

# 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 —後編：プロアクティブ人材の現場での育成

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。



前回（前編）の理論編では、人的資本経営を成果に結びつけるためのラストピースとして期待される「プロアクティブ人材」という概念について紹介したほか、日本におけるその実態や育成のためのアプローチについて解説しました。実践編となる後編では、人材マネジメント施策と人事制度を一体的に運用することで、プロアクティブな組織を構築していくアプローチを、具体的な施策を交えて解説します。

## プロアクティブな組織を 構築していくうえでの第一歩

まずは、冒頭で「人材マネジメント施策と人事制度を一体的に運用する」と記載したことの意味を少し解説しておきたいと思います。

### ①人事制度と人材マネジメント施策の統合

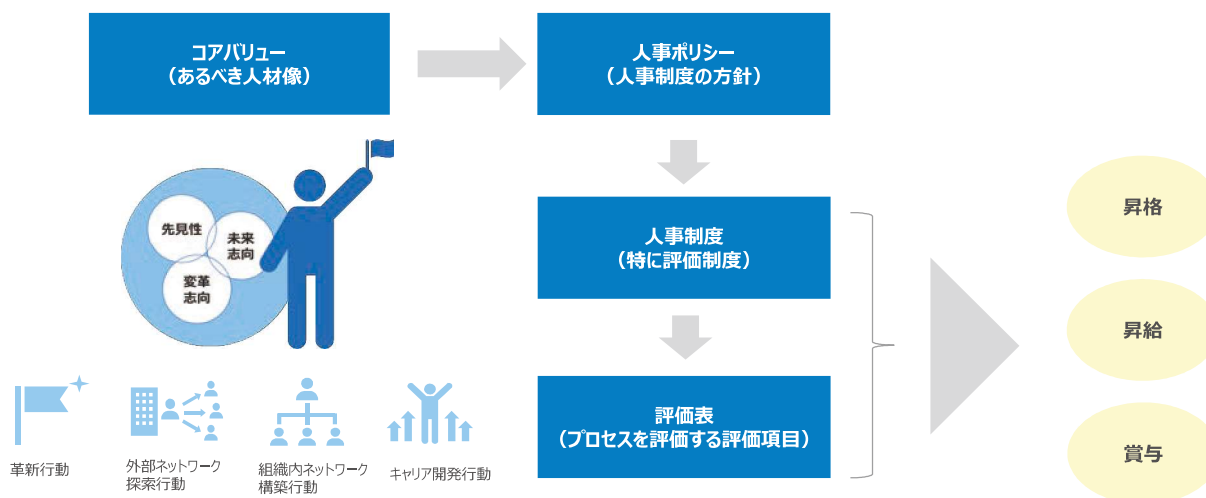
近年、人的資本経営の浸透に伴い、多くの

会社で、人材マネジメント施策の一環として、エンゲージメントスコアをはじめ、アンケート疲れといわれるぐらいさまざまな従業員向けサーベイが実施され、その結果に基づいた改善施策が検討されています。ただし、そのうちどれだけの会社が、人事制度まで統合した形で改善に向けた一体的な取り組みができているかと問われれば、多くの会社ではそこには大きな分断があるのではないのでしょうか。読者の皆さんの会社の状況はどうか。

さまざまなサーベイの実施や改善施策の検討と人事制度の見直しはまったく別物と考えている会社も多いのではないのでしょうか。

私たちは、プロアクティブな組織を構築していくうえでの最初の一步は、この「分断」を統合していくことに考えています。プロアクティブな組織を構築していくためには、プロアクティブスコアを測定し、その向

図表1 プロアクティブな組織を目指すための人事制度の整備例



上に向けた人材マネジメント施策を推進していくだけでなく、組織全体としてその状態を目指すための基盤としての人事制度の整備が必要不可欠となります。

## ②人事制度の整備に向けたステップ

では、人材マネジメント施策と人事制度の一体的運用を進めていくためには、どういったことが必要になるのでしょうか。

私たちが実施したプロジェクトの経験からいえることは、最初の一步は、トップマネジメントがその必要性を認識することだということです。つまり、プロアクティブな組織をつくるために人事制度にまで手を入れて組織改革を行うというトップの強い意志が必要なのです。そうしたトップマネジメントの意志が起点となって、プロアクティブな組織を構築するためのステップが実現していきます。

