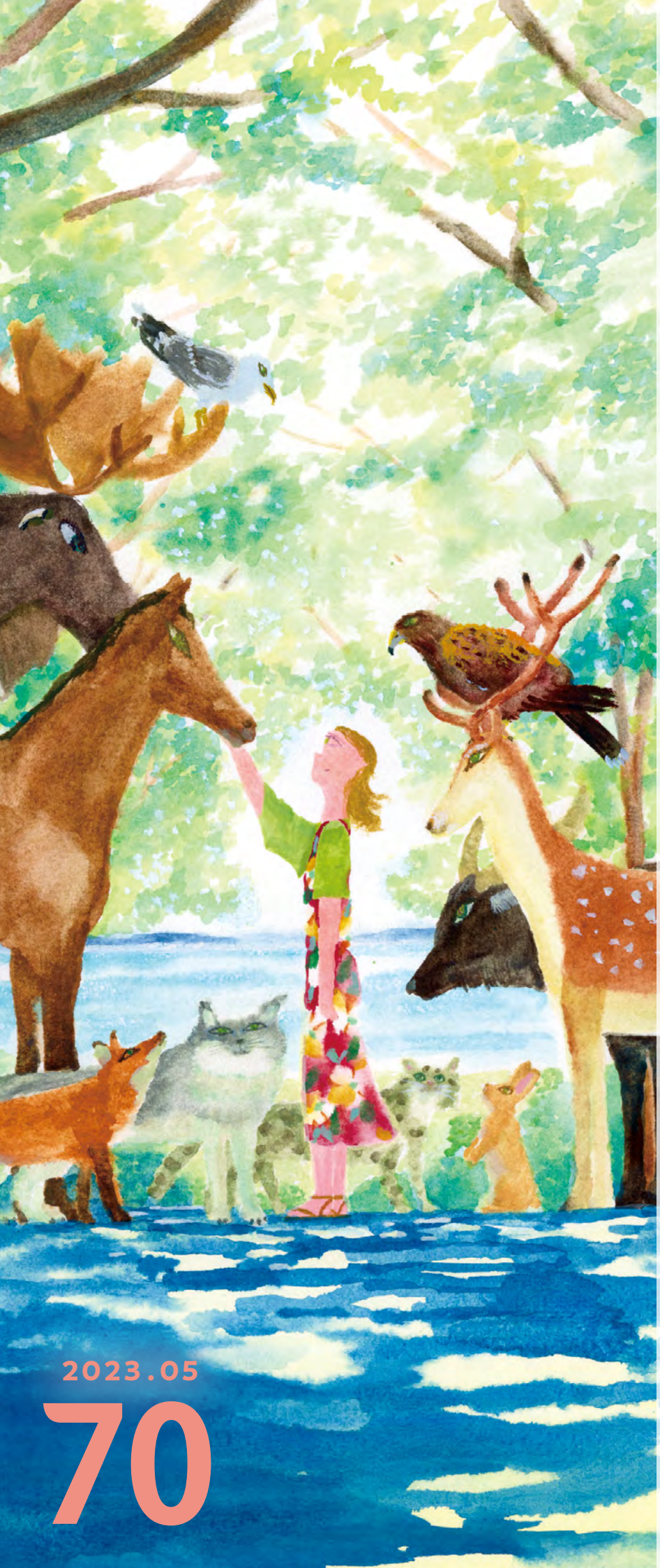


RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

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

▸座談会1
「経営視点から見たエビデンス・ベースドHRMの意義」
旭化成、富士通、キリンホールディングス

▸座談会2
「ピープルアナリスト×HRBPの本音」
日本電気、LINE

▸視点
慶應義塾大学 星野崇宏氏
青山学院大学大学院 須田敏子氏

▸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

特集2

変化の時代に求められるリスキリング

▸視点
東洋大学 堀本麻由子氏

2023.05
70

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 70

CONTENTS
2023.05

特集1

エビデンス・ベースドHRM
―対話する人事

PART 1 | レビュー

03 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

PART 2 | 座談会

07 ［座談会1］
経営視点からみたエビデンス・ベースドHRMの意義
エビデンスを使いこなすには対話とストーリーが欠かせない
三橋明弘氏 旭化成株式会社 人事部 人財・組織開発室 室長
坪井純子氏 キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員
佐竹秀彦氏 富士通株式会社 Employee Success本部 Engagement & Growth 統括部 統括部長

12 ［座談会2］
ピープルアナリスト×HRBPの本音
人事データの戦略的蓄積がHRBPと事業現場の対話を生み出す
海老沼貴明氏 日本電気株式会社 人事総務部 ピープルアナリティクススペシャリスト（取材当時）
菅崎理功氏 日本電気株式会社 社会基盤BU HRBPグループ 主任（取材当時）
佐久間祐司氏 LINE株式会社 Organization Successセンター OS Data Managementチーム マネージャー
麻生朋宏氏 LINE株式会社 HR Business Partner室 エンジニアHR ビジネスパートナーチーム

PART 3 | 視点

17 データも実証研究も人間の行動原理の表れ 幅広い視点で活用せよ
星野崇宏氏 慶應義塾大学 経済学部 教授 兼 経済研究所 所長

20 人的資本の構築戦略はSHRM研究に豊富に蓄積されている
須田敏子氏 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

PART 4 | 研究報告

23 新人・若手オンボーディングのメカニズム

PART 5 | 調査報告

25 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

| 総括

33 人事の対話を豊かにするエビデンス・ベースドHRM

特集2

39 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～

45 視点 教える－教えられる関係を壊すところから始めてみては
堀本麻由子氏 東洋大学 文学部 教育学科 准教授

連載

35 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第16回］
応援から生まれる挑戦がある
山内幸治氏 特定非営利活動法人ETIC. シニア・コーディネーター 兼 共同創設者

47 Information

Cover Illustration
山口洋佑

特集 1

エビデンス・ベースドHRM

―対話する人事

人事が取り組むべき新しいテーマとして、「人的資本経営の推進」、その実現に向けた「事実や根拠に基づいた人材マネジメント（エビデンス・ベースドHRM）」の重要性が高まっている。これまでも、人事においては、さまざまな場面でデータによる現状把握や意思決定が行われてきた。今日、ピープルアナリティクスへの関心は年々高まり、より多様なデータを活用した、緻密で広範囲な検証・適用が検討されている。

しかし、人事担当者に向けた本誌調査によると、データを「経営・人事の意思決定の質の向上」や「従業員経験の質の向上」にいかにうまくつなげるかに苦慮する様子が見られる。「社内への開示内容、範囲の判断が難しい」「従業員や経営陣の協力を得るのが難しい」「人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」などの悩みや「数値データだけでは捉えきれない現場の声がある」との声が聞かれた。

いったい、人的資本経営に役立つ「事実や根拠＝エビデンス」とは、どのようなものであろうか。経営や人事、従業員の課題解決につなげるには、どのような取り組みが必要だろうか。

そこで、今号では「エビデンス・ベースドHRM―対話する人事」と題し、人材マネジメントに有効なエビデンスにはどのようなものがあるか、得られたエビデンスを経営や現場の課題解決に生かすとはどういうことか、そのために人事に必要な知識やスキルは何かなどについて、掘り下げていく。

今回は、事例取材にかえて２つの特別座談会を企画した。１つは「経営視点から見たエビデンス・ベースドHRMの意義」、もう１つは「ピープルアナリスト×HRBPの本音」である。いずれも、本テーマについて忌憚のない意見交換があり、実践的な示唆が多く得られる内容となった。研究者の立場から意見を伺った２つの視点取材や、レビュー、調査報告、研究報告とあわせ、ぜひ読者の皆様にはご一読いただきたい。（編集部　佐藤裕子）

PART 1
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

医療、教育、政策立案など、近年さまざまな領域で取り入れられている方法に「エビデンス・ベースド・プラクティス」がある。経営・経営学の領域でも、「エビデンス・ベースド・マネジメント」という方法が提唱されている。そこで、本稿では、主に組織・人材マネジメントの領域に焦点を合わせて、エビデンス・ベースド・マネジメントの概要を紹介する。

「エビデンス・ベースド・プラクティス」とは？

エビデンス（evidence）とは、「証拠」や「根拠」という意味の言葉である。近年、エビデンス・ベースド・メディスン、エビデンス・ベースド・エデュケーション、エビデンス・ベースド・ポリシーメイキングのように、「エビデンス・ベースド・○○」という言葉が用いられるようになってきた。

例えば、エビデンス・ベースド・メディスンは、日本語では「根拠に基づく医療」や「科学的根拠に基づく医療」、または「客観的根拠に基づく医療」などと訳される。「医療はもともと科学的根拠に基づいたものなのでは？」と、このような表現に違和感をもたれる方もいるかもしれない。

しかし、医療の世界においても、かつては必ずしも科学的根拠に基づいて治療法が選択されていたわけではなかった。そのなかで、治療法を選択する根拠は、正しい方法論に基づく観察や実験に求めるべきであるという考え方が提示された。このような考え方は、Guyatt（1991）[*1]においてEvidence-Based Medicineという名が冠されたのち、急速に広まったとされる。

このような医療から始まったエビデンスを重視するという考え方、そしてその実践は、現在では「エビデンス・ベースド・プラクティス（エビデンス／根拠に基づく実践）」という形で、教育や政策立案など、さまざまな場面に広まっている。

十分なエビデンスに基づいていない経営の例

エビデンスに基づく実践は、経営のなかでも行われているが、十分に行われていないこともある。フェファーとサットン（2009）[*2]では第1章で、事実（エビデンス）に基づいた経営の必要性を示すなかで、十分にエビデンスに基づかない、マイナスが大きい経営上の取り組みの例3つと、その問題点を挙げている。

1つ目は、「うわべだけのベンチマーキング」である。他社の経験から学ぶベンチマーク自体は大切としながら、「目立ち、分かりやすいが、それほど重要で

図表1 既存のやり方とエビデンスに基づいた経営の違い

既存のやり方	エビデンスに基づいた経営 （エビデンス・ベースド・マネジメント）
古いアイディアをあたかも新しいかのように吹聴する	古いアイディアは古いアイディアとして使う
革新的なアイディアや研究を賞賛し、喜んで使う	革新的なアイディアには要注意 そんなものはめったにない
経営のカリスマ、新しいことを常に考えるリーダー、 高い業績を上げる経営者といった優秀な個人を賞賛する	1人の天才やカリスマを称えるのではなく、優秀な人々が協力し合い、 知恵を出し合うことに価値を置く
リサーチの仕方や、経営手法の良いところだけを強調し、 問題点や不確定なところを言わない	リサーチの仕方や経営手法の良いところも問題点も強調する
企業、チーム、個人の成功や失敗のストーリーを使って、 最高の手法と最低の手法を見つけ出す	成功や失敗のストーリーを使って、きちんと他のデータで検証できている 経営手法を説明する 成功や失敗のストーリーは必ずしも証拠としては使わない
人気のある考え方やセオリーを使って、新しい経営手法を生み出したり、 正当化したりする 反対の証拠は（どれだけそれが強力でも）無視する	考え方やセオリーは中立的で、人気があるかどうかではなく、 きちんとした事実に基づいて経営手法を考える

出所：フェファーとサットン（2009）[*2]を基に、筆者が一部用語を変更して作成

ないところを真似する」「戦略も競争環境もビジネスモデルも違うのだから、他社で成功したからといって自社にあてはまるか分からないことが見落とされている」という問題点を指摘している。

2つ目は、「過去にうまくいったように見えることをする」である。「本当に、その方法が成功の要因なのか」「過去の方法が、現在にも通用するのか」などの吟味が足りていないという問題点を指摘している。

3つ目は、「広く信じられているが、きちんと検証されていない考え方を鵜呑みにする」である。ストックオプションや先行者利益を例に、「理論や事実ではなく、思い込みが経営を左右している」という問題点を指摘している。

これらは、のちに紹介するエビデンス・ベースド・マネジメントの実践プロセスにおける、「吟味」の不足などに起因する問題と考えられる。経営学では、「流行の手法が、十分な検討を伴わずに導入されること」に関しては、マネジメント・ファッションの問題として指摘されることもある（例えば、真木, 2016 *3）。

なお、フェファーとサットンは、エビデンスに基づいた経営と、そうでない既存のやり方を対比し、**図表1**のようにまとめている。

「エビデンス・ベースド・マネジメント」の歴史

このような「エビデンスに基づいた経営」のことを「エビデンス・ベースド・マネジメント」という。この言葉の利用が増えたのは、前述したフェファーとサットンの書籍の原著Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-based Management や、当時アメリカ経営学会の会長であったRousseauによるIs there such a thing as "evidence-based management"?*4という論文が発表された2006年頃からである。

現在では、Center for Evidence-Based Management（CEBMa）が運営され、エビデンス・ベースド・マネジメントの取り組みガイドラインなどが発行されている。本稿では、CEBMaが2014年に発行したガイドラインなどを基に、エビデンス・ベースド・マネジメントの概要を紹介する。

6つのプロセスと4つのエビデンス

Barendsらのガイドライン（2014）*5によると、エビデンスに基づく実践とは、「良い成果の得られる確率を高めるために、**図表2**のようなプロセスにより、複数の情報源から入手可能な最も良いエビデンスを基に良心的に、明確に、分別をもって意思決定を行うこと」とされる。これは、経営に限らず、他の領域におけるエビデンスに基づく実践にも共通するものである。

では、エビデンスとは、具体的に何を指すのか。同じくBarendsら（2014）では、**図表3**の4つのエビデンスが挙げられている。特に、「組織の実態」や「ステークホルダーの価値観・関心」は、経営・経営学らしい内容といえる。

エビデンス①：科学的知見

ここからは、4つのエビデンスについて、詳細を確認していく。

1つ目は、科学的知見である。Rousseau（2006）のなかでも「研究と実務のギャップ」として取り上げられているように、経営において科学的知見が実務のなかでうまく使われていないという問題意識がもたれることがある。このような現象は経営に限ったものではなく、さまざまな領域で「科学的知見の実務での応用に関するバリア」の調査・研究は行われている。

経営領域では、それらの先行研究をベースに行った、ドイツ、ベルギー、アメリカ、イギリス、オーストラリアの経営や人事に関わる実務家の科学的知見への態度に関する調査結果がBarendsら（2017）*6で紹介されている。

図表2　エビデンス・ベースド・マネジメントの実践プロセス

出所：Barendsら（2014）*5を基に筆者作成

図表3 エビデンス・ベースド・マネジメントで用いる4つのエビデンス

科学的知見 適切な手続きによって 導き出された科学的知見	**専門家の実践知** 経験や知見を積み重ねてきた 実務家や実践家などの判断
組織の実態 データなどで示される 個々の組織の特徴	**ステークホルダーの価値観・関心** 従業員、経営者、株主など、 意思決定の結果が影響を及ぼす 対象の価値観や関心

出所：Barendsら（2014）*5を基に筆者作成

同論文で示されている、科学的知見の活用に対する態度に関する項目の否定回答率（強く反対／やや反対）と肯定回答率（強く賛成／やや賛成）の値をグラフにしたものが**図表4**である。論文内でも触れられているが、大学の同窓生ネットワークや専門団体のリストで調査協力者が集められているため、エビデンスに基づく取り組みに関心が高い協力者に偏りがあるものの、これらの結果からは、科学的知見については、「関心がない」「実務に応用できない」「個別の企業には適用できない」という態度をもっている人は少ないことが示唆される。

では、科学的な知見を活用するための障害についてはどうだろうか。**図表5**によると、研究論文が難しいというよりは、それらを読む時間がとれないことが一番の障害となっている。

なお、筆者の考えではあるが、限られた時間のなかで最新の知見を確認するために研究論文などから情報を効果的に収集するためには、概念や先行研究などの基礎的な理解をしておくことが有効である。そのためには、例えば組織行動の分野であれば、服部（2020）*7などが参考になる。

また、科学的知見については、それぞれの研究の前提、用いている研究手法の特性、用いているデータの性質などを押さえることで、より正しく根拠として活用できるようになる。それらのポイントについては、中本・水野（2022）*8などが参考になる。

エビデンス②：組織の実態

従業員数、欠勤数、従業員満足度など、以前から組織、またその構成員の実態を表す情報やデータは蓄積・活用されてきた。昨今では、タレントマネジメント、人的資本の情報開示など、さまざまな人材マネジメントの取り組みによって、組織・人材に関するデータはより豊富に取得され、蓄積されるようになっている。

これらのデータは、ピープルアナリティクスやHRアナリティクスという形で、より積極的な活用が進められつつある。日本では、2015年より活動を開始した一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアムや、2018年に設立された一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会による普及活動も後押しとなり、取り組みを行う企業が増えている。

例えば、PwCコンサルティング合同会社（2023）*9によると、人材データの活用・分析について、「取り組みを実施している／実施した」または「今後取り組む予定がある」と回答した企業の割合は2022年で56%で、2016年と比較して12ポイント増加している。

エビデンス③：専門家の実践知

近年、客観的なデータを重視する風潮のなか、「勘と経験からの脱却」のようにいわれることも多い。しかし、エビデンス・ベースド・マネジメントのなかでは、経験豊富な専門家の実践知も重要なエビデンスの1つとされている。

Barendsら（2014）において、長期間、さまざまな状況における経験を積み、内省を通じて形作られた実践知や暗黙知は、決して単なる思いつきではないとされている。

そして、取り上げた課題は本当に着目すべきか、組織データが表しているものは真実を映しているのか、科学的知見が関心のある場面にあてはまるのか、考え出した解決策が現実場面で機能するのか、それらの判断において専門家の実践知や経験が重要な役割を果たすとしている。

エビデンス④：ステークホルダーの価値観・関心

4つのエビデンスのなかで、こちらはやや異質なもののように思われるかもしれない。しかし、経営や人事に関する取り組みの結果は、さまざまなステークホルダーに影響を与える。また、意思決定の結果行われる施策は、従業員などの協力なくしては、成功するものではない。

例えば、Barendsら（2014）のなかでは、従業員満足度調査の実施という施策について、「個人が特定されると感じられるような項目があったため、サーベイの回答率が5%未満にとどまった」

という例が挙げられている。

よって、ステークホルダーの価値観・関心は、「意思決定の結果が、従業員などのステークホルダーにどのような影響を与えるか」という倫理的配慮のために必要であると同時に、「従業員などの多様な立場・視点から考える」ことによって意思決定や施策の質を高めるためにも必要なものとなる。

おわりに：多様なエビデンスに目を向ける

エビデンスは、科学的知見、組織の実態、専門家の実践知、ステークホルダーの価値観・関心のような種類だけでなく、エビデンスを得る方法、また、確からしさや一般化可能性などの面でも多様である。

例えば、一言に研究といっても、質問紙調査や実験など、多様な研究手法がある。また、先行研究を体系的にまとめるレビューという方法や、複数の研究で得られている相関係数などの統計量をまとめて分析するメタ分析という手法もある。

「因果関係の確認には、質問紙法よりも、厳密に条件を統制した実験法の方が適している」「単体の研究よりも、複数の研究をまとめたメタ分析の方が、再現性が高い」のように、手法によってエビデンスの信頼度であるエビデンス・レベルが異なるという整理がされることもある。

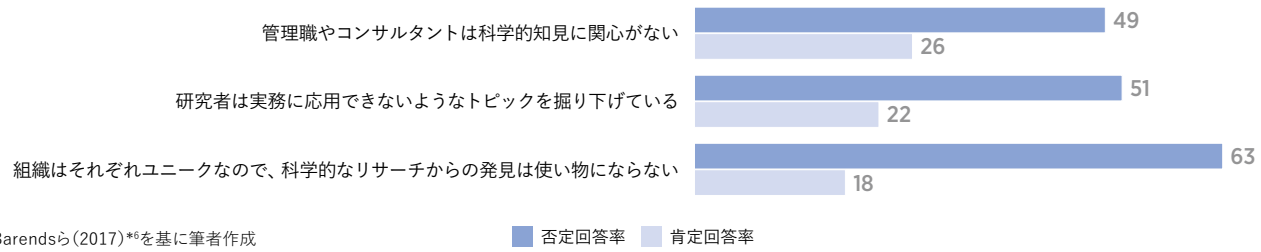
それゆえ、エビデンス・ベースの取り組みに過度に傾斜すると、「エビデンス・レベルや一般化可能性が高いエビデンスを優先して使う」という考えに陥ることもある。

しかし、Rousseau & Gunia (2016)[*10]などでも指摘されているように、意思決定者が直面する課題は個別性があるため、エビデンス・レベルや一般化可能性が高いエビデンスを優先することが必ずしも効果的とは限らない。多様なエビデンスのそれぞれの特長を踏まえ、活用していくことが重要となる。

エビデンス・ベースド・マネジメントは、「エビデンスにすべてを委ねる」ことではなく、意思決定において、あくまで人間が主体となり、「エビデンスを活用する」ことであることを忘れないようにする必要がある。

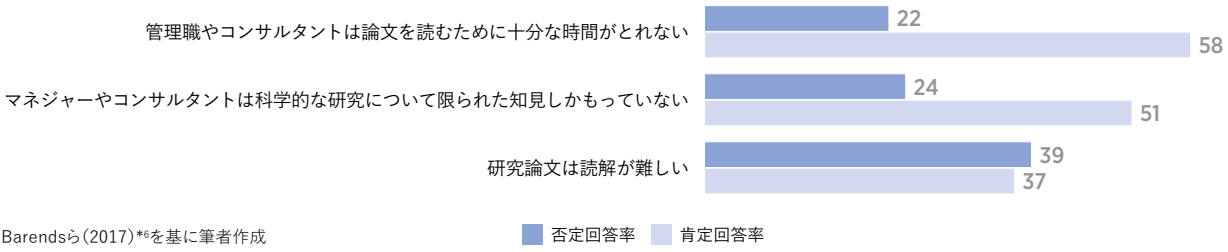
（HAT Lab 所長 入江崇介）

図表4　科学的知見の活用に対する態度



出所：Barendsら(2017)[*6]を基に筆者作成

図表5　科学的知見の活用における障害



出所：Barendsら(2017)[*6]を基に筆者作成

*1　Guyatt, G.H. (1991). Evidence-based medicine. ACP Journal Club, 114 : A-16.
*2　フェファー , J. & サットン, R.I.　清水勝彦(訳) (2009). 事実に基づいた経営―なぜ「当たり前」ができないのか?― 東洋経済新報社
*3　真木圭亮 (2016). (01) マネジメント・ファッション研究の批判的検討. 經營學論集, 86, 日本経営学会.
*4　Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as "evidence-based management"?. Academy of management review, 31(2), 256-269.
*5　Barends, E., Rousseau, D.M., & Briner, R.B. (2014). Evidence-Based Management: The Basic Principles. Center for Evidence-Based Management.
*6　Barends, E., Villanueva, J., Rousseau, D. M., Briner, R. B., Jepsen, D. M., Houghton, E., & Ten Have, S. (2017). Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. PloS one, 12(10), e0184594.
*7　服部泰宏 (2020). 組織行動論の考え方・使い方―良質のエビデンスを手にするために― 有斐閣
*8　中本龍市・水野由香里 (2022). エビデンスから考えるマネジメント入門 中央経済社
*9　PwCコンサルティング合同会社 (2023). ピープルアナリティクスサーベイ2022調査結果(速報版). https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/people-analytics-survey.html
*10　Rousseau, D. M., & Gunia, B. C. (2016). Evidence-based practice: The psychology of EBP implementation. Annual review of psychology, 67, 667-692.

