

特集1

## 組織の流動性と マネジメント

▶ レビュー

組織の流動性を捉える視点

▶ 視点

早稲田大学 清水 洋氏

同志社大学 藤本昌代氏

至善館大学 吉川克彦氏

▶ 事例

ソニーグループ

カオナビ

▶ 調査報告

職場の「所属流動性」と「関係流動性」

——人の行き交う職場が得るもの、失うもの

特集2

## 自社らしさを生かした 人的資本経営を再考する

▶ 視点

鎌倉投信 鎌田恭幸氏

Message from Top

VALT JAPAN 株式会社 代表取締役 CEO  
小野貴也氏

2023.11

72



### 特集1

# 組織の流動性と マネジメント

## PART 1 | レビュー

### 07 組織の流動性を捉える視点

## PART 2 | 視点

### 11 流動性を高めるなら社会がリスキリングの機会を用意すべきだ

清水 洋氏 早稲田大学 商学大学院 教授

### 14 日本に適した人材流動性の高め方を追求してもよいのでは

藤本昌代氏 同志社大学 社会学部社会学科 教授 同志社大学 働き方と科学技術研究センター 所長

### 16 社内のナレッジ流通を活性化させるための異動もあり得るのでは

吉川克彦氏 至善館大学 副学長 教授

## PART 3 | 事例

### 19 ソニーグループ

組織の境界を越えるチャレンジマインドを醸成する

### 21 カオナビ

情報公開と社内人材の流動性向上で、社員が主役の人事制度を

## PART 4 | 調査報告

### 23 職場の「所属流動性」と「関係流動性」 ——人の行き交う職場が得るもの、失うもの

#### 総括

### 31 守りと攻めの流動性マネジメント

## 学会報告

### 33 | ATD2023 バーチャルカンファレンス参加報告 再考のスピードと学習棄却がカギとなる時代のL&D

## 特集 2

# 37 自社らしさを生かした 人的資本経営を再考する

43 視点 情報開示で大切なのは数字の背後にある開示目的と結果  
鎌田恭幸氏 鎌倉投信株式会社 代表取締役社長

## 連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

働けない人などいない  
就労困難者ゼロ社会の実現

VALT JAPAN 株式会社 代表取締役 CEO 小野貴也氏



45 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

[連載・第18回]

対話の力で主体的な挑戦を育む

村田耕一氏 広島県教育委員会事務局 学びの変革推進部 義務教育指導課  
義務教育個別最適な学び推進担当 主任指導主事



48 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第24回]

データ活用の際に人事に必要な調査リテラシーは何か

藤本 真氏 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材開発部門 主任研究員



51 Information



Cover  
Illustration  
落合晴香



# MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

働けない人などいない  
就労困難者ゼロ社会の実現

VALT JAPAN 株式会社  
代表取締役 CEO  
小野 貴也 氏

障害者の働き方といえば、法定雇用率に配慮する企業で働くか、全国に約1万5000カ所ある就労継続支援事業所で働くか、主に2通りしかなかった。もちろん、企業と就労継続支援事業所は薄いつながりしかない。そこに現れたのが VALT JAPAN (ヴァルトジャパン) だ。両者の仲介者として、企業から自ら仕事を受注し、それを就労継続支援事業所で働く障害者に担ってもらう。その革命的ビジネスモデルはどうやって生まれたのか。

text: 荻野進介 photo: 山崎祥和

企業では、働き手が足りない。一方で社会には、働く意思があり、就労継続支援事業所に通いながらも、働く機会に恵まれない障害がある人たちが大勢いる。さて、どうするか。企業が、就労継続支援事業所に所属する障害がある人たちの活用を考えるようにしてはどうだろう。このようなシンプルな発想で、社会の重要問題の解決に取り組む人がある。VALT JAPAN の代表取締役CEOである小野貴也氏である。

障害や難病のある就労困難者は日本に1500万人いる。日本の人口は減り続け、20年後の労働人口はそれと同じレベルだけ減少する。民間の研究機関の調査でも、2040年の時点で、労働需要と労働供給の間に1100万人のギャップが発生すると予測している。

企業と就労継続支援事業所にどんな“架け橋”を作り、障害者を活用しているのか。ビジネスの詳細に立ち入る前に、まず小野氏の経歴を振り返っておきたい。

典型的な野球少年だった。高校では強豪校でキャプテンまで務め、野球の強い大学に進学するものの、実力の差を思い知る。どうやっても1軍では活躍できない。卒業時にはマスコミを志望し、各社受けまくるが、どこも通らない。同級生は次々に就職先が決まっていき、気持ちは焦るばかり。自分が本当に取り組みたい仕事は何か。改めて振

り返ると、医療業界だった。小野氏が話す。「10歳くらいのときに急性腹膜炎になり、救急車で運ばれたんです。6時間遅れていたら、命を落としていたかもしれない、と後から聞かされました。その経験があったものですから、自分の命を救ってくれた医療業界で働きたいと思ったんです」

### 薬でも治らないことがあるんだ！

就職先は塩野義製薬で、生活習慣病と精神疾患系の薬品を扱うMR（医療情報担当者）となる。実は小野氏自身、大学時代から過食症に悩んでいた。毎食、大量に食べては吐いてしまう。1カ月の食費は30万円を超えるほどだった。

そんなこともあり、ある日、精神疾患の患者が集まる会に出席してみた。各自がさまざまな悩みを打ち明けるなか、全員に共通しているものが1つだけあった。仕事もうまくいっていないのだ。「服薬すると、症状が緩和し、『仕事頑張ろう』となるんですが、いざ出勤すると思うように働けない。就職もうまくいかない。僕は当初、薬さえあればすべて解決すると思っていました。でも現実はどうでもなかったのです。薬で解決できることには限界がある。この事実には衝撃を受けました。そこで思ったのです。こういう悩みをもった人たちが活躍できるような仕組みづくりをやりたいと」

小野氏の行動はすばやかった。3カ月後には、

会社を辞め、起業していた。2014年8月のことだ。

ところが社長といっても何をしたらいいかわからない。肝心のビジネスモデルもない。パワーポイントにアイデアを記しては、知人に相談に行く毎日。その枚数は300にもなっていた。

数多くの失敗を重ねながらも、いけそうなものが1つだけあった。リモートコンシェルジュである。大勢のなかで働くことが難しい精神障害者が、インターネット回線を利用するIP電話を使い、例えば中小企業の社長のデータ収集や資料作成、スケジュール調整といった秘書的な用件に専任で応えるというもの。やりたいという働き手も5、6名確保でき、IP電話も父親からお金を借りて購入した。パソコンも設置した。あとは顧客だけだ。

ところが、電話はついで鳴らなかった。いくら営業をかけても、「いいね」という反応はあるものの、価格面で折り合わない。そのまま突き進んでも赤字の山になるのは明らかで、早々に撤退を余儀なくされた。

ただ、そんなことでめげる小野氏ではない。そのうち、厚生労働省が設置している就労継続支援事業所の存在を知る。企業に就職していない障害者が就労や訓練を通じ社会参画ができる障害者福祉サービスの一環だ。

ある就労継続支援事業所の経営者と話をするとこう言われた。「君の思いにはすごく共感する。私の事業所にも障害者が20～30名いるが、圧倒的に仕事は足りないんだ。小野さん、そこまで考えているなら営業してくれないか」と。

## NEXT HERO。自分の人生、自分が主役

小野氏も思わぬ話の展開に驚いたが、やるしかなかった。リモートコンシェルジュの仕事で営業をかけた社長らに再び連絡し、「データ入力でもパワーポイントの作成でも何でもしますから、何か仕事はないでしょうか」と問うと、「俺が作ったパワーポイントの資料、格好悪いからきれいに整えて」と頼まれた。

数日後、就労継続支援事業所から返ってきた資料は、予想を遥かに超え、美しく洗練されていた。依頼した社長も感激していた。

この経験から生まれたのが、現在の看板事業である「NEXT HERO」である。HEROとは主役のこと。誰もが、仕事を通じて「自分の人生、自分が主役だ」と本気で思える社会を作る、という決意が込められている。

具体的には、企業や官公庁から、運送、清掃、IT運用といった彼らにとってのノンコア業務を請け負い、それを就労継続支援事業所で働く人たちに担ってもらい、VALT JAPANが納期と品質を担保するというプラットフォームを作った。就労継続支援事業所を利用する人たちについて、得意な仕事領域とチャレンジしたい領域、就労可能な時間といった能力の具体的な中身を集積した上で、それらのケイパビリティデータに基づき、各就労継続支援事業所に最適な仕事を分配する。

「障害者を直接的に支援するわけではなく、企業などの経済セクターと就労困難セクターの双方が協働し、仕事を通じて障害者が活躍する仕組みを作ることが僕らのミッションです。ポイントはわれわれが受注者であること。受注した仕事を先ほどのデータに基づいて彼らに再委託し、今までになかった新しい活躍の機会を創出するのがNEXT HEROです。このモデルだからこそ、就労困難者は現時点では実力がなくても、新しい仕事に挑戦しやすい。逆に顧客側も、われわれが100%の品質を担保するので安心、という構造なのです」

障害者が得意な仕事にはどんなものがあるのか。「AIアノテーション含め、デジタル系にはとても強いですし、モノをピッキングしてラッピングするといった流通加工の現場でも戦力を発揮しています。他にも、ビジネスホテルの客室清掃があります。これは品質が高く、清掃というよりルームメイキングという言葉がぴったりです」

NEXT HEROにはこれまで、就労継続支援

## 障害者と健常者が一緒に働く 「協働社会」を作りたい



小野貴也（おのたかなり）

1988年生まれ、大分県出身。富士大学卒業。塩野義製薬に入社後、障害や難病のある人の活躍機会の喪失に衝撃を受け、同社を退社、VALT JAPANを立ち上げた。著書『社会を変えるスタートアップ「就労困難者ゼロ社会」の実現』（光文社新書）。

事業所が2000（全国の総事業所数は1万5000）、ワーカーは4万人超が関わっている（日本全国の就労継続支援事業所に通う障害者は50万人）。顧客先は累計で約350。大企業からベンチャー企業、官公庁、財団法人までさまざま。「僕らの顧客は3つの特徴をもっています。1つは就労困難者の特性を最大化できること、もう1つが自分たちのマーケットが成長していること。最後がロボティクス化が困難で人の手を要する仕事があることです」

### 理想を掲げる現実主義者たれ

このモデルで一番好影響を受けるのはワーカーの人たちかもしれない。就労継続支援B型事業所で働く場合、平均工賃は現在、月1万6000円である。この12年間で、増えたのはたった4000円ほどだ。それに対し、NEXT HEROに参画すると、3万2000円も増える。つまり工賃は4万8000円になる。

日本には法定雇用率という制度がある。1976年から始まった制度で、その割合だけの障害者雇用率を達成できていない企業は国に対し納付金を納めなければならない。このNEXT HEROは法定雇用率とは無関係の仕組みだが、多くの企業

が活用しているのは、NEXT HEROで働くワーカーのなかから自分たちが「いい」と思った人を直接雇用しに切り替えていく意図があるからだという。「法定雇用率を満たすためだけでなく、実際の仕事を通じて、能力や人柄も見極め、ふさわしい人なら自社で雇用しようという動きが始まっているのです」

小野氏は続ける。「日本にこれまで存在しなかった協働市場を創りたい。障害者雇用市場はある。法定雇用率があるからです。でも、障害者を雇用する前に一緒に働く協働機会はないんです。地域社会の就労困難者がその市場に取り込まれることで、賃金が上がり、自己実現が加速する。僕はこれを、社会に大きな影響をもたらす『インパクトサプライチェーン』と呼んでいます。その積み重ねが日本社会を元気にするでしょうし、同じモデルを世界に輸出できるかもしれない」

実は社名のVALTはZur Welt（世界へ）という意味を示すドイツ語からの造語だ。その背景にはこのモデルを世界のインフラにしたいという小野氏の思いが存在する。

座右の銘は「理想を掲げる現実主義者たれ」。まずは日本の足場をしっかりと固めるつもりだ。

特集1

# 組織の流動性と マネジメント





昨今、個人による仕事や働き方の選択肢の広がりなどを背景に、自発的に異動や転職を希望する人が増加しています。また、企業においてはDXへの対応などの戦略転換に向けて、部門や職種をまたぐ配置変更や中途採用が積極的に行われています。このように組織内・組織間での人の動きは増え、組織における人材の流動性は高まる傾向にあるといえます。

人材の流動性が低すぎることは企業や個人の健全な発展を妨げる可能性があり、流動性の高まりは両者にとってさまざまな良い影響をもたらすと思われます。一方で、適切な流動性のあり方は、どの国や組織、個人にとっても一定でなく、高すぎる流動性により新たな課題が生じ

るケースも想定されます。

いったい流動性の変化は、企業経営や職場運営、個人の働き方にどのような影響を与えるのでしょうか。多様な人材が十分に力を発揮し、組織が成果をあげていくために、どのように流動性をマネジメントしたり、流動性に応じたマネジメントをしたりしていくことができるでしょうか。

本特集では、先行研究や識者への取材により、多様な視点から流動性がもたらす影響について理解を深めると共に、企業事例や職場の流動性に関する実態調査から、自社に適したマネジメントを検討するためのヒントを得ていきます。

(編集部 佐藤裕子)

個人による仕事や働き方の選択幅の拡大などを背景に、組織における人材の流動性は高まる傾向にある。経済の生産性を高めるためにも流動性を促進すべきだという主張も盛んだが、職場環境における流動性の変化は、組織やそこで働く個人に対してどのような影響をもたらすのだろうか。本レビューでは、組織の流動性を捉える視点が多様であることを説明し、関連する研究を概観することで、その影響を理解する枠組みについて論じる。

### 組織の流動性とは

流動性 (fluidity) とは、簡単にいえば、人の動き (出入り) のことである。なかでも、本稿では、企業組織内部での人の流動性に焦点を合わせる。

組織をめぐる人の動きには、企業間での人の出入りだけでなく、企業内での人の動きもある。前者は、「外的な移動 (External Mobility)」とも呼ばれ、労働市場における雇用の流動化などの文脈のなかで念頭に置かれているものである。それに対して、後者は「内的な移動 (Internal Mobility)」とも呼ばれ、組織内部の人事異動などを指すとされる<sup>\*1</sup>。

こうした区分を踏まえた上で、本稿

では企業のなかで生じる人の動き、つまり「職場」を移る程度・頻度に注目する。組織の流動性が高いとは、(外的な移動か内的な移動かを問わず) 職場を移る人が多いという状況であり (図表1-a)、逆に、流動性が低い状況とは、職場を動く人や頻度が少ないという状況である (図表1-b)。流動性が高い場合、人の入れ替わりが多いため、従業員はさまざまな人と仕事をする機会が相対的に多くなるのに対して、流動性が低い場合は、皆が継続的に同じ職場にいるため、固定的なメンバーで仕事をしていくことが多くなる。

こうした職場や協働関係への人の出入りの程度、すなわち流動性は、組織文脈を構成する重要な要因として組織論のなかで重要視されており、現代の職場を特徴づける要素の1つと考えら

れている<sup>\*2</sup>。

### 組織の流動性を捉える視点

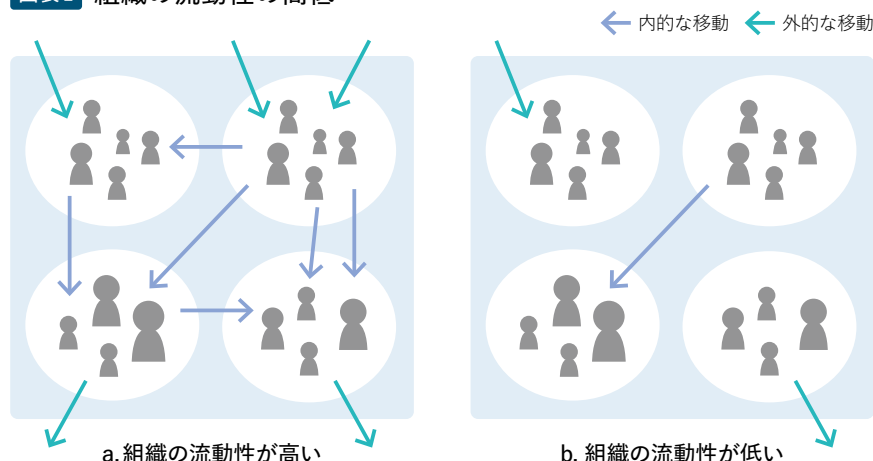
こうした重要性にもかかわらず、組織のなかのどの視点をとるか (どの立場からの影響を見るか) によって、流動性の意味合いは異なっているように思われる。これまでの学術研究の流れを踏まえると、3つの視点に分けて考えることが重要である (図表2)。

#### 1. 個人からの視点 (ミクロ)

1つ目は、従業員個人々人からの視点である (図表2-a)。職場を動く各人への影響に注目し、その個人が職場を移動する程度 (mobility) を捉える視点であり、その意味で「ミクロ」な視点と表現することもできる。

こうした観点からの流動性の影響については、学術的な研究の蓄積が見られる。最近のメタアナリシスによれば、組織内部での職場の移動は個人の職務満足度や組織コミットメント、キャリア上の成功などの知覚にプラスの影響があるとされる<sup>\*3</sup>。また、金融機関を対象にした研究例では、人事異動を経験した従業員のパフォーマンスが高まる<sup>\*4</sup>。否定的な効

図表1 組織の流動性の高低



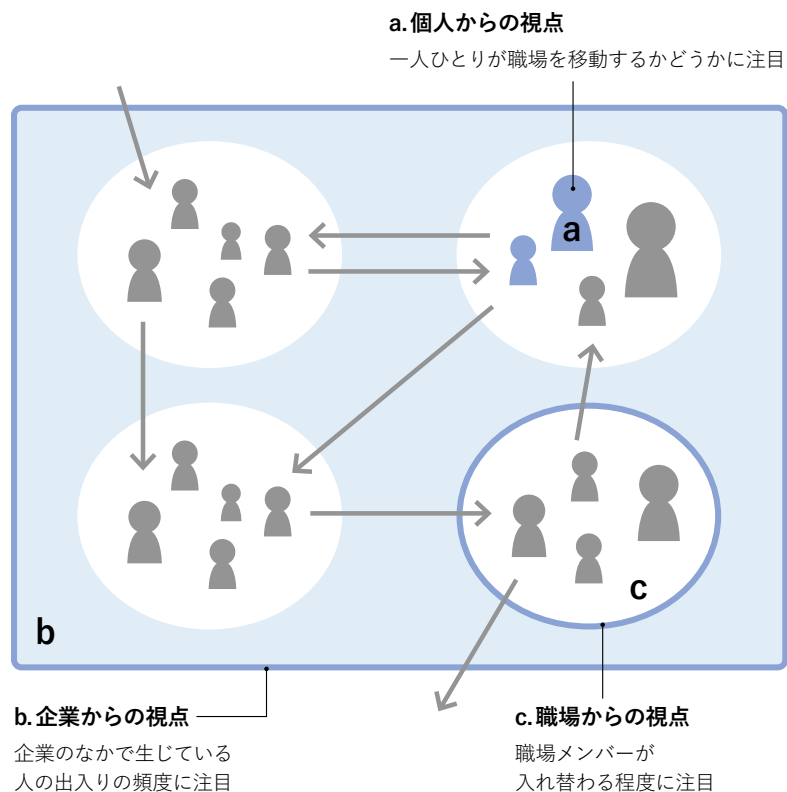
果を報告している研究例もあるが、総じていえば、流動性は、個人の人材価値を高め、キャリアにとってプラスであると考えられている<sup>\*1</sup>。

しかしながら、これらの結果を解釈する際には、「移動の自発性」(新しい職場に移るかどうかを自分の意志で決められること)について留意する必要があると考えられる。社内異動についての人事慣行は国によっても異なっており、例えば、いわゆるジョブ型雇用が中心とされるアメリカにおいては、日本と比べ定期異動など非自発的な異動が少ないと考えられている。そうした背景から、上記の研究結果は、自分で主体的に(希望して)職場を移動していることを前提としている可能性もある。組織的な要請によって行われる非自発的な職場の移動が、個人に対してどのような影響をもつのかについては未解明な部分も多いと考えられる。

移動の自発性が重要であるという点は、社会心理学分野で近年盛んになっている「関係流動性 (relational mobility)」についての議論においても強調されている。関係流動性は、「社会環境のなかで、必要に応じて新しい相手と相互作用をすることができる機会の多さ」として定義され、それが高い社会環境では、新しい関係性の構築に向けて対人的な信頼や自己肯定感などの重要性が高まるのに対して、低い環境では、既存の関係の維持に向けて周囲に合わせていくような振る舞いが重要になるとされる<sup>\*5</sup>。

こうした関係流動性と、実際の流動性の高さ(つまり、人々の職場の移動の多さ)とがどのように関連するかについては不明確である。なぜなら、たとえ職場の移動が多くても、それが非自発的なもの(例えば組織要請による人事異動)であったとすれば、関係流動性が

図表2 組織の流動性を捉える3つの視点



高くなるとは限らないからである。それらがどのような関係にあり、どのような影響をもつのかについては、今後の研究の蓄積を待つ必要がある。

結局のところ、個々人に対して流動性がどのように影響するのかは、各個人の受け止め方によって大きく異なる可能性が高いと思われる。実際、流動性の効果が個人の業績水準や職場内の立場などによって異なることを示唆する研究結果も見られつつある<sup>\*46</sup>。こうした個人間の違いの大きさは、個人視点での流動性についての理解を難しくしている原因の1つであると考えられる。

## 2. 企業からの視点（マクロ）

第2は、企業全体からの視点である(図表2-b)。個々の職場・チームや

従業員それぞれではなく、ある企業組織のなかでの人の動きや移動の程度(mobility)と、それによる組織全体への影響を考えるという意味で、「マクロ」な視点と呼ぶこともできる。

こうした視点からの学術知見を見ると、流動性は基本的にイノベーションに対してポジティブに働くと捉えられてきた。例えば、内的な移動が知識移動に関する障壁を取り除くことによって企業の知識創造を促進させることができるという知見がある<sup>\*7</sup>。つまり、知識をもった従業員がその知識を他の職場の従業員に提供することが困難である場合にも、それを人の移動によって(知識ではなく人自体を動かすことによって)解消することができる。

また、より一般に、企業内の流動性は、組織内の人的リソースの有効活用につながり、企業の効率性を改善する

という議論も行われている<sup>\*8</sup>。特に、人事異動によって企業は従業員の適性を学び、より効果的・効率的な職務アサインを行うことができるようになるという指摘もある<sup>\*9</sup>。言い換えれば、企業視点での流動性は、当該企業の人的資本の構築につながると考えられる。

このように流動性のポジティブな側面を強調する研究が多いが、企業視点からの研究は、個人視点からの研究に比べ、そもそもの量が不足しているという指摘もある<sup>\*1</sup>。企業内の流動性が人的資本につながるという議論は興味深いものの、実証的な知見が十分に蓄積されているとは言い難く、知見の一般化には留意が必要である。

### 3. 職場からの視点(メゾ)

第3は、企業内での協働の実践的な単位、すなわち職場やチームなどからの視点である(図表2-c)。この視点で注目しているのは、職場のメンバーが入れ替わる程度(fluidity)であり、これまでの2つの視点(個人・企業)の中間に位置するという意味で「メゾ」的ということもできるだろう。

