「個と組織を生かす」を探求する
RMS Message
2018.05 50

50号特別企画

個と組織を生かす人材マネジメントの これまでとこれから

INTERVIEW
一橋大学
名誉教授
野中郁次郎氏

「人事の役割のこれから」
青野史寛氏 × 浦野邦子氏 × 小嶋修司氏 × 八木洋介氏

「人生100年時代の働き方改革」
伊藤禎則氏 × 井上一鷹氏 × 島田由香氏

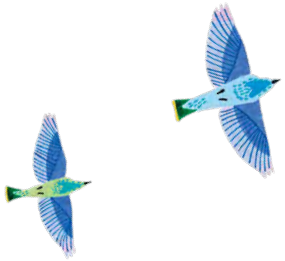
「イノベーションを促進する人材マネジメント」
入山章栄氏 × 杉田浩章氏 × 井上 功

「グローバル人材の要件と育て方」
大下 元氏 × 川名浩一氏 × 船川淳志氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 50

CONTENTS
2018.05



50号特別企画

個と組織を生かす
人材マネジメントの
これまでとこれから

03 | レビュー

人材マネジメントの10年を振り返る

07 | INTERVIEW

［21世紀の日本的組織］

相互主観を醸成しながらスクラムを組んで進め

野中郁次郎氏 一橋大学 名誉教授

11 | 座談会 1

［人事の役割のこれから］

科学とハートを結びつける人事でわれわれが世界をリードしよう

青野史寛氏 ソフトバンク株式会社 専務執行役員 兼 CHRO 兼 CCO

浦野邦子氏 コマツ 常務執行役員

小嶋修司氏 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 人事グループ長

八木洋介氏 株式会社people first 代表取締役／株式会社ICMG 取締役

16 | 座談会 2

［人生100年時代の働き方改革］

20世紀的「思い込み」を脱して個人の幸福と企業の成長を追う

伊藤禎則氏 経済産業省 産業人材政策室 参事官

井上一鷹氏 株式会社ジンズ JINS MEME事業部 事業統括リーダー 兼 Think Labプロジェクト

島田由香氏 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 取締役人事総務本部長

21 | 座談会 3

［ イノベーションを促進する人材マネジメント ］

経営は長期志向でビジョンを描き 人事は挑戦を促し失敗を許容せよ

入山章栄氏 早稲田大学 ビジネススクール 准教授

杉田浩章氏 ボストン コンサルティング グループ 日本代表

井上 功 リクルートマネジメントソリューションズ HR企画統括部
リサーチ&デザイン部 エグゼクティブプランナー

26 | 座談会 4

［ グローバル人材の要件と育て方 ］

貨幣以外の価値を生み出せるネットワーク力のある人材を

大下 元氏 JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長

川名浩一氏 日揮株式会社 取締役副会長

船川淳志氏 株式会社グローバルインパクト 代表パートナー

31 | 調査報告

人事担当マネジャー208名への意識調査

人事のやるべきことはどう変わるのか

37 | 総括

これからの人事が取り組むべき5つのテーマ

連載

39 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

［連載・第4回］

人事部門に必要なデータ活用には特有の難しさがある

河本 薫氏 滋賀大学 データサイエンス学部 教授

43 | 展望

長寿社会はイノベーションの宝庫である

秋山弘子氏 東京大学 高齢社会総合研究機構 特任教授

47 Information

50号特別企画

個と組織を生かす
人材マネジメ
これまでとこれから

—INTERVIEW—

21世紀の日本的組織

相互主観を醸成しながら
スクラムを組んで進め

野中郁次郎氏

▶P07

—座談会1—

人事の役割のこれから

科学とハートを結びつける人事で
われわれが世界をリードしよう

青野史寛氏 × 浦野邦子氏 × 小嶋修司氏 × 八木洋介氏

▶P11

ントの

—座談会3—

イノベーションを促進する人材マネジメント

経営は長期志向でビジョンを描き人事は挑戦を促し失敗を許容せよ

入山章栄氏 × 杉田浩章氏 × 井上功

▶P21

—座談会2—

人生100年時代の働き方改革

20世紀的「思い込み」を脱して個人の幸福と企業の成長を追う

伊藤禎則氏 × 井上一鷹氏 × 島田由香氏

▶P16

—座談会4—

グローバル人材の要件と育て方

貨幣以外の価値を生み出せるネットワーク力のある人材を

大下元氏 × 川名浩一氏 × 船川淳志氏

▶P26

RMS Messageは2004年に創刊し今号で50号を迎える。この14年で、日本の人口は減少に転じ、GDPランキングは世界3位へ後退した。企業の海外進出は加速し、新しい価値の創出を求めて数々の変革を試みてきた。そのような背景のなか、人事の役割や組織の形を見直す議論がなされ、働く人と組織の関係性も、行き過ぎた成果主義人事の見直しやダイバーシティ推進、働き方改革を経て少しずつ変化してきている。

今後さらに、個と組織が相互に生かし生かされ共に発展していくためには、どのような人材マネジメントが必要だろうか、また働く人はどのようにふるまう必要があるだろうか。本特集では5つの視点から取材と座談会を行い、識者の見解を伺った。

（編集部：佐藤裕子）

RMS Message 50 レビュー

人材マネジメントの10年を振り返る
――RMS Messageが探索した個と組織の新しい関係

RMS Messageは、リクルートマネジメントソリューションズが設立した2004年から発行を開始。2018年5月発行号にて50号を迎えた。そこで人材マネジメントの過去10年の歩みを、「RMS Message」の歴代の特集テーマと共に振り返りたい。

人事としてのフィロソフィー転換を模索

ちょうど10年前の2008年、ディビッド・ウルリッチ氏の日本語訳書『人事が生み出す会社の価値』(日経BP社)、続いて2010年『人事大変革』(生産性出版)が出版された。バブル崩壊後の守りの人事から、「戦略人事」への変革の重要性が主張され、戦後より受け継いできた日本企業の人材マネジメントにおける三種の神器のリストラクチャリングが行われてきた頃である(**図表1**)。

しかし、成果主義人事へのシフトが進む一方で、組織の意欲低下やメンタルヘルス不全、コンプライアンスなどの問題も顕在化。改めて人の意欲や人間らしさへの回帰が主張されていた。ちょうど、ダニエル・ピンク氏『モチベーション3.0』(講談社)の訳書が出版され注目を集めたのも2010年である。

本誌「RMS Message」においては、2010年に「**人事の役割3.0**」(22号)と題し特集を組んだ。人事のあり方について、高橋俊介氏は、いわゆるルーチン・実務人事、火消し人事としての「人事全般」、賃金構造を見直す、年金倒産を防ぐといったインフラ人事を「経営人事」、経営の目線で、中長期的にどのようにして他社との差別化を図り、優位性を作るのかという戦略目線に立って進める人事を「戦略人事」と分け、人事は戦略人事を目指すべきと説いた。一方、野中郁次郎氏は、人事が「戦略企画部門の下部組織」のようになり、「制度を構築し、ツールを開発する制度志向の人事へと変質した」こと、その流れの行き着く先は「非生産的なゲーム」の助長だと指摘。人を「人的資源」として見る資源ベースの人事から、人間の主観や価値観をベースにした知識ベース、「“思い”ベースの人事」への転換(MBB〈Management by Belief〉=「思いのマネジメント」)の重要性を説いた。ダニエル・ピンク氏への取材では、モチベーション2.0に基づく賞罰のマネジメントではなく、人を信じてその自律性をみとめ、目的を共有しながら成長を促す3.0のマネジメントを推奨しつつも、実行は決して簡単なことではなく、その実行のためには管理職や人事が、経営と従業員の間の信頼関係を築いていく役割を担うことが重要と語られた。

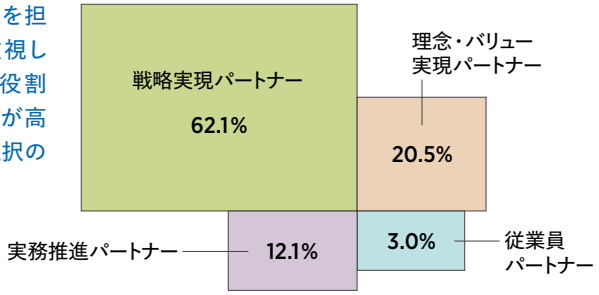
グローバル進出による企業の優位性の問い直し

一方、リーマンショック後の2010年初頭以降、企業各社が海外進出を加速したことにより、人事の関心はグローバルHRMへも注がれた向きがある。

グローバル横断でのタレント・マネジメントや次世代リーダーの選抜・育成、マネジメントの現地化、海外拠点間の知識移転のあり方、そしてグローバル横断での理念浸透といったような観点から、グローバルHRMのあり方は活発に議論された。本誌では、24号・

図表1 戦略人事の重要性

Q.人材マネジメントを担当する部署として重視していることを4つの役割のなかから優先順位が高い順に選択。(1位選択の比率)



出所:「RMS Research 人材マネジメント実態調査2013」(小社、2013)

25号（2011年）と30号（2013年）に、グローバル人材マネジメントに関する特集を企画した。24号では、企業5社、識者2名へのインタビューを通じて、企業はグローバル展開によって自社の競争優位性を問い直されるのであり、人事は、優位性を実現できる人・組織を再考の上で、それを生み出すグローバルHRMを検討すべきとの示唆を得た。続く25号では、進出先の海外市場で自社の優位性を発揮するリーダーたちを紹介。30号では、海外現地拠点の人・組織マネジメントについてアジア3カ国の現地拠点の事例を紹介した。

それらの事例でも言及されたが、現地法人のマネジメントにおいて欠かせないのが、現地の優秀な人材の獲得である。早稲田大学大学院教授の大滝令嗣氏は、欧米企業と日本企業にはエンプロイヤー・ブランディングに明確な差がついていることを指摘。慶應義塾大学大学院教授浅川和宏氏は、日本本社の中央集権的なあり方が、人材や知見の獲得や還流を妨げ、グローバルでの企業経営を非効率にしてしまうリスクがあるなか、多くの日本企業は分権化・ダイバーシティ化の方向にならざるを得ない、と語った。浅川氏曰く、そうした状況において参考になるのは、例えばネスレのように、積極的なグローバル展開を行いながらも、1つの会社として統合を果たしている企業だという。

グローバル展開により多様化する社員を統合していく楔となるのが自社のビジョンや理念である。本誌では、「経営理念」について「**経営理念の実学**」（29号）と題し2012年に特集した。堀場製作所、ブリヂストン、デンソーといったグローバル企業における経営理念浸透の事例を紹介しながら、多様化と変化にさらされていく企業組織において、その強さを保ち続けるための長期的投資として、経営理念浸透への不断の努力が重要であることを再確認した。

産業変化とイノベーション組織

また、この10年は新しい産業構造へのシフトも顕著だったといえるだろう。ビッグデータ、AI、ロボットなど技術の急速な発達は、社会や産業に多大な影響を与えた。2012年に実施された経済産業省「フロンティア人材研究会」の調査報告*によれば、企業が今後力点を置くべき事業分野を、既存事業と回答した企業はわずか約25%。企業の多くが新規事業に注力し、その流れはHR領域にも及んだ。イノベーションを創出する人材や組織づくりといったテーマで、組織の構造改革から人材の育成、オープンイノベーションの促進など外部の人材・知識資源の活用にも関心が向けられた。

先進事例としては、GE（ゼネラル・エレクトリック）では、『リーン・スタートアップ』の著者、エリック・リース氏の監修を得て、将来予測が不確実な21世紀において経営や開発のスピードを速める指針として“Fast Works”を掲げ、イノベーションを生み出すための組織づくりを展開。コンピテンシーによる静的・固定的な人材評価も撤廃し、No Ratingというキーワードに代表される、丁寧なコミュニケーションを軸とした即時的かつ柔軟なパフォーマンス・マネジメントへのシフトが注目を浴びた。その他にも、例えば官僚組織化を防ぎ環境変化に迅速に対応できる組織にしたいという観点から、固定的な組織構造を廃した「ホラクラシー」への関心など、イノベーティブな組織への変革は改めて注目されてきたといえる。

本誌では、2015年に「**新しい価値を生み出す人・組織づくり ―人事は何ができるか―**」（40号）という特集を企画。強固な野村イズムをもちながら、オープンイノベーションへと一歩を踏み出した野村證券、1954年から「三新活動」のもとイノベーションを生み出し続けてきた日東電工、新規事業提案制度を軸に新価値創造と経営者育成を同時に実現するソフトバンク（SBイノベンチャー）、「専業禁止」を掲げたエンファクトリーの4社を取材。改めて確認できたことは、新価値創造に向けて、いかに人と組織の自発的な探索活動の芽を摘まずにいられるかが重要ということである。

そのためにとられてきた人・組織マネジメントの方法には、例えば既存事業組織と新規事業組織の切り離し、そして意識・風土の改革が挙げられる。編集部が人事担当者に対して行った「新規事業創造に関する人事の実態調査」では、新規事業の種である新しいアイディアを創出する妨げになるものとして選択率が高かったのが、「社員の関心・力量」次いで「組織の風土・体質」であった。

個人が本来の自発性を保ち、思わず挑戦したくなる組織とは

「社員の関心」「組織の風土」といったものについて、どこからどのように変えていくべきかは難しい問いである。例えば、自律的な新価値創造への内発的動機をどのように高めていけばいいのか。本誌では、特集「**大企業病にならない 組織における自律と規律**」（41号）において、人を管理で縛らず自律性・自発性を保てる組織づくりに焦点を合わせた。「顧客満足と利益の両立」という目標以外は現場の自主性に任せるマネジメントを行ってきた星野リゾート、20年かけて自律的組織へと風

*「新規事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」（経済産業省, 2012）

土改革を行ったテルモ、理念の下で自由な商品開発を実現してきたワークスアプリケーションズを取材。また、組織論の第一人者・首都大学東京大学院教授桑田耕太郎氏は、「不要なルール」が自律性を阻害すると指摘。究極は組織の理念が明確に社員の心中に存在していることが重要であり、それ以外の人の自律性を阻害する規律やルールは最小限にすべきであると説いた。チームワークをはじめとした組織心理学の第一人者である九州大学大学院教授山口裕幸氏は、人の主体性を高めたいのであれば「失敗を責めないこと」が重要と語った。

失敗を承認することが、人の新しい挑戦や学習の背中を押すことは間違いないだろう。この10年、本誌でもそのような企業組織を幾度も紹介してきた。例えば、特集「**組織コミットメント～滅私奉公ではない帰属のあり方～**」(38号)では、エー・ピーカンパニーの、マニュアルのない自走する組織を支えてきた失敗を共有する取り組み、特集「**大人の『学ぶ力』は高められるか**」(37号)では、リスク回避の文化を、オープン・オフィスや部門横断プロジェクト活動、チャレンジを評価する制度の工夫などを通じて変革したマース ジャパン リミテッドの事例を紹介した。

失敗しても大丈夫だと思えるような、個人と組織・経営の間の信頼関係を生み出す重要な人材マネジメント上の取り組みの1つが、「評価」である。特集「**心理学からみる人事評価**」(45号)では、評価制度の肝として重要なのは「自分をきちんと見て、理解してくれている」という信頼を土台とした納得感があるかどうか。その感覚が被評価者の意欲を高め、次なる挑戦に前向きになっていくことが確認できた。

また、介入手法としての「組織開発」が注目を浴びたことを受け、26号特集「マネジメントに生かす『組織開発』」では、誰もが考え自発的に行動する「学習する組織」の作り方なども紹介。自律と協働のなかで、創造性を発揮していく組織づくりの鍵を探索した。

大きな組織目的や理念というフェアウェイを心に抱いてもらいながら、その実現に向けて新たな挑戦や変革への一歩を引き出す組織を作れるか。人材マネジメントの力量が問われる問いである。

働くことの意味の再考 自分らしく幸せに生きる働き方とは

新産業・技術が盛り上がる一方で、国内の労働人口減少による人材確保への危機感がますます高まり、女性のM字カーブ是正、シニア人材の活躍推進なども、議論が現実味を帯びた10年でもあった。

個人の働き方への意識についても、柳川範之氏の『日本成長戦略40歳定年制』(さくら舎、2013年)やリンダ・グラットン氏の『ワーク・シフト』『ライフ・シフト』(プレジデント社、2012年・東洋経済新報社、2016年、共著)が注目を浴びるなど、生き方、働き方を見直す主張も改めて衆目を集めた。

不確実な環境のなかにおいては、特定の専門性を獲得するだけでなく、リカレント教育など「学び直し」や、「アン・ラーニング」によって変化する環境のなかで自分自身を柔軟に変化させていく働き方も注目された。また、不安定な雇用環境のなかで複数の収入源をもつという意味だけでなく、多様な自分を生かす・伸ばすという意味でも、副業・兼業、プロボノなどへの関心が高まった。2018年は「副業元年」とも呼ばれている。バウンダリーレスキャリア、プロティアンキャリアといった言葉が、1990年代後半以降に提唱されてきたが、それらがいよいよ現実味を帯びて再認識されてきた10年だったともいえるかもしれない。

なお、こうした働き方の議論は、人にとっての労働そのものの意味を考えさせるきっかけとなった。世界的な経営学会であるAOM(Academy of Management)の2016年のテーマは「Making Organizations Meaningful」。企業組織が、社会にとって、または人にとって意義深い存在となっていくために、何ができるかを考えるセッションが多数開催された。社会、個人にとって働く意味は何か。幸せな働き方とは、ひいては生き方とは何なのかを問い直す世論が、世界的にも高まっていった感がある。

そうした流れのなか、多様な人材が活躍できる人材マネジメントのあり方とはどうあるべきかについて、本誌では、2013年に、「**『専門』正社員と『自由』正社員**」(32号)と題し、新しい正社員のあり方を提唱した。また、多様な人材が活躍するためには、長時間労働を前提とした固定的な働き方を脱する必要がある。労働時間に関する議論の盛り上がりを受け、2017年に「**長時間労働―時短議論の、その先へ。**」(46号)を特集した。

柔軟に学び続けられる組織と個人の形とは

また、時間的制約から解放されたとして、労働環境が変化する以上は個人が学び変化し続けなければ、働き続けることはできない。44号(2016年)では「**『越境』の効能**」と題して、人々が意図的または偶発的に「越境」する体験を通じて受ける影響について特集し、NPO支援という社員の越境活動を支援するパナソニック、一度退職しても6年間は戻ってこられる制度を作ったサイボウズの事例などを紹介。

企業側の動機はA&Rやイノベーション創出などさまざまだが、個人にとっては、それまでの固定概念や視界・価値観の狭さを取り払い、新たな学びやネットワークの獲得、また現状の仕事機会の捉え直しや腹くくりを促進する効果があるようだ(**図表2**)。

これらの効果を獲得する上で重要なのは経験からの学びであり、それはメタ認知の能力を必要とする。先にも紹介した「**大人の『学ぶ力』は高められるか**」(37号)では、大人のメタ認知能力の向上方法にも言及した。いかに己の個性や状態を知り、日々の経験から学び取っていくサイクルを自ら回していけるかについては、探求の余地が大きい。

「人」を中心にしたユニバーサルデザインの人材マネジメントへ

近年は、HR Techといってテクノロジーを用いて人材マネジメントを効率化、または精緻化する手法の探索も促進されつつある。特集「**研修効果を高める 実践につながる研修デザイン**」(43号)では、人の学習効果を高める要因を、定量データを用いて分析した結果なども紹介してきた。データやテクノロジーが、既存の手法にとらわれず、多様な人材のマネジメントや学習を助ける新しい方法を生み出しつつある。なお、本誌編集部が人事担当者に行った調査「人事の専門知識・スキルに関する意識調査」(2012年)によれば、人事として今後学んでみたいものとして「心理学」が最も多く選ばれるなど、心理学や心理統計データについての関心も高い。一方で、手法が発達するほど、扱う側の軸となる思想が何かを問われるのも確かだろう。

残念ながら、この10年で、個人と組織の新しい関係について明確な解を出せたとまではいえないように思う。神戸大学大学院経営学研究科准教授の服部泰宏氏は、日本的人材マネジメントを手放し成果主義人事へシフトしたものの、その導入が困難を生んだ理由として、「多くの日本企業が、『個人との間にどのような関わり合いを結ぼうとしているのか』という点について、明確なメッセージを提示することができなかった」と論じている(**図表3**)。

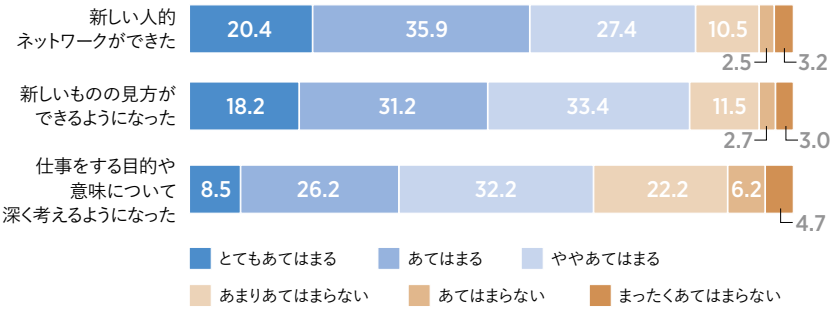
本誌では2017年、ショルダータイトルに改めて「『個と組織を生かす』を探求する」と掲げ、個と組織のあるべき関係性を模索した。個人が自分らしく働くとはどんなことかを考える「**職場での『自分らしさ』を考える**」(47号)、個人が自分らしくふるまえる組織のあり方としての「**組織の成果や学びにつながる 心理的安全性のあり方**」(48号)、個性あふれる個人と組織の働く機会やポストをつなぐ接点となる「**適材適所 偶発をデザインする**」(49号)を、それぞれ特集した。

