



Message from Top

日本航空

代表取締役 専務執行役員
コミュニケーション本部長

大川順子氏

特集1

適材適所 偶発をデザインする

▶ レビュー

人と環境との適合に関する
先行研究と今後の研究課題

▶ 事例

ソニー株式会社
株式会社セプテーニ・ホールディングス

▶ 視点

神戸大学大学院 平野光俊氏
慶應義塾大学 商学部 八代充史氏
法政大学 キャリアデザイン学部 坂爪洋美氏

▶ 調査報告

従業員自身が認識する
「適材適所」とは何か

特集2

「人事が戦略的である」 とは何か

～企業の戦略・組織タイプの視点から考える～

▶ 視点 学習院大学 経済学部 守島基博氏



特集 1

適材適所 偶発をデザインする

Part 1 | レビュー

- 07 人と環境との適合に関する先行研究と今後の研究課題

Part 2 | 視点

- 11 人事部の豊かな人事情報が適材適所をもたらす
平野光俊氏 神戸大学大学院 経営学研究科 教授
- 13 ジョブローテーションは差別化された人材を育てる上で有用
八代充史氏 慶應義塾大学 商学部 教授
- 15 従業員の価値観を揺さぶり 視野を広げる配置が必要では
坂爪洋美氏 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

Part 3 | 事例

- 17 ソニー株式会社
縦割りを越えた異動を促す新制度で挑戦の機会を拡大
- 19 株式会社セプテーニ・ホールディングス
自社独自の方程式で相性を数値化 育成確率を高める採用・配置を実現

Part 4 | 調査報告

- 21 従業員自身が認識する「適材適所」とは何か
一般社員、管理職492人に聞く、適材適所と異動の実態

Part 5 | 研究報告

- 29 異動決定時のコミュニケーションの効果を探る
——職種を変更する異動者の適応促進のために

総括

- 33 中長期的な「適材適所」の実現が人事の本懐である

特集2

35 「人事が戦略的である」とは何か

～企業の戦略・組織タイプの視点から考える～

- 41 視点 戦略人事を志向するならば「人事の専門家」である前に「ビジネスの牽引役」であれ

守島基博氏 学習院大学 経済学部 教授

連載

- 01 **Message from Top** 経営者が語る 人と組織の戦略と持論

日本航空株式会社

代表取締役 専務執行役員 コミュニケーション本部長

大川順子氏



- 43 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第3回]

ピープルアナリティクスで

人財ポートフォリオの転換、社員の活躍促進を目指す

中村亮一氏

株式会社日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部
ヒューマンキャピタルマネジメント事業推進センタ People Analytics Lab 主任



- 45 | 展望

幸せになりたいのなら誰かのためになることをしよう

新谷 優氏 法政大学 グローバル教養学部 教授



- 47 **Information**

MESSAGE FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

リーダーが身につけるべきは
勇気・覚悟・責任

日本航空株式会社 代表取締役
専務執行役員 コミュニケーション本部長

大川順子氏



破たんから再生、そして新生日本航空（JAL）誕生へ。
激動のなか、女性、しかも客室乗務員出身者として
初の客室本部長（執行役員）となった大川順子氏。
一般職から管理職、そして役員へと役割が変わることで身につけた
「勇気・覚悟・責任」。

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

東京理科大学薬学部で学んだ大川氏が、日本航空（以下、JAL）に入社したのは1977年。理系で四大卒の女性に対する採用募集がまだまだ少ないなか、成田国際空港開港を前に500人の客室乗務員を募集していたJALの求人を見て、「私も挑戦できるかな」と思ったという。

「アルバイトでも接客業は経験したことがなくて、生まれて初めて接客を経験したのがJALの地上研修でした。約4カ月間、当時の千歳空港のカウンターに立ったのですが、これが意外と性に合っていました」

ちょうど季節が冬であったため、大雪で全便欠航することも。

「お客さまに欠航のご案内をしたところ、お困りになったお客さまからお叱りを受けることもありましたが、不思議と接客が嫌だなという気持ちにはなりませんでした。それまでは白衣を着て研究室にこもる学生生活を送っていましたが、意外と接客が好きなんだというのが、自分にとって新しい発見でした」

教官として地上勤務

出産を経て客室乗務員としてのキャリアを積んだ1994年、最初の転機が訪れた。訓練生の教官として地上勤務の辞令が下ったのだ。訓練生はすべて海外基地所属。訓練は座学と実技（飛行機模型のなかで行う訓練のこと）で構成され、座学に関して

は、訓練生のいる現地に赴き、現地で教えることになっていた。ロンドンベース、フランクフルトベース、シンガポールベースと3カ国の乗務員の訓練を4年間担当した。

「人に教えるということは自分が学ぶこと。自分が理解していないと言葉では伝えられません。ですから、安全や接客のこと、ワインの銘柄や産地、食事のことなど、本を読んで改めて勉強しました」

座学に合格した訓練生たちは、次に、日本でのサービス訓練を受ける。ここでも、大川氏は日本の文化を海外基地の訓練生に伝えることに苦心した。「用意していたビーフとチキンのお食事のうち、片方が切れてしまった場合。日本の客室乗務員ならば『申し訳ございませんが、チキンしかございません。お客さまのお口に合いますでしょうか?』とたずねるところを、何も言わずにチキンを出したり、『ビーフはないの?』とたずねられて、フランクに『ノーモア』と答えたりする訓練生もいました。これは文化の違いによるものもあるでしょう。ただし、JALの客室乗務員として働く以上、そういう文化の違いがあるということは理解してもらおうと、教官としてどう伝えるべきか、悩みました」

海外基地の訓練生は疑問にぶつかるたび、「なぜ、そうなのか?」と聞いてきた。「日本人はなぜ、お正月におせちを食べるのか?」「なぜ、初詣や福笑いをするのか?」——。その都度、大川氏は書物にあたるなどして日本文化の起こりを調べ、自分

自身も学び直した。

「海外基地の訓練生には、訓練を受けても完全に枠のなかには入らず、個性を出す者も多くいました。それがその人やその国の持ち味であり、良さでもあります。無理に合わせようとする、良さが失われるかもしれない。それぞれの国にはそれぞれの、日本には日本の良さがあり、お互いをうまく組み合わせることで最高のサービスが生まれるかもしれない。まずはお互いを理解することだと思い、私も彼らと一緒に頑張ってお互いがなぜそう行動するのかを勉強しました」

教官を経験して良かったことは、「自分自身も知識が深化したこと」と「経験の浅い乗務員たちの機内での不安な気持ちがよく分かるようになったこと」だという。この間、大川氏はチーフクラスに昇格し、責任は一層重くなった。

CRM導入のプロジェクトメンバーに

客室乗務員に戻ってしばらくすると、大川氏は安全のための「CRM (Crew Resource Management = クルー・リソース・マネジメント)」を客室乗務員の訓練にも導入するためのプロジェクトを担当した。集まったのは同じ一般職の客室乗務員4人だ。

「海外エアラインの訓練をリサーチしながら、プログラムを探っていきました。導入するにあたり、先輩や上司を相手に模擬授業をすることになったのですが、それはもう緊張しました。でも、現場では付度なんてしていたら安全を守れません。相手が誰であれ、言うべきことは勇気をもって言っていこうと考えるようになったのはこの頃です。CRMの根底には、人は誰でもミス犯すが、チームでミスは防げるという考え方があります。そのためには相手が誰であっても、言うべきことを言える環境をつくらなくてはなりません。この仕事を通じて、リーダーはみんなが意見を言いやすい雰囲気を作り、部下を支援し、同時に支援される人間でなくてはならないということを学びました」

その後、大川氏は管理職となり、2006年4月に

は機内サービス部長に就任する。その直後には、3つあった部署を1つにまとめる大胆な組織改編を提案した。

「当時、サービスに関わる部としては機内サービス部の他、訓練部やCSを担当する部がありました。お客さまの視点からすれば同じ『サービス』に関するものなのに情報共有もままならない。横串を通すといっても難しいから、いっそのこと1つにしてしまおう、と思ったのです」

統合してできたのが客室サービス企画部で、大川氏は2007年4月、その部長に就任した。客室乗務員の業務を定量的に評価する基準を作ったのも、この頃だ。

「それまで、サービスは定性で評価できても、定量化は難しいといわれていました。しかし私は、それを『逃げ』だと思いました。そこで、ヒューマン部分とテクニカル部分をそれぞれAからEまで5段階で評価する仕組みを作りました。すると、テクニカルはAでもヒューマンはBというふうに、その人のスキルや能力が数値で把握できるため、全体的な底上げもしやすくなりました」

客室乗務員初の役員へ

直後の2010年、JALは経営破たんする。大幅な役員交代に伴い、大川氏は女性、そして客室乗務員出身者として初の客室本部長(執行役員)に就任した。管財人など再建に関わった社外の人々からは、経営に関する厳しい指摘も相次いだ。大川氏が印象に残っているのは、「どのような客室乗務員を作りたいか」と問われたときのことだという。

「お客さまに愛される客室乗務員を作りたいと答えたら、それは違いますといわれました。お客さまに愛されるよりもまず、お客さまを愛することから始めなさいといわれ、ハッとしました。これまで行ってきたサービスも、もしかしたら単なる自己満足にすぎなかったかもしれない。破たんは当然のことながらお客さま視点で自社のサービスを見直すきっかけになりました」

相手が誰であれ、
人間として何が正しいかで
判断し、モノを言える
リーダーでありたい



大川順子（おおかわじゅんこ）

1977年、日本航空入社。国際客室乗務部パーサー、客室乗務員訓練部教官などを経て2006年、機内サービス部長就任。2007年に客室サービス企画部長となり、サービスの定量評価を導入。2010年に女性、そして客室乗務員出身者として初の執行役員客室本部長に就任。2013年、取締役専務執行役員客室本部長、2014年、取締役専務執行役員コーポレートブランド推進部担当、2016年から現職。

例えば顧客から届いたお叱りの手紙に、常識では起こり得ないことが書いてあったとする。それまでは見過ごされていたものも、「もしかすると、何かの違いやすれ違いで、誤解が生じているのかもしれない」と、それをいったん受容した上で、なぜそのようなお叱りの手紙が届くようになったのか、を深く考えるようになった。

「以前のJALもそうでしたが、日本人はどうしても相手に気を使い、違うと思っても婉曲に表現します。しかし、再建にたずさわった社外の方からは明確に『大川さん、それは違います』と指摘していただいたので、それは非常に厳しくもありがたいことでした」

チーフキャビンアテンダントは 会社で言えば社長の様なもの

破たん後は、部門別採算性の導入にも取り組んだ。また、JALフィロソフィも制定されたが、40項目からなるJALフィロソフィには「人間として何が正しいかで判断する」など、ある意味、青臭い言葉が並んでいる。役員会では今、その青臭い議論が真剣に交わされているという。

「少しでもよこしまな考えに聞こえるような発言をする人がいると、誰彼ともなく、それは人として正しいことなのかと指摘する声が上がります。これはかつてのJALにはなかったことであり、私自身も人として何が正しいことなのかを考えながら、勇気をもって役員会では言うべきことを言うようにしています」

大川氏はよくこんなことを思っていたという。「客室をマネジメントするチーフキャビンアテンダントは会社で言えば社長の様なもの。リーダーには勇気と覚悟、責任が必要だ」。代表取締役になった今、背負う責任と求められる覚悟、勇気は年々、重くなっているのを実感する。

「経営の難度は、今後、ますます上がっていくでしょう。予測不可能なことも増えていく。不測の事態に直面した場合に必要なのは自分で考え、臨機応変に動けることですが、これはフライト中の客室乗務員に求められることと同じです。リーダーは勇気と覚悟、責任を持つべきという考えはずっと変わらず、立場が変わるにつれ、それがじわじわと大きくなり、またそれを実感しています」

適材適所

偶発をデザインする

杉

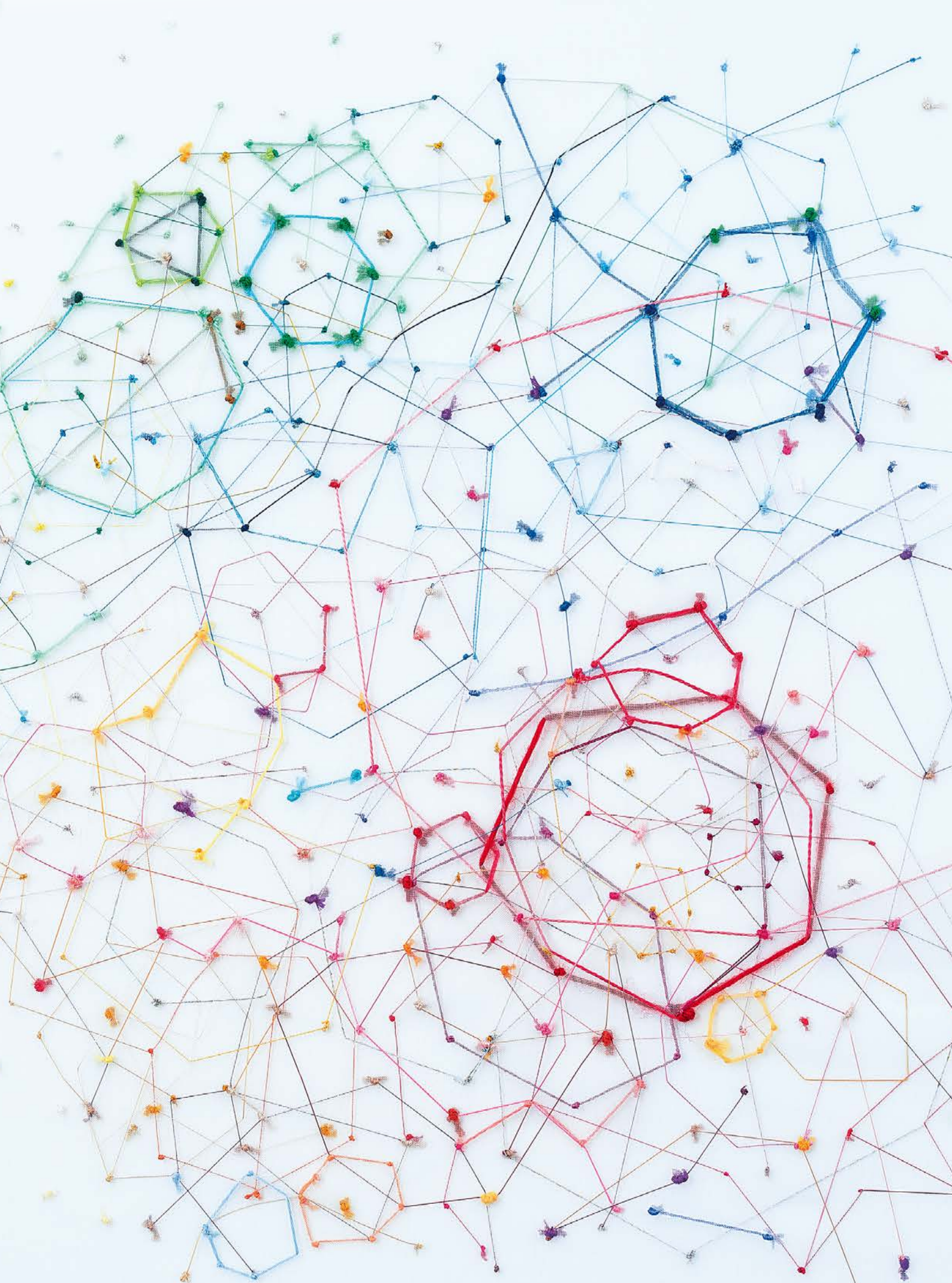
ヒノキ、クリといった異なる特徴をもつ木材は、それぞれに適した場所や用途に用いることが肝心で、企業における人の活用も同じである、というのが、昔からいわれる「適材適所」の考え方である。優秀な人材の獲得が難しい昨今、本人の能力を最大限引き出すマネジメントはますます重要になっている。

事業環境が激しく変化し、仕事内容や組織が頻繁に変わっていくなか、「仕事が合わない」「上司が合わない」などの不適応が生じるケースは増えている。本誌の調査では、会社、職場、仕事、上司それぞれに自分が合っていると思う割合をたずねたところ、いずれも「とても合っている」との回答は1割にも満たなかった (P22)。

「木材のように、適材適所を実現する」ということは、言うは易く行うは難しだ。客観的に適性を見極めることは、そう簡単なことではない。そのようななかで、発展するHR-Techが何らかのヒントを与えてくれるかもしれないという期待は高まっている。一方、客観的な裏づけなどなくても「自分はこの仕事や環境に合っている」と本人が感じれば、満足度やコミットメントは高まりパフォーマンスにも良い影響を与えることが分かっている (P7) し、本人の希望に沿わない異動や定期ローテーションが、時に思いがけない成長の機会になり得ることもある (P25)。

個人が組織のなかで最大限生かされるために、今こそ必要な「適材適所」の取り組みとはどのようなものだろうか。どんな技術を用いたとしても完全な「適材適所」を予測することには限界はある。かといって、本人、現場任せで、予期せぬ幸運をただ待つというわけにもいかない。より意図的かつ動的な取り組みが必要となるはずだ。研究レビュー、識者からの視点、企業事例、働く個人の実態調査をもとに、検討していきたい。

(編集部：佐藤裕子)



人と環境との適合に関する先行研究と今後の研究課題

本特集のはじめに、適材適所を考える視点として、人と環境の適合 (fit) に関する先行研究を紹介しながら、今後の研究課題について考えてみたい。

「適合 (fit)」とは何か

人と環境の適合に関する研究は、主に組織心理学や組織行動の分野で研究されてきた。人と環境の適合 (person-environmental fit; PE fit) とは、人と環境が調和していたり、合致していたり、似通っている状態を指す。先行研究からは、多くの場合、人は環境と適合しているほど、良いことがあるとの知見が得られている。組織と個人の価値観が合っているほど、あるいは人と仕事の相性が良いほど、コミットメントや満足度、パフォーマンスが高まるなどの結果が報告されている。組織行動以外でも、例えば、自国の文化的価値観と合った価値観をもった人の方が、幸福感が高いことが分かっている^{*1}。

適合を整理する枠組み

個人と環境の適合研究は、3つの視

点で分類することができる：①適合の対象となる環境は何か、②どのような適合の仕方が、③どのような特徴において適合が見られるか^{*2} (図表1)。

適合対象には、特定の個人、職務や職業、職場やグループ、組織全体などが含まれる。適合の仕方の違いは、個人と対象の類似度によって適合が決まるとする追補的な適合 (supplementary fit) と、個人が対象によって必要とされるものを補う、あるいは、個人が必要とするものを対象が補う相補的な適合 (complementary fit) の2つがある。個人と似た価値観をもつ集団への適合は前者であり、個人のもつ特定のスキルを必要とするチームへの適合は後者である。さらに、仕事との相補的な適合に関しては、個人が仕事に求めるものが満たされる程度 (needs-demand fit) と個人が仕事から求められるものを提供する程度 (demands-abilities fit) の2つに分けられる。またどのような特徴における適合かについては、性格、価値観、能力、属性などの個人特

徴と、それぞれに対応する適合対象の特徴が扱われる。

これらの3つの軸の組み合わせによってさまざまな適合があり得る。採用時に応募者が組織の価値観と適合する程度を評価する場合は、①は組織全体、②は追補的、③は価値観となる。採用時に応募者が組織が求める能力を有する程度を評価する場合は、①は仕事、②は相補的、③は能力となる。また、上司や同僚などの特定個人や職場やグループといった小集団への適合は、社内の異動やプロジェクトへのアサインメント、マネジメントなどを考える際には、重要な観点である。このように適合にはさまざまな種類があり、その違いによって適合が個人や組織に及ぼす影響や、影響のプロセスが異なると考えられる。

実証研究の紹介

適合と望ましい状態との関連性は、多くの実証研究で示されている。2005年にクリストフ・ブラウンらが行ったメタ分析のうち、主要な結果をまとめたものが図表2である^{*3}。組織や仕事への満足度、コミットメントなど態度に関する変数では比較的高い関係性が得られている。一方、仕事でのパフォーマンスなど行動に関する変数との間には、有意な関連性はあるものの、その程度は比較的弱い。

図表1 適合を整理する枠組み

①適合の対象	②適合の仕方	③適合する特徴
- 特定の個人 (ex. 上司) - 仕事 - 職場やチーム - 組織全体	- 追補的な適合 (supplementary fit) 個人と対象の類似度 - 相補的な適合 (complementary fit) - 個人が仕事に求めるものが満たされる程度 (needs-demand fit) - 個人が仕事から求められるものを提供する程度 (demands-abilities fit)	- 性格 - 価値観 - 能力 - 態度 - 属性

図表2 人と環境の適合と結果変数間の相関のメタ分析

	変数	全体					主観的適合					客観的適合				
		研究数	サンプル数	平均の推定値	信頼区間下限値	信頼区間上限値	研究数	サンプル数	平均の推定値	信頼区間下限値	信頼区間上限値	研究数	サンプル数	平均の推定値	信頼区間下限値	信頼区間上限値
人と仕事の適合	職務満足	47	12,960	0.44	0.20	0.68	23	7,205	0.45	0.23	0.67	24	4,908	0.44	0.13	0.75
	組織コミットメント	18	4,073	0.39	0.10	0.68	11	2,154	0.36	0.03	0.69	8	2,011	0.40	0.13	0.67
	離職意図	16	3,849	-0.37	-0.59	-0.15	11	2,065	-0.40	-0.65	-0.15	6	1,866	-0.33	-0.57	-0.09
	パフォーマンス	19	1,938	0.16	-0.19	0.51	3	552	0.18	-0.25	0.61	16	1,386	0.16	-0.17	0.49
	在籍期間	5	1,484	0.16	-0.08	0.40	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
人と組織の適合	職務満足	65	42,922	0.35	0.08	0.62	30	19,534	0.45	0.23	0.67	39	24,339	0.28	0.04	0.52
	組織コミットメント	44	36,093	0.42	-0.01	0.85	20	15,275	0.64	0.35	0.93	26	20,965	0.27	0.07	0.47
	離職意図	43	34,276	-0.29	-0.56	-0.02	24	15,400	-0.43	-0.61	-0.25	23	19,497	-0.18	-0.34	-0.02
	パフォーマンス	22	5,827	0.05	-0.24	0.34	7	2,386	0.10	-0.10	0.30	15	3,441	0.02	-0.31	0.35
	在籍期間	28	6,036	0.02	-0.18	0.22	10	2,283	0.02	-0.14	0.18	22	4,484	0.02	-0.22	0.26

