なぜ今、『統合思考経営』なのか？
～ＥＳＧを踏まえた長期にわたる価値創造のために～

人材多様性と人材ポートフォリオ（その 4）
～歴史的役割を終えたメンバーシップ型雇用慣行の自己改造が始まった～

SBJ Senior Practitioner of Integrated Thinking
株式会社Sinc 統合思考研究所 所長・首席研究員　川村雅彦

前回（第 30 回）は、日本企業が昭和的な同質性集団から脱して、いかに多様性集団に転換するかという問題意識の下、「人材ポートフォリオ」を考える雇用慣行 3 軸の 2 つ目「キャリア形成（人事制度）」を取り上げました。その中で、「メンバーシップ型」から「ジョブ型」への移行を論じました。

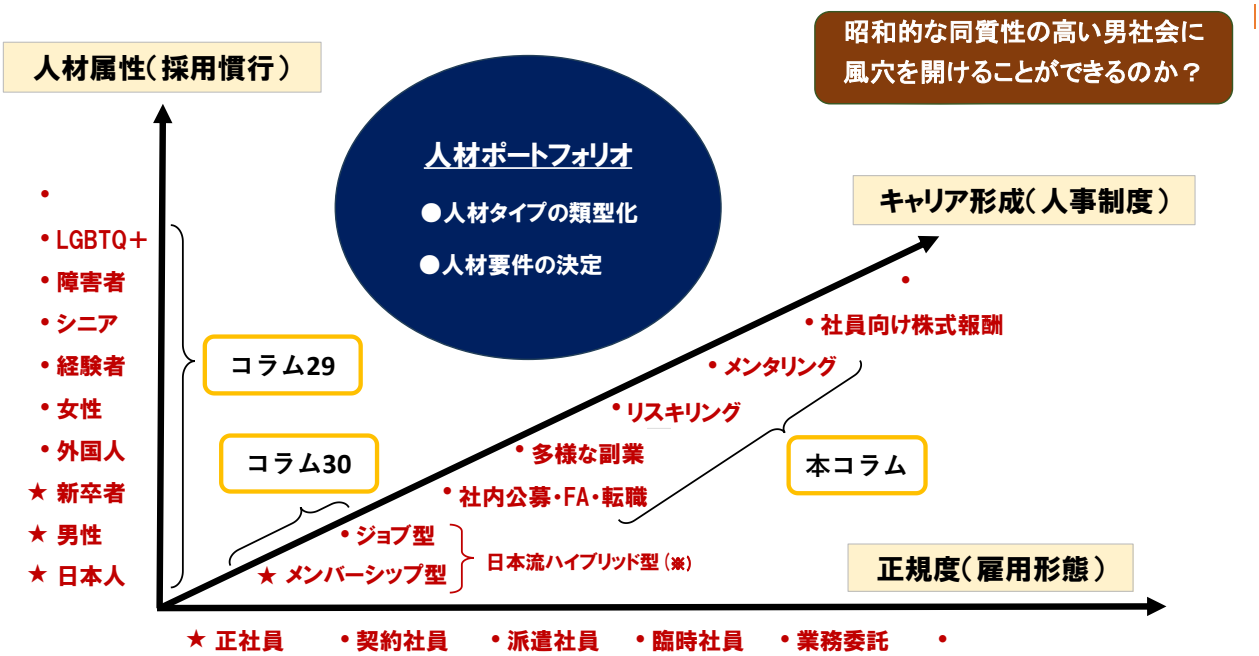
今回は、前回と同じ軸で、社員の自律的キャリア形成に資する人事施策（社内公募・社内 FA・社内転職、副業、リスキリング、メンタリング）に着目し、それぞれの特徴と効用について述べます。

時代の要請に応えられない「メンバーシップ型雇用慣行」

「ジョブ型へ移行」と声高に叫ばずとも、日本企業のメンバーシップ型雇用慣行が自ら改造を始めています。メンバーシップ型は、人口増加と高度成長を条件に、企業求人と新卒者がともに増える時期にだけ機能する特殊な仕組みであり、少子高齢社会の構造的「売り手市場」では成立しないことが分かってきました。

本稿では、近年注目される新しい人事制度として、社内公募・社内 FA・社内転職、副業、リスキリング、メンタリングに焦点を当て（図表 1）、それぞれの特徴とメンバーシップ型雇用慣行への影響を考えます。これらは、もはや時代の要請に応えられないメンバーシップ型雇用慣行の弊害を克服しようとするものです。

図表 1：「人材ポートフォリオ」を考える雇用慣行 3 軸



（※）メンバーシップ型とジョブ型を併用する「日本流ハイブリッド型」の人事制度も考えられる。

（資料）筆者作成（本図は、本コラムシリーズ第 28 回の図表 2 に加筆のうえ再掲）

年功序列人事を崩す自律的な「社内異動制度」

■社員−人事部−会社の関係を変える「社内異動制度」

近年、社員の自律的な社内異動を促進・支援する人事制度を導入する日本企業が増えています。それは、社員のキャリア形成や離職防止、適材適所の人員配置に対する効果が期待されているからです。具体的には、人事部の関与程度の順に、「社内公募」「社内 FA」「社内転職」の 3 制度があります（図表 2）。

