれない。また、個人の学習や越境経験が組織内の機会へ返ってくる設計を厚くすることも有用だろう。直ちに「連動型」への移行を目指すのではなく、どこに対立の原因があるのかを事後的に点検することが重要であると思われる。

最後に、「独立型」とは、個人の適応と組織の適応が、少なくともその局面では連鎖していない状態である。M&Aや事業ポートフォリオ再編など、組織適応の中心が資本配分や構造変化といったトップダウンの意思決定にある場面では、個々人の適応が組織の適応につながる必然性は少ない。こうした状況で人事に求められるのは連動を演出することではなく、むしろ、両者の分離を前提にしつつ、個人の成長機会の確保や幸福感の向上などを通じて、個人と組織の適応の関係が対立へと転化しないようにすることが重要になる。両者に関連がないのは失敗ではない。局面によっては、無理に結びつけるより、切り分けて管理した方が合理的なのである。

おわりに

以上の議論が示すのは、個人の適応と組織の適応の関連性を紐解く視点の重要性である。

本稿が論じたのは、個人の適応と組織の適応を常に一致させる処方箋ではない。企業に必要なのは、「個人の適応を高めれば組織も適応する」と信じることでも、「両者は必ず対立する」と諦めることでもない。個人と組織の適応を、どの局面で関連づけて問うべきかを見極め、その時点の関係性に応じて人事設計を調整していくことである。企業の変化適応と個人のキャリア自律の接点とは、自然に与えられるものではない。それは、関係性の型を見極めた上で、場面ごとに設計し、検証し続ける対象なのである。

（主任研究員　仲間大輔）

＊1 Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85(4), 612–624.
＊2 Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of Management Journal, 50(2), 327–347.
＊3 Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80(3), 661–673.
＊4 Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of Applied Psychology, 92(3), 707–721.
＊5 Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.
＊6 March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71–87.
＊7 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.
＊8 Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152.
＊9 Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24(3), 522–537.
＊10 Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279.
＊11 Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.
＊12 Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. Journal of Management Studies, 49(8), 1351–1374.
＊13 Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226.
＊14 Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. Journal of Applied Psychology, 83(2), 234–246.
＊15 Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3–90). Jossey-Bass.
＊16 Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice Hall.
＊17 Crown, D. F. (2007). Effects of structurally competitive multilevel goals for an interdependent task. Small Group Research, 38(2), 265-288.
＊18 Haibo, Y., Xiaoyu, G., Xiaoming, Z., & Zhijin, H. (2018). Career Adaptability With or Without Career Identity: How Career Adaptability Leads to Organizational Success and Individual Career Success? Journal of Career Assessment, 26(4), 717-731.
＊19 Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. Journal of Management & Organization, 26(2), 241-262.
＊20 Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 221–248.

企業の変化適応とキャリア自律を捉える3つの視点

視点 1

企業・個人の変化適応と
ダイナミック・ケイパビリティ

組織も個人も環境に合わせ柔らかく変化する姿勢が大切

菊澤研宗氏
慶應義塾大学 商学部 名誉教授
城西大学大学院 経営学研究科長

text：米川青馬　photo：平山 諭

社会やビジネスの環境変化がより激しくなるなか、変化適応力を示す「ダイナミック・ケイパビリティ」という概念が注目を集めている。私たちはこの概念から、企業や個人の変化適応についてどのような学びやヒントを得られるのか。この概念に詳しい菊澤研宗氏に伺った。

私はそもそも、「組織の不条理」を研究していました。組織の不条理とは合理的失敗、つまり組織が合理的に行動したにもかかわらず、失敗してしまうことを指します。

1990年代後半以降、情報技術の発展やインターネットの活用によって、ビジネス環境や社会環境の変化が激しくなりました。この時代に、多くの日本企業が合理的失敗を犯しました。なぜなら、一昔前の成功モデルを洗練させる方向に向かったからです。それらの企業は、変わらなければならない時代に、変わらず洗練化するという選択肢を選んだのです。彼らにはそれが合理的で正しい選択に見えたのですが、実際には間違っていました。環境が変化しているのに自分たちが変化しないということは、実質、退化しているということだからです。

その後、私は2012年に、米カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院で、ダイナミック・ケイパビリティ論を提唱したデイビッド・J・ティース教授のもとでダイナミック・ケイパビリティと日本企業の関係などを研究し始めました。そうして分かったのは、日本企業が合理的失敗から脱却するためには、ダイナミック・ケイパビリティが必要である、ということでした。

損得計算だけを徹底的に行うと企業は「合理的失敗」に陥る

ダイナミック・ケイパビリティとは、直訳すると「変革能力」あるいは「動態力」です。環境の変化をいち早く感知し（感知力）、その変化のなかに新しいビジネスの機会を捉え（捕捉力）、そして既存の資産を再構成・再利用する自己変容力のことです（変容力）。企業が変化する環境に対して進化的に適応する能力という意味で、「進化適合力」とも呼ばれます。

対義語はオーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）で、既存のビジネスモデルのもとに現状をより洗練化する内向きの能力のことです。組織の不条理研究で取り上げた日本企業は、オーディナリー・ケイパビリティばかりを重視し、ダイナミック・ケイパビリティを軽視したために合理的失敗

を犯した、と説明できます。

企業がこの種の失敗を犯してしまう根本的な原因は、経営リーダーが「損得計算」だけを徹底的に行ってしまうことにあります。企業が自己変容しようとすると、必ず反対勢力が出現します。そして彼らを説得するには、コストがかかりますが、頭の良い人ほど、そのコストを高く見積もる傾向があります。こうして、変化しない方が合理的となるのです。つまり損得計算だけだと、どうしてもオーディナリー・ケイパビリティ一辺倒になってしまうのです。その結果、ダイナミック・ケイパビリティを発揮できずに失敗を犯すわけです。すなわち、不条理に陥るのです。

企業の変化適応には理念・パーパスおよび損得計算と気品が必要

では、企業がダイナミック・ケイパビリティを発揮するにはどうしたらよいのでしょうか。私は3つの要素が欠かせないと考えています。

1つ目は、「理念・パーパス」などの価値判断基準です。2つ目は、先ほどの話と一見矛盾するようですが、「損得計算」です。

私は損得計算を否定しているわけではありません。むしろ企業が意思決定をする際には、第一に経営リーダーが徹底的に損得計算をすべきだと考えています。その上で理念やパーパスに基づいて価値判断をすることが大切なのです。損得計算と理念・パーパスの両方が必要というわけです。

先ほど、経営リーダーが損得計算だけを徹底すると、必ず合理的失敗を犯して不条理に直面する、という話をしました。その不条理を乗り越え、ダイナミック・ケイパビリティを発揮するためには、理念・パーパスが欠かせないのです。

なぜなら、企業が新たなイノベーションを起こそうとするときは、勇気をもって「儲からないかもしれないが、社会的に正しいビジネス」に一歩を踏み出す他にないからです。チャンスはそのような領域にしかないわけですから。新しいプロジェクトなどを進める際には、示せる前例やデータがないので、損得計算だけで攻めていくと行き詰まります。そのときに、企業の理念やパーパスに照らして判断ができる経営リーダーが必要となるのです。

そこで3つ目の要素が必要になります。それは「気品」です。気品とは、自らが信じる理念やパーパスに基づき、責任をもって意思決定する品格のことです。福澤諭吉は、この気品を重視しました。ある演説では、「慶應義塾で学ぶ者たちには気品をもって、全社会の先導者として立ち上がってほしい」という内容を語っています。私は経営リーダーには気品が必要だと考えます。理念やパーパス、会社の歴史、人権やSDGsなど、さまざまな「数値にならないもの」を踏まえた上で価値判断し、その判断に責任をもつのが、経営リーダーの役割だからです。

なお、ダイナミック・ケイパビリティ論では、企業の理念・パーパスなどは時代に合わせて変えていくのが自然だと考えます。例えば、数十年前はオフィス内で煙草を吸うのは珍しくないことでしたが、今では問題となります。そのように社会の通念や価値観は徐々に変わっていくわけですから、企業も歩みを合わせて当然でしょう。

カニバリゼーションを気にせず大胆にチャレンジした方がよい

ダイナミック・ケイパビリティ論では、「オーケストレーション」という概念も重視します。これは、企業が自己変容を目指して既存資源を再構成する際に、個の総和よりも大きな利益や成果を生み出そうとすることを指します。

例えば、ダイナミック・ケイパビリティ論ではカニバリゼーションを忌避しません。なぜなら、ある企業グループのなかで2つ以上の組織が同じビジネスを行い、時にぶつかり合うことが、むしろ製品・サービスの質を高めたり、顧客を増やして売上を高めたりするケースが珍しくないからです。ユニクロとGUや、ビールと発泡酒などはオーケストレーションの端的な例です。

日本企業では、カニバリゼーションを意識して新たな挑戦を止めるケースが散見されますが、ダ

イナミック・ケイパビリティ論では、カニバリゼーションを気にせずに大胆にチャレンジした方がよいと考えるのです。この激動の時代に生き残るには、カニバリゼーションなど気にしている場合ではなく、むしろチャンスと捉えることをお勧めします。他にも、より良いオーケストレーションを生み出すために多様な工夫ができるはずです。

過去の遺産を再活用しながら変化適応するのがよい

ダイナミック・ケイパビリティ論を語る上で大事な観点の1つは、ダイナミック・ケイパビリティは「保守主義」であるということです。

保守主義を初めて唱えたのは、18世紀のイギリスの政治家、エドマンド・バークです。彼はフランス革命を批判しました。フランス革命のように理想に従ってすべてを破壊し、一から作り直す革命は危険だと考えたからです。その代わりに、彼は過去を継承しながら、一部を変革して前に進む方法を主張しました。自分たちにとって大切なものを見極め、それを守るために必要なことは積極的に変革していく、というあり方を提唱したのです。この考え方が現代保守主義の始まりです。

ダイナミック・ケイパビリティは、まさにバークの保守主義のマネジメントです。「創造的保守」と呼んでもよいかもしれません。環境に合わせて自己変容する際に過去の知識やノウハウ、技術などを再利用することをむしろ奨励します。過去の遺産を再活用しながら変化適応するのがよいのです。

ちなみに、保守などというと、新たなテクノロジーを避けるかのように思われるかもしれませんが、もちろんそうではありません。例えば、AIやデジタルツールを活用し、感知力を高めるような取り組みは極めて重要だと考えています。

異動を「自分を豊かにする機会」と考えることを勧めたい

ここまで組織の話をしてきましたが、ダイナミック・ケイパビリティは、実は個人にも必要です。ダイナミック・ケイパビリティ論は、感知力、捕捉力、変容力を高めて環境の変化に適応しなければ生き残れない、という話をしているのであり、それは企業も個人もまったく一緒だからです。

つまり、組織も個人も、めまぐるしく変わり続ける社会経済やテクノロジーや国際情勢などに合わせて柔らかく変化し、成長しようとする姿勢が大切なのです。冒頭で述べたとおり、このような激動の時代には、何か1つにこだわるのは非常に危険で、自滅の道（合理的失敗）に進む可能性が高くなります。働く個人の皆さんも、自らの感知力、捕捉力、変容力を磨き、過去の知識やノウハウ、技術などを再利用しながら、しなやかに変わり続けていくことが求められていると考えるべきです。

ですから例えば、企業で働く皆さんは、異動を「自分を豊かにする新しい機会」と考えることをお勧めします。たとえまったく別の職種に就いたとしても、これまでの経験や知識は必ず役に立ちます。過去の蓄積はどこかで再利用できるのです。これがダイナミック・ケイパビリティの考え方です。

菊澤研宗（きくざわけんしゅう）
1986年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。防衛大学校教授、中央大学大学院教授、慶應義塾大学商学部教授などを歴任した後、2023年より現職。『組織の不条理を超えて』（単著・中央公論新社）、『組織の不条理』（単著・中央公論新社）など著書多数。

視点
2
個人の変化適応と
企業の支援施策のあいだ

個人の変化適応には「会社と個人の協力」が必要である

藤波美帆氏
千葉経済大学 経済学部 経営学科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

企業は、社員の変化適応やキャリア自律を後押しするために、社員にどのように関わって支援すればよいのでしょうか。人事は、どの施策や取り組みを優先すべきなのでしょうか。個人の変化適応能力や企業の支援施策について研究する藤波美帆氏に伺いました。

変化適応能力は3つの能力のセットである

私の主な研究テーマは能力開発、高齢者雇用、ダイバーシティですが、そのなかで企業やシニア人材にインタビューしているうちに、個人の「変化適応能力」の重要性に気づきました。

当然ながら、私たちは長く働くなかで、社会や環境の変化に合わせて自らも変化適応し続ける必要があります。シニアの皆さんは、高年齢者雇用安定法の改正にともなって働く期間が長期化したこともあり、役職や職種などが大きく変わるタイミングが必ずやってきます。シニア以外の皆さんも、さまざまな理由で変化適応が必要になることがあるでしょう。そのとき求められる変化適応能力とは何か、企業は個人の変化適応にどう関わるのがよいのか、といったことを研究しています。

私は、変化適応能力は3つの能力のセットだと考えています。1つ目は、自分の能力を認知し、社会や企業の変化に合わせて「能力を整理し直す力」です。シニア雇用などで役職や職種が大きく変わるとき、最初に自分は何ができるのかを改めて把握する必要があるのです。

2つ目は「学び直す力」です。変化適応の際には新しいことにチャレンジすることになりますから、これまでのスキルや経験だけで対応できるケースはほとんどありません。自分が新たな役職や職種を担う上で学ぶべきことを理解し、自ら学ぶ力が必要となります。

3つ目は「新たな役割を見つける力」です。特にシニア人材は、自分のポジションを社内で自ら見つけたり作ったりしなくてはならないケースが多いです。変化適応の際には、自分の能力を整理し直し、学び直した上で、新たな役割を見つけて居場所を創造する力も求められるのです。

具体的な事例を1つ紹介します。ある企業で長年営業を続けたシニア人材が、営業から離れることになりました。そこで彼は社内を探索し、会社と交渉して「対人アドバイザー」と呼べるようなポジションを自ら作りました。社内外のコミュニケーションの困りごと解決を支援する仕事です。

彼はまさに、新たな役割を見つける力を発揮し

たわけです。当然その前には、自分が営業以外に何ができるのかを考え、能力を整理し直す段階があったはずです。また、対人アドバイザーとなるために学び直すこともあったでしょう。変化適応には、この3つの能力が必要となるのです。

企業が変化適応を全部担うのは難しいが、100%自己責任は酷

企業は、このような個人の変化適応にどう関わるのがよいのでしょうか。私は個人の変化適応には、「会社と個人の協力」が必要である、と考えています。

現代社会では、企業が社員の変化適応を全面的に担うのは難しくなりました。すべての異動を会社主導で決めるのは、もはやあまり現実的ではありません。しかしだからといって、社員の変化適応を100%自己責任にするのは酷です。

そこで私は、人事の皆さんが社員にさまざまな選択肢を用意したり、変化適応に必要な資源や情報を提供したりして、多角的にサポートすることをお薦めしています。そうやって主体性を発揮できる場や機会を多様に用意し、個人の自律を促すのです。そのようにする以上は、従業員の転職・副業などは、以前より許容していくのが筋です。私はこのように企業と個人が最適なバランスを探ることを「協力」と呼んでいます。

個人が先ほどの3つの変化適応能力を身につけるには、「場を変える経験」を増やすのが効果的です。企業はそのために、例えば、会社主導のローテーション、手挙げ制の社内公募制度、副業制度などのメニューを多様に用意し、彼らを後押しするのがよいでしょう。他にも、ある企業は期間限定で週の半分だけ、別部署で試しに働ける「お試し社内副業」のような制度を設けています。いろいろな仕組みや工夫が考えられるはずです。

手挙げで異動したい人も会社主導の異動を望む人もいる

なぜ多くの選択肢が必要かといえば、個人には多様性があるからです。例えば、手挙げで異動したい人や自由に副業したい人もいれば、会社主導での異動を望む人もいます。

最近、ジョブ型雇用を採用する企業が増えていますが、完全なジョブ型でやっていける人は一握りにすぎません。また、ジョブ型はポジション自体がなくなるリスクがあり、異動を望むには勇気が要ります。理想をいえば、社内にジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の両方の選択肢があり、本人が選べるのが最も望ましい形です。

