RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

2019.08

55

特集1

職場の学びはどう変わるか

▸レビュー

変化の時代における「学び」の理論

▸視点

経済産業省 能村幸輝氏

法政大学 長岡 健氏

リクルートワークス研究所 辰巳哲子氏

▸事例

電通

リクルートライフスタイル

▸調査報告

20代～50代の会社員457名に聞く、仕事に関する学びの実態

特集2

心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす

～ワーク・メンタリティの視点から～

▸事例 ABB

Message from Top

面白法人カヤック

代表取締役CEO 柳澤大輔氏

RECRUIT

リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 55

CONTENTS
2019.08

特集1

職場の学びはどう変わるか

PART 1 | レビュー

07 変化の時代における「学び」の理論

PART 2 | 視点

11 学びの場は社外にあり　鍵を握るのはリフレクション
能村幸輝氏 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室長

13 人生100年時代を生き抜くヒントは「越境」にある
長岡 健氏 法政大学 経営学部 教授

16 アウトプットありき　学びのサイクルがそこから動き出す
辰巳哲子氏 リクルートワークス研究所 主任研究員

PART 3 | 事例

19 電通
多様な仕掛けで全社員の「学び」を誘発

21 リクルートライフスタイル
社員の「学び」を促し生産性を向上させる

PART 4 | 調査報告

23 20代～50代の会社員457名に聞く、仕事に関する学びの実態

| 総括

31 正解のない時代の学びを考える上での5つの観点

特集2

41 心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす
～ワーク・メンタリティの視点から～

47 事例 個の違いを認識することが組織成果の鍵を握る
ABB

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
地域の課題をジブンゴト化し面白く解決する
面白法人カヤック 代表取締役 CEO 柳澤大輔氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［新連載・第1回］
エンジニアを奮い立たせる仕組みを作る
小賀昌法氏 株式会社VOYAGE GROUP 取締役CTO

37 ATD2019 国際大会レポート from America
未来の労働社会へのポジティブな展望と
L&Dの新たなチャレンジ

49 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第9回］
NAONAで1on1ミーティングをもっと良いものに
前田頼宣氏
株式会社村田製作所 モジュール事業本部 IoT事業推進部　データソリューション企画開発課 マネージャー

51 Information

MESSAGE FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

地域の課題をジブンゴト化し面白く解決する

面白法人カヤック
代表取締役CEO
柳澤大輔氏

自らのことを「面白い」と公言する人は大抵面白くないが、
面白法人を名乗るIT企業、カヤックは違う。
事業内容も社内の仕組みも、文句なく面白い。
今年3月には横浜に、うんこをテーマにしたミュージアムを立ち上げたほどだ。
そのカヤックが地元、鎌倉でまた面白いことを始めたそうだ……。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

昼時、鎌倉駅からほど近い、前面がガラス張りの2階建ての建物に、三々五々、人が吸い込まれていく。「まちの社員食堂」。2018年4月にオープンした、鎌倉市内で働く人たちが気軽に利用できる飲食店だ。入り口近くにある食券機のボタンには30社余りの社名がクレジットされ、社員はそのボタンを押せば割引価格で利用できる。そのうちの1社が鎌倉に本社を置くカヤックで、この食堂の発案者（社）でもある。

同社代表取締役CEOの柳澤大輔氏が語る。「社員向けに食堂を作りたいと思ったのですが、従来の食堂は閉じているので面白くない。そこで、その場を外に開き、会社の垣根を越えて、鎌倉で働く人が交流できる場にしたらどうだろうかと考えたのです。食べに来る人だけではなく、作る側にも鎌倉を意識しました。地元の飲食店に声をかけ、週替わりでメニューを提供してもらうことにしたのです」。その数は現在、40店にものぼる。

この食堂は、柳澤氏が提唱する「鎌倉資本主義」の重要な拠点になりつつある。

資本主義の限界とは

鎌倉資本主義とは何か。

キーワードが「地域資本」。柳澤氏によれば、それは、地域経済資本（財源や生産性）、地域社会資本（人のつながり）、地域環境資本（自然や文化）の3つで構成される。それらをバランスよく増やしていくことが地域住民の幸せにつながるという考えのもと、企業、行政、NPOといったステークホルダーが力を合わせていく、というのがその中身だ。

そもそも鎌倉にカヤックが本社を置くのは、柳澤氏含め、立ち上げメンバー3名が起業当時から「鎌倉に住んで鎌倉で働こう」という思いを抱いていたからだ。1998年に起業した場所は都内だったが、2002年に鎌倉に移転し現在に至る。

その間、柳澤氏の“鎌倉愛”を強めるきっかけになったのが、カマコン。鎌倉に拠点がある7名の経営者が「鎌倉をもっと元気にしたい」という思いで、2013年に立ち上げた地域団体である。

月に1度の定例会があり、市議選盛り上げのための候補者比較サイトの創設や、市内の寺でミツバチを飼育してとれた鎌倉産ハチミツの商品化など、数々のプロジェクトを形にしてきた。参加者は150名にまで増加した。

2014年、カヤックは東証マザーズに上場。これが、柳澤氏が鎌倉資本主義というコンセプトを思いつくきっかけとなった。

上場すると、会社はパブリックな存在になる。利益を上げ、株主に報いることで、社会に貢献することが求められるのだ。「2005年に合資会社から株式会社になったこともあり、いろいろ調べて、株式会社という仕組みの面白さに気づきました。事業や会社を成長させていくという運動そのものに、ある種のゲーム的面白さがあると。その面白さが、資本主義をここまで発展させたのでしょう。一方で、資本主義に限界が来ているという論調があることも知りました。具体的には、富の格差の拡大と地球環境汚染です」

人のつながりを増やすお金

柳澤氏はそうした問題の根っこに、経済活動を表すGDP（国内総生産）という指標の絶対視があると考えた。「テクノロジーと面白さというカヤック流のアプローチによって、GDPを補完するような別の指標が作れないかと考えたのです」

具体的には、地域通貨だ。通常のお金ではその価値が測れない、人のつながり（地域社会資本）を増やした場合に増える。例えば、人におごると増え、使わずに貯めておくと、価値が減ってしまうようなお金を想定している。昨年8月、そのための会社（QWAN（クワン））を設立し、開発を進めている。

通貨というからには、使える場所がなければならない。柳澤氏がその第1号として考えているのが、先の社員食堂なのである。「まずはそこで普及させたい。そのために、カヤックが報酬の一部を地域通貨で支払うようにしたい。『地域通貨で報酬をもらった方が目に見えない価値がプラスされるからいいな』と、社員がその割合増を提案する流れができるといいと思っています」

こう書いてくると、柳澤氏が「意識高い系」の社会起業家のようなイメージをもつかもしれない。だが、違うのだ。「僕自身は富の格差も環境汚染も、そんなに深刻な問題とは捉えていません。そうではなくて、世の中が課題だと認識しているのなら、チャレンジしてみようと考えたのです。カマコンを始め、地域の課題を自分の課題として捉えると面白いことが分かってきたから。僕はそれを『ジブンゴト（自分ごと）』化と呼んでいます」

面白法人と名乗るだけあって、面白いかどうかが、あらゆる物事の判断基準になっているようだ。

社員全員が人事兼任

同社の面白さを最初に世に広めたのは、サイコロ給だろう。毎月、「基本給×サイコロの出目分の%」が、基本給に加算して支給される。人間による評価なんていい加減なものだから、最後の最後は天に託そう。そんな考えが背後にあるという。

また、世の中がリモートワークに注目する前から、「旅する支社」と名付けた臨時のオフィスを設けてきた。一定期間、オフィス兼住居を国内外で借り、有志をチームにして送り込み、通常の仕事をこなす。「すべての仕組みや制度を嘘くさくないものにしたいんです。オープンかつフラットな組織を目指し、自分のやりたいことが素でできるようにしたい」

社員全員が人事を兼任するという仕組みもある。同社が大切にしている言葉の1つが、「『何をするか』より『誰とするか』」。その「誰」という仲間を見つけ、入社してもらうことを全員のミッションにしているのだ。実際、柳澤氏の肩書にも「人事部」と入っている。

カヤックの社員は管理部門など一部を除き、全員がプログラマー、デザイナーなどのクリエイターで占められている。「カヤックの経営理念が『つくる人を増やす』なんです。そのためには自らが作る人でなければならない。また、楽しく、面白く働くには、同じような価値観や志向をもった仲間の方

採用基準はなし ふさわしいかを 直感で決める

柳澤大輔（やなさわだいすけ）
1974年生まれ。慶應義塾大学環境情報学部卒業後、ソニー・ミュージックエンタテインメントに入社。1998年、学生時代の友人と面白法人カヤックを設立。鎌倉に本社を構え、鎌倉からオリジナリティのある“面白い”コンテンツをWEBサイト、スマートフォンアプリ、ソーシャルゲーム市場に発信する。著書に『鎌倉資本主義』『面白法人カヤック会社案内』（共にプレジデント社）、『アイデアは考えるな。』（日経BP社）などがある。

がいいだろうし、その方が、組織がシンプルになるだろうとも考えたのです」

どんな人が社員にふさわしいのか。大切にしているのは面接だ。4名の社員が段階を踏んで会い、全員が合格判定を出せば晴れて社員となれる。「見るポイントは、カヤックの社員にふさわしいかで、採用基準は特にありません。それを言葉にしても意味がない。経歴を詳しく聞き、実績を確かめ、課題を与えてテストするような、左脳的な見極めもしません。入ってからも、型にはめて育てることはしない。いいところを伸ばし、その人らしさを発揮してもらう。ただ、面白法人を名乗り、とるのはクリエイターばかり、給料はサイコロ給で働く場所は鎌倉、というのがかなりのスクリーニング効果を生んでいるのでしょう。ミスマッチはほとんどありません」

何ともアナログ的だが、サイエンスを無視しているわけではない。「一時は10名ほどで面接をする時期もありましたが、10名でも4名でも合否の確率は変わらないという他社の事例を知ってから減らしました。そういうデータは利用しますが、ものを言うのはやはり直感です」

鎌倉の町がオフィス

創業時の事業は受託によるWEB開発だったが、20年以上経った今は、オリジナルWEBサービス事業、ソーシャルゲーム開発などに加え、ウェディング、不動産、葬儀や移住支援まで手掛けている。社員も400名まで増えた。

今回、取材に訪れたのは「ぼくらの会議棟」と名付けられた3階建ての建物で、1階の待ち合わせスペースは開け放たれ、床には外の道路と同じアスファルトが敷かれている。町と会社が一体化しているのだ。実際、「まち全体が、ぼくらのオフィスです。」と銘打っており、古民家3軒や先の社員食堂含め、鎌倉市内に10以上の拠点がある。職住近接を推奨し、市内および近辺に住む社員には「鎌倉手当」なる住宅手当が支給される。

柳澤氏がこう語った。「社員の幸福度が高い組織を作りたかったんです。実際、楽しくて幸せだと思いますよ。僕が言うのも何ですが、つくづくいい会社だと思います」

社員の幸福度は、創造性と生産性に直結するという。見習うべき会社は多いはずだ。

特集1

職場の学びはどう変わるか

組織をとりまく環境が大きく変わる今日、働く人に求められる能力・スキルは短いスパンで大きく変化し、また予測が困難な状況である。日本では多くの企業が従業員の教育を重視し、さまざまな施策を行ってきた。しかし、昨今、これまでのやり方では、今後の変化に十分対応できないとの危機感を高めている。一方、働く個人も、自分のキャリアは自分で築くという意識のもと、能力を高め可能性を広げる機会を模索し、転職や副業、復学や社外活動などに関心を広げている。

そこで今号では、「職場の学びはどう変わるか」と題して特集を組み、正解のない時代に対応できる学びとはどのようなものか、これまでのやり方が通用しないなか既存の知識やルールを超えていくための学びには何が必要か、技術の発達にともなって学び方や学ぶ内容はどのように変化していくのかについて、企業、識者の方々への取材をもとに考察する。

（編集部：佐藤裕子）

PART 1
レビュー

変化の時代における「学び」の理論

社会が速いスピードで多様化・複雑化する今日、学ぶこと、学び続けることへの関心がかつてないほどに高まっている。
本稿では、変化の時代に求められる「学び」を理解する助けになるような概念や理論をいくつか紹介したい。

藤澤理恵 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

学びの理論の変遷

「学び」についての科学的探究は、20世紀初頭の、個人の行動の変化に着目する「行動主義心理学」に始まったとされる。1950年代には、頭のなかで起こっている情報処理に関心を向ける「認知主義心理学」へ、さらにそれらの行き詰まりから、1980年代にはより広い視野をもつ「認知科学」、そして「状況論」へと展開した[*1*2]。

学びに関する研究のこのような変遷・拡張は、研究関心や対象の移り変わりであり、研究フィールドの移り変わりでもある。研究関心や対象は、行動のコントロールから、学習者の能力、そして教育者がいかに教えるかへ、そして実践現場における学び手の学び方へと移り変わってきた。研究のフィールドは、実験室から教育現場、あらゆる実践の現場へと広がった。

近年では、比較的安定したコミュニティやその実践への適応プロセスのみならず、多様な他者やコミュニティ間の接触がそれらを変化させていくダイナミクスが活発に議論されている。「拡張的学習理論」や「パフォーマンス心理学」はそのような例といえるだろう(図表1)。

教室の学習から よく生きるための学びへ

学び研究のフィールドが実践に向かうのは、単に応用のためではない。松下(2010)は、学習目標を設定し、そこへ学習者をより効率的に到達させようとする「学習」は、近代に特有の学びのスタイルであると指摘している。「学習」は、学びの対象を、目標に対する到達度として指標化・測定可能なものに限定する。そのようにして知識や技術を学習することは、それらが成立する前提となっている社会のルールや構造を強化する側面がある[*3]。

しかし、複雑性と変化の速度を増す今日の社会において、私たちはむしろ、既存のルールを変えていく必要がある。また、現代に生きる私たちは、より多様な個人の可能性を開花させることを望んでいる。

佐伯や松下は、近代的な狭義の「学習」と対比し、人や社会がより良くなっていくという方向性を含む語として「学び」という言葉を用いている。本稿もそのような語感を頼りに「学び」の理論をレビューしていく。より良い、ということの意味は一義に決まらないが、本稿では、問題や制約を乗り越え続けていくといった動的なイメージで捉えたい。

変化の時代に求められる「学び」を考えるという目的から、本稿では、認知科学や状況論と呼ばれるアプローチの周辺にある理論を紹介していく。

なお、本稿は、次のような限定的な範囲をカバーするレビューとなる。

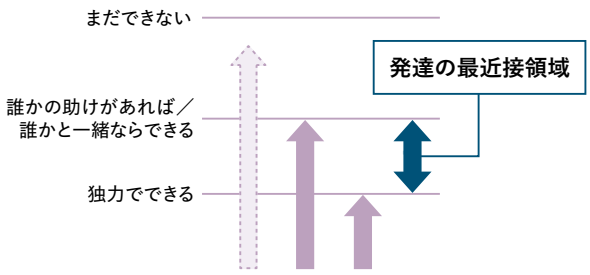
- 大人を対象とする
- 学校や公的な教育機関での学びではなく、実践や経験からの学びについて扱う
- 今後求められるであろう、変化を創造する学びに焦点を絞り「他者と共にある学び」「実践のなかにある学び」「コミュニティを変革していく学び」の3つの視点から紹介する

図表1 学びの理論の展開

［行動主義心理学］20世紀初頭～	［認知主義心理学］1950年代～	［認知科学・状況論］1980年代～	［拡張的学習理論］2000年前後～	［パフォーマンス心理学］2010年前後～
● 行動の変化に着目 ● 実験室の状況が実際の状況とかけ離れていること、行動のみに着目することによる行き詰まり	● 頭のなかで起こる変化に着目 ● 人工知能による計算プロセスと、人間の認知プロセスの違いによる行き詰まり	● 脳以外の身体全体に着目 ● 共同体への「参加」を学習と捉えた ● 教え方ではなく、学び手の学び方に着目	● 個人だけでなく、コミュニティにおける活動のシステムや関係性・ネットワークの変化に着目	● 個人のアイデンティティの創造・変革と、社会創造・変革との相互作用への着目

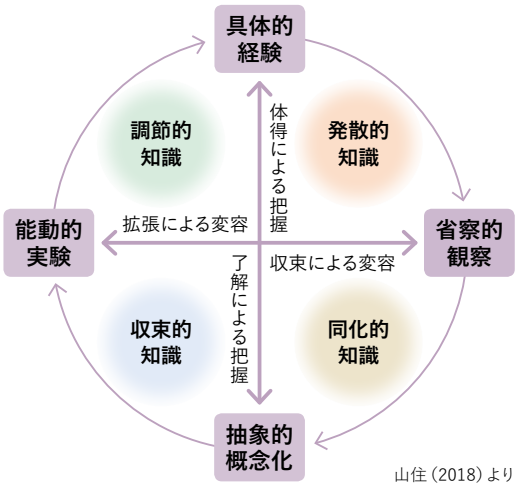
佐伯(2014)、渡部(2010)などを参考に筆者作成

図表2 ヴィゴツキーの発達の最近接領域



茂呂（2018）を参考に筆者作成

図表3 コルブの経験学習サイクル



山住（2018）より

1人の学びから「他者と共にある学び」へ

20世紀初めに活躍、38歳の若さで没し「心理学のモーツァルト」とも称されるレフ・ヴィゴツキーは、認知科学の裾野を広げた1人とされる。それまで個人の内部で起こる働きに注目しがちであった学びや発達の研究関心を、他者との関係性や相互作用に向けさせた。

ヴィゴツキーの提案した著名な概念に、「発達の最近接領域」がある。例えば言語を習得していく段階の幼児は、身近な人が使っている言葉のうち、自分が今使いこなせるよりも少しだけ難しいものを選択的に模倣するという。そのような、まだ1人ではできないことと、他者の助けがあればできることとの差分が、「発達の最近接領域」である（図表2）。

茂呂（2018）は、「発達の最近接領域」は、在ること（being）と成ること（becoming）が同居する人間ならではの学びであるとし、このような他者と共にある学びは、幼児の発達に限らず、子どもや青年、大人や高齢者にも広く通用すると指摘する。つまり、人は他者の助けを受けて、できることの限界を突破していく。そして、成長に関わる他者も、その人を動機づけ、変化に立ち会うことで、新しい関係性や在り方を育んでいく。

このような理論化は、発達の中途にある人が「何をまだできないか」ということよりも、「これから何ができるようになっていくか／何になっていくか」に関心を向ける点で、大きな転換を含んでいる[*4]。

まだ自分でないものを演じることで「箱」の外に出る学び

ヴィゴツキーの心理学を発展させ、ロイス・ホルツマンらのグループは、今の自分ではないものに「なってみる（performing）」ことのできる、遊び心の許される環境が、人の在り方と関係性をより良いものに発展させていくことを論じている。彼らの理論と実践は「パフォーマンス心理学」として日本でも紹介されている[*5]。

ホルツマンは、遊びのなかで普段とは違う活動の姿を見せることを「頭1つの背伸び」と呼ぶ。それは大人においては、豊富な経験が現実を見る目を狭める「箱」から出て、「箱なしに」ものを考えるための1つの方法となる。しかし遊び心が許される空間は、子どもにおいてさえ学齢期以降、ましてや職場では失われてしまうことが多い。アメリカでは、職場にパフォーマンス（なってみる、演じてみること）を取り戻そうと、インプロ（即興）ゲームや演劇などを取り入れたコンサルティング企業が多数存在するという[*4]。

「実践のなかにある学び」経験に学ぶプロセス

このように、学びの研究は、実験室や教室から実践のなかへ、教え方ではなく学び手の学び方、学ぶプロセスへと向かっていった。

学びのプロセスとして有名なものには、コルブが唱えた「経験学習サイクル」（図表3）や、野中・竹内の「SECIモデル」がある。これらのモデルは多くの実務家の直感に訴えるところが大いにあるが、こうしたプロセスが実際に段階的に生じ、いかに連関していくのか、理論的、実証的な根拠が明確でないとの批判もある[*6]。

状況に埋め込まれた学習

学びのプロセスやメカニズムに着目する研究のうち、ヴィゴツキーの心理学の影響を受けながら、職場の実践に関心を向けた理論的系譜が、「状況論的学習理論」である。頭のなかに知識を蓄積することで個人が変化するといった教室的な学習観を批判し、何らかのより良いものを生み出す「実践」に参加するなかでの、「学びあい」の重要性を強調した[*1]。

状況論的学習理論は、さまざまな職業における徒弟制を研究した、文化人類学者であるジーン・レイヴとエティエンヌ・ウェンガーによって生み出された。仕事や趣味の集団は、実践を共有する人たちの共同体、つまり「実践共同体(community of practice)」であり、そこで何が知識となりスキルとして機能するかは、状況に埋め込まれて(situated)いる[*7]。実践共同体への新規参入者が、実践活動に十全に参加できるようになることを学習プロセスと捉えた。

実践における学びとは、単純な「知識の増加」ではなく、「今までと違う自分へとアイデンティティが変化していくこと」、そして「実践共同体における自分の位置が変化し、より良く実践に参加できること」が並行して生じるプロセスであることに意識を向けさせた、画期的な理論であった[*8]。

「コミュニティを変革していく学び」状況論の限界

学習とは「参加」であると見抜いた状況論は画期的なものであったが、いくつか不足している観点もある。特定のコミュニティへの実践に参加することが自明視されており、参加する動機や情動が重視されていないこと。そして、コミュニティの立派な一員となることを目標とする「学習」的側面が前面となり、コミュニティの活動がより良く変化したり、変革されたりする側面を十分に論じていないことなどである[*9*10]。

人や社会がより良くなっていく「学び」において、変化や変革は欠かせないと考えられる。しかし、生まれたときから何かしらのコミュニティに参加し、適応し続ける側面を強くもつ人間にとって、「変革」の側面はいかにして可能になるのだろうか。

コミュニティの活動が拡張していく「越境」

フィンランドの教育学者ユーリア・エンゲストロームらは、多様な他者やコミュニティと接し、協働して、さまざまな考えに触れることで、個人ではなく活動のシステムが変化し、新しい考えや活動を生み出していくプロセスを解明し、仕事や教育の現場の実践に役立てている。

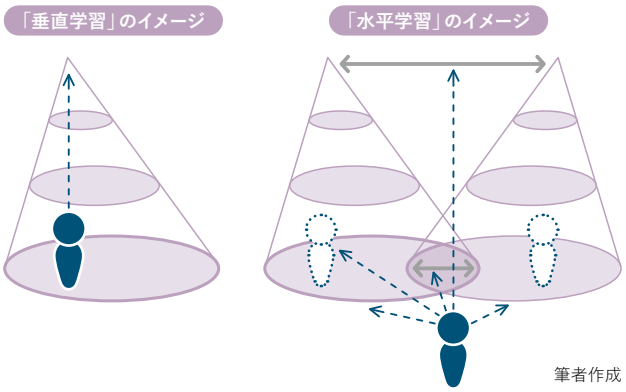
活動理論という理論的系譜のなかで生み出された彼らの学習理論は、「拡張的学習理論」と呼ばれる。

