

# Works 193

人が変われば、社会が変わる。

193

2025.12-2026.01  
Recruit Works Institute

## 採用のジレンマ

採用市場は  
10年で  
どう変わったのか  
採用の未来を読み解く  
5つのキーワード

生成AIは採用に  
どんな変化を  
もたらすのか

採用のジレンマ  
採用の壁を  
乗り越える方法

Case Study

アイリスオーヤマ  
戦略転換・拡大時の  
母集団形成を乗り越える

オリンパス  
グローバル統一の人事制度で  
幹部人材を惹きつける

セールスフォース・ジャパン  
キャリア自律と成長の  
最大化を両立させる

Knowledge

採用時の高オファーを  
実現するための報酬とは

転職者のアンラーンと  
組織のアンラーンを  
両立させるには  
人を滞留させない  
オフボーディングの  
重要性とは



[特集]

## 4 採用のジレンマ

- 4 はじめに 変化にどう向き合うのか  
これからどこへ向かうのか



### 6 Section 1

#### 採用市場10年の変化

- 6 **労働市場** 人手不足は流動化を進めているのか  
8 **求人市場** 働く人・企業の意識・行動の変化は  
9 **エグゼクティブサーチ市場** どれだけどのように動いているのか  
11 **採用勝者** どんな企業が採用で成果を出しているのか

表紙Photo=今村拓馬  
Illustration=石山好宏

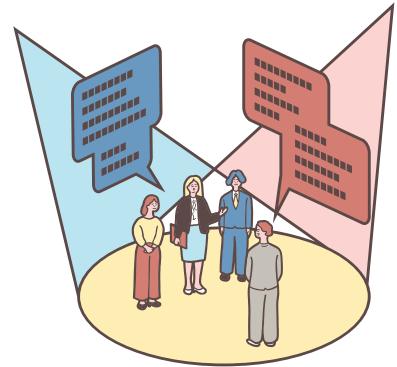
### 12 Section 2

#### 採用の壁、採用のジレンマを乗り越える

- 14 ① **アイリスオーヤマ** 社長交替とともにチーム経営を強化  
事業戦略実現のために採用手法も転換  
16 ② **シスメックス** 職種別採用と相互マッチングによる配属が  
新卒者のキャリア意識を高める  
18 ③ 優れたリーダーの採用のためには  
企業自らの“軸”を明確にし、対話に臨め  
20 ④ 人材獲得競争の時代には  
市場価値を意識した報酬設計が必要  
22 ⑤ **オリンパス** 経営体制と人事チームをグローバル化  
「世界標準」の人事制度を組織に実装



- 24 ⑥ 「アンラーニングセッション」を組み込み  
個人と組織双方の学びにつなげる
- 26 ⑦ **旭化成** 採用部門、組織開発部門、管理職、本人……  
全員参加のオンボーディング
- 28 ⑧ オンボーディングとオフボーディング改革が  
これからの採用を強くする
- 30 ⑨ **セールスフォース・ジャパン**  
「社員起点」で人材を配置  
意思の尊重と同時に、成長への努力も求める



## 32 Section 3

### 採用の来るべき未来

- 32 採用の未来 5つのキーワード
- 35 対談 AIがもたらす採用の未来は
- 37 グローバル企業の採用の未来を探る

40 まとめ 採用のパラダイムシフト：  
企業は「選ばれる側」の立場を自覚し、  
採用のジレンマを克服する  
佐々木貴子(本誌編集長)

[連載]

- 
- |   |  |
|---|--|
| 42 <b>ローカルから始まる。</b><br>立教大学 経営学部 客員教授<br>an代表取締役・プロデューサー<br>永谷亜矢子氏   | 52 <b>From Policy World</b><br>給付付き税額控除は出発点にすぎない<br>イギリスのユニバーサル・<br>クレジットに学ぶ |
| 46 <b>人事のアカデミア</b><br>ジブリの戦後  | 53 <b>From Work Tech World</b><br>AIネイティブカンパニーでは<br>事業プロセスが根本から変わる           |
| 50 <b>Global View</b><br><b>From USA</b><br>シリコンバレーに蔓延る<br>長時間労働カルチャー | 54 <b>人事は映画が教えてくれる</b><br>『ラストマイル』で描かれる<br>効率主義の徹底がもたらす人間疎外                  |
| 51 <b>From Nordic</b><br>支援と保障が手厚いフレキシキュリティは<br>解雇のリスクと向き合うシビアな世界     | 56 <b>著者と読み直す</b><br>『過疎ビジネス』  |

### 58 FROM EDITORS

本誌に掲載されているデータは2025年11月20日現在のものです。  
©株式会社インディードリクルートパートナーズ 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

[特集]

# 採用のジレ

はじめに

## 変化にどう向き合うのか これからどこへ向かうのか

近年、日本の雇用を取り巻く環境は大きく変化しました。

人手不足は常態化し、若手人材を中心に離職率は高まり、勤続年数は短期化しています。働き方改革関連法の施行やコロナ禍によるリモートワークの普及は、人々の働き方や仕事に対する意識を大きく変えました。グローバルに目を転じれば、日本の競争力は年々低下し、人材獲得競争で苦戦を強いられる企業も少なくありません。

結果として、採用の難度は高まる一方です。報酬水準を上げる、働き方の柔軟性を高めるなどさまざまな施策を講じながら、企業は採用の成果を上げようと懸命に取り組んでい

ます。

しかし、求める人材を採用しようとすればするほど、それだけでは解決できないジレンマや壁にぶつかるのが現実です。

キャリア自律のために職種別採用を進めたいが、ジョブローテーションによる人材育成も手放せない。

前職で培った経験を生かしてほしいが、自社の文化に慣れ、腰を据えてほしい。

社外人材を登用して多様性を確保したいが、経験やスキルなどの要件を満たす人材をどのように採用していくのか。

幹部を高報酬で迎えたいが、既存社員との公平性をどう担保するのか。

# シマ

いずれも、単純な「正解」を持たない問いばかりです。

企業がどんな人を求め、どんな基準で迎え入れるかは、その組織の価値観そのものを映し出します。だからこそ、採用に潜む矛盾は単なる一時的な課題ではなく、組織の文化や経営の意思と深く結びついています。採用はもはや採用部門だけのテーマではなく、オンボーディング、育成、評価、キャリア支援といった働く人のライフサイクル全体を通じて、企業が人とどう向き合うかが問われるようになっています。

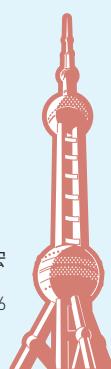
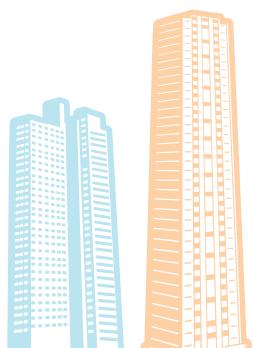
こうした変化と、それがもたらすジレンマにどう向き合っていくのか。それが、この特集の前半

(Section1・2) で探るテーマです。

そして今、新たな波が押し寄せています。生成AIの登場は仕事の定義を変え、求められるスキルをえつつあります。さらにグローバルリスクや地政学的緊張は、人材の流動や企業の意思決定にも影響を及ぼしています。特集後半(Section3)では、こうした環境変化のなかでの採用の未来を企業人事や専門家とともに考えていきます。

採用はどう変わったのか。ジレンマにどう向き合うのか。これから採用はどこへ向かうのか。その答えを、皆さんとともに考えていきたいと思います。

本誌編集／入倉由理子



Illustration=石山好宏

Works No.193 Dec 2025 - Jan 2026

# 採用市場10年の変化

この10年、少子高齢化が進み、労働力不足は深刻化した。加えて働き方改革関連法の施行も、働く場に大きな影響を与えた。採用市場では何が起こったのか。マクロな労働市場、求人市場、エグゼクティブサーチ市場の変化を振り返る。

## 労働市場

### 人手不足は流動化を進めているのか

「人がまったく採用できない」「採用してもすぐ転職してしまう」。こうした声を人事から聞くことがよくある。労働市場はどの程度逼迫しているのか。転職する人は増えているのだろうか。

マクロの労働市場に詳しいリクルートワークス研究所研究員の坂本貴志は、「この10年、日本の労働市場が逼迫した状態にあるのは事実です」と話す。

失業率は、コロナ禍で一時的な変化はあったものの、2010年代後半以降は2%台半ばで推移している。2%台とは、概ね構造的水準と同様の数字と見られ、「ほぼ完全雇用の状況」(坂本)だ。このような状況が継続するのは、1980年代後半から1990年代前半のバブル期以来のこと。需給の引き締まりは緩む気配を見せない。「労働需要の強さは一貫しており、ここ10年で人手不足が構造として定着したといえるでしょう」(坂本)

### 景気をよそに人手不足が深刻化 シニアや女性という労働力も枯渇

日銀短観の「雇用人員判断D.I.」は人手不足の指標だ。調査対象企業に対し自社の雇用人員について「過剰」「適正」「不足」のいずれかを選択してもらい、「過剰」から「不足」の割合を引いて算出される。近年の雇用人員判断D.I.(全規模・全産業)はマイナス30台と多くの企業が「人手不足」感を持っている。

従来は、景気がよければ雇用が逼迫し、悪化すれば緩むというように、雇用人員判断D.I.と同じ日銀短観の「業況判断D.I.」はほぼシンクロしてきたが、2010年代半ば以降、両者の連動が崩れつつある。「景

気はそこそこで、人手不足感だけが強まる状態が続いている」(坂本)

その背景にあるのは人口構造の変化だ。「少子高齢化により、働き盛りの世代の人口が急減しています。団塊世代の大量退職も重なり、景況感以上に人手不足が深刻化していると考えられます」(坂本)

この間、労働力人口は増えてきた。だが、それは女性とシニアの就業拡大によるものだ。「15~64歳の女性の就業率は2000年の56.7%から直近では7割超まで上昇しました。シニアも男性の60代後半の就業率は6割以上、70代前半でも4割以上と、主要先進国と比べても既にトップクラスです」(坂本)

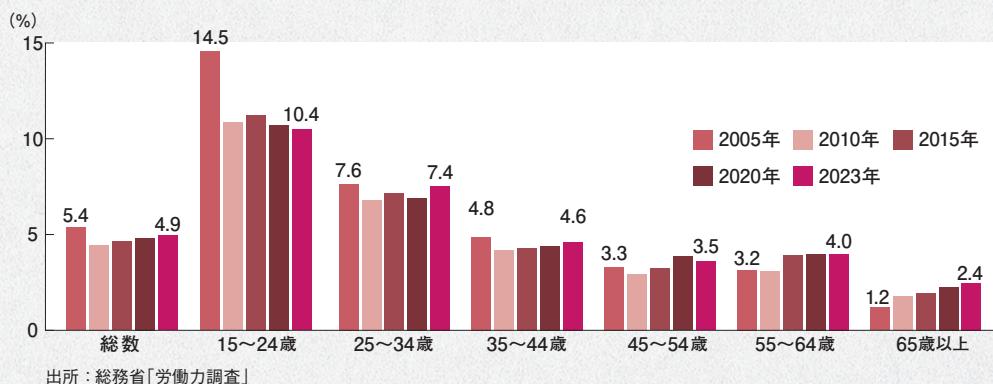
しかし、坂本は「女性とシニアの労働流入は短時間労働が多く、これ以上の就業率の上昇も見込めないため、これから新規の労働力の獲得は難しくなる」と指摘する。女性もシニアも労働市場のプールとして、いよいよ期待できなくなっているのだ。

### 人口減少とAIによる代替の競争 貴重な「人」の適材適所は進まず

近年、AIやロボットによる省人化が進んで失業者があふれるという予測もあるが、「日本ではそうならない。人口減少による供給能力の低下のほうがスピードが速い」と坂本は言い切る。「日本は少子高齢化による人口減少先進国です。人口減少や現役世代の比率の低下に伴う人手不足が先に来るのか、AI・ロボットで労働を代替する体制が先に整うのか。その競争をしているのが現在地です。日本では多くの先進国が直面する、AIが雇用を奪うというシナリオにはならないと私は見ています」

逆にいえば、積極的にAI化、省人化を進めなければ人が足りずに経済が回らなくなる。「日本の課題は、人口減少の負の影響をAIやロボットでどこまで補え

## 転職者比率の割合



るか。限られた人員を取り合うのではなく、産業や企業を超えて人がやるべき仕事に適切な人材を配置したうえで生産性を高めていくことが、日本社会が持続可能であるための条件になっています」（坂本）

日本全体で人が動き、「適材適所」が進んでいるか。この点において、雇用の流動性を示す転職率はほとんど変化していない。

総務省「労働力調査」による転職者比率（就業者の中から転職者が占める割合）は、2008年のリーマンショックを機に下がった後は、ほぼ同じ4%台後半にとどまっている（図上）。厚生労働省「雇用動向調査」でも一般労働者（就業者からパート労働者を除いたもの）の離職率は12～13%程度と変化はない。

「象徴的なのは、大手と中小、都会と地方の格差です。企業にインタビューすると、都市に本社を置く大手は中高年従業員を中心にいまだに人の過剰感を抱えていますが、地方の中小では人が足りない・採れないという状況がより深刻です」（坂本）

つぶさに見ると、動きもある。20代の労働者のなかで、従業員100～999人、1000人以上の企業で働く人の離職率が2020年以降上昇傾向にある（図下）。

## 20代労働者の離職率の推移（企業規模別）



「人がすぐ辞めてしまう」という企業人事の実感値は、「これまで離職率の低かった比較的規模の大きな企業の若手人材の離職率の上昇によるものではないか」と坂本は分析している。

また、勤続年数の短期化の傾向もあるという。厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」をもとにした坂本の分析では、たとえば45～49歳では2000年の17.5年から2023年には14.9年と勤続年数が短くなっている。終身雇用の慣行が少しずつ変わってきている。雇用の流動性という観点で課題があるとすれば、大企業を中心とした中高年社員の雇用が過度に硬直化していることだと思います。大企業のミドルシニア人材が人手を真に必要としている中小企業などに円滑に移行していくための取り組みが求められます」（坂本）



坂本貴志

リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト

一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了。厚生労働省にて社会保障制度の企画立案業務などに従事した後、内閣府で官庁エコノミストとして「経済財政白書」の執筆などを担当。三菱総合研究所エコノミストを経て現職。著書に『ほんとうの日本経済』（講談社現代新書）などがある。

## 働く人・企業の意識・行動の変化は

マクロで見れば流動化の小さな兆しが見える程度だが、キャリア採用市場とそこでの企業・個人の行動にぐっとフォーカスすると、異なる、あるいは顕著な変化が見えてくるだろうか。

### 増える正社員から正社員への転職 転職希望者はいざれ転職行動に出る

インディードリクルートパートナーズのリサーチセンター長、津田郁によれば、「最も大きな変化は、これまであまり動きが見られなかった正社員層が動き始めたこと」だという。右ページのグラフは、総務省の「労働力調査」をもとに津田が分析した、2018年第1四半期を起点としたときの転職者数の増減率を示したものだ。2020年のコロナ禍以前はすべての雇用形態でまんべんなく人が動いていたが、コロナ禍以降は非正規から非正規の転職者は減少傾向にあり(グラフ●色)、一方で正規から正規は一貫して増え続け(グラフ●色)、「長期雇用前提の日本型雇用の“本丸”正規雇用の世界で、流動化が進み始めた」(津田)といえそうだ。

同じ労働力調査を使った分析で、正規から正規の年代別の転職者の増加率を見ると、20代だけでなく、35歳から44歳のミドル層、さらには50代まで増えているという。「『35歳転職限界説』という言

葉もありましたが、もはや過去の話だといえるでしょう」(津田)

7ページで見た転職者比率はまだ実数として増加していないが、今後増えていく可能性は十分にある。労働力調査の正規の職員・従業員の転職希望者比率は、2010年代後半には10%前後だったものが、2020年以降上がり始め、2022年10~12月期以降には15%を超えている。

「転職希望があっても踏み出せていない予備軍が多くいます。周囲に転職する人が現れると、『自分も転職してみよう』と刺激を受ける人は増えていくと思います。副業調査で副業する理由を聞くと、『周囲の影響』と答える人が多い。それと同様の現象が転職でも起こり得ます」(津田)

若手にフォーカスすると、2019~2021年に就職した人を対象とした調査によれば(リクルートワークス研究所「大手企業における若手育成状況調査報告書」)、「現在の会社で定年・引退まで働き続けたい」と回答した人は20.8%にすぎない。一方、「すぐにでも退職したい」は16.2%、「2、3年は働き続けたい」は28.3%と、若手の離職率の高さを裏付ける意識のありようも垣間見える。



### 津田 郁

インディードリクルートパートナーズ  
リサーチセンター センター長

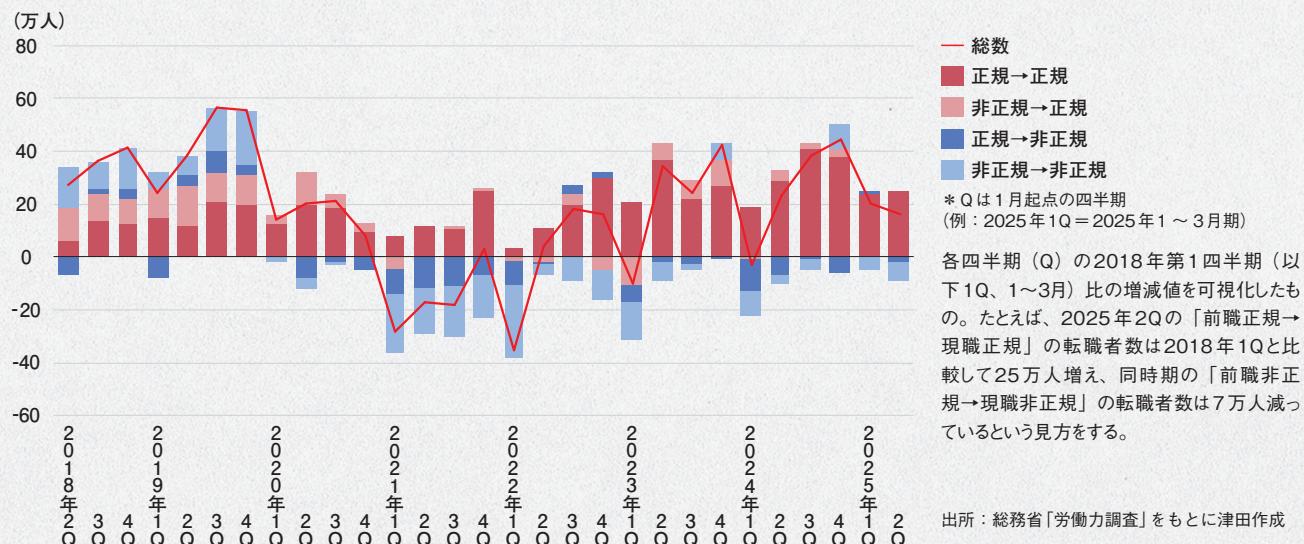
金融機関を経て、2011年リクルート海外法人(中国)入社。専門領域は組織行動学・人材マネジメントなどの組織論全般。「人的資本経営の潮流と論点」やリクルートワークス研究所「プレイングマネジャーの時代」の調査・分析を担当。

### 藤井 薫

インディードリクルートパートナーズ  
HR統括編集長

1988年リクルート入社以来、人材事業のメディアプロデュースに従事。「TECH B-ing」編集長、「Tech総研」編集長、「アントレ」編集長、リクルートワークス研究所「Works」編集部、「リクナビNEXT」編集長を経て、2019年より現職。著書に『働く喜び 未来のかたち』(言視舎)。

## 雇用形態別 転職者数の増減(実数、2018年第1四半期起点)



### 求人数はコロナ前の2倍に “X”人材など難度の高い求人も

求人件数の増加も、転職希望者の背中を押す可能性がありそうだ。インディードリクルートパートナーズの転職支援サービス、リクルートエージェントの求人件数の推移を見ると、リーマンショック以降増え続けた件数がコロナ禍で一時的に落ち込んだ後、2022年以降急速に回復し、2025年現在はコロナ前の2倍以上に達している。

また、リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」によれば、「企業の人事課題」は「新卒採用の強化」が21.0%だったのに対し、「中途採用・キャリア採用の強化」が26.9%と上回っている状況だ。

難度の高い求人も増えているという。その代表的

なものが、DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）、SX（サステナビリティトランスフォーメーション）など、企業が迫られるさまざまな変革をリードする“X”人材だ。

「自社にない知見や新しい事業戦略を担う人材を外から採る動きが広がっています。既存の人材だけでは難しい変革をリードする人材を外から迎えようとしているのです」と、インディードリクルートパートナーズのHR統括編集長・藤井薫は説明する。

しかし、それは必ずしもうまくいっている状況ではない。「かつてはキャリア採用に消極的だった企業も参戦するなど、人材獲得競争は激しさを増しています。企業は必ずしも必要な人材を充足できている状況ではないのです」(藤井)

### エグゼクティブサーチ市場 どれだけどのように動いているのか

難度の高い求人の1つ、エグゼクティブサーチの現状はどうだろうか。

#### 「氷河期世代」の空白が エグゼクティブ人材不足に

縄文アソシエイツ代表取締役社長の古田直裕氏

によれば、「かつてエグゼクティブサーチの依頼は、外資系を除くと、オーナー企業や新興市場への上場企業が中心でしたが、今は伝統的大企業のCxOポジションの採用も珍しくありません。デジタル化やサステナビリティ対応、グローバル戦略など、経営課題が複雑化し、社内にいない領域の人材を外に求める動きが加速しています」と、前項の藤井と異口同音に話す。

エグゼクティブ採用で特に人手不足が顕著だ。多くの企業が経営層人材の空白に直面しているとい



## 古田直裕氏

縹文アソシエイツ

代表取締役社長

立教大学理学部卒業。カーネギーメロン大学 TPP 経営大学院修了 (MBA)。カーネギーメロン日本同窓会幹事。巴川コーポレーションで中国投資など海外事業の運営全般に携わる。留学後は、米グレンジャーで中国・インドでの販路拡大や通販会社の海外事業を支援。縹文アソシエイツに参画後、2020年に代表取締役就任。

う。空白の主たる原因是、「氷河期世代」といわれる1990年代半ばから2000年代前半に、人を積極的に採用し育成してこなかったことだ。氷河期世代は今、50歳前後。企業で役員あるいは役員候補になる年齢だ。

「こうした背景もあり、経営人材の不足が表面化し、限られた人材を企業同士が取り合っているような状態です」(古田氏)

