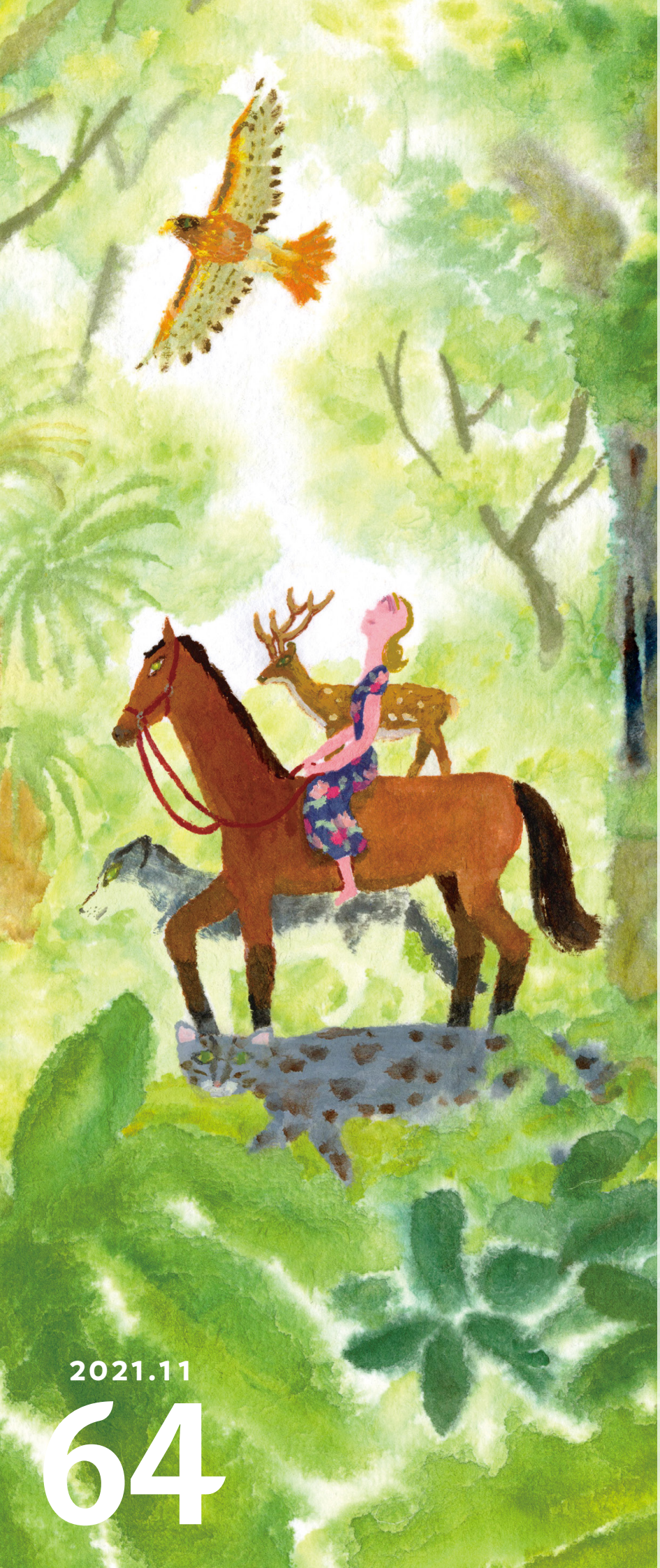


RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

キャリア自律の意味すること

▸レビュー

自律的・主体的なキャリア形成に関する研究の軌跡

▸視点

筑波大学 岡田昌毅氏

大手前大学 北村雅昭氏

キャリアカウンセリング協会 藤田真也氏

▸事例

カゴメ

デンソー

▸調査報告

組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態

特集2

変わる企業研修

―オンラインがもたらした新しい学びのあり方―

▸事例

オカムラ

Message from Top

認定NPO法人Homedoor

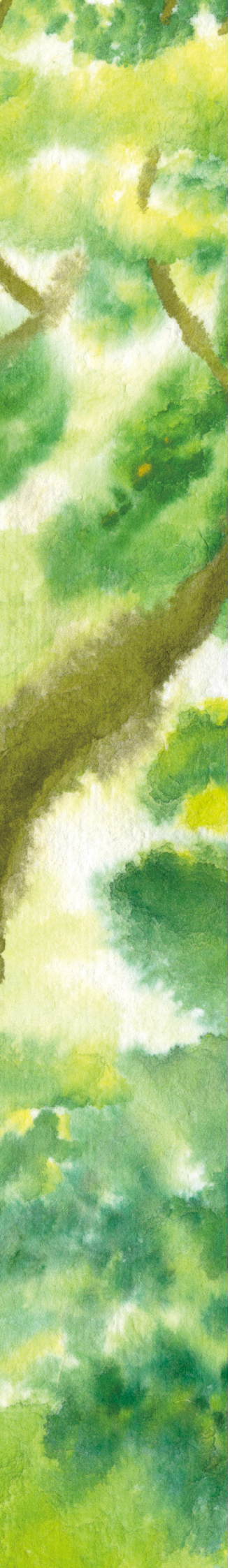
理事長 川口加奈氏

2021.11

64

RECRUIT

リクルートマネジメントソリューションズ



RMS Message 64
2021.11

CONTENTS

特集1

キャリア自律の意味すること

PART 1 レビュー

07 自律的・主体的なキャリア形成に関する研究の軌跡

PART 2 視点

11 キャリア自律は日々の仕事や人生の発達と影響し合う
岡田昌毅氏 筑波大学 人間系 教授 筑波大学 国際産学連携本部 働く人への心理支援開発研究センター長

13 「持続可能なキャリア」は組織と個人の良い関係を重視する
北村雅昭氏 大手前大学 現代社会学部 教授

16 外的／内的キャリアのバランスを自ら決める
藤田真也氏 特定非営利活動法人 キャリアカウンセリング協会 理事長

PART 3 事例

19 カゴメ
強い会社を支える強い個人を作るべく人事を作り直す

21 デンソー
個人の成長と幸せ 会社の大義と発展 両者統合を目指す

PART 4 調査報告

23 組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態

PART 5 総括

31 キャリア自律とは、社会に代わって紡ぐ自分なりの物語

特集2

37 **変わる企業研修**
―オンラインがもたらした新しい学びのあり方―

43 事例 **オカムラ**
学びの日常化と最大化を目指す分散型研修の実際

連載

01 **Message from Top** 社会を変えるリーダー
仲間が次々に去り1人になって芽生えた「覚悟」
認定NPO法人 Homedoor 理事長 川口加奈氏



33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第10回］
ピースなチームは一日にして成らず
長岡知之氏 株式会社ヤッホーブルーイング 人事総務ユニット・ユニットディレクター



45 ATD2021バーチャルカンファレンス参加報告
L&D（学習と能力開発）のトレンド
学習経験のデザインと未来を創るリーダーシップ

49 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第17回］
マーケットデザインとマッチング理論で適材適所を促進する
小島武仁氏 東京大学大学院 経済学研究科 教授 東京大学マーケットデザインセンター（UTMD）センター長



51 **Information**



Cover
Illustration
山口洋佑



MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー



仲間が次々に去り1人になって芽生えた「覚悟」

認定NPO法人
Homedoor（ホームドア）理事長
川口加奈氏

新型コロナウイルス感染症にかかるのは自己責任。
そう考える日本人が多いことが国際調査から明らかになった。
不幸な状態にある人に対し、責任を問う声は、例えばホームレスの人たちにも向けられる。
だが困窮している人を前に、自己責任を理由に手を差し伸べないのはおかしい。
ここに紹介するのは、14歳という多感な時期に、たまたま出合った社会問題を根気よく追い続け、
試行錯誤の末、解決の道を作った女性の物語だ。

text：荻野進介　photo：角田貴美

東京の山谷、横浜の寿町と並ぶ日本三大ドヤ街の1つが大阪の釜ヶ崎である。ドヤとは「宿（やど）」の逆さ言葉で、日雇い労働者が寝泊まりする簡易宿泊所が立ち並ぶ場所をいう。川口加奈氏は、ある日曜日、釜ヶ崎の公園で、そうした宿にも泊まれないホームレスの人たちにおにぎりを配る炊き出しというボランティア活動に参加していた。2005年、当時14歳の中学2年生。

きっかけは電車通学の帰途ふと目にした光景だった。ホームレスの人たちが整列し、何かをもらっていた。家に帰り、ネットで、釜ヶ崎のこと、日雇いのこと、その仕事さえない人たちがホームレスになりやすいこと、そして、炊き出しのことを知る。百聞は一見に如かず。部活に行ってくる、と母親には嘘をつき、足を運んだのだ。

川口氏が振り返る。「小学生の頃から読書が好きで、『はだしのゲン』『ガラスのうさぎ』など、戦争の悲惨さを描いた物語にはまっていました。ちょうどイラク戦争が起き、生まれる時代や国が違っていたら、自分も同じような悲惨な目に遭っていたかもしれないと。将来は国際協力機関で働きたいと思っていたのですが、通学路の近くに貧困状態の人がいるなんて、夢にも思いませんでした」

そのときから16年の歳月が流れた。大学生のときに立ち上げた、ホームレス状態からの脱却を支援するHomedoorは現在スタッフ11名を擁し、18室ある個室型宿泊施設とカフェを運営している。これまでに就労や生活支援を提供した困窮者は3000名以上。だが、ここまでの道は決して平坦ではなかった。川口氏の奮闘を振り返ってみたい。

時計の針を中学校時代に戻す。ホームレスのことを知りたいという欲求は一応満たされた。次に感じたのは「責任」だった。知ったなりの責任を果たさねば。担任教師に交渉し、全校集会で、ホームレス問題について徹夜で書き上げた作文を読み上げたが、友達は皆、爆睡していた。

その約1年後、中学3年生になったときのことだ。学校のボランティア部に入っていた友人が、ホームレスの人たちに弁当を配る夜回り活動に参加するという。川口氏は急遽、入部し、当日を迎える。「あるおっちゃんに弁当を渡すと、自分こそ路上生活で寒いはずなのに『寒いから風邪ひくなよ』と逆に私を気遣ってくれた。普通のおっちゃんだ、と思いました。いたずらによる襲撃や凍死、餓死が隣り合わせで想像以上に過酷な現実を知りました」

学校は中高一貫校で、高校2年でボランティア部の部長に。ある日、学校の掲示板に張られた、中高生のボランティア活動を応援する賞のポスターが目に留まる。受賞すると15万円の活動資金が授与され、親善大使に選ばれると、米国ワシントン

D.C.で行われる表彰式にも招待されるという。これはやるしかない。運よく、応募総数約3000件のなかから2名の親善大使のうちの1人に選ばれる。

現地では各国の同世代の親善大使の話に圧倒された。川口氏が英語で自分の活動について発表すると、アイルランドの親善大使の子から「あなたの活動でホームレス問題にどんな変化があったのか」と言われ、はっとする。「私の活動前と後とで問題は何も変わっていませんでした」

これまでの取り組みは、対症療法にすぎず、問題の根本的解決につながっていない……。川口氏は頭をゼロ状態にし、「夢の施設」を絵に描いてみた。ホームレスの当事者が休める個室、食事がとれるカフェ、職業訓練が受けられる教室、クリニックが並び、真ん中に公園がある。そんな絵だ。

仲間にけしかけられHomedoor設立

Homedoorは大学2年時に生まれた。先のボランティア賞の活動で知り合った男子大学生K君にけしかけられたのだ。「当時の私はホームレス問題とは少し距離を置いていました。それを見かねた彼が、『大使に選ばれたのにもったいない。このままでいいのか』と問いかけてきたのです」

川口氏は力不足を実感していた。大学時代は知見を広め、社会人を経験した後、30歳くらいで再びこの問題に取り組みたいと告げると、こう反論された。「今のうちから始めることで、足りない能力を把握し、社会人になって補う方がずっといい」

言い返せなかった。K君は社会起業について勉強しており、ビジネスの部分を自ら担当してくれるという。しかも、自分の友人、Aちゃんという女子学生もメンバーとして連れてきた。

K君はNPO法人が主宰する社会起業塾への応募を提案した。通ると、起業の仕方を学べるだけではなく、支援金30万円とパソコンを提供してもらえる。悩みに悩んだ団体名は「駅のプラットホームからの転落事故を防ぐホームドア、設置始まる」というニュースに触発され、そうつけた。「家のようにくつろげる居場所を提供する入り口であり、人生からの転落防止装置。2つの意味を込めました」

最年少で見事、塾に合格。「ニーズの代弁者たれ」を叩き込まれ、知り合いのつてで、釜ヶ崎のカフェで朝7時から10時までの「モーニング喫茶」を始めた。客としてやって来るおっちゃん（川口氏は当事者の人たちをそう呼ぶ）と仲良くなり、本音を聞き出そうとしたのだ。

だが、K君がそのモーニング喫茶の当番に度々遅刻するばかりか、塾から出された宿題もサボるように。とうとうHomedoorから離脱してしまう。

そんなとき、川口氏はホームレス問題の根底に「失業」があることに改めて気づく。そうであるならば、仕事を作ればいい。

得意な仕事なら苦もなく取り組めるだろう。おっちゃんたちに聞き回ると、空き缶回収に使うための自転車の修理という声が上がる。

真っ先に頭に浮かんだのが放置自転車問題だ。「放置自転車を使ったシェアサイクルをやろうと思いました。貸し出しや返却、修理やメンテナンスといった仕事がおっちゃんたちに生まれる。自治体は問題が解決し、利用者は安く手軽に移動できる。パズルのピースがはまった気がしました」

もう1人の仲間も去り、独りぼっちに

しかし、ここにまた壁が立ちはだかる。シェアサイクルの拠点設置の相談に役所を訪れたが、たらい回しにされ、前に進まない。ビルやカフェ、ホテルなどの軒先を借りられないか、企業も回ってみるが、色よい返事が返ってこない。

そのうち、足りないのは実績だ、と気づく。「実証実験のため1週間だけ、置かせてほしい」という言葉が殺し文句となり、4カ所のビルが快諾。サービス名もHUBchari（ハブチャリ）と決まり、気持ちも高揚していたところ、今度はAちゃんが

おっちゃんたちの得意技を生かし事業にしよう



川口加奈（かわぐちかな）

1991年生まれ。大阪市立大学経済学部卒業。Homedoorの活動により、Googleインパクトチャレンジグランプリなど、受賞多数。著書『14歳で“おっちゃん”と出会ってから、15年考えつづけてやっと見つけた「働く意味」』（ダイヤモンド社）

「辞めたい」と言ってきた。大学3年生の夏休み前で、「やはり就活をしたい」と。川口氏は「一緒にやろうよ」とは言えなかった。

「私の心も揺れ動いていました。でも、ここで辞めたら、厳しくも温かいアドバイスをくれる起業塾の人に怒られるだろうと。続けるより辞める方がしんどかった。気づいたら、1人でもやり切る覚悟が芽生える一方、本当に必要な人しか仲間に入れたくないとも考えるようになりました」

実験は成功し、メディアでも取り上げられ、廃業予定のホテルが場所を貸してくれることになった。事業がスタートできる。NPO法人Homedoorが晴れて誕生する。2011年10月のことだ。おっちゃんも雇った。5年前、おにぎりを配っていた少女が、仕事を提供する立場になったのだ。

HUBchariは2012年4月にスタートし、市内4カ所にすぎなかった拠点は、現在はドコモ・バイクシェア社と提携し、300に及ぶ。

Homedoorでは現在、次の5ステップで当事者を支援している。まず、「届ける」。当事者の多い現場を巡回したり、ネットカフェやコンビニなどにチラシを置き、駆け込み寺としての自らの存在を知ってもらう。そして、相談に来てくれた人の「選択肢を広げる」が次の段階だ。悩みを聞き取り、対処策を提示する。住まいがない人には本部の上にある無料の個室型宿泊施設に泊まってもらう。

3つ目が「暮らしを支える」。本部では宿泊者以外も、食事や洗濯、団らんをすることができ、健康相談会も実施する。4つ目が「働くを支える」。HUBchari事業のほかに、企業や行政と提携し、清掃、マンション管理、駐輪管理といった業務を受託しており、希望者が働ける。チラシ折りといった内職業務も用意され、企業への紹介も行う。

最後が「再出発に寄り添う」。仕事を得、お金もある程度貯まり、居宅生活に移行する際、行政窓口への同行や不動産屋での物件探し、引っ越しや荷物運搬のサポートを行う。

川口氏は肩の力が抜けた自然体で、言葉を一つひとつ選びながら話す。おっちゃんたちから信頼を得ているのも人柄によるところが大きいはずだ。

それにしても、キツい仕事である。やっていてよかったと思う瞬間を尋ねた。

「ここでの仕事は私にとってもう日常の一部です。普通の会社に勤めている感じ。ただ、うちを卒業するおっちゃんが顔見せがてらお菓子を持ってきてくれる瞬間は嬉しい。私の好物のおせんべいだったらなおさらですが」



特集1

キャリア自律の意味すること



人生100年時代における労働期間の延長やスピードを増すテクノロジーの進歩を背景に、多くの企業で、社員に対して、より主体的・自律的なキャリア形成を期待するメッセージが出されています。自分でキャリアをコントロールすることは、働きがいや幸福感につながりますが、一方で、不安やストレスを感じる要因にもなり得ます。企業側にも、優秀な社員が離職してしまうのではないか、求心力を損なってしまうのではないかなどの懸念があり、キャリア自律の促進は、一筋縄ではいかない様子です。

「キャリア自律」は、その言葉の意図する意味やその先に思い浮かべる具体的なイメージが、使う人や使われる文脈によって大きく異なることがあるように思われます。本特集では、抽象的に語られがちなこの概念を解き明かし、キャリア自律とはどのようなものかを考えていきます。

キャリアの形成は、個人の意向だけでなく、具体的な仕事や能力開発の機会との出合いのなかで、継続的・長期的に行われていきます。その意味では、従業員のキャリア自律の実現のために、企業や職場が果たす役割は、極めて大きいものです。企業にとっても個人にとっても望ましいキャリア自律を促進するために、人事は何ができるかを考える手がかりとなれば幸いです。　（編集部　佐藤裕子）

PART1
レビュー

自律的・主体的なキャリア形成に関する研究の軌跡

「キャリア自律」という言葉は、その意味や具体的なイメージが文脈によって異なることが多い。本稿ではキャリア研究を概観し、抽象的に語られがちな概念を解き明かし、今私たち自身はどのような「キャリア自律」を考えたいのか、その具体像をつかむ手がかりを得たい。

時代とキャリア

キャリア論自体はその時代背景を反映する。**図表1**に代表的なキャリア理論を簡単にまとめた。網羅的なリストではないことに留意されたい。ライフキャリアや組織内キャリアの発達も依然として重要なテーマであるが、今日、関心がもたれているのは、変化に流されることなく、また長い人生を幸せに生きるためのキャリア開発である。

キャリアには大きく分けて2つの成功基準があるとされる。客観的なキャリアと主観的なキャリアである（**図表2**）。現代では、キャリアにおける客観的な成功への道も、主観的な成功への道も、多様で不確実なものとなり、自ら選んで近づいていくものとなった。

雇用側の視点から言えば、自社との関わりだけで客観的・主観的キャリアの成功を従業員に約束することが難しくなった。その結果、「キャリア自律」の名のもとに組織と個人との新しい関係性が模索されているのだろう。

個人が切り拓くキャリア

変化の時代のキャリア形成として1990年代に提唱された「ニューキャリア」論では、伝統的なキャリア論へのアンチテーゼとして個人の自己主導性や自己責任性が強調された。代表的なものに、プロティアン・キャリア[*4]、バウンダリーレス・キャリア[*5]がある。

いずれも、自己の目標や価値観を優先する、組織にとらわれないキャリア

図表1 多様なキャリアの理論

テーマ	代表的な論文	概要
ライフキャリア	Erikson & Erikson(1997)[*1]	人生全般にわたる8〜9つの発達段階があり、例えば青年期にアイデンティティを確立し、成人期に向けて孤立せず親密さを獲得し、ベテランになってからは停滞せず若い世代の世話ができることなど、世代ごとの発達課題の克服をキャリア形成と捉えた
	Super(1980)[*2]	キャリアを役割と時間軸の2次元で捉え、労働者、学生、余暇人、家庭人、市民、子どもという6つの役割を担うことを通じた学習が、自己概念の確立につながっていくとし、「ライフキャリアレインボー」というモデルを提示した
組織内キャリア	Schein(1978)[*3]	組織への参加過程（新参者から中心者へ）と密接に関連し、組織からの要請などの環境要因と相互作用しながら形成されるキャリアを描いた。キャリア形成のガイドとなる8つの「キャリア・アンカー」（専門・職能別能力、全般管理能力、自律・独立、保証・安定、起業家的創造性、奉仕・社会貢献、純粋な挑戦、生活様式）があるとした
ニューキャリア	プロティアン・キャリア（Hall, 2002）[*4]	プロティアンとは「変幻自在」を意味し、自己管理を重視し、個人の目標や価値観を追求するために組織内外の変化に適応することを促す
	バウンダリーレス・キャリア（Arthur & Rousseau, 2001）[*5]	キャリア開発の主体を個人と捉え、1つの雇用環境の境界を越えたキャリア形成を志向する。エンプロイアビリティの形成が組織と個人の関係性の接点と考える
学習や資源形成を重視するキャリア理論	計画された偶発性（Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999）[*6]	予期しないイベントを学習の機会に変えることで、人はキャリアを築いていく。学習の機会を生み出し発見するためには、行動を起こすことを学ぶことが必要と論じた
	持続可能なキャリア（Van der Heijden & De Vos, 2015）[*7]	キャリアの主体者は誰かという議論に対し、組織と個人の共同責任という立場を取る。仕事をしているときのみならず働いていない期間も含めて学びの機会とし、同時に資源を枯渇させないバランスの重要さを強調する

出所：松本（2008）[*8]、北村（2021）[*9]、今城（2019）[*10]を参考に筆者作成

図表2 2種類のキャリアの成功基準

客観的なキャリア（外的キャリア）	観察可能な地位、収入などが、社会的に望ましいとみなされる状態であること
主観的なキャリア（内的キャリア）	客観的キャリアの主観的解釈が、自身の志向に照らして満足できるものであること

出所：Arthur, Khapova & Wilderom(2005)[*11]を参考に筆者作成

形成を想起させるが、武石・梅崎・林（2014）[*12]は、ある企業の従業員を調査し、ニューキャリア志向が高くても転職や離職への志向が高いとは限らず、むしろ自社でのキャリア形成を選んでいる群ではニューキャリア志向が高い方がより経営や上司を信頼し、やりがいを感じていることを見出した。

ニューキャリア論の功績は、組織内にとどまらないフィールドで個人が自ら人生を切り拓く可能性に目を開かせ、そのモデルを提供した点にある。他方、個人の自己主導性や自己責任性を強調するあまり、それまでのキャリア論や組織論との接続がなされず、個人と組織の分断を生んだとの批判もある。

例えば、平野（2003）[*13]は、日本の大企業に特徴的な長期雇用関係に基づく人事部主導のキャリア形成環境においては、個人が自らの「したいこと」を見出す難しさが課題となる可能性に言及している。ニューキャリア論には、そうした日本特有のキャリア形成課題を克服していく手がかりが少ない。

持続可能なキャリア

ニューキャリア論に欠落しがちな視点を補う議論として、キャリア形成を個人と組織の共同責任と捉える「持続可能なキャリア」[*7]が注目される。

その意義は、個人のキャリア自律を強調する際には組織にも新たな責任が発生すること、そして個人もまた自律的・主体的にキャリアを形成しようとすれば組織への貢献責任を果たすことが重要になることを、「持続可能性」というコンセプトによって合理的に説明したことにある。

組織と個人の共同責任を理解する上で重要なのは、キャリアを築くには「資源」が必要であり、それは仕事を通じて形成されたり消耗したりするという考え方である。資源となり得るものは、個人の気力や考え方、能力のようなものから、他者との関わりや組織、社会の制度などまで幅広い。それら資源は開発可能だが、有限であり、無理な使い方をすれば回復が難しいほどに擦り減り枯渇する。

