

CHUO BUSINESS SCHOOL

ビジネス・パーソンに特化した経営大学院



# REVIEW

経営大学院からビジネスのいまを知る



第11号



中央大学ビジネススクール  
[https://www.chuo-u.ac.jp/academics/pro\\_graduateschool/business/](https://www.chuo-u.ac.jp/academics/pro_graduateschool/business/)



中央大学ビジネススクール (中央大学大学院戦略経営研究科)

CHUO GRADUATE SCHOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT

2024



# !nsights for your Business.

CBS教員 × 在学生 Professor × Students Talk

Insights

01 変革の身に付け方

Insights

02 日本企業は人材マネジメントの  
流行にどう向き合うか？



# 変革の身に付け方

我が社は、変わらなければこのままではまずいと気付いた経験はありますか？

企業が既存のビジネスモデルや組織のあり方を変えなくてはならないきっかけは、災害や疫病、国際紛争など外部から来る大きな衝撃から、技術の急激な発達、市場、サプライチェーン、社員、各種ステークホルダーの意識や行動の長期にわたる構造変化、企業の内部にいつの間にか蓄積している制度疲労などまで多岐にわたります。

今回は我が社は変わらなければならぬと気付いた経験についてお話してもらいました。また、企業を変革しようと何か具体的な行動を起こした経験があればどのような障壁に直面したのか、そして、その障壁をどのように克服しようと努力したのか。組織として常に変化への対応能力を身につけるには、どのような手段を講じれば良いのか。そのような経験や考えを元に議論を深めました。

## 参加学生



**高田 晃一さん**  
横河レンタ・リース株式会社/  
営業

レンタル事業の営業職として大手製造業のアカウントマネージャーを担当。お客様のビジネス効率を高めるために、「所有から利用へ」「モノからコトへ」をコンセプトに電子計測器やIT機器の運用提案を行う。体系的な学びを通じて、メンバーが輝ける組織をつくることと、人生の宝物（仲間）を得るために、CBSへ入学。



**浅田 哲郎さん**  
昭栄化学工業株式会社/  
経営企画室

2014年新卒で電気メーカーへ入社。営業職として新規流通開拓や新製品の立ち上げ業務を経て、2020年に転職。現職では経営企画室に勤務し、内部統制整備や事業部門の計画管理など全社を俯瞰した業務に従事する。事業承継を見据えて経営全般について学びたいと思いCBSに入学。



**田中 和子さん**  
プロフェッショナル・ファーム/  
本社部門  
前職 広告会社

コーポレート部門ソーシャルインパクト担当  
1998年広告会社新卒入社。営業、新規クライアント開発、クリエイティブ戦略、コミュニティ戦略開発、CSR活動等多岐に渡る担当業務を経て、2021年転職。自社のコーポレート・サステナビリティを地域貢献、環境活動、責任ある企業活動の範囲で担当。



**澤尻 幸紀さん**  
株式会社ビーツ/  
会社役員

新卒で株式会社ビーツに入社後、営業職として通信キャリアや外資系家電メーカーなどを担当。2019年より外部企業への出向を経験。帰任後2022年より株式会社ビーツの執行役員となる。コロナ禍において自社の事業変革の必要性を感じ、CBSに入学。



**青木 文康さん**  
EXOTEC NIHON株式会社/  
営業

中央大学を卒業後、システムエンジニアとして工場や設備の自動化に従事し多数のプロジェクトの収益性を改善。その後ドイツ系大手オートメーションメーカーの日本人にて顧客の自動化イノベーションをリード。現在は、倉庫自動化スタートアップにて物流業界の2024年問題などの解決をサポート。人生100年時代を見据えてCBSに入学。

## 外部からの視点が 変革を促す

**竹田** 本日は「変革の身に付け方」というテーマで座談会を行います。

どんな企業に勤めていても「このままではまずい」「変わらないといけない」と感じられた経験があると思います。

業績が低迷するなど、誰の目にも問題が明らかになってから変革を開始するのでは遅すぎます。経営陣から現場の社員に至るまで、目に見えない潜在的な危機を感じ取り行動に移す能力を求められるのが、今の時代なのではないでしょうか。皆さんが、我が社は変わらなければならないと気付いた経験、また、変革しようとか何か具体的な行動を起こした経験についてお聞きしたいと思います。

**青木** 現在は外資系企業で営業をしています。前職での経験をお話すると、ちょうどバブル崩壊や半導体不況のあった1990年代から2000年頃、業績が下がっていたなかで、かなり無理な受注をした結果、業績が悪くなり、負のスパイラルに陥っていた時期がありまし

た。それを打開するために、まだ日本ではあまり普及していなかったプロジェクトマネジメント専門のチームができ、私は最善手として参加しました。

変革の主導を取ったのは、業績を上げていた別部門から来たマネージャーです。彼がリーダーシップを取って、原価管理や人材育成、ベンダーやサプライヤー周りの管理など別部門でやっていた取り組みを導入しました。ある日彼が私たちのグループに来て、直接いろいろなヒアリングをしに来ました。業績が悪くなるとみんな下を向き始めて、いろいろなことを人のせいにして、何か問題があったときに自責にならないかと考えたり、営業と技術が対立したりということが起こっていたのですが、彼のおかげでみんなが本音を話すようになってきました。

さらには入社2、3年目の若手が立ち上がって、チームを作っているいろいろな提案をするようになった。もちろん若手だけのミーティングだとなかなか具体策を出すまでにはいかなかったのですが、自由に意見を出せる環境をそのマネージャーが保証してくれたというのは大きかったと思います。

**田中** 3人目の子どもを妊娠する前後、子育てしながら働く意味を問い直した時期がありました。働く支援としての仕組みはいろいろあるけれども、支援自体を求めているのではないという思いがありました。支援されたいのではなく働き続けたいだけなのですが、とても肩身が狭く感じてしまっていました。そしてそれは今いる会社の問題なのか、自分の問題なのか、社会の問題なのかというのが分からなくなっていました。

