

次世代型 人材戦略

「これからの優秀人材」を
採用・育成し、活躍してもらう方法



エン・ジャパン株式会社
入社後活躍研究所

はじめに

新型コロナウイルスの影響が社会のあり方を大きく変容させる中、今まで以上に先が見通せない、変化に満ちた時代が目前に広がっています。今後、企業が自らを変化させながら生き残っていけるかどうかは、自社の「人材の質」に大きく左右されるでしょう。危機感を持たれている経営者の方も多いのではないのでしょうか。

ではどうすれば、これからの時代を担う「優れた人材」を自社内に増やしていけるのか。

エン・ジャパンは30年以上にわたって採用・活躍支援事業を行なう傍ら、自社をあらゆる種の「実験場」として研究を続けてきました。その成果を企業向けにまとめたのが本冊子です。自社の未来を担っていく「これからの優秀人材」を増やしていくために、採用・育成において必要な考え方を体系化しました。

第1章では、自社に招くべき人材の採用基準について。第2章では、「これからの優秀人材」に必要な能力について。第3章では、「これからの優秀人材」を育てるために必要な環境・風土について解説していきます。

どのような人材を採用し、どのような能力を身につけさせるために、どのような育成を行なうべきか。本冊子ではできるだけ平易かつ実用的に、当社が実践する人材戦略をお伝えできるよう試みました。ぜひ、貴社の人材採用・活躍促進の一助としてご活用いただければ幸いです。

目次

- 03 | 第1章
これからの時代、
どんな人材を採用すべきか？
採用基準としての「I&W 仕事価値観」
- 10 | 第2章
「これからの優秀人材」に
欠かせない能力とは？
どんな環境でも活躍できる力「CSA」
- 13 | 第3章
「これからの優秀人材」が
育っていく職場環境とは？
CSA が身につけやすい環境・風土

第 1 章

これからの時代、 どんな人材を採用すべきか？

——採用基準としての「I&W 仕事価値観」——

エン・ジャパンでは、自社の人材戦略においても採用を非常に重視してきました。採用後の受け入れ・育成ももちろん重要な要素ですが、誤解を恐れずに言えば「採用で7割が決まる」といっても過言ではありません。

これからの時代、どのような人材を採用すればよいのか？どのような観点で人材を見極めていけばよいのか？重要になるのは、仕事に向き合う姿勢。エン・ジャパンでは「仕事価値観」と表現しています。（注：就業経験のない学生に関しては「これからどのような姿勢で仕事と向き合おうとしているか」という観点で見極めを行ないます。具体的な方法は後述します）

仕事をどのようなものと捉え、どのように向き合っているか。この「仕事価値観」は、採用時点の現有能力・スキルよりもはるかに重要な観点だといえます。理由は、将来的な活躍可能性を大きく左右するためです。

変化の激しい時代、業務上のスキルは容易に陳腐化していきます。過去の成功体験に縛られることなく、常に新しい知識やスキルを身につけ、自らをアップデートし続ける必要があります。

こうした時代の中で最も普遍的な資質とは、仕事への向き合い方や働く姿勢。これをエン・ジャパンでは「2つの仕事価値観」として整理し、採用において重視しています。スキルは後天的に高められますが、価値観を大きく変化させることは難しいため、採用時点で重要になる観点です。

2つの仕事価値観とは、『Inner Calling（インナーコーリング）』と『Work Hard（ワークハード）』。当社ではそれぞれの頭文字をとって『I&W 仕事価値観』と呼称します。

『Inner Calling（インナーコーリング）』とは、自分の内にある利他心を呼び出す、という意味を込めたエン・ジャパン独自の造語です。人間であるなら誰もが持っている

利他性を引き出し、自分や血のつながった家族のためだけでなく、他人のため、社会のためを考えて仕事をする、という仕事価値観を指します。

『Work Hard(ワークハード)』は「懸命に仕事をする」という意味であり、「ハードワーク(きつい仕事)」とは異なります。米 Amazon 社や、iPS 細胞研究の第一人者である山中伸弥教授など、あらゆる分野で一流と目される企業・職業人に共通する仕事価値観です。

総括すると『I&W 仕事価値観』とは、自分のためだけでなく、誰かのため、社会のために、懸命に働くこと。なぜこうした仕事価値観が必要になるのか。まずは、『Work Hard』から解説します。

■Work Hard (ワークハード)

