



Build Beyond As One.



日本総研

The Japan Research Institute, Limited

WHITE PAPER

受け身の従業員をどう変えるか？

～従業員のプロアクティブ化を促進するための処方箋～



目次

1. プロアクティブ人材とは何か.....	2
1-1. 今まさに求められるプロアクティブ人材	
1-2. プロアクティブ行動に関するモデルの整理	
1-3. 従業員のプロアクティブ行動が企業にもたらす効果	
2. 日本企業におけるプロアクティブ人材の実態.....	7
2-1. プロアクティブ人材の実態に関する総合調査	
2-2. 調査結果	
2-3. プロアクティブ行動の促進に向けた組織的取り組みの必要性	
3. 従業員のプロアクティブ化を促進するマネジメント・ソリューションの必要性.....	20
3-1. プロアクティブ人材育成のためのマネジメント	
3-2. プロアクティブ行動のマネジメントツールの有用性	
3-3. 可視化ツール実現に向けた検討事項	
4. まとめ.....	27

1 プロアクティブ人材とは何か



-
- 1-1. 今まさに求められるプロアクティブ人材
 - 1-2. プロアクティブ行動に関するモデルの整理
 - 1-3. 従業員のプロアクティブ行動が企業にもたらす効果
-

1-1. 今まさに求められるプロアクティブ人材

近年、企業経営者が「自社には自律的に行動できる人材が少ない」「企業にキャリアを委ねてしまい、自身でキャリアを築こうとしない」といった悩みを抱えていることがある。一部の企業では、「ぶら下がり人材」「受け身の人材」といった名称で呼ばれることもあり、人材マネジメント上の大きな悩みになっている。こうした課題は、自社人材が主体的に自身の仕事の幅を広げたり、社外に出てスキル・知識向上をしたりすることが少ない状況を意味していると言える。日本全体の生産年齢人口が減少して外部労働市場での人材獲得競争が激しくなる中、企業も自社の人材が受け身である状態を放置しておくわけにもいなくなってきた。

日本企業において終身雇用が終わりを迎えつつある中、従業員が企業にキャリアを委ねてしまい、依存する関係性が続く状況は好ましくない。だからと言って、日本の法制上、企業が受け身になっている従業員をすぐに雇用調整するわけにもいかない。むしろ、企業に求められているのは、従業員が自社に在籍している間は自律的に行動して組織貢献し、自身のキャリアを自らの力で築いていける状態に導いていくことなのである。

こうした動きは、自社の人材を「資本」として捉え、その人材に適切な「投資」を行って付加価値向上を図る人的資本経営の文脈でもまさに求められている動きである。企業が人的資本経営を実践していくためには、中長期的な事業成長のために必要な人材の質・量（＝人材ポートフォリオ）を定め、そうした人材を戦略的に確保・育成していくことが求められる。必要な人材の質・量を実現する上で、外部から必要な人材を積極採用することも一つの手段であるが、やはり多くの企業は今いる人材の付加価値向上を図らざるを得ない。そのため、自社の人材を自律的に行動して組織貢献できる存在に変革していくことは、人的資本経営を実践していく上でも重要な一要素であると考えられる。

上記の状況の中で今求められている存在が、プロアクティブ人材である。プロアクティブ人材とは、主体的かつ自律的に行動して自身の将来のキャリアを自ら構築していくことができる人材である。学術的には、「プロアクティブ行動（Proactive Behavior）」という概念で研究が進んでおり、「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な行動であり、未来志向で変革志向の行動」（Grant & Ashford, 2008）であると定義づけられている。前述の人的課題を抱えている日本企業においては、「いかに従業員のプロアクティブ化を促進し、プロアクティブ人材を育成していくか」が重要なのである。後述するように、プロアクティブ行動は高い職務成果やワークエンゲージメント等と強い相関を有することも明らかになっており、企業側にも良い影響を及ぼす行動であると言える。

本稿では、まずプロアクティブ行動の類型を整理した上で、実態調査を通じて見えてきた日本企業における従業員のプロアクティブ行動の課題を特定する。その上で、今後日本企業が従業員のプロアクティブ行動を促進し、プロアクティブ人材を育成していくために必要な取り組みについて展望していく。

1-2. プロアクティブ行動に関するモデルの整理

そもそも、プロアクティブ行動とは具体的にどのような行動を指しているのだろうか。前述の通り、プロアクティブ行動についてはさまざまな先行研究が積み重ねられてきた。ただし、プロアクティブ行動が具体的にどのような行動を指すのかは、先行研究によっても多少の違いがある。例えば、Ashford & Black[1996]は、プロアクティブ行動を①意味形成行動②関係性構築③職務変更の交渉④ポジティブな認知枠組みの4つの行動で整理している。また、Grant & Ashford[2008]では、プロアクティブ行動は①キャリア戦略とイノベーション②社会的ネットワーク構築③組織社会化行動④問題解決行動⑤学習と自己開発活動の5つの行動であると定義づけられている。

このように、先行研究によって行動の内容および類型数に多少違いはあるものの、プロアクティブ行動の定義に関して共通している要素が主に2つあると考えられる。第一に、自身の職場など周囲に働きかける行動であるという点が挙げられる。自身の仕事やキャリアを巡る環境をより良くしようとして、職場の人や社外の人と積極的に関わろうとする点は、プロアクティブ行動の定義に含まれている要素の一つである。第二に、将来を見据えた自発的な行動であるという点が挙げられる。プロアクティブ行動は、何かしら課題が生じてからそれに対応するために起こる行動ではなく、自身の将来を見据えて自発的に起こす行動である。こうした要素を踏まえると、プロアクティブ行動全般について、「個人が積極的に周囲の環境に働きかけ、自身の将来の仕事やキャリアを作り上げていく行動全般」であると捉えることができるだろう。

本稿では、前述の先行研究も踏まえ、実企業でプロアクティブ行動の実践度合い、すなわちプロアクティブ度を測定・活用することも考慮してプロアクティブ行動を以下の4つの行動として整理した。4つの行動とは、①革新行動②外部ネットワーク探索行動③組織化行動④キャリア開発行動の4つである。（各行動の定義は表1を参照）それに併せて、実企業において従業員が各行動をどの程度実践しているかを捕捉するために、各行動に対応した質問項目も表2の通り策定している。表2の質問項目は後述の実態調査でも活用している。

表1 本稿におけるプロアクティブ行動の類型と概要

行動の類型	各行動の概要
① 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。
② 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。
③ 組織化行動	普段から職場の上司や同僚と良質な関係性を構築し、自ら関係者を巻き込みながら仕事を進める行動。
④ 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。

表2 プロアクティブ行動を捉えるための質問項目一覧

プロアクティブ行動の類型	質問項目：「各行動を取っているかどうか」を捕捉するための項目	回答尺度
①革新行動	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。	1 (良く当てはまる) 2 (当てはまる) 3 (どちらとも言えない) 4 (当てはまらない) 5 (全く当てはまらない) 6 (分からない)
	職場で自分のアイデアを積極的に提案している。	
	課題や困難に直面した際、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	社外の人とも積極的に関係を構築している。	
	自身の担当分野に関連した情報発信を社外に対して実施している。	
	自身の視野を広げるために、社外でも学習をしている。	
③組織化行動	仕事やプロジェクトを進める際、自ら関係者を巻き込みながら進めている。	
	他部門・グループの人たちとも積極的に関係を構築している。	
	困っている社員がいたら、自ら手を差し伸べる行動をしている。	
④キャリア開発行動	自分の担当範囲以外の仕事にも取り組もうとしている。	
	仕事に必要な知識やスキルを自ら習得している。	
	中長期の視点で自身のキャリアを考えることができている。	

1-3. 従業員のプロアクティブ行動が 企業にもたらす効果

従業員が前節で述べたようなプロアクティブ行動をとると、企業にとっては良い効果をもたらす。先行研究においても、従業員のプロアクティブ行動が、従業員の学習促進や組織内における役割認識に正の効果をもたらし、離職意思に負の効果をもたらすことが指摘されている（Ashforth, Sluss, & Saks, 2007）。そのため、従業員のプロアクティブ行動を促進することは、企業にとっては有益な側面の方が大きいと考えられる。

より実務的には、主に以下の3つの効果が企業にもたらされると想定される。第一に、従業員の日常業務の生産性向上が挙げられる。従業員が単に与えられた仕事をこなすだけでなく、積極的に自身の仕事の幅を広げたり、新しいやり方を実践したりすることで、従業員が普段取り組んでいる仕事の生産性が向上することが期待される。

第二に、従業員発の新しいアイデアやイノベーションの創出に対する期待の高まりが挙げられる。従業員が日常の仕事の場面から離れたところで社内・社外問わず積極的にネットワーキングをすることによって、新しいアイデアやイノベーションのヒントとなる情報に触れる機会が必然的に多くなることが想定される。従業員がそうした情報を自身の職場に還元し、新しいアイデアやイノベーションを生み出そうとする動きにつながっていくことが期待される。

第三に、従業員が自発的に自身のキャリアを考え、必要な知識・スキルの習得に自ら取り組むようになる点である。企業側が従業員に対して必要な知識・スキルを指示して習得させていく必要性は小さくなり、従業員自らが学習に向かうようになることが想定される。ただし、企業側が何もしなくても良いわけではなく、組織内での研修を提供したり、外部研修の受講機会を与えたりするなど、一定のサポートは必要不可欠である。

もちろん、従業員によってプロアクティブ度も異なるため、上記の3つの効果が常に企業にもたらされるわけではない。しかし、少なくとも従業員のプロアクティブ行動を促進することは、従業員本人および経営側の双方にとってプラスであると言える。そのため、前述の「ぶら下がり人材」「受け身の人材」といった企業の人材マネジメント上の課題に対してプロアクティブ行動の促進を図りながらアプローチしていくことは、効果的なアプローチ方法であると考えられる。