図表 2：自律的な「社内異動制度」3 種の特徴

視点	社内公募制度	社内ＦＡ制度	社内転職制度
異動の起点	各部署の求人募集	FA権者の求職申告	社員本人の意思
異動プロセス	社員の意思で応募、人材要件で選考	希望する部署・職種に、自由に異動申告	「強い異動希望あり」で、希望先による選考
人事部の介在	原則、あり	原則、なし	原則、なし
先進事例	富士通 「ポスティング」	ソニー 「社内FA制度」	みずほ 人事制度「かなで」

（資料）諸資料より筆者作成

これらの制度に共通する特徴は、通常の会社命令による人事異動とは異なり、社員の異動（配属）希望を直接的に反映できることです。社員のキャリア形成を支援することでモチベーションの向上につながり、会社にとっても新たな採用コストをかけずに、社内人的資源の有効活用が期待できます。もちろん、“不規則な異動”にかかわる玉突人事、社内の人間関係への悪影響などの副作用には注意が必要です。

■人事部主導のメンバーシップ型人事が「競争力の足枷」に

しかしながら、冷静に別の見方をすると、いずれの「社内異動制度」も、年功序列を組織運営の基本理念としてきたメンバーシップ型人事慣行の“構造的破壊”につながることがわかります。

従来、日本企業の社員の配置転換は定期人事異動の形で、人事部が会社の“全体最適”な観点から個々の社員の配属先を決定し、本人に通知（辞令交付）してきました。メンバーシップ型雇用慣行の中で、人事部はもとより、社員も当然のようにこの人事慣習を受け入れており、「人事部は絶大な権限をもち、中央集権的に人事を仕切る」と言われてきました。

しかし、近年の国際競争の激化と人材不足を契機に、事業現場の実情を知らない人事部が主導する、メンバーシップ型人事が「競争力強化の足枷」になっている、と日本企業は気づいたのです。それゆえ、経営改革と連動する人材戦略の一環として、社員の自律的な社内異動が可能な人事制度を導入し始めたのです。

人材戦略変革の先駆けとなる「社内公募」と「社内 FA 制」

■思ったより普及している「社内公募制度」と「社内 FA 制度」

「社内公募制度」とは、特定の人材を求める部署が「人材要件」を提示して、広く社内に希望者を募り、選考を経て適任者を迎え入れる人事制度です。つまり、社員は募集のあった部署や事業に自らの意思で応募できる、いわば「求人型」人事です。多くの場合、人事部が介在して運用されます。

社内公募制度と似たものに、「社内 FA 制度」があります。これは、勤続年数や資格・スキルなど一定の要件を満たして、FA（フリー・エージェント）権を取得した社員が、希望する部署や職種に自由に異動申告できる人事制度です。つまり、上司や人事部を介さずに、社員が直接「自分を売りこむ」ことで配属転換を実現できる「求職型」人事といえます。

両者の違いは人事部の介在の有無にありますが、社内公募は「求人」が発生しなければ、人事異動もおきません。これに対し、社内 FA は FA 権者の申告により異動が実現するので、より本人の意思が活かされる仕組みです。なお、いずれの制度もその円滑な運用のためには、異動に関する秘密保持が不可欠です。

それでは、これらの人事制度はどのくらい普及しているのでしょうか。日本生産性本部の上場企業調査※1によれば、この約 20 年間の社内公募の導入率は 40%前後で推移しています。また、社内 FA は 2001 年の 3%から 2019 年の 13%へと上昇傾向にあり、大企業での導入は進んできたと考えられます。今後は、最近の「ジョブ型移行」の中で、両者とも人材戦略上の位置づけがより高くなる予感がします。

（※1）日本生産性本部 東狐貴一「ジョブ型雇用はイノベーション 創出につながるか？」（産労総合研究所）『人事実務 2020 年 5 月 No.1208 データでみる人事のこれから』、原典は同本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」
https://www.jpc-net.jp/consulting/report/assets/pdf/2005jinjijitumu_data_2.pdf

■富士通の社内公募制度：メンバーシップ型人事変革の先駆けか？

【人事戦略は業態転換に向けた企業風土変革のため】

富士通は 1990 年代まで電機系ハードウェアが主力でしたが、2000 年代に入ってからはシステム・インテグレーションなどのサービス・ソリューションに軸足を移しています。そして 2019 年の時田隆仁社長就任時には、「IT 企業から DX 企業への転換」をスローガンとして、本格的な経営改革を開始しました。

同社の経営改革を牽引するのが、時代の変化に対応できる柔軟な企業風土への変革を実現させる新しい人事戦略です※2。「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業へ」を掲げた人材・組織ビジョンの下、2020 年に「ジョブ型人材マネジメント」を日本の幹部職員に導入しました。その後 2022 年には全社員へと広げ、2026 年度からは新卒社員にも適用する予定です※3。

（※2）時田隆仁社長いわく、「4 月に新卒を一括採用することに、もはや意味はない。今や新卒の人数を超えるキャリア・中途採用が入っている。スタートラインをそろえて始める必要はない」日本経済新聞 2025 年 3 月 28 日朝刊（41 面）の対談