人とは、元来多様なものである。オーセンティシティなども着目されつつあるなかで、改めて個人があるがままにその個性や能力を開花させ、組織はその土壌を生み出し、そして個性が生きる個人と組織の接点を、発想豊かにデザインすることができるか。多様な人材に活躍してもらわなければ、企業が存続すら難しいとなれば、1つの枠組みで管理をしようという思想をいよいよ手放し、企業の思いに共感して共に働きたいと思う、多様な人々が輝けるユニバーサルデザインの人材マネジメントが必要なときだろう。

(編集部:荒井理江)

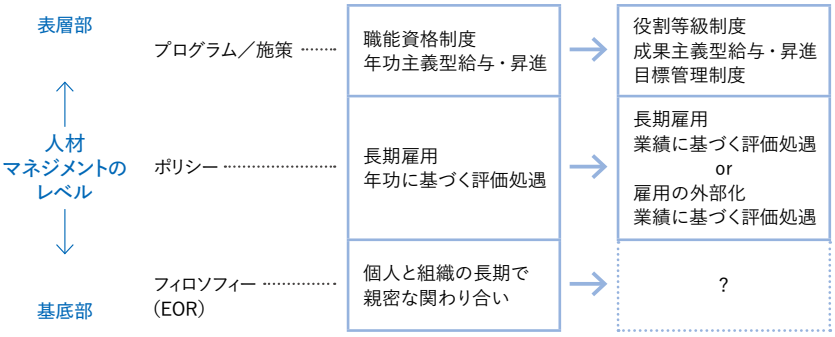
※本誌バックナンバーは、小社ホームページ「調査・研究」コーナーより参照いただけます。

図表2 越境活動による変化〈n=401/%〉



出所:「越境活動実態調査」(本誌46号, 2016)

図表3 日本企業のプログラム・施策変更とEOR



※EOR(employee-organization relationship):個人と組織の関わり合い
出所:服部泰宏「人材管理の基底としての個人−組織関係 ― 欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆 ―」(横浜経営研究 37(1), 85-109, 2016)

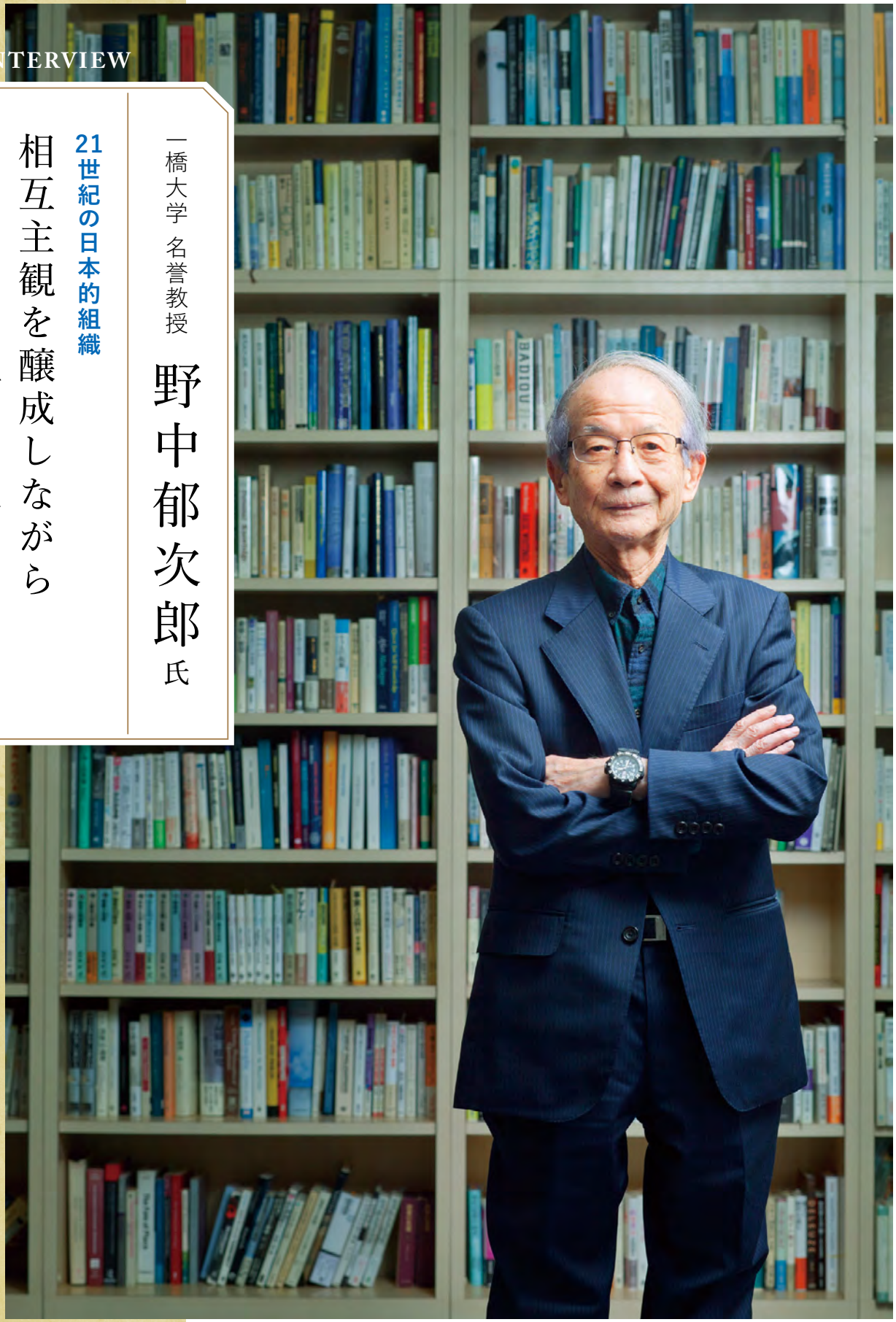
RMS Message 50 INTERVIEW

一橋大学 名誉教授

野中郁次郎 氏

21世紀の日本的組織

相互主観を醸成しながらスクラムを組んで進め



text：荻野進介　photo：平山 諭

暗黙知と形式知の相互転換を核とする知識創造理論は
日本発の経営理論として世界的にも知られている。
その提唱者、野中郁次郎氏に、イノベーションが続々と起こり、社員全員が働き甲斐を感じ、
いきいきと仕事に向かえるような企業組織のあり方を語ってもらった。

これからの組織を考える際の重要なキーワードの1つが「スクラム」だと私は思います。ラグビーでフォワードが肩を組んで押し合う、あのスクラムのことです。

洋の東西を問わず、現在、企業においてはそれぞれが専門と担当領域をきっちり分けながら、分業制で仕事を進めるというやり方が主流になっていますが、スクラムはそれとは逆で、それぞれが専門と担当をもちながらも、緩やかに連携し、関係性を深めながら、機動的に仕事を進めていくスタイルを指します。

前者が担当する業務を終えたらそれで終わりになるリレー型とすれば、スクラムは互いが皿の上で少しずつ重なり合う刺身型といえるでしょう。

このスクラムが最も普及しているのが、ソフトウェア開発の現場で、それは特に「アジャイル（俊敏な）・スクラム」と名付けられています。

1990年代半ばまでのソフトウェア開発はプロジェクトの工程を明確に分割し、前工程で作られた成果物に基づき、後工程の開発を順次進めていくやり方でした。まさにリレー型です。

「俊敏なスクラム」とは

それに対し、アジャイル・スクラムでは少人数の開発チームが専門性を生かしながら互いに協力し、決められた時間内で機動的な開発を行います。一度決まった計画も絶対視せず、臨機応変な変更を加えます。時には2人がペアになり、同じパソコンを共有しながら、プログラミングすることもあります。

このアジャイル・スクラム、実はその原点は私が書いた論文にありました。正確には、かつての日本企業にあったというべきでしょう。

私が竹内弘高さんと執筆し、1986年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載された日本企業の新製品開発に関する論文がそれです。富士ゼロックスやホンダ、キヤノンといった日本の先進企業で行われていた製品開発は各フェーズが緩やかに連結され、重複部分がある状態で伸縮自在に進行していました。

われわれはそれを「ラグビーアプローチ」と名付け、本論の冒頭に、「スクラムを組んで進め」という言葉を置きました。

イノベーションの速度を上げるにはどうしたらいいか、という問題意識をもっていたジェフ・サザーランドというアメリカ人のコンサルタントが、たまたまこの論文を読み、そこから着想を得て、アジャイル・スクラムを考案したのです。

チームを組んで機動力を発揮していくことは、日本企業の得意技だった。それが今は劣化してしまいました。なぜでしょうか。

サイエンスよりアートを

バブル崩壊後の失われた20年で、アメリカ流の経営に過剰適応し、オーバー・プランニング（過剰

多対多の真剣な対話から同じ組織に属する人間への限りない共感が芽生える

計画)、オーバー・アナリシス(過剰分析)、オーバー・コンプライアンス(過剰法令遵守)の3大疾病にかかってしまった結果だと思います。

その背景にあるのが「経営はサイエンスである」という考え方であり、その典型がROE(自己資本利益率)経営です。ROEは「投資に対する利回り」ですから、その値を高めると株主は喜びます。

ROEの向上は利益を増やすことで実現できますが、借入金の増大、自社株買い、社員の解雇、研究開発費の削減などによる自己資本の減損によっても値を高めることができます。それは顧客や社員にとってはもちろん、経営の健全性という意味でも問題があります。

そうしたリスクを考えず、数値さえ高めればいい、とやみくもにROE経営を推進すると取り返しのつかないことになりかねません。

サイエンスを追求していくと、企業の存在価値は最大貨幣価値の実現となってしまいますが、果たしてそれでいいのでしょうか。私は、貨幣の向こうにある公共善の実現こそが企業が追求すべき最大価値だと考えています。そうだとすれば、企業経営にはアートの部分が不可欠となります。善はサイエンスが取り扱う領域の外にあるものだからです。

日本企業はそうしたサイエンス過剰を改めアートの部分を取り戻すと共に、スクラムをすべての仕事に適用するようなプロジェクトベースの自律分散的な組織体に移行していくべきでしょう。

仲間に対する「共感」が鍵を握る

スクラムを行うにあたっては、仲間に対する共感が醸成されていなければなりません。それは主観的で身体的な暗黙知が共有され、「自分たちは同じ感情や価値観をもっている」という感覚のことで、現象学でいうところの「相互主観」です。メンバー一人ひとりが自分の主観を保持する一方で、他のメンバーと共同で築き上げる「われわれの主観」のことです。

組織における知識創造は、一人称の個人の主観を受け止める仲間がいて、対話によってそれを二人称の相互主観に作り上げ、さらにそれを組織内で客観的に共有する共同主観へと成長させるプロセスをたどります。その結果、個人、集団、組織が一体となって、ビジョンやミッションを追求することができるようになります。その最も重要な基盤が相互主観、つまり仲間への共感なのです。

その共感経営を組織的に行っている企業が、ワイガヤで有名なホンダです。ホンダジェットの開発においても、クロスファンクショナルなチームを編成して、徹底的に議論を重ねることによって画期的なイノベーションを実現しました。

同じような試みとしては、京セラのコンパがあります。上司と部下、同僚同士が畳の上に車座になって座り、時には肘をぶつけ合いながら、鍋をつつき、酒を酌み交わします。手酌はエゴイズムの象徴と

野中郁次郎（のなかいくじろう）
1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院にてPh.D.取得。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年5月5日のウォールストリートジャーナル「最も影響力のあるビジネス思索家トップ20」でアジアから唯一選出された。『失敗の本質』（共著、ダイヤモンド社）、『知識創造企業』（共著、東洋経済新報社）など著書多数。

して厳禁で、他人に徹底して注ぎまくれ、そうしたら、他人がお前に注いでくれるだろう、そう教えられます。そこでは、時には名誉会長の稲盛和夫さんが加わりながら、今の仕事のことはもちろん、キャリアや私生活、人間のあるべき生き方まで、毎回、さまざまなテーマで議論が繰り広げられます。

このコンパにせよ、ワイガヤにせよ、表面的な議論に終始しがちなブレーンストーミングとは決定的に異なります。それは人間と人間との真剣な対話の場であり、そこから、同じ組織に属する人間としての仲間への共感が芽生えてくるのです。

今こそアメリカ企業に学べ

この共感経営という意味では、シリコンバレーを中心としたアメリカの先進企業の試みが注目に値します。

例えば従業員の幸福度と業績の関係に着目、幸福度の改善と向上を目指し、自社の成長を促進させるチーフ・ハピネス・オフィサー（CHO）を置く企業が増えています。その幸福度は社員同士の共感意識と緊密に関係しているでしょう。

また、動画通信サービスのネットフリックスは、①一人前の大人だけを雇用し、報い、裁量を与える、②成果に関してありのままを話す、③優れたチームを作るのはマネジャーの仕事だ、④企業文化を形成するのはリーダーの仕事だ、⑤優れた人事はまずビジネスパーソンやイノベーターのように考える。人事として考えるのは最後である、という5つの理念に従って人材マネジメントを行い、急成長を遂げました。チームや文化を重視することは、共感経営の第一歩です。この理念は、日本の企業人事にとっても大いに参考になる内容だと思います。

アメリカの伝統的企業のGE（ゼネラル・エレクトリック）が2年ほど前に、有名な人材評価の仕組みの運用を取り止めました。年2回、業績結果とバリュー発揮度の2軸のレベルをそれぞれ3段階に分けてできる9ブロックに社員を順位付けする例の仕組みです。

その背景には、巨艦GEの文化を変革しITベンチャーのような機動力をもたせたいというトップの意向がありました。年2回しか行われない、杓子定規的な相対評価は社員の間に溝を生むだけだ、と考えたのでしょう。今では上司と部下が日常業務のなかで、「君はよくやった」「もっとこうした方がいい」という会話を当たり前のように交わしているようです。

われわれが30年前、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれて浮かれていたとき、アメリカ企業はわれわれの優れた点を学び、虎視眈々と逆転する機会をねらっていました。今度はわれわれが学ぶ番でしょう。できるはずですよ。スクラム重視の共感経営はわれわれが元々やっていたことですから。

座談会 1

人事の役割のこれから

科学とハートを結びつける人事でわれわれが世界をリードしよう

これまでの10年、日本企業の人事課題がどこにあって、それに対してどう取り組んできたのか。これからの10年、その人事課題はどのように移り変わると予想していて、そうした未来にどう対処しようとしているのか。今後、私たちはいったい何を変えるべきで、何を変えずにおくべきなのか。4名の人事プロフェッショナルに集まっていただき、存分に対話していただいた。その一端をここでご紹介する。

――前半は、「過去10年の日本企業の人事はどう変わってきたのか？」をテーマにお話を伺えればと思います。

青野　ソフトバンクの人事にとって、この10年は統合の歴史でした。なかでも、2007年に日本テレコム、ボーダフォン、ソフトバンクBBの通信系3社の人事制度を統合して新しい制度を導入したのが大きな出来事です。そのときの私たちは、3社いずれかの制度に合わせるのが難しい状況でした。日本テレコムは年功序列が根づいており、ボーダフォンは外資系企業で完全職務給を導入していて、ソフトバンクBBは制度が十分に固まっていなかったのです。

そこで私たちは、まったく新しい新人事制度を作ることを決めました。3社の人事メンバーが約3カ月で集中的に議論して制度を作り、2007年4月から一気に導入しました。「心技体」の3つの側面、つまり、体（制度）を整えながら、技（スキル・ナレッジ）や心（ビジョン）も統合を進めてきました。最終的に3社を組織統合したのは3年ほど前ですが、心技体の部分では、こうして2007年から一体化してきたのです。

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

この10年で変われた会社とそうでない会社が分かれた

浦野　コマツの人事が、この10年で力を入れてきたのは、「教育」「ダイバーシティ」「グローバル化」です。教育では、多くの日本企業が同じ課題に直面したと思いますが、団塊の世代から若い世代に経験・ノウハウをトランスファーしなくてはならず、育成強化が欠かせませんでした。また、ダイバーシティについては、企業の社会的責任も踏まえて、女性活躍推進や60歳以上の雇用促進などに取り組んできました。

私たちにとって最も大きな変化だったのが、グローバル化の進展です。コマツは2001年度に創業初の赤字を計上した後、グローバル連結経営に大きく舵を切りました。当時の社員は6割が日本人でしたが、2018年の日本人社員比率は33%、日本市場の売上比率は15%まで下がっています。そうした動きに制度を対応させてきた10年でもありました。

小嶋　みずほフィナンシャルグループの場合、2007年以降の金融危機が契機でした。一時的に欧米の金融機関の力が弱まったこともあり、その後、私たちは一貫して「グローバル展開」を推進しました。並行して、私たちは「総合金融コンサルティンググループ」としての地歩も固めてきました。銀行、証券、信託銀行、アセットマネジメント、リサーチ＆コンサルティングを含めた「One Mizuho」へと、ビジネスモデルや組織を転換してきたのです。

人事に関していえば、こうしたビジネスの進化に合わせて、数年前から銀行員中心、日本人中心、男性中心の人事運営の改革を行っています。その成果は着実に上がっています。例えば現在、グループ全体で約8万人の社員がいますが、そのうちの約1万人が外国人社員で、女性管理職比率も相当高まってきました。

八木　私から見ると、10年前は多くの日本企業が同じように苦しんでいました。しかし、この10年で「うまく変われた会社」と「そうでない会社」がはっきり分かれてしまったように思います。この3社はいずれも極めて上手に変わった会社で、問題は変われなかった多くの会社だろうと思います。

具体的にいえば、職能資格制度から職務等級制度、役割等級制度などの実力主義へ移れたかどうか、グローバル化の嵐に対応できたかどうか、技術的・組織的なパラダイムシフトに対応できたかどうか、変化に対応できる自律型リーダーを多く育てられたかどうかが問われているのです。こうした課題に対処できた企業は伸びていますが、そうでない会社は、人口減少時代に入った日本市場で厳しいビジネスを強いられているのが実情でしょう。

グローバル人事制度はどこまでも「決め」の問題

――共通するテーマとして、「制度」「グローバル化」「リーダー育成」がありましたが、それぞれを掘り下げていけたらと思います。まずは「制度」ですが、青野さんは3社の人事制度統合の際、苦労したのでしょうか？

八木　口を挟みますが、青野さんはきっと苦労していないと思います。なぜなら、レガシーがないからです。その方がパラダイムシフトを起こしやすいのです。私もLIXIL時代に5社統合の新人事制度を作りましたが、同様の経験をしました。苦労しているのは、過去の遺産を抱える企業です。

青野　おっしゃるとおりで、こうしたことは時間をかければかけるほど、むしろ大変になります。そこで私たちは、1万5000人規模の組織統合に必要な新人事制度を3カ月で作り、次の1カ月で全員を再格付けし、すぐに移行期間を用意しつつ新たな給与を提示したのです。制度を作ったら、あとは速やかに適用することに集中しました。

――孫さんはどう関わったのですか？

青野　この新人事制度を決めたときは、孫さんには大きなコンセプトと方向性を確認してもらっただけで、詳細の作り込みはすべてこちらで預かりました。そうでなければ、3カ月では絶対に用意できなかったでしょう。

八木　行動経済学のプロスペクト理論は、私たちには何かを失うのを嫌がる「損失回避性」があることを明らかにしました。組織を変えると何かを失う可能性が高いですから、社員は常に変革

ソフトバンク株式会社
専務執行役員 兼 CHRO 兼 CCO
青野史寛（あおの ふみひろ）**氏**

1985年慶應義塾大学経済学部卒業後、リクルート入社。2005年ソフトバンクに人事部長として入社。ソフトバンクグループ常務執行役員などを歴任。現在はソフトバンク専務執行役員 兼 CHRO 兼 CCOのほか、孫正義育英財団理事、SBイノベンチャー代表取締役、サイバーユニバーシティ取締役なども務めている。

を嫌がるのです。ですから、変革を起こす際には、社員の言い分を聞くのではなく、リーダーの意向で素早く変革しなければなりません。孫さんや青野さんはそれをよくご存じなのだと思います。

――次に「グローバル化」について。各国に合わせた人事制度を導入する際には苦労があるのではないかと思うのですが、その点はいかがでしょうか？

青野　ソフトバンクグループには、国内通信を担うソフトバンクのほか、海外にもスプリント、アリババ、ブライトスター、WeWorkなど、さまざまな企業があり、グループ内の人事交流を進める際、常に人事制度や給与の問題がつきまといます。この点について、現状は親会社による「管理はしない」という方針をとっています。

浦野　コマツも基本はソフトバンクさんと同じで、人事制度はローカル各社の考えに従う方針をとっています。日本人社員以外は国境をまたいだ異動が多くありませんから、それで十分回っています。ただ、日本人社員はグローバルでの異動が多い上に、最終的に日本に戻ってくる者がほとんどですから、日本本社が面倒を見ています。

一方、価値観については、コマツグループのすべての社員が現場や職場で永続的に継承すべき価値観「コマツウェイ」を定めています。これに共感できない社員は、どれだけ優秀でも結果的に長く在籍することはありません。この点は本社主導で進めています。

八木　グローバル人事制度は、どこまでも「決め」の問題でしょう。ソフトバンクさんとコマツさんはローカルに権限を渡し、自由に制度を作ってもらうやり方ですが、日本本社が細かく管理する方法もあります。どちらが正解というわけではありません。大切なのは、どちらかに決めることです。