PART 2
座談会

企業人事が語るエビデンス・ベースドHRM

座談会 1

経営視点から見たエビデンス・ベースドHRMの意義

エビデンスを使いこなすには対話とストーリーが欠かせない

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

佐竹秀彦氏
富士通株式会社
Employee Success本部
Engagement & Growth 統括部 統括部長

坪井純子氏
キリンホールディングス株式会社
取締役常務執行役員

三橋明弘氏
旭化成株式会社
人事部 人財・組織開発室 室長

エビデンスとは「証拠」や「根拠」を示す英語だ。これまでの人事における勘や経験を生かすという意味でも、エビデンスを基にした人事への移行が求められるなか、それは進んでいるのか、そのために何が必要なのか。キリン、富士通、旭化成の各人事責任者に、実情を伺った。

――エビデンス・ベースドHRMは耳慣れない言葉かもしれません。エビデンス・ベースド・メディスン、つまり根拠に基づく医療という言葉があるように、HRMにも依拠すべきエビデンスが必要ではないか、という意味が込められています。最初に、この概念に対する基本的な考え、もしくは御社での実践例を教えてください。

坪井　キーとなるポイントを3つ考えています。まず1つ目は、最初にストーリーがあるということです。人材戦略と経営戦略は密接に結びつく必要があります。例えば将来の経営課題に対し、どんな人材がどの程度必要か。これらのストーリーを可視化、構造化する上で重要なのがエビデンスです。

もう1つは、対話による戦略の進化です。昨今は投資家や従業員をはじめ、さまざまなステークホルダーから人材に関するデータの開示が求められます。それを積極的に実施し、対話を繰り返しながら、PDCAのサイクルを回していく必要があり、そこで共通言語となるのがエビデンスです。3つ目は、これは私がマーケティング出身であるがゆえの持論かもしれませんが、平均値では何も見えないということ。年代によるギャップも大きいですし、ダイバーシティを推進するなか、平均値は本当の意味のエビデンスにならないのではないでしょうか。

佐竹　現在、富士通ではまさにデータドリブン経営を推進しています。人的資本経営が叫ばれるなか、人事面でもデータの見える化や分析に鋭意取り組んでいるところです。

三橋　弊社でも人的資本の強みを可視化するために、データがますます重要になってきています。それから、先ほどの坪井さんの話にかぶせると、社員に向けてのストーリーも重要になっています。上からの押し付けではない、自律的キャリア形成を推進していくためには、人材育成のストーリーを変えなければならない。会社が「学んでください」と言ってもうまくいかない。人材育成にもマーケティングの知識が必須になってきています。

「手段のみの検証」から「目的に即した検証」へ

佐竹　弊社ではUdemyという社外のオンライン学習システムを導入し、国内8万人の社員のうち、手挙げ制で、2万5000人が学んでいます。これに対し、2つのデータドリブン施策が重要だと考えています。1つは経営層に対するもので、学習者と非学習者とで、エンゲージメントの値にどのような差があるのかを報告しています。一方の社員に対しては、学習者の方が非学習者よりも昇進が早い、といったデータを示しています。

坪井　経営と従業員がWIN-WINの関係でないと、持続性のある施策にはなりませんから、それは大切なことですね。私たちはイコールパートナーという言葉でそれを表現しています。

またすべての戦略・施策は価値創造につながらなければ意味がない。ある研修をやったとして、それが将来の価値創造にどうつながっていくのか。すぐには見えないけれど、見えるようにする努力を人事は積み重ねなければならない。

佐竹　それを「脱・手段のみの検証」とわれわれは呼んでいます。セミナーやイベントをやり、参加人数を数え、アンケートをとって終わりでは意味がないと。経営に対してどんなインパクトを生んだのか、「目的に即した検証」が必須なんです。

エンゲージメントの数字が前より上がったから万歳、ではなく、それが離職率の低下や生産性の向上につながり、顧客に対する提案力がアップし業績につながるというプロセスをデータで示せたら最高ですが、なかなか難しい。

三橋　われわれも研修の効果検証のため、受講者にはアンケートをとっていたんですが、彼らが学んだことを実務で活用し成果を上げているのかという点は未解明でしたので、そこを見るよう変えようとしています。例えば、組織開発に役立つように、対話のスキルを学ぶマネジャー向けの研修があります。受講者と非受講者合わせて2000名近くを対象に、研修後の職場メンバーとの対話の有無や有用性について調査したところ、受講者は非受講者に比べ、対話の実施率が高いことが検証できまし

坪井純子（つぼいじゅんこ）
1985年キリンビール入社。「キリン秋味」の開発およびブランドマネジャーなどを担当し、2005年キリンビバレッジ広報部長、2010年横浜赤レンガ代表取締役社長。2012年キリンホールディングスCSR推進部長兼コーポレートコミュニケーション部長、2019年同常務執行役員ブランド戦略部長、2023年3月より現職。

た。有用性に関しては両者で顕著な差は見られませんでしたが、それは、研修によって対話の有用性に対する受講者の期待値が高まったからではないか、と考察しています。

対話が乏しいと エンゲージメントも下がる

――対話というキーワードが出てきました。データを使うことで、対話の質はどのように変わりましたか。

坪井　弊社の社長は「エンゲージメントの値は経営の鏡」と言っており、10年ほど前からサーベイを行ってきました。エンゲージメントの全体値はもちろん、何と何の相関が高いのか、何が上がれば何が上がるのか、そういった分析を行いながら、部門ごとにブレークダウンし、組織ごとのリーダーがメンバーと対話するようにしています。

三橋　われわれは人材戦略の上で「終身成長」という言葉を使っています。若手だろうがシニアだろうが、全員それを目指すと。うちもエンゲージメントサーベイを行っており、その値を分かりやすく社員の“活力”という指標にしています。一方で、組織行動論の先生と一緒に、「成長につながる行動」を指標化し、社外にも公開しています。統計的に見ると、エンゲージメントと成長につながる行動との間には相当強い相関があることが分かっています。

活力は、先ほどの対話との相関も強い。メンバーとの対話がなかったグループと、対話を実施したグループとでは活力の値に有意な差がありました。

――対話の頻度を高める方がいいということでしょうか。

三橋　そのとおりです。ただし、とりあえず対話しておこうという意識をマネジャーがもつと、良くない。

坪井　対話の量と質ですね。キリンは、現在はまずは量を増やすことに注力している段階かもしれませんが、質も重要ですね。

佐竹　対話といえば、うちが力を入れているのが上司とメンバーとの1on1です。取り組みの当初、1on1を有益だと感じている程度とその人のエンゲージメントの値は、見事な相関関係にありました。そこで皆の背中を押すために、さまざまな施策を行った結果、実施率は上がったものの、エンゲージメントの値が上がらなくなってしまった。やれと言われてやる社員は増えたものの、それこそ質に問題があったのでしょう。

三橋　コロナ禍になり、うちでも、コミュニケーションがとりにくくなったこともあり、全社に1on1を入れようという議論があったのです。ただし、トライアルを実施し、分析したところ、マネジャーのやらされ感が強いまま導入してもうまくいかないことが分かり、全社一律での導入は見送りました。

幅広い異動によって 人材戦略が人材育成に

――冒頭に坪井さんがおっしゃったように、人材戦略と経営戦略は密接な関係にあり、互いに連携しなければならない。その要として、エビデンスが機能するのではないかと。キリンの場合、両者の関係はどのようになっていますでしょうか。

坪井　キリングループはビールを祖業としていますが、40年前に医薬に参入しました。現在は食や医薬など既存事業の多様化・発展にとどまらず、ヘルスサイエンスへ事業を拡大し、グループ全体を

佐竹秀彦（さたけひでひこ）
1995年、富士総合研究所に入社。KPMGコンサルティング、GE Japanに移り、マーケティング、コンサルティング、人事部業務を経験。2007年に富士通に入社し、人事担当課長として、エンジニアの人材育成や組織開発などの各種取り組みの企画・実行に従事。2015年より、本社人事の担当部長として、全社の働き方改革を推進。2020年人材開発部長、2021年より現職。

大きく変革させようとしています。事業がトランスフォームするなかで、これまでにない能力が求められ、リスキリングも必要ですし、新しい人材を採用することも必要になる。つまり、足元での経営の実行力を高めるために、人材戦略も変革が必要だということです。またさらに、これだけ将来が見えない時代ですから、どんな人材がいれば将来の経営の選択肢を狭めずにいられるかという観点も重要です。将来への投資です。キリンではそのキーワードを専門性と多様性と置いています。終身雇用制が前提でなくなり、日本の労働市場は大きく変わってきています。だからこそ、外でも通用する専門性を磨く一方で、多様な視点や価値観を身につけてほしい。

三橋明弘（みつはしあきひろ）
1988年、旭化成入社。住宅事業部門営業、人事部人事制度企画、関係会社事業企画、事業部門人事などを経て現職。人材・キャリア開発、組織開発を所管。キャリアコンサルタント。

キリンでは、お酒から医薬まで、事業が幅広いので、グループ内で多様な経験を積むことができる。例えば、ビール事業のエンジニアが医薬のエンジニアに異動するケースやその逆も含め、多々あります。つまり軸をもちながらキャリアが広がり成長できる。このように人材戦略が人材育成につながることを目指しています。

佐竹　今年からスタートした新しい中期経営計画では最初に2030年のありたい姿を描き、それからバックキャスティングで2025年の中期目標を立てるやり方をとりました。それに基づき、事業のあり方と人材戦略を考えたというわけです。これまでの人員計画は数ありきになりがちだったのを、例えば対クライアントサービスを伸ばそうと思った場合、ある資格をもった人材がどれくらい必要で、それを社内で調達するのか、異動させるのか、あるいは外から獲得するのかをきちんと計画立てて行っているところです。

三橋　われわれはGDP（Green、Digital、People）という3つの変革を中期的な経営課題に掲げています。Peopleでいうと、中途採用の活発化を図り、専門性を上げていくために高度専門職という制度を導入し、社内外で活躍できる人材の育成に注力しています。多様性はうちの武器でもあり、その多様性から生まれる共創力の強化も大きな課題になっています。

坪井　個々人の内なる多様性と、活発な異動によって生まれる組織としての多様性、その両方が良い意味で循環するのが重要だと思います。さらに、多様性の実現が価値創造につながらないと意味がありません。キャリアの採用率や女性採用率が高いことはもちろん大事ですが、そこで止まっては駄目なんです。時間はかかりますが、多様性がどんな価値やイノベーションを生むのかをステークホルダーにきちんと説明する必要があると思います。

佐竹　データドリブン経営がいいのは、まさにそこができるからだと思います。新しい施策や制度というものは、できたときは目的が明確なのに、時間が経ち、担当者が変わると、得てして形骸化してしまう。データドリブン経営は都度、目的をはっきりさせていきますから、仕事のレベルや生産性は必ずアップすると思います。

データやエビデンスの価値を決するのは信念

――この時代、あらゆる会社が変革を迫られており、既存の強みと新しく取り組む事業をどう融合していくのか、非常に難しい問題を各社が抱えていると認識しています。知の深化と知の探索という言葉で表される「両利きの経営」が1つの解だと

は思うのですが、どのようにお考えでしょうか。

坪井　基本は両利きだと思います。先ほどもお話ししたように、祖業はビールでしたが、40年前に医薬に進出しました。ビール会社がなぜ医薬に、とよく聞かれますが、ビールと医薬には発酵バイオ技術という共通項があるんです。まったく新しい事業に取り組んでいるというよりは、既存の強みをより発展させ、新しい価値を生み出し続けることを目指しているのです。

――そうしたなか、人材戦略のコアとして人間性の尊重を置いている。

坪井　キリンの醸造哲学に「生への畏敬」という言葉があります。ビールの発酵を担う酵母、そして原料である大麦やホップは生物であり、そうした生物の可能性を無限に引き出すことでおいしいビールを作っていくという考えです。生きとし生けるものをリスペクトする教え。まして人間も生物ですから無限の可能性をもっているはずで、それを引き出す環境を整えるのが会社の役割だという教えが、キリンのDNAのなかに含まれているのです。

三橋　弊社は創業100年を迎えました。社員を人的資本として捉えた場合、強みが3つあります。誠実性、多様性、風通しのいい風土、です。ただこれだけでは物足りない。最近経営陣が言っているのがA-Spirit、野心的な意欲や進取の気風といったものです。以前われわれは野武士集団と呼ばれていた時期もあり、その精神が薄れているのではないかという危機感があるんです。

佐竹　富士通も高度成長期、野武士集団と呼ばれていた時期がありました。それがバブル崩壊後、景気が低迷し、経営やコストの見える化が叫ばれ、社員の活力が弱まっていった。かつての元気を取り戻すため、いろいろな仕掛けを模索しなければならなくなったのが今だと思うんです。

そうしたなか、われわれが取り組んでいるもう1つのドリブン経営があって、それが社長が発案したパーパスドリブン経営なんです。

――富士通という会社のパーパスを実現する経営ということですか。

佐竹　違うんです。社員一人ひとりのマイパーパスの実現を支援する経営なんです。IT企業からDX企業に変わろうと盛んに言っているのですが、それに合わせて各自のパーパスを明確にしようと。どんな目的をもって富士通で働きたいかをもう一度考えてもらう。その上で、マネジャーには、組織のビジョンと、各自のパーパスから由来するキャリアプランとがうまく重なり合うようなコミュニケーションをメンバーととってくれるよう、お願いしています。……エビデンス・ベースドの話から大分離れた気がしますが。

――いえ、つながっていると思います。社員や株主と、何をどう話すか。そのときにきちんとした根拠や証拠があると説得力やストーリーが生まれてくるという話が続いていると思っています。

三橋　パーパスの話もそこに落ち着くんですね。うちでも、50歳になった社員に、キャリア面談で旭化成に入った動機を尋ねることがあり、その上で、定年までの今後15年間、自分がやりたいことと会社が求めていることをどうバランスさせていくかを考えてもらう。これもパーパス経営の一形態ではないかと思いました。

佐竹　データやエビデンスの価値を最後に決するのは信念だと思うんです。業績とエンゲージメントの因果関係を証明するのは難しい。業績がいい会社にいればエンゲージメントが高いのは当然で、その値が高い社員がいるから業績が高まるかどうかはよく分からない。ただ、社員がやる気をもって仕事に熱中することがマイナスであるはずがない、という信念や信仰に近いものをトップがもってくれるかどうかは大きいと思います。

座談会2

ピープルアナリスト×HRBPの本音

人事データの戦略的蓄積がHRBPと事業現場の対話を生み出す

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

佐久間祐司氏
LINE株式会社
Organization Successセンター
OS Data Managementチーム
マネージャー

麻生朋宏氏
LINE株式会社
HR Business Partner室
エンジニアHR
ビジネスパートナーチーム

海老沼貴明氏
日本電気株式会社
人事総務部
ピープルアナリティクス
スペシャリスト（取材当時）

菅崎理功氏
日本電気株式会社
社会基盤BU
HRBPグループ 主任
（取材当時）

2023年現在、ピープルアナリティクス（PA）はエビデンスとして現場の問題解決にどれほど役立ち、経営や組織にどの程度貢献しているのか。HRBPはPAをどう活用しているのか。PA先進企業の代表として、LINEとNECのPAチームリーダーとHRBPに集まっていただいた。

――佐久間さんも海老沼さんも、人事・人材データを活用して課題解決を行う「ピープルアナリティクス（PA）」を中途入社で一から立ち上げています。どのような経緯で入社されたのですか？

佐久間　PAをさせてもらえるなら入社する、という約束でLINEに入りました。でも、私が入社した2017年時点では、人事部門トップにやる気はあるものの、PAで何ができるかは私自身も含めてぼん

海老沼貴明（えびぬまたかあき）
大学卒業後、医科大学に勤めて人事を担当。次の会社で人事システム管理の経験を積み、ピープルアナリティクスにも携わる。HRBPも経験。2020年NECに入社して、ピープルアナリティクス専業の担当者に。ピープルアナリティクス組織の立ち上げなどを手がけてきた。

やりしたイメージしかありませんでした。その状態からのスタートです。

海老沼　私も2020年にPA専業で入社しました。まだPAは何も進めていないと思って入ったのですが、調査してみるとなんと全社で36ほどのPAプロジェクトが動いていました。各事業部門やグループ会社が、人事・人材データを使って何かやろうと独自に進めていたのです。

LINEの場合、最初の3年はデータ収集と基盤構築に注力

――佐久間さんは、LINEでどのようにPAプロジェクトや組織を立ち上げてこられたのですか？

佐久間　最初の3年は、データ収集とデータ基盤の構築に注力しました。まずエンゲージメントサーベイを導入し、続いてパーソナリティ診断も入れました。当時の私は、社内ではサーベイ・ツールの導入担当者に見えていたと思います。

ただ一方で、社内システム部門と協力して、データ基盤も作り始めていました。データ基盤がある程度できたところで、それを人事向けタレントマネジメントシステムとして使えるようにしました。人事部の皆さんに高い評価を得てから、マネジャー向けシステムもリリースしました。

今もそうなのですが、私たちはこのように順を追って、一部で評価を得ながら徐々に全社に広めていくようにしています。そうしないと、現場の理解を得られないからです。エンゲージメントサーベイですら、当初は多くの部門から「意味ある？」と言われました。そこでまず、興味を示してくれた一部の部門にサーベイを導入して、評価の高い人材はエンゲージメントが高く、退職者はエンゲージメントが低いことを証明しました。そうして導入部門を増やしていき、最終的に全社導入の合意を得たのです。現場の発言力が強い傾向にある当社の場合、こうした信頼の積み重ねが欠かせません。

NECの場合、PAの全社Willをエンゲージメント向上に設定

――海老沼さんは、NECでどのようにPAプロジェクトや組織を立ち上げてこられたのですか？

海老沼　私も佐久間さんのように、PAはデータ基盤の構築から始めるべきだ、と考えています。ただ、私が入社した2020年、NECは新たなタレントマネジメントシステムを導入している最中でした。そのタイミングでデータ基盤構築を進めると、混乱が起きてしまう可能性がありました。現在は導入も一通り落ち着いたので、2023年度からデータ基盤を構築するところです。

では、私たちが3年間で何をしたかといえば、1つ目にPAプロジェクトの全社統合を進めました。冒頭で触れた36のプロジェクトは各事業部門がそれぞれの考えで進めており、目的がバラバラでした。NECの場合、技術は総じて高く、Can（できること）は多いのですが、Will（やりたいこと）が定まっておらず、大半はMust（データを活用しなければならないという義務感）で動かしていました。それではPAはうまく機能しません。

そこで私たちは中期経営計画に照らし合わせて、「エンゲージメント向上のためにPAを活用しましょう」という目的の柱、全社のWillを設定しました。そして全社のWillを踏まえて、残すプロジェクトと終わらせるプロジェクトを判別し、全PAプロジェクトを1つに束ねてきました。

2つ目に、人事総務部内に、PA専門の部署「HRアナリティクス」を立ち上げました。NECグループ内には、データ分析能力をもつ会社やチームがいくつもありますから、HRアナリティクスがそうしたチームと連携する仕組みも構築してきました。3つ目に、経営や社内にPAの効果をアピールするために、並行していくつかの最新PAプロジェクトを進めてきました。

データをもっていくと現場は耳を傾けてくれる

――両社の現場には、データを受け入れる風土はもともとあったのですか？

佐久間　LINEらしいやり方・考え方をまとめた「LINE STYLE」で、行動指針の1つとして「Always Data-driven」と示されるくらい、データを根拠に考える傾向が根づいています。人事にもデータを求められることが比較的多いですね。特に麻生が担当する開発組織はデータが大好きです。

麻生　LINEでは、役員も組織長も、現場のことはHRBPよりも自分の方がよく分かっている、と考えています。ですから、私のようなHRBPが単に定性的な意見を発しても、簡単には受け入れてくれません。ところが、データ分析結果には耳を傾けてくれるケースが多いのです。

菅崎　定性的な話をしても役員や現場には伝わらないけれど、データを活用すれば意見を聞いてくれるというのは、NECも同じですね。

私は、データをコミュニケーションツールとして活用しています。なぜなら、NECのHRBPには社内営業のような側面があるからです。NECグループには、コーポレート人事、労働組合、人事シェアードサービス、キャリア開発・支援など、人事にまつわるさまざまな機能やサービスがあり、サポート体制は万全です。私たちHRBPのミッションは、全社施策を現場に落とし込むのは勿論、これらの素晴らしい機能・サービスを上手に頼りながら、担当部門と密にコミュニケーションをとって、部門の真の人事課題を発見し、解決していくことです。そのミッションを果たす上で、データは強力なコミュニケーションツールなのです。役員にデータ分析をもっていくと、真剣に話を聞いてくれます。私はデータを起点にして彼らの本音を引き出し、真の課題を発見していくようにしています。