*ここでの平均推定値は、与えられたデータから計算したものです。真の平均値があるはずとの想定を置いています、実際には分かりません。そこで推定の誤差を考慮して、十分に信頼できる推定値の幅を求めます。信頼区間上限値、下限値とは、その上限と下限を示しています。例えば推定値は正の相関をとったとしても、下限値がマイナスの場合、相関はゼロである可能性が出てきます。

メタ分析に含まれる実証研究では、さまざまな方法で、適合の程度を数値化している。特に、適合度の測定が主観的（個人が自分の環境の適合度を評価するもの）か、客観的（個人特徴と組織特徴の評価が別に行われ、その結果を用いて適合度を評価するもの）かによって、他の変数との関連性には違いが出る。客観的適合よりも主観的適合の方が、どの変数との関連も高くなる傾向が見られる。例えば、人と組織の適合と離職意図との関連は、主観的適合の場合は -0.43 なのに対して、客観的適合の場合は -0.18 となっている。客観的に見て適合していることよりも、個人が適合していると感じることの方が、良い結果をもたらしやすいといえる。

さまざまな様相を示す適合

前述の客観的適合を検討する際には、さまざまな適合のパターンを考慮することが必要になる。例えば、適合していないときに、個人の特徴が組織の特徴に比べて高いのか低いのかによっ

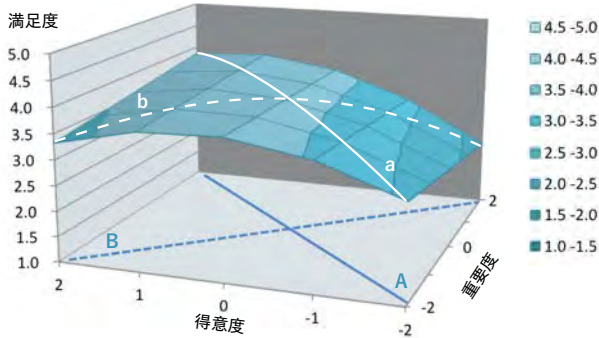
て、影響が異なる可能性がある。あるいは個人が仕事で必要とされる能力を超えるレベルの能力がある場合と、それに満たないレベルの能力しかない場合では、発揮されるパフォーマンスに違いが生じるかもしれない。また、特徴のレベルの差ではなく、プロフィールの類似のみが問題になる場合もある。奉仕志向を重視している人が多い職業では、職業興味において奉仕志向が他の志向より相対的に高い人であれば、奉仕志向の強さの程度にかかわらず活躍が期待できるかもしれない。

適合の様相を詳細に検討するための応答局面法という分析方法が、エドワーズによって提案されている^{*4}。図表3は、この方法を使って、適合度が中高年ホワイトカラーの転職後の適応に及ぼす影響を検証した結果の一部である^{*5}。図表3-1は「仕事に関する情報収集」を自分が得意であると思う程度と、転職後の仕事でそのコンピテンシーが重要である程度の適合度が、仕事の満足度に与える影響を図示したものである。一致度の状態を示す得意度＝重要度の直線Aの上の局面の様子(a)を見

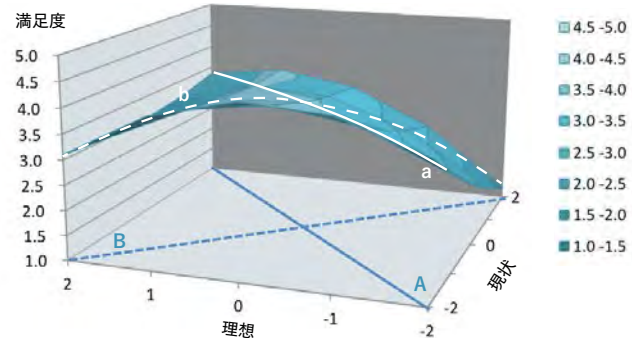
ると、得意度と重要度が一致していて、かつ両方が高くなるほど、満足度が高いことが分かる。不一致度の状態を示す得意度＝重要度の直線Bの上の局面(b)は、上に凸の形になっていることから、得意度と重要度のどちらが高いかには関係なく、両者に乖離が生じることで、満足度が低下していることが分かる。図表3-2は組織の特徴の「結果を評価する—プロセスを評価する」について、自分の理想と組織の現状との適合度が仕事の満足度に与える影響を図示したものである。理想＝現状の直線Aの上の局面の様子(a)を見ると、理想と現状の一致は高い満足度につながっているものの、コンピテンシーのように両方が高く適合しているほど満足度が高いということはなく、理想も現状も低いレベルでも一致していることが重要であることが分かる。理想＝現状の直線Bの上の局面(b)は、上に凸の形であるが、図の右奥に行くほど大きく弧が下がっており、結果重視の人がプロセス重視の組織にいる方が、プロセス重視の人が結果重視の組織にいるよりも満足度の低下が大きい

図表3 応答曲面法の分析結果 適合度が中高年ホワイトカラーの転職後の適応に及ぼす影響

図表3-1 「仕事に関する動向をおさえるための
コンスタントな情報収集を行う」(コンピテンシー)



図表3-2 「結果を評価する-プロセスを評価する」(組織の特徴)



* 2に近づくほど「プロセスを評価する」の傾向が強く、-2に近づくほど「結果を評価する」の傾向が強いことを示します。

図表4 人と環境の適合と関連する理論・モデルと適合の特徴

理論分野	代表的な理論・モデル	適合の特徴		
		①適合の対象	②適合の仕方	③適合する特徴
1 職務満足度に適合が 影響する理論	Schafferの職務満足理論 Katzellの比率差のモデル Lockeの価値知覚モデル	職務	needs-supply fit	欲求、価値観
2 ストレス反応に適合が 影響する理論	McGarthのストレスとパフォーマンスのモデル French・Caplan・Harrisonの人と組織の適合理論	職務、組織	demands-abilities fit needs-supply fit	能力、スキル 欲求、価値観
3 職業との適合に 関する理論	Hollandの職業選択理論 DavisとLofquistの仕事適応理論	職業、職務	supplementary fit demands-abilities fit	職業興味 能力、欲求
4 採用や採用広報に 関する理論	Wanousのマッチングモデル Breaughの人と仕事の適合モデル WerbelとGillilandの適合の要因モデル	職務、組織、職場	supplementary fit demands-abilities fit needs-supply fit	能力、スキル、知識、 欲求、価値観
5 組織文化や風土への 適合に関する理論	Chatmanの人と組織の適合モデル SchneiderのASA フレームワーク	組織	supplementary fit	価値観、性格特性

* Edwards(2008)を参考に、筆者が作成

ことが分かる。適合の影響は、前出の①～③の視点に加えて、どのような適合状態かを考慮することも必要である。

適合の理論的検討

エドワーズは、なぜ環境との適合が良い効果をもたらすのかについて、理論的な説明を加える試みを行っている^{*6}。適合の概念と関連する理論分野として、以下の5つを取り上げて議論している。

- 1) 適合の職務満足度への影響
- 2) 適合のストレス反応への影響
- 3) 職業との適合
- 4) 採用や採用広報
- 5) 組織文化や風土への適合

それぞれの理論・モデルが前述の3つの軸のどれに当たるのかをまとめたものが図表4である。エドワーズは、これらの理論・モデルには共通して3つの問題点があると指摘している。1つ目は、理論で扱う「人」と「環境」の定義がなされていないことである。例えば、組

織風土への適合を考える際に、個人の一般的な価値観を用いるのか、職業に関連する価値観を用いるのか、組織風土は組織成員の価値観の平均値でよいのかといったことである。2つ目は「適合」が意味することや、「適合」がどのように他の変数に影響を与えるかのプロセスが説明されていないことである。例えば、5) 組織文化や風土への適合に関する理論にシュナイダーのASA (Attraction-Selection-Attrition) フレームワークがある^{*7}。この理論は、も

ととも組織の価値観と適合した価値観をもつ応募者が応募し、採用され、定着することを想定しているが、適合はそこで働く個人にとって良いものである一方、組織の均質化をもたらすことで、長期的に組織の適応力を低下させる危険性も指摘している。この場合、個人にとっての「適合」の影響の先に、組織に影響を及ぼすプロセスが存在する。3つ目に、適合が良い結果をもたらす場合の制約条件が考慮されていないことである。例えば、前述した中高年ホワイトカラーの適応研究では、仕事の裁量が小さい場合にのみ、適合の影響が有意になる傾向が確認されている^{*5}。つまり、自分の得意とするコンピテンシーが今の仕事で重視されていないとしても、仕事の裁量が大きき場合には自分の得意なコンピテンシーを生かす方法で仕事の遂行ができるため、適合が悪かったとしても満足度は低下しないのである。

今後の研究課題

人と環境が適合することの良い効果は当然のように思われ、それを示す実証研究も多く存在する。その一方で、これまでの研究では、なぜそうなのか、どのようなプロセスでそうなるのかに関する知見が得られておらず、エドワーズのレビューはその検討のための研究をよび掛けている。

加えて、これまでの研究に欠ける視点として、以下の4点が挙げられる。1点目は、仕事への適合、組織への適合、上司との適合といったさまざまな適合の相互の関連性に関する研究である。特定の個人が接する適合の対象が複数あるということは、複数の適合が同時に生じるということである。しかし、これらの適合がそれぞれ個別に影響する

ものか、あるいは、相互に影響し合うものかも分かっていない。この状態だと、例えばある社員の異動を考える際に、これまでの仕事の経験から獲得したスキルを生かす仕事が良いのか、今後の社員の育成を考慮した仕事が良いのか、あるいは本人の職業興味に沿った仕事に就かせるべきなのか、という現実的な問題があったときにヒントとなるような知見が提供されにくい。

2点目は、適合の変化である。例えば仕事適応理論 (Theory of Work Adjustment) は人と仕事の相互作用の結果得られる適合のレベルが、定着に影響することを理論化したものである^{*8}。一方で、前出のシュナイダーのASA理論では、もともと組織の価値観と適合した価値観をもつ応募者の応募、採用、定着を扱っているため、個人の側の変化を前提としていない。適合の変化はどのようなときに、どういった人に、どのように生じるのかについての研究がそもそも少なく、あったとしても統一した議論になっていない。

3点目は、適合を結果変数とする研究である。これまでの議論で紹介した研究は適合の影響に着目している。しかし、少なくとも一部は客観的な適合でなく、個人がそれを感じることによってもたらされるものならば、どのような状況下で個人は適合を感じるのかを研究する必要があるだろう。2点目に挙げた適合の変化についても、客観的な適合度が変わらなかったとしても、心理的な変化によって、適合を高く感じるようになる可能性はあるだろう。

4点目は、分析のレベルの問題である。適合の良い効果はほぼ疑問をはさむ余地はないように思えるが、多くの研究が「個人」にとっての効果を扱っていることに注意が必要である。特定の価値観に適合した人が集まった集団

は、一枚岩としての強さがある一方、柔軟性を欠く危険性がある。適合の「環境」にとっての効果については、ほとんど研究が行われていないのが現状である。しかし、実務場面で適合を目指して何らかの介入や施策を行う際には、それが組織や職場環境に全体としてどのような影響をもたらすかの視点は重要である。

適合の研究は、個人と環境の両側を扱うため、難しい。客観的な適合と主観的な適合も異なっており、測定や操作化の問題も解決されていない。それでも、人と環境の接点についての研究を行うことは、現実場面を理解し、適切な施策を検討するにあたっての知見に資するところが大きい。今後、個人と環境のさまざまなデータが、しかも長期に入手できることによって、適合の研究が前進することを期待してやまない。

(主幹研究員 今城志保)

- *1 Fulmer, C. A., Gelfand, M. J., Kruglanski, A. W., Kim-Prieto, C., Diener, E., Pierro, A. & Higgins, E. T. (2010). On "feeling right" in cultural contexts: How person-culture match affects self-esteem and subjective well-being. *Psychological Science*, 21(11), 1563-1569.
- *2 Edwards, J. R. & Shipp, A. I. (2007). The Relationship Between Person-Environment fit and Outcomes: An Integrative. *Perspectives on organizational fit*, 209.
- *3 Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- *4 Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational behavior and human decision processes*, 58(1), 51-100.
- *5 今城志保・藤村直子 (2016) 中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ3 — ボータブルスキルの発揮度と適応感の関係 — 経営行動科学学会第19回大会 発表論文集
- *6 Edwards, J. R. (2008). 4 Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- *7 Schneider, B., Goldstein, H. W. & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
- *8 Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. University of Minnesota Press.

1

視点

人的資源管理の視点から見た
適材適所のあり方人事部の豊かな人事情報が
適材適所をもたらす

平野光俊氏

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

日本企業に特徴的な適材適所とは何か。それは当然、会社の制度や文化と密接な関係があるはずだ。そこで、イオンで人事部長などを務めた後、経営学者に転身した経歴をもち、日本企業の制度や文化に詳しい人的資源管理の専門家、平野光俊氏に詳しく伺った。

text: 米川青馬 photo: 角田貴美



1

970年代から、多くの日本企業が「職能資格制度」を採用しました。その制度の生みの親・楠田丘氏は、『賃金とは何か』（中央経済社）で、職能資格制度を導入したダイエーの中内功氏が、はじめにこう語ったと述べています。「職務給は嫌です。なぜなら我が社はこれから発展していくんだから職務概念を作ることはできません。何でもやってもらいたいんです」

つまり、経理・総務などの職務で契約するのではなく、ダイエーという会社と契約してもらい、会社が大きくなってポストが次々に増えるなかで、状況に合わせてどんな仕事してもらわないと困るというわけです。柔軟な配置転換が可能な職能資格制度は、そうした成長期の日本企業に都合が良かったため、一気に普及したのです。

ポストと人材をあえてずらすのが
日本企業独自の適材適所

職能資格制度を採用した日本企業では、適材適所のあり方も欧米とは異なります。欧米型の職務給制度ではジョブとスキルをマッチングさせるのですが、職能資格制度の場合は、人材のポテンシャルに注目して、ジョブに対してややスキルが不足している人材をあえて配置し、能力をストレッチするのです。ポストと人材をずらすことで人材育成を行うのが、日本企業独自の適材適所なのです。

そして、そのずらし方は、小池和男氏が提唱した「知的熟練論」が本質を突いています。「知的熟練」とは、例えば工場の工員たちが、自分の主業務の前工程・後工程も一度経験することで、主業務の業務知識や分析力を高めることを指します。工員たちは前後工程を知ることで、生産ラインで生じる問題処理能力を手に入れるのです。アメリカでは、生産ラインで問題が起きたら、オペレーションに関わらないトラブルシューターが解決しますが、日本は前後工程を知る工員が、自らその場で変化や異常に対応し、問題を解決できるのです。これが、日本の生産現場の「めざましい効率性」につながっていると小池氏は言います（『仕事の経済学』東洋

経済新報社)。

知的熟練論は、ホワイトカラーにもあてはまります。例えば、予算管理をする従業員は、予算と実績の乖離が起きている製造・販売などの現場を経験することで、実績とのズレが少ない予算を編成できるようになります。これが、本社スタッフが現場を知る効用です。そのため、日本では、本社と現場間の異動が目立つのです。

知的熟練論に基づけば、「主職能+主職能に関連する1~2つの副職能」をもつ人材を増やすのが合理的です。もちろん、諸々の理由から非連続的な異動をする従業員も見られますが、日本企業には「主職能+副職能」人材が多く、それがビジネス上の強みとなってきたのです。

職務給に職能資格制度を取り入れる「ハイブリッド型」が現在の主流

ご存じのとおり、現在の日本は職務給制度への移行が進んでいます。潮目が変わったのは、山一証券などが破綻した1997年です。これ以降日本は平成雇用不況期に入ります。先に職能資格制度は成長期に都合が良いと述べてきましたが、逆に低成長期には向きません。人件費を抑制できないからです。そこで職務給の導入が始まったのです。

しかし、日本企業は急速に変わったわけではありません。私の知る限り、現在の日本は、職務給をベースに職能資格制度の要素を取り入れる「ハイブリッド型」が主流です。なぜなら、完全な職務給にすると、知能熟練型の人材育成ができなくなるからです。日本企業は、知的熟練の強みを捨てたくないのです。そのため、職務給への移行は緩やかですし、おそらく今後もそうでしょう。

ただし、知的熟練型の人材育成システムには欠点もあります。それは、欧米のように経営人材候補を早期に選び出し、育成できないことです。そこで今、多くの日本企業が、知的熟練の強みを維持したまま、別のキャリアトラックで経営人材の早期育成を試みています。

人への関心を失わないことが日本の人事部にとって最も大切では

一方、個人の側から見ると、1990年代までの日本は組織主導のキャリア開発が主でしたが、平成雇用不況期に入ると、一転してキャリアの主体性が問われるようになりました。現在は転職市場が拡大し、人材の流動性も高まりましたし、集団管理でない人事管理の個別配慮「I-deals」も広まりつつあります。

しかし、だからといって、日本の労働者全体のキャリア意識が高まったわけではなく、キャリア開発を企業に依存する従業員がまだ多いのが実態です。そこで問題となるのが、人事部の縮小です。かつての人事部は多くの部員を抱え、職場の人事情報を大量に集めていました。人事部がラインマネジャーと同じように従業員を知っていたからこそ、強い人事権を発動し、従業員の異動やキャリア開発ができたのです。ところが、平成雇用不況期に入り、多くの企業が人事部をリストラしたため、情報の収集が質量ともに限られるようになりました。これらを踏まえると、これからの人事部は、HR Techなども上手に活用しながら、社員個別の人事情報の収集力と分析力を取り戻す必要があるでしょう。知的熟練を重視する限り、組織主導のキャリア開発は重要ですし、I-dealsにも詳しい人事情報が欠かせないからです。

人を出発点に、その能力を評価する職能資格制度を採ってきた日本企業の人事部の強みは、人事情報の豊かさにあります。それを支えるのは、人(社員)への関心です。人への関心を失わず、人事情報の収集・分析に注力し続けることが、日本の人事部にとって最も大切ではないかと思います。



平野光俊(ひらのみつとし)

1980年早稲田大学商学部卒業後、ジャスコ(現イオン)入社。近畿四国事業本部人事部長、本社グループ戦略室次長などを歴任後、神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、2006年より現職。専門は経営組織・人的資源管理。『日本型人事管理』(中央経済社)など著書・共著書多数。



視点 2 日本企業における ジョブローテーションの必要性

ジョブローテーションは差別化 された人材を育てる上で有用

八代充史氏

慶應義塾大学 商学部 教授

人事にとって、適材適所は基本中の基本であり、人事異動はそのためにも必須の手段だ。では、日本企業に特有のジョブローテーションは適材適所にどのように役立ってきたのだろうか。現代日本企業の人的資源管理に詳しい八代充史氏に、ジョブローテーションの意義や効用、未来について伺った。

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

ジョブローテーションは、一見、適材適所と矛盾しているように見えます。なぜなら、1つの仕事を続けていれば得られるはずの従業員の専門性を放棄するからです。実際、ジョブローテーションに従業員側のインセンティブは少なく、従業員は専門性を磨いた方が得をするケースが多いはず。それでもなお、日本企業がジョブローテーションを続けるのはなぜでしょうか。

幹部候補の育成や 従業員の意欲を維持する効用もある

私は、ジョブローテーションには、日本企業が続けるだけの効用があると考えています。

第1の効用は、「幹部候補の育成」です。ゆくゆくは経営層にと考えている優秀な人材を、はじめはあえて現場に送り込み、基本業務に就いてもらう企業は今も多いはず。日本企業には、幹部候補にこうして現場を知らしめたり、適性を確認したりするプロセスが必要だという考え方が根強くあります。

第2の効用は、「変化への適応」です。技術進化や景気変動などの影響で、ビジネスは必ず変化します。技術・スキルの陳腐化を見越して異なる職種に挑戦させ、また景気悪化に備えてコストセンターからプロフィットセンターへ異動させるという対応は、ある程度必要でしょう。その面でもジョブローテーションは役立ちます。これは適材適所の一環でもあります。

第3の効用は、従業員の「モチベーション維持」です。欧米などの企業が、「2:6:2」のうち、最も能力の高い「2」を重視するのに対し、日本企業は「6」を重視する傾向があります。「6」の従業員に、できるだけ長く意欲を高く維持してもらいたいのです。そのため、日本企業の多くが、長ければ40代半ばまで、同一年次で昇進・昇格で決定的な差をつけない代わりに、これはと思う従業員には重要な職務を経験させます。それで「あなたは幹部候補だ」と暗に伝え、従業員の意欲を高めようとしているのです。

ただし、当該従業員が幹部候補かどうかは本人には伝えません。

そして、第4の効用は「差別化された人材の育成」です。もちろん、ビジネスには多くの専門家が必要で、専門家の育成は欠かせません。しかし、専門家は社外にも多く存在しており、中途採用やアウトソーシングが可能です。他方、特定企業にカスタマイズされた「キャリアの幅広さをもった人材」、差別化の源泉となる人材は、社外に都合よく存在するものではありません。育成の優先順位が高いのは、専門家よりもこうした「差別化された人材」です。その育成には、いくつかの重要ポジションを経験してもらう必要があります。その意味で、ジョブローテーションは有用なのです。

