

Special Feature

1

海外の HRトレンド

■ FOBO

挑戦し失敗できる文化と
信頼関係の構築を

Gallup EMEA マネージング・パートナー

Jeremie Brecheisen 氏

■ Algorithmic Management

AIの手綱を握り
人的資本を強化する協働関係へ

ノースカロライナ大学 チャペルヒル校 教授

Mohammad Hossein Jarrahi 氏

■ Workplace Incivility

自覚を促すフィードバック環境を整備し、
課題と対応策を見いだしていく

ノースカロライナ大学 チャペルヒル校

キーナン・フラグラール・ビジネススクール 教授

Christine Porath 氏

Special Feature

2

Smart Downsizing《賢く縮む》 ～海外の大量解雇から学ぶ、組織最適化の実務～

アメリカの雇用法制に見る日本企業飛躍のヒント

オグルツリー・ディーキンス法律事務所 インディアナポリス事務所 インディアナ州弁護士、ワシントン州弁護士 本間 道治 氏

従業員の心理を理解し寄り添い支える姿勢が、解雇のネガティブな影響を軽減

リバプール ビジネス スクール 准教授 Madeleine Pickles 氏

人間ならではの能力を育みAIと共生・協働するかけがえのない人材に

AI・オートメーション専門家、作家 Pascal Bornet 氏



〈表紙の言葉〉



変わりゆく時代の中で、働き方も変化し続けている。世界の人々と手と手を取り合い、テクノロジーを活用しながら成長できる世界をつくってきたい。

イラスト／きたざわけんじ

Special Feature 1

海外のHRトレンド

～調査から選定した3つの注目テーマ～

HR TREND 1

FOBO 《Fear of Becoming Obsolete（時代遅れになることへの恐怖）》

6 ……〔用語解説〕

変革期の従業員の「不安や恐怖」に組織はいかに応えるか

8 ……〔インタビュー〕

挑戦し失敗できる文化と信頼関係の構築を

Gallup EMEA マネージング・パートナー Jeremie Brecheisen 氏

HR TREND 2

Algorithmic Management 《アルゴリズムックマネジメント》

10 ……〔用語解説〕

新時代のマネジメントをどのように位置付けるべきか

12 ……〔インタビュー〕

AIの手綱を握り人的資本を強化する協働関係へ

ノースカロライナ大学 チャペルヒル校 教授 Mohammad Hossein Jarrahi 氏

HR TREND 3

Workplace Incivility 《職場での無礼》

14 ……〔用語解説〕

ハラスメントとの違いを認識し、インシビリティ対応をどう進めるか

16 ……〔インタビュー〕

自覚を促すフィードバック環境を整備し、課題と対応策を見いだしていく

ノースカロライナ大学 チャペルヒル校 キーナン・フラグラー・ビジネススクール 教授

Christine Porath 氏

18 …… 海外主要ジャーナル調査から見てきた学術的研究におけるHRトレンド

「いかに個人が自律的に自己管理し他者と協働するか」

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任講師 佐藤 優介 氏

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 博士後期課程 甲谷 勇平 氏

Special Feature 2

Smart Downsizing 《賢く縮む》

～海外の大量解雇から学ぶ、組織最適化の実務～

20 ……「削るか、守るか」から「縮んで、磨く」へ

22 …… アメリカの雇用法制に見る日本企業飛躍のヒント

オグルツリー・ディーキンス法律事務所 インディアナポリス事務所

インディアナ州弁護士、ワシントン州弁護士 本間 道治 氏

24 …… 従業員の心理を理解し寄り添い支える姿勢が、解雇のネガティブな影響を軽減

リバプール ビジネス スクール 准教授 Madeleine Pickles 氏

26 …… 人間ならではの能力を育みAIと共生・協働するかけがえのない人材に

AI・オートメーション専門家、作家 Pascal Bornet 氏

28 …… おわりに

多重の不確実性と向き合う時代、HR部門をいかに再定義するか

パーソル総合研究所 上席主任研究員 井上 亮太郎

はじめに

パーソル総合研究所
機関誌「HITO」編集長 木下 学

海外のHR領域に関する動向は、数年後の日本企業の現場における課題やチャンスを取り出すヒントとなり得る。前号（2024年vol.22）においては、「BANI《Brittle（脆い）》、Anxious（不安）、Non-Linear（非線形）、Incomprehensible（不可解）》」「Voice of Employee《従業員の声》」「Trust《信頼》」という3つのテーマを取り上げた。近年は、テクノロジーの進化、価値観の多様化、地政学的リスクの拡大といった社会全体の大きな変化が、「はたらく」や「人材」をめぐる考え方に大きな影響を与えており、人事実務に携わる

われわれとしても、その動向を冷静に捉えておくことが重要である。一方で、日本企業の現場では、人的資本経営やWellbeingの推進、デジタル技術との共存といった取り組みが進み、具体的な手段や施策の再検討が求められている。働く個人の価値観やキャリア観が多様化する中、組織としていかに戦略的に応答し、従業員のエンゲージメントやパフォーマンスを高めていくかは、実務上の大きなテーマである。こうした背景を踏まえ、本号では、前号に引き続き、2024年に海外で発表された主要なHR関連の学術ジャー

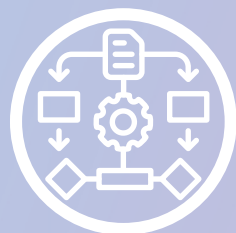
ナルやレポートを対象に、今後日本でも重要性が高まると考えられる3つのテーマを選定し、特集を組んでいる。また、それらのテーマに関連する知見をより深めるために、第一線で活躍する海外識者へのインタビューも行い、多角的な視点からの分析と考察を加えた。人事施策は、目の前の課題に対処する短期的な対応だけでなく、環境の先を見越した中長期的な構想力も同時に求められる。本号が、読者の皆様にとって現在の施策を再点検し、未来に向けた人事・組織づくりを進める上でのヒントや指針となれば幸いである。



FOBO

《Fear of Becoming Obsolete》
《時代遅れになることへの恐怖》

▶ P6~9



Algorithmic Management

《アルゴリズムックマネジメント》

▶ P10~13



Workplace Incivility

《職場での無礼》

▶ P14~17

3テーマの選定フロー

1. キーワード収集

海外の主要学術ジャーナル8誌、国際機関の発行するレポート（OECD、ILO、IMFなど）、民間企業の発行するレポート（BCG、McKinsey、Mercerなど）、独立系団体の発行するレポート（WEFなど）、海外雑誌・ニュース記事（HBR、Business Insiderなど）から、海外のHRトレンドを象徴するキーワードをピックアップ。可能な限り網羅的に調査することを目指し、最終的に100以上のキーワードを収集。

2. ショートリスト作成

1.で収集したキーワードを、①影響度（海外ですでに語られている、または語られ始めている度合い）、②時事性・先見性（時代を表しているか）、③独自性（日本でトレンドになっていないが、海外でトレンドになっている）の3つの観点から評価し絞った。

3. 選定委員による評価

2.で絞ったキーワードについて、選定委員から意見を伺い、最終的に3つのテーマを確定した。

選定委員

- 青山学院大学国際マネジメント研究科 教授 須田 敏子 氏
- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授 岩本 隆 氏
- ATD Global シニアディレクター Wei Wang 氏
- LinkedIn シニア マネージング エディター 蛸谷 敏 氏

Special Feature

1

海外の HRトレンド

～調査から選定した3つの注目テーマ～

近年急速に進化・普及しているテクノロジーは、

個々の働き方や組織の在り方にも大きな影響を与えている。

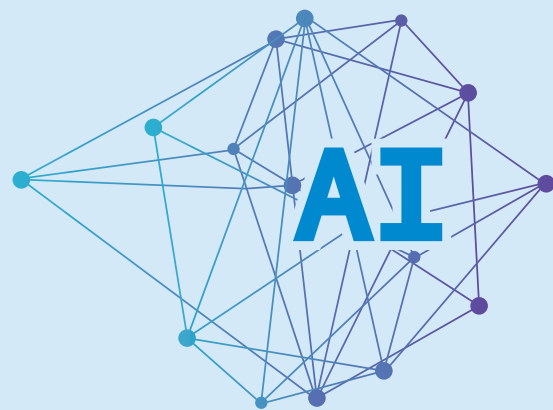
こうした変化を受け、2024年に発表されたHRに関する海外の主要な学術ジャーナルやレポートを調査し、日本でも今後重要性が増すと考えられるテーマとして

《FOBO》《Algorithmic Management》《Workplace Incivility》の3つを選定した。

これらが注目される背景や最新動向を整理し、海外識者の見解を紹介していく。

今後の人事戦略や働き方を考える上での示唆となれば幸いである。





FOBO



《Fear of Becoming Obsolete (時代遅れになることへの恐怖)》

変革期の従業員の「不安や恐怖」に 組織はいかに応えるか

いわゆる生成AI (GenAI) である ChatGPT-3.5 が公開されたのは、2022 年12月1日 (JST) のことだった。専門家でなくとも誰でも使えるサービスとしての登場は、従来のAI技術とは一線を画しており、リリースからわずか2カ月で1億人のユーザーを獲得した。

気付けば、日常的に使用しているパソコンやスマートフォンにも生成AIが搭載され、情報検索や文書作成、画像・動画生成などにより私たちの行動は確実に変容している。こうした新たな技術の恩恵を享受する一方で、既存のビジネスモデルや業務フローの抜本的な見直しを余儀なくされている組織や就業者も少なくないだろう。そうした状況下で、近年注目されているのが「FOBO」である。



FOBOとは？

FOBOとは、「Fear of Becoming Obsolete」の頭字語であり、「時代遅れになることへの恐怖」を意味する。これは、SNSの普及を契機に注目された心理的現象を表す「FOMO (Fear of Missing Out) 取り残

されることへの恐怖」から派生した用語と考えられる。FOMOは、他者のきらびやかな体験や成功などを見聞きし、自分だけが取り残されているのではないかと不安感や焦燥感を表す言葉だ。他方で、FOBOは職業的な文脈で語られ、自身のスキルや仕事の価値が時代に合わなくなり、社会から不要とされるのではないかと不安や焦燥感を指す。近年、ビジネスメディアでも取り上げられ、AIの急速な進歩に伴う新たな人材マネジメント課題として注目されている。

いつの世も、時代の変化についていけないと感じる人は一定の割合で存在するだろうが、今日のように技術革新が社会全体の構造に革新を迫る時代においては、その影響範囲はかつてないほど広がっている。AIなどの新技術によって自分の仕事が必要になるかもしれないと感じる不安は、誰しも他人事ではなくなりつつある。



FOBOを感じている人は 増えている

アメリカの調査会社Gallupが2023年

▼〔図表〕FOBOを感じている割合

	2021年	2023年	変化したポイント数
全米の労働者	15%	22%	7
教育			
大学卒業者	8%	20%	12
大学卒業者以外	22%	24%	2
性別			
男性	15%	22%	7
女性	16%	23%	7
年齢			
18-34歳	17%	28%	11
35-54歳	17%	23%	6
55歳以上	11%	13%	2
世帯収入			
\$100,000未満	17%	27%	10
\$100,000以上	12%	17%	5

※アメリカでフルタイムまたはパートタイムで就業している成人を対象とした調査。
出所：※1を基にパーソル総合研究所作成



FOBOを避けるために 人事部門が果たす役割

こうした状況を踏まえると、FOBOに対して人事部門が果たす役割は極めて大きい。しかし、ベルギーのVlerickビジネススクールが実施した調査(※4)では、回答企業の人事部門のうち、59%がAIを「ほとんど、またはまったく使用していない」と答えており、他部門に比べてAI活用に使後れをとっている実態が報告されている。

