

# Works 194

人が変われば、社会が変わる。

2026.02.03

Recruit Works Institute

日本企業的  
「適材適所」の深層

質・量の  
ミスマッチのリアル

伝統的  
「適材適所」の価値と  
現在進行形チューニング

現代的「適材適所」に  
異議あり



「適材適所」  
企業の選択

みずほフィナンシャルグループ／  
住友商事／トラスコ中山／  
ヤマハ発動機／ソフトバンク

葛藤を乗り越える  
アサインメントから  
アライメントへ

キャリア自律との両立  
スキルベース組織の活用  
戦略との整合  
パーソナリティ、  
チームケミストリーへの  
配慮

## 適材適所の 葛藤



[特集]

## 4 適材適所の葛藤

4 はじめに

人は、人と仕事を結ぶ  
複雑な交差点に立っている



Illustration=辻 恵子  
表紙Photo=今村拓馬

## 6 Section 1

### 日本企業的「適材適所」の深層

- 6 ミスマッチが起きている!
- 8 日本企業の伝統的「適材適所」の価値
- 10 「適材適所」の現在進行形チューニング
- 12 現代的「適材適所」に異議あり!

## 14 Section 2

### 「適材適所」それぞれの企業の選択

- 14 みずほフィナンシャルグループ 事業部門間、社員間のいい意味での競争原理が人材価値、企業価値の向上につながる
- 16 ソフトバンク 手挙げ制による人事異動を基本に  
社員のキャリア形成と適材適所を同時に実現
- 18 ト拉斯コ中山 ジョブローテーションを基盤とし  
一人ひとりのキャリアの実現を支援する
- 20 ヤマハ発動機 駐在期間の柔軟化とコアポストの現地化で  
グローバルな適材適所を実現
- 22 住友商事 “Pay for Job, Pay for Performance”を旗印に  
年次管理の壁を壊し、新たな成長機会を開く

## 葛藤を乗り越える アサインメントからアラインメントへ

- 25 **キャリア自律の視点から** 人事が個人に「自己選択」の仕組みを作り  
キャリア自律実現のための道を
- 27 **人と会社の意思の両立の視点から**  
個人の「Will」や「Want」を起点に スポンサーが個人に寄り添い背中を押す
- 28 **キャリアマッチングの仕組み化の視点から**  
ジョブの箱の大きさと期待される価値を明確化  
キャリア選択の可能性と気づきを提供する
- 29 **ミスマッチ解消の視点から**  
「縦・横・斜め」の移動により 格付けから活躍の可能性を広げる配置へ
- 31 **Column 人的資本戦略における人材の最適配置には**  
マーケティング視点のデータ活用を
- 32 **スキルベース組織の視点から**  
可視化されていないスキルや経験を掘り起こし  
全社最適で活用できる状態を作る
- 34 **戦略論の視点から**  
経営と人事の間の溝を埋め パーパス・戦略・組織能力を整合せよ
- 36 **パーソナリティの視点から**  
「個性とは何か」を言語化し、「同魂異才」の組織を目指す
- 38 **チームケミストリーの視点から**  
身体能力と技術、頭脳、メンタル、関係性のすべてを見て適材適所を目指す
- 40 まとめ **個人と会社の相互に利のある真の適材適所へ**  
**鍵はアラインメント、分権化、経営人事**  
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>ニュース「奈良」の声代表<br>浅野善一氏                    | 52 <b>From Policy World</b><br>ジョブ型で労働移動率は高まるか<br>企業間転職・企業内異動への示唆       |
| 46 <b>人事のアカデミア</b><br>都市開発                                       | 53 <b>From Work Tech World</b><br>人事でAIを活用するなら、<br>自動化バイアスを乗り越える努力もセットで |
| 50 <b>Global View</b><br>From USA<br>AIによる業務プロセス改革がもたらす<br>雑務の泥沼 | 54 <b>人事は映画が教えてくれる</b><br>『教皇選挙』に学ぶ<br>“疑惑”に基づくマネジメント                   |
| 51 <b>From Nordic</b><br>幼少期から育まれる自律性が<br>高い生産性を実現する基盤           | 56 <b>著者と読み直す</b><br>『第3の時間』  |

[特集]

# 適材適所の葛藤

はじめに

## 人事は、人と仕事を結ぶ 複雑な交差点に立っている

採用難が常態化し、「ほしい人」が外から簡単には手に入らない時代になりました。社内にいる人材の価値をどれだけ引き出せるか。企業はこの「内なる資源の再発見」に、これまで以上に力を注がざるを得ません。限られた人材で組織を強くする鍵とは、適材を適所に導き、一人ひとりの力が最も発揮される場を機能させることです。

振り返れば、日本企業は長らく新卒一括採用と定期異動という独自の仕組みのなかで「適材適所」を積み上げてきました。長い時間軸での育成と、短期的な事業ニーズの両方を見据えながら、人事主導のローテーションで人と仕事を最適解を探る試行錯誤は、日本型雇用の根幹を支えてきたといってよいでしょう。一方で、今、私たちが直面する環境は、その前提を大きく揺さぶっています。産業構造は変化し、そのスピードは加速する。同時に、働く個人の意識は多様化していく。かつての安定した環境と比較すると、人と仕事とのマッチングの難度は高まるばかりか、人事・現場・個人にさまざまな葛藤をもたらしてい



ます。

たとえば、手挙げ制、ジョブポスティング、プロジェクト型アサインメントなどは個人のキャリア自律を重視する施策ですが、組織のニーズと乖離する側面もないとはいえない。あるいは短期的業績の追求か、長期的育成か。スキル・経験だけでなく相性や価値観、家族の状況、将来の伸びしろな



ど、何をどこまで判断軸に入れるのか。適材適所の営みでは、実は複雑な意思決定の交差点が常に作られているといつても過言ではありません。

こうした葛藤に向き合うことが、本特集の目的です。

まずSection1で、日本社会に広がる人材ミスマッチの実像から出発し、日本企業がどのように適材適所を構築してきたのか、そして今そこにどんな構造的变化が起きているのかを解きほぐしました。続くSection2では、各社の事業のありようや文化に根ざした自社らしい適材適所の実践を取り上げ、正解のないテーマに向き合う企業のリアルを描いています。最後のSection3では、無数の葛藤をどう乗り越えるのか、専門家への取材を通じてそのヒントを探りました。

適材適所とは、最適な仕事に人をアサインすることではなく、企業と個人がともに変わり続ける時代において、組織の成果と個人の成長を同時に実現するための対話と選択のプロセスだと感じています。本特集が、現場で意思決定を続ける皆さんの一助になることを願っています。

本誌編集／入倉由理子

# 日本企業的 「適材適所」の深層

日本企業の適材適所は、従来、人事主導のジョブローテーションで行われてきたが、近年は個人のキャリア自律を促そうとする施策の導入も相次ぐ。その歴史を紐解きながら、現在起こっているミスマッチと、その背景にある課題を浮き彫りにする。

## ミスマッチが起きている！

適材適所を志向しながらも、多くの組織で人材の量・質でミスマッチが起こっている。そんな事実をあらわにしたのが、アビームコンサルティングが行った「企業内の人材ミスマッチ実態調査」(2025年)だ。調査をリードした同社執行役員プリンシパルの久保田勇輝氏に、組織で何が起こっているのかを聞く。

「企業内の人材ミスマッチ実態調査」(2025年)によれば、調査対象の多くの企業で人材不足と過剰という量的(需給)ミスマッチと、職務要件にマッチしない人材が配置される質的(能力・スキル)ミスマッチが発生している。

久保田氏は、本調査実施のきっかけについて、「クライアント先で起こっている人材のミスマッチの状況を目の当たりにしました。それが多くの日本企業の現実ではないかという問題意識を持ったのです」と話す。

調査対象は、国内企業の人事・経営企画部門に所属し、組織としての意思決定権を有する管理

職500人だ。回答者が所属する企業では、ジョブ型人事制度を67.2%が、タレントマネジメントシステムを63.4%が、スキル可視化の取り組みを81.0%が導入しており、「適材適所」への取り組みが進んでいるともいえそうだ。しかし、前述のように日本企業には量・質のミスマッチがあまねく存在するのだ。

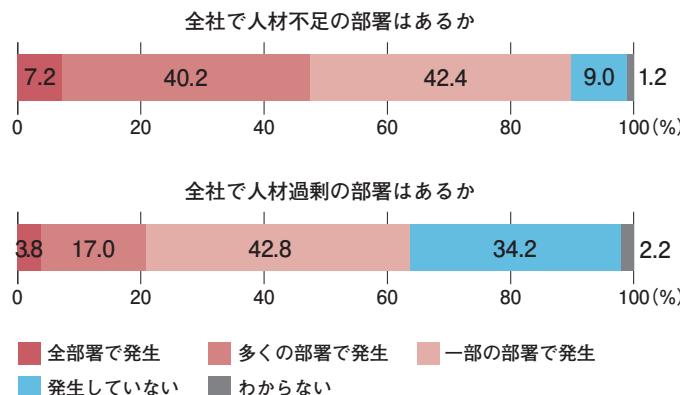
## ミスマッチは個人だけでなく 組織や人事の仕組みが引き起こす

「量的なミスマッチは、少しでも人材不足が発生している企業では全体の89.8%。一方で過剰が発生している企業にも63.6%あります(図1)。そして、6割以上の企業で人材の不足と過剰が同時に発生しています。社内労働市場の流動性が低く、人材の有効活用ができていない姿が浮き彫りになりました」

より深刻な課題は、質的なミスマッチだ。職務やポジションに求められる要件を満たしていない「アンダースペック人材」が発生している企業が調査対象企業の88.2%に上る。同時に、本人の能力に対し、職務やポジションの要件が小さいことがある「オーバースペック人材」が発生している企業が79.8%もあるのだ(図2)。

「アンダースペック人材が多い年代は40代、50代でともに回答の5割を超えます。一方、オーバー

[図1] 量的ミスマッチの実態



出所：アビームコンサルティング「企業内の人材ミスマッチ実態調査」(2025年)



アビームコンサルティング

執行役員 プリンシパル

人的資本経営 戦略ユニット長

久保田勇輝氏

外資系コンサルティングファームを経て、2022年よりアビームコンサルティングに参画。人的資本経営コンサルティングのチームのリーダーとして、国内大手企業に対し、経営・事業戦略と人事戦略を統合した人的資本経営の実践を支援。著書に『人材マテリアリティー選択と集中による人的資本経営』(日経BP)がある。

スペック人材は30代で約5割、40代で約6割と、働き盛りのミドル層で優秀な人材の滞留が認められる点は、大きな課題だといえるでしょう

興味深いことに、アンダースペック・オーバースペックを問わず、質的ミスマッチが発生している企業では発生していない企業と比べて、人材不足も人材の過剰も20~30%以上多く発生している。

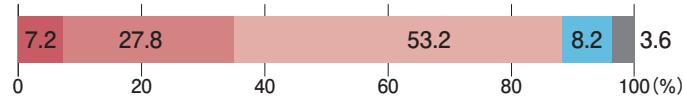
なぜ、このようなことが起こるのだろうか。

「よくあるのは、人材不足ということでその部署に数人の人材を異動させたものの、もともとそこで働いている社員が多忙すぎて教えることができず、単純作業しかやってもらえないケース。これは明らかなオーバースペックとなります。このような場合、その部署で必要な能力やスキルを獲得するような機会を与えられず、本来担つてほしい業務に照らすといつまで経ってもアンダースペック、という結果に陥るのです」

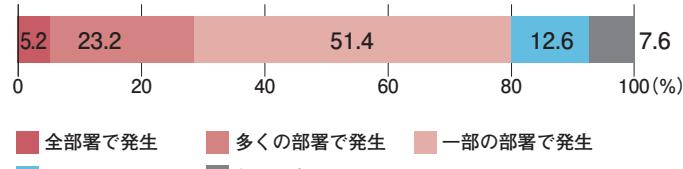
また、職務が明確に定義されていないことも、「オーバースペックにつながりやすい」と久保田氏は指摘する。「クライアント企業で見てきた例でいえば、“(上位職の)○○補佐”“副○○”という役職で、とても優秀な人がいます。そういう人が、本来は上位職が担う業務のうちの、雑務を含めた意思決定以外を与えられていたりします。潜在的にはもっと活躍できる人材であっても、職務の定義が明らかになっておらず、能力に見合った

【図2】質的ミスマッチの実態

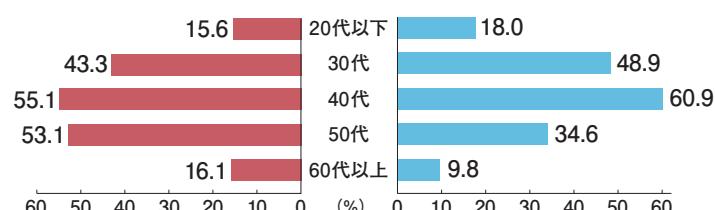
職務やポジションに求められる要件を満たしていない人材の有無



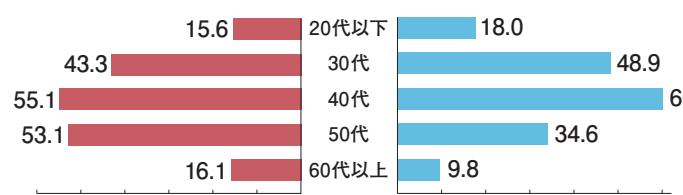
本人の能力に対し、職務やポジションの要件が小さいことがある人材の有無



アンダースペック人材が生じている年代



オーバースペック人材が生じている年代



出所：アビームコンサルティング「企業内の人材ミスマッチ実態調査」(2025年)

成果が求められない。囮い込みによる滞留が起こってしまう例です」

一方で、適材適所の視点でいえば、すべてのミスマッチが「悪」というわけではないという。「特にアンダースペックの場合、異動や職務の変更によって、今まさに“挑戦中”であることも多い。挑戦を経て求められる職務に適する人材になる、つまり成長するプロセスでもあるからです。問題は、その状態が何年続くか。私の見解では3年以上続いたらそれはもう完全なミスマッチです。まさに今、成長に向けた努力をしているときなのか。放置されてミスマッチのまま滞留が起こっているのか。それを見極めることが重要でしょう」

このように、ミスマッチは個人の能力や努力だけではなく、組織や人事の仕組みが引き起こす現象でもある。日本企業がやってきたこと・やっていることのどこに問題があるのだろうか。

# 日本企業の伝統的「適材適所」の価値

現代のミスマッチの要因には、少なからず伝統的な日本型雇用システムにおける人事異動が影響しているのか。イオンの人事部長を務め、その後経営学者に転身した大手前大学学長・平野光俊氏はどのように見ているのだろうか。

日本企業における人事異動とは何か、適材適所とは何を意味してきたのか、という問い合わせに対し、平野氏は「機能から考えるべき」と言う。「日本企業における人事異動には、主に4つの機能があります。第1に内部労働市場における需給調整。第2に人材育成。第3に組織の活性化。最後の第4が金融機関などで特徴的な不正防止です。これらを年に1度あるいは2度の“定期異動”という形で一斉に行う、これが日本企業の特徴です」

そのなかで、「適材適所」という言葉が繰り返し使われてきた。しかし、それは単に人と仕事を合わせるという単純な話ではなく、「どの人をどの仕事に選び配置しどのように成長させるのか、キャリア開発のための選択の連続」(平野氏)だというのだ。

平野氏によれば、キャリア開発における選択は、その主体(本人／上司や人事などの組織)、計画性の有無(計画的／アドホック(その場限り、臨時の))の2軸4象限に分けたとき(図3)、日本企業

は「組織／計画的」の象限に入るジョブローテーションによって行おうとしてきた。ただし、現実には「組織／アドホック」の象限に見られるその場しのぎの欠員補充や玉突き人事も少なからずあった。

## 隣接領域に幅を広げ時に非連続な異動も

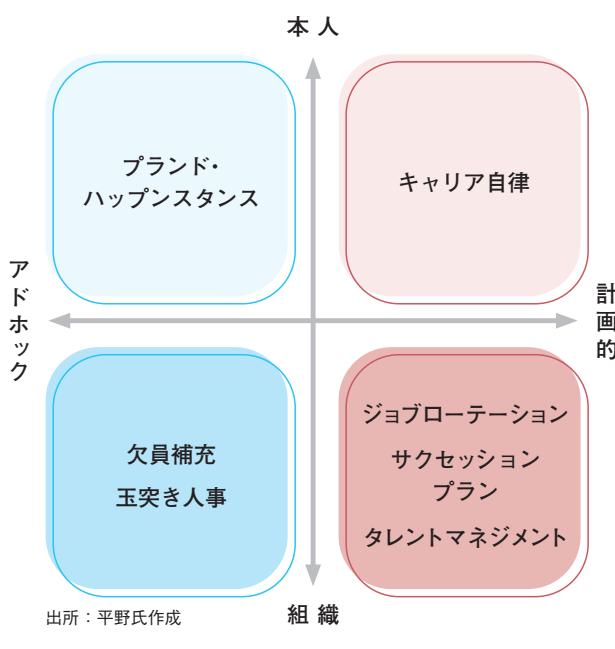
労働経済学者の小池和男氏は、「知的熟練」という概念を提唱した。「多くの人が知る通り知的熟練とは変化と異常への対処能力であり、日本型雇用システムの核心を成すものです。もともとは生産現場の研究から生まれた考え方ですが、適材適所を深く理解するうえで極めて示唆に富んでいます」

たとえば自動車工場の生産ラインには、エンジンやボディ、さまざまな部品組付けなどの工程があり、それぞれ技能工が配置されている。新人にどのように経験を積ませていけば最も効率的に熟練するのかについて、小池氏は隣接領域に幅を広げながら経験させることの重要性を指摘した。「1つの工程だけを延々とやらせても、変化と異常への対処能力は育ちません。前後工程を理解し、どこで何が起きているかを推測できるからこそ、現場での問題を自ら解決できるようになる。そして企業は、この考え方をホワイトカラーにもそのまま当てはめてきたといつていいでしょう」

たとえば予算管理を担当する社員が工場の予実差を理解するには現場経験が不可欠だ。「少しずつ隣接領域に経験を広げていくジョブローテーションは、知的熟練を高めるうえで合理的だった」と平野氏は説明する。各社員の知的熟練を高め、その集積によってたとえばカイゼンなど組織力を發揮してきたのが日本企業の強さとなつた。「だからこそ、長らく日本企業では計画的、組織主導のジョブローテーションが合理的とされてきたのです」

一方、「人事異動はイノベーション(知識結合)を生むという組織の強さの源泉ともなつた」と、

【図3】キャリア開発における選択

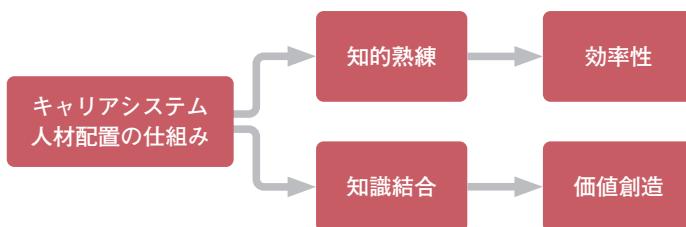


大手前大学  
学長・経営学部 教授

平野光俊氏

神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。ジャスコ（現・イオン）にて人事部長、人事教育部長を務める。企業派遣で神戸大学大学院で学び、その後退職し、教授となる。大手前大学副学長を経て2022年4月より現職。神戸大学名誉教授。『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』（中央経済社）など著書多数。

[図4] キャリアシステムの機能



出所：平野光俊、内田恭彦、鈴木竜太「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム」（一橋ビジネスレビュー、2008年）

平野氏は指摘する（図4）。平野氏らがハウス食品で行った共同研究（「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム」一橋ビジネスレビュー、2008年）では、ミドルマネジャーのキャリアを追跡した。そこでは先のような隣接領域に広げる異動だけでなく、職域や事業を超える「非連続な異動」も行われていた。「そこから新しい価値が生まれることが見られたのです。たとえば営業から本社の調達部門に異動した社員が、現場経験を活かして、お客様が持ちやすく、冷蔵庫への収まりもいい、かつ物流上、運搬や保管効率も向上する四角いペットボトルを考案した。イノベーションとは多様性がもたらす“知識結合”です。日本企業は知的熟練をベースにしながらも、ところで非連続の異動を織り交ぜ、多様性を内部労働市場のなかで生み出してきたのです」

### 組織と個人の合理性の間の 葛藤を人事が受け止めてきた

近年、キャリア自律の重要性が叫ばれている。図3に立ち戻ると、「組織／計画的」の象限から「本人／計画的」の象限にいかに移行するか、つまり適材適所に個人の主体的な選択（キャリア自律）をいかに反映させていくかが多くの企業の課題となっている。「それにあたって、人事権を持ち、人事異動に関



与する“強い人事部”的存在がキャリア自律を損なうと主張する識者も多くいます。しかし、人事部を弱めることが解決につながるわけではないと考えています」

平野氏は、「強い人事部」たる所以を2つの要素に分解する。1つは公式に強い人事権を持っていること。もう1つは「深い愛情を持って人を知っていること」だ。

「確かに異動に関して人事が主導し、意思決定を人事のみで行う時代ではなくなりつつあります。しかし、社員個々人のキャリア開発を踏まえて適材適所を実践しようとするならば、人と組織の双方を深く理解していかなければなりません。異動の意思決定には必ず葛藤が伴います。企業の需給調整と個人の希望をどのように折り合わせるか、どこまでリスクを許容し、成長の機会を与えるか。その葛藤を受け止め、適切に判断するためには、現場を知り、人を知ることが不可欠です。ですからたとえ人事権を手放したとしても、深い愛情を持って人を知ろうとする努力の手を緩めてはならないのです」

社員をよく知ること。その人がどういう経験をしてきたのか、何を大切にしているのか、どのような成長可能性を持っているのか。それを知る努力を続けることが、人事を人事たらしめる最も重

要な要素だ。

その理解があつてはじめて、上司や本人との「三者の対話」が機能する。強い個人に任せきるのでもなく、強い上司に引っ張らせるのでもなく、人事が深い理解を持って関わり続ける。その三者協働のなかでこそ、本当の意味での適材適所が成立する。「ただし、現場に寄り添うだけでは十分とはいえない。部分最適ではなく全社最適で考えるためには、全社を俯瞰する人事経験が必要です。キャリアカウンセリングの専門職のような支援だけで

なく、実際に配置をアレンジし、組織間の調整を行い、時に痛みを伴う決断も下す。この目利きと胆力を持つ人事が求められてきたのです」

「適材適所に、固定した答えはない」と平野氏は言い切る。「変化する企業環境のなかで、知的熟練をどう形成するか、どこで非連続の経験を織り交ぜるか、個人の選択と組織の判断をどうバランスさせるか。これらを丁寧に考え続ける営みそのものが適材適所の本質であり、日本企業に価値をもたらしてきたのだと思います」