海老沼　PAの長所の1つは、分析によって人事課題、優秀人材などを言語化できることです。言語化すると、あいまいだったことが明確になります。現場の皆さんは、それによって不安が払拭され、安心が得られるのではないでしょうか。

佐久間　当社では、ダッシュボードを用いたデータの可視化にも注力しています。データをタイムリーにとれることがHRBPと現場の対話に有益です。

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

定性と定量が合致したとき限りなく因果関係に近くなる

――海老沼さんはPAチームリーダーとして、NECの現場データ活用についてどう感じていますか？

海老沼　確かに、現場はデータ分析に耳を傾けてくれますが、それは怖いことでもあります。

なぜなら、統計学やデータサイエンスをあまり詳しく知らない方々は、データ分析を都合よく解釈しがちで、なおかつ相関関係を因果関係と勘違いしがちだからです。PA担当者やHRBPは、相関関係と因果関係の違いを知らない人たちがデータを安易に扱うのは危険だ、と認識すべきです。

NECでは、「定性と定量が合致したとき、限りなく因果関係に近くなる」という考え方を共有しています。データ分析だけでなく定性的調査をあわせて行い、両方で同様に考察できるようなときには、因果関係に近い関連があると考え、手を打つようにしています。

また、私たちは倫理面についても十分に注意すべきです。社員に不利益となるようなデータ活用は絶対に防がなくてはなりません。社員の信頼を失ってしまえば、PAプロジェクト全体が即座に頓挫しかねないからです。倫理面のマネジメントは、今後一層大切になるはずです。

――定量的データ分析だけでなく、定性的分析も取り入れているのですね。

海老沼　私たちは、定量的分析だけでなく、定性的分析にも力点を置いています。例えば、心理学の専門家による定性的インタビュー分析は信頼に足るものです。心理学の専門家は特殊なインタビュー技術や学術的知見を身につけており、心理学の視点から分析した優れた定性データを提供してくれます。

私たちはこの両面の分析を受けて、人事施策の意思決定や必要な研修の導入を行い、状況の改善に成功しました。

麻生　海老沼さんのおっしゃることはよく分かります。私たちは心理学的なインタビュー分析までは行っていませんが、現場インタビューや観察を重ねて得た実感値はあります。そうした実感値とデータ分析の両方をもっていると、単に組織の人事課題を指摘するだけでなく、「この点がボトルネックですから、最初にこの改善策を行いましょう」といった具体的な提案が可能になるのです。

菅崎　私も定性的インタビューを大事にしています。毎月1日は社員と面談する日を必ず設け、その日は一日中ひたすら会話するようにしています。ここから得た情報を定量的データ分析と重ね合わせて、両者が合致したときが最も効果が上がるのです。「定性と定量が合致したとき、限りなく因果関係に近くなる」のは、間違いないと思います。

菅崎理功（かんざきりく）
大学卒業後、2014年NEC入社。大学時代には人事系ゼミに所属しており、入社してからも人事一筋。総務領域や労務・人事制度設計などにコーポレートおよびグループ内シェアードサービス会社への出向で携わった後、2017～2018年官公庁に出向。2019年より、官公庁向けビジネスを担当する部門のHRBPを務めている。

HRBPにはデータ分析と直感の両方が必要だ

――他に、PA分析から人事施策につながった事例を教えてください。

佐久間　LINEは中途入社者が多く、中途社員のオンボーディングが大きな人事課題の1つです。データ分析の結果、入社後1カ月時点でのアンケートへの回答がネガティブな新人は、その後低エンゲージメント状態が長く続く可能性が高いことが分かりました。さらなる調査で、その大きな原因は「入社前後のギャップ」だと判明しました。入社前に聞いていたのと違う仕事や異なる職場環境だと、最初からエンゲージメントが低くその後巻き返すのも難しいのです。この分析を踏まえて、現在はリクルーター、HRBP、現場が密に連携をとり、入社前後のギャップが起きないように気をつけています。

海老沼　NECでは、PAを活用した人材公募の仕組みを構築しています。職務経歴やスキルを登録すると、文字情報をAIが分析し、合致した公募の情報やスカウトが送られてきたりするんです。

―― HRBPのお二人は、自らの実感値から得た直感をどのように活用していますか？

麻生　直感に反するデータ分析結果が出てくることはよくあります。その際はデータを重視しますね。例えば、うまくいっていると思っていた組織で退職率が突如高くなったりすると、データの結果を優先してその組織を注意深く観察するようにしています。

菅崎　私も、優れたマネジャーだと感じていたのにメンバーに休職者が多かったりすると、サーベイを細かく分析して仮説を立てるようにしています。その仮説をもって現場にインタビューを行い、原因が明らかになれば、マネジャーにフィードバックして改善を図っていきます。

麻生　直感を起点にデータを掘り下げることもあります。例えば、退職者は少ないけれど、普段現場メンバーと会話するなかで不安を感じる組織がありました。データを詳しく調べると、エンゲージメントが明らかに低かったのです。ここまで分かれば現場と議論できます。

佐久間　データ環境が整うほど、HRBPのデータ分析力が重要になってきます。なぜなら、HRBPの要望は担当組織によって千差万別で、もはやこちら側では個別のデータ分析に対応しきれないからです。麻生のように、自らデータ分析できるHRBPが欠かせません。

麻生朋宏（あそうともひろ）
大学卒業後、ベンチャー企業にて人事業務を幅広く経験。2016年LINE入社。当初は人事評価や全社サーベイを担当していた。開発組織向けにHRデータを活用していたところ、2018年より公式に開発組織担当のHRBPになって現在に至る。LINEでは最も早くHRBPになった1人。

麻生　PAを活用できるようになってから、HRBPの仕事はずいぶん楽になりました。以前は、さまざまな問題の火消しが主な仕事でした。ところが現在はPAのデータ分析によって、問題を予見し、組織長と対話することで問題が顕在化する前に手が打てるようになったのです。火消しの仕事は減少し、そのおかげで、全体の施策を考える余裕も生まれました。PAはもはやHRBPに必須の武器です。

海老沼　最後に人事の皆さんに伝えたいのは、PA導入の際は、経営との期待値調整が欠かせないということです。佐久間さんのおっしゃるとおり、初手のデータ基盤の構築が最重要なので、PAで短期・長期的に何を実現できるのかを経営に明確に伝え、理解を得ることをお勧めします。その際、最優先すべきは、データ活用は社員の利益のために行うということだと思います。

PART 3
視点

HRMのベースとなる エビデンスを考える2つの視点

視点 1

アカデミアから見た
日本企業のデータ活用

データも実証研究も 人間の行動原理の表れ 幅広い視点で活用せよ

星野崇宏氏
慶應義塾大学 経済学部 教授 兼 経済研究所 所長

text：荻野進介　photo：平山 諭

データや実証研究はエビデンスの中核をなすものである。そうした、日本企業のエビデンス活用は進んでいるのか、より良い活用のポイントは何か。日本のデータサイエンスを牽引する第一線の研究者であり、企業との協働実績も豊富な慶應義塾大学の星野崇宏氏に伺った。

データの活用という意味では、ここ20年あまりで、企業側の姿勢が大きく変わってきています。私が博士号をとった2000年代前半頃は、データ取得とそのための実験の意義を説いても受け入れられなかったり、関心は示してくれるものの、その結果を論文にして発表するのは控えてほしい、と言われたりする傾向が一般的でした。

この流れが変わってきたのがAmazonをはじめ、多くの米系テック企業のデータ活用の事例が日本でも紹介され、普及していった2010年頃でしょうか。それがここ数年、DXやデジタライゼーションの流れが鮮明になり、潮目が変わりました。日本のテック企業もデータ活用の大切さに目覚めたのです。さらにコロナ禍を経て、非テック企業にもその流れが波及しつつあるというのが今です。

マーケティング実務でよく用いられるのが、AかBかという選択肢を示し、好ましい方を選んでもらう、いわゆる「ABテスト」です。

これは手軽にできるというメリットがある一方、例えば、AとB、どちらのデザインの方が購買率が上がるかといった場合、何をAやBにするかという可能性は無限なので、闇雲に行っても徒労に終わることが多いです。結果が出てもその理由はなぜかが分からないと、横展開できません。

一方、仮説を生み出し、また理由を説明できるのが行動経済学の強みです。例えば、人間は一度、自分の頭のなかに刷り込まれた価格（参照価格）があると、それとの比較をすぐにしてしまうことが分かっています。販売促進のため、一定期間、企業が価格を大きく下げた場合、消費者のなかにはそれが「通常価格」と思ってしまう人が多い。価格を戻した場合、値上げだと感じ、商品が売れなくなってしまうのです。ここからは安易な値下げは良くない、むしろ逆効果だという知見が導き出されます。

日本とアメリカ ビジネススクールの違い

こうした購買意思決定に関する行動経済学の研究は多く、欧米企業は先行研究という「巨人の肩」に乗って効率的な施策を実施していくのですが、日本企業の人たちには、「そんな研究があるんですか」と驚かれることが多い。アカデミックな研究は高尚なもの、企業実務には役に立たないという先入観があるのでしょう。これがアメリカでは違います。

私はノースウェスタン州にあるケロッグ・ビジネススクールに在学経験があり、その後も先方の教授と共同研究を行っています。日本のビジネススクールとの違いは3つあります。まず、優れた経済学者こそ経済学部ではなく給与の高いビジネススクールに在籍します。次に実務に直結する研究が主流です。最後は、卒業生や在校生が起業したり、卒業生が企業内の高い地位に就いたりした場合、自らの指導教官と一緒に、実務直結型の研究を進めるケースが多々あることです。結果として、ますます新たな知見がビジネススクールにたまっていくのです。

日本ではこうしたシステムが成立していません。加えて、安保闘争の温床が文系学部、特に当時マルクス経済学が主流だった経済学部であったことから、国の投資が低かった時期が続いたことも大きいのでしょう、社会科学の研究に対する世間の評価が低い。理系の研究には投資するが、ビジネスサイエンスの研究には投資せず、また実務に使おうとしない結果、ますます海外企業と収益性に差が開いています。

日本人は真面目だから 専門家に頼らない？

それこそ行動経済学や心理学、教育学、神経科学、AIといった分野において、研究者が取り組んでいるのは、あるインセンティブに対する人の反応のあり方です。それはマーケティングや人事、教育学、公衆衛生など個別領域の垣根を越えた人間の行動原理という共通原理への問いです。そうやって解明された人間の行動原理の根本が、研究された領域を超えてさまざまな領域で活用されるのです。

例えば、日頃まったく運動していない人に、健康のため、どうしたら運動をしてもらえるか、という公衆衛生分野の研究は、自社の製品を買ってくれていない人をどう振り向かせるか、というマーケティングの研究と根は同じなのです。

物理学において、磁石と雷、静電気、水力発電などはまったく別の事柄のように思えるでしょうが、実は電磁気学という学問ですべて説明できます。近年の膨大な実証研究は、社会科学の統一理論としての人間の行動原理を解明しつつあります。

日本の企業人が巨人の肩に乗れない理由として、仕事に向かう姿勢が真面目だという事情もあるかもしれません。これがアメリカの小売業だと「自分はお金のために働いている」というスタッフが多く、マーケティングや販促の企画は本部任せですが、日本では仕事に働きがいを見いだして、物事を現場できちんと受け止め、身近にあるヒントを探そうとします。このようななかで我が国でビジネスサイエンスの膨大な実証研究が伝わっていない以上、何が起こるか？ 腹落ちしやすい個別最適化のコンサルの“知恵”をありがたがり個別の現場ごとに小さく応用し始めます。組織的な実験などしないので、新しくやった施策に効果があったのか、たまたまなのかもあいまいで終わることが多い。データ分析もフィールド実験も、ある程度の規模と専門性をもってやらないと、景気や他社の販促などさまざまな要因を排除して真実に至ることは難しいです。

例を挙げましょう。アメリカには商品の値決めの研究が膨大にあるのですが、日本にはほとんどありません。周囲の同規模の競合店舗を参考にして値段を決めてしまいます。あの店は880円、うちは900円だから、メーカーに言って20円仕入れを安くさせようと。これが間違いなんです。

値決めで最も大切なのは、その商圏の人口構成というのが行動経済学の常識です。お金持ちは値段が多少高かろうが、欲しい商品を、訪れた店で買

います。それに対し、値引きに反応し、少しでも安い店で買おうとするのは、複数の店を訪問し価格を比較する時間の余裕がある方（高齢者や、今は少なくなった専業主婦）ですよね。加えて、立地も大切な条件です。通勤客をターゲットにした駅前にある店では、いくら安くしても徒歩では持ち運べないので多くは買いません。それに対し、車で乗り付け、大量買いする客が多い郊外店は値引きの効果が大きいというわけです。

これらはマーケティングの話であり、アメリカでの研究成果は日本でも再現性があることをわれわれも確かめていますが、これが人事となるとなかなか難しい。解雇自由のアメリカに対し、日本は法体系と雇用慣行が大きく違うからです。加えて企業も人事データの提供には慎重です。でもだからこそ、取り組みがいがあるテーマだともいえるのです。

社会科学の知見を踏まえながらデータ分析ができる人材を

広い意味で人事に関する研究というと、今私が取り組んでいるのが、日本公認会計士協会や会計系の研究者との共同研究です。大きくいうと、AIによる会計士の代替可能性を探るというもの。英オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授らが2013年に発表した論文「雇用の未来」では会計士の仕事は20年後、94%の確率でAIに代替されるとありましたが、彼らはAIの専門家であるにしても、それぞれの職種に詳しい人たちではないので、その研究方法には大きな疑問があります。しかしそのインパクトたるや大きく、結果、日本でも公認会計士の受験者数が激減してしまいました。

われわれは彼らとは異なった方法で、会計士には限定されますが詳細に分析しました。会計士は入職後、5年程度は、補助者、主査、監査責任者と、3階層に分かれて昇格していきます。そこで、会計の研究者と一緒に、会計士の業務を10に区分けした上で、業務ごとの時間と年収を抽出しました。

さらに、毎年、一定数が補助者から主査に昇格するのですが、その要件を10の業務に使われた時間の多寡から探ってみたのです。つまり、「Aの業務には精通しているけれど、Bが弱い人と、逆のパターンの人はどちらを先に昇格させるか」といったことです。要するにどの業務が昇格に重要かの重みを出したのです。

昇格すると年収は数百万円単位で上がりますから、業務ごとの生産性が分かる。加えてAIと会計の専門家それぞれに10の業務ごとのAIの代替可能性を評定させておきました。

このようなデータから何が分かるか。例えば、これから上場を目指すようなスタートアップ企業では会計士の役割が非常に重要ですし、M&Aにおけるデューデリジェンス業務や各種コンサルティング業務もAIでは決して代替できません。実際、定型的な業務に就いた後、そうした業務に携わっている会計士は非常に重宝され年収も高い。逆に、AIに代替可能な定型業務は代替してもらった方が、他の単価の高い業務に時間を注力できるので、逆に生産性が上がるという結果になりました。

以前は想像もできなかったことですが、実証研究ができるドクター人材に対する企業のニーズが高まっています。社会科学の豊富な知見を踏まえながら、自ら課題を設定し、仮説を組み立て、実証しながら、答えを見つけていける人たちです。採用にあたっては、特定分野にのみ強いというより、これまでお話ししてきたように、人間一般に共通する原理をしっかり理解しながら、各分野に横展開できる人材の価値は高いと思います。

星野崇宏（ほしのたかひろ）
2004年3月東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。情報・システム研究機構統計数理研究所、東京大学教養学部、名古屋大学大学院経済学研究科などを経て、慶應義塾大学経済学部教授。行動経済学会会長。日本マーケティング・サイエンス学会理事。日本行動計量学会理事。株式会社エコノミクスデザイン取締役。

視点2

サステナビリティ経営時代の
人事のあり方

人的資本の構築戦略は SHRM研究に 豊富に蓄積されている

須田敏子氏
青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

人的資本経営、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）、ジョブ型人事など、この数年で日本の人事を巡る状況は大きく変化している。その背景に何があるのか。SHRM（戦略人事）研究に詳しく、幅広いエビデンスを検討してきた須田敏子氏に伺った。

2022年の「人材版伊藤レポート2.0」によって人的資本経営が盛んに議論されるようになりました。しかし、学術界では1980年代から、SHRM（Strategic Human Resource Management：戦略人事）研究が行われており、人的資本経営を実現するための具体的な理論が多数蓄積されています。今、人事の皆さんが改めてSHRM研究を学ぶことは有益だろうと思います。

資源ベース型戦略論では 人事戦略が経営戦略をリードする

SHRM研究で1980年代によく議論されたのは、経営戦略と人事戦略の連動に関する具体的な方法を示した「マッチングモデル」です。経営戦略のタイプごとに、求められる役割行動や人事施策などの人事戦略が提示されました。ポーターの経営戦略の分類にマッチする人事戦略を論じた、シューラーとジャクソンの研究などが著名です。経営戦略が競争優位性の源泉であり、経営戦略に合わせて有効な人事戦略が決まる、と考えます。

1990年代に入ると、経営戦略論において「資源ベース型戦略論」が普及しました。資源ベース型戦略論では企業の内部資源が競争優位の源泉と考えます。「貴重で、稀少で、模倣困難で、代替となるものが存在しない組織の内部資源が競争優位の源泉である」としたのは、バーニーを代表とする「リソース・ベースド・ビュー（RBV）」です。RBVを皮切りに、野中郁次郎の知識創造企業、ティースらのダイナミック・ケーパビリティなど多様な資源ベース型戦略論が登場しました。

模倣困難な内部資源の代表格である人的資本が組織の重要な資源であるとの考えから、資源ベース型戦略論においては、人事戦略の重要性が高まります。SHRM研究においても、人的資本を形成

する人事のプロセスをより重視する「資源ベース型SHRM」モデルが研究されるようになりました。人事戦略が経営戦略をリードし、人的資本の構築を通じて持続的競争優位を形成する人事のあり方への注目が強まったといえます。

サステナビリティ重視の制度環境に適合するSHRMが台頭

2000年代から、欧米では「制度理論型SHRM」が台頭してきました。制度理論型SHRMとは、国や業界ごとに異なる法律・慣習などの「制度環境」と適合した人事戦略を追求して、経済的利益を得ようとするモデルです。このとき重要なのは「制度環境は変えることもできる」ということです。

先駆的な例が、1990年代以降、ヨーロッパを中心に徐々に普及してきた「ESG投資」です。気候変動や労働者の人権などの社会課題に関する問題意識の高まりと共に、投資家グループや金融機関がESG（環境・社会・ガバナンスの頭文字）というサステナビリティ重視の制度環境を形成し、企業がそれに適合してきました。彼らのような「制度企業家」と呼ばれる制度環境を変えるよう働きかけるアクターの活動などによって、地球や社会が自ずとサステナブルになるような制度環境が構築され、多くの企業がその変化に従う戦略をとってきたのです。

ESGだけでなく、CSR、CSV、D&I、そして人的資本の開示なども、同様の現象と捉えることができます。例えば日本でも、有価証券報告書の記載事項として、従業員や管理職・役員における多様性の確保に向けた目標や方針と実施状況を公表することが求められています。そうやって企業や社会が変わるきっかけが作られてきたわけです。

特にヨーロッパの社会は、このような制度を活用した環境改善や行動変革を得意としてきました。例えば、私が留学したイギリスでは、1991年から「Investors in People」という独自の人材管理認証規格を制定しています。人材育成をしっかりと行っている証で、街なかを歩くと、ホテルやスーパーなどさまざまなところに「Investors in People」の認証シールが貼ってあります。働く場所として優れている証明になるからです。また、ISO（国際標準化機構）の本部はスイスにあります。このように、認証規格を活用して新たな制度環境を形成し、経営を変えていくのです。

日本は数年前まで、このような動きに乗り遅れていましたが、金融庁や経済産業省などの制度企業家の働きかけもあり、急速に進んできました。人事の皆さんは今、その劇的な変化を実感しているはずです。今後は日本でも、制度環境と対話する人事施策のあり方がより重視されるでしょう。SHRM研究を踏まえると、制度理論型のプロセスにより一度は人事施策の同型化が進むと考えられますが、その後、資源ベース型のプロセスにより各社の独自性が表れてくると予想されます。

背景にある環境を理解してこそ欧米企業の人事を参考にできる

私が今、日本の人事の皆さんに提案したいことがあります。より本質的なエビデンスに基づく経営を行うために、「欧米企業の人事の現実」をもっと深く知ってください。欧米企業の人事には参考になる点も多いのですが、日本ではその現実が理解されていないことが多いと感じるからです。

例えば、何年か前から「日本企業は能力開発費が欧米企業に比べて突出して少ない」と話題になっています。しかし実は、能力開発費の支出先がずいぶん違います。欧米企業のホワイトカラーはいくつかの実務団体や専門団体の会員になるのが普通で、それらに関わる費用は企業が能力開発費として支払っており、年間に100万円以上かかる例も少なくないのです。対する日本企業はこうしたことにあまりお金を使いません。

また、アメリカ企業は福利厚生が充実していないイメージがあるかもしれませんが、実態は逆で非常に充実しています。例えば、医療保険や生命保険などは基本的に会社持ちです。ポジションが上がれば上がるほど、福利厚生の条件はさらに良

くなっていきます。

それから、多くの日本企業は年1回しか昇給しませんが、欧米のジョブ型・マーケット型人事では、ジョブディスクリプションが変わるたびに市場水準に合わせて昇給する可能性があります。年に3回、4回と昇給することも珍しくありません。日本企業もジョブ型・マーケット型人事に切り替えれば、昇給の仕組みが変わるはずです。すでに変わり始めている会社も見られます。

