RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

個人選択型HRMのこれから

▸レビュー

仕事やキャリアの個人選択が組織成果につながる理論的背景
―「HRMの柔軟性」研究からの示唆

▸視点

法政大学 諏訪康雄氏
東京都立大学大学院 西村孝史氏

▸事例

日立製作所
BIPROGY
レバレジーズ

▸調査報告

組織のなかでの仕事、働き方、キャリアの選択機会の実態
「個人選択型HRMと個人選択感に関する意識調査」より

特集2

360度評価の導入と活用

―先行研究と実践事例の両面から―

▸視点

青山学院大学 繁桝江里氏

Message from Top

ヒューマン・ライツ・ウォッチ
日本代表
土井香苗氏

2022.08
67

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 67
2022.08

CONTENTS

特集1

個人選択型HRMのこれから

PART 1 レビュー

07 仕事やキャリアの個人選択が組織成果につながる理論的背景
—「HRMの柔軟性」研究からの示唆

PART 2 視点

11 キャリア権の立法化が個人のキャリア自律を後押しする
諏訪康雄氏 法政大学 名誉教授

14 個人と組織の新しい関係を創るCHROが求められる
西村孝史氏 東京都立大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 准教授

PART 3 事例

17 日立製作所
「ジョブ型アイディア」を従業員に募集したら3,688件の提案が届いた

19 BIPROGY
役割の明確化により個の多様性を高め新しい価値を作る

21 レバレジーズ
企業には俊敏性が必須 社員のWill尊重による自由と働きがいが鍵

PART 4 調査報告

23 組織のなかでの仕事、働き方、キャリアの選択機会の実態
「個人選択型HRMと個人選択感に関する意識調査」より

総括

31 個人選択型HRM施策を推進する上で考慮しなければならないこと

特集2

37 **360度評価の導入と活用**
— 先行研究と実践事例の両面から —

43 視点 **フィードバックは部下との関係構築やチームづくりの好機**
繁桝江里氏 青山学院大学 教育人間科学部 心理学科 教授

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
事実をもとにした政策提言で あらゆる人権侵害を抑止する
ヒューマン・ライツ・ウォッチ 日本代表 **土井香苗氏**

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第13回］
VRオフィスは人類の叡智を解き放つ鍵
五石順一氏 株式会社メタリアル 代表取締役 CEO

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第20回］
「信頼」を科学してイノベーションを生み出す日本にしたい
鹿内 学氏 株式会社シンギュレイト 代表取締役

47 Information

Cover Illustration
山口洋佑

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

事実をもとにした政策提言であらゆる人権侵害を抑止する

ヒューマン・ライツ・ウォッチ 日本代表
土井香苗氏

予想だにしなかったロシアによるウクライナ侵攻。
戦争という究極の人権侵害をメディアを通じて目の当たりにする日々が続く。
この人権侵害という問題は戦争においてのみ起こるわけではない。
アメリカに本部を置く、世界でも有名な人権NGOの日本代表、土井香苗氏に、
その活動内容と自らのキャリアを語ってもらった。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

人権活動家といわれて大方の人が思い浮かべるのは、まなじりを決し、立て板に水の如く持論を展開するエネルギッシュな人物ではないだろうか。土井香苗氏はそれとはおよそ対極だ。内には強い闘志と正義感を秘めているに違いないが、外見はどちらかといえば華奢で、温雅な雰囲気が漂う。

土井氏が日本代表をつとめるヒューマン・ライツ・ウォッチ（HRW）は1978年、アメリカのニューヨークで設立された、約500名のスタッフを擁する世界最大規模の人権NGO（非政府組織）。世界中の人々の人権を守るため、人権状況を常に観察し、異常を見つけたら“声”を発する。1997年には対人地雷禁止条約の成立に対する貢献が認められ、他団体と共にノーベル平和賞を受賞した。

その活動は3段階に分かれている。人権が侵害されている状況を徹底して調べるのが第1段階。第2段階はそれを世間に広く知らせる。人権侵害に関する報告書を年間100冊ほど作成している。ここまではある意味、メディアや研究者と同じだが、HRWの真骨頂はここからだ。それらの事実をもとに、政治家や官僚などに働きかけ、制度の改善につながる提言までを行う。

虐待児童が被るもう1つの人権侵害

2014年、HRWが日本に関する初めての調査報告書を発表した。テーマは児童虐待。日本では虐待された子どもは大部分が児童養護施設や乳児院に保護されるが、それ自体が人権侵害、という主張が展開されている。「子どもは特定の大人のケアによって育てるべきで、そうした施設での集団養育は子どもの人権を無視している。国連が定めた子どもの権利条約にも記載されていることですが、衣食住の確保が優先され、日本では無視されてきた」

土井氏は報告書を手に国会議員や厚生労働省を何度も訪問し、法律の改正を訴えた。結果、2016年に児童福祉法の改正につながり、すべての子どもを養子縁組、里親を含む「家庭」で育てるという新しい「家庭養護原則」を謳う条文が新設された。

朗報は続く。今年の通常国会でも同法の改正が実現、新たな児童福祉施設として里親支援センターの創設が決まり、公費負担が法律で定められた。「子どもは、施設ではなく家庭で育てるもの。実親に代わって子どもを育てる里親を、『里親支援センター』がしっかり支援するという道筋ができた。里親委託が加速度的に増える素地になると思います。里親の当事者や仲間のNGO、ボランティアの人たちと毎月ミーティングを重ね、励まし合いながら、ようやくここまで来た。被害者は声が上げられない赤ちゃんで、しかも、施設の職員は自分たちがやっていることが人権侵害になるなんて夢にも考えていなかった難しい案件でしたので、感無量です」

土井氏がこうした人権問題に興味をもつきっかけになったのが、中学3年生のときに読んだ本だっ

た。アジアやアフリカにある難民キャンプの実情を描いた犬養道子著『人間の大地』(中央公論社)である。「東西冷戦の時代で、そのしわ寄せが一番弱い人たちに及んでいるという背景も説明されており、こういう切実な問題にかかわる人になりたいと思った」

難民支援の仕事に就くため、国際関係論を学ぼうと、東京大学文科三類を志望するが、「女性が社会で生きていくには資格が必須。文系なら弁護士に」という母親の横やりが入り、泣く泣く志望を法学部に変えて文科一類を受験、合格する。入学したものの司法試験の勉強は気が進まない。おまけに母親とも対立し、妹と一緒に家出して二人暮らしまで敢行してしまうが、1996年、大学3年生のとき、一発で通った。「やらされ感満載の合格。弁護士はお金持ちのエリートという感じで、当時はその仕事にまったく魅力を感じなかった」

エリトリアでの法律ボランティア

“宿題”を果たした土井氏はアフリカの難民キャンプに行くという夢を叶えるため、長期の船旅による国際交流を目的とした民間団体、ピースボートにボランティアとして登録する。1時間働くと乗船料が1000円割引になるシステムに惹かれたのだ。このとき、ピースボートのメンバーに持ちかけた相談が土井氏を次のステージに引き上げた。「この人たちは世界の事情に詳しいに違いない。アフリカの最前線で人を助ける現場を見てみたいと相談したら、ピースボートの共同代表の1人が、独立したばかりのエリトリアという国が法整備を進めている。司法試験に受かっているなら、役に立てるかもしれないと言ってくれたんです」

渡りに船と、提案に乗ってみることに。が、日本からエリトリア政府に連絡してもつながらない。その共同代表は大胆な提案をしてきた。直接、現地で法務大臣に会ってお願いしてみようというのだ。そんなことが可能なのか、半信半疑のままピースボートに乗船して現地に着くと、法務大臣と本当に会えた。ボランティアとして働きたいという要望を伝えると、受け入れてくれた。「世界各国の法律をリサーチしてほしい」というのだ。

そこから1年間、首都アスマラにも滞在しながらリサーチの仕事に勤しむ。「その間、多くの日本人弁護士にお手伝いいただく機会があり、私の弁護士観が一変したのです。鼻持ちならないエリートではなく、弱い人や貧しい人の人権を守る活動をしている尊敬すべき人もいるのだと」

難民キャンプも訪れてみたが、そこも想像とは異なる世界だった。「援助する側の国連やNGOの職員は有刺鉄線で囲まれ、難民と隔絶された場所で生活しており、助ける側と助けられる側に大きな溝があった。難民たちの希望は一刻も早くキャンプを出て別の国に行くこと。ただし、枠は非常に限られており、それを決めるのも国連やNGOの職員で、厳然たる上下関係があった。難民たちと同じ目線の支援を考えていた私からすれば、これは私の就きたい仕事ではないと思いました」

かくして、土井氏は改めて弁護士になることを決意する。2年間の司法研修所での研修を経て、2000年に弁護士登録し、エリトリア時代に世話になった人権派弁護士の事務所に5年間勤務する。

その間、日本で難民申請をしたアフガニスタン人9人が東京入国管理局*によって強制収容されてしまった事件に弁護団の一員として参加する。難民問題は日本でも発生していたのだ。「強制収容の無効を訴える、国を相手にした裁判は負けてしまいましたが、この経験は大きなものでした。一人ひとりの難民の弁護をしているだけではきりがない。難民発生の原因となる人権侵害を解決する活動がしたいと。そのためには国際人権法を学ぶ必要がありました」

日本政府を動かし問題を解決する

2005年、ニューヨーク大学の法科大学院に留学

実現可能だと
仲間を鼓舞し
希望を決して失わない

土井香苗（どいかなえ）
1975年生まれ。1998年東京大学法学部卒業。2000年弁護士登録、東京駿河台法律事務所入所。2006年ニューヨーク大学ロースクール修士課程修了、ヒューマン・ライツ・ウォッチフェロー。2008年より現職。著書『巻き込む力』（小学館）。

し、1年間、勉強漬けの毎日を送る。そこの授業で、以前から知っていたHRWの資料が使われており、その存在を改めて認識した。「事実を調べ、事実の力で政府を動かす、世界でも希有な政策提言型NGOだと。当時の私は日本で人権派弁護士として活動していくことに限界を感じており、こんな組織が日本にもあったらいいと思っていました。何しろ本部が同じニューヨークですから、ここで働きたいと思ったのです」

勤務先としてのHRWは人気が高く、インターンシップでも倍率100倍を超す難関だったが、アメリカのNGOで働く日本人に1年間の生活費を支給してくれる国際交流基金のプログラムに運良く選ばれた上に、HRWから採用OKが出て、フェローとして働けることになる。

ただ、仕事内容は予想外だった。「日本の外交を通じて世界の人権問題を解決する仕事をやってほしいと。世界中の人を助けたいと思っていたのは確かですが、日本人である私が自国の政府を動かして問題を解決するという発想は目から鱗でした」

1年間はあっという間に過ぎた。「すごい組織でした。同じような組織を日本で作るなんてとても無理、むしろHRWの東京オフィスを作りたいと思ったんです。その思いはトップの思惑とも一致し、それに向けて動き出しました」

最大の課題は資金集めだった。HRWは活動の中立性を保つため、政府からの補助金は一切受けない。だが、大学時代の友人の伝手で出会ったベンチャー経営者が寄付を了承してくれたばかりか、知人も巻き込み、支援の輪を広げてくれた。その経営者はこう言った。「自分がこの会社を立ち上げたとき、年配の経営者が多大な出資を約束してくれた。私もそうやって上の年代から受けた恩を、下の世代の人に返したいんです」と。

2009年に念願の東京オフィスがオープンし、現在は7名のスタッフが調査と寄付金集めに奔走している。「この仕事には無償で協力してくれるボランティアが不可欠です。制度や法律の改善につながったとしても、お金をもらえるわけではない。おまけに活動のほとんどはうまくいかない。大切にしているのは、私たちがやろうとしていることは実現可能だと一緒にやる仲間に信じてもらうこと、自分自身も希望を失わないことです」

日々ウォッチしないと消えてしまいそうな人権をこれからも守り抜く覚悟だ。

＊2019年4月からは出入国在留管理局

特集1

個人選択型HRMのこれから

今回、特集のテーマとして取り上げた「個人選択型HRM」とは、従業員が自律的・自己選択的に、仕事・働き方・キャリアに関する選択を行う機会を増やす制度やマネジメントのことを指します。具体的な施策としては、自己申告制度、社内公募制度、在宅勤務制度、副業・兼業許可、選択型の能力開発制度などが挙げられます。近年、「キャリア自律」「働き方改革」などを背景に、企業はこうした個人の選択機会を増やす方向に向かっています。

しかし一方で、組織主導のHRMを行ってきた企業が、個人選択型のHRMを取り入れていくことには、さまざまな難しさがあります。また、選択の機会が増えたとしても、個人が自分にとって良い選択を行うことは容易ではなく、そのことにストレスを感じる人も少なくありません。

そこで今号では、これまでの研究知見などから「個人選択型HRM」の意義や目的を再度確認すると共に、個人にとって魅力的であり、かつ組織にとっても有益な「個人選択型HRM」を推進していくためのポイントや課題について、企業の実践例や社員の意識調査などをもとに、検討していきます。

PART 1 レビュー

仕事やキャリアの個人選択が組織成果につながる理論的背景
―「HRMの柔軟性」研究からの示唆

本特集で取り上げる「個人選択型HRM」は、現時点ではっきりとした定義のなされた概念ではない。欧米では個人選択が当然であり概念として成立しないとの指摘もあり、「個人選択型」は日本企業で主流であった「組織主導型」への対立概念といえる。本稿では、HRMに個人選択を取り入れることの、組織にとっての意義を考える。

「個人選択型HRM」とは何か

HRMは人的資源管理（Human Resource Management）の略称である。企業において、心をもち学習や成長をし変化する資源である「人」を生かす制度やマネジメントを指す。

今回、特集テーマとして取り上げた「個人選択型HRM」は、現時点で、学術的に厳密に定義され議論が重ねられてきた概念とはいえない。先行研究では少数の文献において、組織主導型の配置・異動や能力開発に対置する概念として、従業員自律型、自己選択型などが議論されている[*1]。武石（2021）は、従業員による選択を前提とするHRMは欧米の企業では当然の思想であり、研究上の問題意識に上ってこなかったと指摘する。

しかし、日本においても、労働者の価値観の多様化、労働力人口の減少、「キャリア自律」の推進、「ジョブ型」の導入、「働き方改革」などを背景に、組織・人事マネジメントの潮流は個人が選択する場面を増やす方向に向かっており、個人選択が組織にもたらす影響への理解を深める必要が生じている。

そこで本誌では、個人選択型HRMを「仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策群」と定義し、特集を組むこととした。具体的な施策としては、配属先を特定した採用、自己申告制度、社内公募制度、フレックスタイム制度、在宅勤務制度、限定正社員、副業・兼業許可、キャリア面談など、幅広く想定している。

本特集に先立ち、弊社組織行動研究所では296社の人事責任者から回答を得た「個人選択型HRMに関する実態調査」を2022年3月に発表した[*2]。その結果から、社内キャリアや働き方の個人選択のための施策が多く導入・検討されていることが明らかになった。

例えば、導入率・活用度共に高い施策は「テレワーク・在宅勤務（“導入している”87.2%・うち“制度対象者に一定以上活用されている”76.4%）」「フレックスタイム制（同67.9%・62.8%）」「配属先の職種や事業などを特定した採用（同59.8%・51.4%）」などである。

他方、導入率が高いが活用度が低い施策として「自己申告制度（同67.5%・46.6%）」「上司とのキャリア相談（71.2%・43.2%）」が浮かび上がり、個人の希望を聞く機会だけでは個人選択を促す制度として不十分とも解釈できる。その対応策としてか、「複線型人事制度（導入検討率29.4%）」「メンターやカウンセラーとのキャリア相談（同29.1%）」などの今後の導入検討率が高く、取り組み拡充のトレンドが感じられた。

個人選択型HRMの個人にとっての意義

個人選択型HRM導入の背景には、個人の就労ニーズの変化・多様化がある。昨今のコロナ禍においても、個々人の選択や価値観を尊重するワークスタイルへの関心が高まり、働き方を自己決定できることが人材獲得上で有利な条件となってきている。

また、モチベーション研究において、自己決定は、仕事で責任を引き受け努力することや、個人のウェルビーイングにつながることが知られている。

個人が自己決定に慣れていない場合には、個人選択型のHRMが導入されることによって、マインドセットの転換や選択のための情報を集めるといった新たな努力が必要となる。しかし、個人選択には潜在的に、職業生活を充実させ、個人を幸せにする可能性があるといえるだろう。

個人のキャリア権を尊重するウェルビーイング経営へ

組織にとっての個人選択型HRMの第1の意義は、上記のような個人にとっての意義の延長線上に見いだされる。

変化が激しく、労働価値観も多様化した時代においては、自身が納得

できるキャリア形成のためにたゆまぬ能力開発が必要となり、個人が長期にわたって職業生活を充実させていく「キャリア権」がより重視される。諏訪(2012)は、職業生活の充実のためには、社会に就業機会があるだけでは不十分で、労働者の能力開発機会や家庭生活における役割への、行政や雇用主による配慮や支援が重要と論じる[*3]。組織主導・組織都合により一貫したキャリア形成ができない事態を避けるため、組織の主導を弱め、公的な学習支援による「公助」や、個人が能力を開発しキャリアを統合しようとする「自助」の割合が高まる必要性があるとする。

個人選択型HRMはこのようなキャリア権の尊重につながる可能性があり、組織に変化対応力のある人材を生み出すことになるだろう。武石は、「自己選択型の異動」や「個人プラン型の能力開発」が、従業員のキャリア満足やキャリア自律の意識・行動を高め[*4]、ダイバーシティ推進施策による多様な人材の活躍を促す効果があることを実証している[*1]。

また、組織から個人への配慮や支援に返報性が生じることが知られている。キャリアやウェルビーイングに対する組織からの支援を知覚すると、人は組織にお返しをすべきと感じ、また自身の貢献に報いる組織であると認知することから、誠実に勤務し、役割外の組織貢献を自発的に行う[*5]。

このように個人選択型HRMは、多様な人材の組織への参加と活躍を促し、貢献を引き出すことで組織の価値を高めると考えられる。

しかし、個人選択型HRMの導入に、何のリスクも代償もないとは考えにくい。端的にいえば、従来行ってきた組織主導型HRMの利点や整合性を損なう可能性が大いにある。ここからは、個人選択型HRMのリスクを理解し、デメリットを抑えメリットを伸ばすための要点を考えていきたい。

まずは、個人選択型と対置される「組織主導型」HRMがどのような機能を果たしていたのかを確認しよう。

図表1 中央集権的・組織主導型のHRMの利点

長期雇用保障リスクの軽減	中長期的な市場や戦略の変化に適合しない人材を抱えるリスクを軽減するため、組織主導で社内で人材を再配置できるようにすることで、基幹社員に長期の雇用保障を提供してきた
現場すり合わせ型の意思決定システムの維持・活性化	組織主導で社員を不慣れな職務や部門の管轄範囲外へと異動させ、企業特殊的な総合能力を養うことで、現場主導の意思決定を可能としてきた
ライン管理職の人事権の暴走の抑止	欧米では外部労働市場の流動性によって転職が容易であることが、ライン管理者の人事権濫用の抑止力となるが、日本では人事権を中央集権的にすることで全体最適の視点を担保してきた

日本企業の伝統的HRMにおける「組織主導型」の合理性

かつて日本企業は、長期雇用や年功制による遅い昇進を特徴とする人事管理による事業・組織経営を行い、世界から注目された。それらの雇用慣行は、人事機能の中央集権によって行われてきた。つまり、本社人事部門が人材や職務に関する情報を一元的に把握し、採用・配置・処遇・育成などに関する意思決定を行う、いわば「組織主導型」HRMが行われてきた。

日本で集権的な人事管理が合理的とされてきた理由は、次のように指摘される(**図表1**)。第1に、長期雇用や年功制に基づく雇用リスクを回避するためとされる。今野・佐藤(2022)は、集権的な人事管理によって、市場や経営戦略の変化に際しても社内で人材を再配置できるようにすることで、基幹社員の雇用保障がなされてきたと論じている[*6]。

第2に、幅広い仕事経験による水平的な情報共有の実現が意図されている。平野(2019)は、企業を情報処理システムと捉える観点で見ると、日本型経営は現場の情報共有に基づく緻密なすり合わせや期中の柔軟な計画変更による分権化されたシステムであり、それらを機能させるために、人事部が人事情報を集め異動先を調整する中央集権体制が適していたと論じている[*7]。組織主導で社員を不慣れな職務や部門の管轄範囲外へと異動させ、企業特殊的な総合能力を養うことで、部門間での相互理解や幅広い経験をもつ経営幹部の育成を実現してきた。

第3に、ライン管理職の暴走を抑止するとされる。須田(2022)は、転職市場が未成熟な日本では、ライン管理者が利害や好みで人事管理を行い人材の本来の能力が生かされないといった弊害を抑止し従業員に交渉力をもたせる市場原理が働かないため、人事部が中央集権的に人事権を行使することで長期的視点による評価の客観性や公平性を担保できると述べている[*8]。

人事の分権化・ライン移管と職務主義への転換の影響

個人選択型HRMの導入には、上述のような組織主導型HRMの順機能を損なうリスクがある。しかし、同時に、組織にはその導入を検討せざるを得ない背景もある。先に見た個人の変化の他に踏まえておくべき背景として、人事の分権化と、格付け基準の職務主義

