

# 個人と組織のプロアクティブ化

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

## プロアクティブ人材とは | ①どんな志向を持つ人材か

- プロアクティブ人材とは、先見性、未来志向、変革志向の3つを持ち、現状を変えようという想いを源泉に自律的な行動を行う人材を指します。



出所：Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). "The dynamics of proactivity at work". Research in organizational behavior, 28, 3-34 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000038>)、服部泰弘『組織行動論の考え方・使い方【第2版】』（有斐閣2023年）等を基に日本総研作成

## プロアクティブ人材とは | ②どんな特徴的な行動をするのか

- プロアクティブ人材は組織貢献とキャリア自律の両面から自分の「やりたい！」という気持ちを持ち、自律的に行動している人材です。

### 革新行動



- 自身および職場全体の仕事を捉え直してみたり、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言える。

### 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



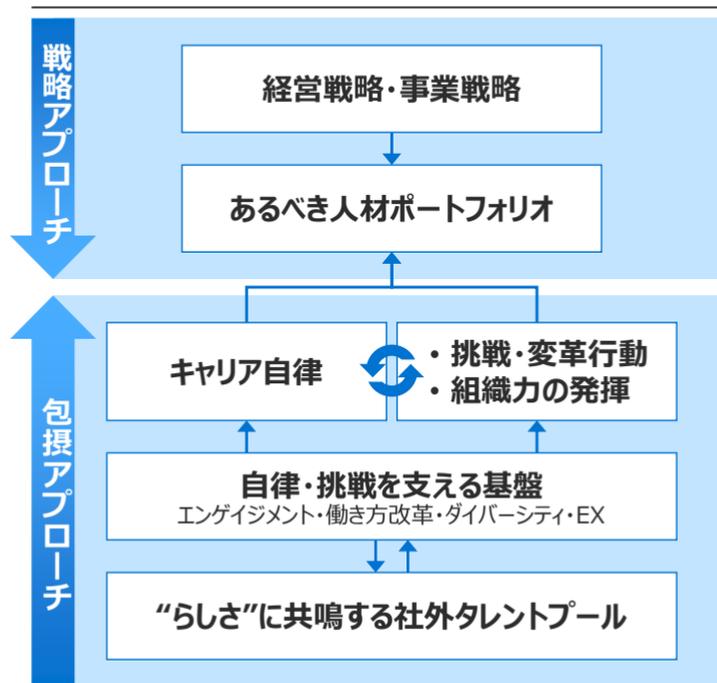
- 自身のキャリアを自身で描き、その実現に必要なスキル・知識を社内外問わずに学習して身につけたり、仕事の幅を自ら広げようとする行動。

出所： Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008) .“The dynamics of proactivity at work”. Research in organizational behavior (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000038>) . および Bindl and Parker (2011) Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. (<https://psycnet.apa.org/record/2010-06018-019>) 等を基に日本総研作成

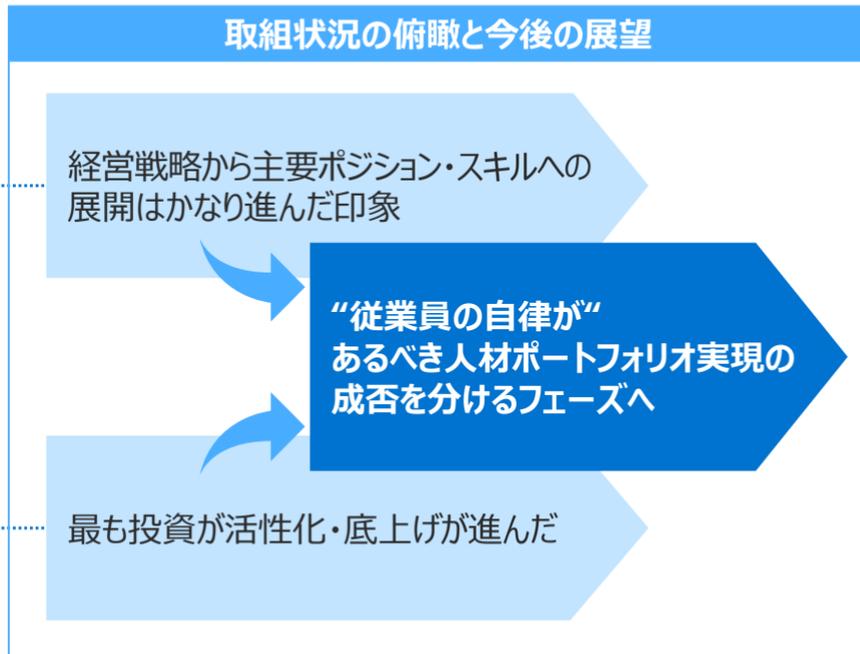
# 人的資本経営のラストピースとしてのプロアクティブ人材

- 近年、人材戦略を策定し人事施策を拡充したものの思うように効果が出ていないという声も珍しくありません。
- この人材戦略の成否を分けるラストピースこそ、従業員の『自律』でありプロアクティブ人材化なのです。