日本企業においても、個人レベルでのAIの実務活用は進んでいる一方で、組織的な利活用を促すトレーニング機会の提供に人事・人材開発部門が主体的に関与している事例は少ない。FOBOの緩和に対し、組織文化への介入が重要なのであれば、人事部門は、中長期的視点で新技術の導入事業について積極的に関与する必要がある。

AI時代においても、ビジネスの中核が人である限り、人事部門は、自らAIや先端技術への理解を深め、変化をけん引する役割を担うと考える。人事部門は変化のフロワーではなく、「学びを促し、部門の壁を超えて人と人をつなぎ、変化を受容する」といった組織文化を育み、根付かせるデザイナーとして機能することが期待される。



日本企業への示唆

FOBOの背景を踏まえると、日本企業が注目すべきポイントは少なくない。第一に「代替不可能性 (Irreplaceable)」すなわち、AIには代替できない人間ならではの共感力、創造力、対話力などに再注目し、トレーニングや評価などを見直してみる。第二に、AI活用に対する適切な理解と業務での実践的な応用力を養うための教育機会を提供することである。そして第三に、AI導入を前向きに受容する文化的土壌をいかに整えるかという観点だ。技術による変化を「学びと成長の契機」と従業員が捉えられるようにすることは、人事部門が主導すべき継続的な課題である。

FOBOは、誰もが抱え得る不安や恐れといえる。しかし、それを「変化を拒む理由」とせず、自らの行動を見直し、変化と向き合う契機としたい。そのためには、柔軟な思考、継続的な学び、そして「自分(あるいは組織)は変わる」という希望が欠かせない。人事部門には、学びや変化を組織全体に波及させる変革の触媒として機能することが期待されている。

※1 <https://news.gallup.com/poll/510551/workers-fear-technology-making-jobs-obsolete.aspx>

※2 <https://www.gallup.com/workplace/652784/culture-of-ai-and-adoption-report.aspx>

※3 <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>

※4 <https://dam.vlerick.com/m/69796b542585bce9/original/HR-Barometer-2025.pdf>

挑戦し失敗できる文化と信頼関係の構築を

AI技術の加速度的な発展により、ビジネスの現場も急速に変化の中で、時代遅れになることへの恐怖を感じる人が増加している。Gallup社で各国の経営者に対して調査を行い、FOBOにも詳しいJeremie Brecheisen氏に、企業がAIを受け入れる上での課題や、従業員の不安を払拭するためにすべきことを伺った。



Gallup EMEA マネージング・パートナー
Jeremie Brecheisen氏

【PROFILE】GallupのEMEA（欧州、中東、アフリカ）地域を統括。各国大手企業のCHROに対する多数の個別インタビューやラウンドテーブルを主導した経験を持つ。また、四半期ごとのCHRO調査に関する記事も発表しており、その多くはGallup.comやハーバード・ビジネス・レビューに掲載されている。

スキルアップに意欲的な人こそFOBOを感じている

FOBOを抱えているのは、テクノロジーの変化を敬遠し、新たなスキルを学ぶことに消極的な人だと思われかもしれません。実はその逆で、テクノロジーによる変化に強い危機感を持ち、スキルを高めることに前向きな人です。Gallupの調査（※1）でも、従業員の48%が「スキルを習得できる研修機会があれば転職したい」と回答し、42%は「最も価値を感じるキャリア開発の方法は、会社が提供してくれる研修制度だ」と答えていました。一方、CHROへの調査では、「自社のアップスキニング施策で、将来従業員が必要なスキルを開発できている」と回答したのはわず

か2%でした。企業は第一に、研修やトレーニングの機会を用意し、スキルギャップを埋める方法を明示すべきだといえるでしょう。

加えて、従業員のスキルを見える化し、共有する「スキル・ライブラリ」の整備も急ぐ必要があります。現状、さまざまなHRテックツールが存在していますが、それぞれスキルの名称や定義が異なります。個々が持っているスキルを明確にした上で、個人やチームに必要なスキルを習得させるべきです。

従業員の立場でFOBOを乗り越えるためにできることは、まず自分の仕事でどれだけ自動化されにくいのか、冷静に現実を見極めることです。そして自身の学びに責任を持ち、必要があれば、上司や会社に学びの場を与えてほしいと積極的に訴えることが大切です。

リーダーの「盲点」が生み出す誤ったAI施策

それ以前に、AIを受け入れる組織文化が整っていない企業も少なくありません。アップスキニングは研修だけで成立するものではなく、「挑戦し、失敗しても許される文化」があってこそです。その文化が構築できない原因は、AIの導入がIT部門任せで進められていることにあるかもしれません。彼らはAIの専門家かもしれませんが、組織や人材育成に関しては専門外です。IT部門に任じた結果、企業は自社の従業員がAIをどのように使っているのか把握できていません。その不安から企業は従業員を信頼できず、「使い方を間違えて損害を与えるかもしれない

い」「知的財産を漏らすかもしれない」と考え、ルールでがんじがらめにしてしまうのです。

一方で従業員も、企業が自分たちの情報などのようにAIに使っているのか把握できず、不信感を抱いています。ところが、多くのリーダーは「従業員から信頼されている」と思い込んでいます。こうしたギャップが盲点となり、リーダーは誤った施策を進めてしまうのです。さらに、従業員の多くは「リーダーは適切なデジタルスキルを持っていない」「生成AIの活用をサポートしてくれない」と感じています。スキルの習得に意欲的な従業員が不安を感じるのは当然といえるでしょう。

だからこそ、AI時代の組織づくりにおいて最も大切なのは、企業と従業員の信頼を築き直すことだと私は考えます。そのためには、リーダー自身が変革の先頭に立つという意識を持ち、積極的にアップスキルに取り組みることが大切です。リーダーは「自分一人ですべてを考えなければならない」と思いがちですが、リーダーの役割は「チーム全体でAIと協働していこう」という空気をつくることです。リーダーが従業員の不安に共感を示し、共に歩む姿勢を持つことが、従業員のFOBOを和らげるにつながります。

そのために、AIについて何でも相談できる推進リーダー「AIチャンピオン」をチームに配置できるとよいでしょう。AIチャンピオンがリーダーと共にAIの活用方法を考え、組織文化の変革をサポートすることで、

リーダー自身の不安も軽減され、より効果的に組織変革を進めることが期待できます。

そのビジネスにAIは必要か 人事が見極める目を持つ

AIチャンピオンの役割を担うのは、人事部門が最適だと私は考えています。ところが、十分なデジタルスキルを備えた人事担当者が極めて少ないのが実情です。それどころか、「人事にはAIやテクノロジーに関する知識は関係ない」とすら思っている人事担当者もいるのです。今や、AIはすべての職種・分野に関わる存在となっています。人事業務へのAI導入も加速しており、社内でもAIに関する相談を受ける場面も急増しています。自分たちがAIを使いこなせていないのに、他の社員や組織全体をサポートすることはできないでしょう。人事自身がまずAIを体験し、活用していくことが必要なのです。

大前提として、AIを導入すること自体が目的ではないということを忘れてはいけません。あくまでビジネス戦略の推進や業務課題の解決に必要かどうかを見極め、適切に取り入れていくことが大切です。

強みを伸ばす人材育成でブレイクスルーを生み出す

日本企業も、FOBOへの対応は他人事で

はありません。Gallupが数年前に行った調査（※2）では、日本の従業員の約20%が強いストレスを抱えていると回答しており、エンゲージメントとWell-beingが低い傾向にあることが明らかになりました。その背景には、従業員の弱みばかりに注目しがちな日本の企業文化があります。それでは、FOBOが不健全な形で広がってしまう可能性が高いでしょう。

そのため、日本企業には従業員のWell-beingを尊重し、一人ひとりの強みを伸ばす人材育成を推進してほしいと願っています。AIと協働していくために最も重要なのは、皮肉にも「人を大切にする文化」だからです。それを実現するためにも、人事部門は従来の価値観に捉われず、組織文化に意義を唱える勇氣を持ちましょう。従業員に伝えるべきは「あなたが持っている強みを使って、新しいスキルを身に付けていこう」「私はあなたをサポートするし、本気で気にかけている」という言葉なのです。従業員が「自分には価値がある」と実感し、主体性を持つことができれば、AIを恐れることなく最大限に活用し、ブレイクスルーを生み出すこともできるはずです。

※1 <https://www.gallup.com/workplace/609320/no-fear-obsolete-upskilling-revolution.aspx>

※2 <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/312467/strengths-wellbeing-engagement-reduce-burnout.aspx>



Algorithmic Management

《アルゴリズムックマネジメント》



新時代のマネジメントを どのように位置付けるべきか

アルゴリズムックマネジメントとは何か。アルゴリズムックマネジメントは、技術的な進展の早さから実務的な理解に差が生まれやすく、また観点の違いから学術的にもさまざまな理解がなされ、定義は多岐にわたっている（※1）。しかし、概ね共通していることは、データを収集・分析し、従来人間のマネジャーが行っていた機能・役割を支援・代替するという点である。

例えば、ライドシェアやフードデリバリーを中心に各国で拡大しているギグワークでは、人間のマネジャーがおらず、アルゴリズムによって指示が出されることが特徴だ。「地点Aから地点Bまでハンバーガーセットを届けてください」といった指示は、人間ではなくアルゴリズムによって出される。こうしたアルゴリズムックマネジメントの仕組みがギグワークのビジネスモデルを支えてきた。

また、最近ではギグワークにとどまらず、伝統的な職場にもアルゴリズムックマネジメントは徐々に広がっている。例えば、これまで人間のマネジャーが担っていた採用、目標設定や評価などの業務を支援するツールがそれに当たる（※2）。他方、国によって導入

ゴリズムックマネジメントにおいては、データが重要になる。しかし、そのデータに何らかのバイアスがあった場合、それを基に作られたツールはバイアスを取り込むことになる。その結果、性差別や人種差別などを助長・強化することにつながる。

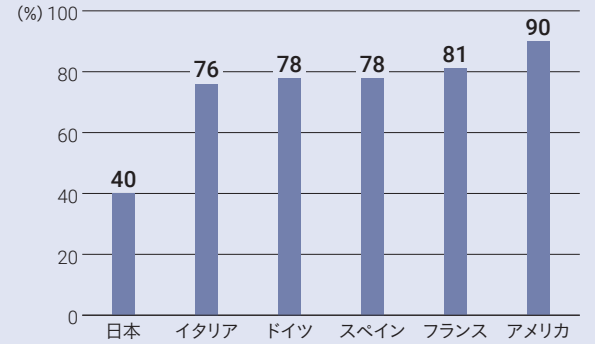
こうした差別のリスクは、将来的に軽減されていくと考えられる。しかし、品質が向上することで生じる懸念もある。ツールが導き出した結果に対するマネジャーの過度な信頼である。当初は、支援システムとして導入したもので、結果が概ね満足できるものであることが続く、次第に精査することなく、右から左へと結果を流すだけになりやすい。

▼〔図表2〕マネジメントの自動化レベル

自動化なし	指示・評価・処遇のあらゆる側面について、人間のマネジャーが行う
マネジメントの支援	アルゴリズムによる支援は提供されるが、人間のマネジャーが（情報を用いないことも含めて）判断する
部分的な自動化	アルゴリズムによって部分的に実行され、残りの機能については人間のマネジャーが行う
条件付き自動化	アルゴリズムによって指示・評価・処遇が実行され、人間のマネジャーは介入要請に応じて適切に対応する
高度な自動化	アルゴリズムに基づくシステムがフルタイムで運用され、人間のマネジャーの介入を要しない
全面的な自動化	アルゴリズムに基づくシステムがフルタイムで運用され、人間のマネジャーが介入する可能性はない

出所：※5を参考にパーソル総合研究所作成

▼〔図表1〕アルゴリズムックマネジメントのソフトウェアを導入する企業の割合



※マネジャーに対し、自社がさまざまなタスクの自動化を部分的または完全に実現するためのソフトウェアを導入しているかを尋ねたもの。
出所：※3を基にパーソル総合研究所作成