一流と呼ばれるような高いパフォーマンスを実現するために欠かせないのが『Work Hard』です。『Work Hard』は「Hard Work(ハードワーク)=きつい仕事」とは違うものの、世間からブラック企業のように誤解されることは事実です。特に日本ではその傾向が顕著ですが、当社ではあえてこの表現を用いています。この言葉以上に「一流の共通点」を的確に表しているものはないと考えるためです。

ワークハードは『クオンティティ(量的)ワークハード』と『クリエイティブワークハード』に分けられます。

クオンティティ(量的)ワークハードは「懸命に量をこなす」姿勢。新しい業務の習得などに不可欠です。ただしやみくもに量をこなしても、生産性・効率性の向上は遅くなります。新しい価値を生むことも難しいです。重要になるのがクリエイティブワークハード。「より良い方法・新しい価値を生み出すために、懸命に考え続ける」姿勢を指します。

世界的ベストセラーとなった、教育学者のアンジェラ・ダックワース著『GRIT』。同書でも、ビジネスリーダーやエリート学者、オリンピック選手といった一流の共通点は「一万

時間の練習」、それも「工夫・改善を伴う意図的な練習」を実践していたことだと述べられています。前者がクオンティティ、後者がクリエイティブワークハードに該当します。

変化が激しく、過去の成功例が「正解」として機能しない。発想力が重要となるこれからの時代には『クリエイティブワークハード』が不可欠です。より良い方法を見つけるため、新しい価値を生み出すために考え抜く。今までの価値観や方法を否定し、固定観念を持たず工夫・改善・革新に挑む。この姿勢を持って仕事に打ち込める人材が、今後の企業を担う存在になります。

昨今、革新的なアイデアを生み出すことの難易度はますます高まっています。単に、他業界でのやり方を自分の業界に適応する「焼き直し」をしたり、既存のアイデアを結合する「組み合わせ」するだけでは通用しません。生み出すまでに時間と労力をかけなければならなくなっています。クリエイティブワークハードのためにクオンティティワークハードをすることが欠かせない時代。両方を実践できるかどうかは、重要な見極めポイントです。

■Inner Calling（インナーコーリング）

どんなにワークハードを実践し、懸命に仕事に打ち込んでも、その目的が望ましくないものだった場合、かえって企業や社会に害を与えます。そこで重要になるのが『Inner Calling（インナーコーリング）』。エン・ジャパンが提唱した新しい仕事価値観です。

インナーコーリングは、イェール大学 経営学大学院教授であるエイミー・レズネスキー氏らの「人と仕事の関係」に関する研究をベースとしています。

レズネスキー氏らによって、仕事の目的は三つに分類されました。JOB、CAREER、CALLING です。JOB は「報酬のため」、CAREER は「能力・地位向上のため」、CALLING は「社会的意義のため」に働くことを指します。

上記を踏まえ、エン・ジャパンは以下のように再整理しました(図1)。仕事は生活の糧、

お金のためだとする考え方「Job（ジョブ）」。仕事は能力向上のためだとする考え方「Career（キャリア）」。仕事は「幸福感の向上」のためだとする考え方「Inner Calling（インナーコーリング）」の3つです。

インナーコーリングとは、仕事はお金やキャリアのためだけのものではない。自分の幸福度を高めるためにも「自分や家族以外の他者や社会のことを考えて仕事をしよう」という考え方を指します。

レズネスキー氏らの CALLING とインナーコーリングの大きな違いは、目的を「他人のため」としていないところです。CALLING の定義である「社会的意義のため」に働く意識を持てる人は限られます。自分や家族にとってのメリットが弱いため「自分には高尚すぎる」と感じる人が多いためです。仕事における利他性・社会性を重視するという意味では共通する点も多いですが、採用基準として用いたり、多くの人が持つべき仕事価値観として広めていくのは難しいと考えました。

CALLING にヒントを得ながら、「仕事の目的は自分のためでよい」という前提に立って

図1 エン・ジャパンが定義する、3つの仕事価値観の比較

仕事価値観	目的	方法	メリット
インナーコーリング	自分の人間性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・他者や社会の役に立つ ・商品やサービスをより社会に役立つよう改善・革新する 	他者からの感謝・尊敬と見返りとしての援助
キャリア	自分の能力向上	今の仕事で高業績を挙げる	他者からの承認・称賛
ジョブ	自分の生活の糧（お金）	与えられた仕事はこなす	生存・安全欲求の充足

生まれたのがインナーコーリングです。「人に喜んでもらえるのが嬉しいから、他者のために考えて仕事をする」「結果として自分の評価が高まるから、社会のために知恵を絞る」といった動機も否定しません。CALLING よりも現実的で、すべての人が持ちうる利他的仕事観として、エン・ジャパンが生み出した概念です。