## 多くの日本企業が目指す人材戦略



## 取組状況の俯瞰と今後の展望



出所：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」報告書（令和2年9月）

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)（参照日2025年7月3日）等に基づき日本総研作成

## プロアクティブ状態を測定する当社独自指標「プロアクティブスコア」

- 日本総研は、プロアクティブ行動の実践度合いについて、12の質問項目・5段階での回答尺度（1：全くそう思わない～5：とてもそう思う）を用いスコア化する手法を、アカデミア・ビジネスとの共同検討・実証を通じ開発しました。（これを「プロアクティブスコア」と呼称しています。）

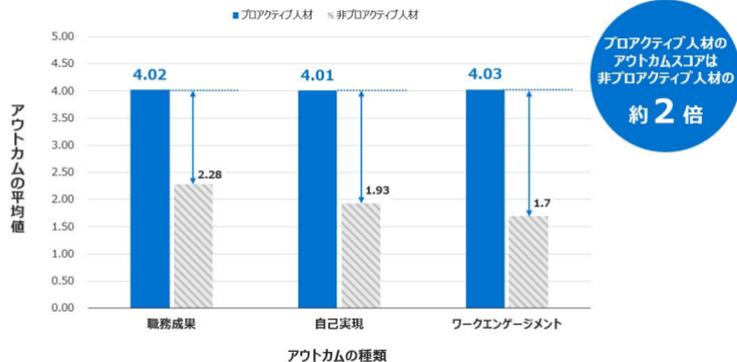
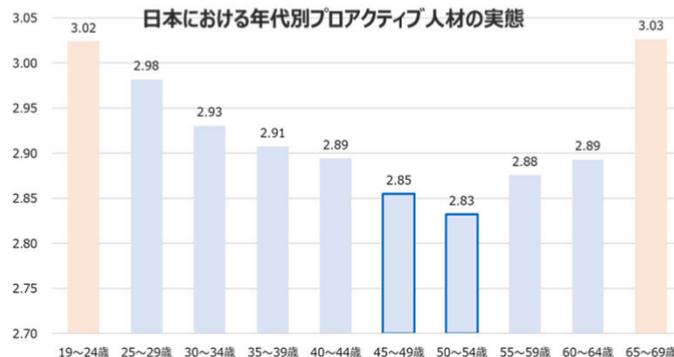
| 項目            | 質問内容   |
|---------------|--|
| 革新行動          | <ul style="list-style-type: none"><li>私は、職場の問題を解決すべく、自分のアイデアを積極的に提案している</li><li>私は、仕事に取り組む際、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している</li><li>私は、提案したり、新たなやり方を試したりする際、課題や困難に直面しても、最後まで粘り強く取り組んでいる</li></ul> |
| 外部ネットワーク探索行動  | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li><li>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</li></ul>          |
| 組織内ネットワーク構築行動 | <ul style="list-style-type: none"><li>私は、新しい挑戦や取組を進める際、関係者を巻き込みながら進めている</li><li>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</li><li>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</li></ul>                          |
| キャリア開発行動      | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>私は、仕事に必要な知識やスキルを、仕事の場以外でも習得している</li><li>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</li></ul>                                      |

# サービスの特徴 | ①客観的な比較を可能とする独自のデータセット

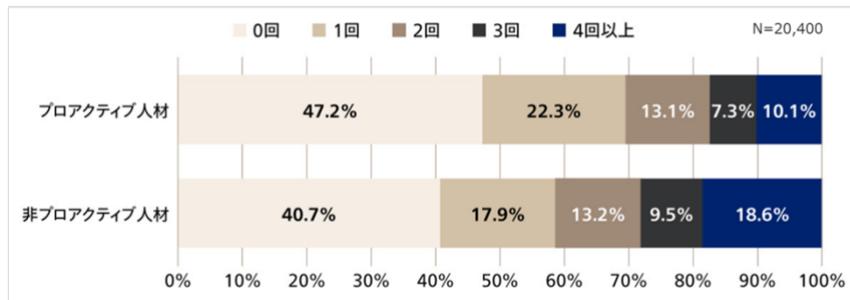
- 2022年、2024年と2回にわたり、企業勤務者20,400名を対象に大規模調査を行い、プロアクティブスコアおよびプロアクティブスコアの因子、およびその成果指標に関する各種調査分析を行い情報発信を行っております。（以下調査分析の一例）
- これらのデータと比較することで、自社のプロアクティブ状態に関する客観的な調査分析が可能となります。

