企業と人材 第56巻 第1147号 2025年5月1日発行(毎月1日発行)
昭和41年5月10日 第3種郵便物認可

企業と人材

人と組織の力を高める人材開発情報誌

No.1147
2025.5
～
No.1163
2026.9

HRMナレッジ大系®
JSHRM研究会リレー連載
抜き刷り

アカデミア・プラクティス研究会
採用研究会

グローバル人事研究会
リサーチプロジェクト

X産業保健研究会
雇用システム研究会
WWN研究会

組織内キャリアコンサルティング躍進研究会
労働法研究会
人事制度研究会

人が育つ組織研究会
HR Tech研究会
次世代の働き方とライフプラン研究会

産労総合研究所

JSHRMでは、人事に関わる知識を部分知から全体知へ、現在知から目的知へ、と導く指針として、「HRMナレッジ大系®」を開発しました。



山﨑京子・中島豊・浅野浩美・酒井之子編著　(2026).
『ＨＲＭナレッジ大系®で学ぶ 人事プロフェッショナル実践講座』
中央経済社.

このHRMナレッジ大系®　を片手にJSHRMの各研究会を見れば、一見多岐に分散して見えるそれぞれの活動テーマが、どの領域に位置付けられ、どのように関連しているのかが理解できます。

本小冊子は、産労総合研究所発行の雑誌『人事の地図』『企業と人材』に掲載されたJSHRM研究会によるリレー連載の抜き刷りです。研究会活動による部分知と、それらを統合した全体知の理解にお役立てください。

*各連載記事は、JSHRMホームページから無料でダウンロードできます。
https://foamy-chanter-517.notion.site/JSHRM-9f9675a5868a4c50b998375dc3fa4414

第1回

研究を人事の現場でどのように役に立てるのか

JSHRMアカデミア・プラクティス研究会　統括 浅野浩美／副統括 藤本真

☑ JSHRMとは

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management ＝JSHRM）は、「日本におけるHRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

HRMナレッジ大系®は人事プロフェッショナルにとって「部分知から全体知へ」「現在知から目的知へ」のリスキリングに役立ててもらうために開発されたもので、過去20回の連載によって人事機能、人事施策の解説をしてきました。そして本号からはシーズン2として、JSHRM内にある複数の研究会がリレー方式でHRMナレッジ大系®を独自のテーマから深く切り込み、より実務的な解説や事例を紹介していきます。

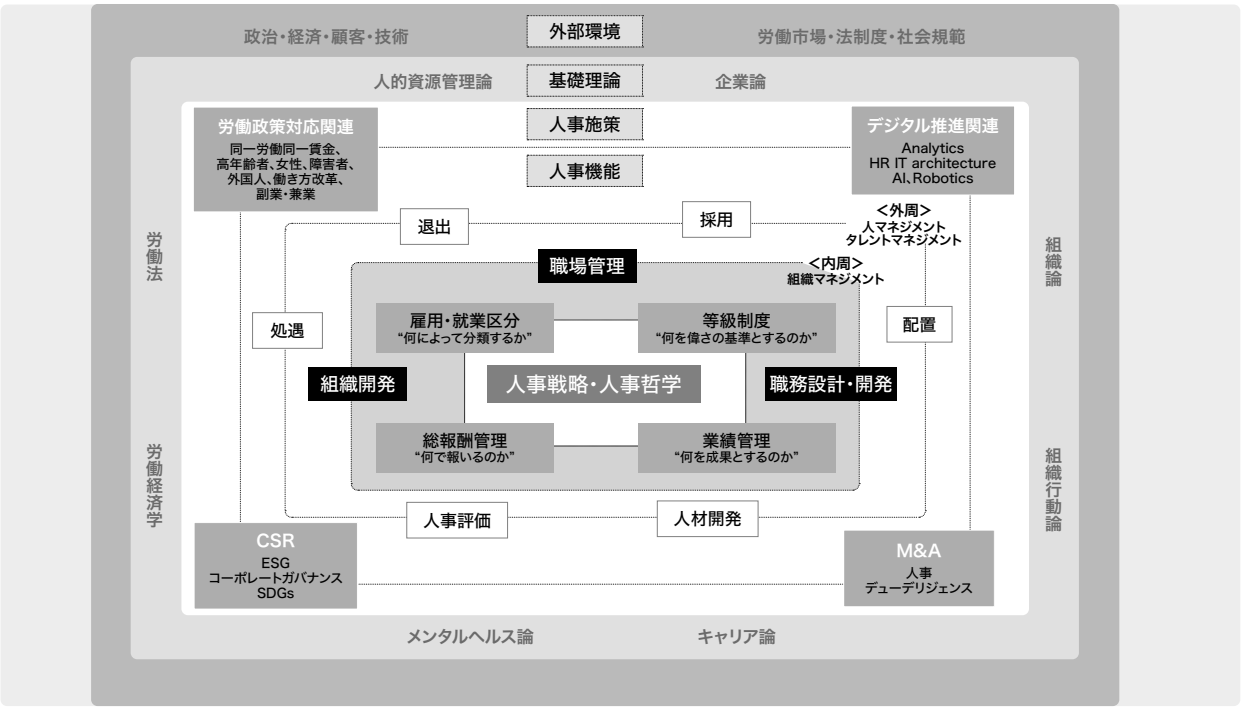
新シリーズ第1回、第2回では、HRMナレッジ・マップの「基礎理論」に相当するテーマを主に扱う「アカデミア・プラクティス研究会」より、実務家にとっては敷居が高く感じられる理論や研究論文とどのように付き合えばいいのか、そして研究会ではどのような学びがあるのか、について解説します。

学び方を学びます

リ・スキリングや学び直しが叫ばれていますが、仕事もあるなかで学ぶこと、学び続けることが簡単なことではないことは、皆さん、ご存じだと思います。

学ぶために必要なことはたくさんあります。まず、

図表1 HRMナレッジ・マップ



学びたいと思う気持ちが必要です。さらに、何を学ぶか考えて、決めることも必要です。学ぶための時間や費用についても、何とかする必要があります。その時学ぶだけでなく、学び続けるためには、１人よりも、学ぶ仲間がいたほうがよいでしょう。人事プロフェッショナルの養成を目的とするJSHRM（日本人材マネジメント協会）には、「自主研究会」と称した学びの場がたくさんあります。

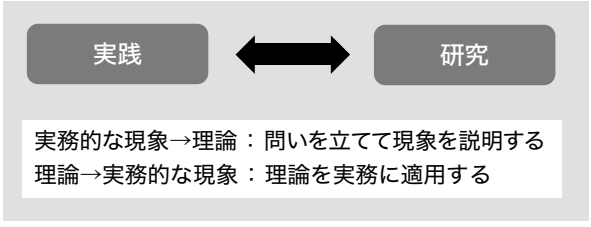
アカデミア・プラクティス研究会とは？
（通称：アカプラ研）

「アカデミア・プラクティス研究会（通称：アカプラ研）」について紹介しましょう。名前に「アカデミア」とあるように、他の自主研究会に比べ、「お勉強要素」多めの会です。HRMナレッジ・マップ（**図表１**）でいうと、外から２番目の「基礎理論」の領域とその内側の「人事施策」「人事機能」「人事戦略・人事哲学」といった実践的な領域とをブリッジしよう、という野望をもった研究会です。

どんなふうにブリッジしようとしているのかというと……実務家と研究者の両方が、自由に意見交換できる、というJSHRMの特徴を活かし、「この研究は人事の現場で役に立つのか」という観点から、（好き勝手に）アカデミックな研究や最新の議論を検討してみよう、という、実務家にとっては役に立つだけでなく面白く、研究者にとっては役に立つけどちょっと怖い（？）研究会です。

アカデミアの世界については、時に、理屈ばっかり言っていて役に立たない、などと言われることがありますが、その一方で「良い理論ほど実用的なものはない」という有名な言葉があります（Marrow, 1969）。レヴィンという、ドイツ出身の心理学者が言ったことで、実務の現場にあてはめると、実務的な現象に対して問いを立てて現象を説明すると共に、そのようにして見出した理論を現場で起きている実務的な現象にあてはめる、ということを繰り返し、理論、実践双方をより良いものにしていくということになります。

図表２ 実践と研究を行き来するイメージ



人事の現場には、いろいろな実務的な課題がありますし、HRMナレッジ・マップでも示しているように、人的資源管理論、組織行動論など、関係する理論、概念も、多数あります。アカプラ研では、プラクティスが気づいたことを理論を使って説明することにより汎用的なものとする、逆に、アカデミアが見出した概念や理論を実務の現場に照らして議論することに実務の現場でより役に立つものとする、といったことをねらっています。

具体的には、人事の現場で気になるトピックス、テーマを定め、これに関係する論文や専門書を、自分たちなりに読んで、実務から見てどうか、使えると思うか、などについて、自由に議論しています。また、自分たちなりに読むために、分析の仕方などについて学ぶときもあります。これまでアカデミア・プラクティス研究会で扱ったことは**図表３**のとおりです。



浅野浩美
（あさの・ひろみ）

JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会統括
事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティング―組織で働く人のキャリア形成を支援する』（労務行政,2022年）、『日本キャリアカウンセリング史』（共著、実業之日本社,2024年）ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士（システムズ・マネジメント）。



藤本　真
（ふじもと・まこと）

JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会副統括
（独）労働政策研究・研修機構 副統括研究員。専門は産業社会学、人的資源管理論。東京大学大学院人文社会研究科博士課程単位取得退学後、2004年より同機構の研究員として、能力開発に関する企業・職場・働く人々の取組み、中小企業セクターで働く人々の活動・意識、高齢者の雇用・就業などについての調査・研究に従事している。主な著作として、『中小企業における人材育成・能力開発』（労働政策研究・研修機構、2012年）、『70歳就業時代における高年齢者雇用』（共著、労働政策研究・研修機構、2022年）、『日本企業の能力開発システム』（共編著、労働政策研究・研修機構,近刊）など。

図表3 これまでアカデミア・プラクティス研究会で扱ったこと

山口裕幸（2020）「チームの有効性とその規定要因」日本労働研究雑誌 vol.720,14-23
山田久（2020）『賃上げ立国論』日本経済新聞出版
エドモンドソン（2021）『恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版
小林裕（2019）『戦略的人的資源管理の理論と実証―人材マネジメントは企業業績を高めるか―』文眞堂. ①−1
船越多枝（2021）『インクルージョン・マネジメント: 個と多様性が活きる組織』白桃書房
北居明（2014）『学習を促す組織文化― マルチレベル・アプローチによる実証分析―』有斐閣. ②−1
三輪卓己（2021）『ミドル&シニアのキャリア発達―知識労働者にみる転機と変化―』中央経済社.を読む
森村進（2001）『自由はどこまで可能か＝リバタリアニズム入門』講談社現代新書
橋本努（2008）『経済倫理＝あなたは、なに主義？』講談社選書メチエ
厨子直之・井川浩輔（2022）「戦略的コンピテンシーと人材コンピテンシーが人事担当者の職務満足に及ぼす影響 ー交互作用に着目して」『日本労働研究雑誌』No.747, 89-102.
Meet Upウエルビーング・リレー：ウェルビーイングに関するいろいろな論文を読む ①−2
山﨑京子（2022）『個人と組織-不適合のダイナミクス』を読む
フォールトラインについて学ぶ ＋ フォールトラインに関する論文を読む
TEAについて学ぶ ＋ TEAを用いた論文を読む
QCAについて学ぶ ＋ QCAを用いた論文を読む
M-GTAについて学ぶ ＋ M-GTAを用いた論文を読む ②−2
Excelを使ってどこまで分析できるか（検定、回帰分析）
小西一禎（2024）『妻に稼がれる夫のジレンマ』（著者を招いてのオフ会）

「え！論文や専門書を読むの？」と思われた方がいらっしゃるかもしれませんが、アカプラ研では、「アカデミア（研究者）＋プラクティス（実務家）」がペアになって、論文や専門書を読む、という仕組みにしています。何を読むか、アカデミアとプラクティスで相談し、わかりにくいところなどがあれば、教えてもらいながら読み、さらに、論文すべてを理解しようとするのでなく、実務的貢献について書いてある、論文の最後の「提言」部分を中心に、実務に引き付けて考えていきます。

といっても、イメージがわきにくいですよね。

以下では、戦略的人的資源管理についての専門書を扱った回（**図表3**中の①-1）とMeet Upという日本人材マネジメント協会のイベントでウェルビーイングについて発表した回のこと（**図表3**中の①-2）についてご紹介します。

「ちゃんと実証するというのは、大変なんだよ」〜「戦略的人的資源管理」の回

この回は、東北学院大学にいらした小林裕先生が執筆された『戦略的人的資源管理の理論と実証―人材マネジメントは企業業績を高めるか―』という専門書を取り上げました。

プラクティス目線で見ると、タイトルを見ただけで読みたくなるような、気になる本です。アカデミア目線で見ても、戦略的人的資源管理を、企業・従業員双

方から得た長期にわたるデータを、最新の手法で分析し、その結果をまとめた意義あるもので、「2020 年度 経営行動科学学会学会賞」を受賞しています。学会賞を、プラクティス目線で「人事の現場で役に立つのか」見てみよう、というのですから、やってみたいことではありますが、痛快というか、図々しいというか、相当なものです。

当日は、プラクティス 1 名が中心になって、この書籍の気になる部分を紹介し、それをアカデミアが補足する形で進められました。

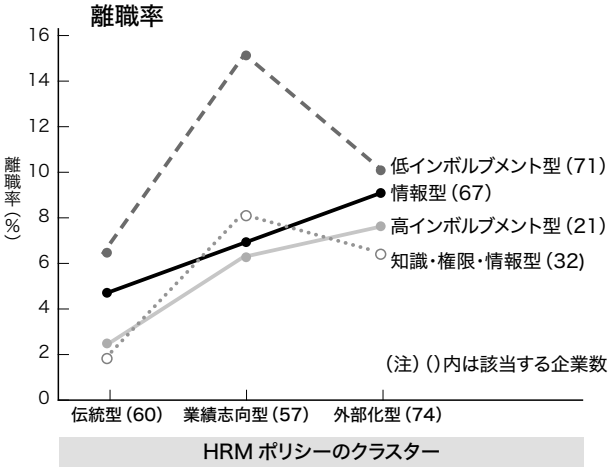
書籍は、序章、第 1 部（理論編）、第 2 部（実証編）からなっています。順に見ていきましょう。

まず、序章では、戦略的人的資源管理論の現状と課題を整理しています。この書籍では、戦略的人的資源管理論には、3 つの課題があると言っています。①人的資源管理施策が本当に企業業績に貢献しているといえるのか、②人的資源管理施策と企業業績の間がブラックボックスのようになっているが、理論でどこまで説明できるのか、③分析にあたっては、企業単位、事業単位、事業所単位など複数のレベルがあり、また、マクロ (組織) とミクロ (個人) 両方にまたがるなど、難しい点が多いが、どのように測定するのがよいのか、の 3 つです。

第 1 部（理論編）では、これまでの学術的な研究（先行研究と言います）のモデルを基に、人的資源管理施策と企業業績の関係を検討する枠組みについて整理しています。アカデミック視点で見ると、これは人的資源管理施策が企業業績に影響を与えるプロセスをどう見るか、それを個人、集団、組織のどのレベルで見るのか、に関わる重要な部分です。本書では、これを整理・検討したうえで、人的資源管理施策が個人の行動に影響を与えても、それがどのようなプロセスを経て企業レベルの業績に影響を与えるのかは明らかになっていないので、実証する必要があると述べています。

第 2 部（実証編）では、HRM システム（人的資源管理システム）と企業業績の関係について、2000 年のデータと 2015 年のデータを用いて検証しています。具体的には、報酬、知識、権限、情報という 4 つ資

図表 4 HRM システム・HRM ポリシーと業績の関係：離職率



資料出所：小林裕（2019）『戦略的人的資源管理の理論と実証 人材マネジメントは企業業績を高めるか』文眞堂, P.107.

源にどのくらい関与しているかに着目し、HRM システムを「（全体に高い）高インボルブメント型」「（情報共有度のみ高い）情報型」「（グループベース報酬のみ低い）知識・権限・情報型」「（すべて低い）低インボルブメント型」の 4 グループに分けています。

また、HRM ポリシー（人的資源管理方針）が業績主義的か、内部に人材を求めているか、によって、「伝統型」「業績志向型」「外部化型」に分けています。そのうえで、HRM システムや HRM ポリシーと、離職率、売上高利益率、1 人あたり売上高との関係を分析しているのです。

その結果はどうだったかと言うと、売上高利益率、1 人あたり売上高については、HRM システム、HRM ポリシーとも、有意な関係は見られず、離職率においてのみ、以下の組み合わせにおいて、有意な関係が見られました（**図表 4**）。

（HRM システム） ※いずれも、左ほど、離職率が高い。
- 「低インボルブメント型」＞「高インボルブメント型」「知識・権限・情報型」
- 「情報型」＞「知識・権限・情報型」

（HRM ポリシー）
- 「業績志向型」＞「伝統型」

要は、「HRM システムでは、従業員が資源に関与

しているほうが、HRM ポリシーでは、評価・報酬が業績志向型であるよりも、人材を内部に求める伝統型のほうが離職率が低かった」ということが分析・検証され、実証されていたのです。

アカデミア＋プラクティスのペアが報告を終えたとたん、「え ~!!　こんなに分析して、たったこれだけ？」という声が上がりました。「そんなぐらいわかってるじゃん」「いやいや、ちゃんと実証するというのは、大変なんだよ」「実証するって大変なんだね」「ここまで精緻に分析するんだ！」「クラスター分析とか分散分析って何かと思ったけど、こんなことだったんだ」……。こんな感想を言い合えるのは、現場目線で見るアカプラ研ならでは、でないかと思います※1。

「他者の存在を気にかける日本人の姿を再認識？」〜ウェルビーイングの回

「ウェルビーイング」とは、「身体的、精神的に健康な状態であると共に、社会的、経済的に良好な状態にあること」を意味する概念です。最近、人材マネジメントの実務において、急に注目を集めるようになりましたが、新しい言葉ではなく※2、また、人材マネジメント領域だけで使われてきた言葉ではありません。前野（2022）によると、医療研究者は「健康」、心理学系の研究者は「幸せ」、福祉系の研究者は「福祉」と訳していた言葉です。

このウェルビーイングについて、いろいろな研究領域から迫ってみようではないか、ということで、アカプラ研では、ウェルビーイングに関する５つの論文（**図表５**）を、参加者で分担して講読し、ウェルビーイングについての理解を深めたり、職場で働くことやライフキャリアとウェルビーイングとの関係について考えたりしました。

論文①では、ウェルビーイングで有名な前野氏自身の主観的ウェルビーイング研究の成果が紹介されています。「主観的ウェルビーイング」とは、自分自身が幸せだと感じることを意味し、前野氏はそうした主観的ウェルビーイングの要因として、人と自分を比べすぎないこと、主体的であること、自己肯定感が高いこと、視野が広いこと、利他的であることなどをあげています。

論文②では、ウェルビーイングについての先行研究を基に、今後、さらなる研究が求められる研究課題があげられています。これまでの学術的研究は、「個人的 (主観的) ウェルビーイング」に着目するものと、「社会的ウェルビーイング」に着目するものに分けられ、個人的ウェルビーイングに関する研究は、論文①で紹介されている前野氏の研究のようにウェルビーイングの要因を探るものや、個々人のウェルビーイングをいかに把握するかについての研究が多くなっています。一方、社会的ウェルビーイングに関する研究の多くは、社会全体のウェルビーイングをとらえるための指標について検討するものです。

論文③は、ウェルビーイングについて、社会学的な視点から見ています。他者との「格差」に関する認識が、主観的ウェルビーイングにどのような影響を与えるのかについて取り上げています。この論文が紹介している知見で興味深いのは、日本人の場合、絶対的な所得水準よりも、学歴・年代・性別が同一の人々や同級生と比較して、所得が高いか低いかといった点のほうが主観的ウェルビーイングに強く影響しているという点です。他者よりも高いと主観的ウェルビーイングが良くなり、低いと悪くなります。また、自分が居住する地域の平均所得水準よりも、地域内における所得格差のほうが主観的ウェルビーイングに影響しています。つまり、たとえ平均所得水準が低くても所得格差が小さければ、主観的ウェルビーイングが良くなるということで、日本人の主観的ウェルビーイングにおいて、他者との差がいかに大きな役割を果たしているかが見て取れます。

論文④は、組織行動論の領域から、職場で働くこと

1　同書では、複数時点や企業・従業員双方を対象とした調査・分析を行っているが、アカプラ研では、8章の一時点の調査・分析を中心に扱った。
2　世界保健機構（WHO）の健康の定義の中で使われたのが最初だとされる。

図表5 アカデミア・プラクティス研究会で取り上げたウェルビーイングに関する論文

論文①	前野隆司(2022)「ウェルビーイングとは何か」,情報の科学と技術72(9), 328-330.
論文②	金井雅之(2015)「ソーシャル・ウェルビーイング研究の課題」,ソーシャル・ウェルビーイング研究論集1, 7-22.
論文③	浦川邦夫(2018)「格差は主観的なウェルビーイングに影響を与えるのか」,日本労働研究雑誌690, 31-43.
論文④	澤田忠幸(2013)「看護師のウェルビーイングとコミットメント・職場の人間関係との関連性」, 心理学研究,84(5), 468-476.
論文⑤	小林江里香, 深谷太郎, 杉原陽子,秋山弘子(2014)「高齢者の主観的ウェルビーイングにとって重要な 社会的ネットワークとは: 性別と年齢による差異」,社会心理学研究29(3), 133-145.

がウェルビーイングにどのような影響を及ぼすかを、看護師を対象とした分析から解明しようと試みたものです。この論文では職場の人間関係や、組織や現在の仕事に対するコミットメントが、ウェルビーイングに影響を及ぼすという仮説が立てられ、アンケートデータの分析による検証が行われました。その結果、周囲からの信頼を実感できるような職場の人間関係や、現在の仕事に対する愛着がウェルビーイングを高める一方で、他に選択肢がないために関わらざるを得ないといった形での仕事へのコミットメントの度合いが高まると、ウェルビーイングが低下するということがわかりました。

論文⑤は、キャリア論の視点から、65 歳以上の高齢者の主観的ウェルビーイングを取り上げ、性別や年齢による相違や、各高齢者がもつ社会的ネットワークが主観的ウェルビーイングに与える影響について分析しています。分析から、前期高齢者 (65 ～ 74 歳) では、配偶者の存在や社会参加が主観的ウェルビーイングを高めるという関係が、女性よりも男性においてより強く現れることがわかりました。一方で、友人・近所の人との交流がより活発なことは、男性よりも女性において主観的ウェルビーイングに強く影響していました。また後期高齢者（75 歳以上）は、前期高齢者に比べて子どもとの交流の程度が、主観的ウェルビーイングを大きく左右していました。

5 つの論文を講読・検討していくなかで、参加者からは、ウェルビーイングといっても、いろいろな視点で考えることができることに感心した、といった声がまず上がりました。また、その中で、共通して他者の存在を気にかける日本人の姿を、再認識したとの声が多く聞かれました。また、職場で働くこととウェルビーイングとの関係については、論文における分析では焦点が当たっていなかった顧客との関係も重要なのではないか、というプラクティスならではの指摘もありました。高齢者のウェルビーイングについても、就業者の高齢化がより進むなかで、就労を通じての社会参加がウェルビーイングに与える影響について、さらに分析を進めていくべきではないかという、学術的分析に向けた実務家目線からの問題提起がなされました。

◆

「戦略的人的資源管理」「ウェルビーイング」と、今回は人材マネジメントに関わる「出来事」をめぐってのアカプラ研の活動を見てきました。次回は、アカプラ研の特徴とも言える、研究手法・分析手法を取り上げての活動について紹介したいと思います。

参考文献
- 小林裕(2019)『戦略的人的資源管理の理論と実証　人材マネジメントは企業業績を高めるか』文眞堂
- 前野隆司（2022）「ウェルビーイングとは何か」,『情報の科学と技術』, 72(9), 328-330.
- Marrow, A. J.（1969）The Practical Theorist: The Life and Work of Kurt Lewin. Basic Books, Inc. N. Y.(望月衛・宇津木保（訳）(1972). 『クルト・レヴィン: その生涯と業績』誠信書房）

第2回 【基礎理論とHRM】

人事パーソンなら知っておきたい研究手法、分析手法を学ぶ

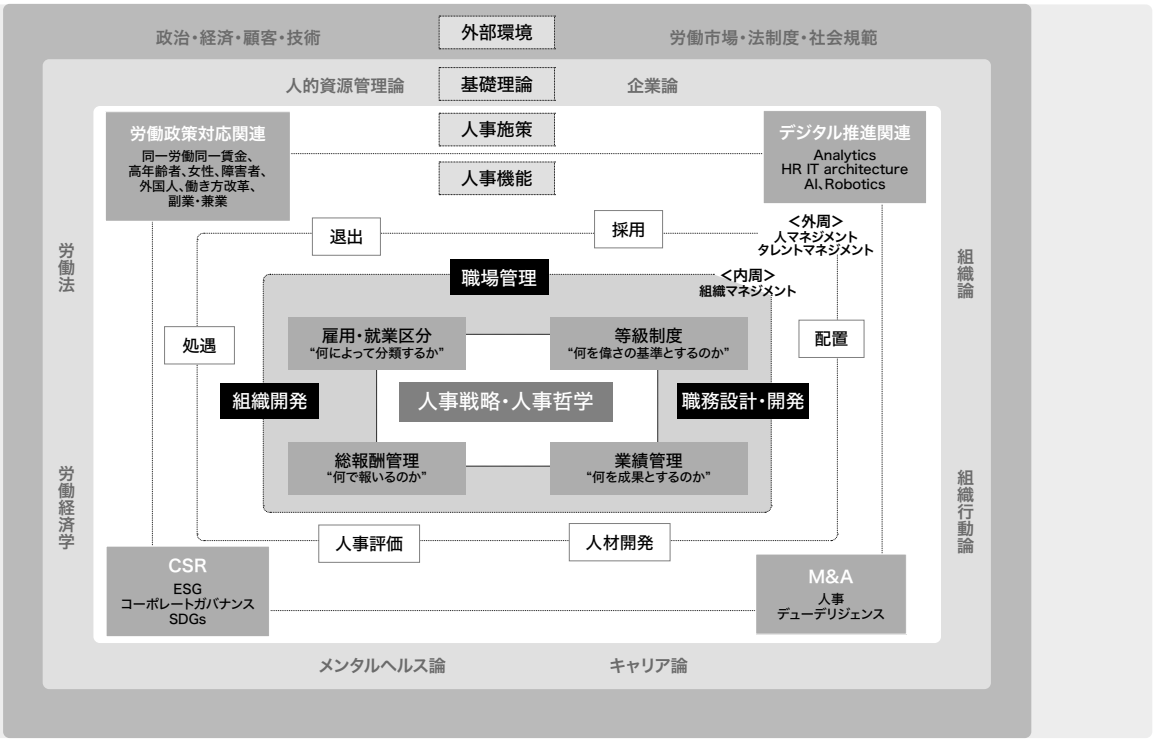
JSHRMアカデミア・プラクティス研究会　統括 浅野浩美／副統括 藤本 真

☑ **JSHRMとは**
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management ＝JSHRM）は、「日本におけるHRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

HRMナレッジ大系®は人事プロフェッショナルにとって「部分知から全体知へ」「現在知から目的知へ」のリスキリングに役立ててもらうために開発されたもので、過去20回の連載によって人事機能、人事施策の解説をしてきました。今後はシーズン2として、JSHRM内にある複数の研究会がリレー方式でHRMナレッジ大系®にそれぞれの視点から切り込み、より実務的な解説や事例を紹介していきます。

第2回は、前回に引き続きHRMナレッジ・マップの「基礎理論」に相当するテーマを主に扱う「アカデミア・プラクティス研究会」（通称：アカプラ研）が、実際の会の活動の様子をご紹介しながら、理論を学ぶために必要な、人事パーソンなら知っておきたい研究法、分析法の紹介と、それを学ぶことの意義について考えます。

図表1 HRMナレッジ・マップ



組織文化を分析する～マルチレベル分析

「組織文化[1]のせいにするな」。筆者の大学院時代、長年、企業で経営・組織改革を担当された後、大学教員に転じた教授がよく口にしていたことです。それだけ、組織文化の存在感は大きく、何でもそのせいにしたくなる、ということの裏返し、ともいえるでしょう。

この組織文化については、数多くの研究がなされています。1980年代に、どのような組織文化が組織に好業績をもたらすかといった研究が相次いで行われ、その後、一時、関心が薄れたものの、2000年代以降、再び注目を集めるようになっています。人事パーソンの中には、超優良企業の本質にせまり、大ベストセラーとなった『エクセレント・カンパニー』[2]という本を知っているという人もいるのではないでしょうか。

このように、世界中で、組織文化と成果の関係について研究が行われたわけですが、北居明先生[3]が2014年に書かれた『学習を促す組織文化 ―マルチレベル・アプローチによる実証分析―』によると、その後の研究で、組織文化と成果の関係については、非常に弱いか短期的なものであることが実証されているそうです。この研究結果に対し、北居先生は、同書の中で、マルチレベル分析という分析手法を用いることを主張し、日本の自動車ディーラーを対象に、実証分析を行っています。

そこで、「気になるけれど実証しにくい組織文化について実証できたのなら、いったいどんな結果になったのか見てみたい」「そんないい方法があるのだったら、それについても知りたい」ということで、アカプラ研では、同書をもとに、マルチレベル分析なるものについて、かじってみることになったのです。

アカプラ研のいつものやり方どおり、アカデミア（研究者）1人、プラクティス（実務家）1人で組んで、これに挑みました。「そもそも、マルチレベル分析って何？ それやると、何かいいことあるの？」まずはここから始まりました。

マルチレベル分析というのは、複数のレベルでの分析のこと。組織レベル、個人レベルなど、複数のレベルで行う分析を指します。北居先生の著書では、マルチレベル分析の代表的な手法である階層線形モデルを用いて分析していますが、アカプラ研では、よりわかりやすい、集団・個人レベル相関分析の事例を使って、マルチレベル分析を行う意味について学びました。

図表2は、全体として見ると（つまり、個人単位で見ると）関係は見出されないが、グループごとに見ると関係が見出されることがある、ということを示すために作成した図です。説明のために作成したものですので、本当にこのようなことがあるかどうかわかりませんが、左の図のように、全体として、学習時間とテ

1 似た言葉に、「組織風土」がある。北居（2014）では、両者の異同について論じたうえで、「組織文化」について論じ、そのうえで、組織文化研究について膨大なレビューを行っているが、ここではそこには立ち入らない。

2 Peters, T.E. & R.H.Waterman Jr.（1983）"In Search of Excellence", Harper & Row Publishers.（大前研一訳『エクセレント・カンパニー―超優良企業の条件』講談社。2003年に英治出版より復刻版が出版）。

3 当時：大阪府立大学教授。現在は甲南大学教授。



浅野浩美
（あさの・ひろみ）

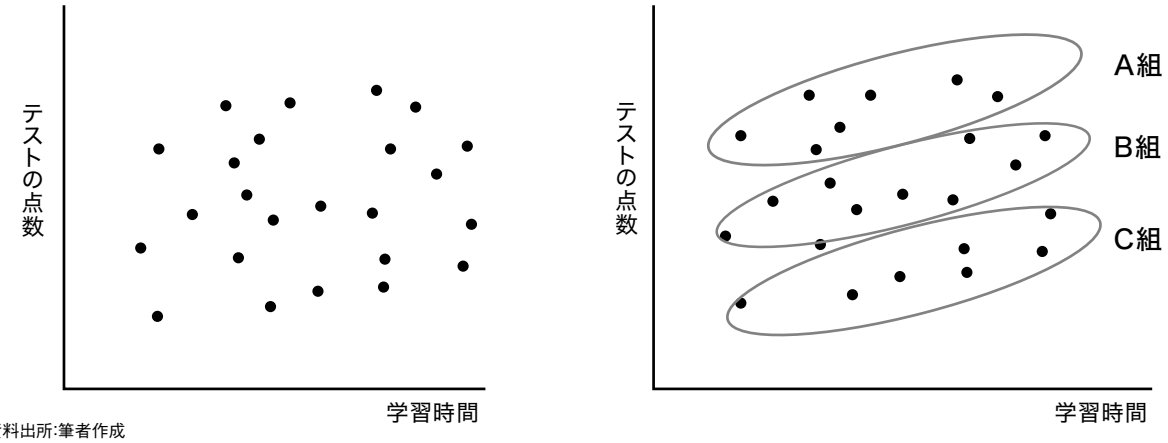
JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会統括
事業創造大学院大学事業創造研究科教授。専門は人的資源管理論、キャリア論。一橋大学卒業後、厚生労働省で、人材育成、キャリア支援、就職支援、女性活躍支援等の政策の企画立案に従事したほか、労働局長として働き方改革を推進。社会保険労務士。ライト工業株式会社社外取締役、日本キャリアデザイン学会理事、人材育成学会理事等。著書に『キャリアコンサルタント・人事パーソンのためのキャリアコンサルティング―組織で働く人のキャリア形成を支援する』（労務行政,2022年）、『日本キャリアカウンセリング史』（共著、実業之日本社,2024年）ほか。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士（システムズ・マネジメント）。



藤本　真
（ふじもと・まこと）

JSHRM執行役員 アカデミア・プラクティス研究会副統括
（独）労働政策研究・研修機構 副統括研究員。専門は産業社会学、人的資源管理論。東京大学大学院人文社会研究科博士課程単位取得退学後、2004年より同機構の研究員として、能力開発に関する企業・職場・働く人々の取組み、中小企業セクターで働く人々の活動・意識、高齢者の雇用・就業などについての調査・研究に従事している。主な著作として、『中小企業における人材育成・能力開発』（労働政策研究・研修機構、2012年）、『70歳就業時代における高年齢者雇用』（共著、労働政策研究・研修機構、2022年）、『日本企業の能力開発システム』（共編著、労働政策研究・研修機構,2024年）など。

図表2 集団・個人レベル相関分析の一例



資料出所:筆者作成

ストの点数の関係を見ると、関係がなさそうに見えます。しかし、さらに、クラス毎に見てみると、学習時間が長いほうがテストの点数が高い、という関係（正の相関）があることがわかります。つまり、分析の単位を変えることによって、関係が見えてくることがある、ということをわかっていただけたでしょうか。アカプラ研では、「クラスでなく、部署ごとに見たり、会社ごとに見たりすると、いろいろなことがわかりそう」といった声が聞かれました。

このマルチレベル分析について、北居先生は、これまでは、組織だけ、あるいは、個人だけに焦点を当てたシングルレベルの研究が多かったが、組織、個人両方に焦点を当てる、マルチレベル分析を行うことによって明らかになることがあると述べており、著書では、学習を促す組織文化について、個人レベル、組織レベルで分析しています。

ここで、アカプラ研メンバーが着目したのは、情報共有行動（学びの共有）です。著者の仮説とは異なり、情報共有行動（学びの共有）は、個人レベルでは個人成績に、集団レベルでは有能感に、それぞれマイナスに働いていました。アカプラでも「いつでも教えてもらえると思ったら、学ばなくなる」「工夫しなくなる」「フリーライドは許しちゃいけないでしょう」と、結構な盛り上がりでした。

