人的資本

特別寄稿

人的資本経営推進における課題とプロアクティブ人材の活用と育成
―前編：調査からみるプロアクティブ人材の要件

日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門
マネジメント&インディビジュアル
デザイングループ　部長

下野雄介
（しもの　ゆうすけ）

「プロアクティブ行動の促進」研究・ソリューション開発責任者を兼任。オンライン公開講座「2023年人的資本経営の総括と、2024年に向けた展望」（日本CHO協会2023年度）をはじめ人的資本経営・プロアクティブ行動に関する講演実績多数。専門は組織開発、組織行動論。著書『プロアクティブ人材：アカデミアとビジネスが共創したVUCA時代を勝ち抜くための人材戦略』（KINZAIバリュー叢書）。

日本総合研究所
未来社会価値研究所　兼
リサーチ・コンサルティング部門
マネジメント&インディビジュアル
デザイングループ　シニアマネジャー

宮下太陽
（みやした　たいよう）

博士（心理学）立命館大学客員研究員。組織・人事領域のコンサルタントとして学術の知見も駆使し、顧客の本質的な課題をとらえた科学的な組織変革を支援。専門は文化心理学、社会心理学、キャリアディベロップメント。著書『プロアクティブ人材：アカデミアとビジネスが共創したVUCA時代を勝ち抜くための人材戦略』（KINZAIバリュー叢書）ほか共編、監訳、共著多数。

人的資本経営とプロアクティブ人材

「人材の価値を最大限引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる」経営管理手法である人的資本経営が企業で取り組まれはじめて、はや4年が経過しようとしています。各企業の取組みが急ピッチで進むなか、2021年度頃から、経営層からは少しずつ、しかし確実に、こんな声が聞かれるようになってきました。

「従業員の満足度は上がっているようだが、それが業績向上につながるのか」

「エンゲージメントの向上が、新領域の開拓や組織の活性化につながっている実感がない」

「多様な人材が自分らしく働ける環境となりつつあるが、相乗効果を発揮するためのマネジメントは難しさが増す一方だ」

「チャレンジしてほしいジョブやポストは明確化し、リスキルの素地も整えた。しかし現場が動く気配がなく、仕掛けが必要だ」

こうした声は、「人的資本投資により確実に高まっているはずの組織への愛着、仕事への熱意、多様な価値観や考え方といった蓄積を、どう戦略・成果に結びつけていくのか」という課題意識としてとらえ直すことができます。

このような人的資本経営推進上の課題対応に向けて、私たちが着目したのが、欧米のアカデミアで2000年代以降活発に研究されていた「プロアクティブ行動（proactive behavior）」です。数ある組織・人材開発領域の研究テーマのうち、プロアクティブ行動に着目したのは、以下の2点において「人的資本経営を適切に推進させるためのラスト

プロアクティブ行動
組織行動学において、自ら積極的・主体的に働きかける行動を指す。

ピース」となりうると考えたためです。

①現在、人的資本投資として実践されている施策は、心理・意向に働きかけることを目的とした施策であることが多く、その先の「行動」で途切れている可能性が高い。行動に注目した科学的なマネジメント手法は、まだまだ普及・浸透していない。

②「成果と投資の連動性という観点」から、向上したスキル・知識を、個々人の持ち場で、行動を通じてうまく成果に結びつけることが必要不可欠。一方、トップダウンで事細かに指示することは非現実的であり、また、うまくいくものではない。したがって、個々人が自律的に業績成果に結びつくような行動が求められているといえる。

当社では、2022年度および2023年度の2年にわたり、約2万人の企業勤務者を対象として「日本人のプロアクティブ行動は活発なのか」を検証するアンケート調査を実施、同時に、問題の所在と対応の方向性について分析してきました。この特別寄稿では、今号と次号の2回にわたって、この調査分析を概観しつつ、日本企業の人材投資はどこで滞っているのか、この問題を解決するにはどうするべきなのか、という点について考察していきたいと思います。前編となる今回は、上記調査の結果をもとに、現在の日本企業におけるプロアクティブ人材の状況や求められる能力などについて述べていきます。

