

Works 170

人事が変われば、社会が変わる。

2022. 02-03
Recruit Works Institute

若手を辞めさせるな



特別連載

That's CHRO! vol.3

連載

スポーツとビジネスを語ろう

山谷拓志氏 静岡ブルーレヴズ 代表取締役社長

人事のアカデミア 三島由紀夫

野中郁次郎の経営の本質

吉本興業ホールディングス 代表取締役会長 大崎 洋氏





4 特集

若手を辞めさせるな

4 はじめに 問題は、“辞める”側にあるのではない

6 大量自主退職時代。 若者はなぜ辞めるのか、どう防ぐのか

6 米国の“大量自主退職” 若者たちが辞める理由を探る

8 日本の若者たちに、今、起こっていること

9 Column ウェルビーイング重視はコロナ禍で加速

11 企業は大量自主退職時代をどのように乗り越えるのか

12 若手を辞めさせない。3つの処方箋を検討する

12 Purpose? 若者にパーパスは効くのか

12 問われるのは企業の本気度。理想と現実のギャップに向き合えるか／電通

14 若者にパーパスという“言葉”を届けるために、伝え方をどう変えるのか
／POTETO Media

16 Case Study 議論を通して「ありたい姿」を明確にし、現状とのギャップから
課題を見出す／SAP ジャパン

18 Reverse? 真の成長機会とは何か

18 リバースメンタリングでシニアと若手の相互の成長を目指す
／富士通フューチャースタディーズ・センター

20 Case Study 20代を取締役に。適所適材を実現する
全員でディスカッションするカルチャー／ブロードエッジ・ウェアリンク

22 Flexibility? 若者にとって、外と中の壁は低くなっているのか

22 自ら学び、自ら働き方を選ぶ
主体的な生き方をする若者が増加／ランサーズ、MENTA

24 Case Study 時代と社員の価値観の変化で柔軟にルールを変えていく
／ダーツライブ

26 まとめ：若手を辞めさせない。その決意がもたらすもの 佐藤邦彦（本誌編集長）



28 特別連載

That's CHRO! vol.3

現場の変革パートナー HRBP の能力とキャリアの探求

29 Theme 1 経験者たちが語るHRBPのリアルとは

35 Theme 2 HRBPを設置する企業では
彼らにどんな期待をしているのか

39 Theme 3 HRBPの王道キャリアはCHROか

連載



44 **スポーツとビジネスを語ろう**
山谷拓志氏 静岡ブルーレヴズ 代表取締役社長

48 **人事変革のパディ**
オリンパスのグローバル企業への転換を図る人事制度改革

50 **人事のアカデミア** 三島由紀夫

54 **人事は映画が教えてくれる**
『日日是好日』が描く「人として成る」ための東洋的学び

56 **ブレインテックの可能性と課題**
ビジネス、人事に関わるブレインテック

57 **With コロナの共創の場づくり**
実験で起きるイノベーション

58 **野中郁次郎の経営の本質**
吉本興業ホールディングス 代表取締役会長 大崎 洋氏



62 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2022年1月24日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。



特集 若手を辞めさせるな

はじめに

問題は、“辞める”側にあるのではない

今、米国では、“The Great Resignation”と呼ばれる、“大量自主退職”が社会問題となっている。一般的にコロナ禍のような経済的打撃を伴う危機においては、退職は会社都合によるレイオフなどが多くなるが、今回は働く側が意思を持って辞めるケースが増えていることが、米国社会に大きな衝撃を与えている。

この現象は、もちろん全世代にわたって起こっていることだが、若者たちの間ではSNSを通じて退職という行動が連鎖し、より大きく広がっているように見える。近年は特に、

1990年代後半から2000年代に生まれた「Z世代」が注目され、デジタル・ソーシャルネイティブの彼らの志向や行動スタイルの変化は人口に膾炙する。コロナ禍による若者の価値観の変化や環境の変化は、米国のみならず日本でも起きている現象であり、新卒入社3年以内で離職する人は約3割という高い水準で推移していることが、1つの大きな人事課題である日本企業にとっては、この大量自主退職というものは決して対岸の火事ではないはずだ。

米国では求人数がうなぎ上りで、空前の売り手市場である。



日本ではデジタル人材や若手の優秀層の人材獲得競争が激しさを増している。優秀な人材こそが自らの活躍の場を求め、自主退職という道を選ぶ可能性は多分にある。私たちは米国の大量自主退職の背景や米国企業が打ち出している施策を知識として蓄えながら、日本の人的資源管理の特性、労働市場を踏まえた打ち手を検討しておく必要がある。打ち手はもちろん数多あるが、本特集では、「パーパス」「リバーズ」「フレキシビリティ」の3つのキーワードに注目している。

「若手を腐らせるな」。2009年から2013年まで、Works誌で日本ラグビーフットボール協会コーチングディレクターの中竹竜二氏に、若手人材育成に関する経験・知見を提供してもらった連載のタイトルである。このタイトルを決めるとき、中竹氏と「命令形は強すぎるのではないかと悩んだのを今でも

記憶している。しかし、結果的に、“腐る”のは本人の責任ではなく“腐らせる”側にあることを強くメッセージするために、このタイトルに決めた。

それから10年以上の月日が流れた今回、“辞めさせるな”という強い言葉を用いたのは、“辞める”側ではなく“辞めさせてしまう”組織側のありように目を向けるべき、とあらためて発信したいからだ。もはや腐るより前に、若者たちは辞めてしまう。パーパス、リバーズ、フレキシビリティの3つには、今、再考すべき組織の課題が埋め込まれている。これらのなかに、若者たちの離職を食い止め、若者たちが意欲的に自走するための解を探求してみたい。

本誌編集／入倉由理子

大量自主退職時代。 若者はなぜ辞めるのか、 どう防ぐのか

コロナ禍を契機に米国で起きている大量自主退職。
この動きは日本でも起きるのか。
どうすれば防げるのか。



Why do they quit?

米国の“大量自主退職” 若者たちが辞める理由を探る



後藤宗明氏

ジャパン・リスティング・イニシアチブ代表理事



米国で“The Great Resignation”、日本語訳するならば、大量自主退職という現象が起きている。人員整理や解雇ではなく、自らの意思による退職が過去にない規模で増えているのだ。

「今すぐ転職したい」 Z世代は91%

米国の雇用事情に詳しいジャパン・リスティング・イニシアチブ代表理事の後藤宗明氏は、「米国労働統計局の求人労働移動調査をもとにEconomic Policy Instituteが2021年8月に発表

した分析データによると、同年4月には自主退職者が399万人に達しました。これは2000年の統計開始以来最高の数字です。その後若干の減少を経て7月には400万人を突破。そして最新の11月のデータでは過去最高の450万人となっています。米国内では驚きをもってとらえられ、大きな話題になっています」と、現状を伝える。

The Great Resignationに関する大手メディアの記事も、2021年秋以降は目に見えて急増。一方、YouTubeでは自主退職者による「I Quit(会社を

辞めた)」というタイトルの投稿も増えているという。

「The Great Resignation」という表現は、2021年5月にテキサスA&M大学のアンソニー・クロッツ准教授が提唱したものといわれている。過去、同様に「The Great」と表現された現象には、1930年代の世界恐慌(The Great Depression)、2008年のリーマンショック(The Great Recession)、2020年の新型コロナウイルス蔓延による都市封鎖(The Great Lockdown)などがある。今回の大量自主退職が歴史的に見ていかにインパクトのある現象であるかが、「The Great」という表現からもわかるはずだ。

しかも、この動きは若い世代を中心にますます広がっていく可能性が高い。「2021年8月に発表されたパーソナル・キャピタル社とハリス・ポール社の共同調査によると、米国人の3分の2(66%)が今すぐにも転職したいと考えているといいます。世代別に見ると、X世代では47%、ベビーブーマー世代では45%であるのに対し、ミレニアル世代では78%、Z世代に至っては91%となっています」(後藤氏)

変わる労働市場、個人の価値観などが要因に

では、大量自主退職の背景には何があるのか。後藤氏は「複数の要因が組み合わさって起きている現象」だと分析する。ポイントは以下の4つだ。

- ①景気回復による売り手市場
- ②生き方に対する価値観の変化
- ③働き方に対する価値観の変化
- ④エンゲージメントの低下

順番に見ていこう。まず①だが、現在米国はコロナ不況から回復しつつあるが、ロックダウン時に大規模なレイオフが行われた結果、業績が上向ってきた業界や企業では人手不足が深刻化している。米労働省の雇用動態調査によれば、2021年6月の求人件数は1000万件を突破。10月には1100万件を超え、過去最高を更新した。

「まずレイオフされた人たちが仕事に戻る動きから始まったのですが、米国は週当たり300ドルの失業保険給付の積み増しや、受給期間延長が行われているので、人々は働かなくても生きていける状況にあります。すると人が欲しい企業は給与を上げる、サインアップボーナスを出すという施策をとることになる。その結果、条件のよい転職を実現する人が増えました。そうすると、レイオフされていない人たちも『それなら自分も』と考えるようになり、それが現在の大きな流れにつながっています」(後藤氏)

同時に、労働者の価値観や考え方にも大きな変化が起きている。その1つが②だ。コロナ禍によって自分の人生や生き方を見つめ直す若者が増えているのだ。「今、米国の若者の間ではYOLO(You Only Live Once: 人生一度きり)というスラングが浸透しています。米国ではコロナの死者数は累計66万人におよび、身近な人の死を体験した人も多い。いつ死ぬかわからないなら自分の好きなように生きたいと、YOLOの価値観に共鳴して、独立・起業を含め、自分の人生を自分でコントロールする生き方を選ぶ動きが広がっているのです」(後藤氏)

水面下で進んでいた変化がコロナ禍で一気に表面化

また、②と関連して、③の働き方に対する価値観の変化も進んでいる。「従来の仕事中心の生活から、大切な人と過ごす時間を確保するためにワークライフバランスを優先し、退職を決断する人も増えています。フレキシブルな働き方を求める人も増え、リモートワークを維持できない、希望する働き方を選択できないということが退職理由にもなっています」(後藤氏)

一方、コロナ禍によるリモートワークの長期化は人によってはストレスとなっている。また、小売業など、人手不足により長時間労働が深刻化している職場も多い。それらによって心身のバランスを崩すバーンアウト(燃え尽き症候群)に陥った人たちが、より快適な労働環境を求めて退職するケースも増えている。

④のエンゲージメントの低下も、②、③と関連付けて考えられる問題だ。

「会社の給与や評価への不満に加え、会社からの成長支援、特にリスクリングの支援がないことが最大の退職の原因だと私は見えています。空前の売り手市場にあって、条件のよい求人や、リスクリング機会を提供してくれる求人がいくらでもある状況下では、当然ながら現状への不満が膨らみやすいのです」(後藤氏)

しかし、それだけにとどまらず、大量自主退職という現象特有の理由も目立っているという。「コロナ禍にあって、感染症対策が十分ではない職場の安全性に不安を感じ、退職を検討

する人もいます。また、リモートワークが続くなかで、“今の勤務先では自分が望むような成長機会が得られないから”という理由で退職する人も増えていますね。また、社会課題に対してセンシティブなZ世代を中心に、“会社の目的と自分自身のキャリアと

のつながりを感じられない”という理由で退職するケースも決して少なくありません」(後藤氏)

このように、大量自主退職という現象には、コロナ禍が大きな影響を与えていることは確かだが、それ以前から水面下で進んでいたさまざまな変化

が、コロナ禍を契機に一気に表面化したという面もある。それだけに一過性の問題としてただ沈静化を待っていても解決を図ることは難しい。そして、②、③、④に関しては日本でも同じことが起こる下地は十分にある。私たちにとっても対岸の火事ではないのだ。

In Japan?

日本の若者たちに、今、起こっていること

米国のような大量自主退職といった事態は起こっていないものの、日本でも若手の早期退職は近年注目されている問題だ。若手社会人のキャリア形成などの研究に携わるリクルートワー

クス研究所・古屋星斗は、現状を次のように解説する。

「従業員1000人以上の大手企業に入職した若手の3年以内離職率は2009年卒の20.5%から上昇を続け、2017年卒では26.5%に達しています。最新の調査では若干減少していますが、中長期的に見れば上昇傾向に変わりはないでしょう。一方、中堅企業における早期離職率は3割前後で変わっていないので、両者の差が縮まってきた印象があります」

仕事の量・質・関係の負荷が前の世代と比べて低い

ではなぜ大手企業の若手の早期離職傾向が強くなっているのか。古屋はその要因として大手企業勤務の若手の志向の変化を挙げる。

「調査対象に大手勤務者が多いリクルートキャリア『就職白書2021』によると、『就職先を確定する際、決め手になった項目』として最も多く挙げられた回答は『自らの成長を期待できる』でした。このような若手の志向の変化に対し、今、大手企業が成長機会を提供できなくなっているのです」(古屋)

古屋は、2021年11月に、従業員1000人以上の企業に正規職員として勤務する大卒・大学院卒3年目までの若手を対象に、仕事の量・質・関係負荷に関する定量調査を行った。量的負荷はシンプルに仕事の量による負荷、質的負荷は仕事の中身に関する負荷、関係負荷は上司などとの人間関係による負荷だ。「その結果、今の若手は、対照群となる就業年数4~6



古屋星斗

リクルートワークス研究所 研究員

ウェルビーイング重視は コロナ禍で加速

米国の大量自主退職という現象を理解するうえでのキーワードの1つは、身体的・精神的・社会的に良好な状態にあることを意味する“ウェルビーイング”だ。その最新事情について、シリコンバレーを拠点とし、2021年秋にウェルビーイング・テックに特化したファンドNiremia Collectiveを立ち上げた奥本直子氏に聞いた。

拡大するメンタルヘルス不調

奥本氏は、ウェルビーイングを重視する流れはコロナ禍以前から始まっていたと話す。「2020年1月、コロナの感染拡大が始まった頃のダボス会議で、デロイトのグループCEOがこんな話をしていました。全世界の従業員に『あなたにとっていちばん大切なものは何ですか』と尋ねたところ、最も多かった回答は、昇進でも報酬でもなく、ウェルビーイングだった、と。デロイトの従業員のうち80%がミレニアル世代とZ世代なので、この世代の価値観が、既に上の世代とは大きく変わっているということです」(奥本氏)

その理由として考えられるのは現代の生きづらさだ。近年、働く人たちを苦しめていたメンタルヘルスの問題に、コロナ禍が拍車をかけた。米国疾病予防管理センター(CDC)が2020年4～6月に実施した調査によると、米国人の成人のうち4割が何らかのメンタ

ルヘルスの問題を抱えていることが明らかになった。「なかでもミレニアル世代とZ世代は上の世代よりその割合が高い。だから、この世代は、コロナ禍において、心地よく自分らしくあるため、“最高バージョン”の自分であるためにはどうしたらいいかということに意識的で、そのための環境選択肢にアンテナを張っています」(奥本氏)。こうした価値観の変化に対応し、米国では近年、ウェルビーイング・テックを活用した従業員サポートに力を入れる企業が増えているという。

心理的安全性の確保を重視

「企業によって取り組みは多様ですが、たとえば、従業員の許可を得たうえで心身の健康状態に関するリアルタイムのデータを取り、疲れてきたりしたときには、連動したアプリが『ちょっと外を歩きましょう』『水を飲んでいただけますか』とアドバイスしてくれるウェルビーイング・テックを福利厚生として利用できるといったことが増加しています」(奥本氏)

あるいは、オンラインでのゲームプレーを通じてその人のその人の強みや弱み見出すテクノロジーを提供する会社も登場している。「これはSkillprintという会社があります。若手がオンラインゲームに親しんでいることに注目し、個人の特性をもとにチーム全体の



奥本直子氏

Niremia Collective 代表

スキルマップを作り、採用やリスクリテラシーに役立てたり、リモートワークでチームの状態を把握することが難しい今、チームビルディングに活用するなど、人事向けウェルビーイング・テクノロジーの1つとなっています。適材適所や成長の支援、チームをよりよい状態に保つことによって、社員の心身の健康を支援しようとしているのです」(奥本氏)

ウェルビーイング・テックの主要プレーヤーはスタートアップだ。奥本氏はこうした企業を、投資活動を通して支援する。「ウェルビーイングと会社の利益とは決して相反するものではありません。会社が心理的安全性を担保することができれば、従業員はそこで高いパフォーマンスを出すようになる。ウェルビーイングがそのまま会社の業績につながるということは、既に実証されています」(奥本氏)

日本企業においてもウェルビーイングという言葉は徐々に浸透しつつあるが、具体的な取り組みはまだ進んでいるとはいええない。米国の動きが日本にも波及していくのか、今後の動向が注目されるところだ。

年、8～12年、19～21年の正規職員と比較したとき、いずれの負荷も下がっていることが明らかになりました」(古屋)

その最大の要因は、一連の労働法令の改正だ。平均残業時間などの明記が求められる若年雇用促進法、さらに働き方改革関連法、パワハラ防止対策法の施行により、若手の労働環境は明らかに不可逆に変化した。

同調査では、「休みがとりやすい」「副業や兼業をする人に肯定的な職場」「失敗が許される職場」といった職場支援に対する肯定的な評価は、世代が下がるごとに増えた。また、新卒3年目までの労働時間は、1999～2004年卒の週労働時間49.6時間に対し、2019～2021年卒は44.4時間だった。

成長に必要な質的負荷まで減ってしまった

では、これらの負荷の低減は若手の成長実感にどのように影響しているのか。下図は、仕事の量・質・関係負荷や職場環境などのファクターが若手の成長実感にどのように影響しているかを示したものだ。これを見ると、量的負荷は成長実感とは関係がなく、関係負荷は今の若手にはマイナスに働いていることがわかる。一方、質的負荷は、成長実感を得るための重要なファクターだ。

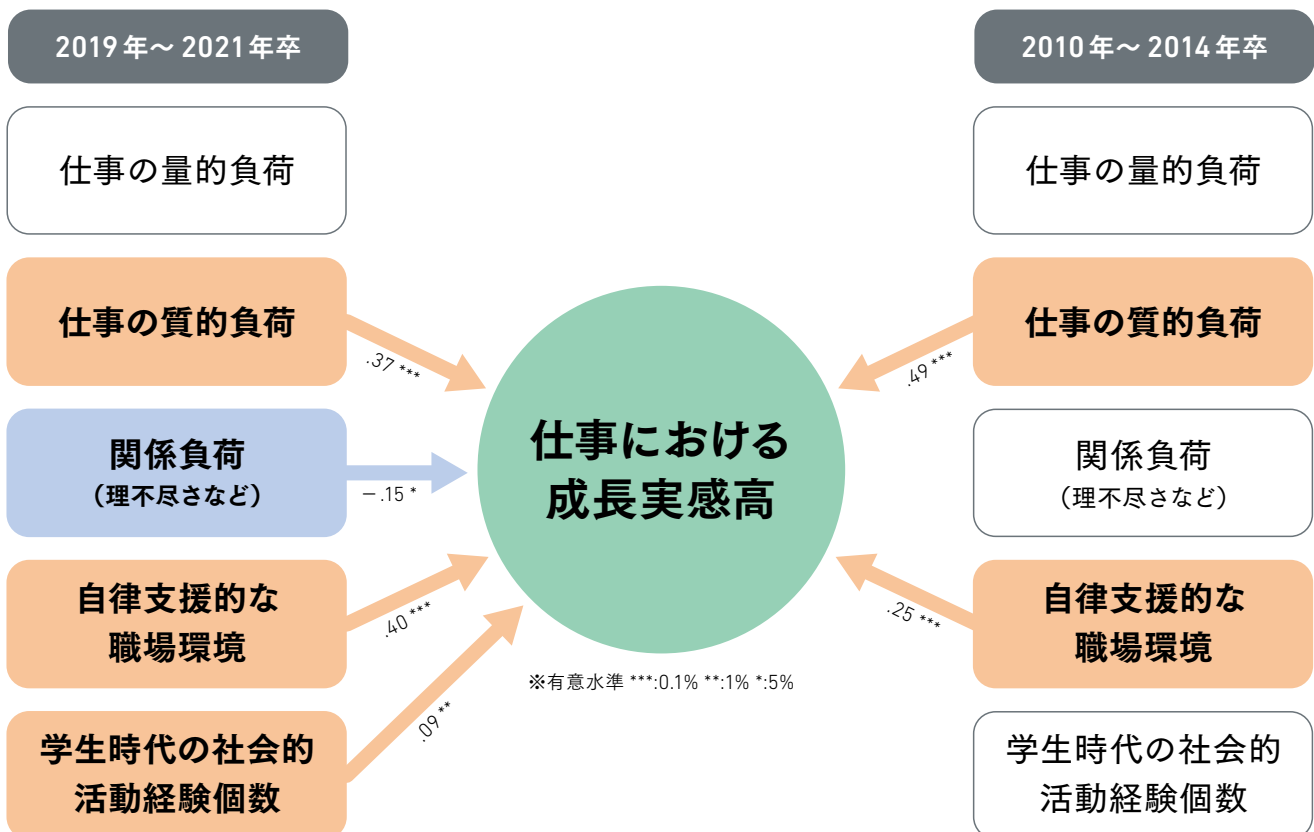
「今、大手企業では、3つの負荷が切り分けられることなく、すべてがゆるくなってしまっています。その結果、若手の成長に必要な質的負荷まで

減ってしまったのです」(古屋)

一方で、今は、学生時代にさまざまな社会活動経験を持つ機会が増えている。たとえば、1カ月以上の長期インターンシップ、複数の企業や社会人が参加するイベントの主催・運営、地域や企業と連携した講義・授業、起業や法人設立の経験などだ。

「そのような活動で既に助走している若手は、厳しくかつ面白い仕事を体験し、それによって比較対象を持っているため、大企業での1～3年目くらいの仕事をぬるく感じてしまうのです。調査の結果、学生時代の社会活動経験が多い人ほど、『自分は別の会社や部署で通用しなくなるのではないかと感じる』という危機感を抱いていることが明らかになっています。また、こ

初職1年目における成長を促す要素



出典：「大手企業新入社会人の就労状況定量調査」(2021年11月、リクルートワークス研究所)

の層は実際に離職率も高くなっています」(古屋)

今の若手は、自分のライフミッションと企業の目的との重なりを強く求める傾向が強く、キャリアビジョンが実現できるかを厳しい目で見ていると古

屋は指摘する。会社のことは好きで満足していても、中長期的に自分のキャリアを考えたとき、会社との関係性に早く見切りをつけてしまうというのだ。これは、米国と同じ現象である。

学生時代に助走している若者は

年々増えている。この層がイコール優秀層とは言い切れないものの、少なくとも成長意欲が高い層であることは確かだ。そのような人材の早期退職が拡大していくとすれば、企業にとっては見過ごせない問題となる。

How overcome?