全国のプロアクティブスコアの傾向

|                     | スコア         | 標準偏差         | 標準偏差±1個分<br>範囲のスコア |
|---------------------|-------------|--------------|--------------------|
| 革新行動                | 3.04        | 0.809        | 2.23 ~ 3.87        |
| 外部ネットワーク探索行動        | 2.76        | 0.892        | 1.87 ~ 3.65        |
| 組織内ネットワーク構築行動       | 2.92        | 0.823        | 2.10 ~ 3.74        |
| キャリア開発行動            | 2.84        | 0.842        | 2.00 ~ 3.68        |
| <b>個人プロアクティブスコア</b> | <b>2.89</b> | <b>0.704</b> | <b>2.19 ~ 3.59</b> |

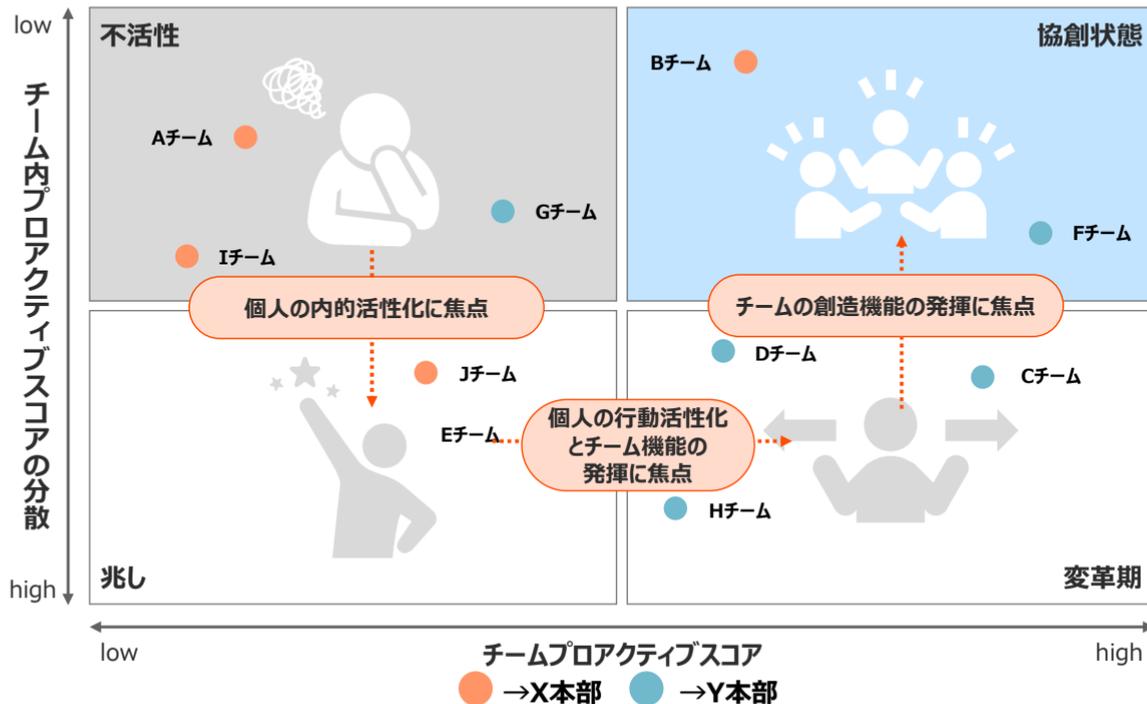


転職回数とプロアクティブ度との関係性



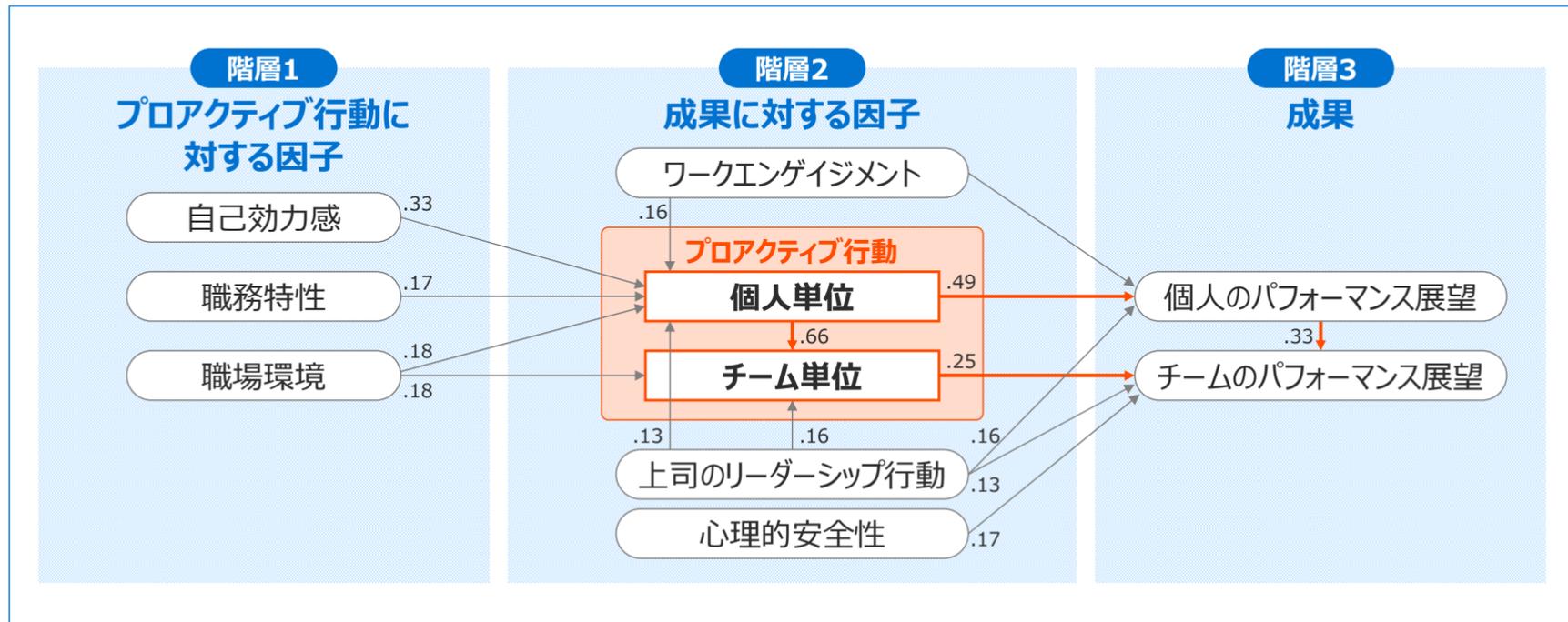
