RMS Message
「個と組織を生かす」を探求する
2018.11 52

特集1

リテンションマネジメントを超えて

―若手・中堅の離職が意味すること―

▸レビュー
活躍する若手・中堅社員の
離職を考える――その理論的枠組み

▸視点
青山学院大学 山本 寛氏
リクルートワークス研究所 豊田義博氏
専修大学 蔡 芒錫氏

▸事例
サントリーホールディングス
ユーザベース

▸調査報告
若手・中堅社員 515名の転職意向と実態

特集2

対話する組織をつくる
1on1ミーティングの
戦略的活用に向けて

▸事例 freee

Message from Top
ミニット・アジア・パシフィック
代表取締役社長CEO
迫 俊亮氏

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

RMS Message 52
2018.11

CONTENTS

特集1

リテンション マネジメントを超えて

― 若手・中堅の離職が意味すること ―

PART 1 レビュー

07 活躍する若手・中堅社員の離職を考える ―その理論的枠組み

PART 2 視点

11 リテンション施策は対象者を絞ってセットで実行すべし
山本 寛氏 青山学院大学 経営学部 教授

13 仕事が見えにくい今、必要なのは語り合いの場
豊田義博氏 リクルートワークス研究所 主幹研究員

16 組織に残る若手社員を挑発することも重要では
蔡 芒錫氏 専修大学 経営学部 教授

PART 3 事例

19 サントリーホールディングス
「グローバルやってみなはれ」若手が活躍できる組織へ

21 ユーザベース
「自由」と「責任」2つのバランスを軸にカルチャーを作る

PART 4 調査報告

23 若手・中堅社員515名の転職意向と実態
～転職に踏みきった理由・踏みとどまった理由

総括

31 自組織を見直す機会としてのリテンションマネジメント

特集2

35 対話する組織をつくる
1on1ミーティングの戦略的活用に向けて

41 事例 freee
ビジネスの原点はコミュニケーション「1on1」はそのすべて

連載

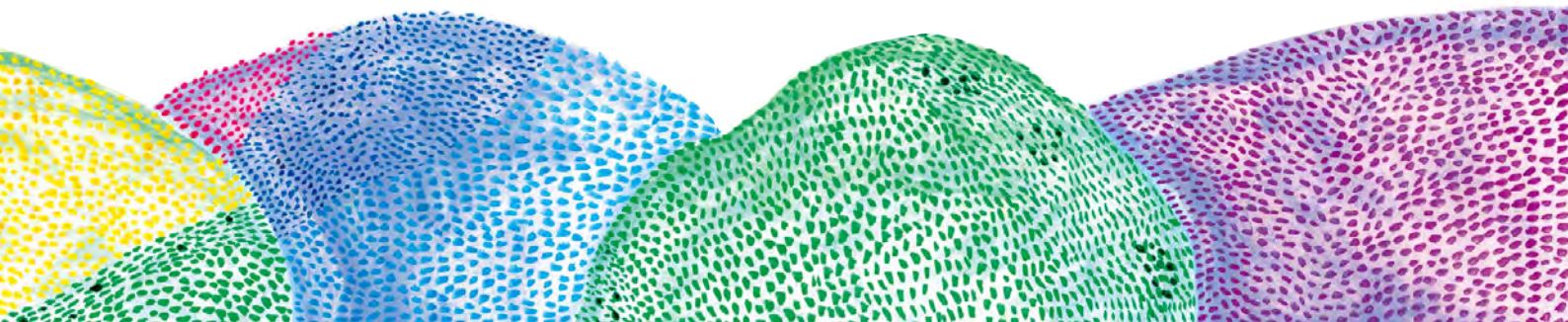
01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
ミニット・アジア・パシフィック株式会社
代表取締役社長 CEO 迫 俊亮氏

33 可能性を拓く人と組織
［連載・第2回］
常勝集団には心理学的な裏付けがある
岩出雅之氏 帝京大学 ラグビー部 監督

43 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第6回］
人事系データの分析課題の多くは「可視化」で解決できる
三好淳一氏 株式会社イノヴァストラクチャー 代表取締役社長CEO

45 展望
地域のつながりづくりが健康格差を解消する
近藤尚己氏 東京大学大学院医学系研究科 准教授

47 Information



MESSAGE FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

競合や顧客理解は大切でもそれ以上に自分たちを理解せよ

ミニット・アジア・パシフィック株式会社
代表取締役社長CEO
迫 俊亮氏

百貨店などにテナントとして入り、靴の修理や合鍵の作製を行うミスターミニット。
店舗数は世界に約600、そのうち日本に約300ある。
なかでも、日本に拠点を持ち、アジア事業を統括する
ミニット・アジア・パシフィックは数年前まで業績低迷に苦しんでいた。
本社と現場の間に溝があり、成功した新サービスは40年間ゼロ。
不振を食い止め、成長軌道に乗せた立役者が代表取締役社長CEO迫俊亮氏だ。
どんな“魔法”を使ったのだろうか。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

もともと社会学者になりたかった。「貧困や差別といった問題を、個人に働きかけるのではなく、仕組みを作って解決したいと思い、それができるのが社会学者だと思っていました」（迫氏、以下同）

その夢を叶えるべく、渡米して学ぶが、ある日、ふと気づいた。社会学者で世の中を大きく変えた人っているんだっけ？

答えはノーだった。いや、スティーブ・ジョブズしかり、松下幸之助しかり、経営者の方がよほど大きなインパクトを社会に与えているじゃないか。

志望を転換し、友人たちと起業の真似ごとをしてみるが、うまくいかなかった。自分に足りないのは実行力だ。その基礎を一から学ぶつもりで三菱商事の門を叩き、内定を獲得する。大学卒業から入社までには8カ月の猶予があった。「人が足りないから働かないか」という友人の誘いに乗って、インターンシップを経験することにした。バングラデシュで採れるジュートという植物を使ったバッグを日本で販売するマザーハウスという企業だ。

「発展途上国から世界に通用するブランドを作ろう、というのがミッションで、心の底から共感できました。肉体労働から頭脳労働まで、1日20時間、ほぼ休みなしで働く状態が半年続きました」

そこでの高揚感に比べたら、入社後の三菱商事での仕事は味気ないものに感じた。入社半年で辞め、マザーハウスに舞い戻った。

再び、高揚感に包まれる日々。経理や財務、営業、出店交渉と、一通りの仕事を経験して自信をつけ、台湾進出の責任者となった。紆余曲折があったものの、2年間で4店舗を展開させるところまで漕ぎつけた。達成感はもちろんあったが、一方で強烈な焦りも抱えていた。このペースで行ったら、自分たちのビジョンはいつ叶えられるか分からない。結局、自分には経営者としての力が圧倒的に足りないのではないかと。

友人に悩みを打ち明けると、「投資ファンドで働けばいい。投資先で経営者をやれば、経営が実地で学べる」と言って、実際のファンド、ユニゾン・キャピタルも紹介してくれた。

最終面接での「経営がやりたい」という迫氏の言葉に、担当者がこう言った。「昨年、買収したミスターミニットの海外事業の立て直しをやらないか。成果を出したら、経営者の道が開けるかもしれない」

現場のやる気を引き出す

渡りに船と、2013年4月に入社する。うまくいっていない海外とは東南アジアのことだった。10年連続で業績が下がり、現地の責任者が行方不明という状態。すぐ現地に飛んで拠点を回った。「店舗の社員が営業時間中なのに食事をとり、おしゃべりしている。モチベーションが最低だったのです。

どんな仕組みになったらやる気が出るのか、各店舗に赴き、徹底的に聞き込みをしました」

分かったのは、人事評価など、日本発の仕組みが複雑すぎて現地の実状に合っていないということだった。「聞き込みの結果、皆が売りやすいと思っている靴用の防水スプレーがありました。利益率も高かったので、会社としても売上増はありがたい。そこで、1個売れるたび、一定の金額が彼らの取り分になる制度を導入すると、やる気がぐっと上向きました。在庫管理も徹底させ、業績は半年で一気に改善しました」

2013年10月、日本に帰国すると、経営企画部長となる。本丸である日本の立て直しを任されたのだ。こちらも10年連続で業績が低下していた。その理由を経営陣に尋ねると、こんな答えが返ってきた。「僕らはきちんとした計画を作っているんだけど、現場がなかなかやらないんだよ。その間をつなぐマネジャーにも反対勢力が多くてね」

逆に現場やマネジャーに理由を聞くと、「経営陣は何も分かっていない。変な計画を押し付けるのは勘弁してほしい」と、互いが互いを非難し合う。「信じられない状態でした。マザーハウスでは役職関係なく、会社を良くするためにはどうしたらいいかを真剣に議論し、そのための方策を試し、駄目なら別のやり方を考え、時には本社の人間が現場に何度も話を聞きに行っていた。でもここでは、現場に行くときも命令を伝えに行くだけでした」

店舗に足繁く通い、小は店のクーラーの故障から、大はサービス開発の滞りまで、あらゆる課題を拾い上げていくうち、迫氏はあることに気づいた。会社のなかの課題が解決されないような組織構造や風土が一番の問題ではないかと。

迫氏はファンドと交渉し、社長にしてくれるよう頼み込む。本気で改革を進めるなら、最高権力を使うしかないからだ。ファンドも了承してくれ、2014年4月に社長に就任した。

第一声は「うざいね」

当時29歳。一方、社員の平均年齢は40代半ばだった。ファンドは経験不足を心配し、メンターをつけてくれた。商社出身の敏腕経営者だ。

迫氏はそのメンターに向かって、自社の現状と問題点、打ち手を立て板に水の如く、説明した。それに対する反応は思いもかけないものだった。

「う〜ん、うざいね」。その後にこう続いた。「君が言ったことは9割くらい正しいはずだ。でもいくら正しくても受け入れられるかどうかは別問題だよ。40代の社員が20代の若造に正論を吐かれて、言うことを聞くと思う？」

「聞きませんね」

「そうだろう。新米リーダーである君がやるべきことは、やりたいことを押し付けるのではない。皆がこうなったらいいと思っていることを一個一個叶えてあげることじゃないか」

その言葉は腹に落ちた。迫氏は再び店舗を回った。鞄のなかに靴修理の部材を大量に入れて。「経費節減のため、粗悪な部材しか用意されておらず、職人気質の従業員の間で不満が溜まっていたのです。『新しい部材を持ってきたので使ってみてください』ともちかける。すると、格段に会話が弾みました。そうやって現場に入り込み、棚が小さい、ユニフォームがダサいといった不満を把握し、一つひとつ潰していきました」

迫氏はある社員に目を留めた。私物の靴クリームを店に持ち込み、修理した靴を磨き上げている。聞けば、お客様が喜ぶので、無料サービスとしてやっているのだという。

迫氏はこれこそ新しいサービスになり得ると判断し、本社に帰って経営会議にかけた。ところが「過去に3回やって失敗している。靴磨きなんて現場はやりたくないし、お客様も求めていない」と、にべもない。

しかし、迫氏は諦めなかった。まずはその社員がいる店舗だけでスタートさせると、売上がすぐに立った。適用店舗を広げると、売上がまた拡大する。「うちでも導入したい」と他の店舗も言い出し、と

現場に入り込み
困りごとを解決する
すべてはそこから

迫 俊亮（さこしゅんすけ）
1985年生まれ。UCLA（カリフォルニア大学ロサンゼルス校）社会学部を卒業後、三菱商事に入り、マザーハウスに転じる。2013年4月、ミニット・アジア・パシフィックに入社し現在に至る。著書『リーダーの現場力』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）。

うとう全店共通サービスになった。

現場からスター社員を作る

成功の秘訣は、その社員にサービスを広げるためのリーダーをやってもらったことだった。以前はその役割を外部の専門家に委ねていた。結果、修理と磨きをどう両立させるか、靴磨きに興味がない人をどう前向きにさせるか、という自社目線での指導が欠如していたのである。

「戦略の話で3Cという言葉がよく使われます。Company（自社）、Competitor（競合）、Customer（顧客）ですね。それまでのうちの会社は競合と顧客に対する調査は大量に行っていました。唯一なかったのが自社に対する調査でした。会議でも自社の議論がまったくなかった。それこそが、課題がまったく解決せず、誰かがいいことを発案しても、実行が伴わなかった根本原因だったのです」

迫氏は後にその社員をマネジャーに昇格させている。「現場からスター社員を作っていくことも、会社を変える良い機会になりました」

こうした現場重視の施策が功を奏し、社長就任3年後に業績はみごとV字回復を遂げた。

迫氏はまだ30代前半であり、今後は2つの要素をもった経営者を目指すという。「1つは駄目な組織を良い組織にする経営者です。駄目な組織はそれに関わる人全員を不幸にします。それを良い組織にするのはとてもやりがいのある仕事です。もう1つは会社の課題を解決するだけでなく、会社のあり方を変えてしまう経営者です」

前者はこれまでの自分自身であり、後者は今まさに試行錯誤している。

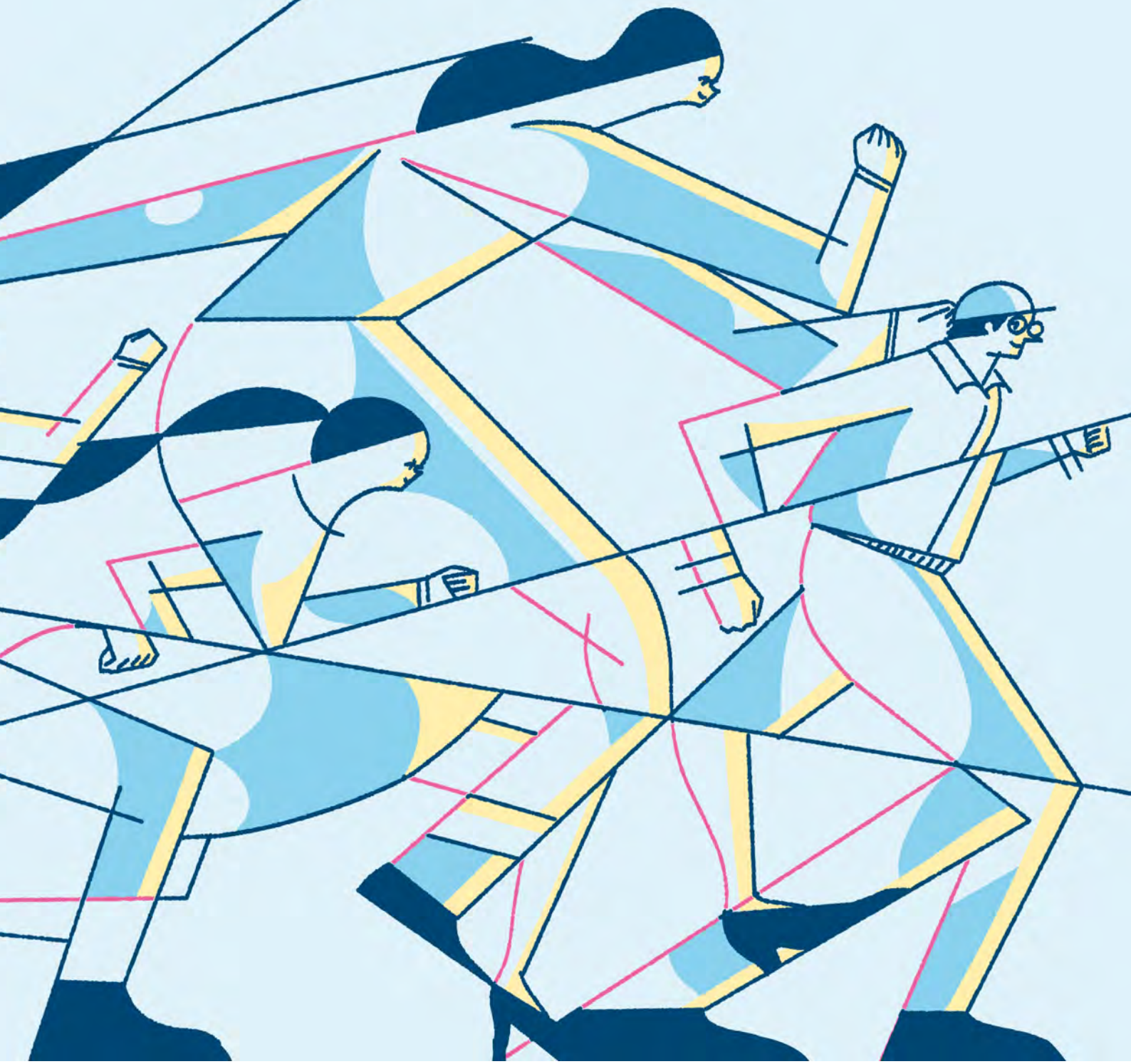
「靴や合鍵といった定番メニューにない難題を持ち込まれ、解決したとき、お客様は本当に喜びます。そこが私たちの原点です。だとすると、今後われわれが目指すべきは、ジャンルにとらわれず、身近な困りごとを解決してくれる街の便利スポット、つまりサービスのコンビニエンスストアになることではないかと気づき、そのための施策を着々と進めています」

取材の最後、社会学者になりたかったという昔の夢について聞いてみたら、こんな答えが返ってきた。「どんな問題にぶつかっても、個人ではなく集団の問題として捉えよ、それが社会学だ、と教わりました。これは会社経営にも通じる考え方だと思います。社会学は僕のなかで今でも生きています」

特集1

リテンションマネジメントを超えて

―若手・中堅の離職が意味すること―



各種統計によれば、2016年4月以降の転職求人倍率は、2倍近い高水準で推移している。コンサルティング、インターネット業界を中心に、優秀な若手・中堅層に対する需要は高い。若年層の転職に対する意識の変化も大きく、今や、優良な企業で働いている若者にとっても、転職は身近な選択肢の1つとなってきている。

仕事も人間関係も順調、周囲から評価もされており、以前なら転職などしなかったような人材でも、例外ではない。本誌調査によると、会社や仕事への適応がうまくいっている若者が、転職を考えた理由として、「身につけた専門知識を別の場所で生かしてみたい」「もっと業務領域を広げたい」といった思いと共に、「社内ではこれ以上仕事の幅を広げられない」「他部署への異動がかなわない」といった現実の壁を語っている。彼ら・彼女らは、入社した会社でキャリアを積むことにこだわらず、外の世界に自分に合った仕事や働き方を探していく。

個人がより自律的にキャリアを築くようになった今日、優秀な若手・中堅が集まる組織であるためには何が必要だろうか。本特集では、離職を考える理論的枠組みを整理した上で、識者の見解、企業事例を紹介し、若手・中堅社員の離職問題をひもとき、組織のあり方を模索していきたい。

（編集部：佐藤裕子）

PART 1
レビュー

活躍する若手・中堅社員の離職を考える ——その理論的枠組み

社員の離職は、組織全体のモチベーションの低下、技能の蓄積や継承の停滞、
離職者に投資していた採用、教育コストの損失などの影響を企業に与えるといわれている。
まして将来を嘱望された若手・中堅社員の離職であればなおさら影響が大きい。
離職というテーマの場合、3年目以内の早期離職について扱われることは比較的多いが、
本稿では、若手・中堅社員の離職について考える理論的枠組みを提供すべく、
関連する先行研究や調査結果について紹介したい。

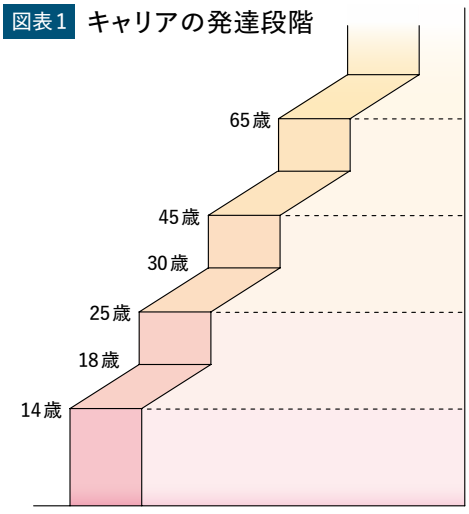
企業人が離職する理由

まず、一般的に企業人が離職する理由にはどのようなものがあるのだろうか。平成29年雇用動向調査の、転職入職者が前職を辞めた理由によると、「定年・契約期間の満了」「その他の理由」を除くと、男女共に、「労働時間、休日などの労働条件が悪かった」が最も高かった（男性：12.4%、女性：14.7%）[*1]。また、前年と比べて上昇幅が最も大きい理由も、「労働時間、休日などの労働条件が悪かった」であった。その他の理由のうち、男女共に割合が高いのは、「給料等収入が少なかった」（男性：11.0%、女性：10.5%）、「職場の人間関係が好ましくなかった」（男性：7.2%、女性：13.0%）となっている。こうした、労働条件、給与、職場の人間関係といった離職理由は多くの調査で表出する理由である。

早期離職と組織社会化

離職の問題のなかで比較的多く取り上げられるテーマは早期離職である。早期離職は、大卒では“3年3割”といわれるように、入社してから数年以内に離職してしまう現象である。早期離職の対象は今回の活躍する若手・中堅社員とは異なるが、比較対象として簡単にまとめておきたい。早期離職に関連する重要な概念の1つに組織社会化がある。組織社会化は、経営行動科学、産業・組織心理学などの分野における概念で、高橋によると「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」として定義されている[*2]。つまり、組織社会化研究は、個人が新しい組織に入り、職務や組織に適応していく過程についての研究分野である。組織社会化過程における離職にはさまざまな要因があると考えられるが、入社後の初期適応に失敗した結果として離職してしまうというケースが多いのではないだろうか。この場合、離職に対して企業の打つ手として考えられるのは、例えば企業に適合し