小嶋　私たちはローカル化を推進する一方で、グローバルベースの全体最適の観点から、グローバルの一定以上のポストは、現地採用社員も含めてすべて東京ヘッドオフィスがコントロールし、各ポストのサクセッションプランも本社が管理することを指向しています。

修羅場を経験しても成長しない人材はたくさんいる

――3つ目は「リーダー育成」です。次世代リーダー育成は長らく日本企業の最も大きな課題であり続けてきました。どう対応をしているのでしょうか？

小嶋　私たちは、約2年前から「次世代経営リーダー育成プログラム」を導入しています。次長クラス・副部長クラス・部長クラスの3レイヤーで、選抜・研修・コーチング・アサインメントのサイクルを回していくプログラムです。確実に成果が上がっていて、今ではこれなしにリーダー育成は不可能だと感じるほどです。

八木　各世代を同時に育てていくのは大賛成です。その点では、サッカー日本代表が参考になります。彼らが強くなったのは、A代表だけでなくU-17、U-21

コマツ
常務執行役員
浦野邦子（うらの くにこ）**氏**

1979年小松製作所入社。1999年、生産本部大阪工場管理部業務担当部長に就任。2010年コーポレートコミュニケーション部長を経て、2011年コマツ初の女性執行役員。その後、常務執行役員人事部長を経て2018年から人事・教育、安全・健康管理、広報、CSR管掌。

などの若い世代も一緒に強化してきたからです。みずほさんはそれと同じことをしているのだと思います。

青野　私たちは、「強烈な現場体験」「修羅場体験」を育成のコンセプトにすえています。例えば、後継者発掘・育成を目的とした「ソフトバンクアカデミア」で行っているのは、徹底的にリアルな経営の学びです。受講者は実践的なお題に必死に取り組んでいます。

　また、新規事業提案制度「ソフトバンクイノベンチャー」は、ソフトバンクグループの従業員から新規事業のアイデアを募集し、優れたアイデアを事業化する制度です。7年間で約6000件の提案があり、13件を事業化しましたが、この制度では提案者が事業にフルコミットする仕組みになっています。やはり修羅場も含めてさまざまな経験をしてもらうことが重要だと考えているからです。

八木　修羅場体験は確かに人を育てますが、問題は修羅場を経験しても成長しない人材がたくさんいることです。なぜなら、修羅場体験をリフレクションして、再生可能な知恵にしていないからです。修羅場体験とリフレクションはセットで考えなくてはなりません。ソフトバンクさんはセットにしていると思いますが、修羅場体験をさせているだけの企業も少なくないのです。

　もう1つ、最近気になるのは「自分をリードする力」です。日本には、自分が何をしたいのか、何を目指しているのかを十分に意識できていないリーダーが多いように感じます。セルフ・リーダーシップが弱くては、周囲をリードすることは難しいでしょう。

浦野　八木さんのおっしゃることはよく分かります。私はその点では、日本人社員に海外との接点をもたせることが重要だと考えています。海外社員は、常に「あなたは何をしたいのか？」「あなたはなぜこのミーティングにいるのか？」といった質問を投げてきますから、彼らと関わることでセルフ・リーダーシップが鍛えられると思うのです。ですから、私たちは30代、40代の優秀な日本人社員を海外プロジェクトにどんどん投入しています。

株式会社people first 代表取締役／
株式会社ICMG 取締役

八木洋介（やぎようすけ）氏

1980年京都大学経済学部卒業後、日本鋼管に入社。人事などを担当した後、National Steelに出向し、CEOを補佐。1999年にGE（ゼネラル・エレクトリック）に入社し、人事責任者などを歴任。2012年にLIXILグループ 執行役副社長 兼 LIXIL 取締役副社長 執行役員に就任し、CHROを務めた後、株式会社people first を設立。著書に『戦略人事のビジョン』（共著、光文社）がある。

最先端の科学的知見をどう取り入れるかが鍵になる

――「今後10年、自社においてどんなことが人事課題になりそうか？」を伺えたらと思います。

小嶋　2017年11月、私たちは「構造改革」を打ち出しました。現在約8万人の従業員を10年後には6万人体制にスリム化していきます。

　これは、単なる人員や店舗の削減ではなく、テクノロジーの劇的な進展といった新しい潮流を先取りしながら、強いビジネスモデルと組織を作る取り組みであり、事業構造のみならず社員のスキル・マインドセットや働き方も含めて変革していくものです。そのためには、採用基準、人材育成、人材ポートフォリオ、そして人事のフレームワークを抜本的に変える必要があると考え

株式会社みずほフィナンシャルグループ
執行役常務 人事グループ長

小嶋修司（こじましゅうじ）氏

1987年入社。みずほ銀行新宿西口支店長兼新宿西口支店新宿西口第一部長、同リテール法人営業推進部長、みずほフィナンシャルグループ執行役員コンプライアンス統括部長、同常務執行役員内部監査グループ副担当役員などを経て2017年より現職。

ています。例えば、役割期待が今後大きく変わる社員の意識改革も大きな課題です。私たち人事が果たすべき仕事は数多くあります。

青野　ソフトバンクグループのメインビジネスは通信事業ですが、このマーケットはすでに飽和しており、大きな伸びは見込めません。ではどうするか。私たちの答えは決まっています。通信事業の人員を減らし、新規事業に移していくのです。通信のプロであり続けたいという人材には、通信事業の生産性を上げ、従来の2人分の仕事をしてもらう一方で、若手にはどんどん新規事業に飛び込んでもらう方針をとっています。

さらに、2017年から50歳以上の社員に限定したジョブポスティング制度を始めました。第1期は、3名のシニア社員を東北に送り込み、東北の復興支援に取り組むとともに、地域密着型でソフトバンクグループのあらゆる商材のハブになってもらいました。地域の自治体や企業などの「Pepperを導入したい」「自動運転のことを知りたい」といった声に対し、自ら学んで期待に応え、必要があれば社内の専門家を引っ張ってくる仕事です。この3名が本当にイキイキと働いているのを見て、私たちは2018年のうちに人員を一気に増やす予定です。これが私たちのシニア活用の目玉施策です。

浦野　コマツでは今、ヘッドクォーターとして世界中のメンバーのエンゲージメントにつながる発信を続けるために、グローバル規模で技術革新や組織変革をリードできる日本人リーダーを数多く育成することが急務です。先ほどもお話ししたとおり、そのためには、日本人社員を積極的に海外プロジェクトに送り込むことが大切だと考えています。

また、人事メンバーはどこかのタイミングで事業系の部署に異動させ、ビジネスの現場を経験してもらう必要があるでしょう。そうした育成の工夫をして、経営層にもっと提案できる人事スペシャリスト集団にならなければ、私たち人事部の存在感は薄くなるばかりではないかと危惧しています。

八木　私が今、最も気になっているのは、脳科学・認知心理学・行動経済学などが急速に発展し、人間心理を科学的に明らかにしていっていることです。今後は、人事がいかにこうした知見を活用できるかがポイントになるだろうと思います。AIやビッグデータ分析に最先端の科学的知見を組み入れて、新たな人事の仕組みを築いていく競争がこれから始まるのです。日本企業の人事の知的レベルは世界的に見て極めて高いのですから、率先して新たな人事の科学に取り組むべきです。

それから、もっと重要なのは「科学とハートを結びつけること」です。人間は感情で動く生き物で、少し気分が変わっただけでイキイキと働くようになったりします。遠い未来は分かりませんが、今はまだAIよりも上司や同僚に「よくやった」と褒められ「おはよう」とあいさつされると元気が出るのが人情でしょう。だからこそ、私たちは脳科学や認知心理学を取り入れる一方で、社員のハートを何より大切にしなければなりません。

その点、日本人の美点は、「思いやり」や「仲良くすること」を大切にしてきたことです。単に売上・利益を高めるのではなく、どうしたらみんなが仲良く幸せになれるか、みんなのハートを良い状態に保てるかを第一に考えながら、全員の活力を高め、それを生産性アップや売上アップにつなげるのが日本らしい人事のあり方だと思うのです。

小嶋　同感です。私たちの部署が最近よく使うキーフレーズは、「社員に寄り添う」です。例えば、今年も4月1日に多くの人事異動を行いましたが、その際には時間をかけて、一人ひとりにこれから期待することを伝えるきめ細やかなコミュニケーションをしています。そのくらい丁寧に、相手に寄り添いながら対応することが大事だと思っています。

八木　小嶋さんたちが実践しているような日本的な人事を世界に広められたら素晴らしいと思います。ぜひ科学とハートを結びつける人事で、われわれが世界をリードしていきましょう。

座談会 2

人生100年時代の働き方改革

20世紀的「思い込み」を脱して 個人の幸福と企業の成長を追う

人生100年時代を迎え、工業化時代に最適だった「働き方」が大きく見直されようとしている。少子高齢化が進み、家族や暮らしも多様化するなかで、どのような働き方の選択肢が求められているのか、また、AI（人工知能）などテクノロジーの進化は、働き方にどんな影響をもたらすのか。国、企業、個人、それぞれの視点から議論してもらった。

――現状の働き方改革をどう思いますか。

伊藤　2015年から経済産業省で働き方改革に取り組んでいますが、ずっと違和感をもち続けているのは、働き方改革とは、そもそも個人の働く選択肢を広げるためのものだったはず。それが、ともすると単なる労働時間の話だけに終始してしまっているのは残念です。「お仕着せ」という言葉がありますが、日本のこれまでの働き方は、これに近いものだったと思っています。この言葉は江戸時代、丁稚奉公で勤めている小僧さんが年2回、旦那さんに着物をもらうことを指していたそうです。今でいうならボーナスです。ただし、自分で好きな着物を選ぶことはできない。そこから転じて、「外から一方的に与えられるもの」という意味が出てきた。働き方に関しても、これと同じことがいえるのではないでしょうか。

これまでは、転勤や残業、土日出勤も厭わず働く「無限定社員」しか、現実的な選択肢がなかった。それはおかしいのではないかという問題意識から改革はスタートしたはずなのに、一部で

経済産業省
産業人材政策室 参事官
伊藤禎則（いとうさだのり）氏

1994年旧通商産業省入省。東京大学法学部卒業、米国コロンビア大学ロースクール修士。これまでエネルギー政策などを担当。2015年10月より現職にて、経済産業省の人材政策の責任者として、働き方改革、副業・兼業促進、IT・AI人材育成、経営リーダー人材育成など人材・労働関係政策を広く担当。

は、単に「労働時間が短ければいい」という話で終わってしまっている。長時間労働の是正は重要ですが、そろそろ働き方改革の第2章、つまり「選択肢を広げる」という本来の意味での改革に入っていかなければならないと思っています。

島田　私も同意見です。長時間労働の是正は手段の1つなのに、その手段が目的化してしまっている。本来の目的は、伊藤さんがおっしゃった選択肢を広げること。私はこれを、一人ひとりが自分自身の生き方を決めることだと定義しています。「本当にこの仕事をしたいのかな」とか「長く働きすぎたかも」とか、あるいは「こんなに通勤に時間をかけていていいのだろうか」と、一人ひとりがこれまでの生き方・働き方を見直すきっかけが、働き方改革であるべき。働く時間が短ければそれでいいというのは本質的に違うと思います。

仕事は本来、もっと楽しくて、わくわくするものであるはず。個人の幸福は労働時間が長い・短いだけではなく、働く内容やパッション、すべての掛け合わせで決まるものではないでしょうか。

井上　働き方改革がどうしても労働時間の話に終始してしまうのは、経営者が後で振り返ることのできる定量的な指標が、「時間」しかないからだと思います。現状では、残業時間しかとれるデータがないために、それを基準に議論するしかなくなってしまう。ですから、新しいテクノロジーを使って「時間」以外の指標を提供したいというのが、僕らの思いです。

では、どうやって働く質を測定するのか。僕らが注目しているのは集中力とリラックスの度合いであり、それを測定するツールが「JINS MEME（ジンズ・ミーム）」です。ご覧のように見た目は普通の眼鏡ですが、ここにはさまざまなセンサーが内蔵されています。鼻パットに電極が付いていて、それで間接的に眼球の動きを追える。人間の眼球（黒目）は通常、プラスの電位を帯びていますから、僕が左を向くと、鼻の左側にある皮膚の電位が、少しだけプラスに振れます。そのような電位の変化をセンサーで捉えることにより、眼球が上下、左右どちらに動いたのかを検出しています。

加えて、JINS MEMEでは姿勢の変化やまばたきに関する信号もとっています。人間は平均して1分間に20回まばたきをしますが、集中すると、これが1分間に3回から4回に減ります。リラックスしているときはまばたきの強さが安定するということも分かっていて、眼球の動きやまばたきの変化をモニターしていくと、その人がいつ、どれだけ集中しているか、あるいはリラックスしているかが分かります。リラックスしながら集中できている状態が、目の前の仕事に一番没頭できていて、最も生産性の高い時間帯ということになります。

テクノロジーが促進する「パーソナライズ」化

井上　働き方の選択肢を広げるという意味でいうと、ユニリーバのような先駆的な企業では、すでに実践されているものも多いと思います。ただし、問題はそこから。選択肢が広がった場合、多くの人は何を基準に選べばいいのか迷ってしまう。その選択をサポートするインフラが整ってくるのが、働き方改革の第3章だとすれば、僕らはここに関与したいと思っています。

例えば最近、多くの企業が導入しているフリーアドレス制。実は、これを導入すると集中力がかなり落ちます。昨日と違う人が隣に座るだけで、人は目の前のことに集中できなくなる。つま

りフリーアドレス1つとっても、なぜそれを導入するのかという目的を明確にしないまま導入すると、逆効果になる。どのような経営判断で導入するのか、KPIとして設定できる明確な指標がないと、経営的に意味のある議論にはなりません。

島田　私も今、ITのチームと組んでいくつかのプロジェクトを進めているところですが、テクノロジーの何が素晴らしいかといえば、人間の思い込みを明らかにしてくれる点だと思います。例えば、採用に関して、口では「これからは創造性が大事だ」とか「発想力のある人を採りたい」と言っているのに、実際に見ているのは学歴だったり、礼儀正しさだったりする場合があります。そこにAI（人工知能）を導入することで、人間が無意識に判断していたことを意識に上らせてくれる効果は大きいと思います。

伊藤　「HRテクノロジー」はとても注目されている分野で、実用化されると、インパクトが大きいでしょう。スマートフォンの登場以降、テクノロジーに関してはずっと「パーソナライズ化」が進んできています。「働き方」に関しても実はこれと同じことが起きていて、一人ひとりに応じたきめ細かな対応が必要な時代になってきた、ということだと思います。

ユニリーバ・ジャパン・
ホールディングス株式会社
取締役人事総務本部長
島田由香（しまだゆか）氏

慶應義塾大学卒業後、パソナ入社。2002年、米国コロンビア大学大学院にて組織心理学修士号取得。日本GE（ゼネラル・エレクトリック日本法人、現GEジャパン）人事マネジャーを経て、2008年、ユニリーバ入社。取締役人事本部長などを経て2014年から現職。米国NLP協会マスタープラクティショナー、マインドフルネスNLP®トレーナー。

集中できる時間・場所は人によって違う

伊藤　テクノロジーにより、その人の健康状態や精神状態まで把握できるようになれば、時間だけの議論に終始しなくて済むのかもしれません。働き方の選択肢を広げるためには、よりどころとしての「基準」は必要でしょう。

井上　JINS MEMEを使い、これまで約5000人の日本人のデータをとってきましたが、集中できる時間帯を調べると、朝型と夜型にくっきり分かれるんです。僕自身がJINS MEMEを使っていて驚いたのは、自分は夜型だと思い込んでいたら、朝型だったということ。それを知ったときに、これまでなんて人生を無駄にしてきたんだろうと思いました。このことから分かるように、全員一律の時間帯に働くのが必ずしも効率がいいわけではない。

それに、場所の選択も重要です。オフィスよりも、自宅やカフェで働いた方が集中できる。人間は、何かに集中しようと思ってから実際に集中するまで、23分かかります。オフィスにいると、11分に1回は話しかけられるか、メールやチャットを見てしまう。データを見ると、「ちょっといいですか」と声をかけられるたびに集中力が落ちているのです。

――集中できる時間帯・場所が分かれば働き方を選ぶ基準にもなる。

井上　そのとおりです。ただし、データを鵜呑みにしないことも大事です。例えば、先ほど言った5000人分のデータを分析した結果、水曜日が最も集中していた。そこから「水曜日はみんな集中できて生産性が高いのだから、ノー残業デーをやめよう」と考えるのか、「いやいや、ノー残業デーだから集中力が高まっているんだ」と考えるのか。解釈次第で、結論は180度変わります。どんなにテクノロジーが進化しても、最終的にどうするかを決めるのは人間であり、自分自身です。

伊藤　「自分で決める」というのは、これからますます大事になっていくでしょうね。現状の働き方改革に関するもう1つの違和感は、「やらされ感」が強いことです。「社長が言っているから」「人事部が言っているから」と、受け身の姿勢で取り組んでいるとうまくいかない。

株式会社ジンズ
JINS MEME事業部
事業統括リーダー
兼 Think Labプロジェクト
井上一鷹（いのうえかずたか）氏

慶應義塾大学理工学部卒業後、戦略コンサルティングファームであるアーサー・ディ・リトル・ジャパン入社。大手製造業を中心とした事業戦略、技術経営戦略、人事組織戦略の立案に従事。2012年、ジェイアイエヌ（現ジンズ）入社。社長室、商品企画グループマネジャー、R&D室マネジャーを経て現職。

島田　ユニリーバで導入しているWAA（Work from Anywhere and Anytime）もいってみれば、働く場所と時間に関しての選択肢を広げているだけです。選択肢が広がると決められないという人も、なかには出てきますが、選べないのであれば、元どおりの時間にオフィスに来て働けばいい。選択肢が広がるということは、以前の働き方をしてはいけない、という意味ではありません。WAAを実施してよかったと思うのは、「オフィスに行く理由を決めるようになった」と話す社員が出てきたこと。自分で決めて行動すれば、エンゲージメントを高めることにもつながると思います。

個人の平均寿命が企業より長い時代の働き方

伊藤　過去と現在を比較して何が一番大きく変わったかといえば、会社と働く人の関係性でしょう。日本の場合、以前はさまざまな制度を通じて会社と個人が密接に結びついていました。社宅や保養所が完備されていて、年金や教育まですべて会社が面倒を見て、負担していた。善し悪しは別にして、この点は随分と変わってきています。

人生100年時代ということを考えた場合、人間はますます長寿になっていくのに対し、日本企業の平均寿命は大体35年くらいだといわれています。企業よりも個人の職業寿命が長いということは、すでに複数の企業に勤めることは当たり前の時代に入っているということ。だからといって、企業にとって人材の重要性が下がったかというと、そんなことはなくて、むしろこれまで以上に人材の重要性は増しています。企業と個人の新しい関係性を構築していかないといけないという意味で、働き方改革は企業にとっての重要な経営戦略・事業戦略でもあるわけです。

――働き方改革はリーダーシップの問題でもある、ということですか？

伊藤　もっといえばマネジメントそのものだと思います。現状でよく耳にするのは、プレイングマネジャーが多すぎて、本来の意味でのマネジメントができていないということ。働き方の選択肢が広がり、働く時間・場所が多様化してくると、かなり高度なマネジメント能力が必要となりますが、そのことが企業内であまり認識されておらず、マネジメント能力がしっかり評価されていない職場も多い印象を受けます。

島田　伊藤さんがおっしゃった「評価」は、働き方を変えていく上での重要な切り口の1つだと思います。組織にいる以上、みんな、自分がどう評価されているのかを知りたい。あえて評価しない方針をとる企業もありますが、私はむしろ、年に1回、きちんと評価することは大事だと思います。ただし、それは減点主義であってはいけない。他社とユニリーバに違いがあるとすればここで、私たちはその人を認めるために評価をしています。その人が1年間取り組んできた事実をきちんと認めて、より良い人生を送れるようにするために評価という仕組みがある。人格を否定され、自分は無能だ、無力だと思わされるような評価は、本来あるべき評価だと思いません。

個人の幸福と企業の利益2つをどう両立するか

――100年先を見据えた場合、すべてがバラ色というわけにはいかないでしょう。病気や介護、育児など制約のある状態で働かなくてはならない人も増えていくはずです。個人と企業との関係でいうと、個人の幸福が企業の利益に反する場面も出てくるのではないでしょうか？

伊藤　社会レベルでの心理的安全性の確保、これは考えなくてはならない問題です。今は国の財政が逼迫しているために、社会保障制度が弱くなってしまっている面もある。したがって、制度を立て直す必要はありますが、それ以上に強化できたらいいと思うのが「コミュニティ」、いわゆる人と人とのつながりです。国としてもそこに取り組んで、心理的安全性を高める仕組みづくりをしていきたいと思っています。

島田　社員が生きがいをもって働くということと、企業が売上も利益も上げていかなくてはならないということは矛盾しないと思います。利益を上げるためには個人の幸福を犠牲にしなければならないというのも、ある種の思い込みに過ぎません。語源をたどれば、ある目的をもって一緒にやろうと集まった人たちの集団がカンパニー（会社）であり、そこに組織が生まれ、ルールが形成されていった。企業はその原点に立ち返ればいいだけの話だと思い

ます。ユニリーバでは、リーダーの一番大事な役割は安全で安心な場を作ることだともいっています。ここでは何を言ってもいい、何をやってもいい、ちゃんと聞いてもらえるし、見てくれる人がいるという安心感があることは、イノベーションを起こす上でもとても大事です。グーグルのプロジェクトアリストテレス（労働生産性を向上させるためにグーグルが実施した調査）でも、心理的安全性の高いチームが最も生産性が高いという結果が出ています。