（※3）富士通プレスリリース「富士通と従業員の成長に向けた『ジョブ型人材マネジメント』の加速 ～一般社員に新たな人事制度を導入～」2022 年 4 月
https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/04/21.html

【新任管理職のほとんどが社内公募で登用】

その具体的方策が、「ポスティング」と呼ばれる、社員による手挙げ方式の社内公募制度です。同社グループのグローバル共通の職務クレードを基に、ポジションごとに役割（職責）を規定したジョブ・ディスクリプションを策定し、それに基づき社内公募を行い、社員が立候補する仕組みです。現在では一般社員も管理職も含め、グループ内の人事異動の 7～8 割がポスティング制度経由で実施されています。

同社のポスティングは異動だけでなく昇格も含むため、職責レベルが上がれば給与も上がりやすくなります。現状では、新任の管理職登用はほぼ全員がポスティングで決まっているとのことです。これらのことから、同社の人事戦略の本気度（危機感？）と社内人材の流動性の高さが分かります※4。ちなみに 2022 年には、入社 2 年目の女性社員が課長級ポストに就任したことで話題になりました。

（※4）複数のシステム障害を経験する中で、こうした人事制度の変化に伴い、社員自らが目指すポジションに対して、求められるスキルを主体的に学ぶ環境を整える必要が出てきた。そこで、本格的なリスキリング（後述）が導入された。

■ソニーの社内 FA 制度：3500 人以上が FA 権獲得

ソニーグループでは 2015 年に「社内 FA 制度」を創設して以来、3,500 人以上の社員が FA 権を獲得しています。主に国内のソニー本体や関連会社などで同一部署に 3 年間在籍し、かつ業績で高い評価を得た社員に対して FA 権を付与する仕組みです（行使期間は 1 年で 1 回）。

新たな職務に異動したい社員が FA 宣言すると、事業部などがポストや期待する役割を記した「オファーレター」を発行し、その社員自らが異動するか否かを決める仕組みです。当初は、「本制度で優秀な人材が引き抜かれる」と心配した部署もあったようですが、導入後には前向きな反応に変わったとのことです。

【主体的キャリア形成のためのソニーの多様なメニュー】

元々、ソニーには「自分のキャリアは自分で築く」という考え方が根付いており、FA 制度だけでなく、幅広い分野の中で社員が主体的なキャリア形成を実現できるよう、様々な制度が用意されています。例えば、社内募集制度（社内公募）、キャリアプラス制度（社内副業）、ソニー・キャリア・リンク（社内転職）などです※5。

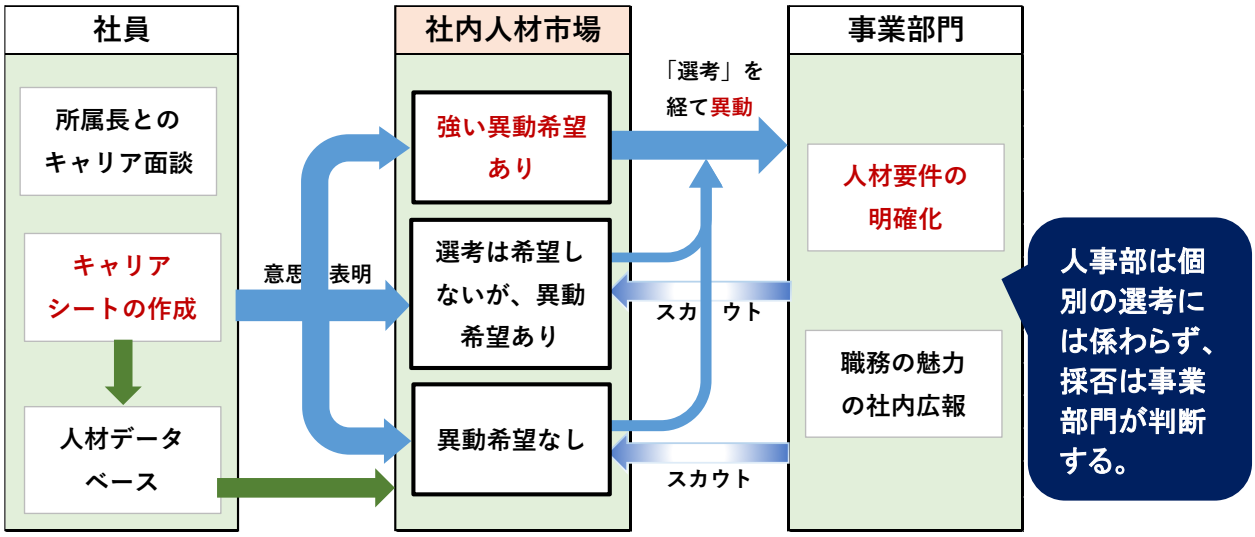
（※5）ソニーグループホームページ「挑戦を後押しする制度」
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/Jobs/recruit/system/career.html