状況は異なっており、日本の導入率が40%であるのに対し、アメリカでは90%を記録している（図表1／※3）。

アルゴリズムックマネジメントの利点

アルゴリズムックマネジメントが広がることで、その利点が知られるようになってきた。まず、その特徴から明らかのように、マネジャーの工数不足に対する効果がある。例え

また、従業員から説明を求められても、判断の過程がブラックボックスになっており、応答できないという弊害も生じる。

日本企業への示唆

アルゴリズムックマネジメントの導入において、日本は後塵を拝している。使用によって生じるリスクに対する懸念が一因と考えられるが、使わないリスクを抱え得ることも認識しておきたい。「罰ゲーム」（※4）と呼ばれる多忙な日本企業のマネジャーの現状を打破するために、アルゴリズムックマネジメントの導入は有効な手段のひとつだ。導入企業では、ツールを使いこなせなければ、時代遅れのマネジャーとみなされるようになるだろう。変化への抵抗感とF.O.B.O（6～7頁）の間で揺れる心情は想像に難くないが、まずは身近なAIツールからでも実際に使ってみる学習機会を設けることだ。知ってはいても、未だ触ったことがない人も少なくない。

導入を検討する際には、人が行うべきマネジメントとして、何をどの程度残すのかもポイントになる。導入するか、しないかの観点で捉えがちだが、実際には軽度なアシストから代替まで大きな幅が存在している。例えば、図表2では車の自動運転のレベル分類を参考に、レベル感が整理されている（※5）。レベルが高まるほどに人からアルゴリズムへとマネジメントが移行されていることが分かる。

ば、これまで自身で分析していたものがツールによって行われれば、そこに費やしていた時間は分析のさらなる深掘りや、別の業務に使えるようになる。実際に、アルゴリズムックマネジメントによってマネジャーの60%が意思決定の質向上を、53%が職務満足の改善を自認している（※3）。

また、こうした改善によって恩恵を受けるのは上司だけではない。アルゴリズムックマネジメントの導入によって、より分析的な目標設定・評価がなされれば、従業員にとってもメリットがある。マネジャーの癖や好き嫌いに左右されにくくなるからだ。

他にも、育成やキャリア開発においてもメリットがある。ラーニングプログラムのおすすすめや、学習の進捗状況に基づいたアドバイスなどの質も向上している。時間を問わずリアルタイムでフィードバックが得られることや、適切なタイミングでのフォローアップが可能なのも、従来のコーチングやキャリアカウンセリングとの大きな差である。

そして、これらに共通して、データが収集されることで品質向上が期待できることも重要な特徴であり、しかも、規模の拡大が容易で、展開しやすいのも注目すべき点である。

抱えるリスクに注意

利点の一方で、リスクも抱えている。度々指摘されることは、差別の助長である。アル

技術的な発展とともに今後、高次のレベルを担うツールが増えていくだろう。しかし、マネジメントにおいては人間らしさが重要となる場面も少なくない。より高いレベルのアルゴリズムックマネジメントが自社にとって望ましいのかについては慎重に考えるべきである。

これらのツールは、導入やその後の安定的な運用に関心が向きがちだが、中長期的な視点を持つと見え方が少し変わってくる。多くのツールと同様に、恒久的に使えるとは考えにくく、将来的にリプレイスが必要となるからだ。特にツールを切り替えた場合、アルゴリズムの根本的な部分も変わる。その結果、例えば人事評価ツールを切り替え、アルゴリズムが変わったことで、最終的な評価に影響が及ぶことが想像できる。特に問題となるのは、低評価が出やすくなった場合だろう。他方で、ツールの変更という選択肢を排除することも考えにくい。企業は、直近の導入や安定運用だけでなく、中長期的なインパクトの考慮も不可欠だ。

※1 Keegan, A., & Meijerink, J. (2025). Algorithmic Management in Organizations? From Edge Case to Center Stage. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 12 (1), 395-422.
※2 <https://business.linkedin.com/talent-solutions/hiring-assistant>
<https://www.sap.com/products/hcm/performance-goals.html>
※3 Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C. (2025). Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey. OECD Artificial Intelligence Papers.
※4 小林祐児 (2024). 『罰ゲーム化する管理職ーバグだらけの職場の修正法』集英社インターナショナル
※5 Wood A.J. (2021). Algorithmic Management: Consequence for Work Organisation and Working Conditions. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.

AIの手綱を握り 人的資本を強化する協働関係へ

AIが私たちの生活や仕事に浸透しつつある現代において、マネジメントの領域もまた例外ではない。情報科学技術の博士号を有し、アルゴリズムックマネジメントの専門家として知られるMohammad Hossein Jarrahi氏に、AI時代におけるマネジメントの課題と今後の展望について伺った。



ノースカロライナ大学 チャペルヒル校 教授
Mohammad Hossein Jarrahi氏

〔PROFILE〕過去10年にわたりAIの統合によるナレッジワークの変容を研究。AIが人間を置き換えるのではなく、人間の能力を拡張する点に注目し、「人間とAIの共生」という概念を提唱。近年はアルゴリズムによるマネジメント機能の自動化・補完を探究し、アルゴリズムックマネジメントの発展に貢献している。



AI導入によるマネジメントの二面性

アルゴリズムックマネジメントはギグワークから始まり、今ではホワイトカラーの仕事にも広がっています。日々の課題に取り組み、判断を下すという不確実性の高いナレッジワークにAIが入り込む意味は大きく、ギグワークとは根本的に異なる影響をもたらす可能性があります。そこで留意しなければならぬのは、アルゴリズムックマネジメントがマネジャーの権限を「強化」する一方で、「制約」する可能性もある点です。単調な業務をAIで自動化できれば、その時間をマネジャーはより意義のある業務に充てられます。部下との対話や育成、チームビルディングといった「人間らしさ」が求められる中核業務に集中でき、

その結果としてマネジャーの裁量や人との関わりの質も強化されるでしょう。

しかし、AIが中核的な役割まで担うようになると、マネジャーは権限を制約されることになります。裁量を奪われたと感じ、モチベーションが低下する恐れがあります。現場感覚や対人関係に基づいた判断が、画一的なロジックに置き換えられてしまうと、管理職としての存在意義が問われかねません。この「強化」と「制約」の二面性が、AI時代の職場における新たな課題となっているのです。



信頼できるパートナーとして 使いこなすための「協働スキル」

私が考えるアルゴリズムックマネジメント

AIは真の価値を発揮するのです。重要なのは、人間とAIが互いの異なる強みを生かして補い合うことです。

そのためには、AIを信頼できるパートナーとして使いこなすための「協働スキル」が欠かせません。AIの「できること」と「できないこと」を理解し、その限界を踏まえた上で、出力された結果を鵜呑みにせず、常に人間が検証・確認を行う姿勢が求められます。さらに、アルゴリズムックマネジメントを導入する際には、従業員との信頼関係を損なわないためにも、AIに任せるタスクの種類や重要度を見極めることが重要です。例えば、サプライチェーンの最適化、倉庫の在庫管理、煩雑な人事処理など、大量かつ反復的な作業においては、AIを非常に効果的に活用できます。しかし、採用の可否や人員配置の判断、人事制度の設計といった重要な意思決定については、やはり最終的には人間のマネジャーが担うべきだと考えます。



不透明性を前提として リテラシーを身に付ける

アルゴリズムックマネジメントを導入するに当たり、まず自社の業務内容や組織文化、抱えている課題を理解しておく必要があります。なぜなら、すべての組織に使える万能なシステムは存在しないからです。組織にどんな固有知識があつて、どこにボトルネックが

あるのか、どの業務をAIに任せるべきか、現場のマネジャーや従業員がその変化に対応できるか——こうした問いに向き合いながら、「インサイド・アウト」のアプローチで課題解決するための一手法としてアルゴリズムックマネジメントを導入すべきでしょう。

AIは自律的に学習し進化する特性を持つ一方、学習プロセスが不透明であるという課題も抱えています。ディープラーニングを用いたアルゴリズムでは、「なぜその意思決定に至ったのか」を人間が理解できないことが多々あります。ですから、現場でのAI活用を進める際には、アルゴリズムの本質を理解し、適切な活用方法を見極めるための「アルゴリズム・リテラシー」を身に付けることが欠かせません。AIの不透明性を前提としつつ、社会的・技術的・組織的・政治的な要素を含めた総合的な判断と運用が求められます。



人工資本としてのAIを 人的資本の育成に役立てる

アルゴリズムックマネジメントの導入を担うのは、IT部門ではなく人事部門であるべきだと考えています。本質的にアルゴリズムックマネジメントのシステムは、人事の構造と同様だからです。人事部門の最大の使命は、組織に合うよう「人的資本」を強化することでしょう。しかし昨今は、AIをはじめとした「人工資本」(※1)が介入し始めて

います。これらは密接であり、一方だけを強化することはできません。だからこそ、こうした変革を担うのはIT部門でも戦略部門でもなく、人事部門であるべきなのです。

現在のAIシステムのほとんどは機械学習がベースとなっており、特定の場面において人間の能力をはるかに凌駕していますが、機械学習と人間の学習が協働したときに初めて組織としての「学び」が生まれます。人工資本は人的資本を高めることに貢献しない限り、真の価値を生み出せません。

しかし残念ながら、現状、対応できる素地はありながらも、人事担当者のアルゴリズムに関する技術的なリテラシーはまだ足りていないように思います。人事部門が力を入れていくべき強化施策とAIを、今後どうやってつなげていくかが問われています。組織の基盤は「人」であり、AIはあくまでも「人間にできないことを補完する」もの。AIと人間は「馬と騎手」のようなものです(※2)。たとえ優秀な馬でも、時に想定外の行動をするでしょう。AIを使いこなし、暴走や誤判断を防ぐ最後の抑制力、すなわち手綱を握れるのは人間なのです。

※1 人と連携するように設計・調整された技術的リソース Jarrahi, M. H., Kenyon, S., Brown, A., Donahue, C., & Wicher, C. (2023). Artificial intelligence: A strategy to harness its power through organizational learning. Journal of Business Strategy, 44 (3), 126-135.

※2 Jarrahi, M. H., & Ahalt, S. (2024). What Human-Horse Interactions may Teach us About Effective Human-AI Interactions. arXiv preprint arXiv:2412.13405.