2

日本企業におけるプロアクティブ人材の実態



- 2-1. プロアクティブ人材の実態に関する総合調査
- 2-2. 調査結果
- 2-3. プロアクティブ行動の促進に向けた組織的取り組みの必要性

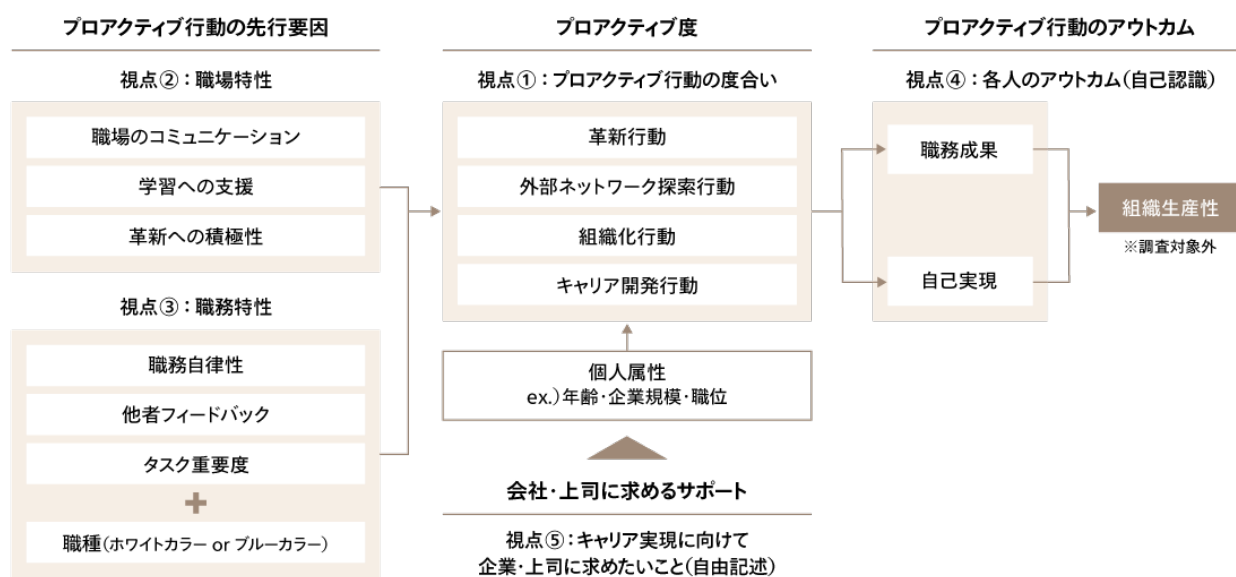
2-1. プロアクティブ人材の実態に関する総合調査

株式会社日本総合研究所とアビームコンサルティング株式会社は、共同でプロアクティブ人材の実態に関する総合調査（調査対象者20,400人のWeb調査）を実施した（調査概要は表3を参照）。当調査では、プロアクティブ行動に関する5つの視点に基づき調査を実施した（5つの視点は図1を参照）。日本企業の従業員のプロアクティブ度（視点①）だけでなく、プロアクティブ度を向上させる要因であると想定される職場特性（視点②）・職務特性（視点③）の実態も捉えるようにしている。それに対して、プロアクティブ行動によってもたらされるアウトカム（視点④）についても、あくまでも本人の認識を問う形式ではあるものの、職務成果や自己実現などを捉えるようにしている。さらに、自らが望むキャリアを実現していくために企業・上司に何を求めているか（視点⑤）を自由記述式で回答いただき、今後従業員のプロアクティブ化を促進していくために必要な施策の手がかりも得るようにした。

表3 総合調査の概要

調査概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本社会の会社勤務者が「どの程度プロアクティブ行動を実践し、そうした行動がどのような成果につながっているか」を広く調査する。 ● 同時に、各人が置かれている職場環境や従事している職務内容の特性も把握することで、プロアクティブ行動を喚起する条件についても把握する。 															
調査対象者	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本社会の会社勤務者 20,400名 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9c8a8; font-size: small;">企業規模 ごとの内訳</td> <td style="font-size: small;">300名以下 5,100名</td> <td style="font-size: small;">301～1,000名 5,100名</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">1,001～3,000名</td> <td style="font-size: small;">..... 5,100名</td> <td style="font-size: small;">3,001名以上 5,100名</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="background-color: #d9c8a8; font-size: small;">役職 ごとの内訳</td> <td style="font-size: small;">一般社員 ... 1,600名</td> <td style="font-size: small;">主任・リーダー ... 1,600名</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">係長</td> <td style="font-size: small;">..... 1,600名</td> <td style="font-size: small;">課長 800名</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="font-size: small;">部長 ... 400名</td> </tr> </table>	企業規模 ごとの内訳	300名以下 5,100名	301～1,000名 5,100名	1,001～3,000名 5,100名	3,001名以上 5,100名	役職 ごとの内訳	一般社員 ... 1,600名	主任・リーダー ... 1,600名	係長 1,600名	課長 800名			部長 ... 400名
企業規模 ごとの内訳	300名以下 5,100名	301～1,000名 5,100名														
1,001～3,000名 5,100名	3,001名以上 5,100名														
役職 ごとの内訳	一般社員 ... 1,600名	主任・リーダー ... 1,600名														
係長 1,600名	課長 800名														
		部長 ... 400名														
調査時期	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021年12月下旬～2022年1月初旬 															
調査時の 主な質問項目	<ul style="list-style-type: none"> ● 本人属性に関する質問 年齢、（今の会社における）勤続年数、年収、転職回数などを尋ねる ● プロアクティブ行動の実践度合いに関する質問 本人及び自身の周囲（≒部下）の4つのプロアクティブ行動の状況を尋ねる ● 職場環境・職務特性に関する質問 職場のコミュニケーション状況や学習に対する支援状況、職務遂行上の裁量の大きさなどを尋ねる ● 成果に関する質問 職務成果やキャリアにおける自己実現状況など、昨今の成果に対する自己認識を尋ねる <p style="font-size: small;">※質問項目一覧は参考資料を参照ください</p>															

図1 プロアクティブ行動に関する5つの調査視点



質問項目のほとんどは、「①良く当てはまる②当てはまる③どちらとも言えない④当てはまらない⑤全く当てはまらない⑥分からない」のいずれかを選んで回答する形となっている。調査結果を分析する際は、①～⑤に指数を割り当てて質問項目ごとに指数を算出し、プロアクティブ度や職場特性・職務特性の状況を定量的に示している。具体的には、選択肢①・②……の順に指数を5・4……と割り振っていき、5.00に近いほど質問の趣旨に対して肯定的な傾向（＝企業・従業員にとって望ましい傾向）、1.00に近いほど否定的な傾向（＝企業・従業員にとって望ましくない傾向）となるように、質問項目ごとに平均指数を算出している。

前述の視点で調査を実施し、調査結果を分析することで、プロアクティブ行動に関する以下の事項を明らかにした。

- (i) 日本企業の従業員のプロアクティブ度および課題
- (ii) 職場特性・職務特性（＝先行要因）とプロアクティブ度との相関関係
- (iii) プロアクティブ行動とアウトカムとの相関関係
- (iv) 望むキャリアを自ら実現していくために企業・上司に求めるサポート

以降、上記の事項を調査結果に基づいて示しつつ、日本企業がプロアクティブ人材を育成していくために必要な取り組みを解説する。

2-2. 調査結果

(i) 日本企業の従業員のプロアクティブ度および課題（視点①）

まずは、日本企業の従業員のプロアクティブ度を年齢帯別・役職別・職種別などさまざまな角度から見ていこう。今回、プロアクティブ度を捉える質問項目として、1-2に掲載している表2の質問項目を活用している。各人の回答結果に基づき、質問項目ごとに各人別の指数を算出し、「各人が各行動をどの程度実践しているか」を指数化している。例えば、表2に記載の通り、革新行動では3つの質問項目を設定しているが、これら3つの質問項目の指数（5・4・3……）を平均化し、各人の革新行動の実践度合いを算出している（他の行動についても同様である）。本節では、各行動の指数が年齢帯別・役職別・職種別などのさまざまな切り口から捉えた時にどのように変化するかを分析した。

年齢帯別に分析した結果は表4の通りである。この時、最も大きな課題として明らかになったのは、20～30歳代のうちはプロアクティブ行動が活発であっても、40～50歳代になるとプロアクティブ行動が徐々に弱まる傾向である（当該調査結果は表4を参照）。特に、男性でその傾向が顕著になっている。つまり、若手の間はプロアクティブ行動を積極的にとっていても、年を取るにつれてその傾向が徐々に弱まってくるのである。この傾向は、近年多くの企業で見聞きする「中堅層になると仕事に対するモチベーションが下がり、企業にぶら下がる人が出てくる」という課題と共通する部分が多いと考えられる。

表4 年齢帯別のプロアクティブ度（上から男女計、男性、女性の結果を掲載）

男女計	プロアクティブ度				回答者数
	革新行動	外部ネットワーク 探索行動	組織化行動	キャリア開発行動	
調査数(n=)	20,861	20,835	20,735	20,805	—
20代	3.14	2.77	3.11	2.96	4,146
30代	3.15	2.70	3.09	2.94	4,852
40代	3.10	2.63	3.02	2.83	6,174
50代	3.14	2.62	3.01	2.79	4,888
60代	3.27	2.70	3.09	2.84	1,540
平均値	3.14	2.68	3.06	2.87	—