根本的な原因は日本の労働市場の流動性が低いことにある

このように、ジョブローテーションにはいくつかの効用がありますが、異動後は短期的に生産性が下がるため、企業にとっては一種の投資です。それでも日本企業が多くの従業員に長期間ジョブローテーションを行う要因は、日本の労働市場の流動性が低いことにあると考えています。

先ほども触れましたが、欧米などの企業では最も能力の高い「2」の従業員を重視します。すると、それ以下の「8」の従業員の多くは、早晚会社を離れます。労働市場の人材の流動性が高く、新たな仕事が見つかる可能性が高いからです。それなら、自分を認めてくれる企業、自分が望むポジションを探すのが普通でしょう。

一方、戦後以降の日本の労働市場は、解雇規制が強く、従業員もなかなか辞めないため、企業は中間層の「6」のモチベーションを重視せざるを得ませんでした。彼らがやる気を失ったまま組織に残ったら、周囲に悪影響を及ぼすからです。多くの従業員に長期間のジョブローテーションを行うのは、そこに大きな理由があります。単に幹部候補生を育てるだけなら、優秀な「2」の従業員に資源を集中すればよい。しかし、それでは「6」の従業員のモ

チベーションは維持できない。したがって、昇進・昇格の道が閉ざされた従業員にはジョブローテーションを行い、目先を変える。そうすることで、従業員のモチベーションの維持と適材適所を何とか両立させてきたのです。

新卒採用が続く限り ジョブローテーションも残るのでは

では、今後も日本企業はジョブローテーションを重視するのでしょうか。私は、その鍵を握る1つの要素は、「新卒採用」だと考えています。

新卒採用もまた日本の労働市場に特徴的な仕組みですが、ジョブローテーションとの相性は抜群です。なぜなら、何色にも染め上げられる「白い布」である新卒従業員の価値は高く、特にジョブローテーションを通して、幹部候補や差別化された人材を育てやすいからです。当然、再チャレンジ促進や社内公募制など、新卒採用の欠点を補完する制度とセットで考えた方がよいですが、一定のメリットがあります。新卒採用が続く限り、多くの新人を育成し、彼らのモチベーションを維持する仕組みとして、ジョブローテーションも残るのではないのでしょうか。

しかし、新卒採用者数を減らしたり、取りやめたりする企業が増え、労働市場の流動性が増して中途採用が盛んになれば、ジョブローテーションは限定的になる可能性が高いでしょう。もはや「6」を重視する必要がなくなるからです。



八代充史(やしろあつし)

1982年慶應義塾大学経済学部卒業。1987年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。日本労働研究機構を経て、1996年慶應義塾大学商学部助教授、2003年より現職。『日本の雇用制度はどこへ向かうのか』『人的資源管理論(第2版)』(共に中央経済社)など著書・共著書多数。

3

視点 個人の視点から考える
適材適所

従業員の価値観を揺さぶり 視野を広げる配置が必要では

坂爪洋美氏

法政大学 キャリアデザイン学部 教授

適材適所を考える上で1つ重要なのが、「キャリアデザイン」と「キャリア支援」だ。個人は自分の適性や志向をどう捉えたらよいのか。一方で、採用・配置・異動の際、人事やマネジャーは多様な個人にどう向き合えばよいのか。働き方の多様化に詳しい坂爪洋美氏に伺った。

text: 米川青馬 photo: 伊藤 誠

結 論から言えば、私は、今企業の人事やマネジャーに求められているのは、従業員の価値観を揺さぶり、視野を広げるような配置・異動だと考えています。そのためには、「個別のキャリア支援」が必要です。例えば、守りに入っている従業員は、挑戦が必要なポジションへ異動させて背中を押す一方で、うまくいかないことがあるとすぐに配置転換を申し出る従業員は、あえて同じ部署にとどまらせて、地に足をつけたキャリア観を身につけるよう促すのです。

個人の適性は個人が 短絡的に判断できるものではない

なぜ私がそうした主張をするかといえば、第1に、適性は、自分よりも周囲の方が見えていることが案外多いからです。その証拠に、世の中には「得意と好きが違う」ことが珍しくありません。あまり好きでない仕事で認められたり、好きだけれど評価されなかったりするケースをご存じの人事の方は多いはず。それは、好き嫌いを判断するのは本人で、適性を判断するのは主に周囲だからです。第2に、その仕事が得意かどうか、好きかどうかは、少なくとも2、3年は続けなければ見えません。数年間の辛い経験が、5年後、10年後に花開くこともよくあります。仕事には「適応期間」が必要なのです。つまり、個人の適性は、個人が短絡的に判断できるものではないのです。

それにもかかわらず、困ったことに、学生や若者の多くは、自らの手で自己理解を深め、キャリアデザインをしなければならないと思いつぎています。実は、これはリスクの大きいことです。なぜなら、キャリアの可能性を閉ざしてしまうかもしれないからです。とても達成できないと思うことや、全然やりたくないことを任されたけれど、やってみたら意外とできた、面白かったという経験談が、世の中には溢れています。キャリアデザインを自己完結させると、そうした偶然のチャンスを排除しかねません。また、学生や若者が1人でキャリアデザインをすると、不安を減らそうとして、誤った安定志向

に陥りがちです。

だからこそ、人事やマネジャーが個別のキャリア支援に乗り出す必要があるのです。キャリアは個人だけで創り上げるものではなく、何かしら外部の力が加わって、初めてでき上がるものです。従業員に対して上手に「外部の力」を加えるのが、人事・マネジャーの仕事の1つなのです。

もちろん、自分でキャリアデザインをすること自体は良いことです。ただ、その際には、周囲から「多様なフィードバック」を得ることをお勧めします。フィードバックは多様性が重要で、例えば、学生が同年代の友達からのアドバイスだけをいくら積み上げても、あまり意味がありません。立場、職業、年齢などの違う方々から、さまざまな角度のフィードバックを得ることが大切なのです。そのなかに、きっと想定外で的を射た「耳の痛いフィードバック」が混じっています。それを聞き入れることで、キャリアデザインは初めて充実するのです。

多様なフィードバックを継続的に受け、さまざまな職場で経験を積んで成長し、30代・40代にもなれば、選択肢が狭まりますし、自分の適性や好き嫌いのデコボコも分かってきますから、徐々に独力でキャリアデザインできるようになります。しかし、少なくともそうなるまでは、人事や上司のキャリア支援は欠かせないと思います。

成長しなくなったら 新たな転機に向かった方がよい

別の言い方をすれば、就職・転職・異動などの「転機」は、チャンスであると同時に、危機でもあります。自分の存在が揺さぶられるような危険があるからこそ、私たちは成長できるわけで、チャンスと危機は常に表裏一体なのです。

キャリアで最も重要なのは、「成長」です。若手でもベテランでも、そこでは成長しないと思ったら、異動・昇進・転職などで新たな転機に向かった方がよいというのが私の持論です。そして、その転機を用意するのが、人事やマネジャーの大事な役割だと思うのです。働き方の多様化というと、どう

しても個人の顕在化したニーズに合わせた働き方を促す方向に行きがちですが、その一方で、従業員の価値観に揺さぶりをかけ、視野を広げながら、その都度ニーズを確認していくことが、一人ひとりを成長させる上で重要なのです。

「適応期間」が何よりも 従業員のキャリアに欠かせない

その意味で、「適材適所」は、誤解を生みかねない言葉だと感じています。就職・転職・異動の際、私たちには、その仕事や職場に適応する期間が必要です。最初からいきなりフィットして成果を出せるケースなど、ほとんどありません。私たちは慣れない職場で慣れない仕事をするなかで、さまざまな経験を積み、小さなミスを何度も犯しながら、少しずつ適応し、成果を出せるようになっていくのです。それが職場での成長です。

適材適所という言葉には、その適応期間をゼロにするのがよいと聞こえてしまう危険性がありますが、事実は逆で、適応期間こそが、何よりも従業員のキャリア＝成長に欠かせないのです。そして、本当の適材適所を実現するには、十分な適応期間と小さなミスを許容できる文化が必要なのです。なお、適応期間は会社・職種・個人などで大きく異なり、ひとくくりには語れません。

つまり、適材適所とは本来動的なもので、それを静的だと勘違いすると、従業員の成長の機会を奪い、長期的には個人にも組織にも悪影響をもたらしかねないのです。ぜひ、個人の将来を見据えた「動的な適材適所」を進めていただけたらと思います。



坂爪洋美(さかづめひろみ)

1989年慶應義塾大学文学部卒業。人材紹介業勤務を経て、1996年慶應義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。2001年慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得退学。和光大学人間関係学部教授などを経て、2015年より現職。専門は産業・組織心理学、人材マネジメント。

1

事例

ソニー株式会社

縦割りを越えた異動を促す新制度で
挑戦の機会を拡大

ソニー株式会社 人事センターEC人事部 統括部長

大塚 康氏

ソニー株式会社 人事センター人事1部4課 統括課長

堀田綾子氏

2015年から社内公募制度のフルモデルチェンジに取り組んでいるソニー。個人が自立的にキャリアを構築する機会を拡大すると同時に、部門の垣根を越えた人事異動をしやすくするねらいがある。結果として、全社的な人材力の向上と適材適所の人材配置の実現を目指す。

text: 曲沼美恵 photo: 柳川栄子



「自分のキャリアは自分で築く」考え方が文化として根付くソニー。創業者の1人である盛田昭夫が提唱し、1966年より、上司の許可を得ずに個人が社内求人に応募できる「社内募集制度」を導入しており、制度開始以来、本制度による異動者は、累計で7000人を超えるという。

そんなソニーが2015年、従来の社内公募を維持しながら、新たに3つの制度を導入した。ハイパフォーマーを対象とした「FA制度」、「社内兼業」を可能にした「キャリアプラス」、異動により新しい経験を積みたい場合、上司と相談の上、登録できる「キャリア登録制度」だ。「いずれも“求人ありき”ではなく、個人の意思をベースに、本人が主体的に職場を異動しキャリア構築できる点が、社内募集制度とは大きく違う」と、人事センターEC人事部統括部長の大塚康氏は説明する。

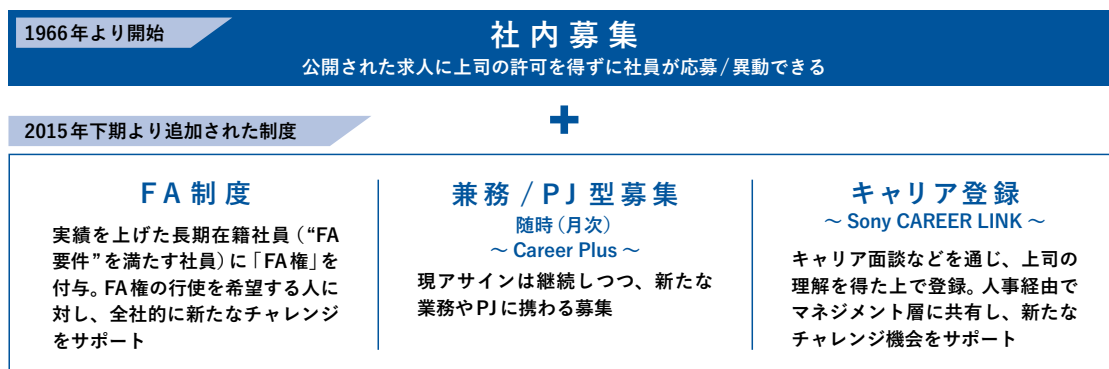
ソニーはいわゆる一般職・総合職などの区別はせず、エレクトロニクスの各事業領域ごとに職種別での採用を実施している。また、2015年以降事業体ごとの分社化を実施しており、いったん配属されると、職種によっては他の部門を経験する機会は少なくなってしまう可能性がある。そこで人事

センターはまず、縦割りの部門に横串を刺すことから始めた。役員・マネジメント層をトップに置く職種ごとのコミッティを作り、部門を越えて幅広い経験を積ませたい人材をどう異動させ、育成していけばいいかをコミッティのなかで判断し、実行できるようにした。「ソニーの場合、分社化により、テレビ、オーディオ、カメラといった商品ごとに独立して会社運営がされています。したがって、各部門にエンジニアや事務系など職種別の社員が在籍している場合が多い。例えば新たにビジネスを立ち上げる場合は、コミッティからそれぞれふさわしい人を推薦してもらうことと、社内募集などで人材を集めることを並行して行い、個人の意思と会社都合の両方を考慮しながら事業を立ち上げることが多いです」(大塚氏)

ハイパフォーマーを対象に プロ野球と同じFA制度を導入

2015年に導入した3つの制度も、部門の垣根を越えて人を動かしやすくするというねらいは同じ。会社都合の異動というよりも、あくまで個人の

図表 ソニーにおける個人主体の異動制度の概要



意思に基づき、本人の経験度合いやスキルを上げてもらうことを目的としている。ただし、制度の対象や中身はそれぞれ少しずつ違っている。

例えば「FA制度」。これは毎年1回、秋に実施しているもので、仕組みとしてはプロ野球と同じだ。異動してある一定期間を過ぎた、一定以上の評価の人材に対して会社がまずFA権を付与する。その後FA権を付与された社員は、自身のこの先のキャリアを熟慮し、新たな職場を経験したい場合は、付与されたFA権を「行使」する。FA権行使者の受け入れに興味のある職場マネジメントは、FA権行使者本人と面談をした上で、オファーが出せる仕組みだ。オファーを受けた社員は、現在の職場に残るか、FA権を行使するか、を決める。面談の期間は約1カ月間で、毎年、数十人がFA権を行使し、新たな職場に異動をしている。

人事センターでは当初、「具体的な求人がないのに、自分から手を挙げる人がどれだけいるだろうか」と心配していた。導入前の議論では、グレードなど処遇に関してより良い条件を提示した職場が勝ちではないかという懸念も出たが、実際に蓋を開けてみると、処遇よりも、長い目で見てその職場を経験した方が自分のキャリアにとってプラスになるという判断から、FA権を行使し、異動を選択する人の方が多かった。「いい人材を抜かれてしまう」と心配していた部門も、いざ導入してみると、「いい人材が採れる」という前向きな反応に変わったという。

社内募集制度は異動することが条件だが、なかには今の職場に籍を置いたまま、新しい仕事に挑戦したい人がいるかもしれない。そんな社員が手を挙げやすいのが「キャリアプラス」だ。ある部門が、他の部門にいるベテランの力を一時的に借りたい

場合も好都合な制度だが、通常業務の2割から3割を兼業の仕事に充てることを想定しているため、応募は上司の許可を得る必要がある。

3つのなかで対象層の裾野が最も広い「キャリア登録制度」は、上司の許可は必要だが、異動で新しい経験を積んでみたい人なら、誰でも申し込める。社内の人材データベースに登録してもらい、全社のマネジメントで共有。キャリア構築に関する個人の希望を可視化すると同時に、マネジャー側が異動候補者のプールを見ることができる。

キャリア構築について 上司と話しやすくなった

新制度の導入は、上司の側にも少なからぬ刺激を与えている。「FAに関しては、実際に異動をした人ばかりではなく、今の職場に残った人からもポジティブな意見をたくさんもらっています。上司とキャリアについて深い話をする機会がなかったけれども、これをきっかけに建設的な話ができるようになったなど。抜かれたくない人材に関しては、上司の側も個人の成長意欲などを把握し、アサインを考えるようになりました」と、人事センター人事1部4課統括課長の堀田綾子氏は話す。3つの制度の利用者はそれぞれ年数十人程度。

新制度の導入前後でマネジメント層からの意見も聞いたが、「自分の職場から人を抜かれるリスクはあるが、ソニー全体としては必要な制度」という意見が大部分を占めた。

「“自分のキャリアは自分で築く”というソニーで長く培われてきた風土、DNAの重要性をマネジメント層にしっかりと理解してもらえていることも、制度を維持していく上で大事なポイント」という。



事例

2 セプテーニ・ホールディングス

自社独自の方程式で相性を数値化 育成確率を高める採用・配置を実現

株式会社セプテーニ・ホールディングス 人的資産研究所 所長

進藤竜也氏 (写真右)

株式会社セプテーニ・ホールディングス 人的資産研究所

赤澤祥貴氏 (写真左)

インターネット広告事業を中心に手がけるセプテーニグループには人事部とは別に人的資産研究所という組織があり、自社にふさわしい人材の採用と入社後の適材適所の実現を目指している。どんな人事も頭を悩ませる課題の解決がなぜ可能なのか。早速、同社に伺ってみた。

text: 荻野進介 photo: 平山 諭

「当社の施策の根本にあるのが、この方程式です」。人的資産研究所所長の進藤竜也氏が開口一番、見せてくれたのが右の図表だ。

「チーム」は上司や部下、同僚などの人間関係、「仕事」はワークスタイルや職制、職種などを表し、その2つが本人をとりまく職場「環境」を構成する。その「環境」と、生まれもった個性や志向性を表す「資質」との相互作用が人の成長につながる、という意味をもつ。興味深いのは、概念にとどまらず、数値化検証もなされていることだ。

資質の特定や相性のロジックは株式会社ヒューマンロジック研究所が提供するFFS (Five Factors & Stress) 理論 (5つの因子とストレスの強弱により、個別特性を数値化) に基づく。方程式が成り立つかという実地検証にあたっては同社の協力を得ているという。肝心の成長をどうやって計測するのか。「20年ほど前から、半年に1回、当社が独自に運用する360度の人事評価を実施して

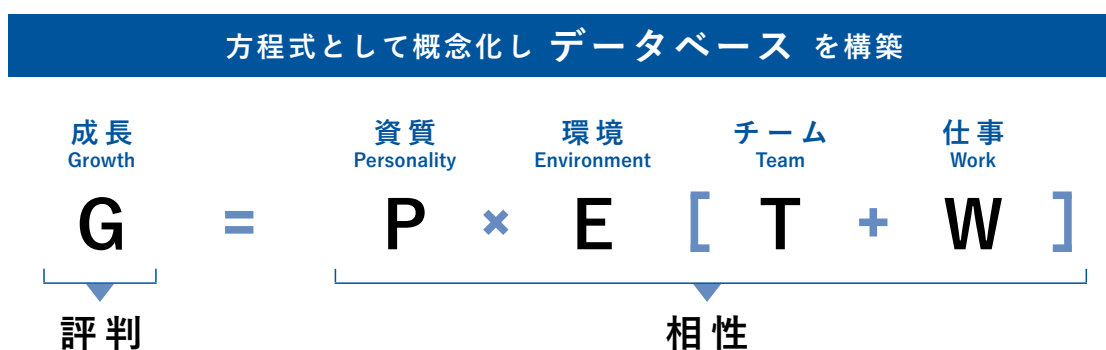
います。特徴は1人につき平均約20人が評価することです。その値、つまり仲間からの評判が高い人ほど成長していると見なし、その数値を方程式の左辺のGに使っています」(進藤氏)

配属先候補の相性スコアを算出 ワークスタイルの違いも勘案

実際、どのようにして適材適所が実現しているのか。新人配属の場面を見てみよう。

社内にはFFSを中心に集めた社員データがあり、それをもとに、新人個々に対して、配属先候補(課単位)ごとに、チーム(個人および全体)との相性スコア(0から100)を算出し、その値が高い課に優先的に配属していく。仕事との相性はどう見るのか。「同じ営業でも、自分から顧客に積極的に提案し成果を出していくスタイルと、諸先輩から基本指導を受けてから顧客に寄り添いつつ成果を着実に上げ

図表 成長につながる資質と環境の方程式



ていくスタイルの2種類があります。当社の研究では、新人は基本的に同じタイプの先輩の下にいた方が伸びるという結果が出ていますので、まずは既存データをもとに新人のワークスタイルを類推します。そしてその上で、同じタイプの先輩をつけてください、という旨を伝え分析シートを新人の配属前に配属先の上長にお渡ししています」(進藤氏)

配属後もこの方程式は活用される。研究員の赤澤祥貴氏が話す。「育成期間におけるリテンションにも活用しています。一般にGの数値が低い人ほど離脱リスクが高いのですが、逆に高まることで飽きが出て離脱してしまう人もいます。そこで社員全員の離脱リスクを算出し、その値に近づいた時点で、異動先の候補を提示すると共に異動を促します。上司との相性が肝という人にはそれを重視した異動先を提示します」

諸データは半年に1度行われる組織編成会議に提出される。同じタイミングで上司による部下面談も行われ、異動希望を探る。本人や人事、部門長の意思も加味されて実際の異動が決まるわけだ。

きっかけは1冊の本だった 弱小球団の起死回生策に学ぶ

一連の取り組みのきっかけは『マネー・ボール』(早川書房)という1冊の本だった。資金力に乏しい米メジャーリーグの弱小球団がチーム編成と選手の獲得基準に関する独自の数値目標を決め、そのとおり実行することで豊富な資金力をもつ強豪を打ち破ったというノンフィクションである。

10年ほど前、これを読んだ同社代表の佐藤光紀氏が「うちでもこういうことができれば会社も発展しますよね」と、人事担当役員に話をした。「成長過程のベンチャー企業でしたので、人材を集めるのに苦労していました。ようやく入ってくれた人材も戦力になるかは未知数。そこで『マネー・ボール』を参考に、自社で活躍できる人材を自分たちの基準で見出せればと。そこからプロジェクトがスタートしました。方程式の運用が始まったのが2012年夏で、2016年に人的資産研究所ができました」(進藤氏)