企業は今、その不足を埋めるために、あらゆる手段、あらゆるリソースを探っている。

まず、競争を覚悟で他社から獲得しようとする動きだ。採用ブランディング力を磨き、トップ自らが口説きに出る。「候補者の関心は、以前は“どの会社で働くか”が中心でしたが、今は“誰と働くか”に移っています。候補者は、社長や経営陣の思想、対話の誠実さまで含めて判断するようになっています」(古田氏)

また、氷河期世代を採用し続けていた業界に目を向ける企業も増えている。「すべての業界が同時に採用を絞ったわけではありません。たとえばIT企業や小売りなど、バブル崩壊後もしばらく採用を続けていた業界では、一定の人材が育っています。そうした企業から採用しようとするケースも目立ちます」(古田氏)

女性や外国籍の人材など、「新たな候補者のプールにも目を向ける企業もある」(古田氏)という。特に、日本企業が本格的に女性総合職を採用し始めたのは2000年代以降だが、今の40～50代には、着実にキャリアを積み上げてきた女性が一定数いる。しかし、女性に平等な機会を与えていない企業は依然としてあり、次世代リーダーとしての可能性を持ちながらも適切なポジションに就いていない女性はまだまだいる。

そして、1つ下の世代の40代前半に注目する動きも目立っている。「留学やグローバル企業での経験を経てたくましくキャリアを築いてきた若手は多い。こうした層を社内外から抜擢して経営層に送り込む。結果的に、経営の若返りが進んでいます」(古田氏)

### 「権限」を与えない企業には グローバル人材が定着しない

しかし、外部人材を迎える動きが活発化する一方で、特に海外での現地幹部候補者やスタートアップ出身者が入社後、定着しないという課題も生じているという。

古田氏が原因として指摘するのは、「権限」の問題だ。「日本では意思決定の最終権限は本社の会議体や人事部に集中していたり、曖昧だったりすることも多い。海外のように明確な権限が与えられ、結果に対して責任を持つことを普通としてやってきた人にとっては、働きにくい環境になっている可能性が高いのです」

## 採用勝者

## どんな企業が採用で成果を出しているのか

企業にとっては課題が山積する採用市場だが、どんな企業が成果を出しているのだろうか。

エグゼクティブ採用で成功するには、「外部から採用した人材に権限を委ね、信頼して任せることに尽きる」と古田氏は強調する。

同時に、企業としての軸、つまり強みを捨てないことも重要だ。「たとえば日本の大手企業でも、経営の中核に外の人材を入れ、文化の新陳代謝を起こしているところがあります。成功している企業は、変えるものと残すものを冷静に見極め、伝統や価値観など自社の強みを大切にしながら、変革のために任せることを任せることを任せることをしっかりとやり切っています」(古田氏)

そこで重要なのは、経営トップのコミットメントだ。「経営トップが採用に関心を持つ。そしてそれを一過性のイベントにせず、経営が大切にしていることを採用や育成に埋め込めるように組織として仕組み化する。外の人材が力を発揮できる環境を整え、経営トップが自らそれをデザインすることが重要なのです」(古田氏)

### Closed型組織からOpen型組織へ

Closed	Open
新卒のみの入り口	採用 多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動 個人主導型キャリア
スタンダード	育成 カスタムメード
一様・均等	評価 パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金 外部公平性の視点
年功序列	昇進 成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出 アルムナイ・つながり

出所：津田作成

### Closed型組織からOpen型組織へ 内部人材の支援充実も鍵

実際のところ、日本企業は長きにわたり、新卒で採用した人材を内部で育成し、長期的に配置することを続けてきた。そのため、外部から来た人材に活躍してもらうことは相対的に苦手だ。「変化のスピードが加速する昨今、この『Closed（内部完結）』型組織では経営が立ち行かず、外部労働市場を活用し、社内外の人材を柔軟に組み合わせて組織を運営する『Open（外部接続）』型組織への移行を求められてきました(図下)。そこにいち早く柔軟に対応している企業が、採用でも成果を出しているといえそうです」(津田)

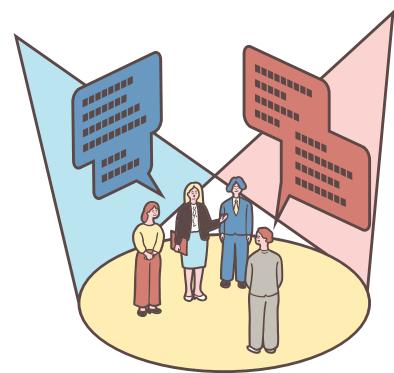
Open型組織の最大の特徴は、「企業の内と外との境界の曖昧さ」だと藤井は話す。「社内育成で賄うだけでなく外部から即戦力を招くのは当然のこと、副業人材や業務委託人材などを取り入れたり、卒業していった人材ともアルムナイとしてつながりを持ち続けたりすることも重要です。あるいは、社員に出向先で武者修行してもらい外の知見を取り込む、といった動きも出てきています」

そうした「出入り自由」の状態を作るには、社内と社外の「浸透圧」をできるだけ同じくすることが求められる。浸透圧を同じくするとはすなわち、評価や報酬、昇進の仕組みなどが誰にとってもフェアであること。内部に長くいる人が得をするような制度であってはならない。キャリア採用で入った人が、組織に長くいる人と比べて情報の非対称性を感じるような状況を避けるために、適切なオンボーディングを行う必要もある。

同時に、内部の人にとっても外に出やすい状況を作り出す必要がある。個人のキャリア形成が、内部に閉じたものであってはならず、外に出ても通用するスキルを身につけさせよう、支援することも重要だ。

「外とつながることで組織に新しい知が入り、同時に内部人材の刺激にもなる。明確な評価や報酬制度の構築、充実したキャリア支援は一度内部に入った人材にも選ばれ続ける理由になり得ます。これまでのやり方を続ける企業と、外に開こうとする企業。その差がこの先、ますますはつきりしてくると思います」(藤井)

# 採用の壁、採用のジレンマを乗り越える



## 募集職種決定 母集団形成

## 選考・見極め

## オファー・口説き

1

アイリスオーヤマ  
戦略転換・拡大時の  
母集団形成に向き合う

2

シスメックス  
キャリア自律のために  
職種別採用に踏み切る

9

セールスフォース・  
ジャパン  
入り口で職種を意思決定させ、  
入社後はキャリア形成を支援

### 壁・ジレンマ

- 能力・パフォーマンス  
vs 人格
- 人事主導の  
中長期目標での採用 vs  
現場主導の  
必要性に応じた採用

3

小野善生氏  
優れたリーダーを  
採用するには

5

オリンパス  
グローバル採用のために、  
人事・採用機能の国境をなくす

### 壁・ジレンマ

- 採用時の高オファー  
vs 既存社員報酬との  
バランス

4

森田純夫氏  
採用時の高オファーを  
実現するための  
報酬設計とは

5

オリンパス  
市場優位性のある報酬、  
挑戦・成長環境の明示

### 壁・ジレンマ

- 個人のアンラーン vs  
組織のアンラーン
- ミスマッチ感による  
早期離職の壁



## 入社 オンボーディング

2

シスメックス  
アルゴリズムによる  
配属マッチング

6

松尾 瞳氏  
個人のアンラーンと  
組織のアンラーンを  
両立させるには

7

旭化成  
採用・人材育成の連携による  
丁寧なオンボーディング

Section1で見てきたように、採用環境は大きく変化し、働く人の選択肢は広がり、企業は「選ぶ側」から「選ばれる側」へと立場を変えている。人手不足が構造化するなかで、採用の難度は年々高まり、従来のやり方では通用しなくなっている。こうした変化を背景に、採用にはこれまで以上にさまざまなジレンマや壁が生じている。それは下の図に示すように、募集職種決定・母集団形成から、選考・見極め、オファー・口説き、入社・オンボーディング、そして退職という出口に至るまで、あらゆるプロセスに存在する。入り口での判断や設計が、後々の離職やミスマッチを引き起こすことも少なくない。こうしたジレンマや壁を、どのように乗り越えればいいのか。次ページからプロセスごとに、企業の実践や専門家の知見をもとにその突破口を探っていく。



## 活躍



## 出口

### 壁・ジレンマ

- 「適材適所」のために  
人が滞留してしまっている
- タレントのライフサイクル  
マネジメントの機能不全

8

石山恒貴氏  
オフボーディングの重要性とは

9

セールスフォース・  
ジャパン  
入り口から出口まで、  
社員の活躍と成長を全力で支援

## 1

## 社長交替とともにチーム経営を強化 事業戦略実現のために採用手法も転換

### アイリスオーヤマ

大きな体制変換を果たしたり新規事業を数多く抱えたりする企業は、新たな採用手法を模索せざるを得ない。そんな企業の代表例が、家電から食品まで幅広く手掛けるアイリスオーヤマだ。人事のトップに採用の実際を聞いた。

プラスチック成形を行う町工場として生まれ、メーカーが問屋機能を持つメーカーベンダーという独自の業態として発展、今や多岐にわたる事業をグローバルで展開するアイリスグループ。その中核にあるのがアイリスオーヤマ（以下、アイリス）だ。

その経営の大きな転換点は、実質的な創業者である大山健太郎氏から息子の晃弘氏が社長職を受け継いだ2018年だった。アイリスの人事部部長の紺野聰氏が話す。「現社長の大山（晃弘）が社長就任時、よくも悪くもトップダウン型からミドルアップ、ボトムアップ型のチーム運営に移行することを掲げました。結果、注力しているのが次世代を担う人材を採用し育てていくことなのです」

紺野氏は2007年新卒入社で、部長として人事部に配属されたのが2024年、40歳のときだ。それまでは営業10年、事業部長を3年、営業に戻った後、営業企画としてHRBP（HR ビジネスパートナー）を4年経験してきた。営業畠出身が人事部長のポジションに就くケースは初だ。

#### 事業領域拡大に伴う 人材と採用の多層化を目指す

また、新規事業への積極的なチャレンジなど、事業戦略も採用に影響を与えている。

ロボティクス事業、食品事業、ヘルスケア事業などの新規事業に加え、かつての新規事業だった家電事業、発光ダイオード(LED)照明事業が主力事業化する動きに伴い、2025年から新卒の配属先として、①ロボットの開発職、②LED照明の制御設計職、③現場で導入先に合わせて細かい

制御を組み立てるLEDのフィールドエンジニア職、④データ分析を行うデータプランナー職、の4職種を新たに設け、それぞれ数人が配属された。

高度人材に特化した採用だけではなく、新たな採用経路も開拓している。

2024年から複数の大学と連携したデータドリブンワークショップをスタートさせた。「アイリスはECサイトも運営しており、そのPOS（販売時点情報管理）データなどを参加学生に提供、こんな施策を打てば売り上げが伸び、リピート客の増加につながるのではないか」という仮説を立ててもらっています。専門知識を持ったアイリスの社員も参加し、実践的なデータ分析やマーケティング戦略も学んでもらいます。2024年の参加者から4人が入社しました。2025年も大学を入れ替え、実施しています」

そのほか、実際の商品化を目指す大学ゼミ対抗のインターラッジコンテスト、Sカレ(Student Innovation College)にも2024年から参加している。2025年は、アイリスが提示した「ユーザーイン発想の視点による、持ち運びたくなるバッテリー商品の提案」というお題に対し、20の大学のゼミが競う。「こちらは採用に即、結びつくわけではありませんが、大学への一定のアピールを見込んでいます。また、最終プレゼンには社長も出席、経営の採用に対するコミットを提示する場ともなっています」

狙っているのは国内ばかりではない。時期や現在の数字は明確にしていないものの、アイリスは海外売上比率を50%以上に引き上げることを明言している。そのため必要なのが海外人材だ。現

在、海外に16社18工場を展開しており、それぞれの経営層は日本人が、現場のマネジメントは現地人材が担っている。

2024年から海外勤務希望の日本人学生が参加するボストンキャリアフォーラムにブースを出すようになった。2025年には日英バイリンガル向け就職イベントの東京サマーキャリアフォーラムにも出展したところ、非常に多くの学生に来てもらえたという。

また、2025年10月には中国の上海・大連にてアイリス独自イベントとして中国キャリアフォーラムを実施した。「こちらはロボティクス、IoT、家電、システムを中心とした技術者の採用を狙ったものです。これらのグローバル人材の採用数は2025年卒の約2倍を見込んでいます。そのほかに、海外で現地採用した人材を日本に呼び、働いてもらう試みも始めました」

採用にあたっては「意欲、人柄、能力」の3つを見る。特に人柄は、チーム経営を重んじる社風から、コミュニケーション力などを重視している。「これらを直接で見抜くというのは大変難しい。質問を重ねていくなかで、仕事に不可欠な芯の強さも確かめていくしかないと考えています」

紺野氏は同時に、営業経験が豊富という実績を生かし、採用で「自社の見せ方」に工夫を凝らすようにした。「当社は生活者の不満・不便を解消するユーザーインという発想を大切にしています。自分たちのメッセージだけではなく、学生の身になって、彼らが知りたいと思う情報を盛り込むようにしました。採用チームには、人を探るのではなく、ファンを増やすことを考えてほしいと言っています」

結果、2025年卒の新卒採用では、大卒約300人、高卒約100人をそれぞれ採用した。

### 新卒向け、キャリア採用者向けの手厚いオンボーディング研修

新入社員研修には特に力を入れている。約2カ月間、大卒、高卒に分かれ、時期をずらして本社のある宮城県の拠点で行う。人事主導での実施だが、他部門からの応援もあるという。「仕事のマナーを含め、社会人の基礎を学んでもらうことから始まり、企業理念の理解浸透、製造現場での実



管理本部 人事部 部長  
紺野 聰氏

習、配属部門ごとの実地訓練と盛りだくさんの内容です」

キャリア採用者向けにも、キャリア研修を実施している。「入社3カ月後に1回目、半年後に2回目を行っています。こちらも宮城県の拠点に集まってもらい、部署横断の集合型で実施します」

このように同社がオンボーディングに注力する背景には、大山社長が掲げる「チーム経営」の実現が常に念頭に置かれていることがある。「1人でできる仕事はありません。それぞれが部署や年齢、ポジションの垣根を越えて連携するには、同じ理念を共有する仲間として招き入れる必要があるのです」

そもそもアイリスには年功序列という考え方がない。それを象徴するのが3車線人事という考え方だ。「登坂車線、走行車線、追い越し車線のように、3車線があって、これらが行き来可能です。しかも、役員含めたすべての社員は上司や同僚、部下、関連部署から360度多面的評価を定期的に受けます。また、グループ売り上げ8000億円弱規模の企業でありながら、経営トップとの距離も非常に近い。これらが相まって風通しのいい風土が実現、アイリスで働きたいという人たちを増やしています」

2

## 職種別採用と相互マッチングによる配属が 新卒者のキャリア意識を高める

### シスメックス

医療関連の検査機器・試薬の総合メーカー、シスメックスは2021年度の新卒入社から職種別採用を導入し、入社後は新入社員と職場が互いに希望を伝え合ったうえで両者をマッチングする仕組みも設けた。新卒からキャリア自律してもらうことを目指したこの取り組みは、どのような効果を上げているのだろうか。

人材開発部で採用を担当する寺田誠子氏によると、職種別採用を始めたきっかけは、2020年4月に管理職へ、さらに2021年10月に一般職へジョブ型の人事制度を導入したことだった。「ジョブ型人事制度の導入は、会社と従業員の関係性をより対等な形に変え、社員に自律的にキャリアを築いてほしいという考え方からでした。それに伴い採用の方法も、会社と学生がよりお互いに選び選ばれる形へ変えようとしたのです」

人事には近年、総合職一括の募集では人を集めづらくなってきた、という悩みもあった。総合職での内定者が辞退し、入社前に配属先をオファーした他社へ流れてしまう事態も起きていた。「総合職採用の場合、入社後も人事が真剣に適材適所を考慮して配属先を決めて、実際に配属してみるとそれぞれの期待値にズレが生じるなど、人事と新入社員、職場すべてにとって、あまりよい結果につながらないケースもありました」

職種別採用では基礎・要素技術の研究、製品開発、営業など約20職種のなかから、学生が希望

職種にエントリーする。管理部門に関しては、当初「コーポレート部門」一括で募集していたが「たとえば人事と経理では仕事は大きく異なり、まとめて採用すると学生の希望に応じにくい」ため、人事、経理、広報IRなど募集職種を細分化した。

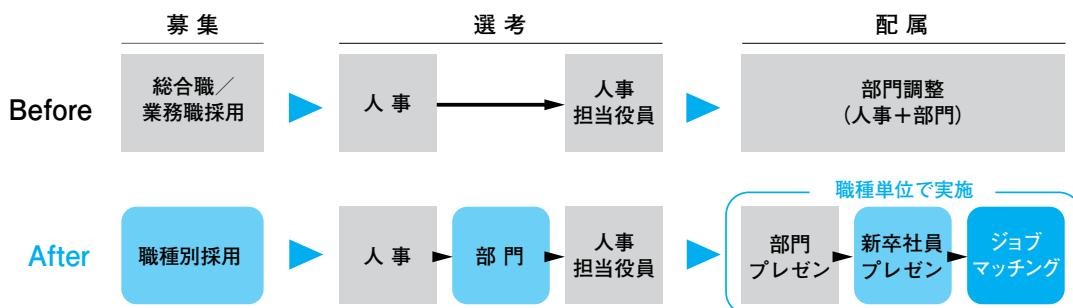
#### 事業部門も採用にコミット 職種の「リアル」を伝える

学生が自らキャリア（職種）を選ぶことの課題として、仕事の内容を理解せずにイメージだけで決めてしまうことのリスクを挙げる企業も多い。同社の場合、従来は人事が中心となって進めていた採用プロセスに、事業部門にも関わってもらうことで、これを乗り越えようとしている。「最初は面接官を担ってもらう程度でしたが、年を追うごとに学生への広報などにもコミットしてもらうようになりました。今は職種別のオンラインイベントなどにも該当部門の社員が登壇し、学生に職場の実態をよりリアルに伝えています」

事業部門にとっては本業に採用活動が上乗せさ

#### 採用から配属までのプロセス

出所：シスメックス提供



れるため、負担は高まることになる。人事が最初に協力を要請するときには「通常の業務だけでも忙しいのに」と渋い顔をする部門もあるという。これに対して人事は、その部門への応募者の減少を示すデータや、部門の関与によってどれだけ採用者数が増えるかという予測の数字などを提示し、部門を説得する。「一度選考に関わってもらい、より多くの人材を採用できたという成功体験が得られると、それ以降は積極的にコミットしてくれるようになります」

### マッチングの精度を高める アルゴリズムも活用

入社後のミスマッチによる早期離職の防止にも、事業部門が一役買っている。

配属先の決定にあたって、新入社員が自分の専門性やキャリアの希望を、部門側が実際の業務内容や身につくスキルを、お互いにプレゼンテーションする機会を設けている。そのうえで、新入社員は希望する配属先を、部門側は来てほしい新入社員を、順位を付けて申告する仕組みだ。当時協業していた東京大学マーケットデザインセンター(UTMD)と共同開発し導入したマッチングアルゴリズムによって最終決定する。

職種別採用に転換した2021年度、「他の部門へ異動する気はない」と回答した新入社員の割合は、前年の64.4%から85.7%へ伸びた。「人事としても採用改革は成功だったと考えていますし、部門側からもよい評価をもらっています」

一連の配属の仕組みは、新入社員にキャリア形成意識を持つもらうことにもつながった。「新入社員はプレゼンを通じて、自分がどんな仕事をしたいのかを改めて考え始めます。プレゼンの結果が配属を左右するという緊張感や、自分が望んで配属先を決めたのだという覚悟も、キャリアへの意識を高めています」

人事も内々定者の懇親会や内定式、新入社員研修など、折に触れ「どんなキャリアを歩みたいか考えてください」というメッセージを発信している。さらにジョブ型や社内公募などの人事制度があることも、キャリア自律の必要性を「上書き」している。

どうしてもミスマッチが起こった場合、入社後

1~2年目の社員を対象に、別の部門と再度マッチングできる制度も設けられている。若手社員の受け入れを表明した部署に社員自身が申し込みをして、面談と半年間の「トライアル期間」を経て、双方が合意したら正式に異動する仕組みだ。

### 「文系・学部卒」の採用機会が 拡大し、多様化進む

職種別採用によって、採用の「母集団」にも変化が生まれた。男女比や最終学歴、学部や出身大学などの多様性を担保できるようになったのだ。

総合職を一括採用していた時期は、「関西の技術系の企業」というイメージが先行し、関西にある大学の理系の院卒者にエントリーが偏る傾向があった。また、学部卒の学生と修士号、博士号取得者と同じ枠で選考すると、結果的に学部卒の学生が漏れやすい面もあった。「職種別に選考することで、『総合職』では採用されなかった人材にも光があたるようになりました」

採用数も2021年度の50数人から2024年度には100人超、2025年度には130人と増加し、「結果的に、職場の充足率も上がったと思います」。

今後の課題として寺田氏は「採用のエントリーや配属の際、イメージ先行で特定の職種へ応募が集中するといった偏りを整える仕掛けを作ること」を挙げる。

学生のなかには「社外の人と接する仕事をしたい」「先端技術に触れたい」「堅実で安定的な仕事をしたい」など、職種とは別の軸で就職先を選ぶ人もいる。「採用選考でこうした志向を把握し、適性検査の結果などを組み合わせて、人事側から『あなたにはこの職種が向いているのでは』と提案する仕組みなども作りたい。そうすることで、学生の選択肢が増え、同時に職種の偏りの解消にもつながるのではないかと考えています」



人材開発部  
寺田誠子氏

## 3

滋賀大学経済学部・大学院教授

小野善生氏

## 優れたリーダーの採用のためには 企業自らの“軸”を明確にし、対話に臨め

幹部層の採用では、候補者のパフォーマンスや経験が重要な指標になる。しかし、リーダーともなると「人格」も見極めなければ組織にいずれ悪影響を及ぼす。現代的な優れたリーダーの条件を、リーダーリップ理論の第一人者、滋賀大学経済学部・大学院教授の小野善生氏に聞いた。

「リーダーシップのあり方は、社会や経済の状況の変化に寄り添い、時代ごとに形を変えてきました」と、小野善生氏は説明する。

リーダーシップ研究の中心地アメリカの理論は、戦前の「資質アプローチ」（リーダーの資質のある者がリーダーシップを発揮できる）に始まった。その後、1950～1970年代には、的確に部下に指示し、人間関係を構築できる「行動型」のリーダーが理想とされてきたという。「当時、アメリカは安定成長期で、企業の方向性やビジョンも安定的で、成果の出し方にも一定のセオリーがあったのです」

