



若手HRパーソンが議論した 「人事の未来」

Contents

人事の未来を語り合う1日	2
僕のHR Camp 体験記	4
HR Camp若手層座談会	6
経営層・ミドル層の議論レポート	8
参加者のコメント	9
運営インタビュー	10
日本能率協会 JMA教育事業のお知らせ	11

HR議論型イベント HR Camp レポート

HRCamp

JMA 一般社団法人日本能率協会



人事の未来を語り合う1日

人事パーソンが集い、人事の未来について語り合う議論型イベント「HR Camp」。
2023年11月2日、東京・経団連会館で開催されました。
集まった人事パーソンは211名。1日かけてディスカッションを繰り広げました。





今回、初開催となった「HR Camp」。本イベントの最大の特徴は「人事担当役員ほか経営層(以下、経営層)」「ミドルマネジメント(部長・課長)層」「若手層」という3つの階層にわかれ、同じ課題意識を持つ人事パーソン同士で集中的に議論する点です。まるでキャンプファイアを囲むように自由闊達に、人事の未来について議論を行いました。

イベントはソニーグループ株式会社 執行役 専務の安部和志氏の基調講演からスタート。ソニーの取り組む人事施策やビジョンなどの解説、そしてこれからの人事のあるべき姿についてお話しされました。

その後は各階層にわかれて、若手層「人事の働きがい、やりがいとは」「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」、ミドルマネジメント層「人事

の役割・存在意義はどう変化していくか」「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」、経営層「人的資本経営の今を考える」と、それぞれのテーマについて議論を重ねました。

イベントの後半では、全参加者がひとつの部屋に集まり、今度は異なる階層でグループをつくり、引き続きディスカッション。階層間の視点の違いを知り、積極的な意見交換が行われました。閉幕後の懇親会にも引き続き多くの方が参加し、一日共に議論した仲間との交流を楽しみました。

他社との接点が決して多くはない人事パーソンたちが、同じ志を持つ多くの仲間と出会い、つながり、議論した「HR Camp」。自分たちが普段向き合っている課題を言語化し、言葉にし、多様な意見や視点を知ることは、本イベントならではの体験になったようです。

HR Campの特徴

未来視点

普段の業務から離れ、企業における人事というポジションの未来や、経営に求められる人材の変化など、人事のこれからを考えます。

階層間

階層ごとのディスカッションの後に、3つの階層が同じテーブルで議論を行います。階層間の視点の違いを知り、視野を広げることにつながります。

他社とつながる

社外の人間と繋がりにくい人事担当者。HR campでは、悩みなどを共有する人事パーソン同士のネットワーキングにも活用できます。



経営層

「人的資本経営の今を考える」

ミドル マネジメント 層①

「人事の役割・存在意義はどう変化していくか」

ミドル マネジメント 層②

「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」

若手層

「人事の働きがい、やりがいとは」
「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」



僕のHR Camp体験記

「HR Camp」に、HRライターが参加。リアルな体験記をお届けします。

OMTさん

マーケティング支援会社のHRとして働くライター。カルチャーメディアの編集部出身で、仕事よりもゲームや漫画や音楽が好き。スプラトゥーンが特に好き。二児のお父さん。



人事、それは孤独な仕事

人事は孤独になりがちだ。理由は二つ。一つは、社内に人事の人間が少ないこと。もう一つは、社外の人事との接点が少ないこと。この二つの理由によって、人事の仕事には孤独が付きまとう。そんな孤独に震える僕の目の前に飛び込んできたのが「HR Camp」というイベントだった。なんでも、人事の人間が集まり、問題意識や自社の人事施策を共有したりしながら、未来の人事について語り合うイベントらしい。正直、こういった“堅そう”なイベントは苦手だが、イベント詳細に次の記載があった。**「本イベントは自由な発想やひらめき、本音で語ることが促進されるような環境、“キャンプ”をイメージし、人事の未来について語る場を提供します」**。なるほど、ここならカジュアルな空気感で人事としての悩みを共有でき、新たな知見を得ることができるかもしれない。心を躍らせる僕は早速イベントに申し込み、当日を迎えるのであった。

