

人材研究会
2024-2025 年度 調査研究報告書

**個人と組織の双方における自律と共創を育てる取り組み
～キャリア自律の先に～**

2026 年（令和 8 年）3 月

一般財団法人 企業活力研究所

個人と組織の双方における自律と共創を育てる取り組み ～キャリア自律の先に～

<目次>

1.	問題提起	P 2
	いま求められる自律と共創 ～キャリア自律の先に～	
	(1) 日本的な人材像と企業を取り巻く環境の変化	
	(2) 人々の行動を変容する外部からの働きかけと本研究会の射程	
2.	取り扱い範囲の明示／用語の定義	P 4
	改めて、自律とは何か、共創とは何か	
	(1) 本報告書における自律と共創の定義	
	(2) 自立や協働は求められていないのか	
3.	調査結果①	P 7
	自律と共創を高める各種施策【個人の意識と行動の改革】	
	(1) 個人に向けた組織の取り組みの重要性	
	(2) 個人に向けた自律と共創を高めるための具体的な取り組みとその進め方	
	(3) 個人に向けた取り組みの整理	
4.	調査結果②	P11
	自律と共創を高める各種施策【組織風土の改革】	
	(1) 組織風土の改革が求められる理由	
	(2) 組織風土を変えるための取り組み	
5.	調査結果③	P13
	自律と共創を育むマネジャーとは	
	(1) なぜマネジャーに着目するのか	
	(2) 自律と共創を育むマネジャー調査の概要	
	(3) 自律と共創を育むマネジャーの4つの行動特性	
	Column 自律と共創を育むマネジャーの人物像	
	(4) 自律と共創の高め方の順序に関する考察	
6.	結語	P17
	今後の自律と共創を育む人材マネジメントに向けて	
	付属資料 人材研究会概要	P20

1

問題提起

いま求められる自律と共創 ～キャリア自律の先に～

(1) 日本的な人材像とキャリア自律の落とし穴

多くの日本の企業では、従来、新卒や若手の人材を採用し、企業内で実務と訓練を通じて育て上げるという人材開発手法を取ってきた。

その過程は、実務経験などを通じて基本的な職業スキルを身につけさせると同時に、それぞれの企業に固有の価値観や規範への共感を高めることによって、数年をかけて、まずは独力で目の前の仕事ができる「自立」を求めるところからスタートする。次の段階では、周囲の状況を観察し、協調的な行動をすることによって、集団としての成果創出に貢献できるようになること、部門間での利害が異なる場合には調整し落としどころを見つけられるようになる「協働」を求めている。このような時期を経た後、企業内で管理職や幹部になっていくことが期待される人材に対しては、リーダーシップや戦略的思考力を高めるような教育やさまざまな実戦経験を積ませてきた。

一方で、2000年代には「キャリア自律」という概念が登場した。このキャリア自律とは、働く人々が会社の提示する仕事をただ受け入れて受け身で仕事することをリスク要因として指摘し、むしろ、働く人々自身が、仕事の本質的な意味と、それに対する自分の目的意識を明確にしながらかつ働き、自分自身の職業人生を、豊かで強固なものにできるとする考え方である。このキャリア自律が働く人々に求められるようになった理由のひとつは、変化のスピードが速くなり、またその振幅も大きくなる時代には、企業において、上層部が将来に向けての課題に対する明快な解を出すこと、現場で働く人々に明確な方針を示すことが難しくなってきたため、自ら考えて動く人を増やすことが必要になったからである。

ただし、企業が従業員にキャリア自律を求める背景には、もうひとつ別の理由がからんでいる場合も少なくなかった。それは、社会全体が自然に成長する時代を終えたことで、企業が、自社で働くすべての人に対して、年々の賃金や資格等級の上昇、十分なポストの提供などをすることが難しくなり、いわば企業が個人のキャリアの行く末に責任を取り切れなくなったということである。実際、2019年頃には、経営者団体のトップなどが、終身雇用を守ることはもはや難しいという趣旨の発言をすることも見受けられた。このような環境変化の中で、働く人々は会社を頼りにするのではなく、キャリアの先行きのための準備を自分ですべし、また、企業は個人のキャリア上の選択をとにかく尊重すべし、というような、やや極端な動きも起こっている。

キャリア自律がこのように狭く解釈されることによって、今、大きな問題が生まれていると、本研究会の座長でもある学習院大学教授の守島基博氏は指摘する。キャリア自律の「個人によるキャリアの準備の必要性や、選択の自由の尊重」という側面だけが強調されることで、企業の戦略人事も、個人のビジネスパーソンとしての成長も、不全に陥っている可能性があるということだ。確かに、個人のキャリア選択と意向を重視しすぎると、企業は、戦略的な人材配置や個人の成長を見込んだ登用や抜擢をしようにも、本人の同意が得られなければそれを実現できないという事態に直面することになる。また、働く個人の方でも、キャリア自律を狭く捉えるがゆえに、自分のやりたい仕事以外は受け入れない、転職を頻繁に繰り返す、などといった行動によって、結果的に長期的な成長プロセスを構築できない事態に陥ることがあるだろう。

大切なのは、明快な解のない中でも、自ら考えて動く人材こそが現代の企業に求められている、という点である。変化のスピードが速く不確実性の高い環境下では、従業員には、現場で感知できる環境や顧客の変化の兆しを捉え、その原因に対する仮説を構築し、自らの判断でスピード感を持って新たな方法を試し、たとえ失敗したとしてもその結果から学び、再び挑戦するといった「自律性」が求められる。また、課題が複雑だからこそ、組織の壁、企業の壁を越えて多様な人とともにことをなす「共創力」がなければ、ものごとを成し得ない。

このことを、守島氏は、キャリア自律以前に、自分で目標を設定し、プロセスをコントロールできるなど、自律的に仕事ができる「仕事自律」が重要である、と解説する。そして、一昔前であれば、仕事自律するのは一部のリーダー人材だけでよかったかもしれないが、現代は、より多くの人が仕事自律することが求められているという。

そこで、本研究会では、不確実な環境下で成果を創出するために必要な力を持った人材について、「自律した人材」、「共創できる人材」という形で改めて定義し、このような人材を増やすための組織的な取り組みとはどのようなものかを明らかにすることにした。

(2) 人々の行動を変容する外部からの働きかけと本研究会の射程

では、企業の中でこのような人材を増やすためには何が必要なのか。本研究会では、「働く個人に対する能力開発や機会提供といった直接的な働きかけ」と、「自律や共創という行動様式が、企業から求められ、推奨されていると人々が信じられるような企業風土の改革」の2段階での変革促進に向けた取り組みが必要であると考えた。

したがって本研究会では、個人に対して、自律や共創のための方法論を教えたり、それらを体験する機会を提供したりする取り組みのみならず、組織として自律や共創を本心から歓迎し引き出そうとする風土・文化構築のための取り組みについても、どのようなことが、誰によって行われており、それがどのような効果を引き出しているのかを検討した。