ただもちろん、実際の雇用のあり方は、各社のポリシーによって異なって当然です。100%ジョブ型に振り切る会社も、できるだけメンバーシップ型を残す会社もあるでしょう。例えば病院の場合、医師や看護師は資格職ですから、必然的にジョブ型です。ところが医療事務職はジョブ型にもメンバーシップ型にもできるわけで、どちらにするかは各病院のポリシー次第です。長く働いてほしいからメンバーシップ型にする病院も、医療事務は専門性を高めてほしいからジョブ型を導入するという病院もあるはずです。

「会社は伝えたが、個人には伝わっていないこと」が実に多い

会社と個人の協力を考える上で最大の問題の1つは、「会社は伝えたが、個人には伝わっていないこと」が実に多い、ということです。

例えば、多くの人事の皆さんが、説明会などの場で、60歳以上のシニア社員に向けて今後の活躍イメージを伝えているといいます。ところがシニアの皆さんに話を聞くと、60歳を超えたら、突然上司との1on1がなくなったり、目標管理がなくなったりして、何をどうしたらよいか分からなくなったと語る人が多いのです。

これが「会社は伝えたが、個人には伝わっていない」端的な事例です。つまり、人事が一度伝えるくらいでは、多くの社員は少し経つとすっかり忘れてしまうのです。それがこのすれ違いの原因です。この溝を埋めるためには、企業は一度伝えて終わ

りではなく、改めて上司からもシニアの活躍イメージを個別に伝える場を設けたりして、何度も繰り返し伝えることが大切です。

もちろん、これはシニア雇用に限った話ではありません。例えば、社内公募制度の活用が進まない要因として、自ら手を挙げて異動した以上、失敗するわけにはいかないという不安があります。もちろん、手を挙げた個人にも一定のリスクや責任は負ってもらうものの、企業が必要な研修やサポート体制を整えたり、1on1や評価フィードバックで成長を支えたりするなどの取り組みによって、社内公募制度の活用率は高まります。

キャリア自律にも同じことがいえます。キャリア自律に向けて一歩を踏み出せない人たちには、必要かつ十分な正しい情報を繰り返し伝え、キャリア自律に伴うリスクの考え方に加えて、働きがいやキャリアの充実感といったメリットも理解してもらうことで、キャリア自律は広まります。

人事の皆さんは、社員に伝えるということは、社員が理解し納得することだと意識し、粘り強く伝え、対話を重ねてください。それこそが変化適応における会社と個人の協力のポイントです。

藤波美帆（ふじなみみほ）
学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得後退学。労働政策研究・研修機構、高齢・障害・求職者雇用支援機構を経て現職。主な研究テーマは人と組織のマネジメント、政策研究（能力開発、高齢者雇用、ダイバーシティなど）。著書に『1からの人的資源管理』（共著・碩学舎）など。

視点 3

キャリア形成支援の歴史と経営戦略との関係

経営戦略に基づく「攻めのキャリア支援」に注力すべきでは

古田克利氏
法政大学大学院 キャリアデザイン学研究科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

近年、多くの企業が、自律的なキャリア形成支援に力を入れるようになった。しかし一方で、事業変革のためにリソースシフトを行いたい企業も増えている。では企業は、両者のあいだでどのように動くのがよいのだろうか。キャリア形成支援を研究する古田克利氏に伺った。

最初に、日本のキャリア形成支援の歴史を説明します。日本の人材育成計画の発端は、1958年制定の「職業訓練法」にあります。それ以前は、封建制度的な丁稚奉公の働き方が主流でした。国はそれでは経済が発展しないと考え、企業による技能者養成と国による職業訓練の必要性を明文化し、労働者を守るために職業訓練法を作りました。

次のターニングポイントは、職業訓練法が「職業能力開発促進法」に改称された1985年です。このとき、「労働者の自己啓発」が重要なキーワードとなりました。背景には、企業による技能者養成だけでは立ち行かなくなってきた事業環境の変化がありました。また、アメリカが1970年代から個人のキャリア形成を重視し始め、その潮流が日本に入ってきた影響もあると考えられます。

そして2016年、職業能力開発促進法が改正され、企業の能力開発だけでなく、労働者個人にも自律的キャリアデザインが求められることが法律で定められました。また、キャリア支援職は日本では2000年代初頭から民間資格として運営されてきましたが、同じ法改正で国家資格「キャリアコンサルタント」となり、キャリアコンサルティング機会の確保が企業の努力義務となりました。

自律的なキャリア形成が苦手な人たちが多数存在する

こうした法改正などの結果、今では多くの日本企業がキャリア研修、キャリア面談などを実施するようになり、従業員にキャリア自律を推奨するようになりました。私はこれらを「福祉的なキャリア形成支援」と捉えています。

福祉的なキャリア形成支援が広まること自体はすばらしいことです。しかし、現状に問題がないかといえば、そんなことはありません。私は大きく2つの問題があると考えています。

1つは、「誰もが自律的にキャリアを形成できるわけではない」という問題です。

私はこれまで、多くの人事や働く人たちにインタビューしてきましたが、その実感として、どの企業にも、自律的なキャリア形成を苦手とする人たち、キャリア自律のモチベーションが低い人たちが、かなりの割合で存在します。キャリア自律の度合いはグラデーションになっており、自律的なキャリア形成にとても前向きな従業員もいれば、キャリア自律が苦手で意欲が低い従業員もいるのが現実だと思われます。そして、後者の人たちには、キャリア自律を促すタイプのキャリア形成支援はあまり効果がないのです。

もう1つは、「組織がキャリア自律を尊重しすぎていて、従業員にどうなってほしいというメッセージが足りていない」という問題です。

福祉的なキャリア形成支援が大事であることは確かですが、一方で、企業が経営戦略や人材戦略に基づいて、従業員にこのように活躍してほしい、そのためにこの能力を身につけ、こうした経験を積んでほしいといった発信をすることも大切です。しかし、最近は前者ばかりがフォーカスされており、後者が疎かにされがちだと感じます。個人の意思を尊重するあまり、キャリア形成支援が福祉的な方向に偏っているのです。

その結果、自律的なキャリア形成を苦手としている人たちは、自分がこれから何をどうしてよいか分からない、という状態に陥っているケースが少なくないと考えられます。

福祉的なキャリア形成支援から攻めのキャリア形成支援へ

私はこれらの問題を踏まえて、これからの日本企業には、「攻めのキャリア形成支援」が必要ではないかと考えています。

攻めのキャリア形成支援とは、経営戦略に基づいて従業員のキャリア形成を支援する取り組みです。つまり、従業員に「わが社はこれからこの事業に力を入れる」「このような方針で事業変革を進める」「経営戦略に沿って、このような人事戦略をとる」といった経営戦略・人事戦略をしっかりと伝えた上で、「だから、皆さんにはこのようなキャリア形成をしてほしい」と具体的に求めることを指します。当然ながら、そのキャリア形成に必要な学習機会などを用意することも大切です。

現状は多くの企業が、まだこの種のキャリア形成支援を進めていません。しかし、密かに求めている従業員は少なくないはずです。先ほども触れたとおり、自律的なキャリア形成を苦手としている人たちは、これから何をどうしてよいか分からなく

なっているからです。

私は今後、日本企業は福祉的なキャリア形成支援から攻めのキャリア形成支援へ、重心を移すべきではないかと考えています。それが多くの従業員を活用する上で欠かせないことだからです。

攻めのキャリア形成支援のポイントは「上司の関わり」

ただし、攻めのキャリア形成支援を行う際には2つ注意しなければならない点があります。

1つ目は、「上司の関わり」がポイントになるということです。福祉的なキャリア形成支援は人事主導でよいのですが、攻めのキャリア形成支援の要となるのは「上司」、つまりミドルマネジャーです。彼らが、組織や事業の方向性を踏まえた上で、部下が戦力として活躍できるよう、部下一人ひとりのキャリアに介入する必要があります。

ミドルマネジャーは、福祉的なキャリア形成支援にはそれほど深く関わらなくてもよいと思いますが、攻めのキャリア形成支援には必須の存在です。私は、これをマネジメントの役割の1つに加えるべきだと考えています。

2つ目は、「会社主導の異動は従業員のやる気を削ぐ」ということです。藤本真氏（労働政策研究・研修機構研究員）の研究によると、日本の旧来型人事施策のなかで、唯一会社主導の異動だけが従業員のやる気を削ぐといいます。

ですから、企業は従業員のキャリアに介入した方がよいのですが、介入の仕方には工夫が必要です。例えば、会社主導の異動であっても、どこかに本人の意思が介在する余地を残すようなやり方が求められると思います。いずれにしても、異動へのモチベーションを高めてから異動してもらうことが肝要です。

経営主導での推進の重要性と個人のレジリエンス向上

攻めのキャリア形成支援について説明してきましたが、会社によっては、これが決して簡単ではないことは理解しています。

例えば、私は『働く人のキャリアの停滞』（創成社）のなかで、「技術者のキャリアの停滞」について書きました。そのとき分かったのは、システムエンジニアはプロジェクトマネジャーに向けてキャリアアップする必要があるけれど、二次請けや三次請けのシステム会社にはプロジェクトマネジャーのポジションがほとんどなく、キャリアアップが極めて難しいという現実でした。

難しいことを承知でいえば、この種の問題を打破するのは経営層の役割です。攻めのキャリア形成支援を行う際には、事業変革を進めて必要なポジションを用意したり、異動やローテーションの機会を多く設けて従業員を塩漬けにしないようにしたりする取り組みも同時に必要です。これは経営主導で行われるべき施策なのです。

前向きなメッセージで締めたいと思います。最近の私たちの研究で、「主観的な転機経験の数が多いほど、仕事が大変な状況を迎えたときの心理的ストレスが緩和される」ことが分かりました。つまり、自分は多くの転機を経験してきたのだと自覚すると、ストレスに強くなるのです。レジリエンスが高まるといってもよいと思います。この転機とは修羅場経験に限りません。さまざまな転機があり得ます。

キャリア研修で、人生グラフを描くワークや職業上の転機を思い出すワークを行うことがありますが、それはキャリア形成だけでなく、レジリエンス向上にも役立つのです。自律的キャリア形成支援のポジティブな副作用です。

古田克利（ふるたかつとし）
2015年同志社大学大学院総合政策科学研究科修了。大学卒業後、企業で営業、システムエンジニア、人事、経営企画などを経験した後、研究者へ。関西外国語大学准教授、立命館大学教授などを経て、2025年より現職。『IT技術者の能力限界の研究』（単著・日本評論社）など著書多数。

企業の変化適応とキャリア自律支援の取り組み

事例
1 NECライフキャリア

組織価値の源泉として社員の主体性向上に経営が本気で取り組む

佐藤秀明氏
NECライフキャリア株式会社
代表取締役社長

text：白谷輝英　photo：伊藤 誠

NECライフキャリアは2020年に設立された、日本電気（以下「NEC」）グループ社員の主体的なキャリア形成を支援する企業だ。同社のキャリアオーナーシップに向けた取り組みと、それによって目指す未来について、代表取締役社長の佐藤秀明氏に聞いた。

20世紀のNECは、半導体やPCを得意とする企業だった。ところが2010年代に入ると、主力事業がDXや海底ケーブル、電子政府などへとシフト。これにともなって製造現場から先端領域への配置転換が加速するなか、同社は早い時期からキャリアオーナーシップへの取り組みに着手していた。1990年代後半には「輝く個人の育成」というスローガンを掲げ、他社に先がけて社員のキャリア自律を促す取り組みを開始した。

大きな転機となったのが、2018年に行われた大規模な人員削減だ。このときNEC本社の人事部長だった佐藤氏は、強い危機感を抱いたと語る。

「リストラによる財務改善効果は一時的なものにすぎず、それを繰り返して業績を改善することは長い目で見れば企業の底力を削ぐだけだと私は痛感しました。その思いは経営陣も同じで、これを機に、社員の力を最大限引き出す全社的な改革『Project RISE』が始動したのです。その一環として打ち出されたのが、社員一人ひとりが主体的にキャリアを捉え、自らの価値を最大化できる仕事に自らの意思で挑戦する方針でした。

それまでのNECでは、『キャリアは組織が作り、社員は企業から守られる存在』という考え方が一般的でした。しかし、これでは社員の成長スピードはどうしても鈍化し、組織の価値も高まりません。そこで当社は、社員が自らのキャリア構築に責任をもち、主体的に成長を目指すやり方に変えようと改めて決意したのです」

「選び、選ばれる関係」を支援する専門会社の役割

社員が主体的にキャリアづくりを行うようになり、それまでの「企業が守り社員が守られる関係」は互いに「選び、選ばれる関係」へと大きく変わった。それにともない進められたのがジョブ型人事制度の推進と賃金制度の改定だ。

「各組織が戦略に基づいて必要な職務を明確にし、市場価値に基づいた賃金設計を行うようにしました。必要な人材に他の社員とのバランスをとった賃金しか払わなければ、『選ばれない企業』となり、

適正な人材を獲得できないためです」

これと並行して取り組んだのが、社員のキャリア自律に対する意識改革とそれを支える仕組みの再構築だ。

「当社は手挙げでの異動や転職経験のない社員が多く、配置転換を求められリスキリングが必要になっても、どう動けばいいのか戸惑いがちでした。こうした問題の解決を現場任せにせず、リスキリング支援やグループ内外の仕事へ個別マッチング支援を行うことをNECライフキャリアでは行っています」

同社の役割は、大きく分けて以下の5つ。

(1) 専門家によるキャリアコンサルティングを通じ、社員のキャリア自律を支援

(2) 社員が目指すキャリアの実現に欠かせない力を、研修プログラムの提供などで養成

(3) 活躍の場を求める社員に、グループ内はもちろん、外部の求人とのマッチングの機会を提供

(4) 社員の働きやすさを高めるため、管理職のマネジメント力を高めるプログラムを実施

(5) 心身に不調をきたした社員の復職などを手助けするウェルネスサポートの整備

これらの業務に対し、従来の人事部でもできたと考える人がいるかもしれない。だが佐藤氏は、新会社創設の意義は大きかったと断言する。

「理由は3つあります。1つ目は、分社化によってキャリア支援のプロを集めやすくなったこと。スキルの棚卸しから職務経歴書作成、面接指導、社内外との人材マッチングまで幅広いサービスを提供できているのは、専門的な資格をもち経験豊かなスタッフを数多く招聘できたからです。

2つ目の意義は、相談者に安心感を与えられることです。当社を訪れるグループ社員のなかには、『相談内容を上司に報告されないか？』などの不安を抱える人もいます。しかし、私たちは人事部ではなく、独立性を保った別企業。また、守秘義務があって相談内容を本社に口外しないことを、明確に打ち出していますから、相談者は安心して本音を打ち明けられるのです。

そして3つ目の意義は、人事改革への熱意がグループ全体に届いたことです。以前はキャリア自律の取り組みを進めても、社内にはなかなか浸透しませんでした。しかし、あえてNECライフキャリアという法人を作ったことで、『キャリア自律を本気で実現する』という覚悟がグループ全体に伝わったのです。その結果、改革は加速していきました」

適時適所適材の配置と キャリア自律の実現に向けて

NECグループは報酬や評価の仕組みを大きく変え、適時適所適材の実現に向けて、社内公募も上司への申請不要・一年中いつでも異動可能というオープンなものにした。その結果、社内の人材流動性は高まった。

「当初は、異動しやすくなることで不人気部門から人が抜け、事業が立ち行かなくなるのではという懸念がありました。しかし、多くの事業責任者から『仮に社内から人をとられなくても、社外からとられる。だったら、魅力的な仕事を用意して社員を引きつけるのがわれわれの役割』と言われ、目を開かれる思いでした。同時に、『選び、選ばれる関係』が社内に浸透したのを感じたものです」

このように、経営が、社員の主体性が組織の価値の源泉であることを本気で信じ、積み重ねてきた数々の取り組みによって、社員のキャリア自律を高める施策が推進されている。さらには、経営への価値提供として、匿名性を担保した上で、面談などから得られたデータを解析し、エンゲージメントへの影響力を測定するなどして、グループの人事戦略への提言も行っているという。

「われわれNECライフキャリアは独立した企業なので、社員給与の源泉となる売上は、NECの売上から得ています。ですから、当社がNECグループ全体に対してどんな価値を提供できるのか、常に模索し続けています。キャリア自律支援の専門スキルにより、社員のエンゲージメント向上や組織の活性化を実現する。その結果、強い個人と強い組織を育て、全社の経営に価値をもたらすことが、私たちの存在意義であると考えています」