図表1 キャリアの発達段階



発達段階	
解放	職業世界から引退する時期。セカンドライフ（新しい役割の開発）が新たな課題となる。
維持	自己実現の段階となり、安定志向が高まり、既存のキャリアを維持する。
確立	（後半）職業的専門性が高まり、自分の能力・適性を生かすことに関心をもち、キャリアを確立する。 （前半）キャリアの初期であり、自分の適性や能力について現実の仕事の関わりのなかで試行錯誤を繰り返す。
探索	学校教育・レジャー活動・アルバイト・就職などから、試行錯誤を伴う現実的な探索を通じて、職業的好みが具体化され、職業を選択する。
成長	家庭や学校での経験を通じて、仕事に対するイメージをもち始め、欲求が高まり、仕事世界への志向性や働く意味を理解する。
誕生	

出所：スーパー（1985）

た人材を確保するなどの採用プロセスの改善、もしくは入社後の集合研修やメンター制度、OJTなどの若手の適応を促進するための施策があると考えられる。

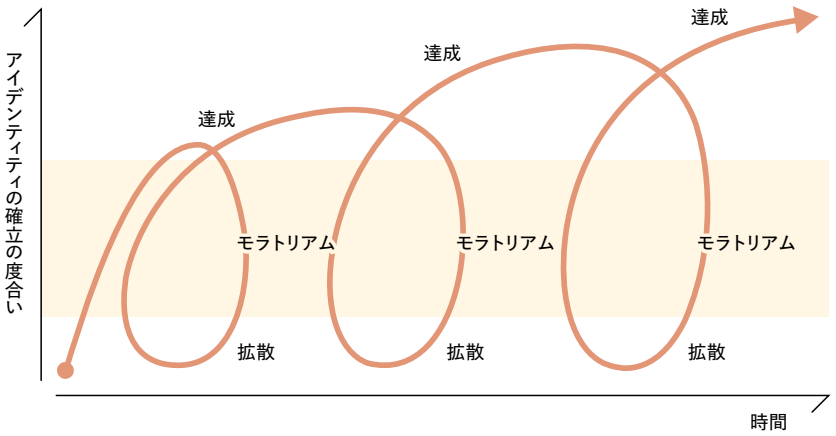
早期離職との違い

今回テーマの対象としている活躍する若手・中堅社員は、組織社会化がある程度成功し活躍している状態の社員である。つまり、ある程度組織内におけるアイデンティティを獲得し、職務にも適応している、にもかかわらず何らかの理由で組織から去る決断を行っているのが、活躍する若手・中堅社員の離職で起こっている現象といえる。筆者はこの背景の1つに、「個人と組織の関係性の変化とその変化に対応しきれない組織」という構造があるのではないかと考えている。今回は、キャリア発達理論の変化から見る個人のキャリア観の変化、それに伴う組織への帰属意識の変化という観点から、本テーマを考えてみたい。

キャリア発達理論の変化と個人のキャリア観

個人のキャリア発達を扱った理論は多くあるが、多くの理論の礎となっているのがスーパーの理論である。キャリアは個人と環境の相互作用によって形成されるものという考えに基づき、キャリアの発達段階を図表1のような形で整理している[*3]。このように一般的なキャリア発達を整理することで、個人はキャリア発達上の現在地点を確認することができ、今後のキャリア計画に役立てることができる。例えば、今回のテーマ対象者は、この図でいうところの“確立段階”の前半期から後半期に移行していくような層であると捉えることができる。

図表2　アイデンティティのラセン式発達モデル



出所：岡本（1994）

スーパーが提示したモデルはキャリア発達を階段状で捉えているように見えるが、実際の理論のなかには、ミニ・サイクルと呼ばれる新たな成長、再探索、再確立といった再循環の過程が含まれている。つまり、キャリア発達は一律に段階的な成長をしていくというよりは、ある程度のマイルストーンがありつつも、循環的に成長をしていくものと捉えられている。そうした、キャリア発達を示す分かりやすい例として岡本のアイデンティティのラセン式発達モデル（図表2）がある[*4]。このモデルは元来、生涯発達におけるアイデンティティの確立という文脈から出てきたモデルではあるが、キャリア発達という観点からも示唆に富んでおり、達成・モラトリアム・拡散の時期を何度も繰り返しながら発達していくことを示している。さらに、企業を取り巻く環境変化が激しくなるなかで、個人のキャリア発達は、一度確立すればその後は維持するだけでよいというものではなくなっており、多様化してきているといえるだろう。

こうした状況下で出てきたキャリア発達の概念として、日本でもよく知られている「計画された偶発性理論」がある。クランボルツによって提唱されたもので、不確実な出来事を学習の機会へと創造、変換することの重要性や、常に変化していく環境において、個人がその環境をチャンスと捉え、しなやかに適応していくことの大事さを示している理論である[*5]。

さらに、変化への適応に際して、個人のアイデンティティとの関連も踏まえた理論として、「プロティアンキャリア」がある。ホールによって提唱された概念で、組織にとらわれることなく個人が主体となり変幻自在に対応していくキャリアのことを示しており、変化の激しい環境におけるキャリアの形として論じられたものである[*6]。プロティアンキャリアの形成にあたっては、アダプタビリティ（主体的に適応しようとする力）だけでなく、アイデンティティ（個人の人生がどの程度統合されているか）の必要性を指摘している。参考までに、従来の伝統的なキャリアとプロティアンキャリアの特徴を図表3にまとめている[*7]。

2000年代以降、日本の教育現場においてもキャリア教育について語られることが増えてきた。そういう意味では、キャリアというのは、個人が主体的、自律的に形成していくものであるという感覚が、企業で働く若手・中堅社員にも広く浸透していると想定され

る。また、活躍する若手・中堅社員であればなおさらそうした志向が強いのではないだろうか。

加えて、転職に対する社会通念自体も変化している。現在、電車の中吊りなどを見ると多くの転職サイトが広告を出している様子がうかがえる。高度経済成長期の時代は転職すること自体が社会的にはばかられることという認識があったが、転職することはある種当たり前の時代にもなっている。また、SNSの普及などにより他企業の情報を知る機会は以前と比べて非常に多くなっている。活躍する若手・中堅社員のうち離職を志向する層は、自組織において成果を積み上げているものの、組織内での昇進・昇格機会や成長機会に恵まれず、マンネリ感を感じている層ともいえる。上記の環境を踏まえると、成長する機会を求めて、ポジティブな理由で転職していく姿が想像できる。実際に、年収が比較的高い層の転職希望率が増えているという調査結果もあり、活躍者が組織から離脱していきやすい時代といえるのではないだろうか[*8]。

組織コミットメントと離職

続いて、組織側からの視点として、組織コミットメントという概念を取り上げる。これは、産業・組織心理学や組織行動学を中心に研究されている概念で、組織への帰属意識と関連するものといわれている。

この組織コミットメントは離職と関係性の深い概念ともいわれている。例えば、アレンとメイヤーは、組織コミットメントの結果変数として、リテンション（離職意思など）、生産的行動（欠勤率、成果など）、従業員側の幸福（精神衛生上の健康、身体的健康など）を挙げており、多くの研究で離職との関係性が確認されている[*9]。

組織コミットメントを構成する概念については、これまでに多くのモデルが提唱されてきており、大まかな流れを簡単にまとめる。松山によると、組織コミットメント研究の初期に提唱されたのがサイドベット理論である[*10]。これは、ベッカーによって提唱された理論で、組織コミットメントは組織と個人の交換関係の上に成り立つということを前提とする。これは、社員が組織に所属している間に築き上げたもの、今の組織を辞めたときに失うものなどを考慮して、転職を考えるという、功利的な打算によって組織コミットメントを説明する概念である。その後、組織コミットメントを考える上では功利的な概念だけではなく、組織が好き、気に入っているといった愛着的な概念が提唱されるようになり、功利的－情緒的の2次元で把握するモデルが表れた。

そうしたなかで現在最も支持されているモデルがアレンとメイヤーの3次元モデルである。このモデルでは、組織コミットメントを存続的要素、感情的要素、規範的要素の3次元に分けて理解している。存続的要素は組織を辞める場合の損得の知覚に基づくもので、功利的な概念に近しく、感情的要素は、組織への愛着的な概念に近しいと考えられる。規範的要素は、理屈抜きに組織にはコミットすべきであるというある種の忠誠心を示した概念である。

日本においても、1980年代以降、組織コミットメント研究が盛んになった[*11]。例えば、高木・石田・益田では、愛着要素、内在化要素、規範的要素、存続的要素という4つの概念で整理を行っている[*12]。内在化要素というのは、個人が組織の価値観と一体化していることを示しており、アレンとメイヤーの3次元モデルと比較すると、感情的要素が愛着要素と内在化要素に分離していることが1つの特徴であると考えられる。

個人のキャリア観の変化から見る組織コミットメントのあり方の変化

環境が変化し、個人のキャリア観も変わってきているなかで、個人と組織の間の距離感は確実に変容してきている。少なくとも組織への忠誠心という側面から見た、規範的なコミットメントによって組織への滞留を期待することは以前ほどできなくなっている。こうした環境下においては、存続的（功利的）なコミットメントや感情的（情緒的）なコミットメントで個人を惹きつけていく必要があるのではないか。

キャリアは自律的に形成していくものである、というキャリア観をもっている若手・中堅社員は自身のキャリアへの意識が高く、自身のキャリアに役立つかどうかに非常に敏感であると考えられる。組織にとどまることによっ

図表3　伝統的キャリアとプロティアンキャリアの対比

項目	伝統的キャリア	プロティアンキャリア
環境変化	環境変化を前提としない	環境変化を前提とする
主体者	組織	個人
核となる価値観	昇進、権力	自由、成長
重要なパフォーマンス	地位、給料	心理的成功
重要な態度	組織コミットメント	仕事満足感、専門的コミットメント
重要なアイデンティティ	私は何をすべきか（組織における気づき）	自分は何がしたいのか（自己への気づき）
重要なアダプタビリティ	組織で生き残ることができるか	市場価値、現在のコンピテンシー

出所：渡辺（2007）をもとに著者改変

図表4　組織コミットメントの内容的変化

組織コミットメントの3次元

規範的要素	組織に残る義務や責任としての忠誠心を示すコミットメント
存続的（功利的）要素	組織を離れることによるコスト（マイナス方向）/組織にとどまることによるメリット（プラス方向）を考慮するコミットメント
感情的（情緒的）要素	金銭的な価値から離れた組織への好意または組織との一体化も含めたコミットメント

- 個人のキャリア観の変化
- 社会通念の変化

- 社会的な規範が薄らいでいるため、コミットメントとして機能しづらくなっている
- 同じ組織に長くいた方がメリットが大きかったが、必ずしもそうではなくなってきている
- 成長やスキルアップを志向する積極的な打算としての要素がより重視されるようになっている
- 楽しさ、ビジョンへの共感、認めてくれることなどがより重要視されるようになった
- 価値観の多様化により、人によって好意を感じるポイントが異なるため、組織には個々人に寄り添う姿勢が求められる

てスキルが身につく、また優秀な人と働くことで自己成長ができるといった、個人のキャリアへの役立ち感がこれまで以上に重要なのではないだろうか。例えば、ある大手IT企業では、著名なプログラマーを採用することによって、そのプログラマーを尊敬する優秀な社員が入社してくるといった現象が起こったそうだ。かつては同じ組織に長くいることによるメリットが比較的享受されやすかったが、近年では必ずしもそうではない。よって、個人が組織にとどまることによるメリットを感じられる環境がより重要になっている。一方で、そのような環境を整備することの難度は高い。その際、重要になってくるのは、個人のキャリアと仕事を結びつけることではないだろうか。個人のキャリア意向を理解した上で、自組織で働くことの有用性や仕事の意味づけを行うことが、現代の若手・中堅社員にとっての存続的、功利的なコミットメントにつながるのではないだろうか。「この組織にいると成長につながる」という積極的な打算がコミットメントを高める要素として見えてくる。

また、日本生産性本部「働くことの意識」調査では、新入社員を対象とした、働く目的についてという質問に対して、過去最高だった昨年度より減少したものの「楽しい生活をしたい」（昨年度42.6%→今年度41.1%）が過去最高水準で最も多く、続く「経済的に豊かな生活を送りたい」（同26.7%→同30.4%）が過去最高を更新した[*13]。さらに、本誌38号「組織コミットメント実態調査報告」では、“組織から気持ちが離れる瞬間”について、「上司との人間関係」「会社の方向性」「評価の正当性」「仕事のやりがい」という項目が上位に挙がっていた。これらの結果は、現在の若手・中堅社員にとって、会社の理念や方向性に共感すること、仕事も含めて人生を楽しむこと、組織が個人のことを認めてくれていることが重要であることを示している。会社の理念を伝え個人の共感を引き出すこと、また思い切って個人に裁量を与え本人がやりがいを感じられるようにすることなどが感情的、情緒的コミットメントを高める上で重要になるだろう。

このように考えると、組織コミットメントの概念自体には大きな変化はないが、その内容は変化しており、組織主体の視点から、個人主体の視点で捉えることの重要性が増しているように感じる（**図表4**）。

今回は、活躍する若手・中堅社員の離職について、キャリア発達理論から見る個人のキャリア観の変化、それに伴う組織コミットメントのあり方の変化を中心にまとめてきた。従来の組織コミットメントの枠組みは、帰属意識という面から個人の心理的なメカニズムの理解を深める概念だが、そのあり方は徐々に変化してきている。組織に所属することに対するコミットメントではなく、その組織で働くことが個人にとってどのような意味があるのか、個と組織が共に生かし合える形での「コミットメント」をわれわれは改めて模索しなければならない時代になってきているのではないだろうか。

（主任研究員　仁田光彦）

＊1　厚生労働省「平成29年雇用動向調査」
＊2　高橋弘司（1993）「組織社会化研究をめぐる諸問題―研究レビュー―」『経営行動科学』第8巻第1号1-22.
＊3　Super,D.E.(1985). New dimensions in adult vocational career counseling.Occasional Paper No.106.Ohio State University,Columbus,National Center for Research in Vocational Education.
＊4　岡本祐子（1994）『成人期における自我同一性の発達過程とその要因に対する研究』風間書房
＊5　Krumboltz,J.D., & Levin,A.(2004). Luck is no accident:making the most of happenstance in your life and career.California:Impact Publishers.（花田光世・大木紀子・宮地夕紀子訳〈2005〉『その幸運は偶然ではないんです!』ダイヤモンド社）
＊6　Hall,D.T.(1976). Careers in Organizations,Goodyear Publishing.
＊7　渡辺三枝子（2007）『新版キャリアの心理学 ―キャリア支援への発達的アプローチ』ナカニシヤ出版
＊8　厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」
＊9　Allen,N.J., & Meyer,J.P.(1990). The measurement and antecedents of affective,continuance and normative commitment to the organization. Jounal of Occupational Psychology,63,1-18.
＊10　松山一紀（2005）『経営戦略と人的資源管理』白桃書房
＊11　鈴木竜太（2002）『組織と個人 ―キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
＊12　高木浩人・石田正浩・益田圭（1997）「実証的研究 ―会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫『「会社人間」の研究 ―組織コミットメントの理論と実際』第7章（P.265-296）、京都大学学術出版会
＊13　日本生産性本部「平成30年度新入社員『働くことの意識』調査結果」

PART 2
視点

若手・中堅は組織に何を求めているのか

視点 1

若手優秀人材の リテンション施策

リテンション施策は 対象者を絞って セットで実行すべし

山本 寛氏
青山学院大学 経営学部 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

少子化が進む日本では、採用難と人材不足が企業の恒常的な悩みとなりつつある。そこで重要度が増しているのが、「リテンションマネジメント」だ。『なぜ、御社は若手が辞めるのか』（日経プレミアシリーズ）の著書がある山本寛氏に、若手優秀人材のリテンション施策について伺った。

私はこれまで、さまざまな離職者にインタビューしてきました。それらのインタビューや調査データを通して、若手優秀人材の離職の分かれ目について、いくつかのことが分かってきました。まずはそこから説明していきたいと思います。

2つ以上の理由が重なったとき 離職を決意するケースが多い

最初に、若手人材の離職の理由ですが、彼らの本音を探ると、結局は「労働条件」「給与」「人間関係」が三大要因でした。優秀人材の場合は、そこに「働きがい」「自己実現」「成長実感」が加わります。私たちは、この6つの理由に注目する必要があります。特に労働条件は、働き方改革の影響があって、若手人材の要求がとみに高まっています。大半の若手が、夜遅くまでの残業や休日出勤に拒否反応を抱くようになっているのです。

とはいえ、労働条件が悪いという理由だけで辞める方は決して多くありません。これは他の理由にもいえることですが、離職者の皆さんにインタビューすると、「2つ以上の理由」が重なったときに離職を決意するケースが多いのです。

例えば、最近は、多くの会社で新卒社員数が減っています。そのため、配置ローテーションがうまく回らず、後輩が入らないまま何年も1部署にとどまるケースが増えています。そうして入社4、5年目になっても1年目のように雑用が多く、働きがいや成長実感を得られない優秀人材が少なくないのです。そこに労働時間が長い、給与が少ない、人間関

係が悪いといった状況が加わると、彼らは本気で転職を考えるようになります。

さらに今は、SNSが離職を後押ししています。SNSを通して、大学時代の友達などが仕事や生活を楽しむ姿を見て、「アイツはあんなに成長しているのに……」「あの人は休日を楽しんでいるのに……」などと感じやすい環境があるのです。そうした気持ちで転職サイトを調べるうちに、自分にはもっとふさわしい会社がある、といった思いが強くなり、転職活動を本格化させるのです。

離職を思いとどまるのは風土や人間関係が良好なとき

私は離職者だけでなく、一度は離職を考えた上で踏みとどまった方にも多数インタビューしてきました。彼らの多くに共通していたのは、職場の「風土」と「人間関係」の良さでした。他に問題があったとしても、風土や人間関係が良好だと、離職を思いとどまることがあるのです。

その具体的なポイントは、4つほどあります。1つ目は、「人を大切にする風土」です。若手人材は、基本的には仕事を任せてくれるけれど、ピンチのときには上司・先輩がさっと助け舟を出してくれるような環境を望んでいます。これは、「面倒見が良い」「人に優しい」といった表現で語られることもあります。こうした風土の職場では、離職を思いとどまるケースが多く見られます。

2つ目は、「ボトムアップ重視の風土」です。上層部が社員の声に耳を傾け、その意見を積極的に反映する会社は、多くの場合、風通しの良い社風だとポジティブな評価を受けます。3つ目は「多様な価値観を許容する風土」で、例えば若手がドラスティックな考えをもっているとき、それを排除せず、上司や上層部が一度は耳を傾けて、一定の理解を示す会社です。なかでも優秀人材は、こうした環境を求める傾向があります。

4つ目は「縦のコミュニケーション」です。縦のコミュニケーションとは、会社の長期ビジョンや中期経営計画といった上層部の考えが現場に伝わることです。これらが分かると、特に若手優秀人材は将来の見通しを立てやすくなるのです。そして、会社の考えと自分のキャリア設計図が合えば、長く働こうと考えるわけです。優秀人材のリテンションには徹底した情報公開も重要なのです。

社員の給与を上げる一方でマルチタスクを奨励した事例

では、どのようなリテンションマネジメントが効果的なのでしょうか。私は、次の2つのポイントが極めて大切だと考えています。

1つは、特に離職を防ぎたい「リテンションの対象者」を絞ることです。これは若手優秀人材だけでなく、新入社員や育休明け女性社員などの場合も同様です。もう1つは、「施策をセットで実行する」ことです。いくつかの施策を連携させれば、効果のバランスをとることができますし、いくつかの離職理由を一度に解消することも可能になるからです。特に若手優秀層は、働きがいや成長実感の向上を絡めた施策が有効でしょう。

この2つを重視して成果を出したリテンションマネジメント事例を2つご紹介します。

1つ目は、ある旅館の事例です。この旅館は、その地域の平均以上の給与になるよう、中堅社員を中心に給与をアップしました。当然、これは離職減にかなりの効果がありました。中堅社員を重視したのは、若手社員が気にするのが、数年後の自分の姿である中堅社員だからです。つまり、この施策の主な対象者は若手社員です。ただ、給与を上げると、当然コスト増になります。そこでこの旅館では、一人ひとりにマルチタスクを奨励し、自分の生産性を常に意識してほしいと打ち出しました。こうしてコスト増を防ぐと共に、働きがいや成長実感の増進につなげたのです。

2つ目は、携帯電話販売会社の事例です。この会社は、優秀な若手女性社員の離職を以前から漠然と問題に思っていたのですが、どうしたらよいか分かりませんでした。そこで、まず離職率低下を目指す部署を新設し、その皆さんが徹底的にデータ

を分析して経営層に見せました。その結果、経営層の理解が進み、彼らがあらゆる場面で「我が社は、社員の定着を重視する」と話すようになったのです。こうして縦のコミュニケーションが生まれました。並行して「短時間正社員制度」を導入し、出産・育児・介護などにまつわる女性社員の離職を防ごうとしました。また、この施策の成功要因の1つは、離職相談を受けるミドルマネジャーに研修を実施し、若手女性社員にどのように短時間正社員制度を勧めればよいかを教えたことです。ミドルマネジャーを前面に立てたことで、人間関係の改善も目指したのです。