その後の1970年代から1980年代にかけては、不安定な時代に突入する。ベトナム戦争やオイルショックなどにより、アメリカの国力は低下に向かう。こういう時代に求められたのが、GEのCEOを務めたジャック・ウェルチ氏やレーガン大統領など、強いビジョンを掲げて組織をリードする「トップダウン型」のリーダーシップだった。

1980年代後半以降は、シリコンバレーを中心としたIT企業が次々と勃興した。「処理する情報量が爆発的に増え、情報の専門化や多様化が進展し、ビジネスの変化のスピードも加速度的に上がりました。強いリーダーであっても、1人で“百発百中”的意思決定を下すのは難しい。むしろメンバーを上手に巻き込み、その知識や意欲を引き出すリーダーが求められるようになったのです。こうしたなかで、サーバントリーダーシップやシェアドリーダーシップなど、リーダーとフォロワーの関係性を重視するリーダーシップスタイルが登場しました」

近年、政治分野ではアメリカのトランプ大統領

をはじめとするトップダウン型の強いリーダーの復権が、1つの潮流のようになっている。「しかし、ビジネスの環境は複雑化するばかりです。産業界ではますます他者の力も借りて組織の成果を上げるスタイルが重視されていくはずです」

### リーダーを見極めるための 面接とは、“対話”である

こうしたリーダーシップの有無を見極めるには、まず「何」を見極めるのかを明確にする必要がある。小野氏は、現代のリーダーに求められる力を2つに整理する。

1つは、異なる価値観を持つ人々の間で共通の認識を作り出す力だ。現代の組織には多様なバックグラウンドや価値観を持つ人が集まっており、そのなかで互いの考えを理解し合い、新しい意味を紡ぎ出し、「誰もが同じ方向を向ける基盤」を築く力こそが本質的なリーダーシップだというのだ。「自分と異なる意見に出会ったときこそ、リーダーの成熟度が問われます」

もう1つは、学び続ける力だ。過去の成功体験をもとに答えを授けるトップダウン型のリーダーでは、変化の時代には通用しない。「異なる考えを受け入れ、他者から学び、自らを更新し続ける。状況の変化に応じて柔軟に考え方を進化させる学習する存在であるべきです」

小野氏は、こうした学びの出発点には「人をどう捉えるか」という前提があると指摘する。

人は単純な報酬や地位だけで動く存在ではない。心理学者エドガー・シャインの複雑人モデル

が示すように、複数の欲求や目標を内包し、状況や関係性によって行動の動機が変化する「複雑な存在」である。だからこそ、リーダーは他者を一面的に判断せず、多様な内面や文脈を理解しようとする姿勢を持たなければならない。その前提に立ち、ともに働く人々の言葉に耳を傾けることで、違いのなかから新しい学びを得ることができる。

では、これらをどのように見極めるのか。「ワンショットの面接では、リーダーシップは見えません」と小野氏は言い切る。形式的なやりとりでは、候補者の意図や動機、そして学びの姿勢は浮かび上がらない。「面接とは対話であり、質問に答えさせるのではなく、ともに考える場です。問い合わせを交わすうちに、相手がどんな価値観に立ち、どのように世界を見ているのかが見えてくる。そこに、“この人となら新しいことができるか”という感触が生まれるのです」

小野氏によれば、対話とは「知識の交換」ではなく、「関係の生成」である。面接を短い儀式として終わらせるのではなく、時間をかけて意見を交わし、互いの経験や立場、置かれた状況を学び合う。その過程でこそ、言葉の背後にある思考の質や、学び続ける意志が浮かび上がる。

「特にキャリア採用では、一定の知識や経験を持った完成品を求める、面接はどれだけ完成品に近いかを見極める場になります。そうではなく、面接を判断の場から関係を築く場へと捉え直す必要があるのです」

### 組織の「軸」を明確にすること それが採用の成否を分ける

だが、その対話を真に機能させるためには、もう1つ欠かせない前提がある。それは、対話の土台となる組織としての「軸」を採用する側が持っているかどうかだ。「共通認識の出発点となる価値観や方向性が、採用する側のなかで定まっているなければ、どんな候補者であっても自社に適切な人材であるかを判断することができません」

採用の現場では、しばしば「優秀な人を探りたい」「変革を担うリーダーを求めたい」といった言葉が独り歩きする。だが、「何をもって優秀とするのか」「どんな変革を目指すのか」という問い合わせに明確に答えられるかどうか、まずは自問自答すべきだ。「採用は組織の人格、つまり存在理由を詳らかにする行為です。どんな人を、どんな理



神戸大学経営学研究科で博士（経営学）取得。2017年より現職。フォロワーの視点を重視したリーダーシップ研究を行っている。著書に『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』（日本実業出版社）、『フォロワーが語るリーダーシップ』（有斐閣）など。

由で迎えたいのか。抽象的な理念やビジョンにとどまらず、それを基盤とした現実的な課題や未来の姿、候補者にそこで何をしてほしいのかを、自分たちの言葉でストーリーとして語る力が、採用の成否を分けるといつても過言ではありません」

採用の現場では、採られる側ばかりが評価されがちだ。「実際には採る側の姿勢が問われています。採用は組織の成熟度を映す鏡なのです」

そして実は、この軸を整理しておくことの重要性は、採用の段階にとどまらない。

たとえば変革人材やDX人材を採用する場合、まずは自社が今どの段階にあり、今後数年間で何を達成したいのか、その達成のためにどんなギャップがあり、そこにどんな役割を担う人を求めているのか。そしてDXが組織のパフォーマンスにどのような恩恵をもたらすのか。その一連の青写真を描き、経営層にわかりやすく伝え、組織全体に意義を浸透させておかなければ、優れたリーダーが1人採用できても変革の実現は危うい。「軸を明確にすることは、採用のための準備であると同時に、採用した人が組織のなかで力を発揮できる土壌を作る営みでもあるのです」

WTW Work & Rewards日本代表  
マネージングディレクター取締役

4

森田純夫氏

## 人材獲得競争の時代には 市場価値を意識した報酬設計が必要

役員や幹部職の採用にあたり、報酬の設定に悩む日本企業は少なくない。  
グローバルでの人材獲得競争が激化するなか、競争力を高める報酬制度をどう設計すべきか。  
WTWの森田純夫氏に、最新動向と日本企業の課題を聞いた。

欧米企業のCEOの高額報酬がしばしば話題になるが、日本の経営層の報酬水準はどのように変化しているのだろうか。

### 日本でもCEOの報酬は高額化 欧米企業をベンチマークに制度設計

WTWでは、毎年、開示情報をもとに日本と海外のCEO報酬水準を比較調査している。日・米・英・独・仏の5カ国における売上高1兆円以上の企業を対象とした最新の2025年調査によると、日本のCEO報酬は中央値で3.0億円と、10年前の1.3

億円から大幅に上昇している。しかも上位25%の企業では5.1億円、上位10%の企業では8.0億円に達しており、日本でも高額報酬の企業が増えてきていることがわかる。

背景には、2015年のコーポレートガバナンス・コード策定以降、経営者報酬制度の改革が進んだことがある。同社マネージングディレクターの森田純夫氏は、「特に報酬の構成が変わってきたことが大きい」と指摘する。「経営者報酬は、主に『基本報酬』『年次インセンティブ』『長期インセンティブ』で構成され、基本報酬が固定給、年次インセンティブがいわゆる賞与に相当します。長期インセンティブにはいろいろなタイプがありますが、ほぼ株式報酬だと考えてよいでしょう。日本の大企業を見ると、中央値で概ね3分の1ずつの割合ですが、高額報酬の企業ほど賞与や株式報酬など業績連動報酬の比率が高く、上位10%の企業では、特に株式報酬が61%と非常に高くなっています。つまり株式報酬の厚みを増やすことで、報酬水準全体を引き上げているのです」

海外の主要企業も総じて株式報酬の比率が高く、それが高額報酬につながっている。たとえばS&P500企業では、株式報酬の比率が73%（中央値）にも達している。日本でも、このように欧米企業の市場水準をベンチマークとして、グローバル市場を意識した報酬制度設計を行う企業が出てきている。

もつとも、こうした企業はまだ一部にとどまる。報酬水準を国際間で比較すると、日本の3.0億円に対して、ヨーロッパ企業は9億～10億円程度、アメリカ企業は23.3億円と、依然として大きな開



大手損害保険会社を経てWTW入社。国内外の経営者報酬制度・人事制度に関し、25年余にわたる豊富な実績を有する。グローバルな制度設計・運用支援やクロスボーダーM&Aに関する経験も豊富。

きがあるのが現状だ。

## 「公平性」にこだわると優秀人材を獲得できない

では、従業員の報酬はどうか。報酬水準が上昇傾向にあるなかで、優秀な人材を外部から採用するには、マーケット価格を意識せざるを得ない。しかし、日本企業には長期安定雇用を前提に公平性を重んじる文化が根強く、新規採用者と現職者の報酬ギャップが生じることを嫌う傾向が強い。「自社の水準を大きく超える金額で採用する日本企業は、それほど多くはありません。執行役員クラスについては母数も少なく流動性も低いため、あまり問題になることがありませんが、悩ましいのは、その下の従業員層ですね。特にAI・デジタル、リーガル、コンプライアンスなど特定分野の専門スキルを持つ人材は市場価値が高く、従業員層のなかでも報酬の相場が異なります。もともと高い報酬をもらっている層を外部から引き抜く際、自社の従来の水準でオファーしたために、決断してもらえないということが起り得ます」

企業としては「報酬で釣りたくない」という意識から、低めにオファーを出して様子を見ることがあるが、それではなかなか採用に結びつかない。結果として、契約社員のような例外的な扱いで対処するか、採用を見送るしかないケースもある。

既に日本でも人材獲得競争は激化している。外資系企業などはアグレッシブな報酬を提示しており、様子見をしている日本企業は、人を採用できないという事態も起き始めている。「自社のほかの社員との報酬ギャップを気にするあまり、あえて市場水準よりも低い額を提示するようなことは、職種別の相場が確立しているアメリカではなかなか考えにくい状況です。新しい技術に携われる、責任ある仕事を担えるなど、確かに企業を選ぶ理由は報酬だけではありませんが、その他の理由があっても報酬の低い企業に移ることは現実的ではない。グローバルでの採用競争に勝つには、日本企業も積極的に報酬を上げていくべきでしょう」

## 報酬を上げてもリターンが生まれる会社に

とはいっても、一律に報酬を上げるだけではコスト増につながる。重要なのは、「報酬を上げてもリターンを得られる組織」へと変えていくことだ。

貢献度の高い人に高い報酬を支払うという原則を徹底し、人員の適正化や管理職層の構成の見直し、パフォーマンスに応じた賞与設計など、抜本的な改革が必要になる。「アメリカやヨーロッパの企業も、コスト管理は非常に厳格です。報酬水準は市場相場をベンチマークにし、詳細な調査をもとに競争力のある水準を設定しています。昇給についても枠を決めて、バジェットの範囲内で厳格に運用しています。厳しいコストの制約があるからこそ、利益を出すためにM&Aや人員削減、新規ビジネス展開など、強い危機感を持って思い切った変革に取り組んでいく。よくも悪くも、この点は日本企業との大きな違いだと思います」

こうした企業に対抗するには、日本企業も、市場価値に基づく戦略的な報酬設計が不可欠だ。しかし、森田氏は「冷静に市場水準を見極められない企業も多い」と指摘する。

たとえば報酬サービスを行っても、自社の水準を市場価格と紐づけられないケースがある。そもそも職種や職責の整理がされていないため、「自社の部長クラスは大体これくらい」といった大まかな把握しかできないからだ。

また、「市場」の定義を同業他社に限定し、企業間の情報交換により水準を設定しているケースも多いが、求める人材は業界を超えて存在するはずだ。より広い視点で市場を見定める必要がある。「これからは日本企業も報酬の決定権を現場に委譲することが必要になるでしょう。中央集権的に人事部が報酬水準を管理すると全体の調和という視点に偏り、この人材ならいくら払うべき、という投資的な判断ができず、処遇の力を生かし切れません。なぜあなたの報酬はこの額なのか、マネジャーが責任を持って説明することで納得感が高まりますし、併せてパフォーマンスを上げるための会話もできます。部下の報酬を決めることは、人材マネジメント上、本来、極めて重要なプロセスであるはずです」

日本企業の課題として、役員報酬の改革は大幅に進んだが、従業員の報酬については賃上げやジョブ型の議論こそあれ、旧来方式の延長線で運用されているケースが多いという。従業員報酬についても、単なる報酬の引き上げ幅の議論にとどまらず、役員の報酬体系と一体的に捉えるような視点で、中長期の成長につながる戦略的な報酬設計が求められている。

## 5

## 経営体制と人事チームをグローバル化 「世界標準」の人事制度を組織に実装

### オリンパス

オリンパスは国境を超えて、適所適材で優れた人材を配置できるよう、人事制度を全世界で統一した。制度を形だけにせず、効率的に機能させるためには、経営幹部の構成や人事の体制など、経営・事業全体のグローバル化が鍵となっている。

執行役CHROの大月重人氏は2019年に入社し、人事制度の改革を牽引している。大月氏が経営に参画した当時の同社は、「Transform Olympus」と呼ばれる経営改革プログラムの実行フェーズで、前年に新しいコアバリューを制定したほか、祖業である顕微鏡事業やカメラ事業などを売却し、グローバルな医療機器専業メーカーへと生まれ変わっていた。

2019年4月、日本の管理職層にジョブ型の人事制度を導入し、2023年4月には非管理職層にも対象を拡大した。「事業展開する国・地域のうちジョブ型でないのは日本だけでした。実力主義、成果主義的な制度設計に変えていかなければ、グローバルメドテックカンパニーとして生き残っていくという大きな危機感が、特に経営層のなかで強まっていたのです」と、大月氏は振り返る。ジョブディスクリプションの様式や項目には、今も地域によってばらつきがあるが、2026年度中には統一する予定だ。「新制度導入によって社員の不安を感じる場面もありましたが、対話を重ねながら理解を促してきました。さまざまな改革の結果、採用においては具体的な職務や求められる行動を明確に提示できるようになり、採用活動の精度が向上しています」(大月氏)

さらに2023年4月には、管理職層の評価制度と等級制度をグローバルで共通化した。報酬制度は各地域の報酬ベンチマークに合わせて額面が変動するが、基本給と賞与の構成比が全世界で一致するよう、さらなる標準化を進める計画だ。「社員約3万人の約6割は海外で働いており、優秀な人材も世界中にいます。国境をまたいだ適所適材を実現するには、制度を統一する必要がありまし

た」(大月氏)

たとえば等級制度の統一によって、ヨーロッパで等級が部長相当であれば、日本やアメリカに異動しても同じ等級が適用され、国ごとの制度の違いに起因する職責や待遇のズレがなくなった。異動の際、理に適った待遇を提示できるようになったことで、国をまたいだ配置もしやすくなった。

また人事評価は成果目標と行動評価を同じ割合で評価し、5段階の総合評価を出す。このうち行動評価の基準に「患者さん第一」や「イノベーション」といったコアバリューを反映させることで、国や地域が異なる社員に、一律にバリューを体現することも求めた。「行動を評価基準に盛り込んだのは、社員の行動変容を引き起こし、全社員が同じ方向に進むためです。単にコアバリューを改定し、社員が漠然と理解するだけでは組織は変わりません」(大月氏)

### 多国籍の「人事チーム」が 実働部隊に

世界で共通化された人事制度を組織に実装する部隊として、各地域の人事部門とは別にCHRO直轄のグローバルな人事チームを組成した。チームのメンバーは世界中に分散し、グローバル事業責任者と協働して人材育成や異動、要員計画の策定などを担っている。

日本企業の場合、マネジメント層などコア人材の人事管理は日本本社が主体的に担い、一般社員の管理は現地の人事部門に任せ、そして制度は国によって異なるというケースが少なくない。しかし、日本地域の人事バイスプレジデントである城下英介氏は「当社では、日本にグローバル本社

を置いていますが、日本本社から海外人事を直接動かすのではなく、世界中の主要拠点で勤務するグローバル事業・機能責任者がグローバルな人事チームと協働してリードしています」と説明する。

グローバル人事チームの採用担当グループは、働く国や地域を問わないキータレントやエグゼクティブクラスの採用、役職者の後継者育成などにコミットする。地域ごとの採用担当者のスキルや判断基準のばらつきを防ぐため、面接の質問事項の共通化も進めている。採用担当グループのトップはアメリカ在住で、メンバーも多国籍にわたる。「世界で統一された制度があっても、実働部隊がグローバルでなければ運用はできません。採用や配置、登用も含め日本にある本社が主導して決めるのではなく、さまざまな国のメンバーで構成されるグローバルなリーダーシップチームの意思決定を、人事チームが支えるということが、制度運用の重要な土台になっています」(城下氏)

このようなチームを持ちながら、人事部門はあくまでもマネジャーをサポートする立場だ。「当社では、『人事のオーナーシップはラインマネジメントにある』と考えています。しかし、日本を含む一部の地域には、採用や育成は人事部門の役割だという認識が依然として残っているため、事業部門が主体的に採用や育成に関わるための仕掛けづくりにも取り組んでいます」(大月氏)

たとえば日本では、他国的好事例にならい機能部門ごとに専任の採用チームを置き、人事部門と職場との連携を強化することで、職場側に採用活動への当事者意識が強く持てるようにしている。

### 世界的な医療機器企業出身者など 経験豊富な社外取締役

新たな人事制度を組織に実装できた背景には、人事部門の取り組みだけでなく、経営体制そのもののグローバル化がある。同社の社外取締役8人のうち4人が日本以外の国籍で、いずれも世界的な医療系企業での豊富な経験を持つ。「当社の社外取締役は、業界での知見とグローバル経営の観点から多くの助言をくださっています。彼らの意見は、当社が今後グローバルメドテックカンパニーとして進むべき方向を示す、重要な指針となっています」(城下氏)



日本地域人事バイスプレジデント  
城下英介氏

執行役 CHRO  
大月重人氏

経営をチェックし建設的な意見を述べる取締役と、必要な施策を実行する執行役という役割分担は、幹部の採用でも機能している。

最大の好事例が、大手医療機器メーカー出身のボブ・ホワイト氏を新社長に迎えたことだ。2024年12月、社外取締役3人と大月氏を含めた社内の執行役3人からなるアドバイザリー・サーチ・コミッティを立ち上げた。人選にあたっては社外取締役の人脈や知見が生かされ、グローバル人事チームも採用をリードした。その結果、約半年後の2025年6月には新社長が就任するスピード人事が実現している。

社長をはじめ経営ポストのオファーについては、オリンパスに世界的なメドテックカンパニーとしてのブランド力があることで、前向きに受け止める候補者が多いという。「パーパスの実現を通じて、世界の人々の健康に貢献することへの共感を重視しています。また当社は海外でも20年、30年働き続けて幹部に昇格する社員が多く、長く活躍できることができが魅力の1つになっているようです」(大月氏)

「変革は途上であり、これからも続く」と大月氏。同社のこれからの進化にも注目だ。

青山学院大学経営学部

経営学科教授

6

松尾 瞳氏

## 「アンラーニングセッション」を組み込み 個人と組織双方の学びにつなげる

採用した社員にはギャップを早期に解消し、職場に順応してもらいたい。

しかし、個人の感じる違和感は、組織の学びにもつながるという。

「重要なのは、個人・組織双方のアンラーニングだ」と語る

経営学者・松尾瞳氏に、実践のヒントを聞いた。

優秀な人材を採用しても、職場の風土や働き方になじめず、十分に活躍できなかったり、早期離職につながったりすることがある。状況が変われば、新たな環境に適応していく必要があり、その際に重要なのが「アンラーニング」だ。

### 転職によるアンラーニングは 自分のアップデートのきっかけ

青山学院大学教授の松尾瞳氏は、「アンラーニングとは、自身の知識やスキルを意図的に棄却しながら、新しい知識・スキルを取り入れるプロセス」と説明する。一般的には「学習棄却」という訳があてられるが、評論家の鶴見俊輔氏は「学びほぐし」と訳している。硬直した知識・スキルを「ほぐして、新しく組み立て直すことを意味している。『捨てる』というよりも『組み替える』という表現のほうがより適切かもしれません。自分の知識やスキルのパーツをどうデザインし直すか、どの部分をより使うかという選択をする。逆に、使えなくなる部分もあるでしょう。その場合は、機能停止させて使わないと判断する。そのうえで、有効な知識やスキルを新たに取り込み、アップデートしていくことがアンラーニングなのです」

もともとアンラーニングは組織レベルの研究から生まれた概念である。1982年にスウェーデンの研究者ボー・ヘドバーグが、時代に合わなくなつた経営手法を捨てる重要性を指摘したことが始まりとされる。それまで「知識獲得」に注目していた組織学習の研究に、初めて「知識の棄却」という視点を加えた。その後、チームや個人レベルの

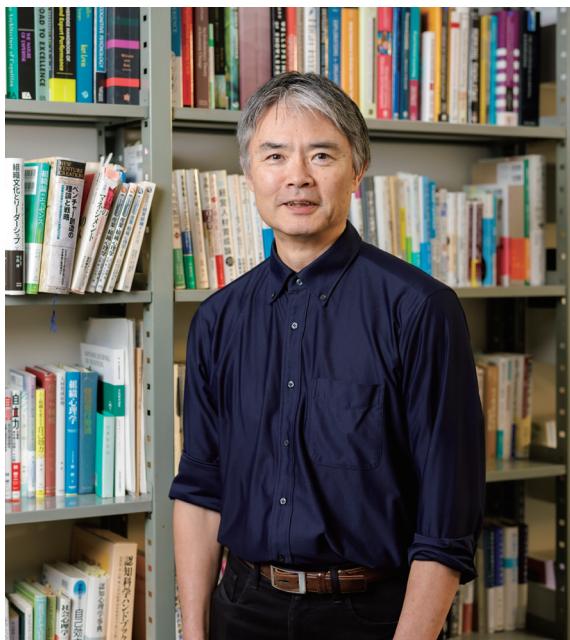
アンラーニングに関する研究も進められている。

「アンラーニングのきっかけとして最も多いのは、状況の変化です。たとえば異動によってこれまでのやり方が通用しなくなり、『なぜだろう』と振り返ることが出発点になるケースがあります。実際、この部署で活躍している人はどんな働き方をしているのか、ロールモデルとなるような人を見つけて学んでいたら仕事がうまく回るようになったという例もあります。転職もまた大きな状況の変化であり、環境の変化に適応しなければならないという点では、アンラーニングを通じて自分をアップデートさせる1つのきっかけだと思います」

