

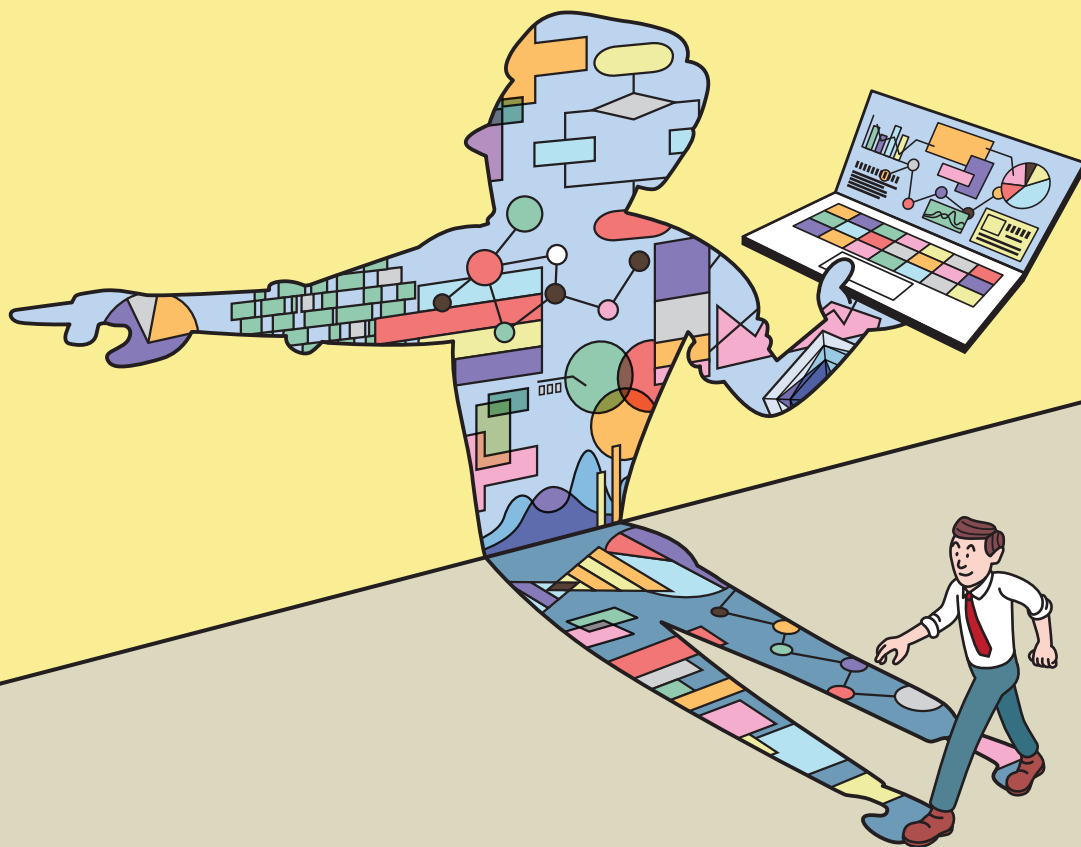
Works 142

人事が変われば、社会が変わる。

2017.06-07
Recruit Works Institute

登場!

人事エンジニア



連載

頂点からの視座：毛利 衛氏（日本科学未来館館長）

人事のリスクマネジメント新鉄則：リストラの失敗

生き物のチカラに学ぶ：ペンギンは集団でブルーオーシャンを目指す

本気の健康経営：サトーホールディングス／目標と手当による健康増進

みんなが早く帰れる組織の「掟」：KPIで時間への意識を高めたら「次のステージ」に移るべし

成功の本質：グッジョバ!!／よみうりランド

女性リーダーからの手紙：人事部自身のダイバーシティを



CONTENTS

Works

No.142 Jun - Jul 2017

4 特集 登場！ 人事エンジニア

5 はじめに

6 人事エンジニアたちの キャリアと仕事

6 人と組織の課題を分析し、経営の羅針盤に
／向坂真弓氏(サイバーエージェント)

8 イノベーションを目指す組織のパートナー
／山崎奈都子氏(Nitto)

10 人を活躍させるための武器をつくる
／進藤竜也氏(セプテーニ・ホールディングス)

12 アクションプランの提示までを常に意識
／友部博教氏(ディー・エヌ・エー)

14 人事エンジニアとはどんな人たちか

16 人事エンジニアの登場は「必然」か

16 経営や事業に貢献するための必然である

19 変化する事業環境に適応するための必然である

22 ダイバーシティマネジメントを本格化させるための必然である

24 人事エンジニアが活躍する企業の条件

28 人事エンジニアが活躍する人事部のつくり方

- 28 人事エンジニアをどのように増やし、育むのか
- 29 キャリアパスをどう設計し、どうリテンションするのか
- 30 人事トップや現場はどのようにデータリテラシーを身に付けるか
- 32 データ・ドリブン・カルチャーをいかにつくるか

34 まとめ：多様な「個」を活かす人事への転換を目指して／清瀬一善(本誌編集長)

連載

- 36 頂点からの視座：毛利 衛氏(日本科学未来館館長)
- 40 人事のリスクマネジメント新鉄則：リストラの失敗
- 42 生き物のチカラに学べ：ペンギンは集団でブルーオーシャンを目指す
- 44 本気の健康経営：サトーホールディングス／目標と手当による健康増進
- 45 みんなが早く帰れる組織の「掟」：KPIで時間への意識を高めたら「次のステージ」に移るべし
- 46 成功の本質：グッジョバ!! /よみうりランド
- 52 女性リーダーからの手紙：人事部自身のダイバーシティを



54 FROM EDITORIAL OFFICE

特集

登場！ 人事エンジニア



Text=入倉由理子(4~33P) Photo= 荆部友康(7P、11P、13P、19P、23~26P、30P)、平山 諭(32P)、宮田昌彦(9P)、アマナイメージズ(イメージ写真) Illustration=寺嶋智教

はじめに

Works誌ではこれまでに2度、人事とデータ活用に関する特集を組んできた。

初めてテーマとして取り上げたのは、2014年8月号の特集「人事とIT」である。ビッグデータという言葉が人々の口の端に頻繁に上るようになった時期だ。従来は不明確・不明瞭だった人の志向、行動やそれによる成果が明らかになる可能性に言及し、これからの人事は「KKD(勤と経験と度胸)」に加えて、「KDD(Knowledge Discovery in Databases)」が必要である、というスキルセットの変化を提示した。

2回目の2016年6月号第2特集「急発進する[人事×データ]」では、一歩進めて、日本に先行する米国企業の人事におけるデータ活用のリアルな事例をレポートした。米国企業でも日本企業と同様、従業員への配慮や個人情報保護の問題があり、メールデータやSNSへの書き込みデータ、センサーを使ったバイタルデータ(脈拍や心拍など生体情報)や行動データの取得には二の足を踏んでいた。しかしながら、評価やサーベイ、勤怠といった人事のコアデータ以外のデータの使用も視野に入れつつあった。データの使い方も、変化のとば口にあった。人事施策への貢献から、経営への貢献へ。蓄積・分析から予測へ。データの使い手は人事から現場へ。そして、データアナリストはシステム部門ではなく、人事部門にいるようになる……。

日本も米国と同様、本格的なデータ活用時代が訪れつつあるのか。これらの変化の兆しを見るにあたり、私たちが気づいたことは「人事部に

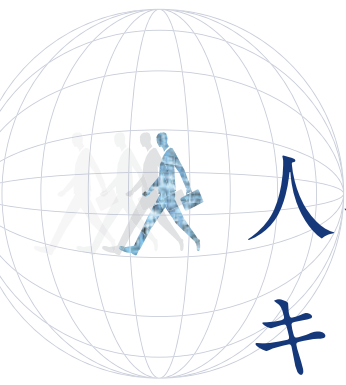
いるデータアナリスト」たちの出現である。彼らは、いわゆるデータを扱うエンジニアというだけでなく、人事の仕事に携わる人事部員でもある。彼らを私たちは「人事エンジニア」と命名した。今回の特集では、彼らが何を大切に、どのような役割を担っているのか、彼らのキャリアやスキルは、そして彼らの登場が意味することにフォーカスした。

私たちが出会った多くの人事エンジニアは、「人事データを駆使して、経営や事業に貢献する」「科学的な人事を実現しようとしている」「データ分析あるいは技術・研究開発の知識・経験を持つ」人たちであった。このあと、まずは人事エンジニア4人に登場していただく。

続いて、ミシガン大学のデイブ・ウルリッチ氏には人事コンピテンシーの変化という側面から、東京大学の大冨秀雄氏には事業環境の変化という側面から、また、慶應義塾大学の山本龍彦氏には多様性の尊重という側面から、人事エンジニア登場の必然性を伺った。

もちろん、多くの企業にとって人事エンジニアが登場する未来に向けて、解決すべき課題も多くある。人事エンジニアの採用や育成、既存の人事部員が辿るべき道、社内の組織文化変革など、今から考えておくべきことについて日米の専門家にインタビューした。

人事エンジニアの出現は単なるブームではなく、人事を科学する時代の本格的な到来を示すものではないか、と私たちは問いを立てた。さて、その解はいかに――？ 本誌編集／入倉由理子



人事エンジニアたちの キャリアと仕事

まずは、4人の人事エンジニアを紹介する。彼らはどのようにして現在のポジションについてのか。どのような価値観を持ち、実際に何をやっているのか。

人と組織の課題を分析し、経営の羅針盤に

向坂真弓氏 サイバーエージェント 人材科学センター

Q. キャリアとスキルは？

大学では社会学部で労働政策を学びましたが、データとは無縁でした。新卒でサイバーエージェントに入社後、Webマーケティングに携わり、データ分析に慣れていきました。

家庭の事情で一度退職。再びここで働きたいと思い、人事担当役員に相談したところ、「人の勘ではなく、データをきちんと分析して動く人事にしたいから手伝ってほしい」と言われ、立ち上がったばかりの人材科学センターに入りました。

Q. 役割と仕事内容は？

当社の人事のミッションは「人と組織で業績に貢献すること」。それをデータ活用によって支援するのが人材科学センターの役割です。人と組織

の課題を分析し、「経営の羅針盤」になることが目標です。

業務の大きな柱の1つは、「GEPPO」の分析。「GEPPO」とは、社員3000人を対象に、毎月の成果やコンディションなどについて、晴れ、雨など5段階の天気マークで回答してもらうアンケートです。会社全体や組織・職種ごとの結果や傾向を見て組織課題を分析し、役員や事業部に提示しています。また、個々の従業員の回答の経過を見て、モチベーションの低下などの問題が見られるようであればキャリアエージェントと呼ばれる適材適所専門チームに伝え、彼らと連携して、課題解決につなげています。

このほか、採用時と入社後のデータを一気通貫で見ること、社員の才能開花を目指しています。ただし、ハイパフォーマーの予測はやりません。当

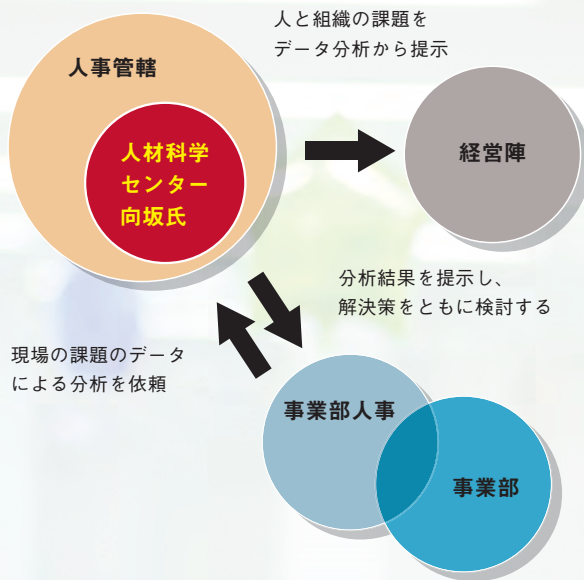
社では、5年後、何を主力事業にしているか予期しにくいいため、どのような人材が活躍するかは未知数なのです。

Q. 大切にしていることは？

現在、かなり多様かつ詳細なデータ取得の技術は開発されていますが、それらのデータを収集するとなると、社員に実務的・心理的負荷をかけることになります。ですから、データ取得の目的を明確にし、必要なデータのみとします。また、「データを提供すれば得をする」と思ってもらえるようなデータ活用の方法を考えています。

そして、データ1行には、個人の生き方や行動が詰まっているという意識を常に持っています。目指すのは、「血の通った科学」です。データだけで決めつけず、最後は人の感性を大切にしています。

向坂氏の“立ち位置”



向坂氏のキャリア

大学社会学部を卒業

サイバーエージェント入社。
Webマーケティングを経験

ネット広告によるマーケティングを担当。人々の反応と購買行動を見て次のプランニングにつなげた。データ分析スキルの基礎を獲得

退職。家庭の事情で上海へ

上海在住時は、ボランティアで企業のWebマーケティングをサポート。異なる国の異なる会社で働くことで「人の多様性」を学ぶ

サイバーエージェントに再入社し、人材科学センター配属に

立ち上がったばかりの人材科学センターで、データによって事業部の人と組織の改善をサポートする



イノベーションを目指す組織のパートナー

山崎奈都子氏 Nitto 経営インフラ統括部門人財統括部 基幹人事部組織人事グループ 係長

Q. キャリアとスキルは？

大学院での研究テーマは高分子。修士課程修了後、研究開発職として当社に入社しました。配属は基礎研究部門でしたが、入社半年後、新事業につながる技術テーマをつくる新しい部署に手を挙げて異動。実験しては、そのデータを分析・検証し、また次の実験をする、という毎日を送りました。必要な実験設備がある地方の拠点を回ったことで、社内のネットワークはずいぶんできたと思います。上司から「人事部に行ってみないか」というオファーがあり、2011年に異動しました。エンジニア経験がある人事という「オンリーワン感」に面白みを感じました。

異動当初は、エンジニアの新卒採用に携わりました。人事にデータ分析部門があったわけではないし、データ分析が私のミッションだったわけでもありません。ただ、人事部内にはせっかく取得したのに活用されていないデータが山のようにありました。「理系魂^{うづ}が疼いて、データがあれば分析したくなるんです(笑)。新卒採用試験時に行う適性検査のデータの分析から始めました。分析結

果を上司や現場の部門長に徐々に面白いと感じてもらえるようになり、「データ分析」が私の役割となったのです。

Q. 役割と仕事内容は？

主に新卒採用におけるデータ分析を行っています。まず、過去の適性検査データを整理・分析し、どんな学生が内定を獲得するのか、あるいは不合格になるのか、さまざまな指標で当社の傾向をつかむことから始めました。

次に、実際の選考の場面で活用するようになりました。面接を行う事業部門長と、学生のデータを共有しています。それによって面接の印象(主観)と適性検査(データ)を比べ、その学生の本質をとらえることをデータで支援するようにしています。

現在では、社内にあるデータをもとにチーム運営やメンバー育成について事業部トップと議論するなど、データ活用の領域が従業員全体の成長支援へと広がりつつあります。新卒採用でのデータ活用をきっかけに信頼感を持ってもらい、事業部門長から「うちの部署のハイパフォーマーの特徴はどうかなあ」といった質問を受けるようになりました。

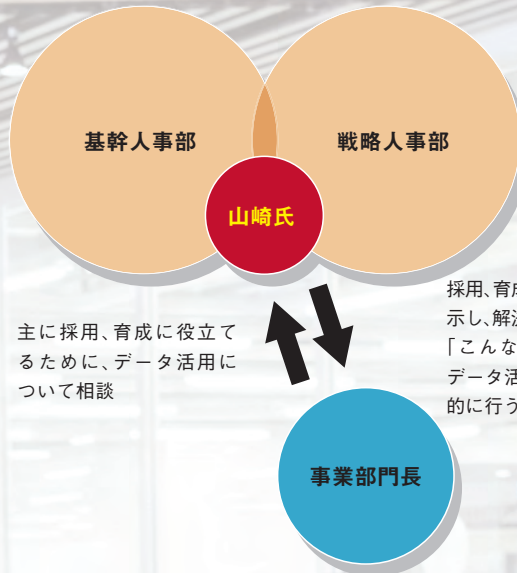
Q. 大切にしていることは？

データ活用の目的は、「イノベーションを起こす人と組織づくり」を支援することです。イノベーションにおいて大切なことは、「何をするかではなく、誰がやるか」。誰をアサインするのか。どのようなチーム構成にするのか。これらの人や組織に関することの相談相手として、事業部門長、マネジャーの傍らにいたいのです。彼らから仕事をもらい、頼られて「ナンボ」。そのために、「営業する人事」であろうと心がけています。

頼られるには、まずは信頼してもらわなければなりません。そのため、データだけで語るのではなく、実際に人に会って、きちんと向き合うことが信条です。各拠点に出向くことはよくありますし、ランチ時の社食では全体を見渡せる端の席に座るなどして、「名前」「顔」「データ」「リアルな行動」を合致させることを心がけています。同世代では、社内でも最も多くの人を知っているのではないのでしょうか。