9:30

これがお前たちのやり方か！



話が違う。僕が会場に着いてまず抱いた感想である。何が違うって？ 会場に集まった人たちの多くがジャケットを着てるやないか。「説明会に服装自由と書かれていても疑ってしまいます」と就活生がよく言うが、こういうことか。こちとらキャンプと聞いて、キャップ&デニムというキャンプに相応しい格好で来たのに。「これがお前たちのやり方か！」である。さらに受け付けには名刺が必要というじゃないか。おいおいおい、キャンプに名刺が必要かい？ そんなこと事前情報に記載していたかい!? 憤りに包まれ事前メールを確認したところ、名刺に関しては記載があった。申し訳ございませんでした。

※編集部注：初開催で雰囲気伝わりにくいこともあり、オフィスカジュアルな参加者が多く見られました。カジュアルなイベントですので、ぜひご自由な服装でお越しください。

10:00

人事界のレジェンド君臨

反省モード冷めやらぬなか始まったのが、ソニーグループ株式会社 執行役 専務・安部和志氏による基調講演。人事界のレジェンド的存在である氏の講演はあらゆるスケールが違いすぎ、最初は百獣の王・ライオンを見るシマウマの気持ちで聞いていた。しかし、途中から人事として普遍的なメッセージが投げかけられていることに気づき、とても感銘を受けた。特に氏の「人事は経営層のパートナー、社員のパートナー、両方のパートナーになることが大切」という言葉にハッとさせられた。僕はいわゆる現場を重んじる傾向にあり、経営層にとってのパートナーにはなれていないと気づかされたからだ。なるほど「HR Camp」、ワクワクさせてくれるじゃないか。



11:00

グループディスカッション開始!

基調講演が終わると、いよいよイベントのメインコンテンツ「テーマ別グループディスカッション」の開始である。経営層、ミドルマネジメント層、若手層の3つのグループにわかれ、グループごとに設定されたテーマについてディスカッションを行う。僕は若手層に参加。6人のグループでまずは自己紹介。「本当にキャンプに参加する人みたいですね!」と言われながら、最初のディスカッションテーマである「人事の働きがい、やりがいとは」についてお互いの意見を交換し合った。採用した人材が活躍すること、自分が発案した人事企画が機能すること、社員から相談してもらえること、さまざまなやりがいがあった。ディスカッションを通しメンバーと仲良くなり、グループでLINEを交換し合うことに。ビジネスイベントでこんなことある!? (後日飲みに行った)



13:00

人事としての悩みを共有 ~地域採用はつらいよ~

豪華なお弁当ランチを挟み、午後のグループディスカッションへ。テーマは「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」。午前で仲良くなったグループは解散し、新たなメンバーで討論をすることになった。午前のグループでも思ったが、**「若手」** **「といっても採用や労務、教育など幅広い専門性を持った人事パーソンがそろい、それぞれが人事という仕事に誇りを持っている。」** 実に気持ちの良い人たちが多く、このイベントのよさの一つなのだ。あるメンバーが「全国に営業所があるのだが、茨城は応募が全然ない」と悩みを共有してくれた。なるほど、そんな悩みもあるのだと思い「営業所の名前を『東京・茨城営業所』にしてはどうか。千葉にあるテーマパークが『東京』と謳っているように」とアドバイス。却下された。

16:00

変化を生み出す人事になる!

イベントの最後は、ミドル・若手・経営層の混合チームによるディスカッション。テーマは「人事の未来を語り、創造する」。経験豊富な先輩人事とのディスカッションとこのことで緊張していたが、そこはやはり人事担当者。柔和なコミュニケーションでこちらの意見にもしっかり耳を傾けてくれ、すぐに緊張はほぐれた。僕たちのチームは、これからの人事のあるべき姿として **「変化を受け入れるのではなく、変化を生み出す人事へ」** という答えを出した。人事は管理部門として受け身になりがちだが、そこから脱却しこちらから組織に変化を促すような役割を担うべきだ、と。そしてそのために、人事は自身が最も変化を求める存在でなければならない。背筋が伸び、背中を押されるような、そんな時間だった。