企業は大量自主退職時代をどのように乗り越えるのか

米国で起きている大量自主退職は日本でも起こり得るのだろうか。

米国と日本とでは採用や解雇のシステムにも、雇用の流動性にも構造的に大きな違いがあり、コロナ禍対策に関する国の政策も異なる。そのため、現状においては、日本では、若者の大量自主退職といった事態には至っていない。しかし、米国の大量自主退職の要因である、若者の生き方や働き方に対する価値観の変化、職場へのエンゲージメントの低下は日本にも共通する現象だ。つまり、今後日本でも若者の退職が急増する可能性は十分にあるといえるだろう。

では、そのような事態を防ぐには、どのような対策が必要となるのだろうか。米国では労働者のウェルビーイング(心身の健康や幸福)への意識が高い。そのため、後藤氏、奥本氏は、リ

スキリングの機会の提供や待遇面の改善と合わせて、労働環境の改善や福利厚生の充実などが重要になると口を揃える。

困り込むのではなく 主体的に成長できる場を

一方、日本の大手企業を早期退職する若者への対策を考える際には、古屋の指摘する職場の“ゆるさ”と、若者の成長意欲の高まりを踏まえて、対策のポイントを絞ることができるだろう。「若者にとって企業は、“自分の成長とライフミッションの実現のため”の器になりつつあります。そのため、日本では、いかに主体的に成長できる環境を与えるかが鍵となるでしょう」(古屋)

コロナ禍によるリモートワークの拡大で、今、若者には時間の余裕が生

まれている。このように余白・余裕ができる、成長はそれぞれの主体性に委ねられる。そのため、企業としては、“困り込む”のではなく、主体的に成長を志向する人材が利用しやすい制度や活躍しやすい風土を作っていくことが重要になってくると古屋は問題提起する。

そこで、本特集では、若手の大量自主退職を防ぐための処方箋として、次の3つを検討していきたい。

- ① 人生の価値観と企業のパーパスを重ねる(=パーパス)
- ② 質的な成長の機会を関係負荷なく提供する(=リバース)
- ③ 外と中の壁を往き来して、主体的なキャリア形成を促す(=フレキシビリティ)

次ページ以降では、それぞれのポイントや具体的内容を論じていく。

若者を辞めさせない。 3つの処方箋を検討する

日本でも起こるかもしれない大量自主退職。これを防ぐための方策を「パーパス」「リバース」「フレキシビリティ」の3つの観点から考える。



Purpose?

若者にパーパスは効くのか

近年、注目度が高まっている「パーパス」は若者の大量自主退職を防ぐための処方箋となり得るだろうか。なり得るとしたらポイントは何だろうか。

問われるのは企業の本気度。 理想と現実のギャップに向き合えるか

「社会に貢献する生き方をしたい」。そのような考える若者は、米国だけでなく日本でも増えている。出世や報酬だけにとらわれない若者の価値観の変容は数年来指摘されてきたことだが、それがコロナ禍によって加速している印象だ。そんな今、企業は、若者の気持ちに応えるために何ができる

のだろうか。

そこで今回注目したのが、今、多くの企業で導入され始めているパーパス、すなわち社会に対する志・社会的存在意義である。所属する会社のパーパスと自らの志であるパーパスに重なり合う部分があれば、従業員は自分の人生の目的を遂行するための場

所として主体的・能動的に今の職場を選択するだろう。それによって会社と従業員の間により強いつながりが生まれ、若手の退職の歯止めになるのではないか、と考えた。

企業やブランドのパーパス導入やパーパス経営の実践に携わってきた電通の梅津弓子氏は、今、国内でパー

パスに目が向けられる要因についてこう語る。「以前はその職場の雰囲気が好きだ、仲間が好きだというだけでも働き続ける理由になっていました。しかし、リモートワークが拡大するなかで、肝心の職場の雰囲気が実感できなくなり、働く意味や目的を見つめ直した結果、辞める人は今後増えていくかもしれません。社風だけでは人をつなぎ止められない。ですから、より強い“目的を共有する関係”が求められるようになってきているのです」

本気で“変えていく” 覚悟があるか

一方、パーパスの導入拡大とともに課題も浮上している。

「2020年に当社が生活者調査を実施したところ、企業に対して、『単にきれいごとを言うのではなく、言っていることに実態や行動が伴ってほしい』とする回答は半数にも至りません

でした^(※1)。パーパスに対してはそれだけ厳しい目が向けられているのです。そして、身内であるはずの従業員が自社のパーパスに向ける視線も、実は同様の傾向にある可能性があります。パーパスを従業員のモチベーションにつなげていくためには、きれいごとで終わらせない覚悟が企業には求められます」(梅津氏)

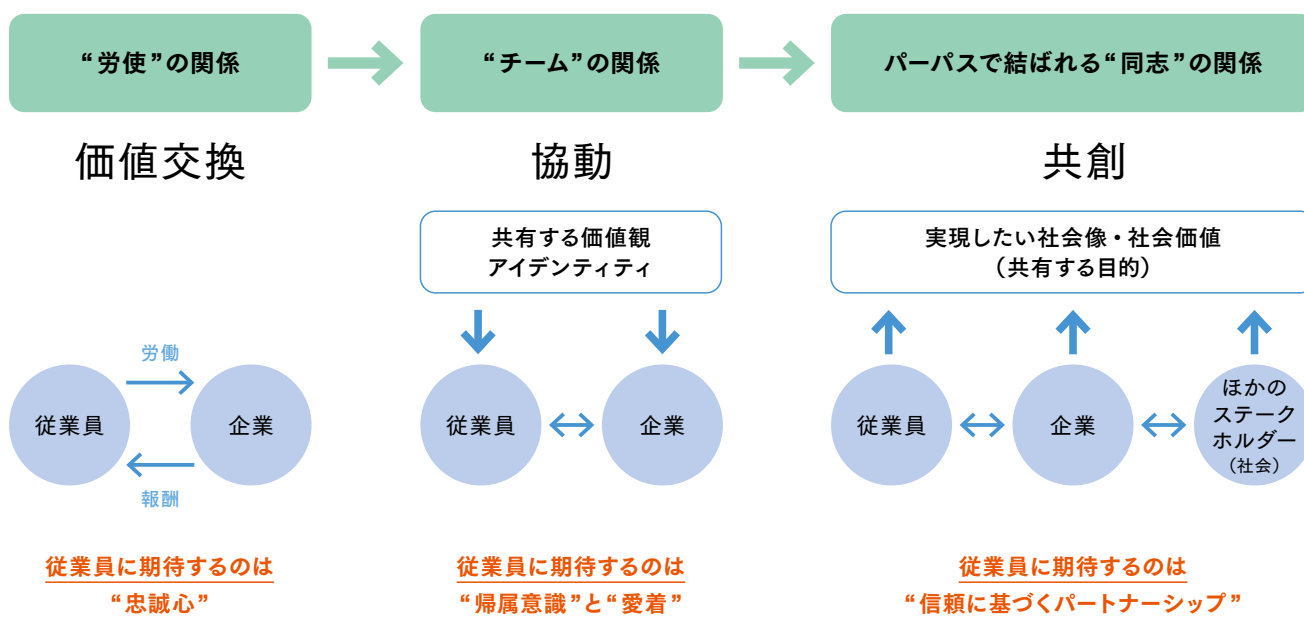
パーパスを導入する際は、理想について社員同士が語り合うだけでなく、そこで生じる現実とのギャップにも向き合っていかなければならない。既存の事業や仕事の仕方を見直し、“実態や行動を変えていく”ことに本気で取り組めるかどうか、従業員のエンゲージメントに影響する。

前提となる企業と従業員の関係も変わりつつある(下図参照)。まず、“労使”関係から、企業と従業員が同じ価値観やアイデンティティを共有して協働する関係へと変化した。さらに



その先にあるパーパス経営では、企業と従業員、そしてその他ステークホルダー(社会)が、実現したい社会像などの目的を共有して共創する関係へとシフトする。つまり、パーパスで結ばれた“同志”の関係だ。ここでは、従業員はそれぞれに人生の目的を持つ自立した存在となる。ジョブ型雇用や副

パーパスで変わる組織と人の関係



(※1) 「サステナビリティ、パーパスに関する生活者調査2020」(電通)、ウェブ電通報「志す力」がアフターコロナの企業を強くする。社会変革のパーパス・デザイン

出典：梅津氏作成

業解禁など、雇用形態が多様化するなかで、このような関係性の構築がより一層重要になってくる。

では、そのような自立した従業員とパーパスを共有しようとしたときのポイントは何か。「自社のパーパスに合致する社員のみを採用し、パーパスの完全一致を図るという方法もあるかもしれませんが。しかし、価値観の多様性が組織の強さにつながる時代、極端な同質化や考え方の画一性が進むことにはマイナス面もあります。これからのパーパス経営で重視すべきことは、従業員をいかにインスパイアできるかです。会社のパーパスを従業員それぞれが自分なりに咀嚼し、自分のパーパスとの接点を見出し、すり合わせを行っていく。そこで生まれる創造

的な化学反応や新たなインスピレーションを大切にします。そのほうが組織全体のレジリエンスも高まりますし、結果的に企業パーパス自体を進化させていくことにも役立つと思います」(梅津氏)

ソサエティ・インと実体験で従業員をインスパイアする

「従業員を“インスパイア”する鍵となるのは、社会ニーズへの感度を高め、外から自社を見つめ直す『ソサエティ・イン』の視点です。当社では、『課題ラボ』というプロジェクトを通して、さまざまな社会課題に取り組むNPOの方々や幅広いステークホルダーの声を聞く機会を企業に提供しています^(*2)。社内に閉じた発想だけでは得

られない気づきがあり、自身の頭で自社の存在意義を再解釈し、発想をふくらませていくことができます。とすると机上の空論に聞こえていたパーパスが、生きたものになる瞬間です」(梅津氏)

また、自社のパーパスを具現化する、CSV的事業や社会貢献活動などを実施するシンボルプロジェクトを早期に立ち上げることも有効だという。「その活動に従業員自身が参加し、実体験することで、自社の事業の存在意義を肌で感じとることができるからです」(梅津氏)

パーパスを策定することにとどまらず、そのパーパスをワークさせる、つまり機能させることにより力を注ぐことが重要である。

(*2)「電通パーパス・デザイン」(課題解決マーケティング情報サイト Do! Solutions)

若者にパーパスという“言葉”を届けるために、伝え方をどう変えるのか

パーパスとは“言葉”だ。誰が伝えるか、どのように伝えるかでその重みもインパクトも変わってくる。会社が若手にパーパスを浸透させようとする際にも、若い世代が言葉や表現に対してどのような感覚を持っているのかを理解し、適切な方法で発信しなければ、「言っただけで伝わっていない」という事態に陥ってしまう。特に、発

信する側に旧パラダイムの言語感覚やコミュニケーションスタイルが染みついてしまっている場合、発信のスタンスや方法を見つめ直す必要がある。それでは、どう変えていくべきか。

POTETO Mediaは、堅苦しくなりがちな政治家や行政のメッセージを、動画やWebサイト、SNS、紙媒体などの多様なメディアを通じて有権者に

わかりやすく伝える、政治家をクライアントとするPRパートナーである。代表取締役社長の古井康介氏は1995年生まれで、スタッフも20代の若手を中心だ。「政治家にはそれぞれ熱い思いや理想の社会を実現するための政策があるにもかかわらず、その言葉が有権者、なかでも若い世代に届いていない」という課題意識を起点に、

若者に政治を伝える活動に取り組んでいる。古井氏は、若者に向けてメッセージを発信するうえで何を意識しているのだろうか。

「これよくない？」と自信を持ってシェアできるか

「私自身、映像やインフォグラフィックなどの手法を効果的に使った欧米の政治報道をよく見ているんですが、単純にかっこいいなと感じるんです。ところが、日本の政治報道や政治家が発信するコンテンツには、そう思えるものがなかった。だったら自分たちでやろう」と、古井氏は話す。「大切にしているのは、自分たちが友だちに『これよくない？』と自信を持ってシェアできるかどうかです。情報は受け手が欲しいと思う形でなければ伝わりません。しかし、政治家の多くが、若者が求める形で発信できているかといえ、そうではないと思います」

動画であれ、Webサイトであれ、チラシであれ、現代の若者に響く時代に合った手法があるはずなのに、そこまで意識してメッセージを発信している政治家は少ないという。「せっかく若者がその政治家に興味を持ち、サイトにアクセスしたとしても、トップページのデザインや動画が彼らの感覚に合わなければ、そこからすぐに離脱してしまいます」(古井氏)

政治家のWebサイトは、概ね直帰率(トップページのみ閲覧して離脱する割合)が50%程度で、滞在時間は60秒程度。3人に1人くらいが動画を見るといふ。まずこれを理解していないとサイトの設計を誤ってしまうと古

井氏は指摘する。

「1分もないわけですから、トップページのキービジュアルがメッセージを強く訴えるものであることが重要で、すし、重要な動画コンテンツなどはトップページに持ってこないと見てももらえない。若者を意識するならスマホ対応も必須。これをしないと伝わらないどころか、見てももらえません」(古井氏)

演説動画にしても、映画やドラマのような時間感覚で言いたいことを詰め込もうとしがちだ。しかし、TikTokに慣れ親しんでいる世代には、CMの尺でアプローチしなければならないという。

また、言葉遣いへの配慮もポイントだ。「たとえば奨学金についての情報を伝える際に、行政は当たり前のように“給付”という用語を使いますが、それが“返さなくていいお金”ということが当の若者には伝わりにくい。こういった専門用語も、相手の立場に立って理解できる言葉に置き換えていく必要があるでしょう」(古井氏)

発信者は本気なのか その言葉に嘘はないのか

そして、伝わるか伝わらないかの本質的な決め手になるのは、結局は発信する側の本気度だ。政治家本人の熱量は、演説動画の表情一つにも表れる。若者は、これにもとても敏感である。

「制作のメンバーたちが、本気度が伝わってこない人のPR動画は『作りたくない』と言うこともあります(笑)。20代のメンバーたちが意気に感じて



古井康介氏

POTETO Media
代表取締役社長

頑張ってくれるように、仕事を次々作り出さないといけません。それが経営者としての私の役割でもあります」(古井氏)

逆に、「リスペクトできれば、その人たちのためにとことん頑張ろうと思える」(古井氏)という。

POTETO Mediaは、既存の政治家広報とは一線を画するものであるだけに、理解されるのに時間を要した。「40代、50代の政治家の方々やテレビ局の方々などアーリーアダプターの人が、僕らの活動を面白いと言って、リスクを取って僕らと契約したり、メディアで取り上げたりしてくれました。それに励まされ、触発されてここまでこられたと思います。今、活躍しているZ世代の若者にも、きっとそのような40代、50代の支援者がいるはず。この人たちこそが、若者を惹きつけ、エンジンをかけるキーマンなのです」(古井氏)

議論を通して「ありたい姿」を明確にし、 現状とのギャップから課題を見出す

パーパス経営は日本国内でも広がりがつつある。一方、パーパスを掲げても従業員に伝わらず、個々の行動にまで落とし込まれないという悩みを抱える会社も少なくない。

SAPジャパンでは、「SAPジャパンビジョン2032」「SAP Japan 2023 Beyond」といった全社的な変革プログラムを通して、従業員へのパーパス浸透で成果を出し始めている。具体的な取り組み内容やパーパス浸透のポイントについて話を聞いた。

事業をサステナブルに 社員には働きがいを

SAPジャパンの中期経営計画をリードする常務執行役員 チーフ・トランスフォーメーション・オフィサーの大我猛氏は、同社にとってのパーパスの重要性を次のように語る。

「2つの観点があると思います。会社

の側から考えると、自社のビジネスをサステナブルなものにしていくためにパーパスは非常に重要です。今の時代、利益だけを追求する企業は生き残れませんから。一方、社員の側から考えると、SAPジャパンという場で自己実現を目指し、働きがいを追求するうえでパーパスが大きな意味を持ちます」

SAPがグローバルで掲げるパーパスは“Help the world run better and improve people's lives”。日本語に訳すと、『世界をより良くして、人々の生活を向上させる』というものだ。このようなパーパスに基づき、SAPジャパンでは、たとえば、グラミン日本と共同で、生活困窮者の経済的自立支援プロジェクトなど、さまざまな社会貢献活動にも取り組んでいる。では、このような活動は、同社のB to Bのビジネスとどのように関係付けられるの

だろうか。

「“企業を変革する”というのが、私たちのビジネスの骨格です。そこで大切にしているのは、クライアント企業の顧客に対して付加価値を提供することです。確かに私たちのビジネスはB to Bですが、その先には絶対にCがいるのですから」（大我氏）

SAPジャパンのソリューションを必要としているのは、自社を変えようとしている“変革者”たちだ。同社は、単にサービスを売る会社ではなく、変革者に“伴走する”というスタンスで事業を展開している会社だ。常に、変革者とともにその先の顧客や社会を見つめている。だからこそ、同社にはパーパス経営に取り組む必然性があったのだ。

“北風”の評価と “太陽”の動機付けの両輪で

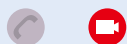
では、SAPジャパンでは、従業員にパーパスを浸透させるために、具体的にどのような取り組みをしているのだろうか。大我氏は“北風と太陽”に喩えてこう解説する。

「北風に相当するのはグローバルな業績評価の仕組みです。たとえば、SAPジャパンの業績をグローバルで評価する際には、いわゆる売り上げなどの財務指標だけではなく、社員のエンゲージメントスコアや離職率、あるいは



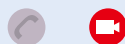
おおが たけし
大我 猛氏

SAP ジャパン 常務執行役員
チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー



えぶれせい ら
江連星来氏

SAP ジャパン



は女性管理職の割合など非財務指標も加えて全体で業績評価をしています。このような仕組みがあると、SAPジャパンのマネジメントチームもそれを意識した経営をするようになります。また、太陽に相当するのは、社員の内なる動機付けにつながる制度や場づくりです。たとえば、当社には社内起業家育成制度や社会起業家支援の制度があります。ただし、それ以上に重要なのは、こういった制度の利用に手を挙げやすい場づくり。そのため、意欲がある人を上司やメンターが支援する環境を整えることに努めています」

変革をいかに 自分事化していくか

次に、パーパスを浸透させるための同社の変革プロジェクトについて見ていこう。

端緒となったのは、2012年、SAPジャパン創立20周年にあたり、その後の20年を見据えて、「人」「顧客」「製品・サービス」「社会」の4つの視点で策定された「SAPジャパンビジョン2032」。しかし、20年にわたるビジョンであるため、どうしても漠然とした面があった。

また、時代も大きく変わってきていたことから、このビジョンの実現に向け、2023年までに解決すべきビジネス課題にフォーカスして具体的道筋を

提示したのが、2020年10月にスタートした3カ年の変革プログラム「SAP Japan 2023 Beyond」だ。

「2023 Beyondは、当初、30人のコアメンバーからスタートしました。まずは変革を自分事化するために『2023年、SAPジャパンがどんな会社になっていれば、あなたの家族に誇れますか』という問いを立てました。その議論を起点に、“ありたい姿”を具体化し、現状とのギャップを考えていくことで課題を明確化しました。さらに議論を重ねるなかで、それらが具体的な活動のテーマへと発展していったのです」（大我氏）

プロジェクトの活動を本業に 活かそうと対話が起ころ

現在、メンバーは150人に増えた。次のテーマは、ほかの社員にこの活動をどう浸透させていくかだ。

「個人のパーパスに濃淡はあっていいですし、その多様性を許容していくことを前提として、強制的にならないよう配慮した取り組みを考えています。たとえば、全社的なオンラインミーティングで2023 Beyondの6カテゴリーそれぞれの活動を紹介し、少しでも興味があるテーマを選んでもらって、自分が選んだテーマに何らかの情報発信をする枠を設けるという試みも考えています。これも、エントリーしや

すくするための場づくりの一環なのです」（大我氏）

現場でパーパスを実践する若手社員の声も聞いてみよう。半年間のインターンシップを経て、2021年に入社した江連星来氏は、入社のも動機にもパーパスが関わっていたという。

「今は働き方も変わってきて、フリーランスも選択できる時代ですから、生きていくためだけならわざわざ就職する必要はありません。そんななかで就職するなら、自分のやりたいこと、かつ個人ではできない仕事ができる会社で働きたいと考えました。また、会社を手段として自分が成長できるかどうかも大切なポイントでした。そして、パーパスを掲げるだけでなく、実践しているかどうか、これも重要な選択基準になりました」

こうした企業選びの視点は、自分たちの世代に共通するものだとして江連氏は言う。現在は人材ソリューションの営業を担当しつつ、前出のグラミン日本との共同プロジェクトにも参加。自分自身の「働くを通して人の生活を豊かにしたい」というパーパスを実践する充実した日々を送る。

「部署のマネージャーや先輩方も多様なプロジェクトに参加していて、その活動をどのように仕事に活かせるか、いつもみんなで話し合っています」（江連氏）

Reverse?

