

自律と成長を促進する HR テクノロジーFuel50 特別対談

人材マネジメントの潮流 ～変えるべきことと変えざるべきこと～

(2020年8月28日収録)

対談者プロフィール

学習院大学教授/一橋大学名誉教授 守島 基博 氏



1980年慶應義塾大学院社会学研究科修士課程卒業。1986年米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論で Ph.D. を取得。カナダ国サイモン・フレーザー大学経営学部助教授。1990年慶應義塾大学総合政策学部助教授、98年同大学院経営管理研究科助教授・教授、2001年一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より学習院大学教授、2020年より一橋大学名誉教授。戦略的人材マネジメント論、特に企業の競争力に寄与する人材マネジメントのあり方を多様な側面から研究している。米国を中心とした海外研究専門誌の編集委員になっており、政府審議会などの委員参加も多数。

HR エグゼクティブコンソーシアム代表 楠田 祐 氏



NEC など東証一部エレクトロニクス関連企業3社の社員を経験した後にベンチャー企業社長を10年経験。会長を経験後に中央大学ビジネススクール客員教授(MBA)を7年間経験。2015年は日

テレの NEWS ZERO のコメンテーターを担当。2016年より大企業30代の人事育成「人事リーダーズスクール」のコーディネーターを担い、これまでに620人指導。同年より人事向けラジオ番組「楠田祐の人事放送局」のパーソナリティを毎週担当。2020年4月にはリスナー計140万人を突破。2017年より大企業120社が会員のHR エグゼクティブコンソーシアム代表就任。2018年より人事向けラジオ番組「楠田祐の人事セントラルステーション」のパーソナリティを担当。リスナー計15万人を突破。2020年より大企業20代の人事育成「戦略人事の基礎スクール」の座長を担当。

はじめに

タレント株式会社では、2020年より自律と成長を促進するHR テクノロジーFuel50の提供を開始いたしました。Fuel50は2014年にニュージーランドの女性組織心理学者2名によって開発されました。現在は14カ国語に対応し、全世界80社以上で利用されています。今回はこれからの日本企業に必要とされる人材マネジメントの在り方を、日本の人材マネジメント研究の第一人者である守島教授とHR エグゼクティブコンソーシアムの代表を務める楠田氏に語って頂きました。

(対談内容サマリー)

- ・ シリコンバレーのグローバル企業に学ぶ働き方の変化
- ・ 日本企業が変わらなければいけない理由
- ・ ワークエンゲージメントがアウトプットを上げる
- ・ 仕事自律ありきのキャリア自律
- ・ 価値観の多様化とコミュニケーション変革
- ・ 2種類の心理的安全性
- ・ 人事が変えるべきことと変えざるべきこと

シリコンバレーのグローバル企業に学ぶ働き方の変化

楠田：2017年、アメリカ合衆国のカリフォルニア州だけのGDPは英国を抜きました。¹デトロイトを中心とするアメリカ中西部のラストベルト²領域の停滞により、肉体的な労働や、その組織、仕事の進め方、働く人の価値観が大きく変わりました。シリコンバレーの働き方は、知的労働であり、組織の構造や仕事の進め方、働く人の価値観は多様化しました。同じ知的労働でも、ニューヨークの価値観とも違います。シリコンバレーではより、自由、自律が大切にされています。

守島：東海岸はまだまだ以前の働き方がのこっていますが、西海岸は仕事やキャリアに対する向き合い方が全然違います。キャリアは自分で築いていくものという考えが強いです。キャリアがうまくいけば、お金持ちになり、生活が豊かになる。だからこそ、

¹ カリフォルニア州 2兆7470億ドル、英国 2兆6250億ドル

² Rust Belt : 錆びた地帯、「rust」は「錆」という意味で、使われなくなった工場や機械を表現

一つ一つの仕事に対して一生懸命に取り組めます。仕事に対してはキャリアに対しては真摯に向き合っています。結果として、仕事に対するエンゲージメントも高くなります。

楠田：シリコンバレーは、サンディエゴから今ではサンフランシスコのベイエリア周辺にまで名だたる企業が集まっていますね。

守島：今ではベイエリアまででなく、シアトルまでがひとつの労働市場になっています。地理的に間にあるオレゴンは気候も良く、物価も高くないため、住みたい街として人気があります。オレゴンも労働市場に組み込まれてきており、西海岸は労働市場として自由な動きが整備されています。

