

私見

卓見

「プロアクティブ」人材を増やせ

日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門
シニアマネジャー

下野 雄介

企業と働き手の「すれ違い」が鮮明になりつつある。企業は働き手一人ひとりの市場価値を高めるために人的資本経営を加速させている。多様な働き手が活躍できる環境を整備し、教育等の投資を積極的に進めている。初任給を引き上げるとともに、年功序列型賃金制度と決別し、優秀な人材を適切に処遇しようとする動きもある。

一方、働き手は、こうした企業の取り組みを冷やかな目で見ていた。成果を出したとして、企業に搾取されるくらいなら、最低限の努力で報酬を得よう」という価値観さえ垣間見られる。

こうしたすれ違いを解消する人材像として近年注目されているのが「プロアクティブ人材」だ。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・変革志向の行動を取れる人材」であり、各現場で自律的に、前向きに、組織をよりよくしようと考え、イキイキと働いている人材を指す。

組織にプロアクティブ人材が増えるとチーム内での共創が活発になり、その結果、様々なイノベーションが生まれ組織のパフォーマンスが向上する。一方、働き手もプロアクティブな働き方を実現することで自身のウェルビーイング（心身の健康や幸福）が向上し、離職意向が低くなる。共通の価値ある人材像を設定することで、すれ違いの状況から脱却することができるのではないか。

プロアクティブ人材の育成に

は、画一的な人事施策では十分ではない。人の志向・行動変容を促す「個に迫るマネジメント」が不可欠で、カギを握るのは管理職だ。プロアクティブ人材の活性化には、自ら従事している職務の面白さを認識すること、また職務を通じて組織に貢献していると思えることの2点が有効である。職務の面白さを伝え、職務を通じた自己効力感を醸成するためには、管理職が一人ひとりの部下の日々を常に見続け、支えることが必要だ。

まずは経営層が管理職の重要性を理解し、管理職を真に経営者と一体的存在と位置づける。管理職に大胆な権限移譲を図ることにより、管理職自身の裁量のもと、部下との対話に十分な時間を割くことができる環境を整備すべきだ。