真の成長機会とは何か

関係性の負荷を軽くするために、組織の年齢や階層構造を逆にする試みはあり得るのか。専門家の知見と企業の事例から考える。



リバースメンタリングで シニアと若手の相互の成長を目指す

意見を聞きたい、任せたい、というような若手への期待の表明と実態の不一致が、むしろ、会社への不信感につながり、意欲をそぐことがある。若手への期待が真の成長機会となるために、“リバース”、つまり、若手とミドル・シニア層の立場や役職を逆転させることを考えたい。

近年、リバースメンタリングという

手法が日本でも話題になりつつある。若手がシニアのメンターとなるもので、一般的に年長者、あるいは経験豊富な人がメンター、若手がメンティーという関係を、まさに逆転させている。

リバースメンタリングは 新たなフェーズへ

「米国でいえば、X・Y・ミレニアル・Z世代、そして日本でいえば新人類、バブル・ロスジェネ・ゆとり世代など、もちろん個人差はありますが、それぞれの世代が持っている特徴があります。たとえば、戦後からバブル世代までは上昇志向が強く、その後のロスジェネ世代は自分磨き重視、ミレニアル以降はワークライフバランスや協調重視に変わっていく、というようにです。こうした世代間のギャップは必ずあって、それらを解消する目的で

行われます」と、リバースメンタリングに詳しい富士通フューチャースタディーズ・センターの吉田倫子氏は説明する。

その歴史をひもとくと、リバースメンタリングに強く関心が持たれるようになったのは米国で、1999年にGEのジャック・ウェルチがITスキルを若手に教えてもらう機会を作ったことが始まりだとさまざまな研究でいわれている。「その後、P&G、デル、マイクロソフト、ロシュ、エスティー ローダーなどが相次いで導入しました。しかしながら、取り組みとしては新しいものではなく、若者からシニアが学ぶことはかつての日本企業でも多くありました。たとえば富士通でも1960年代に第5代社長の岡田完二郎が専門外の半導体を学ぶために新卒の技術者に講義をお願いしていました。会社全



吉田倫子氏

富士通フューチャースタディーズ・センター
研究主幹



体で学び合う空気が出てきたそうです」(吉田氏)

吉田氏は、「海外におけるリバースメンタリングのフェーズは3段階ある」と指摘する。第1フェーズは、先に述べたITスキルの移転だ。「シニア層が、若手からインターネットやパソコンの使い方など、技術に関する情報を得ることが主目的でした。それが、2000年代の半ば以降に始まる第2フェーズでは、若手が高等教育機関で得てきた知識や、仕事に必要な最先端領域の知識などを世代間で移転することが目的となっていました」(吉田氏)。そして、第3フェーズが、まさに現在の潮流となっている感覚・価値観の共有を目的としたものだ。「ダイバーシティ&インクルージョンという考え方やLGBTQなどの新しい主体、エシカルに対する新しい世代の感覚などを共有することへと軸足を移しつつあります」(吉田氏)

日本企業の事例はそれほど数がなく、いくつかあるケースも第1フェーズのICTのスキル移転にとどまっているという。「VUCAの時代といわれて久しく、環境変化と同じスピードで変化できる企業だけが成長できます。そのな

かにあって、新しい働き方やサーキュラーエコノミーへの対応、多様性への取り組みなど、次世代の成長の変数を見つける必要があります。そのためには、もちろんすべてを解決できるわけではありませんが、若者たちが持つ新しい時代の新しい感覚、価値観、志向、行動スタイルをシニア層と共有し、お互いの知恵を惜しみなく出して生かせるコミュニケーションが有効ではないかと考えています」(吉田氏)

求められる “レシプロカル”な関係

2018年、当時吉田氏が行った「経営に関するアンケート」^(※1)のなかで、リバースメンタリングについて質問した。その実施状況は、「経験がある」は7.4%。経験があるとした人々を平均値の42歳を境に2グループに分け、リバースメンタリングの有用性を比較した。すると、全体として42歳未満の比較的若いグループのほうが「仕事に関連した情報や資料が入手しやすくなる」(42歳未満3.75、42歳以上3.35)、「問題が生じたときに相談しやすくなる」(同3.69、3.41)、「会社の中での人脈が増える」(同3.70、3.40)

というように、有意に高いポイントを示した^(※2)。つまり、シニアへの感覚、価値観、志向、行動スタイルの移転を目的としたメンタリングでも、実は比較的若い層の成長への効果が期待できることがわかる。

ただし、「単に伝統的なメンター・メンティーの形を逆転しただけでは、やはり上下関係は残る」と、吉田氏は言う。また、「リバース」ということが強調されると、メンティー側であるシニアの「今は教えられる側の役割を演じている」という意識が払拭されず、従来の組織における上下関係がなくなっていないことが若手に伝わってしまう。「このような関係ではなく、お互いが主体的に気軽に知識を共有・共感し合う“レシプロカル(互惠的)”な関係を築くことが、学び合いにつながると考えています」(吉田氏)

このとき、新しいことへの挑戦が有効だという。「ある企業でアジャイル開発を導入したとき、シニアと若手のペアで開発に取り組んだ例があります。シニアの持つ経験や、若手の持つ先端技術のシナジーが起こりました。上下関係ではない学び合いには、こうした試みも有効だと思います」(吉田氏)

米国におけるリバースメンタリングの3つのフェーズ



出典：吉田氏提供資料より編集部一部改変

(※1)「経営に関するアンケート」(2018年3月に、吉田氏が日経リサーチのモニターを対象に実施)。5000人以上の規模の企業に勤務する20歳以上の社員6145人が回答

(※2)「まったくそう思わない」を1とし、「非常にそう思う」を5としたときの5件法のスコア

20代を取締役に。適所適材を実現する 全員でディスカッションするカルチャー

不動産投資会社であるブロードエッジ・アドバイザーズの関連会社であるブロードエッジ・ウェアリンクは、新規事業としてワイン事業に取り組む。「いいワインを、安く、おいしく、わかりやすく、をコンセプトに、Eコマースと物流、リアルショップ、体験としてのバーをリンクさせるビジネスです」と、同社取締役の橋本拓也氏は説明する。リアルショップの1店舗目、「wine@ EBISU ワインショップ&バー」を2022年2月に開業。Web上やショップ&バーでAIによるワインの好み診断を行い、Eコマースと同じ品揃えで800アイテムのなかから購入できる。また、バーでは好みのワインを低価格で試飲でき、購入したワインは首都圏の1000の提携店舗に持ち

込みできる。

この事業を牽引するのは、Webの開発などIT回りや、事業のコンセプト設計を担う、COOとしての橋本氏と、主に人事や組織など会社の運営に関わる部分を統括する、いわばCAOの取締役・太田貴文氏だ。2人とも、20代である。

橋本氏は27歳。大学卒業後、外資系コンサルティング会社に入社し、2年弱勤務した。「転職の動機は、5年後、10年後の自分の姿が見通せることに、面白みがないと思ったことです。当社のビジネスモデルに加え、事業の立ち上げを経験できること、同時にスタートアップでありながらも不動産投資事業を背景にして大きな金額を投資に向けられることに魅力を感じました」（橋本氏）

入社後、取締役になるまで約1年半。ショップ&バーのプロジェクトが立ち上がり、その全体の指揮を執る。取締役の2人のもと、部長、マネジャーは30代・40代。社長はブロードエッジ・アドバイザーズの代表取締役CEOの丸岡栄之氏が務め、50代の取締役がもう1人いるが、一般的に見れば、年齢構造が逆転した組織だ。

20代の取締役の成長が 組織の成長につながる

しかし、「リバーズ」という意識は

ない」と、丸岡氏は言う。「グループ会社すべてにおいて、そもそも年功序列という概念がなく、適所適材で配置しています。経営に向いている人材が経営をやればよく、それに向いているであろうと判断して20代の2人に取締役を任せたのです」

同社には営業、ソムリエ、ショップ運営、Webエンジニアなどそれぞれの領域にプロがいる。「取締役はあくまで役割の1つ」（丸岡氏）だといい、取締役だから偉い、ということはない。「経営という役割を担うには人・モノ・金に関して決裁権限が必要です。権限が必要だから、取締役にしているにすぎません」（丸岡氏）

経営に向いているとどう見抜いたのか、と問うと、「見抜けているわけはありません」という答えが返ってきた。「おそらく向いているであろうと考えている。2人とも、ビジネスを推進するうえでの考え方や進め方、スピードやエネルギー、交渉力などが秀でていのです」（丸岡氏）

しかし、現状でいえば、彼らは日々、失敗を繰り返すという。「経営というものは非常に難しいので、40代、50代がやっても多くの失敗を重ねます。能力のある彼らが、20代から失敗を繰り返して、2、3年後にはかなりうまくできるようになる。そうすると、会社も負けないくらい成長しているは



丸岡栄之氏

ブロードエッジ・アドバイザーズ 代表取締役CEO
ブロードエッジ・ウェアリンク 代表取締役社長

ブロードエッジ・ウェアリンク取締役の橋本拓也氏。2022年2月開業の「wine@ EBISU ワインショップ&バー」では、「いいワインを安く提供することを心がける」（橋本氏）という。「そのほうがファンになってもらえるし、サービスを何度も使ってもらえ、結果、事業が成長する。“目先の売りにコミット”ではなく、常に“事業にコミット”なのです」

ずです。新しい事業とはそういうもので、人とともに会社が成長していくのが理想だと思います」（丸岡氏）

事業と人とともに育てることは、世代継承という意味でも重要だ。このビジネスを、「ワインのメーカーや輸入業者、飲食店、ユーザーをつなぐインフラ」と、丸岡氏は表現する。「インフラとは公の器であり、そこには継続性が求められます。私は50代で、ずっと現役というわけではないでしょう。後継者の育っていない会社に継続性はありません」（丸岡氏）

“社長の意見が100%正しい”とは限らない

役職や年齢を問わず、それぞれが役割を全うするための、1つの方法論が「会議」だ。日々、組織の上下問わず会議申請がチャットツールで飛び交い、関係者が集って侃侃諤諤の議論をする。相手が社長だから、経験が豊富だから言うことを聞く、というようなことは一切ない。

「組織として重視していることは、“合理的に見て、正しいことをやる”こと」と、丸岡氏は言い切る。“正しい”の基準は、「成果が出ること。成果とは、組織の人々がいいチームとなり、ご機嫌に働くことができ、それが数字となって表れること」（丸岡氏）だ。もちろん、実際に正しいかどうかは結果が



出てみないとわからないが、全員が意見を出し合い、全員が納得し、その仕事の責任の所在を明確にすることを、行動に移す手前のルールにしている。「何を達成するためにこれをするのか、なぜこの方法がベストなのかを共有します。組織の誰にとってもそれが納得感のある仕事であり、やらされ仕事にならないようにしたいのです」（丸岡氏）

「“正しい”仕事をしたいというスタンスがあれば、自ら考えて、それを主張したくなるはず」と、丸岡氏は言う。誰の意見に対しても「はい」と従う人には、「自分の意見はないの?」という言葉が飛んでくる。

取締役である橋本氏や太田氏の主張と、丸岡氏の主張が異なるときもある。その場合、「やってみれば」と背中を押すことも多い。「言っても聞きませんから(笑)。同時に、誰もやったことのない新しいことに挑戦していますし、ワインビジネスは私にも経験がない。失敗は食い止めたい。でも、私のアドバイスが100%正しいとは限らないという自覚を持っていることも重要だと思います」（丸岡氏）

最終的な責任を担ってこそ生まれるマインドセット

なぜ、「言うことを聞かない」のか、直截に橋本氏に聞いてみた。「そもそも、人に言われたことをやるのは好きではありませんが、当社でそれが際立つようになりました。丸岡から常に言われるのは、『受け身で仕事をするな』。たとえ人と意見が違っても、正しいと思ったことは全員がきちんと口に出す。心理的安全性とは、こういうことなのだと思います」（橋本氏）

もう1つの理由は、「事業にコミットしているから」と橋本氏は言う。「上司にコミットするのではなく、事業が成長するかどうかでしか、ものを見ていません。それは丸岡をはじめ、全員の共通認識です」

橋本氏が入社後の数年間で変わったことは、何よりもマインドセットだという。「誰でも教えてもらったり、経験を積んだりすればスキルや知識は身に付きます。でも、自らが意思決定し、最終的な責任を担ってこそ、真にやり切りたい、コミットしたいと思えるようになるのです」（橋本氏）

Flexibility?

若者にとって、外と中の壁は低くなっているのか

副業やリモートワークなど、自由な働き方を求める若者が増えている、というのは本当か。それは、主体的なキャリア形成につながっているのだろうか。



自ら学び、自ら働き方を選ぶ 主体的な生き方をする若者が増加

11ページで、企業は“囲い込む”のではなく、主体的に成長を志向する人材が利用しやすい制度や、活躍しやすい風土を作っていくことが求められていると述べた。若者は実際に何を求め、どのような動きをしているのか。ここではフリーランスの市場とフレキシブルな働き方を許容する企業の事例から、囲い込まずにいかに活躍してもらおうのかを考えたい。



入江慎吾氏

MENTA 代表取締役



コロナ禍によって 増えるフリーランス

まずは、フリーランスの市場を見よう。フリーランスのマッチングサービスLancersを手掛けるランサーズ広報の廣濱舞氏は、「コロナ禍前の2019年の1118万人と比較して、2021年には1577万人とフリーランスが急増しています」と言う。「米国ではもともとフリーランス人口が多いため、2019年から2021年のフリーランスが労働力人口に占める割合は35%から36%と1%増えたにすぎませんが、日本では、16.7%から22.8%に増え、そのインパクトの大きさがわかります」（廣濱氏）

ランサーズでは、フリーランスのカテゴリを、副業系すきまワーカー、複業系パラレルワーカー、自由業系フリーワーカー、自営業系独立オーナーの4つに分けている(右ページ図)。

ランサーズは「新・フリーランス実態調査2021-2022年版」(2021年10月、有効回答数3094人)を発表した。「それと2020年2月の調査を比較すると、自由業系フリーワーカー、自営業系独立オーナーが顕著に増えています。今まで仕事をしていなかった人がフリーランスになったケースが多い、と見えています。一方、複業系パラレルワーカーも推計値で288万人から356万人と、雇用されながらもほかに仕事を持つことが珍しくなくなってきたことが見てとれます」と、廣濱氏は説明する。

では、若者はどうか。世代別に見ると、20代で最も多いのが副業系すきまワーカーの16.0%、次に自由業系フリーワーカーの14.7%、複業系パラレルワーカーの10.3%と続く。「副業系すきまワーカーでは、ギグワーカーといわれる飲食店の宅配やライティングなどの単発の仕事をする人が若手に多くいます。また、すべてのカテゴ

りに共通するのは、オンラインで仕事を受注して、オンラインで仕事を終えるオンラインフリーランスが若者に多い点です」(廣濱氏)

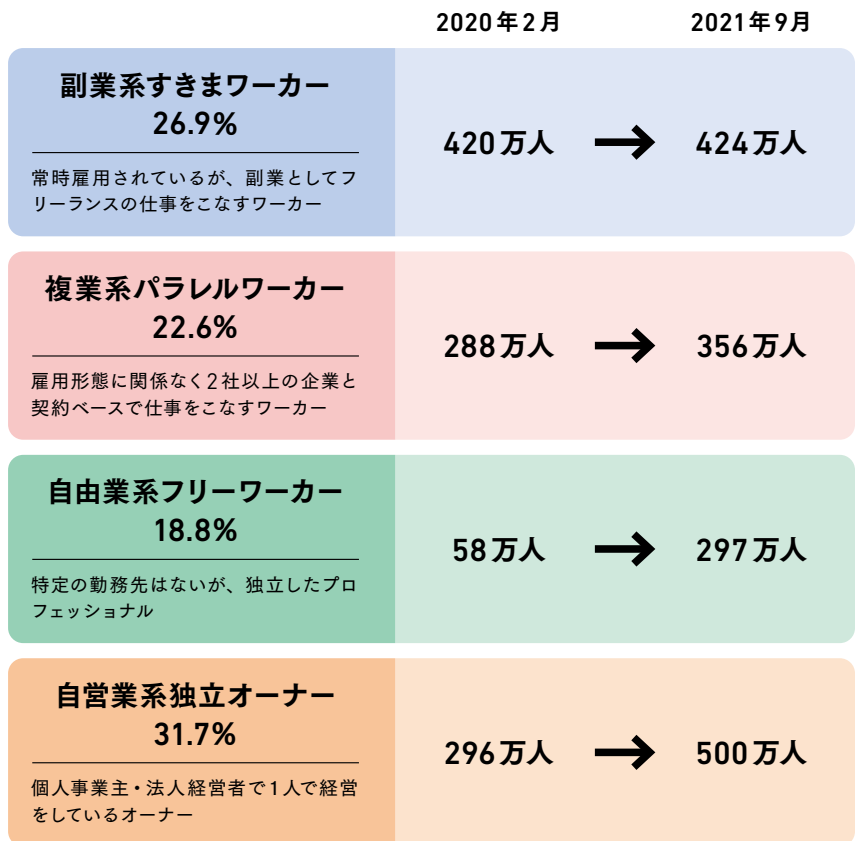
オンラインフリーランスの場合、もう1つの特徴は、デジタルスキルのリスキングへの志向が非常に強いことだ。まったく異なる業界で働く人が、デジタルスキルを学び、オンラインフリーランスになる、というムーブメントがあるという。

自由な生き方、働き方がSNSで連鎖して広がる

このように、若者がフリーランスになったり、あるいは複業・兼業にチャレンジしたりする背景について、学ぶ人と学びたい人を結ぶオンラインマッチングサービスを事業とするMENTA代表取締役の入江慎吾氏は、「背景としては、自分で自分の生き方、仕事や働き方を選びたい人が増えているということがまず挙げられる」と話す。「もちろんどの世代の人々もみんな、自己実現したいと考えてきました。しかし、従来は、学校を卒業したら会社に入る以外の選択肢をイメージすることすらできない人が大半でした。今は選択肢が豊富であり、自分が望む生き方を選べる環境が整ってきたといえます」(入江氏)

多様な選択肢は、SNSを通じて、多くの“ロールモデル”が提示してくれる。「学生のうちから起業したり、フリーランスになったり、まったくの異業種にもかかわらずIT業界の仕事を複業で請け負ったり、という人の話がネット上に溢れています。すると、

フリーランスの4つのタイプ



出典：「新・フリーランス実態調査2021-2022年版」(ランサーズ)

『自分にもできるのではないかと』思えるようになります。かつては一握りだった、1社に雇用されて働く以外の選択肢を取る人が、連鎖してどんどん増えているというのが現状ではないでしょうか」(入江氏)

また、スキル獲得のハードルが下がったことも背景の1つだという。従来は、スキルを獲得するとなれば会社に入ってOJTで、というのが一般的だった。「現在では、Web上で安価に、あるいは無料で、時間を選ばず勉強できます。オンラインフリーランスが増えている背景には、若者は特に、デジタルスキルのリスキングの志向が非常に強いことがあります。MENTAを使っている人のなかには、たとえば、飲食業界にしながら学び直してWeb

デザインを始める、という人も少なくありません」(入江氏)

コロナ禍でリモートワークが長引き、余力ができると、会社を辞めなくても好きなことを学んだり新たな仕事を始めたりできるようになる。また、「1度入った会社を辞めることも厭わないはず」と、入江氏は言う。「服も車もサブスクでいい、家もシェアハウスでいい、という若者は少なくありません。生活の必要経費が下がっていますから、収入が減ってもやりたい分野でご機嫌に働きたいと思うのです。囲い込むのではなく、仕事や働き方を主体的に選び、それを実現できる自由度の高い場を作ることが、意欲の高い若者を獲得し、リテンションする鍵だと思います」(入江氏)

時代と社員の価値観の変化で柔軟にルールを変えていく

実際に、働き方のフレキシビリティを高めると、どのような効果があるのだろうか。ルールを柔軟に変えていくことによって、欲しい若手人材の獲得につなげた企業がある。ダーツマシンの開発・販売と、ダーツの対戦ネットワークサービスの運営をしているダーツライブである。

外で獲得したスキルを社内に還元してもらう

同社に2020年4月に入社し、現在ダーツマシンのソフト開発エンジニアとして働く宗藤大貴氏は、大学院修士課程在籍中に会社を立ち上げ、現在も自分の会社の経営とダーツライブの社員という“二足のわらじ”を履い



永野あゆみ氏

ダーツライブ
コーポレート本部 副本部長 人事部 部長

ている。「当社に提出したエントリーシートには起業していることを書き、受け入れてもらったのに入社でした」と、宗藤氏は話す。

ダーツライブで副業制度の導入が決まり、運用を開始したのは、まさに宗藤氏が入社する直前のことだった。「副業制度については、積極的に始めたものではありませんでした」と明かすのは、人事部部長の永野あゆみ氏だ。「当社はセガサミーグループの一員です。グループ他社での制度導入に合わせる形で、さまざまな不安がありながらのスタートでした」

不安とは、「本業がおろそかになるのではないか」「働きすぎになるのではないか」「副業が面白くて辞めていってしまわないか」などだ。「制度を作るプロセスで、それが払拭できたわけではありませんが、時代の変化をひしひしと感じていました。会社が活躍の場を常に用意して成長してもらう、というのが理想ですが、それだけではビジネスの環境変化に追いつくことができないかもしれません。社外で積極的に活動し、そこで獲得したスキルや経験を社内に還元してもらうことも、お互いが成長し続けるための新しい形の1つではないかと考えました」（永野氏）

また、「困り込む」よりも、より自由度を高めるほうがメリットもある。「フ

レキシブルな働き方への寛容さを、会社の魅力として感じてもらえるのではないかと考えています」（永野氏）

副業の制度化にあたって定めたルールは、競合にあたる仕事はしないこと、他社と雇用関係は結ばないこと、そして、対象者は入社3年を経過していることの3つ。この条件で、2019年9月に希望者を募り始めた。

就職しても会社経営をやめる選択肢はなかった

そんな折、新卒採用に応募してきたのが宗藤氏だった。宗藤氏の会社の事業は、情報系の学生向けの長期インターンシップマッチングイベント、採用イベントの開催がメインである。「もともとモノづくりが好きで情報系の大学を選びましたが、何かを作るという意味ではビジネスも同じ。修士1年生のときに起業スクールに通い、そこで出会った今の共同経営者とともに会社を立ち上げました」（宗藤氏）

就職するにあたって、会社経営をやめるということは選択肢になかった。「修士での研究も忙しく、それと経営を両立させていましたから、2つのことを同時にやるのは、私にとって普通のことになっていました。ですから、就職活動でも起業の話をもっと聞いていましたね」（宗藤氏）

ところがあるとき、起業しているこ

とが採用の壁となっていることに気づいた。「なかなか内定が得られないなか、ある会社が不採用の理由を教えてくださいました。『宗藤さんは独立してしまいそうだから』。会社を経営していることが多くの会社にとってデメリットと受け止められていると知ったのです」(宗藤氏)

しかし、当時、副業制度について明示している企業はほとんどなく、まずは自分がやってきた開発とともに、ゆくゆくは新しい企画、つまり新たな“モノづくり”に挑戦する機会を与えてくれそうな企業を探した。そして、ダーツライブに出合った。

「経営する会社の事業について面接で聞かれるなど、とてもポジティブに受け止めてくれていました。副業制度のことは内定後に知り、『入社3年というルールは大丈夫ですか』と私から問い合わせましたが、それも問題ありませんでした」(宗藤氏)

未来を引っ張る人材ならば ルールを変えても採用したい

しかし、実際には、“問題”はあったのだ。「3年というルールを決めたのは、やはり、まずは当社の仕事でしっかりとプロになってほしいと考えているからです。ですが、宗藤さんにはぜひ入社してもらいたいと思いました」(永野氏)