まとめ 仲間を見つけるキャンプ

社外の人事と交流し新たな視点を得たい。そう思い参加した「HR Camp」。結論から言えば、まさに新たな視点を多く獲得できる場であった。すぐに自社で展開できそうなことも含め、実に多くの参考事例を得ることができた。しかし、それ以上に収穫だったのは、新たな仲間との出会いであった。200名を超える人事パーソンがそろい、個別の悩みは異なるが抽象化すれば共通の悩みも多く、お互いに悩みを共有していく中で自然と仲良くなっていった。「孤独とは悩みを共有できないこと」と誰かが言っていたが、この日僕らは孤独ではなくなったはずである。まさに火を囲んで語り合うキャンプのようで、僕のカジュアルな格好は、一番場に適しているように思えた。



HR Camp 若手層座談会

／ 経営と現場をつなぐ／ ハブを目指す、 人事の課題と未来

HR Campの参加者4人で座談会を実施。
若手人事パーソンが向き合ったテーマについて、改めて話し合いました。
HR Campの醍醐味である、人事同士のディスカッション、
その一部をご覧ください。



たけぶちりゅう と
竹淵 竜斗さん
野村證券株式会社
人事部

たぐち し ほ
田口 詩歩さん
本田技研工業株式会社
人事部 人材開発課

よこ い けんすけ
横井 謙介さん
いすゞ自動車株式会社
人事企画部

おざわ も ね
小澤 萌嶺さん
株式会社ユーザベース
HR 人事労務 海外人事労務

経営と現場、守りと攻め、現在と未来。 両極にある人事の醍醐味

—— HR Camp、若手層の議論テーマ「人事の働きがい、やりがい」について、改めてどのようにお考えですか？

小澤さん 人事の仕事は定量化が難しいため、「本当に意味があるのかな……？」と感じることは正直ありますし、やりがいは見えづらいと思います。そんな中でも、重要な仕事のひとつとして「社員の皆が働きやすい環境をつくる」という役割があります。事業状況を鑑みたり、労働法を守ったりしながらバランスを取って施策を打っていくのは腕の見せどころですし、私はそこにやりがいを感じます。

竹淵さん これまで、人事という起きた問題に対応する“守り”の業務が多かったと思いますが、今後はより一層経営・現場と協力し、会社の利益や社会貢献を目指す“攻め”の業務が必要になってくると感じています。現場への貢献と同時に経営の視点を持たなくてはいけない、このような観点は人事の醍醐味だと思います。

横井さん 経営と現場の両方に貢献できるのは大きなやりがいですね。私は企画を行



う業務に就いており、経営の考えに触れる機会が多いのですが、HR Campの議論の中で、“三現主義”や“社員とのコミュニケーション”について言及する人がたくさんいた印象です。改めて現場の声を聞く重要性に気付かされました。

人事が感じる、“自社の魅力を高める” ことが決定的に重要な理由

—— HR業界では「人材の流動性の高まり」に対してHRがどう対応していくかが重要な課題となっており、HR Campでも多くの時間を割いて議論が行われました。どのようにお考えでしょうか。

田口さん 社員一人ひとりがスキルアップして、自律的にキャリアを描けるようになってほしいと考えているので、流動性の高まりについて、ある程度は前向きに捉えています。とはいえ、優秀な人が抜けてしまうのはマイナスです。企業の魅力を高めることで、働き続けたいと感じてもらえたり、退職してもまた戻って来てもらえたりするようなアプローチが大切かなと。

横井さん 企業の魅力向上という意味では、他社との差別化が必要だと考えています。最近は「社内教育」を、企業選定の軸にする応募者が増えているので、教育制度を充実させることは差別化につながります。

一方、研修で学んだことが必ずしも直接業務と一致しないことが多く、そこが悩みのタネです。

田口さん 私も同じことを感じていました！ 人事として「学びの場」は用意できるのですが、それで培ったスキルを生かす場所(受け皿)の用意がまだ十分ではないと感じています。ただ教育の機会をつくるだけではなく、勤務地や働き方などもふまえたキャリアデザインを共に考えるのも、これからの人事の大切な役割になるのかもしれないですね。

竹淵さん 「企業の魅力を高めていくべき」という意見はイベント時にもよく上がりましたし、私も必要なことだと感じています。でもそれは、人事部門だけで解決できるものではないとも思います。ビジネスモデルや社会貢献、SDGsの取り組みなど、さまざまな要素が関係して企業の魅力になるもの。全社的に魅力を高めていくためには、「魅力を高めなければ人材が流出する」という危機感を醸成していくといった、経営や現場への情報発信やコミュニケーションも人事の役割になってくるのかなと思います。