ここで本報告書の構成を簡単に説明する。

本章に続く第2章では、改めて自律と共創を定義する。従来の日本企業でも重視されてきた自立や協働とは何が違うのかということもここで解説したい。第3章から第5章が、本研究会で実施したケーススタディおよび調査からの報告である。第3章では、「個人に対する働きかけ」を、第4章では「企業風土・組織カルチャーの改革」を、ケーススタディからの知見をもとに解説する。先取りすることになるが、第4章では、人々の行動に大いに影響を与える存在である管理職（以下、マネジャー）への働きかけも取り上げた。そこで、我々は、人々から自律と共創を引き出すマネジャーとはどのような価値観で、どのような言動をしているのかを知るべく、インタビュー調査を実施した。第5章では、このマネジャーへのインタビュー調査から見えてくる、自律と共創を引き出すマネジャーの特性を分析した。最後の第6章は全体を振り返る終章となっている。

2

取り扱い範囲の明示／用語の定義

改めて、自律とは何か、共創とは何か

(1) 本報告書における自律と共創の定義

本研究会では自律した人材、共創できる人材を、以下のように定義した。

- **自律した人材：** 事業経営における答えが見えていない課題を解決し成果を創出するために、既存の前提や枠組みを超えて、自ら考え、行動する人材
- **共創できる人材：** 事業経営における答えが見えていない課題を解決し成果を創出するために、社内外のさまざまな他者との連携を自ら求め、互いの力を結集してものごとを作りあげていく人材

このように定義することによって、今求められている自律や共創は、正解のない課題に対する行動様式であること、また、成果を創出するための行動様式であることを明確にした。自律した人材については、既存の前提を超えていくレベルの行動を起こすことを、共創できる人材については、大きな目標や成果に向けて、多様な他者と自ら繋がりに行く能動性と、それぞれの力を発揮させるリーダーシップを強調することで、単なる部門間協力や協働を超えるレベルの行動であることを明示した。

もちろん、これまでも与えられた目標の意味や仕事の意義を考え、その枠を超えるような行動によってより大きな成果を生み出すことは、当然のことながら禁止されているわけもなく、また、そのような行動によって期待以上の成果を出してきた人材が、従来からリーダーとして認められてきたのは確かである。だが、現代のような不確実性の高い時代においては、自律や共創の力は、企業の中でリーダーになっていく一部の人材にのみ求められるのではなく、もっと多くの人に、もっと高次のレベルで求められるはずである。

また一方、自律の力と共創の力は、定義のとおり、異なるものではあるが、実際の業務において新しいことを成し遂げるためには、自律的に考え行動できる人が、ゴールを設定し、他者の力を結集してことを成すことが求められていると考えられる。したがって、現代の企業経営においては、多くの局面で、自律と共創のどちらか一方の能力があればよい、ということにはならず、「自律しており、共創ができる人材（以下、「自律×共創の人材）」が、より必要とされるであろう。

(2) 自立や協働は求められていないのか

ここで、これまでの日本企業の成長を支えてきた自立した人材、協働できる人材に関し、我々が考える自立と自律、および、協働と共創の関係性を示してみたい。そのためにまず、「自立した人材」と「協働できる人材」についても改めて定義をしておこう。

自立した人材：

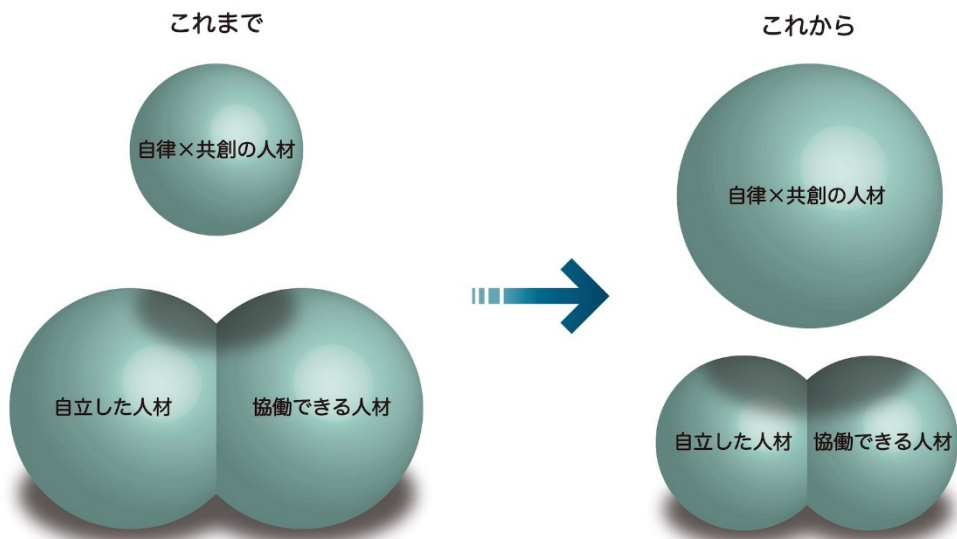
ものごとを間違いなくやり直し、エラーや事故に際して能動的に的確な対処ができ、また与えられたり、発見したりした課題について、自身の経験や組織に蓄積された知見をもとに解決できる人材

協働できる人材：

他者や他部署の状況や意向を察知して、サポートやカバーを行い、また、それぞれが納得できる妥結点を見つけてものごとをスムーズに進めることができる人材

これまでの日本企業の成長を支えてきた自立した人材、協働できる人材は、もちろん組織には今なお必要である。その状況の中で、昨今の変化は、それぞれの行動様式をもつ人材の、求められる比率が、量的にも、質的にも変わってきたということではないだろうか。これを表したのが【図表 1】である。変化のスピードが速く、ものごとが複雑になり単純な正解がない時代には、「自立した人材」や「協働できる人材」へのニーズよりも、「自律×共創の人材」へのニーズが増えるわけであるが、それは「自立した人材」や「協働できる人材」が必要ないということでは、決してない。また、「自律×共創の人材」は、組織の上位層にだけ必要とされているのではない。組織内のいたるところで、「自律×共創の人材」が、それぞれに未来を見据えて課題を発見し、その解決のために人々の力を借りてことを成すことが求められているのだ。

【図表 1】「自立した人材」「協働できる人材」から「自律×共創の人材」へ



以上のような自律と共創の概念を念頭に、本研究会では、個別企業のケーススタディ、人事責任者へのインタビュー、現場マネジャーへのインタビューを通じて、人々の自律と共創の力を高めるために、また組織として自律と共創を促進する風土や文化を持つために、どのような取り組みが必要であるかを明らかにしてきた。ここから先は、調査の結果に基づいて、自律と共創を高める取り組みや働きかけについて、考察していく。

なお、昨今の企業における人材課題を俯瞰的に見てみると、ここで取り上げた「自立」と「協働」ができないままにいる人材が存在することへの課題を感じている企業があることがわかる。こうした人材はリモートワークなどの自由度の高い働き方のなかでひっそりと発生し、本人も周囲も気づかないまま、ある種の「孤立」の状態にあるケースも少なくない。このような孤立状態にある人々に、いかなる学習と経験の機会を提供し、自立した人材、協働できる人材に変容してもらうか、というテーマは、本研究の射程範囲を超えるものではあるが、今後、解決に向けた研究や実践が望まれる領域である。

