

第1回

# 人的資本経営の時代における 「働きがい」向上の取組

働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会

令和5（2023）年5月30日【火】  
13:30～16:40 オンライン

## 基調講演

人的資本経営を促進させる最先端のキャリア開発  
～求められる働きがい向上とは～



### 【講師】

法政大学キャリアデザイン学部 教授  
一般社団法人プロティアン・キャリア協会 代表理事

田中 研之輔 氏

## 企業取組事例紹介

働きやすさと働きがいを実現する組織づくり  
～組織のマネジメント力を向上させる仕掛け～



### 【企業ゲスト】

株式会社フレスタホールディングス  
執行役員 管理本部 本部長

渡辺 裕治 氏

## トークセッション

社員の働きがい向上を目指して！  
現場の実践から学ぶトークセッション



### 【講師】

法政大学キャリアデザイン学部 教授  
一般社団法人プロティアン・キャリア協会 代表理事

田中 研之輔 氏

### 【企業ゲスト】

株式会社フレスタホールディングス  
執行役員 管理本部 本部長

渡辺 裕治 氏

### 【ファシリテーター】

株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革上級コンサルタント

藤原 輝 氏

# 人的資本経営を促進させる 最先端のキャリア開発



## 登壇講師プロフィール

法政大学キャリアデザイン学部 教授  
一般社団法人プロティアン・キャリア協会 代表理事

## 田中 研之輔 氏

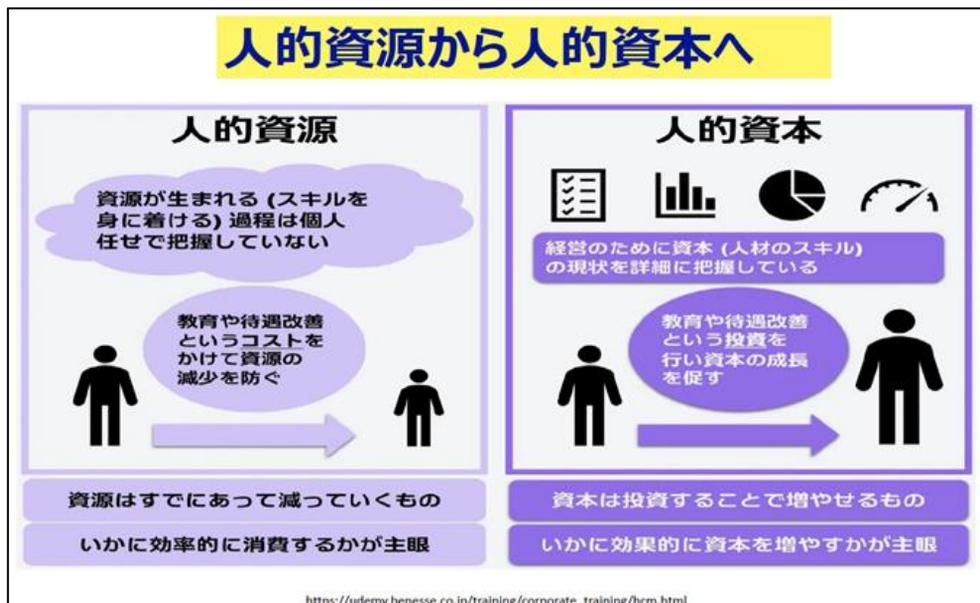
UC. Berkeley元客員研究員 University of Melbourne元客員研究員 日本学術振興会特別研究員SPD 東京大学／博士：社会学。一橋大学大学院社会学研究科博士課程修了。専門はキャリア論、組織論。社外取締役・社外顧問を35社歴任。個人投資家。著書31冊。ソフトバンクアカデミア外部一期生。専門社会調査士。『プロティアン』、『ビジトレ』、新刊『今すぐ転職を考えてない人のためのキャリア戦略』、最新刊『Career Workout』日経ビジネス 日経STYLE他メディア多数連載 プログラム開発・新規事業開発を得意とする。

## CONTENTS

- 「人的資源経営」から「人的資本経営」へ
- 組織内キャリアから自律型キャリアへ
- 人的資本の最大化の切り札ープロティアン・キャリア
- プロティアン・キャリアの実践