小澤さん 私は人材の流動性についてはとても前向きに捉えています。これまでは転職すると、企業と社員のつながりは途切れ

てしまうケースが多かったですよね。でも転職とは、企業側にとっても好機になるものです。転職後も良好な関係性を保ち続けることができると、社内に閉じない、幅広い業界の知見や意見を集めることができますよね。

意義の発信に情報の隔絶、オペレーション過多…… 現在の人事の感じる課題

—— HR Campでは議論を通じて、人事の「課題」に気づき、話し合うシーンが多く見られました。改めて、人事の課題についてのお考えを教えてください。

横井さん 個人的な感覚によるところが大きいのですが、人事と営業などの現場では、どうしても壁のようなものを感じることがあります。なぜだろうと考えると、私たちが人事の必要性を伝え切れていないことが原因の一つだと気づいたんです。経営や現場に対し、人事の価値をもっと発信していくべきだと思いますね。

竹淵さん 私は外資系企業出身の人事部門の方とやりとりも多いのですが、転職が多い海外では、社員の方が以前所属していた企業のいい施策や制度を、転職後の新しい企業でも積極的に紹介し、よさをどんどん取り入れていくという印象があります。一方国内企業は、人事施策などを何となく社内留めてしまう風潮があるのかなと感じます。もちろん機密事項はありますが、企業や業界の壁を超えて、お互いの良い部分をもっと取り入れていけるようになればいいなと思います。

田口さん 個人的に、オペレーションに時間をかけすぎていることが課題ですね。戦略立案にもっと時間を割けたらいいと感じています。人的資本経営などが話題になっている現在は、変化のチャンスだと思います。

経営と現場をつなぐ人事の仕事を追求していくために

——最後に、HR Campで得た気づきや、普段の業務の変化を教えてください。

竹淵さん HR Campの最後の議論で、ある企業の部長の方とお話した際、「長く人事にいて、お腹いっぱいではないですか？(笑)」と聞いてみたのですが、その方は「まだまだ、深くて広い世界です」とおっしゃられていたことがすごく印象的でした。正解のない人事の仕事を追求するのって難しいし、突き詰めるには、日々の目の前の業務からもっと深く考えて取り組まないといけないと実感しましたね。もう1つ、業務の醍醐味に通じる話ですが、人事は「経営層と事業戦略という抽象度の高い話をした直後に、目の前の社員と個人レベルの具体的な話をする」ことが仕事だと思います。つまり、経営と現場両方の目線を持つべきだと、改めて感じました。

小澤さん HR Campでは多くの経営層の方が「人事は社員に感謝されることが一番だよ」とおっしゃっていました。日々の業務が忙しいと、どうしても密なコミュニケーションや感謝のやりとりが疎かになりがちですが、それこそがAIに取って代わることでできない部分だと思います。人事という仕事の根幹に立ち返ることができたと思います。



田口さん HR Campに参加した後、もっと人事にできることを探さなきゃと思い、できる範囲から社員へのヒアリングをはじめました。また、イベントの参加者は視座が高くて少し焦りました(笑)。本を読んで勉強したり、積極的に情報を得たりするようになりましたね。

横井さん 私も自分なりに勉強しているつもりでしたが、同年代の皆さんと議論すると、まだまだだと感じ、焦りました(笑)。今は自社にこもって考えるだけでなく、HR Campで知り合った方々と情報交換をしています。

小澤さん 経営や人事の勉強をしながら、社員一人ひとりの顔を見ることも忘れてはいけない。HR Campは改めてこの両輪について考えるきっかけになったと思います。

「人事の働きがい、やりがい」とは

経営と現場、両方の視点を持って
企業に貢献できる

「人材の流動性の高まりに対して
HRがどう対応していくか」は

流動性の高まりを前向きに捉え、
企業の魅力アップの取り組みを

経営層・ミドル層の議論レポート

ミドルマネジメント(部長・課長)層

「人事の役割・存在意義はどう変化していくか」
「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」



ミドルマネジメント層は2つのグループにわかれ、任意で選択したテーマについて議論を行いました。テーマ①は「人事の役割・存在意義はどう変化していくか」。少子高齢化による人手不足や働き方の多様化など、その役割が大きく問われている人事。幅広い業種の企業と、多彩なキャリアの参加者が集まった本グループでは、多くの人事パーソンが直面するさまざまな課題が表出。最新の事例や知見が積極的にシェアされました。