もう1つ、重要な例を挙げます。最近、アメリカ大手IT企業などの大量解雇がよくニュースになります。なぜかといえば、その企業が自社の大量解雇をPRしているからです。日本にいると理解しがたいかもしれませんが、アメリカ企業にとって人件費の削減は株価上昇の直接的要因なので、広くアピールしたいのです。それにアメリカは人材流動性が高いので、個人側も再就職にそれほど困りません。大量解雇は、日本人が感じるほど深刻なニュースではないのです。

欧米など他国で行われている人事のあり方を取り入れる際には、各国の常識を理解し、表面的に真似するのではなく、その背景にある意図をエビデンスとして取り入れることが大事です。

人的資本経営を進めるためには人材流動性の向上が急務だ

今後、日本企業が人的資本経営に舵を切る上で最大のポイントになるのは「人材流動性」でしょう。現在の日本の労働市場は人材流動性が低すぎます。その向上が急務です。

人材流動性が低いままでは、タレントマネジメントやサクセッションプランも十分に機能しません。選抜・転職・異動などは、社員が磨くべき能力を自覚したり、職場において自社の強みが言語化されたりする機会となります。人的資本経営のためには、そうした機会が多くあることが望ましいのです。また、職務の専門性が高まる現代では、マネジメントに時間をとられるライン管理職のキャリアはリスクでもあります。人材流動性が高く、選抜から漏れても転職しやすい社会なら、早期選抜が可能になり、管理職を目指すかどうかの意思確認もしやすくなります。

日本の人材流動性を高めるためには、採用を大きく変える必要があります。キャリア採用はもちろん、新卒採用でも一括採用から、ジョブ型・マーケット型の雇用への変更を検討する時期でしょう。新卒時から各ポジションに対する募集を行い、職務内容や人材要件を具体的に提示し、市場水準に合わせた年収を明記するのです。すでにそうした取り組みを始めている企業もあります。

そうすれば、大学生・大学院生は何を身につければよいかがはっきりし、大学側もそれに合わせて変わるはずです。欧米では、大学生活を多少伸ばして、留学、インターン、ボランティアなどの経験を積んでから就職するのがよいと考えます。「ギャップイヤー」はそのためにあるのです。新卒採用でまっさらな若者を集めることを考え直してはどうでしょうか。最近は希望職種を絞り込んで自ら学ぶ学生が増えており、多くの学生はこの変化にネガティブではないはずです。

ジョブ型・マーケット型人事が当たり前になって人材流動性が高まると、会社の風通しも良くなります。企業内での出世競争から、外部市場での能力競争に変わるからです。社内で争う必要がなくなるのです。社内評価の必要性も低くなり、ノーレーティングでも問題なくなるはずです。上司・人事とメンバーの面談では、評価よりも今後のキャリアや学びに関する話題が増え、お互いに話しやすくなるでしょう。人材流動性の向上には、実はこのように数多くのメリットがあります。

須田敏子（すだとしこ）
日本能率協会グループで月刊誌『人材教育』編集長などを歴任後、英リーズ大学大学院で修士号、バース大学大学院で博士号を取得。2005年より現職。専門は人材マネジメント、組織行動、国際比較など。『持続的成長をもたらす戦略人事』（共著書・経団連出版）など著書多数。

PART 4
研究報告

新人・若手オンボーディングのメカニズム

湯浅大輔　リクルートマネジメントソリューションズ コーポレート統括部 研究本部 部長

エビデンス・ベースドという視点やアプローチは、調査・研究的手法と親和性が高い。例えばある人事課題がなぜ・どのようなメカニズムで生じているかを明らかにすることも、エビデンス・ベースドな取り組みの1つだといえる。本研究は、昨今の新人・若手オンボーディングというテーマに焦点を合わせ、そのプロセスに必要な要素や構造を明らかにすることを目的としたものである[*1]。

先行研究と課題意識

近年、若手世代の価値観の変化、コロナ禍によるリモートワークの進展などさまざまな要因を背景に、若年就業者（新入社員や若手の従業員）の早期離職やモチベーションの低下の問題に直面する企業が増加している。若手就業者をいかに組織に適応させ、生き生きと働ける状態にするかという問題に向き合うことが、企業には求められている。

企業に参入した新しいメンバーが組織の一員として適応するまでのプロセスは「組織社会化」あるいは「組織適応」と呼ばれる。「組織社会化」とは「個人が組織の役割を想定するのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていくプロセス[*2]」と定義され、企業で成果を上げるために必要な知識・技術・価値観を個人が受容していくという側面が強調されてきた。また組織への適応は一連のプロセスを指すものであるにもかかわらず、適応が具体的にどのような過程を経て成り立つのかということに関する実証的な研究は少ないのが現状である。

そこで本研究では、「若年就業者自身の主観的な認知や態度」に着目し、組織参入後にどのような課題が存在し、いかに克服されるかについて、研究を行った。

メカニズム研究の手順と概要

研究の大まかな流れは、①仮説の構築、②変数の決定とデータ取得、③メカニズムの検証、の3ステップからなる。

①仮説の構築

定性的な情報もエビデンス・ベースドの前提となる重要なファクターであることから、著者らが行った若年就業者対象のインタビューに基づいて、新人・若手のモチベーショングラフ（図表1）や組織適応に重要となる5要素（図表2）を抽出し、先行研究との整合性を確認した。

②変数の決定とデータ取得

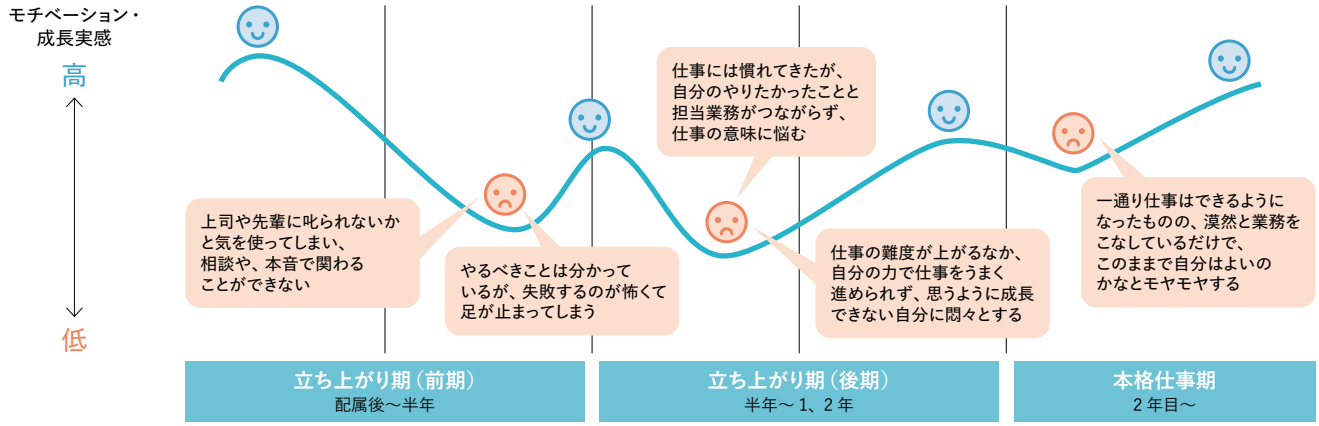
①で仮説的に構成した5要素に加え、プロセスや因果関係を含むモデル構築を目的に、以下の変数を設定した。組織適応の中長期結果を捉える変数として「勤続意向」「ワーク・エンゲージメント」「組織推奨意向」、また短期結果を捉える変数として「仕事に対する自信と承認」「成長実感」である。いずれも冒頭の課題意識に基づき、「若年就業者自身の主観的な認知や態度」に焦点を当てたものである。以上の変数を基にサーベイ項目を設計し、従業員500名以上の企業に新卒で入社した1～3年目の企業人1153名に対して、2022年2月にインターネット調査を実施した。

③メカニズムの検証

組織適応に重要となる5要素が、「成長実感」など適応の短期結果を経由し

図表1　新人・若手のモチベーショングラフ

出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2022年）

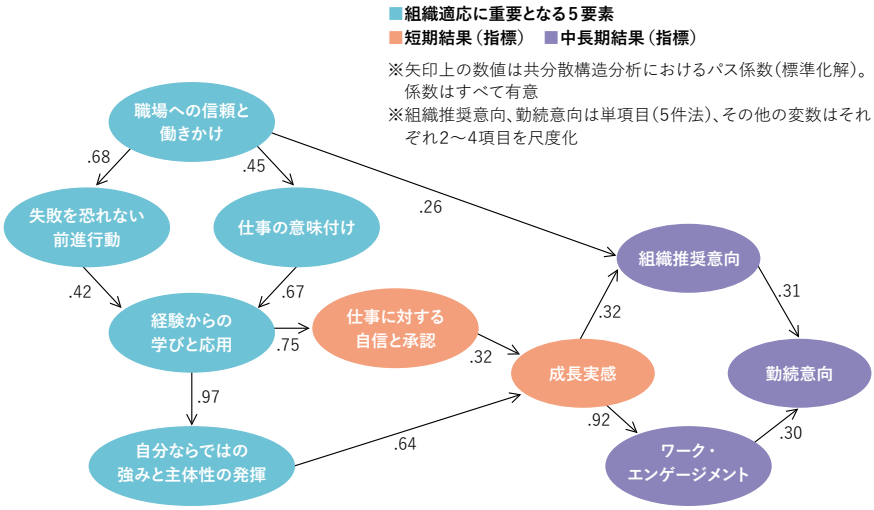


図表2　組織適応に重要となる5要素

No.	要素名	内容	先行研究との共通点
1	職場への信頼と働きかけ	自らが所属する職場の上司や同僚を信頼し、必要な場合には相談や質問を気兼ねなく行える関係性を築いていく	・関係性構築（ネットワーク構築） ※Ashford & Black,1996; Cooper-Thomas & Bruke,2012など
2	失敗を恐れない前進行動	失敗を恐れて立ち止まってしまうことなく、挑戦心をもって仕事を前に進めていく	・革新行動 ※Cooper-Thomas & Bruke,2012; 尾形,2020; Seibert,Kraimer&Crant,2001など
3	仕事の意味付け	担当する仕事にどのような意味があるのかについて自分自身で適切に意味付けを行う	・意味形成（フィードバックの探求） ※Ashford & Black,1996
4	経験からの学びと応用	仕事を通じた経験から学びを得てそれを次に生かせているという実感がもてる	・経験学習 ※Kolb,1984; McCall,1988など
5	自分ならではの強みと主体性の発揮	仕事を通じて自分らしさ・強みを主体的に発揮できていると実感できる	・自分の個性や能力発揮重視 ※日本生産性本部「平成31年新入社員『働くことの意識』調査」

て、「勤続意向」など適応の中長期結果に影響を与える、という因果モデルが成り立つかの検証を目的とし、共分散構造分析を行った。一方、本人の担当業務や職責、職場内の役割などさまざまな状況は、入社後の年数により異なるため、適応のプロセスには時期による違いが見られると想定される。そこで1～3年目の入社年次による多母集団分析を行い、因果モデルのパスの値に違いが存在することを追加検証した。

図表3　共分散構造分析による因果モデルの検証



分析結果とその活用

共分散構造分析によって因果モデルを確認した結果が図表3である。本モデルから、オンボーディングのメカニズムについていくつかの解釈ができる。

- 5要素が、図表のような矢印の順序構造になっており、「職場への信頼と働きかけ」が他要素の起点になっていること、また「経験からの学びと応用」が短期結果に影響を与える橋渡し役の要素になっていること
- 「ワーク・エンゲージメント」や「勤続意向」などの中長期結果に対し、「成長実感」が媒介となって影響を与えていること

また、入社年次別の分析により、以下の示唆も追加された。

- 「仕事の意味付け」は1年目が最も重要な役割を示し、年次を経るにつれて低下していくこと
- 「仕事の意味付け」に影響を与える要素は、1年目は「職場への信頼と働きかけ」、3年目では「失敗を恐れない前進行動」と推移すること

上記のような、エビデンスに基づいたオンボーディングにおける一般モデルやメカニズムを想定すれば、実行する人事施策の最適化も行えるのではないだろうか。例えば、以下のようなことが考えられる。

- 離職やエンゲージメントが低下することを防止するため、「成長実感」をコンディションチェックの項目に追加してモニタリング指標化する
- 「仕事の意味付け」をうまく行えているマネジメント行動をヒアリングし、好例として現場に展開する
- 3年目以降の「仕事の意味付け」を促進させる「失敗を恐れない前進行動」を見据え、業務やプロジェクトのアサイン、または異動配置によって若手の自発的な行動を引き出す経験を意図的に設計する

以上、研究的アプローチから一般モデルを構築し、それに沿った実態把握を行うことで、エビデンスに基づいた施策を検討できる例として参照されたい。

＊1　本研究の詳細は、内藤淳・湯浅大輔(2022)「若年就業者の組織適応に関するモデル化の試み～入社年次による多母集団同時分析を用いた検証～」人材育成学会第20回年次大会発表 をご参照ください
＊2　Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.

PART 5
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

昨今、ピープルアナリティクス、HRアナリティクスへの関心が高まるなど、エビデンスに基づく人材マネジメント（エビデンス・ベースドHRM）を推進し、人的資本を高めようとする企業が増えている。本調査では、エビデンスの1つである人事データの活用を「組織・人材に関するさまざまなデータを用いた、現状把握・分析・意思決定・実行・振り返りなど一連の活動」として広く捉え、その実態、課題について、人事管理職325名のアンケートを基に明らかにしていく。

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。自社の人材マネジメントの全体像を把握している人事管理職を対象に、勤務先企業における人事データ活用について回答を求めた。

本稿では、役割の違いから、本社人事と部門人事に分けて結果を紹介する。本社人事は「本社スタッフで人事を専門に担う部門に所属」「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」を選択した227名、部門人事は「事業部内または工場などの部門・拠点に所属」を選択した98名である。担当している人事業務（複数回答）は、「採用」（本社人事62.6％、部門人事59.2％）、「人材開発」（同64.3％、54.1％）、「組織開発」（同51.1％、45.9％）、「配置・異動」（同51.5％、52.0％）で選択率に統計的な有意差はなかった。本社人事の選択率が高かったのは「人事制度企画」（同43.6％、8.2％）、「HRテクノロジー・人事データ活用に関する業務」（同30.4％、7.1％）、「人的資本開示に関する業務」（同26.4％、7.1％）、部門人事の選択率が高かったのは「評価、昇進・昇格」（同64.8％、75.5％）、「労務管理」（同50.7％、62.2％）である。なお、企業属性（従業員規模、製造・非製造、日系・外資、上場・非上場）、回答者個人属性（年齢、役職）においては、群間で有意な差は確認されていない。

図表1 調査概要「人事データ活用に関する実態調査」

調査目的	企業における人事データ活用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人 ※役職は管理職以上 ※「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 ※製造業・非製造業が均等になるようにデータを収集
調査内容	・勤務先企業における人事に関するモニタリング・成果指標 ・勤務先企業における人事データを活用している場面、体制、役立ち度などの実態 ・人事として学んでいる知識・スキル、人や組織に関する理論や学術的知見の活用に関する考えなど
調査方法	インターネット調査
実施時期	2023年3月3～5日
有効回答数	325名
回答者の属性	・勤務先企業の従業員規模：300～499名15.1％／500～999名13.8％／1000～2999名26.5％／3000～4999名11.7％／5000～9999名13.2％／10000名以上19.7％ ・勤務先企業の資本・上場区分：日系・上場企業53.2％／外資系・上場企業3.1％／日系・非上場企業40.0％／外資系・非上場企業2.5％／その他1.2％ ・役職：管理職（課長相当）56.6％／管理職（部長相当）37.5％／役員5.8％ ・所属：本社スタッフで人事を専門に担う部門に所属31.1％／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38.8％／事業部内または工場などの部門・拠点に所属30.2％ ・担当している人事業務（複数回答）：採用61.5％／人材開発61.2％／組織開発49.5％／配置・異動51.7％／評価、昇進・昇格68.0％／人事制度企画32.9％／労務管理54.2％／HRテクノロジー・人事データ活用に関する業務23.4％／人的資本開示に関する業務20.6％／その他0.6％ ・主に担当している業務（単一回答）：採用16.0％／人材開発15.7％／組織開発13.5％／配置・異動6.5％／評価、昇進・昇格17.8％／人事制度企画8.6％／労務15.4％／HRテクノロジー・人事データ活用に関する業務3.4％／人的資本開示に関する業務2.5％／その他0.6％

現在把握・今後重視の指標 エンゲージメントが最多

まず、人事としての活動のプロセスや成果を測定するデータとして、どのような指標を用いているのかを確認した。20の指標に対して、「現在把握しているもの」（**図表2**）および「現在重視しているもの」「今後重視したいもの」をそれぞれ選択してもらった（複数回答）。指標は、過去に弊社で実施した人材マネジメント実態調査

(2018、2021)、人的資本情報開示に関するガイドラインISO30414、女性活躍推進法に基づく公表事項などを踏まえた項目とした。

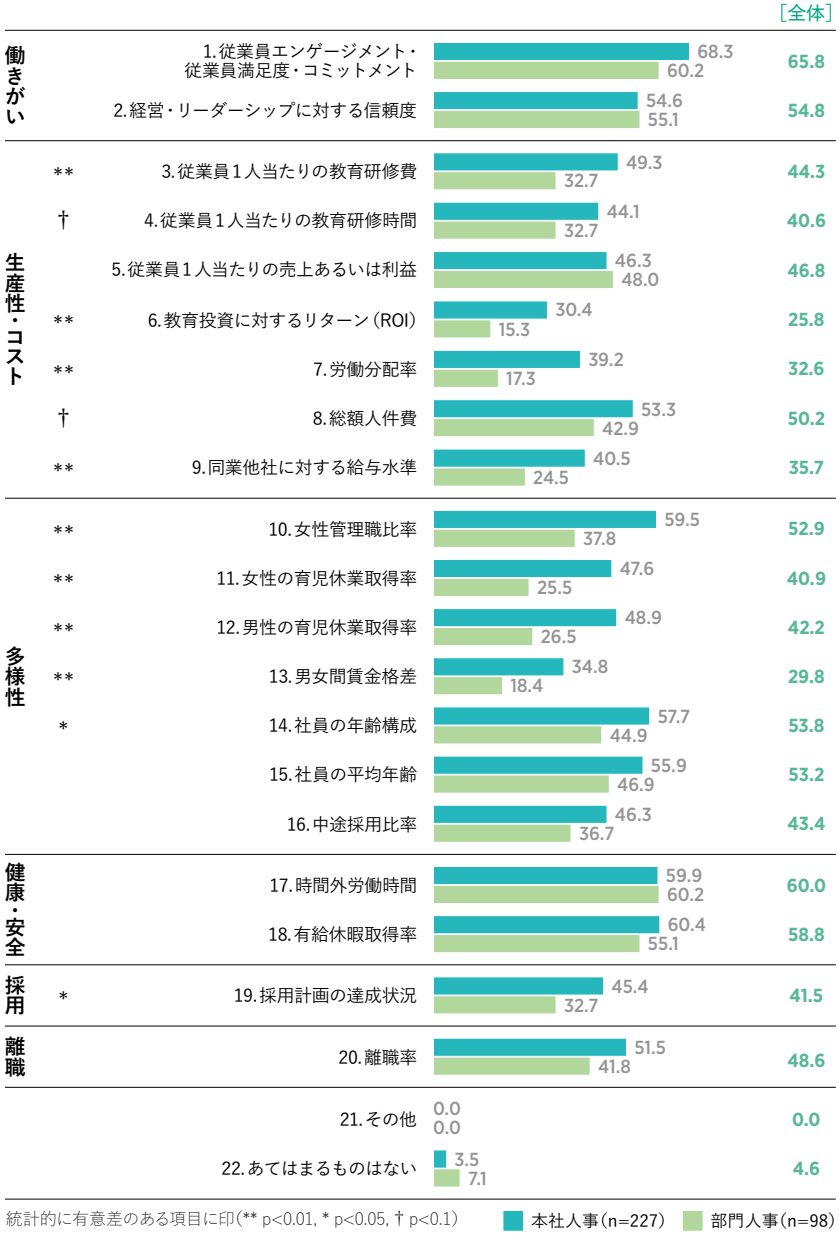
「現在把握しているもの」としては、両群共に、「1.従業員エンゲージメント・従業員満足度・コミットメント」(本社人事68.3%、部門人事60.2%)の選択率が最も高かった。「17.時間外労働時間」(同59.9%、60.2%)、「18.有給休暇取得率」(同60.4%、55.1%)、「2.経営・リーダーシップに対する信頼度」(同54.6%、55.1%)、「20.離職率」(同51.5%、41.8%)についても多く選択され、群間で有意差はなかった。一方、生産性・コスト、多様性、採用に関する指標の多くは、本社人事の選択率が高かった。役割によるモニタリング指標の違いがうかがえる。

「今後重視したいもの」については、両群共に、「1.従業員エンゲージメント・従業員満足度・コミットメント」(同44.9%、34.7%)の選択率が最も高く、「2.経営・リーダーシップに対する信頼度」(同27.3%、24.5%)がそれに続いた。3番目に多いのは、本社人事では「10.女性管理職比率」(同25.1%、14.3%)、部門人事では「20.離職率」(同24.2%、23.5%)である。

「現在重視しているもの」との比較において、重視度が変化している指標もあった。「現在重視」より「今後重視」の選択率が高くポイント差がプラスに最も大きかったのは「6.教育投資に対するリターン(ROI)」(現在重視:本社人事13.7%、部門人事3.1%/今後重視:同20.7%、9.2%/今後−現在の差:同7.0ポイント、6.1ポイント)である。逆にポイント差が最もマイナスだったのは「17.時間外労働時間」(現在重視:本社人事33.5%、部門人事34.7%/今後重視:同19.8%、20.4%/今後−現在の差:同−13.7ポイント、−14.3ポイント)である。法改正により上限規制が設けられるなど時間外労働時間を把握・重視する動きは今後も変わらないと思われるが、人的資本の情報開示の流れに伴い、教育投資に対する着目度・重視度が相対的に高まっていることが推察される。

