2015.08
39

RMS Message

Message from Top

アサヒグループ
ホールディングス
代表取締役社長 兼 CEO
泉谷直木氏

特 集

「適応」のメカニズムを探る

視 点

学習院大学 竹内倫和氏
武蔵野大学 島田徳子氏
慶應義塾大学 平石 界氏

事 例

VOYAGE GROUP

調 査・研 究

中途採用者の適応に関する
実態調査報告

中高年ホワイトカラーの
キャリアチェンジ

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 39

CONTENTS

2015.08

特 集

「適応」のメカニズムを探る

Part 1 視点

07 個人が組織によく適応するためには、受け入れ側の努力も重要である
竹内倫和氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授

10 「経験から学ぶことができる」個人ほど異文化への適応能力も高い
島田徳子氏 武蔵野大学 グローバル・コミュニケーション学部 准教授

12 3年で30%が離職することは、人類の大いなる力と見ることもできる
平石 界氏 慶應義塾大学 文学部 准教授

Part 2 事例

15 VOYAGE GROUP
社員は同じ船に乗る「クルー」 だから、理念で採用する

Part 3-1 調査報告

17 中途採用者の適応に関する実態調査報告
職種、転職回数、転職時期の違いに着目して

Part 3-2 研究報告

23 中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ
インタビューから探るキャリアチェンジ後の適応プロセス

総括

25 「適応」は、組織と個人間の相互作用である

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論

アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO
泉谷直木氏

27 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

［連載・第1回］
日本の教育には科学的根拠が必要
中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

29 ATD2015 国際大会レポート from America

マネジメントから解放へ 学習と開発の世界の潮流

33 展望

遺伝の影響を調べることで環境の効果も明らかに
山形伸二氏 九州大学 基幹教育院 人文社会科学部門 准教授

35 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

アサヒグループホールディングス株式会社　代表取締役社長 兼 CEO

泉谷直木氏

15年連続で最終利益が過去最高を更新、
昨年1月には時価総額でキリンを抜き業界首位になるなど、
アサヒグループホールディングスの躍進が止まらない。
その立役者が2010年から社長兼CEOをつとめる泉谷直木氏だ。
営業志望だったが、博多工場の倉庫係からスタートしたという異色のキャリアの持ち主である。
その人材観、組織観に迫る。

text:荻野進介　photo:加藤純平

人事と経営は一体 企業の成長と 社員の成長をつなぐ

「人事と経営は一体」、いや「人事は社長の仕事」とまで言い切る。では、生き生き職場にするために、社長は何をすべきなのか。

「経営戦略の策定です。これが明確であれば、必要な能力も明らかになる。社員の能力の棚卸しをして、足りなければ、中途採用で補うか、育成に力を入れる。それが人材戦略です。そこから組織に関する議論が初めてスタートします。人材戦略は経営戦略と表裏一体の形で、社員にとっては成長にチャレンジするためのキャリア目標にもなるべきです。その2本柱がしっかりしないと企業と社員の成長がリンクしません。人事の経験は専務時代の1年間しかありませんが、いわゆる人事の議論にはその大切なことが抜けている感じがしていました」

「人を大事にする経営」とは 仕事と社員の最適マッチング

アサヒビールといえば、愛社精神に溢れた社員が多いことで知られる。採用や教育に特別な工夫があるのでは、と水を向けると、泉谷氏からは意外な答えが返ってきた。「人事のレベルだけで考えると、社員のロイヤリティが高いことは歓迎すべきですが、社長のレベルで考えると、逆にリスクになる。会社の常識が社会の非常識になったり、内向きの“ほんわか職場”になってしまうからです。やはり、社会常識が通じる合理的な“生き生き職場”でないと」

そのためには経営者の役割が重要だ。泉谷氏は

では、経営者から見て、人事はどうあるべきなのか。「要望が4つあります。人事と経営は一体であることをまず理解してほしい。そのためには、経営戦略をきちんと咀嚼しなければなりません。2つに、それと密接に関係することですが、人事は人事だけで独立するのではなく、全社機能であることも理解してほしい。3つに、縦の思考と横の思考をもってほしい。縦の思考とは組織内の階層の話、横の思考は企業風土の話です。一般社員レベルの企業風土と、ミドル、役員のそれはそれぞれ違う。最後、温かい気持ちをもってほしい。人事の仕事の根底には社員への愛があるべきです」

泉谷氏は社長に就任した2010年に8項目の経営方針を全社に示した。そのうちの1つが「人を大事にする経営」だ。「人と会社は仕事を通じてつながっ

ています。人を大事にするとは、会社がやらせたい仕事と社員がやりたい仕事をマッチさせることです」

そのためには次の3つを明らかにしておく必要がある。1つは会社がやらせてはみたが、社員にとって荷が重かった場合、会社はどんな支援をするのか。2つは、出した成果に会社がどう報いるのか。あるいは想定した成果を出せなかった場合、どんな処遇になるのか。「この3つに関して会社と社員の間で合意ができていれば、社員は一生懸命働くはずです。そのためにも、明確な経営戦略とそれに符合した人材戦略が不可欠。その両戦略がないと情実や好き嫌いが紛れ込み、人事がおかしくなります」

理想は桃太郎軍団
異能を束ね、組織を作る

会社には多種多様な仕事があるから、社員も多種多様であるべきだ。泉谷氏の理想は「桃太郎軍団」だ。「僕は桃太郎ですが、できることは限られている。雉のように空を飛べないし、猿のように木に登れない。犬のように鼻も利かない。つまり、僕より優れた能力をもった人材が周りにいなければならないんです。僕の役目は、ある目的に向かい、キビ団子というインセンティブを使って、彼らをうまく動かすこと。これまでの人材論は社長はすべてに通じたスーパーマンという位置付けでしたが、これだけ事業が広がると無理です。僕に限らず、多くの桃太郎が自分より優れた人材をうまく使って、前に進むしかない。今までの日本の組織はみなが同じ金太郎飴集団でした。しかも、ピラミッド組織を作り、維持しようとしたから余計に大変でした。誰を上に上げるか上げないか、誰を出すか、という話です。金太郎飴だから、個別の評価は不可能です。せいぜい年功で評価するしかなかったわけです」

泉谷氏の組織観は同心円で表現できるという。核となる円がお客様であり、関連が深い順に、営業、生産、マーケティングの円が外に向かって広がる。その次が人事、さらに財務ときて、経営者は一番外側の円になる。「人事も含め、営業もマーケティングも経営と一体であるべき。経営体としてのリーダーシップが重要なのです」

普遍解を出せる力があれば
環境変化に対応できる

前述したように、泉谷氏は「組織は戦略に従うべきだ」と考える。ただ、その場合、問題がある。ある程度の時間を要することだ。戦略は優れた経営者なら短期間で作れるが、組織はそうはいかない。戦略に合致する人を育てるには、少なくても年単位の時間がかかるからだ。そのギャップはどうしたら埋まると考えるのだろうか。

比喩が巧みな泉谷氏が出してきたのがアリとキリギリスの話。アリはジュニア（若手）、キリギリスはミドルを意味する。「アリは穴を掘ったり、餌を運んだりして、毎日きっちり仕事をします。横の移動だけの2次元仕事です。一方のキリギリスは跳べますから、縦の3次元の仕事もこなせる。つまり、一段高い視点から、世界を見ることができる。イソップ寓話は、アリはよくてキリギリスは駄目という結論ですが、僕はどちらも必要だと思いますね」

キリギリスとしてのミドルの力がしっかりして

経営者に不可欠な
四方向の目線
上と前と横と下と

いれば、戦略変更による環境変化にも十分対応できる、というのが泉谷氏の考えだ。「若手のアリは個別解をすばやく出せる力をもっていればいい。一方、ミドルのキリギリスは、もう一段上の普遍解を出せる能力を培っておかなければならない。それさえあれば、突然の環境変化にもうまく対応できます」

では普遍解が出せる力はどうやったら身につくのか。「個別解は机上で議論したら導き出せますが、普遍解は現場に足繁く通い、お客様や社員の生の声を聞いて、仮説を磨かなければ納得いくものは手に入りません。階層別研修など、既存の教育体系では育成できないんです」

次世代リーダーを知的修羅場で自ら鍛える

実際、泉谷氏は社長就任以来、独自の教育体系をいくつも整備した。特に力を入れているのが次世代リーダーの育成だ。具体的には2つのプログラムが走っている。

1つは執行役員クラス約50名を対象にした、ネクスト・エグゼクティブリーダー・プログラム、もう1つは40代の課長クラス約100名が対象のアサヒ・ネクストリーダー・プログラムである。泉谷氏は前者を大学、後者を高校と呼ぶ。

高校では経営のフレームワークを教え込む。大学はもっと実践的な内容だ。例えば卒業試験では泉谷氏自らが、投資家、株主、新聞記者、サプライヤー役に扮し、一人ひとりを質問攻めにする。「知的修羅場でどれだけ頑張れるか。質問に対する答えの内容はもちろん、追い込まれたときの胆力も見ています」

泉谷氏は村井勉氏、樋口廣太郎氏、瀬戸雄三氏という個性豊かな3名の社長に仕えて働いた経験がある。そこで、「経営者かくあるべし」という貴重な気づきを得たはずだ。自身の体験と合わせ、後進にそれを伝え、一騎当千の桃太郎軍団を作りたいと願っているのだろう。

そんな泉谷氏が考える経営者の条件とはどんなものかを尋ねると、こんな答えが返ってきた。「上、前、横、下の四方向への目線を備えていること」

上とは自社が後塵を拝しているライバル社のこと。国内トップが世界トップとは限らない。グローバル競争が激化するなか、自社を世界レベルで捉える必要があるというわけだ。

前とは世の中の変化を見極めること。「100年先は無理でも、10年先は必須です」

横は日々闘っている国内競合社の動向であり、お客様の変化である。

下は社員。社員がどんな気持ちで働いているか、を常に気にかけておかなければならない。

その上で、視座、視野、視点の3つも重要だと述べる。「視座を高くすると、視野が広がる。視野が広がると、視点が増え、新たな経営課題が発見できる。経営者に一番重要なのは誰も気づかない経営課題に気づける力です」

泉谷氏自身がそうなのだ。初代広報企画課長、初代経営戦略部長、初代ホールディングス社長。初代の役職ばかりを担ってきた。新たな課題に気づき、ポストの新設を提案した張本人がそのまま責任者になったからだ。アサヒの桃太郎は「未来を見る透視力」で今何をうかがっているのだろうか。

泉谷直木（いずみやなおき）
1948年京都府生まれ。1972年京都産業大学を卒業し、朝日麦酒（現アサヒビール）入社。1998年経営戦略部長、2010年アサヒビール社長、2011年から現職。