### 「人的資源経営」から「人的資本経営」へ

人生100年時代。個人のキャリア形成の在り方が問われる中で、人的資源から人的資本への転換期（個人の能力を「投資して増やせる資本」として捉えるという考え方）を迎えています。



これまでの人材戦略は資源をベースにしていたため、成長していく前提ではなく、持っているパフォーマンスを最大限発揮することが求められてきており、個人が持つ「得意分野」や「強み」を生かしながら活躍してもらおうという考え方が主流でした。

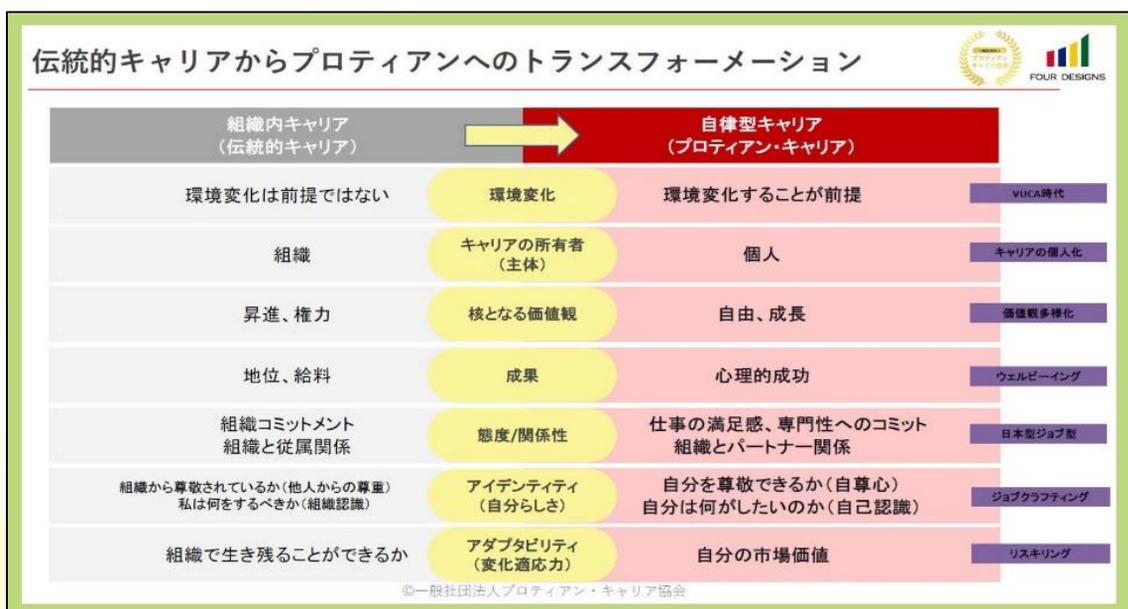
しかしながら、求められる働き方や職種が時代とともに変化の中で、「『資源』のように変わっていく人材が必要である。」という考え方が生まれ、そのフレームを人材戦略に落とし込んだ、ヒューマンキャピタルマネジメント経営が注目されるようになってきました。

働きがい向上の前提として、人材という「資本」に教育や処遇改善という「投資」を行うことで、個人の成長を促し、いかに効果的に人材がスキル（資本）を増やすかということの主眼として、一人ひとりがどれだけ成長したかという、人材のスキル（資本）における現状を企業として詳細に把握する必要があります。

## 組織内キャリアから自律型キャリアへ

「人的資本経営」を行い一人ひとりの成長を促すには、経営者が人材戦略を最重要事項に据え、従業員一人ひとりがより自主的に躍動していく働き方を組織として作っていく必要があります、人事戦略と経営戦略を紐づけることが重要です。

従来の「組織内キャリア」（組織と従属関係にあり、言われたことをこなしていく働き方）から、「自律型キャリア」（個人と組織がフラットなパートナー関係において、経営者の視点を持ち、自分で考える働き方）に変えていく必要があります。これが最先端のキャリア開発（プロティアン・キャリア）です。