最後に、「退職時面接」に触れます。退職時面接で離職が撤回されることは、ほとんどありません。しかし、退職時面接には「将来に向けてのリテンション効果」があります。ある程度離職理由が分かれば、同じ理由で辞める社員を減らせる可能性があるからです。例えば、あるマネジャーのもとで辞める人材が多く、面接でそのマネジャーが原因だと分かれば、マネジャーを異動させれば離職を減らせるでしょう。また、退職時面接には出戻り社員を増やす効果も期待できます。人事による退職時面接は特にお勧めしたい施策の1つです。

山本寛（やまもとひろし）
1979年早稲田大学政治経済学部卒業。銀行などに勤務した後、青山学院大学経営学部助教授などを経て、2003年より現職。専門は人的資源管理論、キャリアデザイン論。『なぜ、御社は若手が辞めるのか』『「中だるみ社員」の罠』（いずれも日経プレミアシリーズ）など著書・共著書多数。

視点 2

最近の20〜30代のキャリア観と抱える課題

仕事が見えにくい今、必要なのは語り合いの場

豊田義博氏
リクルートワークス研究所　主幹研究員

text：荻野進介　photo：平山 諭

景気のよさも手伝って、若手・中堅の離職が増えている。就職して働き始めた途端、転職サイトに登録する人も後を絶たないという。そもそも彼らはどんな就業観をもっているのか。いきいき働いてもらうにはどうしたらいいか。若者論、世代論に詳しい豊田義博氏に聞いた。

今の20代の若者はよくこう評されます。真面目だが指示待ち、リスク回避がうまく、楽な仕事を好み、残業を嫌う、と。でもこれは彼らの一面を捉えた評価にすぎません。

同じ人間が平日の夜や土日に、NPOやボランティアなどの社会貢献活動にいそしんでいたりします。彼らは、会社を、生活費を稼ぐ場として割り切り、自らの成長機会を外に求めているのです。こうした考えは、20代の後半や30代の前半にも見られます。ひと昔前の世代のように、会社が唯一無二の絶対的コミュニティではなくなっています。

また、今の20代、30代には、金儲けを嫌う傾向もあります。志やビジョンが欠如し、儲けの大きさが唯一の成果、という仕事をやりたがりません。もちろん、民間企業の仕事は社会貢献ではないのだから、そうした“青臭さ”だけではやっていけないのは彼らも分かっているはずですが、“腹黒さ”だけの仕事はできれば避けたいのです。

かといって、仕事が嫌いなわけでもありません。この世代向けのビジネス情報誌で社会起業家の特集をしたところ、売れ行きがぐっと上向いたという話を、その雑誌の編集者から聞いたことがあります。自分はまだ社会に出たてのひよっ子だが、将来は何者かになりたいし、なれるはずだ、仕事を通じ、ともかく世の中の役に立ちたい、という自負は前の世代と比べても高いのです。

仕事って1人でやるんだ、という戸惑い

一方、社会人になりたての若者と話すと、こんなことをよく聞きます。「仕事は皆と一緒にするものだと思ったら違っていました。基本は1人でやるものなんですね。最初は慣れずに戸惑いました」

今の中学や高校、あるいは大学でも、課題解決型学習（PBL）に代表されるようにグループワークが重視されています。それに取り組む生徒たちは、忍従を強いられがちな通常の授業より楽しいはずです。その延長線上に会社の仕事を考え、仕事とはそのように、皆でわいわい言い合いながら仕上げるもの、と思って入社したところ、期待が裏切られたというわけです。

新人に孤独を感じさせてしまう先輩や上司に問題があるのはもちろんですが、これには私が入社した30数年前と比べ、職場のあり方が大きく変わったことも大きいでしょう。

パソコンがまだなかった時代は、朝から電話が鳴り止まず受話器を取った先輩や上司が客と延々と話をしており、その内容が耳に飛び込んできました。机の横での雑談は当たり前、目の前で先輩が上司に怒られ、あるいは肩を叩かれて褒められていました。音ばかりではありません。先輩が作った企画書が机の上に無造作に置いてありました。見るともなしに、書かれた文字が目に飛び込んできて、その言葉遣いを自分の企画書で真似たりもしたものです。

このように、以前の職場には、意図したものではなかったにせよ、新人を一人ぼっちにせず、彼らが仕事を覚え、会社という組織に適応していくのを助ける仕掛けがふんだんにありました。しかし、今は、各自がパソコンに向かい、かつてなら仕事の過程で外に漏れてきた音も紙も、すべてブラックボックス化してしまいました。雑談もメールやチャットで行われます。若手が孤独を感じるのも無理はありません。

会社のコミュニティ度を高める工夫を

最近は、優秀な層でも、「やり方をきちんと教えてもらっていないから、この仕事はできません」と平気で言う傾向があります。

その原因は大学以前に存在するのではないかと考えています。今の若者の場合、難関大学を志望する学生ほど高校時代から予備校に通い、その多くが現役で進学する。カリキュラムは素晴らしく、それさえこなしていけば、自然と学力が増進する。用意されたレールに乗れば、特に頭を悩ませることなく、志望大学という山に楽々到着できるというわけです。

本来であれば、志望大学が求める学力水準と現在の自分の実力を冷静に見極め、どうしたらその差が縮まるのか、自ら考えるのが受験勉強の出発点です。そして、それこそが受験勉強に取り組む最大の価値であり、それは仕事にも通じる価値でしょう。ところが、そのプロセスを経験せず、予備校に委ねてしまっている。その結果、「教わっていないことはやらない」という消極的姿勢になってしまうのではないでしょうか。

この現象とコインの裏表かもしれませんが、今の若者は失敗をとても恐れます。私が接した大学生たちも「失敗したくない」と異口同音に言うんです。「もったいないな、若い今だからこそ、失敗できるんだよ」とアドバイスしても、きょとんとしています。

なかなか複雑な性質をもった、こうした若手をうまくつなぎ止め、戦力化するにはどうしたらいいのでしょうか。「石の上にも三年」はもう通じません。会社が絶対的コミュニティではなくなったことを認めた上で、会社のコミュニティ度を上げる仕掛けを工夫すべきでしょう。

例えば、キャリアインタビューで、入社5年目くらいまでの若手に対し、職場の先輩や上司が「この会社に入った動機と、これからやりたいことを教えてくれないか」と聞くのです。これまでは、新人配属のときはともかく、それ以降はあまり発せられない質問です。これによって日頃うかがい知れない本音が聞けるでしょう。その答えは本人をよく知るための貴重な材料になると共に、今後の指導や仕事の割り振りの際にも大いに役立ちます。

あるいは、彼らに部署の先輩に向けて同じ質問をさせるのも有効です。若い頃の失敗談を聞かされれば、親近感が増すだろうし、青臭い志を語ってもらえば、腹黒さだけが必要と思えた仕事がそうではないことを理解するかもしれません。

蟻をスケッチさせる
良い問いで考えさせる

そうやって、「ここは確かに私の居るべき場所だ」という意識を高めると共に、目の前の仕事の社会的意味、社内的意味をしっかり認識させ、「わが事」とさせる対話を、若手・中堅と重ねるのです。

今流行の1on1もいいでしょう。ただし、注意してほしいのは、語りすぎないことです。そうなると、上からの命令や指示になってしまい、本人の腹に落ちにくくなってしまいます。

こんな話があります。ある動物学者がシャーレに入った蟻を子供たちに見せ、その姿をスケッチさせると、身体は頭と胴体の2つに分かれ、足が4本といった不正確な絵を描くそうです。そこで改めて、「蟻の身体は頭と胴体だけかな」「足は何本あるかな」と問いかけると、「3つに分かれている」「6本あるよ」と正確に認識し、そのとおりに絵を描くようになるというのです。

マネジャーも同じ。正解を含め、自分ですべてを話すのではなく、若手の頭が動き出す、良い「問い」を投げかけてあげることが大事です。

学習環境の整備もしっかり行いたいものです。先に紹介した、職場の環境変化に対応するための工夫が必要です。自社のベストプラクティスを集め、そのプロセスやノウハウを共有する勉強会を定期的に開いている企業がありますが、仕事そのものが見えにくくなっている今、意義ある試みでしょう。

豊田義博（とよだよしひろ）
東京大学理学部卒業後、リクルートに入社。就職ジャーナル、リクルートブック、Worksの編集長を経て、20代の就業実態・キャリア観・仕事観などの調査研究に携わる。著書に『なぜ若手社員は「指示待ち」を選ぶのか?』（PHPビジネス新書）、『若手社員が育たない。』（ちくま新書）など。

視点3

組織内での個人の
自由とリテンション

組織に残る若手社員を挑発することも重要では

蔡 茫錫氏
専修大学 経営学部 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

若手人材の社外転出とリテンションを考える際、意識しなければならないことの1つが、「組織内での個人の自由」だ。そこで、組織と自由の関係について独自の考察を深めている蔡茫錫氏に、自由とコントロール、若手人材と自由をテーマにお話を伺った。

「企業」という言葉から「自由」を、「自由」から「企業」を連想できる方はいるでしょうか。おそらくほとんどいないはずです。2つの言葉には、現状つながりがありません。しかし、それでよいのでしょうか。私にはそうは思えません。

企業が、社員一人ひとりに明確な自由と権限を与え、仕事を任せれば、多くの社員がこれまで以上の成果を上げるでしょう。企業には、もっと自由があった方がよいのです。しかし、それにもかかわらず、多くの企業が依然として、社員を強くコントロールしようとしています。私は、そのことに大きな問題意識を抱いています。

日本企業も欧米企業も多くが社員の自由を奪っている

現代日本では、誰もがかなり自由に暮らすことができます。日本だけでなく、世界中の多くの国が、自由な社会を実現しています。

しかし、私たちは、企業のなかでは長らく自由を失ってきました。依然として、多くのビジネスパーソンが決められた時刻に出社し、指示・命令のとおりに仕事をこなしています。マニュアルに従って行動するだけの仕事も少なくありません。ベンチャー企業のような例外はありますが、多くの企業が、社員の自由を奪ってきました。

これは日本企業だけではありません。多くの欧

米企業も同様です。むしろ、多くの日本企業には「ボトムアップ」の風土が根づいているため、欧米企業に比べ、職場内で意見を言うチャンスは多いと考えられます。ただし、多くの日本企業には「同調圧力」が強く働いていることも確かです。社内の空気や同僚の目が、個人の考えや行動を縛る風潮があるのは、日本企業ならではだと思います。この両面を加味しても、日本企業の自由の不足は欧米企業とそれほど大きく変わらないと思います。

もし自由を与えれば、大半の社員は、より一層熱心に取り組み、これまで以上の成果を出すに違いありません。なぜなら、彼女・彼らには評価されたい欲望があり、また自由には成果を出す責任がついてくることを知っているからです。

特に「創造性」が求められる仕事の場合、自由を与えれば、きっと多くの社員が、お風呂や朝ごはんの最中にも頭を絞り、アイディアを出そうとするでしょう。なぜなら、それが楽しいからです。自由を与えれば、多くの社員は、より楽しく働くようにもなるのです。それは、彼女・彼らの潜在的な能力を引き出すことにもつながるはずです。これは企業にとって良いことではないでしょうか。

一方、「ルールに従う」ことの落とし穴は、ルールさえ守ればいい、という考えで、人々がもつ可能性を縛ってしまうことです。にもかかわらず、私たちはなぜ「自由な社会」のもとで、「自由な会社」を実現できていないのでしょうか。

企業は自由とコントロールのバランスを追求しなくては

私たちが組織内での個人の自由を得られていない理由は、いくつかあります。

1つ目に、働く個人の側が、「組織では自由を語ってはいけない」と諦めているからです。歴史上、個人に自由を与える組織があまりにも少なかったために、組織は自由を与えてくれないと思い込んでいるのです。私たちはこの思い込みを改めて、企業内での自由を諦めないことが大切です。

2つ目に、企業の方も、社員に自由を与えるとろくなことにならないと考えすぎている面があります。確かに、自由になったら、仕事をしなくなったり、自分の好きなことに時間を使ったりする社員も出てくるでしょう。しかし、そうしたビジネスパーソンは一部にすぎません。

私が個人的に名付けた認知バイアスの1つに「ソロ効果」というものがあります。オーケストラで1人が間違うと非常に目立ちますし、ほとんどが転職しない職場で転職者は目立つものです。同じように、組織内に自由を与えたとき、働かずに遊んだりする社員が出てくると、目立ってしまいます。そのため、経営層や人事の皆さんは、やはり社員に自由を与えてはいけないのだと考えがちなのです。しかし、実際には、ほとんどの社員は自由を与えた方が熱心に働きます。企業には、ソロ効果に騙されず、思いきって社員に自由を与える勇気が必要です。

3つ目に、一方で企業にとって、コントロールが重要であることもまた確かです。効率性を高めたり、ミスやトラブルを減らして安全性を高めたりするためには、社員をルールやマニュアルである程度は縛る必要があるのです。

現代の自由概念に大きな影響を及ぼしたアイザイア・バーリンは、「われわれは絶対的に自由であることなどできぬ」「自由の程度は、他の多くの価値―おそらく平等、正義、幸福、安全、社会秩序などがもっとも顕著な例であろう―の要求との対比において考量せられねばならない」と述べています（『自由論』みすず書房）。バーリンの言うとおり、自由は価値の1つでしかありません。企業内でも、部署によって自由の優先順位は違いますし、時代や企業の状況によっては、自由の優先順位を下げなくてはならないこともあるでしょう。例えば、1980年代の日本企業では、創造性よりも効率

性、自由よりもコントロールが優先されましたが、こうしたことは当然起こり得ます。

現代社会はどうかといえば、企業に高いレベルの安全性や効率性を求めていますから、企業はコントロールを捨てることができません。しかし一方で、企業が現代社会で生き残るには、高いレベルの創造性も必要です。そして、社員が創造性を発揮するには、自由が欠かせません。

つまり現代企業は本来、自由とコントロールのバランスを追求しなくてはならないのです。企業はコントロールすべきところはコントロールしながらも、勇気をもって、社員にもっと自由を与えるべきです。それができなければ、その企業の将来は危うくなってくるでしょう。

上司の方が一度
若者の色に染まってみてほしい

以上を踏まえながら、若手の社外転出とリテンションについて語ると、私は正直に言って、辞める人材よりも残る人材について、もっと真剣に考えた方がよいのではないかと思います。

確かに、優秀な若手人材が何人も出ていってしまうことは問題でしょう。しかし、人材の転出には、「幸せな離婚」の側面もあります。若手でも転職は大きな決断であり、それなりの理由があって辞めるケースがほとんどだと思います。お互いに辞めてよかったということは少なくないのです。もちろん、リテンション施策は必要だと思いますが、リテンションには限界があります。

一方で、組織に居残る人材については、意外に深く考慮されていません。私は、組織に残る若手人材を挑発することが極めて重要ではないかと考えています。残る若手のなかには、ルールやマニュアルにコントロールされることを望む人材が比較的多いかもしれません。しかし、そうした社員ばかりでは、効率性・安全性は担保できても、創造性を強化するのは難しいのではないでしょうか。彼女・彼らに創造性を発揮してもらうには、大きな自由と責任を与え、画期的な仕事をしなさいと挑発する必要があるのではないかと思うのです。

ルールで縛ってコントロールしようとすることは「あなたを信頼していませんよ」というメッセージとして伝わります。反対に自由は「あなたを信頼しますよ。信じます。きっと、いい仕事をしてくれるに違いないでしょう」という暗黙の前提を組織に形成し、成果と成長に向けて若手を発奮させることにつながります。

それから最後にもう1つ、読者の皆さんにお勧めしたいことがあります。それは若者に「組織の色に染まってほしい」というのではなく、上司の方が「若者の色に染まってみてほしい」ということです。一度若者の色に染まってみると、発見が多く、自身の成長のきっかけも得られますし、何よりも若者への理解が深まるはずです。若手人材を的確にリテンションし、挑発するために、いったん彼女・彼らの色に染まって、理解を深めることから始めてはいかがでしょうか。

蔡茊錫（チェインソク）
1998年慶應義塾大学商学研究科博士課程修了。慶應義塾大学産業研究所特別研究員、専修大学経営学部准教授などを経て、2009年4月より現職。専門は組織行動論。共著に『マネジメントの航海図』（中央経済社）などがある。

PART 3
事例

優秀な若手・中堅を惹きつけるHRMとは

事例 1

サントリーホールディングス

「グローバルやってみなはれ」若手が活躍できる組織へ

サントリーホールディングス株式会社
人事部 課長代理 **増田俊樹氏**
グローバル人事部 課長代理 **小倉 潤氏**

text：曲沼美恵　photo：平山 諭

大企業からベンチャー企業へと人材が流れていくなか、若手社員を惹きつけ続けているサントリー。そんなサントリーが2030年を見据え、HR分野に関するビジョン策定に取り組んでいる。「就社」という概念が消え、会社への帰属意識が薄れていく時代、何が若手を惹きつける重要な要素となるのだろうか。サントリーのビジョンを聞いた。

近年、M&Aを通じて経営のグローバル化を推し進めてきたサントリーでは、グループ会社を共通のビジョンでつなぎ、レバレッジをきかせながら全体としてのシナジーを生み出すという難しい課題に挑戦している。そうしたなか、2030年を見据えたHR分野におけるビジョンづくりも始動。ゼロベースの議論に招集されたのは、30代後半を中心とした中堅層の6人。そのなかの1人、ヒューマンリソース本部人事部課長代理の増田俊樹氏が説明する。

「2030年には、国籍・世代共に入り交じった組織がますます増え、働き方や就業観が多様化します。それと同時に、専門領域を中心に人材の獲得競争もさらに激しくなり、雇用の流動性がより高まるでしょう」

より成長できる機会と場所を求めて個人が流動化する時代には、就社意識や会社への帰属意識は薄れていく。一方で、競争力の源泉となる守りたい価値観もある。プロジェクトメンバーの1人で、グローバル人事部課長代理の小倉潤氏が語る。

「例えば、ビール事業で乾坤一擲の販促を展開する際、食品事業やスタッフ部門などの社員が、担当業務の垣根を越えて店頭に立ち、全社一丸となって取り組むことがあります。こういう縦割りではないサントリーとしての一体感は大事にしたい」

予想される変化に対応しつつ、会社としての強みを維持する。2つを念頭に置きながら、何を組織の求心力に据え、グループとしての一体感を保っていくべきか。議論の末に浮かび上がってきたキー

ワードが「グローバルやってみなはれ集団」だった。

個が有機的につながる中心に「やってみなはれ」を置く

多様化が進むなかでも、グループに集う個性溢れる強い個人が有機的につながり、お互いに仲間として響き合うと同時に、世の中（社外）とも積極的につながり、新たな知見を取り込むことで、イノベーションを生み出し続ける組織でありたい。その核となるのがサントリーの創業精神「やってみなはれ」である。

「やってみなはれ」を加速させる仕掛けとして、グループ各社から事例を募り競わせる「やってみなはれ大賞」も実施中。最終審査に残ったファイナリストを日本に集め、トップを含めた役員の前でプレゼンし、グランプリを役員による投票で決定する。優勝チームは、創業精神を体感できる「プライスレスツアー」に招待される。「非常に好評で、海外グループ企業からの応募も多い」（小倉氏）という。

サントリーにはグループ共通の人材に対する思いや考え方を示した「Suntory People Way」がある。その冒頭に「FAMILY」を掲げ、サントリーに集う人は家族と位置づけている。2030年を見据えたときに、そのニュアンスも従来の「家族」とはやや違ってくる。

「サントリーに集う人々はかけがえのない存在で、長期的な視野で成長機会を提供していくという考えは将来も変わりません。ただし、年齢・経験年数にとらわれず、一人ひとりに成長の機会をより公平に与えることで、弟妹が兄姉を超えてもいい。そうした、愛のなかにも厳しさがある家族、才覚ある子が群生する家族を目指していきます」（増田氏）

今後は、昇降格もこれまで以上に柔軟に運用していく方針だ。また、世の中とつながりを強化するための検討も進めている。

「社外との接点は、個人の成長にもつながるため、ベンチャー企業や異業種との人事交流も積極的に推進していきます」（小倉氏）

同時に、多様な人材が働きやすい環境整備に向け、すでにあるテレワークやフレックス制度に加え、「遠隔地勤務制度」の導入も検討している。

自らのキャリアを自律的に考え行動する機会を増やす

プロジェクトは、「タレントマネジメント」や「働き方」など5つのチームに分かれ、ビジョンをより具体的な施策へと落とし込む検討を進めてきた。このチームメンバーは、手挙げ方式でアサインしており、職位や年次に関係なく「やってみなはれ」精神を発揮し、意欲高く取り組んでもらいたい、というねらいからだ。

「サントリーでは、ジョブローテーションを通じてのキャリア形成が中心となりますが、異動を受動的に捉えるのではなく、能動的に捉えて考動してもらいたい。希望する仕事につけないと感じている若手がいる場合、そのくすぶりをなくす意味でも、『やってみなはれ』精神を発揮して、希望するポジションを自ら掴みにいくことのできる機会を増やしていきたいと考えています。一人ひとりが自らのキャリアについてしっかりと考え、行動する機会を提供していくこと、そして年齢・経験年数にとらわれずに一人ひとりに成長の機会をより公平に与えることが、実力で勝負したいと考えている学生の採用や、グローバルに活躍できる日本人経営人材の輩出につながると考えています」と増田氏は言う。