もう一点、この特別寄稿の特徴を述べておきます。近年、人材マネジメントは、いわゆる人事制度とは異なる次元で議論されることが多くなっています。例えば、エンゲージメントなどのスコア向上を目指して、ピープルアナリティクスを活用した分析を行い、その対応のために管理職が動員され、改善が図られるというサイクルが確立されるなか、こうしたサイクルが人事評価や昇格・昇給とは独立して動いてしまっているケースなどです。人事制度とまったく異なる文脈で人材マネジメントが動いている状況は、人材マネジメントそのものの有効性に影を落とすばかりか、持続性さえ懸念される状況であると考えます(実際に現場では、エンゲージメント向上などの活動に対する「シラケムード」も散見されます)。

したがって、私たちが提言する解決策では、いわゆる人材マネジメントと人事制度を一体的にどう運用すべきか、という視点も含めて論じていきます。

4つの行動尺度からみるプロアクティブ人材

プロアクティブ人材とは、「自分自身のキャリアや組織の環境に対し、先見的で、未来志向・変革志向の行動(プロアクティブ行動)をとれる人材」であり、「自律的な行動によって、自らのキャリアと組織成長を同時に切り拓いていく人材」です。こうした人材像について、当社では、日本のビジネスの文脈で活用しやすいよう、4つの行動尺度(「革新行動」「外部ネットワーク探索行動」「組織内ネットワーク構築行動」「キャリア開発行動」)から構成される概念として定義しました**(図表1)**。

各行動について簡単に説明しておきます。

「革新行動」とは、自らの手で目の前の仕事を前向きに変えていく行動です。イノベーションにつながるインパクトの大きなアクションから、日常のちょっとした業務改善ま

図表1　プロアクティブ人材を構成する4つの行動尺度

革新行動	・自身および職場全体の仕事をとらえ直してみたり、やり方や手続きなどを変えたりして、自身の仕事を巡る環境を変えようとする行動 ・**自身で仕事そのものを前向きに変える行動ともいえる**
外部ネットワーク探索行動	・自身の知見向上のために、自身が所属する会社以外の人と**積極的にネットワークを構築する**行動 ・**ゲートキーパーでありトランスレーターでもある**
組織内ネットワーク構築行動	・職場の上司や同僚をはじめ、**組織内のさまざまな主体と良質な関係性を構築し、自ら関係者を巻き込みながら挑戦的な仕事を進める**行動
キャリア開発行動	・**自身のキャリアを自身で描き、**その実現に必要なスキル・知識を**社内外問わずに学習して身につけたり、仕事の幅を自ら広げようとする**行動

で、今の仕事のやり方を少しでもよくできないかと考え、具体的なアクションにつなげていく行動であり、プロアクティブ行動の中核的な行動となります。

「外部ネットワーク探索行動」は、革新行動を促進するために、社外の知見を積極的に探索し、それを社内へと還元する行動です。スタートアップのピッチイベントに行き、先進的な技術やサービスに触れる、専門性を深めるために国内外の学会や業界団体主催の会合に参加する、といった行動がイメージしやすいでしょう。

強調しておきたいのは、社外で学んで終わりではなく、社外で得た知見を社内に還元することの重要性です。その際、得た知見をそのまま社内に持ち込むのではなく、「自社の組織文化に適合する形で翻訳（トランスレート）すること」が求められます。

「組織内ネットワーク構築行動」は、組織に変化をもたらそうとする際に、さまざまな組織の関係者を巻き込んでいく行動です。自らのアイデアに周囲を巻き込み、仲間と研究会を立ち上げたり、公式的な活動を推進する際に各部署や責任者に根回ししたりする行動をイメージするとわかりやすいでしょう。

新しい風を組織にもたらそうとする行動は、ともすると組織から煙たがられ、一匹狼的な存在になるリスクをはらんでいます。組織内ネットワーク構築行動は、そのようなことが起こらないよう、上司やチームメンバーをはじめ、組織内のさまざまな関係者と良質な関係性を築いていく行動です。欧米の先行研究ではあまり取り上げられていない行動であり、ある意味、伝統的な日本企業においてこそ重要な行動といえます。