脱“人事部中央集権”で注目される「社内転職制度」

■自分のキャリアは自分で選ぶ「社内転職」を導入したみずほ FG

みずほ FG は、2024 年 10 月からグループ 5 社の約 4 万人の社員を対象に、社員が自らの意思で希望部署に異動可能な「社内転職制度」を導入しました。この新しい人事制度は、転職サイト「ビズリーチ」の仕組みを社内に取り入れた感じです。つまり、社内転職を望む社員の人材データベースを作り、社員が人事部を介さずに、直接自らを売り込むか、スカウトされる仕組みです（図表 3）。3 メガバンクでは初とのことです。

図表 3：「強い異動希望あり」なら、全員が必ず選考に進む「社内転職制度」



（資料）日本経済新聞朝刊「みずほ、4 万人の社内転職制度。「ビズリーチ」お手本に」2024 年 7 月 23 日に着想を得て筆者作成
https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB16CIA0W4A710C2000000/?msockid=10ac84d7ed026f6523e896bbecd06ec6

具体的には、全社員が所属長との面談を経て、年に一度作成するキャリアシートをデータベース化します。そのシートに「強い異動希望あり」「選考は希望しないが異動希望あり」「異動希望なし」を記載することで、社員起点の“社内人材市場”が形成されます。「強い異動希望あり」では、全 84 職務（コーポレート部門を含む）から希望先を選び、全員が選考に進んで、希望先が欲しい人材と判断すればグループ内異動が実現するのです。逆のアプローチとして、「選考は希望しない」社員に対して事業部門からスカウトすることもできます。

■“人事部中央集権体制”から脱却し、事業部門に人事権の移譲

同グループには従来から「ジョブ公募制度」はありましたが、人的補充の意味合いが強く、社員は募集を待つしかありませんでした。そこで更に踏み込んで、よりキャリア自律性の高い社内転職を制度化したのです。この制度により、社員は会社からの異動命令を待つことなく、自らの意思で社内転職に挑戦できるようになったのです。その要点は、当事者 3 者の立場から、以下のように整理できます。

- **すべての社員**がすべての職務の中から選んで、手をあげることができ、必ず異動希望先の選考に進む。
- **事業部門**における選考では、異動を希望する社員を受け入れる部門側に人事の採否権限がある。
- **人事部**は個別の人事選考に関与せず、会社全体の人材戦略や人材育成に注力する。

上記のことを象徴的にいえば、“人事部中央集権体制”からの脱却となります。つまり、「One MIZUHO」をめざす、みずほ FG の抜本的な人事制度改革の本質は、人事権の人事部から事業部門への移譲にあります。現場に移譲された権限の範囲には、人事データベースの閲覧や社員の処遇も含まれます。

■なぜ、みずほ FG は“本丸”たる人事権に手を付けたのか？

日本の金融機関は、伝統的に人事部が強い権限を持ち、中央集権的に人事を仕切ってきた※6、と言われます（筆者も経験的に実感）。この慣行は日本企業特有のメンバーシップ型人事（あるいは昭和的同質性）の“本丸”ともいえますが、みずほ FG はこれとの決別を決断したのです。なぜ、そこまでする必要があったのでしょうか。端的に言えば、みずほ FG の企業風土改革と人的資本強化のための起死回生策です。

（※6）海外の銀行など金融機関では、人材の採用・解雇も含めた人事権を事業部門が持つ例が多い。そもそも、終身雇用を前提に、人事部が全社員の人事を仕切ってきた日本企業の慣行は「ガラパゴス」との見方がある。

2003 年の 3 銀行合併で誕生した同グループは、以前から「たすきがけ人事・縦割組織」が指摘されていました。近年では相次ぐシステム障害にみられるように、不祥事を何度繰り返しても生まれ変われず、ついに金融庁に「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない企業風土」と酷評されるに至ったのです。

また、みずほ FG に限らず金融業界では競争環境の激変で専門人材不足が顕在化し、キャリア採用を含む人材育成・確保が喫緊の課題となっており、それゆえ逆に人材流出も発生しているのです。このような内憂外患に将来への危機感を募らせた木原正裕社長は、“人事部中央集権体制”の解体を含めて、グループの人心一新には抜本的な人事制度改革しかない※7と判断したようです。

（※7）みずほ FG では 10 数名いる CxO の中に、人事関連で 3 名が任命されている。
- グループ CHRO ： Group Chief Human Resources Officer（人事戦略・人的資源管理責任者）
- グループ CPO ： Group Chief People Officer（人材開発・組織開発責任者）
- グループ CCuO ： Group Chief Culture Officer（企業風土責任者）

■社員起点の「社内転職制度」の効用と意義

脱“人事部中央集権”を意味する「社内転職制度」の導入は、みずほ FG だけではありません※8。3 メガバンクでは、三菱 UFG 銀行が 2024 年度から 50 歳以上を対象に「異動志願制度」を既に導入しています。三井住友銀行は 2020 年に事業部門主導で専門人材を「エキスパート」に認定する制度を導入しましたが、2026 年 1 月からは各部署が行員に移籍を直接打診できる「社内移籍制度」※9を運用する予定です。

（※8）日本経済新聞「大手銀、事業部門に人事権　雇用の流動化見据え移譲」2024 年 9 月 3 日
https://www.nikkei.com/article/DGKKZO83189580S4A900C2EE9000/?msockid=10ac84d7ed026f6523e896bbecd06ec6