インナーコーリングはすべての人が持ちうる価値観だと考えます。この考え方は、危機において人類が生き延びた理由が「利他的行動」にあったという人類学・考古学の知見に基づいています。食料を独占するのではなく、見知らぬ他人とも分かち合った人類だけがより多く生存できた。こうした利他心は人間なら誰もが持っているはずであり、それを引き出しさえすれば良い。インナーコーリングの根底にある考え方です。

エン・ジャパンは、これからの時代における「優秀人材」には、ジョブ・キャリアは当然としてインナーコーリングの観点が必要だと考えています。

仕事とは誰かの役に立ち、社会をより良く変えることである。自分の中から利他心を引き出し、仕事を通じて誰かを助けると、結果として感謝され、多くの人から必要とされる。経済的にも精神的にも、より多くの報酬が得られるようになる。それこそが自分の幸福感を高めてくれる。このような仕事観を持っている人材は、活躍の可能性と継続性が非常に高くなります。

理由は2つ。1つは、これからのビジネスには今まで以上の「社会性」が求められるためです。これまでも「SDGs」「ESG 投資」「エシカル消費」など、ビジネスにおける社会性を重視する潮流は大きくなりつつありましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、人々の意識変化は一段とスピードを増しています。それもグローバルな規模で。特に「ミレニアル世代」と呼ばれる現在20～40歳くらいの方々は、社会課題の解決に強い関心を持つ傾向にあります。

このような時代の中、独善的なビジネス姿勢はステークホルダーからの反発に繋がります。

ます。たとえば自社の利益だけを優先し、顧客や社会に不利益を与える商品・サービスと理解していながらも販売・提供を続ける。業界の慣習が、顧客や社会にとって不利益だとわかっていても、そのままにしておく。こうした姿勢では、企業としてもビジネスパーソンとしても支持を受けることは難しい。ビジネスにおける利他性を重んじる「インナーコーリング」は、今後ますます重要になると考えられます。

もう1つは「インナーコーリング」が仕事の原動力にもなるためです。先述した「ワークハード」を実践するためには、強い原動力が必要です。お金や能力向上のため、という考え方も仕事のエネルギーにはなりますが「インナーコーリング」はより強く人を動かす要因になります。

誰かに喜んでもらえるなら、大変な仕事でも頑張れる。世の中をより良いものにしていくために必要なら、逆風の中でも努力を続けられる。こうした感覚は、一部の特別な人々だけのものではありません。インナーコーリングの意識を持って仕事に取り組んでいる人は、お金や能力の向上だけを目的としている場合よりも、ワークハードをより高いレベルで実践します。業務におけるハイパフォーマンスも期待できるため、採用においては重視したい観点です。

■I&W 仕事価値観

当社では「ワークハード」と「インナーコーリング」は別々ではなく、セットで『I&W 仕事価値観』として捉えることを勧めています。

インナーコーリングという目的のために、ワークハードを実践する。すなわち、誰もが持っているはずの利他性を意識的に引き出す。仲間のため、組織のため、社会のためを考え、仕事に打ち込む。この相乗効果で、社会や自身に与える好影響は大きくなります。

実践において、難しく考える必要はありません。例えば「どんな行動をとれば、周りの人が喜んでくれるか?」といったことを考えるだけでも、十分にインナーコーリングの発揮

につながります。そのうえで、必要だと思う努力を懸命に行なえば、それは自然と「インナーコーディング & ワークハード」の実践となります。

さらにレベルを高めていくと、I&W 仕事価値観は次の段階に進みます。所属する組織の商品・サービスを通じ、社会をより良くする決意をし、懸命に努力する。自らが世の中に価値を提供する存在である「与益者」になる。結果、自身の幸福感はあがることとなります。そうした時、人は他者から恩恵を受けるだけの「受益者」ではなくなります。このような想いを持ち、努力を惜しまない人材にまで成れば、会社のみならず、世の中を牽引する人材になっていけると考えています。

■採用における見極めのポイント

では採用において、仕事価値観をどのように見極めればよいのか。中途採用・新卒採用を問わず、その人がどのような経験をしてきたのか、またその中でどのようなことを考えてきたのか掘り下げていくことが有効です。

学業や部活動、仕事において、どのようなことを大切だと考えてきたか。どのような観点で、学校や職場などの環境を選んできたか。これまで最も力を入れたことは何か。自分の頭で考え抜き、新しいアイデアを出した経験はあるか。どんな原動力のもと、どんな努力をどのくらい継続したのか。過去のエピソードや当時の考えをヒアリングしていく中で、仕事に対してどのくらい本気で打ち込めるのか、どんな動機で仕事をしているのかが見えてきます。

きちんと努力ができるか。ラクさを優先しないか。ここを確認することが大切です。クリエイティブワークハードの重要性が高まっていくこれからの時代において、思考し続け、新しい発想を生み出せる人材はますます貴重になります。見逃さないよう、注意して見極めることが肝要です。

中途採用の場合は、前職の環境についても詳しくヒアリングしておくことも有効です。

特に重要なのは、最初に入社した職場の環境。その会社が「ぬるま湯」の環境であれば、ワークハードの実践を期待することは難しくなります。最初に入った会社の価値観は、当人の「当たり前基準」に大きく影響するためです。定時で帰って、定型業務ばかり、周りの人も優しく見守るだけ、という環境に長くいた場合、たとえ転職しても、急に仕事に対するアクセルを踏めないというのが多くの職場で見られるケースです。

新卒採用における見極めには、下記に示す2つの観点が重要となります。まだ就職していない学生は、仕事価値観も形成段階です。入社してから本当に I&W 仕事価値観を実践できるかどうか、過去の経験をベースに慎重に見極めていく必要があります。

1つは、部活動などで、厳しい練習を乗り越えてきた経験があるか、さらには、先輩のやり方を踏襲するだけでなく、自分の頭で考えて新しい取り組みを行ってきたか。仕事に限らず、学業や部活動などにおいて「クオンティティ&クリエイティブワークハード」を実践していた経験は、仕事における実践にもつながるケースが多いです。競争の激しい部活動でレギュラーを目指した。勝利のために日々、工夫をしながら練習や勉強を続けてきた。前例に縛られず、新しい手法を取り入れた。こうした経験を持つ人材は活躍の可能性が高いといえます。

自社を含む多くの職場を見ていると、近年の若手人材には野心や競争心、困難を乗り越える向上心が低下している傾向が見受けられます。ゆとり教育などの影響もあってか「厳しさを乗り越える経験をしている人材は希少になっている」と語る採用担当者も多くいます。採用後に後悔しないためにも、ワークハードの実践につながりそうな経験を持っているかどうかは注意してヒアリングすることが重要です。

もう1つは、人への思いやりや、誰かのために行動する、といった意識を大切にしてきたかどうかです。たとえば、子供の頃から周りの大人が人に優しくする場面に遭遇している。身近な大人が仕事やその他の場面で「正義感・使命感を持って行動する」といった姿勢を貫いている。こうした学生は、インナーコーリング仕事価値観に近い考え方を

持っているケースが多いです。

近年はこうした考えに共感する若手人材は増えていますが、見極めには注意も必要です。「他者のため」という考えに共感できても、実際の仕事になると「苦勞してまで人のことを考えたくない」という人も一定数存在するためです。

「損得」で会社を選ぼうとしていないか。自分なりの正義感や社会への問題意識を持っているか。ビジネスにおける社会性をどのくらい重視しているか。身近な存在で『I&W 仕事価値観』を実践している人がいるか。このような点を深掘りすることが判断に役立ちます。

採用すべき人材、そうでない人材

＜仕事価値観の評価マトリクス＞

第1章で述べた採用の観点を可視化するツールとして、エン・ジャパンが採用時に活用している「仕事価値観の評価マトリクス」をご紹介します。

縦軸に「ジョブ・キャリア・インナーコーリング」、横軸に「ワークソフト・クオンティティ(量的)ワークハード・クリエイティブワークハード」をとり、3×3のマトリクスを描きます(図2)。I&Wを基準とした9象限に人材を分類していく手法です。9象限は評価の高い順にS、A、B、Cの4段階に分類できます。採用すべき人材、そうでない人材をだまかに見極めるうえで役立つツールです。

図2 仕事価値観の評価マトリクス

インナー コーリング	C	A	S
キャリア	C	B	A
ジョブ	C	C	B
	ワークソフト	クオンティティ(量的) ワークハード	クリエイティブ ワークハード

S…スーパーコア人材

インナーコーリングとクリエイティブワークハードを持ち合わせた人材です。他者や社会のために懸命に働くことを厭わず、固定観念に囚われない発想でイノベーションを起こせる可能性が高い。将来の幹部として採用すべき人材です。