「キャリア開発行動」は、自らのキャリアを自分自身で描き、自らの手で切り拓いていこうという行動です。自身の職務を通じたチャレンジがどのような自己実現につながっているのかを描く行動であり、自身のキャリア形成と組織のベクトルを結びつけていくことが肝になります。自身のキャリアと組織の成長を同時に切り拓くためには必要不可欠な行動といえます。

これらの行動について、プロアクティブ行動の度合い（プロアクティブスコア）を測定するために当社が開発した質問項目が**図表2**となります。

各質問項目に対して、「①まったくそう思わない」「②あまりそう思わない」「③どちらともいえない」「④そう思う」「⑤とてもそう思う」の5段階での回答を平均した値が、プロアクティブスコアとなります。皆さまも、ぜひ自身のスコアを測定して、この後を読み進めていただければと思います。

日本における プロアクティブ人材の実情

ここからは、当社が実施したアンケート調

ピッチイベント
スタートアップが、自社のビジネスアイデアや技術、サービスを限られた時間でプレゼンテーションするイベント。

図表２　プロアクティブスコアを測定する質問項目

行動名称		設問項目
1	革新行動	私は、職場の問題を解決すべく、自分のアイデアを積極的に提案している
		私は、仕事に取り組む際、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している
		私は、提案したり、新たなやり方を試したりする際、課題や困難に直面しても、最後まで粘り強く取り組んでいる
2	外部ネットワーク探索行動	私は、自分の知見向上のために、社外の人とも積極的に関係を構築している
		私は、仕事の枠にとらわれず、自分の知見や視野を広げるために、社外でも学習をしている
		私は、社外の人との交流を通して得た知見やアイデアを社内に還元し、活用を促している
3	組織内ネットワーク構築行動	私は、新しい挑戦や取組みを進める際、関係者を巻き込みながら進めている
		私は、普段から他部門・他グループの人たちとも積極的に関係を構築している
		私は、自分の行動に対して、チーム内でフィードバックを求めている
4	キャリア開発行動	私は、自分の担当範囲以外の仕事にも取り組もうとしている
		私は、仕事でも必要な知識やスキルを、仕事の場以外でも習得している
		私は、中長期の視点で自分のキャリアを考えることができている

査から明らかになったプロアクティブ人材の実情について解説していきます。

①日本のプロアクティブスコア

まず注目したいのが、日本におけるプロアクティブスコアの水準です。

日本の労働者のプロアクティブスコアは2.89でした。中立的な回答である３を下回っており、プロアクティブな人材が多いとはいえない状況であることは明らかです。各行動別のスコアをみると、「革新行動」が3.04、「外部ネットワーク探索行動」が2.76、「組織内ネットワーク構築行動」が2.92、「キャリア開発行動」が2.84となっています。

WEBアンケート調査のほかに、個別企業におけるプロアクティブスコアも取得していますが、４つの行動の高低の出方は、どの企業でも一致しており、「外部ネットワーク探索行動」が４つの行動のうちで最も低い傾向にありました。プロアクティブな個人・組織を目指すにあたり、社外とどのように関わりをもつか、社外の知見をいかに内部に還元するかといった点が、まずもっての課題といえます。

次に、年代別のプロアクティブスコアを確認していきます。個人のプロアクティブスコアを年代別に整理したものが**図表３**です。

図表３をみると、プロアクティブスコアは20代前半をピークとして年代ごとに低くなり、40代後半から50代前半にかけて最も低い状態となっていることがわかります。まだまだ働き盛りの年齢である40代後半から50代前半の層が最もプロアクティブな行動をとれていないというのは、組織にとって看過できない状況でしょう。この結果は、一般に「働かないおじさん・おばさん」と揶揄されたり、「静かな退職」として取り上げられたりする現象をデータとしても裏づけているといえます。