また、この書籍では、同じ企業の複数の店舗を調査分析していますが、これに対しても、「同じ企業なら組織文化は似通っているはず。組織文化というより、店長のやり方の問題なのでは？」という厳しい一言の出る一幕もありました。これまた、実務家ならではの視点、と感じたところです。

人事に関わる個人の心理と活動を分析する〜M-GTA

「マルチレベル分析」は、アンケートデータのように数量化できるデータを対象とした「量的分析手法」の1つです。一方で人事に関わるデータのなかには、インタビュー調査などによって集められる「質的データ」と呼ばれるものがあり、アカプラ研ではこうしたデータを分析する「質的研究手法」もしばしば取り上げています。

人事に関わる事柄を分析するために用いられる代表的な質的研究手法の1つに、「M-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ）」という手法があります。M-GTAは、インタビュー調査記録を丹念に分析・整理して、理論的な知見を導き出すという手法で、人事に関連する分野では、特定の人事制度や人事に関連する事項（例えば「キャリア自律」など）に関わる個人を対象とする分析において、よく用いられています。

アカプラ研では、M-GTAを用いて定年再雇用後の高齢労働者の研究を行っている岸田泰則先生を招き、

ご自身の研究に基づきながら、M-GTA について解説いただきました。その後、M-GTA を用いた、役職定年とキャリア自律に関する研究を、アカデミア 1 人、プラクティス 1 人で読んで報告し、研究会メンバーと議論していきました。

M-GTA の分析プロセス

M-GTA の手法としてのポイントは２つです。１つは「分析焦点者」を定めることです。例えば岸田先生の研究では「大企業に勤務する定年・再雇用を経験した高齢労働者」、アカプラ研で取り上げた役職定年の研究では「役職定年経験者」が、分析焦点者です。M-GTA ではこの分析焦点者の認識・感情・行為を、分析焦点者に対するインタビューの記録に基づきながら分析していきます。

もう 1 つのポイントは、分析焦点者が関わる一連の「プロセス」に着目する点です。岸田先生の研究では「定年後、職場の中で再雇用者になっていくプロセス」、前述の役職定年の研究では、「役職定年経験者が勤めていた会社に留まるというキャリアを選択し、組織に再適応していくプロセス」が、分析の対象となっています。

M-GTA による分析は、分析焦点者に該当する 10 ～ 20 人程度のインタビューの逐語録（発言内容をそのまま記録したもの）を、ひとり分ずつ読み込んでいき、具体的な発言内容を、理論的な「概念」へと整理していきます。「概念」の内容や定義は、読み込む逐語録が増えていくなかで、追加・変更されたり、見直されたりします。

発言内容から見出される「概念」の数は、研究にもよりますが 30 ～ 70 個程度になり、いくつかの「概念」は、さらに大きな 1 つの「概念」へとまとめられる可能性があります。この「さらに大きな概念」のことを、M-GTA では「カテゴリー」と呼び、分析によっては「カテゴリー」をまとめた「さらに大きなカテゴリー」ができることもあります（そうした場合は「サブカテゴリー」「カテゴリー」といった分け方がなされます）。「概念」や「カテゴリー」への整理は、「理論的飽和」という、これ以上データの分析を実施しても新たなカテゴリーや関係などが得られない状態、すなわち、起こっていることが十分説明できる状態になるまで続けられます。

こうして「概念」「カテゴリー」を発言内容から見出していきながら、「概念」あるいは「カテゴリー」の間の影響関係・因果関係を併せて検討していき、M-GTA のポイントである「プロセス」の解明が試みられます。

分析の結果は……

以上のような分析活動を経て、研究者が明らかにしようとした「プロセス」が、「概念」や「カテゴリー」を組み込んだ「ストーリーライン」や、「結果図」という形で示されます。

こうした M-GTA による研究に対して、まずプラクティスの研究会メンバーからは、量的分析手法による研究では、「『ある物事と物事との関係』や『時点による変化』が見られても、関係や変化の理由がわからないことも多いが、M-GTA による研究では、行動や心理が変化するプロセスがストーリーとして記述されるので、理解しやすい」という感想が寄せられました。

一方で、同じプラクティスの研究会メンバーからは、「研究者が自分の思い描いたように調査結果を分析し、結論をまとめてしまうのではないか」という「懸念」についての指摘もありました。「概念」生成の段階から検証を繰り返し、試行錯誤しながら「概念」「カテゴリー」「結果図」「ストーリーライン」などをまとめていく苦心の過程があるのは推測できるが、論文ではそうした過程がはっきりと示されているわけではないためです。この点は M-GTA にかぎらず質的研究手法に共通の課題ですが、その克服が容易ではないことを、アカデミアの研究会メンバーが痛感させられました。

◇

今回は、「マルチレベル分析」という量的分析手法と、「M-GTA」という質的研究手法を例に、分析の仕方がわかるとどんないいことがあるかについて、ご紹介しました。次回は、企業の採用に焦点をあてて活動している「採用研究会」より、研究内容をご紹介します。

第3回

「事業に資する」から採用をとらえなおす

採用研究会　統括　森山貴晶

☑ JSHRMとは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management ＝JSHRM）は、「日本におけるHRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

HRMナレッジ大系®Season 2では、JSHRM内の研究会によるリレー連載を行っていますが、第3回は「採用研究会」より、新卒採用を取り巻く環境変化、採用担当に必要な視点や新卒採用における課題について、実務担当の目線も交えながら述べると共に、研究会の活動についても紹介していきたいと思います。

人事機能における採用の位置づけ

HRMナレッジ大系のHRMナレッジ・マップ（**図表1**）では、採用は配置や人事評価、人材開発と共に人事機能の1つにあげられており、経営に必要な物、金と同様に貴重なリソースである「人」を確保する重要な手段といえます。事業に必要な人材ポートフォリオに基づいて、どのようなスキルや能力、経験等をもった人材が必要なのか、あるいは今後必要となるのか（質的側面）と、現状分析も含めて必要な人員数はどれくらいなのか（量的側面）をバランスも含めて満たすことが必要となります。

新卒採用を取り巻く環境

一般的に採用と聞くと、エントリーシートなどの書類審査、適性試験あるいは面接といった選考手法やインターンシップ等に代表される選考施策などをイメージすることが多いと思います。今回は特に日本の労働市場において主流となっており、実務担当者が日々直面する課題の多い新卒採用に絞って話を進めていきます。

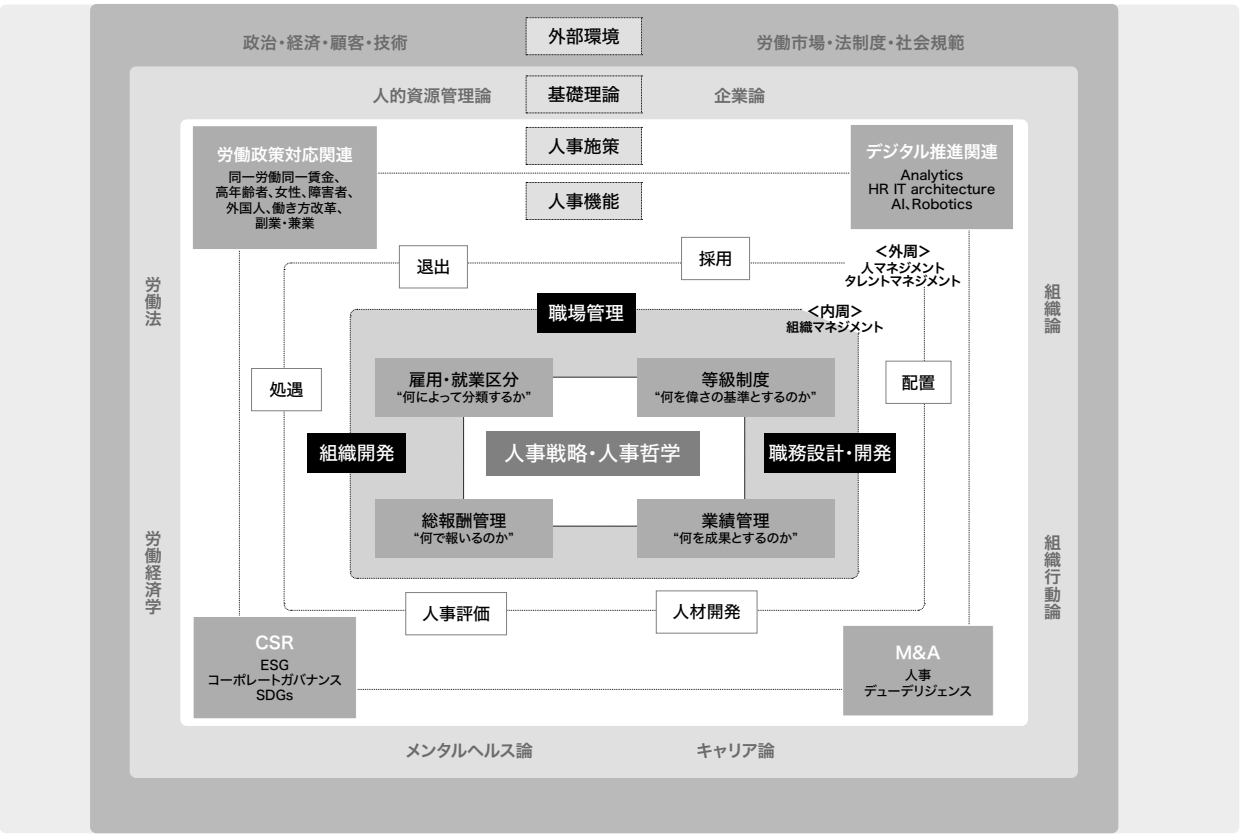
さまざまな議論の中心となる新卒一括採用は、採用コストの節約や、同期集団を形成することによって企業文化や価値観を共有化できること、同質化する圧力によって硬直化する組織に対して新入社員が閉塞感と硬直化を打ち破る役割を果たすこと（服部 2016[1]）、などが特徴と言えます。求職者である学生にとっても、卒業後に無職となるリスクが低いことや入社後の成長機会、生活の安定が確保されているといったメリットは大きいと言えるでしょう。

一方で、大手企業に人気が集中し中小企業での採用難が発生することや、就職氷河期といわれるような景気によって採用人数が左右される現象、そして採用のミスマッチによる入社後の早期離職がデメリットと言えます（平野・江夏 2018[2]）。

加えて、近年では少子高齢化による人材獲得競争の激化や採用活動の早期化・長期化、AIを用いた採用ツールやオンライン面接の普及といった選考手段の変化、大学におけるキャリア講義の拡充などもあり、新卒採用を取り巻く環境が大きく変わってきていること

1. 服部泰宏「採用学」（新潮社、2016年）
2. 平野光俊、江夏幾太郎「人事管理　人と企業、ともに活きるために」（有斐閣、2018年）

図表1 HRM ナレッジ・マップ



は、皆さんもご承知のとおりです。特に学生のキャリアに対する価値観の変化は、採用担当には耳の痛い話です。なかでも配属先や勤務地の興味関心は非常に高く、選考時には「配属先を伝えてほしい」「配属先の希望が叶わなければ入社後、転職を検討する可能性もある」と言った声も聞かれます（**図表2**）。

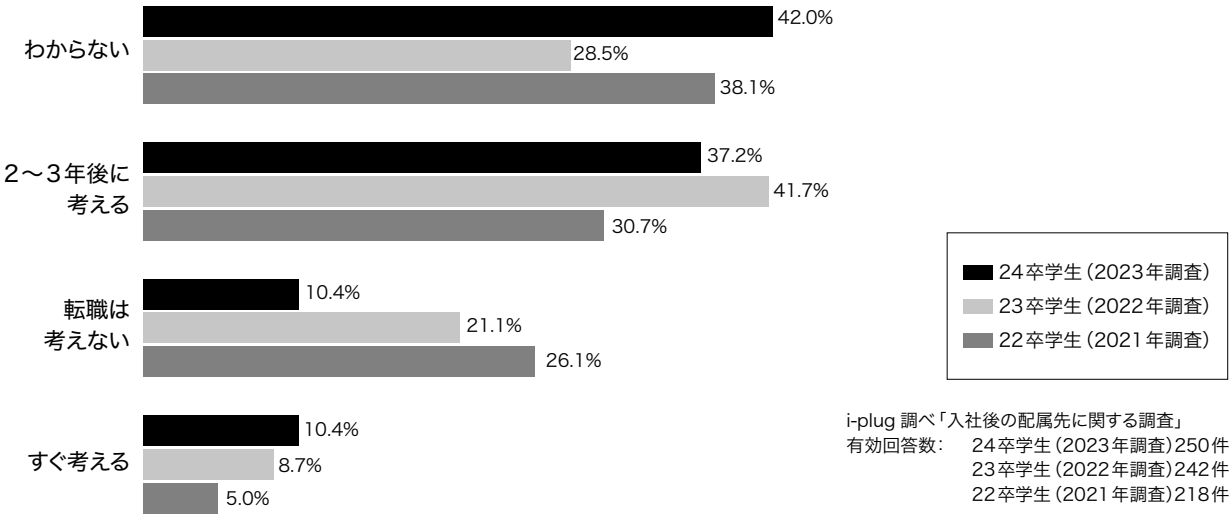
求める人物像はどこから？

さてここで、採用担当の方々に質問です。現在の選考手法や求める人物像、ペルソナ等は、どのような検討を経て決められたものでしょうか。あるいは企業の事業方針と求める人物像、エントリーシートの設問との関連性について聞かれた場合、自信をもって回答できる可能性はどれくらいありますでしょうか。

「そんなことを考えている時間も精神的余裕もないし、競合他社の選考スケジュールが前倒しになれば上司からはすぐに検討を求められる。第一、今年の選考が終わっていないのに次年度の企画も考えなくてはならない。そのような状況でそこまで考えるというのはあまりにも酷ではないか、土台無理だ」というのが本音だと思います。実際、私も採用に携わっていたときはそのような余裕はまったくありませんでしたから、先程の質問にはまったく答えられませんでした。

ですが、事業方針と採用の結びつき、採用の手法まで経営方針や事業方針と一体となっているのかという視点は、今の新卒採用には特に必要ではないでしょうか。なぜなら、採用は人事の重要な機能であると同時に、冒頭お伝えしたように貴重なリソースである「人」を確保する重要な手段だからです。

図表2　入社後、配属先が希望以外の部署・職種となった場合、転職を考えますか？（単一回答）



i-plug 調べ「入社後の配属先に関する調査」
有効回答数：　24卒学生（2023年調査）250件
23卒学生（2022年調査）242件
22卒学生（2021年調査）218件

資料出所: i-plug「2024年卒業予定学生を対象とした配属先希望に関するアンケート」（2023年10月）[3]

「事業に資する」を目指して

なぜ、事業方針や経営方針と採用活動との結びつきを重要視する必要があるのでしょうか。それは、「採用をはじめ育成や異動、配置等の人事機能が経営方針や事業方針に沿っているか」「事業に資することができているのか」といった視点をもって見直すことで、費用対効果を高めることができるためです。逆にいえば、そのような視点をもたずに採用活動を行えば、時間とコストをかけて採用活動を行ったにもかかわらず、「人数が充足しない」あるいは「採用人数は充足したもののミスマッチによる離職」が起こり得るといえます。

もちろん、機能測定の基準をどう設定するか、基準に満たなかった場合にどのような対応をするかなど、人事機能の機能測定およびその後の改善は非常に難しいものですが、基準を設けて継続して改善を行うことによる効果は、採用活動において大きいものと言えるでしょう。

さらには、企業を取り巻く環境変化は年々より激しさを増しており、その環境変化に適応するための方法を変えていく必要があります。経営方針や事業方針を大きく見直し、求める人物像を大きく変える企業もあるでしょう。では、方針転換が起こった場合に、これまでの人物像は、自社の方針に合致しているでしょうか。

おそらく合致している可能性は低いでしょうし、これまでの人物像で入社した社員に求める能力やスキル、研修内容も変更する必要があります。しかし、人への投資はリターンを得られるまで時間がかかります。先が読めない面もありますが、環境変化を見据えて採用活動を見直すことができれば、採用活動にかけた労力や時間といった費用対効果をさらに高めること

3. 株式会社i-plug「2024年卒業予定学生を対象とした配属先希望に関するアンケート」（2023年10月）
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000104.000041771.html

ができるのではないでしょうか。

採用人数の確保と利用可能な資源とのトレードオフ

採用が、経営方針や事業方針と結びついた人材確保のための重要な手段であることは理解しつつも、実務担当の皆さんはさまざまな課題に日々直面しているものと思います。例えば皆さんの会社では、採用担当にとって採用予定人数の確保が重要であるため、質的側面にはある程度目をつぶって選考の合否レベルを引き下げざるを得ず、結果、入社後に早期に離職するといった課題は生じていませんか。

また、新卒者の減少を受け、優秀な学生を確保するための競争が激化しています。「優秀な学生を早期に確保するために、大学１、２年生を対象とした説明会を実施しなくてはならない。さらに新大学３年生あるいは新修士１年生を対象に４月からインターンシップ用の説明会あるいは選考を実施しているが、その結果、採用期間が以前よりも長期化し、採用担当の負荷も増大、もちろん学生も学業に専念できていない……」といった課題が生じていないでしょうか。

さらには、複数企業から内定を得る学生の増加と共に、内定を辞退する学生の数も増加しています。学生の辞退防止のためのイベント実施や定期的な内定者への連絡など、内定後のフォローにかかる負荷が増加している一方で、最終的に学生が辞退となればそれまで割いてきた時間や手間といったリソースが無駄になってしまう状況に、頭を悩ませている採用担当者もいらっしゃるのではないかと思います。

採用研究会が目指すもの

日本の新卒採用活動にはあまり大きな変化が見られていないことは指摘されているとおりで（服部・矢寺、2018）[4]、18年前に実施された「大卒採用に関する調査」（労働政策研究・研修機構、2006年）[5]を見ても、各企業の適性試験、選考内容が似通っていることや採用担当が大卒採用で問題と考えることは、現在と大きくは変わっていません。

ちなみに大卒採用で問題と考えることの１位は、「人材確保の競争が年々激しくなっていること」ですから、やはり採用担当が抱える悩みは今も昔も変わりません。そのようななかで、「採用の最前線でもがきながらもなんとかしたいと奮闘している実務担当者のために」との想いから、この採用研究会を立ち上げました。

採用研究会では、配置、人材開発、異動といった他の人事機能との連携を見直し、どのようにすれば事業に資する採用が可能になるかを考えています。また、各社の選考手法や内容はもちろん議論のテーマになりますが、単なる共有ではなく、各社の求める人物像の定義、それが導き出されたプロセスまで考え、自社でプロセスを再現し、事業に資することを目指しています。

年々変化のスピードが激しくなる事業環境、より綿密な連携が求められる社内との関係、価値観の多様化する学生と接する中で、採用活動を見直していくのは決して簡単なことではありません。採用担当がそこまでイメージする必要があるのか、酷ではないのかとの考えもあるかもしれません。しかしながら、採用は人事だけでなく経営の重要な機能の１つです。

曖昧な「優秀さ」といった基準から脱却した採用を行い、根拠をもって堂々と事業に資するきっかけを、提供していきたいと考えています。

Profile

森山貴晶（もりやま・たかあき）
JSHRM執行役員　採用研究会統括
食品メーカーの人事部にて人的資本経営推進を担当。2010年に新卒で入社後、製造、開発、海外トレーニー、海外向けの販売などを経験し、人事部に異動。採用だけでなく、研修や制度設計、労務などに携わる。

4. 服部泰宏、矢寺顕行「日本企業の採用革新」（中央経済社、2018年）
5. 労働政策研究・研修機構「大卒採用に関する調査」（(2018年)）

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 理事 ● 堤　敏弘／ JSHRM 執行役員 ● 馬場竜介

連載 | 第2回

日系・外資系の「あるある」からみえてくる人事的課題

JSHRM とは

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

グローバル人事研究会について

「グローバル人事研究会」は、「グローバル × 人事」をキーワードに幅広い人事・組織課題について探究を行う人事実務家・専門家のための JSHRM 内の自主研究会です。原則として月に一度勉強会を開催しています。

勉強会では、主に実務家が日々感じているリアルな悩みや気づきを題材として、外部環境や価値観・文化から人事戦略・制度運用まで、また、マクロからミクロに至る幅広く総合的な視点で、時には海外から参加いただくゲストも交えて議論を交わしています。

これまでの活動のなかでは、以下のようなテーマを取りあげ、研究を行ってきました。

- 「外資系あるある」vs「日系あるある」の背景分析（今回ご紹介する内容）
- 世界各国の人事ポジションの募集要項・職務定義（＝ジョブディスクリプション〈JD〉）を活用した「これからの人事プロフェッショナルに求められる能力・経験」の分析
- JSHRM が所属するアジア太平洋人材マネジメント連盟（APFHRM）、その上位組織である世界人事協会連盟（WFPMA）、およびボストンコンサルティンググループが共同で行った「人材優位性創出のための調査（Creating People Advantage Survey）」の結果分析

今回からは、3回にわたって「グローバル人事研究会」が担当し、実務家として日々接する「日系・外資系それぞれの『あるある』事例の人事的観点からの分析」をご紹介します。

日系・外資系の違いの背景分析

今回のテーマは、「日系・外資系の『あるある』からみえてくる人事的課題」です。

「あるある」とは、端的には「典型的な」「ありがちな」「よく聞く」事例のことです。研究会活動のなかで「日系企業および出身者」「外資系企業／外国企業および出身者」、それぞれの職場における「あるある」を抽出し、背景にある文化や組織的・人事的課題と照合しながら分析し、研究を進めてみたところ、さまざまな面白い発見がありました。また、単に面白いというだけではなく、人事に携わる実務家・専門家としては知っておくべきプロフェッショナルとしての対応力や、組織のインクルーシブ（多様性の受容力）向上にもつながるものでもあるととらえています。

ご紹介する「あるある」については、できるだけ直感的にわかりやすくお伝えするという観点から、



堤　敏弘
Tsutsumi Toshihiro

ウルトラファブリックス・ホールディングス株式会社人事総務部長。一橋大学社会学部卒業後、新卒で日本アイ・ビー・エム株式会社に入社。IBMアジア・パシフィックへの約2年間の出向を含む26年間、一貫して人事部門に所属し、人員計画・給与・福利厚生・研修・労政などさまざまな領域を経験。その後、クレハ・バッテリー・マテリアルズ・ジャパン株式会社、東京国際大学を経て、2017年より現職。



馬場竜介
Baba Ryusuke

西本Wismettacホールディングス株式会社常務執行役員CHRO。慶應義塾大学経済学部卒業後、日本オラクル株式会社に入社。その後コロムビア・ミュージック・エンタテインメント株式会社（現・日本コロムビア株式会社）人事部長、米国PricewaterhouseCoopers LLP Human Capital部門Senior Manager、PwC Japan合同会社ヒューマン・キャピタル部門ディレクターなどを経て現職。グローバル人事研究会統括。

図表1　日系・外資系の「あるある」―上司と一緒に会議に参加

シーン：上司と一緒に会議に参加	
【外資系あるある】 「発言しないと価値がない」 「黙っているのは参加していないことと同じ」 「参加者として責任をもって」	**【日系あるある】** 「余計な発言をしないように」 「上司を差し置いて話すのは失礼」 「立場をわきまえて」
【分析】 ・ハイコンテクスト文化においてはコンテクストを理解しない発言は嫌がられる ・ローコンテクスト文化においては会議の場でのコンテクストの確認が重要視される ・日系は予定調和による組織的（集団的）意思決定 ・外資系は意見交換を経たうえでの権限者（個人）による意思決定 ・日系にとってはスムーズな会議＝効率的 ・外資系にとっては発言しない参加者＝非効率的 （発言しないのであれば参加しないほうがコスト効率が高い）	
【例えばこんな対応策】 ・外資系組織：日系企業出身者に対して発言を意図的・積極的に促す ・日系組織：外資系企業出身者への会議運営方針についての事前ガイダンス ・外資系人材：日系組織での、または日系組織との会議では発言の前にコンテクストの理解が十分であるか留意する ・日系人材：外資系組織での、または外資系組織との会議では自身が参加者としてどのように「会議」に価値を提供できるかを考え、発言・質問を行う	

時には、極端にカリカチュア的に表現しているものもあることについては、あらかじめご了承いただければと思います。

「外資系」「日系」といってもさまざまな企業がありますし、人によって「外資っぽい」や「JTC（Japanese Traditional Company の略で伝統的日本企業のこと）の典型」といった価値基準はそれぞれ異なる部分も多いことは理解しています。しかし、それでもなお、実際の職場において、または人事の実務現場において、「あの人は外資出身だから」「うちはまだ伝統的な日系企業文化が残っているから」といった会話が各所でなされているのも周知のことかと思います。こうした「外資っぽさ」「日系っぽさ」はどういうところに表出し、また、どういう背景によるものなのか、ということについて掘り下げてみました。

日常的に、この「外資」「日系」というレッテル貼りは、ポジティブ／ネガティブ双方のコンテクストで使われることがあります。今回の研究からみえてきたのは、それぞれ表出する事象には背景があり、その背景が理解できれば合理性や納得性が生まれるのですが、事象が極端に行き過ぎた場合、または、組織対個人や個人対個人の関係において背景や価値観が異なる場合に、ネガティブな表現として表出しがちである、というものです。

「日系あるある」「外資系あるある」

それでは、少し具体的な「あるある」に触れてみたいと思います。**図表1**は「上司と一緒に会議に参加」するシーンにおける「日系企業」「外資系企業」それぞれの「あるある」発言を分析したものです。ここに記載している内容を、実際の事象として目のあたりにしたことがある方も多いのではないでしょうか。

図表1の【分析】をみていただければ、日系・外資系それぞれの「あるある」には背景があり、その背景が表出したものとして「あるある」発言につながっていること、さらには、その背景の理解を深め

図表2 日系・外資系の「あるある」―意思決定会議

シーン：意思決定会議	
【外資系あるある】 ・主題との関係性の薄い細かいところにもこだわった質問が続く ・予定時間を超過しても議論が続く ・結局予定議題の半分しか終わらない	【日系あるある】 ・資料に沿った説明が続く ・余計な質問が出ずスムーズ ・議事進行表どおりに進み、終了する
【分析】 ・ハイコンテクスト文化においては事前に意見調整がなされることが多い ・ローコンテクスト文化においては会議中に意見調整されることが多い ・日系の「できる人」は根回しが上手 ・外資系の「できる人」は会議のファシリテーションが上手 ・日系は「議事進行表」に従ったスムーズな「起承転結」の流れで予定どおりに進むことが多い ・外資系は「アジェンダの優先順位」に従って議論が開始されるが、想定外の質問も頻出し、予定どおりの時間軸で進まないことも多く、結果的に後半のアジェンダは延期されることも多い	
【例えばこんな対応策】 ・外資系組織：議事運営の際、緊急性の高い項目はアジェンダの前半にもっていく構成とする（延期されないように） ・外資系組織の人材：会議のファシリテーションスキルを鍛える ・日系組織：根回しが有効に働くよう、定期ローテーションや組織横断型プロジェクトなどの施策により人材交流を行う ・日系組織の人材：議事運営にあたっては、事前の根回しを入念に行う	

ることにより、【例えばこんな対応策】にあるような具体的なアクションにつなげることができる、という流れが理解いただけるのではないでしょうか。

次の**図表2**は、同じく、会議に関するものではありながら、図表1で取り上げたような「発言」ではなく、「シチュエーションの『あるある』」、すなわち、よく目にする事例について分析したものです。

同じような状況に関する事象（今回の場合は「会議」という状況）の分析であっても、取り上げる「あるある」によって、分析内容やとりうる対応策が異なるなど、新しい発見があることもおわかりいただけるのではないかと思います。

また図表2では、あえて意図的に【日系あるある】の事象についてポジティブな表現を用い、【外資系あるある】の事象についてはネガティブな表現を使いました。具体的には、【日系あるある】の「余計な質問が出ずスムーズ」という表現は、裏を返せば、必要な議論が十分に行われていない可能性があるという指摘ともとれます。一方で、【外資系あるある】の「予定時間を超過しても議論が続く」は、必要な議論を行うための大切な事象であるとも考えられます。ポジティブ・ネガティブの視点を入れ替えると、「予定調和で議事が進み、十分な議論が行われない日系」vs「常に議論が活発に行われている外資系」という表現にもなり得ます。

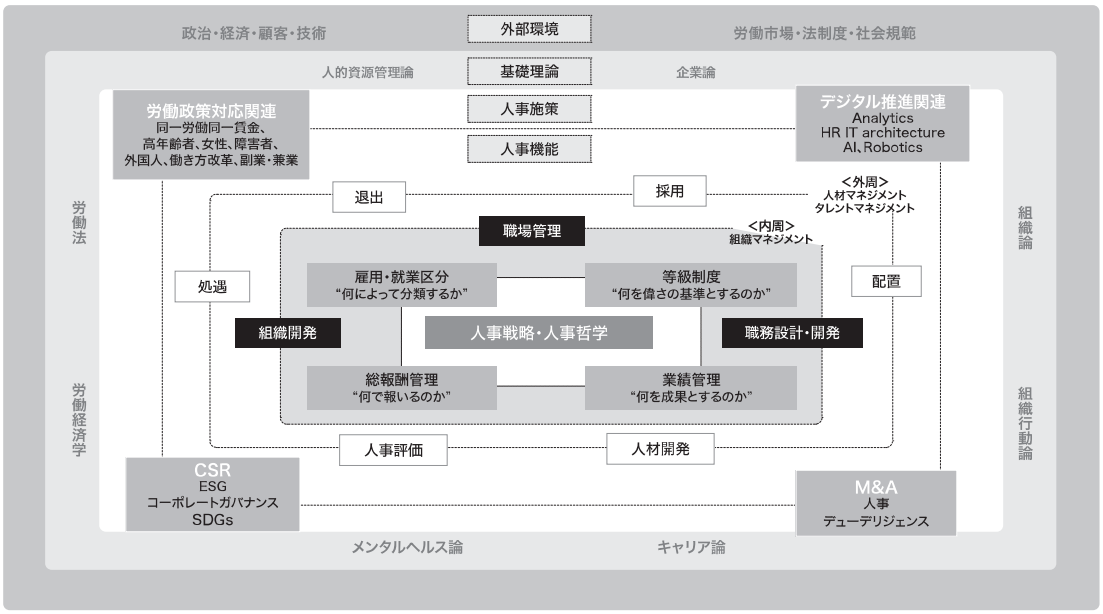
ポジティブ・ネガティブの評価は、同じ事象であっても、視点によって立場が逆転することがあることをご理解いただけるかと思います。

ところで、図表2の【分析】および【例えばこんな対応策】に出てくる「根回し」についてですが、古くから「nemawashi」として欧米ビジネスパーソンの日本式マネジメント理解のための実践書にたびたび登場していることをご存じでしょうか。

例えば1984年のハーバード・ビジネス・レビュー誌には、“the jitsuryoku-sha group in Japanese companies first makes decisions and then engages in behind-the-scenes persuasion or nemawashi (literally, “root binding”) before the formal ringi document is circulated for signatures.”（日本企業における実力者グループはまず意思決定を行い、次に正式な稟議書の回覧・署名の前に水面下の説得や根回し〈文字どおり「根を結びつけること」〉を行う）との記述があります[※1]。

こちらは、日本が経済成長期にあり注目されてい

図表3 HRMナレッジ・マップ



た1980年代の記事ですが、現在も、例えば執筆時点でのWikipediaの英語版に「Nemawashi」という用語の紹介があり、その書き出しは“Nemawashi (根回し) is a Japanese business informal process of laying the foundation for some proposed change or project by talking to the people concerned and gathering support and feedback before a formal announcement.”(根回しとは、正式発表前に関係者に話を聞き支持やフィードバックを集めることで、変更提案やプロジェクト提案の基礎を固めるための、日本のビジネスにおける非公式なプロセスのこと)となっています[※2]。「根回し」が「nemawashi」としてこのように紹介されていることをご存じなかった方も多いのではないでしょうか。

HRMナレッジ大系®、マップとのつながり

さらに分析を進めていくと、「日系企業ではハイコンテクストな組織文化において『根回し』ができる人(=社内に幅広いネットワークをもつ人)を育てるために定期的な人事異動(ローテーション)を行っている」であるとか、「外資系で成功した人が必ずしも日系企業で同様に成功するとは限らないのは『できる人』の要素が異なるから」といった見方(または仮説)もできてきます。このことから転じて、「HRMナレッジ・マップ」(**図表3**)にある「職務設計」や「配置」「人材開発」などの各人事機能については、こうした背景に基づいて設計されている、または設計する際にはこうした背景を理解・反映していかなければならないともいえると考えています。

日常的に目にする、あるいは耳にする「あるある」も、分析を進めていくことで人事の実務家・専門家として新たにみえてくるものがある、ということにご賛同いただくことができていれば幸いです。

＊

次回は、さらに、さまざまな「あるある」を通して掘り下げた分析をご紹介する予定です。 ■

【参考文献】
(＊1) Managing people – Demystifying Japanese Management Practices, Charles Y. Yang, Harvard Business Review, November 1984
https://hbr.org/1984/11/demystifying-japanese-management-practices
(＊2) Wikipedia – Nemawashi
https://en.wikipedia.org/wiki/Nemawashi

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM グローバル人事研究会 ● 石原彩子／河村綾子

連載 | 第3回

日系・外資系の「あるある」からみえてくる人事的課題②

JSHRM とは

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で、HRMナレッジ大系® に切り込んでいく本連載。今回は、グローバル人事研究会の2回目として、「新入社員の育成」「キャリア形成」「年度末の業績振り返り面談」について、日系・外資系企業の「あるある」をご紹介します。

前回は、「日系企業および出身者」「外資系企業・外国企業および出身者」の典型的な「あるある」事例（本連載における「あるある」とは、「典型的な」「ありがちな」「よく聞く」事例を指します）に着目した背景を説明しました。また、会議の場面を例に、同じ状況下でも「外資系らしさ」「日系らしさ」がどのように表れ、期待される行動や成果がどう異なるのかをみてきました。

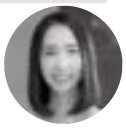
続く今号では、HRM ナレッジ・マップの外周にある「タレントマネジメント」に位置づけられる「配置」「人材開発」「人事評価」といった人事機能の観点から、具体的な「あるある」により深く踏み込んで、日系企業、外資系企業の違いについてさらなる分析を進めます（HRM ナレッジ・マップについては、49頁をご確認ください）。各事例では、背後にある文化的要因や組織・人事に関わる構造的な課題にも触れながら、人事の実務家としての視点から得られる示唆を考察していきます。

なお、今回取り上げる事例はすべて日本国内を舞台としていますが、一口に日系企業・外資系企業といっても、その形態や実態はさまざまです。例えば、海外展開を積極的に進めている日系企業や、日本国内に根づいた一定の規模の外資系企業など、両者の特徴が複合的に入り交じるケースも少なくありません。ここでは、こうした多様性を踏まえつつも、あえて「日系」と「外資系」の違いを対比的に描き出すことで、それぞれの特性をより明確に浮かび上がらせることを試みています。