エンゲストロームが提唱した概念のうち、「越境」は、日本でも近年、注目度が高い。越境において生じる学びは、水平方向の学びであるとされ、いわゆる熟達を表す垂直方向の学びと対比される(**図表4**)。垂直方向の熟達は、あるコミュニティのなかですでに共有されている知識や技術をよりうまく、速く使えるようになるような学びであり、そのマインドセットは学習目標が明確な教室の学びに近い。一方、越境における水平学習は、「境界」の外にある異質なコミュニティや他者との協働を通して、それまでの学習目標、つまり何を学び、目指したいかが揺さぶられる学びである。それまでの「アタリマエ」の感覚が問い直され、異質なものと自分の領域を隔ててきた「境界」の存在も曖昧になっていく[*11]。このような変化が、結果的にコミュニティにおける関係性や活動、そして個人の在り方や振る舞いを変革していく。

前提を問い直す学び

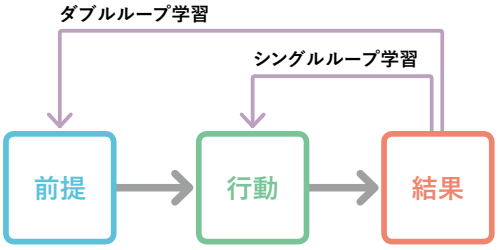
拡張的学習理論は、前提を問い直すことが、コミュニティの変革につながることを伝えている。個人やコミュニティに「何ができて、どのように変わっていけるか」ということは、ヒトやモノやコトに助けられたり阻害されたりする、つまり「媒介されている」というヴィゴツキーのアイディアがその根底にあるのだが、関係性における矛盾や苦痛を克服していくというグレゴリー・ベイトソンやミハイル・バフチンの思想に

図表4 越境における水平の学び



筆者作成

図表5 アージリスのダブルループ学習



岩木(2018)より

も大きく影響を受けている*6。

どのような社会や活動のシステムにも、物事をよく進める面と、誰かに不便や苦痛を強いる面が生まれてしまうものだ。個人では解決できない社会の本質的なジレンマを表出させ解消するポイントとして、バフチンは「多声性」、つまりあらゆるグループや階層にある人の声を取り入れながら活動していくことを指摘している。

変革的な組織学習

このような、前提を見直す学習は、企業などの組織を学習の主体と見立てる「組織学習」においても論じられてきたテーマである。

クリス・アージリスは、組織がすでに使用している考え方や行動の前提を見直すか、見直さないか、ということによって、組織の学習を2種類に分けた。組織がすでにもっている考え方や枠組みのなかで、改善を行うことを「シングルループ学習」、前提そのものを問い直し変更する組織変革を「ダブルループ学習」と呼んだ（**図表5**）*12。

アージリスのダブルループ学習を行う方法を具体的にしたのが、ピーター・センゲが描いた「学習する組織」のモデルである。組織やチームが学習能力を向上させるためには、志の育成、共創的な会話の展開、複雑性の理解が必要だとしている。

「楽しさ・愉しさ」が人を「学び」に参加させる

近年、変革的な学習の文脈と結びつけて語られるのが「感情」への注目だ。今年度のATD2019国際大会においても、Self-compassion（自己への慈しみ）、Empathy（共感）、Vulnerability（弱みをさらけ出せる勇気）、Psychological safety（心理的安全性）など、自己や他者の感情に関わるキーワードが頻出した。詳しくは本誌37ページからの大会参加報告を参照されたい。

前述のように、バフチンのいう「多声性」が変革の鍵であるとすれば、耳を澄まして引き出すべき声なき声は、現状に過剰適応している自身のなかにもある。「弱さ」を語り始めることのできる環境は、より良い社会を目指す変革により多くの人を参加させる、動機形成のメカニズムの1つの手がかりといえよう。

手がかりとなるもう1つの「感情」が、「楽しさ・愉しさ」である。佐伯（2014）は、インターネットの創設期に新しい社会を模索した人々が、イヴァン・イリイチの著書『コンヴィヴィアリティのための道具』（2015年、筑摩書房）を熟読していたことに触れ、学んだり新しいものを創り出したりする動機の根源に、コンヴィヴィアリティ＝「共愉（共に楽しみあう）」的学習共同体があると指摘している*1。

またエンゲストロームも、拡張的学習の発生の仕方や広がり方を、同時代に別の場所で同じような活動が多発的に起こる「野火」的活動、中心のないゆるやかなつながりや活動に無報酬で参加し貢献し合う「菌根」的ネットワークといったメタファー（喩え）で表現している。今の社会にある前提に抑圧されている声に耳を傾け、より良い在り方や関係性を求める変革的な活動は、「楽しさ・愉しさ」を中心にすることで可能となり、個の自発性を尊重しながらの連帯によって始まり、拡散していく。

他者へのかかわりに踏み出すこと

ここにおいて、「コミュニティを変革する学び」は「他者と共にある学び」へと還ることになる。佐伯（2014）は、人間を「共愉的」な存在とみなして「かかわる」ことが、人が学びに参加する動機を理解する鍵だと言う。自己や他者を、喜びや悲しみといった情動をもつ存在とみなし、こちらのかかわり次第で相手との関係性は変化するとみなし、共に体験する愉しさやうれしさを求めているとみなす。そのようなかかわりに踏み出すことから、より良いコミュニティが生まれ、自分にできることも増えて、より良い自分になっていけるようになるのである。

結びに代えて

本稿では、変化の時代に知っておきたい学習理論について大胆に選択的にレビューした。学びの研究領域は広大であり、触れることのできなかった理論や研究成果がたくさんある。例えば、大人の学びという観点から見れば「成人学習理論」などもその1つだろう。それらの議論はまた別の機会に譲りたい。

*1　佐伯胖（2014）.そもそも「学ぶ」とはどういうことか：正統的周辺参加論の前と後. 組織科学, 48(2), 38-49.
*2　佐伯胖監修・渡部信一編（2010）.『「学び」の認知科学事典』. 大修館書店　序章　渡部信一　「学び」探求の俯瞰図
*3　――1章　松下良平　学ぶことの二つの系譜
*4　青山征彦・茂呂雄二編（2018）.『スタンダード学習心理学』. サイエンス社　第1章　茂呂雄二　人間の学習
*9　――第3章　広瀬拓海　学習と社会
*8　――第4章　青山征彦　仕事場の学習
*12　――コラム①　岩木榛　組織の学習
*5　香川秀太・有元典文・茂呂雄二編（2019）.『パフォーマンス心理学入門』. 新曜社
*10　――4章　太田礼穂　状況論からパフォーマンス心理学へ
*6　ユーリア・エンゲストローム著・山住勝広監訳（2018）.『拡張的学習の挑戦と可能性』. 新曜社
*7　ジーン・レイヴ、エティエンヌ・ウェンガー著・佐伯胖訳（1993）.『状況に埋め込まれた学習』. 産業図書
*11　香川秀太・青山征彦編（2015）.『越境する対話と学び』. 新曜社

PART 2
視点

これからの職場の学びを読み解く3つの視点

視点 1

政府が推進する
産業人材の新たな学び

学びの場は社外にあり 鍵を握るのは リフレクション

能村幸輝氏
経済産業省　経済産業政策局
産業人材政策室長

text：荻野進介　photo：平山 諭

民間の経済活力の向上を図るのが経済産業省だ。企業の競争優位を担保するものが、モノ・カネ・ヒトのうち、ヒトに急速に移行するなか、同省にとっても、ヒト、つまり産業人材のあり方がますます重要になる。その力をどうやって伸ばすべきか。人材政策の責任者に伺った。

企業および個人をとりまく環境は大きく変化しています。キーワードが3つあります。

まずはグローバル化です。国内だけではなく、世界を視野に入れた戦略や働き方がますます求められます。

2番目はデジタル化です。企業本体の活動は言うに及ばず、AIやロボティクスの進展によって、個人の仕事が代替されたり、職務内容や必要なスキルが非連続的に変化したりするようになってきました。

最後は少子高齢化です。若年人口が減り、シニア人口が増加しています。さらには平均寿命の伸長によって、「人生100年時代」が到来し、長期のライフプランをもとに、個人がより明確なキャリア意識をもつことが求められる時代となってきました。

このうち、産業人材のあり方に真っ先に影響するのがデジタル化の進展で、それによって労働市場が明らかに二極化しつつあります。

具体的にいいますと、ここ30年余りの間に、サービス、警備、清掃といったスキルの習得が比較的容易な仕事と、それとは対照的な、技術職、専門職といった高度なスキルを要する仕事の割合は増えている一方で、製造職、事務職、販売職といった、両者の中間のスキルレベルにあたる仕事の割合が減少しているのです。これはデジタル化の影響でしょう。AIやロボティクスの発達は目覚ましく、今後もこの傾向が加速していくことが予想されます。

スキルシフトをどう実現するか

日米で行われた同様の調査で、両国は同様の傾向を示しています。日本の場合、事務職の減少が、アメリカと比べて少ないのですが、銀行が新卒採用（多くは事務職）の抑制を始めたように、今後はその流れが日本全体で加速していくでしょう。

一方で、日本は専門職や技術職の割合はアメリ

カほど高まっていません。経済の高付加価値化を進めるには、こうした高スキルの人材を多く揃えることが鍵を握ります。つまり、中スキルの人材を、いかに高スキルの人材に転換させていくのか、ということが、国全体として非常に重要なテーマとなってきます。

こうした例にとどまらず、学びは学校だけ、社会は仕事をするところ、という図式も変わるでしょう。つまり、今後の産業人材に求められるのは、「学び続けること」だと考えています。

学び続けるには、自分は何ができて、何ができないのかを、きちんと振り返っておく必要があります。これまで携わってきた仕事や身に付けたスキルを書き出し、整理してみる。いわゆる、キャリアの棚卸しです。ところが、われわれの調査によると、30代から50代の全世代の約7割がこの棚卸しを「したことがない」と回答しています。

これはかなり深刻な状況だと思います。学びの起点となるこの棚卸しの実行を、企業にも個人にも強く訴えたいですね。

この棚卸しはリフレクション（内省）の一種であり、できれば定期的にやるべきでしょう。一つひとつの経験をフローとしてではなく、ストックとして捉えられ、その上に次の学びを積み重ねていくことができるからです。

学びに関するリフレクションはどう行えばいいのか。一番いいのは、キャリアカウンセラーなどに相談することでしょうが、費用の面を含め、ハードルが高いのが現状です。

一方で、最近は上司と部下が定期的に面談する「1on1（ワン・オン・ワン）」を取り入れる企業が増えており、それがリフレクションのいい機会になるのではないか、と私は考えています。

さらに最近の傾向として、学びの場が社内だけでなく社外にも広がってきました。越境学習です。例えば、新興国のNPOなどに人材を送り込み社会課題の解決に従事してもらう、留学ならぬ「留職」プログラムや、大企業の人材をベンチャー企業に出向させる「レンタル移籍」というプログラムをそれぞれ運用する法人が現れています。自社と違う組織風土やスピード感の職場に社員を送り込み、修羅場を経験させるわけです。

こうした越境学習は、自分の属している組織を相対化して捉える絶好の機会になります。まったく異質な体験をした場合、それを元の職場に戻ったときにどう生かすかを考えるはずで、それも一種のリフレクションといえます。

われわれ経産省も、ベンチャーへの出向を実施しており、ちょうど1期生が戻ってきたところです。貴重な経験をその人自身のなかだけで完結させるのはもったいないので、ランチをとりながらの報告会を開催し、組織知として浸透させています。

もう1つ、社外での学びという意味で、われわれが推奨しているのが副業です。

2018年度には人材不足に悩む地方中小企業に、創業志向のある都市部の大企業人材をマッチングさせる取り組みを行ったのですが、成約した109件のうち、副業の形式をとった例が66件を占めました。例えば、製品の市場拡大を課題とする山口県の酒造会社に対し、大手IT企業に勤務する神奈川県の男性が課題解決に向けた業務を自身の「副業」として受託し、成果を上げました。

副業の拡大は政府の成長戦略の一環でもあり、副業に追い風が吹いています。体力的に無理のない範囲で、あるいは本業とのバッティングを避け、必要な場合は会社にきちんと届け出た上で、本業とは違う別の仕事に従事する。それによって収入増だけでなく、定年後のセカンドキャリアが明確になったり、思わぬ人脈が開拓されたり、本業にも役立つフィードバックが得られたりするのです。

「1人で学ぶ」だけでなく「チームで学ぶ」ことが重要

これからの時代、そうやって学び続ける際に重要になってくるのが、チーム単位での学びです。

例えばAIの分野では、バイオやメカトロニクスといった既存の専門分野にAIを掛け合わせることで、新たなビジネスが立ち上がってくる可能性がある。そうなると、専門の異なる人たちが一緒

に学ぶ必要があるのです。AIに限らず、ある分野と分野の際（きわ）の部分に新たなビジネスチャンスが隠れている例が増えるでしょうから、1人ではなくチームでの学びが重要になるのです。

また、高齢のシニアが仕事をする場合、1つの仕事を、すべて1人で担当しきれないかもしれません。その場合、シニアがシニアを、あるいはミドルや若手がシニアを助ければ成果を上げることができます。他にも、外国人、派遣社員やフリーランスといった、さまざまな人たちと協働する機会がますます増加するでしょう。必然的に、学びの単位も多様化していきます。

企業が社員の学びを支援する、つまり人材育成を行う場合、雇用のあり方が様変わりしつつあることを考慮する必要があります。従来のそれは新卒一括採用を基軸とし、メンバーが同質的で、しかもほぼ変わらない、囲い込みの世界でしたが、これからは違います。新卒採用はなくならないでしょうが、中途採用が一般的になり、出戻りも珍しいことではなくなります。そうなると、囲い込みの世界とは決別しなければなりません。キャリア意識が明確な人材ほど、それを嫌うからです。

個人と企業の関係も「長期の相互依存的関係」から「緊張感のある対等な関係」に変わります。依存的関係であれば、キャリア形成も企業主導となりますが、対等な関係では個人に移ります。

そのキャリア自律に向けて、多様な学びや経験を提供できる企業こそが、優秀な人材を多数惹きつけ、競争力を保つことができるでしょう。

能村幸輝（のうむらこうき）
2001年東京大学法学部卒業後、入省。米国UC Berkeley大学ロースクール修士号、Northwestern大学LLM/Kelloggプログラム卒。人材政策・税制担当、原子力被災者支援担当、大臣官房総務課政策企画委員などを経て、2018年より現職。多様な働き方の環境整備、リカレント教育・AI人材育成、HRテクノロジーの普及促進などを担当。

視点 2

アタリマエを問い直す
「越境」の研究

人生100年時代を生き抜くヒントは「越境」にある

長岡 健氏
法政大学 経営学部 教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

ビジネスパーソンにとっての「学習」は、基本的には「熟達」、つまり、常に「何を目指すべきかは分かっている」ことを当然の前提としていた。しかし、法政大学教授の長岡健氏が語る「越境」は、熟達とは異なる角度から人の成長・発達にアプローチするものだ。詳しく話を伺った。

「人生100年時代」が到来した日本の今。それは、先行きの見えない時代であると同時に、多様な価値観が交差する時代でもあります。

では、予見困難で多様性溢れる時代をどう生き抜くか。そのヒントが「越境」にあると、私は考えています。

70%は従来どおり縦に熟達し 30%は横に越境すべし

私の言う「越境」は、「興味のないテーマ、直接的な利害関係が薄い人物、自分とは異なる価値観、などなどにあえて触れていくことを通じて、自分にとってアタリマエな考え方やモノの見方を見つめ直し、自分の進むべき方向や、目指したい未来像を探索すること」を意味していて、「熟達＝縦に学ぶこと、特定の領域のなかにおける専門性を高めること」とは対義的なものと位置づけられます。これは教育学者のユーリア・エンゲストロームが、人間の発達を水平的次元と垂直的次元で捉えたことをベースにしています。学習は垂直的な発達、つまり「熟達」を指しますが、水平的な発達、つまり「越境」も人間の成長には必要ということです。

知識の習得にしろ、技術の向上にしろ、学習（＝熟達）は「何を目指すか」を所与としてスタートします。一方、越境は「私たちはそもそも何を目指すのか、何を学ぶのか」を自分自身で考えていく試行錯誤のプロセスです。そのプロセスを歩むには、従来の自分にとってさまざまな「アタリマエ」を新鮮な視点から問い直すことが必要です。

会社や上司の指示どおりに学べばよかった時代に、「越境」が人々の意識に上ることはありませんでした。しかし、予見困難で多様な価値観に溢れる時代を生き抜くには、目指す方向や未来像を自分自身で考え、決めることが必要です。これからは、パワーの70%ぐらいは「今必要な知識・スキルの習得」、つまり「学習」に注力しながら、残りの30%ぐらいは「越境」に取り組み、興味や関心領域を広げながら、「自分はそもそも何を目指し、何を学ぶのか」を真剣に考えることをお勧めします。

ただし、人事や上司が社員の「越境」を直接促すのは難しいでしょう。大切なのは形式的に「専門外の知識を得る」ことや「組織外の人々と交流する」ことではないからです。それらは手段であり、本質は、上司や会社の言うとおりに学習する姿勢から脱却し、目指す方向や未来像を自分自身で考え、決める姿勢を醸成することにあります。

ビッグアイデア・クラウドが 越境を起こしやすくする

私は、次の3点を意識することが、本質的な意味での「越境」に取り組む上で重要と考えています。1つ目は「ビッグアイデア・クラウドをもつ」こと、2つ目は「自分の好き嫌いを示す」こと、3つ目は「短期的な成果を求めない」ことです。

ビッグアイデア・クラウドとは、リンダ・グラットン氏が『ワーク・シフト』（プレジデント社）で提唱した概念で、自分の興味・関心を広げてくれる弱いつながりのことです。私は「利害関係や損得勘定なしに、楽しくあれこれ話せる人間関係のネットワーク」と捉えています。ビッグアイデア・クラウドのなかで活動していると、自分とは異なる興味や視点をもつ魅力的な人々との交流を通じて、関心領域や視野が自然と広がっていきます。その結果、自分にとってアタリマエな考え方やモノの見方を見つめ直したり、自分の進むべき方向や、目指したい未来像を探索することにつながります。

私自身の話をすると、2015年に食道がんの手術をしました。最初の1年間は仕事を完全に休み、研究を再開するまでに回復したのは2018年のことです。その間は仕事の量を抑え、時間的な余裕があったので、ファンだった先生の講演会を聞きに行ったり、ワークショップに参加したりしました。また私は、社会人と学生が組織の垣根を越えて参加するオープンゼミ（通称「カフェゼミ」）を定期開催していて、さまざまな分野の方が訪ねてきてくれます。そうこうしていたら、私の「ビッグアイデア・クラウド」は、経営学や人材開発といった分野をはるかに越えて広がっていきました。例えば、カフェゼ

ミをきっかけに知り合った吉岡マコさん（特定非営利活動法人 マドレボニータ 理事長）との出会いを通じて、私はソーシャルデザインに興味をもつようになり、研究活動にも色濃く反映することになりました。面白い人や好きな人と話すことで、意識的に「越境するぞ」と意気込まなくても、自然に本質的な意味での「越境」が起こるのです。

ビジネスパーソンは自分の好き嫌いを語れるようになろう

自分の「好き嫌い」を意識的に明言することも、本質的な「越境」には重要です。なぜなら、「好きか、嫌いか」という問いには絶対的な正解がないからです。その答えは自分のなかにしかない。つまり、自分に関するさまざまなことに思いを巡らし、好奇心の源泉となっている価値観や考え方を正面から見つめ直す必要があります。これは、「何を目指すのか、何を学ぶのか」という曖昧で、移ろいやすく、多様な意見が存在する問いに答えようとするとき、強く求められる姿勢です。

ところが、企業で働いていると、自分自身の価値観や考え方ではなく、「他の人もやっているから」のような、横並び意識に基づく基準が議論の場に持ち出されやすくなります。その結果、本質的な意味での「越境」が徐々に阻害されていきます。たとえ、形式的に「越境」したとしても、みんなと同じことをしようという意識があるうちは、自分の進むべき方向や、目指したい未来像を探索する姿勢には結びつかないからです。

これまでの日本社会では、軋轢（あつれき）を回避するために、価値観を語ること自体が避けられがちでしたが、これからは堂々と自分の価値観を語りながら、「客観的に答えることが難しい問題」や「絶対的な正解が存在しない問題」に向き合う姿勢が求められると思います。私にとっては、それが多様な価値観の時代を生き抜くということです。

それから、3つ目のポイントとして、「越境」に短期的な成果を求めてはいけません。例えば、最近はプロジェクト型学習（PBL）が盛んです。しかし、通常実施される10週間ほどの「短期間」では、「与えられた目標を疑い、問い直す」時間的余裕はありません。結果、参加者の多くはアウトプットの要求水準を見極め、最小限のコストでその水準を目指す。つまり、与えられた問題を無批判に受け入れ、評価者の意向に沿った解決を実現するという活動スタイルが実践されるのです。このスタイルは、「上司や会社の指示に従うのではなく、目指す方向を自分自身で考え、決めることが必要」という「越境」の本質とは対極にあるものです。

さらに言えば、「越境」は、終わりなきプロセスです。3日で変化が起こることもあるけれど、そこでやめては意味がない。反対に、10年かかっても目指す未来像は明確にならないかもしれない。でも、大切なのは結果ではなく、自分自身の「アタリマエ」を問い直し続けることです。

そこで、私は自分のゼミからPBLと短期的な評価をなくし、「越境」を中心に据えました。すると、「熟達」とは違った変化に気づき始めたのです。例えば、アナウンサー志望だった学生が、3年後にはソーシャルデザイナーを目指すようになったのですが、学生のなかでゆっくり進行していった「未来像」の変化が、経営学の知識習得やプレゼン・スキルの上達よりも、私の目に鮮やかに映るようになりました。目先の「熟達」に固執していた頃の私なら、この変化は見えなかったことでしょう。面白いものです。

長岡 健（ながおかたける）
慶應義塾大学卒業、英国ランカスター大学博士課程修了（Ph.D.）。専攻は組織社会学。研究テーマは「創造的なコラボレーションのデザイン」。共著に『企業内人材育成入門』『ダイアローグ 対話する組織』（共にダイヤモンド社）、『越境する対話と学び』（新曜社）など。

視点3

デジタル時代の
大人の学び方

アウトプットありき学びのサイクルがそこから動き出す

辰巳哲子氏
リクルートワークス研究所
主任研究員

text：荻野進介　photo：伊藤 誠

デジタルテクノロジーの発展が、われわれの生活に多大な影響を及ぼしている。それは、学習分野でも例外ではない。われわれは新たな知識を、瞬時に低コストで、自分に合った方法で手に入れられるようになり、旧来型の記憶を重視する学習の価値は低下している。それを踏まえた上で、これからの学習モデルを考えてみる。

「社会人は学んでいない」といわれます。そして、それを裏付けるデータもあります。同じ2018年に、ほぼ同じ社会人を対象に実施された3つの調査から興味深い事実が分かりました。

「自己啓発を行ったか」という厚生労働省の調査に対し、「はい」と答えた人（正社員）は42.9%、「仕事に関わる自己学習を実施したか」というリクルートワークス研究所の調査に対し、同じく「はい」と答えた人は33.0%でした。それに対し、リクルートキャリアとリクルートワークス研究所の共同調査で「学び行動の有無」を聞いたところ、「ある」と答えた人が70.7%もいたのです。この差は、いったいどこにあるのでしょうか。