その理由は、「新卒入社者に求めるものが変わってきていること」にあると、永野氏は説明する。「どこにも染まっていない人を、社会人として活躍できるように育てるのが従来の新卒採用の考え方です。一方、当社では現



宗藤氏の所属は、サービス戦略本部店舗サービス企画部店舗サービス開発チームだ。開発エンジニアやデザイナーなどクリエイティブな社員に囲まれて働く。「ここで得た先輩たちの発想の方法が会社経営に生きたり、一方で数字が重要なビジネスの世界のコミュニケーションが開発に生きたりと、それぞれにフィードバックがあります」(宗藤氏)

在ダーツという主事業以外の新規事業にも積極的にチャレンジしており、プロデューサー視点を持ち、会社の未来を引っ張っていけるようなキラリと光るスタッフを仲間を迎えたいという思いがありました。そんななか、宗藤さんのような人材は魅力的でした」(永野氏)。解決策は、「採用時既に副業を持っている場合などは、勤続年数の要件を満たさなくても許可する場合がある」というルールを追加する、というものだった。現在は、新卒、中途入社問わずそのルールを適用しているという。「もちろん、競合にならないなど守るべきルールはありますが、会社も人も生き物です。線引きをどうするのかは、常に議論していくことが求められていると思います」(永野氏)

働き方のルールも、まずはフレックスタイム制を導入し、その後、育児・介護に限りリモートワークを可とした。コロナ禍の緊急対応では全社員のリモートワークに踏み切り、コロナ

収束後には最低週2日以上の出社と在宅勤務によるハイブリッド型の制度を新たにスタートさせる。必要に応じて、ルールを柔軟に変えてきたのが、今のダーツライブの姿だ。

「リモートワークがまさに象徴ですが、コロナ禍の経験を経て、『出社はなぜ必要なのか』と考える人も出てきました。もちろん、出社によるコミュニケーションを必要とする仕事もあります。そうした社員の“空気”を肌で感じ、それをいかにルールに落とし込めかを常に考えています」(永野氏)

「若者たちの意識には経営陣も敏感になっている」と、永野氏は話す。「20～30代をターゲットにしたビジネスですから、若手社員が会社やサービスに魅力を感じてくれなくては成り立ちません。次世代を担う彼らに経営陣の理想を押し付けるのではなく、彼らが意義を感じてくれる環境づくりを私たちは模索しなければならないのです」(永野氏)

若手を辞めさせない。 その決意がもたらすもの

佐藤邦彦 (本誌編集長)

Works誌では、これまで切り口を変えながら幾度となく若手を取り上げてきた。今回は米国の大量自主退職という衝撃的な現象をきっかけに、日本でも若手を中心に同じようなことが起こる可能性はあるのか、という問いから取材を始めた。日本とは雇用慣行やキャリア形成の考え方に異なる点が多いため、米国での現象が日本でそのまま起こることはないだろう。しかし、コロナ禍の影響があり、若手の働き方や生き方に対する価値観が大きく変化しているという共通点も見逃せない。程度の差はあれ同じような現象が起こったとき、どのような影響があるのだろうか。日本では、労働法制の改正やコロナ禍によるリモートワーク推進などで働く環境がここ数年で激変しており、総じて働きやすい環境になっている。8ページで古屋が指摘したように量的負荷が軽減されたことはポジティブにとらえるべきことだが、成長に寄与する質的負荷まで下がってしまった可能性が高いのだ。

従来 of 価値観では、離職を止めるための施策として報酬アップや昇格・昇進などをちらつかせることが多かったが、本当にそのような施策で若手の気持ちを取り戻すことができるのだろうか。

若手は何を求めているのか 常に現場の肌感覚でとらえる

ブロードエッジ・ウェアリングの橋本氏は、新卒で入社したコンサルティング会社で先輩の姿を見て「5年後、10年後の自分の姿が見通せることに面白みがない」と感じ、自分の想像を超えるような成長の可能性に挑戦するためにベンチャーに飛び込んだ。加えて、もう1つ会社に求めるものとして、心理的安全性を挙げた。ビジネスを成功させるためには、役職や年齢に関係なく自由闊達に意見を言い合える環境であることが重要だと考えている。また、POTETO Mediaの古井氏は、「本気度が伝わってこない人から依頼された仕事はやりたくないというメンバーがいる」と、ともに汗をかき“人”を重視することを提示した。一方、SAPジャパンの江連氏は学生時代のインターンシップ経験や周囲の学生の活動を見て、「就職しなくてもなんとか生きていくことはできる。でも、あえて就職するなら、自分のやりたいこと、かつ個人ではできない仕事ができる会社で働きたいと考えた」と話す。同様に、就職への価値観の変化を、ダーツライブの宗藤氏は「自らの事業をやめてまで企業に入れてもらおうと


は思わなかった」と語った。

どんな仕事をどんな環境でどんな人とするのか。仕事に何を求めるのか。明らかにミドル層以上とは異なる価値観を持っている。企業のなかで活躍している層に、サーベイなどで平均化された数値では見えてこない明らかな価値観の変化が起きていると感じられた。ダーツライブの永野氏は、「若手の変化を感じるには、実際にそのなかに入って肌で感じること」でしかわからないという。こういう若手に活躍してもらうには、人事が現場のリアルを感じ、その本質をとらえ、有効な施策を講じていく必要がある。少なくとも、給与をアップするから、昇進させるから、という従来の動機付けやリテンションの手法を、問い直すべき時が来ているのは間違いない。

若手に見透かされている 先送りしてきた組織の課題

しかし、今回、メッセージしたいことは、若者の価値観の変化におもねるべき、ということではない。若者への施策として有効であろうと取り上げた、パーパス、リバース、フレキシビリティの3つの項目をよく見ると、これらは日本企業が取り組むべき人事課題への対策そのものだ。

新卒一括採用、年功序列、長期雇用という雇用慣行とメンバーシップ型のマネジメントは、今、組織に多くの問題を突きつけている。組織と個人の問題がより対等になるなかで、パーパスに賛同できない人を排除するのではなく、組織のパーパスを従業員それぞれが自分なりに咀嚼し、自分のパーパスとの接点を見出し、すり合わせを行うことで進化させていくことが重要だ。パーパスは掲げるものではなく、いかにワークさせるかが問われる。役職や年次のヒエラルキーが強く残る年功型の組織では、正しいことを言えない空気になりかねない。変革期を乗り越えビジネスを成功させるためには、気軽に知識を共有し合ったり、共感し合ったりできるレシプロカルな関係を構築し若手の活躍を引き出すことが求められる。人事はルールを設計して運用する役割もあるが、この要素が強くなってしまうとフレキシビリティを失うことにつながる。多様な価値観をビジネスに活かすという意味でも、ルールを最小限におさえ、刻々と変化する働く人の価値観に柔軟に適應していかなければならない。

若者を辞めさせない。その決意は、私たちが突きつけられている課題に対峙することにほかならないのだ。 



現場の変革パートナー HRBPの能力と キャリアの探求

特別連載の最終回は、CHROとともに近年、多くの企業が設置するHRBPをテーマとする。その能力やキャリアは、どのようなものか。

本特別連載1回目(本誌168号)では、特に昨今の変革の時代にCHROに付託される役割について、2回目(同169号)では、CHROがその役割を果たすにはどんな能力やスキル、経験が求められるのかを検討してきた。連載3回目である今回のテーマは、“HRBP(Human Resource Business Partner)”である。

近年、CHROと同様に、HRBPというポジションを設置する企業が増えてきた。実際には、本社人事の施策を円滑に進めることを目的に事業部に送り込まれてきた“事業部人事”がその名称を変えただけ、という場合も少なくないが、HRBPという名が本来意味するところは、事業本部長や部門長、子会社の社長、カンパニー長などビジネスリーダーのHR領域におけるパートナーのことである。

CHROがCEOとともに作った戦略をビジネスリーダーとともに各事業の戦略に落とし込み、それを浸透させていくのがHRBPならば、変革を志すCHROにとって変革の現場での担い手は、HRBPということになる。HRBPはビジネスリーダーのパートナーであるのと同時に、CHROが変革を実現するためのパートナーとも言えそうだ。

今回、HRBPは具体的にどのような役割を担っているのか、ビジネスリーダーやCHROとどのように協業するのかを明らかにし、CHROとHRBPの役割上の同質性・異質性や、キャリア上の連続性についても考察したい。次ページからはまず、HRBPの経験があるCHRO、HRBPのリーダー、そして現役HRBPの視点から、HRBPのリアルに迫りたい。



経験者たちが語るHRBPのリアルとは

HRBPの経験を経てCHROに就任したメルカリ 木下達夫氏の視点

HRBPはビジネスリーダーと同じミッションを持つ

メルカリで執行役員CHROを務める木下達夫氏は、これまでにP&GやGEなどのグローバル企業で国内外のさまざまな部門のHRBPとしての経験を積んできた。それらを経てCHROというポジションに就いた木下氏に、HRBPの役割とキャリアについて語ってもらった。

ミッションを共有することで ビジネスリーダーの“仲間”に

木下氏は、「HRBPは特定の部門のHRの責任者」とその役割を定義する。「ビジネスリーダーにとってのHRBPは、CEOにとってのCHROと



木下達夫氏

メルカリ 執行役員CHRO

同じ存在です。私自身は、HRBPはビジネスリーダーと同じミッションを持っていると考えてやってきました。ビジネスリーダーのミッションの実現を人材面からサポートするにとどまらず、ビジネスリーダーと同じ目線で、どんなビジョンを掲げ、どんな戦略を持ち、何を達成したいのかを完全に共有することが求められます。それでこそ、ビジネスリーダーやその下のマネジャーたちから“仲間”だと思ってもらえるのです」（木下氏）

ビジネスリーダーの仲間として、具体的にHRBPは何を求められているのか。木下氏がHRBPたちに常に言っているのは、「ギャップを見出すことこそ役割」ということだ。どのビジネスリーダーにもやりたいことがあるが、それができるための組織能力は不足していることが多い。「その足りない部分、ギャップを見つけ、埋めるための具体的な施策を提案・実行することが求められます」（木下氏）

木下氏は、HRBPを組織の“医師”と表現することがある。“患者”である組織を診て、どこに問題があるの

かを特定し、その問題を治療する方法を考えるのがHRBPだということだ。「医師のメタファーが秀逸なのは、患者自身が健康になりたいと思うことが重要であり、医師はその手助けをする役割でしかない、という事実が、組織とHRBPの関係にもピッタリ当てはまるからです。仲間であっても、HRBPがいなくては回らない組織には意味がありません。自分で何もかもやるのではなく、マネジャーが組織を作るのをファシリテートし、そのプロセスでビジネスリーダーやマネジャーが悩んだときにコーチをすることがHRBPの重要な仕事なのです」（木下氏）

ただし、「単なる相談役になってしまってはならない」と、木下氏は加える。「私がHRBPたちに言うのは、『自分が担当している組織にいる1、2年の間で、インパクトのあるレガシーを残せ』ということです。「AさんがHRBPをやってくれたからこの組織の能力がこれだけ向上した」と言われること、それが本人がいなくなった後でも残ることを目指すべきだというのだ。「インパクトを与えるため

には、最重要課題を特定し、それまでになかった仕組みを入れたり、組織能力を獲得するためのプロジェクトのなかで、リーダーシップを発揮しなくてはなりません」(木下氏)

HR全体の構造で見れば、HRBPは人事のプロ集団のフロントに立つ役割だ。自分ですべてを解決する必要はなく、HRの各セッションがリソースとなり得る。「なかでも採用や能力開発などテーマごとの専門部隊であるセンター・オブ・エクセレンス(CoE)との協働は欠かせません。事業部門のニーズに対して、プロジェクトベースでCoEの支援を獲得することで、インパクトを5倍・10倍にすることができます」(木下氏)

事業の理解がHRBPの“エントリーチケット”

以上を実行していくための能力として、木下氏は「担当する部門の事業理解」をまず挙げる。「ビジネスリーダーと同じミッションを持つと言えるためには、何をすることがこの事業の成長なのか、組織にどういう能力があり、何が足りないのかを真に理解できていなければなりません



ん。これをわかっていない人は、どんな提案をしても仲間とは思ってもらえません。事業理解が、HRBPの“エントリーチケット”です」(木下氏)

次に挙げるのは、「組織にインパクトのあるレガシーを構築するためのプロジェクトマネジメント力」(木下氏)だ。その組織にとって重要性の高い施策を、定性・定量のデータを見ながら選び出してプロジェクト化し、事業と人事、双方に対してリーダーシップを発揮してマネジメントしていく力が求められる。

加えて、資質としてEQスキルも必要だという。「共感力が高くなければ、

そこで働く人々の駆け込み寺になり、組織や個人の悩みや課題を知ることができません。悩みに寄り添うことで、マインドセットの変化も促せます。ビジネスリーダーのコーチ役になるためにも、共感する力は欠かせないと思います」(木下氏)

HRBPの経験なしにCHROになるのは難しい

メルカリにおいて、「実際にはHRBPは足りていない」という。「HRBPの育成に力を入れています。HRBPに求められる能力を獲得するための1つの理想的な道筋は、CoEとして何か1つ専門分野を経験し、その後HRBPになって事業の理解を深める、というものです。CoEの仕事はすべてプロジェクトといえるので、プロジェクトマネジメント力も養えます。あるいは人事以外の職種の人が、現

**ギャップを見出し、
インパクトのあるレガシーを残せ** —— 木下氏

場と同じ目線を持って人事に異動するというパターンも有効でしょう」(木下氏)

一方、外から採用しようとしても「適材になかなか出会えない」と、木下氏は明かす。「HRBP経験者といっても、社員に寄り添うタイプの人はいても、本当の戦略的パートナーと

してプロジェクトマネジメント力を発揮してきたような人はほとんどいません。現状では、人事コンサルタントやソリューション営業などで活躍してきた人材を採用し、メルカリの事業や人事の専門知識を深めてもらうケースが多いですね」(木下氏)

HRBPからCHROになるのは王道

のキャリアか、と木下氏に問うと、「HRBPの経験なしにCHROになるのは難しいでしょう」という言葉が返ってきた。「人事の成果は、最終的には事業の成長への貢献で測られます。事業を作るのは現場。だから人事をリードするCHROにはHRBPの経験が欠かせないのです」(木下氏)

HRBPを統括するHRリーダー、日本IBM 中村拓氏の視点

HRBPを経験することで、キャリアは広がる

中村拓氏は、日本IBMコンサルティング事業本部のHRリーダーである。同事業本部長にとってのビジネスパートナーであると同時に、事業本部内のHRBPを統括する存在でもある。中村氏は、大手日系IT企業の

人事部でキャリアを積み、米国、英国の駐在も経験した。2019年に日本IBMにHRBPとして入社し、2021年に現在のポジションに就いた。中村氏が考えるグローバル企業のHRBPのありようと、そこでのキャリア展開とはどのようなものだろうか。

常に“クライアント”である事業本部を向いている

日本IBMのコンサルティング事業本部は、グローバルIBMのコンサルティング事業本部の下部組織である。「グローバルのコンサルティング事業本部のトップとそのパートナーを務めるHRリーダーがいるのと同じように、日本IBMのコンサルティング事業本部長のパートナーとしてコンサルティング事業本部HRリーダーと

いうポジションがあります。そこに私が就いています」(中村氏)。中村氏の役割もHRBPなのだが、事業本部におけるHRを統括するという意味で「HRリーダー」という名称となっており、レポートラインもHRBPと異なる。コンサルティング事業本部には複数の事業部があり、それぞれにHRBPが存在する。中村氏にとって彼らはレポートラインのない部下となる。

「IBMのHRは、HRリーダー、HRBP、CoEとしてのHRスペシャリスト、オペレーションを担うHRサービス、事業部の各部課長と一般社員をサポートするAskHRなどの機能別にグローバルで組織されており、HRBPの大元の所属は、グローバルHRBPです。また、各部・課の単位にはHRBPはつ



中村 拓氏

日本IBM 理事 人事担当

かず、部課長や一般社員のHR関連ニーズはHRサービスやAskHRが吸収しています」(中村氏)。つまり、HRBPはマネジャーや社員に向き合うのではなく、あくまでビジネスリーダーに対して価値を提供する役割となる。

中村氏のようなHRリーダーのレポートラインも、グローバルなHRリーダーのなかで構築される。「HRリーダーである私の直属の上司は、グローバルのコンサルティング事業本部のHRリーダーです。日本のコンサルティング事業本部長は私にとっての“クライアント”です」(中村氏)

上司であるグローバルのHRリーダーと、クライアントである事業本部長との間で意思決定が異なる場合には、「クライアントのほうを向き、その課題を解決するのが優先すべき」だと中村氏は考える。「HRの方針を優先せざるを得ないときもあります。その場合、ビジネスリーダーがその方針に意義を感じられるように、まずは自分が咀嚼してから、伝え実行する。これが私のチャレンジです」

事業戦略の立案から関わり 施策に必要なチームを編成

HRリーダーとHRBPの役割には、“誰のパートナーか”ということ以外にも違いがある。

「まず、HRリーダーの私は、事業戦

ビジネスリーダーの意思決定に 影響を与えるには、人事の専門性と コミュニケーション能力が必須

——— 中村氏

略の立案から関わります。その実現のための人事施策を決め、どのような投資が必要か、事業本部長やファイナンスのリーダーとともに決めていきます。そして、もう1つは、実行したい人事施策のために、組織開発や採用など必要なHRスペシャリストのチームを編成して指揮を執ることです」(中村氏)

一方、HRBPの役割は、「事業本部が決めた人事戦略を、事業部において実行すること、また、事業部固有の人事課題の解決策を立案し、実行すること」だと中村氏は言う。同時に、ビジネスリーダーが適切な意思決定ができるように、根拠となるデータの分析をすることも期待している。「詳細なデータ分析はHRスペシャリストに任せるのですが、たとえば退職率は適正か、世代別にはどうか、辞めてほしくない人のリテンションはできているかなど、データを見ながら事業部長が気づいていなかったことを根拠とともに提示し、課題に対する解決策を提案してほしいのです」(中村氏)

HRリーダーもHRBPも、職位は

パートナーである事業本部長や事業部長よりも下であるが、そのパートナーに対してしっかりとモノを言う必要がある。「そもそもHRBPには人事経験が浅い人はアサインされません。人事のプロとしての経験を背景に、ビジネスの意思決定に影響を及ぼすことが不可欠だからです。専門性と同時に、コミュニケーション能力も必要です」(中村氏)

HRBPを経験することで キャリアは広がる

HRBPにはどのような経験が求められるのか。「私のキャリアを振り返ると、報酬やリーダー育成など複数の人事領域の経験をしてきました。HRBPは人事を多面的に理解することが必要なので、この経験が生きていると思います」(中村氏)

もう1つの重要な経験として、日系IT企業時代に役員秘書を経験したことを中村氏は挙げる。「間近でエグゼクティブの動きを見ることで、ビジネス判断はどのようになされるのかを理解し、自身のコミュニケーション能力も磨かれた」と、中村氏

は振り返る。

中村氏のチームには、複数の人事領域を経験してきたHRBPもいれば、営業やITスペシャリストの経験の後に人事で経験を積み、HRBPになった人もいます。「HRBPの後のキャリア志向も多様」（中村氏）だという。「HRリーダーになりたい人、HRスペシャリストをやりたい人、グローバルのロールを担いたい人もいま

す」（中村氏）

中村氏がメンバーに伝えているのは、「HRBPを経験することでキャリアは広がる」ということだ。「HRスペシャリストの領域は多様で、すべて経験するのは難しいですが、HRBPでは浅くても広くすべての領域を経験でき、ビジネスリーダーと日常的に接することで、ビジネス感覚を養うこともできます。それらは

後々どのような道を歩むにしても、役に立つのは間違いありません」（中村氏）

中村氏自身のキャリア展望はどうか。「日本IBMのHRトップやグローバルIBMのHRスペシャリストのリーダーなど、多様な道があり得ます。IBMには国内外に自ら切り拓ける選択肢があるのが魅力的だと感じています」（中村氏）

現役HRBP、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス バスマジェ詩織氏の場合

ビジネスリーダーとともにありたい未来を作る

現在、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス（以下、ユニリーバ）でHRBPを務めるバスマジェ詩織氏は、リーダーシッププログラム「ユニリーバ・フューチャー・リーダーズプログ

ラム」の枠組みのもと、2012年4月に営業職で入社した。「本来は5年ほど国内外の営業部門を経験する予定でしたが、3年経過した頃に人事に興味を持ち、社内公募制度でHRへの異動がなきました」と、バスマジェ氏は振り返る。

HRでの最初の職務は新卒採用だった。そこでは、採用の通年化の企画立案・実行など精力的に活動した。産休・育休を経て、2019年からHRBPのポジションに就いた。これも、バスマジェ氏が熱望してのことだった。「営業経験があるからか、売り上げに直接貢献できる人事とは、経営とともに未来を作る人事とは、ということを常に考えていました。

念願かなって、営業部門担当のHRBPとなりました」（バスマジェ氏）

強い組織を作るため ぶつかり合いながら議論

バスマジェ氏がHRBPの役割として挙げるのは2つだ。1つ目は、ビジネスリーダーのディスカッションパートナーである。「ビジネスのプロとしてビジョンの実現のための具体的な目標を立て、それを実現していくのがビジネスリーダーです。そのときに、人のプロの視点から組織を強くするために何をすべきかを話し、リーダーを支えられる。それがHRBPなのです」（バスマジェ氏）

もう1つは、コーチとしての役割



バスマジェ詩織氏

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス
ヒューマンリソース 人事マネジャー
HRビジネスパートナー



だという。「ビジネスリーダーは上に立つ存在だからこそ、常に強い姿を見せなければなりません。でも内心では常にこれでいいのかと自問自答しているといいます。その問いに答えられる存在でありたいと思っています。たとえば、リーダーの発言はメンバーに甚大な影響を与えます。ポジションが私よりずっと上位のビジネスリーダーに対してでも、『この言い回しのほうが社員にいい影響を与えられる』などと率直にフィー

ドバックするのも私の役割です」(バスマジェ氏)

現在、バスマジェ氏が支えているビジネスリーダーは、営業本部長の篠原亜季氏だ。34歳という異例の若さで、2021年に就任したばかりである。事業として目指したい姿を実現するために、どんな人が必要で、どうすればより強い組織になっていくのか。篠原氏とバスマジェ氏は、時にはぶつかり合いながら真剣に議論を繰り返すという。