A…コア人材

・「インナーコーリング & クオンティティワークハード」

他者や社会のために時間を惜しまず、懸命に仕事に打ち込める人材です。幹部クラスになる可能性を秘めています。クリエイティブワークハードを要望することで成長が期待できる、採用したい人材です。

・「キャリア & クリエイティブワークハード」

自分の能力向上に強く関心を持っており、従来の価値観を覆すアイデアを出しうる人材です。これからの時代に不可欠な創造力を持っている可能性が高いため、採用することが望ましいといえます。入社後にインナーコーリング仕事価値観を実践し、幸福感を体感してもらうことで、幹部に成長する可能性も高くなります。

B…コア人材候補

・「キャリア & クオンティティワークハード」

能力向上のためなら、時間を惜しまず仕事に打ち込める人材。入社後にインナーコーリングが身につくか、クリエイティブワークハードへのステップアップができるかの見極めが重要です。育成次第でコア人材への成長も見込めます。

・「ジョブ & クリエイティブワークハード」

お金のために、常識を破る発想ができる可能性を秘めた人材。採用を前向きに検討したい貴重な人材です。仕事の任せ方や接し方を工夫し、キャリアやインナーコーリングを加えることができれば、コア人材として活躍する可能性も高いです。

C…ノンコア人材

- ・「ジョブ or キャリア or インナーコーリング&ワークソフト」

ワークハードを忌避する人材は、コア人材には不適格です。インナーコーリング仕事観を持っていたとしても「仕事はほどほど、プライベート重視」ではパフォーマンスは発揮できません。機械や AI に代替される可能性もあります。

- ・「ジョブ & クオンティティワークハード」

お金のためなら、懸命に働くことができる人材です。例えば契約社員での営業職として採用するといった形なら、Win-Win の関係を築くことができます。お互いにメリットのある関係を考える必要があります。

従来の採用では、学歴、職歴、専門的な知識やスキル、経験が重要とされてきましたが、入社後の活躍とはあまり関係がないというのが、研究から見えてきた実態です。人材のもっと深い部分である「仕事価値観」に重きを置くべきである、という判断から、このマトリクスが生まれました。

第2章

「これからの優秀人材」に 欠かせない能力とは？

——どんな環境でも活躍できる力「CSA」——

多くの場合、先述したような S 評価の人材を採用することは難しいのが現実です。S 評価には至らずとも、見込みのある人材を採用し、いかに育成するか。社内の人材層を厚くしていくうえで非常に重要な観点です。

では採用後、どのような能力を身につけさせればよいのか。これからの時代を担っていく「優秀人材」に必要な能力を、当社では『CSA』と表現しています。

『CSA』とはエン・ジャパンが提唱する『CareerSelectAbility®』の略称です。「Career (キャリア)」「Select (選ぶ)」「Ability (能力)」を掛け合わせた造語であり、『キャリア自己選択力』と呼ぶこともあります。

就職・転職の際も、社内異動の際も、さまざまな選択肢の中から自分が望むものを選べるだけの実力。転じて、事業が変わっても、時代が変わっても、どんな環境においても活躍できる普遍的な能力を『CSA』と称しています。変化の激しい時代においても、高いパフォーマンスを継続でき、かつイノベーションの担い手になれる。こうした能力を備えた人材を自社に増やすことが、これからの経営においてはきわめて重要です。

では、社員に CSA を身につけてもらうには何が必要なのか？

エン・ジャパンでは、CSA を高めるために必要な 3 つの観点を「考え方 × 能力 × 環境」という方程式で整理しています。本章では、普遍的なスキルを示す「考え方 × 能力」について紹介し、第 3 章では CSA 向上に寄与する「環境」に関して解説していきます。