自己啓発とは、「職業能力を自発的に開発し、向上させるための活動」と定義されています。一方の自己学習とは、「本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強する、講座を受講する」といった行為を指します。どちらも、旧来型の“お勉強”をイメージさせます。それに対し、われわれは、学び行動をより日常的なものとして「新たに知識を身に付ける行為」として尋ねてみました。その結果、学び行動を「実施した」と回答する人の割合が前二者をはるかに上回っていたのです。「学んでいる」と回答した人に学びの目的を尋ねたところ、日常の仕事に関連する学びが多いのは、医療技術者や建築・土木・測量技術者など、仕事において日常的な知識の更新が必要とされる職種であることも分かりました。

学び行動の内訳は、平均すると、「今の仕事に関するもの」が4割、「今後の仕事に関するもの」が2割、「仕事に関連しないもの」が4割であることも分

かりました。つまり、過半数の人が日常生活のなかで何らかの学び行動をしているということで、冒頭のように“勉強”をしていないからといって「学んでいない」わけではないのです。

「学び」概念の変質
使うことを想定した学び方へ

次に「学んでいる」と回答した人の学びについて詳しく分析した結果、「学んだことを役立てる機会がある」「学ぶことは楽しい」「学んでよかったと思ったことがある」という項目において、「学んでいない」人よりもスコアが高いことが示されました。つまり、社会人の場合は、学んだことを使う場面が設定されている人の方が日常的な学びが促進されている様子が明らかになりました。

近年、テクノロジーの進化も追い風となって、こうした「使う場面」を想定した学び方を行う海外の企業や学校も増えてきています。シリコンバレーの企業が教科書を使わずに「学び方」を教え、インターンシップで働きながら知識を更新するというホルバートンスクールや、社会課題を知ることから実践的な学習をスタートさせて解決に必要な方法を学ぶミネルバ大学のような大学もあります。このように、以前はいつか使うための「貯蓄型」の学びでしたが、最近は「使いながら学ぶ」、もしくは「使う場面を設定した上で学ぶ」といった実践型の学びへと変化してきています。

このような「使う場面」を想定した学びというのは、何も企業や大学に限ったことではありません。大学生や若手社会人といった個人の学び方も変化してきています。彼らはテクノロジーを駆使しながら、学ぶ内容に合わせて自分に合った学び方を選んでいます。

大学生に、「自分ならではの学び方を教えてください」と尋ねたところ、「気になる話題があったらSNSで検索して多様な意見を読み、自分の意見の偏りを修正する」「他の人に教えてあげる。それで自分の理解も深まる」「テスト勉強は、友達とお互いに理解したことを話しながらやっている」「できるだけ自分とは違う国籍、分野、年齢層の人と話すようにしている」「SNSで詳しい人に尋ねる」「部活でより速く走れるようになるために、ライバルのデータと自分のデータを細部まで比較する」といった回答がありました。同じ質問を35歳以上の人にしても、「本を読む」「勉強会に参加する」「新聞を読む」など、学習方法が固定されてしまっていることが分かります。これまでの暗記型＝インプット型の学習観を捨てない限り、新たなタイプの学び方を取り入れるのは難しいようです。

学びはアウトプットのプロセスに
埋め込まれる

伝統的な学びは、決められた日程で、研修や勉強会といった場に「正解」をもった講師がいて、その正解を模範解答としてインプットすることでした。しかし、「正解」と思っていたものが急に変化したり、人や国によって違っていたりする時代の学びは、自分の疑問や気づき、考えを発信しながら他者と一緒に考え、新たな考えを創造することになります。これが、自ら発信したことが起点となる「アウトプット型学びサイクル」です。

アウトプット型学びサイクルは、まずアウトプット（＝発信）があり、その後、他者からのフィードバックを受けながら、自分の知識体系を再編集し、新たな知恵を創造します。発信があるからこそ、周囲からも意見をもらいやすくなります。他者の存在を前提にした学びプロセスのため、学習プロセスが周囲から見えやすく、介入しやすいのが特徴です。そこでは、「アウトプット（＝発信）起点の学び」「多様な他者からの学び」「フィードバック」が重視されます。

企業の人材開発部門の方と「アウトプット型の学び」について話すと、「職種も違うなかで、全従業員がアウトプットできるわけではない」と言われることがあります。ここで「アウトプット」といっているのは、「完璧な状態で仕事の成果を出す」ということではありません。むしろ作り込んでしまうのではなく、他者からのフィードバックの余白を残しつつ、自分の考えを発信することが、アウトプットの

入り口になるのです。

リクルートワークス研究所では、2017年に学習テクノロジーの専門家の方々にインタビューを行いました。そのときに専門家たちが共通して述べていたのは、「学んでいる人の周囲には必ず『人』がいる」ということでした。ここでいう「人」とは、同じ目的をもって学ぶ仲間や個人のアウトプットに対して適切なフィードバックをくれる存在のことを指しています。学び続けるためには、良質なフィードバックが得られる場に身を置くこと、フィードバックから自分の考えを柔軟に変えられることが大切なのです。

管理職に求められる
個人のアウトプット機会の創出

これまでの学びとこれからの学びを、4つの観点からまとめてみましょう。

まず、これまでの学びは正解を理解し、覚え込むインプットを行うことでした。テクノロジーの進化によってインプットが効率化するなか、これからの学びはアウトプット重視になります。「この部分がよく分からない」という疑問や、「ここはこう考えた方がいい」という個人の発信から学びが始まります。

第2に、これまでの学びは学んだことをいつか使うためのものでした。学びと使う場面の間に時間差があったわけです。それに対して、これからの学びは目の前の課題を解決するための手段となります。あるいは、解決しながら学ぶのです。

第3に、学びのスタイルが異なります。これまでの学びは1人でやるものが中心でした。教室で学ぶ際も、講師から正解を教えてもらう、という意味では1人で学ぶものだといえます。1人での学びがなくなるわけではありませんが、これからは、他者の意見を受け入れながら、より良いものを作り上げていく共創型の学びがより重要になります。

最後は、手段です。これまでの学びは、本や資料などのテキストが存在していました。そこに、理解すべき正解が記されていたからです。これからは違います。新たなイノベーションを起こすなど、正解のない問いを考えるには、他者との対話が鍵となります。

企業の人材育成においても、「知っている人から知らない人に知識をどう伝えるか」ではなく、「個人のアウトプット機会をどう増やすか」が重要になります。

個人がアウトプットの場面を作れないときに、学びの鍵を握るのは管理職です。例えば、企画会議があったとします。「準備不足だからまだ発表できません」と言うメンバーがいたとしたら、「完璧でなくてもいいから、まずはテーブルに載せてみよう」と言えるかどうか。あるいは、完璧ではないアイディアでも、メンバーが口にできるような心理的安全性をどう作るか、ということです。

「バッターボックスを増やす」という意味では、発表会などがある場合、リーダーばかりではなく、サブやそのサブくらいのメンバーにもプレゼン役を割り振りながら、より良いものにするために、積極的なフィードバックをしていくとよいでしょう。

アウトプット型の学びは、すぐにでも始めることができます。管理職や人事部は、従業員に対して「資格の取得」「e-Learningの受講数」といったインプットのプロセスだけを求めるのではなく、「学んだ結果をどう使うか」ということを重視し、周囲からのフィードバックが得られるようなアウトプットの場を設計してみてはいかがでしょうか。学習プロセスの設計を個人に委ねることで、主体的な学び行動の促進が可能になります。

辰巳哲子（たつみさとこ）
リクルート入社後、組織人事のコンサルティングに携わった後、社会人向けのキャリア研修の開発を行う。2003年4月より現職。全国の自治体や学校と共同研究を行い、文部科学省や経済産業省にて委員を務める。筑波大学大学院人間総合科学研究科修了。働くことと学ぶことの接続を探究している。『社会リーダーの創造』『社会人の「学習意欲」を高める』『「創造する」大人の学びモデル』を発行（いずれもリクルートワークス研究所HPよりダウンロード可能）。

従業員の学びを促し組織の成長につなげる企業事例

事例 1

電通

多様な仕掛けで全社員の「学び」を誘発

大内 智重子氏（前列中央）
株式会社電通　執行役員
コーポレート・ブランディング・オフィサー

個々人が成長するためには、一定の経験を積む必要がある。だが、経験だけに頼ると、インプットの量や質に偏りも出てきてしまう。一人ひとりが時代の変化を敏感にキャッチし、能動的に知識をアップデートしながら実践で生かしていくには、どのような学びが必要なのだろうか。電通の事例を取材した。

「学びの格差」をどう埋めるかが出発点

電通は約2年前、労働環境改革のなかで経営トップのリーダーシップのもと、全社員の学びと成長を促進する施策の検討を始めた。

「まず、私たちは何に、どれだけの時間を費やしているのか、仕事内容を可視化しました。そのなかで非常にショックだったのが、インプットの時間、つまり学びの時間が全社おしなべて非常に少なく、一般的な企業と比べておよそ5分の1程度という点でした」と、大内智重子氏は振り返る。

背景として、電通ではオン・ザ・ジョブトレーニング（OJT）を重視してきた伝統がある。大内氏によると、「感覚的には9割以上がOJT」というほど、業務を通じた経験を重視する傾向にあった。ただし、時代が大きく変化していくなかで、OJTを通じた学びには限界も生じていたという。

「取引先の数でいいますと、約6000社あり、担当やキャリアの積み方によって、経験には当然、バラつきも出てきます。日々、最先端の技術に触れたり、海外から見た日本を実感できたりする人もいれば、同じ仕事の繰り返しになりがちな人もいるというように、経験の質や環境の違いによる学びの格差も生じていました」（大内氏）

全社的にデジタル化への取り組みや新規事業の創出、事業領域の拡大などが強く求められるようになってきており、めまぐるしい時代の変化に対応しながら会社が成長していくためには、社員一人ひとりが成長できる余白を作り、学びの機会を提供しながら、個々人が能動的に知識をアップデートしていくことが重要だ、と経営陣は考えた。

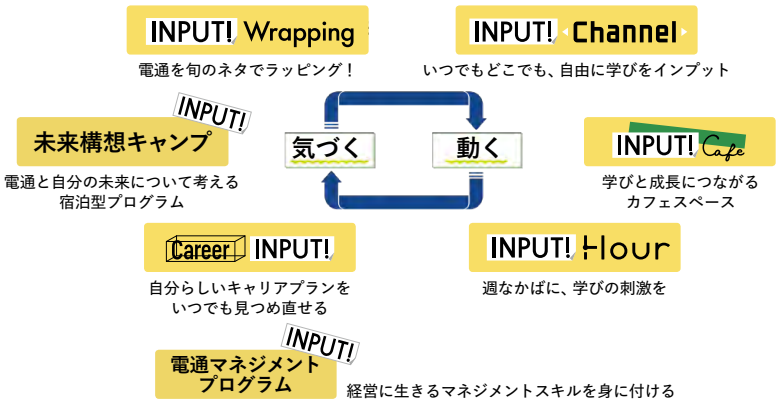
そして、2019年5月からスタートしたのが「INPUT！365」という全社的ムーブメントだ。

アクション・コンセプトを作り担当局も新設

「INPUT！365」は多様な電通人一人ひとりが自ら成長する意欲をもち続け、日々、能動的にアクションする機運と習慣を作るためのアクション・コンセプト。コストではなく、会社が今後も成長を続けていくための重要な「投資」と位置づけられている。具体的な施策の検討は、2018年春から始めた。2019年1月からは施策を担当する「キャリア・デザイン局」も新設している。キャリア・デザイン局のメンバーは、コーポレートの経験をもつ人財と、クライアントサービスを担当してきた人財の両方で構成。スタート時には社屋1階のスペースを活用し、お勧めの本を1000冊並べて希望する社員に進呈。また社外の旬なオピニオンについてのトークショーも同時開催し、社員の注目を集め「学び

　text：曲沼美恵　photo：平山 諭

▶ INPUT！365 全体施策概要



への一歩」を後押しした。これのみならず、すべての「INPUT！365」の施策は社員向けでありながら、クライアントに提案するサービスレベルのクオリティで展開することを目指し、社員の意欲

オープニング時の特設スペース

喚起に結びつけている。

鍵となる施策の1つが、非マネジメント層全員を対象とした3泊4日の合宿型プログラム「未来構想キャンプ」だ。1日目と2日目は社外識者などを招き、世の中の変化の理解や、電通をとりまく環境の実感に費やす。それを受け、3日目と4日目には、グループもしくは個人で、自身と電通の強みから目指す未来を描いたり、今後実現したいこと、学びたいことのプランを描いていく。

3月に実施したトライアルもかねた第1回目には、年齢も部署もバラバラの24人が参加した。先輩が後輩に刺激を与えることもあれば、その逆もあったという。参加者同士がお互いに刺激し合うことも、合宿形式で開くねらいの1つ。大内氏が「脳の筋トレ」というほど、合宿の内容は濃い。研修を通じて出てきた今後取り組みたいことや感じたこと、考えたことについては、1on1ミーティングで上長とも共有してもらう。

「見ていると、2日目くらいまではまだ斜に構えている人もいるようですが、3日目、4日目には非常に前向きに取り組み、学びたい意欲もわいてくるようです」と大内氏。過去3回のトライアルでは「参加して良かった」という意見がほとんどで、効果測定では5点満点中4.9以上という結果が出た。9月からの本格始動では1回当たりの参加人数を増やし、4年で全社員を一巡する構想だ。

「気づく」を「動く」へ変える多面的な施策も

「未来構想キャンプ」で受けた刺激を実際の「動き」にも結びつけようと、さまざまな施策も用意している。その1つが社屋全体を旬のネタで包む「INPUT！Wrapping」で、本社のあらゆる場所で関連するさまざまな情報を展示し、社会の変化に触れ、体感してもらうというもの。第1回はAIをテーマに行われた。「INPUT！Channel」は「INPUT！365」のベースとなる施策でいわゆるe-Learning。いつでもどこでも必要な学びを得られる環境づくりを目指している。さらには、隔週水曜日に、ビジネススキルやファイナンス、テクノロジー、トレンド、語学などをテーマに掲げたセミナー「INPUT！Hour」も開催。社内外をゆるくネットワークしながら学ぶ拠点「INPUT！Cafe」も準備中だ。

キャリアプラン形成も後押ししていく

「キャリアに関してはこれまでを振り返ることはあっても、未来志向で考えるキャリアビルディングという発想に乏しかった」と大内氏は指摘する。一連の施策には、自分らしいキャリアプランをいつでも見つめ直せるよう、プロのキャリアカウンセラーに相談できる「Career INPUT!」も含まれている。気づきを得た後のキャリアを後押しする意味で、誰でも参加可能なセミナーやワークショップを順次開催していく。一方で、現場での経験は非常に重要なので、「今後は個々人がより多様な経験を積みながら能動的に成長していけるよう、最適人材配置との連携も必要」という。

「INPUT！365」は、決して経験を軽視しているわけではない。変化のスピードが速く、先が読めない現代では「新たな挑戦と経験を価値あるものにするためにこそ学びが必要」という考え方に基づいている。学んだことを実践で生かし、生かすことによってさらに経験が豊富になり、新たな気づきへとつながっていく好循環をいかにして作り出せるか、が鍵。今後、学びを実践に生かしている人たちの仕事の事例共有なども進めていきたい考えだ。

事例 2

リクルートライフスタイル

社員の「学び」を促し生産性を向上させる

神山良太氏（左）
株式会社リクルートライフスタイル
企画統括室　人事部　企画グループ 兼 組織・人材開発グループ　グループマネジャー

沖 早織氏（右）
株式会社リクルートライフスタイル
企画統括室　人事部　組織・人材開発グループ

ITを使って「未知の領域」へと事業を拡大していかなければならない時代、営業スタイルも大きく変化している。どうすれば一人ひとりの生産性を高め、業績を向上させつつ、個々人の生活の満足度も上げていけるのか。社員の「学び」を促し、生産性向上につなげたリクルートライフスタイルの事例を取材した。

「じゃらん」や「ホットペッパーグルメ」などのメディア事業を多く手掛けているリクルートライフスタイル。近年は「Airレジ」など、システムを活用しながら顧客の業務効率を上げる支援事業にも力を注ぐ。

「未知の領域へと事業を拡大していくなかで、営業のスタイルも従来とは大きく変わってきています。加えて、営業を担当するのは雇用期間に定めのある契約社員がメイン。したがって、人は常に入れ替わります。さらに全国にある事業所ごとの特性も考慮しなければならない。そのような状況のなかで、どうしたら生産性を高め、業績を向上させ、個々人の生活の満足度も高められるのかという観点からスタートしたのがガリレオCHALLENGEプロジェクトでした」と、人事部マネジャーの神山良太氏は語る。

2016年度から3カ年計画でさまざまな施策をスタート

ガリレオCHALLENGEプロジェクトは、2016年度から3カ年計画でスタートした。地動説を唱えたガリレオ・ガリレイにちなみ、業績向上のためには長時間労働は避けられないという今までの常識を疑い、意識・行動変革を行うという意思を込め、その名を付けた。「働き方を変えてみる、休み方を変えてみる」を基軸にさまざまな施策を展開したプロジェクトで、1年目は「意識する」ことを目標に置いた。

生産性向上を一過性のムーブメントで終わらせないよう、「リクルートグループの“ボトムアップ”文化を生かし、強制ではなく、自らの意思で生産性向上に挑戦する風土を作ることを目指した。そのために初年度の腹落ちを丁寧に行った」と、担当した沖早織氏は振り返る。

定期的に「生産性」をテーマに、著名人を招いたトークイベントを開催。全社員に送る社内報には毎日、生産性に関するコンテンツを載せてもらった。

2年目に掲げたキーワードは、「変えてみる」だ。具体的な取り組みは、大きく3つ。1つは、全社表彰制度に「ガリレオ部門」を新設。生産性向上に関する取り組みで成果を上げたものであれば、個人でも組織でもエントリーできるように

▶3年間の取り組みテーマ

3年かけて、実施していくことを計画。初年度は“腹落ち”の1年に

	FY5（2016年度）	FY6（2017年度）	FY7（2018年度）
テーマ	従業員の「生産性」に関する意識変革（腹落ち）	全社的な「生産性向上」への取り組み開始	「生産性向上」に関して成果が出ている状態の実現
年度末時点の状態	多くの従業員が、「生産性向上が必要だ」と感じている	多くの組織が、「生産性向上」に向けた取り組みを実施している	取り組みの結果、業績目標を達成しながらも「長時間労働」の人数が減っているなど、明らかな成果が出ている

　text：曲沼美恵　photo：平山 諭

した。現場の営業が1件当たり5時間かけて作成していたレポートをITツールの導入により2分で完成させられるようにしたケースが大賞を受賞した。

加えて、組織のなかで自発的に始まった生産性向上の取り組みを1年かけて募集し、イントラネットでシェアする「ガリナレ（ガリレオ・ナレッジ）」も実施。拠点が離れているチームの朝会をテレビ会議に変えたり、暗黙知化していることをすべて明文化したマニュアルを作成したり。

全国の事業所から1年間で500件近くのナレッジが集まった。「ガリ×データ活用」と称し、プロジェクトチームが事務局となってプロダクトを開発するIT部門と営業や企画部門などをつなぎ、データの力で生産性の問題を解決する橋渡し役も担った。

ガリナレが定着したことにより、現場では「そのミーティング必要ですか？」「この書類は定型化しませんか？」などの声があがりやすくなったという。

アウトプットすることで「学び」効果を促進

「ナレッジをアウトプットして共有することにより、現場が『これ無駄だよね』と感じたことを気軽に声に出し、会話できる機会を創出できたことが大きかった」と神山氏は語る。

そのような積み重ねを経て、3年目に掲げたキーワードが「成果を出す」だ。この段階では、組織長の生産性向上のスキル装着・実践を目的に研修を実施。研修は間を空けて2日間行われた。事前に業務時間を調査し、1日目はその結果を分析して生産性向上のためのアクションプランを立て、2日目には実践したアクションプランがうまくいったかどうかを振り返った。

「研修では、イントラサイトに集まった事例を1枚の紙にまとめ、これをヒントに自分の組織でどうアレンジするか計画してください、とお願いしました。実際に取り組んで成果の上がった事例がすでにあるなかでの研修だったため、納得感も大きかったのだと思います」と、沖氏は語る。

3カ年を経た今、平均労働時間は確実に減り、業績も好調を維持している。半期に1度の組織と個人の状況を測るエンゲージメントサーベイでも、成果が見えているという。

「サーベイでは、生産性が上がっているか、働きやすくなっているかなどといったダイレクトな質問もしています。組織長にはそれらの情報も定量的に入ってきますし、時には定性的なコメントがフィードバックされることもあります。そのため組織のなかで生産性向上がうまく進んでいるのかどうかを組織長が把握しやすく、意識変革も起こり始めているのかなと思います」（神山氏）

▶ 具体的な施策

「働き方を変えてみる、休み方を変えてみる」を基軸に、さまざまな施策を展開したプロジェクト

ガリレオ CHALLENGE プロジェクト	働き方を変えてみる	現場の生産性向上
		スキル習得
	休み方を変えてみる	風土醸成
		休み方改革

仕事以外の時間が増え インプットの幅も広がった

プロジェクトを通じて仕事に割く時間が減り、家族と過ごす時間や趣味・ボランティアなどの時間など仕事以外の活動に費やせる時間が増えた効果も大きかったという。結果的にインプットの幅も広がり、それが巡り巡って業績向上につながるなどの好循環が生まれつつある。

「生産性は本来、休む、学ぶ、遊ぶなど、個々人のハピネスと相乗効果を生んで上がっていくもの。このプロジェクトを始める以前は、業績を伸ばすためには労働時間が長くなるのもしょうがないと思い込んでいた組織長もいたことでしょう。研修を通じ、業務効率を上げられれば労働時間を減らしても業績は維持できることや、短くなった労働時間分を社外のインプットの時間に費やした方が結果的に業績向上にもつながりやすいということを多くの組織長が実感し、メンバーも同じだと納得してもらえたのではないでしょうか」と、沖氏は指摘する。

3カ年を経た今年度は、期間限定のプロジェクトとしてではなく「当たり前」に各組織で生産性向上に取り組んでいる。

PART 4
調査報告

20代～50代の会社員457名に聞く、仕事に関する学びの実態

この1年で仕事に関する新しい学びがどのくらいあったか、新しく学ぶ必要をどのくらい感じているか、どのような学び方をしているか、会社や職場から学びに関するどのようなサポートを得たいと思っているか、それは十分に得られているか。会社員へのアンケート調査をもとに、その一端を明らかにしたい。

佐藤裕子 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

調査概要

20代～50代の正社員の一般社員、管理職にアンケート調査を実施した（図表1）。性別、年齢層（20代／30代／40代／50代）、職務系統（営業／サービス／事務／技術）がそれぞれ均等になるように回収した。有効回答数は457名である。

調査対象とする「学び」をどのように定義するかで、調査結果は大きく異なってくる。今回は、「仕事に関する学び」について回答を得た。また、ここでいう学びとは、知識やスキルの習得だけでなく、経験や対人関係からの学びなども含める、とした。