実際に篠原氏とともに行ったことの1つは、営業部門の意思決定を担うリーダーシップチームの改革だった。「リーダーの強みはそれぞれですから、リーダーが代わればそれに合わせてリーダーシップチームも変える必要があります。社外からベテランの50代のダイレクターを採用し、海外のユニリーバから30代のダイレクターに入ってもらいました。また、ECに注力するためのチームを創設し、シニアマネジャーを採用しましたが、その人にもリーダーシップチームに入ってもらいました。多様な視点を取り入れられるチームになったと思います」(バスマジェ氏)

必要なことは パーパスへの強い共感

HRBPに必要な能力や資質を問うと、「必須なのは、パーパス、そしてそれを実現しようとするビジネスリーダーのビジョンに共感していること」(バスマジェ氏)という。「この会社の人と組織を強くすることで、『サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に』というユニリーバのパーパスを実現し、世界に変化を起こしたいと心から思い、ビジネスリーダーの描く未来を一緒に見たいという気持ちを持てることが欠かせないと思います。共感できなければ、HRBPはとてつらい仕事かもしれません」(バスマジェ氏)

**事業として目指したい姿を実現するために、
ビジネスリーダーとぶつかり合いながらも
真剣に議論する**

——バスマジェ氏

HRBPを設置する企業では 彼らにどんな期待をしているのか

ディスカッション:

HRBPと事業部人事の違いとは

——ここまで、HRBPの経験者にそのリアルな仕事や組織のなかでの位置付け、必要なマインドセットなどについて話を聞きました。ここからはCHRO研究会のみなさんと、いくつかのトピックを深掘りして議論していきたいと思います。まず、日本企業には旧来“事業部人事”というものがありませんでしたが、それを改めHRBPを設置する企業が増えています。HRBPの役割を明確にするため、事業部人事との違いを考えたいと思います。

リコー・瀬戸まゆ子氏（以下、瀬戸）: 事業部人事であっても極めてHRBPに近い仕事をする組織もあれば、HRBPと名称がついていても、いわゆる労務管理などの人事オペレーションがほとんどという組織もあります。日本企業では、どちらの名称であってもその仕事内容が労務や勤怠の管理、社員の異動プロセス業務や人事関連業務の取りまとめなどの人事オ

ペレーションに偏っていることが少なくありません。

リコーでは、私が入社した2020年時点では既にHRBPという役割名の人たちが存在しましたが、実態は本社人事のサテライトオフィスのようなもので、本社が決めたことを実行する人たちでした。ビジネスリーダーのパートナーとしての本来のHRBPの役割が、当社でもようやく認知されてきたところです。現在はオペレーションの部分をHRオペレーションズと、HRBPの下のオペレーションズで分担しています。

NEC・松倉肇氏（以下、松倉）: ビジネスリーダーのパートナーとしてHRBPが変革を推進するためにどうするかを、まさに議論しています。日常のオペレーションのやり方も変えなければなりません。人事異動・昇給昇格・労務管理などの人事オペレーションをスリム化したり、その役割

をHRBPから引き剥がしたりしなければ、仕事内容もマインドセットも変わりません。

キリンホールディングス・三好敏也氏（以下、三好）: 当社では、ホールディングスの人事部に人材開発、採用、制度設計などを集めてCoEの機能を持たせており、事業会社の人事はかなりスリムになっています。HRBPという名称ではありませんが、事業会社人事には、事業会社の社長の戦略パートナーの役割を担うことを期待しています。

アサヒグループホールディングス・松尾美香氏（以下、松尾）: 私がAIGに入社したときに、ホールディングスの下の各保険会社にはHRBPというポジションがありました。各社のことをなんでもやる人たちでしたから、やはりそこからCoEとHRオペレーションズがやるべき仕事を切り出して、専門部隊をホールディングス側で持つようにしました。HRBPに残した仕事は、各社の採用戦略、サクセッションやタレントマネジメントなどです。

研究会メンバー *社名50音順

松尾美香氏

アサヒグループ
ホールディングス
顧問

中島竜介氏

アステラス製薬
人材開発部部长/
Head of Talent

松倉 肇氏

NEC
取締役
執行役員常務兼CHRO

三好敏也氏

キリンホールディングス
取締役常務執行役員

源田泰之氏

ソフトバンク
コーポレート統括
人事本部 本部長

瀬戸まゆ子氏

リコー
コーポレート上席執行役員
CHRO

HRBPと事業部人事の違い

HRBP	比較項目	事業部人事
<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスリーダー（本部長・事業部長など、または機能部門の長など）の戦略パートナー ● 事業部門にとっての人事全般の“フロント” 	役割	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社人事の決定事項の“実行部隊” ● 事業部内の人事・労務ニーズの解決
<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略理解、人事の専門性、コミュニケーション力、プロジェクトマネジメント力 	能力・スキル	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事全般（特に労務オペレーション）、社員への気配り
<ul style="list-style-type: none"> ● 部門の目標達成のための人材戦略立案 ● 目標とのギャップの見極め、必要な施策の策定と実行 ● 部門の将来を見越したサクセッションマネジメントやタレントマネジメント 	職務内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度の運用 ● 労務管理、社員のケア ● 部門長、マネジャーの人事実務のサポート
<ul style="list-style-type: none"> ● CoE、HRオペレーションズ（シェアードサービス）など機能分化が進む 	人事部の構造	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社人事部と事業部人事担当者
<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスリーダー／CHRO（ダブルレポートの場合もある） 	レポートライン	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事部マネジャー・部長／ビジネスリーダー
<ul style="list-style-type: none"> ● 部長級・課長級（事業部長と同等、あるいは少し下） 	等級・グレード	<ul style="list-style-type: none"> ● メンバーから課長級

出典：リクルートワークス研究所

アステラス製薬・中島竜介氏（以下、中島）：

アステラスは、部門人事からHRBPに変えていった歴史があります。みなさんの会社とは違って、部門人事がかなり独立的に各部門の人事マターを解決していた。2019年に、グローバル化を促進するために、CoE、HRBP、オペレーション、グループ会社のシェアードサービスと人事を機能別に分け、グローバルレポートラインに統一しました。HRBPには、より全社視点を持ってもらう点がポイントです。

部門を尊重しながら 全社の調和を図る

——HRBPがビジネスリーダーの

パートナーという役割を果たすためには、専門領域やオペレーションを担う機能が別に必要だということでしょうか。社員のサポートや制度運用は、HRオペレーションズに集約していくべきとお考えですか。

瀬戸：HRBPは戦略的なことだけをや、オペレーションに携わらないのが理想ですが、実際は事業部で発生する日々のニーズに対処する必要があります。リコーの場合には、現場のオペレーションの支援のために、事業部に「人担（人事担当）」という人事と事業の間に立つようなポジションがあり、オペレーションのサポートをしてくれています。

松倉：当社にも事業部に人事を扱う

スタッフがいるケースがあります。事業部長にとっては便利な存在ですが、今後はHRBPが直接事業部長と議論し、事業戦略に合った人事・組織戦略を行うことが必須です。その点では双方の意識を変えていく必要もあります。また、HRBPの日常の業務を減らすために、HRオペレーションズのIT化も進めています。現場のマネジャーがHRBPに依頼しなくても、ITが労務管理のアシストをしてくれるようなものを考えています。

中島：当時のアステラスでは、部門人事がオペレーションしかしていなかったとは考えていません。事業部人事とHRBPの違いは、「誰を向いて仕事をするか」。事業部人事は事

人事の営業担当であり、本部長のコーチでもある

ソフトバンクには、コーポレート統括人事本部のなかに、採用・人材開発統括部、組織人事統括部、人事企画統括部、グループ人事統括室という4つの組織があります。このうち、HRBPの役割を担うのが組織人事統括部で、統括部長を私が兼任しています。そして、組織人事統括部はさらに、コンシューマー部門のHRBP、法人部門と技術系部門のHRBP、コーポレートと海外法人などのHRBP、グループ会社と事業開発部門のHRBPに分かれています。所属するHRBPは、全部で約70人です。

求められる3つの役割

当社におけるHRBPの役割は、1



源田泰之氏

ソフトバンク
コーポレート統括人事本部 本部長

つは、風土や働き方が異なるそれぞれの事業部門の人事課題をしっかりと吸い上げることです。それは同時に、部門のなかにどんな優秀人材がいるのかも含め、部署単位にまで深く入り込み、現場の情報を把握することにもなります。

2つ目は、人事制度が変わったときに、それをどう部門に浸透させるのか、どういう運用ができるのかについて正しく会社としての意図を伝える役割で、私は“人事の営業担当”という言い方をしています。そのうえで、制度が浸透しているかを追跡するのもHRBPの役割です。

そして3つ目が、本部長の“壁打ち相手”、コーチという役割です。部門をより良くするための組織や人材開発に関するアドバイスをします。これをきちんとできるHRBPはまだ少なく、私たちの持つ課題の1つとなっています。

人事の営業担当として全社の人事制度を部門に浸透させる役割と、部門に深く入り込んで部門ならではの課題を解決する役割は、両輪として機能しています。たとえば全社統一の人事制度が担当部門でうまく運用できないときには、部門の課題を知っているからこそ、事業への効果

を検討してカスタマイズすることができるのです。

事業部門出身者が活躍

HRBPにアサインされるのが、ずっと人事をやってきた人とは限りません。法人営業を経験し、そこで組織はこうあるべき、と思いを深めた人が人事に異動してくるというパターンもあります。

HRBPには、本部長に向き合い、彼らにアドバイスやコーチをするためにも、打たれ強く、また人間同士の信頼関係をきちんと構築できるという資質が求められます。

現在、組織人事統括部の4人の部長はみな事業部門出身です。顧客の話聞き、そのニーズに向き合ってきた経験が活きていると思います。彼らは、営業としても十分活躍できそうな人材です。

HRBPの経験を積んだ後のキャリアにはさまざまな可能性があります。1つはグループ会社の人事部長という道があります。当社には1000人規模のグループ会社が複数あり、キャリア展開には多様な可能性があります。それぞれが、それぞれの能力や志向に合わせて成長していける環境だと思っています。

業部に所属し、事業部の利益代表になりがちです。HRBPはそうではなく、全社、あるいはグローバルでの調和、横の連携や整合性も理解し、そのうえで部門を尊重できる人だと思います。

松倉：確かにHRBPには、部門のニーズを実現するだけでなく、人事全体の意思を一本化するという役割もありますね。時にはビジネスリーダーに厳しいことも言わなければなりません。すると、職位も重要です。役員や事業部長にパートナーだと思ってもらえるには、それなりの経験・知見がないと難しいでしょう。

——HRBPと事業部人事には、その役割だけでなく、人事部の組織構造やグレードにも違いがありそうです(36ページの図参照)。

変革の時期にこそ HRBPが必要になる

——近年、事業部人事を廃し、HRBPを設置する企業が増えてきたのはどのような意味があるのでしょうか。

中島：CHROはCEOの変革のパートナーである、とこれまで話してきましたが、私の実感ではHRBPも変革期だからこそ必要です。当社で部門人事の役割が大きかったのは、部門の特性に合わせて成長をドライブできるように人事の面でも部門の自由度を高めていたからです。今ではグローバル全体での統一を意識して人事を機能別に変え、グローバルHRMをスピーディに実行できるようになりました。とはいえ、部門が課題別に各機能に相談するのは効率が悪い。

HRBPには部門の相談を一手に引き受けるフロントラインの役割を果たしてもらいたいのです。

松尾：変革期に必要な、というのはその通りだと思います。特に外資系企業では、大きな変革の第一歩はリストラであることが少なくありません。変革後の会社に必要な人はどういう人材でその人たちをどうリテンションするか、残念ながらそこから外れる人にはどう話して納得してもらおうか。これをビジネスリーダーとともに決めて、やり切るのもHRBPの役割です。

瀬戸：ビジネスリーダーが代わったり、コロナ禍のような環境変化があったり、常に変化は起こっているのですから、HRBPはいつでも必要、ということではないでしょうか。

ディスカッション:

HRBPにはどのような人になるべきなのか

——HRBPの経験者は、それほど多くいないのが現状です。また、日本企業でHRBPと呼ばれる人は、これまでの話に出てきたように実際には事業部人事的な役割の人も少なくなっています。どのような人がHRBPになるべきでしょうか。

瀬戸：ビジネスの言語がわかることが必須です。ですから、事業部出身

の人をHRBPに育てるとするのは、1つの可能性としてあるでしょう。一方で、HR領域で育った人ならば、ビジネスに興味を持ち、ビジネスリーダーや現場の人と話ができるように学ぶ必要があります。

中島：事業部出身者はありだと思います。ただ、HRBPになる前に、一定の人事の専門知識のトレーニングは

必要です。HRBPは事業戦略上の人事課題を抽出し、HRの専門知識を背景に解決策を提案するのが役割です。ですから、相手側の主張を聞きつつもHRとしての主張を通さなければなりません。それができず、言われたことをそのまま人事に持ち込んで、「どうしたらいいですか」というのでは“子供のお使い”です。

瀬戸：確かに、労働法や労務管理の知識がしっかり頭に入っていないければ、何が最適な解決策なのか、総合的な判断ができませんね。

松倉：当社の場合、HRBPのあるべき姿とのギャップを埋めるために、半年程度のトレーニングで最新の人事の専門知識や心理学、コーチングなどを学んでもらっています。それでもHRBPの数が圧倒的に足りないため、キャリア採用も積極的にやっています。HRBPのロールモデルになり得るような経験者を外資系から採用したり、日本企業の事業部人事をやっていた人を採用したり。現在は、非常に多様なチームです。

若手人材というならば、CoEの少

なくとも2つくらいの領域を経験してからHRBPになるのがいいと考えています。自分の得意な専門分野がないと、ビジネスリーダーから信頼を得られないと思います。

松尾：私は、CoEの何らかの領域にいる人で、特にキャリアに迷っている人にはHRBPをやってみるといいと勧めています。クライアントであるビジネスリーダーが何を考えているかが理解でき、またCoEに戻るにしてもいいキャリアステップになると思うのです。

機敏であり、熟考する ノーも言えて、寄り添う

——HRBPに求められる資質や適性

はどのようなものだと思いますか。

瀬戸：資質という意味では、きちんとコミュニケーションできて、嘘をつかない人であるということが、ビジネスリーダーの信頼を得るためには必須です。また、変化に対して機敏であると同時に、HRとしてやること・やれないことを熟考したうえで判断するバランス感覚も求められます。

中島：その通りで、ビジネスリーダーを説得する役割なので、ノーも言えなければなりません。それと同時に、事業部とそこで働く従業員にとって本当に大切なことを寄り添って考えられる人間味も必要。まさにバランスなのです。

Theme 3

HRBPの王道キャリアはCHROか

ディスカッション：

CHROとHRBPは相似形といえるのか

——ここからは、HRBPがその後、どのようなキャリアを歩んでいくのがいいのかを考えたいと思います。既にHRBP経験者の方々の話などから、HRBPにはさまざまなキャリア展開

が考えられ、また、HRBPがCHROになるための有効な経験であることも明らかになりました。CHROにとってHRBPのキャリアは重要なステップストーンになりそうですが、そこに

限らないHRBPのキャリア展望を議論したいと思います。そもそもCHROとHRBPは“相似形”とっていいでしょうか。

瀬戸：基本的に、相似形だと思いますが、違いもあります。決定的に違うと思うのは、HRBPは事業部の組織能力の最大化がミッションですが、

事業会社人事部長に、HRBPとしての役割を期待

当社には、CHRO、HRBPという名称のポジションはありません。しかし、名称は異なっても、人事担当役員や事業会社の人事部長は、CHRO、HRBPと同じ役割を担うようになってきています。キリンホールディングスの人事担当役員である私には、経営戦略との連動や資本市場との対話が強く求められるようになってきました。同時に各事業会社の人事部長には、各社の事業戦略の達成における人材・組織課題解決のパートナーとしての要請が強まっています。

本社と事業会社は常に連携

すべての人事部長に期待するのは、



三好敏也氏

キリンホールディングス
取締役 常務執行役員

各社の人材戦略実践のリーダーシップを取ることで、稼ぐのはホールディングスではなく、事業会社だからです。それを支援するのが、ホールディングス人事に備えた制度設計、人材採用・育成、エンゲージメント、風土変革などのCoEの機能です。

一方で、グループ全体の人材戦略をつかさどる私としては、各社の状況や課題を詳しく知っておく必要があります。事業会社の人事部長のダイレクトレポートは、事業会社社長ですが、私にも情報が入ってくるように、月例で各事業会社の人事部長、ホールディングスの人事部長、シェアードサービスの人事部長と情報交換し、協力関係を築いています。

多様性にかけているキャリア

事業会社人事部長たちのこれまでのキャリアを見ると、人事領域で多様な経験を積んだ人もいれば、営業など事業で経験を積んだ人もいます。事業会社人事部長の後のキャリアを考えると、もちろん1つには、このなかの誰かが私の後任として、ホールディングスの人事担当役員になっていくという道があるでしょう。ただし、CHROの役割は、経営戦略実現と企業価値向上のために人とカル

チャーに関する戦略を立て、社員や投資家に発信することです。そのため能力やスキルは人事出身でなくても備えている可能性があります。ですから、私のサクセサー候補には人事の人だけでなく、多様な人を挙げています。

また、CHROとしての役割を担うには、最終意志決定者、すなわち“ラストマン”の視座への転換が必要になります。たとえば、関連会社のトップなど、小さくてもラストマンになれるようなアサインメントは有効です。つまり、各事業会社の人事部長のキャリアは多様に開けているといえると思います。グループにはサイズ感の異なるさまざまな会社がありますから、異なるサイズの会社の人事部長を務めるというキャリアもあるでしょう。キリンでは事業と人事の行き来も伝統的にあり、ビジネスサイドにリーダーとして行く、戻る、という選択肢もあり得ます。

専門性を軸に、転職しながらキャリアを積む欧米のありようも1つの形ですが、さまざまな経験を経て視座を高めていき、長く1つの企業グループでキャリアを拓いていくという日本の会社ならではの面白さもあると思います。

CHROは事業最適と全社最適のバランスを取る必要があります。

松倉：確かに、CHROはCoEをリードしながら報酬体系をどう作るのか、ジョブ型の職種の体系をいかに全社に導入するのか、などという全社的な戦略テーマを各事業の状況を踏まえたうえで展開します。そこが大きく異なります。

三好：少し異なる見方もあると思います。HRBPにはビジネスリーダーというクライアントあるいはレポートラインのほかに、CHROへのレポートラインもあります。HRBPにこそ、事業最適と全社最適が必ずしも一致するわけではないという事態が発生し得ます。HRBPはビジネスリーダーのパートナーでありながら、全社の方向性についてCHROとのパイプを通じて熟知し、バランスを取ることも求められます。

中島：もう1つ異なるのは、CHROは経営チームの一員だという点です。取締役や各種委員会メンバーの選任、というような役割を担っています。

瀬戸：確かに、株主や社外取締役など社外のステークホルダーマネジメントも、CHRO独自の役割ですね。社外の人に対する説明責任はHRBPにはないですね。

“最終意思決定者” という意識を持てるか

——ビジネスリーダーのパートナー

という基本的な役割においては、相似形といえそうです。ただし、全社方針と事業ニーズのバランスを取る役割がCHROにあるのかHRBPにあるのかは、各社のHRBPの立て付けによって異なるのかもしれませんが。そして、CHROにはCoEを巻き込みでの全社施策の遂行、経営チームの一員として対外的な役割を担うことなど、HRBPにはない任務があります。HRBPからCHROになるためには、これらの任務に関するスキルや経験が必要そうです。

松尾：私のAIG時代には、HRBPに指名報酬委員会の事務局を手伝わせつつ育てていました。CHROとの役割の違いを体感できるとしていました。

——メルカリの木下氏は、HRBPの経験なしにCHROになることは考えられないと言っていました。HRBP

はCHROになるための王道だと思いますか。

三好：人事部門の各機能しか経験がない人がそのままCHROになるのはギャップが大きいです。HRBP経験者のほうが、サクセサーとしては考えやすいですね。

松尾：私自身は、HRBPからCHROを選ぶのが自然だと考えてきました。ただ、実際に私がAIGのCHROを退任する際の後任選びは難航しました。ほかのCxOには、CHROに必要な“人事における最終意思決定者”というマインドセットを、HRBPが持つのは難しいと見えるようでした。確かに、HRBPには“ラストマン”の自覚はなく、実際HRBPはできてCHROは無理と尻込みする人も少なくありません。そのため、HRBPがいる会社でもCHROを外から採用することも多いのだと思います。

ディスカッション：

HRBPの経験後、 どのようなキャリアが考えられるか

——HRBP経験が即、CHROへの道ということではなさそうです。もちろん、HRBP全員がCHROになるわけでもありません。HRBPの後は、どのようなキャリアがあり得ますか。

瀬戸：実際には、ずっとHRBPでい

る人もいます。クライアントの近くで働くのが好き、という場合です。その場合でも、HRBPは、複数の事業を経験したほうが良いと思っています。事業や経営への理解において、点が線、そして面になったときに、一