図表2 SHRM研究におけるHRMの柔軟性

	資源柔軟性（resource flexibility）	調整柔軟性（coordination flexibility）
従業員のスキル	広範な（おそらく目先の業務で必要とされるよりも過剰な）スキルを少数の従業員がもつこと ・個人のスキルの幅（潜在的な代替用途の数） ・新しいスキルの習得能力	狭いが異なるスキルセットを多数の従業員がもつこと ・異なるスキルをもつ個人をバリューチェーンのなかで迅速に再配置する ・臨時従業員から多様なスキルを獲得する
従業員の行動	従業員が多様な行動のレパートリーをもつこと ・多様な行動規範をもち、常に標準的な業務手順に従うのではなく、適切な状況でそれらを適用する	従業員の多様な行動のレパートリーを統合できること ・異なる視点を生かし合ったり、互いの行動規範を尊重しつつ協力したりする
HR施策	基本的な施策の適用の幅 ・HR施策を、異なる職種や拠点など、幅広い状況に適用できる	戦略に適合するHR施策の導入・修正の迅速さ ・HR施策の変更や、有効性の検証が迅速にできる

出所：Wright & Snell(1998)*10に筆者加筆

への転換がある。

経済のグローバル化などにより競争環境が厳しくなるなか、事業ごとの特徴や環境の違いに最適に対応し、高度な専門性をもつ人材を処遇できるHRMが求められている。より現場に近いラインへの人事機能の一部移管や、各職務に求められる役割や専門性を明確化し格付け基準を職務主義化する「ジョブ型」の人材マネジメントの導入が見られるのもそのためと考えられる。

このような人事の分権化と職務主義の導入は、人事部門が現場の人と職務の情報を一元管理することを難しくする。その結果、適切な配置や育成を別の方法で補う試みとして個人選択型HRMが導入される*9。

つまり、個人選択型HRMは、個人のキャリアや働き方への志向、新しい職務やプロジェクトの人材要件など、本社人事部門による一元把握・管理が難しくなった情報を社内公募制などによって表出させ、市場原理を取り入れてマッチングさせるマネジメント方略ということができる。その結果として、雇用保障にも耐えられる中長期的な人材の再配置可能性、現場のボトムアップの協働を可能にする幅広い異動経験、社内労働市場に流動性をもたせることによるライン管理者の暴走の抑止につながることが期待される。

戦略と人的資源を適合させるHRMの柔軟性

このように見てくると、日本企業は長期雇用を前提とした人材マネジメントを長らく志向してきたがために、中長期的な環境や戦略の変化に対応できる柔軟な人的資源を形成するためのHRMを選んできたことが分かる。

こうした柔軟性志向のHRMは、米国を中心に議論されてきた戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management: SHRM）研究における柔軟性概念と大いに重なる。SHRM研究では、少数の従業員のスキル・行動に幅をもたせる（資源柔軟性）、またはその時々の戦略が求めるスキル・行動がとれる人材を迅速に調達し互いに協力できるようにする（調整柔軟性）という2種類の柔軟性を志向するHRMによって、環境が変わっても組織業績を生み出し続けることができるとされる（**図表2**）*10。

日本企業で長らく主流であった組織主導型HRMの代替として導入されつつある個人選択型HRMが、個人にとってのみならず、組織にとって良いものとして機能するかどうかを、こうしたSHRM論における柔軟性概念に照らし合わせることでチェックすることもできる。すなわち、将来の変化や不測の事態に備えて自社が必要とするだけの人的資源の柔軟性（スキル・行動の幅または人材調達能力）を生み出しているか？を施策の効果として見据え、検証していく必要がある。

また、SHRM研究からの学びが他に2点ある。1つは、経営・事業戦略との整合性である。SHRM研究では、HRMが組織業績に資する要因として戦略との適合を重視する。しかし、日本を含む7カ国のHRMを比較した須田（2022）は、日本は「経営戦略に人事部が最初から関わる」割合が最も低く、「明文化された人事戦略がない」とする割合がロシアに次いで2番目に高いことを示し、日本企業の戦略性が諸外国に比較して高くないことを指摘している*8。個人選択型HRMについても、戦略的意図との接続が問われるべきだろう。

もう1つは、従業員の認知や反応の重視である。どのようなHRM戦略であれ施策であれ、従業員がその意図を受け入れ、前向きに実行に移すことがなければ成果にはつながらない。個人選択型HRMも受け取る側の心持ち次第で、会社からの個人尊重の施策ともなれば、自己責任を振りかざす放任的施策ともなる。従業員に寄り添い、施策の意図をまっすぐに伝え、活用を促す努力が欠かせないだろう。

こうしたHRMポリシーや施策をシ

フトさせていく人事部門の能力もまた、柔軟性を生み出す組織能力であるとWright & Snell（1998）は指摘する[*10]。個人選択型HRMのトレンドの陰で問われているのは、柔軟なHRMを実践する人事部門の戦略的かつ現場志向的な能力であるともいえるだろう。

自己と仕事についての情報開示・組織主導型施策とのブレンド

終わりに、冒頭でもご紹介した「個人選択型HRMに関する実態調査」から得られた、個人選択型HRMの導入・活用への示唆を2つご紹介する[*2]。

第1に、自己と仕事についての情報開示が個人選択型HRMの導入・活用を促進するということである。評価結果を育成的なフィードバックに生かす、失敗を咎めるよりもチャレンジしたことが評価されるといった人事評価における「学習指向の評価」と、他部署の戦略や業務についての情報や経営・事業上の意思決定の背景情報を開示し伝える「他部署・経営情報の開示」の程度が高いほど、今回調査を行った個人選択型23施策の導入数が多く活用度が高い傾向が見られた。

第2に、異動・配置施策においては、図表3に示したように、個人選択型に特化する（タイプ②）ことで女性や若手の登用が進む可能性があることが分かった。しかし、現場力、変革実行力、求心力など人材同士が協同的に力を合わせる組織能力を高めるには組織主導型の異動との組み合わせ（タイプ③）が有効であるという示唆が得られた。

個人選択型HRMは柔軟性と協働志向のHRMである

自分で選ぶからこそ、責任をもち、働く人生によろこびを見いだすことができる。また、組織が育成する以上の変化対応力も期待できる。同時に、個々が選ぶからこそ、他者に目を向け協働する意識が重要となる。個人選択型HRMは、個人の選ぶ力・選ぶ機会のエンパワーメントと、協働・共創のデザインが両輪となる。

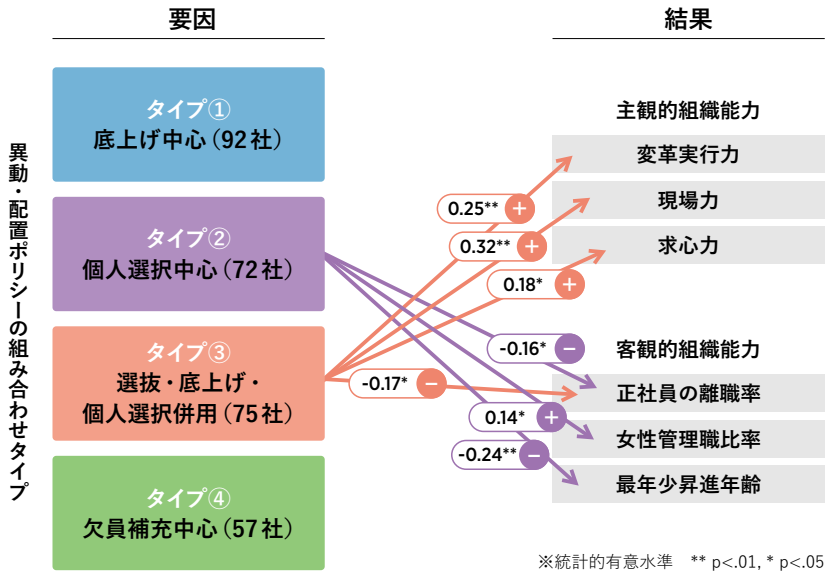
具体的には、異動希望や働き方を個人が選択していくための情報、つまり自身の強みや課題、社内にある仕事や能力開発の機会の情報が必要となる。よって、個人選択型HRMには評価制度改革や情報開示の姿勢が求められる。

また、戦略的かつ現場志向的な人事の関与が問われる。多くを個人選択に委ねすぎるリスクは大きく、人事の戦略的な情報収集や介入の必要性は依然として大きい。

そうした意味で、個人選択型HRMの本質は、柔軟性と協働を志向するHRMと見ることもできるだろう。

（組織行動研究所 主任研究員　藤澤理恵）

図表3　異動・配置タイプから組織の能力への影響の検証（重回帰分析の結果より抜粋）〈n=296〉



※統計的有意水準　** p<.01, * p<.05

出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「個人選択型HRMに関する実態調査」報告書[*2]　図表4-5

＊1　武石恵美子（2021）「従業員自律型の人事管理制度はダイバーシティ経営の効果を高めるか」『生涯学習とキャリアデザイン』19(1), 75-91.
＊2　リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「個人選択型HRMに関する実態調査」https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_2022_report.pdf.
＊3　諏訪康雄（2012）「職業能力開発をめぐる法的課題：『職業生活』をどう位置づけるか？」『日本労働研究雑誌』618, 4-15.
＊4　武石恵美子（2019）「『適材適所』を考える：従業員の自律性を高める異動管理」『生涯学習とキャリアデザイン』17(1), 3-19.
＊5　Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S. et al.(1986) Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.
＊6　今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『マネジメント・テキスト　人事管理入門（新装版）』日本経済新聞出版.
＊7　平野光俊（2019）「人事部の新しい役割」上林憲雄・平野光俊編著『日本の人事システムーその伝統と革新ー』第1章　同文舘出版, 3-11.
＊8　須田敏子（2022）「国際比較からみた日本型人事の特色」須田敏子・森田充『持続的成長をもたらす戦略人事』第1章　経団連出版.
＊9　平野光俊（2003）「組織モードの変容と自律型キャリア発達」『神戸大学ディスカッション・ペーパー』29.
＊10　Wright, P. M. & Snell, S. A.(1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of management review, 23(4), 756-772.

働く個人の選択の意義を考える2つの視点

視点1

ジョブ型時代におけるキャリア権とは

キャリア権の立法化が個人のキャリア自律を後押しする

諏訪康雄氏
法政大学 名誉教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

1996年、諏訪康雄氏は企業の人事権と個人の「キャリア権」の位置づけを、いち早く提唱した。約25年後の今、ジョブ型雇用・キャリア自律の時代になって、キャリア権が改めて大きな注目を集めている。その詳しい内容や現代における意味について、諏訪氏に伺った。

私が提唱した「キャリア権」とは、個人が意欲、能力、適性に応じて希望する仕事を準備、選択、展開し、職業生活（キャリア）を通じて幸福を追求する権利のことを指します。

日本では、キャリア支援措置をめぐる立法化はまだ発展途上です。しかし、憲法は、個人の尊重・幸福追求権（第13条）、法の下の平等（第14条）、教育権・学習権（第26条）、職業選択の自由（第22条）、勤労の権利義務（第27条）などの関連規定を定めています。少なくとも憲法上は、キャリア権の崇高な理念がすでに存在してきました。

非正規・女性・中高年社員のキャリア形成と賃金格差が問題

日本で「キャリア」という言葉が広く使われるようになったのは、1980年代あたりからです。最初に多くの人が見聞きした言葉は、「キャリアウーマン」でしょう。当時アメリカで、専門性をもってバリバリ働く女性が増えていました。それを日本のテレビや新聞も盛んに取り上げたのです。しかし「キャリアウーマン」という語は、女性が男性のように働くことを揶揄する意味合いが込められており、現在はほぼ使われなくなりました。

1990年代になると、非正規型のフリーターが増えてきました。そうすると今度は、非正社員や女性正社員には「キャリアの天井」があり、十分なキャリア形成ができない、という文脈でキャリアが注目を集めるようになりました。

その後、非正社員はさらに増えて固定化が顕著

となり、今や雇用され働く人の4割近くが非正社員です。現場ではキャリア形成のあり方や賃金格差が大きな問題となっています。同じ仕事でも、正社員と非正社員で処遇に明らかな格差があるケースが多いからです。そこで、賃金格差の解消を目指す「同一労働同一賃金」の議論が盛り上がり、働き方改革につながりました。非正社員の多くが女性ですから、各種の処遇格差の是正は女性の働きやすさを高めることにもつながります。

中高年社員のキャリア形成問題も深刻です。日本企業はこれまで将来の管理職候補として正社員のゼネラリスト型人材を多く育成してきました。しかし今、管理職にならないまま40代・50代になったり、役職定年を迎えたりして、今後のキャリアに迷う総合職型シニア人材が大勢います。定年が先延ばしされ、まだまだ働くことを選択する人も多いですが、専門性を見いだせずに悩む人も少なくありません。若手社員にとって、中高年社員の今は自分の未来像です。キャリアに行き詰まる姿は、若手社員へも悪影響を及ぼしています。

他方で、IT業界を中心にして人材獲得競争がグローバル規模で激しくなっています。これらの業界で優れた人材を雇用するためには、年齢にかかわらず高給を払う必要があります。従来型の年功的な処遇慣行ではとても対応できません。

ジョブ型雇用・キャリア自律・D&Iはセットで考える

以上のような背景から、日本でも「ジョブ型雇用」が改めて注目を集めています。ジョブ型雇用では、職務とポジションのスペックを明らかにして、そこに即戦力性がある適材を配置する「適所適材型」の方向が目指されます。対する従来の日本型雇用は、会社が社風に合った人材を採用して、彼・彼女たちに適すると考える配属をし、人材育成をしながら組織能力を高める「適材適所型」です。基本発想において、両者は異なります。

西欧の同一労働同一賃金論の前提にはジョブ型雇用があります。中高年社員のキャリア形成との関係では、そのコア職務や専門性を意識化するプロセスが必須です。少子化が進むなか、非正規・女性・中高年社員にもっと活躍できる機会を用意しようとすると、コア職務や専門性の重視で同一労働同一賃金につなげるジョブ型雇用は有力な選択肢の1つです。能力度に応じた給与を提示しやすく、人材獲得競争に対処しやすくなります。

このジョブ型志向と密接に結びつくのが「キャリア自律」です。ジョブ型雇用はポジション重視ですから、従来の日本型雇用に比べると、キャリア形成をめぐる組織と個人の対応が違ってきます。働く個人が自分のキャリアを自律的に考えて行動し、企業はそれを前提に人的資源管理をするようにならないと、うまく機能しません。また、ジョブ型雇用では人材流動性が高まり得ますから、「ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）」の視点も欠かせません。ジョブ型雇用・キャリア自律・D&Iは、セットで考えるべき関係にあります。

なお、どの業界でも研究職・ITエンジニア・現業職などは、以前からジョブ型配置が多い職種です。そこで、現在のジョブ型雇用論の焦点は、いわゆる事務系正社員にあると思われます。

過去に何度も試みが頓挫しましたが、日本でも今後はジョブ型重視への流れは進むと見られます。企業トップ層に、グローバル経験を積んだ人材や理系人材などが増えるほど、そうなるでしょう。グローバル企業経験者や理系人材はジョブ型雇用に違和感がありません。彼らが主導する企業から、ジョブ型への試みが広がると予想されます。

ただし、日本のジョブ型雇用の実現には、国が政策対応して、転職しやすい外部労働市場と学び直しやすい教育訓練環境を整備し、労働移動を円滑化することが極めて重要です。各企業の変革努力だけで実現できることではありません。

専門性・ソーシャルスキル・自己学習意欲がより重要に

ジョブ型雇用で個人に強く求められるのは「専門性」と「ソーシャルスキル」です。かつて後輩や教え子を海外大学の教員に送り出すために多くの推薦状を書きました。その際、どの海外大学も専門分野での実績や将来性だけでなく、ソーシャルスキル、すなわち人間関係処理能力の有無を必ず質問してきました。ジョブ型雇用では、専門性の高いスペシャリストの相互作用こそが組織の力量を決めますから、ソーシャルスキルはむしろこれまで以上に必要と思われます。特に経営層に近づくほど、高いソーシャルスキルが求められます。ジョブ型雇用時代の能力形成では、ソーシャルスキルを伸ばすことも忘れてはなりません。

もう1つ、ジョブ型雇用でポイントとなるのが「自己学習意欲」です。極論すれば、ジョブ型雇用では学習は自己責任です。スキルは一人ひとりが自分なりに学び高める必要があります。その環境整備が国と企業に求められます。欧米では、休暇中に自費で短期語学研修に通い、検定に合格したら、上司や人事に報告して昇格や昇給、実費補助などをかけ合う例を見聞きします。転職の際にも、見合ったスキルや経験を積んだことが前提条件となります。日本でも、このような学習姿勢と支援体制がより求められていくことでしょう。

言い換えると、キャリア自律とは、自分のキャリアのあり方を自ら模索し、そのために必要な専門的能力とソーシャルスキルを主体的に学習して磨きながら、実践を継続し、自分なりのキャリアを少しずつ築いていくことを指すのです。

キャリア権が立法化されれば離転職の自由を求めやすくなる

キャリア権は、こうした個人のキャリア自律を後押しするものです。キャリア自律を突き詰めていくと「転職のオープン性」の課題にもたどり着きます。キャリア自律とは、周囲とかかわりつつ、キャリアを自分なりに考え、経験学習や能力形成をしながら進むことですから、開かれた転職環境を欠いては中途半端なものとなりかねません。

今、多くの企業が社員のキャリア自律を促しています。しかし一方で、ほとんどの企業がキャリア自律による離職を危惧していることも事実です。あくまでも社内にとどまりつつキャリア自律を実現してほしい、というのが大半の本音でしょう。

ですが、キャリア自律を真に必要とするならば、各人のキャリア展望に合わせて社内外での異動、離転職がしやすい環境整備は必然となります。とりわけ労働市場の設計と運用では、キャリア権を意識し、尊重する視点が不可欠と思われます。

有給休暇は、今や誰もが当たり前に取得していますが、以前は労働者の当然の権利ではありませんでした。官吏が願い出ると特別に許可される「賜暇（しか）」だった時代がありました。後に労働基準法で個人が行使できる権利となり、法的には遠慮なく休むべき仕組みになったのです。

立法化にはこのような力があります。今後さらにキャリア権の理念と具体化を法的に整備していくと、個人のキャリア自律を踏まえた組織との対話と協力が進み、社会経済そのものも活性化していくと思えます。キャリア権の立法化には、多くの時間と労力をかけるだけの価値があるのです。

諏訪康雄（すわやすお）
1977年東京大学大学院法学政治学研究科博士課程単位取得退学。法政大学専任講師、助教授、教授を経て、2004年法政大学大学院政策科学研究科教授。2008年同大学院政策創造研究科教授。2013年に退職して現職。『雇用政策とキャリア権』（弘文堂）など著書・共著書多数。

視点2

人的資源管理論と
個人選択型HRM

個人と組織の新しい関係を創るCHROが求められる

西村孝史氏
東京都立大学大学院
経営学研究科 経営学専攻 准教授

text:米川青馬　photo:平山 諭

人事管理に自己決定の要素を取り入れる個人選択型HRMは、組織や人材のマネジメントにどのような影響を及ぼすのか。個人選択型HRMを導入するとき、どのようなことに注意する必要があるのか。戦略的人的資源管理を専門とする西村孝史氏に詳しく伺った。

人事管理における「個人選択型」の意味は、以前と現在ではかなり異なります。一昔前の個人選択型は、カフェテリアプランや退職金の前払い制度などを意味していました。当時は、従業員の選べること自体が限られていたのです。対して、現在の個人選択型HRMは、社内公募制、兼業・副業、地域限定社員、テレワークなどを幅広く含みます。働き方改革によって、個人が主体的に選べる範囲や選択肢が大きく広がったことがよく分かります。職務基準の人材マネジメントであるジョブ型雇用と個人選択型HRMの相性も良いです。

企業特殊的な能力を身につけるインセンティブが下がる懸念

個人選択型HRMについて、私がまだ結論を出せていない大きな問いがあります。それは、「個人選択型HRMを導入すると、企業は人事管理をしやすくなるのかどうか？」という問いです。

1つ目に、間違いないのは「サクセッションの難度が上がる」ことです。従業員が自律的にキャリアを選ぶようになれば、計画的な後継者育成のハードルは上がります。この面では、人事管理は確実に難しくなります。

2つ目に、おそらく企業や組織によって異なるのが、「企業特殊的な能力を身につけるインセンティブの変化」です。誰もがキャリアを主体的に考え、異動先を自ら選ぶようになると、どのようなところに行っても役に立つ「ポータブルスキル」を身につけたい人が多くなる、と考えるのが自然です。つま

り、個人選択型HRMを導入すると、企業特殊的な能力を身につけるインセンティブが下がる可能性があるのです。これは、多くの企業にとって悩みの種になるでしょう。

ただ一方で、個人選択型HRMを導入する会社は、居心地が良く、仕事上の成長感や納得感も得やすいですから、ずっと働き続けたい、という意欲が増すことも十分に考えられます。そうなれば、企業特殊的な能力を身につけるインセンティブは上がるでしょう。両方の可能性があり、どちらになるかは企業や組織によって違うはずです。この点は、私も詳細はまだ明確に見えていません。

ただ一般的にいえば、銀行に代表されるような積み重ね型の高度な企業特殊的能力が求められる組織では、個人選択型HRMを補助的に使えば、企業特殊的な能力を身につけるインセンティブが高まるのではないか、と推測できます。なぜなら、その会社で専門家としてステップアップする長いプロセスの間に生じる不満や希望とのズレを、個人選択の機会が吸収・調節すると考えられるからです。こうした会社のなかから、個人選択型HRMの成功例が出てくることを期待しています。