男性	プロアクティブ度				回答者数
	革新行動	外部ネットワーク 探索行動	組織化行動	キャリア開発行動	
調査数(n=)	13,810	13,814	13,794	13,821	—
20代	3.19	2.91	3.13	3.06	1,272
30代	3.16	2.78	3.09	2.96	2,827
40代	3.09	2.64	3.01	2.82	4,640
50代	3.14	2.63	3.00	2.77	4,131
60代	3.27	2.71	3.09	2.83	1,416
平均値	3.14	2.70	3.04	2.86	—

女性	プロアクティブ度				回答者数
	革新行動	外部ネットワーク 探索行動	組織化行動	キャリア開発行動	
調査数(n=)	7,051	7,021	6,941	6,984	—
20代	3.11	2.70	3.10	2.91	2,874
30代	3.14	2.59	3.10	2.92	2,025
40代	3.13	2.59	3.04	2.85	1,534
50代	3.20	2.59	3.07	2.87	757
60代	3.30	2.55	3.13	2.91	124
平均値	3.14	2.63	3.09	2.90	—

<表4の結果に関する補足>

・一元配置分散分析の結果、男性においては、40歳代・50歳代における各プロアクティブ行動の指数が他年齢帯の指数と比較して有意差（有意水準1%）があることを確認した。

・女性においては、40歳代・50歳代における外部ネットワーク探索行動の指数が他年齢帯の指数と比較して有意な差（有意水準1%または5%）があることを確認した。他の行動の指数は、他年齢帯の指数と比較して有意水準5%以内では有意差が確認できなかった。

それでは、なぜ40～50歳代になるとプロアクティブ度が低下する人が出てくるのだろうか。その一つの背景として、40～50歳代で役職に就いていない人の存在が挙げられる。前述のプロアクティブ度を年齢帯・役職別に見ると、何らかの役職に就いている人は、そうでない人と比較してプロアクティブ行動が活発であることが分かる（役職別の結果は表5を参照）。組織内で一定のポストまで到達した方は一定の裁量を有していることもあるため、周囲の人も巻き込みながら自身の仕事を進めていくことで、自身のキャリアを自ら作っていくことができていると感じている可能性が高い。一方で、そうでない人は役職者への昇格機会を逃してしまったこともあり、自身の仕事をなかなか前向きに捉えられずに、自律的な行動をとろうとする意欲が減退している可能性がある。このように、従業員のプロアクティブ行動の促進を考えていく上で、こうした役職に就いていない人のプロアクティブ化をいかに図っていくかが重要なポイントの一つになっている。

表5 役職別のプロアクティブ度

人数	プロアクティブ行動全体					
	20代	30代	40代	50代	60代	合計
一般社員	4,005	3,722	3,965	2,788	878	15,358
主任・班長・リーダー	55	566	743	526	85	1,975
係長・課長補佐	7	388	858	661	79	1,993
課長・課長代理	2	69	371	499	72	1,013
次長	0	0	47	107	20	174
部長・本部長	2	6	80	223	88	399
嘱託再雇用	5	2	2	7	305	321
その他	0	0	0	0	0	0
合計	4,076	4,753	6,066	4,811	1,527	21,233

プロアクティブ度	プロアクティブ行動全体					
	20代	30代	40代	50代	60代	平均
一般社員	2.97	2.89	2.75	2.73	2.87	2.84
主任・班長・リーダー	3.29	3.13	3.04	3.00	3.28	3.08
係長・課長補佐	3.40	3.28	3.11	3.02	3.18	3.12
課長・課長代理	3.88	3.31	3.28	3.14	3.16	3.21
次長	—	—	3.38	3.36	3.22	3.35
部長・本部長	4.44	3.50	3.53	3.40	3.50	3.45
嘱託再雇用	3.05	3.50	2.38	2.35	2.88	2.87
その他	—	—	—	—	—	—
平均	2.98	2.96	2.88	2.89	2.97	2.92

平均値以下 
 平均値+0.5～平均値+1.0 
 平均値+0～平均値+0.5 
 平均値+1.0以上 

併せて、プロアクティブ度を実際に従事している業務内容、すなわち職種別に分析した結果が表6である。表6の結果からも明らかな通り、営業職・マーケティング職・経営企画職などのように、仕事内容で非定型業務が多

い（≒自分で考えたり、工夫したりできる部分が大きい）職種においてはプロアクティブ行動を積極的にとっていることが分かる。こうした職種では、そもそも業務を進めて成果を出していく上ではプロアクティブ行動に類する行動が必要になってくることも多いため、多くの人材がプロアクティブ行動をとる傾向にある可能性がある。

一方で、製造・生産工程や一般事務などのように、仕事内容で定型業務が多い（≒ルーティンワークが多く、自分で考えたり、工夫したりできる部分が小さい）職種においてはプロアクティブ度がやや低くなることが分かる。こうした職種では、プロアクティブ行動をことさら意識せずとも業務が進んでいく傾向にあるため、プロアクティブ行動を積極的にとる人材が相対的に少なくなっている可能性がある。

上記の通り、職種によって業務内容が異なってくるため、プロアクティブ度が異なってくるのは当然のことと言える。ここでのポイントは、こうした職種による差があることは認識しつつも、自社内の職種において強化すべきプロアクティブ行動の種類を見極めていく点にある。例えば、世間一般では表6のように、マーケティング職の各行動の実践度合いが高いものの、自社のマーケティング職の一部のプロアクティブ度が低い場合、何らかの課題が潜んでいることが考えられる。逆に、世間一般でプロアクティブ度がやや低い一般事務において、自社の一般事務のプロアクティブ度が高い場合、それは好ましい状況と考えられ、より積極的に行動を促進していくことが望まれる。このような形で、職種別にどのプロアクティブ行動を強化していかなくてはいけないのかを、世間一般の状況と自社の職種構成とを踏まえて捉えていかなくてはいけない。

表6 職種別のプロアクティブ度

	プロアクティブ度				回答者数
	革新行動	外部ネットワーク 探索行動	組織化行動	キャリア開発行動	
調査数(n=)	20,861	20,835	20,735	20,805	—
営業	3.16	2.84	3.13	2.95	4,150
マーケティング	3.41	3.09	3.41	3.21	334
経営企画	3.45	2.96	3.47	3.25	411
人事・総務	3.25	2.81	3.21	3.02	1,318
経理	3.18	2.60	3.06	2.91	730
広報	3.42	2.98	3.31	3.03	100
研究開発・技術開発	3.33	2.82	3.27	3.04	1,820
生産管理・生産技術・調達	3.19	2.73	3.15	2.89	1,279
情報システム	3.17	2.63	3.10	2.88	1,377
製造・生産工程	2.98	2.45	2.81	2.64	2,043
配達・運送	2.74	2.38	2.55	2.41	841
一般事務	3.06	2.54	2.93	2.77	3,645
その他	3.12	2.62	3.04	2.85	3,552
調査数(n=)	3.14	2.68	3.06	2.87	—

(ii) 職場特性・職務特性（=先行要因）とプロアクティブ度との相関関係（視点②・③）

続いて、前述のプロアクティブ行動の先行要因になり得る職場特性・職務特性と、プロアクティブ度との相関関係を見ていく。先行研究においてもプロアクティブ行動が周囲の環境から影響を受けることは指摘されており、主に従業員が日々活動する「職場」の特性と日々取り組む「職務」の特性の2つが環境要因として挙げられている（尾形, 2016）。本調査においては、各人が回答した職場特性・職務特性に関するそれぞれの質問項目の指

数を平均化し、職場特性・職務特性を示す指数を各人別に算出した。具体的には、職場特性・職務特性の2要素において1.00～5.00の指数を算出し、5.00に近いほど「(その人の職場は)サポートがあり、チャレンジを認めてくれる職場」「(その人の職務は)裁量があり、やりがいのある職務」であると解釈できるようにした。

各人別に職場特性・職務特性の指数を算出した上で、その指数と各人の各プロアクティブ度との相関係数を算出した(結果は表7を参照)。その結果、職場特性・職務特性と各プロアクティブ行動との間に明確な正の相関関係があることが明らかになった。すなわち、「サポートがあり、チャレンジを認めてくれる職場であればあるほど」「裁量があり、やりがいのある職務であればあるほど」プロアクティブ行動が活発になるという関係性が見られたのである。

表7 職場特性・職務特性とプロアクティブ行動との相関関係

	環境要因	
	職場特性	職務特性
革新行動	0.58	0.60
外部ネットワーク探索行動	0.42	0.43
組織化行動	0.54	0.54
キャリア開発行動	0.47	0.49

もちろん、この分析で算出したのは相関係数であるため、厳密には「職場・職務がプロアクティブ行動に影響を与えた」と断言することはできない。しかし、自身の職場や職務は、自らの力ではなかなか変えることができない要素であることも踏まえると、職場環境や職務内容のあり方はプロアクティブ行動の実践度合いを大きく左右する要因であるとも言える。そのため、従業員が置かれている職場・職務の状況を変えることで、従業員のプロアクティブ行動を促進できる可能性は高いと考えられる。

(iii) プロアクティブ行動とアウトカムとの相関関係(視点④)

それでは、プロアクティブ行動と、プロアクティブ行動の結果が生じるアウトカムとの関係性はどのようになっているのだろうか。前述の通り、従業員のプロアクティブ行動は従業員本人および企業に対してプラスの影響を与え得る可能性が高い。その際、アウトカムの指標として想定されるものには、高い職務成果、生産性の向上、思い描いたキャリアの実現などさまざまな指標が想定される。本調査においては、プロアクティブ行動の結果生じるさまざまなアウトカムの指標の中から、①職務成果②自己実現③ワークエンゲージメントの3つを取り上げ、アウトカム指標とプロアクティブ行動との相関関係を分析した。