伊藤　学習性無力感（長期にわたってストレスを受けているにもかかわらず、その状況から逃れられない現象）に陥った社員が多い会社が、永続的に成長できるはずはない。それは島田さんのおっしゃるとおりだと思いますし、それこそまさに、20世紀的価値観にとらわれた組織の典型でしょう。

最近、フリーランスという働き方が注目され、増えてきてもいますが、このフリーランスを使えるかどうかも1つの大きな分かれ目になると思います。伸びているIT企業はフリーランスの活躍を非常にうまく使っていますが、これからの経営戦略にとっては、外部の人材とどうコラボレーションしていくかというのも、大きな鍵になっていくのではないでしょうか。

「Will」をベースに「Can」を広げていく

井上　お2人の話を聞いていて、気づいたことがあります。僕は今、たまたま新しいことが好きな会社で、新規事業に取り組んでいるからかもしれないのですけれど、パイの奪い合いが一切ないんです。お互いにアイディアを出し合い、不安だったら正直に言いますし、勢力争いのためのケンカをすることもまったくない。多くの会社では既存のうまくいっている何かを守ろうとしてパイの奪い合いが起きたり、心理的安全性を脅かす事態が起こるのかもしれませんが、幸いにして、僕はそういう経験がほとんどありません。

島田　それは置かれた環境に加えて、井上さん自身の物の見方や捉え方が影響しているのではありませんか。ネガティブなことに対して、あまりアンテナが立たないようになっている。いい意味で、鈍感力があるのでは？

井上　確かに、無意識のうちに、より鈍感になっていこうとしているのかもしれないです。人間の集中は、1日4時間しかもたないんです。50年働いたとしても、5万時間しか集中できない。そう考えると、嫌なことに時間を割くのがつらくなる。だから、嫌なことを言われても気にしないし、それに対してアンテナが立たないようになっているのかも。今後、既存の定型化された業務は、それこそAIに置き換えられていきます。社内でそれを奪い合うことに意味はないし、そういう争いは不毛だと思います。

伊藤　これからの人生100年時代はある意味、とても厳しい時代です。個人も学ばないといけない。これはある方が話されていたことですが、働く上で「Will」「Can」「Must」があるとしたら、「Will」が最も大事だけれど、「Can」を伴わない「Will」は単なる言いっぱなしに終わる、と。働く以上はやはり、Canを広げていく努力をし続けないといけないでしょうし、それが、最終的にはMust、自分はこれをやらなければいけないという使命感に通じます。

これから社会人基礎力を鍛えないといけないのは、われわれのような30代、40代、50代のミドルです。「リフレクション」という言い方をしていますが、人生の節目ごとに「自分は何をもっているか」を振り返り、足りないスキルがあれば、その都度、学校へ行って学び直す。また、副業という形で違う組織を経験してみる、あるいは、プロボノなどボランティア活動をしてみるのでもいい。何らかの「学び」を通じて、働く上での「持ち札」を増やしていくことが大事になっていくでしょう。

座談会 3

イノベーションを促進する人材マネジメント

経営は長期志向でビジョンを描き人事は挑戦を促し失敗を許容せよ

経済の成熟化、人口の減少にともない、国内で売上を伸ばすための手段としてイノベーションがますます重要になる。そのために企業は何をすればいいのか。ボストン コンサルティング グループ日本代表の杉田浩章氏、早稲田大学ビジネススクール准教授の入山章栄氏、リクルートマネジメントソリューションズで企業のイノベーション促進を担当する井上功の3名が議論を繰り広げた。

――本日のお題であるイノベーションの定義から入りたいと思います。入山さん、いかがでしょうか。

入山　経営学でいえば、イノベーションには明確な定義はありません。イノベーションを研究対象にする場合は国や企業のパテント（特許）に焦点を当てる場合が多い。でも、そういう意味では日本はパテント大国ではあっても、イノベーション大国かといえばそうではないでしょう。パテントはもちろん、新製品から新規事業、技術革新、業務改善まで、イノベーションの中身は何でもありだと私は思っています。分かりやすくいえば価値変革ですね。

杉田　「うちの会社はイノベーションが不得手だ」「もっとイノベーションを起こせる会社に生まれ変わらなければ」という声を経営者からよく聞きます。しかしそのレベルでとどまっている企業には、イノベーションは起こせません。入山さんのおっしゃるとおり、イノベーションは定義が曖昧なので、そうした言葉は「これからはデジタルが重要だ」ということと同じくらい無意味だからです。

私も入山さんの価値変革という言い

text：荻野進介　photo：平山 諭

換えには賛成です。イノベーションの鍵は、その価値変革を実現できる組織能力にある。画期的な新製品が1つ生まれても、未来永劫、売れ続けるわけではありません。ライバル企業がさらにその上を行く製品を出してくるでしょう。それに先んじて次の変革を起こせる企業をイノベーティブだと言いたいですね。

井上　世界的に有名な経営学者、ゲイリー・ハメルが著書『経営の未来』で、経営管理そのものにもイノベーションが必要だと書いていました。杉田さんの今のお話に近いと思います。

入山　それは経営学でいうダイナミック・ケイパビリティ論そのものです。

経営資源を再構成し、持続的な競争優位を作り上げる変化対応能力のことをダイナミック・ケイパビリティといいます。その変化を主導するのは経営者か、それとも現場か、という2つの考え方があるんです。

何がイノベーションか 目線合わせが重要

杉田　ネスレ日本の社長、高岡浩三さんなら、間違いなく前者だとおっしゃるでしょう。イノベーションは経営者が起こすと。リクルートは逆かもしれませんね。ミドル以下が主体になる。

高岡さんは、いろいろなところでお話しされているように、社内でイノベーションアワードというコンテストを始め、このコンテストを通じて、イノベーションに対する経営層の目線合わせをされています。

工場の若手が出した応募ネタに、夏場は溶けやすく売上が落ちるキットカットをトースターで2分間焼くというアイデアがありました。多くの役員はこれがなぜイノベーションなのかと否定的でしたが、高岡さんはこれこそイノベーションだと譲らず、最優秀賞を与えました。「焼きキットカット」というこの新しい楽しみ方を広告で消費者に訴えたところ、夏場の売上が2割も伸びたそうです。

井上　その目線合わせは大切ですね。私は1社あたり8名から10名を対象にしたイノベーション研修を行っています。世の中の困りごとをもとに新規事業のプランを作ってもらうのです。最初に、企業トップや事業責任者に、どの辺りの事業をねらうのか、すり合わせを行います。新市場開拓か、新製品開発か、顧客も提供価値も変える飛び地のイノベーションをねらうか、といったように。それをもとに「トップはこう言っています。これ以外は駄目ですよ」と受講生に話します。

一度、経営者の意向とまるで違うネタしか上がってこないことがあって、冷や汗ものでした。

入山　2人とも異口同音に、イノベーションの目線合わせが非常に重要だとおっしゃっているわけですね。

杉田　そのとおりです。次に重要になるのが、イノベーションの阻害要因を認識することです。それをしないと、まぐれ当たりはあるかもしれませんが、ヒットが続きません。

入山　でも、まぐれ当たりが多い会社もありますよ。

杉田　そういう会社には、本業から離れた、自由度の高い事業領域があるケースが多いです。逆に、経営陣があらゆる事業に大きな関心を寄せ、「こう考えたらどうだ」「こんなこともやったらどうだ」と、親切心からいろいろな指示が飛び交う企業からはイノベーションはなかなか生まれません。非本業発のイノベーションの例としては、サントリーにおける健康食品事業、ソニーにおけるゲーム機事業などが挙げられます。

――そうした事業の場合、経営者や事業部長があえて聖域化し、自由度を担保していることも多いですね。

入山　アメリカにUSAトゥデイという新聞社があります。デジタル化にいち早く取り組み、成功したのですが、そのやり方がまさにそうで、デジタル部門を完全に別法人化し、オフィスも本社と離れた場所に置き、トップもITに強い人材を他から連れてきたんです。

杉田　新規事業を立ち上げる場合にはそのやり方がいいと思います。ただ、既存の技術や提供価値を生かしながらイノベーションを起こすのであれば、やり方を変えるべきでしょう。

例えば、今の事業に代わり、10年後に屋台骨になる事業をどう作るか。そ

早稲田大学ビジネススクール
准教授
入山章栄（いりやまあきえ）**氏**

慶應義塾大学経済学部卒業。同大学大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所でコンサルティング業務に従事した後、米ピッツバーグ大学経営大学院博士課程に進学。2008年に同大学院より博士号を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクールのアシスタント・プロフェッサー（助教授）に就任。2013年から現職。専門は経営戦略論および国際経営論。著書『世界の経営学者はいま何を考えているのか』（英治出版）、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』（日経BP社）。

の場合、変えなくてはいけない仕組みやシステムはないか、逆に守らなければならないものは何かを経営者がしっかり考えなければなりません。

入山　面白い着眼ですね。まとめると、イノベーションの起こし方には2つのタイプがあると。1つは出島を設けた上で、新規事業なり新製品なりを生み出させるタイプ、もう1つは、世の中の潮流を考慮しながら、投資を重ね、時には他社を買収しながら、事業のポートフォリオを少しずつ変えていくタイプです。イノベーションを強化するといった場合、どちらのタイプを目指すのかをはっきりさせなければならないというわけですね。

杉田　両方を目指すこともあるでしょう。

行動を変えたいのなら人事評価を変えよ

井上　杉田さんのいう「変えるべきもの」としては人事評価があります。私が身をもって体験したことなのですが、1998年、リクルート（当時）が人事評価に、NVC（New Value Creation）という項目を入れたんです。新しい価値の創造を行った人を評価するというわけです。それ以前は営業の場合、売上の多寡が絶対的な評価基準でした。

入山　バックオフィス系も同じですか。

井上　もちろん、全職種が対象です。以来、20年経った今でもその項目は生きています。それが入った以降に入社した社員は問題ありませんが、私を含めた古株も、3、4年したら、リクルートという会社はイノベーションを起こさないと評価しないことに気づき、行動が変わっていきました。

入山　イノベーションとは知と知の新しい組み合わせを実現することですから、どこかのプロセスで必ず失敗が起きます。その失敗を前向きに評価すればイノベーションが成功する確率が高まりますが、後ろ向きに評価すると、社員が萎縮し、いいところまで行っても頓挫してしまう。そのくらい評価というのは大切です。

失敗を許容する企業といえば、サイバーエージェントです。人材育成の哲学は「社員をいかに安心させながら、失敗させるか」なんです。これがあるから、あの会社はいろいろなことにチャレンジできている。

―― IT系ベンチャーは巨額の投資を必要としないので失敗に寛容ですが、そうではない業界ではチャレンジが難しい気がします。いかがでしょうか。

杉田　そうかもしれません。ただ、クラウドやAIなど、世の中にはすでに便利でローコストな技術がたくさんあるので、それらをうまく使えば費用は抑えられます。プロトタイプとなるエンジンやプロダクトを手作業で作ってもいい。今、システム開発の分野では最初に大きな設計図を描いて部門受け渡し型の分業制で進めていく「ウォーター・フォール」型の開発から、試行錯誤を重ねながら、臨機応変に設計図を変え、それを協業型で進めていく「アジャイル・スクラム型」への移行が加速しています。システム開発に限らずサービスや事業開発、コーポレートの仕事も同じだと思います。

入山　小さく始めて大きくするのがポイントですね。事業ポートフォリオをうまく調整している欧米のイノベーティブな企業も、小さな企業の買収を繰り返すことでそれを実現させています。多くは失敗するけれど、そのなかから化けるものが出てくる。

例えばドイツ企業のシーメンスは20年ほど前という早い時期からIoTに取り組んできました。当初は小さな組織でスタートしたのですが、成功と失敗

を繰り返しながら、経営陣がこれは行けると判断して大規模な投資を行った結果、今や政府も巻き込みながら、生産工程の自動化という分野で世界の総本山になっています。

杉田　経営者がそうした判断を下せるかどうかですね。大きな失敗は禁物ですが、失敗は成功の母というのは真実で、小さな失敗を積み重ねないと、大きな成功は望めません。

入山　イノベーションとは未来を作ることなので、30年先、50年先を想像し、そのときに何が必要になるかを予測して、今から準備しておくことが必須になります。ソフトバンクの孫（正義）さんとか、日本電産の永守（重信）さんとか、稀代のイノベーターといわれている人は現にそれをやっています。永守さんはお会いすると30年先の話しかしませんし、孫さんに至っては300年先を見据えていますからね。

しかも欧米の企業は同じことを組織として実行しています。デュポンには100年委員会、シーメンスにはメガトレンド、ネスレにはニューリアリティと呼ばれる、50年から100年スパンでこれからの世界情勢を話し合う仕組みがあります。

ボストン コンサルティング グループ
日本代表
杉田浩章（すぎた ひろあき）氏

東京工業大学工学部卒業。慶應義塾大学経営学修士（MBA）。日本交通公社（JTB）を経て1994年、BCGに入社。消費財・消費者向けサービス、自動車、メディア、ハイテク、産業財などの業界を中心にトランスフォーメーション、グローバル化戦略、営業改革、マーケティング戦略、組織・人事改革、グループマネジメントなどさまざまな支援を行う。BCGクライアントチーム アジア・パシフィック地区チェア。著書に『リクルートのすごい構“創”力』（日本経済新聞出版社）、『BCG流 戦略営業』（日経ビジネス人文庫）など。

同族経営の方が業績が良くなる理由

井上　日本企業でもトヨタには同じような組織があるようですね。

入山　そのトヨタがまさにそうですが、同族経営の会社は長期ビジョンをもちやすいという利点があるんです。

杉田　先日、ある外資系企業の経営者とお話ししていたら、「日本企業のトップと話をしても、任期中の2、3年先のことまでしか考えていないので目線が合わない」とこぼされていました。「そういうトップがいる会社は不幸で、最短でも10年の時間軸で物事を考えられる、1つ下の世代が中心にならないと」という言葉も印象的でした。同族経営ですと、こうはなりません。

入山　日本の上場企業の過去40年ほどのデータを解析した研究があるんです。それによると、利益率と成長率のどちらも高い企業統治のパターンは同族経営なんですよ。なかでも最も優れた数字が出たのは婿養子がトップになった場合です。

井上　面白い。

入山　同族企業のトップの場合、後継者は愛する息子や娘ですから、時間をかけ、会社を最高の状態にしてバトンタッチしたいわけです。そうなると、考えることすべてが20年、30年といった長期的視点となり、イノベーションの種も必死で探すわけです。

もう1つ、CEOの任期に関する示唆的な研究もあります。アメリカ企業のGEは120年の歴史をもち、その間、CEOはたった10名しかいません。アメリカの経営学者が、トップの在籍期間がどのくらいの場合に、その後の業績が最も良くなっているかを調べたところ、答えは14年でした。120を10で割ると12年ですから、GEは効果的なトップ交代を繰り返しているといえます。日本だと長くても5、6年で変わってしまう。果たしていいことなのでしょうか。

杉田　今のお話は因果の関係が逆かもしれませんね。業績がいいから、任期が伸びている可能性がある。

入山　確かにそうかもしれません。経営者の任期の短さと共に、私が問題だと思っているのが日本企業の中期経営計画（中計）です。まさに2、3年単位なんです。しかも、作っただけでその気になり、見直しもせずに3年間放っておかれる場合も結構あるという。

杉田　最近、われわれがよくお手伝いするのが2030年に向けた自社のありよ

リクルートマネジメントソリューションズ
HR企画統括部
リサーチ＆デザイン部
エグゼクティブプランナー
井上 功（いのうえ こう）

早稲田大学文学部卒業。1986年リクルート入社。採用支援、組織活性化業務に従事。2002年よりHCソリューショングループで人と組織に関する経営課題の解決に携わる。2012年より現職。近年のテーマはイノベーション創出。著書に『次世代リーダーを育て、新規事業を生み出す〈リクルート流〉イノベーション研修全技法』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『なぜ「エリート社員」がリーダーになると、イノベーションは失敗するのか』（ダイヤモンド社）など。

うを考えるといったプロジェクトです。それを明らかにした上で、中計や毎年のアクション、タスクレベルに落とし込んでいきます。

入山　それはいいことですね。正しい答えが皆目分からない状況で、物事を意味付けし、周囲を納得させて行動することをセンスメイキングといいます。これがないとイノベーションも起こせないわけですが、その力が日本企業の経営陣に圧倒的に足りません。

「30、40年先の世界はこうなっており、うちの会社はこういうリソースをもっているから、こういう方向感でバリューを出していこう」。こうした言葉をごく自然に発せられなければ世界で伍して戦えません。

ところで井上さん、イノベーション研修ではこうした未来の話を組み込んでいるのですか。

思わず挑戦したくなる新たな環境を用意する

井上　IoTやAIといった技術の話が多いですが、未来の話ができる人をゲストスピーカーに呼ぶことはあります。そんな話を受講生にぶつけて頭を覚醒させ、各自に「不」の探索に向かってもらいます。不とは人々が不便、不満、不安に感じることを指します。社会課題がそこに隠れているわけで、そこを起点に新規事業を考えてもらうのです。

でも最近、悩ましいことがあるんです。不の探索には、フィールドワークが必須になるんですが、働き方改革の影響からか、「最大20時間まで」などと言われることがあるんです。

杉田　それは本末転倒ですね。もう、「不の探索」なんてやりようがないですね。

井上　今、議論されている働き方改革は労働時間をいかに短くするかという休み方改革にすぎません。価値をいかに増やすか、というまさにイノベーションの話が抜け落ちています。

入山　最近、講演でもよく話すのですが、そもそも日本企業の人事の仕組みがイノベーションを阻害する要因になっているのではないかと思っています。新卒一括採用で年功序列、ダイバーシティは進んでおらず、育成の仕方も人材の市場価値を上げるためではなく、企業特殊能力の伸長に主眼を置いています。他の国の企業がやっていることとまるで逆です。

イノベーションには多様な人材、多様な知が必要であり、その点で日本企業には及第点はつけられません。

――人事には耳の痛い話ですが、イノベーションを促進するために、人事は何をすればよいのでしょうか。

杉田　これはよく聞く話ですが、人事評価が抜群で、社内でエースと目されている社員がイノベーションをリードすることはまずないと。先ほどリクルートの話が出ましたが、人事評価のポイントを変えないと、今の仕組みをうまく回す人が結局は評価されるところから抜け出せない。

もう1つ、人事部がイノベーターに対する共通理解をもたなければなりません。「この人のこんな行動が世の中の主流になるかもしれない」とか、「コンビニでこんなものが売られたら世の中がもっと便利になる」といった頭の働かせ方をする人がいます。自ら体感したことをビジネスのヒントにすることができる人です。こういう人に行動力とリスクを厭わない度胸が備わったら、優れたイノベーターになれる可能性があります。逆に、物事を概念的に考えるだけの人はまったく向きません。

井上　面白い。一方で、そういう話になると、イノベーターの定義にこだわり、コンピテンシーを探索しようという話になったりする。それよりも、やらせてみる方が大切だと思います。

杉田　おっしゃるとおりです。まずはやらせてみて成果を評価する。できると分かったら、大きなことにチャレンジさせればいいし、失敗して一度担当から外したとしても、「面白い感覚をもっているな」と思ったらまた任せればいい。まさに小さな失敗を許容することですね。

――10人のやらせる人を100人から選びたいというのが人事の本音です。

杉田　手を挙げさせたらどうでしょう。事業資金の一部を負担させるのもいい。イノベーションを促進させるには、本人を評価し動機づけるだけではなく、挑戦したくなる新たな環境もセットで用意することが必要です。

座談会 4

グローバル人材の要件と育て方

貨幣以外の価値を生み出せるネットワーク力のある人材を

少子高齢化で国内市場が縮小するなか、海外で稼ぐことの重要性は高まるばかりだ。その尖兵となるグローバル人材には何が求められ、どう育てればよいのか。自身がグローバルリーダーであるJFEエンジニアリング社長の大下元氏、日揮副会長の川名浩一氏に、75カ国、4万5000人のビジネスパーソンと接し、教育やコンサルティングを行ってきたグローバルインパクト代表の船川淳志氏が切り込む。

船川　本日は日本のプラントエンジニアリングメーカーを代表する企業のトップ2人にお越しいただきました。まずお2人のこれまでの経歴を教えてください。

川名　学生時代から将来は海外で大きな仕事をやりたいと思っていました。当時、人口増大に伴い、エネルギーや水、食糧が足りなくなるという人類の悲観的未来を予測した『成長の限界』という本が話題になりました。

いざ就活となったとき、海外で働けて、そうした課題も解決できる産業という意味で選んだのがエンジニアリング業界でした。入社3カ月後にインドネシアに赴任してから、15年を海外で過ごしました。インドネシアに4年、イランに4年いて、それぞれプロジェクトを担当しました。それから営業に変わってアブダビに4年駐在し、ロンドンにも3年いました。

船川　その間、最も苦労した経験といえば何ですか。

川名　イランに行ったときですね。社会の仕組みや物の考え方がわれわれとまったく違うんです。われわれの目標

JFEエンジニアリング株式会社
代表取締役社長
大下 元（おおした はじめ）氏

1957年、山口県生まれ。早稲田大学法学部を卒業後、1982年、旧日本鋼管に入社。2003年、旧川崎製鉄との統合・再編に伴いJFEエンジニアリングに。2009年、リサイクル本部企画部長、2011年、経理部長、2012年、常務執行役員、2015年、取締役専務執行役員、2016年、代表取締役専務執行役員、2017年より現職。