反対に、企業特殊的能力をあまり必要としない組織では、個人選択型HRMはポータブルスキル重視の傾向を強めるはずです。こうした組織は社内外の垣根が低くなり、競争的な職場となっていく可能性が高いでしょう。つまり、優秀なライバルが社外からやってくるのが当たり前になり、入社・退職の出入りが激しくなるのです。入社のタイミングが異なる社員が増え、いわゆる日本的な人事管理とは異なる人事管理になります。

付け加えると、人事管理は、伝え方や伝えるタイミングによって、従業員の捉え方が変わることが近年注目されています。私がインターネット調査を用いて行った実験では、賞与支給の際に今期の活躍をねぎらう内容の文章を人事部長から発すると「従業員のウェルビーイングを考えてくれている」と感じる従業員が増え、事業部長から発すると「従業員の働きを最大化して搾取しようとしている」と感じる従業員が増えるという結果が出ました。施策の意味が受け取る人によって多義的になりがちな個人選択型HRMを導入するときには、伝え方や伝えるタイミングまで注意する必要があります。

複数のロールモデルを提示しないと選べないだろう

働く個人の側から見れば、個人選択型HRMはおおむね好印象でしょう。ただ、実際に導入するとなると、話は変わります。自分でキャリアを考えるのは決して楽ではないからです。長年、会社がキャリアを決めてくれることに慣れてきた人が、個人選択型HRMに適応するのは簡単ではありません。迷い悩む従業員が大勢出てくることが想定できます。キャリアの将来像が見えにくくなりますから、一人ひとりの不安も強まるはずです。

そのため、少なくとも今の日本では、会社側が複数のロールモデルを個人に提示しない限り、個人選択型HRMは成立しないでしょう。選択のための添え木が必要なのです。従業員一人ひとりのキャリアについてアドバイスする人事の存在も重要です。デイビッド・ウルリッチ教授が提唱した人事の4つの役割でいえば、「従業員のチャンピオン」です。他の3つ、すなわち戦略パートナー、管理のエキスパート、変革のエージェントと比べると、従業員のチャンピオンはこれまで目立ちませんでしたが、今後は個人選択型HRMやジョブ型雇用と連動して、大いに注目されるかもしれません。

なお、この領域でAIツールが活躍する可能性があります。具体的には、膨大な異動データなどを活用して、「あなたと同じような職業経験の人は、このようなキャリアパスを歩む傾向があります」というキャリアパターンを一人ひとりに合わせて提示するAIを開発できるかもしれません。

ただし、AI開発やピープルアナリティクスにあたっては、人事は個人情報使用に関する倫理観をもたなくてはなりません。有用だからといって、どのデータでも使ってよいわけではありません。

異動の制度が変わるなら賃金や育成も変わる必要がある

個人選択型HRM導入にまつわる企業側の一番の不安は、組織が従業員のキャリアや異動をコントロールせずに、各ポストに優秀な人材を本当に揃えられるのか、ということでしょう。実際、異動のシステムが変わるのなら、賃金や育成など他のHRシステムも変えないと整合性がとれず、人材マネジメントが機能しなくなる恐れがあります。

先ほど述べた、キャリア形成支援機能の強化もその1つです。他にも、個人選択型HRMやジョブ型雇用との連動が進むと、社外採用だけでなく、社内異動でもポジションごとの賃金が重要になります。社外採用と社内異動の違いが少なくなるのです。各ポストに対する的確な値付け力をもたなくてはなりません。

これらは、新たな組織課題であり、人事だけでの対応が難しいのは明らかで、現場マネジャーの協力が欠かせません。また、労働組合との対話も重要となります。従来のように企業内労働組合から従業員の就業ニーズを聞き取り、合意を得ていくことに加え、業界・職業横断的な組合組織と対話や交渉を重ねる場面も増えていくでしょう。

このように組織機能を連動的に変えて制度全体をうまく設計しなければ、個人選択型HRMは十全に機能しません。設計に失敗すると、残ってほしい人材は外に出て行き、そうでない人だけが残るような構造になりかねないのです。個人選択型HRMにはこうしたリスクがあることを理解した上で導入を進めた方がよいでしょう。

優れたCHROはどのように育成したらよいのだろうか

最後に、異動やキャリアとは別の、働き方の自己選択についていくつか関心を述べます。1つ目は、「人的資本がシナジーを生むメカニズム」が関連してくると考えています。どのような職務特性や関係性のチームなら、個人の総和以上の成果を生み出せるのか。そこに何かメカニズムがあるのか。こうしたテーマが最近の経営学で世界的なトピックとなっており、盛んに研究されています。

働き方に関連させると、テレワークをやめて全員がオフィスに戻って働いたら、テレワーク時よりも効率的で成果が高まるのか。もし成果が高まるとしたらそのメカニズムは何か、という問いにつながる研究です。皆がオフィスで働くときのシナジーが明らかになれば、テレワークから出社へと切り替えるべきかといった議論の際の根拠となるでしょう。

2つ目に、働き方の自己選択を補完し、デメリットを抑える仕掛けを取り入れるべきです。例えば、テレワークは魅力的な選択肢ですが、他方で孤独感が増すデメリットがあります。兼業・副業も会社とのつながりを希薄にするリスクがあります。各社がさまざまな試行錯誤を行ってきたなかから、これらを補完する施策の最適解を見つけられるのではという思いがあります。

ここまでの議論を踏まえ、私が今後力を入れて研究したいのは、「戦略人事を実践できるCHROや人事部長はどういう人なのか？」というテーマです。今後の企業には、個人と組織の新しい関係を戦略的に描き、従業員に語る優れたCHROが欠かせません。未来のCHROを育成するために、どのようなキャリアを経て、どういった経験を積めば、戦略人事をリードできるようになるのかを調べています。海外経験、タフネゴシエーション経験などの共通項はいくつか分かり始めていますが、本格的な研究はこれからです。CHRO育成に寄与できる研究に発展させていけたらと考えています。

西村孝史（にしむらたかし）
日立製作所での人事業務を経て、2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。徳島大学、東京理科大学勤務を経て、2013年より東京都立大学（首都大学東京）大学院准教授。専門は人的資源管理。『1からの人的資源管理』（共編著・碩学舎）などの著書がある。

個人の主体的な選択機会を重視する企業事例

事例1

日立製作所

「ジョブ型アイディア」を従業員に募集したら3,688件の提案が届いた

田中憲一氏
株式会社 日立製作所 執行役常務 Deputy CHRO

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

日立製作所は、ジョブ型人財マネジメントを日本でいち早く導入した。いつどのような経緯で導入を決めたのか。早期の導入に至った要因は何なのか。ジョブ型人財マネジメントと個人選択型HRMへの転換をどのように推進しているのか。Deputy CHROの田中憲一氏に詳しく伺った。

日立の人財マネジメント方針の転換は2011年に始まった、と田中氏は語る。「2010年、私たち日立は、当時の中西宏明社長の下、グローバル事業の拡大と社会イノベーション事業の推進に向けて大きく舵を切りました。翌2011年、経営方針の変更に合わせて、人財部門はグローバル共通の人財マネジメント基盤の整備を始めました。今振り返ると、ジョブ型人財マネジメントへの転換はこのときに始まっています」

実質的には2017年以前からジョブ型への移行が進んでいた

その後、グローバル人財データベースの構築や日立グローバル・グレード、グローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入などを経て、2017年にジョブ型人財マネジメントの具体的な議論を労使でも開始した。しかし実は、それ以前からジョブ型への切り替えは着々と進んでいたという。

「2012年以降、日立グローバル・グレードとグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入によって、年功的な処遇・配置の考え方はなくなっていきました。必要なポジションの役割や責任を設計してから、そのポジションにふさわしい人財を配置する考え方に切り替わったのです。ジョブ型という言葉を使い始めたのは2017年ですが、実質的には、それ以前から少しずつジョブ型に近づいていました」

2017年からは、ジョブ型人財マネジメントという概念を前面に打ち出し、労使で中長期での人財マネジメントの課題を検討するための「Next100労使委員会」を設けた他、毎年の春季交渉においても、ジョブ型人財マネジメントの必要性や考え方、具体的な取り組みの方向性を継続的に議論・確認しているという。

その結果、2021年の従業員サーベイでは、「自分のキャリアを自分で作ることの必要性を理解できたか？」という問いには、87%が「理解できた」「まあまあ理解できた」と答えた。また、「必要スキルを認識し、それを得るために行動しているか？」とい

う問いには、42%が「行動している」、43%が「必要スキルを認識している」と回答した。ジョブ型推進に欠かせない従業員のキャリア自律意識は間違いなく進んでいる。

会社と個人は仕事をキーとした「対等なパートナー」だ

現在は、2024中期経営計画に基づいて、ジョブ型人財マネジメントの方向性を定めている。

「2024中期経営計画では、“プラネタリーバウンダリー(地球の限界)”を超えない社会の維持と、一人ひとりの“ウェルビーイング”の実現を事業キーワードに掲げました。私たちは、この2つが両立する未来を追求すべく、グローバルで社会イノベーション事業を推進し、私たち自身も成長します」

実は、日立は売上収益も従業員数もすでに6割近くが海外で、今後さらに増える見込みだ。今や、名実共にグローバル企業なのだ。さらにグローバルな社会・顧客のニーズ・課題を探索し、解決するためのサービスを提供して、優れたイノベーションをいくつも起こすためには、多様で主体的な人財が場所・時間を超えて働くためのジョブ型人財マネジメントが欠かせない。

「ご存じのとおり、ジョブ型とは、先にポジションがあり、そのポジションに適した人財を配置する適所適財の人財マネジメントです。

今後は例えば、本社のあるポジションの適任者がグループ会社や買収先企業に見つかれば、積極的に異動を促します。また、異動は今後公募制が中心になっていくと思いますが、すべて公募では難しい。従来のようなマネジャーや人事が背中を押す異動も混在するでしょう。なお、特に海外赴任や居住地の変更が伴う場合には、丁寧な話し合いによる本人との合意形成が重要です」

問題は、会社が変わるだけでは、ジョブ型は決して成功しない、ということだ。従業員一人ひとりにも、自分のキャリアを自分で作る姿勢をもってもらうことが必須なのだ。

「私たちは、会社と個人は仕事をキーとした対等なパートナーだと捉えています。私たちは、グローバルでの事業成長と、個人のウェルビーイングの両方を実現し、会社・個人双方の成長を目指します。

今や、個人のモチベーションの後押しがなくては、事業が成長しない時代です。従業員の皆さんが健康で安心して働けること、やりがいのある充実した職業人生を送れることが、事業成長に直結するのです。だからこそ、従業員の皆さんには、忙しいときにも頭の片隅で将来のキャリアについて考え、ウェルビーイングを自ら高める努力をしていただきたい。その積み重ねが、個人のキャリア自律につながると考えています」

「ジョブ型アイディア」を従業員に公募して施策に反映している

ところで、日立はジョブ型を導入するにあたって、ジョブ型に関する施策アイディアを従業員に公募した。大変面白い試みだ。

「人財部門では、2021年にジョブ型情報発信サイトを立ち上げ、並行して『ジョブ型アイディア』を全社員に募りました。正直なところ、募集前はどれだけのアイディアが集まるのか不安に感じていましたが、蓋を開けてみたら、想定をはるかに超える3,688件もの提案が届いたのです。従業員の皆さんの関心と意欲の高さに驚いています。

2022年3〜4月にアイディアの審査・表彰を行いましたが、優れた提案が数多くありました。最も多かったのは、AIが個人に応じ最適な研修教材をリコメンドする仕組みなど、リスキリング・アップスキリングに関するものです。現在、2022年度下期をめどに、この従業員アイディアを踏まえた学習体験プラットフォーム(Learning Experience Platform)の導入準備を進めています。この後も、こうした施策化を次々に行う予定です」

今後、社内キャリアエージェントの設置検討、ジョブ型を踏まえた処遇制度の再構築、マネジャー支援、キャリア形成支援、リスキル強化などを推し進め、行動変容の定着に向けて、人財マネジメント全体をさらに変えていくという。これからの日立の改革にも注目だ。

事例2

BIPROGY

役割の明確化により個の多様性を高め新しい価値を作る

松尾由香里氏（左）
BIPROGY株式会社 人事部 人事部長
宮森未来氏（右）
BIPROGY株式会社 人事部 人財開発室 室長

text：荻野進介　photo：柳川栄子

老舗システム会社の日本ユニシスがこの4月、社名を変更した。合併を機にした社名変更はよくあるが、今回のケースは違う。その目的は、ビジネスモデルと企業風土変革の促進といえる。それに関連して人事の改革も推進中だ。その背景と現状を報告する。

新しい社名はBIPROGY（ビプロジー）という。光が屈折、反射したときに見える7色の英語の頭文字を使った造語である。社内外問わず、さまざまな人々がもつ“光彩”をかけ合わせ、新たな道を照らし出すこと、現実の光彩が状況に応じて変化するように、社会の環境変化に応じ提供する価値を柔軟に変えていくこと、という2つの意味が込められている。「人事という面からは、社員一人ひとりの多様な個性や能力を尊重すると共に、それらを伸ばし、成長を導く意味があります」と、人事部長の松尾由香里氏が説明する。

日本ユニシスは日本の商用コンピュータの先駆けの会社だ。1955年、前身となった会社が、日本初の商用コンピュータを東京証券取引所などに納入している。日本ユニシス自体の発足は1988年で、以後、金融機関など、大手企業を顧客にしたシステム会社として名を馳せてきた。

ところが大きな環境変化が訪れた。クラウドコンピューティングの発達により、SaaS（サース：ソフトウェア・アズ・ア・サービス）をはじめとする新たな利用形態でサービスを提供する企業が台頭、それまでシステム会社が提供してきたのと同じような機能を安価に提供できるようになり、システム会社は従来のビジネスモデルだけでは持続的な成長力を維持することが困難になった。

日本ユニシスも例外ではなかった。2015年から、多様な企業がそれぞれの得意領域を持ち寄って連携し、社会課題を解決する「ビジネスエコシステム」を提唱している。

2021年には自社のPurpose（存在意義）を、「先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します」と発表している。ITではなくテクノロジー、経済価値だけではなく社会価値の創出を目標にしている。

本人の意思を尊重した柔軟なキャリアを

人事面での新しい改革が、2021年4月に導入し

たROLES（ロールズ）。ROLESとは「業務遂行における役割」のことで、業務遂行（ジョブ）で担う役割や、必要となるスキルを定義したものだ。

ROLESは、①タイプ、②ROLE本体、③ジョブ、④スキル、という4つの要素から成る。①タイプとは、価値創出軸（ビジネス領域）とコーポレート機能の大分類のことで、それぞれのタイプには、複数のROLEが紐づく。例えば事業創出タイプにおいては、プログラムマネジャー、キャピタリスト、ストラテジストといったようなROLEがある。③ジョブとは特定のROLEを担う際に遂行する個別業務を指す。さらに、その個別業務を遂行する上で必要な④スキルまで、定義されている。

同じROLEであっても、「基礎」「習熟」「確立」「深掘/拡大」と、4段階で熟達度を定めている。1人の社員にとって、ROLESの担い方は「キャリアのなかで順次に異なるROLEを担う」「同時に複数のROLEを担う」「未経験の新たなROLEを担う」「1つのROLEの熟達度を上げることで専門性を極める」などさまざま。

ROLESは役割等級制度ではなく、評価や報酬とは関係がない。導入のねらいを松尾氏はこう説明する。「今までの当社にはシステムエンジニアやセールスといったジョブベースのキャリアパスしかありませんでした。しかも金融なら金融といったように、多くの場合、顧客の業界ごとに閉じていました。今回、ジョブを統合した役割という考え方を導入したことで、本人の意思を尊重した、もっと柔軟なキャリアパスを提供していきたい」

現時点では、BIPROGY単体で、計147種類のROLEが定義されている。「まず、各自に現在のROLEを選択してもらいます。熟達度は上司が判定します。あわせて、過去担ってきたROLE、中長期で目標とするROLEも登録してもらう。ROLESという共通言語で自分のキャリアを考えることで、個人内の多様性がより開発されると考えています」

ROLESはこうした形で個人のキャリア意識の涵養に活用できると共に、経営戦略に基づき、各部門が必要とする人財の種類や質、量を可視化することも可能で、以下のような使い方ができる。

同社は新規事業創出を目的とし、2021年から「ビジネスプロデュース人財」の育成に注力している。そうした人財の対象となるROLEは現時点では16。そうしたROLEを担う社員に、手挙げ制の研修などを積極的に提供しているのだ。「その代表格が新規事業を自ら考案し形にしていくNext Principalというプログラムです。ここから、保育園向けの業務支援サービス『ChiReaff Space』などが生まれています」（人財開発室室長　宮森未来氏）

ユアタイムで行われる上司と部下の対話

このプログラムは現社長の平岡昭良氏が専務だった2010年、氏の私塾としてスタートした。この他、2016年、毎週3時間、通常業務とは別のことに時間を使う「T3（Time to Think）」をエンジニア部門に導入した。「工数管理が厳しい部門に、新しいことに挑戦できる時間をあえて組み入れたのです」（宮森氏）

システム会社であれば顧客の要求どおりに仕事をし、石橋を叩いて渡るような文化が必須だが、従来のビジネスモデルからの脱却を掲げた以上、新しい発想をもち、自ら動ける人財を育成しなければならない。「ROLESの導入に関しても、平岡の意思が大きい。個の多様性を高めるために、ぜひ導入したいと」（松尾氏）

ただ、そうした多様性を尊重していくには、現場も変わらなければならない。そこで重要になるのが、上司と部下の対話だ。昨今、流行りの1on1だが、同社ではそれを「ユアタイム」と呼ぶ。「あなた、つまり部下の時間であって、上司はしゃべりすぎないでと。2019年からシステム部門で行われていたのが草の根的に広まり、全社の取り組みとなったのが2020年です。業務、キャリア、プライベートなど話題は何でもいいのです。上司が部下の話に真摯に耳を傾け対話を重ねることで信頼関係を築き、部下が自分の仕事に働きがいを感じて自律的に取り組む状態を作ることで、組織としてのパフォーマンスアップを図る目的があります」（松尾氏）

個々の部下が、これから担ってみたいと考えるROLESこそ格好の話題になるだろう。

事例3

レバレジーズ

企業には俊敏性が必須 社員のWill尊重による自由と働きがいが鍵

藤本直也氏
レバレジーズ株式会社　執行役員

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

2022年版「働きがいのある会社ランキング」大規模部門第3位を獲得、「顧客の創造を通じて関係者全員の幸福を追求し、各個人の成長を促す」というユニークな企業理念を掲げるレバレジーズ。社員に働きがいを提供し、成長実感を約束する背景にはどんな仕組みがあるのだろうか。

レバレジーズの創業は2005年で、ITや医療、介護、さらには若年領域における人材事業、Webメディア事業、M&Aコンサルティング事業など、40を超える事業を、国内および海外4カ国で展開する。従業員数約1400名、平均年齢20代半ばの若い会社である。

事業の目的は社会課題の解決だという。分かりやすい例が、グループ会社が手掛ける最も古株の事業、レバテックフリーランスだ。IT業界は多重下請け構造になっているため、例えば三次請けの会社と五次請けの会社とでは、同じ仕事をしていても前者の方が圧倒的に報酬が高い。当然、社員の給料にも違いが生じる。

この問題を解決するのが、レバテックというプラットフォームなのである。発注元と元請け会社の案件をすべて引き受け、フリーランスのIT人材に直接発注する基盤となる。多重下請け構造を解消しながら、IT人材にキャリアアップを促し、好待遇を約束するというわけだ。「それぞれの業界の不便や不満、不都合を解消していくのがわれわれの事業の共通目的」と、執行役員の藤本直也氏が説明する。

採用と配置に力を入れ抜擢を繰り返す

人事の根幹となっている方針を聞いてみた。「採用と配置で8割が決まるというポリシーで人事を行っています。適材を採用し、適切な配置を行い、抜擢する。それが個人の成長を促し、組織を拡大させる基本だと」

新卒・中途の割合は半々で、応募者は社会貢献意欲と自己成長意欲がいずれも高い人材だという。ほとんどが20代だ。後述するように、キャリアの柔軟性や選択肢の幅広さに惹かれ、応募する人も多い。選考にあたっては、コミットメントが高く結果を出せる、納得すればそれまでの行動を変えられる柔軟性がある、混沌とした状況にストレスを抱えにくい、という3点を重視する。

採用時から本人のWill（やりたいこと）を明確にして初期配属を決める。そこまでが、いわば採用担当者の仕事になっている。

では抜擢はどうか。「当社は年間成長率130%以上を常に意識して経営をしています。結果、3年で会社の規模が倍になる。後輩がどんどん入ってきますから、成長した人材を、いろいろな形で抜擢できる。意図的な抜擢もあれば、組織拡大による自然な抜擢も起こります」。実際、同社は創業以来、右肩上がりで成長し続けている。

今の職種や部署を変わりたいと思ったらどうするのか。実はそれを事前に察知するツールがある。月1回のアンケートだ。組織に対するエンゲージメントを測ると共に、異動希望を出せるようになっている。エンゲージメントのレベルが明らかに下がっている場合、人事が面談し、別部署への異動を働きかけることもある。異動を希望する場合も、適正な理由によると確認できれば、実現する。かなり機動的だ。「その前提として、週1回もの頻度で行われている上司・部下間の1on1があります。そこでは業務報告ではなく、キャリアの話が中心。『最近どう？』『これからどうしたい？』。上司はこの2つだけ聞けばいいと。部下のキャリアに寄り添う時間をしっかりとっています。この1on1がきっかけの異動も結構あります。