ここで注目しているのは、「実際の協働を行う相手が変わることがどの程度あるのか」ということであり、「その度合いが職場にどのような影響をもたらすのか」ということである。同じ企業組織のなかでも、ある職場・チームではメンバーがほとんど入れ替わらずに固定的であるかもしれないし、他の職場・チームではメンバーが頻繁に入れ替わって流動的な職場となっているかもしれない。また、職場の流動性が高いとしても、自分自身はずっとその職場に居続けているという可能性もある。そうした意味で、この第3の視点は、こ

れまでの2つの視点とは別種のものである。

職場・チームの流動性についての先行研究は、企業の流動性についての知見と同様、イノベーションや創造性については、ポジティブな影響を報告するものが多い。例えば、新しいメンバーの加入は、創造的なタスクのチームパフォーマンスを向上させるという研究知見が知られている<sup>\*10</sup>。しかし、それ以外のチームプロセスについてはネガティブな影響が多く見られ、総じて、チームのメンバー変更は、少なくとも当初は、チームの有効性を低下させると考えられている<sup>\*11</sup>。メンバーの入れ替わりは、役割分担についてのチームメンバーの知識を混乱させることを通じて、例えばチームのコーディネーションを毀損したり、メンバー間の結束を弱めたりするとされる<sup>\*12</sup>。

ただし、先行研究では、チームの流動性(メンバーの入れ替わり)のどの部分を捉えるかについて一貫していない。既存メンバーの離脱に注目する研究もあれば、新規加入のみを対象とする研究もあるし、両者を区別しない研究もある<sup>\*11</sup>。また、流動性がチームに与える影響について、時間軸を考慮した研究が必要だという指摘は根強いが、この点に関する実証的な知見は多くないのが現状である。

なお、こうした職場・チームの視点からの流動性への着目は、前述の「関係流動性」と並んで論じられている「居住地流動性(residential mobility)」と共通する点が多いことを指摘しておきたい。居住地流動性は、さまざまな定義があるが、「コミュニティのなかでの住民の入れ替わる割合」と考えられており、これまでの研究では、人々の社会的ネットワークや期待される人間関係の長さに影響を与えることが示唆されて

いる<sup>\*5</sup>。例えば、人の入れ替わりが多い地域では、そうでない地域よりも、大きなネットワークをもつことによる社会的経済的なメリットが大きいといった研究や、軽い集まりや短期的なプランが好まれやすいことなどが報告されている<sup>\*13</sup>。

こうした研究知見は、人々が暮らすコミュニティのなかでの社会的場面における相互作用相手が実際に変わる(可能性が高い)ことが、相互作用のあり様を規定しているということを示唆している。職場視点での流動性、すなわち組織のなかでの協働場面における相互作用相手(職場やチームの同僚)が変わる程度が、職場や個人に及ぼす影響について理解するためには、こうした組織外の文脈での議論を参照していくことも有用であると思われる。

ここまでの3つの視点からの議論を図表3にまとめた。

### 組織の流動性の マネジメントに向けて

これまで見てきたように、組織の流動性の影響は、どの視点から見るとによってその様相を異にしている。例えば、個人に対してポジティブな影響をもたらす異動(希望の職場への配置転換など)が、必ずしも職場・チームや、組織全体にとって望ましいことであるとは限らないかもしれない。また、組織全体の視点からプラスになるような試みでも(例えば適性に合わせた配置の実現による人的資本の構築)、職場・チームにとってはチーム内の調整を損なわせる結果になるかもしれない。流動性のマネジメントに際しては、複数の視点を統合的に捉えることが必要となるだろう。

職場のマネジメントの上では、個人の視点と職場の視点の接合が、特に重

図表3 視点による流動性の効果の違い

| 視点          | 特徴                                                                                                                       | 主な先行知見                                                                                                                                | 留意点                                                                                                                   |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 個人<br>(ミクロ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員個々人からの視点</li> <li>個人が職場を動く程度 (mobility) が、その個人にどのように影響するかに注目</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>個人の人的資本を高め、個人の職務満足度や組織コミットメント、キャリア上の成功などにポジティブに影響する</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>自発的な移動と非自発的な（組織要請による）移動の違いに留意が必要</li> <li>個人による影響の違いが大きい可能性がある</li> </ul>      |
| 企業<br>(マクロ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業全体からの視点</li> <li>ある企業組織のなかでの人の動きや移動の程度 (mobility) と、それによる組織全体への影響に注目</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>基本的にイノベーションに対してポジティブに影響する</li> <li>組織内の人的リソースの有効活用につながり、企業の効率性を改善させる可能性がある</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>実証研究の蓄積が不足しており、知見の一般化には留意が必要</li> </ul>                                        |
| 職場<br>(メゾ)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>職場やチームなどからの視点</li> <li>職場のメンバーが入れ替わる程度 (fluidity) が、協働に与える影響に注目</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションや創造性について、ポジティブに影響する</li> <li>それ以外のチームプロセスについては、少なくともメンバー変更の当初は、チームの有効性を低下させる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームの流動性（メンバーの入れ替わり）のどの部分を捉えるかについて一貫していない</li> <li>時間軸を考慮した研究知見は多くない</li> </ul> |

要だと思われる。例えば、人事異動について検討する際、ある個人の異動が当該の個人に及ぼす影響について（特に実務的には）注目しがちであるが、その異動が転出元や転出先の職場・チームにどのような影響をもたらすのかを併せて検討していくべきであろう。同時に、流動性が職場に及ぼす効果に加えて、そのなかのさまざまな個人の誰に対してどのような影響をもたらしているのかについて詳細に検討していく必要があるだろう。実際、弊社の行った研究では、チームの流動性（職場のメ

ンバーの入れ替わり）がモチベーションに及ぼす影響は、職場内の立場が高い従業員よりも、低い従業員において強く見られることを示唆している<sup>\*6</sup>。

また、「流動性をマネジメントすること」に加えて、「流動性に応じたマネジメントをする」ことも重要であるように思われる。流動性の効果についての先行知見は必ずしも一貫せずに正負両方向の結果が混在する状況であることを考えると、流動性に合わせたチーム設計や組織運営を行うことが重要になるだろう。実際、最近の研究では、流動性

によって、重要となるチームプロセスが異なるということが明らかになりつつある。例えば、流動性が高いと、心理的安全性などの効果が働きにくくなるという研究もある<sup>\*14,15</sup>。

流動性は、個人や組織の協働のあり方を規定する、職場環境の根本要因の1つであると考えられる。社会全体の流動性の高まりとも呼応して、その影響を適切に理解し、組織運営に活用していくことが今後ますます求められるようになるだろう。

（主任研究員 仲間大輔）

\*1 Ray, C. (2023). Internal Mobility: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 01492063231180826.  
 \*2 稲水伸行. (2014). 流動化する組織の意思決定: エージェント・ベース・アプローチ. 東京大学出版会.  
 \*3 Mlekus, L., & Maier, G. W. (2021). More hype than substance? A meta-analysis on job and task rotation. *Frontiers in psychology*, 12, 633530.  
 \*4 Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance-evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735.  
 \*5 Oishi, S., Schug, J., Yuki, M., & Axt, J. (2015). The psychology of residential and relational mobilities. *Handbook of Advances in Culture and Psychology*, Volume 5.  
 \*6 仲間大輔・村本由紀子. (2023a). 能力格差と流動性は誰の協力意欲を高めるか? 集団内の個人の立ち位置に注目した企業組織データ分析. 日本社会心理学会 第64回大会発表論文集.  
 \*7 Stadler, C., Helfat, C. E., & Verona, G. (2022). Transferring knowledge by transferring individuals: Innovative technology use and organizational performance in multiunit firms. *Organization Science*, 33, 253-274.  
 \*8 Weller, I., Hymer, C. B., Nyberg, A. J., & Ebert, J. (2019). How matching creates value: Cogs and wheels for human capital resources research. *Academy of Management*

*Annals*, 13, 188-214.  
 \*9 Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.  
 \*10 Choi, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 121-132.  
 \*11 Li, J., & van Knippenberg, D. (2021). The team causes and consequences of team membership change: A temporal perspective. *Academy of Management Annals*, 15(2), 577-606.  
 \*12 van der Vegt, G. S., Bunderson, J. S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of Management*, 36, 1168-1191.  
 \*13 Choi, H., & Oishi, S. (2020). The psychology of residential mobility: A decade of progress. *Current opinion in psychology*, 32, 72-75.  
 \*14 Guo, W., & Wang, D. (2017). Does joint decision making foster team creativity? Exploring the moderating and mediating effects. *Personnel Review*, 46, 1590-1604.  
 \*15 仲間大輔・村本由紀子. (2023b). 能力格差がチームのコーディネーションに及ぼす影響: メンバーの流動性の調整効果に着目して. 産業・組織心理学第38回大会発表論文集.

## 1 視点

組織の流動性と  
イノベーションの関係

## 流動性を高めるなら 社会がリスクリングの 機会を用意すべきだ

清水 洋氏

早稲田大学 商学大学院 教授



text: 米川青馬 photo: 平山 諭

組織の流動性とイノベーションの関係はどのようなになっているのか。日本企業がイノベーションを増やしたいと思ったとき、何をどのように変えたらよいのか。イノベーション研究の世界的リーダーの1人で、2021年にシュンペーター賞を獲得した清水洋氏に伺った。

イノベーションは、私たちの生活を便利で豊かなものに変えてきました。例えば、もしクーラーのイノベーションが起きていなかったら、私たちはこの日本の暑い夏をクーラーなしで乗りきらなくてはなりません。それは今やほとんど不可能なことでしょう。私たちの生活や社会には、イノベーションが必要なのです。

ただ一方で、イノベーションには「破壊する」という側面もあります。産業革命のときに蒸気機関が広まって大量の馬が失業したように、イノベーションには多くの人の職を奪うリスクが常にあります。実際、数多くの人々がイノベーションによって職を失ってきました。組織の流動化とイノベーションの関係を考えるときには、この破壊的な側面を考慮する必要があります。

### 整理解雇しやすくなれば イノベーションが増える

組織の流動性が高まると、イノベーションの代替指標「全要素生産性（TFP）」が確実に高まります。つまり、アメリカなど流動性の高い社会ではイノベーションが起きやすいのです。

なぜアメリカ企業のTFPが高いかというと、アメリカでは「整理解雇がしやすい」からです。企業は整理解雇しやすい環境では、新規性の高い事業に積極投資する傾向があります。新規性の高い事業は失敗する可能性が高いわけですが、仮に失敗したとしても、整理解雇が可能なら、すぐに不採算事業から撤退できるからです。

逆に、日本のように整理解雇しにくく、組織の流動性が低い国では、新規性の高い事業への投資が進みません。失敗したときに、整理解雇して不採算事業から撤退するのが簡単ではないからです。そのため、日本企業はリスクの高いイノベティブな投資に気軽に踏み込めないのです。

2023年、日本政府は、企業に博士人材の積極活用を促す税優遇策を始めました。日本企業が博士

人材をなかなか雇用しながらないからです。これも理由は同じで、専門性の高い博士人材は、その専門性が役に立たなくなるリスクを常に抱えています。仮に10年後、博士人材の専門性が無意味になったら、整理解雇できない日本企業はそれ以降、高い給与を無駄に払い続けなくてはなりません。そのリスクが怖いから、博士人材の採用に及び腰なのです。しかし、画期的なイノベーションを起こすには、優秀な博士人材の力が欠かせません。多くの日本企業がイノベーションを起こせない原因はこんなところにもあるのです。

以上を踏まえると、日本も整理解雇しやすい社会に変われば、新規性の高い事業への投資が増え、イノベーションが起りやすくなるでしょう。

### 「累積的なイノベーション」は日本がむしろ得意としてきた

日本ではイノベーションが起きにくいと話してきましたが、それは「ラディカルなイノベーション」、つまり革新的なものをオリジナルに創出するイノベーションに限った話です。「累積的なイノベーション」、つまり製品サービスの改良や改善は、むしろ日本が得意としてきました。この点については、詳しい説明は必要ないでしょう。

実は、現代のイノベーション研究では、ラディカルなイノベーションが累積的なイノベーションよりも重要だ、とは考えられていません。ラディカルなイノベーションは大事だが、一方で経済的成果を上げるためには、累積的なイノベーションが重要だといわれているのです。

一般的に、流動性が低い組織は累積的なイノベーションが得意で、流動性が高い組織はラディカルなイノベーションを生み出すのが得意です。日本が累積的なイノベーションを強みとしてきたのは、組織の流動性が低いからです。

このことは、チーム単位で考えると理解しやすくなります。例えば、医療機関で手術を行うチームに求められるのは、正確さ・スピード・効率・失敗の少なさです。ミスが減らして、正確かつ迅速に手

術するためには、できるだけ同じメンバーで改善を積み重ねて、チームワークをより良くすることが大切です。こうした種類のチームは、流動性を低くして、メンバーをあまり入れ替えない方がよいのです。

反対に、新規事業開発チームなどは、流動性が高い方がイノベティブな成果を生み出しやすくなります。その際にポイントとなるのは、リーダーの「コンフリクト・マネジメント」です。チームに新メンバーが入ると、何かしら衝突が起きます。例えば、新メンバーが「もっと良いやり方があるのでは？」などとチームに問うわけですから。その際、リーダーが妥協せずにコンフリクトを活用し、新しいやり方・考え方を積極的に取り入れるようなマネジメントをすると、ラディカルなイノベーションがより起きやすくなるのです。

### 流動性の高い社会ではエース人材の流出を恐れるな

今後、日本企業がラディカルなイノベーションの創出を目指すのなら、いくつか変わらなくてはならないことがあります。

第一に、「スピンアウト」や「カーブアウト」を積極的に推し進めることです。イノベーション研究では、企業がスピンアウトを奨励すると、「サブマーケット」の開拓が進むことが分かっています。スピンアウトした人たちは、親会社の技術を応用して、親会社のメインターゲット市場とは別の小規模市場の開拓を始めるのです。このサブマーケットの開拓が、画期的イノベーションにつながるがよくあります。

その際、親会社との資本関係はない方が好ましいです。資本関係があると、親会社にとって破壊的なイノベーションが起きにくくなるからです。親会社との資本関係が継続するスピンオフよりも、完全に独立させるスピンアウトがよいのです。

第二に、「エース人材の流出」を恐れてはなりません。流動性の低い日本企業は、エース人材の流出を極端に恐れる傾向があります。そのため、スピン

アウトやカーブアウトにも消極的になりがちです。しかし、個人の側から考えれば、多様な場で多様な経験を積む方がイノベーションを起こす可能性が高まります。また企業にとっても、エース人材を何人も社外に送り出して「人材輩出企業」になることができれば、優秀人材を採用しやすくなるメリットがあります。

何よりも、流動性の高い社会では、かつての退職者が回りまわって出戻ってきたり、自社の外部協力者になったりする可能性が十分にあります。ですから今後の日本企業は、退職者たちと良い補完関係を築いていくことが肝要です。

### ポイントは「破壊される側」の希望をなくさないこと

仮に、日本が今後、アメリカのように流動性の高い社会、整理解雇できる社会になるとしたら、一方で国や社会の側が「リスクリング機会」を豊富に用意することが欠かせません。

なぜなら、まさにアメリカがそうですが、流動性の高い社会では、イノベーションによって職を失うコストを個人が100%負担することになるからです。現在の日本は流動性が低いいため、企業は社内失業者を社内に抱え込む傾向がありますが、流動性の高い社会では、企業がそうした面倒を見なくなります。個人が新たなイノベーションによって職を失ったら、自らの責任でリスクリングし、新たな職を探さなくてはならないのです。

最近、アメリカでは「絶望死」が話題になっています。高卒の中年白人男性の自殺・薬物依存症・アルコール依存症が急速に増えているのです。イノベーションや工場閉鎖などによって解雇され、モチベーションと希望を失った結果です。解雇は流動性の高いアメリカ人にとっても大きなストレス

で、健康を害する可能性が高いといわれています。流動性の高い社会では経済格差が拡大し、このように希望を失って健康を害する人が増える傾向があるのです。いくらイノベーションが多くても、絶望死が多い社会が良いとは思えません。

絶望死が広まらないようにするためには、イノベーションによって「破壊される側」の希望をなくさないことが大切です。その有力な方法の1つは、国や社会がリスクリング機会を安価に提供することです。例えば、ヨーロッパには大学教育を無償で受けられる国が多く、フィンランドに至っては大学院まで学費が無料です。またドイツでは、政府が中小企業などのリスクリング支援に力を入れています。流動性を高める際には、このように誰でも高い専門性を再学習できる機会を用意する必要があります。そうしなければ、意欲と希望を失う人が続出してしまう可能性があります。

ただ、50代以降になると、リスクリングに対する意欲はどうしても下がります。ですから、国はリスクリング機会に加え、中高年への所得再分配についても熟慮した方がよいでしょう。

幸いなことに、日本は少子高齢化が進んでいすから、多くの人材が余るようなことにはならないはずです。少子高齢化をむしろチャンスと捉え、組織流動性を高めてラディカルなイノベーションを増やすと同時に、誰もが幸せに生きていける日本社会を作っていきましょう。

#### 清水 洋 (しみず ひろし)

一橋大学大学院商学研究科修了。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスでPh.D.(経済史)取得。一橋大学大学院経営管理研究科・イノベーション研究センター教授などを経て、2019年より現職。『野生化するイノベーション』(新潮選書)など著書・共著書多数。



# 2

視点  
就業観と転職行動の  
日欧米比較

## 日本に適した 人材流動性の高め方を 追求してもよいのでは

藤本昌代氏

同志社大学 社会学部社会学科 教授  
同志社大学 働き方と科学技術研究センター 所長

text: 米川青馬 photo: 角田貴美

藤本昌代氏は「仕事の社会学」の研究者で、社会の流動性と人々の就業観、転職行動の関係に詳しい。日本・アメリカ・ヨーロッパの就業観や転職行動はどう違うのか。日本企業はどのように変わっていけばよいのか。詳しく伺った。

「専門職が転職しないなんて、信じられない。数値が間違っている」「大学を卒業したのに専業主婦になるなんて、意味が分からない」。以前私が国際学会で、日本の転職行動や就業観について発表すると、海外の研究者からよくこのような反応がありました。日本の常識は、世界の常識ではないと知り、しっかりと伝えていく必要性を感じました。

そこで私は、日本と欧米の転職行動・就職観の比較研究を始めました。2007年に1年間、スタンフォード大学の客員研究員となり、シリコンバレーの就業制度や高学歴者の転職行動を調査しました。日本では、メーカーの研究所や公的研究機関などの高度専門職を中心に、さまざまな組織の就業観や転職行動を見てきました。そうした研究から見たことをお話しします。

日本・アメリカ・フランスの  
就業観や転職行動はどう違うか

アメリカ・シリコンバレーの場合、「どんな仕事をしてきたか」を極めて重視します。私のインタビューでは、同じ職種に長く従事していることが高く評価されていました。アンケートを実施した際のデータ分析でも、転職者の7割以上が同業種・同職種で転職していました。反対に、日本企業1社でいくつもの職種をジョブローテーションした日本人求職者は「専門性が低い」とみなされ、転職時に不利でした。

一方フランスでは、専門職に就くには職業に関する「国家資格」が必要です。当然ながら、同じ職業を続けることが前提となっています。ただし、国は生涯学習も支援しており、国家資格さえあれば、別の職業に就くことも可能です。

つまり、アメリカとフランスはどちらも職業の継続を比較的重視しています。対して、日本では戦前から企業が教育した従業員を逃さないよう長期勤続する者にメリットがある制度を作り、大企業に成長してきた経緯があります。その結果、従業員は組織に長く帰属することを重視するようになり、社内での職種転換には抵抗が少ない社会になりました。職業の継続にそれほど重きを置いてこなかったわけです。

私はメーカーの研究所や公的研究機関などの高度専門職を中心に調査してきましたが、日本の大企業では専門職や管理職は事務職や製造職以上に転職しません。中小企業では日本でも何度か転職する

のが過去のデータからもよく見られた傾向ですが、それでも全体的には、日本は頻繁な転職をあまり好まない文化です。ある公的研究機関には、組織で生き残るために研究分野を全く異なる分野に方向転換した人もいました。このように日本では専門性を磨くこと以上に、組織に残ることを重視する傾向があります。このような社会を私は「低流動性社会」と呼んでいます。

シリコンバレーは正反対です。高学歴者は転職が当たり前で、転職しない人は能力が低いとみなされます。皆がお互いの仕事をよく見ていて、優秀な人にはエージェントや以前の同僚などから声がかかります。個人の實力・意欲・姿勢などが現場目線で評価される社会です。声がかかったら、たとえ現職が好きな会社でも、転職することが珍しくありません。典型的な「高流動性社会」です。

日本とシリコンバレーの間には、さまざまな流動性のグラデーションがあります。実はアメリカ以外では、1社に勤め続ける人も少なくありません。フランスも大手自動車メーカーには転職未経験者が何人もいます。インド最大の財閥企業であるタタ・グループも、勤続20年以上が珍しくないと聞きました。調べると、転職しない専門職は日本だけでなく、世界にも存在するのです。

なお、流動性は職種によっても大きく変わります。IT技術者は万国共通で流動性が高く、日本でも転職が珍しくありません。一方で、科学技術系の研究者には、特殊な研究設備が必須のため、物理的に転職不可能な人たちもいます。アメリカですら、そういう人たちが存在します。

### アメリカの真似をすれば うまくいくと考えるのは危険

最近では、日本社会も以前よりは人材の流動性が高まりました。アメリカ式のジョブ型雇用を導入する企業も増えています。しかし、アメリカの真似をすればうまくいくと考えるのは危険です。アメリカが一概によいわけではないからです。例えば、アメリカでは経営上合理化が必要となった場合、整理解雇を簡単に行えるため、コロナ禍で失業率が高まりました。反対に日本では、中小企業でさえもコロ

ナ禍に雇用を守った会社が多く、失業率が急速に高まることはありませんでした。どちらがよいでしょうか。

また、アメリカのジョブ型雇用では、工場長は工場のゴミを拾いません。掃除担当者の仕事を奪ってしまうからです。ゴミ拾いは担当者がいるからよいのですが、アメリカでは、多くの「隙間仕事」は誰のジョブでもないから誰もやりません。どうするかというと、マネジャーが隙間仕事を集めて新たなジョブを作り、新たな人員を募集するのです。その人が入るまで、隙間仕事はほったらかしにされます。日本なら、たとえジョブ型になっても誰かが隙間仕事を拾うのかもしれませんが、アメリカと同じようになる可能性もあります。

このように、日本の雇用システムには、欧米にはないメリットも多くあります。ですから、日本型雇用の長所と短所をきちんと整理し、生かすべきは生かすことが、大切だと思います。例えば、現在の日本のメーカーでは、「人材ごとの特許譲渡」があります。この手法だと、研究者自身も現職では不要だと思われた研究ではあるが、移動先では自分の研究を知りたいと考えている人がおり、新たにプロジェクトを推進できるため、移籍への不満が少ないと聞きます。転職があまり好まれない日本社会でも、特許ごとの譲渡なら適材適所を比較的スムーズに実現できるのです。

### 大事なものは組織への愛着や 忠誠心を高めることでは

私が今、気になっているのは、日本企業内の組織への愛着や忠誠心です。最近ヨーロッパを中心に、「職場コミュニティが大事」という研究が多く出ているからです。実際、ヨーロッパでは職場の仲の良さを大切にする企業が増えている印象を受けます。フランスやドイツの研究開発系の大企業ではホワイトカラーでも誕生会、業績表彰会、週末のピザパーティ、近場のピクニックを就業時間中に行って、職場のコミュニケーションを重視している所があります。