Workplace Incivility



《職場での無礼》

ハラスメントとの違いを認識し、インシビリティ対応をどう進めるか

アメリカでは、労働者が1日当たり2億2200万件を超えるインシビリティを目撃・経験しており、それに起因する生産性の低下や欠勤によって、1日当たり27億ドルの損失が生じているという（※1）。

インシビリティはやや聞きなれない英単語かもしれないが、一般に「無礼な言動」と訳される。特に、職場を対象とした学術研究においては、ワークプレイスインシビリティと呼ばれ、以下の定義によって理解されている。ワークプレイスインシビリティとは、「相互尊重という職場の規範に反し、対象者を傷つける意図が曖昧な低強度の逸脱行為」のことである（※2）。定義の文言からは若十イメージしにくいのが、当人のいないところで否定的な話をすることや、人の話を遮ったり、話している間にスマートフォンを触ったりする行為などが挙げられる。

なぜ注目度が高まったのか

先の定義が示された論文は1999年のもので、その後25年ほど経っている。また、礼節を欠いた行為は時代を問わず一定程度見ら

れ、特徴的とも言い難い。それにもかかわらず、ワークプレイスインシビリティがここに来て脚光を浴びたのはなぜだろうか。この背景には、複数の要因が潜んでいると考えられる。ひとつずつ確認してみよう。

第一に、政治的分断がある。特に2024年のアメリカは、大統領選挙によって、職場での政治対話の難しさが如実に表れていた。かつてとは異なり、近年は職場において政治の話はタブーではなくなりつつあるが、それでもやはりセンシティブであることは確かであり、一歩間違えばインシビリティへとつながりかねない。ロシアやイスラエルなどグローバルな政治的緊張もあり、アメリカ以外においても、同様である。

これに関連して、研究領域も広がっている。ワークプレイスインシビリティは、これまでHR関連領域を中心に研究されてきた。しかし、政治やビジネス倫理の文脈に位置付けた研究が見られるようになってきている。インシビリティが蔓延する職場では、男性に比べて女性には沈黙を選択する傾向にあるという論文（※3）がビジネス倫理学のトップジャーナルに掲載されたのは、その一例だ。

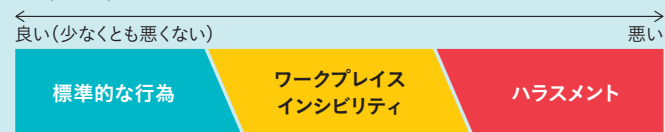
ハラスメントとの違いは何か

に密に行おうとすることで、結果的に地雷を踏んでしまうといった状況も生じるようになったと考えられる。

このような背景から、海外ではワークプレイスインシビリティへの注目度が高まったが、興味深いのはハラスメントとは切り分けて考えられている点である。定義を見てみると、その違いのひとつに「意図」がある。一例としてハラスメントは、「他の従業員を意図的に傷つけることを目的とした対人関係上の行為」とされている（※5）。冒頭で示したように、インシビリティは「対象者を傷つける意図が曖昧」なものである。また、「継続性」にも差があると考えられている。インシビリティは「何気ない一言のような一過性のもの」ハラスメントは「日々繰り返される嫌がらせのような継続性のあるもの」が該当する。さらに、特にアメリカにおいて、インシビリティは一般的に法的な問題とされない。一方で、継続性があり標的が明確なハラスメントについては、法的対応が必要になってくる点がある。これらの特徴を深刻さの観点からシンプルに整理したのが、次の図表だ。

図表では行為を3つのレイヤーに分けている。左側に「標準的な行為」、反対側にあるのが「ハラスメント」で、その間に「ワークプレイスインシビリティ」がある。この図表

▼〔図表〕インシビリティとハラスメント



※パーソル総合研究所作成

には2つのポイントがある。まず、それぞれの境界がナナメになっている点である。このナナメの境界が表していることは、どちらも解釈できるグレーゾーンの存在だ。グレーゾーンは、国ごとの法制や文化の差、実務と学術の異なる観点からも生じている。もうひとつは、境界の曖昧さがありつつも、インシビリティは標準的な行為よりも悪く、ハラスメントほど深刻ではない点がある。このようにして考えることで、ハラスメントとワークプレイスインシビリティのそれぞれの特徴を理解できるはずだ。

日本企業への示唆

昨今の日本では、あまり望ましくない行為が直ちにハラスメントとして取り扱われるかのような雰囲気がある。それによって、本来であればワークプレイスインシビリティとみなされるようなものでも、ハラスメントとして指摘されることで、管理職層の萎縮につながっているのではないだろうか。セクハラ、

反DEIが進行する中で、インシビリティというHR領域の知見とビジネス倫理上の問題意識が接近した結果といえるだろう。

そして第二に、前号（2024年vol.22）で取り上げた「Voice of Employee《従業員の声》」（※4）が背景にある。従業員の声は情報を伝える点に主眼を置いているが、実務的にはその伝え方やフィードバック方法が重要になってくる。先の点とも関連するが、政治的分断が起こる中においても、コミュニケーションが礼節にかなった形で行われているのか。従業員の声のその先に、インシビリティの問題が浮上してきたといえる。

第三に挙げられるのは、出社回帰である。新型コロナウイルスの影響が落ち着き、テレワークから出社へと方針転換する企業が見られるようになってきている。多数がテレワークする職場では、コミュニケーション機会の減少から、インシビリティの発生機会も抑えられていた。しかし、日常的に出社するようになることでコミュニケーション機会が増え、インシビリティの発生機会も再び増えた。また、出社回帰とはいえ、コロナ前と比較すれば対面コミュニケーションが少ないことから、出社時

パワハラなど、〇〇ハラと表現することは時に便利で、想像しやすいものだが、安直なラベリングは、萎縮や誤解を招きかねない。他方、存在するグレーゾーンや知識の不足から、従業員にとっては職場で生じるどの行為がインシビリティに当たるのかは、必ずしも判断がつかない場合があるだろう。

そこで必要になってくることは、自社の職場において、インシビリティとはどのような行為が当たるかを示すと同時に、組織として対処すべき行為と従業員自身で対処すべき行為の指針を策定し、現場に浸透させることだ。昨今、ハラスメントポリシーを定める企業は増えてきたように思われるが、インシビリティポリシーについてはどうだろうか。単に概念が増える、手間が増えるように見えるが、十把一絡げにハラスメントとされ、その対応に追われている職場において、特に必要なことではないだろうか。ワークプレイスインシビリティの重要性を認識すべき時が到来している。

※1 <https://www.shrm.org/about/press-room/incivility-reaches-record-high-with-political-viewpoint-differen>

※2 Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tilt for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24 (3), 452-471.

※3 Bain, K., Coll, K., Kreps, T. A., & Tenney, E. R. (2025). Silenced by Incivility. *Journal of Business Ethics*, 198, 107-125.

※4 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/global-trendword2024.html#02>

※5 Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 998-1012.

自覚を促す フィードバック環境を整備し、 課題と対応策を見いだしていく

ハラスメント対策を講じている企業は多いが、職場の活性化を阻んでいる原因はインシビリティにあるかもしれない――。20年以上にわたってこのテーマを研究しているChristine Porath氏に、シビリティ（礼節）のある職場文化を醸成するための組織づくりについて伺った。



ノースカロライナ大学 チャペルヒル校
キーナン・フラグラー・ビジネススクール
教授

Christine Porath氏

〔PROFILE〕南カリフォルニア大学、ジョージタウン大学の教員などを経て現職。Google、国連など、多数の組織で講演やコンサルティングを行い、活気ある職場環境の構築を支援。その研究は全世界で150以上のメディアで取り上げられ、ハーバード・ビジネス・レビューやニューヨーク・タイムズなど多くの媒体に寄稿。

集中力・生産性が低下し、離職も… 悪影響は個人から組織へ波及

ワークプレイスインシビリティは個人のみならず、組織全体に深刻な悪影響を及ぼします。職場で無礼な言動に直面した従業員は、注意力がそがれ仕事に集中できず、パフォーマンスや生産性が低下するのです。また周囲と協力しようという気持ちも失われます。さらに、無礼な言動が頻繁に見られる環境で働いていると、自分が直接の被害者でなくても同様の影響を受けることが分かっています。その結果、組織を離れる従業員が増え、離職率が上がることが大きな問題となっています。職場で無礼な言動が発生する大きな要因は、従業員が仕事にストレスや重圧を感じて

いることです。「やることが多過ぎる」「責任が大き過ぎる」といった状況が、最大の引き金になっています。特に、地位や権力のギャップが大きく、ヒエラルキーが根強く残っているような職場、例えば、医師と看護師、弁護士と若手スタッフなどは、無礼な言動が起りやすいことが、私の調査から分かりました（※1）。病院は同業者だけでなく、患者やその家族からの心無い言動によってストレスフルな環境にあり、その意味では駅やカフェなど、一般の人と日常的に接する職場でも無礼な言動が起りやすいといえるでしょう。他の要因として、「リーダーやお手本となる人たちが無礼だから」「職場にインシビリティについての明確な規範がない」「こうした問題に対する研修を受けたことがない」と

気付きを促すフィードバックで 自己認識を高める

プレッシャーやストレスの多い職場環境で礼節を保つ、もしくは無礼な言動に対応するにはどうしたらよいでしょう。最も重要なのは、「自分自身の心身のケア」と「相手への丁寧なフィードバック」の2つだと考えます。まずは、自分にとって効果的なストレス解消法を見つけることです。体を動かして気分転換をする、十分な睡眠をとる、瞑想やヨガをして気持ちを落ち着けるなど、どんな方法

でも構いません。また、プライベートで満たされている状態であれば、職場でのストレスにも上手に対処できます。無礼な言動に遭遇しても、「この人は何か不愉快なことがあったのかもしれない、自分のせいではない」と考えられるようになり、個人的に受け止め過ぎず、やり過ぎることができるようでしょう。

そして次に「相手へのフィードバック」ですが、多くの場合、インシビリティは自分の言動が相手にどう受け取られているかに気付いていない「自己認識の欠如」によって起こります。そのまま見過ごすと、改善される機会がないまま繰り返されてしまうため、相手に気付きを与える形で伝えることが重要です。

とはいえ、相手の気分を損ねないようフィードバックを伝えることは簡単ではありません。そこで私は、Kim Scott（※2）が提唱する「Radical Candor（徹底した率直さ）」というフィードバック法を参考にしていきます。思いやりと敬意を持ちながらも、相手が学べるように率直に意見を伝えることで、建設的なフィードバックが可能になるのです。ひとつの方法として、自分からフィードバックを求めるのが効果的です。「私の仕事の進め方はどうですか？ 改善できる点があれば教えてください」と相手に投げかけることで、お互いにフィードバックを伝えやすい空気が生まれるからです。そして、相手にフィードバックを伝える際には、「では、私からも少しお伝えしてよろしいですか？」と

いう配慮のひと言を添えるといいでしょう。面と向かって伝えるにくい場合は、匿名でフィードバックを出し合う「チーム・チューンアップ」*もおすすです。5〜6人ほどのメンバーで、その人がチームに貢献している行動と、より貢献するために改善できそうな行動とを、匿名でカードに書き合うというワークです。強みと改善点を伝えることで、個人攻撃にならずに、チーム全員がフィードバックを受け取れます。

職場に求められる環境の整備とは

昨今はインシビリティの振る舞いが多様化しており、ハラスメントとの線引きも難しくなっています。こうした中、従業員はお互いに何が無礼な振る舞いで、相手にどう接した方がいいのかを理解する必要があるでしょう。そのためには、まず職場におけるシビリティについてのガイドラインを明確に設定し、組織内で共有することが求められます。「相手の話を注意深く聞く」「丁寧に対応する」「会議中はスマホを触らない」など、行動指針を具体的に示して明文化することで、礼節を意識し重んじる企業風土が醸成されるのです。

ある組織では、「10のシビリティ原則」*を制定して壁に掲示したり、名札の裏にプリントしたりして周知していました。「7番に該当するね！」というふうに、従業員同士で気軽に言い合える雰囲気醸成され、フィード

バックの即時性が高まり、結果的にインシビリティが解消されていきました。また、ワークショップや研修など、シビリティに関する対話と学びの場を提供することも効果的です。職場での礼節とはどういったものか、それがなぜ大切なのかをチーム全体で理解し、共有することで、インシビリティの防止につながります。

人事部門は、無礼な言動がどの部署でどのくらいの頻度で起きているのかといったデータを定期的に集めるとよいでしょう。インシビリティの状況を把握することで、戦略的な対応が可能になるからです。「退職者が多い部署」や「同じリーダーに苦情が寄せられている」といった「ホットスポット（問題が集中している場所）」は、注意すべきサインです。私がこの研究を始めた当初、「どうせ会社は何もしてくれない」という恐れや諦めから、インシビリティに悩んでいても、多くの人が何もできずにいました。そのため、従業員が問題を報告しやすく、フィードバックを引き出しやすい環境や仕組みの整備にまず着手すべきでしょう。その土台ができて初めて、「どこに課題があるのか」「どこから解決に取り組むべきか」が見えてくるのです。

※1 <https://hbr.org/2022/11/frontline-work-when-everyone-is-angry>
<https://hbr.org/2021/05/frustrated-patients-are-making-health-care-workers-jobs-even-harder>