キャリアにおいては本人のWillを最優先とし、会社や上司がそれを後押しするというやり方です。『この仕事をお願いします』ではなく、『あなたは何をしたいのか』から始まるんです」

事業部間の壁は低く人事権は弱く

異動ではなく退職という形にはならないのか。「多くの企業なら外部に委託するマーケティングやシステム開発などの仕事を内製化しており、さまざまな職種が社内にあります。事業領域も広いので、別の仕事にチャレンジしたい場合、転職しなくてもかなうことが多い。それもあって、退職率は同業のIT企業と比べて半分以下です」

とはいっても、先述したように、同社には40以上もの事業があるから、異動先の目星がつかない社員も多いはずだ。

それを見越して、LCP（レバレジーズ事業部横断プログラム）という仕組みが走っている。2つから成り、1つは事業部交換留学制度。他事業部のミーティングに参加したり、営業に同行したりすることができる。もう1つが社内勉強会制度。月1回、各事業部の部長やマネージャー、成績優秀者などが講師として登壇する勉強会で、誰でも参加できる。他にも、各事業部で毎月開催されるキックオフには他事業部の社員も参加できるし、部署を超え、「憧れの先輩」に1on1をやってもらえる制度もある。

柔軟なキャリア選択という意味では、社内副業という制度もある。「別事業の仕事を手伝い、時給換算でお金がもらえる仕組みです。なかでも新規事業は人材不足になりがちですから、システム開発が遅れ気味のとき、手伝ってくれる人を社内で募り、社内で副業をしてもらうことが多い」

ところで、正社員には転勤がつきものだ。海外でも事業を展開し、国内にも約20の支店をもつ同社ではどうか。「転勤はありますが、本人の同意が必須です。うちには『何々を命ず』という辞令そのものがないんです」

同社は「仕事に人をつける」欧米式のジョブ型ではなく、「人に仕事をつける」日本式のメンバーシップ型だといえるが、従来の日本企業と異なるのは、キャリアにおいては人事や上司にお任せではなく、本人のWillを最大限に尊重する点だ。そうした発想はどこから来ているのか。「この時代、成長企業と非成長企業を分けるものは、俊敏性だと思います。その俊敏性を担保するのは知識ではなく、人です。さまざまなノウハウやテクノロジーが2、3年単位で次々に入れ替わるので、それに応じた教育や研修を提供しづらいのです。だとしたら、優秀で前向きな人を採用し、自由を重んじた、その人たちの働きがいを最大化するような仕組みを作り、長く残ってもらえるようにすればいい。結果、会社に俊敏性がもたらされ、強くなり、本人もハッピーになる」

人事権の弱いメンバーシップ型、という新しいタイプの日本企業といえるかもしれない。

PART 4 調査報告

組織のなかでの仕事、働き方、キャリアの選択機会の実態

「個人選択型HRMと個人選択感に関する意識調査」より

2022年2月に弊社で実施した人事責任者を対象とした企業調査*によると、個人選択型HRM（仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策群）の導入・検討が進んでいる。ここでは、働く個人の視点で、自社での仕事、働き方、キャリアの選択機会に関する認知を「個人選択感」として捉え、個人選択型HRMの導入状況、組織の特徴や個人の意識との関係について見ていきたい。

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

個人選択感とは

調査概要は図表1のとおりである。20代後半から40代前半までの一般社員を対象にした調査である。

調査を実施するにあたり、働く個人が「自社において、仕事、働き方、キャリアを選択できている状態」をどう測定するかを検討した。組織の一員として働く上では、すべてを自分の希望どおりに選べる状態というのは、現実的ではないだろう。そこで、実際にどの程度選べているかという選択の多寡を問うのではなく、選べているという感覚、選択機会に関する認知を「個人選択感」として、3つの観点から捉えることを試みた。

1つ目は、仕事、働き方、キャリアに関して直接的に、選んでいるという感覚をたずねるもの（選択感）、2つ目は、自分の希望が会社から尊重されていると感じているか（希望尊重）、3つ目は、今後も現在の会社で自分に合った仕事、働き方、キャリア形成をしていけそうか（将来展望）である。

それぞれ、仕事、働き方、キャリアについて聞いた9項目の回答結果は図表2のとおりである。

いずれも、「とてもあてはまる／とてもそう思う」「あてはまる／そう思う」を選んでいるのは2割程度だった。「ややあてはまる／ややそう思う」まで合わせると、おおむね、5〜6割が肯定的な回答だったが、項目間で比べると、「5.働き方に関して、自分の希望が尊重されている」「2.いまの働き方を自分で選んでいると感じる」が相対的に高く（61.6%、61.2%）、「6.キャリア形成に関して、自分の希望が尊重されている」「9.今後、社内で自分に合ったキャリアを形成していける」が相対的に低い選択率だった（54.1%、52.3%）。働き方については、近年の働き方改革やコロナ禍で浸透したテレワークなどにより、会社の制度が整ってきていることの表れかもしれない。一方、キャリアについては、さまざまな環境要因による不確実性も高いため、不満や不

図表1 調査概要「個人選択型HRMと個人選択感に関する意識調査」

調査目的
個人選択感（現在勤めている会社における仕事、働き方、キャリアの選択機会に関する認知）の測定を試み、個人選択型HRM（仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策群）の導入状況、組織の特徴、個人の意識との関係について、実態を明らかにすること。

調査対象
若手・中堅の会社勤務正社員
※25〜44歳　5歳刻みで均等になるように回収
※性別は均等になるように回収
※役職は管理職を除いた一般社員のみ
※勤務先の従業員規模は300名以上
※現在勤務する会社に入社してから半年以上経過した人

調査内容
・個人選択感（自社での仕事、働き方、キャリアの選択機会に関する認知）
・個人選択型HRM（仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策群）の導入実態
・組織の特徴、個人の異動経験、個人の意識（組織コミットメント、離職意識、人生・生活満足）など

調査方法
インターネット調査

実施時期
2022年6月10〜12日

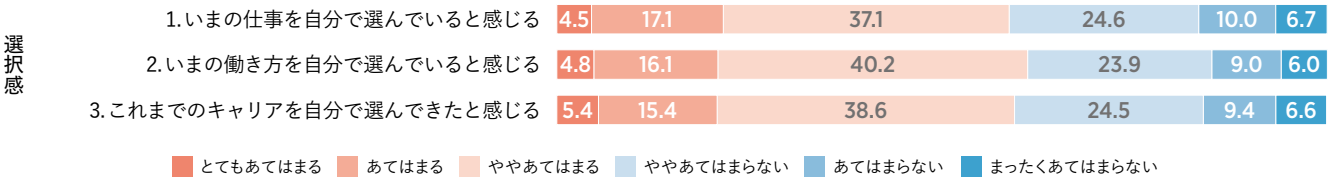
有効回答数
991名

回答者の属性
製造業30.8%、非製造業69.2%
従業員規模：300名以上1000名未満34.4%、1000名以上3000名未満20.9%、3000名以上5000名未満10.0%、5000名以上10000名未満9.0%、10000名以上25.7%
職務系統：営業系15.3%、サービス系17.1%、事務系28.0%、技術系29.2%、その他10.5%

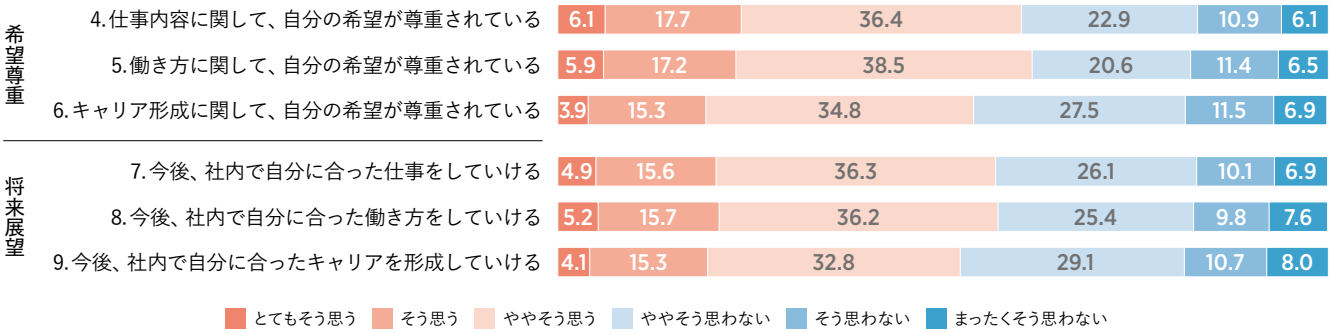
* リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「個人選択型 HRM に関する実態調査」

図表2 「個人選択感」の測定項目

以下のことがらは、あなた自身にどれくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=991／%〉



現在お勤めの会社で、以下のことがらについて、あなたはどの程度そう思いますか。〈単一回答／n=991／%〉



安を感じているようだ。

以降、9項目を平均した尺度「個人選択感」として情報を要約して検討していくことにする（平均値3.6、標準偏差1.0、信頼性係数α=0.94）。

個人選択感を高める個人選択型HRM施策

個人選択感は、どのような環境下で高まるのだろうか。まず、個人選択型HRM（仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策群）との関係を見ていこう。15の施策の導入有無別に、個人選択感を集計した結果が図表3である。3つのカテゴリごとに、2群間の得点差の大きい順に並べ、グラフの右には、得点差と施策の導入率を記載している。

すべての施策において、「導入あり」の方が「導入なし」に比べて、個人選択感が統計的に有意に高いことが確認された。個人選択型HRM施策の導入が個人選択感を高めているといえる。

導入率が高く、導入の有無による個人選択感の得点差が大きかったのは、「5.フレックスタイムなど、働く時間を柔軟に選べる制度」「6.テレワークなど、働く場所を柔軟に選べる制度」である。選択率は4割を超え、先述の個人選択感のうち働き方に関する項目の得点が相対的に高かったことにも符合する結果である。同じく、導入率が高く、個人選択感の得点差が大きかった施策は「11.面談などで上司にキャリアについて相談できる制度」「12.希望する研修や講習を受講できる制度」である。上司のキャリア支援や能力開発支援の有無が、個人選択感に影響しているケースが多いようだ。

「9.人事や社外の専門家にキャリアについて相談できる制度」「10.管理職・専門職を行き来できる等級制度」は導入有無による個人選択感の得点差が大きいが、導入率は1割に満たない。導入難度が高い、あるいは必要性があまり認識されていない施策なのかもしれないが、個人選択感に及ぼす影響が大きい可能性が示唆された。

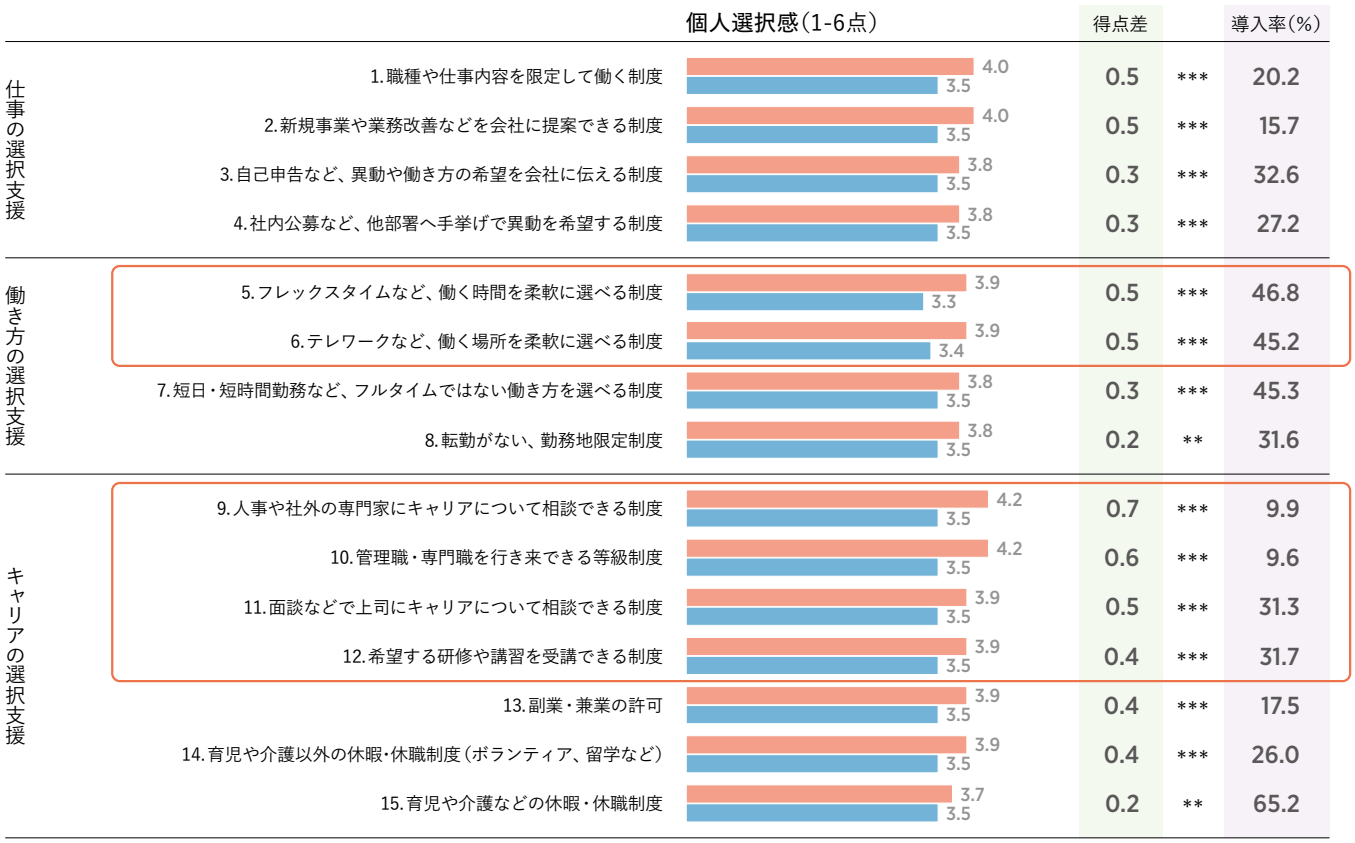
これら15の施策の選択を合計した施策導入数（平均値4.6施策、標準偏差3.5）も、個人選択感に影響を及ぼしていた。施策導入数の分布をもとに、高群（6～15施策、出現率34.0%）、中群（3～5施策、同31.2%）、低群（0～2施策、同34.8%）に分けて個人選択感を集計すると、高群4.0、中群3.6、低群3.2となり、統計的に有意な差が確認された。

仮に異動が実現しなくても希望を出せることの効果

続いて、主に仕事やキャリアの選択と関連する異動経験が個人選択感に及ぼす影響を見ていこう（図表4）。項目

図表3 個人選択型HRMの導入状況が個人選択感に及ぼす影響

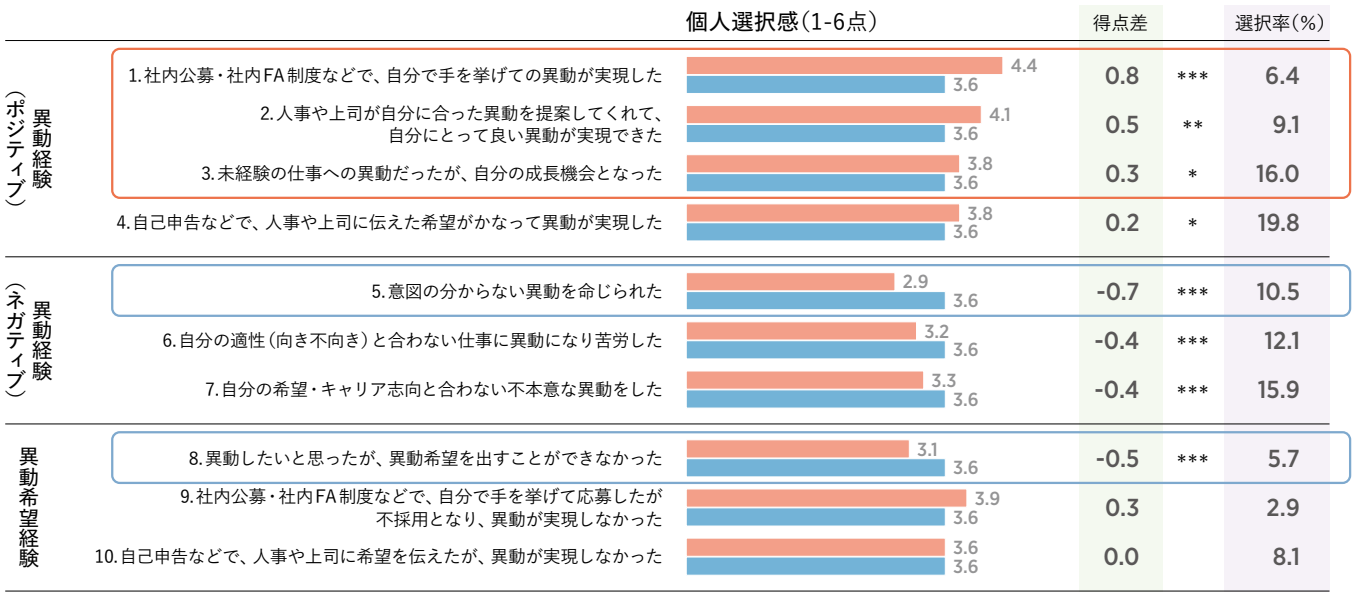
現在の会社で導入されている制度や仕組みについて、あるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=991〉



統計的に有意差のある項目に印(*** p<0.001, ** p<0.01)

図表4 異動経験が個人選択感に及ぼす影響

現在お勤めの会社での人事異動に関する以下の経験のうち、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=991〉



統計的に有意差のある項目に印(*** p<0.001, ** p<0.01, *p<0.05)
1 ～ 7は現在の勤務先で異動経験がある人のみ回答　n=580

1〜7は、現在の勤務先で人事異動（所属部署や勤務地の変更）を経験した人580名に、項目8〜10は全員にあてはまる経験を選んでもらい、経験の有無別に個人選択感を集計した。

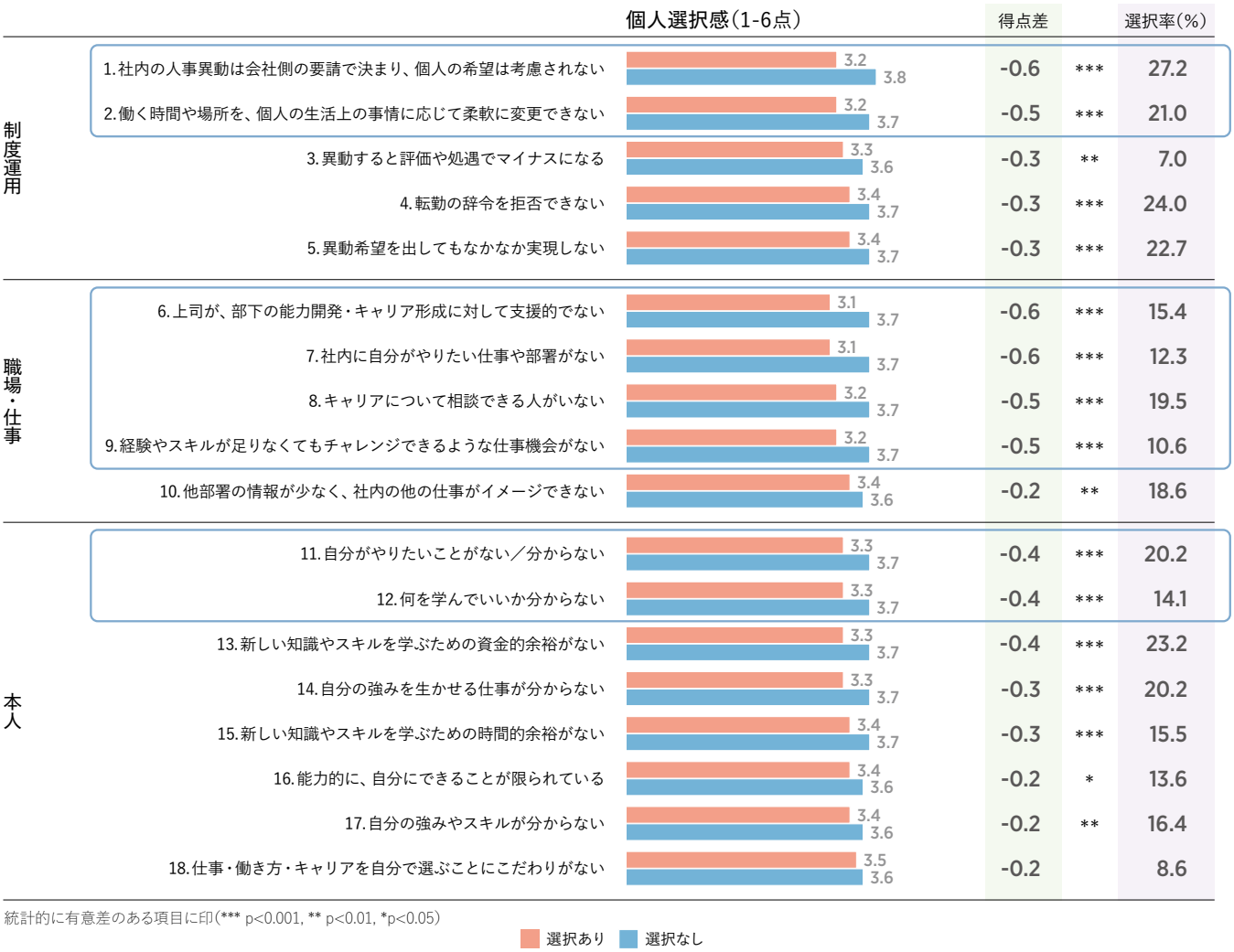
まず項目1〜7の異動経験については、7項目すべて、2群間で統計的に有意な差が確認された。ポジティブな異動経験では、選択率は低いながら、「1.社内公募・社内FA制度などで、自分で手を挙げての異動が実現した」の個人選択感が最も高かった。また、自らの希望がかなって異動が実現した場合だけでなく、「2.人事や上司が自分に合った異動を提案してくれて、自分にとって良い異動が実現できた」「3.未経験の仕事への異動だったが、自分の成長機会となった」経験をした場合の個人選択感も高いことが確認できた。