私のようなポジションに必要なのは、「会社愛」。会社をよくしたいと思う気持ちが、人をしっかり見ようという意欲を喚起させるのです。

山崎氏の“立ち位置”



主に採用、育成に役立てるために、データ活用について相談

採用、育成に役立つ分析結果を提示し、解決策とともに検討する。「こんな分析もできる」というデータ活用の新しい提案を積極的に行う

山崎氏のキャリア

大学・大学院で高分子を研究

Nitto入社。
新規開発を担う部門へ

入社当初は基礎研究部門に配属。半年後に新規の技術テーマをつくる部門に手を挙げて異動。各地の拠点を回り、実験と分析を行う毎日を送る

人事部採用チームに異動

人事部で新卒採用を担当。使われていない適性検査のデータに注目し、データ分析を開始

データ活用を本格化

事業部門長などの協力を得て、既存の従業員向けの適性検査の分析もスタート。タレントマネジメント強化の流れのなかで、戦略人事部とともにデータ活用を本格的に取り組む

人を活躍させるための武器をつくる

進藤竜也氏 セプテーニ・ホールディングス 人的資産研究所

Q. キャリアとスキルは？

大学では理工系学部で、PM2.5関連の測定法について研究していました。ただ、研究には飽きてしまって大学院には進学せず、2011年にセプテーニ・ホールディングスに入社し、新卒採用チームに配属となりました。

データに注目したのは、入社2年目です。採用試験時の結果や従業員サーベイのデータなどを業務改善に活かさないかと考え始めました。加えて、当時採用目標が高かったので、内定者をどうやって増やすかを考え続けたこともきっかけの1つです。思い返せば、データによって面接担当者と学生との相性を検討し、内定率の向上を図ったことが最初のデータ活用の取り組みでした。

その後、人事の「裏プロジェクト」として、現グループ代表の佐藤光紀、人事担当役員の上野勇の主導する「人材育成エンジン」の開発にメンバーとして加わりました。やがて人的資産研究所の設立と同時に採用チームから異動。現在は、3人のメンバーでデータ活用に取り組んでいます。

こうして、気づいたらいつの間にかデータ分析が主務になっていまし

た(笑)。データ分析に関しては、基本、独学。常に自分がやりたいことを実現するのに必要なスキルを獲得してきました。

Q. 役割と仕事内容は？

「人材育成エンジン」に基づいて、人材データを分析し、採用・育成の強化に役立っています。

当社には「成長＝資質×環境(チーム＋仕事)」で表される人材育成の概念があります。人は職場で良質な経験を重ねることで育つもの、という前提に立ち、一人ひとりにとって成長しやすいチームや仕事を与えるべき、と考えています。それぞれの指標を独自のサーベイなどで定量化し、ヒューマンロジック研究所提供のFFS理論に基づいて分析する「人材育成エンジン」を開発しています。

職場との相性分析、パフォーマンス予測など、事実としての定量データを分析し、人事施策のPDCAを回しています。特に“検証できること”がデータ活用には極めて重要で、施策の結果が定量的に測れない取り組みはやりません。検証ができることで取り組みは常に改善することができます。

人的資産研究所に移ってからは、データ分析を行うだけでなく、取り組みの活用範囲を広げるために、人材育成エンジンのシステム化にも取り組んでいます。私の現在の役割は、人事部や経営陣、現場マネージャーが人材育成をより強化していくための武器をデータやシステムを使って届け続けることだと認識しています。

Q. 大切にしていることは？

せっかく当社で仲間として働くことになったのですから、一人ひとりが当社の環境下で大きく成長してほしい、というのが私たちの願いです。

ベンチャーである当社が優秀な人材を集め、成長し続けてもらうためには、当社に合った人材を選び、彼ら彼女らの能力を最大限発揮できる場と仕事を提供することがとても重要になってきますから、それを大切にしています。データ分析は、経営陣やマネージャー、そして人事が人材戦略や施策を検討するための武器だと考えています。そしてその武器は、当社固有のものであるほど、競争力に直結します。人的資産研究所の取り組みを通して競争力を支え、社員の活躍や当社の発展に貢献したいと考えています。

進藤氏の“立ち位置”



進藤氏のキャリア

大学理工系学部を卒業

セブテーニ・ホールディングス入社。新卒採用チームに配属

社内に眠っていたデータを採用活動に効果的に活用できないかを考え、試行錯誤していた

「裏」プロジェクトとして「人材育成エンジン」を開発

「人が育つ」仕組みを科学するプロジェクトに参加。データを活用したシステムを開発。システムを通じて、現場や人事に業務支援を行う

人的資産研究所の設立と同時に異動、マネジャーに

マネジャーの進藤氏、2人の研究員で現場の分析ニーズに応えつつ、活用範囲を広げるため、誰でもデータ分析が行えるシステム開発を行う

アクションプランの提示までを常に意識

友部博教氏 ディー・エヌ・エー(DeNA) ヒューマンリソース本部 シニアマネジャー

Q. キャリアとスキルは？

大学、大学院でコンピュータサイエンスを学び、博士号を取得。ずっと人間の知性に関心がありました。大学で助教を務め、アカデミックな世界で研究を続けながら、Webのデータマイニング技術を使ったベンチャーを立ち上げました。DeNAに入社したのは、ビジネスの世界でのデータ活用を本格的にやってみたかったからです。入社後はゲーム事業を中心に、ユーザーの行動ログから感情を分析する、セールスプロモーションの効果を測るなど、データ分析に携わってきました。

分析の実務に加えて、マネジャーも経験。4人から60人のチームを率いましたが、完全にアナログのマネジメントでした(笑)。マネジャーとして働かなかで、もっときちんと人事データを取得して活かせるようになればいいのに、と思ったこともあって、人事部に自ら手を挙げて異動しました。

Q. 役割と仕事内容は？

採用・事業部人事(BP)・労務などのチームから依頼を受け、データのデザインや分析を行っています。デー

タ活用においては、データのデザインがとても重要です。なぜデータ活用が必要なのか、人事課題は何かを各チームとディスカッションし、それを明らかにしたうえで、KPIを設定します。そして、分析結果を想定してそこから次にどのようなアクションを取るべきか示唆するところまで常に考えるようにしています。

そのため、人事でデータを扱うならば、データのプロというだけでなく人事業務のフローを理解しておく必要があります。具体的なアクションにつながるような有効なアドバイスができないからです。1人でデータ・人事業務両方に精通していなくてもいいのですが、チームの能力としてデータと人事業務の高度な知識・経験が求められると思います。

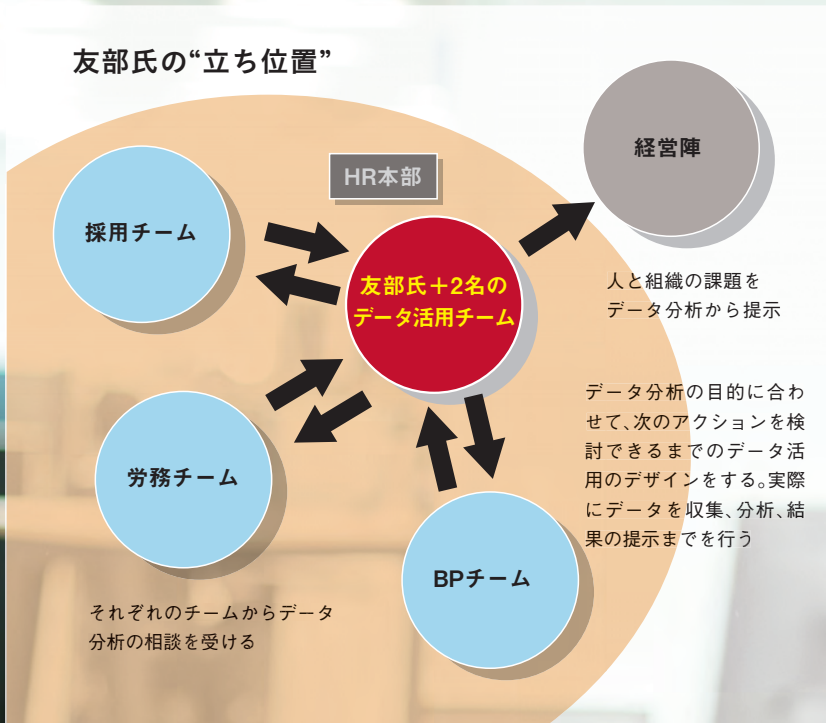
現在、私自身は、データ分析から人事課題を発見し、ヒューマンリソース本部長に提示する役割も担っています。たとえば異動の調整などは、データを使ってやったほうがいい。今、従業員数は約2400人ですが、今後より拡大していくと、手作業では難しくなります。現状では、マネジャーやBPの意思決定は「自分で見聞きしたこと」というアナログ情報による

ものが多いため、データという新しい材料も与えたいと考えています。また、人事のKPIが曖昧なので、データの可視化により、KPIを明確化したいという思いもあります。

Q. 大切にしていることは？

データ分析に長く携わり、わかってきたことは、データだけでは未来の行動は予測できないということです。たとえば、ソーシャルゲームにおいては、ユーザーデータを分析すれば、ゲームを楽しんでいるのか、つまらないと思っているのかを明らかにすることができます。ただし、この分析結果に基づいてゲームをつくってもうまくいきません。プロデューサー本人が「こうしたい」という強い思い、Willを持つことが重要です。人事においても、どのような人とどんな組織をつくりたいのか、人事トップがWillを持たなければなりません。それを実現するために、まずは現状を定量化し、定性的に仮説を立てて検証し、アクションしてみる。そこでまた定量化し、施策がうまくいかなければ次の方法を一緒に考える。それがデータアナリティクスに携わる私たちに求められていることだと思います。

友部氏の“立ち位置”



友部氏のキャリア

情報理工学で博士号を取得

名古屋大学、東京大学などで
助教を務めながら
ベンチャーを起業

大学、企業という異なる場でデータ活用に関する知識、経験を深めていく

DeNAに入社

ゲームのログデータの分析からスタートし、全社横断的分析チームのマネジャー、ゲームプロモーションの分析チームのマネジャーなどを務める。4~60人のマネジメントを経験、人に対する興味が深まる

希望して人事部に異動

データの一元化を本格的に実施。勤怠管理データとパフォーマンスの分析などを行い、人事トップや事業部人事に課題を伝える。行動データの取得など、新しい試みにも取り組む



行動スタイル

データ分析に加え、「人に会う」「人と対話する」ことをとても大事にする人たちである

人事エンジニアとは どんな人たちか

もっとマッドサイエンティスト的な人たちだと思っていたのに——。それが、私たちが取材後、抱いた感想である。データのみをひたすら愛し、日々PCに向き合いながら、「データによれば、この人は異動させるべき」と言い切る。そんな人々をイメージしていた。しかし、その思い込み(と半ば期待)は簡単に崩れた。

ここまでお読みいただき、多くの方は気づいたに違いない。彼らは明らかに一般の(しかも優れた)人事部長と同じマインドセットや行動スタイルを持つ、と。彼らは人を観察すること、人と話すことが好きである。分析したデータ結果を見て、それだけで何かを判断するのではなく、「本当

人事部長かつ、データ分析の経験、知識を持つ人たちである


経験・能力・スキル

スキルは「仕事をしながら」「独学」で、という人も。必ずしも大学などで学んだ人ばかりではない

にそうか」とリアルな人の動きや表情を現場に見に行き、その人たちの言葉に耳を傾ける。

そのような行動スタイルを持つ理由は、目的意識が明快であるからだろう。「イノベティブな職場をつくる」「事業に貢献する」。そのために、データを使って経営や事業に資する

パートナーでありたいと彼らは言う。「データで表出すること」という従来は使われてこなかった定量情報を検証するために、あるいはデータ活用の課題設定をするために、「顔を見てわかること」という定性情報の獲得が重要だと考えている。定量・定性という多面的な分析結果から課題



主に採用、評価、配置、人材育成など
において、人事の意思決定をデータ
で支援する人たちである

仕事・役割

データ分析によって人と組織に関
する課題を見つけ、経営や人事トッ
プに伝える役割を果たしている

データサイエンティストであるより、
経営や事業のパートナーでありたい人
たちである

志向

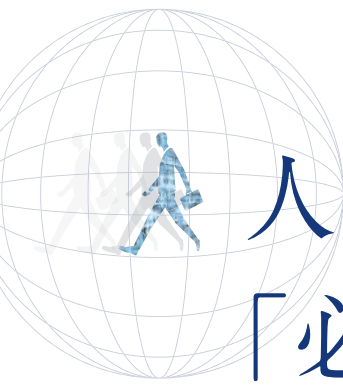
課題を提示するだけでなく、その解決に向
けたアクションまでを提示することで、課
題解決に貢献したい人たちである

を提示するからこそ、相手にも信頼
される。たとえ相手が経営トップで
も人事トップでも、彼らの言葉に耳
を傾けるのだ。

そして、全員がデータサイエンスを
大学で学んだわけではないし、理系の
バックグラウンドを持っていない人
もいる。また、人事部で長い経験を積

み重ねた人ばかりでもない。そうで
あっても人事エンジニアたちは、デー
タ分析と人事のスキルの両方を、一定
のレベルで有する。足りないデータ分
析や統計学の知識やスキルは独学で
獲得し、人事実務の経験がなければ、
人事部員との対話や現場の業務をつ
ぶさに見ることで獲得しようと努め

る。「データ分析のうえで見えた課題
を解決するために、次のアクションプ
ランまで提示するには人事実務を知ら
なければ」と、DeNAの友部氏は言
う。人と組織をもっとよくする、とい
う目的に立てば、データと人事実務と
いう両面に長けていなければならない
ということなのだ。



人事エンジニアの登場は「必然」か

人事としての思いを持ちつつ、テクノロジーの活用によって人と組織を科学する人事エンジニアたち。彼らの登場は、データ活用ブームの表れにすぎないのか、それとも必然か。3人の専門家が論ずる。

経営や事業に貢献するための必然である

人事とテクノロジーは急速に緊密になりつつある。それを指摘しているのが、米国ミシガン大学教授のデイブ・ウルリッチ氏が中心となって研究する「人事コンピテンシーモデル」の2016年版である。多くの読者諸氏が知るとおり、この調査は1987

年から30年にわたって定期的に、世界各国の人事部長および人事部門内の上司・部下・同僚による評価によって、人事部長に求められるコンピテンシーを明らかにしてきたものだ。最新の2016年版(第7版)については、日本企業も含め約1500社、約3万人が調査に参加している。

項目は次のとおりである。

Analytics Designer and Interpreter:

ビジネス・人事データを管理・処理し、意思決定のためにそれを解釈、活用する

Technology and Media Integrator:

好業績な組織づくりを後押しするためテクノロジーやソーシャルメディアを活用する

*それぞれのコンピテンシーの日本語訳は、日本能率協会HPより引用

人事コンピテンシーにもテクノロジー活用の影響

ここでは人事コンピテンシーモデルのすべての項目については触れないが、2016年版では、9つのコンピテンシーが特定されている。そのなかで私たちが注目したのは、人事コンピテンシーにテクノロジーの活用にかかわる項目が2つもある点だ。その

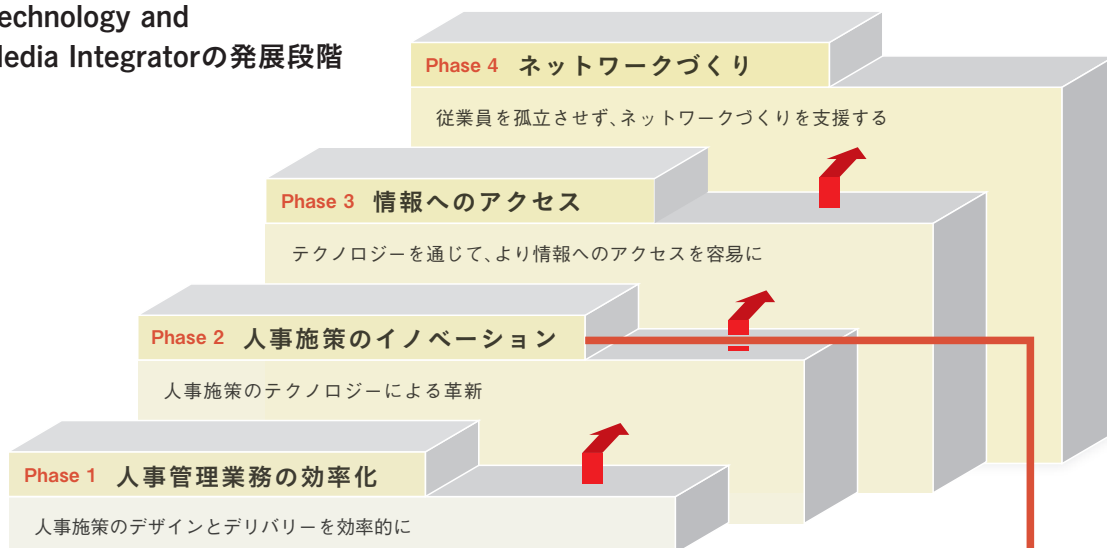
2012年版(第6版)の人事コンピテンシーモデルのテクノロジーに関するものは、Technology Proponent(テクノロジーの提案者)の1つのみ。2016年版では数が増えたのと同時に、その内容も、意思決定のためのデータ活用、パフォーマンスの高い組織づくりを目指すためのテクノロ