「過去1年で新しい学びがあった」約6割

まず、過去1年の新しい学びの有無を「現在携わっている仕事に直結する新しい学び（以下、現在の学び）」と「中長期的に自分のキャリア形成に役立つ新しい学び（以下、中長期の学び）」それぞれについて、尋ねた。学びが「あった」「どちらかといえばあった」と回答したのは、「現在の学び」で全体の59.7%、「中長期の学び」で50.1%だった（図表2）。

高適応群はより学んでいる

学びの有無は、パフォーマンスやコミットメントに、どのように関係しているだろうか。「期待どおりの成果を上げている」「今の仕事にやりがいを感じる」など適応感に関する7項目（1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる）を尺度化し、高適応群（上位49.9%）、低適応群（下位50.1%）ごとに学びの有無を見ると、高適応群は学びが「あった」「どちらかといえばあった」の割合が「現在の学び」で78.9%、「中長期の学び」で67.6%と低適応群に比べて大幅に高かった。学びが仕事や組織への適応感を高めると同時に、適応感が次の学びを促進すると考えられる。

図表1 「職場での個人の学びに関する実態調査」調査概要

調査対象
会社勤務の正社員
※勤務先の従業員規模は300名以上
※性別、年齢層（20代／30代／40代／50代）、職務系統（営業／サービス／事務／技術）がそれぞれ均等になるように回収

調査内容
仕事に関する新しい学びがどのくらいあったか、新しく何かを学ぶ必要を感じているか、自分の得意な学び方、学び方の変化、会社や職場の学びを支援する環境、適応感、キャリア見通しなど

調査方法 インターネット調査

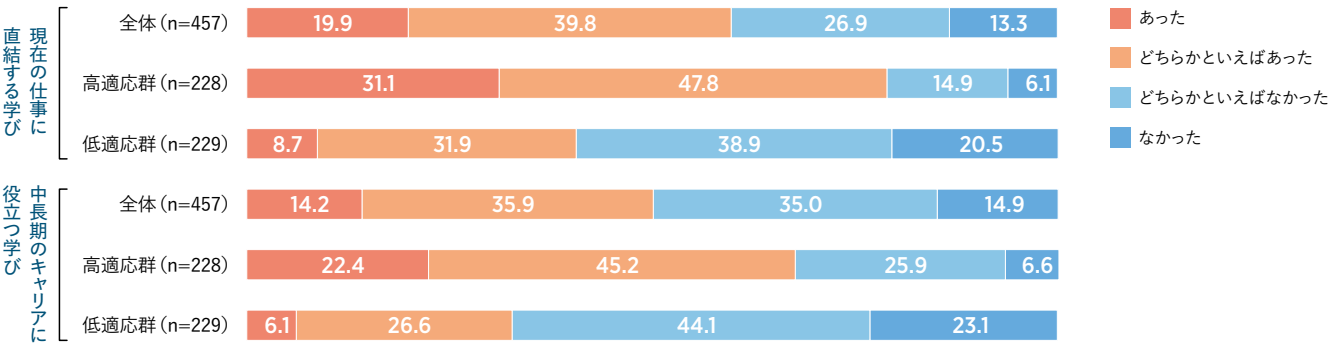
実施時期 2019年6月

有効回答数 457名

回答者の属性
製造業29.8%、非製造業66.5%、その他不明3.7%
従業員規模：300名以上1000名未満33.0%、1000名以上3000名未満18.2%、3000名以上5000名未満12.5%、5000名以上10000名未満12.0%、10000名以上24.3%
一般社員78.6%、管理職（部下あり）14.9%、管理職（部下なし）6.3%、その他0.2%
最終学歴：中学校・高等学校・高専・専門学校・短期大学28.5%、大学61.5%、大学院（修士）9.8%、大学院（博士）0.2%

図表2 過去1年の新しい学びの有無〈単一回答／n=457／%〉

過去1年で、仕事に関する新しい学びがどのくらいありましたか。



環境変化や職務特性、キャリアへの考え方が学びの有無に影響する

どのような要因があるとき、学ぶのだろうか。今回の調査では、「環境変化（大きな環境変化にさらされている、市場の変化が速いなど4項目）」「職務の重要度・自律度（自分で判断し主体的に進めることが求められるなど7項目）」「キャリア見通し（自分がどうなりたいのかはっきりしているなど4項目）」「専門職志向（今の職務・専門分野でキャリアを追求したいなど6項目）」を検証したが、いずれも高・低群で学びの有無に有意な差が見られた。

一方、年代別（20代～50代）の「学びの有無」はどうだろうか。結果としては、年代による統計的な差は見られなかった。また、役職、学歴による差も見られなかった。

新しい学びがあるかどうかは、年齢などの個人属性よりも、学びが必要とされる環境や職務があること、キャリア見通しや専門職志向が育まれていることに影響を受けることが示唆される。

労働時間の短縮は必ずしも学びにつながらない

昨今、働き方改革によって学びを促進させたいという話を聞くが、労働時間と学びの関係はどうだろうか。今回の調査では、「現在の学び」「中長期の学び」共に、月間労働時間群と学びの有無に、統計的に有意な差は見られなかった。また、「現在の学び」「中長期の学び」共に、「あった」「どちらかといえばあった」が最も多いのは、月間240時間以上の群だった（図表3）。

併せて、過去1年の「労働時間の変化（増減）」と「学びの量の変化（増減）」の関係を見たところ、「現在の学び」「中長期の学び」共に、労働時間が増えた群の方が、学びの量が増えた人の割合が統計的有意で多かった。

労働時間の増減には、異なるさまざまな要因が考えられるため解釈は難しいが、今回の結果からは、少なくとも労働時間が短いことと学びの多さ、労働時間が減少することと学びの増加には関係が見られなかった。学びを業務時間外のインプット活動と見るか、今回のように仕事を通した学びも含めて考えるかによっても結果は異なるだろう。

「自分の得意な学び方がある」約5割

ここからは、学び方の実態について見ていく。

まず、「自分にとって得意な学び方があるか」について尋ねたところ、「ある」は11.2%で、「なんとなくある（39.8%）」を含めると約5割であり、「ない（49.0%）」と約半数ずつの結果だった（図表4）。

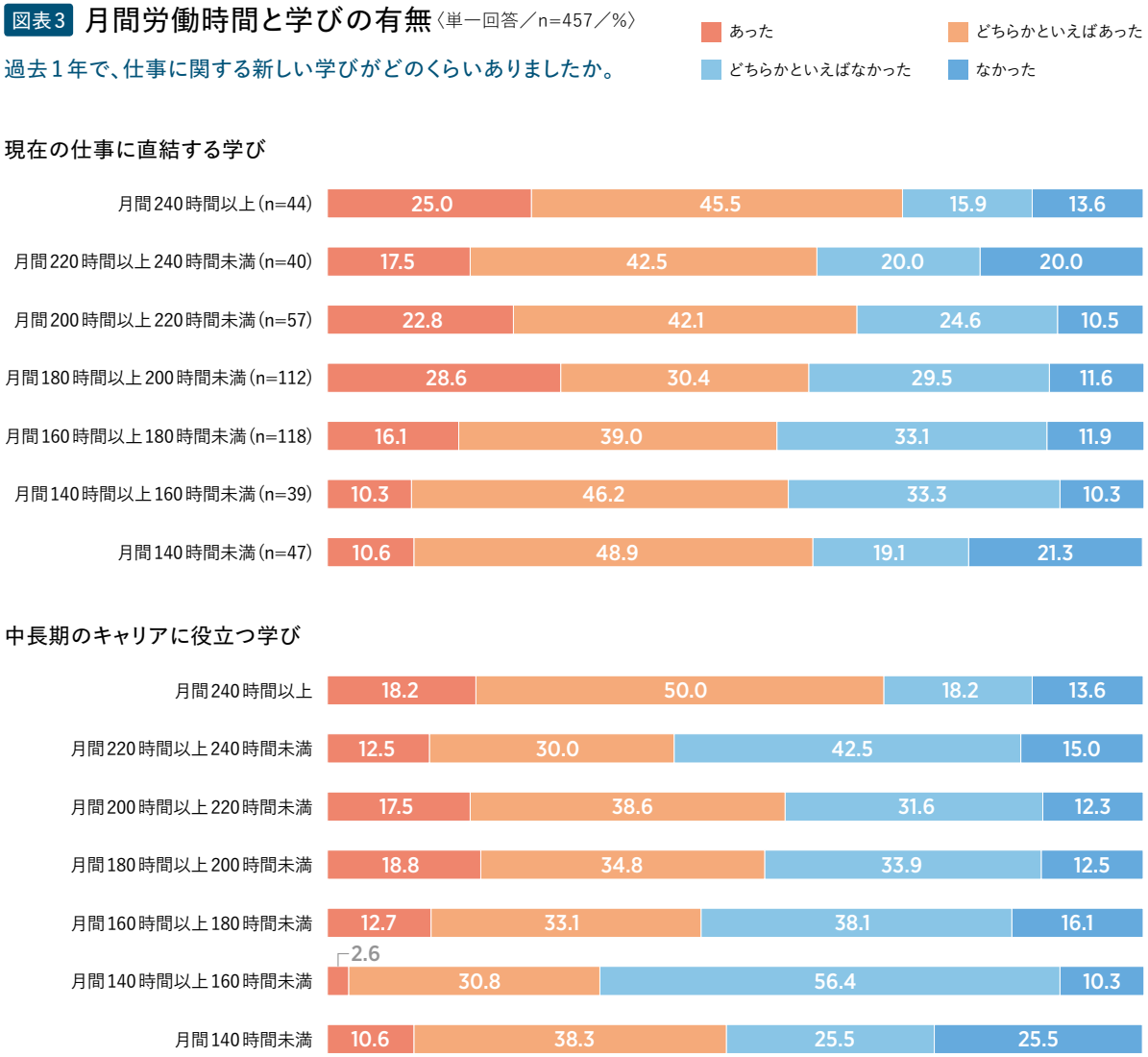
得意な学び方がある人はそうでない人に比べ、より多く学んでいることも確認できた。「得意な学び方がある」群は、「現在の学び」「中長期の学び」共に、学びが「あった」「どちらかといえばあった」が8割を超えており、「なんとなくある」「特にない」群より大幅に高い割合となっている（図表5）。

仕事を通じてうまく学ぶための方法

では、得意な学び方がある人は、どのような学び方が自分にとって有効だと考えているのだろうか。具体的な内容

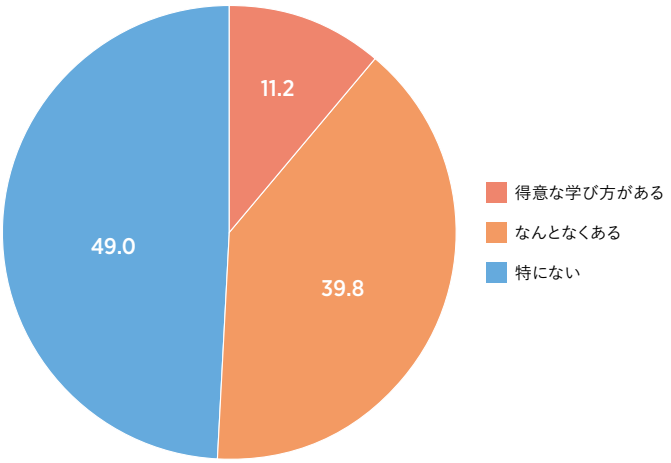
図表3 月間労働時間と学びの有無〈単一回答／n=457／%〉

過去1年で、仕事に関する新しい学びがどのくらいありましたか。



図表4 自分なりの学び方の確立〈単一回答／n=457／%〉

これまでに新しいことを学んだ経験を振り返ったときに、
自分にとって得意な学び方のパターンがあると思いますか。

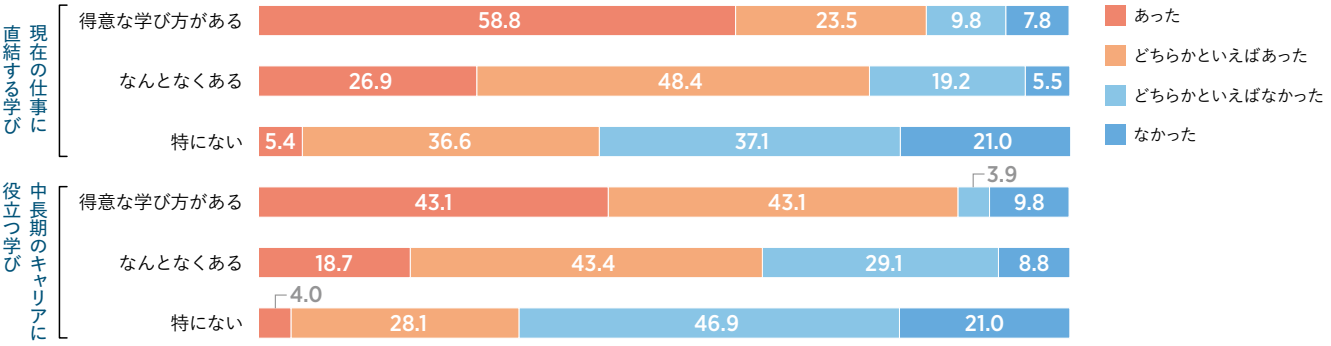


を自由記述で回答してもらったところ、比較的多く見られたのは「経験から学ぶ」「人と学ぶ」「仮説・想定をもつ」「言語化・アウトプットする」に関するものだった（図表6）。これらはいずれも、正解のない時代に仕事を通じてより多くの学びを得るための有効な方法だと思われる。

仕事を通じた学びにつながる行動に

図表5 自分なりの学び方の確立と学びの有無

〈単一回答／得意な学び方がある n=51、なんとなくある n=182、特にない n=224／%〉



図表6 得意な学び方の内容〈自由記述／得意な学び方がある、なんとなくあると回答した人／n=233から抜粋〉

あなたの得意な学び方について、利用する手段や機会、学習のコツや工夫などをお書きください。

カテゴリー	内容	属性
経験から学ぶ	自分で自由に仕事を進め、他の人からフィードバックや意見をもらう	開発系_30代
	人に聞いた後に、実践してみること。まさに百聞は一見に如かずだと思う。そこから見えるものは多い。そのなかで、自身が感じたことを他者に投げかけてみるのも良い。自分だけでは気づけなかった点を、たくさん教えてもらえる	サービス系_30代
	とりあえず試してみてそこで得たもの、方法をまとめておくことで知識にできる	開発系_30代
	実体験と反省、上司からのアドバイスが一番学べます	営業系_30代
	丁寧な仕事が、学習効果を向上させる	事務系_40代
	危機的局面の臨機応変な対応	開発系_50代
人と学ぶ	仲間とのディスカッションのなかでヒントになるワードを見つける	開発系_50代
	同じ職業や考え方、分野が共通する人の話を聞く	開発系_20代
	同じ目標をもっている者同士のコミュニティに参加	開発系_50代
	社外の人の知見に触れる機会をもつ	事務系_50代
	同程度かやや上級に位置する者との議論	サービス系_50代
仮説・想定をもつ	本で学んでから経験のある人に尋ね、実践することで覚えるようにする	サービス系_20代
	知識をインプットして何度もシミュレーションしてから実践する	営業系_20代
	成功した場合と失敗した場合を想定する	営業系_50代
言語化・アウトプットする	全体を俯瞰し、一見関係の薄いような情報も合わせて1枚の紙に見出しだけでも書き込む図表づくり	事務系_50代
	属人的な方法で取り組む職種だが、型を言語化し進め方などを共有する	営業系_30代
	まずは、自分で調べてそれをルーズリーフファイルにまとめる。その後実践したり、見聞きしたりして、加筆すべき内容があればどんどんページを増やしていく	サービス系_30代

ついては、あらかじめ設定した選択肢にも回答してもらった。結果を、高適応群の平均点が高かったものから順に並べたのが**図表7**である。すべての項目で、高適応群が低適応群に比べて有意に高いが、特に高適応群が高かったのは、差が大きい順に「何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事を大切にしている（主体的キャリア形成）」「人に話をすることで、ヒントやアイディアを得ようとすることが多い（アウトプット型の学び）」「仮説検証を意識的に行いながら仕事を進める（リフレクション）」「新しい経験を積める環境、成長できる環境を求めて行動している（ジョブクラフティング）」「自発的にスキル・能力開発に取り組んでいる（主体的キャリア形成）」だった。与えられた環境や職務はいつも学びに適しているとは限らないが、そんななかでも学びを見つけようとしたり、より良い経験を積めるように仕事をアレンジしたりし、かつ経験を学びに変えるためのアウトプットやリフレクションをしているのが特徴的だといえる。

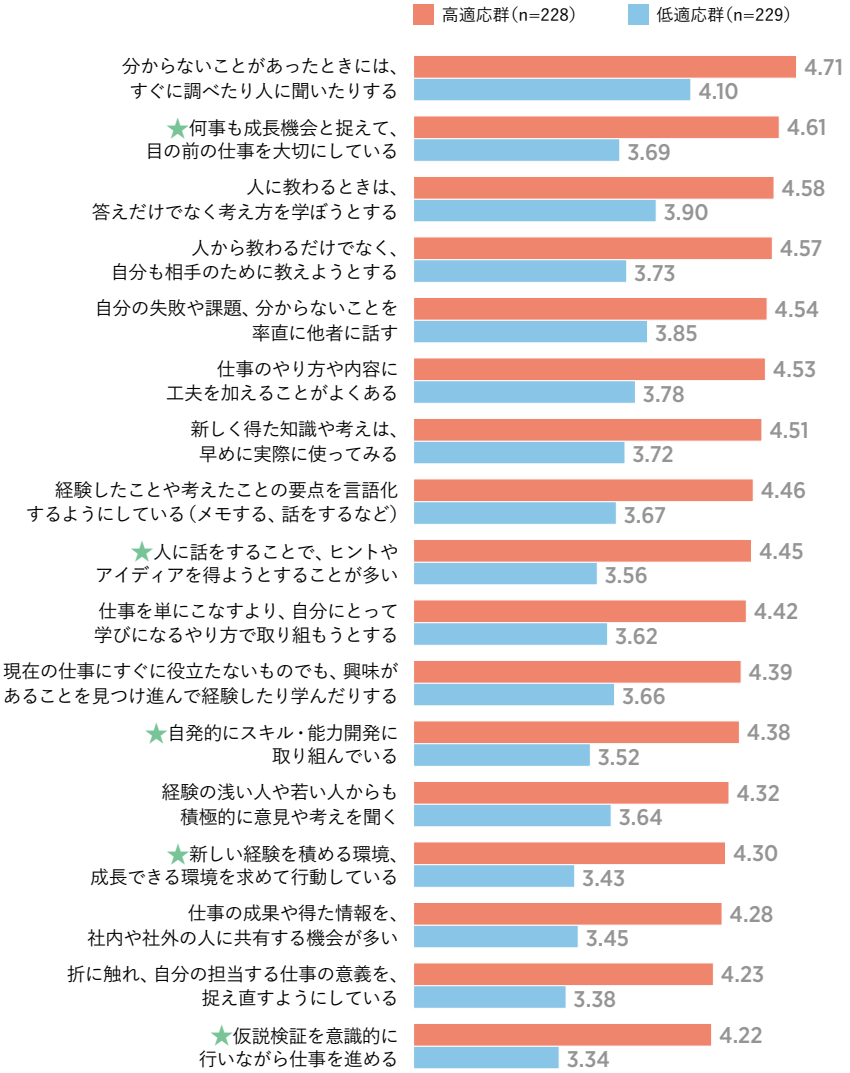
ITと学び

図表7 仕事を通じた学びにつながる行動

〈1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる／単一回答／平均点〉

以下の考えや行動は、仕事をしているときのあなたにどれくらいあてはまりますか。

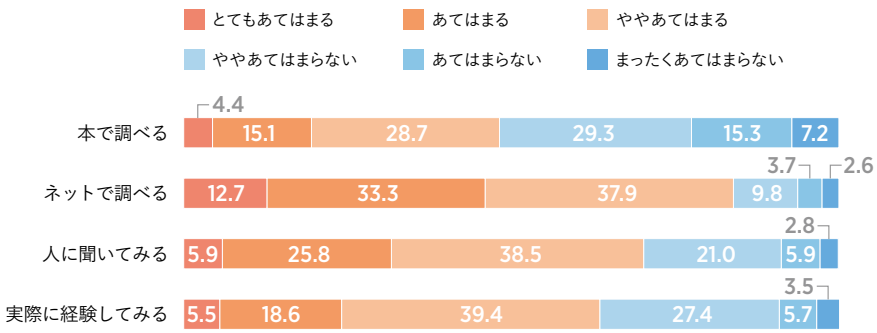
★は2群の値の差が大きい5項目



図表8 新しいことを学ぶときの情報収集の方法

〈1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる／単一回答／n=457／%〉

新しい領域のことを知りたいと思ったときのあなたは、下記にどれくらいあてはまりますか。



学び方がITの進展によって変化しているといわれて久しいが、仕事に関する学びにおける実態はどうだろうか。

新しい領域についての情報収集の方法を聞いたところ、「ネットで調べる」が最も多く、ややあてはまるまで含めると8割以上だった。次いで「人に聞いてみる」が約7割、「実際に経験してみる」が約6割で、「本で調べる」は半数に満たなかった（図表8）。この傾向は、年代によっても変わらなかった。

また、最近よく使うようになった、また効果的だと思っている学びのテクノロジーやその活用法を聞いたところ、「チャットツールによるリアルタイム情報共有」「遠隔会議システムによる対話機会の増加」を挙げる人が多く、「学習教材のIT化」「情報記録・保管の効率化」も見られた（図表9）。ただ、記述数は必ずしも多くなく、こうした変化が当たり前になっている職場がある一方で、そうでない職場もまだまだ多く、学びの内容やスピードに差が生じている可能性がある。

「今の会社や職場は成長できる環境だ」約4割

では、個人の自発的な学びを促進するために、会社や職場はどのようなサポートができるだろうか。

現在の会社や職場が成長できる環境だと思うかと尋ねたところ、「とてもそう思う」「そう思う」と答えたのは全体の41.4%と半数を割り込んだ。「現在の学び」「中長期の学び」の高群（学びが「あった」「どちらかといえばあった」を選択）は低群（学びが「なかった」「どちらかといえばなかった」を選択）と比べ選択率が高かったが、それぞれ58.6%、61.6%であり、必ずしも高いとはいえ