### 過去の成功体験を問い合わせ 「批判的内省」

アンラーニングは、すべての人が成長し続けるために必要なプロセスだという。人は誰でも経験を重ねるなかで自分のスタイルや型を身につけていく。時代や環境の変化に伴い、その有効性が低下したときにはスタイルを見直して変革していく必要があるが、一度染み付いてしまった考え方や働き方を変えることは容易ではない。過去の成功体験に固執して、変化に対応できなくなる状態を、「コンピテンシー・トラップ(有能さの罠)」という。

コンピテンシー・トラップにはまらずに、アンラーニングを進めるには、自分自身の経験を振り返る「内省」が鍵になる。経験学習サイクルモデルを提唱したディヴィッド・コルブによると、人は「経験し→内省し→教訓を引き出し→応用する」というサイクルを回して学ぶという。つまり、経



小樽商科大学商学部卒業後、北海道大学大学院文学研究科行動科学専攻修士課程、東京工業大学大学院社会理工学研究科人間行動システム専攻博士課程修了。ランカスター大学にてPh.D. (Management Learning) 取得。北海道大学大学院経済学研究院教授などを経て、2023年4月より現職。

験から教訓を引き出すうえでは、内省(振り返り)が不可欠である。

ただし、この内省にもレベルがある。アンラーニングには、仕事のやり方や目標を見直して修正していく「内省」からさらに一步進んで、自分が当たり前だと思っていた信念や前提を根本的に問いかねる「批判的内省」が求められる。「エース級の人材でも、転職後に活躍できないケースがあります。特定の環境や同僚のサポートがあつて高いパフォーマンスを発揮していた場合、その人だけが切り離されて別の場に移るとうまくいかないことが、研究結果から明らかになっています。つまり、これまで使っていたスキルが、どんな状況でも通用するポータブルなものではなかったということです。転職や部署異動の際には、自分の仕事のスタイルを批判的内省によって意識化して、新しい環境に合わせて変えるアンラーニングが欠かせません」

### 新人の“違和感”を生かす組織アンラーニング

一方、職場にとっても、新たなメンバーを迎えることは、組織アンラーニングの機会となる。「部署にとっては『当たり前』として見過ごして

きた問題にも、新しく入ってきたメンバーは気づきます。社内異動であれば共通認識があるため適応しやすいものの、他社からの転職者は同じ営業職でも仕事のスタイルが異なり、『営業とはこういうもの』という信念自体が違うことがあります。問題は、多くの場合、新メンバーはそれに気づいても口には出さないということです」

入ってきたメンバーが、まずは職場になじむことを優先するのは当然だ。「なぜこんなことをしているのか」「なぜこれをやらないのか」と疑問に思うことがあっても、それを指摘して周囲の反発を買うくらいなら、あえて口に出したりはしない。そうしてやり過ごしているうちに、往々にして疑問を感じていた本人も、いつの間にかその職場のやり方に染まってしまう。「それは非常にもつたいないことです。どの職場にも、必要性がないのに慣習として続いている『謎習慣』があるものです。異なる視点を持つ新メンバーから率直な疑問を呈してもらうことは、無駄を見直し、職場を変えていくきっかけにもなるはずです。しかし、会社側から働きかけなければ、新しい視点を提示してもらうことは難しい。ある企業では中途採用した社員に、会社に対する違和感や変えたほうがいい点について、必ず話を聞いていたといいます。会社が成長段階にあったときから、その指摘をもとに次々と改善を進めていった。それが組織学習につながったのです」

採用を、個人と組織双方がアンラーンするチャンスとするために、松尾氏は、オンボーディングのプロセスに「アンラーニングセッション」を組み込むことを提案している。新メンバーは、これまでの経験や仕事上のスキル、自分の興味・関心を職場のメンバーと共有するとともに、自分の仕事のスタイル、信念、価値観を改めて見つめ直す。組織は、新メンバーの抱く違和感を聞いたうえで、その習慣の目的や背景をきちんと説明するとともに、本当にその慣習が今後も必要かどうかを改めて考える機会にする。

「そうしたセッションを通じて対話することが重要だと思います。議論がかみ合わないときは、だいたい考えている前提が違うことが多い。それぞれの『当たり前』を言語化し、共有することで相互理解が進んでいく。人事としては、こうしたイベントを設定することで個人と組織のアンラーニングを促していくことができるはずです」

## 7

## 採用部門、組織開発部門、管理職、本人…… 全員参加のオンボーディング

# 旭化成

旭化成は、入社前のアンマッチ防止から入社後の活躍支援まで、人事が手厚くサポートする代表的企業の1つだ。その対象は新卒はもちろん、キャリア入社者にも及ぶ。採用と組織開発が連携した取り組みの実際と背景を聞いた。

旭化成はここ10年で、新卒採用に加えてキャリア採用にも注力し、社員の多様化を図ってきた。

採用においては従来、「3つの魅力」を売りにしてきた。その3つとは、幅広い事業を展開する「総合科学メーカーとしての魅力」、仕事の裁量が大きく、社長から新卒まで全員の「さんづけ」文化に代表される風通しのよさといった「社風の魅力」、そして、それらを体現しいきいきと働く「社員自身の魅力」である。

しかし、創業100年を迎えた2022年の中期経営計画から、野心に溢れ、進取の気風を備えた「A-Spirit人財」を求めるようになったことを受けて、採用メッセージを「未知を道に変える人。」に一新した。

また、昨今、学生の仕事や働く場に対する志向の変化が激しいことを受け、「これまでの会社主導で一括採用し配属するという流れを改め、学生に歩み寄った形でのマッチングを重視するようになりました」と、人事部人財採用室室長の梅本由紀子氏が話す。

その1つが「九州初任配属確約コース」で、2025年の採用活動からスタートしている。「技術系の配属先は大きな生産拠点のある九州の延岡や大分が多いのですが、九州配属を希望しない学生がいる一方、逆に地元九州に残りたいという学生が増えており、そうしたアンマッチを少しでも減らそうと思いました」(梅本氏)

### 大きな鍵となるのが 2月の配属通知面談

人事、経理、法務といったスタッフ職に関する「職種確約コース」は2022年から始めた。事務

系の学生は企画営業を希望する割合が多く、彼らをスタッフ職に配属すると、アンマッチが起こるケースもあったからだ。

さらに、技術系・事務系ともに学生には希望する、あるいは希望しない事業会社や職種、勤務地を事前にヒアリングしている。「それらを参考に、可能な限り、配属先とのすり合わせを行い、合格通知を出すときに配属先をイメージしてもらっています。必要な場合は職場見学や社員との面談もアレンジするなど、とにかく納得したうえで入社してもらいます」(梅本氏)

実際の配属は入社直前の2月に行う配属通知面談で知らされる。人事部人財・組織開発室室長の三木祐史氏が話す。「2021年から始めたもので、コロナ禍のために、入社後1カ所に集まる集合研修を取り止め、配属地域ごとに集まる形式での進行に変えたことがきっかけでした。ところが、入社後のパルスサーベイを見てみると、2月に配属先とその理由に対する理解度が高いほど、配属後の成長実感が高くなっている傾向が判明しました。そのため、1カ所に集う形式の集合研修を再開した現在でも2月の配属通知面談は続けることにしています」

旭化成は入った後のオンボーディングも手厚い。当人向けの新人研修はもちろんだが、職場で受け入れ側となる人々に向けても、新入社員の配属職に関するオリエンテーション、OJT計画の策定依頼、OJTトレーナー研修、OJT管理者向け研修と目白押しした。

特筆すべきは、2023年からスタートした「新卒学部」である。新入社員全員が自らが選択したゼミに所属し、リアルおよびオンラインでの学習を

\*旭化成の表記に則り、人材を「人財」としています。

含め、同期と協力しながら学ぶ。期間は6月から7月までの第1クール、10月から翌年2月までの第2クールに分かれ、新人がコミュニティ活動をリードし、人事はそのサポートをする役割となる。「新入社員のスキルやキャリア観が多様化するなか、職場だけで個々の成長支援を行う難しさを感じていました。若手が感じているキャリア不安を解消するために、同期同士の関係構築を増やし、成長を実感できる場が必要だと考えました」(三木氏)

### セルフオンボーディングで 「遠慮の溝」を埋めていく

キャリア採用者向けのオンボーディングも充実している。1ヵ月目に入社受け入れ研修を人事部が行い、会社の理解を促進する動画を視聴してもらい、6~9ヵ月目にキャリア入社者のみが参加するオンボーディング研修を行う。

受け入れ側の上司に対しては、入社前に、受け入れの心がけを説いた「関わり方」ガイドを配布する。入社直後から6~9ヵ月目までの定常的な1on1を推奨するとともに、入社後の顔合わせ、オンボーディング研修後のフォローをする1on1をそれぞれ推奨している。

「本人向けにはセルフオンボーディングという考え方を伝えています。オンボーディングのゴールは当社での仕事に活力を感じ、挑戦と成長が実現できている状態です。それは組織と個人の協力関係があつて初めて成り立つもので、それには組織のなじませる力と個人の組織になじむ力のどちらもが不可欠です」(三木氏)

なじむ力とはどんなものか。「前の会社での仕事のやり方と自分の強みを切り離してもらい、旭化成の仕事のやり方に強みを再適合することで成果が出る。それがなじむ力ではないかと考え、キャリア採用者に伝えています。自分の強みや価値観をアップデートしていくプロセスともいえます」(三木氏)

一連の取り組みにはキャリア入社者とその上司とのコミュニケーションを密にしようとする意図がうかがえる。その背景には、「遠慮の溝」というものがあるという。「キャリア入社者とその上司に対するヒアリングからわかったものです。入社者は、即戦力として成果を出し認められなけれ



人事部 人財採用室室長  
梅本由紀子氏

人事部 人財・組織開発室室長  
三木祐史氏

ば、と考えるあまり、わからないことがあっても上司や職場に尋ねず、自分のやり方で頑張ってしまう。一方の上司や職場も、即戦力だからあれこれ言っては申し訳ない、我が社流に染めてはいけない、と思い、サポートをためらってしまう。結果、成果を出すために必要な人的ネットワークの構築や、新たな環境での知識やルールの習得が進まず、組織への適応に苦労するという状況に陥ってしまうことがあります」(三木氏)

新卒向け、キャリア入社者向けオンボーディングの成果はどうか。「新入社員については若干の上昇傾向はありますが、キャリア入社も含めて離職率は低い状況です。活躍度合いに関しては計測が難しいですが、新卒学部の取り組みを通じて新入社員のキャリア不安の解消に対して一定の成果も認められます。キャリア入社に関しては管理職に任用される人も増えてきました。今後は、キャリア入社で管理職になった人財のオンボーディング強化も考えています」(三木氏)

会社の規模が大きくなるほど、採用とオンボーディング、育成は別々の部門で担うことになりがちだ。組織の分断は、キャリアや能力開発の分断にもつながりかねない。採用部門と組織開発部門の連携と、現場のマネジャーをも巻き込んだ間断なき支援が、社員の成長を促す好例といえよう。

## 8

法政大学キャリアデザイン学部教授

法政大学大学院地域創造インスティテュート／政策創造研究科教授

石山恒貴氏

## オンボーディングとオフボーディング改革が これからの採用を強くする

法政大学教授の石山恒貴氏は、日本企業の人材マネジメントは

「三位一体の地位規範信仰」を基盤にすると説く。

それが時代に合わなくなった今、「採用」をどのようにデザインすべきかを聞いた。

石山氏は近著『人が集まる企業は何が違うのか』(光文社新書)において、日本企業が変わりにくい要因を「三位一体の地位規範信仰」に求める。三位一体の地位規範とは、職種や勤務地、労働時間が限定されない正社員総合職に代表される「無限定性」、新卒一括採用で入社し、正社員となり定年まで雇用される「標準労働者」、行き過ぎた仕事至上主義を意味する「マッチョイズム」の3つを指すもので、多くの人が信じて疑わないという意味で「信仰」にまで昇華された。組織運営上のOSのようなもの、と石山氏はいう。

このOSの背後にあるのが1955年に、経済界、労働界、学界を巻き込み制定された「生産性三原則」だ。具体的には「雇用の維持・拡大」「労使の協力と協議」「成果の公正な配分」の3つ。「この三原則は人口ボーナス(増加)という登り坂の時代にはプラスに作用しました。労働力が豊富な時代ですが、不景気になると過剰になるので、失業なき雇用の維持・拡大が政労使の重要な目標になります。そうなると、労働者は繁忙期に私生活を犠牲にしてまで働く必要が出てきます。それが性別役割分業と結びつき、多くの場合、正社員たる男性がその役割を担うことになりました。無限定性を帯びた標準労働者です。彼らが会社のためにマッチョイズムを体現する。三位一体の地位規範

信仰のできあがりです。これが戦後の高度成長に適合的だったのです」

### 人口オーナス期には ボーナス期と逆の力が働く

ところが、これが昨今の人口オーナス(負荷)期には構図が逆転する。少子高齢化による人口減と生産年齢人口比率の減少で働き手が減り、潜在労働力を顕在化する圧力が高まる。「労働力の不足を背景に、採用が買い手市場から売り手市場に大きく変わります。そのような時代において、無限定を働き手に求め続ける企業は時代遅れといわざ

NEC、GE、ライフサイエンス領域の会社を経て現職。人的資源管理、組織行動論、越境学習、キャリア形成などを研究。著書に『定年前と定年後の働き方』(光文社新書)、『日本企業のタレントマネジメント』(中央経済社)など。



るを得ません。今後はより労働者の個別性を重視する企業が人気になるでしょう」

そのうえで、石山氏は「無限定／限定中立社会」の実現を説く。「OSを変え、無限定性のプレミアムをなくすことで、多様な雇用区分やフリーランスの人たちと連携し、新たな企業の強みを作り出せ」と言うのだ。

そのとき、採用はどうあるべきか。まずオンボーディングの強化を挙げる。「オンボーディングはご承知の通り、船や飛行機などに乗り込むオンボードという言葉から派生した実務用語で、組織にうまくじませるという組織社会化を促す言葉です。従来は新卒一括採用が採用の主流だったため、採用スケジュールの管理から実際の採用、教育、配属という集団的なオンボーディングばかりが行われてきました。経験者採用の対象者は業務に習熟しているからという誤解から、極端にいえば初日のITオリエンテーションだけでオンボーディングを終わらせる企業もあったかもしれません。ところが、これだけ経験者採用が増えると、採用者ごとの個別対応こそ重要です。そもそも転職先の企業文化を把握し、人脈、評価基準、役割を新しく学習することは難しいものです。自社の歴史や言語、政治、人脈を学習させる丁寧なオンボーディングを心がけるべきでしょう」

実は、「いい採用」をするためには、「オフボーディング」も重要になる。オンボーディングとは対になる概念で、社員の退職における一連のプロセスがオフボーディングだ。「三位一体の地位にある正社員は会社の所有物であり、自ら会社を辞めることは通常あり得ない。あり得ないことをするのだから裏切り者だ。今後の関係を築く必要はないし、あくまでも例外的存在だから丁寧なオフボーディングは必要ない、というのが従来の日本企業の発想であり、退職にあたっては唯一、定年退職の手続きだけを重視してきたのではないでしょうか。これは人口ボーナス時代の発想で、オーナス時代に通用しないのは明らかです」

そこで出てくるのが、アルムナイ(卒業生)という発想である。「アルムナイといつても、『いつかは社員として戻ってきてほしい』ことだけを重視する発想は三位一体の地位規範信仰というOSに侵されています。そうではなくて、企業にとって縁が深かった人材と退職後も良好な関係を築く

ことは、それだけで企業にとって望ましいことです」。それはアルムナイをファンとして、広い意味でその企業のコミュニティの一員と見なすことを意味する。

### オフボーディングの実施は 従業員体験の要だ

オフボーディングのプロセスとは、アルムナイコミュニティへの登録から始まるアルムナイ管理も含め、退職面談、退職時期や有休消化を含めた退職条件の決定、職場への周知、業務の引き継ぎ、退職前インタビュー、退職手続きなどを含む。「一連のプロセスが退職者のみならず、既存の社員の心理状況にも影響するのがオフボーディングの怖いところです。オフボーディングに慣れていないからと、上記のようなプロセスをすっ飛ばして人が退職者を手荒に扱ってしまうと、『自分も辞めるときこんな裏切り者みたいな扱いをされるのか』『うちの会社は人を大切にしているという触れ込みだけど、実は会社に貢献してくれる人だけを大切にしているんだ』と既存社員に思われてしまうかもしれません」

石山氏は、商品やサービスの購入前から購入後の体験を重視する顧客体験の考え方を組織にも適用すべきだと考えている。それはつまり、採用前のオンボーディングから退職前のオフボーディング、さらに退職後までも含めた従業員体験である。「企業が顧客体験を考えるとき、お客様が購入する瞬間だけを見ているわけではありません。商品やサービスを手に入れ、消費した後のよき体験こそがロイヤル・カスタマーを生み出します。同じように組織も従業員が辞めた後が非常に重要なのです」

オンボーディングとオフボーディングへの配慮は組織の出入りの壁を低くし、組織へのエンゲージメントを高め、組織の内外問わず「ファン」を増やし、長期的には求める人材の獲得に効果があることは間違いない。

「オンボーディングもオフボーディングも、グローバル企業に一日の長があります。私が社員として働いたグローバル企業は特に、現場も経営も巻き込んだ形で莫大なリソースをかけていました。そこに投資する価値があると、経営も見なしているのです」

9

## 「社員起点」で人材を配置 意思の尊重と同時に、成長への努力も求める

### セールスフォース・ジャパン

セールスフォース・ジャパンはジョブ型人事制度のもと、採用時の職種からその後のキャリアに至るまで「社員起点」で人材を配置している。

社員の「やりたい」という意欲を尊重すると同時に、必要なスキルを身につけてもらうための努力も求めるのが特徴だ。

同社は職種別のキャリア採用が中心だが、新卒も年間40～80人採用している。かつては新卒について全職種一括で採用していたが、5年ほど前に職種別採用に変更した。「社員一人ひとりにキャリアのオーナーシップを持ってもらいたい。会社はそれぞれのキャリア形成への支援をしますが、まずは本人が『この仕事でやっていくんだ』と自ら意思決定することがオーナーシップの起点になると想っています」と、常務執行役員人事本部長の鈴木雅則氏は説明する。

学生にはインターンシップを通じて、各職場の業務とキャリアを理解するセッションや現場社員と交流できる機会を設けており、仕事をある程度イメージできるようになったうえで、採用選考に臨めるようにしている。選考では、「この仕事をやってみたい」という意欲と同時に、テクノロジーで社会や顧客を変えたい、という意欲にも着目する。「当社はテクノロジーで社会や顧客に『エンジ』を起こせる人材を求めています。テクノロジーの会社なので技術に関心があることは大前提ですが、これから時代に活躍するには『何かを実現したい』という内発的なエネルギーが不可欠です」

もちろん、ある職種で入社してもそれが合わないということもある。日本企業の多くが職種別採用の実施をためらう理由の1つはそれだ。そうした場合に備え、違う職種に挑戦したい、別の部署に異動したいといった人がキャリアチェンジできるように、上司との面談の場や、AIを活用したセールスフォース社内の「キャリアコネクト」というプラットフォームを通じた支援を、人事が積

極的に行っている。

キャリアコネクトは、社員が職歴や希望を入力すると、AIがキャリアの選択肢や、ポストを得るために必要なトレーニングなどを提案する仕組みだ。コネクト上には公募中のポストも掲示され、希望のポストの募集が出たとき、担当部署にアプローチすることもできる。

一時的に別の部署の業務を経験できる「ギグワーク」という制度も、試験的な運用が始まった。たとえば営業部門の社員がマーケティングに関心を持ったとき、業務時間の一部を使ってマーケティング業務を一時的に経験できる。

### 安心感を提供し、 進化への努力を求める

新卒・中途を問わず手厚いオンボーディング研修を実施しているのも、同社の特徴だ。

新入社員は1週間かけて、ビジョンや企業概要、製品知識などを学び、営業部門の社員はさらに3カ月間、実案件を用いた実践的な研修を通じて、営業として成功するうえで必要な各種スキルを獲得する。

同社はオンボーディング以外の研修も非常に充実しているが、それには社員のスキルアップだけでなく「人材を大切にする」というメッセージを発信する狙いもあるという。「研修という『ケア』を提供することが、社員の『会社は自分を気にかけてくれている』という安心感につながります」

ただ、本業で成果を出しつつ研修にも取り組むとなると、社員には相当な努力が必要だ。たとえば全社員に課せられたAIエージェントの研修は、

eラーニングで3段階に分かれており、履修時間は1段階目で7時間超、2段階目で約11時間、3段階目に至っては約19時間と、かなりのボリュームだ。さらに各段階の最後には、AIエージェントを自ら構築するという課題もある。「テクノロジーと直接関係のない部署の社員であっても、実際に手を動かしてエージェントを作らなければならず、正直に言えばとても大変です」と、鈴木氏は明かす。しかしテクノロジーが急速に進化するなかでは「社員はいい意味の緊張感を持ち、学び続けることが必要」だと強調した。「ここ2年ほどの間に、生成AIと自律型AIエージェントが相次いで登場し、あまりの変化の激しさに、毎年まったく違う会社にいるような感覚すらあります。社員が活躍し続けるためには、時代の変化をキャッチアップし進化していかなければいけないです」

また研修があることで、社員同士が必要なスキルを教え合うなどして自然とコミュニティが生まれ、「社員同士がつながり合うカルチャーの醸成」にも役立っているという。「大きなチェンジを生み出すには、個人が自律的に意思決定するだけでなくチームで物事を進め、組織として強くなることも重要です。このためには、他者とコラボレーションする力も不可欠です」

一方、会社側が支援しても変化にうまく対応できず、職場を去る人も一定数いる。「組織に新陳代謝は必要なので、離職者ゼロを目指してはいません。また当社を退職後、外部労働市場で高い評価を受ける人もたくさんいるので、育てた人材が外部で活躍するのも、それはそれで素晴らしいことだと考えています」

### 会社起点か社員起点か 制度は同じでも組織の姿は異なる

鈴木氏は、日本企業と外資系企業の大きな違いを「誰が起点になっているか」だと指摘する。外資系のジョブ型人事制度のもとでは、人材配置は社員の「このポストに就きたい」という意思が起点となっている。このため企業側は「ジョブ」を標準化し、誰が就いても業務が遂行されるようポストを設定する。同時に会社側は、その時その時の人材戦略に応じて、必要なポストを設定するこ