3

調査結果①

自律と共創を高める各種施策 【個人の意識と行動の改革】

(1) 個人に向けた組織の取り組みの重要性

第 3 章では、研究会委員企業のケースを中心として、自律と共創に向けて個人の意識と行動を改革するのに有効な取り組みについて検討した結果を示す。第 1 章で述べたとおり、自律と共創を高めるためには、個人への働きかけと組織への働きかけの両方が必要だ。ここでは、まず、働く一人ひとりに直接的に働きかけ、「自律」や「共創」の力を高める取り組みにはどのようなものがあるのかを見ていこう。

既存の前提を飛び越えて行動すること、経験したことのないタスクや場に置かれて、何をすべきかから自分で考えることなどは人々の自律性を高めることに繋がるだろう。また、自分の周辺の上司・同僚の協力を得て何かを成し遂げること以外に、部門を超えた他者と一緒になって何かをやり遂げたり、顧客を巻き込んで協業を仕立てたりする経験が共創の力を高めるだろう。

日常の業務の中でこうした経験を積むことは、現実的には、すべての人にとって可能なことではないため、これらに近い疑似的な体験の機会を提供することや、実際に自律的に行動したり共創をプロデュースしたりするために必要な考え方やフレームワークを学習する機会を事前に提供することなども必要となってくる。

(2) 個人に向けた自律と共創を高めるための具体的な取り組みとその進め方

以下、ケース発表企業における実際の取り組みをもとに、個人に向けた自律と共創の力を高める働きかけとしてどのような取り組みがあり得るのかを検討する。

① 異動における自発性尊重 (→自律への効果)

個人の自律性を高めるための取り組みのひとつとして、社内公募制度、FA 制度などの「異動における自発性の尊重」を可能にする制度を取り入れている企業がある。自らが希望する職務・部門への異動可能性を高めることによって、より仕事にコミットし、前向きで自律的な行動を推奨する狙いがある。

ただし、これらの制度が導入されたとしても、自発性を尊重した異動が実際にはあまり実現されていないとなると、却って「希望したとしても叶わない、意味がない」というメッセージが従業員に伝わってしまうことになる。したがって、これらの制度を導入する場合には、一定程度以上の割合で、本人希望の異動を実現することが肝要である。

この取り組みに類するものとして、「管理職や特定職務への本人主導の応募」の仕組みを取り入れている企業もあった。昨今は管理職など高い職責を担うことが若年層の人材に忌避される傾向が見られるが、管理職など上位の職位に就くことは、より大きな権限とリソースを持って、より大きな責任を果たすことである。この意味づけを明確に行うことによって、個人の自律心と挑戦姿勢を育てることが可能になるだろう。

② キャリア展望の明確化への支援 (→自律への効果)

自律した人材になるための大前提として、働く人々が、自身のキャリアについて展望を持ち、日常の業務と、自身の

キャリアビジョンの実現はつながっていると理解してもらいたいと考える企業が少なくないことがわかった。こうした企業では、キャリアの意味や重要性を理解してもらうための研修やキャリアに関するプロフェッショナルとの面談などを導入して、働く一人ひとりがキャリア展望を自ら持てるよう支援する取り組みが多く行われている。これらを通じて、従業員が会社ですべてを預けるのではなく、自らで考え行動するという習慣を手に入れることが期待されている。また、これらの活動を通じて自分の志向に合ったキャリアパスを歩もうと考えるようになった人々は、日常的な業務遂行においても、より能動的・積極的に行動することも期待されているだろう。

また、キャリア研修などは、従来、40代以降など、セカンドキャリアを考えてもらうために行われていることも多かったが、このような意図を持つ企業では、20代など若手人材層に対しても提供されていることが注目される。

③ 越境体験（→自律への効果、共創への効果）

副業、社内外へのインターン、留職など、実際の「働く場」と「仕事の内容」を変えるという経験を積んでもらう越境の仕組みを取り入れている企業も少なくない。副業は本人が申請するケースがほとんどであるが、社内外インターン、留職などは、企業が設計したプログラムに沿って、一定期間、別の場所・別の仕事を体験してもらう機会の提供である。

自分のこれまでの常識が通じなかったり、知っている人がほとんどいなかったりする状況下におかれることで、自らが何をすべきか、何によって価値提供できるのかを考えたり、新しい発想や行動様式を手に入れたりできるという意味で、自律の力を高めることに意味があると考えられる。同時に、よく知らない他者、文脈を共有していない他者とわかり合い、共に働く機会を得ることで、共創の力を高めることも可能になるだろう。

④ 他部門との交流（→共創への効果）

CFT（クロスファンクショナルチーム、異なる事業や機能の部門の人から構成されるチーム）で進められるプロジェクトにアサインしたり（立候補の場合もある）、ERG（エンployee・リソース・グループ、一定の共通点を持つ従業員同士でグループを形成し、自分たちの特性をより活かすための改善提案などを会社に対して行う）を設定してそこの活動を推奨したりする企業もある。

CFT の場合には、共通の目的はあるが、自分の出自である部門や部署と他部門では、大事にしていることや優先度が異なるという障壁を乗り越えて、落としどころを探りつつ価値創出を実施しなければならない。「Win-Win」をいかに作るかなど、共創に必要な観点を実践的に学ぶことができるチャンスとして、若手人材をこうしたプロジェクトに積極的にアサインするというケースが見られた。ERG の場合には、共通点はあれども部門や職位の違う人たちと、自分たちにとって利益になることと会社や全従業員にとって利益になることを同時に実現できるように要望を形成する経験によって、共創に近い体験をすることができる。

⑤ 社内改革への挑戦（→自律への効果、共創への効果）

業務プロセスの改善提案、働き方、各種制度に対する変革の提案、経営への提言などといった形で、会社の将来を考えた上で、変革を計画し提言する機会を設けていたり、その提言が受諾された場合に発足するプロジェクトチームやCFT に実際にアサインしたりすることを通じて自律と共創の力を高めている企業がある。まず、課題を自らが見つけること、どのようにすればそれが解消・解決するかを考えることで、自律の力を高める効果があるが、その実現フェーズでは、社内の多様な部門・立場の人と協働したり、利害の異なる人たちを説得したりすることも必要となる。目的のために粘り強く、かつ臨機応変な対応の経験を積むことで共創の力も高めていくことができるだろう。

⑥ 新規ビジネスへの挑戦（→自律への効果、共創への効果）

⑤は社内のプロセスなどの改革への挑戦だが、新しい事業・ビジネスへの挑戦のための機会を設けている会社も少なくない。新規事業提案制度、ビジネスコンテストなどの名前で、多彩な取り組みが行われている。

特徴としては、選考のプロセスで一定の段階になると、外部のコンサルタントなどのアドバイスを受けられたり、一定額の R&D 費用を使えたりするなどのリソースを提供している会社があること、また、実際に準備期間を経て事業部門になったり子会社を設立できた場合には相当額の出資を受けられるとし、そのためのファンドを準備している会社があることなどがある。

これまでにない新しいビジネスを打ち立てたいという考えは多くの企業にある。新規ビジネスコンテストについても、従前よく見られたような、おざなりなものから、実を取りに行くタイプのものに進化していることが見て取れる。ただし、多くの企業では、そのように形は整えたものの、現時点では実際に新規ビジネスや新会社がローンチしたケースは、まだ少ないようである。