たまたまそのとき、会社の人材開発のプロジェクトの一環で、他社の働くママたちとのネットワークづくりという施策を提案して採用されました。同僚のママと他社のママたちとランチタイムにいろんな情報を交換し、最後に心に残る言葉をみんなで発表し合って終わるというシンプルな活動でした。シンプルなのですが、いろんな会社や業態のママたちと会うと、みんなの悩みや希望が何かが見えてきたのです。もちろん時短勤務などの子育て支援も必要なのですが、支援と捉えてしまうと「支援される人」になってしまう。そろそろエンジンをかけて仕事に軸足を戻そうと思っても、配慮された職域に置かれたりすると、結局自分のキャリアの





## 営業先との関係性を変えていく

気づいたり、人事や財務、事業戦略などが全て会長に集まる構造の中では、危機意識を持って会社のことを考えている人が実はそんなにいないということに気づきました。自社のことをニッチトップな領域で専門性が高い会社だと思っていたのですが、実は他の業界からその領域に染み出しが進んでいて、自分たちの業界も結構危ないのではないかと意識も、外から見て初めて芽生えました。その後、僕が帰任するのとちょうど同じタイミングで、外から新しい役員が就任しました。そこで、自分たちの会社の中堅層がちゃんと考えられるようにしなきゃいけないのではないかとディスカッションがあって、人事や事業戦略、ブランディングなどいくつかのカテゴリーごとのプロジェクトチームができました。プロジェクトのリーダー役には僕も含めて、当時の中堅どころがアサインされ、プロジェクトごとにいろいろディスカッションをしていこうという取り組みを1年ぐらいかけてやりました。一番大きな成果は、2021年の社名変更。新しい社名を社員がプロジェクトで決めたという経験はすごく大きかったと思います。

**竹田** 社名変更を自分たちでやったという経験は、どんな効果がありましたか。

**澤尻** この会社が向こう10年20年どういうふうになりたいかを、社員が初めてきちんと語り合った点です。もちろん自分たちが社名を決めたからこそ、会社に愛着を持っているというメリットもあると思うのですが、決める過程でディスカッションができたのはすごくいい経験だったと思っています。

## 立ち位置の違いこそが 変革のきっかけに

**浅田** 私は、コンデンサやインダクタといった電子部品の電極材料として使用される金属の粉末・ペーストを作るメーカーの経営企画室で勤務しています。私は事業承継を目指して

3年前に入社しました。当社の役員は60代3人、30代1人という、いびつな構成になっています。世代交代をどうするかというのが、いま直面している課題だと思っています。当社は私の祖父が創業して今期68年目を迎えます。当社は創業以来カリスマが会社を導いていくかたちで右肩上りに成長してきたが、その反面権限委譲が進まず、なかなか世代交代に踏み切れないというジレンマを抱えています。さすがにこの先も70、80代の人に会社をずっと引っ張ってもらうというのは現実的ではないので、世代交代して、カリスマ経営者が1から10まで全部見るという経営体制から、分業体制によるチーム経営にどうシフトしていくかが課題であると考えています。

**高田** 最近営業職が転職をする状況が続いたり、モチベーションが上がらないという声が聞かれました。営業はやはり売り上げを求め



## カリスマ経営から分業体制による チーム経営にシフトしていくのが課題

られますが、価格競争が激しく価格面の差別化が厳しいと、頑張っても評価されない、報われないと感じて営業を辞めたいという人が多くなったのではないかと思います。

営業にはIT機器と計測機器という2つの柱があるのですが、私はどちらかというと計測機器の営業を中心にやっています。時代的にはIT業界が非常に膨らんでいることでそちらにリソースを投入していて、計測機器の営業をやっている人たちが自信を持ってなくなっていました。そこで、私がどのような営業活動をして成果を上げてきたかという事例を持ってエバンジェリストとして全国を回りました。そのなかで、現場の若手営業の人からいろいろ質問をいただいたり、生の声を聞いたりして、こういうやり方もあるんだということに気づいていただけたところが良かったと思っています。

そこで示した事例は、単にモノを売るのではなく、コトのサービスを提供すること。営業先にまず付帯サービスとして提供したのが技術教育。計測機器の使い方を無料で指導するもので、上層部からも現場からも喜ばれました。教育を行うなかで、今の機器が古いという声が上がってくると、そうした現場の意見を基に上層部に機器の更新を提案する。営業先との関係性を変えていくことで、単に機器を使ってもらっただけでなく、管理も含めて当社を支持していただくようになりました。

**竹田** 5人の話は、外部の目を入れるという点が共通していてもおもしろいなと思います。青木さんの場合は、他の事業部からリーダーが来て、他の事業部の目で捉えることで新しいことがいろいろできたということですね。

田中さんは他社のママたちとつながることで、自分たちの置かれている状況がどうなっているかということに気付き合えて、それが大きな力になったということ。

澤尻さんは outward で自分の会社がよく見えたと話ですし、浅田さんも他社で経験を積まれた後、自分が承継する会社に入って、若い世代として異質な視点を持ち帰ってきたということだと思います。

高田さんは、鬱屈している若手たちにこんなやり方もあるということを示して全国に広がっていくという活動だと思います。

こうした外の視点、外部からの異質な視点を持ち込むことが企業の変革につながっていくきっかけになると感じたことはありますか。

**田中** 現在勤務している会社では、会社のサステナビリティ領域に携わっているのですが、

社員のプロフェッショナルスキルを活用して社会に貢献する仕組みのもと、個人事業主やNPOの業務改善支援を推進しています。派遣された社員は、普段ビジネスでお会いしている方々とは異なる社会課題を持っている方と対峙して、そこで自分が役に立てるという経験をさせていただけます。参加した社員からは自分のスキルが社会の役に立ち、感謝の言葉をいただくことで自信がつくことと、異なる立場の方にお会いして、改めて「社会は広いな」ということ気づかされるそうです。こうした状態で改めて業務に向き合うと、普段の業務も別見え方をするという話を聞きますね。

