



関西人事交流会 レポート

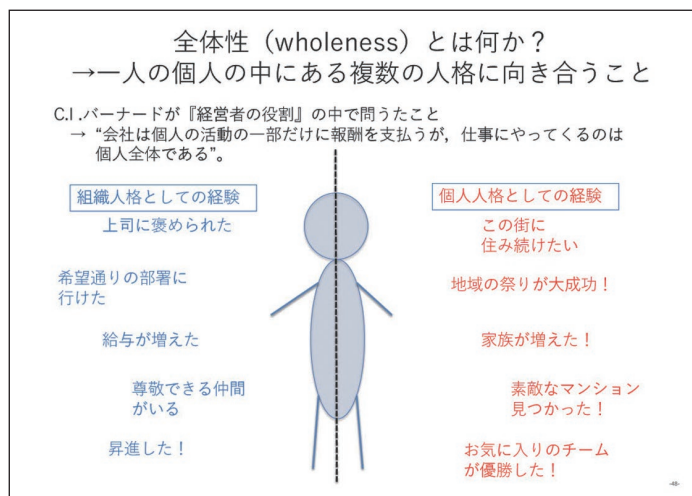
「第11回 人材マネジメント進化論」

～人事に求められる視点と行動とは～

2025年6月5日（木）、関西人事交流会「第11回 人材マネジメント進化論 ～人事に求められる視点と行動とは～」を開催いたしました。今回は、神戸大学大学院 経営学研究科 教授の服部泰宏氏をゲスト講師にお招きしました。

◇人材マネジメントの現在地と 4つの課題

まず、長期的な人事管理のトレンドとして、数値や合理性を重視する「クールアプローチ」と、人や関係性に寄り添う「ウォームアプローチ」が交互に現れてきたことが解説されました。



現代はウォームアプローチの時代であり、「多様性 (diversity)」と「全体性 (wholeness)」という2つのキーワードが交差する時期にあると指摘します。多様性とは、性別や世代、背景など個々人の違いに目を向けること。一方、全体性とは、一人の人間の多面性や時間的变化を受け止めることであると説明されました。育児期の社員と昇進期の社員では、同じ人でも価値観や行動が変化する。こうした人間の“揺らぎ”にどう向き合うかがこれからの人事にとって重要であり、もはや一企業の枠を超えて地域や生活全体を含めた支援の視点が求められていると強調されました。

このような潮流の中で、日本企業の人事が直面する多くの課題の中から、以下の4つのトピックを取り上げました。

- 「人材採用の今」：ジョブ型とメンバーシップ型の混在、経営者の関与度、学生の就職観の多様化など、旧来型の

枠組みでは対応できない状況にあると指摘されました。特に、「なぜ自社はこの人を採用するのか？」という問いに対し、現場と経営が同じ言葉で語れることの重要性が強調されました。

- 「優秀な人材を見つける方法としての人事評価」：人事評価の3つの機能、すなわち「写像 (見えない現実を見える形にする)」、「配分 (リソースを誰にどう配るか)」、「影響 (行動にどう影響を与えるか)」を改めて確認しながら、最近では評価を“育成”の手段と捉える動きがあると説明されました。ただし、評価制度と1on1が混同されることで、部下の本音を引き出せなくなるリスクへの注意も促されました。
- 「突出した個人との向き合い方」：スター社員を特別待遇する際に起こる“ハレーション”の問題を取り上げられました。「絶対額ではなく相対的な差を重視する日本文化」において、i-deals (特別な報酬や働き方) を導入する際は、周囲の納得感のデザインが不可欠であると述べられています。
- 「管理職になりたくない問題」：管理職が“なりたくない役割”になっている現実を正面から見据えたうえで、「人を通じて価値を生む」ことこそが管理職の本質だと再定義する必要があるという論点に導かれました。

ディスカッション・ポイント

- ①「人材採用」の今
- ② 優秀な人材を見つける方法としての人事評価
- ③「突出した個人」との向き合い方
- ④ 管理職になりたくない問題

これらについて、皆さんの企業が抱えている課題を共有してみましょう。

これらの課題提起を受け、参加者各社が抱えている課題についてグループディスカッションを行い、前半を終了しました。

(中面につづく)