⑦ 学び直し・リスキリング・スキル向上（→自律への効果、共創への効果）

自律や共創にも一定のスキルが必要である。これを見越して、考え方のフレームワークを学ぶ機会を、キャリアの早いうちから提供している企業もある。ロジカルシンキング、クリティカルシンキング、デザインシンキングなどの、価値創出のために何をすべきかをゼロから考える力を涵養するもの、また傾聴やグループマネジメント、ファシリテーションのような、共創の場で必要になる力を涵養するものなど、多彩な切り口のコンテンツが準備されている。また、e-Learning だけでなく、集合研修やワークショップ形式を活用するもの、他の企業と合同で行うものなど、学び方にも工夫が施されている。

こうした研修などの学びの場合には、学んだ内容をリアルな仕事の場でどう活用するのかについてもデザインする必要がある。部内のだれもが研修で教えられるフレームワークを使っている、研修で使ったワークシートが実際の仕事の場面でも使われている、などの仕掛けがあれば、研修での学びを形骸化させないための一助になるだろう。

⑧ リアルな共創の「場」の設定（→共創への効果）

いくつかの企業では、会社の一部に、または都心などアクセスのよい場所に、顧客や関係企業を実際に招いて、一緒に試作やテストを行ったり、イベントやワークショップを行ったりするための、「共創の場」を構えている。眼前の商談や交渉を越えて、将来に向かって共創の可能性を探ることを前提としたこうした場があり、そこに参加することで、共創という在り様のポテンシャルを肌で感じることができる仕掛けになり得るだろう。

⑨ その他

上記以外に、働き方の自由度を高める取り組み、健康への配慮、Well-Being スコアの導入など、社員の心身の状態により配慮するための取り組みも見られた。仕事に追われ、心身が疲弊している状態では自律も共創も生まれ得ないという考えのもと、社員の健やかさに着目した取り組みだ。また、多様なインターンの受け入れをしている企業もある。社内ではなかなか持ちえない視点を持ち込んでくれるインターンを意欲的に活用することで、社員の考え方にも刺激を与えることが可能になるだろう。

社員が相互に褒めたり称賛を送りあったりする制度を導入している企業もある。自律的な行動、共創にかかわる行動に対して、他者から褒められたり称賛を送られたりすることで、その行動自体をより取りやすくなるという効果が期待される。

(3) 個人に向けた取り組みの整理

以上の内容をまとめたのが【図表 2】である。

【図表 2】働く人の自律と共創の力を高めるための多様な取り組み

取り組み類型	例	自律への効果	共創への効果
異動における自発性尊重	社内公募制、FA 制度 など	●	
キャリア展望の明確化への支援	キャリア研修、キャリア面談 など	●	
越境体験	副業、社外インターン、留職 など	●	●
他部門との交流	CF チーム、ERG など		●
社内改革への挑戦	新規提案制度 など	●	●
新規ビジネスへの挑戦	新規提案制度、ビジネスコンテスト など	●	●
学び直し・リスキリング・スキル向上	学習プログラム、新規事業創出ノウハウ蓄積 など	●	●
リアルな共創の「場」の設定	外部との共創施設の設置運営 など		●
その他	柔軟な働き方を推進する各種制度、健康への配慮、WellBeing スコア、インターン受け入れ、相互「褒め」制度 など	●	●

もちろん、これらの仕組みを単に導入しさえすればよいということでも、できるだけ多く導入すればよいということでもない。しかし、これらの機会を活用する中で、「自分で考えて自分で行動する」習慣を身につけたり、業務では出会ったり一緒に働いたりする可能性のなかった人たちと知り合ったり、自分自身や自部門、自社での「当たり前」以外の考え方や論理があることを理解したりすることができる。それが、仕事における自律や共創の準備を整えたり、疑似体験をすることになったり、ということに繋がるであろう。やみくもに導入するのではなく、自社の働く一人ひとりに何が必要か、どのようなものが受け取りやすいかをよく吟味したうえで、実効性のある形で導入、運用を進めていくことが重要だ。

また、図表 2 を見た時に、「自社ではすでにこれらの取り組みを実施している」と考える読者もいることだろう。だがここで強調しておきたいのは、これらの取り組みを、若手も含めた幅広い従業員に提供することに意味がある、という点だ。少数のリーダー候補人材にのみ高い自律や共創の力を求めるのでは、現代の企業のおかれた環境で成長を続けることは難しい。いかに多くの人が「自律×共創の人材」に変容できるかが問われている。

4

調査結果②

自律と共創を高める各種施策 【組織風土の改革】

(1) 組織風土の改革が求められる理由

第 3 章では個人にさまざまな機会提供し、それで行動様式を変えるように働きかけるさまざまな取り組みを検討してきたが、個人に行動変容を迫るだけで自律や共創の力が直ちに高まっていくことはない。自らの頭で考えて既存の前提を越えて行動し、部門や企業の枠を超えた共創を求めて外に出ていくためには、「自分の所属する組織ではそのような行動が求められている」「そのように行動することはむしろ歓迎される」と信じられることが重要である。もしも、そのような行動をしたら罰される、叱責される、評価やキャリア形成にマイナスに響く、などと感じていたら、誰もそのような行動を取ろうとはしないだろう。

そこで重要になるのが、企業風土や組織文化に、自律や共創を組み込むということである。そのような風土や文化を構築するためには、経営陣から、または人事制度（評価基準など）からの「メッセージ」が、働く一人ひとりに伝わらなければならない。さらには、日々その風土や文化を強化するキープレイヤーとして、職場の管理職（以下、マネジャー）が、自律的に動くことや共創を生み出す行動を奨励し、そうした個人を評価し、労うという、一貫した態度を取ることも欠かせない。個人に自律と共創の行動様式を身につけてほしいならば、それが推奨され、高く評価されるような組織風土や組織文化をも、同時に構築しなければならないだろう。

本章では、自律や共創を本心から歓迎し引き出そうとする風土・文化構築のための取り組みについて、どのようなことが、誰によって行われており、それがどのような効果を引き出しているのかを検討した。

(2) 組織風土を変えるための取り組み

① 環境変化を見据えた、ミッション・ビジョン・バリューや人材ポリシーの策定／変更

自律と共創を求めるようになった企業には、当然のことながら、そうなる理由がある。多くの場合、それは競争環境や顧客ニーズといった外部環境の変化に起因する。こうした企業では未来のあるべき姿を言語化し、変化していく決意を社内外に示すために、改めて自社の存在理由（パーパス）や企業理念（ミッションやビジョン）を定めたり改訂したりすることがある。それに付随して、従業員の行動規範である「バリュー」や「行動指針」を定めたり改訂したりする企業も少なくない。また、会社は人々に何を求め、逆に何を提供できるのかという意味で人材マネジメントの基本方針となる「人材ポリシー」を定めたり、変化させたりした企業もある。

これらのものはすべて企業または経営陣から働く一人ひとりへの、「どうあってほしい」、「どのように行動してほしい」を伝えるメッセージとなり得る。改訂のなかで、「パイオニア」「開拓者」といった言葉をつかって、未解決の課題に挑むことを推奨したり、実際に「自律」、「共創」やこれに類似する言葉を使って、これまでと行動基準を変えるように導いたりする企業があった。また、経営陣が従業員との直接対話をする場を設けて、従業員の変化に対する不安に向き合いながらも、目指す方向性を共有し、ともに変化するよう促すというケースも見られた。

② 人事制度全体の刷新

近年人事制度を全面的に改定したという企業もあった。企業統合のタイミング、ジョブ型人事制度の導入などといった

ことが人事制度全面改訂の契機になっていることが多いが、その中で人事評価の基準に自律や共創にかかわる行動評価を導入する企業が現れている。自律や共創という行動をしているかが評価され、それが総合評価や報酬にも反映されるケースも見られる。

上司の指示を待たずに行動すること、これまでに前例のない取り組みに挑戦すること、単独ではなく、他部署や顧客や外部企業を巻き込んで価値創造することが、評価につながるということが働く一人ひとりに浸透すれば、それらの行動を取る人の数は増えることは言うまでもない。

③ マネジャー向けの行動規範の刷新

上記②に加え、マネジャーの行動規範を改訂したり、マネジャーが働く人々と接するときの価値観の変容を迫る項目をリーダーシップバリューに盛り込んだりするというケースもあった。さらに、マネジャーがこうした新しい価値観でメンバーを評価したり育成したりできるように、マネジャー向けに新たな研修機会を提供している会社も複数存在した。

確かに、マネジャーが、自分の指示命令に従う部下ばかりを評価するという状態では、どんなに経営陣や人事制度上のメッセージが変わったとしても、働く一人ひとりの行動変容は起きにくい。それは、働く一人ひとりにとっては、会社とはほぼ、自分の「職場」であり「上司」であるも同然だからだ。上司の声かけや働きかけ、何を評価するか、どういう行動を良しとするのか、こういった上司の行動に、多くの人は敏感に反応している。

マネジャーが、メンバーの自律や共創を育むにあたってどのような役割を果たしているのかについては、次章で詳しく論じたい。

④ 自律や共創を生みやすい組織デザインの導入

ケースとして観測されてはいないが、上記①から③のような施策、変革以外にも、自律や共創を促進するのに重要な事項がある。それは組織のつくり方、権限の在り方などを、自律や共創を生みやすいものに変化させることだ。

本研究会の座長である守島氏は、このように社内における組織を区分する境界線をどのように引くか、また、各役職や階層ごとにどのような情報や権限を持つかを決めるのが「組織デザイン」である、という。従来、多くの日本企業では、縦割り型の組織デザインが行われ、社内といえども事業部間・組織間の境界線は、比較的強固に作られてきた。したがって、他部署や他事業にかかわる事案の推進や改革は気軽にはできず、上層部の了承を取って、慎重に事を進める必要があった。また相手部門（の上層部）の了承や協力が得られなければ、進めること自体が難しくなり、一従業員のレベルで自律的に動いて共創を進めるには高い壁が存在していた。

これは事業部間の「横」のデザインの話に留まらない。一定のサイズ以上の行動をするには、上司やさらにその上司の了承をひとつずつもらわなくてはならない、自分で判断し決める権限をわずしか渡されていない、など、組織における「縦」のデザインにおいても、自律や共創をしづらくする構造が多くの企業に存在した。

従業員に自律と共創を求めるならば、組織の横の関係（組織間、事業部間の壁の問題）、縦の関係（階層ごとに委譲される権限や情報の問題）の双方を、どのようにデザインすべきかも、改めて検討する必要があるだろう。例としては、プロジェクトチームや、小さな子会社など、いわゆる「出島」を作って、既存の組織デザインから意図的に分離させた場をつくることなどが考えられる。出島における成功が組織に伝わることや、出島での経験をもとの組織に持ち帰る人材が、組織の構造を変化させていききっかけになることが期待できる。

5

調査結果③

自律と共創を育むマネジャーとは

(1) なぜマネジャーに着目するのか

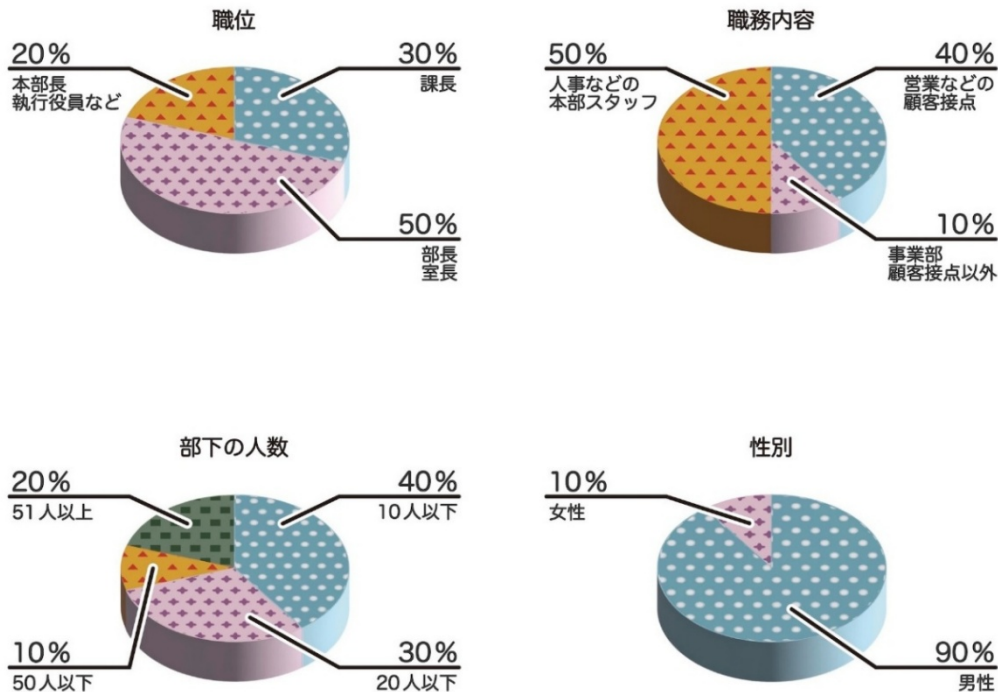
前章でも触れたとおり、働く一人ひとりが仕事においてどんな行動を取るかに対して、上司であるマネジャーは大いなる影響を及ぼし得る。従業員からすれば、自分に仕事を委ねた人であり、さらに自分の成果や言動を確認し、自分を評価する人にほかならないマネジャーの目に、自分がどう映るのかは重大関心事であるからだ。したがって、マネジャーが日頃から、どんな言葉を発し、どんな時に褒め、逆にどんな時に叱咤するのかは、人々の行動様式を方向づけ、その結果としてその職場の風土やカルチャー形成にも大いに影響するといえる。

そこで、自律と共創を深めることのできているマネジャーにはどんな特長があるのか、部下にどのように対峙しているのかを知るためのインタビュー調査を実施した。

(2) 自律と共創を育むマネジャー調査の概要

本調査では、研究会委員企業から、自社において、「メンバーの自律と共創を引き出していると考えられるマネジャー」を選出してもらい、その人たちに半構造化調査（インタビュー、対面またはオンライン）に協力してもらった。全部で 10 人のマネジャーに対してインタビューが行われた。内訳は【図表 3】のようになる。

【図表 3】調査対象マネジャーの状況



職位は、課長 3 人、部長・室長 5 人、本部長、役員など 2 人となった。部下の人数は、10 人以下が 4 人、20 人以下が 3 人、50 人以下が 1 人、51 人以上が 2 人となった。職務内容は、営業など顧客接点部署が 4 人、マーケティングなど事業における顧客接点以外の部署が 1 人、人事など本部スタッフ部門が 5 人となった。性別では男性が 9 人、女性が 1 人となった。

(3) 自律と共創を育むマネジャーの4つの行動特性

インタビューの結果からは以下のような、自律と共創を育むマネジャーの姿が浮かび上がってきた。

① 第1の特性「部下に、自分の頭で考えさせ、考え抜いた結果であれば叱らない、まずはやらせてみる」

多くのマネジャーに共通しているのが、「本当に考え抜いたかどうかを見ている」ということである。考え抜かれていないこと、もっと考えられるはずなのに途中までしかやっていないことを嫌い、部下のレベルに合わせて、「この人ならもっと考えられるはず」「この人にはヒントを出そう」というようにどこまで求めるかを決めているという。

そして、その上で、考え抜いてやったことであれば、たとえ失敗に終わったとしても叱らない、というのも共通である。何が間違っていたのかを確認して、次の機会に活かせばそれによしと考えており、そのことだけで評価を低くすることもない。

② 第2の特性「顧客、関係者に会い、現場に行き、話を聞くことを推奨する」

「相手のところに行って話を聞いてくる」行動を、強く推奨する人が多いという特性も見られた。上記のとおり、徹底的に考え抜くことを推奨するのだが、それは自分の頭のなかだけで勝手に解釈したり根拠なく仮説を作ったりすることではなく、関係者や顧客に実際に会って、どう考えているのか、何ができると嬉しいのかを聞いてみることと「セットで」やるのが、大事だとしている。「用がなくても、しょっちゅう自分でも現場に顔を出している」という人や「メンバーに社内を見て回っておいでといつも言っている」という発言が見られた。

③ 第3の特性「自分自身が、同じことを同じやり方で繰り返すことをよしとしない」

そして、マネジャー自身が、新しいことや、他の人が行ったことや進め方が違うとしても自分が正しいと思ったことを、推奨していきたいという強い欲求を持っているケースが多く見られた。また、出向や多様な部門への異動などを経験しており、複数のカルチャー、複数の考え方に触れてきたというバックグラウンドを持っている人も少なくない。自組織で当たり前、ということが他の部署や他の環境では当たり前ではないことを身をもって知り、だからこそ「自組織での当たり前も、変えてもいい」と考えられるようになっているのではないだろうか。

④ 第4の特性「自分の枠を越えようとする行為を評価する」

第4の特性は「新しいこと、一歩先まで踏み出そうとすること」を楽しみ、そういう行為を評価するというものだ。自分自身については「頼まれたことは断らず、どうやったらできるか考える」「メンバーの新しい挑戦を引き出して新しいことをやりたい」などの発言があり、メンバーについても「自分の今できることだけをやっている人ではなく、自分の能力範囲を超えたことにチャレンジする人を評価する」「想定にない事態、火中の栗を拾おうとする人がいい」「成功したか失敗だったかは重要ではなく、難しいことに果敢に挑む人はサポートする」などの発言が見られた。

Column 自律と共創を育むマネジャーの人物像

ここでは、インタビューに協力してもらった人々の中から、人物のポリシーや発言にフォーカスした2つのストーリーを通じて、「自律と共創を育むマネジャー」をよりリアルに思い描く一助としていただきたい。

Aさん（メーカー、本部長級、部下の数10人）

Aさんは大手メーカーの経営企画部門の責任者である。これまでに事業部門でモノづくりの現場に出たり、合併会社に出向して新規事業の立ち上げに携わったりと、社内で多様な経験を積んできた。

Aさんは、自分のことを振り返りながら「自分の部下に対して『なんで言う通りに動いてくれないのか』という感情を持つのは意味がないことだと思うんです」と言う。「一人の人間が何かを考えて決めることには限界がある。最前線で仕事に向き合っている人たち自身に、それぞれが今よりも良くなるにはどうすべきか、を考えて実行してもらおう。やっぱりその総和の方が、誰か一人のリーダーが考えるよりも、効果は絶対に大きいと、僕は思っています」

その行動が得意でない人たちには、どうやって行動を変えてもらうのだろうか。「小さなことでいいから新しいことをやってもらって、それができたという成功体験を積ませることは、かなり意識してやっています」

そして、管理職自身の行動のあり方も重要という。「キーとなるのは課長とか部長だと思っています。この人たちには『部下はもっと見てもらって、話を聞いてもらって、認めてもらいたいと思っていると思うよ』と伝えているんです。」上司があっさりし過ぎていると、若手はチャレンジしなくなるというのだ。

「だから僕は、KPIとして『何か変えたのか』をちゃんと見るよ、と普段から言っています。ここまで言っても、1年間で部全体として何を変えられたのか、それに誰がどうかかわったのか、というリストに全く名前が挙がってこない人が評価されることはないですね」と明瞭だ。

また最後に別の視点から、「今あることを、同じやり方で単に速くより多くやるだけだったら、自分の存在価値はないと、思ってきました。自分がここにいるからには、何か変えてやりたいじゃないですか」と、自身のこれまでの軌跡を振り返った。

Bさん（情報通信業、部長級、部下の数10人）

1年前までは新規事業を進める部門の長をしていたというBさん。営業部門に異動してきてからというもの、部下に求めて続けているものがある。「営業の攻め方って、実は無限だと思うんですよ。自分の思考の及ぶ範囲でもいろんな手段があるはずですよ。それを自分で考えられるようになれ、とずっと求めていますね」

その力をつけるためには何をしたらいいのだろうか。「営業戦略を立てるときに、それぞれのお客さんの、誰を、どう攻めたいか、まずは自分で自由に構想を書いてもらいます。それを見ながら、こんな攻め方もあるよ、などと話し合う中で発想を広げてもらっています」

自分がどうしたいかをまず考えてほしいと願うのには、理由がある。「海外に赴任した経験があるんです。多様な意見から新しいものが生まれる瞬間を何度も見ました。上にいる人が正しいとは限らない。現場感覚で違うと思ったら、自由に言ってもらったほうがいいんです。それを受け入れる柔軟性がその強みなんだな、と」

Bさんに刺激を受けて変わり始める人も、年齢に関係なく出現しているという。「変化を柔軟に受け止められる人は、自分自身も大きく変わっています。そういう、新しいことを受け止められる器を持っている人、その器を大きくしようとしている人こそが、これからの会社に必要なんだと思っています。そういう人を評価していきたいですね」

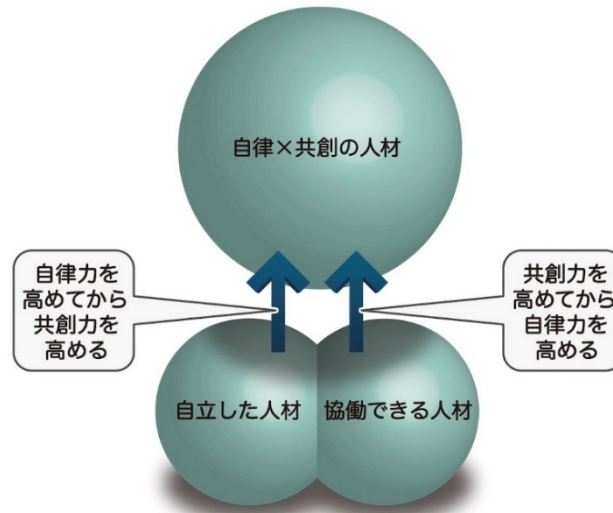
どんな経験が、人の器を大きくしていくのだろうか。「当社では副業が許されているんですが、ものすごく価値のある施策だと私は思っています。井の中の蛙にならないためにも、社外のすごい人たちと何かを始め、本気でビジネスに仕立てていく経験から得るものは多い。社内のビジネスコンテストやビジネススクールで学ぶことにももちろん意義はありますが、本気のビジネスにはかかないません」