事例
2 サイバーエージェント

会社は変化するもの 社員も変化対応力を 身につけるべき

曽山哲人氏
株式会社サイバーエージェント
常務執行役員 CHO

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

社員のキャリア選択の自由を認め、それを支援することは企業が良質な人材を集める上で不可欠なこととなった。一方、それにこだわりすぎると、会社都合の異動ができなくなる恐れがある。その加減をどうしたらいいのか。サイバーエージェントの例を見てみよう。

サイバーエージェントは「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンのもと、1998年に設立されたインターネット企業だ。ネット広告から始まり、ゲーム、テレビなど、多彩な事業を展開する。社員数は連結8000名、単体2600名だ。

同社の設立から5年目までの離職率は高かった。成果主義の行きすぎが原因だ。常務執行役員 CHOの曽山哲人氏が話す。「伸びる会社を作るには長く安定して働ける環境を整備しなければならない。それまでのやり方や考えを否定し、『社員を大事にする』という言葉を、社長の藤田晋以下、経営の意思としました。藤田は『個のやる気』という言葉もよく使っており、それも人事の基本となっています」

個のやる気を高めるには本人の意思が尊重されなければならない。その象徴ともいうべきが新卒の第1志望部署への配属率で、2025年度は実に95%を誇る。配属ガチャがほぼない状態だ。

この高さの背景には2つの事情がある。1つは各事業部で希望職種と人数を決め、全体の採用ポートフォリオを明確に定めた上で、それに合致する採用を行っていること。もう1つは内定者アルバイトの活用である。「週1回でも、配属希望の職場で働いてもらうんです。そこで人と仕事にフィットするかを確かめてもらう。バイト中に内定を辞退する学生もいますが、それはお互いにとってハッピーなことです。今では総合職内定者の8、9割はバイトに入ってもらっています」

年に2回行われる 社内公募制度キャリチャレ

本人の意思を尊重するという意味では、既存社員向けに社内公募制度が2005年にスタートしている。キャリアチャレンジ制度、略してキャリチャレだ。それまでも似た制度はあったが、応募数が少ない上に、低業績社員の応募が多かった。2005年に曽山氏が人事に異動し、仕組みの改善を進めた結果、現在は年間100から140の応募があり、その7割から9割が異動につながっている。「一度落ちて、半年後に同じポストに再び挑戦してもいいんです。半年ごとに応募し続け、異動を実現させる

社員もいます」

応募者を増やすため、すべてのプロセスを秘密裏に行うように変えたのが大きい。決定後、仲の良かった上司に異動を告げるのが苦痛という場合、人事が経営と連携して、「辞令」として伝えることまで行っている。「応募がばれて上司に怒られた挙げ句、合格せず、元の職場で働き続けたというケースが最悪です。これをなくしたかった」

これで応募者のハードルが下がり、現場の活躍社員が応募し合格するようになった。「こうした事例が出た場合、キャリチャレのおかげで異動できたと社内で吹聴してください、と本人に伝えました。社内報でも取り上げてもらうようにもしました」

あわせて、部下の異動と退職という2つの問題をセットにし、人事が管理職に働きかけた。「自己申告による異動も含め、上司側が驚く『びっくり退職』をなくしたいという話をしたんです。普段から部下と対話し、中長期のキャリアについて聞くのがあなたたちの仕事です、と呼びかけたところ、社内で面談が頻繁に行われるようになりました」

キャリチャレは半年に1回の運用だが、その頻度では経営側のニーズに合わないケースもある。そこで、人事内にキャリアエージェントという社内ヘッドハンティングを行う部署が設けられた。役員や幹部クラスの新しい人材が欲しいという経営側のニーズを埋める機能を果たす。

その際、ふさわしい社員のデータを収集し、意向を確認しておく必要があるが、その材料となっているのが、Geppoという組織診断用ITツール。毎月1回、全社員が回答する欄に、年に1回、自分のキャリアに関する回答を書いてもらっている。「それも参照して、経営側のニーズにふさわしい人材を選出し、経営側が承諾したら、本人に声をかけ、具体的な選考に臨んでもらいます。社員にとって大事なことは次のキャリアが確定していることではなく、選択肢としてのキャリアオプションが豊富にあること。弊社にはかなり多くのオプションが用意されています」

そうした選択肢の多さが、変化の激しい事業環境に応じて人材を柔軟に配置していく土台になる。

年に70%の社員が異動を経験
生き物のような社内労働市場

もちろん、経営の意思が優先する異動も行われている。「弊社単体で年1回異動の社員が70%います。本人が拒否権を発動できる異動と、できない異動があり、どちらにするかは経営で決めます。上司による面談が徹底していますので、本人にとって『びっくり異動』は少ないはずですし、伝える側も受け手の反応は想定内のはずです」

異動希望者のいない不人気な部署はどうするのか。「キャリチャレで頑張って、自分たちの魅力を伝え、希望者を呼び込むしかありません。それでも異動者がない場合は、有期雇用や派遣、業務委託で回していくことになります。縮小せざるを得ない部署も同じで徐々に人を減らしていき、最後は外部人材の力を借ります」

まるで社内に生き物のごとく動く労働市場があるようだ。「その主は経営陣で、人気の部署に多くの社員が寄っていく流れが自然に実現されています。スタートアップのように、人気があってもそれほどの人数が必要でない組織は、経営の意向でキャリチャレをしばらく停止させます」

同社は本人都合、会社都合含め異動が非常に多く、頻繁に人が動く会社だといっていいだろう。それにともなってレイアウトの変更も多い。その結果、社員は変化というものに慣れているという。「わが社の競争力の主たる部分は変化対応力です。事業も移り変わってきましたし、地方や海外にも拠点を増やしてきた。だからこそ、社員にも変化を求めているんです。その象徴が異動です」

業績を上げるための経営戦略と、個人のキャリア自律は別物ではないと曽山氏は言う。やらされ感を排し、社員が自分でキャリアを選べる実感をもててこそ個人と会社が同じ方向を向ける。「社員のやる気を最大化させたいという思いと、それによって業績が上がることは僕のなかでセットです。社員のためだけでは半分で、社員のためと会社のためが両輪で回ることが重要です」

PART 4
調査報告

個人のキャリア自律と組織主導のリソースシフトは両立するのか
―人事が回答する配置・異動とキャリア自律支援の実態

近年、個人のキャリア自律は重要なテーマとなっている。一方、企業としては事業環境の変化への適応に向けたリソースシフト（人材の再配置・異動）が求められ、組織主導の異動を適時適切に行うことは重要な課題である。今回、人事管理職に対して調査を実施し、個人のキャリア自律と組織主導の人材配置をいかに両立させるかについて、配置・異動の課題やキャリア自律支援の取り組みの観点から検討した。その結果、多くの企業が両立の難しさを感じている一方、キャリア支援を戦略的・統合的に推進している企業では、配置・異動の工夫や各種人事施策の導入が確認され、人材の柔軟な再配置との関連が示唆された。

藤村直子 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

調査概要は**図表1**のとおりである。調査対象は、従業員規模300名以上の企業で人事業務に従事している管理職で、「自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握している」と回答した者に限定した。

本稿では、配置・異動の課題、個人のキャリア自律と組織主導の人事施策の両立状況を把握した上で、キャリア支援の実態との関係を見ていく。

なお、「キャリア自律」という用語については、調査の設問では、意味を限定しすぎないために、専門用語ではなく一般的な表現として「自律的・主体的なキャリア形成」を用いた。

図表1 調査概要「配置・異動とキャリア支援施策に関する実態調査」

調査目的	配置・異動の課題とキャリア自律支援の取り組みを把握すると共に、個人のキャリア自律と組織主導の人事施策の両立の実態を明らかにすること
調査対象	会社勤務の正社員で、現在人事業務に携わっている管理職 ※「自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握している」と回答した人 ※勤務先の従業員規模は300名以上
調査内容	配置・異動の課題、キャリア自律と組織主導の人事施策の両立の実態 キャリア自律を期待する程度、期待する内容、支援の目的、管理職による部下のキャリア支援の実態、キャリア支援の統合的・戦略的な推進の程度、人事施策、HRMの柔軟性など
調査方法	インターネット調査
実施期間	2026年2月20～23日
有効回答数	335名

回答者の属性

勤務先企業の従業員規模：300～499名14.6％／500～999名16.7％／1000～2999名19.1％／3000～4999名11.9％／5000～9999名10.4％／10000名以上27.2％

勤務先企業の業種：製造業40.0％、非製造業60.0％

勤務先企業の属性（複数回答）：株式上場（プライム市場）43.6％／株式上場（スタンダード市場）8.4％／株式上場（グロース市場）0.9％／外資系企業4.8％

役職：管理職（課長相当）44.5％／管理職（部長相当）46.3％／役員9.3％

所属：本社スタッフで人事を専門に担う部門に所属26.6％／本社スタッフで総務、経営企画、グローバル企画など人事部門以外に所属39.1％／事業部内または工場などの部門・拠点に所属34.3％

担当している人事業務（複数回答）：採用66.9％／人材開発58.8％／組織開発44.5％／配置・異動52.5％／評価、昇進・昇格69.3％／人事制度企画41.5％／要員計画・人材ポートフォリオ設計41.8％／労務管理51.6％／キャリア形成支援35.8％／HRテクノロジー・人事データ活用に関する業務27.5％／その他0.3％

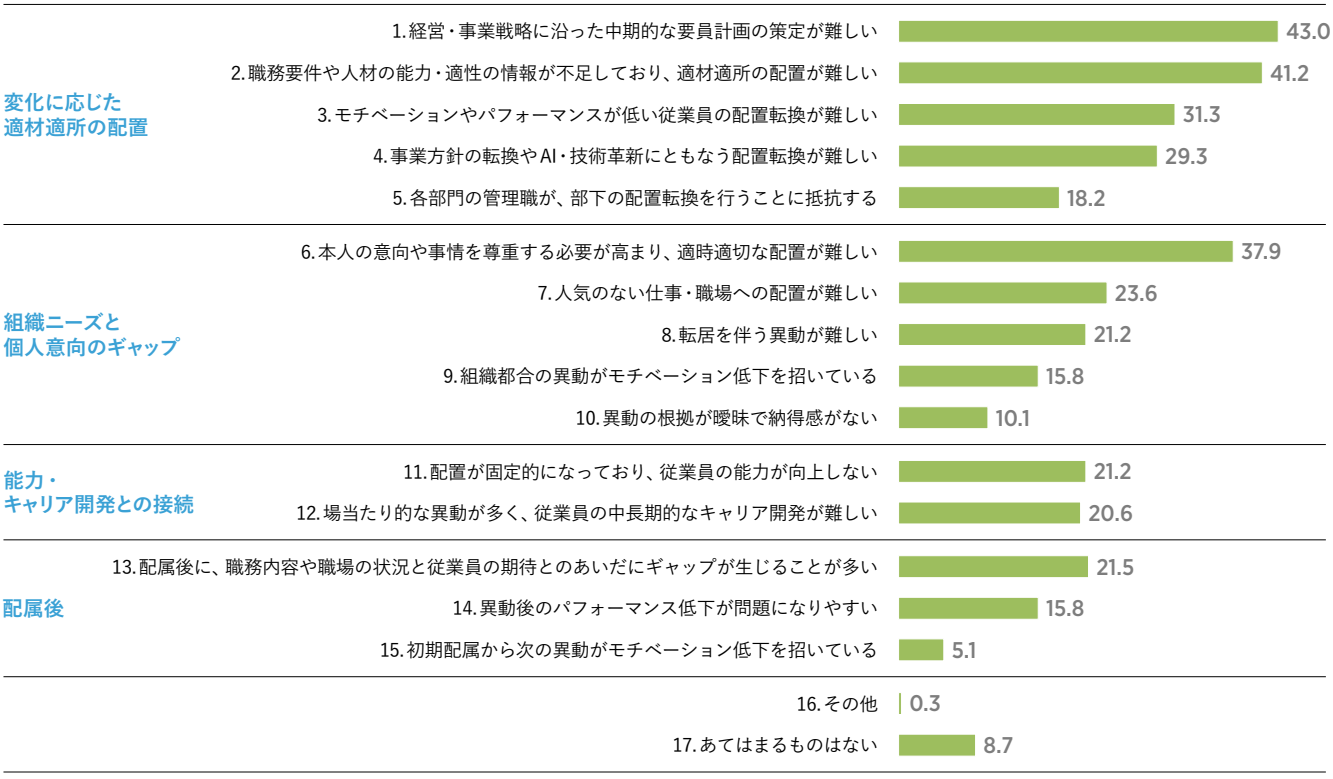
変化に応じた再配置、個人意向との調整の難しさ

まず、企業における配置・異動の課題について尋ねたところ（**図表2**）、最も多く選ばれたのは「1.経営・事業戦略に沿った中期的な要員計画の策定が難しい」（43.0％）であり、次いで「2.職務要件や人材の能力・適性の情報が不足しており、適材適所の配置が難しい」（41.2％）であった。「3.モチベーションやパフォーマンスが低い従業員の配置転換が難しい」（31.3％）、「4.事業方針の転換やAI・技術革新にともなう配置転換が難しい」（29.3％）も約3割選ばれており、変化に応じた適材適所の配置に関する課題が見てとれる。

全体で3番目に多く選ばれていたのは「6.本人の意向や事情を尊重する必要が高まり、適時適切な配置が難しい」（37.9％）である。従来、配置・異動は組

図表2 配置・異動に関する課題

配置・異動に関する現在の課題はどれですか。あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／n=335／%〉



織側の要請から行われることが多かったが、近年、従業員の希望やキャリア志向を尊重することが求められる場面も増えている。その結果、組織ニーズと個人意向とのギャップを調整することが、配置における難しさとして浮かび上がっていると考えられる。

個人のキャリア自律と組織主導の人事施策の両立に難しさ

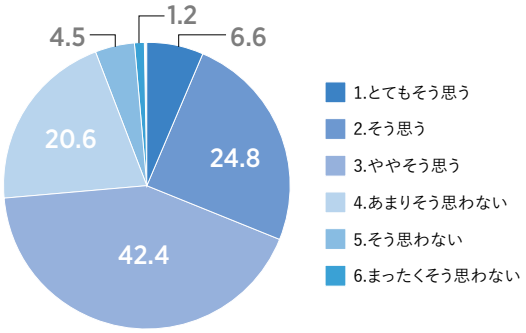
「自律的・主体的なキャリア形成の尊重と、組織主導の人事施策の推進を両立させることは難しい」という設問に対しては、「1.とてもそう思う」「2.そう思う」との回答が約3割、「3.ややそう思う」まで含めると約7割が難しいとの回答だった（図表3）。多くの企業が、この両立を容易ではない課題として認識していることが分かる。

どのような状況から両立が難しい、あるいは、難しくないと回答しているのか、具体的な内容について自由記述で回答を求めた（図表4）。難しい状況としては、主に3つの観点が確認された。ニーズの不一致や需給の不均衡による「組織・個人間のギャップ」、従業員の自律不足に言及した「個人要因」、組織都合の優先、短期業績中心の評価、経営の理解不足など「組織要因」によるものである。

一方、難しくない状況としては、2つの捉え方が確認された。1つは、「施策を通じて両立している」である。具体的には、十分な対話とすり合わせ、組織方針・スキル要件の可視化、キャリア

図表3 キャリア自律尊重と組織主導人事施策の両立の難しさ

自律的・主体的なキャリア形成の尊重と、組織主導の人事施策の推進を両立させることは難しい〈単一回答／n=335／%〉



支援制度の機能・定着、報酬・金銭的な支援などが挙げられた。もう1つは、「そもそもコンフリクトするものではない」とする捉え方である。キャリア自律の定義に組織との整合が含まれる、あるいは、キャリア自律の尊重より組織主導が前提となっていることにより、コンフリクトは生じていないという様子がうかがえた。

このように個人のキャリア自律と組織主導の人事施策の両立に関する認識は多様であり、その背景には、組織がキャリア自律をどのように捉え、どの程度期待しているかという違いがあると考えられる。対話や施策を通じて個人と組織のすり合わせを図るケース、キャリア自律の定義に組織との整合を組み込むケース、あるいは、組織主導

図表4 キャリア自律尊重と組織主導人事施策の両立困難の理由〈自由記述より抜粋〉

図表3（両立が難しい）の回答が1-3（そう思う）

「自律的・主体的なキャリア形成の尊重と、組織主導の人事施策の推進の両立は難しい」とお答えになった方に伺います。
人事として、具体的にどのような点で難しさを感じていますか。