増田氏と共にビジョンづくりを推進した小倉氏はプロジェクトを振り返ってこんな感想を語った。

「ビジョンを策定するにあたり、われわれの世代を集めて議論させたのもサントリーらしさの1つだと思います。ビジョンを確定させるまでに、HR部門管掌の専務とも議論を重ねましたが、プロジェクトメンバーの意見にしっかりと向き合ってもらえる代わりに、真剣勝負を求められる。若手を惹きつけるという意味においても、そういった日々のオープンなコミュニケーションができていることが大切なのではないでしょうか」

事例2

ユーザベース

「自由」と「責任」2つのバランスを軸にカルチャーを作る

株式会社ユーザベース
カルチャーチーム HRマネージャー
宇尾野彰大氏

text：曲沼美恵　photo：平山 諭

2008年の創業以来、成長を続けるユーザベース。米国のクオリティ経済メディア「Quartz」を買収するなど、海外展開も意欲的だ。その勢いに惹かれて優秀な若手層も多く入社しており、グループ全体の社員数は300人を超える勢いだ。創業10年を迎えた同社で、挑戦し続ける組織づくりに取り組んでいるのがカルチャーチームだ。

企業の大小を問わず人材を惹きつける要素は、事業が成長し続けていることだろう。ただし、それだけでは不十分だ。「重要なのは自分らしく働けること、やりたいことを思う存分、自由にやれる環境があることだ」と、カルチャーチームHRマネージャーの宇尾野彰大氏は指摘する。個人の成長と会社の成長が連動している限り、会社の成長が止まらなければ組織の一員である個人も成長し続けることができる。では、どのような環境と仕組みがあれば、2つを連動させることができるのだろうか？

情報は原則オープン「自分で決める」ことが成長させる

宇尾野氏は、重要な要素の1つとして同社が大切にしている「自由主義」を挙げる。ユーザベースでは「スーパーフレックス」制度のもと、働く場所や時間は自由。事前の相談はあっても、明示的な稟議を通す必要はない。人材の評価軸として最も重要視しているのは「誠実である」かどうか。それを分解して、採用時に見る観点として「オープンコミュニケーション」「素直さ」「自責」「自己認知」の高さや有無を大事にしている。

「採用面接でも『今の印象だと、私たちはこう感じているため、この後には進めないかもしれません』ということを正直に誠実にお伝えして、その反応やどのように返答するかを見ることもあります。日常業務では、相互信頼ができていることを前提に、年齢や役職に関係なく『あなたのここが素晴

らしいが、ここは直した方がいい』と明確に言い合うオープンなカルチャーがあります。チームや個人の目標からのズレを修正していくためにも、マネジャーとメンバー間のフィードバックは3カ月に1度行い、自己認知を高める努力をします。また、入社して3カ月間は違うチームのメンター役がつき、気軽なコミュニケーションのなかから、本人が『やりたいこと』の背中を押しています」

最近は新卒を含めて年80人近くを採用。組織の3分の1を新しく入った人が占めている。人事施策に関しては、試行錯誤のものも多くある。

「新卒採用も今年から本格スタートしました。例えば、インターンシップに来た学生に対して、一方的に配属を決めるのではなく、どの事業の何をやりたいかを自分で決め提案してもらうことにも挑戦しています。そのために必要な情報は惜しみなく提供する。配属先を会社や人事が決めるのではなく、本人が勝ちとるスタイルがあってもいい」

給与テーブルは原則として社内でオープン。職位と期待役割や職務要件含めた内容が全社にオープンにされている。職位を公開しないこともできるが、管理監督者以上は全員、公開している。これもオープンなカルチャーを象徴する施策の1つだ。「自由には責任が伴う。自由であり続けるためには、責任を果たすことが当然求められるし、責任のラインを明確にすることも重要だと考えています。責任は自由を奪うものではなく、自由であるためのもう片方の翼。2つが両輪としてうまく回っている限り、コンフォートゾーンから抜け出せる環境を作り出せると思っています」

明確なバリューがあるからこそ互いを信頼できる

ユーザベースは商社・金融出身の新野良介氏と金融・コンサル出身の梅田優祐氏、エンジニア出身の稲垣裕介氏の3人が創業した。現在の企業文化は、バックグラウンドの異なる3人の個性がぶつかり合うなかから生まれてきたという。

「ビジョナリータイプの新野と少年のような無邪気さを残したプロダクトオーナー気質の梅田。稲垣はエンジニア出身で、オペレーションを整えたり、細部を設計したりするのが得意です。創業間もない頃、稲垣の出社時間が遅いことに対して、営業で走り回っていた梅田が不満を抱いた。稲垣には、前日の夜間にメンテナンスを行ったという理由があったのです。ただ、オープンに話さなかったことが原因で、お互いに不信感が募っていったそうです」

その過程で学んだのは「オープンに話すことの重要性」だ。多様なバックグラウンドをもつメンバー同士が信頼できる文化を作るには、異能を才能と尊重し、お互いの景色をオープンに交換する。そう決めてから組織がうまく回るようになったことが、「自由主義」の原点だ。

ユーザベースでは「ミッション」と「バリュー」に基づく経営を徹底している。「経済情報で、世界を変える」というミッションを掲げ、行動基準を「7つのルール」という言葉で浸透させている。社員数が30人を超えた頃、組織が混乱したのをきっかけに作られたもので、「自由主義で行こう」「創造性がなければ意味がない」「ユーザーの理想から始める」「スピードで驚かす」「迷ったら挑戦する道を選ぶ」「渦中の友を助ける」「異能は才能」で構成されている。それぞれの項目をさらに具体的な行動に落とし込んだのが31の約束。一つひとつを「Do」と「Don't」に分け、どのような行動が奨励されるのかを、小冊子にして入社時に配っている。

「ミッションを達成するためのチームであり、そのチームを束ねる考え方として7つのルールがある。それ以外の、ミッションや事業成長に関連しないルールは極力排除する。この考え方が共有されているから、各々が自律して動ける。だからといいますか、人材開発ということはほとんど意識したことがありません。人を育てるよりも“育つ”環境を作ることに注力しています」

宇尾野氏によれば、「チームの成果が上がらないのはコミュニケーション、つまり人と人との間に問題がある場合が多い」。社内にコミュニケーション上の問題があれば、チームリーダーの求めに応じて現場に介入し、問題解決をサポートしている。

自由と責任の文化が才能を惹きつけ、その背中を後押しする環境が事業の成長を加速させる。それがさらに才能を惹きつけるという、良い循環が生まれている。

PART 4
調査報告

若手・中堅社員515名の転職意向と実態
～転職に踏みきった理由・踏みとどまった理由

若年層全体の就業・転職意識や入社３年以内の早期離職の実態については、政府や産業・組織心理学の先行調査・研究に詳しい。本調査では、新卒入社後の最初の山場となる３年間を乗りきり、一人前～リーダーとして活躍する、入社４年目以降の若手・中堅社員に絞り、彼ら彼女らが転職を考え始める理由はどのようなものか、実際に転職を後押しした要因、逆に踏みとどまらせた要因は何か、転職前後の会社や職種はどのように変化しているのか、この世代の仕事への動機はどのようなものか、について検討する。

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

本調査では、25～32歳の、従業員300名以上の企業に新卒入社した大卒・大学院卒の正社員のうち、「新卒入社4年目以降に転職した（転職群、412名）」人と「最終的に転職はしなかったが、入社4年目以降に転職活動で応募先企業の面接を受けたことがある（面接群、103名）」人、合計515名から回答を得た（**図表1**）。

なお、対象者の新卒入社時期に当たる2008～2015年の大卒求人倍率は、1.13～2.24で1を下回る年はないものの、やや就職市場の悪かった年が含まれている。本調査では、就職時点での明らかなミスマッチ群を除いて検討するため、新卒入社した会社が「就職を決めた時点で自分の希望にかなわない会社だった」と回答した人は調査・分析の対象から除いた。

性別では、女性が6割とやや偏りが見られた。内閣府調査（平成30年版子供・若者白書）によると、男性より女性の方が転職に積極的な傾向が確認され、後述の本調査「転職を考えた理由」にもあるように、ライフスタイルの変化に伴った転職がこの年代の男性より女性に多く存在していることが影響していると考えられる。

図表1 調査概要

調査対象

従業員規模300名以上の会社に正社員で新卒入社し、入社4年目以降に転職した・もしくは面接まで行ったが結局転職しなかった25～32歳の会社員
※新卒入社した会社が「就職を決めた時点で自分の希望にかなわない会社だった」と回答した人は含まない
※学歴は「4大卒・6大卒（99.2%）」「大学院卒（7%）」のみ
※「新卒入社4年目以降に転職」：「最終的に転職はしなかったが、入社4年目以降に転職活動で応募先企業の面接を受けたことがある」＝8：2になるように回収

調査内容

転職を考えた理由、転職を決断した出来事、転職の満足度（転職した人のみ）、転職しなかった理由（転職しなかった人のみ）、仕事の動機など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2018年10月

有効回答数

515名（転職状況の内訳：新卒入社4年目以降に転職した412名、面接まで行ったが結局転職しなかった103名）

回答者の属性

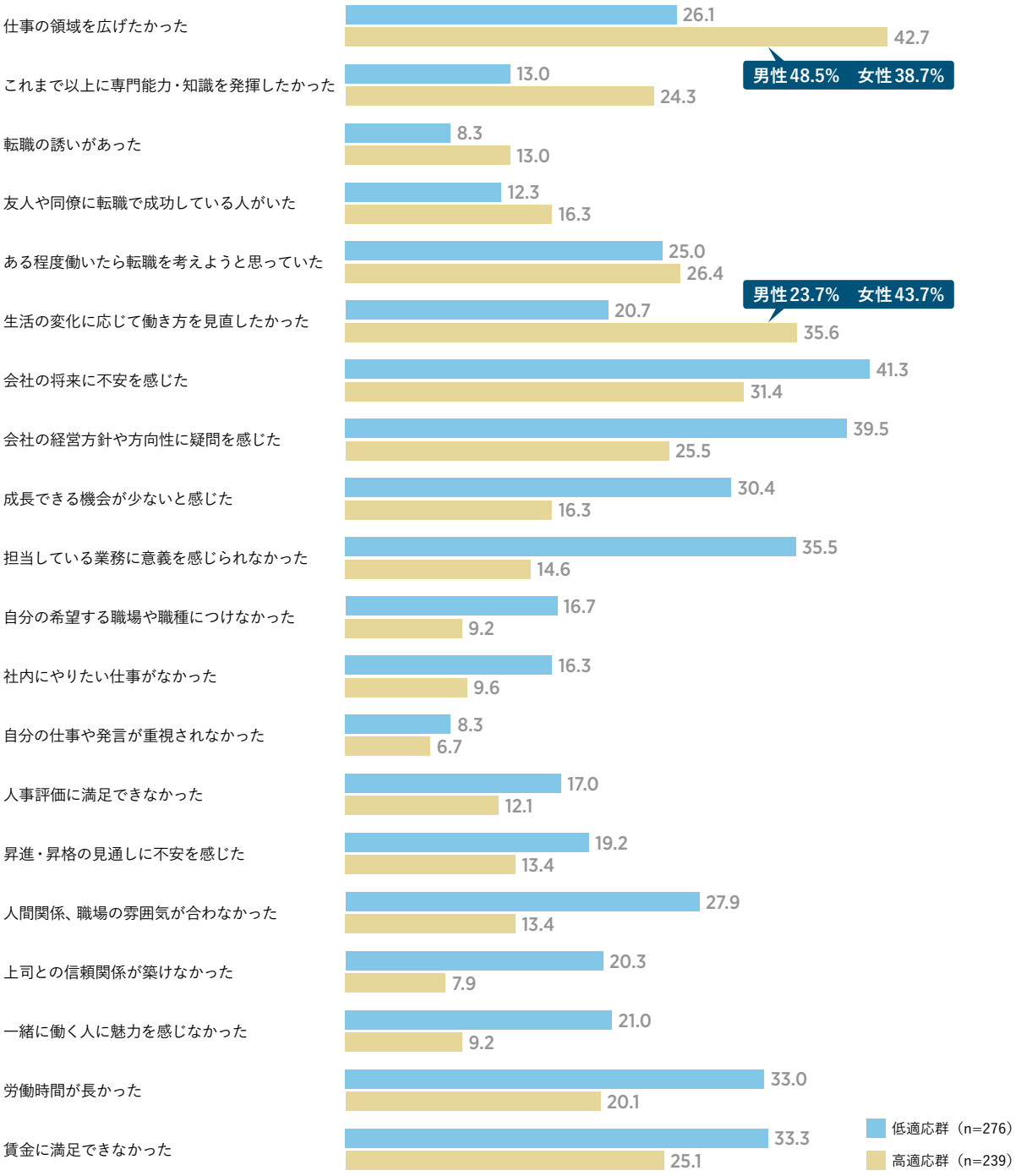
男性38.4%、女性61.6%／20代（25～29歳）44.1%、30代（30～32歳）55.9%／営業・販売、スタッフ、技術／一般社員96.7%、管理職3.3%／未婚54.8%、既婚45.2%／子供なし75.5%、子供あり24.5%

転職を考えた理由

まず、515名全員に対して、転職を考えた理由を尋ねた。転職を考える前の仕事や会社に満足していたか・成果を上げていたか、についての9項目を転職前の適応度として尺度化し（α

図表2 適応度別 転職を考えた理由〈複数回答／n=515／%〉

転職を考えた理由としてあてはまるものをすべて選んでください。



=0.90)、低適応群と高適応群に分けて傾向を見たのが**図表2**である。

低適応群では、「会社の将来に不安を感じた（41.3%、高適応群より+9.9)」の選択率が最も多く、次いで「会社の経営方針や方向性に疑問を感じた（39.5%、同+14.0)」「担当している業務に意義を感じられなかった（35.5%、同+20.9)」が選択された。これに対して高適応群では、「仕事の領域を広げたかった（42.7%、低適応群より+16.6)」が最も多く、次いで「生活の変化に応じて働き方を見直したかった（35.6%、同+14.9)」が多く選択され、同じ転職を考えた理由といっても低適応群と高適

図表3 高適応群　転職を考えた理由〈自由記述回答より抜粋〉

転職をしようと決断したきっかけや出来事と、そのときのあなたの気持ちや考えについて、具体的にお書きください。

理由［コメント数］	コメント例	新卒入社の会社の業種／従業員規模／性別
仕事の領域を広げたい［40］	現在の仕事で専門的な知識を身につける機会があり、それを別の世界で生かしてみたかったから。	金融・保険／5000～10000名未満／女
	部署の執行役員からのNGで希望する異動ができなくなってしまい、転職を決意した。	その他／1000～3000名未満／女
	異動の内示が出た際に、その理由に自分の存在意義を感じない説明をされて困惑していたところ、社外の取引先に「こっちの方が向いていると思う」と声をかけられ転職を決意した。	その他サービス／1000～3000名未満／女
	4年目になり日常業務に慣れてきてある程度の満足度を得られており、次のステップを他業界で踏みたいと思い始めたため。	金融・保険／5000～10000名未満／女
	同領域での業務に5年以上従事し、業務領域を広げたいと思うと共に、組織内での処遇に不満が生じたこともきっかけとなった。	情報処理・ソフトウエア／3000～5000名未満／男
専門能力・知識を発揮したい［17］	海外駐在をしていて、その国にいることが自分の成長にこれ以上はつながらないと判断したため。	機械・電機機器／1000～3000名未満／男
	もっと今の仕事の専門性を高めたいと思ったことがきっかけ。それまでの職場はできることが限られていたため、仕事の幅を広げたいと思った。	医療・福祉／500～1000名未満／女
	専門的な分野でもっと幅広い仕事をしてみたいという思いと、社内の同僚のあまりの士気の低さに辟易してしまったことがきっかけで転職を思い立った。	建設・設備／10000名以上／女
	入社3年目でキャリアアップを考え始め、6年経ってもなかなか仕事の幅を広げられなかったから。仕事に対する能力は高まってきたことを実感したので腕試しも含めてチャレンジするために転職活動をした。	化学・素材・エネルギー／10000名以上／男
働き方を見直したい［53］	職場内結婚は必ずどちらかが異動するきまり。また、お互いに全国転勤のある職種で、結婚直後から別居となる可能性があった。夫の転勤があっても転勤先で働ける地域限定の職種に転職。	金融・保険／10000名以上／女
	結婚や出産などの人生の岐路にたったときに現職場はサポートしてくれると思っていたが、育休産休制度が整っていなかったから。	小売／300～500名未満／女
	子供ができたら土日休みがよいと思った。	その他サービス／10000名以上／男
	激務で体を壊し、もっと自分を大切にできる仕事にしようと思った。	その他製造／10000名以上／女
会社の将来性［17］	会社の上司の考え方に賛同できず業界の今後に不安を覚えたから。もっとスキルアップをしたいと思ったから。	その他製造／5000～10000名未満／男
	経営方針の転換や、属していた部門が時勢もあり今後縮小、廃止の方向性だったため。また、部門によって労働状況に大きな格差があったため。	建設・設備／3000～5000名未満／女
賃金に不満［17］	仕事で成果を出しても給料に反映されにくく、仕事に見合った給料を得たいという考えがあった。	情報処理・ソフトウエア／500～1000名未満／男
	賃金の上昇率に不満をもつようになってから、周りに年収アップの転職成功者が多くいたので、考えるようになった。	化学・素材・エネルギー／5000～10000名未満／男
	一番尊敬する先輩の給与を聞いて希望がもてなくなった。	卸売／1000～3000名未満／男

応群では違いが見られた。

さらに、高適応群のなかでも、男女には傾向に差があり、男性は「仕事の領域を広げたかった（48.5%）」が約5割と多く（女性は38.7%）、女性は「生活の変化に応じて働き方を見直したかった（43.7%）」が最も選択率が高かった（男性は23.7%）。

仕事や会社への満足感や貢献感が低い群が転職を考えるのは周囲にとって比較的理解しやすいが、高い群の転職は、人事や上司にとって想定外の出来事となりやすい。具体的にどのようなことが転職を考える理由となったかについては、図表3にまとめた生の声を参照いただきたい。

なお、転職を考えた理由については、適応度別の他に、転職群と面接群の差も検討したところ、明らかな差が見られたのは「労働時間が長かった」（転職群30.3%、面接群13.6%）のみだった。