Bさんは自らの経験を振り返り、「自分自身、社内の人、社外の人、時にはお客様までもビジネスパートナーにして、新しいサービスを開発してきた」と言う。「夢といっても、一人でできるのはすごく小さなことです。人の力を掛け合わせるほど大きなビジネスができるようになるんです」

(4) 自律と共創の高め方の順序に関する考察

インタビュー調査をする中でもう 1 点明らかになったことがある。それは、メンバーの自律と共創の力を引き出そうとするときに、まずは自律に重きを置いてその力を高めようとする人と、他部署、他事業といった他者との共創の経験を積ませようとする人が、どちらも存在するということである【図表 4】。

【図表 4】高いレベルの自律と共創をどのように実現するか



どちらの道筋を通るかを決めるのは、第 1 に、実際の業務の性質であろう。自ら考え、動くことがはまりやすい業務もあれば、他者や他部門との接点が多く、その中から新しいことに取り組む経験をしやすい業務もある。第 2 に、マネジャーの選好や経験が影響していることも観察できた。本人の性質から、メンバーに「自律」と「共創」のどちらの機会を提供しやすいかや、どちらで必要な視座を教えやすいかが、決まってくる。また、自律して仕事を進めるなかで共創の力も涵養されることもあれば、共創の力をつけたことで自律の力も高まっていくということも考えられる。いずれにしても、マネジャーが部下の自律と共創を引き出すにあたっては、「実際の仕事のなかで」、より考え、よりチャレンジしてみて、失敗しても再挑戦する機会を提供していくことが必要だろう。

6

結語

今後の自律と共創を育む人材マネジメントに向けて

本研究会では、「個人と組織の双方における自律と共創を育てる取り組みとは」というテーマで検討を行ってきた。ここでの「自律」と「共創」の用語については、研究会の参加者の中においても、当初時点では意味にかなり幅のある言葉であった。この点について事例調査、議論を進めた結果、「自律した人材」、「共創できる人材」を、次の意味で用いることとした（第2章）。

- **自律した人材：** 事業経営における答えが見えていない課題を解決し成果を創出するために、既存の前提や枠組みを超えて、自ら考え、行動する人材
- **共創できる人材：** 事業経営における答えが見えていない課題を解決し成果を創出するために、社内外のさまざまな他者との連携を自ら求め、互いの力を結集してものごとを作りあげていく人材

さらに言えば、現代の企業経営においては、多くの局面で、自律と共創のどちらか一方の能力があればよい、ということにはならず、どちらの力も兼ね備えた人材が、より必要とされるであろう。この意味で、本論では、「自律しており、共創ができる人材」の重要性に注目し、その人材を「自律×共創の人材」という用語で示している。

本研究期間中にも、私たちは AI のすさまじい進化、為替や物価の変動や金利の上昇といった経済の変化、国際情勢の変化といった目まぐるしい変化にさらされてきた。特に AI の出現によって、私たちの仕事は「これまでどおり」ではなくなる可能性が高く、上司が部下に仕事を一から教えることも、部下のやろうとしていることを上司が隔々までわかっているということも、今後少なくなっていくとも考えられる。

だからこそ、一人ひとりの働く人が、「自律した人材」や「共創できる人材」としての能力の双方を発揮して、自ら解決策を考えて行動してみること、また周りの人を巻き込んでともに成果を出そうとすること、といった行動様式が強く求められる。また、組織はそのような行動様式で動く個人に、多くを任せていく覚悟を決める必要がある。そして、「自律」も「共創」も必要としない仕事は、そのような仕事だからこそ、徐々に自動化・機械化されていく可能性がある。その意味でも、働く一人ひとりに自律と共創の力を蓄えてもらう必要がある。ただし、「自立した人材」であり、「協働できる人材」であることも、引き続き求められていることに、十分に留意することが必要である。

本報告書では、以上の観点から、「自律×共創の人材」を育成するために、個人に機会を与え、個人の能力開発に注力することの重要性を提起し、そのための具体的取り組みとその進め方について整理を試みた（第3章）。しかし、その対応だけでは十分ではない。それに加えて、そのような動き方・仕事の進め方をする個人を評価し、彼ら／彼女らが、安心して自律と共創の力を仕事の現場で発揮できるよう、風土や企業文化を変革すること、組織の境界線や権限などの「組織デザイン」を考えることの重要性も提起し、そのための取り組みについて整理した（第4章）。経営リーダーや

人材開発・組織開発を担う人事は、これらのことを念頭において、「組織を自律と共創の力で成長させる」ドライバーとしての役割を果たすことが求められている。

そして、仕事の現場で、働く一人ひとりの自律と共創を促す「マネジャー」における行動特性についても、マネジャーに対するインタビュー調査によって見えてきた（第5章）。メンバーに指示を出し引っ張ってだけでなく、本人に考えさせ、その通りにやってみることを推奨できるマネジャー、その中で失敗が生まれたとしても、引き続きチャレンジするように方向づけられるマネジャー。このようなマネジャーを増やすことも、また、経営リーダーと人事の役割である。

ただし、当研究でのインタビュー調査は、対象人数も少なく、また、対象者の選別基準も厳密に統一できていないことには留意が必要である。本当に高いレベルでの「自律×共創の人材」を育てられるマネジャーを厳密に抽出することの難度は高いが、より精度の高い調査を今後の課題として挙げることにしたい。

本報告書の冒頭では、キャリア自律という言葉について触れた。この言葉は、本来、働く人々が、ただ受け身に仕事をするだけでなく、仕事の本質的な意味と、それに対する自分自身の目的意識を明確にしながら働くことにより、自分自身の職業人生を、豊かで強固なものにできるという意味を持っていた。しかしながら、この言葉が、徐々に、個人のキャリア選択に向けた準備の必要性とその意思の尊重を強調する狭い解釈によって、本来の意味合いを失っていく傾向があることにつき、懸念を表明したところである。

本報告書では、「自律×共創の人材」を生み出す仕組みについて触れてきた。これを個人の成長という視点で見れば、企業などに入ってきた者は、まず、担当する仕事や学習を通じて「自立」を果たし、さらには、周囲を観察し、協力し合えるようになることで「協働」できる人材へと成長する。その上で、近年の変化のスピードが速くものが複雑になった環境においては、自ら未知の課題を発見し、その解決のために考え、行動することができるという、「自律」した人材になり、また多様な他者の力を結集させることでより難しい課題を解決する「共創」できる人材になっていくというステップで成長することが、多くの人に求められている。このように、働くことを通じて「自律×共創の人材」として成長するプロセスこそが本来のキャリア自律だとは考えられないだろうか。このような人材であれば、自らのキャリアを独自で切り拓くことも容易になっていくであろう。