ネガティブな異動経験では「5.意図の分からない異動を命じられた」が、最も個人選択感を低めていた。

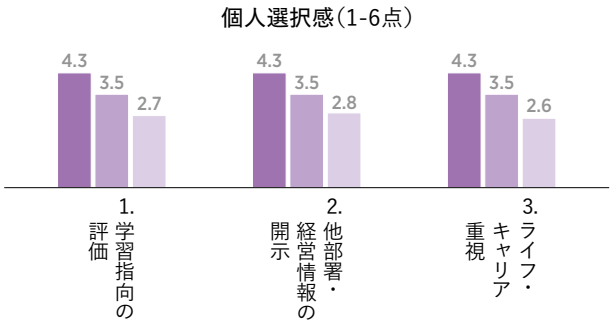
項目8〜10は希望がかなわず異動が実現しなかった経験であるが、「8.異動したいと思ったが、異動希望を出すことができなかった」という希望を伝えることができなかった経験のみ統計的な有意差があり、個人選択感を低めていた。9や10のように希望を伝えることができた場合には、経験の有無による有意差はなかった。2022年2月に弊社が実施した企業調査では、社内公募制度の活用が進むと応募数が増加することにより不採用になるケースも増え、人事責任者からは不採用者のモチベーションへの影響を懸念する声が上がっていたが、個人の回答からは、希望を伝える機会があれば、結果として異動できなかったとしても必ずしもネ

図表5 制度運用、職場・仕事、本人の課題が個人選択感に及ぼす影響

現在お勤めの会社で、以下のことがらのうち、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=991〉



図表6　組織の特徴が個人選択感に及ぼす影響〈n=991〉



高群(4以上)　中群(3以上4未満)　低群(3未満)

すべて統計的に有意差あり(*** p<0.001)

1/2/3の順に、高群 n=340/387/407　中群 n=410/342/367　低群 n=241/262/217

1.学習指向の評価:チャレンジの評価、プロセスの質の重視、個人の成長や育成の観点での評価結果のフィードバックなどの評価の特徴(6件法、5項目を平均、α=.90)
2.他部署・経営情報の開示:他部署の戦略や業務、経営・事業上の意思決定に関する情報開示の特徴(6件法、2項目を平均、α=.85)
3.ライフ・キャリア重視:従業員の生活の質の向上や、長期的・自律的なキャリア形成を重視する会社の特徴(6件法、3項目を平均、α=.89)

ガティブには作用しない可能性が示唆された。

上司支援、自己理解、学びの重要性

個人選択の機会をさまたげると考えられる会社の制度運用、職場・仕事、本人の課題の有無別に個人選択感を集計したものが**図表5**である。

選択の有無による個人選択感の得点差が大きく、個人選択感を低めていたのは、制度運用では、「1.社内の人事異動は会社側の要請で決まり、個人の希望は考慮されない」「2.働く時間や場所を、個人の生活上の事情に応じて柔軟に変更できない」である。

職場・仕事では、「6.上司が、部下の能力開発・キャリア形成に対して支援的でない」「7.社内に自分がやりたい仕事や部署がない」「8.キャリアについて相談できる人がいない」「9.経験やスキルが足りなくてもチャレンジできるような仕事機会がない」が、本人の課題としては、「11.自分がやりたいことがない/分からない」「12.何を学んでいいか分からない」などの自己理解、学びに関する課題が個人選択感を低めていた。

仮に人事制度上で個人が選択できる機会を増やしたとしても、能力開発・キャリア形成に対する上司の支援的姿勢や、本人の自己理解、経験を広げる機会や学びによるスキルの向上が伴わないと、自ら選択することは難しいだろう。「7.社内に自分がやりたい仕事や部署がない」も同様に選択の余地がないともいえるが、本人の自己理解や「10.他部署の情報が少なく、社内の他の仕事がイメージできない」が解決して他部署の仕事に関する理解が促進されることで、やりたい仕事や部署が見つかる可能性も考えられる。

なお、「18.仕事・働き方・キャリアを自分で選ぶことにこだわりがない」ことの影響も想定したが、統計的に有意な差は見られなかった。

個人選択感を高める3つの組織特徴

上司支援、自己理解、学びや、生活の事情に応じた働き方の柔軟な変更などとも関係する組織の特徴が個人選択感に及ぼす影響を見たものが**図表6**である。3つの組織特徴の程度によって高・中・低群に分け(肯定的回答の4点以上を高群、否定的回答の3点未満を低群、その間を中群)、個人選択感の平均を集計した。

「1.学習指向の評価」「2.他部署・経営情報の開示」は、前述の企業調査で、個人選択型HRMの導入・活用を促進する組織特徴として確認されたものだが、高群ほど個人選択感が高く、個人選択感にもプラスに影響していた。

従業員の生活の質の向上や長期的・自律的なキャリア形成を重視するという「3.ライフ・キャリア重視」についても、高群ほど個人選択感が高かった。「1.学習指向の評価」という個人の成長や育成の観点で評価結果がフィードバックされるなどの人事評価の特徴は自己理解に、「2.他部署・経営情報の開示」は仕事理解に関係している。「3.ライフ・キャリア重視」は、キャリア支援や働き方の柔軟化などの施策を下支えしている人事ポリシーである。これらは個人の選択を支援・後押しする組織特徴であるといえる。

個人選択感にまつわる具体的なエピソード

次に、具体的なエピソードを紹介したい。**図表7**は、自社でのキャリア展望に対するポジティブ、ネガティブな回答の理由を聞いたコメントを、抜粋してまとめたものである。どんな場面で、個人選択感が醸成あるいは抑制さ

図表7 現勤務先でのキャリア展望に関するポジティブ・ネガティブなエピソード

「現在お勤めの会社で、総じて、あなたにとって、より良いキャリアの可能性が開かれていると思いますか」に対する回答理由

〈自由記述結果を抜粋して分類〉

カテゴリ	個数	ポジティブ		ネガティブ	
希望を伝える機会	90	42	・希望すれば会社はできる限り支援してくれる(30代／技術) ・希望は通らない可能性が高いが事情がある場合はある程度考慮してくれたため(40代／営業) ・社内募集や転勤募集などがたくさんあるので可能性はたくさんあると思う(40代／サービス)	48	・会社が決めたことに従うしかないので(30代／サービス) ・みんなが希望した仕事をしているわけではないと、明確な理由もなく希望をもつことすら否定される(30代／その他) ・会社側がすべて業務や部署を決定するので自分の意思で決められない(20代／営業) ・他部署の仕事内容について社内の情報が少なく、異動希望が出しにくい(20代／事務)
評価の公正さ	65	19	・しっかりとした評価基準があるから(40代／技術) ・正当に評価してくれていると感じるから(20代／サービス) ・結果を出せば報われる会社だと思うから(20代／事務)	46	・完全な年功序列で頑張りが評価されない(20代／技術) ・上司の好き嫌いで異動があり、モチベーションが保てない(40代／サービス) ・人事評価の透明性が低いから(30代／事務)
教育支援の充実	54	43	・トレーニングや人事制度など、会社が社員に投資しているように感じる(30代／技術) ・研修や資格のための勉強の機会がいろいろあり、会社からの補助もある(30代／技術)	11	・キャリア形成について考える支援策や自分の能力やスキルを高める研修などの支援が充実していない(30代／事務) ・中途採用ばかりして、人材を育成しようとしていない(40代／技術) ・資格取得や勉強会の参加を自分で決められないから(20代／その他)
職場でのキャリアに関する対話・支援	51	32	・細やかな面談を実施し、個人の希望を尊重してくれる風土が整っていると感じるから(30代／事務) ・上司との面談で自分のキャリアについて話し合う機会があるから(40代／技術) ・人事の面談なども多く、勤務したい部署などの希望もしっかり通るため(30代／サービス) ・自分に合った仕事を提案してくれる(30代／技術)	19	・キャリア形成について相談できる部署がなく人もいないから。自分の強みや能力を客観的に把握するための支援が不足しているから(30代／事務) ・上司が人材育成に対して無関心(30代／技術) ・個人面談等一切なく、自分の希望やキャリアプランなどを会社側に伝えることや一緒にキャリア形成することもできないから(20代／事務)
挑戦・選択の幅	50	21	・挑戦する機会と認めてくれる上司に恵まれている(40代／技術) ・社内転職など、キャリアチェンジの機会が多く与えられており、選択肢が多く得られるため(30代／営業) ・適性や希望によってさまざまなキャリアルートがあるから(20代／事務)	29	・ジョブ型採用のため他職種への転換が基本的になく、キャリアアップの支援制度もないため(30代／事務) ・毎日単調な仕事で新しい経験を積む機会があまりない(30代／サービス) ・異動の機会がないので成長しない(30代／技術) ・会社内で用意されているキャリアが非常に限定的(30代／事務)
柔軟な働き方・機会均等	50	17	・時短勤務もしやすく、産休育休後でも働きやすい環境が整っている(20代／営業) ・転勤がないから(20代／事務) ・テレワークができる(30代／事務) ・販売の仕事なのでテレワークができないなどの制限はあるが、同じ職種のなかでは融通がきく(30代／サービス) ・年齢的に疎まれることもなく、中長期についての話をしてもらえる(40代／その他)	33	・女性は結婚して出産をしたらキャリアを積むのが難しいため(20代／事務) ・短時間勤務に対する支援がない。 子育て世代にキャリアアップの機会が少ない(30代／その他) ・一般職のキャリアプランに対して、マネジメント層が課題感をもっていない(40代／その他) ・キャリア形成のためには転勤しなければならないが、転勤したくないから(30代／サービス)
制度充実・制度変更の柔軟さ	19	13	・他の部署への異動制度やインターン制度などがあり、自分のキャリアを自分で形成できる環境が整っているから(20代／サービス) ・会社側の必要に応じて制度の見直しがあり、仕組みが変わっていっているため(40代／その他)	6	・キャリア形成の仕組みがないに等しい(40代／技術) ・型にはまった、昔からの何も変わらない制度のなかにある組織で、期待はできない(40代／サービス) ・新しい制度をあまり導入しないため(20代／事務)
専門性・キャリアの継続性	19	4	・就職時に自分の希望職種を伝え、そのとおりに配属されているから(20代／技術) ・職種のコース転換制度があり、キャリアアップを目指そうと思えばチャレンジできる環境があるから(20代／事務)	15	・所有している資格で判断されてしまうため、他の分野に挑戦することが難しく、同じ畑にずっと置かれてしまうから(30代／サービス) ・自分の意思や能力により勤務先が決まるわけではないため、希望のキャリア形成や今までのスキルをもとに仕事につくことができない(30代／技術) ・個人の職域拡大、定着、スキル向上などまったく考慮されていない組織、風土、方針(40代／サービス)
その他			・キャリアアップを自分のペースでできる(30代／サービス) ・仕事が楽しいから(30代／営業) ・自分の考え方次第で、どんな部署でも、どんな仕事内容でも、やりがいをもって働いていけると思うから(30代／事務) ・キャリア形成の道筋を示してくれている(40代／サービス)		・職種や異動のタイミングは多いが、意味のあるキャリア形成にかかわる異動であるとはあまり思えないから(20代／事務) ・人数が多すぎて全員のキャリアなんて見ていないと思う(40代／技術) ・会社の理念と自分自身の考えが一致する部分が少ないから(20代／営業) ・会社に未来をあまり感じていないなかで、自らのキャリア形成への具体性が見えない(20代／営業) ・目の前の業務を日々こなしているだけで、自分自身の能力やスキルがアップしている実感がない(40代／技術)

ポジティブ：「とてもそう思う・そう思う・ややそう思う」(48.5%)の理由　ネガティブ：「とてもそう思わない・そう思わない・ややそう思わない」(51.5%)の理由

れるのか、が垣間見える。

図表4、5でも見てきたように、希望を伝える機会に関するコメントが最も多かった。評価の公正さ、教育支援の充実に関するものが次に多い。職場でのキャリアに関する対話・支援や挑戦・選択の幅に関するもの、柔軟な働き方・機会均等についても多く見られた。他には、制度充実・制度変更の柔軟さや、専門性が尊重されない、キャリアの継続性が感じられない異動についてのコメントも散見された。複数領域にわたるHRM施策や職場の上司の影響がこれらのコメントからも感じられた。

図表8では、選択機会を通じた、自分自身の意識の変化、実際の働き方、仕事、キャリアの変化のエピソードを見ていただきたい。内容に応じて、よかったこと（○）、失敗したこと（×）、その両方（△）の印をつけた。何かを選択すれば何かをあきらめなくてはならないというのはよくあることだが、△のようなエピソードが得られたことでより現実味を帯びて、個人選択感の中身について理解を深めることができた。

個人、組織双方の結果指標にプラスの影響

ここからは、個人選択感が個人の意識や組織能力に及ぼす影響を見ていく。個人選択感を3群に分けて（得点の絶対値で分類）、各変数の平均値を集計した（**図表9**）。6変数すべて統計的に有意な差が確認された。

現在の勤務先企業に対する個人の意識においては、個人選択感が高いほど組織の理念・目的への共感や会社が気に入っているという情緒的なコミットメントである「1.組織コミットメント」が高く、個人選択感が低い場合には、会社を辞めたい、転職したいという「2.離職意識」が高くなっていた。

また、先行研究でも自ら選択・決定することとウェルビーイングとの関係が指摘されているが、個人選択感が高いほど自分の人生と現在の生活に対する満足度である「3.人生・生活満足」が高い結果となった。

「4.変革実行力」「5.現場力」「6.求心力」は、企業調査で個人選択型の配置ポリシーによる影響が確認された組織能力であるが、個人選択感においてもプラスの影響が見られた。

個人選択感は組織と個人の関係性を考える糸口に

最後に、組織の特徴、個人の意識に変数を絞って、個人選択感と各変数と

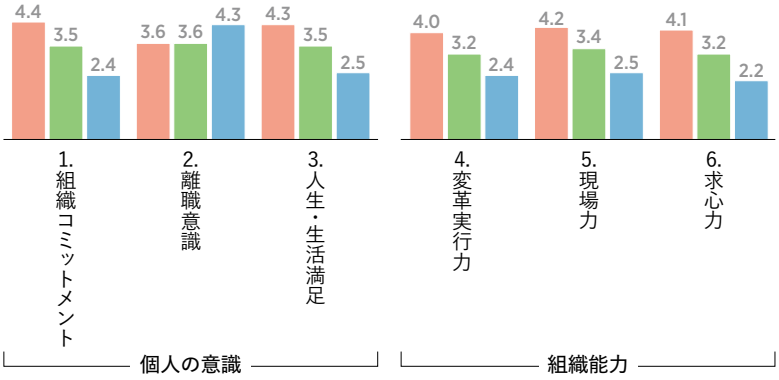
図表8　仕事・働き方・キャリアを自分で選んでよかったこと・変わったこと・失敗したこと

仕事・働き方・キャリアを自分で選んで（選ばせてもらえて）よかったと思う経験／失敗した経験がありますか。
よかったこと、自分で選んだことで変わったこと、失敗したというエピソードがあれば、お書きください。
〈自由記述結果を抜粋して分類〉

意識の変化	○部署や担当を自由に選べることで、仕事への責任感がより強まっている（40代／事務） ○キャリアを自分で選ぶことによって仕事に主体的に取り組もうという意識が強くなるのでよいと思った（30代／技術） △よかったことは、仕事に対して前向きになれて、自己研鑽できていること。失敗したことは、給料が下がってしまったこと（20代／技術） △今の職場を選んだことにより、自分の好きな仕事なので取り組み姿勢が良く楽しく仕事ができている。休日が少なく失敗したとも思うが好きな仕事なので問題ない（20代／その他） ×異動後、合わないと感じたが自分から言い出した手前、再配置を要望しにくい（30代／事務）
仕事内容の変化	○部署別採用だが、社内転職し満足いく仕事ができている（30代／技術） ○入社時に、製造で応募したが、事務の仕事を選択させてもらうことができた。 結果、事務の仕事を選んだが、いろいろと学ぶことができてよかったと思う（20代／事務） ○身体を壊したことで、思い切って自分が担当したい仕事の希望を出したら通った（30代／その他） ○現場の仕事に向いていないと感じ、伝えたところ、すぐに現場から外してくれ、自分に合った働き方が選択できたのはよかった（20代／事務） ×経験を生かすために1つの部署にとどまりすぎて逆にスキルの幅が狭くなってしまった（40代／技術）
働き方の変化	○育児休暇や、時短システムを活用させてもらい、家族と向き合ってすごすことで、仕事の大切さも分かった（30代／技術） ○プライベートと仕事の両立が最優先なのでそれが実現していること（40代／サービス） ○コロナ禍で、働く場所を選べるようになったことが一番よかった。オフィスだけだったのが、リモートで自宅や店など場所を選ばず仕事をできるようになったのは非常に精神的にも楽になった（20代／事務） △時短勤務により、キャリアアップはできないが、子どものことを優先できるため（30代／サービス）
キャリアの変化	△上を目指さず、専門性を深めていきたかったため同期との差は開いた。しかし専門性を深めたことで現場での人材育成に取り組めたり、専門的なアドバイスをしたりできるようになった（30代／その他） △想像していたよりも希望職への異動が困難だった。8年間異動できなかった（30代／その他）

○：よかったこと　×：失敗したこと　△：両方

図表9 個人選択感が個人の意識・組織能力に及ぼす影響〈単一回答／n=991〉



個人選択感： 高群(4以上／n=382) 中群(3以上4未満／n=402) 低群(3未満／n=207)

すべて統計的に有意差あり(*** p<0.001)

※3群間それぞれについては、2.離職意識の高群・中群間のみ有意差なし

1. 組織コミットメント：組織の理念・目的への共感や、この会社が気に入っているという情緒的なコミットメント(6件法、3項目を平均、α = .89)
2. 離職意識：勤務先の会社を辞めたい、より良い機会があれば転職したいという意向(6件法、2項目を平均、α =.90)
3. 人生・生活満足：自分の人生と現在の生活に対する満足度(6件法、2項目を平均、α =.90)
4. 変革実行力：過去にとらわれない新たな施策や考え方の取り入れ、決定事項の実行など変革や実行に関する組織能力(6件法、4項目を平均、α =.88)
5. 現場力：部門の枠を超えた積極的な取り組み、現場からの多くの提案など現場発の連携や提案に関する組織能力(6件法、3項目を平均、α =.83)
6. 求心力：会社の一員であることへの誇り、経営層への信頼などを醸成する組織能力(6件法、3項目を平均、α =.88)

の関係を共分散構造分析という手法を用いて確認したものが図表10である。変数から変数への影響を表すパス（矢印）を引いて分析を行い、統計的に有意にならなかったパスを取り除いて作成したモデルである。

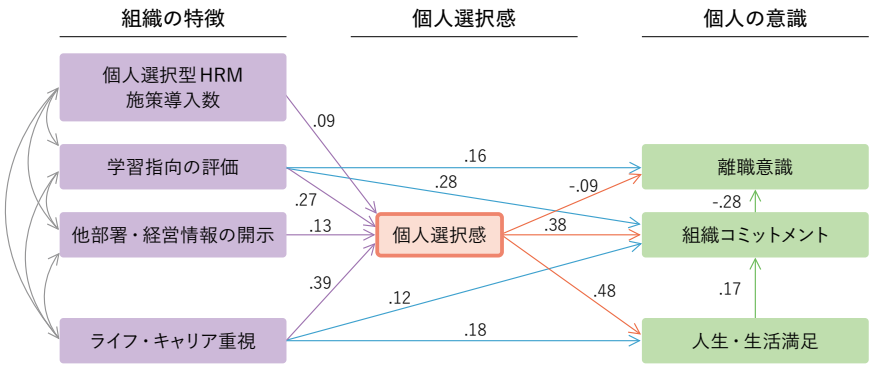
左側の個人選択型HRM施策導入数、学習指向の評価、他部署・経営情報の開示、ライフ・キャリア重視のそれぞれが個人選択感にプラスの影響を及ぼし（紫線）、個人選択感から右側の人生・生活満足、組織コミットメントにはプラスの、離職意識にはマイナスの影響を及ぼしている（オレンジ線）。右側の変数では、人生・生活満足が組織コミットメントを高め、その結果離職意識が低下していることが分かる（緑線）。