図表2　人事に関するモニタリング・成果指標(役割別)

次の指標のうち、お勤めの会社で「現在把握しているもの」について、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答/ n=325 /%〉



統計的に有意差のある項目に印(** p<0.01, * p<0.05, † p<0.1)

さまざまに取り組まれている人事データ活用場面

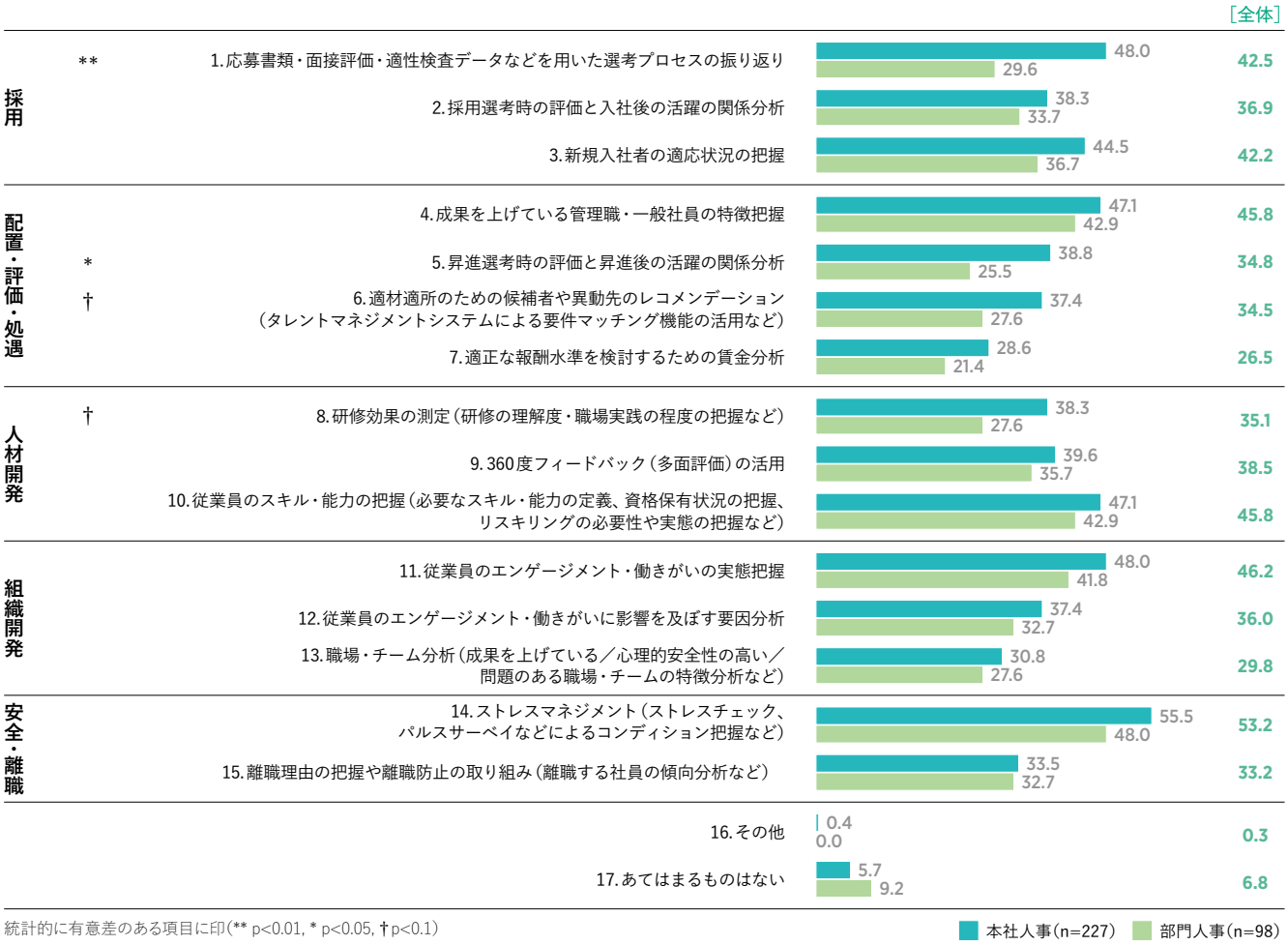
次に、15の人事データ活用場面を挙げて、「すでに取り組んでいるもの」(図表3)、「今後取り組みたい、さらに強化したいと思うもの」をそれぞれ選択してもらった(複数回答)。すでに

図表3 人事データ活用場面（役割別）

次の人事データ活用場面のうち、お勤めの会社で「すでに取り組んでいるもの」について、あてはまるものをすべてお選びください。

〈複数回答／ n=325 ／%〉

※以降、本調査での「人事データ活用」とは、組織・人材に関するさまざまなデータを用いた、現状把握・分析・意思決定・実行・振り返りなど一連の活動を指します。



取り組んでいるものとしては、両群共に「14.ストレスマネジメント」（本社人事55.5%、部門人事48.0%）が最も選択されていた。制度として普及・定着してきたストレスチェックのデータ活用や、コロナ禍において従業員のコンディション把握が進んできたことの表れかもしれない。続いて、先述の指標として最多の選択率だった「11.従業員のエンゲージメント・働きがいの実態把握」（同48.0%、41.8%）が選ばれている。「4.成果を上げている管理職・一般社員の特徴把握」（同47.1%、42.9%）、「10.従業員のスキル・能力の把握」（同47.1%、42.9%）といった従業員のパフォーマンスを高めるための取り組みについても、両群共に多く選択されていた。役割によって有意差が確認されたのは「1.応募書類・面接評価・適性検査データなどを用いた選考プロセスの振り返り」（同48.0%、29.6%）、「5.昇進選考時の評価と昇進後の活躍の関係分析」（同38.8%、25.5%）、「6.適材適所のための候補者や異動先のレコメンデーション」（同37.4%、27.6%）、「8.研修効果の測定」（同38.3%、27.6%）で、本社人事の選択率が高かった。全社としての人材パイプラインや生産性に対する関心の高さがうかがえる。

今後取り組みたい、強化したいものとしては、両群で1位「11.従業員のエンゲージメント・働きがいの実態把握」（同39.2%、31.6%）、3位「4.成果を上げている管理職・一般社員の特徴把握」（同32.2%、28.6%）は共通していた。本社人事では2位に「9.360度フィードバック（多面評価）の活用」（同34.4%、20.4%）が、部門人事では同率

1位に「15.離職理由の把握や離職防止の取り組み」(同28.6%、31.6%)が選択されている。本社人事ではツールを活用して人材を多面的に捉える取り組みが、部門人事では先述の今後重視したい指標同様に離職に関する取り組みが関心を集めているようだ。

人事業務効率化に役立つも対従業員の活用はこれから

これらの人事データ活用は何に対してどの程度役に立っているのだろうか。「人事業務の効率化」「経営・人事の意思決定の質の向上」「従業員経験の質の向上」の3側面、7項目を用いて役立ち度を尋ねた(**図表4**)。個々の活用場面ごとに目的や期待する効果は異なるものだが、会社全体として人事データ活用が進むほど、3側面の役立ち度が高まるものと考えている。別設問で「組織・人材に関するいっさいの人事データを活用することはない」を選んでいない297名(本社人事210名、部門人事87名)に回答を求めた。

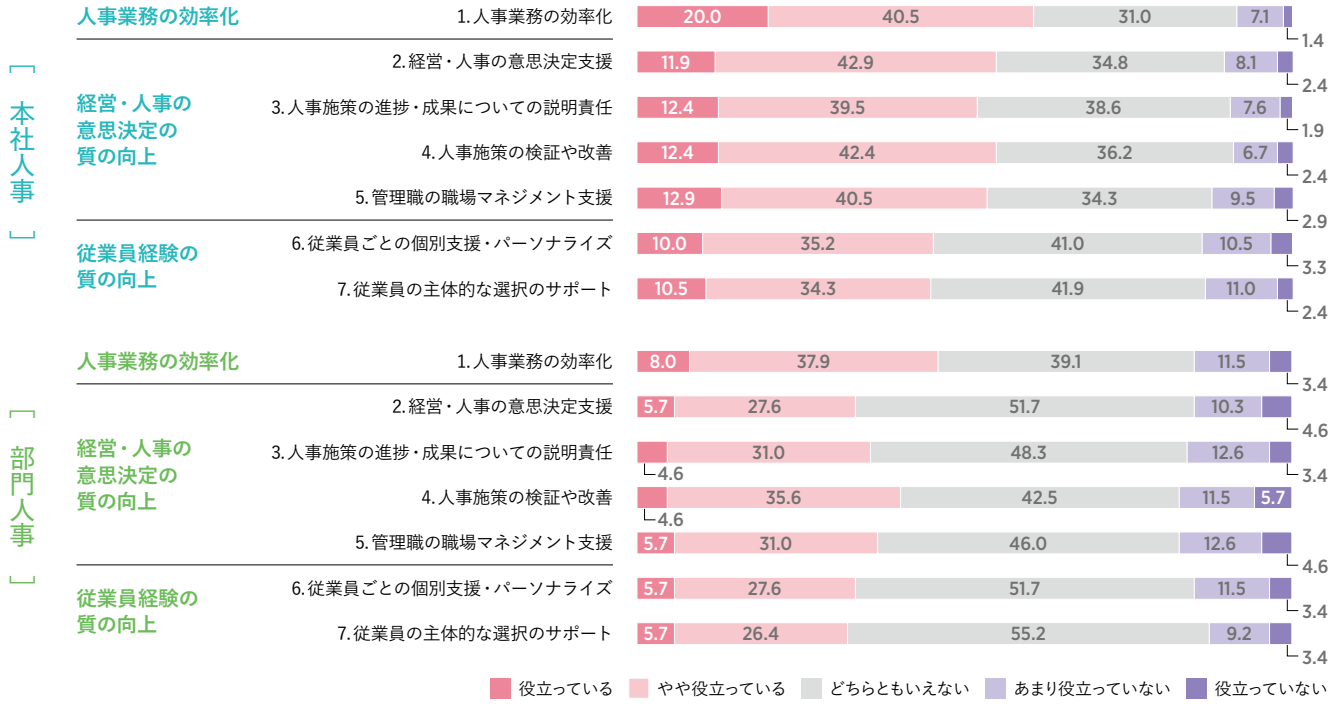
総じて、「人事業務の効率化」「経営・人事の意思決定の質の向上」「従業員経験の質の向上」の順に役立ち度が高い様子が見てとれる。肯定的回答(役立っている・やや役立っている)の選択率を見ると、両群共に「1.人事業務の効率化」(本社人事60.5%、部門人事46.0%)が最も選択されており、「4.人事施策の検証や改善」(同54.8%、40.2%)がそれに続く。本社人事では「2.経営・人事の意思決定支援」(同54.8%、33.3%)も同じ選択率である(この項目のみ群間で5%水準の有意差が確認されている)。そして、両群共に「7.従業員の主体的な選択のサポート」(同44.8%、32.2%)の役立ち度が最も低い。人事業務の効率化に対する成果を感じつつある一方で、現場の従業員に役立つものとして活用できている企業はまだ少ないようだ。

実際の人事データ活用の程度、人事データを活用しやすい土壌があるかという組織の特徴によっても、役立ち度は異なるだろう。**図表5**では人事データ活用の程度、組織の特徴と人事データ活用役立ち度(**図表4**の7項目を1～5点で平均した値)の関係を確認している。数が少なくなりすぎないよう、本社人事・部門人事を分けずに全体で

図表4　人事データ活用の役立ち度(役割別)

お勤めの会社において、次のことに「人事データ活用」はどの程度役立っていますか。

〈単一回答／本社人事 n=210・部門人事 n=87 ／%〉



・人事データ活用の役立ち度については、人事データ活用体制において「組織・人材に関するいっさいの人事データを活用することはない」(本社人事n=17・部門人事n=11)を選択した者以外が回答している。
・%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある。

集計している。

人事データ活用の程度は、人事データ活用場面（**図表3**）の「すでに取り組んでいるもの」の選択数（「人事データ活用場面数」）を用いた。活用場面数が多いほど、人事データ活用役立ち度が高いことが分かる。

人事データを活用しやすい土壌については、意思決定に関わる社内情報の透明性（「他部署・経営情報の開示」）、従業員経験の質の向上への意義（「個の尊重」）という視点から検討を試みた。いずれも得点が高いほど、人事データ活用役立ち度が高いことが確認された。さまざまな場面での人事データ活用の取り組みが進むことに加えて、活用しようとしたときにハードルを下げる組織の特徴があることが示唆される。

分析・活用スキル不足に課題 役割や役立ち度による違いも

人事データ活用の課題について表した結果が**図表6**である。役割別には（**図表6-1**）、両群共に「5.人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」（本社人事37.9％、部門人事35.7％）の選択率が最も高い。「14.社内への開示内容、範囲の判断が難しい」（同35.2％、25.5％）、「3.従業員の関心が低い」（同24.2％、32.7％）がそれに続く。群間で有意差があったのは「13.結果の変化に一喜一憂してしまう」（同8.8％、2.0％）、「14.社内への開示内容、範囲の判断が難しい」（同35.2％、25.5％）、「15.社外への開示内容、範囲の判断が難しい」（同15.0％、7.1％）である。本社人事は、開示に関連した課題とそれに付随すると思われる結果への反応に関する選択率が高い。

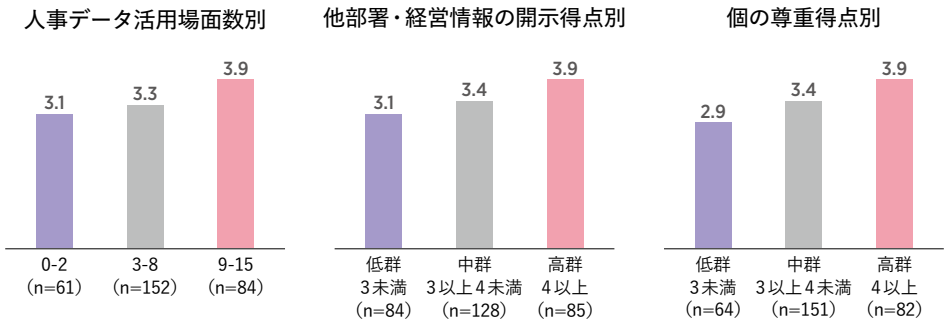
人事データ活用役立ち度によって課題は異なるのだろうか。高群、低群それぞれで、選択率が高い上位5位までのものを挙げた（**図表6-2**）。「14.社内への開示内容、範囲の判断が難しい」（高群43.3％、低群30.2％）は高群で最も選択率が高い。社内への情報公開やデータを用いた現場との対話を進める際に、人事データという性質上、配慮が必要な繊細な情報もあるだろう。効果的なデータ活用をする上での重要なポイントであることがうかがえる。「5.人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない」（同40.3％、50.9％）は低群で1位、高群でも2位の選択率である。「2.経営陣の関心が低い」（同32.8％、35.8％）も合わせると、3項目が共通している。これらは活用が進むからこそ生じる課題、活用を阻む課題の両面があるようだ。

高群に特徴的なのは「9.従業員の協力を得るのが大変だ」（同35.8％、24.5％）、「7.社外の専門家によるアドバイスが必要だ」（同32.8％、9.4％）である。データ収集・活用場面で従業員に展開する範囲が広がること、分析・活用のレベルが高まることによるものだろう。低群に特徴的なのは「4.経験と勘が重視され、データは軽視される」（同19.4％、34.0％）、「8.手間がかかるので、費用対効果を感じられない」（16.4％、30.2％）である。データの有用性を社内で証明しながら活動を推進することの必要性がうかがえる。

課題解決への壁 多角的なデータ活用の必要性

人事データ活用の課題についての自由記述を抜粋して紹介したい（**図表7-1**）。**図表6**と同様のカテゴリーで具体的な記述が確認されている。**図表6**になかった視点として、「開示」について、社内に展開する際に上から順に降りてきて「なんの役にも立たない情報に変化」とあり、ストーリーが伴わないと、意味のない情報の伝達になってしまうというエピソードがあった。打ち手につなげられていないという「課題解決」に関する記述も多く見られた。分

図表5 人事データ活用の程度、組織の特徴と人事データ活用役立ち度との関係〈n=297〉

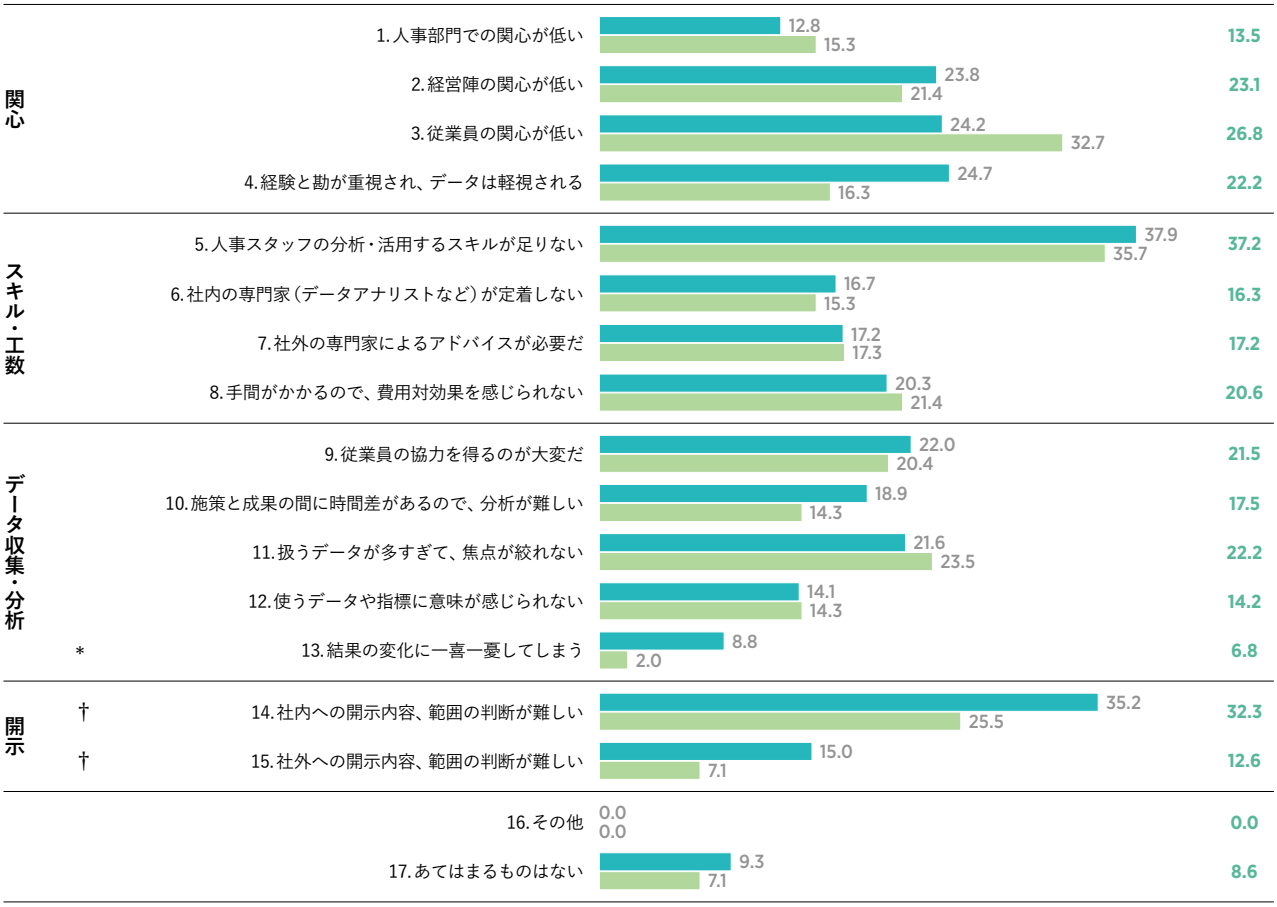


すべて統計的に有意差あり(** p<0.01)
人事データ活用役立ち度：人事データ活用役立ち度（図表4）（5件法、7項目を平均、α=.88）
人事データ活用場面数：人事データ活用場面・すでに取り組んでいるもの（図表3）の選択数
他部署・経営情報の開示：「他部署の戦略や業務をお互いに知るように、情報公開や説明がなされている」「経営・事業上の意思決定に関わる議事録などが公開され、その経緯が共有されている」（5件法、2項目を平均、相関係数.63）
個の尊重：「従業員を1人の人として大事にしている」「従業員のあるがままの個性を尊重している」「従業員の自律的・主体的なキャリア選択を支援している」（5件法、3項目を平均、α=.80）

図表6 人事データ活用の実態

お勤めの会社における「人事データ活用」の実態として、あてはまるものをすべてお選びください。

1.役割別〈複数回答／n=325／%〉



統計的に有意差のある項目に印（* p<0.05, † p<0.1）

2.人事データ活用役立ち度別〈複数回答／n=325／%〉

高群（4以上）（n=67）	
14. 社内への開示内容、範囲の判断が難しい	43.3
5. 人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない	40.3
9. 従業員の協力を得るのが大変だ	35.8
2. 経営陣の関心が低い	32.8
7. 社外の専門家によるアドバイスが必要だ	32.8

低群（3未満）（n=53）	
5. 人事スタッフの分析・活用するスキルが足りない	50.9
2. 経営陣の関心が低い	35.8
4. 経験と勘が重視され、データは軽視される	34.0
8. 手間がかかるので、費用対効果を感じられない	30.2
14. 社内への開示内容、範囲の判断が難しい	30.2

析だけする、ただ結果を共有するということではなく、経営や現場のどんな問題を解決したいか、どんなメッセージを伝えたいかという目的や意図、問題意識が大切ということだろう。