## 「適材適所」の現在進行形チューニング

日本企業の人事主導のジョブローテーションは確かに機能し、今でもその価値を失ってはいない。

しかし、日本企業の人的資源管理を研究する神戸大学大学院准教授の江夏幾多郎氏は、

日本企業の人事主導によるジョブローテーションは現代的なチューニングも必要だと指摘する。

前述のように、日本企業の人事運用を語るとき、「配置転換」や「定期異動」は長らく当たり前のものとして扱われてきた。異動を通じて幅広い経験を積み、成長を促す。腐敗を防ぎ、組織を活性化する。あるいは、解雇の難しい日本において「雇用調整の装置」としても機能してきた。こうしたメリットがあったからこそ制度そのものが広く受け入れられてきたのだ。

これに対し、「これらのメリットは、人材は幅広い経験が不可欠であること、同じ場所に長くいるのは必ずしもよくないこと、異動が雇用調整の代替機能になり得ることなど、多くの暗黙の前提の上に成り立っています。しかし、この前提をいつたん疑ってみるべきときがきたと考えています」と江夏氏は指摘する。

変化の激しい環境で企業が生き残るために、配置転換によって適材適所を目指すことは重要な。しかし、これまでのよう一律・定期で社員を動かすやり方の合理性は、もはや以前ほど高くはないというのだ。「たとえば、『4月は異動の時期だから』『人数調整のため』といった理由での異動には、もはや説得力がありません」

では、伝統的な異動はどういう方向に向かっているのか。「ポジションごと・個人ごとに『なぜこ

の異動が必要なのか』を定義していくことが出発点です。こうした細やかな判断を人事部だけで行うのではなく、事業責任者、HRBP、そして本人が適切に関与し、関係者が理解と納得を持ちながら決めていく。共同的な流れを人事が主導することが今の企業に求められることだと思います」

### 適材適所は事前準備から

### アフターフォローの線で捉える

加えて江夏氏は、適材適所を「点」ではなく、「線」で捉えることの重要性も強調する。

異動とは、ポストに求める役割は何か、この人の強みはどこにあり、それを活かすにはどうすればよいか、といった多様な要素を立体的に考え抜く作業だ。「これは大変な負荷がかかる作業です。ところが日本企業の人事異動では、この負荷を避ける傾向がある。コンフリクトを起こさない、誰も反対しない無難なローテーションなどがその典型例。理屈よりも慣例に頼るような。私はこれこそが適材適所の精度を低めていると考えます」

異動の成否は、「やってみないとわからない」という面を持つ。どれほど慎重に見立てを行っても、実際の現場でどのような結果が生じるかは未知数だ。うまくいかなかったとき、「失敗した」

という印象だけが残り、本人や職場の不信や疲弊につながってしまう。「だからこそ、適材適所とは異動の前後も含めた一連のプロセスだと見なければなりません。異動前には、ポストの要件や本人の特性を理解し直す。そして、異動後には、最初の見立てが合っていたかどうかを検証し、不一致があれば期待を握り直す。再配置も恐れない。私はこの事前・事後の調整の両方の存在が、異動の成功率を高めると考えています」

異動とは個人のキャリアや組織の成果に大きく影響するものであり、そこには一定の試行錯誤が必要だ。本来かかるはずの“負荷”を組織として引き受け、何度か見立てを更新しながら最適解を探る。「この地道なプロセスこそが、異動を成功に導き、適材適所を実現する鍵」だと江夏氏は強調する。

多くの企業が感じるミスマッチを、「そのまま受け取るべきではない」と江夏氏は言う。「マッチという言葉は、最適配置が静的に決まっている状態を指します。しかし現実は、異動した人がどのようにポストに貢献するかは“変化するもの”です。重要なのは、ポスト側のゴールが適切か、本人の強みがどう発揮されるかを、異動後の状況に合わせて何度も調整すること。つまり、マッチではなく“マッチング”という進行形で語るべきなのです」

### キャリア自律と 企業命令との関係とは

近年、人材の配置においてキャリア自律を重視する企業が増えている。ジョブポスティングや公募制などの導入はこの潮流を反映したことだ。「私は、自律=手挙げというのは過剰な解釈だと考えます。本来、自律とはある規範や目的を自分事として受け止め、主体的に取り組むことを意味します。それが内発的か外発的かは二次的な問題であり、個人の自律と企業の辞令は対立するものではないのです。むしろ、企業側が合理的なオ



神戸大学  
経済経営研究所 准教授

### 江夏幾多郎氏

神戸大学経営学修士、一橋大学で商学博士を取得。名古屋大学大学院経済学研究科講師、同准教授を経て、2019年9月より現職。『人事評価の「曖昧」と「納得」』(NHK出版)、『人事管理のリサーチ・プラクティス・ギャップ』(有斐閣)、『人材マネジメントの革新』(千倉書房)、『人事管理(第2版)』(有斐閣)など著書・共著書多数。

ファーや目指す方向を丁寧に説明し、本人がやるべき理由を理解し納得できるかどうか。そこにこそ“自律”的核心があります」

この考えに基づけば、人事がすべきことは事業の方向性、必要なポスト、そのポストに求める能力、そして本人の能力やポテンシャルをどのように捉えているのかを、率直に伝えることだ。そのうえで、本人と合意できなければ別の道を探すという選択肢もあり得るだろう。「企業が明確に期待を示し、本人がそれを受け止める。この相互作用が、キャリア自律を現実のものにすると考えています」

異動とは単に人を動かす行為ではなく、組織と個人の両方がよりよい未来を作るための対話的プロセスだ。固定的なスキームに頼るのではなく、認知的負荷を引き受けながら試行錯誤を重ね、合意形成とチューニングを続ける。これが、適材適所を実現する現代的な人事の役割だといえるだろう。

# 現代的「適材適所」に異議あり！

近年ジョブ型の導入にあたり、スキルベースでの評価や配置を志向する企業が増えてきた。こうした傾向にあって、「適材適所」への疑義も生じている。それはなぜだろうか。

まずは、リクルートワークス研究所アドバイザーで職業能力やジョブアサインメントの研究にも携わってきた大久保幸夫の見解を紹介する。

大久保は、多くの企業が使う「適材適所」という言葉にどうしても違和感があるという。「多くの企業が当たり前のように使っている概念ですが、そもそもこの言葉は人に対して使われるべきものではありません。本来は建築用語であり、木材の性質をよく見極めて、柱に使うのか、床材に使うのかを判断していくことです」

木材それぞれが持つ性質は、基本的に時間が経過しても変わらず一定だ。だからこそ「適した材」を「適した所」に配置するという考え方が理にかなっている。しかし、人は木材とは違う。これが大久保の違和感のベースにある。「適材の“材”とは職業能力やパーソナリティです。それは時間の経過とともに変化し、置かれた環境や与えられる経験によって大きくなったり、別の力を身につけたりする可能性を秘めています。そうした人に対して適材適所という固定的な枠を当てはめること自体に無理があるのです」

## 適性の固定化がバイアスに個人、企業の成長を阻む

「適性を見極める」というが、変化する「材」をどの時点で評価するのか。「適所だ」と断言できるポジションをどう見極めるのか。これは難題だ。

今、たとえば簿記がわかるから経理、人と話すのが得意だから営業、というように目の前の課題を効率よく処理できる人を、すぐに成果が上がりそうなところに置く。もちろんこれ自体も容易なことではないが、「今」という一点に集中するという意味では複雑性は低い。「短期業績を追求するのであれば、それもあります。ただし、これは、企業・個人双方の成長を抑制するという結果をもたらします」

まず、人について。今できることや、今発揮されている行動だけで人を理解してしまうと、そこ

で適性が固定化され、チャレンジする機会を奪ってしまう。「『この人はこういうタイプ』と決めつけとすると、それはアンコンシャス・バイアスにつながります。本人にも『自分の強みはここだ』と思い込みが生じ、新しい挑戦への意欲を持てず、結果的に成長を阻むことになります」

組織は人の集合体だと考えれば、人の成長が鈍化すれば事業の成長も鈍化する。「スナップショットの適材適所は短期業績には寄与しても、中長期業績にはマイナスになってしまいます」

職業能力もパーソナリティも変化していく以上、適所を見極めるためと断言できる段階は本来どこにもない。「ならば、人の配属を考える際には、その人の現状の能力やスキルだけではなく、本人がやりたいと思うかどうかが重要になるのです」

## 本人の希望やキャリア観の無視がキャリアの破壊につながる

カゴメでさまざまな人事変革をリードし、現在はいすゞ自動車CHROを務める有沢正人氏も、異口同音に「適材適所」への疑義を唱える。「近年は適材適所に加え、適所適材という言葉を使う



リクルートワークス研究所 アドバイザー

大久保幸夫

職業能力研究所代表取締役、人材サービス産業協議会理事。これまでリクルートワークス研究所所長、リクルートの専門役員、フェロー、内閣府参与などを歴任。

企業も増えました。どちらの言葉も一見もつともらしく聞こえますが、現代の人事にはそぐわないと思います。いずれの言葉も、前提にしているのは、人の能力は比較的固定的であり、仕事(ポジション)の要件も安定的であるという時代の発想だからです」

前述のようにそもそも人の能力やパーソナリティは変化する。同時に有沢氏は、「事業環境がスピーディに変化する現在にあって、組織も常に変化することを求められる。適所の“所”も固定的ではない」と言うのだ。

「適材適所」とは、人ありきで、その人の能力に見合ったポストに配置するという日本企業が長くとってきた方法論だ。しかし、その人が退職したり異動したりすると、人ありきのポストだからこそ、次のふさわしい人材を見つけるのは困難になる。一方、ポストベースの「適所適材」も同様で、仕事を定義して人を充てるという考え方は、一見合理的に見えて、変化の激しい時代においては、一度ジョブディスクリプションを書いてもその有効性は短期間しか持たない。「つまり、どちらの言葉も、静的で固定的な“箱”と“中身”を前提にしていますが、今の現場で起きているのはむしろ、箱も変わり、人も変わるという動的な現象なのです」

さらに、近年ジョブ型の導入にあたり、スキルベースでの評価や配置を志向する企業が増えてきたことも、有沢氏は課題視する。「スキルマップを作ればマッチングできる、という発想でAIやテクノロジーを活用することに依存しそぎるのはリスク



いすゞ自動車  
常務執行役員 CHRO 人事部門EVP

有沢正人氏

慶應義塾大学卒業後、協和銀行(現・りそな銀行)に入行。アメリカでMBAを取得。HOYA人事担当ディレクター、AIU保険(現・AIG損保)人事担当執行役員、カゴメ特別顧問、同社執行役員人事部長、常務執行役員CHOなどを経て、2025年4月より現職。

クです。スキルは可視化できますが、可視化できるものだけで人を判断し『あなたのスキルならばこの仕事』と安易にリコメンドすることで、人のキャリアは限定され、貧しくなっていくからです」

AIやスキルマップは、あくまで“本人の意思”を後押すする補助線であるべきで、配置の主軸に置くものではない。本人の希望やキャリア観を無視することは、個人のキャリアの破壊につながってしまう。

こうした考えに基づき、有沢氏は「スキルマッチではなくキャリアマッチ」を大切にしている。「本人が歩んできたキャリアの蓄積はどのようなものか、これからどんなキャリアを望むのか、どんな働き方・生き方をしたいのか、こうしたキャリアの物語を軸に、組織との交点を見つける営みこそ大切です。人はスキルで動くのではなく、キャリアで動くのです」

## 「適材適所」の葛藤とは

ここで今、適材適所が抱える葛藤を整理しておこう。まず、個人のキャリアオーナーシップが重視されるなかで、人事主導のジョブローテーションだけでは機能しない。企業と個人のキャリア形成の主導のバランスをどう考えるのか。

個人・企業の成長を考えると、短期的視点のスナップショットの、業績重視だけの適材適所では立ちゆかない。長期的視点をどう入れていくのか。

また、個人の能力やパーソナリティは変化する。その動的な人を、組織として機能させていかなければならない。個性を真に活かすために何をすべきか。

単に異動させて終わり、では適材適所は実現できない。異動前後を含めたプロセスをどう設計していくのか。

安易なスキルマッチやテクノロジーの活用ではうまくいかない。それでも世界は前に進んでいく。スキルの可視化やテクノロジーの導入をどう進めていくのか。

人事は単に権限を手放せばいいというわけではない。主体者であることと分権化のバランスをどうとっていくのだろうか。

これらは、そう簡単に解が見つかるものではない。Section2の企業事例、Section3の専門家の知見から、葛藤を乗り越えるヒントを見つけたい。



# 「適材適所」 それぞれの企業の選択



適材適所の実現に向け、多くの企業が制度や運用をチューニングし続けている。しかし、短期と長期、企業ニーズと個人のキャリア形成といった葛藤は、簡単には解けない。そうした矛盾に向き合いながら、各社はどのような選択をしてきたのか。本Sectionでは、業界の異なる5社に取材し、葛藤を乗り越えるための具体的な取り組みとその軌跡を明らかにする。

## COMPANY

### 事業部門間、社員間のいい意味での競争原理が 人材価値、企業価値の向上につながる みずほフィナンシャルグループ

みずほフィナンシャルグループは新人事制度「かなで」に全面移行し、ビジネスの基盤を支える人材の育成を加速させるとともに、社員の「キャリア自立」も促そうとしている。執行役常務グループCHROの人見誠氏に、制度開始から約1年半が経った今、見えてきた課題にどのように対応しているかを聞いた。

みずほの人事制度「かなで」は、2019年の前回制度改定後、2021年のシステム障害を契機とした企業理念の再定義やビジネス戦略の刷新と並行して検討が進んだ。2021年に検討を開始し、中期経営計画と整合させつつ詳細設計を進め、2024年7月に全面移行した。「目的は、150年の歴史を持つ企業としての存在意義や新たな事業構造に適合した人材マネジメントへの転換です」と、人見氏は説明する。

同社は長年、年功序列、終身雇用をベースとした日本型システムで運営してきた。そこからの脱却を目指し、年金制度改革や役割に応じた報酬制度への転換を図った。「それらは財務改善や人員削減を意図したものではない」と人見氏は言い切る。「たとえば年金制度でいえば、従来の年金受給に20年勤続を要する旧制度は、中途入社者の不利や制度で人を引き留めるような状態を生み、組織の流動性を阻害していました。外部人材を含む多様な人が働きやすい“開いた会社”への転換が目的であり、みずほで働きたい人に働いてもらうことを目指したのです」

改革の大きな柱の1つが、人事部門が持つ人事の主権を、社員と事業部門に渡したことだ。

まず社員に対しては公募制度を拡大するなど、希望に応じて部署を異動できる仕組みを整え、「自分の立つ場所を自ら決める」という意味での「キャリア自立」を促した。「かなでの枠組みを発表した2022年ごろから繰り返しキャリア自立の必要性を訴えてきました。自ら立つためには、立つ場所、現状とのギャップ、ギャップ解消に向けたアクションを明確にしなければなりません。これを考えてもらうことによって、社員の『成長のためには自分で行動しなければいけない』という機運はかなり醸成されたと感じています」

公募を通じて異動した人は2024年度、約420人とグループの年間異動者の1割弱に及ぶ。公募以外の異動についても、社員には第1から第4まで配属先希望を聞いており、実感として、異動者の6割程度は概ね希望に沿ったものという。

「以前から配属を会社に委ねる人は一定数いましたが、近年は配属について自分の意思を明確にする社員が増えました。また将来目指すキャリアな

どを記入するキャリアシートの内容も、濃くなっていると感じます」

ただ、「どこで立っていくのか?」というメッセージが強調されて伝わった結果、一部の社員に「キャリア自立には、仕事を変えなければいけない」という誤解が生じ、今の仕事にフォーカスしきれないケースも出てきた。「このため1年ほど前から、『今の仕事をやりきる』ことの重要性も併せて伝えるよう、修正を加えています」

## 各事業部門に人事権を分権 変化に合わせて人材を確保・育成

新制度への完全移行から1年半が経った今、キャリア自立に関しては「公募や学びのプラットフォームなどの利用率も上がっており、社員が行動を起こし始めているという大きな手ごたえを感じている」と人見氏は話す。

同時に各事業部門に人事権を分権し、人事配置を行う人事担当者を設けた。たとえば、技術革新のスピードが速いサイバーセキュリティやIT領域などの人事を、人事部がスピーディに判断するのは難しい。事業が多様化するなか、事業部門ごとに人材を管理したほうが、時代の変化に合わせた人材の確保・育成が可能になると判断したからだ。

事業部門の人事担当者には、それまで人事部門しかアクセスできなかつた全社員のデータベースの閲覧権限を付与し、ほかの事業部門の社員も含めた配属希望も把握したうえで、最適な人材をアサインできるようにしている。「自分で選択肢を狭めず、指定されたポストで多様な経験をして幅を広げたいと考える人も確実にいます。本人の希望の有無にかかわらず、現場の都合に配慮しつつ本人にも最大限の成長機会を提供できる、両者にとって最善な配置を考えて異動してもらうように努めています」

会社主導の異動であっても、社員一人ひとりに説明を尽くすなど細かくフォローすることで、納得感を高めるとともに将来的なキャリア自立への道筋を付けようとしているのだ。

さらに部門間の異動などの場合、異動元の部門と異動先の部門が、この異動を社員のどういったキャリアプランに位置づけるのか、異動する社員は、異動先の部門の求める人材像に本当に合致しているかなど、事前に綿密なコミュニケーションを取るようにしているという。



執行役常務 グループCHRO  
人見 誠氏

## 社員と事業部門のニーズ 両輪で回してこそ機能

こうしたなか、新たな課題となっているのは事業部門も含めた全体の「人事リテラシー」の向上だ。「ビジネスで求められる人材像を解像度高く可視化し、そこに合う人材をアサインするには、人材要件を的確に表現する力が必要です。今後、現場にこうした力を実装するための枠組みについても議論していきます」

新たな取り組みとしては、「経験と勘」に頼っていた人事の領域に、AIを導入することがある。現在試験運用中の「AIキャリアアドバイザー(仮称)」は、AIが対話の相手となり、社員のやりたい仕事や経験に応じて、マッチしそうな職務、目指すうえで身につけるべきスキル、想定されるキャリアパスをリコメンドする仕組みだ。内容をマネジャーに共有し、キャリア面談などの参考にすることもできると考えているという。「自分が何に向いているのか、何ができるのかわからず行動を起こせない社員もいますし、相談に応じるマネジャーからも『未経験の仕事のアドバイスはできない』といった声が聞かれます。AIでキャリアの方向性を示し、両者の悩みを解決する支援ができるのか、検討しています」

もう1つ力を入れていることは、グローバル化

への対応だ。ロンドン拠点を率いてきたスニール・バクシー氏が2025年に副社長に就任した。「彼の主要ミッションの1つは、グローバルタレント発掘です。各地域の人事部門が連携しながらグローバルモビリティを活用し、自国以外で働く海外現地雇用の社員を増やしたいと考えています。多拠点経験者を増やし、また本社の多様性や思考の幅を拡張することで、国籍にかかわらず経営リーダーを育成し、ビジネスのグローバル連携とカルチャーの横展開を進めたいのです」

「適材適所、適材適所のどちらが大事か」の問いに

対し、人事では、社員を起点に希望に合わせた配属を行う「適材適所」と、事業部門を起点にビジネスに必要な人材を充てる「適所適材」を、両輪で回すことが重要だとも強調した。事業部門側はただ人材を求めるだけでなく、優秀な人を集めるためにやりがいや成長機会を提供しなければいけないし、社員側も、希望を述べるだけでなく、自己研鑽を通じてポストを勝ち取る努力が必要だ。「事業部門の間にも、社員の間にもいい意味での競争原理を働かせることで、人材の価値が高まり企業価値の向上にもつながる、という姿を目指しています」

## COMPANY

### 手挙げ制による人事異動を基本に 社員のキャリア形成と適材適所を同時に実現

## ソフトバンク

ソフトバンクは今、大手通信事業者として日本のインフラの根幹を支える一方、生成AIを核とした新規事業に大胆な人的リソースのシフトを進めている。この動的な状況のなかで、同社はどのように「適材適所」を進めているのか。

AIが加速度的に進化するこれからの社会を見据え、「次世代社会インフラの構築」を掲げるソフトバンク。AIと通信の融合(AI-RAN)を中心とした技術革新によってモバイルネットワークのさらなる進化を目指す同社は、人事に関する「適材適所」をどのように捉え、実現しているのだろうか。直近でも、米OpenAI社との合弁会社の設立など新たな領域への挑戦に向けて、現在進行形で組織のダイナミックな変化と成長を続ける同社では、人事異動の主軸に手挙げ制を置いている。コーポレート統括人事総務本部組織人事第一統括部統括部長の萩原篤氏は、「会社主導による異動もありますが、フリーエージェント(FA)制やジョブポスティング(JP)制度を活用して、それぞれの社員が希望する部門へ異動するケースが多いです。中長期的な視点でソフトバンクグループのさらなる成長を実現するために、各部門で必要になるポジションを社内から募集するといったやり方

が一般的です。OpenAI社との合弁会社を作った際も、中心メンバーは会社が指名しましたが、同時に50名程度のジョブポスティングを全社にして、手挙げで募集しました」と、説明する。

### 教育・制度・採用を組み合わせて 最適な人材ポートフォリオを構築

同社は人事戦略として、「最適な人材ポートフォリオ構築」を掲げている。社内研修機関のソフトバンクユニバーシティによる多様な学習機会の提供、FA制度・JP制度・社内副業制度・社内起業制度など各種制度の整備、高市場価値人材の積極的採用などを組み合わせた総合的な人事施策により、最適な人材配置と個々の社員の主体的なキャリア形成とを同時に実現することを目指す。

「クラウド事業を新規に始めた際には、教育とセットで異動するリスクリギング型ジョブポスティングという取り組みを実施しました。教育に関し

ては、外部に依頼するのではなく、ソフトバンクユニバーシティおよびAIに特化した研修コンテンツを持つ子会社を活用。育成型ということもあります、スキルが十分でない段階で異動している社員もいるので、すぐに成果を出すというわけにはいきませんが、1年～1年半くらい経つと異動先での評価も高まっています」

一連の取り組みを通して、「生成AIを活用した生産性の向上による既存領域の業務の効率化」と「新規領域へ人的リソースの戦略的な再配置」の両輪で適材適所の人材配置を推進。実績ははっきり数字に表れており、過去2年間に約1000人が新領域へシフトしたという。同社の社員数は約2万人なので、5%ほどがこの短期間に動いていることになる。

制度としてFA制度やJP制度を導入している企業は多いものの、実際に自ら手を挙げて動く社員がどれだけいるかは次なる課題となりがちだ。では、ソフトバンクでは、なぜこれだけの数の社員が動いたのか。その要因は、同社が10年にわたり、社員が自らキャリアを切り拓き、前向きに挑戦する姿勢を重視して採用・教育に取り組んできたことと、上司が人材を囲い込まず後押しする文化の存在にある。