デイブ・ウルリッチ氏

Dave Ulrich_ミシガン大学ビジネススクール教授。米国の人事コンサルティング、組織開発などを手掛けるRBLグループの共同創業者。世界の経営思想家のベスト50を選ぶ「Thinker50」には常に名を連ね、2015年度は27位。日本における近著は『人事大変革』(生産性出版)。

Technology and Media Integratorの発展段階



出典：ウルリッチ氏への取材をもとに編集部作成

領域別 人事施策のテクノロジーによる革新

ジーやメディアの活用というように、より具体的になっている点が興味深い。人事部内外から人事部員にデータやテクノロジー活用のスキルや素養を求める声が高まり、人事部員本人もそれらが必要であると考えようになってきたということだ。

人材	採用：ビデオインタビュー・SNSの活用、ロボットの活用を含めた候補者プールの拡大 雇用契約：リモートワーク、臨時従業員の活用 能力開発：オンライン学習、。プル型トレーニングの導入 サクセッションプランニング：キャリア/サクセッションプランニングシステムの活用
パフォーマンス	成果達成意欲を高めることを目的とした、全社員による目標及び成果進捗の共有 オンラインコミュニケーションを活用した人事考課の自動化
コミュニケーション	従業員との情報共有 オンラインでの大規模会議の実施 顧客ニーズの把握
組織的な活動	より多くの人たちの関与を促す意思決定プロセスの設計 評価シート、各種マニュアルのオンライン化 ベストプラクティスの共有とラーニングコミュニティの創出

出典：ウルリッチ氏への取材をもとに編集部作成

人事の効率化・改善から経営への貢献へ

では、具体的にこの2つのコンピテンシーを持つ人事部員は、組織にどのような価値をもたらすのか。ウルリッチ氏は、「Technology and Media Integrator, Analytics Designer and Interpreterには、それぞれ発展段階があります。これらの段階をしっかりと認識し、それぞれをマスターした人

事プロフェッショナルは、より高い価値を發揮できるでしょう」と説明する。

まず、Technology and Media Integratorのコンピテンシーとはつまり、事業が高い業績をあげるよう、人と組織にテクノロジーを活用する行動特性だ。その発展段階をウルリッチ氏は4段階に規定した(上図)。テクノロジーによって、採用や育成、評価な

ど既存の人事施策の効率化を図るフェーズ1、人事施策を革新するフェーズ2、従業員がビジネスを改善するために必要な情報へのアクセシビリティを高めるフェーズ3、そして最後のフェーズ4では、社員同士のネットワークづくりを支援して協業を促し、高い成果に結びつける。

一方、必要なデータを特定し、デー

タの収集からアウトプットまでをデザインして、意思決定ができる状態まで分析して提供するAnalytics Designer and Interpreterにも、同様に4つの発展段階がある。フェーズ1はまず、採用時や評価、サーベイなどのデータを整理、分析する段階だ。フェーズ2では集めた膨大なビッグデータを分析し、組織全体の課題などに関する示唆を得ようとする。そしてフェーズ3で人事施策そのものが効果をあげたかどうかを測定する段階に移行し、フェーズ4では人事施策がビジネスにどのように影響したか、つまりビジネスへの最終的なインパクトを測る(下図)。

このように、発展段階の上に行けば行くほど、テクノロジーやデータの活用によるビジネスへのインパクト

は大きくなる。しかしながら、ウルリッチ氏は、「多くの企業がまだ、フェーズ1、2の段階、つまりテクノロジーやデータ活用が人事部に閉じた段階にある」と指摘する。

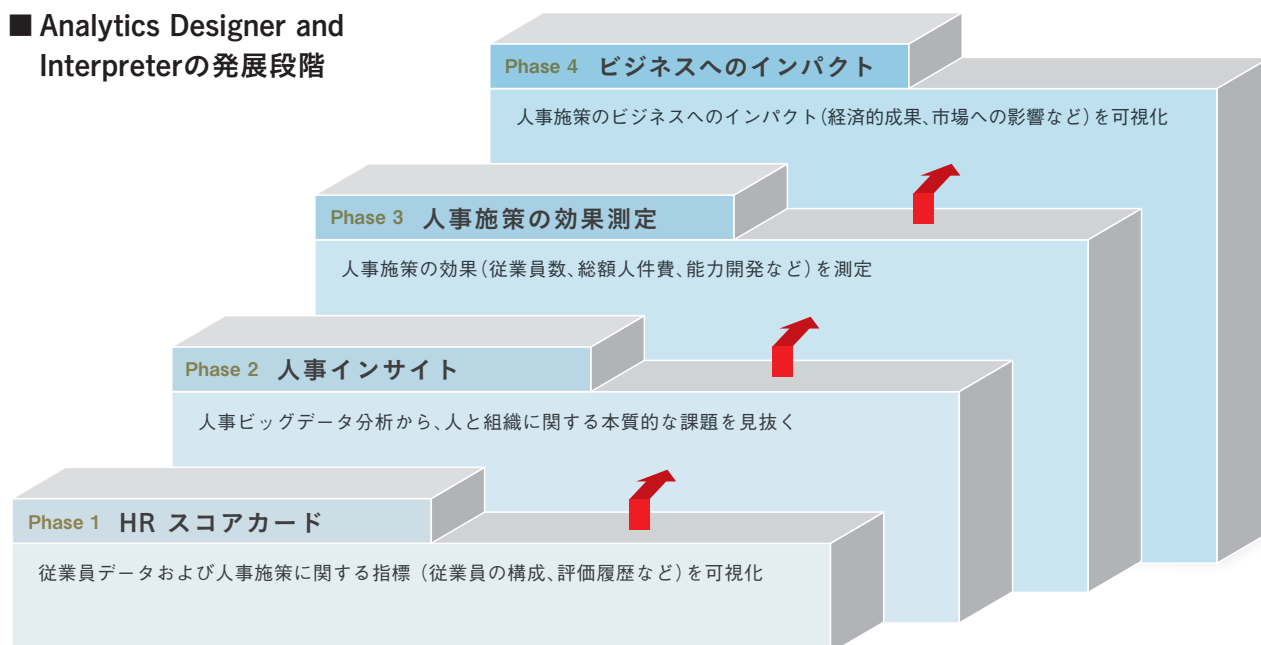
人事エンジニアには 事業貢献の意識が必要

17ページの図「領域別人事施策のテクノロジーによる革新」を見てほしい。これは、Technology and Media Integratorのフェーズ2を具体的に説明したものだ。採用プロセスにおけるビデオやSNSの活用、リモートで働く従業員の支援、評価におけるシステム活用など、いずれもテクノロジーなしにはなし得なかった、あるいはなし得ない革新である。



今、多くの人事部が(程度の差こそあれ)取り組んでいるのは、いかに人事施策をテクノロジーによって進化させるか。ここを目標とする企業は、今、フェーズ2にあるといえる。「本来、人事部の果たすべき役割は経営や事業への貢献。ですから、経営や事業にインパクトをもたらすために人事部員が持つべきものが人事コンピテンシーなのです。人事がビジネスにインパクトを与えるためにテクノロ

■ Analytics Designer and Interpreterの発展段階



出典:ウルリッチ氏への取材をもとに編集部作成

ジーやデータを活用しようとするならば、フェーズ1、2の人事部内に閉じた、人事施策の効率化や改善のためだけに使っている状態を脱して、ビジネスを支援し、ビジネスに寄与するデータやテクノロジーの活用へと移行しなければなりません。もちろん、それらを扱う人事部内のデータアナリストたちは、ビジネスに貢献するという強い意識を持つべきでしょう。人事は人事のためではなく、ビジネスのためにあるのです」(ウルリッチ氏)

先に登場した4人の人事エンジニアたちの発言を振り返ってみる。全員が口を揃え、ビジネスへの貢献を強調していたのはとても印象深い。彼らと彼らが所属する人事部は、ビジネスに貢献するため、そして意思決定の支援をするためデータを活用する、という2つのコンピテンシーを保有しているといえよう。

たとえば、DeNAの友部氏は事業部人事を通じて現場の人と組織の改善のためにアクションプランを提示し

ようとし、Nittoの山崎氏は主に研究開発部門を対象に、イノベーションが起きる組織づくりを支援するために、人の配置、組織の構成を科学することを試みる。つまり、フェーズ1、2の人事部内に閉じたテクノロジー活用を脱しようとしているのだ。

人事エンジニアの登場は、人事が本来果たすべき経営や事業への貢献という役割を担うため、そこで必要とされる新しいテクノロジーを活用するための必然だと言えそうだ。

変化する事業環境に適応するための必然である

日本企業が置かれた環境の変化という側面からも、人事エンジニアが登場する必然性があるようだ。

事業環境の変化によって データ活用は必然に

「好むと好まざるとにかかわらず、多くの企業で人事データの活用を進めざるを得なくなっています。日本企業を取り巻く事業環境に変化が起きているためです」と指摘するのは、日本企業の人事データの活用に詳しい東京大学教授の大湾秀雄氏である。

「スタンフォード大学名誉教授だった青木昌彦さんの『双対原理』では、組織が効率的であるためには、情報構造が分権的である組織は集権的な人事機能で補完することが必要であり、一方で情報構造が集権的である組織は分権的な人事機能で補完することが必要だと述べられています。多くの日本企業は従来、前者の情報構造分権・人事機能集権型をとってきました」(大湾氏)

情報構造が分権的な組織とは、組織の下位の人に権限が委譲され、横の情報共有や連携を通じて意思決定

がなされることを示す。「そうした組織を支えるのは、部門や職種に閉じ



大湾秀雄氏

Owan Hideo_東京大学社会科学研究所教授。東京大学理学部卒業後、野村総合研究所でエコノミストを務める。コロンビア大学経済学修士。スタンフォード大学経営大学院博士課程修了(Ph.D. in Business)。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授などを経て2010年から現職。企業の人事政策、組織設計、チーム生産、企業内イノベーションに関する理論および実証研究を行う。近著に「日本の人事を科学するー因果推論に基づくデータ活用」(日本経済新聞出版社)がある。

ない職能横断的な知識、経験を持ったジェネラリストです。そういう人材を育むために、人事部は採用やジョブローテーションを計画的に行い、長期的な評価に基づく全社一律の処遇を提供していかなければなりません。つまり、人事機能は人事部に集権化し、現場は人材の採用や育成、配置、評価に関して人事部に従ってきたのです」(大湾氏)

一方で、後者の情報構造集権・人事機能分権型が多いのは米国企業である。意思決定権限を経営トップが握り、その意思決定に沿って現場は、成果をあげるために必要な人材を採用、育成する。人事機能が現場に分権化されており、人事はそれを支援することが主な役割となっている。

近年、日本企業もこの米国企業のありように近づきつつある、というのが大湾氏の主張だ。「日本型の意思決定や人事機能が、海外のそれと互換性がないことが企業活動のグローバル化を妨げています。また、人材の属性、志向、キャリア、働き方が多様化する昨今、これまでのように人事が全員を把握するのは難しく、採用、育成、配置、評価などの人事機能を現場の管理職に移管する必要が出てきました。さらに、グローバル競争の激化によって、人材を含めた経営資源の再配分をスピーディに行う必要が生じ、部門間の利害を超えた最適な意思決定を一元的にトップが行う仕組みが求められるようになったのです」(大湾氏)。意思決定の経営

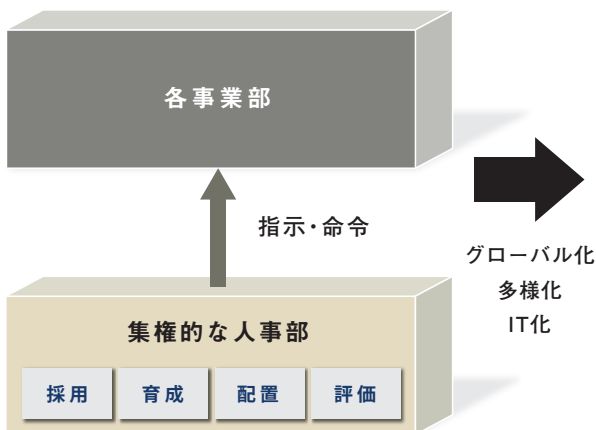
トップへの集権化に関していえば、現場からの情報の集約がITによって容易かつ安価になったことも、変化を促進する材料になっている。

つまりグローバル化、人材の多様化、IT化というどの企業も直面している環境変化が、意思決定の集権化と人事機能の分権化を促している。「現場への人事機能の移管によって、その事業に必要な専門知識・スキルのある人を現場のマネジャーが採用し育てることになります。現場のマネジャーがそれぞれの考え方、ニーズ、やり方で人事施策を実行するのですから、人材の採用がうまくいっているのか、育成が機能しているのか、ジョブアサインメントは最適化できているのか、あるいは問題が起

■人事機能の変化

従来の日本企業

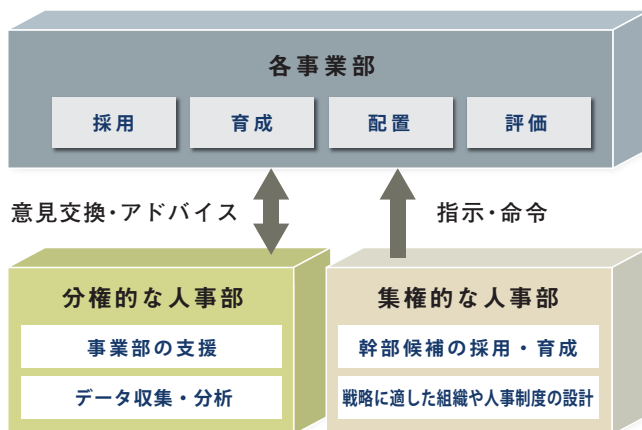
人事部が下した人事上の意思決定に従っていた



ジェネラリスト育成のために、採用、育成、配置、評価などが人事に集権化された

これからの日本企業

各事業部が、採用、育成、配置、評価などの権限を持つ



現場の採用、育成、配置、評価などを支援し、組織の健全度をモニターするためのデータ収集・分析を行う分権化された機能の支援というサポート人事と、集権的に進める戦略人事という異なる役割に分化

出典: 大湾氏への取材をもとに編集部作成



こっていないのか、人事がモニタリングをしっかりと行う必要があります。そのとき重要なのは、データ活用による分析と検証、フィードバックなのです」(大湾氏)

ただし、「分権化といっても、将来の幹部候補の採用、選別と育成、あるいは戦略に適した組織や人事制度の設計といった現場任せにできない分野については、人事部が引き続き集権的に進めなければいけない」(大湾氏)という。集権的に進める戦略人事と、分権化された機能を支援する人事という2つの役割の切り分けが進んでいく。

現場に寄り添う 人事エンジニアたち

「これまで、人事領域のみがPDCAサイクルを回す、ということを求められてこなかった」と、大湾氏は強調する。「生産現場や営業、商品開発の現場では、PDCAが普通に回っています。人事や組織改革においては、計画(Plan)と実行(Do)で終わってしまい、評価(Check)やそれに基づく改善策(Action)の議論まで至らないことがほとんどです。データの取得、蓄積はテクノロジーの進化によって容易になったのですから、CheckとAction

まで回すこと、つまり現場で本当に人事施策が効力を発揮し、人々が生き生きと働いて成果を出しているのかを検証し、改善提案を行うのが、人事の役割として重要になってきたといえるでしょう」(大湾氏)

4人の人事エンジニアたちへの取材を通じ、私たちが気づいたことがある。彼らが事業部、あるいは事業部に寄り添う事業部人事ととても近い存在であることだ。事業部や事業部人事と対話し、そこから課題を見つけてデータを収集・分析して次にどうすべきかアクションプランを示そうとしている。大湾氏のいう人事機能の分権化が一部起こり、現場での採用の意思決定や育成を支援する形にまで進化しているように見える。

求められる 会社や人への「愛」

大湾氏は、ここ数年、「人事情報活用研究会」を主宰し、企業の人事マネジャーとともにデータ活用の方法を模索してきた。現状、人事部員は文系出身者が多く、統計学に親しんだ人は少ない。「データ活用をしようとするならば、できれば統計学を学んだ人材を人事部に配置したほうがいいでしょう。私の研究会では統計学初

心者が多かったですが、一定の知識を学んでもらうことで、かなり分析ができるようになる人は少なくありません」(大湾氏)

ただし、データ活用ができるようになるかどうかは、「何より、『この会社をもっとよくしたい』『このままではまずい』といった会社や従業員への愛や危機感があるかどうか」(大湾氏)だという。Nitto・山崎氏が人事エンジニアの条件としてあげた「会社愛」は、私たちにとって意外な言葉であったが、確かに会社や従業員への愛や危機感なしには、本当の人事課題を探索し、それを乗り越えるためにどのようにデータを活用するか、というところまで深く入り込むはいかない。愛や危機感があれば、セプテーニの進藤氏のように、新しいスキルを学ぶこともいとわなくなるだろう。