常務執行役員  
人事本部長  
鈴木雅則氏

とが可能だ。「外部環境が激変するなかでは事業も変化を迫られ、求められる組織体制も人材も変わります。ジョブ型の組織は、こうした変化に対応しやすいといえます」

日本企業にも、近年はいわゆるジョブ型人事制度や職種別採用、公募などの制度を導入する動きも広がっている。「上司の面談を通じたキャリアサポートなども含めて、職場の仕組みや制度などの『アプリケーション』は、外資系企業も日本企業も実はそう大きな違いはありません」

しかし日本企業は公募などがあっても、大多数の人事はローテーションという「企業起点」で行われている点が、根本的な違いだという。「社員という母集団がまずあり、そこから逆算して配置を決める日系企業と、事業戦略から必要な人材を設定する外資系では、ベースとなる『OS』が違う。このため同じ制度を導入しても、組織のありようは大きく異なるのではないでしょうか」

日系企業には、ジョブ型人事制度を導入しても社員のキャリア自律の意識が高まらないなど、狙った効果を得られていないケースも少なくない。「アプリケーション」をインストールするだけでなく、会社起点から社員起点へとOSの部分を見直す必要もあるといえそうだ。

# 採用の来るべき未来

採用をめぐる環境変化によって生じるジレンマや壁をいかに乗り越えるかをここまで論じてきた。しかし、既に不連続な未来は始まっている。人口減少による人手不足は一段と深刻化し、グローバル競争の圧力は増す。加えて、生成AIの進化はどれだけどんな人を必要とするのかを不透明にしている。ここから私たちは何をすべきか。採用の未来を考える。

## 採用の未来

### 5つのキーワード

企業はどのように採用と向き合い、個人はどのようにしてよりよい選択をしていくのか。人材ビジネスの役割はどうなっていくのか。採用をめぐる未来を、『2040年の人材ビジネス大予測』共著者の黒田真行氏、インディードリクルートパートナーズHR統括編集長・藤井薫の取材から導き出した5つのキーワードで読み解いていく。

#### Keyword 1

### 採用から“アトラクション” “才要”へ

「“採用”という言葉そのものが、時代に合わなくなりつつあります」と、ルーセントドアーズ代表取締役の黒田真行氏は言う。「そもそも採用は“採集する”と“使用する”を組み合わせた言葉です。つまり、企業が主体で人を“使う”ことを前提にしています。しかし現在既に、求人の椅子の数より人の数が減り始め、企業が人を“採る”時代から、人に“選ばれる”企業だけが生き残る時代に変わりつつあります」

労働力人口の減少は、採用という概念の土台を揺るがせている。6ページで坂本が指摘したように、AIやロボットの導入は人口減少スピードよりも遅い。「採用は、リクルーティ

ング (recruiting) からアトラクション (attraction) へと変わりつつあります。企業に今後、より強く求められるのは、人の心を惹きつける力です」(黒田氏)

企業は自らの存在理由を語り、その物語に共感する人が集う。採用は、関係を生み出す行為となる。

藤井は、採用という言葉を変えていくことを提案する。「採用という言葉は企業が主語。これからは“才要”という言葉を用いてはどうでしょうか。人の“才”を、企業の“要”にすえるという考え方です。個人は企業の要として働き、そのなかに自分の幸福の要がある。そうやって、持続可能な関係が生まれると考えています」

ルーセントドアーズ 代表取締役

#### 黒田真行氏

1988年、リクルート入社。以降、30年以上転職サービスの企画・開発の業務に関わり、「リクナビNEXT」編集長、「リクルートエージェント」ネットマーケティング企画部長、「リクルートメディカルキャリア」取締役などを務める。2014年、リクルートを退職し、ルーセントドアーズを設立。



## Keyword 2

### 多毛作化

採用からアトラクション才要へ。この変化は、雇うと雇われるの関係を溶かし始めている。「企業と個人が一对一で結ばれる構造が崩れ、複数の関係と活動を組み合わせて働く『多毛作化』の時代が、既に始まっている」と、黒田氏は指摘する。従来、働くことは一つの畠を耕し続けること、つまり一つ

の会社で一つの役割を担うことが一般的だった。「ところが今は、一つの会社・部署に所属しながらも、社外で学び、フリーランスやアルバイトで副業し、社内外の異なる仕事やプロジェクトに関わる。複数の収入源を持つ人が増えているのです」(黒田氏)

その背景には停滞する賃金以上に、人々の価値観の変化の影響がある。エンゲージメントの対象は会社ではなく、自分の成長や社会とのつながりな

のだ。目先の利く企業は囲い込むより関わり続ける戦略へと舵を切り、副業・兼業の解禁が流れを加速させている。

「企業はもはや社員を所有することができません。人の能力は“共有”的フェーズに入っています。重要なのはどれだけ長く一緒に働くかではなく、どんな形で関係を続けられるか。人と企業が必要なときに交わり、離れ、またつながる。それがこれからの働き方の基盤になるでしょう」(黒田氏)

## Keyword 3

### 採用の一強多弱

企業が人に選ばれる時代であり、人の意識は自身の成長やキャリア形成にある。主導権は確実に個人に移り、企業の間には採用格差が広がっている。黒田氏は「一強多弱の時代」という言葉でそれを表す。「コロナ禍後、優秀人材に複数の企業からのオファーが集中する状況が起こっています。一部の企業は求める人材の獲得に成功していますが、多くの企業はまったく人が集まらなくなっている」(黒田氏)

この格差の要因は単に好業績やブランド力、高待遇ではないという。「問

題は、採用競合と比較して自社の魅力を自分たちが理解していないこと。人事や経営層が決め付けている『我が社の魅力』が、候補者の心を惹くポイントかどうか、裏取りできていないケースが多い。自社が求める優秀人材が望む企業像に、自社を継続的に近づけることができる企業だけが、採用の勝者になります」(黒田氏)

採用が選ぶ行為ではなく、選ばれるための行為に変わった今、どれだけ自社の存在理由を、相手の言葉で語れるかが問われる。自社の本質を、これか

ら活躍してほしい人材の視点で理解し直せるかどうかにかかっている。

「一強多弱の格差は、やがて“一強多死”にもつながり得る」と、黒田氏は指摘する。人が充足できずに「人枯れ倒産」が起こる可能性すらあるのだ。「既に介護・物流・建設など、エンジニアリングが極端な人手不足に陥っています。道路を直す人、バスを運転する人がおらず、事業が立ち行かなくなる現象が現実に起きている。こうしたことがどんな業界で起きてても不思議ではない」(黒田氏)

一方で、ホワイトカラーを中心に入余りも起こっている。社会全体での人の再配置も、今、求められている。

## Keyword 4

### ユニフォーミズムから マルチフォーミズムへ

企業が人材を充足していくには、多毛作化する個人に歩調を合わせていくしかない。「求められているのは、“ユニフォーミズム(均一拡大)”から“マ

ルチフォーミズム(多中心・多様循環)”への転換です」(藤井)

新卒一括採用、終身雇用、同質的な評価制度など、日本の人材システムは

長らく一律、直線上のユニフォーミズムの上に築かれてきた。そこで働く個人のキャリアは単線的で、人生や生活に対する価値観も同質的なものになりがちだった。「変化のスピードと個人の多様化が加速する今、そのモデルは限界を迎えてます。マルチフォーミズムとは、社会や人生を中心据えた

“多中心”の社会構造であり、企業も個人も複線的に動きながら多様な循環を生む世界です。企業が組織や仕事のありようを多元的にして初めて、多様な仕事や経験を重ねながらキャリア形成したい個人を惹きつけることができるでしょう」（藤井）

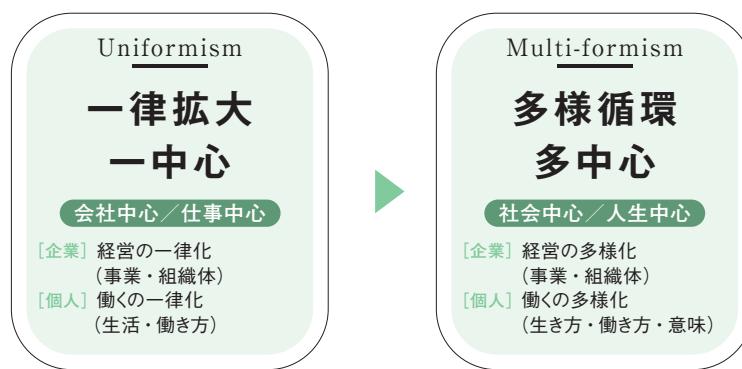
人材獲得の方法も、新卒一括採用を中心とした一元的なものから、多層的に戦略化していく必要があると黒田氏は説く。「新卒・キャリア採用という

雇用モデルだけでなく、内部異動や人材獲得のためのM&Aなどの手法を統合的にコントロールする配置戦略や、副業人材やフリーランスなどプロの活用を含めた労働力の質・量・コストなどを適正化するタレントアクリジションマネジメントができる力が求められています」

同時に、Section2でも既に述べたことだが、採用に関わる人のマルチ化、つまり人事に採用の権限を集中させ

ず、現場や経営者のコミットメントを引き出すことも重要だ。会社全体で魅力を紡ぎ出し発信することに力を注いでいかなければならないのだ。

また、「採用を入り口だけと捉えず、入社後の活躍支援のマネジメントも含めた一連のマルチなプロセスへ進化させることも不可避」だと藤井は言う。「働く個人が未来の機会に自ら歩み出したくなる支援は、①安全道路（職場の安心感の醸成）、②後方支援（挑戦・達成への支援）、③前進駆動（ストレッチ目標の設定）、④貢献実感（社会的意義の実感・言語化）、⑤未来展望（将来へのキャリアのつながり）です。これらによって、働く個人は新たな機会を得て才能開花を実現していく。企業には離職を防ぎ、定着力が上がり、結果的に採用力も上がっていくという好循環が生まれます」（藤井）



## Keyword 5

### 雇用を創出する人材ビジネス

人余りと人枯れという社会課題が深刻化する未来、人材ビジネスができることがあるだろうか。

黒田氏は、「今後の人材ビジネスの使命は、雇用の総量を増やすことにあります」と言い切る。「これまでの人材サービスは、企業からの人材獲得の依頼に応えることを主目的にサービスを開発してきました。いわば需要の仲介業です。でも、顕在的な求人を満たすだけでは、雇用の総量は増えない。必要なのは、存在しない需要を創り出すことだと考えます」

創り出すとは、企業がまだ気づいていない潜在的な可能性を可視化し、人と企業の新しい接点を設計すること

だ。「たとえば、『この人を採れば、事業が伸びる』『こういう人材を迎えるれば、新しい領域を開拓できる』。そうした提案を、企業が求める前に提示できることが、人材ビジネスの本質的な価値です。AIなどのテクノロジーは、単に効率を上げるためではなく、その価値を最大化することにこそ使うべきです」（黒田氏）

人材ビジネスの役割は、人を動かすことではなく、これから社会、これから事業のためにどんな人材が必要なのか、企業の視界を広げることだ。たとえばタイミングがスポットワークという地平を切り開いたように、本当に人が不足しているのではなく、適切な

雇用の形が提供されていないだけの領域はまだあるはずだ。人余りが起きている領域に対しては、その人たちのスキルを生かしたり伸ばしたりして、どういう方向に動かせば企業も個人もハッピーになるのかを構想する役割も果たせるだろう。

藤井のいう「才要」とは、単に今の空席を埋めることではなく、次の時代の事業や社会を形づくる営みだ。そこに参加する企業、人、人材ビジネスは、産業の未来をともに構想するパートナーでなければならない。

「人をどう集めるかではなく、人が働きたいと思える社会や組織をどう作るかが重要」と、黒田氏は言う。採用の未来とは、社会全体の構想力の問題なのだ。

## AIがもたらす採用の未来は

# 採用とリスキリングの 仕組みの強化は表裏一体

生成AIの進化は、私たちが働く世界を大きく変えようとしている。

知識やスキルの陳腐化のスピードは加速度的に上がり、

人々に何より求められるのは「学び続ける力」となる。

採用は同時に、リスキリングの始まりということだ。

大学と企業、そして個人がどのように「学びの循環」を作るのか。

DXの先端を走る大阪大学教授の鎌水徹氏と、

リスキリングの第一人者・後藤宗明氏の対話によって紡ぎ出す。

——1つの会社に入った後も、知識やスキルをアップデートしていくことはもはや欠かせません。企業はその支援が必須になっていると思いますが、後藤さんは日本のリスキリングの現状をどう捉えていますか。

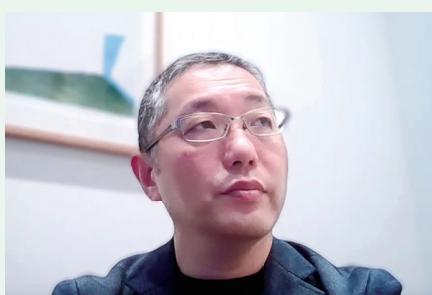
後藤：やはりアメリカとヨーロッパの取り組みは日本よりはるかに進んでいます。コロナ禍で日本でも紙からデータへの移行は進みましたが、デジタルを活用して事業やサービスそのものを変革していくトランスフォーメーションでは、まだ攻めあぐねている状況です。背景には、経営層が将来のビジョンを描けていないことがあります。結果として「どんなスキルを身につければいいのか」という方向性が現場に示されていません。

さらにいうと、日本のなかには「デジタルスキルは自分で身につけるもの」と考える経営者が今でも多く、結果として日本のリスキリングは自己責任型にとどまっているのが現状です。

一方で欧米では、組織が主体となって社員のスキル習得を支援してきました。日本の労働者は非常に優秀なのですが、リスキリングを個人に委ねてしまった構造が、欧米との大きな差を生み出してしまったと感じます。

——採用するうえで、リスキリングできるか否かも重要なポイントになってきますね。

鎌水：大阪大学は卒業生のキャリアライフサイクルをサポートする仕組みを導入しましたが、学び直しの場で、自分のブランディングのために学ぶ



大阪大学OUDX推進室 副室長  
(兼)D3センター DX研究部門長 教授  
鎌水 徹氏

早稲田大学法学部卒業、早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満了。新日本製鐵(現・日本製鐵)入社後、コンサルティング会社、機械部品メーカーなどを経て2022年、大阪大学OUDX推進室副室長・教授に。



ジャパン・リスキリング・イニシアチブ  
代表理事  
後藤宗明氏

富士銀行(現・みずほ銀行)勤務後、2001年米ニューヨークに移住。グラウンドゼロの救済ボランティア、会社経営を経て2008年帰国。社会起業家支援NPOの日本法人設立、外資系企業の日本法人代表などを経て2021年より現職。

人は伸び悩むことが多いように感じます。むしろ「自分を成長させたい」「仲間とともに何かを成し遂げたい」という内発的な動機を持っている人は成長が続き、なかには50代になっても新しいキャリアを切り開いている人もいます。

**知識を学ぶだけでなく、それを社会や会社、自分の人生にどう還元するかという意思を持っていますかが問われます。面接でそれを自分の言葉で話せるか。**知識だけでなく、人や組織を動かす経験が必要だと思います。

後藤：私が企業で採用業務を担当していたときは、3つの基準を置いていました。**嘘をつかない人、謝れる人、そして最も重要なのは学ぶことができる人**です。外部環境の変化が激しいなかで、今スキルがあるかどうかより、未来に向けて学び、変わり続けることができるかどうかが重要なのです。今のスキルで満足している人は、5年後、10年後に貢献できなくなるリスクがあります。

## 自分がどう生きるのか 決断と覚悟が必要

——日本はまだ新卒一括採用が中心で、アメリカやカナダのように解雇リスクが高いわけではないため、個人の意識もまだあまり変わっていないのかもしれません。

後藤：もともとリスクリキングが海外で注目されたのは、技術的失業を防ぐためでした。現在はフィジカルAIやヒューマノイドロボットの開発が進み、人の労働がデジタル技術に置き換えられる時代になっています。

米アクセンチュアのジュリー・スヴィート会長兼CEOは、「AI時代にリスクリキングが現実的でない社員の退職を進める」と明言しました。リスクリキングしてAIの進化に追いつけるかどうかが、生き残りに関わる時代になったということです。

ちなみに私は、アメリカ型の解雇を前提とした労働移動には反対です。私自身もアメリカ企業を経験するなかでその厳しさは身をもって痛感して

いますし、日本で同じことをすれば、従業員が保身に走り、日本企業が持つ組織の強みを失うことになると考えています。

しかし、この自動化の流れは止められません。「新しい成長分野の仕事が増えるから雇用はなくならない」という人もいますが、換言すれば、「デジタル化を通じて成長分野で雇用を生み出す企業」と「自動化により縮小していく企業」の二極化が進むのです。

個人は、AIの時代にどう生きるかの覚悟を決める必要があります。新しい分野の仕事が増えてもリスクリキングできない人はそこに移ることができない。だからこそ私は「勇気を持って、自分の仕事を自動化しましょう」と提案しています。

私は、人類の働き方は3種類になると考えています。1つ目はCTOやスーパーエンジニアなどの「AIを作る人」、2つ目は経営者や上級中間管理職など「AIを使う人」、3つ目はAIの推論に従って作業を実行する「AIに使われる人」です。個人は自分がどこに所属したいのかを考え、覚悟を決めることが必要だと思います。

鎌水：私も身をもって学びの重要性を感じています。私は法学部出身で最初は法務の仕事をしていましたが、現場の仕事をしたいと言ったら新規のIT事業に配属されました。ところが、出向先の外資系企業では技術革新によって従来品が売れなくなり、その親会社が破綻。経営のことを理解しないと生き残れないと痛感した出来事でした。

その後、元の会社に戻ってIT営業をしながら大学院でIT戦略を学びました。自分をアップデートし、学び続けなければ生き残れないという危機感が、今のキャリアにつながっています。50代になった今でも、学びが自分の可能性を広げてくれていると実感しています。

——鎌水先生は、大阪大学でDX改革を進められています。学生のキャリアライフサイクルの支援もその一環ですか。

鎌水：教育・研究・経営という大学の三本柱で全学的にDX化を進めていますが、特に教育面では「なりたい自分になるための教育」を掲げ、たとえば学生のキャリア形成支援に生成AIを試験的に運用開始するなど、学生一人ひとりに伴走できる仕組みを整えています。

また、統合IDの導入により、入学前から卒業後まで終身でサポートできるプラットフォームを

今**の**スキルよりも、学び  
変わり続けられるか (後藤)

構築しました。海外の大学ではアルムナイ組織が構築されており、卒業後もリスキリングや寄付金募集などを通じて大学と関係が続きます。そうした仕組みを参考に、私たちもリカレント教育の仕組みを整備しています。デジタルバッジのような学習実績を可視化する取り組みも進めています。

### リスキリングは組織で行うもの 個人の責任に委ねるな

——企業や教育の現場で、できることはありそうですね。

**鎌水**：今の若者は1つの会社で一生働くという考えは薄く、スキルを磨いていかないと生き残れないという感覚を持つ人が増えています。外資系コンサルやIT企業に就職する学生も多く、日本企業に入っても30歳前後で転職する人が少なくありません。

しかし全体で見ると、そういう意識を持つ人は2～3割で、「今の職場に大きな不満もないでのままでいい」というマインドセットの人もまだ多いと思います。

**教育の場では、アカデミックな知識だけでなく、実際の仕事をイメージできるような実践的な内容を教えることも重要**だと思います。私たちはITコンサルティングの実践型授業を立ち上げ、今、学んでいる技術が社会でどう役立つかを教え、即戦力として活躍できる人材を育成しようとしています。

**後藤**：自発的な学びに依存する社会を作つてはいけません。キャリアオーナーシップやキャリア自律は大事ですが、それは上位20%の人を前提としているフレームワークです。学ぶことが苦手な人、学びたくてもそれができない人たちもいます。アメリカがリスキリングに成功したのは、経営者が将来求められるスキルを示し、学習を個人に依存せず業務に統合したからです。リスキリングの位置付けはあくまで仕事なのです。

日本では「日本人は学ばない」という議論がありますが、これは学びたくても学べない人のことを考慮していない発言で、社会の分断につながりかねません。これからリーダーの役割は、学ぶことが苦手な人や学ぶ機会に恵まれない人をどう巻き込んでいくかを考えることでしょう。

海外では、企業が大学と連携してリスキリング講座を開くことも盛んに行われています。日本の大学もぜひリスキリングの中核プレイヤーとして

### AI活用を前提に必要な スキルの再定義を（鎌水）

動いてほしいですね。

**鎌水**：大阪大学では楽しく学べる環境づくりを心がけています。全員を一度にスキルアップさせるのは難しいので、やる気のある人たちと新しいツールや生成AIを触ってみるなど、興味を持つてもらうことに取り組んでいます。また、大学間の交流を増やし、他大学の取り組みを知ることで刺激を受け、コミュニティを広げています。楽しさや成長を感じられる環境を用意することが大切なのです。

### リスキリングする組織に 優秀な人材が集まる

——今後、日本の個人や企業はどのように変わっていくべきでしょうか。

**鎌水**：これまでITの進化によって、コンピューターの登場、インターネットの普及、クラウドの出現という変化のたびに、仕事の仕方やビジネスのあり方は大きく変わってきました。そして今、生成AIの登場は、10年に一度あるかないかというレベルの根本的なパラダイムシフトだと感じています。

AIによって、ビジネスモデルや業務プロセスなど、あらゆる仕組みが再構築される可能性があります。今後はAIを活用した新しいプレイヤーも次々と出てくるでしょう。だからこそ、AIを前提とした仕事の進め方やバリューチェーン全体を見直し、「これから必要なスキルは何か」を明確に定義したうえで、人材を獲得し、必要に応じてリスキリングしていくことが、今後ますます重要な思います。

**後藤**：これからはリスキリングができない企業は生き残れないと考えています。既に海外では、GAFAMを中心に「アプレンティシップ（見習い制度）」を整備して、「うちに来たらスキルが身につけられる」と未来のAI人材を囲い込んでいます。リスキリングをする組織に優秀な人は集まってくる。採用を強化したいなら、リスキリングの仕組みを強化することが必須になってくると思います。

## グローバル企業の採用の未来を探る

# 多様なタレントを惹きつけ、獲得する 人事のインクルーシブリーダーシップ

TDKは2008年にドイツに本社を置くエプコス(現・TDKエレクトロニクス)の買収をきっかけに、本格的にグローバル化の道を歩み始めた。現在の経営チーム、人事、そして現場の事業部のほとんどが、国籍も経験も実に多様な人材の集合体となっている。同社の人事のありように、日本企業の採用の未来のヒントがある。