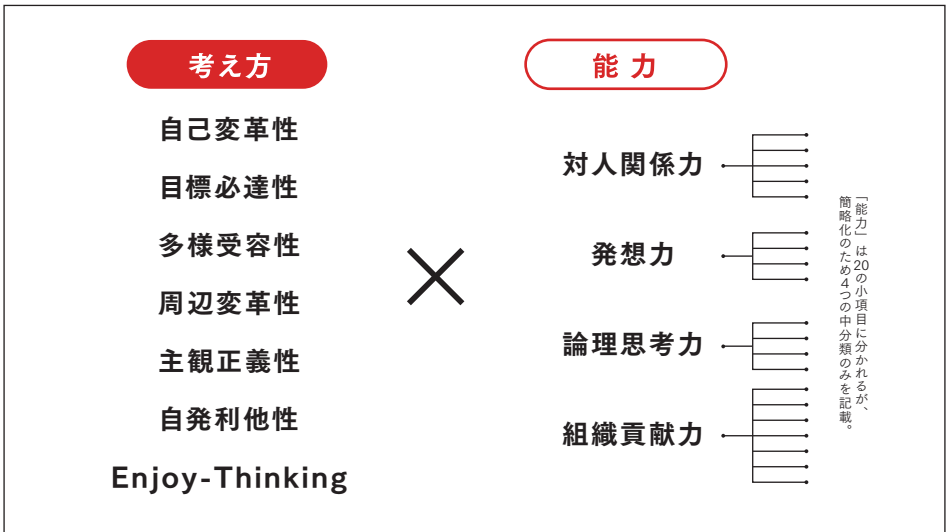
■「考え方 × 能力」について

環境の変化に左右されない普遍的なスキルを整理する重要な枠組みが「考え方 × 能力」です。どんなに業務スキルが高くても、考え方が未熟なら、企業や社会全体に害をなす存在になりうる。この考えから、単なるスキルよりも「考え方」を重視しているのが特徴です。

参考のため図3に示したのは、エン・ジャパンが定義する「考え方 × 能力」の分類です。実際には「7つの考え方」×「20の能力」で整理していますが、煩雑になるため、能力に関しては4つの中分類のみを紹介します。たとえば「対人関係力」という中分類の中に「好感演出力」「他者活用力」など複数の小項目が存在しています。

これらの中には、「これまでの優秀人材」の行動特性を分析しても出てこない考え方・能力が含まれています。「主観正義性」や「意志決定支援力」など、変化が激しく、社会性が重んじられるこれからの時代に適した考え方・能力です。そのため当社ではCSAを「フューチャーコンピテンシー」とも呼んでいます。

図3 エン・ジャパンが定義する、普遍的なスキルの構成要素



【考え方】

■自己変革性・目標必達性

現状に満足することなく、高い目標を掲げ、努力を惜しまないマインドセットを指します。あらゆる業務でハイパフォーマンスを発揮するための土台となる考え方です。

■多様受容性・周辺変革性

多様な文化・思想・学説・理論などを積極的に受容・活用しながら、周囲に改善の提案を多発し、考え抜くマインドセットを指します。優れたアイデアを出したり、組織をより良くしていくために欠かせない考え方です。

■主観正義性・自発利他性

世の中を良くしたいという自分なりの主義主張を持ち、他者の幸せや社会の利益を優先して考えるマインドセットを指します。単にハイパフォーマンスを出すだけでなく、世の中をより良く変えていくような、優れた仕事をしていくために必要な考え方です。

■Enjoy-Thinking

ビジネスの場は、現実、苦難の連続です。高い壁に挑むときも、苦境に立たされたときも、仕事を面白くしたり、楽しむ工夫を忘れないこと。上記6つの考え方を支える、非常に重要な考え方です。

【能力】

エン・ジャパンでは、どんな環境でも普遍的に活用できるスキルのみを「CSA」に含めています。特定の業界・職種でしか通用しない専門スキルやテクニカルスキルは、環境の変化に弱いため、ここには含みません。

■対人関係力

人との関わりの中で必要になるスキル。感じの良さを演出する力、相手を理解するために傾聴する力、他者に気持ちよく協力してもらう力、相手のために耳の痛いことまで指摘・進言する力などで構成されます。

■発想力

様々なアイデアを「考えつく」ためのスキル。拡散思考とも表現します。多様なジャンルに興味を持ち、発想の源泉をインプットする。問題点を見つける。改善を考えつく。

新しい着想をする。これからの時代、ますます重要になるスキルです。

■論理思考力

アイデアを形にしたり、具体的な商品やサービスに落とし込むために不可欠なスキル。収束思考とも表現しています。フレームワークを用いて問題を分析する力、仮説を立てて検証する力、自分のノウハウを他者にも使えるように一般化する力、相手が納得できるような形で説明ができる論理的な表現力、の4つで構成されます。

■組織貢献力

企業の組織と事業運営に貢献するために欠かせないスキルです。現場情報の報告などで経営層の思考・判断をサポートする「意志決定支援力」。より良い企業理念の改善案を出し、浸透させていく力。部下の性格や能力を把握したうえで適切なマネジメントを行なう力。組織におけるノウハウの一般化や仕組み化を行なう力。組織の目標を達成するために、様々な経営資源を有効に使う力。新しい事業を創り、組織化する力。経営と組織目標に資する総合的な能力がここに該当します。

上述の考え方・能力を高いレベルで備えた人材であれば、どんな環境下でも高いパフォーマンスを発揮し、企業や社会をより良く変えていくことができます。では、そうした人材が増えていく環境はどうすれば作れるのか。第3章で解説していきます。

第3章

「これからの優秀人材」が 育っていく職場環境とは？

——CSA が身につけやすい環境・風土——

第2章で紹介してきた『CSA』を備えた人材は、どうすれば増えていくのか?エン・ジャパンでは、下記で紹介する「4つの環境」を用意することが、「CSA を備えた人材」すなわち「これからの優秀人材」の育成において重要だと考えています。

エン・ジャパンが定義する、社員の CSA 獲得を促進する環境の要件は下記4つです。

- 社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある
- 20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる
- 性別、国籍、学歴、在籍年数に関係なく、正当に評価される実力主義
- 本業の商品・サービスで自社独自の「主観正義性」を実感できる

社内外から適度なプレッシャーがあり、今の自分の実力よりも難易度の高い仕事に挑戦でき、成果を正当に評価してくれ、自分の商品・サービスに誇りが持てる。こうした環境が CSA の獲得を促進します。ひとつずつ解説します。

■ 社内外の競争が激しく、成長基調で活気がある

その企業が属している市場の競争が活発であること。また、社員同士も競争し合い、刺激と緊張感のある環境であることを指します。社内外の激しい競争は、必然的に社員への要望度を高め、知恵を絞らせます。意欲ある人材ほど、こうした高い壁にやりがいを感じ、工夫を重ねる中で成長していきます。

活気があるということも重要なポイントです。成長基調の企業や、新しいチャレンジに積極的な企業であれば、挑みがいのあるポストやミッションが増えていくため、社員の成長が促進されます。逆に、組織の雰囲気は暗く、活力がなければ一人ひとりのパフォーマンスは下がってしまいます。

■ 20代からチャレンジングで困難な非定型業務を求められる

誰でもクリアできる、ルーティンでこなせる仕事では工夫が必要ないため、成長の可能性も低くなります。20代など若いうちから、実力以上の仕事に挑む機会を与えることが

重要です。企業規模が大きいと「重要な仕事を任されるのは早くて 30 代後半」という職場も多いですが、CSA 獲得の妨げになります。

部下に対する要望度が高い「うるさい上司」が多いこともポイントです。自社の管理職が、部下に気に入られるために仕事の要望度を下げる方向に動いていないか。期待をかけ、背伸びが必要な仕事に挑んでもらうよう働きかけているか。チェックすべき重要な観点です。

■性別、国籍、学歴、在籍年数に関係なく、正當に評価される実力主義

差別なく、正當に実力で評価される会社であること。どんなに意欲のある人材であっても、仕事のパフォーマンス以外の要因で不当な評価を受ける環境では、モチベーションを失ってしまいます。

たとえば仕事ぶりに関係なく、上位校出身ならほぼ確実に課長まで昇進できる学歴主義。年齢や在籍年数で役職や給与が決まったり、30 歳前後まで評価にほぼ差がつかない年功序列。性別によって評価に差が生じる企業や、国籍による評価の偏りがある場合も同様です。

■本業の商品・サービスで自社独自の「主観正義性」を実感できる

まだ社会的には問題とされていない事象を、主観的に問題と捉え、自社なりの正義を主張する。こうした姿勢を持ち、自社の商品・サービスに落とし込んでいる企業ほど、社員が日々の仕事の中で「世の中のためになる仕事ができている」と実感しやすくなります。

インナーコーリングの意識が日々強まり、仕事における充実感を感じられるうえ、自分の仕事に誇りが持てるためワークハードの意欲が高まるといったメリットがあります。反対に、自社のビジネスに社会性を感じられない場合は意欲が削がれ、成長が鈍化します。

参考までにエン・ジャパンの採用支援ビジネスを例に挙げれば、「入社後活躍」へのこだわりが「主観正義」に該当します。短期的な利益の最大化を目的とすれば、とにかく入社数の最大化を目指すのが最善手です。求人サイトなら「掲載求人数の最大化」を

目的とし、情報が薄く、信頼性の低い求人でも構わず掲載する、といった行動をとっても不思議ではありません。

しかし本質的には「入社した人材が活躍し、企業の業績に貢献してくれること」と「本人が充実した仕事人生を送れること」が何よりも重要です。だからこそ入社後の活躍にこだわり、マッチング精度の向上や入社後フォローにも、業界では異例といえるほどのコストをかける。エン・ジャパン独自の「主観正義」です。

以上の環境がひとつでも多く整っているほど、社員の CSA 獲得は促進されていきます。自社の状況と照らし合わせながら、社員にとってより良い環境を整えていくことが有効です。ぜひご活用ください。

最後に、当社の「共創型理念経営」について紹介します。

「共創型理念経営」は「明確な理念に基づく経営」という意味では通常理念経営と同様です。ただし、社員全員が当事者として理念経営に参画するという点が大きな違いです。元々はトップが創った理念だとしても、絶対視しない。疑問があれば投げかけ、必要だと感じれば変更・改善を提案します。

多くの企業において、理念が不可変なものとして絶対視されているケースが一般的です。しかし、理念すらも変えられる状況を作れば、組織内のタブーが取り除かれます。社員は固定観念に縛られることなく意見・発案をすることができ、イノベーションが生まれやすい風土が醸成されます。

経営に対する主体性・当事者意識も生まれます。自分たちが理念を創り、実現していかなければならない。この想いを社員が持つようになるからです。経営者が代わっても企業が永続的に繁栄する仕組みだと当社では考えています。

採用において I&W 仕事価値観を重視し、CSA の観点で育成の環境を整える。これがエン・ジャパンの提唱する「これからの人材戦略」の要諦です。

評価と教育の連動で、CSA 向上を促進

<エン・ジャパンの実例>

社員の CSA 向上に最も寄与するのは「4つの環境」を整えることです。それに加えて、より CSA 向上を促進させるために何をすればよいのか。当社では2つの施策を実行しています。1つは CSA の「考え方 × 能力」という枠組みを評価制度に落とし込むこと。2つ目は、評価と教育制度を連動させることです。

図4 エン・ジャパンにおける評価と教育の連動



■「考え方7×能力20」による評価制度

大切なのは、社員が日々 CSA を意識しながら能力開発を行なうこと。そのためには評価・報酬制度が重要になります。評価基準を「考え方・能力」の成長とすることで、日々の業務を CSA 獲得につなげることができます。

報酬制度と結びつけることも大切です。報酬が業績に基づいて決定されては効果が半減します。当社では、普遍的なスキルである CSA の「考え方・能力」の成長を月給に反映。賞与には半期ごとの業績を反映させています。「長期的な能力開発」への報酬と「短期的な業績貢献」への報いを両立させることで、能力開発と業績向上を並行して進められます。

具体的な運用としては、まず期初に上司と部下で話し合い、「考え方」と「能力」、それぞれどの項目を強化するのか設定します。そして強化項目に関連した「日々のアクションプラン」を立案し、実行。上司は日々アドバイスをしないながら、中間振り返りで必要に応じてアクションプランを練り直します。期が終わったら最終的な評価を決定します。

重視するのは「考え方・能力」の発揮に継続性・再現性があったかどうか。一時的に発揮したものではなく、今後も常に発揮できると言えるようになってはじめて成長したといえます。成長に応じてグレードを高め、翌年度からの月給額を引き上げます。継続的に CSA の項目を意識しながら業務を行なうため、CSA 獲得につながりやすい仕組みです。

■評価と教育の連動

評価・報酬制度に加え、重要なのが教育制度です。評価で「この項目の強化が必要」とだけ伝えても、社員はどうすれば良いかわからないまま。必要なのは、重点項目を強化するための、CSA と連動した「教育制度」です。

エン・ジャパンでは自社が運営する教育サービス「エンカレッジ」にて、「考え方 7× 能力 20」の項目に連動した教育プログラムを用意しています。そのため、強化したい項目に関して必要な知識やアクションを即座にインプットすることが可能です。

例えば、次のグレードに上がるためには「自己変革性」の強化が必要という評価を受けた場合、「自己変革性」に関するエンカレッジ講座をオンラインで受講します。講座では、学んだ内容を実務に活かすにはどうすれば良いか、という点までシートにまとめるため、受講後の行動変容にもつながりやすくなっています。実際の業務で活用しながら、どんな環境でも実践できる再現性を獲得。次の期では「自己変革性」の成長が認められる、という流れでスムーズな成長を促進しています。

学習が自分の仕事にも役立ち、報酬にもつながる。さらなる CSA 獲得を目指して努力しようと思える。このような好循環を生むことができるのが「評価と教育の連動」です。これにより「4つの環境」を整えただけの状態よりも、一段と社員の CSA 獲得を促進することが可能です。貴社の評価・教育制度の参考となれば幸いです。