ご自身の現在の職場環境やこれまでの経験を振り返りながら、ぜひその違いを楽しみつつお読みいただければ幸いです。

事例1：新入社員の育成

図表1は、新入社員の育成をめぐる、新入社員と上司または人事の会話の場面です。ここでみられる登場人物および会話内容の違いは、それぞれの雇用慣行の差に根ざしており、育成の主体の違いとして



石原彩子
Ishihara Ayako

日系企業にて人事業務に従事。過去約6年間の東南アジアでのリージョナルHRの経験を活かし、日本本社のグローバルHRも担当。2020年よりJSHRMグローバル人事研究会で活動中。



河村綾子
Kawamura Ayako

新卒で国内ヘルスケア企業に入社し、採用・育成・人事企画などを担当。英国で修士号（MSc Human Resources and Organisations）を取得後、外資系金融機関にて組織・人材開発に従事。国家資格キャリアコンサルタント。CIPD Level 7。JSHRMグローバル人事研究会メンバー。

図表1　日系・外資系の「あるある」―新入社員の育成

シーン：新入社員の育成	
【外資系あるある】 **上司**：わが社へようこそ！　オリエンテーションが終わったら、早速このプロジェクトに入ってもらいます。今期、どのスキルを伸ばしていくかについては、また相談しましょう。参加必須以外にも、自分が必要だと思うトレーニングがあれば、いつでも教えてください **新入社員**：（自分で考えてスキルを磨くのが基本か……。アサインされたプロジェクトに向けて、何を優先的に学ぶべきか、まず相談しよう）	**【日系あるある】** **人事**：新入社員の皆さん、入社おめでとうございます。まずは1カ月間の導入研修で基礎を学び、その後、3カ月の現場研修を経て、配属となります。配属後はOJT担当がつき、1年間かけて業務を指導します。さらに、半年後には集合研修、その後も年次研修があり…… **新入社員**：（体系的な研修があるのは安心だけど、実際の業務に関わるのはだいぶ先になりそうだな）
【分析：なぜこの違いが生まれるのか？】 ・職務が明確化された外資系企業では、実務に即したスキル開発の色合いが濃い ・新入社員であっても、採用時点で職務に必要な一定水準のスキルやポテンシャルが求められ、主体的にスキルを発展させることが期待される ・受講のタイミングや内容の選択が本人に委ねられる手上げ式研修が主流。一律で行われる研修は少ない ・長期雇用を前提とした日系企業では、組織として人材を育成することが基本思想にある ・新入社員は、必ずしも職務に必要なスキルを持ち合わせているとは限らず、入社後の研修やOJTを通じて成長していく存在としてとらえられる ・役職・年齢・勤続年数によって区分された階層別研修が実施されることが多い	
【人事実務で活かすための視点】 ・自社の人事戦略に基づき、OJTと専門スキル研修、必須研修と手上げ式研修を適切に組み合わせ、実務に直結したスキルの習得と自社理解を両立させる ・階層や職務ごとに必要なスキルを明確化し、社員が自身のキャリアに沿って学習を進められるよう、人材の多様性に対応した柔軟な人材開発プログラムを設計する	

表れています。

外資系企業では職種別採用が一般的であり、新入社員であっても即戦力としての立ち上がりの早さが期待されます。そのため、入社時研修が行われる場合でも、職務遂行に必要なものに的を絞って実施される傾向があります。また、上司や会社からのサポートはあるものの、スキル開発の主体は社員本人であるという考え方が基本となっています。

一方、新卒一括採用を特徴とする日系企業では、人柄や素養など潜在的な能力を重視した採用が行われることが多く、入社後に企業文化や業務の基礎を学ぶ機会が提供されます。このため、新入社員研修は一律に実施されるのが一般的です。また、長期雇用を前提とした育成のなかで、個人の職務能力よりも組織の一員としての成長が重視されるため、OJTを通じた実務経験や、事業理解を深める研修が多く取り入れられています。さらに、年次や役職によって実施される階層別研修など、会社や人事部が主導する育成体系が確立されていることも特徴です。

近年、日系企業でも年功序列の廃止やジョブ型雇用の導入、通年採用の拡大が進んでおり、育成方針や研修体系の見直しに迫られている人事・人材開発担当者も多いのではないでしょうか。人材開発の企画においては、雇用区分や等級制度、採用方針と連動した、最適な人材開発の形を探ることが鍵となります。

事例2：キャリア形成

図表2は、キャリアに関する会話が交わされている場面です。ここで注目したいのは、外資系企業と日系企業とで場面設定や登場人物の役割が大きく異

図表2　日系・外資系の「あるある」ーキャリア形成

シーン：キャリア形成	
【外資系あるある】 **上司**：次にどんなキャリアを考えている？　長期的なキャリアビジョンは？ **部下**：実は今、このポジションで空きが出たら応募したいと考えています **上司**：そうか、希望する部門とのネットワーキングを進めておくといいよ。当該部門の部門長と話ができるよう調整しよう	【日系あるある】 **人事**：Aさんは、そろそろローテーションの時期だな……。今まで営業として支社勤務だったから、次は本社の管理部門に異動してもらおう ～後日～ **社員Aの上司**：4月から本社の人事部に配属です **社員A**：え、来月転勤ですか？　人事は未経験だけど……。頑張ります！
【分析：なぜこの違いが生まれるのか？】 ・外資系企業では、社員が自らキャリアを構築し、必要なスキルを身につける責任を負う。上司はキャリアの相談相手として、社員のキャリア形成を支援する役割を担うことが求められる ・外資系企業における異動は社内公募制度の活用が一般的であり、事業戦略に基づくワークフォースプランニング（要員計画）によりヘッドカウント（人員数）が厳密に管理される。会社主導での異動は限定的な場合が多い ・日系企業では、計画的なローテーションが長期的なキャリア形成の一環として機能している。しかし、社員の希望よりも会社方針を優先して異動が決定される傾向があり、業務とスキルのマッチングが最適化されないこともある ・近年、日系企業でもキャリア自律の重要性が高まっているものの、依然として異動やキャリア形成は会社や人事主導の施策に左右されることが多い	
【人事実務で活かすための視点】 ・自社の人事戦略に基づき、社員のキャリア希望と組織のニーズのバランスをとりながら、公募制度の拡充やスキルを軸とした異動を推進し、柔軟な配置制度を整える ・定期的に社員の意向を把握し、異動や配置転換に向けた計画を事前に立てられる体制を構築する	

なっている点です。こうした違いは、キャリア形成の考え方が組織の人員計画や配置方針に影響されていることを示しています。個人の志向や文化的な違いというよりも、組織運営の前提となる考え方の差がその背景にあると考えられます。

外資系企業では、事業戦略に基づいたワークフォースプランニング（要員計画）に基づいて人材が管理され、人材配置もスキルマッチングを重視して行われます。こうした明確な人員計画のもとでは、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に築くことが必然的に求められ、上司はその支援役として、キャリア相談や方向性の確認を行う立場にあります。また、募集ポジションには、社内外を問わず最適な人材をあてる自由度がある一方、部門ごとのヘッドカウント（人員数）管理のもとで、柔軟な配置転換が難しいという課題も抱えています。

一方、日系企業では、短期的な適材適所よりも、組織全体のバランスや運営方針を優先して異動が決定されることが一般的です。なかでも特徴的なのは、自社事業に精通した人材を育てるための計画的・定期的な人事異動です。幹部候補の育成においても、特定分野の専門性より、幅広い業務経験の蓄積が重視されるため、未経験分野への異動も珍しくありません。近年、自己申告制度や企業内キャリア・コンサルティングなどといったキャリア自律支援の施策は増えているものの、依然として企業主導の色が濃い状況です。しかし、高度専門人材のニーズが増すなかで、企業主導のジェネラリスト育成には限界があるとの指摘もあります。加えて、社員のキャリア希望と企業の配置方針が一致しない場合、期待された育成効果が得られないリスクもあります。

このように、組織のなかでのキャリア形成は、人員計画や配置に関する方針と密接に連動しています。特に日系企業が社員に、より一層キャリア自律を求めるのであれば、その制度や配置の仕組みが、どれだけ社員の意思を反映できるかが重要になります。今後は、社員のキャリア希望と組織のニーズの両方を踏まえた、より戦略的な仕組みづくりの強化が求められるでしょう。

図表3 日系・外資系の「あるある」―年度末の業績振り返り面談

シーン：年度末の業績振り返り面談	
【外資系あるある】 **部下**：KPIの達成度は120%です。過去の業務プロセスは非効率だったため、私が着任してから○○を導入し、生産性が30%向上し、売上げが増加しました **上司**：素晴らしい。あなたが生産性向上による売上げ増加に貢献したこと、非常に評価します。今後は、どうすればその成果をより多くの領域に波及させられるか、戦略的に検討してください	【日系あるある】 **部下**：周囲の皆さんの支えもあって、今年度の目標はおおむね達成できたと思います。残る課題にも引き続き取組みます **上司**：お疲れさまでした。チームをリードし○○へ貢献いただきました。△△の課題は主管が不明確で一時進捗が停滞しましたが、あなたの組織間調整のおかげでリスクを回避できました。今回の取組みを他部署にも展開し、組織全体でノウハウを活用しましょう
【分析：なぜこの違いが生まれるのか？】 ・外資系企業では、ジョブに応じた個人への期待値として、KPIなどの業績目標が設定、合意され、日常の業務は個人目標を達成することを意識しながら進められる。業績の達成度確認では、自らが主導した取組みがどのように成果につながったかを直接的にアピールする ・上司部下で国籍が異なるなど、多様性のある外資系企業では、期待を言語化することで認識合わせを行う ・日系企業では、目標が明確に設定される場合はあるが、個人別の具体的な結果目標や指標値が明示されないまま業務が進むこともある。状況に応じた柔軟な対応も期待され、組織にとって必要なことであれば所掌範囲を拡大するような働き方が期待されることもある ・ハイコンテクスト文化の日系企業では、上司と部下の間で組織の目指す方向性や行動基準については一定の共通認識が形成されており、それを踏まえて日常業務に取り組む	
【人事実務で活かすための視点】 ・企業や組織が目指す方向性や文化的背景を踏まえ、どのような制度や仕掛けが高業績につながるのかを考えながら、人事評価制度設計や運用を行う ・多様性の高いチームを運営する際には、期待する成果のイメージ、行動指針（Dos/Don'ts）を言語化して伝える	

事例3：年度末の業績振り返り面談

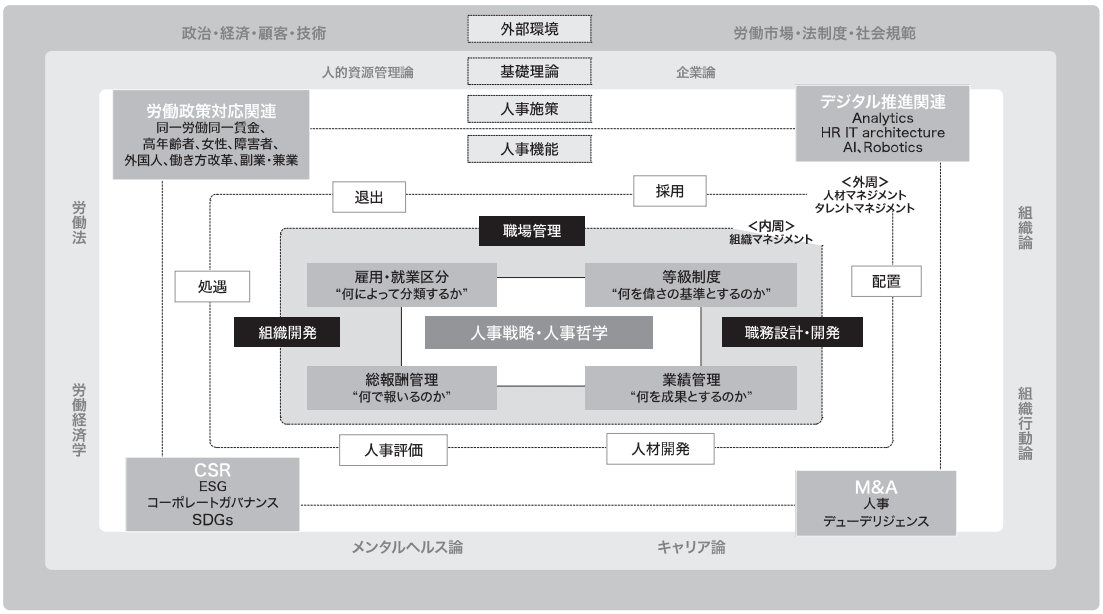
図表3は、年度末の業績振り返り面談の場面です。外資系と日系とでは、組織マネジメントにおける基本的な考え方が異なり、短期志向、長期志向の論点から比較しています。

外資系企業は、短期的なビジネス起点で組成され、流動性の高い組織を効率的に運営することを前提としています。そのため、迅速な立ち上がりが求められ、時には前例を否定しながら自ら主導した取組みを通じて成果を上げることが重視されます。成果の達成・未達成は明確に評価され、フィードバックも直接的です。パフォーマンスに課題がある場合は「Performance Improvement Plan」（PIP：社員の業務パフォーマンスが期待される基準に達していない場合に、具体的な改善策を提示し、一定期間内での向上を目指す制度や計画）で明示的な改善を求められることもあります。

一方、日系企業は、長期的な雇用関係を前提とし、人間関係や組織の調和を重視しながら、中長期視点で組織としての成果を追求します。全体の成果や成長を重視する価値観があるため、期初の目標に入っていない課題が発生した場合でも柔軟に対応し、組織への貢献が期待されることがあります。相手の心象に一定の配慮をし、成果の客観的なフィードバックだけではなく、ねぎらいの言葉が添えられたり、ネガティブフィードバックについても比較的ソフトな表現となることもあります。

外資系企業は、目標が明確に定義されているため個人の業績への意識が高まりやすい一方で、組織のサイロ化（縦割り・分断）によるコンフリクト（対立）が起きたり、目標に明示されない領域がボトルネックになるといった課題が顕在化することもあります。360度フィードバックを行ったり、行動評価にチームワークへの貢献要素を含めている企業も多くありますが、こうした課題に対応するための仕組みととらえることもできます。

図表4 HRMナレッジ・マップ



また日系企業においては、組織全体で士気が高い場合には曖昧さがよい意味で機能することもありますが、組織的にエンゲージメントが下がった場合などには、曖昧さがあるがゆえに問題解決のための具体的行動につながらず、業績達成への歯止めが効かなくなってしまうリスクもあります。こうした際には、外資的アプローチをあらためて検討することも有用かもしれません。

＊

いかがでしたでしょうか。「そうそう！」と共感された部分もあれば、「そうなの？」と意外に感じられた点もあったのではないでしょうか。

今回の事例では、対比をわかりやすくするため、典型的なシーンを取り上げました。しかし、実際の人事業務では、企業ごとの特徴や外資系・日系の要素が混在することで、より複雑な状況が生じることも少なくありません。

今回あげた視点は、現在の業務にとどまらず、今後の業務に向けた「頭の体操」としても活用いただけるのではないかと考えています。例えば、今後グローバルプロジェクトに参画し、多様な環境で働く予定がある方にとっては、事前に想定シナリオを描いておくことで、より効果的に対応できるでしょう。また、ジョブ型人事制度の導入を検討している場合には、海外ではどういった前提でジョブ型が機能しているのかを知ることで、自社の導入計画にも活かせると思います。さらに、これから転職を予定されている方であれば、入社後に起きうるギャップを事前に理解することで、リアリティショックを軽減できるかもしれません。本記事が皆さんが現在の業務で課題を感じた際に、複雑な要素を整理し、対応策を考えるためのヒントとなれば幸いです。

次回は、「グローバル人事研究会」による連載の総括として、「あるある」がもたらす課題に対し、HRM ナレッジ・マップ（**図表4**）を用いてどのように解決につなげることができるかを探っていく予定です。人事の実務家・専門家として、目の前の業務から少し距離を置き、全体を俯瞰する視点で日々の取組みを振り返る機会としても、ご活用いただける内容を目指しています。次回の記事も楽しみにしていただけたら嬉しいです。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 副理事長 ● 原有貴子／ JSHRM 理事 ● 黒澤敏浩

連載 | 第4回

日系・外資系の「あるある」からみえてくる人事的課題③

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で、HRMナレッジ大系® に切り込んでいく本連載。今回は、グローバル人事研究会の最終回となります。

日本人材マネジメント協会グローバル人事研究会は、ここまで、5月号で私たちが「あるある」に注目する理由を提示し、6月号で典型的な「あるある」事例を検討してきました。私たちが担当する最終回となる今回は、「あるある」がもたらす課題に対し、HRM ナレッジ・マップ（**図表**）および HRM ナレッジ大系®（4月号41頁を参照）を用いて、どのように解決につなげることができるかをご紹介します。

HRMナレッジ・マップを用いた課題検証

まずは、私たちが「あるある」がもたらす課題の検証にあたり、どのように HRM ナレッジ・マップを活用してきたかをお伝えします。

第1に、本質的な課題の特定です。HRM ナレッジ・マップは、その名のとおり、人・組織に関する事項が地図となっているため、複雑なコンテクストを読み解き、真因を特定し、課題を明確化するのに有用です。例えば、外資系と日系の「あるある」比較においては、最も外側の「外部環境」の違いとそれに伴う中核の「人事戦略・人事哲学」の違いが、「〈外周〉人材マネジメント」や「〈内周〉組織マネジメント」の基本構造に影響を与えることが多いため、外⇔内のコンテクストに留意しながら検討していきました。

第2に、解決策と影響先の特定です。例えば、「〈外周〉人材マネジメント機能」は人を軸とした一連の流れゆえに、「採用」の仕組みを変えれば「配置」「人材開発」「評価」「処遇」の仕組みにも影響が生じるように、多角的な解決策が必要だったり、解決策が他の仕組みに与える影響を考慮したりする必要があります。HRM ナレッジ・マップを用いることで、それらのリスクを俯瞰的・網羅的にとらえることができました。

このように HRM ナレッジ・マップは、今起きていることと、それに直接／間接的に関係する「押さえておくべき要素」を把握して、漏れなく効果的な解決策の検討を行うにあたり有用なツールです。ここにあげた使い方は一例で、誰を主語とするか、何



原有貴子
Hara Yukiko

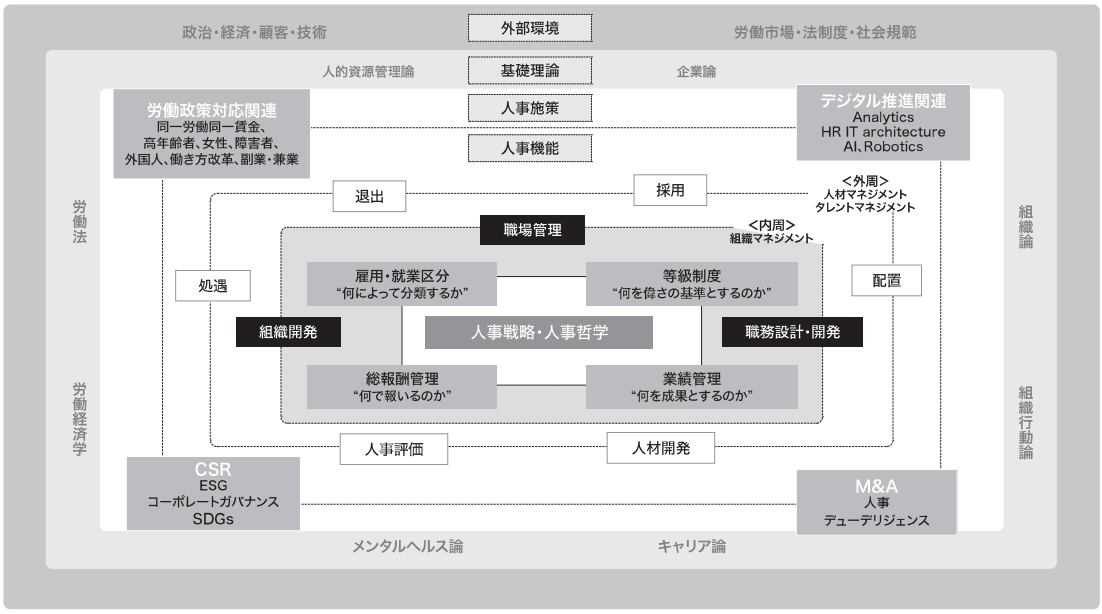
RASHIKU Human Capital Consultant代表。京都大学文学部卒、グロービス経営大学院経営学修士。新卒で大手鉄道会社に入社、現場および人事部門を複数経験。三菱UFJリサーチ&コンサルティング、デロイト トーマツ コンサルティングにて組織・人事領域のコンサルティングに従事。現在は、夫のオランダ赴任に帯同してデン・ハーグ在住、オランダにて個人事業主。



黒澤敏浩
Kurozawa Toshihiro

日系大手人材紹介会社にて経営企画・人事などの業務に従事。東京大学法学部卒。(一社)人材サービス産業協議会「外部労働市場における賃金相場情報提供に関する研究会」研究員。(公社)日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)。ISO30414(人的資本情報開示ガイドライン)リードコンサルタント。JSHRMリサーチプロジェクト統括執行役員・グローバル人事研究会メンバー。

図表 HRMナレッジ・マップ



を目的とするかは、使い手の自由に開かれています。次からは、具体的な課題解決事例を2つご紹介します。

事例1：中途採用

まずは、日本企業でよくある「中途採用した外資系出身者の活用」事例をご紹介します。

近年の日本企業では、日本の本社において、外資系企業の日本法人出身者をねらって幹部採用するというケースが増えてきています。特に、この15年ほどはその傾向を如実に感じます。その際に「あるある」なのが、鳴り物入りで採用された外資系企業出身幹部が組織を「必要以上に大改革する」という、「あるある的」にいえば「引っ掻き回す」ケースです。逆にいえば、それにより組織内部に軋轢が生じてしまい、当初期待していた成果を生まないまま早期退職などにつながるケースです。

なぜこうなるのでしょうか。

この問題は、一見、「採用」の問題に思えます。実際、「採用」の問題であることはたしかで、採用過程での期待値のすり合わせが最も重要になります。

ただ、この問題を深堀りすると、一般的傾向として、多くの外資系企業では、特に経験者の中途採用に関して、日系に比べて、早期から何らかの成果貢献を期待するという「業績管理」上の違いがあります。そのため、外資系の経験者には、しかるべき地位・役割として期待されて採用・入社した人ほど、早期に何か成果を出さなければというプレッシャーが存在します。外資系の経験者はその状態に慣れているため、日本企業においても周囲の期待を超えるスピードで「改革」を行おうとします。その結果、状況分析や信頼蓄積(「組織行動論」の信頼蓄積理論)がおろそかな状態で動くことになり、不十分な成果となったり、軋轢が生じる原因となるのです。

この場合、仮に採用プロセスは完了しているとす

ると、人事としては2つの対策があります。

1つ目は、本人に、時間感覚を含めた期待値を適切に伝えるということです。こうしたすり合わせをしておかないと、入社した本人は、早く何かを成し遂げなければならないと思ってしまいます。「いつ頃までにどうしてほしいのか」、また、逆に「いつ頃から動いてほしいのか」といったことを本人に適切に伝えることが必要です。その際、その時点では不明の事項や今後の変更可能性があることも含めて共有することが重要です。これは、やること自体は単純ですが、「業績管理」「職場管理」「職務設計」「処遇」「退出」「人事評価」「人材開発」「キャリア論」といったことが関係してきます。

2つ目は、特別な早期のミッションがあり、本当に早く動いてもらいたい事項がある場合、周囲の既存社員に、本人の急ぎの任務・動きについて、時間軸を含めてしっかりと伝えて理解を得ておくということです。これは広義の「職場管理」「組織開発」および「人材開発」（広義のファシリテーション）になるでしょう。本来はラインマネージャーの仕事と考えることも可能ですが、うまくいかないことが予想されるのであれば、人事が支援するのも大切です。また、可能な限り、その急ぎのミッションと各社員との関わりについても、全体像や方向性についてメンバーに提示があるとよいでしょう。通常は、時間をかけて信頼蓄積を重ねながら相互理解を図ってきていくべきところを特別にスキップ・早送りするには、それなりの支援が必要です。

日本企業に典型的な、いわゆるメンバーシップ型の組織運営（「人事戦略」「人事哲学」）は、信頼蓄積の形成や幹部含む従業員間の相互理解に関して、比較的特別なことをやらなくても「あうん」の呼吸で対応できることが強みでした。だからこそ、このような例外的なケースには、対策がおろそかになりがちであり、より意識した対応が有効となります。

この事例は、外資系企業から日本企業への中途入社の「あるある」とその対策となりますが、外国人の採用の際にも似た問題が発生します。若手、高齢社員、家庭に事情がある社員などの採用・定着の際にも、人事およびラインマネージャーには同様のスキルが必要になります。

わからないことを含めて期待値をすり合わせていく――。地味なようですが、これにひと手間かける、そして、ひと手間かけられるような組織にしていくことが、今後、多様性を組織運営に活用できるかどうかの大きなアドバンテージとなり、人事・経営に重要なスキルにもなります。

事例2：グローバルリーダー育成

日系・外資系の「あるある」は、現状の問題解決だけでなく、企業のグローバル戦略構想にあたり、人／組織課題を検討する際の参考にもなり得ると自負しています。ここでは、日系企業における「グローバルリーダーの育成」を例としてご紹介します。

しばしば、日系企業において「グローバルリーダーが育たない」という悩みを耳にします。研修を開催したり、語学学習の費用支援をしたり、海外赴任を公募したりなど、さまざまな施策に取り組んではいるものの、海外拠点のリーダーを務められる人材が育たない、他国のリーダーに比べて日本人リーダーの評価が総じて低いなど、期待した効果が表れていない企業も少なくありません。これらは、局所的な取組みとなっていることが原因であることが多いように見受けられます。さまざまな取組みが相互作用し、効果が発現されるまでの「流れ」を一気通貫に設計できているかどうかがポイントになります。

では、どのように取り組めばよいのでしょうか。次の3つの問いについて考えてみましょう。

問①　自社にとってのグローバルリーダーとはどのような人材か

問②　問①と自社の現状のギャップはどこにあるか

問③　変革のレバーはどこか

まずは、「問①　自社にとってのグローバルリーダーとはどのような人材か」を考えてみましょう。

皆さんは、「グローバルリーダー」というとどのような人物を思い浮かべますか？

例えば日本政府のグローバル人材育成推進会議(2012)[※1]においては、「グローバル人材の要素」は次のように定義されています。

要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力
要素Ⅱ：主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感
要素Ⅲ：異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティー

さらに、例えばアメリカの経営学者・Caligiuri(2006)[※2]の研究では、ハイパフォーマーなグローバルリーダーの特性として、上記の要素Ⅰ～Ⅲのほか、次の要素があげられています。

・国際ビジネスについての知識
・一般知能（IQ）
・外向性、情緒安定性、経験への開放性

ただ、これらだけでは解像度が低く、従業員にとって腹落ちしづらいでしょう。

そこで、グローバルを舞台に自社の「経営理念」や「経営戦略」にコミットしてくれるリーダーの要件を考えてみましょう。自社のミッションやバリュー、経営戦略などに基づく「自社人としてのアイデンティティー」を織り込むことで、より解像度が上がるとともに、なぜ日本人を海外に送り出すのか、その意義や付加価値をいっそう高めることができるのではないでしょうか。このように、自社としての目指す姿の構想にあたっては、経営視点での思考を促すHRMナレッジ大系®の活用が有用です。

次に、「問②　問①と自社の現状のギャップはどこにあるか」について考えてみましょう。

例えば日系企業では、「語学力・コミュニケーション能力」を外国語の言語力の高さで判断してしまいがちです。しかし、過去の「あるある」記事でもご紹介したとおり、外資系企業や海外では、自分の意見を積極的に発言することが求められる場合が多く、端的に考えを述べる力や提案・折衝する力が重要になります。さらに、会議で侃々諤々な議論をすることがよくあるため、相手を不快にさせない高度な言い回しや、ウィットの効いた表現、軽快なジョークを挟むといった、柔軟な対話術も求められます。

また、「異文化に対する理解」とは、一義的には「外部環境（政治・経済・顧客・技術、労働市場・法制度・社会規範）」やカルチャーの相違について情報として知っていることといえます。しかし、それらは、その国の企業の戦略や期待されるアウトプットの品質レベル、そして働く人々の意識にも強く影響します。従って、ただ情報をインプットするだけでなく、それらが人材戦略や採用・配置・人材開発などにどのような違いをもたらしているのかを考え、仮説をもって臨み、検証し、軌道修正していく力がなければ、ビジネスの現場において「異文化を理解している」とは評価されないでしょう。

具体例をあげると、オランダは多様な働き方が浸透している国の一つであり、パートタイム労働者の同一労働同一賃金が実現しています。特に、子育て中の家庭では「夫婦で160％の働き方」、すなわち、週3日または週4日勤務とする人が多くいます。同じジョブを曜日によって異なる人が担うことになるため、業務内容や責任範囲が明確です。また、一人ひとりの生活の充実を大切にするため、自分のキャパシティを超える追加業務は断ったり期限を交渉したりするなど、個人が心身を削ってカバーすることを当然としない風潮も見受けられます。したがって、日本で働く以上に、期待値の明確化や従業員の多様な価値観を考慮したマネジメントの仕方が重要です。さらに、そもそもアウトプットの品質はどこまでが「Must have（必須）」でどこからが「Nice to have（あればよいけど、なくても問題ない）」なの

かを見定めることも、グローバルリーダーに求められる重要な役割の一つとなります。

最後に、「問③　変革のレバーはどこか」について考えてみましょう。時に人材育成は、研修などを提供した後は個人の努力任せになってしまうことがあります。特に日系企業では、研修と実務が直結していないことがしばしばあり、せっかく学んでも実務で活かせないまま忘れてしまうという事態が往々にしてあります。したがって、施策の実施から効果の発現まで一連の流れで構想できているか、組織として取り組むことができているかが鍵になります。

例えば、研修や啓蒙といった「人材開発」の施策の面だけでなく、学んだことを実践できるよう、海外との窓口になる部署に候補者を「配置」するのも一手です。また、出席した会議では必ず自分の意見を述べたり、疑問点はその場で質問して議論したりすることを習慣づけるなど、組織全体の仕事の仕方を見直す「組織開発」も重要です。あわせて、能力の発揮状況を公平に評価される「人事評価」制度となっているか、頑張りに報いる魅力的な「処遇」が提供できているかを検証することも効果的でしょう。

なお、どのような変革も、それ一つで完結することはめったにありません。例えば、ジョブローテーション（配置）の仕組みを変える場合、採用や人材開発などの「タレントマネジメント」の仕組み全体に影響することはもちろん、職務分担のあり方や働き方など「組織マネジメント」も見直す必要が生じます。従って、なんらかの施策を実施する際には、俯瞰的に、どこまで波及し、どのような影響を与えるか、あらかじめ見当をつけておくことで、取組み開始後に想定外のリスクが生じることを低減できるでしょう。

3回の連載を通じた総括

グローバル人事研究会による3回の連載を通じて、大別して3つの仮説を提言してきました。

①日系・外資系「あるある」には、それぞれのよさがある。しかし、状況によってはそれがネガティブに働くことがある（5月号）

②日系・外資系「あるある」は、他方の「あるある」から学ぶことで、自社の課題解決のヒントとなり得る（6月号）

③HRMナレッジ大系およびHRMナレッジ・マップは、グローバルな課題解決に際して、複雑なコンテクストを読み解き、本質的課題を特定し、全体を俯瞰した解決への道筋を描くうえでも有用である（本稿・7月号）

「あるある」に例示されるような日系らしさ・外資系らしさは、自社の価値創造フローにおいて好影響を与えてきたからこそ、これまで継続されてきた経緯があると考えます。一般的に「隣の芝生は青く見える」ため、つい他方の取組みが魅力的にみえ、同じものを導入すれば課題が解決するように思えてしまうことがありますが、コンテクストの違いなどから、容易に馴染まなかったり、その施策だけやっても期待した効果が出なかったりすることもしばしばあります。日系・外資系の「あるある」、ひいては「自社らしさ」のポジティブな面も客観的にとらえ、それを活かしながら課題解決することが重要です。

今回の連載を通じて、私たちが考える日系・外資系「あるある」に対し、「確かにあるある！」「え、そんなことあるの!?」と笑っていただければ幸いです。そして、「あるある」の副作用に悩んでいる人事の方たちやグローバル人事を担う方たちの課題解決の一助となれば、なお嬉しく思います。　■

【参考資料・文献】
（※1）内閣官房「グローバル人材育成戦略」（グローバル人材育成推進会議、2012年6月）
（※2）Paula Caligiuri “Developing global leaders”（2006年3月）

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 理事 ● 黒澤敏浩

連載 | 第5回

人事のROI（投資対成果）①

JSHRM とは

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

リサーチプロジェクトについて

リサーチプロジェクトは、人材マネジメントの実務家と研究者が集まり、今日の重要な人事課題をテーマにとりあげ、実務家の視点から実務的な解決策を開発し、社会に発信することを目的とした取組みを行っています。2011年より継続的に活動を行い、これまでいくつもの成果を発表しています。例えば、シニアのキャリア形成のあり方を検討した際には、「キャリア・シフトチェンジ®」という概念を提言し、その後、中央職業能力開発協会（JAVADA）によって研修プログラムとして商品化され、国家公務員や大手企業のキャリア研修として広く活用されています（https://www.javada.or.jp/shift/about.html）。

現在は「人事施策の効果測定」をテーマに活動しており、この原稿は、そこでの成果を活用したものです。

人事施策の効果について、どのようにとらえていくのがよいか、悩まれることもあるのではないでしょうか。そこで、リサーチプロジェクトが担当する連載では、4回にわたって「HRM ナレッジ大系®」の「経営戦略」「人事戦略」のなかの主要なテーマである「人事の ROI（投資対成果）」を取り上げます。

「人事の ROI」を「どうとらえ、どう測定するか」は大変難しい問題ですが、ここでは「人事施策の効果測定」をテーマにした JSHRM リサーチプロジェクトの成果に基づいて解説することにします。この解説の特徴は、投資（I）とそれによって達成された成果（R）を直接比較するという一般的なアプローチにとどまらず、投資（I）が成果（R）に結びつく価値創造プロセスと、そのプロセスにおける重要な要素である人的資本に注目していることです。

今回は、「人事の ROI」を「どうとらえ、どう測定するか」の考え方を整理したのちに、価値創造プロセスに注目した後述する「人事の KPI 調査」の結果のポイントを紹介します。

ROIを定量的にどう把握するか

人事施策が経営成果にどう結びつくのかを、経営層に説明することに苦慮された経験のある読者は少なくないでしょう。人事に関する投資は、もともと ROI がみえにくい領域です。しかし、最初から「人事施策の ROI は測定できない」と決めつけてしまっては、成果に結びつく戦略的な人事施策を推進することに支障をきたす恐れがあります。このような状況を乗り越えるためには、ROI をとらえる視点