はとにかく良いプラントを作ってお客様に納めることですが、かの地にはお客様の他に、重要なステークホルダーとして政府関係者や住民もいるわけです。それこそ、われわれとは別の価値観を大切にしている人がたくさんいる。われわれのプラントは大きなメリットがあるんだということを、その人たちに理解してもらうのに非常に苦労しました。でもおかげで辛抱強く、あらゆる物事に関して簡単には諦めないようになりました。

大下　私は第2志望の人生を送ってきたんです（笑）。大学は文学部に行きたかったけれど、落ちて法学部に行き、せっかくだから司法試験を受けたのですが、2年留年しても駄目で、地元のテレビ局に入ろうとしたのですが、それより前にうちの会社（旧日本鋼管）の内定が出て、入社を決めました。

決め手となったのは、川名さんと同じく「海外で大きな仕事ができる」ということでした。実は就活の前に、日本鋼管に入った大学の先輩がメキシコで世界最大の電気炉製鉄所を作るというプロジェクトに関わっていて、「見にこないか」と言われたので、現地を訪れ、「面白そうだ」と思って帰ってきていたのです。

船川　現地を踏むと気持ちが変わりますからね。

大下　はい。テレビ局よりいいと。最初は静岡県清水市の造船所の経理に配属されたのですが、そこは第2志望どころか第5志望でした（笑）。それでも諦めず、「海外に行きたい」と周囲に触れ回っていたら、2年目、わずか数カ月の応援業務でしたが、マレーシアのプロジェクト現場に行くことができました。

それ以降はずっと国内の仕事に従事し、LNGプラントの営業、川崎製鉄との統合推進業務などを担当しました。社長になる前の2年間、念願の海外事業担当になり、客先の東南アジアに頻繁に足を運びました。現地の会社を買収したものですから、ドイツのデュッセルドルフにもよく行きました。

リーダーシップのあり方は各自のコアによって決まる

船川　同じ質問ですが、最も苦労されたことは何でしょうか。

大下　苦労というより辛かったのは、清水の造船所で当時2000人いた従業員を300人に減らすという大リストラを目の当たりにしたことです。入社3年目の私でも「これはやってはいけない」と痛切に思いました。川崎製鉄との経営統合も難しい仕事でした。同じ鉄鋼会社だからスムーズに行くだろうと多くの人が考えたはずですが、とんでもありません。企業買収や経営統合の難しさを肌身で痛感しました。

船川　お2人とも相当の経験を積んで今があるわけですね。私が思うに、リーダーになる人材はしっかりしたコア（中核）をもっています。その人をその人たらしめているもの、それがコアです。お2人はご自分のコアをどう捉えていますか。

川名　私のコアは好奇心だと思います。相互のつながりや背景を含め、あらゆる物事に関心をもつことです。

船川　その好奇心がリーダーシップにどうつながっているとお考えですか。

川名　ロンドンにいたとき、日本人は私1人で残る全員がイギリス人という環境で仕事をしたことがあったんです。物事をゼロベースで発想し、そこから組み立てていく彼らの仕事ぶりに圧倒されました。思ったこと、考えたことをすぐ口にし、たとえ間違っても恥じません。リーダーの英国人はそれこそむき出しの好奇心を発揮して、技術面、商務面、あるいは客先の嗜好に至

るまでさまざまな切り口で議論を沸騰させ、やるべきことを全員が納得する形でまとめ上げていました。

イギリスといえば、2002年に BBC（イギリス放送協会）が「100名の最も偉大なイギリス人」という投票を行い、1位チャーチルに次ぐ2位に、大英帝国のインフラの基礎をエンジニアリングで作り上げたブルネルが選ばれました。「ダーウィンは私たちがどこから来たのかを教えてくれたが、私たちが望むところに連れていってくれたのはブルネルだ」とイギリス人は言います。

エンジニアリングは単なる知識ではなく、こうありたいという未来を社会に実現するものです。それには知識を結びつけ、新しい課題を見つけ、解決策を考えなければならない。ブルネルはそれができた。彼も旺盛な好奇心の持ち主だったと思います。

船川　好奇心に駆られて、あの山の向こうには何があるんだろうとまずは歩き出す。振り向くと、後ろについてくる人がいる。そういう人がリーダーたり得るのでしょう。大下さんはご自分のコアを何だと考えますか。

大下　私が一番好きなのは人を喜ばせることなんです。小さいときからそうでしたね。小学校ではサッカー、中学・高校でバスケットをやりましたが、ポジションはそれぞれゴールキーパーとガードです。自ら点を入れるというよりは、敵を阻止して、チームメイトの喜ぶ顔が見たいというタイプです。

船川　そのコアがあるからこそ、多くの従業員を悲しませた大リストラに憤ったのでしょうね。

では次にそれぞれの企業での取り組みについて伺います。グローバルで活躍できるような若手をきちんと採用し、育成できていますか。

川名　うちにはユニークな学生が沢山来てくれるんです。1年間、休学してインドを放浪していました、とか。「面白い奴だ。採ろう」と人事に言うと、「面白いと思うけれど、こういうタイプばかりを採ると会社が潰れますよ」と（笑）。人事とそんな綱引きをしながら、多種多様なタイプを採用できていると思います。

大下　日本鋼管はベースが鉄鋼メーカーなので、採用基準はもっと保守的でした。浪人や留年を2年もしていたら、入るのは難しかった。私の場合は司法試験という名目があったので、大丈夫でしたが。エンジニアリングに分かれてからは多少、冒険するようになりました。

外国人が見た日本人の欠点 決断の遅さとリスクの過大視

川名　採用も重要ですが、入った後、若い人たちが思い切ったことをできないような保守的な風土だったら問題です。アラブの人たちに日本人の悪いところを聞いたことがあるんです。2つあって、1つは決断が遅い、もう1つはリスクから入るところ。2つとも同じことを言っているんですね。その真逆が中国人で、リスクを果敢にとって、何事にもチャレンジ精神を発揮して飛び込んでいくと。

大下　おっしゃるとおりです。採用でいえば、新卒を絶対視し、大学を卒業してしまうと、エントリーできないシステムもおかしい。うちはその撤廃を検討しています。実際、この5年間で中途採用を充実させており、総従業員数約4000人のうち、この5年間では新卒で入った人、中途で入った人がそれぞれ450人と同数です。

船川　新卒一括採用は外国人から見ると奇異に思えるようですね。川名さんの話に関連して、私もつい最近、日本

株式会社グローバルインパクト
代表パートナー
船川淳志（ふなかわあつし）氏

慶應義塾大学法学部法律学科卒業。東芝、アリコジャパン勤務の後、アメリカ国際経営大学院にてMBA取得。米国シリコンバレーを拠点に組織コンサルタントとして活動。帰国後、グロービスを経て、人と組織のグローバル化対応を支援するコンサルティング会社、グローバルインパクトを設立。著書に『Transcultural Management』（米国Jossey-Bass）、『ビジネススクールで身につける思考力と対人力』（日本経済新聞出版社）など。

日揮株式会社
取締役副会長
川名浩一（かわなこういち）氏

1958年、東京都生まれ。慶應義塾大学経済学部を卒業後、1982年、日揮に入社。1997年、アブダビ事務所長兼クウェート事務所長、2001年、ロンドン事務所長、2004年、プロジェクト事業投資推進部長、2007年、新事業推進本部長、2009年、常務取締役営業統括本部長、2010年、代表取締役副社長、2011年、代表取締役社長、2017年より現職。

企業で働く外国人相手にワークショップをやり、そこで企業への不満を聞いたところ、まさに同じような答えが返ってきました。

さらに印象に残ったのは、自分の上司への愚痴を、その上司がいないところで自分たちに言うと。現場のガス抜きという意味でそれも時には必要だと思いますが、あまりに頻繁だと、部下からは「あの人は男らしくない」と見られてしまいます。残念な話です。

大下　そうした日本人の欠点をなくすためには、本気で仕事にぶつかっていくしかないと思います。うちの会社で、中国でゴミ焼却炉を作ることを目指し、現地企業と一緒に動いています。設計思想から具体的なスペックまで、考え方が日本と大きく違っており、エンジニアは相当なショックを受けていましたが、いい経験でしょう。お互いぶつかりながらも知恵を出し合い、走り始めたところです。

船川　いいですね。人間、知的バトルに飛び込んでいかないと強くなれませんから。海外で仕事をするときはなおさらです。そういう場面で力を発揮するのがバーサタイル（versatile＝多能）な人です。英語力はもちろん、自分のことをきちんと語れる自己開示力、物事に動じない度胸、その場を一瞬で和ませるようなジョークを発する能力を備えた知的体育会系です。

――ここで編集部から3人にお聞きします。リーダーとグローバルリーダーというのは同じ存在でしょうか。それとも違うでしょうか。

大下　経験の多寡という問題はもちろんありますが、基本的に同じだと思います。英語が流暢に話せたり、海外経験が豊富だったり、というのがグローバルリーダーの要件ではないと思います。海外で活躍できる人材は日本でもきっちり仕事ができます。逆もまたしかりです。

川名　リーダーシップをとれる人材という意味では同じですが、異なるところもあります。

海外での仕事においてはネットワーキング力がすごく重要になります。国内の仕事では、メーカーや建設会社といったわれわれのパートナーは優秀なところばかりですが、海外に行くとそうとは限りません。人の流動性も激しい。日本とは異なるリソースや環境をよく理解し、フレキシブルな判断や大胆な決断が求められます。そのときに物を言うのがネットワーキング力です。

それと達成力ですね。先ほど言ったように、日本企業は決断が遅く、リスクを過大視すると向こうも分かっています。その半面、高品質の仕事を期限内に仕上げてくれることも分かっています。そこが日本企業への絶大な信用につながっているので、守らないと。あとは民族や国籍に関係なく、誰とでもフェアな関係を築ける力も必要です。

リーダーに必須の達成力と教養力

大下　うちのグローバルリーダーのホープがまさにその達成力が抜群なんです。ミャンマーの支店長をやっていて、3年前に橋梁工場を立ち上げ、従業員が今600人います。うち3人のみが日本人であとは全員ミャンマー人です。ミャンマー政府からも絶大な信頼を得ています。

川名　もう1つ重要なのがリベラル・アーツでしょう。ビジネスの分野はお互い詳しいのは当然ですが、政治や文化の話になると何も話せないというようでは、やはり海外ではきつい。

船川　トランプ大統領についてどう思うか。こういう質問がすぐ出てきますからね。私もリーダーとグローバルリーダーの違いは存在すると思います。

一言でいうと、コンテクストフリーの状況で活躍できるリーダーがグローバルリーダーです。日本は物事の文脈（コンテクスト）を重視する社会です。年齢や肩書、背景、歴史などです。海外に行くと、それらがまったく関係ない、別のコンテクストに置かれるわけです。そこをたくましく生き抜き、成果を出せる人材こそがグローバルリーダーでしょう。

ダイバーシティという問題ひとつとっても、海外に行くとレベルが違いますからね。

大下　そうですね。日本でダイバーシティというと、女性や外国人活用とほぼ同義ですが、海外ではLGBTの社員がいることが自然に受け入れられています。

――そういうグローバルリーダーはどうやったら育つのでしょうか。

大下　海外含め、とにかく修羅場をいくつも経験させることでしょう。国内で一筋、というようなキャリアだとまず育たないでしょう。

川名　そのとおりだと思います。しかも、そのルートは1つではなく複数あるでしょうね。そういうルートを歩む機会は万人平等に与えるべきだとわれわれは考えており、すべての新人を半年間、必ず海外などの現場に出しています。その後、30代の中堅になったら、日

揮とは別の海外の企業に1人で行かせ、1年くらい修業させることもやっています。

船川　完全アウェイの状況ですね。

川名　そのとおりです。日本人も会社の先輩後輩もゼロです。でもそういう状況で揉まれると、たくましくなって戻ってきます。小さくてもいいので、成功体験を作らせるわけです。そうした過程で、本人の能力や気力や、やり抜く力を見極めていきます。新たな仕事が発生したとき、あいつはまだ若いけれど、プロジェクト・マネジャーにどうかというように、リーダーに抜擢していくわけです。

大下　上からの抜擢の他に、自ら手を挙げさせるのも重要です。

うちは昨年、ミャンマーで初めてというゴミ焼却炉を完成させました。そのプロジェクト・マネジャーを担当したのが35歳のミドルで、今までゴミ焼却炉の設計をやったことがなかったのですが、自分から手を挙げてきたのです。「別の製品のプロマネは経験があるので、ミャンマー初という意義深いプロジェクトなら、ぜひ自分にやらせてほしい」と。意気に感じて任せたら、無事にやり遂げて戻ってきました。

――なぜその人はそんな難しい仕事をやり遂げられたのでしょうか。

大下　川名さんが言ったように、過去、規模は小さいけれど別のプロジェクトの責任者をやったことがあるからです。その経験がまさに生きたわけです。

川名　そこが重要ですね。われわれも規模の大きなプロジェクトが増えており、効率を求めると、どうしても分業体制になってしまいます。それでは担当する仕事のプロにはなれても、全体を見渡すリーダーの経験が積めません。だからこそ、人を育てるために、プロジェクトの単位を小さくし、これはと思う人間をトップにすえ、責任を負わせながら鍛えるようにしています。

MBAはもう古い これからはMFA

――では最後の質問です。これまでのグローバルリーダーとこれからのグローバルリーダーを考えた場合、そこに違いがあるのでしょうか。それとも変わらないでしょうか。

川名　基本は変わらないと思いますが、世の中や価値観の変化がかつてないほど早いので、それらをきちんと理解しながら、将来を見通し、新しいビジネスを作り出していく構想力がますます求められると思います。

これからAI（人工知能）が普及していくと、ホワイトカラーの仕事もAIに代替される部分が出てくるといわれていますが、AIは意味を知ることができない。つまり、仕事を意味付けし、価値を作っていくことは人間しかできない。それがきちんとできる人材を1人でも多く育てていくことがますます重要になると思います。

大下　最も評価されるリーダーというのは最も多くの利益を生み出せる人材といえますが、これからのグローバルリーダーはそれプラスαの価値を発揮できる人材であるべきだと思います。

例えば当社の電力小売子会社では、供給する電力のうち再生可能エネルギー由来の電源を100%使うメニューも選択できますが、日本企業のほとんどが「高いから」と関心が低いのです。いくつかの外資系は違います。そのプラスαをもてるか、作り出せるかが企業を含め、これからもグローバルで活躍できるか否かの試金石になる気がしますね。

船川　基礎科学、歴史、言語（英語と日本語）、それに芸術、それぞれに関する幅広い知識と素養がこれからのグローバルリーダーには必須になると思います。MBAはもう古くて、これからはMFA（Master of Fine Arts）の時代なんです。その場合の芸術とは音楽、美術、スポーツ、何でもいい。大下さんが言われたプラスαの部分にも大きく関わることで、それをもっていることがリーダーに必須の、人を惹きつける磁力にもなるはずです。

RMS Message 50 調査報告

人事担当マネジャー208名への意識調査

人事のやるべきことはどう変わるのか

今号では、人材マネジメントのこれまでとこれからについて、さまざまな角度から識者の見解を紹介してきた。では、実際に企業で人材マネジメントにたずさわる人から見た、人材マネジメントのこれまでとこれからはどのようなものだろうか。
従業員300名以上の企業で人事業務を担当している管理職208名から得た調査結果を報告する。

佐藤裕子 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

調査概要

調査は、「組織・人材マネジメントの実態」「人事の仕事の現在と今後」「2030年の人材マネジメント」の3つのテーマについて行った。調査概要は**図表1**のとおりである。本稿では、各テーマから2〜3の設問の回答結果をご紹介する。また、208名の全体傾向の他に、回答者が属する企業の業績成長率別（高群・低群別）の傾向も紹介していく。

高群は、5年間の売上成長率と営業利益成長率の双方について、「業界平均と比べて高い・どちらかといえば業界平均と比べて高い」を選択した75名、低群は「業界平均と比べて低い・どちらかといえば業界平均と比べて低い」を選択した29名の回答を使った。なお、上場比率では2つの群に統計的に有意な差が見られるが（高群65.3%／低群37.9%）、従業員規模、業種には有意な差は見られない。

図表1 調査概要

調査対象
従業員300名以上の企業で人事業務を担当していて、自社の人材マネジメントの全体像や短期・中長期の課題を把握していると回答した課長相当以上の管理職　※製造・非製造が均等になるように割り付け

調査内容
勤務先の人材マネジメントや組織風土の現状、課題、人材マネジメント上の施策や指標、人事を担当するにあたり重視すること、必要な知識や能力など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2018年3月

有効回答数 208名

回答者の属性
役職：課長相当57.2%、部長相当38.9%、役員3.8%
従業員規模：300名以上500名未満13.0%、500名以上1000名未満16.8%、1000名以上3000名未満17.8%、3000名以上5000名未満13.9%、5000名以上10000名未満12.0%、10000名以上26.4%
上場・非上場：上場57.2%、非上場42.8%

組織・人材マネジメントの実態

1）現在表出している問題

まず、現在勤め先で、どのような組織・人材マネジメントの問題が表出しているかをたずねた（**図表2**）。「よくあてはまる」「ややあてはまる」の合計で見たところ、最も多かったのは「次世代の経営を担う人材が育っていない（82.7%）」で8割を超えた。次いで「ミドルマネジメント層の負担が過重になっている（78.4%）」「中堅社員が小粒化している（76.4%）」も8割に迫り、これらの問題が多くの会社に共通する問題であることが分かる。次いで、7割程度が「難しい仕事に挑戦する人が減っている（71.6%）」「従業員の自発的な活動が減っている（71.2%）」と、従業員の積極的な活動が以前より減っていることを問題視していた。

業績成長率別で見ると、低群は多く

の項目で高群より高い選択率となり、現状の問題がより顕在化していることがうかがえた。特に低群が高群より高いのは「やりがいのある仕事が減っている（高群48.0%／低群82.8%）」「従業員の経営への信頼感が低下している（高群49.3%／低群82.8%）」「職場ぐるみで人材育成するという風土がなくなっている（高群57.3%／低群86.2%）」だった。

2）人材マネジメント課題

このような問題があるなかで、各社は何を解決すべき課題だと認識しているのだろうか。あてはまるものをすべて選んでもらった結果は**図表3**のとおりである。6割を超える選択となった「新人・若手社員の戦力化（67.3%）」「中堅社員の育成（64.9%）」やそれに次ぐ「ミドルマネジメント層の能力開発（54.8%）」は、人材マネジメントの定番の課題といえよう。次いで「社員のモチベーション向上」が5割近く（47.6%）選択され、問題認識で最も多かった「次世代経営人材の育成・登用」が続いた（44.7%）。

業績成長率別で統計的に有意な差が確認されたのは、高群が低群より高い「国内での人材採用（日本人）の強化（高群37.3%／低群10.3%）」「グローバル人材（日本人を含む）の採用・育成の強化（高群33.3%／低群3.4%）」だった。

3）人材マネジメントの成果を捉える指標

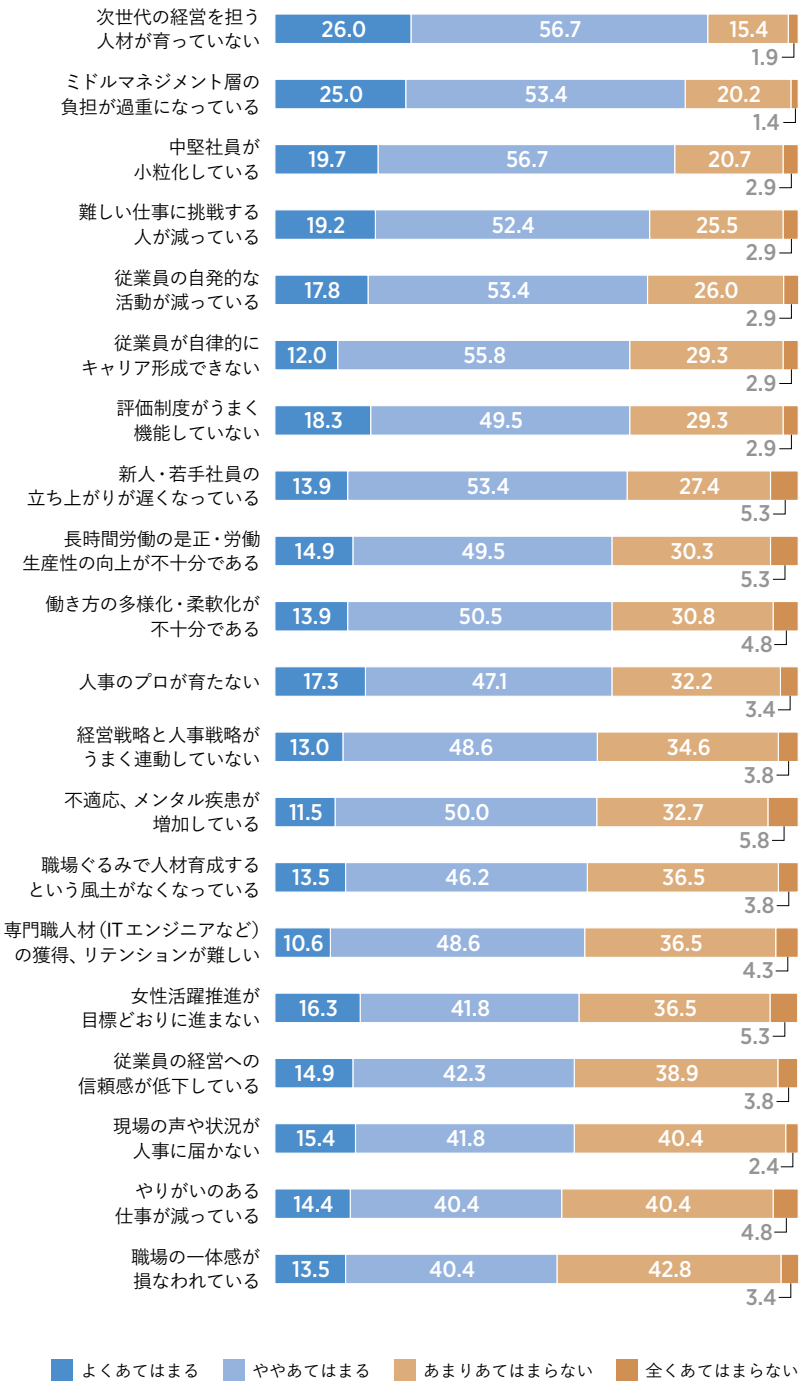
組織・人材マネジメントの成果は捉えにくいものも多いが、各社では、何を定量的、定性的な指標として設定しているのだろうか。現在用いているもの、今後用いる予定のものをすべて選んでもらった（**図表4**）。「現在」と「今後予定あり」の合計選択率で見ると、最も多かったのが「従業員満足度（79.8%）」で約8割だった。次いで、働き方改革・業務効率化向上に関わる指標が「時間外労働時間（68.7%）」「総額人件費（67.3%）」「従業員1人当たりの売上あるいは利益（66.3%）」と7割近くで選択された。