TDKの組織と人の多様性は、CHROのアンドレアス・ケラー氏率いるグローバル人財本部に象徴される。

メンバーの国籍は、欧米やアジア、日本など14カ国以上に上り、リーダーの46%を女性が占める。出身地域もバックグラウンドも多様な人材が集まっていることで、人事施策も日本、ヨーロッパなど特定地域に偏らず、よりグローバルになった。グローバル人財本部内で重要課題を議論する中核経営チームのメンバーも、日系大手化学メーカーの元CHRO、TDKが買収したシリコンバレーのセンサー企業の元人事責任者、中国TDKのバッテリー事業の前人事責任者の女性などだ。「多様な人財による強力なチームが、多角的な視野を提供してくれます。このため私も限られた情報だけで物事を判断せず、よりよい意思決定ができるのです」と、ケラー氏は話す。

あるいは、2023年に入社し、広報部門のゼネラルマネージャーを務めるノルバート・パラノビチ氏の例もある。パラノビチ氏は、元駐日ハンガリ大使だ。「彼は日本で博士号を取得し、日本語も流暢であり、もともとビジネス畠です。大使の仕事には、国のブランディングという広報活動に通じる役割も含まれ、背景は違っても組織にフィットする可能性があると考えました」

パラノビチ氏は期待に応え、ブランドアイデンティティの刷新や、ポルシェモータースポーツとの技術提携などに大きな役割を果たしている。2025年11月、パラノビチ氏に続き、グローバルに展開する日系大手テクノロジー企業の元執行役員を受動部品事業のCFOに迎えた。

日本企業が海外で経営人材を採用しようとする

と、知名度やブランド力の不足から難航することもある。なぜ、同社では多様な人材を世界から獲得し、活躍の場を作ることができているのか。そこでは人事はどのような役割を果たしているのだろうか。

### 人財本部をミュンヘンに移転 グローバル人材の獲得が容易に

TDKは、2017年からグローバル人財本部の本拠地を日本からドイツ・ミュンヘンに移した。「従業員の9割近くが海外におり、約75%が別の企業からM&Aを通じて所属しています。グローバルで多様な組織に合わせて、人事の活動拠点もヨーロッパに置くことにしました」

海外移転は、グローバル人材が同社に抱くイメージを大きく変えたという。「『伝統的で保守的な日本企業に、そんなことが可能なのか』と、非常に驚かされました」

この移転は、全世界で優秀な候補者を発掘し採用するというプロセスの大幅なスピードアップにも寄与している。多くの日本企業は合意形成に時間がかかることがあるが、「日本の本社では熟慮を重ねた合意形成プロセスを重視し、ドイツのグローバル人財本部は少人数で密に動き、スタートアップのような機動力で迅速かつ自律的に意思決定する、という補完関係にあります」。

当時買収したエプコスは人財本部のあるミュンヘンにその本社があった。グローバル人財本部のメンバーが通りを挟んだオフィスに出向くなど、緊密なコミュニケーションが可能だ。やはりドイツに本社を置くTDK-Micronasを含め、必要とする人材の特長を把握し、ヨーロッパの充実したタレント市場から獲得することも容易になった。

\*TDKの表記に則り、人材を「人財」としています。

また、幹部人材の採用では特に、ケラー氏は長期的な適材適所のために熟慮を重ねるアプローチを取る。言語や職務経験のみならず、特にカルチャーやマインドセットが同社に合うかどうかも重視する。そういう場合、採用プロセスに1年以上の時間をかけることもある。

「たとえば、ドイツから日本に転居したアイルランド人のフィリップ・アーヴィンの場合、生産本部の副本部長として採用したが、納得してもらうまで1年。気持ちが高まるのを待つことで、いい採用ができると考えています」

### インクルーシブリーダーシップが多様性を機能させるエンジンに

採用にあたっては常に、人事は入社する側のみならず、受け入れる側にも目配りし、それぞれを尊重している。これをケラー氏は、「インクルーシブリーダーシップ」と表現する。

フェライト(磁性材料)の事業化を祖業とした同社が時代に合わせて事業を転換し、2兆円企業にまで成長してきた道のりは、多様かつ異質な意見を積極的に取り入れてきたプロセスでもある。現在でも、「大手企業が陥りがちな組織の伝統的・保守的な部分を突き崩し、イノベーションをもたらしてほしい」という期待は常にある。

個性的でバックグラウンドが異なる人材を迎える際には、本人へのオンボーディング支援はもちろん、受け入れる側への配慮も欠かさない。「新しく入った人材が持ち込む変革のスピード感に、既存のメンバーが圧倒されてしまうこともあります。人事は現場のリーダーとともに、既存社員も同様に大切な存在であり、異質な人材は脅威ではなくチャンスだと伝え、両者の融合を図ります。意識すべきは、常に“How to embrace”なのです」

同社は外から人材を迎えるだけでなく、たとえば過去にはHDD用ヘッド事業の出身者がバッテリーの子会社の経営幹部に就くなど、「社内のグローバルな人材プールから、事業を超えてリーダーを配置できる」ことを強みの1つとしてきた。「しかし、当社のビジネスは非常に多様で、運営の仕方も部署によって異なるため、ほかのグループ会社や社外から来た人材が活躍の場を見出すのは簡単ではありません。オンボーディングには改善の余地があります」



専務執行役員  
Chief Human Resource Officer 兼人財本部長

アンドレアス・ケラー氏

ドイツ出身。2000年にTDKのヨーロッパ子会社に入社。2017年、TDKの人財・総務本部長、2018年執行役員・人財本部長に就任。常務執行役員を経て、2025年より現職。

TDKは日本発の企業だ。合意形成を重ねる意思決定や調和の重視など、日本ならではの動き方も見られる。こうしたローカルの慣行はグローバルな多様性と補い合い、組織に明確な強みをもたらしている。「グローバルに採用された人材が早く組織にじみ、力を発揮するためには、ローカルのアプローチを丁寧に説明するなど、入社前から個別のオンボーディングを人事が提供し、新メンバーがTDKで“自分の道”を見つけられるよう支援しなければなりません」

入社した人材への適切な権限委譲を促すことも、人事の大きな役割だという。「本人に権限を託して意欲を高めるだけでなく、組織を透明化し、その人が権限を行使する姿を社内に示すことも重要です。それによって周囲の人々がキャリアの展望を持つことにもつながります」

TDKには、役職を問わず誰もが対等な立場で意見を言い合う「機能対等」の風土がある。「TDKにも階層や役職があり、最終的な意思決定者がいます。しかし、最善の意思決定に至るまで、あらゆる機能で働く人が階層を超えて参加し、非常にオープンで透明性の高い対話をを行うのです。これがベンチャー精神にも裏打ちされて、多様性を機能させるといつても過言ではないのです」

## まとめ

# 採用のパラダイムシフト： 企業は「選ばれる側」の 立場を自覚し、 採用のジレンマを克服する

佐々木貴子  
(本誌編集長)



“War For Talent”という言葉は、1997年にアメリカで提唱されました。ベビーブーマー世代の大量退職に伴う労働力不足や、知的集約型産業の成長によるナレッジワーカーへの需要の高まりが背景だといわれています。以来、企業は、採用は「人を補充し職務に就かせること」から、「企業の競争力に直結する『人材獲得競争』である」と認識を改め、優秀な人材の獲得に心血を注いでいます。

かつて新卒一括採用が主流であった日本においても、キャリア採用は当たり前となりました。採用手法も大きく進化し、ダイレクトスカウト、リファラル、アルムナイなどチャネルの多様化、AIによるプロセスの効率化、行動特性やスキルベース採用に適した選考手法の開発などが、企業の採用活動を支えています。個人にとっても、リモート勤務による働き方・場所の選択肢の拡大、オンラインでの面接の実施、SNSでの情報の入手など、求職活動は従来に比べて容易かつ身近なアクティビティになりました。

では、企業の採用活動の活発化が、人材の獲得や、ひいては社会全体にとってよい結果に結びついているかというと、現状はそうとはいえません。労働力不足が慢性化し、売り手市場はもはや日本の労働市場における恒常的構造になっています。また、海外における



人材獲得も、候補者がいない、給与水準が見合わない、定着しないなど、難度の高い課題となっています。

人手不足は新規事業の育成やイノベーションの足を引っ張り、企業の成長を阻害する直接的要因となり得ます。必要な人材を得るために、採用手法や体制だけではなく、本質的な何か、を変えるべきではないか。そのような問題意識が、本特集の起点となっています。

## 企業は「選ぶ」から 「選ばれる」へ

採用が身近かつ容易になったこの10年、人手不足が労働市場の流動性を促進させたのではないか、という期待は見事に裏切られました。若手層の流動性は若干上がっているものの、10年間の市場全体の流動性は10%前後で推移しています。高齢者や女性の労働参加の高まりは労働力不足に対する好材料ではありますが、供給量増への貢献は大きくありません。また、「失われた30年」は人材の成長をも阻害し、エグゼクティブ人材の空洞化も起こっているとの指摘もありました。AIによる代替より早い労働力減少、流動性の低さと併せて、改めて、人材獲得競争の厳しさ、そして企業は「選ぶ側」ではなく「選ばれる側」になり、個人に「主権」が移動している



という好循環を実現させていました。

4人の専門家からは、①「面接」ではなく「対話」の場とすること（小野氏）、②「公平性」ではなく「競争力」を重視した報酬とすること（森田氏）、③「個人」だけではなく、受け入れ側の「組織」のアンラーニングも両立させること（松尾氏）、そして④「オンボーディング」のみならず「オフボーディング」までフォローを徹底すること（石山氏）が、採用のジレンマを克服する鍵であることを学びました。エンプロイージャニーとも重なる採用のバリューチェーンの質を高めることが、企業ブランディングにつながり、選ばれる企業として人を惹きつける、というサイクルを形成していくのです。

## 採用の構造転換を受ける側

ことを実感しました。

ではそのような市場環境において、「採用勝者」となっている企業は、どのような考え方で採用に取り組んでいるのか。見えてきたのは、勝者は入社募集の段階から出口まで、いわば「採用のバリューチェーン」全般にわたって、根底の考え方を確立し、さまざまなジレンマを克服している姿勢でした。

アイリスオーヤマ、システムズ、セールスフォース・ジャパンでは、募集職種や事業内容、期待値を個人がしっかりと理解できる機会を充実させるとともに、個人のキャリア志向を重視し、採用時の「ボタンの掛け違い」を減らしています。旭化成も入社前に個人への期待値を具体的に伝え、オンボーディングを徹底、個人が早期に活躍できる環境を整えています。オリンパスは、世界中の優秀人材を惹きつけるために、採用責任者をアメリカに置き、人事制度をグローバルに統一するなど、ボーダーレスな人事基盤整備が印象的でした。

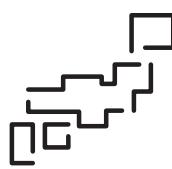
各社ともに、「採用すべき人材」像が、人事のみならず経営や現場レベルで徹底的に共有されていること、採用（選考）以外の活動に人事も現場も相当な手数をかけているのも特徴的です。「選ばれる側」であることを既に意識し、企業全体で惜しみない努力をすることで、人を惹きつけ、人も組織も成長する、

選ばれる側に意識を転換した企業だけが、人を惹きつけられるという一強多弱の世界は現実のものとして見えてきています。一強に該当するTDKは、世界中から広く人材を迎え成長を続けています。大企業になった今もベンチャー精神を忘れず、皆が対等である文化、人事と現場の強固な連携により質の高い採用のバリューチェーンを実現するCHROの采配は、日本企業の未来の採用や人事のあり方に大きなヒントを提示しています。

企業にとって、選ぶ側から選ばれる側への転換は容易ではありません。

前職の機械部品メーカーで人事の責任者を務めていた私にとっても、「いかに人を選ぶか」が常に重要であり、選ぶ主権が個人に移ったという構造変化はなかなか容認しがたいものでした。しかし今回の取材で、企業がタレントを擁するためには、「人を選ぶ」採用から「人から選ばれる」採用へのパラダイムシフトを受け入れざるを得ないことは明確になりました。もちろん、個人も、学びを止めず、自身の知識やスキルをアップデートし、選ぶと同時に選ばれる存在であり続けることは必要です。企業と個人が相互に価値を高め、選ばれ選び続けていくことが、労働力不足を解消し、社会の持続的な成長につながる唯一の道かもしれません。





ローカル  
から  
始まる。

立教大学 経営学部 客員教授  
an 代表取締役・プロデューサー

# 永谷 亜矢子



日本に残された成長産業は観光産業だと、  
政府はインバウンド誘致に力を入れてきた。  
今や1年間で日本を訪れる海外旅行客は約3700万人(2025年)。  
その急激な増加に伴い、  
国内ではオーバーツーリズムなどさまざまな問題も噴出している。  
成長産業を真の地域の豊かさにつなげるには何が必要なのか。  
さまざまな自治体に伴走しながら、  
観光行政、観光政策に提言を続けている永谷亜矢子氏に、  
日本の観光の現在と未来について聞いた。  
聞き手・構成=浜田敬子氏(ジャーナリスト)

## 浜田敬子氏

Hamada Keiko

1989年朝日新聞社に入社。  
2014年からAERA編集長。  
2017年に退社し、Business  
Insiderの日本版を統括編集  
長として立ち上げる。2020  
年よりフリーランスのジャ  
ーナリスト。2022年8月から  
2025年10月まで『Works』  
編集長。著書に『男性中心  
企業の終焉』(文春新書)  
など。

**浜田**：2025年3月に出版された『観光  
“未”立国～ニッポンの現状～』(扶桑  
社新書)は自治体や政府関係者に大き  
な反響を呼びました。永谷さんはいつ  
頃から日本の観光に強い危機意識を持  
つようになったのですか。

**永谷**：私が観光に関わるようになつた  
のは「ナイトタイムエコノミー」のプ  
ロジェクトからなんです。観光の消費  
額は宿泊すると5～10倍になるのに地  
方には夜を楽しめるコンテンツがない  
から作ろうというものでした。

観光に携わるようになってまず観光  
予算に疑問を持つようになりました。  
当時からインバウンドは個人でエー  
やホテルを予約する個人手配旅行が主  
流になりつつあったのに、予算ではい  
まだに旅行代理店が旅行商品を企画・  
開発するためのツアーコストがついて  
いる。補助金にも疑問を持ちました。  
今は補助金がついているから人手も確  
保でき回っているけれど、補助金が  
なくなれば継続できなくなる事業ばかり。  
一方で、今必要なSNS対策などには全然予算がついていないんです。

私はこれまで旅行といえば海外中心  
だったのですが、コロナ禍に国内を旅  
し、観光庁の仕事でもいろいろな地方  
に出かけるうちに、日本がとんでもなく  
美しくて、おいしくて、人は優しいと  
いう素晴らしさに改めて気づいたんで  
すね。観光産業は日本の基幹産業のど  
真ん中になると確信しました。同じ場

所でも3カ月後には違う景色が見られ  
て、47都道府県で違うものが食べられ  
る。観光産業がもっと収入に結びつく  
ようにしたいと思うようになりました。  
とはいって、地方は時が止まった分野  
も多く、マーケティングやPRの仕事  
をしてきた私から見ると、観光業には  
びっくりするぐらいマーケティングと  
いう考え方がない。有名な寺社仏閣で  
もウェブサイトがない。あってもスマ  
ホ対応していなかったり、情報が過去  
のものだったり。国宝レベルでも、です。  
これでは旅行客はどうやって事前に情  
報を得ればいいのかと。

## 観光客がいよいよ地方へ それでも地方創生 =工場誘致

**浜田**：観光業界にマーケティングの發  
想がなき過ぎるというのが、この本か  
らいちばん伝わってきたことでした。  
なぜ他業界では常識のようなことを、  
観光業ではやっていないんですか。

**永谷**：いちばん大きな問題は自治体の  
担当者が2年おきに異動で変わってしま  
うこと。それも突然、水道部局や土  
木部局などまったく違う部署の人が來  
る。ある程度継続的に経験知がない  
と、日々アップデートされるGoogle  
などのプラットフォーム側の変化にも  
対応できない。興味のある人は勉強し  
てSNSも運用するんですが、次の担  
当者が興味がないとやめてしまう。自

観光産業は  
日本の基幹産業の  
ど真ん中になると  
確信した

治体の担当者ができないのであれば外  
部に委託しても、最低限SNSと  
Google検索に対応する、そこで検索  
される観光サイトのデータを厚くする  
ぐらいのことをすべきなんですが……。

**浜田**：中央官庁や自治体の担当者が2、  
3年おきに異動で変わり、政策の継続  
性がないことは観光政策に限らずどん  
な事業でも起きていることですね。ほ  
かに政策面で問題だと感じることは？

**永谷**：自治体の観光政策が観光庁の方  
針に振り回されてしまうことですね。  
最近、観光庁はこれからは富裕層観光  
だ、狙うのは欧・米・豪だと掲げていま  
す。可処分所得が高く、日本の滞在期  
間も長い人たちを呼び込もうとするの  
は道理ですが、欧米豪の人たちは7、8  
割が初めての日本観光で、圧倒的にリ

ピートしてくれるのは、中国、韓国、台湾など東アジアの人たち。中国からは600万人、韓国からは900万人が来ていて、ドイツやイギリスからは40万人ほどです。どちらを向いてマーケティングするんですかという話なんです。

**浜田：**なぜデータを重視しないんですか。

**永谷：**データも見ているんですが、そのデータの使い方が間違っているんです。たとえば日本への観光客のうち1%が、全体消費の14%を占めているというデータがあります。この1%の人はフライト代とは別に日本滞在中に100万円使う人ですが、2週間以上滞在する欧米の人に対して、アジアの人たちは4、5日滞在が主流。総額は少なくとも1日の消費額はアジアの人たちのほうが高い。なぜ、1日当たりの消費額で比較した数値は表沙汰にならなかったのか？

という話です。一方、富裕層に舵を切るといいながら、予算是これまでの積み上げで、旅行会社向けの海外での物産展や旅行博への出展に付く。富裕層は個人旅行が主流なのに。政策と予算の付け方もチグハグなことが多い。

2024年に2500万人だったインバウンド客は2025年に一気に3700万人にまでなりました。しかし百貨店の売り上げは3～5割減っているんです。観光客はまだ都市部が中心ですが、買

物はもう一巡しました。今は「東北の温泉にきています」「古民家に泊りました」などと、写真を撮ってSNSにアップすることが旅行者の大きなモチベーション。これだけ1年で増えている観光客がいよいよ地方に行くというタイミングなんです。それでも地方では、今も地方創生として産業や工場誘致などが観光よりはるかに大きな予算がかけられています。そこに何十億円もかかるなら、なぜ観光サイトを整備しないのか、なぜインスタの数百万の運用費用が存在しないのかと思うんです。

## 旅行者が好む「時消費」一次産業との相性がいい

**浜田：**地方自治体は地方創生の目玉として、もっと観光業に注力しているものと思っていました。

**永谷：**観光業は一次産業との組み合わせもいいんです。今、気候変動の影響で農家は収量も安定せず大変です。でもたとえば1500円で紙パックと練乳を渡すイチゴ狩りツアーをやっている農家が、さらにプラスチックのカップとホイップクリームもセットで売れば、「イチゴ狩りに行きました」という投稿が「子どもと一緒にパフェを作りました」に変わり、5000円で売れるようになります。単価が上がるだけでなく、

子どもの会話が生まれ、エンゲージメントや熱量が変わる。そうすれば旅行者自身がプロモーションしてくれます。今旅行者は「時消費」といって、その時にしか食べられないもの、その時にしか見られないものを指して観光しているので、一次産業者と相性がいいんです。

農家自身が高付加価値な観光体験の担い手になれば収入が上がるだけでなく、マーケティングもできるようになる。すると知恵と豊かさが生まれるんです。今、特に米農家などは一生懸命働いても「時給10円」といわれ、後継者もいなくて辞めていく。でも、観光に少しでも携わると楽しいし、「また来ますね」っていわれたら、もう1年頑張ろうかなという気持ちにもなりますよね。

**浜田：**そうやって親世代が楽しそうにやっていると、「後を継ぎたい」と地元に戻ってくる子ども世代も増えそうですね。

**永谷：**地域を良くするには継続性を重視する人が必要です。継続性というのは、やっぱり愛と力が必要というか。じゃあ誰が愛を持ってるのっていったら絶対に地域の人なんですね。

今地域の3代目、4代目でいいビジネスをしている人にはマーケが詰まってるんです。親父のやり方だと売れないから、いろいろ挑戦している人たちが



### Profile

1995年	大学卒業後、リクルートに入社
2005年	東京ガールズコレクションを立ち上げ、プロデュース
2011年	吉本興業で海外事業、総合エンターテインメントのプロデュースを手がける
2016年	独立。株式会社an設立
2018年	立教大学経営学部客員教授に就任
2019年	一般社団法人ナイトタイムエコノミー推進協議会の理事に着任。以後、観光庁や文化庁のアドバイザーを務め、富山県、富士吉田市など8自治体の地域創生事業に長期的に関わっている

いる。日本酒はこのままだと売れないからパッケージを変えよう、麹を使って化粧水を作ろうとか。彼らは自分たちで考えてお金を借りて、ツテを頼って流通を開拓する。そこまで1人でやり切れる人は東京にはあまりいません。地方にはびっくりするほどスペシャルな人がいる。そういう人たちがもっと地方の観光を担うべきだと思うんです。

## 歴史や文化を理解する観光客を選ぶ時が来た

**浜田：**担い手問題でいうと、今人手不足が深刻な宿泊業や交通事業には解決策がありますか。

**永谷：**実は今、ホテルを作りたいと、投資案件も多くあるのですが、サービスの人手がなく計画どおりに進んでいないのが現状です。新しいホテルを作っても人が雇えない。先日、金沢で提案したのは、ホテルインホテルです。ビジネスホテルの10階以上の部屋をぶち抜いて30平方メートル以上の部屋にしてモダンラグジュアリー層といわれる人たちにターゲットを変える。高単価のお客さんは18平方メートル以下には泊まらないので、ビジネスホテルしかないと日帰りになってしまいます。広い部屋を増やすだけなら同じオペレーションで回る。むしろこれから消費額の安いお客様を増やすのはオーバーツーリズムにもつながるので、1人当たりの単価を増やすべきです。