楠田：夕方は4時に自動車帰宅し、家族と夕食を食べ、子供が寝てから、家で仕事をする。このような柔軟な働き方と人材マネジメントのやり方は、シリコンバレーにあるインターネット業界だけで通用するのでしょうか。日本の伝統のある製造業の方たちは「それはインターネット業界だからできる」とおっしゃる人もいます。シリコンバレーで有名なセールフォース・ドットコムやシスコシステムズなどグローバル企業の日本支社でもエンゲージメントが高いです³。同じくシリコンバレーに本社のあるオラクルの在宅勤務マニュアルには「マネージャーは部下に対して家族を一番大切にしてください。第二にパフォーマンス。」と記述されており、日本オラクルでも翻訳されて、現在も使用されています。彼らは世界中でセミナーや講演を行っており、東海岸やヨーロッパの伝統のある製造業も彼らから学ぼうとしています。

日本企業が変わらなければならない理由

楠田：日本企業は働き方を変えずに、グローバルに加速していく世の中で戦っていけるのでしょうか。

守島：日本企業は変わっていかなければ、グローバル市場から置いていかれます。以下の三つはアメリカで在宅勤務が進んだ理由ですが、日本にも学ぶべき点があります。一つ目は女性活躍。これからはますます女性が進出すべきです。いくら進んでいるアメリカといえども、物理的に育児は女性に関わる部分が多いです。早く帰宅して、子供と過ごす時間を確保することが必要となるため、柔軟な働き方が必要なのです。二つ目は中核的なワーカーのメンタリティの変化です。従来ラストベルト的な製造業のワーカーが標準であったのが、ITに変化しました。ITに従事するハイテクな知識を持つ人たちは、自分たちのライフスタイルを変えようとはしません。自分が大切だと思うもの

は大切にしたい。夕方に帰宅して家族との大切な時間を過ごしたい。これはミレニアルズにも共通するものです。三つ目はグローバル化。アメリカの場合、企業の拠点間でサンフランシスコからニューヨークに移動するには6時間半かかり、時差も3時間です。そのため従来から遠隔作業せざるを得ない状況があり、その後徐々にグローバル化していきました。ニューヨークから見るとサンフランシスコとの距離感もヨーロッパとの距離感もアジアとの距離感もほとんど同じ。このような環境下、アメリカではテレワークが浸透しました。ある調査によると2019年10月時点で週2日テレワークを行っている企業が30%程度。コロナが起こる前でもアメリカの一部の業種ではテレワークが実施されていたため、インフラ面でも考え方の面でも整備されており、今回のコロナの状況下においてもテレワークへの移行が進んでいます。ただ、アメリカ企業も苦勞しているのは同じです。「どのようにリモートで働いている従業員をマネジメントするか」というテーマのウェビナーが頻繁に開催されています。日本と違う点は、アメリカは企業の一部テレワークを実施していたため、すでに知識としてやり方の経験があったこと。これをどのように横展開するのかを今行っています。



楠田：パンデミックの影響で世界中がリモートでどのようにマネジメントするか悩んでいますよね。

ワークエンゲージメントがアウトプットを上げる

楠田：経済産業省の資料によると働き方改革第二章は「エンゲージメントと生産性向上」と言われています。守島先生は最近の講演でも、働きがいとワークエンゲージメントを分けてらっしゃいますよね。この違いを企業の人事の方は整理された方が良いと思います。こちらの違いを解説頂けますか。

守島：「働きがい」とは働く意味。「何のために仕事しているのか」ということです。パーパスやミッションに近い。極端に言えば、対象が仕事でない場合もあります。子供を育てる、家庭を円満に保つ、お金持ちになる、サーフィンをやるなどでもいいわけです。「働きがい」は働く意味なので、それは何であっても良い。ただ、企業としては、「働きがい」に仕事絡んでほしい。日本の場合、高度経済成長期はそれがうまく回っていました。仕事

³ Great Place to Work®による日本における「働きがいのある会社」ランキングでセールフォース・ドットコムは2019年・2020年第1位、シスコシステムズは2018年第1位を受賞