「今後予定あり」のみでは「従業員満足度（34.1%）」に次いで「女性管理職比率（28.4%）」が多く選択された。

業績成長率別で統計的に有意な差が見られたのも「女性管理職比率」で、高群は低群に比べ、「現在（高群34.7%／低群10.3%）」「今後予定あり（高群32.0%／低群6.9%）」とも大幅に選択率が高かった。

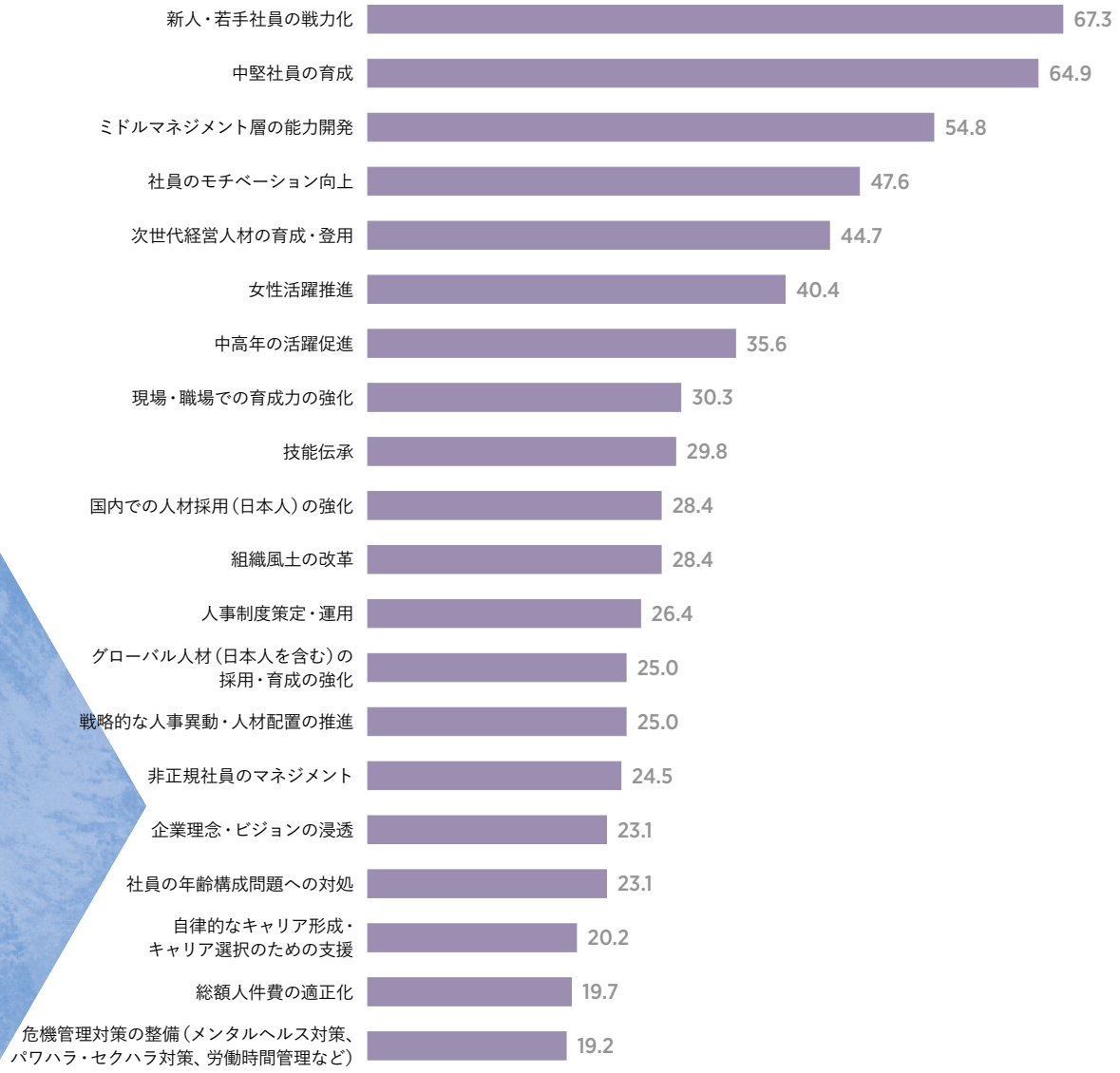
図表2 人材マネジメントの現状〈n＝208／%〉

つぎの項目それぞれについて、組織・人材マネジメントの現状としてあてはまる程度を1つずつお選びください。



図表3 現在の人材マネジメント課題〈複数回答／n=208／%〉

つぎの人材マネジメント課題のうち、あてはまるものはどれですか。



人事の仕事の現在と今後

1）人事の仕事で特に重視すること

組織・人材マネジメントにたずさわる人事マネジャーたちは、人事の仕事の現在と今後を、どう捉えているのだろうか。デイビッド・ウルリッチ氏が『MBAの人材戦略』（1997、日本能率協会マネジメントセンター）で提唱した分類を参考に作成した4つの役割について、重視度に順位をつけてもらった（**図表5**）。最も重視するものとして選択されたのは、現在も5年後も「①戦略実現パートナー（現在46.2%／5年後44.7%）」で、5割に迫り他に比べ大幅に多かった。他の3つの選択率は2割前後で大きく変わらないが、5年後と現在を比べると「②理念・バリュー実現パートナー」「④従業員パートナー」がやや増加し、「③業務推進パートナー」がやや減少となっている。

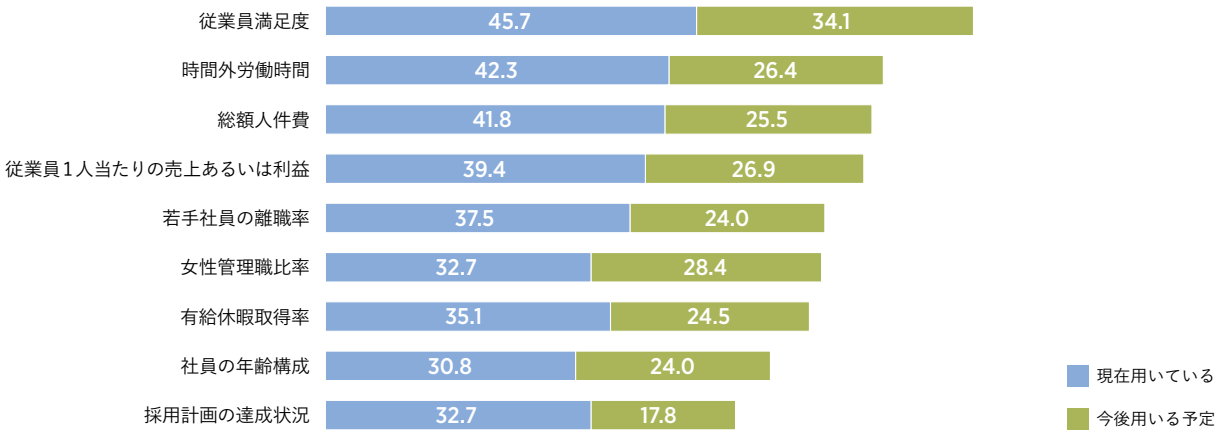
業績成長率別では、現在も5年後とも、高群は低群より「①戦略実現パートナー」「④従業員パートナー」の選択が多く（①は高群が現在+8.0%／5年後+10.1%、④は同+7.0%／+8.3%）、低群は高群よりも「③業務推進パートナー」の選択が多かった（低群が現在+15.6%／5年後+13.5%）。

2）人事の成果をあげていく上で必要な能力

では、人事の仕事で成果をあげていくには、どのような能力が求められるのだろうか。必要な能力にあてはまる

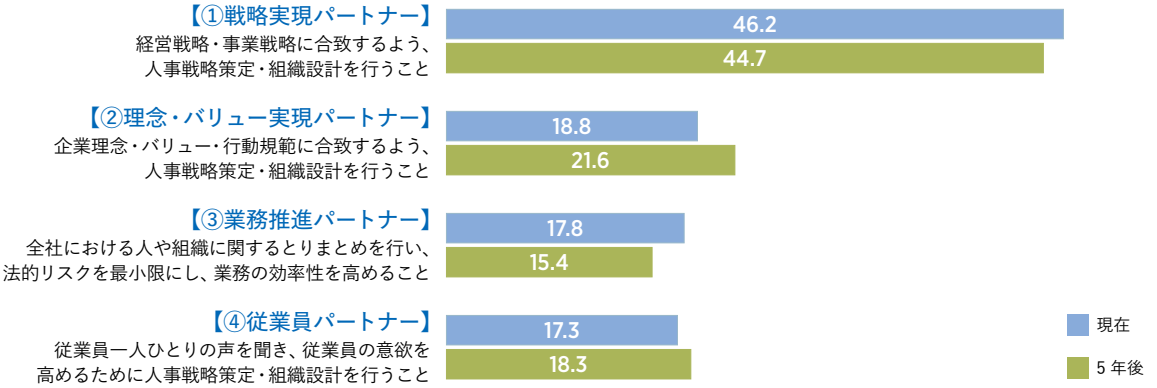
図表4 人材マネジメントの成果を捉える指標〈複数回答／n＝208／%〉

つぎの指標のうち、「人材マネジメントの成果」を捉える指標として用いているものはどれですか。
現在と今後のそれぞれ、あてはまるものをすべてお選びください。



図表5 人事の仕事で最も重視する役割〈n=208／%〉

つぎの①～④は、人材マネジメントを専門に担当する部署において、どの程度重視されていますか。
現在と5年後のそれぞれについて、1（1番重視する）、2（2番目に重視する）、3（3番目に重視する）、4（4番目に重視する）の順位づけを行ってください。　※グラフは、「1番重視する」に選択された割合を表示



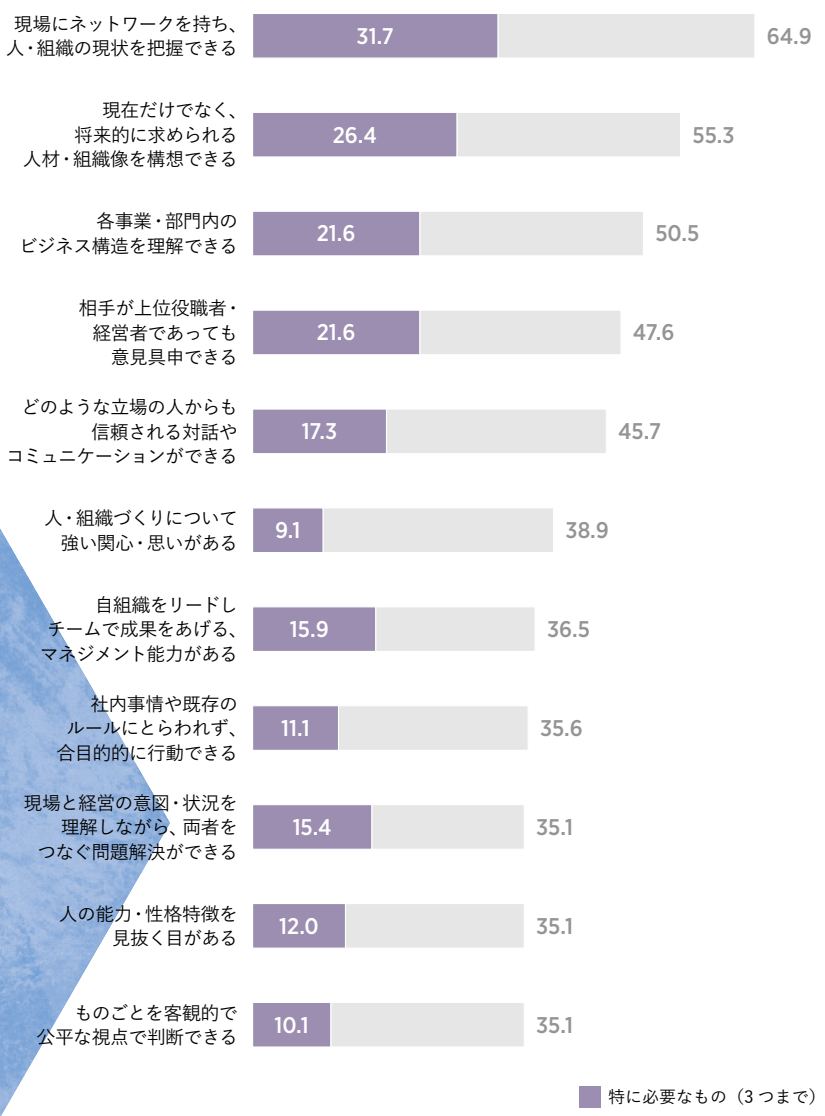
ものをすべて選び、さらにそのなかで特に必要だと思うものを3つ選んでもらった（**図表6**）。「あてはまるものすべて」「特に必要なもの3つ」のいずれでも、「現場にネットワークを持ち、人・組織の現状を把握できる（64.9%／31.7%）」が最も多く選ばれ、次いで「現在だけでなく、将来的に求められる人材・組織像を構想できる（55.3%／26.4%）」「各事業・部門内のビジネス構造を理解できる（50.5%／21.6%）」の順で多く選択された。将来を見通した構想や、ビジネス構造に合致した動きができることは重要だが、そのためにも現場の人・組織の現状を把握することが、人事の成果をあげる上で最も重要だということだろう。

業績成長率別では、「現場にネットワークを持ち、人・組織の現状を把握できる」は高群、低群とも約65%と高い割合で「あてはまる」と回答したが「特に必要なもの」の回答では、高群は42.7%と、低群の24.1%と比べ大幅に選択率が高かった。また、他にも選択率の差が大きかった項目としては、「あてはまる」で高群が低群よりも10%以上多かった「現在だけでなく、将来的に求められる人材・組織像を構想できる（+19.4%）」「人の能力・性格特徴を見抜く目がある（+15.3%）」「人・組織づくりについて強い関心・思いがある（+10.3%）」が見られた。

人事のプロフェッショナリティをより高める必要性がよく語られるが、1）2）を通して見られる高群の回答からは、長期的で戦略的な視点と共に、現

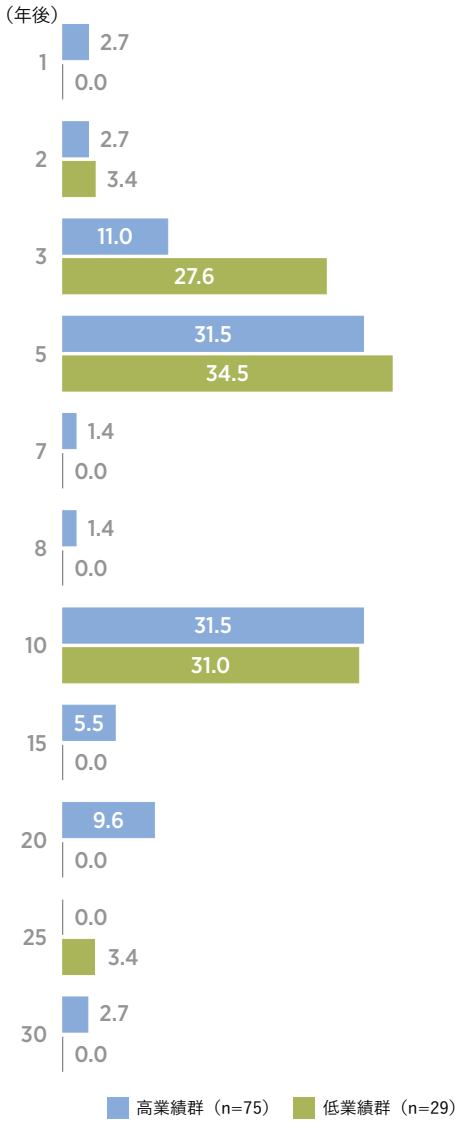
図表6 人事に必要な能力〈複数回答／n＝208／%〉

現在の役割において成果をあげていく上で、必要な能力として、あてはまると思うものを、すべてお選びください。また、特に必要だと思うものを3つまでお選びください。



図表7 視野に入れている未来〈%〉

あなたは人事の仕事をする上で、どれくらい先の未来までを視野に入れていますか。



場の感情や状況に共感をもって接する姿勢を持ち合わせたハイブリッドな人事への志向が感じられた。

2030年の人材マネジメント

1）視野に入れている未来

人事業務を担う人は、どのくらい先の未来までを視野に入れているのだろうか。視野に入れている年数を数字で記入してもらったところ、208件全体では最も多いのは5年で34.0%、次いで10年で29.6%、少し離れて3年で15.5%だった。

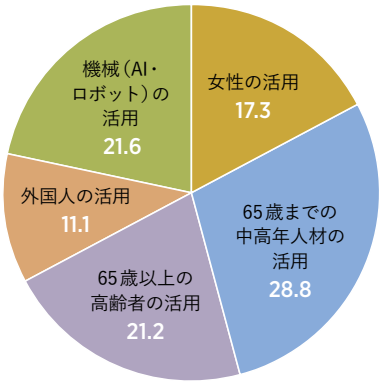
図表7のとおり、業績成長率別では、低群は、3年が27.6%と高群の11.0%に比べ大幅に多かった。長めの15年、20年は、高群のみに見られた。事業の先行きがはっきりしない今日、人事が長期的な視野をもつことは簡単ではない。しかし、人・組織の変化や成長は、事業の変化や成長よりも時間軸が長いことも多い。労働寿命が延びていることもあり、人事は、より長いスパンで先を見ていくことが必要になると思われる。

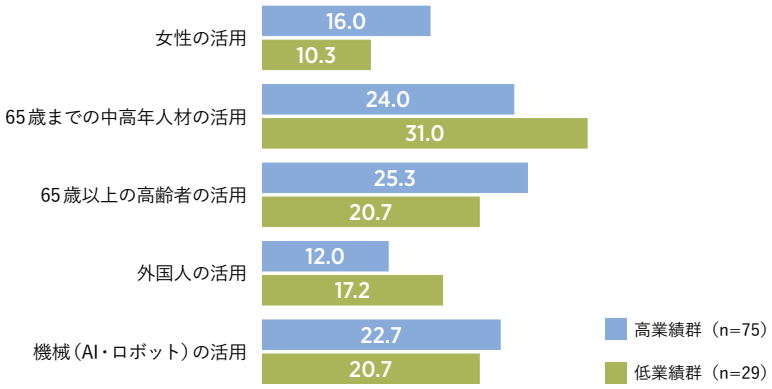
2）2030年の人的リソース調達

次いで、2030年頃の勤務先での人的リソースの調達先についてたずねた。人口減少が続く環境において、2030年の人的リソース調達は若手以外の活用をより切実に考える必要がある。図表8のとおり、回答結果は、選択が多い順に、「65歳までの中高年人材の活用（28.8%）」「機械（AI・ロボット）の活用（21.6%）」「65歳以上の高齢者の活用

図表8 人的リソースの確保〈n=208／%〉

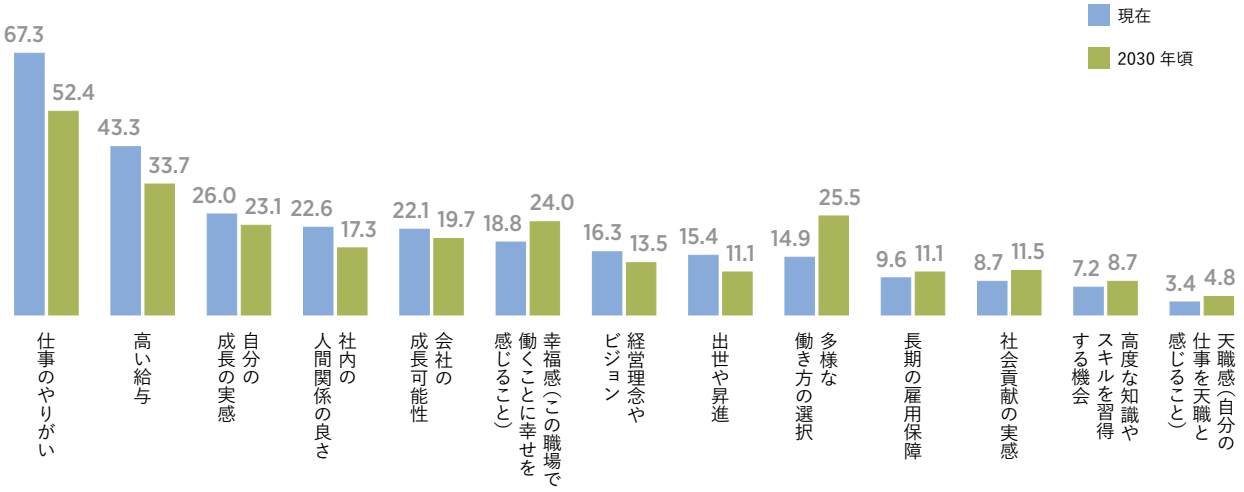
「2030年」頃、現在お勤めの会社において、日本国内で人的リソースを確保するために、
若手の確保以外で最も重要なことは以下のうちどれになっていると思いますか。1つお選びください。