また、アメリカの場合でも、転職が多いから会社への愛着や忠誠心が低い、というわけではありませ

ん。転職先が良い会社だと感じれば、自分を評価して採用してくれた転職先に、むしろ高い愛着や忠誠心をもつ傾向があるのです。

対して最近の日本企業では、職場のコミュニケーションが難しくなり、社員の愛着や忠誠心を高める仕組みを失っているように見えます。本当にそれでよいのでしょうか。バブル後の日本では、従業員の愛着や忠誠心が著しく下がり、組織が崩壊した会社が続々とありました。そうなってはいけません。日本で今後人材の流動性が高まったとしても、職場コミュニティはより大事にしていく必要があるでしょう。

ただし、愛着や忠誠心の内容は、この数十年で大きく変わりました。現代は、個人が組織にぶら下が

るのではなく、プロフェッショナルリティをもって自律すると共に、組織のパーパスに沿って周囲とうまく協働していく社会です。組織のパーパスやあり方が好きだから、組織に愛着や忠誠心をもつ、という時代になったのです。これからの企業には、社員の愛着や忠誠心を高める現代的な仕組みが求められると思います。

#### 藤本昌代 (ふじもとまさよ)

同志社大学大学院文学研究科社会学専攻博士後期課程修了。システム設計に約10年間従事した後、同志社大学社会学部社会学科准教授、スタンフォード大学客員研究員などを経て、2011年より現職。著書に『専門職の転職構造』(文真堂)などがある。



## 3

視点  
社内流動性と  
知識伝達の関係

## 社内のナレッジ流通を 活性化させるための 異動もあり得るのでは

吉川克彦氏

至善館大学 副学長 教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

人材流動性には、「社内の流動性」と「就職・離職」の二側面がある。人材流動性が高まる今、私たちは社内流動や異動をどのように捉えればよいのだろうか。離職率は組織パフォーマンスにどう影響しているのだろうか。至善館大学副学長の吉川克彦氏に幅広く伺った。

心理学、社会学の非常に基本的な概念として、「報恩性」というものがあります。私たちには、誰かにもらった恩を返したくなる性質があるのです。組織に関する研究でも、上司と部下、同僚同士といったさまざまな関係で、報恩性が働いていることが知られています。

ただ、経営学におけるこの種の研究は従来、「一

対一の交換」研究が主流でした。そこで私は、「集団としての交換」の研究を行いました。集団のなかで、誰かから受け取った恩を、別の誰かに渡す、そして、恩の連鎖が巡る、というものです。実際、先輩から受けた恩を、後輩に返そうと思う人はたくさんいます。もっと広く集団を捉え、私は日本社会で生まれ育ち、いろんな人に世話になった。だから日本社会の次の世代のために行動する、という人もいます。集団としての交換も、組織、また、社会において重要な役割をもっている、と考えたのです。

### 人間的なやり取りのなかで 社内知識の伝達が行われている

世の中には、質問すると誰かが答えてくれるオンラインプラットフォーム「ナレッジコミュニティ」がいくつもあります。最近、社内にナレッジコミュニティを用意する会社も増えています。そして、こうしたコミュニティの参加者間のやり取りは、一対一の交換ではなく、集団としての交換になることが知られています。興味深いことに、コミュニティ上で質問して誰かに答えてもらった人は、その後の何週間か、他の人の質問に答える回数が増える傾向があるのです。受け取った恩をその相手に直接返すのではなく、別の誰かに送る。いわゆる Pay it forward です。

研究からはいくつかのことが分かりました。第一に、報恩性には「個人差」があります。受けた恩は返すものだ、恩はそうやって巡り巡っているものだ、と強く思っている人と、そうでもない人がいるのです。

第二に、社内ナレッジコミュニティでは、質問者と以前同じ職場で働いたことのある人は、回答率が跳ね上がることが明らかになりました。恩を送りやすい傾向がある人は、相手が知り合いの方であればなおさら恩を送るようになるのです。

ここからいえることは、組織のなかに「集団での報恩性」が高い人、すなわち、恩は巡り巡るものだ、と信じている人が多くいると、社内ナレッジコミュニティが盛り上がりやすくなる、ということです。そうした人が積極的に質問に答えることで、それを受け取った人も答える傾向が上がる。場の「温度」を上げてくれる、ということです。逆に質問に答えず、他の人の答えを読むばかりの「テイカー」が多いと、場は

盛り上がりなくなってしまうでしょう。

まとめると、デジタル上のコミュニティでさえも、やはり人間的な恩のやり取りがあり、そのなかで社内知識の伝達が行われているのです。相手が理解できるように説明するのは、それなりにコストのかかる行為です。そのコストをかけてでも質問に答えるのは、相手が自分の知識を誰かのために使ってくれるだろうという期待があるからです。知っている相手からの質問を画面上で見ると、相手が思い浮かび、恩のつながりという人間的な心理が刺激される。「ソーシャルキャピタル（人材の社内のつながり）」はそうして知識の伝達を促しています。

グローバル企業でも、こうした人のつながりを意図的に活用しているケースがあります。例えば、他国からグローバル本社に一時赴任した人は、帰任後も本社と他国の情報パイプ役として活躍するケースがよくあります。国をまたいだ異動は、国を超えて知識を伝播すると共に、地理的に離れた組織の一体感を醸成するのです。

言い換えれば、部門や拠点を越えた異動は、社員が会社という人間集団に所属しているという認識を生み出す力になるのです。大きく捉えれば部門横断プロジェクトや運動会などのイベント、同期のつながりなども同様の効力を発揮します。

異動にはさまざまな意味がありますが、人事の方は、こうした視点ももたれるとよいのではないのでしょうか。例えば、社員が社内ネットワークを広げるための異動、社員の組織コミットメントを高めるための異動、社内のナレッジ流通を活性化させるための異動もあり得ると思うのです。このように異動の目的や種類を増やすと、異動がもっと有意義になっていく可能性があります。

### 企業間の人の流動性を どう捉えるか

最近、日本社会の人材流動性が高まり、日本の大企業でも離職率が高まっているという話をよく耳にします。海外の水準からすれば、多くの日本企業の離職率は決して高くありませんが、日本の大企業では今までほとんど辞めなかったため、少しでも高まると危機感を覚えるのでしょう。

そうした状況のなか、「一定水準の離職はむしろ組織パフォーマンスを高める」とか「適度な人材の出入りはむしろ組織にとって健全で、組織の成長に必要なことだ」という主張も出てきています。では実際には、離職率と組織パフォーマンスの関係はどうなっているのでしょうか。

2013年、パク・テヨンとジェイソン・D・ショーは、離職率と組織パフォーマンスの関係に関する104本の論文を基にしたメタアナリシスの結果を発表しました。メタアナリシスとは、数多ある研究の結果を統計的に統合、再分析して、普遍的・横断的な傾向を導き出す手法です。

その結果、「離職率が高いほど、組織パフォーマンスは下がる傾向がある」ことが分かりました。ただし、離職のうち「自主的離職」と「ダウンサイジングによる解雇」は組織パフォーマンスを下げますが、「組織による解雇」は組織パフォーマンスを高めも低めもしませんでした。つまり、この研究では、「一定水準の離職は組織パフォーマンスを高める」という主張は成り立ちません。適度な離職率などというものはなく、基本的には離職率が高まるほど、組織パフォーマンスは下がる、ということです。

ただし、これは主として日本国外での研究を基にしたメタアナリシスで、そこには、日本企業、特に大企業に見られるような非常に低い離職率のサンプルはあまり含まれていないと思われる点に留意が必要です。実際、日本企業のみをサンプルにした研究では、一定水準までは離職率が高まることで企業パフォーマンスが高まることを示したものがああります。時間が経てば事業を取り巻く環境は変化します。そして、そうした変化が速いときには、必要なスキルセットが社員の学習スピードより早く変化してしまう。そうした際に、人が全然辞めず、外部から新しいスキルをもつ人材の雇用を積極的に行えなければ、変化に対応しきれずに組織パフォーマンスが下がるかもしれません。

### 離職率が高まると 「つながりの網の目」が傷つく

では、なぜ離職率が高いほど、組織パフォーマンスは下がる傾向があるのでしょうか。

従来の研究では、人材が流出すると、ヒューマンキャピタル（人材がもつスキル・知識・経験）とソーシャルキャピタルが失われるから、組織パフォーマンスが下がるのだといわれています。

ヒューマンキャピタルは当然として、注目すべきはソーシャルキャピタルです。簡単にいえば、社員が1人抜けると、その社員がつながっている社内外の網の目が傷つくわけです。

なぜソーシャルキャピタルがそれほど重要かといえば、序盤で説明したとおり、知識のパイプとして働く、またより広くいえば、協働を下支えしているからです。

### 日本社会の「雇用形態間の人材流動性」も一緒に高めてほしい

日本社会の人材流動性が高まってくると離職率がある程度上がることは避けられないでしょう。そうすると、これからの日本企業は、人の出入りを想定しつつ、関わる人たちが「そこに関わる意味」を見いだせるようにすることが重要だと考えています。退職したアルムナイや、社員ではなくても事業に関わっているパートナーも、同じ目的や価値観を共有した仲間である、と捉えるような、組織の壁の外まで広がるつながりを作っていくことが、企業にとって重要です。

最後に、私は「雇用形態間の人材流動性＝正社員と非正規社員の流動性」も高めたいと願っています。なぜなら、今の日本社会では、いったん非正規社員になってしまうと、正社員になる道が極めて狭いのが現実だからです。「フルタイムで正社員として働くこともあれば、時間を限定して非正規で働く、そしてまた戻る」といった柔軟なキャリアを描けるようになれば、私たちはもっと希望をもって、自由かつ柔軟に生きていけるでしょう。

#### 吉川克彦（よしかわかつひこ）

2017年ロンドン・スクールオブエコノミクス経営学博士課程修了。1998年～2013年リクルートグループ（ワークス研究所、リクルートマネジメントソリューションズ等）で組織人事の研究・コンサルティングに従事。上海交通大学助理教授などを経て2023年より現職。



1  
事例

## ソニーグループ

組織の境界を越える  
チャレンジマインドを  
醸成する堀田綾子氏 ソニーピープルソリューションズ株式会社  
人材開発部 統括部長鈴木謙太郎氏 ソニーグループ株式会社  
人事1部 2課 統括課長

text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

ソニーのファウンダーの1人である盛田昭夫氏が入社式で、新入社員に「ここ(ソニー)で幸せになれないと思ったら一日も早く辞めてください。やはり辞めた方が自分自身のためになります」と繰り返したのは有名な話だ。自分のキャリアは自分で築くという文化が根付くソニーでは、社内転職、すなわち、異動も活発に行われている。その実情を話してもらった。

2021年4月に、ソニーグループ株式会社が発足し、新しいグループアーキテクチャーに移行。それとともに、人材理念も“Special You, Diverse Sony”と再定義した。ソニーグループの人事総務領域においてグループ各社にソリューションを提供するソニーピープルソリューションズ人材開発部統括部長の堀田綾子氏が解説する。「ソニーのPurposeは、『クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす』です。異なる個性をもつ一人ひとりと、多様な“個”を受け入れるソニーとがPurposeを中心に共に成長するという意味です。盛田氏の言葉にもあるとおり、ソニーでは自分のキャリアは自分で築くというキャリア自律の考え方が創業時から根付いているように思います」

この人材理念のもとに、さまざまな人事施策が走っ

ているわけだ。

社員のチャレンジを促し、社内で多様な経験を積む機会を増やすための、手挙げ制の施策が4つある。まず、1966年から運用されている「社内募集制度」は、上司の許可を得ずに、社内の求人に自ら応募できる。これまで累計で8000名以上の異動が実現した。

2015年には、新たに3つの制度がスタートした。1つ目は今の職場に籍を置いたまま、新しい仕事にチャレンジできる「キャリアプラス制度」。手挙げ制による、いわば社内兼業である。業務時間の2割程度までをあてられる。

2つ目は「Sony CAREER LINK」。社員自らがプロフィールを登録し、求人のある職場のマネジメントに共有し、マッチングの機会を創出する。

最後は優秀な社員にフリーエージェント（FA）権が付与される「社内FA制度」。FA権を行使した場合、オファーされたポストや職種に異動できる。

「2021年の新しいグループアーキテクチャーへの移行とともに、各事業会社の自立性が強くなるので、当初はこれらの制度の利用者が減るのではと思われましたが、むしろ増えています」(堀田氏)

なかでも、利用者が増えているのが、キャリアプラス制度だ。2020年度と比較した場合、2022年度は173%と高い伸びだ。ソニーグループ株式会社

人事1部2課統括課長の鈴木謙太郎氏が話す。「多いのは新規事業関連のプロジェクトですね。新しい事業を始める際に、迅速に人材を確保したい職場側のニーズと、新規事業に関わってみたい社員側のニーズが合致した結果だと思います。さらには、コロナ禍を経て、テレワークの体制がより定着したことも、他部署の業務を兼任することへのチャレンジを後押ししている一因だと思います」

何か問題点はないのだろうか。「今は週に1日から2日弱の兼務を半年から1年間継続するケースが多いですが、例えば2〜3カ月の短期プロジェクトに集中してもらえるようにするなど、もっと柔軟に活用できるようにしていきたいです」(鈴木氏)

### チャレンジマインドの醸成と 適材適所の実現

ソニーグループでは、異動に関し、どんな考え方をもっているのか。例として「社内募集」で掲げられている3つの目的を見てみよう。1つ目は社員のチャレンジマインドの醸成と支援。2つ目は適材適所の実現。3つ目は重要ビジネスの強化である。「1つ目の目的につながることでありますが、本人のやる気やエンゲージメントが高い人の方が高いアウトプットを出す傾向にあると思います」(堀田氏)

その実現には、手挙げだけでなく、会社主導の異動も活用されている。「新しい事業を他社と合弁で行う場合は、会社の意思で配置することもあります。職種別で人材管理をしているので、経験のある人を配置したい場合もある。全部の求人が社内公募されているわけではないのです」(堀田氏)

通常の異動のなかにも、個人の意向が尊重された結果として実現するものは多い。「日常の面談のなかで『将来、こういう仕事がやりたい』という会話を上司と繰り返し、実際に異動先との関係性も自ら作って、異動につながるケースもあります」(鈴木氏)

一方、優秀な人ほどキャリアが固定しがち。社内FA制度は自分のキャリアをしっかりと考えるきっかけにしてほしい、というのがその趣旨だ。

年1回、FA権が付与されたことを対象の社員に

知らせ、行使可能な期間が与えられる。行使希望者のリストは人事経由で求人のある部署に回覧し、面談したい人をリストアップしてもらう。多い人には20件ほどの申し込みが殺到する。「オファーが来ている部署のうち、本人が希望する部署と面談が行われます。面談をした上で異動する社員もいますが、実はこれまでと同じ部署に残留を決めるケースも多い。社内FA制度は異動ありきではなく、自分のキャリアのさまざまな可能性を探る機会としても活用されています」(鈴木氏)

この社内FA制度で思わぬ副産物が生まれた。「優秀な人材が他部署に異動することで、後進の育成の必要性が高まることにもつながっているのです。加えて、異動をしなくても、新しい仕事の機会が生まれることがあります。また、『キャリアを考えるきっかけ』という社内FA制度の趣旨をポジティブに受け止めていただけており、優秀な人材のリテンションにも大きく寄与しているようです」(鈴木氏)

ここまで見たように、会社主導、個人主導、それぞれの異動がうまく合わさって、社内でのキャリアの多様化が担保されているようだ。「ジョブと個人を一对一で結びつける異動だけでは、個人のキャリアも、新しい仕事が生まれる機会も狭めてしまう。それを回避するにはグループ内での機会を幅広く開示し、場合によっては本人にとって思いがけない異動も実現させることが有効と考えています」(堀田氏)

今後の課題について、まず鈴木氏が述べる。「事業の括りでは、現状はまだエンタテインメント・テクノロジー&サービス事業やイメージング&センシング・ソリューション事業間での異動が多いですが、今後は今まで以上に事業の垣根を越えた異動を促進できるようにしたいです」

堀田氏は次のように述べた。「2021年の新しいグループアーキテクチャーへの移行にともない、『個』を取り巻く環境が大きく変化しつつあります。自立した各事業を尊重しつつ、いかに越境人材を育てグループとして共創する力をつけていくかが課題だと感じています。だからこそ、グループ内での人的交流や知見の共有を今まで以上に活発に行っていく必要があると思っています」

## 事例 2

### カオナビ

## 情報公開と社内人材の流動性向上で、社員が主役の人事制度を

佐藤寛之氏

株式会社カオナビ 代表取締役社長 Co-CEO



text: 白谷輝英 photo: 平山 諭

人材の流動性が高まるなか、企業は人材マネジメントにおいてどのようなことを意識すればいいのだろうか。企業事例に精通する、カオナビ代表取締役社長 Co-CEOである佐藤寛之氏に聞いた。

カオナビが開発・販売しているタレントマネジメントシステム「カオナビ」は、社員の顔や名前、過去の経歴、スキルなどを一元管理できるクラウドシステムだ。社員の個性を直感的に把握できるため、人材を最適な部署に配属して活躍のチャンスを増やしたり、育成や人材管理の効率を高めたりするなどの効果が期待できる。

同社を率いる佐藤氏は、社内情報の公開やスピードについて問題意識を感じている。

「若いビジネスパーソンの中には、人材紹介会社に登録したり、求人サイトをのぞいたりしている人がたくさんいます。そのため、社外にどんな仕事や機会があるかをよく知っているのです。これに対し、社内の情報は不足気味です。特に大企業の場合、他部署に異動するとどのように成長できるか、どんな楽しさが味わえるのか知っている社員は少数派でしょう。背景には、組織のたこつぼ化や、経営層など上の世代が情報をクローズドにし

たがる傾向があるのかもしれませんが。その結果、若手は社内に転がっているチャンスに気づかず、『この会社にとどまるより転職する方が、可能性が広がるのではないか』と考えるのです。企業はもっと積極的に、『他部署に異動すると、どのようなキャリア形成ができるかなど、ハッピーになれる可能性が社内にもあること』を発信すべきでしょう」

情報に関する世代格差は、スピードの面でも顕著だ。インターネットを通じ素早くフラットなコミュニケーションに慣れている若手は、企業からのアプローチに不満を感じている。

「今は、SNSに投稿するとすぐに反応が返ってくる時代です。それなのに一般的な企業では、上司からのフィードバックが半年に1度程度しかありません。その上、紋切り型の評価しか与えられなかったら、多くの若手は不満を覚えるでしょう。その結果、会社から立ち去ってしまうのです」

### 社員のやりたいことを把握し それに合った場を用意する

佐藤氏は、会社側の都合だけで配属を決めることにも疑問を呈している。従来は、会社からの期待(= must)と社員の能力(= can)を比べ、社内で

空きが出たポストにふさわしい社員を選び、否応なく辞令を出す人事が一般的だった。しかし、こうしたやり方を続ける企業は社員のつなぎ留めに失敗するというのだ。

「国内勤務を望む人を無理やり海外支店に配属したりすれば、当然、退職の危険性は高まります。会社の事情や社員の経験・能力だけでなく、本人のやりたいこと(=will)をきちんと把握し、それに合った仕事と職場を用意することが大切なのです。そうしたすり合わせを行って社員と企業のエンゲージメントを強めれば、仕事に対するモチベーションは高まるでしょう。

また、最近の若手のなかには『私は社会に貢献できているか』『私と会社はつながっているか』といった感覚を大切にすることが増えていると感じます。そういう意味でも、社内のコミュニケーションを大胆に変え、情報をできるだけ開示してエンゲージメントを強めることが必要です。そうすることで、社員が経営を含めた企業との一体感を得られやすくなりますから」

社員の自己成長やキャリア構築支援のコミュニケーションを意図して人事制度を変える企業も現れている。「カオナビ」を導入し、新人事制度の浸透を推進している大手ゼネコンは、その1つだ。

「同社は2021年、『育キャリア面談』という制度を作りました。これは、本人か配偶者に子どもが生まれると分かった段階で、『カオナビ』を使って上司に情報を共有。その上で、産休・育休をどう取得するのか面談する仕組みです。悩みを抱える社員がいたら、できるだけ素早く助け舟を出そうと努力しているわけです。

また、評価制度のリアルタイム化を目指す企業も増えています。人事評価は半年に1度だが、360度評価のフィードバックは3カ月ごとに行う。あるいは部内表彰や、社員同士で報酬を贈り合う『ピアボーナス』を毎月実施することで、従業員に刺激を与えているという話も耳にします」

キャリア全般を支える人事制度や新たな評価制度を導入し、社員とのコミュニケーションを密にしようとする動きは、今後も加速しそうだ。

## 優秀な人材の引き留めには 社内流動性の向上も重要

これからの社員は自己の人材価値を高めたり仕事のやりがいを大きくしたりするために、異動と転職のどちらが有利なのか考えるようになるだろう。こうしたなか、企業には「社内人材の流動性向上」も求められる。社内公募などの仕組みを導入して他部署への異動が容易になり、社内にも好機がたくさんあるとアピールすれば、優秀な人材を引きつけることが可能になるはずだ。

そして人材流動性がさらに高まる現代において、企業は人材について考える際の主語を、自社から社員側に切り替えることが不可欠だという。

「私が人事の仕事始めた頃は、優秀な人材を自社に確保する取り組みを『リテンション』と呼んでいました。これは企業側が主語になっている言葉で、いかにも現代的ではありません。今は、よりフラットな『エンゲージメント』という言葉を使います。このように、人事は旧来の発想を捨てなければなりません。社員が働きやすく、面白がって参加できる人事制度を、社員の視点に立って一緒に作っていく。そういう努力をより多くの企業が進めていけば、もっといい世の中になるのではないのでしょうか。

今後はさらに、社内異動と転職との壁が薄くなっていくのかもしれませんが。例えば、社員が『カオナビ』などのシステムを使って社内公募の情報を得る一方、求人サイトなどで転職情報を手に入れ、それらを同じまな板にのせて比較するのが当たり前になるかもしれないのです。そうした時代において、企業は常に社内コミュニケーションの変革に取り組み、『社員から選ばれ続ける企業』であろうと努力し続けなければならないと、私は考えています」

社内の情報をオープンにすること。社内人材の流動性を高めること。そして、社員の自己成長やキャリア構築をリアルタイムで支援する仕組みづくりを模索すること。それらが、これからの企業に求められるというのが、佐藤氏の見立てだ。

# 職場の「所属流動性」と「関係流動性」 ——人の行き交う職場が得るもの、失うもの

流動性とは、その文字に表されるとおり、流れ動く性質のことである。本調査では、周りにいる人や関わる人が固定的でなく、入れ替わったり新しく関わり合ったりする程度として流動性を捉える。個人と組織の流動性の実態を確認し、特に組織の流動性についてはその違いがもたらす影響や、流動性をマネジメントする可能性を検討する。その際、職場に所属する人が入れ替わる「所属流動性」と、職場に所属する人が新しく人と出会う可能性としての「関係流動性」に着目して分析を試みた。

**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、企業の職場で経験される流動性の実態と、それに関連する心理的・組織的な変数との関係を明らかにすることを目的として実施した。調査概要を図表1に示す。

部署異動や離職・入職が社内で一定程度以上起こり得る環境に条件を揃えるため従業員規模300名以上の企業に限定し、所属組織について一定の理解

をもって回答できるよう入社して半年以上が経過している人を対象とした。

## 個人の流動性① 転職・異動の経験

まずは、回答者個人における流動性の経験を確認する。流動性というと労働市場の流動性といった社会レベルの現象がまず想起されるが、本稿では、人の入れ替わりや新しい人との出会いといった個人や職場の流動性に着目する。「所属する企業や部門を移ることが