特集

「適応」の
メカニズムを探る

ビジネス環境の変化に伴い、
働く個人を取り巻く環境変化が激しさを増している。

仕事内容や組織が当然のように変わりゆくなか、
個人はその都度、新たな環境への適応を求められていく。
しかし、それは決して簡単な道のりではない。

企業組織においても、人材獲得競争が激化するなか、
採用した社員の適応支援は重要課題の1つである。

人は、新たな環境にどうしたら適応していけるのか。
今回は、組織社会化、異文化適応、進化心理学といった学術分野、
また中途採用者の適応を支援する企業事例や
調査研究などの情報から、社会人の適応を考える。

現在、欧米と比して安定的といわれる雇用環境の日本においても、会社員にとって転職は身近なことである。

厚生労働省が2014年に発表した調査では、大卒者の32.4%が就職後3年以内に離職している[*1]。リクルートの調査によると30代の正社員のうち、男性の47.6%、女性の60.0%が、1回以上の退職経験をもつ[*2]。30代の時点ですでに、正社員の約半数が、1度は所属した会社を離れる経験を積んでいるということになる。

就職・転職などによって、人は新たな環境への適応を求められていくが、それは決して容易なことではない。学生から社会人への適応はもちろん、一度どこかの企業組織に所属した後で別の組織へと移った際も、適応に苦労する例が後を絶たない。

編集部では3年以内に転職経験をもつ30〜40代の正社員に、転職後の適応感を尋ねる調査を行った。その結果、「自分が場違いだと感じる」「役に立っていないと感じる」と回答した人がそれぞれ4割を超えていた[*3]。

個人のキャリアが多様化していく時代、個人は、新たな環境にどうしたら適応できるのか。また、企業はどのような施策をとり得るのか。

本特集では、まず複数の学術分野から「適応」のメカニズムに迫る。人が新しい組織に適応するプロセスや構造を探求する組織社会化研究からの視点、海外留学生の異文化適応からの視点、人類の進化と適応という視界で捉える進化心理学の視点である。また、組織文化への適応を積極的に促進して社員の離職率低下を実現した企業の事例、上述の調査研究結果なども踏まえながら、この問いを考えていく。

（編集部：荒井理江）

＊1　厚生労働省「新規学卒者の離職状況」調査
＊2　リクルート ワークス研究所「ワーキングパーソン調査2014」
＊3　「どちらかといえばそう思う」「そう思う」「とてもそう思う」の選択率の合計。調査結果は本特集内「調査報告」でも紹介する。

1 2 3

特集 — Part 1

「適応」のメカニズムを探る3つの視点

［組織社会化の視点］［異文化適応の視点］［進化心理学の視点］

視点 1

組織社会化の視点 — 働く個人の適応の方法とは

個人が組織によく適応するためには、受け入れ側の努力も重要である

竹内倫和氏 学習院大学 経済学部 経営学科 教授

個人が新たな組織へ適応していくのは、なぜ難しいのか。
個人がいち早く組織に適応していくためには、何がポイントとなるのか。
組織が個人の適応を促すためには、一体どうしたらよいのか。
組織社会化研究の専門家・竹内倫和氏に、最新の研究成果について伺った。

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

新卒入社者や中途入社者は、入社後、組織と仕事にいち早くなじむ必要がある。その適応プロセスを「組織社会化（社会化）」と呼ぶ。社会化は難しく、うまくできないと離転職に発展することも珍しくない。そこで、人々が組織へ適応する要因を明らかにしていくのが組織社会化研究だ。

組織社会化研究には、「プロセスアプローチ」と「コンテントアプローチ」の2種類がある。プロセスアプローチとは、新規参入者がどのように組織に適応していくかに注目するもので、コンテントアプローチとは、新規参入者が組織適応過程でどのような知識や態度を獲得すべきかという観点からの研究だ。

就職活動や採用活動も入社後の社会化に影響を及ぼす

プロセスアプローチには2つの時期区分（入社前・入社後）があり、さらにそれぞれ2つの対象（個人・組織）に分かれている（図表1）。

入社前の組織にフォーカスした研究では、例

えば、RJP（Realistic Job Preview）・ROP（Realistic Organization Preview）の効果がある。募集などの入社前段階で、企業が応募（予定）者に対して良いことも悪いことも含むリアルな職務情報、組織情報を伝えることが、入社後の社会化を促進するというものだ。

また、私が今年学会などで発表した研究では、新卒入社者の帰属意識（組織コミットメント）や職務満足度が、入社1年間、全体的には線形に下がっていくことを明らかにした。1年ごとの調査および3カ月ごとの調査の双方において、帰属意識や職務満足度の値が下がり、転職意思は上がるのだ。しかし、この組織適応の低下を抑制する要因が2つある。1つは、入社前の就職活動時における業界・会社研究（環境キャリア探索行動）で、これを頑張った人ほど、入社後も帰属意識などが維持される傾向がある。もう1つは入社後の導入研修で、導入研修の内容を高く評価した人は、帰属意識や職務満足度が他の人に比べて低下しない。

2つの研究から分かるように、入社後だけでなく、入社前の就職活動も採用活動も、やり方次第で社会化に影響を及ぼす。

3つのプロアクティブ行動が組織への適応を速める

入社後、個人が主体的に働きかけて組織に適応していくプロセスは、「プロアクティブ行動（自発的な適応行動）」の研究として、さまざまな成果が発表されている。プロアクティブ行動は、大別すると3種類ある。私が学生によく話す説明が分かりやすいと思うので、そのままお伝えしたい。

①入社後、自分から「仕事のやり方や成果に関する質問」をすること。

②職場で上司や同僚とのより良い「人間関係」を構築すること。

③自分の思い通りにならなくても、ネガティブに考えず、物事の良い面を見ようとすること（これを「ポジティブフレーミング」という）。

3つの行動を起こしていけば、自ずとスムーズに組織に適応できるはずだ。プロアクティブ行動のレベルには個人差があり、パーソナリティの5大因子説における外向性や開放性の高い人ほど積極的に行う傾向がある。しかし、上記以外のパーソナリティの人でも、行動を変えればよいのだから改善は十分に可能だろう。こういった個人の努力が社会化を左右することは、紛れもない事実である。

図表1　入社者の組織適応を促進する要因例

	入社前		入社後
個人→組織	環境キャリア探索行動 （積極的な業界・会社研究）	▶	プロアクティブ行動 ・仕事の意味づけ ・人間関係構築 ・ポジティブフレーミング
組織→個人	RJP・ROP （リアルな職務・組織情報の提供）	▶	組織社会化戦術 ・導入研修 ・キャリアパスの提示 ・職場における役割モデル

職場の上司や同僚による情動的サポートに効果がある

入社後、組織が個人の適応をどのように支援すべきかについては、「組織社会化戦術」の研究成果を見ればよい。組織社会化戦術とは、集合研修などの導入研修、キャリアパスやキャリアラダーの提示、ロールモデルによる指導といった、会社側の幅広い教育訓練施策のことだ。以上に挙げたような組織社会化戦術が充実しているほど、新卒入社者の社会化が促されることが分かっている。個人の努力に期待したい気持ちは分かるが、最初は会社側から手を差し伸べるということも考えるべきだろう。

先ほども触れたとおり、導入研修は社会化に効果があるが、その理由は情緒的な側面も強い。役割の明瞭さが高まることも理由の1つではあるが、それに加えて、入社者の意識が、組織と長期的な関係を築こうとする方向へ変わっていく影響が大きいということだ。導入研修で、大切に扱われている、十分にサポートされていると感じた入社者ほど、帰属意識や職務満足度が高まっていく。

また、最近注目されているものに「職場要因」の研究がある。上司のサポートの効果はすでに明らかで、同僚のサポートも有効と判明しつつある。なかでも、落ち込んでいるときなどにフォロー、リカバリーする情動的サポートが有効だ。

実は、新卒者に対して上司が主に仕事情報を伝え、同僚は会社情報を伝える比率が高いことが過去の研究で明らかになっている。意外かもしれないが、少なくとも仕事を教えるのは上司、会社の規範や暗黙のルールを教えるのは先輩の役目として認識し、職場全体でサポートしていくことが重要といえる。配属部署に適応した新卒入社者は、組織全体に適応できることも分かっている。プロアクティブ行動の話でも説明したとおり、入社したら真っ先に職場の上司や同僚との関係を良好にしていくことが、組織になじむ上で重要だ。

中途採用では、採用目的別に戦術を変える必要がある

コンテントアプローチでは、主に3種類の知識・経験に焦点を当てる。

①組織の歴史、文化、価値観

②職場の特徴、人間関係

③仕事のスキル、専門性

新卒入社者が3つすべてを知る必要があるのは言うまでもない。問題は中途入社者だ。

一般的な中途入社者は、①組織の価値観と②職場の人間関係を、まず十分に理解する必要がある。③仕事の専門性は前職から持ち運べるが、①組織のこと、②職場のことを理解せず、前職での実力を発揮しようとすると、社内から思わぬ反発を受けることがある。前職の価値観を最初から新しい会社に持ち込むのは慎んだ方がよいだろう。

一方で、経営層や人事が中途採用によって組織文化や風土を変革したいと考えている場合、中途入社者をあえて社会化させないという方法もあるだろう。(経営層や人事が変革をサポートしながらも)彼・彼女を異分子のままにしておくことで、変革主体として組織を活性化させていくのである。つまり、中途採用では採用目的によって採用手法や研修などの組織社会化戦術を変える必要があるということだ。このことを経営層や人事が十分に意識していないと、企業にとっても中途入社者にとっても不幸な結果になりかねない。

若者世代への無理解が問題となるケースは多い

ここまでの説明でお分かりいただけるとおり、社会化を促進するには、個人の努力だけでなく、受け入れ側の努力も重要である。特に、組織や職場は若者世代をよく理解する必要がある。若者世代への無理解が問題となるケースが多いのだ。

最近の若者は、ひと頃よりもキャリア意識が確実に高まっており、自己成長への意識も高い。背景には、小さいときからの経済情勢やそれに伴うキャリア教育の浸透が挙げられる。しかし、若者のキャリア意識の変化に対し、多くの企業の対応は旧態依然としており、希望職種に就けない若者が多いようだ。若者は、希望した仕事に就けず、フォローもなければ、モチベーションが下がると考えた方がよい。希望した配属でない場合、なぜその仕事が与えられたか、意義や意味を上司や人事が入社者にしっかり伝え、適切にフォローする必要がある。

もちろん、若者も自ら状況に対応しなくてはならない。最近は、キャリア意識が高い一方で、逆にキャリアに対する視野の幅が狭く、ポジティブフレーミングの苦手な若者が増えているように見える。そのため、私は学生たちに、「想定外の仕事をすることになったら、偶然与えられた仕事の良い面を見る心の余裕が大切だ。希望する仕事以上の適職かもしれないのだから」とよく話すようにしている。