## 人的資本の最大化の切り札ープロティアン・キャリア

一律で同じことやってそれでパフォーマンスを出したのでは経営者に依存し、経営者を超えるような人材は社内から出ません。

「プロティアン・キャリア」とは、社員一人ひとりの変幻自在のキャリアを応援し、

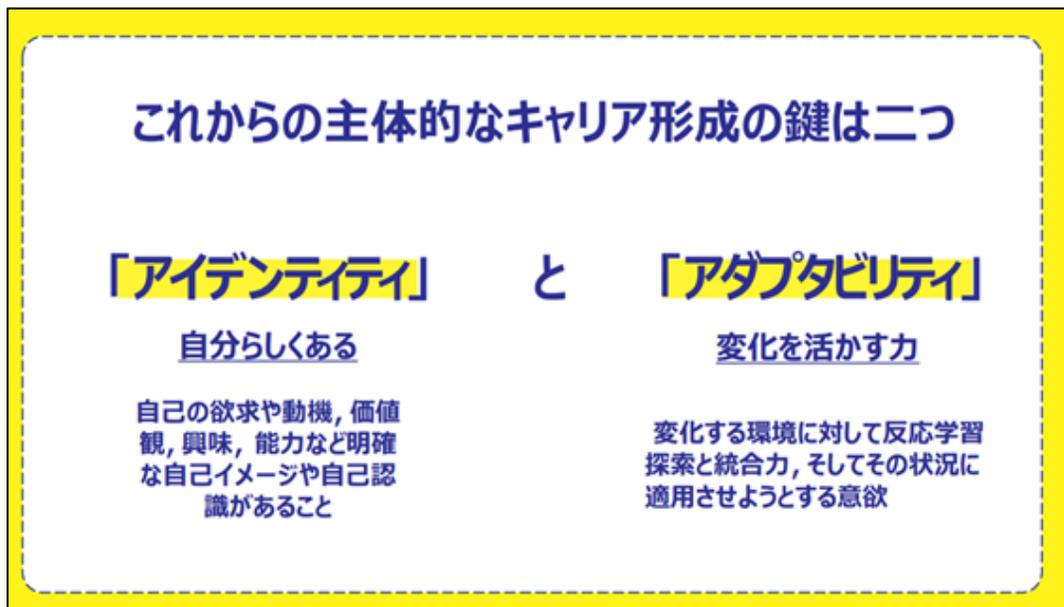
キャリアのオーナーは個人に持たせるという考え方です。主体的なキャリアの方が個人の満足度やチームへの貢献が高く、生産性も高い。つまり、プロティアン・キャリアは個人と会社の関係性をよりよくする、リレーショナルアプローチなのです。

キャリアは組織に預けるのではなく、自分で作る社員を育成することが重要であり、その為には「個人が主体的になって会社を引っ張って欲しい」「自分でキャリアのオーナーになり、キャリアを育てていくような視点で動いて欲しい」と、会社側が社員に伝えていくことが第一歩です。

個人と組織の関係性をより良くし、関係を再構築することが、最先端のキャリア開発（プロティアン・キャリア）です。

## プロティアン・キャリアの実践

プロティアン・キャリアに取り組むためのポイントは2つ。「『アイデンティティ』=本人らしく働いてもらうということ」と「『アダプタビリティ』=変化させ続けるということ」です。



「今期どうだったか」「進捗はどうか」などの一般的な評価者面談では「能力」は高まらない。これを1 on 1に変えてキャリア形成のブレーキになっている原因を探ってもらう視点が必要だと考えています。

本人がそのブレーキの要因を理解し、主体的にアクセルを踏むことにより確実に社員は成長し、会社の業績に繋がっていくのです。

企業を成長させるのは、企業にいる人。その一人ひとりと向き合うことが、何より大切であり、人的資本経営を促進させるには、社員一人ひとりがキャリアを高められるような施策を考え、社員が主体となって業務に向き合う仕掛けをつくることです。

働きがいを高めるには、会社は人的資本に「投資」し、社員自身が時間と経験に投資する仕組みを作る。この時にお金がかかるものがあれば会社が投資することを検討してもよいでしょう。