また、さまざまな部門から人を集めて急仕上げで作った組織がうまくワークするポイントについて、萩原氏は次のように説明する。

「『これをいつまでにやる』というミッションが決まると、全員が同じ方向を向き、時間軸も共有することができる。バックグラウンドは関係なく、ミッションありきなので、そこでの迷いはないですね。高い目標が与えられると、それを実現するためにみんなで“祭り”的に取り組む文化があります」

## 1人100個のAIエージェントを作る全社員参加型のプロジェクトを実施

2025年夏には、このような社員一人ひとりの意識や企業文化を象徴する取り組みが行われた。

「月に1回、社長の宮川潤一がウェビナー形式で全社員に発信する場を設けているのですが、そこで“一人ひとりがAIエージェントを作ろう”という話が持ち上がりました。その企画が一気に加速し、部門を問わず全社員が1人100個のAIエージェントを作るというプロジェクトが立ち上がり



DEMO

コーポレート統括 人事総務本部  
組織人事第一統括部 統括部長  
萩原 篤氏

ました」

AI分野における国内トップランナーであるソフトバンクとはいえ、全員がAIに強いわけではない。だからこそこのミッションなのだろうが、さすがに100個は無茶な目標に思える。しかし、まさに“祭り”的に全社員がこのミッションに取り組み、プロジェクトスタートから2カ月半で250万個のAIエージェントが完成したという。「もちろん私も作りました。仕事用では人事規定をすべて学習させて、わからないことをすぐに聞けるものなどですね。異動してきたばかりで知識が足りないときに非常に役立ちました」

プロジェクト後のアンケート調査では、約9割の社員が生成AIの理解度が深まったと回答。また、約8割が生成AI活用イメージが向上したと回答している。プロジェクトを通して生成AIの日々の業務への活用が促進されることはもちろん、自らのキャリアを考える際の選択肢が増えた社員も多いはずだ。

「ソフトバンクは『守るべきインフラとしての既存事業』と『全力で取り組むべきAIなどの新規事業』の両利きで動いています。時代に合わせて筋肉質な組織にしつつ、新しい領域へ人をシフトさせていくことで、両方の事業で適材適所を実現していきたいですね」

ジョブローテーションを基盤とし  
一人ひとりのキャリアの実現を支援する

## トラスコ中山

昨今の企業社会においては、  
会社主導のジョブローテーションは時代遅れ、という雰囲気が濃厚だ。  
一方でそれをうまく堅持するトラスコ中山という会社がある。  
実情はどうなっているのか、紹介したい。

1959年に創業し、生産現場で必要な各種工具をはじめ、あらゆる工場用副資材の卸売業を展開するトラスコ中山。社員は約1700人いる。会社主導の人事異動や部署内での担当変更を重ねたうえでの長期雇用が当たり前になっており、代表取締役社長の中山哲也氏は「気がつけば定年まで働いていたという会社にしたい」と言明している。同社は経営管理本部、デジタル戦略本部、オレンジブック(=カタログ名称)本部、商品本部、営業本部、物流本部の6つの本部に分かれており、総合職も地域職も所属5年を目安に異動がなされる。

その狙いについて、HRサポート課兼人材開発課長の中西陽子氏は語る。「社員側からすると、社内転職を繰り返すように、自分のキャリアに変化をつけられ、その結果、幅広い視点を持ちながら、多様な経験を積むことができます。会社側のメリットは、仕事の属人化を排すことになり、組織の成長を後押しすることになります。また、縦割りがなくなり、横の連携がしやすいという利点もあります。他部署の思いがわかるので、現在の仕事がよりスムーズに回り、現状を改革しようという意識も生まれやすくなっています。人事異動が社員、会社双方の成長を実現させる施策になっているのです」

### 新卒中心の採用方針 挑戦を後押しする制度で活性化

定期的な異動は昨今敬遠されがちだが、なぜそれが当たり前に行われているのだろうか。人事部長の大谷正人氏が説明する。「新入社員は皆、定期的な異動があることを理解して入社してきます。離職率も5%程度です。私自身も営業経験が

長く、物流本部も経て、人事に異動してきました」

このように人事主導の異動が主流であれば社員は受け身のキャリア形成を余儀なくされそうだが、そうではない。

継続して専門性のある仕事に従事したい場合、人事なら社会保険労務士、経理なら簿記1級というように、その部署の指定資格を保有すれば、特定部署に限定して勤務できる職種を設けている。ところが、それだけでなく、同社には社員の挑戦を後押しする制度が目白押しなのだ。

1つは、2020年から始まったオープンポジションチャレンジ制度だ。増員を希望する部署が募集を行い、社員は自分の意思だけで立候補できる。希望する部署で働きたいと思っても、その機会を自分で作れないという葛藤の解消を目指したものだ。2025年はBCP対応推進課、トラスコナカヤマ インドネシアのそれぞれで募集があり、合計9人が応募、3人が合格。初年度からの累計では29人が異動を叶えている。

自分自身が今後どうありたいかを考え、異動を希望する部署を含む、自身のキャリアに関する情報を人事に伝えるトラキャリ申告もある。こちらは2022年にスタートした。「入社2年目以上の社員が対象で、希望する部署を書くだけではなく、自分の強みや改善点を振り返り、今後の成長像を思い描くことができます。現部署で引き続き頑張りたいという内容でもよく、トラキャリ申告を人事異動時の参考にしています」(中西氏)

2006年から始まったボスチャレンジ制度もある。課長、支店長といった責任者以上の役職者を「ボス」といい、100人以上が在籍する。ボスには入社7年目以上の社員が立候補でき、合格した

経営管理本部 人事部 部長  
大谷正人氏(写真右)

経営管理本部 人事部 HRサポート課 兼 人材開発課 課長  
中西陽子氏(写真中央)

経営管理本部 人事部 人材開発課 課長代理  
床島琢斗氏(写真左)

場合、「ボスチャレ生」と呼ばれるボス候補となり、OJTでボス業務を学びながら任命を待つ。ボスチャレ手当も支給される。「次代を担う人材の発掘と育成は最大の人事課題の1つです。昔は候補者選びが一部の上司の裁量に偏っており、本人の意欲や特性を十分に反映できないケースもあって、それを払拭しようと設けました」(大谷氏)

これまで、毎年9月に募集をかけ10月に面談、1月にボスチャレ生として仕事を始めるというスケジュールだったが、本人が「なりたい」と思うタイミングは年1回では応えきれないという議論があり、2025年から年4回の公募に変更した。

ボスチャレ生の任期は基本2年だが、2025年には1年延長ルールが設けられた。すぐにボスになれる社員も、2年後ぎりぎりで選ばれる社員もいる。2025年9月公募のボスチャレ応募者は10人で、合格者は8人だ。では、ボスチャレ生から新任ボスへは、誰がどのように選考するのか。「直属上司の意見を聞いたうえで、人事が判断します。最終的には経営会議メンバーが出席する人事会議で決裁されます。叶わなかった社員は再チャレンジもできる。年齢にかかわらず管理職に昇進できる制度であり、30歳で課長になる社員もいれば、50歳でなる社員もいる。一度、ボスをやつたものの降職になり、ボスチャレンジを経て、返り咲く社員もいます」(大谷氏)

## ボスチャレンジの実際と 補助制度としてのマネチャレ

人事部人材開発課長代理の床島琢斗氏は、2025年1月からボスチャレ生だ。その実感をこう語る。「歴代のボスが働く姿を見て楽しそうで、その先輩たちと一緒に切磋琢磨し、成長していくと思い、立候補しました。それまでは社内研修の個別の企画や運営を担当していたのですが、ボスチャレ生になってからは、新人研修の全体を俯瞰し、講師役となる社内のボスに直接交渉するというように、仕事のレベルが一段上がりました。現場ならではの調整や難しさに直面することもありますが、大きなやりがいを感じています」



一方でボスチャレンジのハードルが高いという課題も生じていた。「業績とともに、支店や部署の規模が以前より拡大しています。管理職は罰ゲームで、なるのは損だという世間の風潮と無関係ではなく、ボスへのチャレンジを躊躇する社員もいました。そこで、2025年から始まったのがマネチャレ制度です」(大谷氏)

入社5年目以上の社員が対象。ボスチャレンジの手前のステップとして機能し、現部署での小規模のマネジメント業務を担当するほか、経営に関する研修も課され、必要な知識とリーダー力を高めていく。この制度を経なくてもボスチャレンジはできる。あくまで経験することで自信をつけさせ、次のステップへの後押しをする制度だ。

こうした「風通しのいい」内部労働市場は、一朝一夕に完成したものではない。評価制度として、2001年から、主任以上の昇格候補者に対し、昇格の可否を、上司や仕事で関わった社員が360度相互に評価するオープンジャッジシステム(OJS)、2003年からは同じ事業所で働く社員同士の評価を人事考課に30%反映させる仕組み(人事考課OJS)を取り入れるなど、人事権を人事が持ちながらも、適材適所の配置に社員が参加するカルチャーが形成されている。「だからこそ、キャリアの行き詰まり感というものが当社にはないのだと思います」(大谷氏)

## 駐在期間の柔軟化とコアポストの現地化で グローバルな適材適所を実現

# ヤマハ発動機

ヤマハ発動機は、従来「原則5年」としていた駐在期間を柔軟化して  
より多くの若手に海外での経験を積ませるとともに、  
海外子会社のコアポジションにローカル人材を充てる「現地化」も進めている。  
いずれも人事部門が、グローバルレベルで適材適所を実現するために打ち出した取り組みだ。

海外売上比率が9割を超える同社では、本社の社員1万1000人のうち約500人を海外駐在に送り出している。同社で海外人事を担当する中島信彦氏は「駐在する地域は売上比率の高いASEAN諸国や北米、インド、タイなどが多く、何度も海外に出る人も珍しくありません。駐在員の職種も開発や生産、コーポレート、営業、マーケティング、アフターサービスなど多岐にわたります」と説明する。

特に若手社員については、入社7年目までに海外出張や駐在を経験させ、グローバルに活躍できる人材を意識的に育成しようとしている。

「駐在員をアサインする事業部門としても、意欲の高い若手に優先的に駐在の機会を与えようとしていますし、駐在を希望する若手の側も、チャンスを得るため語学面や仕事のうえでそれなりの準備を進めています」

さらに新卒採用にあたっても、「海外で働きたい」という意思の有無を判断材料の1つにしているという。

「そもそも文系の学生は、海外に出たいからという理由で当社を志望する人も多いですし、そのことをアピールする学生もたくさんいます。ただ海外志向が表に出ていない学生についても、海外で働く意欲や異文化への耐性があるかどうかを確認しています」

新人研修の場などで「英語を身につけておくよう」といったことも伝え、TOEICや英会話、中国語やスペイン語などを学ぶ自己研鑽のプログラムも用意している。

日本から海外への異動だけでなく、海外子会社の社員を別の国に異動させる「ヤマハ・グローバル・アサインメント・プロセス(GAP)」という制

度も設けられている。海外の人材に、グローバルな人脈を築いてもらうほか、自国では得られない開発ノウハウやビジネスの仕組みを習得してもらうことが目的だ。

### より多くの若手に成長機会を提供 人事の役割はルールの見直し

国境を超えて流動的に人材を配置する際の、人事の役割とはどのようなものだろうか。同社では日本国内での昇進昇格については、事業部門が候補者を選び、人事部門が評価などを踏まえて最終的なジャッジを行っているが、駐在員の人選に際しては、事業部門に委ねているという。「人事側から見ると、正直に言えば語学力などにやや疑問符が付く人材がアサインされることもありますが、基本的には事業部の判断を尊重し、健康状態のチェック以外で人事部門が介入することはほぼありません」

一方、人事部門として駐在期間のルールを「原則5年」から「最長5年」に変更した。また駐在員を送り出す事業部門が、滞在期間やミッションの内容、達成すべきゴールや後任者育成などの計画を作成し、本人と駐在国の拠点長に共有するというスキームも設けた。これに伴い5年を待たず、1~2年のミッションを終えた段階で駐在員が交代するケースも増えている。「駐在のポストは500しかない貴重な成長の機会です。駐在員1人が5年間フルで滞在すると、後任者はその間、順番待ちをしなければならない。2年で交代すれば、5年間で2、3人が海外に出られます」

人事部門は駐在計画の策定に関しても、基本的には関与しない。ただ若手の駐在計画で、漫然と前任者の計画を踏襲し、長すぎる駐在期間を設け

人事総務本部グローバル人事部  
ピープル&カルチャーグループ  
中島信彦氏



ている場合などには再考を求めるという。「特に若手は短いサイクルで、なるべく多くの人に公平に機会を与えるのが重要だと考えています。今は2~3年間、海外で経験を積ませる形が多いです」

なかには海外に出たものの、上司や同僚、現地の環境に馴染めず思うように成果を出せない駐在員もいる。「原則5年」ルールがなくなったことで、こうした場合も駐在期間を柔軟に変更しやすくなり、駐在員本人と海外拠点側、双方のストレスが軽くなったという。

またかつては、ある国に5年駐在した人をそのまま別の国へ赴任させるケースも珍しくなかったが、今はこの種の異動は激減している。海外駐在が長引くほど、帯同子女が帰国後に日本での生活や教育に馴染めない、また、配偶者のキャリアも長期にわたり中断されてしまうといった弊害が顕在化したためだ。「夫婦ともに当社の社員で共働きの場合、駐在期間が長引くと配偶者の非就労ブランクの長期化の懸念があり、帯同者休職制度導入のハードルになっていました。駐在期間が短期化し、生活設計に見合ったフレキシブルなものになつたことで、制度導入に向けた議論も始まっています」

このように同社では、駐在員の人選などを事業部門に任せる一方、人事部門が駐在期間や駐在計画に関する「ルール」を見直すことで、若手をグ

ローバル人材へと育成すると同時に、駐在国で成果を出しやすい環境も整ってきた。

「人事が環境の変化に合った『ルール』を定めることが、多様化する社員のライフスタイルに合わせた配置を実現し、子どもの教育や夫婦のワークライフバランスなど、さまざまな社会課題の解決にもつながると考えています」

## 品質への「こだわり」は価値の源泉 現地に伝え続ける努力を

近年は海外子会社の「現地化」も推し進めており、アメリカの子会社などではローカル人材がトップを務めるようになった。部長級以上のポジションに就いたローカル人材の比率も、2022年の49.2%から2024年には57.5%に上昇し、「若手の駐在員が現地社員の部下になるケースも増えています」。

現地化を進めるにあたって、日本の本社が持つマネジメントやガバナンスの裁量をどこまで海外子会社に移すべきだろうか。中島氏は「個人的な考えですが」と前置きしつつ、「販売やマーケティングなど現地の需要に合わせて判断すべき領域は、マーケットを熟知したローカル人材に裁量を任せたほうがうまくいくことが多い。一方、製造や開発など品質に関わる領域は、まだまだ日本本社主導で進める必要があるのではないか」と話した。

「品質へのこだわりこそ、ブランドのバリューの源泉だといえますし、一度現地化すると、日本のレベルに戻すのも難しくなってしまいます」

実際に海外子会社では、主に駐在員の拠点長を中心となり、品質へのこだわりに対する教育を繰り返し行っているという。中島氏自身、シンガポールで2019年まで拠点長を務めていたときには、現地社員に対して「品質第一」を浸透させるための教育を定期的に行っていた。製造現場の見学や研修受講のため、一部の社員を日本に出張することもあったという。

「海外子会社では、本社のポリシーを『伝え続ける』ことが非常に大事です。特に製造現場を持つ国では、『一定の水準に達した』という手ごたえがあった後も、取り組みの手を緩めてはいけないと感じています」

## “Pay for Job, Pay for Performance”を旗印に 年次管理の壁を壊し、新たな成長機会を開く

# 住友商事

住友商事が2021年から進めてきた人事変革。  
それは「適所適材」により、個と組織の可能性の最大化と  
持続的成長を目指す取り組みだ。  
「適所」に「適材」を配置するための具体的な施策と、導入後の現在地とは——。

住友商事の人事変革の背景にあるのは、環境変化のスピードと従業員の価値観の多様化だという。HR企画戦略部タレントマネジメントチーム長の折原直樹氏は、「従来型の年次管理や新卒一括採用、定期異動だけでは、現代のビジネスのスピードにも社員一人ひとりのキャリアにもフィットしない。これが課題でした」と説明する。「多様化するビジネス環境で効果的に戦略を遂行するためには、人材活用にあるさまざまな“壁”を壊し、もっと柔軟で、透明性の高い枠組みが必要だと判断したのです」

### 管理職や事業会社トップなど キーポジションの属性に広がり

改革の柱の1つが、年次管理の壁を撤廃し、職務等級制を導入したことだった。基本となる考え方として、“Pay for Job, Pay for Performance”を掲げた。

以前の住友商事では「在籍年数に応じて管理職に上がる」という日本型の制度が色濃く残っていた。『『何年入社?』というのがまず最初に出るほど、年次意識が強くあった』と折原氏は振り返る。これが人材配置の硬直性を生み、「適所適材」を阻んでいた面もあった。

新制度では、社員の登用や異動が年次によって縛られるのではなく、職務の大きさや複雑性に応じてグレードが決まり、そのグレードとそこで上げた成果に待遇が紐づく。個人から見れば、ジョブアサインメントの大きさでグレードが上下する仕組みだ。「この転換により、適所適材の基盤ができました。若手の管理職登用や、30代での海外事業会社トップへの抜擢などキーポジションに

就く人材の属性にも広がりが見られ、一人ひとりに新たな成長機会が開かれています」

評価制度も大きく変えた。相対評価を廃して絶対評価を導入し、その権限を部長からファーストラインマネジャーであるチーム長に移した。「周りとの比較で〇%がA、では納得感が低い。そこで絶対評価による職務遂行度と目標達成度を組み合わせ、一人ひとりの成果と成長に向き合う仕組みにしたのです」

同時に、社員のキャリア形成のための選択肢を増やした。

まず、マネジメント職群(M職)とエキスパート職群(E職)の2つのキャリアコースを設けた。2つのコースは上下関係ではなく、それぞれが組織にとって重要な役割を担う並列のキャリアパスだ。M職は組織マネジメントや事業経営を担う人材であり、異動やアサインメントを通じて経験領域を広げ、経営の視点や能力を獲得していく。一方、E職は特定領域の専門性を深め、技術・知見の高度化によって価値を発揮することを目指す。「これまで事業会社のトップを目指すような経営人材志向が中心でしたが、近年はM&Aや人事・法務などの特定領域にフォーカスしたエキスパート志向の社員も増えています」

2022年には、基幹職(総合職)と事務職(一般職)という区分を撤廃し、意欲と適性があれば誰でも同じ成長機会を得られる仕組みにするため、職掌を一本化した。「事務職だった社員には、新たな成長機会に挑戦したい、様子を見たい、現状維持を望むという3つの反応があり、変化に対する一定の戸惑いもあったように思います。人事としては挑戦を過度に促すのではなく、従来よりも多様

な成長機会を提供していることを発信するよう努めています」

## 異動の主導権を現場に分権化 全社と個人の意思の接続が人事の役割に

では、どのように個人は自らの活躍の場を発見し、動いていくのだろうか。

1つはマネジャーによる細やかな支援だ。人事変革と並行して、異動や配置の主導権を人事から現場へと移している。現在、異動の8割以上は現場主導だという。

「異動・配置は各グループ(事業)の戦略に紐づくもの。だからこそ現場への分権化が必要です。マネジャーは評価に加え、キャリア面談や評価のフィードバックを行なながら、一人ひとりのメンバーと向き合ってその人の成長を支援するピープルマネジメントの役割と責任を担います。そのため、研修を拡充し、評価者としてのスキルや対話を通じて成長を引き出す力の底上げを進めています」

近年グローバルに行ったヒアリングでは、メンバーの異見や挑戦を歓迎し、部下の失敗を受け入れたりする姿勢の重要性に言及する声が多く出るなど、メンバーを支援することが、自分たちの役割だという意識が日本のみならず広がっているという。

また、各グループ内に配置された人事機能としてのHRBPの役割も大きい。「グループCEOや各組織長などと連携して、事業戦略に基づき、また個人の希望も丁寧に聞きながら適所に適材を配置する支援をしています」

個人主導で異動する制度も拡充された。これまで年1回だった公募制度は通年化され、上司承認も不要。所属や職種にかかわらず、自ら手を挙げて挑戦できる制度で、上司が知らない間に異動が決まることがある。

一方で、グループを超えた全社視点も不可欠だ。事業部の縦割りは薄まりつつあるが、それでも現場には「優秀な人材を囲い込みたい」という心理が働く。「1つの事業部のなかでも、トレード、事業会社での経営管理、新規事業開発など、仕事に広がりがあり、幅広いキャリアは築けます。しかし、住友商事という多数の事業体のコングロマリットの経営人材の育成という意味では、十分な経験とはいえません。そのため、グループCEOが参加する会議体で人材を全社的にシャッフルする仕組みも並行して動かしています」



HR企画戦略部 タレントマネジメントチーム長  
折原直樹氏

また、新規事業や重点領域の組織立ち上げでは、全社から人材を集めるアロケーションが必要になる。「今の仕事も楽しい、でも新領域にも興味がある」という葛藤が生まれるなど、個人の希望と組織の戦略は常に一致するとは限らない。個人の意思と全社最適をどう接続するか。その調整こそが全社人事の役割である。

このような丁寧な取り組みであっても、改革というものは痛みや葛藤と常にセットだ。年次概念の撤廃は、若手にとっては「挑戦できる」というモチベーションを高める効果があった一方で、「今までの設計が崩れる」という不安を抱くベテラン層もいる。「守られていた構造がなくなり驚いた」という反応はあった」と折原氏は率直に語る。ただ、職務等級制度の導入により、期待する役割・報酬の透明性が高まったことで、個人が異動やその先にあるキャリアの行く末を考えやすくなつたのも事実だ。

「たとえばリーダーとしてこういう行いが組織をよくする、ということを認識してもらうことはできても、それを継続的な行動として浸透させていくことは本当に難しい。制度とは、個として組織として、ありたい姿を実現するための文化を根付かせる仕組みです。だからこそ、長期的に取り組みを続けていかなければなりません」



Section 3

# 葛藤を乗り越える アサインメントから アラインメントへ



これからの適材適所に求められるのは、単なる配置の巧拙ではなく、個人の意思やキャリア自律、スキルや成長の可能性と、企業の戦略や組織構造、さらにはチームの関係性といった多様な要素を総合的に整える「アラインメント」の発想である。本Sectionでは、このアラインメントを構成する複数の軸を具体的に捉え、持続的な適材適所を実現するための視点を探っていく。