を頑張ることで、給与が上がり、結果として生活が良くなっていたからです。仕事を頑張ることが自動的に家庭を良くすることに繋がっていたのです。しかしながら、近年はミレニアル的な考え方になり、仕事と絡まない「働きがい」を持つ人が増加しました。これが一つのポイントであり、企業は仕事を通した「働きがい」に戻していかなければなりません。一方、「ワークエンゲージメント」は仕事と本人の関係のあり方のことです。「仕事に没入しているのか、頑張っているのか、どれだけ熱量をかけているのか。」の指標です。働く理由は何であっても良い。Fuel50ではワークエンゲージメントの要因や満足度も見える化できるようですね。

仕事が面白いから、お金がもらえるから、家庭にいい生活が提供できるから、子育てができるからであってもよいのです。仕事に対して本人がどういう感覚をもっているかなので、より生産性やパフォーマンスに近い。「働きがい」を指標にすると、働く意味が仕事でない人は対象外になってしまうが、エンゲージメントが高い人というのはそれが何であっても良い。ワークエンゲージメントを指標として使うことは正しいと思います。

楠田：生産性を向上させるために RPA⁴に取り組む日本企業が増加していますが、課題はありますか。

守島：生産性を上げるためにはコストを下げる方法とアウトプットを上げる方法があります。日本の生産性向上はコストを下げる方へずっと努力してきましたが、コスト削減には限界があります。ものを作るときに、どう頑張ってもコスト 0 円にはできません。一方、アウトプットを上げる方は、いくらでもいろんな方向にいく余地があります。私は日本の生産性向上は今までのコスト削減型から転換期に来ていると思います。RPA はコスト削減の方向であり、限界がきます。これからはどうやって創造性を上げていくのか、アウトプットを上げていくのかを考えていかなければなりません。「どうやって新しい商品やサービスを作っていくか」を考えることが大切です。

楠田：モノづくりはコストダウンによって価格を抑えてお客様に提供するというプロセス。日本企業は製造業の組み立てを中心とするコスト削減のプロセスが今も行われているということですね。

守島：製造業がベースの経済なら良いのですが、これからハイテクを使って新しいものを作っていくためには、新しい生産性が必要になります。

仕事自律ありきのキャリア自律

楠田：P.F.ドラッカーの「ポスト資本主義社会」という 1993



年に日本語訳が発売された本の 168 ページにこう載っています。これまでの生産性向上は仕事のやり方を変えれば良かった。しかし、これからは知的な仕事やサービス産業の仕事が増える。これまでの組織はオーケストラの指揮者がいれば良かったが、これからはジャズバンドだと続けます。これを解説すると、

つまりジャズバンドは自律。指揮者はいません。プレイヤーは順番にアドリブでソロを演奏します。トランペット、ピアノ、ベース、ドラムという感じで。P.F.ドラッカーは自律という言葉は使っていませんが、1993 年の時点で自律して働くことの重要性について説いています。

守島：今の組織の在り方は、まさに P.F.ドラッカーが言っている階層的な組織です。マネージャーが指示を出し、部下は指示通りの仕事をする。そのアウトプットが上に上がり、まとまって組織のアウトプットになるという組織論の基本。これはマネージャーが全てを知っているという前提では機能します。しかしながら、これからは一人ひとりが自律的に自分の目標を設定して、自分なりにリソースを活用してやっていかなければ新しいものは生まれません。なぜなら、マネージャーは全てを知らない時代に入ったからです。日本は指揮命令の体制でこれまで機能してきましたが、コロナの影響で変化が求められています。

楠田：世界共通すべての産業で、在宅で仕事ができる人は真の自律的な働き方が求められるようになってきたということですね。在宅で仕事ができる人は、飲食など在宅で仕事のできない人の上に成り立っているのではないかと思うのですが、いかがでしょうか。

守島：今在宅ができないと思われる仕事のかなりの部分は人間なしでできると思います。レストランや旅館やホテルだってロボットで物理的に回すことは可能だと思います。マネージャーが遠隔で指示をして、実際にお客さんには会わないという形態が進むでしょう。製造業も徐々にデジタル化が進んでおり、サービス業もテクノロジーとロボットが揃えばリモートワークが可能になるでしょう。それを本当に拒んでいるのは私たち消費者