同じく自由記述で、人事データ活用について人事として感じる限界や、データだけでは分からないと思うことについて興味深い結果が得られた（図表7-2）。「データ」の捉え方として現場の実態と乖離があることに限界を感じたまま課題解決につなげられていないケースと、乖離がある前提で定性情報を含めて多角的に捉えて活用しているケースとが確認された。課題として挙がっていた人事データ分析・活用スキルには、データ解析などのスキルだけでなく、各種人事データの性質を理解した上で多角的に組み合わせ、現場と対話しながら、実効性のある解決策につなげる力が含まれているといえそうだ。

図表7 人事データ活用の課題に関するコメント〈自由記述より抜粋〉

1.人事データ活用を推進していく上での課題

お勤めの会社における人事データ活用について、推進していく上で課題だと感じていること、
今後取り組みたいことについて、お書きください。

		企業	役割	役立ち度
関心 (22)	上層部の認知や理解が得にくい	【製造】1000 名以上	本社人事	高群
	人事担当の意識改革	【製造】300-999 名	本社人事	低群
	ワンマン経営のため鶴の一声で左右される	【非製造】300-999 名	部門人事	低群
スキル・工数 (28)	活用法やその効果測定のノウハウがない	【非製造】1000 名以上	本社人事	高群
	社内で対応できる工数が限られていることから、社外のコンサルタントなどの利用を進めたい	【製造】1000 名以上	本社人事	高群
	人事部門だけでなく、ほとんどの管理職の力量がない	【製造】300-999 名	部門人事	低群
	オペレーションに追われて時間が確保できない	【製造】300-999 名	本社人事	低群
データ収集・分析 (23)	データを数年にわたり蓄積し比較することが重要だと思う	【非製造】300-999 名	本社人事	高群
	人事異動があると、それまで収集分析してきた情報が十分に継承されない	【非製造】1000 名以上	本社人事	高群
	いろんな部署がデータをとっていて、一貫性がないので活用しにくい	【非製造】1000 名以上	本社人事	低群
開示 (13)	人事データの活用が人事部門にとどまり、社内マネジメントレベルでの共有が弱い	【製造】300-999 名	本社人事	高群
	どこまで開示できるかのラインが明確にならない	【非製造】300-999 名	部門人事	高群
	人事指標にアクセスしやすくしていくこと	【製造】1000 名以上	本社人事	高群
	人事が部長レベルに説明だけするが、それが順に降りてくるだけ。なんの役にも立たない情報に変化する	【製造】1000 名以上	本社人事	低群
課題解決 (31)	データの集計はできているが分析と活用がまだまだ足りない	【製造】1000 名以上	本社人事	高群
	制度への反映が難しい	【非製造】1000 名以上	本社人事	高群
	的確な間隔でのモチベーションサーベイの実施と分析、早急な対策の検討、評価	【非製造】300-999 名	本社人事	高群
	データに基づくマネジメントをするよう業務のやり方の見直しが必要	【製造】300-999 名	本社人事	低群
	ストレスチェック、働きがい調査などを定期的に行っているが、その結果から読み取れる課題に対処しきれていない	【非製造】1000 名以上	部門人事	低群

カッコ内の数値は個数

2.限界やデータだけでは分からないと思うこと

人事データ活用について、人事として感じる限界や、
データだけでは分からないと思うことがあれば、お書きください。

		企業	役割	役立ち度
実態との乖離／定性情報との組み合わせが必要 (28)	実際の現場の声を拾い上げていかないといけない	【非製造】1000 名以上	本社人事	高群
	実態とのズレがあるので、ヒアリングが必要になる	【製造】1000 名以上	本社人事	中群
	聞き取り調査を並行しながら、データを完成させる	【非製造】300-999 名	部門人事	中群
	データだけでは測れないリアルな現場の声の吸い上げができていないため、本質的なところが改善しない	【非製造】1000 名以上	部門人事	低群
データの確からしさ (11)	各職員が本音でデータ入力をしてくれているのか	【非製造】300-999 名	部門人事	中群
	人の思いや考えは変わるので、データをあまりに重視しても意味がない	【非製造】1000 名以上	本社人事	低群
データだけでは分からないこと (43)	感情など定量化できないものも多い	【非製造】1000 名以上	本社人事	高群
	数値だけではその人その人の人格をすべて把握することが難しい	【製造】1000 名以上	本社人事	高群
	社員間の関係性	【製造】300-999 名	部門人事	中群
	分からないことだらけ。データは参考程度にしかならない	【非製造】300-999 名	本社人事	低群
その他	社員育成の成功事例は100人いれば100通りあってうまく数値モデル化できない	【製造】1000 名以上	部門人事	中群
	調査するためには、他部門・周囲の絶対的な協力が必要であり、また人事部門の強いリーダーシップが必要であるが、それが当社には欠けている	【製造】1000 名以上	部門人事	中群
	人事も自己満足。受け取る方も面倒だと思って受け取る。何も良くならない	【製造】1000 名以上	本社人事	低群

カッコ内の数値は個数

実践知と学術的知見を統合した人事データ活用へ

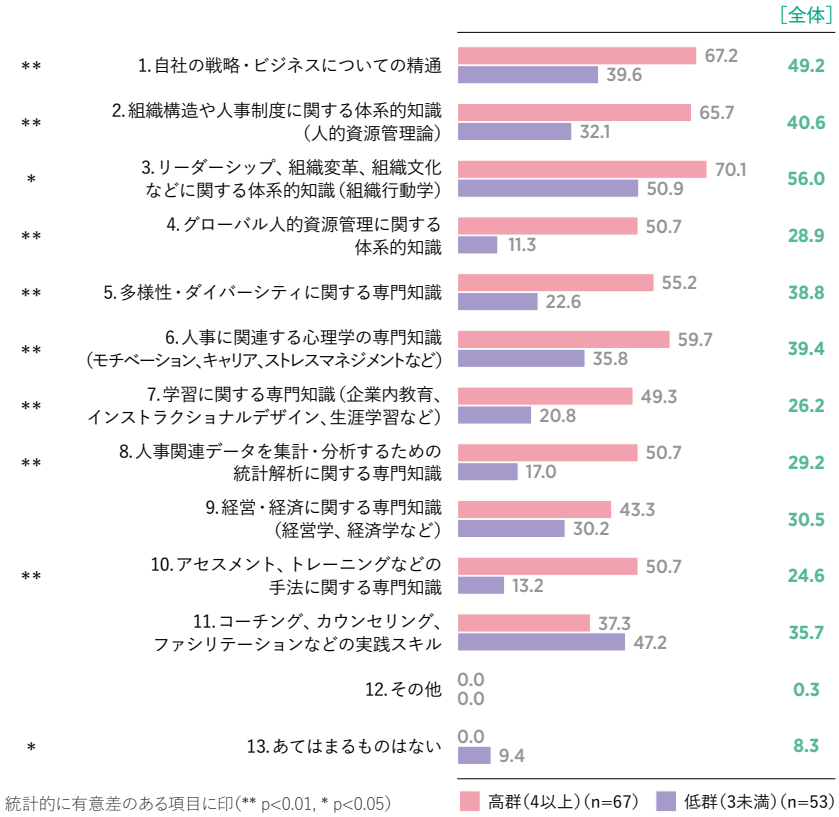
最後に、人事データ活用スキルを考える手がかりとして、2つの結果を紹介したい。**図表8**は、人事として意識して学んでいる知識・スキルを人事データ活用役立ち度別（高群と低群を抜粋）に示したものである。高群では、「8.統計解析に関する専門知識」だけでなく、「1.自社の戦略・ビジネス」といった現場の実践知や、「2.人的資源管理論」「3.組織行動学」「6.心理学」などの理論・学術的知見についても有意に選択率が高い。この結果は、会社の人事データ活用と人事に必要な知識・スキルの関係を直接示したものではないが、実践知と理論・学術的知見をあわせもつことの有効性が示唆される。

理論や学術的知見の活用に対する考えを見ると（**図表9**）、群間で差が最も大きいのは「1.現場で起きている現象への理解を深める際に参考になる」で、高群では7割を超える選択率である。定量・定性など多角的なデータを活用して現場の実態を捉える際に、理論や学術的知見を参照しながら理解を深めていくことが、実効性の高いデータ活用のポイントとなりそうである。

本調査では人事データ活用の実態を幅広くお伝えしてきた。定量・定性など多角的にデータを捉える、理論・学術的知見や実践知をあわせもつ、現場と対話しながら解決策につなげるなど、そのテーマは多岐にわたることが再認識できた。本調査が自社の人事データ活用について考えていただく観点となり、エビデンスに基づいた人事活動の一助となれば幸いである。

図表8　人事として学んでいる知識・スキル（人事データ活用役立ち度別）

次の知識・スキルのうち、あなたが人事として「意識して学んでいるもの」についてあてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=325 ／%〉

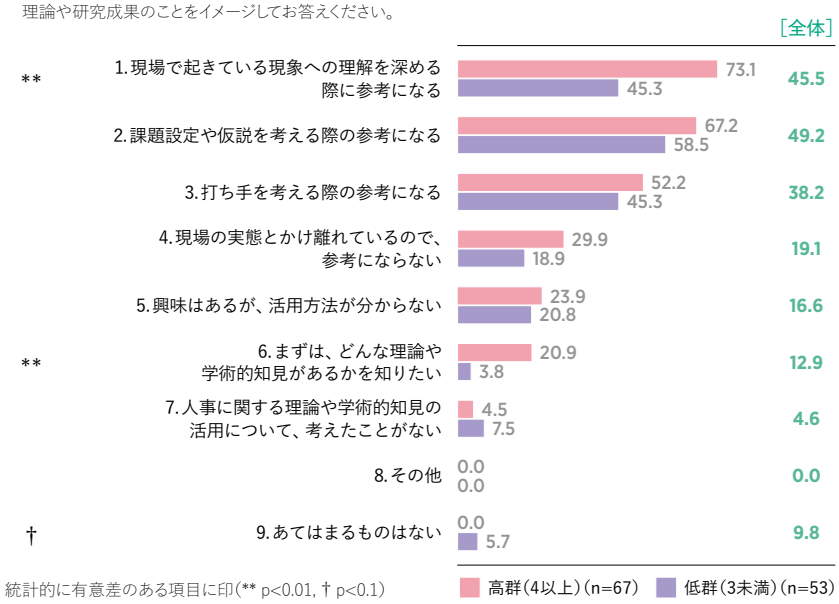


統計的に有意差のある項目に印（** p<0.01, * p<0.05）

図表9　人や組織に関する理論や学術的知見の活用に対する考え（人事データ活用役立ち度別）

人や組織に関する理論や学術的知見の活用に対するあなたの考えとして、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=325 ／%〉

※例えば、人的資源管理、組織行動学、経営学、心理学、学習理論などの、理論や研究成果のことをイメージしてお答えください。



統計的に有意差のある項目に印（** p<0.01, † p<0.1）

人事の対話を豊かにする エビデンス・ベースドHRM

入江崇介
リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長

HRアナリティクスやピープルアナリティクスのように、近年は人事領域でもデータ活用が進んでいる。
「勘と経験からの脱却」のように、データ至上主義のような言葉も目にする。
しかし、本当に勘や経験は、頼ってはならない悪いものなのだろうか。
ここでは、意思決定の際に用いる「エビデンス」を見つめ直し、
「エビデンス・ベースドHRM」の取り組みとその効果について考えていく。

何かの説明をすると、「具体的なデータは？」と問われることがある。「データは客観的」と考え、意思決定の際になるべくデータを確認しようとする人も少なくない。

しかし、いざ自分が意思決定を行うときを考えると、データ以外のさまざまなことを考慮に入れているのではないだろうか。レビューでも紹介したように、経営領域のエビデンスに基づく実践であるエビデンス・ベースド・マネジメントでは、意思決定の際に用いるエビデンスには「組織の実態」「科学的知見」「専門家の実践知」「ステークホルダーの価値観・関心」の4つがあるとしている。

これら4つのエビデンスに基づく人事のことを、ここでは「エビデンス・ベースドHRM」と考えることとする。

例えば、「自社でエンゲージメントが低下している」という組織の実態を捉え、「エンゲージメント向上の良い方法はないか？」と実践知である企業事例や科学的知見を探し、「エンゲージメントを高めるために人事制度を変更しようと思うが、従業員にどのような影響があるか」とステークホルダーへの影響を考え、最終的な人事制度変更の判断を行う。このような取り組みがエビデンス・ベースドHRMである。以下では、それぞれのエビデンスの特徴や価値を考えていく。

データと現場感で捉える組織の実態

組織の実態は、データで捉えられるものもあれば、日々の仕事経験のなかで捉えられるものもある。「現場のことは、現場が一番分かっている」という言葉に象徴されるように、日々の仕事経験のなかで捉えられるものが多いことは確かである。それゆえ、現場から離れている人事の提案が、なかなか現場に受け入れられないこともある。

このようなとき、NECとLINEのピープルアナリストとHRBPの座談会にあるとおり、組織の実態を示すデータが、現場と人事の距離を近づける架け橋となる。データで表された「お互いに共有できる事実」によって、同じ目線で対話ができるようになるからである。

データのもつ力は、それにとどまらない。座談会にあるとおり、データで表された事実と日頃の実感にはギャップが生じることもある。そのようなギャップを注意深く掘り下げることで、新たな事実が浮かび上がり、本質的な問題が発見されることもある。それゆえ、データと現場の担当者が抱いている直感を組み合わせることも大切だと考えられる。

科学的知見で巨人の肩の上に立つ

星野氏と須田氏の話にあるとおり、学術の世界には多くの先行研究があり、今日的な課題解決のために応用できる知見が多い。一方で、それらの知見は、意外と知られていないことも多い。筆者が人事担当者向けに実施した勉強会でも、著名な研究や理論を知らない人は思った以上に多かった。一方で、それらの研究や理論の内容に触れた後には、「役に立ちそう」という感想が得られた。調査報告では、データ活用で成果を上げている会社の人事は、科学的知見も学んでいる傾向が見られた。また、研究報告で紹介した弊社の取り組みも、先行研究の知見を活用したものである。

科学的知見を実務で生かすためには、旭化成のように直接研究者の協力を得たり、博士号取得者などを雇用したり、さまざまな方法がある。自分自身も科学的知見について理解を深めていれば、そのような方法でコラボレーションする専門性の高い人材とより良い対話ができるだろう。

論文を読んだり、大学に通って学んだりといったことは、ハードルが高いかもしれない。しかし、研究者が一般読者向けに書いた書籍や、研究と実践の距離を近づけるために学会が会員以外にも公開しているセミナーなどもあり、科学的知見を学ぶ機会は豊かにある。

ステークホルダーの目線に立って価値観・関心を捉える

エビデンスに基づく取り組みの本質は、「より良い成果の得られる確率が高まるように、意思決定をする」ことである。そのためには、「どのステークホルダーに、どのような影響を及ぼすのか」を考えることは欠かせない。その前提として、ステークホルダーの価値観や関心を捉えることも重要だ。日々、さまざまなステークホルダーと対話することが必須となるだろう。

社内のステークホルダーに焦点を合わせた際に大切になるのは、キリンの「イコールパートナー」という考え方や富士通の「パーパスドリブン経営」のように、従業員と経営、従業員と人事などがそれぞれWIN-WINになることを徹底的に考えることである。

施策の実施にあたっては、見込まれる価値をステークホルダーに伝えていかなくてはならない。その際大切になるのは、人事責任者の座談会で語られていたように「ストーリー」である。人事施策であれば、従業員にとって、押し付けられたものではなく、「自分も取り組みたい」と思えるものになるように新たな施策などを伝えていくことが大切である。

最後の拠り所となる専門家の実践知

「日頃から現場を見つめ、自社の問題を定式化する」「社内外のさまざまなソースからエビデンスを収集する」「自分なりの基準で、エビデンスを吟味する」「吟味したエビデンスを、問題解決のために統合する」「エビデンスを用いて意思決定を行い、施策の実行などを行う」「意思決定や実行の成果を評価する」のように、エビデンス・ベースドHRMのプロセスを遂行するのは、実践知をもつ専門家としての人事である。過去の実践で積み重ねてきた経験や、学んできたさまざまな他社の事例に関する知識などが、このプロセスのなかで生きてくる。

エビデンスは重要だが、さまざまなエビデンスを収集した際、時には矛盾する内容や、仮説とは合わない内容が得られることもある。このとき、どのエビデンスを選択するのか、事前の仮説と得られたエビデンスのどちらに基づくのがよいのか、悩ましい判断を迫られることもある。このときに大切になるのは、人事責任者座談会にあるように実務家の「信念」である。

「エビデンスを重視する」というと、判断の基準を自分の外に置くかのような感覚があるかもしれない。しかし、最後に大切になるのは、自らのなかの基準であることを忘れないようにしたい。

可能性を拓く　連載／第16回

「マネジメント発明会議」

応援から生まれる挑戦がある

山内幸治氏
特定非営利活動法人ETIC.
シニア・コーディネーター
兼 共同創設者

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、彼らが「発明」してきたマネジメント手法に学ぶインタビューシリーズだ。今回は、アントレプレナーシップ（起業家精神）溢れる人材を育むことをミッションとし、長期インターンシップや社会起業家支援の事業に取り組んできたETIC.（エティック）の設立メンバーでもある山内幸治氏に、個人のアントレプレナーシップを育て、組織において生かす方法を聞いた。

インタビュアー／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。

インタビュアー／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　今の時代、「アントレプレナーシップが重要だ」といわれますが、どのようにして育むものなのでしょうか？

山内　まず、アントレプレナーシップがどんなものか、私の考えをお伝えしますね。自分の内発的動機から、「ゼロイチ」（0から1）を創造する力のことであると捉えています。「成し遂げたい」という自分のなかの思いを熟成させ、具体的な形に変えるプロセスまで含むものです。アントレプレナーシップを育む上で、大切なのはそのような行動を経験したことがあるかどうかだと考えています。

永井　つまり、そのような経験がない人に、会社が「アントレプレナーシップを発揮しろ」と言っても難しいと。

山内　そうですね。ただし、ゼロイチの経験といっても、学生時代に自分が言い出しっぺでサークルを立ち上げたことがあるとか、そういう素朴なことでもよいと思っています。寝ても覚めてもそのことに熱中するようなマインドや、それによって自分の可能性を解放した経験が大事です。

永井　ETIC.での活動を通して、そうした方々に出会ってこられたのですね。

山内　実際に、インターン時代にはそれほど大きな成果を見いだせなかった学生がいました。あるとき、就職した彼から突然連絡があり、企画書をもってきたのです。それがお米版のECサイト「おこめナビ」というアイディアでした。農家の置かれている状況を詳しく聞くなかで、彼のなかで問題意識が芽生え、お米の通販で農家の販売支援をしたいと考えたのでしょう。企画内容はインターン時代と比べて格段に優れていました。「自分の内発的動機から取り組むことで人はここまで変わるのだ」と痛感した出来事でしたね。

永井　当事者意識をもち、解決したいと思う気持ちの強さが大事なのですね。

山内　思いの強さは、最初からすごく強くなくても、やりながら育てていけるものだと思います。初めのきっかけは小さなものでも、一歩踏み出していくなかで、現場のリアルな声やフィードバックをもらいながら、思いが強くなっていくのではないかなと。ですからゼロイチを生み出すサイクルに早く飛び込むことが重要ですね。

アントレプレナーを育むETIC.のプロジェクト

加茂　ETIC.では、そうしたアントレプレナーシップを育むプロジェクトがあると思うのですが、どのような仕掛けをされているのでしょうか。

山内　個人のアントレプレナーシップを育て、挑戦する人たちを応援する仕掛けをしています。「右腕プログ

text：外山武史　photo：平山 諭

ラム」の例を挙げると、思いをもったリーダーは、東日本大震災の被災地である東北など、余白が生まれると必ず出てくるものです。しかし、東北沿岸部は高齢化が進み、大学などの高等教育機関の数も限られ、若者が少ないエリアです。そのようなエリアで新しい事業を始める際、一緒に事業を進める仲間が不足するだろうと感じ、「右腕プログラム」を始めたのです。創業期や変化が激しいタイミングではスキルベースのマッチングよりも、ビジョンや実現したい思いに共感できるかどうかが重要です。右腕となる人材というと、即戦力のスキルが重視されると思われるかもしれませんが、これまでの20年間のインターンシップ事業で共感ベースのマッチングを大事にしてきた経験から、「右腕プログラム」でも同様の考えをもち続けていました。結果として、参加した右腕たちの約1割が東北で自ら起業する側に回り、循環が始まったことは非常に喜ばしいことでした。

加茂　被災地ということで通常とアプローチが異なったのでしょうか。

山内　初期は復興への強い思いが参加動機の中心でしたが、3〜4年経つと、プロジェクトへの魅力を感じて参加する人が増えました。復興への思いと自分のやりたいことを重ね合わせて参加するという意味です。被災地の方々も、自分のやりたいことをもって参加してほしいと言っていました。なぜならそれは、徐々に平時に近づいていることを意味しますし、そうでなければ続かないと感じていたからだと思います。

加茂　なるほど。被災地での活動には、最初は支援者として、続いて自分の思いをもって、というようにフェーズによって求められる関わり方が異なるのですね。「家業イノベーション・ラボ」はまた違うアプローチでアントレプレナーシップを醸成する取り組みですか。

山内　「家業イノベーション・ラボ」は、家業を革新させたい経営者や後継者を対象としたコミュニティですね。アントレプレナーシップを伸ばすために重要なのは、同じ立場や目線をもった仲間同士のつながりです。そのため、コミュニティを通じてお互いを育てる感覚を大切にしています。つまり、特定の事業だけを1対1で育てるのではなく、アントレプレナーたちが切磋琢磨できる環境を用意しています。これはさまざまなプログラムや仕掛けにも通じる基本的な考え方ですね。

永井　企業や団体の方が副業やプロボノとして参加し、社会課題の解決に取り組む「Beyonders」というプロジェクトも、アントレプレナーシップをコミュニティのなかで育てるという考え方でしょうか。