その結果、プロアクティブ行動と上記の3つのアウトカムにはいずれも明確な正の相関関係があることが明らかになった。すなわち、「プロアクティブ度が高まるほど、上記のアウトカム指標も高まる」可能性が示されたことになる。先行研究でも示されていたプロアクティブ行動の有益さが改めて示されたとも言えるだろう。ただし、①～③のアウトカムの状況を尋ねた質問項目の回答はいずれも本人が実施しており、「実際に組織内で本人がどのように評価されているか」までは本調査では捕捉し切れていない点には留意が必要である。

表8 アウトカムとプロアクティブ行動との相関関係

	アウトカム		
	① 成果	② キャリア表現	③ ワークエンゲージメント
革新行動	0.55	0.55	0.58
外部ネットワーク探索行動	0.40	0.45	0.49
組織化行動	0.49	0.49	0.53
キャリア開発行動	0.48	0.49	0.55

なお、上記の通り、プロアクティブ行動をとる人材であるほど、組織にとって有益な成果をもたらす存在であることが期待されるが、そうした人材に関する懸念点として必ず指摘される点が「優秀な人材は早期に離職するのではないか」という点である。この点について、プロアクティブ行動と転職回数との関係性を捉えた結果が表9である。表9の相関係数を見ても分かるように、実はプロアクティブ行動と転職回数との間には明確な相関関係が見られない。

表9 転職回数とプロアクティブ行動との相関関係

	転職回数
革新行動	-0.06
外部ネットワーク探索行動	-0.04
組織化行動	-0.10
キャリア開発行動	-0.06

この結果から読み取れることは、「プロアクティブ人材は積極的に転職を繰り返すわけではない」という点である。そのため、プロアクティブ人材を組織内で育成し、そのプロアクティブ人材を引き留められるような職場環境・職務を整備していけば、一定期間は組織への貢献が期待できる。

(iv) 望むキャリアを自ら実現していくために企業・上司に求めるサポート（視点⑤）

最後に、従業員本人が望むキャリアを自ら実現していくために、企業・上司にどのようなサポートを求めているか、そしてそれに対して上司側がどのようなことを心掛けているかを見ていこう。これらはいずれも各人に自由記述方式で回答してもらっており、従業員・上司側の具体的な意見である（活用した質問文は表10の通り）。企業が従業員のプロアクティブ行動を促進していく上での施策のヒントであると捉えることもできるだろう。

表 10 望むキャリアの実現に向けたサポートに関する質問文

質問No. Q14-1	あなたが自身の希望するキャリアを実現する上で、会社もしくは上司によるどのようなサポートがあると良いでしょうか。 具体的にお聞かせください。
質問No. Q14-2	(職場で部下がいる方に対してお尋ねします) あなたの部下が自律的に仕事し、キャリアを築いていけるようにするために、上司として心掛けていることや工夫していることは何でしょうか。具体的にお聞かせください。

この自由記述の分析には、KHCoder によるテキストマイニングを活用しており、従業員・上司側の意見の定量的な把握を試みている。まず、各回答に含まれるキーワードに基づいて、各回答をいくつかのカテゴリーに分けていくコーディングを実施した。その際のコーディングルールは表 11・12 の通りであり、その結果各カテゴリーにどの程度回答が分類されたかも表 11・12 に示した。


表 11 自由記述回答のコーディングルールおよびコーディング結果 (Q14-1)

カテゴリー	コーディング時のワード	カテゴリー	件数	構成比率
サポートは不要	特にない、ない、期待	サポートは不要	7,133	45.37%
資格取得等の費用補助	資格、取得、補助、費用、金銭、研磨、啓発	資格取得等の費用補助	865	5.50%
研修の受講制度	教育、社外、講習、参加、研修	面談や相談の機会	1,585	10.08%
会社や上司からの面談や相談機会	評価、フィードバック、定期、面談、相談	学習時間の確保	840	5.34%
学習時間の確保	勉強、時間、学習、増やす、自由	風通しのよい職場	609	3.87%
風通しのよい職場	意見、聞く、話、交流	業務のサポート	890	5.66%
業務のサポート	仕事、業務	キャリアに関するサポート	1,319	8.39%
キャリアに関するサポート	キャリア、アップ、スキル、プラン、アドバイス	希望部署異動や希望職種変更	633	4.03%
希望部署、職種への異動	希望、異動、部署	#コード無し(上記のカテゴリー外)	3,847	24.47%
		回答総数	15,723	

表 12 自由記述回答のコーディングルールおよびコーディング結果 (Q14-2)

カテゴリー	コーディング時のワード	コード名	件数	構成比率
サポートはしていない	特にない、ない	サポートはしていない	650	14.71%
面談や相談の機会の提供	フィードバック、面談、コミュニケーション、話、相談、雰囲気、定期、確認、声	面談や相談の機会の提供	562	12.72%
アドバイスや目標の提示	指示、目標、アドバイス、伝える、ヒント、答え、経験、教える	アドバイスや目標の提示	347	7.85%
自主性の尊重や育成	自由、任せる、自主、尊重、意見、チャレンジ、自分で、否定、本人、ある程度、聞く、考える	自主性の尊重や育成	803	18.18%
キャリア支援	キャリア、資格、勉強	キャリア支援	90	2.04%
		#コード無し(上記のカテゴリー外)	2,233	50.54%
		回答総数	4,418	

※Q14-2は、「上司側が実施しているサポート」を尋ねているため、役職有りの方（一般社員・嘱託再雇用者は除く）に限定してコーディングを実施している。なお、後述のクロス分析においても、Q14-2の分析は役職有りの方に限定した分析結果となっている。



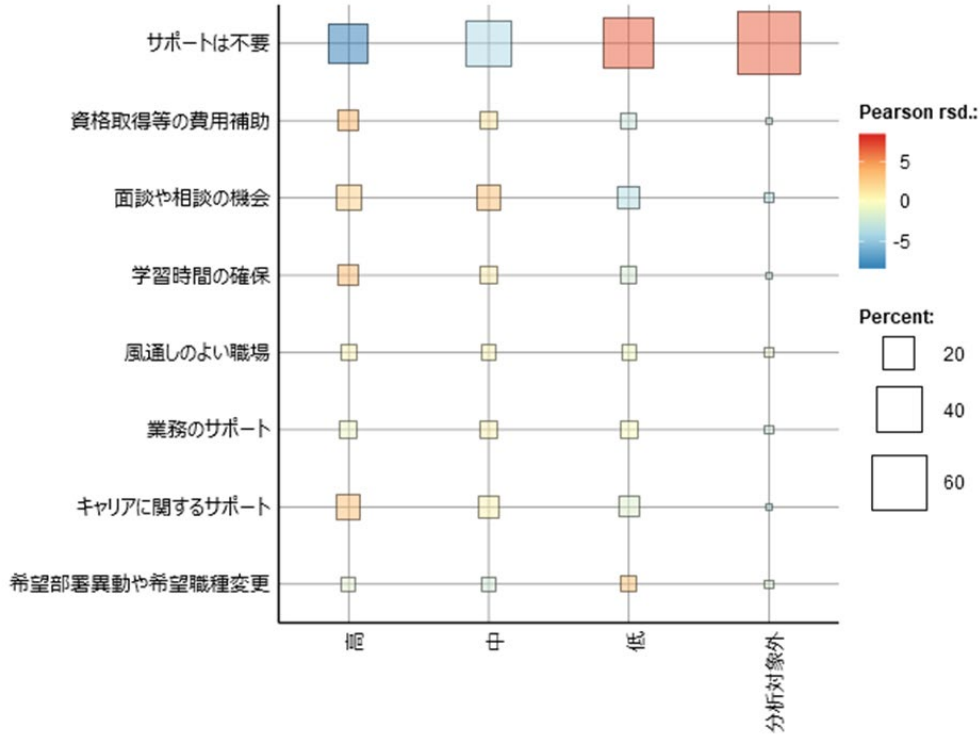
その結果、従業員本人は自らが望むキャリアを実現していくために、企業・上司に対して特にサポートを求めている、すなわち「サポートは不要」であるとする回答カテゴリーが最も多くを占めた。併せて、上司側の回答結果を見ても、「サポートを特にしていない」とする回答カテゴリーが、「自主性の尊重や育成」という回答カテゴリーの次に多かった。そのため、従業員本人・上司のいずれの立場であっても、望むキャリアを実現していく（もしくは実現するためのサポートをしていく）ために必要な具体的な方策を考えきれていない可能性が高い。

さらに、プロアクティブ度を高・中・低の3つのレベルに分類し、このレベルと各回答カテゴリーとをクロス分析した結果が図2・3である（上司側の回答結果のプロアクティブ行動の度合いには、周囲（≒部下）のプロアクティブ度を尋ねた質問項目の結果を活用）。図2・3では、各バブルの大きさが、そのプロアクティブ度のレベルに該当する人材群における回答率の大きさを示している。併せて各バブルの色は、プロアクティブ度とその回答カテゴリーの生じやすさとの相関関係を示している。例えば、図2の従業員側の分析結果において、「サポートは不要」という回答カテゴリーでは、プロアクティブ度が高いほど負の相関関係があることを示す色となっている。これは、従業員のプロアクティブ度が高まるほど、「サポートは不要」という回答カテゴリーに該当する回答が少なくなることを意味する。

図2のクロス分析結果の重要な点として、「プロアクティブ行動をとる人材であるほど組織からの具体的なサポートを求めている一方、そうでない人材であるほど組織からのサポートを期待していない」点が挙げられる。通常、プロアクティブ行動をとらない人材であるほど、組織に対してさまざまなサポートを要望するように思われるが、現実はその逆である。つまり、プロアクティブ行動をとらない人材ほど、組織からの具体的なサポートを期待しておらず、「具体的に何をしてほしいか」もイメージしきれていない可能性がある。