◆課題解決に向けて

前半の課題提起とディスカッションで出た論点を受け、服部先生が「私は答えを持っているわけではありませんが、皆さんの思考の補助線を引くことはできると思っています」と語られました。まさに単なる講義ではなく、思考を深める補助線を次々と提供いただきました。

- 「人材採用の今」については、採用難時代に押さえるべきポイントとして、リアリズムの重要性を強調されました。企業は、自社の魅力だけでなくネガティブな側面も正直に伝えることで、入社後のミスマッチを防ぎ、長期的な定着に繋げることが求められます。また、求職者を引き付けるベクトルと避けるベクトルのバランス、採用時に見るべき特性の優先順位についても解説いただきました。特に面接では、入社後のパフォーマンスに結びつく「分散」を生み出す質問の重要性が強調され、具体的な質問例も紹介されました。
- 「優秀な人材を見つける方法としての人事評価」については、「評価は“メジャメント”である」という定義を投げかけました。本人に“聞く”だけでは得られない情報を、どのように“測る”か。それが現場におけるフィードバックや育成とどう結びつくのか。評価を通じて「何を見ているか」を明確にすることが、メンバーの行動を変え、組織の信頼感にもつながるという見方が提示されました。
- 「突出した個人との向き合い方」について、日本の人事は「公平・公正」を重視してきたため、特定社員への特別対応(i-deals)にはいくつか条件が必要であると提起されました。金銭・時間・業務・学習機会の4つの軸で柔軟な対応を設計する際、本人だけでなく周囲への納得感の設計が不可欠。制度が整っていても、「なぜあの人だけ」が周囲に伝わらなければ納得は得られません。こうした他人との比較の目線をどう外すかに取り組んでいる企業が出てきています。単なる特別扱いするのではなく、意味づけや合意形成の重要性を考える問いを参加者に投げかけました。
- 「管理職になりたくない問題」は、4つの観点が提起されました。第一に「成長はしたいが、今ここではない」と感じている若手が多く、管理職が成長の機会として認識されていない点。第二に、管理職になることのメリットが見えにくく、むしろ負担ばかりが強調されている点。第三に、身近な上司の姿から「こうはなりたくない」と思われてしまっている点。第四に、現場での手応えや感謝といった“手触り感”を失いたくない点。こうした点に向き合いながら、「なぜ管理職という役割が存在するのか」

「何を担ってほしいのか」を明示的に再定義し、組織内で伝えていくことの重要性を参加者に問いかけました。

後半はトピックごとに服部先生からディスカッション・ポイントを提供いただき、各社で今後の課題解決に向けてグループディスカッションを行いました。

◆問いに向き合い続ける人事

服部先生が随所で参加者に投げかける問いは、一方的な知識伝達にと留まらず、深い思考を促し自社に引き寄せて考える契機となっていました。

各ディスカッションでは、「経営者の協力をいかに引き出すか」「どうやって優秀人材を見出すか」など各社の現実的な課題について、積極的に意見交換いただきました。また、参加者から寄せられた多くの質問に対し、服部先生から丁寧にお答えいただきました。

そして、服部先生から最後にいただいた「人事も教員も、“答えを出す人”ではなく、“問いを投げる人”であるべきだ」という言葉が非常に印象的でした。参加者にとって実務と理論を接続し、自社での実践に向けた問いを持ち帰る機会となったことでしょう。

終了後のアンケートでは「正に自社にて考えていかねばならない課題に対し、多くの示唆をいただけた。」「先生の論点提示が非常に広く、色々なことを考えることができた。他社の事例も情報交換でき、大変参考になった。」「服部先生の講義が目から鱗だった。また、講義を踏まえたグループ討議も有意義でした。」などの回答をいただきました。多くの人事の方にリアルの場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。



【ゲスト講師】

服部 泰宏 氏

神戸大学大学院
経営学研究科 教授
博士(経営学)(神戸大学)