ない」「職場もいつも同じ顔触れで人が入れ替わらない」「新しい人とも出会わない」といった固定的な状態とは反対の状態を流動性が高いと考える。そこで、転職や異動で所属が変わる経験や、社外活動や社内他部署の人と関わる経験を、個人の流動性の実態として捉え確認する。

図表2に「転職経験」と「現在の所属企業における業務内容が大きく変わる異動経験」の数を、年齢層別に集計したものを示した。全体で見ると転職経験が1度もない(0回)人が46.5%と半数弱いる一方、3回以上の人でも20.5%と約2割を占める。年齢層別に見ると40～49歳の転職経験率が高いようである。

現在の所属企業において職種など業務内容が大きく変わる異動をした経験については、全体としては転職経験と似た分布であり、1度もない(0回)人が44.8%、3回以上の人13.3%である。年齢層別に見ると50～59歳で大きな異動の経験数が多いようである。

ちなみに、転職経験も現在の所属企業における大きな異動経験もない人は17.3%である。転職経験はあるが大きな異動経験がない人は27.5%、大きな異動の経験はあるが転職経験がない人は26.2%である。

## 図表1 調査概要「個人と職場の流動性に関する実態調査」

**調査目的** 周りにいる人や関わる人が固定的でなく入れ替わったり新しく関わり合ったりする程度として「流動性」を捉え、個人における流動性に関連する経験と職場における流動性の実態を明らかにする。

**調査対象** 従業員規模300名以上の企業で働いている正社員のうち、入社して半年以上が経過しており、管理職でない一般社員

**調査内容** ・転職、異動、社外活動などの経験  
・所属している職場の信頼や助け合いに関する規範や雰囲気  
・所属している職場における直近1年間の人の入れ替わり、新しく人と出会う機会の程度 など

**調査方法** インターネット調査

**実施時期** 2023年9月8～10日

**有効回答数** 782名

### 回答者の属性

- ・男性69.3%、女性30.7%
- ・25～39歳35.7%、40～49歳29.7%、50～59歳34.7%
- ・営業18.2%、接客・サービス15.5%、企画・事務26.9%、専門・技術22.4%、生産・製造17.1%
- ・製造業36.2%、非製造業62.5%、その他1.3%
- ・従業員(職員)規模：300名以上1000名未満33.9%、1000名以上5000名未満29.4%、5000名以上10000名未満12.3%、10000名以上24.4%

図表2 年齢層別、転職経験／現在の所属企業における業務内容が大きく変わる異動経験

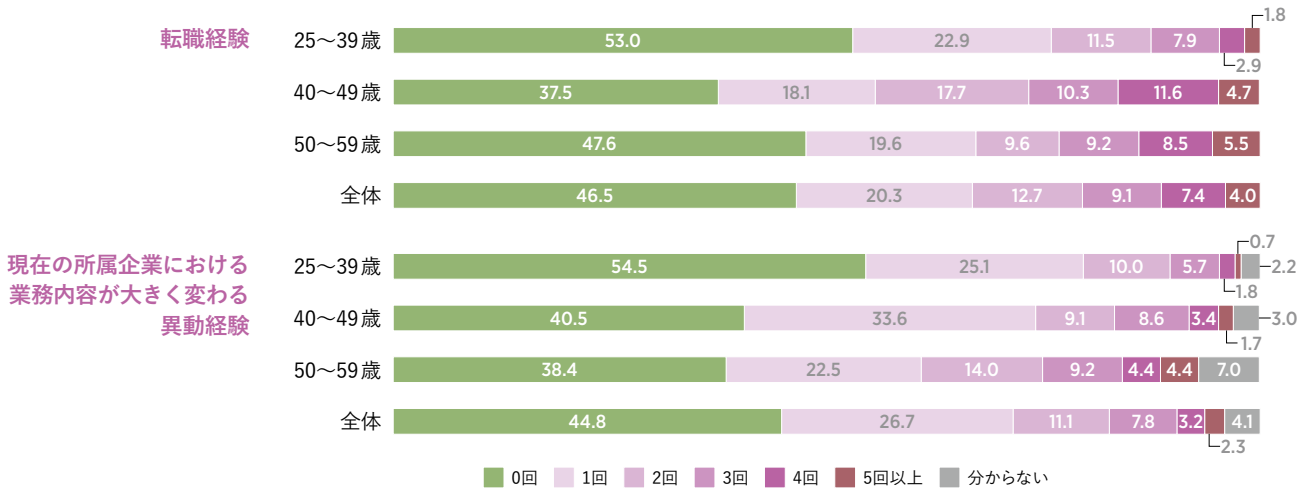
〈単一回答／n=782／％〉

【転職経験】これまで何回転職を経験しましたか。

【異動経験】現在お勤めの会社で、何回人事異動（所属部署や勤務地の変更）を経験しましたか。

そのうち、職種など業務内容が大きく変わる異動を何回経験しましたか。

※転職ではなく、同一企業・企業グループ内での異動（出向・転籍含む）についてお答えください。



### 個人の流動性② 社外活動への参加経験

次に、新しい人との出会いの機会に関連するであろう「社外活動への参加経験」を見てみよう。いわゆる「越境経験」と呼ばれるような活動への参加経験を図表3に示した。

「社外活動に参加したことがない」人は52.0%にのぼり半数以上である。他

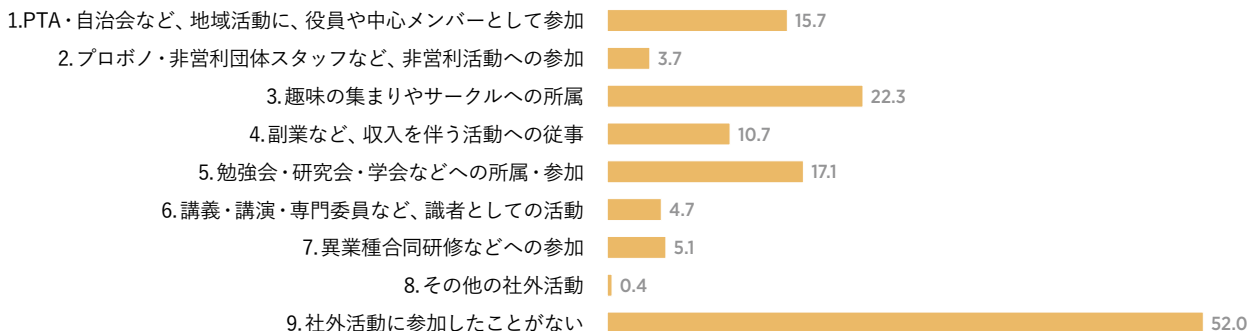
方で、リストに挙げたうちのいずれか1つの社外活動に参加している人が28.6%、2つ以上の活動をしている人が19.3%存在する。最も多いのは「3. 趣味の集まりやサークルへの所属」で22.3%、「5. 勉強会・研究会・学会などへの所属・参加」が17.1%、「1. PTA・自治会など、地域活動に、役員や中心メンバーとして参加」が15.7%と続く。

ここで前述の「転職経験」「所属企業における大きな異動経験」と掛け合わ

せてみよう。集計結果を図表4にまとめた。「社外経験・転職・大きな異動がすべてある」人は14.2%いる。「転職・大きな異動のいずれもなく、社外経験のみある」人は6.6%、反対に「社外経験がなく、転職・大きな異動経験の少なくともいずれかはある」人は38.6%であった。個人の流動性経験は多様である。「社外経験・転職・大きな異動のいずれもない」人は10.6%であった。

図表3 経験したことのある社外活動 〈複数回答／n=782／％〉

次のうち、あなたが経験したことのある社外活動を、いくつでもお選びください。



図表4 社外経験の有無と、転職経験および大きな異動経験のクロス集計 〈複数回答／n=782〉

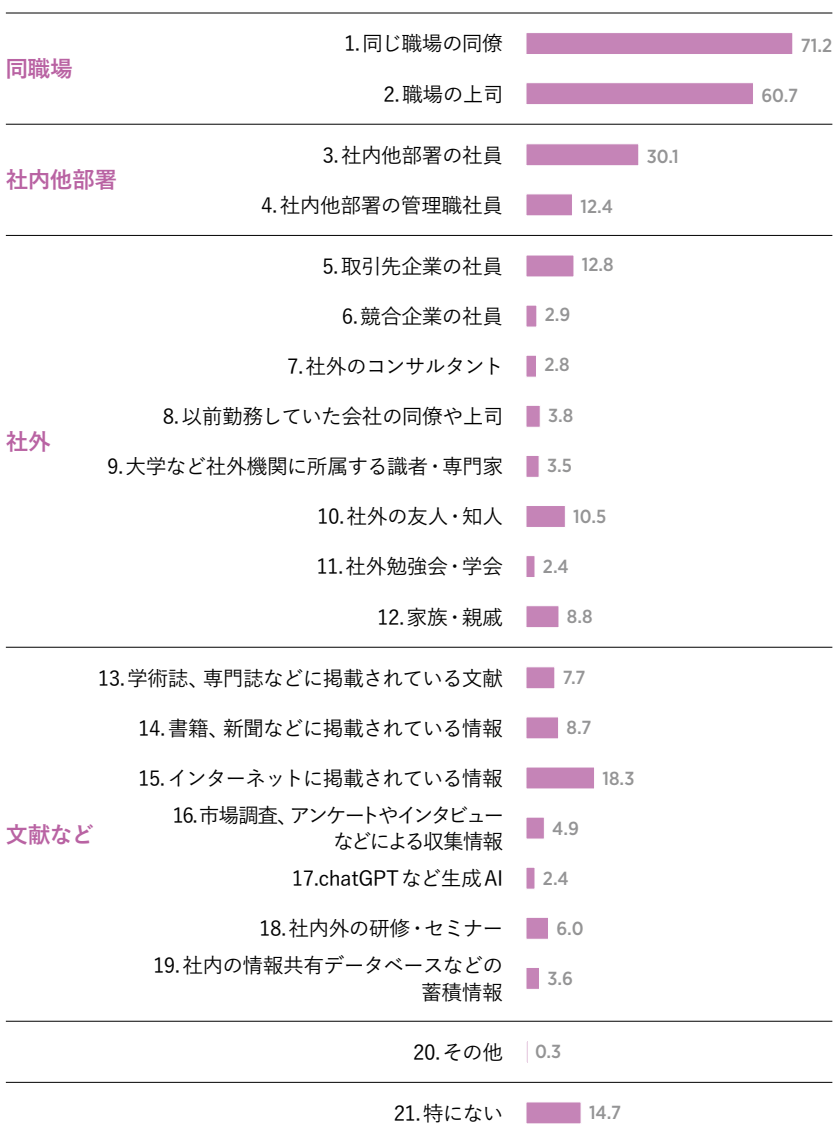
| 社外経験 | 転職経験 | 所属企業における大きな異動経験 |       |
|------|------|-----------------|-------|
|      |      | ない              | ある    |
| ない   | ない   | 10.6%           | 12.1% |
|      | ある   | 15.7%           | 10.7% |
| ある   | ない   | 6.6%            | 14.1% |
|      | ある   | 11.8%           | 14.2% |

※「分からない」を選択した人を除いているため合計が100%とならない

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 転職経験がある                         | 52.4% |
| 所属企業において大きな異動経験がある              | 51.2% |
| 社外経験がある                         | 46.7% |
| 社外経験・転職・大きな異動がすべてある             | 14.2% |
| 転職・大きな異動のいずれもなく、社外経験のみある        | 6.6%  |
| 社外経験がなく、転職・大きな異動経験の少なくともいずれかはある | 38.6% |
| 社外経験・転職・大きな異動のいずれもない            | 10.6% |

図表5 仕事の問題解決上の重要な情報源 〈複数回答／n=782／％〉

あなた自身の仕事の問題解決上の重要な情報源として、  
あてはまるものをすべてお選びください。



### 個人の流動性③ 問題解決の重要な情報源

仕事上で多様な所属の人と関わる機会についても見てみよう。研究開発職の人的ネットワークが特許取得などのイノベーションに及ぼす影響を検討した青島(2005)<sup>\*1</sup>を参考に、より一般的な情報源のリストを作り、回答者自身の仕事の問題解決上の重要な情報源としてあてはまるものを尋ねた。結果を図表5に示す。

多くの人が、「1.同職場の同僚」(71.2%)や「2.職場の上司」(60.7%)を頼りにしている。職場外では、「3.社内他部署の社員」(30.1%)や「4.社内他部署の管理職社員」(12.4%)のほか、社外の「5.取引先企業の社員」(12.8%)、「10.社外の友人・知人」(10.5%)を頼る場合もある。文献などでは「15.インターネットに掲載されている情報」(18.3%)のほか目立つものはなく、問題解決上の重要な情報源は「人」が中心であることがうかがわれる。

職種別に他の職種より高い選択率だった情報源は、営業職では「5.取引先企業の社員」(19.9%)、企画・事務職では「3.社内他部署の社員」(37.1%)や「4.社内他部署の管理職社員」(19.5%)、

専門・技術職では「2.職場の上司」(69.1%)や「5.取引先企業の社員」(17.7%)、「13.学術誌、専門誌などに掲載されている文献」(13.1%)、「15.インターネットに掲載されている情報」(28.0%)、「17.chatGPTなど生成AI」(4.6%)であった。

### 職場の流動性① 人の入れ替わり：所属流動性

ここまで回答者個人の経験における流動性を確認してきた。ここからは視点を変え、回答者が現在所属している組織や職場に着目する。まずは人の出入りする量や頻度の観点から流動性を確認してみよう。

全社の異動方針は、図表6のように分散している。最も多いのは「(3)人の異動が比較的少ない方で、何年も同じ顔触れで仕事をする職場の方が多い」(33.6%)で、「(4)人の異動がほとんどなく、個人にとっても異動はまれな経験である」(16.4%)と合わせると、半数の回答者が所属する企業では異動がほとんどないか少ない。

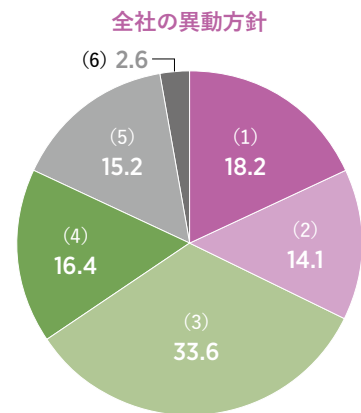
回答者が所属する職場も、半数は改組の見込みが少ない安定的な職場である。図表7に示したように、「(3)常設の課・チーム・グループであり、比較的長期にわたり安定的に継続する見込みである」が50.0%と最も多い。ただし、日常的に最もやり取りの多い職場を1つ選んで回答してもらったため、実際には複数タイプの職場に所属している可能性もある。

これらの職場では、どのくらい人が入れ替わっているのだろうか。直近の1年間で入れ替わった人の割合(「1年前から今の職場に所属している人のおよその割合」をパーセントで回答しても

図表6 所属企業の全社的な異動方針 〈単一回答／n=782／％〉

所属企業における人の異動の全体的な方針・傾向として、最も近いものを、次の選択肢のなかから1つお選びください。

- (1) 全社的にローテーション人事が行われており、2～3年など比較的短い期間ごとに異動を経験する人が多い
- (2) 社内での異動や配置転換が比較的多い方で、毎年のように新しい顔触れで仕事をする職場の方が多い
- (3) 人の異動が比較的少ない方で、何年も同じ顔触れで仕事をする職場の方が多い
- (4) 人の異動がほとんどなく、個人にとっても異動はまれな経験である
- (5) 分からない
- (6) その他



図表7 所属している職場のタイプ別、職場の所属流動性／関係流動性の平均値 〈単一回答／n=782〉

現在の職場(課・チームなど仕事上のやり取りが日常的にあるグループ)の性質は、次のどの分類に近いですか。

※あてはまるものがない方もこのなかで比較して最も近いと思われるものをお答えください。

|                                                           | n              | 所属流動性 | 関係流動性 |
|-----------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|
| 全体                                                        | 782            | 21.2% | 3.7   |
| (1) プロジェクトチームやタスクフォースなど、時限的に編成され、使命を果たしたら解散する見込みである       | 45<br>(5.8%)   | 27.9% | 3.9   |
| (2) 常設の課・チーム・グループであるが、短・中期的な事業戦略などに応じて、柔軟に改組・再編されることもあり得る | 155<br>(19.8%) | 23.9% | 3.7   |
| (3) 常設の課・チーム・グループであり、比較的長期にわたり安定的に継続する見込みである              | 391<br>(50.0%) | 19.3% | 3.6   |
| (4) 分からない                                                 | 191<br>(24.4%) |       |       |

※所属流動性は直近1年間に職場のメンバーのうち入れ替わった人の割合(0～100%に分布)。関係流動性は職場の同僚全般について「彼らには、人々と新しく知り合いになる機会がたくさんある」などの3項目について「まったくあてはまらない～非常にあてはまる」の6件法の回答を平均した値(1～6点に分布)

らい、100%から引いて算出した)を図表7に示した。このような人の量的な入れ替わりを本稿では「所属流動性」と呼ぶこととする。例えば、所属流動性が0%ということは1年前からほぼ人が入れ替わっていないことを表すため、「低所属流動性」の職場と解釈する。

回答は0～100%に分布し、平均値は24.0%だが、0%の割合が31.6%であるなど分布は大きくゆがんでいる。半々の回答者数に分かれる中央値は10.0%

であった。図表7で見た時限性-安定性の違いによる職場タイプごとに所属流動性の水準を比較したところ、統計的に確かであるほどの差は見いだされなかった。

### 職場の流動性② 新しい人との出会い：関係流動性

次に、「関係流動性」の概念を用いて、職場における人との関わりの面の流動

性を確認しよう。関係流動性は、「社会環境のなかで、必要に応じて新しい相手と相互作用をすることができる機会の多さ」と定義される。本調査では、その下位概念の1つとされる「新規出会いの機会の多さ」を取り上げる。自分個人のことでなく、職場の同僚全般について「彼らには、人々と新しく知り合いになる機会がたくさんある」などの項目に推測で回答してもらった。「まったくあてはまらない～非常にあてはまる」の選択肢を1～6点に変換した。関係流動性の水準でも、図表7で見た時限性－安定性の違いによる職場タイプごとの有意な差は確認できなかった。

これらの傾向から、所属流動性、関係流動性ともに、時限性－安定性の違いによる職場タイプとは同義ではないことが分かる。すなわち、プロジェクトチームにも人が入れ替わる場合と入れ替わらない場合があるし、長く設置されている安定的な組織にも新しく人と知り合う機会が多い場合と少ない場合があることになる。

#### 所属流動性×関係流動性： 職場の信頼や助け合いの違い

ここからは、所属流動性や関係流動性が職場にどのような影響を及ぼしているのかを検討してみたい。先行研究では、国別の比較などから、流動性が高い社会では意識的に信頼を形成したり助け合ったりする行動が動機づけられることが知られている。流動性と他者との関わりにおけるそのような関係は、企業の職場でも同様に見られるのだろうか。

所属流動性と関係流動性の相関係数は0.03であり無相関である。つまり、所属流動性の高低群と関係流動性の高

低群の組み合わせの4群がいずれも存在することになる。この4群の間で、職場の特徴の比較を行った(図表8)。

まず、職場の人たちは信頼し合っているという信念である「信頼規範」、この職場では困ったときは助け合えるという信念である「互酬規範」、そしてそのような温かさとは反対に、冷ややかでギスギスしているという認知である「冷ややかな職場」についての測定結果の違いを図表8で見てみよう。

信頼規範と互酬規範は、所属流動性の高低によらず、関係流動性の高低で差が生じていた(③④が①②より有意に高い)。職場の人が入れ替わる度合いによらず、新しい人と出会う機会が多い場合は職場のなかでお互いへの信頼や助け合いが育まれている。

回答者自身の「組織市民行動」と呼ばれる協力行動についても同様の傾向が見られた(③④が①②より有意に高い)。同僚に前向きな提案をしたり提案を引き出したりする「組織市民行動(発言)」、喜んで同僚を手伝うなどの「組織市民行動(援助)」は、いずれも新しい人と出会う機会が多い場合に高い。

職場の顔触れが変わらなければ、相手を知る機会も多く、信頼や援助をしやすように思われる。もし本当にそのとおりならば、②④群より①③群の方が信頼と互酬の規範が高くなるはずであるが、実際はそうではない。むしろ新しく人と知り合う機会が多いかどうかといった関係流動性の高低によって③④と①②の間に差が生まれている。これは社会全体についての先行研究で分かっていることと概ね整合的な結果といえる。同じ顔触れで長く過ごすことよりも、新しく人と知り合う機会が多いことが能動的な信頼形成と助け合いの行動を生むようだ。

しかし、「冷ややかな職場」だけは状況が異なる。高所属流動性の職場同士と比較(②と④)において、関係流動性が高い④の方が、統計的に有意に冷ややかさが高い。所属流動性と関係流動性が両方高い場合には、冷ややかな職場となるリスクがありそうだ。信頼もあるし助け合いもするがドライな職場というイメージだろうか。④のような高流動性職場で冷ややかさを避けるためのマネジメントのヒントは後段で分析・考察する。

#### 所属流動性×関係流動性： 仕事・会社への動機づけ・愛着

個人の仕事や会社に対する態度の違いも確認したい。競争・協力・達成・学習に対する4種類のモチベーションと、組織への愛着の度合いである組織コミットメントの平均値についても図表8に示している。

信頼や助け合いと同様に、所属流動性にかかわらず、関係流動性が高く新しい人と出会う機会が多い職場で働く人は、4種類すべてのモチベーションが高い(③④が①②より有意に高い)。また、職場よりもさらに大きな所属単位である会社に対する愛着的なコミットメントも同様である。

人の出入りが多い、少ないにかかわらず、新しく人と知り合う機会が多く開かれた職場であれば、仕事や会社への思いが薄まってしまうことはないことが分かる。

#### マネジメントのヒント① 冷ややかな職場を避けるために

所属流動性と関係流動性が両方とも高い高流動性職場では、信頼や助け合

図表8 所属・関係流動性の組み合わせ別、協力／モチベーション／愛着 〈単一回答／n=782／％〉

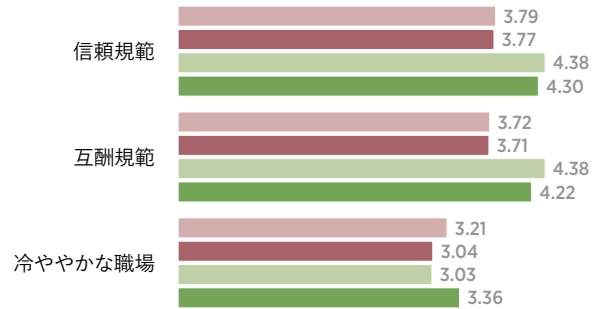
※示文・質問項目例と参考文献は以下のとおり(調査対象に合わせて項目表現を一部改編した)

※いずれも複数項目の平均値を集計

### 協力(職場)

職場(課・チームなど仕事上のやり取りが日常的にあるグループ)の対人関係において、次のことはどの程度あてはまりますか。

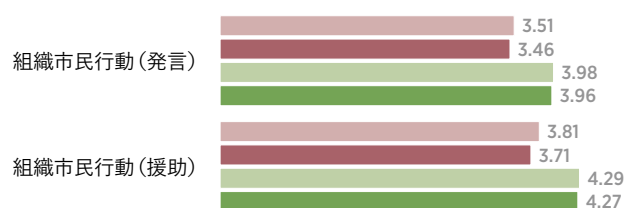
信頼規範:「ほとんどの人は基本的に善良で親切である」など3項目a  
 互酬規範:「困ったときお互いに助け合っている」など3項目a  
 冷ややかな職場:「冷ややかな雰囲気が流れている」など4項目b,f



