

選ばれる会社になるための

個性発揮の促し方

多様な働き方が広がり、ダイバーシティ経営が標榜されるなか、従業員個々人の個性を発揮させるマネジメントが求められています。選ばれる企業になるために、そして強い企業になるために、多様化する従業員の個性を活かす方策について考えます。

株式会社リンクアンドモチベーション
モチベーションエンジニアリング研究所
齋藤 拓郎

Z世代の 価値観を知る

現在、企業における若手は「Z世代」に該当します（本稿では、1990年代半ばから2010年代序盤に生まれた世代をZ世代と考えます）。

Z世代のマネジメントに頭を抱えている管理職は少なくないでしょう。しかし、会社の将来を担うのはZ世代です。Z世代の部下をマネジメントするためには、まず管理職世代が彼らの価値観を知らなければいけません。

マッキンゼーの調査^{※1}によると、

Z世代は「多様性」や「自分らしさ」を重視しており、性別、民族、宗教、性的指向にかかわらず、すべての人々が平等に扱われることを望み、それぞれの個性が尊重されるべきだという考え方を持つ傾向があります。

これは、日本においても同様で、幼い頃から身近にインターネットがあり、学生時代はSNSを使いこなし、様々な考え方に触れて育ってきたことが、Z世代の価値観に大きく影響していると考えられます。

リクルートマネジメントソリュ

しかし、企業にとって個性発揮は無視できないテーマになっているのです。

個性発揮が 求められる背景

企業は、「商品市場（顧客との関係性）」「労働市場（従業員・求職者との関係性）」「資本市場（投資家との関係性）」という3つの市場で日々活動しています。

いま、従業員の個性発揮が求められるようになった背景を、この3つの市場の変化から紐解いていきましょう。

※1：Generation Z characteristics and its implications for companies | McKinsey(2018)

(1) 商品市場の変化

① 不確実性が増す時代

昨今、商品市場は目まぐるしく変化しており、先行きが見通せない時代になっています。

ある程度、先が読める時代においては、組織の同質性を武器にして企業価値の向上を図ることができました。

しかし、先が読めない商品市場においては企業価値を高めていくためには、多様な個の能力を引き出すことができる柔軟な組織へと進化していかなければいけません。

② 求められるイノベーション

ダイバーシティは、「デモグラフィック・ダイバーシティ」と「コグニティブ・ダイバーシティ」の2つに分類されると言われています。

デモグラフィック・ダイバーシティとは、性別や国籍、年齢など表層的な多様性のことで、コグニティブ・ダイバーシティとは、思考特性や職務経験、ワークスタイルといった認知的な多様性のことです。

デロイトの研究によると、「コグニティブ・ダイバーシティが進んだ多様な人材が活躍する組織は、イノベーションが20%高ま

る」ことが示唆されています。

商品やサービスが短サイクル化している昨今、新たな価値を生み出し続けるために、イノベーションを生み出すダイバーシティは企業にとつての至上的命題となっています。

(2) 労働市場の変化

① 生産年齢人口の減少

少子高齢化により、日本の生産年齢人口（15～64歳）は減少を続けており、総務省の「令和4年版情報通信白書」によると、生産年齢人口は、2050年には5275万人（2021年から29・2%マイナス）まで減少すると見込まれています。

今後は、ますます労働力が不足するため、多様な人材を活用しなければ、企業経営は立ち行かなくなっていくきます。

② 働く動機の多様化

若年層を中心に、働く価値観の多様化が進んでいます。同じ世代でも、仕事に求めるものはそれぞれ異なり、給与や役職だけでなく、やりがいや自分らしく働けることを求める人が増えています。

さらには、企業情報がオープン化したことなどから転職しやすい環境が整い、一度人材を採用でき

たとしても、維持し続ける難易度が高まっています。

(3) 資本市場の変化

① 求められる多様性の尊重

コーポレートガバナンス・コードでは、原則として「女性の活躍促進を含む社内多様性の確保」が規定されています。

また、世界的な目標であるSDGsは「No one will be left behind（誰一人取り残さない）」という理念を掲げており、169のターゲットのなかには、人種・民族および文化的多様性についても挙げられています。

このように、企業にとつて「多様性」は重視すべきキーワードの1つになっています。

② 重視されるダイバーシティ

2023年3月期の有価証券報告書から、多様性に関する指標として「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」の開示が義務化されました。

また、内閣官房が発表した「人的資本可視化指針」では、企業価値向上につながる項目の1つとして「ダイバーシティ」が挙げられています。

人的資本の強化が注目されるなか、多様な人材の能力・経験を活

かす企業は、資本市場でも高く評価されています。

今後、多様な従業員の個性発揮を促すことができない企業は、3つの市場で選ばれるのが難しくなっていくでしょう。

個性重視の「落とし穴」

こうした市場の変化を受け、従業員の個性を重視する企業は増えていますが、「落とし穴」にハマっている企業もあります。

従業員の個性発揮を促すには、次の3つの落とし穴に注意しなければいけません。

(1) 目に見える多様性ばかりに気を取られる

人的資本開示をはじめとする資本市場からの要請に対応するため、「女性管理職比率」や「外国籍人材の登用率」といった、目に見える多様性（デモグラフィック・ダイバーシティ）ばかりに気を取られている企業は少なくありません。