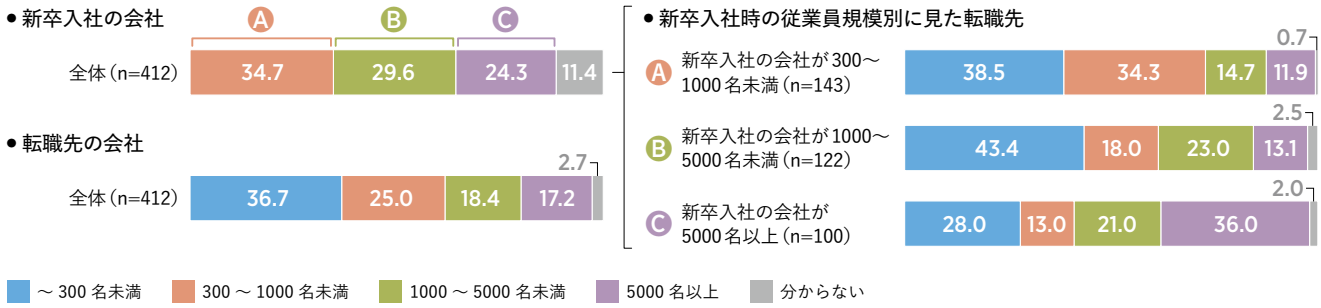
転職前後の会社と職種の変化

ここからは転職群412名について見ていく。まず、転職前後の会社や職種

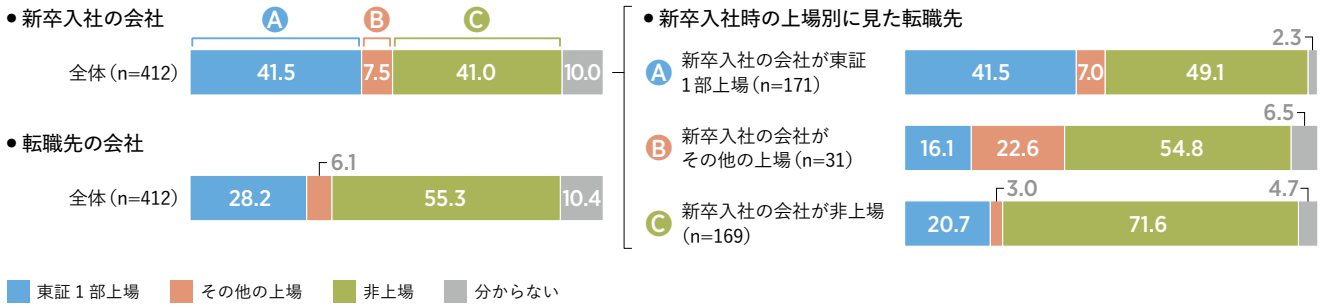
図表4 転職前後の会社・職種〈n=412／%〉

新卒入社の会社／転職先の会社についてそれぞれお答えください。

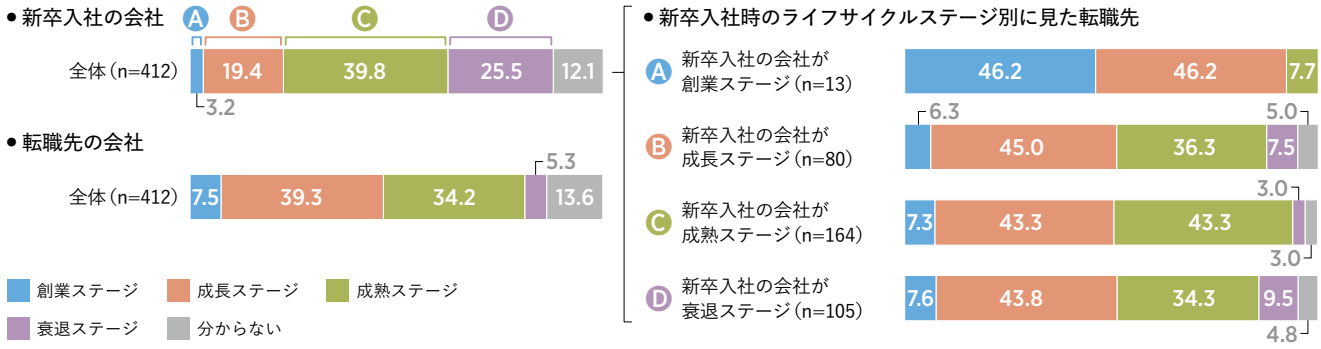
【従業員規模】



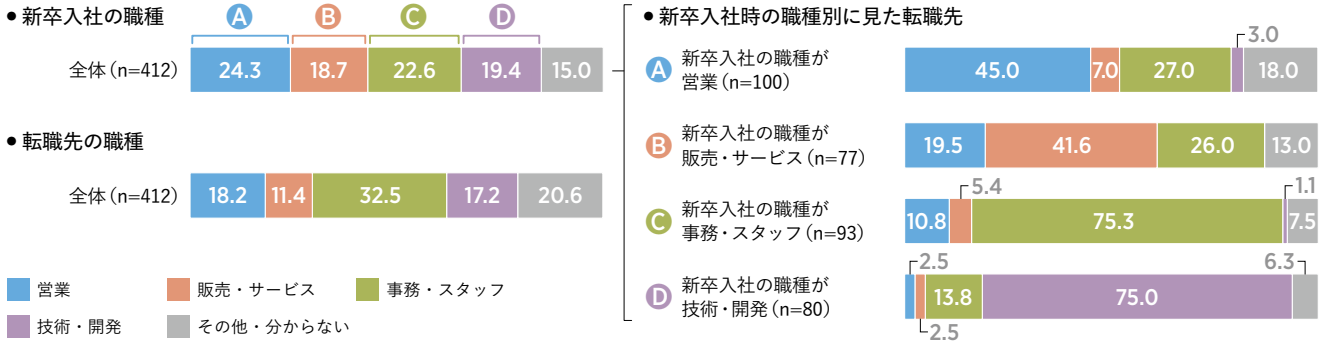
【上場・非上場】 ※複数の市場に上場している会社については主な市場



【ライフサイクルステージ】 ※会社の状況について最もあてはまるもの



【職種】



の変化を図表4に示した。

従業員規模については、転職後に最も多いのは300名未満の企業（36.7%）で、300名以上企業の割合は減少した。新卒入社時の従業員規模別に見ると、全体傾向と差が大きいのは転職前が5000名以上の群で、転職後も36.0%が5000名以上企業を選んでいた（全体より＋18.8）。

上場・非上場では、新卒入社時に41.5%だった東証1部上場が、転職後には28.2%に減少し、非上場が41.0%から55.3%へ増加している。新卒入社時の上場・非上場別に見ると、新卒入社時に東証1部上場の群は転職後も41.5%が東証1部上場にとどまっていた（全体より+13.3）。

企業のライフサイクルステージでは、抜本的な事業・組織再編が進行する衰退ステージの企業からは人が流出し、中途人材ニーズの高い成長ステージ（マーケットと組織を一気に拡大する時期）、成熟ステージ（新規事業など新たな事業展開を模索する時期）の企業への流入が多く、社会全体として見ると健全な移動が生じているといえる。

職種としては、事務・スタッフ職、技術・開発職では転職後も職種が変わらない割合が高いが（いずれも4分の3程度）、営業や販売・サービス職では半数程度にとどまる。その結果、全体で見ると、転職を経て営業、販売・サービスの合計が43.0%から29.6%に減少、事務・スタッフが22.6%から32.5%と増加し、最も多い。

転職の満足度

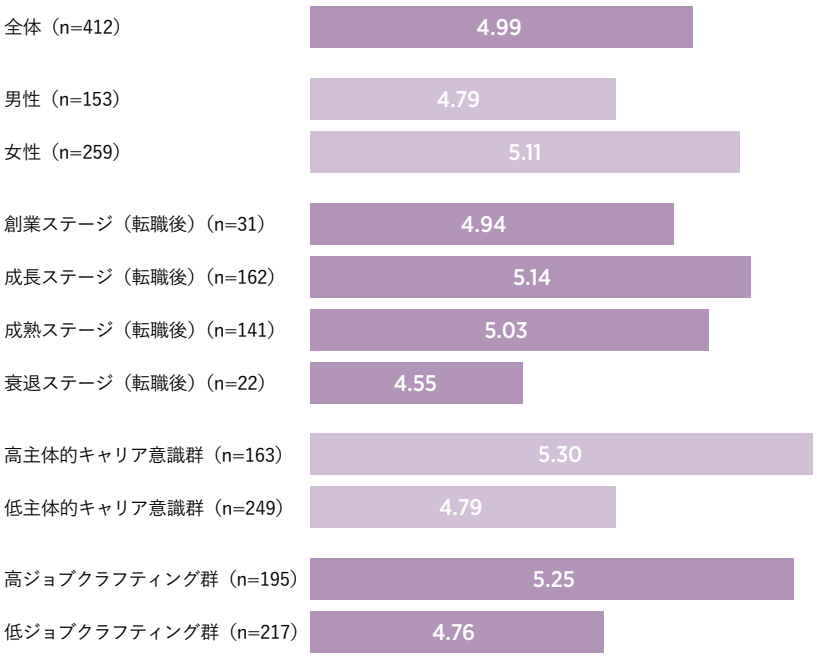
図表5は転職したことに対する満足度の状況である。6件法で尋ねたところ全体平均は4.99で、「とてもそう思う」「そう思う」の割合が72.8%、「ややそう思う」まで含めると9割を超え、転職の満足度は総じて高いといえる。女性は男性よりも満足度が高い傾向にあった。また、転職後の企業のライフサイクルステージが成長ステージの企業に転職した人の満足度は、他のステージに転職した人と比べて有意に高かった。

また、「先々やってみたいことを具体的にイメージできる」「自発的にスキル・能力開発に取り組んでいる」といった、主体的に自らのキャリアをデザインする意識について聞いた6項目を尺度化した主体的キャリア意識（α =0.86）、「自分の担当する仕事の目的がより社会的に意義のあるものであると捉え直す」「仕事のなかに自分なりの意義を見出すために、仕事のやり方や内容に工夫を加えることがよくある」といった仕事に対する認知や行動を主体的に修正していくことについて聞いた9項目を尺度化したジョブクラフティング（α =0.88）については、それぞれ高群の転職満足度が低群に対して有意に高い。全体平均4.99に対してそれぞれ5.30、5.25であり、「とてもそう思う」「ややそう思う」の割合が8割を超えた。なお、転職前の適応度の高低による差は見られなかった。

図表5 転職の満足度〈n=412〉

転職してよかったと思いますか。

※得点は、6件法（1点「まったくそう思わない」～6点「とてもそう思う」）の回答結果の平均値



転職者へのリテンション

個人にとって、満足度の高い傾向が見られる転職だが、企業としては一人前以上となった優秀な社員ならば、できるだけ引き止めておきたいところだろう。412名の転職者はどのような引き止めを経験し、それにもかかわらず転職を決めたのだろうか。図表6に、転職意向を弱めるのに意味がない、あるいは転職の意思を強めることになった会社や上司からの働きかけについての

図表6 転職前の会社や上司からの働きかけ〈自由記述回答より抜粋〉

転職の意向を告げたとき、会社や上司から、あなたを会社に引き止めるための何らかの働きかけがありましたか。
あった場合、その働きかけのうち、あなたにとって意味がない、あるいは転職の意思を強めることになったものがあれば、
その内容を具体的にお書きください。

内容［コメント数］	コメント例	新卒入社の会社の業種／従業員規模／性別
会社本位・上司本位のリテンション［36］	引き止められたが、人としてではなく単なる労働力の一部としての引き止めだったため、愛想をつかした。	小売／10000名以上／男
	近いうちに海外転勤、将来の部門長候補として見ていたと、まるで、誰にでも言いそうなセリフばかりで、私自身でないとダメなんだと感じることができなかった。代わりは他にもいるように思えたので、今まで頑張ってきたことに対しての報いを感じられなかった。	化学・素材・エネルギー／5000～10000名未満／男
	上司とミーティングがあり、結婚しても続けるように説得されたが、私のためを思ってというより会社本位な口ぶりにうんざりした。	その他サービス／10000名以上／女
	支社長の一方的な話が辞めたい気持ちを押しました。自分の評価のために止めにかかってるのが分かったのが一番の転職理由です。	食品／500～1000名未満／女
	上司にプライベートで食事に誘われ、何時間も拘束されたこと。	金融・保険／3000～5000名未満／男
改善の可能性がないと再確認［15］	上司との面談が複数あり、そのうちの1回で「こんなに良い会社を辞める意味が分からない」旨の言葉を言われたとき、自分とはまるで価値観が違うんだな、と感じ、転職の意思が増しました。	金融・保険／10000名以上／女
	1週間ほど、毎日夕方から夜遅くまで、部長や課長に代わる代わる翻意するよう説得された。こんな良い会社を辞めるのはもったいないと言われ、この人たちには会社の問題が分かっていないと感じた。	機械・電機機器／10000名以上／男
	出身地への異動（戻り）を検討すると言われたが、検討は6年間ずっとしてもらっているが実現していないと告げると何も言い返せなくなり、「努力する」に変わっただけで埒があかなかった。	その他製造／1000～3000名未満／男
	引っ越し先と同じ地方にある支社への転勤を打診されたが、通勤に片道2時間以上かかるため、むしろ転職しかないと思った。	機械・電機機器／5000～10000名未満／女
	直属の上司は話を聞いてくれたが、転職理由がさらにその上司だったため、改善の余地がなく、申し訳ないと謝られたので、この会社ダメだと思った。	金融・保険／10000名以上／女
配転・待遇改善などが見当違い［12］	配置転換の提案があった。そういうことじゃないと感じた。	機械・電機機器／10000名以上／女
	社長を含め、経営層から引き止められた。他部署への異動（役職つき）を提案されたが、今までのキャリアをまったく生かせない職場だったため退職の意思がより固くなった。	その他サービス／300～500名未満／女
	給料を上げてくれる提案はいただいたが、このまま社内の独自技術の知識が豊富になっても社外に出たら通用しない、成長できないというもともとの不満には対応できなかった。	情報処理・ソフトウエア／1000～3000名未満／女
	仕事ができる人が過重労働で頑張るのが当たり前の考え方に不満があった。店舗の異動を勧められたが店舗が嫌いなわけじゃなかったので意味はなかった。	その他サービス／300～500名未満／女
	新たなプロジェクトの立ち上げを依頼された。しかし実績が評価されたわけではなく、人材不足から自分が選択され、辞められない状況を作られる気がして急いで退職の意思を固めた。	医療・福祉／300～500名未満／女
転職意向を否定［10］	この会社は給料が高い方だから辞めてしまったら収入が減ると言われた。実際に労働時間・仕事の質に見合った給料をもらっていなかったので、意味がない引き止め方だった。	その他製造／1000～3000名未満／女
	引き止める働きかけがあった。どこに行っても同じようなものだとか、転職すれば今より待遇面で不利になるとの脅し文句にも似たようなことを言われた。	建設・設備／10000名以上／女
	上司から、私の転職先の悪評が書かれた記事を渡され、これでも転職したいのか？と聞かれたため、やはりこの上司の下では働きたくないとの思いが強まった。	金融・保険／10000名以上／女
理解があった［14］	転職しようと思っていた仕事と似たような案件が新たにとれたので、アサインしてくれた。ただ、システム開発がメイン業務なので、最終的にはデータ分析が専門の職種に転職しましたが、2年程度長く残りました。	情報処理・ソフトウエア／1000～3000名未満／男
	上司には他の仕事をしたいと常に伝えていたので、引き止めにはあいませんでした。むしろ、新しい場所での仕事を応援してくれました。	その他／1000～3000名未満／女
	上司たちは自分の将来のことを心配してくれて、これまでの会社生活に対しての感謝の気持ちと、会社を去ることに対して申し訳ない気持ちでいっぱいになった。会社に残ることも考えたが、自分の信念を貫くためにも転職することに踏みきった。	化学・素材・エネルギー／10000名以上／男
	いつでも戻っておいでと言ってもらえたため、ある程度自信をもって次の職場でも頑張れると思った。	医療・福祉／300～500名未満／女

内容を、主に高適応群の記述回答より抜粋した。会社本位・上司本位と捉えられる働きかけや、見当違いの提案は、転職を後押ししてしまうことがリアルに感じられる。

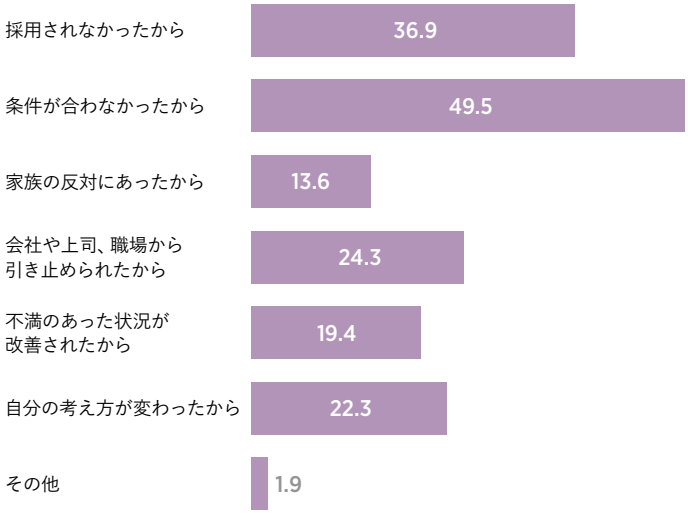
なお、少数だが、転職意向を理解し応援してもらったというコメントも見られた。

転職しなかった理由

次に、転職しなかった103名の理由は、**図表7**のとおりである。「条件が合わなかった」「採用されなかった」が多く選択されているが、「会社や上司、職場から引き止められた」「不満のあった状況が改善された」「自分の考え方が変わった」といった、企業によるリテンションのチャンスが感じられる項目も2割前後選択されている。転職を思いとどまったきっかけや出来事について、具体的な記述をまとめたのが**図表8**である。改めて本人への期待を伝えたり、やりがいのある仕事を与えたりすることで、転職意向を抑えられることもあると確認できる。一方、「1、2年待ってみよう」「将来的にもっと良いところに行きたい」というように、一時的な転職保留をしたにすぎず、常により良い転職のチャンスを狙っている様子もあり、リテンションの限界も感じられた。

図表7 転職しなかった理由〈複数回答／n=103／%〉

転職活動を行ったのに最終的に転職をしなかった理由は何でしたか。



図表8 転職しなかった理由〈自由記述回答より抜粋〉

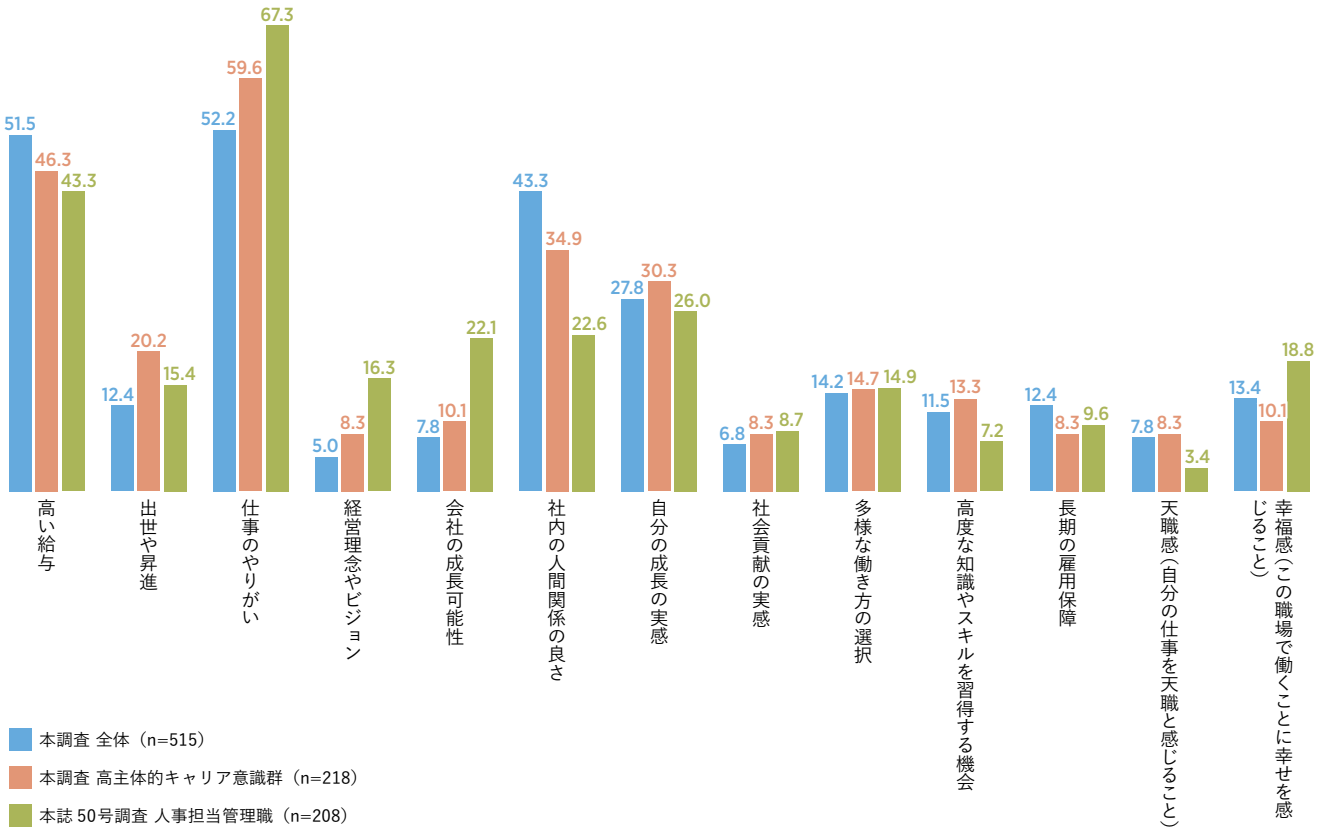
転職を思いとどまったきっかけや出来事について、具体的にお書きください。

理由［コメント数］	コメント例	新卒入社の会社の業種／従業員規模／性別
会社や上司、職場から引き止められたから［25］	当時の会社トップの方にわざわざ時間を作っていただき、引き止められたこと。将来、自分のようになる人物だと上手く言いくるめられ、もう少し頑張る気になった。	その他サービス／1000～3000名未満／女
	エリアNo.2のポストにいる上司が、自分のことを評価しており、1、2年のうちにNo.1のポストになる見込みなので、その際に、自分に正当な評価とポストと給料を約束すると言ってくれたので、とりあえず思いとどまった。現在の業務に不満はないので、1、2年で正当な評価に変わるのであれば、信頼している上司でもあるので、待ってみようという気持ちになった。	専門サービス／1000～3000名未満／男
自分の考え方が変わったから［23］	最後にやり切ろうと思ってやるうちに、新たなやりがいを感じ始めたから。	その他サービス／500～1000名未満／女
	周りがたくさんやめるようになったことから転職を考えたが、内定した企業が本当に良いのか吟味した結果断った。将来的にもっと良いところに行きたい。	運輸・物流／300～500名未満／男
不満のあった状況が改善されたから［20］	取締役が地方にいる自分にわざわざ会いに来てくれ、新しい環境に関する提案をしてくれた。会社のことはまだまだ信用できないと思い、「有難いことだが新しい環境でもうまくいかなかったときに人のせいにしてやめたくないので今自分の考えでやめたい」と伝えたところ、「次の環境でもうまくいかなかったら私のせいにすればいいです。もう一度やってみるだけ試してみてください」とまで言ってくれたので、残ることを決めた。	その他サービス／500～1000名未満／女
	面談を通じて、本気で自分の事を必要な戦力であると言ってもらえたこと。不満点に関して改善できるところを改善する努力や姿勢を見せてくれたこと。	金融・保険／1000～3000名未満／男
	上司が真摯に相談に乗ってくれ、昇格させてくれた。きちんと話をすることが大切だと感じた。	金融・保険／10000名以上／女

図表9　仕事の動機〈複数回答（3つまで選択）／%〉

※「人材マネジメント実態調査（本誌50号調査）」（2018年）人事担当管理職の回答結果を併記

あなたにとって、仕事の動機として重要なものは以下のうちどれですか（本調査）。
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（本誌50号調査）。