（※9）同行はこの制度のために、AI を活用した人事管理システム「社内版ビズリーチ by HRMOS」を導入する。
https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB070NB0X00C25A3000000/

社員起点の「社内転職制度」は緒に就いたばかりですが、人事部主導の年功序列人事と配置転換を当然と考えてきた日本企業には画期的といえます。今後、その適切かつ円滑な運用が期待されますが、改めて

その効用を考えると、社員と現場ならびに人事部の目線から、次の 3 点に集約できます。

① **社員**は社内キャリアを自分で選ぶことができ、自身のキャリアに自律的に向き合うことになる。
② **社員と現場**が「選び・選ばれる」関係となり、個人と会社がともに成長する好循環を作ることができる。
③ **人事部**は個別人事に煩わされず、各部門と連携して人材戦略や経営者・人材育成に集中できる。

以上のことから「社内転職制度」の導入について、その意義を考えると、以下のように言うことができます。

【社内転職制度は、日本企業の脱“人事部中央集権体制”を促す】

- 人事権の人事部から事業部門への移譲で、メンバーシップ型雇用慣行が自己解体を始めた。
- 新卒一括採用・終身雇用・定年退職の“三位一体構造”をもち、年功序列人事を運用理念とする、日本企業特有のメンバーシップ型雇用慣行は、その歴史的役割を終えた。
- メンバーシップ型雇用慣行を無批判に踏襲すれば、次世代経営者を含む人材の育成・獲得が困難となり、やがて企業の経営力や競争力を失う。

解禁された多様な「副業」

■2018 年は「副業元年」：解禁された副業・兼業

社員の副業は法律で禁止されている訳ではありません。企業の「就業規則」で、職務専念義務・秘密保持義務・競業避止義務を理由に禁止されてきたのです。しかし近年、業種を問わず副業を容認し、社外副業、社内副業、相互副業など様々な副業制度を導入する企業が増えています。その契機は、2018 年の改訂版「モデル就業規則」よって「勤務時間外なら他の会社等の業務に従事できる」となったことです※10。

（※10）厚生労働省「副業・兼業の促進に関するガイドライン」2020 年 9 月
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyoku/0000192844.pdf

経団連の調査※11によれば、副業を容認（予定）する企業は増加傾向にあります。ただ、「送出」容認は約 7 割ですが、「受入」容認は約 3 割に過ぎず、この差は副業の受入需要（求人）が圧倒的に少なく、副業人材は買い手市場であることを意味します。実際、現状では副業をする正社員は 1 割未満に留まっています。

（※11）日本経済団体連合会「副業・兼業に関するアンケート 調査結果」2022 年 10 月
https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/090.pdf

■社外副業の先進事例と業務内容

副業解禁の先進事例（送出側）を見てみましょう。ユニ・チャームは「副業制度」を制定し、2018 年から入社 4 年目以上の正社員を対象に、就業時間外や休日の勤務、スキルアップに向けた業務内容などを条件に副業を解禁しました※12。SMBC 日興証券も、副業の対象者、就業時間の制限や受入先の非雇用など禁止事項、誓約書の提出などのルールを明示して、2020 年より多様な働き方の一環として副業を解禁しました※13。

（※12）ユニチャーム「社員のさらなる成長を支援する『副業制度』の導入」
https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2018/1208261_12986.html

（※13）SMBC 日興証券 | 日本経済団体連合会
https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/090_jirei03.pdf

副業の業務内容については、当初は補助的作業が多かったのですが、最近では新規事業や商品開発、マーケティングなどビジネス基幹業務、あるいは投資系やネット系・クリエイター系などへの広がりをみせています。また、大手企業（送出側）に勤めながら他社の仕事をこなす「副業人材」を、中小企業（受入側）が自社の“頭脳と戦力”として活用する事例が増えつつあります。このことは、近年の残業規制と相まって、日本企業全体でみると活性化と嵩上げという意味で、注目すべきだと思います。

■企業間の相互副業

日立製作所とソニーグループは、2024 年 1 月から相互に社員の副業を受け入れること（相互副業）を発表しました。両社が提携したうえで、両社の若手・中堅社員を副業者として、互いに相手先の先端部門へ就業時間外に派遣する仕組みです。具体的には、日立はメタバースや AIの研究開発業務をソニーG 社員に用意し、他方ソニーG は AI や半導体の新規事業分野で技術系・企画系の日立社員を受け入れます。

実は、2022 年からパーソルキャリア主宰で相互副業の効果と課題をさぐる実証実験が行われています※14。第 4 期として 2025 年 1 月から約 3 か月、28 社が参加し、54 案件で 61 名が副業を体験しました。「相互副業マッチングプラットフォーム」の運用も始まり、副業案件の掲載や応募管理、副業希望者の受付、経歴・スキルの登録など、各社の「副業の受け入れ・送り出し」にかかる管理を一貫して運用することが可能になりました。

（※14）パーソルキャリア「企業間での相互副業実証実験（第 4 期）の概要」2025 年
https://www.persol-career.co.jp/newsroom/news/corporate/2025/20250421_1814/