相対的な影響の大きさを表す係数の値を見ると、ライフ・キャリア重視から個人選択感へ、個人選択感から人生・生活満足へのパスの値が大きい。

今回の個人選択感は、仕事、働き方、キャリアという複合的な要素を含んでいるが、その個人選択感を高めるには、企業が従業員の生活や中長期のキャリアを重視しているかどうかが大きく影響し、それが結果的には従業員の組織コミットメントを高め、離職意識の低下にもつながっていた。個人選択感が高まると、自由に選択して自分にとって都合の良い会社へと転職してしまうという懸念も生じるかもしれないが、そうはならない可能性が示唆された。

本調査では、個人の視点から個人選択型HRMの実態について見てきた。選択機会を作る制度だけでなく、選択を支援・後押しする上司支援、自己理解、学び、人事評価や情報開示など、多岐にわたる施策の関連性が確認された。その実現はたやすいことではないが、個人選択感という視点が、企業と個人双方にとって望ましい状態を実現するための手がかりとして、組織と個人の関係性のあり方を考える一助になれば幸いである。

図表10 組織の特徴・個人選択感・個人の意識の関係（共分散構造分析の結果）〈n=991〉



χ2=7.730, df=9, p=0.562, AGFI=0.992, TLI=1.001, RMSEA=0
数値は標準化係数
パスは個人選択感→離職意識のみ10%水準で有意、それ以外はすべて0.1%水準で有意

各変数については、図表2、6、9を参照

総括

個人選択型HRM施策を推進する上で考慮しなければならないこと

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

キャリアの選択や働き方の選択など、
働く上での選択を個人に委ねる事例は増えてきている。
しかしながら、選択する自由があることは、
個人にとっても企業にとっても、必ずしもプラスばかりではない。
選択に伴うストレスや組織にとっての不都合も生じる。
ここでは、ここまでの記事を踏まえて、個人選択をめぐる前提ならびに
個人選択型HRM施策の導入に関する留意点について考えてみたい。

個人選択をめぐる4つの前提

今の時代、自分で自分の職業を選択できることを多くの人が享受しているが、江戸時代では、職業選択の自由は少なく、親が行っている仕事を引き継ぐことが普通であった。近代化にともない、食べるもの、着る服、住むところ、聞く音楽、見るドラマや映画、趣味は、自由に選択できるようになってきている。総じて私たちの「選択の幅は広がっている」。これが1つ目の前提である。

選択の幅の広がりに応じて、自分自身のキャリアについても、自分で選択したいという気持ちが高まっている。過去の本誌の調査では、「自律的でありたい」という人は8割を超えており[*1]、諏訪氏が述べるように、自分のキャリアに関する権利にも注目が集まっている。

しかしながら、キャリアを選択することに対して、ストレスを感じている人は6割もいる[*1]。自分で選べば責任が生じるからストレスであると感じている人もいるし、選択の幅が広すぎて、自分にとって何を選択すればいいのか分からないという人も多い。キャリアは自分で決めたいと言いつつ、自分で決めるより、誰かに決めてもらいたいと思っている人は、少なくないと考えられる。「選択にはストレスが伴う」こと。2つ目の前提である。

3つ目の前提は「選択の程度には個人差がある」ことである。自分ですべてを決めたいと思っている人もいれば、そうでない人もいる。それは、置かれた環境や文化にも依存する。

人生のなかで自分が決めたいと思っていることを紙に書きだす。その紙の裏面には、自分で決めたくないことを書く。アメリカ人と日本人の計100人の学生に、その調査を行ったところ、アメリカ人は、ほとんどの項目を自分で決めたいと思っていた。また、裏面が白紙のものが多かった。一方で、日本人は、自分で決めたくない項目の数は、決めたいことの2倍もあった。決めたくないこととして、「食べるもの」「身に着けるもの」「職場での仕事内容」といったことがらを挙げている。自分で決めたいと思っている項目数の平均は、アメリカ人は日本人の4倍もあった[*2]。選択できることがすべての個人にとって好ましいわけではない。

「選択する上で、比較検討できる情報がなければ、選択できない」ということ。これが4つ目の前提である。この10年で、江戸前鮨のお店で大きな変化が起こっている。客が「お好み」で握りを選ぶ形式から、コースメニュー形式でおつまみと握りを提供するお店が増えてきている[*3]。つまり、個人が選択できる形式から他者に選択を委ねる形式に変わってきたということである。選択の幅が広がっているという先述した話に反する出来事である。

理由は、訪日外国人が急増したこと

にある。ミシュランガイドが出版され、鮨屋が掲載されたことにともなって、一流の鮨屋に外国人が訪れるようになる。しかしながら、「お好み」をベースにした仕組みでは、外国人はうまくオーダーできない。そこで、鮨の内容が分からなくても注文できるように、コースメニュー化していったということである。

個人選択型の施策導入を推進するにあたっての3つの留意点

生活する上で、個人が選択する幅が広がっている。そのため、企業内においても個人が選択できると感じる施策を広げていくことが大切になってくる。逆に、キャリアの選択、働き方の選択を限定することで、採用競争力を失うことや離職につながることが予想される。また、環境変化が激しいなか、企業側が個人の志向、価値観、能力を把握して異動させていくよりも、個人が自ら手を挙げて異動した方が合理的であるという点で、個人選択型HRM施策は避けられないと思われる。さらに、本誌調査によると、個人の選択感が高まると、離職防止、組織へのコミットメント、人生・生活満足感が高まるという結果になっており、企業は、総じて個人選択型HRM施策を増やしていくことが求められる。

ただ、推進していく上で、留意点がある。

1つ目は、「選択のサポートを行う」ことである。前述したように、キャリアを選択することにストレスを感じている人が少なくない。グローバルでジョブ型だからと、国内でもジョブ型を導入している企業は多いが、文化差を考慮し、思ったよりも手挙げが少ないことに対応していく必要がある。

本誌調査では、成長のための評価フィードバックがある、他部署・経営情報を開示する、従業員の生活やキャリアを重視する、という組織特徴があるほど個人選択感が高く、そのようなことを意識した施策を展開していくことが、選択する際のストレスの低減につながると考えられる。BIPROGYのROLES、レバレジーズの事業間の交換留学制度、日立製作所の「ジョブ型アイディア」の公募、いずれも個人選択を行う上でのサポート施策の事例である。

2つ目は、「組織主導の施策との併用を考慮する」ことである。西村氏が懸念しているように、異動を個人任せにすると、サクセッションの難度があがる。あるいは、企業特殊能力を身につけることを避ける社員が増えると考えられる。また、希望して異動することのストレスを十分に考慮した方がいい。自分から希望して動けば、そこで責任が発生することになる。仮に異動したいと思っても、そこまでの責任は負えないと考える人もいる。加えて、今の部署の仲間や上司のことを考えると、手を挙げて異動することは裏切り行為になると考える人も少なくない。さらにいえば、自分が向いていることや得意なことを理解していないことも多い。それらのことを考えると、組織主導の異動・配置、育成、働き方の提示も併用することで、個人にとっても組織にとっても理想的な結果につなげることができると思われる。

3つ目は、「個人選択施策の数を増やしつつ、目的を明確にする」ことである。本誌調査によると、個人選択に関する施策の数が多いほど、選択感は高まることが認められた。ゆえに、従業員の選択感を高めるために、個人選択ができる制度を多く導入することが考えられる。しかしながら、安易な導入はのちにマイナスになる可能性が高い。例えば、テレワークを実施した会社が強制出社を求めると、多くの社員が不満に思うという調査結果*4もあり、導入した個人選択型の制度をやめると、個人が不満に思い、場合によっては離職につながることも十分に考慮しておく必要がある。ゆえに、施策の目的を明確にしながら、目的にそぐわない場合には、施策の撤回もあることを示唆することが求められる。

個人が選択できると認知していることで、組織コミットメントや人生・生活満足感は向上するが、選択に伴う責任やストレスも高まる。組織側からのサポートや情報提供は必須である。必ずしもすべてのことを個人が決める必要もなく、時には、組織側が提示することも大切であり、一度、与えた選択感を奪うことはマイナスになることも考慮して、個人選択型の施策を展開していく必要がある。

＊1　リクルートマネジメントソリューションズ(2021)『RMS Message 64号』
＊2　シーナ・アイエンガー(2010)『選択の科学』櫻井祐子訳、文藝春秋
＊3　早川光(2021)『新時代の江戸前鮨がわかる本』ぴあ
＊4　BBCニュースによれば、アップル社の強制出社に76%の社員が不満を抱いていることが分かった。https://www.bbc.com/japanese/features-and-analysis-61878119

可能性を拓く　連載／第13回

「マネジメント発明会議」

VRオフィスは人類の叡智を解き放つ鍵

五石順一氏
株式会社メタリアル
代表取締役 CEO

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。
今回は、VR（バーチャル・リアリティ）空間にオフィスを置き、従業員や顧客との新しい関係を築いているメタリアルの五石順一氏に話を聞いた。

インタビュー／コラム執筆／**荒井理江**
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部　トレーニング技術開発・養成グループ）

今回のテーマ

「ステレオタイプ」

ステレオタイプとは、社会のなかの多くの人に浸透している、固定観念や思い込みのことを指します。アメリカの著作家・政治評論家ウォルター・リップマンが1922年に言及し広まりました。人はさまざまなステレオタイプの影響を受け、他者への印象や評価、態度を、時に意図せず歪ませています。例えば、女性は男性よりも論理やデータが苦手、高齢者は若者よりもデジタルデバイスが苦手と思い込むなどです。

また、自分に向けられたステレオタイプを意識してしまうと、自らそれに近い行動をとる傾向も明らかになっています（ステレオタイプの脅威）。Steele & Aronsonの1995年の研究※によれば、黒人の実験参加者を2グループに分け、一方には「知能テスト」、他方には「問題解決の方法の多様さに関する調査」と題し同じ課題を課したところ、前者の群の方が低成績となったといいます。さらに高齢者を対象とした研究でも同様の傾向に。いずれも自分へのネガティブなステレオタイプ（知能が低い、テストは苦手など）が影響したと考えられています。

ステレオタイプによる偏見や抑圧を、人は、どうしたら手放せるのでしょう。社会心理学では、そのための方策が活発に研究されてきました。例えばステレオタイプを意識しないように訓練する方法がありますが、逆に意識を強化してしまう（リバウンド効果）との研究もあり、策として十分ではありません。近年は、VRによって他者に抱く偏見を克服する方法を探求する研究も報告されています。VR空間では、自分の身体的・物理的制約から解放されるだけでなく、新たな身体を手に入れることが可能です。今回は、VRによって身体的制約だけでないさまざまな束縛からの解放を体感した、ある職場のチャレンジをご紹介します。

※Steele, C. M. & Aronson, K.(1995)Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. Journal of Personality and Social Phychology,69, 797-811.

ステレオタイプとは（図表1）

- あるカテゴリに属する集団について抱かれる固定化されたイメージのこと。
- カテゴリは、性別、年齢、国籍、社会階層など多様にあり、イメージの種類も、性格、志向、能力、外見などさまざまである。
- 人への過度な一般化や誤った認知を助長するだけでなく、ステレオタイプと異なる証拠を得ても、容易に認知を塗り替えにくいとの指摘もある。

>>

column

荒井　御社が本社機能をVRオフィスに切り替えられたと知り、非常に興味深いと思いました。

五石　もともと新宿の高層ビルのなかにオフィスがあったのですが、コロナ禍で数人しか来ないので、最初は「この際、沖縄のビーチで仕事しない？」となったんです。ただ現実問題として難しいじゃないですか。ちょうどその頃、VR旅行事業を始めていたんです。VR旅行ではスイスのアルプスに行ったり、フィンランドのサンタクロース村に行ったりできる。最初は「実際には行っていないじゃん」というツッコミが入っていたんですが、やがてそれもなくなりました。

荒井　体感として「行って」いるんですね。

五石　そうです。あるときVR旅行をしながら打ち合わせをしていたら「あれ？　これもうオフィスじゃん。ここで仕事しよう」という話になりました。

荒井　テレワークではダメですか？

五石　まったくダメ。テレワークは会社を殺します。

荒井　そこまで断言されるのはどうしてでしょう。

五石　もしかしたら、オンラインミーティングで顔を見せるとき以外は、寝ているかもしれないですよね。それにオンラインミーティングって、みんなで予定を合わせて会話するじゃないですか。それではコミュニケーション不足です。例えば、リアルオフィスなら「ちょっと集まってー！　これについてどうなっているかみんなで話そう！」とかやりますよね。

荒井　確かにそういう会話はなくなっています。

五石　また、掲示板で情報共有していても、書いてあることが正しく伝わらずに、「そういう意味だと思いませんでした」みたいな齟齬も起こるわけです。

荒井　直接話せばきっと起こらない問題ですね。さまざまな問題にテレワーク中に気づかれたのですか？

五石　いや、VRオフィスを始めてからコミュニケーションがとれていなかったことに気づきました。オンラインミーティングってカラオケで1人ずつ歌うのと同じで、他の人は黙って聞いていますよね。リアルなら、「いや、それ違うんじゃないの？」「あ、いいこと思いつきました！」という具合に、もっとバーッと意見が出るのに。VRではリアルよりも活発に意見が出てきます。なぜなら、人格が変わるから。恥の概念が消えるんです。

荒井　現実の自分とは少し違うわけですね。

五石順一（ごいしじゅんいち）
メタリアル代表取締役CEO。広島県出身。京都大学法学部卒業。NOVAにて経営企画室長として同社を上場に導いた後、社内ベンチャーとして翻訳・通訳事業を行うグローヴァを2000年に設立。2004年にMBOで独立し、ロゼッタ（メタリアルに商号変更）を創業し、代表取締役に就任。現在に至る。

五石　インターネット上でも匿名の場合は好きなことを書き込めますよね。VRもアバターだから、自分なんだけれど自分じゃない。僕は人前では恥ずかしいから踊りませんが、VRのなかならできる。

荒井　やはり人格が変わると、会議で出てくる発言の中身も変わりますか。

五石　変わりました。「君、そういうこと言う人だったっけ？」みたいな場面がたくさんあるし、リアルではあり得ない失礼なことを言われます（笑）。

荒井　いろいろな意味で活性化していますね。

五石　VRの世界で人は解放されるんですよ。

荒井　むしろ普段は自分を拘束していることに気づかされるわけですね。

五石　本当にそうです。そういう背景があり、VRオフィスの計画を進めてきました。最初は数人から始めて数十人まで増えて、経営会議までやり始めたんですが……全員一斉にやるのは難しいと分かりました。体質的にVRを受け付けない人もいるんです。VRのヘッドセットを被るだけで気分が悪くなる人もいるし、通信環境的に難しい人もいます。

荒井　技術的な壁があるわけですね。

五石　そういうわけで、現在は僕の直轄のメタバース事業だけがVRオフィスを継続しています。僕自身はもうリアルオフィスに戻るつもりはないです。

リアルは物理的制約が多すぎる狭い檻のなかにいるようなもの

荒井　VRの世界に入ったら、居心地が良すぎてリアルには戻ってこられないですか。

五石　VRのなかはユートピアですからね。リアル

VR（バーチャル・リアリティ）オフィスの会議風景（図表2）

VRオフィスに集う同社メンバー。「アバター」と呼ばれる「分身」で参加する。同じ空間に「居る」感覚が味わえるが、会社らしくない雰囲気がいつもと違うコミュニケーションを誘発する。

は狭い世界です。学校でいじめられたとか、職場でいじめにあったとか。もう世の中が嫌になったとか。狭い世界にいるからそうなると思いませんか？

荒井　自分の身の回りに見える範囲だけが自分の世界と思いがちかもしれませんね。

五石　でも実際には78億人いるわけじゃないですか。職場のいじめも、たかが10人、20人相手の話。そこだけが世界になってしまい、逃げられないと錯覚する。なぜなら物理的制約があるから。VRの場合、嫌なら別の世界に移ればいいだけです。

荒井　世界の広さにあらためて気づくわけですね。

五石　さらにいうと、リアルの世界では交通事故にあって歩けなくなったらハンディキャップのある生活になりますよね。VRのなかでは、歩けようが歩けまいが、思うままに飛び回れるんです。

荒井　そう言われてみると、われわれは肉体であるとか、物理的なものを人質にとられながら生きているみたいなところがあるのかもしれませんね。

五石　「VRの何がいいんですか」と聞かれることがありますが、むしろ「リアルの何がいいんですか」という話で、そのぐらいの逆転が起こります。

荒井　仕事を進めていく上でも、やはりパラダイムシフトが起こっていますか。

五石　まず一番小さい話として、一緒に働く人が日本人じゃなくてよくなった。VRなら「みんな、ちょっといい？」と投げかけたら、一瞬で世界から人が集まるので。さらに今、僕らはAI自動翻訳サービスを提供しているから、日本語で世界の人と話せます。

荒井　いやいや、それは小さな話じゃないですよ。

五石　次に社員じゃなくてよくなったんです。VRオフィスに入ってこられる人なら、副業の人とか、他社の人とか、業務委託の人とかでもいいわけですね。実際、僕らと一緒に働いている人の多くは、他社の社員だったり、個人だったりします。

荒井　なるほど。ちなみに、VRオフィスのメタバース事業の皆さんは何人いらっしゃるのですか？

五石　メタバース事業の社員は10人ぐらい。社員以外の人たちは100人ぐらいです。

荒井　社外パートナーが社員の10倍もいるのですね。

VRオフィスの主役はユーザー 会社の枠組みはもはや不要

五石　そして、これが一番大きな話ですが、そもそも会社である意味がないのです。

荒井　会社という枠組みすらいらないと。

五石　VRオフィスのなかで、「この仕事をやりたい人～？」と聞いて、世界中からいろいろな会社の人や、個人が集まるだけです。実際のところメタバース事業で一番熱心に働いているのはユーザーなんですよ。だから、会社で意思決定するときは、最初にユーザーと話します。そこで決まったことを、社員たちに説明する。さらにメタリアルの役員たちに説明する。

荒井　一般的な意思決定の順序と逆なのですね。

五石　そして、毎日のように社員がユーザーに叱ら

れているんですよ。「実際にサービスを体験しないと何をどうしていいか分からないでしょ」と。

荒井　それは正論すぎて言い返せない（笑）。

五石　こうなってくると「会社って何？」っていうことが起こる。これからしたいのはユーザーにトークンという仮想通貨のような報酬を渡すことです。

荒井　会社独自の報酬というイメージでしょうか。

五石　そうです。株をもってもらうとか、社員と労働契約するとか面倒じゃないですか。でもトークンなら気軽に配れる。このプロジェクトが成功して大きくなったときに、配ったトークンが実際のお金になる。事業が小さなときから一緒にやってきたユーザーたちは、創業メンバーのように報われるんです。

荒井　サービスのためにたくさんアイディアを出したユーザーには発言権もあるのですか。

五石　そう、議決権をもつことになります。

荒井　そのサービスを愛している人が、サービスの方向を決めるという本質的なカタチともいえますね。

五石　すでにユーザーのさまざまな協力がサービスに生かされています。例えば、フランス人のユーザーは、旅のガイドをしながら現地のメディアにわれわれのサービスのことを書いてくれています。これは広報の仕事ですよね。スイスのユーザーは「プロモーションビデオを作ったからこれを使って」と送ってくれました。これは制作の仕事ですよね。

荒井　そのとおりですね。

五石　そういう人たちが、われわれが成功を収めたときに、あたかも創業社員や、創業幹部、創業株主のような利益配分を得られるわけです。

荒井　ユーザーからすると、そのサービスが好きで、楽しいからやっていることで利益も得られるなんて、うれしいことだらけですね。素敵なユーザーとつながることができたのも、このVRという空間があったからですか。

五石　そうです。VRのなかで一緒に遊んでいたんです。

荒井　この先VRの活用が進むと、どんな世界になると思いますか？

五石　国境もない、人種もない、会社もない……好きなことをやりたい人が、世界中から好きなときに集まって、好きなことを思い切りやる世界です。成功したらみんなでその成果を分かち合う。VRを体験したことがない人たちからすると、僕の言っていることは突飛な内容にしか聞こえないでしょう。だけど僕たちからすると、リアルにいる人たちは檻のなかにいるようにしか見えませんよ。

荒井　VRの世界に行きたくなりました（笑）。

五石　ぜひ来てください！

column

VRで身体と心の制約を解放し、組織のステレオタイプを手放す

今回ご紹介したVRオフィスでは、物理的・地理的な制約を超えるだけでなく、アバターによって自分のふるまいまでを自由に変えられる醍醐味を味わっていました。物理空間ではなかなかできないことも、つい楽しみながらやってしまった（踊る、空を飛ぶなど）との体験談からは、VRが、人を身体的制約だけでなく「社長だから」「○○さんだから」とステレオタイプ的に期待される役割行動から解放することにも一役買ったことがうかがえます。さらに、役割だけでなく、組織の壁を越え自社の顧客と自由に価値を共創する上でも、関係性やコミュニケーションを制約するさまざまな枠組みを取り払うVR空間の効能がプラスに影響しているようです。

オンラインコミュニティは、旧来のコミュニティの条件の１つ、「空間的な近接性」がなくなり、「価値の共有」によって形成される傾向があることや、オンラインコミュニティにアバターが介在することで、状況によってはコミュニケーションが活発になるとの研究も発表されています。技術の発展により、制約を超えて共通の思いの下に人が集まり、心理的にも開放的に活動できる空間が広がっています。人の身体と心を解放するVR空間に、組織マネジメントへのステレオタイプを刷新する、新しいマネジメント発明の息吹を感じます。