山内　これはまた少し事情が異なりますが、アントレプレナーシップを重視してきたのは同じです。創業経営者であろうとなかろうと、自分の意思で前進し、挑戦を続けるような社会をどのように築くか、そしてそういった人々を増やす方法に焦点を合わせています。この視点から、「企業や自治体、行政がどのようにベンチャー化を進めるか」を検討していました。大手企業には多くの優秀な方々がいらっしゃるため、彼らの可能性がいかに開花し、解放される環境を作るかという問題意識をもっています。そのため、大手企業とコンソーシアムを組み、社員がまだ生煮えな構想にゼロイチから関わる仕掛けづくりを進めているところです。

永井　先ほどおっしゃっていたとおり、やはりアントレプレナーシップを育てるためには、ゼロイチを生み出すサイクルに身を投じる機会や、体験を通じて「自分がなぜそれをやりたいのか」という思いを育てることが大事になってくるのですね。

山内　そうですね。加えて、何よりも周囲の人たちが挑戦しようとする人に対して共感、応援しながら、励ましていくことが必要だと考えています。

組織の枠組みから挑戦者を解放せよ

加茂　会社組織のなかでアントレプレナーシップを育てていくためのポイントはありますか。

山内　組織内でアントレプレナーシップを開花させる方法について考える際、「組織のなかでの新規事業やアントレプレナー育成に対して、真逆のアプローチがとられているのではないか」という問題意識があります。私たちは、枠を外し、個人を解放することで、組織や社会全体がクリエイティブになると考えています。しかし、組織内で取り組む際には、「会社のために」という目的や会社の枠組みがどうしても存在するものです。これがイノベーションの足かせとなってしまう。会社がイノベーションを生み出すためにアントレプレナーシップを育てようとするパラダイムは、目的と異なる方向に導くリスクがあるのです。そうではなく、会社が社員のアントレプレナーシップを解放するための器となり、相性が良ければその会社のなかで事業を進めるというパラダイムが適切だと思います。

永井　障害となる枠組みとは、例えばどんなものでしょうか。

山内　組織内にはアントレプレナーシップを阻害する構造が多く存在します。例えば、社内で新しい事業の提案を募り、コンペを開催した場合、その

山内幸治（やまうちこうじ）
1997年大学在学中に参画し、インターンシップ事業化に携わる。以降、ソーシャルアントレプレナー育成や地方自治体との連携に従事。立教大学大学院非常勤講師、認定NPO法人カタリバ理事、特定非営利活動法人JANIC理事、環境省アドバイザーなどを務める。

山内氏はETIC.の設立メンバーの1人。学生時代に抱いた問題意識と思いを育て、長期インターンシップ事業を立ち上げるに至ったご自身のエピソードもお聞きすることができた。

結果は会社の枠組みからの評価が主となります。自社の事業ドメインとのシナジーや何年でどれだけの利益を生み出せるかなどの視点から評価されます。せっかく思いを提案しても、その評価軸を基に評価・否定され、やりたいという思いが削がれていきます。しかし、私たちのアプローチは真逆で、個人の思いに寄り添い、応援し、励ますことを重視しています。評価されることから入るパラダイムとはまったく違うのです。また、私の友人のアントレプレナーに大手企業の新規事業部門でインターンをしたときの話を聞くと、「9割の時間が社内説明に使われており、新しい事業が生まれるわけがない」とこぼしていました。やはり組織内の評価が枠になってしまい、アントレプレナーシップを育てる上で阻害要因となっています。いかにエネルギーを外に、顧客との対話に向けることができるか。そのために、パラダイムを変える必要がありますね。

加茂　パラダイムシフトに成功して、うまく機能している企業の事例もあるのでしょうか。

山内　ロート製薬は素晴らしいですね。山田邦雄会長は、従業員は会社の所有物ではなく、会社が従業員一人ひとりのウェルビーイングや幸せ、成長環境を提供することが重要だと語っていました。ロート製薬では、マルチジョブを推進する社内ベンチャー制度「明日ニハ」プロジェクトがあり、会社のドメインとは関係ない取り組みも対象となります。例えば、保護猫を使った猫カフェ事業を立ち上げたいと考えている女性従業員がいました。評価プロセスがあるものの、最終的には社内クラウドファンディングのような仕組みで実現されました。社内通貨にあたる「健康ポイント」を従業員がドネーションすることができ、それに対して会社が10倍の出資金を出すという仕組みです。つまり、上層部の評価ではなく「従業員の共感があればよし」とされています。会社のドメインは関係なく、ウェルビーイングが中心にあるのです。このようなパラダイムで取り組むロート製薬の事例は示唆に富んでおり、私たちの考え方と通ずる部分もありますね。

ETIC.を進化させた試行錯誤の組織変革

加茂　ETIC.自身も、アントレプレナーシップを体現する組織を目指して試行錯誤されてきたと聞きました。2021年に自律分散型へと組織改編し、代表であった宮城治男氏が退任されています。

山内　そうですね。ETIC.は、アントレプレナーシップを体現する組織でありたいと常に考えています。2013年頃には、アメーバ型の組織にしようという議論がありましたが、理事会から足腰を強化するよう助言を受け、事業部制に舵を切りました。そのときも、個々がアントレプレナーシップを発揮して働くことを重視していましたが、事業部制では縦の構造が生まれ、中途半端な状態になりやすいのですね。「やりたい」という思いに対しては、事業部の枠組みを超えて応援するものの、階層があると「誰かの指示で動いている」という感情を抱くメンバーも出てきます。確かに事業部制でマネジャーや事業部が成長しました。一方で、組織の硬直化が進み、誰かの意見を求めなければ何もできない組織になるのはアントレプレナーシップを発揮する組織のパラダイムとは真逆ですよね。予定調和の未来には魅力を感じないため、何か変えられないだろうかという問題意識で議論が始まりました。ただし、この問題に対する見解は、語る人によって異なります。今述べたのは私の視点での風景にすぎません。

加茂　事業が強化され、マネジメント能力をもつ人材が育つ一方で、自分の発案や責任で行動している実感をもちにくい風土が生まれてしまったということですか。

山内　端的にいえばそうですね。本来、個々の人が自由に行動し、自分の意思で前進できる状況が望ましいです。ちょうどティール組織に関する本が登場し、それを参考に勉強会などを重ねるなかで、代表の宮城は創業経営者である自分の存在が、皆がアントレプレナーシップを発揮する上での阻害要因になると考えました。彼は本当にETIC.の活動を推進したかったはずですが、あえて理想の姿のために、身を引く決断をしたのです。

加茂　それでは、その後の意思決定プ

ロセスやルートは大きく変化したということでしょうか。

山内　基本的には個々の意思で仕事ができる構造に変化しています。説明責任は求められますし、関連する人たちに助言プロセスを経る必要がありますが、助言プロセスを経た後の実行は個々の決定に委ねられます。この新しい構造への期待感やどの程度活用したいかには、現段階でメンバーの間でも個人差があるようです。

永井　非常に効果的なプロセスだと思います。以前は自動的に進んでいたことに対して、一つひとつ対話を重ねることで、個人のスキルが向上しそうです。一方で、どのように資源を集中的に投入し、成果を上げていくのかという点については疑問があります。事業部制に匹敵するような、事業を育てる部分も残っているのでしょうか。

山内　事業部長のようなポジションは廃止されていますが、事業部は今も存在しています。個々の小さな取り組みだけでは、多くのプロジェクトが乱立し、混乱を招く可能性もあります。やはり、チームでまとまって取り組むことで、より大きなインパクトを生み出すことができます。事業部的なチームが複数のプロジェクトを統合し、新たなチームが誕生することもあります。また、事業部間やプロジェクト間のコミュニケーションや連携については、以前は「事業部長にアプローチしなければ」という状況でしたが、現在はより現場レベルでのやり取りが容易になり、有機的に進めやすくなっているように感じますね。

大切なのは「安心感」応援から挑戦が生まれる

加茂　最後に、アントレプレナーシップを醸成していきたい企業側に対して、応援のムーブメントをどう作るかアドバイスをいただけますか？

山内　「and Beyond カンパニー」というプロジェクトがまさにその役割を担っています。これは、ロート製薬をはじめとする多くの企業とコンソーシアムを組んで取り組んでいるプロジェクトで、「バーチャルカンパニー」と呼ばれる組織体です。実際の会社ではなく、誰かの意思を応援するために、参加企業がリソースを共有し合い、社内の制約を受けずに外で自由に活動を展開できる、まるで江戸時代の出島のような活動を目指しています。毎月開催されているイベント「Beyondミーティング」は、このプロジェクトの中心となる場です。カヤックさんたちが鎌倉で行っているカマコン（鎌倉を拠点とする企業や個人がITで地域を支援するため、立ち上げた団体）の定例会を参考に、ブレスト手法や考え方を尊敬の念をもって取り入れました。評価ではなく、応援に徹することで、応援し合う文化を社内外や地域に広げることを目的としています。応援から始めるコミュニケーションスタイルを体感することで、参加者が安心感を得られ、積極的に手を挙げることができるのです。

加茂　安心感が挑戦を促すのですね。

山内　挑戦する人に対して応援するという考え方が一般的ですが、実際には応援を受けることで人々が手を挙げることができると気づきました。だから、参加企業の方から「自社で挑戦するのは難しいので『and Beyond カンパニー』で取り組みたい」と相談を受けることもあるんです。「and Beyond カンパニー」を通じて、応援から始まる挑戦を広めていきたいですね。

永井　山内さん、本日は興味深いお話をいただき、ありがとうございました！

column

企業に創発と変革を生むアントレプレナーシップ開発

アントレプレナーシップと企業変革をゼロイチ経験で育む

［永井］

個人のアントレプレナーシップはゼロイチ経験やリーダー経験を通じて育まれるという点が印象的でした。企業内アントレプレナー育成においても、社員を小さなゼロイチ経験に早期に飛び込ませることが有効といえるでしょう。

新規事業や新たな取り組みにおいては、これまでの企業文化や評価の前提を取り払うことがカギになりそうです。アイディアに評価を下すのではなく、共に磨いていくプロセスが有効と考えられます。一方で、自分たちで枠を外す難しさを乗り越えるために、「and Beyond カンパニー」のような外部セクターとの協働も1つの選択肢になり得ると感じました。

創発は応援があるからこそ生まれてくる

［加茂］

経営や人事の方から、「従業員から提案が出てこない、提案があれば応援・支援するのだが……」という声を聞きます。しかし、ETIC.の事例は、提案→応援という考え方を逆転し、応援→提案へと発想を転換する有効性を示しています。

応援の文化を作り、提案や創発を育むために、経営者や人事ができることは多くあります。①対話の機会を作り、個人の思いに共感してくれる人が必ずいるという認知を形成すること、②従業員各人の問題意識や思いを深めるために社会の現実や課題に触れる機会を提供すること、③同じ思いをもった人同士をつなげること、この3点が重要となるでしょう。

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～

昨年の政府発表もあり、世の中で飛び交うようになったキーワード「リスキリング」。
この言葉の捉え方は企業によってばらつきがあり、実際の推進は各社試行錯誤、どのように取り組んだらいいのか模索している状況のように見える。そのようななか、表面的なリスキリングという言葉に踊らされずに、リスキリングとは何かを改めて考え、その学びを推進していくためのポイントをお伝えしたい。

奥野康太郎
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
シニアスタッフ

宮澤俊彦
リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部 HRMサービス開発部
シニアソリューションアーキテクト

視点 **堀本麻由子氏**
東洋大学 文学部 教育学科 准教授

リスキリングが求められる背景

世界、および日本でリスキリングの必要性が叫ばれて久しい状況が続いている。2018年に世界経済フォーラムにおいて2022年に全労働者の54%以上が大幅なリスキリングを必要とするという調査結果が発表された。直近では、国内においても、2030年までの向こう10年以内に事務職や生産職に数百万人規模の大幅な余剰が生じる一方、デジタル人材をはじめとした専門・技術職は同程度以上が不足すると予測されている[*1]。

さらには、昨年、政府が大幅な支出を行うと発表したこともあって注目を浴びているリスキリングだが、定義としては、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために、必要なスキルを獲得させる／すること」[*2]といわれる。近しい言葉として「学び直し」や「リカレント教育」という言葉もあるが、これらは個人の意欲・興味を満たすことが目的となる点が、リスキリングとは異なる。

「今の職業で必要とされるスキルの獲得」というとあまりに多くのテーマが該当してしまうため、本稿では事業の方向性の変化に伴い企業が能動的に対応していくリスキリングを扱うこととし、コロナ禍にあってのリモートワーク対応のような、問題が顕在化しており、対応の必要性が関係者間で認識されている状況対応的なリスキリングは除外する。

改めてリスキリングとは何か

さて、そのリスキリングをより具体的に見たときに、デジタルリテラシーの強化と同義として語られていることも一定程度あるように見受けられる。実際、日本企業においても全従業員にDXリテラシー教育を行うなどの取り組み事例が見られるが、果たしてリスキリング＝全社員一律のDX人材育成なのだろうか。

例えば、ある保険会社においては、ネット保険を含めたサービスの乱立、消費者の選択眼の向上という環境変化から、利用手続きに関わるUI/UXの強化に迫られていた。そこで顧客体験価値の向上を事業戦略に掲げ、手続き業務のデジタル化を進めた結果、社内業務の工数も削減。必要な事務

員の数も減少したため、営業に配置転換を図ると共に、新たな職務での立ち上がりをサポートするために営業スキル教育を行ったという事例がある。

また、ある情報サービス会社においては、今までは中堅・大手企業向けネット広告の販売とそれによる顧客企業の成果創出が主な提供価値であったため、いかに顧客企業の戦略を理解し、そのソリューションとして広告を販売できるかが重要であり、法人営業の専門性の高いコンサルティング営業職が求められた。

しかし、広告メディアでの差別化が難しくなったことで、より顧客に踏み込んだ業務支援を提供価値としたソフトウェアサービスを、幅広い顧客群に展開することが戦略の中心となった。そうすると、より多くの顧客に自社サービスを展開していくための戦略を検討する企画スタッフが業務設計上求められるようになり、営業職からの異動と企画スタッフに求められる「業績目標ありきではなく、自らありたい姿を設定する問題解決力」に関するリスキリングを展開したという事例もある。

上記2つの事例に共通するのは、事業の方向性に応じて、リスキルが必要な対象者を特定し、必要なスキルを付与したという点である。

そう捉えると、リスキリングとは、DXだけに限らず、「事業の戦略転換に合わせて人的資源を変えていくこと」であり、ポイントは、①事業の方向性・戦略を踏まえた対象者ごとのスキル定義を行い、②（外部採用が難しいなかで）急激な変化がもたらす要員ニーズに対応できるように育成を行うことといえる（**図表1**）。

このポイントを押さえることが重要となるが、企業担当者の悩みを聞くと、推進していく上で大きく2つの罠があることが分かる。1点目は、組織の要請を明確化するためのスキル定義ができない／していないこと、2点目は、組織からの押し付けで育成が進まない（学習が進まない）ことだ。

リスキリングを進める上での罠①

～組織の要請を明確化するためのスキル定義ができない／していない

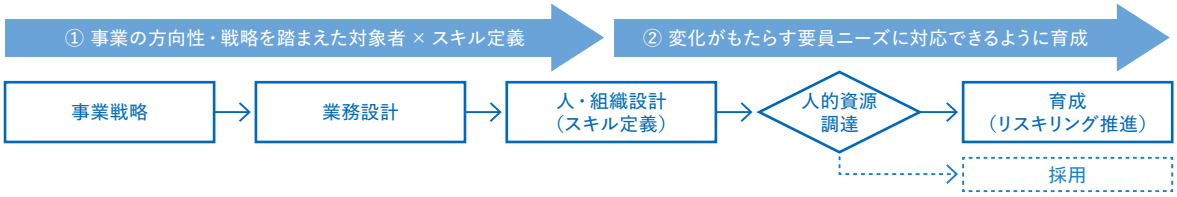
冒頭の定義のとおり、リスキリングは組織が主語となるため、まずは組織がどうしてほしいのか、その要請を明確にすることが必要になる。しかし、よく聞くのは、以下のように組織の要請のアウトプットとなる「求めるスキルの定義」ができない／していないということだ。

- 経営環境の変化が激しく、経営層・経営企画が今後の進むべき方向性・戦略を具体的に明示できない。 結果、DXを戦略に掲げるものの、 抽象度が高く、現場の従業員が何をすることなのか、理解・腹落ちができていない
- （上記ができていたとして）それを受けて、人事が事業の方向性・戦略を踏まえた、必要な人材ポートフォリオ・スキルを定義しきれていない。経営と人事で「求める人材・スキル」についてコミュニケーションがとれておらず、スキルのメッシュが粗い。結果、一律にDX動画を配信するといった施策になっており、必要な人に必要なスキル強化施策が届いているのか分からない、「やったふり」のようなリスキリングになってしまっている

リスキリングを進める上での罠②

～組織からの押し付けで育成が進まない（学習が進まない）～

図表1 リスキリングとは、事業の戦略転換に合わせて人的資源を変えていくこと



保険会社の例	利用手続きに関わるUI/UX強化による顧客体験価値の向上	手続き業務のデジタル化	手続き業務事務人員の営業への配置転換	営業スキル教育
情報サービス会社の例	より顧客に踏み込んだ業務支援	ソフトウェアサービスのより幅広い顧客群への展開のための企画	営業職から企画スタッフへの異動	自らありたい姿を設定する問題解決力の習得

そして、もう1つの罠は、スキル定義ができて施策を展開したとしても、従業員が自発的に学んでくれない／実際に起こしてほしい行動変化にたどり着かないというものだ。

具体的には、以下のような声がよく聞かれる。

- 自身のリスキリングの必要性を従業員が認識していない。いい大人のお尻を叩いても仕方がないと思うので悩ましい
- コンテンツを提供するも、利用するのは一部の人ばかりで実践につながらない
- 社内に学ぶ風土を醸成しきれていない

この要因を考えていくと、リスキリングは事業の変化に伴って、あるスキルを学んでほしいという組織の要請が出発点にあるなかで、「大人が学んでいくために必要な要件」の充足が見落とされやすいという構造的な問題に行き着く。

成人教育の理論家であるマルカム・ノールズは、子どもの学び「ペダゴジー」と対比して大人の学びの概念「アンドラゴジー」を提唱した[*3]。

そのなかで、子どもと比較しての大人の学びの特徴として、大人は自律＝能動的で、自己決定性をもつ存在であり、学ぶ動機は実生活における課題解決の必要性から生じる点が挙げられている。

この特徴に照らして考えると、組織の要請だけでリスキリング施策を講じた際には、従業員が学ぶ必要があることを認識できていないという状況になりがちだ。どのような仕事でどのようなスキルが必要になるかが具体的に明示されず、目の前に明確にある仕事ではないため、必要性を実感しづらいのだ。

リスキリングを進める上での全体像

改めて、先ほどの2つの罠を踏まえると、リスキリングを本質的に進めていくには、まずはスキル定義に基づいて組織の要請をしっかり行うことと、「大人は必要と感じたときに必要なことを学ぶもの」という出発点に立って施策を企画・実施し、リスキリングという組織の要請と個人の動機・欲求を両立・統合させることが重要となる。

以下では、それらの要因を考慮した打ち手のステップ例を提示する。

STEP1：自社にとってのリスキリング定義

- 事業の方向性に照らして求められるスキルの変化を検討し、人的資源開発施策の優先順位をつける
- 対象セグメントごとに求められるスキルバリエーションを整理し、どの層にどのようなスキルが必要か具体的に定義する

STEP2：リスキルの必要性の発信と学習サイクルの構築

- 今後の事業戦略や人材マネジメントポリシーに照らして、従業員にリスキルの必要性を発信する
- 従業員の自己認知を深め、自己選択・自律的な学びを促す学習サイクルを構築する

STEP3：学びが継続する仕組み・風土づくり

- 学び、仕事、処遇の連動を強化する
- 定期的にフィードバックを行う仕掛けを用意する
- 共に学び合う関係性を築くための仕組みを作る

このステップを順に説明していきたい（図表2）。

図表2 リスキリングを進める上での全体像

視点	組織	個人
リスキリングを進める上での罠	組織の要請を明確化するためのスキル定義ができない／していない	組織からの押し付けで育成が進まない（学習が進まない）
リスキリングを進めるポイント	スキル定義に基づいて組織の要請をしっかり行うこと ← 両立・統合 →	「大人の学び」を出発点として施策を企画・実施すること
リスキリングのステップ例	STEP1：自社にとってのリスキリング定義	STEP2：リスキルの必要性の発信と学習サイクルの構築 STEP3：学びが継続する仕組み・風土づくり

STEP1：自社にとってのリスキリング定義

事業の方向性に照らして求められるスキルの変化を検討するには、以下の4つのステップで事業→スキルをブレイクダウンして検討することが有効だ。

1. 事業の変化の度合いと影響の検討

事業の変化の度合いは、事業・業務の生産性向上、既存事業の付加価値向上、新規事業創出の3段階が考えられるが、どれが近いのか見当をつけ、その変化を進めるにあたり、特に仕事の内容や人員数が変わるのはどの職種かを検討する。

2. 具体的なスキルの変化度合いの検討

ここで変化の大きな職種が特定できたら、さらに具体的に検討していくために、その職種における事業・業務の新規性（縦軸）×仕事の進め方の変化（横軸）といった観点で、具体的にどのような変化が起こるかを検討する（**図表3**）。このときに注意したいのが、リスキリング＝DXとなり、新規性が高く、仕事の進め方の変化も大きい領域に着目しがちだが、新規性はなくても、仕事の進め方が大きく変わる領域がないかをきちんと検討することだ。

3. スキルの網羅性の確保

必要となるスキルについては、ついつい新しいものに目が行きがちだが、新しい技術を使いこなすためのOSとしてのスキルが十分であるかも、点検したい。例えば、先ほど事業の変化の一例として挙げた業務の生産性向上についていえば、本質的にはテクノロジーを用いた業務プロセス改善であり、土台として必要なのは、何を解決すべきか（What）を定義する問題解決力である。どのように解決するか（How）のリスキルのみに着目していないか注意したい。