社員のキャリア資本の蓄積のために、遠い未来を描く取組ではなく、習慣化させるためにも3か月の戦略プランを立て実践して取組を進めて欲しいと思います。

# 働きやすさと働きがいを実現する組織づくり

～組織のマネジメント力を向上させる仕掛け～

ココロ、カラダに、スマイル。



## 企業ゲストプロフィール

株式会社フレスタホールディングス  
執行役員 管理本部 本部長 **渡辺 裕治氏**

## 企業概要

株式会社フレスタ

本社：広島市安佐南区緑井

設立：1951年（創業：1887年）

従業員数：約4900名

業務内容：総合食料品・日用品雑貨販売事業  
（スーパーマーケット 65店舗）等

資本金：3,000万円

## CONTENTS

- 「働きやすさ」と「働きがい」の両輪でエンゲージメントを高める
- 働きやすさを実現する制度
- 社員のモチベーションリソース（動機の源泉）に働きかける施策
- 社員のエンゲージメントを高める取組の2つの軸

### 「働きやすさ」と「働きがい」の両輪でエンゲージメントを高める

当社が目指すのは、キャッチフレーズでもある「ココロ、カラダに、スマイル」。健康経営を第一に掲げて健康提案企業を目指し、社員が健康で働き続けられる会社にしていきたいと考えています。

社員の「エンゲージメントをどのようにして高めるか」ということですが、当社では、人材の活躍を後押しするためには「働きやすさ」と「働きがい」の両輪の施策で組織を動かすことが重要と考えて取り組んでいます。

例えば、「働きやすさ」の一つ、ワークライフバランスに満足度の高い社員が仕事を頑張るかという、必ずしもそうではありません。働きやすい条件を整備することは重要ですが、「働きがい」を感じてもらうためには達成欲求や承認欲求を満たすことが重要です。

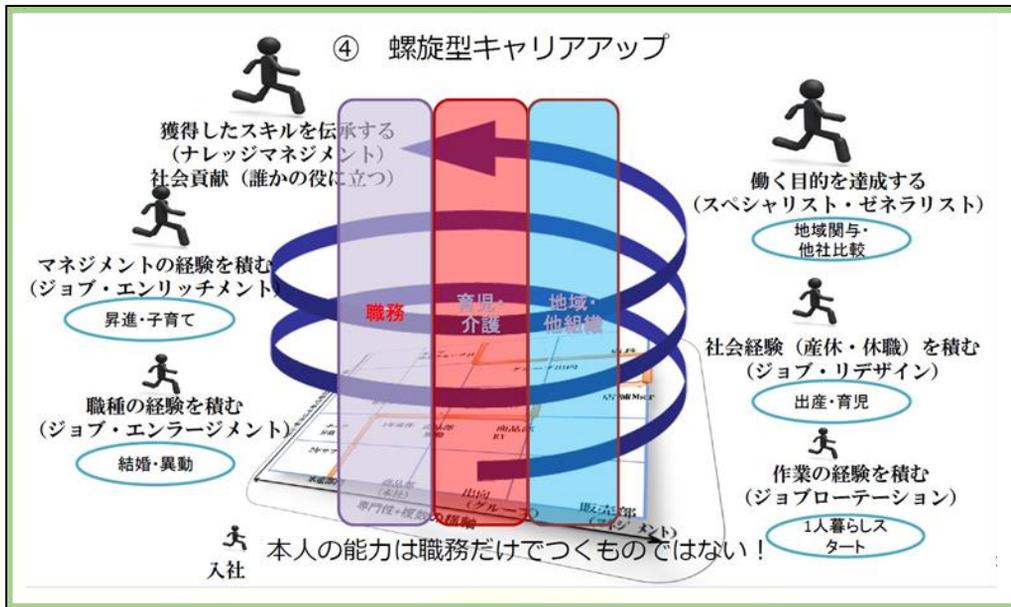
「やりたい仕事で自分が成長できる」と思える組織であれば、企業として魅力を感じてもらうことができ、その結果長く働いてもらうことができると考えています。