**浜田：**先の参院選では突然外国人に対する規制が争点となりました。背景の一端にはオーバーツーリズムがあり、地域住民が日常的に不便を感じたり、家賃が上がったりなどの問題が現実に起きている。これにはどういう対応が考えられますか。

**永谷：**オーバーツーリズムにはいろいろな対策があるのですが、まずは時間の拡散です。施設であれば、時間ごとの予約制にする。まだそれすらやっていないところが多いです。



全国各地の観光産業の開発・プロデュースに関わる。地域創生・ブランディングに取り組む富士吉田市市長・堀内茂氏らと(写真右上)。万博では閉幕日のフラッグパレードを制作統括(写真左)。伝統芸能、石見神楽の有料鑑賞席を造成(写真右下)。

さらにいえば、そろそろ観光客を選んでいく時期だと思います。先日も私は九州のある地域で宿泊税を提案しましたが、入湯税の50円に加え宿泊税で200円取ったらお客様が来なくなると心配しているんです。だから私、「200円払いたくないというお客様いらっしゃるか?」と聞きました。むしろお金を取って、地域の観光事業者に還元していくことを考えたほうがいい。

やっぱり、その地域の歴史や文化をちゃんと理解してくれる人に来てもらいたい。それを守ってきた人たちにリスクがある人たちじゃないと来なくていいですって、もっと明確にいくべきです。ゴミの捨て方なども含めて説明して、私たちはルールを守る人だけを受け入れますという宣言を観光客の動線に大きく提示することも有効だと思います。

**浜田：**私自身は今後も外国人の労働者に頼る状況は続くし、観光業が日本の残された成長産業であるということを理解しています。ただ、このままオーバーツーリズムに有効な対策が打てなければ、間違った排外主義が広がることも懸念しています。

**永谷：**私はよく数字を出して説明しています。インバウンドに対する苦情が出来ているのは、富士山の一部や京都なんですね。インバウンドの7割は東京、京都、大阪、名古屋の周辺、あとは北

地方には1人でやり切れるスペシャルな人たちがいる

海道や沖縄。実は、35県で13%の観光客を奪い合っている状況です。インバウンドの恩恵を受けていない地域ばかりです。地方の経済は本当に苦しいので、むしろキチンとインバウンド誘致をしなくてはいけない状況です。これまで旅行博に出演するだけで、事实上何もしてこなかったので。

観光はInstagramの活用がベースです。でも日本の1700自治体のうちインスタを開設しているのは半分ほど。そのうち1万人以上のフォロワーがいるのはたった7%。まだまだやるべきことはたくさんあります。

今地域がやっと「本気でインバウンドを始めます」と言い始めた状態といつても過言ではない。目指すべき観光の未来を左右するのは、地域の何をどう伝え、どう売るかなのです。



こんな研究があったのか!にフォーカスする  
**人事のアカデミア**



**Navigator**  
**梅崎 修氏**  
**Umezaki Osamu**

法政大学  
キャリアデザイン学部教授  
大阪大学大学院博士後期課程  
修了(経済学博士)。専門は労  
働経済学、人的資源管理論、  
労働史。これまで人材マネジメ  
ントや職業キャリア形成に関す  
る数々の調査・研究を行う。

第35講

## ジブリの戦後

スタジオジブリが映し出す  
戦後日本の社会を考える

1985年の設立以来、宮崎駿、高畑勲を中心として  
長編アニメ映画を製作してきたスタジオジブリ(以下、ジブリ)。  
常にその時代の社会を映し出すテーマを提示し、数々の名作を生み出してきた。  
批評家の渡邊大輔氏は、「この国民的スタジオは、戦後日本における  
『大きな物語の完成と解体』を体現している」と指摘する。  
「戦後」という視点から、ジブリという運動体を見つめ直す。

### モダンとポストモダンの狭間で 誕生したジブリ

梅崎：ご著書『ジブリの戦後』では、宮崎駿や  
高畑勲といった個人ではなく、集団としてのジ  
ブリ、つまり組織の変遷に焦点を絞っています。  
まず、その狙いをお聞かせください。

渡邊：映画やアニメの評論では、監督に注目す  
ることが多くあります。小説家と同じような「作  
家」として監督を論じる傾向が長く続いていま  
す。しかし、これは実態に即していません。演  
劇や映画、アニメは本来、各分野の専門家が関  
わる集団の創作物です。最近の映画・アニメ研  
究の一部では、作家主義のアプローチから、ス  
タジオ研究へとアップデートしています。

ジブリに関しても、タイトルに「スタジオジ  
ブリ」とあっても、実際は宮崎駿のみを扱う論  
考が多く見られました。そこで宮崎以外のキー  
パーソンを含めた運動体、文化現象としてのジ  
ブリの全体像を俯瞰し、40年の歴史を解き明か  
したいと考えました。

梅崎：もう1つの特徴は、「戦後」という軸でジ  
ブリを読み解こうとしている点です。

渡邊：当初ジブリをテーマに構想していた際、  
編集者から「大きな一貫したコンセプトが欲し  
い」と言われ、思いついたのが「戦後」という  
キーワードでした。ジブリは1985年設立、2025  
年で40周年を迎えます。奇しくも戦後80年と  
いう節目のちょうど中間点にあたる。ジブリを



**Guest**  
**渡邊大輔氏**  
**Watanabe Daisuke**

跡見学園女子大学文学部  
現代文化表現学科准教授

批評家・映画史研究者。日本大学  
大学院芸術学研究科博士後期課程  
芸術専攻修了。専門は日本映画史・  
映像文化論・メディア論。2005年  
に文芸評論家デビュー。映画評論、  
映像メディア論を中心に、文芸評  
論、ミステリ評論などの分野で活  
動を展開している。

人事にすすめたい本

『ジブリの戦後 国民的スタジオの軌跡と想像力』  
渡邊大輔／中央公論新社

設立40周年を迎えたスタジオジブリ。日本の  
近現代史と重なる国民的スタジオの歩みを、「戦  
後」という切り口から解き明かす。



## 宮崎駿のアニミズムのポストヒューマン的解釈

思想	関連する概念	思想的意義	該当する作品
アニミズム論	エコロジー 照葉樹林文化論	近代的な 人間中心主義への批判 二項対立図式の相対化	『もののけ姫』以降の諸作品 (先駆として『ナウシカ』 『トトロ』)
ポスト ヒューマン論	人新世 オブジェクト指向 退隱	近代的な 人間中心主義への批判 二項対立図式の相対化	『ナウシカ』『もののけ姫』 『ポニョ』など

出典：『ジブリの戦後』より

通じて、戦後日本の歩みを俯瞰できるのではないかと考えました。

**梅崎：**時代背景としては、モダンからポストモダンへの移行期にジブリが生まれています。モダンの時代には「近代化すれば社会がよくなる」といった「大きな物語」が信じられていました。しかし1980年代にはそれが解体し、「小さな物語」が分立するポストモダンの時代に入ります。

**渡邊：**宮崎駿や高畑勲が青年期を過ごしたのは、大きな物語が完成に向かい、何らかのイデオロギーを信じるという近代的な社会でした。しかし、彼らが本格的に仕事をしていく時代にそれがどんどん変わっていくわけです。彼らが理想として描いた作品のメッセージと、それが社会で受容されるプロセスがすれ違ったり、ねじれていったりする。そこにこそ、40年にわたるジブリの歩みの興味深さがあります。

### ファンタジー作家の宮崎駿 リアリストの高畑勲

**梅崎：**彼らが信じていた大きな物語はどういうものか。宮崎駿と高畑勲が左翼思想から影響を受けたことは、一般にはあまり知られていないかもしれません。

**渡邊：**きっかけは、大学卒業後に入社した東映動画(現・東映アニメーション)にあります。東映動画は親会社の東映と同様に労働組合運動が盛んで、当時20代の彼らも大きな影響を受けました。

高畑勲が東映動画時代に監督デビューした『太陽の王子 ホルスの大冒険』では、互いに助け合いながら暮らす労働者のコミュニティが描かれています。ここに彼らの社会主義的なイデ

オロギーが明確に表れており、それは同時に共同でアニメを製作していた当時の彼ら自身の姿でもありました。この視点からジブリアニメを見ると、キャラクターがみんなよく働いているのが特徴です。『となりのトトロ』のサツキも『魔女の宅急便』のキキも、特に女性が生き生きと働く姿が描かれています。

**梅崎：**たしかジブリはいち早くアニメーターを正社員化しましたね。

**渡邊：**宮崎駿がたくさんパンを買ってきてスタッフ全員に配ったり、一人ひとりにあだ名をつけて呼び合ったりする様子をドキュメンタリーで見たことがあります。一見すると非常に昭和的で、令和の感覚では違和感を覚える人もいるかもしれません、「仲間として一緒に頑張る労働者たちの共同体」という理想化された職場観が表れていると思います。

**梅崎：**しかし宮崎駿はマルクス主義の限界を感じるようになり、アニミズムへと思想を転回していきます。

**渡邊：**アニミズムとは世界の森羅万象に魂が宿っているという民俗学的な概念で、「アニメーション」という言葉の語源とも関わりを持っています。宮崎駿の根底には、人間中心主義への批判があります。荒々しく凶暴な自然が、人間も含めたすべての世界をコントロールしているという考え方がある、おそらく幼い頃から彼の思想の中核にあるのでしょうか。

これは高畑勲と比較してみるとわかります。どちらかというと高畑勲は、人間が切り開いた自然としての里山をよく扱ってきました。『おもひでぽろぽろ』も『平成狸合戦ぽんぽこ』もそ

うです。一方、宮崎駿の場合は『風の谷のナウシカ』から『崖の上のポニョ』まで、自然はそもそも人間が統御できるものではないという考えが通底しています。

高畑勲が合理的、里山的なのに対し、宮崎駿はよりポストヒューマン的で、凶暴で荒々しく破滅をもたらすような自然のイメージが強い。この宮崎駿の凶暴なアニメズムは、現在の気候変動や温暖化で危機にさらされている現代世界の動向を考えるとき、非常に現実感を持って見直すことができるのではないかでしょうか。

**梅崎：**一方の高畑勲は、宮崎駿より5歳年上で東大仏文卒というインテリです。先生は、宮崎駿はファンタジー作家、高畑勲はリアリストの作家であると述べています。

**渡邊：**高畑勲は近代主義的なモダニストであり、物事を客観的に捉えるリアリストでした。これは近代という時代や、日本の戦後民主主義というイデオロギーが大きく影響しています。

日本がファシズムの時代から戦後という時代に移行したときに、国民一人ひとりが主体を確立しなければならないという命題に突き当たりました。こうした文化状況のなか、1950年代は、ルポルタージュやドキュメンタリーが脚光を浴びた記録の時代でした。現実を科学的な目で記録して客観的に捉え、そこに主体的に参加していくことが求められたのです。

高畑勲は当時20代で、同時代的な記録やリアリズムという思想に大きな影響を受けて作家として自立していきました。後に彼が作った『火垂るの墓』や『おもひでぼろぼろ』は、現実を直視し、主体的に作り変えていく展開になっています。

**梅崎：**高畑勲がファンタジーを批判したのは、奇跡で問題を解決してもらう受け身を否定し、いわば近代的な主体を育てることを重視しているからですね。

**渡邊：**よく質問されるのは、高畑勲がリアリストであるなら、なぜ実写映画ではなくアニメーションに携わったのかということです。私が思

うに、彼のリアリズムは、写真のように現実をそのまま写すものではなく、何がリアルだと思うのか観客自身に考えさせるものだった。そのために、あえて描きこまないで余白を残すなど、一般的な意味でリアルではない表現を採用しました。これにはアニメーションという媒体が非常に有効に機能したと思います。

ドイツの劇作家ヘルトルト・ブレヒトは、1930年代に演者と観客がともに参加し、作り上げる「教育劇」を試みていますが、高畑勲の作品はまさに教育劇だといえるでしょう。

**梅崎：**渡邊先生はそれを「余白のリアリズム」や「教育的なリアリズム」と表現しています。たとえば企業で社員の主体性を育てようとするとき、放っておけばよいわけではなく、かといって与えすぎると受け身になる。余白のある適切な闊与、言い換えれば補助線が重要なのかなと思います。

**渡邊：**高畑勲が理想としたのは、教える・学ぶという関係性が固定されず、どちらも教え合い学び合うという対称的な関係性でした。トップダウンですべて「これをやりなさい」と縛るのではなく、ある程度の余白を保ちつつ、キーワードを与える少し縛りをつけたりすることで、学びも活性化するのかもしれませんね。

## 後継世代の作品に見る 21世紀的な可能性

**梅崎：**ジブリの新世代の担い手として、宮崎駿の長男である宮崎吾朗や、『借りぐらしのアリエッティ』で監督デビューした米林宏昌が挙げられます。ポストモダンを生きてきた彼ら世代と、宮崎・高畑世代との違いは何でしょうか。

**渡邊：**ジブリでは2000年代から、宮崎・高畑の後継世代の監督たちが作品を作るようになりました。宮崎吾朗の場合は、父親が宮崎駿であるという垂直の関係性があり、『ゲド戦記』に見られるように、偉大な父をいかに乗り越えるかという葛藤が描かれています。米林宏昌の場合は水平の関係性にあり、ジブリアニメのさまざま

## スタジオジブリ作品一覧

な要素を器用にマッシュアップ・サンプリングして二次創作物を作っているイメージがあります。彼らは、宮崎・高畑に比べると、小ぶりで個性が薄いといわれることもあります。しかし、そこにこそ宮崎駿とは異なる21世紀的な新しい可能性をくみ取っていくべきだと考えています。

**梅崎：**単なる作家性の喪失と捉えるのではなく、二次創作的な創造力を時代性と考えることもできますね。

**渡邊：**たとえば『劇場版「鬼滅の刃」』の監督の名前がどれだけ知られているか。一般の人は誰が作ったかそれほど気にしていません。

**梅崎：**作家性の喪失は、集団の創造性のパワーにも結びつきます。みんなでガチャガチャいじっていたら、面白いものが生まれて、それが世界的なヒットにつながることもある。

一方で小さな物語が分立するポストモダンは、昨今の世界情勢を見ても、社会の分断や政治の不安定さをもたらします。私たちがこの社会をどのように生きるべきか、ジブリの歴史から学ぶことがあるのではないかでしょうか。

**渡邊：**このたびの著書では、戦後日本がたどつた大きな物語の完成から解体・変容のプロセスを、ジブリが反映してきたという見取り図を示しました。でもその歩みは、必ずしも直線的なものとは限りません。『ハウルの動く城』では、ヒロインのソフィーが90歳のおばあちゃんになつたり18歳の少女に戻つたり、年齢がくるくる早まつたり巻き戻つたりします。同じように戦後も、過去から現在へ構築的に時間が積み重なつていったわけではなく、記憶が忘却され、歴史が蓄積していかないぐちやぐちやした状態にある。実際、戦後80年も経っているのに、原爆や北方領土、慰安婦の問題などが今も解決されず引きずっていて、無時間的な時空に閉じ込められているような感覚もあります。

単線的な歴史観ではない、ぐちやぐちやになった器のなかで戦後が育まれてきた。しかしそれは、私たちが歴史を考えていくうえで、重

タイトル	公開日	監督
風の谷のナウシカ*	1984年3月11日	宮崎 駿
※制作はトップクラフト		
天空の城ラピュタ	1986年8月2日	宮崎 駿
火垂るの墓	1988年4月16日	高畑 勲
となりのトトロ	1988年4月16日	宮崎 駿
魔女の宅急便	1989年7月29日	宮崎 駿
おもひでぼろぼろ	1991年7月20日	高畑 勲
紅の豚	1992年7月18日	宮崎 駿
海がきこえる	1993年5年5日*	望月智充
※日本テレビにて放映		
平成狸合戦ぽんぽこ	1994年7月16日	高畑 勲
On Your Mark	1995年7月15日*	宮崎 駿
※「耳をすませば」と併映		
耳をすませば	1995年7月15日	近藤喜文
もののけ姫	1997年7月12日	宮崎 駿
ホーホケキョ となりの山田くん	1999年7月17日	高畑 勲
千と千尋の神隠し	2001年7月20日	宮崎 駿
ギブリーズ episode2	2002年7月20日	百瀬義行
猫の恩返し	2002年7月20日	森田宏幸
ハウルの動く城	2004年11月20日	宮崎 駿
ゲド戦記	2006年7月29日	宮崎吾朗
崖の上のポニョ	2008年7月19日	宮崎 駿
借りぐらしの アリエッティ	2010年7月17日	米林宏昌
コクリコ坂から	2011年7月16日	宮崎吾朗
風立ちぬ	2013年7月20日	宮崎 駿
かぐや姫の物語	2013年11月23日	高畑 勲
思い出のマーニー	2014年7月19日	米林宏昌
レッドタートル ある島の物語	2016年9月17日	マイケル・デュドク・ ドゥ・ヴィット
アーヤと魔女	2021年8月27日	宮崎吾朗
君たちはどう生きるか	2023年7月14日	宮崎 駿

出典：スタジオジブリ公式サイトをもとに編集部作成

要な切り口ではないかとも思うのです。

**梅崎：**リニアな時間の流れとして歴史を捉えるのではなく、折り重なった時間のなかに多彩な戦後の歴史があり、無数の記憶を行き来しながらその一つひとつに向き合っていくことが、日本を考えるということなのかもしれません。



## Global View From USA

午

前9時から午後  
9時まで、週6日  
勤務」。中国で広まった  
「996」ワークスタイル

は、かつて過酷な働き方の象徴として国際的な批判を浴びた。労働者の健康や生活を犠牲にするこの文化は、2019年には「996.ICU(=このままでは集中治療室送りになる)」という抗議運動を生み、中国国内でも社会問題化した。

ところが今、その「996」がシリコンバレーを中心としたテック業界で再び注目されている。Wired誌は、一部のスタートアップが「996」を称賛し、成果とスピードを優先する働き方として取り入れ始めていると報じた。AIブームの追い風もあり、投資家のプレッシャーや市場のスピード感から、経営者が若手社員に再び長時間労働を求めている。

シリコンバレーの若手社員の声を拾ったRamp社の調査では、既に「週72時間勤務」を当然とする文化が広がりつつあるという。新入社員や移民労働者のなかには、「キャリア形成のためにはやむを得ない」と受け入れる人も少なくない。だが同時に、燃え尽きやメンタルヘルスへの不安がSNS上で語られる機会も増えている。

シリコンバレーに根付く「grindcore culture」とは、成果や成功を至上命題とし、寝食を削って働くことを美德とする極端な労働文化を指す。創



日本でも「働き改革」の声が上がり、労働時間の上限緩和について国会で議論されている。働く側にとって改善が改善か、注視する必要がありそうだ。

業者がオフィスの床で寝泊まりし、エンジニアが夜通しコードを書き続けるといった「努力」が

美化されてきた。この文化は「短期間で世界を変える」という理想に支えられてきたが、実際には長時間労働の常態化やメンタルヘルスの悪化を招き、労働者の持続可能性を犠牲にする側面も強い。こうした姿勢が再び強調されている背景には、シリコンバレーでのスタートアップ界隈は若者(10~20代)が多く、SNS(特にX)で活発に発信をしていることがある。ノリとしては「テストの前に徹夜したことを自慢する高校生」に限りなく近い。要は「自社のエンジニアの徹夜自慢」を見せることで、「何か生産している雰囲気」を醸し出すことを争っている、と言つても過言ではない。

スタートアップ周辺のカルチャーではこういうパフォーマンスの競争が(AI開発競争とともに)過激化する傾向があり、そのパフォーマンス至上主義が「正しいとされる働き方」にも影響している。

現代において、「996」は逆行の象徴ともいえる。テクノロジーが生産性を高めるはずなのに、人間の働き方だけが旧態依然とした過酷さに戻っていき、そのことが進歩的だと美化される。若者たちにとって、それはキャリアの未来を閉ざす「新しい常識」になりかねない。

### シリコンバレーに蔓延る 長時間労働カルチャー

Reporter  
**竹田ダニエル氏**  
**Takeda Daniel**

カリフォルニア大学バークレー校在学中。AI倫理教育研究員。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のA to Z』『#Z世代の価値観』。

# Global View From Nordic



デンマークの製薬  
大手「ノボノル

ディスク」は、2025年9月、全世界の従業員7万8400人の11.5%にあた

る約9000人の人員削減を発表した。肥満症治療薬などのヒットで、一時は時価総額が欧州トップになるほど急成長したものの、ライバル社との競争激化にさらされており、大規模なリストラでコスト削減と事業再編を目指すという。リストラ対象者のうち、約5000人はデンマーク国内の社員ということもあり、大きく報じられていた。

北欧のデンマークは、一般的には福祉国家のイメージが強いと思うが、どんな大企業であっても、必要とあればかなり大胆なリストラを実行する側面もある。「フレキシキュリティ」と呼ばれるデンマークの労働政策の特徴の1つで、企業が必要に応じて従業員を採用・解雇しやすいのだ。その代わり、労働者の生活保障は手厚く、失業手当は最大2年間受けられる。その上限額は、平均月収を下回るとはいえ、月約2万1000デンマーク・クローネ(約49万2000円)に上る。また、求職活動や職業訓練への支援も充実している。こうした制度の後押しもあって、民間セクターでは1年に4人に1人が転職するという、



1923年創業のノボノルディスクは、デンマークを代表する企業の1つ。そこでの大膽なリストラは、デンマークでも「歴史的な規模のリストラ」として社会の注目を集めた。

Reporter  
**井上陽子** 氏  
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。

流動性の高い労働市場  
ができあがっている。

今回のケースのように、会社の経営方針の変更などによって思いがけ

ず解雇されることは、デンマークではさほど珍しくない。解雇になると、出社の義務はないものの、給与は支払われる、という期間が設けられるのが一般的だ。その長さは、勤続年数や業界にもよるが、数カ月から人によっては9カ月ほどにもなる。その間に次の仕事を見つけて、失業手当を受けることなく再就職しようとするわけだ。

業界大手とされる企業に勤めていても、解雇されない保証はない、というシビアな世界である一方で、解雇がさほどネガティブに取られるわけでもない。企業の需要やプロジェクトに応じて、随時採用が行われており、ある意味、いつでも就職のチャンスがある。転職を見据えて「コーヒーでもいかがですか?」と情報交換に誘うネットワーキングも盛んだ。ノボノルディスクに勤める知人は、「解雇になつたら、またコーヒーネットワーキングを始めるよ」とさらりと話したが、フレキシキュリティの世界で生きるとは、そういうタフさが求められることもあるのだ。