竹内倫和(たけうちともかず)
明治大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学。その後、他大学での専任講師、准教授を経て、2011年4月に学習院大学経済学部准教授に就任。2013年4月より学習院大学経済学部教授。国際学会・国内学会などで受賞多数。専門は組織行動論(ミクロ組織論)・キャリア論・人的資源管理論。

視点 2

異文化適応の視点 ― 元留学生社員に対し、何を、どう支援するか

「経験から学ぶことができる」個人ほど異文化への適応能力も高い

島田徳子氏　武蔵野大学　グローバル・コミュニケーション学部　准教授

新しく入った個人をどう組織に適応させていくか、は企業にとって大きな課題の１つである。
とりわけ、相手が外国人だった場合、異文化への深い理解も必要になる。
日本人と比べて、元留学生社員の組織社会化にはどのような特徴があるのだろうか。

text：曲沼美恵　photo：平山 諭

個人が組織に適応していくプロセスを、「組織社会化」と呼ぶ。学術的には「個人が組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を習得し、組織の成員となっていく過程」と定義されている。

新卒で入った日本人と留学生で、そのプロセスに大きな違いはない。ただし、留学生を取り巻く環境には特殊なものもある。元留学生社員の組織社会化は、そうした環境の違いや異文化コミュニケーションを考慮に入れながら検討していく必要がある。

上司の支援内容が職務満足度を大きく左右する

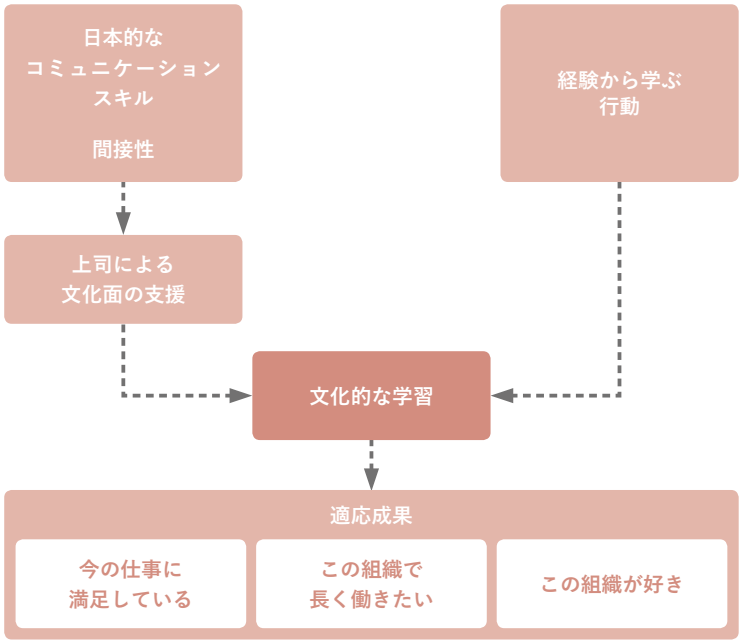
元留学生社員ならではの特徴を探るため、まずは2010年に4社を対象にした予備調査を実施した。入社2〜3年目の元留学生社員4人とその上司に対してそれぞれインタビューをし、お互いにどのような影響を与え合っているのか、を分析した。元留学生社員4名にはそれぞれ就職活動開始時点から調査時点までのライフラインを記入してもらい、大きな変化が見られた部分に関して「なぜ、グラフが変化したのか」を探った。

その結果、元留学生社員の場合、同僚とのコミュニケーションや同期からのサポートよりも、上司から受ける支援の内容が、彼らの職務満足度に大きな影響を与えていることが分かった。会社全体として異文化に対する許容度が高く、上司が海外赴任経験者である元留学生社員は、職務満足度が高く、組織への愛着心も強かった。一方、社内に海外赴任者が少なく、ふだん、あまり文化的差異を意識することのない職場の元留学生社員は、そうでない場合と比べて職務満足度が低い傾向が見られた。

では、具体的にどのような上司とのやり取りが職務満足度を左右しているのだろうか。それを探るため、次にWEBアンケートによる量的調査を実施した。アンケートの実施時期は2011年9月から2012年1月にかけて。分析の対象としたのは日本の大学・大学院を卒業・修了後、日本の民間企業に就職し、正社員として2年以上勤務した元留学生社員、102名である。出身国・地域は中国、韓国、台湾、マレーシア、ベトナム、インドネシアなど14カ国にまたがるが、そのうち過半数にあたる62名が中国の出身者だった。

組織社会化は大きく、「学習内容」と「適応成果」の2段階に分けられる。このうち学習内容はさらに仕

図表 2　文化的な学習と適応のイメージ図



事のスキルなどを覚える「技能的」な学習と、日本企業ならではの仕事の進め方や企業文化を理解する「文化的」な学習に分けられる。意外だったのは、技能的な学習と個人の組織への適応成果には相関関係がほとんど見られなかった点だ。適応成果の中身である「組織コミットメント」「(当該組織内での)キャリア展望」「職務満足」へ結びつきやすいのは、むしろ、「文化的」な学習の方だった(図表2参照)。

これは裏を返せば、上司がどんなに一生懸命に仕事を教えたり、業務の相談に乗ったとしても、文化面での社会化が十分でないと職場になじめず、早期の離職につながりやすいことを示唆している。元留学生社員の組織社会化は日本文化に適応しなければならないと同時に、企業人として組織に適応していかなければならないという二重の壁を同時に越える必要があるところに難しさがある。

島田徳子(しまだのりこ)
日本アイ・ビー・エムでシステムエンジニアとして勤務した後、独立行政法人国際交流基金で日本語教育に携わる。2012年から現職。2014年、東京大学情報学環学際情報学府文化・人間情報学コース博士課程単位取得後退学。専門分野は日本語教育、異文化コミュニケーション、職場学習。

上司に必要な「問う力」と個人に必要なソーシャルスキル

ならば、個人の文化的社会化を促すために上司はどのような働きかけをすればいいのだろうか。大事なのは「問うこと」だろう。自国の文化において、相手が理解できないような態度をとった場合、それを一方的に批判したり、拒絶したりするのではなく、「なぜ、そのような態度をとったのか?」を聞き出し、互いの文化の違いを理解した上で適切な表現でアドバイスできるか。部下育成にも通じるが、これが上司がすべき「文化面での支援」の第一歩であり、元留学生社員の適応において大きな鍵を握るポイントの1つでもある。企業としては、こうした支援ができる上司を適切に配属するか、研修などでそうした上司を育成していくことが必要になってくる。

一方、量的研究では「どのような個人がそうした上司の支援を得やすいか」という点にも着目した。因子分析の結果、いわゆる日本特有のソーシャルスキルを身につけているか否かが、上司の支援を得る鍵を握ることも分かってきた。この場合、個人が身につけるべきソーシャルスキルの1つは「間接性」である。自分の考えや意見をストレートに表現するのではなく、婉曲的な表現で匂わせたり、相手の本音や希望を言葉に出さなくても察するスキルのことである。これらはいずれも日本的コミュニケーションに見られる大きな特徴だが、留学生が身につけるのはとても難しい。日本の組織では「空気を読むこと」や「あ・うんの呼吸」が求められがちだが、これを留学中に身につけるのは至難の業であり、就職活動においても、この点で悩む留学生が非常に多い。したがって、大学側としては、留学生に対してこのようなスキルを身につけることができる機会を提供し、社会へ送り出すことが課題にもなる。一方で、会社の側としても、異国で働く個人の戸惑いを理解し、それをグローバルビジネスに生かしていくことが必要だと考える。

IQが高いことと異文化適応能力には相関関係は見られない

じつは、元留学生社員の文化的社会化を促している重要な要素がもう1つある。それは「経験から学ぶ態度や行動」だ。具体的にどういうことかと言えば、うまくいかないときに何が問題かをメタ的に認知して、必要な情報を自分で探索し、次にどう行動すればいいのかを判断しながら行動していく。

＊1　文化受容（acculturation）は、文化変容と訳される場合もあるが、すでに習得した文化とは異なる文化に接触し、それ以前とは異なる文化的要素を身につけることをいう。

いわゆる「経験学習行動」と呼ばれる行動を生み出すスキルだ。これが高いと組織になじみやすくなり、仕事を覚えるのも早くなる。結果的に、組織への愛着もわき、長く勤めたいという気持ちになるなど適応成果へと結びつきやすい。

欧米における移民の文化受容（acculturation）[*1]の研究によれば、知能指数（Intelligence Quotient, IQ）と文化的な適応はほとんど相関関係がないという報告もある。つまり、知能や学歴が高いからといって、必ずしも文化に適応しやすいわけではない。留学生のなかには、知識偏重で正解のある勉強に慣れすぎていて、自ら問いを立てて、積極的に必要な情報を求めたり、みなでグループワークをしたりという経験が不足しているため、組織にうまく適応できないケースもあるだろう。

日本企業も最近は、優秀な学生を求めて現地の大学へ直接採用しに行っている。しかし、いくら成績優秀でも、組織文化に適応できないと組織への愛着や職務満足度は低くなり、その組織で長く勤めようという気持ちがもてず、会社を辞めてしまう結果に陥りやすい点には注意が必要だろう。組織社会化とは相互作用のプロセスであり、個人と組織は互いに影響し合っている。外国人社員の適応には、彼らが日本企業に勤務したいと考える動機をふまえた上で適切な文化支援をし、それを職務能力や成果へと結びつけていくことが肝心だ。

考えてみれば、これはなにも元留学生やその他外国人の社員に限った話ではないだろう。新入社員や転職組にも、同じようなことはいえる。いずれにしても、個人にとって重要なのはいかなる環境に置かれても必要な「経験から学ぶ態度や行動」を身につけることであり、企業にとってはそうした個人を見極めつつ採用し、文化的社会化の面から適切に支援していくことが求められるだろう。

視点 3

進化心理学の視点 ―人の進化と環境適応の力とは

3年で30%が離職することは、人類の大いなる力と見ることもできる

平石 界氏　慶應義塾大学　文学部　准教授

「Aさんは最近、進化した」というように、企業などでよく使われる「進化」という言葉は、生物学的な進化とは意味が違うという。進化心理学の世界からは、働く個人の環境適応はどのように見えるのか。人が進化で得た力とは何か。進化心理学者・平石界氏に伺った。

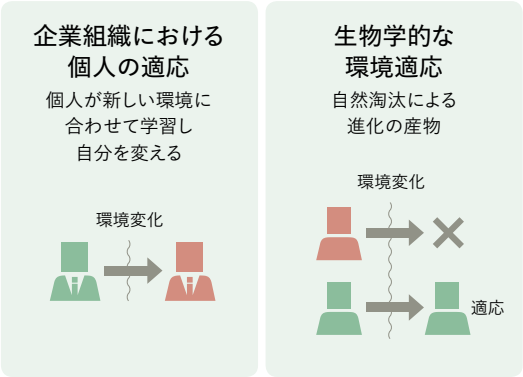
text：米川青馬　photo：平山 諭

私が研究する進化心理学とは、「心もまた自然淘汰による進化の産物である」という前提に立って、人間心理を考える学問である。今回は進化心理学の立場から、企業組織における個人の環境適応について、いくつか語ってみたい。