したがって、5,500名近い社員をいかに活躍させるかということが経営者層や人事の非常に大きな役割だと思っています。

## 働きやすさを実現する制度

まず、「働きやすさ」を整備する制度についてですが、当社では勤務地までの距離や勤務時間の制約など、勤務条件に様々な希望を持つ社員が多く、それに柔軟に応じられるように、勤務条件ごとに給与等をグラデーションさせる人事制度を設けています。また、何らかの理由で一度退職したけれど、復職して働きたいという人には門戸を開く「ジョブリターン制度」も設けています。

人事としてたくさんの社員と接する中で、ジョブローテーションだけでキャリアを積むのには限界があると感じています。そこで、「キャリアは多様な経験をすることで積めるもの」と捉え、男女問わず育児、介護、NPOでの地域活動など社外・職務外を含め色んな経験を積むことを推奨し、それを職務の中で生かしながらキャリアを積んで欲しいと考えています。ですから、社員には、産休や育休などもキャリアが中断するというネガティブな捉え方ではなく、むしろ「キャリアの一つになること」だと伝えるようにしており、その経験を自身の力量を高めるきっかけにしてもらいたいと思っています。



そのほか、60歳定年に関する議論も行っています。子育てに関しても時短制度、転勤への配慮、病児保育等に係る費用の会社負担など多岐に渡る支援をしています。

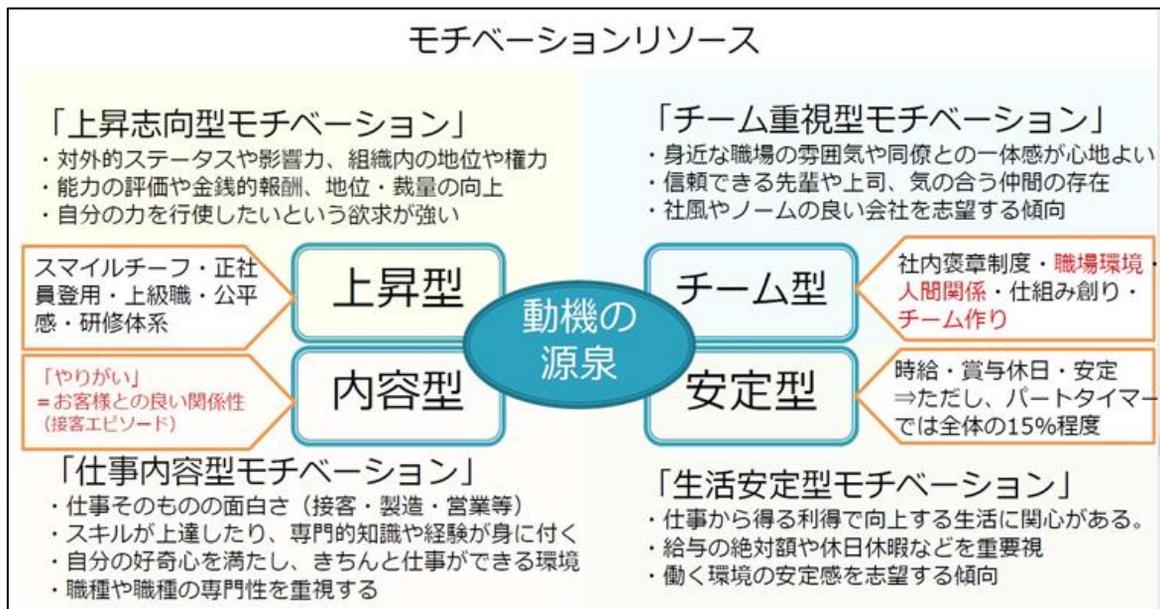
また、スーパーマーケットのような小売業は、有給休暇の取りにくい業態と言われていましたが、取得方法も変えました。一般職が有休を取得し、その後管理職が取得するという慣例があったため、管理職は有休が取得しづらいという状況でした。そこで、まずは管理職が有休を取るというプロセスに変えました。すると、上司（管理職）の休暇中は、上司の仕事を部下が経験することになり、次のキャリアを体験させるという意味でも非常に効果的であることが分かりました。

また、管理職の休暇中の様子を社内イントラで発信するという取組もしました。そうすることで自然と社員間にコミュニケーションが生まれるようになり、部下が有休を取りやすくなる好循環が生まれ、全体の有給取得率が上がりました。