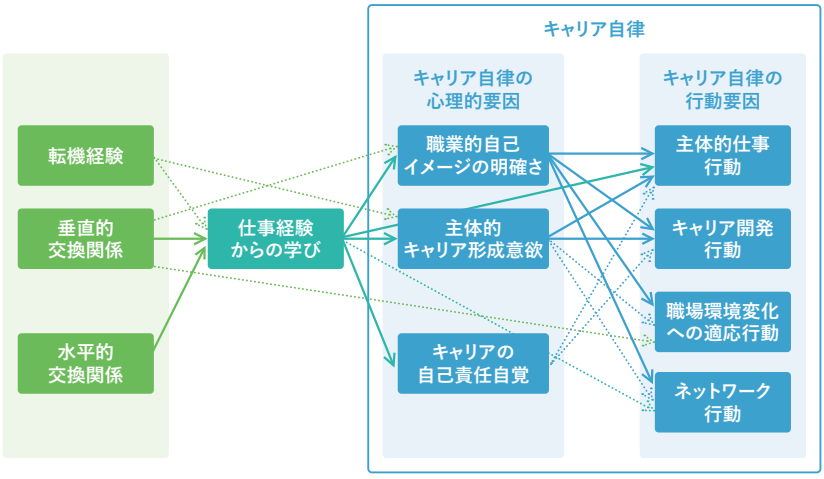
ここからは、キャリア自律の資源形成に焦点を合わせ、個人と組織によるキャリアの共同生成について考えたい。

キャリア自律の心理的資源

キャリア自律の心理的要因と行動要因の関係について調べた堀内・岡田（2016）[*14]の検証を図表3に示した。キャリア自律の行動要因に対して、「職業的自己イメージの明確さ」と「主体的キャリア形成意欲」の効果が強く、「キャリアの自己責任自覚」の効果は弱い。

この結果から、自己責任の強調だけではキャリア自律行動は促進されにくいこと、得意分野ややりたいことの明確なイメージや、自身のキャリアを良いものにしたいという関心の強さが、キャリア形成の心理的資源であることが示唆される。また、それらが仕事経験による教訓や転機に促されることが実証され、目の前の仕事や職場が重要な資源形成の場であることが分かる。

図表3 堀内・岡田（2016）[*14]によるキャリア自律の心理的要因と行動要因



※矢印で記載したパスはすべて有意（係数が.20以上のものを実線、.20未満のものを破線で記載）

「なぜ」「誰と」「どのように」

海外の研究でも、キャリア自律の行動要因を心理的要因が促進するという関係が検証されている。

キャリア形成のスキル・能力であるキャリア・コンピテンシーは、「なぜ」「誰と」「どのように」を知る行動とされる[*15]。持続可能なキャリアの形成に関わるコンピテンシーは、図表4の6つとされる。

仕事における情熱と才能を自覚することでなぜその仕事なのかを知り、他者に自ら働きかけることで誰が支援者・協働者なのかを知り、仕事の機会や転機を継続的に探索してどのようにキャリアを築くかを知っていくことで、キャリアは探索的に形成されていく。

このような能動的・探索的なプロセスはキャリア・クラフティングとも表現さ

れている。まさに、一人ひとりがキャリアを手づくりする時代といえよう。

将来への関心や好奇心

キャリア・コンピテンシーを促進するともいわれ広く研究されている心理的要因にキャリア・アダプタビリティ[*17]がある。典型的には図表5に示した4つのCとされる。将来のキャリアに関心をもてば、個人が先を見越し、次に来るかもしれないものに備えるのに役立つ。好奇心をもてば、さまざまな状況や役割のなかでの自分について考え、自己の可能性と、それを形づくる可能性のある代替的なシナリオを探究する。自己決定の習慣があれば、自己鍛錬、努力、粘り強さをもってこれからの自分と環境を形成できる。現在の仕事が生産的であれば、自分の願望を追求することへの自信を強めることができる。

キャリア・アダプタビリティは、客観的・主観的キャリアの成果や賃金の高さと関連するだけでなく、仕事におけるパフォーマンスや組織への愛着的態度にもプラスの影響を及ぼし、離職意向を抑制することが多く検証されている[*18]。

組織や上司の支援とキャリア自律の効果

組織のなかで自律的に働くにも、キャリア自律は有益だ。しかし、その効果には組織や上司次第で幅が生まれることも分かってきている。

Zhuら（2019）[*19]によれば、キャリア・アダプタビリティが離職意向を低下させる効果は、本人のキャリアへの満足度や「組織から支援されている」と感じる知覚に媒介されるが、その効果には個人差がある。個人が組織に革新性や有能性や誠実性などの象徴的なブランドを期待する場合はキャリア満足度の効果が高くなり、賃金や処遇、働きやすさなどを期待している場合は組織支援の知覚の効果が高くなる。

Yangら（2020）[*20]は、部下が上司の業務課題解決に協力したいと思う関係が、組織内でのキャリア展望を強めるが、その効果は部下が協調的な性格特性をもっている場合に限られることを実証している。

Federiciら（2021）[*21]は、手厚い評価・処遇制度をベースとしたジョブ・クラフティング（タスクや他者との関係性における主体的な工夫）が、キャリア・アダプタビリティとワーク・エンゲージメントをつなぐと実証した。

まとめると、個人の客観的・主観的キャリアにとって、組織や仕事が良いフィールドになるという認知が本人の内に形成されると、キャリア自律によって高まるパフォーマンスが組織に還元される。しかし、何がそのような効果をもつかには、個人のキャリア志向の多様さの分だけの答えがありそうだ。

図表4　キャリア・コンピテンシー（Akkermans et al., 2013）[*16]

1. 動機についての考察	仕事における自分の情熱が何であるかを明確に把握している	→ 「なぜ」を知る
2. 資質についての考察	仕事における自分の才能を自覚している	
3. 人脈づくり	自分のキャリアを助けてくれる適切な人にアプローチできる	→ 「誰と」を知る
4. 自己分析	仕事における自分の強みを他人に明確に示すことができる	
5. 仕事の探求	労働市場における自分の可能性を探ることができる	→ 「どのように」を知る
6. キャリアコントロール	明確なキャリアプランを立てることができる	

図表5　キャリア・アダプタビリティ（Savickas & Porfeli, 2012）[*17]

関心（Concern）	将来のキャリアに関心をもつ
好奇心（Curiosity）	新しい機会や可能性を探し、選択する前に選択肢を検討する
統制（Control）	自ら決める、自分の行動に責任をもつ
自信（Confidence）	現在の仕事を効果的に進め、スキルを身につけ能力を発揮し、課題を克服する

組織内の自律とキャリア資源形成

Rudolphら（2017）[*18]によれば、キャリア・アダプタビリティの50%程度は性格などの個人特性で説明される。経験や学習や環境による開発可能性は残りの半分にある。目の前の仕事は、その重要な開発機会である。

堀内・岡田（2016）による図表3をもう一度見てほしい。キャリア自律の心理的資源を形成する仕事経験からの学びは、仕事上の問題や希望を理解し裁量を示す上司（垂直的交換関係）と、支援やアドバイスをくれる同僚（水平的交換関係）に促される。

三輪（2011）[*22]は、SEやコンサルタントといった知識労働者が、組織内での学習やキャリア志向に高度な自律性を示す場合があり、大企業では社内で専門性を積み重ねるキャリア自律が比較的実現しやすいと指摘する。

また、松本(2008)[*8]は、心理的資源のみならず技能形成の重要性を訴え、自分に合った仕事を探して転職を繰り返すような行動のリスクを指摘する。松本は、仕事や環境から学ぶことを重視した理論として、「計画された偶発性」を紹介する。「好奇心」「忍耐」「柔軟性」「楽観主義」「リスクテイキング」によって、目の前の出来事を学びの機会に変えることが提唱される。

豊かな経験と学びのある仕事や職場づくりを

仕事を通じて自分のキャリアに愛着やこだわりをもつことも、キャリア自律に寄与する。キャリアにコミットしている従業員は、現在の仕事とキャリア目標の追求をバランスさせる多くの努力をすることが分かっている。Changら(2021)[*23]は、自律的な職務特性やジョブ・クラフティングが、自身の職業への愛着であるキャリアコミットメントを促すことを示している。

組織内に学びの多い仕事や職場があれば、キャリア自律と組織成果は両立できる。個人の裁量と他者との良い関わりのある仕事をいかに増やすか、自律や内省を支援する上司によるマネジメントや人事制度をいかに構築するかを考えることが、キャリア自律推進の近道と考えられる。昨今の人事のホット・トピックである「ジョブ型」議論を通じた役割明確化も、仕事の経験を豊かにする足がかりとして活用できれば、キャリア自律と地続きとなる。

その際、効果を左右するのは個々人からの認知のされ方である。人が何に学びを感じるか、安心して探索的になれる条件は何か、謙虚に対話していく必要があるだろう。若手・中堅・シニアと年代ごとにも課題があるだろうし、女性の多い職場の男性や日本人の多い職場の外国人(逆もしかり)などのマイノリティはキャリアの資源にアクセスしにくいことも考慮すべきである。

支え合うキャリア自律

最後に、キャリア自律を支え合うという観点を提示して本稿を締めくくりたい。ここまで見てきたように、キャリアは1人で作ることができない。学ぶ機会や他者の支援が必要であるし、そのプロセスは探索的で、偶然の出会いが転機となったりもする。

キャリア形成において、「実践共同体」と呼ばれる仕事外のコミュニティへの参加の有効性を指摘する研究が多くある。詳しくは紹介しないが、参考文献[*24]をぜひ参照されたい。

本稿では、「キャリア自律」というビッグワードを分解し、自社にとって、自身にとっての課題を特定するための素材をちりばめておくことを目指した。散文的になった点をご容赦いただきたい。　(主任研究員　藤澤理恵)

*1 Erikson, E. H., & Erikson, J. M.(1997). The life cycle completed, W. W. Norton & Company(村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル、その完結 増補版』みすず書房、2001年).
*2 Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. Journal of vocational behavior, 16(3), 282-298.
*3 Schein, E. H.(1978). Career dynamics: matching individual and organizational needs, Addison-Wesley (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991年).
*4 Hall, D. T. (2002). Careers in and out of organizations. Sage.
*5 Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2001). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford University Press on Demand.
*6 Mitchell, K. E., Al Levin, S., & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. Journal of counseling & Development, 77(2), 115-124.
*7 Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In Handbook of research on sustainable careers, Edward Elgar Publishing.
*8 松本雄一(2008).キャリア理論における能力形成の関連性:能力形成とキャリア理論との統合に向けての一考察(上). 商学論究, 56(1), 71-103・(下). 商学論究, 56(2), 65-116.
*9 北村雅昭(2021).持続可能なキャリアというパラダイムの意義と今後の展望について. 京都女子大学現代社会研究, 23, 63-83.
*10 今城志保(2019). キャリアの発達とその開発. 外島裕監修・田中堅一朗編『産業・組織心理学エッセンシャルズ』第9章, 197-219.
*11 Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(2), 177-202.
*12 武石恵美子・梅崎修・林絵美子(2014). A社における従業員のキャリア自律の現状. 生涯学習とキャリアデザイン, 12(1), 89-100.
*13 平野光俊 (2003). 組織モードの変容と自律型キャリア発達. 神戸大学ディスカッション・ペーパー, 29.
*14 堀内泰利・岡田昌毅(2016). キャリア自律を促進する要因の実証的研究. 産業・組織心理学研究, 29(2), 73-86.
*15 DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. Journal of organizational behavior, 15(4), 307-324.
*16 Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. Journal of Career Development, 40(3), 245-267.
*17 Savickas, M.L., & Porfeli, E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability , and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80, 661–673.
*18 Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. Journal of Vocational Behavior, 98, 17-34.
*19 Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E., & Guan, Y. (2019). Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. Journal of Vocational Behavior, 112, 282-293.
*20 Yang, X., Guan, Y., Zhang, Y., She, Z., Buchtel, E. E., Mak, M. C. K., & Hu, H. (2020). A relational model of career adaptability and career prospects: The roles of leader–member exchange and agreeableness. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(2), 405-430.
*21 Federici, E., Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2021). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads. The International Journal of Human Resource Management, 32(6), 1339-1367.
*22 三輪卓己 (2011). 知識労働者のキャリア志向と組織間移動:ソフトウェア技術者とコンサルタントの比較分析. 京都マネジメント・レビュー, 17, 49-65.
*23 Chang, P. C., Rui, H., & Wu, T. (2021). Job Autonomy and Career Commitment: A Moderated Mediation Model of Job Crafting and Sense of Calling. SAGE Open, 11(1), 21582440211004167.
*24 リクルートワークス研究所(2021)「つながり」のキャリア論. https://www.works-i.com/research/works-report/item/tsunagari_210316.pdf.
荒木淳子(2007). 企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究:実践共同体への参加に着目して. 日本教育工学会論文誌, 31(1), 15-27.
永野惣一・藤桂(2016). 弱い紐帯との交流によるキャリア・リフレクションとその効果. 心理学研究, 87(5), 463-473.

PART2
視点

キャリア自律を考える3つの視点



視点 1

キャリア自律と
働くひとの心理学

キャリア自律は日々の仕事や人生の発達と影響し合う

岡田昌毅氏
筑波大学 人間系 教授
筑波大学 国際産学連携本部
働く人への心理支援開発研究センター長

text：米川青馬　photo：平山 諭

「社員がキャリア自律をすると、会社を辞めてしまうのではないか?」。そうした懸念を抱く人事の方が多いのではないだろうか。成人期の職業キャリア発達研究の第一人者・岡田昌毅氏に、研究成果と、ご自身の経験も踏まえたキャリア自律に対する考えについて詳しく伺った。

私自身が以前、企業の人事部に勤めていましたので、人事の皆さんが「社員がキャリア自律をすると、会社を辞めてしまうのではないか？」という気持ちになることはよく理解できます。

私は2009年、当時日本電気の人事部に所属していた堀内泰利先生と共同で「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」*を研究したのですが、堀内先生もそのとき、まさに当事者として、同様の問題意識をもっていました。

個人がキャリア自律をすると会社への愛着が高まる

その研究結果を一言でまとめると、「社員がキャリア自律をすると、会社への愛着が高まる可能性が高い」という結論になりました。もちろん全員がそうとは限りませんが、キャリア自律した個人は会社を辞めるどころか、むしろ組織を一層好きになることが明らかになったのです。

詳しく説明すると、キャリア自律は、仕事のやりがいや充実感、自己のキャリアに対する肯定的評価につながり、今後のキャリアの見通しを高めて「キャリア充実感」を促進します。そのキャリア充実感が、組織のために進んで貢献しようとする「情緒的コミットメント」を高めるのです。

一方で、キャリア自律が進むと、辞めれば失うものが大きいので組織に残る「功利的コミットメント」が下がることも分かりました。

つまり、私たちの研究の知見では、社員のキャリア自律を高めると、仕事に一層の充実感を覚え、組織や仲間のことをもっと好きになる社員が増えて、反対に打算的に働く社員は減る、というわけです。キャリア自律を高める施策を打つと、優れた社員が多く辞めてしまうのではないか、という懸念は、実はさほど必要ないものかもしれません。

*堀内泰利・岡田昌毅 (2009). キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, 23(1), 15-28.

日々の仕事と悩みを起点にした キャリア自律が多いのでは

ところで、私が最近気になっているのは「キャリア自律とは何か？」ということです。

なぜかというと、「岡田さんは、キャリア自律をしていますよね」と、何度か同じようなことを言われたからです。しかし実は、私自身は、自分がキャリア自律をしているとはあまり思っていないのです。それでは、キャリア自律とはいったいどういう状態なのでしょうか。私のキャリアを題材にして、少し考察したいと思います。

私は、大学は電気工学科出身で、新卒時には新日本製鐵（現日本製鉄）にエンジニアとして入社しました。ところが少しずつ、「自分はエンジニアに向いていない」と感じるようになってきました。そこで社内公募に手を挙げて、教育や人材育成を行う部署に移りました。

正直にいえば、当時の気持ちの半分は「人に関わる仕事に就きたい」で、もう半分は「エンジニア職から逃げたい」でした。キャリアを計画的にデザインしたわけでもなく、100％ポジティブな意思で異動したわけでもありません。

その後、新日本製鐵と新日鉄ソリューションズ（現日鉄ソリューションズ）で人材育成に関わるうちに、今度は「自分には人材育成の専門性が不足している」「私には社員を支援できるだけの力がない」といった悩みが大きくなってきました。そこで筑波大学社会人大学院のカウンセリングコース（現カウンセリング学位プログラム）に入学を決めたのです。

当時の私はキャリアカウンセリング力を身につけたい一心で、教員になろうなどとは考えていませんでした。ところが大学院入学が縁となり、私は今も筑波大学に在籍して働いています。

以上の話でお分かりのとおり、私はただ、日々の仕事のなかでその都度直面した悩みを解決するために、異動したり学んだりしてきただけなのです。また、一つひとつの仕事を丁寧に行い、顧客や仲間を大事にしながら、質の高い成果を出そうと心がけてきただけなのです。その結果、今では周囲から、キャリア自律している人と見られているようです。

実は日本には、私のようなタイプのキャリア自律が多いのではないか、と感じています。キャリアを計画的にデザインするというよりも、日々の仕事に真剣に向き合ってきた結果、キャリア形成が進み、あるときに人生が大きく変わった、というビジネスパーソンがたくさんいるのではないかと思うのです。言い換えると、キャリア自律を含む職業キャリア発達は、日々の仕事とも、人生全体の心理・社会的発達とも、相互に影響し合うものです。ですから、社員のキャリア自律を進めたいのなら、日々の仕事や人生全体の発達にも併せて関心をもつ必要があります。単に職業キャリア発達だけを進めれば、キャリア自律する、というものではないと考えます。

上司が自身のキャリアについて よく考え悩むことが先決だ

私は以上を踏まえて、社員のキャリア自律を促すには、気づきの場、手を挙げられる場、キャリア支援の3つが大切だと考えています。

「気づきの場」とは、階層別研修などで過去のキャリアを振り返り、今後のキャリアを考える時間のことです。「手を挙げられる場」とは、社内公募制度などのことです。私が社内公募でエンジニアから人材育成に移れなかったら、今のキャリアはありませんでした。最近は2つの場をすでに用意している企業が多いと感じていますが、さらなる工夫が可能かもしれません。

最後の「キャリア支援」は、上司と人事・人材育成が両輪となって行うことです。そのとき、第一に大事なことは、上司自身が自分のキャリアをよく考え、よく悩み、行動を起こして、キャリア自律を目指すことです。そうした経験を積んできた上司には、部下のキャリアについてアドバイスできることがたくさんあるはずです。仕事中のちょっ

とした時間に自分の考えや経験を少しずつ伝えるだけでも、十分なキャリア支援になります。

ただし、コミュニケーションが適切でなければ、上司1人で部下のキャリア自律を促すのは簡単ではありません。私は、キャリアコンサルタントを間に入れることをお勧めします。

新日鉄ソリューションズ時代、私は上司・若手社員・キャリアコンサルタントの三者面談を通じて、若手社員の早期戦力化と成長の促進、そして上司教育の両方を行う施策を実施しました。三者面談では、キャリアコンサルタントが、上司と部下が普段話さないようなことを話し合うためのツールを用意するなどして、両者の対話を円滑にしていきます。1on1がうまく機能しない場合、こうした方法が有効かもしれません。

岡田昌毅（おかだまさき）
名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士後期課程心理発達科学専攻修了。新日本製鐵（現日本製鉄）、新日鉄ソリューションズ（現日鉄ソリューションズ）にて電気系設備エンジニアリング、人材育成などに従事し、2010年から現職。著書に『働くひとの心理学』（ナカニシヤ出版）など。





視点 2

欧州発の新たなキャリア・パラダイム

「持続可能なキャリア」は組織と個人の良い関係を重視する

北村雅昭氏
大手前大学 現代社会学部 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

近年、ヨーロッパから「持続可能なキャリア」という新たなキャリア論が登場して、広がりを見せている。キャリア自律を考える上でも参考になるだろう。そこで、持続可能なキャリア研究に詳しい北村雅昭氏に、持続可能なキャリアの内容やポイントなどを伺った。

「持続可能なキャリア」とは、キャリアを通じて、幸福、健康、組織貢献の3つが同時達成される状態を良いキャリアと見る考え方です。

持続可能なキャリアを提唱したのは、オランダのファン・デル・ハイデンとベルギーのデ・フォスという2人の女性研究者を中心とする研究者グ

ループですが、私はこのことに大きな意味があると考えています。

なぜなら第一に、ヨーロッパは日本同様に高齢化が進んでおり、一足早く女性の社会進出が進んでいるからです。第二に、ヨーロッパらしく仕事だけでなく家庭や趣味を含めたホリスティックなキャリア論になっており、働いていない期間もキャリアと考える視点が入っています。第三に、情緒的なつながりや長期的な関わりを大事にする点が、ヨーロッパは比較的日本に似ています。

第四に、その上で人生100年時代やグローバル化、情報化など、最近の社会変化を踏まえた研究になっています。例えば、年をとってからどうイキイキと働くかを意味する「ワーカビリティ」という概念も取り入れています。第五に、以上の社会変化に伴うキャリアの不安定さを前提にしています。現代社会では、グローバル化や情報技術の発達による業務の大きな変化、転職、リストラや倒産、介護など、キャリアを不連続にするリスクが一層増えています。そのなかでいかにキャリアを持続可能にするかを追求しています。

以上をまとめると、持続可能なキャリアは、現代日本に親和性が高い概念です。人事の皆さんの参考になる点がきっと数多くあるはずです。

組織と個人が一緒になって キャリアを考える姿勢をもとう

持続可能なキャリアの最大のポイントは、「組織と個人の良い関係」を重視することです。

持続可能なキャリアでは、キャリア形成の資源を重視します。人的ネットワーク、職務能力、後ほど詳しく説明するアダプタビリティ(適応能力)やプロアクティビティ(能動性)のような能力をキャリア資源と捉え、持続可能なキャリアを築くには、「キャリア資源の獲得・再生・維持」が大事だと主張します。

例えば、優秀な若手コンサルタントが、自分の仕事を天職だと感じたとしても、クライアントの高い要求に応えてオーバーワークを続けるうちに燃え尽きてしまうようなケースは持続可能とはいえません。これはキャリア資源の再生・維持がうまくいっていないから起こることです。反対に、若いうちからワーク・ライフ・バランスを大事にするあまり、厳しい経験を積めず、必要なキャリア資源を獲得できないのも良くありません。持続可能なキャリアを築きたいなら、資源の獲得・再生・維持のバランスを見なくてはならないのです。

持続可能なキャリアでは、このキャリア資源の獲得・再生・維持は、「組織と個人の共同責任」である、と考えます。今の日本には、従来は会社がキャリアを考えてきたけれど、今後は個人が自分で考えなさい、という意味の「キャリア自律」という概念が流行しています。しかし持続可能なキャリア研究では、組織と個人が協力して、個人のキャリアを考える関係を築いていきましょう、と提案するのです。

また、持続可能なキャリアは、個人の「組織貢献」を大事にします。個人はキャリア資源を身につけるだけでなく、きちんと組織に貢献するアウトプットを出す必要がある、といいます。個人が組織に貢献するからこそ、個人は自分の希望を組織に伝えやすくなりますし、組織は個人に良い仕事を与えます。組織貢献も、組織と個人が良い関係を築くために必要なことの1つです。

過去や将来に思いを巡らす時間が アダプタビリティを高める

もう1つの大きなポイントは、個人に必要な資源として、アダプタビリティとプロアクティビティの2つを挙げている点です。

「アダプタビリティ」の背景にあるのは、マーク・サビカスの「キャリア構築理論」です。サビカスはストーリーとしてのキャリアを重視し、自らの小さなストーリーを集め、大きなストーリーにすることがナラティブ・アイデンティティを構成すると考えました。持続可能なキャリアではそれを踏まえて、さまざまな転機や試練を乗り越え、納得できるキャリアを歩むには、キャリア・アダプタビリティという心理的資源が欠かせない、と考えます。

また、サビカスは、キャリア・アダプタビリティは関心（concern）、コントロール（control）、好奇心（curiosity）、自信（confidence）の4つのCで構成されると考えました。そして、このうちの「関心」が最も重要な役割を果たすといいます。なぜなら、関心が個人の未来志向につながるからです。業界・会社・仕事上の変化を早めに察知して自分の未来を考えることが、キャリアの変化に対する準備を促すのです。しかし、他の3つと比べて関心を育むのは難しいといわれています。これからの個人にとって課題となる点の1つでしょう。

アダプタビリティを高める上で大切なのは、「安心して過去や将来に思いを巡らすことができる環境」です。人生とキャリアを振り返り、将来を考える時間がなくては、キャリアのストーリーを作り出すことはできないからです。

例えば、ベルギーを中心に展開するKBC銀行でも、多くの日本企業と同様、以前は55歳以上の社員は定年を間近にして会社から裏切られたような寂しい気持ちを抱いていたそうです。そこでKBC銀行は、キャリアの最後の5年間にかなりの自由を認めることにしました。過去のキャリアの意味づけをして、将来を考えるための時間を十分にとり、自主性を尊重するキャリアメニューを用意したのです。組織がアダプタビリティに必要なケアを行ったわけです。そうしたところ、定年退職社員の寂しい気持ちがかなり軽減したといいます。