特集2

360度評価の導入と活用

―先行研究と実践事例の両面から―

360度評価を導入する企業が増えている。導入理由としては、
「360度評価を使って従業員の育成を図っていきたい」
「人事評価に加えて、現場での情報を参考にしたい」などといった声が多い。
また、「結果をどうフィードバックしていいのか分からない」
「結果が芳しくない従業員へのフィードバックが難しい」など、
結果活用時の生々しい相談も増えている。
そこで本稿では、アカデミックな知見も参考にしながら、
360度評価の導入の際のポイントと、
実践事例について紹介する。

坂本 佑太朗
リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部HRMサービス開発部 主任研究員

視点 **繁桝江里氏**
青山学院大学
教育人間科学部 心理学科 教授

360度評価とは

360度評価とは、職場の上司や同僚や部下が、対象者本人の仕事ぶりを、多元的な要素から評価することと定義される[*1]。具体的には、仕事場面での具体的な行動項目を対象者本人および周囲の人々（上司・同僚・部下など）に提示し、それらの回答結果を集計し得点化して行われることが多い。また、同時に結果の解釈の参考情報として自由記述式の質問も行われることがある。このような360度評価は、わが国において企業における人材育成や人事評価の補完ツールとしての導入が進んでいる。

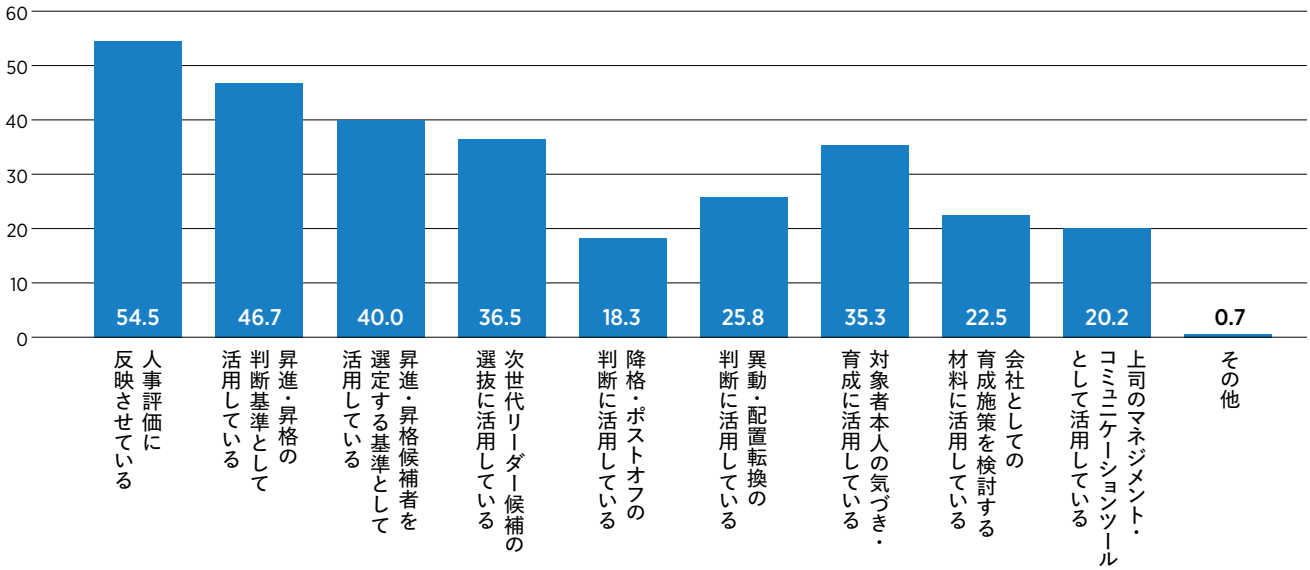
360度評価は、「多面評価（multi-source assessment）」「360度フィードバックツール（360-degree feedback tool）」などといわれることもある。本稿では、対象者の仕事ぶりを上司・同僚・部下という360度からの回答結果を数値化する手段といった意味合いで、「360度評価」の語を用いる。また、360度評価の対象となる人（被観察者）を「対象者」、その対象者のことについて回答する周囲の人々を「回答者」と表現することにする。

360度評価の導入状況と活用目的

働き方改革の浸透や、VUCA時代を迎えたビジネス環境の変化などを背景に、360度評価の導入が進んでいる。360度評価を導入する日本企業は、2007年は5.2%、2018年には11.8%だった[*2]。単純に比較はできないものの、2020年に弊社で実施した調査によると、31.4%となり、360度評価に関

図表1 360度評価の活用目的

360度評価の結果は、人事として何に活用していますか。〈複数回答／ n=600 ／%〉



出所：リクルートマネジメントソリューションズ(2020)[*3]

図表2 360度評価の期待される効果と懸念点

	期待される効果	懸念点
対象者	• 上司だけでなく同僚や部下からのフィードバックを通じて、自分自身が気づいていない強みや弱みを把握し、自己理解が深まる • 周囲からのフィードバックをもとに、今後に向けた課題設定が行える • 質問項目に回答するなかで、どのような行動が求められているのかの理解が深まる	• 自分の想定よりも結果が芳しくなかった場合（特に自己評価が他者評価よりも過大だった場合）、その結果の受け止めのハードルが高い
上司	• 上司だけではなく同僚や部下からの結果も踏まえて、日頃のマネジメントに生かせる • 自分自身（上司）の結果と、同僚・部下からの結果を比較して、対象者に対する見立てや期待を再整理できる	• 360度評価結果をどのように返却して、結果をめぐってどのように対象者とコミュニケーションをとっていけばいいかのイメージがもちづらい
人事	• 日頃の仕事ぶりを起点としたフィードバックをもとに振り返りの機会を作り、従業員の能力開発につなげられる • 普段見えない職場での活躍状況をデータとして把握し、その活用を通して人材の配置転換などの検討につなげられる	• 実施にあたっての運用コスト（e.g. 回答者の選定）が高い • 結果をどのように対象者に対してフィードバックするか、を設計しておく必要がある

する関心が高まっていると推察できる[*3]。

また、同調査にて360度評価の活用目的について確認した（図表1）。その結果、大別すると、「人事評価に反映させている」(54.5%)、「昇進・昇格の判断基準として活用している」(46.7%)を中心とした人事処遇施策への活用と、「対象者本人の気づき・育成に活用している」(35.3%)といった従業員の能力開発という両目的に対し活用されることが分かっている。この両目的がハイブリッドされることは360度評価の特徴であるといえる。

期待される効果・懸念

導入が進む傾向にある360度評価だが、そもそもそれを活用することで期待される効果や懸念点は何だろうか。対象者本人、(対象者の)上司、そして人事にとって、という視点から図表2のように整理できる。

このように360度評価には期待される効果は大

きいものの、一方で結果のフィードバックという観点では懸念もある。360度評価結果を上司から対象者本人にフィードバックする際には、その上司や同僚など回答者の集団ごとに平均された結果が返却される場合が多い。そのような結果には、得点が絶対的に高いというようなポジティブなフィードバックだけではなく、結果が芳しくなく対象者にとってはネガティブなフィードバックも含まれる場合がある。実際に、実務場面では、「対象者の結果が芳しくない場合にどのように返却しコミュニケーションをとっていけばいいか」などの声も多く聞かれる。

フィードバックの目的や位置づけを伝える

360度評価を返却する際には、対象者に対して、①「360度評価」というものは日頃の業務上で接点のある周囲の人々からの回答結果であり、対象者本人の能力や人格を断定するものではないこと、②「自分のことは自分自身が一番よく知っている」と思っていても、案外見逃していることがあるため、結果からの「気づき」を職場での行動に生かすことが大事であること、をあらかじめ明確に伝えることが重要である。

結果の解釈や実践のサポートをする

その上で、実際に対象者に結果を返却する際には、上司がこのような結果となった背景について日常の行動と関連づけながら結果解釈のサポートをしたり、結果を踏まえて今後の能力開発課題を設定し、実践のサポートをしたりすることが望ましい。

結果の返却時には数値化された得点や自由記述の回答結果による心理的な負荷も高まることが予想されるため、「この結果はあなたを傷つけようとするものではない」「あくまで周囲からの期待も込められたものであり、今後に生かしていくことが大切」といったフォローは欠かせない。特に対象者本人にとってネガティブな内容のフィードバックが含まれる際には、フィードバックする側も難しいと思うのは当然だろう。そのようなネガティブ・フィードバックを行う際には、ポジティブな内容のフィードバックもセットにしてポジティブ・ネガティブ両面に触れていくことが効果的であることは社会心理学研究の知見として分かっている[*4]。最近では、「フィードバック」という行為について、特にネガティブな情報のフィードバックは対個人よりも対組織（チーム）に対して行う方がチームパフォーマンスを高めることが報告されている[*5]。実際に360度評価をフィードバックする際にも参考にできそうなポイントだ。

360度評価の導入と活用に向けて押さえたいポイント

360度評価の導入と活用に向けては以下の2点がポイントになる。

ポイント1：実施目的を明確に置くこと

図表1のように、360度評価は昇進・昇格や異動・配置といった人事処遇施策や能力開発への活用を目的に導入されることが多かった。しかしながら、実際には「『360度評価』をやってみたくて導入した」「導入はしたもののうまく活用できておらず、形骸化している」といった声も多い。360度評価導入の際には、何の目的（e.g. 人事処遇施策／能力開発）で実施するのかについて明確にし、社内で共有しておくことが重要だ。

なお、最近の360度評価の研究動向を確認しても、人事処遇施策／能力開発のどちらに、または両方を活用目的とするのが適切なのかについては、学術研究的なコンセンサスがとられていないのが現状のようだ[*6]。例えば、「能力開発」のみが望ましいという立場をとる研究のSmitherら（2005）は、複数の研究結果を統合的に検証するメタ分析という手法によって、人事処遇施策への活用目的で実施するよりも能力開発目的で実施する方が同一対象者の一定期間を空けたところでの360度評価の得点上昇が大きいことを統計的に示している[*7]。一方、Kimら（2016）による韓国で行われた縦断的研究では、人事処遇施策／能力開発の両目的で実施した方が、360度評価結果と財務指標との関係性が強いことを明らかにしている[*8]。

360度評価は前提として、対象者の日常の職務行動を観察の対象として実施されるため、人事異動などの職場環境の変化の影響を受けやすい。ま

た、回答者もまったく同じ人物が同一対象者に対し継続的に回答し続けることは困難である。このような360度評価にかかわる実務的な制約もあり、人事処遇施策／能力開発目的か、またはそのどちらかの目的で実施することが望ましいのか、ということを学術研究のみから結論づけることは現状困難であるといえそうだ。

そのため、繰り返しになるが、導入検討の際には、実施の目的は何か、そしてそれがなぜ360度評価という手段でなければならないのか、を明確化した上で導入を検討することを推奨したい。

ポイント2：360度評価自体の「品質」という観点を考慮すること

目的を明確化した上で実際に導入検討をする際に、360度評価ツール自体の「品質」を確認してから導入することが望ましい。

実施目的が人事処遇施策の場合、360度評価結果はさまざまな人事上の判断材料につながっていく。そのため、目的に照らして測定したいものを精度よく測定できるアセスメントが適している。また、従業員の能力開発目的で実施する場合においても、その結果によって対象者が自分自身の特徴を明らかにしながら、今後の能力開発課題を設定するために活用していく。いわば、360度評価の結果が今後の成長に向けた出発点となり、方向性を規定する材料にもなり得る。そのため、人事処遇施策／能力開発目的で導入・活用されることが多い360度評価においては、人材アセスメントツールの1つとして品質が担保されていることが必要だ。

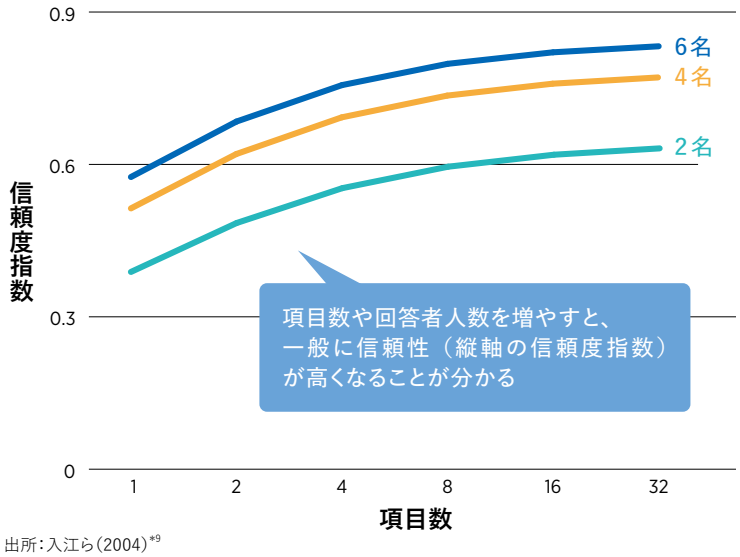
この「品質」を評価する指標としては、人事アセスメント一般に共通して測定の信頼性や妥当性という概念がある（**図表3**）。360度評価の場合、周囲からの回答に基づきアセスメントを実施するため、①測定項目などのアセスメント自体の質と量（項目数）と、②回答者の回答傾向（e.g. 評価の甘辛）などが、これらの指標に影響を与える。①については、360度評価で使用される質問項目が専門家によってきちんと設計され、どの回答者においても回答しやすい（回答者によって質問項目の意味合いが変わらない）ものであり、かつ十分な項目数が担保されていることが重要だ。②については、360度評価の特性上、回答者の評価の甘辛などの評価のバイアスをゼロにすることは難しい。そのため、回答者を一定数担保することにより、この評価のバイアスを相殺し、アセスメントとしての信頼性を担保する必要がある。このように360度評価の品質（信頼性）には、実際の測定項目の質と量（項目数）、そして回答者人数という要因も大きく影響を与える（**図表4**）[*9]。項目数や回答者人数を増やすと、一般に信頼性（**図表4**の信頼度指数）が高まる。一方、項目数を増やすと回答負荷が高まり、回答者人数を増やすことは実施自体の負荷に影響する。このように360度評価はさまざまな要因の影響を考慮した上で品質を担保し、設計されていることが望ましい。

360度評価を導入する際には、このような観点での定量的・定性的な検証がなされているのかを

図表3 人事アセスメントの品質で押さえるべき観点

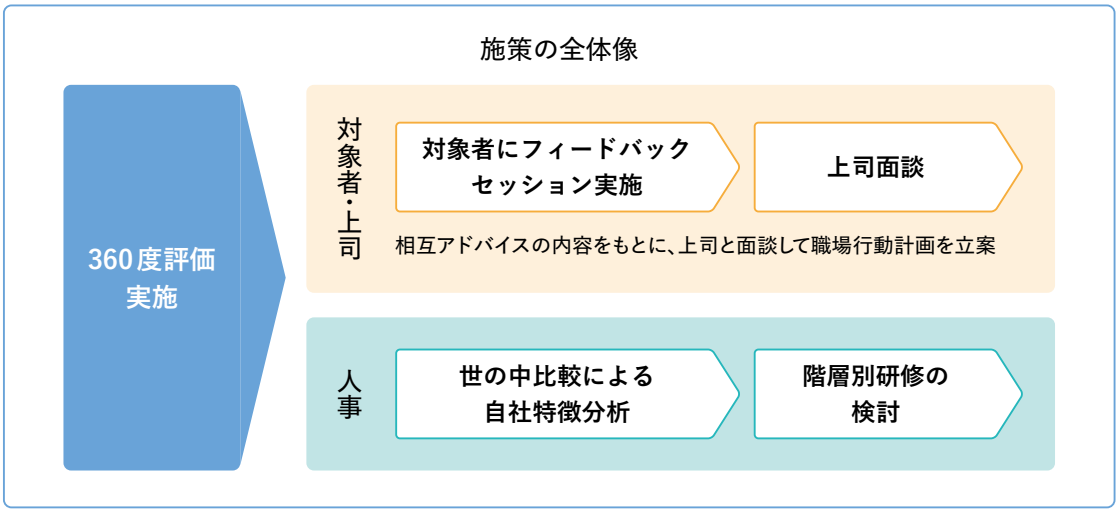
観点	詳細
信頼性	測定の確かさ、安定性を示す e.g. 精度高く測定できているか
妥当性	測定内容として適切か、妥当なものかを示す e.g. 測定したいものを測定できているか

図表4 項目数および回答者人数を加味した360度評価の信頼性シミュレーション研究



出所：入江ら（2004）[*9]

図表5 360度評価の活用事例　A社：能力開発目的



事前に確認しながら導入を検討することを推奨したい。

360度評価の活用事例

ここからは能力開発目的で活用したA社、人事処遇施策／能力開発の両目的で活用しているB社の事例を紹介する。実際に導入するときに悩ましい目的の置き方や活用方法、結果フィードバックの方法を検討する際の参考にしていただきたい。

A社：能力開発目的での事例

A社では、激しい環境変化と社員の多様化にともない、ダイバーシティマネジメントを実現していくことが求められていた。そこで、周囲のメンバーからの声をもとにマネジャーの能力開発につなげていくため、360 度評価を実施することを決めた。

この施策では、対象者が自身の結果を正しく読み取り、今後に生かしてもらうことを意図して、専門家から360度評価の結果の読み取り方を学ぶ「フィードバックセッション」を行った。その上で、上司と面談して職場行動計画を立案してもらう流れをとった。フィードバックセッションでは、グループワークを行い、対象者同士が評価結果の読み取り方や今後に向けた職場行動計画について相互にアドバイスし合った。これらにより、前向きに今後の能力開発に取り組む土台を作ることができた。

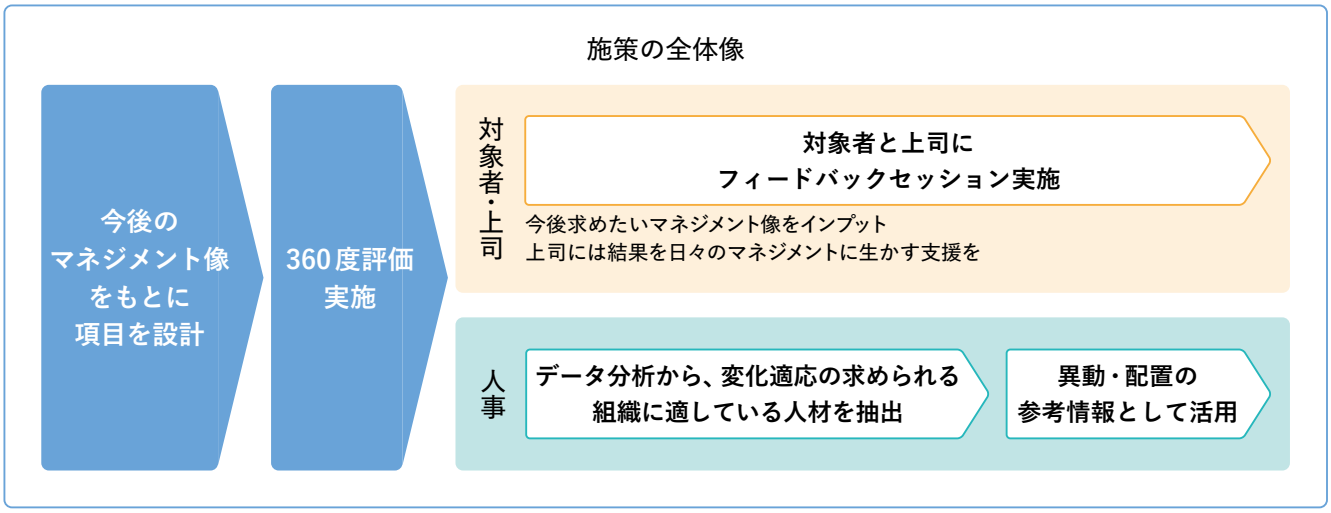
一方で、人事は、360度評価のデータを活用して、世の中と比較した自社の特徴の分析を行った。その結果、A社は業界他社と比較して、得点の低い能力要素があることが判明した。これらの能力については、広い視点で環境変化を捉えることや、組織としての意思決定が不十分であるという、自社のマネジメント層における課題感とも合致していた。そのため、これらの能力を高められる階層別研修が必要だという結論につながった（図表5）。

B社：人事処遇施策／能力開発目的での事例

B社では、新型コロナウイルスの感染拡大による働き方の変化に加え、ビジネス環境が激しく転換するなかで、変化にスピーディーに適応し、新しい価値を生み出すようなマネジメントが行える組織に変えていきたいと考えていた。しかし、そうしたマネジメントに対応できる人材が少なかった。そこで360度評価を活用し、変化の時代に即したマネジメントスキルの開発を促すと共に、今後求めたいマネジメントのあり方に適した人材の異動・配置を行いたい、と考えていた。

この事例では、今後求めたいマネジメント像をもとに360度評価の項目を設計し、マネジャーを対象者として実施した。その上で、A社の事例同様、対象者への丁寧なフィードバックと今後求

図表6 360度評価の活用事例　B社：人事処遇施策／能力開発目的



めたいマネジメント像のインプットを意図して「フィードバックセッション」を実施した。加えて、対象者の上司に対してもフィードバックセッションを実施し、360度評価の結果を日々のマネジメントに生かすための支援を行った。また、360度評価データを分析して、今後求められるマネジメントに照らした優秀人材を抽出し、異動・配置の検討の際に参考にした（図表6）。

A社、B社共に目的をしっかりと置いており、具体的にどのように使いこなすか、複数の観点から緻密に設計できていることがポイントだ。また、結果の返却についても、フィードバックセッションなどを活用して対象者やその上司がしっかりと活用できるようにサポートしている点にも注目したい。

以上、360度評価の現状と効能、導入時のポイント、そして人事処遇施策および能力開発という目的別の事例について紹介した。360度評価は適性検査やアセスメントセンターなど他の人事アセスメントと比べて、普段接点のある人々からの回答がアセスメントの情報になる点において明確に異なる。そのため、対象者への結果フィードバックにおいては慎重に行う必要があり、確かに活用の難度は高い。一方で、360度評価を通じて得られる周囲からの声は対象者本人に対する「贈り物」でもあり、それを有効に使わない手はない。360度評価の導入を検討する際には、本誌で触れた内容を参考にしていただき、活用場面においては360度評価のフィードバックを上司・部下間での対話の機会にもしていただきたい。

＊1　高橋潔(2010). 人事評価の総合科学. 白桃書房.
＊2　労務行政研究所(2018). 労政時報第3956号.
＊3　リクルートマネジメントソリューションズ(2020). 人事600名の360度評価導入と活用の実態.
＊4　Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. American Psychologist, 60(7), 678–686.
＊5　繁桝江里(2021). チームに対するフィードバックの効果：個人レベルとチームレベルの比較. 産業・組織心理学会第36回大会.
＊6　Church, A. H., Bracken, D. W., Fleenor, J. H. & Rose, D. S. (Eds.). (2019). The handbook of strategic 360 feedback. Oxford University Press.
＊7　Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. Personnel Psychology, 58(1), 33–66.
＊8　Kim, K. Y., Atwater, L., Patel, P. C. & Smither, J. W. (2016). Multisource feedback, human capital, and the financial performance of organizations. Journal of Applied Psychology, 101(11), 1569–1584.
＊9　入江崇介・鷲坂由紀子・舛田博之・二村英幸(2004). 多面観察評価手法の特性に関する検討 ～一般化可能性理論によるアプローチ～. 日本テスト学会第2回大会.