※2 アメリカの著述家・経営コンサルタント

▼〔図表〕個人の自律と協働に必要な要素

	自律	協働
個人	① ストレスと感情の管理 ✓ ストレス自慢の抑制 ✓ 感情労働の管理	② 双方向のマネジメント ✓ 部下による 上司マネジメントの促進 ✓ 上司の謙虚さの向上
組織	③ 働く環境の変化に適合するための整備 ✓ テレワークの活用	④ 協働しやすい環境構築 ✓ 時間的プレッシャーの管理 ✓ 認知負荷の低減



しながら仕事を行わねばならない、自律が求められる時代へと進展しているといえるのではないだろうか。

次の観点として、自律した個人を増やすだけでなく、個人同士が協働する重要性も今回の調査から見えてきた(図表の②)。変化の激しい環境の中で組織が迅速かつ柔軟に対処するためには、自律した個人が互いに協働することが重要である。

Gajendran et al. (2024) は、自律した個人の協働に向けて、部下が上司と良好な関係を築くことで、自身の有効性を高めることができるとし、上司の目標や働き方を理解し適応させる「MYB (Managing Your Boss)」が有効だと述べている。例えば、上司が「チーム全体の成果」を重視していることを知った部下が、自分の成果だけでなくチームへの貢献も報告内容に盛り込むといった行動が挙げられる。特に、仕事が標準化されていない職場では、上司と部下が協働する必要がある、MYB が従業員のパフォーマンス向上に寄与する重要な視点となる。

また、Hu et al. (2024) は、上司が過去のミスを振り返ることで、経験からの学びを生かして謙虚さを表現することができるとしており、「上司の謙虚さの向上」によって部下の改善志

向が高まり、チームパフォーマンスが向上することを示している。これは、多様性が求められる現代において重要な上司の姿勢のひとつである。

自律と協働を促す組織の条件

では、個人の自律と協働の両立のために組織は何ができるだろうか。デジタル化の発展やSNSでの個人の発信力の強化、そしてAIの進化の中で、組織が従業員を管理しきめることは限りなく不可能になってきた。そのため、個人の立ち位置として、自分自身を律し、自分のパフォーマンスに対して責任を負うといった、組織に身を委ね過ぎない形が主流になりつつある。そうした中、Gajendran et al. (2024) は、個人の自律を組織が促していくために「テレワークを活用」し、テレワークに対する組織の方針や管理慣行を定めたり、柔軟性を認めつつ従業員の孤立を防ぐ設計を行ったりすることの重要性を示している(図表の③)。またChiang et al. (2024) は、個人の協働を促すために、大量の情報処理や複雑な判断、時間的制約、マルチタスク処理などの負荷(認知負荷)が高い状況を上司が低下させることの有効性を指摘している(図表の④)。このように、

海外主要ジャーナル
調査から見えてきた
学術的研究における
HRトレンド

いかに個人が自律的に自己管理し他者と協働するか

第1特集「海外のHRトレンド」で紹介した3つの注目テーマを選定するに当たり、海外の主要な学術ジャーナルを8誌、約587本の論文を調査した。ここでは、それら論文から見えてきた学術的研究におけるHRトレンドを紹介する。



慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
特任講師 佐藤 優介氏

〔PROFILE〕新卒でアクセンチュアに入社し、戦略コンサルティング部門に配属。育休後に人事部へ異動し、中途採用、新卒採用責任者、人事戦略を担当。退職後、慶應義塾大学大学院にて特任助教。博士号を取得後、現職。



慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
博士後期課程 甲谷 勇平氏

〔PROFILE〕慶應義塾大学環境情報学部卒業後、システムデザイン・マネジメント研究科修士課程へ進学。スポーツチームと産業組織を対象に、組織風土の変化が個人の認知・行動に与える影響などを研究。

人事や組織論などを含む海外の経営学領域主要学術ジャーナル8誌(※)において、2024年に発表された論文から、各文献に明記されているキーワードを抽出した上で、日本では未注目だが海外HRトレンドとして重要と考えられるキーワードを追加抽出した。そして、抽出した30の主要キーワードを「影響度」「時事性・先見性」「独自性」(日本でトレンドになっていないが、海外でトレンドになっている)という観点から評価し傾向を捉えた。前号(2024年vol.22)では、「企業が主体から、個人が主役の時代」に変化していることを示したが、今回の調査からは、個人が主役になるには「いかに自律的に自己管理し、他者(周囲)と協働していくか」というトレンドが浮かび上がってきた。全体構造を整理した結果が左頁の図表である。

まず、自律の観点から、個人は「①ストレスと感情の管理」に取り組む重要性が多く見られた。ストレスチェックの実施などに取り組む企業からの支援に加え、自分自身でも取り組んでいくことがより求められていると解釈できる。次に協働の観点からは、「②双方向のマネジメント」として、上司が部下を管理するという一方的な協働の仕方から、上司と部下がお互いに目標

や業務内容を共有し合い、モニタリングし合う協働へと変化してきている。これら個人の自律や協働を組織が促進するためには、昨今のテレワークの活用など「③働く環境の変化に適合するための整備」、時間的プレッシャーを考慮したワークフローづくりや大量の情報処理の際にかかる負荷の低下など「④協働しやすい環境構築」に努める必要性が強調されている。

注目はストレス自慢と感情労働

このうち、「①ストレスと感情の管理」から掘り下げていきたい。現代は、テレワークと出社、副業、終身雇用制度に縛られない転職が高頻度で発生するキャリアなど、多様で柔軟な働き方が一層広がる時代となってきた。そうした中、今回の調査で注目のキーワードとして出てきたのが「ストレス自慢」である。「多忙で食事の時間がとれなかった」「昨日出張から帰ったばかりだが、明日からは海外出張だ」「若い頃はもっと無茶な働き方をしていた」といった、職場でストレスを自慢げに話すことによる組織への影響について研究が進められている。本人は自慢の自覚がなくても、周囲からそう見られていると、本人だけでなく周囲へも悪

影響があると示されている。Rodell et al. (2024) はストレス自慢について、有能さや人当たりの良さが同僚から低く見られる、協力や助け合いを受ける機会を減少させるといった本人への否定的な影響に加えて、ストレスが伝播し、同僚のパフォーマンスも加速させてしまうと指摘した。つまり、ストレス自慢は組織の中で従業員が自律的に働くことを阻害し、後述する「協働」も阻害する行為ともいえるだろう。他にも注目のキーワードとして、「感情労働」がある。感情労働は、労働者が業務の一環として自身の感情をコントロールし、特定の感情や態度を他者(顧客、患者、同僚など)に示すことが求められる仕事の形態を指す。特に接客、医療、教育、福祉など、他者との関わりが多い職業で重要視されている。例えばHeeris et al. (2024) は、SNSなどのインフルエンサーを対象に調査を行っている。インフルエンサーは自らのブランド構築のために感情を管理するが、その過程で自己を犠牲にし、幸福感や感情的健康に悪影響を及ぼす可能性があることが示された。また、公私の境界が曖昧になり、自己搾取のリスクも指摘された。

以上のように、個人には、自分が置かれた状況下で自身の内面状態を管理

※「Academy of Management Journal」「Journal of Management」「Organization Science」「Organization Studies」「Journal of Applied Psychology」「Journal of Organizational Behavior」「Personnel Psychology」「Organizational Behavior and Human Decision Processes」

引用文献

- Chiang, J. T. J., Liu, H., Fehr, R., Wang, Z., & Huang, Q. (2024). Leaders and the punishment of misconduct: Examining the roles of leader moral identity and cognitive load. *Journal of Applied Psychology*, 109(7), 1022-1038.
- Gajendran, R. S., Mistry, S., & Tangirala, S. (2024). Managing Your Boss (MYB) as a proactive followership behavior: Construct validation and theory development. *Personnel Psychology*, 77(2), 375-410.
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351-1386.
- Heeris Christensen, A. B., Gyrd-Jones, R., & Beverland, M. B. (2024). Dialectical emotional labour in digital person-branding: The case of digital influencers. *Organization Studies*, 45(4), 571-591.
- Hu, J., Zhang, S., Lount Jr, R. B., & Tepper, B. J. (2024). When leaders heed the lessons of mistakes: Linking leaders' recall of learning from mistakes to expressed humility. *Personnel Psychology*, 77(2), 683-712.
- Kawasaki, S., & Shaw, J. D. (2024). The social context of mistreatment: An integrative review. *Journal of Management*, 50(1), 41-70.
- Rodell, J. B., Shanklin, B. C., & Frank, E. L. (2024). "I'm so stressed!": The relational consequences of stress bragging. *Personnel Psychology*, 77(4), 1441-1465.

Smart Downsizing

《賢く縮む》

～海外の大量解雇から学ぶ、組織最適化の実務～

昨今、技術革新の影響を受け、ビジネスモデルの根底から見直しが迫られる中、海外では単なるコスト削減ではなく、組織的な価値を維持することを目指した雇用調整を行う新たな人事戦略が展開されている。日本の企業や人事部門は、こうした潮流にどう向き合うべきか——。大量解雇が多く実施されているアメリカの雇用の実態や、実務事例などを識者に伺った。

▼〔図表〕アメリカのIT企業の解雇人数

	2022年	2023年	2024年	計
Amazon	10,150	17,260	430	27,840
Meta	11,000	10,000		21,000
Intel	201	794	15,062	16,057
Microsoft		11,158	3,550	14,708
Cisco	4,100	350	9,850	14,300
Google		12,115	1,357	13,472
Dell		6,650	6,000	12,650
Salesforce	1,090	8,000	1,000	10,090

出所：https://layoffs.fyi/を基にパーソル総合研究所作成

よって代替する方針を明らかにしている（※1）。加えて、削減計画のシナリオをステークホルダーに開示し、従業員との対話を重視しながら段階的な変革を進めているという。こうした計画的な組織規模の最適化は、レピュテーションリスクを最小化し、企業の信頼を損なうことなく実行される可能性が高く、注目に値する。

一方で、2023年前後、アメリカの大手IT企業が行った大規模解雇（図表）の一部には、厳しい批判も集まった。収益成長の鈍化などにより運営コストが見直され、コロナ禍の需要急増を受けて拡大していた人員を大量解雇したケースでは、メール一通での解雇通知など、拙速な手続きが社内外の信頼を大きく損なった（※2）。違法ではないにせよ、企業文化やエンゲージメントの低下を招いたほか、「会社の方法は無神経で冷たかった」といった離職者によるSNSでの発信は、採用ブランディングの毀損につながった。たとえ短期的に投資家らが評価したとしても、中長期的には組織の健全性や人的資本に対する信頼性を損ねるリスクを内包しており、縮み方を誤ることの代償は小さくないだろう。

経営者や人事責任者は解雇とどう向き合うべきか

では、人事責任者はこうした現状をどう捉え、どのような備えと姿勢が求められるのか。各論はこの後のインタビューを参照いただきたいが、影響を受ける従業員とくに誠実に向き合うかという点は重要だ。

人員余剰を過度に恐れて投資を先送りすれば、企業は市場の変化に対応できない。しかし、拙速な縮小策によって企業の文化やブランドを毀損してしまえば、回復には多大なコストと時間がかかる。組織の縮小局面において、「人を大切にしている企業である」という評価を得られるかは、経営者の誠実な姿勢とともに一連のプロセス設計が肝となるだろう。

本特集では、主にアメリカを中心とした海外動向から、実際の解雇を取り巻く実務事例を掘り下げていく。事情の異なる海外事例をそのまま日本企業の経営実務に適用することはできないが、労働力不足の今、黒字リストラという市場のミスマッチが起きている日本でこそ求められる賢く縮み、組織を強く磨き上げるためのヒントを模索してみたい。