黒澤敏浩
Kurozawa Toshihiro

リサーチプロジェクト統括執行役員。2012年よりリサーチプロジェクトに参加。日系大手人材紹介会社にて経営企画・人事等の業務に従事。東京大学法学部卒。(一社)人材サービス産業協議会「外部労働市場における賃金相場情報提供に関する研究会」研究委員。(公社)日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)。ISO30414 (人的資本情報開示ガイドライン)リードコンサルタント。

をあらためて整理することが必要です。

ROIを測定する方法には、投資(Ⅰ)と成果(R)を測定する定量的な方法と、投資が成果に結びつく「人事施策の価値創造プロセス」に注目する定性的な方法があります。まず、定量的な方法についてです。そこで問題になるのは〔ROI=R／I〕による「R」と「Ⅰ」の測定の方法です。

①成果(R)の測定

人事施策の成果(R)を測る指標は多くありますが、それらは大きく「経営指標」と「政治的指標」の２つに分かれます。経営指標は政治的指標と異なり、いかなる場合にも通用する普遍的な指標であり、次の2つから構成されています。

最終経営成果型指標：売上高成長率や利益率、1人あたり生産性などの財務指標。

中間成果型指標：定着率、エンゲージメントなどの労務指標など最終成果に至る過程を評価する指標。

企業という「社会」のなかでは、成果を評価する権限をもつ者(評価者)が何を成果とするかを決めます。政治的指標はその成果をみるための指標であるので、評価者が変われば指標も変わることになりますが、ROIを測定する目的に「人事施策が経営に貢献していることを経営者などに説得すること」がある以上、重要な指標となります。この政治的指標は、以下の２つの指標から構成されています。

政治的配慮(忖度)型指標：「評価者(例：経営者)が重視するもの」に基づいて作成された指標。

政治的影響型指標：最終的な意思決定者(例：経営者)に影響を及ぼすキーパーソンの評価を重視する指標。この指標の背景には、例えば営業研修は、営業成績の高い社員が高く評価すれば、経営者もそれを尊重して高く評価する傾向がある、ということがあります。ほかにも、好業績部門や親会社、取引先、経営者仲間といった社外ネットワークが高く評価すると、経営者が高く評価しがちといった現象もみられます。

②投資(Ⅰ)の測定

人事における投資(Ⅰ)は、人事施策に要した費用でとらえます。そうなると人事施策をどうとらえるかが問題になり、それには「総括的アプローチ(人事施策全体を「Ⅰ」の対象とする)」「中範囲アプローチ(一定の施策群を対象とする)」「個別施策アプローチ(HR-Tech、後継者計画、組織風土改革、中途採用、ダイバーシティなどの個別施策を対象とする)」「個別社員施策アプローチ(特定の社員や行為を対象とする施策を対象とする)があります。

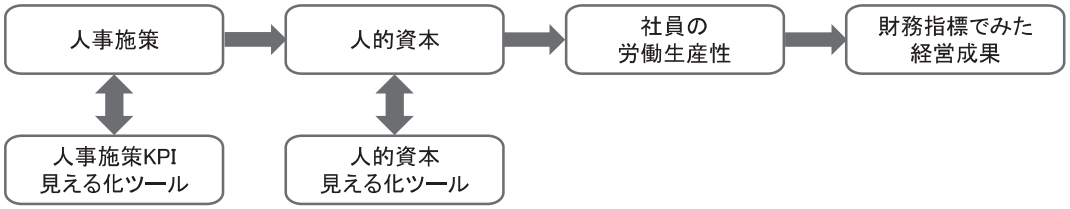
これまでみてきた「R」を測定する指標と「Ⅰ」を測定する指標を組み合わせることで、ROIの定量的な測定法が決まります。例えば、人事管理全体に要した費用(つまり投資)が経営の最終的な成果にどの程度貢献しているのかをみたいのであれば、総括的アプローチで「Ⅰ」を、最終経営成果型指標で「R」をとらえて、ROIを計算することになります。

③ROI評価の「ゆがみ」

このようにしてROI指標が適切に設定されたとしても、測定結果の「政治的解釈」によって評価に「ゆがみ」が生じ、ROIを正しく把握することが困難になるということがあります。これは実務上の大きな課題であり、以下のような「人事施策の成果(R)」の受益者が、成果(R)を「自分の手柄」とする行動がその代表例です。

全社的な人事施策：(Ⅰ)で実現した部門の成果

図表１「人事施策の価値創造プロセス」とその「見える化」ツール



（R）を、当該部門長などが自分の努力（部門の戦略やマネジメントなど）の成果（手柄）とする。

人材開発部門による研修：（I）による営業成績の向上（R）を、営業部門長が自部門の営業努力の結果であると自分の手柄とする。

社内公募制度：（I）によって優秀な社員の適正配置（R）が実現しても、配属先部門長が、それは自分らが優秀な社員を引き付ける魅力づくりをした成果であると自分の手柄にする。

採用政策の強化：（I）によって配属先部門が「優秀人材の確保」（R）ができたのに、配属先部門が、自分の育成方法の手柄とする。

ROIを定性的にどう把握するか

次に、もう一つのROIを測定する定性的な方法についてです。これは、人事施策（I）がどのようにして成果（R）に結びつくのかを表す「人事施策の価値創造プロセス」に注目する方法です。

価値創造プロセスの基本的な形態は**図表1**に示したように、「人事施策⇒人的資本の向上⇒社員の労働生産性の向上⇒経営パフォーマンスの向上」という流れになりますが、その具体的な内容は企業の考え方に依存します。例えば、優秀な人材を外部から確保することが人的資本の向上を図り、経営成果を高めることにつながると考える企業であれば、考えている価値創造プロセスは、「中途採用の強化という人事施策⇒人的資本の向上⇒労働生産性の向上⇒経営パフォーマンスの向上」となります。

このようにみてくると、何の人事施策を重視しているかをみることによって、企業が考えている価値創造プロセスをみることができることがわかります。

「人事のKPI」の見える化ツール

こうした議論を踏まえ、私たちリサーチプロジェクトでは、「人事施策の価値創造プロセス」を「人事施策のKPI」の視点から可視化するツールを開発しました。これは、企業が「どのような視点から人事施策の価値創造プロセスをとらえているのか」がわかるツールです。また、効果的な「人事施策の価値創造プロセス」の構築に向け、どのような視点が有効かを検討するためのツールでもあります。企業にとっては「人事施策のKPI設定」とそれに基づく「人事施策の価値創造プロセス」を自己診断し、改善に活用できるメリットもあります。

このツールは、人事施策に対応する人事のKPIの一覧表を作成したうえで、企業に各KPIについて「（自社にとってどの程度）重要であるか（重要度）」「（自社では）測定・観測しているのか（観測度）」「どの程度達成されているのか（達成度）」を回答してもらう、という方法をとります。

このツールを活用して、企業を対象にした調査を行いました。企業がとるKPI体系の現状を把握するとともに、経営パフォーマンスとKPI体系との関係を調べることにより、どのようなKPI体系をとることが経営パフォーマンスの向上につながるかを明らかにすることをねらいとしています。

詳細な結果は、参考資料で業種別・企業規模別に共同調査結果が発表されており、自社の現状と比較

図表2　売上高「増加企業」が「非増加企業」と比べて「重要」とすることが特に多い項目

	増加企業（A）	非増加企業（B）	差（A－B）
1人あたりの採用費用（中途採用）	33.3%	23.9%	9.4%
中途採用者比率	23.1%	15.2%	7.9%
傷病休職者の割合	22.2%	15.2%	7.0%
内定承諾率（新卒採用）	36.8%	30.4%	6.3%
離職率	29.1%	23.9%	5.1%
障害者雇用率	29.9%	25.0%	4.9%
社員紹介による採用の割合（中途採用）	17.9%	13.0%	4.9%
ローパフォーマーの成果を反映した評価・処遇の実施度	18.8%	14.1%	4.7%
募集から採用までの期間（中途採用）	19.7%	15.2%	4.4%
賃上げ率（ベア・定昇など）	20.5%	16.3%	4.2%
※参考　今回の調査項目全体の結果	20.9%	20.9%	0.0%

（注）「増加」「非増加」とは、5年前の売上高との比較。

するためのベンチマークとしても活用可能です。

ここでは、**図表2**の結果を紹介します。これは、KPIを「重視している」と回答した企業の割合を、過去5年間で「売上高が増加した」企業（売上増加企業）と「横ばいか減少した」企業（非増加企業）の間で比較し、前者が後者を大きく上まわったKPIについて、両者の差の大きさの順で示したものです。

例えば、一番上の「1人あたりの採用費用（中途採用）」では、売上高増加企業の33.3%がKPIとして重視しているのに対し、非増加企業では23.9%にとどまり、両者の差は9.4パーセントに上っています。そのほかにも、上位には採用関連のKPIが多くランクインしています。こうした結果は、どのKPIを重視するかが経営パフォーマンスに影響を与える可能性を示唆しています。

このほか、調査からは以下のような主要な示唆が得られました。

・従業員数増加企業は非増加企業に比べ、新卒採用関連のKPI項目を重視している。
・売上高増加企業は非増加企業に比べ、中途採用関連のKPI項目を重視していることに加えて、報酬・評価、「社内の状況（離職率、労働時間など）」に関わるKPIを多く観測している。
・非財務の経営パフォーマンス指標である「イノベーションへの積極性」「組織風土」「ワーク・エンゲージメント」を同規模・同業種他社と比べて高いと評価している企業は重要とするKPIが多い。
・単に「測定」することよりも、重要とするKPIの測定が経営パフォーマンスの向上の鍵。
・採用や「社内の状況」のKPIを重視している企業は、職場風土やワークエンゲージメントが良好。

＊

今回は、「人事のROI」のとらえ方を整理したうえで、「人事施策の価値創造プロセス」を可視化するためのツールを開発したこと、そのツールを活用した調査によって、企業はどのような人事のKPIを採用・重視し、どのようなKPI体系をとることが経営パフォーマンスの向上に結びつくのかを明らかにした結果を紹介しました。

次回は、日本全体の人的資本投資のROIがどのように推移してきたかを取り上げます。 ■

【参考資料】
「第1回　人事施策のKPI調査」結果：HR総研のレポート「人事の生産性に関するアンケート調査　結果報告　人事部門はどのようなKPIを設定することで価値創造を行っているのか」(https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=376)

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 理事 ● 藤本　真

連載 | 第6回

人事のROI（投資対成果）②

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で HRM ナレッジ大系® に切り込んでいく本連載。今回は、リサーチプロジェクトの2回目として、人事の ROI を算出する具体的な方法について説明します。

前回の原稿では、「人事の ROI（投資対効果）」を定量的・定性的に把握していく際のポイントについて説明しました。さらに、人事の ROI をとらえる際にどのような事項に着目すればいいのかを考えるために、リサーチプロジェクトが実施した「人事の KPI」に関する調査から、「R（効果、付加価値）」につながる「人事施策の価値創造プロセス」について検討しました。

今回は、人事の ROI を定量的に算出する具体的な方法について説明し、実際のデータをもとに算出した結果から、日本企業における「人事の ROI」の動向と特徴を明らかにしていきます。

「人事のROI」を定量的に計測する

前回説明したとおり、人事の ROI を定量的に計測しようとした場合に、「R（成果）」と「I（投資）」はさまざまな考え方に則ってとらえることができます。そのなかで2018年に国際標準化機構（ISO）が発行した「ISO30414：人的資本に関する情報開示のガイドライン」は、人事の ROI を定量的に計測する際の基準を示しています。

ISO30414は、企業が社内外のステークホルダーに対して自社の人的資源に関する情報をよりわかりやすく開示・報告するために設けられた指針です。この指針のなかでは企業が情報開示を進めるべき項目として11領域49項目が示されており、そのうち「生産性」の領域に該当する開示項目として「人的資本 ROI（Human Capital Return on Investment）」があげられています。

人的資本 ROI とは、企業が人的資本、すなわち従業員への投資によってどれほどの経営成果を生み出しているかを示す指標であり、次のような数式で示されます。

人的資本 ROI ＝（売上げ－他コスト）／人的資本コスト－1

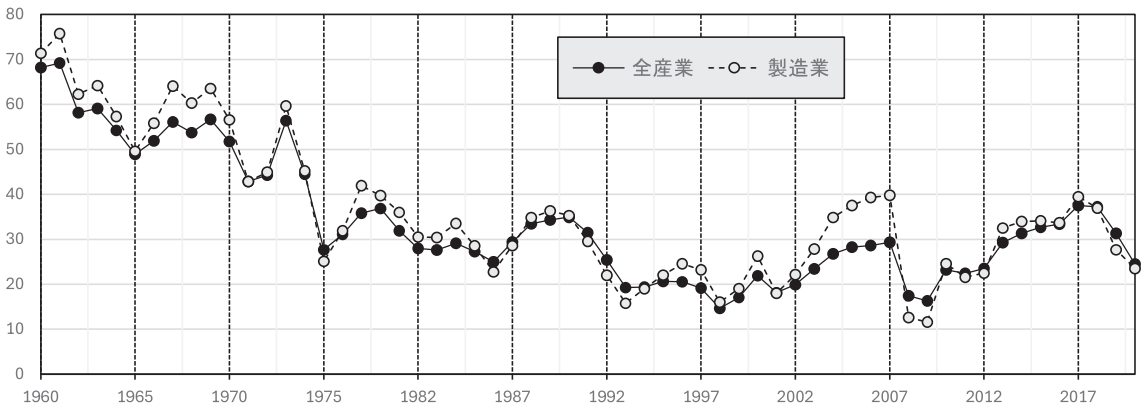
ここでの「人的資本コスト」とは、従業員に支払われる給与、福利厚生費、各種手当などを合計した人的資本に直接かかるコストを指します。一方、「他



藤本　真
Fujimoto Makoto

独立行政法人労働政策研究・研修機構副統括研究員、日本労務学会常任理事。専門は産業社会学、人的資源管理論。東京大学大学院人文社会研究科博士課程単位取得退学後、2004年より同機構の研究員として、能力開発に関する企業・職場・働く人々の取組み、中小企業セクターで働く人々の活動・意識、高齢者の雇用・就業などについての調査・研究に従事している。主な著作として、『中小企業における人材育成・能力開発』（共著）、『70歳就業時代における高年齢者雇用』（共著）、『日本企業の「能力開発システム」』（共編著）〈いずれも労働政策研究・研修機構〉など。

図表1　日本企業の人的資本ROI（営業利益／人的資本コスト）の変化（1960～2020年、金融除く全産業）



資料出所：財務省「法人企業統計」
（注）人的資本コスト＝給与＋賞与＋福利厚生費

コスト」とは、全コストから人的資本コストを差し引いた残りの費用、例えば、設備費や材料費、間接経費などを含みます。この計算式を整理すると、次のようになります。

人的資本ROI＝［売上げー（全コストー人的資本コスト）］／人的資本コストー1＝（売上げー全コスト）／人的資本コスト＋人的資本コスト／人的資本コストー1＝利益／人的資本コスト

売上げから全コストを差し引くと「利益」となるので、結局、利益を人的資本コストで割ったものが人的資本ROIとなります。つまり、人的資本ROIとは、人的資本コストという「投資（I）」に対して、どれだけの「利益（R）」というリターンを得られたかを示す比率であると解釈できます。

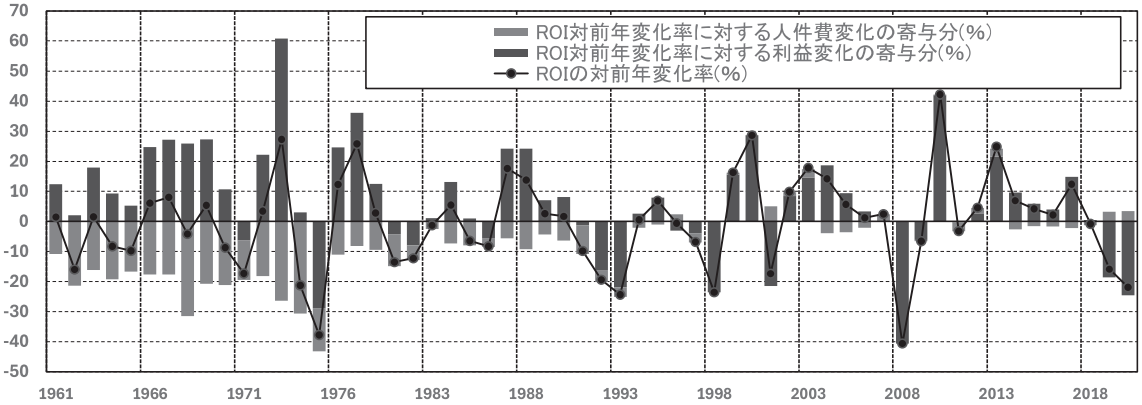
前回説明した「R」と「I」の把握方法に沿ってこの人的資本ROIという指標の特徴をみていくと、「R」を利益という「最終経営成果型指標」で、「I」を従業員全体にかかるコストを用いて、「総括的アプローチ」でとらえた指標ということができます。すなわち、個別あるいは限られた範囲の人事施策によって得られた、限られたHRM分野の成果を評価する指標ではなく、全社的な視点から人的資本およびHRMの有効性を測定する指標となっています。

日本企業における長期的トレンド

では、実際のデータを用いて「人事のROI」を算出し、その結果が示唆するものについて検討していきましょう。ここでは財務省「法人企業統計」の日本全体および産業別データを用いて、前述した人的資本ROIを算出し、1960～2020年の日本企業の「人事のROI」のトレンドを明らかにしてみました。

図表1は非農林漁業と金融を除いた全産業と製造業のROIを示しています。この人的資本ROIの算出にあたっては、「人的資本コスト」として「給与＋賞与＋福利厚生費」の値を、「利益」として営業利益の値を用いています。図表1をみると、日本企業全体のROIも製造業のROIも、2000年までの20世紀はほぼ一貫して低下し、2000年以降の21世紀に入ってからは、リーマンショックの時期（2008～2009年）に落ち込んではいるものの、やや上昇傾向にあることが読み取れます。

図表2 人的資本ROIの変化率の要因（1960～2020年、全産業）



（注）ROIの対前年変化は利益の対前年変化で起こる変化と人件費の対前年変化で起こる変化に分解できる。前者に対応するのが「ROI対前年変化率に対する利益変化の寄与分（%）」であり、後者に対応するのが「ROI対前年変化率に対する人件費変化の寄与分（%）」である。例えば、2020年のROIの対前年変化率▲21.8%は「ROI対前年変化率に対する利益変化の寄与分（%）」▲24.5と「ROI対前年変化率に対する人件費変化の寄与分（%）」3.4%に分解される。

以上の日本企業全体のROIについて、前年からの変化率の要因を分析したものが**図表2**になります。

ここに示してあるように、1960年代から1970年代の中盤、つまり高度成長期にあたる時期においては、営業利益の変化がROIの対前年比を30%近く、あるいは30%を超えて押し上げている年が少なくないのですが、人件費の伸びも毎年大きく、人的資本ROIを押し下げています。しかし1970年代中盤以降（オイルショック以降）、人件費の伸びは次第に小さくなっていき、人的資本ROIに及ぼす影響は低下していきます。そして1990年代以降、2020年代に至るまでは、人件費の対前年変化率が人的資本ROIの変化に及ぼす影響はほぼなくなり、もっぱら利益率の変化が人的資本ROIの変化を左右しています。

1990年代以降、人件費の対前年変化率が人的資本ROIにほぼ影響を及ぼさなくなったということは、1990年代以降、日本企業全体の人件費の水準がほぼ一定だったということです。いわゆるバブル崩壊以降、「総額人件費」枠の設定、新規採用抑制や早期退職募集などの「リストラ」、非正規雇用の拡大など、日本企業がさまざまな人件費抑制策を実施したにも関わらず、そのインパクトはさほど大きなものではなかったのかもしれません。あるいは、高齢化や高学歴化が社員の賃金を押し上げ、人件費抑制策の効果を小さくしたとも考えられます。

ただ、1961年以降から2000年までは、人件費の変化が人的資本ROIの変化にプラスに寄与することはほとんどなかった（1996年と1999年のみ）のですが、2001年以降はプラスに寄与する年が4～5年に一度現れるようになります。こうした結果は、人件費削減策がHRMの効果を上げるものとして企業に認識されたり、あるいは、実際に効果を上げたりといった状況が徐々に広がりつつあることを反映しているとみることもできるでしょう。

産業別の特徴

同じく「法人企業統計」データによる算出結果をもとに、各産業における「人事のROI」にどのような特徴があるかをみていきます。ここでは、各産業の人的資本ROIの水準（各産業の人的資本ROIの値と日本企業全体の人的資本ROIを比較することで測定）と、一定期間における変動の度合い（各産業の人的資本ROIの標準偏差を、その期間の平均値で割った「変動係数」で測定）に着目します。

図表3は各産業の人的資本ROIの状況をまとめたものです。「全期間」とは、1960～2020年を指しま

図表3　人的資本ROIの産業別特徴

		変動度	
		全期間通じて「小」	「大」と「小」の混在
水準	全期間通じて「高」水準	製造、ガス・熱供給・水道、不動産（化学工業、非鉄金属製造）	鉱業、砕石、砂利採取、電気（鉄鋼、自動車・同附属品製造）
	「高」と「低」の混在	卸売（食料品製造、窯業・土石）	水運（生産用機械器具、電気機械器具）
	全期間通じて「低」水準	建設、陸運、小売、サービス	（金属製品製造）

資料出所：財務省「法人企業統計」のデータから算出した各産業の人的資本ROIをもとに作成。（　）内は製造業内の分類に該当する産業。

す。また、各産業の人的資源ROIと変動係数は、1960年代、1970年代、1980年代、1990年代、2000年代、2010年以降の6つの年代で算出しています。人的資本ROIの「水準」は日本企業全体の平均と比べた時の高低としており、「変動度」の大小は変動係数0.5を基準に、0.5以上を「大」、0.5未満を「小」としています。

全期間を通じて高水準で変動が小さいのは「製造業」「ガス・熱供給・水道業」「不動産業」です。同じく、全期間を通じて変動は小さいものの低水準の産業は、「建設業」「陸運業」「小売業」「サービス業」となります。製造業をさらに細分化した各種製造業の傾向をみると、「化学工業」と「非鉄金属」が全期間を通じて高水準で変動が小さくなっています。

これらのROIの変動が小さい産業に対し、「鉱業」「採石業」「砂利採集業」「電気業」「水運業」などは、時期によってはROIの変動が大きくなります。また、各種製造業のなかでは2000年代に変動の大きい業種が増えますが、これはリーマンショックの影響が現れているものと推察できます。

人的資本ROIが高水準で変動が小さい産業は、事業運営における設備投資の比重が大きい（製造業、ガス・熱供給・水道業）、取り扱う商品・サービスの単価が大きく従業員1人あたりの売上高が大きい（不動産業）といった特徴をもつといえます。そのため、他産業に比べて売上高や利益に対する人件費の比重が小さくなる＝人的資本ROIが大きくなる傾向があると考えられます。

一方、人的資本ROIが低水準で変動が小さい産業では、多くの企業が労働集約型の事業運営を行っているものとみられます。そのため他産業に比べて売上高や利益に対する人件費の比重が大きくなる＝人的資本ROIが小さくなると推察できます。また、広義のサービス産業にあたる「陸運業」「小売業」「サービス業」は、サービス産業における労働生産性の低さという長年指摘されてきた日本の産業界における課題を、人的資本ROIを算出し、動向を分析することであらためて確認することができます。

＊

今回は、日本企業のデータを基にした人的資本ROIを算出することで、日本企業の「人事のROI」の測定を試みました。また算出結果の分析から、日本企業のHRMをめぐる社会状況や構造的課題が浮かび上がってきました。

次回は「R」と「I」をつなぐ「価値創造のプロセス」に迫るため、「人事施策（I）」が人的資本をどう形成し、それが「経営成果（R）」にどう結びつくのかという三者の関係や、人的資本の内容・構成について検討していきます。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 理事 ● 黒澤敏浩

連載 | 第7回

人事のROI（投資対効果）③

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で HRM ナレッジ大系®に切り込んでいく本連載。今回は、リサーチプロジェクトの3回目として、人的資本の ROI の測定方法や構成要素について説明します。

人的資本のROIの測定方法

人事施策の ROI（投資対効果）を測定する方法には、投資としての人事施策の費用と効果としての経営成果を定量的に把握して比較する「定量型測定法」とともに、「人事施策（投資）が経営成果（効果）に結びつくプロセス」に注目する「定性型測定法」があります。「定性型測定法」では、**図表1**に示すように、「人事施策」を打つことによって「人的資本」が高まり、その結果「経営成果」が高まるという「人事施策の価値創造プロセス」が想定されています。

そうなると、どんな人事施策の組み合わせが、どのような人的資本を形成し、それらが経営成果にどう結びつくのかが問題になります。それを受けて、私たちリサーチプロジェクトの初回（『企業と人材』8月号）では、新たに開発した「人事施策 KPI 見える化ツール」を説明したうえで、それを活用して行った企業対象の「人事施策と経営成果の関係」の調査結果について説明しました。

そこで、今回と次回では「人的資本と経営成果の関係」について考えたいと思います。今回は、「人的資本」をどうとらえ、どう測定するかを検討したうえで、新たに開発した「人的資本見える化ツール」について説明します。次回は、そのツールを活用して企業の人的資本を計量的に測定し、それと経営成果との関係について分析した結果について説明します。

人的資本を構成する要素

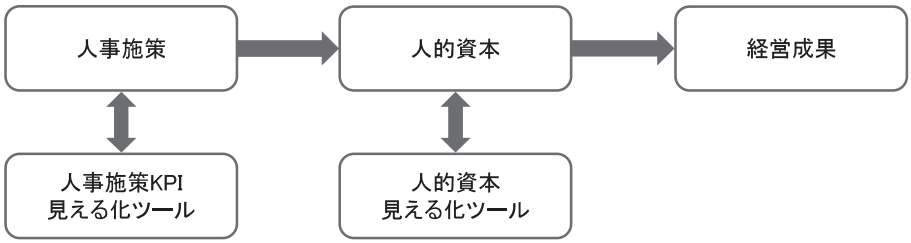
人事施策と人的資本と経営成果の関係をあらためて整理すると**図表2**になります。すなわち、インプットとしての人事施策を打つことでアウトプットとしての経営成果をあげるには、人事施策によってスループットとしての人的資本を高める必要があります。この人的資本は、組織の人的資本全体を示す「広義の人的資本」、社員が個人としてもっている人的



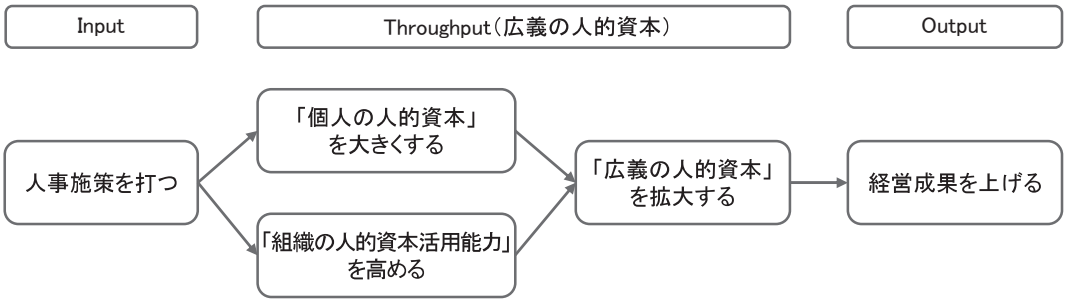
黒澤敏浩
Kurozawa Toshihiro

リサーチプロジェクト統括執行役員。2012年よりリサーチプロジェクトに参加。日系大手人材紹介会社にて経営企画・人事等の業務に従事。東京大学法学部卒。(一社)人材サービス産業協議会「外部労働市場における賃金相場情報提供に関する研究会」研究委員。(公社)日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)。ISO30414 (人的資本情報開示ガイドライン)リードコンサルタント。

図表1 人事施策の価値創造プロセス



図表2 人事施策と人的資本と経営成果の関係



資本を示す「個人の人的資本」、そして、「個人の人的資本」を活用して経営成果に結びつけることができる組織の能力を示す「組織の人的資本活用能力」から構成されます。

さらに「広義の人的資本」は「個人の人的資本」と「組織の人的資本活用能力」によって決まる、つまり「広義の人的資本」＝「個人の人的資本」×「組織の人的資本活用能力」になります。これは、「個人の人的資本」がいくら蓄積されても、組織にそれを活用する能力がない限り、「広義の人的資本」として顕在化しないからです。そのため「広義の人的資本」を高めるには、「個人の人的資本」と「組織の人的資本活用能力」を高めることが必要になるので、人事施策は、まずは両者を高めることを目的にするということになります。

このように人的資本をとらえると、「広義の人的資本」の特徴は「大きさ」と「タイプ」の両面からみることができます。つまり、「広義の人的資本」の大きさは「個人の人的資本」と「組織の人的資本活用能力」を掛け合わせることでとらえることができますが、それとともに、「個人の人的資本」の大小と「組織の人的資本活用能力」の大小を組み合わせることで、「広義の人的資本」を類型化することができます。

優秀な個人の人的資本が集まっていても、それを活用しきれていないタイプの組織もあれば、個々の人的資本はそれほど優れてはいないが、それを活用する組織の能力が高いタイプの組織もあります。それぞれに良い点、悪い点があると思いますが、皆さんも、このような視点から自社を振り返ってみると、思いあたることがあるのではないでしょうか。

図表3「個人の人的資本」の診断票

Q2　お勤めの会社の正社員全体をみた時に、以下にあげる項目はどの程度あてはまりますか。あてはまるもの1つに○をしてください。

カテゴリー	カテゴリーを構成する要素	設問（スキルの定義）	あてはまらない	ややあてはまらない	ややあてはまる	あてはまる
基本スキル	健康	求められる業務を遂行するための心身の健康を維持・管理している	1	2	3	4
基本スキル	コンプライアンスと倫理	コンプライアンスに関する知識をもち、順守しながら業務を遂行している	1	2	3	4
基本スキル	ビジネスマナー	相手を不快にさせないなど、業務を遂行するうえで必要なマナーを身につけている	1	2	3	4
基本スキル	事務処理能力	PCやアプリなどを操作し、ビジネス文書を手ぎわよく作成することができる	1	2	3	4
基本スキル	自社に対する愛着	自社の製品や仕事に愛着をもっている	1	2	3	4
ハードスキル	専門知識	担当業務に関する専門性の高い知識・技術をもっている	1	2	3	4
ハードスキル	ITスキル	担当業務に必要なアプリなどのITツールを使いこなしている	1	2	3	4
ハードスキル	語学力	担当業務に必要な外国語を習得している	1	2	3	4
ハードスキル	情報収集・分析力	必要な情報を収集、分析することができる	1	2	3	4
ハードスキル	立案・実行力	計画を立案し、実行している	1	2	3	4
ソフトスキル（対自己スキル）	リスキル	新しく必要になった知識や技術を習得するよう学び続けている	1	2	3	4
ソフトスキル（対自己スキル）	感情のコントロール	未知の出来事や突発的な状況にも、落ち着いて行動できる	1	2	3	4
ソフトスキル（対自己スキル）	主体性	自らを動機づけながら、主体的に仕事に取り組んでいる	1	2	3	4
ソフトスキル（対自己スキル）	レジリエンス	失敗や困難な事態にもあきらめることなく、粘り強く仕事に取り組んでいる	1	2	3	4
ソフトスキル（対自己スキル）	楽観性	物事を前向きにとらえ、楽観的に仕事に取り組んでいる	1	2	3	4
ソフトスキル（対他者スキル）	表現力	相手に合わせてわかりやすい言葉、表現で伝えることができる	1	2	3	4
ソフトスキル（対他者スキル）	傾聴力	相手が話していることの真意を理解しようと努めている	1	2	3	4
ソフトスキル（対他者スキル）	ムード作り	話しやすい雰囲気をつくり、多様な意見を引き出せるよう努めている	1	2	3	4
ソフトスキル（対他者スキル）	対人問題解決力	対人トラブルが発生しても、その解決に前向きに取り組んでいる	1	2	3	4
ソフトスキル（対他者スキル）	ネットワーク力	社内外にネットワークを広げている	1	2	3	4
ソフトスキル（対状況スキル）	状況把握力	客観的に状況を把握したうえで仕事に取り組んでいる	1	2	3	4
ソフトスキル（対状況スキル）	業界観察力	自社が属する業界を観察し、今後の動向を展望している	1	2	3	4
ソフトスキル（対状況スキル）	問題発見・課題設定力	適切に問題を発見し、解決のための課題を設定している	1	2	3	4
ソフトスキル（対状況スキル）	臨機応変な対応力	予期せぬ状況に対し、柔軟に対応している	1	2	3	4
ソフトスキル（対状況スキル）	対立調整力	相手の立場や状況を理解し、意見や考え方のちがいを調整している	1	2	3	4

人的資本のとらえ方

人的資本の構造を以上のように理解すると、次に問題になるのは、「個人の人的資本」と「組織の人的資本活用能力」をどうとらえるかです。

①「個人の人的資本」のとらえ方

「個人の人的資本」というと、一般的には、個人がもつ技能・知識が想定されますが、技能・知識が多くても、それを組織のために発揮するスキルや態度・意欲がないと、人的資本として顕在化しません。つまり、「個人の人的資本」は、経営成果をあげるために必要な道具といえる知識・技能と、それを経営成果の実現のために使いこなすためのスキルと態度・意欲から構成されることになります。ここでは、前者を「ハードスキル」、後者を「ソフトスキル」と呼ぶことにします。この2つを定義すると以下になります。

ハードスキル：健康・体力といった「基本スキル」と、専門知識、語学力、情報収集力などの狭義の「ハードスキル」から構成されます。

ソフトスキル：特定の状況のなかで他者と協働して、道具としてのハードスキルを使いこなす能力です。それは「対自己スキル」（モチベーションややりきる力など、ハードスキルを発揮する力）、「対他者スキル」（対人コミュニケーション力ややりすごし力など、他者と協働する力）、「対状況スキル」（判断力、段取り力など、状況に合わせてハードスキルを使いこなす力）から構成されます。

②「組織の人的資本活用能力」のとらえ方

「組織の人的資本活用能力」は、人を活用するプロセスに沿ってとらえることができます。そのプロセスは、①人を獲得する、②人の能力を知る、③人の能力を高める、④人の能力を活用する、という4つの段階からなります。それに対応して「組織の人的資本活用能力」は「人材獲得力」「能力把握力」「能力開発力」「能力活用力」から構成されます。