このようにファーストキャリアを気持ちよく終えないと、セカンドキャリアに適応してイキイキと働くことができません。ヨーロッパでも日本でも、この点はまったく同じではないでしょうか。

プロアクティビティと組織貢献の両立が大切だ

もう1つの「プロアクティビティ」は、未来に向けて行動を起こす力です。最近、プロアクティビティを高めるものとして重視されてきているのが「未来の自分の理想像（future work self）」です。なりたい自分の姿をクリアに思い描くことが、能動性を高め、未来志向の判断・行動・努力につながるというのです。また、それは「キャリア・アンカー（自分のキャリアにとって最も大切な価値観や欲求）」の発見にもつながるでしょう。

ただし、プロアクティビティが高まり、キャリア・アンカーが見つかったとしても、そのとおりに働くのは簡単ではありません。

持続可能なキャリア研究では、個人がプロアクティブに動く際は、組織と密にコミュニケーションをとり、プロアクティビティと組織貢献を両立させることが大切だ、とアドバイスします。例えば、「今は会社が求める業務を頑張りますが、成果を出したら、次はやりたい業務に就かせてください」といった交渉をすべきだというのです。

もちろん組織側も、単に個人に組織貢献を求めて生産性を高めるだけでなく、個人の幸福・健康やその人らしさを尊重することが大事です。持続可能なキャリアは、そうやって組織と個人の良好な関係を築くことを一貫して重視します。

最終的には、個人が生涯を振り返るとき、自分の人生とキャリアには十分な意味があった、と思えたらいいわけです。持続可能なキャリアは、そのゴールを目指すための研究です。

北村雅昭（きたむらまさあき）
1985年東京大学法学部卒。1989年ミシガン大学経営管理大学院修士課程修了。京都美術工芸大学、大手前短期大学を経て、2020年4月より現職。博士（経営管理）。研究テーマは組織行動、キャリア。著書に『持続可能なキャリア』（大学教育出版）（近刊）がある。



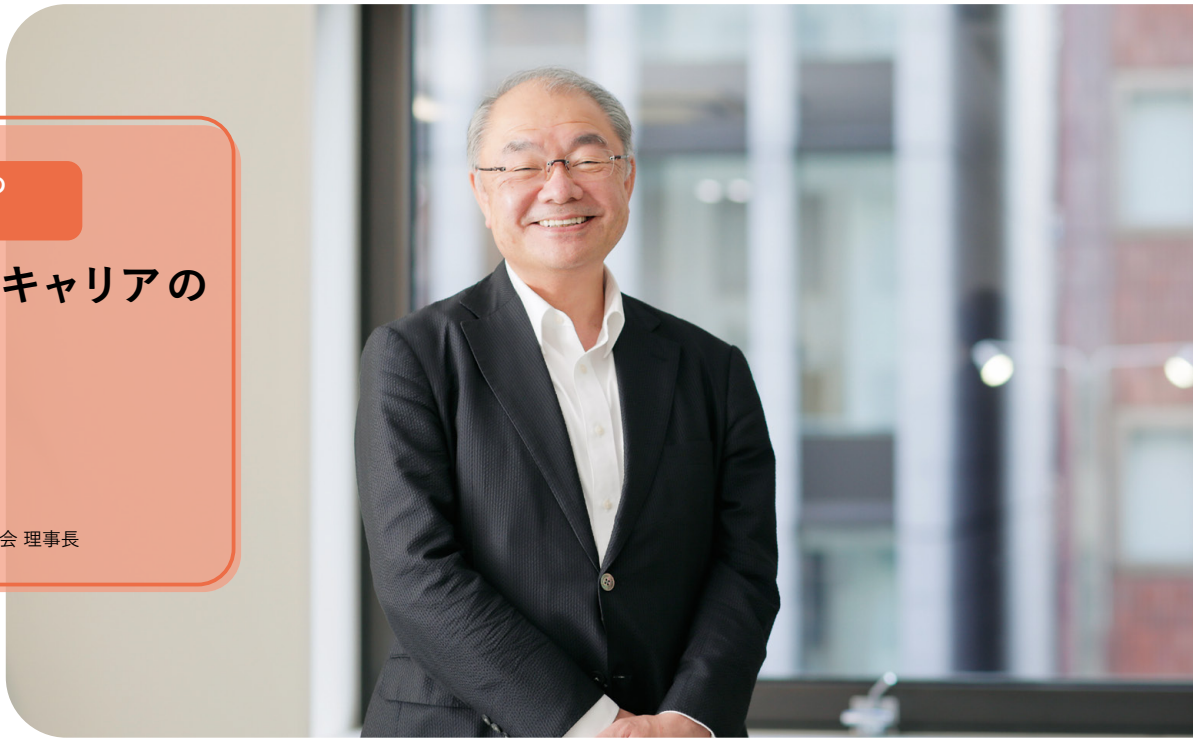
視点3

キャリア自律支援の
コンサルティング

外的／内的キャリアのバランスを自ら決める

藤田真也氏
特定非営利活動法人
キャリアカウンセリング協会 理事長

text：米川青馬　photo：平山 諭



従業員のキャリア自律を推進する際、キーパーソンとなるのがキャリアコンサルタントだ。では、キャリアコンサルティングとはどのような仕事なのか。キャリアコンサルティングは今どのように変化しているのか。キャリアカウンセリング協会理事長の藤田真也氏に伺った。

キャリアコンサルタントといえば、以前は、履歴書・エントリーシートの書き方を教えたり、面接対策のロールプレイングをしたり、転職・異動・人間関係などの「お悩み相談」に乗ったりする仕事、という印象が強かったのではないでしょうか。

しかし、現在のキャリアコンサルタントに求められている役割は、そうしたお悩み相談も含みつつ、相談者が自分らしい仕事や生き方を選択していくための援助を行う、つまり「個人のキャリア自律」を支援していくことです。

また、そうした「個人への支援」以外にもう1つ、従業員のキャリア自律に必要な施策を人事部門と協力して企業に提案していくという「組織への支援」の役割も求められるようになっています。後ほど説明するセルフ・キャリアドックの取り組みがそれにあたります。

キャリアコンサルタントは最初からキャリア自律の推進役

ところで、「キャリアコンサルティング」という言葉が、キャリアカウンセリングに代わって日本に広まりだしたのは、2001年のことです。厚生労働省によって策定された第7次職業能力開発基本計画に初めてこの用語が記載されました。その後、キャリアコンサルティングは徐々に日本に浸透していき、2016年に「キャリアコンサルタント国家資格」ができて今に至ります。国家資格のキャリアコンサルタント登録者数は、2021年8月現在で5万9755人。そのうちの7割程度が企業に所属する方々、約1割が大学・学校関係者、2割ほどがハローワーク・転職エージェント・派遣会社などの需給調整機関に所属する皆さんです。

キャリアカウンセリングからキャリアコンサルティングに変わった背景には、労働生産性向上と

キャリア転換という2つの理由があります。2001年当時、日本の人口減少はすでに大きな社会問題であり、労働生産性の向上が急務でした。また、産業構造がどんどん変化してニーズがなくなる職種が多く出るなか、伸びている職種へのキャリア転換を促す必要もありました。キャリアコンサルタントは、個人のキャリアをより良くするアドバイスをして、時にキャリア転換を勧めながら、国や組織の労働生産性を高めるために導入されるようになったのです。

この役割は今も変わっていません。最近の日本企業では、キャリアコンサルティングとキャリア研修などを組み合わせて、従業員の主体的なキャリア形成を体系的・定期的に支援する「セルフ・キャリアドック」の導入が盛んになってきています。このセルフ・キャリアドックの目的は、従業員のキャリア自律を通した従業員満足度の向上、組織の活性化、労働生産性の向上なのです。

触れてきたように、キャリア自律は、現代に働く個人に欠かせないものですが、それだけでなく現代企業にも必須だといえます。従業員のキャリア自律は、組織の活性化や労働生産性の向上につながるからです。

キャリア自律は創造的・主体的な仕事の基礎

ただ、そのように説明すると、「従業員のキャリア自律を促すと、優秀な人材が主体的に会社を辞めてしまうのでは？」と、不安を抱く経営者や人事の方が少なくありません。

結論から言えば、それは杞憂であることが多いです。なぜなら第一に、優秀な人材はすでにキャリア自律を果たしているケースが大半だからです。その会社で働くことを自ら選択して残っているのなら、少なくともすぐに辞めることはないでしょう。第二に、優秀人材はすでに高い評価を受け、良い仕事を与えられて、正当な処遇を受けていることが多いからです。その環境に不満がなければ、一層辞める可能性は低いはずです。それでも優秀人材が辞めてしまうならば、会社や仕事の魅力を高めていくことを考えるべきでしょう。

もし組織内に創造的・主体的な仕事を増やしたいのなら、多少のリスクを負ってでも、キャリア自律を推進することをお勧めします。なぜなら、従業員のキャリア自律を進めることは、自ら考えて選択できる人材を増やすことだからです。キャリア自律は、創造的・主体的な仕事の基礎となるものなのです。

相談者のキャリアへの関心はどんどん高まっている

ところで、日本のキャリアコンサルティングの形は、年々少しずつ変わっています。

図表1は2010～2017年の相談内容の変化を調査した結果です。まず一目瞭然なのは、履歴書・エントリーシート、面接、職業適性・自己分析などの基本的な相談が激減していることです。

反対に大きく増えたのが、「職場の人間関係」「現在の仕事・職務の内容」「今後の生活設計、能力開発計画、キャリア・プラン等」「部下の育成・キャリア形成」などの相談です。人間関係を除くと、関心の中心は、目先の転職相談のようなことから、将来に向けての自分や部下のキャリア設計へと移っています。まさにキャリア自律を促すキャリアコンサルタントの出番が来ているわけです。

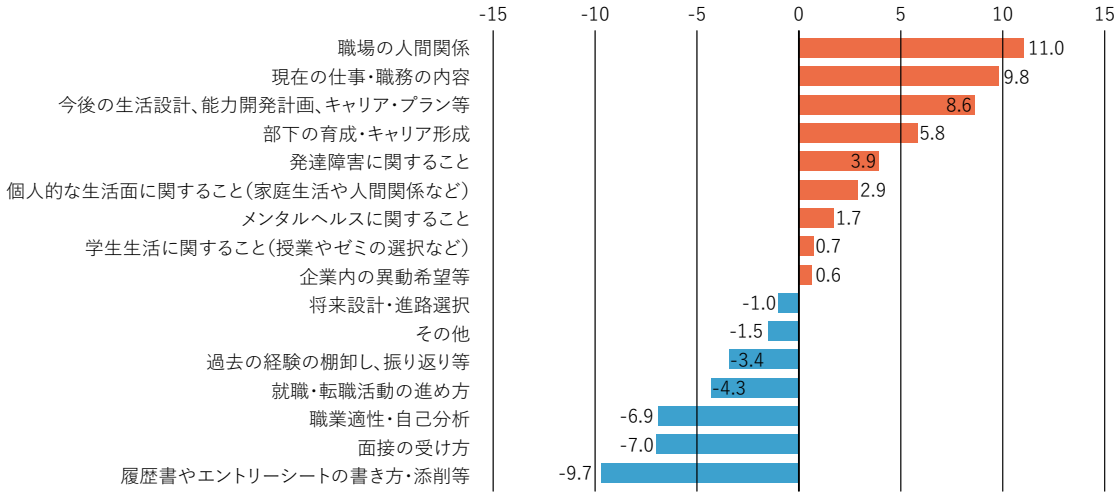
ただ、2020年のコロナ禍以降、流れはまた大きく変わりつつあります。公表データはまだないのですが、オンライン相談が対面相談を上回っているといわれています。また、現場のキャリアコンサルタントたちの声をまとめると、先々のキャリアに強い不安をもつ人が増えている、メンタル不調の相談が増えている、部下支援に悩むマネジャーが多い、反対に人間関係に関する相談は減っている、といったことをよく耳にします。

不安の強い時代だからこそ内的キャリアの納得感が必要

一方、日本企業で働く個人のキャリア自律を妨げる要因は、実は長年変わっていません。それは「同

図表1　キャリアコンサルティングの相談内容（2017年と2010年の比較）

直近1年間の個人面談で多かった相談内容を3つ選択（数値は2017年の選択率から2010年の選択率を除いたもの／%）



（キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査. 労働政策研究・研修機構. 2018.）

調圧力」と「損害回避欲求」です。

つまり、日本企業で働く皆さんは、組織内の空気を敏感に感じ取り、忖度してしまうがゆえに、自らが進みたい方向に一歩を踏み出す決断ができないケースが多いのです。また、年功序列で40代、50代が自動的に良い待遇を受けられる会社では、途中で辞めると自分だけが損をすると考えて、思いきった決断を躊躇してしまう方も数多くいます。

さらに、私の実感では、ここ数年で、相談内容をより難しくする要因が3つ出てきました。

1つ目は、社会の先行きの見えにくさです。急速かつ継続的なビジネスの変化、新型コロナウイルス、甚大な自然災害の多発などを受けて、将来に強い不安を感じる方が増えています。

2つ目は、人生100年時代を迎えて、働く期間が長くなっていることです。自分は果たして70歳、75歳になっても通用するのだろうか、あるいは、どのような選択が自分にとって幸せなんだろうかという悩みを吐露する方が確実に多くなりました。

3つ目は、プライベートの問題がますます多様になっていることです。例えば、自身の認知症への不安、老老介護、認認介護、子どもの引きこもりなどの問題を耳にする機会が増えました。

キャリアコンサルタントが以上の5つの要因を解決するのは簡単ではありません。しかし、それでも踏みとどまって対話を続け、相談者が納得のいく形で主体的に決断することを支援するのが、プロのキャリアコンサルタントです。

その際、私が最も大切だと思うのは、「キャリア自律とは、外的キャリアと内的キャリアのバランスを自ら決めることだ」という見方をすることです。現代では、仕事内容・地位などの「外的キャリア」だけを突き詰めても、納得のいく決断をするのは難しい。ワーク・ライフ・バランスも含めた働く動機・価値観などの「内的キャリア」を加味して、どこでバランスをとるかを考えることが欠かせません。別の言い方をすれば、「生き残る」ための仕事の選択と「幸福になる」ための仕事の選択*のバランスをどこでとるのかを考え、決めなくてはならないということです。この選択に正解はなく、自分で決めるしかありません。不安の強い時代だからこそ、本人の価値観や思いやプライベートを考慮したキャリアでなければ、決して納得感を得られないのです。

ですから、相談者の外的キャリアと内的キャリアのバランスを、寄り添いながら一緒になって考えられるキャリアコンサルタントが、これからますます活躍するに違いありません。

*古野庸一（2019）.『「働く」ことについての本当に大切なこと』白桃書房

藤田真也（ふじたしんや）
1983年日本リクルートセンター入社。企業内研修の研究開発畑を歩み、リクルートマネジメントソリューションズ執行役員（管理部門担当）、リクルートエージェント（現リクルート）監査役などを経て、2014年より現職。



キャリア自律を支援する組織

事例 1



カゴメ

強い会社を支える強い個人を作るべく人事を作り直す

有沢正人氏
カゴメ株式会社
常務執行役員 CHO（最高人事責任者）

text：荻野進介　photo：平山 諭

伝統的な大企業がすべて保守的であるわけではない。昨今、「トマトの会社」から「野菜の会社」へ、急変貌しているカゴメがそうだ。同社はこの10年近く、社員のキャリア自律の促進を核に、抜本的な人事改革を実行してきた。その中身と背景をキーマンに聞く。

有沢正人氏がカゴメに入社したのは2012年1月。当時をこう振り返る。「非常に雰囲気のいい会社ですが、歴史の古い保守的な日本企業の典型でした。環境変化の少ない食品業界で、売上も利益も、安定している半面、大きくは伸びない。株主もそれをあまり批判しない。競争の激しい業界ばかり経験してきた私は大きな違和感を覚えました」

人事もそうだった。「年功序列で、差をつけない。職能資格制度のもと、大卒で16年ほど在籍すれば、必ず課長になれる。いわゆるいい会社で離職率は非常に低い。評価差をなぜつけないのか管理職に聞くと、自分が減点したら部下は昇格できないかもしれない。それは彼のキャリアを傷つけてしまう、と」

有沢氏は考えた。「未来永劫、食品専業であり続けられるなら、現状維持でも構わないが、そうではないはずだ。しかも社員は真面目で優秀だから、もったいない。カゴメを競争に勝ち残れる、イノベーティブで『強い会社』にするには、社員を、自らのキャリアを自分で決められ、社外でも活躍できる『強い個人』に変えなければならない」

人材要件定義書を基盤としたジョブ型人事を導入

社長以下、役員からの賛同を得て、2013年から取りかかったのは、ジョブ型人事の導入だ。具体的には、職能資格制度に代え、職務等級制度を入れた。それも全世界の拠点でだ。

対象は役員を含めた課長クラス以上の管理職。ジョブ型人事に必須とされる職務定義書ではなく、人材要件定義書を作成した。「社員のキャリア自律を促すという意味でジョブ型はいい仕組みなのですが、使い方を間違えると、スペシャリストだけのまとまらない集団になってしまいますし、職務定義書は作成だけで膨大な時間がとられてしまう。そうではなく、キャリア自律の意識を社員にもたせ、人材の可視化とデータベース化に活用するという目的で、人材要件定義書だけを作成したのです」

2015年からはキャリア自律を促進する基盤として「生き方改革」に取り組む。「これまで会社で使いすぎていた時間や、会社に向かいすぎていた意識

を、社員個人に振り向ける改革です。働き方改革と暮らし方改革の2つから構成されます」

働き方改革から説明すると、まずスケジュール管理のソフトウェアと勤怠システムを連動させ、週および時間単位で、各自の「仕事と労働時間の見える化」を行った。しかも、社長を含め、全社員が全社員のそれを閲覧できるようにした。「1週間の仕事の予定を自分で組み立て、上司が承認する。仕事のやらされ感を払拭し、“わが事”化させた。仕事を自分でコントロールし、出社しなくても仕事ができる仕組みを作ったのです」

キャリア構築の一助として副業制度もスタートさせた。ただ、一定の社歴を必要とし、さらに健康確保という観点から、対象は入社2年目以上（新卒は4年目以上）で、年間総労働時間1900時間未満の社員に限定される。副業の内容制限は設けない。他社と雇用契約を結んでもいい。「働いてみて、カゴメよりそこがふさわしいと思ったら、どうぞ新たなキャリアを歩んでくださいと話しました。離職者が増えると心配した役員もいましたが、『もし離職率が上がればそれはカゴメに魅力がないからです。魅力をつけ、こんな制度があるなら入りたいという人を逆に増やせばいい』と言いました。来年からは社外の人材がうちを副業先とできる制度を導入したい。カゴメを、優秀な人材を輩出する、出入り自由の会社にしたいんです」

新たなキャリアとして「専門職コース」も新設した。従来は管理職にならなければ“出世”できなかったところ、特定の資格保有者、ある分野の卓越した研究者など、スペシャリストを処遇するキャリアアップの道を用意したのだ。会社が決めるのではなく、希望する人が自ら挑戦できるのもカゴメ流だ。

暮らし方改革の一環として「地域カード」を創設

暮らし方改革の目玉は「地域カード」だ。現在の勤務地が本人希望の地である場合、「地域カード」を使えば、そこで勤務を続けられる。いわゆる転勤回避制度である。逆に希望と違う場合、希望地へ転勤できる、転勤実現制度となる。「地域カード」は在社中に、1人2枚使える。それぞれ3年間有効なので、都合6年間、自分の好きな勤務地で仕事ができるということだ。

「一番多かった女性の退職理由が配偶者の転勤だったんです。そうした理由で、貴重な社員が退職してしまうのはもったいない。一方、保育園に子どもを入れることができたのに転勤を命じられ、退職してしまうケースも出てきていた。単身赴任や子どもとの別居がキャリア自律の足かせになってはいけないと考えました。部長も含め、多くの社員がすでに利用しています」

こうした制度を目白押しで導入する一方、別の手も打つ。2017年から「人材育成担当」というポジションでHRビジネスパートナー（HRBP）機能を導入し、生産、営業、管理部門出身の経験、実績ともに豊富な3名を人事部内に置いた。彼らは戦略的な視点から人材育成を担当する。キャリアコンサルタント資格の保有者だ。

「自己申告のタイミングで、社員と面談するんです。とにかく当人の話を徹底して聞く。『今後のキャリアなんて想像つきません』と言われたら、理由を深掘りしていく。人材育成担当（HRBP）は現場の痛みがよく分かり、社内を熟知していますから、いろいろな話ができる。この面談を通じ、誰もがキャリア自律の一歩を踏み出せるよう支援するのです」

有沢氏の理想は、社員一人ひとりがキャリア自律を果たし、会社と個人がフェアで対等な関係を結ぶこと。「そこまで行くにはまだ時間が必要です」

カゴメといえば、120年の歴史がある老舗企業。いわば外様の有沢氏がなぜここまでの改革を実現できたのか。「最初に職務等級を入れる際、経営トップはもちろん組合にも行って話したんです。ちなみに当社では組合員は職務等級の対象ではありませんが。一部には給料が下がる人も出てくるが、一人ひとりを不幸にするつもりはない、自分のキャリアを自分で決められる、社員のための変更なんだと。きちんと説明すれば納得してくれる現場でした。以降も率直に対話しながら信頼を築いてこられたことが大きかったのでしょう」

事例 2

デンソー

個人の成長と幸せ 会社の大義と発展 両者統合を目指す



原 雄介氏
株式会社デンソー
総務人事本部 人事企画部長 執行幹部

text：荻野進介　photo：平山 諭

キャリア自律は、日本企業の人事改革で後回しにされてきた分野だ。評価や処遇の見直し、働き方改革などが優先されてきた。いわゆる日本型雇用慣行が根付いた重厚長大の大企業ほどその傾向が強かったところ、その典型、従業員18万人を擁する巨艦デンソーが挑む。

自動車産業が一大転機を迎えていることもあり、日本最大の自動車部品メーカー、デンソーも変革の意思と方向性を明確にしている。

2017年10月、2030年に向けた長期方針「地球に、社会に、すべての人に、笑顔広がる未来を届けたい。」を発表。キーワードは環境、安心、共感の3つだ。具体的には、まず環境について2035年までに事業活動全体においてカーボンニュートラル（CO_2排出ゼロ）を目指す。安心の面では先進運転支援システムの進化などにより交通事故ゼロを目指し、ウイルスや大気汚染物質の除去にも力を注ぐ。共感ということでは、物流や農業といった新たな分野で、人を支援し、その可能性を広げ、笑顔を導くような事業を推進する。

その後の2019年と2020年、経営の基盤を揺るがす品質問題の発生や、右肩上がりの売上成長にブレーキをかけるCOVID-19の影響など、取り巻く事業環境は一変した。

同社にとって製品の品質は経営の生命線に等しい。その品質の復権を軸に、2020年12月に発表されたのが変革プラン「Reborn21」である。2021年度末までに、環境や安心といった先の3つの「大義」に関わる事業化を促進し、環境変化に強い強靭な企業体質に転換することがその目的だ。当然、人と組織も大きく変わらなければならない。

「このプランのなかで、人と組織の理想を『実現力のプロフェッショナル集団』としました」。人事企画部長の原雄介氏は語る。「デンソーには100を超える世界初の技術や製品があります。つまり、100の“できてない”を100の“できる”にしてきた実現力の実績と歩みがあります。これからも多くのパートナーと共に、新しい“できる”を実現し、社会に実装し、普及させていくプロでありたい、という願いを込めました」

目指す実現力は「量産実現力」と「事業実現力」に分かれるという。品質向上や原価低減、供給力などが前者であり、多様な顧客価値への気づき、構想力、異業種との共創力などが後者だ。「前者には長けているが、後者は未知数。それがデンソーでした。今後はこの2つを両輪としてもたなければなりません。当然、社員に必要な力も変わってきます」

自己新記録更新に挑むプロが出会い、共創する舞台を作る

その上で、人と組織のビジョン「PROGRESS(プログレス)」を定めた。Professional(プロフェッショナル)とProgress(進化・挑戦)の2つをかけている。

その意味するところは、「情熱で自己新記録更新に挑む多彩なプロ」が集まり、「出会い、共創する舞台」としての組織をなして挑戦を続け、「人と社会の幸せのために、大義に基づいた新しい“できる”を実現していくこと」となる。

そのためには、人と組織に関する3つの課題を解決しなければならない。「人に関しては働く動機を変えること。昇進や昇給、出世といった外発的動機ではなく、仕事の意義や働きがい、キャリアに資するといった内発的動機を高め、互いに自立・自律しなければなりません。組織に関しては社内の見えないバリアを除去すること。つまり、人事諸制度の透明性と納得性を高めることを意味します。さらに、社員と会社の関係も見直さなければなりません。これまでは仕事を与え与えられる、いわば親子関係のようなものでしたが、これを大義で結びつく、選び選ばれる関係に変えなければなりません。信頼と責任がより重要になります」