## 社員のモチベーションリソース（動機の源泉）に働きかける施策

社員の8割強を占めるパート・アルバイトの方に、組織としてどう働きかければ力を発揮してもらえるか、これは、当社の経営にとって非常に重要な要素だと考えています。

そこで、当社では社員のモチベーションリソース（動機の源泉）について、大まかに4つにグルーピング（分類）し、そのタイプに応じた打ち手を講じています（資料参照）。例えば、『チーム型』のグループについては、褒めてチームをまとめることに力（時間）を割きますし、『内容型』のグループには、仕事の面白さそのものの発信や、上昇志向の人が力を発揮できる機会を提供します。



具体的なものを一部ご紹介すると、褒める仕組みとしては、売り上げ上位の店舗の表彰、各部門で行うコンテストなどがあります。その他、褒めあう文化を組織で作るにはマネジメント層が主導して、意図的にやっていかないと企業文化として根付いていかないと考えていますので、四半期に1回、上司が部下を推薦し表彰する「フレスタホールディングスAWARD」実施しています。

また、毎年1回、全社員を対象に、人事面談を行い、「キャリアをどうしますか」「あなたのいる組織はうまくいっていますか」

「個人的に配慮が必要な勤務条件はないですか」の3つを聞き、社員のモチベーションリソースを探るとともに、制度づくりや見直し

に活かしています。中には、家庭の事情（育児や介護）などで今すぐにバリバリとキャリアを積むことはできない社員も当然いますが、人事として、毎年欠かさず面談を行い社員に寄り添いながら個々の状況を把握するよう努めていると、キャリアを更に積みたいというタイミングが来た時には社員から自発的な申告があります。会社としては、社員に希望するタイミングでキャリアを積んでもらえれば良いと考



えていますし、そのタイミングを見逃さないようにしています。

面談は半年かけて全社員に行い、残りの半年で、面談の内容も踏まえながら制度をつくったり・見直したりします。社員が退職を考える前に「人事担当者に1回相談してみよう」と思える環境づくりと、社員が「誰一人、埋もれないようにする仕組みづくり」で、会社の風土が変わり、結果的に平均勤続年数も伸びました。

## 社員のエンゲージメントを高める取組の2つの軸

エンゲージメントを高めるためには、会社が目指す方向性を社員に共感してもらった上で「どう働こうか、組織とどういう関係を構築しようか」と社員自身に考えてもらうこと、つまり、自発的に力を発揮しようとする社員の『貢献』を会社としてどう引き出すか、そのための仕掛けを考えることが重要だと考えています。

その上で大切なのは2つの軸で取り組むことです。1つ目は、「キャリアを積む社員を増やす」こと。そういう社員が増えれば、組織全体のキャリア形成に対するリテラシーも高まっていきますので、一人ひとりがキャリアを考え実践する習慣・風土につながります。2つ目は、社員のキャリア活動によって生じる「周囲の社員の支援」、周囲の社員の不満やしわ寄せが出ない制度や職場風土づくりに取り組むことです。その2つの習慣で、社員が頑張れる土台をつくるのが会社のやるべき仕事だと思っています。



# 社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション



## 【ファシリテーター】

**藤原 輝** 氏

株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革 上級コンサルタント



## 【パネリスト】

**渡辺 裕治** 氏

株式会社フレスタホールディングス  
執行役員 管理本部 本部長

## 【パネリスト】

**田中 研之輔** 氏

法政大学 キャリアデザイン学部 教授  
一般社団法人プロティアン・キャリア協会  
代表理事

## 人的資本経営の本質と「できること」の発見

**藤原**：フレスタさんの取組内容を聞かれて、いかがでしたか。

**田中**：キャリア開発について「できるところからやる」というのを実践し、効果を実証されていると思います。一番大切にしているのが「人」で、それはまさに人的資本経営の中心部分。一人ひとりの声に向き合って、キャリアブレーキを外しておられる。その試みが、顧客満足度を上げる実質的な成果にもつながっています。そういう意味では、最先端の取組をされているという印象を受けました。セミナーに参加されている皆さんにとっても、できることのヒントがあったと思います。人的資本経営というのは、経済的に投資する意思決定も大切ですが「できることがある」という発見が大切なのです。