生物学的進化は、そもそも発展や成長を意味しない

大前提として、生物学でいう進化は、企業で個人が適応していく際の進化とは意味が違うことに注

図表 3 適応の捉え方の違い



意していただきたい。ダーウィン以来の生物学的進化とは、一言で言えば「自然淘汰による進化」で、世代交代を経るにしたがって起こる生物の環境適応のことだ。例えば、血液型A型の人だけに感染する繁殖上不利になる病気が流行した場合、A型およびAB型の人は減っていくだろう。何世代か経つと、世界からA型とAB型がいなくなる可能性が高い。これが生物学的進化である。そこに発展や成長の意味合いは含まれていない。働く個人の環境適応の文脈で使われる進化とは「発展」や「成長」のことであり、進化心理学でいう「進化」とは、別物だと考えた方がよい。

柔軟に戦略を変えられるから性格の多様性が保たれている

とはいえ、進化心理学には、働く個人の環境適応と関係の深い研究成果もある。私が行った「パーソナリティと信頼」の研究もその1つといえるかもしれない。

一般的に、他者一般を信頼すれば、新しい社会的信頼関係を積極的に築くことができる。私の研究では、外向性や協調性が高いほど、他者を信頼する傾向があることが示された。それだと一見、外向性と協調性の高い人の方が生存に有利なように思えるが、内向的で非協調的な人も一定数存在し、自然淘汰された形跡は特に見当たらない。

それは、内向的で非協調的な人には、少数の気の合う人たちと長期的な人間関係を築く傾向があるからかもしれない。そのようなやり方が、数多くの信頼関係を築いていく外向性・協調性な人の戦略よりも必ずしも劣るとは限らない。つまり、人は成長するなかで自分の性格をよく学び、自分に合ったやり方（戦略）を見つけ、社会のなかで上手に自分の居場所を見つけていく術に長けているのではないだろうか。人の学習能力の高さ、環境への適応力の高さが分かる研究結果だと考えている。

その環境に合わなければ次に移っていけるのが、人間だ

最近の調査によると、新卒入社後3年以内に、企業の大卒社員は約30%、高卒社員は約40%、中卒社員は約60%が離職するという結果が出ている。このことについて考えてみたい。

見方を変えてみると、まず、大卒社員は70%、高卒社員は60%、中卒社員は40%が、少なくともある程度は自分に適した環境を選ぶことができ、離職せずに済んでいるともいえる。先ほども述べたとおり、人に自分の性格や志向に適した環境を選ぶ力が備わっているからこそ、実現できることだろう。

中卒より高卒、高卒より大卒の離職率が低いことに対しては、2つの理由を推測できる。1つは学歴が高いほど、忍耐力が高い傾向がある可能性だ。日本の受験勉強には忍耐力が求められる面が多分にある。受験勉強を勝ち抜いた大学生の方が、より忍耐力に優れ、そのために離職率が低いのではないかと想像することもできる。

もう1つは、人は成長するほど、深く自分を知ることができ、自分に合った環境を探す能力が高まるという理由である。人間は、子ども時代が非常に長い生き物である。その長い子ども期は、脳を育てて多くの技術を身につけるだけでなく、社会的にも多くの挑戦と失敗を経て、自分の性格、強みと弱み、得意・不得意などを学んでいく「お試し期間」と位置づけることができる。そのため一般的には、15歳よりも22歳の方が、自分のことも、自分が進むべき方向もより深く分かっており、自分の進む

平石 界（ひらいしかい）
慶應義塾大学 文学部 准教授。東京大学大学院総合文化研究科・博士課程退学。その後、いくつかの大学教員を経て現職。専門は進化心理学・社会心理学で、人間の向社会性（協力、利他性）、個人差、リスク認知における偏りなどを研究。

道を的確に選択できているのではないかと考えられる。

ただ一方で、私は離職することが一概に悪いとは思わない。自分に適さない環境だと思えば、次の場所へ移っていけるのも、人間の素晴らしい力だと考えるからだ。自らどんどん環境を変え、その場に適応していくことは、どのような生物にもできることではない。霊長類は熱帯性の動物で、ニホンザルは世界でもまれに見るほど高緯度に生息する霊長類だが、人はさらに高緯度の環境にも適応し、数多く住み、多様な文化を創り出している。このように自ら環境を変え、そこに適応していく力こそ、人類の稀有なスキルだ。3年で30%が離職することは、企業にとっては決して嬉しくないことだろうが、人間の大いなる力という面もあるのではないだろうか。

麦作地域は自己を重んじ、稲作地域は協調性を重んじる

進化心理学は平均的人間像を研究対象とする学問で、民族の心理学的な違いなどにはあまり触れない。文化や地域などによる心理的差異、文化的環境に対する人の心理的適応などを研究しているのは、文化心理学である。

先日、文化心理学の領域で面白い研究成果が発表された。米国ミシガン大学心理学部の北山忍教授らのグループが、中国の稲作地域と麦作地域の人では、思考スタイルや自己観に違いがあることを発見したというのだ。

北山教授たちによれば、中国には伝統的稲作地帯と伝統的麦作地帯があり、両地帯の大学生を比較する調査を行ったところ、伝統的稲作地帯出身者の方が、東アジア圏の特徴とされる、自他の関係性や協調性を重んじる「相互依存的自己観」を抱く傾向が強かった。逆に伝統的麦作地帯出身には、西欧的特徴とされる、自己を重んじる「相互独立的自己観」をもつ傾向があったという。

そのような自己観の違いがあるのは、比較的少人数でもできる麦作に比べて、稲作は灌漑など、より組織化された社会的協調を必要とするからだと研究グループは理由づけしている。稲作は、ある程度の規模の集団が協力して、水田を日々着実にメンテナンスする必要があるため、稲作地域では自然と集団への帰属意識が高まり、それに合うような自己観や、思考スタイルが確立されたのだという。対して、麦作は個人主義を育んだという。

北山らの仮説の正しさは未だ検証を待つが、ここで注目したいのは、環境によって、どのような社会を作るのが集団にとって適応的か、その社会でどのように振る舞うのが個人にとって適応的か、ということが決まってくるということだ。これは遺伝的な変化ではないかもしれないが、考え方としては進化心理学とつながる面もある。組織においても、環境条件に適応する組織のあり方が決まり、そのなかでの個人の適応条件も変わってくると考えられる。その条件に合わない個人は、外に出る判断をするかもしれないが、それも人が独自にもっている適応の力であるといえよう。

事例

VOYAGE GROUP

社員は同じ船に乗る「クルー」だから、理念で採用する

新規参入が相次ぐIT業界は、人材の獲得競争も激しい。
そんななか、スキルフィットと同時にカルチャーフィットを重視した
採用を続けているのが株式会社VOYAGE GROUP(以下「VOYAGE」)だ。
世界的な「働きがいのある会社」ランキングで
中堅企業のトップに位置し、
離職率の低下にも成功している。

「移り変わりの激しいインターネット産業では、商品やサービスではもう競争優位を保てない。大事なのは人です。長く勤め続ける社員がいて、彼らがいかにモチベーションを高く保ち、行動するか。そこが最も重要な競争の源泉になってきています」と取締役CCOの青柳智士氏は言う。そのために、近年、力を注いでいるのが採用だ。

「新卒でも中途でも基本的な考え方は一緒です。スキルと同様にカルチャーフィットも重視する。カルチャーとは具体的に何かと言えば、経営理念です。この部分で合わなければ、いくらスキルがあっても採用はしません」

経営理念は「SOUL(創業時からの想い)」と「CREED(価値観)」の2つから成る。「360°スゴイ」というSOULを体現するために必要なのが、「挑戦し続ける」「自ら考え、自ら動く」「本質を追い求める」などのCREEDで、中途採用の場合は過去の職歴を通じてこれらが顕在化されているか、新卒の場合は、学生時代の経験などからこれらが潜在的にあると感じられるかどうか、を対話を通じて見極めていく。

「ポイントはそれを人事部だけではなく、社員も一緒に見極めること。特に新卒採用では、1人に対して8人前後の社員が面接します。新卒採用プロジェクトに関与しているのは、社員の半数以上。日頃唱えている経営理念について個人が納得できる機会の1つを採用と捉え、組織に浸透させていく。ここもわれわれにとってのねらいの1つです」

言葉と空間の両方で経営理念を表現する

年間の応募者は新卒は数千人、中途は100人前後です。一対一で面接する場合もあれば、何人かが同時にまとめて会う場合もある。採否を決めるまでに一度、候補者と社員が社内バー「AJITO」などで一緒に飲むこともある。

「トップを筆頭にVOYAGEの歴史を語り、会社の個性に合った人物を採用することにエネルギーを注ぐ。こちらがカルチャーを強く打ち出せば、それをいいと思う人たちが応募してくれますから、定着率も良くなります。その後

 text:曲沼美恵 photo:伊藤 誠

社内で使う用語もオフィス空間もすべて「航海（VOYAGE）」で統一

に関しても、じつは８割くらいはこの採用時点で決まっていると思います」

始まりは2009年、新たにCCO（最高文化責任者）が誕生し、青柳氏が就任したことだ。青柳氏は、当時社内になんとなく漂っていた停滞感を払拭しようと、オフィスや経営理念の刷新に取りかかった。

「業績がいいときばかりではなく、悪いときもここに残って頑張りたいと思えるような会社にするにはどうすればいいのか、社長の宇佐美（進典）とも真剣に話し合いました」

そのなかで出てきたのが、『海賊』というキーワードだ。

「ベンチャーマインドやベンチャースピリットという言葉はすでに使い古されていました。われわれはそれを、海賊という言葉で言い換えた。これなら『常に挑戦していく』『仲間と事を成す』という、われわれの価値観にもピッタリだと思いました」

青柳智士氏
取締役 CCO（Chief Culture Officer）
新領域事業兼人事部門管轄

そしてオフィスは、海賊である社員が、既存のルールを打ち破り、新しい社会、新しいサービスを創り出していくべく航海を続ける場と定義した。経営理念を体現するオフィスへの刷新プロジェクトは「新時代を切り開く航海―VOYAGE」をコンセプトとし、のちに現在の社名になった。

失敗を共有する「座礁学」とノウハウを学ぶ「見聞学」

青柳氏らは企業理念を外に向けて強く打ち出すと共に、社内に浸透させることにも熱心に取り組んでいる。先の航海イメージは、社内で開く勉強会の用語などにも貫かれている。

「本部長などを対象にした勉強会を、われわれは『座礁学』と呼びます。これは失敗の経験を共有して、次に生かすためのもの。もう１つは『見聞学』と呼んでいますが、こちらは文字通り、見る、聞くが中心です。例えば、あるメンバーが辞めたいと言ったら、上長としてどのようなコミュニケーションをとればいいかなど。その時々でみなが困っていることをテーマに掲げて、ノウハウを共有する場を設けています」