⁴ RPA : Robotic Process Automation の略、ロボットによる業務自動化

なんですよ。

楠田：コロナの影響で、本当の第四次産業革命が世界同時スタートになったということですね。

守島：まさにそうです。世界が同じタイプの危機にされており、顧客の習性も持っている武器もすべて同じです。

楠田：武器も同じだし、消費者の感覚も同じということですね。どのように変えていけるかがカギですね。

守島：働く人たちが自律していく、自分で仕事をしていくことが今後さらに求められます。自律には二つの種類があります。一つは「キャリア自律」です。これは、まさに Fuel50 が言及していることです。従来の企業主導のキャリアでなく、自らが主体的にキャリアを考え、ギャップを認識し、継続的にスキルを習得することが求められています。もう一つは「仕事自律」です。仕事自律とは自分で決めて、自分の仕事ができるようになることを意味します。これは仕事遂行において自律することで、最初にできるようになるべきですよ。しかしながら、日本は 30 年くらい前にキャリア自律という考え方が先に入ってきました。キャリア自律を行うため、つまり自分で自分のキャリアを作るためには、まず自分で仕事をできるようになることが前提です。仕事自律ができていない中、いくらキャリア自律といったところで、キャリア自律は絶対に進みません。今回、やっとコロナの影響でリモートワークとなり、自分ひとりで仕事をすることの重要性が認識されてきたので、一つの転換期になるのではと期待しています。

価値観の多様化とコミュニケーション変革

楠田：私の叔父である楠田丘⁵は、昔から人間の価値は皆同じと書いていました。しかし価値観は違う。そして価値観は変化するものだ。日本でも価値観の多様化という言葉が聞かれるようになりましたが、実際は上司も部下も互いの価値観を理解することのないまま、言葉だけが独り歩きしているようにも感じます。ダイバーシティも深層のダイバーシティに変わってきた中で、価値観というものをどのように捉えていらっしゃるのでしょうか。

守島：価値観は働きがいの基本です。「私は人生の中でこれが大切です。」というものが、その価値観に紐づいて大切にしたいものが決まっています。最近の若い人たちは価値観が多様化しており、その価値観を表現するようになってきています。正確には、昔も価値観は多様だったのかもしれませんが、会社が決めたことに従い、転職などに対しても総合職であれ

ば受け入れるのが普通でした。しかしながら、今は会社が決めた異動に対しても、反対したりポジティブに捉えたりと意思表示をします。価値観の多様化と表出化という 2 点が最近の大きな動きのように感じています。

楠田：上司部下間でお互いの価値観を理解することの重要性についてはどのように感じていますか。

守島：ものすごく重要です。日本の職場は「あうんの呼吸」と呼ばれる文化が昔からあります。上司からの「あれどうなった？」という質問に対して、部下が「あれのことですかね。」という会話があります。でも実際はその会話には大きなずれがあることがあります。ただ、同じ場所にいれば認識の齟齬をすぐに修正できました。しかしながら、テレワークやグローバルが進むとそれが難しくなり、齟齬が広がっていきます。価値観だけに限ったことではありませんが、上司部下が相互に何を考えているのか、何を大切にしている人なのかを理解することの重要性が高まるのです。例えば、部下がいきなり会社を辞めますと言ってきたとします。理由を聞くと、妻が働いて自分は専業主夫になりたいと言う。上司は初めて聞きますが、部下は昔からそのように考えていた。価値観が多様化に伴い、人材マネジメントの観点からもコミュニケーションをどのように取るのかということがポイントになってくるのです。

楠田：私もよく件名もなく、「例のやつどうしましょうか。」というメールをもらいます。このメールを読めなければやっていけない世界です。コミュニケーションにおいて日本語と英語はなにが違うのですか。

守島：日本語と英語は言語だけでなく、そもそも文化が違います。アジアとは異なり、西洋は移民を受け入れ、多民族国家でした。そのような状況下だと、「あれ」を指している範囲が文化によって異なります。そのため明確に言い表すことが必要に



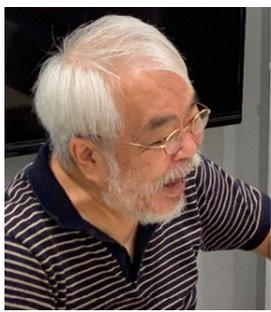
なります。そのため、考え方がローコンテキストなのです。一方、日本は島国であり、日本語という一つの言葉を使ってきたため文化自体がハイコンテキストです。「あれ」という言葉の指すブレが少ないのです。したがって、言語の使い方も文化によって変わってきます。