## 異なる立場の方にお会いして、 改めて「社会は広いな」と気づかされる

**浅田** 私は大学院に来て自組織の文化には変えてはならない部分と時代に応じて変化させなければならない部分があるのだと感じています。その時代に応じて変化させなければいけない文化を特定するには、外の視点から第三者的に評価することが大事だと思っています。68年続いてきたトップが一人で全部を見るという体制から、私が事業を承継したときに、どう分業制に変えていくか。社内で固まってしまう文化を変えるのはなかなか難しいので、まずは外の視点を入れるというのが、変革のきっかけとして非常に重要なことだと思います。

## 変化をもたらす 軋轢への対応

**竹田** 皆さんの話から、外の視点を入れるというのが変革のきっかけとして大きな役割を果たしていると感じるのですが、一方で、外の視点や異質な視点というのは、ときにいろんな軋轢を起こしますよね。そのあたりの障壁についてお伺いしたいと思います。

**澤尻** 当社では数年前から、外部から経営層を登用していますが、自分の会社の強み、社員のやる気の源泉が何かをしっかりと考えないまま、外からの強いパワーで引っ張っていくという手法を取るのには、時にとても危険なことではないかと感じています。

うちの良かったところは、個人至上主義みたい



なところやエンパワーメントが強いところだったのですが、管理指標を多く投入したことにより、社内では閉塞感が生まれていて、うちのすごく良かったところを潰してしまうリスクがあるようにも感じています。

**竹田** そうですね。常に外の視点が正しいというわけでもないです。対応の仕方、吸収の仕方次第ですね。他の方はいかがですか。

**青木** 私もまさにそう感じています。私が入社2年目で入った事業部は、外部の血を入れるためにいろんな外部の人が一気に入ってきていて、いま考えると価値観がバラバラだったと感ずります。若手も既存のカルチャーなどをあまり大事にせずに突き進んでいた感もあったのです。最初はそれでもよかったのですが、その後の混乱期に先ほど話した新しいマネージャーが来ました。その方は社歴の長い人だったので、そこでようやく価値観が整理されたということがありました。

**竹田** やるべきことをはっきりと示して、いろんな方向を向いていたメンバーたちを同じ方向に向けたところが大きかったって感じですか。

**高田** 私どもの会社は、トップは親会社から必ず来るのですが、事業が特殊なので、メーカー系や銀行系から来るトップが必ずしも事業を理解しているとは限らず、うちの会社の良いところをなくしているのではないかと感じていました。今回CBSの戦略組織の授業で、歴代の社長がどういった考えをしてきたかを見返してみると、それぞれの時代に合った社長がうちの会社の欠点だった部分を変えてくれたのかと気づきました。

例えば、当社は上にいつでも言える風通しのいい文化があったのですが、あるときから、「ちゃんとした決裁ルートを通して見える化してやりなさい」となった。当時は何故そんな面倒くさいことをするのだ、うちは上の人にも何でも言える文化がいいところじゃないかと思ったのですが、振り返ってみるとリーマンショックが終わった後の厳しい時期だったので、意思決定の過程を明確にしたのは結果的に良かったのかと思います。そのときは異質に感じることも、経営層は時代を先読みして、結構いろいろ考えて進めているのではないかと



## 社長自らがプレゼンし質問にも答える。 なぜ日本ではできないのか

思いました。

**竹田** マクロな環境の変化、外部の大きな流れをうまく感じて、それを伝えるというのはトップの大事な仕事の一つですね。

**田中** マイノリティーの意見を上げていくのはすごく難しいですね。意思決定している人たちが組織のマジョリティーに属していると、トップが本当に意志を持って取り組まないと、マイノリティーの意見は失われてしまうと思います。

**竹田** 何か変革をすると、古いやり方の人たちの仕事がなくなったり、配置転換が起こったりしますからね。

**浅田** 私は、上司の部長と協力して当社に執行役員制度を導入したのですが、長年続いた中央集権的な経営から分業制に変えていくには時間がかかりそうだと感じています。どうしても、これまで当社を引っ張ってきていただいたことへの敬意から対等な議論がなされることは稀ですし、そういった環境も相まって経営層も執行役員や部長といった管理職へ権限委譲を進んでいない状況です。逆に言うと、今後経営を担っていく我々のマインドセットも必要で、各々の考えるビジョンや戦略を明確に言えるようにならないといけなと思っています。そのためには、社内の体制を整備する必要がありますし、権限の配分や権限委譲の進め方も検討していかないと成り立たないなど最近実感しています。

## トップの耳を傾ける姿勢が 安心感を生む

**田中** さきほど直接言える関係という話がありましたが、現場では「思ったこと、気づいたことは声に出す」ということが奨励されています。例えばオンラインの社内イベントでコメントや質問を募集すると、それをちゃんと運営者がキャッチし、トップも「いいね、これ」と発言し、疑問に対してなるべく答えてくれる。発言に対して真摯に上が答えてくれるというのはとても大事だし、変革を求める声に対してオープンであるというのが、現場の身からするととても

安心感があります。

**澤尻** うちの会社もヒヤリハット事例みたいなものを含めて上にあげましょって言うのですが、あげさせる割にしっかり聞かない人もいます。聞いていないってことは側で見ているとわかりますし、それがわかるとやっぱり誰も言わなくなりますよね。

**竹田** 今の話を聞いていると、変化することには、組織の末端レベル、中間管理職レベル、そしてトップの人と、レベルごとにいろんな課題があるんだとつくづく実感しました。組織のいろんな階層の人たちが、常に変化に対応して変わっていく能力を身につけるというのが現代においてはすごく大事なんじゃないかと思うのですが、そういう能力を身につけるにはどうしたらいいでしょうか。

**田中** 私の子どもが通う学校のモットーは「よくみる。よくきく。よくする。」というとてもシンプルなものですが、これは大人にもとても大事だなと最近感じています。人の話をよく聞く、声にならない声にも耳を傾ける。変化や違和感を感じ取ることは若い人たちも管理職も大事にし、「これは違うのじゃないか」という感覚に素直でいてほしいなと思います。