さらに「人の能力を活用する」段階は、(A) 個人に仕事を提供する、(B) 個人の働く環境を構築する、(C) 個人のやる気を引き出す、の3つの段階か

図表4「組織の人的資本活用能力」の診断票

Q1 お勤めの会社は、以下にあげる人事管理の取組みをどの程度実施していますか。あてはまるもの1つに○をしてください。

カテゴリー	カテゴリーを構成する要素	設問（取組みの定義）	まったくやっていない	あまりやっていない	ある程度やっている	よくやっている
能力把握力	個人（現在）の能力の把握	社員各人の経験・スキル・能力の評価・把握	1	2	3	4
能力把握力	個人（将来＝意向）の能力の把握	社員各人の能力開発・キャリア形成に関する意向の把握	1	2	3	4
能力把握力	組織の能力ニーズ（現在）の把握	会社全体の人材ニーズの把握	1	2	3	4
能力把握力	組織の能力ニーズ（将来）の把握	会社全体の人材ニーズに関する方針・計画の策定	1	2	3	4
能力把握力	組織が必要とする能力の社員への浸透	目標管理制度などを通じての、会社の人材ニーズの社員への伝達	1	2	3	4
能力開発力（環境整備）	能力開発機会の整備・提供：OJT	仕事を通しての能力開発（OJT）	1	2	3	4
能力開発力（環境整備）	能力開発機会の整備・提供：Off-JT	仕事に関連した研修・セミナーの実施	1	2	3	4
能力開発力（環境整備）	能力開発機会の整備・提供：自己啓発支援	社員の自己啓発に対する支援（金銭の支援、情報提供など）	1	2	3	4
能力開発力（人材）	経営人材の能力開発	経営層の育成に向けたサクセッション・プランの立案・実行	1	2	3	4
能力開発力（人材）	専門人材の能力開発	高度な専門能力をもつ人材の育成	1	2	3	4
人材獲得力	新卒採用	正社員の新卒採用	1	2	3	4
人材獲得力	中途採用（経営人材）	管理職・経営層の中途採用	1	2	3	4
人材獲得力	中途採用（専門人材）	専門人材の中途採用	1	2	3	4
人材獲得力	非正社員の登用	非正社員からの正社員への登用	1	2	3	4
人材獲得力	アルムナイの活用	退職した社員（アルムナイ）の活用	1	2	3	4
動機づけ力	公正性の実現	客観的な基準・指標に基づく評価	1	2	3	4
動機づけ力	納得性の実現	評価結果の社員への説明・フィードバックの実施	1	2	3	4
動機づけ力	外的報酬（賃金：高い水準）	他社に比べて競争力のある賃金水準の設定	1	2	3	4
動機づけ力	外的報酬（賃金：評価の反映）	評価を反映した賃金決定	1	2	3	4
動機づけ力	外的報酬（役職）	能力や実績を重視した役職昇進	1	2	3	4
環境構築力	時間の柔軟性	柔軟な勤務時間制度の運用	1	2	3	4
環境構築力	場所の柔軟性	社員が必要に応じて働く場所を選択できる体制（リモートワークなど）の整備	1	2	3	4
環境構築力	多様な人材の活躍を支える体制	性別・年齢・国籍など個人の属性にこだわらない配置・処遇	1	2	3	4
環境構築力	心理的安全性の高い組織・職場づくり	社員が自分の考えを安心して発言できる組織・職場づくり	1	2	3	4
環境構築力	健康経営	社員の心身の健康に配慮した取組み（健康経営）	1	2	3	4
仕事提供力	適材適所	社員の経験・能力を活かした仕事への配置	1	2	3	4
仕事提供力	柔軟な人材配置	事業内容の変化や経営状況に応じた迅速な配置・異動	1	2	3	4
仕事提供力	能力開発（ジョブローテーション）	社員の育成を目的としたジョブローテーションの実施	1	2	3	4
仕事提供力	能力開発（チャレンジングな仕事機会の提供）	会社にとって重要な仕事・役割への若手・中堅社員の抜擢	1	2	3	4
仕事提供力	社員の意向の反映	社員の意向に配慮した配置・異動の実施（自己申告・社内公募の活用など）	1	2	3	4

ら構成されます。「能力活用力」はその段階に対応して「仕事提供力」「環境構築力」「動機づけ力」から構成されます。

なお、「組織の人的資本活用能力」をみる際に想定される組織には、企業レベルから職場レベルまで多様なレベルがあります。そのなかのどのレベルをとるかは、どのレベルの人事施策のROIを把握したいかによります。先に説明した考え方をとれば、どのレベルの組織の「組織の人的資本活用能力」でもとらえることができます。

「人的資本の見える化ツール」の概要

「人的資本の見える化ツール」は、以上のような検討を踏まえて開発しました。それは、**図表3**に示す「個人の人的資本」を診断する設問票と、**図表4**に示す「組織の人的資本活用能力」を診断する設問票から構成されています。

なお、これらの診断票は企業レベルの組織を想定しているので、例えば、職場レベルの人的資本をとらえたいとすれば、設問文にある「お勤めの会社」を「○○の職場」に変更してください。そして、ぜひこれらの設問票に答えることで、自社、あるいは自分の職場の人的資本を診断してみてください。

＊

次回は、診断票の回答の分析方法や、「人的資本の見える化ツール」を使って行った企業対象の調査結果について説明します。その際には、皆さまの会社・職場について、一度、「人的資本見える化ツール」で診断し、その結果をもって読んでいただくと理解しやすくなると思います。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 西岡由美

連載 | 第8回

人事のROI（投資対効果）④

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で HRM ナレッジ大系 ® に切り込んでいく本連載。リサーチプロジェクトの最終回となる今回は、「人的資本見える化ツール」による具体的な測定方法について説明します。

前回は、「人的資本」を測定するための「人的資本見える化ツール」について説明しました。今回は、「人的資本見える化ツール」を使った具合的な測定手順について説明するとともに、222社の調査データを用いて、日本における「広義の人的資本」の実態を明らかにしていきます。

前回提示した「個人の人的資本」を診断するための設問票（『企業と人材』10月号の図表3）と「組織の人的資本活用能力」を診断するための設問票（同・図表4）に答えたうえで読み進めていただくと、より理解しやすく、また皆さんが所属する組織の人的資本と調査データとの比較が可能となります。

「個人の人的資本」の測定

今回紹介する調査は、2024年秋に ProFuture 社・HR 総研と JSHRM リサーチプロジェクトが共同で実施したものです。基本的な集計結果については、HR 総研の調査レポート「『個人の人的資本』と『組織の人的資源活用能力』に関するアンケート調査結果報告」（https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=408）で公開していますので、ここでは、「人的資本見える化ツール」の考え方に沿った測定結果や、そこから読み取れる傾向を中心に紹介します。

組織の人的資本全体を示す「広義の人的資本」を把握するためには、社員が個人としてもっている「個人の人的資本」と、組織がそれを活用して経営成果に結びつけるための「組織の人的資本活用能力」の測定が必要となります。まずは「個人の人的資本」から測定していきましょう。

「個人の人的資本」は「ハードスキル（広義）」と「ソフトスキル」に大別されます。さらに前者は「ハードスキル（狭義）」と「基本スキル」、後者は「対自己スキル」「対他者スキル」「対状況スキル」の計5カテゴリーから構成されます。設問票は、カテゴリーごとに5問ずつ設けられています。

「個人の人的資本」は次の手順で算出します。

①各カテゴリーの5問の回答から平均値を算出しま



西岡由美
Nishioka Yumi

立正大学経営学部教授。専門は人的資源管理論。湘北短期大学専任講師、立正大学経営学部専任講師、准教授を経て現在に至る。主著に『多様化する雇用形態の人事管理―人材ポートフォリオの実証分析』（中央経済社、2018年）、『1からの人的資源管理』（編著、碩学舎、2022年）などがある。学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学。博士（経営学）。日本人材マネジメント協会会員。

図表1「個人の人的資本」の測定結果

		カテゴリー	構成要素
個人の人的資本（平均値 2.68）	ハードスキル（広義）（平均値 2.71）	基本スキル（平均値 2.82）	健康
			コンプライアンスと倫理
			ビジネスマナー
			事務処理能力
			自社に対する愛着
		ハードスキル（狭義）（平均値 2.60）	専門知識
			IT スキル
			語学力
			情報収集・分析力
			立案・実行力
	ソフトスキル（平均値 2.64）	対自己スキル（平均値 2.65）	リスキル
			感情のコントロール
			主体性
			レジリエンス
			楽観性
		対他者スキル（平均値 2.63）	表現力
			傾聴力
			ムード作り
			対人問題解決力
			ネットワーク力
		対状況スキル（平均値 2.65）	状況把握力
			業界観察力
			問題発見・課題設定力
			臨機応変な対応力
			対立調整力

す。②その平均値をもとに、「ハードスキル（広義）」は「ハードスキル（狭義）」と「基本スキル」の平均を、「ソフトスキル」は「対自己スキル」「対他者スキル」「対状況スキル」の平均をそれぞれ求めます。③両者の平均をとり、「個人の人的資本」とします。

こうした手順に沿って算出した調査対象企業全222社の測定結果が**図表1**です。「個人の人的資本」は平均値が2.68であり、その内訳をみると「ハードスキル（広義）」のほうが「ソフトスキル」よりやや高い傾向にあります。さらに詳しくみていくと、「ハードスキル（広義）」は「基本スキル」が高いのに対して、「ハードスキル（狭義）」が低くなっています。一方、「ソフトスキル」は「対自己スキル」「対他者スキル」「対状況スキル」の3つのカテゴリーに大きな差はありません。

「組織の人的資本活用能力」の測定

次に、「組織の人的資本活用能力」についてです。

「組織の人的資本活用能力」は、人を活用するプロセスをもとに「人材獲得力」「能力把握力」「能力開発力」「能力活用力」の４つの段階からなります。このうち「能力活用力」は、「仕事提供力」「環境構築力」「動機づけ力」から構成されます。これらを踏まえ、「組織の人的資本活用能力」も「個人の人的資本」と同様に算出します。

①各カテゴリーの設問の平均値を算出します。②「仕事提供力」「環境構築力」「動機づけ力」の3つの平均をとり、「能力活用力」の値とします。③「人材獲得力」「能力把握力」「能力開発力」と②の「能力活用力」の4つの平均をとり、「組織の人的資本活用能力」を算出します。

図表2は、調査対象全222社の結果となります。「組織の人的資本活用能力」は平均2.51であり、人を活用するプロセスの構成要素別にみると、すべて平均2.5前後で大きな差はみられません。さらに「能力活用力」の構成要素に着目すると、「環境構築力」が高いのに対して、「仕事提供力」は低いといった傾向がみられることから、個人の働く環境は整っているものの、その人に合った仕事を適切に提供するといった点では、人的資本の活用が十分に進んでいないことがわかります。

広義の人的資本の類型化

前回説明したように、「広義の人的資本」の大き

さは「個人の人的資本」と「組織の人的資本活用能力」によって決まり、「個人の人的資本」の大小と「組織の人的資本活用能力」の大小を組み合わせることで、「広義の人的資本」を類型化することができます。そこで実際に調査対象企業を類型化し、各タイプの特徴を示したものが**図表3**となります。「個人の人的資本」「組織の人的資本活用能力」の大小はそれぞれの平均値を基準にしています。

図表3に示すように、第1象限（「個人の人的資本」「組織の人的資本活用能力」ともに大きいタイプ）は、従業員数1,000人以上の大手企業、製造業が多く、労働組合がある企業といった特徴がみられます。第2象限（「個人の人的資本」が大きく、「組織の人的資本活用能力」は小さいタイプ）は、従業員数100人未満の小規模企業、情報通信業で多く、さらに同族経営であり、労働組合がない企業が多く含まれています。

第3象限（「個人の人的資本」「組織の人的資本活用能力」ともに小さいタイプ）は、サービス業、医療・福祉業で多いといった、業種による特徴しか今回は確認できませんでした。第4象限（「個人の人的資本」が小さく、「組織の人的資本活用能力」は大きいタイプ）は、卸売・小売業が多く、グループの子会社が多いといった特徴が確認されました。

このように、企業がとる人的資本のタイプは企業特性によっても異なるようです。例えば、同業種・同規模の他社と比べて自社の位置づけはどうかを確認することも、自社の人的資本を考えるうえで重要なポイントとなるでしょう。

図表2「組織の人的資本活用能力」の測定結果

	カテゴリー		構成要素
組織の人的資本活用能力（平均値 2.51）	人材獲得力（平均値 2.51）		新卒採用
			中途採用（経営人材）
			中途採用（専門人材）
			非正社員の登用
			アルムナイの活用
	能力把握力（平均値 2.50）		個人（現在）の能力の把握
			個人（将来＝意向）の能力の把握
			組織の能力ニーズ（現在）の把握
			組織の能力ニーズ（将来）の把握
			組織が必要とする能力の社員への浸透
	能力開発力（平均値 2.48）		能力開発機会の整備・提供：OJT
			能力開発機会の整備・提供：Off-JT
			能力開発機会の整備・提供：自己啓発支援
			経営人材の能力開発
			専門人材の能力開発
	能力活用力（平均値 2.54）	動機づけ力（平均値 2.56）	公正性の実現
			納得性の実現
			外的報酬（賃金：高い水準）
			外的報酬（賃金：評価の反映）
			外的報酬（役職）
		環境構築力（平均値 2.61）	時間の柔軟性
			場所の柔軟性
			多様な人材の活躍を支える体制
			心理的安全性の高い組織・職場づくり
			健康経営
		仕事提供力（平均値 2.44）	適材適所
			柔軟な人材配置
			能力開発（ジョブローテーション）
			能力開発（チャレンジングな仕事機会の提供）
			社員の意向の反映

図表3「個人の人的資本」×「組織の人的資本活用能力」の類型化

		組織の人的資本活用能力	
		小	大
個人の人的資本	大	＜第2象限＞ 小規模企業 情報通信業 同族経営 労働組合がない （n=32）	＜第1象限＞ 大手企業 製造業 労働組合がある （n=89）
	小	＜第3象限＞ サービス業 医療・福祉業 （n=23）	＜第4象限＞ 卸売・小売業 グループの子会社 （n=72）

人的資本と経営成果との関係

最後に、人的資本と経営成果の関係について紹介

図表4 人的資本と経営成果との関係

	企業成長		組織成果				
	売上高の推移 (n=221)	従業員数の推移 (n=221)	収益性 (n=222)	正社員の定着率 (n=222)	イノベーションへの積極性 (n=222)	職場風土（風通し） (n=222)	ワーク・エンゲージメント (n=222)
広義の人的資本	.253**	.195**	.282**	.441**	.544**	.576**	.609**
個人の人的資本	.224**	.141*	.241**	.453**	.513**	.574**	.580**
組織の人的資本活用能力	.244**	.222**	.280**	.356**	.489**	.484**	.541**

（注）1. 企業成長（売上高の推移，従業員数の推移）は、「0〜20未満＝1」から始まり、20刻みで「200以上＝12」までの尺度を設定した。
2. 経営成果（収益性，正社員の定着性，イノベーションへの積極性，職場風土，ワーク・エンゲージメント）は「良い＝5」〜「悪い＝1」の尺度を設定した。
3.「:**」相関係数は1% 水準で有意、「*」相関係数は5% 水準で有意である。

します。

図表4は、調査データによる「人的資本」と「企業成長」「組織成果」との相関分析の結果を示したものです。相関分析とは、変数の間にどんな関係があるかを調べる分析方法であり、相関係数の数値が大きいほど関係性が強いといえます。ここから示唆されることは、以下の3点です。

第1には、すべての変数で統計的に有意であることが確認されたことから、「広義の人的資本」、さらにそれを構成する「個人の人的資本」「組織の人的資本活用能力」が大きくなるほど経営成果も大きくなることがわかります。

第2には、相関係数の数値をみると、人的資本(「広義の人的資本」「個人の人的資本」「組織の人的資本活用能力」) は、組織成果のなかでも特に「イノベーションへの積極性」「職場風土」「ワーク・エンゲージメント」とより強い関係性があります。

第3には、「広義の人的資本」を構成する2つの要素に注目し、相関係数を比較すると、「正社員の定着率」「イノベーションへの積極性」「職場風土」「ワーク・エンゲージメント」は「個人の人的資本」が、「売上高の推移」「従業員数の推移」「収益性」は「組織の人的資本活用能力」が、他方の数値を上回っています。つまり、「正社員の定着率」「イノベーションへの積極性」「職場風土」「ワーク・エンゲージメント」は「個人の人的資本」の、「売上高の推移」「従業員数の推移」「収益性」は「組織の人的資本活用能力」の影響を、より強く受けているといえます。

今回の調査結果から、人的資本は経営成果を高めることが確認され、さらに、人的資本が影響を及ぼす程度は成果項目によって異なることも明らかになりました。このように「人的資本見える化ツール」によって、「広義の人的資本」を「個人の人的資本」と「組織の人的資本活用能力」でとらえることにより、自社の人的資本を客観的に測定するだけでなく、それがどのように経営成果に結びづくかのプロセスを確認することが可能となります。

＊

リサーチプロジェクトでは、4回にわたって「人事のROI（投資対効果)」について解説してきました。人事に関する投資は測定しづらく、また効果がみえにくいものと思われがちですが、本連載で示した「人事施策KPI見える化ツール」や「人的資本見える化ツール」を活用し、ぜひ自社の人事施策の価値創造プロセスを可視化してみてください。

なおリサーチプロジェクトは、研究者だけでなく、企業人事の実務家も、テーマ設定段階から積極的に参加しているのが特徴です。活動にご関心のある方は日本人材マネジメント協会までご連絡ください。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 理事 ● 内田さやか

連載 | 第9回

産業保健・産業医は人事の現場で役に立つのか？

JSHRM とは

日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

X産業保健研究会について

X産業保健研究会は、産業保健の視点から人材・組織マネジメントを分析・議論すること、人事課題に携わる多職種の専門家が連帯し、多角的な議論・気づきの共有をすることを研究会パーパスとして活動しています。

今回からは、健康経営や人的資本経営への関心の高まりとともに人事とタッグを組む機会が増しており、また、新興感染症のパンデミック対応、メンタル不調者対応などでは人事が頼る場面も増えているであろう産業医らをメンバーに抱える「X産業保健研究会」が担当します。

X産業保健研究会は、HRM ナレッジ・マップにおける労働法や労働安全衛生法にかかる「労働政策対応関連」を中心に、「メンタルヘルス論」や「組織論」に関連したテーマも扱う横断的な研究会です。人事の実務家にとっては、「産業保健」や「産業医などの産業保健専門職」は敷居が高く感じられるかもしれません。そこで、専門性が異なるステークホルダー同士がどのようにつながり合っているのか、そして、どんな学びがあるのかをご紹介していきます。

なぜ、この研究会を発足したのか？

JSHRM の会員のなかには、以前から産業保健専門職のメンバーが加入していました。しかし「産業保健」を掲げる研究会はなかったようです。そのようななかで、日本産業衛生学会などにも人的ネットワークを構築している JSHRM 副理事の倉重弁護士より JSHRM 研究会の立ち上げの提案をいただき、私自身「これだ！」と思ったのがきっかけで、X産業保健研究会が発足しました。

その頃、産業医である私の目からみて、産業保健業界には、産業医のみが集まる勉強会、コミュニティはたくさんあるのに、人事の実務家との勉強会や団体がない（もしくは、自分は人事コミュニティとつながれていない）ことがずっと気がかりでした。人事と産業医は、二人三脚の関係であり、健康戦略は人事戦略に紐づいて構築されるべきものだからです。人事の実務家と本音の対話ができてこそ、より理想的で実効性のある産業保健が実現できるのではないかと考えていました。

そうした課題感からスタートしたX産業保健研究会は、2023年10月に発足した JSHRM 研究会のな



内田さやか
Uchida Sayaka

産業医・労働衛生コンサルタント・心療内科医・公認心理師。ビジョンデザインルーム株式会社・代表取締役社長。SAHANA Retreat Clinic 院長。日本医科大学医学部2012年卒。東邦大学医療センター大森病院にて心身医学を学ぶ。社会課題、職域の健康施策への関心から2015年に独立。2016年にビジョンデザインルームを立ち上げ、これまでに20社以上の産業医を歴任。2022年より日本産業衛生学会代議員。2023年よりNPO法人日本人材マネジメント協会執行役員、2025年より理事に従事。

かでは比較的新しい研究会です。

当研究会が大切にしていることは、「多職種交流」と「心理的安全性」「科学的根拠」です。研究会が持続可能であり続けられるように、隔月のハイブリッド開催とし、学び続けられる形を重視しています。当研究会は、人事の実務家をはじめ、産業医、産業看護師・保健師、公認心理師、社労士、弁護士、人事コンサルタント、ヘルスケアサービス事業者など多様なメンバーが所属している点が特徴です。JSHRM お試し会員もジョインできる当研究会のグループチャットでは、ホットトピックスや記事のシェア、リアルな事例相談など、非常に活発な交流が生まれています。

これだけでも参加している価値があるはずです。

研究会での活動と扱うテーマ

実際の研究会の活動は、初期から段々と形が変わってきました。初期は、研究会メンバーから「産業医＋人事系」によるタッグで担当を決め、事例検討を中心に実施していました。「実務家のお悩みや困っている事例（従業員の健康関連）を、研究会のなかで解決していこう！」という試みでした。途中からは、有識者をゲストに招くことや、「○○×産業保健」というフレームワークでテーマ設定し、研究していくようになりました（**図表**）。

各回とも、実務家や各分野の専門家によるレクチャータイムによって知識を補強したうえで、参加者同士のディスカッションタイムを潤沢にとっています。その際には、誰もが率直な意見や感想を言えるような、それを受け止められるような、心理的安全性の高い対話環境をつくることを重視しています。「喋る産業保健」といったところです。

そして、産業保健という実践活動を支えるのが、「産業医学」という科学分野です。例えば、「労働者のメンタルヘルス支援には、どんな介入が有効なのか？」という問い。読者の皆さまならば、どのようにお答えになるでしょうか。他社のグッドプラクティスを参照したり、過去の成功事例を思い起こしたりするかもしれません。もしくは、法律、会社の理念・状況を踏まえるかもしれません。それらとあわせて、科学的根拠や専門家の意見も参考になります。

先にあげた問いに対しては、「世界保健機関（WHO）職場のメンタルヘルス対策ガイドライン」（翻訳：東京大学職場のメンタルヘルスシステマティックレ

図表　これまで研究会で扱ったテーマ

テーマ	
定例会キックオフ	産業医とは？－産業保健の優先順位のつけ方－
定例会	若年性認知症（困った事例検討）
定例会	パーソナリティ障害（困った事例検討）
定例会	男性育休
定例会	高尾メソッド検討 （ゲスト：産業医　神田橋宏治氏）
特別講演	法と産業保健と人事の共創 （ゲスト：近畿大学法学部教授　三柴丈典氏）
特別講演	がんと就労の両立支援 （ゲスト：法政大学キャリアデザイン学部キャリアデザイン学科教授　松浦民恵氏）
定例会総括	現場のもやもや＆課題抽出会
特別講演	産業医は役に立つのか！ （ゲスト：産業医科大学産業衛生教授　浜口伝博氏）
定例会	希死念慮×産業保健
定例会	人事施策×産業保健
特別講演	人的資本経営×産業保健 （ゲスト：JSHRM 会長　中島豊氏）
特別講演	スタートアップ×産業保健 （ゲスト：JSHRM 執行役員　田口光氏）
定例会	安全衛生委員会×産業医

※定例会では、当研究会メンバーがスピーカーを担当。

ビューチーム〈TOMH-R〉）が参照できます。このガイドラインには、労働者のメンタルヘルスの予防、保護、促進、および支援を強化するために実施可能な介入について、エビデンスに基づいた推奨事項が掲載されています。例えば、「労働者のメンタルヘルスを支援するために、管理監督者に対してトレーニングを実施し、メンタルヘルスに関する管理監督者の知識、態度、行動を向上させ、労働者の援助希求行動を高めるべきである。強い推奨、エビデンスの確実性：中」というように提示されており、実務上の判断の有用な材料になるのではないかと思います。

しかし、このような文献まで把握できていない人事の実務家も多々おられるはずで、このような材料や視点をお渡しすることは、産業保健専門職ならではの人事支援といえます。人事施策にせよ、健康施策にせよ、「そこにエビデンス（科学的根拠）はあるのか？」と自問する癖はつけておきたいものです。

研究会での活動

ここでは、研究会の活動内容を伝えるため、特別講演「がんと就労の両立支援」を例にあげて紹介したいと思います。

①「がんと就労」に関する意識調査

「がんと就労」は、がん経験者にとっても、がん経験者を取り巻く周囲の人にとっても、非常に身近、かつ、生活の中心的なテーマです。がんと診断を受けて退職・廃業した人は就労者の約2割に及び、そのうち「告知後」の離職が最も多く、初回治療までに半数以上の人が離職していることは、産業保健でも大きな課題として認識されています。

特別講演では、『「がんと仕事に関する意識調査」報告書“がんと共に働く”を応援するために～3,166名の声』（一般社団法人アンコンシャスバイアス研究所、法政大学キャリアデザイン学部・松浦民恵）を事前課題として読んできたうえで、当日は、著者である松浦教授からの調査の紹介・レクチャーを受け、メンバー間でのディスカッションを実施しました。

この調査は、スノーボールサンプリング方式（調査対象者に新たな調査対象者を紹介してもらうことで、雪だるまが大きくなるように調査対象者を集める方法）にて、「がんと仕事」に関するがん経験者と周囲の人の意識や行動、がんになっても働き続けるうえでの課題や示唆を明らかにすることを目的に実施されています。「がん経験者」だけでなく、「がん経験者の周囲の人（家族、上司、同僚など）」も調査対象とした点が特徴的でした。

まず、レクチャータイムでは、松浦教授から、回答サンプルが母集団を代表しているとはいえず、がん経験者については「女性が多い」「50代が多い」「がんの種類は乳がんが多い」といったサンプル特性や、がん治療と仕事の両立に関心の高い方からの回答が多いなどのサンプルの偏りも想定される、といった注意喚起がありました。なお、回答当時のがんのステージは、「ステージⅠ」「ステージⅡ」「ステージⅢ以上」がそれぞれ約3割であり、正社員（役員を含む）が3分の2を占めています。

②調査結果からみえることと研究会での対話

調査では、「あと何年も生きられないかもしれない」と思った人が約7割、「罹患前のような生活には戻れない」と思った人が約6割であるものの、どちらも継続する不安ではなく、時間の経過とともに減少する傾向があるという結果でした。しかし、再発の不安は残るようです。この「時間軸」は着目すべき点で、冒頭でも触れたように、「初動支援がもっと必要」ということが参加者間で共有されました。

情報ソースで不安にさせるのはネット、個人ブログ、芸能人の体験談などでした。有益な情報ソースは、主治医、国立がんセンターのがん情報サービスなどです。情報リテラシー、ヘルスリテラシーの格差は、認知にも就労にも影響を与えます。参加していた産業医からは「社内でも研修不足。部位・ステ

ージによって認知や経過に多様性があるので、対話が必要」との意見が、人事からは「既存の両立支援制度では対応できていないのではないか？　セカンド・オピニオン支援制度、休暇制度、費用支援など新たな支援が必要となるか？」という現場視点でのソリューションのアイデアも出てきました。

「がん罹患を誰に伝えるか？」という点では、人事でもなく、産業医でもなく、同僚でもなく、「上司に伝える」が8割に及びました。参加者からも、「同僚には言わないが、上司には言うかな。でも、軽めに言うかも？」「上司は認知しやすいので、上司は支援のキーマンになりそう」という意見が出ました。

周囲の人の反応としては、「主治医は働けると言うが、家族は控えればと言う」とのこと。「家族」からのリアクションや意見が、がんと就労に負の影響を与えるということです。家族としては心配なので「リスクヘッジしたくなる」「仕事をセーブしてほしくなる」気持ちは理解できます。他方で、「いろいろ配慮を求めた診断書、根拠なき配慮内容が記載された診断書もあるよね」「ただ、それを根拠がないからと突き放すだけでいいのか？」といった主治医の意見、診断書の取扱いに苦慮する現場の声も聞かれました。

がん経験者にとって、サポートを受けられたのは嬉しいことであるものの、気遣いされることや治療専念をすすめられることは嬉しくなかった場合が、それぞれ3分の1程度存在したという結果も興味深いものでした。参加者からは、「そもそも同じことをされても嬉しい人、嬉しくない人がいるのは当然だよね」という意見が出ました。これは、病気に限ったことではなく、褒められると嬉しい人もいれば、プレッシャーに感じる人もいるわけで、感じ方というものは人によって異なることを常に意識しなくてはならないということですね。

周囲の人からの声では、「普段どおりに接するようにしていると、気を遣ってないと思われる」という葛藤もあがっていました。「がん経験者」と「がん経験者の周囲の人」との間では、気持ちのすれ違いは起きうるものと知っておくのがよさそうです。また「どうしてほしいか？」と「確認した人は5割」だったとのこと。ディスカッションでは、この「確認」に着目しました。相談をもちかけられた上司は、すぐに働き方の変更や支援を開始するのではなく、本人と上司でよく「確認」してから、「支援・配慮」をしていくことで、がん経験者がより満足に働ける割合を増やすことができそうです。

こうした調査結果を踏まえると、私たちのもつアンコンシャス・バイアスを含めて、３つの修正・上書きの重要性がみえてきました。①認知の上書き（死ぬとは限らない）、②判断の上書き（別の可能性もある）、③結果の上書き（湧いてきた違和感に対応する）です。

このように、研究会では、明日からの事例対応、人事制度設計にも非常に役立つ話題が多くあがり、参加者の立場による感じ方の違いや視点の違いも共有されました。なんとなく、研究会のなかで「多職種交流」している様子や産業医らとディスカッションしてみる価値を感じていただけたでしょうか。

＊

JSHRMには、当研究会とも距離感の近いテーマを扱っている研究会がほかにもあります。「キャリア形成×産業保健」「採用スクリーニング×産業保健」などの扱ってみたいテーマがあるため、「組織内キャリアコンサルティング躍進研究会」「ワークライフキャリア研究会」「新卒・キャリア採用研究会（通称：シン・採用研究会）」とのコラボ開催を検討しています。このコラボ開催は、以前から「やらねば！」と思いながらも後回しになっていたことなので、次年度は必ず実現させます。　■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 理事 ● 内田さやか

連載 | 第⑩回

働く人の自殺を考える

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

JSHRM 内にある複数の研究会がリレー方式で HRM ナレッジ大系® に切り込んでいく本連載、今回は、X 産業保健研究会と働く人の自殺について考えていきます。

前回は、X産業保健研究会の概要や実際の雰囲気をお伝えしました。今回は、定例会で私がレクチャーを担当した「働く人の自殺」についてご紹介します。職場のメンタルヘルス対策を考える際に、「自殺・過労死」は語られにくいことかもしれません。しかし、一人ひとりの「豊かに生きる、健やかにはたらく」を考える時、自殺や過労死という問題を論じないわけにはいきません。

「従業員の自殺」は急に訪れるものです。その時には、事後対応で精一杯になるはずです。ですので、平常時にこそ、自殺にまつわる統計・心理などの知識、自殺発生後の対応（ポストベンション）について学んでおくことは重要かと思います。

日本における自殺の状況

日常生活や職場において、「死にたい気持ち」（希死念慮／自殺念慮）について語ることは稀かもしれませんが、日本には「死にたい気持ち」をもって生きている人がたくさんいます。そのため、厚生労働省は従来から、労働者の心身両面にわたる健康の保持増進を図るために、「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」（1988年）を定めて、メンタルヘルスケアを含む総合的な対策を進めるなどの施策を講じてきました。自殺予防の観点からは、それに必要な知識を普及する目的で、「職場における自殺の予防と対応」というマニュアルを2001年に公表し、教育・研修などの場での利用を促進してきました。

そして、2006年には、超党派の議員らの尽力もあり、誰も自殺に追い込まれることのない社会の実現を目指した「自殺対策基本法」が施行され、自殺対策の基本理念とともに、国・地方公共団体・事業主・国民のそれぞれの責務を明示しました。重点施策には「勤務問題による自殺対策を更に推進する」も盛り込まれています。2015年の「過労死等の防止のための対策に関する大綱」では過労死をゼロとすることを目指し、労働時間・勤務間インターバル・年次有給休暇・メンタルヘルス対策について数値目標を設定しています。また、2019年の「働き方



内田さやか
Uchida Sayaka

産業医・労働衛生コンサルタント・心療内科医・公認心理師。ビジョンデザインルーム株式会社・代表取締役社長。SAHANA Retreat Clinic 院長。日本医科大学医学部2012年卒。東邦大学医療センター大森病院にて心身医学を学ぶ。社会課題、職域の健康施策への関心から2015年に独立。2016年にビジョンデザインルームを立ち上げ、これまでに20社以上の産業医を歴任。2022年より日本産業衛生学会代議員。2023年よりNPO法人日本人材マネジメント協会執行役員、2025年より理事に従事。

改革関連法」により時間外労働の上限規制が設けられた背景には、労働者のワークライフバランスの実現とともに、過労死等の防止も意図されています。

しかしながら、労働者を取り巻く環境の厳しさはその後も変わらず、自殺予防の明らかな成果がみられない状況が続いています。今もなお、1日に50〜60人が自ら命を絶っているのです。労働世代でも同様です。

毎年3月は自殺対策強化月間ですが、去る3月28日、厚生労働省と警察庁は、2024年の日本における自殺者数（確定値）は、20,320人であったと発表しました。そのうち、8,092人が有職者で、40〜50代男性が最も多くなっています。男女ともに減少傾向ですが、男性の自殺者数は、女性の約2倍です。交通事故による死亡者数は年間約2,600人なので、働く人の自殺者数はその3倍以上に及びます。

自殺の多くはさまざまな要因が連鎖するなかで起きているといわれていますが、一因である勤労問題としては、「仕事疲れ」「職場の人間関係」が多くなっています。

また、小中高生の自殺者数も529人と増加傾向にあり、統計のある1980年以降で過去最多でした。このような背景もあるためか、産業医として相談業務をしていると、近年はわが子の自殺、友人の自殺という話に触れることも増えました。

こうした状況を、どのように感じられるでしょうか？

自殺の予兆

「自殺総合対策大綱」では、日本の自殺をめぐる現状を整理するとともに、次の3つの基本的な認識が示されています。

①自殺は「追い込まれた末の死」である
②防ぐことができる自殺がある
③自殺を考えている人は悩みを抱え込みながらもサインを発している

そして、自殺のリスクをまとめたものが**図表1**となります。自殺未遂は、「自殺の最大のリスク要因」といわれており、また、自傷行為は、繰り返されるうちにエスカレートする傾向があります。単なるアピールではありません。しかし、自傷行為が発覚すると、かつては（現在も）受診時に注意されたり、「もう絶対しない」と約束をさせられたりするなど、適切な治療につながることがかなわず、医療との接点を失ってしまうこともあります。医療も含めて社会全体での認識のアップデートが必要です。

また、自殺者は「生きたい気持ち」と「死にたい気持ち」との狭間で、「振り子」のように気持ちが揺れ動くことが知られています。その際に、サポート因子がなく、マイナス因子がある状況だと、以下のようにリスクは進んでいきます。

ストレス➡動揺傾向➡無価値観・現実逃避➡
希死念慮➡自殺念慮➡自殺企図

図表1　自殺リスク

表出	無力感、絶望感、自殺念慮（焦燥感）
出来事	離別・死別、喪失、経済的破綻、親族の自殺、災害・犯罪・虐待などの外的体験
健康面	精神疾患、慢性／進行性の疾患・疼痛・病苦、アルコールなどの乱用、セルフケアの欠如
既住	自殺未遂、自傷行為
環境	孤立・支援者の不在、自殺手段を得やすい環境、自殺を促す情報への暴露