組織としては、この状況を放置しておくのではなく、改善に向けた施策を検討し、実行していくことが求められます。

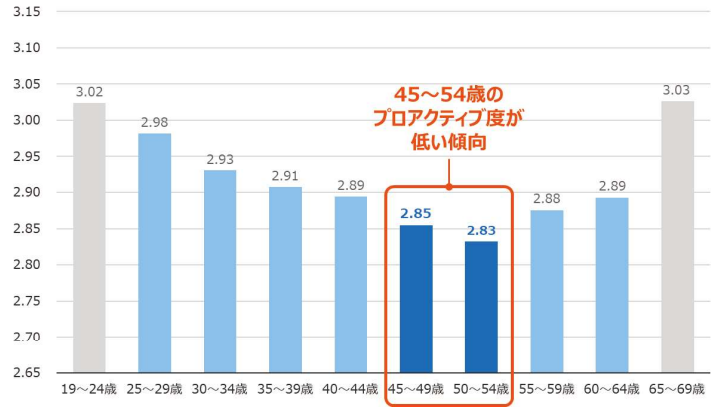
②プロアクティブスコアのアウトカム

当社の調査では、プロアクティブスコアを向上させることは、組織にとってよい結果（アウトカム）をもたらすことが、データから明らかになっています。

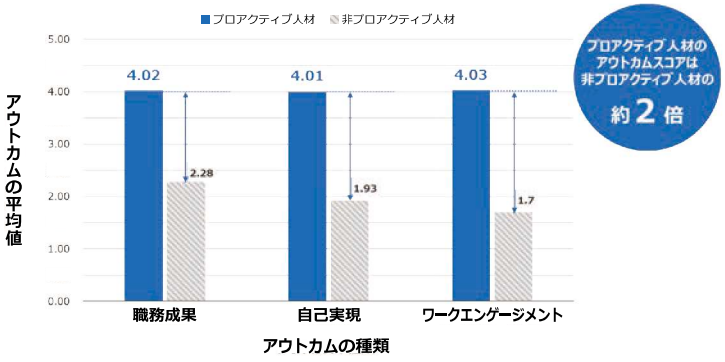
アウトカム指標としては、組織内における自身の評価を示す「職務成果」や、自身のキャ

静かな退職
Quiet Quitting。職場にとどまってはいるが、与えられた最低限度の業務だけしかしない働き方。

図表 3 年代別プロアクティブスコア



図表 4 プロアクティブ度とアウトカム指標の関係



リアの実現度合いを示す「自己実現」のほか、仕事に対する意欲・熱意などを示す「ワークエンゲージメント」の３つの要素を設定しています。ワークエンゲージメントは、人的資本の情報開示が進むなか、多くの企業でアウトカムとして浸透しつつある指標であるため、皆さまも馴染みがある指標でしょう。

これらの各指標とプロアクティブとの関係をみたところ、高プロアクティブ人材（スコア 4.0 以上）は、低プロアクティブ人材（スコア 2.0 以下）と比較して、いずれのアウトカム指標についても約２倍高いことが明らかになりました（**図表 4**）。この結果からは、人的資本投資として、個人と組織のプロアクティブ化を促進するための施策に対して投資を行うことは、投資対効果が十分に見込めるといえるのではないでしょうか。

なお、この話を企業経営者にすると、「プロアクティブ人材を育てても、転職してしまうのではないか」という質問をよく受けます。そこで、プロアクティブ人材と転職の関連についても補足しておきたいと思います。

調査結果のデータで、高プロアクティブ人材と低プロアクティブ人材の転職意向と実際の転職回数を比較したところ、高プロアクティブ人材のほうが転職意向が低く、実際の転職回数も少ないことが明らかになっています。