**青木** 私が今いる会社では毎日2回必ずグローバルで全員が参加するWebミーティングがあって、毎回400~500人が参加するのですが、例えば、社長自らがこういう問題があるというプレゼンをしてみんなの意見を聞こうとします。そこで出た意見には、社長が全部答える。わからないものはわからない、できないものはできないって言うのですが、田中さんもおっしゃったように、僕らはそれを聞く心地良いのです。直接言える関係性って非常にいいなと思って。これがどうして日本ではできないのかなというのはいつも感じてしまいますね。



## 変化することを一度躊躇してしまうと、 次の一步を踏み出すのが難しくなる

います。日本的な風土の中でもこういうやり方なら変化にうまく対応できるのではないかというアイデアがある人はいますか。

**澤尻** 僕は自分の会社を見ていて、変化対応というのは結構反射神経みたいなところがあるとも思います。変化することを一度躊躇してしまうと、もうなかなか次の一步を踏み出すのが難しくなるという感覚があって、ベテランになればなるほどその反射神経が鈍くなっていく感じがあります。変化に対して一步踏み出す勇気を失って、面倒くさいとか、恥をかきたくないみたいなバイアスと言いつつがどん

どん自分を堅くしていつているのだろうなと思います。だから、最近よく言うのは、面白かった方がいい、こんなことやって意味あるのかと思ってもちょっと視点を変えて面白いかも思えないと思ってトライしてみたら、学びがゼロだってことはないと思うよと。自分自身でも思うことですが、そういう意識を一人でも二人でも持つ人が増えていったら、変化に対してトライしていく組織になっていくのではないかなと思っています。

**竹田** 結構お年を召した人でも、純粋な日本企業でも、優れた経営者は好奇心いっぱいですよ。若い頃からずっと好奇心を持っていて、偉くなくても好奇心を持ち続けるっていうのも大事なこともかもしれません。

**田中** 未来を語るときには、その未来に生きている人たちと話さなければいけないから、若い人たちが議論の場に入るのは大切だと思います。若い人たちが言いたいこと、考えたことを実現する道筋を整え、リソースをどう持ってき

てサポートするかが私の役割だと考えています。若い人たちのパッションを聞いていると楽しいワクワクするし、これをカタチにしてあげたいという気持ちになりますね。

**青木** 逆に、シニアはシニアでやるべきことや可能性がたくさんあって、シニアが別の立場でいろんなことに挑戦していくということも必要ですね。

**竹田** シニアには経験もあるし、人とのつながりもあるので、若い人が何かしたいときに、いろんな資源をつなげてあげるっていう大事な役割がありますよね。あとは年を取っても好奇心を持って新しいことをやってみるっていうのもすごく大事だと思います。個人として、仕事だけではなくていろんなことにチャレンジをしていくという姿勢は回り回ってビジネスの一

つひとつにすごく効いてきます。  
**田中** さっき先生が視点というお話をされていましたが、例えば私生活も含めていろんな立場の自分があると、仕事もいろんな方向から見られるようになって飽きずに楽しめるのではないかな、と思います。

**澤尻** 仕事ばかりしていたらダメだなってすごく感じますね。

**竹田** 仕事以外にも本気で一生懸命になれるものを何か持っているということが人生を豊かにしますよね。外部からの新しい視点を取り入れて好奇心を持って本気でやるということは、変化対応していくということにつながります。CBSでの学びが皆さんの変化につながっていると嬉しいです。本日はありがとうございました。

### More knowledge



人材の多様性(ダイバーシティ)そのものではなく、共観(様々な人の立場になって見ること:多元的視点取得)が組織の創造的成果につながることを示した本です。

「共観創造:多元的視点取得が組織にもたらすダイナミズム」白桃書房、2023年 竹田陽子 著



3次元情報技術(3次元CAD、CAE、CAM、3Dプリンター)が製品開発組織に与えるインパクトについて研究した本です。

「プロダクト・リアライゼーション戦略—3次元情報技術が製品開発組織に与える影響」白桃書房、2000年 竹田陽子 著

### 中央大学ビジネススクール教授 竹田 陽子 TAKEDA Yoko

【専門分野】 イノベーションの戦略と組織  
【担当科目】 ビジネスモデル戦略論/現代社会の経済学  
【略歴】 博士(経営学)(慶應義塾大学)/市場調査会社勤務・国際大学グローバル・コミュニケーション・センター専任講師・助教授、横浜国立大学助教授・教授、東京都立大学教授を経て現在に至る。東京工業大学特任教授兼務。



# 日本企業は 人材マネジメントの 流行にどう向き合うか?



キャリア自律  
オンボーディング  
ハイブリッドワーク  
HRBP  
経路  
グローバル  
人事  
健康経営  
本戦略  
MBO  
LGBTQ+  
OKR  
リファラル採用  
従業員エクスペリエンス  
組織開発  
越境学習  
メンタリング  
DE&I  
スキリング  
リファラル採用  
成果主義  
働き方

人事実務の世界には、時代の流行り廃りがあります。たとえば、近年話題の「エンゲージメント」「ウェルビーイング」「リスキリング」「タレントマネジメント」「ダイバーシティマネジメント」「ワークライフバランス」といったカタカナ言葉は、欧米企業の人材マネジメントが日本に輸入されて流行となっている典型例でしょう。最近では日本発の「人的資本経営」もあります。こうした人事業界の流行はとく言葉が先行しがちで、人事コンサルタントや研究者がそれぞれに主張を展開することもあいまって、企業の多くが困惑し右往左往しています。

こうした現象は、今に始まったわけではありません。過去にも「成果主義」や「キャリア自律」、「戦略人事」といった言葉が並べられて、日本

的雇用慣行を変革する必要性が主張されたことがありました。しかし、これらの流行も日本企業の人材マネジメントの変革に活かされたとはいえ、また企業の持続的成長に貢献したのか否かについても十分な効果検証がなされないまま、一時のブームとして片付けられてしまっています。

企業経営の中核を担うビジネスパーソンは、こうした人材マネジメントの流行り廃りにどのように向き合っていくのでしょうか、「人的資本経営」に代表される今日の流行のなかに何を見出していくべきでしょうか。企業の経営企画や人事管理の最前線で活躍するCBS学生の皆さんと議論しました。