組織・個人間のギャップ	ニーズの不一致	組織としての思惑とそれぞれの個人の希望がマッチしない（5000-・機械・電機）／会社の求めるキャリア形成と、個人の求めるキャリアが一致しない（1000-4999・その他製造）／個人の希望と会社としての考えのすり合わせが、まだ十分ではない（1000-4999・医薬品）
	需給の不均衡	地方要員の補充が難しくなっている（5000-・金融）／クリエイティブな部署の人気は高いが、配置人数もそんなに多くないので、需給のバランスが悪い（-999・建設）／キャリア形成を尊重すると組織の課題に取り組む人材が不足する（1000-4999・その他製造）
個人要因	従業員の自律不足	会社に依存する社員が一定数いる（1000-4999・IT）／尊重するほど自律的・主体的なキャリア形成を望み、求めている従業員がいない（-999・その他サービス）
組織要因	組織都合の優先	トップダウン人事にともない玉突き異動が多すぎる（-999・IT）／組織主導の施策の推進がどうしても優先される（1000-4999・IT）／組織としては優秀な人間を他の部署に出すことを良しとしない風土がある（5000-・医薬品）
	短期業績中心の評価	短期成果重視の評価制度が、長期的な挑戦や学習行動を阻害する（5000-・通信）／業績至上主義によりキャリア形成に至る時間に制約があり、キャリア形成という発想すら出てこない（-999・その他サービス）
	経営の理解不足	会社上部の意向と合わないため、従業員から希望が出ても実施されない（1000-4999・その他サービス）／役員も含め全体的にあまり協力的でない（-999・その他製造）
	上司・職場による阻害	上司自身が主体的にキャリアを築いていないケースがある（5000-・通信）／従業員のなかの古株組や中年層や高年層の従業員が新しく入ってきた従業員、若い従業員の新しい考え方や行動を邪魔している（-999・その他製造）
	人員不足	個々人の希望を受け入れる人的余裕がない（-999・金融）／繁忙期には人手が不足するため、チャレンジしたい資格試験を受験させてあげられない（-999・その他製造）
	施策の形骸化	両立の施策、工夫は場当たり的な施策のみ（1000-4999・食品）／忙しい部署に人を集めるしかない（-999・機械・電機）／実績づくりのためだけになっている（5000-・行政・公共）
	人事としての介入困難	現場が本気にならないと絵に描いた餅になる。カルチャーを変えていく方策が分からない（5000-・機械・電機）／人事が関与できるのは間接的で、日常行動への影響力に限界がある（5000-・通信）

図表3（両立が難しい）の回答が4-6（そう思わない）

「自律的・主体的なキャリア形成の尊重と、組織主導の人事施策の推進の両立は難しくない」とお答えになった方に伺います。
そのようにお答えになった理由について、お教えください。また、両立するために行っている施策や工夫があれば、教えてください。

施策を通じて両立している	十分な対話とすり合わせ	定期的な1on1ミーティングを実施し、個人の長期的なキャリアビジョンと、現在組織が求めている役割を丁寧にすり合わせるプロセスを導入している。そうすることで、組織主導の施策であってもそれが個人の成長にどう寄与するかを納得感をもって受け入れられる環境を構築している（5000-・物流）／組織の目標と個人の目標を一緒に考えるようにしている（-999・その他サービス）
	組織方針・スキル要件の可視化	会社の方針・施策が社員に浸透している（5000-・IT）／組織ごとの人材ポートフォリオと要件を積極的に開示している（5000-・IT）／組織が目指す方向性や求めるスキルを明確にすることで、個人のキャリア形成とアラインすることは可能（1000-4999・医薬品）
	キャリア支援制度の機能・定着	会社の制度や支援制度がしっかり機能しているから（1000-4999・通信）／公募制度に関心を示す層が一定程度いるから（1000-4999・その他製造）
	報酬・金銭的な支援	異動にあたっては、十分な報酬が用意されることが大事（5000-・機械・電機）／金銭的な支援制度を作る（1000-4999・機械・電機）
そもそもコンフリクトするものではない	キャリア自律を組織と整合したものと定義	組織のミッションを理解した上で自律的にキャリアを築くのは自然（5000-・行政・公共）／自律的なキャリア形成のなかに、会社方針にベクトルをあわせて考えることも含まれるものであり、そもそも簡単とか難しいという概念はない（-999・商社）／両立できる人材が将来の自社の原動力になると考えている（1000-4999・その他サービス）／組織主導の施策を進めることで、逆にキャリアを考えさせることができると思う（5000-・金融・保険）
	組織主導前提	トップダウンの企業カルチャー（1000-4999・商社）／強烈な方針により、落とし込みを図る（5000-・食品）／指導者が適切に対応すれば可能（-999・その他サービス）

※（　　）内は従業員規模と業種

を前提としてキャリア自律をそもそも期待していないケースなど、各社の立場はさまざまである。次からは、こうした多様性の背景にあるキャリア自律への期待の程度や内容、目的、実態について見ていく。

組織が期待するキャリア自律とは

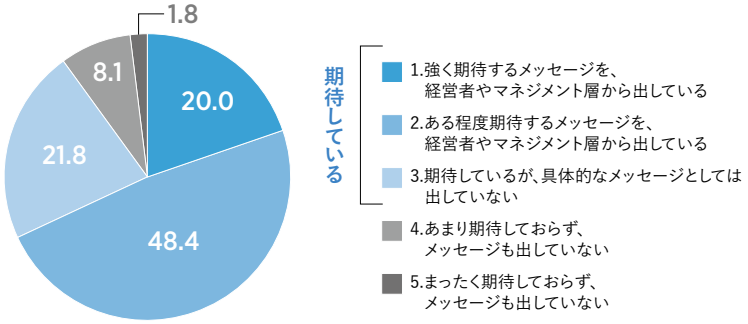
従業員に対してキャリア自律を期待する程度を尋ねた（図表5）。期待していない（「4.あまり期待しておらず、メッセージも出していない」「5.まったく期待しておらず、メッセージも出していない」）とする回答は1割弱にとどまり、約9割の企業が何らかの形でキャリア自律を期待していることが確認された。そのうち、「1.強く期待するメッセージを、経営者やマネジメント層から出している」（20.0%）は2割にとどまり、「2.ある程度期待するメッセージを、経営者やマネジメント層から出している」（48.4%）が半数弱で多数を占め、「3.期待しているが、具体的なメッセージとしては出していない」（21.8%）は約2割であった。

「期待している」と回答した302名に、会社が求めるキャリア自律の内容を選択してもらったところ、会社によってさまざまであることが確認された（図表6）。「1.自分の価値観に基づいて、自分でキャリアを選択すること」（48.7%）が最多で、「2.何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事に主体的に取り組むこと」（45.7%）、「3.新しい経験にチャレンジしながら、自ら成長機会を作っていくこと」（41.4%）と続く。

一方、「10.自分に合った働き方を主体的に選択すること」（16.9%）はそれほど多く選ばれなかった。弊社で実施した個人調査「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」（2021）では半数弱（48.5%）が働き方の主体的選択をキャリア自律の内容として挙げていることを踏まえると、単純な比較はできないが、企業と個人のあいだでキャリア自律の捉え方に違いがあることがうかがえる。

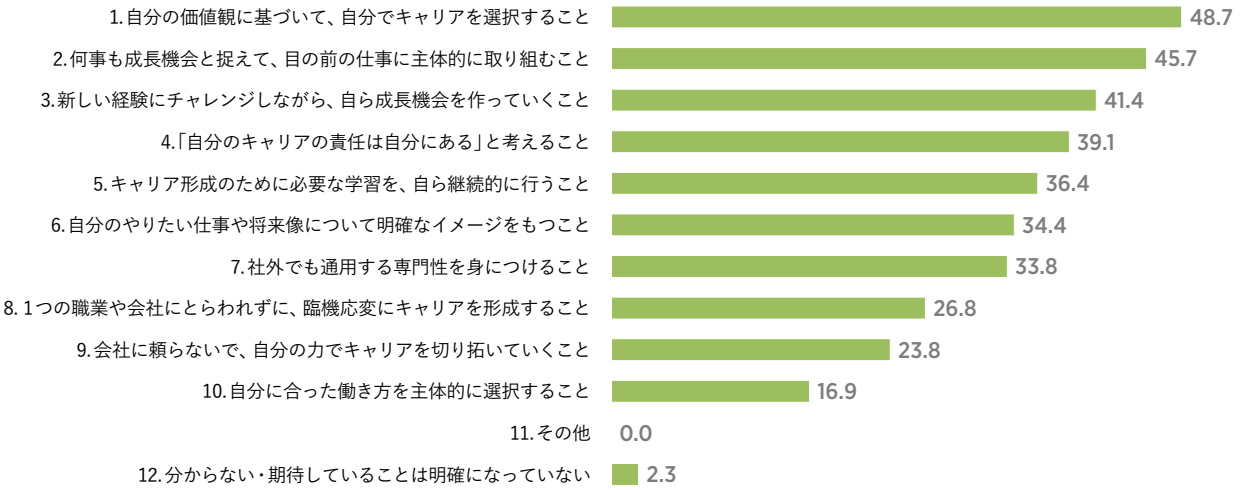
図表5 従業員へのキャリア自律の期待

会社から従業員に対して、自律的・主体的なキャリア形成を期待するメッセージを出していますか。※「自律的・主体的」「キャリア」などの表現を用いていなくても、同様の趣旨のことであればそれも含めてお答えください。〈単一回答／n=335／%〉



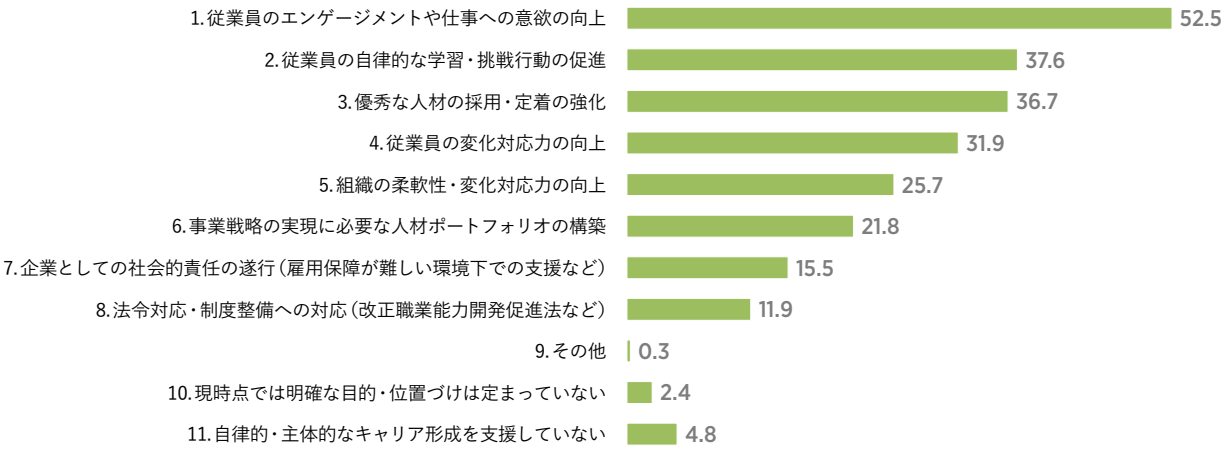
図表6 会社が従業員に求めているキャリア自律の内容

会社が従業員に求めている「自律的・主体的なキャリア形成」とはどのようなことですか。あてはまるものをすべてお選びください。
〈複数回答／図表5で1-3を選択　n=302／%〉



図表7 キャリア自律支援の目的

会社として、従業員の自律的・主体的なキャリア形成を支援することの主な目的・戦略的位置づけは何ですか。
重要度の高いものから、最大３つまでお選びください。〈複数回答（3つまで）／ n=335 ／%〉



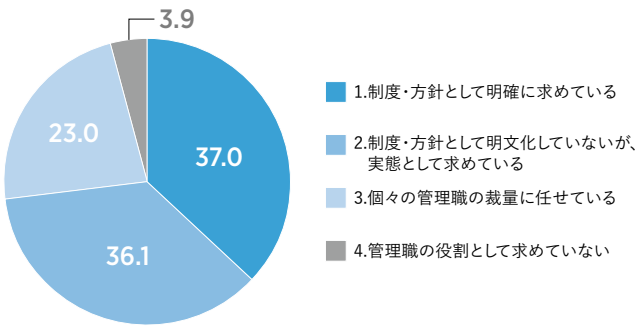
キャリア自律支援の目的は仕事への意欲向上が最多

キャリア自律支援の目的について、3つまでの複数回答で回答を求めたところ、最も多く選ばれたのは、「1.従業員のエンゲージメントや仕事への意欲の向上」(52.5%)であった(**図表7**)。「2.従業員の自律的な学習・挑戦行動の促進」(37.6%)、「3.優秀な人材の採用・定着の強化」(36.7%)がそれに続く。「4.従業員の変化対応力の向上」(31.9%)、「5.組織の柔軟性・変化対応力の向上」(25.7%)も一定数選択されており、目的は多岐にわたる。キャリア自律支援の目的は自明のものとして語られることが多いが、各社の認識を可視化すると、その多様性と傾向が見えてくる。

キャリア自律の実態について主な結果を示すと(図表なし)、約7割が「従業員の多くは、自律的・主体的なキャリア形成を望んでいるだろう」(74.6%)としながら、同じく約7割は「従業員の多くは、自律的・主体的なキャリア形成は難しいと感じているだろう」(69.9%)、「従業員の多くは、自律的・主体的なキャリア形成を求められることに、ストレスや心理的負担を感じているだろう」(72.8%)、「自律的・主体的キャリア形成の支援は、管理職の負担を増やす可能性がある」(70.4%)との認識であった(いずれも、6肢のうち「とてもそう思う」「そう思う」「ややそう思う」の合算値の割合)。キャリア自律は組織・個人双方が望んでいる一方、実践の難しさや組織運営上の課題がうかがえる。

図表8 管理職による部下のキャリア形成支援の位置づけ

会社として、管理職に対して「部下のキャリア形成を支援すること」をどのように位置づけていますか。最もあてはまるものを１つお選びください。
〈単一回答／ n=335 ／%〉



管理職によるキャリア支援の役割

個人のキャリア自律と組織主導の人事施策の推進を両立させるための対話やすり合わせの担い手として、管理職の役割が重要となる。管理職の負担も懸念されるなかで、管理職による部下のキャリア形成支援の実態を確認しておきたい。

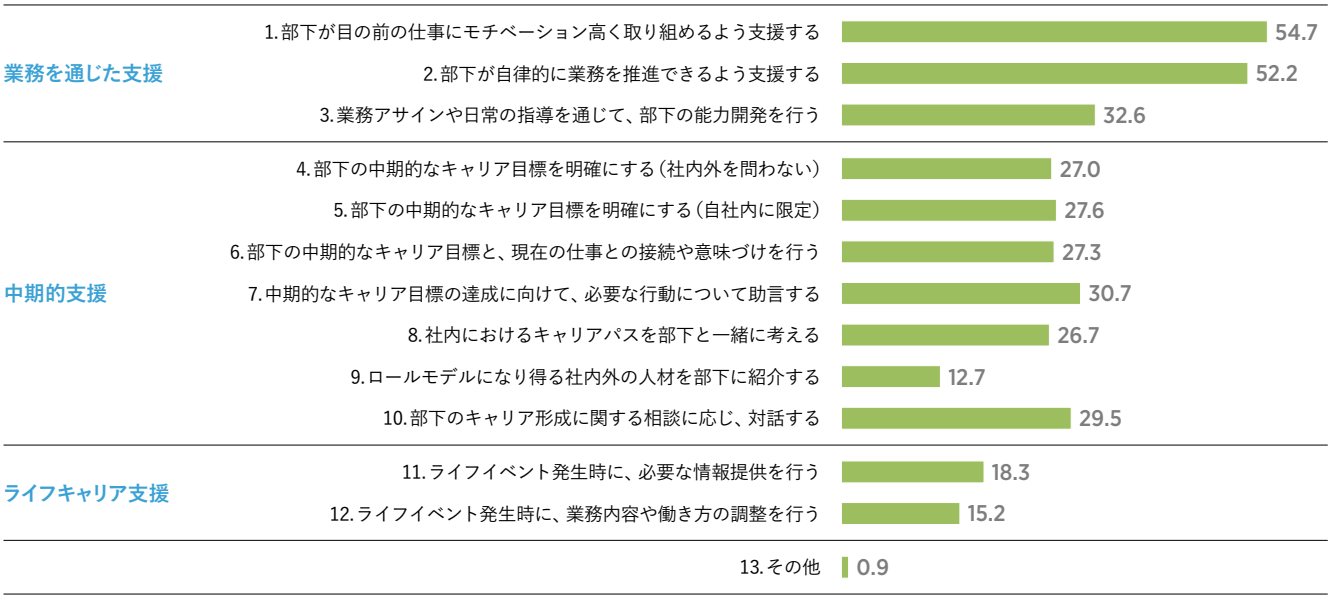
まず、管理職に対して部下のキャリア形成支援を「1.制度・方針として明確に求めている」(37.0%)のは4割弱であった(**図表8**)。ただし、「2.制度・方針として明文化していないが、実態として求めている」(36.1%)を合わせると約7割に達する。