テーマ②は「人材の流動性の高まりに対して、人事はどう対応していくか」。個人の思いはもちろん、それ以上に企業としてどのように取り組んでいくか、高い視座での議論が交わされました。

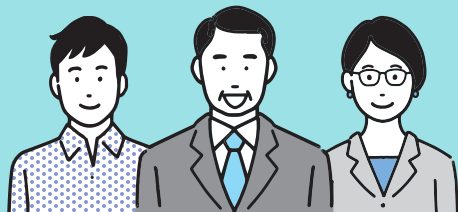
人事担当役員ほか経営層

「人的資本経営の今を考える」



経営層は、参加した30名弱が6つのテーブルにわかれて議論を行いました。人的資本経営というHR業界の潮流をどのように捉えるか、全社的な戦略策定と意思決定を担う経営層のグループとあり、経営と人事の連動施策や評価・給与体系など、具体的な戦略・施策を中心に情報交換が行われました。

同じ経営層という立場ながら、異なる業種・業界の企業だったり、大企業とスタートアップだったり、環境はさまざまです。施策の話だけでなく「社として人事をどう捉えているか」という、より踏み込んだ議論も見られました。エンゲージメント、経営と人事の連動、女性活躍、組織変革など、HRの重要な 이슈が可視化され、各社の課題意識が交換されたディスカッションでした。



参加者のコメント

HR Campの会場で、参加者たちの声を聞きました。
各階層のリアルな体験談を紹介します。

若手層

社会が大きく変化している時代、知見を広げ、同じ課題に取り組む人たちのネットワークを築きたいと思い参加しました。最初は「自分が行って大丈夫かな」と心配し、緊張していましたが、皆さん明るくて素敵な人が多く、純粋に議論を楽しいと感じました。これだけの規模で人事パーソンと出会える機会はないので、貴重な体験でした。

若手層

他社の人事と交流できること、意見交換できることに魅力を感じて参加しました。他社の事例を聞くことで、自社の取り組みに足りない部分やチャレンジしたい部分がわかるので、今後の業務のヒントにつながったと感じます。これから一層、若手社員のチャレンジを後押しできる施策に取り組んでいきます。

若手層

若手の人事パーソンって、そもそも人数が少ないと感じていて、こういうイベントでつながりができるのはとてもうれしいです。普段会話する相手は部長など上の世代が多く、近い立場の人と意見交換したことはとても新鮮でした。人事だけの目線ではなく、経営戦略の中での人事の捉え方など、学びになりました。

若手層

他社の人事パーソンと議論して、やっぱり組織の風土は企業によって全然違うなというのが発見でした。私の所属する会社では「多様な個の最大化」を目指しているのですが、その方針が本当に合っているか正直不安を抱えていました。しかし皆さんの話を聞いて、自分たちは間違っていないと確信を持つことができました。今回築いたネットワークを活かしながら、業務に取り組んでいきたいです。

ミドルマネジメント層

各社の課題感を聞いて「その通り!」「うちも同じ!」と感じることがたくさんあり、これから人事として取り組まないといけない共通点は多いと感じました。この場限りではなく、今日のメンバーでまた集まって話したいです。HR Campは多くの人事パーソンとつながる場ですので、社外との接点が少ない人こそ参加して、視野を広げるといいと思います。

経営層

このようなイベントは初めて参加しましたが、世代を超えて、それぞれの立場で、議論を行い、私自身も大きな気づきがありました。他社の意見を参考にすると、まだまだできることがある、吸収していく必要があると感じました。経営層にとっても、若手などの層にとってもいい機会になったと思います。また次の企画に期待したいです。

経営層

「人的資本経営」はホットな話題であり、それについて経営層同士で意見交換できたことがとても有意義でした。また、若手の人事パーソンと議論して、非常に前向きで、人事に対する強い意志が感じられました。同じ階層や異なる階層と会話することで、自分の中での課題や取り組みが整理できました。明日からまた人事のプロフェッショナルとして、施策を推進していきたいです。