図表2 TALKの原則

Tell	はっきり言葉に出して「あなたのことを心配している」と伝える。
Ask	死にたいと思っているかどうか、率直にたずねる。
Listen	相手の絶望的な気持ちを徹底的に傾聴する。絶望的な気持ちを一生懸命受け止めて聞き役に回る。
Keep safe	危ないと思ったら、まず本人の安全を確保し、周囲の人の協力を得て、適切な対処をする。

対応における「TALKの原則」

自殺を考えていると打ち明けられた場合や、危なそうだと気づいた場合には、**図表2**にある「TALKの原則」に沿って対応します。「自殺の話題に触れることで、自殺を煽ってしまうことはない」ということは、数々の研究から明らかになっています。否定したり、ストレートに触れずに回避したりするほうがリスクを高めるのです。

リスクレベルに応じた具体的な対応は、以下となります。

レベル1：心理的視野狭窄

まず、心理的な視野を広げることが有効です。じっくりと対話したうえで、自殺以外の具体的な問題の解決法をその人に示すことが役立ちます。

レベル2：強くて動揺する自殺念慮

自殺行動に移る時というのは、考え（自殺念慮）を超えていく場合です。ですから、当面の対応として、その人が死にたい気持ちを話せる状態にする（とどまる）ことを目標とします。

死にたい気持ちを話すことで、かえって自殺行動へ移る危険を増やしてしまうのではないかと心配するかもしれません。しかし、実際には死にたいという気持ちを話したから自殺行動に移るということはなく（数々のエビデンスがあります）、むしろ、緊張が少なくなったり、生きたい気持ちに注目しやすくなったりします。

レベル3：焦燥感

すぐに行動に移る可能性が高くなった状態といえます。安全な場所に連れて行く、自分を傷つけるような物を遠ざける（自殺の手段を遠ざける）などの対応を急いで行う必要があります。焦燥感を落ち着かせる薬（向精神薬）の使用が必要となることもあります。

遺された人の心理

①悲嘆を知る

悲嘆は、深い悲しみを意味する言葉です。悲嘆反応は、さまざまな「喪失」つまり「自分にとって大切な人やものや事柄を失うこと」によって起こるものであり、自然な心理反応です。具体的には、驚愕疑問、呆然自失、怒り、離人感、他罰、記憶の加工、救済感、否認、歪曲、合理化、自責、原因の追及、抑うつ、周囲からの非難、不安、二次的トラウマなどが死への心理反応として表出します。ただし、思慕の情を除き、ほとんどの悲嘆反応は6カ月以内に安定します。そのなかで一部の悲嘆は、強度が6カ月以上遷延し、複雑化し、日常生活に支障をきたします。その場合を複雑性悲嘆と呼びます。

悲嘆の受容プロセスとしては、「ボウルヴィの悲嘆プロセス」をはじめ、さまざまの悲嘆プロセスモデルが知られています。 文化の差、個人差などもありますが、「無感覚な段階→思慕と探求の段階→混乱と絶望の段階→離別と再建の段階」という4段階で進むとされています。

②命日反応（Anniversary Reaction）

亡くなった人の命日や誕生日、結婚記念日など思い出が深い特別な日が近づくと、気持ちの落ち込みや体調が崩れるなど、その人が亡くなった直後のような反応や変化が出ることがあります。このような反応・変化は、「記念日反応」あるいは「命日反応」と呼ばれ、大切な人を亡くした方にはよく起こりう

る自然な反応です。その時は、自分を責めたり不安に思ったり、これらの気持ちを無理に抑えたりしないことが重要です。

③ポストベンションとは？

急死事例の事後対応のことを「ポストベンション」といいます（**図表3**）。遺された人々に及ぼす心理的影響を最小化することが目的です。原因究明とは区別されますが、社内では、この2つを同時進行することが多いでしょう。ポストベンションが必要だと考えても、社内では対応が難しいと判断された場合は、外部の専門家の協力を得てポストベンションを実施することも可能です。

社員が亡くなった場合は、ポストベンションにあたる人事や産業医らも「遺された人」であることを忘れないでほしいと思います。関わった人全員がバーンアウトする可能性が十分にあることを認識し、できる限り1人で対応せず、互いに労い合い、休息を確保しながら対応にあたっていただきたいです。

④してはいけない対応

自死遺族に対してしてはいけない対応は、以下のようなものとなります。

・「頑張って」などの励まし
・「どうしてくい止められなかったの」などの原因追及
・安易な慰め
・遺族であることを探ろうと、詳細を無理に聞き出そうとする（二次被害になる恐れがあるので慎むべきである）
・「こうすべきである」というような一方的な考えや意見の押し付け
・遺族はみんな、精神的ケアが必要であると決めつけた対応
・無理に感情を吐き出させようとする働きかけ
・遺族はみんな同じだという言動や対応

＊

どうして自ら死を選ばざるを得なかったのか。そのことに思いを馳せると、その人の生きてきた道のりやその険しさを考えることになります。自分はどのような形で死を迎えたいのか。それを考えると、そこに至るまでにどう生きていくべきかがみえてきます。つまり、死と向き合うことは、生と向き合うことなのです。生き方を再考する機会を与えてくれるともいえます。

自殺や過労死の問題を、特別なもの、怖いものととらえず、「働く人の働きがい・生きがい」を考えるうえでのヒントにしていただけたら幸いです。

職場は、人生のなかでとても多くの時間を過ごすコミュニティであり、セーフティネットとしての機能も有しています。私たちは、つながりのなかで生きています。その輪のなかに誰もがいられるように、誰かの「死にたくなる気持ち」に寄り添えるように、自殺対策という視点からも人的資本管理・組織運営をみつめてみてください。 ■

図表3　ポストベンションの5つの原則

1. 正確な情報把握・伝達	動揺を最小限にするような方法で、正確な情報を時機を逸することなく伝える。
2. 関係者への起こりうる反応の説明	自殺という衝撃的な体験をした後に、起こりうる反応を説明しておく。
3. 他の同僚と分かち合う（感情の共有）	知人の自殺を経験した後の感情を他の同僚と分かち合う。
4. ハイリスク者ケア	自殺が起きたために動揺しているハイリスクの人をケアする。
5. 反芻と対策	自殺が起きるような問題点が明らかになれば、それに対する長期的な対策を立てる。

【参考情報、おすすめの図書・資料】

こころの健康相談統一ダイヤル　0570-064-556
『自傷行為の理解と援助』（松本俊彦著、日本評論社）
『自殺対策ハンドブック Q&A』（本橋豊編著、ぎょうせい）
『救急医療から地域へとつなげる自殺未遂者支援のエッセンス（HOPE ガイドブック）』（日本自殺予防学会監修、へるす出版）
『生き心地の良い町』（岡檀著、講談社）

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 新志有裕

連載 | 第11回

歴史を踏まえ、「鳥の目」「虫の目」で分析

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

雇用システム研究会について
日本の雇用システムと労働政策史の分析、研究を目的とした研究会で、毎月開催しています。研究会では、課題図書をもとに、日本の雇用システムの歴史を振り返り、議論しています。

HRM ナレッジ体系 ® は、人事を理解するために必要なポイントや考え方を体系的にまとめたものですが、理解を深めるためには、「現在」の全体像に関する視点と、どのような変遷をたどってきたのかという「過去」への視点の両面から考えることが有効です。

例えば、日本の戦後の企業成長を支えた「日本的雇用システム」の重要な要素である「年功序列」についても、採用・退出・人事評価などが複雑に影響し合っているため、全体像として理解することが重要になります。さらに、なぜ年功序列が生まれ、なぜ時代に合わなくなってきたのかという経緯を知ることで、理解がより深まります。

また、「現在」をみるうえでは、引いた立場から問題の全体像を把握する「鳥の目」と、具体的な事例から問題の本質を考える「虫の目」も重要です（**図表1**）。

JSHRM の「雇用システム研究会」（統括：江夏幾多郎・神戸大学准教授）では、こうした視点で、歴史から現在の個別事例までを縦横無尽に行き来しながら議論しています。そのため、メンバーも企業の人事担当者に限らず、研究者、コンサルタント、士業など、多様な立場の人が集まっています。

今回は、これまで雇用システム研究会で話し合ってきた議論の一部をご紹介します。

江戸時代の日本人から考える「雇用論」

本研究会では、日本の雇用システムを歴史的に考えるため、歴史に関する文献の輪読を行っています。

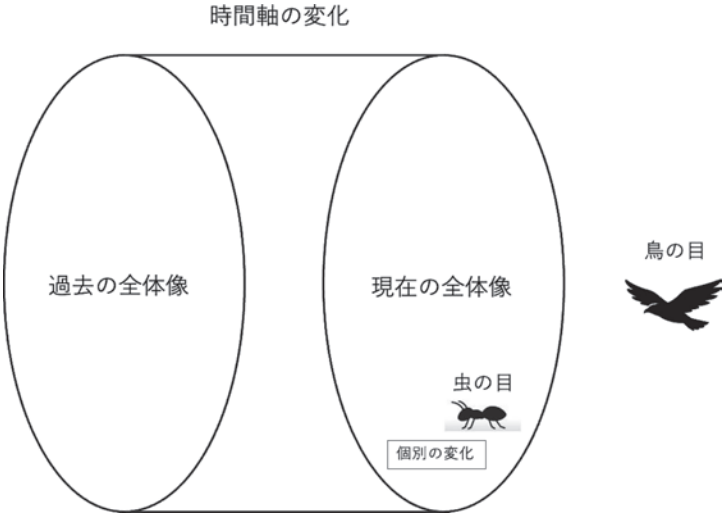
独立行政法人労働政策研究・研修機構の理事などを歴任された草野隆彦氏の大著『雇用システムの生成と変貌』（労働政策研究・研修機構）では、江戸からはじまり、明治・大正・昭和の雇用が取り上げられています。この書籍を最初の課題図書として読んだ際には、皆、面食らいました。工場労働者が誕生した明治期ならまだ理解できますが、士農工商の身分が存在した江戸時代から日本の雇用を分析して



新志有裕
Shinshi Arihiro

一橋大学商学部卒業。慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科修了。2003年から2010年まで西日本新聞社で記者として働いた後、IT系マーケティングリサーチ会社での研究員などを経て、2014年、弁護士ドットコム株式会社に入社。2016年から弁護士ドットコムニュース編集長、2024年からプロフェッショナルテック総研部長。JSHRM・雇用システム研究会・副統括。

図表1「鳥の目」と「虫の目」



いたからです。

しかし、日本人の働くことへの意識を考えるうえでは、江戸時代からみていく意義もあります。同書では、江戸時代の商人にみられる「勤勉思想」に加え、農民の技術改善努力を続けようとする思考・行動特性が記載されており、研究会では、その勤勉さが明治以降、さらには令和の日本人にも受け継がれているのかどうかが議論になりました。

さまざまな見方があり、「答え」にたどり着くのは容易ではありませんが、日本の雇用を考えるうえでは、長い時間軸でとらえることでスケールの大きさを実感できます。

組織の高齢化と年功パラダイム

日本の雇用システムについて、時間軸の変化と現在地を理解しやすくするため、ここでは具体的なテーマとして「中高年人材のモチベーション問題」を取り上げて説明していきます。

典型的なのは、新卒一括採用で企業に入り、さまざまな職場を経験しながら、年功序列のもとで同期と共に長い時間をかけて出世競争をしてきた人たちです。馬車馬のように働いて管理職になったものの、その先のポジションには届かなかった人の「その後」について、問題が生じています。

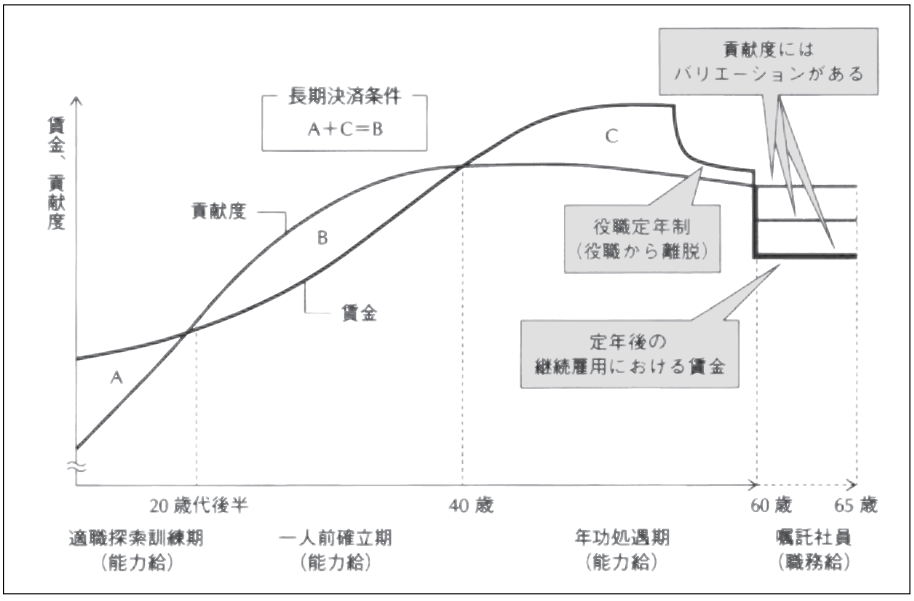
図表2のように、年功序列のもとでは、一人前確立期には貢献度が賃金を上回るものの、年功処遇期には逆転して貢献度に比べて賃金が高くなり、役職定年や定年で大幅に下がる傾向があります。また、会社主導でキャリア形成が行われてきた結果、キャリアへの意識が乏しかったり、専門性が十分でなかったりして、管理職から外れた後にモチベーションが低下しがちなことが指摘されています。

研究会では、『人事管理　人と企業、ともに活きるために』（平野光俊・江夏幾多郎、有斐閣）を輪読した際、「高齢者雇用」の章で、まさにこの問題が議論になりました。

「時間軸」の観点では、少子高齢化の影響で企業の組織も高齢化しています。『人事管理』のなかでも、長く日本企業を支えてきた「年功パラダイム」に基づく人事管理が、職場の高齢化によって成り立たなくなっていることが解説されています。従業員構成が高齢化し、管理職が高齢化することで、次世代の昇進が滞り、若手のモチベーションを下げる問題が生じます。

また、役職定年で管理職でなくなった人と元部下との間にネガティブな心理が生じる可能性もありま

図表2 年功パラダイム



出典：『人事管理　人と企業、ともに活きるために』（平野光俊・江夏幾多郎、2018 年）

す。さらに、時代に合った実務能力を発揮できるのかという問題もあります。

これらは、若い社員が多く、定年年齢も早かった昭和の時代には表面化しにくかったことでしたが、環境変化によって仕組みとの不整合が強まり、問題が表出してきやすくなりました。

モチベーションをどう上げるかについて、研究会では次のような意見が出ています。

・「競争社会を勝ち抜いてきた人は本当にイキイキしているのか。ジョブの楽しさに目を向けるべきではないか」という根源的な問い
・「人手不足のなか、シニア人材を採用したい中小企業も多い。マッチングの仕組みが足りない」という実践的な意見

『人事管理』では、年功パラダイムから脱却し、35歳頃から貢献度による賃金差をつけ、退出ルールも明確化するなど、高齢化時代に合わなくなった仕組みを改革することを提案しています。

しかし、表面的な改革では、長く形成された仕組みは容易に変わりません。研究会では、藤本真氏のウェブ連載「雇用・労働の平成史」を扱いながら、平成に導入された「成果主義」が、評価運用の難しさなどからうまく機能しなかったケースも議論しました。

藤本氏の連載では、2004年に話題になった城繁幸氏の著書『内側から見た富士通　「成果主義」の崩壊』（光文社）が紹介されています。「成果主義」として、評価と賃金を結びつける制度を導入した結果、評価につながらない仕事が放置されたり、序列の低い管理職の下で働く従業員に低評価が押しつけられたりして、結局は業績が向上しなかったという、生々しい歴史を振り返る機会になりました。

人事管理の改革には、評価という観点だけでなく、リスキリングやキャリア観の変革など、雇用のあり方全般の見直しが求められるのです。

「虫の目」でとらえる小さな変化

ここまで、全体像をとらえる視座を紹介してきましたが、重要なのは「鳥の目」に加えて、個別事例

を詳細に考察する「虫の目」をもつことです。「虫の目」をもつことで、現場担当者との議論が深まり、小さな変化の兆しもとらえられます。

研究会では、先進的な人事改革事例を扱った『人材マネジメントの革新』（江夏幾多郎・石山恒貴・服部泰宏編、千倉書房）を輪読し、個別企業の事例についても議論しています。

中高年のモチベーション問題については、村田機械株式会社の事例が印象的でした。

同社では、原則56歳で管理職から専任職に移行し、60歳で定年、希望者は70歳まで勤務継続が可能です。管理職を外れた中高年人材の活躍が課題となるなか、研究開発本部では、専門性を活かせる「設計支援チーム」を設置し、管理職ではない立場で現場を支援する仕組みが紹介されています。子会社への出向で肩書きを与える方法ではなく、専門知識をもった人材の新たな働き方を模索するアプローチです。

中高年メンバーに対しては、指導者というより実務者としての能力向上を求め、業務定義も会社主導ではなく本人が自ら定義し、社内の依頼に応じて動くことを求めています。例えば、管理職を8年経験したＡ氏は、技術者としてのスキル発揮の機会が減っていましたが、若手が気づかない問題点を指摘するなど、マネジメントと技術の双方を活かして働きがいを取り戻したと紹介されています。

このような動き方は「ジョブクラフティング」と呼ばれ、与えられた仕事に対して自律的な変化を加え、働きがいを高める考え方で、中高年モチベーション問題の重要な論点です。

議論では、次のような「鳥の目」への広がりも生じました。

・「モチベーション問題を言い過ぎではないか。適材適所なら別の制度にし、適性のない人を管理職にしていたのではないか」という根源的な問い
・専門職のキャリアパス強化のため「専門性の指標化・点数化とデータ共有はできないか」という制度提案
・「ジョブクラフティングを事務系や製造系にも広げられないか。広げるうえで何が課題か」という一般化への視点

これはまさに、個別事例（虫の目）から変化の兆しをとらえ、それを「鳥の目」へと展開しようとする考え方です。

＊

雇用システム研究会では、こうした議論を毎回交わしています。江戸時代や明治時代と現代企業の個別事例は、一見すると無関係にみえますが、日本の雇用システムの歴史を踏まえ、「鳥の目」「虫の目」でみることで、底流ではつながっていることがわかります。

人事の現場では、成功事例をついそのまま導入したくなります。しかし、問題の全体像がどうなっているのか、どのような過程で形成されてきたのかという視点をもつことで、理解が深まり、成功事例の本質をとらえた応用が可能になります。成功事例を真似するのではなく、その背景を知ることが重要なのです。 ■

【雇用システム研究会でこれまでに扱った文献】

『雇用システムの生成と変貌 ― 政策との関連で』（草野隆彦、労働政策研究・研修機構、2021 年）
『日本的雇用システムをつくる　1945–1995　オーラルヒストリーによる接近』（梅崎修・南雲智映・島西智輝、東京大学出版会、2023 年）
『人事管理　人と企業、ともに活きるために』（平野光俊・江夏幾多郎、有斐閣、2018 年）
『雇用・労働の平成史』（藤本真、https://www.rosei.jp/readers/web_limited_edition/series?series=3186）
『人材マネジメントの革新　理論を読み解くための事例集』（江夏幾多郎・石山恒貴・服部泰宏編、千倉書房、2025 年）

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 根岸典史

連載 | 第⑫回

人事パーソンの成長を加速させる「社外交流」

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

WWN 研究会について

WWN 研究会は人事パーソンの「Will」「Wants」「Needs」を支援することを目的としています。この研究会の最大の特徴は、企業の人事担当者だけでなく、組織開発のコンサルタントや弁護士、研究員など「多様な視点の混ざり合い」にあります。

これまでの活動では、「採用領域における AI 活用について」「人事パーソンのお悩み相談会」「若手人事パーソンの育成について」「ジョブ型人事制度」「ベンチャー企業における人事業務」「ピープルアナリティクス」「現場主導の組織開発」など、多岐にわたるテーマを取り扱ってきました。

なぜ今、人事に「社外交流」が必要なのか

VUCA の時代といわれて久しいですが、私たちが働く環境はかつてないスピードで変化しています。少子高齢化による労働力不足、働き方の多様化、そして AI の加速度的な進化。これら正解のない課題に直面しています。

こうしたなか、人事に求められる役割は、労働法などに基づく労務管理や給与支払いをきちんと行う「管理人事」から、経営と現場をつなぎ経営戦略を実現する「戦略人事」へと大きくシフトしています。一方で日本企業においては、このシフトがなかなか進んでいないのが現状です。理由は複合的ですが、自社内だけで考えているとどうしてもその会社の「あたり前」や「慣習」「これまでの成功体験」に縛られてしまい、新しい発想を生み出すことが困難になっていることや、生み出せたとしても飛び込むのをためらってしまうことも大きな原因の1つなのではないでしょうか。

「あたり前」や「慣習」「これまでの成功体験」を乗り越えていくには、私たち JSHRM の提供価値の1つでもある、社外の人事パーソンや専門家との「社外交流」が有効だと考えます。「社外交流」は、①多角的な視点の獲得、②言語化能力の向上、③心理的安全性をベースにした越境学習といった形で、人事パーソンとしての成長を加速させ、ひいては自社の戦略人事の実現の一助になると考えています。

WWN研究会での事例

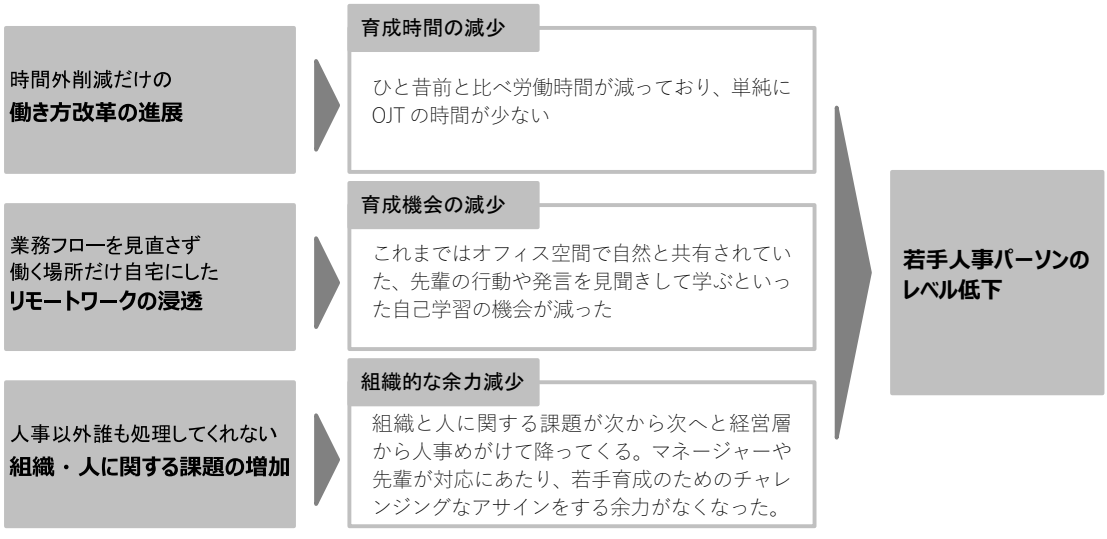
毎月〜隔月で開催している WWN の会合では、特定の正解を押し付けるのではなく、自由なテーマ



根岸典史
Negishi Norifumi

京都大学経済学部卒業。新卒で入社した社員数約2万人のインフラ企業の本社人事にて、人事企画や異動・評価運用などの人事業務に従事したのち、大手シンクタンク系コンサルティングファームに転職。人事コンサルタントとして人事制度改定などの人事領域の多様なプロジェクト経験を経て、現在は、メディア企業の本社人事にて、人事制度改定や各種人事運用を行っている。JSHRM・WWN研究会・副統括。

図表1 若手人事パーソンを取り巻く環境（仮説）



で議論を戦わせています。この「利害関係のない、専門性の異なる他者との対話」こそが、個人の成長を促すエンジンとなります。

例えば、「人事パーソンの育成プランを考える」というテーマでは、「最近、若手が育っていない」という職場での問題を持ち込み、その原因から探るディスカッションを行いました（**図表1**）。

出てきた意見で面白かったものとしては、人事の成長を阻む三重苦があるという話になりました。1つ目が、働き方改革により育成時間が減少しているというものです。2つ目が、リモートワークの浸透により、育成機会が減少しているというものです。そして3つ目が、組織・人に関する課題だらけで、組織に育成する余力がなくなっているというものです。昔のように種だけ蒔いて勝手に育つ環境ではなくなっています。だからこそ、計画的に育成していこうという結論となりました。

この話は、結論だけ聞けば「あたり前じゃないか」と思うようなことですが、正しい／正しくないは別として、その背景を自社の文脈に沿ってきちんと考え、論理構成を組み立てておくことで、説得力のある提案ができるようになると考えます。

また、「人事のお悩み相談会」というテーマのなかでは、「人事（特に責任者）の要件」という議論がありました。ある人事からは「現場と経営の間に立って翻訳する力」という旨の意見が出され、ある人からは「経営とさし違えてでも人・組織を守る覚悟」という旨の意見が出ていました。言葉の背景にある経験などの詳細についてはこの場では伏せますが、各自それなりの理由をもって意見を出し合って、自由闊達に議論しています。こういった議論に正解はありません。きちんと自分の考えを言語化し、他者に宣言すること自体が重要です。

議論を通じて同じような課題を抱えている仲間をみつけ安心できるとともに、専門家からはうまくいった事例／失敗した事例を収集でき、取組みを進めるうえで気をつけるべきポイントを学ぶことができます。多職種からの「多角的な視点」が混ざること

で、1つの事象を立体的にとらえる力が養われると考えます。

「心理的安全性」と「越境学習」

会合においては全員が意見を求められ、発言する機会があります。社内では「いつものあれ」で通じる話は社外の人には通用しないため、自分の考えや自社の課題を、背景を知らない他者にわかりやすく説明するプロセスによって、論理的な思考力と言語化能力を身につけることができます。そして、さまざまなバックグラウンドをもつ人や立場の異なる人がいるため、自社の仮想キーパーソンがどんな反応を示すか予備練習ができ、提案の解像度を高めることができます。

誰が何を言ってもよいという心理的安全性が担保されていることも特徴です。社内の人間関係には、どうしても評価や利害が絡みます。しかしWWNのような社外の場は、失敗を恐れずに自分の悩みを打ち明けられる「安全な場所」です。そもそも、人事歴も立場も違う人たちの集まりで、かつ明確な答えがないテーマを扱うので、意見が合うわけがなく、合わせる必要もありません。全員が自己研鑽を目的として参加しているため、違う意見は新たな視点として歓迎されます。この体験は、自分のホームグラウンド（社内）を飛び出し、アウェイ（社外）で学ぶ「越境学習」といっても差し支えないと考えます。

「越境学習をイノベーション創出につなげるために」（経済産業省、2025年3月）という報告書のなかでも、越境学習は「イノベーションを創出する組織への変革」につながる取組みであると強調されています。「越境学習」と聞くと、まったく知らない組織や職種に転職しないと得られないハイリスク・ハイリターンな経験のように考えがちですが、「社外交流」も越境の最初の一歩としては十分なのではないでしょうか。

AI時代における人事パーソンの未来

ここまで、社外交流が人事パーソンにもたらす価値について言及してきました。冒頭で述べた「AIが加速度的に進化する世界」においても、その価値は変わらないばかりか、さらに高くなると考えます。

例えば、採用におけるAI活用について議論した回では、AIが進展した世界で人事は何をすべきかという議論に発展しました。極端な例かもしれませんが、「Does HR still need humans?」（2025年8月18日付フィナンシャル・タイムズ）という記事では、現在の人事業務は80％がAIに代替されるとの衝撃的な見解が紹介されていました。皆さんはどんな仕事が残ると思いますか？

AIが急速に進化し、業務の自動化や意思決定の高度化が進む今、人事パーソンの役割はこれまで以上に変革を迫られています。しかし、AIがどれだけ進化しても、人と組織の「本質」を理解し、未来を構想し、変革を推進する役割は人間にしか担えません。人事が本来向き合うべき「人と組織の価値創造」に、より多くの時間とエネルギーを注げる時代が到来しているのです。

だからこそ、AI時代の人事パーソンに求められるのは、単なる知識やスキルではなく、「問いを立てる力」と「周囲を巻き込み推進する力」であり、社外交流で得られる経験はこの力に活きると考えます。社外の人事パーソンや専門家との対話は、自分の思考の枠組みを揺さぶり、固定観念を解きほぐしてくれます。AIが提示する「最適解」に対しても、「本当にそれが自社にとっての最適なのか」「文化や人の感情をどう扱うべきか」といった、人間ならではの問いを立てられるようになります。これは、社内だけではなかなか得られない視点です。

また、AI時代は「問いの質」が価値を決める時代でもあります。AIは優れた回答者ですが、優れた

質問者ではありません。社外交流の場で多様な価値観に触れ、異なる立場の人と議論を重ねることで、問いを磨く力が育ちます。これは、戦略人事として経営に向き合ううえで欠かせない能力です。

さらに、AIが進化するほど、人事には「人間らしさ」が求められます。共感、対話、関係構築、組織文化の理解といった領域は、AIが代替しにくい人事のコア領域です。社外交流は、こうした「人間力」を磨く絶好の機会でもあります。異なる背景をもつ人との対話は、自分の価値観を相対化し、他者理解の幅を広げ、組織内でのコミュニケーション力を高めてくれます。

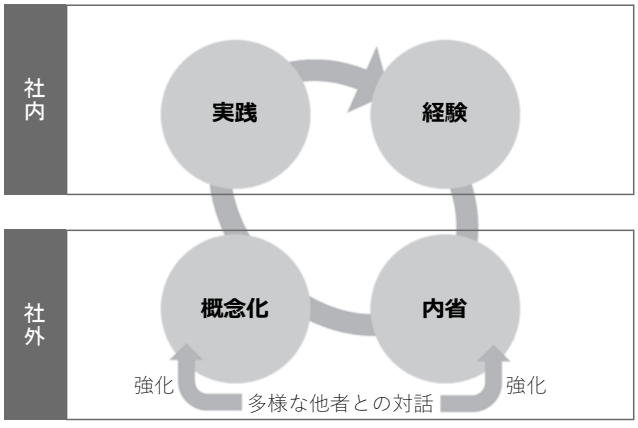
AI時代における人事パーソンは、テクノロジーを使いこなすだけでなく、人と組織の未来をデザインする「クリエイター」であり、「翻訳者」であり、「触媒」です。そして組織変革の遂行そのものは、人が成し遂げる必要があるのです。そのためには、社外という越境の場で視野を広げ、思考を鍛え、仲間を得ることが不可欠です。社外交流は、AI時代の人事パーソンが「代替されない存在」から「価値を創造する存在」へと進化するための、最もシンプルで最も強力な学びの装置なのです。

AI時代だからこそ、「代替されない人事」へ

AIが多くの業務を代替し、情報が瞬時に手に入る時代だからこそ、私たち人事パーソンに必要なのは「外の世界に触れ、自分をアップデートし続ける姿勢」です。

「コルブの経験学習モデル」という、人材育成の分野では最も知られたフレームワークがあります。「経験」「内省」「概念化」「実践」の4つのステップを繰り返すことで、単に知識を得るだけではなく、経験から深い理解と応用力を身につけることができるというものです。社外交流は、このサイクルの加速装置になり人事パーソンの成長に寄与すると確信しています（**図表2**）。

図表2　社外交流によるコルブの経験学習モデル強化イメージ



AIに聞けばわかる答えに価値はありません、自分で汗をかいて得た一次情報にこそ価値があります。

社外交流というと、会社が準備するプロボノや能力開発プログラムなどを想像されるかもしれません。しかし、実際に必要なのは、自発的に一歩を踏み出す勇気だけなのです。他社の人事の人たちは何を考えているのだろう、コンサルタントは人事部をどうみているのだろう、といった外の視点に触れたいという好奇心が自分の殻を上回れば、そこに皆さんを受け入れる越境コミュニティは存在しています。

越境コミュニティのなかで、立場や考えが多様な他者と対話していくことの積み重ねが、AI時代における「価値を創造する人事」への道をつくるのだと私たちは考えています。そして、社外で得た学びや気づきは、必ず自分自身、ひいては自社の変革につながります。自分の成長が組織の未来すら変える可能性を秘めている。ちょっとワクワクしませんか。

社外交流は、最も手軽で、リスクが低く、そして効果的な手段です。WWN研究会は、これからも人事パーソンの挑戦と成長を支える場であり続けたいと考えています。ぜひ、私たちと一緒に一歩を踏み出してみませんか。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 島田敬一郎／安部博枝

連載 | 第⑬回

企業内キャリアコンサルティング再考

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

組織内キャリアコンサルティング躍進研究会

企業・人事領域でのキャリアコンサルティングの運用について検討し、その普及に寄与することを目的に活動している JSHRM の研究会です。面談技能の向上ではなく、キャリアコンサルティングの組織内での活用方法・人事諸施策との連動に主眼を置き、人事職・社外キャリアコンサルタントで半々の構成とすることで双方視点のバランスを保持しながら、企業での運用実例や有識者講演をもとに議論を進めています。

企業内キャリアコンサルティングは、JSHRM が掲げる HRM ナレッジ大系® における人マネジメント・タレントマネジメントのうち、「人材開発」が密接にかかる領域であり、「配置」との関係も強いものとなります。HRM ナレッジ大系® における基礎理論としては、「キャリア論」がそれにあたります。

今回は、企業内キャリアコンサルティングが広がる今、課題への対処・さらに有益な活用方法をあらためて考えたいと思います。

企業内キャリアコンサルティングの課題

企業におけるキャリアコンサルティングの導入は年々増加しており、厚生労働省の「2024年度　能力開発基本調査」では、50.0％の事業所がキャリアコンサルティングを行う仕組みがあると回答しています。同調査でのキャリアコンサルティングは、「労働者の職業生活設計（キャリア設計）に関し、相談に応じ、助言および指導を行うこと」と定義されており、相談する相手は多岐にわたるなか、職場の上司・管理者が約7割と圧倒的に多いものとなっています。

同調査によれば、企業がキャリアコンサルティングを行った効果としては、高い順に「労働者の仕事への意欲が高まった」「自己啓発する労働者が増えた」「人事管理制度に労働者の希望などを的確に反映して運用できるようになった」となっています。また、労働者側が認識する効果は、「仕事に対する意識が高まった」「自分の目指すべきキャリアが明確になった」「上司・部下との意思疎通が円滑になった」が上位3つでした。企業、労働者ともに約半数が「仕事への意欲・意識が高まった」と回答しており、自己啓発、人事管理制度の運用、キャリアの



島田敬一郎
Shimada Keiichiro

JSHRM組織内キャリアコンサルティング躍進研究会統括。2000年、日系総合重機メーカー入社。経理職、営業職、事業企画職に従事したのちに経営企画職兼人事職。人材・組織開発施策、従業員エンゲージメント向上施策の企画立案から運用までを担う。仏HEC経営大学院MBA、2級キャリアコンサルティング技能士、国家資格キャリアコンサルタント、認定心理士。