日本企業は「適材適所」のために、適切なアサインメント、すなわち誰をどこに置くかという最適化に努めてきた。戦後日本の内部労働市場では、企業側の意図を中心に人材を動かす仕組みが機能してきたが、今日では量的・質的ミスマッチが顕在化し、この構造だけでは対応しきれないことが明らかになっている。神戸大学の江夏幾太郎氏は、多くの企業が現在もチューニングの最中にあると指摘した。

## 「会社の配置」から「ともに選ぶ」

それでもなお、多層的な打開できない葛藤が積み上がっている。個人のキャリアオーナーシップが重視されるなか、人事主導の異動だけでは機能しない。適材適所が短期成果中心の「スナップショット的な最適化」になり、長期的な企業価値や本人の成長が埋もれやすい。個人の能力・パーソナリティは変化するにもかかわらず、組織がその動きに追随できていない。スキル可視化やAIマッチングは限界があるが、無視することもできない。人事の権限は手放せばよいという単純な話ではなく、主体性と分権化のバランスをどのようにとるかという難題もある。

前Sectionの企業事例では、こうした葛藤に対し、各社の多様なアプローチを紹介した。個人のキャリア形成の主導者をより強く個人側に移すべく、キャリア自律の重要性を発信し、手挙げ制度を整え、現場のHRBPやマネジャーが社員一人ひとりに向き合う仕組みを構築していた。また、長期・全社視点で将来の人材を育てるために、横断

の会議体を整備したり、新領域へと踏み出す社員に対してはリスクリングを組み込んだ異動を行うなど、アプローチは多岐にわたった。いずれも「会社が配置する」から「個と組織がともに選び、ともに作る」方向へと舵を切り始めている点で共通していた。

## 「整合のデザイン」として再定義

こうした動きから浮かび上るのは、従来のアサインメントから「アラインメント」への発想の転換の必要性だ。アラインメントとは、個人のキャリアや仕事への意思、企業の戦略、スキル構造、チームの関係性など、複数の軸を総合的に「整える」営みであり、適材適所を「整合のデザイン」として再定義することだ。

本Section 3では、アラインメントを形作る複数の軸について、専門家の力を借りながら具体的に検討していく。まず、会社の意思と個人のキャリア自律をいかに整合させるかという視点が重要である。さらに、企業の成長と人の成長をどのように結びつけるか、また、役割に求められるスキルと個々人が有するスキルとの未来の交点をどのように設定するのかも欠かせない論点となる。戦略や組織アーキテクチャとの整合を図ることが、適材適所の前提条件として求められる。加えて、個人のパーソナリティとチームとしてのケミストリーをどう揃えるかという、人間関係の次元もまたアラインメントの重要な構成要素だ。

配置の巧拙ではなく、整合の質こそが、これからの適材適所の核心となるはずだ。

## ▶キャリア自律の視点から

「人事が個人に「自己選択」の仕組みを作り  
キャリア自律実現のための道を」

武石惠美子氏 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

適材適所の実現において、キャリア自律の重要度が増してきた。働く人のキャリア自律をどう促し、人事制度とどうアラインメントさせるのか。法政大学教授の武石惠美子氏に聞く。

日本企業は自社にふさわしい人材を採用し、人事異動を繰り返して企業特殊的な能力を身につけさせ、個々の能力が適切に発揮される場で活用してきました。いわば組織主導の適材適所です。しかし、少子高齢化による人口構造の変化、年齢や性別、スキル、価値観などにおける人材の多様化、DXなど技術の変革といった3つの局面で経営環境が激変するなか、組織主導の管理や育成は時代に合わなくなってきたと考えています。その実態を解明し、解決策を探ろうと、個人調査<sup>\*1</sup>を実施しました(詳細は、2019年10月に発表した論文「適材適所を考える：従業員の自律性を高める異動管理」参照)。

私の仮説は、個人の自律的なキャリア意識や行動が、組織主導ではなく、個人主導の人事管理制度と関連しているのではないか、というものです。

### 個人が適材になる・選べる 仕組みが必要

同調査では、個人主導型の人事管理制度として、①自己選択型の配置・異動、②個別プラン型の能力開発、③基準明確・成果型の評価、④キャリア支援策の充実度、という4つを指標化しています。

結果は以下の通りです。「自己選択型の配置・異動」の実施率は比較的高いものの、「社内公募」は37%であり、「本人同意の異動」「本人の希望や事情を優先する異動」の実施は3割に満たなかつた。「個別プラン型の能力開発」は3分の1程度が実施している。「基準明確・成果型の評価」の実施割合は比較的高い。「キャリア支援策の充実度」は「なし」が38.2%だった。これらによって、日本企業のキャリア開発は、組織主導型の色彩が強いことが確認できました。

制度の効果を測定するアウトカム指標としての



法政大学 キャリアデザイン学部 教授

武石惠美子氏

1982年労働省(現・厚生労働省)入省。ニッセイ基礎研究所、東京大学助教授を経て、2006年より法政大学キャリアデザイン学部助教授。2007年より現職。専門は人的資源管理論、女性労働論。著書『キャリア開発論』(中央経済社)など。

キャリア評価(キャリア満足と仕事満足)は、前述の人事管理制度に関する4つの制度の指標との関連が大きく、制度が充実していることがキャリア評価を高めると確認されています。

また、同調査ではキャリア自律意識についても分析しています。具体的には、「自己志向：キャリアの自己決定」「価値優先：自身の価値観を優先したキャリア選択・行動」「バウンダリーレス思考：自身の組織の外への関心」の3つの指標を挙げました。まず「自己志向」については、「自己選択型の配置・異動」「基準明確・成果型の評価」「キャリア支援策の充実度」の3制度、「価値優先」の指標は、「自己選択型の配置・異動」「個別プラン型の能力開発」「基準明確・成果型の評価」の3制度、「バウンダリーレス思考」の指標は4つの制度すべてが有意にプラスとなりました。このうち、「自己選択型の配置・異動」は3つの指標すべてに対して有意水準が高く、4つの制度のなかで最もキャ

リア自律意識を高める制度だといえるでしょう。

これまでの多くの日本企業の人事の仕組みは、組織が選抜した人材を人事権によって配置し、組織が目指す人材に育成して組織運営を行うという意味で、「Make型」の人事管理でした。しかし、これからは個人が自らの今後を見据えて組織に貢献する人材に育ち、パフォーマンスを発揮するという意味で、「Become型」の要素を加味すべきでしょう。そのうえで、これからも適材適所の人事には、組織による「選抜」に、個人による「選択」の要素をどう加えていくかが重要になります。具体的には、①個人の希望と経営目標・戦略とのすり合わせ、②キャリア開発・学習支援策、③やりたいことを「選ぶ」というマインドセットとスキル向上、そして、④公募制度や社内FA制度など、個人が適材に「なる」「選べる」ための仕組みを作ることが必要になると結論づけました。

## 他国に比べて極端に低い 日本人のキャリア意識

この調査を実施して以降、人事異動における個人の選択の重要度は確実に高まってきたと思います。

日本人のキャリアに対する意識は国際比較で見るとかなり遅れています。私たちが2023年に行なった国際調査<sup>\*2</sup>（図1）によると、まず「自分のキャリアを決めているのは自分だと思う」という設問に対し、「当てはまる」「どちらか」というと当てはまる」の割合は、アメリカが最も高く78.2%、次にドイツ76.4%、そしてイギリス73.5%、フランス71.2%といずれも7割を超えていましたが、日本は50.1%にすぎません。また、「これまでのキャリアに満足している」という項目に対し、「当てはまる」「どちらか」というと当てはまる」の割合はアメリカ73.0%、イギリス69.7%、フランス

66.5%、ドイツ66.1%に対し、日本は33.6%と、他国の半分程度の数値になっています。こうした状況にあって、白紙の状態で自分のキャリアを描いてみてくださいと伝えたとしても、すぐに対応できる人は少なく、キャリア自律の実現は道半ばです。

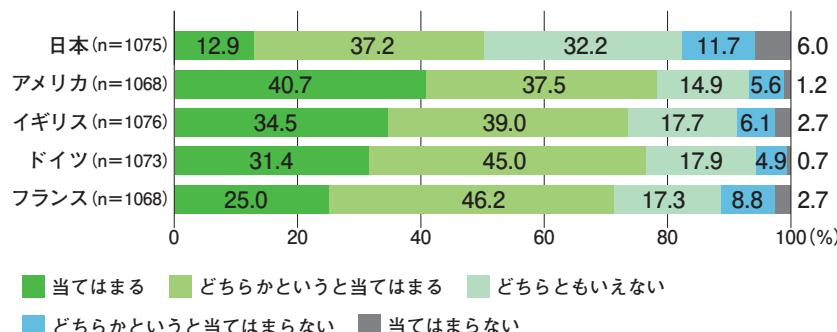
同時に、「適所」が変化していることも考えなくてはなりません。社会の変動が小さければ、たとえば四角の枠がある場所に、四角い人材をはめ込むのが適材適所だったかもしれません、今はその「枠」の形がどんどん変わっていきます。結果、静的な動かし方ではない動的な動かし方、つまり、変化していく枠に対応できる人材、あるいは枠そのものを社会の変化に合わせて変えていく力を持つ人材を育てて配置することが求められています。

昨今、旧来のメンバーシップ型からジョブ型人事への移行を志向する企業が増えています。ただ、四角の枠というジョブが形を変え丸くなってしまうとすれば、ジョブに人を当てはめるジョブ型雇用を再考する必要がありそうです。一方のメンバーシップ型雇用では、枠が四角から丸くなったら四角だった人材がいつの間にか丸くなっているというように、変化への対応が得意であり、改めて見直される可能性もあるでしょう。

とはいっても従来のメンバーシップ型に戻ればいいのかといえば、そうではないと思います。

社員のキャリアビジョンや希望に意を払わずに担当の変更や転勤を言い渡してきたのが、メンバーシップ型人事だとしたら、目指すべきは、メンバーシップ型とジョブ型の融合です。キャリア自律というと、ジョブ型人事と親和性が高そうに思われるがちですが、私はメンバーシップ型でもキャリア自律はあり得ると思っています。

[図1] 自分のキャリアを決めているのは自分だと思う



\*1: 2017年に実施した従業員規模500人以上の民間企業の正社員、大卒以上25～39歳男女3093人を対象とした調査。

\*2: ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト「ホワイトカラーの働き方や就労意識に関する国際比較調査」（2023年）

出所: ワーク・ライフ・バランス＆多様性推進・研究プロジェクト「ホワイトカラーの働き方や就労意識に関する国際比較調査」（2023年）

この実現には、人事の役割は大きいでしょう。まず、自社や今の事業は何のために存在するのかというミッションやパーパスの重要性が増していきます。組織が取り組んでいることと自分がやりたいことがつながっているという感覚が人と組織を結びつける大きな原動力になります。これを

しっかりと発信していかなければなりません。

そのうえで、人事がキャリア選択の材料や選択肢を本人に与えて「自己選択」の仕組みを作り、たとえ組織からのオファーであっても最終的には自分がこれを選んだと納得できる状況を作ることも、キャリア自律の1つの姿だと思います。

## ▶人と会社の意思の両立の視点から

# 個人の「Will」や「Want」を起点に スポンサーが個人に寄り添い背中を押す

**大久保幸夫** リクルートワークス研究所 アドバイザー

能力もパーソナリティも変化するもの。12ページでそう言い切った大久保が考える、適材適所に個人の意思を取り入れるとき、起点になるものとは何か。

人を配属する際には、これから伸びる可能性をどのように見極め、引き出すかが問われます。そのために欠かせないのが「Will」や「Want」といった、本人の内発的な動機の理解です。私は、人の成長にとって「好き」「興味がある」という感情ほど強いエネルギーはないと考えています。好きなことには自然とのめり込みますし、苦しくても続けられます。「やりたい」という気持ちは適性の半分を満たしているといつていほどです。ところが、これまでの企業社会は、本人の「やりたい」よりも、「やるべきこと」を重視してきました。

### 視点を変えて仕事の価値を伝える リフレーミングの活用を

とはいっても、全員のやりたいことを聞き、その仕事を就いてもらうのは現実的には不可能です。すべての異動を公募制やジョブポスティングによるものにしようとする企業が出てきていますが、それだけでは行き詰まってしまうことは間違ひありません。

そのときに効果を發揮するのが、「リフレーミング」と呼ばれるアプローチで、キャリアアドバイスにおいて非常に有効だといわれています。本人がやりたくない、想像したこともないという仕事でも、視点を変えてその仕事の意味や価値を伝えると、興味が芽生える場合があるのです。

たとえば管理職になりたくないという人でも、実際のマネジメント業務の本質や魅力を伝えると、「それならやってみたい」と考えが変わることがあります。逆に話を聞いた結果、「やはり興味がない」と再認識するのであれば、それはそれで構いません。「スポンサーシップ」も重要です。人をよく見ている上位管理職が、「これをやってみないか」と提案し、本人の同意の後でチャレンジを促します。人を見る力を持ち、個人をキャリアに向き合わせるスポンサーや支持者になり得るマネジメント層が寄り添い、背中を押すのです。

すべてを本人任せにして「好きに探しなさい」では動けない人も多い。一方で、企業がすべて決めてしまえば、キャリアオーナーシップは育ちません。その矛盾を解消するためにも、「抜擢=強制」ではなく、「ストレッチアサインメント=合意」のあり方が重要です。背伸びした仕事に挑むとき、本人の合意があるかどうかで、その後の成長が大きく変わることは間違ひありません。大切なのは、本人の意思を丁寧に解きほぐし、真の「Will」や「Want」を見つけることなのです。

### 短いジョブローテーションで 俯瞰的理解や興味の芽を育てる

定期異動はどう考えるべきでしょうか。私は、

従来のように「すべての人を」「3年など長期スパンで」動かすことに大きな意味があるとは思いません。若手人材に限定し、もっと短い期間で複数の部署をテンポよく回るようにすべきです。1部署は半年から1年程度、数カ所を経験し、本人の興味や得意なこと、キャリア観が見えてくるタイミングで次のステップを設計するのが望ましいでしょう。ジョブローテーションは、高度な技能を身につける場ではなく、俯瞰的理解や興味の芽を育てるためのものだからです。

もちろん、若手期を過ぎれば話は変わります。ある程度専門性を蓄積する時期には、短期で動かすのではなく、腰を据えて取り組む時間を考え、同時にプロジェクト任用などを活用しながら「変化のある経験」を提供する必要があります。長くいることで深い理解が生まれ、何年かしてから大きく能力が開花する人もいます。

人の成長パターンは多様です。一律のルールではなく、本人の学習特性に合わせて判断していくべきです。

## ▶ キャリアマッチングの仕組み化の視点から

# 「ジョブの箱の大きさと期待される価値を明確化 キャリア選択の可能性と気づきを提供する」

**有沢正人氏** いすゞ自動車 常務執行役員 CHRO

「人はスキルで動くのではなく、キャリアで動く」。  
この人材観をどのように人材の配置やキャリア形成に活かしているのか。  
有沢氏の前職CHO時代の実践に基づき、詳解してもらった。

私が大切にしてきたことは、スキルマッチやジョブマッチではなくキャリアマッチです。キャリアマッチの中核は、キャリア自律です。自分の人生をどう生きたいか、自分は何を大切にしたいのか、何をもって幸せとするのか。そうした価値観を軸に、自分のキャリア選択を引き受けたと私は考えています。FIREをして漁師になるのもいいし、75歳まで働きたいという人がいてもいい。会社が人の人生に過度に踏み込み、本人の選択を制限する時代は終わりました。企業は、キャリア選択の可能性と気づきを提供する存在にならなければなりません。

## 個人のキャリアの表明を起点に 自然な流動性と移動が広がる

前職時代、具体的に行つたことは「キャリア希望の入力」と「本部長間での直接調整」という仕組みの構築です。社員がタレントマネジメントシステムにキャリア希望を入力すると、その情報は、希望部署の本部長に直接届くようになっていま

す。本部長は、自分の部署の人材戦略と照らし合わせながら、「この人を預かれるか」「今の成長段階に合うか」を判断します。

この仕組みが一定の成果を上げた理由は、公募制度のように特定のポストに対する応募ではなく、全社の仕事のなかから自らやりたいことを明らかにし、それを表明することが制度の中心だったからです。「自分のキャリアをこう考えている」「この仕事をやりたい」という本人の意思が起点になり、社内に自然な流動性が生まれ、自発的なキャリア異動が広がっていきました。

ただし、キャリアマッチを成立させるためには、「本人の希望」と同じくらい、「ジョブ(仕事の箱)」に紐づく「役割の価値(ジョブサイズ)」を適切に定義しておくことが重要です。

ここでは当初、人事と外部コンサルタントが協働しました。外部コンサルタントが職務評価手法を用いて、影響範囲、意思決定レベル、売上規模など数十項目で点数化し、ジョブとジョブサイズによるジョブグレードの基礎を作ります。社内だ

けで作ると、どうしても「あの人はいい人だから」「長くやっているから」という属人的な評価に偏り、仕事の価値を測ることができません。

一方で、仕事の箱を外部が作れても、その「箱を運用する組織」、つまりチームの構造や役割分担、必要な振る舞い、求められる協働のあり方までは外部には作れません。そこは事業が自ら議論し、固有の文脈で決めていく必要があります。すなわち、「箱の定義は外部」「箱の使い方と組織づくりは内部」という分業ではじめて、キャリアマッチの正確性が担保されます。

## 本気で人の成長を願う

### HRBPがキャリアマッチの潤滑油

さらに、キャリアマッチの精度を高めるために導入したのが「KPIシート」です。これは、いわば部署ごとの成果の設計図であり、その部門がどの期間で何を成し遂げるべきか、何を価値としているのかを明確に示すものです。部署ごとに必ず作成し、毎年アップデートし続けます。このKPIシートがあることで、「この部署は何を重視しているのか」「どんな行動特性が必要なのか」「どんな人材なら活躍しやすいのか」がクリアになります。つまり、職務評価が箱の大きさを示し、KPIシートがその箱で期待される価値の方向を示しま

す。この2つが揃うことで、本人のキャリア希望と組織の求める価値が、より精密にマッチしやすくなるわけです。

このキャリアマッチを現場で支えているのがHRBPです。ただし、日本で増えてきた「日本型HRBP」ではなく、事業・経営・人事の三者を横断し、戦略と現場と個人のキャリアをつなぐ高度専門職としてのHRBPです。前職でのHRBP（人材育成担当者）は全員が事業部門出身で、現場のリアリティを深く理解し、本人と向き合い、KPIシートや職務評価と照らし合わせながら、最適なキャリアマッチを支援していました。

HRBPには、能力以上に人格要件が求められます。私は特に、ディシプリン（規律）とディグニティ（人の尊厳）を重視しています。

人事の仕事は、人の人生に深く関わる仕事です。軽い気持ちで異動を決めれば、場合によってはその人の人生を狂わせてしまう可能性がある。その重みを理解し、人の尊厳を守り、本気で人の成長を願う。そんな姿勢を持つHRBPが、キャリアマッチの潤滑油となります。

人のキャリアが動いた結果として組織が動き、組織が成長した結果として個人が成長する。こうした循環を作ることこそ、これからの人材マネジメントの中心になると私は考えています。

## ►ミスマッチ解消の視点から

# 「縦・横・斜め」の移動により 格付けから活躍の可能性を広げる配置へ

**久保田勇輝氏** アビームコンサルティング 執行役員 プリンシパル 人的資本経営 戦略ユニット長

日本企業のミスマッチの現状をあらわにした久保田氏。ミスマッチを組織や人事の仕組みが引き起こす現象だと指摘する。配置の仕組みをどのように変えていけばいいのだろうか。

ミスマッチを引き起こす最大の要因は、内部流動性の低さです。

そもそもキャリアとは、昇進・昇格という上へ向かう1本の階段ではないはずです。しかし現場を見渡すと、こうした柔軟なキャリア形成とは逆行する文化が根強く残っています。別の部署に横

異動することが「左遷」と捉えられるという話も聞くほどです。異動が本来持つ「活躍の可能性を広げる」という意味が失われ、配置が暗黙の格付けになってしまっている。こうした環境では、挑戦したい人も動けず、企業も人材の可能性を十分に引き出せません。

マッチングは常に上のキャリアへと上ることではなく、従業員がいちばん活躍できる場所を選択することの繰り返しです。そこで私が提案するのは、「縦・横・斜め」を自由に移動できる仕掛けとカルチャーの構築です(図2)。

### 横移動は異なる領域や人、価値観に触れる探索の機会

縦の上方への移動は従来の昇進です。求められるスキルが現状の自分を少し超えている場所にあって移動していくことで成長を促進します。本来、企業は「できる人」を配置するのではなく、「伸びる人」に挑戦の機会を渡すべきなのです。しかし実際は短期成果が優先され、挑戦の芽が企業側の都合で潰されてしまうことも少なくありません。だからこそ、スキル要件の明確化、不足をどう学ぶかのプロセス設計と同時に、挑戦しても安全な心理的基盤づくりが必要になります。

一方で、横の移動は「もっと活躍できるかもしれない」という仮説を検証することだと考えます。私は複数の企業データを分析するなかで、同じ部門に長く滞留することで、特にミドル以降、人材の成長が止まる組織があることを見てきました。仕事の内容も、期待される能力も変わらないままでは、どれだけ優秀な人でも伸びしろがなくなってしまう。横移動は、異なる領域や人、価値観に触れ、新たな能力を磨くための探索そのものです。

さらに、縦と横の掛け合わせで起こるのが「斜め上」への移動、つまり抜擢です。これは非連続な成長を引き起こし、企業のイノベーションにも直結する配置になり得ます。しかし日本企業では、抜擢が属人的に行われることが多く、また柔軟性に欠けることも少なくありません。本来の抜擢は、

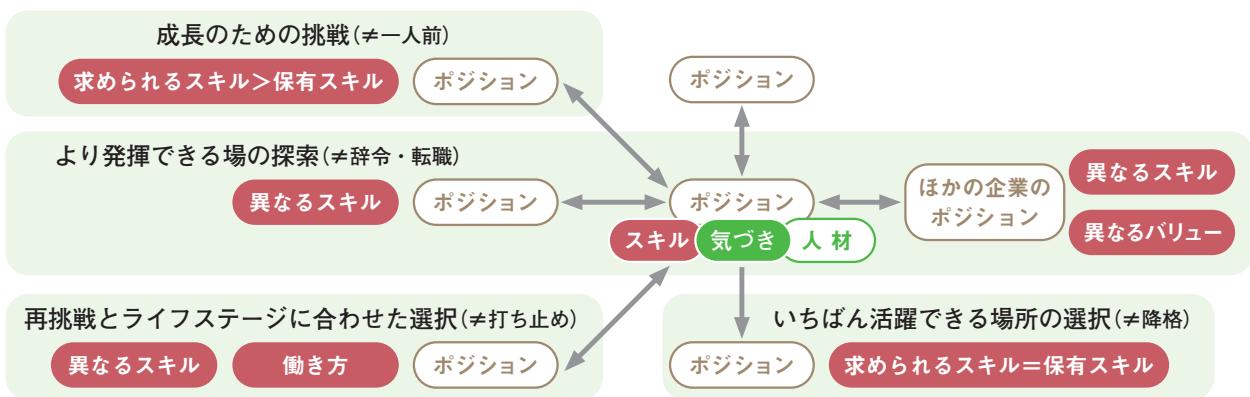
ケイパビリティ、成長余地、意欲、行動特性といった複数の観点から、データに基づいて行われるべきものです。