図表9 学びのテクノロジー活用〈自由記述／n=457／件数〉

最近よく使うようになった、また効果的だと思っている学びのテクノロジーやその活用法を教えてください。

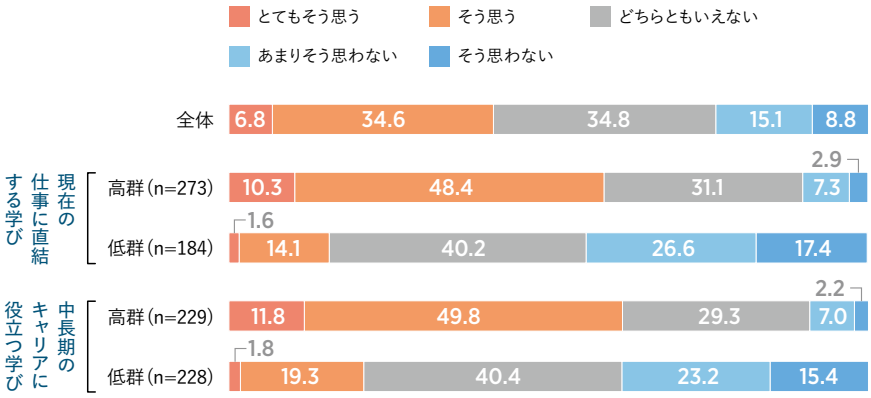
カテゴリー	内容	属性
チャットツールによるリアルタイム情報共有（31件）	Microsoft Teamsは社内のチャットツールとして使っていて、社内の人に何か聞きたいことがあったときなどにすぐに確認することができたり、資料を送ったりすることもできるので役に立っている	事務系_20代
	LINE。海外のお客さんともLINEでやり取りが行えるので既読機能で読んでいるかどうかがタイムリーに分かる	営業系_20代
	社内のSalesforce上のChatterを利用して、全国の同じ職種メンバーとナレッジ共有を行っています。商談詳細を書き込み、提案できそうな商材を募るなどしています	営業系_30代
	Slackを他の店長たちと共有し情報交換している	サービス系_40代
遠隔会議システムによる対話機会の増加（30件）	社内でのテレビ会議です。 全社の方たちとディスカッションできます	営業系_30代
	電話や顔を合わせての打ち合わせから、メールやテレビ会議へ移行し、お互いの都合を合わせることなく仕事が進むようになった	開発系_40代
学習教材のIT化（7件）	アプリによる携帯でのスキマ時間学習	サービス系_20代
	プログラミングなどを勉強するときにユーチューブやプログラミングを学習するアプリを使用しています	開発系_30代
情報記録・保管の効率化（4件）	モニターにPCをつないで資料とDBをその場で参照できるようにする	開発系_20代
	Google Sheetsはみんなが一緒に使えるので、知識の共有がしやすい	サービス系_20代
	打ち合わせ画面の記録をそのまま保存、アウトプットできるプロジェクター	開発系_30代

ない結果だった（図表10）。

「成長できると思う」理由として多かったのは「取り組みがいのある仕事」「同僚からの刺激がある」「教育制度がある」「成果主義」などである。一方、「成長できないと思う」理由として多く見られたのは「仕事に変化がない」「評価されない」「学習風土がない」だった（図表11）。

図表10 成長できる環境か〈1そう思わない～6とてもそう思う／単一回答／n=457／%〉

現在の会社や職場は、ご自身にとって成長できる環境だと思いますか。



学びにつながる職場風土

学びにつながると思われる職場風土については、あらかじめ設定した選択肢への回答も得た。成長できる環境だと思う群（高成長環境群）の平均点が高い順に示したのが図表12である。成長できる環境だと思わない群（低成長環境群）と比べて差が大きいのは、差が大きい順に「従業員が仕事を通して成長できることを重視している（成長支援）」「お互いの成長への関心が高い（成長支援）」「お互いの成果への関心が高い（成果・貢献重視）」「互いに切磋琢磨している（成果・貢献重視）」「お互いの仕事の成果やプロセスに率直にフィードバックし合える（成果・貢献重視）」だった。従業員同士が、お互いの仕事の成果と成長の両面に関心をもち、信頼し合い、共に成長していこうという関係性が学びを促進するといえそうだ。

従業員の学びを支援する制度・仕組み

制度・仕組みの整備で、従業員の学びを支援することができるだろうか。制度・仕組みの導入割合、役に立っていると回答した割合を示した結果が図表13である。導入割合・役立ち度共に高いものとしては「上司との1on1ミーティング」「上司・同僚からのフィードバックサーベイ」「勤務時間・場所の制度」が挙げられた。いずれも全員一律ではなく、一人ひとりの状況

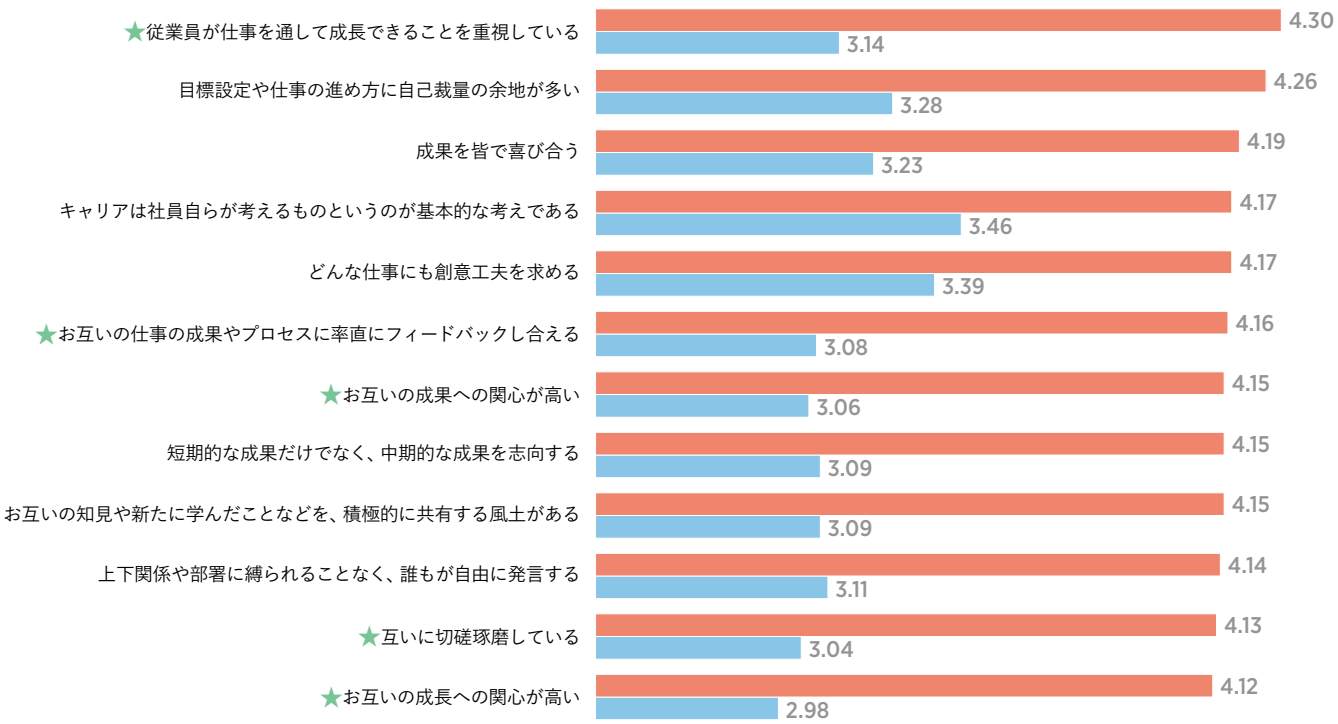
図表11 現在の会社や職場が自分にとって成長できる（できない）と思う理由〈自由記述から抜粋〉

	カテゴリー	内容	属性
成長できると思う理由（n＝189）	取り組みがいのある仕事	新製品も毎年発売され、今の境遇に満足することなく常に成長を促される環境だから	営業系_40代
		新たな取り組みがある仕事を積極的に受注しているため	開発系_50代
		仕事を進める上で自己裁量の範囲が広く、知識や経験の蓄積が成果に影響すると思うから	サービス系_50代
		いつも忙しく、担当外の仕事も時にはこなさなくてはいけなくて、いろいろな経験ができるので	事務系_50代
		新しいことにチャレンジできる風土のため成長の機会は多いと思う	開発系_30代
		常に新しい思考を求められるし、他者の事例も学べる	事務系_50代
	同僚からの刺激	ベテランの域にいるが若いメンバーとのふれあいのなかで刺激を受けていると思うから	営業系_50代
		向上心がある方ばかりなので、自分も向上心をもって働かなければいけないと思いますし、そうさせてくれる	開発系_20代
		色んな分野に特化した人が集まっているし、勉強会も多彩だから	開発系_20代
		社内・社外問わず、優秀な人材が多く、異業種からの転職者が多いため、あらゆる分野の勉強ができる	営業系_30代
	教育制度	教育を重視していて、その機会も与えられている	開発系_50代
		専門性を高める取り組みが多い	開発系_40代
		異業種との交流会などで刺激を受けることが多々ある	開発系_50代
		専門的な知識・スキルが必要であり、それを支援する制度を会社が提供してくれているから	営業系_30代
	成果主義	個人の裁量が大きいため、責任が重い。 プレッシャーもあるが、自分で考えて自分で行動する、ということが自然とできるようになる	事務系_20代
		仕事の能力にシビアなところがあり、刺激がある	開発系_30代
成長できないと思う理由（n＝109）	仕事に変化がない	ビジネスモデルも担当領域も変わらないので、求められる知識、スキルも変わらない。現状の業務だけを考えると成長しない	事務系_50代
		仕事が固定されており幅が広がらないから	事務系_30代
		やり方が古い、日々変化があるなかで、進歩ややり方の変化がない。将来に希望をもてない	営業系_20代
	評価されない	自分が頑張った分の評価がされないからやる気への影響が出ている	サービス系_20代
		新規事業がまったく実らない状態にもかかわらず、リストラを絶対にしない会社であるため危機感のない社員しかいない	開発系_20代
		仕事量が給与には反映されず、モチベーションが保ちづらい	営業系_20代
	学習風土がない	職場の雰囲気が悪く、学んで成長していこうという環境にはない	事務系_50代
		社内に新しいことを受け入れる土壌がない	事務系_50代
		お互いに協力し合えるような環境ができていないから	開発系_50代

図表12 学びにつながる職場風土〈1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる／単一回答／平均点〉

高成長環境群（n=189）
低成長環境群（n=109）

以下は、あなたの職場にどれくらいあてはまりますか。 ★は2群の値の差が大きい5項目



に合った学びをサポートする制度である。

導入割合がそれほど高くはないものの役立ち度が高いものとしては、「自己学習のための金銭支援」「社内の多様な人との勉強・交流会」「社内外の人と情報交換する場所」「社外副業」「本業以外の仕事機会」などが挙げられた。目の前の業務を少し離れた越境的な学びをサポートする制度は、個人の役立ち度は高いが導入している会社はまだ少ないようだ。

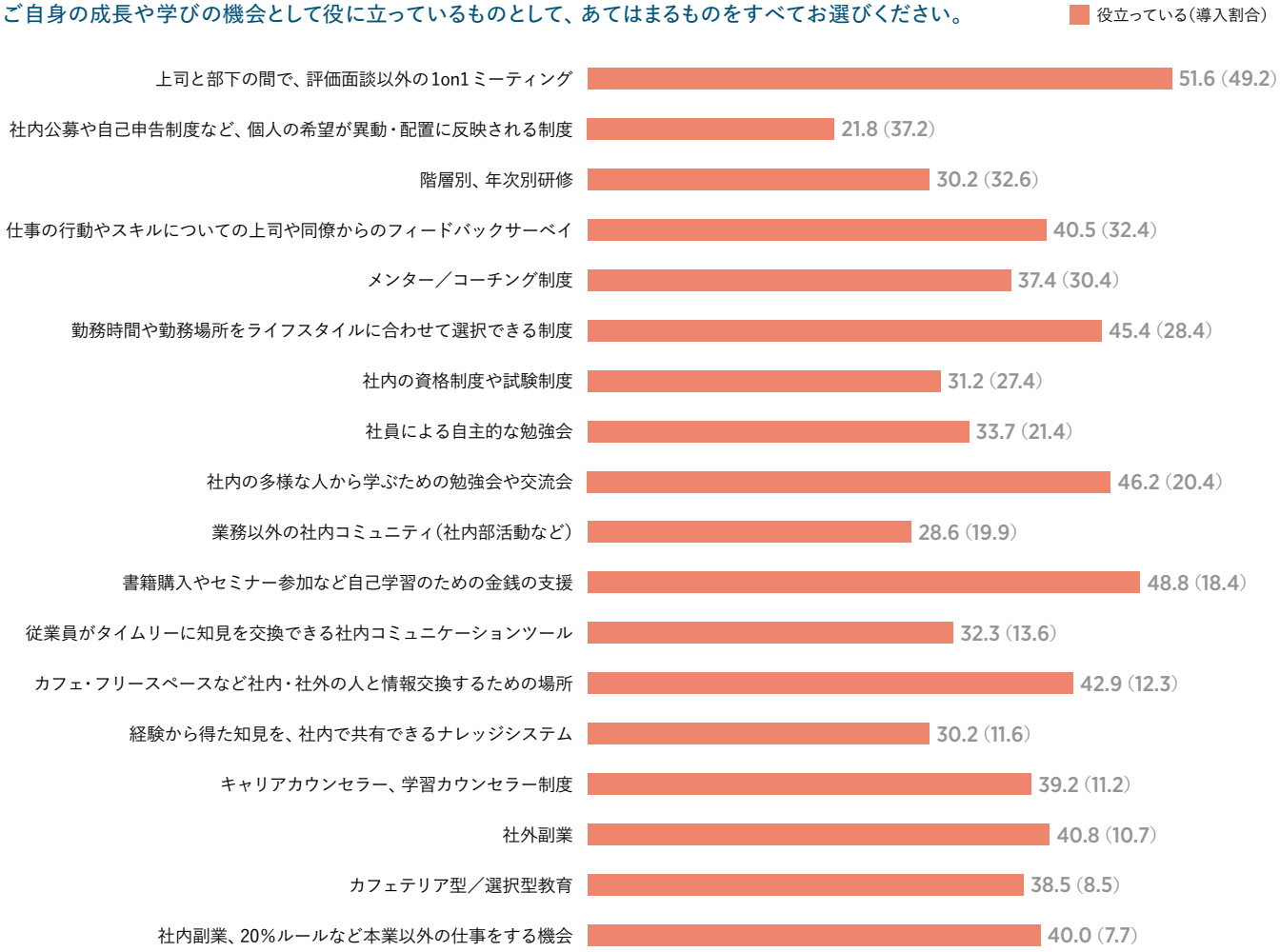
結び

今回、新しい学びを得られていることと自分なりの学び方を確立していることが、パフォーマンスやコミットメントの高さに強い関係性があることを改めて確認できた。その一方で、うまく学べていない人も、半数近くいることが見えてきた。うまく学べている人の背景には、キャリア意識の高さなどの個人要因だけでなく、新しい学びを必要とする裁量度の高い職務、成果と成長を求め関わり合う職場、一人ひとりに合った学びを支援する制度・仕組みがあった。また、年齢や労働時間は必ずしも学びを阻害する要因にはならないこと、既存のやり方や知識を超えた学びの支援は未だ十分ではないことが示唆された。

変化の激しい正解のない時代に生き残るために、多くの企業が、従業員に学び続けてほしい、学び続ける企業風土を作りたい、と考える一方、働く人の多くも、やりがいのある仕事を通して成長し、より貢献したいと考えている。職務設計、職場風土開発、学びを支援する制度・仕組み整備など、人事ができること、すべきことは多く、今回の調査結果が、参考になれば幸いである。また、これまで本誌でも紹介してきた大人の学び（37号）、越境的な学び（44号、51号）、仕事経験を通した学び（44号）、学び合う職場（48号）などについても、さらに紹介していきたいと考えている。

図表13　学びを支援する制度・仕組み〈複数回答／n=457／%〉

あなたのお勤めの会社で、制度や仕組みとしてあるものをすべてお選びください。
ご自身の成長や学びの機会として役に立っているものとして、あてはまるものをすべてお選びください。



総括

正解のない時代の学びを考える上での5つの観点

私たちは、日々学んでいる。環境は日々変化しており、それに適応するために学んでいる。
もしかすると、そのことを意識していないかもしれない。
しかし、環境変化が激しくなれば、無意識の学びだけでは追いつけなくなる。
変化を先取りして、意識的に学ぶ必要がある。
あるいは、異なる意見をもつ人から学び、より良い環境を作っていく必要がある。

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

アラブ首長国連邦（UAE）の居住者の9割が、外国人である。石油、金融業界においては、欧米諸国や日本からの就労者もいるが、サービス業においては、フィリピン、ネパールなどの国から就労し、母国に送金している人も多い。彼らに就労理由を聞くと、一様に「母国には仕事がない」と答える。そして「日本の仕事も検討したのだが、就労する手続きが面倒で、就労コストや生活コストが高くて、敬遠した」という話を聞く。

一般に、外国人就労者が増えると治安面での不安についての議論になりがちだが、外国人9割のUAEの治安がきわめてよいことに驚かされる。それと同時に、外国人就労者の増加イコール治安の不安という前提が覆される。

正解のない時代

これからの時代は、正解のない時代だといわれる。しかし、正確にいうと、正解のある時代は存在しない。昔から正解はない。1970年代後半に、ガルブレイスの『不確実性の時代』が日本でもベストセラーになったように、いつの時代も確実なものはない。いきなり株が暴落するかもしれないし、石油の値段が上がるかもしれない。天災が起きるかもしれない。個人の場合、病気になるかもしれないし、宝くじが当たるかもしれない。

ただ、数十年前までは、「欧米に追いつくこと」や「偏差値の高い大学に行って、いい会社に入り、定年まで勤め上げること」という、分かりやすいモデルがあり、それなりに機能していたことは事実である。そして、そのモデルが急速に機能しなくなっていることも確かである。ムーアの法則に代表されるように、技術革新のスピードは指数関数的に速くなり、それにともなって、ビジネスや仕事の内容も、過去とは比べられないほど変化している。100年に1度と思っていたことが、10年に1度になり、3年に1度になってきている。

変化が激しいという観点で、正解のなさが露呈する機会が増えている。さらに、経済的に成熟してしまっているという観点でも、正解のなさが明らかになっている。衣食住が満たされるまでは、経済的な成長が正解といえたわけだが、それらが満たされていくと、次

に満たしていくものは、人によって違ってくる。100人いれば100通りの正解があり、他の人の正解は自分にとっては正解ではない。そういう意味でも正解のない時代である。

正解のない時代の学び

そのような正解のない時代の学びを考える上で、5つの観点を提示したい。

1つ目は「正解探しをしない」という観点である。大学入試はAO入試などを取り入れ、多彩になってきているが、正解がある問題による選抜がまだ主流である。その影響で「どこかに正解がある」という思考に慣れている。企業研修の場でも、新しい事業を考えるワークショップなのに、純粋に新しい事業を考えるのではなく、つい講師が考えている正解を探りにいき、何を回答すれば講師が喜ぶのかという発想になりがちである。まず、その思考の癖を自覚するところが最初の観点になる。

2つ目は「そもそもの問題設定を見直す」という観点である。仕事をしていく上で、試行錯誤しながら問題解決を図ることは重要だが、変化が激しい時代、そもそも何の問題を解決しようとしているのかということの設定が重要になってくる。今、解いている問題は、解くべき問題なのだろうかと見直してみることが大切である。その際、目の前の問題だけを見て解くのではなく、時には越境してみる、あるいはOJTだけでなく現場を離れて学んでみるという方法も有効である。これは能村氏や長岡氏も触れていることであり、電通が実践していることである。

冒頭で、UAEの外国人就労について触れた。UAEに滞在することで、日本を選択しなかった外国人の視点で、日本における外国人就労を考えることができる。あるいは、外国人就労が増えても治安は維持できるという視点を得ることができる。国境を越えての学び、文字どおり越境での学びである。

3つ目は「とりあえず動いてみる」という観点である。辰巳氏の言葉を借りれば「アウトプットしてみる」ということである。正解が分からないのであれば、とりあえず動いてみる。発言してみる。そうすると、それに対するフィードバックがあり、学び、修正することができる。戦略論でいえば、アダプティブ戦略になる。AがいいのかBがいいのか分からない場合には、市場に聞いてみる「A／Bテスト」が有効である。そこでは、失敗が奨励されていることが前提になる。そして、素早いフィードバックによって学びが促進される。

4つ目は「多様な知をつなぐ」という観点である。正解のない問題なのだが、より良い答えにたどりつくためには、多様な意見を取り入れることが必須。自分と違う意見の人に対して、「まったく分かっていない」と切り捨てることは愚の骨頂である。他者には他者なりのバックグラウンドがあり、理屈がある。それは単に価値観の問題もあれば、置かれた立場の問題もある。

例えば、営業と開発セクションは商品が売れないと対立しがちである。営業は「商品が悪い」と言い、開発は「売り方が悪い」と言うことがよくある。しかしながら、それぞれに双方の理屈がある。開発は、さまざまな顧客の意見を聞き、競合との差別化を考え、工夫を凝らした商品づくりを行っており、営業は、商品を売るために多様な営業戦略を考え、プレゼンテーションを工夫している。互いの話をよく聞くことで、互いの努力や理屈が分かってくる。そして、他者との対話を通じ、自分たちだけではたどりつけなかった答えに到達することができる。

さらに、お互いに他者の立場に立って考えてみることによって、改めて自分たちの思考の癖や知識や価値観が明らかになってくる。まさに、長岡氏が言うところの水平的な発達で得られる学びである。

5つ目は「現場の知から組織の知へ」という観点である。正解のない時代、組織のトップは、方向性は示せても、具体的な戦略や戦術が分からないということがある。ゆえに、現場の創意工夫や創造を促進させることが大切になってくる。さらに、そこで生み出されたものを、1つの現場にとどめておくのではなく、組織全体の知として広めていくことが正解のない時代に求められているものである。リクルートライフスタイルのガリレオCHALLENGEプロジェクトが、まさに現場の知を組織の知へつないでいく事例になる。

以上、正解のない時代における学びに関して、5つの観点を示した。

ネットで検索すれば、多くの情報を手に入れることができる。言い換えれば、正解のあるものは簡単に手に入る時代である。だから、正解のない問題に価値がある。また、正解がないからこそ、多様な人が集まり、より良いものを作ることに価値が見いだされる時代になってきている。正解を探すのではなく、正解がないことを楽しみ、正解がない醍醐味を味わう時代ともいえよう。

可能性を拓く　新連載／第1回

「マネジメント発明会議」

エンジニアを奮い立たせる仕組みを作る

インタビュアー／**荒井理江**（写真左）
（リクルートマネジメントソリューションズ HRテクノロジー事業開発部）

小賀昌法氏（写真右）
株式会社VOYAGE GROUP 取締役CTO

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。
初回は、1999年の創業以来、成長を続ける、VOYAGE GROUP 取締役CTO小賀昌法氏に、エンジニアのモチベーションについて伺った。

今回のテーマ

「職務満足」

「どのような仕事なら、あなたは意欲がわきますか？」と問われたら、どんな仕事を思い浮かべるでしょうか。安心・安全な仕事、好きな仕事、やりがいのある仕事など、さまざまな観点が思い浮かびます。

今回取り上げたいのは、ハックマンとオルダムによる「職務特性モデル」の観点です。大変有名なこの研究によれば、従業員の意欲が引き出される職務には5つの特徴があります。具体的には、自身のさまざまな能力を発揮でき、一連の流れを見通せて、その重要性を感じることができる仕事を、裁量をもって自律的に、手応えを得ながら進められるようなとき、仕事への意義や責任、成果を実感し満足感が高まるというものです。もし、自分の担う仕事が、断片的な単なるタスクでしかなく、重要性も感じられず、自律的な判断もできず、結果のフィードバックも得られなかったら、どうでしょうか。この研究が訴えているのは、組織が分業化していくなかで仕事が断片化することで生じる弊害です。事業拡大により、組織の規模が拡大。組織は機能ごとに分かれ、役割分担が進行し、生産性は向上します。しかしそのとき、仕事の担い手が「この仕事に何の意味が？」「良くしたくとも自分にはどうせ変えられない」と諦めれば、改善も進まず、最悪の場合には組織の弱体化を招くかもしれません。