産業界の活性化を目的とし専門展示会の企画、営業に従事。「HR Camp」の新規立ち上げに携わり、その他新任役員向け研修および経営幹部候補育成研修の企画、営業などを担当。

人事同士の“つながり”が生まれる 皆さんのプラットフォームをつくりたい

工藤和也 一般社団法人日本能率協会

近年、コロナ禍の影響もあり、人事パーソン同士がつながる機会が減り、孤独になってしまっているという声を多くいただきました。人事パーソン同士がつながる場をつくりたい、そこでは若手と経営層のように階層を超えた人々が対話を行い、新たな気づきを得るきっかけを生み出せるようにしたい。そういった思いで「キャンプ」をコンセプトとした議論型のイベントを立ち上げました。

参加者の皆さんのご感想を伺うと、「外
部の人事パーソンと話すことができてうれ

しかった」「1日じっくりと時間をかけて人事の課題と向き合うことができた」といった感想をたくさんいただきました。皆さまのお役に立つことができたことに、確かな手応えを感じています。

この「HR Camp」は全国で継続的に実施し、人事パーソンたちのプラットフォームになることを目指していきます。人事の課題や未来について考えたい、深く議論を交わしたい、そのようなすべての人事パーソンに、これからもご参加いただけるとうれしいです。



企業、大学・専門学校、自治体向けに階層別研修(取締役～新入社員)、幹部候補育成、分野別研修(マーケティング、営業、人事、組織開発等)、ビジネススキルアップ(リーダーシップ開発、コミュニケーション等)、マーケティング、ものづくり分野など、年間約1,500本の研修を開催しています。オンラインセミナーや講師派遣も行っています。

各セミナー

JMAトップマネジメント 研修プログラム

30年以上の歴史・累計10,000名を超える経営者・取締役に受講頂いた、日本能率協会のトップマネジメント向け研修。

JMAソリューション

人材開発・組織開発のパートナーとして、個別課題解決に応じた講師派遣型・カスタマイズ型研修を提供。

JMA人材育成サポートウェブ

日本能率協会(JMA)の「階層別」「ビジネススキル」「人事・人材開発」「組織開発」の分野に特化した公開研修の情報発信と、課題にマッチする研修検索を通じて、貴社の人材育成課題解決のためのヒントとなる情報を発信。

日本能率協会 大阪 研修・セミナー情報

日本能率協会(JMA)関西オフィスは、役割に応じた階層別・職種別・部門別研修や、ビジネスパーソンの問題解決力を高める研修など様々な研修やセミナーを提供する。

JMA Management Institute

JMA Management Institute

次世代リーダー選抜研修のJMAマネジメント・インスティテュート(JMI)。

日本能率協会 人事・人材開発セミナー

東京と大阪の研修室、Zoomによるオンラインがあり、少人数制も多く、演習が豊富で幅広いジャンルをラインナップ。人事プロフェッショナルを養成する長期コースも充実しており、新しい人事課題に対応した新規セミナーも開催。

JMAオンラインセミナー

ものづくりのためのオンラインセミナー。

教育

HR Camp

人事領域の今と未来を担うCXOクラス、ミドルマネジメントクラス、若手クラスが集い、示唆や気づきを見出すことで、人事の未来について考え、今後の取り組みに繋げていく機会を提供する議論型のイベント。

自治体経営革新センター

行政評価、電子自治体、事務改善など自治体経営を支援。

学校経営支援センター

～産業界や社会の期待に応える大学へ～。経営革新を推進。

HR Leaders NEXT

グローバル化、働き方改革、技術・ビジネスモデルの変化など、事業や組織の変化が著しい中で、人事部門には、これまで以上に、経営戦略の実行を担い、事業に貢献する役割が期待されている。

輝く農女新聞

農林水産省補助事業「輝く女性農業経営者育成事業 次世代リーダー支援事業」の『女性農業次世代リーダー育成塾』に参加する全国各地から選抜された一期生20名、二期生34名、三期生29名、四期生35名の受講生『輝く女性農業者』たちの粹な情報を発信するWEBマガジン。

JMA公開セミナーの申し込みはこちら

マネジメントスクール <https://school.jma.or.jp/>