図表9 従業員を動機づけるもの〈複数回答／n=208／%〉

お勤めの会社において、現在、従業員を動機づけるために重要なものは以下のうちどれだと思いますか。
また、「2030年」頃に重要になっているものはどれだと思いますか。それぞれ3つまでお選びください。



（21.2%）」であった。この5年で女性の活用はある程度既定のものとなり、中高年や機械の活用をより視野に入れるようになったことがうかがえる。

業績成長率別では、高群は低群よりも「女性の活用」が多め（高群16.0%／低群10.3%）、低群は高群より「65歳までの中高年人材の活用」が多め（高群24.0%／低群31.0%）の傾向が見られた。

3）2030年の従業員を動機づけるもの

最後に、2030年頃に勤務先で従業員を動機づけるものが、現在と比べてどのように変わっていると思うかをたずねた（**図表9**）。重要だと思うものを、それぞれ3つ選んでもらったところ、「現在」「2030年頃」共に、「仕事のやりがい」「高い給与」が高い選択率となった。次いで「現在」では、「自分の成長の実感」「社内の人間関係の良さ」が多いが、「2030年頃」では、「多様な働き方の選択」「幸福感（この職場で働くことに幸せを感じること）」が多くなる結果となった。業績成長率別で見ると、特に、高群では、仕事のやりがいから多様な働き方の選択へと移行する傾向が強い。

ここ数年、働き方改革が推進され、仕事と生活の関係性が問い直されている。機械が職場により広く組み込まれるにつれ、働き方や働く人に求められるものはさらに変わる。今後、働く一人ひとりが、より主体的に多様で対等な会社との関係性を結ぶようになれば、企業が人事に求める従業員へのサポートも大きく変化していく必要があるだろう。

RMS Message 50 総括

これからの人事が取り組むべき5つのテーマ

私たちは豊かになっている一方で未来に対する不安も増している。こうすればうまくいくという法則は、人生においても会社経営においてもよく見えない時代である。ゆえに試行錯誤が重視される。致命的な打撃を避けながら、安心を提供し、失敗を奨励し、失敗から学び、組織として学習を促し、試行錯誤のサイクルを早く回せる組織が生き残る。そういう時代に人事が求められるものは何だろうか。

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

未来に対する不安は高まっている。内閣府の調査によると、「老後の生活設計」「今後の収入や資産の見通し」についての不安は長期的に増加傾向である[*1]。長く生きることに対する漠然とした不安やAIやロボットなどの技術の発達にともない、未来に何が起こるのか分からないという気持ちの表れと思われる。

未来に対するリスクを考え、対処するための計画を行う能力は、私たちの進化を助けてきた。今日の夕食だけでなく、明日の夕食を憂慮することで、飢餓に対処してきた。タネを蒔き、育て、収穫することを考える能力があったために繁栄することができた。つまり、未来に対する不安がわれわれの発展を支えてきたということである。

これからの企業を取り巻く環境を考えると不安は大きいが、私たちはより良い未来を作ることができる。そのような観点で考えてみると、以下の5つのテーマが、これからの人事が取り組むべきものとして重要なものと思われる。

テーマ1 事業構造の変革にともなう新しい技術の獲得

AIやロボットのような技術は発展していく。同時に消費者の価値観も変化していく。ゆえに事業構造を大きく変えていく必要がある。自動車業界であれば、パワートレインの多様化、自動運転の進化、シェアリングエコノミーの進展という具合に、今後数十年にわたり、大きな変化が起こることが予測されている。

そのような状況のなかでは、新しい技術の獲得が必要になってくる。これまでの自社になかった新しい技術をもった人材の採用と共に、既存の人たちのスキル転換が人事の大きな仕事になってくる。また、単にクルマを作るだけではなく、人やモノのモビリティに関わるビジネスを行うことを考えると、従来と違うタイプの人材での組織づくりを行う必要が出てくる。そういう意味で、人事はゼロベースでの人事・組織の構築が求められる。

そのような大変化は、自動車業界だけではなく、運送業界や流通業界、金融業界など、あらゆる業界に起こっていくことが予測される。そこでも新しい技術をもった人の採用と共に既存社員のスキル転換や職種転換あるいは組織づくりが人事の仕事になってくる。

加えて、新しい技術の獲得は、採用・育成だけではなく、技術をもった会社の買収によっても実現される。そう考えたときに、人事の仕事は、採用・育成だけではなく、会社の買収と買収後の効果的なPMI[*2]も視野に入ってくる。

テーマ2 人生100年時代のキャリア自律支援

寿命が延びれば、生き方も変わり、キャリアの作り方も変わってくる。老後の経済基盤や居場所を考えていくと、セカンドキャリア、サードキャリアは当たり前になってくる。企業としては、自社の将来も分からないなか、雇用責任を約束することは難しくなる。ゆえに、従業員のキャリア自律を促し、

他社でも通用する能力を開発していくことが責任になってくる。

しかし会社では、無意識にキャリア自律意識をそぐような慣行が行われている。配属先、上司は会社側で決められている。仕事は会社側からアサインされ、評価も給与も会社側で決められる。自由に異動や昇進はできない。そのような現実のなかで個人は、会社のなかで自分のキャリアを考えることに対して無力になっていく。会社には、社内の慣行がキャリア自律意識をそいでいることを自覚し、キャリア自律を奨励するのであれば、単に研修やキャリアカウンセリングを行うだけではなく、慣行を見直すことが求められる。

テーマ3 エンプロイー・エクスペリエンスの重視

モノが十分にある成熟した社会において、昇進や昇給は働くインセンティブとして十分に機能しなくなってきている。そういう意味で、個人がもっている会社観や仕事観は変化してきている。会社や仕事の意義というのが重要になってきている。それに加えて、成長の機会があるのかどうかということについて、働く人たちは敏感になってきている。

また、職場環境も重視されている。仲間から刺激を受けることがあるか、人として尊重されているのか、自分の意見が認められているのか、自分に合った働き方を選べるかということを、従業員は重視するようになってきている。つまり、その会社で働く経験が価値あるものなのかどうか（エンプロイー・エクスペリエンスが高いのかどうか）ということが優秀な人材を惹きつけ、ひき止める判断材料になっている。

エンプロイー・エクスペリエンスが高ければ、組織へのコミットメントは高くなり、個人がもっている能力を開花させ、組織としての創造力も高めることにつながる。競争優位性を確保する意味でも重要なテーマであり、エンプロイー・エクスペリエンスという観点で、人事が行っている慣行を見直す必要がある。

テーマ4 未来型リーダーと組織形態

ピラミッド型の官僚組織が良くないというわけではない。行っていることや時代に合っていれば、そのような組織形態も効率的である。しかしながら、ピラミッド型組織が合理的でないケースが多くなってきている。専門家が集まり、プロジェクト的に進めることが理にかなっているときには、社員だけではなく、社外の専門家と期間限定でチームを組むことが現実的である。その方が速いスピードで対処できるし、変化対応力も高い。

そこでは、チームとしての目的や目標や行動規範やビジョンを共有しつつ、高い成果を求めていくわけだから、そのためのリーダーシップやフォロワーシップが必要になってくる。リーダーは、ピラミッド型のポジションパワーが使えないケースもあり、権威に依存しないリーダーシップが求められる。

一方で、メンバーも多様な人材のなかで、より高いパフォーマンスを出すための自律的な行動が必要とされる。人事としては、多様なメンバーの力を引き出し、成果をあげるチームを作れるようなリーダーやメンバーの育成が大事なテーマとなる。

テーマ5 戦略的組織開発の展開

会社には、チーム、事業部、会社全体というように、いろいろなレベルの組織単位がある。そのような単位において、効果的な運営がなされるということが、競争優位の源泉になる。1人の力が10として、10人集まれば100の力が出るわけだが、運営の仕方によって、それが50にとどまる場合もあるし150になることもある。個人の単なる集まりではなく、それ以上の力が発揮できるように意図的に行うことが戦略的組織開発である。

そのためには、組織の目的を共有する。目的に向けて、戦略を策定し、実行し、振り返る。相互に刺激し合って、対話、内省、学習を行う。相互に励まし、やる気を鼓舞する。相互にアイデアを出し合い、新しい価値を創造する。問題があれば、可視化し、対話し、解決を図る。そのような行動を促進するために、相互理解、承認、尊重の組織文化を作り、心理的安全性を感じ、人を否定せずに、言い合うことができる行動様式を奨励していくことが人事の仕事になってくる。

不安な未来ではあるが、5つのテーマを人事が本気で行うことができれば、視界は開けてくる。今までやったことのないことが多数あっても、人事が自ら試行錯誤を重ねることで、時代に合った組織風土が作れるのではないかと思われる。

＊1　『国民生活に関する世論調査』内閣府
＊2　PMI（Post Merger Integration）M&A後の組織や制度や文化などの統合

人事部門に必要なデータ活用には特有の難しさがある

河本 薫氏
滋賀大学 データサイエンス学部 教授
インタビュアー／**入江崇介**
（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長）

「データサイエンティスト・オブ・ザ・イヤー」初代受賞者の河本薫氏が、『最強のデータ分析組織』（日経BP社）を上梓。“日本一有名なデータサイエンティスト”ともいわれる氏に、最近の企業データ活用ブームや人事データ活用の可能性について伺った。

入江　まずは、ご自身のこれまでの取り組みについてお聞きしたいのですが。

河本　私はこれまで、大阪ガスの「ビジネスアナリシスセンター」を率いていました。これはIT部門のなかに設置された10名ほどの組織で、大阪ガスグループのあらゆる組織にデータ分析ソリューションを提供するのがその役割です。ガスの需要予測、顧客**ターゲティング**分析、設備オペレーションの最適化など、多種多様なデータ分析を手がけています。

入江　大阪ガスは、2015年に企業情報化協会から「IT総合賞」を受賞し、情報化促進貢献個人等表彰では「経済産業大臣賞」を河本さんが受賞しています。大阪ガスが、この分野でここまで有名になった理由は何だとお考えでしょうか。

河本　ビジネスアナリシスセンターを訪れる人たちと話をすると、同じ悩みを打ち明けられました。「当社でもデータ分析専門組織を立ち上げたのだが、うまく機能しない」「これから立ち上げるので、アドバイスが欲しい」といったような相談です。そして実をいうと、当初、私は「なぜ大阪ガスに相談にくるのだろうか。もっと知名度が高く、データ分析に熱心な企業はたくさんあるはずなのに」と不思議に思っていました。

どうやら米グーグルや米アップルのような突出したIT企業ではなく、日本のガス会社という非常に身近な一般企業における成功例として興味をもってもらっていたようなのです。

私たちが重視していたのは、データ活用によって「業務改革」を進め、「経営に貢献すること」でした。それが達成できないデータ分析は、いくら優れていても意味がないと思っています。だからこそ、私たちは「業務コンサルティング力」を日々磨いていました。センターは全員で10名の組織で、メンバーのIT力や数学力は、突出して高いということはありませんが、業務コンサルティング力にはそれなりの自信をもっています。

それをうまく機能させられていた仕組みが「スポンサーシップ制度」です。各事業部から「業務委託契約」形式でプロジェクトの予算をもらう独立採算制で、これには私たちの人件費を含んでいます。この制度で、事業部は金額に見合う以上のメリットを求めることになりますし、私たちのチームも運命共同体としてコミットメントします。結果として、必要度の高いプロジェクトを優先的に手がけることができ、業務改革の実効性を高められるメリットがあります。

入江　各事業部にはデータサイエンティストやアナリストはいないのですか。

河本　在籍している部署もあります。事業部が自ら解決できることは、できるだけそうしてもらった方がお互いに良いのです。スポンサーシップ制度で運営されているので、一見するとセンターでは何でも多く受注すればよいと思われるかもしれませんが、それだと各部署ができるけれども単に面倒だと思っている「下請け仕事」的なものも増えるでしょう。それだと、全社的なセンターの役割を考えた際に、付加価値的な貢献度が低くなってしまう。事業部だけでは手に負えない課題をデータ分析で解決するのが、私たちの仕事でした。

社員１人を採用することは数億円の投資判断である

入江　最近のデータ活用ブームについて、どう感じているでしょうか。

河本　一長一短だと思っています。間違いなくいえるのは、経営陣のデータ活用に対する期待度が高まったことです。そのために予算や人的リソースが付きやすくなったり、社内で動きやすくなったりしたのはプラス面の影響です。ただ一方で、現実離れした期待感

text：米川青馬　photo：角田貴美

今回お話をお聞きした人

河本 薫（かわもとかおる）／写真右
1991年、京都大学大学院修了後、大阪ガス入社。1998年、米ローレンスバークレー国立研究所でデータ分析に従事。2005年、大阪大学で博士号（工学）。2011年よりビジネスアナリシスセンター所長に。2014年、神戸大学で博士号（経済学）。また2014年より大阪大学招聘教授を兼任。2018年4月より滋賀大学データサイエンス学部教授に就任。

KEYWORD

ターゲティング
マーケティング用語。セグメンテーション（S）、ターゲティング（T）、ポジショニング（P）からなるSTP分析の一部。対象層の細分化には、クラスター分析や決定木分析という統計解析手法を用いる。

BIツール
BIはビジネス・インテリジェンスの略。簡易な集計などの分析と、データの可視化のために用いるツール。Tableauなどが有名。レポーティングやダッシュボードなどデータの可視化が簡便にできる。

をもたれるケースも増えているようにも感じます。

入江　それは例えば、人事の方が経営から、「人事データとAIを使って、何か新しいことを始めてほしい」と言われるといったことでしょうか。そうした悩みは、私たちのラボでもよく耳にします。

河本　まさにそういった類のことです。目的や課題がなければ何もできないわけで、データ分析は魔法ではないことを分かってもらわなくてはなりません。ここ数年でデータサイエンティストはずいぶんメジャーな仕事になり、採用数も増えましたが、問題は企業が彼らを上手に使いこなせるかどうかではないでしょうか。

入江　ところで、大阪ガスでは人事系のデータ分析の実績はあるのでしょうか。

河本　いろいろと相談を受けてきましたし、実際に手がけたこともありますが、実は業務改善ほどには積極的には進めていませんでした。人事系に関していえば、その特殊性を感じています。そもそもデータ分析やAIによって自動化、効率化が図れるかのハードルが高いのです。さらにいえば、定年まで働いてもらうことを想定すれば、1人を採用・育成することは、数億円の投資判断です。であれば“効率化”のためにありもののデータを分析していく、というよりは、むしろ見極めを手厚くする方向で考えるべきではないでしょうか。

入江　手厚くするというのは、具体的にはどういうことですか？

河本　例えば、私たちは、データサイエンティスト実習コースのインターン生の受け入れを定期的に行っていましたが、このインターンは3日間です。3日あれば、私たちはインターン生のポテンシャルを明確に見極められます。いわば、これまでの“蓄積”を活用して、実地で実際に分析をする、というイメージでしょうか。採用という重要な投資判断にかける時間として、3日間は決して長くないと考えています。

人事データを扱う際のさまざまな難しさ

河本　人事データには特有の難しさがあります。例えば「どういった能力をもった人材が優秀か」という定義が難しい。研修のスコアやテストなどで“測れる”データは貴重ではあるものの、やはり人間の能力や魅力、ポテンシャルといった部分は、そのデータからは漏れるものも多いでしょう。つまり、人材の評価は、どこまでいっても主観的な基準が残る分野だといえます。

また、経営の将来的なゴールは多様であり、私たち分析者はその判断が原則的にできません。私たち分析者が経営に寄り添う必要があるのはそのためです。

そして、企業経営として考えれば、分析者が実際に「優秀人材」の評価基準化と測定ができたとしても、一律でそれにあてはまる人材ばかりを揃えるのが正しいのかという問題が残るでしょう。

入江　なるほど。ただ、離職可能性に関してはデータ分析でかなり予測できるようになりました。

河本　離職に関しては、データ分析の結果を受けてどんな行動をするかが今後の課題でしょう。離職可能性が高いと分かったところで、とれる対策はあまり多くない、という現状を打開していく必要があると思います。

最も大切なのは人の幸せ それを忘れてはならない

入江　それでは、人事データ活用は後回しにした方がよいのでしょうか。

河本　そんなことはありません。データ活用は進めた方がよいですし、できることはいろいろとあります。まず重要なのは、**BIツール**などを使った「人事データの見える化」です。データ活用の上で、これは必要条件です。例えば、どの年にはどのような方針で採用したかといった情報を残すのは大切なことです。これは外部の専門家に頼らずとも、人事部内で十分に対応できることだと思います。

また、採用に関しては、意思決定の手がかりとしてデータ分析を部分的

に活用することはできると思います。そのためには、ふだんからBIツールを使って、どういう人材が良いのかをデータ面から観察することが重要です。そうすれば、このゾーンは採用しない方がよいといった限定的な形式知は得られるはずです。データを完全に信用すべきではなく、グレーゾーンを残す必要がありますが、役立つ部分はあるでしょう。

それから、例えばメンタルヘルスの不調を予測・予防するといった部分ソリューションには可能性があると思います。

データを活用する上で私たちが忘れてはならないのは、「最も大切なのは人の幸せだ」ということです。そのことをいつも念頭に置き、データ活用の限界や難しさを分かった上で、これまでの勘と経験にどうやってデータ分析やAIを組み合わせていけばよいのかを追求していけば、人事系データにも十分に活用の余地があると思います。

大阪ガスを辞め、アカデミアへの転身を決断した理由

入江　河本さんは2018年の4月から、滋賀大学の教授に就任されましたが、私自身とても驚きました。今回、転身を決めた理由は何だったのでしょうか。

河本　私は、1991年入社以来、大阪ガス一筋で、27年間にわたり仕事をしてきました。

入社して7年間は世界初の家庭用ガス冷暖房機の商品開発に携わりました。

阪神・淡路大震災の復旧対応では、お客様と向かい合い、現場の責任感の大切さを痛感しました。これは今でも思い出します。

その後、米国の研究所へ留学する機会をもらい、帰国後は大阪ガスに戻り、企業内にできていた研究所に所属しました。当時は「データ分析専門チーム」と呼ばれていて、そこにいた先輩たちは、データ分析をいろいろな領域に活用しようと意気込んでいて、私もさまざまな仕事の経験をさせてもらえました。大阪ガスのDNAである「おせっかい精神」「役立ってなんぼ精神」にも通じる姿勢ですが、そこから学んだことが、今のビジネスアナリシスセンターの活動にも生かされています。私がいなくなったとしても、その姿勢は、メンバーがしっかりと引き継いでさらに発展させていってくれるでしょう。その確信がもてたことが、私の決心がついた1つの理由です。

もう1つの理由は、社会や企業の役に立つデータサイエンティストが、世の中にもっと増えた方がよいと思ったことです。それには私の大阪ガスでの経験が役に立つのではないかと思っていました。そんな折に、滋賀大学は日本で初めてのデータサイエンス学部を立ち上げました。果敢な挑戦をする面白い大学だと思い興味が湧いたのと、また、入学する学生がデータサイエンティストとして立派に活躍できるようになれば、私の念願も叶うと考えたのです。

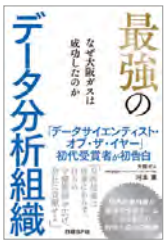
アカデミアと企業の距離は、もっと近くてもよいのではないか

入江　河本さんの転身は、実業界とアカデミアの両方に大きなインパクトを与えたと思います。今後の活動はどのようにしていく予定でしょうか。

河本　（編集註：大阪大学招聘教授として教鞭はすでに執ってはいたがフルタイムの）大学教員に挑戦することは、会社員としての経験しかない私にとって、不安がまったくないと言えば嘘になります。そんな心中ではありますが、「学生を育てて社会に役立つ」という熱意をもって、これまでどおり地道に取り組んでいきたいと思っています。

学生には、理論的な学びに加えて、実社会での実践的な学びをたくさん積ませてやりたいと思っています。また、たくさんの企業のみなさんと一緒にデータ分析をしていける場づくりなどは意識的にやっていこうと考えています。

私自身も、大学に閉じこもることなく、これまでにお付き合いのあった方、そしてこれから私たちを必要としてくれる方と広く交流して、ビジネスとアカデミアの架け橋的なものになれればと思っています。企業とアカデミアの距離はもっと近くてもよいのではないか。企業はアカデミアにもっと社会に役立つための協力を求めてもよいと思いますし、アカデミアは企業にもっと自分たちの知見を問題解決に使ってほしいと訴えてもよいのではないかと思っています。



『最強のデータ分析組織　なぜ大阪ガスは成功したのか』河本薫著（日経BP社）。データ分析をビジネスに生かすことに“格闘”してきた、氏と分析チームの18年間の軌跡。

HAT Lab 所長 入江の解説

ビジネス界で現在のようにデータ活用が脚光を浴びるはるか前から、約20年にわたって社内のさまざまな業務の改革のためにデータ活用に携わってきた河本さんのお話は、非常に示唆に富む、学びの多いものでした。