こうした本質的課題の解決に向け、同社では早ければ2022年1月から人事施策の改革が本格始動する。その柱はキャリア自律、人財育成、評価・処遇、働き方・カルチャーの4つだ。

筆頭に挙げられるとおり、キャリア自律が一丁目一番地の重要な柱となっているのだ。「その背景には、われわれ自動車産業が100年に1度という変革期に直面する一方、社員の側も、人生100年時代を迎え、多様な働き方、自分らしいキャリアへの関心が高まっていることがあります。その場合、社員と会社が互いに自律し、共感を軸に相互に好影響を及ぼし合う『二律統合』を目指す必要があります。つまり、『個人の成長と幸せ』と『会社の大義と発展』が統合された状態。これがデンソー流の正しいキャリア自律だと考えています」

会社の大義(パーパス)を個々のキャリア自律に組み込む

この大義は今流に言うと、パーパス(存在意義)とも言い換えられるが、そのパーパスを個々の社員のキャリア自律にまで組み込む例は珍しい。「技能系社員に関し、勤務地は変わらないのが原則でしたが、今後は変わり得ます。事務系・技術系社員の場合、新たな仕事の機会や異動は会社が決めていましたが、今後は自分の意思でつかむものになります」

この考え方に沿った以下3つの施策を3年ほどかけ、順次展開していく。

まずは、メンバーと上司の間で、なりたい自分を描き、仕事を通じた成長を確実なものとすべく、年3回の面談を軸に、個人のWill-Can-Mustを明確にする。その上で、部門長は、会社/組織のWill(大義とデンソーらしさ)-Can(組織能力)-Must(組織ビジョン・目標・場)と統合したマネジメントを行うことを目指す。一人ひとりへ仕事の意味づけを図るマネジメント力がカギとなる。

次が、キャリア構築を促進させる施策。いずれも、これまでも行われてきた育成のための異動や、リカレント教育を通じた新規事業や成長分野への転進をより活発化させると共に、手挙げ制の公募ポジションの拡充を図る。

最後が、キャリアに関する視界を良好にする施策である。具体的には、①自らのスキルや専門性、学びの機会、ロールモデルなどを個別に把握・認識できるキャリア情報のプラットホームの構築、②年代ごとの実践型キャリア研修、③新たなスキルを習得し別のキャリアに挑戦する社員向けのリスキリング支援、④社外を含めた今後の活躍場所の相談や仕事上の悩みに応じる窓口の設置という4つに分けられる。

これらの施策により、「6割の社員がキャリアに関する上司との対話がうまくできていないと思い、4割の社員が自分のありたい姿を描けていないと認識している」現状がどう変わっていくのか、注目したい。

PART4
調査報告

組織のなかでの自律的・主体的なキャリア形成の実態

これまで、キャリア自律の要因や効能を解明した先行研究はあるが、組織で働く個人がキャリア自律の意味することをどう認識しているかについては明らかになっていないことも多い。そこで、20代後半から40代前半の若手・中堅社員を対象とした調査を実施した（図表1）。なお、本調査では、回答者にキャリア自律という表現が浸透していないことを考慮して、「自律的・主体的なキャリア形成」という表現を用いた。

藤村直子 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 主任研究員

意味すること、重要だと思うことにばらつき

まず、今回の調査での主目的の1つである「自律的・主体的なキャリア形成」と聞いて何を意味すると思うかを尋ねた結果が**図表2**である。選択肢には、自己責任、自己決定という要素（1、2）、組織内キャリアに限定しない視点（3〜5）、仕事経験を通じたキャリア形成の視点（6〜8）、学び（9）、ライフキャリアも視野に入れた働き方の選択（10）を用意した。

意味することとして多かったのは、「1.『自分のキャリアの責任は自分にある』と考えること」（64.6%）、「2.自分の価値観に基づいて、自分でキャリアを選択すること」（61.3%）、少なかったのは、「5.会社に頼らないで、自分の力でキャリアを切り拓いていくこと」（38.0%）、「3.1つの職業や会社にとらわれずに、臨機応変にキャリアを形成すること」（40.1%）だった。その他は、5割前後の選択率で分散した。

同じ10項目に対して、自身のキャリアを考える上で重要だと思うことを3つまで選んだ結果が**図表3**である。「2.自分の価値観に基づいて、自分でキャリアを選択すること」（29.7%）、「10.自分に合った働き方を主体的に選択すること」（27.6%）が多く、「3.1つの職業や会社にとらわれずに、臨機応変にキャリアを形成すること」（11.9%）、「5.会社に頼らないで、自分の力でキャリアを切り拓いていくこと」（13.7%）が少なかった。

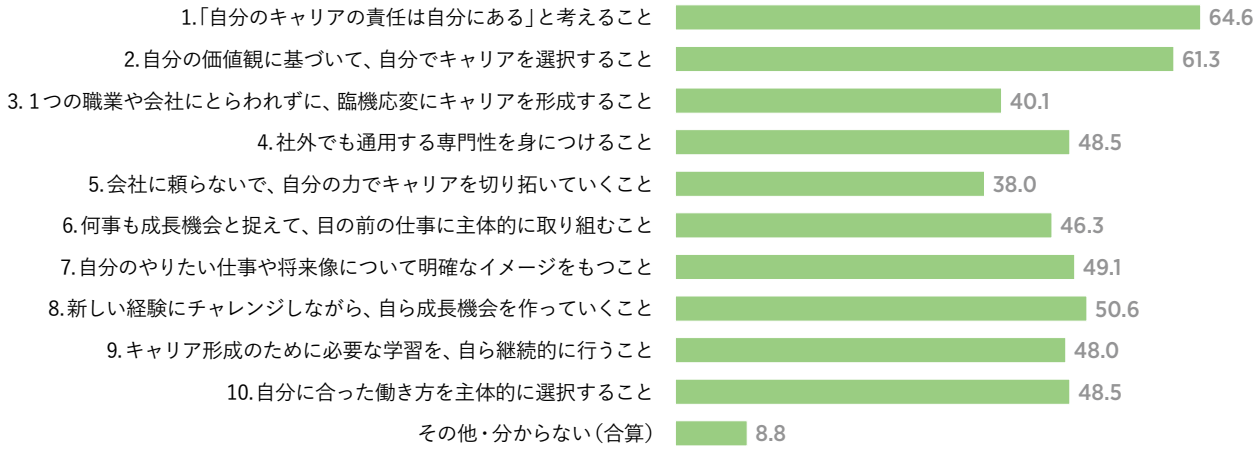
重要だと思うことの選択率は、従業員規模では統計的に有意な差がある項目はなかった。個人属性や職務特性によって有意差が確認されたものを一部紹介しておく。10（働き方の選択）は20代後半（22.4%）に比べて30代前半（35.1%）が選択率が高かった。また、4（社外でも通用する専門性）と8（自ら成長機会）は、専門知識・技術の更新スピードが速い仕事をしていると認識している群の方が選択率が高かった（4：高群24.9%／低群17.7%、8：同22.6%／14.9%）。自律的・主体的なキャリア形成における優先順位はライフステージや職務特性によって異なる

図表1 調査概要「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」

調査目的	若手・中堅社員が、「自律的・主体的なキャリア形成」についてどう認識しているか、自身が重視することと会社からの期待の認識にギャップはあるのか、どれくらい実現できているのかなどの意識や実態を明らかにすること
調査対象	若手・中堅の会社勤務正社員 ※役職は管理職を除いた一般社員のみ ※勤務先の従業員規模は300名以上 ※現在勤務する会社に入社してから半年以上経過した人 ※25〜44歳　5歳刻みで均等になるように回収 ※性別は均等になるように回収 ※転職経験者（半年より前に転職）と転職未経験者が1:4になるように回収
調査内容	・自律的・主体的なキャリア形成に関する意識や実態（意味すること・自身が重視すること、会社からの期待、考え方や自身の実践度合い、意欲の変化など） ・キャリア形成を支援する会社の仕組み・制度、会社への要望など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2021年9月16〜21日
有効回答数	613名
回答者の属性	製造業31.2%、非製造業68.8% 従業員規模：300名以上1000名未満31.3%、1000名以上3000名未満19.7%、3000名以上5000名未満8.3%、5000名以上10000名未満11.7%、10000名以上28.9% 職務系統：営業系18.1%、サービス系16.5%、事務系34.9%、技術系30.5%

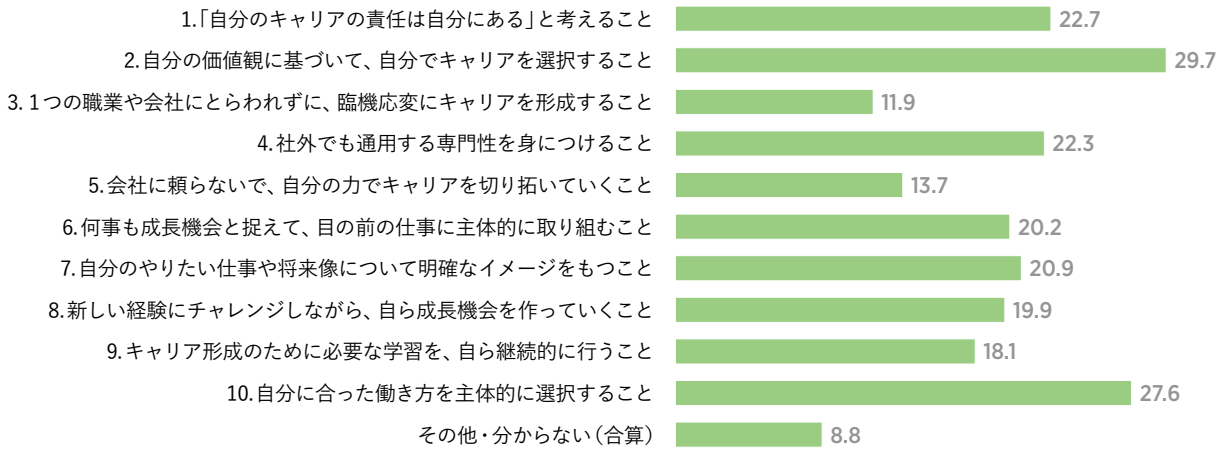
図表2 「自律的・主体的なキャリア形成」が意味すること

「自律的・主体的なキャリア形成」と聞くと、どのようなことを指していると思いますか。
意味することとして、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=613 ／%〉



図表3 自身のキャリアを考える上で重要だと思うこと

あなた自身のキャリアを考える上で重要だと思うことを3つまでお選びください。〈複数回答／ n=613 ／%〉



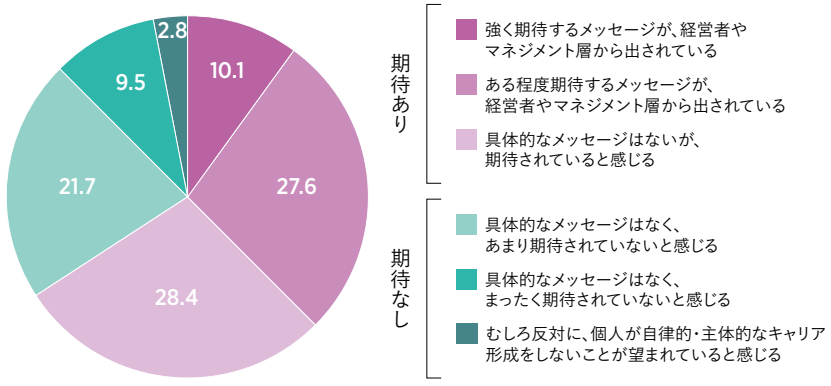
可能性が示唆された。

約3分の2は会社からの期待を感じている

勤務先の会社が「自律的・主体的なキャリア形成」を期待するメッセージを出しているか（以下「会社からの期待」）、出している場合に会社が求めている「自律的・主体的なキャリア形成」とはどのようなことかを確認した。まず「会社からの期待」（図表4）として

図表4 「自律的・主体的なキャリア形成」に関する会社からの期待

あなたが現在勤めている会社は、従業員の「自律的・主体的なキャリア形成」を期待するメッセージを出していますか。〈単一回答／ n=613 ／%〉



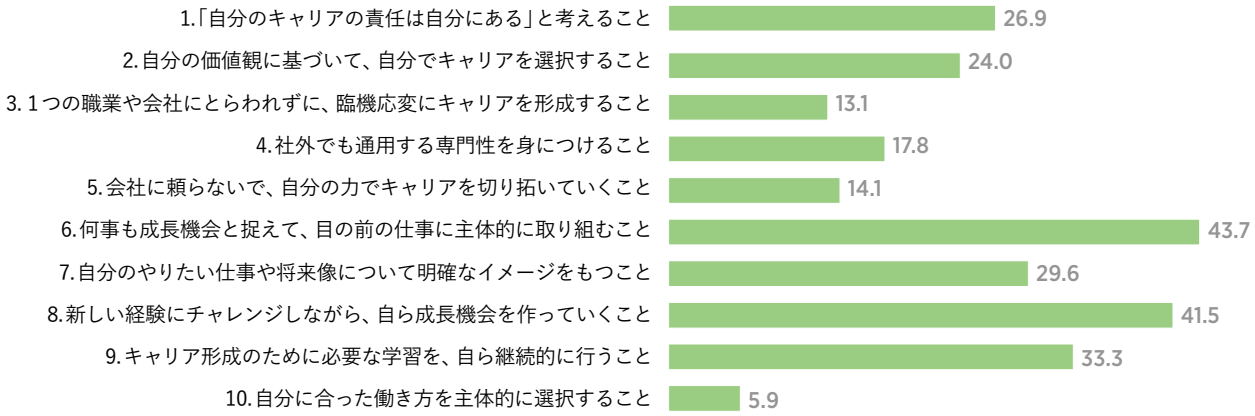
は、「強く期待するメッセージが、経営者やマネジメント層から出されている」(10.1%)、「ある程度期待するメッセージが、経営者やマネジメント層から出されている」(27.6%)、「具体的なメッセージはないが、期待されていると感じる」(28.4%)というように、全体の約3分の2にあたる66.1%が、程度の違いこそあれ期待を感じていた。個人属性において有意差はなかった。従業員規模において3000名以上・未満で傾向の違いが見られたため群別に比較したところ、3000名以上群(71.7%)の方が3000名未満群(60.7%)に比べて有意に高かった。

一方、会社が求めている「自律的・主体的なキャリア形成」とはどのようなものか(**図表5**)。図表2・3と同じ10項目を用いて確認したところ、「6.何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事に主体的に取り組むこと」(43.7%)、

図表5 「自律的・主体的なキャリア形成」に関して会社が求めていること

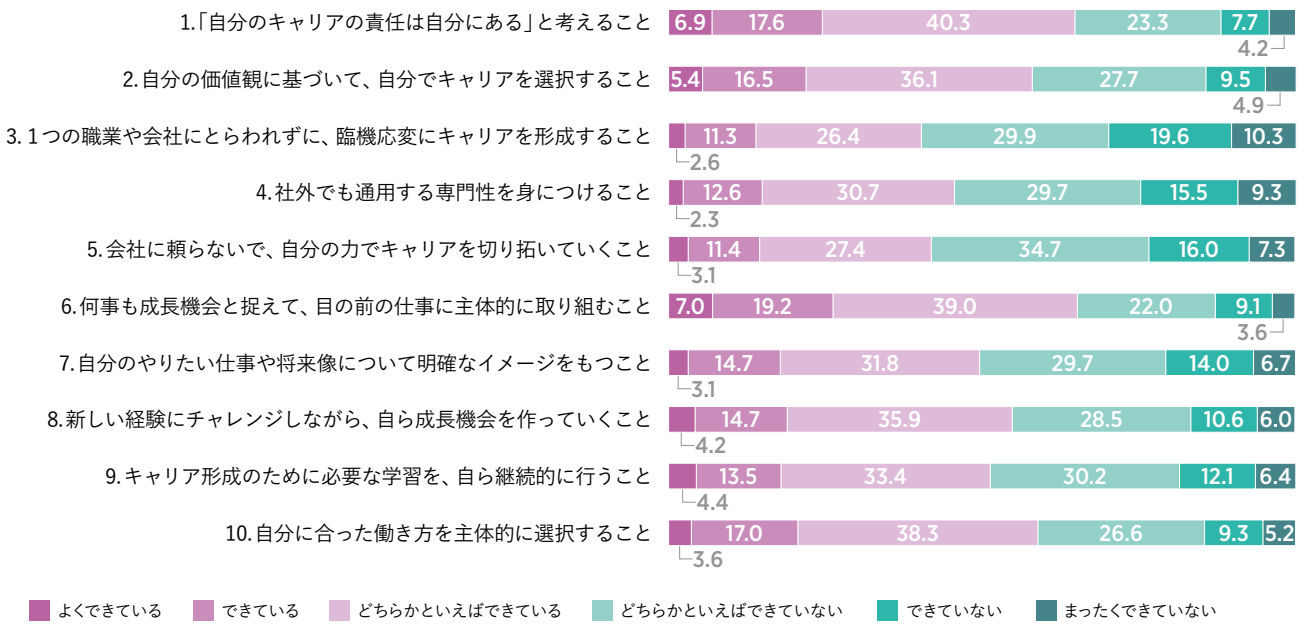
あなたが現在勤めている会社が従業員に求めている「自律的・主体的なキャリア形成」とはどのようなことですか。
次のうち、あてはまるものをすべてお選びください。

※前問で会社からの期待を感じている人のみ回答(「強く期待するメッセージが、経営者やマネジメント層から出されている」～「具体的なメッセージはないが、期待されていると感じる」)〈複数回答／n=405／%〉



図表6 「自律的・主体的なキャリア形成」の現状

あなたは現在、以下のことをどれくらいできていると思いますか。〈単一回答／n=613／%〉



「8.新しい経験にチャレンジしながら、自ら成長機会を作っていくこと」(41.5%)、「9.キャリア形成のために必要な学習を、自ら継続的に行うこと」(33.3%)の順に多かった。属性別には、年齢層において「3.1つの職業や会社にとらわれずに、臨機応変にキャリアを形成すること」で、20代後半(21.9%)が30代前半(7.3%)や40代前半(7.8%)に比べて選択率が有意に高かった。

図表3の自身が重要だと思うこと(3つまで)との比較においては、会社からの期待の方が相対的に多く選ばれていたのは「6.何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事に主体的に取り組むこと」「8.新しい経験にチャレンジしながら、自ら成長機会を作っていくこと」、自身が重要だと思うことの方が相対的に多く選ばれていたのは「10.自分に合った働き方を主体的に選択すること」だった。会社が求めていることと、自身が重要だと思うことの間にはギャップも存在しているようだ。

半数は自律的・主体的なキャリア形成を実現

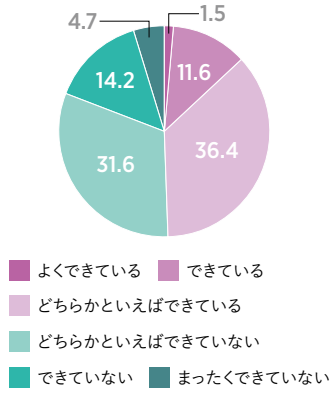
続いて、同じ項目で、どれくらい自分ができていると思うかを聞いた結果が**図表6**である。「どちらかといえばできている」まで含めれば、「6.何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事に主体的に取り組むこと」(65.3%)、「1.『自分のキャリアの責任は自分にある』と考えること」(64.8%)は約65%ができているとの認識だった。

そして、総じて「自律的・主体的なキャリア形成」ができていると思うかという質問(以下「実現度」)に対しては、「よくできている」(1.5%)、「できている」(11.6%)、「どちらかといえばできている」(36.4%)を合わせて49.5%ができているとの回答だった(**図表7**)。なお、年齢層別では20代後半の平均は他の年齢層と比べて有意に高く、転職経験者は転職未経験者に比べて有意に高かった。従業員規模では1000名未満に比べて10000名以上の平均が有意に高かった。

実現度と他の変数との関係として

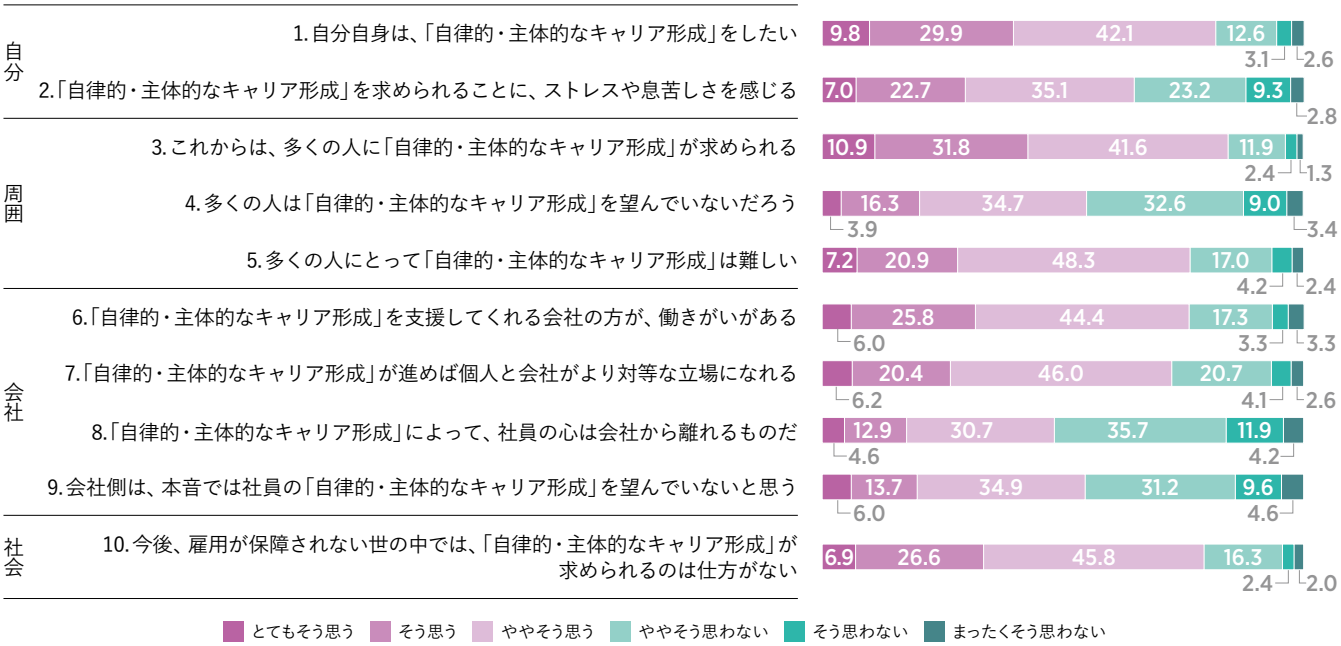
図表7「自律的・主体的なキャリア形成」の実現度

総じて、あなたは現在、「自律的・主体的なキャリア形成」ができていると思いますか。〈単一回答／n=613／%〉



図表8「自律的・主体的なキャリア形成」に関する考え

以下の「自律的・主体的なキャリア形成」に関する考えについて、どの程度そう思いますか。〈単一回答／n=613／%〉



図表9「自律的・主体的なキャリア形成」への意欲の変化　理由やきっかけとなった出来事・エピソード

「自律的・主体的なキャリア形成」への意欲が社会人になってから「変化しない」「変化した」理由や、キャリアの考え方が大きく変わるきっかけとなった出来事・エピソードがあれば、お書きください。〈自由記述回答より抜粋して分類〉

分類	変化	理由やきっかけとなった出来事・エピソード
配置・異動	高くなった	複数の職種、職場を経験することにより、より自らのキャリア形成を考えることができた（20代後半／事務）
	変わらない（低い）	入社するまではいろいろ夢みるが、結局は会社の判断で異動が指示されるから（40代前半／事務）
	変わらない（低い）	入社当時も現在も異動の希望が通ることは少なく、主体的なキャリア形成は難しいと感じる（30代後半／事務）
	低くなった	結局、人の成長を考えたローテーションや教育の機会は少なく、駒にすぎないから（30代前半／事務）
	低くなった	新卒の配属運が悪く、行きたい部署から大きく外れた。異動も叶わず、他方入りたかった会社で辞める気にもならずな状況が続いているから（20代後半／事務）
	低くなった	主体的にキャリアを考えて働きかけても、会社の方針・会社の指示等に阻まれて、やりたいことができていないから（30代前半／事務）
評価・処遇	高くなった	人事評価制度が変わり、より能動的な働き方が求められるようになった。会社から、資格取得のための通信教育を推進されるなど後押しがあった（40代前半／事務）
	変わらない（低い）	保守的な会社で、離職率も低く、目の前の仕事ができれば成り立ってしまうため（30代前半／事務）
	変わらない	今勤めている会社は望まずとも年齢を重ねれば昇格する。努力しなくても昇格するというのは楽な一方で、実力が伴っていないことに違和感がある。そのことから、キャリアに対して考えるようになった（30代後半／事務）
ライフイベント	高くなった	妊娠・出産を経て、物事の優先順位が変わり、自分自身が責任をもって自分に合った働き方をしなければならないと感じるようになった（30代後半／事務）
	変わらない（高い）	社会人になったときは向上心をもって意欲的にやっていくという気持ちだった。実際は思うようにいかず、自信喪失にまで落ち込んだこともあった。出産・育児の時期の専業主婦期間を経て、やはり成長するには自分自身が進んで物事を捉えてやっていくしかないと思い、それからは仕事をしながらいろいろ吸収する前向きな気持ちで過ごしている（40代前半／営業）
	変わらない（低い）	キャリア形成の意欲はあったが、時短勤務や家庭の事情による有休の取得が多いことで、なかなか評価してもらえず、頑張っても無駄だと思うようになった（40代前半／技術）
その他	高くなった	長年同じ会社に勤めていると、キャリア形成は自分自身の価値観に大きく左右されると感じた（40代前半／営業）
	変わらない（低い）	会社に求められるまま業務をこなしてきた上で、主体的に動けと言われても難しい。また期待されているのは感じるが、チャレンジをする場が少ない（30代前半／事務）
	高くなった	人を育てる立場になったときに変化を感じる（40代前半／事務）
	高くなった	ベンチャー企業への転職により、自律的・主体的なキャリア形成への必要性を感じた（30代後半／事務）
	変わらない	やりたい仕事をして、法外に働きぼろぼろになった。 やりたくない仕事で、時間はやや安定したが、人生の無駄遣いをしている気がする。 どうしていいか分からない（40代前半／サービス）
	変わらない	新人の頃は教えてもらう仕事を覚えるのに必死だったので、あまり自律的・主体的キャリアについて考えることがなかった。今はやりたいことなどはっきりしてきてはいるが、自分のイメージどおりにやれることには限りがあるので、そういう意味で変化がない（30代後半／サービス）

は、多くの先行研究と同様に、組織コミットメント目的愛着（.48）、職務適応・パフォーマンス（.57）、職場適応（.40）、人生生活満足（.39）というように有意な正の相関が確認された。組織コミットメントについては後述する。

いろいろな意識が入り交じる複雑な心境

ここまで、共通の10項目に対して、意味すること、重要だと思うこと、会社が求めていることについて見てきた。それぞれ多様な認識であるという前提ではあるが、「自律的・主体的なキャリア形成」そのものについては、どのような考えをもっているのかについても確認しておきたい（**図表8**）。まず自分のことについては、「1.自分自身は『自律的・主体的なキャリア形成』をしたい」（81.7%、とてもそう思う～ややそう思うの合計、以下同じ）という回答が多い半面、「2.『自律的・主体的なキャリア形成』を求められることに、ストレスや息苦しさを感じる」（64.8%）という回答も一定数いる。周囲については、「3.これからは、多くの人に『自律的・主体的なキャリア形成』が求められる」（84.3%）一方で、「5.多くの人にとって『自律的・主体的なキャリア形成』は難しい」（76.3%）と思っている割合も高い。会社に対しては、「6.『自律的・主体的なキャリア形成』を支援してくれる会社の方が、働きがいがある」（76.2%）、「7.『自律的・主体的なキャリア形成』が進めば個人と会社がより対等な立場になれる」（72.6%）というポジティブな回答が多い。「8.『自律的・主体的なキャリア形成』によって、社員の心は会社から離れるものだ」（48.1%）の選択も半数弱あった。なお、これらの意識に年齢層

による統計的な有意差はなかった。

同様のイベントでも意欲変化の傾向に違い

「自律的・主体的なキャリア形成」の実現度や考えを聞いたが、おそらくさまざまな経験を経て、現在の認識に至っているだろう。実際、「自律的・主体的なキャリア形成」への意欲の変化を聞いたところ「高くなった」(38.2%)、「変わらない」(50.9%)、「低くなった」(10.9%)だった。年齢層や従業員規模などの属性による有意差はなかった。

変化に対する回答の理由や変化のきっかけのコメントを見ると(**図表9**)、変わらないなかにも、低いまま変わらないという人が一定数いることが分かる。配置・異動、評価・処遇や個人的なライフイベントなど、同様のイベントであっても会社からの対応や本人の捉え方によって両方向の変化があることが分かる。これらコメントが多かったイベントについては留意が必要だ。

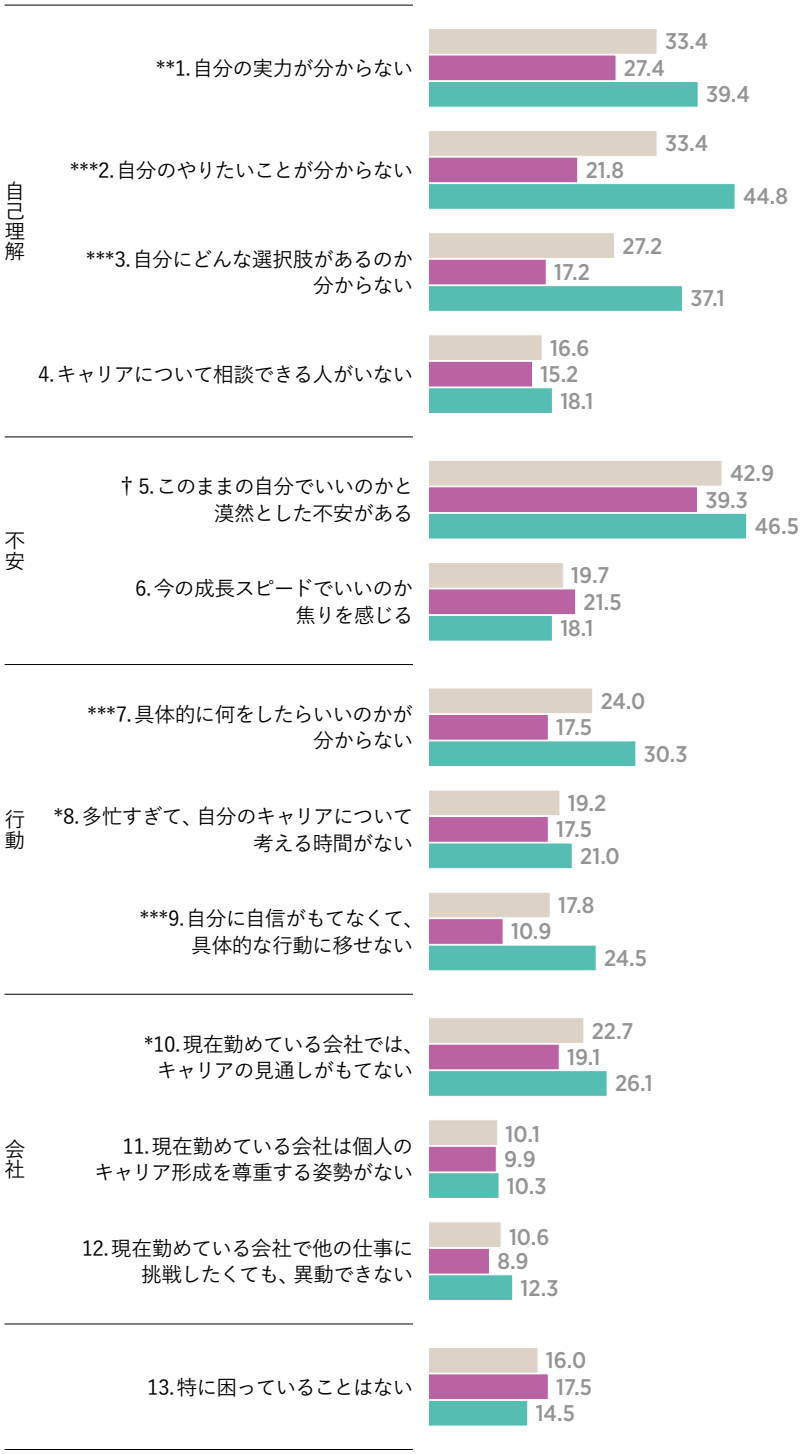
自己理解、行動面に課題

図表10は、キャリア形成について困っていることを全体傾向と「自律的・主体的なキャリア形成」実現度別に集計したものである。群間で統計的な有意差があった印のついた項目を見ると、自己理解の3項目(1.実力、2.やりたいこと、3.選択肢)と行動の3項目(7.何をしたらいいのかが分からない、8.考える時間がない、9.行動に移せない)、会社の1項目(10.キャリアの見通しがもてない)で、実現度・低群の方が選択率が高いことが分かる。

年齢層別には、3(選択肢)は40代

図表10 キャリア形成について困っていること:全体傾向、「自律的・主体的なキャリア形成」実現度別

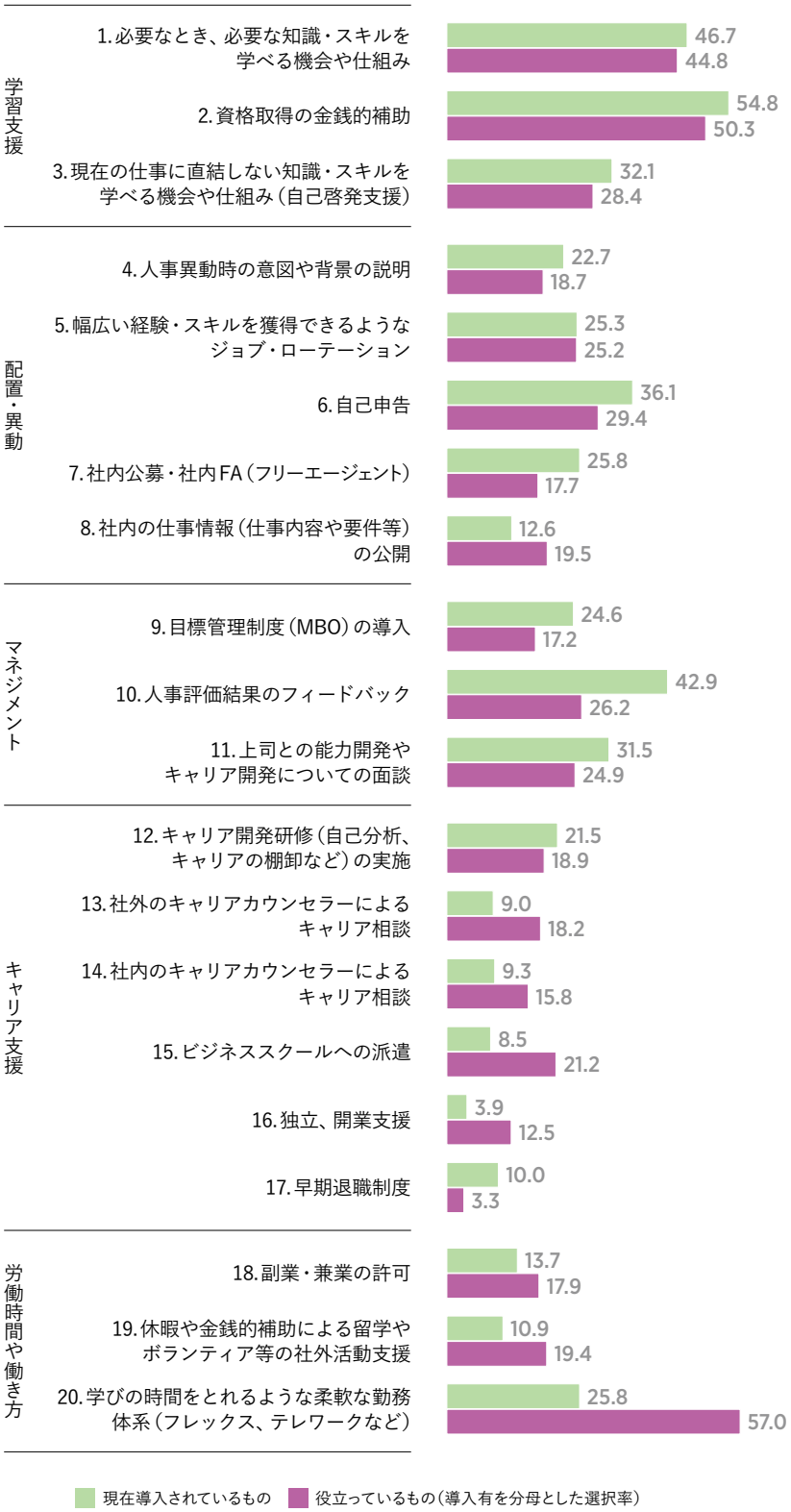
〈複数回答/ n=613 /%〉



※統計的有意差のある項目に印 (*** p < 0.001 ** p < 0.01 * p < 0.05 † p < 0.1)

図表11 キャリア形成を支援する会社の仕組み・制度

現在勤めている会社で導入されている、あなたのキャリア形成について
積極的に支援する仕組み・制度について、あてはまるものをすべてお選びください。
また、そのうち、あなたがキャリア形成をしていく上で役に立っているものについて、
あてはまるものをすべてお選びください。
〈複数回答／ n=613 ／%〉



が少なく、6（成長スピードへの焦り）は20代が30代後半、40代に比べて多かった。経験年数によっても困っていることは異なるようだ。

学習支援や柔軟な働き方、副業、配置、相談への要望

会社がキャリア形成について支援する仕組み・制度について、現在導入されているものと、役立っているものを選んでもらった（図表11）。いずれも相対的に多かったのは「2.資格取得の金銭的補助」（現在導入されているもの54.8%／役立っているもの50.3%）、「1.必要なとき、必要な知識・スキルを学べる機会や仕組み」（同46.7%／44.8%）だった。導入率が低いなかで役立っているのは「20.学びの時間をとれるような柔軟な勤務体系（フレックス、テレワークなど）」（同25.8%／57.0%）だ。選択肢に挙げた仕組み・制度の導入が1つもないとの回答は16.2%、役立っているものはないとの回答は33.9%だった。

会社・職場への要望や支援を得たいことについて自由記述で回答を求めた結果が図表12である。記述内容を分類したところ、学習支援に関するものが184件と多くを占めた。次に多かったのは副業に関することだった。昨今のトレンドではありながら、89件もの副業に関する具体的な要望が挙げられたのは意外だった。働き方、配置・異動、人事評価、キャリア相談についても一定数のコメントが見られた。

組織との関係がよければ転職意識は抑制される

最後に、組織のなかでの自律的・主

体的なキャリア形成を考える上で話題になる転職意識との関係について見ておきたい。図表13は「良い機会があれば転職したい」という意識への、「自律的・主体的なキャリア形成」行動（図表6の10項目を平均）と「組織コミットメント目的愛着」（組織の理念や目的への共感やこの会社が気に入っているという情緒的なコミットメント）の影響を分析した結果である。「自律的・主体的なキャリア形成」行動は「良い機会があれば転職したい」という意識を高める影響がある（.25）。しかし同時に、「組織コミットメント目的愛着」を高め（.47）、それが「良い機会があれば転職したい」という意識にマイナスの影響を及ぼす（-.25）。社員が自律的・主体的なキャリア形成をすると会社を辞めてしまうのではないか、という懸念に対しては、会社の目的や理念への共感や情緒的なコミットメントがあればそうはならない可能性が示唆された。また、「組織コミットメント目的愛着」は、「自律的・主体的なキャリア形成」に関する会社からの期待との相関関係が確認されたことから（.39）、キャリア形成に対する会社からの期待を明確に伝えることが、組織との関係性に好影響をもたらすことが推察される。

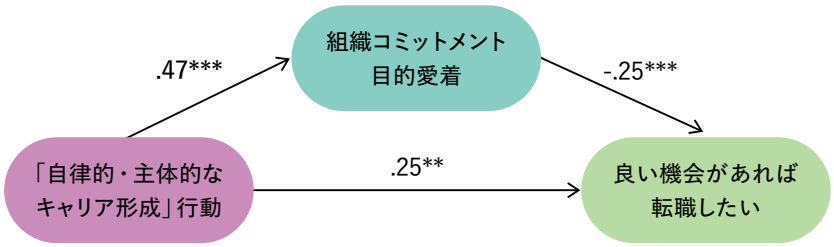
本調査から、一人ひとりが思い描く自律的・主体的なキャリア形成のあり方はさまざまであることが改めて分かった。それは、個人を取り巻くライフキャリア上の環境変化や、所属する企業との関係性などにも影響を受け、変化していく。キャリア形成や働き方に関して個人が望むことと、会社が期待することを相互にすり合わせながら、一人ひとりが望む形でのキャリア形成の実現を通じて、会社との良い関係性を更新していけるのではないだろうか。

図表12 会社・職場への要望や支援を得たいこと

あなたが自分が望むキャリア形成をしていく上で、現在勤めている会社・職場に要望すること、支援を得たいことがあれば、その内容についてご記入ください。
〈自由記述回答より抜粋して分類〉

分類（件数）	会社・職場への要望や支援を得たいこと
学習支援（184）	資格取得などの金銭的な補助／自己研鑽のための金銭的援助 受験料補助対象となる資格の拡大 仕事をする上で必要な資格を取得する時間を設けてほしい 仕事に直接関係のない学びへの理解と時間がほしい キャリア形成を支援するための研修やセミナーの幅や数をもっと増やしてほしい 長年勤めている社員たちは、研修がほぼない。今一度再確認しなければいけないこと、学ばなければいけないこともあると思うので、機会を設けてほしい
副業（89）	副業を許可してほしい 副業をするための条件がとても厳しいので緩和してほしい
働き方（83）	育休や介護休暇の延長 テレワークの制度化、フレキシブルな勤務時間の導入
配置・異動（60）	もっといろいろな経験を積ませてほしい／もっと人員配置を固定化せずに流動的に行ってほしい 専門性を深めるために、自分の希望する部署への配属を希望する／自分の得意分野を生かせる職場への異動 他の業界との交流や出向の拡大 職場ごとに必要な能力を明示
人事評価（52）	公正な評価をすること 社内評価のフィードバックなど 年功序列制度や派閥によってのキャリアの妨げをなくしてほしい／育休明けの昇格制度 評価や異動の意図、理由が知りたい スキル開発していることへの評価をもっと加味してほしい
キャリア相談（44）	気軽に第三者にキャリア相談できる機会を設けてほしい 自分のキャリア形成に必要なスキルを教えてほしい 今後考えられる選択肢を提示してほしい キャリア形成をフォローする上司や部署があるといい ロールモデルが少ないので、紹介してくれる制度がほしい
その他	経営陣が10年後の会社像を提示すること キャリア形成について希望を聞かれたことはないので要望を聞いてほしい／もっと個人の背景を知り、意見を尊重してほしい まったく支援の考えがない。形だけの制度はあるがほぼ利用できないような状況

図表13 「自律的・主体的なキャリア形成」行動と「組織コミットメント目的愛着」が「良い機会があれば転職したい」という意識に及ぼす影響



$\chi 2 = 193.752$, df =3, p= .000;

※数値は標準化係数　*** p < 0.001
※「自律的・主体的なキャリア形成」行動：「自律的・主体的なキャリア形成」に関する行動ができている程度（図表6の10項目を平均）
※組織コミットメント目的愛着：組織の理念や目的への共感やこの会社が気に入っているという情緒的なコミットメント（6件法、5項目を平均）

PART5
総括

キャリア自律とは、社会に代わって紡ぐ自分なりの物語

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

経済的に豊かになり、生存が脅かされる不安から解放されると、
自分で決めることを望む人は、世界全体で増えている[*1]。
自分で決める自由があるのは嬉しい話ではあるが、生き方やキャリアの積み方など、
どのように決めればいいのか、戸惑う人も多数存在する。
キャリア自律のジレンマ。どのように対処すればいいのだろうか。

キャリア自律の「構成要素」「促進する要因」と「その効用」

キャリア自律行動を難しくさせている理由の1つに、キャリア自律が意味していることの多様性がある。本誌調査で、キャリア自律を意味することを聞いたところ、「自己責任」「組織外キャリア」「キャリア形成」「学び」「働き方」のように多岐にわたっていた。そのような状態であれば、会社側が思うキャリア自律と社員が思うそれは違っていたり、社員同士でも違うことを考えていたりする可能性も高い。ゆえに、会社がキャリア自律を推進するのであれば、まず自社が意味するキャリア自律を定める必要がある。

堀内・岡田（2016）[*2]によると、キャリア自律を構成する要素は、本誌調査同様、多岐にわたるが、キャリア自律行動を促進させる要因は、仕事経験や仕事の転機で培う「自己理解」と「将来への関心」にある。つまり、仕事経験や転機を通して、自分が得意なことや持ち味や価値観を理解していき、これからのキャリアを展望できるとキャリア自律行動が促進される。しかし、仕事経験や転機になる出来事を、自己理解や将来展望へ変換させることはなかなか難しい。そのための機会や技術が必要である。一方で、自分のキャリアは自分でコントロールしないといけないという自己責任の自覚を高めても、あまりキャリア自律行動に結びつかないという研究結果も興味深い。つまり、企業側で「自分のキャリアに責任をもちなさい」と訴えて、本人がそうだと納得しても、行動に結びつかないという話である。

そのようなキャリア自律行動であるが、どのような効能があるのだろうか。本誌調査の結果によると、「組織に対する情緒的コミットメント」「成果発揮」「職場適応」にプラスの相関がある。一方で、「転職意向」にもプラスの相関がある。企業にとってみると、「キャリア自律意識を高めたら、転職を考える人が増える」といった心配は、そのとおりである。しかしながら、そのようなマイナス面とプラス面を総合的に判断して、キャリア自律支援施策を考えていくことになるだろう。優秀人材には相応の期待と仕事を提供するようなリテンション施策を個別に行い、全体としてはキャリア自律施策を展開していくということもできるだろう。

キャリア自律施策を考える5つの視点

「自己理解」と「将来への関心」がキャリア自律施策の中心テーマになってくるが、どちらも1人で行うにはハードルが高い作業になる。忙しい日常のなかで、そのようなことを考える機会をなかなかもてないのが実情である。ゆえに、北村氏が述べているように、「組織と共同で行うこと」が1つ目の視点になる。「自分のキャリアは自分で」というと、どうしても個人だけで行わないといけないと考えてしまうが、仕事の機会を提供するのは組

織側であるし、その仕事を自分が担えるのかどうかも個人だけで決めることはできない。組織側で長期的な育成プランがある会社も多い。そういう観点で、個々人のキャリアは、個人と組織との共同でつくりあげていくものである。

2つ目の視点は「バウンダリーレス」である。個人にとってみると、社内と社外はつながっている。副業やボランティアのような社外経験で学んだことが社内の仕事で生きる。ワークとライフも表裏一体である。家族関係、健康状態、金融資産の有無などが働く動機に影響を及ぼす。また、時間軸を長く考えれば、複数の組織を経験することも視野に入れておく必要がある。企業側がキャリア自律施策を考える際には、社内だけで完結しない視野での提供が必要になってくる。

3つ目は「日常の仕事と分離させないこと」である。仕事経験が自分のキャリアを考える上で重要な資源になるので、上司部下間で行う目標設定の場面は、キャリア自律促進という観点で、重要な施策になる。単に、仕事や役割が組織から提供されるだけではなく、自分で自分に合う仕事や役割や働き方を考えてみて、そのことを巡って上司と議論することで、自分の長所や大事にしている価値観を改めて考えることができる。上司の仕事に向かう姿勢やそれまでのキャリアは、部下に及ぼす影響も大きいので、岡田氏が言うように、上司自身が自らのキャリアを考えているということが前提になる。

ただ、上司との会話だけでは、自己理解や将来展望につながるわけではないし、自らのことに関して、上司と話しづらいということもある。そういうことを考慮すると、「非日常での機会」が4つ目の視点になる。例えば、キャリアカウンセリングやキャリア研修のような施策が、より深く、きちんと考える機会になる。日常の仕事に埋没し、組織側から提供された期待役割に従事してしまうと、自分が大事にしていることや持ち味が見えなくなってしまう。今の仕事が合っていないかもしれないし、将来の展望がないまま、惰性で向き合うことになる。そのような状態を続けていくと、バーンアウトになる危険性や、持続的にキャリアを歩むことが難しくなる可能性も大きい。

1人で将来を展望し、描いていくことは、誰にでもできることではない。社会から提供されていた分かりやすいストーリーではなく、自分で自分なりのストーリーを描く難しさである。その際に役に立つ資源は、デンソーの事例にあるような、会社側のパーパスである。会社のパーパスを自分のキャリアのパーパスと重ね合わせることができれば、自分のキャリアを描くのは容易になる。

将来展望を考える際に、参考になる人物の提示や会社にある仕事情報も役に立つ。その際には、藤田氏が述べているように、仕事内容や地位などの「外的キャリア」だけでなく、働く動機の源泉や大事にしている価値観などの「内的キャリア」とのバランスにも配慮したいところである。

自己理解を行い、現在の仕事との関係性を整理し、将来の展望ができるようになれば、キャリア自律行動を支援するための「試行錯誤の施策」が必要になる。5つ目の視点である。カゴメで提供しているような、手挙げ式の異動の制度や副業制度や転勤を回避できる制度、あるいは自律的な学びを支援する制度などがそれにあたる。そのような仕組みを利用して、試行錯誤しながら自分に合ったキャリアを歩んでいけるようにすることが、キャリア自律施策に求められていることである。

キャリア自律施策の本質は、研修やカウンセリングのような施策を実行するだけではなく、それを通して自己理解を促進し、今の仕事との関係を整理し、未来に希望をもたせ、自分なりの物語を形成させていくことにある。かつては社会で提供していた分かりやすいストーリーに代わって個別のストーリーを作ることがキャリア自律である。そこまでの支援ができるとなれば、組織へのコミットメントやパフォーマンスを高めることができる。

＊1 ロナルド・イングルハート(2019).『文化的進化論』山崎聖子訳,勁草書房.
＊2 堀内泰利・岡田昌毅(2016). キャリア自律を促進する要因の実証的研究. 産業・組織心理学研究, 29(2), 73-86.

可能性を拓く　連載／第10回

「マネジメント発明会議」



長岡知之氏
株式会社ヤッホーブルーイング
人事総務ユニット・ユニットディレクター

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。今回は、雑談朝礼や管理職立候補制など、奇策を定着させチームを盛り上げる、ヤッホーブルーイングのマネジメント発明に迫る。



インタビュー／コラム執筆／荒井理江
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部　トレーニング技術開発・養成グループ）

column

今回のテーマ

「心理的安全性」

「心理的安全性（psychological safety）」とは、組織のなかで、自分の考えや気持ちを安心して発言できる状態のことを指します。組織行動の研究者エドモンドソンが1999年に提唱した定義によれば、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」です。

昨今、心理的安全性の高いチームが成果を創出するという話をよく目にしますが、それは決して単に何を言っても許される組織や、仲が良いだけで成果の基準が上がらない「ぬるま湯」組織を作ろうという意味ではありません。エドモンドソンによれば、図表1のとおり「心理的安全」かつ「責任」の高い組織では「学習」が進み（Learning Zone）、高い成果を創出できます。

「責任」とは、チームが高いパフォーマンスを出すことに対する、メンバーのコミットメントや責任感を指します。心理的安全の感覚だけでは、楽しく打ち解けるものの高い成果に向けて挑戦をしない快適状態（Comfort Zone）が常態化してしまいます。逆に、「責任」だけが高く「心理的安全」が低ければ、よほど個人プレーで仕事内容が明瞭でない限り、協働で成果を生み出すチームにとって良い状態とはいえません。強い成果圧力のなかで周囲にアイディアを打ち明けたり支援を求めたりすることもできず、不安ばかりが生まれる組織になってしまうことでしょう。たとえ正解の確信がなかろうとも、または仮に役職が高いなどの権限をもたずとも、より良い成果の創出に向けて誰もが等しく言葉を発することができる学習状態を作り出してこそ、組織は強くなります。そのためにリーダーは己の限界を理解し自分も失敗することを率直に伝えていくと共に、メンバーに参加を促し、失敗には制裁ではなくチームでの学習を促すことが重要となるのです。

心理的安全と責任のバランスによる4つの組織状態（図表1）



出所：エイミー・C・エドモンドソン（2014）.『チームが機能するとはどういうことか』野津智子訳，英治出版，p.169.

>>

text：外山武史　photo：柳川栄子

荒井　長岡さんはどんな経緯で今のお立場に？

長岡　グループ会社の星野リゾートに新卒で入社し、人事総務の経験を積んだのち、2009年から当社で働いています。現在も人事総務関係の仕事をしています。正式名称は「ヤッホー盛り上げ隊」です。

荒井　何て良いお名前なんでしょう（笑）。今日は御社の組織変革の道のりをお聞きしたいです。

長岡　組織変革のきっかけは地ビールブームですね。ブームが落ち着いて売れなくなると「企画が悪いからだ」などと陰口を言う人も出てきますし、余ったビールを廃棄するなどのマイナスな仕事も多くなりました。どんどん人が辞めて、業務負荷が上がり、さらに辞める……慌てて採用するとミスマッチを起こし、また人が辞める。「これではいけない」と代表の井手が社外のチームビルディング講座を受け、感銘を受けて社内でもチームビルディング講座を始めました。私はその一期生です。

荒井　長岡さんはどうして参加したのですか。

長岡　楽しく仕事ができれば生産性が上がるし、人材の定着にもつながります。負のスパイラルをグッドサイクルに変えていけると思ったのです。

荒井　講座はどのような内容でしたか。

長岡　心理学者タックマンによるチームビルディングにおける４つの発展段階「タックマンモデル」と照らし合わせて、現場のチームの成熟段階と課題を捉えたりして……その上でチームビルディングの成果をメンバーで体感することが目的でした。

荒井　チームで成果を出す原体験を作るのですね。

長岡　日々の業務でメンバーが活躍して「チームビルディング講座を受けると良い影響があるのかも」と思ってもらえることが大事なので、一期生のメンバーを中心に成果を出すことにこだわりました。それと並行して「ニックネーム制」などの施策も全社展開しました。最初はみんな戸惑っていましたね。

荒井　今はすっかり定着していますよね。

長岡　２年、３年かけ「何でそれをやるか」の理由も説明し社内に展開した結果だと思います。スタッフとファン（お客様）が交流する「宴」というイベントでも、ファンの方とニックネームで呼び合っています。ファンの皆様と一緒にクラフトビールで世界平和を実現していきたいので、フラットなコミュニケーションを通じ対等な関係を築いていきたいのです。

長岡知之（ながおかともゆき）
大学卒業後、星野リゾートに入社。6年間勤務し、人事総務などに従事。2009年に転籍希望が叶ってグループ企業のヤッホーブルーイングに入社。現在は、ヤッホー盛り上げ隊（人事総務）のユニットディレクター。長年にわたりヤッホーブルーイング流のチームビルディングに取り組む。



絆を深めるコミュニケーションは年輪のように積み重ねるもの

荒井　チームを支えている施策には、他にどのようなものがありますか。

長岡　例えば「雑談朝礼」ですね。始業前に輪になって集まり、必要な業務上の連絡はさっさと終えて、残りの時間で仕事以外の話をします。「昨日、趣味のゴルフに行ってきました」など、たわいもない話を１人１～２分ぐらいで回すのです。そうすると「私も実はゴルフ好きです」といったコミュニケーションの連鎖につながる。これも12年以上、毎日やってきました。始めた当初は「早く仕事に取り掛かって早く帰りたいんだ」という批判もありましたが。

荒井　やる価値があるのだと説明されたのですね。

長岡　そうです。コミュニケーションは年輪のように積み重ねていくものだと我々は考えています。あと、会議の議事録もほぼすべて公開されているのですが、これも当社ならではかもしれません。

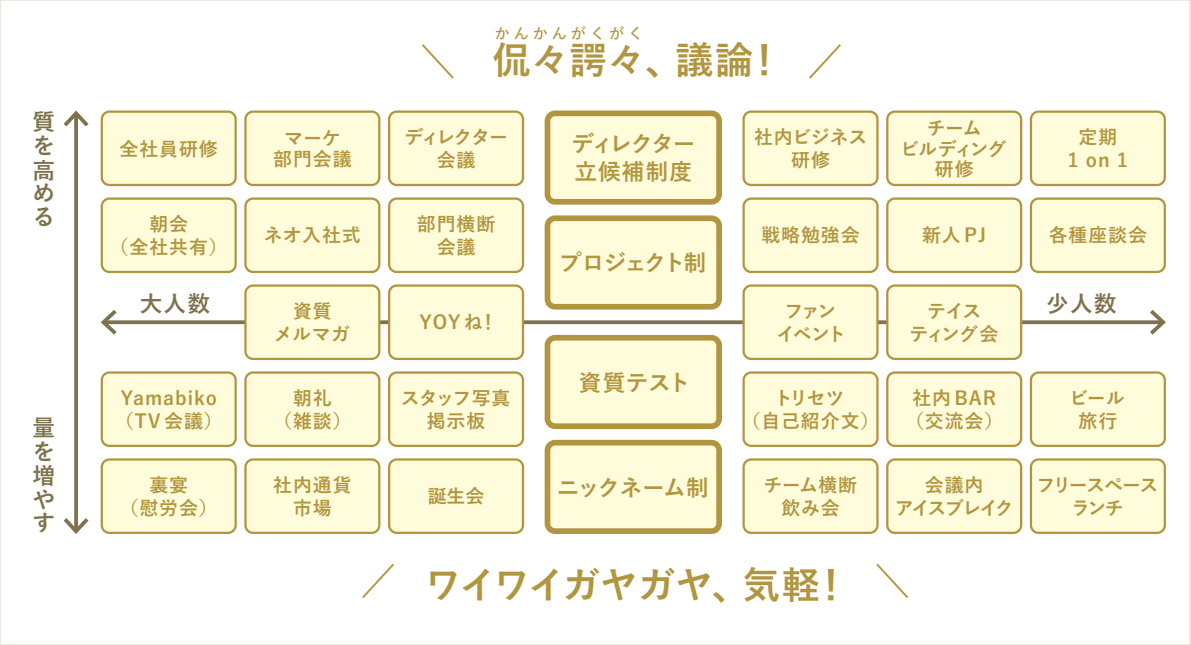
荒井　皆さんと共有する前提で議事録を作られているのですか。

長岡　はい。機微情報以外の経営情報はすべて共有していますね。会議の冒頭には「小学生時代の恥ずかしい話」のようなアイスブレイクを入れています。UPされた議事録のアイスブレイクのネタに対して、みんなでコメントを入れたりしていますね（笑）。大事なコミュニケーション機会になっています。

荒井　面白いですね。全員の黒歴史をちょっと披露してしまうみたいな。

長岡　そう。さりげなく自己開示できるわけです。

チームビルディングと組織開発の多様な施策群「よなよなエール流 コミュニケーションマップ」（図表2）



リーダーの選抜は立候補制 メンバーに人事権を委ねる

長岡　新入社員研修の一部にもチームビルディング講座が入っています。「コロナ禍下でヤッホーブルーイングのコミュニケーション施策をより良くする提案をしてください」などのお題で、チームで議論を重ねて提案し、実行するところまでやり遂げる。チームビルディングを体感することがねらいです。研修の最後は笑いあり涙ありの感動的なものになります。

荒井　新人時代から、仲間と共にチームの力や醍醐味を共有できるのは素敵な財産になりそうですね。中途入社の方は前の組織の文化とのギャップに驚かれないですか。

長岡　複数回の面接のなかで、本当に社風に共感してくれていて、チームで成果を出すことを求めている人かどうか確認して採用を進めています。

荒井　カルチャーフィットを大事にしているということですね。さまざまな取り組みを通じて、会社が目に見えて良くなったタイミングはありましたか。

長岡　PDCAを繰り返しながら徐々にという感じですね。毎年Great Place to Work®の「働きがいのある会社」調査に参加しており、5年連続でベストカンパニーにも選ばれました。私たちは世界レベルでも働きがいのある会社になることも視野に入れ、「そのために私たちは何ができるんだろう」と一人ひとりが考えています。だから「経営理念の浸透のために動画でPRしていいですか」と若手が提案してきたりしていますね。

荒井　素晴らしい。組織的な内容だけでなく、事業的な提案も若手から生まれていそうですね。

長岡　もちろんです。自ら手を挙げて新事業のリーダーになることもできます。ユニットディレクター（課長職相当）を立候補制にしているのです。みんなの前で公開プレゼンをして、聞いた人はアンケートに答えて「戦略は妥当か」「この人を推薦したいか」を判断し、投票を通じて人事に参画します。健全な競争のなかで切磋琢磨されていき「こういう事業を立ち上げたい」などと新たな提案が生まれてくるのです。

荒井　どんな観点でリーダーを評価していますか。

長岡　1つ目が戦略の立案、2つ目がその戦略の遂行、3つ目がチームビルディングですね。4つ目が成果への貢献で、事業としての成果を出したかが問われます。プレゼンだけではなく、日頃から一緒に仕事をしているその姿も評価に入ります。

荒井　戦略の妥当性だけでなく、日々の協働のなかで「一緒に働きたいか」を重視しているのですね。立候補制の場合、現リーダーが後任を育てる力学は働くのでしょうか？

長岡　リーダー自身も新しいことにチャレンジしたいでしょうし、組織規模を拡大するなかでチームを円滑に進めるために、チームを分割して新しいリーダーポストを作りたい場合もあります。新しいリーダーの育成は、本人のキャリア上もそうですし、戦略推進においても非常に大事なことですね。

荒井　立候補して選ばれなかった場合は、人事からフィードバックをもらえるのですか。

長岡　結果にかかわらず全員にアンケート結果のフィードバックをしています。今後のために生かしてほしいからです。

荒井　立候補者としては励みになりますよね。

長岡　かなり情熱と時間を割いてやってもらっているから、こちらもできる限り丁寧にやっています。お話ししてきたように「年輪のように積み重ねてきた実績」が当社のチームビルディングの文化につながっています。一部の突き抜けたリーダーや、圧倒的にパフォーマンスが高い人に依存する体制ではなく、会社として継続できる仕組みを、コツコツと育ててきたつもりです。

荒井　お時間も迫ってきたので、最後に1つ聞かせてください。長岡さんが考える組織づくりの次のステップは何ですか。

長岡　「日本でトップクラスの働きがいのある会社」になることです。先ほどお話ししたGreat Place to Work®中規模部門のトップ10にはまだ入ったことがありません。GPTWの上位はサービス業が多いのですが、製造業でも働きがいの高い組織を作れることを証明したい。そのために多様な職種の人がやりがいを感じて、チームで新しい価値を生み出せるようにしたいと考えています。

荒井　多様な人が新しい価値を生み出せるチームへ、さらに発展されていこうとしているのですね。長岡さん、今日はありがとうございました。





チームビルディング研修ではチームで成果を上げる難しさと喜びを実感する（写真上）
ヤッホーのリーダー選抜は立候補制。立候補者のプレゼン大会は毎年大いに盛り上がる（写真右）

column



良いチームになるための共体験を作る

ヤッホーブルーイングでは10年以上をかけ①心理的安全②責任の両者をバランスよく強化し、学習するチームを実現してきました（図表3）。①については、その施策の量や種類が多いだけでなく、顧客とも垣根を越えた関係を構築している点も魅力的です。また②については、例えば立候補制の施策からは「誰もがチーム経営の主体者である」という強いメッセージを感じます。「戦略は妥当か」「共に働きたいか」という2つの評価軸は同社らしくもあり、人への影響力を通じて成果を上げるリーダーの本質ともいえるでしょう。ビールを片手に仲間と快適ゾーンを楽しんだら、皆で学習ゾーンへと踏み出していく。この体験を全員で積み上げているところに同社の強さを感じます。

ヤッホーブルーイングの組織開発の力学（図表3）



特集2

変わる企業研修

―オンラインがもたらした新しい学びのあり方―

コロナ禍は企業研修のあり方を大きく変えた。オンライン研修はもはや「対面研修の代替手段」ではなく、十分な効果をねらえる有効な学習手法の1つとして認知されつつある。
一方で研修の企画においては、対面か／オンラインか、何時間か／何日間か、集中実施か／分割実施かなど、実施形態のバリエーションが増えたことで、学習のデザインはより難しくなってきている。
本稿では、オンライン学習の手法や実施形態についての学び手のニーズを調査結果から確認しながら、オンライン時代の学習デザインのあり方について考察する。

リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部 HRDサービス開発部
主任研究員
児玉 結

リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部 HRDサービス開発部
シニアコンサルタント
宮本雄輔

事例 **オカムラ**

コロナ禍で進む研修のオンライン化

新型コロナウイルスの感染拡大という外的要因のため、2020年から企業内研修のオンライン化が大きく進んだ。受講者が一堂に会して学習と交流が行われる従来型の集合研修は感染リスクが高いとされ、そのようなリスクのないオンライン学習(動画学習またはWEB会議ツールを活用したオンライン研修)へと切り替えられた。

オンライン学習の流れは、コロナ禍以前から一部では進んでいた。2010年代から、高機能なスマートフォンデバイスの登場やモバイル通信の高速化などによって視聴環境が大幅に改善し、動画見放題などの動画学習サービスが広がった。こうした新しい動画学習サービスでは、従来のeラーニングと異なり、マイクロラーニングと呼ばれる5～10分程度に細分化された動画が多数あり、隙間時間に自分に合った内容を自分のペースで学習することができる。またユーザーの属性や学習行動からAIが次の動画をレコメンドするといった、よりパーソナライズされた学習が行えるというメリットがある。当初は個人利用を中心に徐々に市場を伸ばしていたが、コロナ禍を契機に法人利用も増大してきている。

受講者はオンライン学習をどのように捉えているか

このように主に外的な要因で企業研修のオンライン化が大きく進んだが、受講者はそれをどのように捉えているのであろうか。人事部門以外の方を対象にインターネット調査を実施した。調査概要は**図表1**のとおりである。

オンライン学習の受講意欲は対面研修と同等

図表2は対面研修、オンライン研修、動画学習という3つの実施形態に対する受講意欲を5段階で聞いたものである。「利用したい」「どちらかというと利用したい」をポジティブ回答、「どちらかというと利用したくない」「利用したくない」をネガティブ回答と分類すると、対面研修はポジティブ回答が30.5%でネガティブ回答が33.0%、オンライン研修はポジティブ回答が33.8%でネガティブ回答が28.3%、動画学習はポジティブ回答が35.8%でネガティブ回

図表1 調査概要「オンライン学習に関する意識調査」

調査目的 コロナ禍においてリモートワークが一般的となったことで、研修に対する受講者の捉え方が変化してきていると考えられる。オンラインで実施可能な人材開発施策に関して、受講者側の現在のニーズを確認することを目的とする。

調査対象 20代～50代の会社員、会社役員、公務員、団体職員
※20代・30代 と 40代・50代が均等になるように回収
※勤務先の従業員規模は50名以上　※所属部署は人事部門以外

調査内容 研修等の利用意向、時間配分の希望、学習したいテーマ、LMSへの機能要望など

調査方法 インターネット調査

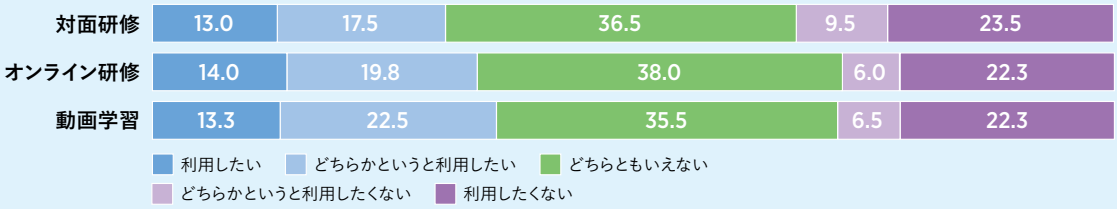
実施時期 2021年6月3～4日

有効回答数 400名

回答者の属性

20代 9.5%、30代 40.5%、40代 23.5%、50代 26.5%
男性 74.3%、女性 25.8%
役職：一般社員 54.3%、主任・係長クラス 25.8%、課長クラス 12.8%、部長クラス 5.0%、役員クラス 2.3%
従業員規模：50名以上700名未満41.3%、700名以上3000名未満21.8%、3000名以上10000名未満17.0%、10000名以上20.0%

図表2 実施形態別の受講意欲〈単一回答／n=400／%〉



図表3 実施形態別の時間配分希望〈複数回答／n=400／%〉

実施形態	6時間×2回（2日連続）	6時間×2回（インターバル有）	4時間×3回	3時間×4回	2時間×6回	1時間×12回	30分×24回
対面研修	38.5	14.0	9.5	11.0	16.0	15.5	4.0
オンライン研修	15.0	10.5	9.0	14.5	27.0	31.0	5.5
動画学習	10.5	7.5	6.0	12.0	20.0	40.0	12.0

答が28.8%と、受講意欲に大きな差はない。オンライン研修や動画学習も、従来の対面研修と同等程度には受講者から受け入れられているといえる。

オンライン学習では短時間・分散型が好まれる

図表3は12時間分のカリキュラムがある場合に希望する時間配分を実施形態別で聞いたものである。対面研修は研修会場への移動などの手間も考慮してのことか、2日間連続で集中的に行いたいというニーズが受講者側からも高い。一方でオンライン研修や動画学習では1～2時間程度の短時間の分散型で実施したいという回答が多い。画面の前では長時間集中することが難しい一方、場所の移動は必要ないことから、細切れで学習したいという意見になるのはもっともである。

つまり、コロナ禍前に対面研修で行っていた内容・日程をそのままオンライン研修や動画学習に切り替えるのは、暫定対応としては仕方がないにしても最適な形ではないといえそうだ。短時間分散型のオンライン学習は、企業研修以外の学びの場ではすでに普及している。オンライン化は、従来の企業研修設計の慣習を見直す良い機会となるかもしれない。

学習テーマによって好まれる学習形態は異なる

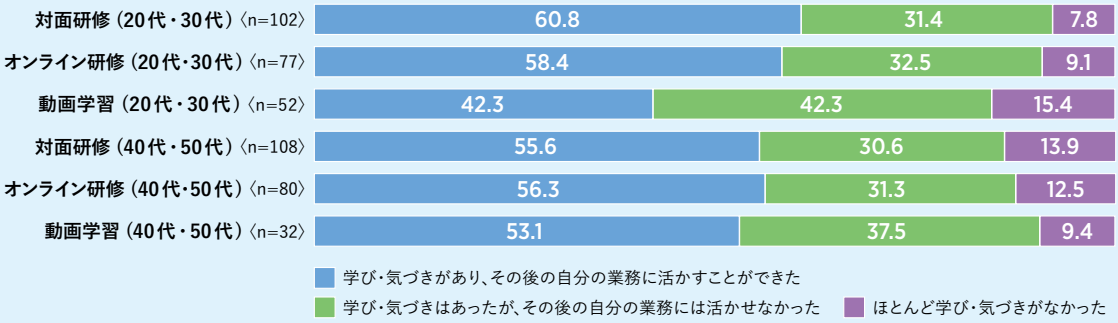
図表4は、学習テーマごとにどのような学習形態で学びたいかを聞いたもののうち、20代・30代の回答を集計したものである（なお、図表に掲載していない40代・50代の回答はテーマごとの違いが見られなかった）。

まずビジネススキル系、コミュニケーション系は対面研修の比率が49.5%、55.0%と最も高く、次いでオンライン研修、動画学習の順となっている。これらのテーマは他の受講者とのグループワークやロールプレイが組み込まれることが多く、それらが実施しやすい対面研修が支持されていると考えられる。マネジメント系では対面研修とオンライン研

図表4 20代・30代 学習テーマ別の実施形態希望 〈複数回答／n=200／%〉

学習テーマ	対面研修	オンライン研修	動画学習
ビジネススキル系（思考法、資料作成、企画、段取り、等）	49.5	41.5	31.0
コミュニケーション系（ビジネスマナー、プレゼン、ファシリテーション、営業力、等）	55.0	38.0	25.5
マネジメント系（組織運営、リーダーシップ、部下育成、目標設定、等）	40.0	41.0	34.0
MBA 系（戦略、マーケティング、財務・会計、等）	28.0	38.0	37.0
テクノロジー系（最新技術動向、プログラミング、PC スキル、等）	32.5	34.5	40.0
テーマ系（業界知識、時事、教養、等）	30.5	35.0	40.0
キャリア系（キャリア振り返り、キャリアプラン作成、等）	33.5	32.5	29.5
ビジネスマインド系（スタンス、役割意識、リフレクション、等）	32.0	30.5	33.5

図表5 実施形態別の学習効果（年代別）〈単一回答／%〉



修が40.0%、41.0%とほぼ同率で高くなっている。

一方でMBA系では、まず幅広い領域の知識のインプットを希望する受講者が多いのか、対面研修の比率が28.0%と最も低く、オンライン研修や動画学習が支持された。テクノロジー系やテーマ系は動画学習がどちらも40.0%と多く、気軽に自分のペースで学びたいというニーズが高いと考えられる。

このように、受講者は学習テーマやその内容によって適した実施形態で学びたいと考えている。例えば講義中心の内容であれば、好きな時間に好みの再生速度で動画視聴したいと考える受講者は少なくないはずだ。受講者の学習意欲や学習効果を高めるために、一律オンライン化するのではなくテーマに合わせて実施形態を使い分ける工夫が求められる。

動画学習では若手・中堅の職場実践が課題

図表5は実施形態別の学習効果を、「学び・気づきがあり、その後の自分の業務に活かすことができた」「学び・気づきはあったが、その後の自分の業務には活かせなかった」「ほとんど学び・気づきがなかった」の3段階で聞いたものである。対面研修とオンライン研修は学習効果に大きな差は見受けられない一方、特に20代・30代において動画学習の業務に活かせた割合が42.3%と低く、学び・気づきがなかった割合が15.4%と高い。つまり、自律的に今の自分に必要な学びを把握し、学んだ内容を実際の業務で活用することは、若手のうちは難しい可能性があるということである。動画学習は手軽に多様な学びの機会を得られることから比較的利用意向が高かったが、職場実践につなげるためには動画以外の学びと組み合わせるといった工夫が必要である。

学習手法の多様化と目的に応じた学習デザイン

ここまで見てきたように、コロナ禍がもたらした企業研修のオンライン化によって学習手法の選択肢は従来よりも広がった。また、学習するテーマや内容に応じて、より良い手法を選択したいという学び手側のニーズも明らかになってきた。

これまで対面研修やeラーニングを対象層に対して一律に実施していた企業も、これからは、対面

研修かオンライン研修か、eラーニングや動画をどう使うのかなどを、目的に照らして取捨選択したり、組み合わせたりして、よりフレキシブルに企業研修を設計していくことになるだろう。

では、そのような柔軟な学習デザインを、具体的にどのように行っていけばいいだろうか？　以下にポイントを2つ紹介する。

ポイント1：望ましい学びのあり方から考える

さまざまな学習手法を活用できるようになったがゆえに陥りがちな落とし穴は、手法ありきで研修を考えてしまうことだ。目的（得たい成果）に照らして「どんな学び方がベストなのか」をまず考えることは重要だが、その際にはオンラインか対面かといった実施形態や使用ツールを直接的に考えるのではなく、一段抽象度を上げた「望ましい学びのあり方」を考えることが有効だ。

図表6に、学習成果を高めるために効果的な6つの学びのあり方を集めた。これは弊社が長年企業に研修サービスを提供するなかで整理してきたもので、特に今日のような正解のない時代の大人の学びに必要とされる、人との関わり合いによる相互学習や、越境による学習などの概念も取り入れたものになっている。

このような整理も参考にしていただきながら、実現したい学びのあり方を考えることが学習デザインの第一歩だ。例えば「しる」学びを実現するのであれば、eラーニングや動画学習といった手法が適しているが、「やってみる」や「つづける」もねらうのであればそれだけでは不十分だろう。また、「みつめる」のように自身の内面や価値観に向き合うような学びのあり方が必要と考えるなら、あえて対面で徹底的に語り合うような、合宿形式の研修が手法として適しているかもしれない。実現したい学びのあり方を考えることで、適した手法やツールも自ずと決まってくる。

ポイント2：研修の場と職場とを使い分ける

調査結果にもあるように、オンライン研修なら短時間で、複数回に分けて受講したいと感じている人は多いようだ。研修を複数回に分けて実施すると、自然と研修と研修との間にインターバルが生まれる。どうせならこのインターバル期間もうまく活かして学習体験をデザインしたい。

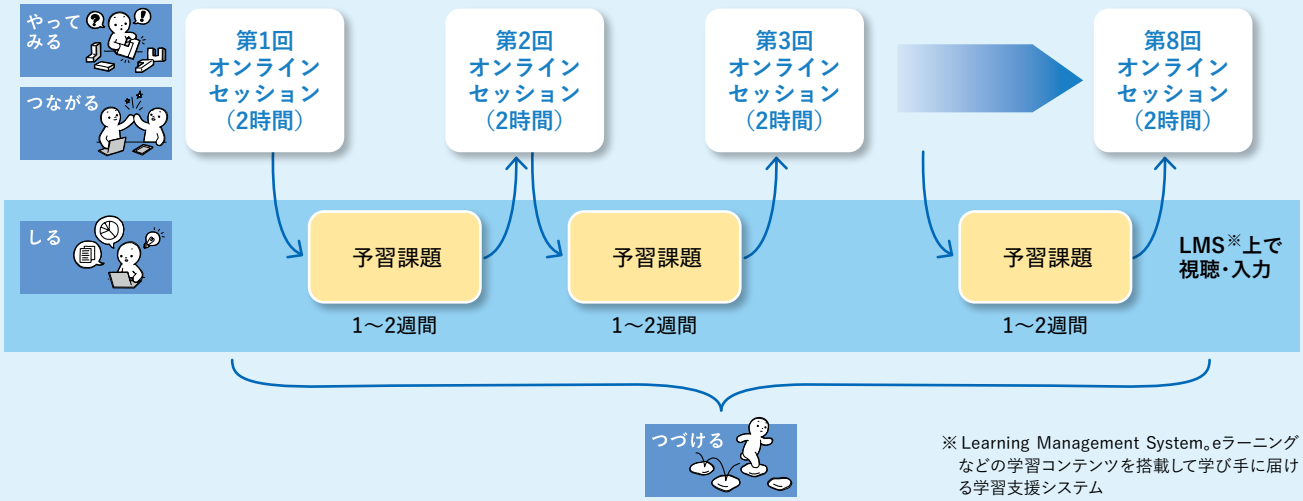
具体的には、研修中は集合してやることに意味があるアクティビティやディスカッションに時間を割き、インターバルでは個人でできるインプットや職場での実践を行うようにする。インターバル期間中の実践を次の研修時に振り返ることで、経験学習が促進され、より高い学習効果が期待できる。

また、研修の場と職場とを行き来することが、より効果的・効率的に学習成果に結びつくように、「積み上がり感」のある設計を行うこともポイントだ。例えば職場でやってみるアクションの難度を少しずつ上げていったり、初回研修で検討した打ち手について職場メンバーと話し合い次回研修でブラッシュアップしたり、といった仕掛けが考えられる。

図表6 学習効果を高める6つの「学びのあり方」

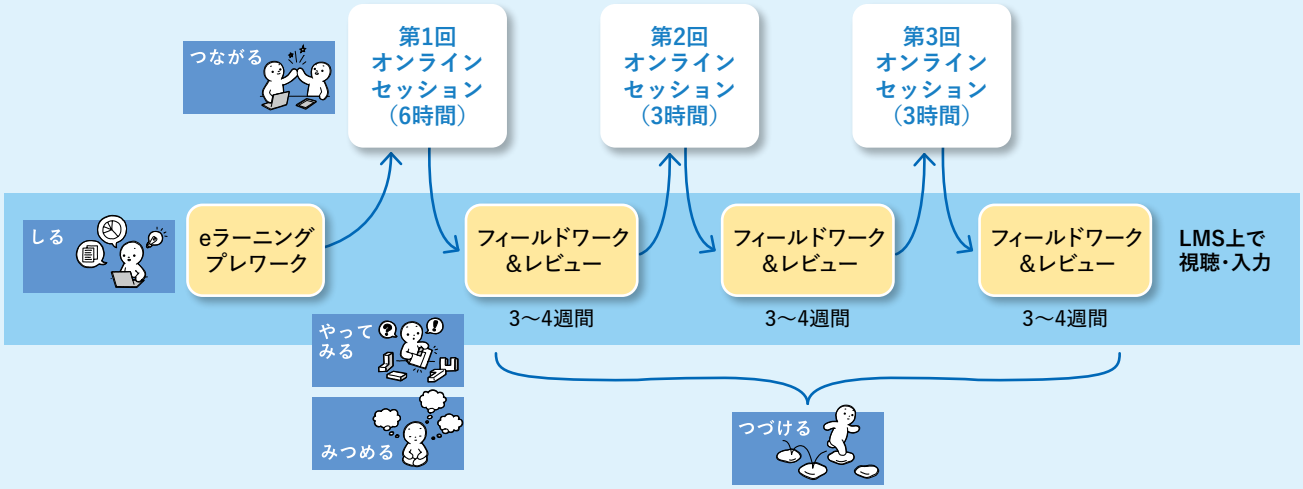


図表7 思考スキル強化のための短期集中トレーニングの設計例

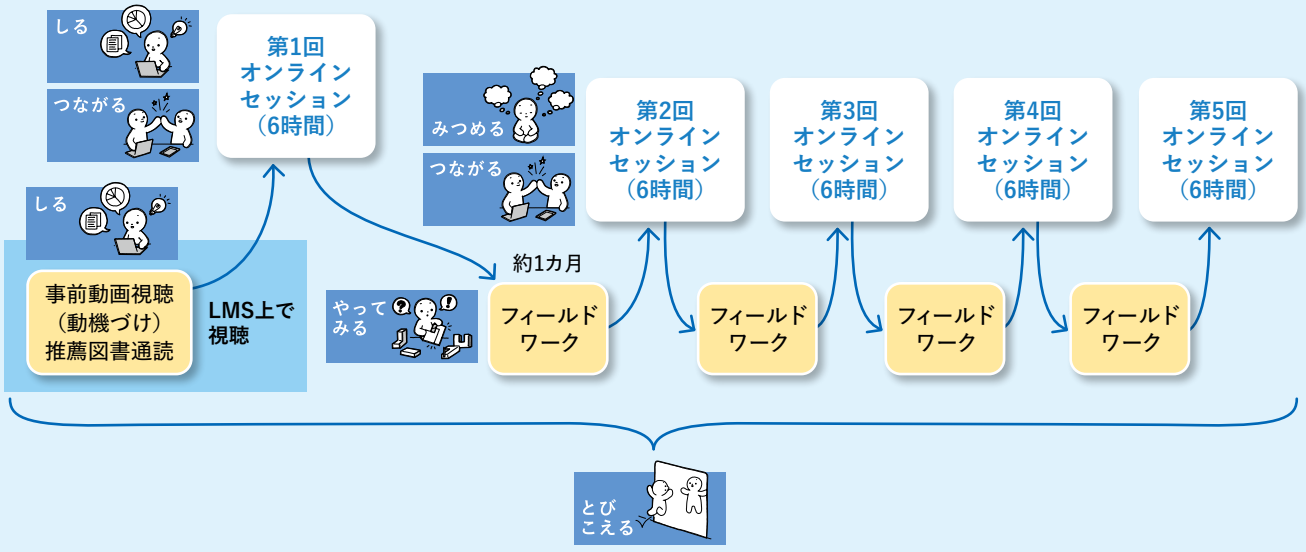


※Learning Management System。eラーニングなどの学習コンテンツを搭載して学び手に届ける学習支援システム

図表8 マネジメント力強化のためのコミュニティ学習の設計例



図表9 新規事業検討を題材とした異業種交流型リーダーシップ開発の設計例



具体的な設計例

以上のポイントを踏まえて、ここからは具体的な設計例を3つ紹介する。

ケース1：思考スキル強化のための短期集中トレーニング（図表7）

【学習テーマ】
正解のない時代に必要な考え抜く力を高める（ロジカルシンキング・問題解決力）

【このテーマを学ぶときに陥りがちなこと】
・思考スキルは使わないと身につかないが、学んだスキルを日常で使う機会がない
・覚えるべき概念（用語）やポイントが多く、一日、二日では記憶が定着しづらい

【設計のポイント】
・短期間に8回のディスカッション・演習を繰り返し行い、実際にスキルを使うプロセスを数多く組み込む
・インプットや個人学習はインターバルに行い、研修の場では知識を実際に活用する議論・演習を中心に行う
・学んだ知識を複合的に活用する総合演習を終盤に設けることで、学んだ知識をリマインドし、記憶への定着を促す

ケース2：マネジメント力強化のためのコミュニティ学習（図表8）

【学習テーマ】
マネジメントの原理原則を活用・実践を通して習得する

【このテーマを学ぶときに陥りがちなこと】
・学習した知識や原則を現実場面に適用することが難しい（頭では分かるが現実は……という状態になりやすい）
・現実のマネジメントには正解がなく、自分の行動や解決策が妥当なのかを確認できない

【設計のポイント】
・知識はeラーニングや動画でインプットし、研修時は現実のマネジメント場面を題材にしたディスカッションを行うことで活用イメージを広げる
・研修参加者同士のコミュニティを構築し、互いのマネジメントについて相互支援・相互学習できる関係性を作る

ケース3：新規事業検討を題材とした異業種交流型リーダーシップ開発（図表9）

【学習テーマ】
新規事業案の立案プロセスを通じて、共創型のリーダーシップを身につける

【このテーマを学ぶときに陥りがちなこと】
・受け身の状態で参加すると予定調和的なアウトプットしか生み出せず、得られる学びも少ない
・新鮮な体験ができる一方、終了後の業務で学びをどう活かすのかが不明確になりやすい

【設計のポイント】
・開始前に参加者への動機づけを十分に行い、参加の目的や意義を自分なりに納得した上で参加してもらう
・研修時間の3分の1程度を、振り返りやチーム内での相互フィードバックに充て、持ち帰る学びをその都度整理する

以上、さまざまな学習デザインの例をご紹介した。「つづける」「つながる」「とびこえる」などの学びは、いずれもこれまで、対面研修で実現しようとすると企画側・受講側ともに大変な労力や手間がかかるものだった。企業研修のオンライン化によって、これらの学びがより手軽に実現しやすくなったといえる。この機会に研修や教育施策を改めて見直し、さまざまな手法を組み合わせてより効果的な学びをデザインしていただきたい。



児玉 結（こだまゆい）
2008年中途入社し、研修プログラムやeラーニング、LMS（ラーニングマネジメントシステム）の企画・開発を担当。近年はオンラインを含むさまざまな手法を組み合わせたラーニングデザインを行っている。



宮本雄輔（みやもとゆうすけ）
総合系コンサルティングファームを経て2017年に入社。タレントマネジメントシステムをはじめとするHRテクノロジー活用やHRアナリティクスなどのコンサルティングに従事。また研修サービスにおけるラーニングプラットフォームの企画にも携わる。

事例 オカムラ

学びの日常化と最大化を目指す分散型研修の実際

坂本憲一氏
株式会社オカムラ　人財開発部



text：荻野進介　photo：伊藤 誠

受講者が集まり、講師の話を聴講する。そんな学校の授業のような研修が変化しつつある。その代表例を、オフィス家具などのものづくりに加え、オフィスや学校など、さまざまな空間に関するソリューション事業にも力を入れるオカムラの例で見てみよう。

オカムラは2020年、座学での集合研修中心だった従来の管理職向け研修を、実践や受講者同士の交流に重点を置く内容に刷新した。管理職向け研修の対象者は2つに分かれる。1つは新任管理職向けで、目標管理制度を通じたマネジメント全体の理解がプログラムの中心。もう1つは、数年の管理職実績をもつ管理職向けで、こちらは自己の課題を解決するスキルの習得に重きが置かれる。

具体的には、どちらの研修も6カ月の間に、初回研修とフォローアップ（FU）研修2回の計3回の集合研修を設定した上で、初回研修の前にeラーニングによる事前学習プログラムを入れた。

次に、研修と研修の間のそれぞれ2〜3カ月間に、各自がアクションプランに基づいて職場での実践を行うと共に、2回のFU研修の直前には、受講者同士でディスカッションする場を設けた。

また、研修の直前には各受講者が直属の上司と、研修の成果や実務への活かし方を話し合う研修面談を実施しているが、終了後にも改めて研修面談を設定した。

しかも、コロナ下という状況のため、集合研修と受講者同士のディスカッションはすべてオンラインで実施した。座学研修を集中型とするならば、分散型であり、実に盛りだくさんの内容である。

受講者、上司、人事にとっての三者ハッピー施策

人財開発部の坂本憲一氏がねらいをこう話す。「私は一昨年の8月に人財開発部に異動してきました。その前に実感していたのは、当社の研修は受講者が“受け身”だと。ある日突然、人事担当者から受講を促すメールが来て、面倒くさいなと思いながらも参加する。でも、存外面白くて、ためになる内容が多く、一生懸命学ぶのですが、研修後に仕事に戻ると、過半を忘れてしまう。これを何とかしたい。脱・受け身となる自律的な学びを提供し、学びを日常化したいと考えたのです」

まず取り組んだのが研修の事前学習としてのeラーニングの導入だ。こうすれば知識の学習ではなく、主体的な議論を研修の中心にすえることができる。「研修の刷新と同時並行で、オカムラユニバーシティという企業内大学の開設も進めていました。そこでは研修の事前学習以外のeラーニングプログラムも用意しており、コンテ

ンツ提供に役立てると共に、各プログラムの受講者の学習状況を把握できる学習管理システム（LMS：Learning Management System）の導入を決めていました。それを研修の事前学習に使えたのが大きかった」

さらに研修面談の強化も目指した。研修前後に受講者が自分の上司と1on1を行う。それによって研修の当事者、つまり、受講者、受講者の上司、人事担当者すべてにメリットが生まれると考えた。「受講者にとっては、研修前の1on1で上司からの期待が明確になり、心の準備ができます。研修後の1on1では学んだ成果を実務で活かすための振り返りの機会となる。上司にとっては、研修というイベントを通じ、受講者の育成に関する対話が深まる。人事担当者にとってのメリットは、受講者の研修への意欲が高まり、さらに学んだことが実務に活かされることで、研修効果が期待できるということです。私はこれを『三者ハッピー施策』と呼んでいます」

受講者同士の関係強化も図った。そのためにディスカッションの時間を多くとった。時間数にして全体の65%である。これにも坂本氏の実体験があった。「研修の満足度を考えた場合、講師やプログラムの質が大きなカギを握るのは誰でも想像できます。一方で、受講者同士の関係性も大切ではないかと。私も講師の話を拝聴するだけではなく、同じグループになった人と打ち解け、お互い活発な議論ができるような研修は満足度が高いと感じます。そのため、受講者同士の交流ができるような研修であれば、満足度も高く、実務での実践もスムーズに行くと考えたのです」



多様な働き方の実現としてのオンライン研修

結果は予想通りだった。受講者アンケートによれば、全体の満足度が以前より上がった。研修面談と受講者同士の関係性の強化は、いずれも研修の満足度と有効性に対して統計的に有意にポジティブな影響を与えていることも判明した。

脱・受け身が成功しつつあるわけだが、企画の段階で困難はなかったのだろうか。「企画を本格化させたのが2020年4月でした。当初は受講者が対面で集まるリアルの研修を想定していたのですが、コロナの状況が悪化するなか、部内での議論を経てオンラインのみで実施することに決めました。先が見えないなかで時間を有効活用し、より良いプログラムにするためには、リアルかオンラインのどちらかに振り切る必要性を感じていたからです。振り切るならオンラインだ。上司にそうプレゼンして、理解をしてもらいました」

なぜオンラインに振るべきだと思ったのか。「オカムラはコロナ前から多様な働き方の実現に取り組んでいます。街中のあらゆる場所をワークプレイスとみなし、仕事の目的や内容に応じて自らが最適な場所を選択することにより、最も効率が良い働き方を実践しています。『ひと』を中心として『制度』『テクノロジー』『環境』という3要素の改革を働き方改革として取り組んでおり、テクノロジーを駆使した分散型の学びを実践していくことは、一人ひとりの従業員が活き活きと働ける環境の実現の一環でもあると思ったのです」

今後についてはどう考えるか。「効果測定に受講者の上司の視点を加えマルチ分析がしたい。研修後の面談の後に、受講者の上司にもアンケートをとり、分析すると新たな事実が見えてくるのではないかと思います。人財育成は成果に結びつくプロセスが非常に長く、しかも成果の可視化が非常に難しい。だからこそ、しっかり効果測定をしつつ研修内容を地道に向上させていくことが重要だと考えています」



ATD2021 バーチャルカンファレンス参加報告

L&D（学習と能力開発）のトレンド 学習経験のデザインと 未来を創るリーダーシップ

リクルートマネジメントソリューションズ HRD 統括部 HRD サービス開発部トレーニング開発グループ 主任研究員 嶋村伸明

L&D（学習と能力開発）に関する世界最大の会員制組織 ATD[*1]による2021年の国際大会はリアルとバーチャル、およびそれらのハイブリッドという３つの形式で開催されました[*2]。
本稿では８月29日～９月１日にかけて開催されたATD2021バーチャルカンファレンスについてご報告します。

ハイブリッド労働への対応

ここ数年、ATDでは**学習の俊敏さ**（**Learning Agility**）が重要なスキルとしてクローズアップされています。いわゆるVUCAの世界では、計画的な戦略の推進よりもスピーディに変化する状況に素早く対応しつつより良い方法を見つけ出していく学習力が組織と個人の持続的成長のカギであるという認識は多くのビジネスリーダーが共有しています。今年の大会では長引くパンデミックのなかで組織が直面している**ハイブリッド労働**にいかに素早く効果的に対応していけるかが重要なテーマとして挙がっていました。マイクロソフト社が行った大規模な調査[*3]によれば、リモートワークは、従業員に柔軟性を与え、新しい場所での仕事の機会を生み出した半面で、チームのサイロ化と労働者のデジタル疲労が現実的な脅威になっていると分析しています。

Wayne Turmel氏とKevin Eikenberry氏によるセッションでは、ハイブリッド労働という未経験の状況が含む諸問題と無意識のバイアスの影響、犯しやすい過ち、そして**ハイブリッドチーム**を成功させるカギについて体系立った説明が展開されました。Turmel氏は、ハイブリッドという言葉がもつ「異なる２つの種の子孫」という意味を引き合いに出しながら、それぞれの長所を生かしたチームにしていくために、自分の仕事は担当職務＋チームワークだという意識をメンバー全員がもつこと、コミュニケーションは単なるトランザクションではないという認識に立つこと、成員相互の期待を明確にして場所を問わず意図的な関係構築を行うこと、などのいくつかの重要なマインドセットを提示してくれました。また、リーダーシップの研究で著名なKen Blanchard氏とScott Blanchard氏は、従業員が変化を乗り越えていくのを支援するリーダーシップの要素について研究に基づいた知見を展開してくれました。ハイブリッドな労働における組織パフォーマンスの開発は、パンデミック後も継続する課題と思われます。

学習経験のデザイン

L&Dの主眼がトレーニングの提供から**従業員の学習支援**に移行するにつれて、学習という行為そのものへの理解を深めようというメッセージは毎年強くなっています。具体的には認知心理学、神経科学、ポジティブ心理学、行動経済学などの知見から人の**学習のメカニズム**をひもとき、それを促進するような**学習経験をデザイン**していこうというものですが、今年はその実践がさらに進んだ印象です。

学習に関するコンサルタントとして著名なJonathan Halls氏が、「クラスルーム（教室）での学習は産業革命によって発明された学習方法であり、悪いものではないが、今日の状況においては明らかな限界がある」として、L&Dは「学習者に対して何をするか」ではなく「学習者の行動をどう支援するか」にマインドセットを切り替える必要があると主張しました。Halls氏は、学習は「**課題の概念化**」「**課題の実行**」「**課題への習熟**」**という３つのプロ**

＊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）。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4万人に及ぶ。本部はバージニア州アレクサンドリア。年1回開催される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 リアルな大会「ATD2021HQ」（米国ユタ州ソルトレイクシティ開催）、その様子のライブ配信に自宅から参加できる「ATD2021＠Home」、世界各地域の会員がリアルに集った場で参加できる「ATD＠Regional」。筆者を含めて日本からの参加者150名はほとんどが自宅からの参加。
＊3 2021 Work Trend Index: Annual Report
＊4 行動変容のゴールを明らかにした上で多様な学習者のペルソナを想定し、複数の有効な学習リソースを、学習者が自己選択できる形で提供していく設計方法。
＊5 オンラインで専門トレーナーからのフィットネスレッスンが受けられる室内エクササイズバイクのサブスクリプションサービス。ウェアラブルデバイスを通じてエクササイズ中の心拍数、消費カロリーなどの情報がクラウド上にアップされリアルタイムで自身の状態が把握できると共に、次に何をするとよいかがレコメンドされる。

セスを通じて行われ、「これらの3つを通過している限り学習者はどこでも学べる。クラスルームを超えて、学習者が学んだことを『実行』し、『回復』し『フィードバックをもらう』、少なくとも数週間のカリキュラムを前提に考えるべきだ」という持論を、認知心理学からの知見を活用しながら分かりやすく展開してくれました。

プログラムでなく学習者を中心に

こうした**学習を「イベント」と捉えてしまいがちな伝統的なマインドセット**を見直さなければならないというメッセージは、Halls氏以外にも多くのスピーカーから聞かれました。TEDスピーカーにも選ばれたコンサルタントCrystal Kadakia氏のセッションでは、L＆D業界には今日的な現実に適合する学習を戦略的に設計するための確実な方法論がないという問題意識が提示され、クラスとコースだけの設計をやめて**「学習クラスター」の設計**＊4を始めるための新しいモデルが紹介されました。

認知心理学、脳科学、およびデザイン思考の知見をどのようにインストラクショナルデザインに活用できるかについてのパネルセッションで提示された**「CLICS（Capacity、Layering、Intrinsic enablers、Coherence、Social connections）」**と呼ばれるフレームワークは、効果的な学習経験をデザインしていく上でシンプルかつ有効なものです。

データを活用した学習のパーソナライゼーションへの取り組みで有名なJD Dillon氏は、今年は**「効果測定」**のトラックでセッションを展開しました。このセッションで印象的だったのは、全米でブームとなっている室内エクササイズプラットホームPeloton＊5のアナロジーです。Dillon氏は、人々がPelotonに夢中になる理由は、このシステムが学習者の3つのニーズに見事に応えているからだといいます。それは**「How am I doing?（私の調子はどう？）」「Is it working?（うまくやれている？）」「What should I do next?（次にどうすべき？）」**という3つのニーズであり、氏は、これが今日的な学習デザインの本質であるとします。そして**プログラムではなく個人を中心に**置いて、個人の周辺に一貫した体験を提供し、データをモニタリングして次に何が必要かを予測し、ステークホルダーが指摘する前に戦略をアジャストしていくためのメソッドを紹介してくれました。イベントベースの考え方から脱却すれば、「効果測定」というイベント自体も不要になるということでしょう。

没入型学習におけるファシリテーション

没入型学習（Immersive Learning）とは学習者が仮想対話に没頭する学習方法（Wikipedia）とされており、VRなどのテクノロジーを活用した学習という側面（技術的側面）と、個人の想像力によって物語に引き込まれていくような認知的側面があるとされています（同）。すでに**VRやARを活用したトレーニング**は多くの企業で行われており、安全な環境のなかで現実に近いシミュレーションができるという点で大いに利点があることが確認されています。バーチャルトレーニング研究の第一人者といってもいいCindy Huggett氏は、VRなどの**テクノロジーを活用した学習経験におけるファシリテーターの役割**について語りました。Huggett氏によれば、没入型の学習経験においてもファシリテーターが必要なときがあるといいます。1つはAIではなく人間による介入が求められるとき（AIとの会話には限界がある）、もう1つは学習者に信頼が欠如しているとき（ここでの情報がクラウド上に行き利用されてしまうのではないかという不信感）、そして、仮想経験を共にディブリーフする方が有効なとき（特にVRの場合には感情的な反応が起きることがあるため注意）です。

ニューロサイエンスの専門家であるPaul Zak, Ph.D.のセッションは没入型学習の認知的側面を扱ったものといえるでしょう。氏のセッションではクレアモント大学と米国防総省の協力を得て開発した学習プラットホームが紹介されました。このシステムでは、**ウェアラブルデバイスを使って学習者の脳神経からの情報をリアルタイムで取得**しながら、学習者の情報の受信状況を把握することができます。つまり、学習者が学習に没頭しているのか、集中力が欠如しているのかをリアルタイムで把握することができ、必要に応じて学習経験をピボットすることができるというものです。およそSFのようなシステムですが、セッションではシステムそのものよりも、その開発過程で発見されたいくつかの事実の方が興味深いものでした。Zak氏によれば、さまざまな情報の移送の方法を試したなかで、人々を情報に没入させる最も効果的な手法は**ストーリーテリング**だったということです。また、アクセンチュア社との協働では、20分のインプットと20分のプラクティス、そして20分のディブリーフが最も有効である（**20‐20‐20ルール**）ことが発見され、さらに、**心理的安全性**が脳の情報処理能力を高めることも分かったということです。これらの知見は私たちも十分活用できると思います。

ポジティブ心理学はL&Dの確固たる支柱に

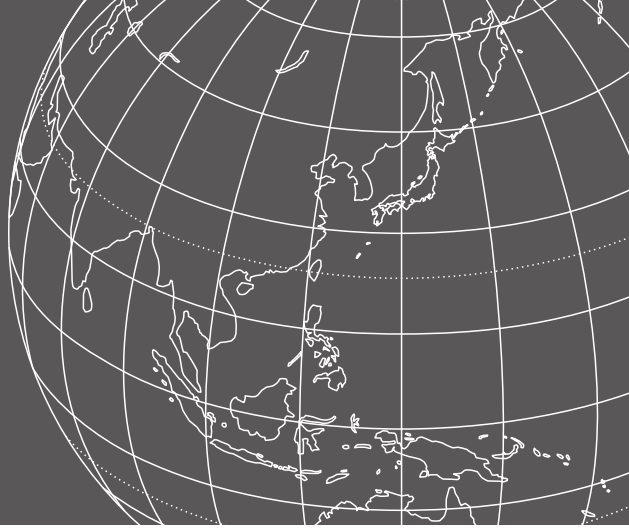
ポジティブ心理学とは、一般に「人生を最も生きる価値のあるものにするものに関する科学的な研究」[*6]とされています。ATDでは2000年代に入ってからポジティブ心理学を背景にもつ人材開発や組織開発の手法が紹介されるようになりましたが、今大会ではタレント開発の理論的支柱としてあらゆる分野のセッションで引用されている印象です。

基調講演者の１人でベストセラー『GRIT The power of Passion and Perseverance（邦題：やり抜く力）』の著者Angela Duckworth氏の講演は、傑出した人材を生み出す能力に関する自身の研究に関するものでしたが、随所にポジティブ心理学の知見[*7]が引用されていました。Carol Dweckの**グロースマインドセット**は近年のATDでは非常に多くのセッションで引用される重要な知見です。加えて、今年はAnders Ericssonの**deliberate practice（自分のコンフォートゾーンを超えた高い集中力での意図的な練習）理論**を引用したセッションが複数ありました。

破壊的な変化のなかで未来を創るリーダーシップ

リーダーシップ開発はATDのなかでも毎年セッション数が多いテーマです。今年は**チーミング（Teaming）**や**リレーショナル・リーダーシップ（Relational Leadership）**の重要性に言及したものが多かった印象です。基調講演でチームを再生する重要性について語ったPatrick Lencioni氏［コンサルタントでベストセラー『The Five Dysfunctions of a Team（邦題：あなたのチームは、機能してますか？）』の著者］は、機能するチームの作り方について語ってくれました。氏は、「チームワークが究極の競争力であり続けるのは、それが非常に強力で稀なものだからだ」として、真に機能するチームの土台となるのは**バルネラビリティ（弱さをさらけ出せること）**ベースの信頼であると強調していました。その信頼を創るには、まずリーダーからバルネラビリティを示す必要があります。バルネラビリティは近年、関心が高まっている「心理的安全性」とも密接に関係するリーダーシップの能力です。

不確実で誰も正解をもたない今日の環境では、リーダー自身が「知らないことを知らないと言える」ことが大切になりますが、これまでのヒエラルキー型の組織システムはリーダーやマネジャーに「有能な意思決定者であり主導者であらねばならない」というマインドセットを育んできました。このマインドセットの変革に組織を挙



*6 Positive psychology is the scientific study of what makes life most worth living(Peterson, 2008)
*7 Anders Ericssonの限界的練習理論、Martin Seligmanの学習性無力感、Carol Dweckのグロースマインドセットなど。
*8 スーザン・R・コミベズ、ナンス・ルーカス、ティモシー・R・マクマホン 著／日向野 幹也 監訳（2017）『リーダーシップの探求：変化をもたらす理論と実践』早稲田大学出版部

げて取り組んできたノバルティス社のセッションでは、**好奇心（Curiosity）**がテーマでした。著名なコンサルタントであるJosh Bersin氏がモデレータを務めたこのパネルセッションでは、ノバルティス社のCLOのSimon Brown氏が、好奇心をキーワードとした同社の数年間にわたる企業文化変革とそこから得られた知見について、2人の協働者と共に語ってくれました。Brown氏は、「答えを知っていなくても好奇心があれば、良い質問をして実験をして学ぶことができる。**誰も答えを知らない世界**では好奇心が1つのカギだと思うようになった」と言います。答えにこだわっていると物事を単純化してしまう罠にはまってしまい、今日の環境下ではむしろマイナスに働くことが多いため、これからのリーダーは答えを教えるのではなく、変化に対して自ら好奇心をもって**メンバーの好奇心を刺激するような質問をすること**が大切な行動だというのです。これはシンプルなようで、組織のリーダーに大きなマインドシフトを求めるものだと思います。

リーダーシップそのものについても新しい見方が必要になりそうです。リーダーシップアドバイザーとして国際的な活動をしているJill Birch氏によるセッションでは、破壊的な変化を乗り越えて組織の未来を創り出すためにリレーショナル・リーダーシップの重要性が高まっているとして、それを組織に育んでいくための7つのステップを紹介してくれました。**リレーショナル・リーダーシップ**とは「ポジティブな変化を実現するための、人々の関係的で倫理的なプロセス」（Komives, S., Lucas, N., & McMahon, T.,1998）とされており、**包容的、権限付与的、目的、倫理的、そしてプロセスの5つの要素**から構成されます。リレーショナル・リーダーシップはリーダーシップを個人の能力や行動ではなく、**集団のプロセス**とみなします。5つの要素を備えた集団によって**「何が起こったのか、何が起きているのか、将来何が起きるのか」という意味生成**が行われることで、より飛躍的・革新的な意思決定や行動が生まれるというもので、単なる人間関係の良さとは異なります*8。この**「関係性から新たな意味が生成される」**という考え方はチームが学習していく上で極めて重要な示唆を提供するものです。

リーダーシップに関するセッションではこのほかに、リーダーシップ研究と開発で長年の実績をもつJoe Folkman氏が**Learning Agility**をテーマにしたセッションを行いました。Folkman氏はLearning Agilityをリーダーシップの「Xファクター（成功の決め手となる要素）」であるとして、独自のアセスメントに基づく調査結果からその開発方法を提示しています。

リーダーシップ・ストラテジストで著述家のDan Pontefract氏からは、**共感性（Empathy）**のもつ力について多くの実例を交えた紹介がありました。共感性も近年注目されるようになったリーダーシップの重要なスキルの1つです。Pontefract氏は個人が共感性を発揮するには**主体性（Agency）**の開発を経なければならないとして、その説明に多くの時間を使いました。氏によれば主体性とは状況に対して「声を上げ」「選択し」「世界の見方を引き上げる」という人間本来がもつケイパビリティ（才能）のことで、自身の主体性に意識を向け開発していくことで、自然と他人に対する共感性も高まっていくという説明がありました。

Vulnerability、Curiosity、Learning Agility、そしてEmpathyが、リーダーシップに関する今年のキーワードだったと思いますが、これらはいずれも、変化に対して、チームメンバーと創造的に対処していく**学習型の関係性開発**に必要なものであると考えることができます。そこでは、従来のリーダーとフォロワーというマインドセットとは異なるものの見方が必要となるでしょう。リーダーシップの役割はチームに学習のプロセスを創り出すことになっていくと思われます。

*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。
*国際的に著名なスピーカーを招いて今年も「ATD 2021 ジャパンサミット」が12月6～10日に開催されます。詳細はこちら https://japansummit.td.org/

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第17回

マーケットデザインとマッチング理論で適材適所を促進する



小島武仁氏　東京大学大学院 経済学研究科 教授
東京大学マーケットデザインセンター(UTMD) センター長

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)

近年、マーケットデザインとマッチング理論という経済学の研究分野が注目されている。その世界的リーダー、アルビン・ロス氏のもとで学び、共に研究してきた小島武仁氏に、研究内容や社会実装の実例などについて詳しく伺った。

入江　先日のピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会でのお話、面白かったです。最初に、その事例について改めて教えてください。

小島　私たちは今、ある日本の製造業の会社と共同研究を行っています。私たちが開発したマッチングアルゴリズムを使い、新入社員の配属を決定する研究です。早速、2021年4月入社の新入社員をアルゴリズムで配属しました。

まず配属部署と新入社員の両者にアルゴリズムの説明をしました。次に、各部署は新入社員に業務内容をプレゼンテーションし、新入社員は各部署に向けて自己PRをする場を設け、最後に各部署・新入社員双方の希望を受けた上で、マッチングアルゴリズムが配属を決定する、という試みです。

入江　結果はどうでしたか？

小島　配属部署、新入社員、人事の三方から良い感想をいただき、手応えを感じています。部署・新入社員の両者の納得度を高めると同時に、人事の皆さんの工数を大幅に削減できました。

マッチングアルゴリズムでより良いマッチングを追求する

入江　小島先生の研究の全体像を簡単に教えていただけますか。

小島　私の専門は、マーケットデザインとマッチング理論です。

「マッチング理論」とは、数理的アプローチで、人と人、人とモノ・サービスをどうマッチさせたらよいかを研究する学問です。冒頭で紹介した配属以外にも、採用・入試など、世の中にはさまざまなマッチングがあります。そこにアルゴリズムを使い、より良いマッチングの実現を模索しています。アメリカでは企業人事にマッチングアルゴリズムを導入する事例が増えつつあり、有名なところではGoogleが社内異動に活用しています。

ちなみに冒頭の事例もそうでしたが、良いマッチングを行うためには、個人の希望を大切にする必要があります。希望を無視した配属を行えば、モチベーションが下がり、最悪の場合は離職につながるでしょう。安心して本音で希望が出せる工夫が求められます。

「マーケットデザイン」とは、マッチング理論を応用し、マッチングに関わる制度設計を研究し、社会実装するムーブメントを指します。マーケットと言っていますが、ビジネス市場や労働市場だけでなく、人事制度・入試制度・待機児童問題・ワクチン配布問題など、さまざまな制度のデザインを視野に入れています。

私自身は、2020年に「東京大学マーケットデザインセンター」を立ち上げ、仲間たちと共に、社会実装に向けた実践的な研究を進めています。

アメリカでは1990年代後半から社会実装が進んだ

入江　マーケットデザインとマッチング理論の歴史を教えてください。

小島　1962年、D・ゲールとL・シャプレーによって、金字塔の論文が書かれました。これがマッチング理論の始まりです。このとき2人が提唱した「GSアルゴリズム」は、マッチング理論の基本的なアルゴリズムとして、いまだに多くの場で活用されています。冒頭で紹介した事例もその応用です。

しかし、1980年くらいまで、マッチング理論は一種の数学パズルとして扱われ、社会に役立つとは思われていなかったのです。この理論が現場で活用できるのではないか、と言われ始めたのは1980年代になってからです。1990年代後半から社会実装が本格的に進み、研究が盛り上がって今に至ります。

1984年の論文で、アメリカの研修医マッチング制度のアルゴリズムが、GSアルゴリズムとほぼ同じものであることを発見し、社会実装の可能性を見出したのが、私の指導教官で、後に同僚となったロスでした。その後、彼や共同研究者たちは学校と生徒をマッチングするアルゴリズムを設計して、アメリカの学校選択制度を新たにデザインし、現在、ボストン、ニューヨークなどで実際に採用されています。他にも多くのプロジェクトを推進し、マーケットデザインの道を切り拓いてきました。

2012年、シャプレーとロスは共同で

text:米川青馬　photo:伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

小島武仁（こじまふひと）

経済学者。1979年生まれ。2003年東京大学経済学部卒業（経済学部総代）、2008年米ハーバード大学で経済学の博士号（Ph.D.）を取得。米イェール大学（博士研究員）、スタンフォード大学（助教授、准教授、教授）などを経て2020年より現職。専門はマーケットデザイン、マッチング理論、ゲーム理論。

KEYWORD

マッチング理論

複数のプレイヤーが関わる意思決定や行動を、数理モデルにより分析するゲーム理論の応用分野の1つであり、人と人やモノ、サービスを効率的に公平にマッチさせる方法を分析する理論。オークション理論と共に、マーケットデザインを支える基礎理論となっている。

GSアルゴリズム

提唱者2名の名前を冠した「ゲール＝シャプレー・アルゴリズム」のこと。アルゴリズムの特徴を表す、受け入れ保留（Deferred Acceptance；DA）アルゴリズムとしても知られる。

ノーベル経済学賞を受賞しました。そのときようやく、日本でもマーケットデザインという言葉が広く知られるようになったのです。

現場の制約や問題は私たちの大切なヒント

入江　小島先生が社会実装の現場で感じていることを聞かせてください。

小島　社会実装には、面白さと難しさの両方があります。難しさからお話しすると、このような技術ドリブンのアイディアを社会実装する際、受け入れ側がすぐに納得するケースは多くありません。そこで、何をするかを丁寧に説明する、プログラムを実際に書いてプレゼンテーションする、といった地道な努力が欠かせず、ロスはそうしたことを率先して行ってきた1人でもあります。私も冒頭の事例のように、関係者の皆さんに理解を深めていただきながら、研究・実装を進めるよう努めています。

また、実装には、現場ごとにさまざまな制約があります。GSアルゴリズムは汎用性が高いのですが、制約があるとカスタマイズが必要になるケースがあります。制約によっては計算上解けないこと、解が存在しないこともあり、カスタマイズは簡単ではありません。その一方で必要だと思っていた制約が実は実現したい目的のためには不要であったと後で分かることもあり、実装の成功には、現場の皆さんとの密なコミュニケーションが欠かせません。

ただ、これらは難しさでもあり、面白さでもあります。社会実装を志す以上、現場の制約や問題は避けられませんが、それらを乗り越える方法を編みだすことで研究を深めたいのです。制約・問題や現場のフィードバックは、私たちの大切なヒントとなるのです。

経済学の知見をより多く活用してほしい

入江　今後の展望を教えてください。

小島　専門的なことを言えば、将来はルールベースAI（与えられたデータを明確なルールのもとで処理して結果を出力するAI）と機械学習の使い分け、あるいは組み合わせをしていきたい、と考えています。

冒頭の事例のような配属マッチングアルゴリズムは、誰がどのような希望を出してどこに配属されたか、そしてどういう理由で配属されたのかが分かる方がよく、そうした点で透明性が高いという性質があるルールベースAIが適しています。そのため現状、マーケットデザイン研究者がマッチングアルゴリズムを実装する際にはルールベースAIを用いるのが主流になっています。

一方、機械学習で「このタイプの人はこの部署に向いている」のように、人間が特定のルールを明示的に指定することなく全て自動的にマッチングする世界も想像できますが、タイプと部署の望ましい結びつけは現状では難しく、マッチングシステムに本格的に機械学習を導入するのはこれからの課題です。

日本でマーケットデザインとマッチング理論の社会実装が始まったのは、ごく最近のことです。アメリカの20年前に状況が似ています。ただ、当時のアメリカと大きく違うのは、私たち研究者の知見が豊富に蓄積されている点です。経済学のような社会科学にも、人事領域で有効に活用できる知見があります。ぜひ経済学にもアンテナを張ってみてください。皆さんと、より多くの共同研究ができたら嬉しいです。

HAT Lab 所長 入江の解説



待機児童問題や学校選択、社内での人材配置など、世の中にはマッチングに関する各種の社会課題があります。研究活動を行いつつ、これらの課題解決にも挑む小島先生にお話を伺いました。

実務家の抱える課題に真摯に向き合いながら、その解決に向けた社会実装や共同研究を行い、得られた学びを社会で応用できるように理論化されている、先生の取り組みに感服しました。

先生は現在、このような取り組みをUTMDセンター長として、お仲間、そして企業や自治体と共に、加速・拡張を試みています。センター内のプロジェクトには「労働市場」も掲げられており、今後新たに数多くの知見が生み出されると思います。皆さんもぜひ、先生のご活躍にご注目ください。

WEBサイトのご案内 **https://www.recruit-ms.co.jp/company/laboratory/**

組織行動研究所
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

今号の第1特集「キャリア自律」に関するご案内

関連する調査・研究レポートを、弊社WEBサイトに掲載しています ぜひご活用ください
https://www.recruit-ms.co.jp/research/theme/6/

WEB サイトに掲載している「キャリア自律」に関連した調査・研究レポートの一例です。ご関心に応じてご活用ください。

▶人事異動やキャリア開発の効果を高める情報とは
「人事異動やキャリア開発に関する意識調査」

▶会社員の自律の実態と自律を促す要因とは
「自律的に働くことに関する実態調査」

▶組織による支援が個人のキャリア形成に及ぼす影響とは
「主体的キャリア形成における、組織の役割」



「組織行動研究所セミナー」を開催しています

当研究所所長 古野庸一を講師として、お客様にとって関心の高い人事テーマについてお話ししていきます。
12 月開催予定の下記セミナーでは、あれもこれもを期待されがちなマネジャーが、これからの時代に求められる本来的な役割に集中し、組織のパフォーマンスを高めていくにはどのようなことが必要か、を考えていきます。
今後も、さまざまなテーマについて企画していく予定ですので、どうぞご期待ください。

2021年12月2日(木) 13:30～14:30開催予定
「自律とエンゲージメントを促進するために　変わるマネジャーの役割」
https://www.recruit-ms.co.jp/seminar/seminar_detail/org_key/S710

※当研究所セミナーの報告レポートは、開催後順次 WEB サイトで公開してまいります。
※本年9月に開催したセミナーの報告レポートは、下記 URL からお読みいただけます。

2021年9月開催 **「コロナ禍で注目される自律的な働き方とエンゲージメント」**
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/0000001014/

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナー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/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前)をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

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.63
変わる オンボーディング
（2021年8月発行）

【Message from Top】
吉田浩一郎氏
（株式会社クラウドワークス 代表取締役社長 CEO）

【特集1】
変わるオンボーディング
▶ レビュー
組織社会化を考える
▶ 視点
・中原 淳氏（立教大学）
・松本雄一氏（関西学院大学）
・中間玲子氏（兵庫教育大学大学院）
▶ 事例
・田中和也氏・坂本 崇氏（パナソニック株式会社）
・湯前慶大氏・高木 瞬氏・小原 彩氏・菅 隆一氏（株式会社アカツキ）
▶ 調査報告
リモート前後の新入社員に聞く、入社1年目オンボーディング実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
村樫祐美氏（株式会社ユーザベース Culture Team Think Beyond事務局長）

【特集2】
従業員のエネルギーを高める「目標によるマネジメント」

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
トラン チー氏（パナリット株式会社 Co-founder／COO）



vol.62
アフターミドルの 可能性を拓く
（2021年5月発行）

【Message from Top】
李 炯植氏
（特定非営利活動法人 Learning for All 代表理事）

【特集1】
アフターミドルの可能性を拓く
▶ レビュー
働くシニアの心理・高齢化する職場を考える
▶ 視点
・石山恒貴氏・岸田泰則氏（法政大学大学院）
・河村賢治氏・栗田和明氏（立教セカンドステージ大学／立教大学）
▶ 事例
・平野なつき氏（日本特殊陶業株式会社）
・宇田真也氏（みずほビジネスパートナー株式会社）
文字放想氏（株式会社アップル）
▶ 調査報告
ポストオフ・トランジションの促進要因
―50～64歳のポストオフ経験者766名への実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
久保恒太氏（Ubie株式会社 共同代表取締役／エンジニア）

【特集2】
個の可能性を最大化するタレントマネジメントシステム

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
加藤茂博氏（一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会）・小澤ひろこ氏（日本シェアホルダーサービス株式会社／一般社団法人ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会）



vol.61
リモートが問う 人事評価のあり方
（2021年2月発行）

【Message from Top】
米良はるか氏
（READYFOR株式会社 創業者 兼 代表取締役 CEO）

【特集1】
リモートが問う人事評価のあり方
▶ レビュー
リモート環境下で人事評価をアップデートする観点
▶ 視点
・江夏幾多郎氏（神戸大学）
・中村天江氏（株式会社リクルート リクルートワークス研究所）
▶ 事例
・白岩 徹氏（KDDI株式会社）
・木下達夫氏（株式会社メルカリ）
・草野多佳子氏・杉本隆一郎氏（アドビ株式会社）
▶ 調査報告
テレワーク環境下における職場の人事評価
―評価の納得感はどのように変わったのか

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
浅沼 尚氏（Japan Digital Design株式会社 CXO）

【特集2】
新入社員オンボーディング再考

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
大村大輔氏（三菱ケミカル株式会社）

---

vol.60
リモート時代の 職場の信頼

vol.59
自律的に働く

vol.58
マネジャーの 役割再考

vol.57
ワーク・エンゲージメントを 高める

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 **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 65

2022年2月　発行予定
次号は「感情と仕事（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2021年11月発行　vol.64
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
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／入江崇介　坂田敬子　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　柳川栄子
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　太田麻衣子（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社

プライバシーマーク 17006133



RMS Message 64

キャリア自律の意味すること

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

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80276420

A80276420A