実際のプロジェクトを念頭に、プロアクティブな組織を目指すために人事制度を整備するステップをみると、次のとおりとなります（図表1）。

①プロアクティブ行動を重視する「コアバリュー」を策定する

②コアバリューに紐づく「人事ポリシー」を策定する

③人事ポリシーに基づき「人事制度」（等級制度、報酬制度、評価制度）を改定する

そして、このステップを進めるうえで重要な視点は、以下となります。

- ・ 自社にとってあるべきプロアクティブ人材像を、自社にとって腹落ちする形で言語化すること（コアバリュー）。例えば、会社が従業員に求める価値観のなかにプロアクティブ行動を重視する文言（プロアクティブファースト、変化を恐れず新しいものを取り入れ学び続ける、キャリアオーナーシップをもち自らのキャリアは自ら切り拓く、など）を入れる
- ・ 言語化したコアバリューに基づいて、人事制度を整備する指針を明確にすること（人事ポリシー）。例えば、プロアクティブ人材を育成・強化することを目的として、プロアクティブ人材に対する明示的なインセンティブを人事制度上設けることを明記する
- ・ 人事ポリシーに基づいた人事制度改定が行われること（主に評価制度を起点として、



### コアバリュー

企業・組織・個人が最も重視する価値観や信条。



### 人事ポリシー

企業や経営者の「人材」に対する考えを表したもので、人事制度の設計・運用において基盤となる。



### キャリアオーナーシップ

個人が自身のキャリアに対して「どうありたいか」といった主体性（オーナーシップ）を意識し、行動すること。

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る

昇格・昇給・賞与などの処遇に結びつけること)

・評価制度運用の要である評価表（特にプロセス評価）にプロアクティブ行動の要素をいれること

トップの強い意志を起点として、上流（コアバリュー）から下流（具体的な評価表）まで一貫通貫した取組み基盤をつくることが、プロアクティブな組織を目指すうえでは必要です。

### ③ミドルマネジメントへの浸透・投資

こうしたステップを進めていくなかで必要となるのが、整備された制度を実際に運用するミドルマネジメントに対して、人事制度などの考え方を浸透させていくことです。

人事制度に限った話ではありませんが、制度は使いこなしてはじめて価値を発揮するものです。この場合、制度を使いこなす主役は、現場のミドルマネジメントです。いくらよい制度をつくったとしても、現場のミドルマネジメントから理解されない制度は形骸化していきます。皆さまの会社でも、少なからず似たようなことはあるのではないのでしょうか。

適切な運用のためには、現場のミドルマネ

ジメントに制度の趣旨を腹落ちしてもらったうえで、本社管理部門と現場のミドルマネジメントが一体となって人材マネジメント施策を検討し、そして、その人材マネジメント施策を現場で実施できるための環境整備（ミドルマネジメントへの投資）をすることが必要となります。

では、本社と現場のミドルマネジメントが一体となった人材マネジメント施策の進め方とは、こういったものになるのでしょうか。

プロアクティブな組織を目指して人材マネジメント施策を検討するうえでまず重要になるのが、実態の把握です。実態の把握には、前編でも紹介したプロアクティブスコアを測定する12の質問項目を活用してもらいたいと思います（図表2）。

一方で、さまざまな従業員サーベイにおいて、「数値だけ返されてもどう読み解けばいいのかわからず困る」というのは、現場のマネジメントからよく聞く話ではないでしょうか。そうならないようにするために一番大切なことは、結果としての数字だけを返すのではなく、どのような施策が有効かといった点も一緒に伝えることです。その際、有効なガ

イドになるのが、前編で紹介した「因果モデル」です。

プロアクティブ行動に最も影響を与える自己効力感を高めるための実践的ガイド（例えば、適切な難易度の仕事を段階的に任せる、lonl で強みと成長した点を言語化する、失敗を学習機会として扱う、など）を、数値と一緒にフィードバックするだけでも、現場のミドルマネジメントにとっては部下と接する際の有用な手がかりとなります。

## チームの状況に応じて打ち手を検討する

現場での実践において、もう一つ重要な視点は、個人だけでなく、チームを改善施策対象として、チームの状況に応じた打ち手を検討するという視点です。それによって、後述する、現場での基点となるミドルマネジメントがとれる施策の幅は広がります。