進藤氏の言葉どおり、この方程式が最も活用されているのが実は採用場面なのだ。「AIを使い、応募者の入社3年後の成績、定着率、内定を出した場合の入社確率をそれぞれ3段階で予測できるようにしました。AIの発展は目覚ましく、人間による可否の判断を部分的に上回るようになっていきます。地方学生向けの採用では、AIによる評価比重を高めることで選考時間を従来の10分の1まで減らし、採用理由をデータに基づき明確にフィードバックすることで、従来の4倍の地方学生に入社を決めてもらうことができました」(赤澤氏)

現在計画しているのが人材育成への適用だ。一律研修ではなく、社員一人ひとりの個性に合わせ、時期や内容の異なる個別プログラムの提供にこの方程式が使えないか、模索しているという。

セプターニの場合、適材適所の度合いを「仲間からの評価」に置いたわけだが、本人の認知を重視するやり方もあるだろう。AIの発達とビッグデータの普及により、こうした試みが今後、増える可能性がある。

従業員自身が認識する 「適材適所」とは何か

一般社員、管理職 492 人に聞く、適材適所と異動の実態

従業員はどのような状態であれば自分にとっての適材適所だと思うのか。

上司は部下の適材適所のために何を行っているのか。

職場における適材適所の実態を明らかにするために調査を実施した。

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

調査概要

「適材適所」は企業側の言葉ではあるが、従業員自身も、自分に合った職場に配属されているか、仕事に就いているかというような、組織や仕事に対する適合度を認識しているものである。適材適所を実現するための配置・異動施

策に関する企業調査は散見されるが、本調査では、従業員の声をもとに職場における適材適所の実態を明らかにすることを試みる。従業員自身が認識する組織や仕事に対する適合度やそれらを促進・阻害する要因に加え、上司による部下への支援行動について明らかにし、従業員にとっての適材適所とは何かを考えるヒントを得ていきたい。

調査概要は図表1のとおりである。組織や仕事への適合度やこれまでの異動経験を聞くことから、社会人経験3年日以降の20代半ばから40代の正社員を対象とした。分析に際しては、適合度や要因の認識は一律ではなく、属性や志向によって傾向が異なることも考慮し、グループ別集計も行っている。特に差が見られたものを中心に紹介していきたい。

図表1 調査概要

調査対象

300名以上の企業に勤務している、入社3年目以降、25歳から49歳までの正社員
※役職は、一般社員と部下をもつ課長相当の管理職
※職務系統(営業・サービス・事務・技術)が均等になるように割付

調査内容

従業員自身の適材適所実現状況、重視していること、障害、制度の役立ち状況、管理職が部下の適材適所実現のためにやっていること、異動してきた部下で困った経験など

調査方法

インターネット調査

実施時期

2017年12月

有効回答数

492名(内訳:一般社員347名、管理職145名)

回答者の属性

男性61.4%、女性38.6%
25-29歳16.5%、30-34歳20.3%、35-39歳21.5%、40-44歳17.3%、45-49歳24.4%
従業員規模:300名以上500名未満16.5%、500名以上1000名未満19.9%、1000名以上3000名未満21.5%、3000名以上5000名未満11.4%、5000名以上10000名未満8.7%、10000名以上22.0%

適材適所の実現状況

まず、自分にとっての適材適所の実現状況はどれくらいだと思っているだろうか。会社、職場、仕事、上司それぞれについて、その適合度をたずねたところ、いずれも「とても合っている」との回答は1割にも満たなかった(図表2)。なかでも、上司との適合度が最も低く、積極肯定群(「とても合っている」「合っている」の合計)は会社、職場、仕事に対しては3割を超えるのに

対して、上司に対しては2割強であった。「どちらかといえば合っている」を加えても6割強にとどまり、3人に1人は上司と自分は合っていないと考えているようだ。

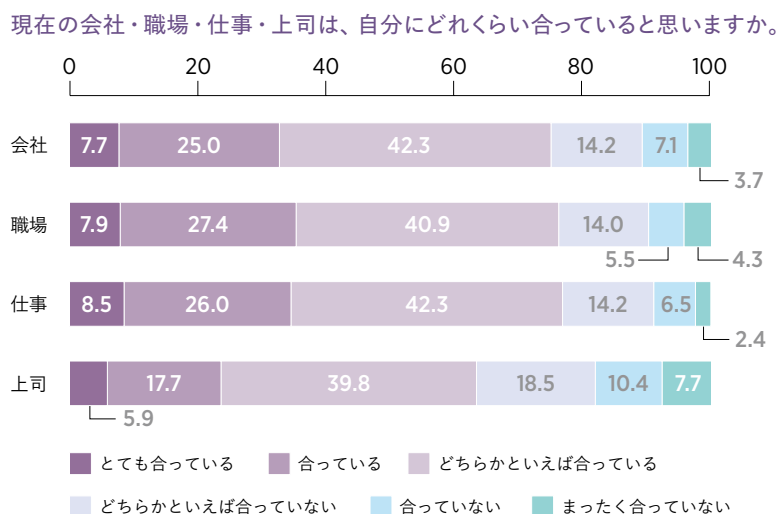
属性別には、一般社員よりも管理職の方が仕事への適合度がやや高く、職務系統別には、会社への適合度について、サービス系より事務系の方が高いことが特徴的だった。

適材適所のために重視していること

それでは、どのような状況下で、適合度は高まると考えているのだろうか。一般社員と管理職とで傾向の違いが確認されたため、その結果を紹介したい。図表3は、自分に合った会社、仕事を考える観点として「まったく重視していない」(1点)から「とても重視している」(6点)までの回答の平均値を一般社員・管理職別に集計したものである。「4.人間関係の良い職場」「10.希望する年収、給与」「11.希望する働き方」は両者ともに重視度が高かったが、「2.自分のやりたいことに合っている」「3.自分の成長につながる」「7.周囲から必要とされる」「8.ビジョンや理念に共感できる経営者」「9.社会的に意義のある事業や仕事」の5項目は管理職の方が統計的に有意に高かった。

他の属性別での平均値の比較についても、いくつか興味深い結果が得られた。性別では女性の方が「4.人間関係の良い職場」「6.職場の雰囲気や仕事の進め方」「11.希望する働き方」を重視していた。年齢層では、20代において「4.人間関係の良い職場」を重視する傾向が顕著に見られた。また、志

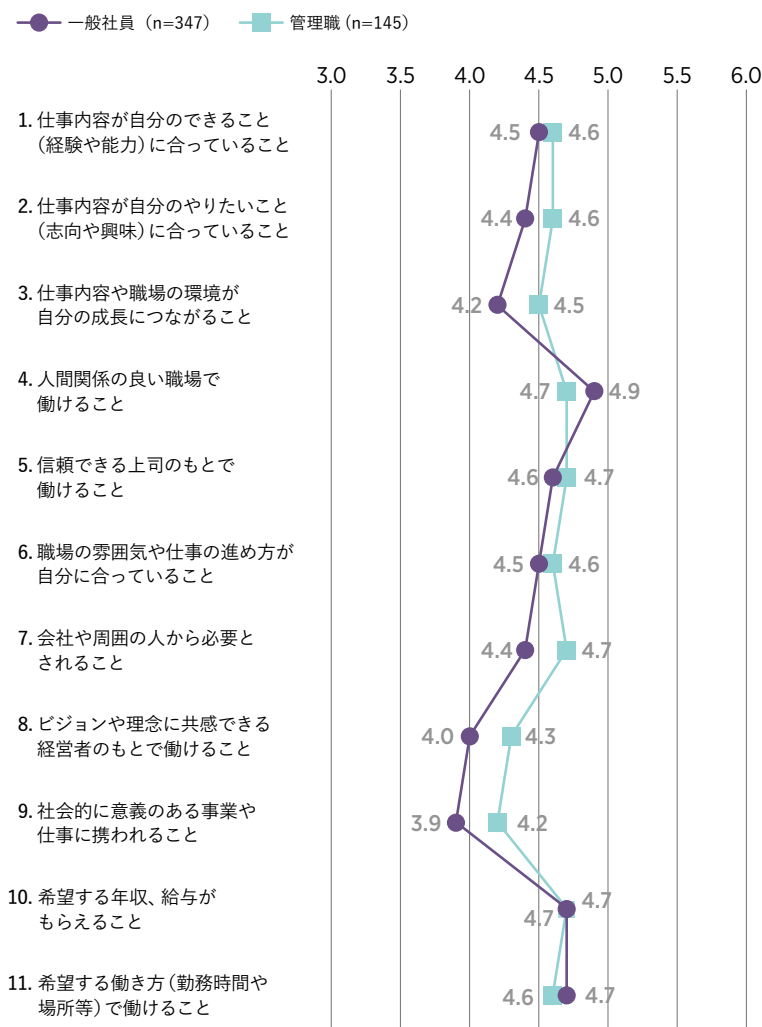
図表2 適材適所の実現状況 (n=492/%)



図表3 適材適所のために重視しているもの (n=492)

自分に合った会社、仕事を考える観点として、以下のことをどれくらい重視していますか。

(1:まったく重視していない/2:重視していない/3:どちらかといえば重視していない/4:どちらかといえば重視している/5:重視している/6:とても重視している)



向別では、家庭重視志向^{*1}が高い群は「7.周囲から必要とされる」「11.希望する働き方」を、専門性志向^{*2}が高い群は、仕事に関するもの(1~3)や、「7.周囲から必要とされる」「8.ビジョンや理念に共感できる経営者」「9.社会的に意義のある事業や仕事」を重視していた。

*1 家庭重視志向:「仕事よりも趣味や家庭を大事にしたい」への回答

*2 専門性志向:「仕事上で、積み上げていきたい専門領域がある」への回答

適材適所の障害

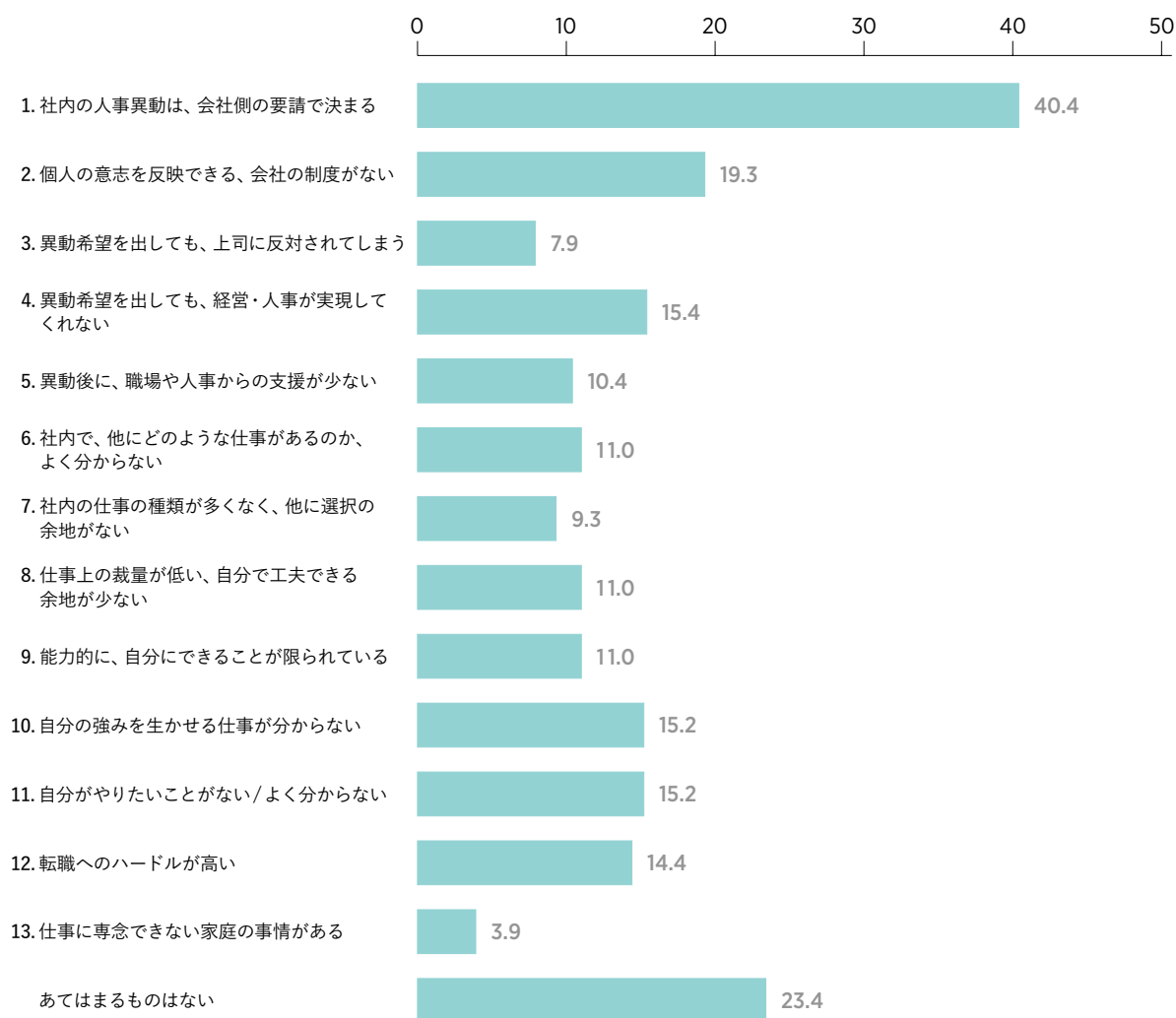
続いて、何が本人にとっての適材適所の障害となっていると思っているのかを見ていきたい(図表4)。自分に合った仕事で働く上で、障害になっていることとして、約4割が「1.異動は会社要請で決まる」と認識しており、最も高い選択率であった。次に多く選ばれていたのは「2.個人の意志を反映できる

制度がない」「4.異動希望を出しても経営・人事が実現してくれない」である。

志向別には、専門性志向が低い群では、「9.力量の限界」や自己理解不足に関すること(10、11)が多く選ばれていた。キャリア意識^{*3}が高い群では、異動希望が実現されないこと(3、4)を、低い群では、自己理解不足に関すること(10、11)を障害と感じていた。職務系統別には、技術系において、社内での他の可能性を考えにくいこと(6、

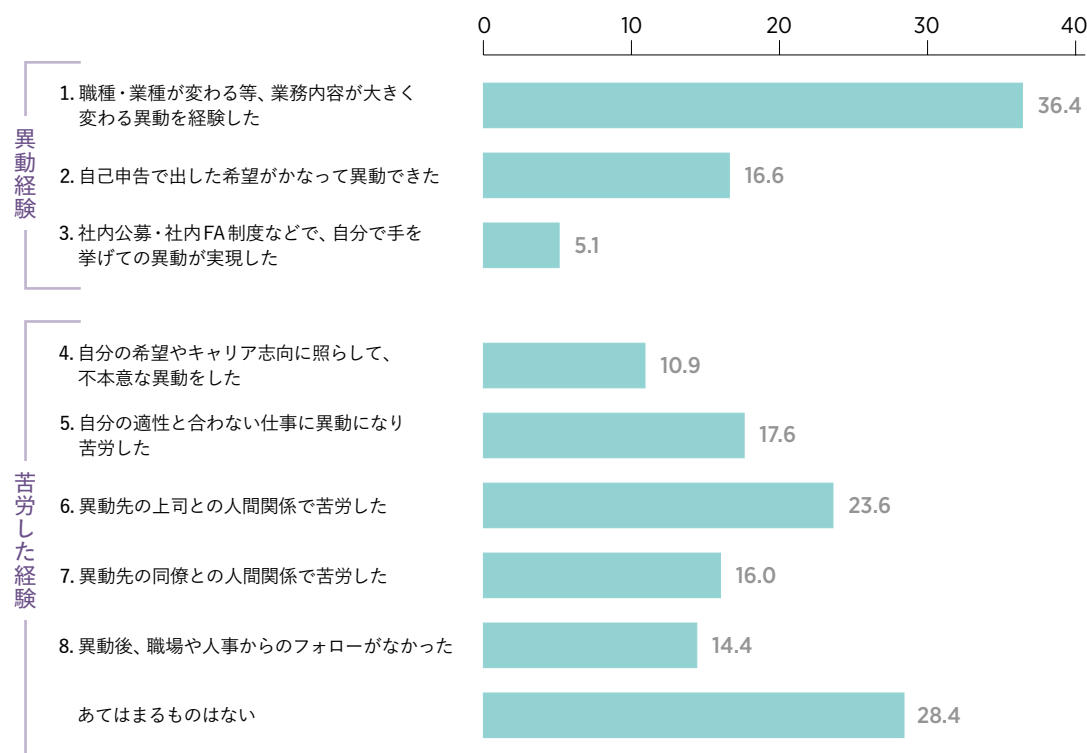
図表4 適材適所の障害 〈複数回答／n=492／％〉

自分に合った仕事で働く上で、障害になっていることはありますか。



図表5 異動に関する経験（複数回答／n=313／％）

現在お勤めの会社での異動に関する以下の経験のうち、あてはまるものすべてお選びください。



7)や「9.力量の限界」が多く選択されていた。

*3 キャリア意識：志向の明確さ、キャリア形成への見通し、市場価値への意識など6項目の平均値

異動経験

ここからは、適材適所にも密接に関連する異動についてたずねた結果を紹介する。現在の勤務先で異動経験を経験しているのは492名中313名（63.6％）で、そのうち、異動回数は1回が29.4％、2回が22.4％、3回以上が48.2％だった。

異動経験のある313名にさらにたずねたところ（図表5）、「1.職種・業種が変わる異動」を36.4％が経験していた。また、「2.自己申告」で異動が実現した

人は16.6％いたが、「3.社内公募」では5.1％にとどまった。

苦勞した経験としては、「6.上司との人間関係」が23.6％、「5.自分の適性と合わない仕事」が17.6％と多く、「8.異動後に職場や人事からのフォローがなかった」も14.4％いた。職務系統別には、事務系と技術系において「5.自分の適性と合わない仕事」が多かった。人間関係については、「7.同僚との人間関係」は事務系に、「6.上司との人間関係」はサービス系に多く見られた。

今となっては良かった経験

本人にとって不本意な異動、人間関係での苦勞など、ネガティブな感情に

直面することもある異動であるが、後になって振り返ると良い経験だったと思えることもあるだろう。職場や仕事への適合感が変化する可能性に着目して、「着任当初は、不本意だったり、うまくいなくて困ったけれど、今となっては良かったと思える経験」にはどのようなものがあるのかをたずねてみた。自由記述回答を分類した結果が図表6である。最も多かったのは、「コミュニケーションの大切さを理解した」というような、ものの見方の変化や視野の広がりを感じた経験である。他には、成長・やりがいを感じられるようになった人や、仕事の幅が広がった、知識・スキルを習得した、人脈が広がったというように今後の仕事につながる経験ができたので良かったと捉

図表6 不本意な異動だが今となっては良かった経験

〈異動経験のある313名の自由記述回答をもとに筆者が分類〉

着任当初は、不本意だったり、うまくいなくて困ったけれど、
今となっては自分にとって良かったと思える経験があれば、その経緯や理由について、お教えてください。

カテゴリ [コメント数]	コメント例
ものの見方の変化・ 視野の広がり [36]	とにかく全く違う畑で専門性が求められる部門で、同僚の性格も全く違い、会社の力になれていないと感じる期間がととても長かったが、目の前にきたものをやるなかで、理屈を考える癖がつき、気づいたら視野が広がっていた
	内向的で人と話す事に苦手意識があったが、販売を担当する事になり心配が絶えなかった。当初は仕事が苦痛で仕方なかったが業務を続けるなかでさまざまなお客様と関わり、人との接し方を学べた。次第に話す事への苦手意識がなくなる変化があった
	関わりの薄い業務とグループに異動になり、同僚とうまくやり取りができず仕事の情報を得ることができなかったが、コミュニケーションの大切さを理解できた
	自分の範囲外の仕事をしたり、他店へヘルプに頻繁に行かされたりとあったが、結果視野が広がり自分の仕事のレベルが上がった
	最初は生産管理の仕事を希望していたが、配属は研究開発だった。どんな仕事をしたらよいのか分からなかったが、マーケティングを勉強して仕事を理解していき、経営に興味がもてるようになった
成長・やりがい [23]	自分では想像もしなかった仕事をする事になり、できるという自信のもてる仕事が増えた
	さまざまな業務を経験できる事は自分の成長につながる。知らない土地で生活する事で人としての幅が広がる
	経験のない専門的な業務のメイン担当に突然なったため、なにをどうすればよいのかから分らず苦労したが、後々その経験は実績として提示できるようになり、自分の自信にもつながった
	前任者が表面上の仕事しかしておらず、実際の内容はボロボロの状況でほぼ丸投げで引き継いだ。現状で理想の状況までは著しく遠い距離にいるが、日々の成長は実感できる
経験・仕事の 幅の広がり [23]	自分の得意分野ではない業務内容の異動があったが、今はそのときの経験が仕事をする上で役に立つこともある
	慣れない新しい仕事も自分の幅を広げる役に立った
	出向した際、それまでのキャリアを認めてもらえず辛かった。しかし、出向先で少しずつ成果を積み重ねていくことで、新たなキャリアを認めてもらえるようになり、その結果、仕事の幅が広がった
	お客様窓口の業務が自分には合っていないと思っていたが、いろいろな人と接し、経験が豊かになった
	異動先がまったくの未経験でも色々な経験を積めると言えば良い経験になる
知識・スキルの 習得 [21]	今の部署とは違う職種で経験した内容やスキルを生かすことができているので無駄ではなかったと思う
	多いときには年に数回も転勤があり、正直すごく嫌でした。しかし、色んな店舗で経験できたことは今となってはすごく良かったと思います。転勤があったからこそその場所でのさまざまな販売や陳列の仕方、接客、人間関係など、たくさんのことを学べたと思うし、今に役立っています
	営業から出産を機に一度仕入れ部署に異動しました。最初はやりがいも分からず、一日机に張り付いていることが苦痛で仕方なかったですが、営業の支援部隊に回ることによって事務処理能力、プレゼン能力等スキルアップにも力を入れることができ、営業にいたときはまたちがう視点をもてるようになりました
	文章の細かい表現ぶりについての上司からの注文が多く、仕事がなかなか進まなかったが、文章作成能力が向上した
人脈の広がり [12]	新しい職場で不安も多かったが、人脈が広がったのが良かった
	案件の物件責任者となったとき、どう動いて良いか分からなかったが、各部署とのいろんな関わりができて良かった
	営業から本社勤務になり、仕事の質が変わって慣れるまで大変だったが、俯瞰的に会社の状況を見られた事と本社機能のなかにツテができたので店舗に戻った際、それに助けられた
自社理解の促進 [7]	役員の秘書及び雑用を行わされて当初は不本意だったが、社内全体の業務の把握ができて、現在の業務にも役立っていると思うので、今となっては良かったと思っています
	数字が嫌いでそういう部署には行きたくなかったが、3年目に異動となり、最初はすごく苦労したが、数字が分かると社内が分かるようになり、今となっては良い経験ができた
	事務から営業に仕事内容が変わったときは、希望と合わず苦労したが、顧客と接する機会を得て改めて会社の存在意義と営業の楽しさを知ることができた
変化適応力の向上 [4]	色々な場所でも適応できる能力がついた
	職場での人間関係や新しい業種での困難の経験は、次に他の業種へ異動したときの糧となり、スムーズに馴染むことができたのでとても良かった
適性の発見 [3]	今までとは違う仕事内容の部署となったが、結果的には自分に合っていると感じることが多い
	向いていないと自分で思っていたことでも実際にやってみると思いの外うまくでき結構自分のことを見ているのだな 適性を見極めていくのだなと思った
その他	明らかに左遷人事だと感じたが、現部署では研修制度も充実しており、学びの機会を豊富に得られたこと
	営業時間の短い店舗に移動になり給料が減って大変だったが家族との時間を多くとれるようになった