### 協力(個人)

あなた自身の職場における行動として、次のことはどの程度あてはまりますか。

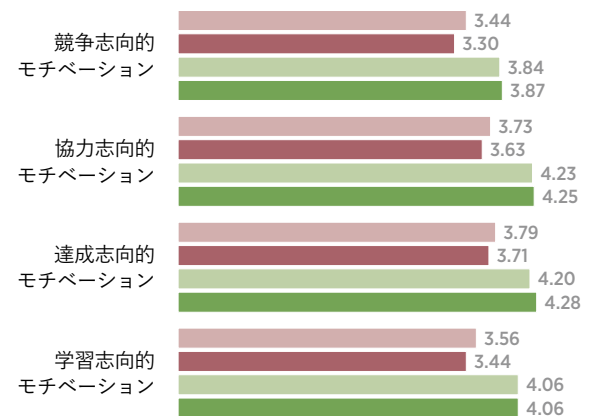
組織市民行動(発言):「われわれに影響する問題に関して、同僚が意見を述べるように促している」など3項目c  
 組織市民行動(援助):「常に周りの同僚に手を貸すつもりでいる」など3項目c



### モチベーション

仕事におけるあなた自身の気持ちや考えとして、次のことはそれぞれの程度あてはまりますか。

競争志向的モチベーション:「同僚よりも優れた成果(業績、評価)を上げることは、今の私にとって大きな喜びである」など4項目d  
 協力的志向的モチベーション:「職場の同僚と良い関係を築くための取り組みを継続的にしている」など4項目d  
 達成志向的モチベーション:「自分の職務を全うするまで、決して諦めることはなく取り組んでいる」など4項目d  
 学習志向的モチベーション:「今以上に成長することにエネルギーを注いでいる」など4項目d



### 愛着

あなたが所属している会社に対する、現在のあなたの考えや気持ちについて、次のようなことはどの程度あてはまりますか。

組織コミットメント:「私はこの会社にあ着を感じている」など3項目e



■ ①低所属流動性×低関係流動性(n=248) ■ ②高所属流動性×低関係流動性(n=209) ■ ③低所属流動性×高関係流動性(n=168) ■ ④高所属流動性×高関係流動性(n=157)

参考文献(項目の出典)

- a 北村智・中原淳・荒木淳子・坂本篤郎(2009)「業務経験を通じた能力向上と組織における信頼、互酬性の規範」『組織科学』42(4), 92-103.  
 b 松田与理子(2011)「組織シニシズム尺度(Organizational Cynicism Scale)の開発と妥当性、信頼性の検討」『応用心理学研究』36(2), 88-102.  
 c 松下将章・神吉直人(2019)「知識労働者に関する組織市民行動尺度の下位概念の検討」『追手門経営論集』24(2), 25-36.  
 d 池田浩・森永雄太(2017)「我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発」『産業・組織心理学研究』30(2), 171-186.  
 e 北居明・鈴木竜太(2006)「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究—クロス・レベル分析を通じて—」『神戸大学大学院ディスカッションペーパー』36.  
 f オリジナル項目

いはあるが同時に冷ややかな、いわばドライな雰囲気の職場となるリスクがあることを先に述べた。このことはどのようにしたら回避できるだろうか。流動性以外の職場や仕事の特徴に関わ

る変数との関係からヒントを得たい。

図表9は、「冷ややかな職場」を被説明変数として企業属性、職場特性、職種、職務特性といった仕事の特徴に関連する変数からの影響を重回帰分析の

手法を用いて比較した結果をまとめたものである。統計的に有意な影響が見られたものだけ数値を記載している。数値の正負・大小関係は、被説明変数である冷ややかな職場の数値(高いほ

図表9 「冷ややかな職場」を被説明変数とした重回帰分析の結果

|      |                 | 被説明変数 = [ 冷ややかな職場 ] |                     |
|------|-----------------|---------------------|---------------------|
|      |                 | 所属流動性<br>高群 (n=366) | 所属流動性<br>低群 (n=416) |
| 企業属性 | 5000 名以上        |                     |                     |
|      | 製造業             |                     |                     |
| 職場特性 | 職場組織の設立からの経過年数  |                     |                     |
|      | 関係流動性（新規出合いの機会） | 0.17 **             |                     |
| 職種*  | 営業職             |                     |                     |
|      | 接客・サービス職        |                     |                     |
|      | 専門・技術職          |                     |                     |
|      | 生産・製造職          |                     |                     |
| 職務特性 | 職務自律性           |                     | -0.25 **            |
|      | 目標の相互依存性        | -0.27 **            | -0.14 *             |
|      | タスクの相互依存性       | 0.34 **             | 0.25 **             |

※各職種の係数は、企画・事務職と比較した場合の効果

\*\* p<.01, \* p<.05

ど冷ややか)の高低への影響の大きさを表している。

所属流動性の高い群(直近1年の人の入れ替わりが10%以上)と低い群(同10%未満)を分けて分析したところ、それぞれ別の要因が見いだされた。

所属流動性の高群では関係流動性が冷ややかな職場の度合いを高めており、2つの流動性がどちらも高い高流動性職場は、冷ややかな職場となるリスクがあることが再確認された。

しかし同時に、冷ややかさを抑制する要因も見いだされた。抑制への影響度が大きい(負の数値)のは、職務特性のうち「目標の相互依存性」である。目標の相互依存性とは、チームとしての役割や目標を理解し、協同で責任を担っているという意識を指す。

他方で、「タスクの相互依存性」は、冷ややかさを高めている。タスクの相互依存性とは、他の人が仕事をしないと自分の仕事が完了しない、あるいはその逆といった業務の相互影響の強さを指す。目標とタスクの相互依存性は、同じ職務において共存し得る特性であるが、重回帰分析ではそれぞれの独自

の特徴の影響が分解されて示される。仕事における相互依存性の、目標の重なりとタスクの相互影響の強さは、職場の冷ややかさに対して正反対の影響力をもっていることになる。

このことから、仕事が密接に関連し合う職場において、それが単純にタスクの相互影響と認識されるのか、「同じ目標に向かってチームで役割を担っている」と認識されるのかで、職場の雰囲気や大きな違いが生じる可能性が示唆される。管理職が、情報や機会の提供によってマネジメントできる余地があると考えるべきだろう。

所属流動性の低い職場でも、タスクの相互依存性は冷ややかさを高め、目標の相互依存性は冷ややかさを抑制する。しかし、それ以上に冷ややかさを抑制への影響が大きいのは「職務自律性」である。職務自律性とは、業務の進め方を自分で決められる裁量の程度を表す。ちなみに所属流動性の高低群の間で、職務自律性の水準や分布には有意な違いがない。社会全体についての先行研究では、流動性が高い社会の方が意識的に関係性を良好にしようと働き

かける傾向があることが分かっている。そのことと照らし合わせると、固定メンバーで仕事をし続ける職場では、関係性を良好にしようとする働きかけが薄れやすい可能性がある。そのような職場では、互いのタスクが影響し合う煩わしさを帳消しにするために、業務遂行上の裁量がより必要とされるのかもしれない。

低流動性職場で有効な自律性促進は、高流動性職場では冷ややかさの解消に効果が見られない。流動性が高いことで目的意識が分散しがちだからこそ、自律性よりも目標の相互依存性を強調することが冷ややかさを抑制すると考えられる。

## マネジメントのヒント② 新しい出合いの機会を生む環境

新しく人と出会う機会の多さとしての関係流動性は、職場を開かれた空間とし、相互信頼や助け合いを高め、個人の多様なモチベーションや会社への愛着を引き出していた。関係流動性の高い職場には、上司や人事管理(HRM)施策によるどのような働きかけがあるのだろうか。

図表10に、関係流動性を被説明変数として、先ほどと同様に所属流動性の高低群別に重回帰分析を行い、仕事・組織要因に加えて上司とHRM施策の影響を検討した結果を示す。

職種については企画・事務職と比較した場合の影響の高低が分析結果として示されている。所属流動性の高群では企画・事務職と比べて生産・製造職の関係流動性が低くなる傾向が、低群では専門・技術職の関係流動性がやや高くなる傾向が見られる。

興味深いのは所属流動性の高低群

で、関係流動性に影響する上司のリーダーシップの種類が異なることだ。高群では、多様な経歴や立場のメンバーをうまくマネジメントしているといった内容の「多様性志向リーダーシップ」が関係流動性にプラスに影響している。人の入れ替わりが多い職場では、メンバーの経歴や立場が多様になるため、多様性への理解や働きかけが風通しの良い職場に一役買うのだろう。

所属流動性の低群では、「自律支援型リーダーシップ」が関係流動性にプラスに影響している。自律支援型リーダーシップは、意思決定への参加機会・仕事の意義の理解・能力への信頼・自律性の提供を特徴とする。人の入れ替わりがほとんどない職場では、意思決定への参加や自律性を獲得する上で上司の仲介が重要である可能性が考えられる。また、固定的なメンバーのなかでは仕事の意義や自分の強みの理解がおろそかになりやすく、それらを促す上司の働きかけの影響が大きいかもしれない。そのような状況下で、上司が促す意思決定の機会への参加や自律的な行動が新しい出会いをもたらし、仕事の意義や自分の強みの理解が人との出会いを良い方向に導くことが想像される。

またHRM施策のなかでは、所属流動性の低群で、「希望する研修や講習を受講できる制度」があると、関係流動性が高いという関係が見られた。新しい知識・スキルを学ぶことで新しい仲間ができたり、人と関わるきっかけが増えたりすることが考えられる。

高流動性職場では多様さの包摂、  
低流動性職場では自律性がカギ

以上、個人の流動性経験の種類が多様であることを概観した上で、職場で

「所属流動性」と「関係流動性」という2種類の流動性を測定し得ることを確認した。所属流動性の高低によらず関係流動性の高い職場と低い職場がある。しかし、おしなべて関係流動性の高さが信頼・助け合いの規範や多様なモチベーション、組織への愛着に関係していることが示された。高流動性職場には冷ややかでドライな職場になるリスクもあるようだが、それを避けながら関係流動性を高める要因を検討した。所属流動性が高く人の入れ替わりが多い職場では、共通の目標や役割を担っているという目標の相互依存性の意識を高めることと、多様な経歴や立場を思いやり包摂することが、流動性マネジメントのヒントとして見いだされた。さまざまな過去があり、新しく人と出会っていく機会も多いメンバーが集まっているからこそ、今ここでチームとして一緒に仕事をする意味や目標を

明確にする対話的なマネジメントが有効と考えられる。

所属流動性が低く人の入れ替わりが少ない職場では、自律性を高めるマネジメントが求められている。その内容としては、仕事の進め方の上での裁量を高め、ルールを減らし、意思決定への参加機会を作ることなどが考えられる。また、仕事の意義を見だし、仕事で自分の強みを生かしていけるよう、上司が情報や前向きなフィードバックを与えていくことが有効といえる。

社外の労働市場が活性化し人の出入りが増え、社内の組織も戦略に応じて柔軟に組み替えられたり手挙げの異動が増えたりして、これから人の入れ替わりが増えていく職場もあるかもしれない。しかし、むやみに恐れる必要はない。開かれた職場が得るものも多くあることを理解し、より良いマネジメントを模索することは可能である。

図表10 「関係流動性」を被説明変数とした重回帰分析の結果

|                         |                          | 被説明変数＝ [ 関係流動性 ]    |                     |
|-------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|
|                         |                          | 所属流動性<br>高群 (n=366) | 所属流動性<br>低群 (n=416) |
| 企業属性                    | 5000 名以上                 |                     |                     |
|                         | 製造業                      |                     |                     |
| 職種*                     | 営業職                      |                     |                     |
|                         | 接客・サービス職                 |                     |                     |
|                         | 専門・技術職                   |                     | 0.10 †              |
|                         | 生産・製造職                   | -0.20 **            |                     |
| 職務特性                    | 職務自律性                    | 0.12 †              |                     |
|                         | 目標の相互依存性                 |                     |                     |
|                         | タスクの相互依存性                |                     |                     |
| 上司                      | 自律支援型リーダーシップ             |                     | 0.38 **             |
|                         | 多様性志向リーダーシップ             | 0.17 *              |                     |
| 流動性<br>関連の<br>HRM<br>施策 | フレックスタイムなど、働く時間を柔軟に選べる制度 |                     |                     |
|                         | テレワークなど、働く場所を柔軟に選べる制度    |                     |                     |
|                         | 職務基準（ジョブ型）の配置・処遇制度       |                     |                     |
|                         | 社内公募など、他部署へ手挙げで異動を希望する制度 |                     |                     |
|                         | 新規事業や業務改善などを会社に提案できる制度   |                     |                     |
|                         | 希望する研修や講習を受講できる制度        |                     | 0.11 *              |
|                         | 副業・兼業の許可                 |                     |                     |
|                         | 社内副業・兼業                  |                     |                     |
|                         | 出戻り採用（元従業員を歓迎・優遇する採用）    |                     |                     |

※各職種の係数は、企画・事務職と比較した場合の効果

\*\* p<.01, \* p<.05, † p<.10

# 守りと攻めの流動性マネジメント

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

指数関数的に発展していくデジタル技術に代表されるように、企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化している。外部環境だけではなく、副業・兼業や手挙げの制度の拡充、社員の離職の増加など企業のなかの変化も加速しており、企業組織の流動性は高まっているように感じる。そのような流動化に対応すると共に、流動性を能動的にマネジメントすることが企業に求められている。

過去30年間、非正規社員の比率は、約2割から約4割に増加した<sup>\*1</sup>。環境変化に対応するべく、企業が行った施策と考えられる。日本経済新聞社の採用計画調査によると、2023年度の採用計画に占める中途採用の比率は過去最高の37.6%となり、2016年度から7年で2倍に上昇した<sup>\*2</sup>。組織における人の流入は増え、社会全体としての流動性は高まっていると考えられる。

副業・兼業制度の導入も増えている。弊社の2022年の調査においても、25.0%の企業がすでに導入しており、24.7%の企業が導入の検討中だった。

本誌調査(P24 図表3)によると、越境経験につながる社外活動の経験者は、約半数存在する。また、ベンチャー企業と大企業の事業提携数は、2010年代に爆発的に増加している<sup>\*3</sup>。企業間の壁は低くなり、ここでも流動性が高まっていることが分かる。

非正規社員比率の増加、中途採用者の増加、副業・兼業や社内公募制度の拡充、社外活動やオープンイノベーションの増加を通して、組織の流動性は高まっている。流動性の高まりは、個人にとっては、新しい人と接する機会が増えることを意味する。企業にとっ

てみると、人の流動化と共に、新たな知の流入も起こるため、企業組織レベルや職場での上手なマネジメントが必要になってくる。

## 高い流動性がもたらす 効用と課題

以下、企業側の視点から、高い流動性がもたらす効用と課題について触れていく。

1つ目の効用は、事業転換への対応がしやすいことだ。不採算事業から拡大事業へ資源を動かしていく際には、社外から柔軟に人材獲得を行えることが有利に働く。藤本氏によれば、これまでの日本では、専門性が高い技術者であっても、事業転換時に転出せずに社内異動をし、専門外の技術を習得していく例が見られたというが、流動性が高い社会であれば、事業転換のスピードが速い場合には、社外から人材獲得しやすくなり、事業転換をよりスムーズに行えるだろう。

2つ目の効用は、清水氏が指摘しているように、ラディカルなイノベーションを引き起こすことである。シュンペーターが提唱したように、イノベーショ

ンが知と知の結合によって引き起こされるとしたら、人の流動性が高いことはそのカギとなる。単なる知識と知識の掛け合わせであれば、インターネットや書籍にある情報を得ることで事足りるが、実際のイノベーションは、人と人が交わり、力を合わせることで促進されるものだからだ。

3つ目の効用は、互酬性の拡張である。吉川氏が述べているように、人は、誰かが困っているときに、知らない人よりも知っている人に対して助ける傾向が強い。社内異動が起これば、社内の知り合いが増えていき、より多くの人からの助けが借りられることになる。本誌調査(P25 図表5)でも、社内他部署の人や社外の人への助けを借りている実態が見られる。流動性が高いと、知り合いが増え、助け合いの輪が広がり、ナレッジ共有などが進むと考えられる。

4つ目の効用は、適材適所の実現である。今の仕事あるいは職場が向いていなくても異動によってより向いている仕事に就き、成果をあげることができる。これは、個人にとっても企業組織にとってもプラスである。ソニーでは異動の制度を充実させることによって、適材適所を円滑に進めている。カオナ

ビのサービスも、社内の仕事情報を公開することで、社員の視点に立った適材適所を実現しようとしている。

5つ目の効用は、人材価値の向上である。人は異動した際に、新しい仕事に必要な知識やスキルを学んでいく。前の仕事と新しい仕事のギャップが大きければ、適応に苦勞することになるが、それは多くの知識やスキルを身につけることを意味する。リスクリングに関しても、異動する前に備えておくことも大事だが、実際問題、新しい仕事に就いてから学ぶことも多いことを考えると、異動後のフォローとして、リスクリング支援を行っていくことが企業組織に求められることである。

高い流動性は上記のような効用をもたらすが、課題もある。企業組織にとって最も大きな課題は、人材の流出である。人の離職にともなって、知識・スキルも流出すると同時に社会関係資本の崩壊など悪影響を及ぼす。吉川氏も触れているように、離職が多いとパフォーマンスは下がるという研究結果がある。ただ、この研究は、流動性が高い欧米企業を扱っていることに注意が必要である。流動性が低い、伝統的な日本企業の場合は適度な流動性がある方が、パフォーマンスが高いという研究<sup>\*4</sup>もあり、離職がパフォーマンスに与える影響は必ずしも一定ではないが、多すぎる離職はパフォーマンスを下げると考えていだろう。同様に、清水氏も述べているが、チームにおけるパフォーマンスは、流動性が低い方がいいという研究結果もある。組織として効率性を重視し短期的なパフォーマンスを求めるのか、イノベーションなどの流動化の効用を求めるのかによって、あるいは自社が置かれた環境によって、どの程度流動化させていくの

がいいのか考えていく必要がある。

### 守りと攻めの流動性マネジメント

人が組織を自由に出たり入ったりすること自体、管理する側からすると面倒なことである。組織として仕事を割り振ろうとしてもその人が急にいなくなったり、新しい人が入ってくるたびに仕事を覚えてもらい、仕事の割り振りを変えたりする必要がある。組織内の関係性を新たに作っていく必要もある。そういう意味で、人材が定着しづらくて、離職が多い企業においては、流動性を抑制していく必要がある。守りの流動性マネジメントである。

一方で、環境変化に対して、十分に対応できていない多くの日本企業にとって、前述したように、概して流動性を高めることは効用があると考えられる。攻めの流動性マネジメントである。

流動性を高める施策として、最も手軽にできることは、社内外の壁を低くして、ボランティア、地域活動、勉強会、趣味活動、副業・兼業といった社外活動を奨励することである。あるいは、その企業を辞めた人との接触を高めるようなアルムナイネットワークの形成も社内外の壁を低くし、流動化の効用を享受する動きになる。

また、企業組織が行える流動性を高める施策は、異動・配置、採用である。その際にHRM（人的資源管理）的な思考だけでなくOD（組織開発）的な思考を加えることで、流動化の効用をより得られる。通常、人の異動を考える際に、A部署のAという仕事に合う人がいないから、他部署からの異動や採用によってXという人をあてがうことを考える。HRM的な思考である。そのような思考にプラスして、Xがもって

る知識・スキル・経験・人脈がA部署にもち込まれたときに、どのような化学反応が起こるのか、社会関係資本がどのように変わるかを考える必要がある。OD的な思考である。

組織の流動性のマネジメントを考える際に、触れておかなければならない概念として、「関係流動性」という概念がある。関係流動性とは、新しい関係を築く機会があり、その関係の形成と解消を個人ができそうかという概念である。

本誌調査（P28 図表8）によれば、関係流動性が高まれば、職場の信頼形成や互酬性は高まる。また、モチベーションや組織に対する愛着も高まる。組織としては、基本的には、関係流動性を高めることは得策である。そのためには、関係性を自分で選択でき、その関係を形成、あるいは解消できそうだと思う施策が必要になる。手挙げで学んだり異動したりできるような仕組みである。上司が、部下の強みを引き出しながら、仕事のやり方や範囲や意味について部下が考えられるような自律支援を行うことである。一方で、一体感を保つためには、多様性を重視しつつも、組織としての目的、目標、パーパスを共有し、そのために活動していくという認識を高めることが必要だろう。また、理不尽な異動、解雇、雇い止めなどを介した流動化は、社会関係資本の崩壊や個と組織間でのコンフリクトを起こしやすいことに留意して、流動化マネジメントを進めていく必要がある。

\*1 厚生労働省(2020)『令和2年版 厚生労働白書』

\*2 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC1513L0V10C23A4000000/>

\*3 オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会(JOIC)、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)(2018)『オープンイノベーション白書 第二版』一般社団法人経済産業調査会

\*4 山本勲・黒田祥子(2016)「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証」RIETI Discussion Paper Series, 16-J-062.