さまざまな企業とディスカッションして感じるのが、個人だけを施策の対象とすることで、結局は「個人差の問題」という帰結になってしまい、検討の行き詰まりを感じている会社が少なくないということです。そこで、以下では、実際のプロジェクトを念頭に、チームに焦点をあてて実施した改善施策の検討ステップを紹介します。

### ①チームの改善に向けたステップ

チームの改善施策の具体的なステップは、以下のとおりです。

#### ①チームのプロアクティブ状況を整理する。

ここでのチームとは、おおむね15人ぐらいまでの課単位(もしくは部単位)の組織を想定する

#### ②深掘りの対象とするチームを選定する

#### ③対象チームのミドルマネジメントにインタビューを実施する

#### ④インタビュー結果に基づき、自社ならではの改善施策を検討する

まず、チームを改善施策の対象としてとりあげる際に、当該チームがどのような状態にあるのかを整理する必要があります。チームのプロアクティブ状態を可視化するのに有効なフレームワークが図表3です。

このフレームワークでは、横軸にチームのプロアクティブスコアの平均値をとり、縦軸にチーム内の分散をとっています。4つの象限を区分する基準となるのは、組織全体の平均と分散です。

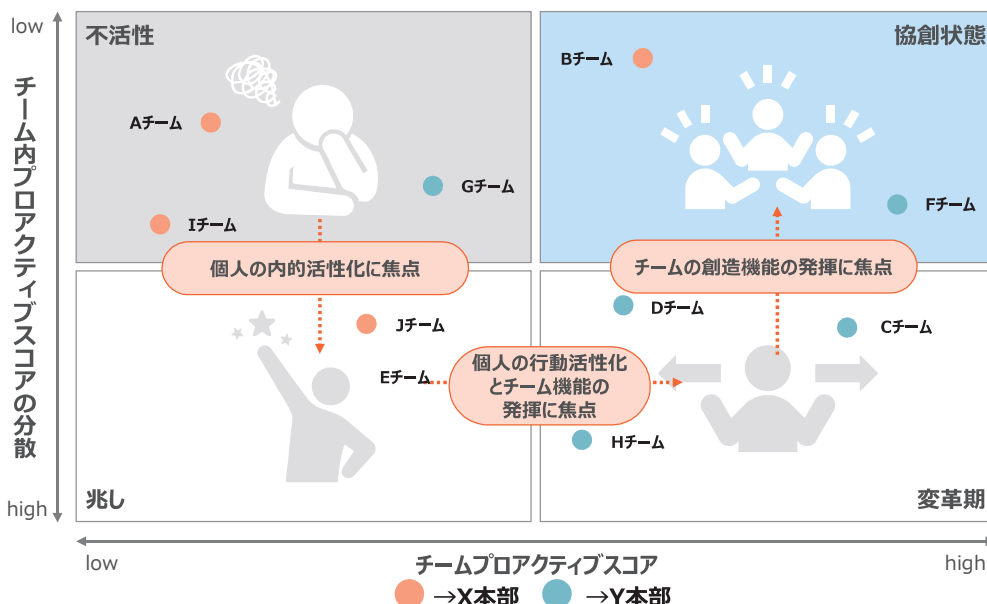
各象限にはチームの状態を示す名前をつけており、左上を「不活性」(平均低・分散低)、左下を「兆し」(平均低・分散高)、右下を「変革期」(平均高・分散高)、右上を「協創状態」(平均高・分散低)」としています。ここで重要な視点は、チームが置かれている状況によって必要な打ち手が変わってくるということです。

### ②「不活性」から「協創状態」へ

フレームワークの左上の「不活性」に位置づけられているチームは、プロアクティブスコアが低い人材が固まってしまっている状態です。この状態から一足飛びに、チームメンバー全員がプロアクティブな状態である「協創状態」を目指すのは、現実的ではありません。そのため、まずは一人ひとりの活性化に焦点をあて、一部の人でもプロアクティブな状態となる「兆し」を目指すことが現実的なアプローチとなります。