## 参加学生



**土屋 隆広さん**  
株式会社セブンイレブンジャパン/人事部 人事企画マネージャー  
店舗勤務、フランチャイズ加盟店への経営アドバイザーを経験後、人事部門へ。「イキイキ」と社員が働くことができる会社を目指し、各種人事制度の施策・立案・運用のプロジェクトに従事。



**関口 まどかさん**  
株式会社ニールズヤードレメディーズ/人事マネージャー  
現在はコスメ業界に所属。前職のアパレル業界で営業職としてキャリアをスタートし企画職を経て人事領域へキャリアチェンジ。その後コンプライアンスや人材開発と人事領域は幅広く網羅的に経験。強みは複数事業部で培った現場経験を持つ人事であること。人的資源管理を含む経営的視点を磨くためCBSへ入学、2児の母。



**鄭 寿彦さん**  
東京地下鉄株式会社/人事部付 課長(グループ会社出身)  
2005年、東京地下鉄(東京メトロ)に入社。人事部にて異動関係実務を担当したのち特例子会社へ転出。帰任後は、経営計画の策定や鉄道事業の計画管理などに従事し、現在は、鉄道系グループ会社2社にて人材マネジメントを担当。将来を見据え、本場に「人のためになる仕事」を実践できる知と自己変革を求めてCBSに入社。



**石井 堯之さん**  
株式会社キャスト/執行役員  
大学卒業後、オーストラリアでのワーキングホリデーを経て、医療/人遺援助系NGOに勤務。その後ベンチャー企業2社でIPOや管理部門責任者を経験し、2023年4月より株式会社キャストにて執行役員としてジョイン。これまでの実務経験にMBAで学ぶ形式知を組み合わせることで、チェンジリーダーを目指すべくCBSに入社。

**島貫** 近年の人事のトレンドとして、「人的資本経営」や「リスクリング」「ワークエンゲイジメント」と並んで、「ジョブ型雇用」があります。「日本企業はジョブ型人事制度に転換すべき」という主張がありますが、皆さんの会社にジョブ型は適しているのでしょうか？

**石井** 私はITベンチャーでのキャリアが長く、その観点からすると一部の専門性の高い職種を除いてはジョブ型には懐疑的な立場です。経営側の視点では適材適所の人事配置ができず、人材配置や人事異動の流動性が制約されるため、特にスタートアップ企業においては良い結果を期待するのは難しいと思います。また、日本の雇用制度ではジョブ型には限界があり、ジョブがなくなった場合に解雇ができず問題が生じる可能性もあるでしょう。従業員側の視点では、ジョブ型によってキャリアが狭まる可能性もあると考えています。

**関口** 前職ではメンバーシップ型の会社だったのですが、何もできない状態で入ってきた方を育てる形なので、ジョブ型の役割や働き、制度上の良さのようなものが転職市場で活発化していく中では多少なりとも有効性があるのではと感じています。

**鄭** 私の会社は鉄道会社で、従業員の約8割が現場で働いています。24時間365日稼働する現場の仕事には、知識や経験が必要です。どんな状況にも的確に対応できるよう、実地経験を積みながら少しずつ仕事の幅を広げ、練度を高めていくことが求められます。強いて言えば、専門領域ごとに仕事を系統立てていく、職種という概念はジョブ型に近い考え方もありません。例えば、車両のメンテナンススタッフは、基本的に車両の技術を中心にキャリアを築いてい

くことが一般的です。社内には職種を超えて協働するセクションもありますが、他の仕事とのシナジー確保などを考えると、いわゆるジョブ型が自社に適しているとは言いえないように感じます。

**土屋** ジョブ型とメンバーシップ型の選択は、企業の戦略やビジネスによって大きく異なると考えています。弊社は営業現場の社員が全社員数の約半数を占めており、その約1/3がOFC(オペレーションフィールドカウンセラー)と呼ばれるフランチャイズ加盟店向けの経営アドバイザーです。これは弊社のビジネス上、必要な職種であり、この職種を経験するからこそ、他部門で活躍できる部分もあることから、弊社においてはメンバーシップ型が適している部分と言えるかもしれません。一方で、今年から新たに専門性を活かしたキャリアを考えることができるエキスパートコースを人事制度に導入しました。このコースはジョブ型の要素が強いことから、それぞれの企業で適した設計が重要だと思います。

## 最近のトレンド ジョブ型雇用

**島貫** 「ジョブ型かメンバーシップ型か」という議論について、皆さんはどのような考えを持っていますか？

**石井** 私は自社の組織にフィットするかどうかという観点でみますね。

**関口** 私は逆に「現在の社会では、それを克服しなければならない状況」という問題提起のように感じています。これまで、メンバーシップ型や日本の雇用慣行が良いと言われ、育成が重視されてきました。しかし転職市場の活性化などを考えると、個々の能力やスキルに焦点を当てる必要があるのかもしれない。社会が変化し、ジョブ型を受け入れることが自然になったのだと感じています。

**土屋** それぞれの企業に合った雇用にすることが重要であり、ジョブ型・メンバーシップ型の二択ではないと考えていますので、すべての企業がジョブ型という風潮になるのは、あま

り好ましくないと考えます。ジョブ型は個人にフォーカスされていくものであり、個人の自律的なキャリアを考えていく上では、ジョブ型を検討するというのも、人事には求められていると捉えています。

**鄭** ジョブ型が注目されるようになったのは、昨今急速に成長する海外企業の影響も大きいと思います。我が国ではジョブ型という呼び方をしていますが、どちらかというと雇用や賃金全体の仕組みを指すのではなく、職務中心の職務給への改革が主旨になっています。年功型賃金を職務給に改め、優秀な労働力を成長領域に移動させて産業競争力の向上を目指すという考えです。つまりジョブ型は、企業の成長というそもそもの原点に立ち返れば、あくまでも手段のひとつであり、仕事の性質や向き不向きを適切に判断することが重要だと考えます。