「削るか、守るか」から「縮んで、磨く」へ

生成AIなどの新たな技術の急速な浸透は、働き方そのものを根底から揺さぶりつつある。文書作成、コード生成、顧客対応など、人の介在に価値があるとされていた業務の一部は、生成AIを搭載したアプリケーションやロボットによってすでに代替され始めている。いつの時代も革新的な技術は、業務品質や生産性を大幅に高める一方、従来の組織構造や業務プロセス、さらには雇用の在り方に対しても再定義を迫る。

今後、多くの組織でスキルの需給バランスや人員配置を見直す必要性が高まるだろう。日本では、社内で人材を再活用するという方向性が主流であったが、産業構造の変化がビジネスモデルの急速かつ抜本的な見直しを迫るならば、これまでのように人材を社内で吸収しきることは難しい。事業再編や業務撤退の局面において、雇用調整を積極的に検討すべきケースも出てくるだろう。

そうした環境下では、単なるコスト削減としての雇用調整ではなく、いかに「組織価値を維持しながら最適なサイズに縮むか」という視点、すなわち「Smart Downsizing（賢く縮む）」のアプローチが重要だ。特に、人口減少や地域・業種間での労働力の偏在など構造的課題を抱える日本企業にとって、「削るか、守るか」という二項対立的な議論を超えて、戦略的に縮みながら組織を磨き直すという柔軟な発想が求められるだろう。

企業成長のための解雇には計画性と信頼性が必要

海外では、すでにこのような視点から人事戦略を練り上げている企業が増えている。例えばイギリスの通信大手BTグループは、2023年時点で2028年～2030年までに最大5万5000人の人員削減を計画し、そのうち約1万人をAIに

※1 <https://www.theguardian.com/business/2023/may/18/bt-cut-jobs-telecoms-group-workforce>

※2 <https://www.cbsnews.com/news/google-employees-laid-off-via-email/>



アメリカの雇用法制に見る 日本企業飛躍のヒント

オグルツリー・ディーンズ法律事務所 インディアナポリス事務所
インディアナ州弁護士、ワシントン州弁護士

本間 道治氏



【PROFILE】三井不動産で人事研修業務などに従事した後、1991年に退職し、渡米。1994年にオハイオ州立シンシナティ大学ロースクールJ.D.課程卒業。1996年にインディアナ州弁護士、2021年にワシントン州弁護士の資格を取得し、2002年より現職。日系企業を対象にしたアメリカの雇用法・組合法・移民法に関する相談・サービスを提供するほか、日米での企業内研修や、雇用に関連するセミナーの講師を務める。

2022年から2023年にかけてアマゾン、マイクロソフト、メタなどの大手IT企業が、1万人規模のレイオフを行ったことは記憶に新しい。日本の雇用制度ではなかなか考えられないことだが、アメリカではなぜこういったことが可能なか。アメリカと日本の雇用制度の違いについて伺った。

社員と会社は 恋人のような関係？

アメリカではIT企業を中心に、数千人規模、時には1万人を超えるレイオフが相次いでいます。日本では考えられない規模ですが、失業率が10%を超えたりマン・ショックや、最初の3カ月で4000万人が失業保険を申請したコロナ禍と比べれば、近年のレイオフの規模はさほ

ど驚くようなものではありません。

アメリカでこのようなレイオフが行われる背景には、「エンプロイメント・アット・ウィル（随意雇用）」という雇用法の基本原則が関係しています。これは、雇用主が従業員をいつでも解雇することができ、従業員も望めばいつでも退職できるという考え方です。企業と従業員の関係は、相手に魅力を感じている間だけ続く、いわば「恋人関係」のようなものとい

えるかもしれません。

このような雇用法制は、開拓者精神を持った多くの移民を受け入れてきたアメリカの成り立ちと密接に関係しています。商売で一旗あげようとアメリカに渡ってきた人々が起業し、事業を拡大するために人を雇い、うまくいかなければ解雇する。こうした営みが300年以上繰り返され、アメリカは経済発展を遂げてきました。企業は利益を追求するための組織であり、レイオフは事業継続上必要な場合はやむを得ない手段のひとつであるという考え方が根付いているのです。

また、レイオフに限らず、個人の能力不足に基づく解雇もめずらしくありません。アメリカではポジショニングとあらかじめ職務を決めて人

を採用するため、割り当てられた業務を会社の満足のいくようにできないければ、解雇という判断が下されます。

一方、日本では「解雇権濫用法理」が雇用制度の根幹にあり、解雇やレイオフには厳格な制限が設けられています。これは戦後、過去の判例を基に確立されたもので、労働契約法第16条において「客観的な合理性がなく、社会通念上相当でない解雇は、権利の濫用として無効になる」と明文化されています。つまり、アメリカのようにビジネスニーズに基づく経営判断だけで従業員の解雇やレイオフを行うことは、日本では非常に困難なのです。このように、日本とアメリカでは雇用に関する歴史や考え方が、根本的に異なっていることが分かります。

簡単には解雇できない 雇用差別規制と訴訟リスク

アメリカでは、理由を問わず、会社の都合で簡単に解雇できるように思うかもしれませんが、しかし、実際には多くの法的な制約が存在します。例えば、公民権法第7編（通称「タイトルセブン」）では、性別、出身国、人種、宗教、皮膚の色を理由にした解雇が禁止されています。障害者差別禁止法では、障害のある人に対する雇用差別も厳しく規制されています。また、年齢差別禁止法によって、40歳以上の人に対する年齢を理由とした解雇も認められていません。本人が望めば、高齢になっても働き続けることが可能です。定年制度が法律で認められている日本とは、大きく異なる点だといえるでしょう。

また、日本に比べて訴訟が簡単に起こせるアメリカは、企業の訴訟リスクが非常に高く、違法な解雇やレイオフが横行することの抑止力となっています。例えば、レイオフ対象者の多くが40歳以上であれば、「年齢差別だ」と訴えられる可能性があるため、企業は入社年次の若い従業員からレイオフの対象とするなど、訴

訟されにくい、もしくは訴訟されても勝訴できるような方針でレイオフ

対象を選定する必要があります。レイオフの選定基準を明確にし、合理的かつ客観的に説明できる理由を整えておくことが求められるでしょう。

解雇に関する訴訟では、「リタリエーション（報復人事）」に関するものが増えています。従業員が差別やハラスメントの被害の申し立てを行ったり、会社を訴えたりすることを理由とする不利益な人事措置は、認められていません。「誰がどんな理由で解雇されたのか」が訴訟リスクと直結するため、やはり解雇理由は明確にしておく必要があります。

こうしたリスクを軽減し、解雇やレイオフを円滑に進めるために、アメリカでは対象者に「退職パッケージ」と呼ばれる給付を提供する企業もあります。給付内容は企業によって異なりますが、数カ月分の給与相当の一時金や、健康保険の継続加入、再就職支援などが一般的です。

大量解雇は残った人材の 安心感にもつながる

アメリカ企業が一度に大規模なレ

イオフを行うのは、残った従業員のモチベーションを保つというねらい

もあります。人材の流動性が高いアメリカでは、人材獲得競争が激しく、企業は解雇をする一方で、優秀な人材を抱え込んでおきたいわけです。

例えば、1万人のレイオフを予定したとして、3カ月ごとに1000人ずつ行くと、「このレイオフはいつまで続くのだろう」「次は自分かもしれない」と従業員は不安になってしまいます。優秀な人ほど、会社に不安や不満を感じるとすぐに転職してしまうでしょう。1万人のレイオフを一気に行うことで、残った従業員は安心し、さらに今まで通りの高い処遇を提供し続けることにより、有能な人材の流出を防ぐわけです。

アメリカ雇用の柔軟性を 日本企業飛躍のヒントに

アメリカの雇用法の柔軟さは人材の新陳代謝を促し、結果としてダイナミックな経済成長やイノベーションを支えています。アメリカの雇用法の下では従業員の離職率が高くなるため、熟練工を多く必要とする高度な製造業には向いていません。し

かし、インターネット革命やAIの開

発により、かつてない速さで変化している現代社会において、新規事業や業務革新に必要な高度な専門家の採用や雇用に関して、日本企業が学ぶべき点は多いでしょう。

日本の雇用は、従業員に安定的な雇用を約束するという面では優れた仕組みといえますが、一方で、雇用を守らなければならないため経営上大きな失敗ができず、思い切ったチャレンジがしづらいという側面もあります。実際、アメリカで大規模なレイオフが行われた際も、ほとんどの日系企業は行わなかったため、レイオフを免れて喜んだ層がいた反面、ぬるま湯のような環境に飽き足りなさを感じた従業員たちは、挑戦できる場を求めて去っていきま

した。世界市場におけるグローバル企業による競争がますます激化する中で、革新的な製品やサービスを生み出すためには、事業運営や雇用面でのトライアンドエラーは不可欠です。守りの姿勢から脱却し、自由で柔軟性の高い経営や人事戦略を、どこでどのように展開していくかを模索することが、日本企業の飛躍につながるのではないでしょうか。

※この記事（22～23頁）では、次のような意味で用語を使い分けています。

「レイオフ」：業績悪化などによる会社都合の解雇、「解雇」：従業員本人の能力や行動上の理由による解雇



ようにすることです。深夜にメール一本で解雇を通知するなど、配慮を欠いた対応をした企業が問題視された例もあります。この企業は社内の信頼を一気に失い、後に自主退職者が続出する事態を招きました。

そのため、解雇告知のタイミングや伝え方には配慮が必要です。プライベートの予定が控えている長期休暇前は避ける、朝に告知するならばその日は休みにするなど、従業員の心情に寄り添った対応が必要です。

解雇を告知された従業員の受け取り方は、一人ひとり異なります。怒りや悲しみなど、どのような反応にも対応できるよう、告知の際は人事担当者に加え、従業員の性格や家庭の状況などを深く理解しているマネジャーも同席するのが望ましいでしょう。解雇の告知は精神的に負担のかかるプロセスなので、つらさを分かち合えるという意味でもマネジャーの協力を得ることは重要です。

解雇を告げられた従業員は、心理プロセスの「否認」や「ショック」の段階にあり、話した内容が頭に入っていない可能性が高いです。冷静になって受け止める時間を設け、日を改めて解雇後のサポート内容に

ついて説明するのがよいでしょう。

解雇に当たっての企業の姿勢は、残った従業員も見ているということに忘れてはいけません。彼らも同僚が去ってしまった後味の悪さや、「次は自分が解雇されるのではないか」という不安を抱えています。だからこそ、解雇される人に対して思いやりと敬意を持った対応をすることで、職場への信頼が保たれ、優秀な人材の流出を防ぐことにもつながるのです。

解雇した従業員を企業側の状況が変わって再雇用することになっても、解雇時に自身が尊重されたという実感があれば、再び意欲を持つて働いてもらえる可能性が高まります。

解雇をゴールにせず 企業文化を再構築する

解雇は人事担当者にも大きな負担を与えることになります。どのように支えるべきでしょうか。

解雇の告知をする人事担当者は、従業員からの怒りや反発を直接受けるなど、強いストレスを抱えやすい立場にあります。うつ病やバーンアウトに陥るほか、小さな町にある企業では解雇を担当した人事担当者が

解雇された従業員と出くわして嫌味を言われ、いじめのような扱いを受けて引越したに追いやられたりするケースもあるなど、軽視できるものではありません。

そのため、解雇される従業員の心理的なプロセスを理解し、相手に寄り添った告知やサポートができるよう研修の機会を設けるとよいでしょう。人事担当者が必要以上に罪悪感を持つことを防ぎ、業務負担を軽減することにつながります。解雇に関するどのような質問をされても答えられるように事前に準備しておく、不安やストレスを緩和できます。

解雇に際しては、解雇の対象となる従業員に意識が向きがちですが、人事部門は解雇において最も精神的に疲弊するポジションです。経営者は、外部カウンセラーとの面談の機会を積極的に設け、賞与や特別休暇（例えば、1週間のバケーション）を支給するなどの形で、ねぎらいや感謝を示せるとよいでしょう。