そして、チームが「不活性」な状態にある場合、リーダーは、個々人の内面に働きかけ、

図表3 チームのプロアクティブ状態を可視化するフレームワーク



プロアクティブ行動を促進する要因である本人の自己効力感（私ならできる）をいかに醸成していくかに注力することが、有効な打ち手となります。

次に、チームの一部メンバーがプロアクティブな状態となる「兆し」から、プロアクティブなメンバーが多数を占める「変革期」へと移行していくには、個々人への働きかけだけでなく、チームとしての機能発揮に焦点をあてる必要があります。この時、リーダーに必要とされるのは、チームとしてプロアクティブな行動をとることが望ましいという、チーム内での規範を醸成していくことです。そのためには、チームとしてプロアクティブな状態を目指すという明確な方向性を打ち出すとともに、チームメンバーが安心して「リスクをとってプロアクティブ行動を実践しても大丈夫だ」と感じられるよう、心理的安全性を高める必要があります。

そして「変革期」からチームメンバーのほぼ全員がプロアクティブな状態である「協創

状態」への移行に向けては、チーム内に数人残っているプロアクティブスコアが低い人材をいかに巻き込んでいくかという難しい課題があります。ここで重要になるのは、誰1人取り残さないというリーダーの包摂的アプローチであり、近年注目を集めるインクルーシブ・リーダーシップの発揮です。メンバー間の共感を深め、協力し合う関係性を育むことで、一体感を生みだし、チームとしての「創造性」を喚起することが求められるのです。

## チームを理解するためのアプローチ

先に述べたように、チームの状況によって打ち手が変わるということについては、ある意味、シンプルな事実として読者の皆さまにも受け入れていただけるのではないのでしょうか。難しいのは、一般論としていわれている有効な打ち手が、自社においてどの程度機能するのかという点であり、現実の自社のチームに対してどのような手を打てばよいのかを



### 包摂的アプローチ

個々人の背景やニーズを踏まえて、メンバー一人ひとりの多様性を尊重することで、誰もがチームに貢献できる状態を目指す考え方。



### インクルーシブ・リーダーシップ

多様な背景をもつ人々の個性を尊重し、それぞれの資質や能力、強みなどを活かしながら組織全体の成果につなげるリーダーシップスタイル。



検討することです。

ここで重要になるのが、実際の自社チームのことを深く理解するためのアプローチです。具体的には、深掘りするチームを決めて、当該チームのミドルマネジメントにインタビューすることになります。

深掘りの対象とするチームを選定する基準は会社の事情によってさまざまですが、オーソドックスなアプローチとしては、図表3の各象限から2～3チームずつ選定する方法があります。象限ごとのチーム数が1チームだと、得られる情報に偏りが出てしまう可能性が高いため、私たちは、できるだけ複数チームを選定することをおすすめしています。

なお、チームの選定にあたっては、当該部門のトップに図表2であげたプロアクティブスコアの結果を見てもらいながら、当該チームのミドルマネジメントも念頭に置いて選定するのがよいでしょう。

実際のインタビューは60分程度を目安として、少なくとも2回行います。2回インタビューを実施することの意義は、1回目で聞いた内容をフィードバックして、内容に齟齬がないか、また、1回目で話した内容を踏まえて、さらに話をしたくなったテーマや、新たに思いついたことがないかを確認するためです。

また、定量的な質問紙調査と比較すると、定性的なインタビューは得られた結果の妥当性や信頼性について疑問の声があがることがあります。定性的なインタビュー調査の妥当性と信頼性を確保するために、インタビューは複数回実施することをおすすめします。

ミドルマネジメントへのインタビューで明らかにしたいことは、自組織において、チー

図表4 インタビューで抽出すべき要素の留意点

	インタビューで抽出すべき要素	実施時の留意点
1	ミドルマネジメント自身のマネジメントスタイル プロアクティブ行動を促進するために、自身が行っているマネジメント上の工夫や課題	・過去の上司や同僚と比較して、自分自身のマネジメントスタイルを内省してもらう
2	チームメンバーがチームとして成果を生み出すために行っている特徴的なプロアクティブ行動	・シェアードリーダーシップを念頭に、メンバーのプロアクティブ行動の特徴を引き出す ・フォロワーシップの観点から、メンバー同士の支援行動についても確認する
3	チームメンバーのプロアクティブ行動を促進するために有効に活用している会社全体の施策や仕組み 今後必要だと考える会社からの支援	・現在有効に機能している施策や仕組みを引き出す ・必要とされている支援についても確認する

ムの状態を「不活性」から「兆し」「変革期」「協創状態」へと変化させ、その状態を維持していくために必要な「自社ならではの」特徴や打ち手をみつけていくことです。そのためにインタビューで抽出すべき要素と実施時の留意点は、図表4のとおりとなります。