【ファシリテーター・執筆】

奥田 和広 氏

株式会社タバネル 代表取締役
JMA専任講師



関西 人事交流会

第12回 現場が動き出す人材育成とは ～サーベイを活用したマネジャー支援の実際～

人事や組織の課題解決の一助となるよう、ゲスト講師をお招きし、参加者間の情報交換の場を創出する「関西人事交流会」。第12回は、**旭化成株式会社 人事部 人材・組織開発室 リードエキスパートの三橋明弘氏**をゲスト講師にお迎えします。

人的資本経営が注目される中、多くの企業で「エンゲージメントサーベイを現場で活かさない」「マネジャーの支援や育成に課題を抱えている」といった課題が聞かれます。そこで、今回は旭化成が実践してきた**サーベイと現場支援をつなぐ取り組み**を、具体的な事例を交えてご紹介いただきます。講演テーマに基づき、参加各社の事例、課題をグループ・ディスカッションで深め、気づきを得ていただきます。みなさまのご参加をお待ちしております。



【ゲスト講師】 旭化成株式会社
三橋 明弘 氏

人事部 人材・組織開発室 リードエキスパート
住宅事業部門営業、人事部人事制度企画、関係会社事業企画、事業部門人事(HRBP)などを経て、2023年10月から組織開発・キャリア開発分野の高度専門職に就任。
厚生労働省委託事業「働く人のワークエンゲージメントの向上に向けた支援事業」検討委員会委員。
キャリアコンサルタントとしても社内外で活動中。

開催日時 2025年 9月 1日(月)

会場

【時間】 13:30～16:30

【会場】 新大阪ブリックビル3階 (新大阪駅から徒歩3分)
(大阪市淀川区宮原1丁目6番1)

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門の方

※個人の方、コンサルタント・講師業・人事向けのサービスを提供する会社と
小会が判断する方からのお申込みはお断りいたします。

参加料(税込) 法人会員：無 料

会 員 外：5,500円/1名 ※ただし、下記 優待対象は無料

【優待対象】

- JMA主催の長期コース参加者(過去の開催のものも含む)
 - JMA主催の公開セミナー参加者・申込責任者(2023～2025年度)
※これから開催のものに申し込まれた方も含みますが、交流会等のイベントは
除きます。公開セミナーは参加料 30,000円以上のものが対象です。
 - JMAの講師派遣を利用している企業(2023～2025年度)
- (注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

講 師 【ゲスト講師】三橋 明弘 氏 旭化成株式会社 人事部 人材・組織開発室 リードエキスパート
【ファシリテーター】奥田 和広 氏 株式会社タパネル 代表取締役 / JMA 専任講師

内 容

【テーマ①】 組織の見える化とサーベイ

- 見える化の目的
- サーベイの設計と活用
- グループディスカッション

【テーマ②】 マネジャー支援の実際

- マネジャーをどう支援・育成するか
- 組織開発と人事の向き合い方
- グループディスカッション

【質疑応答、まとめ】

詳細、お申し込みは

JMA 152392

検 索



開催予定のご案内 HR Camp 大阪



2025年度、大阪会場は規模を倍にして開催します！

HR Camp とは？

様々な業界・企業・階層の人事担当者が集い「人事の未来」について
議論する**対話型イベント**です。

<階層別ディスカッション> <階層混合ディスカッション> <懇親会>

【Merit 1】
未来視点の
獲得

【Merit 2】
階層の
相互理解

【Merit 3】
他社(者)と
つながる

開催日

2025年12月19日(金)

会場

コンgresクエア グラングリーン大阪

一般社団法人日本能率協会 関西事務所
E-mail: hr@jma.or.jp TEL: 06-4797-2050

詳細・お申込みは

<https://www.jma.or.jp/hrcamp/>

JMA HR Camp

で検索



セミナー紹介

花田光世氏による 関西キャリア支援勉強会

一般社団法人日本能率協会(JMA)関西事務所では、1996年に「人事・人材開発スタッフフォーラム 夢工房」(トータルコーディネーター:花田光世氏)を開講し、29年間で600名以上の方にご参加いただいております。

人事・人材開発スタッフへの期待はますます大きくなる中、夢工房の大きなテーマの1つである「キャリア支援」に関して、より学びを深めたいという声があり、2024年9月より勉強会を大阪において開催しています。講師は、夢工房のトータルコーディネーターである花田光世氏です。花田氏は、**キャリア論の第一人者**であり、厚生労働省「キャリアコンサルタント登録制度等に関する検討会」座長としてもご活躍です。