### 下・斜め下への移動もキャリアの再設計として肯定する

もう1つ、私が強調したいのが「斜め下」や「下」への移動の有効性です。多くの企業では、降格とみなされ、ネガティブなラベルが貼られてしまいますが、人は常に全速力で走れるわけではありません。ライフステージや専門性の転換期、心身の状態によっては、一度負荷を調整し、専門性を磨き直したり、態勢を立て直したりするほうが長期的な成長につながります。にもかかわらず、部署を移った後にそこからもう戻れない「片道切符の異動」になってしまう企業が今も少なくありません。専門性に合うポジションへ一時的に下がっても、成果報酬などで努力が正しく評価される仕組みを整えることで、キャリアの再設計を肯定すべきなのです。

忘れてはならないことは、内部の流動性を機能させるためには同時に明確な職務構造を設計することです。日本企業の多くは、中期経営計画を策定してもそこから必要となる職務構造を設計できていない。事業ポートフォリオの未来を描き、必要な組織能力と将来の職務像を逆算する。その未来と現在のギャップを把握し、どの人をどの方向に育成し配置すべきかを設計する。多くの人の声を聞いてきましたが、移動による豊かなキャリア形成の道筋を示すことにより、組織の外に出るという選択が確実に減っていくこともわかっています。それがマッチングの精度を高めることにもつながっていくと思います。

[図2] マッチングの仕掛けづくり



出所：久保田氏作成

## 人的資本戦略における人材の最適配置には マーケティング視点のデータ活用を

社員の人材データを一元化する「タレントパレット」を展開する  
プラスアルファ・コンサルティング副社長・鈴村賢治氏は、  
マーケティング視点での人材データ活用を提唱する。その意味するところは。

マーケティングでは、顧客のプロフィールや購買記録などをまとめたCRM(顧客関係管理)システムを使い、新規顧客を獲得しながら解約を防ぎ、長く自社のファンでいてもらうための施策を練る。

タレントパレットのシステム開発にあたり、鈴村氏は「マーケティングで顧客を理解するために用いてきたアプローチそのものが、実は会社経営の場面で応用できるのではないか、社員を理解するアプローチに使えるのではないかと考えました」という。「顧客」を「社員」に置き換えて考えると、たとえば優良顧客の分析はハイパフォーマーの分析と同じ意味を持つ。それと同様に、新規顧客の獲得や解約防止の取り組みは、社員の採用や離職防止の施策につながる。

企業には社員の経歴や異動の履歴、勤怠データ、人事評価やスキルなど多岐にわたるデータが存在する。ただ問題なのは、それらのデータが採用の担当部署や研修・人材開発の担当部署で分散し、別々に管理されていることだと鈴村氏は指摘する。「さまざまなデータを一元化したうえで横断的に分析し、マーケティングの視点で社員を徹底的に理解するという発想が、人的資本戦略における人材の最適配置では必要になるのです」(鈴村氏)

### AIで「職務経歴書」自動作成 人のコミュニケーションは必須

現在、企業の経営戦略においては、中期経営計画などから逆算して事業の

成長に必要な人材を配置する潮流がある。まず「組織」のあり方とそこで求められる「ポジション」を設計し、それに沿って誰を配置したらいいのか、人事戦略を考えいくという順番だ。

ただし、最適配置のためには、経営側から見た「会社のニーズ」とともに、働く側から見た「社員のキャリアの実現」の両立が求められる。そのためにも、テクノロジーが活用できると鈴村氏は言う。

近年、AIが進化した。たとえば最近、タレントパレットに搭載された機能では、AIを活用して人事データを自動で「職務経歴書」の形式としてアウトプットすることで、本人の強みや弱み、志向などがストーリーとして把握しやすくなった。適性検査や過去の人間関係のデータを基にした、配置の提案も可能だという。

一方で、テクノロジーだけで最適配置は完結しない。人材データをさらに豊かにするためには、社員本人にも入力してもらうアップデータが欠かせないと鈴村氏は指摘する。「まず人材データを可視化し、何に使うのか明確にしてデータを入力するメリットを伝え、キャリア形成に資するデータ活用に向けて協力を仰ぐことが求められます」

また、最適配置の「ラストワンマイル」では、動機づけのためのコ

### マーケティングの視点を応用した 人事データ活用イメージ

優良顧客育成	▶ ハイパフォーマー/次世代人材育成
新規顧客獲得	▶ 採用強化・ミスマッチ防止
解約防止施策	▶ 離職防止施策
LTV (Life Time Value)	▶ エンゲージメントの強化
ロイヤリティ (NPSなど)	▶ エンゲージメントの強化

CRM (顧客プロフィール、 購買履歴、 アクセスログ、 購入理由など)
--

タレントマネジメント (社員プロフィール、経歴、 スキル、適性、評価、 エンゲージメント、 モチベーションなど)
--

出所：プラスアルファ・コンサルティング作成

コミュニケーションが必須となる。鈴村氏は「大前提として、今なぜこの仕事が必要で、なぜその社員に担当してほしいのか、そこに納得感がないと人は意欲的に働きません」と強調。「これから的人事部の仕事というのは、人材データの効率的な使い方を啓蒙し、現場のメンバーがポジティブな気持ちで働けるようにしていくことが、大きな仕事になるでしょう」



鈴村賢治氏  
プラスアルファ・コンサルティング  
取締役副社長

中央大学理工学部卒業後、野村総合研究所を経て2007年にプラスアルファ・コンサルティング取締役に就任、2015年から副社長。テキストマイニング活用や社員のパフォーマンスを最大化するためのタレントマネジメントの普及活動など、新ビジネスの創造を推進。

Text=川口敦子 Photo=今村拓馬

## ▶スキルベース組織の視点から

# 「可視化されていないスキルや経験を掘り起こし全社最適で活用できる状態を作る」

鵜澤慎一郎氏 EY Asia East 兼 EY Japan ピープル・コンサルティングリーダー パートナー

テクノロジーを活用した「スキルベース組織」や「スキルマッチング」の効果に対して疑義を唱える人たちもいる。どのように活用すれば適材適所に有効なのか。『スキルベース組織の教科書』(日本能率協会マネジメントセンター)の監修者である鵜澤氏に聞く。

スキルベース組織は世界的に注目されていますが、欧米、特にアメリカ企業では、主に採用の場面で関心が高まっています。一方、日本企業が強い興味を持っているのは、圧倒的に異動や配置といった社内のジョブマッチングです。

社員に「キャリアオーナーシップ」や「自律型キャリア」を促す以上、従来のように辞令1つで人を動かすことは難しくなっています。しかし、社内公募だけに頼っていては人員の最適化が図れないという現実的な課題もあります。

欧米でも、企業主導で人を動かさないわけではありません。ただし、日本のように一方的な業務命令ではなく、本人に打診する形が一般的です。今後、日本でもこうした打診型の配置が増えていくと考えると、会社は何を根拠にリコメンデーションを行うのかが問われます。その重要な軸の1つが「スキル」です。たとえば「新ポジションに必要な要件と、あなたの持つこのスキルが合致しており、より能力を発揮できるはずだ」と説明したうえで提案するなど、手間はかかりますが、本人の納得感を得るために不可欠なプロセスとなります。

近年、ジョブ型雇用の広がりとともに、「適所適材」という言葉も使われるようになりました。サッカーにたとえると、優れた選手を集め、彼らが最大限に力を発揮できるフォーメーションを組むのが「適材適所」です。一方で、監督が戦術を定め、フォーメーションを先に決めたうえで、それぞれのポジションに適した選手を配置するのが「適所適材」だといえるでしょう。

適所適材になると、各ポジションの要件があらかじめ会社から示されるため、キャリア面談が

行いやすくなったという声をよく聞きます。「将来マーケティングの仕事に就きたいなら、こうしたスキルや経験を身につけていこう」など、スキルを起点にするコミュニケーションによって、部下への説得力が格段に上がります。企業が納得感のあるキャリアパスと要件を示し、本人の努力を促す方向性は、今後も続くと考えています。

### 環境変化が スキルベースへの移行を促す

スキルベース組織が注目される背景には、環境の変化もあります。多くの場合、「適材適所」の議論では、あたかもリソースが無限にあり、最適な人材を自由に選べるかのような理想論に陥りがちです。しかし人手不足が深刻化する現実のなかでは、「今いる数名の候補から誰を選ぶか」という制約条件下で判断を下さなければなりません。

特に日本企業では事業部制が強固であるため、隣の部署にどれほど優秀な人材がいても見えないと、いうサイロ化が起きています。かつては人事部が全社横断で把握していましたが、現在はそれも容易ではありません。「スキルベース」という言葉のもとで、経営や人事が本質的に目指しているのは、人材の囲い込みを打破し、全社横断のリソースプールを再構築することです。部門に埋もれて可視化されていないスキルや経験を掘り起こし、全社最適で活用できる状態を作ることが真の狙いなのです。

また、仕事の内容も変化しています。たとえば人事部においても、給与計算などの定型業務はアウトソーシングやAIによる代替が進む可能性が高いでしょう。その一方で、人間が担うべき仕事

は、「新規事業での大規模採用」や「特定部門のエンゲージメント改善」といった、プロジェクト型の課題解決へと移行していくはずです。

今後は組織という枠組み自体は存続しつつも、働き方はプロジェクトベースが主流になっていくと考えています。スキルベース組織は、こうしたプロジェクトベースの働き方と非常に親和性が高い。仕事がプロジェクト単位になれば、プロジェクトリーダーが組織を自ら描くことで業務が特定され、それがスキルに分解されてマッチングの最適化が進むからです。

## スキルによるスクリーニングは候補者を抽出する1次選考

いずれにしても、スキルベース組織の導入には、スキルの可視化が不可欠です。よく知られているように、海外ではスキルの体系的な辞書としてのスキルタクソノミーが整備されており、企業が一から定義する必要がありません。代表的なものとしてアメリカの「O\*NET OnLine」、欧州の「ESCO」、シンガポールの「SkillsFuture」などがあり、公的な職業情報データベースとして活用されています。

日本でも、IT職種には業界標準のタクソノミーがありますし、人事や経理などのコーポレート部門も、企業を超えたユニバーサルなスキルが可視化しやすい分野です。企業ごとの差異が大きい営業職や、スキルが細分化されている研究開発職では難度が高まりますが、AIをはじめとするテクノロジーを活用すれば実務上の負担はそれほど大きくありません。

こうしたスキルタクソノミーには、資質や経験といった要素はほとんど含まれておらず、基本的にはテクニカルスキルが中心です。しかし実際にジョブマッチングを行う際には、テクニカルスキルを前提としつつも、ヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルを含めて総合的に判断します。特にCxOクラスなどのキーポジションや、新規事業開発や不採算事業の再建といった重要任務では、資質や経験をより重視するケースが少なくありません。さらに、上司と部下の相性といった属人的な要素も、実際の配置では無視できません。

資質や経験、相性まで含めた膨大なデータベースを構築しようと考える企業もありますが、そこまで広げると運用が追いつかなくなります。異動

や配置は、デジタル情報だけで完結できるものではありません。スキルによるスクリーニングは、あくまでも効率的に候補者を抽出するための1次選考として活用し、最終的には人ととのコミュニケーションを通じて判断するのが現実的だと考えています。

最大の課題は、従業員一人ひとりのスキルや経験をどのように導き出すかです。人事部は学歴や評価、異動履歴以外の、たとえば具体的にどのような業務に取り組んできたのかは本人から情報を提供してもらわなければなりません。社内のタレントマーケットプレイスを整備し、それぞれのポジションに必要なスキルを公開することで、主体的にスキルを獲得していくこうという動機づけにつなげていく必要があります。

最近ではレジュメをアップロードすれば保有するスキルを抽出できたり、音声AIによるインタビューで経験を整理したりする技術も登場していますが、それだけで個人の成長につながる最適配置が実現するかについては、私は慎重に考えています。仕事を通じて何を学び、何に失敗し、それを次にどう活かすかという内省は、人間にしかできません。AIが示した結果を鵜呑みにするのではなく、自ら考え続ける姿勢こそが重要なのだと思います。



EY Asia East 兼 EY Japan  
ピープル・コンサルティングリーダー パートナー  
鵜澤慎一郎氏

京都大学経営管理大学院特命教授、ビジネス・ブレークスルー大学大学院客員教授。事業会社およびコンサルティング会社で、大規模・複雑・グローバルな組織人事変革を数多く経験。2017年4月より現職。

# 経営と人事の間の溝を埋め パーサス・戦略・組織能力を整合せよ

池上重輔氏 早稲田大学ビジネススクール 研究科長 教授

戦略人事という言葉が叫ばれて久しいが、  
適材適所は経営戦略や事業戦略とアラインできているのか。  
アラインメントを実現するには何をすべきか。経営戦略を専門とする池上重輔氏に聞く。

いわゆる「JTC(Japanese Traditional Company)」と呼ばれる伝統的な日本企業を見ていると、戦略を策定する経営サイドと、組織を所管する人事サイドとの間に溝があると感じることが少なくありません。この分断こそが、今日の日本企業が抱える諸問題の根源ではないでしょうか。

大前提として、上位概念である「パーサス」、ビジネスの方向性を示す「戦略」、そして戦略を実行するための「組織能力」は、常にアライン(整合)している必要があります。組織能力を具体化する組織アーキテクチャや人事管理システムも含め、これらは一貫した体系として設計されなければなりません。

ところが現実には、戦略サイドは組織の実態を十分に理解せず、人事サイドは戦略や財務の議論に深く関与していないケースがいまだに少なくない。これはどちらか一方が悪いという話ではありません。これまでの経営環境では、両者がその溝を埋めなくても、企業が機能してきたからです。

戦略論には大きく分けて2つの潮流があります。マイケル・ポーターに代表される「ポジショニング・ビュー」と、ジェイ・B・バーニーらが提唱する「リソース・ベースト・ビュー(RBV)」です。前者は外部環境を重視し、どの市場や立ち位置を選ぶかが競争優位を決めると言えます。一方、後者は企業の内部資源に着目し、自社が持つ独自の強みこそが競争優位の源泉になると捉えます。

日本企業の戦略は、総じてRBVに親和的でした。自社の強みを起点に戦略を構想し、それを磨き上げる。その中核にあったのが、「オペレーション・エクセレンス」、すなわち現場の運用力による競争優位の追求です。

このオペレーション・エクセレンスの実現方法は国によって異なります。たとえばドイツでは、オペレーションを徹底的に標準化し、仕組みに落とし込むことで、高品質と効率性を両立させます。いわば「システム」による実行です。それに対し、日本は「コミュニケーション」によってオペレーション・エクセレンスを実行してきました。属人的な情報共有を重視し、社員教育では「報連相(ほうれんそう)」を徹底する。一定の世代以上であれば、「三遊間を埋めろ」「他人の電話も取れ」といった指導を受けてきた記憶のある人も多いでしょう。

## 日本型経営を支えていた エコシステムが変化した

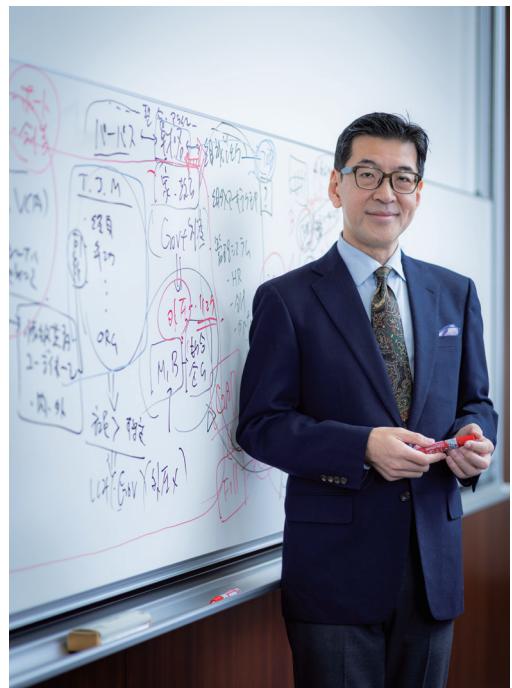
伝統的な日本型経営の本質は、終身雇用、年功序列、新卒一括採用、ジョブローテーションといった組織マネジメントそのものにあります。これらの日本型システムは、コミュニケーションによるオペレーション・エクセレンスと常に高い親和性を持って機能していました。

終身雇用が前提であれば、先輩社員は自らの地位を脅かされる不安なく、後輩に知識や技術を伝えることができます。年功序列のもとでは、個人の経験が組織の知として蓄積・継承され、強固な共有知が形成されました。このようにして、組織の隙間を埋めるような協働が自然と行われてきたのです。

これを支えていたのは「社員は株主よりも大切である」というガバナンスの構造です。社外取締役を置かず、株式の持ち合いによる安定株主が守ってくれる閉鎖的な体制が、日本型経営を長く維持してきました。

葛藤を乗り越える  
アサインメントから  
アライメントへ

# Assignment → Alignment



早稲田大学ビジネススクール 研究科長 教授  
池上重輔氏

早稲田大学商学部卒業。経営学博士（一橋大学）。ケンブリッジ大学経営大学院経営学修士、シェフィールド大学大学院国際政治経済学修士、ケント大学大学院国際関係学修士。ボストン・コンサルティング・グループ、ソフトバンク、ニッセイ・キャピタルなどを経て現職。

価システムも、求められるリーダーシップもすべて変わってくるのです。ジョブ型への転換や適材適所も、その基盤の上に成り立ちます。

実際、近年、目覚ましい復活を遂げている日本企業では、「人材マスター」ともいべき独自の方向性を打ち出しています。セレクティブに人を入れ替える欧米型のタレントマネジメントとも少し異なり、日本型の人材マスターは、選別を行いつつも、人をアセット（資産）としてみなし長期目線で投資をしていくのが特徴です。グローバル展開している企業で、ベースとしてジョブ型を取り入れる場合も、職務範囲を固定しすぎない拡張的なジョブディスクリプションが採用されていることが多いと聞きます。

戦略は現時点の組織能力を無視しては成り立ちません。しかし、組織能力に合わせすぎれば、企業の将来像は描けなくなります。重要なのは、目指すべき方向性と現状とのギャップを見極め、それをどう埋めるかを構想することです。これこそがエンジマネジメントの本質です。本来、エンジマネジメントは戦略から始まり、その実現に向けた具体策を、組織や人事の専門家が設計していくべきものだと考えています。

国内ではメインバンク制度が機能し、その周囲に企業グループというエコシステムが存在していました。国は制度面でこれを下支えし、家庭や教育システムもまた、この構造に適合した人材を供給してきました。

つまり、かつての日本の経営の成功は、単一企業の努力ではなく、金融市場、政府、家庭、教育まで含めた社会全体のエコシステムの産物だったのです。この生態系こそが、日本流の戦略と組織のあり方を支えていました。

しかし現在、この前提は大きく崩れています。変化しているのは一企業の経営環境ではなく、生態系そのものです。日本企業がオペレーション・エクセレンスだけで勝てる時代は終わり、事業ポートフォリオをどう組み替えて、新たな価値を創造するかという戦略の転換が求められています。

これまでの戦略は「安定性」と「自律性」が重視される環境を前提としていました。しかし、変化のスピードが速まり、1社だけで完結できるビジネスがなくなった今、急速な変化に即応する「俊敏性」や、外部とのコラボレーションを前提とした「連携性」が求められる時代になりました。安定性と俊敏性、そして連携性と自律性はトレードオフの関係にあります。どこに戦略の軸足を置くのか、明確な選択ができていない企業が少なくなっています。

## るべき組織のあり方は 戦略によって異なる

私は戦略を専門としてきた立場から、「組織は戦略に従う」という考え方をとっています。しかし、戦略側が明確な旗を振らないまま、「適当にバランスをとれ」という曖昧な指示を出せば、人事側も何をどう変えればよいのか判断できません。その結果、中途半端な組織が生まれ、どの競争軸でも優位を築けなくなってしまいます。

戦略との整合性なくして組織のみを変えても効果は期待できません。「安定性×自律性」の世界では、従来のようなピラミッド型官僚組織が非常に適していました。「連携性×安定性」を重視するならマトリックス型組織に、「連携性×俊敏性」なら自律分散型組織にするのがよいかもしれません。逆に、長期的な技術蓄積を重視する企業は、今後もピラミッド型官僚組織を維持すべきでしょう。戦略の選択によって、最適な組織形態も、評

## ► パーソナリティの視点から

# 「個性とは何か」を言語化し、 「同魂異才」の組織を目指す

鈴木智之氏 國學院大学 経済学部 教授

適材適所の配置を実現するには、個人の能力や特性をどのように捉え、組織としてどう活用するかが問われる。曖昧な個性論に陥らず、科学的な視点から人材を活かすには何が必要か、國學院大学の鈴木氏に聞く。

ビジネスの現場でも「個性が大切だ」とよく言われますが、最大の問題だと思うのは、個性の定義が明確にされていないことです。「人間力」のような曖昧な表現に終始したり、人材要件を定義していても解釈が人によって異なっていたりするケースが少なくありません。

たとえば、日本企業の採用基準で常に上位に入る「協調性」。「協調性がある人」という場合、多くは「周囲とうまくやりながら成果を出す人」というニュアンスで使います。しかし、パーソナリティ特性研究の代表的なフレームワーク「ビッグファイブ」では、「他者の意見を受け入れる受容性」を指します。基準を設けても定義が曖昧では、どのような人を採用すべきか不透明なままでです。

重要なのは、個性とは何かを会社として言語化し、個々の感覚や好みだけで人を選ばないようにすることです。たとえばゴールドマン・サックスでは、知的能力だけでなく「粘り強さ」を重視しています。マーケットのよし悪しやディールの成否にかかわらず、粘り強く取り組む人が最後に勝つという価値観を社内で明確に言語化しているのです。アマゾンには「Bar Raiser」という社内資格があり、選任された社員が面接で、その求職者が自社の求める人物像の定義に照らして基準を満たしているか、採用判断を下す役割を担っています。

これらは特定の人を否定するためではなく、一人ひとりの現状を正しく把握し、基準に照らして高い要素は活かし、そうでない要素は伸ばしていくためのものです。まずは、組織内で個性を見る目を揃えることが先決です。

「多様な個性を活かす」ことは大切ですが、数が多いだけの無秩序な多様性は、カオスでしかありません。

ません。基本的な価値観や目的意識は共通したうえで、個人の持つ多様な能力や個性を活かす「同魂異才」の組織を目指すべきだと思います。

## 認知・非認知研究から

### 個性を3つの要素で捉える

では、人間の個性や特性を何で測ればよいのか。一般的には、考える系の能力「認知能力」と、感じる系の能力「非認知能力」とに分けられます。

実は、個性に関してアカデミックな研究が始まったのも、19世紀後半からと、歴史はそう古くありません。その中心は心理学です。このうち最も研究の歴史が古いのは、認知能力です。認知能力には学力と知的能力の2つがあり、学力は経験に依存した問題解決能力、知的能力は経験に依存しない問題解決能力を指します。つまり、習ったことができるかどうかによって、知的能力の高さを必ずしも判断できるわけではありません。

知的能力をさらに掘り下げると、すべての知的活動の基礎となる「一般知能因子(GMA)」と、特定の知的活動に利用される「特殊知能因子」に分かれます。仕事のパフォーマンスを予測するうえでも、GMAが最大の指標であるというのはこれまでの定説となっており、グーグルでは採用の4要件の1つとして「一般的な認知能力」、すなわちGMAを掲げています。

一方、非認知能力は経営の世界で人間関係論などによってかねて重視されてきましたが、近年さらに注目されるようになった主なきっかけの1つは、ノーベル経済学賞を受賞したジェームズ・ヘックマンの研究です。恵まれない家庭の子どもに対する非認知サポートが大きな社会的成功につなが

ることが実証的に示されました。つまり、仕事の成功においても、意欲や自信、粘り強さといった非認知能力の重要性が明らかになりました。

ただし、非認知能力に関しては、心理学の研究と企業の現場では「能力」の捉え方に違いがあります。企業の現場では、能力は教育や経験によって上昇的変化するものという期待が前提にあります。一方、心理学で能力というと、GMAを暗黙的に指すことが多くあります。「GMAの80%は遺伝で決まる」という研究もあるほど、変わりにくいものを指すことが多いのです。

そこで私は、変えることのできる「非認知能力」と、性格のように不变ではないが容易には変わりにくい「非認知特性」を切り分け、「知的能力」「非認知能力」「非認知特性」という「個の3要素」として提唱しています。採用時には変わりにくい「特性」を見極め、人材育成で「能力」を高めていくと考えると、実務的にも活用しやすいでしょう。

## 「聖人君子」を脱し、 個性の両面性を使いこなす

ただし、「誠実」という特性を持つ人が常に誠実に行動するかといえば、必ずしもそうではありません。人の特性は特定の状況において活性化されたり、逆に抑制されたりします。100の能力を持っていても、状況によって50になつたり130になつたりするのです。

特性活性化理論という1960年代ごろに起源のある理論があります。それ以前は個性は固定的なものという見方が主流でしたが、「状況変数」という要素が関わっていることがわかつてきました。

たとえば開放性の高い人は、自由な環境でパフォーマンスが向上しますが、厳格なルール下では抑制される傾向があります。つまり、適材適所を実現するには、「この特性を持った人が自社には必要だ」という考え方だけでは安易すぎます。「この特性を持った人が、どういう状況だったら、その強みが発揮されるか」という視点が必要です。

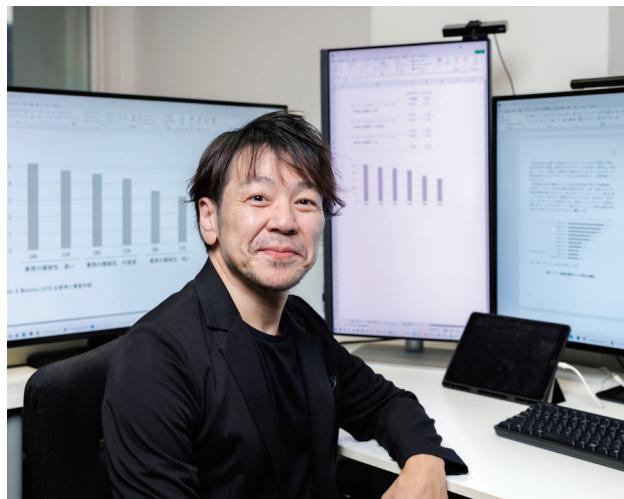
また、個性に着目すると、組織は往々にして、誠実で協調性があり、かつ仕事も完璧な「聖人君子」を求めがちです。しかし、完璧な人間など存在しませんし、個性には必ず両面があります。

近年、「ダークトライアド」という特性が世界的に注目されています。他者をコントロールしよ

うとするマキャベリアニズム、強い自己中心性を持つ自己愛傾向、強い衝動性を持つサイコパシー傾向からなる特性で、問題行動に関わるものとして従来は研究が進んできました。しかし、一見ネガティブな特性も、状況によっては強力なリーダーシップの源泉になり得ることが実証的に報告され始めています。現状を打破してブレイクスルーを起こす人は、ある意味では、既存のルールや周囲への忖度を軽視するような面を併せ持っているともいえます。

個性の研究は差別との闘いの歴史もあります。たとえば知的能力は20世紀にアメリカで大論争になりました。当時はまだ人種で論じることが社会に存在し、白人と黒人の知的能力を比較するような研究が行われ、それが人種差別につながるという批判がありました。現在でも個性研究を誤った形で使うと、「あいつは誠実さに欠ける」などのレッテル貼りにつながる危険性があります。

重要なのは完璧さを求めるではなく、人間誰しもが持つ、それぞれの特性の現在地を理解し、強みをどう活かすかを経験を通じて学ぶことです。そのためにも、組織として「個性とは何か」を理解し、共通のフレームワークを持つことが不可欠です。



國學院大學 経済学部 教授  
鈴木智之氏

慶應義塾大学総合政策学部卒業。東京工業大学大学院社会理工学研究科修了。アクセンチュア、wealth share代表取締役社長、東京大学大学院情報学環特任准教授、名古屋大学経済学部経営学科准教授などを経て、2025年より現職。

## ► チームケミストリーの視点から

# 「身体能力と技術、頭脳、メンタル、 関係性のすべてを見て適材適所を目指す」

**平野善隆氏** セカンドリーム 代表取締役

自ら企業を経営しつつ、グロービス経営大学院ではマネジメントの教員も務め、かつジュニアサッカークラブの代表でもある平野氏。ビジネスにもスポーツにも共通する「適材適所」の要諦とは何かを語ってもらった。

私は大学卒業後、総合商社に就職しました。管理部門に配属され、なかなか仕事の成果を出せずに苦労しました。そんななか、社内で優秀な人たちであっても相性の悪さやコミュニケーション不足が原因でチームが機能しないことがあるのを目にして、人と組織に興味を抱くようになりました。そして、マネジメント教育を手掛けるグロービスに転職しました。

サッカーを始めたのは小学生のときでした。その後、大学時代に東京都大田区のジュニアサッカークラブ下丸子シユーターズのコーチを務め、社会人になって再び縁あって同クラブの監督を務めることになりました。今は元Jリーガーに監督を譲り、代表としてクラブを経営しながら、コーチとして現場にも立っています。

サッカーチームは当然ながら適材適所で選手を配置しないとうまく機能しません。たとえばスピードのある選手をフォワードに、背の高い選手をディフェンスに配置するといったことだけではなく、複数の要素が関係してきます。また、試合前に「これがベストだ」と考えて配置したとしても、対戦相手や局面によって適材適所は刻々と変

化します。そうしたなかで試行錯誤をしながら最適解を探っていくと、そこで見えてきたものはビジネスの世界でも活かせることがわかつてきました。スポーツチームをモデルに考えるとわかりやすい面があるので、私はマネジメント教育の際にもよくサッカーチームを例に話をしています。

### 能力にメンタルが伴わないと パフォーマンスは発揮できない

では、ジュニアサッカーで適材適所を実現するに何を見ているかというと、まずは身体能力と技術です。身体能力は、足が速い、スタミナがあるなど。技術は、キックを正確に蹴ることができる、ボールを相手に取られずうまく扱えるといったことです。たとえばパワーがあってキックを強く正確に蹴ることができる選手は、後方から前線にボールを送る役割に向いています。

次にポイントになるのが、頭脳です。たとえばポジションごとの役割を理解しているか、あらゆる局面において相手と味方の位置やスペースなどを認知し今どう動くべきかを整理することができるか、によって適性ポジションを決めます。

そして、これらと併せて重要なのがメンタルです。自分の役割を理解し、同時に「やってやるぞ」というメンタルがセッティングできていればパフォーマンスは発揮されます。ところが、与えられた役割に苦手意識があると、能力はあるのにパフォーマンスを発揮できないことがあります。監督が「この子はできる能力がある」と期待してほかのポジションに配置しても、本人が「実は苦手なんだよな」「やりたくないな」と考えているとうまくいかない。だからメンタルを見ることは非



関係性の問題は、コーチと子どもの間でも起こる。上司の考え方や上司との関係性の固定化が部下の成長に影響を与えていないか注視する必要がありそうだ。

常に大事です。

それなら本人がやりたいポジションをやらせればいいのかというと、それが本人の適性と必ずしも一致するわけではないのが難しいところです。本人が希望しないポジションを任せる場合は、メンタルを整えに行きます。ポイントは2つ。1つは、そのポジションに必要な能力を持っていると評価し、期待をしっかりと伝えること。もう1つは、タスクをシンプルにすることです。たとえば、フォワードに必要な役割をすべて要求すると、その時点ではまだできなことがあります。「だからやりたくないって言ったのに」というネガティブなメンタルになってしまいます。なので、「スピードを活かして前に走ればOK」といったように、1つか2つのタスクに絞って試合に送り出します。

### 関係性がよくない場合は 物理的にポジションを離す

実は最も重要なのが関係性です。互いを信頼してパスを出したり、協力して守備をするということは、個々の能力はあっても組み合わせがはまらないとうまくいきません。その結果、「1+1」が「1.5」になってしまうことがあります。

たとえば、自分にパスが来ると期待して前に走ってもパスが来ないことが続くと、「じゃあ自分もお前にはパスを出さないよ」となってしまう。こうした様子が見られたら、同じサイドには配置せず、両者があまり関わらないようにするといった配慮をします。この関係性は、サッカークラブのなかだけでなく、学校での出来事などが影響している場合もあるので、何が原因かを丁寧に探る必要があります。

また、新しいメンバーが入ったときはチーム全体の関係性が崩れてしまうことがあります。危険信号が出るのは、1つに指導者がそのメンバーを褒めすぎて、既存のメンバーの不満が高まってしまうとき。もう1つは、逆に期待と実際のプレーの落差が大きいとき。この場合、プレー面でよい連携は期待できません。そんなときは、早めに介入して、お互いにリスペクトし合える関係性を再確認させるようにします。

関係性の問題は選手同士だけでなく、コーチと選手の間で起きることもあります。コーチにはそれぞれのサッカー観があり、ドリブル重視、パスワーク重視などポリシーとする戦術も違うので、

そのコーチのもとでは評価されない選手が出てきてしまう。コーチといえど、主觀からは逃れられないのです。だから、1年間1人のコーチが担当したら、次の年は違うコーチが見るといった形で指導や関係性が硬直化しないよう配慮しています。

ビジネスの世界では近年、ジョブ型の導入や、それに伴うスキルマップの作成など、可視化されやすいスキルを重視して適材適所を考える傾向が高まっています。もちろんスキルはとても大事ですが、お話ししてきたように、メンタルや関係性といった要素にも十分に気を配らないとチームとして機能しなくなります。

子どものサッカーチームも大人のビジネス組織も両方見ているなかで感じるのは、どちらも適材適所を巡る課題に大きな違いはないということです。ただし、子どもは不満があれば素直に表に出しますが、大人は我慢してしまう。そのため、問題があっても爆発するまで表面化しにくい面があります。子どもも大人も心理的安全性がある環境づくりは欠かせません。マネジャーは、相手が我慢していることを浮かび上がらせるようコミュニケーションを工夫することも時に必要になります。



セカンドリーム 代表取締役  
平野善隆氏

総合商社を経てグロービスに入社。その後、セカンドリームを設立。現在は代表取締役として同社の経営に携わる同時に、グロービス経営大学院の教員、ジュニアサッカークラブ下丸子シユーターズの代表兼コーチを務める。

## まとめ

# 個人と会社の相互に利のある 真の適材適所へ 鍵はアラインメント、 分権化、経営人事

佐々木貴子  
(本誌編集長)

組織を任せられた瞬間から、リーダーは自組織における適材適所の葛藤に向き合います。どのような人材がいるのか、戦略と組織構造は見合っているのか、戦略を実行するのに求められる能力(人材)は揃っているのか、メンバーのエンゲージメントは十分か、個々のキャリア志向と自組織の方向性は合致しているのか。リーダーはやがて組織課題を特定し、戦略の実行に必要な組織能力の強化と組織の活性化を図るべく、外部から採用したり、メンバーの配置替えをしたり、育成を徹底的に行ったりしてさまざまな葛藤を克服していきます。しかし、適材適所を実現したと思ったら、急な欠員が発生したり、個人の育成目標設定で齟齬が生じたりなど、次なる葛藤が発生します。

適材適所の葛藤に延々と向き合うことは、国や地域を問わず、あらゆるリーダーの命題であるともいえます。顧客や市場に向き合うよりも、自組織に向き合う時間のほうが長い、という人は多いのではないでしょうか。「自組織の人材をどう活かすか」を考え、配置やミッションをチューニングし、一人ひとりを動機づけしていく過程と、その積み重ねで得られる成長はリーダーとしての面白さと醍醐味を味わえるものではあります、大変な労力を伴います。

日本の企業では、その労力を人事部が肩代わりして、人の配置を行ってきました。長期雇



用を前提とした日本企業特有の施策です。定期的な異動により、社員は社内で幅広い経験と人脈を蓄積し、その人材を人事部が再配置して会社の意図する適材適所を実現してきたことは、現場の負担を軽くするとともに、日本企業の成長の一翼を担っていたといえるでしょう。

## 個人のキャリア志向、 分権化を重視した 適材適所施策の“アップデート”

Section1では、日本企業特有の人事部主導型適材適所の構造とその功罪を検証しました。知的熟練や人員需給調整への利点を認めながらも、経営環境が加速度的に変化し、社員の働き方やキャリア志向が多様化するなかで、会社の意思のみを色濃く反映したジョブローテーションはもはや有効に機能しにくく、多くの組織で人材の過不足が発生している、という懸念が浮き彫りになりました。従来型のジョブローテーションや人事が主権を持つことを全面的に否定するものではありません。個人のスキルや能力だけを適不適の判断軸とするのではなく、キャリア志向や職務に対するコミットメントも含めて適材判断を行うことが求められるなど、適材適所に考慮



すべき変数が増えてきているため、従来の考え方をアップデートすることが不可避であるとの見地に至っています。

個人のキャリア志向と会社の意思の両立が可能な適材適所の仕掛けに銳意取り組む5社の事例を、Section2で紹介しています。抜本的な人事制度改革を機に、みずほフィナンシャルグループは社員のキャリア自立を促進し、住友商事は年次管理からの脱却を図り、両社とも、柔軟な人材配置や人材基盤のさらなる強化と事業部門への分権化を進めました。ソフトバンクは新規事業・既存事業ともに基本的には社員の手挙げで異動、必要に応じて会社主導の異動や、育成とセットでの異動を行うなど、個人の意思だけでは偏りが生じかねない配置の不安を払拭する工夫を重ねています。

海外売上が90%を超えるヤマハ発動機では、500名に上る駐在員を日本から各地に派遣し、ヤマハ発動機の価値観を現地に浸透させ続けています。海外赴任期間の制約を緩和し、より多くの社員が海外に挑戦できる体制としました。トラスコ中山は人事部が人事権を持ち、ほぼ全員がローテーション対象というシステムを維持していますが、社員全員が

事業、組織を広く理解するとともに自分が適材として活躍しやすい場も認識することで、事業推進に常にドライブがかかる構造を実現していました。

各社各様ですが、共通して、個人のキャリア志向の尊重と後押し、必要に応じた分権化、そして柔軟な人の配置を重要視しています。加えて、5社の人事は、人事経験よりも事業サイドの経験が長いのも特徴でした。だからこそ、複雑な意思決定を迫られる配置において、現場のリアルを踏まえた適材適所が実現できているのかもしれません。

## アライメントと「経営人事」で 真の適材適所を実現

採用難がより深刻化するなかで、社内的人的資本をいかに活用するかが組織能力充足の鍵を握っています。

そのときに考えるべき要素をSection3では特定します。従来のように少ない変数に基づき配置を判断(アサイン)するのではなく、個人のキャリア自律促進、そのためのキャリアアリフレーミングやマッチング、1人のスキルを複数の役割で活用するスキルベース、個性とパーソナリティ、勝つためのチーム編成といった数多くの要素を複合的に整合(アライン)させます。そのことが、戦略に従う「組織」を構成し、真の適材適所の状態を実現していくのです。

競争が激化する事業環境において、効果的なアライメントを行うには、人事権を現場に渡すことが不可避になってきています。ところが、人事リテラシーが不十分な現場のリーダーは多く、人事権を渡しただけでは機能しないのが現状だと思います。

これまで配置施策を主導してきた人事部は、分権化に伴い、現場リーダーの育成・支援を徹底的に行うサポーターへの転換がまずは求められます。加えて、適材適所の状況をマクロ(全社)とミクロ(個人)の双方から確認しながら、経営の目指す方向と組織能力との乖離を分析しつつ軌道修正を図っていく、そして従来持ち合せている個々の社員に対する愛情を忘れない。まさに「経営人事」としての機能がこれから的人事部の重要な役割となるでしょう。



□ ローカル  
から  
始まる。

ニュース「奈良」の声代表  
**浅野善一**



新聞やテレビなど報道を支えてきたメディアの危機が叫ばれて久しい。  
 全国紙では地方の取材網が縮小され、  
 地域紙やコミュニティ放送局の休刊や閉鎖が相次ぐなか、  
 存在感を示すのが、各地に生まれている地域密着のハイパーカルメディアだ。  
 1~2人という小規模な編集部で、その地域の課題を徹底して掘り起こす。  
 茨城県つくば市の「NEWSつくば」や高知県の「News Kochi」がその代表だが、  
 その形はメディアの未来の希望となるのか。  
 奈良県のウェブローカルメディア「ニュース『奈良の声』」を発行する  
 浅野善一氏に聞いた。

聞き手・構成＝浜田敬子氏

## 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  
 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**：浅野さんはもともと奈良新聞の記者ですが、なぜ独立して「ニュース『奈良の声』」（以下、「奈良の声」）というローカルメディアを作られたんですか？

**浅野**：奈良新聞で23年間報道に関わってきたのですが、後半の12年間は記者ではなくずっとデスク職でした。いざれ記者に復帰できるだらうと思っていたのですが、48歳で営業職への異動を告げられ、その内示の翌日に辞表を出しました。

**浜田**：辞めるときに既にメディアを作りたいと思っていたんですか。

**浅野**：その時点ではまだ。フリーランスになって少しでも収入を得られたらいいな、そのPRになればぐらいの気持ちで、2010年5月にニュースサイトを始めました。ただ退社する少し前に、アメリカでプロパブリカという調査報道に特化したウェブメディアが、発足まもなくピュリッツァー賞を受賞して、あ、ウェブメディアにはこういう可能性があるんだなということは、なんとなく頭にはありました。

**浜田**：「奈良の声」は最初からこういうメディアにしたいという形は見えていたんですか。

**浅野**：長年の報道の経験が生きる地域メディアしか考えられませんでしたが、スタッフは私と妻の2人だけで各地域に取材網があるわけでもない。全国紙や奈良新聞と同じことはできないの

で、地域に埋もれた問題を独自取材で掘り下げるということを掲げて始めました。

**浜田**：新聞記者の経験は今どう生きていますか。

**浅野**：奈良新聞で20年以上報道に携わっていなければ、「奈良の声」はできなかつたと思います。新聞社で毎日取材して記事を書く経験は今、とても生きています。たとえばさまざまな情報提供があるなか、その事案だけ、一自治体の問題としてだけ書くのではなく、他の自治体もすべて取材したうえで比較する。これはやはり経験から学んだことです。あと自分の主張ではなく、取材して事実を書くということも記者としての経験が生きています。

## 生活保護に関する 報道で大きな反響 行政も動いた

**浜田**：地域の問題の独自取材となると、まさに調査報道ですよね。調査報道こそがメディアの価値だと私は思うのですが、一方でお金がかかります。浅野さんはなぜ調査報道にこだわるのですか。

**浅野**：まだ誰も知らない埋もれている地域の事実を掘り起こすことには価値があるからです。広告に頼っているわけでもないので、広告主を気にする必要もない。更新頻度も決めていないので、自分たちでできる範囲でやろうと。サイトのデザインやメンテナンスなど

埋もれている  
地域の事実を  
掘り起こす  
調査報道の価値

も自分でやっているので、かかる経費といえば取材に行く交通費ぐらいです。立ち上げ費用も1万4000円ほどで、ホームページを作成できるソフトを買って自分で作りました。

**浜田**：それでもしばらくはアルバイトとの両立生活だったんですよね。

**浅野**：お昼過ぎ頃までメディアの仕事をして、夕方から夜にかけてショッピングモールの駐車場でカートを集め、アルバイトをしていました。時給800円ぐらいでした。

**浜田**：どこのメディアも大きく儲けることを目的にはしていないけれど、ある程度の規模のメディアでは社員の入社費負担だけでも大きく、今や取材体制を維持することも難しくなっています。それで、支局をはじめとする地方

の取材網などメディアにとって最も価値のある部分をコストとしてカットする。そうなると、会見のニュースなどの社も同じような内容になりがちです。本来のメディアの役割が果たせなくなる負のスパイアルに陥っていると感じます。

**浅野：** そうですね。そういう点で規模の小さいウェブメディアは維持コストもそれほどかかりないので、取材に時間もかけられる。「奈良の声」を始めたときには、まだ伝統的なメディアの影響力が失われつつあるという意識はなかったんです。地域に埋もれている課題って一気に明らかになるわけではない。地道に取材することで少しづつ明らかになっていく。そうすると、私たちのようなメディアでも報じた責任感とか使命感がやっぱり出てくるんです。

**浜田：** 最初から反響は大きかったんですか。

**浅野：** 最初の10年はそれほどなかったです。でも、生活保護に関する報道などでは反響がありました。生活保護には要介護の人や障害者など外出できない人に対して冬季加算の上積み制度があるんですが、奈良県では本人が申告しないと利用できない仕組みになつていてという情報提供があったんです。でも他県では、行政側がその人の状態

を把握していて自動的に上積みされている。そこで奈良県内の自治体に取材して、いずれの自治体でも申請しないと利用できないことを記事にしたところ、奈良市と奈良県は申請がなくても上積みされるように変わったんです。

**浜田：** それこそメディアの力ですね。「奈良の声」で面白いと思ったのが、「改善につながった報道」「他紙に先駆けた報道」などのコーナーです。

**浅野：** どういう報道に力を入れているか知つてもらいたいのと、報道で地域の課題が改善されるなら寄付しようと思つてもらえるかなと。

**浜田：** 運営の継続が厳しいときもあつたんですか。

**浅野：** 2016年から3年半は食品製造会社で1日8時間週5日、パートとして働いていた時期もあつたんですが、その期間は取材時間がほとんど取れなくて、ニュースの更新頻度もぐんと下がつてしまつたんです。そのときはもう継続は無理かもしれないと思いました。週のうち2日を取材に充てるつもりが、フルタイムの仕事に引きずられてなかなか思ったように取材ができなかつたんです。

2020年にこのままじゃダメだとなつて思い切つてパートを辞め、もう一度力を入れました。そのときに遅まきな

がらニュースプラットフォームのスマートニュースにも掲載してもらつようになつたり、読者にメルマガを送るようになつたり……いろいろチャレンジしました。第2の創刊という感じでしようか。

## 大手メディアの「空白地帯」をローカルメディアが担う

**浜田：** 読者はどんな人が多いですか。

**浅野：** 30~50代ぐらいが多く、奈良県外の人も結構いるんです。大阪で読まれているのは、奈良の人が大阪に通勤していく勤め先で読んでいるのかもしれません。

**浜田：** どんなテーマに関心が高いんですか。

**浅野：** 行政に対する不満の情報提供が多いです。たとえば連帯保証人を見つける県営住宅から退去を命じられた当事者の人から情報提供があつたり、議会を見ていて課題だと感じたことを連絡してくる人もいます。

**浜田：** 地域にとっては重要な課題なのに、なぜ全国紙や地元紙は報じないんだろうということもありますか。

**浅野：** 「奈良の声」を始めた頃、公共事業の用地を先行取得する奈良市土地開発公社がかなり高い価格で用地を買収し、借金が膨れ上がつてました。公社は結局解散するんですが、その借金を奈良市が肩代わりしました。解散にあたつて第三者委員会がまとめた報告書を読むと、議員の圧力で高い価格で買ったことが書かれていました。でも詳細はない。これだけの疑惑があるのに、新聞もテレビも突つ込んで報じなかつたんです。明らかにしようと思うと、情報公開請求などもしなければならず、面倒だと感じたのかもしれません。

**浜田：** アメリカではこの10年で地方紙が経営難のため相次いで撤退し、その地域は「ニュース砂漠」とも表現されます。一方で、ジェンダー専門、LGBTQ



ニュース「奈良の声」のトップページ(写真左)。奈良県域水道一体化を考える一連の記事のなかで使用した水源・大滝ダムの写真=2023年4月、奈良県川上村(写真右上)。奈良県によって歩道が撤去された奈良市道の車道を歩く人を捉えた記事写真=2015年5月、奈良市(写真右下)。

## Profile

1985年	山形大学卒業後、県外人材も採用していた奈良新聞社に入社
2010年	奈良新聞社を2009年に退社後、ニュースサイト「奈良の声」を立ち上げ
2022年	ジャーナリズム支援市民基金のジャーナリズムY賞を受賞
2025年	日隅一雄・情報流通促進基金の情報流通促進賞を受賞。 これまで15年間で1200本以上の記事を発信している



専門といった特定分野の報道に力を入れる非営利メディアが次々と生まれています。先日読んだ記事には受刑者が作るメディアの話があり、プロではない人たちが本当に自分たちに必要な情報を探していきことに未来を感じました。

日本では、浅野さんの「奈良の声」をはじめ、調査報道大賞を受賞した「屋久島ポスト」やドキュメンタリー映画にもなった能登の手書きメディア「紡ぐ」など、超ローカルメディアが生まれ地で地域の課題について報じ続けています。経営が厳しくなっている全国紙、地方紙が記者や地方の取材網を減らしている「空白地」を埋めることを、ローカルメディアは期待されているとも思います。

**浅野：**大手メディアがカバーしきれない地域、分野、課題については、小さなメディアが担える部分があり、非営利メディアが果たせる役割は一定程度あると思います。ただ、うちも含め収益面・運営面が確立してこそ一人前というような言われ方をされることもあります。それでも、それぞれができる範囲でジャーナリズム活動を続けることが大切だと思っています。

**浜田：**「一人前ではない」と、具体的に言われたのですか。

**浅野：**「屋久島ポスト」の方がネット番組に出演したときに、一緒に出演していた複数のコメントーターが「持続可

能性は？」と繰り返し尋ねていて、私はそうした見方に違和感を覚えました。その人たちもローカルメディアの活動の価値は認めていたのですが。

**浜田：**私はメディア、特にジャーナリズムは一種の民主主義のコストだと思っているんです。自分たちの地域や社会にある課題を可視化させることで改善につながったり、選挙時に投票の判断材料になるような情報を提供することで意思決定を手助けしたりという意味で。地域のメディアが細ると、地方政府で不正があつても報じられなくなる。結果的にその不利益を被るのは住民の人たちではないかと思います。

ただ、そのコストを誰が払うのかという点が難しくなっています。かつては購読料という形で新聞を支えてくれていた人たちが、ネットメディアやSNSで無料でさまざまな情報を得ることができると、たとえその情報が精査されていないものでも無料のほうがいい、となってしまう。一方で、既存メディアが購読料を払いたいと思ってもらえる報道をしているか、という問題もあると思っています。

**浅野：**アメリカでは非営利のメディアに対して助成機関があるんですよね。文化も違うので、同じようなことを日本で期待するのは難しいとは思いますが、このコストを誰が負担するのかという問題は非常に難しいですね。

**浜田：**「奈良の声」は寄付で運営され

市民と一緒に活動すれば行政への監視がもつと機能する

ていますが、定期的に寄付をしてくれる人はどのくらいいるんですか。

**浅野：**マンスリー会員は5人です。額は小さくてもいいんです。そういう人がもう少し増えてくれれば。でも奈良県の人口は130万人で、市場という言い方は適当ではないですが小さい。そうなると寄付にしても限界があるので、どこまで寄付で成り立たせられるかは厳しいなと思っています。今後運営を安定させていくためにどうすればいいのかは模索中です。

今後は、市民が議会などをもっと傍聴してメディアと連携するような形が取れないかななども考えています。私たちだけがメディアを作るのでなく、市民と一緒に活動すれば、行政への監視はもつと機能するのではないかと。そういう形がもしかしたら未来のメディアの形なのかもしれません。



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36講 **都市開発**

「迂回する経済」を通じて  
都市の利益と公益を両立する

都市づくりの主体が行政から民間に移り、  
都市開発に経済合理性が求められるなか、  
どのようにして社会の課題を解決し、  
人々の豊かな生活を実現していくべきか。  
都市計画を研究する吉江俊氏は、「迂回する経済」という考え方を掲げ  
都市のパブリックライフを耕すことが持続的な利益につながると提唱する。  
これからの都市開発のあり方を吉江氏とともに考える。

**民間企業が主導する  
「第二の都市化」の時代に**

梅崎：都市化が進展するなか、日本でも都市をめぐるさまざまな課題が顕在化しています。吉江先生は、都市開発の歴史的な変遷を振り返り、



Guest

**吉江 俊氏**

**Yoshie Shun**

東京大学大学院工学系研究科講師  
2015年早稲田大学大学院創造理工学研究科修了。2017年より日本学術振興会特別研究員。2019年、早稲田大学にて博士（工学）取得後、同大学建築学科講師。2024年、同大学リサーチイノベーションセンター研究院講師。2025年より現職。

人事にすすめたい本

『〈迂回する経済〉の都市論』  
吉江俊／学芸出版社

都市開発における利益追求と社会的便益は両立するか。パブリックライフを耕すことが最終的に利益をもたらす「迂回する経済」を提案。



「第一の都市化」と「第二の都市化」という形で区分されています。

吉江：「第一の都市化」とは、都市計画に基づく都市化を指します。「都市計画」という言葉は、専門的な領域ではかなり狭い意味で使われます。日本では1919年に旧都市計画法が、1968年に新都市計画法が定めされました。こうした根拠となる法律に則って、行政が税金を使って行う事業が都市計画です。仮に個人が土地を買い占めて何かを作っても、それは都市計画とは呼ばれません。

都市化の最初のフェーズである1950～1980年代ごろまでは、国が主導して機能性や効率性を重視した都市計画が進められ、団地や標準住宅に代表される画一的な国土整備が行われてきました。背景には、第二次世界大戦で破壊された都市を、急いで作り直す必要があったという事情があります。1950年代は民間も疲弊していましたから、国や各自治体が指揮を執り、トップダウンで進めることになりました。そこでは、いかに速く大量に必要な機能を供給するかが重

視され、効率や合理性が優先されました。

その最中の1960年代には、公害や環境破壊など、さまざまな問題が生じてきました。そのなかで「行政主導の都市計画は地域の実態を十分に踏まえていない」として、生活者主体の住民運動としてスタートしたのが「まちづくり」です。このように、行政のトップダウンによる都市計画と、住民のボトムアップによるまちづくりは、もともと対立する概念でした。しかし住民の反対運動を鎮めるために、2000年ごろから行政も「まちづくり」という言葉を使い始め、最近では区別が曖昧になっています。

梅崎：それに対して、「第二の都市化」とはなんでしょうか。

吉江：1990年代ごろから国が方針転換し、民間の力を活用するようになりました。私は、国による「都市計画」、住民による「まちづくり」と区別して、民間企業による取り組みを「都市開発」と呼んでいます。

「第二の都市化」とは、この民間企業が進める都市開発を指しています。これは利益を追求する商業開発ですから、競争相手との差異を作ることがポイントになります。たとえばマンションにコンビニを併設したり、銭湯や図書館、キッズスペースを作ったり、最近では金箔で覆われた茶室やゲスト用の部屋を設けたりする例も見られます。機能の提供にとどまらず付加価値をつけることで、住宅が住宅以上のものになってくる。量から質へ、さらにはイメージのデザインへと開発の焦点が移っていきました。

さらに最近、この15年ほどは、人々のパブリックライフに目が向けられるようになりました。しかしパブリックライフを豊かにするには、単に空間を作るだけでは不十分です。

1990年代に公開空地という制度ができました。従来、公園などは行政が整備していましたが、民間企業が都市開発を行うにあたって、行政が容積率を緩和するかわりに、民間企業に都市のためのオープンスペースを作ってもらうといつ



た取引が行われるようになります。2000年代には、広場に風船を持った人が描かれているようなプロポーザルをよく見かけたものです。しかし、そこで人が何をしているかのイメージは乏しく、「広場を作れば人が集まって盛り上がるだろう」という漠然とした発想にとどまっていました。

梅崎：企業のオフィスづくりでも、「オープンスペースを作れば交流が深まるだろう」と期待したもの、実際には誰も集まってこないという話をよく聞きます。場所づくりは非常に難しい課題です。

吉江：まさにその通りで、地理学では「空間」と「場所」を異なる概念として扱っています。新しい街に引っ越したとき、最初は駅と家の往復ばかりで、街への思い入れは薄いかもしれません。このとき街は空間として認識されています。しかし、徐々に行きつけの店ができ、犬の散歩コースができ、知り合いが増えていきます。すると、そこでの活動の記憶が蓄積され、空間に対する愛着が湧いてきます。

単に空間を与えられても、それは場所ではありません。場所づくりとは、人とその空間の結びつきを作ることです。そこで昼寝したり、本を読んだり、ご飯を食べたりという活動が積み重なって、初めて場所が作られるのです。言い換えれば、場所は人間の行為そのものだと考えることができます。

梅崎：そこで吉江先生は、「迂回する経済」を提唱されています。最短距離で利益を追求する「直進する経済」に対して、人々のパブリックラ

イフを豊かにすることが、都市開発を持続的に成功に導くという考え方です。

## パブリックライフに着目する「迂回する経済」

吉江：たとえば、短期的な経済合理性を考えると、建物の床面積を最大化してテナントを詰め込むことが得策かもしれません。しかし、あえて十分なパブリックスペースを設けるなど、街全体のパブリックライフを耕すことに目を向けてみる。それが、利用者のリピートの増加や地域のイメージ向上につながり、最終的に利益として還元されるというものです。

梅崎：「迂回する経済」の要素として、「即自性」「再帰性」「共立性」という3つのキーワードを挙げています。

吉江：「なぜ勉強しているのか」と問われて、「よい大学に入るため」「就職に有利だから」など、今やっていることを未来の役に立つかどうかで判断するのは、道具的な考え方です。これに対して即自性は「楽しいから」、つまり現在を現在によって肯定する考え方です。基本的に都市計画

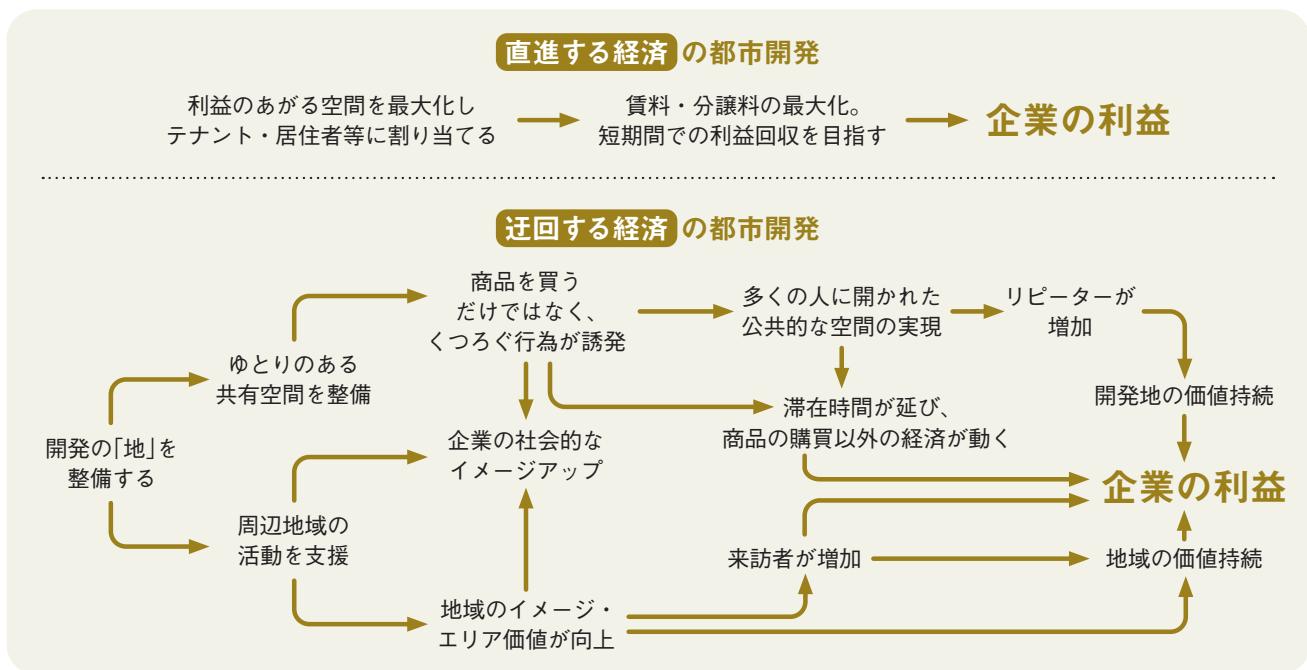
は道具的なものですが、人々は打算だけで動いているわけではありません。お祭りをやっている人に「なんの役に立つか」、芝生に座っている人に「なんのために座っているのか」と聞いても明確な答えは返ってこないでしょう。パブリックライフは即自的なものであり、これをいかに都市計画に組み込むかが重要になります。

だからといって即自性が単に「自分が楽しければいい」という自足的なものに閉じてしまうのは望ましくありません。そこで外のものに対して寛容になり、出会いを通じて自分自身が変化することを促すのが、再帰性です。

また、規模が大きくなりすぎると、一人ひとりの責任感が希薄になります。自分がその一員として責任の一端を担っていると感じることが重要です。大きなシステムに頼らなくとも、中規模の集団で共助の関係を作っていくことが共立性の考え方です。

梅崎：私の専門のキャリア論でも、同じことがあります。道具的に考えると、未来の全選択肢を考慮し、そこから逆算して最適解を導いていく形になります。しかし現実の人生はそうとはい

### 〈直進する経済〉と〈迂回する経済〉の典型例



きません。既に選んだものを過去に戻って選び直すことはできないし、未来の全選択肢といつても、現時点で考え得る範囲のものしかありません。

吉江：よく言われるように、計画には、現在を起点に考えるフォアキャスティングと、未来から逆算して考えるバックキャスティングという考え方があります。その両方が必要だということが定説ですが、いずれも断面的な話です。1つの計画を実行するのに都市計画の場合は10年や15年はかかり、その間にも都市の状況はどんどん変化していくので、今こういう結論が出たとしても、それが本当に正しいか誰にもわからない。あくまでも、現時点で最もよいと思えた結論にすぎません。現実的には、そのときどきの選択をきちんと記録していき、記録から先人たちの判断を読みつつ、次はどうするかを考えることを積み重ねていくしかないと思います。

## 話し合いを重ね 変化を受け入れる

梅崎：未来のデザインはそれだけ難しい。いかに長期的なスパンで考えようとしても、人の一生はせいぜい100年程度で、都市の歴史からするとあまりにも短すぎます。

吉江：都市は動いているので、昔ながらの硬派な都市計画のように固定して考えるのではなく、変化を受け入れる必要があります。

たとえば東京の下北沢では、当初、小田急電鉄が路線地下化の跡地にハコを作りテナントを誘致する施設開発を計画しましたが、街の魅力が失われると住民から反対を受けました。一度計画をキャンセルした後、2017年からまちづくり型のアプローチに転換し、新しい担当者が住民と対話を重ねていきました。

象徴的な取り組みが、「下北線路街 空き地」です。工事の準備スペースを開放すると、そこで住民がラジオ体操をしたり、映画上映をしたり、住民主体の活動が生まれました。コロナ禍

入ってもこの空き地は開放され続け、キッチンカーが集まる聖地のようになりました。するとイベント開催などの要望がさらに出てきて、事業に関しては場所代を取り、住民の活動には無料で開放するなどの線引きがされるようになりました。2017年以降、何年も住民との交流を積み重ねていくうちに、空き地の意味や使われ方が変化していく。こうした相互の関係性のなかで変わっていくことが、都市の健全なあり方だと思います。

梅崎：合意を得るためのプロセスが重要になりますね。話し合うことが大切ですが、往々にして「それに予算はつけられない」などとなりがちです。都市開発のプランナーには、戦略的なアプローチが求められます。

吉江：だからこそ「迂回する経済」なのです。即自性が重要だといっても、道具性を否定しているわけではなく、道具性にばかり偏りすぎるの問題だと考えているのです。本来は何事もその両方を備えており、どちらか1つを選ぶことはできないと思います。

一昔前まで、都市計画を学んだ学生は、中央官庁や自治体に就職したものでした。しかし今は多くが民間に就職します。都市を作る主体が民間企業に移っている以上、利益につながる道を示して、企業の意思決定を促す必要があると考えました。

梅崎：ご著書でも、「二項対立を止揚するサード・オーダー」の計画だと書かれています。利益の追求かパブリックライフの豊かさかではなく、現実に即して両者を統合する道を探るアプローチといえますね。

吉江：言ってみれば「迂回する経済」とは「情けは人のためならず」、めぐりめぐって自分に還ってくるという考え方です。実は昔から大地主の旦那衆がやっていたことですが、迂回する経済というロジックを通じて、もっと小さな主体、もっと多くの人を巻き込んで、実践していくことができればと考えています。

Global

View

From USA



**A** Iと仕事の関係性において、最近特に話題になっている言葉は「workslop（ワクスロップ）」というものの。生成AIが職場に浸透すれば、資料づくりや調査、メール対応が格段に楽になるはず、といったようなイメージを持っていた人は少なくないだろう。実際、AIツールが開発企業によって宣伝される際には、そのように謳われることも多い。

しかし、実際には「よくわからないAIツールを使わされ、そのアウトプットを整理するための余計な仕事」が増えてしまった、という働き手の嘆きを象徴する言葉である。AI推進派が約束してきた「自由時間の創出」と「労働の再定義」は、今のところ理想よりもずっと遠い。むしろさまざまな会社や労働の現場で、雑務の分散と責任の曖昧化が加速している。

背景には、AI導入そのものが目的化し、現場のプロセス設計や人材育成が追いついていない現実がある。

たとえば、各部署に「AIを活用したレポート提出」や「自動生成ツールを前提とした資料づくり」が求められる一方で、その品質管理や最終的な判断は依然として個々の担当者が背負う

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』。

しかない場合も多い。結果として、AIが生んだアウトプットを人間が検証し、修正し、整えるという編集作業が増えていく。

効率化のはずが、むしろ二度手間になってしまっているのだ。

ハーバード・ビジネス・レビューの記事によると、完全にAI主導の業務プロセスを導入している企業の数は2024年ほぼ倍増し、2023年以降、職場におけるAIの利用も同様に倍増しているという。それにもかかわらず、MITメディアラボの最近の報告書によると、こうした技術への投資に対して「測定可能なリターンがない」と回答した組織は95%にものぼるという。

電子メールが普及し始めたときに「Eメールの登場によって仕事が効率化される」と思っていた一方で、実際には多くの人が「メールのせいで常に仕事の連絡に応えなければならぬ」という不安を抱えるようになった。同様にAIの利便性は「より速く、より多く、より安く」という古い仕事の価値観をさらに押し広げ、働く人の時間を再び圧迫している。AIによって雑務の泥沼にはまる時代に引き戻されるのを避けるために、テクノロジーと人間の関係性そのものを再設計する視点が求められている。

## AIによる業務プロセス改革が もたらす雑務の泥沼

# Global View From Nordic



1 人当たりGDP  
で、世界十指に入るデンマーク。その経済的な豊かさを、「午後4時台がラッシュアワー」

という短時間労働でどう実現しているのか、多くの人に話を聞いてきた。そのなかで、日本とデンマーク両方の企業で働いた経験を持つ人ほど、特徴をうまく捉えていると感じた。

ある女性は、若手社員の扱われ方に大きな違いを感じたという。大学卒業後に勤めた日本企業では、上司にアイデアを出しても「そんなものはいらない」「それは10年働いてから」と退けられるばかりだった。

これでは力がつかない、と転職したデンマーク企業では、とにかく仕事を任された。上司とは週1度の会議で30分ほど課題を話すのだが、それ以外は、本当に必要なときにアドバイスを求めるくらい。上司が終日会議に入ることもあり、「いちいち判断を仰いでいたらビジネスチャンスを逃してしまう」と、自らどんどん決断を下したそうだ。彼女は、27歳でクライアント担当責任者になると、顧客である日本の大手企業の幹部クラス4～5人を相手に、1人で商談に臨むようになった。