多くの人に、仕事への醍醐味を感じ続けてもらいたいと思うとき、留意すべきことは何か。今回はエンジニアチームのマネジメントにそのヒントを探ります。

職務特性モデル

職務特性		職務満足に重要な心理状態	結果
技能多様性	その仕事において、どの程度多様な技能を用いるか	有意義性の実感（+）	内発的動機（+） 仕事の内容満足（+） 仕事の成果満足（+） 欠勤と離職（−）
タスク完結性	その仕事に、最初から最後まで関われるか		
タスク重要性	その仕事が、社会や顧客など他者に重大な影響をもたらすか		
自律性	その仕事のやり方に、自由度や裁量がどの程度与えられているか	責任の実感（+）	
フィードバック	その仕事の進捗や成果が、直接的で明確に分かるか	成果の把握（+）	

成長意欲／環境満足／知識・技能

Hackman, J. R. & Oldham, G. R.（1976）. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16（2）, 250-279.

　text：外山武史　photo：柳川栄子

VOYAGE GROUPのCTOとして、技術面から経営課題の解決を後押しする小賀氏。エンジニアをエンジニアが評価する「技術力評価会」をはじめ、働く人の意欲を引き出す「仕組み」が、どんな考えのもとで作られているのか尋ねた。

荒井　今日はエンジニアのモチベーションを高める秘訣を伺いたいと思ってお邪魔しました。
小賀　はい。よろしくお願いします。早速ですが、まず大前提として、2019年の今、エンジニアがどんなことを考えているのか知ることが大事だと思います。エンジニアは世界最高レベルの技術に、簡単にアクセスできます。分かりやすいところでいうと、プログラムのコード。世界の一流企業、例えばGAFAが使っているものに触れて、実際に動かすこともできるんです。だから、多くのエンジニアはグローバルな視点をもっている。憧れの企業は、日本の企業よりもむしろ、GAFAをはじめ、NetflixやAirbnb、Uberだったりします。
荒井　なるほど。世界を見ているのですね。
小賀　ですから、エンジニアがどこを見ているのか理解した上で、自分たちのプロダクトについて考えられるといいですね。「今すぐ太刀打ちできないかもしれないけれど、GAFAなどのいいところは取り入れていこう」というスタンスです。
荒井　もし経営陣や事業の意思決定者が技術面に明るくなかった場合、その考えを理解してもらうにはどうしたらいいのでしょう？
小賀　基本的に、企業のトップは高みを目指しているものです。「GAFAに通用するレベルのエンジニアを育てるため、彼らのモチベーションを高めるような施策を打ちたい」という対話をするといいかもしれませんね。
荒井　それを聞いたら経営陣も燃えますね。
小賀　僕は技術とは、課題解決のための手段の1つだと考えています。だから、“技術だけ”をやりたいエンジニアに対しては「それって何のための技術なんだっけ？」という議論を必ずしているんですよ。世界に目を向けて、新しい技術を学べば、課題解決の引き出しが増えます。エンジニアが定期的に技術を学ぶのは、そのためです。
荒井　新しい技術を試したくなりませんか？
小賀　そのために、小さく失敗することで、成功の道を早く探り当てる「エンジニアリング」の思考が重要です。例えば、ソフトウェアの場合はプログラムのバージョンが適切に管理され、簡単にリリースできる仕組みがあれば、新しい機能をすぐに試せる。そして問題があれば即座にもとに戻すこともできる。その仕組みがあるだけで、新しい技術にチャレンジしやすくなりますよね。

小賀昌法（こがまさのり）
2010年にECナビ（現VOYAGE GROUP）に入社。CTOとして、エンジニアの採用・育成・評価戦略におけるさまざまな仕掛けを構築・運用し、エンジニア文化の醸成に貢献。また、サービスインフラや社内インフラの構築・運用を手掛けるシステム本部長や情報セキュリティ委員長も兼任。

評価に対する不満を払拭するため「技術力評価会」を小さく始める

荒井　小賀さんは現在CTOとして、技術を通じて経営課題の解決を目指されていると思いますが、CTOに就任された2010年頃、最初に小賀さんが取り組まれた課題はどんな内容だったのですか？
小賀　「エンジニアが評価に納得していないこと」でした。ちょうど事業部制になり、事業部のなかにエンジニアが配属されたタイミングでした。事業部長は技術に明るくないことも多いので、評価に対する不満が生まれやすいんですね。そこで私は、半年間の成果の1つについてエンジニアが90分のプレゼンをし、それをエンジニアが評価する「技術力評価会」という制度を提案したのです。それを2、3人から始めて、約2年間で全エンジニアを対象にしました。
荒井　小さく始めたわけですね。90分間、自分の話をプレゼンテーションするわけですから、抵抗を感じるエンジニアの方もいたのでは？
小賀　みんなやる前は憂鬱だったと言います。けれど、良いフィードバックをもらえるし、終わってみると満足感があると言うんですよね。フィードバックをもらって次につながった経験があると、チャレンジしやすくなります。そういう改善のサイクルを、文化に

したいと考えています。

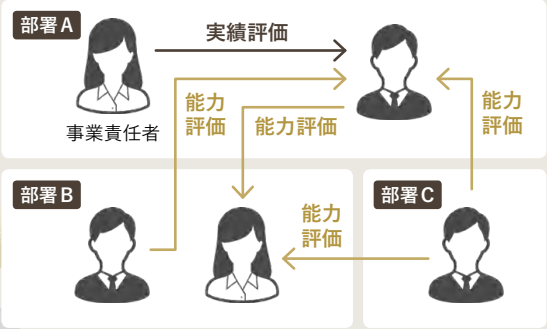
荒井　フィードバックの仕方にもポイントがあるのでしょうか？

小賀　まず1つは、さまざまな角度から見ることですね。例えば、普段一緒に仕事をしている上司は、実績評価をします。能力評価は、違うチームに所属する「その人よりグレードの高いエンジニア」2人が、「技術力評価会」を通じて見ます。次回は違う人が担当するので2年で8人のエンジニアから能力評価を受けることになるんです。ただし、見る人が多いと、評価にバラつきが生まれます。バラつきをなくすために、最初の300回は私が同席したんです。

荒井　それはすごい！

小賀　いかに良いフィードバックのスキルと文化を醸成していくか。しかし、最初はその意義すら伝わりにくいものです。その仕組みがちゃんと安定して機能するまでは、誰かが責任をもって張りつかないといけません。この制度は、質疑応答のスキルと、文章で分かりやすくフィードバックポイントを伝えるスキルが鍵ですから、「技術力評価会」を経験するとエンジニアの言語化能力も上がります。そして、技術を生かして会社の経営戦略を推進するとき、その伝える能力が生かされるというわけです。

チームを越えた技術力評価とは



フィードバックをするときは本人の自律性に訴える言葉を選ぶ

荒井　「それは違うよ」というニュアンスのフィードバックをするときはどうされていますか？

小賀　若いエンジニアが何とか自分の好きな技術を使いたいから、ポジティブな面を強調してくることもあるんですよね。「そういう気持ちも分かるよ。うまく取り入れていくのはいいんじゃないの？」というニュアンスで、導いていけるといいなと思っています。チャレンジは奨励しますが、「小さくチャレンジしやすいアーキテクチャーのデザインや、チームのマネジメントのスタイルなども考えてほしい」と併せて伝えています。もしくは「この課題に対してこれがどう役立つんだっけ？」「他の選択肢も考えてみようか」という具合に問いかけることも。選択肢を提示した上で「どれがいい？」と、本人の自律性に訴えかけるコミュニケーションを意識しています。ちなみに、２年前くらいから「技術力評価会」に社外のエンジニアを招き入れています。

荒井　外部の目を入れるわけですね。

小賀　はい。他社のCTOクラスの方や、ある技術分野ではすごく尖った方たちを入れています。

荒井　エンジニアたちから一目置かれている存在ということでしょうか。

小賀　そうです。VOYAGE GROUPの当たり前が、世界の当たり前であると誤解してしまうのは良くないので、あえて違う環境で活躍しているエンジニアを社外の評価者として入れることで、視野を広げられればと思っています。

小さく始めて失敗と成功を繰り返しプロダクトを育てる文化を作りたい

荒井　「技術力評価会」は今も改善を繰り返しているのですね。小賀さん個人は、次の挑戦としてどんなことを考えていますか？

小賀　私は課題があると解決したくなるタイプで

す。今の状況でいうと、VOYAGE GROUPがサイバー・コミュニケーションズ（CCI）と経営統合してCARTA HOLDINGS（電通グループ）になった経緯があるのですが、私たちの強みである「プロダクトを小さく始めて失敗と成功を繰り返しながら育てる文化」を電通グループの力でもっと加速させられたら面白いと考えています。ただし、パートナーやクライアントが大手になればなるほど、ミスが許されにくい状況になってくるので、そのなかでいかにこれまで培った文化を発展させていくかが課題ですね。

荒井　とても難しそうな課題ですね。

小賀　会社が大きくなると挑戦が難しくなると思われがちですが、「でもGAFAとかNetflixとかアリババとかテンセントとかは、チャレンジしていないんだっけ？」という話なんですよね。

荒井　間違いなく、チャレンジしていますね。

小賀　新しいことにチャレンジしながら、大きな失敗はしないんだけれども前に進んでいけるエンジニアリングマネジメントを、大きな会社と一緒にやっていくことができるか……いや、やっていかなければという気持ちが強いです。

荒井　頼もしいお言葉。小賀さんのチャレンジを応援したいです。

小賀　ありがとうございます。

荒井　最後に改めてエンジニアのモチベーションを高めていくために大事にしてほしいことを、読者へのメッセージとしてお話しいただけますか？

小賀　大きな目標を掲げて、長い目で取り組むことですね。長い目をもつことで、小さな失敗を許容できるようになります。目の前の小さなことに対して心はざわつくのですが、大事なのは大きな目標に近づくことです。そのための小さな失敗やチャレンジを許容する考え方が大事だと思います。

荒井　そうですよね。大きく描いて小さな一歩も大切にということですね。

小賀　時には失敗するので、一歩や二歩退がることもあると思うんです。そんなときは、「このままま っすぐ進んでも目的地に着けなかった。今、正しい道が分かったんだ」とか「分からないことが1つ消えて、不安も減った」という捉え方をしています。だから「長い目をもってゴールに向かっていきましょう」と伝えたいですね。

荒井　「失敗した……！」じゃなくて「正しい道が分かった」と捉えるわけですね。なるほど。エンジニア以外にも通じるアドバイスだと思います。小賀さん、本日はどうもありがとうございました！

マネジメント発明を考える

エンジニア職は、スキルや外部労働市場の特性から、自身の成長や新技術試行へのドライブがかかりやすい職種です。先の図でいえば、技能多様性やフィードバック、自律性への欲求が高いと考えられます。今回、VOYAGE GROUPが発明したマネジメント方法を、職務特性理論に照らすと右のようになります。事業観点でより良い方法を自律的に検討させることや、新しい試行をしやすくする仕組みで自律性や技能多様性の欲求に応え、さらに技術力評価会では公平で納得感のあるフィードバックがもらえるだけでなく、仕事の重要性を事業価値から説明する力を磨く機会ともなり、タスク重要性を高めていたといえるでしょう。取り組みの浸透を実現したのは、小賀氏の8年以上にわたる情熱的なリーダーシップと施策への関与です。理論的にも理想的なこの形は、エンジニアという職種に真摯に向き合うことを通じ実践へと昇華されてきたのですね。

古典理論に照らしたマネジメント発明point

職務特性理論の5要素	発明point
技能多様性 自律性	**技術を自由に試行したいエンジニアの思いに応える工夫** ・小さく実装して試せるインフラ環境への投資 ・事業成果との接続を促し支援するマネジメント
タスク完結性 タスク重要性 フィードバック	**独自の「技術力評価会」** ・自身の仕事や技術・スキルの価値について、事業成果と関連づけながら文章で言語化 ・その内容をプレゼンテーションし社外の第一人者や上位グレードのエンジニアからフィードバック

ATD2019 国際大会レポート　from America

未来の労働社会への ポジティブな展望と L&Dの新たなチャレンジ

リクルートマネジメントソリューションズ ソリューション統括部HRD事業開発部 主任研究員 嶋村伸明

弊社では、ATD[*1]が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。
2019年ATD国際大会は、合衆国首都でありATDの本部所在地でもあるワシントンD.C.で
4日間（5月19〜22日）開催されました。

5年ぶりの ホームグラウンドでの国際大会

ワシントンD.C.での開催は5年ぶりですが、ATDのホームグラウンドであること、そして、後述する基調講演者オプラ・ウィンフリー氏の人気もあって、参加者数は13500人（公表数字）と近年では最多の参加者となりました。米国外からの参加者は88カ国2300人、日本からの参加者は227人となっています。

基調講演者からのメッセージ

恒例の基調講演は、メディアリーダー・女優で慈善家として著名なオプラ・ウィンフリー氏、マーケティングの専門家でベストセラー作家であるセス・ゴーディン氏、そしてグラミー賞受賞作曲家・指揮者であるエリック・ウィテカー氏によって行われました。

ウィンフリー氏は、自身の人生における重要な経験とそこから学んだことについて語り、最後に、「Wholeness（人間の統合性・全体性）」を回復することの大切さをメッセージしました。ゴーディン氏は、マーケティングの専門家でありながら、現在の「教育」のあり方にも警鐘を鳴らしているオピニオンリーダーです[*2]。L&Dは、これまでの成功体験に支えられた「枠」に準拠させるような育成ではなく、新しい変化を作り出す人材の成長を支援する方向に舵を切るべきだという主張がなされていました。

ウィテカー氏は、世界中の人々がオンラインで参加するヴァーチャル合唱団のクリエイターです[*3]。ウィテカー氏の講演は、ある想い（ビジョン）に人々が共鳴し、テクノロジーを通じてつながることで、それまで想像もつかなかったような素晴らしい芸術が生まれるストーリーであり、AIやロボットと共存する未来の労働に対するポジティブな展望をもたらすものでした。

Human+Machine 未来の労働力を想定した L&Dの新たなチャレンジ

昨年の大会では「デジタル・トランスフォーメーション」が今後のL&Dに影響を与える環境変化要因として大きく取り上げられました。今年もこのトレンドへの注目は変わらず、テクノロジーがもたらす未来の労働に向けた戦略を考えるセッションが昨年よりも増えました。世界的なシンクタンクとして著名なザ・カンファレンスボードによるセッションでは、「2025年に成功している企業の状態」について1426人の企業役員に対する調査結果が紹介され、内と外のバウンダリーが曖昧になり、アジャイルで流動的なチームが仕事を変えていくであろうこと、AIや新技術が組織の無駄をなくし、地域を超えた協働をより拡大させているであろうことなど、グローバルリーダーが想定している未来の展望が紹介されました。

また、SU300では、「ジョブディスクリプション（職務定義）の46%はすでに使えない（古い）ものになっており、これからの人事のチャレンジはWorkforce planning（要員計画）からWork planning（業務計画）の視点をもつことにある」「業務内容とタスクを検証し、強化すべきスキルと新しく必要なスキルを特定することが重要になる」との主張がなされていました。

＊1 ATD（Association for Talent Development：タレント開発協会）は、1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。2014年にそれまでのASTD（American Society for Training and Development）からATDに名称が変更された。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる人々で、その数は120カ国約4万人におよぶ。学習と開発に関する国際的なネットワークを有し、調査研究、出版、教育、資格認定、およびカンファレンスを展開している。本部はバージニア州アレキサンドリア。年1回開催されるICE（International Conference and Exposition：国際大会）は学習と開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもある。

＊2 『パーミッション・マーケティング』など18のベストセラーとなった書籍の著者。2012年に『Stop stealing dreams（What is school for?）（子供の夢を奪う学校というシステム）』を執筆。

変化に適応していく組織能力としてのレジリエンスとフィードバック

レジリエンス（回復力）とフィードバックはL&Dの領域ではすでに何年も前から探求と実践が重ねられてきたテーマです。今大会ではこれらを取り上げたセッションが例年よりも多く見られました。

レジリエンスはこれまで「個人の回復力」に焦点が当てられていましたが、今大会では、人々のレジリエンスを高めていくために、リーダーがレジリエンスについて理解し、サポートすることが重要だというメッセージが打ち出されており、リーダー自身が「変化を機会の文脈で捉えたストーリーを語り、変化についての対話を始める」ことの大切さが強調されていました。

フィードバックについても、これまでの主題は、いかに効果的にフィードバックを行うかという内容が多かったのですが、今大会で注目を集めていたSU110では、フィードバックに関わる役割を「Seekers（求める）」「Receivers（受け取る）」「Extenders（提供する）」の3つから捉え、このうち、「Seekers（求める）」の役割が特に大切であることが語られました。併せて、「リーダーが先にフィードバックを求めていく」ことが、関係者のマインドセットを開発し、フィードバック（特に耳の痛いフィードバック）に対するポジティブな風土の形成につながることが強調されています。レジリエンスと同様に、フィードバックを個人のスキルとする見方を超えて、組織内の相互作用の変化を伴うもの、すなわち組織開発の文脈から捉えようとしている動きが読み取れます。

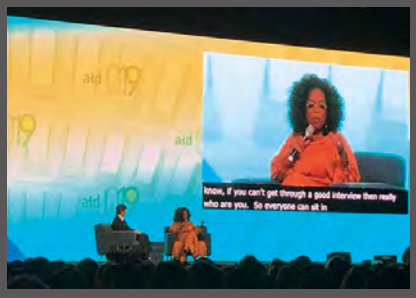
レバレッジとなる資源

昨年に引き続き、「心理的安全性」「コネクション・カルチャー（つながる文化）」「ニューロサイエンス（神経科学）」を扱うセッションも目立ちました。これらの知見は、人々の変化適応をテコの作用のように支援するリソースと見ることができます。今大会では「心理的安全性」研究の第一人者であるハーバードビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授がパネルセッションに参加し、聴衆からの多くの質問に答えていました。

「Connection（つながり）」は、個人や組織、あるいはコミュニティの困難な問題を克服し、より大きな成果を生み出すレバレッジ（テコの作用）として近年さまざまな領域で使われる言葉になりました。TU215では、「対人コミュニケーションの4分の3はノンバーバルであるにもかかわらず、今日のチームの協働の70%はヴァーチャルになっており、このことは、イノベーション、信頼、目標共有、従業員満足度のすべてに悪影響を与えている」という問題意識が提示され、協働のための効果的なデジタル・コミュニケーションの主原則が紹介されていました。

ニューロサイエンスでは、ブリット・アンドレッタ氏のセッションが今年も人気を博していました。特筆すべきはVRの医療への活用事例＊4です。この他、いわゆる「Aha体験（未知だったことが瞬時に分かる体験）」がMRIで測定できるようになっているなど、最新の脳科学に関する知見とそれらの学習への適用可能性が示されました。脳科学の文脈では「小さな成功の科学」と呼ばれる「Habit Design（習慣のデザイン）」＊5に関するセッションも多くの参加者を集めていました。

変化対応のリソースとして、今年、新たに浮上したのは、「Self-compassion（自己への慈しみ）」＊6という概念です。心理学の領域では、「Self-esteem（自尊感情）」が、人の健康や成功に寄与する心の働きとして長年注目されてきましたが、これが強すぎると自分と他人を過度に比較したり、失敗を自己否定につないでしまったりする問題があります。「Self-compassion（自己への慈しみ）」は、自分の価値を判断するのではなく、欠点も含めてありのままの自分を受け入れられている状態こそが、変化への対応や成長を促し、人々を幸福にするというものです。タレント開発の潮流は、一人ひとりが強みも弱みも含めて自分を



会場（ウォルター・E・ワシントンコンベンションセンター）

ASK ALEXA

例年、会場には「Ask me（何でも聞いてください）」の大きなロゴが入ったベストを着た案内ボランティアがいますが、今年は人間の案内係に加えて、「ASK ALEXA」と書かれたブースにスマートスピーカーが置いてありました。

さらけ出せるような透明で安全な環境づくりに移っていくのかもしれません。

進化する学習デザイン

学習のデザインに関するセッションでは、学習者主体のデザインを実現しようとする動きが変わらず続いている印象です。Push & Pull型[*7]に加えて、今年は学習者のニーズをPredict（予測）すること、そして、Adaptive Learning（アダプティブ・ラーニング：適応学習）を構築していこうとする動きが目立ってきました。

ここで不可欠な要素はデータです。TU105では、アダプティブ・ラーニングを「適切なタイミングで適切なサポートを提供し、個々の従業員が職場でのパフォーマンスを向上させるのを支援するための、データ、テクノロジー、およびコンテンツの意図的な活用」であるとしました。それを実現する要素として、「学習者に関するダイナミックで多面的なデータ」「個人の特定のニーズに結びついたコンテンツ」「継続させデータをストックするテクノロジー」「透明性と相互信頼で結びついたピープル（人々）」の4つの側面で整理されていました。興味深かったのは、データ、コンテンツ、テクノロジーが揃っても、人々の間に透明性や相互信頼、アカウンタビリティなどが欠けていればアダプティブ・ラーニングは実現しないという点です。

また、「世界のエリートが今一番入りたい大学」といわれるミネルバ大学を主宰するミネルバ・プロジェクトによるセッションでは、同大学の学習カリキュラムの設計のあり方とそれを支える思想、学習理論、テクノロジーが、実例と共に紹介されました。一人ひとりの学生の学習プロセスにおける活動のログがすべて蓄積され、個人に応じた学習の拡大を主導するシステムは非常によく作り込まれたものという印象を受けました。

学習デザインに関して今年感じられたもう1つのトレンドは、これまでの成功モデル（例えばリーダー像やコンピテンシー）に適合させようとするのではなく、日々変化している学習者の現実に寄り添い、変化への適応性を開発しようというものです。また、イノベーションを促進する思考法として注目されている「デザイン思考」を学習デザインに活用しようとするセッションも今年は散見されました。学習デザインのあり方も、計画的なインストラクション・デザインをベースとしたものからアジャイルなものに変化しようとしています。

学習デザインにおけるテクノロジーの活用で今年最も注目を集めたのは「チャットボット」だと思います。昨年までは、スマートフォンでAIと会話をしていくチャットボットの活用可能性を議論するセッションが多かったのですが、今年は、企業の学習においてチャットボットを活用した実例がいくつか登場しました。例えば、コーチングをチャットボットで行い、学習転移の有効性を検証したものです。学習の継続率は当初の想定をはるかに上回る結果となり、ボットとの会話時間も想定よりも長く、さらに学習者が発する会話の内容も深いものだったということです。

この他のテクノロジーとしては、ブロックチェーンの活用を検討するセッションもありました。すでにMITなどでは、ブロックチェーンによる修了証の発行を行っているとのことです。学習に活用できそうなテクノロジーは次々と登場し、その変化のスピードも速いので、L&D担当者にはテクノロジーの選択という新たな課題も出てきています。そうした状況に新しいテクノロジーの真価を見極めるためのフレームワークを提示するセッションも今年は聴衆を集めていました。