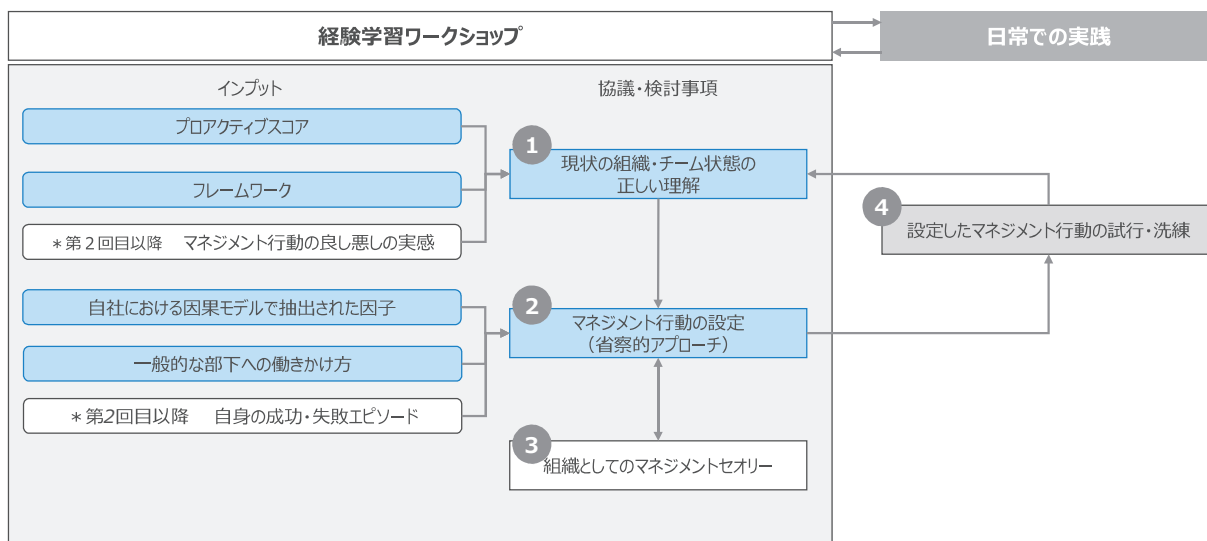
こうした丁寧なインタビューを実施することで、本社とインタビューの対象となった現場のミドルマネジメントの間に良好な人的関係も構築されていきます。それによって、実際の施策展開を行う時の推進力となってくれるという副次的効果も期待できます。

本社と現場のミドルマネジメントが一体となった人材マネジメント施策が立案できれば、次に必要なことは、現場のミドルマネジメントが施策を実施できるようにするための環境整備です。

## 現場での基点となる ミドルマネジメントに投資する

ここからは、プロアクティブなチームをつ

図表 5 経験学習ワークショップ



くるうえで必要なミドルマネジメントへの投資について触れたいと思います。

#### ① 基点となるミドルマネジメント

先にも述べたように、チームの状況に応じた自社ならではの施策が立案できたとして、それを各現場で具現化する際の基点となるのは、現場のミドルマネジメントです。

ここで課題となるのが、昨今「罰ゲーム」という言い方さえされている、ミドルマネジメントの疲弊と非持続可能性でしょう。チームのプロアクティブ化が必要だからといって、現場のミドルマネジメントに対して新たな役割を課すだけでは、一瞬は効果があるかもしれませんが、持続可能な形でチームのプロアクティブ化は進展しません。重要なのは、持続可能な形でミドルマネジメントがチームのプロアクティブ化に取り組める環境を整えるための投資を行うことです。

ミドルマネジメントへの投資というと、例えば、最近では、管理職を魅力的なポジションにするために、その報酬水準を引き上げる動きも出てきています。そのような形で「罰

ゲーム」化している要素を制度的な側面から軽減することももちろん大切ではありますが、ここでは、ミドルマネジメント自身にエンパワーする（力を与える）ことで、環境を整えるワークショップ例を紹介したいと思います。