楠田：なぜ、今ハイコンテキストなコミュニケーションを日本でも変えることが求められているのでしょうか。

⁵ 賃金管理、人事管理、労務管理に関する日本の第一人者。

守島：価値観の多様化が大きいですね。また、テレワークやグローバル化が進むとハイコンテクストなコミュニケーションだと話が通じないという事象が起こります。どのように上司部下間のコミュニケーションを良くしていくかというセミナーが今後増えると思います。

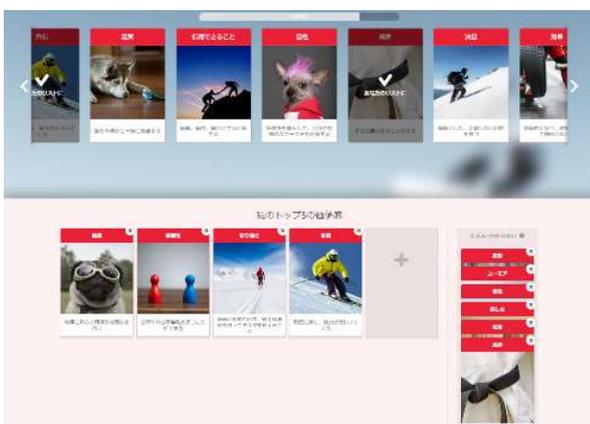
楠田：様々な大企業が 1on1 コミュニケーションを始めました。しかしながら、1on1 を導入して、3-5 年経った企業にヒアリングをすると、双方の対話の時間であるはずが、上司が一方向的に話をしたり、業務の指示の時間になってしまっている。このような状況が現場で起きているという話を多数聞きます。そうではなく、お互いの価値観を言えるカルチャーにしなければなりません。Fuel50 にはカードゲームで価値観を見える化してくれ



ますよね。こういうものがあることで、お互いの価値観について話すきっかけになることはいいと思います。そしてこのカードゲームは、ソリティアの操作方法と同じ感覚なので、40代や 50 代には慣れ親しんでるため、違和感がなく使えますね。

守島：そこでは、信頼関係が大切です。例えば、男性の上司が女性の部下に対して、結婚や出産の予定をと聞くとします。一見セクハラととれますが、これが実はカギになる問いなのかもしれません。上司がこれから部下を育てていくうえで、上司は部下のキャリア開発のために聞いている可能性があるからです。それにもかかわらず、今はセクハラと言われてしまいます。安心して話し合える文化を作らなければいけません。

(価値観を見える化する Fuel50 の画面)



楠田：この 20 年でマネージャーはセクハラ、パワハラ、コンプライアンスなどやってはいけない研修をたくさん受けてきました。そのため、ピープルマネジメントができないマネージャーが増えてき

てしまったかもしれません。しかしながら、どれだけ心理的に安全な話ができる関係を作るかというのは重要になってくるでしょう。日本的な心理的安全というのはこのポイントでしょう。

守島：その通りです。個人の問題に対して、コミュニケーションができる関係があることはこれからの職場において大変重要だと思います。これをどこまでできるのかということは、リモートワークやグローバル化、ダイバーシティ&インクルージョンの観点からも重要なポイントです。コミュニケーションがどのようになっていくか。これまでの日本の職場は事実上コミュニケーションがありませんでした。飲みニケーションはありましたが、お酒を飲むと話の質が下がります。私は「真面目な雑談」と言っていますが、真剣に会社について語れる場があり、言葉に出して話すということが必要なのです。また、人の育成という観点においても、オンラインだと OJT ができないという話をよく聞きます。それは、今まであうんの呼吸で背中を見て育ての OJT をやってきたからです。これからは、言葉できちんと教育する、それをプログラム化することをやっていかなければなりません。心理的安全という意味では、話したいこと・話すべきことをきちんと話せること、お互いの大切にしていることを話し合えるような関係づくりが、まず必要でしょう。

2 種類の心理的安全性

楠田：先日、全国のキャリアセンターと大企業の人事 680 名が参加したオンラインセミナーでモデレーターを担当しました。その場で聞いた話なのですが、最終面接で面接官にフィードバックを求める学生が複数いるとのこと。ジェネレーション Z は承認欲求が高い。このような人々に対しては、入社後も 1on1 などこまめにフィードバックをしていく必要性があります。