前述したとおり、企業価値向上の観点では目に見えない多様性（コグニティブ・ダイバーシティ）も重要です。

(2) ダイバーシティに取り組む理由が曖昧

「政府が推進しているから」「社会的な風潮だから」といったあいまいな理由でダイバーシティ推進に取り組む企業もありますが、多様性が高まれば必ずしもよい組織になるとは限りません。

たとえば、様々な個性が集まることでコミュニケーションコストが増大するというデメリットもあります。自社の事業戦略と紐づけ、多様性をどのように活かして企業価値向上を図るのか、自社なりの目標を持つことが大事です。

(3) 多様な個性を束ねられない

ダイバーシティを推進した結果、組織の一体感が失われてしまうケースも見られます。

ダイバーシティの推進を企業価値向上につなげるためには、多様な個性を束ねることが重要です。その鍵となるのが管理職です。

管理職はより高度なリーダーシップを発揮して、組織の「結節点」となることが求められます。

これら3つの落とし穴に陥る企業に不足しているのが、「外部適応（事業の成果創出）」と「内部統合（束ねられた強い組織）」を両立させる視点です。

当社では、これを「One for All, All for One」と表現しています。「会社全体の成果につながるか？」というAllの視点と、「個々の従業員の幸せにつながるか？」というOneの視点を持ち、「OR」ではなく「AND」で実現を図ることが重要です。

従業員の個性発揮を促す方法

それでは、企業はどのように従業員の個性発揮を促していけばよいのでしょうか。

ここからは、「外部適応」と「内部統合」を両立するためのフレームワーク「Will-Can-Must」を用いた考え方を解説します。

図表1のWill（やりたいこと）、Can（できること）、Must（やるべきこと）の3つの輪の重なる部分が大きいほど、個性が発揮されやすい状態になります。逆に、いずれかの輪が大きくても、3つの輪の重なりが小さければ、個性は発揮されにくくなります。

たとえば、いくら「やりたい」という気持ちがあっても、それが「できる」だけの能力と、会社として「やるべき」という判断がな

ければ、社内で活躍することはできないでしょう。

次に、それぞれの輪を最大化させる具体的な方法（図表2）を紹介しましょう。

(1) Will：会社方針に個人の「未来キャリア」を重ねる

「リーダー効果」を活用してWillの最大化を図ります。これは、業務を行為レベルで捉えるのではなく、「誰の役に立つのか」「社会的な影響は」と視点を高めて、その目的や意義との繋がりを見出しながら仕事をする手法のことです。

自分の仕事の意義を理解することとは、モチベーションの向上につながります。キャリア開発の仕組みをつくる際は、個人の「未来」や仕事の「意義」を可視化し、定期的にアウトプットする機会を設けることが重要です。

できるだけ具体的なWillを描くために、「パーソナルストーリー（1人ひとりの未来や仕事の意義を、ストーリー形式で書いたもの）」でアウトプットすることをおすすめします。

(2) Can：「全員共通」のポータブルスキルを段階化する

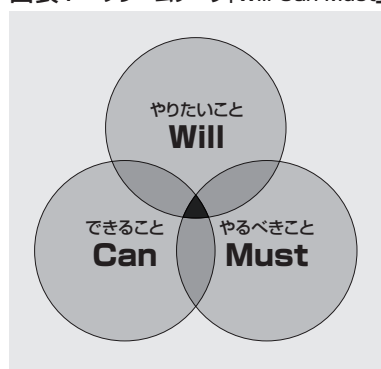
「マイルストーン効果」を活用してCanの最大化を図ります。これは、ゴールまでの過程に小さな目標をいくつか設定する手法のことです。