■社内副業（異動のない社内兼業）

副業と言えば、社外での副業をイメージしますが、「社内副業」を導入する企業も少なくありません。社内副業は「社内兼業」とも言われ、社内の所属先に籍を置いたまま、別の部署やチームの業務に携わることです。大手企業や IT 企業などで導入が進んでいますが、本業と副業の時間割合は企業によって異なります。

2018 年に丸紅が社内副業の「15%ルール」を義務化したことが話題を呼びました※15。全社員が通常業務とは異なる活動に就業時間の最大 15%を当て、新事業創出につなげようとする制度です。背景には現在のビジネスモデルでは、長期的には経営が行き詰まるとの危機感があります。Google の「20%ルール」では、会社が募集したプロジェクトに参加、あるいは自分で立ち上げたプロジェクトに仲間の募集が可能です。

（※15）丸紅ホームページ「人財マネジメント」
https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/

■「副業」解禁の狙いと意義

企業が副業を解禁する狙いは何でしょうか。送出企業では“他流試合”による社員の能力・意欲向上、多様な働き方の尊重などですが、自律的なキャリア形成、優秀な人材の流出防止も期待できます。受入企業では人材確保や新規事業創出、外部視点の獲得などです。他方、副業をする社員のメリットについては、本業収入の補填だけでなく、会社を辞めずにスキルや専門性を磨けることでキャリアアップにもつながります。

以上のことから「副業」の解禁について、その意義を考えると、以下のように言うことができます。

【副業は、今とは違う仕事を実感させ、多様な働き方につながる】

- 「本業」の収入補填を超えて、「副業」は新たな挑戦が可能な働き方として位置付けることができる。
- 「副業人材」が、大企業から中堅・中小企業へ、大都市から地方都市へ赴くことで、日本の労働市場の活性化と水準向上につながる。

時代に応じたスキルを習得する「リスキリング」

■時代が要求するビジネススキルの習得をめざす「リスキリング」

最近、リスキリングが話題を呼んでいます。日本では「学び直し」と訳されますが、本来は、社員が時代の迅速かつ大幅な変化に適応できるよう、企業主導で必要な新しいスキルや知識を習得するプロセスです※16。

（※16）リスキリングは 2018 年のダボス会議における報告書「Towards a Reskilling Revolution」で注目された。ただし、日本での理解とは異なり、社員が従来の仕事や業務を変えること（キャリアチェンジ）を前提としていることに注意が必要である。

ビジネス現場で求められるスキルは多様で、プログラミングや生成 AI など DX 関連のテクニカルスキル（業務効率や競争力の向上）だけでなく、ヒューマンスキル（人間関係の円滑化）やマネジメントスキル（管理力や判断力）、コンセプチュアルスキル（戦略的な意思決定力）も含みます。特に人材ポートフォリオ（人材タイプ）との関係では、職務や職位による重点の違いがあることに留意する必要があります。

さて、リスキリングにはいくつかの論点がありますが、ここでは日本企業の雇用・人事慣行を背景に、社員（個人）と企業の関係に絞って、リスキリングの意味を考えてみます。

■社員にとってのリスキリングの意味

リスキリングの基本は、キャリアパスに関する社員（個人）の意識改革です。これまで日本（大）企業の社員は、終身雇用を暗黙の前提に自律的なスキルアップには無頓着でした。しかし、健康寿命が延びる一方で、ビジネスの興廃は激しく、企業が「ジョブ型人事」を模索する中で、社員は自分のキャリアは自分で選択する（せざるをえない）時代となったのです。これを「キャリア・オーナーシップ」と呼びます。

かつて習得した知識や技能だけで、自分の仕事上の価値を向上することは困難ですし、労働市場で評価されるスキルを意識することも必要です。リスキリングを経て職種・職務を変えること（キャリアチェンジ）もあります。つまり、リスキリングが示唆することは、終身雇用を前提に「定年まで勤め上げる」という言葉に象徴されるような、無意識に受け入れてきた昭和的な白紙委任型の「企業と社員は運命共同体」の崩壊です。

逆にいえば、個人レベルでリスキリングの効果が最も発揮されるのは、自律的な社内転職かもしれません。

■企業にとってのリスキリングの意味

現在の延長線上に企業の将来像はなく、企業発展の要は「人材の変革」を通じた、「組織の変革」と「事業の変革」です。他方、リスキリングを担うのは社員であり、企業の責務はそれをリードする環境整備や人的投資です。つまり、人材戦略と連動しない経営戦略は無意味であり、人材戦略に欠かせないのが“手段”としてのリスキリングです。そのため、企業はジョブ・ディスクリプション（職務記述書）に加えて、職務に必要なスキルを明示する「スキル・ディスクリプション」（技能記述書）の策定も重要です。

しかし、これまで日本企業はリスキリングに積極的ではありませんでした。なぜでしょうか。終身雇用を前提に長期的な OJT（人事部による配置転換と新職務での社員の努力）でうまくいく、と思い込んでいたからです。最近ではスキルアップした社員が離職する懸念も指摘されますが、これは発想が逆で、労働市場が流動化する中で、習得したスキルに見合う職務が与えられないことも原因です。

むしろ、年功序列型の〇等級〇号俸という「職能給表」をもつメンバーシップ型人事制度のままで、リスキリングを導入しても効果は薄く、かえって混乱するばかりです。今後、ますます人材確保は困難となります。