解雇を実施するに当たって、経営陣が心がけるべきことを教えてください。

経営者は解雇を実行に移す前から、全従業員に財務計画や経営状況について透明性を持って伝えておくこと。そして、解雇を実施する際には、解雇に至るまでの具体的な努力と、今後の明確なビジョンと戦略的な方向性を経営者自身の言葉で伝えることが大切です。

そうすることで、従業員は経営陣に対して誠実さを感じ、解雇に至った背景を理解できるため、納得感が生まれます。そのためには、経営陣も人員整理を行ったり、報酬を削減したりといった、経営層が同等の犠牲を払うことも求められるでしょう。こうしたメッセージを公にも発信することで、世間にネガティブな評判が広まったり、外部顧問や投資家からの信用を失ったりすることを避けられます。

何よりも重要なのは、解雇がゴールではなく、その後に企業文化を再構築していくということです。人員が減った分、今までと同じ成果をより少ない人数で達成しなければなりません。リスキングの機会を設けたり、小さな成功を評価したりするなど、新たな組織でモチベーションを高める仕組みづくりを目指していただきたいです。



従業員の心理を理解し 寄り添い支える姿勢が、 解雇のネガティブな影響を軽減

リバプール ビジネス スクール 准教授
(組織変革および教育イノベーション分野)

Madeleine Pickles氏

〔PROFILE〕解雇が個人や組織に与える悪影響を軽減し、文化的かつ社会的幸福を促進することで、ビジネスの健全性を高める研究を行う。イングランドとウェールズの法律専門機関CILEX認定の雇用法専門資格を保有。英国人事開発協会のフェロー会員。英国心理学会に登録されている産業心理学者でもある。人事担当者としてシーメンス社などをはじめ、IT、運輸、サービスなど幅広い業界で20年以上の勤務経験を持つ。著書に『Strategic Redundancy Implementation』など。

企業の大量解雇は、解雇された従業員だけでなく、職場に残る人々にも大きな影響を与える。解雇が個人や組織に与える影響を研究し、自身も人事として解雇に携わった経験を持つ Madeleine Pickles氏に、近年の大量解雇から見えてきた課題と、解雇に際して企業や人事が取り組むべきことについて伺った。

解雇を告げられた従業員は、心理的にどのような影響を受けるのでしょうか。

解雇を告知された従業員は、自信や経済的な安定を失うことはもちろん、「自分は誰にも必要とされていないのではないか」という不安にも直面します。

私の研究では、キューブラー・ロースが提唱した「死の受容のプロセス」(*)を応用して、解雇を告げられた従業員が解雇を受け入れるまでの心理プロセスを7段階に整理しています(図表)。

最初の段階は「1否認」です。多くの人は「なぜ私が解雇されるのか」と現実を受け入れることができません。続く「2ショック」では、「会社に裏切られた」と感じ、その感情はやがて経営陣への「3怒り」へ変わります。その後、雇用条件などの

「4交渉」を企業に対して試みるも、それが失敗に終わると、「5抑うつ」に至ります。自責や無力感に苛まれ、収入が無くなるプレッシャーなど精神的に大きな負担を受けます。それを乗り越えたと「6受容」へと進み、ようやく「この仕事を続けることはできないのだ」と、解雇を受け入れるのです。そして、転職に成功したり、起業したりすると「7安堵」に至ります。

▼〔図表〕従業員が解雇を受け入れるまでの心理プロセス



出所: Stevens, M. (2022). Strategic redundancy implementation: Re-Focus, Re-Organise and Re-Build. Routledge.

解雇を告知するタイミングや 伝え方の段取りは念入りに

解雇される従業員に対して、人事担当者はどのようなサポートができますか。

解雇対象の従業員が「抑うつ」から「受容」の段階に進めるように支え導くことです。まずは寄り添い、傾聴の姿勢を示しましょう。「話を聞いてもらえた」と感じることで、次のステップに進む後押しとなります。定期的な面談を設けるなど、いつでも話を聞ける体制を整えるといでしょう。そして、彼らが将来のビジョンを描けるようにワークショップや再就職先の支援、メンタルヘルスの相談先など、サポートの選択肢を用意し、必要なタイミングでいつでも利用できるよう継続的に案内します。

また、解雇までの具体的なスケジュールや現状を共有することで安心感を生み、将来に対する見通しを持てるようになります。

解雇を実施する際に、企業が重視すべきことを教えてください。

最も大切なのは、解雇が従業員にとって「突然の出来事」とならない

*Kubler-Ross, E. (1969). On death and dying. New York: Macmillan.



人間ならではの能力を育み AIと共生・協働する かけがえのない人材に

AI・オートメーション専門家、作家

Pascal Bornet氏

【PROFILE】 マッキンゼー・アンド・カンパニーやアーンスト・アンド・ヤングで20年以上にわたり、インテリジェント・オートメーションプロジェクトを主導し、各国の企業のAI戦略を支援。AIと人間の接点に焦点を当て、人間中心のAI活用の重要性を訴えている。著書『INTELLIGENT AUTOMATION: Learn How to Harness Artificial Intelligence to Boost Business & Make Our World More Human』はベストセラーに。



時代が変わっていても解雇されづらい人材にいるには、何が
必要なのだろうか。AI時代における人間の「かけがえのな
さ」の重要性について、著書『IRREPLACEABLE: The Art of
Standing Out in the Age of Artificial Intelligence』や
論じているPascal Bornet氏に話を伺った。

— AIは今や、人間の仕事を次々と
こなせるようになっていきます。

AIの影響が日増しに強まる昨今、「置き換えることのできない存在」であること、そうならうと努力することが、かつてないほど重要になっています。AIが容易に習得できるスキルに依存すれば、時代に取り残され解雇されるリスクがあるからです。代替不可能な存在であるためには、機械に再現できない人間固有の資質である「ヒューミックス」を發揮することだと、私は考えています。

ヒューミックスの主要要素として、「真の創造性」「批判的思考」「社会的オーセンティシティ」の3つが挙げられます。「真の創造性」とは、人間特有の感情や知性、洞察力、そして個々の人生経験から、新しく独創的なアイデアや表現を生み出す力のことで、AIによる生成物とは

本質的に異なるものです。「批判的思考」は、独立した視点と倫理的な判断を基に情報を分析・評価する力です。「社会的オーセンティシティ」とは、感情の理解といった「人間らしさ」を伴う信頼関係の構築力を指します。これは、従来のリーダーシップに求められてきた「自分らしさ」を大切に「オーセンティッククリーダシップ」が進化したものといえるでしょう。そこで生まれる人間同士のつながりの質は、AIには決して再現できないものです。

ための具体的な取り組みを教えてください。

「真の創造性」を引き出すには、探索と実験を促すようなワークが効果的です。例えば、日常の業務を離れてアイデアを出す時間の確保、SCAMPER法(※)など創造的問題解決のためのフレームワークを使ったワークショップの実施などが挙げられます。

「批判的思考」を育むには、分析的推論、問題解決、意思決定を重視した研修を導入するといでしょう。プロジェクト後の振り返りや、部門横断的な議論を定期的に設けることも多様な視点を醸成できます。

「社会的オーセンティシティ」の育成には、対面での直接的な交流が不可欠ですが、リモート環境下でもテクノロジーの活用次第で従業員同士の信頼関係を構築することは可能です。以前にも増して、リーダーには、共感力や傾聴力、オープンコミュニケーションの姿勢が求められるでしょう。

— 個を尊重した多面的な手法で
ヒューミックス育成を後押しし
従業員のヒューミックスを育て

— 代替不可能な人材を採用し評価することも、これからの人事部門の課題です。

— AI時代を生き抜くため、他に
どのような能力が必要でしょうか。

技術革新のスピードが加速している現代社会では、自分自身を再定義・再構築しなければならぬ状況に何度も見舞われるでしょう。困難や挫折から立ち直って前進するためには、「レジリエンス(回復力)」が不可欠です。また、状況の変化に応じて、自分の思考や行動を柔軟に調整し、新しい現実を受け入れる「アダプタビリティ(適応力)」も重要になります。

この2つの資質を高める取り組みとして、ある企業で行った未来予測のワークショップが印象的でした。自社の業界で将来起こり得るシナリオを想定し、その混乱にどのように対応すべきかをチームで議論するのです。定期的に実施することで、「変化は危機ではなく、仕事の一部である」という前向きなマインドセットが組織に定着していきました。AIを活用する力と人間的なヒューミックスに加え、変化に柔軟に対応する力を兼ね備える——未来を切り開く鍵となるのは、テクノロジーと人間ならではの能力とのシナジーにあると考えています。

— 人間的な能力の開発は
AI時代のビジネス戦略に

— 企業の縮小や人員整理といった局面で、ヒューミックスはどの程度評価されているのでしょうか。

アメリカにおける解雇を見てきた限りでは、多くの場合、人間的な資質よりもパフォーマンスによる指標が基準とされています。しかし、定量的なパフォーマンス評価に頼り過ぎると、定性的でありながら組織に長期的な価値をもたらすヒューミックスの価値を見落とすことになってしまいます。

例えばある先進的な企業では、解雇に際して、適応力や革新的思考力を考慮していました。部門横断的な協働経験や創造的な問題解決力、役割の変化に応じた成長の可能性といったヒューミックスの要素です。このアプローチが優れているのは、技術的なスキルが徐々に一般化する中で、人間的な能力こそが競争力になるという本質を捉えている点です。こういった手法は、合理的なビジネス戦略であると同時に倫理的な統率力の表れであると、私は考えています。

— AI時代における人材育成で、
経営陣や人事部門が担う役割はどう
変化するでしょうか。

私が描くAIと人の関係は、共生と協働によってより良い未来を築くことです。経営陣はこのビジョンを率先して掲げ、継続的な学習の文化を育む必要があります。その根底には組織内の信頼関係が築かれていることも大切で、従来のトップダウン型のマネジメントから、コーチングやエンパワーメントを重視するアプローチへとシフトする必要があります。

人事部門はこの変革の最前線に立ち、AIと協働できる人材の採用・育成、ヒューミックスの継続的な向上・再教育を設計してください。従来の人材管理だけでは不十分で、人とAIが互いの強みを補完し合うエコシステムを醸成していかなくてはなりません。テクノロジーが急速に進化し続ける中、人間にしかない能力は文化や国を超えますますかけがえのないものになっていくでしょう。AIと共生・協働する社会で重要なのは、テクノロジーを活用しながら人間の本質を大切に育む、そのバランスを見つけることなのです。

※Substitute(代替)、Combine(組み合わせ)、Adapt(適応)、Modify(修正)、Put to other uses(転用)、Eliminate(削除)、Reverse(逆転)の視点から新しいアイデアを生み出すフレームワーク。

多重の不確実性と向き合う時代、 HR部門をいかに再定義するか

パーソル総合研究所 席主任研究員 井上 亮太郎

2024年の国際社会は、歴史的な選挙年であり、長引く戦禍、ブロック化による多極化といった世界規模での不確実性が重なった一年だった。そこへ生成AI（GenAI）の劇的進化が加わり、私たちの働き方やビジネスの前提を塗り替えてつある。本号第一特集で注目した海外のHRトレンドは時代の断片だが、未曾有の人口減少・高齢化という問題を抱える日本企業にとって示唆に富むテーマであろう。

構造改革に不可欠な 挑戦する組織文化

第2特集では、グローバル企業の解雇実務を《Smart Downsizing（賢く縮む）》と題し、労使間の信頼と組織文化の再構築の在り方を探った。これは、国内の地方都市計画で2010年頃から議論されてきた「スマート・シ