いずれも「正しい答え」は存在しないため、最終的な判断の拠り所はやはり経営理念になる。

能力に関して、通常は個人のパフォーマンスのみを見て評価しがちだ。しかし、VOYAGEでは、本人の能力とミッションが噛み合っているか、または、ミッションの伝え方に問題はなかったか、など総合的に判断して評価を出している。エンジニアに関しては特に、同じエンジニアの観点とマネジメント側の観点を総合しながら評価をしている。

「われわれは社員をクルーと呼んでいますが、上長とクルーとの間に何か問題があったり、評価に納得がいかないようであれば、すぐに間に入って調整します。基本的に『現場は正しい』という考え方ですが、経営層と現場では視野が違う。その違いを理解しながら、両者をブリッジしていくのが人事の役目だと思っています」

VOYAGE は、定期的な社内アンケートも実施している。その回答率は97％にも上るという。先のような人事の取り組みが、クルーにも理解され、信頼されている証だろう。

「GPTWさんが出している『働きがいのある会社』ランキングで、今年は中堅企業の１位をいただきました。３位だった以前は『人事部が評価されたんでしょ』と人ごとのような感じだったのが、今回は全員が自分事のように喜べた。この変化は大きいし、嬉しい」

一時は15％に上っていた離職率も、最近は８％台とかなり低く抑えることができている。

調査
報告

中途採用者の適応に関する実態調査報告

職種、転職回数、転職時期の違いに着目して

荒井理江
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

はじめに

企業において、人はどのように新たな組織に適応するのか。状況によってその様相は異なるため、一概にはいえない。特に、新卒採用者の企業への適応と比較して、中途採用者の適応に関する実態を捉えた先行研究や定量調査は少ない。そこで本編集部では、会社員の転職後の適応について定量調査を実施した。今回はその一部をご紹介する。

調査概要

2015年6月に、現在、日本の企業で働いており、3年以内に転職をした経験をもつ正社員513名に調査を行った。調査概要と回答者の属性分布は図表1のとおりである。

適応感の実態を捉える4つの観点

まず、彼らの適応感の実態をご紹介する。一口に適応感といっても、いくつかの構成概念に分かれる。そのため今回は、「職場への適応感」「仕事への適応感」「成果の実感」「社内キャリアの展望」という4つの観点から適応感を捉えることとした。また、各設問は、「1:まったくあてはまらない、2:あてはまらない、3:どちらかといえばあてはまらない、4:どちらかといえばあてはまる、5:あてはまる、6:とてもあてはまる」の6段階で回答を求めた。そのうち本報告では、職種別、転職回数別、転職時期別に比較したデータを紹介する。

人脈形成に苦労する技術職

まず職種別の適応感について、結果を示したものが図表2である。数値は、6段階の平均値を示している。

共通の特徴としては、職場への適応を示す「職場の人とうまくやれている」が高く、社内キャリアの展望を示す「現在の会社で、自分のやりたい仕事ができそうだ」が低くなる傾向が見られた。職場への適応を感じるより、社内キャリアの展望を感じることの方が難しいことが分かる。職種別では、事務系専門職よりも、営業・販売職、技術系専門職の得点がわずかに低くなった。

では、新しい組織に適応する上で、どのような点に苦労しているのか。適応に苦労した点について複数選択で

図表1　調査概要

調査対象
従業員数50名以上の企業に転職して3年以内の正社員（管理職を除く）

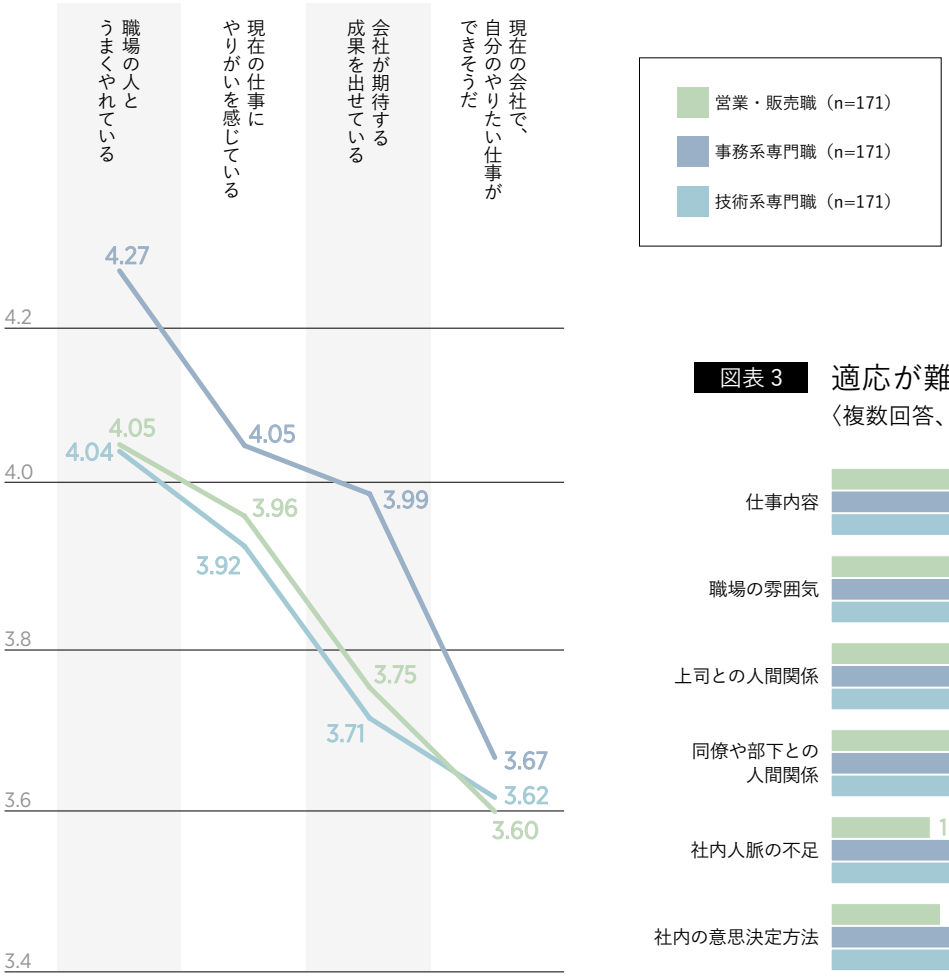
調査内容
転職後の職場、仕事への適応状況、および転職で重視したことなど

調査方法
インターネット調査

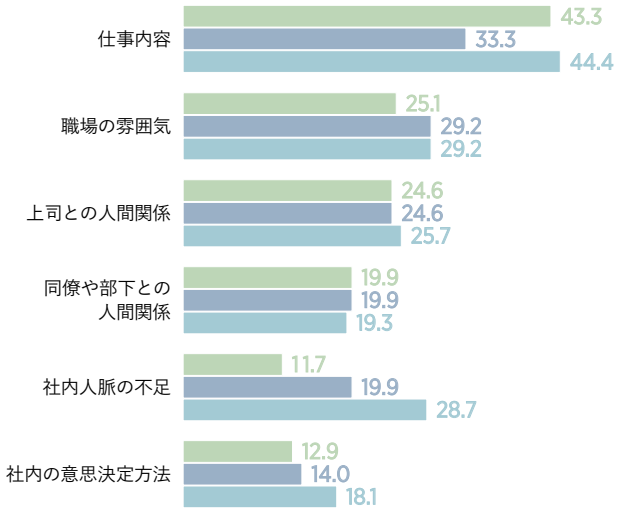
実施時期
2015年6月

有効回答の特徴
【有効回答数】513名
【年齢の分布】30～34歳37.0%、35～39歳28.7%、40～44歳21.4%、45～49歳12.9%
【性別の分布】男性60.0%、女性40.0%
【従業員規模の分布】100～299名34.1%、300～999名25.9%、1000～2999名15.4%、3000名以上24.6%
【業種の分布】製造業29.6%、非製造業42.2%、その他26.1%
【職種の分布】営業・販売職33.3%、事務系専門職（営業企画、経営企画、総務、法務、人事、広報など）33.4%、技術系専門職（研究開発、設計、SEなど）33.3%

図表2　適応感（職種別）



図表3　適応が難しかったこと（職種別）
〈複数回答、%〉



回答を求めたところ、選択率が最も高かったのは、「仕事内容」であり、特に営業・販売職と技術系専門職で、高い選択率となった（図表3）。次いで、「職場の雰囲気」が高かった。また、技術系専門職は「社内人脈の不足」の選択率の高さが特徴的であった。一般に、技術職はスキルマッチを重視して採用されることが多い。しかし、実際に仕事を進める上で、社内の関係性づくりに難しさを感じているのであれば、採用時にも組織風土へのフィットを丁寧に検討することや、入社後の人脈拡大などのフォローも有効といえる。

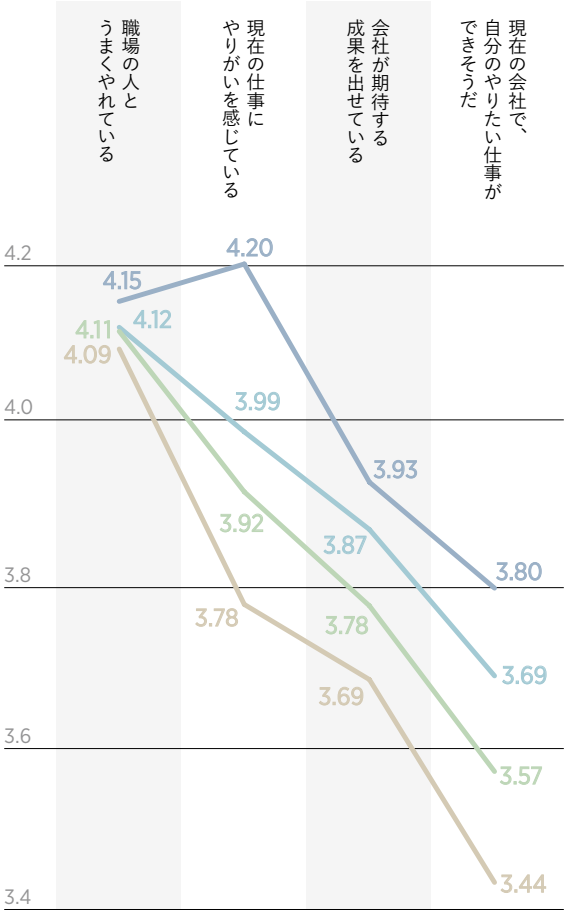
初めて転職した人と、転職回数が多い人には丁寧なフォローを

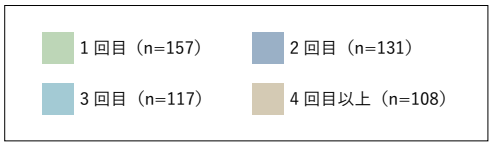
次に転職回数別の比較結果をご紹介する。転職の回数を重ねるごとに、適応に苦労するポイントは変化していくのだろうか。転職経験数ごとに回答者を分類して比較したのが図表4、5である。