まず、ビジネスにおいて、「経営に貢献すること」がデータ活用のゴールであるということは一見当たり前のように思われるかもしれません。しかし、分析者が手法に凝りすぎるなど「分析自体が目的化してしまう」こと、あるいは分析結果を使う側の目的があいまいで「分析結果が意思決定のために使えない」といったことは案外頻繁に起こることです。

それを避けるためには、「スポンサーシップ制度」のように、「分析結果を使う側」と「分析を行う側」が相互にコミットし合う仕組みを設けることは理に適った取り組みであり、これから社内でデータ活用を進める方にとって参考になるものだと思います。

また、長年のデータ活用経験があるからこそ、河本さんは「データ分析の限界や難しさ」を深く理解されており、データ活用に真摯に向き合っていることを非常に強く感じました。

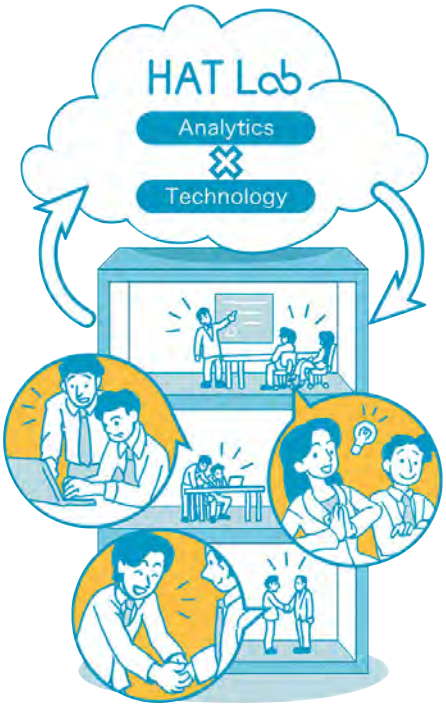
河本さんのおっしゃるとおり、人事領域は主観の多い世界であり、かつ正解が一意に定まらないことも多い世界です。データ分析をしやすくするために、安易に課題を単純化することによって、「人を幸せにする」という人事本来の役割を損なわないよう、肝に銘じなくてはならないと改めて思いました。

河本さんは、本年4月より、大学教授としてのキャリアをスタートしました。これまでのご自身の経験をもとに、「人の幸せを実現するデータサイエンティスト」を今後数多く輩出されることが、非常に楽しみです。

HAT Labとは

正式名称HR Analytics & Technology Lab。ミッションは、「個と組織についてデータから新たな可能性を発見し、技術を活用して新たな価値を創り出す」ことによって、「個と組織を生かす」ことです。そのために、「みんながいきいきと働ける」「価値ある仕事に集中できる」「絆が深まる」「イノベーションが起きる」「組織が成長し続ける」という５つの変化を生み出すための技術研究、応用研究を行っています。具体的には、個と組織の特徴・状態を把握するための測定・計測技術、把握した特徴・状態を組み合わせて因果・相互関係を発見するためのデータ活用の技術を研究しています。また、人事業務、あるいは現場でのマネジメントや学習のためにITを活用してさまざまな情報をユーザーにとって使いやすい、分かりやすい形で届けるためのユーザーエクスペリエンス向上を目的とした技術についての研究を日々、行っています。

Analytics × Technologyで生み出す
5つの変化



1. **みんながいきいきと働ける**
   働く人や職場の状態を捉え、それぞれが能力を発揮できる環境を作り上げる
2. **価値ある仕事に集中できる**
   ルーティンワークから解放し、「やりたいこと」「やるべきこと」に使える時間を作り出す
3. **絆が深まる**
   働く人同士が、お互いの特徴、今の状況を分かり合えるようにする
4. **イノベーションが起きる**
   知恵と知恵、人と人をつなげ、新たなひらめきを起こす
5. **組織が成長し続ける**
   働く人や職場の現状をリアルに捉え、理想に向けた変化を生み出す

展望
the prospect

もはや誰もがご存じのとおり、日本は長寿社会に突入している。
そのなかで、企業は、行政は、大学はいったい何ができ、何をすべきなのか。
2006年にいち早く「ジェロントロジー(高齢社会総合研究)」を始めた
東京大学高齢社会総合研究機構の秋山弘子氏に、長寿社会の課題解決について伺った。

ジェロントロジーの最前線

長寿社会は イノベーションの 宝庫である

秋山弘子氏
東京大学 高齢社会総合研究機構 特任教授

インタビュアー/今城志保
(リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主幹研究員)

多様な専門の院生たちが協力しながら長寿社会の課題を解決しようとしている

—東京大学高齢社会総合研究機構とは、どのような組織なのでしょうか。

東京大学高齢社会総合研究機構(IOG)は、2006年4月に総長室総括プロジェクト機構の活動の1つとして始まり、2009年からは恒常組織として、総長室総括委員会の下に設置された組織です。

私たちが研究しているのは、一言でいえば「ジェロントロジー」です。ジェロントロジーとは、AGING(加齢・高齢化)に伴う心身の変化を研究し、長寿社会に起こる個人と社会のさまざまな課題を解決することを目的とした学問で、「高齢社会総合研究」と訳すのが最も適切でしょう。医学、看護学、理学、工学、法学、経済学、社会学、心理学、倫理学、教育学などを包括する総合的学問体系で、IOGにも多種多様な分野の先生方が参加しています。学際的なチームを組んで、いくつものプロジェクトを動かしています。

例えば、千葉県柏市と福井県福井市・坂井市で、私たちは「長寿社会のまちづくり」研究を進めてきました。今、日本は「人生100年時代」を迎えようとしていますが、日本の都市は依然として長寿社会に対応した仕組みになっていません。長寿社会に適したまちにするためには、住宅や公共交通機関を見直したり、リタイアした方々が地域で活躍できる場を新たに作ったりする必要があるのです。もちろん、これは大学だけで実現できることではありません。地域行政や企業、住民のみなさんと協働体制を作りながら、実践的な研究を進めています。

そして、2013年度からは、博士課程教育リーディングプログラムの1つとして、「活力ある超高齢社会を共創す

るグローバル・リーダー養成プログラム」をスタートしました。これは修士・博士課程の大学院生が、各自の専門研究を行いながら、並行して私たちと共に長寿社会の課題解決にも取り組むプログラムで、医学、看護学、工学などの多様な分野から、毎年30名程度の院生が集まってきます。長寿社会といっても、医学・看護学から見るのと工学や経済学から見るのでは、見え方がずいぶん違います。だからこそ、さまざまな先生方や学生たちが力を合わせて同じ課題に取り組むことが大切ですし、そうした実践の場での知恵の出し合いから学生たちが学ぶことが極めて多いのです。

「鎌倉リビング・ラボ」で住民・行政・企業の課題を同時解決する

―IOGの最近の取り組みについて教えてください。

1つ挙げるとしたら、2017年1月から始めた「鎌倉リビング・ラボ」があります。リビング・ラボとは、実際に住民が生活するまちのなかで、住民と企業、自治体、大学などが一緒になって社会実験を重ねる「共創の場」「オープンイノベーションの場」です。主役はあくまでも住民のみなさんで、彼らが主体となって、暮らしを豊かにするためのサービスやモノを生み出したり、より良いものにしていったりするのが特徴です。世界にはすでに400ものリビング・ラボがあるといわれており、最近は日本にも増えてきました。例えば、横浜市と東急電鉄がたまプラーザに「ワイズリビングラボ」を開きましたし、長野県松本市は2014年から「松本ヘルス・ラボ」を行っています。2017年には、経済産業省も川崎・鶴岡・所沢・狭山でリビング・ラボを始めています。

鎌倉リビング・ラボは、鎌倉市の今泉台町内会のみなさんと、鎌倉市、私たち、そして三井住友フィナンシャルグループをはじめとするさまざまな企業が一緒になって進めています。

今泉台は、鎌倉市の東北部にある自然豊かで閑静な住宅街で、まちの高齢化率が約45%という長寿社会の先頭を行くコミュニティです。その住民のみなさんの一番の願いは、「若い人たちが暮らしたくなるまちにしたい」ということでした。最寄り駅からバスで20分とアクセスがあまり良くないため、共働きの若い家族が住む場所としてはどうしても選ばれにくいのです。ただ一方で、最近は働き方改革が進み、「テレワーク」が一般的になりつつあります。そこで今泉台のみなさんは、オフィス家具を手がけるイトーキさんや地域行政、私たちと共に「理想的なテレワーク・コミュニティを作る」取り組みを始めました。具体的には、住宅の空き部屋を使ったホームオフィスや、託児所・コミュニティカフェが付いた住民用サテライトオフィスを作ろうとしています。その過程で、他の企業も積極的に巻き込んでいっています。

また、今泉台は丘の上にあることもあって、特に高齢者が外出・移動しにくいのが悩みの種となっています。そこで、ある企業が開発中の三輪モビリティのテストを始めました。すでに何十名もの住民がそのモビリティを試し、詳しい感想を述べ、アドバイスしています。加えて、東京大学からは高齢社会におけるモビリティを専門とする鎌田実先生が参加しており、その他にも車両やヒューマンセンタードデザインの専門家などが参加して、このモビリティを多面的に評価しています。

その他にも、あるメーカーが住民のみなさんとゼロから商品開発を始めたり、ある金融機関が「なぜ高齢者がもっている金融資産は動かないのか？」をみなさんと一緒に根本から見つめ直したりといった試みもしています。

欧米のリビング・ラボは、一般的に行政課題の解決に重心を置いているのですが、鎌倉リビング・ラボの場合は企業の関心が高く、住民課題・企業課題・行政課題を同時並行で解決しようとしているのが特徴です。なお、鎌倉リビング・ラボは国際提携もしており、この4月初めにはスウェーデンのリビング・ラボの方々に今泉台に来ていただき、共に「孤独」をテーマにしてワークショップを開催しました。4月末にはスウェーデン国王・王妃と高円宮妃が鎌倉リビング・ラボにご来訪くださいました。

全体構想を行うコーディネーターとして大学は社会課題解決に必須の存在

―リビング・ラボはとても面白く、現代的な取り組みだと思うのですが、そこに大学が参加する意義・意味はどこにあるのでしょうか？

その理由は大きく2つあると思います。1つは、長寿社会の全体構想をするのは大学が適任だということです。

長寿社会を迎える上で、今、私たちの前には「個人の課

題」「社会の課題」「産業界の課題」の3つが山積みになっています。現代の私たちは、一人ひとりが自ら人生を設計し、舵取りをしながら生きていく「人生100年時代」を迎えたわけで、これは私の祖父母の時代には到底考えられなかったような長寿社会の特典です。しかし問題は、私たちがまだ、どうやって100年の人生を設計すればよいか、どう舵取りしたらよいかがよく分かっていないことです。私たちは、せっかくの特典を十分に生かしきれていないのです。これが個人の課題です。

社会の課題の多くは、人口構成がピラミッド型から逆ピラミッド型に変わってきたことで起きています。人口構成の変化に合わせて、住宅、公共交通機関、働き方、教育制度、雇用制度、社会保障制度、医療・介護に関する制度など、ハード面でもソフト面でも変えていかなくてはならないことが数えきれないほどあります。産業界の課題は、企業で働くみなさんなら言わずもがなだと思いますが、多くの企業がまだ長寿社会に適した商品・サービスを開発しきれていないのが現状です。

この3種類の課題をすべて解決するには、産官学民の協働が欠かせません。いずれも、企業だけ、行政だけ、住民だけ、大学だけで解決できることではないのです。そのなかで、私たち大学が特に得意とすることの1つが「全体構想」です。さまざまなデータを見ながら、理論付けを行い、まち全体、社会全体、国全体の将来構想を練るのは、大学の役目だろうと思います。

もう1つは、大学は「コーディネーター」として優れているということです。例えば、地方自治体が一企業を選ぶのは非常に難しい部分があります。その点、大学がイニシアティブをとって公平性を高めると、さまざまな物事を進めやすくなることが多い。大学には、産官民をつなぐという重要な役割があるのです。

全体構想を担うコーディネーターとして、大学はこれからさまざまな社会課題の解決に欠かせない存在になっていくはずです。

主要な社会課題はすでに明白なのだから大学は課題解決にもっと貢献すべきだ

―とはいえ、大学が社会課題解決に乗り出すのは新しい動きだと思いますが、その点はどうお考えですか？

そのとおりです。このIOGは2006年に、当時の大学総長・小宮山宏先生が、東京大学がこれまで社会課題の解決にあまり積極的に取り組んでこなかったという反省に基づいて、総長室直轄で作られた組織です。小宮山先生は、21世紀の人類的課題といわれる「高齢化問題」と「環境問題」を選び、高齢社会総合研究機構とサステイナビリティ学連携研究機構の2つを作って、そこに全学の知を結集しようとしたのです。言い換えれば、東京大学でも社会課題の解決に本気で取り組み始めたのは、12年ほど前からなのです。その意味で、新しい動きであることは間違いありません。

ただ、私は以前から、大学はアクションとソリューションに力を入れるべきだと考えてきました。なぜなら、主要な社会課題はすでに明白で、その課題解決に対して大学が貢献できる余地がたくさんあるからです。もちろん、大学にとってノーベル賞を受賞するような最先端の研究を推進することは極めて重要ですが、その一方で、大学は社会課題の解決にもこれまで以上に貢献すべきだと思います。私たちIOGは、今その先鞭をつけている最中なのです。

「アクションリサーチ」を実践する研究者を増やしていく必要がある

―大学が社会課題解決に関わる上で課題になっていることはあるのですか？

私たちは、研究を進める上で「アクションリサーチ」という手法をとっています。アクションリサーチとは、実際に人々が生活するコミュニティで課題を洗い出し、解決

策を考案して、それを試行する手法です。先述した千葉県柏市と福井県福井市・坂井市の「長寿社会のまちづくり」などは、その典型例です。

問題は、このアクションリサーチが萌芽期にあり、まだ科学的に十分洗練されていないことです。例えば、博士課程教育リーディングプログラムの学生の多くは、柏市でアクションリサーチを行っていますが、その成果を論文にまとめる段階で、教授たちから「サイエンスではない」と言われる懸念があります。まちや住民などを厳密にコントロールして、ある変数だけを比較する伝統的な研究手法は人が生活する現場では困難であるからです。この課題を乗り越える手法の1つとして、私たちは今データサイエンティストと協力して、新たな分析ツールの開発を進めています。

こうした課題をクリアして、いかにアクションリサーチの科学的信頼性を高めていくか、そしていかにアクションリサーチを実践する研究者と論文を増やしていくかが、私たちの大きな課題の1つです。

オープンイノベーション型のエコシステムで協働することが重要だ

―今後はどのような活動に力を入れていこうと考えているのですか？

基本的には、これまでどおりに長寿社会に向けた課題解決を多角的に進めていきますが、その上で、アクションリサーチの信頼性向上と学生の教育に特に力を入れていきたいと考えています。

これまでの大学教育では、課題設定を行う学問と課題解決を行う学問が分かれている傾向にありました。例えば、工学部にはテクノロジーとソリューションにはめっぽう強いけれど、課題設定はよく分からないという学生が多いのです。その一方で、看護学の学生たちは看護・介護現場の知識が豊富で、高齢者が抱える課題を深く細かく知っているのですが、その解決方法は限定的です。もちろんそうした専門家も必要なのですが、これからは自ら課題を設定し、その課題を解決していける人材を数多く育てなくてはならないと思います。IOGは、長寿社会の課題解決を通して、そうした人材を何人も輩出していく機関でありたいと思っています。

―確かにそうした人材であれば、企業でも官公庁でも大学でも、どういった仕事に就いても活躍できそうです。長寿社会の課題解決は、人材育成にも役立つことがよく分かりました。最後に、読者へ向けてメッセージをいただけたらと思います。

長寿社会は、間違いなくイノベーションの宝庫です。高齢者が多数になる社会を迎えるにあたって、私たちの社会には変えなくてはならないシステム・商品・サービスなどが山のようにあります。例えば、80歳でも安心安全に働けるオフィスを作ったり、80歳でも気軽に運転できる乗り物を作ったりする必要があります。つまり、長寿社会に向けた課題解決には、大きなビジネスチャンスがあるのです。

ただ、そのチャンスは、決して1社だけではつかめません。自社完結型のビジネスは限界に来ています。オープンイノベーション型のエコシステムに入って、そのなかで他の企業や地方自治体、大学や住民の方々と協働しない限り、新たなイノベーションを生み出すのが難しい時代になったのです。鎌倉リビング・ラボは、まさにそうしたエコシステムの一例です。企業のみなさんには、ぜひ何らかのエコシステムに参画し、画期的なイノベーションを次々に起こしていただけたらと思っています。

あきやまひろこ
1978年イリノイ大学Ph.D取得後、米国国立老化研究機構フェロー、ミシガン大学社会科学総合研究所研究教授、東京大学大学院人文社会系研究科教授などを経て、2006年東京大学総長室総括プロジェクト機構ジェロントロジー寄付研究部門教授。2009年より現職。『高齢社会のアクションリサーチ』(共編著、東京大学出版会)など著書多数。

New Release

対人スキル向上研修「STAR」ご案内ページを新たにオープン

https://www.recruit-ms.co.jp/service/pickup/star/

新年度！ 新入社員や新しい取引先との
コミュニケーションも安心!?

相手が分かれば仕事も円滑！「タイプ別コミュニケーション法」

行動科学から導き出されたソーシャルスタイル理論に基づく対人スキル向上研修「STAR」。受講者累計 5 万人、満足度は 94%という非常に人気の研修です。行動傾向を 4 タイプに分類、自分と相手のタイプを知ることでコミュニケーション力 UP を目指します。こちらに関する情報を集約したページを 3 月 19 日に新たにオープンいたしました。従業員にとって働きやすい環境をつくる上で、社内のコミュニケーション強化は見過ごすことのできない課題ではないでしょうか。

■本件に関するお問い合わせ

リクルートマネジメントソリューションズ PR 事務局
達橋・関
TEL : 03-5572-7351
FAX : 03-5572-6075
Mail : rms_pr@vectorinc.co.jp

組織行動研究所 Institute for Organizational Behavior Research 調査・研究レポートのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

WEB サイト掲載コンテンツ

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

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

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

「2030 年の『働く』を考える」特設 WEB サイト

2030 WORK STYLE 2030年の「働く」を考える

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

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

facebook ページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

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

vol.49
適材適所
偶発をデザインする
（2018年２月発行）

【Message from Top】
大川順子氏
（日本航空株式会社 代表取締役専務執行役員
コミュニケーション本部長）
【特集１】
適材適所　偶発をデザインする
▶ レビュー
人と環境との適合に関する先行研究と今後の研究課題
▶ 視点
・平野光俊氏（神戸大学）
・八代充史氏（慶應義塾大学）
・坂爪洋美氏（法政大学）
▶ 事例
・大塚康氏・堀田綾子氏（ソニー株式会社）
・進藤竜也氏・赤澤祥貴氏（セプテーニ・ホールディングス）
▶ 調査報告
従業員自身が認識する「適材適所」とは何か
▶ 研究報告
異動決定時のコミュニケーションの効果を探る
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
中村亮一氏（株式会社日立製作所）
【特集２】
「人事が戦略的である」とは何か
【展望】
新谷優氏（法政大学）

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

【Message from Top】
上田輝久氏
（株式会社島津製作所 代表取締役社長）
【特集１】
組織の成果や学びにつながる
心理的安全性のあり方
▶ レビュー
心理的安全性の効用と今後の研究課題
▶ 視点
・村瀬俊朗氏（早稲田大学）
・松本雄一氏（関西学院大学）
・堀田美保氏（近畿大学）
▶ 事例
・石野直樹氏（株式会社ねぎしフードサービス）
・浜岡範光氏・三好晃一氏（面白法人カヤック）
▶ 調査報告
心理的安全性が必要なチームとは
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
渡辺祐樹氏（SENSY株式会社）
【特集２】
なぜ経営人材育成は行き詰まってしまうのか
【展望】
豊田秀樹氏（早稲田大学）

vol.47
職場での
「自分らしさ」を考える
（2017年８月発行）

【Message from Top】
中田卓也氏
（ヤマハ株式会社 代表執行役社長）
【特集１】
職場での「自分らしさ」を考える
▶ レビュー
「自分らしさ」と組織内役割
▶ 視点
・浅野智彦氏（東京学芸大学）
・伊藤正哉氏（国立研究開発法人　国立精神・神経医療研究センター認知行動療法センター）
・高尾義明氏（首都大学東京／首都大学東京大学院）
・柏木仁氏（亜細亜大学）
▶ 調査報告
職場での「自分らしさ」に関する実態調査
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
岡田謙介氏（専修大学）
【特集２】
人事データ活用 ―はじめの一歩を踏み出す―
【展望】
髙山緑氏（慶應義塾大学）

vol.46
長時間労働
―時短議論の、その先へ。

vol.45
心理学からみる
人事評価

vol.44
「越境」の効能

vol.43
研修効果を高める
―実践につながる
研修デザイン

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 51

2018年８月　発行予定
次号は「ミドルマネジャーのワーク・ライフ・エンリッチメント（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2018年５月発行　vol.50
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階
0120－878－300（サービスセンター）

発行人／藤島敬太郎
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐々木一寿　佐藤裕子　藤村直子　渡辺礼子
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　柳川栄子
イラストレーター／大久保厚子（表紙、目次）　ムラサキユリエ（p.1）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

RMS Message 50

個と組織を生かす人材マネジメントのこれまでとこれから

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 8:30〜18:00（土日祝除く）

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80275020

A80275020A