人は、ゴールが遠いと諦めてしまいがちですが、段階的な区切りがあると、そこまでの道のりや進捗を明確に把握でき、モチベーションを維持しやすくなります。

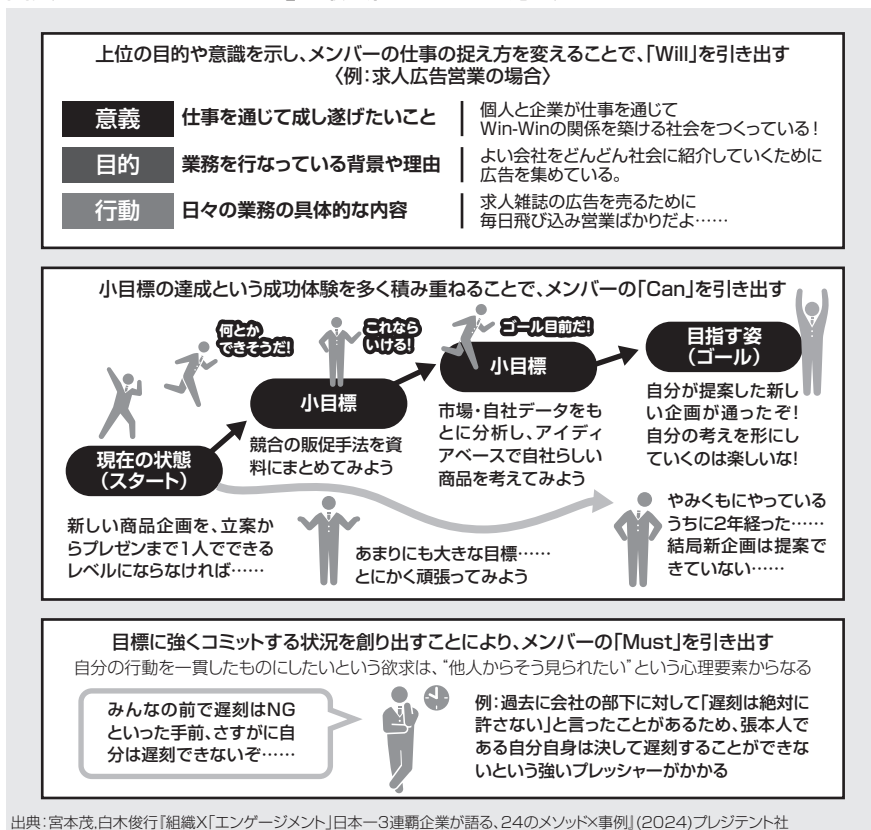
人材育成の仕組みをつくる際は、従業員に身に付けてもらいたいどんな環境でも活かせる「ポータブルスキル」の「全体像」と、その「段階」を可視化し、定点観測していくことが重要です。

教育体系や能力体系を整備する企業が多いと思いますが、従業員が常に「自分の現在地」を把握できるように、「ストラックアウト（身に付けるべき考え方や能力をマスにして並べ、習得したものからマスをあけていく形式）」で可

図表1 フレームワーク「Will-Can-Must」



図表2 「Will-Can-Must」を最大化する3つの方法



出典: 宮本茂, 白木俊行『組織X「エンゲージメント」日本—3連覇企業が語る、24のメソッド×事例』(2024) プレジデント社

視化することをおすすめします。

(3) **Must: 会社が求める人材を「制度表明」する**

「コミットメント効果」を活用して Must の最大化を図ります。これは、目標を掲げるときに、それを誰かに宣言 (コミットメント) することで実現しやすくなる心理学の法則です。

人間には、自分の行動や発言、態度に一貫性を持たせようとする性質があるため、コミットメント効果が働くのです。

人事制度を運用する仕組みをつくる際は、会社が従業員に求める「役割」を明確にし、それに対して各自が「目標」を表明する (コミットする) 機会を設けることが

重要です。

一般的には、人事評価の項目などで表わすことが多いと思いますが、役割と目標が合っていないケースも少なくありません。そのため、人事評価で活用できる、わかりやすい「役割設計」を行なうことをおすすめします。

個性発揮に

取り組む企業事例

実例として、当社が組織開発・人材開発を支援する「株式会社メッセホールディングス」の事例を紹介いたします。同社は、従業員の個性発揮を促すべく、主に次の3点に取り組んでいます。

(1) Will は「パーソナルストーリー」で把握する

1人ひとりの従業員の Will (やりたいこと) を把握するために、従業員に「パーソナルストーリー」を表明してもらいます。

パーソナルストーリーを、Situation (状況)・Trouble (困難)・Action (行動)・Goal (結果)・Epilogue (未来) という「STAGEの観点」に沿って作成し、過去を振り返り、未来への意志を言語化してもらいます。

(2) Can は「ストラックアウト」で段階化する

各従業員の成長を可視化するために、等級ごとに必要な能力を段階的に明示する「ストラックアウト」を活用しています。

各マスに入っている能力や考え方は研修などで学び、それを現場で実践できているかどうかを、上司と1on1で確認しています。

(3) Must は「主語」を重視する

「考え方の成熟度は主語に現われる」という考えから、等級制度の定義に「主語」を入れています。現場メンバーの主語は「私が」「チームが」、管理職であれば「部署が」「部門が」、経営層であれば「会社が」「産業が」「日本が」というように、等級が上がるにつれ、自分事として捉える主語が広くなるような等級制度を設けています。



Z世代が求める「個性の発揮」は、企業がこれからのビジネス環境を生き抜いていくために不可欠なキーワードです。1人ひとりの従業員の個性を引き出し、多様な視点を取り入れることで、組織にイノベーションを生み出していきたいでしょう。