**藤原**：田中先生からは「キャリアを支援することは人的資本につながる。これからの企業成長の仕方だ」という話を伺いました。渡辺さんもキャリア面談を繰り返しているようですが、従来の評価者面談とは違う1 on 1（ワンオンワン）なのですか。

**渡辺**：はい。面談を続けていく中で、8割ぐらいの社員から働く上での制約条件が出てきます。介護や育児など様々な制約があって、キャリアになかなか向き合えない社員が多いのが正直なところですが、そこを見ずに机上の制度をつくったところで、うまくいきません。それぞれの社員の思いが制度に反映され、自分の働き方が認められるようになれば、組織へのロイヤリティも高くなると思っています。やはり「人」を知っておかないと、施策に反映できないというのが実感です。

**藤原**：多様性が前提になっているんですね。人事部の方は、キャリア理論などの知識を使って面談をされているのですか。

**渡辺**：私自身は、社内の支援制度を使って大学院で人事のことを学びました。過去にやってきたことと、キャリア理論がマッチすることが分り、大きなリスキングになったと思っています。

**田中**：フレスタさんは、社員のキャリア開発に関して戦略的・構造的な体系がなされているので、素晴らしいと思います。社員にとって、どんな条件で働けるのかは、とても重要です。介護や育児などの問題は一人ひとり、バラバラに起きます。だからこそ、プロティアン・キャリアです。キャリアというのは、働くことだけではなく、生きていくことそのもの。過去のものではなく、つくっていくものです。そのために、会社は働きがいを持続できる働きやすさを整えてあげる。ここが、人事部としての手腕が発揮されるところです。



## キャリアへの興味を掘り起こす

**藤原**：自分のキャリアに関心のない人に対して、どのようにして興味を持たせる仕組みにしていますか。

**渡辺**：フレスタでは、面談をする前に、自己申告票を出してもらっています。「興味がある仕事」にチェックを入れる箇所がありますが、私たちが想像してないところにチェックが入っている社員が一定数います。スキルはないけど興味がある社員なら、勉強方法などを提案することでキャリアを伸ばしていける可能性があります。申告票の提出によって「ちょっと興味があるけど、話すほどのことではない」という内容も申告できるようにしているので、キャリア形成を支援していく立場として、社員のキャリアの志向を面談で掘り起こすように意識しています。

**田中**：自分の人生を自ら潰そうと思っている人はいないけれど、キャリアを諦めている人たちはいます。でも、「そうではないよ」と会社側が伝える必要があります。人事はプロデューサーとして、それぞれのキャリアコンディションに寄り添ってあげる。人的資本経営の実践においては、ここにリソースを充てた方がいいと思います。そして、どの業界でも、企業のパーパスと個人のパーパスを重ね合わせることで、人的資本経営は促進されます。

## 働きがいを高めていく重要性

**藤原**：働きがい向上の取組について、今後企業が向かうべき道を教えていただけますか。

**渡辺**：以前、小型店の目の前に大手が出店したとき、従業員は誰一人そちらに移りませんでした。会社の思いに共感して働いてくれている人たちは、時給などの条件では動かないのです。一緒に働き続けたいと思う、そういう人たちがたくさんいるほど意欲や組織力は高まっていくと思っています。そうすれば、個人のキャリアも自然に上がってくるのではないのでしょうか。

**田中**：人的資本経営の本質は何かといえば、一人ひとりがその人らしく持続的にキャリアと人生を謳歌すること尽きます。そこに集団が発生して、より良い社会や未来をつくっていきなすと思います。けれど、何もしないと変わらないので、戦略が必要です。そのために、まずできること（ファーストアクション）を考えて、それを積み上げていく。ワンアクションごとに良くなっていきますから、実践している企業は着実に売上を伸ばしています。競争力を高めたいとか、離職率を下げたいとか、具体的な目標があるならば、社員の声に向き合うことが一番大切です。一人ひとりの現状を探って、目の前のキャリアブレーキを外していくこと。実は、その仕事自体がとてもやりがいがあります。そういう盛り上がりや、広島県の企業でつくってほしいと思います。