**土屋** 異なる視点で意見を出させていただくと、日本人は社会人になると学びを怠ると言われることがあります。ジョブという概念は自身の進むべき道を描きやすいため、日本人の学びに対する問題提起につながるという側面があると考えています。ジョブ型の導入により、企業だけでなく日本全体でも学びの文化が醸成され、底上げが図られる可能性はあると感じています。社員たちに学ぶ意欲が生まれることは、非常に良いことですね。

**島貫** ジョブ型よりメンバーシップ型が相応しい面はありますか？

**関口** ジョブ型は明確に役割を担うポジションに適している一方、適応力が必要なポジションの人材を育てる場合はメンバーシップ型の方が適していると感じます。人事や経理など特定の職務に限定されるのではなく、より広範な社員や会社全体に対してパフォーマンスを発揮するゼネラリストの育成に活用されることが多いです。また、次期経営者の育成にもメンバーシップ型を使う場合もありますよね。ジョブ型とメンバーシップ型を厳密に切り分けるのは難しいと感じています。

**鄭** 弊社では、社員に「長く働いて力を発揮してほしい」「自分の志した仕事に誇りを持って専念してほしい」というメッセージを発信しています。鉄道の仕事には、駅員や乗務員といった目に見える仕事だけでなく、施設の管理やメンテナンス、トラブル対応などバックヤードの仕事も多くあります。各職種の仕事を長期に

## 変化を自然に受け入れ、将来的にも働き続けられる社会を築くために、浸透させるべき

わたってしっかりと習得し、職種と職種の間にある隙間を埋めながら、鉄道という広大なシステムをスムーズに動かすための専門性を高めています。このような観点に立てば、メンバーシップ型が相応しいと言えるでしょう。一方で特定の専門職など、ジョブ型が適する場面もあるように感じます。例えば、イノベーター人材を成長領域に配していくような場面には、ジョブ型に近いスタイルも必要になると思います。

**島貫** ジョブ型人事制度が自社に合うのかという点だけでなく、「ジョブ型」という考え方がなぜ注目されるようになったのか、その目的や意図を考えることが重要です。ジョブ型とメンバーシップ型のように、トレンドは対になる概念を意識して考えると良いですね。

**島貫** 次のトレンドは「ダイバーシティ」です。近年では「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」,さらに最近では「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」と言われるようになりました。この変化をどのように捉えていますか？

**関口** ダイバーシティは性別の差や、障がいの有無など、個人の違いに焦点が当てられがちですが、私はダイバーシティが特別なことではないと思います。現在の少子高齢化といった労働力不足の中で、長く働ける人材を求めてインクルージョンの考え方が呼び起こされてきたのではと。そのような状況においては、ダイバーシティとインクルージョンを大々的に言い立てること自体が少し違和感のように感じます。働く職場では色々な人がいて当たり前。互いに価値を共有し、違いを認め合うことで新しいイノベーションが生まれます。ダイバーシティ・インクルージョンという言葉だけ切り取ってフォーカスするのではなく、その変化を自然に受け入れ、将来的にも働き続けられる社会を築くために、浸透させるべきだと私は受け取っています。

**島貫** 社会がようやくそういう状況になってきたと。

**関口** もともと色々な人はいたと思います。雇用環境や募集形式などで、人々を不自然に区分けしてしまう制度や仕組みが生まれてきたかと。最近では働き手を増やすために、女性向けのハローワークやマザーズハローワークなどが設置されていますが、実際には昔から女性は働いています。フォーカスが偏ってしまい、

自然に進んでいた流れを変えてしまったのかもしれませんが。特定の側面にだけフォーカスするのではなく、インクルージョンの考え方を通じて解決すべき問題に取り組むべきだと感じています。

**石井** ダイバーシティに対する形式的なアプローチではなく、私たちが個人々人として多様な人々とどう向き合うかは重要なこと。それを受け入れる我々の根本的な考え方や対応が変わらなければ、形式面をいくら整備しても世の中は本当のダイバーシティにはならないと思います。私には発達障がいを持つ子どもがいるのですが、子育てを通じて「人々は個性を持っていて、こちらがそれにどう向き合うかが重要である」とことを実感しました。自分の意見を押し付けずに、相手の価値観に寄り添って行動する。ダイバーシティって大げさなことというよりは、もっと身近で日々の生活の中に当た

## トレンドの変化 ダイバーシティ

り前にあるものだと気づくことがまずは重要だと思います。

**土屋** 10年ほど前に日本にダイバーシティという言葉が登場したとき、私は大きな変化を感じました。それまで男性中心の長時間労働が一般的だった日本において、ダイバーシティという言葉が浸透することによって、企業の意識が変わってきたように思います。弊社も同様で、ワークスタイルの変革に向けた動きも生まれました。しかし、最近のインクルージョンからエクイティへの言葉の変化には、どこまで言葉の意味を理解できているかは疑問に思う部分もあります。

**島貫** 日本企業が理解しやすい言葉に変えたほうがよい？

**土屋** 言葉も変えるというよりも、言葉の意味を理解せずに使っている方が多いため、言葉が先行している印象があります。

**鄭** 特例子会社に2年間出向した経験があります。特例子会社とは、障害者雇用促進法に基づく会社です。知的障がいのあるスタッ

フに主に社内施設の清掃を担ってもらった現場で、管理の仕事もさせてもらいました。当時よく接していたのが「ノーマライゼーション」という言葉です。障がいのある人もない人も互いに支え合い、明るく豊かな生活を送る社会を作ろうという意味です。特例子会社では、個々の能力や特性に合わせて仕事のやり方を変え、持てる力を最大限に活かす工夫をしていました。これは、今で言うエクイティの考え方そのものだと思います。ダイバーシティがD&Iになり、DE&Iへと変化してきましたが、その本質は、ノーマライゼーションと共通する部分も多いように思います。言葉とともに概念がアップデートされていくことで、事柄の意義がより浸透し、目標設定が促されます。この変化はそのような意味で効果的だと思っています。

**関口** インクルージョンという言葉に、焦点を当てる必要性理解が求められていると感じます。一緒に働きながら個性や違いを認め合い、お互いを補い合うこと。会社が場を整えたりする中で必要に迫られてインクルージョンという言葉が使われた。また必要性に迫られた時、何か新しい言葉が生まれて、働きやすい世の中が変わっていくのかと感じています。