えている人も多かった。自社についての理解が深まった、変化に対する適応力が向上した、新たな適性の発見につながったというような、ローテーション人事の効用としても捉えられている観点に触れた経験も複数見られた。また、「その他」に挙げたような、学びの機会や家族との時間の増加など、直接仕事経験から得たものだけではないものを理由とするコメントもあった。一方、そのような経験はない、不本意なまま変わらないというコメントも一定数見られた。

制度的役割立ち状況

異動に関する勤務先企業の制度や

仕組みとしては、「1.定期異動・ローテーション」「2.自己申告」は4割強、「7.キャリア開発研修」は3割強、「3.社内公募」は3割弱があるとの回答だった(図表7)。そのうち役に立っている割合としては、「3.社内公募」は16.5%と最も低かった。ただし、志向別に見ると、40代後半、専門性志向が高い群、キャリア意識が高い群では、社内公募の役立ち度合いが相対的に高かった。一方、制度がある割合は低いものの役に立っている割合が高いのは、「12.副業OK」「6.異動者のための支援プログラム」だった。

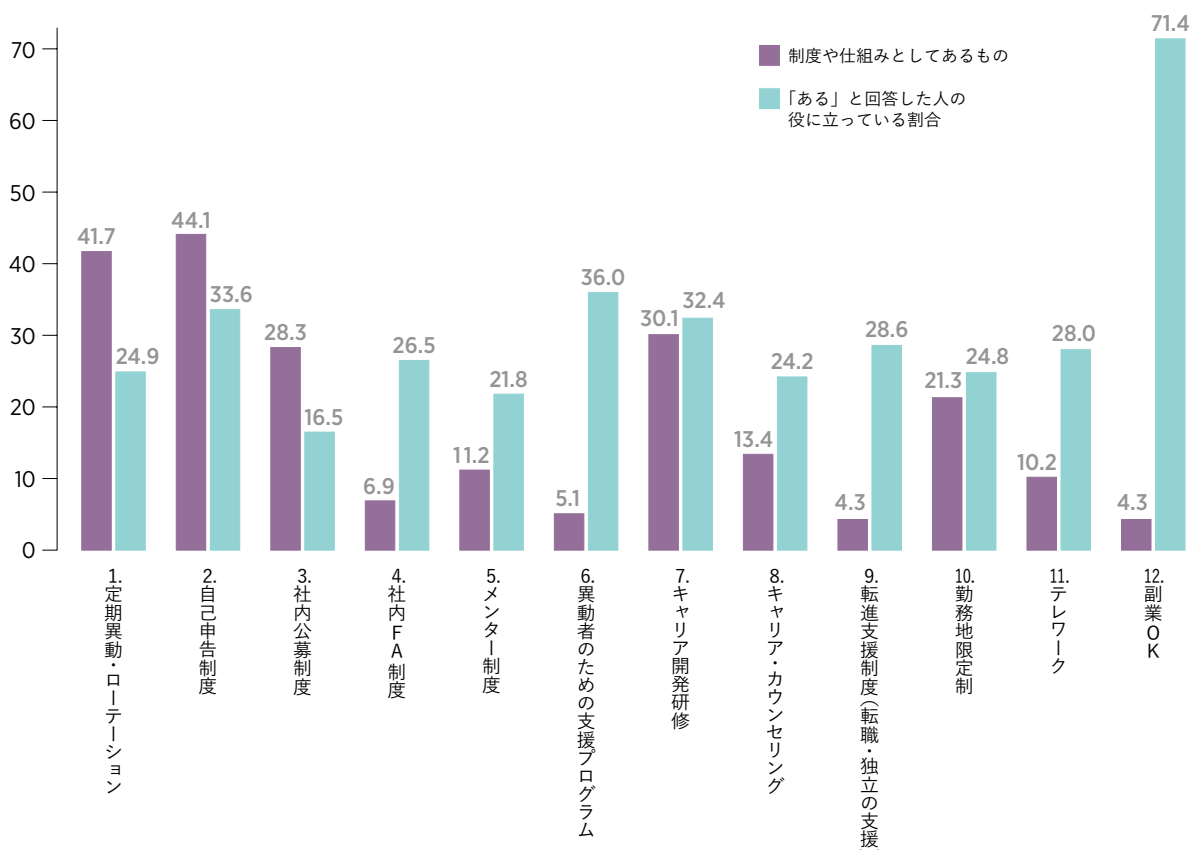
上司の支援活動

ここまで従業員自身の認識について見てきたが、最後に、管理職が部下の適材適所をどのように支援しているのか、その回答結果を紹介する(図表8)。「1.部下に合った仕事の割当」「2.部下の強みや弱みを理解」は積極肯定群(「とてもあてはまる」「あてはまる」の合計)が5割前後と多く行われていた。「3.部下の志向を理解」「4.キャリアについて話し合う」は、それよりもやや少なく4割弱だった。「5.異動支援」まで行っているのは2割強だった。ただし、図表8-2のとおり、上司本人のキャリア意識が高いと、「2.部下の強みや弱みを理解」「3.部下の志向を理解」「4.キャリアについて話し合う」といった、部下理解やキャリアに関する支援行動が多

図表7 制度の有無と役立ち状況(複数回答/n=492/%)

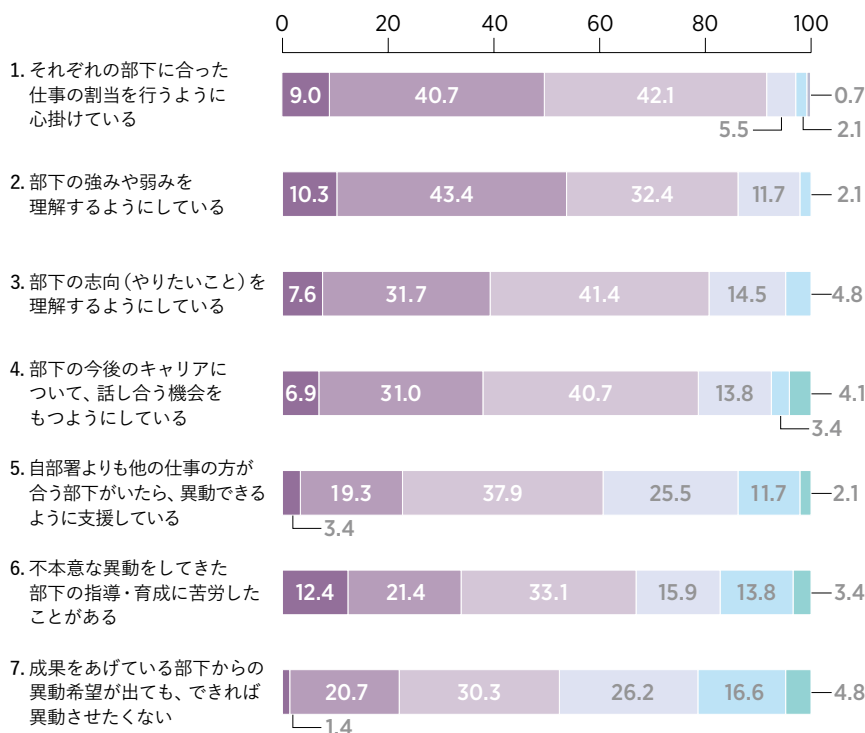
現在お勤めの会社の制度や仕組みとして、あてはまるものをすべてお選びください。

また、ご自身のキャリア形成上、役に立っているものとして、あてはまるものをすべてお選びください。



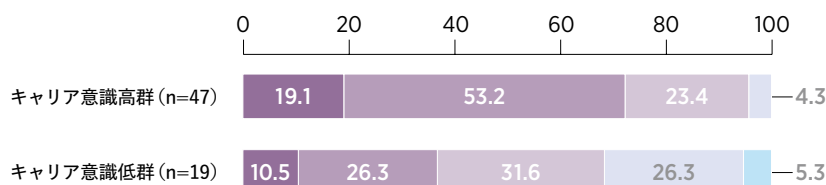
図表 8-1 上司の支援行動 〈n=145／％〉

あなたの直属の部下に対する行動や考えについて、次のことはどれくらいあてはまりますか。

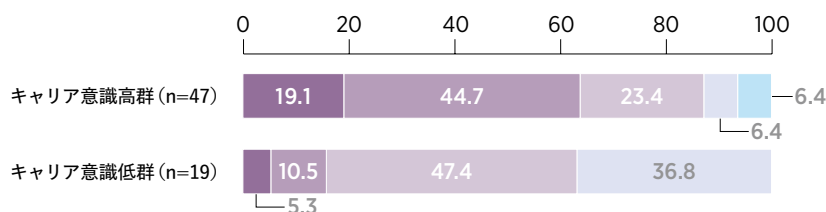


図表 8-2 上司の支援行動(上司のキャリア意識別) 〈n=145／％〉

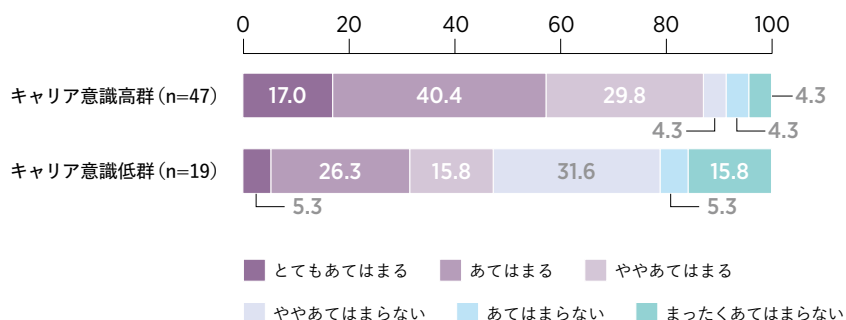
2. 部下の強みや弱みを理解するようにしている



3. 部下の志向(やりたいこと)を理解するようにしている



4. 部下の今後のキャリアについて、話し合う機会をもつようにしている



くとられていることが分かった。女性管理職にも同様の傾向が見られた。

「6.不本意な異動をしてきた部下の指導・育成に苦勞した」については、「ややあてはまる」も含めると3分の2が苦勞した経験の有していた。「7.成果をあげている部下を異動させたくない」という管理職は、「ややあてはまる」も含めると半数以上いた。

上司が異動してきた部下に困っていること

上記のとおり、3分の2の管理職が異動してきた部下の指導・育成に何らかの苦勞した経験があるが、具体的にはどのようなものだろうか。図表9のとおり、「1.力量が足りない」が最多で半数以上の管理職が経験していた。異動してきた部下への対応で、特に困った経験、苦勞した経験を聞いた自由記述回答(グラフ横に抜粋して記載)においても「業務多忙の時期で対応できなかった」「即戦力にならなかった」など、能力・スキル面に関するコメントが多く見られた。続いて多い「3.不本意な異動でやる気がない」「4.本人の適性理解と自分の認識が異なる」「2.職場の風土に合わない」についても、自由記述回答で同様のコメントが複数見られた。

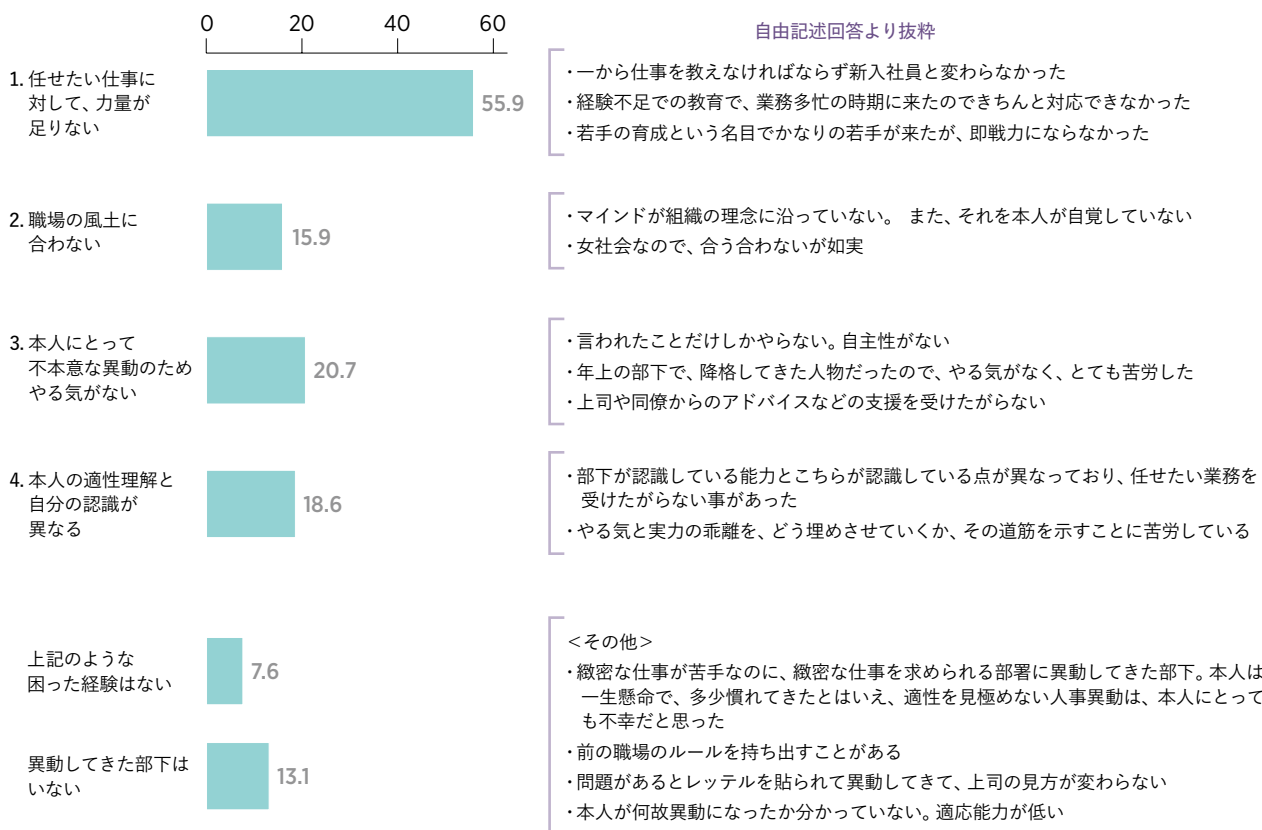
職務系統別には、「3.不本意な異動でやる気がない」はサービス系が最も多かった。「2.職場の風土に合わない」は技術系が最も多く、知識・スキル重視で配置することの弊害も推察される。

おわりに

従業員にとっての適材適所の実現、

図表9 異動してきた部下の対応で困ったこと〈複数回答／n=145／％〉

管轄組織に異動してきた部下への対応に、とても困ったことや苦勞したこととして、あてはまるものすべてお選びください。



適合感の向上のために、本人が重視していることには、属性や志向による個人差が見られた。筆者が転職相談を行っていた際にも常々感じていたことだが、重視する程度やその優先順位には個人のなかで濃淡があり、本調査でも、キャリア意識、専門性を重視する程度、ワーク・ライフ・バランスに関する意識、経験年数や世代によっても異なる可能性が示唆された。

だからといって、必ずしも最初から本人の希望どおりに異動を行えばよい、ということでもない。異動が会社意向であることが適材適所を実現する上での障害であるとの声が聞かれたが

(図表4)、自由記述コメント(図表6)でも紹介したように、最初不本意でも、経験してみても初めて得られるものもあるからだ。

一方、本人の組織や仕事への適合度の認識と、成果発揮や適応感・満足度との間には、正の相関があることが先行研究でも明らかになっている。本論では触れなかったが、本調査でも同様の傾向が確認された。適合度を高めることには効果があり、そのための複合的かつ個別的なプロセスが必要になるということだろう。例えば、キャリア意識の高い人には、社内公募などの仕組みも用いながら本人の意向も汲む

機会を設けること、能力・スキルだけでなく職場の人間関係にも配慮した異動を行うこと、異動後には上司が期待を伝え、必要とされている感覚をもてるようにすることなどが求められそうだ。さらには、受け入れ側の上司に対するフォローも必要かもしれない。

適合度が高まっていくプロセスは、経験を通じて本人が成長していく格好のチャンスともなる。制度、上司、本人の意識などさまざまな変数があり、多くの従業員がいるなかですべてを満たすことは難しいかもしれないが、今回の調査が従業員視点での適材適所を考えるヒントになれば幸いである。

異動決定時の コミュニケーションの効果を探る

—— 職種を変更する異動者の適応促進のために

職種を変更する異動が、仕事人に与える影響は大きい。職種を変更する異動を、職場や人事はどのように支援したらよいのか。異動決定前後のコミュニケーションに着目し、実証的に検証した研究結果について紹介する。

荒井理江 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

はじめに

日本企業においては、適材適所を実現するため職種を大きく変更する人事異動を行うことが多々ある。しかし、こうした異動が個人に与える負荷は決して小さくない。手放しではなく、少しでも異動後の適応・パフォーマンス向上を手助けするために何ができるだろうか。本稿では、特に異動決定時のコミュニケーションの影響に着目してみたい。

図表1 調査概要

目的

職種を変更する異動の適応に影響を及ぼす要因を明らかにする

対象

半年以降～3年以内に、職種を変更する異動を経験した、20代後半～30代の非管理職（一般社員～主任・係長クラス）の会社員515名
※男女比・年齢を均等割付 ※前職の経験年数は1年以上／勤務先企業の従業員規模100名以上

回答者の属性

- ・性別：男性50.3% 女性49.7%
- ・職種：事務系49.9% 技術系23.3% その他26.8%
- ・転職経験：なし
- ・前職の経験年数：1年未満0% 1～3年未満37.9% 3年以上62.1%
- ・職種が変わる異動の経験回数：1回61.6% 2回26.6%、3回以上11.9%
- ・所属企業の規模：100名～
- ・所属企業の業種：製造業35.9%、サービス業59.3% その他4.9%

職種を変更する異動の功と罪

日本企業において、ローテーションなど職種を変更するヨコの異動は長く主要なHRM手法であった。弊社が行った調査によると、専門性を変更する異動の目的は、「幅広い知見の習得」「適材適所の実現」「欠員補充や増員対応」「全社視点の習得」「幹部候補人材の育成」などが挙げられる^{*1}。

また、近年職種を変更する異動が取り上げられる背景には激化する環境変化への適応や、新価値の創造もある。例えば個人を本人の専門性と関連が低い業務へ異動させることによって、異なる余剰知識の活用が起こり、新価値の創造につながるという研究結果もある^{*2}。

では、個人にとって、職種を変更するような幅の広い異動の意味は何か。メリットとしては、「一皮むける経験」を積む機会獲得^{*3}、「不確実性をこなすノウハウ」および「問題への対処と変化への対応」といった「知的熟練」の蓄積^{*4}、「異なりを越えて知識が豊かに構造化されていく」熟達の促進^{*5}、ネットワークに対し個人が何らかの投資を行うことで転職・地位達成・組織成果などを得る（「ソーシャル・キャピタル」の獲得）機会^{*6}にもつながり得る。一方でデメリットもある。非連続なキャリアを促す結果、キャリアの見通しが見えにくくなることによって自身のキャリア形成への意欲・関心が低下する^{*7}、専門性の蓄積が阻害されたり異動後の追加訓練や、関係性の再構築のコストが発生してしまう^{*8}、などだ。特に組織ではなく専門性にコミットしている