気に人事としての認識、視座が上がります。外資系では、そのようにHRBPという専門職としてキャリアを終える人もいます。

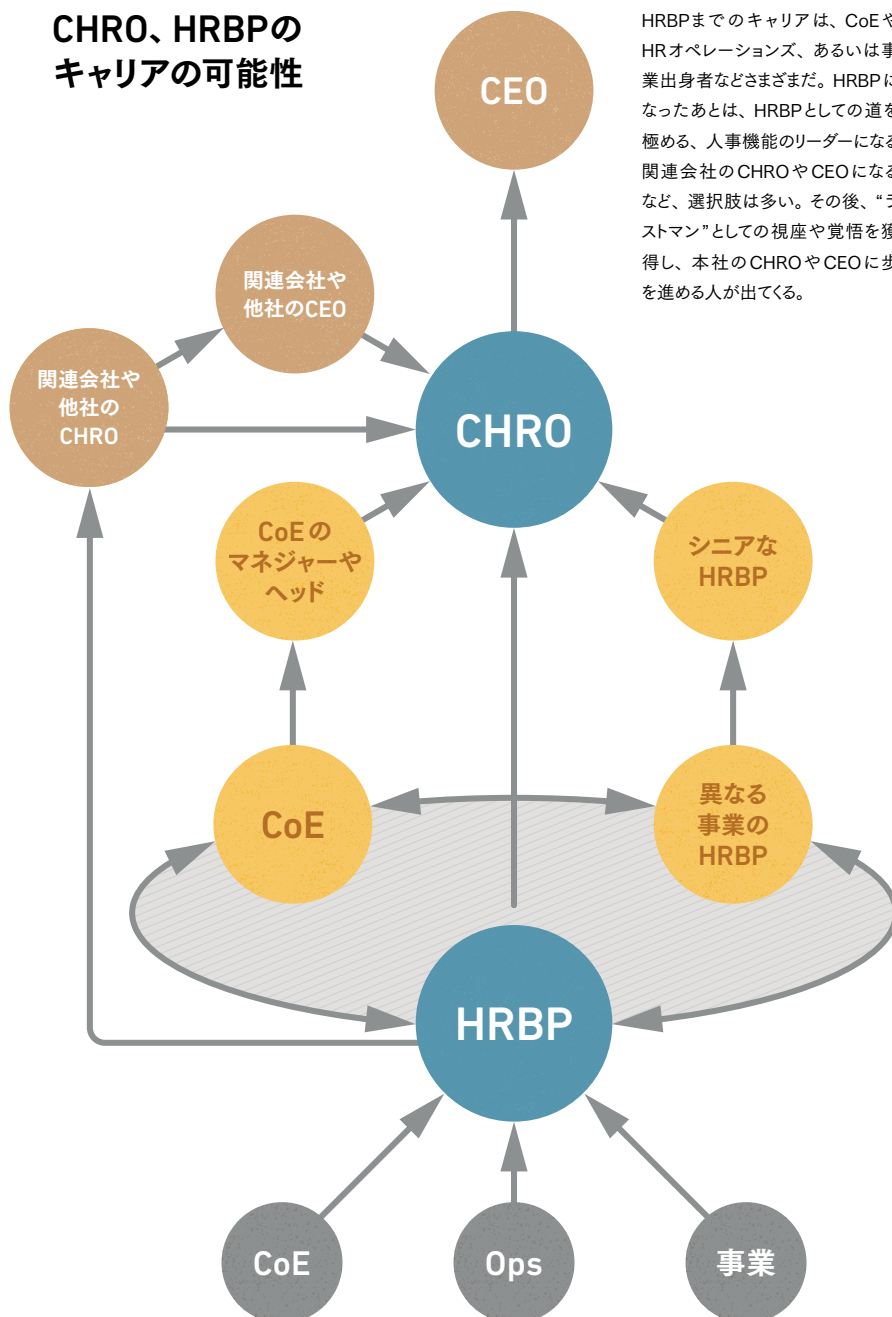
中島：瀬戸さんが言うように、HRBPとして担当部門を変えるのが1つの

キャリア形成パターンですね。もう1つは、CoEとの往き来で、HRBPからCoEのマネジャーやヘッドになることもあります。当社の欧米の採用CoEのリードは元HRBPです。

松倉：一人ひとりのキャリア志向が

大切ですが、私は、HRBPとCoEとHRオペレーションズを経験しながら、より幅広い役割を担うのがいいと考えます。お互いの立場の理解が進み、人事全体のケイパビリティが向上します。

CHRO、HRBPのキャリアの可能性



出典：リクルートワークス研究所

小規模の会社のCHROやCEO経験も有効

——日本IBMの中村氏が提示したグローバルを舞台にする可能性を考えると、多様な選択肢があります。

松尾：関連会社やほかの小さい会社で、CHROを経験するというパターンもあります。私の元部下で、小ぶりの会社にCHROとして転職し、その後また大きめの会社のHRBPになった人がいます。HRBPとしての視野がぐんと広がったでしょうね。

——先の“ラストマン”としての経験を積むという意味では、それも選択肢の1つかもかもしれません。

三好：小さな会社のCHROだけでなく、関連会社などのCEOを経験することも、ビジネスと人を深く理解するには大変意味があると思います。そこから本社のCHROになるという道も考えられるでしょう。

松尾：CHROは、外部のステークホルダーとの関係性においても重要な役割を担いますから、社外のマネジメントのスキルを学ぶ経験もどこかでしてほしいですね。

人にこそ価値を見出す経営を 体現するHRへ

リクルートワークス研究所 人事研究センター長／主幹研究員
石原直子

Works168号から3号続いた特別連載「That's CHRO!」の最終回である。本企画はリクルートワークス研究所の「CHRO/HRBP研究プロジェクト」と同期しながら進めてきた。プロジェクトリードの立場から、まずは、プロジェクト主催のCHRO研究会に参集くださった6人の人事プロフェッショナルのご協力に心からの感謝を伝えたい。


今号のテーマであるHRBPについて振り返ってみよう。HRとしてビジネスのパートナーになるとはどういうことか。それは端的に言えば、ビジネスサイドのリーダーと同じ夢を見る、ということだ。具体的には、その夢の実現のためにHRサイドの課題を解消していくのがHRBPの仕事になる。ゴール達成のために必要な組織能力と人的資源は何か、どうすればそれらを獲得できるか、彼らが最大限に活躍するのを阻むものを、どうすれば排除できるのか。HRBPはこうしたことを考え続け、打ち手を講じる人でなくてはならない。

よく考えれば、これは先の2回で考察を重ねてきたCEOに対するCHROの役割と同じである。CoEやHRオペレーションズといったHRの専門組織がCHROやHRBPの要請を受けて動くことを考えれば、現代組織におけるHRに所属する人はおしなべて、ビジネスにどれだけ寄与するかを問われているのだ、ともいえるだろう。

日本企業でもCHROやHRBPという職名を使用する企業は増えている。だが、そのときに、上記のようなHRの役割や存在意義をあらためて確認するという作業は行われているだろうか。特にHRBPについては、実際にはビジネスリーダーと虚心坦懐に話すことすらできず、パートナーと呼ぶにはほど遠いという人も少なからず見かける。これはHR側だけの責任ではない。CEOや各事業部門の



ヘッドなどビジネスサイドのリーダーたちが、人の力こそが価値の源泉であり、それこそがビジネスゴールを達成する唯一の資本であると心の底から思っているか、が重要である。このように感じているビジネスリーダーと、ビジネスゴールと一緒に達成したいと思っているHR、この二者のパートナーシップがあってはじめてCHROやHRBPを設置した甲斐が生まれるはずだ。

二者の間に存在する従業員を取り巻く環境は決して平らかであるとはいえない。彼ら自身も常に競争にさらされ、成果へのコミットメントを従来以上に求められている。新型コロナウイルスの流行で一変した働く環境のもと、メリットを享受している人も多いが、成長実感を得られなくなったり、孤独に苛まれたりする人も生まれている。そんな時代だからこそ、人にこそ価値を見出す経営とそれを体現するHRが求められているということを、忘れてはならない。 

スポーツと ビジネスを 語ろう

「ストーリーづくり」と「土着化」が
プロクラブ経営を軌道に乗せるカギ

静岡ブルーレヴズ 代表取締役社長

山谷拓志氏

Yamaya Takashi 慶應義塾大学時代はアメリカンフットボール部に在籍。卒業後はリクルートに入社して営業職などを務めるかたわら、社会人アメフトチームのリクルートシーガルズ（現・オービックシーガルズ）でプレイした。シーガルズのアシスタントコーチやリンクアンドモチベーションのコンサルタント職を経て、2007年に栃木ブレックス（現・宇都宮ブレックス）の代表取締役社長に就任し、創設したばかりのブレックスを日本バスケットボールリーグ優勝へと導く。2014年には経営難に陥っていたつくばロボッツ（現・茨城ロボッツ）の再建に取りかかり、2021年にBリーグ・B1昇格を実現して退任。同年6月から現職。

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回お話を聞いたのは、バスケットボールクラブの創設や再建に携わった「クラブ立ち上げのプロ」として知られ、2021年にプロラグビークラブ・静岡ブルーレヴズの代表取締役社長に就任した山谷拓志氏だ。

親会社から独立して新リーグ「JAPAN RUGBY LEAGUE ONE」に挑むブルーレヴズを、山谷氏はどのようなスキルと経験を生かして引っ張っているのだろうか。

聞き手＝佐藤邦彦（本誌編集長）

——静岡ブルーレヴズ（以下ブルーレヴズ）は元々、ヤマハ発動機の社会人ラグビー部だったのですね。

はい。以前はヤマハ発動機ジュビロというチーム名で、実業団ラグビーチームが集まる「トップリーグ」で戦っていました。そして、2022年に開幕する新リーグのJAPAN RUGBY LEAGUE ONE（以下リーグワン）に参入。このとき、ヤマハ発動機に頼るアマチュアクラブから、興行収入などで自ら稼ぐプロクラブへの脱却を模索していたのです。私は過去に、2つのバスケットボールクラブで経営を経験していました。また、リンクアンドモチベーション時代にはコンサルタントとしてヤマハ発動機ラグビー部（当時）を訪れたこともありましたから、その縁で「プロクラブの運営について聞きたい」と連絡を受けて話をうかがったのです。ところが、話が進むうちに「あなたに社長を頼みたい」ということになりました。

——リーグワン加盟クラブの多くは、従来通り企業主体のアマチュアクラブとして活動しています。そうしたなか、プロ化を目指す話を聞いたとき

はどう感じられましたか。

無理だと思いました。ラグビーはバスケットボールより選手数が多く人件費がかかる一方、リーグワンのディビジョン1^{*}は1シーズン16試合制で入場料収入には限界があります。こうした状況で独立しプロ化しても、採算が取れないと思ったのです。ところが何度も話を聞くうち、ヤマハ発動機ジュビロ側の本気さが伝わってきました。親会社に頼っているほうがきっと楽なのに、あえて独立して世界一のラグビークラブを目指す。そのチャレンジ精神に感銘を受け、社長職を引き受けたのです。

——「世界一」とは、具体的にはどのようなものでしょうか。

2032年までに、年間売上高40億円以上の達成を目指しています。

サッカーのFCバルセロナ、野球のニューヨーク・ヤンキースは年間の売上高が数百億円以上で、日本のクラブがこの水準に達するのは夢物語です。ところがラグビー界では、世界一のクラブでも売上高は40億～50億円程度。我々はプロ化前に親会社から一定の予算を与えられていたから、ここに新たな売り上げを

積み重ねれば、事業規模が世界一のクラブになれる可能性があります。世界一を目指せる機会などそうそうありませんから、これは挑戦しがいがあると感じました。

スポンサー開拓のため「オール静岡」をアピール

——社長就任からまだ数カ月ですが、手応えはいかがですか。

予想よりはるかにいいですね。

就任後、最初に力を入れたのは地元スポンサー企業との関係構築だったのですが、多くの企業が前向きな態度を見せてくれています。背景にあるのが、2019年ラグビーワールドカップの盛り上がりです。静岡県のエコパスタジアムで日本代表が優勝候補だったアイルランド代表を打ち破ったのですが、あの名勝負を見た静岡の企業経営者がたくさんいたのです。営業に出向くと、「あの試合は感動したよね」と話が弾みます。

ヤマハ発動機以外から1億5000万円のスポンサー収入を得ることが、初年度の目標の1つでした。しかし、わずか半年で3億円を達成するペースで営業活動が進行中です。

^{*} リーグワンはディビジョン1～3の3部制。ブルーレヴズは2022年シーズン時点で、最上位のディビジョン1に所属している。



——W杯という追い風があるとはいえ、新クラブのスポンサー獲得は簡単ではないはず。営業時に心がけていることはありますか。

“All for Shizuoka”というスローガンを前面に打ち出すことです。

静岡県は東西に長く、しかも天竜川などの大きな川で分かれているため、地域ごとに文化の違いが大きいとされています。対抗意識も強く、たとえばJリーグでは県西部のジュビロ磐田と県東部にある清水エスパルスが互いにしのぎを削っている状況です。ところが我々は、「川で隔てられても源流は皆同じ。ラグビーは地域にこだわらず、オール静岡で盛り上がりましょう」と訴え、他競技との差別化を図っています。

——なるほど。オール静岡という響きは、地元の人々にとって新鮮だったのかもしれないね。

そう思います。ブルーレヴズはリーグワン公式戦で、IAIスタジアム日本平でも試合を開催する予定です。ここは、Jリーグ・ジュビロ磐田のライバルである清水エスパルスのホームスタジアム。もし我々が「ジュビロ」という名前のままだったら、絶対に使えなかったはず。

——ヤマハ発動機という社名とジュビロというニックネームを外したことによって、静岡県東部・中部のスポンサーやファンも得たということですか。

はい。ブルーレヴズのユニフォームにはヤマハ発動機だけでなく、清水エスパルスのオフィシャルトップパートナーである鈴与とアイ・テックのロゴが入っています。ジュビロとエスパルスのライバル関係を知る人からすると、これはかなりすごいことかな、と。また、これまで球技スポーツを支援したことがほとんどなかったスズキがブルーレヴズのパートナー企業になったことも、地元では大きな話題になりました。

——スズキといえばヤマハの競合ですよね。それがスポンサーになったのはすごい。



名だたる企業の協力を得られたのは、「勝負にこだわり静岡の人々を喜ばせて、地域活性化に貢献したい」という山谷氏の思いが伝わった結果だろう。

そうですね。それだけ、オール静岡というストーリーが多くの方に響いているのだと感じます。

行動すれば可能性は上がると信じて地域密着に取り組む

——自らの置かれた状況を客観的に分析し、そのうえでオール静岡などの秀逸なストーリーを組み立てて人々を引きつける力が、山谷さんの強みの1つだと感じました。その力はどこで養われたのでしょうか。

やはり、営業職時代に鍛えられた部分が大きいですね。当時、「言い訳ばかりして動かなければ成功の確率はゼロ。しかし、何か行動を起こせば可能性は確実に上がる」という鉄則をたたき込まれました。

私はブレックス時代に田^{たがせ}臥勇太選手を獲得しましたが、当初は周囲から「元NBAのスター選手が創設したばかりのブレックスに来るはずがない」と言われました。しかし、ダメで元々だと何度もエージェントに電話。さらに、アポが取れていないのに部下を米国に送り込んで話を聞いてもらった結果、招聘に成功したのです。「できるか、できないか」ではなく、「やるか、やらないか」という軸で考えています。

——ブレックスとロボッツでの経験も、今の仕事に生きていますよね。

もちろんです。栃木と茨城では、地元根ざす「土着化」を心がけて

きました。静岡でも同じです。私のなかには、地元の有力者が集まる場所に出向き、顔を売ってその場でチケットを売る「土着化のフォーマット」が完成しています（笑）。

——土着化のためにはその地域で味方を増やすことが必要だと思いますが、カギはどこにありますか。

自らの要望をいきなり伝えるのではなく、相手の状況や立場を理解して共感することから始めるよう心がけています。たとえば、栃木では練習場所を確保するため行政の協力を得る必要がありましたが、行政側から見れば「公的施設を特定の民間団体に優先利用させるわけにはいかない」と考えるのが当然です。そこで我々は、地元の小・中学校に選手を臨時コーチとして派遣するなどの取り組みを重ねました。すると市民から「プレックスの活動は公益にかなうから、練習場を使わせてやれ」という声が高まり、その結果、公共の練習場が優先利用できるようになったのです。

——ここでも、地元の人々の心をつかみ味方を増やしたわけですね。

おっしゃるとおりです。けんか腰にならず、相手に寄り添って味方になってもらうのが私のやり方です。

——ストーリーをつくり、地元の人に粘り強く伝える。そこが、クラブ立ち上げのプロ・山谷さんの強さの秘訣かもしれないと感じました。

地域創生やラグビー界の活性化に貢献したい

——静岡といえばサッカー王国のイメージでしたが、ラグビー熱が高いことに驚きました。

企業などに協力を求めると、かなりの人が「何かサポートしますよ」と応えてくれます。また県も、静岡をラグビーの聖地にしよう頑張っています。一方、我々もブルーレヴズをツールとして活用してほしいと提案しているところです。ラグビー教室などを開くので、それを契機に地域創生の機運を盛り上げてくれ、と。

——その発想も、相手の立場で考えるポリシーの表れですね。では最後に、これから実現したいことについて聞かせてください。

私自身はこれまで、能動的にキャリアを決めた経験がほとんどありません。栃木や茨城、そして今回のブ



ルーレヴズのクラブ・リレーションズ・オフィサー（CRO）を務める元ラグビー日本代表の五郎丸歩氏には、地元企業や行政との関係構築、チケット企画などの面で大きな期待がかかっている

ルーレヴズでも、声がかかったからその道に進んだというのが正直なところで、「〇年後には～したい」などの明確な目標は持っていないのです。しかし、人からの依頼や期待には全力で応えるのが、私のモットー。今はこれまでの経験を最大限生かしてブルーレヴズを強くし、ラグビー界やスポーツビジネスを盛り上げたいです。

ただ本当は、経営よりフィールドで勝ち負けにこだわるのが一番楽しいのです。いつか許されるなら、アメフトのヘッドコーチのような立場で、強いチームをつくってみたいですね。

After Interview

山谷氏にクラブの目標を聞くと、「事業規模40億～50億で世界一のクラブを目指します!」と即答する。続けて複数のメジャースポーツのトップチームの事業規模を具体的な数値で比較し、ブルーレヴズの持つ可能性を明快に解説してみせた。スポーツは勝負ごとなので勝利がすべてではないのか、という問いに対しては、「ファンやスポンサーの皆さんは強いチームを求めているので、勝つことは重要」と言う。その一方で、短期的な勝ち負けのみなら

ず、世界一という長期的な目標を、地域に根ざした夢のあるストーリーや具体的な数値とともに語り、実現の可能性を示してきた。これによってファンとスポンサーの心をつかんできたのだろう。その姿は、自信と誇りを持って顧客に対峙する敏腕営業であり、チームの成長ストーリーを掲げ、頑張れば手の届く具体的な目標でリードするビジネスリーダーそのものだ。これこそビジネスで培った経験とスキルがスポーツの発展に生かされている好例だ。

人事変革の バディ

オリンパスの グローバル企業への 転換を図る 人事制度改革

「真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍」を掲げ、改革を進めるオリンパス。2019年に全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」を策定し、グローバル体制強化を図っている。そのなかの重要な柱の1つに据えられているのが、「グローバル人事制度への転換」だ。ビジネスが世界に広がるなか、人事制度について

もグループ共通の仕組みを構築し、グローバルでの人材活用をさらに進めていこうとしている。

企業変革を人事面から牽引するのが、国内外の企業で豊富な人事経験を持つ大月重人氏だ。その手腕を買われ、2019年11月に同社のHR部門のトップに就任した。「グローバル人事制度という大方針はあっても、当初、具体的にどうするかは何も決まっていませんでした。そこで最初にやったのはHRの現状を知ること。新型コロナウイルスの感染拡大直前の時期で、各リージョンにどんな人材がいてどんなマネジメントをしているのか、世界中を直接見てまわりました」（大月氏）

そこから矢継ぎ早にさまざまな施策を打ち出した。5つのリージョンごとに運営していたHR部門を機能・地域別に整理・統合したグローバルHR組織に改編。HRBP導入や世界共通の評価制度構築など、改革が前進している。そのなかで、実は最も改革が必要なのは日本法人の人事制度だった。40カ国に広がるグループ企業のうち、社員にジョブ型を導入していないのは日本だけだったのだ。

本丸ともいえる日本地域の人事制度改革を、現場の先頭に立ってリードしているのが、井川憲一氏だ。そ

施策の立案・実行者

Ikawa Kenichi



井川 憲一氏

HRプランニング ディレクター

大学卒業後、商社に営業職として入社。人事の仕事を目指し、コンサルティングファームに転職して人事領域のコンサルティング業務に従事。その後、事業会社の人事に転身し、ジョンソン・エンド・ジョンソンメディカルカンパニーでのHRBP、みらかホールディングス（現・H.U.グループホールディングス）でHRBP組織の立ち上げなどを経て、2021年4月より現職。

改革の牽引者

Ohtsuki Shigeto



大月 重人氏

執行役員 人事・総務担当

1984年から現在まで、一貫して人事・総務に携わる。日立製作所、GE、ヒューレットパカード、資生堂などさまざまな企業で、国内外におけるリーダーシップ開発やM&A人事の実践、人事基盤の構築やグローバル標準化などを牽引。2019年11月より現職。

Buddy

れ以前は人事コンサルタントや企業人事としてキャリアを積み、2021年4月、日本地域の人事企画部長として入社。大月氏は、「プロジェクトマネジメントのスキルに長け、特にコミュニケーション能力は卓越したものがあありますね。制度を作ることは難しくないが、その実現のために重要なのは従業員とのコミュニケーション。そこを徹底的にやってくれる人だと確信していました」と、井川氏に全幅の信頼を寄せている。

コミュニケーションを重ね信頼関係を構築していく

井川氏が重視したのも、まさにその点だ。スピード感を持って変革を進める必要性は理解していたが、最初にじっくりと時間をかけたのは「HRメンバーとの関係構築を通じてこれまでの歴史と各自の思いを吸収すること」だった。コロナ禍にあってリモートワークの人も多かったが、入社して1、2カ月はほとんど毎日出社していたという。「毎日オフィスにいればたまたに出社する誰かしらと顔を合わせて会話することができるから」(井川氏) だった。

伝統的にオリンパスグループでは、各リージョン、各グループ会社の独自性を尊重する風土があった。職務を基準とした世界標準の人事制度に

日本HRチーム発で世界基準を生み出すにあたり、いつも支援、アドバイスしてもらっている

井川氏


統合していく必要性を、国内1万4000人の従業員に理解してもらうことが改革の成否に関わる。そのためにも、問い合わせ対応などで従業員と直接接する機会の多いHRメンバーに、なぜ改革が必要かを理解してもらうことが重要になる。「私のように外部からやってきた人間が、いきなりいろいろな提案をしても、地に足のついたものにはならない。まず大切なのは、当社が取り組んできたことの歴史や制度の生い立ちを、長くHRにいるメンバーから学ばせてもらうことです。そのうえで、変わる意味について共通の認識を持つ。そして、HRメンバー同士のベースラインが揃ったところで、『難しい改革でもやればできるんだ』と皆に心から思ってもらうよう自分でやってみせながら、改革を意味のあるものとして一緒に取り組んでいくことが求められると思います」(井川氏)

ビジネスの進化を力強く支えるHRになる

現在は、既にジョブ型人事制度を

導入した管理職に続き、2023年4月からの国内一般社員への適用に向けた準備が進められている。トップマネジメント層、マネジャー層、組合員層と職層に分けて実施した説明会は、50回を超えた。井川氏はほぼすべての説明会に自ら登壇し、質疑応答まできめ細かく対応している。単に決まった制度を伝えるのではなく、変更や修正の余力を持たせたものをまずは提案し、参加した社員に意見を出してもらい、必要に応じて反映する形を取った。