管理職に期待している役割としては、「業務を通じた支援」に関する「1.部下が目の前の仕事にモチベーション高く取り組めるよう支援する」(54.7%)、「2.部下が自律的に業務を推進できるよう支援する」(52.2%)は半数以上の企業が選んでいた(図表9)。これに対して、「中期的支援」はおおむね3割前後、ライフイベント発生時の「ライフキャリア支援」は2割未満にとどまっている。管理職のキャリア支援は、中長期的なキャリア形成やライフキャリア支援というよりも、日常業務を通じた育成の延長として捉えられている場合が多いと考えられる。

一方で、管理職によるキャリア支援には課題も指摘されている。最も多かったのは「1.管理職には、キャリア支援に割ける時間的余裕がない」(42.1%)であり、約4割が選んでいた(図表10)。「2.管理職自身がキャリア不安や将来不透明感を抱えている」(34.0%)、「3.管理職のキャリア支援に対する問題意識・優先度が低い」(31.6%)が続く。

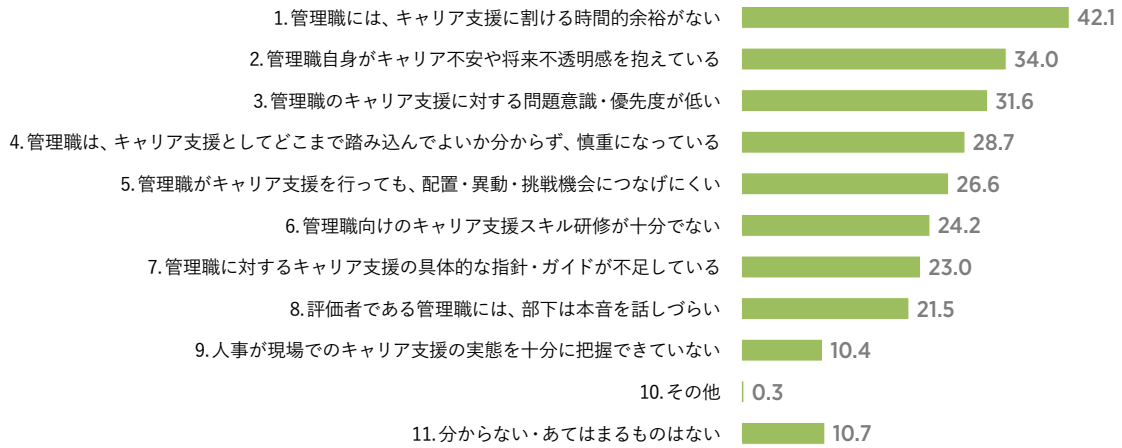
図表9 部下のキャリア形成支援に関して管理職に期待する行動・役割

会社として、管理職に部下のキャリア形成支援を求めている、管理職の裁量に任せている、とお答えになった方に伺います。
管理職に対して、どのような行動・役割を期待していますか。あてはまるものをすべてお選びください。
〈複数回答／図表8で1-3を選択　n=322／%〉



図表10 管理職による部下のキャリア形成支援に関する課題

管理職による部下のキャリア形成支援について、人事として課題だと感じていることはありますか。
あてはまるものをすべてお選びください。※現状、管理職による部下のキャリア形成支援の有無にかかわらず、お答えください。
〈複数回答／ n=335 ／%〉



他には、期待役割の不明確さ、配置・異動・挑戦機会への展開の難しさ、管理職に対する支援の不足も課題として認識されている。管理職がキャリア支援の担い手として期待されている一方で、その役割を果たすための環境や支援が十分とはいえない実態も見えてくる。背景にある会社としてのキャリア支援の位置づけとの関係が推察される。

戦略的・統合的なキャリア支援は戦略配置と個人尊重の両立を実現

ここからは、会社としてのキャリア支援の取り組み方、位置づけに注目したい。

本調査では、従業員のキャリア形成支援を戦略的・統合的に推進できている程度を示す指標として「キャリア支援推進度」を設定した。キャリア支援の目的の明確化、経営層の理解、人事制度全体における位置づけ、相談活動などを通じた課題の把握と共有、人事や上司から独立した相談機能の存在など、厚生労働省のガイドライン、書籍や先行研究を参考に作成した7項目から成る（**図表11**）。7項目の平均値を「キャリア支援推進度」得点とし、中点の3点で高低群に分けて集計した。

まず、キャリア支援推進度・高群は低群に比べて、配置・異動を円滑に機能させるための工夫を行っていた（**図表12**）。本人への異動の目的・意図の説明や異動後のキャリア展望の提示に加え、異動先の上司への異動の目的・意図の共有、さらには会社としての配置・異動に関するポリシーや戦略的意図の提示など多面的な工夫が見られた。

次に、人事施策の活用度（「制度対象者に一定以上活用されている」割合）にもキャリア支援推進度別に差が見られた。有意差のある施策を、得点差順に並べたものが**図表13**である。興味深かったのは、目標管理制度である。管理職による業務を通じたキャリア支援、組織と個人双方の期待のすり合わせの場として機能していることが推察される。また、社内外の専門家によるキャリア相談については、高群においても2割程度と活用度の選択率は高くないが、低群がほとんど選択されていない状況からすると、活用度の違いが特徴的である施策といえそうだ。

最後に、配置・異動の実態との関係である（**図表14-A**）。キャリア支援推進度が高いほど、外部環境の変化や事業戦略の方向性に応じて、配置・異動が戦略的に行われていることが確認された。配置や異動において個人の尊重がなされている一方で、組織主導の配置

図表11 キャリア支援推進度　項目一覧

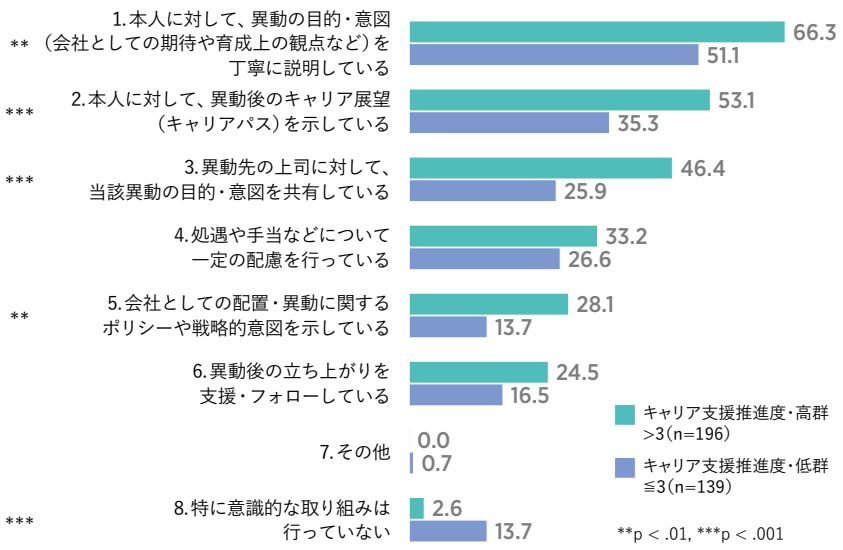
従業員のキャリア形成支援に関して、あてはまるものをお選びください。
〈単一回答／ n=335 ／%〉

1. 会社として、社員のキャリア形成を支援する目的が明確に定義されている
2. 経営層は、社員のキャリア形成の重要性を十分に理解している
3. キャリア形成支援施策は、人事制度全体のなかで明確に位置づけられている
4. 相談活動などを通じて明らかとなった問題や課題は、経営層と共有されている
5. 相談活動などを通じて明らかとなった問題や課題の解決に向けて、組織的な取り組みが行われている
6. キャリア形成支援の目的や施策について、従業員に対して積極的に周知している
7. 従業員が安心して利用できるよう、人事や上司から独立した相談窓口や支援施策を設けている

7項目の平均値（「1点.あてはまらない」～「5点.あてはまる」）をもとに「キャリア支援推進度」得点を算出、α=.923
厚生労働省（2017）「『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開」、道谷（2018）、木村・下村（2022）を参考に作成

図表12 配置・異動を円滑に機能させるための工夫（キャリア支援推進度別）

配置・異動を円滑に機能させるために、人事や職場で意識して行っている取り組みはありますか。あてはまるものをすべてお選びください。
※制度に明文化されていない運用上の工夫も含めてお答えください。
〈複数回答／ n=335 ／%〉



や異動が従業員に当然のものとして受け止められている状況も見てとれた。配置・異動が従業員の志向や能力を理解した上で行われ、さらに異動の目的や意図の説明、キャリア展望の提示といった工夫が伴うことで、従業員は組織主導の異動を受け止めやすくなるのではないか。こうしたプロセスが、人材の戦略的な再配置につながると考えられる。

続いて図表14-Bに挙げたのは、環境変化や戦略転換に対応できる組織の特徴とされる「HRMの柔軟性」である。キャリア支援推進度の高さは、現在とは異なる業務への従業員の配置を動機づけ、活躍を促すことと関連していた。

個人のキャリア自律と組織のリソースシフトはしばしば対立的に語られるが、戦略的・統合的なキャリア支援と配置・異動の実態とのあいだに一定の関連がうかがえた。変化の大きい時代において、戦略的人材配置とキャリア支援を一体として設計・運用することの意義が示唆される結果となった。

図表13 人事施策の活用度（キャリア支援推進度別）

以下の施策について、「導入しているもの」「制度対象者に一定以上活用されているもの」はどれですか。それぞれあてはまるものをすべてお選びください。

〈複数回答／ n=335 ／%〉

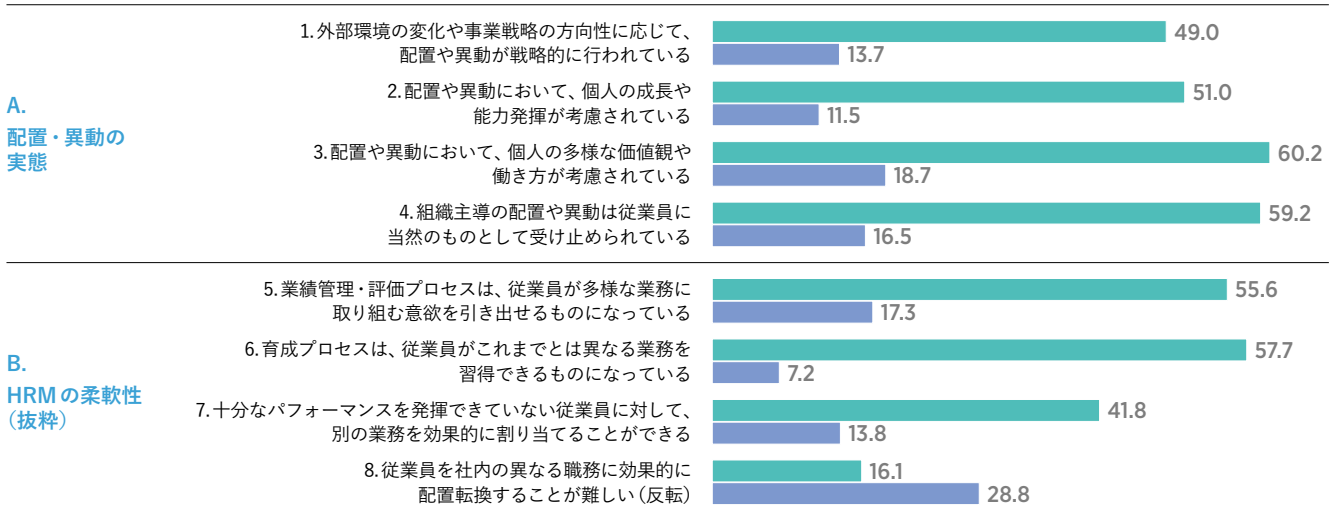
※「制度対象者に一定以上活用されているもの」のうち、2群間に統計的に有意な差があった施策のみ掲載（p < .05）

高群と低群の得点差		キャリア支援推進度・高群 >3（n=196）	キャリア支援推進度・低群 ≦3（n=139）
24.3	8. 手挙げ型研修	33.7	9.4
21.9	15. 社内公募制度	37.8	15.8
20.7	10. 上司とのキャリア相談	49.5	28.8
18.4	9. 自己啓発や資格取得など学習に対する金銭的補助	42.9	24.5
16.8	19. 目標管理制度	39.8	23.0
16.7	12. キャリア研修	34.7	18.0
16.3	11. カウンセラー・キャリアコンサルタントなど社内外の専門家とのキャリア相談	19.9	3.6
15.7	1. テレワーク・在宅勤務制度	61.7	46.0
15.3	4. 時間限定正社員制度	27.6	12.2
14.2	18. 複線型・コース別人事制度	21.4	7.2
13.3	14. 自己申告制度	29.1	15.8
13.2	20. 360 度評価・多面評価	27.6	14.4
12.1	13. 人材育成会議	25.0	12.9
11.5	16. 社内 FA 制度	15.8	4.3
9.3	5. 多様な長期休職制度の整備	19.4	10.1
8.6	7. カフェテリア型研修	15.8	7.2
8.3	24. 高度専門人材の個別処遇	18.4	10.1
8.0	17. ジョブ型人材マネジメント	17.3	9.4

※調査票では、用語に説明を加えて提示している
例）人材育成会議（組織全体での計画的な人材育成を目的として、経営・管理職・人事が集まり、配置や育成の計画を策定する会議）、多様な長期休職制度の整備（ボランティア、留学など）
※数値は「制度対象者に一定以上活用されている」として選択された割合。非選択者には、制度導入しているが活用されていない、制度導入していないの両方が含まれる

図表14 配置・異動の実態、HRMの柔軟性（キャリア支援推進度別）

(1-4) 組織の特徴として、以下のことはどの程度あてはまりますか。
(5-6) 現在お勤めの会社では、従業員の行動やスキルの幅を広げることにどのように取り組んでいますか。
(7-8) 現在お勤めの会社では、業務の見直しや人材の再配置にどのように取り組んでいますか。〈単一回答／ n=335 ／%〉



すべて　*** p < .001
数値は、5肢のうち「あてはまる」「ややあてはまる」の合算
HRMの柔軟性（抜粋）：Wayら（2015）を参考に作成。環境変化や戦略転換に対応できる組織の特徴をいう

■ キャリア支援推進度・高群　>3（n=196）
■ キャリア支援推進度・低群　≦3（n=139）

総括

環境変化時代の、組織の適応と個人の適応の統合

企業は、環境変化に合わせて、衰退していく事業から繁栄していく事業へ
ヒト・モノ・カネをシフトしていくことが求められている。
一方で、ヒトは感情をもった生き物であり、モノ・カネのように動かすのは難しい。
特に、自分のキャリアを自分で考えたい個人は意に沿わない異動はしたくないと思う可能性も高い。
どのようにすれば、企業の変化適応と感情をもったヒトのシフトを統合できるのだろうか。

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
『RMS Message』編集人

組織の適応

私たちを取り巻く環境の変化は常態化している。コロナ禍のように非連続な変化もあれば、徐々に変化していくものもある。コロナ禍そのものは、一時的な変化であったかもしれないが、出社が必須という常識や社会通念を変え、コロナ禍後も会議や集合研修のあり方や働き方に影響を与えている。

徐々に変化しているものの代表は、人口動態と技術革新である。

日本の人口動態であれば、若者の人口は減り、高齢者の割合は増えている。需要バランスを考えると、働く個人のパワーが増していく。組織は人材不足で悩まされ、労働者の採用と離職防止が課題になる。

技術革新の影響は、多岐にわたる。ネットによって流通業のあり方が変化したようにビジネスそのものが変わることもあれば、AIやロボットによって人がやっていた仕事は置き換わり、仕事の仕方が変わったり、仕事そのものがなくなったりすることもある。