## ATD2023 バーチャルカンファレンス参加報告

# 再考のスピードと学習棄却が カギとなる時代のL&D

リクルートマネジメントソリューションズ HRD 統括部 HRD サービス開発部トレーニング開発グループ 主任研究員 嶋村伸明

80周年を迎えたATD<sup>\*1</sup>の国際大会ATD2023が5月の4日間にわたり開催されました。  
印象に残ったセッションと、そこから読み取れるトレンドについてレポートします<sup>\*2</sup>。

### AIの活用と Future skills

大会では13の学習トラックについてセッションが行われました。

昨年と比べてセッション数が顕著に増えたトラックの1つは「未来への準備」です。加速する変化のなかでL&D(Learning & Development)として適応、学習すべきテーマや、開発すべきマインドセットなどのトピックが扱われます。今年はやはりAIを扱ったセッションが話題となりました。チャットボットを使ったコーチングやAIによるプレゼンテーション診断など、すでに活用が進んでいるAIに加えて、今年は話題のChatGPTに代表される生成AIの活用を扱ったセッションもあり、多くの聴衆を集めたようです。ATDが行った最新の調査<sup>\*3</sup>によれば、AIが最も活用されているのは「学習のパーソナライズ」と「効果測定」(各25%)で、次に「自動翻訳」(24%)、「新人のオンボーディング」(23%)が続きます。約4割の企業が今後1年のうちに活用を考えている一方で、活用するつもりはないという企業も約38%ありました。地域別の比較では、日本が最もAI活用の準備ができていないという結果

となっています。

セッションでは、L&DにおいてAIがもつ可能性が議論されると共に、「AI利用の増加は、人材開発業界の人々の、データと分析に関するスキルギャップを露呈させる」として、L&Dの専門家自身がこのテクノロジーを活用できるスキルを身につけなければならないことが強調されました。アメリカのビジネスリーダーの63%が従業員のAI活用スキルを不十分と回答<sup>\*4</sup>しており、AI導入の課題は従業員のスキル開発にあります。そのスキル開発を担うL&D担当者も同様です。

ATDが発行する「Talent Development Body of Knowledge」のアドバイザーボードメンバーによるセッションでは、L&Dがこれから開発すべき優先度の高いスキルに関する研究発表がありました。ここでは、L&Dを取り巻く変化とチャレンジが話し合われ、将来に向けて開発の優先度の高いスキルとして、「変化のファシリテーション」「人間関係スキル」「データ分析洞察力」「批判思考」「文化的能力」の5つが紹介されました。L&Dは過去の経験、知識、前提を根本から再考しなければいけない時期に来ているというメッセージが印象的でした。

### インクルーシブな 学習デザイン

「学習デザイン」のトラックでは、新たに学習者のアクセシビリティ(学びやすさ)をテーマにしたものがいくつかありました。これはDEIB(Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging)の取り組みとも連動したものです。組織の多様性、包摂性を開発する上では、学習と成長の経験も例外ではありません。学習のためのユニバーサルデザインについてのセッションでは、多様な障害のある学習者に対してオプションを準備することの大切さが説明されていました。障害についても広く捉えられており、視覚や聴覚、歩行といったものから、「見えない障害」「デジタルリテラシー」「言語」までも考慮に入れることが必要ということです。それぞれの障害に応じたオプションのリストも紹介されました。こうした点への配慮もエンプロイー・エクスペリエンスの向上につながることを再認識したセッションでした。

DEIBにより築き上げた組織文化を時間の経過と共に蝕む「マイクロアグレッション」の紹介もありました。マイクロアグレッション(小さな攻撃)

- \*1 ATD (Association for Talent Development; タレント開発協会) は、1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織(NPO)。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と能力開発に携わる人々で、その数は120カ国約4万人に及ぶ。本部はバージニア州アレクサンドリア。年1回開催される国際大会は学習と能力開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもある。
- \*2 現地(サンディエゴ)参加者が9000人、バーチャル参加者1000人(公式発表)。日本からは130人が参加。
- \*3 AI in learning and talent development. Embracing its future potential in the workplace, ATD(2022)
- \*4 The 2023 AI and Machine Learning Research Report, Rackspace Technology(2022)

とは、疎外された人々を標的にした否定的な発言や行動のことで、意図的である場合も、意図的でない場合もあるが、偏見に基づいた表現であり、差別の一形態であるとされています。また、発言や行動だけでなく、環境も対象となるとしています。これはあるグループを他のグループより優遇するような、社会における微かな差別を生み出すもの(例えば、白人連合指導者の名前を冠した建物がある大学キャンパスなど)であり、これらの経験を認識し、その発生を最小限に抑えるための行動をとることが重要となります。

注意すべきは、意図的でないものでしょう。前述の学習のユニバーサルデザインにもあったように、人材開発という特定の職業文化のなかで経験を重ねてきたがゆえに形成された暗黙の前提に気づかず、一部の学習者を傷つけている可能性があります。同様に組織行動においても国民文化や企業文化に影響された「悪気のない」マイクロアグレッションを発する可能性もあります。

自分が気づいていない自分の社会的優位性を「特権(Privilege)」という言葉で表現し、「特権」を再認識するためのチェックリストを提供するセッションもありました。

L&Dがこれから開発すべきスキルとして「批判思考」と「文化的能力」が上位に挙がっているのは、こうした前提を再考し、より多様な前提を理解す

図表1 これまでのアカウンタビリティと「意識的なアカウンタビリティ」の違い



出所: ATD2023セッション「Creating better Accountability. Practice 'Noticing' to Improve Relationships and Results」から抜粋・編集

ることの必要性が高まっているからだと考えられます。

### アカウンタビリティと コーチアビリティ

「リーダーシップ・マネジメント開発」のトラックで、アカウンタビリティ(説明責任)に関するセッションが増えたことは今年の特徴だと思います。背景には組織の心理的安全性への関心が高まっていること、そして、「誰かが責任を負う」「誰かに責任を負わせる」という制度が、集合知が求められる現代の組織環境と合わなくなっていることがあると考察します。組織のなかで責任を押し付けたり、失敗に対して非難で返したりする行動がもたらす弊害と、「非難を責任にリフレームする」会話の方法が紹介され

たり、従来の「誰か」が「結果」の責任を負うというアカウンタビリティの定義に疑問を投げかけ、「意識的なアカウンタビリティ」という新たな概念が必要であるという主張が展開されたりしました。「意識的なアカウンタビリティ」とは、結果と人間関係の両方に焦点を当てて、「やるべきことをやったかどうか」だけでなく、結果とプロセスの両方を見て、そこから学ぶことであり(図表1)、「熟考された意図と十分な情報に基づいた行動をとり、自分の及ぼす影響に責任をもつために、意識を拡大すること」と定義されていました。役割ではなくマインドセットとしてのアカウンタビリティと捉えることができます。

心理的安全性の研究で著名なエイミー・C・エドモンドソンは、心理的安

全性とアカウンタビリティの2軸で4つの組織的元型を示し、双方が高い組織を学習ゾーンに在る状態としています。このゾーンに在る組織では、「人々はたやすく協働し、互いから学び、仕事をやり遂げることができる」としています。また、アカウンタビリティとは「高い基準を守ったり挑みがいのある目標を追求したりすることを人々がどれくらい求められるか」の程度であるとしています\*5。ここで記述されているアカウンタビリティも「(結果の)説明責任」という意味とはずいぶん異なり、組織としての学習を促す集団規範の1つと解釈できます。マネジメントとリーダーシップ開発におけるアカウンタビリティという概念についても再考が必要ということでしょう。

マネジメントとリーダーシップ開発で今年初めて耳にした言葉が「**コーチアビリティ**」です。これは、「コーチを受ける能力」を指します。リーダーシップ開発で著名なゼンガー・フォークマン社による発表は、過去の膨大な360度アセスメントデータとインタビューから見えてきたリーダーの「**コーチを受ける能力**」は、これまで注目されなかったリーダーシップのキーファクターであるというものでした。過去65年間、コーチングは驚異的なスピードで企業に浸透し、その間一貫してコーチする側のスキルが

注目されてきましたが、リーダーシップの成否を分けるのは「**コーチされる側**」のスキルであるということです。セッションでは、リーダーシップの有効性と「**コーチを受ける能力**」との強い関係性を示すデータが数多く提示され、この優れた「**コーチを受ける能力**」をもつリーダーの特性が発表されました。それによると、優れたリーダーである彼らは、他人からのフィードバックに価値を置き、それを求め、反応し、内省し、行動するという習慣によって自身を常に学習ゾーンに置いているということです。

### エグゼクティブ・リーダーシップの科学

ゼンガー・フォークマン社の研究では、「**コーチを受ける能力**」は組織階層の上位に行くに従って低下することが明らかになっています。その理由を紐解くようなセッションが、神経科学の知見をL&Dに生かす発表で毎年人気のブリット・アンドレエッタ博士によって行われました。エグゼクティブがリーダーとして脱線してしまう理由として、権力がもたらす脳の変化があるというものです。博士が紹介したのは、権力が脳にダメージを与え、目隠しを作ってしまうこと、それによって、他者の視点を理解する能力が低くなり、社会的な合図を読まなくなり、行動の結果に対する関心が低くなること

を証明するいくつかの研究結果です。権力によって脳が変化し、行動が変化し、それが繰り返されることで習慣化すると、「**ヒュブリス症候群**」\*6と呼ばれる障害に陥り、組織が信頼の欠如、人間関係の弱体化、意思決定不全、非効率に悩まされるようになるといいます。博士は、こうしたエグゼクティブ固有のペイン・ポイント(痛みのポイント)を理解して、その解決につながるトレーニングの効果的な運営方法を解説してくれました。

リーダーシップに求められる準備をテーマにしたセッションでは、フロリダ国際大学のマシュー・R・クッツ博士が、VUCAの現実の前ではリーダーシップの規範を変える必要があるとして、その根本的な変化の1つとしてカオスを歓迎することを挙げていました。博士によれば、「これまでリーダーの責任の大部分はカオスを避け、カオスから抜け出すことだったが、今は、カオスは避けるべきものではないことを理解し、カオスを潜在的な可能性を秘めた贈り物のように考えるべき」であり、そのためには「**文脈的知性 (Contextual Intelligence)**」(自分の周りの世界をリアルタイムで診断し、その診断に基づいてどう対応すべきかを知る能力)が必要とのこと。こうした高度な認知的スキルの重要性が高まっていることは昨年のレポートでも触れましたが、前出の「意識的な



- \*5 『チームが機能するとはどういうことか』(エイミー・C・エドモンドソン著、英治出版、2014年)
- \*6 ヒュブリス(傲慢)症候群とは、権力のある立場にある人が、自分と自分の能力を拡大・誇張して見るようになり、その結果、過剰な自信、自己イメージへの執着、批判への軽蔑が生じる状態を指す。
- \*7 『GIVE & TAKE「与える人」こそ成功する時代』(アダム・グラント著、楠木建監訳、三笠書房、2014年)
- \*8 『THINK AGAIN』(アダム・グラント著、楠木建監訳、三笠書房、2022年)

「アカウントビリティ」や「コーチを受けける能力」「権力がもたらす影響の認識」、さらに、後述する基調講演も含めてメタ認知への関心がいっそう高まっているように感じました。

「旧来のリーダーは問題を解決し、質問に答えてきたが、新しいリーダーはより良い質問を投げかける。現状を打破するための質問をする人たちである」という説明もありました。近年、日本でも「問い」の有効性への関心が高まっていますが、誰も正解が分からない環境であるがゆえに、集合知を引き出すリーダーシップへのシフトが求められているということでしょう。

## 再考し、リスクをとり、 失敗から学ぶ

今大会の基調講演者は3名。ペンシルベニア大学ウォートンスクール・組織心理学教授のアダム・グラント氏、人種問題や紛争解決など複雑な対話のファシリテーションを15年以上行っているプロフェッショナル・ファシリテーターのプリヤ・パーカー氏、そしてブロードウェイの舞台や映画で活躍している著名な俳優、レスリー・オドム・ジュニア氏でした。

アダム・グラント氏の講演は再考する力とそのスピードの重要性についてでした。変化の激しい時代を生き延びるためには、考える、学ぶこと以上に、貴重な認知スキルがある。それは考え

直す、知識をリセットし学び直す能力だというメッセージです。そして、再考は「チャレンジネットワーク(相手のために、耳の痛いことを率直に言う思慮深い批評家の人脈)」をもつことで促されるとして、「不愉快なGiver」<sup>\*7</sup>を歓迎すること、そして、常に「自分は間違っているかもしれない」という「科学者」のような思考様式でものごとに対処することの有効性を紹介してくれました<sup>\*8</sup>。

続くプリヤ・パーカー氏の講演も、人々の集まり方を再考するものであったと思います。氏は、誰もが人生の長い時間を人と集うことに費やしているが、ほとんどの人は「集まり方」について気にかけていない、「型通り」に集まっても創造的なことは起きないとして、会場の聴衆に、「目を閉じて、あなたがこの大会への招待状を受け取ったとき、なぜ(時間と交通費をかけてでも)参加しようと思ったのかを考えてみてください」と伝え、しばらくの静寂のあと、「目を開けて周囲の人々を見てください。ここに集っている人々に対する見方が変わりませんか?」と問いかけました。基調講演としては珍しいこのアクティビティによって氏は、意味のある集まりを開くために欠かせない最初の一步は、何のために集まるのか「はっきりとした、ゆるぎない目的」を掲げることだと説きました。また、集いの最初の5%で起こる

ことが残りの時間のあり方を決めてしまうこと、そして、変化を起こしたいのであれば対立を恐れず「健全な熱(Healthy Heat)」を育むことといった、本当に創造的な集まりを設計するための実践知を紹介してくれました。パーカー氏の講演は、人々の集いがバーチャルから対面に戻りつつある今日、改めて「何のために集まるのか」を再考する機会をくれたと思います。

最終日は、トニー賞、グラミー賞、エミー賞の受賞歴をもつレスリー・オドム・ジュニア氏が対談形式でアーティストとしての半生を語ってくれました。人生の転機において自身が大切にしたことやメンターとのつながり、感謝の大切さなどのナラティブから、自身の直観に従い、リスクがあっても価値があると信じることを行い、失敗を含めフィードバックを受け入れることが成長をもたらすというメッセージが伝わりました。対談後は氏によるすばらしい歌唱パフォーマンスが行われ、感動の波と共に大会は終了となりました。

基調講演を含めて、今大会から伝わってきたのは、変化のなかで起きる混沌や対立、ネガティブ・フィードバックや失敗も、自身の再考を促し本当に必要な行動に導いてくれるギフトだと捉えてみようというメッセージです。弊社は今後とも情報収集に努めてまいります。

\*このレポートは、弊社WEBサイト掲載記事を抜粋し編集しています。全文はWEBサイトをご覧ください。

\*国際的に著名なスピーカーを招いて今年も「ATD JAPAN SUMMIT 2023」が12月5～8日に開催されます。詳しくはこちら <https://www.atdj.jp/>

# 特集2 自社らしさを生かした 人的資本経営を再考する

2023年3月期決算から、上場企業などを対象に人的資本に関する情報開示が義務化され、人的資本経営に関する関心が高まっている。今回弊社では、各社の有価証券報告書における人的資本情報の開示状況を調査した。その分析を踏まえ、単なる義務化への対応にとどまらず、どのように人的資本経営に向き合うことが効果的かを考察したい。

リクルートマネジメントソリューションズ  
HRM統括部コンサルティング部  
ソリューションデザイン2グループ マネジャー

白井邦博

鎌倉投信株式会社 代表取締役社長

視点

鎌田恭幸氏

## 人的資本経営に 注目が集まる背景

昨今、人的資本経営や人的資本開示というキーワードに注目が集まっている。その背景としては、企業価値の源泉が財務資産から非財務資産（人的資本や知的財産など）へ徐々に移行するなか、2018年に国際標準化機構（ISO）によって制定された人的資本情報の計測・報告に関するガイドライン（ISO30414）や、2020年に経済産業省が公表した「人材版伊藤レポート」で人的資本経営の重要性が訴求されたことがある。そして最もインパクトが大きいのは、上場企業など約4000社を対象に、2023年3月期決算から人的資本に関する情報を有価証券報告書に記載することが義務づけられたことであろう。本稿では、各社の有価証券報告書における人的資本情報の開示状況を調査・分析した結果から、これからの人的資本経営への向き合い方について考えてみたい。

## 有価証券報告書での開示状況を確認する

今回弊社では、2023年6月から7月までに有価

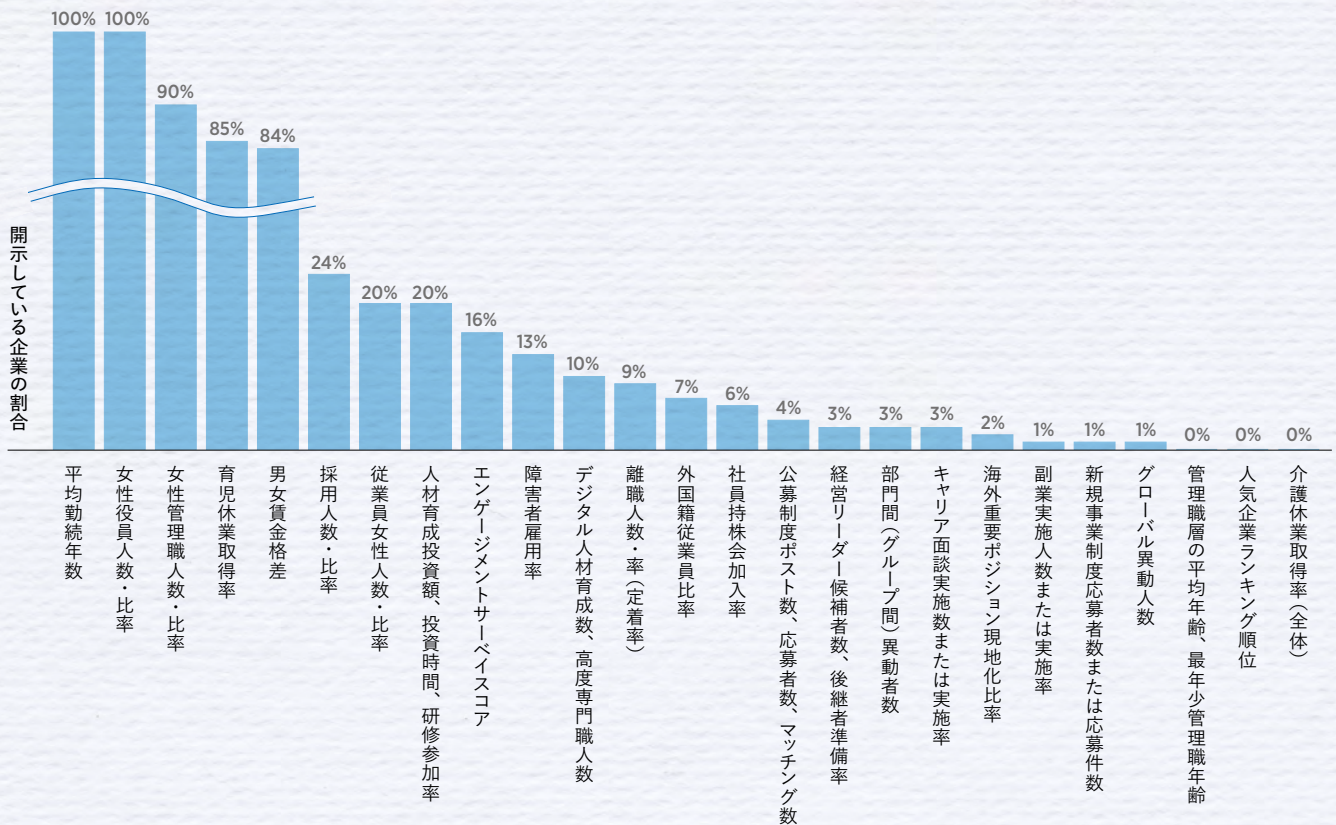
証券報告書を開示した約640社の開示内容を基に、各企業がどのような情報を開示しているかを調査した。具体的には、内閣官房の非財務情報可視化研究会が公開した「人的資本可視化指針」を基に、各社の開示が想定される25個の指標を設定し、指標ごとに有価証券報告書内で定量情報の記載が行われているかを集計した。

図表1は、今回弊社で設定した指標ごとの開示率を集計したものである。集計の結果、大きく2つの特徴が確認できる。1つは「女性管理職人数・比率」や「育児休業取得率」「男女賃金格差」は8割以上の企業が開示を行っている点である。これは女性活躍推進法などにより大半の企業に公表が義務づけられたことが影響していると考えられる。もう1つは「採用人数・比率」「従業員女性人数・比率」「人材育成投資額、投資時間、研修参加率」「エンゲージメントサーベイスコア」の開示率が15%を超えており、5～6社に1社の割合でこれらの指標についても開示が行われている点である。今回の人的資本情報の開示においては、女性活躍推進法などに関連する指標以外は具体的に何の指標を開示するかは定められていないが、どのような指標を開示することが望ましいかを検討している企業にとっては、先行企業がこれらの情報を開示している割合が高いことは参考になるだろう。

図表2は、設定した25指標のうち、企業ごとに何件の指標を開示しているかを集計したものである。最も社数が多いのは、有価証券報告書で義務づけられている「平均勤続年数」「女性役員人数・比率」に加え女性活躍推進法などに対応した「女性管理職人数・比率」「育児休業取得率」「男女賃金格差」の計5指標を開示している企業（179社）だが、

前述の5指標に加えて何らかの指標を開示している6指標以上開示企業が全体の半数以上（370社）となっており、人的資本情報の開示を義務化対応にとどめず、何らかの意思をもって自社の情報を積極的に開示しようとする姿勢の企業が多いことが確認できる。また、有価証券報告書での開示は少ない数にとどまっているものの、統合報告書や自

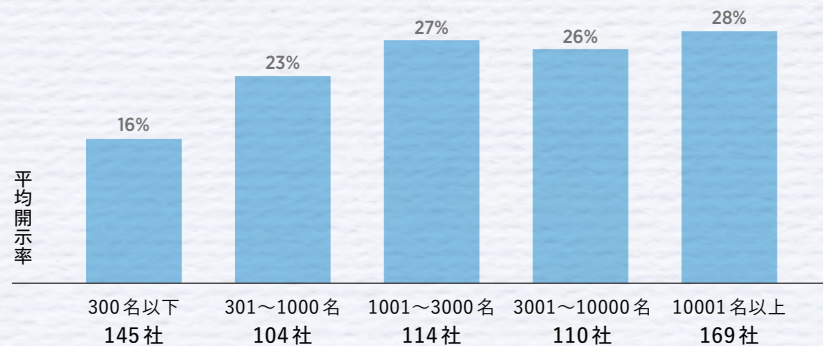
図表1 有価証券報告書における定量情報の掲載割合（n=642）



図表2 有価証券報告書における企業ごとの掲載指標数（n=642）



図表3 有価証券報告書における従業員数別の25指標平均開示率 〈n=642〉



社独自の資料を作成して人的資本に関する情報を開示しているケースも大手企業を中心に一定数確認できており、そうした企業を含めると、より多くの企業が人的資本経営に関して検討を重ね、情報を積極的に開示・発信していることがうかがえる。

図表3は、各社の有価証券報告書における25指標の平均開示率を従業員数（連結）ごとに比較したものである。300名以下の企業は、女性活躍推進法による情報開示が努力義務となっている100名以下の企業を含んでいるため平均開示率が16%とやや低いが、301名以上の企業では平均開示率が20%を超えており、特に1001名以上の企業では平均7指標程度の情報を開示していることがうかがえる。参考までに東京証券取引所の上場区分別では、プライム市場の上場企業が平均27%、スタンダード市場の上場企業が平均21%、グロース市場の上場企業が平均17%となっており、企業規模が大きい企業ほど積極的に情報を開示していることが確認できた。

また、今回は事前に設定した25個の指標に関する定量情報の有無を確認したが、設定した指標以外にも、「有給休暇取得率」や「残業時間」「理念浸透に関する特定の研修受講率」「社員1人当たりの営業収益額」「リモートワーク率」「部門間異動件数」などの定量情報を記載している企業も確認できた。特に「有給休暇取得率」や「残業時間」は比較的多くの企業が定量情報を記載しており、主に健康経営の実現に向けた取り組みを進めている企業がこれらの情報を開示している様子がうかがえた。

### 自社らしい考え方や ストーリーで語ることの重要性

今回の調査では、有価証券報告書における定量情報の記載有無を中心に調査を行ったが、多くの企業の有価証券報告書を確認するなかで感じたのは、自社の人的資本に対する考え方や思想を明確にし、定量情報の必要性をストーリーとして示すことの重要性である。各社の有価証券報告書を確認すると、どの企業も人材が経営戦略を実現する上で欠かせない存在であることには触れているものの、どのような状態を目指すか、どのような姿勢で人材に向き合うのか、何に取り組むことが重要だと考えているのかなど、自社ならではの考え方や方針を具体的に記載している企業はまだ限られているのが現状だといえる。今回の調査では、有価証券報告書の「戦略」部分において以下2点のポイントが明確になっていると、人的資本に対する自社の姿勢がステークホルダーに対して伝わりやすくなっていると感じることができた。

#### (1) 人的資本経営を通じて目指す状態を明確にしている

ある企業では、自社の人材マネジメントに関する姿勢を示すものとして人材マネジメントポリシーを掲げ、すべての人事施策はポリシーを起点として検討を行う旨が記載されている。また別の企業では、自社の経営戦略を実現するためにはどのような人材が求められるのかを「戦略」部分に記