リンク」の視点に通じる。スマート・シリンクとは、縮小を前提に「成長とは何か、誰のための街づくりか」を問い直す適応戦略のコンセプトである。地域における市民参加の対話、多様なステークホルダーとの利害調整と合意形成の試行錯誤など、一見、次元が異なるように思えるケースから学ぶことも少なくない。

国内でも人員削減を伴う構造改革が加速している今、この動きを中長期の視座から将来を見据えた経営判断と見るか、当面のコストカットと見るかはケースごとに評価が分かれるが、共通論点は「削減で生まれた原資をどこへ再配分し、いかなる成長を描くか」だ。この論点からは、新たな組織文化の再構築における、組織内に残る従業員の意欲や能力の可変性をいかに引き出すが問われる。従業員の将来への不安の表出であるF O B Oの緩和には、ト

変化を駆動するHR部門へ

ライ&エラーを許容する組織文化が重要だと指摘されていた（第1特集8頁）。伝統的な日本企業は、このような組織文化に課題がありそうだ。近年、若年層を中心に失敗を回避する傾向が強まっているが、未知なる挑戦に対してエビデンスを求めすぎでは踏み出すことすらできない。従業員の不安を希望に変えるためにも、まずは試し、失敗したら早めにやり直し、再挑戦する組織文化の醸成が不可欠だ。

従業員の挑戦する姿勢を引き出すには、経営層や上長との信頼関係が鍵となる。信頼とは「他者へ期待し、その相手を監視・管理できる状況にかかわらず、相手の行動に身をゆだねる行為」であり、双方の当事者がリスクテイクすることに他ならない。ただし、

リスクに対する耐性は人や組織により異なる。従業員への信頼、すなわち挑戦と失敗に対する許容範囲を想定しておくことも重要な。信頼を基盤とする組織文化を促進する際には、経営層が聞こえの良い言葉を掲げるだけでなく、HR部門が連携し、評価・処遇、配置と任用、教育などの諸制度とその運用を通じて言行一致を示す必要がある。

ビジネスの前提が崩れる中、これらのHR部門に求められているのは、人事領域の専門性を誇る「手続き管理者」にとどまらない、変化を駆動する「カルチャーデザイナー」だと再定義してみることはないだろうか。例えば、HR部門自らがAIツールなどを試し、その価値とリスクを検証しながら変化を体現できれば、人とテクノロジーを結ぶ触媒となつて組織の適応力を底上げする原動力となるだろう。HR部門は人事領域の知識や国内事例に閉じず、海外や異分野の領域の知見にも目を向けて、新たな着想や知恵を取り込んでいっていただきたい。

最後に、日本のHR部門の方々が次の一歩を踏み出すための一論点を、本号が提供することに資することを願つてやまない。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのビジョンの下、さまざまな調査・研究活動を行っています。調査・研究の成果は、調査レポートや報告書、機関誌などの刊行物、特設サイトなどで公表しておりますので、ぜひご活用ください。

調査レポート・報告書

各調査の詳細は、下記URLまたは
二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2025年2月27日

成長 マネジメント

部下の成長支援を目的とした
1on1ミーティングに関する定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/1on1.html>

2025年2月13日

マネジメント リーダー育成

上司と部下の信頼関係に関する研究
～被信頼感に着目した「信頼のらせん関係」の検証～



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spiral-relationship-of-trust.html>

2025年2月6日

ミドル・シニア

「正社員として20年以上勤務した60代」の
就労実態調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/60s-worker.html>

2025年1月30日

ヘルスケア

はたらく人の休憩に関する定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/break.html>

2025年1月23日

アルバイト・パート

スキマバイト／スポットワークに関する
定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/spot-work.html>

2025年1月14日

人材育成

OJTに関する定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/ojt.html>

2024年12月24日

メンタルヘルス

若手従業員のメンタルヘルス不調についての
定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health.html>

2024年12月4日

女性活躍 ヘルスケア

更年期の仕事と健康に関する定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/menopause.html>

2024年11月27日

オフボーディング

オフボーディング(欠員発生時の組織的取組)に
関する定量調査



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/offboarding.html>

2024年11月7日

アルバイト・パート オフボーディング
ハラスメント

はたらくソーシャル・リスニング／
24年上半期



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/social-listening-2024fh.html>

2020年9月29日

就業・成長

働く10,000人の就業・成長定点調査(経年)



パーソル総合研究所では、働く10,000人を対象に、働き方の実態や就業意識、成長の実感度・イメージについて経年で調査を実施中。本サイトでは、調査開始の2017年から現在までのデータを公開しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/pgs/>

2024年10月17日

労働力不足

労働市場の未来推計2035



私たちは、コロナ禍や働き方改革の推進など、社会や働き方に大きな影響を与えるようなさまざまな変化を経験しました。そのような変化を経て、これから労働市場はどのようになっていくのでしょうか。2035年時点の労働需給状況の推計を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2035/>

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.24	2025.06
発行人	岩田 亮
編集長	木下 学
監修	井上 亮太郎（研究員）、今井 昭仁（研究員）
調査協力	白坂 成功（慶應義塾大学大学院 教授） 佐藤 優介（慶應義塾大学大学院 特任講師） 羽生 琢哉（慶應義塾大学大学院 特任講師） 甲谷 勇平（慶應義塾大学大学院 後期博士課程） 宮川 祥子（お茶の水女子大学 博士前期課程）
編集	杉山 德里子、井上 史実子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世、兒島 佑美子
取材協力	田原 卓、岩永 可奈子
執筆	佐藤 優介（慶應義塾大学大学院 特任講師）、甲谷 勇平（慶應義塾大学大学院 後期博士課程）、佐藤 寿美、河崎 恵弥、木原 昌子、岸並 徹、三池 真穂
翻訳／通訳	宮外 真理子
表紙イラスト	きたざわけんじ
デザイン	久保井 得夫、今井 梨津子
校閲	株式会社聚珍社
制作	株式会社アーク・コミュニケーションズ
印刷	日経印刷株式会社
発行日	2025年6月26日
発行	株式会社パーソル総合研究所 〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階



読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきますため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。

<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>



メルマガやSNSのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebook・X・note・Linked inで随時お届けしています。



メルマガ登録

<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



Facebook

<https://www.facebook.com/rc.persol/>



X

https://x.com/prc_thinktank



note

<https://note.com/persolrandc>



Linked in

<https://jp.linkedin.com/company/persol-research-and-consulting>

代表取締役社長就任によせて

代表取締役社長 岩田 亮

パーソル総合研究所は、「はたらくいて、笑おう。」というパーソルグループビジョンの下、シンクタンクをはじめ、人事コンサルティングや人材・組織開発に関する多様なサービスを総合的に提供しています。



本誌は、2011年の発刊以来、半歩先・一步先を見据えた、骨太な人事テーマを取り上げ、経営・人事部門の皆様にとって“Deliverable”、つまり実務に役立つことを重視し、調査・研究成果を発信してまいりました。近年、ビジネス環境の変化は目まぐるしく、国内経済の成長鈍化や地政学リスクの高まり、AI・テクノロジーの急速な進展、さらには労働人口の減少といった構造的な変化の中で、企業はいかにして成長を遂げ、競争力を高め、選ばれる存在となるのか——こうした問いは、今や多くの企業に共通する重要な論点となっていると感じています。

このような環境下で、人と組織はどのように変わっていくべきか。その変化を、いかにしてビジネスの成長と進化へと結び付けていくのか。私たちは、こうした命題に対してお客様と共に知見を深めながら、課題解決に取り組み、持続的な成長と発展に貢献できるよう全力を尽くしてまいります。

そして、すべての“はたらく”が笑顔につながる社会を目指し、私たち自身も変化に挑戦しながら、お客様と共に成長・進化していきたいと思います。

本機関誌を多くの皆様にご覧いただき、難解で先の見えにくい時代の一筋の光となれば幸いです。

今後ともパーソル総合研究所、機関誌「HITO」をよろしく願いたします。

本誌掲載記事の無断転載を禁じます
© PERSOL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd.All Rights Reserved.

本誌に掲載されているURLは、2025年5月時点の情報です。リンク先は移動・閉鎖されている場合がありますので、ご了承ください。

202506-01

2024年6月発刊

HITO vol.22

Global

HRテック

海外のHRトレンド



前年に引き続き、2023年に海外の主要な学術ジャーナルやレポートで話題となったHR関連テーマを調査し、日本において今後重要になるであろう3つのテーマを独自視点で選定。また、テクノロジーとHRの未来について、デジタルの活用や働き方、心身の健康といった観点から海外識者に取材しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito22.html>

2024年3月発刊

調査研究要覧2023年度版



2023年度の1年間に発表した調査・研究成果のうち代表的なものを9点、それぞれの調査研究を担当した研究員の解説にてご紹介します。巻頭では、昨今の賃上げの動向と、継続的な賃上げ実現に不可欠とされる人的資本の強化について、法政大学大学院の山田久氏と当社研究員の対談を掲載しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/guide/2023.html>

2023年12月発刊

HITO vol.21

採用

賃金・報酬

リスクリング

人事トレンドワード 2023-2024



人事のトレンドを客観的な形で残していくことで、「今、人事において本質的に注力すべきテーマ」をより確かな目で見極めたい。そのような企画の第2回となる今号では、2023～2024年の「人事」を映す3大トレンドワードを紹介。また、さまざまな識者や人事の方々への取材を通して2024年を展望します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito21.html>

2023年9月発刊

障害者雇用

ダイバーシティ

第2ステージを迎える精神障害者雇用
定着・活躍の実現が、企業の持続的成長につながる



企業における精神障害者の雇用数が急増している一方、定着率の低さの問題が顕在化しています。精神障害のある人に今よりもっと定着・活躍してもらうにはどうすればよいのか。企業や個人を対象に実施した調査をはじめ、現場の支援者や当事者の方々への取材を通して、そのヒントを探りました。



<https://with.persol-group.co.jp/answers/pdf/brochure2023.pdf>



— 機関誌「HITO」ほか刊行物 —

各刊行物の詳細は、下記URLまたは二次元コードよりアクセスし、ご覧いただけます。

機関誌「HITO」のバックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申し込みいただけます。



ご注文方法

二次元コードまたは、<https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」を検索



2025年3月発刊

調査研究要覧2024年度版



2024年度に発表した調査・研究成果の中から代表的なものを、研究員それぞれの解説にてご紹介します。巻頭では、2024年10月に発表した中央大学との共同研究「労働市場の未来推計2035」に対して寄せられた声を基に、中央大学の阿部正浩氏、鈴木俊光氏をお迎えして議論した座談会を掲載しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/publication/guide/2024.html>

2024年12月発刊

HITO vol.23

アルバイト・パート

オフボーディング

ハラスメント

人事トレンドワード 2024-2025



2022年から開始した本企画。3号目の今回も、2024～2025年の社会変化に伴う注目すべき3つの人事トレンドワードを厳選しました。本誌では、3大トレンドワードについての解説のほか、企業人事や識者が今注目するキーワードに関するインタビューを交えて、2024～2025年における人事の課題と展望を探索します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito23.html>

2024年10月発刊

特別号 HITO REPORT vol.15

労働市場の未来推計2035

人口減少と高齢化にどう立ち向かうか「変化」を起こす



2018年に発表した「労働市場の未来推計2030」から約6年。働き方改革やコロナ禍などの影響もあり、働き方や生活、社会は大きく変化しました。そうした変化を踏まえ、より実態に即した労働需給の把握を目指し、中央大学との共同研究として2035年時点の労働需給を推計。労働力不足解決への打ち手を検討しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/hito-report-vol15.html>



パーソル 総合研究所

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization **vol.24**

海外のHRトレンド

2025年6月26日発行

発行人：岩田 亮

編集長：木下 学

発 行：株式会社パーソル総合研究所©

〒135-0061 東京都江東区豊洲三丁目2番20号 豊洲フロント7階

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています