

Works 196

人事が変われば、社会が変わる。

2026.06-07

Recruit Works Institute

人事と現場
242人調査

人事と組織の
無駄はどこにある？

[匿名座談会]
人事の現場 無駄のリアル

人事リーダーは
無駄の真因を
こう見る

旭化成
サイバーエージェント
富士通
ミスミ
楽天グループ

無駄の適正化に向けて
専門家の視点

人的資源管理

守島基博 学習院大学教授

ビジネス

青嶋 徹 野村総合研究所

生産性

駿河生産
プラットフォーム

筋トレ

谷本道哉

人事の ダイエット

実例から学ぶ
レゾナック
ポーラ/オルビス
ライオン
東急不動産



[特集]

4 人事のダイエット

4 はじめに

何を削り、何を残すべきか

6 STEP 1 現状の把握

人事の余分な「体脂肪」調査

12 施策ごとに「無駄」を判断するのではなく
制度や仕組み全体のフィット感と一貫性を
大学院大学至善館 学術院長 教授 吉川克彦氏

14 STEP 2 課題の分析

なぜ「無駄」は生じるのか 適正な「無駄」とは

14 **人事匿名座談会** どこに無駄があるのか 人事の現場のリアル

17 **人事リーダー座談会** 無駄の真因は何か 真の無駄の解消のヒントとは

20 **現場から見て人事に「無駄」はあるのか** 結果ドリブンの現場 プロセスドリブンの人事

22 **Column 人材派遣業界の需給の変化から考える**

人という資源をどのように生かすべきか

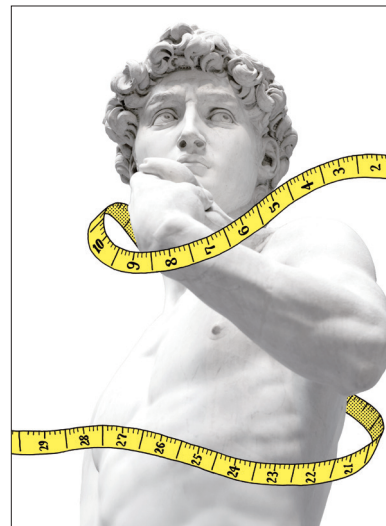
24 STEP 3 計画立案

どう「無駄」を見極め どうダイエットを実践するのか

24 何を残し、何をやめ、何を变えるのか
目的と戦略に照らして「選択と再定義」を／学習院大学教授 守島基博氏

26 人材の可能性を最大限に引き出す「場」づくり
本質的な役割に集中し、無駄を解消せよ／
野村総合研究所 コンサルティング事業本部 エグゼクティブパートナー 青嶋 稔氏

28 効率、コスト削減のみの追求は組織を損なう
長期的視点で職場のソーシャル・キャピタルに光を／東洋大学教授 西村孝史氏



表紙 Illustration=市村 譲
Photo=Ssviluppo/PIXTA(ピクスタ)

- 30 AIを活用した「ダイエット」の本質とは 人が担うべき領域に集中できる状態を作ること／日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 高橋千亜希氏
- 32 「気合と根性」から科学的アプローチへ 最後の一手間を人に残し、「自働化」を実現／駿河生産プラットフォーム
- 34 **Column** **筋トレの専門家に聞く**
肥満気味の組織にも効くダイエットの要諦とは／順天堂大学教授 谷本道哉氏

36 **STEP 4** 実例からの学び

どう自社の「無駄」を適正なものにしたのか

- 36 **レゾナック**
統合時に文化を一から創造 変革への前向きな姿勢に「体質改善」
- 38 **ポーラ／オルビス**
トウマツチな人事評価制度をシンプルに 「ムリ・ムダ・ムラ」をなくす
- 40 **ライオン**
DXではなく「XD」「どう変わりたいか」から本質的な無駄を削減する
- 42 **東急不動産**
運動会やイベントに積極“投資” 人とのつながりが強靱な組織を生む
- 44 **Column** **マーケティングの専門家に学ぶ**
他社の成功事例を自社の課題解決にいかにつなげるか／
中央大学ビジネススクール名誉教授 田中 洋氏

46 まとめ 短期集中ダイエットは日本企業には向かない 地道に努力を重ねて理想の体型を 佐々木貴子(本誌編集長)

[連載]

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 48 ローカルから始まる。
アカデミック・リソース・ガイド (arg)
代表取締役
岡本 真氏 52 人事のアカデミア
聯合艦隊 56 Global View
From USA
見た目は「自己責任」なのか
アメリカの職場で強まる外見重視の圧力 57 From Nordic
自分の年金財源は自分で稼ぐ
70歳まで働く、を見据える時代に | <ul style="list-style-type: none"> 58 From Policy World
人工知能 (AI)と日本の労働市場
企業の導入率・従業員の
利用率に伸びしろ 59 From Work Tech World
AIによる労働強化、生産性消失
新しい課題に個人も組織も備えるべし 60 人事は映画が教えてくれる
『ブラックベリー』に学ぶ
イノベーションのメカニズム 62 著者と読み直す
『とびこえる教室』 |
|--|--|

本誌に掲載されているデータは2026年5月22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]

人事のダイエット

はじめに

何を削り、何を残すべきか

ある日、編集長から「人事のダイエットという特集をやりたい」と言われました。正直なところ、最初はよく意味がわからず、言葉に詰まったのを覚えています。しかし意図を深く聞いてみると、このメタファーは思いのほか的確だと感じるようになりました。

学習院大学教授の守島基博氏は、「体にいいとされる野菜や健康食品を摂り続けても、同時に何かを減らしていかなければ結局は太ってしまう。それと同じことが人事にも起きている」と語りました。採用手法の多様化、人材育成の高度化、評価制度の精緻化、働き方

改革、コンプライアンスの強化——いずれも必要性のある取り組みです。しかし、それらが積み重なる一方で、本来の目的や有効性を問い直す余裕もなく、過去の制度や慣行が十分に見直されないまま残り続けると、組織は徐々に重くなっていきます。その結果、意思決定は遅れ、現場の負荷は増し、企業としてのスピードや柔軟性が損なわれているかもしれません。

とはいえ、ダイエットはそう単純ではありません。流行りの極端な糖質制限をすれば、確

STEP 2

課題の分析

なぜ「無駄」は生じるのか
適正な「無駄」とは

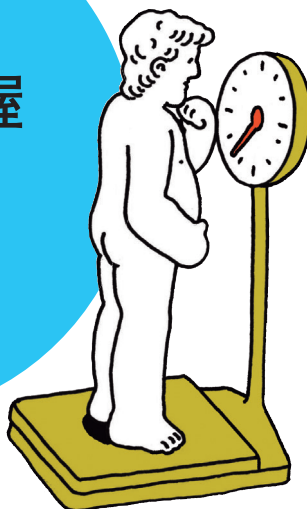
➡ P14

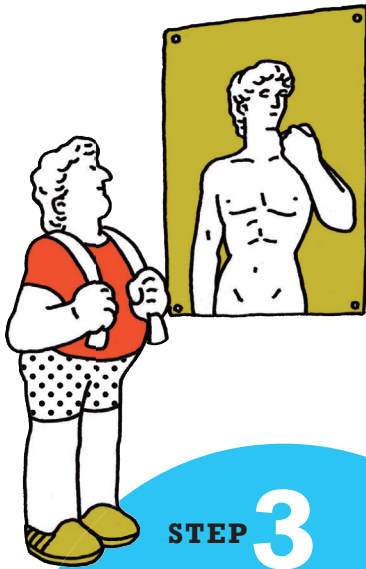
STEP 1

現状の把握

人事の余分な
「体脂肪」調査

➡ P6





STEP 3

計画立案

どう「無駄」を見極め
どうダイエットを実践するのか

➔ P24

STEP 4

実例からの学び

どう自社の「無駄」を
適正なものにしたのか

➔ P36



かに体重は減るかもしれませんが、同時に大切な機能まで失われてしまうことがあります。人事においても同様で、効率化を徹底すればするほど、育成の機会や関係性の基盤などが削ぎ落とされるリスクが生じます。では、何を削り、何を残すべきなのでしょう。その判断は決して容易ではありません。

本特集ではこの難題に、ダイエットのプロセスになぞらえて向き合います。まずSTEP1では、定量調査を通じて、「無駄」がどこに存在しているのかを可視化します。続くSTEP2では、現場の人事やリーダーたちの議論を通じてその実態と背景を掘り下げ、STEP3では専門家の視点を交えながら、何が構造的な課題であり、どのように見直していくべきかを

考察します。最後のSTEP4では、先進企業の取り組みを紹介しながら、実践へのモチベーションを高めていこうと思います。

ちなみに、表紙に用いた「ダビデ像」は、下から見上げたときに最も均整が取れるように、あえて頭部が大きく作られているといわれています。何をもち「適正」とするかは、立つ位置や視点によって変わります。STEP1の定量調査では、人事・労務部門と、それ以外の部門との間に、無駄の捉え方に少なからぬギャップがあることが見えてきました。まずは、その視点のズレを起点に、議論を始めてみてはいかがでしょうか。

本誌編集／入倉由理子

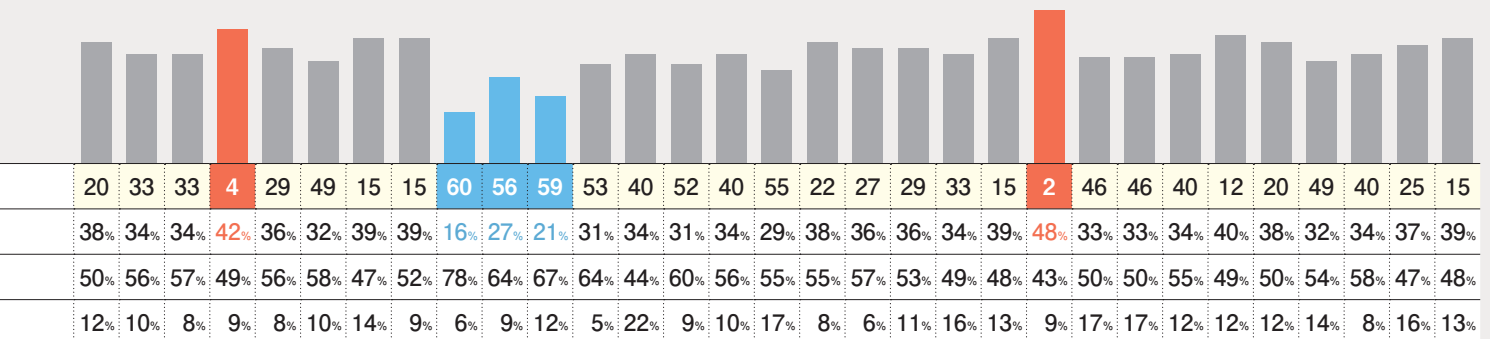
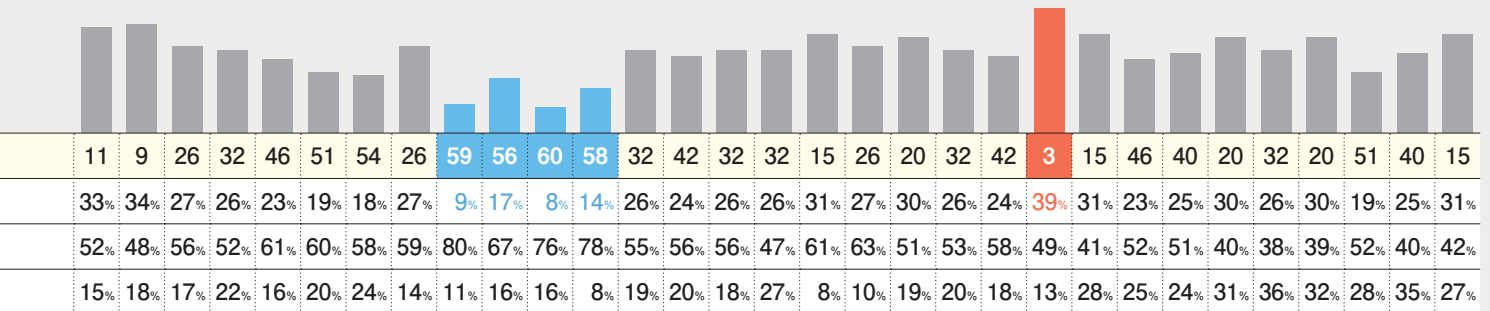
[調査概要]

調査方法	インターネット調査
調査期間	2026年3月9～12日
有効回答数	242人(人事・労務の部課長以上154人、それ以外の管理部門や事業の現場の部長以上88人)
回答者所属部門	人事・労務部門 (人事・採用・人材開発・組織開発部門、労務部門) その他部門(社長室、経営企画・事業企画部門、総務部門、経理・財務部門、広報・宣伝・IR部門、調査・マーケティング部門、購買部門(購買・資材など)、製造・生産部門、営業・販売部門、情報システム部門、研究・開発部門、その他)

回答者年齢	30代～60代	
回答者勤務先従業員数(連結)	1,000～1,999人	16%
	2,000～4,999人	23%
	5,000～9,999人	13%
	10,000～19,999人	14%
	20,000人以上	33%

調査設計協力・分析協力・執筆
吉川克彦氏
大学院大学至善館 学術院長 教授

*データは四捨五入のために100%にならないことがあります。



組織内コミュニケーションメディア	人材・組織に関する各種の調査	基本給の仕組み、その結果としての個別支払額、支払総額	手当の仕組み、その結果としての個別支払額、支払総額	賞与の仕組み、その結果としての個別支払額、支払総額	退職金の仕組み、その結果としての個別支払額、支払総額	その他の報酬の仕組み、その結果としての個別支払額、支払総額	住居関連	医療・健康関連	食事・通勤関連	財産形成支援	休職・休暇制度	その他	定年の仕組みと運用	定年延長・再雇用の仕組みと運用	希望退職や早期退職など、定年以外の代謝の仕組み	労働時間管理	労働対応	労働組合や従業員代表との折衝	社員の規模	社員の構成	社員の配置	非社員で業務に関わっている人材の規模や構成	非社員から社員へ転換した人材の配置や活用	人事部門の規模、構成など	人事部門内の機能・拠点間での合意形成や連携	人事部門と他部門での合意形成や連携	人事部門と経営層の合意形成	人事関連の業務オペレーションの体制と運営	人事に関するITシステム	人材に関するデータの管理や整備
		報酬・福利厚生												その他																

調査の設計と回答者

人事の幅広い項目で「無駄」を俯瞰的に捉える

人事のダイエツトを論じるにあたり、まずはどこに無駄があるのかを調査によって探ることにした。調査の内容は、人事に関わるさまざまな活動について60の項目を設け、それぞれについて、投下されている資源（ヒト、モノ、カネ、時間）は「適切」か、それとも、期待される成果に対して過剰な資源が投じられていて「無駄がある」かを聞くものだ（なお、当該の活動に知見がなく判断できないこともあろうと考え、これらに加えて「わからない」を選択肢に含めた）。

採用、配置・評価・登用、育成・組織開発、報酬・福利厚生など幅広い項目を設けることによって、人事の各領域を俯瞰的に捉えることを狙った（項目の詳細については6～7ページの図表1参照）。これに加えて、人材マネジメントの方針や優先順位、施策の見直しに関する項目を3問（HRM方針・優先順位の見直し、経営者の優先順位が明確、人事が常に制度などを改廃）設け、1.まったくそう思わない～5.とてもそう思う、の5段階で聞いた。人事の戦略性が無駄の有無に与える影響を分析することが狙いだ。

[図表2] 人事部門の所属人数（連結）

連結従業員数	回答数	所属人数の平均
1,000～1,999人	28	27.0
2,000～4,999人	34	37.6
5,000～9,999人	19	45.7
10,000～19,999人	24	115.3
20,000人以上	49	496.0

国内の企業（連結での従業員規模が1000人以上）で働く管理職を対象にインターネット調査を行い、不良回答が疑われるサンプルを排除し、人事・労務部門で働く管理職（部長・課長）154名、その他の現場や管理部門で働く管理職（部長）88名からの回答を分析対象とした。

回答者の属性としては男性が94%、年齢は50代が中心（55%）、勤続年数は21年以上が過半であった（69%）。所属企業の産業は製造業（31%）、金融・保険（14%）、IT・通信・ソフトウェア・メディア・広告（13%）、卸売・小売・商社（8%）など、幅広い産業分野を含んでいる。また、連結での従業員規模別の人事・労務部門（HRBP含む）の所属人数の集計値（参考値）は図表2の通りだ。

全体傾向

人事・労務の3割、その他の4割は「人事にあまり無駄がない」

最初に、各回答者がどの程度、人事の諸活動に無駄を見出しているかを概観する。回答者ごとに、60個の設問のうち何項目について「無駄がある」と回答したかをカウントし、その分布を0～9項目、10～19項目というように10区切りで群に分けたうえで人事・労務部門、その他部門のそれぞれについてグラフ化した（図表3）。

人事・労務、その他ともに、「無駄がある」を選んだ数に大きければつきが見られた。最も当てはまる回答者が多かった群は「0～9項目」であり、人事・労務部門では34%、その他部門では44%が

ここに当てはまる。回答者の相当数が、人事の諸活動にあまり無駄はないと捉えていることが見て取れる。

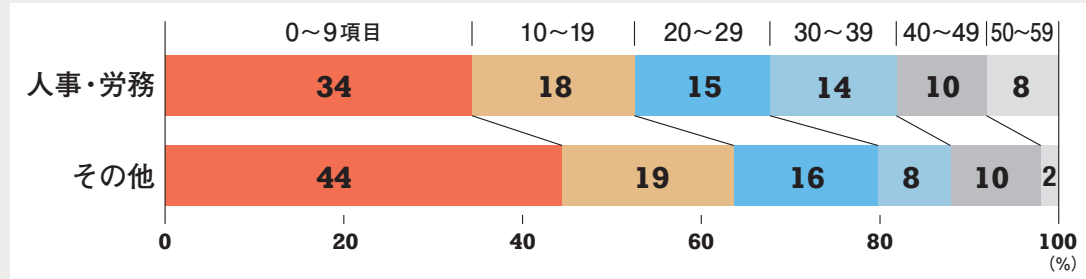
一方、60項目中50個以上の項目について「無駄」と回答した人が人事・労務部門では8%、その他部門では2%存在した。人事の諸活動のほとんどの領域に無駄があると考える回答者も少ないとはいえ存在した、ということだ。

なお、図表3においては、人事・労務部門の回答者よりも、その他部門の回答者のほうが「無駄」と回答した項目数が全体的に少ないように見える

が、このデータの解釈には注意が必要だ。というのも、全体的な傾向として、人事・労務部門よりも他の部門のほうが、「わからない」の選択率が高かったためだ。人事・労務部門以外の回答者においては、管理職であっても、個々の項目が捉え

る人事の諸活動の実態をよく知らないことがあるのだろう。よって、人事・労務部門よりも他の部門の人々のほうが人事の諸活動をより適切だと評価している、と、このデータを解釈するべきではないと考える。

【図表3】無駄と回答した項目数の分布



無駄の所在

人事は採用関連に、その他部門は評価や組織開発に無駄を感じる

次に、項目別の集計に基づいて、人事の諸活動のどこに無駄がありそうかを探る。6～7ページのグラフに、60項目のうち「無駄がある」の選択率の上位5項目、下位5項目を、人事・労務部門、その他部門のそれぞれについてオレンジ色、青色でハイライトした。

人事・労務部門の回答で、最も「無駄」の選択率が高かったのは、「組織に根付いた慣行、お作法」だった(53%)。次いで、「社員の配置」(48%)、「人事異動」(45%)、「人材採用の形態」(42%)、「募集活動」(42%)、「手当の仕組み、その結果としての個別支払額、支払総額」(42%)が多く選ばれている。

一方、最も「無駄」の選択率が低かったのは、福利厚生に関するものが多く、「医療・健康関連」(16%)、「財産形成支援」(21%)、「食事・通勤関連」(27%)が含まれる。また、「初期配属」(26%)、「入社時に行う導入研修」(27%)についても「無駄」の選択率は低かった。

その他の部門の回答でも、上位3つの項目は人事・労務部門と共通している。「組織に根付いた慣行、お作法」が48%、「人事異動」が44%、「社員の配置」は39%だった。ただし、人事では無駄

があるという評価が多かった採用関連の項目の選択率はそれほど高くなく、「能力・行動評価の制度」(38%)、「業績評価の制度」(35%)、「評価の実施・合意形成」(35%)といった評価関連の項目、また、「上司一部下間の対話」(35%)や、「大規模組織での対話・会合」(35%)といった組織開発関連の項目に対して「無駄」を選択した回答が多く見られた。

また、「無駄」の選択率が低かった項目が、「財産形成支援」(8%)、「医療・健康関連」(9%)、「休職・休暇制度」(14%)、「食事・通勤関連」(17%)に集中した点も、人事・労務部門の回答と共通の傾向であった。加えて、「採用に関わる外部パートナーとの連携」(16%)も選択率が低かった。

人事・労務部門とその他の部門の回答で、共通の傾向と異なる傾向がある点は興味深い。共通の傾向として、第1に挙げられるのが「組織に根付いた慣行、お作法」だ。かつては意味があったかもしれないが、今日においては無駄になっている慣行やお作法がそのまま放置され、人々の時間やエネルギーの浪費につながっている組織が多いこと、また、その見直しが困難であることを示唆しているように思われる。第2が、人材の配置と人

事異動に関する問題意識が見られる点だ。年功的な登用や配置と、ローテーションに象徴される日本型人事に変化が訪れていることが、こうした問題意識の背景にあるのかもしれない。

異なる傾向としては、人事・労務部門では採用に関する項目の「無駄」の選択率が比較的高かったのに対し、その他の部門では評価に関する項目で選択率が高かったことが挙げられる。新卒・中途採用ともに売り手市場になり、同時に多くの企業が中途採用の比率を高めているという変化のなか、人事・労務部門がそれにうまく適応できず無駄が生じているのかもしれない。その他の部門に

は、そうした人事・労務部門の問題意識が見えにくいと考えられる。

その他の部門の無駄の回答率が高い評価や上司一部下間の対話については、人事・労務部門が公平性・公正性や人材育成を考えた制度設計を行っているものの、現場から見るとその意図や意義がよくわからない、また、過剰に感じる、といったすれ違いが起きているのかもしれない。実際、フリーコメントでは、人事・労務部門からは「属人性」を無駄の原因として指摘するコメントが、その他部門からは「人事が現場を理解していない」といった指摘が見られた。

属性による違い

海外売上比率の高い企業で 情報管理の困難さが浮き彫りに

回答者の企業が属する産業や、企業規模、資本形態、海外売上比率などによって、上記の60項目への「無駄がある」「適切である」の回答傾向に違いはあるのだろうか。統計的に有意な違いが見られるかどうかについての分析を行った。

まず、企業規模の大小は、単体、連結ともに無駄との間で明確な関係が見られなかった。一方、海外売上比率（連結）が高い企業では、「人事に関するITシステム」「人材に関するデータの管理や整備」について「無駄」を指摘する回答が多い傾向があった。海外現地法人で働く人々が多く、その情報管理が困難であることが、この結果への影響として考えられる。

また、産業や資本形態（外資系VS日系）につ

いても分析を行った。なお、各産業カテゴリーに当てはまるサンプル数が限られ、外資系企業がサンプルも5%と少なく、分析自体の信頼性には限界がある。あくまでも参考としてほしい。

産業については、運輸・物流・交通で「ポストオフや降格の運用」「労働時間管理」に無駄を指摘する傾向が強く、流通・小売・商社で「組織に根付いた慣行、お作法」の無駄の選択率が低いなどが特筆すべき点だ。資本形態では、「自己申告・社内公募」「能力・行動評価の制度」「期待や目標の設定・コミュニケーション」「評価の実施・合意形成」「評価結果のフィードバック」など人材配置や評価に関連する項目で、外資系企業のほうが「無駄がある」の選択率が低い傾向が見られた。

人事の戦略性

人事の戦略性への評価が高いほど 無駄の選択率が低い

最後に、人材マネジメントの方針や優先順位、施策の見直しに関する3つの質問「人材マネジメントの方針や優先順位は、経営や組織のニーズの

変化に合わせて、常に見直しがなされていますか（HRM方針・優先順位の見直し、グラフ内以下同）」「経営層から、人材マネジメントに関する優

先順位が明確に示されていますか（経営者の優先順位が明確）」「人事部門内で、常に業務や制度、施策の改廃を行っていますか（人事が常に制度等を改廃）」への回答と、「無駄がある」の選択率の関係についても分析を行った。

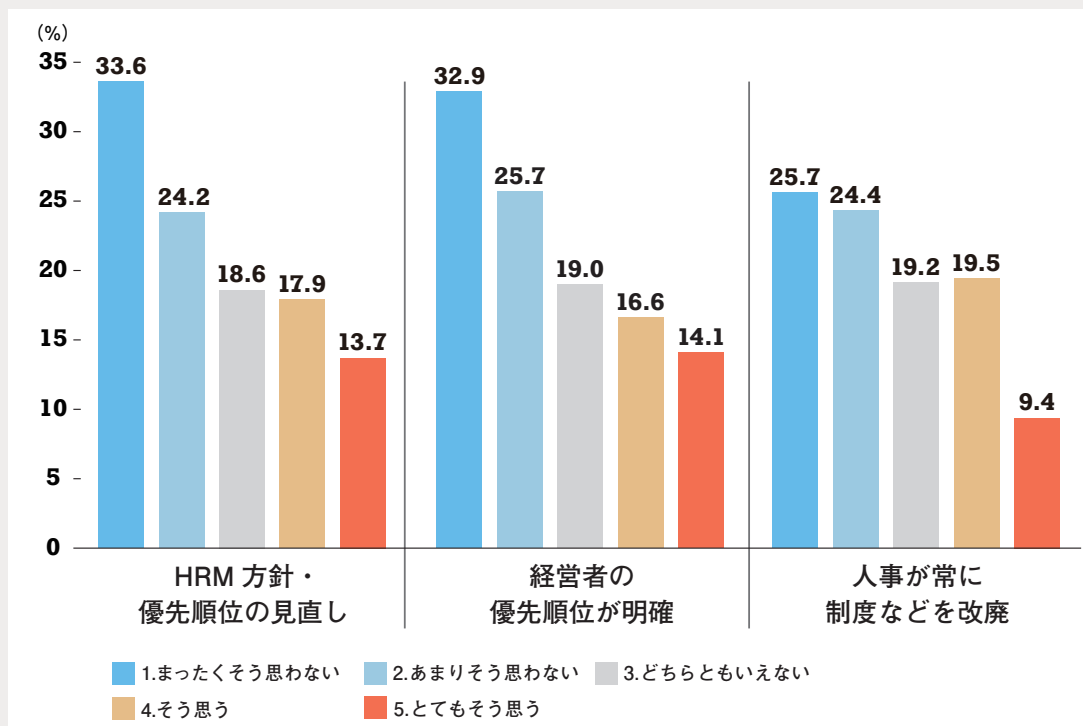
非常に興味深いことに、これらの3つの項目にポジティブな回答をしているほど、無駄の選択率が低い傾向が、幅広い項目において見られた。全体の傾向を捉えるため、上記3つの項目への回答（1. まったくそう思わない～5. とてもそう思う）による、回答者が「無駄」を選択した数の平均値の違いを図示する（図表4）。たとえば「HRM方針・優先順位の見直し」のグラフは、「見直しが常になされているか」に対して「まったくそう思わない」と回答した人の無駄の選択率は33.6%にの

ぼるが、「とてもそう思う」と回答した人の無駄の選択率は13.7%と3分の1程度まで下がる。同様にいずれのグラフにおいても、右下がりの傾向が確認できる。

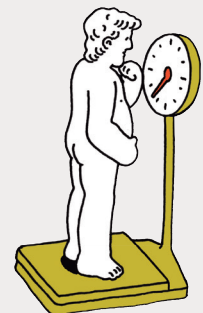
調査対象者全体の無駄の選択率の平均が19.5%だったことを鑑みれば、いずれの項目に関しても「そう思う」「とてもそう思う」と回答した人々、つまり、人事施策と戦略の結びつきがあると感じている人々の無駄の選択率の低さは明らかだといえよう。

上記の属性別の分析結果と、この結果を総合すると、無駄の有無は企業の属性によって大きく左右されるというよりもむしろ、企業による人事の戦略性の違いによって左右される傾向があると考えられる。

【図表4】 人事の戦略性による「無駄」の選択率の違い



確実にある
人事と現場のギャップ、
戦略性の無駄への影響



施策ごとに「無駄」を判断するのではなく 制度や仕組み全体のフィット感と一貫性を

今回の調査・分析のパートナーである大学院大学至善館教授の吉川克彦氏に、調査の結果を踏まえ、人事の諸活動の無駄の深層を戦略的人材マネジメントの視点から論考してもらった。

人事の無駄はなぜ生じるのか。この問いに答えるには、組織の成果と人材マネジメントの諸施策の関係を扱う戦略的人材マネジメントの視点が有効です。無駄が生じているということは、投入した資源、すなわち資金や人々の時間、努力に対して得られる成果が限られているということを意味するからです。

組織は何らかの共通目的のために活動する複数の個人からなる集団です。組織の経営者の視点では、そこで働く人々は「組織の目的を達成するための資源の1つ」と位置付けられます。ただし、組織で働く人々は独立した意思を持ち、自分自身の人生を生きている存在だという点で、ほかの資源と根本的に異なります。彼ら、彼女らが組織で働き、その活動の一部を担うことに意義や価値を感じられる環境を提供することが、組織の持続性においては欠かせません。人々は組織にとってのステークホルダーとして、「価値提供の対象」でもあるわけです。こうした二面性のもとで、組織と個人の間をつなぐのが人材マネジメントの役割です。

人々を資源として見る立場からは、採用や配置、評価、登用、育成や組織開発といった人事施策は、組織としての成果を上げるために必要な能力を備えた人々を確保し、動機付け、適切な機会を与えることで成長と能力の発揮を促すメカニズムとして位置付けられます。一方、人々をステークホルダーとして見る立場からは、これらの施策は組織が、働く人々が意義、価値を感じて働くことができる環境を提供するメカニズムともいえます。そこには、金銭的な報酬はもちろん、自らの望む形で働く機会、挑戦と成長の機会、他者への貢献の喜びなど、さまざまなものが含まれます。資源を有効に生かす人材マネジメントを行うためには、どのような人を求め、どのような行動を期待し、どのような価値を提供するのかという方針を定め、

組織に合う人々を惹きつけ、リテンションすること、そして合わない人々は迎え入れない、あるいは退出を促すことも必要となります。

環境、事業活動、施策間…… 3つのフィットが無駄を減らす

以上の考察から、さまざまな施策が効果的に機能するための条件が示唆されます。

第1が「環境とのフィット」です。組織で働く人々は社会の一員であり、人々が組織に対して持つ期待や、望む生き方は社会のあり方によって影響を受けます。社会の環境が変化すれば、人材マネジメントも変化が必要となります。

第2が、組織が営む「事業活動とのフィット」です。どんな組織も、事業活動を通じて価値を創出し、独自性を発揮することで活動を継続しており、事業が提供する価値やそこでの競争優位の源泉が変化すれば、必要となる能力、また、人々に期待する行動や振る舞いも変わります。これも、人材マネジメントに変化を求めます。

第3が、人材マネジメントのさまざまな「施策間のフィット」です。この組織ではどのような行動が求められるのか、どのようなスキルを身につけることが期待されているのか、この組織で成果を上げるとどのような報酬や機会、喜びが得られるのか。人材マネジメント施策は、働く人々にメッセージを発信しています。それぞれの発するメッセージと、経営者や管理職が語ることが一貫し、全体が1つのシステムとして機能すると、人材マネジメントは効果的に機能するのです。逆に、互いに矛盾するメッセージが存在すると、人々は混乱し、それが無駄となって表れます。

最後は、人事諸制度の運用の一貫性です。評価や昇進昇格の判断、配置や異動を運用するプロセスには、人事以外の現場の管理職が関わっていま

大学院大学至善館 学術院長 教授
吉川克彦氏

京都大学経済学部卒業、ロンドン・スクールオブエコノミクス経営学修士、2017年同校経営学博士。リクルートグループにて組織・人事に関わる研究、コンサルティングに従事後、上海交通大学 安泰経済与管理学院組織管理系助理教授を経て、2019年8月より現職。早稲田大学グローバル・ストラテジック・リーダーシップ研究所招聘研究員。近著に『問いから考える人材マネジメントQ&A』（共著、中央経済社）。



す。人材育成も、研修は人事が設計し、運用するとしても、人々が学んだスキルを発揮する場を作り出すのは現場の管理職です。そこで、人事が環境や事業活動の変化に応じた人材マネジメントの方針や優先順位を定め、そのもとで一貫して施策を見直すだけでなく、それらを管理職に共有し、その意図に基づく施策の運用を支援することが不可欠となります。制度の設計の時点で、現場での運用のリアリティを踏まえておく必要もあるでしょう。

これらの条件に合致しない組織では、以下のような状況が起こり、「無駄」が生じると考えられます。

- 組織や働く人々を取り巻く環境が変化したのに、かつて導入された仕組みややり方がそのまま維持されている
- 環境の変化や、事業活動のあり方の変化にもかかわらず、経営トップや人事部門が明確な方針と優先順位を示さず、その結果、何を大切にしたら人材マネジメントを行うかが定まらない
- 人材マネジメントの一部のみを見直した結果、制度や仕組みの間の一貫性が失われてしまっている
- 経営者と人事部門、現場の管理職の間で、どのような方針や優先順位で人事施策を設計し、運用するかについての考えが共有されず、設計意図に沿った運用がなされていない

反対者に中途半端に妥協しない 「流行の罠」に陥らない

このような事態に陥る理由を、もう一段掘り下

げたいと思います。

まず考えられるのは、経営者が社会における人の価値観や期待の変化を適切に認識できているか、という問題です。人材マネジメントについて考えるとき、人は自らの経験や価値観を投影しがちです。自分と異なる世代、自分とは異なる生き方、働き方をしてきた人々に思いを馳せることは容易ではありません。経営者が現場の人々との対話の機会を持ち、耳を傾けること、そして人事部門はそうした対話をファシリテートすることが重要といえるでしょう。

次に、何かを変えようとするすると反対する人が現れるということです。今となつては無駄に感じられる慣行であっても、それとともに生きてきた人にとっては変えることに抵抗があるかもしれません。また、評価や登用、報酬の仕組みを変えることで、「約束が違う」「裏切られた」と感じる人が出るかもしれません。しかし、そこで躊躇し、中途半端に妥協することは、無駄を温存することにつながってしまいます。

そして、人事領域で時に生まれる「流行」が無駄を生み得ることも見逃してはなりません。成果主義、1 on 1、OKR、ジョブ型など、これらの個別の制度や仕組み単体ではいいも悪いもありません。繰り返しになりますが、問題は自組織が直面する環境や営む事業にフィットしているか、既存のさまざまな仕組みや制度とフィットするか、一貫したメッセージの発信と運用が可能か、ということにあります。それらが担保できないままに、流行を取り入れることは、無駄を生み出す可能性が高いと考えられるのです。

STEP 2

課題の分析

なぜ「無駄」は生じるのか 適正な「無駄」とは

STEP 1の調査結果。それを人事や事業の現場にいる人々はどう見るのか。
無駄が生じる理由、真の無駄とは何かを座談会、インタビューで探索する。

人事匿名座談会

どこに無駄があるのか 人事の現場のリアル

調査では、人事と現場の双方で感じる無駄と、
両者の間でギャップの大きい無駄があった。
何が無駄と感じさせているのか、ギャップの要因は何か。
3人の人事に現場のリアルを語ってもらった。



Aさん

急速にグローバル化を進める
製造業のHRBP。新卒入社後、
営業を経験して人事に異動。



Bさん

ハード・ソフトともに多事業
を展開する企業のCoE担当。
転職や海外駐在も経験。



Cさん

大手IT企業のキャリア採用担
当。新卒入社後、事業を経験
したのち人事に異動。

「労働集約的なまま残る採用の負荷」

採用への徒労感

— まず採用では、人事の回答者に「無駄」と答える人が多かったです。



B：調査で「無駄」だとされていることはおそらく2つの論点が混ざっています。「その施策自体が無駄かどうか」と、「プロセスのなかに無駄があるかどうか」です。採用は後者、つまりプロセスの無駄が非常に大きい領域だと感じています。特に現在のように、AIなどを使いDXによってオペレーションを減らし、戦略機能を強化してこうという流れのなかでは、採用はかなり労働集約的なまま残っています。面談の設定や調整、候補者とのやり取りやリスケジュールなど、細かい業務が積み重なって、結果としてプロセス上の大きな負荷になっているのではないのでしょうか。

— これらは、DXやアウトソーシングでかなり解消できる余地があるということですね。



A：採用人数や規模の変化で無駄が生じているようにも思います。当社の場合、新卒採用は

かつて数百人採用していたものが現在では数十人。それでも説明会、社内調整、承認プロセスなど工数はほとんど変わらず、結果として1人当たりの採用コストはむしろ上がっていきます。それでも会社としてのブランディングのために新卒採用は続けたいというジレンマがありますね。




B：従来の新卒採用手法は既に崩れていて、インターンを中心に早期に候補者を見極める形に移っています。さらに最近は学生がAIを活用する影響もあって、エントリーシートだけでは判断できないというのが前提。そのため、実際の行動を見られるインターンにシフトしています。Aさんがおっしゃる通り、手間がかかりコストが増えています。


そんな状況にあって、「本当にこの投資が合理的なのか」という問いが出てきています。AIの進化が目覚ましく、どのような人材が必要になってくるかがまったく見えません。2年後に入社し、そこからさらに数年かけて戦力化する間に、仕事の内容や必要とされるスキルが大きく変わってしまう可能性があります。

結果として、「ならば、必要なタイミングで経験者を採用したほうが合理的ではないか」「そもそも新卒採用の規模を減らしてもよいのではないか」という議論が強まってきています。実際に、AIが担える領域が増えることを前提に、新卒採用の人数自体を絞る方向に動く企業も出てきていると思います。

— Bさんの会社は多様な事業を抱えています。すべての事業領域で同じことがいえますか。

 B: 市場に出てこない人材、特に高度な技術領域などでは、新卒から育てるしかないケースもあります。その意味で、無駄を生じさせないための判断はより難しくなっていると感じています。

— Cさんはキャリア採用担当ですが、無駄は感じていますか。


 C: 複数の事業部門がそれぞれ採用活動を行っているのですが、結果として同じような職種の募集が各所で立ち上がり、全体で常に数百ポジションを募集している状態です。これはキャリア採用を急拡大した副作用です。新卒中心だった背景もあり、キャリア採用を全体最適で設計していくあり方については、これからAI活用も含め、検討していく必要があると感じています。

さらに、キャリア採用者に対する現場の目線が厳しい。「もっとよい人がいるのではないか」という意見も見られます。そのため、人事としては、現場の期待値と市場の実態との間をどう橋渡ししていくかが重要なテーマにもなっています。

— 採用は本質的に必要な機能である一方で、グローバル化やテクノロジーの進化、日本型雇用からの脱却などの過渡期にあること自体が無駄を生み出しているともいえそうです。


異動・評価への現場の不满

— 配置や異動については、特に現場で無駄という回答がありました。従来は会社主導でのローテーションが前提でしたが、今はそれが難しくなっています。現場の実感として、異動はどのように変わってきているのでしょうか。


 B: 難しくなっていると思います。1つは、共働きの増加です。以前であれば単身赴任という選択もありましたが、今は家庭側の事情で簡単には動けない。特に地方拠点があると、勤務地変更を伴う


異動はかなりハードルが高いです。実際に「行けません」と言われてしまうケースもあります。


もう1つは、キャリア観の変化です。キャリア自律の意識が強まり、社内公募を使って自律的に動く人が増え、同時に会社主導の異動については受け入れられにくくなっている。「動かしたいが動かせない」という状況が現場では起きています。

 A: 当社でも、組織構造が大きく変わるなかで、異動の負担はむしろ増えています。意に沿わない異動を提示すると「辞めます」というケースも出てきます。そのため、社内公募やFAの仕組みを組み合わせながら、できるだけ本人の意向を尊重する形にシフトしています。結果として、別の問題も出てきています。たとえば、営業から本部に移った人が、再び現場に戻りたがらない。組織としては戻りたいが、戻した瞬間に退職するリスクもあります。会社主導の最適配置と個人のキャリア志向の間で、常にトレードオフが発生している状態です。


— そのトレードオフを回避するために、コミュニケーションを増やすという対応が必要になりますね。

 C: 実際、「自律的キャリア」を強く打ち出すと、組織としての統制が利かなくなるという懸念もあります。若手の希望をすべて聞いていくと実現できない、收拾もつかない、かえって不満につながる。そうした理由から、キャリア面談のあり方自体を見直そうという議論も出ています。

 B: 本人の希望を丁寧に聞くのは重要ですが、その分コミュニケーションコストは確実に上がります。ただ、そのコストを払わないと、後でより大きな問題になる可能性がある。無理に異動させてトラブルや労務問題に発展することを考えると、事前に調整しておくほうがトータルでは効率的です。


 A: 同感です。むしろ問題は、そのコミュニケーションを担うマネージャーの負担が非常に大きくなっていることです。調査でも、週1回のlon1が負担だという声が出ていますが、これは単なる業務量の問題ではなく、「なぜそれをやるのか」という意味が十分に理解されていないことも影響していると思います。「質の高い対話を継続的に行う」という前提で制度が設計されていますが、それを実行すること自体が負担になっている。日常的な対話を積み重ねることで、年度末の評価でのサプライズを防ぐ目的なのですが、現場では「そこまでやる必要があるのか」という感覚も根強くあります。


— 本来は、それを「無駄」と感じないような人がピープルマネジャーになっているはずなのですが……。

 **C**：採用方法や管理職登用の仕組みなど、外から見るとかなりクローズドで、長年自社独自の手法が続いています。他社から「ガラパゴス」と言われることもあります。ただ、これまでのやり方で組織を引っ張ってきた実績もあるので、多少非効率な部分があっても、それを無駄だと認識しないで済んでいる状態だと思います。


無駄は本当に無駄なのか

— タウンホールミーティングやキックオフミーティングなど、大規模なイベントを「無駄」と捉える人も多かったです。


 **A**：当社では、透明性を確保するために積極的に実施しています。重要なのは、単なる情報共有ではなく、双方向のコミュニケーションになっているかどうかです。質問の時間をしっかり取り、経営層と社員が直接やり取りできる場になっていれば、無駄とは感じられにくい。

 **C**：そうですね。当社でもキックオフなどの大規模イベントはありますが、それとは別に、よりカジュアルな形で経営層と社員が接点を持つ取り組みも増えています。たとえば、経営層がさまざまな形で社員へ発信するコンテンツなどです。こうした取り組みは、距離感を縮めるという意味では一定の効果があると感じています。

— 「何をやるか」よりも「どうやるか」が問われています。ほかに感じる無駄はあるでしょうか。

 **B**：管理職層から、エンゲージメントサーベイの無駄を指摘する声が、一定数出ています。会社の業績や外部環境にも影響される。そのため、「やる意味があるのか」という疑問は出やすいんです。


一方、エンゲージメントサーベイからくみ取れる現場の無駄に、承認プロセスがあります。一般社員が作ったものを課長、部長、統括部長、さらに部門長が確認する、といった形で、レイヤーごとにチェックが入る。形式的なハンコ文化が残っているわけではないのですが、それでも組織が大きくなるにつれてプロセスが長くなり続けています。


 **A**：結局は権限移譲とスピードの問題です。承認プロセスが多層化すると、どうしても意思決定が遅くなる。それが無駄として認識されています。


そのため、レイヤーを減らす、組織をフラットにするという方向に舵を切っています。トップへの距離を縮めることで、スピードと心理的安全性を高めようという考え方です。

ただし、ここには別の問題もあります。レイヤーを減らすことで、マネジメント経験を積む機会が減っている。これまでであれば段階的に小さな組織を持ちながら経験を積めたものが、いきなり大きな組織を任されてしまうのです。「無駄を削る」ことで、別の意味での機会も同時に削られているのではないかと、という感覚はあります。

— 短期的には合理化されているように見えても、長期的には人材育成の機会が失われている可能性は否めません。

 **B**：中間管理職を削減して、AIや自動化でオペレーションを置き換え、シニアマネジメントだけを残すという極端なことを言う人たちもいます。一時的には効率的に見えますが、「では人はどこで育つのか」という問題が出てきます。

 **A**：それは日本型の組織の特徴ですね。長期雇用を前提とし、ジェネラリストを育てる仕組みのなかでは、ある程度の余白が必要になる。その余白が、外から無駄に見える部分でもあります。

 **B**：Cさんの会社はビジネス自体、すごくうまくいっていますよね。そう考えると、今まで議論してきたようなものって、本当に「無駄」なのかという気もします。むしろ、「無駄」というよりは「遊び」なのではないかと。ハンドルの遊びと同じで、まったく余裕がない状態だと、逆にコントロールが利かなくなってしまう。ある程度の余白があるからこそ、組織として安定して回っているという側面もあると思います。

徹底的に効率化された仕組みと余白を含んだ仕組みと、どちらがいいのか、どちらが幸せなのかというのは、一概にはいえないのではないのでしょうか。大事なのは、そのどちらかに振り切るのではなく、ある程度自分たちでコントロールできる余地があること。右に行くのか左に行くのか、その舵取りができる状態にあることなのではないかと感じています。

— 自分たちの会社のやり方に本当に合っているのかを見極める必要がありますよね。その判断は、効率性だけでなく、「その組織にとって何が価値なのか」という問いと切り離して考えることができないものなのかもしれません。

無駄の真因は何か 真の無駄の解消の ヒントとは

次は、人事リーダーたちの視点で「無駄」の真因とその解消のヒントを探るべく、Works誌編集アドバイザーボードに参集してもらい、議論した。

日本型雇用の副作用

佐々木貴子 (以下、佐々木)：まずは皆さんから調査についての実感と、それがなぜ生まれているのか、各社の状況も踏まえてお話いただけますか。

曾山哲人氏 (以下、曾山)：「組織に根付いた慣行、お作法」の無駄は、よく他社の方からも聞きます。

日本企業と外資系の両方を経験している人の話を聞き、特に印象的だったのは、一部の日本企業の異動の仕組みの課題です。年に2回などタイミングが固定され、人が足りなくても、必要な人材がいても、そのタイミングまで動かすのを待たなければならない。この構造自体が、組織のスピードを遅らせる要因になります。若い人材に役割を与えたくても、年功的な構造によってポジションが詰まっている。これらは構造として無駄があると感じます。

平松浩樹氏 (以下、平松)：日本企業の多くは、長い間、年功的な仕組みと終身雇用を前提にしてきました。昇格や配置も会社が決めるのが当たり前で、社員はそれに従う。その結果、順番にポストを用意しないとモチベーションが維持できない構造になっていました。極端な例でいうと、昇格させるためにポジショ

ンを分割する、階層を増やすこともあります。結果、意思決定のレイヤーが増え、明らかに非効率になります。しかし、その非効率も含めてシステムとして成立しており、安心して働ける環境と引き換えに無駄が内包されていたともいえます。

佐々木：「無駄」は、日本型雇用の仕組みを維持するための副作用でもあるということですね。

平松：私たちは、そこを根本から変えました。従来のように「人に合わせてポジションを作る」のではなく、「戦略に必要なポジションを定義し、それに人を合わせる」という考え方にしたのです。その結果、必要な人材は社内外から獲得し、ミスマッチがあれば再配置する、場合によっては活躍の機会を外に求めてもらうことも含めて、流動性を前提にした仕組みに移行しました。

社員の側にも「自分で選ぶ」という前提を求めています。中途半端にやると混乱するので、ポスティング制度を徹底し、常に選択肢がある状態を作ったことで、「とりあえず従う」という姿勢は減り、制度に対して主体的に向き合うようになってきました。

人は本来、成長したいし挑戦したいという気持ちを持っている。ただ、それを抑えるような制度や空気があると、自分で考えなくなる。そこを取り払うことで、行動が変わっていくと考えました。

意図の

すれ違いによる惰性

佐々木：ほかに無駄が生まれる理由はありますか。

日高達生氏 (以下、日高)：いくつかのパターンがあるように感じています。

1つは、全体設計が不十分で、結果として実行さ

加藤 司氏

ミスミグループ本社
常務執行役員
CHRO

曾山哲人氏

サイバーエージェント
常務執行役員
CHO

日高達生氏

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

平松浩樹氏

富士通 取締役
執行役員専務
CHRO

三木祐史氏

旭化成 人事部
人財・組織開発室
室長

堀川拓郎

リクルート
ワークス研究所
所長

佐々木貴子

Works編集長



無駄の真因は何か 真の無駄の解消のヒントとは

人事リーダー座談会

れず徒労に終わる場合。本社主導での標準化や集約も、経営視点からは明らかに合理的でも、現場の個別事情から反発が生まれ頓挫するケースがあります。もう1つは、目的や趣旨が十分に共有されず形骸化する場合。時代に合わなくなり思い切ってやめる判断をすべきものが、施策開始時の背景や意図が引き継がれておらず惰性的に続いてしまい生まれる無駄です。このように時間軸や空間軸のズレから、結果として「無駄」と認識されてしまうこともありそうです。そう考えると、「削る」というアプローチだけではなく、期待値調整やコミュニケーション、あるいは実行力向上といった別の視点も必要なのではないかと感じました。

佐々木：人事と現場の視点が違うというのも、その必要性を感じさせます。

日高：定期異動制度もそのいい例かもしれません。現場からは無駄や非生産的だという声もある一方で、人事視点からは合理性がある。たとえば、会社都合の異動で本人の知らなかった領域で多様な経験が積める。好みによらず、バランスのよい経験を積むことで、将来の経営人材になり得る。タレントマネジメントの観点から見ても、メリットがあります。そう考えると定期異動も、無駄ではなく意味のある仕組みといえると思います。

三木祐史氏 (以下、三木)：人事から見ると、異動の調整そのものの複雑性に直面するケースが多いと思います。特にメンバーシップ型の組織では、配置の調整が連鎖的に発生し、最適解を見出しにくいなかで延々と調整が続いてしまいます。一方で現場からすると、本人の納得感が十分でない場合、不満につながることもあります。この2つは同じ「異動の無駄」でも意味合いが違うと思います。

加藤司氏 (以下、加藤)：見直しにあたっての思い切りの悪さが無駄を生んでいます。かつて在籍していた会社で、人事機能を半減させるという方針が出たことがありました。そのとき各部門で見直しに取り組んだのですが、完全に削れるものは意外と少ない。多くの業務は、「やったほうがいい (Better to do)」という理由で積み上がっている。誰かの要望があり、それに応える形で作られたものなので、完全に不要とは言い切れません。しかし、それが積み重なると、仕事が肥大化していきます。「これをなくしたら誰が困るのか」を考えると、必ず何人かは困る人がいる。そのため、やめる判断ができません。また、

やっている側にも「意味がある」と思っている部分があるので、手放したくないという心理も働きます。

平松：「無駄」という言葉には、「不公平ではないか」という感覚も含まれていると思います。「なぜあの人が上がって、自分は上がらないのか」という不満は必ず出てくる。ただ、それに対して「彼は自分で手を挙げてそのポジションを取りにいったのだ」と説明できれば、それはフェアになり、無駄なコミュニケーションが起きません。

曾山：一人ひとりへの配慮や公平性を担保しようとすると、ルールで解決しようとしがちです。その結果、複雑性が増し、そこから抜け出せなくなります。一方で、成長局面にある企業は比較的シンプルな制度を採用し、個人に委ねる部分が大きいので、シ



ステムとしては軽いですね。

佐々木：複雑性の罠、ということですね。

エネルギーとしての無駄

佐々木：無駄を削る一方で、組織を動かすエネルギーとしての「無駄」をどう残すべきでしょうか。

三木：我々のように多様な事業を抱えている企業では、そもそも人事制度を一本で通すだけでは、多様な事業特性を十分にカバーしきれない場面もあります。その「隙間」を埋めるために、組織開発や人材開発が存在しているという感覚が強いです。

当社は従来、飲み会や食事会などを通じた交流の機会が多く、それによって部門を超えたコミュニケーションが生まれ、普段交わらない領域の知見が重なったりします。実際、過去にはそうした偶発的な交流から新しい発想が生まれたという話もある。単純に無駄・非効率として切り捨てるものではないように

思います。

佐々木：効率性だけでは測れない価値がありますね。

三木：新入社員研修も同じです。発祥の地である延岡市の拠点に全員を集めて実施しています。その土地の歴史や企業の成り立ち、社会との関係性を体感することで、「なぜこの会社にいるのか」という意味付けができる。実際、コロナ禍で一度中断した後復活させたところ、新入社員の配属後のストレス度が軽減したという傾向が見られています。

佐々木：外資系ではタウンホールミーティングが一般的ですが、「無駄」とは捉えられません。

曾山：やはり「意味を感じるかどうか」だと思います。

もう1つは、「関係性の質」という観点です。私はこの20～30年で、日本の企業は明らかに関係性



の質が希薄化していると思っています。私たちの会社では、飲み会や部活動、運動会など、経営層も参加して意図的に関係性を作る仕組みを持っています。それらはエンゲージメントの向上に一定の寄与があると考えています。ただし、重要なのは「強制しないこと」です。昔のように、上司に連れられて飲みに行く、といった形では、かえって逆効果になりかねません。

平松：1on1など上司と部下の対話も、単に形式として行っても意味がありません。人事制度を大きく見直すなかで、「パーパス」を軸に据えました。個人が何を実現したいのか、組織がどこに向かうのか。その接続を対話のなかで作ろうとしています。

堀川拓郎(以下、堀川)：先に話が出た「複雑性の罨」でいえば、リクルートではその複雑さ自体がある種の「意味ある無駄」として機能しているように思います。複雑な評価や配置、育成などに対する納

得性を担保するために、非常に多くのコミュニケーションコストをかけています。効率だけを考えれば無駄だとしても、そのプロセスを通じて組織の納得感や一体感が形成されている側面もあります。

加藤：確かに、労働組合との調整を徹底的に行い、合意形成を図るというプロセスは、時間がかかります。しかし、そのプロセスを経ているからこそ、一度決まった施策が組織にしっかりと根付く。「時間がかかったこと」を無駄と見るのか、それとも必要な投資と見るのかで、評価は大きく変わります。

「削る」作法

佐々木：このような構造のなかで、「削る」という意思決定はどのように行われているのでしょうか。

平松：基本的には、ある程度トップダウンでやらないと進まないと思います。一つひとつの施策を現場で合意形成しながら見直していくと、どうしても時間がかかり、結果として何も変わらない。そのため、「何削減する」といった目標を先に設定し、一気に進める。そのなかで必要なものと不要なものを見極めていくしかありません。

堀川：確かに全社的に削減目標が設定されると、一気に動きます。これまで積み上がってきて、コミュニケーションコストの高さゆえに手つかずになっていたものが、トップの意思で一気に整理されます。

曾山：「一度やめてみる」という判断も大事ではないでしょうか。無駄を意図的に捨てる仕組みとして、「捨てる会議」というものを定期的に行っています。会社が大きくなると、どうしても過去の施策が積み上がっていくので、4～5年に一度、意図的にそれを見直します。やめてみて問題が出れば、作り直せばいい。その前提があることで、思い切って捨てることができる。逆にいえば、「一度やめたら戻せない」という前提だと、何も捨てられなくなります。

佐々木：組織の成長段階や事業環境の変化に応じて、必要なものは変わります。常に動的に「やめること」と「やり直すこと」をセットで考える必要があるということですね。そして、無駄は単なる非効率ではなく、複雑性の副産物であり、公平性や納得性を担保するためのコストでもあり、場合によっては組織の機能や文化を支える要素でもあります。何を削り、何を残し、何をやり直すのか。その判断こそが、これからの人事に求められているのではないのでしょうか。

結果ドリブンの現場 プロセスドリブンの人事

人事に無駄はあるのか。それを語るのに、人事の役職者を務めた後、事業のリーダーになった人ほどの適任者はいないはずだ。三井化学の組織のグローバル化を先導し、2025年からオーラルケア事業部長を務める小野真吾氏に自らの経験を振り返ってもらった。

「グローバルでの等級付けや報酬決定の細かな方針など、いろいろな仕組みを手がけましたが、それらがすべてそのときに必要だったかといえば、そうではないと思っています」と、小野氏は振り返る。その理由を知るために、小野氏が手がけてきた人事改革を振り返る。

小野氏がHRBPを経て2015年に人事部戦略企画グループリーダーに就任した後、まずグローバルでのタレントマネジメントや後継者計画の仕組みを導入した。「CxO候補の育成が主な目的で、候補者の選任方法からレビューのプロセスまで、ゼロから構築しました」

もう1つは勤務先としての企業の魅力度を意味するエンプロイヤー・ブランディングの向上である。「欧米を中心とした海外でも、どんな会社なのかを現地の社員が存分に語れるように、WebやSNSでの発信を強化しました」

グループ各社に対するリーダーシップ開発プログラムや学習プラットフォームの導入も手がけた。「私が人事にきた当初は海外従業員比率が20%程度だったのが、40%を超えていました」

2021年にグローバル人材部部長に就任した後にはグローバル共通の人事管理システムを導入した。「全社のあらゆる役職や人事に関する情報を整理する機能とタレントマネジメント機能を包含したシステムを統合し、全世界120を超える子会社と本社に導入したのです」

こうした施策を進めるうえで、日本の変革よりも海外への広がり意識した。「日本にはしっかりと人材パイプラインが形成され、異動が当たり前のように可能ですが、海外は国や会社を超えた異動という基盤が整っていないうえに、戦略的ポジションは本社に圧倒的に多く海外は限定的だったのです。タレントに着目した人事施策を行う際も日本に比重が置かれがちでした。資格制度

や評価報酬制度など、日本の仕組みの精緻化に意識が置かれがちのところ、将来の成長戦略を見据えてあえて海外も含めたグループ会社への仕組みの拡大を意識しました」

ナインブロックの詳細運用は 各部門のニーズに合わせる

人事管理システムの刷新は小野氏自ら「ビッグバン」と称するように、相当な難事だった。「単体では給与・勤怠システムを置き換え、グローバルにコア・タレントマネジメントシステムを統合しました。それこそ人事の無駄の典型として、標準化されていないアドオンの仕組みが何十年分も積み重なり、一挙に標準化しました。システム改修は、グローバル標準の仕組みをいかに構築するかが、効率的運用という意味で重要だからです」

一方、仕組みの統一化、精緻化を最初から目指さず、改変可能性を考慮した粗い設計にして、ブラッシュアップしていく方法を選択したものもある。その典型が社員の潜在力と実績を9つの領域に分類するタレントマネジメントの仕組み、ナインブロックである。「3段階の定義は緩くし、細かな解釈は各部門に合わせました。各部門で人材評価についての議論が活発に行われるのが目的だからです。運用に慣れてくれると、アセスメントを導入したい、アセスメントとコンピテンシー、役職要件をつなげたいという意見が出てきましたので、それらに応えながら改善し続けるというやり方を取りました。三井化学は小さな事業の集合体であり、もともと自律性が高い。その自律性を潰してまで細かなプロセスの統合を最優先することは意味がないという考えが制度設計の根本にありました」

人事は企業文化を司る存在でもあり、もちろん「三井化学らしさ」も意識した。「自由闊達で、自主性を重んじることは長年、当社に培われてきた

三井化学 理事
ライフ&ヘルスケアソリューション事業本部
オーラルケア事業部長

小野真吾氏

2000年に新卒で三井化学に入社。情報通信関連事業の海外営業などを経て、2008年に人事に異動。組合対応や制度改定、採用責任者、国内外のM&Aの人事責任者、HRBPなどを経験した後、2021年よりグローバル人材部長に就任した。2025年より現職。



よき文化です。海外含め、多くの人材がそれを認めています。役員と従業員との関係はフラットでオープンです。以前からそうでしたが、2013年から始めたコーチングなどのリーダーシップ研修の効果もあるかもしれません。社長以下、メンバーのコーチングに長け、アサーティブなコミュニケーションの取り方がうまい役員が増えました」

前述のように、これらすべてがその当時から必要だったかというところではないという。ではなぜ作ったのか。「当時、全社の成長戦略や投資の議論がされるなか、向こう5年から7年でグループ会社が、特に海外で増えていくのは明確でした。だとすれば、未来を見据えてインフラを整えておかなければならないと考えたのです。必要に迫られてから慌てて作ったのでは間に合わないから、早めに着手しておこうと。でも、それらを活用する場面があるかといえば、作った時点で見ると限定的です。おそらく事業部側から見たら、その仕組みに必要性を感じていた部門もあれば、何のためにやっているのかと疑問を感じざるを得なかった部門もあるはずで」

成果の最大化を図る現場 公正性の担保を重視する人事

小野氏の視点から、6ページの人事の無駄を探る調査を見たときの感想も語ってもらった。

小野氏が注目したのは、現場の人たちが「業務評価の制度」「能力・行動評価の制度」「評価の実施・合意形成」といった評価全般、それに「上司一部下間の対話」「大規模組織での対話・会合」などに「無駄」を感じているという点だ。

「現場は自分が見えている範囲のなかでの成果の最大化を考えますが、人事部門は、全社員にとっての公正性を考えます。たとえば8000名の社員が3000名、3000名、2000名といった3組織に大

きく分かれていたとしたら、各組織のなかでの共通項は見出しやすいですが、同じ総数の社員が数百人単位の多くの小さな組織に分かれる場合、全組織をまたがって公正性を担保するのは極めて難しい。何かの指標を無理やり作っても、意味の薄い平均的なものになってしまう。そうなると、現場との乖離が生まれ、現場からは無駄だと判断されてしまうでしょう」

同様の理由で、現場と人事のスタンスの違いが発生しがちなのが採用場面だ。「現場だったら、候補者のなかに業界内で評判の人材がいた場合、この人は優秀だから、これくらいの報酬を提示してすぐに採用しよう、となるのですが、人事からすれば、ほかの候補者も考慮しなければなりませんし、人事の責任者を面接に呼ぶなどプロセスにも配慮して、いざ採用となったら職務評価もしてコンピテンシーも測定を、となる。つまり、結果ドリブンの現場とプロセスドリブンの人事という違いです。このプロセスの価値は現場からすれば低いかもしれませんが、人事にとっては必要不可欠なのです」

そう考えると、人事が職能をまっとうするため、しかるべきプロセスを踏まえる意味は大いにある。「プロセスがなくて結果だけになると透明性もなくなり、人事が無駄地帯と化してしまう。そのプロセスのなかに、現場にとっての価値をどう反映させるか。そこが人事の腕の見せどころだと思います」

人材派遣業界の需給の変化から考える 人という資源をどのように生かすべきか

人材派遣業界は、企業の効率化の影響を受け、ニーズが拡大したり、縮小したりする。AIの進化や浸透が進む昨今、人材市場ではどのような需給の構造変化が生じているのか。人材サービス会社ランスタッドのオペレーショナルタレントソリューション（OTS）事業本部本部長の林純子氏に聞いた。

日本を含めた世界39の国と地域に拠点を構え、幅広い職種の人材派遣や人材紹介を行うランスタッド。林氏が本部長を務めるOTSの中核を担うのは人材派遣ビジネスで、受注数全体のうち約9割を占めるという。取り扱う職種としては、物流や製造などの現場系職種が多く、経理やカスタマーサービスなどの事務系職種も含まれる。

「ここ数年の派遣ビジネス市場は全体的に成長傾向にあるものの、職種ごとに細かく見ると、需要が縮小しているものと拡大しているものがあります」と、林氏は説明する。縮小したのはテクノロジーの進化や浸透に伴って効率化が進んだ分野だ。物流、製造現場において、近年、ロボットによる自動化が進んだ業務の受注数は減少した。事務系職種では、データを正確にパソコンに入力するデータエントリー業務も同様に、自動化

の影響でニーズは縮小傾向だ。

一方で、高度な技術スキルを持つ人材のニーズが物流や製造の現場で高まっている。「物流と製造の派遣ビジネス受注数は、それぞれ前年比10%程度増加していますが、そのなかでも専門的なスキルを持ちつつ、デジタル面のメンテナンスもできる人材の依頼が多くあります」

またAIの普及を背景にデータセンターの需要が増えており、その運用や保守に当たる「電気主任技術者」などの国家資格を持つ人材のニーズは拡大している。また、物販や店舗での接客、カスタマーサービスなど、チャットボットでは完全に置き換えられない「人の介在」が求められる職種の需要の高まりも顕著だという。

近年のAIの進化や浸透は、企業に一層の効率化や生産性の向上を可能にする術を与えているのは確かだ。しかし、テクノロジーの進化に伴う

「人」の需要や、結局は人にしかできない業務の需要は、極端な人手不足によってより拡大している、というのが現在地だ。

「人手不足は世界共通の課題ではありますが、特に日本では少子高齢化に伴ってZ世代の働き手が減っていることが影響していると思います」

社員の生産性向上と

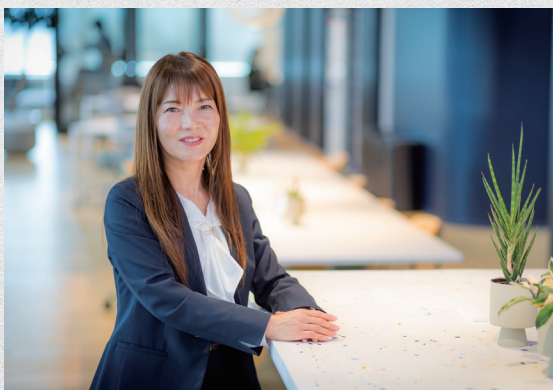
知識伝承

「自社で育てる」視点が重要に

こうした状況にあって、人事は限られた人材という資源をどのように生かしていくべきか。林氏は3つの提案があるという。

1つ目は、煩雑かつ工数がかかる業務の遂行は派遣社員に頼る一方で、社員には組織の運営上、よりコアとなる業務に集中してもらって生産性を向上させることだ。林氏は「真のパートナーとして経営課題に踏み込み、コンサルティング視点で協議を重ねた結果、業務体制の変革とともに実現した事例もあります」という。

2つ目は、本来は社員にこそ継承させるべきノウハウや専門的な知識を、次世代を担う社員に確実に伝える仕組みづくりだ。人材の流動化が進む職場では、長年にわたって職場に蓄



ランスタッド
オペレーショナルタレント
ソリューション事業本部
本部長
林 純子氏

日本的雇用の名残り、 人事と現場のズレ……

見えてきた無駄の正体

「人事の無駄」と聞くと、非効率な業務や不要な制度を思い浮かべがちだ。しかし、本特集の取材や調査を通じて見えてきたのは、無駄とは単純な効率性の問題ではなく、日本企業の雇用のあり方や組織構造と深く結びついている可能性だった。

調査で特に「無駄」が多く指摘されたのは、「組織に根付いた慣行、お作法」「人事異動」「社員の配置」など、日本型雇用の根幹に関わる領域である。だが、それらは単独で存在しているわけではなく、終身雇用や年功的昇進、長期育成、会社主導の配置といった仕組みを維持するなかで、副作用として生まれてきたものでもある。換言すれば、日本企業は無駄を内包することで、安定性や公平性を成立させてきた側面があるということだ。

その仕組みは環境変化のなかで軋み始めている。興味深かったのは、人事と現場で「無駄」と感じる領域が異なっていた点だ。人事は採用プロセスや異動運用に徒労感を抱き、現場は評価制度や1on1、大規模な対話などの施策に負荷を感じている。そこから見えてきたのは、制度そのものよりも「制度の意図」と「現場の実感」のズレだった。

事業部門と人事部門では、そもそも見ているものが違う。現場は成果の最大化を目指し、人事は全社的な公平性や納得性を重視する。そのため、現場から見れば煩雑に映るプロセスも、人事にとっては組織の透明性や公正性を守るために必要不可欠なものなのだ。人事における無駄とは、成果と公正性の間に存在する緊張関係のなかで生まれているともいえるだろう。

同時に、「無駄に見えるもの」が、必ずしも不要ではないという指摘もあった。飲み会、集合研修、部活動——効率だけを考えれば削減対象になり得るものが、実は関係性やエンゲージメント、偶発的な発想、人材育成を支えている。16ページの人事匿名座談会で出てきた、ハンドルに遊びがあるからこそ車が安定して走るように、組織にも一定の余白が必要なかもしれないという意見が象徴的だろう。

「はじめに」で述べたように、これからの人事に求められるのは、単純な削減ではないことが明らかになったと思う。何を残し、何を削り、何を再設計するのかを見極めるために、STEP3では有識者による無駄の背景と課題の深掘り、目指す姿のための処方箋、STEP4では実際に適正化を図ろうとする企業の事例に学んでいきたい。

Text=入倉由理子

積されたノウハウを知る派遣社員に固有の業務が集中する「業務の属人化」が起こりがちだ。

「特に事務系職種でこうした傾向が見られます。心当たりがある職場では、社員への知識継承のあり方を検討する必要があるでしょう」

3つ目は、企業が採用スベックについて多少妥協する姿勢を示すことも時には求められるということだ。AIの活用が急速に進むなか、現時点では専門人材の育成や採用が間に合っていない企業も多い。

「たとえばAIを活用したデータ分析が得意な人材を求める企業は多いものの、そもそもそのような高度なスキルを持つ人の数は足元では足りていません。企業が求職者に求める専門的なスキルと、求職者がエントリー時点で持っているスキルのギャップが広がるなかで採用が進んでいないのです。企業と求職者の双方が歩み寄り、まずは採用し、足りない知識は後々補っていくことが重要です」

同時に、求職者側のマインドセットの転換も促していく必要がある。

「今後は、『私のスキルでこの業務は無理だ』とあらかじめ決めつけず、学び続けて職種変更にも挑戦してみる、という意識がより求められるようになるはずです」

現時点では、AIによる業務効率化よりも人手不足の進行が速いといえそうだが、このようなときだからこそ、企業は自社に必要な人材をしっかりと見極め、うまく外部人材サービスを活用しながら、健康的な「ダイエット」を行っていくことが重要になりそうだ。

どう「無駄」を見極め どう「ダイエツト」を実践するのか

何事も計画立案には知識が不可欠だ。

「余白」としての必要な無駄を削ぎ落とさないためにも、HRM、ビジネス、社会関係資本など多様な専門家に知見を求めたい。

From an HRM Perspective |

人的資源管理の観点から

何を残し、何をやめ、何を変えるのか 目的と戦略に照らして「選択と再定義」を

人的資源管理の第一人者として日本企業の人事を長く見つめてきた
学習院大学教授・守島基博氏は、人事の「無駄」をどう捉えるのか。
人事の伝統、特性は無駄にどう影響しているのかを問う。

人事における「無駄」を考えると、まず重要なのは、「何をもって無駄とするのか」を掘り下げることです。6ページの調査結果を見ると、さまざまな領域に「無駄がある」という認識が示されていますが、それらを単純に無駄だと断じてしまうと本質を見誤る可能性があります。

私は人事の無駄には、大きく2つのタイプがあると考えています。1つは「時間や労力をかけているが、成果が見えない無駄」。もう1つは「施策そのものが機能していない無駄」です。

前者は、たとえば採用活動や1on1などが典型ですが、これらは本来意味のある施策であっても、「忙しくなる」「時間を取られる」「やらされる」という感覚と結びつくことで、無駄と認識されやすい。昨今はすぐに辞めていく人も多く、採用活動をイタチごっこのように繰り返し行わざるを得ず、工数は増えるばかりです。忙しく時間をかけても成果がなかなか上がりません。

ただし、ここで重要なのは、それが本当に無駄かどうかとは別問題だという点です。たとえば、ある企業で1on1を導入した際、当初はマネージャーから「時間ばかり取られて意味がない」という声が多く上がりました。しかし半年ほど経つと、部

下の側から「自分の考えを言いやすくなった」「業務の進め方を相談できるようになった」という変化が見え始める。つまり、成果が見えるまでの「時間のズレ」によって「無駄」だと感じさせてしまうケースが多いのです。

後者は、「施策そのものが機能していない」というタイプです。こちらはより本質的な問題で、たとえば表彰制度や改善活動、あるいは全社イベントなどに表れがちです。本来は組織の一体感を高めたり、現場の工夫を共有したりするために導入されたものが、既に目的が達成されていたとしても「定期的にやること」が当たり前となり、やめることが選択肢とならないことも少なくありません。

重要なことは、この2つの無駄は現場の感じ方としては同じ無駄に見えても、本質は異なるという点です。前者は「本来価値があるが伝わっていないもの」、後者は「本来の価値を失っているもの」。この違いを区別せずに議論すると、「全部やめればいい」という短絡的な結論に陥りかねません。

かつてあった目的が忘れられ 形骸化した施策だけが残る

そもそも、なぜこうした無駄が生まれ、蓄積し

ていくのでしょうか。

1つ目は、「目的が忘れられる」ためです。研修を例に取れば、かつて多くの企業では、新卒一括採用を前提にして、一律の研修を整備し、体系的に人材を育成してきました。しかし現在は、働いている人材の多様性も高くなり、求められる人材像も、働く人の価値観も大きく変化しています。それにもかかわらず、同じ研修を同じ形で続けているとすれば、それは機能しなくなるのは当然です。

これからの育成は、eラーニングや外部研修のメニューから、自分に必要なものを選び取る個別性の重視が前提になります。企業の「どのような人材戦略を描いているのか」という目的を共有し、「こういう人材になってほしい」という期待と、「自分はどうなりたいのか」という個人の志向をすり合わせるプロセスなしには、どれだけ多様な研修メニューを用意しても、それは形骸化していきます。

2つ目は、日本企業では伝統的に「人事権」を人事が持ち、中央集権的に現場をコントロールしようとする意識が強く働いてきたことです。外資系企業では現場に委ねられている採用や育成、評価を人事が中央で行うため、公平性・公正性を担保するための細かなルールや一律の研修などが多く生じているのも事実です。

3つ目として人事制度の持つ「変更の難しさ」が挙げられます。人事制度は、評価や処遇、キャリアに直結するため、一度導入されると変更に必要なコストがかかります。評価制度を変えようとすると、評価項目の定義、運用方法、システムの改修、従業員への説明など、多くの調整が必要になる。人事が集中管理していればなおさらです。そのため、「課題はあるが大きくは変えない」という判断が繰り返されます。

こうした構造のなかで、施策は増え続け、しかも削られにくいという状況が生まれるのです。

CHROが全体の設計者に 実行の権限はあくまで現場

これらを変えていく出発点は、まず、「やっていることの目的を問い直すこと」です。この施策は何のためにあるのか、何を実現したかったのか。それを改めて言語化し、共有する必要があります。新卒採用であれば、「なぜ新卒一括採用なのか」「それによって何を実現してきたのか」を問い直し、

学習院大学 経済学部 教授
一橋大学 名誉教授

守島基博氏

慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。1986年米イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。サイモン・フレーザー大学(カナダ)経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院経営管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より学習院大学経済学部教授。2020年より一橋大学名誉教授。



その結果、継続すべきだという結論になることもあるれば、見直すべきだという結論になることもあるでしょう。重要なのは、議論の過程を経るということです。

その際に重要になるのが、「誰が全体を設計するのか」という視点です。人事施策は個別に存在しているわけではありません。採用を変えれば育成が変わり、評価を変えれば配置が変わる。すべては相互に連動しています。現場は豊富なノウハウを持っています。しかし、それはあくまで「今の仕組みのなかでどううまくやるか」という知識であり、それをもとに改善することは「アプリ」を更新するようなものです。「OS」そのものを変えなければ本当の変革には至りません。全体を設計し直す役割は、戦略と結びつけて人事の仕組み全体を捉える視点を持つCHROこそが担うべきです。

そのうえで、CHROは目的と方向性という業務に集中し、具体的な実行方法を定める権限は現場のマネジャーに渡す。たとえば1on1であれば、頻度ややり方を一律に決めるのではなく、部下の状況に応じて調整できるようにしてあげる。そうした裁量があつてはじめて施策は機能します。

加えて、「アーリー・ウィン」のサインをビルドインすることも欠かせません。成果が出るまでに時間がかかる施策ほど、途中の小さな変化を可視化し、共有することが重要になります。それが現場の納得感を生み、施策の定着につながります。

何を残し、何をやめ、何を变えるのか。その判断は、目的と戦略に照らして行われなければならない。言い換えれば、人事に求められているのは、「選択と再定義」なのです。

人材の可能性を 最大限に引き出す「場」づくり 本質的な役割に集中し、無駄を解消せよ

日本の人事はなぜ無駄が多いのか。経営と人事の意識の乖離や、日本特有の均等主義など、構造的に無駄が生まれるメカニズムを、コンサルティングを通じて多くの企業の実例に詳しい野村総合研究所の青嶋稔氏に聞く。

人事組織における最大の問題は、経営の意識と実務の内容が大きく乖離している点にあります。日本の人事は基本的に人を均等に扱う傾向が強く、欧米企業のように、限られたリソースを注力すべき領域に集中させるという割り切りが十分にできていません。本来、均等であるべきは機会であり、処遇まで一律である必要はありません。しかし、成果を上げている人材に厚く報いる仕組みになっていないため、かえって不平等が生じています。そして、その不平等を調整するために膨大な時間が費やされているのが実情です。

さらに、日本企業特有の人事慣行も無駄を増幅させています。新卒一括採用や定期異動など、人事部門は常に「イベントドリブン」で動き、その対応に追われています。本来であれば戦略に基づいて人材配置を考えるべきところが、実際には「こ

の人を動かせば次は誰をどこに配置するか」という玉突き人事の調整業務に多くの時間を費やしています。

このように、長年にわたり守りの業務を中心に担ってきた人事部門に対して、戦略的な役割を求めても、短期間で変革することは容易ではありません。そのため、既存の人事部門とは別に戦略人事部門を新設する企業も見られます。

しかし、この対応も必ずしも有効な解決策とはいえません。2つの人事機能が並立すると、どうしても役割が重複してしまうからです。たとえば戦略人事が組織改革を主導しようとしても、労働組合との調整窓口は既存の人事部門にあるため、戦略人事の担当者が折衝のサポートに入らざるを得ないといったことが起こります。重複業務が増えて非効率が生じるほか、中間領域に落ちたボールをどちらが拾うのか、責任の所在が曖昧になります。

戦略に応じた施策を打ち 魂なき導入から脱却すべき

欧米企業と日本企業の違いは、こうした点に端的に表れています。化学メーカーのレゾナックは経営改革を進める過程で、世界のトップ企業と自社の経営チームを比較・検証したところ、欧米企業と比べて最も見劣りしていたのがCHROの役割だったといいます。欧米企業においてCHROは、企業文化の醸成を明確な責務として担っています。すなわち、戦略を実現するために必要な組織や人材のあり方を定義し、それに基づいてカルチャーを設計・浸透させることが人事の中核的な役割として認識されているのです。



野村総合研究所
コンサルティング事業本部
エグゼクティブパートナー
青嶋 稔氏

大手メーカーにてトップセールス、新規事業開発等に従事後、2005年に野村総合研究所入社。グローバル製造業に対する中期経営計画、事業戦略、営業改革、M&A戦略立案、買収後の統合戦略などを数多く担当。

一方、多くの日本の人事は、暗黙知に依存したハイコンテクストな文化を維持することにとどまりがちです。日本ではよく「うちの会社は」という表現を使いますが、新卒入社など長く在籍する社員には通じて、キャリア入社者にはそのニュアンスが伝わりませんし、ましてや外国人社員には到底理解できません。マッキンゼーが提唱する組織分析の「7S」でいえば、日本企業の人事はハードの3S（戦略、組織構造、システム）には熱心ですが、ソフトの4S（共通の価値観、スキル、人材、組織風土）への取り組みが弱く、戦略伴走機能が十分に備わっていません。

結果として、ジョブ型への移行やタレントマネジメントシステムの導入など、そのときどきに流行している施策に取り組んでも、形骸化してしまうことが少なくありません。たとえばMBOでは達成率100%を目指すあまり、目標を低く設定してしまう。lon1も実施することが目的になり、本来の対話の価値が得られていない。いずれも制度やツールを導入すること自体が目的化し、戦略との結びつきが曖昧なまま運用されるからです。このような魂なき導入では、形を整えることに多大な労力を費やす一方で、本質的な価値を生み出すことにつながりません。

個人の能力に依存せず、 戦略に必要な役割を定義する

では、人事の無駄を解消するためには、何が必要なのでしょうか。私はまず、戦略に基づき役割を定義することが必要だと考えています。日本企業は従来、メンバーシップ型雇用のもと、偶発的に現れる特定の優秀な個人に頼り、定期異動でうまく人を回すことで成果を上げてきました。しかし、多様な役割を1人で担える人材は限られており、意図的に育成することも容易ではありません。したがって、個人の能力に依存するのではなく、その人が果たしていた機能を分解し、複数の役割として再定義することを検討すべきです。戦略に応じて必要な役割を明確にし、それに基づいて人材育成や評価を行うことが不可欠です。

もっとも、こうした課題への対応として、直ちにジョブ型へ移行すべきかといえば、私は必ずしもそうとは思いません。経営環境やビジネスモデルなどの変化によって必要な役割は常に変わりま

す。厳格なジョブ型では、その役割が不要になれば解雇となりますが、日本には人を中心に考えるカルチャーがあります。であれば、無理にジョブと人を固定するよりは、日本のメンバーシップ型のよさを生かした仕組みに変えていくほうが合理的でしょう。今求められる役割とそのために学ぶべきことを明確にし、役割に対して社員に手挙げをさせる公募型の仕組みも有効な手段となるでしょう。

部門への権限移譲もさらに進めていくべきです。人事権の所在については議論の余地がありますが、少なくとも評価の運用や原資の配分については、ルールを決めたうえで、もっと部門に移譲してもよいのではないのでしょうか。それによって人事は細かな調整から解放され、戦略的な課題に集中できるようになります。AIを活用して、個人の意欲と組織のニーズをマッチングする仕組みを構築すれば、これまで人手で行っていた調整業務の多くを自動化することも可能です。

何より重要なのは、挑戦できる環境を整備することです。挑戦する人材をいかに増やすかという視点が求められています。

多くの企業で、経営は「挑戦せよ」「変革せよ」とメッセージを発していますが、実際の評価制度は減点主義に偏っており、挑戦した人材が正当に評価されていません。挑戦の難易度やそこから得られた学びを適切に評価できるマネジメント層も不足しています。社員は皆、「挑戦したら損だ」という現実を見抜いており、リスク回避的な行動を取るようになります。

若手社員の挑戦意欲が低いと指摘されることもありますが、実際には、挑戦を許容し、評価する環境が整っていないことが問題です。人事が担うべきは、まさにこの構造を変えることです。挑戦する人材を増やし、その挑戦を正当に評価する仕組みを作ることこそが、本来の役割といえるでしょう。

人事の仕事は、もはや調整にとどまるものではありません。戦略を実現するための文化を設計し、人材の可能性を最大限に引き出す、ひいては経営とともに価値を共創することが叶う「場」を作ることにあります。人事がその本質的な役割に集中できたとき、多くの無駄は自ずと解消されていくはずです。

効率、コスト削減のみの追求は組織を損なう 長期的視点で職場の ソーシャル・キャピタルに光を

人事の無駄を削るとき、見落としてはならないのが職場の関係性だ。

一見非効率に見えることも、組織力を支える資源となり得る。

職場のソーシャル・キャピタルを研究する経営学者の西村孝史氏に聞く。

人事の無駄を削減する際には、留意すべき点があります。一見すると非効率に見える取り組みのなかにも、実は職場の組織力に深く関わる重要な要素が含まれている場合があるからです。

その1つが、ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)という視点です。ソーシャル・キャピタルとはもともと社会学の概念であり、誰と誰がどのようにつながっているかを点(人)と線(関係性)のネットワーク構造として捉えるものです。点と点が何本つながっているかという関係性の多さや、ネットワーク全体のなかでどれだけ中心に位置しているかという中心性など、さまざまな指標によって分析されます。

目先の成果を求めすぎると 組織の基礎体力を損なう危険も

しかし、企業組織において誰と誰がつながりがあるか、個人の詳細な交友データを収集するのは、携帯のアプリやネームタグで測定できる商品はあるものの、プライバシーの観点から研究者が観察するのは容易ではありません。そこで私は経営学、とりわけ人的資源管理(HRM)の観点から、線の上で何がやり取りされているのかに着目し、職場のソーシャル・キャピタルを「他者から自発的な支援が得られる関係性」と捉え直しました。すなわち、「この人のためなら一肌脱いでもいい」と思ってもらえる関係性のことで、一般的な言葉で表現すれば「人脈」に近いかもしれません。ソーシャル・キャピタルが豊かな状態とは、「指示されたから仕方なく仕事をする」のではなく、「この人の助けになってあげよう」という自発的な行動が活発に生まれている状態を指します。

経営学においてソーシャル・キャピタルを測定する指標は必ずしも確立していませんが、1つのわかりやすい例として、個人に対して指名で相談が持ち込まれるかどうかが挙げられます。「この部門の誰に聞くべきか正確にはわからないが、まずは〇〇さんに相談しよう」と名前が挙がる場合、その人が信頼され、実質的な窓口として機能していることを示しています。

また、ある企業では、研修で出会った人同士がその後どの程度コラボレーションしているかを指標として捉えようとしています。単に研修内容の理解度にとどまらず、その出会いを契機としてどのようなビジネスが生まれたのかを追跡するという考え方です。近年では、ソーシャル・キャピタルが組織力に大きく影響するという観点から、研究も進んでいます。

ここで「人事のダイエット」というテーマに立ち返ると、重要なのは何を基準にダイエットを行うかという点です。コストや利益、株価などのほかにも、時間軸という基準もあります。体脂肪を落とすために極端な食事制限をすれば、筋肉まで落ちてしまうのと同じで、目先のコスト削減を優先するあまり、長い目で見れば組織力を落としてしまうこともある。かといって人脈や関係性に過度に依存した組織だと組織の指揮命令系統が歪められてしまいます。

人事施策には、即効性のあるものと、効果が表れるまでに時間を要するものがあります。結果がすぐに出ないことを理由に施策を打ち切るケースも見られますが、実はあと2、3年待てば実を結ぶはずだった芽を、自ら摘み取ってしまっているのかもしれません。重要なのは、人事や経営者が

どこまで結果を待てるかという時間軸、特に長期性の視点です。

雑談やユーモアの効用を 人事施策として見直してみる

その観点から見直すべきなのが、従来、無駄とされてきた行為です。たとえば、職場におけるスモールトーク（雑談）やユーモア、ゴシップ、さらには軽いからかいといったものは、生産性を阻害するものとして否定的に捉えられがちでした。しかし近年の研究では、これらが必ずしも悪影響ばかりではないことが示されています。対人関係にポジティブな影響を与え、結果として職場の生産性やワーク・エンゲージメントの向上につながる可能性があるのです。

ラトガース・ニュージャージー州立大学のジェシカ・メソット准教授らの2021年の研究によれば、職場でのスモールトークは、確かにその瞬間の仕事を手の止めさせ、ワーク・エンゲージメントを一時的に低下させます。しかし、その会話によって感情が高揚し、結果として1日の終わりのウェルビーイングを向上させることも明らかになっています。

また、ゴシップは単なる噂話にとどまらず、情報共有や一体感の醸成につながる側面もあります。からかいや冗談のなかには、組織に対して率直な意見を言える余白が含まれており、心理的安全性の一端を担っているともいえるでしょう。

もともと、ソーシャル・キャピタルには光だけでなく、影も存在します。関係性が強固になりすぎると、いわゆるオールドボーイズネットワークのように、特定の集団に閉じたネットワークが形成され、外部の人材や新しい視点を排除してしまう可能性があります。ある世代にとっての強固なネットワークが、下の世代にとっては「目の上のたんこぶ」になるなど、世代やジェンダーによる壁が生じることもあります。また、からかいやゴシップが、ハラスメントにつながるリスクも否定できません。

これは、ソーシャル・キャピタルが一定の水準まではプラスに働く一方で、行きすぎると逆効果になるという逆U字形的の関係で説明できます。したがって重要なのは、バランスを取ることです。

こう見ていくと、スモールトークやゴシップが



東洋大学 経営学部 経営学科 教授

西村孝史氏

メーカー勤務後、2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。東京都立大学准教授等を経て2025年4月より現職。専門は人的資源管理論、組織行動論。著書に『職場のソーシャル・キャピタル』（中央経済社）ほか。

生まれる環境をいかに作るかという点において、人事が貢献できる余地は大いにあるはず。少なくとも「効率が悪いから」「コストがかかるから」という理由だけで安易に捨ててよいのか、再考の余地があるでしょう。

人事はさまざまな施策を通じて、ソーシャル・キャピタルを強めることも弱めることもできます。いちばんわかりやすい例は人事異動です。ジョブローテーションは、「玉突き人事」といわれるように、戦略的意図が希薄なまま行われているケースも少なくありません。そのため、近年は否定的に見られることが増えていますが、個人的には非常に重要だと考えています。たとえば、職能の枠を超える異動か否かによって、その人が持つ人脈や関係性の強さを規定することができます。「一皮むけた経験」や「修羅場体験」などと呼ばれる成長機会も、こうした異動によってもたらされることもあります。

いわゆる玉突き人事を行うだけでは、ソーシャル・キャピタルの観点からも十分な効果は期待できません。さらに、多くの場合、異動は本人のキャリアという視点でのみ語られがちですが、本来は異動元・異動先の職場における関係性の再構築まで含めて考える必要があります。

人事のダイエットを考える際には、ソーシャル・キャピタルという視点からも、何を削り、残すべきかを見極め、人事として貢献できることを見直してみるとよいでしょう。人事には施策を通じて個を強くするだけでなく、職場を固める・緩めることで組織力も高めることが期待されています。

AIを活用した「ダイエット」の本質とは 人が担うべき領域に集中できる 状態を作ること

AIの進展は人事業務を大きく変えつつあるが、重要なのは単なる効率化ではなく、人間が担うべき役割を再定義することだという。

AI時代の「人事のダイエット」の本質について、日本総合研究所の高橋千亜希氏に聞いた。

人事のダイエットを進めるうえで、もはやAIの活用は欠かせません。ただし、私は「ダイエット＝単なる削減」ではないと考えています。業務のなかには、削るべき無駄と残すべき無駄があるということです。

私たちは、AI時代の人的資本経営を考えるにあたり、AIには代替できない人間ならではの知性や感性を「HI（ヒューマン・インテリジェンス）」と呼んでいます。このHIが担うべき領域、すなわち残すべき無駄は、次の3つに集約されると考えています。

1つ目は感情が揺れ動くプロセス、2つ目は対話のなかで生まれる回り道、3つ目は判断を下す前に迷う時間です。一見すると無駄に思えるかもしれませんが、即座に答えを出さず、人の感情に寄り添い、人と人との関係性を構築し、試行錯誤を

重ねながら考え抜くことは、HIにしかできない高次の営みです。

具体的には、データ入力や日程調整といった高度な判断を要しない定型業務は、速やかにAIへ置き換えるべきでしょう。一方、人事評価コメントや求人原稿の作成などは、データ収集や情報補完にAIを活用しつつ、それらを統合して最終的な意思決定を行い、結果責任を持つのはHIの役割です。また、面談の実施や組織文化の構築など、複雑かつ個別の判断を要する業務は、依然としてAIによる代替が難しい領域といえます。

このように整理すると、AIは判断の前工程を大幅に効率化しますが、判断そのものを人間から奪うものではありません。むしろ前工程に費やしていた時間を削減することで、人間は思考の密度を高め、判断の質を向上させることができます。ダイエットの本質とは、単に業務量を減らすことではなく、人が担うべき本質的な領域に集中できる状態を作ることなのです。

ニーズなきAI化は意味がない タスクベースで徹底検証すべき

AIによる変革は、かつてないスピードと強度で企業活動にインパクトをもたらしますが、仕事のプロセスそのものが根底から変わるかといえば、必ずしもそうではないと考えています。現在のプロセスが事業運営上の最適解として確立されているのであれば、その流れ自体は維持されます。変わるのは担い手です。

ただし私は、技術的に可能であるからといって、あらゆる業務をAI化すべきだとは考えていません。たとえば議事録作成はAIで代替可能ですが、

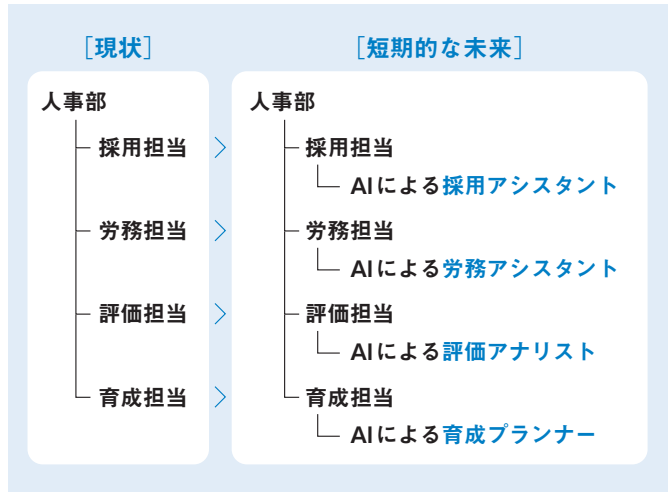


日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
人事・組織戦略グループ
シニアマネジャー

高橋千亜希氏

臨床心理学修士。独立系ファームを経て、日本総合研究所。一貫して、人事コンサルティングに従事し、採用・育成・制度改革など幅広い領域を支援。著書に『AI時代の人的資本経営』（共著、日本能率協会マネジメントセンター）など。

【図表】人事組織体制にAIが組み込まれる
短期的な未来予測



出所：『AI時代の人的資本経営』日本総合研究所
ポスト人的資本経営研究所&先端技術ラボ（日本能率協会マネジメントセンター）、
編集部が抜粋および一部改変

新入社員にあえて任せるという選択も十分にあり得ます。会議内容の記録が目的であれば自動化することが合理的ですが、育成の観点から業務理解を深める手段と捉えれば、一定の期間むしろ人が担うことにも意義があります。

このように、「ニーズ」なきAI化は非常に危険です。ここでいうニーズとは一般的なトレンドではなく、自社にとっての目的を指します。「この業務は本当に人間が担うべきか、それともAIに任せるべきか」という問いを丁寧に検討することが不可欠です。

これは人事における業務改革(BPR)の考え方と共通しています。単に業務プロセスの見直しを目的とするのではなく、「人間が真に担うべき業務は何か」を明確にする。そのためにタスクレベルまで分解し、フローを再設計していくことが、組織全体の効率化につながります。

こうしたタスクの分解とフローの再設計は、人事部の組織図を書き換えていくでしょう。タスクレベルまで分解していけば、それぞれの業務のなかにAIが担う仕事、HIが担う仕事が見えてきます。短期的には、採用業務は採用担当者(HI)とそれをサポートする採用AIアシスタント、評価業務は評価担当(HI)とそれをサポートする評価AIアナリスト、労務や人材育成も同様に、というような組織図になっていくはずですが(図表)。AIを同僚や部下として活用することで、業務の質とスピードは大きく向上します。グループ内の間接業務を集約するシェアードサービスは、これまで大量の事務処理を前提に拡大してきましたが、AIがその処理を代替できるのであれば、ワークフローの企画や組織の意思決定を担う少数の人員で運営できるようになるかもしれません。

人事は戦略設計の中核へ 管理からデザイン部門への進化を

また、AIの普及は現場と人事の関係にも変化をもたらします。AIが判断の前工程を担うようになれば、現場のマネジャー自身が人事的な意思決定を行うことも可能になります。ただし、そのためには現場マネジャーの人事リテラシーをさらに高めていくことと、的確な意思決定をサポートするHRBPのような機能が不可欠です。人事は本社の自席にとどまるのではなく、“事業オリエンテッド”で人事を語る人材をいかに育成するか

がポイントになります。しかし現実にはHRBPとは名ばかりで、事業部人事の業務に追われているだけというケースも少なくありません。事業戦略と人材戦略を結びつけ、現場で判断を下せる体制を整えることが、これからのHRBPの理想像といえます。

こうした変化を踏まえると、これからの人事は単なる管理部門ではなく、デザイン部門へと進化する必要があります。経営戦略を踏まえて、どのような組織を構築するのかを設計することが求められます。そのために人事が注力すべき領域は、意思決定支援、マネジャーの育成支援、そして組織文化やエンゲージメントの設計です。AIはデータの収集や分析には長けていますが、一人ひとりの生の声に丁寧に耳を傾け、課題の背景にある感情や価値観を理解することは人間にしかできません。

デザイン部門であるということは、会社や事業の成長に応じて、従業員の体験価値(Employee Experience)をいかに高められるかが問われます。従業員が「この会社にいる意味」を感じられるような文化を育むのは、人事の大きな責任であり、AIはその責任を果たすための手段なのです。

何のために、どこまでAIに任せるのか。その問いに向き合い続けることが重要です。効率化そのものを目的化せず、事業の価値やウェルビーイングを高めるためのパートナーとしてAIを位置付ける。それこそが、本来あるべき姿なのだと考えています。

「気合と根性」から科学的アプローチへ 最後の一手間を人に残し、 「自動化」を実現

ものづくりの現場で必要な自動化装置・設備に組み込まれる機械部品・金型用部品を
 確実短納期で生産・供給する駿河生産プラットフォーム（駿河生産PF）。

ものづくりの観点から、強靱で無駄のないオペレーションを維持するヒントを探る。

工場の設備には多くの種類の機械部品が使われ、その半数以上が金属加工品であるといわれている。駿河生産PFの製品のほとんどは、顧客が、欲しい形状・寸法などをミクロン単位で指定する、受注生産の金属加工部品である。何が、いつ、何個来るか、実際に顧客からの受注が届くまでわからないなかで、「少量多品種生産（変種変量生産）」を「確実短納期」で行うのが同社のものづくりの特徴だ。その生産方式を可能にするには、デジタル技術を活用し、無駄を徹底的に排除したオペレーションが不可欠である。

金型バックエンドセンター長の堀英樹氏は言う。「無駄取りは製造業の宿命のようなものです。より速く、確実に、良品をお客さまに届ける。そのために全体のリードタイムをいかに短くするか、まずはそこを見ます」

たとえば、金属に穴をあけるパンチという金型部品の加工には、材料の出庫から検査まで従来は9つの主要工程があり、1件の受注が製品に仕上がるまでに、熟練工と多種多様な機械で約40時間を要していた。本格的な生産改善にあたっては、まずは全工程を見渡し、モノと情報の流れを徹底的に分析し、最適なものづくりをデザインし直し、無駄を徹底的に排除。カン（勘）・コツに頼っていた部分はデジタル技術を最大限活用しつつ自動化

を実現。1つの注文ができ上がるまで淀みなく流れる生産ラインを実現させた。

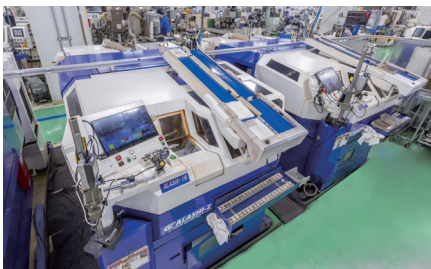
「その結果として主要製品である丸パンチの生産ラインでは、1件の生産リードタイムは40分にまで短縮しました。また、熟練工の頭のなかに入っていた各寸法の公差（加工において許容される誤差）などのデジタル化を図ることで、必要な人手も減り、大幅なコストダウンにもつながる、という流れができました」（堀氏）

生産プラットフォーム・ハブ執行役員の黒田悟氏は、「たとえば現場の作業者に『コストを下げて』と言っても、彼らにとってコストはその場では見えないため、何をしたらいいかわからない。でも、『いいものを1個だけ狭く速く流す』という大きなコンセプトに基づき、どの工程にもモノが滞留せずに、するすると流れている状態がコスト的にも最もいい、と定義すれば、滞留＝コストを悪化させているものと理解します」と説明する。

「科学的」納期遵守への パラダイムシフト

駿河生産PFがこのような考え方にたどり着いたのは、ここ十数年の話である。それまでは「気合と根性で納期を守る」生産であった。当時の標準出荷納期は3日で、1本に40時間かかる加工を1日に数千本仕上げるために、出荷日に向けてひたすら走る。間に合わなければ時間外に、作業者が自らの手で配送して凌ぐなどの日々が続いていた。

「あるとき、標準出荷納期3日を2日にするためには、本来はいつから作り出さなければいけないのか、とシミュレーションをしました。すると出荷日マイナス4日、という結果が出た。つまり、受注する前から生産が始まっていなければならない



「自動化」の結果、駿河生産プラットフォームの広い生産現場に人はまばらだが、人は最後の一手間を担う重要な存在だ。

駿河生産プラットフォーム
金型ビジネス・ハブ
金型バックエンドセンター
センター長

堀 英樹氏 (写真右)

生産プラットフォーム・ハブ 執行役員
ME事業グループ
MEバックエンドセンター センター長

黒田 悟氏 (写真中央)

グローバル製造サービスセンター
センター長

杉山暢一氏 (写真左)



い。これが、『気合と根性』の限界と、科学的なアプローチの必要性を認識したポイントとなりました」(黒田氏)

標準出荷納期を2日とするため、工程全体、個々の工程、そして工程間の無駄を統合的に検証していった。結果、実際の加工作業のみならず、注文の着手順序を決める「差し立て」のデジタル化、必要な機能に絞り込んだ設備の内製、工程間の自動搬送、検査結果の自動判定など、愚直な改善を積み重ねた。最初からすべてを一度に変えるのではなく、ある程度贅肉が落ちてから自動化を進める、という順序で筋肉質化を図った。

リードタイムにこだわった結果、標準出荷納期が1日短縮された後でも、生産には余裕が生まれ、納期遅れや作業者の残業も減り、顧客からの急な注文にも応えられる体制になった。また、余剰人員はリスクリングで他工程やエンジニア職に配属転換するなど、人手不足の解消にも役立っている。

一方、すべての生産工程の自動化・無人化を図ることを目的としているわけではない。「すべての工程を自動化することもできるのですが、最後の一手間を自動化するには、それまでの工程をすべて自動化したのと同じくらいの開発コストがかかる。それはむしろ投資のムダになります」(黒田氏)。駿河生産PFにおいては「ニンベン(の)つく自動化」が開発コストと生産コストのバランスにおけるリーンな生産のカギとなっているのだ。

改善を広げ、モチベーションを維持

間接部門であるグローバル製造サービスセンター長の杉山暢一氏は「製造における物の流し方、考え方は間接部門でも生きる」と言う。「我々のものづくりの考え方は事務業務にも応用できると考え、自分の工程のインからアウトだけではなく、

前工程、後工程のインとアウトも見て改善を考える、という意識をまず統一しました。自分の業務の専門性、特殊性ではなく、リードタイムにこだわることで、全体最適が実現されるという意識が浸透しつつあります」

黒田氏は、「製造でも、間接業務でも、現場の人たちがサボろうとしているわけではない。だから、『今、マズイよね』というのは、幹部がしっかりと指摘して、『ひと転がり目』を作ることが重要」と強調する。

それでも、「いまだ製造の改善は2合目くらい」(黒田氏)だという。手つかずの領域や「カン・コツ」への依存もまだあるなかで、リードタイムにこだわる改善をベースに、「習熟レス(習熟不要)」によるミスの削減、コストの削減というサイクルを継続させている。

現場のモチベーション維持も工夫のしどころだ。「全員の活動とすること、これが改善を続けるには必須です。幹部だけで改善を推進しようとしても、現場の人たちが、その改善によるメリットを理解できなければ改善活動は止まります。全員が参加して、一人ひとりが少しずつ速く流れれば、皆にとって楽になるよね、という実感が必要なのです」(堀氏)

特に技術開発は期間が長い分、マラソン状態になってモチベーションの維持が難しい。「変化が見えてこそ、モチベーションが上がります。外の世界の変化も取り込みながら、変化に向いていくための仕掛けとして、業務外ですが、ロボットOSやAIなどを対象とした部活動も始めました。個人のWill、『やりたい』を満たせるような仕掛けも非常に重要です」(黒田氏)

納期を死守する「気合と根性のWill」はいまだに大切だという。ものづくりにおけるダイエット(無駄取り)は人事の領域にも参考になりそうだ。

筋トレの専門家に聞く 肥満気味の組織にも効く ダイエットの要諦とは

人事のダイエットについてさまざまな角度から考えるならば、
本家本元である身体のダイエットの考え方やコツも参考になるのではないか。
そんな仮説のもと、“筋肉博士”として著名な順天堂大学教授の谷本道哉氏に
ダイエットや筋トレの要諦について話を聞いた。

「私は人事のことは詳しくありませんが、きっと、組織を動きやすくするためにいろいろな制度を取り入れた結果、かえって足枷になってしまっている、この状態をなんとかしたいということなのではないでしょうか。組織に蓄積された無駄な脂肪を削ぎ落とし、強化すべきところは鍛えて、健康な組織を取り戻すということであれば、身体づくりと共通するところはあると思います」

谷本氏は、本誌の仮説に対して開口一番このように語る。では、そのダイエットに取りかかるために大事なことは何か。谷本氏は、自身の専門である筋トレに絡めてこう続ける。

“やるか、すぐやるか!”が 谷本氏の筋トレのモットー

「私が筋トレに関していつも皆さんに言っているのは、“やるか、すぐやるか!”です。筋トレが必要だ、やろうと決めたなら、やらない選択肢はありません。すぐに始めたほうがいい。ところが、するつもりはあるのに、実践できていない人も少なくない。できない理由を見つけて後回しにしてしまう。こういうのは好きじゃないですね。余計なものに縛られずフィット

ワーク軽く、身軽にどんどん進めていくというのが、筋トレでも仕事でも大切だと思います」

筋トレでいえば、「忙しくて時間が作れないから無理」「風呂上がりはゆっくりしたいから今日は筋トレはやめておこう」などと都合のいい言い訳をして行動に移せないといった話はよくある。

人事のダイエットに関してはどうだろう。「この制度は組織全体で見るとプラス効果は薄いですが、一部恩恵を受けている社員もいるからすぐにはやめることができない」「社長の肝いりで始めた制度だから早々に見直すわけにはいかない」と迅速な改革をためらうケースは少なくないはずだ。そんなときは、“やるか、すぐやるか!”の言葉を念頭に、フィットワーク軽く動くことを意識すべきなのかもしれない。

また、谷本氏がやらない言い訳と並んで注意すべきだと指摘するのが既成概念にとらわれることだ。

「筋トレの世界では、ジムに通って重いものを上げ下げしないと筋肉はつかないという既成概念がありました。しかし、今、その常識は変わってきています。ハイインテンシティ(高強

度)であれば、ハイローデッド(高重量)でなくても筋肉はつくという考え方が一般的になっています。負荷重量は軽くても、もうできないというところまで続ければ筋肉はつくんです。私の恩師であり、日本を代表する筋肉研究者である故・石井直方先生がその効果を検証した、腕や脚にベルトを巻き血流を制限して低負荷の運動をする加圧トレーニングがその先駆け。その後、私と石井先生で取り組んだ、動作を3秒ほどかけてゆっくりと行うスロートレーニングの研究が続き、世界的に類似の研究が広まりました。それでも認めがたらない風潮は学術界にも多少あったのですが、多くの研究や追試が重ねられて、今や既成概念は覆されました」

このように、それまで常識とされていた概念が科学的研究によって反証されるケースは筋トレの世界に限らず起こり得る。人事の世界でも、時代の変化に伴う動向をしっかりとキャッチアップしておくことが重要となる。

「楽しんで効果あり」という 喧伝に躍らされるな

上述のような専門家による重層的・

順天堂大学
スポーツ健康科学部 教授

谷本道哉氏

専門は運動生理学、トレーニング科学。NHK総合「みんなで筋肉体操」などテレビ出演多数。著書に『筋トレまるわかり大事典』（ベースボール・マガジン社）、『みんなで筋肉体操』（ポプラ社、共著）、『世界のビジネスエリートの常識 人生を変える筋トレ』（総合法令出版）など。



多角的な研究がなされている一方で、似非科学や単なる個人の経験、都市伝説レベルの手法が簡単に流行しがちなのも、ダイエット、筋トレの世界ではよくある話だ。「ハイボールは太らない」なども、この種の都市伝説の1つだ。ハイボールにはアルコール以外のカロリーがないだけで、アルコール自体にはカロリーがあり、しかも内臓脂肪に変換されやすい。では、なぜこのような真偽の怪しい話が広まるのだろうか。

「人は聞こえのいい話に飛びつきたがるものだからでしょう。楽しんで痩せられると喧伝されると、すがりつきたくなる。しかし、実際にやってみると、効果が少ないことはよくある。この手のダイエット法の提唱者には、エビデンスがあると主張する人も多いのですが、自分の主張に都合のいいデータを持ってきて、科学的根拠があるように見せることはできません。聞こえのいい話は、眉に唾つけて聞いたほうがいいのかもかもしれません。内容をよく見て真偽を判断する必要があります」と思います。

“やるか、すぐやるか！”は重要だが、“何をやるか”に関しては慎重に検討する必要があるようだ。

ダイエットは 生活習慣の変革 決して終わりはしない

ここで話の方向性を変えよう。谷本氏は、NHK総合「おはよう日本」内で放送されていた「筋肉体操」の講師としても知られる(2026年4月からはNHK総合「午後LIVE ニュースーン」内、15時台で放送)。視聴者の筋トレへのモチベーションを高める役割を担ううえで、どんなことを意識しているのだろうか。

「そこにはポリシーがあります。“自分自身がやること”です。声かけに関していうと、自身がやっているほうがやはり生きたワードが出てきます。文字面だけではなくて言い方も大事です。一つひとつの言葉や声の響きも、やっているからこそ出てくるものがあります。ですから番組ではカンペは作りませんが、アドリブでセリフが変わることもあります。また、動きの邪魔をしないタイミングや、『このあたりでフォームが崩れるだろう』『このぐらいの回数でこんなごまかし方をするだろう』といったことを想定した声かけというのも大事にしています」

人事のダイエットを現場も納得で

きる形で進めるためには、間違いなくマネジャーの役割が大きくなるだろう。そんなマネジャーにとって谷本氏の指導者としての言葉は大いにヒントになりそうだ。

さて、最後に聞いておかなければならないことがある。「ダイエットが続かない問題」「痩せたとしてもすぐリバウンドする問題」だ。これに対して谷本氏はどのようなアドバイスをくれるだろうか。

「まず、ダイエットを期間限定で考えないほうがいいですね。特定の期間だけ食事量を減らして運動を頑張っても、やめればもとに戻る。ダイエットとは、身体をいい状態にするためにこういうふうに変えていきたいと思います。短期目標はあっていますが、終わりはありません。クリアすれば次の短期目標が出てくるかもしれません。身体の変化とともに理想の身体も変化していくとしたら、ずっと変わり続けていけることになりますね(笑)」

STEP 4 事例からの学び

どう自社の「無駄」を 適正なものにしたのか



何を削り、何を残すのかを決め、「無駄」の適正化を図るために、実際にはどんな行動が求められるのか。4社の事例から学びたい。

レゾナック

統合時に文化を一から創造 変革への前向きな姿勢に「体質改善」

企業合併は人事の無駄をなくす好機だといえる。2023年に誕生したレゾナックの例を見てみよう。CHROの今井のり氏は新しい文化の創造を通して体質改善というダイエットにつなげた。

昭和電工と日立化成が統合し、2023年に誕生した機能性化学メーカー、レゾナック。統合の約1年半前から、今井のり氏は旧日立化成側の統合リーダーとして、昭和電工側の同じくリーダーだった現代取締役CEOの高橋秀仁氏と、新しく作る会社像を徹底的に議論した。

その結果、どちらかに合わせるのではなく、新しい会社を一から作ることで合意した。今井氏が話す。「どちらか一方が主役になるわけではなく、一緒になって新しい会社を作ろうという共通の思いに達することができました」

企業文化の変革から始めたのは、企業文化を作ることが事業戦略そのものだと考えたからだという。「企業文化は対面するマーケットで決まります。機能性化学という事業分野は川下に近く、お客さまに真摯に向き合い対応できる自律性が高い人材の存在が肝になります。トップダウン型ではうまくいかず、社員一人ひとりの個の能力とそれを解き放つ『共創文化』が不可欠なのです」

こうした考えに至る背景には、今井氏の幼少期からの「役割意識の強い日本の文化」に対する違和感が影響している。「企業社会はまず組織があ

り、ポジションがあり、それに個人が従うという構造です。役割意識という縛りから解き放たれたら、個の能力がもっと生きる。文化を作ることこそがCHROが担うべき役割だと考えました」

CEOとともに社員と直接対話 行動様式の変容を目指す

まず2021年の1年間で、社員の意見も取り入れながら、既に掲げていたパーパスを軸として大切にしている価値観を整理、4つのバリューとして明確化していった。パーパスは「化学の力で社会を変える」。バリューは、「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性と高い倫理観」の4つだ。「パーパスは抽象的になりがちなので、まずはバリューの実践によって、行動様式を組織の壁を越えて自律的に動くように変えることを重視しました。マネジャー層を起点にカスケード式に現場に浸透していくよう、人事評価項目やエンゲージメントサーベイに反映させ、リーダーとメンバーがバリューについて議論する研修を実施したり、バリューにかなった行動を解説する事例ハンドブックも作成、配布しました」



レゾナック・ホールディングス

取締役 常務執行役員

最高人事責任者(CHRO)

今井のり氏

特筆すべきは、CEOの高橋氏とCHROの今井氏がタッグを組み、パーパスとバリューの浸透に最前線で取り組んできたことだ。「一度に多くを浸透させようとしても無理。2022年は発信、2023年は共創、2024年は自律、2025年は現場と、注力するテーマを毎年定めて一点突破を目指しました」

具体的には、2022年はパーパスとバリューの認知を深め、会社の将来像と背景にある経営陣の思いを伝えるために、70カ所以上の拠点を2人で回るなどし、以降も毎年継続している。

企業文化を変えるには、マネジャーに武器を与えるトレーニング、社員全員が試せる場、経営陣のコミットメントという3つが不可欠だという。

マネジャー向けのトレーニングとしては、2022年に行った「共創型コラボレーション力強化研修」がある。「共創力強化のために必要な5要素として、無意識の思い込みの排除、心理的安全性の確保、発信力、傾聴力、ファシリテーション力を学んでもらったうえで、研修前と研修3カ月後で、自身の360度評価の値がどう変わるかを見ました」

社員全員が試せる場は、「グローバルアワードAHA！（アハ：Awards of Harmony）」が好例だ。組織の垣根を越えたチームが、パーパスとバリューを踏まえた行動宣言を策定し、その目標と取り組みをエントリーしてもらい、優秀なチームを表彰する。そのほか、パーパスに即した具体的な行動を実践し、広げていくREBLUC（レブルック：Resonac Blue Creators）と呼ばれる社内コミュニティもある。

最後の経営陣のコミットメントには、印象的なエピソードがある。「CEOの高橋は当初、シャープで歯に衣着せぬ物言いもあり、社員向けのスピーチの評判がよくありませんでした。役員合宿で全員でダメ出したのですが、最終的には、無

難な方向に整えるのではなく、高橋のよさを踏まえたうえで、必要な補完はほかの役員が担おうと、変革に向けたワンチームとしての結束が生まれていきました」

その結果、CEOとCHROが企業文化の変革に集中し、事業はほかのCXOや各BU長に権限を委ねることで、変革を支える経営の形が作られていった。

会社は人生を豊かにする

コミュニティの1つだ

今井氏は、旧日立化成に新卒で入社した後、経営企画、米シリコンバレーでの海外営業など、幅広い領域でキャリアを積んできた。今井氏は経営企画部長時代に、ロバート・キーガンの著書『なぜ人と組織は変わらないのか』（英治出版）に強く影響を受け、「戦略は文化に依存するから、そこから変えるべきだ」と、役員向けに施策を提案したことがあった。「当時は人的資本という言葉もなく相手にされませんでした。今は追い風が吹いています。未来は過去の延長線上ではなく、その未来を決めるのは、人的資本といった非財務指標だと役員はもちろん投資家も認識するようになりました」

現在は現行の職階を撤廃し、すべてのポジションについて必要なスキルを定義したうえで、ふさわしい人材をあてるスキルベースの人事改革を進めている。「事業部長や拠点長向けの説明会を実施したところ、明らかな反対者はいませんでした。この会社にいる限りは変わっていくのが必然、という認識に立ち、『どうしたら運用できるのか』という視点での建設的な意見や質問ばかりでした。文化の創造という体質改善を経て、変革推進のためのコミュニケーションコストが大きく下がっているのを感じます」

今後の課題をどう捉えているのだろうか。「今年の注力テーマが実は『ハピネス』なんです。かつては違和感を持たれたような言葉ですが、今は違います。会社はそれぞれの人生を豊かにするコミュニティの1つであり、社員が幸せにわくわく働ける環境は戦略的に作れるはず。中長期のエンゲージメントを高め、仕事の生産性を上げていくことにまずは注力していきます」

ポーラ／オルビス

トゥーマッチな人事評価制度をシンプルに 「ムリ・ムダ・ムラ」をなくす

ポーラ・オルビスホールディングス傘下のオルビスは、作り込まれた人事評価制度を見直してシンプルにした結果、成果を出した社員が評価される仕組みが機能し始めた。当時、HR統括部長として人事制度改革を牽引したポーラHR本部部長の岡田悠希氏に、改革の経緯などを聞いた。

オルビスは2018年、「第二の創業期」としてリブランディングや構造改革に着手した。同年、ポーラからオルビスに出向した岡田悠希氏は「新たな事業戦略を実行するには、社員も前例踏襲型の働き方から脱し、挑戦するマインドを持つ必要がありました」と説明する。

そこで、コンサルティング会社の力も借りて、成果を重視した人事評価制度を導入した。11項目のコンピテンシーを5段階で評価し、インセンティブも細かく設定するなど、有効だと思われる要素をすべて盛り込み、当時は「理想的な制度ができた」と、自信を持ってリリースしたという。

しかし運用開始から1年、2年と時が過ぎても、制度はあまり有効に機能しなかった。管理職による業務目標の設定とその評価は「年中行事」化して漫然と行われ、社員の行動変容や、挑戦する企業カルチャーの醸成にはなかなかつながらなかったのだ。

「評価の仕組みが難しすぎて、社員は『何をすればどれだけ報酬が上がるのか』を理解できず、管理職の評価も形骸化してしまっていました。制度がトゥーマッチで、運用しきれなかったのです」

このため岡田氏は制度を再度見直し、「ムリ・ムダ・ムラ」をなくすことに取り組んだ。11項目のコンピテンシー評価をやめ、行動評価についてはオルビス行動指針の「お客様目線」などの項目を実践できているかについて、◎、○、△をつける形へと大幅に簡素化した。これによって、評価にかかる手間や時間といったコストを削減すると同時に、報酬と紐付けることで社員が行動指針を意識して動くようになり、企業カルチャーの醸成にもつながった。

岡田氏は制度の見直しを行うにあたり、マネジメントや採用の知見を持つ社外の専門家にメンター役を依頼し、指摘を受けながら進めていった。「社外の専門家から施策の目的や成果を問われ、うまく答えられないこともありましたが。こうした『壁打ち』が、施策の必要性を改めて考えるきっかけとなり、無駄をなくすことにつながったと思います」

業務目標の設定に力点 業績へのインパクト重視へ

シンプルな行動評価を導入する一方で、「業務目標の設定とその評価は緻密に行い、報酬との連動性も強めて、成果を出した人が報われる仕組みにした」という。

従来は、個人ごとにすべての業務に対して目標を設定していたが、見直し後は事業戦略に合致し、業績に与えるインパクトが大きい3つの業務に絞って目標を設定するようにした。

「この結果、ルーティンワークなどは評価の対象外となりました。さらに企画などの定性的な仕事も、プロセスではなく内容が実現した時点で、業績に及ぼした成果を評価する、と定義を明確化しました」

岡田氏と担当役員は、全社員の業務目標が的確かどうかをチェックし、評価者である管理職にフィードバックした。

「はじめはこんなにシンプルな仕組みでいいのかと思いましたが、成果重視の評価は結果的にうまく回っていくようになりました」

それまでは経営陣が新たな事業戦略を示しても、評価制度が複雑なために管理職がそれを業務



ポーラ
HR本部 本部長
岡田悠希氏

目標に落とし込めず、戦略と現場の業務に食い違いが生じていた。しかし制度をわかりやすくしたことと岡田氏らのサポートの結果、管理職が適切な業務目標を設定できるようになり、現場でも戦略に沿った施策が進むようになった。

「付加価値を生み出す人材を評価するようになったことで、社員も自分は何をすべきかが明確になり、『挑戦が評価につながる』という認識が浸透し始めました。評価されないルーティンワークを見直し、業務のムダをなくすことにもつながっています」

ただ管理職のなかには、マネジメントのやり方を変えられない人も一定数存在した。このため部長クラスは、ポストオフや配置転換などによって、3～4年間で9割が入れ替わったという。若手社員にも、成果重視の戦略をチャンスと捉える人がいる一方、「従来のオルビス」への愛着から変革に不安を抱き、離職する人もいた。また岡田氏自身も当時を振り返ると、社員の気持ちに配慮したメッセージが不十分だった、という思いがある。「新卒採用の基準を抜本的に変えるという施策を、既存の採用基準で入った自分たちへの否定と捉えた社員もいました。過去を打ち消してでも、改革を断行するといったイメージを与え、不要な不安を抱かせてしまったと反省しています」

ポーラでも人事改革 評価スキル向上が課題

オルビスに続いてポーラも2025年、人事制度改革をスタートさせた。岡田氏は同年7月、ポーラに戻り、まずは新たな人事評価制度の「スリムアップ」に取り組んでいる。運用面でも、業務目標が事業戦略と合致していなかったり、権限や裁

量を超えた目標が設定されていたりするケースが見られ、取り組むべき課題は多いという。

「たとえば新商品のローンチには、広告や営業など多くの人間が関わっており、商品企画の担当者に販売関連の目標を課しても、本人の努力だけではどうにもならない。その人の裁量に合わせた目標を設定する必要があります」

このためオルビスと同じように、管理職に対する業務目標のフィードバックや管理職の手前の人材に対する研修などを通じて、評価スキルの向上に取り組んでいる。ただし、ポーラはオルビスに比べて組織の規模が大きいだけに、制度の見直しなどに関する合意形成も、より丁寧に進める必要があるという。

「オルビスは役員が少なく、比較のカジュアルに物事を決められましたが、ポーラでは多くの経営陣からさまざまな意見が出されます。経営層とのコミュニケーションでは、改革の目的とゴールを提示したうえで、今議論すべき点を明確化するようにしています」

オルビス時代の反省から、社員との対話も重視している。2025年12月、全社員に人事戦略を説明したときも組織の歴史に対するリスペクトを伝え、制度改革は過去を否定するものではないと強く訴えた。

「社員の感情を無視して施策を実行しても、結局はハレーションを招き、改革が円滑に進まなくなってしまう。急がば回れで、多くのメッセージを発信し表現にも気を使うことが大事だと学びました」

オルビスとポーラの改革には、一度作った制度に固執せず、うまくいかなければ見直すフットワークの軽さがうかがえる。たとえばオルビスでは人材育成に関しても、2018年に等級別の研修を廃止した後、コンテンツを社員が任意で学ぶ方式や、全社員に研修を義務付ける方式などを導入して試行錯誤を重ね、現在は管理職手前の社員など、対象を絞り込んだ育成に軸足を置いている。

過去の失敗から学び、制度をアップデートし続ける柔軟さも、組織の強みといえそうだ。

ライオン

DXではなく「XD」 「どう変わりたいか」から 本質的な無駄を削減する

ライオンは人事や経営管理など多くの領域で、DXを通じた事業改革を進めている。取り組みで特徴的なのは、トランスフォーメーション後の「X」の姿をまず描き、その達成に必要なデジタル技術を考えるというアプローチを徹底していることだ。

同社は経営管理や営業、人事など13のテーマを設定し、重点的にDXを通じた課題解決に取り組んでいる。具体的な施策の企画立案とその実践、さらに「実行部隊」となる人材の育成を担うのが、2023年に発足したデジタル戦略部だ。

DXの実施にあたっては「デジタル技術ありき」で効率化する業務を選定する、というアプローチを取る企業も多いが、同部戦略企画室長兼経営企画部の菊池智裕氏は「我々はX（トランスフォーメーション）の後にD（デジタル）、という順番で進めています」と話す。

「最初に『どう変わりたいのか』というXの姿を描き、経営トップが意思決定したうえで、それを実現する手段としてデジタル技術を活用できるか考えるのです」

人事の領域に関しては、「多様な価値観を生かせる環境整備」「最適配置とリーダー育成を通じた組織力強化」「専門性開発による人的価値の向上」という人事戦略の3つの柱を実現するために、必要なデジタル施策を講じている。

課題の根本原因を解消 規定や経営姿勢の見直しも

課題解決に取り組む際は、安易にツールを導入するのではなく、根本的な要因を取り除くことも重視している。たとえば人事部門の給与関連のシステムには、手作業が多いためにミスが生じやすいという課題があった。解決にあたって菊池氏が注目したのは、「いかに入力作業を自動化するか」ではなく「なぜ手作業が多いのか」だ。その結果、原因は給与支払の規定にあることがわかった。

「多くの企業の給与制度は月末締めですが、当社は15日締め25日払いでした。このため、一般的な給与システムの標準機能では対応できず、締め日をまたいだ勤務実績の修正や配転に伴う変更など、多くの作業を手作業で行わざるを得ない状況にありました。こうした課題を解決するため、現在は給与規定を月末締めに改定する準備を進めています。これにより標準機能を最大限に活用できる環境を整え、将来的な手作業の大幅な削減を見込んでいます」（菊池氏）

根本原因を追究した結果、規定のさらに上流の「経営スタンス」に行きつくこともある。同社はジョブ型の働き方を採用しているが、福利厚生システムの課題を深掘りしたところ、制度にメンバーシップ型の要素が残っていることが浮き彫りになった、といったケースだ。こうした場合、働き方に関する経営のスタンスを明確にしたうえで、業務プロセスとシステムを変える必要がある。

根本原因の解消には、経営陣の意思決定なども求められ、小手先でツールを導入するより大仕事ではある。「しかし、自動化などによって表面的な課題を解決しても、傷に絆創膏を貼るのと同じで出血自体は止まらない。大もとのけが、つまり本質的な問題をなくすほうが、その後の手当てが不要になりはるかに効率がいいのです」（菊池氏）

同時にデジタル戦略部は人事部と連携し、これまでバラバラだった採用や勤怠、タレントマネジメントなどのシステムを集約しようとしている。これも前述した3つの人事戦略の実現には、データプールの一元化が不可欠だ、との考えからだ。これまでは採用充足率の向上や離職防止といった策

デジタル戦略部
戦略企画室長 兼 経営企画部
菊池 智裕氏(写真左)

デジタル戦略部 戦略企画室
吉村美希氏(写真右)



を講じようとする、それぞれのシステムから必要なデータを収集しなければならなかった。前提条件の異なるデータ同士の整合性を取る、といった追加作業も発生した。「データを一元化することで情報の収集・分析が効率化されるほか投資効果も可視化できるようになり、施策を打ちやすくなると考えています」(菊池氏)

人材を選抜し集中的に育成 「X」起点の思考を育てる

人事にとどまらず別の部署でも、対症療法的にデジタルツールの導入を進めた結果、複数のシステムが乱立するケースはしばしば見られるという。こうした事態を今後、引き起こさないためにも、部署全体を俯瞰してデジタル戦略を考えられる「DX人材」の育成・確保が大きな課題となっている。

人材育成については、2022年ごろまでは全社員にeラーニングで基礎知識を提供するなど、「ボトムアップ」の取り組みに集中していた。組織全体のデジタル戦略が策定され同部が発足したことで、より専門的なスキル習得にリソースを集中投下できるようになった。育成を担当する吉村美希氏は、「まず求められる人材要件を整理し、組織に不足しているスキルを明確化しました。そのうえで、主に30代～40代前半の中堅層から候補者を選抜し、育成に着手したところです」と話す。

過渡期である現在は、DXの「プロジェクトマネージャー」を務められる人材を同部内に集中的に配置し、各部門と連携しながら改革を実行している。「将来的にDX人材が増えてきたら、各事業部門に中長期的なデジタル戦略を描ける人を配置し、自律的にDXを進めてもらう体制を整えていきたいです」(吉村氏)

また育成にあたって、デジタルそのものの知見に加えて、「X」起点の考え方を身につけてもらうことも課題となっている。「メーカーである当社には、オペレーション領域のスキルを培いやすい土

壌がある一方で、課題の本質を捉えながら変革を推進していくようなスキルや経験については、強化していく余地があると感じています。こうした力は、実践を通じて段階的に身につけていくものであり、一定の時間がかかります」(吉村氏)

このため現在のDXの牽引役には、他社で一定の経験を積んだ人が相当数含まれている。全社デジタル戦略担当執行役員の中林紀彦氏は大手IT企業でデータサイエンティストを務めた経歴があり、菊池氏はライオンからコンサルティング会社に転じた後、2024年にジョブリターンした。吉村氏も人材関連会社からの転職組だ。今後3～5年ほどかけて、育成中の人材にプロジェクトを主導する経験などを積んでもらい、「Xを描いてそれを実現できる」リーダーを社内から輩出したいという。

さらに吉村氏は、「組織に1人の変革者を作るのではなく、全体への風土醸成などを通じて、変革者に共感するフォロワーや支援的な上司といった『集団』を作ることも大事です」と強調した。

「変革的な考えと高い視座を持つ人材が『束』となって、戦略を議論することが重要。変化への対応が遅い『ラガード層』も一定数は残ると思いますが、情報発信などを通じてなるべく多くの社員の意識変革を促したいと考えています」(吉村氏)

東急不動産

運動会やイベントに積極“投資” 人とのつながりが強靱な組織を生む

多くの日本企業が行っていた運動会などの活動は、日本的な働き方が変容するのに伴い廃れていった。一方、東急不動産はイベントを通じて組織の一体感の醸成に取り組む。その経緯や効果を聞いた。

同社が運動会を復活させたのは2022年。コロナ禍で希薄化した社員同士のつながりを取り戻すことが目的だった。加えて2021年、再生可能エネルギーに本格参入するなど事業が多角化し、若手・中堅に占めるキャリア採用者の割合も増えて、業務の性質もキャリアも異なる社員が混在するようになっていた。このため2023年に当時の星野浩明社長（現会長）は「UNITE（団結）」という行動指針を打ち出し、各事業や全社員が一体となって顧客への提供価値を生み出すことで、選ばれ続ける企業を目指そうとした。

人事部統括部長の奥村佳明氏は「運動会をはじめとするイベントも、『UNITE』を具現化するための取り組みの1つ」だと説明する。2022年の競技はオンラインで行われたが、閉会式では全参加者約200人が大会議室に集まった。社内のコミュニケーション促進を担当する森玲美氏は「社員が一堂に会したときの熱量は想像以上に大きく、それを目の当たりにして経営陣も、『集まる』ことで生まれるエネルギーの大切さを強く認識するようになりました」と振り返る。

そこで創立70周年に当たる翌2023年には、リアルな運動会が開かれた。トップが経営戦略上、必要なイベントだと位置付けたことで「今さら運

動会なんて」という社員の抵抗感もほとんどなかったという。当日は、社長や役員、正社員に加え、契約社員なども含めて約240人が参加した。奥村氏は「みんな競技前はクールに構えていたのに、開始の笛が鳴ると本気で勝ちに行く。社員があそこまで熱くなるとは、思いもしませんでした」と回想する。

「年次や職位に関係なく、競技に熱中する役員の姿に社員が親近感を抱き、心理的安全性が格段に高まりました。また社員同士も、仕事中には見られない同僚の新たな表情を知る、いい機会になりました」（森氏）

年齢や部署を越えて交流 多様な事業をまとめる力に

2025年には3～5人の社員がチームを組み、同社が広域渋谷圏内に所有する物件を回って獲得ポイントを競う「タウントレック」や、物件巡りとクイズを組み合わせて地域を深掘りする「謎解きイベント」も行われた。

『「広域渋谷圏*」は、東急グループが重点開発をしている地域です。経営戦略上重要なエリアを楽しみながら知り『自分ごと化』することが、狙いの1つでした』（奥村氏）



タウントレックは今年度以降、東急不動産ホールディングスグループの新入社員合同研修に導入し、チームビルディングやグループとしての一体感を高めることに役立てたいという。

運動会には社長や役員もプレーヤーとして参加し、社員と力を合わせて勝利にこだわりプレーする場面もあったという。

*東急グループが渋谷まちづくり戦略において定める、渋谷駅から半径約2.5kmのエリア。



人事部
人材戦略グループ 兼 経営企画部
グループリーダー

中村友昭氏 (写真右)

人事部 統括部長
奥村佳明氏 (写真中央)

コーポレートコミュニケーション部
ブランド推進室 議長
森 玲美氏 (写真左)

一連の取り組みの最大の眼目は、日ごろ接触の少ない社員同士が、部署や年齢の垣根を越えて交流することだ。運動会では社員が部署横断でチームを作り、役員がキャプテンを務めた。タウントレックも、年齢や部署が異なる人同士とチームを組むと、高いポイントを得られるルールにしたため「若手社員が先頭を切って街を歩き、役員がついていく場面も見られました」（森氏）。

奥村氏は「事業プロデューサーを目指すという社員のありたい姿に加えて、事業の多角化に伴い、異なる部署への異動もかつてより多くなっています。社員がほかの部署のメンバーと交流し、お互いの業務を知ることが、組織としてのまとまりを生み新たな価値提供にも寄与する、と考えています」と述べた。

組織風土づくりの取り組みは、大規模イベントの開催にとどまらない。2025年には人事部内に、企業カルチャーの醸成など組織開発に取り組む部署として、人材戦略グループが新設された。奥村氏は「非財務的な価値や強みを持つことが、環境の変化に負けない強靱性、持続性につながるのではないかと語った。

平等に対話の場を提供 人事を筋肉質に

日本企業には、人事部の裁量を事業部門に移譲する動きもあるが、同社は逆に、配属に対する人事の関与を強めようとしている。人事部人材戦略グループリーダーの中村友昭氏は、理由について「当社は従来、各部署の意向が配属に強く反映され、人事が十分に役割を果たせていない面がありました。こうした背景に加え、社員の中長期のキャリア形成や、事業の枠を超えた人材の最適配置を考える必要性が強まったためです」と説明する。

人事が組織を俯瞰して人を配置するようになったことで、全社最適で優秀な人材を配置できるようになった。一方で配属を主導する以上、人事が社員一人ひとりについてよりよく知る必要があるとして、約1200人の社員全員と面談するようになるなど人事側の負担は大きくなった。

「ただ、なすべき仕事は引き受けると同時に、会社と社員のメリットにならない業務はスリム化し『筋肉質な人事』も目指しています」（奥村氏）。サーベイやアンケートの一部を廃止したり、回数を減らしたりしたほか、3年ほど前からは、新入社員の配属にAIマッチングも導入した。

新入社員には希望する配属先を、部署側には新人に求める能力や特性などの要素をそれぞれ提示してもらい、AIでマッチングを行う。これによって人事スタッフに関しては、配属そのものにかかる手間や、ミスマッチが生じたときのアフターフォローなどの負担が軽減された。新入社員と部署、双方の配属への満足度も高まったという。

一方で既存の社員の異動については、AI導入を見送っている。「既存の社員は、過去のキャリアや家庭の事情、部署との関係性などAIでは消化しきれない要素が多く、面談を通じて丁寧に配置を行う必要があるためです」（中村氏）

同社人事部の取り組みからは、社員同士、社員と人事など、組織内のコミュニケーションには時間と労力を惜しまない、という姿勢がうかがえる。働き方改革やDXによって多様な社員が活躍できる環境が整いつつある半面、組織全体の「対話」の総量は減ってしまったのではないかと、という課題意識がその根底にある。「飲み会などのインフォーマルな交流も減り、あったとしても育児や介護などで参加の難しい社員もいます。これからの時代、企業はすべての社員へ平等に、人間的につながれる機会を提供することも求められているのではないのでしょうか」（奥村氏）

マーケティングの専門家に学ぶ 他社の成功事例を 自社の課題解決にいかにつなげるか

他社の成功事例を参考にすること自体は誤りではないが、
無批判に取り入れることを重ねていると、結果として人事制度の肥大化につながってしまう。

人事は事例にどう向き合うべきなのか。

マーケティングの専門家・田中洋氏にその視点と方法を学ぼう。

人事制度やそれに伴って生じる業務が肥大化して組織の足枷となってしまう要因の1つとして考えられるのが、「ムーブメントになっているから」という理由で他社の成功事例をそのまま導入してしまうことだ。これが繰り返されることによって、自社にフィットしない諸制度が蓄積され、人事・組織の機能不全を招いている。

成功事例から学ぶことは大切だが、そこに必要なのは優れた事例から自社にとって本質的に有効な学びを得ることだろう。そのために求められるものは何だろうか。事例(ケース)から学ぶことの難しさと適切な視点や方法を研究・発信する田中洋氏がそのポイントを解説する。

事例研究が既知の知識の 確認で終わってしまう ケースが多い

田中氏は、ケースに接した際、多

くの人が次のような段階にとどまっていることを指摘する。

「1つは、ケースのなかのスキルを真似ることです。マーケティングでいえば、そこで紹介されている市場調査やマッピングのスキルを取り入れるということ。これ自体は問題ではありませんが、あくまでケースの部分的な活用にとどまっています。次に、ケースを読んで、自分の知識を確認するというパターンも多いのです。悪いことではないのですが、新たな知見は得られません。最後が、ケースを偶然性に帰属させてしまうことです。『業界の流れ的にタイミングがよかった』『素晴らしいリーダーがいた』などと解釈して、今の自社には使えないと判断してしまう。これは非常にもったいないことです」

優れたケースからはもっと深い学びを得ることができると田中氏。前述のような、即時応用可能な知識や

技術の活用をレベル1、既知の理論の裏付けをレベル2とするなら、その上位のレベル3に相当する「未知の理論の学び」があるという。

「ケースを掘り下げて研究することで、新たな発見をして、それを自社に取り込んでいくということが、本当の意味で事例研究を成果につなげていくためには重要となります」

なお、レベル2の学びに関して、田中氏はぜひ指摘しておきたいことがあるという。それは、既知の理論がそもそも誤って理解されているパターンだ。「破壊的イノベーション」や「AIDMA (アイドマ)」などがその典型例。世の中に認知が広がっていく過程で、これらの用語・理論が本来の定義とは違った内容で浸透してしまうことは実に多く、そうなると、レベル2の学びの有効性も怪しくなってしまう。

「たとえば、『破壊的イノベーション』というと、今まで世の中になかった、ものすごいイノベーションを生み出すことといったイメージを持つ人が多い。しかし、提唱者の経営学者クレイトン・クリステンセンは低価格・低性能の製品が、既存の高価格・高品質の製品の市場を破壊することを指して言っているのです」

つまり、レベル2の学びの精度を

事例から得られる3つの学び

レベル1 即時応用可能な知識や技術の活用

今まで知らなかった技術やアクションの仕方など、すぐに真似や応用ができる要素

レベル2 既知の理論の裏付け

既に自分が知っていた理論や知識を裏付ける事例のなかの要素

レベル3 未知の理論の学び

事例のなかに埋め込まれた自分が知らなかった理論や考え方

出所：田中氏作成

上げるうえでは、まず基本的な用語、最新の理論に関して正しく理解しておくことが大切なポイントになるというのだ。

ケースから再現性のある ポイントを ピックアップする

では、レベル3の新しい知見を得るにはどのように事例に向き合えばいいのだろう。田中氏は次のようなステップで考察を深めることを推奨している。

①**ケースのポイント抽出**：ケースを読み込んだうえでポイントだと思える要素を抽出していく。この段階では思いつくものはすべてリストアップする。

②**ケースのポイントを絞り込む**：いくつも挙がったポイントを整理し、同じようなものは1つのグループにまとめていく。3~5つ程度にまとめると、その後の検討が進めやすい。

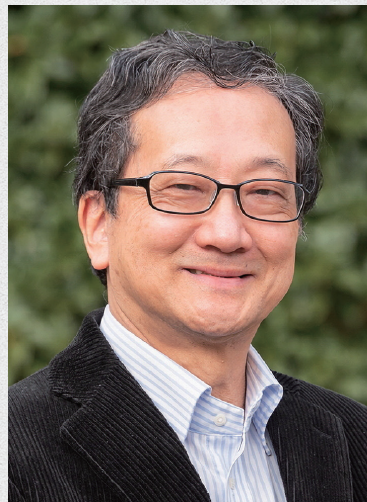
③**再現性チェック**：②で絞り込んだポイントについて、学びが多いと考えられるか、あとの人が模倣し、実行できるかどうかを検討する。たとえば、「世の中のタイミングがよかったから」といった要素は真似しようがないので排除される。一方、「広告表現でブランドのベネフィットを的確に訴求できたから」といったポイントは模倣が可能なので再現性ありと判断できる。

④**コンテキストチェック**：再現性があるポイントだからといって、誰がやっても常に同じ結果が得られるわけではない。その事例の当時のコンテキスト、ブランドマーケティングの場合は市場規模の成長度、競合ブラ

中央大学ビジネススクール 名誉教授
東京大学 経済学部 講師

田中 洋氏

電通のマーケティングディレクターとして21年勤務した後、法政大学教授、コロンビア大学客員研究員、中央大学教授などを経て現職。日本マーケティング学会会長、日本消費者行動研究会会長を歴任。著書に『ザ・マーケティング・イシュー』（編著、日経BP）、『ブランド戦略論』（有斐閣）、『ブランド戦略ケースブック2.0—13の成功ストーリー』（同文館出版）など多数。



ンド、流通の状態、行政や社会の変化などを分析する必要がある。これらのコンテキストが再現性のあるポイントとどう関係し合って成功が導かれたのかを考察する。

⑤**再現性ポイントとコンテキストを合わせて教訓を得る**：④までの考察で再現性ポイントとコンテキストの関係は整理できた。これによってケースから教訓が得られ、自社や周辺の現在の状況において、再現性ポイントが有効かどうかの検討に進むことができる。

ここで、田中氏は1つの事例を紹介する。

「大阪に『ミルボン』という美容院専用のヘアケア製品でシェア1位の優れた業績を誇るメーカーがあります。同社の鴻池一郎社長(当時)は、今日オニツカタイガーで知られる鬼塚喜八郎氏が講演会で語った、トップアスリートのニーズに対応したシューズ開発の方法に感銘を受け、まったくの異業種である自社にも取り入れられないかと考えました。鴻池氏がオニツカの事例から得た教訓は、『エンドユーザーの顕在的・潜在的ニーズをくみ取れる人物を選び、顧客の代表として耳を傾けることが重要だ』

というもの。ミルボンはこの考え方に基づき、エンドユーザーのニーズを熟知する優秀な美容師から情報を吸い上げ商品開発に生かすTAC(顧客代表制)というシステムを開発し、好業績へと結びつけました。まさに優れたレベル3の学びの事例です」

加えて、田中氏はケースから学ぶためには問題意識が重要であると指摘する。人事が成功事例から学ぶとしても、すべての企業に同じように有効なケース、再現性ポイントなどは存在しない。自社の現状や課題を掘り下げるといふプロセスが前提として必要となるのだ。

「漫然とケースを読んでも自分たちに必要なポイントに気づくことは難しい。内省するプロセスは不可欠です。科学の世界での大発見が実験中の偶然やミスから生まれることがあります。それですら前提として強い問題意識があったからこそ、偶発の事象を世紀の発見に結びつけることができたのです」

人事の世界でも、組織改革や新制度導入の事例は数多く紹介されるようになってきている。そこから何を学べるかは、学ぶ側のスタンスにかかっている。

「君は自分がすべてをやればよいと思い、組織を育ててこなかった。君は人事部長として完全に失敗だったよ」。前職で人事責任者を5年務め、事業に異動する際に当時の上司であった社長から言われた言葉です。国内約1500人の社員に対し人事は8人ほど。コストセンターである人事部はミニマム体制を維持すべき、と奮闘してきたことを真っ向から否定され、非常に腹が立ちました。しかし、事業に移った後に改めて見れば、人事部門の機能は脆弱で、体重を減らすことばかり考えて骨太の組織を作っ

てこなかった自分のやり方を猛省しました。ところが、10年後に人事に戻ってきた際、そのときのトップから言われたのは「人事を半減せよ」。10年の間に国内社員数は2倍に増え、連結の社員数も1万人の組織に成長しましたが、人事部の強化はそのペースを大きく上回ってしまい、100人に迫る規模に膨れていたのです。業務は細分化され、一人ひとりの仕事範囲は狭く、滞留が起きている。いわば脂肪があちこちで蓄積されるようなメタボリック組織になっていました。業務の見直しや体制の変更、人事のメンバーの「多能工化」や退職補充をしない、などで数年をかけて半数近くまでは絞り込んだものの、果たして筋肉質で適正な体重・体格の人事部門になったかという、そうは言い切れませんでした。

海外の人事機能を見ていると、シンプルで

担当者も多くなく、スリムだなあと思うことがよくあります。人事制度自体がシンプルで、社員と会社が対等な契約関係にあること、現場が人事権を有していることなどがその理由として挙げられるでしょう。一方で、日本は、人事制度自体が複雑で、人事部門が人事権を有し現場の人事リテラシーが弱く、そのために人事に相談ごとや調整ごとが持ち込まれることが多く時間を取られています。加えて、源泉徴収や社会保険の手続きを人事が肩代わりしており、そもそものオペレーション負荷が高いなど、特有の事情が重さを招いているようにも思います。単に人事部門の人数を減らしたり、業務の効率化を多少図ったくらいでは、その重さは減りそうにありません。そこで、今回の「人事のダイエット」では、人事におけるあるべき体型を考え、そのために、まずは人事に関する無駄がどこにあるのかを広く浮き彫りにすることから始めました。

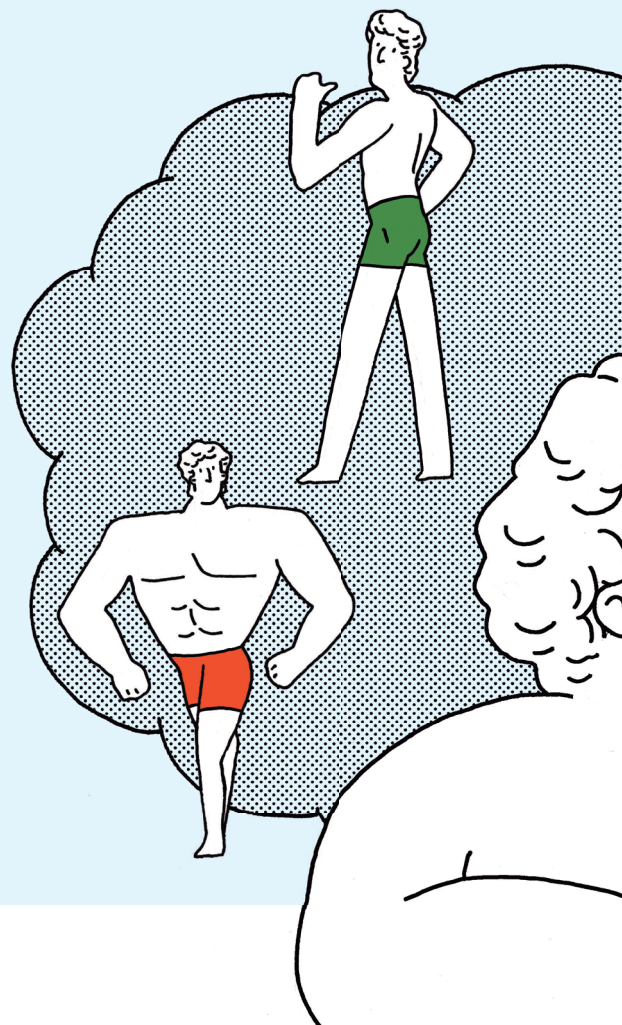
「ぽっちゃり」な日本型人事

STEP1の調査で見えてきたのは、人事部門と現場で、感じている無駄に大きな乖離が

まとめ

短期集中ダイエットは 日本企業には向かない 地道に努力を重ねて 理想の体型を

佐々木貴子
(本誌編集長)



あることです。人事部門は採用や異動に無駄があると考え、現場は評価制度や1on1、大規模なイベントに無駄があると考えています。続くSTEP2では、人事部門と現場の乖離が生じる理由を、現役・元人事責任者の目線から深掘りしています。人事と現場との相互理解不足から生じる無駄、目的が不明なまま行われるイベントなどに投じる時間の無駄、不公平感、不満に起因する調整の無駄、旧来の制度を捨てることができず、そこに新しい制度を追加する無駄。特に、人事と現場とのすれ違いが、多くの無駄の温床になっているとの指摘がありました。現場が人事の思った通りに動かなければ、人事戦略の実効性は高まらず、人事に持ち込まれる相談ごとや調整ごとが多くなる。体脂肪があちこちに溜まった緩慢な体型の実像が見えてきました。

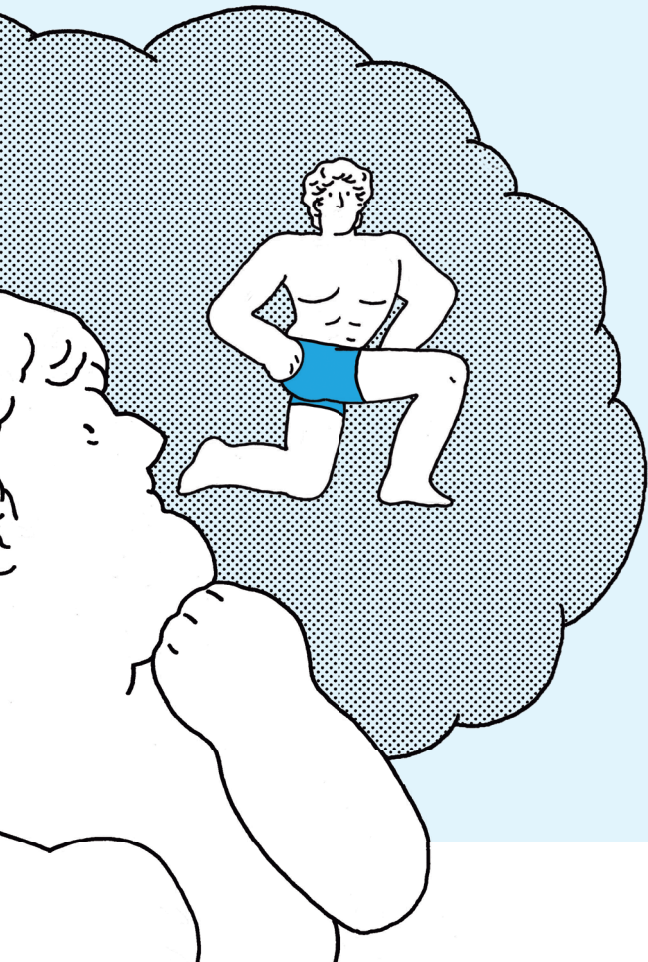
このままではいけないと、STEP3では、さまざまな視点から、どのようなダイエットをするべきかを検証しています。共通していたのは、「最初にグランドデザインを描く」ことでした。どのような体型を目指すべきか、それはなぜかを明確にしたうえで、鍛えるべき

筋肉、絞るべき箇所はどこかを特定する。逆に、落とすべきでないところは体脂肪も残しておく。漫然と痩せることを目指すのではなく、「マラソンを完走するために長く安定して走れる筋肉と心臓に鍛える」「レスリングで勝つために6分間で全力を出し切る瞬発力と筋力を身につける」など、戦うゲームによって、目指すべき体型を明確にするのです。CHROはそのデザインを描く機能に徹し、人事部門はその意図を現場に伝え、現場の全員を巻き込んでいく。それがダイエットにつながる、と異口同音に説かれています。

ダイエットは一日にしてならず

STEP4では、目指す体型へのダイエットに成功しつつある企業事例を4社紹介しています。各社ともに、目指す体型やダイエットの目的は異なりますが、「あるべき姿」を描いて、そのためにやるべきこと、捨てるべきことを明確にしていたのは共通していました。加えて、あるべき姿の実現に向けた中長期の時間軸を策定すると同時に、小さくても早期に進捗が実感できる「アーリー・ウィン」の仕掛けを設けること、現場に対して丁寧に対話を重ね、目指す姿やその実現に向かう道筋の共有を重視すること、こういったことの積み重ねがダイエット成功の秘訣であるとも感じました。

日本においては「不利益変更」の壁が厚く、目指す体型を明確にし、それに沿った新しい人事制度を導入しても、旧制度からの移行措置が数年間にわたり必要であったり、ドラスティックな変革がしづらかったりします。つまり、短期集中ダイエットや断捨離は苦手です。だからといって何もしなければ、外部市場の激しい変化と事業戦略の変更に組織能力が追いつかず、負け続けることになりかねません。ダイエットに成功した4社に倣い、まずは、自分たちが戦う事業領域で必要とされる理想の体型を見極め、そこに向かって少しずつでもトレーニングを始めていくのはいかがでしょうか。「やるか、すぐやるか!」。谷本先生の教えは、経営においても貴重なアドバイスとなっています。



ローカル
から
始まる。

アカデミック・リソース・ガイド(arg)
代表取締役

岡本 真



Photo=伊藤 圭(48P,50P)、アカデミック・リソース・ガイド提供(51P、富谷市写真)
恩納村文化情報センター提供(51P、恩納村写真)

自治体の財政が厳しくなり、「ハコモノ」の維持に苦勞するなかでも、図書館の存在は注目されている。

建築的に注目され観光名所になる図書館も増える一方で、人々が集まる「場」として存在感を高めているところもある。

なぜ今、図書館なのか。

自治体は図書館にどんな役割を期待しているのか。

全国各地の図書館のプロデュースを手掛けてきた

岡本真氏に聞いた。

インタビュー・構成／ジャーナリスト・浜田敬子氏

浜田：岡本さんは図書館を中心に公共施設のプロデュースを手掛けていらっしゃいます。なぜ今、図書館なのでしょう。今日お邪魔したここ足立区でもプロジェクトが始まっているんですね。

岡本：足立区の中央図書館のリニューアルは2025年12月に始まったばかりですが、この区の面白さは図書館に「サービスデザイン課」という部署があること。数年前に弊社で、デザイン思考に基づいた図書館のサービス設計に関する研修をさせていただいたところ、専任職員を招聘して取り組まれています。老朽化した施設に手を入れておしゃれにするという話はよくあるんですが、ハードだけ変えてもその持続性はせいぜい2、3年。足立区はハードの前にソフトに手をつけたんですね。

さらに図書館職員に必ずしも司書の資格を求めないとも決め、なんらかの専門的知識がある人を、図書館ナビゲーターとして募集しました。最初にソフトに手をつけ、ソフトのなかでもサービスを作る人に注目したところにセンスのよさを感じました。

浜田：デザイン思考を取り入れたら、行政サービスはどう変わりましたか。

岡本：基本は利用者ファースト、人間中心ということに尽きます。ただ、行政は住民の家来ではない。今は明らかに行きすぎていて、職員に対するハラスメントが常態化し、若い公務員から退職の連絡をもらうことが続いています。この状態が続けば行政サービスは

もたないのでは、という恐怖も感じます。職員にも我慢を強いてはいけなと思います。

浜田：これまでのプロジェクトでも、ハードより人を中心に考えていたんですか。

岡本：私がソフトウェア中心のインターネット業界出身なので、基本的にはソフト寄りに考えます。ただ一定のハードへの投資の必要性は東日本大震災で切実に感じました。図書館を中心に支援活動をしたのですが、屋根があり、風が吹き込まない場所が必要でした。ソフトがよければ、と言うのは安全圏にいる人の「寝言」だと痛感しました。

浜田：図書館も避難場所や支援物資の配布場所に使われていたんですか。

岡本：一時的に避難所になった施設もありましたが、その後は図書館らしい使われ方をしていました。私が深く関わった宮城県名取市の図書館は、5月の連休には復旧しました。建物は危険判定されて使えないので屋外図書館のような形で。親たちがさまざまな手続きで駆けずり回る間、子どもたちの拠りどころとなる場所が学校以外にあることは生活再建の点でも大きな意味があり、図書館を早く復旧させようとする自治体は多かったです。

地域ならではの課題意識を認識し図書館として何ができるか考える

浜田：改めて図書館の役割をどう感じ

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。

人が顔を合わせ 声を掛け合う それが図書館の 本質的な役割

られましたか。

岡本：人は一時的なショック状態を抜け出したときに、知的な活動を求めるんだと感じました。図書館は「知りたい」「わかりたい」という根本的欲求を支えるものとして役に立つ。さらに友人がやっていた移動図書館を見て感じたのは、本を借りるかどうかがより人が集まってくることが大事だということ。人と人とが顔を合わせて声を掛け合う。それが本質的な役割で、今図書館が注目されるのもこれがいちばん合理的な説明だと感じます。

図書館と公園は誰もが理由もなく来ていい場所なんです。図書館的には「利用目的を誰何しない」と言うんですが、「あなたは今日なぜここに来たんですか」とは聞いてはいけないんです。思想調査にもなりかねないので。10年ほど

前にある図書館が夏休みの最終日にツイッター(現・X)で、「死にたくなったら図書館においで」と呼びかけて話題になりました。図書館はその子に学校行かないの? って決して言わない。誰かも聞かない。利用者全員にそうなんです。そういう場所が今地域で重要だと再認識されているのだと思います。

浜田: とはいえ図書館を再定義、再評価する自治体ばかりではないですよ。

岡本: 今では7、8割の自治体で首長も議会も図書館を、という意思を感じます。この仕事を始めた17、18年前に比べたら激変です。私はヤフー勤務時代に「Yahoo! 知恵袋」を作り、少しずつ図書館に関する仕事を依頼されるようになって独立したのですが、2012年に富山市の図書館の案件を頼まれるまではほぼ仕事はありませんでした。当時はまだ、そんな金食い虫のような施設になんて投資するんだ、という考えは根強かった。でもこの十数年で図書館には人を呼び集める力があるんだ、という認識が定着してきました。

浜田: 金沢の石川県立図書館など観光名所になる図書館も出てきましたよね。

岡本: アメリカではある程度の都市であれば、街を象徴するような有名な図書館があります。最初に建築などハード面が注目されても、継続して利用されるかどうかはやっぱりサービスです。

私に関わったなかで印象的なのは沖縄県の恩納村。沖縄の観光客の半数が行くというビーチリゾートの村が文化情報センターという図書館複合施設を作ったのが11年前。観光客へのサービスと村の人たちのニーズを両立させるバランスが素晴らしいです。

もともと村に図書館が欲しいという住民の要望はある程度あったのですが、「なくていい」という人もいました。ない状態が何十年と続くと、新設の際に反対運動が起きやすい。「80年生きてきて、なくても困ってない」と言われると反論できない。そういうときは、「でもお子さんやお孫さんにとって人生の選択肢が減るということではないか」とお話しするようにしています。

図書館に限らず、自治体のサービスは地域ごとにかなり違います。私は横浜で生まれ育ちましたが、横浜市は約20万人が住む1区に1館しか図書館の分館がない。足立区は5万人に1館。東京23区と横浜市はサービスレベルで4、5倍の開きがあります。

浜田: 図書館をプロデュースされる際、地域性はどこまで重視されますか。

岡本: 公共図書館に関していえば、それこそが重要です。金太郎飴みたいになっても意味がない。足立区は、今の区長が大学を誘致して街を変えてきました。「街に大学生がいるようにするこ

とで、子どもたちに対するメッセージが変わってくる」と話されていて感動しました。その土地ならではの課題意識を認識したうえで、図書館として何ができるか考えています。

一方、たとえば山口県美祢市。ここは交通の便も悪いうえにJRも廃止されます。あと数年で人口は1万人台まで減るでしょう。3自治体が合併したので旧自治体ごとに図書館があるんですが、それを充実させてもはやそこまで行けないんです。だから新しく作った図書館は小学校、中学校の図書館をどうサポートできるかと制度を設計し直す必要があります。

子どもの不登校の割合でいえば、美祢市に比べて足立区のほうが多いでしょう。そういう都市部では、生きづらさを抱える子のための居場所を作る必要がある。地域ならではの課題を受け止め住民に寄り添いながらも、図書館の普遍的な価値は知識や情報で人を助けることに尽きる。最後は「知っている」ということが人の人生を分けるので。

こういうところにこだわるのは私が氷河期世代だからです。数々の不条理と不満と鬱屈したものを抱えています。それでも私は同世代に比べたらめっちゃ運がいいほうだと思います。

浜田: 就活では70社受けられたとか。



Profile

- 1997年 国際基督教大学卒業後、出版社勤務を経てフリーの編集者に
- 1998年 メールマガジン ACADEMIC RESOURCE GUIDE (ARG) 創刊
- 1999年 ヤフーに入社。Yahoo! 知恵袋等の企画・設計や産官学連携を担当
- 2009年 アカデミック・リソース・ガイド(arg)を設立

岡本：苦勞しましたが、たまたまドットコムバブルがあり、ヤフーが拾ってくれて「Yahoo! 知恵袋」というサービスを作ることができました。私は国際基督教大学を1997年に卒業しました。あの大学は7割が女子学生です。私よりはるかに優秀な同世代の女性たちがぜんぜん就職が決まらず、実家に帰るのを見てきました。私が社会的に活躍できたとしても、男性というだけで下駄を履いてきたのだと思っています。

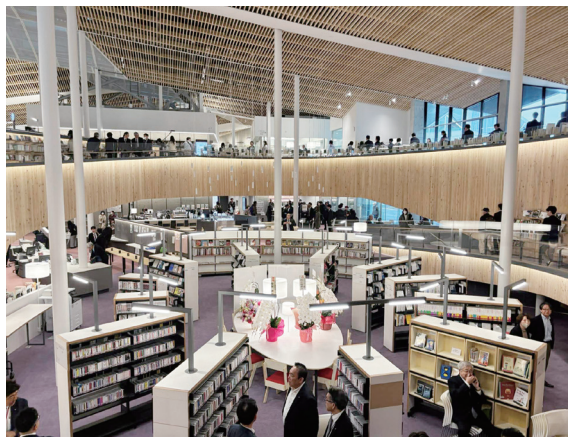
困っている人に寄り添うだけでなく知識や情報を授けて学んでもらう

浜田：もう1つお聞きしたいのが、指定管理者制度の是非です。2003年の地方自治法改正以降、民間事業者やNPOなど指定管理者に運営を委託する自治体が増えてきました。ただ一部では選書が酷いなどと批判されるケースもあります。

岡本：自治体の直接運営から指定管理者になってサービスが向上したところもあります。大事なのはどういう事業者を選ぶか。私はかつて足立区の指定管理者選定の委員でしたが、「こんなに分厚い提案書を出してもらうのか」と感心しました。審査会でプレゼンする人は営業担当ではなく、受託後に事実上の館長として地域に責任を持つ人というルールで、良識を感じましたね。

浜田：選考方法1つを見ても、指定管理を単にコストカットや効率化の手段として考えているのか、図書館にどんなビジョンや方針を持っているのかがわかりますね。

岡本：「今より安く」という発注をしている限り土台無理です。指定管理業者を監督する仕事は自治体からはなくならないわけで、それ以外の部分を外に出して安くなるわけがない。安くしようとすると、人件費と図書購入費を下げざるを得ません。さらに安くを突き詰め出すと、行政サービスに公金を



沖縄県の恩納村文化情報センター。図書館機能を持ち、海を見渡せるカウンターで本を読める(写真右上)。宮城県富谷市複合図書館「ユートミヤ」は、市立図書館、とみのわパーク、スイーツステーションの3つの施設が融合した「生涯にわたる学びと交流の拠点」として2026年5月1日にオープンした(写真左、右下)。

突っ込む意味があるのかという議論になり、そもそも図書館をやめればいいという話になる。最近では随分減りましたが、制度ができたばかりの頃は安かろう悪かろうという発注をしている自治体が多かったです。

最初に図書館に指定管理を導入した自治体の1つが山梨県山中湖村ですが、非常に安く受発注したため、指定管理は「安い」という価格形成がされてしまいました。今より戻しが起き、最近だと大阪府立図書館で民間事業者が辞退し、結果的に自治体直営になりました。本来図書館のような利用者への直接課金が禁じられている社会教育施設に、指定管理者制度は馴染まない。利用者に寄り添ったサービスをするほどコストが発生する。管理料は決まっているので受託者はどこかで割り切つてサービスを打ち切らざるを得ません。

浜田：図書館の司書には会計年度任用職員の人も多い。司書は女性のほうが多く、結果的には女性の低賃金、雇用不安定化にもつながっています。以前取材したある自治体の担当者は、「会計年度任用のほうが人が定期的に入れ替わっていい」ということを言っていたのですが、私は抵抗があります。

岡本：会計年度任用にするなら、プロ人材として年収1000万円払うべきです。確かに同じポジションでずっと働く「専門職の罠」という問題もありますが、氷河期世代として雇用をそこま

感覚より知識に
基づいて進める
ほうがうまくいく
確率が高い

で流動化させることが正しいとは思いません。私が多少誇りに思っているのは、自分が関わった施設では原則正規採用してもらっていることです。自分ができることはたかが知れてるけれど、同世代や次の世代の人たちが安定した雇用を得ることは大事です。

日本ではそもそも「知」に対する評価が低い。私は「Yahoo! 知恵袋」を作った強い成功体験があって、知識に基づいて物事を進めることは感覚でやるよりはうまくいく確率が高いと確信しています。その知に出合える場所の1つが図書館です。困っている人に寄り添うだけでなく、知識や情報を授けて学んでもらう。そういう価値を発揮していくのが本来的な役割ではないかと思っています。



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38講

聯合艦隊

栄光の最強艦隊が陥った 成功体験の罠を見つめ直す

日本海海戦でロシアのバルチック艦隊を殲滅し、世界にその名を轟かせた聯合艦隊。しかし、海軍史を研究する木村聡氏は、初期の成功体験に固執した結果、時代の変化に対応できなくなったと指摘する。聯合艦隊の光と影の軌跡をたどりながら、現代の組織にも通じる課題を浮き彫りにする。

戦力不足を補うため 艦隊の大規模化が進む

梅崎：まず、聯合艦隊とはどのような組織だったのでしょうか。そもそも「聯合」とは何を意味するのでしょうか。

木村：聯合艦隊は、イギリス海軍の「Grand Fleet(大艦隊)」をモデルとしています。「Fleet(艦隊)」は大規模な軍艦の集合体を意味し、それらを複数まとめ、より大きな単位として運用するのが「Grand Fleet」です。

日本語に訳す際、複数の艦隊を統合して運用する連合体であることから、「聯合艦隊」という言葉が当てられたと考えられます。「連」ではなく「聯」の字が用いられたのには、複数の対等な存在が協力し合うという意味合いが強く込められています。現在は常用漢字で「連合」と表記されますが、本来の意味は「combine(連結)」よりも「coalition(提携)」のニュアンスに近いでしょう。

梅崎：なぜそのような大規模な艦隊編成が必要だったのでしょうか。

木村：18世紀から19世紀にかけての戦争観が影響しています。当時は決戦主義、すなわち1度の決戦で勝利すれば戦争全体に勝てるという考え方が一般的でした。その時代には軍隊を集結させること自体が非常に高コストであり、一



Guest

木村 聡氏

Kimura Satoshi

別府大学 講師

北海道大学文学部卒業、同大学院文学研究科歴史地域文化学専攻博士後期課程修了。外務省外交史料館アジア歴史資料センター協力室非常勤職員、防衛大学校総合安全保障研究科後期課程特別研究員を経て、2022年4月より現職。

人事にすすみたい本

『聯合艦隊— 「海軍の象徴」の実像』

木村 聡 / 中央公論新社

聯合艦隊とはどのような組織で、どのような役割を果たしていたのか。鍵となる司令長官を軸に説き起こす「聯合艦隊」初の通史。



度壊滅すれば再建は困難で、降伏せざるを得なかったからです。

海軍の場合、これに経済戦略の側面も加わります。制海権を握れば、自国の貿易や商業を有利に進めることができ、工業の発展にもつながる。一方で、敵国の海上交通を封鎖すれば、相手の経済を圧迫できます。制海権を握るには、敵艦隊を撃滅することが最も重要とされ、大艦巨砲主義が進んでいきました。

その頃の日本が対峙する相手は、清国やロシアなど常に格上の存在でした。平時は日本近海の警備を行いつつ、決戦時には全戦力を結集しなければいけないという切実な事情から、日本海軍でも聯合艦隊が構想されるに至ります。

もっとも、その位置づけは明確ではなく、1884年の「艦隊編制例」に名称が見られるものの、その後の法令では削除されるなど、当初は戦時の臨時措置として扱われていました。

梅崎：それが常設化された背景には、何があったのでしょうか。

木村：対米戦の想定です。日米の工業力は比較にならないほどの差がありましたが、両国間には約3000海里的の距離があります。当時は、1000海里移動するごとに艦隊の攻撃力は1割減ずると考えられていました。つまり計算上は、日本がアメリカの7割の兵力を保持していれば、戦争の帰趨を決する最終決戦において辛うじて勝利の目算が立つ。ゆえに対米比7割の艦隊保持が海軍の最重要課題となります。当然、アメリカ側もその論理を把握しており、兵力差を広げようと軍拡競争が続きました。

しかし、第一次世界大戦後の経済不況を背景に、際限のない軍拡を避けるべく1922年にワシントン海軍軍縮条約が締結されました。ここで決定的だったのは、日本の対米比率は6割に制限されたことです。勝機に必要な7割に届かないという事態に直面し、新たな方針として採用されたのが、漸減邀撃作戦です。これは、接近途上の米艦隊に積極的に攻撃を仕掛けて戦力

を削減したうえで、主力艦隊による最終決戦に臨むという構想です。

あわせて、戦力不足を補う思想として海上本位主義が掲げられました。現場の訓練を優遇し、平時の訓練形態を可能な限り戦時の実戦形態に近づけるべきだという発想です。この流れのなかで、聯合艦隊を常に現場に配置しておくという考えが生まれました。

組織の調整機能が崩れ 現場の独走が始まる

木村：聯合艦隊の常設化は、組織運営に大きな変化をもたらしました。従来は個別の軍艦単位で訓練を行い、その成果を海軍中央に報告していましたが、艦隊単位での運用に移行し、訓練成果も聯合艦隊司令長官に集約されるようになります。海上本位主義のもと、現場の自由な工夫や挑戦が推奨される空気もあり、聯合艦隊司令長官は訓練全体を統括する役割を担い、その地位を急速に確立していったのです。

梅崎：意思決定の構造にも影響が出ますよね。

木村：非常に複雑化しました。実はその背景には天皇制があります。明治政府は幕府の正統性を否定するため、征夷大將軍のような存在が全権を掌握する状況を避ける必要がありました。そこで司法・立法・行政、そして軍隊を率いる統帥権を分離しました。議会、内閣、陸海軍はすべて対等であり、それらの関係を調整できるのは唯一天皇のみという構造です。

この原理は軍内部にも適用され、政治との折衝や事務を担う軍事行政部と、軍隊の運用を司る統帥部は独立し、その調整は天皇に委ねられたのです。

梅崎：もともとは対等な関係だったのですね。

木村：理論上はそうですが、実際には予算の制約が大きく影響します。予算を編成できるのは陸海軍大臣なので、最終的な決定権は大臣にあり、さらにその予算を承認するかは内閣が、そして最終的には議会が握っています[図]。

そのため、軍内部では基本的に軍事行政部が強い時代が長く続きました。第一次世界大戦後、大きな戦争が起きない平穏な時期が続いたことも影響しています。

その間、民意を優先する政党内閣が軍隊を悪者のように扱い、長期にわたって厳しい制限を課し続けました。しかし、中国での権益問題や国内の経済問題は一向に解決しない。その閉塞感のなかで、陸軍では1931年、現場の関東軍が独断で満州事変を引き起こし、図らずも民衆の熱狂的な支持を集めてしまったのです。

民意が味方した以上、内閣も議会も彼らの行動を追認して必要な予算を出さざるを得ない。軍事行動によって民意を動かささえすれば、行政や立法によるコントロールなどいくらでも突破できることを実証してしまったわけです。

梅崎：統帥と行政の分離が、現場の独走を招いた面もありそうですね。

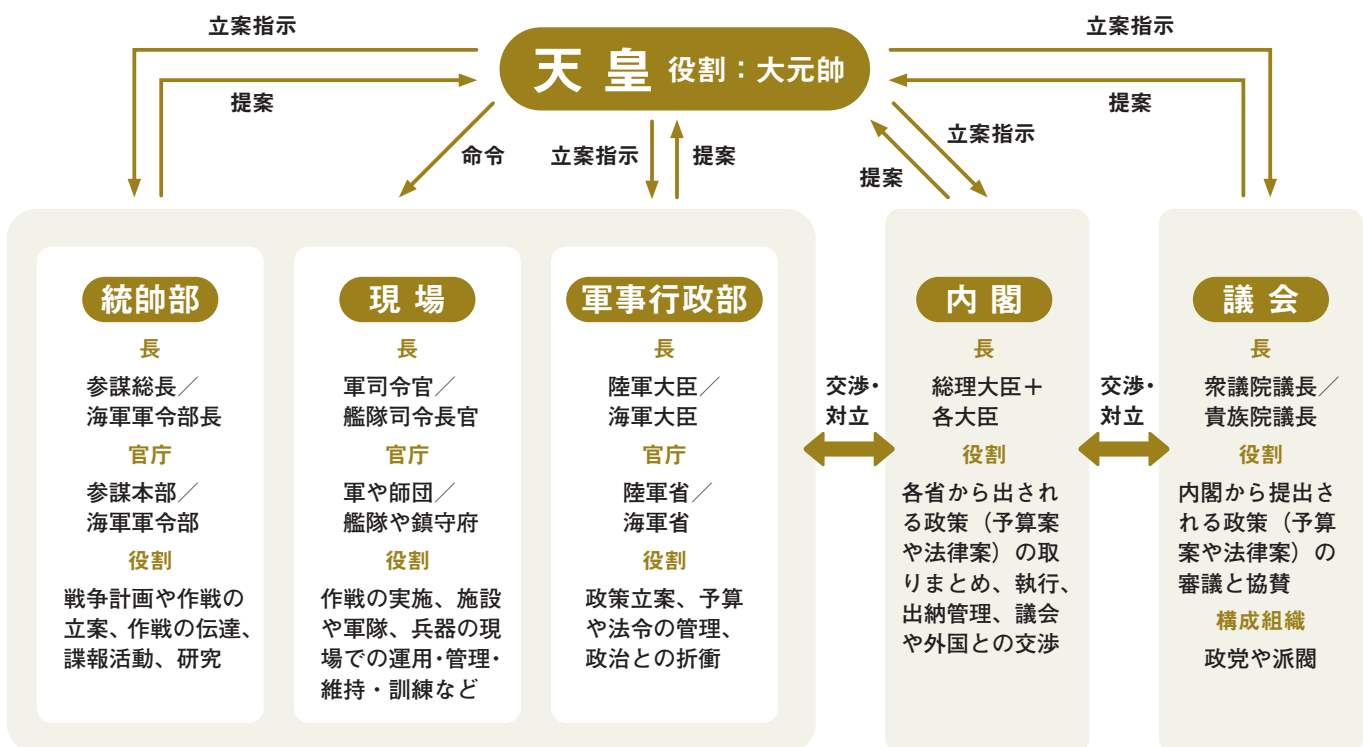
木村：本来、お互いを牽制し合うことがこの制度の肝でしたが、牽制が過ぎて誰も主導権を

揮できなくなったとき、実行力を持つ軍隊の発言力が増大しました。当時、関東軍司令官が英雄視され、世論を背景に陸軍が内閣へ圧力をかけたり、陸軍内部でも内紛が続いたりしました。海軍は、陸軍のこうした動きを批判的に見ていましたが、太平洋戦争では同じ道を歩むこととなります。現場の聯合艦隊が強大な発言権を持ち、あらゆる問題を力で解決しようとする存在へと変化していきました。

歴史を追体験することで 同じ過ちを繰り返さない

梅崎：聯合艦隊が現場の総代表のようになり、聯合艦隊司令長官は海軍の顔というべき象徴的存在になっていく。太平洋戦争で真珠湾攻撃を指揮した山本五十六は、今でも小説や映画でよく描かれます。一方で、日露戦争時、先頭に立って日本を勝利に導いた東郷平八郎に対して、山本五十六は日本から指示を送るなど、指揮のあり方には変化がありますね。

[図] 明治新政府が確立した分権体制



陸海軍といえども国の組織であり、予算や法律にも縛られる。平時では、軍事行政部と内閣、議会の関係が重視される。

出典：木村氏作成

木村：指揮官が後方に位置するようになった理由は、通信技術の発達によって遠隔指揮が可能になったからです。第一次世界大戦の頃には、既にその下地ができていました。さらに、1940年代に入ると対米戦の現実味が増し、部隊編成が大規模化したことが挙げられます。

それに伴い、指揮官に求められる役割も変化します。日清戦争の頃までは、作戦自体が単純だったため「私に続け」で済みましたが、この頃になると専門の参謀が綿密な作戦を立案します。指揮官の手腕は、その作戦計画通りに部下を動かせるかどうかであり、組織を統率する能力や人望が重要視されるようになりました。

梅崎：山本五十六の「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」という有名な言葉があります。巨大化した組織を動かすには、任せるリーダーシップが必要になってきたのでしょうか。

木村：実際、もはや細部にまで口出しできる規模ではありませんでした。後半は戦局も悪化し、口を出せば出すほど求心力が低下するという悪循環に陥っていきます。山本五十六が幸運だったのは、開戦初期の勝利が続くタイミングだったという巡り合わせもありました。

ただし、いかに手段が変化しても、根底にある決戦主義は維持され続けました。戦艦中心から巡洋艦や駆逐艦の活用、やがては航空主兵へと移り変わりましたが、決戦で勝利するという発想自体は変わらなかったのです。

梅崎：第一次世界大戦以降は総力戦の時代といわれ、1回の決戦で勝敗が決まることはほぼなくなっていますが、日本は戦力不足がゆえに、決戦による一発逆転の夢をずっと追いつけてしまった。

木村：日清・日露戦争において圧倒的な兵力差を覆して勝利したことで、「この勝利の方程式を繰り返せば間違いない」という信念が根付いてしまったのでしょうか。

梅崎：現場の力が強いというのも、日本組織の

特徴の1つだと思います。やはり日本人は、現場からのボトムアップを好む傾向が強い。しかし、現場主義は大きな推進力となる一方で、全体像を見失うリスクも伴います。

木村：初期の日本海軍を支えた山本権兵衛は、各部門の意見を受け止めたうえで内閣と交渉し、海軍大臣として政治と現場を絶妙にコントロールしました。この最初の成功モデルは聯合艦隊でも再生産され、聯合艦隊司令長官が現場の意見を吸い上げつつ、政治的な調整をして計画を実行に移していきました。しかし、成功体験を重ねてきたため、失敗したときの対処法を持ちませんでした。陸軍のように現場の暴走に苦労した経験もなく、現場への指導権を確立できなかったのです。

梅崎：当初は、現場のパワーをうまく活用する関係性が機能していたが、次第に現場の力が強くなり、コントロールしているつもりが逆に引きずり込まれてしまった。全体を俯瞰する視点が失われ、誰にも制御できない状態に陥ってしまったのかもしれない。

これは現代の組織にも通じる課題です。現場の強みを生かしつつ、適切にマネジメントすることが重要であり、現場主義の美德をなぞるだけでは、同じ失敗を繰り返します。

木村：新見政一という海軍人は、晩年、反省を込めて「歴史に学べ」と説きました。歴史は人類の経験の集大成である、と。しかし、ただ知識として学ぶだけでは不十分だとも言っています。個々の資料を精査し、どのような因果関係で次の問題が生じたのか、科学の再現実験のように追体験しなければならない。海軍が歴史から学ぶ教育を怠ったことが、あの大戦の失敗につながったのだ、と述懐しています。

梅崎：歴史は一直線に進むのではなく、多分に反復するものです。時代が変わっても人間は同じようなことを繰り返しているという認識を皆で共有すること。それこそが歴史学を学ぶ真の意義だと思います。



Global View From USA

Reporter
竹田ダニエル氏
Takeda Daniel

ジャーナリスト、研究者。テクノロジーとカルチャーを軸に執筆・研究を行う。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世代的価値観』。



身体を鍛え、外見を磨くことが、「自己管理能力」の有無とキャリアに直結するアメリカ。

「見」た目は評価に関係ない」という前提は、アメリカの職場において長く共有されてきた価値観である。

性別や人種と同様に、外見による評価は排除されるべきものとされてきた。しかし近年、その前提が揺らぎつつある。

アメリカのある調査^(*1)では、求職者の約20%が「外見を理由に不採用になった」と感じているという結果が報じられた。こうした外見による優遇や差別が存在することは以前から指摘されてきたが、昨今はより明確に語られるようになった。

その変化を象徴するのが、外見を「最適化」する動きの広がりである。近年、アメリカで減量薬や美容医療などを通じて見た目を整えることが、キャリア戦略の一部として語られるようになってきている。Business Insiderは、外見のよさが「雇用の前提条件」のように扱われる場面が増えていると指摘し、いわゆる「looksmaxxing^(*2)」が労働市場と結びついている現状を報じている。

テック業界ではその傾向がさらに顕著だ。シリコンバレーでは、年齢によって「時代遅れ」と見なされることへの不安から、美容施術を受ける男性が増加しているという。ある外科医は、テック業界の男性患者がここ数年で大幅に増えたと指

摘し、背景には「見た目が若くなければ職場での競争に不利になる」という認識があるという。

従来は女性に集中して

いた「若さ」への圧力が、男性にも広がっている。

一方で、外見に対する評価軸は単に「若さ」へと収斂しているわけではない。近年注目されているのが、筋力トレーニングを通じた身体の変化とキャリアの関係である。Business Insiderは、特に女性において、鍛えた身体が自信やリーダーシップと結びつき、職場での振る舞いや評価にも影響を与えていると報じている。従来の「細さ」中心の美的基準とは異なる価値観が広がっているように見えるが、これは外見への評価基準が更新されたと見るべきだろう。

現在の職場では、外見は「清潔感」や「自己管理能力」といった言葉で語られることが多い。一見すると中立的な概念だが、実際には特定の見た目や身体状態を前提としている場合が少なくない。

かつて理想とされた「見た目は関係ない職場」は、今となっては「見た目をどこまで自己責任で管理できるか」を問う場へと変わりつつある。この変化は、働くことの意味や評価の基準そのものを書き換えているのである。

見た目は「自己責任」なのか アメリカの職場で強まる外見重視の圧力

(*1)<https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2025/05/18/pretty-privilege-20-of-job-seekers-denied-jobs-based-on-looks/>
(*2)<https://www.businessinsider.com/getting-hot-job-requirement-ozempic-botox-looksmaxxing-2025-11>



Global View From Nordic

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大学院修了。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。



3月に行われたデンマークの総選挙で、争点は内政一色に。フレデリクセン首相率いる社会民主党は、第一党こそ維持したものの、得票率を大きく減らす結果となった。

デンマークで3月、総選挙が行われた。自治領グリーンランドを巡るアメリカとの対立は、引き続き安全保障上

の重要課題だが、政党間に立場の違いがほぼなく、選挙戦の争点はおっぱら内政一色だった。なかでも興味深かったのが、年金制度を巡る議論である。

デンマークでは、平均寿命の伸びに応じて、年金受給の開始年齢を自動的に引き上げる仕組みを採用している。現在の受給開始年齢は67歳だが、2030年に68歳、2035年に69歳と延び、2040年には70歳と、EUでも最高水準に達する。福祉国家を支えるため、高齢であっても働ける人には働いてもらう、との考えからだ。

推計上は、さらに延びる見通しなのだが、そんなに働き続けられるのか、という不安の声も上がる。また、若い頃から働く現場従事者と、大学院卒業後に就職する知識労働者の退職年齢は分けるべきだ、といった声も根強い。このためフレデリクセン首相率いる社会民主党は、年金受給開始年齢引き上げのペースを緩やかにすることや、一定条件を満たす人の退職年齢の前倒しや給付の上乗せなどを提案した。

ただ、興味深いのは、「70歳まで働く」という方

向性そのものへの反対はないことだ。議論の焦点はむしろ、前倒して退職できる例外をどう設計するかに移っている。フラ

ンスでは2023年、マクロン大統領が定年退職年齢を62歳から64歳へ引き上げる改革を提案した際、国民の大反発を受け、全国規模のデモに発展したが、それとはずいぶん温度差があるのだ。

理由の1つは、自動調整方式のために、年齢引き上げの是非を、その都度の政治の争点にせず済んでいることだろう。さらに、「5年ごとに15年先の退職年齢を決める」というプロセスにより、時間をかけて国民が適応できる設計にしている。

選挙中、「あなたの孫は77歳まで働くのか？」と問われたある政治家は、「可能性はある」と答えた。そして、高いレベルの福祉を維持するには、高齢者に長く働いてもらわないと「到底(財政的な)つじつまが合わない」と強調した。

デンマークの政府債務残高は、対GDP比で約40%と、日本(約230%)よりも大幅に低い水準にある。それでもなお、高齢者の就労を促し、財政の持続可能性を確保しようとするのは、将来世代に負担を先送りしないという明確な意志の表れでもあるのだ。

自分の年金財源は自分で稼ぐ 70歳まで働く、を見据える時代に



Global View From Policy World

Reporter

荒木 恵氏
Araki Satoshi

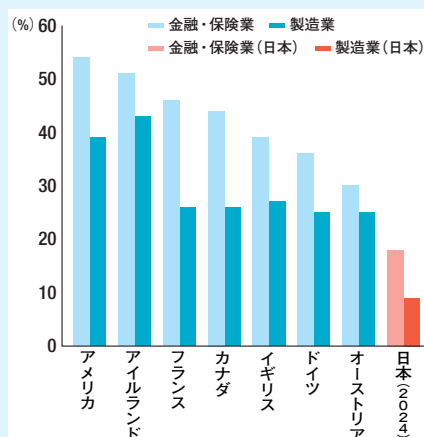
経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

A Iを業務効率化のツールとして導入する事例が増えている。従業員の自主的な利用が職場で表立って解禁されたところもあるだろう。筆者の勤めるOECDでも、資料探しやプログラミングのコーディング作業に生成AIを利用する職員が特に目立つ。

日本は果たしてこの潮流に乗れているだろうか。2022年にOECDが実施した調査をもとに、2024年に労働政策研究・研修機構が日本の労働者2万2000人に対してAI利用に関する調査を実施した^(*)。金融・保険業でのAI利用率は皆3割超えのところ、日本では18%だった(上図参照)。製造業だと最低でも4人に1人という加盟国ばかりだったが、日本では約11人に1人だった。日本のデータはほかの加盟国よりも2年後のものであることを鑑みても、日本の労働者のAI利用率は低水準といえる。

背景にはAIによって業務効率や職場環境が改善したと実感する従業員が、日本では少ないことがあるというのが筆者の推察だ。日本以外のOECD加盟国では、仕事のパフォーマンスが向上したと回答した人たちの比率は、低下したと回答した人たちの比率よりも金融・保険業と

AIを利用していると回答した従業員
(2022年)



出所：OECD (2025) Artificial Intelligence and the Labour Market in Japan.

製造業でともに70%ポイントほど高かった。対照的に日本ではこの差は両業種ともに50%ポイントほどだった。利用するメリットが実感しづらいために利用者から非利用者への波及効果が薄いのだろう。日本由来の教師データが限られており、AIのパフォーマンスが安定

していない可能性もある。

とはいえ調査から、AIの効果は職場環境や従業員の属性によっても差があることもわかった。企業規模が大きいほどAI利用率が高い傾向がある一方で、中小企業勤務の従業員ほどAIによる業務効率向上の恩恵を感じやすい傾向が確認された。また、育児・介護中の従業員ほどAIの利用率が有意に高かった。厳密に因果関係を認定することは難しいが、AIのポジティブな効果を指し示す事例といえる。

総じて、日本はほかの先進国に比べてAIの利用で後れをとっており、AIを利用していたとしてもその恩恵を実感しづらいというのが現状だ。ただ、AIを利用することによるポジティブな効能も認められる。こうしたポジティブな事例を積み重ねつつ、AIデバイドを生み出さないような政策的配慮が求められる。

人工知能(AI)と日本の労働市場 企業の導入率・従業員の利用率に伸びしろ

*掲載内容は個人の見解によるものです。

(*) 調査結果は、厚生労働省から労働市場エコノミストとしてOECDに当時出向していた戸田卓宏氏が執筆した。



Global View From Work Tech World

Reporter
石原直子氏
Ishihara Naoko

エクサウィザーズはたらく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。



スマホも含め、マルチスクリーンで複数のAIを活用しながら仕事を進める人が増えていくかもしれない。

「AIの活用が本当に生産性を向上させているのか」は、世界中でしばしば話題になる問いだ。2026年2月、ハーバードビジネ

スレビューのウェブ版に“AI Doesn't Reduce Work—It Intensifies It”（AIは仕事を減らさない——強化している）という論考が掲載されたことも記憶に新しい。UC Berkleyの2人の研究者によるものだが、AIを活用することによって、前なら人に頼んでいたことも自分（とAI）でやるようになる「タスクの拡張」、オンとオフの境界線が消えて、常に仕事をしている状態になる「境界の喪失」、常に複数のエージェントを動かしたり複数の仕事を並行したりする「マルチタスク化」が進んでおり、結果的に「以前と同じかそれ以上に働いている」状態になっている。これは「労働強化」である、というのだ。

労働強化は短期的には成果が増えるようにも思えるが、放置すれば人々の疲弊を招き、中長期的には組織の生産性を低下させかねない。

まず確かなのは、AIが人間より高速に作業をすることだ。しかし、作業が速くなることと生産性が上がることは同じではない。「限られた時間や資源でどれだけ価値ある成果を生み出せる

か」という観点では、AIは局所的な効率化をもたらしていても、全体としては必ずしも生産性を高めておらず、むしろ逆効果になって

いる場合すらある。

よく見られる現象の1つはいわゆる「AIスロップ（AIが作り出す大量のゴミ）」問題だ。AIの生成物は、一見もつともらしくとも、実際には無難で平均的なものにとどまりやすい。「間違っていないけれど使えない」ものが次々作られても、生産性が向上したとはいえない。

次に、AIが新しい仕事を絶えず生み出す現象がある。AIが「初手」を打ってくると、人間はそれに反応して「別案も見たい」「ここも精緻化したい」と手を加え続けてしまう。本来なら十分だった水準を超えて、過剰に整えられた資料や文書が生まれるオーバークオリティが発生するのだ。AIは作るコストを下げる一方で、作り込みへの誘惑を強め、不要な仕事まで増やしてしまう。このようにして「生産性の消失」が起きている可能性もある。

AIとどのように付き合うべきか、個人レベルでも組織レベルでも何らかのルールを設けておく必要があるようだ。

AIによる労働強化、生産性消失 新しい課題に個人も組織も備えるべし



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

2000年代半ば、スマートフォンの原型といえる
携帯電話「ブラックベリー」は、
その斬新さで北米の市場を席卷した。
開発したのはカナダの若者による
ガレッジベンチャーだった
リサーチ・イン・モーション (RIM)。

映画『ブラックベリー』はその急激な成長過程と
「iPhone」登場に伴う凋落を描いている。
天才開発者と剛腕ビジネスパーソンが手を組み、
実現したこの歴史的イノベーションから
私たちは何を学ぶことができるだろうか。

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

『ブラックベリー』の主要な登場人物は3人。
RIMの創業者であるマイク・ラザリディス
(ジェイ・バルチェル) とダグラス・フレギン
(マット・ジョンソン)、そして、後から共同
CEOとして経営に参画した凄腕のビジネスパー
ソンであるジム・バルシリー (グレン・ハワ
ートン) です。それぞれの性格などは大幅な脚色

もあるとされていますが、登場する社名や人名
はすべて実在の企業・人物そのままです。

開発の中心を担うのは天才開発者であるマイ
ク。しかし、マイクは典型的なオタクタイプの
エンジニアで営業センスは皆無です。親友のダ
グは映画好きのオタク開発者集団を盛り上げる
ムードメーカーでしたが、この2人だけではス
martフォンの原型といえる画期的なアイデア
をビジネスに展開することができませんでした。

しかし、ジムの参画で風向きは変わります。
ジムはサークルノリの社員たちを怒鳴りつけて
叱咤し、準備も整わない段階で強引に営業をか
けます。「完璧は善の敵だ」というジムと、「妥
協こそ人類の敵だ」とするマイクは対立しま
しますが、結局はジムの剛腕が会社を引っ張り、大
手通信キャリアであるベライゾンとの契約に至

今回の作品



『ブラックベリー』

2023年5月全米公開

監督：マット・ジョンソン

キャスト：ジェイ・バルチェル、
グレン・ハワートン、
マット・ジョンソン ほか

※U-NEXTにてレンタル配信中

© 2023 Budgie Film Inc. All rights reserved.



「明日のプレゼンまでにプロトタイプを作れ」とジムに無茶振
りされ、必死に開発に取り組むマイクとダグ。修羅場ではあ
るが、開発に没頭する彼らはどこか生き生きとして見える。

『ブラックベリー』に学ぶ イノベーションのメカニズム

ります。その後、新製品ブラックベリーは北米の携帯電話市場を席卷し、RIMは急成長します。

この作品では、MBAコースの教科書に採用したくなるほど典型的なイノベーションがリアルに描かれています。その1つが「顧客の創造」です。ピーター・ドラッカーは『マネジメント』で「企業の目的は顧客の創造である」と定義しました。まだ誰も見たことがない、欲しいとも思っていない革新的なものを生み出すことによって、そこに新たにニーズが生まれ、新たに市場が生まれる。マイクとジムはこれを実現しました。携帯電話でメールの送受信を可能にし、両手の親指で端末のキーボードをクリックする新たなスタイルを生み出したのです。顕在化しているニーズに合わせるのではなく、顧客のまだ言語化できていないモヤモヤした欲求を形にできたことが彼らの成功の大きな要因です。

また、業界内でマインドブロック（無意識の思い込みで「どうせできない」と行動を制限すること）となっていた技術的な障壁を乗り越えたことも成功要因です。当時のネットワーク技術では、メール受信の同時接続はせいぜい10台程度が限界でした。しかし、マイクは自社の巨大コンピュータをサーバーとする画期的な方法により、50万台の同時接続を可能にしました。

では、なぜマイクはこのマインドブロックを乗り越えられたのか。それには、初期RIMのオタク集団的な組織風土が影響していると考えられます。固定化した考え方に反発し、おもしろがっているいろいろと試しているうちに偶発的に打開策を発見する。反逆精神があり、自由を重んじるいわばヒッピー的な文化のある組織ではこのようなブレイクスルーが起り得るのです。

その組織風土を象徴するのが、仕事を切り上げ、全員でワイワイやりながらオフィスで映画を楽しむ「ムービーナイト」です。遊びと仕事



スティーブ・ジョブズによるiPhone発表のプレゼンに見入るマイクとダグ。優れた開発者だからこそ、iPhoneの革新性とブラックベリーの危機を直感的に理解した。

の境目がない自由さが初期RIMの原動力でした。

このヒッピー的なカルチャーと企業的な効率性がうまく融合できれば理想的ですが、現実的には難しいことも事実です。RIM（2013年からはブラックベリーに社名変更）も成功とともに「企業化」し、初期の自由さは失われていきました。映画の中盤では、マイクはオタク開発者から経営者へとキャラクターをシフトし、髪形や服装もガラッと変わります。

彼らの凋落もまさに教科書通りでした。「イノベーションのジレンマ」に陥ったのです。新たなイノベーションであるiPhoneの登場にマイクは焦りますが、自らが生み出した親指クリックへのこだわりを捨てることができませんでした。その結果、ブラックベリーは「iPhone以前の端末」となり、競争に敗れたのです。



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。



著者と読み直す

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

とびこえる教室

フェミニズムと出会った僕が
子どもたちと考えた「ふつう」

星野俊樹

「何度も読み返した」「抱きしめたくなる本」「世に出してくれてありがとう」。そんな熱い共感を呼び、2025年7月の刊行以来、版を重ねている。

著者の星野俊樹さんは教員歴20年の元小学校教師。2017年から東京の私立小学校で「生と性の授業」を始め、注目を集めた。「女子力」という言葉にモヤモヤした児童のつぶやきや、「ホモ」という落書きなど、日常の出来事からジェンダーやセクシュアリティについて考えを深めていく。その実践と背景をまとめたのが本書だ。「男らしさ」に苦しんだ生い立ちから書いた。家父長的な家庭で、小さい頃から社会で「勝者」になることを求められた。スポーツよりインドアを好むと父に「女の腐ったやつ」と言われ、成績が下がると殴られた。進学した男子校は体罰や暴力が蔓延。「男らしさ」を競い合う文化のなか、生き残るためにエキセントリックなキャラを演じ、ゲイであることもひた隠しにした。

男性にこそ

フェミニズムに触れてほしい

大学進学を機に、フーコーの著作やフェミニズムに出会い、自分の苦しみの原因は「無能だ

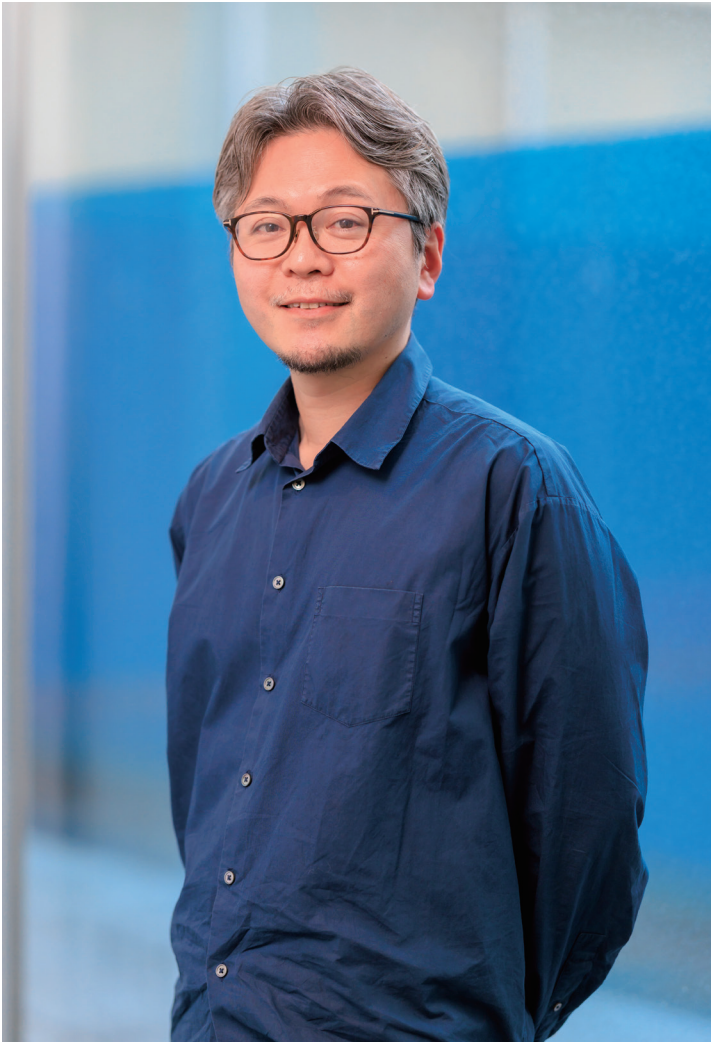


著者は、ジェンダーやセクシュアリティに関するユニークな教育実践で知られる元小学校教師。原動力となったのは、家父長的な家庭や「男らしさ」を競い合う学校で、傷つき、生きづらさを感じてきた自身が、フェミニズムと出会い、救われた経験だった。苦悩を社会構造のなかで相対化する視点、負の感情に向き合いながら紡ぐ言葉、変容する子どもたちの姿を通じ、フェミニズムが生活で、教室でどう息づいているかを知ることができる。(時事通信社刊)

から」「努力不足だから」「男らしくないから」ではなく、そう思わせる社会構造にあると気づいた。自分のセクシュアリティを受け入れ、カミングアウトもした。しかし、同性愛を「治す」ため病院に連れて行こうとする父を拒否できず、「理解ある息子」であろうと従った。今となっちはおぞましいそんな記憶も、包み隠さず書いた。

語ることは「自分の傷と誠実に向き合い、回復するための手段」と記した星野さん。そこには声を上げられなかった誰かの背中を押したい思いもあったという。

「抑圧や暴力にさらされた経験を持ちながら、一人で黙って背負い込んでいる人は少なくありません。私の語りが『鏡』となってそれぞれの人生を映し出す役割を果たせればと。実際、出版祝いに集まってくれた友人たちは、家庭や学校、職場で経験した、あまりにつらく20年来の付き合いでも明かしたことのなかった物語を涙ながらに語りだしました。読者の感想も、自身の生育歴をびっしりと綴ったものが多かった」



Hoshino Toshiki 慶應義塾大学総合政策学部卒業後、雑誌編集者を経て小学校教師に転身。公立小学校勤務の後、京都大学大学院教育学研究科修士課程を修了。私立小学校で教員としてのキャリアを重ね、独自に取り組んできたジェンダー平等を目指す教育実践が注目される。2025年3月末に退職し、現在は執筆や講演などを通じ幅広い発信に力を注いでいる。

やジェンダー平等を目指してはいるけれど、その前に『私もあなたもみんな幸せになろう』という思想であり運動だと思う」と星野さんは言う。

語り方を批判し声を封じる トーンポリシング

後半は、そんなフェミニズムをベースに実践してきたジェンダー教育がテーマ。ここでも葛藤や失敗を明かした。特に「取り返しのつかない過ち」と悔やんだのが、ジェンダー規範についての授業の最後に配った学級通信。「『女子力』という言葉は確かにやっかいだが、ヒステリックな態度で拒絶するのではなく、その言葉が持つ社会的な意味合いに対して自覚的であることが一番大事だと思う」と書いた。なぜ、あのとき、女らしさを強いる規範に異議を唱えた子どもの声を「感情的なもの」と矮小化してしまったのか。

星野さんは「ビジネスで成功している父親たちに、理性的でバランスが取れた先生と評価されたい欲望があった」とし、これは「トーンポリシング」の典型例だと分析した。トーンポリシングは、内容ではなく「感情的」などと語り方を批判し声を封じる行為だ。マジョリティがマイノリティに語り方を指南する「矯正型」、マイノリティがほかのマイノリティに「マジョリティをざわつかせない語り方」を要求する「迎合型」、それらの「複合型」に分け詳しく論じた。「読者からはもっと知りたいという声が多かった。多くの方がトーンポリシングをしていないか、されていないか気づけるようになってほしい」

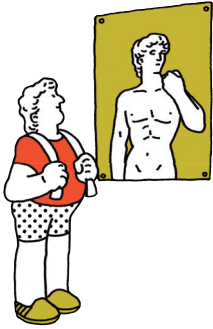
タイトル『とびこえる教室』には、性別も世代も、価値観もとびこえるという意味を込めた。とびこえるには、知ることが大切だと気づかせてくれる一冊だ。

私がどうフェミニズムに救われたかを書くことで、フェミニズムへの誤解を解きたかった

「私はフェミニズムに救われた」と言い切る星野さん。だが世の中でフェミニズムは「男と肩を並べたがる男嫌いのヒステリックな女の思想」というイメージがまだまだ根強い。だから、(出生時に割り当てられた性別と性自認が一致している)シスジェンダー男性である自分がどう救われたのかを詳しく書くことで、フェミニズムへの誤解を解きたかったと話す。

「絶えず強さと有能さを求め続けられる社会では、男性として生きるのも本当に大変。もちろん、たくさん特権はあるけれど、傷つくことも多い。その傷に蓋をしたまま、がむしゃらに走り続けている人にこそ、フェミニズムに触れてほしい」

自分がどういうジェンダー規範に縛られてきたかに気づくことができれば、規範から距離が取れるようになる。自分自身と健全な関係を結べると、他者とも、支配や抑圧ではない健全な関係を結べて幸せになれる。「フェミニズムは社会正義



Works

No.196 Jun-Jul 2026

Next

次号 No.197 のテーマは

「活躍寿命」を延ばせ (仮題)

少子高齢化による労働力不足が進むなか、

企業には「長く働ける」だけでなく、

「長く活躍できる」環境づくりが求められています。

その鍵となるのが、能力やスキルの向上のみならず、

心身の健康や生きがいの豊かさにもフォーカスする

「キャリアロンジェビティ」という概念です。

本特集では、世界で広がるロンジェビティの最新潮流も踏まえながら、

若手からベテランまで社員一人ひとりが「キャリアの旬」を長く保つために、

人事は何を支援すべきかを探ります。

発行は、2026年8月10日(月)です。

編集後記

適正な筋力、適正なバランスと量の食事、適正な睡眠を維持することが、適正な体重・体型につながる、とわかっていながら、即効性が高く、楽にできそうな聞こえのよいダイエット話に飛びついてしまいます。そして体重が少しだけ減って、リバウンドして前より重くなる、の繰り返し。今号のテーマは、「人事」を対象としたダイエットでしたが、自分の弱さを問われているような耳の痛い話ばかりでした。正しく、地道に努力を重ねていくこと。ダイエットに近道・抜け道はなさそうです。(佐々木)

この4月、文化庁が国立の博物館・美術館に自己収入の数値目標を設定し、目標に達しない場合には見直しの対象になるといいます。そこに含まれる上野の国立西洋美術館は、松方コレクションを礎に傑作を歴史を追って概観できる素晴らしい常設展を有しますが、入場料はたった500円。アートへの興味を喚起し、美意識を涵養する場としていつまでも、誰もが気軽に入れる場所であってほしいと願います。長期的な視野に立ったとき、この「ダイエット(見直し)」は果たして正しいのでしょうか。(入倉)

ダビデ像は美の象徴としてポピュラーで、理想形です。しかし私に必要な身体かといえば違う気がします。私が携わるデザインの作業は、「インプットとアウトプットのバランス」が大切だと感じます。何かに出会う(インプットする)ために外に出ることが億劫になり椅子の上の時間がどうしても多くなってしまいます。何かに出会うために遠くまで歩ける身体と瞬発力、それが私の理想形なのかもしれません。(森田)

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.195 2026.04-05
経営とインクルージョン



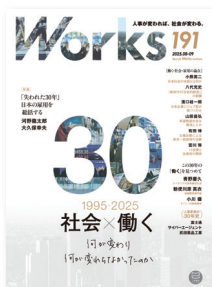
No.194 2026.02-03
適材適所の葛藤



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



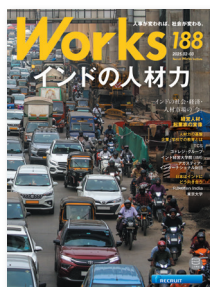
No.191 2025.08-09
「失われた30年」を検証する
社会×働く 何が変わり
何が変わらなかったのか



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

Works 編集アドバイザーボード

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 顧問）

岡田悠希（ポラ HR本部 本部長）

加藤 司（ミスミグループ本社 常務執行役員 CHRO 兼
人材・法務プラットフォーム・ハブ代表役員）

鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 専務執行役員 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 兼 人事戦略本部長）

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、石臥薫子、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／フロッギングスタジオ

フォト／伊藤 圭、今村拓馬、刑部友康、平山 諭

イラスト／市村 譲、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

第32巻第2号通巻196号 2026年6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