載していた。このように、自社がどのような姿勢で人的資本に向き合うのか、あるいは人的資本経営を通じてどのような人材を育成することを目指すのかを示すことで、人的資本経営の目的が明確になり、人的資本経営をストーリーで語る上でのゴールがステークホルダーにも分かりやすく伝わるようになると考えられる。

## (2) 目指す状態に照らして取り組むべき課題を明確にしている

ある企業では、自社のありたい姿を実現するため、組織風土改革・人事制度構築・イノベーションの3点が人事施策における最優先事項として明記され、具体的に何に取り組むかがセットで掲載されている。また別の企業では、エンゲージメントサーベイの結果を基に自社の課題を特定し、新人事制度への改定とコミュニケーション活性化という2つの取り組みテーマを設定して、課題解決に向けた動きを進めている。このように、前述の目指す状態をありたい姿としたときに、その実現に向けて特に解決すべき課題が何かを明確にすることで、定量情報だけでは十分に伝わらない、自社の現状認識や方針などがステークホルダーにも分かりやすく示せるようになると考えられる。

### 今後の人的資本経営に関する展望

今回の調査では、人的資本情報の開示について、各社が単に義務化対応を行うだけでなく、自社ならではの方針や開示すべき情報を考え、徐々に情報公開を進めている現状が明らかになった。では、このような人的資本経営・開示の取り組みは、今後どのような展開が予想されるのかを改めて考えてみたい。

有価証券報告書への記載というイベントにより、人的資本経営に対してにわかに注目が集まっているが、本来的には人的資本への投資は開示の有無にかかわらず、事業成長を左右する経営の重要アジェンダである。また、人的資本を取り巻く環境として忘れてはいけないのは、日本では少子高齢化

が加速度的に進行している点であり、経済産業省の調査によると、2030年までに、日本の生産年齢人口は約1000万人減少すると予測されている\*<sup>1</sup>。加えて、リクルートワークス研究所の調査によると、日本の労働流動性はますます高まっており、30歳から34歳でもほぼ2人に1人が1回以上の退職を経験しているなど、すでに転職しない人よりも転職する人の方が世の中には多い\*<sup>2</sup>。

こうした背景から、人材採用の難度はますます上昇し、企業が人材を選ぶだけでなく、求職者から企業が選ばれる必要性が高まることが予測されるだろう。その際、求職者から選ばれる企業になるためには、自社の魅力を訴求するだけでなく、自社の人的資本に関する情報を開示することが重要になるのではないかと考えられる。すなわち、人的資本情報の開示は求職者にとっても重要な情報源となり、また入社後のミスマッチを防ぐ意味でも貴重な判断材料になるといえるだろう。人的資本情報の開示は、義務化への対応という守りの取り組みではなく、自社の魅力をPRし、採用力を高めるための攻めの取り組みとして位置づけられることが望ましく、すでに自社ホームページや決算説明資料などで自社の人的資本情報を公開している企業が確認できるが、今後はこうした取り組みを積極的に推進する企業が増加するのではないかと考えられる。

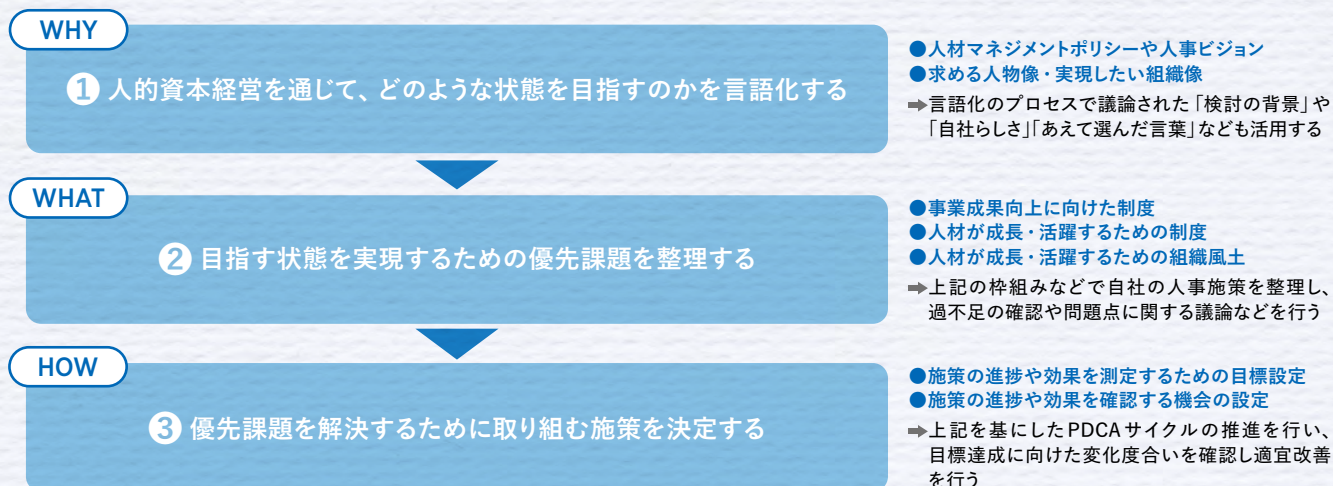
### ありたい人的資本経営の状態とは

では、これまで確認した人的資本の開示状況や予測される潮流を踏まえ、これから人的資本経営を考える、あるいは自社ならではの開示方法を検討する企業には、どのような取り組みが求められるのだろうか。弊社では前述の調査結果を踏まえ、人的資本経営を考えるためのキーステップが大きく3点あると整理した(図表4)。各ステップでの具体的な取り組みはそれぞれ以下のとおりである。

## (1) 人的資本経営を通じて、どのような状態を目指すのかを言語化する

目指す状態の言語化には、大きく2つの方法が

図表4 人的資本経営を考えるためのキーステップ



考えられる。1つは人材マネジメントポリシーや人事ビジョンと呼ばれている、自社が人に向き合う上で大切にしたい姿勢や考え方を言語化する方法であり、もう1つは求める人物像と呼ばれている、理念や経営戦略を実現するためにどのような人材を育てていくかを言語化する方法である。前者は自社の歴史や「自社らしさ」から紡ぎだされる不変的な要素であり、後者は経営戦略の変化に応じて変わり得る可変的な要素である。いずれの場合も、最終的に言語化された文言だけでなく、その検討プロセスにおいて議論された内容も自社らしさを伝える情報として活用していくことがポイントになるだろう。ある企業のケースでは、これまでの歴史や従業員へのインタビューを通じて自社の強みや魅力を抽出した上で、次の10年も生かしたい強みは何か、今は強みになっていないが今後強みに変えていきたい要素は何かを議論し、その両方を求める人物像のキーワードとして活用した。言語化した文言を展開する際には、そうした背景情報を併せて伝えることで、文言に対する納得感をより高めることができるだろう。

## (2) 目指す状態を実現するための優先課題を整理する

前述の目指す状態と自社の現状を踏まえ、優先的に解決すべき課題が何か、あるいは課題に対する取り組みが不十分なことは何かを議論し、社内

で目指す方向のベクトルを揃えておくことも、自社の独自性や方針を明確にする上では非常に重要だといえる。各社の有価証券報告書や統合報告書を踏まえると、目指す状態を実現するための人事施策は、大きく3つのテーマに大別されると考えられる。

- 事業成果向上に向けた制度（採用・育成・サクセッションプラン・リテンションなど）
- 人材が成長・活躍するための制度（ダイバーシティ・働き方・自律的成長機会など）
- 人材が成長・活躍するための組織風土（理念浸透・就業の健全性・承認称賛の機会設計など）

優先課題を考えるための1つの方法として、自社の人事施策を上記の枠組みを基に整理し、テーマごとに過不足がないかを確認する方法も考えられよう。

## (3) 優先課題を解決するために取り組む施策を決定する

課題を解決するための具体的な施策を検討する際には、2つの観点をもつことが必要だと考えられる。1つは施策の進捗や効果を測定するための目標設定であり、単に施策を実施するのではなく、どのように変化度合いを測るのかを事前に定めてお

くことが欠かせない。一例としては研修受講率や満足度による評価、あるいはサーベイを通じた状態変化の確認などが挙げられる。もう1つは設定した目標の達成状況をいつ・どのように確認し、必要に応じた見直しを行うかを事前に定めておくことである。目標設定とPDCAを施策に実装することで、目指す状態に向けて取り組みが順調に進んでいるかを確認することができ、より効果的に人的資本経営を推し進めていくことができるだろう。

こうしたステップを社内実践し、自社の人的資本に対する考え方や取り組みが明確になることで、自然とどのような情報を開示するかが明らかになっていることが望ましいといえる。すべてのステップや具体的な施策を一気に整理することは難しいため、取り組みを進めながらステップバイステップで情報を開示し、ステークホルダーからの意見を収集した上で、取り組みや開示内容を見直ししていくことも効果的だろう。いずれにしても、人的資本の開示はあくまで自社の取り組みのアウトプットになるため、一足飛びに開示情報を検討するのではなく、人的資本経営に関する自社の考え方を定めることが重要になると考えられる。

### 自社の人的資本経営を「リストーリー」する

一方で多くの企業では、すでに人材マネジメントポリシーや自社らしさ、求める人物像は明確になっており、新たに考え直すという機運が起りにくいことも考えられる。そこで弊社では自社の人的資本経営に対する見直し、すなわち「リストーリー」を推奨したい。

この数年、企業の人事部は、過去では考えられなかった新たなテーマに次々と取り組むことが求められている。直近で話題になったキーワードだけでも、ジョブ型や健康経営、テレワーク、副業解禁、HRテック、リスクリングなどさまざまな単語が思い浮かぶ。人事部は従業員や経営、社会のニーズに応え、それぞれのテーマに自社がどのように向き合うかを考え、制度改定などの打ち手を講じて

いるが、それぞれの取り組みが施策ベースで走り、人事部全体を俯瞰してみるとパッチワークのような状態になっているケースも多いことが想定される。

このような状況を見直し、自社の人事戦略を再考するきっかけとして、今回の人的資本開示の流れを活用することは有効だと考えられる。すなわち、改めて自社の理念・パーパスや経営戦略を踏まえ、自社らしさを生かしながら、自社の人材がどのような状態になることが望ましいかを確認し、その実現に向けた自社の取り組みを整理し、どのような取り組みが不足しているのか、あるいは今後特に注力すべきは何かを検討し、経営と合意した上で、社内外で方針共有を行うことで、経営と人事部が同じゴールを目指し、より意味のある人事施策を進めることができるようになるのではないだろうか。

昨今、企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、企業はそれらの変化に柔軟に対応するだけでなく、自社の理念・パーパスを実現するために何が必要なのかを考え行動することが求められている。今回の人的資本に関する潮流も、単に一過性の取り組みとして終わらせるのではなく、5年後・10年後のありたい姿を目指した起点として活用され、事業成長のドライバーとして機能することが望ましいと考える。企業の経営陣や人事部は、こうした機会を逃さず活用できるか、人材に対する主体性や構想力が試されているといっても過言ではないだろう。

- \*1 経済産業省(2019)変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言
- \*2 リクルートワークス研究所(2017)全国就業実態パネル調査



白井邦博(しらいくにひろ)

リクルートコミュニケーションズ(現リクルート)に新卒入社し、採用領域の広告ディレクターを経験後、組織長として新規事業開発、西日本エリア統括、東海支社長などを担当。現職ではメーカーやインフラ、金融、サービス業などでの人材開発・人事制度構築を支援。



## 視点

人的資本開示について  
投資家はこう考える

# 情報開示で大切なのは 数字の背後にある 開示目的と結果

鎌田恭幸氏

鎌倉投信株式会社 代表取締役社長

text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

法改正により、日本でも人的資本に関する情報開示が義務化されることになり、各社が改めてその問題に取り組み始めている。投資家はこの動きをどう見ているのか。「いい会社」に投資することを心がけているユニークな投信委託会社、鎌倉投信のトップに聞いた。

私たちは、「<sup>ゆい</sup>結い2101」という直販の投資信託を2010年3月から運用しています。規模は約500億円、お客様は個人を中心に約2万2000人います。投資対象となるのは、事業性と社会性を兼ね備えた「いい会社」です。

いい会社を定義するには大きな視点が2つあります。1つはこれからの日本に本当に必要とされる会社であるかどうか。現在の日本は多くの社会課題を抱えています。よって、モノやサービスを増やすよりも、それらを提供することで、どんな社会課題を解決し、社会の質を変えようとしているのかを、重視しています。もう1つは社員はもちろん、その家族、取引先、地域、株主、それに自然環境など、すべてのステークホルダーに配慮し、その幸せに貢献しようと努力しているか、ということです。

その上で、会社独自の個性を非常に重視しています。それを測る尺度が、「人・共生・匠」という3つのテーマで、それぞれ3つ、計9つの評価視点を

もっています。

人にポイントを絞りますと、「社員個人の尊重」「企業文化」「経営姿勢」というのが評価視点です。評価の仕方は、何かの資料を参考に、形式的に、できている、できていないとか、スコアをつけるといったやり方ではなく、私たちが必ず現場に行って実際の取り組み状況を拝見しながら判断します。社長はもちろん、社員や取引先にもお話を伺い、社内や工場なども見せてもらって、会社が大切にしているものは何かを自分たちで感じ取りながら、投資対象とするかどうかの可能性を探ります。

会社にはその会社なりの雰囲気があります。働いている職場からは企業文化がにじみ出てくるもの。工場見学を社長にお願いすると、社員と社長の距離もよく分かります。社長に社員が挨拶はするものの、距離が遠く感じたりする会社もあれば、1000名規模の会社で、「〇〇君、子どもさん、元気か」と社長が親しげに話しかけたりする会社もあります。社長室をなくした会社があれば、その理由を聞きますし、社内の壁にクラブ活動やイベントの紙が張ってあるような会社からは活気が感じられます。漏れ聞こえてくる社内での会話も大切です。正社員は名前と呼ぶのに、非正規社員はパートさんと呼んでいる会社もあり、従業員をどう位置付けているかがすぐに分かります。

この結い2101がスタートして、13年半が経過

しました。投資先企業のその間の業績の伸び率(株式価値=純資産と配当金を合計したものの増加率を累積した値)を平均してグラフ化すると、右肩上がり一直線なのです。特にここ5年間は、新型コロナウイルス感染症の蔓延やロシアによるウクライナ侵攻がありました。物価も金利も上がり、急激な円安が進行しました。それでも増加率が伸びているということは変化に対する耐久力と対応力を各社がもち合わせていたからだと思うのです。その原点はやはり人でしょう。

### 人的資本の情報開示は 社外より社内であるべき

今年度から大手企業を対象に、有価証券報告書における人的資本の開示が義務化されるようになりました。人財投資の費用、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差などで、他にも多くの開示指標を政府が提案しています。株主は、これらをきちんと見るのかどうか。

個人株主はそこまで見ないと思いますが、機関投資家は一定のチェック項目として見るでしょう。問題はその値を表面的に見て終わりとするのか、そこに会社がどういうメッセージを込めようとしているかまで深く見るかどうか、です。

私たちの場合は後者です。会社のあり方としてどうあってほしいから各指標を設定し、現状がどうであるのか。そのつながりを気にします。

これは障害者の法定雇用率の問題に似ています。その数字をクリアしていればOKというわけではなく、障害者の人たちがやりがいをもって働いていないと、いくら数字を達成していても意味がありません。

現在は、法律で決められたから仕方なくやり始めているという会社が多いと思いますが、そのうち真剣に取り組む会社が出てくると思います。社員の成長や社内の活性化、社会とのつながり強化を考えるなかで、どんな指標を設定し、人的資本を積み上げていくのか、前向きに捉える経営者が増えてくることを期待しています。

注意しなければいけないのは、人的資本は横並

びでは比較できないということ。各指標は絶対評価であるべきです。100社あれば100通りで、自分たちは何を大切にするのかを明確にし、それに合った自分たちなりの指標を考え出すべきでしょう。

一方で、人的資本の開示に力を入れていなくても、社員を大切にし、その充実に力を入れている会社があることを見落としてはいけません。

と、ここまでお話ししてきましたが、私は本来ならばそういう指標は株主に対してではなく、むしろ社内に向けて開示するべきだと思います。わが社は、こういうことを大切にして経営していきたいので、それをこんな指標で測っていく。そういうコミュニケーションが社内になされるべきだと。

株主は知っていても知らなくてもいい、とはいえずいかもしれませんが、開示された指標は表面的に見るだけでは何も分らないのは事実です。その点、私たちはあえて実際に現場に足を運んでいるので、社員を大切にしているのか、人に対し投資をしているのかがよく分かっています。指標にしてしまうと、その数字が独り歩きし、数字を出すことだけが目的化してしまう危険性がある。大切なのは、数字の向こうにある目的と結果です。例えば、ダイバーシティに関する指標を設け、さまざまな国籍の人たちを受け入れることで人的投資を進めている会社があったとしたら、その結果が売上や利益にどう影響しているのかまで見られれば理想的です。

これだけ人的資本に対する関心が高まってくると、「何から手をつけたらいいかわからない」と戸惑ってしまう経営者も多いようです。なぜ戸惑うのか。それは人的資本の大切さに経営者自身が気づいていなかったからです。私だったらこう言います。「あなた自身が社員を大事にしようと真剣に思うところから始めたらどうでしょうか」と。



鎌田恭幸(かまたやすゆき)

1965年生まれ。1988年東京都立大学法学部卒業後、日系・外資系信託銀行を通じて20年以上にわたり資産運用業務に携わり、外資系信託銀行の副社長まで務める。2008年11月に鎌倉投信を創業し、以来現職。著書『日本でいちばん投資したい会社』(アチーブメント出版)。

# 「マネジメント発明会議」



対話の力で  
主体的な  
挑戦を育む

村田耕一氏

広島県教育委員会事務局  
学びの革新推進部 義務教育指導課  
義務教育個別最適な学び推進担当  
主任指導主事

本連載は、創業から歴史は浅くとも、独自の組織・人材観を掲げ成長する企業や組織に取材し、その「発明」に学ぶインタビューシリーズだ。今回は伝統ある公教育の革新に取り組む、教育委員会内の新しいチームに取材した。子供の主体的な学びの実現に向け、学校や教員の主体的な取り組みを引き出す革新は、従業員が主体的に学ぶ組織づくりの参考にもなるはずだ。広島県教育委員会の村田耕一氏に聞いた。



インタビュー／加茂俊究

(リクルートマネジメントソリューションズ  
HRM統括部 コンサルティング部 3グループマネジャー)  
メーカー企業の環境推進・生産企画、アパレル企業の商品計画などを  
経て、現職。事業・現場感を大事にコンサルティングにあたることを  
信条として、組織開発、人事制度設計などをテーマにクライアント多数。



インタビュー／永井うらん

(リクルートマネジメントソリューションズ  
HRM統括部 コンサルティング部 3グループ)  
現職では人事制度設計や組織診断、教育体系構築などを担当。  
公教育改革に関心があり学生時代からボランティア経験豊富。

**永井** 村田さんが進めている個別最適な学びと、その取り組みの広げ方に興味があります。取り組みはどのような始まり方だったのですか。

**村田** 私は小学校教員から広島県立教育センターを経て、広島県教育委員会の事務局に異動し、今年で6年目になります。5年ほど前、広島県教育委員会の平川理恵教育長とオランダ視察をする機会がありました。子供の個性や意欲を重視した「イエナプラン」の学校を訪問したとき、そこで学ぶ子供たちを見て「なぜこんなに生き生きとした表情をしているのだろう」と驚き、感銘を受けたのです。視察の半年ほど後に広島県教育委員会のなかに「個別最適な学び担当」という新しい担当課ができて、私もその1人。「広島県が考え

る個別最適な学びとは何か1年かけて研究しなさい」というミッションが課せられたのです。

**加茂** 正解がない新しいテーマですから、立ち上げが大変そうですね。

**村田** 正直、何をしたらいいのか分からなかったので個別最適な学びの先進地域や有識者を訪ねて、教育実践を見たり、有識者と対話したりしながら、研究を進めていきました。これは調査のなかで見えてきたことですが、小学校で1割の児童、中学校で2割の生徒が「主体的に学べていない」と分かりました。そこで、個別最適な学びを通じて、子供たちが自分で選んだものに対して「学ぶ楽しさ」「できる喜び」を感じられれば、自己肯定感が上がり主体的に学べるという仮説を立てたのです。

**加茂** 個別最適な学びが、子供たちが主体的に学び、自己肯定感も上がるきっかけになると考えたのですか。

**永井** それをどのようにして教育現場に伝えていったのでしょうか。

**村田** まず「実証研究」という位置づけでチャレンジしたい学校を手挙げ式で募りました。主体的な学びを引き出す取り組みだからこそ、学校側が「教育委員会に言われたからやる」というマインドではうまくいかないと思ったのです。先生たちに取り組みを自分ごとにしてもらうために、「主体的な学びとは？」とか「この学校の子供たちに付けたい力は？」という対話を重ねました。最初の3カ月くらいは、ひたすら先生たちとの対話を繰り返していましたね。

## 生徒も先生も自分で考え 自分で決めることが重要

永井 対話を重ねるやり方は、それまでの教育委員会と学校の関わり方とは違うアプローチだったのでしょうか。

村田 教育委員会が学校に提言して、そのとおりにやってもらうのがこれまでの関わり方でした。ですが、個別最適な学びには、1つの答えがあるわけではありません。大事なものはメソッドではなくコンセプトだと考えました。先生の教育観や子供観をもう一度見直しながら「一緒に考えませんか」という姿勢で臨むことが大事なのかなと。「どんな子供を育てたいですか」「そのために何をしますか」と話し合い、「マインドセットシート」というシートに書き出してもらいました。

加茂 ワークを通して先生の思いや考え、意欲を引き出したのですね。

村田 そのとおりです。教育の根幹は「人」です。先生の考え方が変わらなると、教育も変わりません。

加茂 個別最適な学びに懐疑的だった先生もいらっしゃいましたか。

村田 最初は懐疑的だった先生が、ある出来事を経て個別最適な学びのお手本になったというエピソードがあります。その先生は、個別最適な学びの研究授業の際に「通常の授業のように先生と一緒に学びたい子供」と「自分たちで学習を進めたい子供」にグループ分けしました。同じ教室のなかで2パターンの授業を同時にしたのです。子供たちにとってどちらの学習方法がより良いかを検証したかったのでしょうか。いざ授業が始まると、先生と一緒にやると言った子供たちは、問題を1問解いたら、先生から次の出題をされるまで待っていました。自分たちで進めるグループは、1問解いたら「他の解き方はないか」と調べ始めて、たくさんの解き方を見つけ出したのですね。授業の中盤で、みんなで考えたやり方を話し合って深めるとき、先生と学んだ子供たちは1つしか意見が出なかったの

## マインドセットの対話で用いるワークシート (図表1)

暗黙の前提を言葉にし合うことで、対話が始まり、変革が方向づいていく。

| マインドセット                              |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| あなたの学校の教育理念等について振り返り、周りの人と対話してみましょう。 |                     |
| ◆ 学校の理念 (教育目標等)                      | > どんな子供を育てたいのか?     |
| ◆ 現状 (課題)                            | > なぜそんな子供を育てたいのか?   |
| ◆ 課題解決のための方策                         | > そのために何をする (している)? |

す。一方で、自分たちで学習を進めた子供たちからはいろいろな意見が出てきました。先生は個別最適な学びの可能性をそこで実感したのです。授業の終わりに「やっぱり、子供たちが自分で進める学びは大事だね」と語っていたのが印象的でした。

加茂 その授業が先生にとっての転換点になったのですね。

村田 その先生は「教える授業」から「子供たちが自ら学ぶ環境を整える授業」にシフトし、今では子供たちに学びを委ねることが得意です。学校の校長先生も授業を積極的に公開するなど熱心で、学校全体で個別最適な学びを研究しています。周到に準備をするからこそ、子供たちに委ねても学びのある場になるのです。

## 「何のためにやるのか」を 先生が自分の言葉で語る

永井 個別最適な学びに取り組む子供たちはどんな様子ですか?