図表2 使用尺度・項目一覧

ラベル		内容	項目例	項目数
異動後の適応感		異動した先での仕事・職場への満足・適応感	●現在の仕事に満足している ●現在の仕事にやりがいを感じている ●現在の会社で、自分のやりたい仕事ができそう ●現在の職場に満足している	11
キャリア志向	独立専門	組織にとらわれずに自分の専門性を高めていきたいと考えるキャリア志向	●他社でも通用する専門性を身につけたい ●自分の専門性を高めるためなら、転職することもやむを得ない	4
	承認意欲	社内で高い地位や承認を得たいと考えるキャリア志向	●社内で高い地位に就きたい ●社内で認められたい	2
	従順貢献	会社の命に従うことで貢献したいと考えるキャリア志向	●上司からの指示・命令を優先するのは当然だ ●会社の成長のためにできる限りの貢献をしたい	4
異動前：理由認知		異動の理由を知っている状態	●異動の理由について明確な説明があった ●異動の理由について理解していた	2
異動前：活躍見込み		異動後の仕事内容を理解し、自分の経験を生かせるイメージをもっている状態	●異動先の仕事内容を理解していた ●異動先の仕事に、異動前の経験を生かして活躍できると感じた	3
異動後：役割説明		異動後の組織における適応支援の有無	●異動後、職種の役割に関する説明や情報提供があった（上司との面談など）	1

人材にとっては負荷が大きいことが想定される。

そのため、職種を変更する異動は極力場当たりのではなく、戦略的・意図的に行うべきである。また、職種を変更する異動を行う場合には、異動の動機付けや、適応・立ち上がりに留意する必要がある。

予期的社会化への着目

—— 異動が決定したときにはすでに適応が始まっている

新しい仕事への適応は、「組織社会化」の枠組みで論じられる。組織社会化とは、個人が新しい組織に適応したり、組織が新規参入者に文化を継承するプロセスのことである。

「組織社会化」は、組織に参入する手前から生じているとされる（予期的社会化^{*9}、予期プロセス^{*10}）。事前に現実直視を促すことが、適応を円滑にするという研究もある^{*11}。異動は、実際に異動する前から異動先の業務や組織についてある程度知識または認知・イメージがあることが想像される。例えば、社内ポジションイメージ（栄転か左遷かなど）、雰囲気の良い悪い、自分の専門性や仕事能力とのフィット感など、事前にさまざまなメッセージを受け取るものである。なお今回、職種など業務を大きく変更するヨコの異動をした人を対象に調査を行い、異動決定時に、異動にネガティブな印

象をもっていた人にその理由をフリーコメントで確認し分類したところ、

- ・希望していない仕事内容・勤務条件だった（17%）
- ・異動自体を希望していなかった（13%）
- ・印象が悪い部署・仕事だった（13%）
- ・左遷・数合わせだと感じた（11%）
- ・不安だった（9%）
- ・異動先の役割や業務が不明瞭だった（7%）

といった観点が抽出された。これらの結果からも、異動決定後、実際に組織に参入する前から、より正しく現実を直視し理解することの意義が感じられる。「予期的社会化」について、研究上は採用領域に光が当たる例が多いが、職種を変更する異動に関しては、予期的なプロセスにも着目する意義があるのではないか。そこで本稿では、異動決定時の社会化支援のプロセスや適応支援の可能性を探索してみたい。

分析方法

半年前～3年以内に、職種など職務内容を大きく変更するヨコの異動を経験した一般社員515名に対してインターネット調査を行った。調査概要の詳細は図表1のとおりである。

分析に使用した概念は、図表2のとおりである。結果変数には「異動後の適応感」を用いた。仕事・職場・

図表3 「異動後の適応感」を結果変数とした重回帰分析結果

変数名		Step1 β	Step2 β	Step3 β
(切片)		3.552**	3.552**	3.592**
性別		0.181*	0.194**	0.164*
年齢		-0.001	0.005	0.005
従業員規模		0.027	0.014	0.012
職種など業務内容が大きく変わる異動の回数		-0.089†	-0.021	-0.005
異動理由	定期異動ダミー (1.定期異動、0.それ以外)	0.231*	0.143	0.120
	抜擢ダミー (1.抜擢、0.それ以外)	0.339*	0.131	0.089
	欠員補充ダミー (1.補充、0.それ以外)	0.099	0.010	0.025
	本人希望ダミー (1.希望、0.それ以外)	0.425**	0.114	0.126
キャリア志向	独立専門	-0.262**	-0.249**	-0.252**
	承認意欲	0.084*	0.073*	0.087*
	従順貢献	0.837**	0.658**	0.619**
異動前：理由認知			0.104**	0.115**
異動前：活躍見込み			0.236**	0.249**
異動後：役割説明			0.193**	0.183**
異動前：理由認知 * 異動後：役割説明				-0.067
異動前：活躍見込み * 異動後：役割説明				-0.171**
独立専門 * 異動前：理由認知				-0.017
独立専門 * 異動前：活躍見込み				-0.057†
独立専門 * 異動後：役割説明				0.327**
R ²		.441**	.549**	.574**
調整済み R ²		.429**	.537**	.558**

** p < .01, * p < .05, † p < .10

会社に対する適応感を確認する項目で因子分析を行った結果、1因子にまとまった。次に異動前の組織社会化の状況、特に異動する現実を捉えられているかどうかの度合いとして、異動決定時に異動理由の説明を受け理解していたか（異動前：理由認知）、および異動先での活躍イメージを認識できていたかどうか（異動前：活躍見込み）について、尺度化した数値を用いることとした。

また、異動後の組織社会化を促進する組織支援として、異動先の上司などからの新しい職務に対する説明や情報提供の有無（異動後：役割説明）を取り上げた。

また、職種など業務を大きく転換する異動の適応においては、本人の専門職志向の強さが影響すると考えられるため、キャリア志向の変数を用いた。キャリア志向について因子分析を行った結果3尺度に分かれたため、それぞれ「独立専門」「承認意欲」「従順貢献」として用いることとした。

なお、尺度・項目間相関は-0.04～0.61の範囲である。これらを用い「異動後の適応感」を結果変数とした重回帰分析を行った。

結果・考察

1. 異動前の理由認知・活躍見込みの影響

結果は図表3のとおりである。属性、異動理由、キャ

リア志向の影響を確認したStep1では、異動理由（「定期異動」「抜擢」「本人希望」）、およびキャリア志向の主効果が確認されたが、異動前の状況と異動後の支援を加えたStep2においては異動理由の効果は見られなくなり、「キャリア志向：独立専門」が有意な負の主効果、「キャリア志向：承認意欲」「キャリア志向：従順貢献」、および「異動前：理由認知」「異動前：活躍見込み」「異動後：役割説明」について有意な正の主効果が確認された。

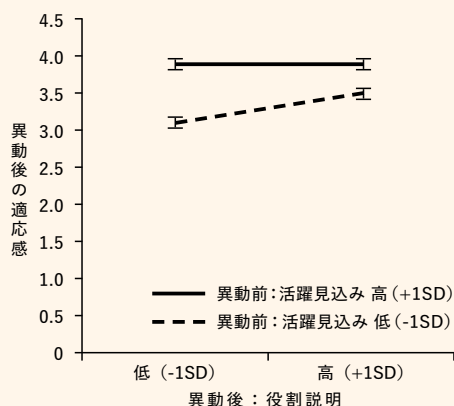
本人のキャリア志向の影響、および、異動前・後の異動理由の理解や活躍イメージの形成が適応に影響を及ぼしていることがうかがえる。

2. 異動後の役割説明の効果

①「異動前：活躍見込み」が低い場合の適応促進

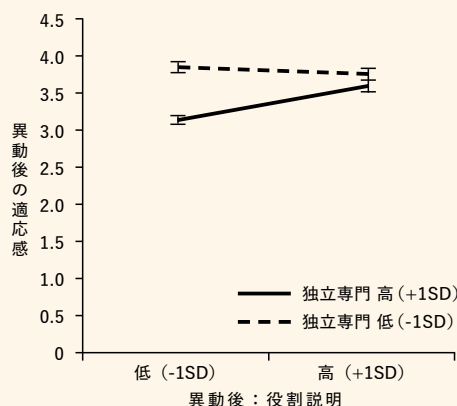
また、異動前に活躍するイメージが形成できなかった場合、異動後の適応支援によってフォローできるかが重要になる。そこで、変数間の交互作用を検討したところ、「異動前：活躍見込み」と「異動後：役割説明」との間に有意な交互作用が見られた（図表3 Step3）。図表4は交互作用の様子をグラフにしたものである。「異動前：活躍見込み」が低い場合、「異動後：役割説明」があった方が、異動後の適応感が有意に高まることが確認できる。異動決定のタイミングでは自分の新しい職種で自分が活躍できるイメージを描けていなくとも、異動後に、新しい職務や役割に関して上司から説明を受けるなどの支援が得られた場合は、適応感が高まる

図表4 「異動前：活躍見込み」と「異動後：役割説明」の交互作用



異動前：活躍見込み	異動後：役割説明		差の検定
	低 (-1SD)	高 (+1SD)	
高 (+1SD)	3.90	3.88	
低 (-1SD)	3.10	3.49	**

図表5 「キャリア志向：独立専門」と「異動後：役割説明」の交互作用



独立専門	異動後：役割説明		差の検定
	低 (-1SD)	高 (+1SD)	
高 (+1SD)	3.14	3.61	**
低 (-1SD)	3.86	3.76	

ことを示す結果である。

②「独立専門」志向が高い場合の適応促進

「独立専門」志向は、異動後の適応感に負の主効果が確認された。しかし、異動前後の支援状況によって、負の効果が弱められる可能性もある。そこで、「異動前：理由認知」「異動前：活躍見込み」、および「異動後：役割説明」との交互作用を確認したところ、「異動後：役割説明」との間に有意な交互作用が見られた（図表3 Step3）。図表5のとおり、「独立専門」志向が高い場合でも、「異動後：役割説明」の程度が高いほど、適応感が有意に高まることが確認された。「独立専門」志向の従業員においても、異動先で新しい職種・役割に関する説明を行うことで適応を促すことにつながるということである。

終わりに —— 意欲の火を消さず、機会としてデザインする

異動が決定した時点で、異動理由を理解し、自分が活躍できるイメージをもつことが、実際に異動した後の適応に影響を与えることが確認できた。また、異動先での活躍イメージがもてない場合や本人の独立専門志向が高い場合、異動先において、新しい職務の役割や内容を丁寧に説明するコミュニケーションが肝要だ。

近年は、個人の働き方改革やダイバーシティマネジメントなど、人事の個別支援のあり方が改めて問われ

ている。また、専門志向の人材の育成・活用を前提としたHRMの設計もますます重要になる。異動という経験をどう捉え、前に進んでいく力へと変えてもらうのか。個人が所属組織に貢献したいと思う気持ちの火を消すことなく、異動を新たな機会として個人と組織双方の成長の一手としたい。本稿が異動決定時のコミュニケーション設計の一助になれば幸いである。

- *1 リクルートマネジメントソリューションズ(2016)「RMS Research 昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査」
- *2 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太(2008)「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』56(1), 76-92.
- *3 McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M.(1988). Lessons of experience: How successful executives develop on the job. New York: The Free Press.
- *4 小池和男(1997)『日本企業の人材形成』中央公論社
- *5 笠井恵美(2011)「まったく異なる職務への異動が企業における熟達を促す可能性の検討」『Works Review』6, 62-73.
- *6 西村孝史(2011)「異動を通じたソーシャル・キャピタル形成：X社、A事業部の21名のインタビューと異動データ1,483件を用いて」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』140-145.
- *7 鈴木竜太(2009)「キャリアの不連続モデルの個人の視点からの考察（日本のキャリアシステムの再考、経営行動科学学会第11回年次大会）」『経営行動科学』22(1), 58-61.
- *8 平野光俊(2009)「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性」『日本労働研究雑誌』586, 5-19.
- *9 Chao, G. T. (1988). The socialization process: Building newcomer commitment. Career growth and human resource strategies, 31-47.
- *10 Ashforth, Myers & Sluss (2011). Socializing perspective and positive organizational scholarship. The Oxford, handbook of positive organizational scholarship, 537-551.
- *11 金井壽宏(1994)「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性：先行研究のレビューと予備的実証研究」『研究年報 経営学・会計学・商学』40, 1-66.

総括

中長期的な「適材適所」の実現が 人事の本懐である

古野 庸一

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

「適材適所」ということは日常的に行われている。

人は仕事が合っていなければ合っている仕事を探そうとするし、組織側も仕事が合っていない人に対して、より合う仕事を提供するように動く。神の見えざる手が作用するように、自然に「適材適所」が実現されているように見える。しかし、実際には、そのとおりにならないことも多い。人事の介入が必要であり、人事の腕の見せ所である。

子供にピアノ、サッカー、バレエ、絵画などの習い事をさせる親は少なくない。感受性を育み、心を豊かにするための情操教育の一環として取り組む場合もあるが、子供の眠っている才能を見つけ出し、その才能を開花させたいと願う親も多い。

生まれつきの才能を生かすという概念の歴史は古い。19世紀の哲学者ショーペンハウアーは、アリストテレスの哲学を参考にして、生まれつき与えられた才能を生かすことが幸福につながると考えていた。逆に、不得意なことを求められる仕事に従事することが不幸を招くと論じている^{*1}。

**仕事の適合感は、
動的でもあり、仕事内容
だけで決まるわけではない**

生まれつきの才能を開花させることができればいいのだが、そう簡単ではない。実際、自分がどのような才能をもっ

ているのかよく分からないことも少なくない。特に、若いうちは、自分の能力を過小に、あるいは過大に評価しがちである。学校の教科であれば、自分の相対的な位置は分かるが、多くの職業は、学校の教科と関係がない。ゆえに、実際に職に就いてみないとその職が合っているのか合っていないのか、分からない。それにもかかわらず、大学生の頃から、適職にこだわりすぎていることを、坂爪氏は懸念している。

この仕事が自分に合っているという感覚は、仕事満足という観点で重要だが、合っていなくても悲観することはない。なぜなら、時間を経るにしたがって、仕事ができる能力は高まり、当初、合わないと思っていた仕事は実は合っているということもよくあることである。

日本屈指の寿司の名店「すきやばし次郎」のすし職人である小野二郎氏は、「この仕事が合わないと言いますが、合わないのではなく、自分を仕事に

合わせるのが肝要。(中略)これが天職だと思えば、その仕事は好きになりますよ^{*2}」と言う。

小野氏の事例から分かるのは、適材適所というのは、ある一時点の静的なマッチングという考え方ではなく、動的なものであると捉えた方がいいということである。

仕事内容が本人の能力や志向に合っていることは仕事の適合感を語る上で重要であるが、仕事内容以上に、職場の同僚や上司との人間関係あるいは年収や勤務時間や勤務場所などの条件面も、自分の仕事が合っているという実感に影響していることが、今回の調査(P22 図表3)で分かった。つまり、仕事が合うか合わないかを語るときには、「何」の仕事をしているということだけでなく、「誰」と「どのように」働いているのかという観点も重要であるということである。

セプテーニ社は、まさに、人と人の相性というものに注目し、社員の性格や

志向や評価などのデータを長年蓄積して、社員がより結果を出せる環境、成長できる環境、辞めにくい環境を実現しようとしている。

一般論として、時間が経つにつれ、仕事能力は高まる。一方で、人間関係は良くなるだけでなく、悪くなることもある。そういう意味で、職場の上司や同僚との関係は慎重に考える必要があり、仕事の適合感を考える上でも重要な側面であることが調査結果に表れている。

仕事内容と共に職場環境や勤務条件などが適材適所に影響を与え、しかも、それは時間の経過と共に変わっていくということである。つまり、その職に就いた際に、本人は向かないと思い、組織側も必ずしも適材ではないと思っていたとしても、時間が経つにつれて、人は学習し、適材になっていくことがあるということである。そのことは配置や異動を考えるとときにも活用できる考え方といえる。

「適材適所」を実現していくことが人事の本懐である

南カリフォルニア大学のモーガン・マッコール教授は、人事異動は2種類あると考えている。職務に対して十分な能力をもっている人の人事異動と、職務に対して十分な能力はもっていないがその職務によって能力開発を促される人の人事異動の2種類である。前者は、期待された成果をあげられるかもしれない。しかし、できる人ができる仕事をやっている状態であり、会社全

体としての能力開発は促されない。一方で、後者は期待された成果が十分にあげられないかもしれない。しかし、会社全体としての能力開発は促進される^{*3}。

企業の実態を見ると、2種類の人事異動が混合して行われている。問題はそれをどこまで意図しているかどうかである。平野氏や八代氏が言うように、高度成長期においては、企業の成長に対して人材不足の状態があり、職務に対して能力が不十分な社員を配置せざるを得ないという状況が発生し、異動そのものの頻度も高かった。結果として、社員の能力開発は促進された。しかしながら、それは、高度成長期という時期の特徴であり、低成長時代の現代では、異動配置の頻度が減り、異動による能力開発が必ずしも期待できないということを考えておく必要がある。そういう背景のなか、偶然に能力開発につながる人事異動ではなく、より意図をもった人事異動が必要になってくる。つまり、能力開発が必要な人に対して、適切な職務を提供していくこと、あるいは、ある職務に対して、誰が最もその仕事を通して成長しそうかという側面も考慮して、異動や配置を考えるとということである。

そう考えていくと、「適材適所」の実現は人事の本懐であることが分かる。異動・配置の巧拙が、社員のやる気や成長に大きな影響を与え、組織全体の業績を決めていくわけであり、中長期的にらんだ「適材適所」は人事の重要な仕事になってくる。

一方、異動の主体者には、人事だけ

でなく個人も含まれる。人事に、個人と組織の特性すべてが見えているわけではない。個人の方が見えていることもあるし、本人が意図した異動の方が仕事に対する責任感や主体性が生まれやすい。そのため、社員が自分で自分のキャリアを考え、自分で異動していく仕組みを取り入れることは意義がある。例えばソニー社が行っているように、自分のキャリアは自分で考える自律的な社員の採用やキャリア自律が醸成される組織文化づくりが必要である。

この場合、注意しなくてはならないのは、前述したように、個人は現時点での経験や能力で自分のことを考える傾向がある点である。個人が自分を分かっているわけではない。人事も個人の特性と全社の職務すべてを把握できるわけではない。そうすると、それを補完する仕組みが必要になってくる。その解決の糸口になるのが機械学習である。個人と仕事の特性、成長度合い、業績、個人間の相性、個人のコミットメント等々、多くのデータを蓄積していき、変数間の関係を解析していき、次に生かしていく。その活用はこれからであるが、機械学習の技術は日々発展しており、試す価値のある施策であることに違いない。

*1 ショーベンハウアー(1958)

『幸福について 一人生論一』新潮社

*2 NHK『プロフェッショナル 仕事の流儀』2008年1月8日放送

*3 モーガン・マッコール(2002)『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社

「人事が戦略的である」とは何か

～企業の戦略・組織タイプの視点から考える～

梅田真治

リクルートマネジメントソリューションズ コンサルティング部
OD・HRMグループ マネジャー

視点

戦略人事を志向するならば「人事の専門家」
である前に「ビジネスの牽引役」であれ

守島基博氏 学習院大学 経済学部 教授

「戦略人事」「HRBP（ヒューマンリソースビジネスパートナー）」。「人事が戦略性をもって企業・事業に貢献すべき」という議論は枚挙に暇がないが、実際に、戦略人事の活動とはどういうものなのか、明確に描けていることは少ない。ここでは、人事が推進する取り組みが戦略的である、とはどういうことなのか考えてみたい。

戦略人事の条件

戦略人事の必要条件は、企業の戦略とつながった取り組みを人事が展開できている、ということに異論を挟む余地はないであろう。各種のHRM研

究のなかで言う「外部フィット」の視点である。

内外の環境→戦略→人事の取り組み、の3者がつながっているということが戦略人事の最低条件である。

では、このような外部環境とフィットした動きができていれば、それは戦略人事であるといえるのか。必ずしもそうとは言い切れない。私自身も以前人事担当をしていた経験からいえるのは、人事はそれほど単純な世界ではないということである。

なぜなら、人事は、「日常と未来」「論理と感情」の交差点に立つ存在であり、論理的・合理的に見た人事の取り組みの選択と、従業員の受け止め方から見た人事の取り組みの選択は必ずしも合致しない。日常と未来、論理と感情、経営と現場、個人

と組織……、人事はさまざまな葛藤のなかに存在している。企業・ビジネスは常に未来のために動くものであるのに対して、人事は必ずしも未来のことだけ考えていけばうまく進むかというとはそうはいかない。

そのなかで真に戦略的であるということの意味を考えるにあたっては2つの視点を加える必要があるだろう。

1つは、単発の取り組みではなく、一貫した取り組みとしてつながっているかという視点である。

経営から何か指示が下りてくるたびに、場当たり的に取り組みを進めるだけでは、戦略的であるとはいえない。指示があったことを進めるにせよ、その取り組みを進めることで影響を受けるであろう他の人事施策との間の整合性という視点での検証は不可欠である。これは人事施策間の取り組みの整合性「内部フィット」の視点である。

もう1つは、人事が選択した取り組みは、従業員のモチベーション・コミットメントを向上させることに寄与するだろうか、という視点である。

経営的には意味のある（戦略的である）取り組みであっても、従業員から見ると、場当たりのためであり、目的が見えない、という見え方になってしまっただけでは真に戦略的な取り組みを展開することにはならない。

ここまでを踏まえると、戦略人事であることの3つの条件が浮かび上がる。

戦略人事の3条件

1. 外部環境や戦略と人事の取り組みが
つながっていること
2. 単発の取り組みではなく、
人事の取り組み間の
整合性がとれているものであること
3. その取り組みは、従業員の
モチベーションやコミットメントを
向上させるものであること

戦略と人事の取り組みの つながりを考える視点

この3条件を念頭に、もう少し詳しく見ていきたい。

1. 外部環境や戦略と人事の取り組みが つながっていること

戦略と人事の取り組みのつながりに対しては、多くの研究が存在する。

ポーターの競争戦略論に依拠した3つの競争戦略タイプごとのHRMを定義したSchuler & Jacksonの研究、Miles & Snowの戦略タイプ類型（ディフェンダー/プロスペクター/アナライザー）によるHRMの違い、事業の多角化の度合いやそのプロセスに着目し、そのタイプによって適合するHRMが異なるとしたGalbraith & Nathansonなどの研究が代表的である。