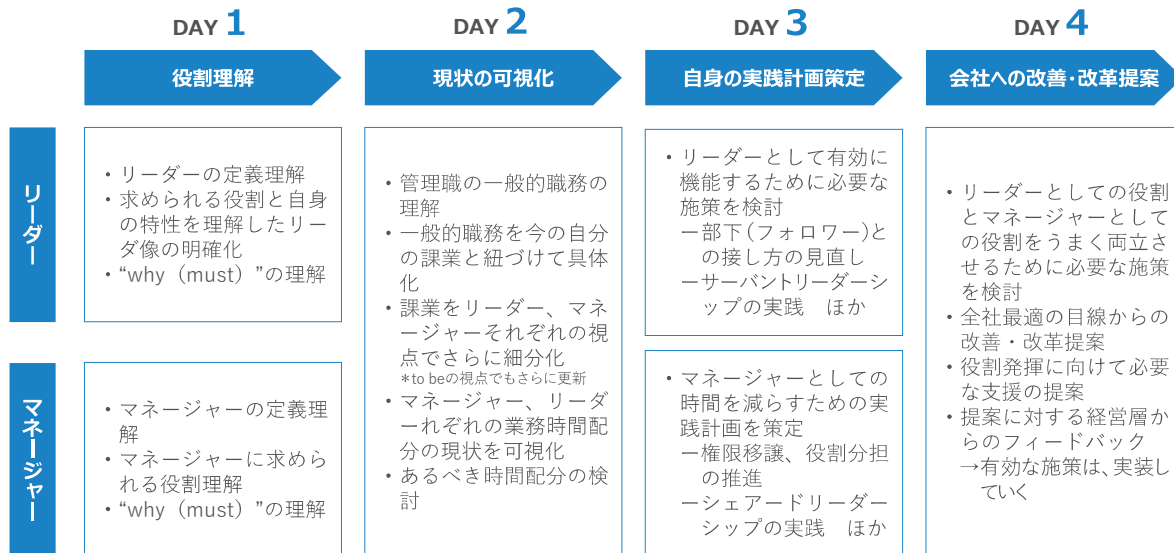
#### ② 経験学習ワークショップ

1つ目の例は、「経験学習ワークショップ」です（図表 5）。1回2時間程度で、4半期に1回、計4回行うイメージです。

ワークショップの場では、現状のチームの状態を正しく把握し、自社ならではの特徴も理解したうえで、具体的な働きかけ・マネジメント行動を設定します。その後、日常での実践を経て、アクションの「良し／悪し」や「成功／失敗」エピソードなどを共有することを通じて、よりよいマネジメント行動になげたり、その考え方を組織セオリーとして洗練させていくという内容です。

一見すると、このような内容は、各現場でそれぞれのミドルマネジメントが自主的に実施すればよいというふうに考えられるかもし

図表 6 リーダーの役割定義ワークショップ



れません。

しかし、やはり管理職が「罰ゲーム」化している現在の状況では、チームや自身のマネジメントについて考える時間をとることが難しいミドルマネジメントも多いでしょう。そのため、会社としてしっかりと時間を確保して投資する必要があるのです。

### ③役割定義ワークショップ

2つ目の例は、「リーダーの役割定義ワークショップ」です(図表6)。1回半日程度を4日かけて行うイメージです。

日本では、ミドルマネジメントといった時に、マネージャーとリーダーの役割が、実務上、混同されがちなように感じます。また、物事をそつなくこなすマネージャーが多いという指摘もあります。

そこで、このワークショップの場では、リーダーの役割とマネージャーの役割を再度認識してもらったうえで、マネージャーとしての時間を減らし、組織のプロアクティブ化を牽引するリーダーとしての時間を確保するための実施計画を策定していきます。ここで

の肝は、策定した実施計画を会社の経営陣に提示し、経営陣が提案に対してフィードバックするとともに、有効な施策として認められたものについては、確実に会社として実装していくことです。

これによって、ミドルマネジメントがチームのプロアクティブ化の促進に向けて、リーダースhipを発揮するための基盤となる環境が整い、結果として、チームのプロアクティブ行動の促進と、チーム成果の向上が期待できるのです。

＊

ここまで、前編(理論編)と後編(実践編)を通して、個人と組織をプロアクティブ化するための取組みを紹介してきました。私たちは、個人と組織のプロアクティブ化が人的資本経営のラストピースであり、失われた30年を断ち切る原動力になると信じています。本稿が、読者の皆さまの組織をプロアクティブ化の一助となれば幸いです。