大月氏はその姿を見て、「信頼関係を築いて納得感を高めてくれている。期待以上の活躍」と目を細める。一方の井川氏も、「私が得た従業員からの質問や従業員の温度感を説明すると、効果的なメッセージを全社に向けて発信してくれるなど後押ししてもらっている」と大月氏への感謝を口にする。確かな手応えを感じると同時に、井川氏には新たな目標ができた。「日本のHRチームはポテンシャルが高い。ヘッドクォーターとしての自信とプライドを持って世界をリードしていく存在になれるよう、切磋琢磨し、成長していきたいと思っています」(井川氏)

グローバル・メドテックカンパニーに向けた改革は着実に成果を上げながら、これからも続いていく。 

信頼を築いてプロジェクトをリードする。

井川さんの力が必要だった

大月氏

人事の アカデミア

こんな研究があったのか!
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 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12講

三島由紀夫

近代人の孤独を先取りしていた 三島を通じて現代を見つめ直す

三島由紀夫といえば、いわずと知れた日本を代表する作家の一人だ。芸術的な作品は世界にもファンが多く、ノーベル賞候補にもなった。映画に出演したり、ボディビルで体を鍛えたりと、執筆以外の活動でも注目を集めたが、何よりも自衛隊駐屯地で割腹自殺を遂げるという衝撃的な最期は多くの人の記憶に残っている。それから半世紀が経っても、いまだに三島は私たちの心をざわつかせる。「三島の孤独は現代のそれと地続き」と語る文芸批評家の浜崎洋介

氏とともに、三島が発してきた問いを改めてひもといてみる。

近代を象徴する存在 三島の苦悩は今に通じる

梅崎：小説の好き嫌いを超えて、三島由紀夫という人物には興味をそそられます。なぜ私たちはこれほど三島が気になるのでしょうか。

浜崎：1ついえるのは、三島はとてつもなく孤独だったということです。戦後の復興から急速に近代化する日本においては、共同体のつながりは絶

たれ、個人主義が進んでいきました。システム化され、誰もが仮面をかぶっているような人工的な世界のなかで、生きていながら現実感が得られない。これはまさに、現代を生きる僕たちの息苦しさや地続きの感覚でしょう。

梅崎：三島自身は1970年に亡くなっていますが、確かにその後の日本社会を暗示していますね。1990年代以降の苦悩を先取りしている。

浜崎：戦前の昭和期には東京の都市化がかなり進みましたし、東京に限って言えば、三島が生まれた頃と今とではそれほど大きな違いはないと言っていると思います。

実際、三島には現代思想に通じる部分があります。三島が最も影響を受けた作家のオスカー・ワイルドは、記号論の祖と呼ばれるソシュールと同時代の人で、言葉は現実を映したものではなく、現実を切り取っていくものだと考えていました。現代のポストモダンへとつながる思想です。

梅崎：ポストモダンとは、簡単に説明すると、脱近代主義になりますね。近代的な「主体」を否定し、皆が共有する「大きな物語」の終焉を意味します。もはや普遍的な基準は存在しないということですね。



Guest

浜崎洋介氏

Hamasaki Yousuke 文芸批評家。雑誌『表現者クライテリオン』編集委員。日本大学芸術学部非常勤講師も務める。東京工業大学大学院社会理工学研究科価値システム専攻博士課程修了。博士（学術）。

◆人事にすすめたい本

『シリーズ・戦後思想のエッセンス 三島由紀夫 なぜ、死んでみせねばならなかったのか』（浜崎洋介／NHK出版） 自伝的作品『太陽と鉄』に基づく三島論。3つの時代に分けて思想の変遷を読み解く。

三島由紀夫の3つの時代

ロマン主義時代 昭和16年～昭和25年

精神 言葉の世界に浸りながら
戦死を夢想していた

主な作品: 「花ざかりの森」「煙草」「詩を書く少年」



古典主義時代 昭和26年～昭和35年

肉体 太陽と鉄によって肉体を鍛え始める

主な作品: 「仮面の告白」「禁色」「金閣寺」



右翼時代 昭和36年～昭和45年

死 「われら」を飢渴し、
肉体の存在証明として自刃を果たす

主な作品: 「鏡子の家」「憂国」「文化防衛論」

出典:『三島由紀夫 なぜ、死んでみせねばならなかったのか』をもとに編集部作成

浜崎: だから世界は視点によって恣意的に解釈できる、と。しかし、だからこそそのような世界のなかで、いかに生きている実感を得られるのかということ、三島は問うんですね。
梅崎: 極めて現代的ですよ。浜崎さんは評論「郊外論／故郷論」のなかで、三島が「文化概念としての天皇」を虚構することで、新たな〈故郷＝記憶〉を取り戻そうとしたと指摘しています。

たとえばシステム化された郊外のニュータウンに生まれ育つと、共同体として他者と共有する記憶もなく、ここが自分の故郷だという意識を持ちにくい。三島の作品にはこのような記憶のなさ、故郷とのつながりのなさが、一貫して描かれているように感じます。

浜崎: 社会心理学者のエーリッヒ・フロムは、人間が無意識に最も恐れるのが孤立だと言います。そして孤立を脱するのに必要なのは、やはり他者と関わって生きたという共有記憶なのです。記憶とは、信頼感であると言い換えてもいいでしょう。だから記憶のない三島は他者とのつながり、彼の言葉でいう「われら」を強く欲していた。天皇という記憶の集合体を虚構し、そこにつながるこ

とで、「われら」を取り戻そうとしたのでしょ。

「言葉と肉体」の関係をずっと模索し続けた

梅崎: 浜崎さんのご著書では、三島の自伝的作品である『太陽と鉄』をもとに、ロマン主義時代、古典主義時代、右翼時代の3つに分けて、三島の思想を「言葉と肉体」の二元論で論じています。三島の原点を探っていくと、まず幼少期の生育環境が異常です。ここにすべての原因を求めることはできませんが、母親から

引き離されて、ほぼ祖母の部屋で育てられた影響は大きかったと思います。自由に外で遊ぶこともできず、陰気な祖母の部屋のなかで絵本を読んだり、歌舞伎の話の聞いたりして12歳まで過ごしました。

浜崎: 虐待といってもいいでしょうね。プライドの高い祖母は、しばしばヒステリーを起こしたといいます。心理学的に言うと、子供は親が怒るパターンと褒めるパターンを何度も反復することで、秩序への信頼を醸成し、それを保護膜として新しい経験にも対処できるようになるそうで

す。精神状態の安定しない親は規則性がないので、そうなる子供は妄想でもなんでも、自分で保護膜となる秩序を作り上げていかなければいけない。三島もそうだったのではないかと思います。

梅崎：三島由紀夫の名前で初めて発表した「花ざかりの森」は16歳のときの作品です。虚構を組み合わせる創作能力は、生来相当高かったんでしょうね。

浜崎：普通の人はず実感があって、そこにふさわしい言葉を後から覚えるんですが、三島は先に言葉が与え

られていた。5歳で詩を書いたといいますからね。賢いからいろいろ真似して作り上げることができてしまう。幼少期の環境を考えると、言葉をいじれば秩序が勝手に作れるというのは、快樂だったのかもしれない。

梅崎：一方、体は弱かった。言葉と戯れる一方で、肉体への憧れも強めていきます。

浜崎：言葉の側にいる三島は、文学を通して現実や肉体や行為といったものを常に外から眺める形になる。肉体への執着が高まっていくなかで、戦前においては戦死に憧れます。自

分が世界を変えられないなら世界のほうから自分を変えてくれることを期待したのです。やがて戦死という椿事が訪れて、自分を肉体の側に連れ去ってくれる。そう思ったからこそ、安心して耽美的な言葉の世界に浸ることができたんでしょう。

梅崎：ところが敗戦によってその期待は打ち砕かれます。焦燥のなかで出合ったのが「太陽と鉄」でした。

浜崎：世界旅行に出た船のなかで、太陽が肉体を照らしてくれた。それまではずっと外から眺めるしかなかった肉体を目の前に発見するので。肉体を鍛えることで、自分も皆と同じになれる、現実の側にいけるのだと、自己改造に取り組みます。

梅崎：体を鍛え上げるため、鉄のダンベルを持って、ボディビルを始めるわけですね。

浜崎：ところが鍛えれば鍛えるほど、この肉体は何のためにあるのかということ突きつけられます。戦争が終わってしまった近代の社会に筋肉は不可欠のものではありません。鍛え上げた肉体が意味あるものだと証明するには、肉体をもって戦う敵が必要です。一撃を受けたら死んでしまうような敵の存在があって初めて、肉体の有用性が証明できる。つまり、精神の縁に肉体があり、肉体の縁に死があるようになるのです。

梅崎：この頃から急速に右傾化していき、あの衝撃的な自死にたどりつくわけですが、頭の中で図式的に手番のように考えて死に行き着いてしまうというのは極端ですよ。

浜崎：そうですね。普通はそんなふ

三島由紀夫略年譜

大正14年 1月14日、東京市四谷区に生まれる

昭和16年 学習院中等科在学中に「花ざかりの森」を発表。ペンネーム「三島由紀夫」を初めて使用

昭和20年 2月、入隊検査を受けるも誤診により即日帰郷。8月、東京で終戦を知る

昭和22年 東大法学部を卒業後、大蔵省に勤務

昭和23年 9月、大蔵省を退職。創作活動に専念

昭和24年 最初の書き下ろし長編『仮面の告白』を刊行、作家としての地位を確立

昭和26年 12月から翌年5月まで朝日新聞の特別通信員として世界一周旅行

昭和30年 ボディビルを始める

昭和42年 陸上自衛隊に体験入隊

昭和43年 「楯の会」結成

昭和45年 11月25日、陸上自衛隊市ヶ谷駐屯地で自決(三島事件)

出典：編集部作成

うには生きられません。

選び続けるだけでなく 選べなかったものを引き受ける

梅崎：現在と照らして気になるのはロマン主義についてです。三島の作家デビューを支えた日本浪漫派は、ロマン主義を掲げて「日本の伝統への回帰」を目指したグループです。近代的な合理主義への反発から生まれたロマン主義は、〈故郷=記憶〉を失った者たちの思想ともいえると思います。日本浪漫派の中心だった保田與重郎は「イロニー」を強調しました。イロニーは英語の「アイロニー」、皮肉や反語、風刺などと訳されますが、どのような意味だととらえればいいでしょうか。

浜崎：簡単に言うと「あえて」です。どのビールが好きかと問われて、「僕はあえてこれを選ぶ」なんて言い方をしている人がいますよね。インテリ気質の人に多いように思いますが（笑）、ばかにされるのを恐れるのか、素直に答えられない。あえて外から眺めているような言い方をします。ただし、そのベースには必ず本人の実感があります。実感を隠しての「あえて」なのです。

でも三島の場合は逆で、そもそも実感がありません。あらゆるものを言葉で虚構しているので、すべて「あえて」から始まっています。だから、むしろ三島にとってはイロニーから抜け出すことこそ課題だったんです。

梅崎：最近では日本の若い人たちのあいだでも、ロマン主義が増えているように感じます。



浜崎：三島のように実感のない人は自己肯定感を持っていないので、現状を否定する傾向が強まり、たいていロマン主義に向かいます。「今ここ」が耐え難いので、みんなが1つになれる自分たちの物語を理念化し、そこにいけば「われら」になれると、その不可能を知りつつも語るのです。

一般に保守の最大の敵は啓蒙主義と言われるそうですが、保守の立場で言わせてもらえば、むしろ敵はロマン主義だと思います。保守は文字通り「保ち守る」べきものの実感があるから、これを擁護する。ロマン主義にはこれがないので、「ここではないどこか」というロマンを描く。結果的に現状否定（改革）を繰り返して、さまよい続けることとなります。

梅崎：人事の世界の話をするれば、キャリア論もロマン主義的だなと感じます。偶然を活かせとか、柔軟にキャリアを変えていけなどと言われることが、これはすなわち自分の人生をずっと選び続けなければいけないということです。

浜崎：それでは、ずっとさまよい続けることとなりますよね。

梅崎：だからみんな焦るし、不安になってキャリア論の本を読んだりするけれど、2日くらい経つとまた不安になる。言葉の世界だけで考えているのは無限後退しますから。ただ、スポーツのトレーニングもそうですが、最初は「あえて」やっていくうちに、自然とできるようになるということもありますよね。

浜崎：そうですね。芸事でも「守破離」と言われるように、反復していくと細かい差異が見えてきて、やがて自分の型が確立されていくものです。選べなかったものでも一度引き受けて、腰を据えて取り組んでみるのが重要だと思いますね。

梅崎：その反復性を現代の社会でどう取り戻すか。人が成長するのも、やはり一定の時間は必要でしょう。

浜崎：キャリア論については詳しくありませんが、カール・ポランニーが言うように、やはり人間の労働を商品化してはいけないと思います。長期スパンで、安心して仕事に取り組める状態を作れば最大限に能力を発揮するはず。人は人であって、決して「人材」ではないのです。 ▣

人事は 映画が 教えてくれる

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

『にちにもこれこうじつ日日是好日』は、20数年にわたり茶道を学んだ女性を主人公に、茶道の世界の奥深さを描いた映画です。

女子大生の典子（黒木華）は、いとこの美智子（多部未華子）に誘われ、武田先生（樹木希林）が教えるご近所の茶道教室に通い始めます。

茶道の作法は多岐にわたり、すべて覚えるのは大変なことです。たとえば、水差しをもって茶室に入室するときの作法だけでも、武田先生は細かくいくつもの指摘をします。

「左手で障子を七分ほど開けて一礼。水差しを胸の高さにまでもって入ります。水をポチャポチャ鳴らさないように。指は揃えて。畳の縁は絶対に踏まない……」というように。

当然ながら、典子も美智子も最初はぎこちなく、うまく動くことができません。一つひとつの作法の意味もわからず、戸惑いを覚えます。

そんなある日、武田先生はこのようなことを話します。

「お茶はね、まずかたちなのよ。はじめにかたちを作っておいて、その入れ物に後から心が入るものなのね」

すぐにはわからないことを型を繰り返し、長い時間をかけて理解することの大切さ

それに対して、美智子が「それって形式主義ではないんですか」と聞くと、武田先生は「何でも頭で考えるからそういうふうに思うんだね」と微笑みながら答えるのです。

典子も美智子もその時点では武田先生の言っていることを理解できません。しかし、それでも繰り返し学び続けるうちに変化が起きます。ある日、典子は、一連の動作をするなかで、「何かに操られているみたいに手が動いた。それが不思議と気持ちいい」という瞬間を体験します。これは心理学者ミハイ・チクセントミハイの言う「フロー体験」です。

ここで描かれているのは非常に高度な学びです。一般的には「To Do」を知ることが学びとされていますが、茶道が教えるのは「To Be」です。

私たちは生きていくうえで、つい「生きる目的」を見出そうとします。しかし、このように生きることを「目的を遂行するための手段」と考えることは、西洋に源流をもつ操作主義、功利主義であり、私たちの心を満足させることはありません。

『日日是好日』が描く 「人として成る」ための 東洋的学び



『日日是好日』

2018年10月公開

監督：大森立嗣

キャスト：黒木華、樹木希林、多部未華子、

鶴田真由、鶴見辰吾ほか

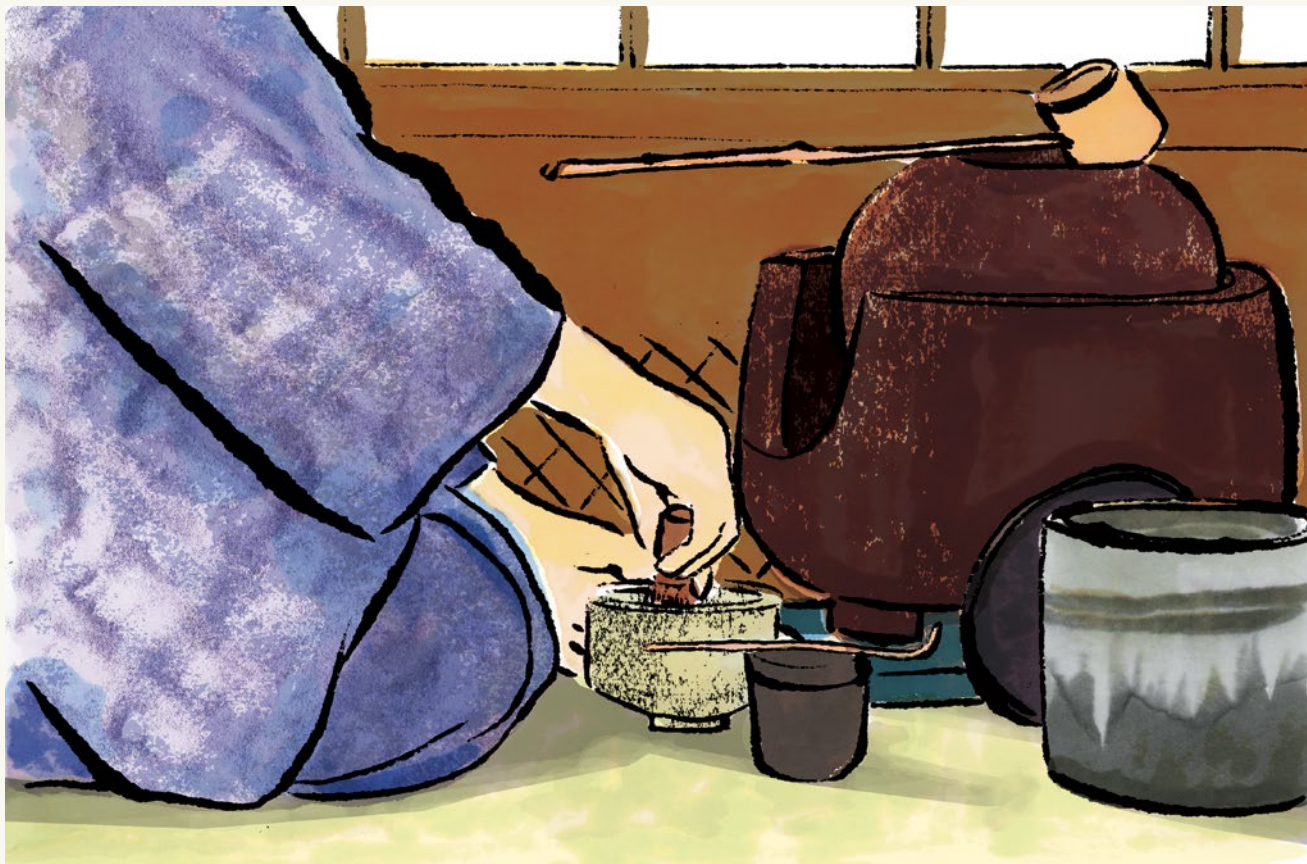
発売元：ハピネット・メディアマーケティング

価格：Blu-ray（豪華版）7480円（税込）、

DVD（豪華版）6380円（税込）

©2018「日日是好日」製作委員会

【あらすじ】エッセイスト森下典子が、自ら24年間茶道を学んだ経験を綴った『日日是好日—「お茶」が教えてくれた15のしあわせ』（新潮文庫）を原作とした作品。女子大生の典子（黒木華）は、いとこの美智子（多部未華子）とともにご近所の茶道教室に通い始める。武田先生（樹木希林）に—から茶の湯の作法を学んでいくが、最初は戸惑うことばかり。しかし、時には嫌になりながらも、週に1回通い続けるなかで、典子は徐々にお茶の世界の奥深さに目覚めていく。



武田先生がお茶を点てる様子。柄杓の扱い方、茶筌の動かし方一つひとつに決まりがあり、それを忠実に再現した所作はやはり美しい。

一方、東洋的なものの考え方では、生きることそのものが生きる目的だととらえることが多い。自らの心を満足させ、よりよく生きたいと願うこと、そのように「To Be」を追究する思いが、「日日是好日」という言葉には込められています。


典子は学び続けるなかで守破離のプロセスをたどります。まず型から入る「守」を経験し、長年学んできたのに間違えてしまうことに悩む「破」を経て、自分だけの高い境地である「離」に至る。その過程で、典子は茶道の技術が上達するだけでなく、掛け軸から滝の音を感じ、雨音に感動するようになります。心のあり方も変わっていったのです。

この考え方は「働く」ということ

にも応用できます。道元が残した次の言葉がヒントです。「本来本法性、^{ほんらいほんぽうじょう}天然自性身^{てんねんじしやうしん}」。もとより人は仏性を内に秘めている。人も自然も仏の化身であるという考え方です。人はこの内なる仏性を引き出すために修行を重ねます。

道元はそのためになんて座禅を組みなさい（只管打坐^{しかんたざ}）と説きますが、在家の一般の人たちにとっては、働くことが修行です。修行とは生き方であり、それ自体が生きる目的です。つまり、道元の言葉に従えば、働くということもそれ自体が目的なのです。このように考えたとき、私たちにとって働くことの意味づけは変わってくるはずで

修行（＝働く）を続けても、すぐ

には正解には至りません。ラストに近い場面で典子はこう語ります。「すぐにわかることは一度通り過ぎればそれでいい。けれどすぐにわからないものは長い時間をかけて少しずつわかってくる」。重みのない表層的な学びはその局面でしか役に立ちません。逆に深い学びはその後の人生においていろいろな局面で役に立ちます。これは人生の真理です。 



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。

ブレインテックの可能性と課題 ②

ビジネス、人事に関わるブレインテック

前回はブレインテックをめぐる概況について解説しました。第2回の今回は、読者の皆さんにとってより身近な、ビジネスや人事に関係し得るブレインテックについて紹介します。

既に始まっているサービスの1つがニューロマーケティングです。光トポグラフィーという技術を用いたものがその一例です。頭部に専用のBMI^(*)機器を装着し、近赤外光で脳の血流状態を測定して、消費者の脳が商品や広告のデザイン・色などにどのように反応しているかを調べるというもので、それを実際の商品開発や広告宣伝に活かす事業を展開する企業が国内でも出てきました。アンケー



トなどよりも高い精度で消費者の本音がつかめるので、ビジネスの世界でも注目度が高まっています。

人事領域では、既に海外で新しいサービスが生まれています。その1つが、頭部にヘッドフォン型やヘッドバンド型のBMI機器を装着して、仕事時の頭脳労働者の脳波を測定し、集中度を可視化するというもの。米国のニューラブル、Brain Co.といったスタートアップがこのような事業に取り組んでおり、中国では、学校で生徒が授業に集中しているかを測るためにこうしたテクノロジーが利用されています。