**島貫** 人事のトレンドの変化を見逃さないこと、「ダイバーシティ」から「ダイバーシティ&インクルージョン」のように、トレンドワードが変化するタイミングをうまく捉えて人事施策を打ち出していくことが大切ですね。また、トレンドの変化は、それまでの企業の人材マネジメントの考え方や価値観を問い直す機会になると感じました。

フに主に社内施設の清掃を担ってもらった現場で、管理の仕事もさせてもらいました。当時よく接していたのが「ノーマライゼーション」という言葉です。障がいのある人もない人も互いに支え合い、明るく豊かな生活を送る社会を作ろうという意味です。特例子会社では、個々の能力や特性に合わせて仕事のやり方を変え、持てる力を最大限に活かす工夫をしていました。これは、今で言うエクイティの考え方そのものだと思います。ダイバーシティがD&Iになり、DE&Iへと変化してきましたが、その本質は、ノーマライゼーションと共通する部分も多いように思います。言葉とともに概念がアップデートされていくことで、事柄の意義がより浸透し、目標設定が促されます。この変化はそのような意味で効果的だと思っています。



あくまでも手段のひとつであり、仕事の性質や向き不向きを適切に判断することが重要

**島貫** コロナ禍において医療・福祉、物流、小売、公共サービスに従事する方々が「エッセンシャルワーカー」と呼ばれ注目されるようになりました。「エッセンシャルワーカー」という呼称の登場や注目のされ方についてどのように考えますか？

**鄭** 私がいる鉄道業は、典型的なエッセンシャルワーカーのひとつです。コロナ禍においても、鉄道は休業要請の対象外で、輸送を必要とする人々の支えとして確実に機能すべく、日夜多くの社員が現場で汗を流していました。エッセンシャルワーカーは非常時に必要とされる存在であり、社会基盤を支える重要な役割を果たしていると思います。ジョブ型雇用の議論が進み、ホワイトカラーに焦点が当たりがちですが、社会経済や市民生活を安定的に維持するためにはエッセンシャルワーカーが不可欠です。エッセンシャルワーカーという単語が出てきたことは非常に重要なことだと思っています。

**土屋** 弊社のコンビニ経営も、コロナ禍にエッセンシャルワーカーとして捉えられました。このエッセンシャルワーカーという言葉が出たことで社会を支えるライフラインのひとつであるコンビニエンスストアの仕事の価値を社員が再認識する機会となりました。これはエッセンシャルワーカーという言葉が出たことによるプラスの側面であると思っています。

**関口** 弊社の飲食店や直営店、サロンセラピストなどは休業要請時に休業しましたが、休業再開後は出勤せざるを得ませんでした。彼らの仕事は対人接客がメイン業務であり、AIでは代替できません。カウンセリング接客や温かい食事の提供、セラピーなど、人の心が必要な職種です。エッセンシャルワーカーには医師

や看護師、鉄道関係、コンビニの従業員などさまざまな職種が含まれますが、すべてが対人関係において体を張る仕事。これからも求められる存在ですし、災害や危機時に現場で尽力して下さる姿には感謝しかありません。エッセンシャルワーカーというワードは、まさに時代のトレンドとしてフォーカスしないといけないと思います。

**石井** もともとブルーカラーと呼ばれていた人々が、エッセンシャルワーカーという名前が変わっただけだと思っています。コロナ禍において政府がエッセンシャルワーカーという言葉を用意的に使ったわけですが、コロナ以前においても必要とされる人材であることには変わりなかったと思います。日本社会をひとつの組織と捉えたときに、それを経営している政府が意図的に作り出した評価的インセンティブ。つまり、これまでブルーワーカーと呼ばれていた人たちが、世の中にとって大切な存在であるという社会的承認を行うための人事施策のようにも感じられました。

## トレンドを創る意味 エッセンシャルワーカー

**鄭** 皆さんの異なる視点を知ることで、エッセンシャルワーカーという言葉やその仕事の価値を再認識することができました。同時に、現代、そして将来の労働者のニーズを捉え、それにマッチしたアプローチが必要だと感じました。特に重要なのは、その仕事に就こうという人々が持続的に生まれる状態を作り出すということです。そのためには、仕事をもっと魅力的なものにしていく必要があります。ここに人材マネジメントのトレンドを取り入れる価値があるんだと思います。職務給の考え方や就業環境の改善、コンティンジェントワーカーや副業・兼業の活用などを含め、さまざまな要素を議論の対象にする余地があると感じました。

**島貫** 人事のトレンドワードは社会的な関心にも広がっています。人材マネジメントが経済的価値だけでなく社会的価値にも貢献する役割があることを気づかせてくれますね。

**島貫** トレンドの最後は「戦略人事」です。戦略人事は20年前から語られています。トレンドのロングランとも言えますが、どのように考えますか？

**土屋** 私は人事を10年間担当してきましたが、戦略人事という言葉は当時から存在していました。しかし直近5年間ほどで、戦略人事の価値が変わってきたと強く感じています。人材版伊藤レポートの登場などにより、経営戦略と人の戦略を同じ方向に向けることの重要性が問われています。弊社でも経営戦略の見直しが行われ、人事もどのように人材を考えていくかが重要な課題となっています。以前のよう感覚的に人事のシステムを運用していた時代から、体系的に考えられるようになったことは大きな変化です。おそらく人事の世界では、「人材」という人的資本をマネジメントする人事部門の変革が企業の成否を分ける重要な要素になっていると思います。

**関口** 人事は労働者を受け入れて働いていただく立場にあるため受け身になりがちです。ともすれば退職といった場面では労働者の方が強くなったりもします。戦略人事という言葉の登場は、受け身や守りの人事ではなく、時としてアクティブに攻める必要がある時代になったことを意味していると捉えています。しかし、人事は評価や昇給などを検討提案させていただく立場

でもあり、軽率に強気な対応をすべきではないのかなど。生活や価値観が変わり、リモートワークの普及や兼業・副業の増加により、仕事と生活の境界が曖昧になっている状況においては、人をしっかりと見つめ、経営戦略に声を発する必要があります。安易に行動することは避け、ゆっくりと慎重に意識を変えていこうと考えています。