Authentic leadershipの開発

リーダーシップ開発は今年も最もセッション数が多いテーマでした。昨年のレポートで紹介した、Integrity（誠実さ）、Authenticity（真性さ）、Humility（謙虚さ）、Vulnerability（弱みをさらけ出せる勇気）などの言葉は今年も引き続き多くのセッションで今日のリーダーシップを語る言葉として使われていました。今年、新たに話題に

＊3 Facebookでの呼びかけに、初回の合唱には12カ国185人が参加。YouTubeで数百万回再生される反響を呼び、3回目には実に73カ国4000人が参加。さらに、リアルな合唱団とヴァーチャルな合唱団の共演を実現。
＊4 VRによって疑似体験をさせることで脳の特定のニューロンのつながりを活性化させ、歩行のリハビリテーションをスムーズにするというもの。
＊5 行動分析学の創始者であるバラス・スキナーのオペラント条件付けモデルをベースに行動科学と脳科学に関する臨床研究から体系化された行動改善手法。
＊6 テキサス大学のクリスティン・ネフ博士のリサーチによって脚光を浴びた概念で、「自分の長所も欠点もありのままに受け入れる」心の状態を意味する。
＊7 伝統的なILT（Instructor Led Training）のようなPush型の学習、学習者が自主的にさまざまなリソースにアクセスして学んでいくPull型の学習。
＊8 2003年にウィリアム・W・ジョージ氏（世界的医療機器会社Medtronicの元役員で、ハーバードビジネススクール教授）によって提唱されたリーダーシップの概念。

なったのは、前述のSelf-compassion（自己への慈しみ）、そしてEmpathy（共感）です。Empathyは単なる共感的態度ではなく、「他者の見方を真に理解すること」であるという定義がいくつかのセッションでなされていました。関連して、すでに多くの組織がリーダーシップ開発に活用している「EQ：Emotional Quotient（感情知性）」を扱うセッションも今年は例年よりも多くありました。このように、リーダーシップをリーダー自身の人間としての透明性や成熟性に関わる要件から捉えていこうとするアプローチは今年も引き続き重視されていたと思います。ESG経営に見られるように、社会性と倫理性が組織の存続に不可欠なものとなってきていること、また、消費者も組織で働く従業員も、組織のパーパス（志）を重視するようになってきている社会的背景のなかで、Authentic leadership＊8の考え方が広く普及してきているようです。これからのリーダーシップ開発は、基調講演でウィンフリー氏が述べたように、人間としてのWholenessを開発（あるいは回復）する行為に近いものになるかもしれません。

2019年大会は、ありのままの個を生かすこと、そして個と個がつながることの潜在力を再確認することで、未来の労働社会へのポジティブな展望とL&Dの新たなチャレンジを探求する4日間となりました。

図表 話題の多かったテーマ

環境変化	Digital transformation　デジタル・トランスフォーメーション Future workforce　未来の労働力 Disruptive　破壊的（変化） Reskill　再教育
行動変容と成長の鍵	Feedback　フィードバック Resilience　レジリエンス（回復力） Habit loop　習慣のループ Storytelling　ストーリーテリング
レバレッジ	Connection　つながり Self-compassion　セルフコンパッション（自己への慈しみ） Emotion　感情 Unconscious bias　アンコンシャス・バイアス Neuroscience　ニューロサイエンス（神経科学） Psychological safety　心理的安全性 Self-awareness　自己認識 Mindset　マインドセット
学習デザイン	Personalized learning　パーソナライズされた学習 Learning transfer　学習移転 Block chain　ブロックチェーン Design thinking　デザイン思考 AI、VR、AR、MR、Chatbot　チャットボット
リーダーシップ	Purpose　パーパス（志） EQ　感情知性 Empathy　共感（他者の見方を真に理解すること） Self-compassion　セルフコンパッション（自己への慈しみ） Vulnerability　ヴァルネラビリティ（弱みをさらけ出せる勇気） Authenticity　オーセンティシティ（真性さ）

＊このレポートは、弊社WEBサイト掲載記事を抜粋し編集しています。全文はWEBサイトをご覧ください。

特集2

心理的側面に着目して、一人ひとりを生かす

～ワーク・メンタリティの視点から～

リクルートマネジメントソリューションズ
ＨＲアセスメントソリューション統括部
ソリューション推進部事業開発グループ
主任研究員 兼 マネジャー
荒金泰史

事例
ABB
個の違いを
認識することが
組織成果の鍵を握る

経営環境の複雑化や労働市場・企業人の価値観の変化にともない
「会社と個人の関係性」が変容している。
企業の視点に立てば、人材マネジメントにおいて、全体一律ではなく、
より一人ひとりに対してアプローチしていく必要性が高まっている。
このような状況のもと、「エンゲージメント」や「心理的安全性」といった、
個々人の心理状態への注目が集まっている。
本誌でも、心理的安全性（48号）やリテンションマネジメント（52号）といったテーマをご紹介した。
本論では、従業員の「ワーク・メンタリティ」（従業員が仕事に臨む心理状態の総称）について
企業がどのように捉えていけばよいのか考察していきたい。

個人の心理的側面への注目

昨今、社員一人ひとりの生産性やパフォーマンスを高めようという流れから、働く個人の心理的側面にどう向き合っていくか？に対する関心が高まっている。

最も注目を浴びているテーマは「エンゲージメントの向上」だろう。筆者が人事系カンファレンスで講演などをしていても、エンゲージメントを冠した講演タイトルを目にする機会がとても多い。エンゲージメントへの関心が高まっている背景として、業績やパフォーマンスとの関連性が高いとされている点が挙げられる（Great Place to Work® Institute Japan, 2018）。不確実性の高い時代だからこそ、一人ひとりが主体性や情熱をもって仕事に臨むことを突破口にしたいと考える企業が多いのだろう。

次に注目されるテーマとしては、「心理的安全性の確保」が挙げられる。よく語られるように、Google社のプロジェクト・アリストテレスによる研究成果を発端に世間の注目が集まった概念である。チームが成功するための要素として、構成員の能力や属性よりも、心理的安全性が担保されているかどうかが重要であったという研究である。エンゲージメントを高めることと、心理的安全性を高めること。どこか近しい話であるような、異なる話であるようなテーマだが、この違いは後ほど詳しく見ていきたい。

また、従業員一人ひとりの心理にフォーカスした取り組みとしては「ストレスチェック」も該当する。ストレスチェックは労働者保護の性質が強く、企業が個を積極的に生かすための取り組みという印象は一般的にもたれづらいが、これも紛れもなく従業員一人ひとりの心的負荷やストレス度に着目しようという主旨である。

ワーク・メンタリティの複雑さ

このように、従業員の心理的側面を捉える切り口はさまざまである。ここではそれらの従業員が仕事に臨む心理状態を総称して、「ワーク・メンタリティ」と呼ぶことにする。こういったさまざまな要素に対して、私たちはどのように働きかけるとよいのだろうか。

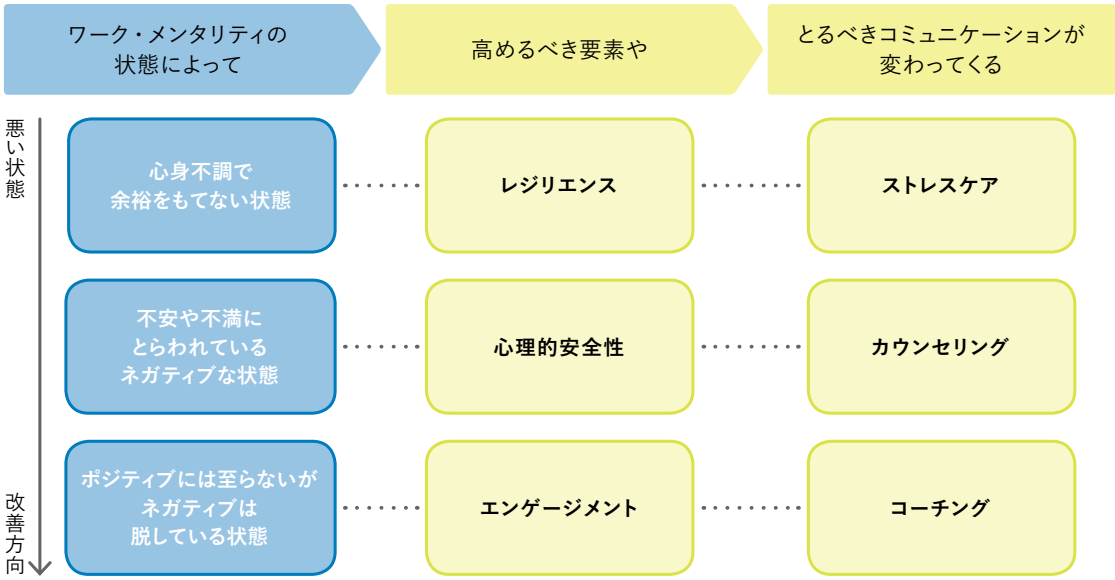
図表1は、従業員のワーク・メンタリティのうち代表的な３つの要素を取り上げ、これらが従業員の「勤続意向」や「ストレス反応」にどのように影響するかを確認した結果である。この調査によると、勤続意向は「エンゲージメント」「心理的安全性」との間に一定の相関が見られ、ストレス反応は「孤独感・落ち込み」との間で最も相関が高かった。また「心理的安全性」については、勤続意向よりもストレス反応との相関がやや強く、「エ

図表1 ワーク・メンタリティの代表的な３要素と、勤続意向・ストレス反応との相関

		勤続意向	ストレス反応
		1年以内に離職意向があるかどうか	職業性ストレス簡易調査表を参照して作成 ※高得点ほど良好な状態
エンゲージメント	現在の仕事に誇り・やりがいを感じている、やる気に満ちているなど（5項目の平均）	0.26	0.23
心理的安全性	自分の意見は周囲に受け入れられていると感じる、仕事上の悩みや不安を口に出せているなど（3項目の平均）	0.22	0.31
孤独感・落ち込み	過去数週間のうちに、孤独感や気分の落ち込みを感じているなど（2項目の平均）	-0.13	-0.54

※民間企業に勤務する従業員（非管理職）1500名に対するアンケート調査（リクルートマネジメントソリューションズ）／2017年9月実施

図表2 ワーク・メンタリティの状態に応じて、周囲がとるべき対応



ンゲージメント」とはやや違う動きをしている。総じて、3つのワーク・メンタリティは、それぞれ異なる形で勤続意向やストレス反応と関係していることが分かる。これらからいえることは、従業員の勤続意向を高めていくにはエンゲージメントを高めることが有効だが、例えば従業員を過度なストレスから守るためにエンゲージメントを高めることが有効とは限らない、ということである。エンゲージメントさえ高めていれば、すべてが解決されるわけではないのである。

図表2は、先行研究や事例をもとに、従業員のワーク・メンタリティの状態に応じて周囲がとるべきコミュニケーションが変わってくることを整理した図である。

例えば「心身が不調で余裕がもてない状態」の際に「もっと頑張れ」や「あなたが本当に実現したい状態は？」といった問いかけが適していないことは容易に想像がつくが、このような状態の際に「大丈夫？」「困ったことがあったら言ってね」といった声のかけ方も、実は有効ではない。心身の負荷が高く追い詰められた状況では、人は自分の状態を正しく客観的に捉えられない（結果として、自らを助けられない）ことが多いからだ。こうした際には、自分の置かれた状況を自覚／外在化させることから始める必要がある。広義でいうところのレジリエンスを高めていくことが必要なのである。

また「不安や不満にとらわれている状態」の人に、思考の整理を促したり、論理的で健全な思考を求めることも適切ではない。こういう状態にある人は、きちんと考えさせてくれる相手ではなく、まずは感情を吐き出す相手を求めているからだ。不安や不満が強いときに、自分の思いや考えを受け止めてもらえないまま内省を促されても、ストレスが溜まるだけだ。いろいろ不満もあったけれど「分かってもらえた」と感じたらスッキリして少し落ち着いた。この上司／この会社は自分の存在を受け入れてくれる、分かってくれると思えるから、自分の不満や疑問も積極的にぶつけることができる（心理的安全性）。こういう心理状態を目指していくことが肝要だ。コーチングのような関わり方が有効になってくるのは、こういう状態が整った「その後」である。

このように、実際に1人の従業員とコミュニケーションをとる場面を思い浮かべれば、働く個人にはさまざまな心情が入り混じっていること、それらの心理状態に合わせて適したコミュニケー

ションも変わってくることは自明である。それにもかかわらず、組織診断サーベイなどを通じて見ると、私たちはエンゲージメントなどの単独の要素ばかりに着目して、それ単体を高めていく取り組みを行っていることに満足してしまうこともあるのではないだろうか。どの社員も一律にエンゲージメント向上、といったような画一化された取り組みでは、さまざまな心理状態を抱える個人に十分に対応できないことを私たちは意識しておく必要があるだろう。

ワーク・メンタリティとパーソナリティの関係

一人ひとりのワーク・メンタリティと丁寧に向き合っていくときに気になることは、ワーク・メンタリティは個々の性格特徴（パーソナリティ）の影響をどれだけ受けるのか？ということだ。

ワーク・メンタリティのうち、現状に対する不満のありように着目して、4つの性格タイプ（P48; 事例 図表2参照）別に傾向の違いを確認したものが図表3である。「仕事量の多さや労働時間の長さ」あるいは「仕事の負荷の偏り」といった不満については、性格タイプの別を問わず選択率が高い。性格を問わず、こういったことが積み重なるとワーク・メンタリティにネガティブな影響を与えると考えてよいだろう。全体の選択率は高くはないが「上司とのコミュニケーション不全」についても、性格タイプによって選択率が大きく変わらないようだ。一方で、「納期や締め切りに追われている」については、「調和重視タイプ」と「秩序重視タイプ」がより多く選択していることが分かる。この2つのタイプは、一つひとつ慎重にステップを踏みながら仕事を進めたいタイプであり、納期や締め切りに迫られると他の2タイプよりも負担や不満を感じやすいことがうかがえる。同様に「創造重視」「結果重視」の2タイプは、物事を自分なりに進めたいタイプゆえに「新たな仕事に挑戦したり、人間関係を広げる機会がない」つまり、選択の自由を奪われた状況で仕事をしていくことに不満を感じやすい。そして「結果重視」「秩序重視」のように、合理性や一貫性を重んじる2タイプでは「上司が求めるやり方と自身のやり方が合わない」ことを不満に感じやすいようである。

これらの結果から示唆されることは、同じ状況を不満に感じる人もいれば、そこまで不満に感じない人もおり、状況によっては、性格特徴も影響

図表3 性格タイプ別 仕事・職場などへの不満

		全体	4つの性格タイプ			
			創造重視	結果重視	調和重視	秩序重視
		496	139	108	150	99
仕事への不満	仕事の量が多く、長時間労働や残業が多い	43%	42%	38%	47%	42%
	納期や締め切りにいつも追われている	50%	47%	42%	58%	54%
	仕事の難易度や達成基準が高い	32%	28%	36%	35%	31%
	新たな仕事に挑戦したり、人間関係を広げる機会がない	27%	32%	39%	15%	27%
上司への不満	上司の指示の仕方や仕事の進め方が自分に合わない	21%	16%	26%	17%	28%
	上司とのコミュニケーションがうまくいかない	18%	15%	17%	19%	21%
職場への不満	職場メンバーとの関係がうまくいかない	14%	13%	16%	10%	17%
	仕事の負荷が特定のメンバーに偏りがちである	46%	50%	47%	45%	40%
会社への不満	労働条件（給与や休日）に不満がある	27%	25%	29%	26%	29%
	会社の現状や将来性に不安がある	34%	35%	40%	31%	30%

※民間企業に勤務する従業員（非管理職）2400名に対するアンケート調査（リクルートマネジメントソリューションズ）／2017年4月～2019年3月実施
※現状に対して不満を抱えている層（496名）の回答を抜粋

していそうだということである。考えてみれば当たり前のことではあるが、例えば異なる性格をもつ上司と部下がすれ違うシーンを思い浮かべれば、決して軽んじることはできない観点だろう。上司から見れば大したことではない問題も、部下にとっては大きな問題である可能性がある。部下にとっての大問題を軽視した発言をすれば、上司は部下の信頼を失うかもしれない。反対に、上司から見れば大した問題ではないように思えても、部下にとって大きな問題を解消してやることができれば、部下のワーク・メンタリティを大きく改善させることができるかもしれない。従業員一人ひとりに性格があり、不満や気になることは一様一律ではない。一人ひとりを生かしていくためには、改めてこの認識に立つことが有用だろう。

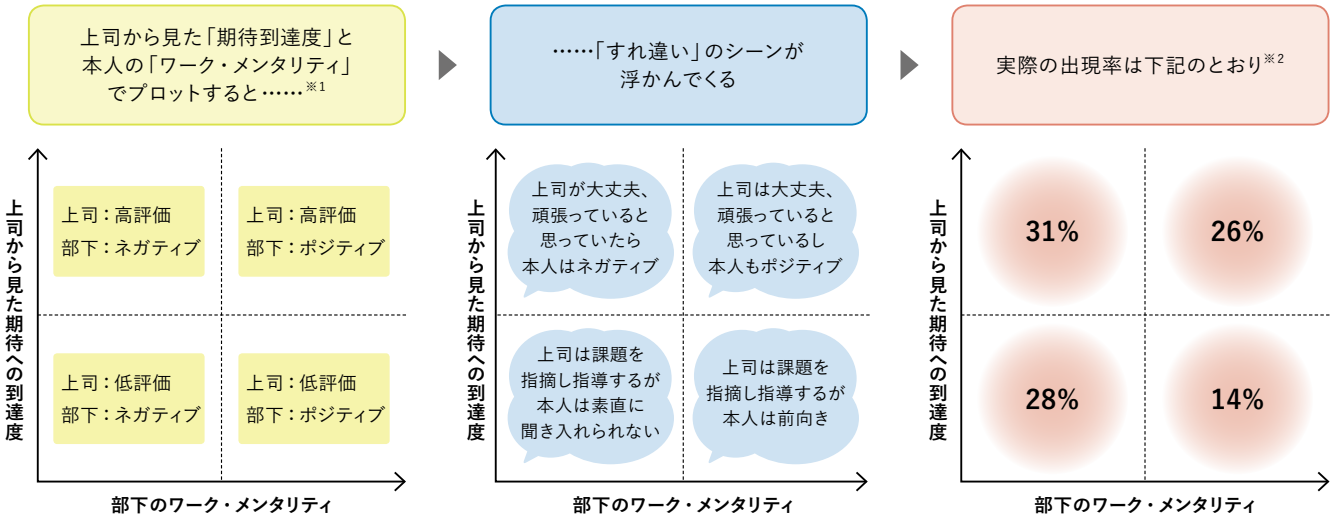
鍵を握るのはミドル・マネジャー

従業員一人ひとりを生かすことを目指すならば、人事のアプローチも全社一律の施策や制度づくりだけでは限界がある。前述したように、従業員一人ひとりにとって、気になることや重要なポイントが異なってくるからだ。一人ひとりに沿った対応や方向付けを行っていくためには個別のコミュニケーションが不可欠であり、ミドル・マネジャーが果たすべき役割は大きい。

弊社では「上司（管理職）に対して、一人ひとりのメンバーに適したマネジメントができるようにしたい」というご相談を頂くことが多い。その際によく活用するのが、図表4のモデルである。

横軸に従業員自身の「ワーク・メンタリティ」の良悪、縦軸に上司側から見た各従業員の「期待到達度」の高低をとり、アセスメントへの回答結果をもとにバイネームでプロットしていく。上司からすれば、期待しているメンバーは「右上」に位置していてほしいところだが、実際には「左上」に位置することもしばしばだ。「彼はよく頑張っているし、成果も上げているから大丈夫だろう」と思っていたメンバーが、実はネガティブな心理状態だったと知った際の上司のショックは大きい。業界や従業員規模が平準化されるようにサンプリングして統計をとってみると、実に31%の上司／部下が、この「左上」の状態ですれ違っていることが分かっている。まずは上司自身に、部下のワーク・

図表4 上司の期待と部下のワーク・メンタリティの掛け合わせ



※1 特許「第6438614号」取得済み
※2 民間企業に勤務する従業員（非管理職）2400名に対するアンケート調査（リクルートマネジメントソリューションズ）／2017年4月～2019年3月実施

図表5 管理職にとっての重要度・実践度

		管理職にとって重要だ	十分に取り組めている	2項目の差異
見立てる	1. 外部環境や市場動向を的確に把握すること	64.8%	43.0%	21.8%
	2. 顧客や競合の状況を踏まえ、自社や自組織の勝ち筋を見極めること	62.9%	40.9%	21.9%
	3. 経営方針や上位者の意向を正しく理解すること	66.2%	48.7%	17.5%
	4. 自組織の課題やボトルネックを見定め、解決・対処の目処を立てること	66.9%	45.2%	21.7%
仕立てる	5. 自組織以外との調整などを通じて、自組織が動きやすい環境を整えること	65.7%	46.0%	19.7%
	6. 効果的な組織方針や戦略を打ち立てること	63.3%	43.7%	19.7%
	7. 効率的な戦術や業務分担、業務プロセスを組み立てること	66.1%	47.9%	18.2%
	8. 組織のルールや約束事を決め、守ること	63.9%	51.3%	12.5%
動かす	9. メンバーに業務を指示し、管理すること	64.2%	53.8%	10.3%
	10. メンバーの意欲（自律性）を高めること	72.3%	52.0%	20.3%
	11. メンバーのスキル・能力（自立度）を高めること	73.1%	51.2%	21.9%
	12. メンバーの労働時間や健康状態を適切に整えること	69.6%	50.9%	18.7%

※民間企業に勤務する従業員（管理職）1500名に対するアンケート調査（リクルートマネジメントソリューションズ）／2018年3月実施

メンタリティを（自分が思っている以上に）捉えられていないことに気が付いてもらう。ここから始めることをお勧めしたい。

ミドル・マネジャーも具体論を求めている

人事部門の方と話していると、ミドル・マネジャーにメンバー一人ひとりへの丁寧な対応まで担わせるのは負荷が高いのではないか？という心配の声を頂くことがある。「弊社の管理職は、ヒトの育成やマネジメントに興味がない」という嘆きもよく耳にする。

図表5は、現場管理職を対象とした調査である。この調査によれば「メンバーの意欲（自律性）および能力（自立性）を高めること」は、現場管理職にとって最も重要なテーマと認識されている。ではそれに十分に取り組めているか？といえば、同じカテゴリーの「業務の指示・管理」に比べて、これらのテーマには十分に取り組むことができていないようだ。

実際に、筆者が講師として管理職研修の場で、図表4のモデルやアセスメントを介して、上司と部下の認識のズレや、メンバーマネジメントの手法や観点について話していくと「組織マネジメントにおける日々の悩みの中核がここに図示されている」「一般論ではなく、メンバーマネジメントの具体的な武器をもらえて大変助かった」という声に接することが多い。ミドル・マネジャーからすれば、メンバー一人ひとりに沿ったマネジメントをしなければいけないことは十分に分かっている。だからこそ「一人ひとりに合わせなさい」と分かりきったことを改めて言われると思わず反論もしたくなるが、実際には具体的なやり方が分からずに困っているのではないだろうか。