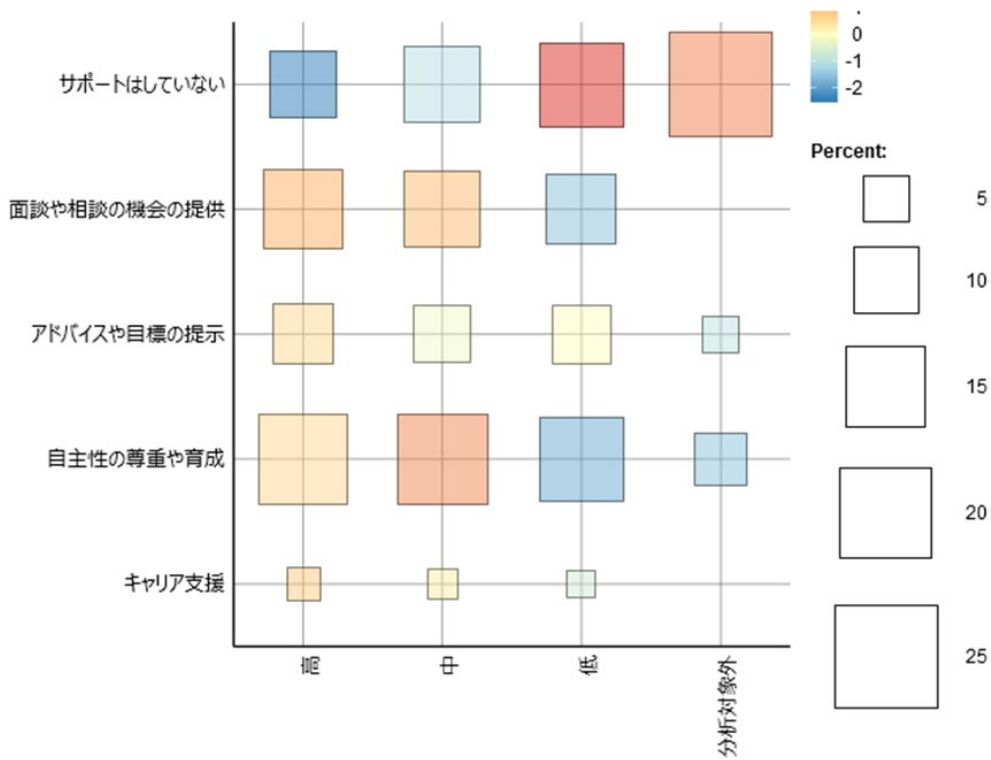
この傾向は図3の上司側の回答のクロス分析結果でも共通している。周囲（≒部下）がプロアクティブ行動をとらないと考えている上司であるほど、具体的なサポートを実施していない傾向にある。一方、周囲がプロアクティブ行動をとっていると考えている上司であるほど、個別の面談や自主性の尊重などの具体的なサポートを実施して、プロアクティブ行動を奨励する傾向にある。つまり、プロアクティブ行動をとらない人材は上司からの具体的な働きかけもない状況にあり、さらに上司もその状況に対して何もしないという悪循環に陥ってしまっている可能性がある。

図2 プロアクティブ度と企業側に求めるサポート（Q14-1）とのクロス分析




出所：日本総合研究所

図3 周囲のプロアクティブ度と実際に実施しているサポート（Q14-2）とのクロス分析



出所：日本総合研究所

※プロアクティブ度の低・中・高は、各人のプロアクティブ度が3.0未満であれば「低」、3.0以上4.0未満であれば「中」、4.0以上であれば「高」として分類した。なお、分析対象外には、プロアクティブ度を尋ねる各設問に対して「分からない」と回答して、プロアクティブ度を算出できなかった方が該当する。



上記の結果を踏まえると、従業員が望むキャリアを実現していく上で「何をしてほしいか」が具体的にイメージできておらず、なおかつ上司側も必要なサポートをイメージできていない以上、経営サイドが意図的に働きかけていく必要があると考えられる。もちろん、単に現場の上司に対して、「部下のプロアクティブ化に向けてしっかりとマネジメントをこなさい」と指示を出すだけでは意味がない。後述する通り、現場の上司が部下のプロアクティブ化に向けて使える情報やツールを付与し、プロアクティブ化に向けた取り組みを進められるような環境を整えていく必要がある。

2-3. プロアクティブ行動の促進に向けた組織的取り組みの必要性

ここまでの調査結果を踏まえると、プロアクティブ行動の実践度合いは年齢帯や職種によって差があり、その中でも40～50歳代の非役職者のプロアクティブ行動の弱まりなどは昨今の企業経営者の悩みと一致していることが分かる。同時に、そうしたプロアクティブ行動の実践度合いは、経営側が職場環境や職務特性を工夫することによって変わってくる可能性があることも明らかになった。経営側がサポートティブでチャレンジを認める組織風土の醸成や、職務遂行上の裁量の拡大などを図ることで、人材のプロアクティブ行動を促進できる可能性がある。前述の（iv）の分析結果でも見た通り、上司が具体的なサポートを実施しているほどプロアクティブ度が高まることを踏まえると、組織側の働きかけで人材のプロアクティブ行動は変わってくると言える。

そのため、プロアクティブ人材を育成していくには、単に経営側が一律の呼びかけを行うだけでは意味がなく、現場のマネジャーも巻き込んだ組織的な取り組みが必要であると考えられる。つまり、マネジャーが部下のプロアクティブ度や職場・職務の状況を把握し、その状況に適したマネジメント施策を講じていく必要がある。

しかし、多くの組織のマネジャーは部下のプロアクティブ度などを全く分からない状態でマネジメントしているのが実態である。「頭の中では分かっている」というマネジャーも一定数存在していると考えられるが、それを正確なデータという形で押さえているマネジャーはかなり限られているだろう。そのため、経営側には、こうした現場のマネジャーが部下のプロアクティブ化に向けて使える情報やツールを付与し、現場でプロアクティブ化に向けた取り組みが推進できるようにしていくことが求められる。III章では、こうした取り組みに必要なマネジメント・ソリューションの一つに焦点を当てる。

3

従業員のプロアクティブ化を促進する
マネジメント・ソリューションの必要性



-
- 3-1. プロアクティブ人材育成のためのマネジメント
 - 3-2. プロアクティブ行動のマネジメントツールの有用性
 - 3-3. 可視化ツール実現に向けた検討事項
-

3-1. プロアクティブ人材育成のためのマネジメント

前章まで日本企業における従業員のプロアクティブ化の重要性と課題について確認してきたが、本章からは具体的な企業における「プロアクティブ人材」の育成・活用に目を向ける。「プロアクティブ人材」の育成は一般的なスキル向上のような方法論のレクチャーなどではなく、対象従業員の受動的（リアクティブ）な意識を変革し、積極的かつ自律的（プロアクティブ）な行動に移せるようになるまでフォローアップしていく必要がある。そのため、育成対象の従業員本人に対し自身がリアクティブな行動をとっていることを自覚させ、意識変革させる意義を伝えていくことが求められる。

また、前述の通り、プロアクティブ行動は4種類の行動（革新行動、外部ネットワーク探索行動、組織化行動、キャリア開発行動）に分類されており、対象従業員の従事している業務や役職、本人のプロアクティブ行動の傾向によって求められる行動は異なる。そのためプロアクティブな行動をとるよう意識付けるにあたっては、単に「プロアクティブな行動をとれ」と号令をかけるだけではなく、より具体的な行動指針の指導やフィードバックを実施する必要がある。複数部門との連携が必要となるような業務を主に行っている営業職のリーダークラスであれば第一に外部ネットワーク探索行動が重視される、または定常業務の業務量が多くなってしまっている経理職のメンバークラスであれば革新行動が求められるなど、企業風土や業務内容、期待される役割などによって重視されるプロアクティブ行動は異なる。

対象者によって重視される行動は異なり、当然対象者ごとに実践できている行動も異なる。これらの状況の中でマネジャーが実践すべきことは、育成対象の従業員のプロアクティブ行動の実践度合いを把握し、従業員の状況からより実践していくべき行動を判断し、管理・育成を実施していくことである。

一従業員からの視点で考えると、業務内での自身の行動が、マネジャー視点で見てリアクティブなのかプロアクティブなのかのフィードバックを受けることで自己認識との差を自覚することができる。漠然と積極的な行動を求めるのではなく、「求められている人材像に対して不足している行動が何か」、そして「実際の行動に照らし合わせて具体的にとるべき行動は何か」をフィードバックすることで、従業員本人の意識の中に必要となるプロアクティブ行動の軸を設定することができる。

プロアクティブ人材を育成するためのマネジメントにはマネジャー層だけではなくメンバー層までの「プロアクティブ行動」の浸透が前提となる。そして、育成対象者のプロアクティブ行動の実践度と求められる人材像との比較に基づいて、より実践すべき行動方針をマネジャーが把握し、育成対象者に対し指導・フィードバックを行うことができれば、必要なプロアクティブ行動を促進していくことが可能になる。

3-2. プロアクティブ行動のマネジメントツールの有用性

一従業員の行動を変革するためには概念としての「プロアクティブ行動」の浸透を前提とした上で、日々の具体的な指導やフィードバックが求められることは前述の通りである。それでは、「実際に日々の具体的な指導やフィードバックを現場でどのように実施していくのか」について、ツールを用いた業務イメージを考えていく。