小社では、独自に行った研究の結果から、2軸で戦略・組織タイプを分類した。それぞれの軸は以下2つである。

A) 拡大・成長のプロセスの視点（連続 ⇄ 非連続）

連続的な成長を志向するか、新たなケイパビリティを外部から取り込むなど非連続な成長を志向するか

B) 企業全体としての価値発揮の視点（統合 ⇄ 個別）

統合による全体価値の向上に主眼を置くか、個別化によるそれぞれの価値向上に主眼を置くか

Aの視点は、これまでの主要事業で培ってきたケイパビリティを生かして他事業への展開を志向する、主要事業と補完性のある関連事業に進出するなど連続的な成長を志向するか、異質なケイパビリティを外部から取り込み非連続な成長を志向するかという視点である。

前者であれば全社共通の人材マネジメントの適合性が高く、後者であれば各事業の特性に合わせた人材マネジメントの仕組みをもつことの方が適合性が高いと考えられる。また人事の体制として

も、コーポレートがパワーをもつ形の設計とするか、事業ラインが自律性をもつ形の設計とするかの分岐でもある。

このように、Aの視点がコーポレートと各事業との縦の連携・分担の視点だとすると、Bの視点は、各事業間の横の連携・交流の視点である。個々の事業における独立性（個別性）を前提とするか、事業間のシナジーを追求するかによって、人事の取り組みがどれだけ各事業個別のものであるべきか、逆に横断的なものであるべきかという線引きが異なってくるであろう。この2つの変数の掛け合わせによって、4つの戦略・組織タイプが浮かび上がる（図表1）。

基本的な戦略・組織タイプはaであり、個別の事業それぞれを連続的に成長させていくことを志向している状態である。そこからさらに企業を成長させていくことを考えたとき、その方向性は、右方向への変化（タイプb）と、上方向への変化（タイプc）の2方向に分かれる。ただし、「右か上か」の0か1かという選択ではないのが現実である。実際には、個別の価値向上を行いつつ、全体としての統合

価値を高めようとするのが企業活動を考えれば現実であろう。そのなかで全体か個別か、どちらにより軸足を置くかの違いである。

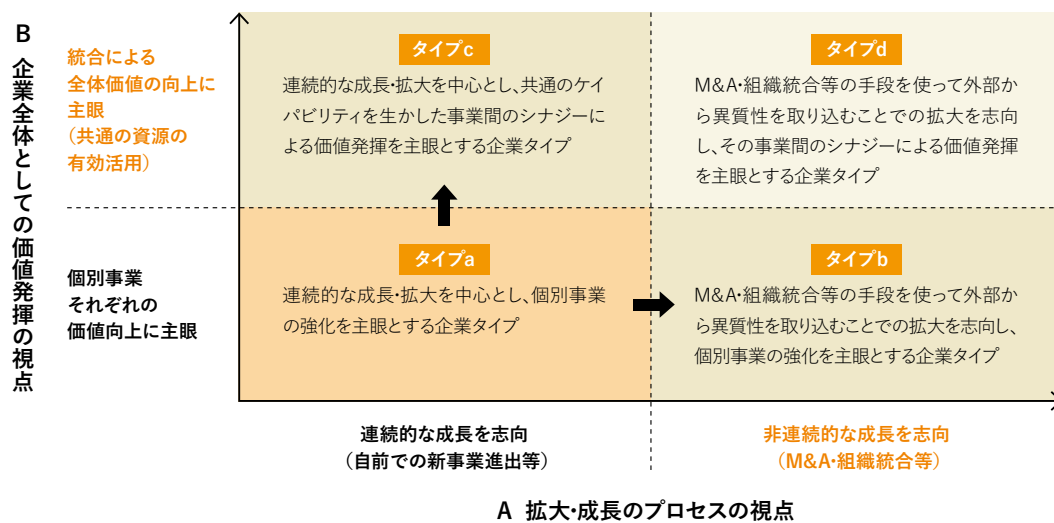
例えば、リクルートホールディングスは個別化に焦点を当てたタイプbの典型的な例であるといえる。

2012年10月、リクルートは人材事業など主要事業部門を分社化し、7つの事業会社と3つの機能会社に再編された。その大きなねらいの1つは事業会社ごとに、住宅領域や人材領域といった各マーケットでの競争力を高めることにあった。事業モデルなどの共通性・束ねをもちつつも、各事業が担当マーケット特性に合わせて組織・人事を形作っていくことを志向した例といえよう。

一方で、統合に焦点を当てたタイプcの代表例には、平井体制後のソニーが挙げられよう。

エレクトロニクス事業の再生が大命題であったソニーにおいて、テレビ事業、ビデオ&サウンド事業などを相次いで分社化し、各事業領域の結果責任・自立を求める一方で、部門間の壁・サイロ化に苦しんでいた状況の打開のために「One Sony」

図表1 4つの戦略・組織タイプ



を掲げ、部門間の垣根を取り払い、全社をあげてフォーカスを絞っていく姿勢を鮮明にした。

各社のトップは本体の役員を兼ねる形となり、担当領域における経営責任を果たしつつ、ソニーグループ全体の企業価値の向上に向けて、共通のアイデンティティのもとで連携・協力する体制を確立しつつある。

ではそれぞれのタイプにおける人事への期待の違いは何か。

タイプbにおいては、異質なケイパビリティをもつ複数事業の存在が前提になる。

つまり、aからの横展開として、各事業それぞれに最適化された個別の人材マネジメントのデザインが求められるということである。人事の取り組みの主眼は、各事業ラインの人事を中心としたビジネスパートナー化をいかに実現するかということに収斂される。

一方で、逆説的に、1社である意味が問われるのもこのタイプの特徴であろう。それぞれが独立した国家のように運営されることを前提とすることも考えられるが、そうではない場合には、ポリシー・ウェイといった概念レベルにおいて、異質な事業群を束ねる共通目的の設定・浸透が必要になるであろう。タイプbの例としてご紹介したリクルートが、「ユニークネス」を言語化し、組織文化・ビジネスモデルとしてのリクルートのあり方を規定していることはまさにその例としてあてはまる。

このタイプにおける人事の取り組みの主眼は、各事業に対してのビジネスパートナー化と、バリューなどを機軸にした組織開発・リーダーシップ開発の二軸の組み合わせになるといえる。

一方で、上方向への変化(タイプc)では、共通性・補完性の高いケイパビリティをもつ人材をいかに全体最適の視点で柔軟に活用することができるかが焦点となる。

多様な事業・製品分野を個別独立したものとして見るのではなく、その連携により焦点が当たる

ように運営していく必要がある。そういう意味では、タイプbとの対比として、ポリシー・ウェイといった概念レベルではなく、より仕事・人材レベルでの交流・連携のデザインが人事の取り組みの主眼として浮かび上がる。より広い範囲で人材情報を把握し、人事ローテーション等の機会を活用して、人材の交流・組織知の展開を志向していくこととなり、全体を取りまとめるコーポレート人事の役割がよりクローズアップされることになる。

タイプdは最も高度な取り組みが同時に求められる戦略タイプである。

異質な事業群を束ねる共通目的の設定・浸透と合わせて、その異質なケイパビリティを組み合わせたシナジー追求に向けた仕事・人材レベルでの交流も同時に実現していくことを目指すこととなる。タイプaからの一足飛びの転換が困難であることは言うを待たない。

取り組みの整合性とモチベーション・コミットメント向上の視点

各戦略・組織タイプと人事の取り組みの方向性を踏まえ、ここからはより対比の際立つタイプbとcを例にとって、特にコーポレート人事の観点から、その取り組みの主眼の違いを整理する(図表2)。

タイプbにおける人事は、いわば「個別マーケット重視型人事」である。人事組織全体として共通・一律の取り組みを展開するというよりは、各事業それぞれが置かれている環境や事業戦略の方向性といった個別のコンテキストに適合する取り組みを展開していくことがポイントになる。各事業部・事業会社等のライン機能の人事は、各事業を推進していくために必要な人材像を定め、採用に展開し、担当事業を担うに足る人材を事業内でのローテーション等を通じて育成していく。それぞれの事業が置かれる労働市場や事業特性マーケットに合わせた賃金水準を設計するなど、事業構造に合

図表2 タイプごとの人事の取り組みの主眼の違い

戦略タイプの 特徴	タイプb 個別事業それぞれの価値向上に主眼 非連続的な成長を志向	タイプc 統合による全体価値の向上に主眼 連続的な成長を志向
人事の取り組みの 基本的な方向性	個別マーケット重視型人事 ●事業に対してのビジネスパートナー化 ●全社としての共通目的設定・浸透	統合重視型人事 ●全体最適 ●人材交流・ナレッジ移転のデザイン
人事組織全体 としての ガバナンスの方針	各事業への権限委譲を基本とし、 全社としてのビジョン・共通の行動規範などの 概念レベルで束ねる	コーポレートとしての一元管理を基本とし、 事業間でのシナジー発揮など、 事業・仕事レベルでの横連携によって束ねる
人材情報の把握 (タレント マネジメントの対象)	将来の経営者・事業部長候補など、 トップ層およびその候補に範囲を絞って 一元管理を行い、リーダーシップ開発を行う	将来的なトップ層および その候補だけでなく、 幅広く人材情報を把握する
ローテーションの 考え方	各事業内での組織運営・人材育成を 主眼としたローテーション	事業間での交流による組織ナレッジの移転・ 幅広い経験による人材育成を主眼とした ローテーション
人事諸制度全体 (採用・人材開発・ 評価等)の共通性	個別事業や、その事業を取り巻くマーケット 環境の違いに合わせた制度の個別化	事業をまたぐローテーションの実現可能性を 高める人事制度の共通化
陥りがちな問題	キャリアの閉塞感	個別事業へのコミットメントの希薄化

わせた人事施策を幅広く展開していくこととなる。

コーポレートの人事としては、このような当面の事業推進に必要な取り組みは各事業に任せ、もっぱら将来の自社を形作る取り組みに焦点を当てることになる。将来の経営者・事業部長の候補たり得る人材を見極め、その候補群に絞ったタレントマネジメント・リーダー開発を推進することなどが典型的な例である。

戦略タイプからブレイクダウンしていくと、ここまでに挙げた取り組みをコーポレート・ラインが緊密に連携しながら一貫して展開していくこと（内部的にフィットしている状態を作り出すこと）が重要であるが、もう一方で、戦略人事の3要件で挙げた最後の視点、「従業員のモチベーション・コミットメントの向上」という視点を考えていきたい。

事業独自のコンテキストに合わせた取り組みが中心の企業においては、従業員の意識も所属している事業に対してコミットメントを感じやすい状態で

ある。この状況においての留意点は主に2つである。

1点目は「所属企業全体に対してのコミットメントをいかに築くか」という視点である。自社全体を束ねる共通目的は何かについての深い理解を築く取り組みが必要である。これが、個別最適重視であるがゆえに、逆説的に共通目的の設定が求められるとした所以である。

2点目は、「キャリアの閉塞感への対処」である。事業に対してのコミットメントを高めやすい一方で、その事業内におけるキャリア以外に道筋を描くことが相対的に難しく、キャリアの広がりという視点で限界を感じやすいというデメリットもあるということである。従業員主体で異なる事業に異動・転籍できる仕組みづくりなど、自らのキャリアは自らの手で築くと感じられるようなキャリア形成のための機会を設けていくことが従業員モチベーションを考えると不可欠である。

対照的にタイプcにおける人事は、いわば「統合

重視型人事」である。企業全体としての成長に向けて各事業が連携して共通資源を活用する、補完性を発揮するといった動きを促進していくために、人事としては、事業間での横連携を人材レベルで実現することが取り組みの主眼となる。

人事制度は可能な限り共通化を図ると共に、共通のものさし（評価基準等）に沿って人材情報を幅広く把握し、各事業の要請とマッチングを図り、全社横断的なローテーションを推進していくこととなる。そのローテーションを通じて、各事業のナレッジの横展開を図り、また、組織間の壁をなくしていくことで、自社全体の価値向上に寄与していくことが人事のミッションである。

タイプb同様に、従業員のモチベーション・コミットメントの向上という視点での留意点を挙げるとすると、事業に対するコミットメントの希薄化への対処であるといえよう。

私がコンサルタントとして携わったケースを例にとれば以下のようなことである。

長く単一事業を展開してきたA社が、あるとき、関連会社の一事業部門との事業統合を行うこととなった。それぞれの事業に補完性が高く、そのシナジーによってより全体価値が高められるだろうという戦略的な判断のもとでの統合であった。

人事制度上も各社の共通項のみを残す形の最大公約数的な仕組みに変更され、1つの会社であるという意識を喚起することとなった。そのなかで、A社が大切にしていたバリューや、その実践度を評価して昇給に反映させる行動評価も撤廃される。そこからの統合の過程でA社の従業員に生まれた感情は、「創業事業を進める上で大切にしてきた価値観の喪失感」であり、以前を知らない「新たな入社者との価値基準のギャップ」である。統合後に入社した従業員にしてみたら、極端に言えば、この「事業」をやりたい、と思って入社したというよりは、この「会社」に入社して、「今はたまたまこの事業に所属している」ということである。このような新旧

従業員それぞれにとっての事業コミットメントの希薄化問題に対していかに対処するか、人事の腕が試される。

人事制度自体は全社で横串を通せるようにしておく（例えば、等級制度は個別事業ごとに設定するが、A事業におけるグレード3とB事業におけるグレード2は同レベルであるといったものさしの設定）一方で、運用上は事業個別の文脈に合わせた独自の取り組みを許容するなどのバランスが求められるだろう。

おわりに

戦略の方向性に適合した一貫した取り組みを、コーポレート・ラインが一体となって推進すること、そのなかで、従業員モチベーション・コミットメントの向上を両立させていくことが重要であるという思いでここまでの論を進めてきた。

今回扱って立ったのは、組織と戦略は補完的であるという立場である。本稿では、戦略的な方向性が定められていることを前提とした考察を行ったが、実際には、テクノロジーの伸展等の環境変化に伴い、これまでのビジネスモデルそのものが立ち行かなくなるリスクに直面している企業も多い。戦略そのものを創り出すのは人だという立場で考えた際、そのような大変革に迫られる企業における人事が先んじて手を打てることがあるのか、引き続き考えていきたいテーマである。

梅田真治（うめだしんじ）

リクルートマネジメントソリューションズ コンサルティング部 マネジャー。人事担当としてさまざまな人事業務の企画・立ち上げ、実務経験を経て、現在は、人事コンサルタントとして顧客の人事制度設計等の人材マネジメント領域、バリュー浸透等の組織開発・組織変革領域の支援に従事。人事経験を生かし、企業の人事部門の機能価値向上・人事の人材育成等のテーマに対してのコンサルティング領域の立ち上げを推進している。



戦略人事を志向するならば「人事の専門家」である前に「ビジネスの牽引役」であれ



守島基博氏 学習院大学 経済学部 教授

ビジネス上の成果を目指して行う人事、それを戦略人事といいます。何を当たり前のことを、とおっしゃるかもしれません。でも、採用して終わり、研修をやってそれで満足、という人事が多くないですか。実行している採用や教育がどんなビジネス上の成果につながっていくのか、もっと効果的なやり方はないか、それを常に考え意識していることが戦略人事のイロハであり、すべてです。

なぜそれがなかなかうまくいかないのでしょうか。人事が相手にする人間や組織というものが複雑で、時には成果が出るまで年単位で時間がかかるので、発揮する価値がビジネス上の成果、ずばりお金にどう結びつくのかが不明確だからです。

これが財務やマーケティングだったら違います。資金を調達する際、その目的がビジネス・リザルツと無関係であることは許されませんし、市場調査を行う目的はお客様のニーズに合致した商品開発が行われ、そのことでお客様が喜び、収益が増えないとダメでしょう。人事と比べると、ビジネス上の成果と施策とのリンクが極めて明確といえます。

さらに、日本の場合、人材調達手段の主流が新卒一括採用であることも戦略人事をやりにくくしています。「ベストな人材は新卒で入れるしかない」という考え方がデファクトスタンダードになっているので、採用活

動が疑問をもたれることなく、年中行事のようになり、「今年100人採った人材が、10年後にこんな成果を出してくれるよう、採用方法はもちろんその後の教育も工夫しよう」という思考になかなかないのです。当然、経営環境の変化に応じ、もっと効果的にやらないとまらない中途採用も、新卒採用に比較して、単なる欠員補充になっている企業も多いようです。

新卒採用の強化も立派な戦略人事だ

かといって、例えば、新卒採用は戦略人事ではないのでやめてしまえ、というわけではありません。ビジネス環境の変化が極めて緩慢か、もしくは逆にまったく予測不能な形で変わっていく場合、汎用性の高い能力をもった優秀な人材を採用するのが最もリスクが少ない対応策であり、日本の場合、そうした優秀な人材を確保するには新卒採用が最も良い手段だからです。

分かりやすい事例が富士フィルムです。2000年頃まで、同社の売上の主力を占める事業は写真のフィルムでした。それがこの10数年ほどでほぼゼロに近づき、代わりに化粧品や医薬品といった新規事業の割合が増えています。現在の会長、古森重隆さんの決断、つまり戦略の変更がみごと奏功したわけです。

それがなぜ可能だったのか。同社がトップクラスの大学を卒業した優秀な研究者をきちんと採用し、大切に育ててきたからだと思います。事業ががらりと変わっても、それに対応できるだけの人材を揃えていた。立派な戦略人事といえます。

最近、同社の人事部長がこんな話をしてくれました。フィルム事業が減速し、変革の必要性が高まっていた当時、彼は採用現場の責任者だったのですが、採用を変えないと会社が駄目になってしまうと痛切に思い、それまでのやり方を切り替えて、採用の改革を行ったのです。それが正しかったことは、富士フィルムの現状が何より如実に物語っています。

「失われた20年」は 戦略人事不毛の時期

歴史を振り返ると、実は“高度成長期”も企業成長に伴い、環境の変化が激しく、多くの企業が柔軟性の高い人材を確保、育成していました。多くの企業が優秀な人材を新卒で獲得し、愛社精神を植え付け、次々に「使える人材」に育成する方法をとっていました。

その後、安定成長期が到来します。やがてそれはバブル崩壊で終わり、長い低迷期に入ってしまう、安定成長期の常識がまったく通用しなくなったのにもかかわらず、多くの日本企業が人事面でそれまでのやり方をそのまま踏襲しました。しかも、トップも業績維持と経営の立て直しに必死で、新たな戦略を大胆に打ち出すどころではありませんでした。そういう状態だと、戦略人事は萎まざるを得ません。かの「失われた20年」は戦略人事不毛の20年でもあったのです。

ようやくその時期が終わり、現在はイノベーションの促進、経営のグローバル化、M&A、事業変革といった新たな戦略に本腰で取り組む企業が増え、再び戦略人事が活性化してきたともいえます。

今は、どの企業、どの業界にとっても、富士フィルムが経験したような環境の激変が起こり得る時代になりました。そういう意味では、これからの戦略人事で肝要なのは、可能な限り戦略に合わせた優秀で柔軟性のある人材を数多く獲得してしっかり教育し、繋ぎとめておくことなのかもしれません。

経営学には「組織は戦略に従うのか、それとも戦略が組織に従うのか」という古典的命題があります。富士フィルムの場合、優秀な技術者がいたからこそ、トップが戦略を変更できたのは確かでしょう。そういう意味では「戦略は人や組織に従う」といえるかもしれないのですが、どんなに優れた技術者であっても、「これをやってください」という明確な指示が必要です。そしてその

指示の根本は戦略から来るわけです。戦略は実行されなければ絵に描いた餅になりますから、組織との整合性を検証するという作業は必須だと思います。そのため、総体的に見ると、「組織は戦略に従う」のであり、それをサポートするのが人事なのです。

人事のスペシャリストになるな 制度設計は外注してもいい

戦略人事ができるようになるためには、逆説的ですが、人事のスペシャリストにならないことです。「人事の専門家だ」という意識よりも、「ビジネスを牽引するのが人事部門の役目だ」という意識が先立たないといけません。自社のビジネスモデルや競合の状態、1、2年先を見すえた環境変化を大まかに理解しておく必要があります。財務諸表を読み解くスキルもあった方がいい。そういう意味では、人事一筋よりも、ビジネスの現場を一度経験しておいた方が戦略人事に長けた人材が育ちやすいといえます。

また実行している企業は寡聞にして知りませんが、今後、OJTの変革も視野に入れるべきだと思います。日本企業はOJTが大好きですが、現場によっては「見るべき背中」としての先輩の数が激減しています。それならばマニュアルや明確な言葉でしっかり教育した方が、人材が育つ確率が上がる可能性がある。さらに新たな戦略には新たなスキルや能力が必要です。つまり今後、これまでのOJTでは戦略を達成できない可能性が高いのです。そこまで考えて実行するのが戦略人事です。

人事制度の設計もどんどん外注したらどうでしょう。何が目的か、この内容で実現できるか、という点をしっかり押さえておけば、中身は外部コンサルタントにアウトソーシングしてしまえばいい。

制度設計は手間も時間もかかります。それを担当すると取り込まれてしまい、制度づくりのための制度づくりになりがちです。「豊かなビジネス・リザルツの実現」という目的を貫くのなら、あえて外に出し、余った時間はもっと重要な仕事に使ったらどうでしょう。

守島基博(もりしまもとひろ)