■企業主導のリスキリング先進事例

ここで「日経リスキリングアワード 2024」の受賞企業をみてみましょう。狙いはいずれも、戦略的新規事業のために、リスキリングを通じた人材育成（職務転換を含む）にあります。特徴は、「何のためにリスキリングを行うのか」「何をめざすのか」を明確に示したうえで、企業特性に応じて独自の仕組みを構築していることです。

以下、代表的なリスキリング事例の要点と効用です。

- **日立製作所**：製造業を脱して、「データを活用したソリューション提供」という戦略と結びつけ、学習プラットフォームや企業内大学の整備、スキルに対応した職務記述書の策定などにより専門人材育成に取り組む。
  ➡日本企業の戦略的な業態転換に向けたリスキリングのベンチマークとなる

- **デンソー**：自動車部品メーカーとして、「CASE 革命に対応できるソフト人材の育成」という方針に基づき、独自のスキル認証や専門カリキュラムを用いて、ソフト開発分野への職種転換で実績をあげる。
  ➡リスキリングによって、日本における自動車産業の構造転換に対応できる
- **山陰合同銀行**：「銀行の戦略事業である法人コンサルティングの強化」という目標に向け、エリア限定の女性社員などに集中的研修を行い、大規模な配置転換につなげる。
  ➡専門人材の確保が難しい地方企業にとって、事業変革の要は既存人材のリスキリングである
- **石川樹脂工業**：漆器など伝統工芸を祖業とするも、「中小企業からスタートアップ型企業への変革」という目標を掲げ、従業員に就業時間内の研修でロボティクスや AI などの先端スキルを習得させる。
  ➡製造業系中小企業の業態転換に向けたリスキリングのモデルとなりうる

以上のことから「リスキリング」の導入について、その意義を考えると、以下のように言うことができます。

【リスキリングは、キャリア白紙委任型の「企業と社員は運命共同体」を崩壊させる】

- リスキリングは、企業と社員が先端技術と労働市場の激変に適応するために不可欠である。
- リスキリングは、単に社員の「学び直し」ではなく、事業戦略と人材戦略と連動しなければならない。
- 年功序列人事の象徴である「職能給」がある限り、実質的なリスキリングの効果は得られない。

社員のキャリア形成を支援する「メンタリング」

■日本企業でも導入が進むメンタリング

メンタリングはメンター（先生役）とメンティー（生徒役）が 1 対 1 のペアを組み、対話や助言を通じてメンティーの成長を促す活動です。その仕組みがメンター制度です。一般に、メンターには経験豊かな他部署の先輩社員、メンティーには若年の後輩社員が選ばれます。日本ではメンタリングはスキル習得を直接の目的とせず、メンティーのキャリア形成支援とともに、職場での悩み相談などメンタル面を含む教育制度です。

メンタリングを実施する日本企業が増えています※17。それでは何のためにメンタリングを行うのでしょうか。企業が抱える課題によって、その目的は異なりますが、「社員定着」「女性社員活躍」「リーダー育成」「社内コミュニケーション」「メンタルヘルス」「技術伝承」などがあります（複数設定の場合も）。中でも最近問題になっているのが「若手社員の離職」であり、新入社員をメンティーとする企業も少なくありません。

（※17）日本メンター協会ホームページ「メンター／メンタリング／メンター制度とは」
https://www.mentor-kyoukai.jp/mentor-mentoring/

■欧米のメンタリングは、ビジネススキル習得が主流

メンタリングは 1980 年代に米国で始まった活動で、最近では米国の大企業ではそれが当たり前となっています。全米売上高ランキングである「フォーチュン 500 企業」の 9 割以上が実施していることが分かりました※18。費用対効果を重視する米国企業は、メンタリングには経営上の効果がある、と考えているのでしょうか。実際、実施企業の利益は非導入企業の約 3 倍となっています（いずれも中央値）。

（※18）JLL ホームページ「フォーチュン 500 企業の 90%超が導入するメンタリングとは？」2024 年 1 月 31 日
https://www.joneslanglasalle.co.jp/ja/trends-and-insights/workplace/what-kind-of-mentoring-is-used-by-many-fortune-500-companies

米グローバル企業 5 社（グーグル、マイクロソフト、IBM、コカ・コーラ、ユニリーバ）のメンタリング内容も分かりました※19。いずれも自社の経営課題に応じた明確な目的をもち、独自のプログラムを設計しています。例えば、ビジネススキル習得のワークショップ、若い技術職の実践的体験、様々なバックグラウンドをもつメ

ンティーの参加、社内リーダーシップの強化、多様性とインクルージョンの推進、グローバルに活躍できる次世代リーダーの育成などです。

（※19）Reinforz Insight ウェブ「成功するメンタリングプログラム：グローバル企業の事例と秘訣」2024 年 6 月
https://reinforz.co.jp/bizmedia/45763/