## サービスの特徴 | ②プロアクティブ状態を可視化する独自のフレームワーク

チームプロアクティブの平均（横軸）とチーム内のプロアクティブスコアの分散（縦軸）により、組織におけるチームのプロアクティブ状態を可視化します。象限ごとにインタビューを行い、自社ならではの改善施策を立案します。



## サービスの特徴 | ③ 自社適切的な施策の立案を可能とするさまざまな手法—HRデータを用いたアプローチ

- 注目の集まるプロアクティブ行動の活性化を中核においた因果モデルを、企業勤務者20,400名のデータに基づき構造方程式モデリングを活用し汎用モデル化しました。
- 企業のHRデータを活用し、この汎用モデルと比較する形で企業独自の特徴となる因子や経路を明らかにすることで自社適切的な施策の立案の参考とすることができます。



注：モデル上の→は影響の方向性を示す。始点に表記される数字（標準化係数）は影響の強さを示す 出所：日本総研作成

# サービスの特徴 | ④ 自社適切的な施策の立案を可能とするさまざまな手法－現場起点の探索的なアプローチ

- ミドルマネジメントを対象として、隔月から四半期の頻度（1回2～3時間程度）でワークショップを開催する。
- 実施の目的は、大きく以下の2点である。
  1. 具体的な「部下やチームへの働きかけ方・アクション（＝マネジメント行動）」を見いだす
  2. 実践したアクションの良さあしを共有し、組織としてセオリーを見いだす
- ワークショップは、以下を繰り返して実施する（サイクル化する）ことで、よりよいマネジメント行動や組織としてのセオリーとして洗練させていく