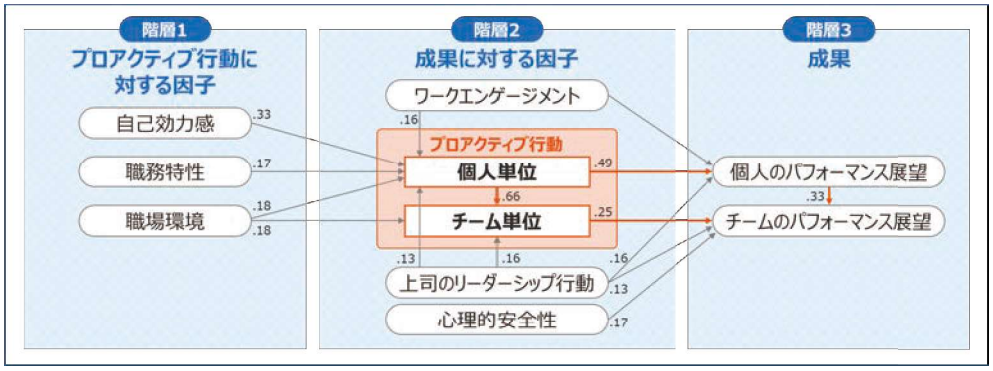
プロアクティブ人材ほど転職意向が低く、実際の転職回数も少ないという結果は、一見すると不思議に思われるかもしれません。ただ、別の見方をすると、昨今はプロアクティブスコアの高低を問わず流動性が高い時代であり、低プロアクティブ人材も転職をしています。そのようななか、プロアクティブに活動できる環境を現在の組織において見い出している高プロアクティブ人材の離職意向が低いのは、納得感があるのではないでしょうか。

プロアクティブ人材の育成アプローチ

前編の最後として、プロアクティブ行動がどのような要因によって高められるかについて、因果モデル（**図表 5**）に基づき説明しておきます。なおモデルのなかの矢印（→）は正の影響があることを示し、数値が高いほどその影響度合いが強いことを示しています。

この因果モデルからは、プロアクティブ行動がどのような要因によって高められるかといった観点と、プロアクティブ行動が成果に

図表５ プロアクティブ行動を起点とした因果モデル



どのように影響するかといった観点を読み取ることができます。プロアクティブ行動が成果にどのように影響するかについては、後編の実践編で触れるため、ここでは、プロアクティブ行動がどのような要因によって高められるかについて、「階層１」に着目して述べたいと思います。

個人のプロアクティブ行動に影響を与える要因は「自己効力感」「職務特性」「職場環境」の３つであり、そのなかでも最も高い影響を与えている要因は「自己効力感」です。「自己効力感」は、簡単にいえば「自分ならできる」と自分自身が感じている状態であり、一般に、成功体験の積み重ねや周囲からの賞賛によって高めることができます。そして、成功体験を積み重ねるためには、管理職が部下の力量にあわせた仕事をアサインし、うまくガイドすることが必要不可欠となります。また、1on1 などで具体的な事実に基づく適切なポジティブフィードバックを行うことも、本人の「自己効力感」を高めることにつながります。

残りの２つの要因についても、上司からの仕事の与え方によりコントロール可能な「職務特性」、チームの協力的な雰囲気や組織との一体感などを指す「職場環境」は、いずれも、上司である管理職がマネジメントできるものであり、本人の性格特性によらない可変的な要因です。

なお、調査結果から因果モデルを検証する過程では、プロアクティブ行動に影響を与える要因として、人間の性格特性（外向性、神経症傾向、開放性、協調性、誠実性）や、上司と部下の人間関係、集団の一体感などの要因の影響度合いもみたのですが、これらの強い影響は認められませんでした。人間の性格特性のような変わりにくい要因が効いていないことを踏まえれば、組織のサポート次第で誰もがプロアクティブ人材になる余地があるといえます。

＊

ここまで、プロアクティブ人材の活用と育成に関する理論編として、日本におけるプロアクティブ行動の実情や、プロアクティブ行動に影響を与える要因について、当社が実施した調査結果に基づいて解説してきました。後編の実践編では、冒頭でもお伝えしたとおり、人材マネジメントと人事制度を一体的に運用することで、組織と個人のプロアクティブ化を促進していくアプローチを、具体的な施策を交えて解説していく予定です。