夢工房の卒業生や参加者の上長の方はもちろんのこと、人事・人材開発部門の方、企業におけるキャリア支援を行う方も対象としておりますので、当テーマにご興味のある方はぜひご参加ください。



慶応義塾大学
名誉教授
花田 光世 氏

開催日時 【第4回】 2025年11月15日(土)

会場

【第5回】 2025年12月20日(土)

【第6回】 2026年 1月10日(土)

【時間】 13:00～16:00

【会場】 大阪梅田エリアの研修室

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門の方

●企業におけるキャリア支援を行う方

※夢工房参加企業以外もご参加いただけます。

※個人の方、講師業・コンサルタントの方でもご参加いただけますが、
同業他社と小会が判断する方からのお申込みはお断りいたします。

参加料(税込) <各回ごと>法人会員：11,000円/回

会 員 外：16,500円/回

※夢工房の卒業生、今年度参加者の上長の方は優待価格が
ございますので、事務局までお問い合わせください。

講 師 花田 光世 氏 慶応義塾大学 名誉教授 / 一般社団法人キャリアアドバイザー協議会 代表理事
厚生労働省「キャリアコンサルタント登録制度等に関する検討会」座長

詳細、お申し込みは

JMA 152623

検 索



オンライン 企画説明会

人事プロフェッショナルのための HRM基礎講座

事前申込制
参加無料

「人的資本経営」に強い関心が寄せられるようになり、それを推進すべき人事部門への期待がますます高まっております。一方、日本では企業経営の観点から人材マネジメントを幅広く体系的に学ぶ機会が少なく、実務経験だけでは断片的な理解にとどまるという限界もあり、人事部門の能力の底上げを図ることは必須と言えます。

そのような中、特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会(JSHRM)が、人事プロフェッショナルに求められる知識や哲学、関連理論を体系化した「HRMナレッジ大系®」を開発し、注目を集めています。

そこで、人事にかかわる多くの方に「HRMナレッジ大系®」を基に知識・哲学・理論を学んでいただき、人事プロフェッショナルの共通言語とすることで、日本の人事部門の発展に寄与すべく、「HRMナレッジ大系®」準拠のコースをJSHRM認定として開講する運びとなりました。本コースでは、オープンバッジが付与され、全10単位受講された方には、「HRMナレッジ大系®準拠 HRプロフェッショナル(基礎)資格」が授与されます。

本企画説明会では、JSHRMの理事長である山崎京子氏(立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 特任教授)に「HRMナレッジ大系®」を解説いただくとともに、「人事プロフェッショナルのためのHRM基礎講座」のご紹介をいたします。新任の人事パーソンから、エキスパートの方、役員の方、そしてコンサルタントや社労士といった専門家の方まで、人事にかかわる幅広い方を対象としたコースとなりますので、本コースや人事パーソンの学びに興味のある方は、是非ご参加ください。



【講師】
山崎 京子 氏

立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科
特任教授
日本人材マネジメント協会
(JSHRM) 理事長

開催日時・形式 **2025年 9月 3日(水)** [時間] 14:00~15:00 [形式] オンライン開催 (Zoom)

内容 ■ 人事機能の包括的な視点を「HRMナレッジ大系®」に基づき解説
■ 海外のHRプロフェッショナルのための資格と日本の違い
■ 「人事プロフェッショナルのためのHRM基礎講座」のご紹介

※内容は変更となる可能性があります

参加対象 ■ 人事部門の方、人事担当役員の方
■ 人事部門を支援する外部専門家(コンサルタント、社労士など)
■ 「人事プロフェッショナルのためのHRM基礎講座」のご参加を検討される方

一般社団法人日本能率協会 人事・人材開発セミナー事務局(関西事務所内)