本研究会としては、今後、さらなる研究と対話によって、「個人と組織の双方における自律と共創を育てる取り組み」のより具体的な姿について、ひいては 21 世紀の企業と人材の関係、働く一人ひとりの能力があまらず発揮される組織の在り方について、迫っていきたいと考える。

付属資料 人材研究会概要

2024年度人材研究会 委員名簿

(座長)

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

(委員)

蛭原 淳 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長
岡田 浩治 株式会社IHI 人事部 人財開発グループ 部長
菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 人材開発グループ 部長
菊川 万友 パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社 エンployeeサクセスセンター センター長

(第3回会合まで)

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 人事本部 採用グループ 専任部長
小林 由紀子 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 部長
佐竹 秀彦 株式会社富士通ラーニングメディア 代表取締役社長
篠原 貴之 SCSK株式会社 人材戦略本部 リクルーティング部長
須藤 由紀 キヤノン株式会社 人事統括センター 所長
田中 和也 パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社 エンployeeサクセスセンター センター長

(第4回会合以降)

中澤 二郎 高知大学 希望創発センター アドバイザーボード
中島 竜介 大鵬薬品工業株式会社 人事部 担当部長
福田 寛 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

(オブザーバー)

今里 和之 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長

(事務局)

安達 健祐 一般財団法人企業活力研究所 会長
福岡 徹 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
小林 康宏 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
北 畠 祥 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長
石原 直子 一般財団法人企業活力研究所 特任研究員
古閑 慎吾 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

2025年度人材研究会 委員名簿

(座長)

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

(委員)

上田 あきは 大和ハウス工業株式会社 経営戦略本部 人事部長
岡田 浩治 パナソニック インダストリー株式会社 人事戦略統括部 人財開発部 部長
神山 靖基 株式会社日立製作所 人事勤労本部 タレントマネジメント部 部長
東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 人事本部 採用グループ 専任部長
佐竹 秀彦 株式会社富士通ラーニングメディア 代表取締役社長
篠原 貴之 SCSK株式会社 人材戦略本部 リクルーティング部長
須藤 由紀 キヤノン株式会社 人事統括センター 所長

(第10回会合まで)

高橋 慎 キヤノン株式会社 人事本部 人材・組織開発センター所長

(第11回会合以降)

田中 和也 パナソニック ホールディングス株式会社 エンployeeサクセス部 部長
中澤 二郎 高知大学 希望創発センター アドバイザリーボード
中島 竜介 大鵬薬品工業株式会社 人事部 担当部長
福田 寛 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

(オブザーバー)

今里 和之 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長

(事務局)

安達 健祐 一般財団法人企業活力研究所 会長
福岡 徹 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
小林 康宏 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
北畠 祥 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長
石原 直子 一般財団法人企業活力研究所 特任研究員
古閑 慎吾 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

人材研究会開催状況

第1回 2024年6月28日(金) 15:30 ~ 17:00
① 事務局 2024年度実施計画・方針報告
第2回 2024年7月25日(木) 15:00 ~ 17:00
① 座長講演 『「自律・分散・協働」型の組織と人材マネジメント』 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授 守島 基博 座長
② 委員発表 『生涯活躍にむけた自律と共創－大和ハウス工業の「人財育成ポリシー」から－』 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 人財・組織開発部長 菊岡 大輔 委員
第3回 2024年8月29日(木) 15:00 ~ 17:00
① 委員発表 『日産自動車における、自律と共創に向けた取り組みご紹介』 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長 蛭原 淳 委員
② 委員発表 『富士通における自律型・共創型人材の育成について』 株式会社富士通ラーニングメディア 代表取締役社長 佐竹 秀彦 委員
第4回 2024年10月2日(水) 10:00 ~ 12:00
① 委員発表 『2030年共創ITカンパニーを目指して～自律と共創の取り組み～』 SCSK株式会社 人材戦略本部 リクルーティング部長 篠原 貴之 委員
② 委員発表 『高知大学希望創発センターにおける人材育成の試み』 高知大学 希望創発センター アドバイザリーボード 中澤 二郎 委員
第5回 2024年11月11日(月) 10:00 ~ 12:00
① 委員発表 『ダイキンの概要と「自律と協創」を育てる取組みのご紹介』 ダイキン工業株式会社 人事本部 採用グループ 専任部長 東風 晴雄 委員
② 委員発表 『過去事例の紹介』 大鵬薬品工業株式会社 人事部 担当部長 中島 竜介 委員
第6回 2024年12月4日(水) 10:00 ~ 12:00
① 委員発表 『日立における「自律と共創」の取組みについて』 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 部長 小林 由紀子 委員
② 事務局 中間まとめ報告
第7回 2025年2月4日(火) 15:00 ~ 17:00
① 委員発表 『日本製鉄における「自律」と「共創」の取り組み』 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長 福田 寛 委員
② 事務局 2025年度実施計画・方針報告
第8回 2025年3月14日(金) 15:00 ~ 17:00
① 委員発表 『パナソニックグループにおける自律と共創に関する取組み』 パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社 エンployeeサクセスセンター センター長 田中 和也 委員
② 外部講演 『“個をあるがままに活かす” 自律・共創を育むリクルート流の人材マネジメント』 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 所長 堀川 拓郎 様

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

第 9 回 2025 年 5 月 21 日 (水) 15:00~17:00
① 外部講演 『 組織・人事管理の変革事例 ～何をどう変えてきたのか～ 』 株式会社プロテリアル CHRO 中島 豊 様
② 事務局 委員ヒアリング 中間まとめ報告
第 10 回 2025 年 6 月 13 日 (金) 15:30~17:30
① 事務局 今後の調査内容について (マネジャーインタビュー等)
第 11 回 2025 年 7 月 11 日 (金) 15:00~17:00
① 事務局 マネジャー調査前の論点整理
② 事務局 独自調査報告 学習時間に関する調査
第 12 回 2025 年 10 月 15 日 (水) 15:00~16:30
① 委員発表 『 キヤノンにおける「自律と共創」の取り組み 』 キヤノン株式会社 人事本部 人材・組織開発センター所長 高橋 慎 委員
② 事務局 マネジャー調査の展開 (ご協力のお願い)
第 13 回 2025 年 11 月 18 日 (火) 15:00~17:00
① 事務局 マネジャー調査中間報告
② 外部講演 『 企業価値向上のための人材戦略 ～共創型人材の育成と企業文化醸成～ 』 株式会社レゾナック・ホールディングス 取締役 常務執行役員 CHRO 今井 のり 様
第 14 回 2025 年 12 月 3 日 (水) 15:00~17:00
① 事務局 報告書作成に向けた中間報告
第 15 回 2026 年 1 月 22 日 (木) 15:00~17:00
① 事務局 報告書作成に向けた内容報告

(企業・団体名、役職名はご講演当時)

2024-2025 年度調査研究事業

個人と組織の双方における自律と共創を育てる取り組み
に関する調査研究報告書

2026 年(令和 8 年)3 月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1

Tel 03-3503-7671 Fax 03-3502-3740

<https://www.bpfj.jp/>