人と組織を変えようと、現場に寄り添いプロアクティブに動く人事エンジニアたちは、まさに人事が新しい時代へと移行する1つの象徴になり得る存在だ。

ダイバーシティマネジメントを 本格化させるための必然である

既に大湾氏が指摘しているように、従業員の属性、志向、キャリア、働き方が多様化しているため、データ活用によってそれらをつぶさに把握し、よりニーズにあった人事施策を提供する必要が出てきている。この動きを、法学者たちは注視している。

データ活用と法律というトピックでは、私たちはまず、「個人情報保護」の問題が論点として思い浮かぶ。しかし、それよりももっと根源的な問題がある。「データ活用を憲法に照らしたとき、『個人の尊重』をいかに担保するかを考える必要があるのです」と、憲法学を専門とする慶應義塾大学教授・山本龍彦氏は話す。

「憲法において『個人の尊重』が意味

することとは、『個人を概括的に見ない』『一人ひとりを具体的に見る』こと。これは、近代以前の固定的身分によって、個人を概括的に判断し、人々の生き方を規定してきたことに対する反省なのです」(山本氏)

データ活用のネガティブな側面に規制をかけるEU

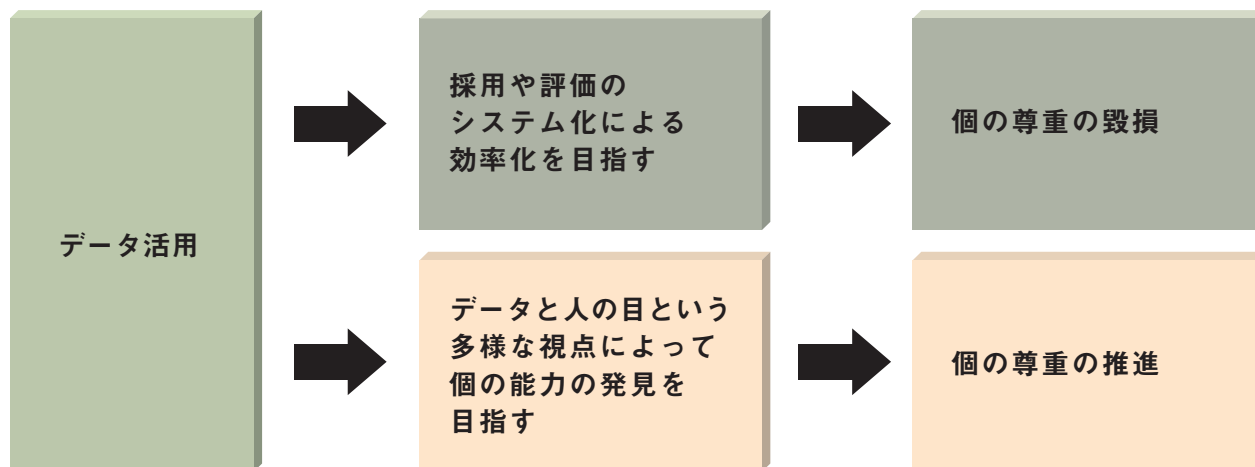
たとえば江戸時代までの「士農工商」という身分制度にあっては、たとえその人にどのような能力があった(あるいはなかった)としても、武家、農家、職人の家、商家に生まれた時点で職業選択は限定される。個人の能力や志向よりも身分のほうが、その

人の個性を表すものとして優先されてきた、ということだ。

「こうした『個人を概括的に見る』傾向は、身分制度がなくなった今でも残っています。人種、性別、年齢などによって、『この仕事はできるはず』『この役職は任せられないだろう』という判断をしてしまうバイアスがそれです。データ活用のネガティブな点を指摘する人たちの多くは、データではじき出された確率をもとに『当社や当社の仕事に向いている・向いていない』という判断を、本人の志向や努力のプロセスを無視した形で行う可能性がある」と危惧しているの(山本氏)

2018年から、EUでは世界に先んじ

■データ活用と個の尊重の関係



出典:山本氏への取材をもとに編集部作成

て、このデータ活用のネガティブな側面に規制をかける。「EU一般データ保護規則(GDPR)とって、人事領域にかかわることといえば、人工知能(AI)やデータといったテクノロジーのみによって行う、人が関与しない人事施策は禁止となります。EU加盟国においては、採用や評価でテクノロジーを活用したとしても、人が意思決定をするプロセスを必ず一部入れなければなりません」(山本氏)

AIやデータはバイアスを持たないため逆にフェアではないか、という人たちもいる。しかし、判断の基準となるデータに、「これまで活躍してきた人材」という指標を入れたとき、特定の人結果的に優位・劣位になる重み付けがなされてしまうことがある。たとえば従来の日本型雇用システムでは、男性が活躍しやすい仕組みであったため、意図せず男性が優位に評価されることもあり得る。「AIやデータ自体はフェアであっても、収集や分析の指標を十分な検討をせずに入れた時点で、概括的な解が導き出されてしまう可能性もあります。データ活用のリスクは、データ収集や分析の指標に主観性が加わっても、データ化された瞬間、客観性をまとい、それを鵜呑みにする人が出て

くることです」(山本氏)

「個人の尊重」の毀損と推進は表裏一体の関係

一方で、山本氏は「個人の尊重という意味で、データ活用はポジティブな側面も持ち得る」と言う。「人事部門や現場のマネージャーがいくらつぶさに観察していても、見える部分には限界があります。多様なデータを取得し、分析できるようになったことにより、それまで表出していなかった能力、スキル、価値観が発見され、適材適所を実現したり、チームのなかで業績向上に貢献している人を特定したり、あるいはワークプレイスの改善に向かわせることもできるでしょう」(山本氏)。ローンの与信額を年齢や性別、働いている会社の規模で判断するのではなく、多様なデータを分析することで、本当にどれだけ返済能力があるのかを見極めてから判断すべき、という例が象徴的である。データ活用では、個人の尊重を毀損する可能性と推進する可能性が表裏一体であるということだ。この線引きは何によってなされるのか。

「個人の尊重とはつまり、個人の多様な能力や価値観、可能性を大切にす



山本龍彦氏

Yamamoto Tatsuhiko_慶應義塾大学法科大学院教授。2005年慶應義塾大学大学院法学研究科博士課程単位取得退学。2007年博士(法学)桐蔭横浜大学法学部准教授などを経て現職。2017年ワシントン大学ロースクール客員教授、司法試験審査委員(2014年・2015年)などを務める

ること。人はできるだけ多面的に見たほうがいい。その考え方に^{のっと}則れば、データと人を合わせて視点の数を増やすことが重要です。そして、そこに介在する人が、人の多様な能力や可能性を信じ、活躍させたいという思想を持つかどうか最終的な分かれ目になります」(山本氏)

日本企業にとって、ダイバーシティマネジメントは言うまでもなく喫緊の課題の1つである。その時代において、紹介した4人のような人事エンジニアの登場は、やはり必然といえるのではないだろうか。データを自在に操りながら、同時に現場や現場に寄り添う事業部人事とコミュニケーションを取り、個人をきちんと見て知ろうとする彼らの視線の先には、一人ひとりの力を本気で活かそうとする理想が常にある。



人事エンジニアが活躍する企業の条件

“必然”として登場し、人事部を、そして人と組織をデータによって変革していこうとする人事エンジニアたち。彼らが活躍できるのはどのような企業なのか、6~13ページで紹介した4人にディスカッションしてもらった。

経営トップ、人事トップはどうあるべきか

——まず、人事エンジニアが積極的に活動するために、経営トップや人事トップはどうあるべきか、というお話を伺いたいと思います。

セプテーニ・ホールディングス 進藤竜也氏 (以下、進藤)：当社の場合、「人材育成エンジン」の開発は、代表の佐藤光紀の『マネー・ボール』^(*)

のようにデータを使って“強豪チーム”をつくっていききたい」という考えからスタートしました。テクノロジーの進化に伴って、集めるべきデータの種類やそれを何に使うか迷いが生じることもあります。私の場合、人を育てるため、強いチームをつくるため、という目的が常に明確であったた

め、ブレることなくデータ活用を進めることができたと思います。

DeNA 友部博教氏 (以下、友部)：重要なのは経営トップや人事トップの「Will」なのだと思います。Willを明示するのが経営トップや人事トップの仕事。組織課題やどのような組織にしたいかが明確になっていれば、

*マイケル・ルイス著、2011年には映画化された。



Nitto

山崎奈都子氏



ディー・エヌ・エー (DeNA)

友部博教氏



サイバーエージェント

向坂真弓氏



セプテーニ・ホールディングス

進藤竜也氏

データ活用によるKPIの設定や実際の測定は人事エンジニアが設計できる。そのような協業ができれば、使うべきデータも自ずと明らかになり、「あれもこれも」とならず、社員に負荷をかけることにもなりません。

——トップが明確な目的を持つことと同時に、データ活用を推進する後ろ盾になることが重要なですね。

Nitto 山崎奈都子氏(以下、山崎)：そう思います。私の場合、データ活用は当初ミッションではありませんでした。そのなかで、もっとデータ活用を進めたほうが良いと私の後



ろ盾になってくれたのが、当時の上司であり、現在の人事担当役員です。人事部でデータ活用を始めた当時は、「あの人がやっているんだろう」と、不思議な存在として見られ

ることもあったのですが、役員の支援のおかげで「間違っていない」と思えました。事業部門長に対して、一緒にデータ活用の「営業活動」もしてくれました(笑)。

結論：組織や人に対するWillを持つことが重要

組織文化はどうあるべきか

——組織文化がどのようなであれば、データ活用は進めやすいですか。

山崎：私がデータ活用という新しいことをやっていくうえで、とても重要だったのはやりたいことを言った人にチャンスが来るという組織文化です。会議などでは、「自分はどうしたいのか」という考えを求められ、妥当と判断されればそれを任せてもらえます。他社がやらないことをやる

ことをよしとする会社なのです。科学的な人事はまだ当社では誰も取り組んでいない領域でしたから、まわりも応援してくれました。

——データへの親和性を高めることも重要でしょうか。

友部：そうですね。当社ではマーケティングや開発でデータ活用が成果を出しています。ですから人事で本格的にデータ活用をやる、ということ

になったとき、「何かやってくれるんじゃないか」という期待感こそあれ、押し止めるムードはなかったです。

サイバーエージェント 向坂真弓氏(以下、向坂)：正直、当社では人事のデータ活用がそれほどすんなりと現場に浸透したわけではありません。人材科学センターは「何をやっているんだっけ？」という異質な存在でした。そんな状態から、まずは事業部

人事の人たちを丁寧に巻き込んでいく必要がありました。無理やり巻き込む、というわけではなく、私が人事の素人だったために、現場の人事のニーズをヒアリングしたことが結果的には奏功しました。データの結果を押し付けず、たとえば「こういう結果が出たけれどどう思いますか」と問いかけるなど、キャッチボールを

繰り返し、そのデータの確からしさをわかってもらって、徐々にデータ活用に向き合う文化になってきたように思います。

進藤：データ分析の結果をレポートとして定期的に発表してきたことも、データ・ドリブン・カルチャーへの変化を促したと思います。「データ」というものは難しいのだから面白く

伝えるべき」と、上司からよく言われました。内容を硬軟取り混ぜ、面白さを前面に出して興味を引くように心掛けています。今では、会社全体で「データを使ってみよう」という機運があって、人的資産研究所にチームや個人の状態を知るためのデータ分析の依頼が多く来るようになりました。

結論：丁寧なコミュニケーションで データ・ドリブン・カルチャーをつくる

トップや現場のデータリテラシーは必要か

——トップや現場の社員にデータリテラシーは必要になるでしょうか。

進藤：必要ではないとは思いませんが、リテラシーの程度にかかわらず、

データをわかりやすく見せることも我々の役割なのだと思います。

山崎：私たちのミッションは、データの分析結果に基づいて、人にもっ

と活躍してもらうこと。事業トップには、データ分析スキルを身に付けたり、データを読み込むことに時間を費やすよりも、もっと事業の成果をあげるために時間を使ってほしいです。

向坂：人事におけるデータ分析という私の仕事がなくなることが、本当は理想なのです。全員にデータリテラシーがある状態というよりは、AIを導入するなどして、必要なデータを全員が労せず使えるようになるときにこそ、データ・ドリブン・カルチャーに真に移行するのだと思うのです。



友部：必要なのは、データの「分析」リテラシーではなく、「読み方」リテラシーです。データはさまざまなとらえ方ができるため、データを一人歩きさせることは危険です。読み方リ

テラシーの低い相手には、データをそのまま渡さず、必ず会ってそのデータの意味を説明します。そのリテラシーの有無は、「目的意識の有無」で判断します。リテラシーが高い

人であれば、なぜそのデータが必要かを質問したとき、「この目的のため」と明確に返ってくるのです。データを分析する側にも、データの「出し方」リテラシーが求められますね。

→ **結論：必要なのは、データの「読み方」リテラシー**

人事エンジニアをどう育てていくか

——人事エンジニアに必要なスキル・知識とは何でしょうか。

友部：必要なのは、まずは一般的なビジネススキル。そして、仮説と課題設定能力。仮説と課題を設定するには、人事領域の知識が求められます。また、現場の人たちの信頼を得るには、コミュニケーション能力も欠かせません。

向坂：経営や事業のパートナーになっていくためには、皆さんがおっしゃるような多面的な知識やスキルを持たなければなりません。ただ、私も含めて、すべてを1人で持つのは難しい。私に足りないところを補ってくれる分析のプロがいてくれればいいのに、と思うことがよくあります。た

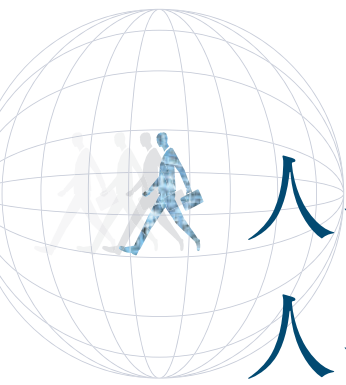
だ、そういう人を迎えようとしたとき、人事の人が持つべき倫理観、客観性が必須になり、それをどのように測るかが問われます。

——人事データの時代は、人事のプロ化の時代と言っていいでしょうか。

進藤：当社の場合は、管理部門全体がそうですが、人事は一度配属されたら、本人の意向に基づき人事の専門家として育てていく傾向が強いです。人事は中長期的な戦略を持つことが必要だと思いますし、データ的にも、人が変わればその取得方法や思想が変わってしまうので、人事データ活用を進めるうえでは恵まれた環境だと感じています。

友部：当社は事業部から人事部という異動もありますが、人事のプロ化を考えるべき時は来ていると思います。新しい事業部が次々と出てきたり、事業ドメインが変わったり、というなかで、事業部がチームづくりを独自に行っているため、その支援をする人事はかなり専門性が高くなければなりません。事業ドメインが変わると、会社全体の体制も大きく変わるので、ここでこそデータを使った最適配置を人事が行うべきでしょう。もちろん、人事が事業の理解をどのように深めるかを同時に考えなければなりません。コンサルタント的な人事は確実にニーズが高まると思います。

→ **結論：人事エンジニアの時代は同時に人事のプロ化の時代である**



人事エンジニアが活躍する 人事部のつくり方

人事エンジニアたちが紡ぎ出した「活躍できる条件」を踏まえ、その活躍できる条件をどのように満たし、人事部や組織をデザインしていくのか、専門家3人にインタビューした。

人事エンジニアを どのように増やし、育むのか

人事エンジニアの登場が必然だとするならば、今は多くの企業にまだ存在しない人事エンジニアをどのように増やし、育むべきか。

人事データの活用において、一歩先を行く米国企業ではどのような取

り組みが行われているのだろうか。それを確認するために、Works誌136号で取材したアル・アダムセン氏に、最新状況を聞いた。すると、「データ活用において革新を起こしている企業はどんどん先に進んでいる」という。「退職リスクを計測したり、採用後の活躍を予測したり、また、それらのビジネスへのインパクトを計測したり。そういったデータ活用は、IT企業に留まらず、消費財やアパレル、流通、アミューズメントなど、さまざまな産業に広がっています」(アダムセン氏)。ただし、その数が劇的に増えたかという、そうではないという。「多くの企業が、サーベイや評価デー

タの整理と分析というレベルに留まっています」(アダムセン氏)

イノベティブにデータ活用を行う企業とそうでない企業の差について、「人事データ活用チームのデザインが適切にできているかどうか」とアダムセン氏は真っ先に挙げた。27ページで向坂氏が指摘したように、1人ですべてのスキルを備えることは難しい。ならば、データ活用によって経営に資する人事部を育むために、人事エンジニアと従来型の人事パーソンとの協業をどのように設計し、チームを組成するのか、ということを考えることこそが、人事トップがまずすべきことだ。

次に、個々の人事エンジニアの育成について考えたい。彼らには経営や事業に資する事業部人事的な動き



アル・アダムセン氏

Al Adamsen_ タレント・ストラテジー・イン
スティテュート創業者、Executive Director



も求められるため、データの専門家であれば務められるというわけではない。現実的には、データや統計学の知識・スキルを持つ人を採用し、人事の知識・経験を獲得させていくか、あるいは人事部員にデータや統計学を学んでもらうかのいずれかの方法を採ることになる。

セプテーニ・ホールディングスの進藤氏は今、まさに人的資産研究所に入ってきた新卒メンバー2人の育成に取り組んでいる。「私自身もそうですが、新しいメンバーもデータの専門家だったわけではありません。データ分析の技術の獲得は、専門の会社や世に中の便利なソフトウェアに支援してもらっています。私は、は

じめの育成ステップとして、データの分析の知識よりも、人事の知識をインプットすることに注力しています。人事領域のことがわからなければ、現場の人事課題の理解が難しいからです」と、進藤氏は話す。

一方、既存の人事部員にデータ分析スキルを身に付けさせようとする企業もある。「最近では人事向けの統計学勉強会も多く開催されている」(サイバーエージェント・向坂氏)という。

こうした勉強会への参加を促すこと、あるいは自ら勉強会を主催させることは、後に現場を巻き込むときに必要となる積極的な行動スタイルの獲得にもつながるだろう。

キャリアパスをどう設計し、 どうリテンションするのか

米国においては日本よりも早く人事におけるデータ活用が本格化したため、データサイエンティストの採用は積極的に行われてきた。「しかし、そ

ういう人材のリテンションに苦しんでいます」(アダムセン氏)。理由は、人事部のデータサイエンティストたちに、彼らが望むキャリアパスを提示で

きていないためだ。「あらゆる領域で、データサイエンティストの価値は高まるばかりです。それだけに業種や領域を問わず、引き合いも多くあります。データサイエンティストにしてみれば、職務ごとに契約を結ぶ米国の会社では、同じ会社においてもポジション

アップも報酬のアップも難しい。加えて、扱うデータの種類が多様化し、手法もイノベーティブに進化していかなければ、本人には成長実感も面白さもない。だから転職という選択肢を採り、ポジション・報酬をアップさせたり、より面白い仕事をしようと考えるのです」(アダムセン氏)

職務ごとの契約を結ばない日本企業の状況は米国と異なる。しかし、データを扱える人材へのニーズが高いのは同様であり、彼らが意欲を持ち続けられるキャリアパスを提示することは重要であろう。

アダムセン氏が提示した、人事におけるデータサイエンティストのキャリアパスの可能性は2つだ。まずは、マーケティングなど他の領域への横

展開である。「扱うデータを変えることで、彼らの興味や向上心を維持できます」(アダムセン氏)

しかし、日本の人事エンジニアたちは、データ活用が本格的になればなるほど、人事部員の専門化は進むと言った。ならば、アダムセン氏が挙げた2つ目の選択肢、「人事部のなかで上に行くキャリアパス」をつくる必要がある。

人事エンジニアが人事トップになるというのは、荒唐無稽な話ではない。既に述べた通り、人事エンジニアとして活躍する人たちは、データエンジニアであるのと同時に優秀な人事部員である。定量・定性の両面の情報から人と組織を知り、課題を解決する、あるいは会社を変革に導こう



石山 洸氏

Ishiyama Kou_デジタルセンセーション 取締役COO

とする態度が、人事トップへの道につながるはずはない。

そして、データ活用は人事トップ、現場と人事エンジニアの協業によってなされる。人事エンジニアたちがそれによって高い視座、広い視界を持つことはできる。データ活用の本格的に取り組むプロセスが、彼らの人事トップへの道を拓くことにつながる可能性は十分にある。

人事トップや現場はどのようにデータリテラシーを身に付けるか

アダムセン氏が挙げる、データ活用において革新を起こしている会社とそうでない会社との違いはもう1つある。「データ活用に精通した人事

リーダーがいるかないか」だ。「人事データ活用チームをどんな組織にしたいのか、ビジョンを持っていることは最低条件です。データを使えば、自

らのビジョンを実現できるかどうかを理解できる、データに関する基本的なリテラシーを持っていることが求められます」(アダムセン氏)

Recruit Institute of Technology 前推進室長であり、現在は介護・認知症ケアの分野でのIT活用を進める、デ

デジタルセンセーションの石山洸氏は言う。「科学の知識があれば、単なるフィクションをより説得力のあるサイエンスフィクションにすることができるのと同様に、人事リーダーにデータリテラシーがあれば、組織をよくする手法にデータ活用が加わり、その幅が広がって、確からしさも加えることができる。データリテラシーはいわば、“妄想力”を高める力ともいえるでしょう」

ただし、「データ活用を本気で進めようと思ったとき、データリテラシーだけでは足りません。データリテラシーとモデルリテラシーの両方が必要」(石山氏)だという。

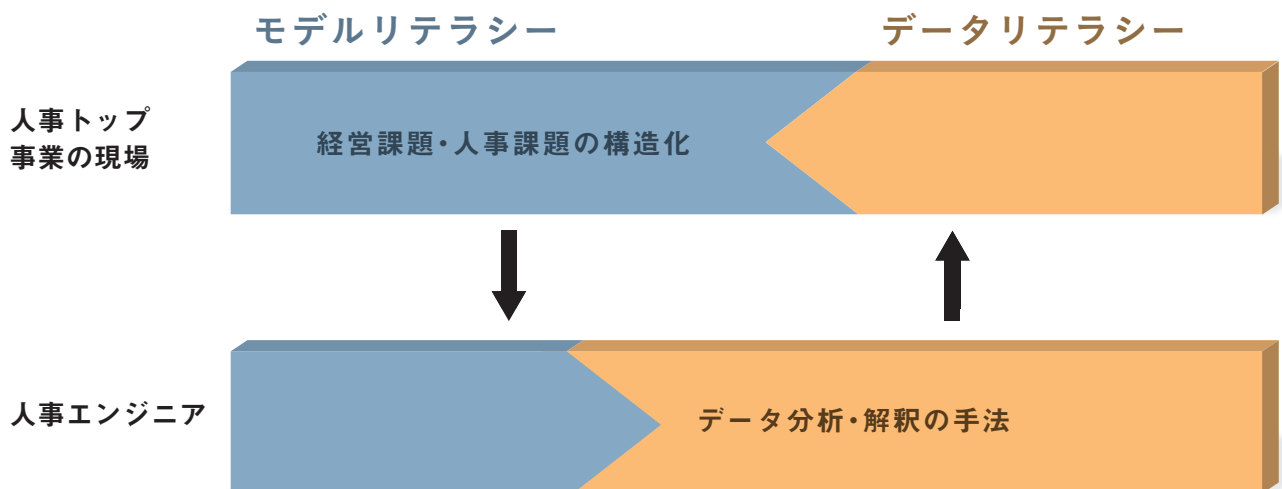
モデルリテラシーとは、経営課題や人事課題の解決のための道筋を

構造化する力だ。「たとえば、データリテラシーがあれば、現時点で『売れる営業』とはどのような人材かをデータで明らかにすることができます。しかし、営業の現場では主要商品がAからBに移行する時期にあり、新しい商品Bを売れる人材を特定したいというニーズがある。このような場合、事業戦略を理解し、Bの商品を売れる人材の要件を測る指標の仮説を立てなければなりません。こういうモデリングのためには、その領域に関する深い知識と現場経験が必要なのです」(石山氏)

「データ活用を本格的に進めようと思えば、人事トップ、人事エンジニア、事業の現場のすべてがデータリテラシーとモデルリテラシーを持って



■双方向の学びによって、それぞれのリテラシーを高め合う



出典：石山氏への取材をもとに編集部作成

いたほうがいい]とも、石山氏は強調する。ただし、それぞれ持つべき分量のバランスが変わる(下図)。人事トップと現場は人事や現場の定性情報をより手に入れやすいため、モデルリテラシーを相対的に多く持つべきだという。現在の人事トップや現場の課題は、「テクノロジーに関するインプットが少ないなかでモデリングが完結してしまっているところ」(石山氏)だという。この課題を解決するための方法論として、「トップや現場は、人事エンジニアにビジョンや現場の情報、課題とその優先順位付けを説明して、それと同時にデータを使えば何ができるかを人事エンジニアから学ぶ、という双方向の学びによって、お互いが足りない

リテラシーを伸ばしていくことができます」(石山氏)

人事エンジニアたちが指摘した、データの「読み方」リテラシーを、中央大学大学院特任教授の中島豊氏も重視する。「あるデータが示されたとき、その数字に対する違和感をきちんと持てるかがまず重要です」(中島氏)。たとえば、サーベイの結果が「3」と出てきたとする。でも、組織には不満が蔓延しているような気がする……。[そのとき“3”という平均値の後ろに隠れているものを精査しようと思うかどうか。“1”と“5”が多いのか。それともほとんどが“3”なのか。データの信頼性を判断し、データ取得方法の適正性を見極めることが、人事トップの役割なのです」(中島氏)



中島 豊氏

Nakashima Yutaka_中央大学大学院戦略経営研究科 特任教授

そうした役割を果たすためには、「人事トップは統計学の基礎は学んでおくべき」(中島氏)だという。「米国のMBAでは、必ず統計学を学ばされます。日本の大学や大学院では、経済学を専攻する一部の学生だけが学ぶ。データ活用が本格的になっていく時代においては、統計学は基礎的なビジネススキルの1つになっていくはずです」(中島氏)

データ・ドリブン・カルチャーをいかにつくるか

データを現場で使ってもらうために、人事エンジニアたちはデータ・ドリブン・カルチャーを丁寧につくっていった。その主な手法は、事業部人事、

人事トップ、現場の事業部門長など、データを使ってほしい人との丁寧な対話だ。Nittoの山崎氏が「『営業する人事』であろうと心がけている」と言

うように、データ活用の理解を深めるために、データに対する興味を喚起しつつ、データから導き出した結果を説明する、といった姿勢が求められる。「驚きを与えることも重要」だとセプテーニ・ホールディングスの進藤氏は言う。「たとえば、社内のあるイベ

ントの応募者を経年で分析すると、実は退職率が高いことがわかりました。通常、この種のイベントに応募するのはモチベーションが高い人材だと多くの人が考えていましたが、何か環境変化を求めている人材であることも間違いありません。そういう人材には変化や刺激を与えていくことが重要、といった話は、データ活用に対する興味を喚起します」(進藤氏)

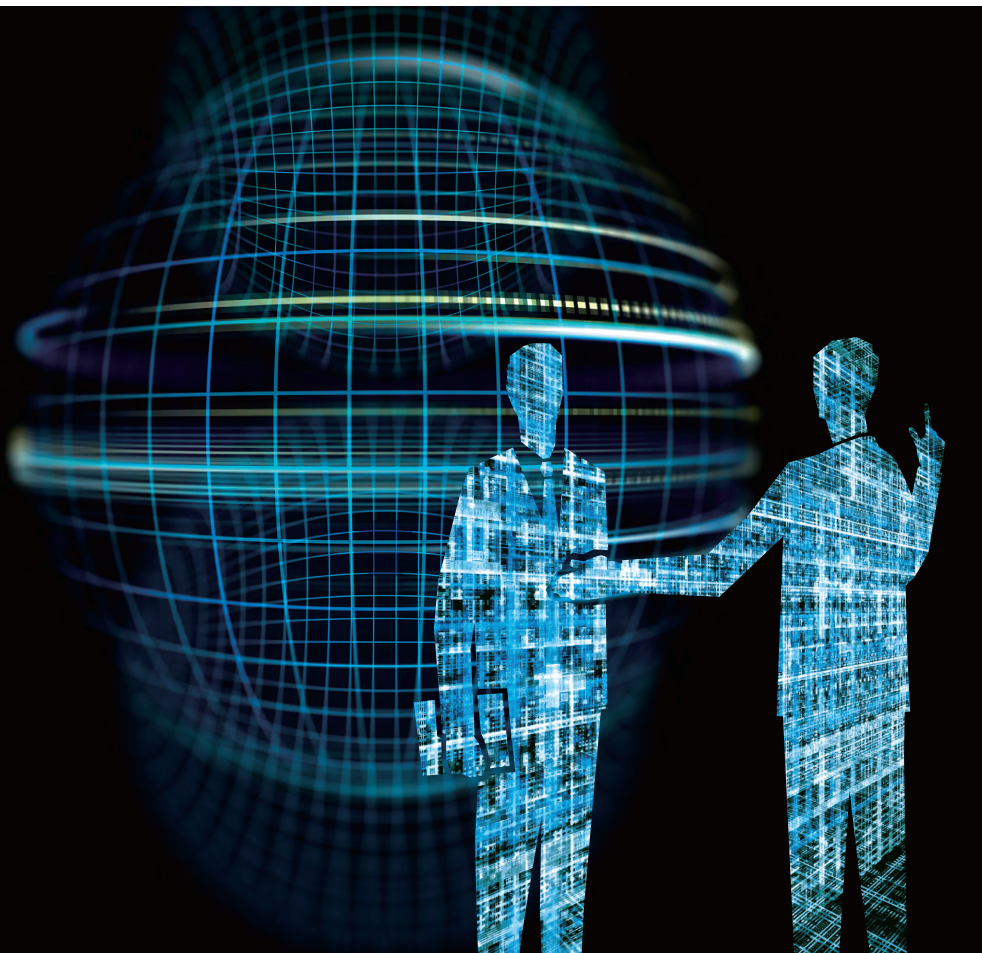
データはこうなので、この通りにしてくださいと言っても、人は動かない。「難しい技術の話をする前に、まずは信頼関係をどのように構築するかが重要」だと石山氏は強調する。石山氏が取締役を務めるデジタルセン

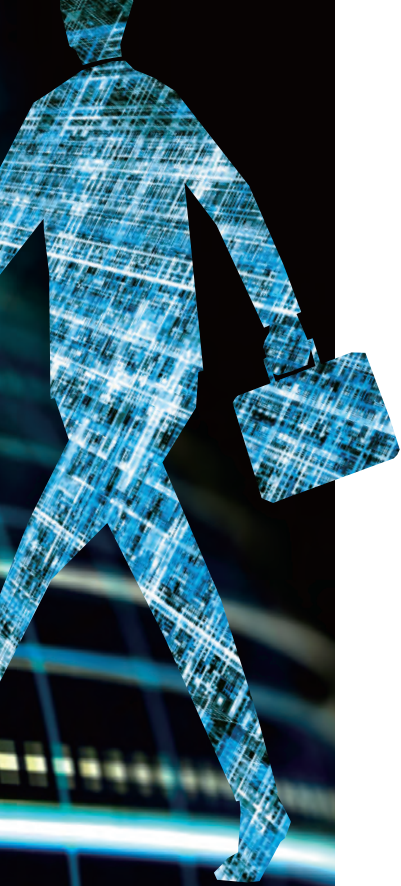
セーションは、フランスの企業と提携し、介護の現場にAIを入れ、介護の質を高める事業を行っている。「介護現場で働く人にとっては、“AIって何？”という状態。そういう人たちに技術の有効性をいきなり説明しても、懐疑的になりがちです。ですから研修のスタートは、まずは全員でPPAPを踊る(笑)。一体感と興味を持ってもらうことから始めます。こういう工夫が、難しい技術の世界観を現場に入れていく第一歩です」(石山氏)

では、データ・ドリブン・カルチャーを醸成するために、人事トップには何ができるのか。1つは、人事エンジニアと現場をつなぐ支援である。

今回、登場した人事エンジニアが所属する企業の多くはIT企業であり、Nittoはエンジニアが多いメーカーだ。それでも、データへの親近感は部門によって濃淡がある。山崎氏は、「まずは研究開発の部門という、データに慣れている部門で活用が始まった」と言う。ただし、若手、あるいは特定の部門しか経験していない人事エンジニアにとっては、どこに「営業」したらいいかわからない。全社をよく知る人事トップが、データ活用を積極的になり得る、その面白さや価値を知る部門を特定することが人事エンジニアの活躍の場を広げる。

また、「何のためにデータを使うのか」という目的を、現場に対して人事トップの言葉で伝えることも重要だと中島氏は言う。「一人ひとりがハッピーに働ける状態をつくる、必ずあなたたちのためになるのだ、と明確に発信すべきです。“データがこういっているからこうだ”というような、人間や組織のラベリングに使わないこと。個人に役立つデータの使い方をすること。それを約束し、裏切らなければ、自ずとデータを信頼しようというカルチャーが形成されるはずです」(中島氏)





まとめ

多様な「個」を活かす人事への 転換を目指して

本誌編集長／清瀬一善

この特集の企画を始めたとき、私
たちには1つの期待があった。人事
エンジニアの登場は、我が国におけ
る人事部の役割が、KKD(勤と経験
と度胸)からKKD+KDD(Knowledge
Discovery in Databases)へ進化する
きっかけになるのではないかという
ことだ。

そして、すべての取材を終えた今、そ
の期待は確信へと変わった。彼らは、
KKD+KDDによって、多様な「個」を活
かすことを目指していたのである。

今回取材した4人の人事エンジニ
アたちは、当然のことながらデータ
を駆使して人事課題を解決すること
には長けていたが、それ以上に、「働
く個人をハッピーにしたい」という
意欲に溢れていた。「みなさんが目指

すものは何ですか」と問うたところ、
彼らが異口同音に答えたのは、「すべ
ての社員が、生き生き働いてくれる
ようにすること」。これが実現できて
いる状態とは、多様な「個」が適所に
配置され、やり甲斐を感じられる仕
事をアサインされ、自分のパフォー
マンスを適正に評価されていると感
じられる、ということだ。そうなれ
ば、仕事へのモチベーションは高ま
り、個のパフォーマンスは最大化す
るはずである。

人事エンジニアが 「個」の可能性を解放する

人事エンジニアは、遠くない将来、
多様な「個」の可能性を最大限に引
き出すことができるようになるに違

いない。そう感じさせる発言が、インタビューでいくつも聞かれた。セブテーニ・ホールディングスの進藤氏は、「今は上司や人事が気づいていなかった個の強みを明らかにすることに注力しているが、今後は本人すら自覚していない特性や強みまで明確化したい」と話し、DeNAの友部氏は、「自己アピールが苦手な人も適切に評価・処遇できるようにしてあげたい」と語った。

彼らは多様な「個」の可能性を可視化するために、データをフル活用しようとしている。彼らの登場は、多様なすべての「個」を活かす人事の始まり——特定の(声の大きな)個だけが得をしてきた人事からの決別——といえるのではないかな。

そもそも、多様なすべての「個」を活かすために、人事がすべきは、声の大小にかかわらず、各人の強みや志向性を的確に把握したうえで適材適所を実現すること、そして成果を公正に評価し、各人の処遇に反映できるような人事システムを構築することである。要は、人事の「個別化」が必要になるのである。

人事の「個別化」という考え方自体

は以前から提唱されてきたが、いまだ実現していない。その最大の理由は、人材と仕事との関係を十分に「科学」しきれていなかったということに尽きる。たとえば、アサインメント一つ取ってみても、複雑性は極めて高い。なぜなら、1つのジョブをどのようなタスクに分解するべきなのか、誰と組み合わせるとシナジーが最大化するのか、人材育成をどの程度考慮するのかなど、考えるべき変数が多いからだ。その結果、いまだに、人事部や現場のマネジャーが勘と経験を駆使してアサインメントを決定するケースが散見されるのである。

人事の「個別化」を推進する 人事エンジニア

長年人事部が手をつけられなかった人事の「個別化」に対して、人事エンジニアは、データの力で解をもたらそうとしている。現時点で人事エンジニアたちが注力しているのは、アサインメントを科学することだ。たとえば、サイバーエージェントの向坂氏は、社員それぞれのモチベーションとパフォーマンスとの関係を分析したうえで、事業部人事と共同でアサイ

ンメントを見直している。

しかし、人事エンジニアが活躍できるフィールドは、アサインメントにとどまらない。人事領域でデータとして分析可能な情報は既に数多くある。評価履歴、給与水準、勤怠実績、適性検査・個人面談の結果などだ。これに加え、近年では、バイタルデータや行動・コミュニケーションデータの収集・蓄積も可能になっている。これらの情報を分析すれば、各人の就業ニーズに合わせた評価・処遇や、本人が適度な緊張感を持って集中できる仕事環境を整備することができるだろう。

従来、人事の「個別化」は、人事制度の設計や運用に手間がかかりすぎるという問題があったため、実現が困難であった。その一方で、多くの人事部は、個のパフォーマンスを最大化するためには、社員一人ひとりを丁寧に見なければいけないということにも気づいていたはずである。

これまで解決できなかったこのジレンマを、データの力で解決できるようになったのが、今という時代である。データの力を活かして人事を科学してくれる人事エンジニアの存在感は、今後ますます高まっていくだろう。



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

日本科学未来館館長

毛利 衛

科学を通じて人類に 貢献するのが私の天命

日本人初の宇宙飛行士に選抜され、スペースシャトルに2度搭乗した毛利衛氏は、日本における宇宙事業のバイオニアである。

現在の毛利氏は、日本科学未来館（以下未来館）館長として活躍中。今、氏が果たすべき使命とは何か。なぜ、それに気づいたのか。宇宙飛行という希有な経験を通じて培われた人生観や仕事観について伺った。

聞き手＝清瀬一善（本誌編集長）

——これまで毛利さんは、研究者、宇宙飛行士、未来館館長として働いてこられました。何を大切にしながらキャリアを築いてこられたのですか？

私は「キャリア」というものにあまり興味がありません。

キャリアは個人だけのもの。ここにこだわると、「自分さえよければいい」という考え方に陥って、周囲に負の影響をまき散らします。自分という個人を超えた、大きな視点で

見ることのほうが重要でしょう。私は「キャリア」よりも、子どものときからの「宇宙へ行く夢」をかなえてくれた大きな何かが、自分に与えた「使命」を大切にします。未来館の館長になったのも、「キャリア構築」といった狭い考え方にとらわれるのではなく、「私の夢を実現してくれた社会に恩返ししたい」と、自らの使命について考え続けた結果でした。

その対象が、社会からさらに人類に貢献する意義に広がっていきました。自分が最も能力を発揮できるのは科学の分野なので、この道で人類の役に立てればと思ったのです。

——昔から「科学を通じて人類に貢献したい」と考えていたのですか？

子どもの頃から「鉄腕アトムのお茶の水博士になりたい」という夢は持っていましたが、最大の転機は宇宙飛行でした。スペースシャトルの窓から、真っ暗な宇宙空間にぼっかりと浮かぶ地球を見たとき、「人間は



Mohri Mamoru_1948年生まれ。北海道大学工学部助教授だった1985年に「科学者宇宙飛行士」に選ばれた。1992年9月、スペースシャトルエンデバーに搭乗。1998年には「NASA宇宙飛行士」の資格を取得し、2000年2月、エンデバーに再び搭乗。同年10月に日本科学未来館館長に就任した。

地球の表面で生かされている存在だ」と実感したのです。宇宙や地球の長い歴史と比べれば、人類の歴史などほんの一瞬。宇宙から地球を見たことで、そのことに納得できました。

自らのミッションは何か 何度も自問自答した

——「地球」という広い視野でものごとを考えるきっかけが、宇宙飛行だったのですね。

最初の宇宙飛行から戻った後、私は深刻な悩みに襲われました。「さまざまなことを犠牲にしてまで、なぜ宇宙に行きたかったのか」「今、私



連
載

究極の仕事人に聞く
頂点からの視座

は何のために存在しているのか」「残された人生で何ができるだろうか」。長期にわたってかなり苦しい思いもしながら、私は自問自答を繰り返しました。

そのとき思い出したのが、最初に月に降り立ったアームストロング船長の「一人の人間にとっては小さな一歩だが、人類にとっては大きな飛躍だ」という言葉と、宇宙から見た地球の姿でした。現在、地球には5000万種ともいわれる多くの生命がいて、それぞれが必死に過去から未来に向けて生き延びようとしています。そうしたなかで、私の使命は「人類という生命種を少しでも継続させることに貢献する」ことではないか。私はそういう結論に達しました。

そうした気づきを得た最大の理由は、宇宙という極限の環境を経験したことでしょう。

宇宙は安全な場所ではありません。乗組員はいつも、生命の危機にさらされます。そうしたギリギリの場に身を置いたことで、「私は生きている」という強烈な実感が得られました。それとともに、本質的な意味で「自分を大切に仕事をやり返げること、つまり、自分の使命に気づき、まっとうすることの重要性に気づいたのです。

一般の人が生命の危機を感じず、平凡な日常を送れる社会ほど、幸せなのだと思えます。ただ、生命の危機とまではいいませんが、自社が立ち行かなくなり、生活の保障が得られなくなるかもしれないという危機感を持ちながら働くのはごく当たり前です。その危機感を通じて自分の使命に気づき、実現に向けて挑戦を続けることが、特に若いうちには必要だと思います。

後進を育てることで
人類に貢献する

——毛利さんの現在のミッションとは、どんなものでしょうか？

科学者・技術者と市民とをつなげる役割を担う「科学コミュニケーター」の育成と、社会への輩出です。これは、最先端の科学技術研究が私たちの未来社会に果たす役割を、多くの方々と共に描き創る仕事。当館では現在、さまざまな国籍の約50人の科学コミュニケーターが活動をしています。

科学技術は、人類生存のために生まれた道具の1つ。科学コミュニケーターが幅広い分野で活躍し、一般の方が科学技術への理解を深めれば、人類が生き延びる確率も高まるはずで

——若手の実力を伸ばすために心がけていることはありますか？

市民の科学への理解が深まれば 人類が生き延びる確率も高まる

能力ギリギリの課題を与えることですね。未来館の場合、若手が少々失敗したって社会がひっくり返るようなことはありません(笑)。ですから、100の力を持っている人には120の実力が必要とされる仕事に挑戦させています。

人はロボットではありません。上から知識を教えるだけでは、人は育たないのです。個人とチームの能力を全開にして仕事に挑み、ときには失敗し痛みを感じることで、初めて気づきが得られ、人は成長できます。私自身も、宇宙という危険な環境に挑戦し、仕事をやり遂げる大きな喜びを得ました。若い人たちにも、挑戦することを楽しんでもらい、自ら伸びていく環境作りをしたいと心がけています。

——人類に貢献しようとする姿勢は、今後も変わらないのでしょうか。

次世代を育て、次世代へとつなげるという思いは同じですね。しか

し、若い人と接し、彼らを鼓舞するためには、自らに莫大なエネルギーを蓄えておく必要があります。10年後の私が、今と同じように若手とやり合えるように、人生経験を新しいエネルギー源として一生挑戦した

と思います。

すべては、己が人類にどう貢献できるかというところが出発点。そのうえで、そのときの自分の能力を最大限役立てられる方法を模索するのが、私のやり方なのです。

After Interview

毛利氏はもともと北大で教鞭を執る科学者であったが、自身の夢であった宇宙飛行士に転じ、2度の宇宙飛行を体験した。そして、実は1度目と2度目の宇宙飛行では異なる役割を果たした。1度目は科学者宇宙飛行士として、日米が用意した材料分野・ライフサイエンス分野に関する実験を34種類もこなした。そして、2度目は搭乗運用技術者として、地球観測のみならず、スペースシャトルの運航そのものにもかかわった。これらの重要なミッションを2度も任され、完璧に遂行してきたからこそ、最初の宇宙飛行の後で「自分の生きる目的とは何か」という根源的な問い

にぶつかったのだろう。そして、自身の「ミッション」に対しても自覚的になられたのではないだろうか。

現在の役割である未来館館長としては、人材育成というミッションに注力されている。インタビュー終了後、同席した3人の科学コミュニケーターに対し、「今日のインタビューで、何を感じたか」と尋ねる姿に、そして、彼らからの回答を受けて、自身の思い・考えを伝える姿に、氏の現在のミッションへの真摯な姿勢を垣間見た。その厳しくも温かい指導のもとで、多くの弟子たちが自らのミッションを明確にし、社会に巣立っていくことは間違いなさそうだ。

リストラの失敗

連
載

人事のリスクマネジメント新鉄則

後ろ向きな人員削減を避けるためには何が必要か

現状、リストラを喫緊の課題として捉えている企業は多いとはいえない。しかし、経営環境は決して楽観できる状況ではなく、ローパフォーマーや多数の中高年社員を抱える企業は、業績が悪化したときにリストラを迫られる可能性は十分ある。

ところが、企業側のリストラに対する備えは十分とはいえない。企業のリストラに多数関わってきたトランストラクチャ代表取締役の林明文氏によれば、業績悪化時のリストラの成功率は50%程度だという。典型的なリスクは右図の中央に示した4つ。このうち1つでも起きてしまえばその施策は失敗なのだ。「リストラがうまくいかないのは、平時から経営戦略と人材戦略とを連動できていないからです。そのため、人事は何のため

にどんな人材がどれだけ必要かを正しく認識できていない。それでは戦略性に欠ける場当たりの施策しか打てません」

そうなると、リストラの本質的な目的を社内で明示・共有することもできない。

「本来、リストラは新しい目標に向かって新しい体制を作る前向きなものであるべき。それを明示できず、後ろ向きなマインドで取り組むと、必然的に社内の空気は悪くなり、経営に対する不信感も高まります」

役員への成果主義が徹底されていない

また、成果主義の導入が中途半端でシビアにパフォーマンスを評価できていないことも問題だという。特に、日本では役員の人事・評価が成果主義の埒外

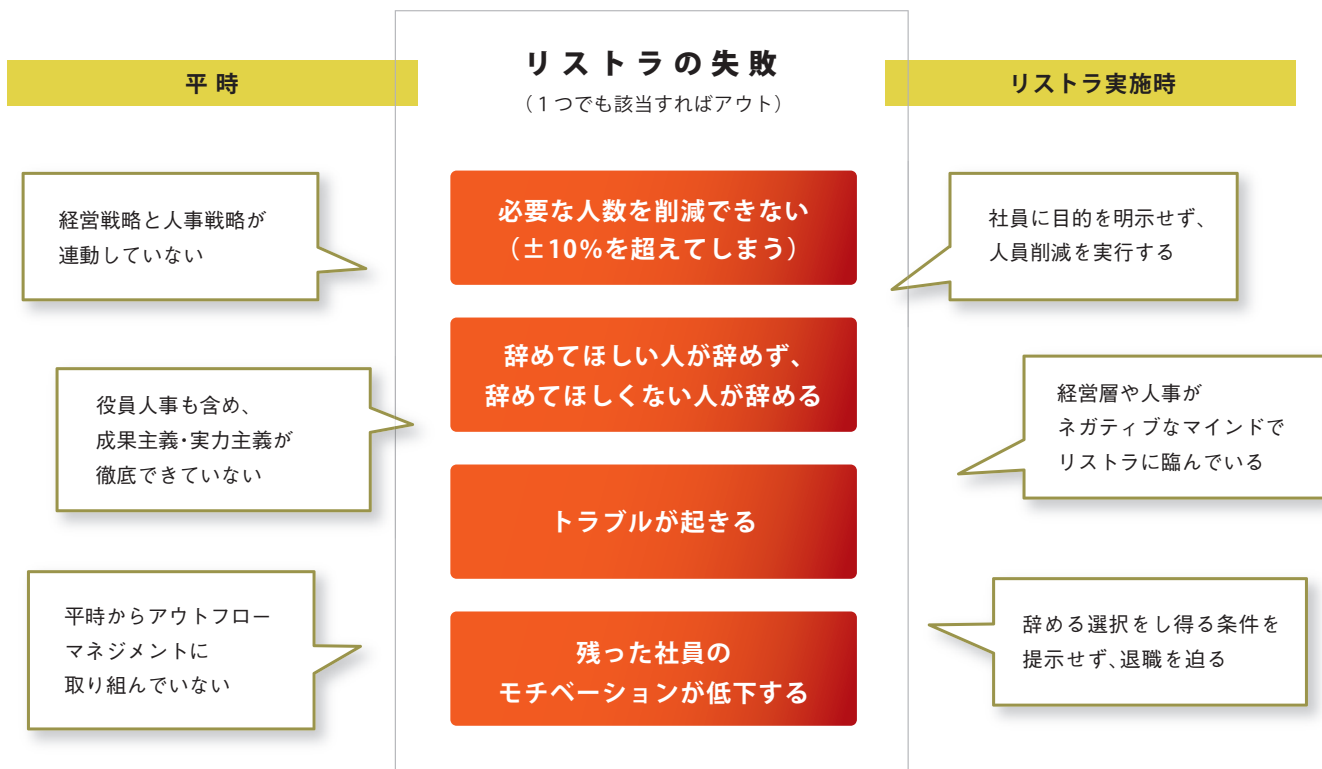
という企業が多く、社員に対しても成果を厳しく問いつらい風土を生み出している。ローパフォーマーにとって、悪い意味で居心地の良い環境なのだ。

では、どうすればリストラの失敗を回避できるのか。

「最も有効なのは、平時から、成果主義によるシビアな評価に基づいてローパフォーマーを外に出すアウトフローマネジメント(継続的なリストラ)に取り組むことです。これができていれば、そもそも業績悪化時のリストラなど必要ありませんから」

アウトフローマネジメントは、小売・サービス・情報など業績の変動が比較的大きい業界では、既に進んでいる。ローパフォーマーや中高年社員の削減は業界を問わず多くの企業にとって潜在的な課題であり、今後は他業

リストラが失敗する要因



界にも広がると林氏は予測する。

「大前提となるのは、経営と人事が、『アウトフローマネジメントは経営戦略実現に向けた適切な人材ポートフォリオ構築の手段』という前向きな認識を共有することです」

社員の幸せを考えた施策が求められる

また、平時のアウトフローマネジメントにせよ、業績悪化時のリストラにせよ、実施時には「辞めさせる」という発想を捨てることも重要。

「退職勧奨の範囲内であっても人事・雇用の常識に反するリストラはまずうまくいきません。大切なのは、社員が自ら合理的に辞める選択がで

きる条件を提示することなのです」

たとえば、年収1000万円の社員の外部労働市場での価値が概ね600万円だと判明した場合、10年間今の会社に残った場合と、転職した場合の差額は400万円。このケースで500万円の割増金を提示されても多くの人は首を縦に振らない。

しかし、成果主義を徹底し、パフォーマンス次第では年収が下がることを明示したうえで、2000万円の割増金を提示すれば、自ら合理的に判断して、辞める選択をする人が実際に多いという。

「社外に出たほうが力を発揮できる社員もいます。それぞれの人材が自分に適した活躍の場を得ることは社

会全体にとってもプラス。リストラは決して後ろ向きな取り組みではないのです」と林氏は強調する。

このような観点から「社員の幸せ」を考え、辞めていく社員も含めて大切にできる姿勢が、企業そして人事には求められる。



林 明文氏

Hayashi Akifumi トランスラクチャ代表取締役 CEO。組織・人事の専門家として数多くの企業のコンサルティングを手掛ける。著書に『合理的人事マネジメント』(中央経済社)など。

今号の「フォーカス」

ペンギンは集団で ブルーオーシャンを目指す

連
載

生き物のチカラに学べ

ペンギンのなかには、群れから抜け出し、天敵が待ち受けているかもしれない海へと真っ先に飛び込む勇気ある1羽がいるという。そこから、リスクを恐れず新しい分野に挑戦する人を「ファーストペンギン」と呼ぶようになった。

最近そんな話をよく聞くが、真相はどうやら少し違うらしい。「実際は、波打ち際で大集団が押し合いへし合いしているうちに、たまたま落ちてしまったと



上田一生活

Ueda Kazuoki_ ペンギンの研究・保全に取り組む民間団体「ペンギン会議」創設メンバー。現在も研究員として幅広い活動が続ける。ペンギンの調査・研究・保全活動、葛西臨海水族園などの監修を手掛けるほか、『ペンギンの世界』（岩波新書）、「ペンギンは歴史にもクチバンをはさむ」（岩波書店）など著書多数。

いうことも多いんですよ（笑）」

ペンギンの生態に詳しい上田一生活氏はそう語る。時に自ら飛び込むファーストペンギンもいるが、近くにヒョウアザラシなどの捕食者がいないと確信した場合に限られる。いずれにせよペンギンは、勇気を持って飛び込んでいるわけではない。

水中深く潜る能力を 手に入れた鳥

「勇敢な孤高のペンギン」というイメージが人間の勝手な思い込みだとしても、ペンギンが不思議な生き物であることは確かだろう。何といても海中でこれほど速く長く泳げる鳥は、そうそういるものではない。

「ある種のペンギンは、水深600メートルも潜ることが確認されています。水辺で暮らす鳥はほかにもいますが、最も水中生活に特化したのがペンギンです。体の形も水中で抵抗の少な

い紡錘形をしていますし、冷たい水のなかでも分厚い脂肪層が防寒の役割を果たしている。そして、びっしりと全身を覆う羽毛は、水に濡れると絡み合っ、天然のドライスーツのようになります。尾脂腺から出る脂をクチバシでなでつけ、さらに防水性を高めているのです」

水中生活を送ることに適しているといっても、結局は鳥だ。不自由も多い。1つは、卵を温める必要があるので、繁殖は陸で行わなければならないこと。そのため、エンペラーペンギンのオスは、南極でブリザードにさらされながら、3カ月以上も絶食して子育てをする。子育て中は、蓄えた脂肪をエネルギーに変えてしのぐため、体重は半分くらいに減ってしまうという。

また、水中でしかエサを獲れないペンギンは、「ドライスーツ」を常に完璧な状態にしておく必要がある。そこで換羽の時

Text = 瀬戸友子

Photo = 平山 諭

Illustration = 寺嶋智教



期には、完全に羽が生え替わるまで、陸上で耐えしのぐ。海に入れないので、その間は断食するしかないのだ。

競争の少ない市場で 圧倒的優位を確保

それほどの苦勞をして、なぜ水中で暮らすのか。ほかの鳥のように、空を飛ぶほうがよいのではないか。「ペンギンは、飛ばないことを選んだ鳥。生存戦略として、より競争相手の少ない道を進んだのです」

もともと海のなかには、魚やオキアミなどのエサが豊富にある。そして、潜水と高速遊泳の能力さえ手に入れば、捕食者から逃れられる

確率が格段に高くなる。

分厚い脂肪層、特殊な羽毛など、水中生活に特化した体の構造を持ったことで、エンペラーペンギンのように、極寒の南極でも子育てができるほどの強さを獲得した。こうなると、過酷とも思える環境はペンギンの強い味方になる。

「実は、冷たい海は栄養が豊富なのです。温度が低いと、海水に溶けている栄養分が結晶化して植物性プランクトンが大増殖し、それを求めて魚や海洋生物が集まってくるからです。そして、真冬の南極のような過酷な環境には、捕食者も少ない

ので安全です」

ペンギンは、海のなかというニッチなマーケットで圧倒的に強いポジションを確立した。いわばブルーオーシャン市場の勝者なのだ。

群れで動くことで 生存確率を上げる

「生物は自分が生き残るチャンスを常に探しています。その意味で、今この世にいる生き物は、すべて生存競争に勝ち抜いた勝利者。人間の目には不合理な行動に見えても、すべて意味があるのです」

自ら飛び込むにせよ、たまたま落ちたにせよ、ファーストペンギンが飛び込むと、ほかのペンギンも一斉にそれに続くという。実はこれも生き残るための知恵なのだ。仮に天敵のヒョウアザラシが密かに待ち受けていたとしても、次々に落ちてくるペンギンを一度に捕まえることはできない。1羽1羽は心許なくとも、群れで行動することによって、集団として生き延びる確率は高まる。

「人間は個体として自分が賢いと思っていますが、集団として賢くなるのか。今、それが試されているように思います」

私たちは個の賢さを超えて、組織として賢い選択をしているのか。厳しい環境を生き抜いてきたペンギンに学ぶところは大きい。

サトーホールディングス／目標と手当による健康増進



毎月の手当は、各人の健康課題に応じてジムの会費、シューズなどのグッズ代、禁煙外来費用などに充てられる。同社基準による運動習慣者比率は、2015年の50.2%から2016年は63.8%に上昇した

社内イントラネット内の「みんなの健康広場」ページには、登山、フットサルなど、拠点・部門ごとのイベント報告が並ぶ。2016年の掲載件数は63件。前年の5倍に増えた



連
載

本
気
の
健
康
経
営

「全員参画」の風土づくりで自律的な健康活動を促進

桜の季節。オフィスに程近い川沿いをジョギングする女性たち。彼女たちが定期的に運動するようになったきっかけは、会社の健康経営施策である。

サトーホールディングスでは、2015年から全社員を対象に、健康増進への意識づけを目的とした「わたしの健康目標」という施策を導入した。期初の目標提出を条件に、毎月2000円

の「健康アクション手当」を支給。目標の内容は、「週2回、ジョギングを1時間」というような具体性・実現性を重視して事務局が精査し、あいまいな目標は再提出を求める。施策のスタート以降、提出率は100%だ。1年後、社員は達成度を自己評価し、翌年の目標設定に活かす。

同社の健康経営の本質は、金銭的なインセンティブではな

く、「空気のような健康経営」を目指し、継続的な動機づけによって自律的な健康活動を促していることだ。常に社員から健康施策への提案があるほか、拠点・部門ごとの自発的な取り組みも増えている。その根底には、経営理念にも通じる「全員参画」と「信頼」の企業風土がある。健康経営の推進には、「風土づくり」も重要なのである。

Text = 池内由里 Photo = 峯本宗介

KPIで時間への意識を高めたら「次のステージ」に移るべし

中外製薬

中外製薬が2007年から取り組んだ長時間労働抑制のキーワードは「KPI」(*)だった。さまざまな数値目標を設定することで取り組みを加速させたと、人事部の緒方泉氏は語る。

「残業時間を前年度以下にするという全社目標を立てたうえで、約80ある部署ごとに具体的な取り組みとKPIを決定。『全員が月1回以上の有給休暇を取得』『残業は原則20時まで』など、自分たちで職場の実態に合ったやり方を選ぶほうが、成果が上がると思ったからです」

これらの達成度を継続的に分析し、取り組み内容を改善す

ることで、残業時間は徐々に減少していった。現在、1人あたりの月平均法定時間外労働は6時間となっている。

そんな同社は、2017年から方針を転換。KPIを定めないうり方に切り替えたという。

「10年近く改革を行った結果、社内には長時間労働を抑制する意識が定着しました。そこでKPIは廃止し、仕事とプライベートの両方の質を高めることに着目し、『次のステージ』にシフトすることにしました」

現在は「ワークライフシナジー」というスローガンのもと、仕事とプライベートが相乗効

果を生む仕組みづくりを進めている。部署ごとに目標を立てるやり方は以前と変わらないが、KPI目標を廃止したことによって、定性的な目標を立てて働き方改革を目指すケースが増えているようだ。

人事部が愚直に情報発信を続けている点にも注目したい。ユニークなやり方(下表参照)で働き方改革を進めている事例を、緒方氏らが全国の部署に足を運んで取材。記事にまとめてイントラネット上で公開するなどしている。同社では今後も、こうした取り組みを労使で検討しながら、全社的に加速していく方針だ。

連
載

みんなが早く帰れる組織の「掟」

各組織で行われている取り組みの一例

取り組み	内容
1分間スピーチ	組織内で情報共有を進めるために、各メンバーの課題や取り組みを発表する「1分間スピーチ」を実施。業務効率化に役だっただけでなく、チームワークや相互理解の向上という副産物も得られた。
PC操作・資料作成などの勉強会	エクセルの使い方や資料の作成法を学ぶ組織内勉強会を実施。資料作成の時間が短くなり、さらに、「受け手が求めている情報は何か」と考えることで質の高い資料づくりができるようになった。
Skypeや社内SNSの活用	組織によっては、広いエリアを少数の営業担当者(MR)でカバーしているところもある。そこで、Skypeや社内SNSを使って情報共有・メンバー同士の交流を効率的に行えるようにした。

(*) KPI……Key Performance Indicatorsの略。目標達成度を計測するための指標群を指す。



緒方 泉氏

Ogata Izumi_中外製薬
人事部 制度労政グループ

遊園地でモノづくりを学ぶ 異色の新施設に長蛇の列ができる理由

連
載

野中郁次郎の
成功の本質



取材は45分待ちの列に並ぶことから始まった。遊園地よみうりランド（東京・稲城市）に2016年3月、誕生したモノづくり体験型エリア「グッジョバ!!」。「GOOD JOB ATTRACTIONS」の略で、独自開発のアトラクションを通じて、遊びながら各種製品の製造工程が学べるという趣向だ。開業（1964年）以来最大の約100億円が投じられた。

旧駐車場の敷地は2万4000平方メートルと東京ドーム半分ほどの広さ。CAR（自動車）、FOOD（食品）、FASHION（アパレル）、BUNGU（文具）の4業種の工場をイメージした施設（factory）が並び、

それぞれに協力企業の日産自動車、日清食品、ワールド、コクヨの社名が掲げられている。この施設内で15のアトラクションと入園者参加型の4つのワークショップを楽しむことができる。

訪れたのは4月初め。春休み中で各アトラクションの前には入場待ちの列ができていた。クルマの車体に好きなデザインの部品を取りつけ、乗って試験走行ができる「カスタムガレージ」（49Pの写真）や、「日清焼そばU.F.O.」の製造・調理工程の流れを体感できる急流下りボートアトラクション「スプラッシュ U.F.O.」は人気で120分待ちだ。

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。「失敗の本質」「知識創造企業」など著書多数。



そこで、待ち時間45分と比較的短いBUNGUへと向かった。コクヨの代表的商品「キャンパスノート」の製造工程を題材にした「キャンパスチャレンジ」に挑戦してみることに。紙の運搬から表紙付け、検品まで、工程ごとに設定されたゲームをクリアしてノートを完成させる。「全工程をクリアできる人は1日に1人いるかいないかです」との係員の説明通り、かなりの反射神経が必要だが、その難しさが逆に面白く、「もう一度」という思いがわく。エリア内を一通り見た後、インタビューへ。

「コクヨ館、行かれましたか。入り口のテレビ画面に、実際の工場の各工程の映像が流れていたでしょ。小学生の夏休みの自由課題のテーマになるくらいの情報が入っているんです」

得意げに語るのはグッジョバ!!の発案者、関根達雄会長だ。親会社読売新聞の出身。執行役員制作局長だった2006年、よみうりランドの社長の急逝を受け、急遽、異動し、翌年社長に就任(2014年より会長)。当時、年間入園者数は60万人台と最盛期から半減。閉園してショッピングセンターを建てる計画が進んでいた。それが2016年度にはグッジョバ!!効果で193万人を記録した。元経済部記者による遊園地再生の軌跡をたどる。

赤字のアシカショーでの気づき

着任時、関根は園内でよく足を運ぶ場所があった。経

費がかかり、いちばん赤字を出していたアシカショーだ。閉園したら飼育員たちはどうなるのか……思い悩みつつショーを見ているうち、ふと、ある思いがよぎった。

数字的には赤字でも園でいちばん奮闘しているのは、むしろ、ショーの実演に加え、昼夜アシカの世話や訓練をしているこの飼育員たちではないか。もし、ほかの社員たちの働き方も同じレベルに引き上げられれば、困難を乗り越えられるのではないか。目指す方向さえ示せば、今は眠っている社員たちの意識を目覚めさせることができるかもしれない。もう一度、遊園地に賭けてみよう。そう決意したとき、浮かんだのは記者時代、目にしてきたモノづくりの現場の光景だった。関根が話す。

「私は工場見学に行くと、立ち入り禁止区域にまで興味を持つほど、現場が面白かった。モノづくりも、アミューズメントも、面白さの本質は同じではないか。そこには人間の知恵が詰まっている。両方を合体させ、お客さまに面白いと思ってもらえたら、日本が誇るモノづくりへの理解も深まる。遊園地がそのステップになるなら存在価値がある。その気づきから始まりました」

子供向けの職業体験施設「キッズニア」はサービス産業が中心。モノづくりがテーマなら違いが出せると読んだ。関根は、アミューズメント畑を歩んできた曾原俊雄・遊園地事業本部 企画・宣伝部長に指示を出した。「各地の工場を見てくるように」。2009年のことだ。ただ、理由はあえて示さなかった。曾原によれば、「指示は、モノづくりを

連載

野中郁次郎の
成功の本質

学べ、その一点でした」。

以降、工場見学は3～4年続いた。見学後は一緒に回った関根との議論が待っている。十分に答えられないと同じ工場に2度、3度行かされた。自分の仕事とどう関係するのか、疑問がわき上がる。「そろそろ爆発寸前か」。関根は頃合いを見て、目指す方針を伝えた。その理由をこう語る。

「初めに『遊びと学びの合体』というコンセプトを示したら、工場を見ても『遊び』の面ばかり注目してしまったでしょう。モノづくりとは何か。現場には答えがある。それを見てほしかったのです」

カップヌードルの逆転発想を学ぶ

モノづくりとアミューズメントの合体。それを



関根達雄氏
よみうりランド 代表取締役会長

どう具現化するか。開発リーダーとなった曾原の苦闘が始まる。企業を回り、協力を求める。製造の独自の技術まで教えてもらわなければならないが、前例がなく、示せるのはコンセプトと想定図だけ。多くの企業に断られるなかで、賛同を得られたのが前出の4社だった。結果的にモノづくりを身近に実感できる業種が揃った。次いでアトラクションづくりでもハードルが立ちほだかる。

「たとえば、CARのカスタムガレージです。お客さまが自分でつくった乗り物に乗るのは安全上難しい。もし走行中にパーツが落ちたら、トラブルになりかねません。ただ、クルマづくりはグッジョバ!!のコンセプトをいちばん体感できる。磁石による吸着と電動ドライバーによるネジ締めで安全性を追求しました」(曾原)

試験走行のゴールは輸出船の船倉。「クルマづくりは輸出産業として国を支えるという学びを入れたい」との関根の強い意向によるものだった。

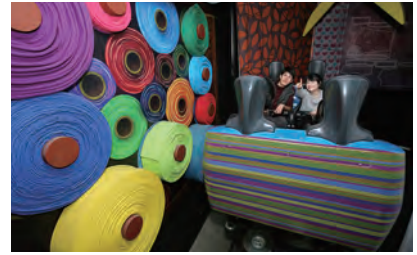
この遊びと学びのバランスも課題となった。スプラッシュ U.F.O. は焼きそばの工場内を流れる急流をボートで下る途中、映像ゲームがあり、製造を邪魔する悪者「ケトラ」などと戦いながら進む。麺を揚げる油の温度は150度。ケトラが温度を下げようとするのを防ぐことで、揚げる適温を知る。巨大なカップが上から降りてくる場面もある。



「キャンパスチャレンジ」(BUNGU factory) におけるゲームの1つ。ノートとなるロール紙の裁断をイメージしたモーションキャプチャーゲーム。



「カスタムガレージ」(CAR factory) の様子。車体に好きなデザインの部品をとりつける。



らせん状のスパイラルリフトを採用した屋内型コースター「スピランウェイ」(FASHION factory)。

そこには日清食品の創業者・安藤百福^{ももふく}がカップヌードルを発明した際、生産ラインで麺をカップに入れるより、カップを麺の上からかぶせるほうがうまく収まることを発見した「逆転の発想」が秘められている。

「私も適宜アドバイスし、結果的に遊びと学びが7対3ぐらいになるようなバランスになりました」(関根)

「学び派」の関根が特に推進したのがワークショップだった。「ドライビングラボ」は、初対面の参加者がチームを組んでクルマの模型を組み立て、タイムを競う。互いに役割を明確にしてタイムを短縮させ、「カイゼン」を学ぶ。「わくわくファッションラボ」は、ミシンで作品を縫ったりする。「遊び派」の曾原は当初、「参加者がいるだろうか」と不安を抱いたという。

「学びの要素が強く、追加料金が必要で時間も30分くらいかかるからです。ところが、やってみたら大盛況で予約はすぐに埋まる。何よりうれしかったのは、親子三世代のお客さまで、ミシンを教えてくれるおばあちゃんにお孫さんが尊敬の眼差しを向けていたことでした」(曾原)

照明イベントで入園者倍増

関根がモノづくりをテーマにしたのは、「日本の製造業

の全盛期を支えた世代が孫の世代と一緒に対話ができるような場に」と想定した面もあった。実際、三世代での来園が増えたという。

アトラクションも、ワークショップも企画力が問われる。その企画力を高めることができたのは、園の再生に向け、関根がもう1つ注力した「人づくり」によるところが大きかった。当初は新設備に投資する余力がなかったため、各種イベントで集客力を高める戦略がとられ、スタッフには知恵を絞ることが求められた。なかでも大ヒットしたのが2010年から始まった冬期のイルミネーションサービス「ジュエルミネーション」だった。宝石をテーマにしたLED照明により、幻想的な夜の遊園地を演出する。毎年趣向を変えながら、スタッフは企画力や接客力を磨いていった。まばゆいほどの輝きは大反響を呼んで入園者数も右上がりに転じ、開始5年で2倍にまで増えた。曾原が話す。

「低迷していたころは士気が上がっていませんでした。それがパートやアルバイトまで、どんどん生き生きとした表情になっていきました」

グッジョバ!!の誕生に至るプロセスを、関根は「二段階ロケット」と表現する。

「イベント戦略がこれほど当たらなかつたら、factoryも

連
載

野中郁次郎の
成功の本質

1館、2館と順次追加していくやり方をしたかもしれません。でも、それではインパクトがない。資金的にも、社員の能力的にも準備が整ったからこそ、『二段ロケット』のように、100億円の投資ができ、これまでにない新しい施設を4館同時にオープンすることができたのです」(関根)

協力企業の本気を引き出す

モノづくり体験をよりリアルにするにあたっては、協力企業の尽力も大きかった。FASHIONの屋内型コースター「スピランウェイ」の製作中、順番待ちスペースの壁に大きな空白面ができてしまった。するとワールド側から提案があった。「若いデザイナーに何か描かせましょう」。「なら



曾原俊雄氏
よみうりランド 遊園地事業本部 企画・宣伝部長



パッケージのデザインと具材、トッピングを選び、外観も味もオリジナルの「日清焼そばU.F.O.」をつくるワークショップ「マイU.F.O.ファクトリー」の様子。

ば子供たちの感性をハッと刺激するようなものを」とオーダーすると、「デザイナーの頭の中」と題した幾何学模様の絵が出てきた。ある女性デザイナーが服をデザインするときに浮かぶイメージを描いたものだった。

「説明をつけるかどうか悩みました。でも本物にこだわる企業だからこそ出てきたものです。子供たちの感じるままに任せました」(曾原)

スプラッシュU.F.O.でも、焼きそばが完成するゴール近くで本物そっくりの匂いが漂い、リアル感を演出する。これも日清側の技術者の発案で、匂いが瞬時に拡散し、そして消える特別の仕掛けをこのためだけに考えてくれた。協力企業から本腰の協力を得ることができたのも、ひたすら工場を回り、モノづくりの現場を学ぼうとした日々があったからだろう。本質を追究する姿勢が協力者たちの本気を引き出し、かつてない新しいものを生み出す。グッジョバ!!の成功は、そんな「GOOD JOB」の原点を示している。(文中敬称略)

「遊びと学び」をいかに結びつけるか 徹底した現場主義がバランス感覚を磨く



野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

モノづくりと遊園地は既存の常識では結びつかない。関根会長が最初から言葉で説明しても理解は得られなかっただろう。そこであえて説明せず、曾原氏をモノづくりの現場に通わせた。現場を経験するほど、身体(五感)を通じてモノづくりについての暗黙知が蓄積され、引き出しが増える。

やがて、新施設を開発する段階へと移る。言葉では表現できない暗黙知を、コンセプトや図面で表される形式知へと変換するのは容易ではないが、暗黙知の引き出しの数が多いほどコンセプトや図面の質は高まる。関根会長が「現場には答えがある」と通わせたねらいはここにあった。

新しいアトラクションをつくるうえでも、現場での経験は大きな意味を持った。遊びの楽しさは身体を通して無意識に感じるものだ。そのなかから「モノづくりとはこういうことか」と意識すると学びになる。この遊びと学びの割合も難しい。モノづくりの現場で感覚が磨かれたことで、どの部分をどのようにアミューズメントに取り入れたらバランスがとれるか、的確に判断できた。

ところで、関根会長には新聞社の資材部長時代、こんな逸話がある。印刷用の大きなロール紙は芯

に歪みがあると輪転機を回しているうちに回転が乱れてしまう。ベテランは回転する紙の表面を触っただけで歪みを感じ取れる。関根会長はその感触がわかるまで現場に通い続けた。つくり手と同じ感覚を共有したからこそ、モノづくりの面白さを実感できた。アシカショーの飼育員たちこそ「いちばん頑張っている」と見抜いたのも、外から傍観するのではなく、内に入り、相手と同じ目線に立って働きぶりを感じ取り、共感したからだ。

閉園が検討されたなかで、「遊園地でモノづくりが体験できる」施設なら、世代を超えて支持されると判断できたのは、自身、他者との共感に基づく本質直観力に長けていたからだろう。

共感相手と自分の思いを重ねるなかで生まれる。そこには暗黙知の共有がある。グッジョバ!! の開発もトップと部下がモノづくりの暗黙知を共有するところから始まり、それを「われわれの思い」に磨き上げ、遊園地で表現しようとした。協力企業の技術者たちからも、共感を通して知を引き出し、イベントなどで培った知も駆使して成功に導いた。よみうりランドの再生は知識創造の実践にほかならない。

No.1

人事部御中

女性を含めた多様な人材の活躍に必要なことを、私の経験からお伝えしたいと筆を執りました。

私が野村証券に入社したのは男女雇用機会均等法施行4年目。野村証券では女性総合職の2期生で、総合職の同期数百人中、女性は7人でした。課長昇進は入社13年目。同世代の社員と比べて特に早くはありませんでしたが、その後、経営幹部としてのキャリアにつながる2度の転職がありました。入社17年目の秘書室課長（社長秘書）、入社22年目の経営企画部長への異動です。いずれも経営の根幹にかかわるポジションで、野村証券では女性初。周囲の衝撃は大きかったようです。

2度の「異例の人事」には共通点がありました。決定したのが、いわゆる「人事畑」ではない役員だった点です。2人とも柔軟な発想で異彩を放つ方々で、私とは以前に仕事でのかかわりがあり、「あいつなら、できるだろう」と考えて登用してくれたようです。秘書室への異動当時（2005年）は野村グループが女性活躍推進に本腰を入れはじめた

時期で、私の登用にはその追い風もあったと思います。しかし、彼らのように「人事の常識」にとらわれない「人事権を持つ人」がいなければ、ここまで思い切った人事は実現しなかったでしょう。

多様な人材が活躍できる環境を実現するには、「新卒・男性・日本人」といった従来の日本企業が前提として考えていた人事施策から脱しなければなりません。また、人事は経営そのものであり、会社の戦略を踏まえた人事・人材育成施策が重要です。両者を実現するには柔軟な発想力や広い視野が必要ですが、一般的な日本企業の人事部には「人事畑」ひと筋という人も多く、画一的な発想しか生まれにくい組織になりがちです。「現場でのビジネス経験が豊富」「複数の会社で勤務経験がある」など多様なバックグラウンドを持つ人材を配置し、全体最適を実現し得るよう、戦略的に人事施策を見直していくことが重要だと思います。

野村グループの場合はそうした取り組みが進んでいるほうかもしれません。それでも、人事部歴

連載

女性リーダーからの手紙
女活に悩む人事に宛てた

人事部自身の ダイバーシティを



鳥海智絵氏

Toriumi_Chie
野村信託銀行 執行役社長
野村ホールディングス 執行役員
早稲田大学法学部卒業。1989年野村証券（現・野村ホールディングス、以下野村HD）入社。2012年から野村HD執行役員、2014年4月から現職。

鳥海氏の Profile

- | | |
|---------|------------------------------------------------|
| ・入社 | 総合職同期約300名中、大学卒・大学院卒女性7名。株式関連部門にトレーダーとして配属される。 |
| ・入社8年目 | 米国・スタンフォード大学経営大学院修了。 |
| ・入社13年目 | エクイティ・クォンツ営業部課長に。 |
| ・入社17年目 | 女性初の秘書室課長(社長秘書)に。 |
| ・入社22年目 | 野村HD経営企画部長に。 |
| ・入社24年目 | 野村HD/野村証券執行役員(経営企画担当)に。 |
| ・入社26年目 | 野村信託銀行執行役社長に就任。 |

短いスパンで複数部署に配置。 幅広い経験を積んだ

入社後5年半トレーダーとして経験を積んだ後、2年間の米国留学でMBAを取得。帰国後はマーケット関連、投資銀行関連、社長秘書、経営企画といった部署を経験した。「状況適応的な配置で、計画的なジョブローテーションではなかったかもしれません。キャッチアップが大変でした」と鳥海氏は苦笑するが、結果的に幅広い分野で専門性とリーダーシップを培い、人脈も広げることができた。

No.2

が長くなるにつれ、「会社かくあるべし」という硬直化した考えに染まりがちです。人事担当の皆さんには、思い切った人事運用を期待しています。たとえば、「飛び級」。評価の蓄積で昇進・昇格させる評価制度は働き方に制限がある人や、他の会社から入社したりした人には不利です。成果次第で「飛び級」での昇進・昇格を認めれば、出産などによる一時的なキャリアの中断や、長時間働けないことも決定的なハンデではなくなります。

多くの日本企業では、明示的ではないにせよ、経営幹部となる人が歩むべきキャリアパスが存在しているように思います。当社グループでも、経営幹部候補は専門領域である程度の経験を積んだ後、人事、秘書、企画、あるいは従業員組合といった仕事を体験することが多く見られます。私自身はたまたまそうした部署の経験をしました。しかし、女性の多くは特定の専門領域に固定化される傾向があります。スペシャリストとして力を発揮するのも1つの道ですが、経営幹部となるには、

特定の専門領域の知識や経験だけでは十分でないこともあります。

経営幹部に女性を増やすには、経営の根幹にかかわる仕事に就く機会を与えることが大事ですが、それが難しい場合、社外の教育機関などで経営の基礎知識を身につけるための支援をし、実務での経験不足を補うことも有効な施策ではないでしょうか。私の場合は米国でMBAを取りましたが、時間や費用もかかり、ハードルが高くなるので、必ずしも海外MBAである必要はないと思います。国内の研修機会を活用するのも1つの手でしょう。

私のキャリアを振り返ると、は会社から多くの機会を与えられ、感謝しています。ただ、総合職女性の少ない環境でキャリアをスタートし、「男性の倍以上頑張らねば」と肩肘を張っていた時期もありました。後輩たちには自然体で活躍してもらえたらと願っています。

鳥海 智絵

特集『正社員ゼロという選択』に関する ご意見、ご感想

- 昭和の高度成長期は画一的な勤務体系が高度成長を支えましたが、WLB、ダイバーシティなどを考えると、多様な雇用形態、勤務体系が生産性の鍵を握ると思います。労働法が昭和から脱していないなかで、WLBなどの議論がなされていますが、「働くこと」の生活のなかでの位置づけを考え、自分に合った「働き方」の選択は可能であり、やらねばならない課題です(広告)
- 一見、はるかかなたの理想論とも読み取れる「正社員ゼロという選択」からの8つの論点ですが、世界中が成熟化していく先の203X年シナリオとしては、かなり高い必然性を感じました。それは、「実現のための論点」によって、さらに際立つものとなっています(コンサルティング)
- 正社員という仕組みが、現在非正社員のみならず、正社員にとっても負担をもたらしている状況について、あらためて考えさせられました。まずは、同一労働同一賃金、解雇規制緩和、セーフティネット拡充を、実のあるものとして具現化していくことが必要です(輸送用機器)

読者の声

前号『Works』141号(2017.04-05)に寄せられた読者の声です。

連載に関するご意見、ご感想

- 人事のリスクマネジメント新鉄則:経営者が交代しても大丈夫な状況を作っておく必要性は、どんな会社にも当てはまることですね。とはいえ、人事オペレーションとして、取り組みの優先順位が知らぬ間に低下しがちです。そのことをあらためて認識しました。オペレーションに追われがちなのに、本質的に重要なことを記事にさせていただけてありがたいです(建設)
- 成功の本質:いつもながらイノベーションを起こす人材の発想や着眼点には感心させられます。「自分たちで稼ぎながら開発する」姿勢は見習うべきだと感じました(建設)

NEXT

『Works』次号(143号)のテーマは

育児休業を取得する男性社員が 会社を変える! (仮)

男性の育児休業取得を推進する企業が増えている。それは単なるワークライフバランス施策に留まらず、男性の、ひいては会社全体の労働価値観の変革や業務改革の可能性を秘めている。男性の育児休業取得は、どんな未来へとつながっているのか。

発行は、2017年8月10日(木)です。

Works

No.142 Jun - Jul 2017

編集後記

4月より新編集長に就任しました清瀬です。前任の石原と同じく、研究員から編集長に転じました。半歩先のテーマを、独自の視点で切り取ることで、これからの人事のあり方を読者の皆様と一緒に考えていけるようなWorks誌にしていきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。私自身も育児中ですので、イクメンの増加が、企業・社会・家庭の何を変えるのかを掘り下げていきたいと考えています。ご期待ください。(清瀬)

1年ほど前に、仕事の一環で遺伝子検査を受けました。結果は、「極度の怠け者」。それを見た瞬間、幼少期からこれまでの数々の怠け者遍歴が頭を過り、少なからずショックを受けました。その後は開き直って、「遺伝子レベルで怠け者だから」と仕事が遅い言い訳に使っています。この使い方の善し悪しはともかく、「データの“伝え方リテラシー”と“読み方リテラシー”が必要」だとまさに実感。これからデータ活用が進めば進むほど、情報の送り手と受け手の訓練が必要になるでしょう。(入倉)

今号の「生き物のチカラに学べ」は、ペンギンにフォーカスしました。生き残るために鳥なのに海に潜る選択をしたペンギンを見ると、生き物の進化とは何と合理的なのかと感心します。ただ生き残るためだけに、ぶれなくまっすぐに突き進んでいく強さや割り切りなど、もはやヒトは失ってしまったのかも。それでも遠い昔、ペンギンの先祖には鳥のくせに海に飛び込んだ勇敢な最初の1羽がいたかもしれないという物語は、ヒトが生きていくうえで大切な力のような気がします。(瀬戸)

BACK NUMBERS

No.141 2017.04-05



正社員ゼロという選択

No.140 2017.02-03



リーダーシップは誰のもの？

No.139 2016.12-2017.01



働く人の新しい“安心”を求めて

No.138 2016.10-11



人事評価なんてもういらない

No.137 2016.08-09



同僚は、人工知能

No.136 2016.06-07



人事は日本型雇用を
守りたいのか

No.135 2016.04-05



組織開発の底力

No.134 2016.02-03



転勤のゆくえ

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（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。

【お申し込み方法】

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

<http://fujisan.co.jp/pc/works> (PC)

<http://223223.jp/m/works> (モバイル)

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24時間)

※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)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 執行役員 経営企画本部 人事部長)

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 上席執行役員)

古寺猛生 (ソニー健康保険組合 理事長)

菅原明彦 (日立キャピタル 執行役専務 Hitachi Capital America Corp. Chairman & CEO)

曾山哲人 (サイバーエージェント 執行役員 人事統括)

二宮大祐 (イオンリテール 執行役員 人事・総務本部長)

和光貴俊 (三菱商事 人事部 部付部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／大久保幸夫

編集長／清瀬一善

編集／入倉由理子、池内由里、泉 彩子、伊藤敬太郎、荻野進介、

白谷輝英、瀬戸友子、金井あかり

執筆／勝見 明

アートディレクター／相田俊一(ノ/A)

デザイナー／相田俊一

表紙アートディレクター／永井雄二(デザインホース)

表紙デザイナー／中村理絵、岡田麻里奈(デザインホース)

フォトグラファー／ 刑部友康、勝尾 仁、橋本裕貴、平山 諭、峯本宗介、宮田昌彦

イラストレーター／寺嶋智教

校正／ディクション

印刷／北斗社

第23巻 第2号 通巻142号2017年6月9日発行(隔月10日発行)

発行人 大久保幸夫 編集人 清瀬一善 発行(株)リクルートホールディングス リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体648円