E-mail: hr@jma.or.jp / TEL: 06-4797-2050

申込・詳細は

JMA 人事・人材開発

で検索

https://hr.jma.or.jp/event/event_20250903/



セミナー 紹介

jshrm 認定

人事プロフェッショナルのための HRM基礎講座

HRMナレッジ大系®準拠

「人的資本経営」に強い関心が寄せられるようになり、それを推進すべき人事部門への期待がますます高まっております。一方、日本では企業経営の観点から人材マネジメントを幅広く体系的に学ぶ機会が少なく、実務経験だけでは断片的な理解にとどまるという限界もあり、人事部門の能力の底上げを図ることは必須と言えます。また、人事実務に必要な知識は幅広く、また奥深いため、様々な専門性が個別最適化され、サイロ化しているために全体最適の視点を失い、結果的に相乗効果を産み出せずに経営や従業員に対して非効率的な状況も見られます。

以上のようなHRの専門性の縦横の繋がりが断絶しているという問題意識から、特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会(JSHRM)が、人事プロフェッショナルに求められる知識や哲学、関連理論を体系化した「HRMナレッジ大系®」を開発し、注目を集めています。

そこで、人事にかかわる多くの方に「HRMナレッジ大系®」を基に知識・哲学・理論を学んでいただき、人事プロフェッショナルの共通言語とすることで、日本の人事部門の発展に寄与すべく、JMAマネジメントスクールにおいて、「HRMナレッジ大系®」準拠のコースを開講する運びとなりました。

本コースは、新任の人事パーソンから、エキスパートの方、役員の方、そしてコンサルタントや社労士といった専門家の方まで、人事にかかわる幅広い方を対象に、人事の実務・哲学・理論を幅広く体系的に学んでいただきます。

【基礎講座】オンライン (Zoom)

【対面交流会】日本能率協会 研修室(東京都港区芝公園)

第1単位: 2025年11月13日(木) 10:00~17:00

第2単位: 2025年11月19日(水) 10:00~17:00

第3単位: 2025年11月26日(水) 10:00~17:00

第4単位: 2025年12月 8日(月) 10:00~17:00

第5単位: 2025年12月18日(木) 10:00~17:00

第6単位: 2026年 1月 8日(木) 10:00~17:00

第7単位: 2026年 1月27日(火) 10:00~17:00

第8単位: 2026年 2月 9日(月) 14:00~17:00

第9単位: 2026年 2月13日(金) 14:00~17:00

第10単位: 2026年 2月18日(水) 14:00~17:00

対面交流会: 2026年 2月 2日(月) 15:00~18:30

開催日時
開催形式

講師 山崎 京子 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 理事長
立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 特任教授
岡本 努 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 執行役員
株式会社社人的資本イノベーション研究所 代表取締役
松下 直子 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 理事
株式会社オフィスあん 代表取締役
中島 豊 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 会長
株式会社プロテリアル 常務執行役員兼CHRO
吉木 孝光 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 理事
ディーセントワーク社会保険労務士法人 代表社員
浅野 浩美 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 執行役員
事業創造大学院大学 事業創造研究科 教授
土橋 隼人 氏 特定非営利活動法人日本人材マネジメント協会 元副理事長
組織・人事コンサルタント

参加対象 ■ 人事部門の方、人事担当役員の方、
専門家(コンサルタント・社労士等)の方

内容

■オンライン(10単位)

【第1単位】HRの全体像と人事機能・哲学

【第2単位】人員計画と採用・配置・退出

【第3単位】業績管理と人事評価

【第4単位】人件費管理と報酬制度

【第5単位】人材開発

【第6単位】組織開発

【第7単位】労働法・政策と職場管理

【第8単位】HRテクノロジー

【第9単位】経営戦略を支えるHRコンピテンシー

【第10単位】特別講義(2025年度:生成AIの活用)

■対面交流会

【講義・討議テーマ】生産性向上のための
人材マネジメントと人件費管理

●懇親会(17:00~18:30)

一般社団法人日本能率協会
人事・人材開発セミナー事務局(関西事務所内)
E-mail: hr@jma.or.jp / TEL: 06-4797-2050

申込・詳細は

JMA HRM基礎講座

検索

セミナーID(半角数字)

JMA 152813

検索



事務局通信

公開セミナーのプログラムを講師を派遣して社内研修として実施することが可能です。カスタマイズも可能です。ぜひお問い合わせください。

お問い合わせ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp
URL: <https://www.jma.or.jp/kansai>