4. 運用を見据えたスキル定義

ここまでスキルを特定できたら、運用を見据えて具体的にスキルを定義していく。各項目にレベル分けの段階を設けることで、企業にとっては個人の力量を把握する際に検索性の高いデータベースとなり、個人にとっても成長の差分が分かるようになる。

STEP2：リスキルの必要性の発信と学習サイクルの構築

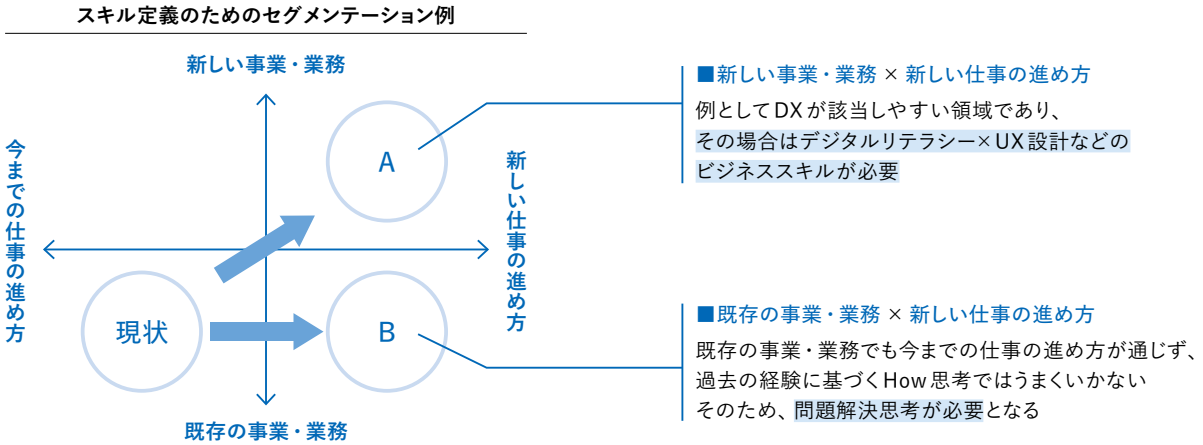
このステップにおいては、全社的な方針展開と具体的な学習サイクルの構築のそれぞれについて見ていきたい。

1. 全社的な方針展開

まず全社的な観点としては、今後の事業戦略を踏まえて従業員にリスキルの必要性を発信する必要がある。この際に、組織の要請を一方的に訴えるのではなく、人材マネジメントポリシーに照らして、会社として従業員に約束することも共に伝えていくことが肝要である。例えば、ある大手広告代理店では、ビジネスモデル変革の必要性を伝えると同時に、その推進を担う全従業員に対して、個のありたい姿を学びと共に更新し続けることの重要性を訴え、その機会提供を約束している。また、あ

図表3 対象セグメントごとに求められるスキルバリエーションの提示

■どの事業・業務でどのような仕事の進め方になるか、現状業務からの変化度合いによって求められるスキルは異なる



る自動車部品メーカーでは100年に一度の変革期への対応方針を伝えると同時に、個と組織が選び選ばれる関係になること、具体的には会社も従業員のキャリア実現を後押しすることを伝えている。弊社でも、認知・選択・開発というサイクルを個人と組織が回し続けることによって、それぞれを自律的に高め続けるというマネジメントコンセプトを掲げているが、どうしたらリスキリングが会社の都合だけでなく、従業員にとっても意味ある取り組みになるかが知恵の絞りどころである。

2. 具体的な学習サイクルの構築

次に人材開発施策として、単発のコンテンツ提供にとどまらずに従業員の自己認知を深め、自律的なキャリア形成を促す学習サイクルを構築することが必要だ。

研修や学習コンテンツの提供が手段として考えられることが多いが、それだけでなく異動・配置も含めた各種人事施策が、職場での実践を促しながら、学習サイクルを後押しするものになっていることが望ましい。例えば、先ほど挙げた認知・選択・開発を促す施策として、以下のような取り組みが考えられる。

●認知：評価制度、目標設定制度

毎期、従業員への期待を上司や周囲から集め、現状や今後の期待を考える材料として提供する

●選択：目標設定制度、自己申告制度、社内副業制度

従業員が当期の担当業務や目標（Must）を設定する際に、本人の大事にしたいことや今後の展望（Will）と能力・資質の現状（Can）を上司とすり合わせる。Mustについては、上司から提示されるもので決定するとは限らず、本人のWillを踏まえて組み替えることもあり得る

現状や今後の異動希望を毎年確認すると共に、希望すれば人事や他部署の上席者との面談を可能にする

リスキリングにおいては、実践を通してスキルを身につける期間が必要となるため、社内副業のように本業より低い比率でチャレンジすることも考えられる

●開発：カフェテリアプラン

一定のルールのもとに、従業員の学習に対して会社が補助金を給付する

自身の現状や成長課題を巡り、上司と定期的に対話をする

このサイクルをきちんと運用していくためには、単に仕組みを導入するのではなく、上司の理解・協力を得て、日常の関わりを通じて従業員に意図が伝わるようにしていくことが重要だ（**図表4**）。

STEP3：学びが継続する仕組み・風土づくり

リスキリングが継続していくためには、従業員の学びを勤務時間内に行うようにすることはもちろん、報酬や処遇とも連動させた方がよい。日本企業においては、学びは暇がある人が行うものであったり、勤務時間中に学びづらい雰囲気があったりするが、リスキリングは組織の要請として行うものなので、勤務の一部として扱い報酬の対象とすることが必要だ。より踏み込むと、異動配置時にリスキリングに取り組んでいる社員を考慮することも考えられる。

また、リスキリングをする本人の心理的要因に着目することも有効だ。転職経験が限られる日本においては、学びの前提となる新たな仕事に取り組むことに対して抵抗感や苦手意識があることも多い。しかし、実際には大なり小なり、新たな環境に適応してきた経験はもっているものである。そこで上司や周囲との対話からフィードバック力を高め、これらの経験を掘り起こし、自信の醸成につなげていくことが、リスキルの継続や促進につながる。

こういった取り組みをしていく前提には、お互いから学び合う風土が必要になる。

これまで企業では、暗黙の裡に年長者から若年者が教わるという教え・教えられる関係性が固定化していることも多かったように思う。しかし、デジタルリテラシーが代表的だが、若手社員の方が優れていることも多く、この教え・教えられる関係性が固定化していることは、リスキリングを阻害することになりかねない。人事はこの関係性を見直す仕掛けも検討することが望ましい。

事例の1つとして、サントリーホールディングスでは寺子屋という制度を導入しており、ここでは「学ぶ。教え合う。繋がる」というコンセプトで社員同士が学び合うことを大事にしている[*4]。ビジネススキル講座から、趣味や特技に関することまで、社員が「学びたいこと」「共有したいこと」をサイト

図表4 「開発」だけにとどめず、「認知」と「選択」も組みこんだ学習サイクルを設計する

	認知		選択		開発		
フェーズ	自分の志向・持ち味を知る	役割認識・自分への期待の認知	ありたい姿の設定	学びの課題設定	学ぶ機会の獲得	実践（仕事経験）	内省・レビュー
望ましい状態	自分の強みや弱み、やりがいの源泉を認知する	組織で求められる役割や周囲からの期待を知り、自分事として受け止めている	自分の志向と期待役割を統合し、新しい価値・役割を発揮している状態を自分の言葉で表現する	ありたい姿に近づくために何を学ぶか、学び（成長）の課題を設定する	課題を克服するために自発的に学ぶ機会（学習機会・経験・業務）を獲得する	自ら創った機会、与えられた機会に前向きに取り組む	実践を振り返り、ありたい姿に照らして、成長したことと今後の課題が明確になっている
推進するための人事制度	**評価制度、目標設定制度** ・毎期、従業員への期待を上司や周囲から集め、現状や今後の期待を考える材料として提供		**目標設定制度、自己申告制度、社内副業制度** ・目標設定において、メンバー本人のWill×Can×Mustの統合を支援 ・現状や今後の異動希望を毎年確認すると共に、希望すれば人事や他部署の上席者との面談が可能 ・実践を通してスキルを身につける期間が必要となるため、社内副業のように本業より低い比率でチャレンジ		**カフェテリアプラン** ・従業員の学習に対して会社が補助金を給付 ・本人の現状や成長課題を巡り、上司と定期的に対話		

内で自由に発信し、自らが講師となったり社外講師を呼んだりして、イベントを開催することができる。登録社員数は1万人を突破、社員同士が自発的に交流し、知見を広げることができるカジュアルな学びの場として盛り上がっており、学ぶ風土形成に寄与している。

弊社では、ナレッジグランプリという取り組みを毎年行っている。ここでは、どんな小さなことでもいいので、それぞれが仕事を通じて得たナレッジを言語化して共有している。経営層から新入社員までさまざまなナレッジを共有することで、学ぶこと・それを言語化することが良いことだという風土が醸成されている。

まとめ：組織の要請であるリスキリング、大人の学びの意欲を発芽させる

これまで、リスキリングを進める際の3つのステップに触れてきた。

特にSTEP2、STEP3については大人の学びを促進するための、ともすると気の遠くなりそうな仕掛けづくりであり、そこまでするのかという向きもあるかもしれない。

しかし、組織としての要請は示しつつ、大人が学ぶことを支援すること、本人の意欲の発芽を待ち、その間に学ぶ雰囲気づくりを行うことが、結果としてリスキリングを進めることにつながっていくのではないかと考える。

＊1　三菱総合研究所(2020).目指すべきポストコロナ社会への提言－自律分散・協調による「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向けて　https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecooutlook/2020/20201019.html
＊2　経済産業省(2021). デジタル時代の人材政策に関する検討会 第2回 資料2-2.リクルートワークス研究所.リスキリングとは－DX時代の人材戦略と世界の潮流－
＊3　マルカム・ノールズ(2002). 成人教育の現代的実践― ペダゴジーからアンドラゴジーへ.　鳳書房（原著 Knowles, M.(1980). The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. Upper Saddle River, NJ: Cambridge, Adult Education.）
＊4　ダイヤモンド・オンライン(2019).社員の自発的な「学び」を最大化するサントリーの秘策とは? https://diamond.jp/articles/-/203221 サントリーホールディングスホームページ.サントリーの「いま」を知る最新プロジェクト https://www.suntory.co.jp/recruit/fresh/about/topics/

奥野康太郎（おくのこうたろう）
2008年にリクルートマネジメントソリューションズに中途入社。中堅・中小企業の営業・営業マネジャーとして、約200社のマネジメント強化、人事制度構築などの支援から、成長企業向けHR techサービスの拡販を経て、現在は公開型研修サービスの販促企画、大手企業のラーニングデザインに従事。

宮澤俊彦（みやざわとしひこ）
リクルートマネジメントソリューションズに新卒入社。アセスメント領域を中心とした商品開発やカスタマーサクセス活動に従事。その後ラインマネジャーを務めながら、研修も組み合わせた商品企画や研究業務も担当。主な研究に研修効果測定、経験学習、ミドルマネジメントの役割行動の変化などがある。

視点

成人教育学の観点から見たリスキリング

教える－教えられる関係を壊すところから始めてみては

堀本麻由子氏
東洋大学 文学部 教育学科 准教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

「大人の学び」を理解する上で、「成人教育」という学問領域がある。成人教育学の観点からは、リスキリングや企業内教育はどう見えているのだろうか。成人教育学の専門家で、企業人事の経験もある堀本麻由子氏にお話を伺った。

私は成人教育や生涯学習を専門としていますが、成人教育は、リスキリングや企業内教育とは異なるスタンスを取っています。その違いが分かるエピソードを1つ紹介します。

10年ほど前、アメリカの成人教育の専門家にインタビューする機会がありました。彼女はあるとき、企業研修のファシリテーションを務めたのですが、その場で受講者の1人が延々と話し続けたのだそうです。彼女はその語りを止めずに見守りました。そうしたら、終了後に企業担当者から「なぜ彼の話を終わらせて、プログラムを進めなかったのだ」と批判されたといいます。

成人教育の専門家の多くは、こうした場面では相手の話を途中で止めません。しかし、人事の皆さんは、ほとんどの方がファシリテーターに話を止めてほしいと思うはずです。なぜこのような違いが生じるのでしょうか。

成人教育では本人が主体的に学ぶ意欲をもつまで待つ

成人教育理論（アンドラゴジー）では、学習は学習者本人が主体的に行うものだ、と考えます。何を学ぶのか。なぜ学ぶのか。どのような方法で学ぶのか。学ぶことでどういった方向を目指すのか。すべて学習者が決めることであり、教える側はあくまでも学習者の学びを援助する存在だという考えが、成人教育の理論的背景にあります。

ですから、成人教育では、本人が主体的に学ぶ意欲をもつまで待ちます。最も大事なのは本人の学ぶ意欲であり、学びへの意欲を高めることを支援するというのが、成人教育の考え方なのです。冒頭のシーンに遭遇したときも、成人教育の専門家は、学習者の主体性を奪うことはしない、話す必要があるのなら支援する、と考えるわけです。

しかし、企業内教育では、そういうわけにはいかないでしょう。企業が従業員に身につけてほしいことがあり、そのための学習機会を提供するのが企業内教育です。冒頭の話し続ける人は企業が求める学習の妨げになっているわけですから、話を止めるのが企業内教育の基本姿勢でしょう。

この意味では、成人教育と企業内教育の間には大きな溝があります。

社会全体で「大人の学びの場」を構築することに興味がある

成人教育の立場から話してきましたが、私も、約20年以上前にある企業で人材開発に携わった経験があり、「忙しいのに、なぜ研修など受けなく

てはならないのだ」などと従業員が嫌々学ぶ様子を見てきました。せっかく研修に時間を費やすのなら、実りある時間にできないかと思ったことが、成人教育学の研究を始めたきっかけでした。

リスキリングや企業内教育において、従業員が自ら学ぶ意欲をもつことは簡単ではないでしょう。多くの場合、企業主導のニーズと従業員の生涯にわたる成長につながる個人のニーズとの間にギャップがあるわけで、主体的に学ぶことはかなり難しいと思われます。そこに企業内教育やリスキリングのポイントがあると感じています。

私の研究上の課題の1つは、大学の成人教育と企業内教育をどのように連携していくか、ということです。もっと大きくいえば、大学と企業だけでなく、社会全体で「大人の学びの場」をどのように構築していくかに興味があります。

なぜなら、日本でも終身雇用制度がなくなりつつあり、企業が新卒入社から定年まで、責任をもって従業員の面倒を見られなくなったからです。人生100年時代も近づいています。その上リモートワークが進み、組織ぐるみで部下を教えることに限界が出てきました。大人の学びは、企業内教育だけでは不十分であるといえます。こうした現状で、働く大人たちが広く平等に学ぶ機会を得るためには、社会全体が学びの場を用意することが欠かせません。

しかし、現状はそれほどうまくいっていないようです。例えば、日本の社会人大学院は、まだ欧米のようには機能していません。今後、産学官が連携して、職業教育や成人教育の機会をもっと多様に用意する必要があります。

「雰囲気づくり」をして学習意欲向上を待つのが近道だ

以上の話を踏まえた上で、成人教育の立場からリスキリングや企業内教育に対して、いくつかの視点を提供したいと思います。

第一に、今の日本企業に必要なのは、「教える－教えられる関係を壊す」ことではないでしょうか。成人教育論では、学習者と教育者は本質的には対等であり、両者は時によって入れ替わり可能だと考えます。学習者が教育者から学ぶ一方で、教育者も学習者から学ぶことがある、というのが成人教育の見方なのです。実際、教育者が学習者から学べることは数多くあります。

企業ではどうしても、上司や先輩が教え、部下が学ぶ関係になりがちです。しかし、その固定的な関係を続ける限り、管理職の負担は増えるばかりです。それに現代は上司や組織が正解を知っているわけではありません。もしかしたら若手従業員の方が正解に近く、変化やイノベーションを生み出せるかもしれないのです。それなら、教える－教えられる関係を壊し、全員で学び合った方が意味があるのではないでしょうか。

第二に、従業員の主体的な学習意欲が高まらなくて困っている人事の皆さんには、「雰囲気づくり」に取り組むことをお勧めします。

成人教育では、雰囲気づくりを重視します。場の雰囲気を変えることは、主体性を高める上で効果があるのです。例えば職場内に、若手が気軽に相談しやすい雰囲気、一緒に学び合う雰囲気、研修メニューにアクセスしやすい雰囲気を醸成するとよいでしょう。また、失敗を責めないようにして、果敢にチャレンジしやすい雰囲気を作ることも大切です。雰囲気づくりをして、一人ひとりの学習意欲が高まるのを気長に待つのが、成人教育のやり方です。企業の現場で、個人が主体的に学ぼうとするのを待つのはとても難しいことですが、それでも学習者主体の環境づくりを考えることが大事ではないか、と思うのです。

堀本麻由子（ほりもとまゆこ）
IT系グローバル企業に勤務後、米ジョージ・ワシントン大学大学院修士課程修了。2012年お茶の水女子大学大学院博士後期課程単位取得退学。2015年より東海大学現代教養センター准教授。2020年より現職。専門は成人教育論・生涯学習論。著書に『Japanese Women in Leadership』（共編著・Palgrave Macmillan）などがある。

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

ご参照ください！ WEBサイト掲載の連載「人事データ活用入門」

2016 年 7 月から 2018 年 12 月にかけて、弊社 WEB サイト上で連載いたしました「人事データ活用入門」。
今、改めてご紹介いたします。人事データのご活用をお考えでしたら、この機会にぜひご参照ください。

【第 1 回】人事ビッグデータとは何モノなのか？
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000498/

【第 2 回】人事データに潜む 2 つの罠
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000519/

【第 3 回】データの関係性を表せる「相関係数」と 2 つの落とし穴
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000543/

【第 4 回】因果関係を分析する一手法「回帰分析」とは
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000564/

【第 5 回】「重回帰分析」とは？
活躍予測の例で理解する、予測力向上の方法
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000591/

【第 6 回】「t 検定」で平均の差を比較する
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000610/

【第 7 回】「分散分析」で職種別の仕事満足度を比較する
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000645/

【第 8 回】「二要因の分散分析」で
職種別・業績別の仕事満足度を比較する
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000667/

【第 9 回】「因子分析」でアンケート項目のまとまりを発見する
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000689/

【第10回】複雑なメカニズムを解きほぐす「共分散構造分析」
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000000719/

人事データ活用関連書籍、好評発売中です

データ活用について、さらに理解を深めたい、頼れる 1 冊を手元に備えておきたいという方にお薦めです。
お手にとっていただき、日々の業務にお役立ていただければ幸いです。
https://www.recruit-ms.co.jp/press/book/

『人事のためのデータサイエンス　ゼロからの統計解析入門』

人事にもデータサイエンスを！ 統計解析初心者のための入門書です。勘や経験だけに頼らず、施策効果を可視化し、戦略人事への転換を図る第一歩として、教科書的に活用できます。

著者：リクルートマネジメントソリューションズ 入江崇介
出版社：中央経済社　価格：2200 円（税込）

『人事データ活用の実践ハンドブック』

人事の実務において、どのような課題を解決するために、どのようにデータを活用できるのか、その際何に気をつけるべきなのか。基本的な考え方や手法をやさしく解説します。

編著者：リクルートマネジメントソリューションズ 入江崇介
共著者：リクルートマネジメントソリューションズ 園田友樹、仁田光彦、宮澤俊彦、湯浅大輔
出版社：中央経済社　価格：2420 円（税込）

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

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

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

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

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

vol.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・髙原大輝氏（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 シェアド・リーダーシップ
（2022年11月発行）

【Message from Top】
呉 哲煥氏
（NPO 法人 CRファクトリー 代表理事）

【特集１】
自律型組織を育むシェアド・リーダーシップ
▶ レビュー
シェアド・リーダーシップ概論
―リーダーシップ研究の変遷と共に―
▶ 視点
・石川 淳氏（立教大学）
・小野善生氏（滋賀大学）
▶ 事例
・武田雅子氏（カルビー株式会社）
・上田祐司氏（株式会社ガイアックス）
▶ 調査報告
リーダーとメンバーのどのような影響力が職場を強くするか
職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
藤原良祐氏（株式会社Gaudiy
Business Development/Data Analyst）

【特集２】
エンゲージメントを高める
組織学習サイクル

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
土橋隼人氏（PwCコンサルティング合同会社）

vol.67
個人選択型HRMのこれから
（2022年８月発行）

【Message from Top】
土井香苗氏
（ヒューマン・ライツ・ウォッチ 日本代表）

【特集１】
個人選択型HRMのこれから
▶ レビュー
仕事やキャリアの個人選択が組織成果につながる
理論的背景 ―「HRMの柔軟性」研究からの示唆
▶ 視点
・諏訪康雄氏（法政大学）
・西村孝史氏（東京都立大学大学院）
▶ 事例
・田中憲一氏（株式会社日立製作所）
・松尾由香里氏・宮森未来氏（BIPROGY株式会社）
・藤本直也氏（レバレジーズ株式会社）
▶ 調査報告
組織のなかでの仕事、働き方、キャリアの選択機会の実態
「個人選択型HRMと個人選択感に関する意識調査」より

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
五石順一氏（株式会社メタリアル 代表取締役 CEO）

【特集２】
360度評価の導入と活用
―先行研究と実践事例の両面から―

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
鹿内 学氏（株式会社シンギュレイト 代表取締役）

vol.66
現場を支える人事

vol.65
仕事と感情

vol.64
キャリア自律の意味すること

vol.63
変わるオンボーディング

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 71

2023年８月　発行予定
次号は「障害者雇用から考えるインクルージョン（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2023年５月発行　vol.70
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　坂田敬子　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　平山 諭
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　akira muracco（p.1）
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.

80277020

A 8 0 2 7 7 0 2 0 A