そのような環境変化に、組織は適応していくことが求められる。環境変化に対して柔軟に経営戦略を変更して、リソースシフトができる組織能力をもっておくことが組織には必要である。あるいは、環境変化を先取りして、深化だけではなく探索を行うような、両利きの経営の実践が期待される。

環境変化に対応するには、これまでの経験やデータが役に立たないことも多い。ゆえに、菊澤氏が言及しているように、損得計算だけだと合理的失敗に陥る。未来に対する洞察や歴史を俯瞰するようなことや、挑戦を奨励し、試行錯誤を許すような組織風土の醸成が求められる。

個人の適応

組織で働く個人は、組織の要請に従うこととは別に、個人の視点でも、変化に適応するにはどうすればいいか、考える必要がある。

会社が右肩上がりに成長しており、その会社の社員がやりがいをもって働くことができて、組織側の要請で異動があったとしても、異動先でもやりがいをもって働くことができれば、その会社の指示通りに働いていくことが、個人にとっても環境にうまく適応することになると思われる。実際、高度成長期の多くの会社がそのような状態であり、個人は自分の適応についてあまり考えずに会社に従っていることが個人の適応につながっていた。

しかしながら、組織全体がどうなるのか分からない状態において、その組織に従っていることが個人の適応として正しいかどうかは分からない。会社全体の業績が悪化して、倒産して失業してしまうということも起こり得る。業績が悪くなくても、意に沿わない異動をさせられたり、リストラの対象になったりすることもある。本誌レビューの

言葉を借りれば、組織の適応と個人の適応が「対立」する場面である。

組織の適応と個人の適応の統合

組織の適応はあくまでも組織の視点である。しかしながら、組織は個人の集合体である。ゆえに、個人の視点を配慮していくことが必要になる。意に沿わない異動でやる気を失ってしまったら、組織としては損失である。また、組織学習の源は個人の学びであるし、新しい価値の創造をもたらすのは個人である。そのような個人への配慮がなければ、組織は変化する環境に適応できない。

そこでの企業側の1つの施策が「キャリア自律の促進」である。多くの企業で取り入れている施策ではあるが、幾つかの留意点がある。

1つ目の留意点は、本人の意向や事情と組織ニーズが対立する場合がある点である。本誌調査（P23）でも「本人の意向や事情を尊重する必要が高まり、適時適切な配置が難しい」と回答している企業人事は4割弱あり、組織ニーズと個人意向のギャップの調整が難しいことが示唆される。

察するに、本来のキャリア自律がそこでは行われていないと思われる。本来のキャリア自律とは、働く個人が現在も未来も健全に働くための方略である。そこには視野の広さと未来に対する視座が求められる。今の仕事で健全に働いているとしたら、その状態は未来も変わらないだろうかという思考が必要である。あるいは、健全に働けていないとしたら、今の仕事で健全に働けるように、あるいは健全に働くことができる職場に移るということを考えることが求められる。古田氏が言うように、近年、労働者には、企業に依存せず自律的にキャリアを設計することが、政策的にも求められている。

個人が適応するためには、組織側の動きにも敏感になっておく必要はある。業績が悪化すれば異動やリストラもある。今の職場でパフォーマンスを上げていないとしたら異動の可能性はある。また、パフォーマンスを上げていても、意に沿わない異動や昇進もある。そういう可能性があるということを考えることもキャリア自律であり、働く個人はそのようなことを考え、組織側は考える材料を提供し続け、対話の機会が求められる。そのことで、組織はやりがいをもって健全に働く人を増やすことができる。NECライフキャリアがまさに実践していることである。

キャリア自律促進のもう1つの留意点は、組織に魅力がなければ、そこから離れる人が増えていくことにある。組織側としては、魅力を言い続けないといけないが、限界もある。サイバーエージェントは、組織に求心力がない場合には派遣や業務委託を利用している。ドラッカーが「本業の競争優位につながらない業務はアウトソーシングする」ことを推奨したことと通じる話である。

組織の適応と個人の適応を統合するための、2つ目の施策は「変化適応能力の向上」にある。視野を広げ、未来を懸命に展望したとしても限界がある。そう簡単に未来展望できるわけでもない。そうしたときに、組織としても個人としても打てる施策は、変化が訪れたときに、それに適応する能力を身につけておくことになる。

人間の本性として現状維持バイアスがある。変化することのストレス、脳への負担、変化することでのリスクを考えるので、つい現状維持の選択をする傾向がある。同じ部署で同じ仕事を10年やっていたら、違う仕事をすることへの抵抗、ストレスは高そうである。ゆえに、やれることは、藤波氏が言うように、多くの選択肢を用意して変化の経験を積ませることである。サイバーエージェントは、手挙げの異動もあるが、組織都合の異動も頻繁に行っており、そのことで変化対応能力を高めている。

資本主義下の企業においては、持続的に業績を上げ続けることが求められている。経営戦略があり、その戦略を実行する組織や個人が生かされるように、組織人事施策が設計される。そういう意味で、キャリア自律施策は経営戦略であるべきである。

一方、個人は、「この組織において自分は十分に生かされているだろうか」「持続的なキャリア形成ができるだろうか」と考える必要がある。単に、今の仕事が合っている、合っていないという話だけでなく、組織の立場、そして未来の視点から、今の仕事にどう向かうか、何の意味があるのか、そしてこの先どう進むのかを考えることが求められる。

組織と個人の適応は対立する場合もあるが、中長期的には両立する話であると思われる。よって互いに互いの立場から協力し合える関係性を築くことが肝要である。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第34回

分析成果を簡明に伝え人事データの可能性を共有する仲間を増やす

君島康昭氏（中央） 三菱UFJ信託銀行株式会社 人事部企画グループ 上級調査役
野田陽平氏（左） 三菱UFJ信託銀行株式会社 人事部企画グループ 上級調査役
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 研究主幹

三菱UFJ信託銀行の人事部は近年、人事データの分析で大きな成果を上げている。彼らが分析業務に取り組む原動力は何か。そして、分析への取り組みを継続するためにどんな努力をしているのか、話を聞いた。

入江　まずは、君島さんのバックグラウンドについて教えてください。

君島　大学院では心理統計学を専攻し、共分散構造分析なども学びました。

入江　君島さんが人事データ分析に本腰を入れたのはいつ頃でしたか。

君島　私が人事部に配属された翌年の2022年くらいからです。週1回行われるパルスサーベイの結果を可視化したのが最初でした。

そして2023年に社内でヒットしたのが、部門別の人員構成を可視化する試みでした。全社の人口ピラミッドは当時も存在していましたが、私は事業部門ごとの人員構成をグラフで図示。すると、「ある部門はベテランと若手はたくさんいるが、中間層が少ない」などの状況が明確になりました。

入江　人事データの分析が経営課題の可視化につながり、評価されたのですね。ところで、御行は金融機関ということもあり、データ活用には積極的な印象がありますがいかがでしょうか。

君島　お金にはデジタルデータの側面がありますから、社風的にデータ分析に対する親和性はあると思います。ただ、近年私たちが行っているような複雑な分析をいきなりぶつけても、経営層などは戸惑うかもしれません。そこで、まずは分かりやすい成果を発表して「人事部がやっているデータ分析は経営に役立ちそうだ」と考える人を増やし、それから徐々に複雑な分析を公表するステップを踏んだのです。

働き方や採用候補者の実態を分かりやすく可視化した

入江　君島さんはその後、どんなデータ分析に取り組まれましたか。

君島　2024年には、勤怠や働き方データ、パルスサーベイスコアなどを一覧できる「働き方ダッシュボード」を作りました。生産性やエンゲージメントを高めるため、OutlookやTeamsにおける社員の行動履歴を可視化したのですが、最初は約100種類の指標をそのまま管理職に提供して戸惑われました。そこでエンゲージメントやパフォーマンスのスコアと働き方指標の相関を探り、「管理職は自組織のこの指標だけ確認すれば大丈夫」というシンプルなダッシュボードを完成させたのです。

入江　情報が多すぎると読み手は混乱するので、分かりやすい指標だけを見せることにこだわったのですね。

君島　このプロジェクトで面白かったのが、部外・社外の人とひんぱんに連絡を取り合う人の方が、パフォーマンスやエンゲージメントが高いことでした。これは管理職にとっては意外な事実だったのではと思います。

入江　確かに。一方で、データの収集や分析についてはご苦労も多いのではないかと思いますが。

君島　いいえ、こうした仕事にストレスは感じません。私は仮説を立て分析を深掘りするのが好きですし、データ分析が会社を変えるという信念もありますから、楽しみつつ働いています。

入江　なるほど。ところで、野田さんが人事部に異動してきたのは「働き方ダッシュボード」の完成後だそうですね。野田さんのバックグラウンドはどのようなものでしょうか。

野田　大学院では数学専攻です。入社後は、人事制度コンサルタントとして顧客の人事データ分析を手掛けていた時期もありました。

入江　君島さんは心理学、野田さんは数学という切り口で分析しているのですね。さて、野田さんが加入されてからは何に取り組んだのでしょうか。

君島　文系学部に属する学生の理系素養を、採用活動時に行われる性格検査データを基に判定する「文理スコア」プロジェクトに取り組みました。

野田　当社では理系の優秀な学生もぜひ採用したいのですが、金融業界ということもあり、応募者は文系学部の学生が多数派です。ただ、そのなかにも理系の素養が豊かな人もいるはずで、そうした層を見極めるのが目的です。

入江　なるほど、文系学部にも「理系頭脳」の持ち主はいるでしょうね。

君島　はい。しかも最近の大学では文理の区分がつきづらい学部が増えていますから、理系素養を見極める仕組み

text：白谷輝英　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

君島康昭（きみじまやすあき）
大学院では心理統計学を専攻。三菱UFJ信託銀行入社後は企業年金や事業企画などの領域でキャリアを積んだ後、2021年から人事部。

野田陽平（のだようへい）
大学院では数学を専攻。三菱UFJ信託銀行入社後は企業年金や人事制度のコンサルティングなどを担当し、2025年から人事部。

KEYWORD

共分散構造分析

複数の変数の関係などを明らかにする多変量解析の1つ。構造方程式モデリングともいい、英語ではStructural Equation Modeling。SEMという表記もよく用いられる。

潜在クラス分析

英語ではLatent Class Analysis。LCAという表記もよく用いられる。個人を分析単位にした場合、統計的に求められた複数のクラスそれぞれに対し各個人の所属する確率が示される。

はますます重要になっています。

野田　当社が採用過程で行う性格検査には、約70項目のスコアがあります。このうち、理系人材と文系人材で大きく差が出る項目を抜き出して相関関係を確認。また、潜在クラス分析（データを統計的に処理し、隠れたグループを推定する手法）を使うことで、「文系学部に在籍しているが理系っぽい人」を抽出できるようになりました。

君島　ただし、この「文理スコア」はあくまで補助情報です。これだけで採用を決めたりせず、面接時に深掘りするための材料という位置づけです。

今後は各事業部の現場でも人事データ分析が行えるように

入江　君島さんは2025年まで、コツコツと人事データ分析の取り組みを進めてきました。そこに野田さんが参加された経緯を教えてください。

君島　当時の野田は人事コンサルタントとして、高いデータ分析能力を発揮していました。私はもっと高度な人事データ分析に取り組みたかったので、人事部に異動してきた野田に、力を貸してほしいと声をかけたのです。

野田　私も分析業務が好きですし、君島から望まれたこともあって、一緒に仕事をすることになりました。

君島　人事の業務量は少なくありませんから、データ分析専門チームの結成など難しいケースも多いはず。私たちも、分析に興味をもつ2人だからこそやれている部分があると思います。

入江　とすると、君島さんや野田さんが何らかの事情で人事部から離れた場合の持続性が心配になります。

野田　そこは大きな課題ですね。そのため私たちは、データ分析の有用性を社内に広めることを「裏ミッション」と考えています。データって面白そうだ、分析すると会社が良くなりそうだと感じてくれる社員が増えれば、皆を巻き込みやすくなりますし、継続性も高まるのかなあ、と。

入江　そういえば、「働き方ダッシュボード」は2024年、「文理スコア」は2025年のDigital HR Competition[*1]で発表されていましたね。

君島　はい、どちらもファイナリストに選んでいただきました。これも、人事データ分析は役立つことを社内に広める取り組みの一環です。

入江　一方で、人事データというものはデリケートな存在でもあります。どこまでオープンにできるかという点について、難しさは感じていますか。

野田　ご指摘のとおり、人事は機密情報を取り扱います。活用すればユニークで有効な分析が可能ですが、結果をどこまで公開するかは悩みどころです。

入江　やはり、そこは難しいですね。では最後に、今後お二人が取り組みたいことを聞かせてください。

君島　当社は2025年度、タレントマネジメントシステムを導入しました。ここで情報を一元化することで、現在は私たちが行っているような人事データ分析を、各部門でも行えるようにしたいですね。そこで私たち人事部は、データ活用支援や社内教育などの役割も果たそうと考えています。

野田　社内の各部署で生じている課題をデータサイエンスの知見を活用して解決するのが、私の目標です。そのためには、論文を読むなどしてアカデミックな知見を積もうと思います。

＊1　一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会が主催する、データと技術を用いて人事を進化させた企業を表彰するコンペティション

研究主幹 入江の解説

人事基本情報である要員の可視化、メールやカレンダーの情報といったワークスタイルデータの分析、そして、潜在クラス分析のような高度な統計解析。人事データ活用の幅広さ、それぞれがもつ価値を、お二人のお話からうかがい知ることができました。

お二人の話で印象的だったのは、データやデータ分析の結果を活用する人の特徴や立場を考え抜かれている点でした。これは、現場への精通、人事の専門性、分析の専門性、それらがそろってこそのものだと思います。

これらを兼ね備えることは、容易ではありません。だからこそ、複数人でのコラボレーションが大切だと思います。

ぜひ、読者の皆さんも、社内・社外の仲間を見つけ、ご所属の組織でのデータ活用推進に挑戦してみてください。

特集2

新卒採用における採用CX（候補者体験）とは

日本の新卒採用市場は近年売り手市場が続いており、
母集団形成・選考辞退・内定辞退に悩む企業は多い。
このような状況において、企業各社が取り入れると良い観点として、
本稿では、採用CXという考え方と具体的な打ち手について紹介したい。

甲斐江里
リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 研究本部 測定技術研究所 研究員

渡辺かおり
リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 研究本部 測定技術研究所 マネジャー

事例 ロート製薬

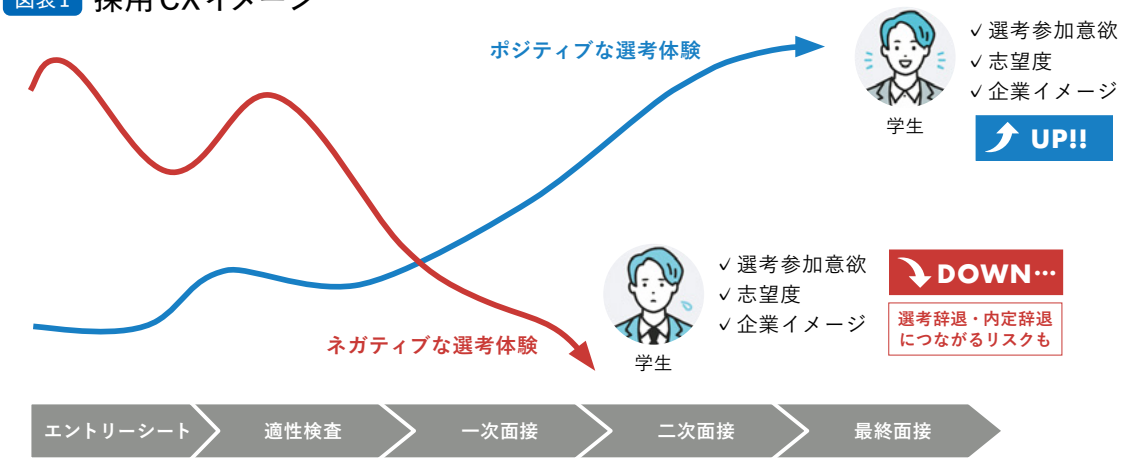
近年注目されている採用CXとは

採用CXのCXとは「Candidate Experience（候補者体験）」の略で、カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）とは異なる概念である※。採用CXは、狭義には候補者が採用選考プロセスのなかで得る体験を指し、広義にはその過程を通じて候補者が抱く、選考そのものや企業に対する印象全般を意味している。採用CX向上の目的は、売り手市場における内定承諾率の向上といった短期的な採用成果にとどまらず、入社後の活躍や企業イメージの向上など、中長期的な影響まで多岐にわたり（**図表1**）、2010年代頃から欧米を中心にその重要性が提唱されてきた。例えば、2011年に非営利団体Talent Boardによって開始された「CandEベンチマークプログラム」では、採用CXに関する調査を実施し、評価基準に基づいて高い評価を得た企業を毎年表彰している。現在、このプログラムはSurvale社のもとで運営[*1]されており、これまでに世界各国から延べ2,000社超が参加している。さらに、米国産業・組織心理学会（SIOP）でも、2020年に採用CXに関するホワイトペーパーが公表[*2]されており、採用CXは研究領域においても重要なテーマとして扱われているといえる。