デンマーク企業は規模が小さいところが多く、



子ども一人ひとりの興味・関心や成長のペースを尊重するデンマークの幼稚園では、遊びや体験のなかで、子ども自身に考えさせることを重視している。

少人数のチームゆえに、全員を戦力としてフルに生かそうとする特徴がある。年齢や性別、入社年次などにかかわらず、フ

ラットな意識で人材を活用することは、若手のモチベーションにもつながっている。

ただ、そんな風に仕事を回すためには、人材が自律していることが不可欠だろう。そんな自律性はいかにして育まれるのか、と考えてみると、これはもう、子ども時代まで話がさかのぼるよう私は感じている。たとえば、幼稚園で子どもが危なっかしい高さまで木登りしているとき。保育士は、「その高さはどうなのかな?」と問い合わせはしても、「危ないから降りなさい!」と命令はしない。園児が体感として自ら限界を知るほうが、大人から「それ以上は登っちゃだめ」と言われて従うよりも効果的、と考えているのだ。

小学校に進んでも、正解が1つの問題を解くことよりも、間違いを気にせず意見を言う積極性のほうが評価されている。たとえ教師の発言でも違うと思うなら自分の意見を表明し、問題があると思うなら解決に向けて自分で動くよう促されて育つ。積極的に物を言い、自ら動く自律人材は、ずいぶんと幼い頃から時間をかけて作られているように感じるのだ。

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。

## 幼少期から育まれる自律性が 高い生産性を実現する基盤



## 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。

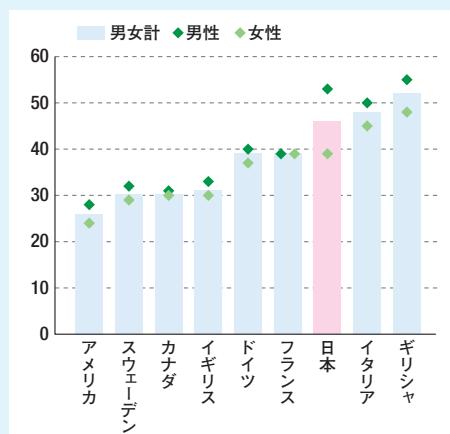
い

わゆる「ジョブ型」(職務給)が、新しい資本主義実現会議で政府が打ち出した「三位一体の労働市場改革の指針」に盛り込まれてから3年になる。ジョブ型の導入は労働移動にどのような影響を与えるのだろうか。

転職は日本ではまだ少

ない。2024年時点のデータでは、日本において同一企業に10年以上勤めている就業者は全体の46%に及び、ドイツ、フランスといったジョブ型が主流の国々に比べると高い(上図参照)。男性に限ると、この比率は日本では53%とさらに高水準だ。日本のメンバーシップ型雇用と長期雇用が男性に偏っていることがその一因とみられる。このことから日本でジョブ型が広まると男性の転職は増えるとみられる。他方、女性だとこの比率は日本で39%で、これはドイツ、フランスと大差ない。日本ではそもそも女性の非正規雇用率が高く転職率も女性のほうが高い。ジョブ型の導入で転職がさらに量的に増えるかは不透明だ。日本の女性労働者が非正規雇用からジョブ型正規雇用にシフトするという、ある種楽観的な言説もあるようだが、現時点でのエビデンスは限られており、今後検証を要する。

勤続年数10年以上の労働者(%)、2024年



出所: OECD、アメリカ労働統計局(BLS)をもとに  
筆者作成

人事異動については近年  
重要な判決が出ている。

2024年4月26日の最高裁判所の判決で、使用者による配転の権限がいわゆるジョブ型の労働契約で制限され得ることが判例として確立した。一方、整理解雇の際に解雇回避努力義務と

して行われることの多い配

置転換の打診が、ジョブ型の整理解雇にも必要なのかは明白にはならなかった。しかし、2024年9月20日東京地裁(いわゆる三菱UFJ銀行事件)によって、解雇による不利益を考慮すれば、ジョブ型の整理解雇であっても合理的な範囲で配置転換の打診を行うことが相当とする判決が出された。地裁判決ではあるが、ドイツ、フランスでも配置転換の打診が整理解雇の要件として裁判で争われることを鑑みれば、これは妥当な判断だろう。

総じて、ジョブ型の導入が労働移動を押し上げる効果は量的には現状では限定的で、整理解雇を「手軽」にするものでもない。しかし、経済成長と労働移動の量だけでなく質も密接に結び付いている(Works誌192号参照)ことを鑑みれば、量的な労働力の確保に留まらず、専門人材の獲得と雇用の多様化に資するようなジョブ型人事が導入されるかが今後の焦点だ。

### ジョブ型で労働移動率は高まるか 企業間転職・企業内異動への示唆

\*掲載内容は個人の見解によるものです。



# Global View From Work Tech World



事の各プロセスでAIを活用できないか、さまざまな模索が始まっている。目覚ましいのは、採用における

書類選考や面談シーンでのAI活用だ。誰を採用し、不採用にするかの「決定」までをAIに任せることへの批判や異論はもちろんあるが、人間が検分したとしても能力の高い人物や自社に必要な人物を探りこぼすリスクはある。何百枚ものエントリーシートを読み続けて途中からおぎなりになる可能性などを考えれば、人間よりもAIによる選別のほうが公平だ、という考え方も徐々に広がっている。

実用に向けての試行錯誤が始まっているのは人事考課におけるAI活用だ。これに関しては、2020年から2024年にかけて日本アイ・ビー・エム(以下IBM)と同社の労働組合が係争した事件が大いに参考になるだろう。IBMで、賃金査定に同社開発のAI、Watsonを活用する試みをスタートさせたところ、組合からAIによる査定の根拠やその正当性に関して情報開示を求める声が上がり、4年にわたる係争に発展したというものだ。

組合側は、プライバシーの侵害の恐れ、公平性や差別につながる恐れ、説明ができない評価



AI使用に関して社員との合意に先鞭をつけたIBM。今後は多くの企業が検討せざるを得なくなるはずだ(写真は同社箱崎事業所)。

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。

が増えるブラックボックス化、上司に「自動化バイアス」が働くリスクなどの不利益の可能性を提示し、AIに学習させ

る全項目の開示などを求めた。2024年8月に会社側が、AIが学習に使う全項目を開示することなどを了承し、和解が成立している。

現在では当時よりもAIそのものが格段に進化し、またAI活用に対する寛容性も高まっている。プライバシー侵害については従業員への事前の説明と承認を求めることで、公平性や差別の問題とブラックボックス化についてはアルゴリズムや事前の学習データをうまくコントロールすることで、かなりリスクを低減させることが可能になっているはずだ。

残る「自動化バイアス」は、難度の高い課題だ。多くの人に、機械が出した答えや何らかの計算則から生成されたものは「正しい」と信じてしまうバイアスがあるからだ。ちなみに、EUのAI法では、人材評価へのAI活用は「高リスク」に分類されている。

AIによってさまざまなことが自動化され得る現在だからこそ、「それって本当に正しいの?」「目的に照らして、本当にこれでいいの?」と問い合わせ直す姿勢が求められている。

## 人事でAIを活用するなら、自動化バイアスを乗り越える努力もセットで



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

カトリック教会の最高指導者であるローマ教皇を選出するコンクラーベ（教皇選挙）。映画『教皇選挙』は、投票権をもつ枢機卿がバチカン市国（シティーナ礼拝堂）に集まり、外部と隔離された環境のなかで執り行われるこの厳粛な選挙の模様を描いた作品だ。カトリックの伝統を重んじる保守派と多様性を尊重するリベラル派が対立するなか、枢機卿たちの思惑が錯綜し、選挙は紛糾する。この作品が私たちに示唆することとは——？

## 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



## 『教皇選挙』

2025年3月日本公開

監督：エドワード・ベルガー

キャスト：レイフ・ファインズ、

スタンリー・トゥッチ、

ジョン・リスゴーほか

発売元：キノフィルムズ／木下グループ

販売元：ハピネット・

メディアマーケティング

価格：Blu-ray 6600円（税込）

DVD 4400円（税込）

※デジタル配信中

©2024 Conclave Distribution,LLC.

カトリック教会の使徒は全世界で約14億人に上ります。その最高指導者であるローマ教皇を選出するコンクラーベは、世界中から多大な注目を集める一大イベントです。投票が外部の情報に左右されることはならず、途中経過が外部に漏れることも許されないため、情報統制は極めて厳密です。シティーナ礼拝堂に集まつた枢機卿たちは、選挙が始まると外部との通信や接触を完全に禁じられ、ドアや窓は完全に閉じられるのはもちろん、通信機器の電波も技術的にシャットアウトされます。

そして、何より特徴的なのは、誰かが投票者全

体の3分の2の票を得るまで、候補者全員を対象として投票が繰り返されるそのシステムです。トップを投票で選出する場合、日本の政党の首班指名選挙などがそうであるように、1回目の投票の後は、上位の票を得た候補者に絞って決選投票に入るのが一般的です。「決めること」を最重要事項とするなら、その方法が効率的だからです。

しかし、コンクラーベは効率を優先しません。最後まで、有権者に「ローマ教皇にふさわしいのは誰か」を一から考え抜くことを強いるのです。「とりあえず今回はこの人でいいか」という選択が許されないこの選挙制度は非常に示唆的です。私たちがトップを選ぶ際、そのまま同じようなシステムを導入することはできなくとも、決めることを最優先にしないコンクラーベの精神は参考にすべきところがあるのではないかでしょうか。

そのようなシステムを採用していることもあり、『教皇選挙』で描かれるコンクラーベは混迷を極めます。有力な候補は、多様性を重んじるリベラル派のベリーニ（スタンリー・トゥッチ）、伝統的カトリック教会への回帰を主張する超保守



# 『教皇選挙』に学ぶ “疑念”に基づくマネジメント

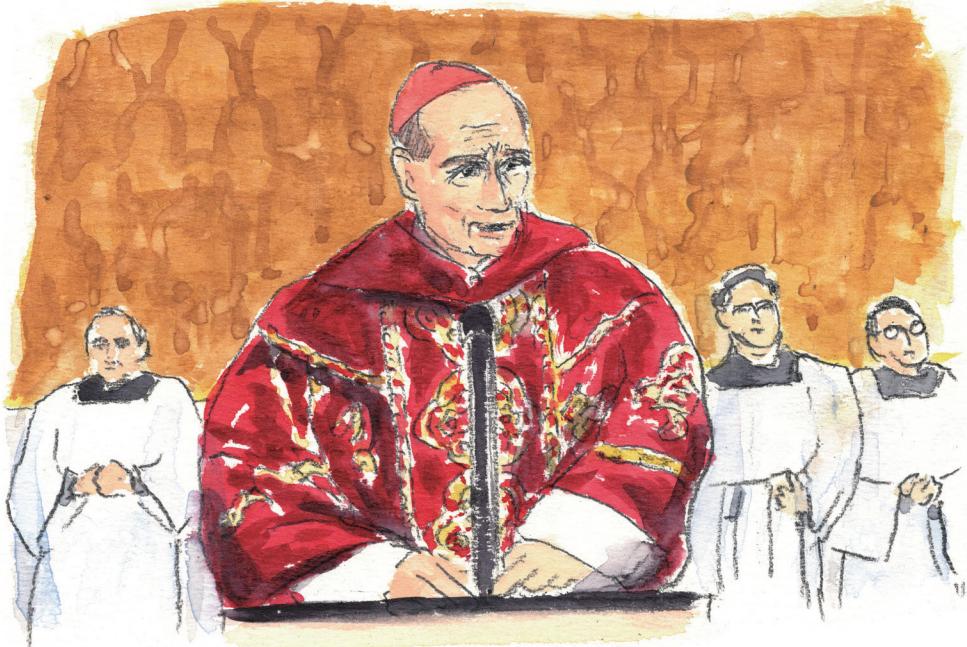
派のテデスコ（セルジオ・カステリット）など。裏側でスキャンダルの曝露や買収によるせめぎ合いが行われるなか、選挙を取り仕切る首席枢機卿ローレンス（レイフ・ファインズ）は終始苦悩します。しかし、ローレンスには、この混沌とした状況に左右されることのない強い思いがありました。

そのローレンスの思いが吐露されるのが、選挙に先立つて行われるミサでの説教です。私はこのシーンこそ作品の白眉であると思います。

「私は長年教会にお仕えしてきて、何より恐れるようになった罪が1つあります。“確信”です。確信は一致を阻む敵であり、寛容の大敵でもあります。（中略）信仰は生き物です。疑念と手を取り合い歩むものです。もし確信だけで疑念を抱かねば、不可解なことは消え、信仰は必要なくなる。求めるのは疑念を抱く教皇です」

これはまさしくマネジメントの本質でもあります。私は、この説教を聞いて、大学院時代の恩師から聞いた「いいか野田、マネジメントとは矛盾の解消なんだよ」という言葉を思い出しました。

もし、ある組織が1つの確信で統一されているならマネジメントなど不要です。そこには何の矛盾もないのですから。しかし、確信の先には妄信があり、その先には排他があります。ですから、ひとたび組織内で“確信”対“確信”的対立が起きると、お互いの正義をぶつけ合い、相手を否定・排除することに終始します。その結果として、新しいものは何も生まれず、生き物としての組織は歩みを止め、硬直化してしまいます。



コンクランベの開幕を告げるミサの冒頭、ローレンスは定型的な説教を始めるが、「つまらんな」と自ら中断し、自分自身の思いを語り始める。

さまざまな矛盾や対立を孕む多様性を受け入れた組織が、正と反の対立から合を生み出し、前へ進もうとするなら、トップが“健全な懐疑心”をもってマネジメントすることが不可欠です。そして、この映画で描かれるローレンスの苦悩を見れば明らかのように、疑念に基づくマネジメントは苦しい。「これが正解なんだ」と確信に逃げれば楽でしょうが、そうなれば組織にイノベーションは起きません。

ローレンスの疑念に基づくマネジメントは、確信に基づく候補者たちから多くの反発を受けます。しかし、粘り強く対話を続けることで、選挙に新たな流れを生み出し、教会の未来につながる前代未聞の結末を迎えることになるのです。



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

## 第3の時間

デンマークで学んだ、短く働き、人生を豊かに変える時間術

井上陽子

税金は高いが社会保障が充実していて、国際競争力も幸福度も世界トップクラス。日本人にとって「幸福先進国」北欧は、ちょっと眩しそう。「人口規模や社会の仕組みが違うし」と言いたくもなる。著者の井上陽子さんも、2015年にデンマークに移住してしばらくは、「だからどうしたと思っていた」という。

本誌でGlobal View From Nordicを連載する井上さん。超長時間労働の新聞記者歴17年というその目には、誰もが午後4時台に退勤し、平日から家族との時間や趣味を謳歌しているデンマークという国は、異世界に映った。記者や国家官僚、医師でさえ、さつさと帰宅。子どもたちは宿題もなく、のびのびと育っていた。

こんなに競争と無縁の国が、世界一の競争力を手にしているなんて、一体どういうこと？ 本書では「だからどうした」と言つていられなくなつた井上さんが、謎を解き明かしていく過程がまとめられている。北欧の働き方を取り上げる類書との大きな違いは、デンマークの人たちが「どうやって短時間で仕事を終わらせているのか」というHowではなく、「なぜ短く働くのか」というWhyに焦点を置いている点だ。



新聞記者として昼夜なく17年間働いてきた著者は、39歳でデンマークに移住。午後4時台に退勤しつつ、経済的豊かさと自由な時間を謳歌する人々を目の当たりにする。一体なぜそんなことが可能なのか？ 秘密は、デンマーク人の1日を3分割する考え方があった。しかし、頭では理解しても、自身の働き方や価値観を変えることは容易ではなかった。その葛藤の物語を通じて、仕事とアイデンティティ、人生の豊かさについて問いかける。（ダイヤモンド社刊）

### 「効率的な仕事術」では解決しない 自らの葛藤も赤裸々に綴る

最初は出版社から『読者がすぐに使える効率的な仕事術』を書いてほしいと言われ、書き始めた。だが、個人が効率的な仕事術を身につけたところで、企業の競争力が上がるわけでもなく、短時間労働を支える仕組みなしに自分だけ早く帰るのはほぼ無理。だとしたら、自分が伝えるべきは、短時間労働でもしっかりと稼いでいるデンマーク社会の仕組みや考え方なのでは？ 筆が進まないまま、逡巡すること1年半。ついにハウツー本を断り、一から本書を書き始めたという。原稿には、染みついた長時間労働スタイルを手放せず、セラピーにまで通いながら、自分を縛ってきた価値観を見つめ直そうとする自らの葛藤も赤裸々に綴った。『個人的な話がどう受け止められるか不安でしたが、『泣いた』という感想や、ハウツー本じやないのに『私は自分の働き方をこう変えることにした』と具体的に言ってくださる方もいて、驚きました』



## 時間こそ変化を起こす力

それにしても、残業なしで週37時間という働き方で仕事が回るのか。最近、仕事への情熱を失い、必要最低限の業務だけを淡々とこなす「静かな退職」が話題だが、モチベーションはどうなのか。「お尻が決まっているからこそ集中して働くし、給料が高い分、成果を出さなければクビになりかねない厳しさもあります。仕事のモチベーションも世界トップレベル。仕事は楽しいけど、37時間以上は働きたくないのがデンマーク人なんです。その象徴といえるのが、『8-8-8』という考え方です」

### 仕事でも休息でもない 「第3の時間」がもたらすもの

1日を「8時間の労働時間」「8時間の自由時間」「8時間の休息時間」に3分割し、真ん中の「自由時間」は誰もが享受すべきものという共通認識。それが個人の幸福感だけでなく、80%を超える投票率や、地域活動への参加など、民主主義の成

Inoue Yoko ジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒業後、読売新聞社の社会部記者、ワシントン特派員を経て2015年、妊娠を機に夫の母国デンマークに移住。2人の子どもを育てながらメディアへの執筆や、日本とのビジネスに取り組むデンマーク企業のサポートなどを行う。共著に『「稼ぐ小国」の戦略 世界で沈む日本が成功した6つの国に学べること』。ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。

熟にまでつながっていると腑に落ちた。だが、自身は労働と休息の2分割発想からなかなか抜け出せなかった。原因として本書で言及しているのが、仕事をアイデンティティと過度に重ねる「Workism（ワーキズム=仕事主義）」。ドキリとする人も多いのではないか。

「新聞記者として仕事一辺倒でいた頃、働くために生きているのか、生きるために働いているのか、よくわからなくなっていました。仕事の成果ばかりに重きを置き、ゴールを自分で次々と動かす考え方だと、目の前の小さな喜びに注意を払えず、満足できない。『成功地獄』です。でも、自分に向ける厳しさが家族にまで漏れ出していると気づいたとき、目が覚めました」

このとき、仕事でも休息でもない「第3の時間」を日々確保し、仕事以外のアイデンティティを大切にしてきたデンマーク人の価値観が、ようやく腹落ちしたという。

その話でふと思い出したのが、本連載でも取り上げたベストセラー『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』（三宅香帆著）。本が読めないほど全身全霊で仕事に打ち込まざるを得ない社会構造に光を当て、「半身で働ける社会を作ろう」という提言が反響を呼んだ。

「実は私、あの本へのアンサー的な意味も込めてこれを書いたんです。著者の三宅さんは、具体的な『半身社会』のビジョンはまだわからないとしていました。でも、既に『仕事だけが人生じゃない』という冷めた感覚を持ちつつ、経済も回っていて、幸福度が高い国が存在している、と。一人ひとりが時間の使い方を少しづつ変え、自由な時間が持てれば、『自分は変われる』『物事は変えられる』という感覚が生まれてくる。私自身がそうでした。時間こそ変化を起こす力なのだと思います」



# Works

No.194 Feb-Mar 2026

Next

次号 No.195 のテーマは

## 経営と インクルージョン (仮題)

企業価値向上の観点から重要な経営課題となりつつあるインクルージョン。本来これは、属性のみならず、価値観や思考の違いといった深層的なダイバーシティを束ねる概念です。しかしこの実現にあたっては、多様性の受容と組織の一体感、個人の自律と集団の統合など、さまざまな衝突が起こります。本特集では、こうした緊張関係を戦略・経営の視点から捉え直し、企業が競争力につながるインクルージョンをいかに体現していくのかを、専門家の知見や実践事例とともに探ります。

発行は、2026年4月10日(金)です。

## 編集後記

人事関連のキャリアのなかで、私が唯一経験できなかったのが人事権を持つ人事の仕事です。ゆえに人事権を持つ人事には「人の行き先を勝手に決める」冷徹なイメージを持っていましたが、今号の各企業への取材でその考えは一掃されました。社員の情報を丁寧に集め、人生の志向まで含め熟慮を重ねた配置を多くの日本企業の人事は行っています。時代は変わっても、社員全員に対する熱い思いは人がいちばん持っている、というのは世界に誇るべき日本の人事のあり方だと思いました。 (佐々木)

コロナ禍でほとんどできなかった対面による取材が復活し、撮影の機会も多くなりました。いかに「いつもと同じ」にならないかに頭を悩ませつつも、インタビューの会話は途切れることなく、撮影に割ける時間はごくわずか。そんな私たちを強力に支援してくださるのがフォトグラファーの方々です。今回の特集は弊社の殺風景(失礼!)なビルでの撮影が多いのですが、いつも「そうきたか!」という背景やアングルを提案してくれます。そんな驚きの瞬間は、メディアづくりの醍醐味の1つです。 (入倉)

「人事は映画が教えてくれる」の作品選びは実は楽しくも悩ましい作業です。人事やマネジメントに関係する切り口で論じることができると、実に多くの作品が対象になります。王道の企業・ビジネスものもちろん対象ですが、それ以外のジャンルの作品で人事を語るほうがインパクトを出せる面もあるんですよね。今回の『教皇選挙』はまさにそのパターンでした。 (伊藤)

# 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)

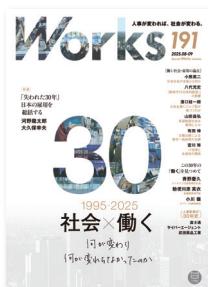
## BACK NUMBERS



No.193 2025.12-2026.01  
採用のジレンマ



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  
何が変わらなかったのか



No.190 2025.06-07  
本気の女性リーダー育成



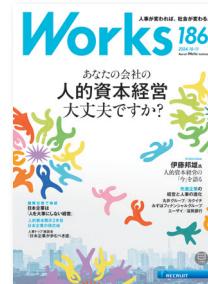
No.189 2025.04-05  
長寿就労社会  
定年“消滅”時代、  
あなたはどう働きますか？



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？

### 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（ボーラ 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、森 亜紀

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／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、平山 諭、MIKIKO

イラスト／信濃八太郎、辻 恵子

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)

第31巻第6号通巻194号 2026年2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 グラントウキヨウサウスタワー

定価700円 [本体 636円]