安部博枝
Abe Hiroe

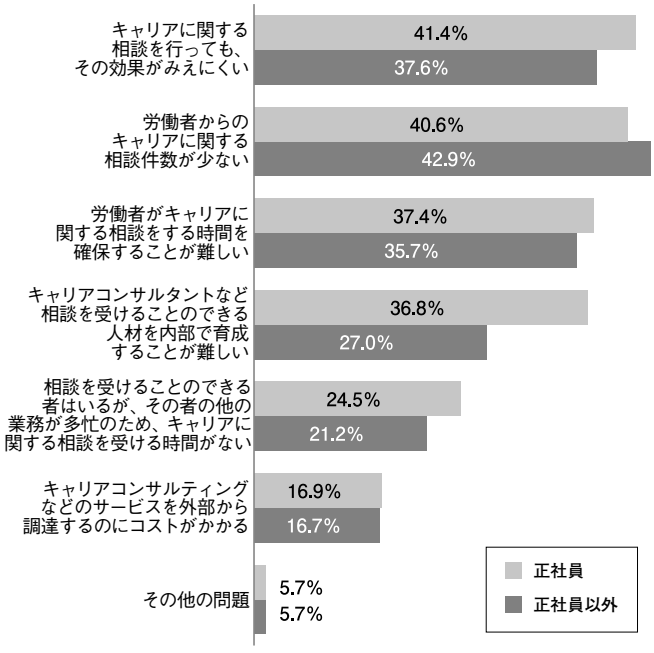
JSHRM組織内キャリアコンサルティング躍進研究会副統括。株式会社abilight代表取締役／明治大学客員研究員。大手自動車メーカーに入社し、総合研究所、本社にて勤務。学術理論の社会活用と多様なキャリア形成を支援するために2015年に起業し、主に企業内のキャリア支援計画の策定や人材育成計画策定のコンサルティングを行う。2級キャリアコンサルティング技能士、国家資格キャリアコンサルタント、認定心理士。

明確化、意思疎通の円滑化など、その効果は一定程度認識されています。

その一方で、キャリアコンサルティングを行う仕組みがある事業所のうち、実施のうえで問題があるとする事業所は7割弱です。**図表**のとおり、キャリアコンサルティングにはさまざまな問題点がみられますが、大きくは、「効果がみえにくい」「コストがかかる」に収斂するものと考えられます。「労働者からのキャリアに関する相談が少ない」は、効果が明示できていないこと、有用性が認識されていないことに多分に起因しますし、「時間の確保が難しい」「相談を受けることができる者が、他の業務が多忙のため相談を受ける時間がない」は、効果がみえにくいことや効果への疑問視からキャリアコンサルティングの優先順位が低くなっているものと解釈できます。「相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」は、外部調達を選択肢に入れることができないという経済的な余裕のなさを示すものととらえられます。

このように、企業内キャリアコンサルティングの主な現状課題は、「効果は認識されているものの、みえやすい効果が求められている」「体制構築や機会提供にコストがかかる」と読み取ることができます。

図表　キャリアコンサルティングを行ううえでの問題点（複数回答）



資料出所：厚生労働省「2024年度 能力開発基本調査」

みえやすい効果とは

私たちは企業内キャリアコンサルティングの機能を、「従業員の成長の促進」「企業の人材育成の促進」「両者のマッチング」ととらえています。この視点で、キャリアコンサルティングのみえやすい効果について考えていきます。

①従業員の成長促進への効果

従業員によって成長の方向性はまちまちであること、また、しばしば成長は可視化困難であることが、キャリアコンサルティングの効果の明示を難しくする理由でもあります。そうしたなか、一人ひとりの「will（したいこと）」「can（できること）」「must（しなければならないこと）」を可視化するジョブカードをはじめとするキャリアビジョンシートは有用であり、取り入れている企業も増えてきています。実際の行動に移すことで成長につながるため、進捗を確認するフィードバック欄があるとよいでしょう。このようなキャリアビジョンシートは、従業員の成長の軌跡を形にするものとなるため、人事データとしても非常に貴重です。

個人への成果を集団として測るものとしては、エンゲージメントサーベイのなかでキャリアコンサルティング施策と相関の高い項目（キャリアビジョンをもっているか、キャリアビジョンをどの程度達成できているか、など）を設けることで、定量把握と定点観測を行うことが考えられます。また、ストレスチェックのなかにも、仕事内容が合っているか、働きがいのある仕事か、意欲を引き出したりキャリアに役立つ教育が行われているかといった問いが含まれることが多いため、参考値とすることは可能でしょう。

②企業の人材育成促進への効果

中期経営計画に基づき、あるスキルをもった従業員が何年以内に何人必要といった人員計画を策定する場合、その達成度合いをキャリアコンサルティングの効果測定の1つとすることができます。この際に必要となるのがスキルの可視化です。デジタルでもアナログでも構いませんが、従業員がもつスキルを把握・集計するにはスキル情報の可視化が不可欠となります。

近年のスキルマップをはじめとするHRテックは、大規模の人材データ管理を実現するものであり、キャリアコンサルティングの効果計測ツールとしても活用できるものです。

③企業の人材育成と従業員の成長のマッチング

企業の人材育成と従業員の成長のマッチングに関する効果を測定するものとしては、⑴ミスマッチを理由とした離職数の増減、⑵スキルのミスマッチを埋めるための採用ニーズの増減、⑶配置転換計画の達成度合い、⑷マッチ・ミスマッチ状態を表すと考えられるエンゲージメントスコア、が考えられます。その際、⑵には、事業拡大による採用ニーズや、育成では間に合わない即時の採用ニーズは除く必要があります。⑷については、マッチ状態にある従業員は自身の能力を活かせていると感じることからポジティブに現れますし、ミスマッチ状態にある場合は逆の様相となります。

企業の人材育成と従業員の成長がマッチしている状態は、組織としての生産性がより高まっているものとなり、上記指標はすべて好転するものと考えらえられます。

④副次的な効果

「従業員の成長の促進」「企業の人材育成の促進」「両者のマッチング」機能である企業内キャリアコンサルティングですが、副次的な効果をもたらす場合が多々あります。

一例ですが、研修体系の中核にキャリア研修を位置づけ、効果を最大化するために実施する層やタイミングなどを体系化して実施した結果、互いの価値観の違いを尊重することやワーク・ライフ・バランスへの意識の高まりが生まれ、その結果として残業時間の削減や有給休暇が取りやすくなるなど、組織文化が変化したという事例もあります。

さらにキャリアコンサルティングは、組織課題を見出すツールともなります。面談中に語られる会社に対する意見や困りごとなどは、従業員サーベイなどでは把握しきれない本音の意見を反映するものともいえます。守秘義務に配慮は必要ですが、集約し傾向を割り出すことで、従業員が本音ベースで感じる組織課題を知ることが可能となり、組織開発や制度へフィードバックすることで好循環を生み出すことが期待されます。

コスト課題への対応

キャリアコンサルタントなどのキャリアの専門家による支援は、効果・満足度が高い一方で、大企業や高所得者層しかアクセスできていないとの調査結果もあります（「キャリアコンサルティングの有用度およびニーズに関する調査」、労働政策研究・研修機構、2025年、労働政策研究報告書 No. 233）。社内キャリアコンサルタントを抱え、キャリア支援部署を設立すること、社外キャリアコンサルタント

にキャリア支援の多くを依頼することのいずれもコストのかかる施策です。大企業以外での実現は難しいでしょう。

コスト課題への方策としては、現在の主流である職場上司によるキャリア支援の質を上げる、専門家は限定的に使用する、の2つが考えられます。

①職場上司によるキャリア支援力の底上げ

職場上司には、まずその必要性と目的を理解してもらうことが重要です。せっかく1on1やキャリア面談の場を設けたとしても、気づけば上司の発話量のほうが多く、肝心の部下はほとんど本音が話せないといったケースも少なくありません。職場では仕事の指示や報連相が中心のコミュニケーションとなりがちなので、仕事以外のことにも焦点をあて、部下の価値観やモチベーションの源泉、中長期的なキャリアプランなどを共有できるような対話力を高め、部下との関わりの質を高めてもらうことです。

ここで注意すべきは、上司はキャリアコンサルタントやカウンセラーになるために仕事をしているわけではないということです。あくまでマネージャーとして求められる範囲で関わりの質を高めていくものとし、培ってきた対人スキルを振り返り、長所や特徴を活かしていけるようにすると、無理なくスキルアップが望めるでしょう。

なお、上司による部下との関わり方の質の向上は、「意見を聴く文化、他者を尊重する文化」を組織に根づかせることにもつながり、組織全体に好ましい副次効果が期待できます。

②キャリア専門家の限定的使用

前述した上司によるキャリア支援の強みは、事業・業務内容に精通していること、仕事を割り振る権限をもっていることです。事業状況を鑑みて必要とされるスキルを詳細に提案でき、成長の場を与えることができますし、適宜フィードバックが可能です。上司は部下の外的キャリアの達成に直接的に関与しているといえます。

一方、キャリアコンサルタントなどの資格をもつキャリアの専門家には、相談者の内省を促し、仕事の意味・価値観など内的キャリアに焦点をあてながら面談できることに強みがあります。また、キャリア理論に基づいたさまざまな視点から、相談者に新たな視点・気づきをもたらすことにもつながります。職場外の人間であるため、評価を気にせず相談者の自己開示が進みやすいという利点もあります。

このように強みが異なることから、上司が弱いところを中心にキャリア専門家を活用することが、専門家サービスの賢い使い方といえます。自己理解と仕事理解が進み、モチベーションをもって働いている大部分の従業員へは、上司が支援の役割を担うことで十分な効果が得られると考えられます。一方、自己理解や仕事理解が著しく足りておらず自律的な姿勢がみられない場合や、上司との関係性に問題があり支援が進まない場合は、キャリアコンサルタントなどの専門家が面談などを担い、その後、職場上司に引き継ぐことで、効果的かつ経済的な対応とすることができるでしょう。

＊

最後に、企業内キャリアコンサルティングは、人事施策の一環であることを強調したいと思います。成人発達、内発的動機づけ、内的キャリアといった心理要素を取り入れるところが、従来の人事施策に比してユニークな点ですが、あくまで企業活動です。企業活動である以上、直接的・間接的を問わず事業運営に貢献することが求められます。

したがって、事業環境によってキャリアコンサルティング運用上の力点は異なる、すなわち、企業によってその中身はさまざまなのが自然な姿です。自社に合致する制度の導入・運用が検討されていく際、本稿が一助となれば幸いです。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 執行役員 ● 佐伯克志

連載 | 第14回

同一労働同一賃金から考える「攻め」の労務管理

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

労働法研究会について

私たちは、弁護士、社会保険労務士、企業の人事担当者、経営者、コンサルタントといった多様な立場から集まった有志のグループです。 最新の判例や頻繁に行われる法改正について、単なる知識の習得にとどまらず、条文や関連資料を読み解き、「実務としてどのように対応すべきか」を日々検討しています。

労働政策への対応は「後ろ向き」なものか

連載第14回は、HRM ナレッジ・マップの左上に位置する「労働政策対応関連」をテーマにします**(図表)**。

人事労務の現場において、労働政策という言葉は、時として「重荷」のように感じられることがあります。「(法律の) 条文が難解で理解しにくい」「基本的には規制や制限ばかりで、経営のスピードを削ぐ後ろ向きなものだ」といった印象を抱いている人も少なくないのではないでしょうか。

しかし、労働政策は、人事労務の日常的な活動のすべてに密接に関わっています。企業における「コンプライアンス」が単なるスローガンではなく、持続可能な経営のための重要課題となっている今、労働政策を「守らされるもの」から「組織を健全に機能させるために活用するもの」へと、そのとらえ方を変える必要があります。

今回は、人事担当者が直面するコンプライアンスのジレンマを整理したうえで、現在進行形の課題である「同一労働同一賃金」への対応を切り口に、これからの人事に求められる積極的な姿勢について考えてみたいと思います。

コンプライアンスの真意とコストの壁

コンプライアンスとは、狭義には「法令を守る」ことですが、広義には社内ルールや業界慣行、さらには社会通念や倫理観を含めた広い範囲での規範を守ることを指します。

多くの企業が、不祥事によるレピュテーションリスクや甚大な損害を避けるため、内部統制や社員教育に多額のコストを投じています。

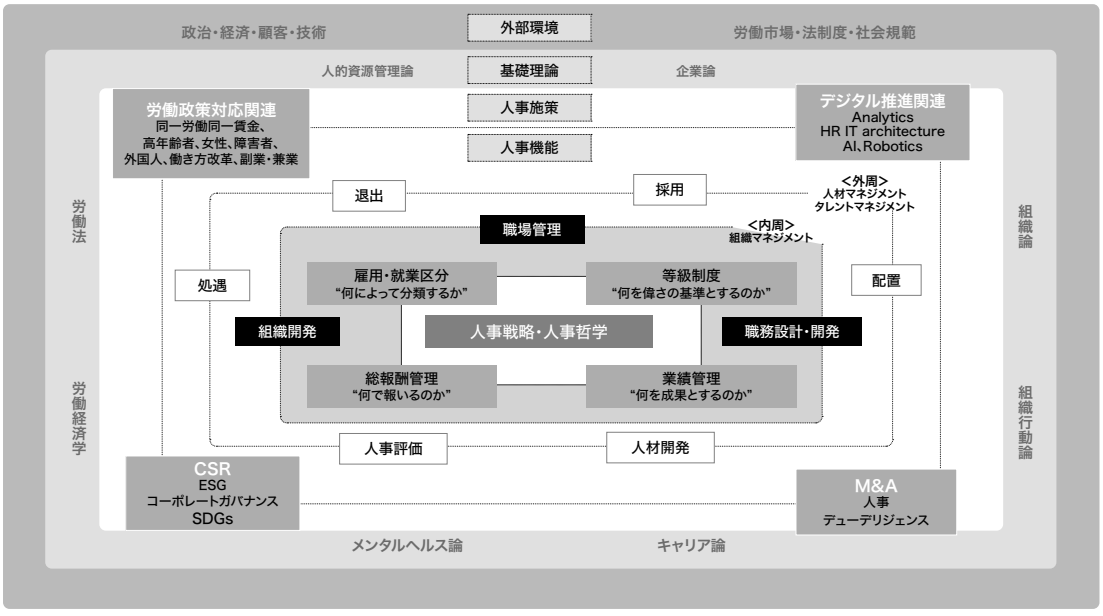
ここで人事担当者が必ず直面するのが、「どこまで対応すれば十分なのか」という実務上の境界線で



佐伯克志
Saiki Katsushi

多田国際コンサルティンググループ多田国際コンサルティング株式会社シニアコンサルタント。複数の金融系コンサルティング会社にて、30年以上にわたり人材・組織・コンプライアンスに関するコンサルティングを担当。2012年前後の「同一労働同一賃金（当時は均等均衡待遇）対応のためのガイドライン」をはじめ「高年齢者の戦略的な活用」「多様な正社員制度」など、厚生労働省が推進する政策に関する調査研究にプロジェクト責任者として従事。多田国際コンサルティング株式会社では、労務コンプライアンスを基軸に、人事制度をはじめとする諸制度の設計から運用までを支援している。

図表 HRMナレッジ・マップ



す。例えば、「最低賃金」という一見シンプルな法令であっても、実務レベルでは「どの手当を算定基礎に含めるべきか」という定義の問題が生じます。

かつて介護職員等処遇改善加算がスタートした際にも、これを最低賃金の計算に算入できるかどうかが議論となりました（現在は厚生労働省より指針が示されています）。このように、数値化できる最低賃金ですら判断を要する要素があるのですから、「労働基準法上の管理監督者（41条2号）」の判断となれば、難易度は飛躍的に高まります。

条文には「監督若しくは管理の地位にある者」としか記されていません。

（労働時間等に関する規定の適用除外）

第41条　この章、第6章及び第6章の2で定める労働時間、休憩及び休日に関する規定は、次の各号の一に該当する労働者については適用しない。

1. 別表第1第6号（林業を除く。）又は第7号に掲げる事業に従事する者
2. 事業の種類にかかわらず監督若しくは管理の地位にある者又は機密の事務を取り扱う者
3. 監視又は断続的労働に従事する者で、使用者が行政官庁の許可を受けたもの

組織構成や職務権限は会社が任意に決定できるため、厚生労働省の通達や過去の裁判例を参照しても、自社の「課長」が法的な管理監督者に該当するかどうか、専門家でも意見が分かれるケースが多々あります。

このような「正解のみえにくさ」が、コスト意識の強い経営層と、リスク回避を優先したい人事部門との間に温度差を生じさせます。経営側は人件費抑制のために「管理の地位にある者」の適用範囲を広げたがり、人事は法的リスクを懸念して保守的（厳格）な運用を望む。この調整こそが、人事におけるコン

プライアンス対応の難しさの本質といえるでしょう。

同一労働同一賃金が投げかける問い

この「対応の難解さ」に拍車をかけているのが、同一労働同一賃金への対応です。「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律(パートタイム・有期雇用労働法)」において定められたこの制度は、正社員と短時間・有期雇用労働者の間の不合理な待遇格差を是正することを目的としています。

> もとより賃金等の待遇は労使の話合いによって決定されることが基本である。しかし、我が国においては、通常の労働者と短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者との間には、欧州と比較して大きな待遇の相違がある。政府としては、この問題への対処に当たり、同一労働同一賃金の考え方が広く普及しているといわれる欧州の制度の実態も参考としながら政策の方向性等を検証した結果、それぞれの国の労働市場全体の構造に応じた政策とすることが重要であるとの示唆を得た。

「『同一労働同一賃金ガイドライン』第１　目的」から一部抜粋。

賃金などの待遇は本来、労使の合意によって定めるべきものですが、雇用形態による格差を解消するために、国が介入する必要があるというのが、この法律のスタンスです。ここで重要なのは、この法律が求めているのは「同一の賃金」ではなく、「均等・均衡待遇」であるという点です。

【均等待遇】

職務内容（業務内容＋責任の程度）および配置の変更範囲等が同じであれば、差別的取扱いを禁止し、同一の待遇を求める。

【均衡待遇】

職務内容や配置の変更範囲等に違いがある場合には、その違いに応じた「バランスの取れた」待遇を求める。

「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（第8条）」では、不合理な相違を設けることを禁止していますが、「何が不合理か」を判断する要素として「職務の内容」「配置の変更の範囲」「その他の事情」の3つをあげています。

> **（不合理な待遇の禁止）**
> 第八条　事業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、当該待遇に対応する通常の労働者の待遇との間において、当該短時間・有期雇用労働者及び通常の労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度（以下「職務の内容」という。）、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情のうち、当該待遇の性質及び当該待遇を行う目的に照らして適切と認められるものを考慮して、不合理と認められる相違を設けてはならない。

しかし、これだけでは具体的に自社の報酬制度のどこが違法なのかは判然としません。

そこで、人事担当者は「同一労働同一賃金ガイドライン」を参照し、さらに「長澤運輸事件」「ハマキョウレックス事件」「日本郵便事件」といった最高裁判決を読み解くことを強いられます。

判例は個別企業の事情に基づくものであるため、それらを自社にどうあてはめるかという作業はきわめて困難であり、結果として多くの企業で「とりあえず他社に合わせて手当を見直す」といった、付け焼き刃でチグハグな対応が散見されるのが現状です。

改定ガイドラインと「原点」への回帰

ここであらためて立ち返るべきは、ガイドラインが示している「原点」です。多くの解説書が見落としがちですが、ガイドラインは以下のように述べています。

我が国においては、基本給をはじめ、賃金制度の決まり方には様々な要素が組み合わされている場合も多いため、まずは、各事業主において、職務の内容や職務に必要な能力等の内容を明確化するとともに、その職務の内容や職務に必要な能力等の内容と賃金等の待遇との関係を含めた待遇の体系全体を、短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者を含む労使の話合いによって確認し、短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者を含む労使で共有することが肝要である。また、派遣労働者については、雇用関係にある派遣元事業主と指揮命令関係にある派遣先とが存在するという特殊性があり、これらの関係者が不合理と認められる待遇の相違の解消等に向けて認識を共有することが求められる。

今後、各事業主が職務の内容や職務に必要な能力等の内容の明確化及びその公正な評価を実施し、それに基づく待遇の体系を、労使の話合いにより、可能な限り速やかに、かつ、計画的に構築していくことが望ましい。

「『同一労働同一賃金ガイドライン』第１　目的」から一部抜粋。

つまり、法対応のテクニック以前に、企業として、雇用条件の異なるすべての社員に対して、それぞれの職務・役割を明確にし、職務分析・職務評価といった手法を用いて違いや程度を明確にし、そのうえでどのように報いるのか（待遇）を示し、労使で共有することが求められているのです。

2026年10月からは改定された新たなガイドラインの適用が開始されます。 この新ガイドラインにおいても、「労使間のコミュニケーション」や「待遇差の説明」が一層強調されています。

「コスト対応」から「組織強化」へ

多くの企業にとって同一労働同一賃金は、非正規雇用者の処遇改善に伴う「人件費アップ（コスト増）」というネガティブな文脈で語られてきました。経済が停滞するなかで、正社員の処遇を守るための「調整弁」として非正規雇用を利用してきたこれまでの構造からすれば、そうとらえるのも無理はありません。

しかし、生産年齢人口が急激に減少し、あらゆる業界で深刻な人材不足に直面している今、限られた労働力を最大限に活かす必要があります。そのためには、役割に応じた適正な報酬体系が必要です。

実際に、同一労働同一賃金への対応を機に、組織のあり方を見直した企業も存在します。ある組織では、単に手当の支給を見直すのではなく、正社員と非正規雇用者の役割分担を根本から見直しました。従来、正社員が行っていた業務を非正規雇用者に委譲し、非正規雇用者の時給を引き上げました。その一方で、正社員は難易度や責任の高い、付加価値を生む業務へシフトさせたのです。その結果、一時的な人件費の上昇を上回る生産性の向上を実現し、競争力を高めることに成功しました。

これは同一労働同一賃金に限らず、高年齢者雇用や働き方改革など、すべての労働政策において共通していえることです。法改正を「守らなければならない義務」として消極的に受け止めるのではなく、自社の硬直化した人事制度をあらため、組織を再定義するための「絶好のチャンス」ととらえるべきです。

＊

コンプライアンスは、企業の最低限の務めです。しかし、法令の文言をなぞるだけでは、組織に活力を与えることはできません。

これからの人事担当者には、法令や判例を深く理解したうえで、それを自社の経営戦略にどう活用するかを構想し、経営陣に提案する力が必要です。「法律で決まっているからダメです」と制限をかけるだけの人事ではなく、「法律の趣旨を汲み取り、こう変えることで組織が強くなる」とアクセルを踏める人事こそが、これからの時代に必要とされるのです。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM 執行役員 ● 岡田英之

連載 | 第15回

中堅・中小規模人事担当者に必要な視点と役割

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

人事制度研究会とは

人事制度研究会は、2015年にスタートし、直近開催で125回を重ねる研究会です。多くのビジネスパーソンにとって「人事評価」は、評価者／被評価者になるという身近なテーマでありながらも、どこか曖昧でとらえどころのない実態があるのではないか、という点に着目し、それを言語化してみようという発想から本研究会はスタートしました。人事制度に関する実践経験をシェアしたり、関連書籍を参考に知見を深めたり、ゲストスピーカーを招いての講演やディスカッションを行ったりしています。昨今では、人事制度を駆動させる組織文化、企業経営との関係、組織マネジメントとの関係、働き方とモチベーションとの関係など SCOPE を広げながら JSHRM の理念である理論と実践の両面からアプローチすることを大切にしています。

人事制度研究会の取組みを HRM ナレッジ大系®にあてはめてみると、**図表1**の神殿図における「人事施策」領域、そして、HRM ナレッジ・マップにおける「人事評価」が主に該当する部分になります。今回は、人事制度研究会でこれまで話題になってきた中堅・中小規模企業での人事について考えたいと思います。

中堅・中小では「ひとり人事」が活躍

人事の仕事は、従業員規模（組織の大きさ）によって異なります。何千人、何万人という従業員を抱える大企業では、人事部内の組織も担当業務に応じて細分化されています。具体的には、人材採用担当、人材育成担当、制度企画担当、労務担当、システム担当……、といった具合です。業務領域ごとに2〜5人、多い場合は10人を超える担当者が在籍します。

一方で、中堅・中小企業や創業間もないスタートアップ企業など比較的規模の小さな組織では、人事を1人か数名で担当している場合が多くあります。1人か2〜3人ですべての人事関連業務をまわす人事担当者を「ひとり人事」と称したりします。ここでは、少し乱暴かもしれませんが、中堅・中小規模企業での人事担当者＝「ひとり人事」という認識で話を進めていきたいと思います。

人事担当者の適正人数の目安は、「社員数100人に対して1人」といわれています。社員が500人いれば人事担当者は5人、1,000人規模なら、人事担当者は10人が相場です。しかし、実際には、100人の企業ですべての人事・総務業務を1人、あるいは



岡田英之
Okada Hideyuki

組織・人事マネジメント実践家。早稲田大学卒、東京都立大学大学院経営学研究科博士前期課程修了（経営学修士〈MBA〉）。1996年新卒にて、大手旅行会社エイチ・アイ・エス（H.I.S）入社、人事部に配属される。その後、伊藤忠商事グループ企業、講談社グループ企業、外資系企業等において、通算30年間人事およびコンサルティング業務に従事する。中小規模企業での「ひとり人事」から中堅規模企業の人事に精通している。株式会社グローブハート経営統括本部長、組織・人事コンサルティング部長、グループ支援部長。

数人で担当するのは容易ではありません。性質の異なる多くの仕事が集中するため、苦労が大きいからです。そんな状況下で、中堅・中小企業の人事担当者は、日々、改善や工夫を積み重ねているのです。

人事の役割は「PDF」

VUCA時代といわれる、変化が激しく、混迷する時代に、期待される人事の役割について考えてみたいと思います。ここでは、まず、流行に左右される概念やフレームワーク、便利なツールやシステムといった話とは一線を画し、いつ、いかなる時代にも使える本質的（エッセンシャル）な構え（基本的態度）を探索していこうとする姿勢が重要です。

人事の役割は、企業の経営戦略に基づき、「ヒト」という経営資源を最大限に活かすことです。具体的な役割としては、①人材採用、②人材育成、③人事評価と処遇、④労務管理、⑤人事戦略の立案、⑥組織文化の醸成、⑦リスクマネジメント、があげられます。実に、人材の採用から育成、評価、労働環境の整備まで、多岐にわたる業務を担っています。

より覚えやすいように、人事の役割を「PDF（プロデューサー：Producer、ディレクター：Director、フィクサー：Fixerの3つの頭文字）」という言葉で整理していきましょう。

【P】プロデューサー

社内で必要とされる施策となる制度やシステムを創造する役割です。人事担当としてアンテナを立て、外部環境の変化を把握し、社内の制度やシステムに見合う形で運営できる実行力が求められます。

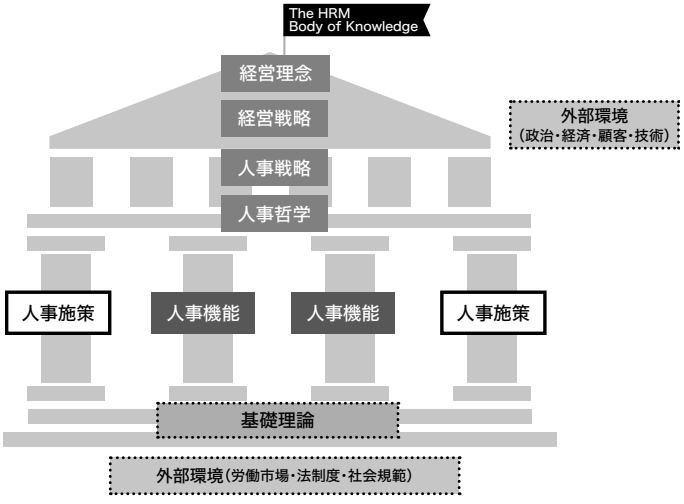
例えば、採用については、最適な人材を獲得するために、社員から紹介された人を採用する「リファラル採用」、退職者や転職者のコミュニティを活用する「アルムナイネットワーク」など、これまでの採用とは異なる手法を取り入れるかなどについて、その有無も含めて検討します。さらに、AIやアバターなども活用しながら、テクノロジーを駆使した人事評価システムに取り組むこともプロデューサー的役割です。

【D】ディレクター

従業員が力を発揮しやすい舞台となる職場環境を主体的に演出する役割です。ここでは、内部環境のニーズに応じた察知力が求められます。

快適なレイアウトに変更したり、アロマや観葉植物、ダウンライトといった間接照明を効果的に活用したりします。また、働き方が多様化していることに合わせて、どこでも安全にリモートワークやワーケーションが可能になるように、通信環境を整備し

図表1　HRMナレッジ体系®の神殿図



図表2 人事施策設計のチェックポイント

チェックポイント	内容
□ 施策の最終イメージが組織の目標にどこまで合致しているか	施策の最終目標が、経営計画や人事戦略にしっかり連動しているか
□ 経営的なリスクはないか	現時点で先延ばしして手を打たなかった場合、どのようなリスクが想定されるのか
□ そもそも組織が抱える課題にどこまでフィットしているか	実際の課題と打ち手との間にズレやすれちがいはないか
□ 投資対効果は	投入するリソースの大きさは、施策のゴールに見合ったものか
□ 施策導入までのスケジュールに無理はないか	マネジメント層や現場は設定されている期日を守れるのか
□ 推進体制は万全か	実行メンバーの人選に違和感はないか
□ 施策導入後のイメージは共有できているか	施策の結果、どのような変化や効果が「画」としてイメージできているか
□ 過去の経緯（文脈）を無視していないか	過去の議論や意思決定、コンフリクトなどを適正に踏まえているか

たり、従業員が交流するための社内イベントなども企画したりします。これがディレクター的役割です。

【F】フィクサー

人と人との関係を円滑にする潤滑油の役割です。人が2人以上いれば、価値観の違いなどから意見が合わない場面が生まれます。人が集えば、異なる意見や要求のぶつかり合いがあって当然です。これをコンフリクトといいますが、その状態を調整するために両者の間に入り、望ましい方向に導く役割が人事にはあります。ここでは、課題を解決する洞察力と人心掌握術が求められます。

例えば、「権限をかざす経営者と、それに不満な管理職」「数字を追う営業と、品質にこだわる製造現場」「馬が合わない上司と部下」のぶつかり合いが発生した際に、双方の話に公平に耳を傾け、硬直した状況を解消し、よりよい方向・満足できる関係になるように尽力するのがフィクサー的役割です。

いかがでしょうか。ひとり人事として孤軍奮闘しているご担当者にとって、こうした役割区分が多種多様で煩雑な業務を整理するヒントになれば幸いです。人事制度研究会でも議論になる「御用聞き人事」（要望や指示を受動的に受け入れ、そのまま実行するような人事）から「戦略人事」（経営戦略の実現に向け、人的資源〈人材〉を最適化し、競争優位の実現に貢献する人事）への飛躍を図る際にも、この PDF で役割を整理することは有効です。

人と組織を眺める視点「3カン力」

さらに人事の重要な役割として、組織の現場で日々発生する課題にどのようにアプローチするかといったことがあげられます。

ひとり人事が活躍する中堅・中小企業の組織でも、VUCA 時代の多様な価値観やテクノロジーの進化を背景に、課題はますます複雑化、複層化しています。こうした時代だからこそ、人事担当者は、社員のニーズ（要望）を把握することに情熱をもち、対話（Dialogue）を繰り返すことで、課題の本質にアプローチすることが期待されます。社員意識調査（サーベイ）を実施したり、ヒアリングや研修でのワークショップなどの機会をとらえて社員と対話し、ニーズに耳を傾けようとすることが大切です。

これらの場面で意識してほしい視点に、「3カン（感・観・勘）力」があります。これは、実際に日々、組織・人事の現場で経営者やマネジメント、社員と接する中で磨かれていく実践的知見の1つです。では、「3カン（感・観・勘）力」とは何でしょうか？

1つ目の「感」は、周囲の雰囲気（変化）を感じる力のことです。職場の空気感を読む力、気圧配置といってもいいかもしれません。その空間に心地よさはあるのか、空気はよどんでいないか、同じ空間で同じ空気を吸う従業員はどのような表情かといったことを言葉として表現したり、共有しなくても、そ

の真意を読み取る力を身につけることが目標です。

２つ目は「観」ることです。医者が診断・診察しているかのように、組織のどこに課題や問題があるのか、社員が抱えている不安の原因は何か、といったことを、ひたすら観て（観察して）ください。

３つ目は「勘」、直観やインスピレーションのことです。こういうと、「当たるも八卦当たらぬも八卦」の第六感を想像されるかもしれませんが、この勘には少し別のニュアンスを込めています。それは、「当たりをつける」というニュアンスです。

これら、感と観と勘の「３つのカン」を働かせることで、組織や社員の表情、行動からは見えてこないもう1つの実態が垣間見える瞬間があります。私も含めてひとり人事にとって養いたい視点です。

人事業務を実践するうえでは、専門知識の活用は必要不可欠です。一方で悩ましいのが、理論（セオリー）と実践（現場経験）には、どうしても越えなければいけない壁があることです。よく「Doing Knowing Gap（知っていることと行動・実践できることには大きな差異がある）」といわれますが、将にこれです。この差異（Gap）を乗り越えようとする時に試していただきたいのが、「３つのカン」を意識することです。何も準備や道具は要りません。いつもより少し五感を意識してみるだけです。

人事制度研究会では、参加者の皆さんの五感（シンプルに観たり、聞いたり、感じたこと）を意識した対話での学びや気づきを大切にしています。

インサイトを磨き続ける

人事制度研究会でも議論が盛り上がるのが、そもそもよい人事施策って何だろうという点です（**図表2**）。研究会の参加者の議論をまとめてみると、以下の2点に集約できます。

①個社ごとの特有の背景（組織文化を含めたもう少し深い階層にある何か）を踏まえた施策が設計思想に組み込まれているか

これは、言わば施策の企画立案フェーズにおいて重要になることです。ここを見誤ってしまうと、そもそも施策のアイデアそのものが経営にも現場にも刺さりません。よく耳にする「スベった人事施策」の原因の大半がこれです。

②施策の当事者（経営層や社員）が主体的に取り組める建てつけ（ストーリー、ナラティブ）になっているか

どれだけ魅力的な施策でも、経営層や現場を巻き込む工夫や仕掛けがなければ、「絵に描いた餅」になってしまいます。企画をスベらせないためには、経営陣の意思決定を促進し、社員に意味や意義を感じてもらえるよう、PDF を駆使しながら、推進プロセスをデザインすることが欠かせません。

最後に、「組織や人間へのインサイトを磨き続ける」という一言を強調したいと思います。

人事担当者の主戦場は、組織です。組織（大きくても小さくても）のあるところに人事（機能）は必ず存在します。組織を構成するのは人間です。人事の役割は、組織で働く人間を幸せにすることです。

組織で働く人間とは、大切な仲間であり、家族かも知れません。仲間や家族を幸せにするには、誰よりも彼らのことを知る必要があります。そして、「知っている」ということは、彼らが気づいていないニーズや、言葉にできないニーズを知っているということです。この原動力になるのがインサイトです。