1980年慶應義塾大学文学部卒業。1986年米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。1990年慶應義塾大学総合政策学部助教授、1998年同大学院経営管理研究科助教授・教授を経て、2001年一橋大学大学院商学研究科教授。2017年より現職。主著『人材マネジメント入門』『人材の複雑方程式』(共に日本経済新聞出版社)。



ピープルアナリティクスで 人財ポートフォリオの転換、 社員の活躍促進を目指す

中村亮一氏

株式会社日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部
ヒューマンキャピタルマネジメント事業推進センター
People Analytics Lab 主任

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



日立製作所のシステム&サービスビジネス統括本部は、日本のHR TECH活用のパイオニアだ。2017年4月にPeople Analytics Labを立ち上げ、社内のみならず、現在トライアル的に社外のピープルアナリティクスも受託を目指している。その中心人物である中村亮一氏にお話を伺った。

入江 まずは、「People Analytics Lab」を立ち上げるに至ったストーリーを簡単に教えてください。

中村 私は、2004年の日立製作所入社以来、ずっと人事総務部門におり、そのうち7年採用を担当していました。2015年、情報通信事業などを統括するシステム&サービスビジネス統括本部の採用担当となってから、ピープルアナリティクスをスタートし、最初に本部内の新卒採用のタイプを変えることに挑戦しました。その成功を受けて、2017年にPeople Analytics Labを設立したのです。現在は、社内はもちろん、社外のピープルアナリティクス受託ビジネスの検討を進めています。

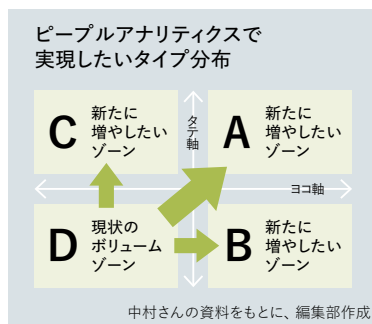
》 従来とは違うタイプの 新入社員を増やすことができた

入江 どうやって本部内の新卒入社者のタイプを変えていったのでしょうか？

中村 私がシステム&サービスビジネス統括本部に来たときは、ちょうど事業転換のタイミングでした。それなら、これまでと同じタイプの人財ばかりを採用しては良くないのではないかと

と声を上げ、ピープルアナリティクスを活用して、新たな採用スキームを提案・実行しました。

具体的には、私たちは人財の性格タイプをA・B・C・Dの4象限に分けて定義した上で、応募者データだけでなく、従業員1300名ほどの性格データをとって分析しました。そうすると、応募者・社員ともにDタイプが極端に多いことが分かりました。しかし、今後のビジネスで理想的なのは、A・B・C・Dが多様に在籍していることです。そのためには、D以外にも存在する「とがった人財」や「優秀な人財」を増やすことが重要だという結論になりました。



ピープルアナリティクスで、こうしたロジックを弾き出した上で、私たちはA・B・C各タイプのとがった人財、優秀な人財を採用するために、面接時の選考ポイントを絞り込むなどして、選考スタイルを変革したのです。その結果、母集団のタイプ比率はほぼ同じだったのですが、内定者はDタイプが20%ほど減り、その分AタイプやCタイプが増えました。なお、性格タイプ以外の基礎能力などの判断基準は変えていません。

入江 なぜそうしたことをいち早く実現できたのでしょうか。

中村 最大の要因は、私がピープルアナリティクスに興味をもったとき、それを具現化できる環境があったことです。特に、情報通信部門に優秀なデータサイエンティストが何名もいたことが鍵だったと思います。人事データを扱う際には個人情報やプライバシーを守る必要があるため、そのうちの1人に人事部に入ってもらい、専任のピープルアナリティクスマイスターになってもらいました。また、部下のなかには人事データをしっかり管理できるデータマネジャーもいましたし、データマネジメントプラットフォームなども整っていました。そうした環境があったからこそ、比較的早く一歩を踏み出せたのだと思います。

》 ベテラン人事の勘や経験は だいたい正しいと感じている

入江 今回の新卒採用のピープルアナリティクス活用で苦労したことは？

中村 最初にさまざまなデータを入れたところ、すっきりとした分析結果が出ませんでした。最終的には、シンプルに性格だけで分析したら、分かりやすい結果が出たのですが、そこに至るまではいろいろと試行錯誤がありました。

入江 社内を説得する上での苦労はありませんでしたか。

中村 意外かもしれませんが、組織内の抵抗や反発はほとんどありませんでした。なぜなら、私たちの分析結果が、以前から経営幹部が何となく感じてい

今回お話をお聞きした人

中村亮一(なかむらりょういち)/写真左

2004年日立製作所入社。関西支社へ配属され人事総務業務に幅広く従事した後、2010年から東京本社へ異動して技術系の採用業務に携わる。2015年2月より、IT部門の人事担当として採用などを担当する他、データアナリティクスを実施。2017年にPeople Analytics Labを立ち上げ、現職。

KEYWORD

ピープルアナリティクス

人事領域(ピープル)でのデータ活用(アナリティクス)を意味する、HR Analyticsの類語。海外を中心に、社内専門部署を設置する企業も現れはじめている。

人事データ

人事評価や適性検査など、人材マネジメントを行うなかで蓄積されるデータ。最近では、それらにとどまらず、行動ログなど組織・人材の状態を表すさまざまなデータも活用されつつある。

たことと合致していたからです。むしろ彼らも腹落ちして、新卒採用の改革に踏み切ろうと後押ししてくれました。

実は、こうしたことは珍しくありません。今私たちは、社外のさまざまな業界のデータ分析をさせていただいていますが、多くの場合、私たちの分析はクライアントの経営層やベテラン人事の考えを裏付ける結果になります。彼らの経験や勘は素晴らしいナレッジで、だいたい正しいのだと感じています。彼らは、自分の考えが可視化されたことに喜び、味方になってくれます。もしピープルアナリティクスなど信用しないと言っている上司がいたら、試しに1つ分析して上司に提出することをお勧めします。反応がガラリと変わるはずですよ。

入江 ところで、これまでのタイプ比と異なる新入社員の様子はいかがですか。

中村 正直、新入社員の20%が変わっても、最初は分かりやすい変化など起きないのではと思っていたのですが、実は私たち以上に経営幹部がタイプの変化を敏感に察知しており、会議などでよく話題になります。また、入社式などで質問が途切れず、時間が足りなくなるといった目に見える変化も起こっています。

幹部には、「この新卒採用改革は劇薬かもしれませんが、一時的には問題が増える可能性もあります」と事前に説明したのですが、そうしておいてよかったです。

入江 People Analytics Labの受託ビジネスのことも教えてください。

中村 採用→配置・配属→育成→生産性アップ→採用……と回る「人材バ

リューチェーン」の各ポイントを可視化するツール(尺度)を開発し、人材バリューチェーンの変革を支援するのが、私たちのビジネスです。

例えば私たちは今、配置配属のフィット感、ホワイトカラーの生産性を心理学的に計測し、可視化を目指しています。すでに社内外の4000名近くに試用してもらい、妥当性の検証を進めている最中で、近々社外に提供していく予定です。このデータに行動ログや人事データなどをAIを用いて掛け合わせると、さまざまなことが見えてくるはずですよ。

「従業員の幸せ」のために データを活用するのが大前提

入江 ピープルアナリティクスを行う際のポイントは何でしょうか。

中村 ピープルアナリティクスで成果をあげたいなら、分析の目的を明確にすることが欠かせません。今回の例で言えば、新卒入社者のタイプ比を変えたいという目的がありましたが、同じように退職率を下げたい、生産性を高めたいといった目標を定め、KPIを設定した上で分析して、PDCAを回していく必要があります。この観点が欠けてしまうと、いつまで経っても成果につながりません。

また、私が最も重要だと思うのは、「従業員の幸せ」のためにデータを活用する姿勢です。データはどのようにでも扱えます。だからこそ、従業員にプラスになる活用をしていただきたいです。そのために私たちができることがあれば、ぜひ力になりたいと思います。

HAT Lab マネジャー 入江の解説



ピープルアナリティクスを進める上では、人事の知見とデータサイエンスの知見、双方が求められます。しかし、1人の人間が両方をもつことは簡単ではありません。そこで重要になるのが、人事の専門家とデータサイエンティストの協働です。また、新たな取り組みであれば、経営幹部や従業員といった、社内のステークホルダーの理解も欠かすことができません。

それらを実現するためのヒントが、中村さんのお話にはありました。「データありき」ではなく、「従業員の幸せ」のためにデータを活用すること、そしてさまざまな関係者の立場に立ってアクションを起こすことは、これからピープルアナリティクスをスタートする皆様もぜひ大切にいただければと思います。

HAT Labとは

正式名称HR Analytics & Technology Lab。リクルートマネジメントソリューションズが先進技術を活用して「個と組織を生かす」ための研究・開発を行う部門。中心テーマは、データサイエンスとユーザーエクスペリエンスの向上技術。マネジャーは、2002年入社後、一貫して人事データ解析に関する研究・開発やコンサルティングに携わる入江崇介が務める

誰もが幸せになりたいと思っている。では、いったいどうしたら幸せになれるのか。

その鍵の1つとして、最近注目されているのが「自尊心」だ。

そこで、自尊心と幸福の関係を研究している新谷優氏に、

私たちは自尊心とどう付き合っていけばよいのか、どうしたら幸せになれるのかを伺った。



自尊心からの解放

幸せになりたいのなら 誰かのためになることをしよう

新谷 優氏

法政大学 グローバル教養学部 教授

自尊心が高いほど幸福感が高いが
自尊心を高めようとするのは良くない

—新谷先生の研究について教えてください。

私の研究テーマは3本柱で、「甘え」の研究、「失敗から学ぶ」研究、「思いやり目標と自己イメージ目標」の研究です。後者2つに共通しているのは、「自尊心」に関わる研究だということです。自尊心とは、自分に対する好ましい評価や感情のことで、自尊心が高いほど幸福感が高いことが分かっています。自分は価値ある存在だと思える人は、人生もバラ色なのです。

しかし問題は、自尊心を自ら高めようとするのは良くないということです。なぜなら、自尊心を高めようとして自尊心に執着すると、自尊心が下がることを恐れるようになり、自尊心が脆くなるからです。こうなってしまうと、人は傷つくことを恐れ、失敗とチャレンジを避けるようになります。

では、どうしたらよいのでしょうか。私がお勧めするのは、思いやり目標をもつことです。

思いやり目標は対人関係にも
自己の成長にも良い影響を及ぼす

—思いやり目標について詳しく教えてください。

「思いやり目標」とは、他者の幸福を高めよう、誰かの役に立とうとすることです。反対に、他者に良い印象を与えよう、有能な人・親切な人などと思われようとするのを「自己イメージ目標」と言います。

思いやり目標が高い場合と自己イメージ目標が高い場合では、行動に違いが出ることもあります。簡単に言えば、自己イメージ目標を強くもっていると、他者から良い評価を得ることが重要なので、周囲の目を気にして、相手に嫌われたり、お節介だと思われるのを嫌がったりする傾向があります。一方で、思いやり目標を強くもつ人は、相手のためになるのであれば、恥をかいたり、相手から嫌われたりしても、あまり気にしないのです。

例えば、私の行った研究では、混んでいる電車で妊娠中と思われる女性を見かけたとき、自己イメージ目標が高

いと、明らかに妊婦と分かる場合にだけ席を譲るのですが、思いやり目標が高い人は、妊婦の可能性がそれほど高くなくても、積極的に席を譲ろうとする傾向がありました。

面白いのは、思いやり目標から来る行動なのか、自己イメージ目標から来る行動なのかを他者は敏感に見分けていることです。親切であるという評価を得ようとしている行為を他者は、「自己満足だ」と見抜けることが多いのです。なぜなら、行為者はあくまでも自分が評価を得られているかどうかに関心があるために、相手が求めていることをしてしまったり、タイミングがずれてしまったり、必要でないときに手を差し伸べたりしてしまうからです。反対に、相手が必要としていることを適切なタイミングで行えば、相手もそれを素直に受け取り、気持ちよく感謝できるのです。

そして何よりも重要なのは、思いやり目標から来る行為が、他者の幸福度を高め、他者も思いやり目標をもって自分の幸福度と自尊心を高めてくれるようになることです。つまり、自分1人で幸せになろうと思っても幸せにはなれず、逆に、他者と共に幸せになろうとすると、自分も他者も幸せになれるというわけです。誰かを幸せにしてあげたい、ニーズを満たしてあげたいと思うことが、私たちの幸せへの近道なのです。

また、思いやり目標をもつ人は、困難に直面したとき、そこから学び、成長しようとする志向が強いことも分かっています。自分と他者をあまり比較せず、失敗の脅威を感じないからです。さらに、思いやり目標をもつ人ほど、他者とのつながりを強く感じ、社会的サポートも増える傾向があります。思いやり目標は、対人関係にも本人の成長にも良い影響があるのです。

それから、思いやり目標は「セルフコンパッション(自分に対する思いやり)」にも関係しています。思いやり目標が高いと、自分の弱さや失敗を許容でき、相手に弱みを見せたり、上手に甘えたりもできるのです。逆に、自己イメージ目標が高いと、弱さを他人に見せることができず、周囲にうまく頼ることができません。当然、思いやり目標をもつ人の自尊心は脆くありません。自尊心への執着が弱いからです。

思いやり目標の高い人と一緒に過ごす 思いやり目標は徐々に高まる

一 思いやり目標を高めるにはどうしたらよいのですか？

実は、思いやり目標を高めるのは、決して簡単ではありません。実験室で人為的に思いやり目標を高めようとしても、なかなか高まらないのです。

ただ、有力な方法が1つ分かっています。それは、思いやり目標の高い人と一緒に過ごすことです。ある研究者が大学新入生のルームメイトペアを調査したところ、一方の思いやり目標が高いと、もう一方の思いやり目標も徐々に高まるという結果が出ました。自分のニーズに反応してくれる人が周りにいると、自分も相手のニーズを満たしたいと思うようになるのです。

もちろん、1対多になれば、その効果は薄れるでしょう。ですから、例えば誰か1人が職場のメンバー全員の思いやり目標を高めるのは大変なことです。しかし、不可能ではありません。少なくとも原理的には、他者の思いやり目標を高めることはできるのです。

また、「自分と他者を包括的に見る」ことが、思いやり目標を高める上で役立つことがあります。例えば、ある重大な仕事を抱えていたとき、それで失敗したら職場全体に迷惑がかかると思えば、周囲に弱みを見せ、頼ることができるようになることもあるのです。自分が助けを求めることが、集団を助けることにつながることに気がつけば、自分に思いやりを向けることと、他者に思いやりを向けることが同じであることが分かります。

ところで、ここまで一貫して、自己イメージ目標を悪く話してきましたが、自己イメージ目標も時には大切です。なぜなら、社会で生きていくためには、他者に能力をアピールし、他者に好かれる必要のある場面が多々あるからです。

それに、そもそも私たちは全員、思いやり目標と自己イメージ目標の両方がある程度もっており、両者の相関は高いことが分かっています。多くの場合、思いやり目標の高い人は自己イメージ目標も高く、思いやり目標の低い人は自己イメージ目標も低いのです。思いやり目標だけが高い人、自己イメージ目標だけが高い人も中にはいますが、その数は決して多くありません。

幸せになりたいのなら、ときどき思いやり目標を意識して、自分自身や周囲の人々に良い影響を与えようと思えばよいのだと思います。その繰り返しで、何よりも私たち自身を幸せに導いてくれるからです。

にいやゆう

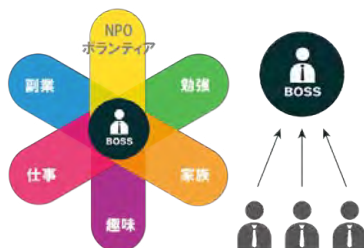
1998年国際基督教大学教養学部卒業。2001年東京大学大学院人文社会系研究科修士課程修了。2006年ミシガン大学大学院心理学部。Ph.D. 法政大学グローバル教養学部准教授などを経て2016年より現職。専門は社会心理学、文化心理学。著書に『自尊心からの解放：幸福をかなえる心理学』（誠信書房）がある。

New
Release

2018年人材マネジメント領域の トレンド予測キーワードとして 「ボス充」を発表いたしました

■ボス充とは

生活を楽しみ、社外活動が充実しているマネジャーは、会社や社会にいい影響を与え、メンバーから信頼されています。そのように、ボスが充実している状況を「ボス充」と呼び、2018年はその傾向が顕著になると考えています。



【企業側が歓迎する3つの理由】

1.働き方改革の促進による新たな課題

弊社の『働き方改革』の推進に関する実態調査2017では、労働時間の上限規制により85.7%の企業が残業削減を実施したことが明らかとなり、「余剰時間をどう使うのか」という新たな課題があるなかで、社外での活動を充実させていく「ボス充」の動きは歓迎される傾向にあります。

2.教育研修現場の活発化

学びは社内から社外へ移りつつあり、近年では異業種、異文化、異次元の研修現場が求められている傾向にあります。

3.世界の経営学者の論調

ワーク・ライフ・エンリッチメント(充実)の研究が増加傾向であることにより、ワークとライフの相乗効果について、今後一層注目されることが期待されます。

HR Glass

「個と組織の成長を診るメガネHR Glass」が HRアワード2017で最優秀賞を受賞いたしました

■HRアワードとは

人事・人材開発・労務管理などの分野におけるイノベーターを表彰する制度。素晴らしい成果を残した企業人事部やHRビジネス企業、人事担当者にとって有益だと評価されている書籍やサービスを表彰することで、すべての企業や個人のレベルアップと、人フィールドの活性化を実現することを目的としています。

■HR Glassとは

人事測定と調査領域のリーディングカンパニーである弊社と、株式会社マクロミルが手を組み、中小企業向けに開発したインターネット式組織診断サーベイ。個人と組織の成長度・課題を可視化することで、さらなる成長に向けた組織開発など「攻め」の施策につなげられるサービス。

https://www.recruit-ms.co.jp/service/service_detail/org_key/A028/

組織行動研究所

Institute for Organizational Behavior Research

調査・研究レポートのご案内

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

WEB サイト掲載コンテンツ

- 調査ライブラリ
 - 論文
 - 研究レポート
 - 「RMS Message」バックナンバー
 - 学会レポート
- 本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます

メールマガジンにご登録いただきますと、
最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします

登録方法は弊社 HP をご確認ください
<https://www.recruit-ms.co.jp/>



「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト

2030
WORK
STYLE

2030年の
「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を積み、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



facebook ページ / リアルタイムで更新情報をお知らせします

<https://www.facebook.com/2030wsp>



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.48
組織の成果や
学びにつながる
心理的安全性の
あり方
(2017年11月発行)

【Message from Top】

上田輝久氏
(株式会社島津製作所 代表取締役社長)

【特集1】

組織の成果や学びにつながる
心理的安全性のあり方

▶ レビュー

心理的安全性の効用と今後の研究課題

▶ 視点

・村瀬俊朗氏(早稲田大学)
・松本雄一氏(関西学院大学)

・堀田美保氏(近畿大学)

▶ 事例

・石野直樹氏(株式会社ねがしフードサービス)
・浜岡範光氏・三好晃一氏(面白法人カヤック)

▶ 調査報告

心理的安全性が必要なチームとは

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

渡辺祐樹氏(SENSY株式会社)

【特集2】

なぜ経営人材育成は行き詰まってしまうのか

【展望】

豊田秀樹氏(早稲田大学)



vol.47
職場での
「自分らしさ」を考える
(2017年8月発行)

【Message from Top】

中田卓也氏
(ヤマハ株式会社 代表執行役社長)

【特集1】

職場での「自分らしさ」を考える

▶ レビュー

「自分らしさ」と組織内役割

▶ 視点

・浅野智彦氏(東京学芸大学)

・伊藤正哉氏(国立研究開発法人 国立精神・神経医療研
究センター認知行動療法センター)

・高尾義明氏(首都大学東京/首都大学東京大学院)

・柏木仁氏(亜細亜大学)

▶ 調査報告

職場での「自分らしさ」に関する実態調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

岡田謙介氏(専修大学)

【特集2】

人事データ活用 ―はじめの一歩を踏み出す―

【展望】

高山緑氏(慶應義塾大学)



vol.46
長時間労働
―時短議論の、その先へ。―
(2017年5月発行)

【Message from Top】

吉貴寛良氏
(フタバ産業株式会社 代表取締役社長)

【特集1】

長時間労働 ―時短議論の、その先へ。―

▶ レビュー

日本人の長時間労働をめぐる法律と
その要因に関する研究

▶ 視点

・山本勲氏(慶應義塾大学)

・武田晴人氏(東京大学)

・大内伸哉氏(神戸大学大学院)

・中谷文美氏(岡山大学/岡山大学大学院)

・松本晃氏(カルビー株式会社)

▶ 調査報告

20～30代正社員の労働時間についての実態と意識

【中室牧子氏の「エビデンスベースが教育を変える」】

中室牧子氏(慶應義塾大学)

【特集2】

今の時代の新人若手の生かし育て方

【展望】

松島公望氏(東京大学大学院)

vol.45

心理学からみる
人事評価

vol.44

「越境」の効能

vol.43

研修効果を高める
―実践につながる
研修デザイン

vol.42

伝えたい
マネジャーの醍醐味

バックナンバーは、
右記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 message@recruit-ms.co.jp までご連絡ください

次号予告 RMS Message 50

2018年5月 発行予定

次号は「人材マネジメントのこれまでとこれからを考える(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2018年2月発行 vol.49

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

〒141-0032

東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

発行人/奥本英宏

編集人/古野庸一

編集部/荒井理江 佐々木一寿 佐藤裕子 藤村直子 渡辺礼子

執筆/荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 角田貴美 平山 諭 柳川栄子

イラストレーター/大久保厚子(表紙、目次) 刺繍絵/宮崎友里(p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



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

80274920