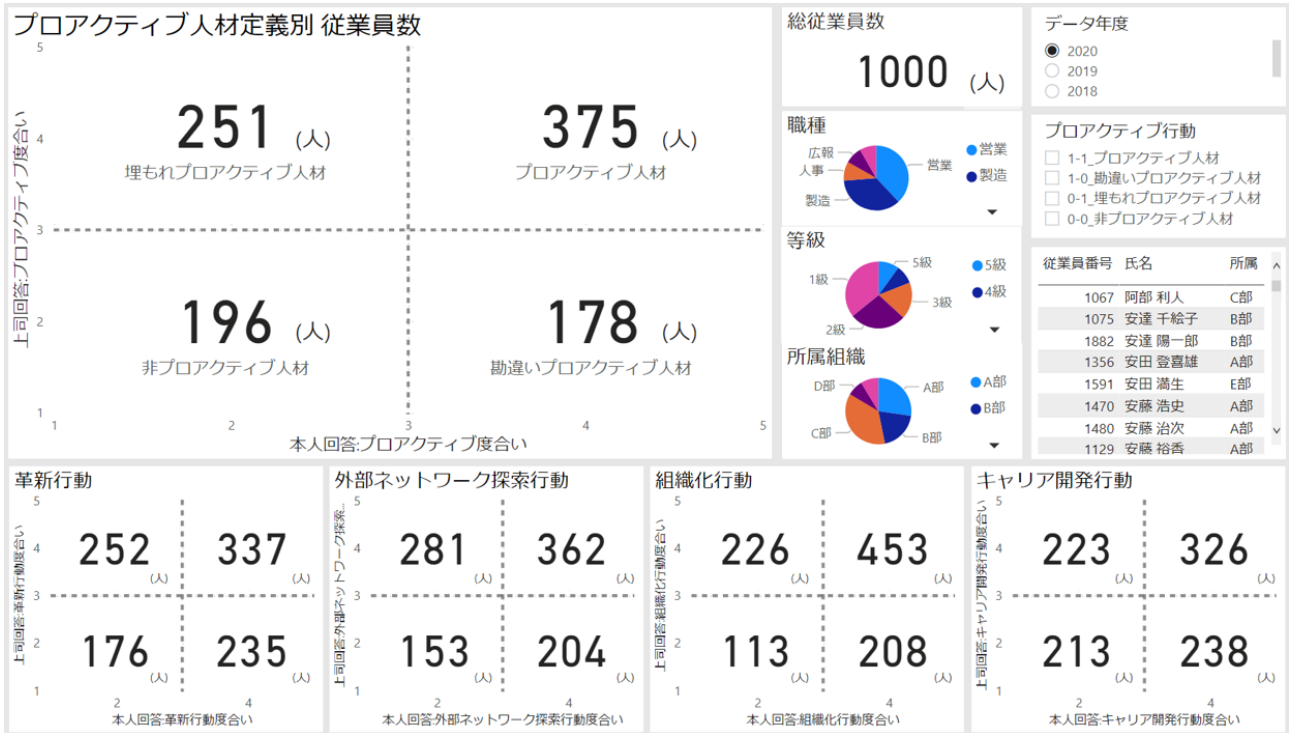
まず、ツールによって従業員のプロアクティブ行動を可視化するにあたって、従業員自身の自己評価と上位者による他者評価の二つの観点からプロアクティブ度を把握するサーベイを実施する。そして、それぞれの評価結果をもとに対象者のプロアクティブ度を「自己評価の高/低×他者評価の高/低」の4種類に分類し（実際は各評価結果を数値化し、数値に応じた分類を行う）、ダッシュボード上に表現する。また、より詳細な分類として前述のプロアクティブ行動の種類（革新行動、外部ネットワーク探索行動、組織化行動、キャリア開発行動）ごとに自己評価と他者評価によって分類する。

これらの分類を行うことで「全体として上位者からはプロアクティブな行動がとれていると思われるものの、自身としてはリアクティブだと捉えている」「上位者からは革新行動の観点で評価されているが、本人としては自覚できていない」といった状況が見えるようになり、上位者からの具体的なフィードバックに活用していくことが可能になる。

より具体的なダッシュボードイメージとしては、二種類の観点で情報を可視化していく。一点目は、組織として求めているプロアクティブ行動の傾向や、組織全体としての実現できているプロアクティブ行動の傾向という「組織」観点である。二点目は、対象者のプロアクティブ度や他者との比較という「個人」観点である。

組織観点では組織内の人材を人数ベースで上記の分類ごとに可視化する。全体傾向を軸として、等級や職種など分析軸ごとに深堀を行い、傾向を捉えていくことができる。「組織全体としてはプロアクティブ人材が多いものの、特定の等級以下になると途端に外部ネットワーク探索行動の評価が下がる」など、対象を絞り込んでいくことで課題がある階層などを特定することができる。同時に、部署ごとのプロアクティブ人材の割合などを見ることで、同じ企業の中でも業務や組織ごとに傾向に差異があるのかを分析して施策を打つことも可能である。

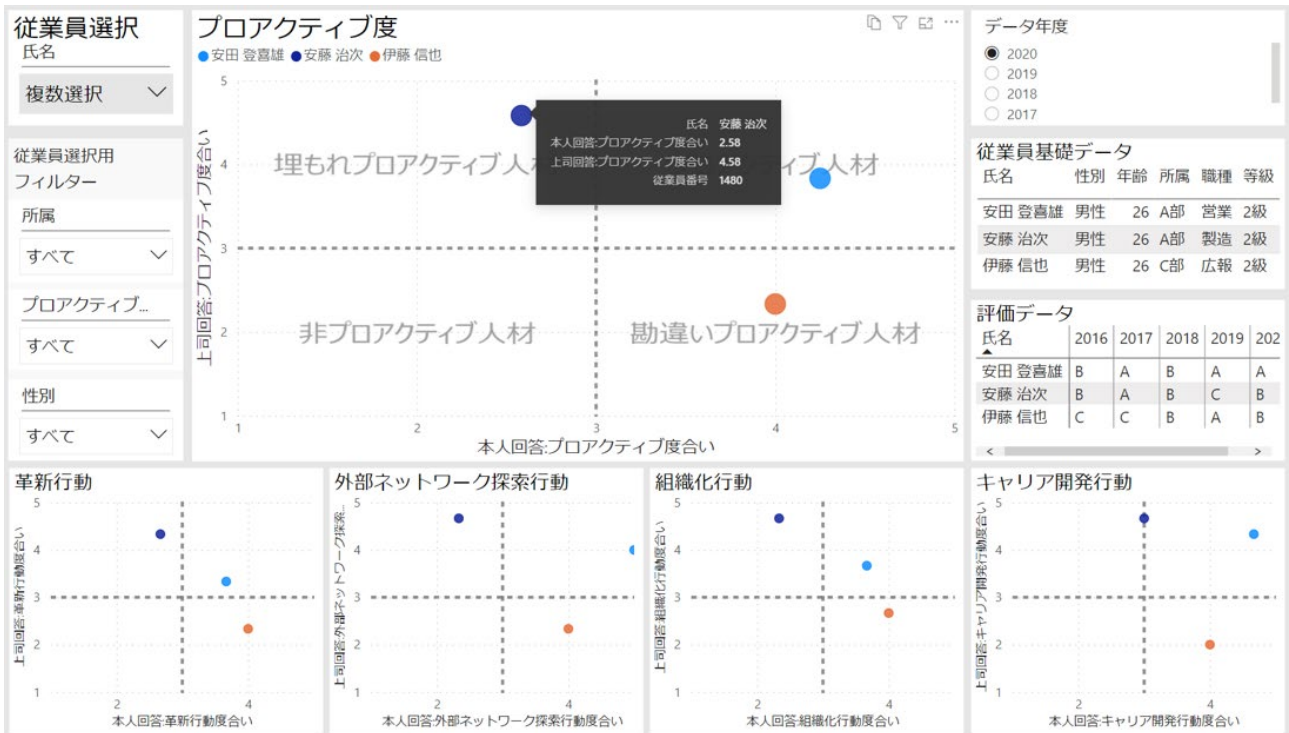
図4 組織全体のプロアクティブ人材の可視化ダッシュボード例



出所：アビームコンサルティング

組織観点は現場のマネジャーよりも経営側や人事側での分析に活用される想定であるが、現場のマネジャーとしては個人観点で情報を活用していくことが想定される。個人観点では人材ごとにプロアクティブ度について自己評価と他者評価で分類した結果を可視化する。従業員自身の評価と上位者からの評価で乖離がある箇所は、実際の業務に即して評価の理由をフィードバックすることで、直接的に行動指針を伝えることができる。また、ダッシュボードの中では複数従業員を同時に表示し対象者のプロアクティブ度や評価、その他の人事データなどを比較しながら分析を行うことも可能である。後継者管理や育成の観点からも特定の従業員のプロアクティブ度を同時に見ることで、上位者の勘によらない検討を行うことができる。

図5 各人のプロアクティブ行動の実践度合いの可視化ダッシュボード例



出所：アビームコンサルティング

上記ツールによるデータの可視化、フィードバックへの活用を行うことで得られる利点として、フィードバック対象の従業員のプロアクティブ化はもちろん、マネジャー自身のプロアクティブ行動への意識改革も挙げられる。管轄組織の従業員の中で優秀層が実践できている行動を可視化することで、組織として求めるプロアクティブ行動の方針を持つことができると同時に、実業務の内容における具体的なプロアクティブ行動をイメージすることができる。このように、実際に組織をマネジメントする立場であるマネジャー自身がプロアクティブ行動と実業務を結び付けて考える素地を作ることで、組織全体として人材のプロアクティブ行動を促進することができる。

3-3. 可視化ツール実現に向けた検討事項

プロアクティブ人材の育成を目的としてデータの取得および可視化、活用の重要性について述べてきたが、実際にツールを導入するにあたっては「使えるツール」である必要がある。上記のようなツールの導入で最も危惧すべきことは「導入したが使わない」「見てみるだけで実業務には活用しない」という、いわゆる「ツールのおもちゃ化」である。