まず、各群の適応状況については、4回以上転職した群の適応感が最も低く、その次に低いのが転職1回目の群であった。

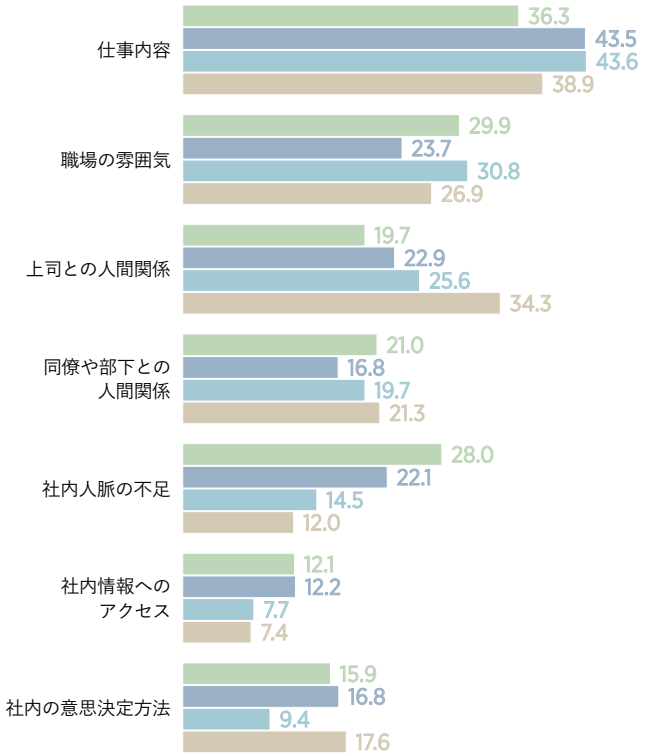
この2群は、どのような点に苦労しているのだろうか。比較したところ少し異なる特徴が見られた（図表5）。他群と比較して転職1回目の群に特徴的であったのは、「社内人脈の不足」の選択率の高さである。転職回数が増えるごとに、選択率が減少していく傾向が見られた。一方、転職4回目以上の群に特徴的なのは、「上司との人間関係」である。1回目の群は最も低く、転職回数が増えるごとに高まる結果となった。転職が初めて、あるいは転職回数が多い社員に対しては、特に丁寧なフォローが望まれる可能性がある。転職が初めての人には社内でのコミュニケーション支援を行ったり、転職回数が多い人には人事などの第三者が上司との相性

図表 4　適応感（転職回数別）





図表 5　適応が難しかったこと（転職回数別）〈複数回答、%〉



も含めて状況を丁寧に確認するなどの方法も、検討余地があるだろう。

仕事の範囲を超えた関係づくりを意識

では、中途採用者は、新しい組織に適応するためにどのような努力をしているのだろうか。

本調査では、「適応するために工夫したこと」をフリーコメントで回答してもらった（図表6）。

コメントを分類すると、大きくは対人面、対課題面、スタンス面に分かれ、そのなかでも特に対人面に関するコメントが多かった。仕事に関わるコミュニケーションを指すコメントも多くあったが、それだけでなく仕事を超えた関係づくりを挙げるコメントも多数見られた。対課題面では、仕事に積極的に取り組み、いち早く成果をあげようと心がけたとのコメントが見られ、スタンス面では、謙虚に協調を重んじるコメントが見られた。新しい組織を受け入れる謙虚な姿勢を保ちつつ、プロアクティブな行動やコミュニケーションをとることで、組織に溶け込もうとしていることが窺える。

適応感には2年目の谷間が存在

このように、人は新たな組織に参入すると、さまざまな工夫をして適応しようと努めていくわけだが、適応感を前述の4つの観点で見たとき、それぞれが同時並行的に高まっていくものなのだろうか。現在の企業に転職してからの期間別に適応感を比較したものが、図表7である。

特徴的なのは、転職後1年～2年以内の群の得点が全般的にやや下がっている点である。特に「社内キャリアの展望」が落ち込んでいる。しかし、2年～3年以内の群では「社内キャリアの展望」は回復している。「成果の実感」も高くなっていることから、仕事の成果を実感し

図表 6　適応するために工夫したこと

対人

コミュニケーション
コメント数：77

●できる限り自分から話しかけて、名前と顔を覚えてもらえるようにした●メールや電話で済ませずに、直接会いに行くようにした●周囲の人と積極的にコミュニケーションをとること●自分で得た知識は出し惜しみせずに伝え、意思疎通を図った●積極的にコミュニケーションをとり早く職場環境に慣れるよう意識した●上司とうまくコミュニケーションがとれるよう、積極的に話した

分からないことを聞く
コメント数：64

●分からないことは積極的に自分から周囲に聞くようにした●分からないことは周囲に聞いてメモにまとめた●初めて行う業種への転職だったので、分からないことは最初のうちはよく聞き早く自分のスキルにつなげられるようにした●不明点をそのままにせず確認する●分からないことは、臆せずに周囲に聞いた●不明点は積極的に質問し、自分の知識にして生かすこと

社内人脈づくり・社内イベント参加
コメント数：59

●いろいろな部署に顔を出して人脈を広げた●他部署との交流●年の近い人との交流を深め、社内の人間関係や過去にあった出来事の情報収集を行った●昼食や飲み会、イベントなどの誘いにできる限り応じる●人間関係を良くするために、上司、同僚とランチに出かけるなど、自分から溶け込んだ●社内の他部門の人たちともランチに出かける

対課題

仕事・成果
コメント数：24

●必死で仕事を覚えた●どんな仕事でも進んで引き受けるようにしていた●とにかく率先していろんなことに取り組んだ●指示されたことは間違いなく早くこなすようにした。自分から仕事を探した●仕事で認められるのが一番早いと思い、実績をあげた●信頼を得られるように、与えられた仕事は期待以上の成果を出すように努めた

知識習得
コメント数：18

●業界のことを勉強した●分からない知識は、積極的に勉強した●仕事に関するスキルアップを図って勉強した●業務について個人的に勉強した●毎日専門知識を現場で使えるように実用書を用いて勉強した●業務上関連のある資格・講習を積極的に受講し、自分の知識の幅を広げつつ、社内外でニーズのある人間を目指すよう自己研鑽に努めた

情報収集
コメント数：13

●自分から積極的に自社の情報を収集するようにした●社内のイントラネットで職場内の各種情報を入手した●それまでの経験を生かしながら、積極的に自社情報、業界知識を収集し即戦力となるべく行動をとった●業務を自力でこなせるよう、業務処理方法の収集を積極的に行った●ネットなどで、仕事内容の情報を集めて学習した

スタンス

謙虚
コメント数：11

●謙虚な気持ちをもって教えてもらうという立場を意識した●同僚先輩が年下だったが、自分は新人という意識で腰を低く接した●今までのプライドを捨てて初めから教えてもらうという姿勢で仕事をした。上から目線などは一切せず●年齢に関係なく教えていただく謙虚な気持ち

あいさつ
コメント数：9

●常に礼儀正しくあいさつをする●基本であるあいさつを必ず、自分からするようにした●誰にでも明るくあいさつをした

笑顔
コメント数：7

●笑顔を意識するようになった●笑顔で人当たり良く

協調・調和
コメント数：6

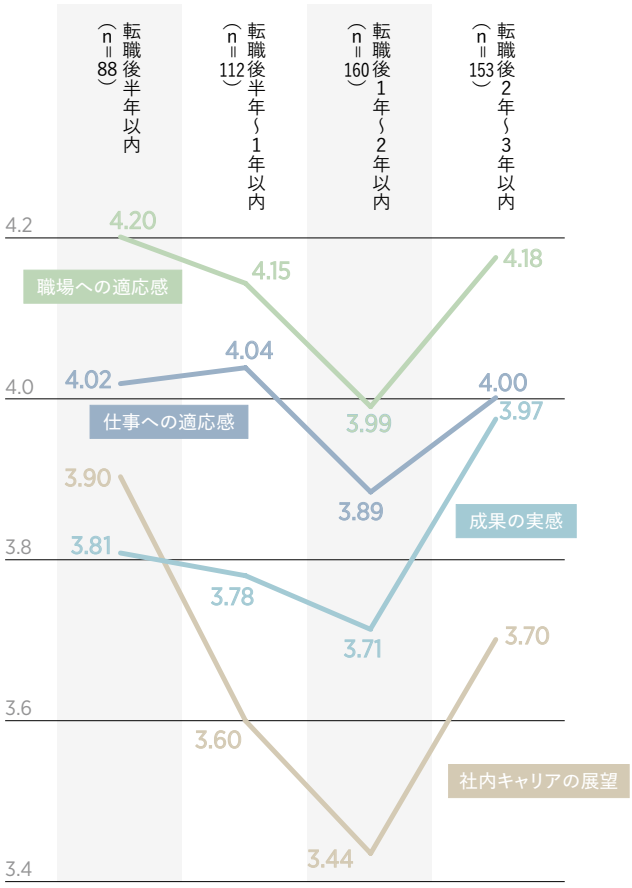
●人間関係面では出しゃばることなく、周りとの調和を大切に●協調性を意識した●同僚との円満な関係を目指し、協力態勢を示した●不用意な発言をしない。過度なアピールをしない

その他

コメント数：71

●失敗を恐れない●前の会社の話をしない。 自分の常識を常識として押し付けない●これまでの業務内容を拡張できるように外部の人脈との交流を進めた●良くなるのでは、と思ったことはとりあえず提案してみた●自分のことでなく周りをしっかり見ること!●緊張しないようにいい意味で開き直る

図表 7
適応感（転職時期別）



- 職場の人とうまくやれている
- 現在の仕事にやりがいを感じている
- 会社が期待する成果を出せている
- 現在の会社で、自分のやりたい仕事ができそうだ

図表8 組織の「一員になった」と感じた瞬間

仕事の成果

営業系●チームの売上に貢献できたこと●毎月の目標額をコンスタントに達成できるようになってから●即戦力になったから●社員誰もが獲得困難な契約を結び、会社全体から評価された●積極的に頑張って、自分の売上が全店1位になったとき●初めて契約がとれた●初めて1人で大きな仕事を受注し、完成・完了まで通して行えたこと

開発系●開発製品を発売にこぎつけたとき●プラントが1つ終わったから●会社で必須とされた資格試験に合格したこと

事務系●自分が主導する仕事のアウトプットが出せた●納期に間に合わせた●初めてのプロジェクトの仕事を成功させたとき●業務上でのチームへの貢献度が上がった際に感じた●新しい部署の立ち上げが成功したから