一方、日本で採用CXが本格的に注目され始め

※カスタマー・エクスペリエンス（Customer Experience）との混同を避けるため、以後はCandidate Experience（候補者体験）のことを採用CXと表記する。

図表1 採用CXイメージ



たのは2020年前後であり、欧米と比べると調査・研究の蓄積はまだ限定的である。日本の新卒採用には、新卒一括採用という独自性があるため、海外の知見を参考にしつつも、日本固有の実態に即した採用CXの調査・研究が求められる。

また、日本の新卒採用市場は近年売り手市場が続いており、2026年卒の大卒求人倍率は1.66倍[*3]と高止まりしている。さらに、採用を取り巻く情報環境も大きく変化しており、昨今はさまざまな媒体を活用した採用広報に加え、オンライン説明会や就職活動向けSNSの普及が進み、学生は企業に関する情報を大量かつ容易に収集できるようになった。その結果、学生が選ぶ企業の選択肢は広がり、そのなかで取捨選択を求められる状況となっている。新卒採用は、かつては企業が学生を一方的に「選ぶ」場として捉えられることも少なくなかったが、現在では企業と学生が互いに「選び」「選ばれる」[*4]場に変化したと捉えられている。こうした環境下で企業が学生から「選ばれる」存在となるためには、採用CXの視点を採用活動に取り入れることが不可欠といえよう。このような背景を踏まえ、本稿では、日本の新卒採用において特に重視すべき採用CXの観点と、実際の採用活動での採用CXの取り入れ方を考察していきたい。

採用CXの6つの評価観点

本稿では、採用CXを捉える観点を図表2のとおり6つに整理した。このうち「妥当感」から「誠実さ」までの観点については、欧米を中心とした先行研究や調査事例[*5~8]を参考に整理している。一方

図表2 採用CXの6つの評価観点

妥当感	公平性	実力発揮感
働く上で必要な能力や資質を見極めている	応募者内での公平感がある	自分らしく実力を発揮できる
納得感	**誠実さ**	**参加しやすさ**
この選考プロセスで合否が決まることに納得感がある	企業が学生にしっかり向き合ってくれている	選考参加のために手間や労力がかからない

「参加しやすさ」については、既存の研究知見だけでなく、近年の日本の採用活動のあり方に対する問題意識も踏まえて観点に加えている。昨今、選考辞退を防ぐ観点から「学生の負荷を上げないこと」が企業によって重視される傾向にあり、学生の間でも「タイパ就活」という言葉が使われるなど、効率を重視する採用活動・就職活動が広がっているように感じられる。確かに、新卒の就職活動では複数企業に同時並行でエントリーすることが一般的であり、さらに2026年卒では78.8%もの学生が本選考実施前のインターンシップに参加[*9]するなど、就職活動が早期化・長期化する傾向が見られる。したがって、学業に影響が出ることが懸念されるほど、学生は多忙になりやすいのが実情である。しかし、学生にとって就職活動は人生のターニングポイントとなる重要な機会でもある。そのような場面だからこそ、学生は企業に自分自身をきちんと見てもらい、適切に評価してほしいと考えているのではないか。実際、日本の新卒採用における採用CX調査を行ったところ、就職活動場面において「参加しやすさ」だけを重視しているわけではない、学生のリアルな姿が見えてきた。

調査結果：採用選考で企業に「誠実さ」を求める学生

ここからは、就職活動を終えた大学生・大学院生を対象に2025年に実施した「採用CX（候補者体験）に関する意識調査」[*10]を紹介する。採用CXのゴールは、前述したとおり内定承諾率の向上から企業イメージ向上まで幅広い。なかでも本調査では、選考プロセスにおける最も短期的な成果となる選考参加意欲に焦点を当てた。

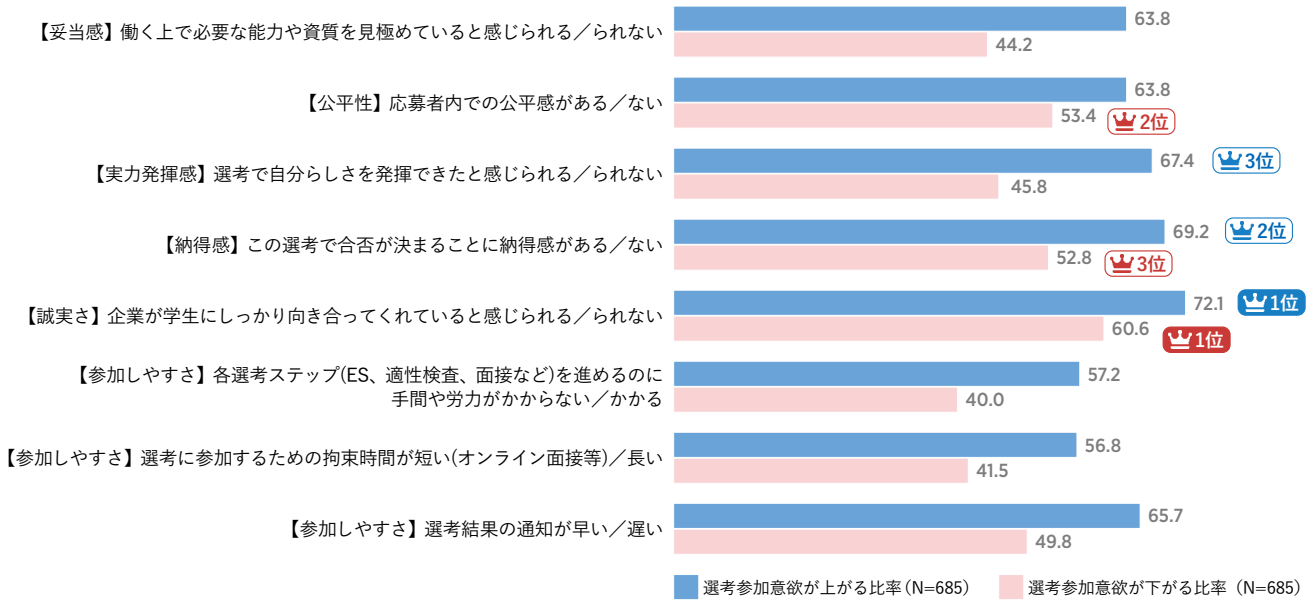
まず、選考参加意欲に対する6つの評価観点の影響の大きさを確認したところ、**図表3**のような結果となった。いずれの評価観点も重要ではあるものの、選考参加意欲が高まる方向で特に影響が大きかったのは、「誠実さ」「納得感」「実力発揮感」であった。一方、選考参加意欲が低下する方向で影響が大きかったのは、「誠実さ」「公平性」「納得感」であることが分かった。

「参加しやすさ」の観点は“手間や労力”、“拘束時

図表3 選考参加意欲への候補者体験の6観点の影響〈単一回答／%〉

もし本選考で企業に対して以下のような印象を受けた場合、その企業への選考参加意欲はどの程度変わりますか。

5肢のうち、1&2を「損なわれた場合に選考参加意欲が下がる」、4&5を「感じられた場合に選考参加意欲が上がる」としてまとめて集計
(1:選考参加意欲は大きく下がる／2:選考参加意欲はやや下がる／3:選考参加意欲は変わらない／4:選考参加意欲はやや上がる／5:選考参加意欲は大きく上がる)
※2025年度卒として就職活動を行った大学4年生・大学院2年生685名を対象に実施



図表4 選考参加意欲が実際に変化したエピソード

選考参加意欲が上がった

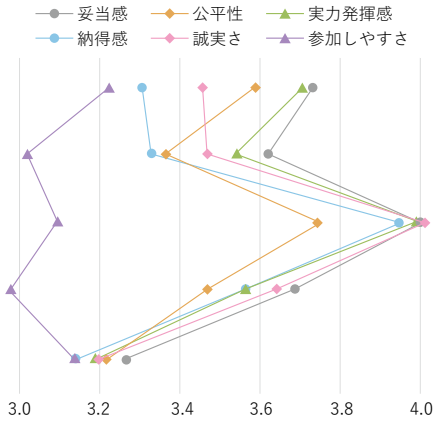
1位 誠実さ	個人面接で反応がしっかりとあり、自分に興味を持ってくれていると感じた
	一次面接で人事担当からすぐ連絡が来てフィードバックとフォローがあった
2位 納得感	個人面接で、自分のエピソードを深く掘り下げてもらった
	選考中の人事面談やOGからのフォロー、どういった部分を評価していただいているのかを詳しく教えていただいた
3位 実力発揮感	面接で建前は勿論あれどもほとんどの質問に対して本音で話せた
	グループディスカッションにて自分の意見が通った

選考参加意欲が下がった

1位 誠実さ	ESを出して1時間で合格通知がきて、絶対に読んでいないと思った
	面接官が面接に遅刻し、謝罪もせずにスマホをいじりながら話を聞いてきた
2位 公平性	グループ面接の時に初めから明らかに優遇されている就活生がいた
	学歴でしか見られていないと感じた
3位 納得感	AIとの対話には評価基準が曖昧な感覚があった
	その場に集まる就活生によって自分の結果が変わってしまいそうなので、選考過程に集団面接やグループディスカッションなどがある企業には参加意欲が下がった

図表5 各選考プロセスへの候補者の評価

選考プロセス	N	妥当感	公平性	実力発揮感	納得感	誠実さ	参加しやすさ
エントリーシート	681	3.73	3.59	3.71	3.31	3.46	3.23
グループディスカッション・グループワーク	534	3.62	3.37	3.54	3.33	3.47	3.02
面接（個人）	685	4.00	3.75	3.99	3.96	4.01	3.09
面接（グループ）	540	3.69	3.47	3.57	3.57	3.64	2.97
面接（AI）	249	3.27	3.22	3.19	3.14	3.20	3.14



間の長さ”、“選考結果通知の早さ”の3つの観点の項目を用いたが、いずれも「誠実さ」「公平性」「納得感」よりも選考参加意欲への影響は小さかった。こうした結果からは、学生が単に選考の利便性だけを求めているのではなく、選考プロセスのなかで企業が学生ときちんと向き合い、納得感のある採否判断をしてほしいと考えている姿勢がうかがえる。

次に、こうした評価観点の背景にある学生の体験をより具体的に理解するため、選考参加意欲の上下に大きく影響した観点について、学生から寄せられたエピソードを見ていく（図表4）。まず、「誠実さ」の観点に関して多く挙げられたのは、面接官や人事担当者とのやり取りなど、選考プロセスにおける社員との接点場面での体験であった。内容としては、個人面接の場面で面接官が学生の発言にしっかり反応してくれるといった、一見すると些細に思える出来事も多く含まれていた。しかし、こうした小さなやり取りこそが、企業に対する誠実な印象の形成につながっていると考えられる。一方で、選考参加意欲が下がったエピソードのなかには、示唆に富む事例も見られた。ある学生は、企業からの連絡が非常に早かったことを理由に、「自分のESを十分に読まないまま選考結果が出された」と感じたという。企業側としては、学生の「参加しやすさ」を高めるため、迅速な対応を行った可能性が高い。しかし学生側はそれを、企業の「誠実さ」が十分ではないサインとして受け取ってしまったのである※。このように、採用CXの各評価観点は、企業側の意図どおりに学生へ伝わるとは限らない。さらに評価観点同士がトレードオフの関係になる場合もあるため、設計・運用の際には注意が必要である。

続いて、各選考プロセスについて、6つの評価観点に基づき、学生に5段階で評価してもらった結果を図表5に示す。まず、選考参加意欲への影響が最

※なお、この事例について筆者は「誠実さ」を損なうエピソードとして分類したが、ESを十分に読まれていないにもかかわらず選考を通過したことによって、同時に「納得感」も損なわれていた可能性があると推察される。

も大きいと考えられる「誠実さ」の観点では、個人面接のプロセスが最も高い評価を得た。また、選考参加意欲に関するエピソードを見ると、意欲が「上がった」場合も「下がった」場合も、いずれも面接場面での経験が数多く挙げられていた。つまり、個人面接は学生の印象形成に強く影響を与えるプロセスであるといえる。インターネットやSNSを通じて、企業に関する口コミや評判などの情報を容易に入手できるようになったからこそ、実際に企業の社員と会話することでしか得られない個別の情報は、学生にとって特別な価値があるものと捉えられていると推察される。昨今はAIなどの導入により選考プロセスの効率化を検討されるケースも増えているため、もし直接接点の場面が今後さらに減少すれば、個人面接のような対面の価値は一層高まるだろう。

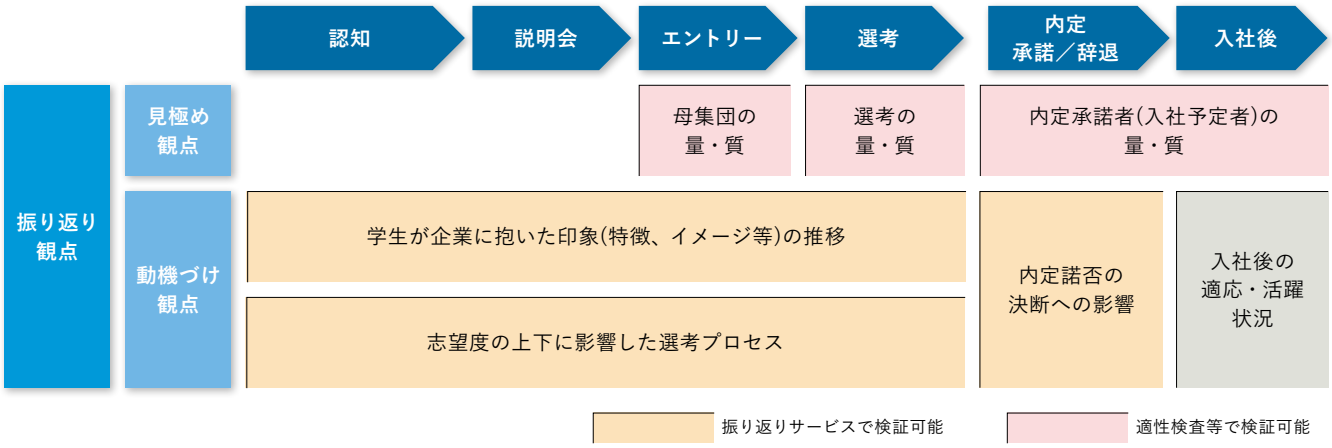
企業の採用CXへの向き合い方

ここまで、企業に対する学生の反応について、採用CXという観点から調査した結果を紹介した。では、こうした結果を踏まえ、企業はどのように採用CXを取り入れるとよいか。重要なのは、同じ評価観点のなかにも、選考参加意欲を上げる要因と下げる要因の両方が存在することである。自社の選考プロセスに選考参加意欲を下げる要因がある場合には、まずその是正に優先的に取り組み、その上で上げる要因の強化を図ることが望ましい。これは、EX（Employee Experience）の分野でも二要因理論として広く知られている、“どれほど動機づけ要因を高めたとしても、衛生要因が担保されていなければ従業員満足は得られない”という考え方と通じる。採用CXにおいても同様に、ポジティブな体験を強化する前に、ネガティブな体験を生む要因を取り除くことが重要である。こうした要因を整理するには、採用CXの6つの評価観点も参考にしながら、自社の各選考プロセスを点検し、改善につなげていくことから始めるとよいだろう。なお、調査結果からも明らかなように、特に着目すべきなのは、面接や人事担当者とのやり取りなど、対人接点が生じる選考プロセスである。このような場面における学生のネガティブな体験を見過ごさないことが、採用CX改善の出発点となる。