“ツールをおもちゃ”にしないためには、現実的に誰がどのように活用していくのかを導入企業ごとに検討し、想定使用者に実際に業務内で活用できるイメージを持ってもらうことを最優先事項とする必要がある。具体的には、分析軸として使用する項目（ex. 等級・年齢・所属部署など）やプロアクティブ行動の実践度合い、さらにはそれらと合わせて見たいアウトカム指標（ex. 人事評価結果、エンゲージメントなど）をうまく設定できるように使用者にレクチャーしていく必要がある。また、ツールへのアクセシビリティや画面の見やすさなど、実際の使用を想定した細かい粒度での検討も欠かせない。使用者側に沿った項目設定やデザインの検討においては、実際の想定使用者へのヒアリングや試作段階での体験会などを行い、個社ごとにあるべき姿を実現させていく必要がある。

このように、現場でマネジメントツールを活用して人材のプロアクティブ化を図っていくためには、ツールの機能そのものだけでなく、ツールの活用を業務の一プロセスとして組み込んでいくが必要になる。現場にツールを渡して終わりではなく、ツールを用いたプロアクティブ人材の育成の必要性を現場に浸透させた上で、実際に育成が行われるように経営側がサポートを行っていくことが重要なのである。一従業員の行動を変革するためには概念としての「プロアクティブ行動」の浸透を前提とした上で、日々の具体的な指導やフィードバックが求められることは前述の通りである。それでは、「実際に日々の具体的な指導やフィードバックを現場でどのように実施していくのか」について、ツールを用いた業務イメージを考えていく。

まず、ツールによって従業員のプロアクティブ行動を可視化するにあたって、従業員自身の自己評価と上位者による他者評価の二つの観点からプロアクティブ度を把握するサーベイを実施する。そして、それぞれの評価結果をもとに対象者のプロアクティブ度を「自己評価の高／低×他者評価の高／低」の4種類に分類し（実際は各評価結果を数値化し、数値に応じた分類を行う）、ダッシュボード上に表現する。また、より詳細な分類として前述のプロアクティブ行動の種類（革新行動、外部ネットワーク探索行動、組織化行動、キャリア開発行動）ごとに自己評価と他者評価によって分類する。

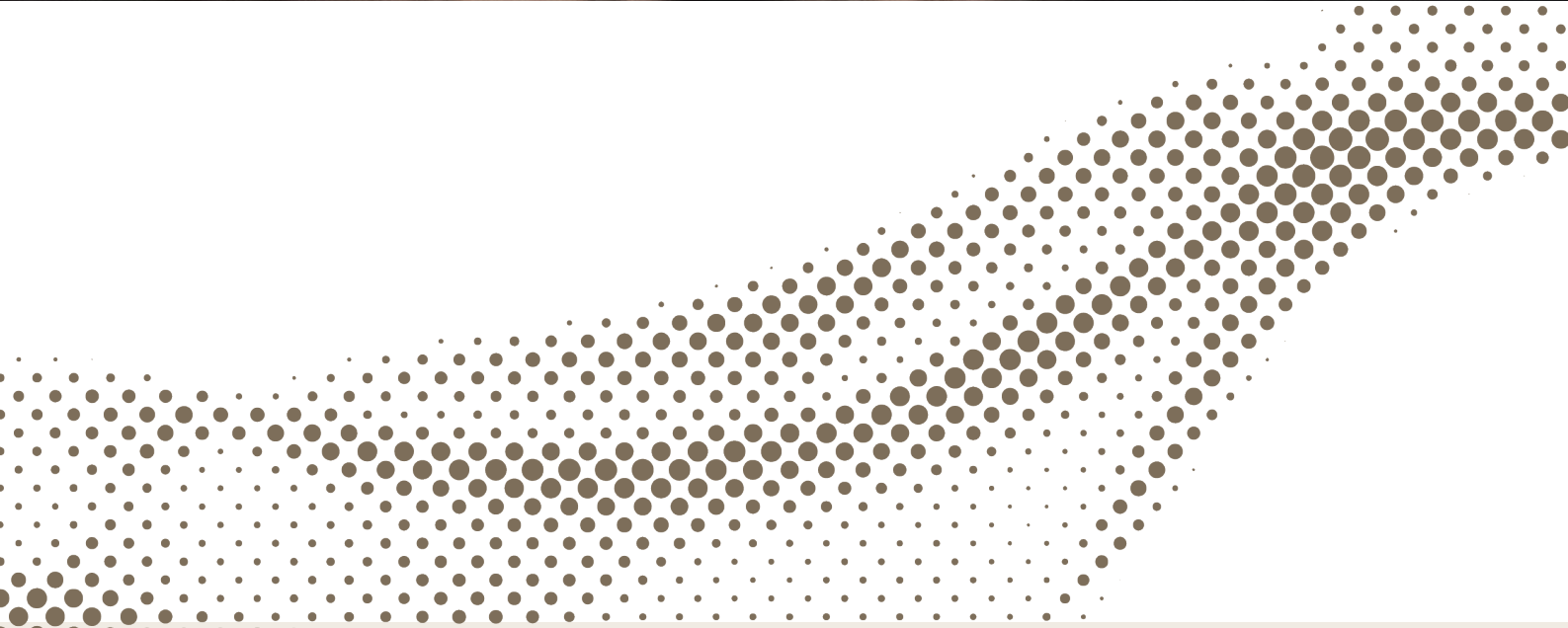
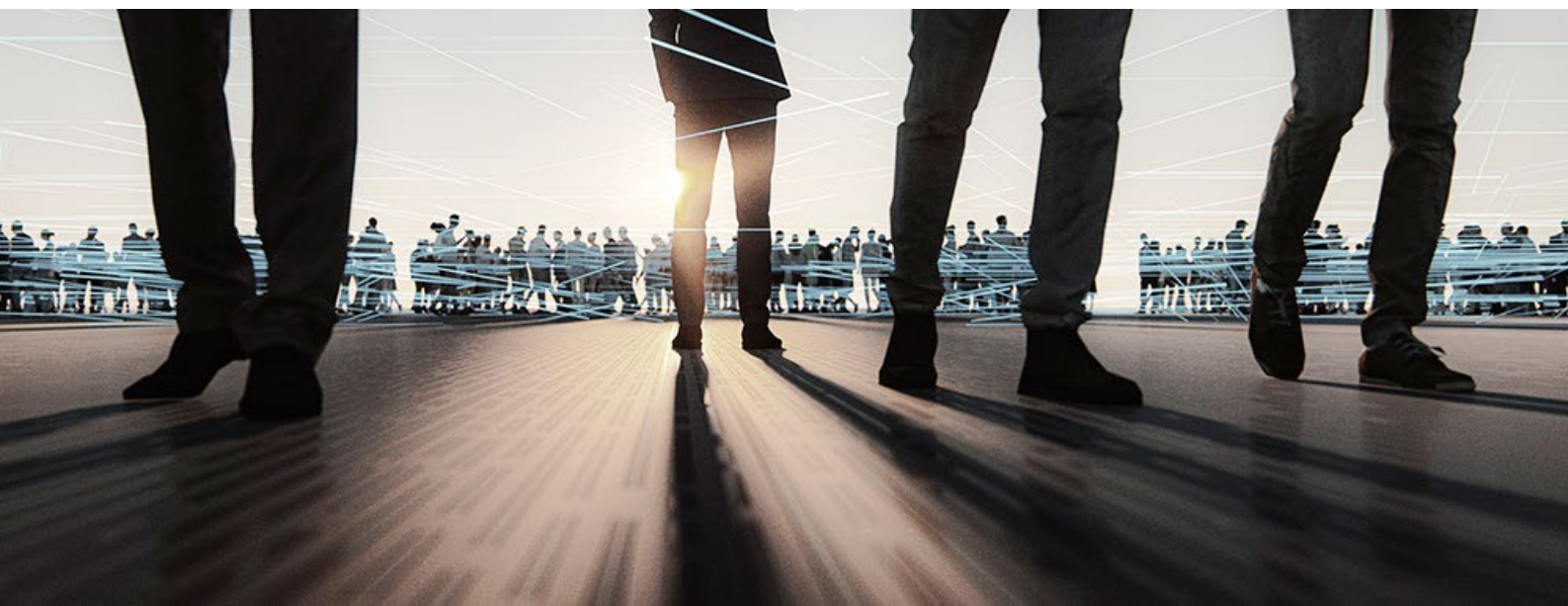
これらの分類を行うことで「全体として上位者からはプロアクティブな行動がとれていると思われるものの、自身としてはリアクティブだと捉えている」「上位者からは革新行動の観点で評価されているが、本人としては自覚できていない」といった状況が見えるようになり、上位者からの具体的なフィードバックに活用していくことが可能になる。

より具体的なダッシュボードイメージとしては、二種類の観点で情報を可視化していく。一点目は、組織として求めているプロアクティブ行動の傾向や、組織全体としての実現できているプロアクティブ行動の傾向という「組織」観点である。二点目は、対象者のプロアクティブ度や他者との比較という「個人」観点である。



組織観点では組織内の人材を人数ベースで上記の分類ごとに可視化する。全体傾向を軸として、等級や職種など分析軸ごとに深堀を行い、傾向を捉えていくことができる。「組織全体としてはプロアクティブ人材が多いものの、特定の等級以下になると途端に外部ネットワーク探索行動の評価が下がる」など、対象を絞り込んでいくことで課題がある階層などを特定することができる。同時に、部署ごとのプロアクティブ人材の割合などを見ることで、同じ企業の中でも業務や組織ごとに傾向に差異があるのかを分析して施策を打つことも可能である。

4 まとめ



4. まとめ

従来、日本企業では自社の人材を科学的なアプローチから捉え、戦略的に人材育成を実施していこうとする動きが乏しかった。さまざまな企業で「経験と勘による人事」という言葉を耳にする通り、マネジャー自身の経験に基づく独自の人材マネジメントが実施されている企業が大半であった。もちろん、そうした取り組みに一定の有効性があったことも確かであるが、人材を資本として捉えて積極的に人材の付加価値向上を図る人的資本経営が求められる昨今においてはそうした取り組みだけでは限界がある。