仕事の動機

最後に、仕事の動機として重要なものを、13項目から3つまで選んでもらった（**図表9**）。この問いは、本誌50号で300名以上企業の人事担当管理職に「従業員を動機づけるために重要なもの（3つまで）」と聞いたものと同じで、本調査の対象である若手・中堅社員と人事担当管理職の意識を比較した。

すると、本調査対象の若手・中堅、本誌50号調査の人事担当管理職共、上位4項目は順に「仕事のやりがい」「高い給与」「社内の人間関係の良さ」「自分の成長の実感」だった。ただし、傾向にはやや違いが見られ、「仕事のやりがい」は人事担当管理職の67.3%に対して若手・中堅は52.2%と少なめ、「社内の人間関係の良さ」は人事担当管理職の22.6%に対して若手・中堅では43.3%と多めで、「高い給与」も人事担当管理職よりも若手・中堅は高い傾向があった。若手・中堅を高主体的キャリア意識群に限定してみると、人事担当管理職の回答との差は減少するが、それでも「高い給与」「社内の人間関係の良さ」は若手・中堅の重視する動機の源泉として人事担当管理職が思っているよりも多めに選ばれた。

本調査では、順調に成果を上げ周囲からするとこのまま自組織で活躍するだろうと考えている人材が、もっと仕事の幅を広げたい、働き方を見直したいと転職を考え始め、改めて組織の将来性を評価し、選び直す様子を垣間見ることができた。

成長力の低下した組織、キャリアの進展と共に自分に合わなくなった仕事や環境から自ら退出し、新しい場を得ることは、本人と社会を活性化させる望ましい動きだ。主体的にキャリアを形成する若手・中堅に多くの選択肢から選ばれる存在になるべく組織はどう変化していくべきか、どのような人事施策をとるべきか、検討する上で、本調査が1つの参考となれば幸いである。

総括

自組織を見直す機会としてのリテンションマネジメント

優秀な若手・中堅が離職するという話をさまざまなところで聞く。
それも、かつては入社することが難しかった超人気企業でも同様の話を聞くことが多い。
単にうまく適応ができていないという話ではなく、当該組織に適応し、評価もされているにもかかわらず、
離職をする人が増えているという話である。
それは何を意味するのか、どういう対処を行えばいいのか、考えてみたい。

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

1985年4月23日、ザ コカ・コーラ カンパニー(米国本社)は、「コカ・コーラ」の味を変更した。同社の99年の歴史のなかで、初めての試みであったが、消費者からの大反発を食らい、わずか数カ月で元の「コカ・コーラ」を再発売することにした[*1]。

「20世紀のマーケティング史上最大の失敗」と評される出来事であったが、多くの消費者が、元の「コカ・コーラ」に非常に強い思い入れをもっていたことが証明された出来事でもあった。

消費者は気に入らない製品であれば、単に買わないという選択ができるわけであり、おそらく普通の商品であれば、消費者は経済行為として、そうするであろう。しかしながら、製品に思い入れがある場合、クレームという形で製造元に物申すということもある。そのような行為によって、製造元は自分たちの誤りを正すことができ、消費者は満足できる製品を享受することができる。ザ コカ・コーラ カンパニーの事例では、元の「コカ・コーラ」をすばやく再発売することによって、それまで低迷していた「コカ・コーラ」の人気を復活させることができたという顛末であった。

「EXIT(離脱)」と「VOICE(発言)」

ドイツの政治経済学者のアルバート・O・ハーシュマンであれば、気に入らない製品に対して、消費者が買わないという経済行為を「EXIT(離脱)」オプションといい、元の「コカ・コーラ」を再発売してくれというような政治的な行為を「VOICE(発言)」オプションというだろう[*2]。

組織は、何らかの理由で一時的な不調に陥り、効率的な行動から逸脱するということはしばしばあることである。しかしながら、組織が陥る不調は、「コカ・コーラ」の例のように、「とりかえしのつく過失」(repairable lapse)であり、即座に当該組織が衰退していくことはなく、何らかの力で回復を果たしている。その力をハーシュマンは、「離脱」オプションと「発言」オプションと呼び、その2種類の存在を示した。そして「離脱」と「発言」の2つのオプションは、組織・人材マネジメントを考える際に大いに参考になる考え方である。

私たちは、時々、自分が属している組織に何らかの不満や不具合を感じることがある。その不満や不具合は、その人個人の問題かもしれないが、その不満や不具合を口に出せる環境を用意することによって、当該組織にとって、利益を得ることになるだろう。口に出せるということで、その個人のやる気は保たれるし、ザ コカ・コーラ カンパニーのように組織の誤りを正すことにもつながると考えられる。

組織に対する「発言」は、多くの場合、その組織を運営している経営への批判になるわけであるから、抵抗感があり、本人にとってもうるさいやつと思われるリスクがある。ゆえに経営側が「発言」することを奨励しなければ、「発言」を我慢させられ、我慢できなくなった場合には、離職（「離脱」）につながるという話である。特に、現在の労働市場の状況、つまり、人材不足感が増し、個人にとって有利な労働市場が展開される状況において、「離脱」オプションは容易に行いやすいオプションになっていくと考えられる。

「発言」オプションを増やすために

離職防止という観点で、豊田氏は若手や中堅に話を聞くことが重要であることを述べており、彼らの「発言」の機会を増やすことを提唱している。山本氏も「社員の声に上層部が耳を傾けること」などコミュニケーションの重要性を述べている。

「発言」を促すためには、単にコミュニケーションの機会を増やすだけでは限界がある。前提として、山本氏が述べているように、若手であっても人として敬意を払い、多様な価値観を認めると共に、ここで何を言っても大丈夫という心理的安全性が場に担保されていることが重要であると考えられる。組織の機能不全に関する話は、経営にとって不快な話になる場合も多く、そのことを留意しながら、経営側は虚心坦懐に聞くスタンスが求められる。

さらに言うと、そもそもの組織に対するコミットメントを高めておく必要がある。コカ・コーラの場合、製品に対する思い入れがあったがゆえに「発言」が促されたのであり、組織に対する思い入れがなければ、「発言」しても仕方ないと思い、安易な「離脱」につながるということである。

ハーシュマンは、「離脱」が可能という状況にもかかわらず、意思決定の主体が「発言」オプションを行使するのは「忠誠心」が影響を及ぼすからであると言及している。つまり、「忠誠心」を高めておくことで、「離脱」に対して障壁になる一方で「発言」を促すことができるということである。

離職が意味すること

離職の要因は、職場や上司との人間関係、賃金や労働時間の問題、仕事の内容の問題、あるいは会社の将来性などである。私たちの調査（p24）でも同じような結果が得られている。

ただ、離職者数が増えているとしたら、その意味を考える必要がある。転職がしやすくなった社会ということだろうか。あるいは、会社に合わせることが苦手な若者が増えたということだろうか。おそらく、社会と世代の変化、どちらの要因もある。しかし、世の中では、人が離脱する組織がある一方で、集まる組織もある。そう考えると、離職が増えているということは、その組織が時代から遅れをとっているシグナルといえる。換言すれば、離職増加は、単に離職しにくい仕組みを作るという話ではなく、時代に合わせた働き方、人事制度、あるいは組織の仕組みや風土を考え直す機会であると捉えた方がよさそうである。

サントリーは、今後の人材不足の時代を考慮し、引き続き社員を惹きつけるための施策を企画し、実行しようとしている。意欲がある人が挑戦できることを大切にし、自由に「発言」できる機会を重んじている。ユーザベースは、自由と責任の仕組みと文化を作ることで、優秀な人材を惹きつけ、活躍させている。

逆説的ではあるが、優秀な社員を引き止めるためには、「自由」がキーワードになりそうである。不満や不具合に関する発言が自由にできること、働き方の自由度を高めること、仕事の内容ややり方の自由度を高めることが肝要で、会社が目指すところを共有できれば、個人の自由度はかなり許容できると思われる。蔡氏が言うように、ルールで縛ってコントロールしようとすれば、自由に発言できないと感じた優秀な社員から離脱し、ルールやコントロールが好きで、言われたことだけを行う社員だけが残るという構図になる。

自社に人が集まらないとしたら、あるいは、自社の離職が増えているとしたら、自問する機会である。自社に何が足りないのか。何が時代や社会と乖離しているのか。人が集まる会社と何が違うのか。単なるリテンションマネジメントを超えて、時代性と社会性を加味して、自社にとっての理想の人と組織について考える機会である。

＊1　https://www.cocacola.co.jp/stories/newcoke
＊2　ハーシュマン, A. O. (2005)『離脱・発言・忠誠―企業・組織・国家における衰退への反応』矢野修一訳 ミネルヴァ書房

連載 ／ 第2回

可能性を拓く人と組織

常勝集団には心理学的な裏付けがある

岩出雅之氏（写真右）
帝京大学 ラグビー部 監督

インタビュアー／**荒井理江**（写真左）
（リクルートマネジメントソリューションズ
経営企画部 人事グループ）

全国大学ラグビーフットボール選手権大会において前人未到の９連覇を成し遂げた帝京大学ラグビー部。同部には、いわゆる体育会系指導とは真逆のチーム運営論がある。今回は同部監督の岩出雅之さんに、常勝集団がいかにして作られているのか尋ねた。

荒井　帝京大学ラグビー部には、選手主導でチームを運営するカルチャーがあるとお聞きしました。監督が積極的に指示を出すスタイルから、選手たちに任せるスタイルに変わったきっかけがあったのでしょうか。

岩出　昔は、こっちを指導すれば、今度はあっちで問題が発生して……というモグラたたき状態で、何度も同じ指導をしていたものです。今思えば僕自身が未熟でした。いつしか「勝ちたい」という気持ちが「選手を勝たせたい」に変わり、今では「選手を幸せにしてあげたい」と思っています。というのも、クラブでは中心的な存在だったのに、就職試験でうまく力を発揮できない選手がいたのです。自分の考えを整理して話すことができない、就職活動に主体的に取り組めないなど、色々とありまして。これもクラブの体質、ひいては僕の指導が問題だと痛感したのです。選手たちには大学の４年間だけではなく社会に出てからも成長し、周囲から愛される人になってほしいと思っています。だからいつまでも僕が引っ張っていては駄目なんです。

荒井　そこから選手主体のカルチャーが育まれていったのですね。

岩出　選手の自律性を高めるために、まず成功体験を積ませます。すると有能感が高まり、比例して自律性も養われます。自律性が高まると仲間との関係性が、例えば依存的だったものが相乗効果を生むものに変わってくる。さまざまな要素を複合化させて、組織の状態を良くします。でも、良くなってきたなと思ったら卒業してしまうのですけれど（笑）。だから、在学中に上級生と下級生をうまく絡ませて化学反応を起こし、彼らから生まれるカルチャーを育むことを意識しています。

雑用は４年生が担当
下級生の余裕を確保する

荒井　そのカルチャーのなかで幼かった選手が、大人になっていくのですね。

岩出　僕が心理学の担当をしていることもあり、カルチャーを作る手助けをしながら、個々の選手の心の成長も意識しています。例えば、目の前の出来事に一喜一憂するのではなく、意識的に自分の行動を選ぶ経験をさせていくとかね。そういうことを学ぶには、下級生の余裕が必要。自己実現を目指せる環境を整えることが出発点です。

荒井　マズローの欲求５段階説でいうところの安全を確保するのですね。

岩出　そうです。まず、心理的な余裕を確保します。そのために他校のクラブで１年生がやるような雑用を、ウチは４年生がします。下級生が上級生から命令されて何かをする状況をなるべく減らすことで、少し余裕ができます。その余裕に教育を入れていくイメージです。基本的に上級生が下級生をサポートしています。選手には、本能的な子、理性的な子、色々と個性があるのでアプローチは少しずつ違いますが、本人に考えさせるという点では同じです。自分をコントロールすること

text：外山武史　photo：伊藤 誠

を、体験を通じて学びます。これは教える側の上級生がしっかりと学習していなければできないことです。他校が何となく僕らのやり方を真似てもできないと思いますね。

最初に自分の人生に対するオーナーシップをもたせる

荒井　上級生が下級生に働きかけていくことが基本なのですね。

岩出　だから、選手に心の仕組みを学ばせないと難しいです。心の仕組みを学ぶと、何となく思っていたことが目の前で顕在化されていくので、だんだんと興味をもつようになります。ただし、勉強がそんなに好きではない選手が、いきなり心の仕組みを理解できるかといったらそれは無理です。いかに簡単にするか、面白くするかがカギ。自分にとって価値があると思わせる工夫が必要です。未成熟なうちはどうしても楽か辛いか、損か得かばかりに目がいきますから(笑)。成長の段階には、大まかに言って、「分からない」「分かってもできない」「できるようになる」「やりたくなる」という4つのステップがあると思います。その階段を少しずつ上がっていくことが大切です。そうして自己決定をちゃんとさせながら、主体的に生きている実感を抱かせます。それを上級生と下級生の関わり合いのなかで実現させていくのです。

荒井　自分で自分を動かせるようになることが第一歩なんですね。

岩出　自分の人生にオーナーシップをもたせるというかね。君のオーナーは君だから、自分を動かせる力を養おうよ、ということですね。昔、ラグビーは自己犠牲のスポーツといわれていましたが、1年生に自己犠牲は要りません。まず自分自身を確立しないと、リーダーシップも育まれないですから。まず自分を作らせることが先で、リーダーシップをもって、周りを動かせるようになるのはその後です。リーダーシップの先には、チームへのオーナーシップがあります。これは「俺のチーム」っていうわがままなものではなく、中小企業の社長さんが四六時中会社のことを考えているのと同じように、選手がチームのことを考えているという意味でのオーナーシップです。ラグビーって痛いので、気持ちが入っていなかったらできないんですよ。それを監督や先輩に「行け」と言われてやっていたら、嫌々行くことになり、ケガにもつながります。そういう意味で、内側から燃えるものがないとラグビーはできないです。内側から燃えるものというのは、例えば、チームへのオーナーシップであったり、友情や絆であったりします。時間を共に過ごした仲間と培ってきたものが大事です。

大学4年間は未来への投資生き抜く力を培ってほしい

荒井　冒頭のお話にもありましたが、選手たちの卒業後のことまで考えて経験を積ませているのですね。

岩出　選手たちの4年間は未来への投資だと考えています。選手たちには、いわゆる昔の体育会系のイエスマン的なものではなくて、自分というものをきちんともって主体的に判断し、行動できる人になってほしいのです。繰り返しになりますが、まず自分の人生のオーナーシップをもつこと。オーナーシップがあるからリーダーシップが養われ、組織へのオーナーシップが育まれます。人間は素晴らしい体験をすると発想が変わるものです。卒業してすぐには気づけないかもしれませんが、いつか必ず「自分のエネルギーの源は大学時代のあの体験にある」と思える日がやってくると思います。オーナーシップ、リーダーシップ、マネジメントというスキルの教育も重要ですが、その土台となる体験をたくさんして卒業してほしいですね。ラグビーでいくら成功しても世の中で成功するとは限りません。新しい人生がスタートしたら、バイタリティやインテリジェンス、インティグリティなど、社会で輝くための力を養い、成長の階段を上り続けてほしいです。現在、スポーツ界ではさまざまな課題が表面化していますが、そういう問題を一掃するような人に育ってほしいと願っています。

インタビューを終えて

今回特に印象的だったのは、部員育成の一歩目を、自分のオーナーシップづくりと定められている点でした。オーナーシップとは、いわば自分の仕事や人生のハンドルを握ること。実は、学生だけでなく社会人もまた、「やらされること」に慣れ、自らハンドルを握っていることを忘れがちではないでしょうか。そうなれば、自分の仕事が色あせて見えるだけでなく、予想外の環境変化に対して柔軟に舵を切ることも難しいでしょう。どんな環境においても、自分自身にオーナーシップをもつ力は、VUCAを前提とした社会においては特に重要なポータブルスキルといえそうです。帝京大学の取り組みのように、新入社員のときこそ、自分自身に集中し、自分の舵を前向きな方向へと切っていける力を身につけられるよう、支援してあげたいですね。

今回お話をお聞きした人

岩出雅之（いわでまさゆき）
1958年和歌山県生まれ。帝京大学ラグビー部監督、帝京大学スポーツ医科学センター教授。ラグビー高校日本代表コーチ・監督を歴任後、1996年より帝京大学へ。2009年度全国大学ラグビーフットボール選手権大会で創部40年目に初優勝し、2017年度まで9連覇。著書に『常勝集団のプリンシプル』（日経BP社）などがある。

特集2

対話する組織をつくる 1on1ミーティングの戦略的活用に向けて

日比健太郎
リクルートマネジメントソリューションズ
事業開発部 パーソナルディベロップメントグループ マネジャー

事例 freee

ビジネスの原点はコミュニケーション「1on1」はそのすべて

個人の価値観や働き方の多様化にともない、「個を生かすマネジメント」に対する経営上の必然性が高まりつつある。そのようななか、人材開発・組織開発施策の1つとして、1on1ミーティングへの注目が高まっている。実際、ヤフーの取り組みがベストプラクティスとして共有されて以降、新たに1on1ミーティングの導入を開始した企業は枚挙に暇がない。一方で、日常的な運用を担う現場と歩調が合わず、なかなかうまくいかないケースも散見され始めている。本稿では、これまで約30社近くの企業で1on1ミーティングの導入や活用推進をお手伝いし、複数の導入企業へのヒアリングをするなかで得た知見をもとに、1on1ミーティングが注目されている背景ならびに導入の際に留意すべきポイントを中心に考察していきたい。

1on1ミーティングとは？

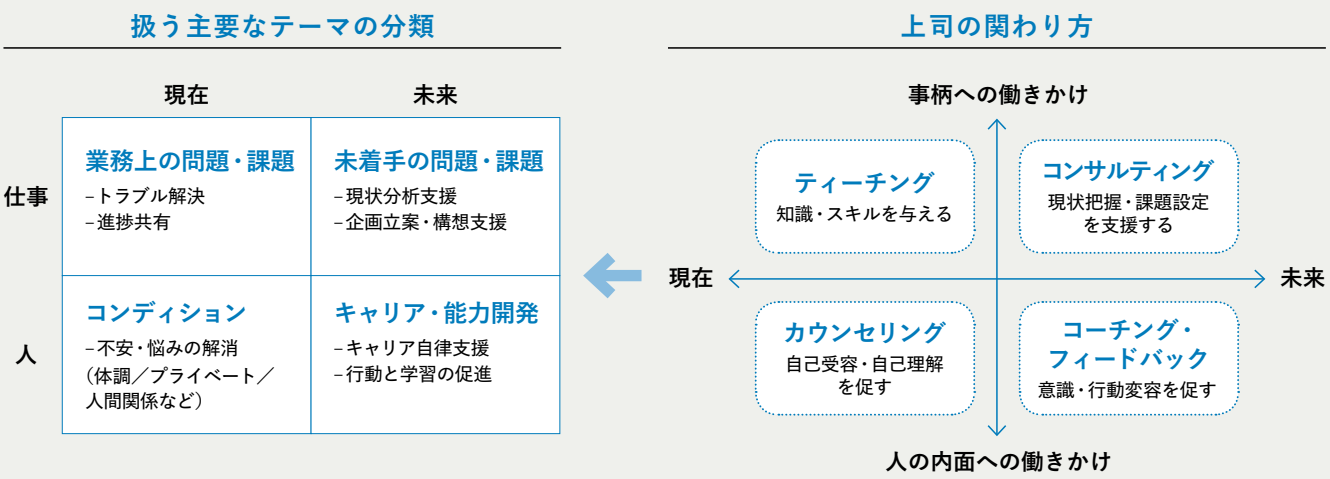
1on1ミーティングとは、上司と部下が1対1で定期的に対話する場・機会を意味している。1on1ミーティングの頻度・時間といった実施の枠組みは各社各様であるが、基本的な特徴には共通項が見られる。

第1に、基本的には部下のための時間であること。従業員の個性や持ち味を生かすマネジメントの象徴的なタッチポイントとして位置づけられ、主人公は部下とされている。

第2に、上司・部下双方による協働作業であること。対話が言語を介した当事者間の相互作用である以上、1on1ミーティングを意義ある場・機会とするためには、上司・部下の双方が当事者意識をもって貢献することが求められる。とりわけ、部下自身も当事者意識を発揮して貢献するという視点が肝要となる。

第3に、準公式的な面談の仕組みであること。上

図表1　1on1ミーティングで扱うテーマの分類と上司の多様な関わり方



司と部下が1対1で行う面談は、1on1ミーティング以外にも存在する。最も公式的なのは、人事制度の運用と紐づいた目標設定面談、評価面談などである。一方で、最も非公式的なのは、現場で日常的に発生ベースで行われる面談である。この点、1on1ミーティングは公式的な面談と非公式的な面談の中間に位置づけられる準公式的な面談という特性をもっている。ゆえに、必須でも任意でもなく、推奨という形式で現場に展開されることが多い。

第4に、広範なテーマを巡った対話であること。日常のトラブルから中長期のキャリアに至るまで、1on1ミーティングで話されるテーマは多岐にわたる。ゆえに、1on1ミーティングをより意義ある場・機会とする上で、伴走役の上司においては、テーマに即した適切な態度や振る舞いが期待される。