また、米仏に拠点を置くドリームというスタートアップは、BMIを用いて睡眠の質を改善するサービスを提供しています。ヘッドマウント型BMI端末で睡眠時の脳の状態を測定し、専用のアプリで分析。それに応じて端末から軽微な音波を発信して、脳の特定の領域を刺激することでより良い眠りに導くというものです。

睡眠の質程度ならともかく、仕事時の集中度の管理となると、頭の中を覗き込まれ監視されているような気がして抵抗感を覚える人も多いでしょう。しかし、いずれ導入事例が増え、社員のコンディションを整えるというメリットが明らかになれば、

小林雅一氏

KDDI総合研究所
リサーチフェロー
情報セキュリティ
大学院大学
客員准教授



日経BP記者などを経て現職。著書に『ブレインテックの衝撃—脳×テクノロジーの最前線』（祥伝社新書）、『AIの衝撃—人工知能は人類の敵か』（講談社現代新書）など。

人々の抵抗感を乗り越え、浸透していく可能性もあるでしょう。

さらに、まだ実用化まではいかない開発途上のテクノロジーのなかにも、企業で応用される可能性をもったものがあります。

たとえば、米国国防総省傘下のDARPA（国防高等研究計画局）では、BMIを活用したさまざまな研究に取り組んでいます。その1つが、脳を刺激することで記憶力を高めるテクノロジーで、既に人を使った実験の段階に進んでいます。また、装着した兵士同士がテレパシーのように思念だけで発信できるヘルメット型のBMI装置の開発も進められているといわれています。いずれも開発が実用レベルまで進めば、関心を抱く民間企業も現れることでしょう。

また、日本の理化学研究所では、外部から脳を刺激して記憶を操作する技術の研究開発に取り組んでいます。今はまだマウス実験の段階ですが、いずれこのテクノロジーが実用化されれば、人の学びというものが根本的に変わる可能性を秘めているといえるでしょう。

(*) ブレイン・マシン・インターフェース。脳と機会を直接つなぐ技術

Text = 伊藤敬太郎 Photo = 本人提供 Illustration = ノグチユミコ

With コロナの共創の場づくり ⑤

実験で起きるイノベーション

前回、オランダの共創の場の最大の特徴は、ハード、ソフトともにサステナブルであることが埋め込まれている点だと書きました。今回は、その事例として、アムステルダム市郊外のCEUVEL（キューフェル）を紹介します。

CEUVELは、運河沿いの造船所の跡地にあるオフィスやカフェの集まった再開発エリアです。オランダはもとも造船業が盛んでしたが、徐々に衰退して放置される施設が増え、船から流れ出た油などが原因で土壤に汚染物質が蓄積されて再開発が進みませんでした。市が管理してきたものの維持費もかかきお手上げということで、土壤汚染の解決と再開発のプランを公募したのです。日本の豊洲市場に見られたように、土壤汚染の解決の方法は主に埋め立てです。ところが、建築家グループSpace and Matterが大学などと協力して作りあげたアイデアは、有毒物質を吸収す

る植物によって土地を再生する方法でした。

ここで使われている材料も、リサイクル、リユースです。打ち捨てられた船を敷地にいくつか配し、その上にコンテナを載せており、そこに多くのオフィスが入っています。汚染された土壤に人が接することなくそれぞれのオフィスを回遊できるように、木の回廊が設置され、船や回廊の隙間に汚染を取り除くための植物が敷き詰められています。コンテナの上に設置したソーラーパネルによって施設内のエネルギーが賄われ、さらに雨水が集められてCEUVEL内のレストランの地ビール作りに使われています。

実は今、海上にオフィスビルを浮かべる実験も始まっています。オランダは国土の4分の1が海拔ゼロメートル以下。地球温暖化による海面上昇は近い将来、来るべき危機なのです。ここには、サステナブルシフトを牽引している銀行やレストランのほか、元国連事務総長だったパン・ギムン氏が代表を務め、COP（国連気候変動枠組条約締約国会議）に関わる「Global Center on Adaptation」というNGOも入居しています。エネルギーニュートラルの実現も相まって、このような場はサステナブルを強く意識



する人へのアピール度も高く、1つのビジネスモデルとして確立しやすいというメリットがあるのです。

加えるならば、上記の2つのイノベティブな場は、あくまで“実験”です。CEUVELは2014年に始まった10年間の期間限定プロジェクトで、2024年には評価が行われます。海上オフィスビルも、どれだけ成功するかわかりません。これまで述べてきたように、オランダの人々は小国であるがゆえに、たとえ失敗してもそれは成功へのプロセスであり、大きな果実を獲得するまで修正を続けます。それが、スピーディなイノベーションへとつながります。

こうした意欲的な挑戦を、称賛するカルチャーもあります。CEUVELは2014年のオランダの建築アワードを受賞しています。この受賞は、オランダ最大の著名な建築事務所が設計した巨大プロジェクトの食の拠点、「Markthalle（マルクトハル）」との同時受賞でした。再利用ばかりの、決して派手ではない施設がこのような名建築と肩を並べることも、オランダのサステナブルシフトを象徴していると思います。

吉田和充氏
ニューロマジック
アムステルダム
Co-founder&CEO/
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのおの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。今回は歴史と伝統を兼ね備えた日本屈指のエンターテインメント企業、吉本興業を牽引する大崎洋氏の「経営の本質」を明らかにする。

お笑いから地方創生へ 吉本を変える夢見る力

吉本興業ホールディングス

代表取締役会長
大崎 洋氏

Osaki Hiroshi 1953年大阪府堺市生まれ。1978年関西大学社会学部卒業後、吉本興業入社。2009年代表取締役社長、2018年共同代表取締役CEO、2019年より現職。2018年内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局「わくわく地方生活実現会議」委員。2019年内閣府「基地跡地の未来に関する懇談会」委員、2025年日本国際博覧会協会シニアアドバイザー。著書『吉本興業の約束』（共著、文春新書）。

2022年3月21日、お笑いの総本山、吉本興業（以下、吉本）が自らのテレビ局を開設する。名付けて「BSよしもと」。お笑いの専門チャンネルかと思いきや、テーマは「地方創生」だという。

吉本がなぜ地方創生なのか。話は2010年の年末にさかのぼる。当時は社長だった現会長の大崎洋は、後に社長となる部下の岡本昭彦とともに、都内のサウナつき銭湯にいた。大崎は大の銭湯好き。つけられていたテレビを2人で何の気もなしに見ていると、NHKのニュースが地方の若者の就職難を報じていた。



東京は新宿、戦前に建てられた旧小学校の跡地にある吉本興業東京本部にて。大崎氏がパーソナリティをつとめるKBS京都ラジオ「らぶゆ〜きょうと」（毎週日曜日24～25時）では視聴者から起業アイデアを募り、実現に向けサポートするユニークなコーナーがある。

大崎の頭のなかで、あるアイデアが浮かんだ。「お笑いの会社ができることはたかが知れてるけど、うちの芸人に47都道府県に住んでもらい、新たに社員も雇って、セットで活動してもらおうのはどうだろう」。そう岡本に告げると「いいですね」と岡本が応じた。

大崎がそうしたアイデアを思いついたのには、いくつかの素地があった。1つは新幹線の車窓だ。大崎は1978年に吉本に入り、2年後、新設された東京連絡所勤務となる。その後の1980年代前半に漫才ブームが起き、東京と大阪を新幹線で一日に2往復半するような日が続いた。

そんなとき、車窓に目をやると、山や海、畑が見えるが、人々がどんな暮らしをそこで営んでいるか、さっぱり見当がつかない。「テレビ番組の視聴率のわずかな上下に一喜一憂する日々が、普通の暮らしからいかに遊離しているか。実感せざるを得ませんでした」

もう1つは、吉本が旗振り役となり、2009年から沖縄で毎年開催されている沖縄国際映画祭だ。「たまたま乗ったタクシーの運転手さんに、沖縄で、こんな大きなお祭りをしてもらってありがたいと、運転しながら泣かれたんです。都会だけに目を向けてはいけません。吉本の社員も、地方に住む人たちのことを頭の片隅に置きながら、漫才師のマネジメントをしたり、テレビ番組をつくったり、劇場を運営したりしなければ、時代の流れに取り残されてしまうと思ったのです」

あなたの街に“住みます”プロジェクト

さらにいえば、切実なニーズもあった。吉本には約6000名の芸人が所属している。すべて個人事業主だ。そのうち、本業で食べていけるのは500名ほどで、残りは副業が必須だ。「吉本という会社がそうですが、僕の場合は特に芸人の居場所をどう見つけ、どうつくるかを大きなテーマとしてきました。東京や大阪ではテレビに出たこともないけれど、人を楽しませる能力の高い芸人たちが地方に住んで活動し、地元を受け入れられたら、そこそが居場所になるだろうと」

サウナで2人がその会話を交わしたのが12月30日で、年明け2011年1月4日に吉本のホームページに「あなたの街に“住みます”プロジェクト」の概要がアップされた。所属芸人のなかから、地域を盛り上げたいという思いを持つ「住みます芸人」を募ったところ、約500組が集まり、オーディションで各都道府県1組ずつ、計47組が選ばれた。多くが20代である。彼らと一緒に活動する住みます社員（現在の名称はエリア担当社員）の募集には約

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。



5000名が殺到。こちらも47名が採用された。大崎の着想から約4カ月、事業は4月からスタートした。

それから11年が経過し、彼らの活躍の場は想像以上に広がっている。

たとえば愛知県犬山市では、城下町地区で、住みます芸人が車夫と観光ガイドをつとめる「お笑い人力車」が人気となり、同市の観光客増に大きく貢献している。岐阜県美濃市や島根県松江市も観光ガイドに住みます芸人を起用することに踏み切ったほか、香川県の丸亀城下でもお笑い人力車が始まった。

山梨県富士川町では、住みます芸人が妻や子供とともに一家4人で町内に移住。本人は同町の初代観光大使となり、イベントへの出演、観光や物産のPRなど、地元の顔として県内外で活躍している。

地域の物産開発に携わる芸人もいる。A級グルメの町として売り出し中の島根県おおなんちょう邑南町で、調理師免許を持ち、料理人経験もある住みます芸人が地元の老舗醤油店と組み、地元食材を使った「食べる醤油」を開発、人気を呼んでいる。

コンセプトは一番組一起業

こうしたユニークな地域活性化策をどうして形にすることができるのか。芸人もそうだが、パートナーとしての住みます社員がよほど優秀なのでは、と尋ねると、大崎はこう答えた。「世間でいわれる優秀な人材を選んだわけではありません。適材適所という言葉がありますが、うちは社員も芸人も、不適材適所です。芸人と社員がお互い切磋琢磨し、現場で悩むと、どちらも優秀になって、成果が出てくるのではないのでしょうか」



2011年4月に行われた「あなたの街に“住みます”プロジェクト」社行会の様子。



愛知県犬山市の「お笑い人力車」。明るく元気な若手芸人が曳く人力車は「日本一小さな劇場」でもあり、乗客を相手に、笑いを磨く修行の場にもなっている。

BSよしもとのロゴマーク。人が笑っている左側のマークは吉本興業のシンボルマークで、大崎氏が社長るとき、自らデザイナーにイメージを伝え、制作されたもの。



スタート以来、住みます芸人らが立ち上げた地域活性化事業は約800件、観光大使などの地域の大使就任は313件、出演するテレビのレギュラー番組数は238本になる（2021年12月現在）。サウナで得た着想が瓢箪から駒のように形になったわけだ。

一方で、大崎は発信力の強化を課題ととらえていた。自社のホームページや各種SNS、YouTubeなどは活用していたが、それでは限界があると。

そんな折、総務省がBSテレビ局の新規参入を公募していることを知り、社長の岡本と相談し手を挙げると、幸い申請が通った。2019年11月のことだ。

冒頭で記した通り、BSよしもとを貫くテーマは地方創生である。主役はもちろん住みます芸人となる。

さらに大崎は「一番組一起業」というユニークなコンセプトを打ち出した。「住みます芸人が地域の課題を発見し解決していく。その過程を番組にするわけですが、それだけではなく、地元の当事者、芸人本人、吉本、さら



に地域のほかの人や銀行などにも出資してもらい、会社を立ち上げようと。視聴料はとりませんし、商業的にも入れない。事業が成功し、株式公開する会社があれば、上場益を製作費に回します。さらに番組ごとに動画にし、YouTubeなどに上げて、海外、特にアジアで見てもらおうと思っています」

足し算、掛け算から累乗の世界へ

大崎は人気漫才コンビ、ダウンタウンの育ての親として知られる。大崎がプロデュースした大阪の心齋橋筋2丁目劇場では、彼らを筆頭としたお笑いの新しい才能が数多く開花するとともに、従来の吉本が取り込めていなかった若い客層が大挙して押し掛けた。

大崎はその後、漫才と並ぶ吉本の収益源である吉本新喜劇の立て直しにも成功。さらにダウンタウン出演のテレビ番組のビデオ化、その片割れ、松本人志の著書『遺書』の出版をきっかけに、「印税」という吉本にとって新たな収益源の開拓を行った。

当該ビデオは一卷あたり10万本、『遺書』に至っては250万部超の大ヒットとなり、数十億円の印税収入が吉本に入る。「それまでのお笑いのビジネスは足し算。つまり、今日は朝日放送で20万円、明日は関西テレビで20万円というふうに積み重ねていく。権利ビジネスというのは掛け算なんですね」と、大崎は雑誌の取材で語っている（『AERA』2018年1月1・8日合併号）。

以後、吉本はその権利ビジネスと、各種コンテンツの

動きながら暗黙知を磨き 漫才のように発想する

大崎氏は動の人だ。動きながら感じ、感じながら考える。それが暗黙知となる。その暗黙知を人と共有し、共感を得てコンセプト、すなわち形式知にし、事業にまとめ上げていく。そのプロセスはわれわれのいう知識創造モデルそのものだ。

本文では紙幅の都合上触れられなかったが、「住みますプロジェクト」の素地となった経験がもう1つあったそうだ。都内を忙しく駆け回るとき、たまたま通った新宿の大ガード下で耳にした、上を走る電車のゴトゴトという音である。その音が耳から離れなかった。大崎氏のなかでは、その音とニッポンの地方とが繋がっていたの

だろう。

大崎氏は言葉の人でもある。会話していると、不適材適所、一番組一起業といった魅力的な言葉がポンポンと飛び出す。その背景には相当量の読書があるはずだ。

大崎氏のイノベーターとしての優れた素質は、芸人のマネージャーとして、漫才という芸に長く関わってきたことでも磨かれたのではないか。

その漫才は2人の会話だけで成立する。それも同質ではなく、ボケとツッコミという異質な2人だ。甲が発した言葉に乙が突っ込み、対立をはらみながら会話が展開し、最後は弁証法のように発想が跳び、意外な結論

が導き出される。

電車の音、新幹線の車窓、沖縄国際映画祭でのエピソードと、地方の若者の就職難のニュースから、「住みますプロジェクト」が生まれ、それがテレビの開局にまでつながった。発想が跳ぶ漫才そのものだ。

今回は吉本という企業の革新性にも目を開かされた。もはや芸能プロダクションという範疇で括れない。私の共著『失敗の本質』で結論づけたように、日本の組織は「過去の成功体験への過剰適応」をしがちだが、吉本はまるで違う。

度重なる成功、芸人の「闇営業問題」のような失敗、どちらも糧にしなから、人々の笑顔で日本を元気にすることに集中し、芸人とともに前へ前へと進んでいく。環境変化を敏感に察知し、戦略や戦術をダイナミックに変える。その背景に豊かな知的機動力を感じるのだ。

制作および配信へと、事業領域を拡大させた。

その先頭に立つ大崎が社長になったのは2009年のことだ。その際に掲げたテーマがデジタル、アジア、地方創生の3つで、住みます芸人とBSよしもとはまさにその3つに関わっている。しかも、BSよしもとで一番組一起業が実現し、株式公開までこぎつけられたら、掛け算どころか、利益が雪だるま式で増える累乗の世界が実現するかもしれない。

最近、29歳の友人から、ある話を聞いて大崎はショックを受けた。車にも服にも興味がなく、スマホがあればほかは要らないという若者が増えているのは知っていたが、そのスマホに写真やメールといったデータすら入るのを嫌う若い子が増えているという。所有欲がそこまで落ちている。「BSよしもとを、そういう若者がリアルな

居場所を探ることができるチャンネルにしたい。居場所をつくるには夢が必要です。お笑いのあるところには夢や希望が生まれます。若者がリアルな世界で、自分の夢や希望を発見できるようなコンテンツを提供していきたい」

大崎にとって経営の本質とは何か。「いちばん大切なのは夢を見る力だと思います。構想力といってもいい。僕にとっては思いつきということでしょう。もともと吉本には確たる戦術も戦略もないんです。誰かの思いつきを受け止め、その人が何かを考えたら、口に出す前から走りだしてくれる社員がいる。それこそが吉本の最大の武器です」

吉本の歴史は長く、創業は1912年、100年企業の1社だ。もはや単なるお笑いの会社ではない。夢を力に、次の新たな100年に挑む。(文中敬称略)

読者の声

前号『Works』169号（2021.12-2022.01）に寄せられた読者の声です。

特集『御社の部長、ワークしていますか?』に関するご意見、ご感想

- 役員になるステップとしての部長を育てるには、人事部の支援より個人の意識や場を踏ませる裁量によるものが大きいのではないのでしょうか。もし支援することができるのであれば、それは先輩の役員だろうと思います（教育）
- 今まで求められてきた部長の要件、育ち方とこれからのあり方が大きく異なるということが理解できたとともに、自分自身が感じる違和感を整理することができました（電気機器）

特別連載『That's CHRO! vol.2』に関するご意見、ご感想

- CHROの役割も時代に合わせて変化し、特に現在はCHRO自身の「人」としてのあり方が会社全体に与える影響が大きく、自らも成長や変化を続けていく必要があると感じました。トップとしての決断力は何より重要です（卸売）
- あれもこれもとやや目線が高い能力・スキルが並びすぎている感がありました。CHROの役割を理解したうえで、人事部長や人事課長も含めて組織的にこういった能力・スキルを備えていることが大事ですね（コンサルティング）

連載に関するご意見、ご感想

- ブレインテックの可能性と課題：いよいよそういう時代になるのかという期待と、コンピュータに支配される事態もあり得るのかという不安の両方を感じました（コンサルティング）

Next

次号 No. 171 のテーマは

コーポレートスタッフの キャリアと戦力化（仮題）

近年、コーポレートガバナンスへの視線が厳しくなるなか、コーポレートスタッフの重要性が増している。高度な専門知識を要するだけに、その採用や育成、キャリア形成に悩ましさを感じる人事も多い。今、コーポレートスタッフに求められる役割・スキルはどのようなものか、人事は彼らのキャリアをどのように描くべきかを検討する。

発行は、2022年4月8日（金）です。

編集後記

That's CHRO!がvol.3を迎え特集2本立ても今号が最後となりました。今回、第1特集では若者に焦点を合わせて取材を進めましたが、突き詰めていくと、やはりぶち当たるのは日本の古き良き時代に構築された人事システムによる副作用でした。厳しい時代を勝ち抜くために覚悟を持って推進する変革の旗振り役は、ほかでもないCHROです。色合いの異なる特集をお届けするつもりでしたが、結果として2本ともCHROの方々にぜひ届けたいメッセージとなりました。（佐藤）

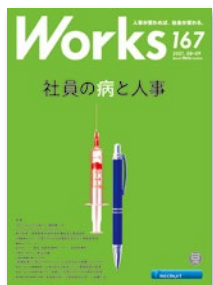
POTETO Mediaの古井康介さんの、意外な言葉。「40代、50代の先輩が、オフィスでのタバコや男女の差別など、ダメなことを排除してくれたから、僕らの世代は最初からいい環境で仕事ができる」。どうしても世代間には壁があって、それはネガティブな方向に向かいがちです。でも、古井さんのように温かい目線で上の世代を見てくれると、若手に頑張れと言うのみならず、私たち上の世代ももっと変化を起こさなければという気持ちになります。大切なのは、お互いへのリスペクトですね。（入倉）

1月6日、靴下屋を展開するタビオの創業者であり、会長だった越智直正さんが交通事故で逝去との報に接し、絶句。20年以上前に取材でお目にかかり、含蓄ある言葉に魅了されていたからです。今も覚えているのは、「人間の涙の成分は誰でも同じと科学者はいうだろうが、母親が子供のために流した涙と、目にほこりが入り思わず出た涙が同じはずがない」というもの。科学を妄信せず、目に見えない人間の力を信じる、ということでしょう。野中先生と一緒にぜひお話を伺いたかったです。合掌。（荻野）

BACK NUMBERS



No.169 2021.12-2022.01
御社の部長、ワークしていますか?



No.167 2021.08-09
社員の病と人事



No.165 2021.04-05
ダウントレンドを乗り越える人事



No.163 2020.12-2021.01
書く力



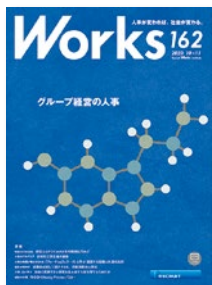
No.168 2021.10-11
That's CHRO!



No.166 2021.06-07
人事と大学で仕掛ける学び方改革



No.164 2021.02-03
ジョブ型と大学



No.162 2020.10-11
グループ経営の人事

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

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

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 常務執行役員 CHO(最高人事責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 常務執行役員
(人事・コンプライアンス統括担当))

古寺猛生 (レスターホールディングス 執行役員 人事部部长)

曾山哲人 (サイバーエージェント 常務執行役員 CHO)

二宮大祐 (イオンディライト 執行役員 グループ人事総務IT本部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/奥本英宏

編集長/佐藤邦彦

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

白谷輝英、瀬戸友子、金井あかり

アートディレクション/八十島博明(Grid)

デザイン/石川幸彦、井上大輔(Grid)

フォト/刑部友康、勝尾仁、平山諭

イラスト/イオクサツキ、信濃八太郎、ノグチユミコ

校正/ディクション

印刷/北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

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

e-mail / works@recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256

170 2022.02-03 若手を辞めさせるな

第27巻 第6号 通巻170号2022年2月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 発行(株)リクルート 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636円