一人前

●ひととおりの業務ができるようになった●すべての業務をこなせるようになったとき●仕事の話が理解できるようになったこと●自分主催の社内打ち合わせが円滑に進んだとき

頼りにされる

●私でないと分からないことが増えた●他の社員から頼られるようになったこと●上司から「助けてほしい」と緊急の協力を求められたとき●上長を含む周囲の人たちから意見を求められるようになったとき●グループメンバーから質問されるようになった●問い合わせが上司でなく自分に来たとき

アサイン・任せてもらえる

●今まで任せてもらえなかった仕事を任せてもらえるようになった●大きいプロジェクトに参加させてもらったこと●責任ある仕事を任された●新規プロジェクトの立ち上げを任された●任される仕事の範囲が倍になった●いろいろ仕事が振られるようになった●1人で仕事を任せてもらったこと

評価・報奨

●上司から今までいなかった人材、なくてはならない存在と言われ給与アップしてもらえた●評価された●昇進した●社内で表彰された●役職が新たに増えた●上司に認められて給与が上がった●取引先から褒められた●リーダーに任命された。給料アップした

仕事での一体感

●仕事をクローズできたときにチーム感が出た●同じ部署のスタッフと共に不具合問題の解決に取り組んだこと●キャンペーンでチームが入賞した●みんなで一緒になって問題を解決できたとき●事務所移転を主導し、自分たちの職場環境を一緒に整えられたこと●ミスをしたときみんなでフォローしてくれた

人間関係

●経営者の方と一緒に酒を飲みました●会長に名前を呼ばれたとき●取締役、監査役などトップに近い上司と話ができた●歓迎会を開いてくれてみなさんと打ち解けることができた●仕事以外の話をするようになった●他部署の上司にも名前を覚えてもらえたとき

正社員

●試用期間が終了して、これからも頑張ってと言われたとき●紹介予定派遣で派遣社員から正社員になったこと●研修期間が終了した

その他

●社内表彰イベントの運営スタッフに参加しいろいろな人と顔見知りになれた●新入社員が入ってきた●初めて給与明細をもらったとき●入社式で期待されていると感じたこと●全国から同期が集まり、みんなの会社への思いを感じたこと●会社の生い立ちや仕事のことなどいろいろ教えてもらえた●自分が体制図に乗り、他組織にも一個人として認識されたとき

ていくことで、社内キャリアの展望が開ける感覚を得られているのかもしれない。

本調査は残念ながら、同一の人を時系列に追いかけた調査ではないため、適応感がある人が離職せずに定着した結果である可能性もある。ただいずれにせよ、たとえ即戦力を期待して採用する中途採用者であっても、転職後2年は丁寧にフォローをしていくことが望ましいことが分かる結果である。

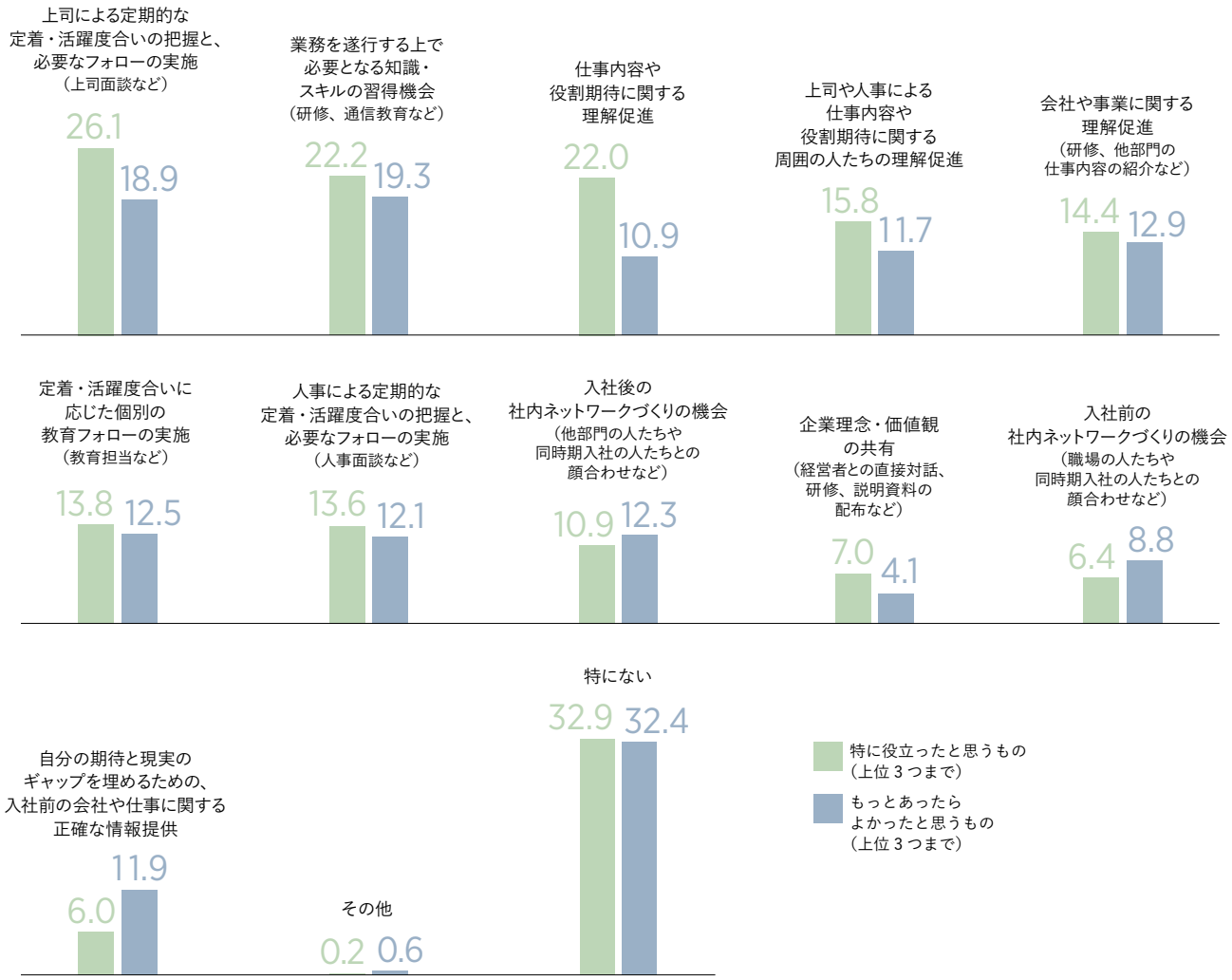
「一員になった」と感じた瞬間は仕事で認められたと自覚できたとき

仕事での成果の実感が適応感に非常に重要であることは、フリーコメントの回答傾向からも窺い知ることができる。図表8は、「組織の『一員になった』と感じた瞬間」について、自由記述で回答を求めた結果をまとめたものである。仕事の成果に関わるエピソードが非常に多く寄せられている。それも、単純に成果が出たという事実だけでなく、きちんと評価され褒められたことや、任せてもらえている、頼りにされていると感じられた経験などを通じ、自分が役立つ存在であると実感していくことで、適応するという感覚を得ているようである。またこの結果からは、こういった実感を促すためには、周囲の関わり方が重要であることも推察できる。

求められているのは、知識・スキルの支援と状況の定期的な把握

では最後に、中途採用者がどのような支援を求めているのかをご紹介する。図表9は、特に役に立った支援と、もっと欲しかった支援の選択率を示したものである。どちらの観点でも選択率が高かったのは「上司による定期的な定着・活躍度合いの把握と、必要なフォローの実施（上司面談など）」と、「業務を遂行する上で必要となる知識・スキルの習得機会（研修、通信教育など）」であった。スキルのインプットだ

図表 9 適応支援で特に役に立ったと思うもの／もっとあったらよかったと思うもの（%）



けでなく、定期的なフォローが有効であることが窺える。一方、「入社前の会社や仕事に関する正確な情報提供」「入社前の社内ネットワークづくりの機会」などは「特に役に立った」と回答した比率が低く、「もっとあったらよかった」選択率が上回る結果となった。採用時の情報提供やフォローには、工夫の余地がありそうだ。

おわりに ――中途採用者が活躍を実感できる支援を

中途採用者は、新卒採用者に比べて早期に立ち上がることを求められる。しかし本調査からは、彼らが新たな環境への適応に苦労し、支援を求めていることが窺えた。支援においては、留意すべきヒントがいくつか示唆された。例えば、採用時の的確な情報提供、組織風土のマッチングの重視や、入社後の人脈づくりや定期的なフォローなどである。

また、入社者が新しい組織で通用し活躍していけるという展望をもつには、成果や成長の実感を積み上げることが重要であった。そして、それには周囲の関わりや仕掛けが重要な役割を果たしていた。仕事遂行に必要なスキルをインプットし、上司や人事が定期的に活躍状況を確認しながら、「新たな組織で成果を出せた」という自覚を積み重ねられるよう、内省や承認などを意図的にデザインできるとよい。営業組織であれば、成果が見えやすいため表彰などの仕掛けを行いやすいが、他職種においても意識して設計を試みるべきだろう。

しかし、本調査結果は中途採用の適応を捉えるごく一部の情報にすぎない。本テーマについては、今後、さらなる調査・研究を行い、より発展的に議論していきたい。

本調査報告が、中途採用者の適応支援を検討する一助になれば幸いである。

研究報告

中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ

インタビューから探るキャリアチェンジ後の適応プロセス

今城志保
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

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

はじめに

高齢化が進む日本では、2020年には働く人の2人に1人が45歳以上となる。産業構造の変化に伴い、今後さらに労働移動を進める必要性が指摘されているが、過去の経験の蓄積を強みとする中高年にとって、業種や職種が変化するような転職は容易なことではない。そこで本研究では、業種や職種の変化を伴う転職（キャリアチェンジ）を中高年になって経験したホワイトカラーを対象にインタビューを行い、転職の実態とその成功要因を明らかにすることを目的とする。

調査概要は図表1のとおりである。インタビュー内容より、12名中3名はキャリアチェンジに該当しないなどの理由から不適切であると判断し、分析には9名のデータを用いた（図表2）。修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下，2003[*1]）を用いてデータを解釈し、キャリアチェンジ後の適応プロセスについてまとめたものが図表3である。

キャリア意識が適応状況に影響

まず、「キャリア意識」のもち方が転職後の「適応状況」に影響を及ぼすことが確認された。「キャリア意識」は、仕事やキャリア構築についての自分なりの意思がある「明確なキャリア志向」（Will）、果たすべき役割や期待を把握している「自分への期待を把握」（Must）、強みや力を発揮できる場面を認識している「力量の適切な理解」（Can）という3つの要素から成る。

やりたいことありきでの「明確なキャリア志向」が顕著な人、期待に応えることが第一である「自分への期待を把握」が顕著な人など、濃淡は各人各様であったが、3つの視点を兼ね備えている人の方が適応している傾向が見られた。うまく適応できていないケースでは、「意思がなく誘われるままに転職」「自分への期待に関心がない」「自分の力量に対する過大評価」などがあった。「適応状況」としては、「力の発揮」「満足感」「将来の肯定的な見通し」の3つ