以上が、1on1ミーティングの備える基本的な特徴である。よく、1on1ミーティングの運用を担う上司の方から「1on1ミーティングは難しい」という話を聞かせていただくが、それは上述した1on1ミーティングの基本的な特徴に由来しているともいえる。

なぜなら、部下のための時間であるがゆえに、話題に上るテーマは広範にわたり、伴走役となる上司には幅広い対応力が求められるからだ。このことが目標設定面談や評価面談のような目的の絞られた面談との違いともいえる。

図表1に、1on1ミーティングで扱うテーマの分類と上司の多様な関わり方を図示した。部下から提供される話題は、仕事の側面と人の側面のいずれにも及び、しかも時間軸が特定されない。また上司には、話題の内容そのものに働きかけるアプローチと部下の内面に働きかけるアプローチの両方に長け、そこに時間軸を掛け合わせた少なくとも4つの関わり方の「ひきだし」を自在に使い分けることが求められる。

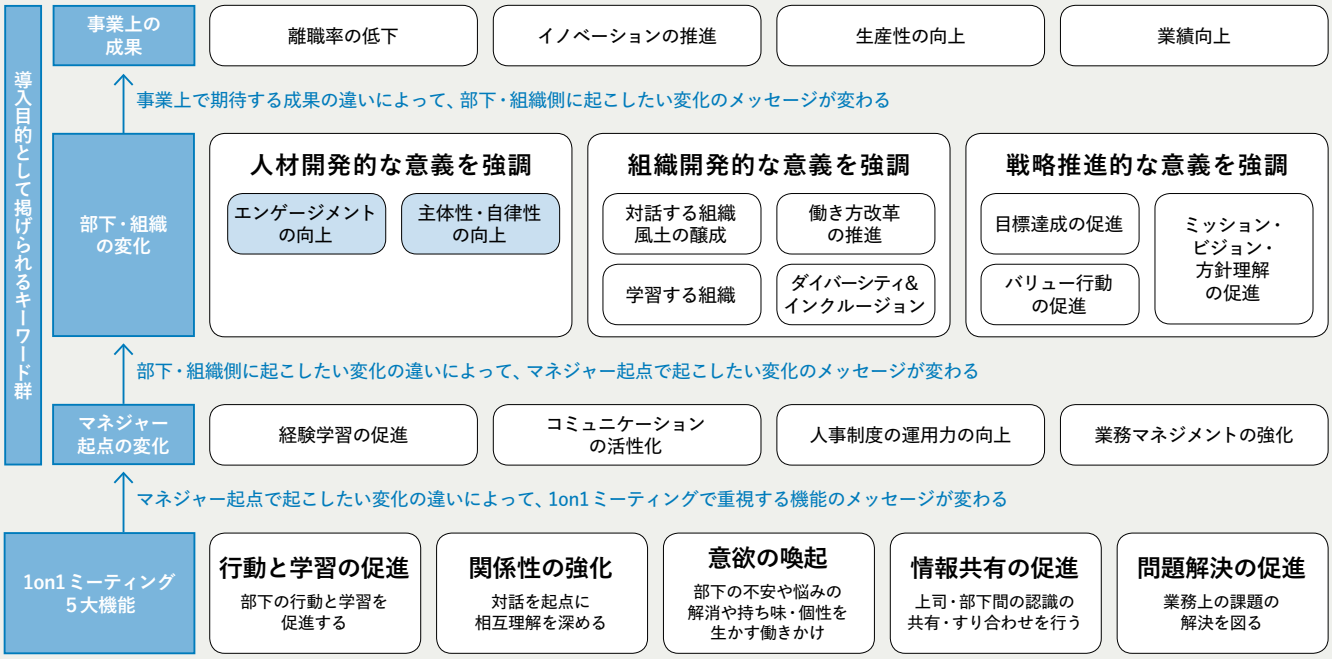
私たちはコーチングの理論と技術の専門家として、このような上司の対応力の開発を中心に1on1ミーティングの導入をお手伝いさせていただくことが多い。よって、ここで改めて1on1ミーティングの基本的な特徴を踏まえ、現場に仕組みとしてしっかりと根付くサポートをしていきたいと考えている。

1on1ミーティングがなぜ注目されているのか？

それでは、このような特徴をもつ1on1ミーティングを企業が今こぞって導入しようとしているのはなぜか？　1on1ミーティングの導入目的とその裏側にある背景・問題意識の2点に分けて考察したい。

初めに、導入目的について考察すると、「1つに限定されない多義的・重層的な目的で導入され

図表2 1on1ミーティングの導入目的の重層性



る」「一方で各社事情に応じて主目的は異なる」という特徴が挙げられる。

図表2のとおり、各社が表明する導入目的は多岐にわたる。また、1on1ミーティングを多岐にわたる複数の目的を同時実現するための手段として位置づけている点が特徴的である。

一方で、主目的は各社の事情に応じて異なる。とりわけ、以下の2つが主目的として表明されることが多い。

第1に、従業員のエンゲージメントの向上である。1on1ミーティングを通じて、従業員のアトラクト&リテンションを図ることをより重視するケースだ。例えば、優秀なエンジニアの採用や流出防止が事業課題となっているIT関連企業において、主目的として表明されることが多い。

第2に、従業員の経験学習を起点とした能力開発の促進である。1on1ミーティングを通じて、従業員の主体的な行動と学習を促進することで、成果と成長を同時追求するケースだ。例えば、主力事業のトレンドが成長段階から成熟段階に差し掛かり、新たな成長カーブを描くべく、新規事業の創出や新サービスの開発が事業課題となっている製造関連企業において、主目的として表明されることが多い。

以上のように、1on1ミーティングの導入目的は「1つに限定されない多義的・重層的な目的で導入される」「一方で各社事情に応じて主目的は異なる」という特徴が見られる。

なお、筆者としては、複数目的の同時実現を目指しつつも、導入場面でのコミュニケーションでは、自社における主目的を明確に強調することが現場の理解・共感を得ていく上で肝要であると考えている。

導入の裏側にある背景や問題意識には、「個を生かすマネジメント」に対する経営上の必然性の高まりがある。人が本来的に備えている主体性や創造性という才能を最大限発揮させるマネジメントを行うことが、戦略推進上とても重要であるという問題意識に根付いているともいえる。個人の主体性や創造性を喚起するための日常的なマネジメントのタッチポイントとして、1on1ミーティングが位置づけられている。

個を生かすマネジメントの重要性が高まった背景として、以下の3つの変化がキーワードとして挙げられる。

第1に、個人の価値観の多様化である。若手・中

堅層を中心に、働く上で地位報酬・金銭報酬以上に社会的意義や自己成長に代表される意味報酬を重視する傾向が強まりつつある。ゆえに、個々に異なる価値観を尊重したマネジメントを行うことの重要性がより高まってきている。

第2に、働き方改革にともなう協働の仕方の変化である。具体的には、テレワークやフリーアドレスに代表される日常の働き方の変化の影響を受けて、従来の職場で自然発生的に行われてきた対面かつ高頻度のコミュニケーションが緩やかに減少しつつあることが挙げられる。ゆえに、個人の状況を踏まえた適切なマネジメントを行う上で、従来の自然発生的なコミュニケーションに頼りすぎず、1on1ミーティングに代表される意識的、計画的なコミュニケーションの枠組みの重要性がより高まってきている。

第3に、企業の競争環境の変化である。製造関連企業を中心に、主力事業のトレンドが成長段階から成熟段階に差し掛かるなかで、既存の主力事業の改善をターゲットとするオペレーション重視のマネジメントから新規事業の創出や新サービスの開発をターゲットとするイノベーション重視のマネジメントへのシフトが事業課題となりつつある。転じて、現場におけるマネジメントコミュニケーションも規律や実行を重視する指示・命令型から個人の主体的行動や組織学習を重視する協働・共創型へとシフトしていくことがより求められるようになってきている。

1on1 ミーティングの取り組みはどのように受け止められているか？

ここまで、1on1ミーティングの概要と1on1ミーティングが注目されている背景について考察してきた。総括すると、「個を生かすマネジメント」の重要性が急速に増しているからこそ、1on1ミーティングという意図的な対話の機会を導入する企業が増えているのだ。同時に、それは1on1ミーティングという施策を起点に、上司に対してはマネジメントスタイルの進化を、部下に対してはリーダーシップスタイルの進化を期待する会社としてのメッセージともいえる。

それでは、このような背景・意図をもって導入された1on1ミーティングは、実際に社内でどのように受け止められているのか？　今度は、1on1ミーティング導入後の実際の反響について考えたい。具体的には、経営・人事ならびに現場双方の視点から考察する。

まず、経営・人事の視点からは、“部分的成功”という認識を示されることが多い。**図表3**に1on1ミーティングの効能をモニタリングする際の切り

図表3　1on1ミーティングの効能レベルとモニタリングの視点

効能の観点		具体的な状態（例）	1on1ミーティングの焦点		
				現在	未来
レベル1	アダプテーション（適応促進）	・対話を通じて不安や悩みを軽減できている ・前向きな気持ちで日々の仕事に取り組めている ・仕事の意義や価値を認めることができている	仕事	業務上の問題・課題	未着手の問題・課題
			人	コンディション（不安・悩みの解消）	キャリア・能力開発
レベル2	ディベロップメント（成長促進）	・主体的・挑戦的な行動がより行われている ・行動を内省し、学びとして一般化できている	仕事	業務上の問題・課題	未着手の問題・課題
			人	コンディション（不安・悩みの解消）	キャリア・能力開発
レベル3	パフォーマンス（成果創出）	・新しいアイディアが生まれている ・仕事上の問題が解決されている	仕事	業務上の問題・課題	未着手の問題・課題
			人	コンディション（不安・悩みの解消）	キャリア・能力開発

口として、1on1ミーティングの効能の観点とレベルについて図示した。この切り口に照らして、“部分的成功”という各社の認識の意味するところを解釈すると、レベル1のアダプテーション（適応促進）の側面では一定の効果が出ているが、レベル2のディベロップメント（成長促進）、レベル3のパフォーマンス（成果創出）の側面ではまだ発展途上であると受け止めていると考えられる。

このように、アダプテーション（適応促進）の観点が成果として最もクローズアップされやすいのは、最も顕著に確認される変化が、「上司・部下間の相互理解の高まり」であることに由来するとも考えられる。具体的には、上司・部下間の対話機会の増加や対話の質的変化の影響を受けて、上司が自身の考えや状況について理解してくれているという安心感が醸成された結果、より前向きに仕事へ取り組むことができるようになったという現場の反応がコメントとして多く寄せられるという事情があると考えられる。

続いて、現場の視点からは、「一定の有用感を感じている」というポジティブな認識と「具体的な運用に戸惑っている」というネガティブな認識の双方が示されることが多い。**図表4**に具体的な現場の反応例について図示したので、参照いただきたい。

1on1ミーティングの導入に際して留意すべきポイントは？

続いて、導入各社へのヒアリングの事実を参考

図表4 1on1ミーティングを実施する現場からの反応

	ポジティブな反応（例）	ネガティブな反応（例）
マネジャー	・業務に直接関係する悩みがパフォーマンスに影響していると分かった ・本人の持ち味や個性をより生かしたサポートができるようになった ・心理的距離のある部下と関係強化するための口実になって助かる ・思いがけない提案や意見をもらえて、自分自身が助かっている ・ビジョンや方針に関する認識のズレを補正しやすくなった ・存在すら知らなかった細かい業務などに日々誠実に対応してくれていたことを知り、部下に対する感謝の気持ちが深まった ・１対１なので、お互いフォーマルな場では話せない本音が話せる	・日頃からコミュニケーションをとっており、1on1をやる意義を感じない ・プレイングで10名を超えるメンバーと毎週30分なんてとてもできない ・年上の部下と定期的に面談するイメージが湧かない ・1on1で不満を言われるが、自分で対処できないことが多くてつらい ・自分なりに工夫してやっているが、このやり方でよいのか不安 ・上司が1on1をやってくれないのに、自分だけ実施するのはおかしい ・3カ月も続けていると、話すテーマがなくて困っている ・結局、何ができていたら1on1としてOKなのか分からない
メンバー	・ちょっとした困りごとなども気軽に相談できるので助かる ・自分自身では気づかなかった示唆をくれて、とても学びになる ・業務方針をすり合わせることができ、やるべきことが明確化される ・1on1で組織方針の背景や意図を知ることができ、自身の疑問解消の機会ともなっている ・想像以上に自分の今後のことを考えてくれているということを知り、上司への信頼感が高まった ・人間関係トラブルなど、1対1だからできる話もあると感じている ・異動直後で不安も大きかったが、上司が親身に話を聞いてサポートしてくれるので、安心して働けている。職場にもすぐ馴染めた	・何をテーマに話せばよいか分からなくて困っている ・そもそも上司と話なんてしたくない ・上司は1on1をやることが目的になっており、メリットを感じない ・上司が他課との兼務者であり、忙しすぎて1on1の時間がとれない ・何でも話してと言ってくれるが、率直な意見を述べると嫌な顔をされる。上司の気分を損ねないように話題を選ぶことがストレスだ ・結局は仕事の進捗管理をされるだけで、単に苦痛な時間 ・予定をリスケジュールされることが多く、1on1をやる気があるのか疑問

に、1on1ミーティングの導入に際して推進部門が留意すべきポイントについて考察したい。

1on1ミーティングの導入に際して、推進部門が直面する象徴的な課題は、以下の4つに集約されることが分かった。

第1に、現場の当事者意識の醸成だ。「そもそもなぜ1on1ミーティングを実施するのか？」「すでに日常的に関わりがあるなかで、現場の負荷を高めてまで実施する意義が本当にあるのか？」。現場の上司・部下の双方からよく懸念として示される意見である。この点、1on1ミーティングは、他者との意思疎通を図るための知恵として発明された会議などと同様、現場で日常的に運用される新たなコミュニケーションの仕組みという側面もあるため、上司・部下双方が当事者意識をもって運用することが必須となる。ゆえに、導入段階においては、まずは現場の上司・部下の双方が1on1ミーティングの意義・意味について十分に理解・共感している状態を育むためのコミュニケーションを図っていくことが肝要となる。

第2に、現場の運用力の向上だ。「1on1ミーティングの進め方が分からない」「個別の部下との関わり方で困っている」。上司側から懸念として示される代表的な意見だ。この点、上司が1on1ミーティングの場をより良く運営できるように、知識・スキル学習の機会付与やナレッジ共有などの教育的支援を充実させることが肝要となる。他方で、部下側からは「何を相談したらよいのか分からない」という懸念がよく示される。この点、受動的な参加姿勢とならないように、部下に対しても1on1ミーティングに対する当事者意識を促すための働きかけを行うことが肝要となる。

第3に、現場の効力感の醸成だ。「部下にとって役立つ時間にできているのか自信がない」「1on1ミーティングの意義を感じていないが、上司に言い出せない」。こちらも現場の上司・部下からよく出てくる意見である。この点、1on1ミーティングは上司と部下の協働作業による営みゆえ、上司・部下双方の効力感が醸成されていかないと形骸化していく傾向が見られる。よって、上司においては、自身の1on1ミーティングの受け止められ方について知る機会を、部下においては、自身が1on1ミーティングに対して感じていることを伝える機会を付与することが望ましい。

第4に、現場の実施環境の整備だ。「1on1ミーティングを実施する場所がない」「部下の人数が多すぎて全員と実施するリアリティをもてない」。これらも導入段階でよく耳にする現場の意見である。実際に、実施場所の不足やマネジメントサイズの大きさなどの環境要因を理由に、1on1ミーティングが形骸化していくことも多い。この点、推進部門が中心となって、できる限り現場が取り組みやすい環境を整備することが望ましい。

以上が、1on1ミーティングの導入に際してつまずきがちな象徴的な4つの課題である。1on1ミーティングという仕組みを現場に着実に根付かせていく上で、是非参考にしていただきたい。

最後に

改めて、数多くの1on1ミーティングの導入をお手伝いし、またさまざまな識者と議論させていただいた過程で強く印象に残っているのは、「1on1ミーティングを入口にマネジメント変革を起こしていく」「意識的マネジメントの象徴的なタッチポイントが1on1ミーティングだ」という言葉だ。

つまり、1on1ミーティングはあくまでマネジメント場面の1つにすぎない一方で、企業のマネジメントのあり方が端的に問われる場面であるということだ。ゆえに、1on1ミーティングをより機能させる上での核心は「マネジメント変革という文脈とセットで1on1ミーティングをデザインしていくこと」であると考える。

日比健太郎（ひびけんたろう）
食品会社を経て、リクルートマネジメントソリューションズに入社。入社後は、トレーニングやコンサルティングなどの大手企業向けの営業業務に従事。現在は、コーチングサービスを管轄する部門の責任者として、エグゼクティブコーチングや1on1ミーティングの導入支援などに携わっている。

事例 freee

ビジネスの原点はコミュニケーション「1on1」はそのすべて

野澤俊通氏
freee株式会社　CMSO（Chief Member Success Officer）　執行役員

より高度な変革やスピード感を求め、「1on1」ミーティングを導入する企業は多い。しかし、課題も指摘されている。どのように運用すれば、対話を組織の活性化や強みに変えていけるのだろうか。先駆的なfreeeの取り組みを聞いた。

数あるベンチャー企業のなかでも、freeeはかなりフラットな風土をもつ組織として知られている。それを象徴するのが組織長に対する「ジャーマネ」という呼び方だ。そこには「管理する者」というニュアンスはないという。

「経営陣を含めた話し合いで、階層はあっても決してそれが『偉い・偉くない』につながらないようにしようと決めました。当社の場合、組織図は横向きに階層を表現しており、上下が必要なときには直接お客様に接しているメンバーが一番上で、トップが一番下。チームを束ねるジャーマネはあくまでメンバーを支えるために存在していますし、メンバーが最も輝ける状況をお膳立てするのがジャーマネの役割です」と同社執行役員でCMSO（Chief Member Success Officer）の野澤俊通氏は説明する。背景には、創業者のこんな想いもある。

「代表の佐々木大輔にはもともと、ヒエラルキーで動く組織への強い反発がありました。グレードが細かく定められ、それによってできる仕事の中身まで規定されているような、かっちりした組織ではなく、フラットな組織をつくりたかった。世の中の旬な情報を仕入れ、マーケットに向き合っているのは現場の人たちです。現場の人たちこそが価値提供の重要な源泉であり、その人たちが輝ける環境があれば事業も自ずと発展していく。だからこそ、現場の人たちに自信をつけさせたり、輝ける環境をつくったりすることがジャーマネの重要な役割なのです」

週1回の「1on1」はジャーマネの重要な仕事

ジャーマネは週に1回、チームメンバーと1対1で対話することが原則として決められている。1カ月から四半期に1回のペースで、階層を超えた対話をしているケースもある。時間は1人あたり15分から30分が目安で、個々のメンバーがいきいき働ける状態（メンバーサクセス）を主眼に、背中を押したり、業務上の悩みや困りごとについて相談に乗ったり、気持ちよく前向きに働けるようアドバイスしたりしている。

freeeの役員には創業者で代表取締役CEOの佐々木氏をはじめ、Googleに勤務していた経歴の持ち主が多い。野澤氏も前職はGoogleで新規セールスの日本代表を務めていた。組織づくりに関してはGoogleからもち込んだ文化とそうでないものの両面があるなか、この1on1ミーティングは「もち込んだもの」の1つだという。

「社員数が70人を超えたくらいから、単にフラットなだけでは全体に声が届かない状況も出てきました。そのときに、個々の役員が管掌するエリアを決めるなど組織だった仕組みをつくりました。ス

text：曲沼美恵　photo：伊藤 誠

ピード感をもって事業を展開しようとすれば、いわゆるトップダウン的な意思決定も必要ですが、それがトップダウンにならないポイントはコミュニケーション。階層があってもそれに縛られない組織は、日頃から十分なコミュニケーションがとれています」

トップが方針を発表すれば、時にはそれに対する反発も含めた「カオス」が起きる。新たな基盤はこのカオスの揺らぎのなかからしか生まれてこないが、カオスを放置すれば、組織は崩壊してしまう。そうならないためには十分な対話が必要であり、創業メンバーを含む経営陣は、ごく自然と1on1ミーティングをするようになっていった。

メンバーサクセスと成果 二兎を追うためにも対話が必要

1on1に関して、「いつ、何を話したらいいのか分からない」という管理職の声も世間一般には少なくない。freeeでも組織の急拡大に伴ってジャーマネの数が急増し、育成が追いつかなくなった段階で、同じような不安の声が相次いだ時期があった。野澤氏によれば、そのようなプロセスのなかから改めて1on1ミーティングの意味を問い直し、定義づけた結果、現在の形になった。個々のメンバーがいきいき働ける状態を下支えする「メンバーサクセス」がジャーマネの重要な役割であるという考え方も、同時に明確になっていったという。

「一方でジャーマネにはもう1つ、与えられた責任領域において最大の成果を創出するという重要な役割があります。メンバーサクセスは重要ですが、そればかりで結果を出せないのもまずい。2つのバランスをとりながらやっていかなくてはならないところが、1on1ミーティングの難しさだと思います」

なかには、週に1度の対話を「負担」と感じたり、メンバーの背中を押してあげることを「怖い」と感じたりするジャーマネもいる。そんなジャーマネに対して、野澤氏はこんなことを伝えている。