坂本 佑太朗（さかもとゆうたろう）
2015年入社。人材アセスメントに関する新規商品開発や心理測定技術に関する研究に従事。研究成果は、日本テスト学会、日本心理学会などで発表、および専門誌に投稿し、理論と実際を結びつける。現在は、360度評価を中心とした研究開発に取り組む。2020年東北大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士（教育学）。

視点　フィードバック研究の360度評価への応用

フィードバックは部下との関係構築やチームづくりの好機

繁桝江里氏
青山学院大学
教育人間科学部 心理学科 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

360度評価を本人へフィードバックする際、上司は何に注意すればよいのか。望ましくない結果を返さなくてはいけない場合でも、どうしたら前向きな対話の機会にできるのか。対人コミュニケーションを研究する繁桝江里氏に、360度評価に応用できるポイントを詳しく伺った。

最近は、部下だけでなく上司もフィードバックの場面を恐れているのではないでしょうか。なぜなら、対応を間違えると、パワハラだ、離職だ、となりかねないからです。しかし、フィードバック場面は、部下との関係構築やチームづくりの好機です。では、どうしたらチャンスを生かせるのでしょうか。研究に基づき、ポイントをお伝えします。

将来／問題解決／チーム志向がネガティブFBの衝撃を薄める

上司にとって360度評価で最も難しい局面は、部下が望まないネガティブな内容のフィードバックをするときでしょう。「あなたの能力に問題があります」と返せば、部下は当然大きなショックを受けます。では、どうしたらよいのでしょうか。

私の研究では、最も効果的な上司からの言葉がけは、「これから部下が解決・改善していくことを、上司も一緒に考える」と伝えることでした。加えて、「チームへのフィードバック」の方が、対個人よりも、メンバーに肯定的な影響があるという研究結果もあります。将来志向・問題解決志向・チーム志向が、ネガティブ・フィードバックの衝撃を薄めて、プラスに転じていくのです。

つまり、「部下にネガティブ・フィードバックをする際には、チームの問題において、部下個人がこれからどのように貢献できるか、何をどう改善すればよいかを一緒になって考えるのがよい」のです。これが1つ目のポイントです。

これは対チームのフィードバックにもいえることです。フィードバック時に、上司がチーム目標に紐づけ、さらにチーム内の役割や協力体制に触れると、メンバーはチームの課題解決に視点を移しやすくなります。難しいフィードバック内容ほど、丁寧にこの紐づけをしてみてください。

褒め言葉もダメ出しも相手の認知とのズレを意識する

2つ目は、「フィードバックは事前の準備が大切だ」ということです。ポジティブ・フィードバックには、基本的に良い効果があります。ただし、「いつも頑張っていますね」のような漠然とした言葉には、たいした効果はありません。また、悪いところは目に付きやすいものです。だからこそネガティブ・フィードバックをする前には、慎重に情報を集める姿勢が必要です。部下の日常をしっかりと観

察した上で言葉をかけましょう。

3つ目のポイントは、「認知のズレを意識する」ということです。褒め言葉もダメ出しも、相手のパフォーマンス認知、能力認知とズレていないか確認しましょう。いくらポジティブ・フィードバックが良いといっても、相手の自己認知と大きくズレたむやみやたらな褒め言葉は、マイナス効果になることさえあります。反対に、相手が的を射ていると感じるネガティブ・フィードバックは、モチベーションを一定程度高めます。

とはいえ、評価とは常に主観的なもので、上司・部下の間には、必ず何かしらの認知のズレがあるものです。そのズレこそ指摘すべきということもあるかもしれません。ズレが生じていたら、部下とよく話し合い、すり合わせて解消しましょう。そうすれば、良い方向に転じていきます。

同僚からのフィードバックで成果が上がるケースもある

4つ目に、欧米の研究では「フィードバックの場で、部下が自らの思いや疑問を発言することには良い効果がある」といわれています。ただ、日本では部下が自発的に発言することは少ないかもしれません。その場合、上司が部下に発言を求め、そうしやすい雰囲気を作れるとよいでしょう。

5つ目に、同僚からのフィードバックによって、凝集性が高まり、パフォーマンスが上がるケースもあります。私の研究では、工場のように相互の安全性モニタリングが必要な場合、同僚間で日常的に行うフィードバックがより安全な行動につながる、という結果が得られています。

ただし、360度評価における同僚からのフィードバックには注意も必要です。自分のパフォーマンスを良く見せるために、同僚の評価を低くする部下がいるかもしれず、最悪の場合、部下同士がお互いを貶める負のループになりかねません。

フィードバックの際、実は上司が「部下に評価されている」

6つ目に、「フィードバック探索」をチーム内に増やす工夫をお勧めします。

繁桝江里（しげますえり）
2005年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程単位取得満期退学。博士（社会心理学）。山梨学院大学准教授、青山学院大学准教授などを経て、2022年より現職。著書に『ダメ出しの力』（中公新書）、『ダメ出しコミュニケーションの社会心理』（誠信書房）などがある。

フィードバック探索とは、自らフィードバックをもらいにいくことです。研究では、フィードバック探索できる新入社員、自分の課題を周囲に聞いて回れる新人の方が、適応が良く、パフォーマンスも高いことが分かっています。これはあらゆる人にあてはまるはずです。誰しもネガティブ・フィードバックは脅威ですが、自ら獲得しにいけば、プラスの意味づけをしやすくなり、意義・意味を見いだすことにつながるのです。

チーム内のフィードバック探索を増やす第一歩は、「まずは上司がフィードバック探索をすること」です。上司が耳の痛い意見を知ろうとする姿を見せれば、部下も上司に意見を聞いてくるはずです。関係性が良くなったところで、部下に言いたいことをいろいろと言ってもらうのです。こうして「見せる・聞かせる・言わせる」の順で進めていけば、フィードバック探索は増えていきます。

最後に2つ。1つ目に、コミュニケーションの研究者として、「双方向的な対話こそが戦略的ゴールだ」ということをぜひ強調したいです。対話を通してお互いに学び続けるプロセスが、より良いチームや組織を形成する原動力になるのです。

もう1つお伝えしたいのは、フィードバックの際、実は上司が「部下に評価されている」ということです。部下は上司の態度や言葉をよく観察しています。だからこそ、適切なフィードバックができれば、部下との関係が良くなるのです。冒頭でもお伝えしたとおり、フィードバックは部下との関係構築やチームづくりの好機なのです。

「信頼」を科学してイノベーションを生み出す日本にしたい

鹿内 学氏　株式会社シンギュレイト 代表取締役

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）

鹿内学氏は、日本のピープルアナリティクスの草分けで、現在も先頭を走る1人だ。今、鹿内氏は何を目指し、どんなことに取り組んでいるのか。日本の企業と社会をどう変えたいと願っているのか。詳しく伺った。

入江　最初に、シンギュレイトの紹介をお願いします。

鹿内　私が経営するシンギュレイトは、科学で「人の関係と関係性」を読み解き、組織開発を支援する会社です。キーワードは「信頼」で、組織内外の信頼を高めて、人と人との新しい関係や関係性を作り、新結合（イノベーション）を増やすことを目指しています。

信頼を高めるための手段が、ピープルアナリティクスです。例えば、私たちが開発したツールに1on1サービス「Ando-san（あんどうさん）」があります。Ando-sanを使えば、1on1時の上司・部下のコミュニケーション行動を計測して、コミュニケーション行動を変えていけます。こうしたデータを活用したサービスを提供することで、組織内の信頼を高めていきたいのです。

意思決定スピードに惹かれて大学からビジネスの世界へ

入江　なぜ鹿内さんはピープルアナリティクスを始めたのですか？

鹿内　もともとは大学教員でした。京都大学の大学院で、特定助教／特定研究員として脳活動画像データ、生体データの計測・分析などをしていました。その後、国家プロジェクトでの研究員を経て、ある人材企業に入社しました。そこでピープルアナリティクスに出会ったのです。その後、会社に在籍しながら2016年にシンギュレイトを設立し、現在に至ります。

入江　なぜ大学からビジネスの世界へ移ったのですか？

鹿内　研究員をしていたとき、あるきっかけでキャリアアドバイザーに出会い転職活動を始めたら、あっという間に話が決まったからです。

そのとき、私は民間企業の意思決定の早さに興味をもちました。何しろ水曜に話が来て、土曜に面談、日曜には内定が出たのです。入社の決め手は、そのスピード感と、私が人材ビジネスをよく「知らない」ことでした。未知の分野に挑戦したい、と思ったのです。

いくつかの偶然が重なって大学からビジネスの世界に移り、たまたまピープルアナリティクスを始めたというわけです。ただ、ピープルアナリティクスに携わり、働く人たちのデータを扱うことに魅力を感じたのは確かです。ピープルアナリティクスに大きな可能性を感じて、ここまで続けてきました。

山岸俊男さんの「信頼」が企業内の関係性を変える

入江　なぜ「信頼」を事業のキーワードにしたのですか？

鹿内　山岸俊男さんの「信頼研究」に強い影響を受けています。山岸さんとは、京都大学を離れる間際に、とある研究会でお会いして、お話ししたことを覚えています。そのときは、信頼研究を強く意識はしていなかったのですが、今になって、つながっています。

山岸さんは信頼と安心を明確に区別しました。信頼とは、働くなかでいうと、「大きな不安や不確かさがあるなかで、すなわち、相手の行動いかんによっては自分がひどい目にあってしまう状況でも、お互いの利益のために相手が働いてくれると期待すること」です。対する安心は「そもそもそのような不安や不確かさがないと感じること」です（参考：『安心社会から信頼社会へ』中公新書）。

かつての日本社会は、安定した集団や関係の内部で社会的な不確かさを小さくすることによって、お互いに安心していられる「安心社会」を形成していました。しかし、今や日本の安心社会は完全に崩壊しています。山岸さんは常々、日本を安心社会から「信頼社会」に変えなくてはならない、と主張していました。私は、社会的な不確かさが高まる一方の今こそ、日本に信頼社会を形成するときだ、と考えています。

なぜなら、お互いを信頼し合うことが関係性の質を高めるからです。そして、良い関係こそがイノベーションを生み出す原動力となるからです。不安がある初対面の相手ともいきなり握手してチームを組める組織に変われば、イノベーションは間違いなく増えます。私は、組織内外の関係性の集合が、組織、社会のイノベーション力だと考えています。

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

鹿内 学（しかうちまなぶ）

奈良先端科学技術大学院大学情報学研究科で学位を取得し、京都大学などでの教員・研究員として、認知神経科学の基礎研究に従事。2015年に人材企業に入社し、ビジネスサイドに軸足を移す。在籍中の2016年にシンギュレイトの設立にかかわり、ピープルアナリティクスに先駆的に取り組む。

KEYWORD

信頼

社会心理学では、特定の対象に対する信頼は「個別的信頼」、人間一般に対する信頼は「一般的信頼」と分けて捉えられている。今回のインタビューで用いられている信頼は、主には一般的信頼のことを指す。

社会関係資本

集団内や集団間の協力関係を促し、社会や組織の効率性を高める、信頼、規範、ネットワークなどの特徴。社会の共有財であり、個人の有する資本でもある。経営学、社会学などさまざまな分野で注目されている。

つまり、私は働くなかでの信頼を科学して、イノベーションを生み出す企業を支援したい、そういう日本にしたい、と考えているのです。

入江　お客様企業の反応はどうでしょうか。最近の取り組みについて教えてください。

鹿内　まだ詳しくはお話しできないのですが、「信頼をもとにした組織を作りましょう」という私の思いに共感してくださる企業と一緒に、実験的な施策を進めている真っ最中です。そのなかで最近ようやく、ピープルアナリティクスを通じて、実際に個人の行動変容を起こして信頼を高めることができる、という具体的な展望が見えてきました。

ピープルアナリティクスでノーベル経済学賞をとりたい

入江　ピープルアナリティクスの魅力はどのような点にありますか？

鹿内　私は大学では脳科学を研究していましたが、脳は神経細胞のつながりで、組織は従業員のつながりでできていて、その意味では似ています。ただ、神経細胞は決して脳から飛び出すことがありませんが、組織には従業員の入退社があり、社内にいても社外の人々と手をつなぐこともよくあります。組織の膜は脳と比べると面白いほど緩やかで、頻繁な情報の出入りがあるのです。私はその点にも魅力を感じています。

今日も、入江さんとお話ししているうちに、だんだん入江さんの脳とつながっている感じがしてきました。相手を信頼できれば、そうやって良い関係を築いてイノベーティブな話し合いを展開できるのです。私は、そうした関係性に注目しています。

別の言葉で言えば、「社会関係資本」が組織の力になるわけです。経営人材にとって、社会関係資本は極めて重要なものの1つです。しかし、本当は全従業員に社会関係資本があり、その資本の大きさがイノベーションに関与しています。社会関係資本の可視化は、必ず組織活性の役に立ちます。

入江　今後の目標を教えてください。

鹿内　私は、日本の企業が信頼組織に変わり、イノベーションが増える社会にしたい、と思っています。

例えば、アメリカには革新的な製品を買う層が分厚く存在し、現状の完成度がそれほど高くなくても、画期的な製品が登場したら積極的に購入します。それは製品を創造したイノベーターを信頼し、彼らに期待しているからです。

しかし、比較して、日本にはイノベーティブな製品を買う企業が少ないという印象があります。完成度の高さが極めて重視される社会なのです。それではイノベーションは増えません。だからこそ、日本にも見知らぬイノベーターを信頼できる企業、初対面の相手やあまり知らない相手と握手できる企業組織を増やしたいのです。

私は、ノーベル経済学賞を目標にしています。2021年のノーベル経済学賞は、「自然実験」と呼ばれる手法を確立して、社会実験で仮説を証明し、労働市場に関する新たな知見を提供した研究が受賞しました。同じように、ピープルアナリティクスによって組織内の信頼を高めることが、組織のイノベーションにつながるということを実証したい。また、サービスを通じて、そういう社会や企業組織を作ることに貢献していきたいです。

HAT Lab 所長 入江の解説

本連載は、今回で20回目を迎えました。そこで、1つの節目として、草創期からピープルアナリティクスを推進している、鹿内さんにお話を伺いました。

鹿内さんは、起業家と科学者という2つの顔をおもちです。それゆえ、「イノベーション」と、それを生み出す要素であり、科学性の高い知でもある「信頼」を大切にしているのだと思います。

鹿内さんのお話を伺い、イノベーションは、イノベーターだけでなく、フォロワーが存在してはじめて実現するものだと改めて認識することができました。

ともすれば無味乾燥と思われるデータ、それによって組織内、そして、組織を超えた信頼のネットワークを活性化していこうという鹿内さんのチャレンジは、非常にエキサイティングです。ぜひ、皆さんも鹿内さんと共にチャレンジをしていただければと思います。

RMS Research 2022
個人選択型HRMに関する実態調査

報告書の内容をご紹介する全6回のレポートシリーズを、WEBサイトにて公開しています

弊社組織行動研究所では、企業各社において、仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策が、どのように検討され、導入、活用されているのかを調査し、296 社の回答結果を報告書にまとめ発表しました。また、本報告書の内容をご紹介する全 6 回のレポートシリーズも、弊社WEB サイトにて公開しています。
本誌第 1 特集とあわせて、ぜひご高覧ください。

【第 1 回】 ジョブ型時代のキャリア自律とタレントマネジメントにつながる個人選択型 HRM とは、その導入実態
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001070/

【第 2 回】 個人選択型 HRM を後押しする人材マネジメントや評価の特徴とは
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001072/

【第 3 回】 社内公募制度導入 125 社の運用実態と制度活用のポイント
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001074/

【第 4 回】 副業・兼業許可 74 社の運用実態と非導入 130 社の懸念
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001076/

【第 5 回】 異動・配置のポリシーミックスと組織能力への影響～個人選択型・選抜型・底上げ型・欠員補充型
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001079/

【第 6 回】 個人選択型 HRM の導入・活用に向けた 3 つのポイント
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001081/

▶報告書PDFは下記URLよりダウンロードいただけます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_2022_report.pdf

WEBサイトのご案内 **https://www.recruit-ms.co.jp/company/laboratory/**

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

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

掲載コンテンツ ■論文 ■学会レポート ■調査ライブラリ ■研究レポート ■書籍
■機関誌 RMS Message（PDF） ※バックナンバー詳細は右ページをご参照ください

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

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

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

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

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

vol.66
現場を支える人事
（2022年5月発行）

【Message from Top】
渋澤 健氏
（シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役
コモンズ投信株式会社 取締役会長・創業者）

【特集1】
現場を支える人事
▶ レビュー
先行研究から考える「現場を支える人事」とは
―人事の役割の歴史からの考察
▶ 視点
・平野光俊氏（大手前大学）
・口村 圭氏（ノバルティスファーマ株式会社）
▶ 事例
・野田竜平氏（株式会社ディー・エヌ・エー）
・峯岸孝之氏・木村英智氏（株式会社博報堂）
・小野真吾氏（三井化学株式会社）
▶ 調査報告
事業責任者361名に聞く
人・組織領域の課題認識と支援ニーズ

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
伊藤博志氏（READYFOR株式会社 執行役員 VPoE）

【特集2】
ハイパフォーマーの孤独

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
佐久間祐司氏（LINE株式会社）

vol.65
仕事と感情
（2022年2月発行）

【Message from Top】
谷口太規氏
（弁護士法人東京パブリック法律事務所代表
NPO法人CALL4代表理事）

【特集1】
仕事と感情
▶ レビュー
先行研究から見る仕事と感情
▶ 視点
・渡辺弥生氏（法政大学）
・三輪卓己氏（桃山学院大学）
・外山美樹氏（筑波大学）
▶ 事例
・森園啓司氏（ワタミ株式会社）
・野島義隆氏（株式会社サイバーエージェント）
▶ 調査報告
仕事場面の感情は職場でどう扱われているか
―20～49歳の会社員826名への実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
門奈剣平氏（株式会社カウシェ 代表取締役CEO）

【特集2】
これから求められる
個を生かすオンボーディング

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
大湾秀雄氏（早稲田大学）

vol.64
キャリア自律の意味すること
（2021年11月発行）

【Message from Top】
川口加奈氏
（認定NPO法人Homedoor 理事長）

【特集1】
キャリア自律の意味すること
▶ レビュー
自律的・主体的なキャリア形成に関する研究の軌跡
▶ 視点
・岡田昌毅氏（筑波大学）
・北村雅昭氏（大手前大学）
・藤田真也氏（特定非営利活動法人 キャリアカウンセリング協会）
▶ 事例
・有沢正人氏（カゴメ株式会社）
・原 雄介氏（株式会社デンソー）
▶ 調査報告
組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
長岡知之氏（株式会社ヤッホーブルーイング）

【特集2】
変わる企業研修
―オンラインがもたらした新しい学びのあり方―

【ATD2021 バーチャルカンファレンス参加報告】

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
小島武仁氏（東京大学大学院）

vol.63
変わるオンボーディング

vol.62
アフターミドルの可能性を拓く

vol.61
リモートが問う人事評価のあり方

vol.60
リモート時代の職場の信頼

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

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

次号予告 RMS Message 68

2022年11月　発行予定
次号は「シェアド・リーダーシップ（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2022年8月発行　vol.67
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）
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／入江崇介　坂田敬子　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　平山 諭　柳川栄子　山﨑祥和
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　millitsuka（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社

個と組織を生かす

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

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.

80276720

A80276720A