村田 「学ぶのは楽しいね」「自分のペースでやれていいよね」というポジティブなコメントをくれる子供が多いです。授業の進め方も工夫をしているの

で、その反応を見るのも楽しいですね。例えば、「重さ」という授業で、質量保存の法則を体験してもらいました。通常の授業の場合、先生が実験方法を提示し子供たちに教えますが、個別最適な学びでは、子供たちが体験的に学びとる工夫をしています。具体的には、教室のなかに粘土やブロックなど、いろいろなものが置いてあり、その重さを量ります。子供たちは粘土のかたちを変えてみたり、ブロックで好きなかたちを作ったりしながら重さを量って、かたちが変わっても重さが変わらないことを学ぶわけです。ついていけない子もいるのではないかと心配したのですが、多くの子が「友達と協力しながら勉強するのが楽しかった」と日記に書いていて安心しました。自分で学ぶ力を育んだ経験は、きっと将来の生き方にもつながると期待しています。

永井 保護者の反応はいかがですか?

村田 授業参観日の保護者の感想として「子供が授業を楽しみにしていたから、授業参観をする前から好感をもっていた。みんなが楽しく積極的に取り組んでいて、自由のなかに学びがあると感じた」というものがありました。学校が保護者に向けて、個別最適な学び

に関する授業について発信していた効果も大きいと思います。「何のためにやるのか」を保護者と共有していたからこそその反応だったのかなと感じます。

**永井** 嬉しい反応ばかりなのですね。

**村田** 先生たちと対話を続けてきた甲斐がありました。何より先生たちが「どんな子供を育てたいのか」を自分の言葉で語れるようになったことがとても嬉しいですね。

### 安心・安全に対話できる 土台づくりをしよう

**永井** やはり個別最適な学びの取り組みが進む学校と、なかなか進まない学校があるのでしょうか。

**村田** 先生が「忙しい」と言っている学校はなかなか進まないですね。もちろん本当に忙しい場合もあると思いますが、校長先生が乗り気だけれど現場はそこまでではないこともあるのです。それでも2、3年すると変わることもあるのですが、うまくいく学校は、校長先生が「やろう！」とビジョンを示して、チャレンジを応援しています。研究主任も熱意をもって取り組み、それを職

員全員に広げていますね。そして、現場の先生たちがチャレンジして「環境を整えてあげれば子供たちは自分たちで学べる」と実感するのです。そういう学校は自走しますね。

**加茂** 学校だけでなく、すべての組織に通じるお話ですね。教育委員会と教育現場が一体となって、新しい取り組みをしている話は、多くの関係者や組織を巻き込み、新しいチャレンジをしたい人を勇気づけてくれると思います。これからチャレンジしようとしている人は、何から始めればよいと思いますか？

**村田** 私は対話だと思いますね。例えば最初に学校に入ったときに、「広島県教育委員会の人が来た！」と思われることもあるんです。その場合は対話にならないんですよ。ですから、まずはこちらから「自分も小学校で働いたことがあるし、学級崩壊も経験し、授業づくりを苦労しながらやってきました。だから、先生の苦労が分かるんです」という自己開示をしながら、個別最適な学びの事業の趣旨を丁寧に説明しました。相互理解と心理的安全性がないと、先生たちと本音の対話はできないと思



村田 耕一（むらた こういち）

広島大学大学院を修了後、広島県内の小学校、広島県立教育センター、広島県教育委員会事務局義務教育指導課、個別最適な学び担当を経て現職。「個別の状況に応じたカリキュラムの編成・実践に関する提案」を作成、公開し、実証研究事業に取り組む。

います。安心・安全な対話の場を作ることを「最初の一步」としてお勧めしたいですね。

**永井** 人と組織に関わるすべての人のヒントになるお話だと思いました。村田さん、本日はたくさんのヒントをありがとうございました！

## 人を責めず、人を生かす環境づくりに共に挑戦する



### 主体性発揮のための新しい関わり方 【永井】

生徒も先生も自分で考えて決めることを大事にし、子供の主体性が十分に発揮されていないときは、子供自身でなくツールや説明の仕方など環境整備に注力するとお話しされていたことが印象的でした。企業だと、スピード感や成果責任を強く求められますし、自立した社会人であることが前提とされ、本人が期待した行動をとれない際に環境改善に目を向けにくいことが実態かと思います。そのなかでも、例えば職場で目標が浸透していないと感じるなら目標を文字以外で伝えることにトライしてみるなど、あえて環境側に意識を向けることで関わり方の新しいアイデアが生まれそうと感じました。



### 「挑戦共同体」として共に歩む 【加茂】

企画側が変革を主導することで、変革主体であるはずの現場がやらされ感で疲弊してしまうケースは多くあります。しかし、企画側の熱量がなければ変革は進みません。その解決策として、「企画 対 現場」の構図を、「挑戦を共に進める共同体」へと転換したことが今回の発明と考えます。

企画側は、現場の先生方の子供たちに対する思いや理想を引き出すことや先生方自身がトライし、気づき・手ごたえを得ていくことの支援に回る。他の学校や社会にも情報共有しながら、変革の波を作っていく。上記の流れは、企業で組織変革を進める上でも大いに参考になると感じました。

## データ活用の際に 人事に必要な 調査リテラシーは何か

藤本 真氏(左) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
人材開発部門 主任研究員

インタビュー／

入江崇介(右) リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長



労働政策研究・研修機構(JILPT)は、厚生労働省が所管する独立行政法人で、労働政策の企画立案などに資する調査研究に取り組んでいる組織だ。藤本真氏は、JILPTで約20年にわたって多種多様な調査研究を行ってきたエキスパートである。藤本氏に、データ活用の際に人事に必要とされる調査リテラシーについて伺った。

入江 自己紹介をお願いします。

藤本 私は大学・大学院時代から産業社会学・労働社会学を研究し、2004年にJILPTに就職して、以来ずっと調査研究に携わってきました。実は、就職前の博士課程時代にも、JILPTで研究助手として約5年働きましたから、実質25年ほど、JILPTで調査研究を行ってきたことになりました。

入江 現在の仕事を教えてください。

藤本 JILPTは、大きく6部門に分かれています。「労働市場・労働環境部門」「職業構造・職業指導部門」「人材開発部門」「多様な人材部門」「多様な働き方部門」「労働法・労使関係部門」の6つです。私は、人材開発部門で調査研究を行っています。

私の調査研究を少し紹介すると、例えば2023年には「デジタル人材の能力開発・キャリア形成に関する調査研究」を発表しました。この研究は、これまでの調査研究を整理したもので、DX推進とリスクリングへの取り組みとの間には一定の相関が見られること、リスクリングやデジタル・リスクリングに取

り組む程度は職種によって大きな差が見られることなどが分かりました。

2020年から2022年にかけては「ミドルエイジ層の転職と能力開発・キャリア形成」のアンケート調査・インタビュー調査を行いました。このアンケート調査では、転職先で自らの知識・スキルをより活用できていると感じている転職者ほど、勤務先が職場になじむようにと行ってくれた取り組みをより多く経験する傾向があることなどが分かりました。

他にも、雇用労働分野に関わる調査研究を多様に行ってきました。

### 公的統計やJILPTの調査は 企業人事には扱いにくい

入江 藤本さんは、雇用労働分野の調査研究に長年携わるなかで、日本企業の人事の皆さんと関わることも多かったと思います。最近の企業の人事データ活用をどのように見えていますか？

藤本 まず、私たちJILPTが実施する調査や、国や地方公共団体が作成する「公的統計」は、企業人事の皆さんには少々扱いにくいデータ群だろうと感じています。

なぜなら、公的統計やJILPTの調査は、全体傾向や規模別・業種別・年代別などの傾向を捉える上では有用ですが、変数間の関係性はあまり公開されていないからです。

公的統計やJILPTの調査からは、継続的な分布や広がり、変化などを知ることができます。例えば、総務省統計

局の「国勢調査」を見れば、日本の生産年齢人口(15~64才の人口)が1995年にピークを迎え、そこから減少が続いていることがすぐに分かります。こうしたことを知りたいときは、公的統計が便利です。

しかし、企業人事の皆さんがデータ分析で知りたいのは、「リスクリングにどのような効果があるのか?」とか、「どの施策がウェルビーイング向上を実現するのか?」とか、「学習効果の高い研修方法は何か?」といったことです。こうしたことを知るためには、変数間の関係性分析をする必要があります。しかし、公的統計やJILPTの調査は個票データを広く開示しているわけではないため、関係性分析には使いにくいのです。

JILPTの調査の場合は、研究者の皆さんに申請してもらえれば、調査に使用した個票データを提供することが可能です。しかし、公開までにはタイムラグがあったり、求めるデータを特定してもらう必要があったりします。JILPTのデータを使って、簡単かつリアルタイムに変数間のデータ分析ができるようにはなっていません。

また、公的統計も含め、企業が個票データを手に入れるのは難しいのが現実です。それには明確な理由があります。公的統計を使って、「弊社はDXナンバー1企業です」というように宣伝する企業が出てくることを避けなくてはならないからです。公的統計の悪用を防ぐために、その個票データは伏せら

## 今回お話を伺った人

### 藤本 真(ふじもとまこと)

1972年広島県呉市生まれ。私立愛光中学校、愛光高等学校、東京大学文学部を経て、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程を単位取得退学後、2004年から労働政策研究・研修機構に勤務。産業社会学、人的資源管理論専攻。人材開発に関するテーマを中心に調査しており、同機構内外における著作物・論文・書籍などが多数ある。



## KEYWORD

### 個票データ

全体や属性別などの集計を行う前のデータ。個人を対象にした調査であれば個人別、企業を対象とした調査であれば企業別の回答データ。個人や企業などの回答主体が分からないように加工して公開されている。

### 公的統計

統計法に基づき、国や地方公共団体によって実施される公的な統計調査。基幹統計、国勢調査、都道府県統計が該当する。基幹統計には、労働力統計、民間給与実態統計、賃金構造基本統計、経済構造統計などがある。

れているのです。

しかも、公的統計やJILPTの調査には、流行をなかなか取り入れられません。DXやリスクリングや人的資本経営などといった流行りの現象を柔軟に取り込んで調査するようなことが少ないのです。なぜなら、公的統計やJILPTの調査は社会の変化を正確に捉えるため、継続性を重視しているものが多いからです。何年も同じ調査をする以上、設問や調査項目を簡単に変えるわけにはいかないのです。

JILPTの調査を最も活用しているのは、企業の皆さんではなく、国や地方自治体で政策を作っている人たちで、企業人事の皆さんが活用しやすいように作られていないのが現実です。

## 》アンケート調査がしやすくなり 民間企業の調査が増えた

**入江** そこで今、人事の皆さんに活用されているのが、民間企業などの各種調査データということですね。

**藤本** そのとおりです。私は大学・大学院で教えているのですが、最近は彼らが論文を書くときにアンケート調査やモニター調査をすることが増えています。一昔前は、学生がそうした調査をするのは予算的に無理でした。しかし現代ではWEBサービスを使って、手軽かつ安価にアンケート調査・モニター調査ができるようになったので

す。民間企業も、以前より調査研究しやすくなっているのは間違いありません。

結果的に、WEB上には民間企業などが特定テーマで調査したデータが非常に増えています。例えば今なら、リスクリングに関する調査データを検索すると、さまざまなデータを見ることができます。

こうした特定テーマの民間企業調査のデータのメリットの1つは、実施主体側で変数同士の関係性の分析がなされていて、その結果が公開されているケースがよくあることです。例えば、「リスクリングに成功している会社と失敗している会社の違い」を知りたいとき、この種のデータから示唆が得られることもあるはずです。

**入江** 民間企業の調査データを扱うときの注意点はありますか？

**藤本** そのデータが「全体を示しているわけではない」ことを忘れないでください。こうした種類のデータは、日本全体や規模・業種・年代全体を代表していないことがしばしばあります。ある調査データが「リスクリングを希望する人が90%だった」とき、日本企業全体もそうだと思込んではいけないのです。その点で、民間企業の調査は、公的統計やJILPTの調査とは性質が異なります。

## 》「n数」「偏り」「設問」に 注目するとリテラシーが高まる

**入江** 企業人事の皆さんが調査データの活用をする際、どのような点に気をつければよいでしょうか？

**藤本** 調査データリテラシーを高めるためには、やはり数多くの統計調査に触れるのが近道です。

その際、調査の「n数」「偏り」「設問」に注目するとよいでしょう。「n数」とは、調査アンケートに答えてくれた人数(サンプルサイズ)のことです。n数は多ければ多いほど信頼度が高まります。反対に、n数が数十程度と極端に少ない場合は、その調査を信用するのは危険です。いったん留保しましょう。

「偏り」とは、属性などの比率の偏りのことです。男女・年齢層・職位・雇用形態など、調査にはさまざまな偏りがあります。例えば、30代以下が7割の調査と、50代以上が7割の調査では、「リスクリングしたいですか？」という同じ質問を投げかけたときに異なる結果が出るのが自然です。正社員が7割の調査と、非正規社員が7割の調査でも、さまざまな結果が異なるでしょう。このような偏りに注目しないと、調査データの意味を理解し損ねる可能性があるのです。

「設問」は、文字通り、アンケート設問のことです。設問の意味が同じでも、質問の仕方によって結果が変わることが

よくあります。ですから、調査データを正確に理解しようと思ったら、設問まで見なくてはなりません。

その他に、「回収率」の数値もあります。回収率とは、回答をお願いした調査アンケートがどのくらい返ってきたかを示す値であり、回収率が高いほど代表性のある調査になり得ます。最近は回収率が全体的に下がっており、個人的には20%に到達すればかなり高いと考えています。

なお、公的統計の「復元」についても念頭に置いた方がよいでしょう。復元とは、サンプル調査を行い、そのデータを抽出率に合わせて全数調査に近い数字に戻す作業です。多くの公的統計は、調査結果をそのまま発表しておらず、この復元作業を行っています。場合によっては、回収率や復元についても踏まえた方がよいことがあります。

### 》調査概要や調査票が 未公開のデータに注意せよ

**藤本** 問題は最近、n数や偏りや設問が分からない調査データが増えていることです。n数や偏りは調査概要に、設

問は調査票に記されていますが、調査概要や調査票が公開されていない調査データが多くなっているのです。

私たちJILPTの場合は、n数がどれだけ少なくても、どのような偏りがあっても、調査概要や調査票を公開しています。今説明したとおり、n数や偏りや設問まで見ないと、調査データの意味を正確に理解できないからです。

しかし、WEB上にある民間企業の調査データのなかには、調査概要や調査票が未公開のものが多数含まれています。これらのデータをしっかりと理解・信頼するのは難しいのが実情です。データを扱うときには、くれぐれも調査概要や調査票に注意してください。

### 》2種類のデータを区別して 両方を使いこなそう

**入江** 最後に、読者へメッセージをお願いします。

**藤本** おそらく人事の皆さんにとってより有益なのは、変数間の関係性分析をするためのデータです。しかし、労働や雇用を考える上では、分布や広がりや変化を示す公的統計やJILPTの調査

も欠かせないものです。

大事なのは、2種類のデータをしっかりと区別して、両方を使いこなすことです。そのために、ぜひ数多くの統計調査データに触れ、n数・偏り・設問に注目してもらえたらと思います。その経験を積み重ねるうちに、調査リテラシーが高まっていくはずです。

最後に少しだけ補足します。ここまで一貫して統計調査データ（量的調査）についてお話ししてきましたが、統計調査の内容を本当に理解するためには、一方で現場のインタビュー調査（質的調査）も欠かせません。

例えば、統計調査データからリスクリングに効果があると分かったとき、それが本当かどうか、なぜ効果があるのか、どのような効果があるのかを見極めるには、リスクリングした人たちにインタビューする必要があります。

統計調査とインタビュー調査は、基本的には両輪で進めた方がよいのです。JILPTも両方を行うことで、調査研究の信頼度を高める努力をしています。

## HAT Lab 所長 入江の解説



私は調査研究を行う仕事柄、JILPTをはじめとする調査・統計データを日々、目にしています。また、お客様から、「能力開発施策の一般的な導入傾向が知りたい」という質問をいただいたときに、調査・統計データの紹介をすることもあります。私たち自身、研究機関として、さまざまな調査研究も行っています。

しかし、例えばリスクリングの実施状況など、調査によって実施率の傾向が

大きく異なることもあります。その理由は、藤本さんがおっしゃるとおり、対象者が調査によって異なったり、調査によって質問の仕方が異なったりすることに起因しています。

企業の現場では、自分が進めたい企画の承認を得るために、自分に都合の良い結果を用いるという選択肢もあるかもしれません。しかし、世の中の実態を正しく反映したデータを用いなければ、

判断を誤るリスクもあります。

ぜひ、まずは、藤本さんのアドバイスにあるように、「n数」「偏り」「設問」を意識して、統計データ内容を精査することをお勧めします。また、調査の際に、この3点が大切なことは、社内で行う意識調査などにも共通することです。社内での調査の質、それに基づいた意思決定の質を高めるためにも、これらの観点をぜひ大切にしてみてください。

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

### 最新の研究のご紹介

1on1 ミーティング時のメモからメンバーの不調を検知できるか

#### 自然言語処理モデルを活用した検証

昨今、職場における従業員のメンタリティを支援することがますます重要になってきています。本レポートは、2023 年度の人工知能学会全国大会での発表（宇野・仲間 2023）を基にしたもので、多くの企業で導入されている 1on1 ミーティングにおけるデータに着目し、上司が 1on1 ミーティングのなかで記録したメモを用いて、面談相手であるメンバーのメンタリティの好不調を推定できないか検証した結果をご紹介します。

[https://www.recruit-ms.co.jp/research/study\\_report/0000001194/](https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000001194/)

本誌第 1 特集テーマ「組織の流動性とマネジメント」に関連した

#### バックナンバーのご紹介

ご関心に合わせて、こちらもご参照ください。

▶ 入社者や異動者など、新しい人材を組織に迎え入れるときに必要となるものとは

##### 【63号】変わるオンボーディング

[https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202108/m63\\_all.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j202108/m63_all.pdf)

▶ 自社の枠組みを超え、異質な人・組織と連携しながら新価値創造していける組織とは

##### 【53号】オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方

[https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201902/m53\\_all.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201902/m53_all.pdf)

▶ プロボノや副業など、人が自らの境界を越えて活動するとき、越境者本人、周囲、企業にもたらされるものとは

##### 【44号】「越境」の効能

[https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201611/m44\\_all.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201611/m44_all.pdf)

▶ 就職や転職にあたり、個人は新たな環境にどのように適応するか、企業はどのような支援ができるのか

##### 【39号】「適応」のメカニズムを探る

[https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201508/m39\\_all.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201508/m39_all.pdf)

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](mailto: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.71  
障害者雇用・就労から考える  
インクルージョン  
(2023年8月発行)

### 【Message from Top】

西坂勇人氏  
(GCストーリー株式会社 代表取締役社長)

### 【特集1】

障害者雇用・就労から考えるインクルージョン

#### ▶ レビュー

職場の多様性とインクルーシブな文化形成

#### ▶ 視点

- ・小野寺徳子氏 (厚生労働省)
- ・栗田季佳氏 (三重大学)
- ・小野寺規子氏 (株式会社 LITALICO)

#### ▶ 事例

- ・鳥居由起子氏 (日本アイ・ビー・エム株式会社)
- ・岡田晴奈氏 (株式会社ベネッセホールディングス)

#### ▶ 調査報告

職場の障害者活躍支援とインクルージョン風土が  
職場にもたらす影響  
障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

北見裕介氏 (株式会社ユーグレナ)

### 【特集2】

企業と学生の相互理解を深める『対話型採用』  
～『対話型採用』で就業レディネスを高め、適応を促進する～

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

藤澤 優氏 (株式会社デンソー)



vol.70  
エビデンス・  
ベースド HRM  
(2023年5月発行)

### 【特集1】

エビデンス・ベースド HRM  
— 対話する人事

#### ▶ レビュー

エビデンスに基づいた実践とは何か  
～先行研究から見るエビデンス・ベースド・マネジメントの概要

#### ▶ 座談会1

- ・三橋明弘氏 (旭化成株式会社)
- ・坪井純子氏 (キリンホールディングス株式会社)
- ・佐竹秀彦氏 (富士通株式会社)

#### ▶ 座談会2

- ・海老沼貴明氏・菅崎理功氏 (日本電気株式会社)
- ・佐久間祐司氏・麻生朋宏氏 (LINE 株式会社)

#### ▶ 視点

- ・星野崇宏氏 (慶應義塾大学)
- ・須田敏子氏 (青山学院大学大学院)

#### ▶ 研究報告

新人・若手オンボーディングのメカニズム

#### ▶ 調査報告

経営・人事や従業員に有益な人事データ活用とは  
人事データ活用に関する実態調査

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

山内幸治氏 (特定非営利活動法人 ETIC.)

### 【特集2】

変化の時代に求められるリスキリング  
～これからの時代に求められるスキルと、本質を見極め、  
推進していくためのポイントとは～



vol.69  
「つながり」を  
再考する  
(2023年2月発行)

### 【Message from Top】

陶山祐司氏  
(Zebras and Company 共同創業者／代表取締役)

### 【特集1】

「つながり」を再考する

#### ▶ レビュー

ネットワークの視点で見る個と組織

#### ▶ 視点

- ・犬塚 篤氏 (名古屋大学大学院)
- ・神吉直人氏 (追手門学院大学)
- ・松井 豊氏・原 恵子氏・中村准子氏 (筑波大学)

#### ▶ 事例

- ・秋葉美樹氏 (キリンホールディングス株式会社)
- ・宮川 愛氏 (シスコシステムズ合同会社)

#### ▶ 調査報告

「つながり」はデザインできるか  
— 社内外・接点の多寡から見る4種類の人的つながりの  
実態

### 【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

嵯峨生馬氏・篠崎敦司氏・大森純子氏 (認定NPO 法人  
サービスグラント)

### 【特集2】

変化の時代に求められる  
マネジメントと職場づくり

### 【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

仁平純一氏・高原文輝氏 (株式会社横浜銀行)  
中村友紀氏 (株式会社浜銀総合研究所)

## vol.68

自律型組織を育む  
シェアード・リーダーシップ

## vol.67

個人選択型 HRM  
のこれから

## vol.66

現場を  
支える人事

## vol.65

仕事と感情

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](mailto:info@recruit-ms.co.jp) までご連絡ください。

## 次号予告 RMS Message 73

2024年2月 発行予定

次号は「仕事における遊びと余白(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2023年11月発行 vol.72

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](mailto:info@recruit-ms.co.jp)

発行人/山崎 淳

編集人/古野庸一

編集部/入江崇介 大庭りり子 小松苑子 坂田敬子 佐藤裕子 藤澤理恵 藤村直子

執筆/荻野進介 白谷輝英 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/落合晴香(表紙、目次) アイハラチグサ(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](http://www.recruit-ms.co.jp)

© Recruit Management Solutions Co., Ltd.

80277220



A 8 0 2 7 7 2 2 0 A