「当社では『マジ価値』という言葉を使いますが、重要なのはユーザーにとって本質的に価値あるものを提供すること。コード1つ書くのにもいちいちジャーマネに確認しないといけない状況ではいいものはつくれない。いいプロダクトをつくるには、現場が自由にトライできる環境と、自分の判断で決められる安心感が必要。そのためにも常日頃から対話をしておくことが大事です」

「1on1」は相互作用 伝達も目的の1つ

とはいえ、毎回、深刻な話をする必要はない。休日に何をして、誰と会ったかなどの話を聞くだけでも、メンバーにとってはモチベーションアップにつながる。

「型にはまらず自由に対話の時間を楽しめばいい。人が変わればやり方も違いますし、課題が見えないなかで対話をするうちに新たな課題が出てくるのが面白い。メンバーから学ぶことも多いでしょうし、メンバーもジャーマネを育てるくらいの気持ちになってくれたらすごい組織が生まれる気がします」

ジャーマネ側がメンバーに何かしてほしい場合には、「なぜそうしてほしいか」の理由と背景までを含めて伝えることが重要だ。

「メンバーが最も不満に思うのは、それまで積み上げてきたものを方針転換で覆されること。そのときに、そう決めた背景まで含めて説明を受けて理解していれば『よし、もう1回やってみよう』という気持ちになるかもしれない。1on1はメンバーの話を聞くためだけではなく、経営陣やジャーマネの考えを伝える機会でもあります」

1on1ミーティングで意思疎通上のトラブルが発生することもあるだろう。freeeには「よろず相談」「カルチャー」「ダイバーシティ」などの分野ごとに窓口を設け、それを受け止める機会も用意されている。

「会社で起こる問題のほとんどはコミュニケーションの問題です」と野澤氏は言う。一方で、コミュニケーションがなければ、ビジネスは成立しない。「コミュニケーションはビジネスの原点であり、すべてです」という考え方が、freeeの1on1ミーティングを機能させている。

人事系データの分析課題の多くは「可視化」で解決できる

三好淳一氏　株式会社イノヴァストラクチャー 代表取締役社長CEO
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）

『Tableauデータ分析～入門から実践まで～』（秀和システム）の執筆者の1人でもあるデータサイエンティストの三好淳一氏に、ピープルアナリティクスの特徴や日本の現状、人事の方々が第一に取り組んだ方がよいこと、実践時の注意点などを伺った。

入江　はじめに、これまでのご経歴を教えてください。

三好　私はベンチャー企業や大手市場調査会社でデータ分析・商品開発・事業開発を担当した後、2014年にイノヴァストラクチャーを立ち上げました。現在は、ピープルアナリティクスを中心にして、データ解析＆コンサルティングサービスを展開しています。

人事系データの管理が行き届いていないケースが多い

入江　なぜマーケティング領域で経験を積んできた三好さんが、ピープルアナリティクスに注力しているのですか？

三好　前職で、人事やマネジメントによって組織が大きく変わることを学んだことが1つ。もう1つは、多くの企業で人事系データが宝の持ち腐れになっているのを見て、もったいない、このデータを活用したいと思ったからです。

入江　データ分析全般に詳しいと思いますが、ピープルアナリティクス領域の特徴はどの点にありますか？

三好　大きく3つあります。1つ目は、1レコード当たりのデータの価値が非常に重いことです。人事系データの場合、一つひとつに人生が詰まっていますから、倫理的な問題や分析環境構築には十分に注意しなくてはなりません。

2つ目は、データ管理が行き届いていないことが多い点です。人事系データの種類によって管理者や管理方法などがバラバラで、データの前処理に時間がかかることが多いのが現状です。また、ある時期のデータが欠けていたり、サンプルサイズが小さかったりして、十分な分析ができないこともよくあります。その意味では、ピープルアナリティクスは決して簡単ではありません。

3つ目は評価データや社内満足度調査データといった主観的データが多く、バイアス・バラツキ・正確性などに注意しなくてはならない点です。

データを可視化する際には適したグラフを選ぶことが大切

入江　人事の方々が、データ分析でまず行った方がよいことは何ですか？

三好　データ分析の基本である「可視化」と「クロス集計」をしっかりマスターすることだと思います。

なぜなら、私の経験では、人事系の分析課題の70～80%は、可視化とクロス集計で解決できるからです。可視化とクロス集計なら、BI（ビジネス・インテリジェンス）ツールを使って3カ月ほど集中的に取り組めば、十分にマスターできるでしょう。人事の方々が忙しいことはよく分かっています。だからこそ、可視化とクロス集計を早く覚えてしまうことをお勧めします。これだけで、ピープルアナリティクスの大部分をカバーできるようになるはずです。

残りの20～30%は、統計学や機械学習の知識が必要な分析です。もちろんこれらも重要ですが、可視化とクロス集計で一通り課題を解決した後でかまわないのではないかと思います。

入江　可視化とクロス集計を行う際のポイントを教えてください。

三好　第1に、ローデータ（手が加えられていない1次データ）の特徴をグラフなどで把握して、データの構造を見抜き、課題の仮説を立てていくことです。例えば、一人ひとりの勤怠データを見ていくと、この人はときどき長期の休みをとる傾向があるとか、この人は病欠が多い、職種によって休みのとり方が違うといったことが見えてきます。そうした特徴のなかから、課題を見つけていくのです。このような特徴を新たな変数として表現することで、より深い分析を行うこともできるため、重要なプロセスです。

第2に、そのための「グラフの選択」です。棒グラフ、円グラフなど、用途別に何種類ものグラフがあります。可視化の際には、このなかから分析内容に適したグラフを選ぶことが大切です。例えば、構成比は「100%棒グラフ」が適していますが、構成要素が多く色で識別しにくい場合は、「棒グラフ」がよいでしょう。また、時系列データなら変化を角度で識別しやすい「折れ線グラフ」、時間割分析なら「ハイライト表」が適しています。選択を間違わないこ

今回お話をお聞きした人

三好 淳一（みよしじゅんいち）／写真右
2006年インタースコープに入社後、ヤフー・バリュー・インサイト、マクロミルを経て、2014年にイノヴァストラクチャーを設立。人事領域におけるデータ活用、分析およびコンサルティングなどを行っている。共著書に『Tableauデータ分析～入門から実践まで～』(秀和システム) がある。

『Tableauデータ分析～入門から実践まで～』(秀和システム)
データの可視化性能と使用感の良さから世界中で利用されているBI（ビジネス・インテリジェンス）ツール「Tableau」。その使い方を実践的かつ具体的に解説する。

HAT Labとは

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

とが大切です。

第3に、「BIツール」に習熟することです。私は「Tableau」をお勧めしています。Tableauは世界的に普及しているBIツールで、直感的に使いやすく、可視化に優れています。多様なデータに接続可能で、データ更新も簡単です。Tableauなら、例えば経営会議で「こういうデータが見たい」と言われたときにも、すぐに可視化できます。これだけでも、経営陣の皆さんに大きなインパクトを与えられるはずです。他のツールもありますから、ぜひ調べてみてください。

この3点を押さえれば、人事データ解析によって、さまざまなビジネス課題を解決していけるはずです。

4つの落とし穴を回避すれば価値の高い分析ができる

入江　他に、ピープルアナリティクスで注意すべきことは何でしょうか？

三好　会議などで、相手から「この分析は何に使うの？」「このデータおかしくない？」「この分析の見方が分からないんだけど」といった声が上がったら、分析は失敗です。それを防ぐには、「4つの落とし穴」に気をつけることです。

1つ目の落とし穴は、「分析設計できないこと」です。これを回避するには、課題の優先度を決めることが重要です。インパクトが大きく分析しやすい課題を選び、ゴールから逆算して設計するのです。例えば、「採用プロセスの可視化」「退職データの可視化」などは、効果的でとりかかりやすいのではないでしょうか。

2つ目は「リソース不足」です。データ分析には「ビジネス系理解、実行担当」「プロジェクトマネジメント担当」「分析・視覚化担当」「データエンジニアリング担当」「データ分析環境構築担当」の5つの役割を担う人員が必要です。不足であれば、私たちのような外部ブレーンを上手に使いながら、社内外からメンバーを集めることが成功の秘訣です。また、予算は小さく始め、効果を出しながら増やしていくステップを踏むのがお勧めです。

3つ目の落とし穴は「実装できないこと」で、その主な原因は、現場とのコミュニケーション不足です。現場の理解を得られなければ、データ分析は決して成功しません。これを解決するには、現場の担当者を設計段階から巻き込むことが必須です。現場メンバーへの定期的なヒアリングも欠かせません。可能なら、現場キーパーソンに人事部を兼任してもらうのも1つの手です。

4つ目は、「手段が目的化してしまうこと」です。本来、ビジネス成果につながらない分析に価値はありません。しかし、Tableauなどを使うと、簡単にグラフを作成できるため、価値のない分析を大量にアウトプットしがちです。それでは本末転倒。どうすれば課題を解決できるのかを常に意識して、無駄な分析を省いていくことを心がけましょう。

さらに言うと、人事部では施策の効果を示すデータがあまりとられておらず、施策が成功したかどうかが分からないことが多いのも問題です。これからはそのようなデータの質や量も問われるでしょう。

この4つの落とし穴に気をつけて、的確な可視化とクロス集計を行っていけば、必ずや「価値の高いピープルアナリティクス」を実現できるはずです。

HAT Lab 所長 入江の解説

「人事系データの場合、一つひとつに人生が詰まっている」という三好さんの言葉に、データサイエンティストと経営者という2つの顔をもつ三好さんのピープルアナリティクスに対する思いの強さが表れていました。

ビジネス成果につながることと、働く一人ひとりの役に立つことの両者を実現することがピープルアナリティクスの妙であること。そのための方法論として、可視化という人間に親和性の高い方法を用いてデータをよく見ること、併せて現場の現実もよく見ることの重要性。これら2点について、三好さんのお話は示唆に富むものでした。

三好さんのご指摘のとおり、可視化で解決できる人事の分析課題は数多くあります。皆様もぜひ、「効果的でとりかかりやすい」課題の解決に向けて、可視化にトライしてみてください。

展望
the prospect

最近、「健康格差」という言葉が注目されつつある。例えば、所得によって、死亡率やうつにかかる割合などが大きく異なることが分かってきたのだ。そこで、『健康格差対策の進め方』(医学書院)の著書がある近藤尚己氏に健康格差問題とはどういうもので、どう解消すればよいのかを伺った。

健康なまちづくり研究

地域のつながりづくりが健康格差を解消する

近藤尚己氏
東京大学大学院医学系研究科 准教授

健康格差ができるだけ少ない「健康なまちづくり」を進めたい

―近藤先生の研究の専門領域を教えてください。

専門は「社会疫学」です。社会疫学は、統計学を使って病因を探り、まちづくりや社会づくりに生かしていくことを目指しています。特に私が力を入れているのが、「健康格差対策」です。世界には、国・地域・人種・民族・国籍・所得・資産・教育歴・職業・職位といった違いによって、健康格差があることが分かっています。日本にも、学歴・世帯所得・職業などによる健康格差がありますし、都道府県によっても健康寿命が違います。

健康格差は時代によっても変化していて、例えば、私が関わった研究では、1995年あたりまでは、日本の30〜59歳男性のなかで、死亡率・自殺率が一番高いのは肉体労働者を含むその他職種で、2番目が専門職、3番目が管理職でしたが、バブル崩壊後に管理職の死亡率・自殺率が上昇し、2005年以降は、管理職が最も高くなったことが明らかになっています。管理職の割合が減って、マネジメントの難易度や責任範囲が拡大し、管理職のストレスが大きくなったことが、その主な原因と推察しています。

このように社会疫学では、生活や社会の変化が健康に及ぼす影響についてデータを用いた検証を行います。

健康に無関心でも健康づくりができるヘルスプロモーションが必要だ

―最近はどういった研究を行っているのでしょうか?

健康格差ができるだけ少ない「健康なまちづくり」のための研究を進めています。

いくつかの研究をご紹介すると、1つ目に、「健康無関心層」ともいえる方々に振り向いてもらう方法を考えています。健康づくりの対策で一般的に行われているのが健康に関する「知識の普及啓発」ですが、これには健康格差を広げてしまうリスクがあります。なぜなら、知識を得てより健康になるのは、もともと健康に興味があって、すでに健康な方々であることが多いからです。健康格差を減

text:米川青馬 photo:柳川栄子

らすには、知識を広めるだけでなく、健康に気を使うゆとりがない方々にも効果のある施策が必要です。

例えば、私たちは東京都足立区と協力して、足立区の「ベジタベライフ」活動（野菜摂取量の増加と野菜から食べ始める行動の普及を目指す活動）の一環として、地域の協賛飲食店の野菜増しメニューを50円引きするというキャンペーンを展開しました。そうしたところ、普段は野菜増しメニューを頼まないであろう、昼食に最もお金を使わない層が、キャンペーン中は他の層と同じくらい、野菜増しメニューを頼むようになったのです。

こうした施策で重要なのは、理性でなく、感性に訴えることです。例えば、「ついやってしまう」といった私たち人間のクセをうまく活用して、望ましい行動をそっと後押しすることです。最近注目されている、行動経済学研究でノーベル経済学賞を受賞したリチャード・セイラー氏などはこれを「ナッジ」と呼んでいますね。選択の自由を保証しながらも、より良い選択ができるように緩やかに誘導する「リバタリアン・パターナリズム」を提唱しています。この考えは健康格差対策にも応用できると思います。

孤独・孤立を解消することが地域住民の健康寿命を延ばす

―他にはどのような研究がありますか？

2つ目に、「ソーシャル・キャピタル」を豊かにすることで健康格差を減らせるかどうか、という研究も行っています。ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）とは、簡単にいえば、地域内の個人や組織のつながりのこと。実は、地域内のつながりを増やすことで、地域の皆さんの健康に良い影響がある可能性があります。

その背景にあるのは、「孤独・孤立」の問題です。最近の研究では、孤独が私たちの肉体的、精神的健康を損なうことが分かってきています。例えば日本でも、定年退職後の男性が「うつ」になるケースが問題視されていますが、主な理由は地域での孤立と見られます。地域内のつながりを増やし、住民の孤独・孤立を解消することは、健康寿命を延ばす上で大きな効果があると考えています。

ソーシャル・キャピタルづくりの代表例が、今全国に広まりつつある、いきいきサロン・ふれあいサロンなどの「サロン事業」です。私たちの研究では、高齢者がサロンに継続的に参加すると、数年間で要介護になるリスクがほぼ半減するという推計値が得られました。実はサロンも「思わず健康になる」ような仕掛けといえます。というのは、高齢者の方々がサロンに参加する最大の理由は、「楽しいから」「友達と会えるから」で、「健康になれるから」という理由を挙げる人はそれほど多くはないのです。友達と楽しめる場を作り、交流してもらうことが、健康寿命を延ばすのに役立つ可能性があるのです。

データ活用やノウハウの標準化にも力を入れている

―健康格差解消に向けた効果が期待できそうです。他に気をつけるべきこと、進めていることはありますか？

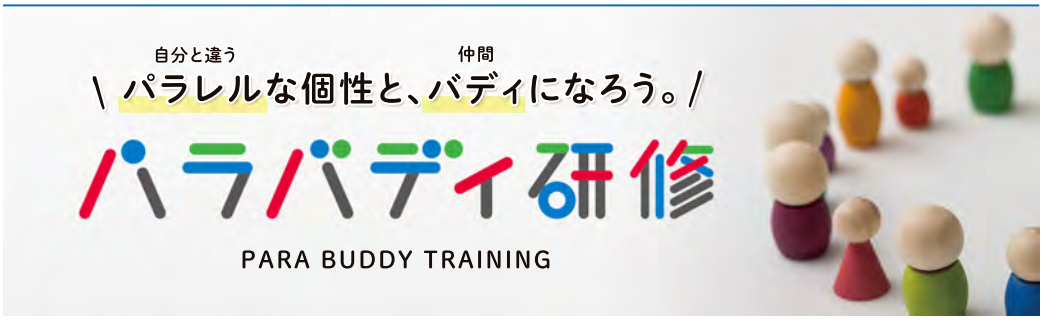
健康格差対策で気をつけるべきなのは、データの「見える化」です。見える化を進めることで、新たなことが分かってくるケースがあるからです。

例えば、私が共に研究している熊本県御船町では、以前から住民主体のサロン活動などに力を入れてきましたが、それでも要介護認定者割合が近年上昇に転じ、担当者の皆さんは危機感を覚えていました。そこで私たちとの連携のもとデータの「見える化」を進めた結果、中山間地に「閉じこもり」が多いことが判明したのです。元気なお年寄りはサロンで賑やかにしていたのですが、その輪に入れない方々が閉じこもりになっているのではないか、と考えられました。このことを行政職員が住民たちと共有して相談したところ、住民が主体となって「ほたるの学校」という新しい会食つきのサロンができました。何年も地域の集まりに出ていなかった閉じこもりがちな方の参加もあったということです。

さらにもう1つ、こうしたノウハウの標準化にも力を入れています。なぜなら、研究者が伴走できる地域には限りがあるからです。健康格差解消の取り組みを広めるには、ノウハウを標準化し、マニュアルやガイドブックにまとめ、制度化して普及を図るといった必要があります。これまでの知見や経験を生かして誰もが元気でいられるまちづくりの活動を全国に広めたいと考えています。

こんどうなおき
2005年山梨医科大学大学院医学系研究科博士課程（医学）修了。ハーバード大学公衆衛生大学院研究フェローなどを経て、2012年に東京大学大学院医学系研究科准教授に就任。著書に『健康格差対策の進め方』（医学書院）、共著に『社会と健康』（東京大学出版会）などがある。

ダイバーシティを促進する企業向け新研修



東京2020パラリンピックの成功に向けて、パラレルな個性と向き合う機会を創出
パラリンピックスポーツの紹介を取り入れた座学と、
ゲーム要素のある障がい者体験の組み合わせで、深い理解へ

パラバディ研修は、「パラレルな(自分と違う)個性と、バディ(仲間)になろう。」をテーマと置き、東京2020パラリンピックをきっかけに、パラレルな個性と向き合っていける人が増え、東京や日本全体がダイバーシティ社会へさらに足を踏み出す初めの一歩を目指した研修です。

ゴール1:パラリンピックスポーツのすごさを知る
・障がいを持ちながらスポーツする難しさを体験する
・パラリンピックの基礎知識を得る

ゴール2:障がい者とのコミュニケーションを実践する
・障がい当事者講師から困りごとや声掛けの仕方を学ぶ

ゴール3:「障がい」を身近なものとして捉える
・いつもと違う状態(障がい)で楽しい体験をする

研修に関するFAQ・申し込みは下記プレスリリースよりご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/ 「パラバディ研修の実施お申込みについて」(2018年09月03日)

組織行動研究所 WEBサイトのご案内
Institute for Organizational Behavior Research

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

WEBサイト掲載コンテンツ
■学会レポート ■調査ライブラリ ■研究レポート
■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WEBサイトをご確認ください
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.51
ミドルマネジャーの ワーク・ライフ・ エンリッチメント
（2018年8月発行）

【Message from Top】
昼間一彦氏
（学校法人三幸学園 理事長）
【特集1】
ミドルマネジャーのワーク・ライフ・エンリッチメント
▶ レビュー
ワーク・ライフのポジティブな関係性
▶ 視点
・佐藤博樹氏（中央大学）
・藤本哲史氏（同志社大学）
▶ 事例
・村瀬伴久氏・神谷祐加氏（アイシン精機株式会社）
・石岡治郎氏・山崎美樹子氏（株式会社丸井グループ）
▶ 調査報告
管理職の社外活動が職場に及ぼす影響とは
【可能性を拓く人と組織】
野口晃菜氏（株式会社LITALICO）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
長谷川清氏（株式会社NeU）
【特集2】
成長につながる“トランジション”をデザインする
【展望】
大槻久氏（総合研究大学院大学）

vol.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
（2018年5月発行）

【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
▶ レビュー
人材マネジメントの10年を振り返る
▶ INTERVIEW［21世紀の日本的組織］
野中郁次郎氏（一橋大学 名誉教授）
▶ 座談会1［人事の役割のこれから］
青野史寛氏（ソフトバンク株式会社）、浦野邦子氏（コマツ）、小嶋修司氏（株式会社みずほフィナンシャルグループ）、八木洋介氏（株式会社people first）
▶ 座談会2［人生100年時代の働き方改革］
伊藤禎則氏（経済産業省）、井上一鷹氏（株式会社ジンズ）、島田由香氏（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス）
▶ 座談会3［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（早稲田大学）、杉田浩章氏（ボストン コンサルティング グループ）、井上功（RMS）
▶ 座談会4［グローバル人材の要件と育て方］
大下元氏（JFEエンジニアリング株式会社）、川名浩一氏（日揮株式会社）、船川淳志氏（株式会社グローバルインパクト）
▶ 調査報告
人事のやるべきことはどう変わるのか
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
河本薫氏（滋賀大学）
【展望】
秋山弘子氏（東京大学）

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

vol.47
職場での 「自分らしさ」を考える

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

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 53

2019年2月　発行予定
次号は「オープンイノベーション時代の人材マネジメント（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2018年11月発行　vol.52
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／伊橋洸介　佐々木一寿　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　平山 諭　柳川栄子　山崎祥和
イラストレーター／大久保厚子（表紙、目次）　akira muracco（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

RMS Message 52

リテンションマネジメントを超えて

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.

80275220

A80275220A