**石井** 戦略人事は既にトレンドとして定着していて、その役割も変化していると思います。人的資本の経営と言われる中で、人事戦略と経営戦略が一体化していく観点で言うと、経営企画と人事が統合されていくと考えています。今後、どのような名称になるのかは分かりませんが、戦略人事というよりは、戦略を超えた「経営人事」というワードが出てくるのではないかと。

**鄭** これまで戦略人事を意識してこなかった分野が、今この時期にその重要性に気づくチャンスと言えます。このトレンドが継続することは、全体として非常に良い流れだと思います。戦

略人事の考え方は人事が単独で動くのではなく、経営戦略と連動することですが、未来を正確に予測するのが難しい時代にあって、そもそも将来をどう描き、そのためにどんな戦略をセットするのか、といった部分も含めて担える人的資本を分厚くし、最大限活用していくことが重要になるはず。今後も世の中で人材マネジメントをめぐる様々な取り組みが起こり、この戦略トレンドは続いていくと思います。

**土屋** 人的資本の開示については、これまで人事は定性的な要素が強かったことに対して、人材一人ひとりが持っている能力や資質が企業価値を高める要素として重要視されることは大きな変化だと考えています。ただ単に数字を開示するだけでなく、人事が本質的に数字の改善に意識を向ける必要があり、このマインドチェンジが非常に重要なことだと思います。人事が注目を浴びていることを改めて感じる次第です。

**島貫** 「経営人事」が将来のトレンドになるという予想は面白いですね。人材マネジメントが経営活動であることを明確に示していると思います。人材マネジメントには、人間という経営資源を扱うという点で、戦略やマーケティング、財務会計などは異なる特徴があります。経営視点と労働者視点の両方を大事にするという人材マネジメントの本質を忘れないようにしたいものです。

**島貫** 議論を振り返って、トレンドへの向き合い方についてどのようにお考えですか。

**鄭** 私がもっとも重要だと思うのは、本質を見極めることです。トレンドや言葉の文字面に翻弄されないようにすること。トレンドには影響力があります。しかし、だからこそ、その背後にある理由や本質を見抜く能力が必要になるのだと思います。日本には約360万の企業がありますが、その99.7%が中小企業で、ここに従業員の約7割がいます。人材マネジメントのトレンドは大企業に焦点が当たりがちで

## 戦略人事というよりは、 戦略を超えた「経営人事」

ですが、特に日本においては、経済の中で大きな役割を果たす中小企業の取り組みにも注目し、そこにある独自の価値にも着目しながらトレンドを考えていくことが大切だと感じました。

**土屋** こうしたテーマで対話やディスカッションをする機会はなかなか無いと思いますが、自分の考えを言葉にしてアウトプットすることが重要だと感じました。社内でもこのような取り組みを試してみようかなと思っています。様々な人の考え方を理解でき、さらにインプットも増えていくので、今回の対話は本当に貴重な場でした。ありがとうございました。

**関口** 今回のトレンドワードの話し合いを通じて、時代の流れの中でその背景に注目すべき重要なキープポイントがあると学びました。今後必要となる制度や企業の仕組みを作る際、そこで働く人や価値観を踏まえた人事がもっとも重要なヒントであり、経営層などが見落とし

## 長期のトレンド 戦略人事

ている部分に私たちが気づきを提案していかなくてはと感じました。

**島貫** テンドに振り回されてはいけないという考えは変わりましたか？

**関口** そうですね。「トレンドに振り回されてはいけない」が、「トレンドにうまく着目しよう」に変わりました。笑

**石井** テンドの本質的な側面や、トレンドをどのように活用するかを考えることが非常に重要だと感じました。また、人事領域のトレンドの多くが欧米からやってきますが、人的資本の考え方などはじめ、日本では昔から人を資



本として大切に考えてきたと思います。欧米の人材をフローとして捉える考え方から、いやいや人材は「資本」だという考えに世の中の的に移行しつつあると思いますが、日本は昔から人材を「資本」として考えてきたのに、欧米発信のトレンドに乗せられているように見えま


ずし乗らざるを得ない状況もあるように感じています。  
**鄭** 自分が所属する組織や社内で、どのようなトレンドを創り出していかも重要な観点ですね。世の中のトレンドをキャッチし、それをどのように解釈して組織内で新たなトレンドを発信していくか、そのためにCBSで勉強しているのどと感じています。このようなアウトプットを通じて、組織内のトレンドを形成していき


たいと思います。  
**島貫** 人事のトレンドについて議論しましたが、言葉が持つ力は大きいと思います。トレンドは自社の人材マネジメントの特徴を再認識したり、人材マネジメントの本質を考えたりするきっかけを与えてくれます。また、トレンドを振り返ることで、人材マネジメントが経済的な価値だけでなく、社会的な価値を提供していることも理解できました。近い将来、皆さんが主役となって、より良い企業や社会となるための人事のトレンドを創ってくれることを期待しています。



## 仕事の価値を社員が 再認識する機会となりました

### More knowledge

 最近の代表的なトレンドである「人的資本経営」について解説した特集号です。  
「日本企業の人的資本経営」―一橋ビジネスレビュー―  
東洋経済新報社、2023年 一橋大学イノベーション研究センター 編

 人材マネジメントの考え方やフレームワークについて説明した本です。  
「グラフィック ヒューマン・リソース・マネジメント」  
新世社、2023年 守島基博・島貫智行 編著

中央大学ビジネススクール教授  
**島貫 智行 SHIMANUKI Tomoyuki**

[専門分野] 戦略的人的資源管理論、人材ポर्टフォリオ論、ダイバーシティ&インクルージョン  
[担当科目] 人的資源管理/インセンティブ・マネジメント  
[略歴] 博士(商学)(一橋大学)/総合商社人事部門勤務後、山梨学院大学現代ビジネス学部専任講師、一橋大学大学院商学研究科専任講師、准教授、同経営管理研究科教授を経て現在に至る。