守島：それが彼らの心理的安全なのです。自分がどういう宇宙にいるのかを確認したい。自分の場所を確定したい。パッシブな(受け身の)心理的安全性です。グーグルの言う心理的安全とは少し異なります。このような状況とともに、マネージャーの役割は変化していきます。そして、リモート化・グローバル化が進むほど、上司部下間で明確に仕事内容を握り合うことの重要性も高まります。従来は「あれやっというね。」という指示だった。これからは、上司が「いつまでに、何を、これくらいの完成度で」と伝えなければなりません。よく「指示待ち」と部下が揶揄されることがありますが、曖昧な指示にもかかわらず自分で考えて動ける部下は一握りです。きちんと仕事内容を指示すること、目標を設定することが上司に求められます。

人事が変えるべきことと変えざるべきこと

楠田：これからは分散した場所での人材マネジメントが試されます。人事は何を残して、何を換えなければならないでしょうか。

守島：「じんざい」とは「人財、人材、人在、人罪」の4種類があると言われますが、ただそこにいるだけの「人在」、そして組織に悪影響を及ぼす「人罪」ではいけません。材料としての人材を、価値のある「人財」に変えてく作業が、人材マネジメントです。人材マネジメントの基本は変わりませんが、やり方は時代によって変わってきました。従来は正社員として雇用を保証し教育するから、会社の言うことは何でもやってよねという世界でしたが、これは通じなくなってきました。これからは一人ひとりが自分の仕事を持ち、その中で専門性を発揮して生きていくという世界になってきます。



楠田：やり方が変わるとなると、人事も制度や仕組みを作るだけでは難しい。作った制度が現場できちんと機能しているか見ていくことが重要です。シリコンバレーのグローバル企業であるセールスフォースドットコムやシスコシステムズの資料をみると共通点があることに気づきます。まずはパーパスがあることです。これは会社のパーパス、組織のパーパス、個人のパーパスがあってよいでしょう。次に、カルチャーがある。これは対話を行うカルチャーのことです。その次にテクノロジーが来る。このテクノロジーは、HR テクノロジーを指すのですが、あくまでパーパスとカルチャーの土台があって、プラスとしてテクノロジーがある。そして、最後にデータを取って分析していく。このパーパス、カルチャー、テクノロジー、データがシリコンバレーの人材マネジメントの重要な要素です。

守島：シリコンバレーのような流動的な労働市場では、給与やポジションだけでは人は採用・リテインできません。個人と会社のパーパスがどれだけ一致しているかを示すことが人事の仕事です。そして、入社し、勤務を継続するために必要となるのがエクスペリエンス。個人の経験をどこまで会社として良いものにするか。そのために、HR テクノロジーやデータが利用されるのです。そして、全体を動かすのがカルチャーです。これまでも、日本の人事はパーパスもカルチャーも大切にしながら人材マネジメントを行ってきました。しかしながら、価値観の多様化、グ

ローバル化、事業の多様化により、テクノロジーの力が必要となるでしょう。パーパスとカルチャーはこれからの日本企業にとってますます重要になっていきます。しかしながら、日本企業の難しい点は、パーパスとカルチャーを浸透させようとする、どのような制度と研修があれば実現できるのかという発想になってしまうことです。

楠田：その議論には持っていきたくないですね。

守島：西海岸が優れている点は、ハードでなくソフトで人を動かしていることです。日本はまず大企業が変わらなければ、中小企業が変われないという思い込みがあります。そんなことしていたら、アメリカ中西部のラストベルト領域のように日本全体が停滞してしまうでしょう。かつて製造業で成り立ってきた私たちは作るものがなくなってしまうのですから。

楠田：パンデミックの影響で我々は世界共通の状況に置かれています。私たち日本企業は GDP の高いカリフォルニアのグローバル企業に学びながら、在宅で分散している社員への新たな人材のマネジメントをスピーディーにソフト面で「パーパス、カルチャー、テクノロジー、データ」という方向に向かって、変えていかなければなりません。Fuel50 が提供するテクノロジーの力を借りてみるのも一つの有効な手段になりそうですね。

【お問い合わせ】

Fuel50 についてお気軽にお問い合わせ、ご相談ください。ご希望の方には担当にてご説明いたします。

タレンタ株式会社

〒150-0022

東京都渋谷区恵比寿南 1-5-5 JR 恵比寿ビル 11 階

TEL : 03-5488-6028

E-Mail: info@talenta.co.jp

URL: <https://www.talenta.co.jp/>