採用CXを高めるための企業の取り組み例

前章では選考参加意欲を上げる要因と下げる要因について言及したが、そもそも自社の採用活動が選考参加意欲を損なっているかどうかは、企業側には見えにくい場合がある。その場合は、まず学生の意見を聞き、現状把握から始める必要がある。ただし、採用選考の場面では、企業が学生から率直でネガティブな意見を引き出せるとは限らない。そこで弊社では、企業の内定承諾者や辞退者に対

図表6 振り返りの観点例



し、第三者の立場からアンケートやインタビューを実施するサービスを提供している。実際に過去の事例では、インタビューを通じて面接官の対応上の課題や、学生との接点のタイミングに関する改善点が明らかになったケースもある。このように、学生の声をもとに定期的に自社の現状について振り返りを行い、改善のサイクルを継続的に回していくことが、採用CX向上につながる。

また、学生の印象形成に強く影響する対人接点において、面接官や人事担当者の関わり方が重要であることは前述のとおりである。なかでも面接では、現場社員がその役割の一部を担う企業も多い。他方で、現場社員が当初から面接に必要な基礎知識を備えているとは限らないため、面接官の育成が重要になる。例えば、弊社で提供している面接官向けのラーニングコンテンツでは、学生が安心して選考に臨める場づくりのポイントとして、学生の話にしっかり耳を傾けることなど、「誠実さ」に通じる観点の重要性を扱っている。このような観点は、理解すれば比較的実践しやすい一方、十分に意識されていない場合は、無自覚のうちに学生の選考参加意欲を損なうおそれもあるため、面接前に体系的に学んでおくことが望ましい。

まとめ

ここまで、新卒採用において企業が学生から「選ばれる」ことがより重視される昨今の環境のもと、採用CXという候補者視点を主軸に企業の採用活動について議論を進めてきた。また、調査結果からは、学生が選考プロセスを通じて企業と対等に向き合い、自分らしさをきちんと見た上で評価してほしいと考えている姿も浮かび上がった。これは、学生が単に負荷の少ない選考を求めているのではなく、企業に対して適切な見極めを求めていることを示している。

一方で、企業における採用活動の本来の目的は、自社にとって優秀な人材を見極め、獲得することにある点も忘れてはならない。つまり、企業は学生から「選ばれる」だけでなく、自らも人材を「選ぶ」という視点をもち続ける必要がある。両立は難しいと感じる企業も多いかもしれないが、候補者を丁寧に見極めようとする姿勢が、対人接点を通じて学生に「誠実さ」として伝わり、結果として企業が「選ばれる」要素につながる場合もある。こうした点を踏まえると、「選ぶ」ことと「選ばれる」ことは対立概念ではなく、むしろ相互に補完し得る関係にあると考えられる。

＊1 Survale. (n.d.). CandE Benchmark Research Program. https://survale.com/candes/
＊2 Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R., Craig, J., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2020). What we know about the candidate experience: Research summary and best practices for applicant reactions. SIOP White Paper Series, Society for Industrial and Organizational Psychology. https://siop.org/wp-content/uploads/legacy/docs/White%20Papers/candidate%20experience.pdf
＊3 リクルートワークス研究所(2025)「大卒求人倍率調査(2026年卒)」. https://www.works-i.com/surveys/report/250424_recruitment_saiyo_ratio.html
＊4 リクルートマネジメントソリューションズ(2024)「RMS Message vol.76［2024年11月］」. https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/0000000076/
＊5 Criteria Corp. (2022). 2022 Candidate Experience Report. https://www.criteriacorp.com/resources/research/2022-candidate-experience-report
＊6 Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. The Academy of Management Review, 18(4), 694–734. https://doi.org/10.2307/258595
＊7 Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. Personnel Psychology, 57(3), 639–683. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
＊8 Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives. Lawrence Erlbaum Associates.
＊9 就職みらい研究所(2024).「【2026年卒 インターンシップ・就職活動準備に関する調査】インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムへの参加状況(9月時点)」. https://shushokumirai.recruit.co.jp/research_article_topics/20241114001/
＊10 リクルートマネジメントソリューションズ(2025).「『採用CX（候補者体験）に関する意識調査(2025)』を発表」. https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/8709951716/

甲斐江里（かいえり）
SIer企業を経て2013年にリクルートキャリア（現リクルート）に入社。システム開発、商品プロモーション、アセスメント商品開発・運用保守に従事したのち、2023年より現職。

渡辺かおり（わたなべかおり）
人材コンサルティング企業におけるアセスメントの開発・営業を経て、2007年リクルートマネジメントソリューションズに入社。アセスメント商品サービスの企画開発・メンテナンス業務、研究業務に従事。2023年より現職。主に、個人と組織の適合、School to Work Transitionについての研究を行う。立教大学現代心理学部兼任講師。

事例 ロート製薬

「Entry Meet」で新卒応募者全員と会うことから始める

藤原結衣氏（左）
ロート製薬株式会社 人事総務部
兼 広報・CSV推進部

鍵谷幸輝氏（右）
ロート製薬株式会社 人事総務部

text：米川青馬　photo：角田貴美

2026年、ロート製薬が「Entry Meet」という新施策を開始して話題になっている。新卒採用のエントリーシートによる書類選考を廃止し、代わりに一次選考として、人事担当者が応募者と対面で会うことから始める仕組みである。その意図や成果について藤原結衣氏、鍵谷幸輝氏に伺った。

学生が企業の新卒採用に応募する際は、最初にエントリーシートを提出する。それが長年、日本の就職活動の当たり前になってきた。ところが2026年、ロート製薬はその当たり前をやめ、その代わりに「Entry Meet」という独自の施策を開始して、大きな話題を呼んでいる。

15分間を全力で互いを知り合うことに使った

どのような施策なのか。「私たちもこれまではエントリーシートで一次選考を行っていました。しかし、2027年卒の新卒採用からエントリーシートを廃止し、その代わりに人事担当者が応募者と15分の対話を行い、一次選考とすることにしました。それがEntry Meetです。

具体的には、2026年1～2月に全国8拠点、13日程でEntry Meetを開催しました。エントリーは事前予約制で、準備する枠に限りはありますが、早くご予約いただいた方から優先的にお会いする設計にしました」（藤原氏）

提出する書類が何もないわけではない。「最初に本人の基本情報と、これまでの人生の感情的な浮き沈みをフリーフォーマットで表現する『人生グラフ』を書いてもらい、この2種類の書類を提出した人だけが事前予約できる仕組みにしました。書類選考は一切しておらず、エントリーして会場に来てくれた全員と対話しました」（鍵谷氏）

なお当日は、学生たちが滞在する「待合ルーム」を設け、自社製品や会社紹介パンフレットなどを用意した。「さらに、有志の社員たちが、待合ルームで待つ学生たちとコミュニケーションをとってくれました。自社の紹介をしながら、雑談を交わして学生たちを和ませてくれたのです。総勢50人ほどの社員が、自ら手を挙げて関わってくれました」（藤原氏）

エントリーシート作成にAIを使う学生が増えて選考が難航

Entry Meetを始めた背景の1つに、エントリーシートで選考することへの限界感があったという。

「私は2025年4月から新卒採用担当となり、すぐにインターンシップのために大量のエントリーシートを読み込みましたが、選考が難しいことに気づきました。なぜかというと、多くの学生がAIを活用しているためか、エントリーシートが似通っているからです。だからといって、AIを禁止するのは現実的ではありません。私たちはこの状況で、エントリーシート選考を続けることに限界を感じ始めていました」（鍵谷氏）

皮肉なことに、業績の好調ぶりがその状況に拍車をかけた。「最近、ロート製薬は目薬だけでなく、『肌ラボ』や『メラノCC』など学生にとっても身近なスキンケアブランドの認知が高まっており、それにともなって新卒採用の応募者もどんどん増えているのです。結果的にエントリーシートで判断するのがますます難しくなり、学生と十分に向き合えなくなる恐怖すら覚えるようになっていました」（藤原氏）

さらに、現状の新卒採用に対する疑問や違和感も、原動力になったという。「私たちも学生たちも効率化に突き進んでいる新卒採用の現状が、学生の皆さんにとって本当によいのか。大勢のなかから選考し、お互いを理解するための時間が減ることで、結果として辞退率が高まってしまうのではないか。私たちは従来の選考にさまざまな疑問や違和感を抱いていました。これらを解消する第一歩として、Entry Meetをやってみようという結論に達した側面もあります」（藤原氏）

Entry Meetのような大胆な施策を彼らがすぐに実現できたのは、社風に依るところも大きい。「ロート製薬は『生コミ（生の対面コミュニケーションの略）』という社内用語があるくらい、対面コミュニケーションを重視しています。とにかく日々、直に会って話し合う組織なのです。新卒採用でも最終面接はオフィス内のソファ席で、ざっくばらんに対話するスタイルで行っています。経営幹部や部門長が、社内のオープンスペースで、学生たちと近距離で気軽に雑談するように面接するのです。このような社風ということもあって、今回私たちがEntry Meetを実施したいと提案したところ、経営層含めて『面白いね！』と後押ししてくれました」（藤原氏）

Entry Meetによって一次選考の精度が高まった

実際にやってみて、どうだったのか。「Entry Meetによって一次選考の精度が明らかに高まりました。昨年よりも、ロート製薬の価値観や社風にフィットする人、長く楽しく働いてもらえそうな人を選ぶことができたと感じています」（藤原氏）

なぜなら、たった15分の対話でも、エントリーシートより有益な情報を得られるからだという。「Entry Meetでは、人生グラフをもとに質問を投げかけ、相手の考え方を深掘りしていきました。そうすると、短時間でも相手の芯の部分が見えてくるのです。また、面接官と価値観が異なる可能性もあるなかで、そうした相手であっても自分自身のことを分かりやすく伝えられるかどうかを見ています。これは仕事においても重要な力です。そして、面接担当者間で、私たちが仲間にしたい人材像のすり合わせを丁寧に行った上で、面接に臨んでいます。何より、対面で会ってお互いにフィットする感覚があるかどうかを大事にしました。偶然ポロッと出た一言から人柄がにじみ出ることもありますし、会話が弾んで意気投合するようなこともあります。こうした体験は、AI面接とは異なる、対面ならではの醍醐味だと思っています。15分でもお互いのいろいろなことが分かるのです」（鍵谷氏）

Entry Meetは、学生たちの反応も良いという。「終了後に『楽しかったです！』と笑顔で帰っていく学生が何人もいました。待合ルームでの社員との会話が心地よく、おかげでリラックスして臨めたなどの声も多く耳にしました。自分の言葉で伝える場があることで、たとえ次に進めなくても納得感があると話してくれた学生もいました」（鍵谷氏）

Entry Meetを実施するのは大変ではないかという質問には、「移動を含めると私たちの工数は増えましたが、選考精度は明確に高まっており、増えた工数分の価値は十分にあると考えています。それに、エントリーシート選考のときはこれで本当によいのかと悩んでいましたから、精神的負荷はかえって減っています」と藤原氏は答えてくれた。

RMS Information

組織行動研究所・測定技術研究所から発信した情報をまとめました。
弊社研究員による最新の知見です。ご関心のある分野から、ご高覧いただければ幸いです。

組織行動研究所セミナー開催報告

職場の相互フィードバックをうまく進めるポイント －研究・調査・企業事例から読み解く
（2025 年 11 月 14 日開催）
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001540/

働く人々の将来展望とキャリア自律 ～「2040 年の『働く』を考えるプロジェクト」からわかった 12 のこと～
（2026 年 2 月 6 日開催）
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001573/

研究レポートを発信しています

2040 年働き方イメージ調査からの考察 vol.4
「ブルシット・ジョブ」とは何か－その現状と影響
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001523/

ミドルシニアの停滞感を「主体的学び」で緩和する
自ら学ぶミドルシニアが得る「キャリア充実感と幸福感」
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001542/

若手・中堅社員の離職に関する研究 ～「不満」と「キャリア発達の見通し」の 2 要因に着目して～
（前編）https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001545/
（後編）https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001546/

人材マネジメントに関する調査 追加分析
人事制度方針タイプ別にみる人材マネジメントのあり方
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001564/

学会で論文を発表しています

時系列アンケート（研修効果測定）の分析手法の提案 －ネットワーク分析に着想を得て－（産業・組織心理学会第 40 回大会）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000257/

How does the Combination of Proactive Job Design and Developmental Human Resource Practices Relate to Employees' Perceived Work Uncertainty and Late-Career Outcomes?（Journal of Business and Psychology 誌）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000258/

一対比較型心理測定における因子構造の探索的推定（日本計算機統計学会第 39 回シンポジウム）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000259/

ワーク・エンゲイジメントが離職意思に与える影響 －組織内のマネジメントとの関連に着目して－（経営行動科学学会第 28 回年次大会）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000260/

新卒採用時の企業とのコミュニケーションが入社後の適応感に与える影響（経営行動科学学会第 28 回年次大会）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000261/

異動がモチベーション・コミットメントに影響するメカニズム －労い・歓迎に着目して－（人材育成学会第 23 回年次大会）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000262/

An investigation of the item length in the forced-choice psychological measurement
（The 13th Conference of the IASC-ARS）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000263/

Realistic Job Preview がキャリア入社者の組織適応に与える効果について －媒介変数および調整変数に関する検証－
（人材育成学会第 23 回年次大会）
https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000264/

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/support/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／宛名ラベル記載の18桁ID）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.81
「持続可能な管理職」という考え方
（2026年２月発行）

【Message from Top】
小林亮介氏
（HLAB 創業者）

【特集１】
「持続可能な管理職」という考え方
▶ レビュー
管理職の多忙さと健康
▶ 視点
・池田 浩氏（九州大学大学院）
・鈴木智気氏（金沢大学）
・坂爪洋美氏（法政大学）
▶ 事例
・長久良子氏（株式会社リコー）
・原田信也氏・高桐麻紀氏・後藤久美子氏
（株式会社丸井グループ）
▶ 調査報告
管理職のあり方に関する実態調査
― 管理職と一般社員、双方の意向から探る
持続可能な管理職

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
住友生命保険相互会社

【特集２】
可能性を拓く360度評価

vol.80
尊厳ある職場を考える
（2025年11月発行）

【Message from Top】
藤井輝夫氏
（東京大学 総長）

【特集１】
尊厳ある職場を考える
▶ レビュー
職場における尊厳（dignity at work）
という概念に関連する研究や理論
▶ 視点
・道谷里英氏（順天堂大学）
・高尾義明氏（京都産業大学）
・関谷大輝氏（東京成徳大学）
▶ 事例
・宮間三奈子氏（大日本印刷株式会社）
・渡邉大地氏・浅川めぐみ氏（ファイブグループ）
▶ 調査報告
社員の尊厳を保つ・損なう職場とは
― 職場の尊厳に関する意識調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
福山晋太郎氏（株式会社SHIFT）

【特集２】
個別最適とデータで磨く
メンバーに寄り添う1on1

vol.79
成長と信頼につながるフィードバック
（2025年８月発行）

【Message from Top】
駒崎弘樹氏
（つながりAI株式会社 代表取締役社長 CEO）

【特集１】
成長と信頼につながるフィードバック
▶ レビュー
フィードバック研究の現在地
― 学術研究から実務への架け橋
▶ 視点
・木村武司氏（名古屋大学医学部附属病院）
・青柳健隆氏（関東学院大学）
・正木郁太郎氏（東京女子大学）
▶ 事例
・橋本祥生氏・田中由香氏（株式会社コンカー）
▶ 研究報告
対話中のリーダーの発言の種類が
メンバーのリフレクションに及ぼす影響
―フィールド実験での対話分析より
▶ 調査報告
職場におけるフィードバック実態調査
―「受け取る」「生かす」「提供する」、
双方向のフィードバックが成長の鍵に

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
LINEヤフー株式会社

【特集２】
事業推進に必要な人材の最適化とリソースシフト

vol.78
職場における マッチョイズムの功罪

vol.77
テクノロジーで変わる 職場の学び

vol.76
「選び・選ばれる」 時代の新卒採用

vol.75
ワークヘルスバランス ―治療しながら働く

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 83

2026年８月　発行予定
次号は「働くモチベーションを高める評価・報酬のあり方（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2026年５月発行　vol.82
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
〒108-0023
東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F
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　大庭りり子　久米光仁　坂田敬子　佐藤裕子　杉本千霞子　藤村直子
執筆／荻野進介　白谷輝英　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　山﨑祥和
イラストレーター／マエダユウキ（表紙、目次）　仁太郎（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.

80278220

A 8 0 2 7 8 2 2 0 A

RMS Message 82

企業の変化適応とキャリア自律の接点