インサイトは一朝一夕に身につくものではありませんが、仲間や家族を幸せにしたいという思いがあれば、不思議と身についていくものでもあります。

読者の皆さまも JSHRM 人事制度研究会で「スベらない」人事について一緒に意見交換しませんか？　皆さまのご参加お待ちしています。　■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 井出久美

連載 | 第16回

若手が育つ組織に求められる「対話」とは

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

「人が育つ組織研究会（育つ研）」について

「育つ研」は JSHRM の人材・組織開発に関する自主研究会で、「人が育つ組織」や「人が育つ仕組み」に関心や課題をもつ人たち同士で対話しながら探求し合う、ざっくばらんな働く大人の学びの場です。基本的に月１回開催しており、「人が育つ組織」を訪問する「出張編」や、そこでの実践ストーリーや、自社での実践を共に振り返る「本部編」、「人が育つ組織」を考え、つくるために必要な理論や考え方を学ぶ「対話編」などを実施しています。

はじめに

昨今、世界情勢の緊迫化、物価の高騰、生成 AI の急速な普及など、予想をはるかに超えた事態が起きています。こうした不確実性、不安定性の高い時代には、これまでの正解にとらわれず、新たな仮説を生成し検証するサイクルを回して、より正解に近い「近似値」を見出していくことが求められます。人材育成においても、こうした時代の変化に対応しうる人材の育成が喫緊の課題といえるでしょう。

とりわけＺ世代といわれる若手は、他世代と異なる価値観をもつと言われています。そのため、単に正解を明示し、一方通行の指示命令をするという従来の関わり方では、力を発揮しにくいと考えられます。「人が育つ組織研究会」においても若手との関わり方や育成について議論することがありますが、「人を育てる」組織を超えて、「人が自発的に育つ」組織への変革に軸足を置いて、議論を重ねています。

そこで今回は、HRM ナレッジ大系® の「人材開発」領域に着目して、働く個人、特に若手の自主性を促す方策として、「対話」を取り上げてみたいと思います。若手の存在を最大化するために、対話を手掛かりに私たちは何をなすべきでしょうか。若手が自ら考え、動き、学ぶ組織には、偶然ではなく、意図された対話が仕組みとして設計されていることが多いようです。

今、なぜ対話が求められるのか

なぜ、今これまで以上に対話が必要だと言われているのでしょうか。

まず第1に、不確実性、不安定性の高い状況においては、これまでの正解を前提にしたマネジメント



井出久美
Ide Kumi

JSHRM「人が育つ組織研究会」副統括。産業能率大学経営学部准教授。大学学生教育とキャリアコンサルタントとしての長年の経験を活かし、近年はキャリア支援の研究を行いながら、民間企業の管理職・リーダー層を対象に、マネジメント、部下育成指導に従事。専門はキャリア開発、人材育成。1級キャリアコンサルティング技能士。

が機能しにくく、対話による仮説検証を経て「近似値」を求めるというプロセスが欠かせないからです。

従来、私たちは過去の経験から得た正解をもとに、指示命令によって組織目標を達成しようとしてきました。しかしながら、想定外の事態に対応するには、新しい発想で柔軟に対処する必要があります。そのためには、個人が独力で熟考するだけでなく、複数人で対話を重ね、仮説を出し合い、現場で試し、修正していくプロセスが欠かせません。対話は、組織が学び、マネジメントが機能するためになくてはならないものになっています。

対話が求められる第2の理由としては、人的資本経営の流れの中で、社員・従業員のエンゲージメント向上が喫緊の課題といえることがあげられます。その中でも、人材の獲得と定着について、多くの企業がエンゲージメントサーベイの結果を情報開示のKPIとして掲げるなど、エンゲージメントへの注目度が高まっています。

特に、Z世代にあたる新入社員についての調査（日本能率協会マネジメントセンター「イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2025」）によると、「就社志向（現在の会社でずっと働きたい意向）」が増加傾向で、今の会社の中で成長したいという意欲があるとあります。一方で、仕事に求める条件（価値観）は、他世代と異なり、「多くのお金を稼ぐ」「自分らしい生活を送る」「仕事環境の心地よさ」が上位を占め、「能力開発」は4位でした。

こうした新人・若手の状況を踏まえ、人材育成の方法を変革していくことが、エンゲージメントを向上させ、意欲向上につながると考えます。その具体的な方法として、フラットな対話が大きなカギを握っているといえます。

人が育つ組織の「対話」の仕掛けとは

では、対話に着目して若手が育つ組織に変革していくには、どのような仕掛けが考えられるでしょうか。

ポイント1：若手の存在を「未来を担う発想の源泉」ととらえる

第1に、組織における若手の存在を、「未熟な者」から「未来を担う発想の源泉」として再定義することが重要といえます。若手はこれからの組織を担う存在であるのはもちろんのこと、これからの社会を動かす中枢になっていきます。だからこそ、管理職や先輩は、「教えること」だけでなく、これからの社会に求められる価値観やアイデアを若手から「引き出すこと」に重きを置く必要があるでしょう。失敗を許容し、試行錯誤を支える心理的安全性も整えるべきです。こうしたことをトップメッセージとして発信し続けていくことが、組織文化を変革していく重要な観点といえるでしょう。

ポイント2：場づくりで対話の量を担保する

次に、対話の場を制度として組織内に用意することです。 例えば、1on1、キャリア対話会、同期同士の対話、プロジェクト後の振り返りの場などです。こうした場の設定がある組織では、若手が自分の考えを言語化する機会が増えます。 重要なのは「会話を増やすこと」だけでなく、内省と相互理解が進むような場を設定することといえます。

三井住友海上火災保険株式会社では、2019年から全社的に1on1ミーティングを導入し、上司と部下の対話を促進しています。上司と部下が建設的に意見を言い合える環境を維持することで、イノベー

ションを生む機会の増加や社員のやりがい向上を目指し、従業員の定着率アップにつなげています（「働き方改革／三井住友海上、上司と部下の対話後押し」、日刊工業新聞、2019年9月25日）。

対話の場の設定においては、組織全体、部門、チーム、1対1など、複数のレイヤーで設計すると効果が高いでしょう。

例えば、全社では経営理念や価値観を共有する場、部門では業務と育成を結ぶ場、職場では日常の1on1、同世代ではキャリア対話会のように、目的を分けて実施すると、対話が続きやすいと考えられます。欲を言えば「対話の場」を人材育成の取組みの一環として位置づけ、教育・研修体系に組み入れていきたいものです。

ポイント3：高い心理的安全性を確保する

人が育つ組織には、組織内に対話の重要性を共有する文化があり、立場や社歴に関係なく、積極的に発言することが奨励されています。いわゆる「心理的安全性」の高さがポイントです。心理的安全性の低い職場では、若手は失敗や孤立を恐れ、発言を控えがちになりますが、逆に安心して話せる場では、本音が出せて、相談や提案が増えると言われています。

カゴメ株式会社では、チームの心理的安全性を高めるために「よりよいチームづくりのための対話実践プログラム」を手上げ式で導入し、管理職に限らず、チームをよくしたい人が参加できる形で運用しています。その結果、参加チームでは対話のきっかけが生まれ、メンバー同士が相互理解を深めながら運営に取り組めるようになったといいます（「エンゲージメントを高める鍵は『対話』からはじまる～チームづくりの手応えをつかむ職場実践プログラム～」、NEWONE）。

この事例は、対話を「一部の管理職のもの」ではなく、現場全体の文化として育てようとした点に特徴があります。まずは、若手も遠慮なく意見を言える組織を目指したいものです。

ポイント4：「美点凝視」で若手への理解を深める

若手が育つ対話を効果的に行うためには、若手一人ひとりへの理解を深めることが必須といえます。そのためには、若手世代の特性を大枠として理解することだけでは足りず、目の前の若手について、「美点凝視」の意識で関わることです。「美点」とは、本人のよい点、強みのことで、本人にとっても自分のよいところに着目されることで、素直に自己開示や内省がしやすくなるでしょう。

ポイント5：対話を促すリーダーの確保と育成を企図する

最後に5点目として、対話を促すリーダーを育成することです。現場において対話を支えるのは、結局のところ、現場の管理職や先輩です。彼ら彼女らが、「指示を与える人」から「問いかける人」へ変わることで、若手は受け身ではなく主体的に考えはじめるでしょう。対話が自然発生するのに任せるのではなく、促進役を現場から見出し、良質な対話が進むように育成する仕組みも必要なのです。

対話を支えるリーダーの育成には、組織として推奨される対話に関する指針やスキルセットの標準化などが必要と考えます。例えば、管理職研修において、対話の重要性の意識づけをはじめとして、若手世代の意識への理解、対話を促すスキルとして「指示」を「問い」に変換する訓練、コーチングによる質問力、部下の内省を促す聴き方などを体系的に学ばせる必要があるでしょう。 対話の質は、現場任せにせず、組織として標準化し、共有化して「質」を担保すべきでしょう。

対話のある組織には、良質な対話により若手を育成する仕掛けが設定されているといえます。対話の重要性を共有する組織文化や、さまざまな機会により、対話の「量」を担保しているのです。あわせて、対話の「質」の担保に留意することも重要になります。

若手を動かすよい「問い」とは

ここまで、若手が育つ対話の仕掛けについて触れてきましたが、実際の対話において、いかに良質の「問い」を投げかけるかも重要になってきます。

では、よい問いとはどのようなものでしょうか。私たちは、よい問いとは、答えを急がせるものではなく、考えを深めさせ、本人による意味づけを促すものと考えます。

さらに、先にあげた調査でみえたZ世代の特徴である、長期的に自社で働く前提でありながら、「能力開発には消極的」や「自分らしい生活を送る」点に留意しながら、中長期的にキャリアや能力開発を考えさせる問いを設計していくことも重要になります。加えて、若手が安心して思考を深められるように、一人ひとりへの理解を深めながら、より内面に響く「問い」を行っていくようにするとよいでしょう。

こうした点を踏まえ、1on1場面で問うてみたい「対話のきっかけの問い」と「未来志向の問い」を例示したものが**図表**となります。これらの問いの例を対話の質の向上に活用していただければ幸いです。

ただ、実際の対話では、その若手の人となりや置かれた状況などによって、問いや問いかけ方も大きく変わるでしょう。ここで留意すべきは、Z世代の特性を踏まえ、その組織に長期に在籍するとしたら、この先、社会や組織にどのような変化が起き、自分の役割がどう変化しそうか、また、その変化を見据えて能力開発をいかに進めるかを、未来志向で問うことです。

若手に関わる前に、まず自らに問いかけてみたいことでもあるといえます。

図表　「対話のきっかけの問い」「未来志向の問い」

■ステップ1：対話のきっかけの問い

- そもそも、この会社に入社した理由は？
- 今の仕事で、自分らしさを発揮できていると感じていますか？
- あなたにとって、理想的な生き方・働き方のイメージはどのようなものですか？
- ご自分にはどのような強みがあると考えますか？
- 今、この仕事をあなたが担当する「意味」は、どこにありそうでしょうか？
- 今後、わが社で経験してみたいことはありますか？
- わが社で長く働くとしたら、何年後には「出世したい」や「専門職を目指したい」などの希望はありますか。
- 身近に誰か、自分の理想の働き方に近い人はいますか？

■ステップ2：未来志向の問い

- 5年後／10年後／20年後、どんな社会になっていると思いますか？
- 5年後／10年後／20年後、我が社はどのようになっていると思いますか？
- そのように変わったとしたら、私たちの仕事（役割）はどのように変わっていくと思いますか？
- 未来の「ありたい姿」に近づくには、何が必要でしょうか？
- 今ある強みを磨き続けるには、どうしたらよいでしょう？
- 将来のために力をつけるとしたら、どのような力をつけたらよいのでしょう？

おわりに

今回は、Z世代にあたる若手の育成について、その特性を踏まえて、「対話」を促す仕掛け、および、若手が育つよい「問い」を設計するヒントを提示しました。これらは若手を育成することがねらいではありますが、その実践が組織全体のうねりとなっていくことで、組織の「学習する文化」を醸成し、人的資本経営にも資するのではないでしょうか。

まず手始めに、すでに組織内・職場内にある「対話」の場の特徴を整理し、そこでの「問い」が、はたして若手の心に響いているのかを、「人が育つ組織研究会」で一緒に検証してみませんか。　■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 酒井雄平／田中健治

連載 | 第17回

生成AIが変える人事の役割

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

HR tech・デジタルテクノロジー活用研究会とは

人材確保や生産性の向上、Well-being 推進など、経営に貢献する人事として、生成 AI・AI・SaaS などのテクノロジーやさまざまな人材や業務に関するデータ活用は、いまや不可欠です。本研究会では、多様なツール類を正しく活用するための思考法や、技術やデータ・制度・企業文化といった要素の交錯する課題について検討しています。

HR Techのこれまで

HR Tech （Human Resources Technology） の歴史を振り返ると、その進化は常に人事業務の効率化・高度化をもたらしてきました。HR Tech の発展フェーズは、大きく3つの段階に整理することができます **(図表)**。

第1フェーズは「データの蓄積と処理の自動化」です。1990年代から2000年代にかけて、ERP（統合基幹業務システム）の導入が進み、人事データは紙からデジタルへと移行しました。この時期の主眼は、給与計算や勤怠管理といった定型業務のミスを減らし、スピードを上げること。いわば「人事業務のデジタル化」の時代でした。

第2フェーズは「可視化と高度化」です。2010年代、タレントマネジメントシステムなどのクラウド型 SaaS の普及により、給与計算や勤怠管理といった人事業務を超え、採用、配置、人材育成、評価といった人材マネジメント領域のデジタル化が進みました。これにより、人事関連システムの使い手が、人事担当者だけでなく、事業側の管理職および社員一人ひとりに広がりました。この変化により、各プロセスがデータ化し、個人のスキルや経験が可視化されました。また、この時代は、ピープルアナリティクスが注目され、データをもとにした人材活用や異動配置が模索されはじめた頃でもあります。

しかし、多くの現場では「データはたまったが、どう分析・解釈して施策につなげるか」「一過性の分析ではなく、継続的な活用が可能か」という、データ活用スキルの壁に直面していました。高度な分析にはデータサイエンティストのような専門家が必要であり、現場にとっては依然として「遠い技術」でした。

そして、2020年代に台頭した生成 AI により、



酒井雄平
Sakai Yuhei

合同会社デロイト トーマツに勤務。15年以上のコンサルティング経験を有し、人事戦略策定、人事制度改革、事業・人事データの活用高度化等に従事している。主な著作（共著）として、『HRテクノロジーの法・理論・実務』『"未来型"要員・人件費マネジメントのデザイン』（いずれも労務行政より出版）がある。経済産業省での講演など、対外発信にも努めている。



田中健治
Tanaka Kenji

株式会社イノベーションでIPO準備、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社で組織人事コンサルタント、事業企画&DX推進のマネージャーを経て、株式会社イネーブルメント・コンサルティングを創業。戦略の実現には「戦略に沿ったインフラ、オペレーションの構築」と「イネーブルメント」が不可欠であると考え、人事制度の設計やシステムの導入にとどまらず、オペレーションの構築、運用までを支援。

図表 HR Tech発展の3つのフェーズ



HR Tech は第3フェーズに足を踏み入れています。生成 AI は「情報の蓄積」や「人事業務の効率化」を超え、「情報の分析・解釈・施策案の出力」を助ける存在へと変容しています。

HR tech・デジタルテクノロジー活用研究会での議論においても、多くの企業が「人事業務をシステムによって効率化する段階」から「人材マネジメントの精度を上げる段階」「データから具体的な打ち手（示唆）を導き出す段階」へと変化しているとの声がありました。分析技術が専門家の手から現場の人事担当者へと解放され、誰もがデータを武器に、より戦略策定・事業課題の解決に向けたパートナーとなれる状況がおとずれたのです。

生成AIとは

従来の AI は、「識別」や「予測」を主眼としていました。それに対して、生成 AI（Generative AI）とは、学習した膨大なデータを元に、テキストや画像、コードといった新しいコンテンツを自律的に「生成」できる AI を指します。特に、2022年末の ChatGPT の登場以来、自然言語での対話が可能な「大規模言語モデル（LLM）」があらゆるビジネス領域に変化をもたらしています。言葉やテキストデータを取り扱う人事業務においても、生成 AI による大きな変化が起きています。

先ほど、生成 AI は「新しいコンテンツを自律的に『生成』できる」とお伝えしましたが、従来の AI（予測型 AI）との決定的な違いは、その「汎用性」と「対話性」にあります。

かつて、AI を人事業務に活用しようとすれば、特定の目的（例：退職予測）のために数万件の過去データをクリーニングし、専門家が数カ月かけてモデルを構築する必要がありました。しかし、生成 AI は事前の高度な準備なしに、「プロンプト」と呼ばれる話し言葉による指示だけで、複雑なコンテキ

ストを理解し、高度なアウトプットを出してくれます。これは、人事がITの専門スキルを介さず、テクノロジーと直接対話できるようになったことを意味します。

生成AIの能力は、単なる「文章作成」にとどまりません。その本質は、情報の「構造化」と「変換」にあります。

例えば、1時間の1on1ミーティングの録音データを瞬時に要約し、重要な論点を抽出し、次のアクションプランを提案する。あるいは、バラバラな形式で提出された数千件の従業員アンケートから、組織が抱える潜在的な課題を「痛み」のレベルで分類する。こうした作業は、従来は分析の専門家を必須としていた「非構造化データ（テキスト）」の活用ハードルを劇的に引き下げました。

研究会では、こうした生成AIの特性を「人事の認知能力の拡張」ととらえています。人間が読み切れない、あるいは、気づけない文脈をAIが拾い上げることで、人事はより深い洞察を得ることが可能になったのです。

生成AIを活用した人事業務の事例

ここからは、HR tech・デジタルテクノロジー活用研究会でこれまでに扱ってきた、生成AIを人事業務で活用した事例をご紹介したいと思います。

①採用でのAIの活用

研究会参加者から、採用でのAI活用事例として、採用面接のブラックボックス化という長年の課題に対して､AIの活用による分析結果が紹介されました。

従来の面接は、面接官と応募者の閉ざされた空間で行われ、その評価が妥当であるかどうかを外部から判断することは非常に困難でした。そこで、その企業では、オンライン面接の動画データをAIに解析させ、これまで数値化できなかった「非言語コミュニケーション」や「面接の質」を可視化する取組みを行っています。

機械学習の領域では、「評判のよい面接官とそうでない面接官の行動差異」についての分析が共有されました。機械学習による解析データからは、応募者からの満足度が低い面接官は「笑顔度が低い傾向にある」「発話比率が高すぎて、応募者の話を遮っている」といった、具体的な行動特性が浮き彫りになりました。

さらに、最新の生成AI機能では、面接中のやり取りをリアルタイムで解析し、面接官に対して「候補者の話を引き出すための問いかけ」をアドバイスする機能も実装されています。これは、単なる効率化ではなく、面接という「人生を左右する対話」の質をテクノロジーが直接的に引き上げる試みです。

人事は、AIが抽出した示唆をもとに、面接官へのフィードバックを客観的に行うことができ、選考の公平性と候補者体験（CX）の向上を同時に実現しています。

②振り返りでのAI活用

日々の「振り返り（リフレクション）」をAIが支援することで、従業員の自律的な成長を促すといった事例も研究会で共有されています。

人材育成において「経験からの学習」が重要であることは周知の事実ですが、日々の日報作成や上司からのフィードバックは形骸化しやすいという課題がありました。そこで、AIを活用し、従業員が投稿した日報にAIが適切な「問いかけ」や「共感的コメント」を即座に返すといった取組みを実施したそうです。

この事例の核心は、AIが「評価者」ではなく、本人の成長をサポートする「コーチ」として機能している点にあります。AIは蓄積された過去の日報データを踏まえ、「以前の悩みから一歩前進しましたね」「最近の行動は、ご自身の掲げた目標にこうつながっていますよ」といった、個々の成長文脈に沿ったフィードバックを行います。

研究会では、「上司には言いにくいことでも、AIに対してであれば本音で書ける」といった意見があがった一方で、「人事に読まれていると思うと、かえって相談しづらいのでは」という心理的安全性の向上についても議論されました。

AIが日々、伴走者として細やかな示唆や気づきを出し続けることで、本人は自己効力感を高めることができます。また、マネージャーは、AIがまとめた「コンディションの変化」の要約を確認するだけで、的確なタイミングで1on1などの介入を行うことができます。

生成AIによる人事の役割の変化

生成AIがもたらす人事の変化としては、現状ではその多くは、業務の効率化・高度化といった人事機能面のアップデートとして表れています。具体的には、大きく3つのポイントに集約されます。

1つ目は、評価文案の作成や定性データの要約といった「コンテンツ作成やパターン業務の効率化・自動化」、2つ目は、誰もがデータから即座に仮説を導き出せるようになる「示唆出しの民主化」、3つ目は、人間の経験則による偏りをフラットなデータで補正する「バイアスからの脱却」です。これらは、人事がこれまで抱えていた実務の壁を打ち破る強力な武器として、すでに現場に浸透しつつあります。

しかし、これはあくまで初期段階の変化に過ぎないでしょう。より構造的な変化として、生成AIの利用に関して、「AIを使う」段階から「AIとともに働く」状態へと移行しつつあります。

世界的なHRテクノロジーの権威であるジョシュ・バーシン氏は、数年先のビジョンとして「Agentic HR（自律型AIエージェントとしての人事）」の到来を予測しています。Agentic HRの世界では、AIが自律的に社内外のデータを統合し、リアルタイムで経営や現場に人員配置や介入のアクションを提案するようになります。そうなった時、人事の役割は「エージェント・マネージャー」、すなわち、社内外のデータを集約するだけでなく、自社の文化やルール、倫理観をAIに教え込み、チューニングしていく「AIを育てる主体」になるという方向性です。

すでに日本においても、株式会社メルカリが2026年6月1日付で、CTOがCHROを兼任し「『人と組織の運営基盤』そのものをAI前提でアップデートする」ことを宣言するなど、人とAIの協働を前提とし、人材マネジメントの中枢にAIを据える動きがはじまっています。

そうした動きがある一方で、従来の日本の人事管理は、メンバーシップ型の雇用に代表されるように、「人と組織の長期的つながり」を重視し、現場の密なコミュニケーションから生まれる暗黙知や協調性を競争力の源泉としてきました。そのため、AIの活用に関しても、AIになるべく多くの業務や判断を委ねるという方針を過剰に進めると、現場の反発や制度の形骸化を招き、日本企業ならではの協創・イノベーションを損なう恐れがあります。

したがって、日本の人事においては、グローバルでの動きを押さえながらも、日本企業の強みを強化するためのAI活用が重要になるでしょう。AIによる業務の効率化や標準化は必須です。そのうえで、人材を確保して協創・イノベーションを促進するには、自社における「体験価値」や「創造性の最大化」が決め手になります。

これからの日本の人事には、「AIを育てる主体」を目指すだけでなく、AIがもたらす提言をうまく飲み込みつつ「人間を高める」という、ある意味で「より人事的なロール」が期待されるのではないでしょうか。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

人事全般

人事実務の全体と個別を理解する HRMナレッジ大系®—JSHRM研究会編—

JSHRM ● 佐藤麻衣子／漆原香奈恵

連載（最終回）| 第18回

キャリア形成とライフキャリアの見える化

JSHRM とは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management=JSHRM）は、「日本における HRM プロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000 年に設立されました。以来、人材マネジメントに関わる方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

次世代の働き方とライフプラン研究会

通称「ライフプラン研」は、組織・人事の視点から、次世代の働き方と社会保障制度および資産形成について考察し、雇用環境と生活設計のあり方を検討し、人事施策、人事戦略、処遇・福利厚生などの視点からアプローチする研究会です。行政関係者、ファイナンシャルプランナー、士業などの専門家をゲスト講師に呼び、人事の視点のみならず、政策視点、生活者視点など多角的に外部環境の変化に関する一次情報のインプットと意見交換を3カ月に1度のペースで行っています。

社員の働き方とライフプラン支援は、JSHRM が掲げる HRM ナレッジ大系® における人事施策のうち、「職場管理」「処遇」が密接に関わる領域であり、実務としては「労働政策対応関連」との関係が強いものになります。

今回は、2035年までの間に段階的に進んでいく社会保険の適用拡大への対応を踏まえ、非正規雇用の処遇改善、女性・シニア活躍の視点から、社会保険に加入をして働くメリットと、リタイア後の老齢年金や働けなくなった時の障害年金の受給額とキャリア・賃金の関連性を社員に理解してもらうための施策とその意義について考察していきます。

社会保険制度の理解促進における課題

社会保険と就労における課題の1つに「年収の壁」があります。会社員の配偶者が扶養から外れる基準となる130万円の壁と、51人以上規模の企業の短時間労働者が社会保険に加入することになる、いわゆる106万円の壁があり、人手不足が加速するなかで社会問題になっています。社員側が手取り収入の減少を避けるために就労調整をするだけでなく、企業側が経営上の問題から社会保険料の負担を避けるために、社会保険に加入をしない水準の雇用契約で人材を確保しようとする動機にもなっているという現状があります。

しかしながら、働く能力や意思があっても、子育てや介護、病気療養などさまざまな事情から、短時間でしか働けない状況にある人は多く存在します。そのような人たちの処遇のあり方を見直し、社会保険というセーフティネットに加入して雇用することは、中長期的に見れば、本人の経済的安定やキャリア形成につながります。企業側においても、従来の



佐藤麻衣子
Sato Maiko

株式会社ウェルスプラン代表取締役、社会保険労務士／CFP®。三井住友信託銀行などを経て2015年に独立。「ライフステージに応じた職場づくりで、企業も人も豊かに」をコンセプトに多様な働き方を実現するための人事労務コンサルティングと職域における金融教育を提供。働き方とライフプランに関する執筆・講演等を行う。JSHRM「次世代の働き方とライフプラン研究会」統括。



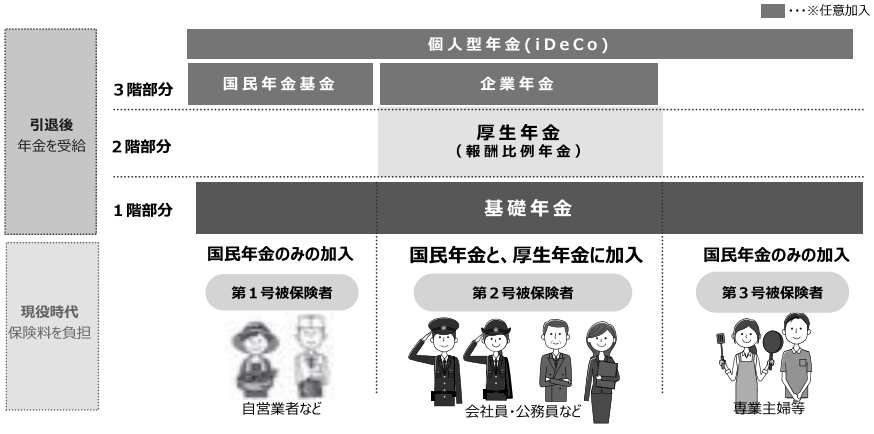
漆原香奈恵
Urushibara Kanae

かなえ社会保険労務士事務所代表、合同会社かなえ労働法務代表社員。2010年開業。2児の母として子育てと事務所経営を両立し、人事・労務支援と障害年金業務に注力。2025年3月、上智大学大学院法学研究科修了、法研Master取得。著書に『知りたいことが全部わかる！障害年金の教科書』（ソーテック社）ほか、寄稿多数。JSHRM「次世代の働き方とライフプラン研究会」副統括。

「短時間勤務＝補助的仕事をする人材」という固定観念から脱却することで、人材活用の可能性が広がることが期待されます。

このような時代の変化を受けて、働き方や家族構成の多様化を踏まえた年金制度を構築することを目指すべく、法改正が施行されました。企業規模にかかわらず、学生を除き週20時間以上働く場合は社会保険に加入する環境になっていきます。

図表1　年金の基本的な仕組み



資料出所：厚生労働省「年金制度改正法が成立しました／法律説明資料（詳細版）」

公的年金シミュレーターによる見える化

日本の年金制度は3階建てになっています（**図表1**）。1階は20〜60歳の国民がすべて加入する基礎年金、2階は会社員や公務員が加入する厚生年金、3階は1・2階で賄えない部分を補完する私的年金です。

また、日本の公的な年金給付は、老齢・障害・遺族の3つの保障がセットになっています。一般的に65歳から受給する老齢年金の額は、現役時代の働き方と年収、働く期間、受け取る年齢によって決まります。2024（令和6）年度「厚生年金保険・国民年金事業の概況」によると、厚生年金と基礎年金を合わせた平均受給額は、男性で約16.9万円、女性で約11.1万円です（基礎年金のみの場合、月額約5.9万円）。しかしながら、働き方が多様化しているということは、受給額も多様化しているということであり、自分のケースで把握することが重要です。

働く人が年金制度への理解を深めライフプランを見据えたキャリアの選択ができるように、厚生労働省は2022年より「公的年金シミュレーター」の運用を開始しました。「公的年金シミュレーター」は「ねんきん定期便」に記載の二次元コードを読み込むことで、今までの働き方を反映した将来の年金見込み額が簡単に計算できるツールです。ねんきん定期便がない場合は、過去の働き方や年収を直接入力することで概算額を把握することができます。

2026年4月には、はじめての大幅アップデートが実施され、従来の老齢年金の試算機能に、iDeCo（個人型確定拠出年金）と障害年金の試算機能が追加され、個人のライフキャリア選択により活用できるようになりました。公的年金シミュレーターを活用して将来設計の見える化をすることは、経済的な面からキャリアを考え直すきっかけとなります。

図表2は、23〜64歳まで年収500万円の会社員として勤務をしたケースですが、65歳から受給をすると約192万円の年金額となります。

現状が把握できたら、まずはこの公的年金の額を

増やすにはどうしたらいいかを考えます。「キャリアアップをして年収を増やす」「長く働く」「受け取る時期を遅らせる」という3つの選択肢があり、それぞれ画面上のスライドバーを動かすことで何をどの程度変えるとよさそうかが見えてきます。例えば、毎月の年金額を20万円にしたいと考えた場合、受給額が240万円になるように自分のとれる選択肢を検討することができます。そのうえで、3階部分のiDeCoなどでどの程度備えるかを見ていきます。

このように、将来設計を見える化すると、年金制度への理解が進み、個々の社員の経済的な課題と対応の方向性に自然と目が向くようになります。これにより、社員の中長期における経済的安定とキャリアアップへの動機づけができるようになります。

「現役時代の保障」への理解

老齢年金やiDeCoの試算は、主に高齢期の生活設計を考えるための機能ですが、2026年4月の公的年金シミュレーターのアップデートにより、現役期のリスクに備える障害年金の試算も可能になりました。障害年金は、病気やけがにより日常生活や労働に制限が生じた時に受け取ることができる公的年金であり、老後だけでなく、働いている時期の所得保障として重要な役割をもっています。ところが、制度の存在や金額のイメージは十分に知られておらず、社会保険料を「負担」としてのみとらえてしまう要因にもなっています。

公的年金シミュレーターの障害年金試算では、働き方、就労期間、年収などを入力することで、障害基礎年金に加えて障害厚生年金の目安額を確認できます。また、65歳未満の配偶者や子の人数を入力すると、加算額も含めた試算が可能です。

試算結果には、障害等級1級、2級、3級に該当した場合の年金額の目安が表示されます。障害基礎年金は1級・2級のみである一方、障害厚生年金には3

図表2 公的年金シミュレーターでの年金の見える化



資料出所：厚生労働省「公的年金シミュレーター」（スマホ版試算画面）

級があります。この違いは、職域で制度を伝えるうえで大きな意味をもちます。短時間勤務者や扶養内で働く人が厚生年金に加入することは、将来の老齢年金を増やすだけでなく、病気やけがで働き方を変えざるを得なくなった時の保障を広げることにもつながります。さらに、障害厚生年金の報酬比例部分は、加入期間や標準報酬を基礎に計算されます。つまり、キャリアアップや賃金上昇は、現在の収入を増やすだけでなく、万一の時の公的保障の厚みを増すことにも結びつきます。

もっとも、公的年金シミュレーターは、実際の受給可否や年金額を確定するものではありません。あくまで、現在入力した条件に基づき、目安額を簡易に示すものです。この限界を正しく伝えたうえで活用することが大切です。

それでも、障害年金の金額が画面上で見られるこ

との意義は大きいと考えます。社員にとって、病気やけがは「自分には関係ないこと」ととらえられがちですが、実際にはメンタルヘルス不調、がん、難病、事故などにより、誰もが働き方の変更を迫られる可能性があります。その時、厚生年金に加入して働いていること、そして賃金を高めていくことが、自分と家族を支える保障につながると理解できれば、社会保険料に対する受け止め方も変わります。単に「手取りが減る」という短期的な視点から、「働き方に応じて将来と万一の保障を育てる」という中長期的な視点へ転換することができます。

特に企業における金融教育では、障害年金の説明は「不安をあおるための話」ではなく、「安心して働き続けるための情報」として位置づけることが重要です。制度を知ることにより、社員は、自分の働き方が将来の老齢年金だけでなく、現役期の保障にもつながっていることを理解できます。企業側にとっても、社会保険の適用拡大を単なるコスト増として説明するのではなく、社員の生活安定とキャリア形成を支える処遇改善の一部として伝えることができます。

図表3は、図表2と同様に23歳から年収500万円の会社員として働いていた人が、45歳時点で病気やけがにより障害状態となり、初診日に厚生年金に加入していた場合の障害年金の見込み額を示したものです（配偶者あり、18歳未満の子ども2人で試算）。

ライフキャリア自律を促す「職域の金融教育」

ここまで見てきたように、社会保険の適用拡大、公的年金シミュレーターによる老齢年金・iDeCo・障害年金の見える化は、単なる制度説明にとどまるものではありません。社員が自分の働き方、賃金、加入制度、老後資金、そして万一の保障を一体として理解することにより、自らのライフキャリアを主体的に考えるきっかけになります。特に、短時間労働者、子育て・介護と両立する社員、シニア社員など、多様な働き方を選ぶ人に対しては、社会保険とキャリアの関係をわかりやすく伝えることが、処遇改善や定着支援の土台となります。

職域で金融教育を行うことは、社員の生活の安定や自発的なキャリアアップを促す契機となります。次世代の働き方とライフプラン研究会では、多様な社員の生活の安定とキャリア形成を考察し、社会保障制度や賃金・退職金設計の面から人事のあり方を検討しています。

＊

2025年4月より『企業と人材』にて連載を続けてきた「人事実務の全体と個別を理解する HRM ナレッジ大系® ―JSHRM 研究会編」は、今回が最終回となります。ご愛読いただき、ありがとうございました。JSHRM には数多くの研究会がありますので、興味をもたれた研究会があれば、ぜひご参加ください。また、HRM ナレッジ大系® の詳細は、過去の連載をご参照ください。 ■

過去の連載記事は、以下でお読みいただけます。
▶ https://sanro.cc/knowledge/

図表3　公的年金シミュレーターでの障害年金



資料出所：厚生労働省「公的年金シミュレーター」（試算画面）