前述の通り、プロアクティブ人材の育成は、人材価値向上を図っていく上で必要な取り組みの一つである。しかし、プロアクティブ人材を計画的に育成していくには、その育成に適した職場環境・職務アサイン、さらには本人に対するサポートが必要になってくる。その上、最適解は組織・個人によっても異なる。そのため、特に組織のマネジャーが、部下のプロアクティブ行動の実践度合い、さらには部下が置かれている環境を的確に把握して人材マネジメントを実践していかななくてはならない。経営側はこうした人材マネジメントの必要性を認識し、マネジメントの高度化に向けて明確な意思表示とコミットメントを実施していく必要がある。

参考資料 調査項目一覧

<スクリーニング調査項目（調査対象者選定のための項目）>

質問No	質問項目	回答方法
SC1	あなたの年齢をお答えください。(半角数字でご記入ください)	FA
SC2	あなたは今企業にお勤めしていますか。	SA
	1 はい	
	2 いいえ	
SC3	お勤めの企業の従業員規模についてお答えください。	SA
	1 300名以下	
	2 301名～1,000名	
	3 1,001名～3,000名	
	4 3,001名～10,000名	
5 10,001名以上		
SC4	お勤めの企業での役職・階級について最も当てはまるものをお答えください。	SA
	1 一般社員	
	2 主任・班長・リーダー	
	3 係長・課長補佐	
	4 課長・課長代理	
	5 次長	
	6 部長・本部長	
	7 嘱託再雇用	
8 その他		

<本調査項目>

質問No	質問項目	回答方法
Q1	あなたの職場環境について当てはまるものを選んでください。 1 私の職場では、メンバー同士が遠慮や気兼ねなく率直に話し合っている 2 私の職場では、仕事上で気づいたことは率直に指摘し合っている 3 私の職場では、メンバーが積極的に自己学習に取り組んでいる 4 私の職場では、周囲が自己学習をサポートしてくれる 5 私の職場では、新しいアイデアを積極的に発信することが認められている 6 私の職場では、チャレンジした後失敗しても、それを咎められることはない	5段階尺度より選択
Q2	あなたの職場の仕事の状況について当てはまるものを選んでください。 1 私の職場の仕事は、仕事の手順を自分で決めることができる 2 私の職場の仕事は、どのようなスケジュールで進めるか、自分で決めることができる 3 私の職場では、各人の仕事の出来について、上司や周囲からフィードバックされることが多い 4 私の職場の仕事は、自身の仕事の出来栄(量や質)を自分で判断することができる 5 私の職場の仕事は、各人の仕事の出来栄が影響に大きな影響を与える 6 私の職場の仕事は、社会に貢献できる仕事であると感じる	5段階尺度より選択
Q3	あなた自身のこの1年間の仕事に取り組んだ結果について当てはまるものを選んでください。 1 自分は期待されている以上の成果を出している 2 自分は高い生産性を保ちながら仕事が出来ている 3 仕事で自身がやりたいと思っていたことは出来ている 4 自分の希望する仕事や役割に密着している 5 仕事をしている時に活力が生まれている 6 自身の仕事に取り組むことは有意義であると感じる 7 自身の仕事に没頭している時、幸福感を感じる	5段階尺度より選択
Q4	あなた自身のこの1年間の仕業内における評価について、3を標準とした場合、一番近いものを1～5から選んでください。 5が最も高く、1が最も低い評価になります。 1 1 2 2 3 3 4 4 5 5	SA
Q5	部下がいる方は自身の部下、いない方は職場の同僚を思い浮かべて回答してください。 自身の部下もしくは同僚の同僚が、この1年間の仕事に取り組んだ結果について当てはまるものを選んでください。 1 私の周囲のメンバーは、仕事で期待されている以上の成果を出している 2 私の周囲のメンバーは、高い生産性を保ちながら仕事を出来ている 3 私の周囲のメンバーは、仕事で自身がやりたいことを実行に移している 4 私の周囲のメンバーは、自分の希望する仕事や役割を実現しながらキャリアを築いている	5段階尺度より選択
Q6	あなたが仕事に取り組む際の姿勢として、当てはまるものを選んでください。 1 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 2 職場で自分のアイデアを積極的に提案している 3 課題や困難に直面した際、最後まで粘り強く取り組んでいる	5段階尺度より選択
Q7	部下がいる方は自身の部下、いない方は職場の同僚を思い浮かべて回答してください。 自身の部下もしくは同僚の同僚が、仕事に取り組む際の姿勢として、当てはまるものを選んでください。 1 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 2 職場で自分のアイデアを積極的に提案している 3 課題や困難に直面した際、最後まで粘り強く取り組んでいる	5段階尺度より選択
Q8	あなたの社外における活動状況について、当てはまるものを選んでください。 1 自身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 2 自身の担当分野に関連した情報発信を社外に対して実施している 3 自身の視野を広げるために、社外でも学習をしている	5段階尺度より選択
Q9	部下がいる方は自身の部下、いない方は職場の同僚を思い浮かべて回答してください。 自身の部下もしくは同僚の同僚の社外活動状況として、当てはまるものを選んでください。 1 自身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 2 自身の担当分野に関連した情報発信を社外に対して実施している 3 自身の視野を広げるために、社外でも学習をしている	5段階尺度より選択
Q10	あなたの社内における他の方との関わりについて、当てはまるものを選んでください。 1 仕事やプロジェクトを進める際、自ら関係者を巻き込みながら進めている 2 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 3 困っている社員がいたら、自ら手を差し伸べる行動をしている	5段階尺度より選択
Q11	部下がいる方は自身の部下、いない方は職場の同僚を思い浮かべて回答してください。 自身の部下もしくは同僚の同僚における、他の方との関わりについて、当てはまるものを選んでください。 1 仕事やプロジェクトを進める際、自ら関係者を巻き込みながら進めている 2 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 3 困っている社員がいたら、自ら手を差し伸べる行動をしている	5段階尺度より選択
Q12	あなたのキャリア開発の状況について、当てはまるものを選んでください。 1 自分の担当範囲以外の仕事にも取り組もうとしている 2 仕事で必要な知識やスキルを仕事の場以外でも習得している 3 中長期的視点で自身のキャリアを考えることができている	5段階尺度より選択
Q13	部下がいる方は自身の部下、いない方は職場の同僚を思い浮かべて回答してください。 自身の部下もしくは同僚の同僚のキャリア開発の状況について、当てはまるものを選んでください。 1 自分の担当範囲以外の仕事にも取り組もうとしている 2 仕事で必要な知識やスキルを仕事の場以外でも習得している 3 中長期的視点で自身のキャリアを考えることができている	5段階尺度より選択
Q14-1	あなたが自身の希望するキャリアを実現する上で、会社もしくは上司によるどのようなサポートがあると良いでしょうか、具体的にお願いします。	自由記述
Q14-2	(職場で部下がいる方に対してお尋ねします)あなたの部下が自律的に仕事し、キャリアを築いていけるようにするために、上司として心掛けていることや工夫していることは何でしょうか、具体的にお願いします。	自由記述
Q15	あなたの性別について、当てはまるものを1つ選んでください。	SA
Q16	あなたの今の会社における勤続年数について、当てはまるものを1つ選んでください。	SA
Q17	あなたのこれまでの転職回数について、当てはまるものを1つ選んでください。	SA
Q18	あなたの年収水準について、当てはまるものを1つ選んでください。	SA
Q19	あなたの職業について当てはまるものを1つ選んでください。	SA
Q20	あなたの職種について当てはまるものを1つ選んでください。	SA

著者

株式会社日本総合研究所

方山 大地

リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー&組織・人材開発グループ
マネジャー

宮下 太陽

リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー&組織・人材開発グループ
シニアマネジャー

下野 雄介

リサーチ・コンサルティング部門
ストラテジー&組織・人材開発グループ
シニアマネジャー

アビームコンサルティング株式会社

坂本 孝司

執行役員 プリンシパル
エンタープライズ・トランスフォーメーション ビジネスユニット
デジタルプロセス&イノベーション グループ HCMセクター長

森 海斗

エンタープライズ・トランスフォーメーション ビジネスユニット
デジタルプロセス&イノベーション グループ HCMセクター
シニアコンサルタント

株式会社日本総合研究所について

日本総合研究所は、シンクタンク・コンサルティング・ITソリューションの3つの機能を有する総合情報サービス企業です。「新たな顧客価値の共創」を基本理念とし、課題の発見、問題解決のための具体的な提案およびその実行支援を行っています。ITを基盤とする戦略的情報システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供をはじめ、経営戦略・行政改革等のコンサルティング、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、新たな事業の創出を行うインキュベーションなど、多岐にわたる企業活動を展開しています。

ホームページ：<https://www.jri.co.jp/>

アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約7,500名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。アビームコンサルティングは、企業や組織とともに新たな未来を共創し、確かな変革に導く創造的パートナーとして、企業や社会の変革に貢献します。

ホームページ：<https://www.abeam.com/jp/>

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

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

〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1 大崎フォレストビルディング

E-mail：katayama.daichi.v7@jri.co.jp

アビームコンサルティング株式会社

コーポレートコミュニケーションユニット

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-4-1 丸の内永楽ビルディング

TEL：03-6700-8144 FAX：03-6700-8145 E-mail：japan@abeam.com

©2023 ABeam Consulting Ltd.

*本ホワイトペーパーの無断転載・複写を禁じます。

*本ホワイトペーパーは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。

アビームコンサルティングは、本ホワイトペーパーによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。

*アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。

*本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

*本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本ホワイトペーパー制作時のものです。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.

All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.