人事も現場も、これまでのやり方ではうまくいかない現代に戸惑っている。だからこそ両者が協力し、より適したマネジメント手法を共に探していくことが大切ではないかと筆者は考えている。

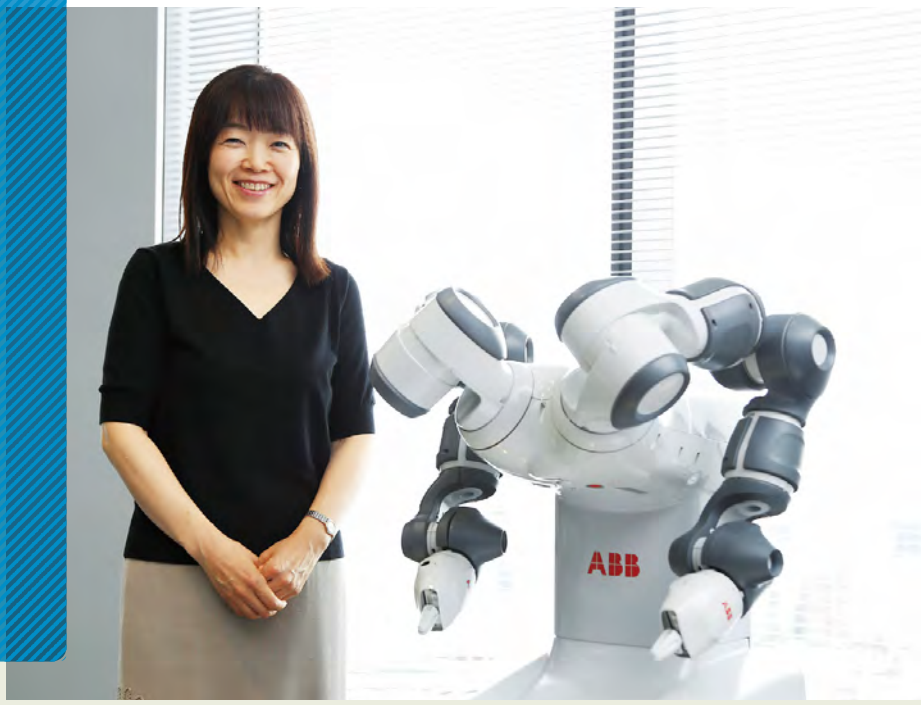
荒金泰史（あらがねやすし）
入社以来、一貫して人材アセスメント事業に従事。顧客の人事課題に対し、データ／ソフトの両面からソリューションを提供。新たな人事アセスメントの開発業務と、実証研究にも関わる。入社者の早期離職、メンタルヘルス予防、エンゲージメントHR Technologyの領域に詳しい。

事例

ABB

個の違いを認識することが組織成果の鍵を握る

光井美穂氏
ABB株式会社　人財開発責任者



多様さや心理面でのすれ違いが、時にはビジネスの損失につながることもある。上司に「気づき」を与え、社員一人ひとりの個性とワーク・メンタリティを踏まえたコミュニケーションをとってもらうにはどうすればいいのだろうか。ABBの事例を取材した。

グローバルであらゆる産業のデジタル化に関わるABB。1907年から日本に参入し、産業用ロボットなどのオートメーション事業を手掛けている。約9割の従業員が工学系のバックグラウンドをもつなど、エンジニアの多い会社だ。そんなABBが社員一人ひとりの人間性と内面に目を向けることになったきっかけは、ある事業部で起きた出来事だった。人財開発責任者の光井美穂氏が説明する。

「弊社の場合、モノを受注して生産し、納品するまでに短くて3カ月、長いと1年くらいかかることもあります。いくつかのプロジェクトで、予定どおりの予算で納品を完了できず、利益が圧迫されてしまったことがありました。その原因を探ると、どうやら上司と部下のコミュニケーションに問題があるような構図が見えてきたのです」

この道何十年のプロが集まるなかでも、起きてしまったすれ違い。真の課題を探って解決へと導くには、通り一遍の研修では到底不十分だと光井氏は考えた。そこでアセスメントを活用し、一人ひとりの仕事に臨む心理状態や性格特性の違い、認知のすれ違いにまで踏み込んだ研修を行うことにした。

アンケートで一人ひとりのタイプなどを分析した

研修では、まず、上司・部下それぞれへのアンケートから、上司から見た部下の期待への到達度と、部下本人のワーク・メンタリティ（仕事に臨む心理状態）を比較した（図表1）。上司にフィードバックすると、驚きの声があがったという。上司からは問題ないように見えていた社員のなかに、余裕を失って状況を冷静に捉えられない人がいたり、上司からすればもっと頑張ってほしいのに、本人は職場や上司に対して不満を抱えており、素直には頑張れなかったりする人もいたからだ。

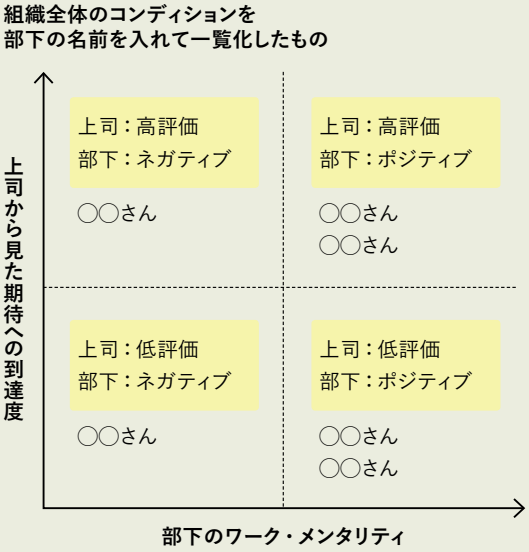
「ひとくちにエンゲージメントを高めると言っても『職場に不満はないけれどエンゲージメントも高くない人』と『仕事自体は好きだけれど上司や会社への不満がある人』『自分自身が余裕を失って状況を冷静に捉えられない人』では、それぞれ、適した接し方が違います」と光井氏は言う。

そして、4つの性格タイプ（図表2）に基づいて、上司・部下間での性格の違いも明らかにした。

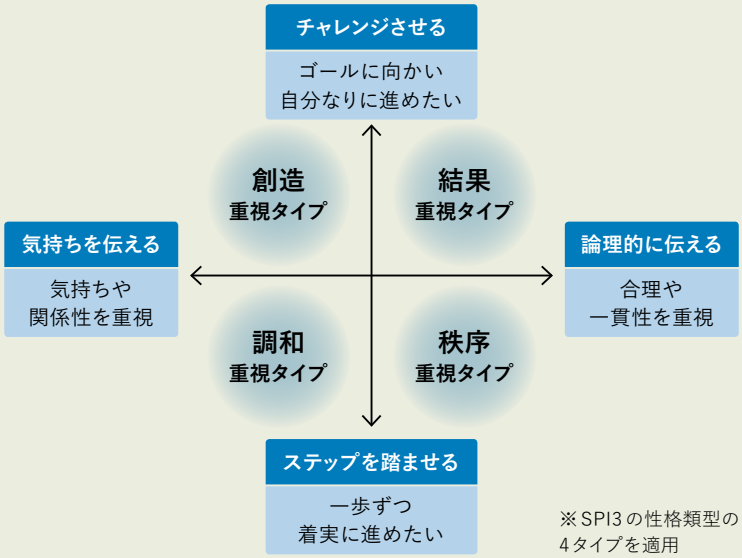
利益が圧迫されてしまった先のケースでは、部

text：曲沼美恵　photo：伊藤 誠

図表1 上司・部下間の認識の比較



図表2 性格分類の4タイプ



※SPI3の性格類型の4タイプを適用

下のエンジニアが秩序重視タイプなのに対し、上司は結果重視タイプだった。秩序重視タイプのエンジニアはプロセスを共有して手戻りがないように積み重ねていきたいのに、上司が結論や変更点の報告だけ求めることに不満を抱いていた。その結果、プロジェクトのなかで重大な問題が起きた場合でも、それが吸い上げられない状態も生まれていた。

特に不満はない人ほど実は要注意

業務に忙殺されたり、自分に余裕がなかったりするときほど、人間は自分自身の考えや好むやり方に固執してしまう。「人間は多様なものだと理解した上で、相手のタイプを認識しながらコミュニケーションをとることは、結果的に謙虚さにもつながると思います」と光井氏は指摘する。

ABBでは、当初、ワーク・メンタリティの状態が良くなかったため、余裕を失っている人へのフォローから始めた。実際に接してみると、自分がしんどい状態にあることを本人すら自覚できていないケースもあり、問題が起こる前に対処することの難しさも実感した。人事としての重要な気づきは、会社や職場に不満はないもののエンゲージメントが低い人こそ対処が必要という点だったという。

「会社や職場に不満を抱いている人は、その不満が解消されればエンゲージメントの高まる伸びしろがあります。対処が難しいのはむしろ、何の不満もないのにエンゲージメントが低い人ではないでしょうか。取り組みを続けていくなかで、そういう人は結果的に離職のリスクも高いと分かりました」(光井氏)。

ピープルマネジメントのプロでもあるマネジャーに対して人事が果たすべき役割は「気づき」を与えることだ。ビジネスに寄与してこそ、人事の意味がある。ビジネスを促進させるために、人事として何ができるのかを考えることが重要だ。

「相手の心情やタイプに合わせてコミュニケーションをとることが大事だと理屈では分かっていても、日常業務に追われるなかでは、忘れてしまいがち。だからこそ、継続的に気づきの機会を提供していく必要があります」と、光井氏は強調した。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第9回

NAONAで1on1ミーティングをもっと良いものに

前田頼宣氏　株式会社村田製作所
モジュール事業本部 IoT事業推進部
データソリューション企画開発課 マネージャー

インタビュアー／
入江崇介（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長）

電子部品メーカーの村田製作所（ムラタ）が、センシングデータプラットフォーム「NAONA」の提供を始めている。なぜ今、新領域のサービスを始めたのか。NAONAはどのようなものなのか。NAONAの戦略立案を手掛ける前田頼宣氏に伺った。

入江　「NAONA」と「NAONA x Meeting」がどのようなものなのか、まずはその説明からお願いできればと思います。

前田　「NAONA」は、これまでデジタル化できなかった「関係性情報」、例えば人同士の会話量や人の感情の推移などを可視化し、データ化するセンシングデータプラットフォームです。

1on1ミーティングを日々継続的に改善できる

前田　この説明だけでは抽象的で少々分かりにくいと思いますので、私たちが最近開発した「NAONA x Meeting」というサービスを具体例に使いながら説明したいと思います。

NAONA x Meetingは、1on1をはじめとする対話や会話のセンシングを行い、データを可視化することによって、1on1ミーティング効果向上などの課題解決をお手伝いするサービスです。会議室などにマイクを置いておけば、その場で行われる対話・会話データを自動的に拾い上げ、発言の回数や割合、会話テンポ（1回当たりの発言時間）などを可視化します。このとき、生データではなく処理データだけを取得しているため、会話内容のプライバシーは保護されます。

このデータから、例えば「1on1のコミュニケーションの状態」が分かります。上司・部下の1回当たりの発言時間が、2人とも長いと「議論」、上司が長くて部下が短いと「ティーチング」、逆の場合は「コーチング」、2人とも短いと「雑談」と、上司部下のコミュニケーションのモード判定が可能です。

1on1ミーティングで最も良いのは、雑談を起点にして、コーチングやティーチングに進むことだといわれています。逆にいえば、議論ばかりのミーティングは、お互いが合意状態ではないことを反映しているのであまり良くない場合があります。議論していることが自覚できれば、それを雑談に変えていくきっかけを作ることができます。NAONA x Meetingを使えば、このような形で関係性情報を得ることができ、それをきっかけにして、上司の傾聴スキル向上、部下の自己開示度向上、両者のコミュニケーションの改善などを図っていけるのです。

つまり、NAONA x Meetingを上手に活用すると、1人当たりではかなり低いコストで、継続的に1on1ミーティングの質と社員のコミュニケーションスキルを改善し続けられるのです。機密情報を含むため、現時点でどの程度の改善が図れるかをデータで示すことはできないのですが、日々繰り返しフィードバックを得られるというのは、他にない特徴だと思います。Off-JTのコーチング研修などの弱点は、どうしても時間が経つうちに効果が薄れていってしまうことですが、NAONAはまさにその弱点をカバーすることができるのです。

また、このような方法は、採用面談・対面販売などのトーク技術向上にも応用が可能です。

センシング方法としても「ウェアレスセンシング」にこだわっています。マイクを会議室に置くだけで、意識しなくてもデータを得られるのもメリットです。日常的に使うものだからこそ、放っておいてもデータが活用できる、というのは意外と大きいのです。

カメラなどの他デバイスも簡単に組み合わせられる

入江　なぜ、電子部品メーカーのムラタが「NAONA」を開発したのでしょうか。その経緯を教えてください。

前田　ムラタは以前から各種センサを作ってきましたから、IoTは気になる存在でした。そこで3年ほど前、IoTで何か新しい取り組みができないかと始めたのがNAONAです。

電子部品メーカーのムラタにとって、NAONAのようなデータビジネスに進出することは確かにチャレンジングです。ただ、実はムラタは、こうした挑戦を繰り返してきた会社です。現在村田製作所の売上全体の30%ほどを占め、1つの柱となっている通信モジュールなどの「モジュール事業（部品の集積化事業）」も、もとは新規事業

今回お話をお聞きした人

前田頼宣（まえだよりのぶ）／写真右
2008年村田製作所入社。電子部品の材料開発に4年間携わった後、ゼロ・エネルギービルディングに関する新規事業企画と開発リーダーを担当。企画系人材育成プログラム立ち上げを経て、IoT事業推進部に合流。NAONAプラットフォームのコンセプト立案に初期構想段階から参画、現在は戦略立案を担当。

センシングデータプラットフォーム「NAONA」。360度マイクを搭載したコミュニケーションセンサにより、設置空間の会話から抽出されるコミュニケーション情報を見える化する。

として始められたものです。私は、ムラタの次のビジネスの柱の1つとしてNAONAを育て上げられればと考えています。

なお、各種センサなどの電子部品や、ゲートウェイなどのハードウェアを使っていますから、飛び地のビジネスとは考えていません。私たちは「レイヤーを上げたビジネス」と位置づけています。

入江　NAONAの強みはどのようなところにあるのですか？

前田　サービス面では、先ほどの説明のとおり、会話内容のプライバシーを守りながら、今まで得られなかった関係性情報を日々簡単に取得し、フィードバックできる、というのが強みです。

技術面では、ありとあらゆるデバイス、ライブラリを簡単に実装する仕組みを構築しているため、簡単にデータを組み合わせられることが大きな強みになっています。例えば近い将来、マイクだけでなくカメラも組み合わせたいと考えているのですが、その際には、すでに世の中に出ている360度カメラをすぐに取り付けられるのです。こうした技術力の高さは、ムラタならではだと思います。

人の“意図”をセンシングするプラットフォームを目指して

入江　今後、NAONAはどのような展開を考えているのですか？

前田　直近の展開からお話しすると、現状のNAONA x Meetingはマイクだけですが、そこに今お話ししたように360度カメラなどのデバイスを組み合わせていきたいと考えています。360度カメラを組み合わせれば、例えば、プレゼンテーションを評価し、プレゼン能力の向上を促せるようになるでしょう。カメラの映像を通して、どれだけの人が真剣に聞き入っているのかを関係性情報として捉えることができれば、プレゼンテーションの評価が可能なのです。

また、大日本印刷様では、NAONAのデータと部屋の照明設備を連動させて、会話状況に応じて、壁や明かりの色が変わっていくといったサービスを企画されています。何らかの形で対話者にリアルタイムにフィードバックできれば、コミュニケーション改善により効果があると思います。他にも、現場の方々が必要としている新サービスをいろいろと開発している最中です。

一方で、私たちが将来目指しているのは、複数のセンサソースを利用して、人の“意図”をセンシングするプラットフォームです。一例をお話しすると、「この画面を向こうの壁に映して」という曖昧な指示だけで、「向こう」がどこかを理解して、すぐに思いどおりの場所に画面を映し出してくれる、というようなサービスに利用できるようなデータを提供することを構想しています。可動式プロジェクターや可動式モニターがまだ世の中にないので、このサービスは現時点では不可能なのですが、デバイスさえ進歩すれば十分に実現可能でしょう。

最終的には、そうやって仕事や生活の幅広いシーンで使われるサービスを開発し、皆さんの仕事や生活をもっと楽に、もっと楽しくできたらと考えています。NAONAは、そうした未来を実現できるだけの可能性を秘めたプラットフォームです。

HAT Lab 所長
入江の解説

人事領域では最近、「行動データ／客観データ」の活用に注目が集まっています。また、個人個人の特徴ではなく、集団の特徴を捉えることにも関心が高まっています。そのなかで、対話などの「集団」の「行動」特性を捉えるNAONAは、今後利用価値が高いツールになると思いました。

利用者の体に身に付けるウェアラブルではなく、「身に付ける必要がないウェアレス」というのも、私たちの日常の自然な振る舞いを捉える上で利点になると思いました。私たちも、いろいろな実証実験にチャレンジしたいと思います。

今後は人事領域に限らず、前田さんの目指す、「人の“意図”をセンシングする」ことを通じて、私たちの仕事や生活をより魅力的で快適なものとするツール・サービスを開発していただくことが非常に楽しみです。

【調査発表】2019年新入社員意識調査

令和最初の新入社員の「働く上で大切にしたいこと」がこれまでと一変！
求めているのは、仕事の成果に直結する“スキルや知識の習得”！

“丁寧な指導”“個性が尊重されるかどうか”も重視
上司世代に対しては
“高感度センサー”をもつことを期待

弊社では「新入社員は何を大切にして働きたいと思い、どのような期待と不安をもっているのか」ということについて、2010年から定点意識調査を行っております。新入社員に対し、期待や不安などに関する5つの質問を行い、結果を経年比較することで、その年に入社した新入社員の傾向の変化を把握し、企業や上司世代がどのように育成することが望ましいのかを分析しています。「社会人として働く上で大切にしたいこと」「職場や上司に期待すること」「身に付けたい力」などについて公表しました。

今年の新入社員は、マナーよりも仕事に必要な知識・スキルへの関心が強く、トップダウンではなく個人にフォーカスする職場や上司を求め、仕事を通じた成長欲求が薄くなりつつあることが分かりました。背景に、労働時間の削減、働き方の多様化、個人に最適化された情報サービスの一般化、終身雇用概念の崩壊など、2010年代の変化のうねりが今年の新入社員の育ってきた環境と重なって見えてきます。

詳しい調査結果をぜひご覧ください。

調査レポート：個性を大事にする新入社員の生かし方
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000762/

▶本件の詳細はこちらよりご覧ください［PressRelease］【調査発表】2019年新入社員意識調査
https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/1906101825_7021.pdf

組織行動研究所 WEBサイトのご案内

Institute for Organizational Behavior Research

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEBサイトにて発信しています

WEBサイト掲載コンテンツ

- ■学会レポート
- ■調査ライブラリ
- ■研究レポート
- ■論文
- ■「RMS Message」バックナンバー　本誌のバックナンバーを本WEBサイトにて閲覧できます

メールマガジンにご登録いただきますと、最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします

▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/information/

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト

2030 WORK STYLE　2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

https://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

Facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.54
職場における ソーシャル・サポート
（2019年５月発行）

【Message from Top】
大河正明氏
（公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ チェアマン）
【特集１】
職場におけるソーシャル・サポート
希薄化する人間関係にどう向き合うか
▶ レビュー
先行研究から見るソーシャル・サポートの効用
▶ 視点
・浦光博氏（追手門学院大学）
・川西諭氏（上智大学）
・橋本剛氏（静岡大学）
▶ 事例
・谷本美穂氏（Google合同会社）
▶ 調査報告
一般社員603名に聞く、職場でのソーシャル・サポートの実態
【可能性を拓く人と組織】
中村真広氏（株式会社ツクルバ 代表取締役CCO）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
渡辺啓太氏（一般社団法人 日本アナリスト教会 代表理事）
【特集２】
企業における適性検査活用の新潮流～測定から活用へ～
【展望】
荒川歩氏（武蔵野美術大学）

vol.53
オープン・イノベーションを 成功させる組織のあり方
（2019年２月発行）

【Message from Top】
尾堂真一氏
（日本特殊陶業株式会社 代表取締役会長兼社長）
【特集１】
オープン・イノベーションを成功させる組織のあり方
▶ レビュー
オープン・イノベーションを生み出す組織とは
▶ 視点
・清水洋氏（一橋大学）
・入山章栄氏（早稲田大学）
・稲水伸行氏（東京大学）
▶ 事例
・村上まり恵氏（ナインシグマ・ホールディングス株式会社）
・鈴木雅穂氏（トヨタ自動車株式会社）
▶ 調査報告
現場視点で見るオープン・イノベーション
【可能性を拓く人と組織】
沼田晶弘氏（東京学芸大学附属世田谷小学校）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
山田裕一朗氏（ファインディ株式会社 CEO）
【特集２】
ベンチャー・成長企業の新任マネジャー育成 実践的な学びとその定着
【展望】
西原陽子氏（立命館大学）

vol.52
リテンション マネジメントを超えて
－若手・中堅の離職が意味すること－
（2018年11月発行）

【Message from Top】
迫俊亮氏
（ミニット・アジア・パシフィック株式会社 代表取締役社長CEO）
【特集１】
リテンションマネジメントを超えて－若手・中堅の離職が意味すること－
▶ レビュー
活躍する若手・中堅社員の離職を考える－その理論的枠組み
▶ 視点
・山本寛氏（青山学院大学）
・豊田義博氏（リクルートワークス研究所）
・蔡 錫氏（専修大学）
▶ 事例
・増田俊樹氏・小倉潤氏（サントリーホールディングス株式会社）
・宇尾野彰大氏（株式会社ユーザベース）
▶ 調査報告
若手・中堅社員515名の転職意向と実態～転職に踏みきった理由・踏みとどまった理由
【可能性を拓く人と組織】
岩出雅之氏（帝京大学 ラグビー部 監督）
【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
三好淳一氏（株式会社イノヴァストラクチャー）
【特集２】
対話する組織をつくる1on1ミーティングの戦略的活用に向けて
【展望】
近藤尚己氏（東京大学）

vol.51
ミドルマネジャーの
ワーク・ライフ・エンリッチメント

vol.50〈50号特別企画〉
個と組織を生かす
人材マネジメントの これまでとこれから

vol.49
適材適所
偶発をデザインする

vol.48
組織の成果や学びにつながる
心理的安全性のあり方

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 56

2019年11月　発行予定
次号は「多様性のあるチームを生かす（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2019年８月発行　vol.55
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

発行人／藤島敬太郎
編集人／古野庸一
編集部／石川美保　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　平山 諭　柳川栄子　山﨑祥和
イラストレーター／Tatsushi Eto（表紙、目次）　松田奈津留（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

RMS Message 55

職場の学びはどう変わるか

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80275520

A 8 0 2 7 5 5 2 0 A