■ジョブ型雇用を前提とするメンタリングは、日本には馴染まない？

メンタリングは「メンティーのキャリア形成を支援する」という意味ですが、筆者の認識では、欧米企業の取組と日本で語られるものには違いがあります。端的に言えば、欧米ではメンタリングを企業の成長と競争力を支える重要な手段と位置付け、社員のビジネススキル習得を明示的に目指していますが、日本ではスキル習得よりもメンタル面や働き方を重視しています。この違いは、どこから来るのでしょうか。

筆者は以下のように考えています。すなわち、米国で開発されたメンタリングは、ジョブ型雇用を当然の前提に、流動性の高い労働市場における確実なキャリア獲得のために設計されたものです。それゆえ、本質的に日本のメンバーシップ型雇用（一括新卒採用・終身雇用・年功序列人事）における「会社へのキャリア一任」と表裏一体の OJT（ジョブ・ローテーションによる教育）とは相容れない、というものです。

日本メンター協会によれば、元々メンタリングは「メンターがメンティーに行う支援全般」を指す言葉でした。同協会でも以前は、「職業人としてのキャリア支援」と「社会人としての成長支援」に分けて説明していました。しかし、前者は日本企業には馴染まないと判断したため、現在では後者に近い意味で捉えられているとのことです。つまり、日本でメンタリングの理解が一面的になった理由は、上述の筆者の理解と符合します。

■メンタリングの変化型 1：“教える-教わる”が逆転する「リバース・メンタリング」

メンターとメンティーが逆転して、若手社員が役員などへの先生役となるのが「リバース・メンタリング」です。1990 年代に米国 GE のジャック・ウェルチが CEO の時、普及前だったインターネットの使い方について、若手社員をマネジャーのメンターとする制度を導入したのが始まり、と言われています。近年の急激な AI 化、あるいは世代間のトレンド感覚や価値観のズレを背景に導入する企業は増えているようです。

日本では、旧来の価値観では対処が難しい経営課題が増えるなか、次世代を担う若年層の発想に耳を傾けるのが主流となっています。企業側は縦割り・上意下達的な体質を見直し、世代間コミュニケーションの活性化でイノベーションが起きやすい組織への転換、つまり企業風土の変革にも期待しているようです。

P&G は日本で初めてリバース・メンタリングを導入した企業と言われ、メンターは若手社員に限らず、外国人や子育て中の社員も任命されています※20。資生堂では、2017 年から若手社員が CxO や部門長のメンターとなるプログラムを実施しています。延べ 1000 人が参加し、デジタルスキル向上だけでなく、異なる価値観を尊重できる組織づくりに貢献しています※21。最近では、住友化学や三菱マテリアルも導入しました。

（※20）内閣府男女共同参画局／【組織部門優秀賞】P＆G
https://wwwa.cao.go.jp/wlb/research/h21torikumi/pdf/case2/b13_1.pdf

（※21）資生堂 HP より『多様なプロフェッショナル人財』
https://corp.shiseido.com/report/jp/2021/value_creation/process/people/strategy/

■メンタリングの変化型 2：他社と組む「クロス・メンタリング」

これまでメンターは「社内の先輩」が当り前でしたが、「他社の先輩」が務めるケースが出てきました。これは企業横断型の「クロス・メンタリング」と呼ばれ、メンターとメンティーが他企業同士で行うものです。2010 年代後半に英国などで広がったもので、日本では主にジェンダー問題の観点から経済産業省が普及を図っており、女性の昇進意欲やリーダーシップ向上を目的として取り組まれています。

具体的には女性管理職が他社の役員とペアを組み、キャリアを相談するもので、社内事情にとらわれない本音の対話や異業種・他社の視点で昇進への意欲を引き出すのが狙いです。2022 年に東京海上日動と出光興産は、女性活躍の壁「部長昇進」を克服すべく実施し[※22]、2023 年からは帝人とリコーが参加しました。千葉銀行、滋賀銀行など地銀 10 行は、女性の幹部候補育成を目的としたクロスメンターの共同運用を行っています[※23]。

（※22）出光興産「出光興産×東京海上日動『クロスメンタリング』最終報告会を開催」2023 年 12 月
https://www.idemitsu.com/jp/news/2023/231212.html

（※23）千葉銀行「『TSUBASAクロスメンター制度』の創設について」2022 年 8 月
https://www.chibabank.co.jp/data_service/file/news202200816_01_001.pdf

以上のことから「メンタリング」の実施について、その意義を考えると、以下のように言うことができます。

【メンタリングは、心のバリアを解き、年功序列型人事の弊害を修復する】

- 米国発のメンタリングは、ジョブ型雇用におけるスキル獲得に重点があり、日本とは狙いが異なる。
- 日本のメンタリングは、年功序列型人事における社員の心のバリアを排除する効果がある。

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

今回は、前回に続いて、日本企業の最近の新しい人事制度を取り上げました。その考察から日本のメンバーシップ型雇用慣行は、その歴史的役割を終えたことがわかってきました。その根拠は以下の 3 点です。

① 人事部主導の年功序列型人事制度は、社員の自律的なキャリア形成を阻害している。
② その弊害を克服・修復しようとする、いくつかの新しい人事の仕組みが導入されている。
③ それに気づいた企業から、人事部の任務を人事戦略に集中させている。

次回（第 32 回）は、第 3 の雇用慣行軸として、雇用形態における「正規度」を論じます。

（つづく）