## 支援と保障が手厚いフレキシキュリティは 解雇のリスクと向き合うシビアな世界



## Global View From Policy World

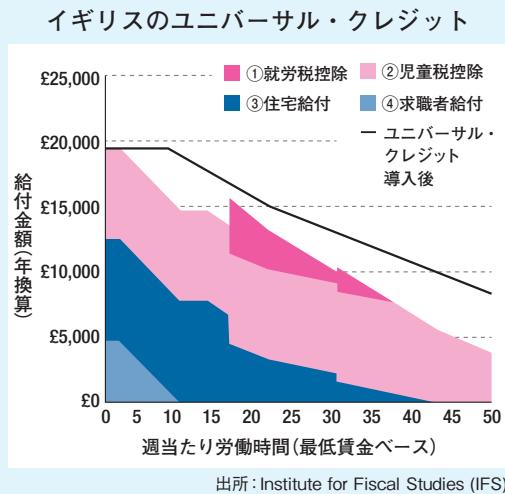
Reporter  
荒木 恵氏  
Araki Satoshi

経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業。ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

**給付** 付付き税額控除導入の議論が本格化している。実効性ある社会保障制度改革を考えるうえで、2013年に試験的に導入され全国展開するに至ったイギリスのユニバーサル・クレジット(UC)は参考になる。

UCは、①低所得労働者向けの就労税控除、②扶養する子どもがいる家族向けの児童税控除、③低所得者向けの住宅給付、④求職者給付、⑤子育て・介護をしている人向けの所得支援、⑥障害・疾病を抱える人向けの雇用・支援手当の6つの給付制度を統合した、総合的な低所得者向け給付制度だ。このうち①と②は給付付き税額控除で、控除額が税額を上回るとその差分を現金で受け取ることができる。

導入の背景には「福祉の罠」の問題があった。2人の子持ちで賃貸に住む21歳以上の人親が最低賃金で就労した場合に受け取れる給付額を上図に示した<sup>(\*)</sup>。UC導入前では、①、②、③、④の受給可能性がある。図上の求職者給付は横軸に対して傾きが大きいが、これは少しでも働くと大きく減額されることを示している。また、週16時間以上働くと住宅給付が大きく減額され



るが、それを埋め合わせるために就労税控除に別途申請する手間が発生する。就労時間をあえて増やすインセンティブが作用しづらく受給者の経済的自立が進まない構造になっていた。

### UCの導入後(黒の線)

は、就労時間ではなく所得に応じて給付が段階的に減額される仕組みに変わり、就労インセンティブが一定程度改善した。また、申請手続きが一本化し所得情報がリアルタイムで把握可能になり、コロナ禍では迅速に給付が行われた。

もっとも、課題もある。ITや制度設計を巡つて移行完了時期は当初の2017年から2029年にずれこんでいる。また、就労インセンティブは改善した一方でパートタイムからフルタイムへの移行効果は弱い、とイギリスの民間シンクタンクの財政研究所(IFS)は評価している。

日本では所得・資産調査への反発が強く、結果的に対象者の絞り込みが甘い一律の現金給付に頼りがちだ。当面は年末調整・確定申告で把握できる給与所得をもとに給付付き税額控除を導入するのが現実的だが、それ以外の所得の把握や生活保護制度との整合性など検討課題が多い。まだまだスタート地点だ。

## 給付付き税額控除は出発点にすぎない イギリスのユニバーサル・クレジットに学ぶ

\*掲載内容は個人の見解によるものです。

(\*) Ray-Chaudhuri, S and Waters, T. (2024). Universal credit: incomes, incentives and the remaining roll-out. London: Institute for Fiscal Studies.



# Global View From Work Tech World

2 025年が終わろうとしている。

「AIエージェント元年」ともいわれた2025年に、ビジネスにおけるAI活用は大きく進化した。1度の指示で必要なステップを自律的に判断しながらアウトプット作成までを行ってくれるのがAIエージェントだ。現実にはまだ、「A社に商品Xのプレゼンに行く準備をして」というだけで、A社の競争環境を調べ、それらを織り込んだ資料を作り、A社への行き方まで教えてくれるAIエージェントは、残念ながら登場していない。だが、定型的なプロセスにおいては、ワンクリックで3つ～5つのステップを自動で行ってくれるAIシステムが、少しずつ実用の域に入ってきた。2026年以降はより複雑なことを自律的に行えるエージェントが増えていくだろう。

2025年は、「AIネイティブカンパニー」というキーワードが多く使われた年でもあった。元々は言葉のとおり「創業時から」AIを中心としたビジネスやその進化を織り込み済みの企業、というような意味だ。現在では、本当にネイティブでないにせよ、AIネイティブのような姿勢でビジネスや会社を変革するという決意を込めて、AIネイティブカンパニーを名乗る企業が出現し



AIネイティブカンパニーの登場は、「戦略立案」を生業してきた人々や会社に大きな衝撃を与えるかもしれない。

ている。日本ではDeNAや電通グループがAIネイティブを目指す戦略を大々的に掲げた。

AIネイティブな企業はそうではない企業とどのように異なるのか。先日筆者が参加した会議で、とある経営者が「AIは大いに活用すべきだ。人間はもっと戦略を考えたり、方針を決めたりする仕事をすることになる」と述べた時に、フランス人のマーケティング専門家がこう答えた。「戦略の重要性がものすごく低下する、というのがAIネイティブの考え方。熱心に戦略を立てるより、まずAIに広告を作らせる。市場の反応を見ながらABテスト<sup>(\*)</sup>を繰り返す。これまでABテストを無限に繰り返すことはコスト面からみて非現実的だったが、AIならば短時間のうちに何百回でも繰り返せる。結果的に、最も市場が反応する広告、つまり売り方がわかるのだから、そこに売るのが正しい戦略、と考えるのです」

AIネイティブカンパニーになるというのは、このように、事業プロセスがAI活用によって根本から変わることを所与として、企業運営をしていくことだ。是非ともかく、このような転回を受け入れるには、私たち自身に相当の覚悟がいるのは間違いない。

## AIネイティブカンパニーでは 事業プロセスが根本から変わる

Reporter  
**石原直子** 氏  
**Ishihara Naoko**

エクサウィザーズはらくAI&DX研究所所長。銀行、コンサルティング会社、リクルートワークス研究所を経て現職。AI×人事、働き方、組織などの研究と情報発信を中心に活動中。

(\*)2つ以上のバージョンの広告・アプリ等を顧客に提示し、反応のよいほうを採用することで顧客動線や顧客行動を最適化するマーケティングの技法。



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

# 人事は映画が教えてくれる

世界規模のECサイト・デイリーファストから発送された荷物が届け先で爆発する事件が起きた。時は流通業界最大のイベントであるブラックフライデー前夜。爆発はその後も続き、日本中が恐怖に陥る。爆発した荷物の発送元はすべて西武蔵野ロジスティクスセンター。犯人はセンター内にいるのか、それとも——？ 映画『ラストマイル』は、この事件の謎に迫るサスペンスを軸に展開しつつ、効率化が進んだ物流業界の現実をも浮き彫りにしていく。

**Navigator**

**野田 稔氏**

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

今回の作品



## 『ラストマイル』

2024年8月公開

監督：塚原あゆ子

脚本：野木亜紀子

キャスト：満島ひかり、岡田将生、

ディーン・フジオカ、阿部サダヲ ほか

発売元：TBSスパークル

販売元：TCエンタテインメント

価格：通常版Blu-ray 5280円（税込）

通常版DVD 4180円（税込）

※デジタル配信中

© 2024 映画『ラストマイル』製作委員会

『ラストマイル』の主要な舞台であるデイリーファスト西武蔵野ロジスティクスセンターの延床面積は200万平方メートル。この広大なスペースにベルトコンベアが張り巡らされ、大量の非正規労働者が機械の一部のように黙々と荷物のピッキング業務に携わっています。一方、それを管理する社員はごくわずか。作品中には、赴任したばかりのセンター長、舟渡エレナ（満島ひかり）と部下の梨本孔（岡田将生）が登場するのみです。

1日で扱う荷物は約3億個。徹底的に集約化・

効率化が進んだこのシステムがもしストップすることができれば、莫大な損失が生まれます。稼働率70%以上を維持することはこの職場において絶対的なルールであり、それは管理する社員にとって多大なプレッシャーとなります。

作品中では、ラストマイル（届け先までの最後の1マイル）を支える現場の配送業者の苦労も描かれます。委託ドライバーの親子が、1日に荷物200個を運び、月に50万円稼いだ“やつちゃん”的な思い出話をするシーンがあります。父親は「お前も見習え」と息子にハッパをかけますが、息子は「今はそれだけ働いても稼ぎは半分。それに結局やつちゃんは死んじやったじゃないか」と反論します。効率化・低コスト化のしわ寄せは現場の彼らに行っているのです。彼らがどれだけ「日本の物流は自分たちが支えている」という誇りをもって仕事をし、工夫や努力を重ねても、そのプラスアルファが金銭的に報われることはありません。

もちろん、企業が利益を追求する存在である以上、効率化を推し進めること自体は否定できません。



住民が不在で荷物を持ち帰る配送業者の親子。報われない徒労が繰り返され、心が削られていいく。

# 『ラストマイル』で描かれる効率主義の徹底がもたらす人間疎外

ん。では、デイリーファストの問題点は何か。それは、人間がシステムに従属させられていることがあります。現場のアイデアや工夫がシステムに影響を与えることは一切なく、目標達成のために肅々とシステムに従って働くことだけが求められる。究極のゲゼルシャフト（利益や機能で結びついた集団）です。効率主義の先にある人間疎外がこの映画ではさまざまと描かれています。

では、そんな職場で人はどのように働くことができるのでしょうか。1つの典型例が孔です。「日本の悪いところを集約したような会社」に嫌気がさし、転職してきた彼にとって、デイリーファストは希望に適う職場でした。ウェットな人間関係の下で過剰な仕事を押し付けられることもなく、結果さえ出していくれば働き方も自由。給与も恐らく悪くなく、何ら不満はありません。しかし、同時に働く喜びもありません。孔は仕事を通じた成長も、仕事のやりがいも求めません。いわば「静かなる退職」に近い状態です。

孔のような「情熱なき優等生」といえる働き方は日本では批判的に見られることが多いですが、私は彼が間違っているとは思いません。与えられた役割はきっちりこなしているからです。報酬や昇進・昇格で報いることなく、プラスアルファの頑張りを当然のように求める日本の経営は、孔が逃げ出したように今や成り立ちません。

しかし、「情熱なき優等生」が集う組織は個人の成長は期待できず、組織の活力が失われるのも事実。そこでポイントになるのは、プラスアル



休むことなく肅々と稼働するシステムを見下ろすエレナと孔。大勢の人が働いているはずなのに話し声は聞こえず、寒々しい空気が漂う。

ファの頑張りのとらえ方です。与えられた役割以上の頑張りは個人が自分のためにする成長への投資。デイリーファストに必要なのは、成長への動機付けにつながる「何か」なのです。

さらにいえば、組織に本当に必要なのは「真面目な不良」です。物事の本質に目を向け、与えられた役割をみ出して現状の問題点を告発・改革する存在こそが組織にイノベーションをもたらします。エレナは物語の後半に向け、事件の真相に迫り、配送業者の現状を理解するなかで、「真面目な不良」になろうとしたように見えました。しかし、結局は退職の道を選びます。果たして、この先デイリーファストに「真面目な不良」は現れるのでしょうか。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



最後のページを閉じたとき、  
「面白かった」「ためになった」だけで  
終わらない本がある。  
そんな“後を引く”本を、  
著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

## 過疎ビジネス 横山 熱

生活に困窮する人の弱みにつけ込み、不当な利益をむさぼる事業を「貧困ビジネス」と呼ぶのなら、人口減少に悩む自治体に地方創生の夢を語つて近づき、公金を食い物にする事業は「過疎ビジネス」。タイトルはそんな発想から生まれたという。著者は宮城県に本社を置く「河北新報」の記者。プロローグは「ああ、頭に血が上る」という一文から始まる。原因は、自分が入手した録音データ。過疎ビジネスの仕掛け人のコンサルタントが「(狙うのは)誰も気にならない自治体」「(財政力が乏しい自治体の職員は)ぶっちゃけバカ」「(地方議員は)雑魚」などと言い放っていた。この決定的証拠を入手するまでのスリリングな取材過程が、本書の前半だ。

「熱血漢のベテラン記者」を想像していた。だが、目の前の横山熱さんは穏やかな空気感をまとった30代。「よく勘違いされるんですが、ジャーナリズムとか調査報道に情熱を持っているわけではないんです」と頭をかく。でも、「一旦ハマるとしつこいタイプ」ではあるらしい。

本書が描く「過疎ビジネス」の舞台は、福島県北部に位置する人口約8000人の国見町。2022年、町では官民共創コンソーシアムという組織が作られ、コンサルティング会社「ワンテーブル」がその事務局を受託する。当時の社長(報道



2022年、福島県の小さな町で、企業版ふるさと納税を財源とする「地方創生事業」が始まろうとしていた。内容に疑問を感じた「河北新報」の記者は、地道な取材を開始。浮かび上がってきたのは、住民そっちのけでコンサル企業と民間企業が公金を食い物にする「過疎ビジネス」の実態だった。重要施策を外部に丸投げする役所、機能不全の議会、住民の無関心。多くの自治体に共通する「地方創生」の危機に警鐘を鳴らす。「コンサル栄えて国滅ぶ。」という帶文も強烈だ。

(集英社刊)

後に辞任)は、総務省所管の「地域力創造アドバイザー」の肩書きを武器に、さまざまな自治体に食い込んでいた。やがて町では、企業版ふるさと納税による寄付金を財源に、高規格救急車を12台購入し、自分の町では使わずほかの自治体にリースするという不可解な事業が始まる。匿名で4億円超を寄付したのは、IT大手のDMM.com(以下、DMM)と関連2社。事業の委託先は、公募に1社のみ応じたワンテーブル。救急車の製造はDMMの子会社、ベルリングが受注した。

コンサルと企業が  
利益を囲い込み

企業版ふるさと納税では、企業は寄付金の最大9割を税額控除できる。つまり、DMMは寄付金の大部分を後から回収でき、子会社は救急車製造で利益を得られる。ワンテーブルには国見町からのコンサルフィーと、救急車のリース事業による儲けが入る。これは町民そっちのけの3



『お任せ民主主義』の結果であり、氷山の一角

社による利益囲い込みではないか。追及の決定打となったのは録音データ。コンサルタントは「(企業版ふるさと納税は)超絶いいマネーロンダリング」と言い切っていた。横山さんは粘り強い取材で、ワンテーブルが公正であるべき町の公募プロセスを歪めていたことまで突き止める。

横山さんの真骨頂は、駆け出しの頃の裁判取材で叩き込まれた緻密な論拠の積み上げ方だ。

「法曹界の方々にお世話になったのですが、忘れられないのは大阪市立大の教授に言われた一言です。3時間にわたり私の質問に答えてくださった最後に『これが本質、核心だと思ったら、握りしめて離さないことが大事。君にはそういう記者になってほしい』と。今回も、民事裁判の場面を想像して、原告・被告はどんな主張をするのか、当事者の立場になりきってシミュレーションし、被告側の主張を最大限酌んだとして、第三者の裁判長が客観的に『ここだけはおかし

Yokoyama Tsutomu 河北新報編集部記者。青森県生まれ。自ら中心となって取材し、本書のベースとなつた「『企業版ふるさと納税』の寄付金還流疑惑に関する一連の報道」は「第29回新聞労連ジャーナリズム大賞」「第5回調査報道大賞・優秀賞」を受賞、個人として「第73回菊池寛賞」を受賞した。本書の執筆にあたっては、ニーチェの『善惡の彼岸』を読み直したという。

い』と考える核心はどこか、考え抜きました」

## 健全な地方自治を取り戻す

横山さんは、国見町で起きたことは「お任せ民主主義」の結果であり、氷山の一角だと語る。企業の寄付であろうと「公金」 = 住民の財産であるはずなのに、その意識を持たない自治体。チェック機能を果たせない議会。無関心な住民。ほかの自治体にも共通する根深い問題だからこそ、横山さんは国の規制強化や警察に頼るのでなく、健全な地方自治を取り戻すことで、町が問題を解決することを願っていた。

実際、報道を受けて「雑魚」とコケにされた国見町議会の議員たちは百条委員会を立ち上げ、町の責任を追及。責任逃れに終始していた当時の町長は次の選挙で落選した。本書の後半では、メディアの役割にも言及した。

「コンサルタントは『誰も気にしない自治体』を狙うと言いましたが、『誰も』にはメディアも含まれていた。特に地方新聞は『雑魚』と見なされていたんじゃないかなと。でも今回、頑張つていれば見てくれている人はいると実感しました。報道を見て、身元が割れるリスクを恐れず情報提供してくれる人が次々と現れましたし、東洋経済新報社や全国紙がメディアの垣根を越えて取り上げてくれたことで、光が当たった」

本書の出版後、「自分の住んでいる地域の新聞をとろうと思う」という声が寄せられたことが、何より嬉しかったと横山さん。思えば今回の報道も、住民からの「町役場がおかしくなっている」というタレコミがきっかけだった。

「住民の疑問に丹念に耳を傾ける。そういう仕事をこれからもしていきたいと思います」



# Works

No.193 Dec 2025-Jan 2026

## Next

次号 No.194 のテーマは

## 適材適所の葛藤 (仮題)

採用難が続く今、企業には「社内にいる人」の価値を最大限に引き出しが求められています。  
限られた人材をどう生かすか——その鍵となるのが、適材を適所に配置し、活躍の場を広げることです。  
しかし、その実現には常に葛藤があります。  
部署の人材ニーズと個人のキャリアオーナーシップ、現在の成果と未来の成長、個人のスキルとチームの相性など、人事はその狭間で迷いながら最適解を探ります。  
次号では、この葛藤にどう折り合いをつけ、組織の成果へつなげていくかを考えます。

発行は、2026年2月10日(火)です。

## 編集後記

12月号から編集長に就任しました。前職は機械部品メーカーで海外事業やグローバル人事の責任者を務めていました。まったく未知の分野の仕事への挑戦と、20年ぶりの転職による「アンラーニング」とに格闘しています。前職で常に直面していた人・組織のさまざまな課題や、グローバルの市場で日本企業はどう戦っていくべきか、といったことを、皆さんと一緒に考え、解決のヒントとなるような発信をしていきたいと思っています。  
(佐々木)

夫が手術を要する骨折をしてしまいました。ところが医師は全員予定がいっぱいで、「緊急度による患者ドラフト」によって手術できたのは、怪我から2週間後のこと。折れた骨がくっつき始めるギリギリのタイミングだったのです。医療現場の人手不足を身をもって感じる出来事でした。「労働供給制約社会」は待ったなし。人手不足の解消のために、藤井薰さんが指摘するように、個人が複線的に動ける多元的な組織にならざるを得ないかもしれません。自由な働き方は個人のためならず、です。  
(入倉)

法政大学の石山恒貴教授による「三位一体の地位規範信仰」は日本企業の特質を表した興味深いフレームです。似たものとしては、濱口桂一郎氏による「日本企業=メンバーシップ契約論」が人口に膾炙していますが、ジョブ型ならぬメンバーシップ型になった結果として、無限定性、標準労働者、マッチョイズムの三位一体が発生したと読み解けるのではないかと。石山著『人が集まる企業は何が違うのか』(光文社新書)は、採用のみならず、これからの人事を考えるうえでは必読の文献です。  
(荻野)

# Works 宅配サービスの ご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。

バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

## 【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

## インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

## 電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休)

9時～21時：オペレーターによる受付対応

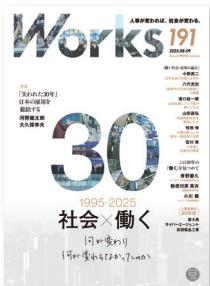
※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

## BACK NUMBERS



No.192 2025.10.11  
次の10年  
雇用の未来を描く



No.191 2025.08.09  
「失われた30年」を検証する  
社会×働く 何が変わり  
何が変わらなかつたのか



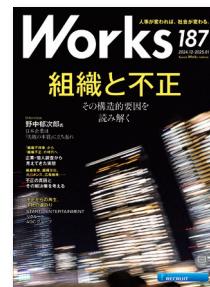
No.190 2025.06.07  
本気の女性リーダー育成



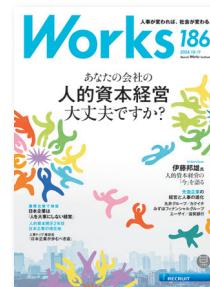
No.189 2025.04.05  
長寿就労社会  
定年“消滅”時代、  
あなたはどう働きますか？



No.188 2025.02.03  
インドの人材力



No.187 2024.12-2025.01  
組織と不正  
その構造的要因を読み解く



No.186 2024.10.11  
あなたの会社の人的資本  
経営大丈夫ですか？



No.185 2024.08-09  
ニッポンの“課長”的  
处方箋

## Works 編集アドバイザリーボード

秋田夏実 (みずほフィナンシャルグループ 執行役常務 グループCCUO兼グループCBO)

伊藤かつら (人事院 人事官)

岡田悠希 (ポーラ HR 戦略部 部長)

鹿島浩二 (丸紅 常務執行役員 CHRO)

鈴木雅則 (セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長)

曾山哲人 (サイバーエージェント 常務執行役員 CHO)

中根弓佳 (サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 チームワークあふれるまちづくり室長)

西田政之 (YKK AP 専務執行役員 CHRO)

日高達生 (楽天グループ グループ人事統括部 ジェネラルマネージャー)

平松浩樹 (富士通 取締役執行役員専務 CHRO)

三木祐史 (旭化成 人事部人財・組織開発室 室長)

※50音順・敬称略

## STAFF

発行人／堀川拓郎

編集長／佐々木貴子

編集／入倉由理子、石臘薰子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、

金井あかり、森 亞紀

執筆／荒木 恵、有馬知子、石原直子、井上陽子、荻野進介、

川口敦子、竹田ダニエル、浜田敬子

デザイン／フロッグキングスタジオ

フォト／今村拓馬、刑部友康、平山 諭、MIKIKO

イラスト／石山好宏、信濃八太郎

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社インディードリクルートパートナーズ

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / [works@r.recruit.co.jp](mailto:works@r.recruit.co.jp)

# Recruit Works Institute

## 193 2025.12-2026.01 採用のジレンマ

第31巻第5号通巻193号 2025年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 堀川拓郎 編集人 佐々木貴子

発行(株)インディードリクルートパートナーズ リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価700円 [本体 636円]