図表1　調査概要

調査対象
現在の勤務先に業種・職種の両方もしくはいずれかが変化して転職した40～55歳の会社勤務男性（従業員規模50名以上、部長以下、事務系ホワイトカラー）

調査方法
インターネット調査を通じて516名にインタビュー協力意向を確認し、同意した38名のなかから12名にインタビュー実施

実施時期
2014年6月

調査内容
（1）職務経歴の確認
（2）転職の理由や方法
（3）現在の適応状況と今後の見通し

図表2　インタビュー対象者のプロフィール

	現在の属性			現在の会社への転職状況				
	年齢	業種／職種	役職	業種変化	職種変化	年収	転職理由	転職方法
A	46歳	サービス／経理	部長	あり	なし	増加	前職への不満	知人紹介
B	47歳	サービス／その他	課長	あり	あり	増加	前職への不満	知人紹介
C	47歳	製造／営業	課長	あり	あり	同じ	前職への不満	ハローワーク
D	45歳	サービス／総務・法務	部長	あり	あり	減少	倒産	知人紹介
E	44歳	流通・小売／人事	部長	あり	あり	増加	希望職種に就くため	民間人材紹介会社
F	55歳	不動産／経理	課長	あり	あり	減少	経営不振	知人紹介
G	40歳	その他／経営企画	課長	あり	あり	減少	経営不振	知人紹介
H	53歳	建設／総務	－	あり	あり	減少	前職への不満	ハローワーク
I	48歳	商社／購買・物流	－	あり	あり	減少	前職への不満	直接応募

の要素が抽出された。

多くの対象者で3つの要素の高低は同様の傾向を示していたが、自分の力が発揮できているとしながらも現状に不満を感じている人もいた。その対象者のキャリア意識には「明確なキャリア志向」の要素が強く、今の職場ではそれがかなえられない不満によるものであった。力は発揮していたとしても、本人のキャリア志向と会社からの期待にずれがある場合、長期的にその組織で働き続ける選択をしない可能性があるということだ。

インタビューのなかでは、できれば長期的に働ける場所が転職先としては望ましいとのコメントも多く聞かれた。長期的な関係を築くためには、組織と個人は、キャリア意識についてある程度の理解と合意を得ることが必要になるだろう。

中高年ならではの持論の効用

適応プロセスに影響している本人の「行動・姿勢」としては、先行研究でも有効性が示されているプロアクティブ行動の一部である「主体的なインプット」が確認された。入社後の積極的な情報収集だけでなく、入社前の現場視察や新しい知識の学習などもあった。

「持論」とは、仕事を進める（対課題）、対人関係構築や部下マネジメントを行う（対人）際の自分なりの方略である。過去の成功・失敗体験をふまえた持論は下手をすると柔軟性を欠く要因にもなり得るが、今回のインタビューでは、うまく使って新しい環境に適応していることが分かった。経験から学習し、応用性の高い持論を形成する力が適応を促進する可能性が示唆された。

「仕事に対する責任感」は、困難な状況にあっても仕事を投げ出さないことなどがあてはまる。“お手並み拝見”的な中高年の転職では、真摯な仕事ぶりは周囲の人からの信頼感を得るためには不可欠だろう。

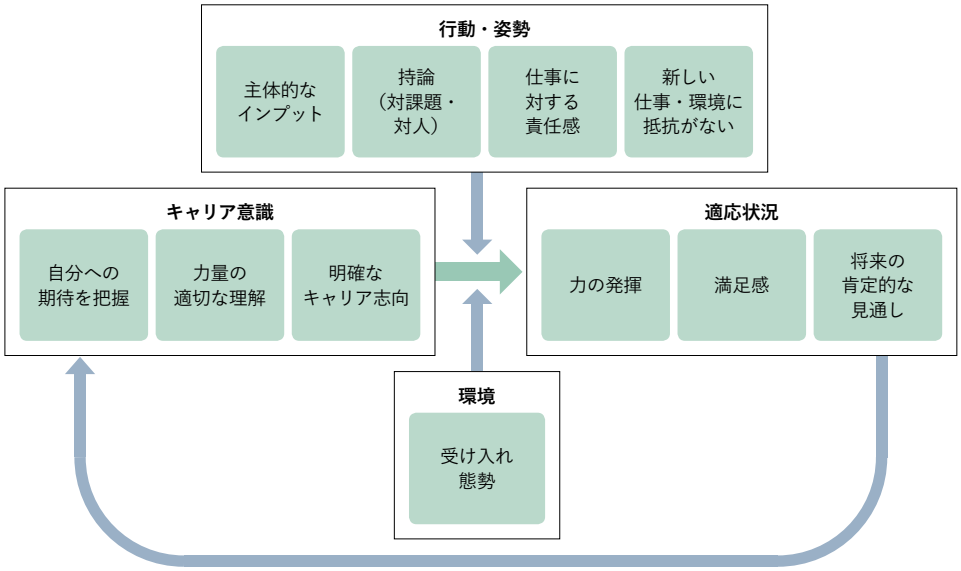
「新しい仕事・環境に抵抗がない」は、業種・職種が変わる状況や職場の風土が異なることに対して、抵抗なく受容している状態である。転職後の新しい環境での謙虚な働きかけに関係が深いようだ。

組織からのサポートは中高年にも必要

もう一方の適応プロセスへの影響が確認された「環境」とは、転職するにあたり、「受け入れ態勢」などポジティブな環境要因があったかどうかである。社長や上司による転職者の社内ネットワーク構築支援や、職場メンバーの好意的な態度などのケースがあった。いずれも社内での信頼関係構築に関するものである。

今回のインタビュー対象者からは、仕事そのものへの適応以上に、新しい会社での対人ネットワーク構築の重要性や難しさが数多く述べられていた。このことは、キャリアチェンジが伴う転職よりは変化の小さい同業種、同職種への転職だとしても、対人ネットワーク構築には壁があり、それ相応の時間やサポートが必要であることが示唆された。中高年の転職者であっても、組織からのサポートは重要であり、企業はある程度の受け入れ態勢を整える必要があるだろう。

図表3　中高年のキャリアチェンジ後の適応プロセス



＊1 参考文献　木下康仁（2003）「グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践」（弘文堂）

＊2 本稿は経営行動科学学会第17回年次大会（2014年11月）にて発表した論文「中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ―キャリアの継続性と適応の観点から―」（今城志保・藤村直子）に加筆・修正を行ったものである。全文は組織行動研究所ホームページ上で公開中。

＊3 本研究における調査は、厚生労働省委託事業「平成26年度キャリアチェンジのための汎用的スキルの把握方法の検討及びキャリア・コンサルティング技法開発等の実施」の一環で実施したものである。

総 括

「適応」は、組織と個人間の相互作用である

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

人はある組織に溶け込み、その後、自分の力を発揮し、
組織に貢献することによって、「適応」することができる。
一方で、組織は、入社前後の施策によって、人をうまく「適応」させることができる。
「適応」は、組織と個人間での相互作用である。
新しい組織に入って、それまでの経験をどこまで生かすか、
逆にどの領域の過去の経験を捨て、新しい組織に合わせるか、
個人側も組織側も「適応」のために、それぞれ考慮が必要である。

「適応」という言葉は広く使われる。日常用語でもあるが、生物学、医学、心理学、社会学、経営学などの分野の専門用語でもある。広辞苑を引くと、「①その状況によくかなうこと。ふさわしいこと。あてはまること。②生物の形態・習性などの形質が、その環境で生活・繁殖するのに適合していること」とある。

生物にとって、自然環境への適応は死活問題である。暑さ寒さをしのぎ、天敵を回避し、食糧を確保していくことが適応である。一方、現代人にとってみると、自然環境への適応というよりも、集団のなかにうまく溶け込み、協力し合って生きていくことができるかどうかの方がより重要である。平石氏が述べるように、ある環境が合わなければ次の場所へ移動できることが人間の素晴らしい力ではあるが、どこかの集団にうまく溶け込むことが死活問題であることには変わりない。本誌では、「適応」を狭義の意味で捉え、「集団の状況に合わせることができ、そのなかで貢献できること」という前提で話を進めている。

環境にうまく適応する戦略

人は幼少期からさまざまな「適応」を求められる。幼稚園や学校に入学すれば、周りに合わせ、場を読み、集団に自分を適合させていく。その集団のなかで、おかしくない振る舞いをすると同時に、自分のポジションや役割を作りにいく。

複数の集団を経験していくと、生き生きと振る舞える環境とそうではない環境があることに気がつき、自分なりの適応戦略を身につけていく。

環境にうまく「適応」できる人は、「プロアクティブ行動」、つまり主体的な行動ができる人である。その環境や集団で求められていることを認識するための行動である。そのことは多くの研究で実証されている。竹内氏は、新入社員の組織社会化の研究を行っているが、氏によると、「プロアクティブ行動」は３種類に分けられる。①仕事に関する質問をすること、②人間関係を構築すること、③思い通りにならなくても物事の良い面を見ようとすること（ポジティブフレーミング）、である。

それらの行動ができるかどうかは、性格にも左右される。「仕事の質問」や「関係構築」に共通する行動は、知らない人に話しかけるということである。外向性や社交性が高いことは有利に働く。

溶け込むだけでなく一定の役割を果たすことが必要

適応に「ポジティブフレーミング」が必要だという視点は、一瞬、違和感をもつ。しかし、企業組織に適応するということは単に組織になじむことではなく、組織に貢献することであると考えると合点がいく。

企業組織の場合、入社して、集団に溶け込むことは、比較的早い段階でできる。しかしながら、調査報告にもあるとおり、組織の一員としてある一定の役割を果たし、貢献することができるまでには少し時間がかかる。新入社員の場合、自分が会社に貢献したと実感できるまで、通常、1年以上かかる。その点で、企業組織に適応するということは、学校のクラスになじむこととは違う。

組織に貢献できるまでには、学習が必要になる。できない自分と向き合い、腐らないで前向きになるために、「ポジティブフレーミング」が必要になる。島田氏は、それを「経験学習行動」と呼ぶ。うまくいかないことをメタ的に認知して、試行錯誤する行動である。

企業も、段階的に難しい仕事を用意し、それを乗り越えさせている。よくある事例は、飛び込みの営業や新規顧客開拓のための電話かけ（コールドコール）である。コールドコールは、およそうまくいかない。電話をかけてアポイントをとろうとしても、たいていは断られる。断られ続けると、自分が劣った人間のように思えてくる。そうなると、電話をかけるのがつらくなり、やがて会社に行くのもつらくなる。

そういう状況でも、前向きにやれる人もいる。うまくいかない原因をメタ的に認知し、やり方を見直せる人である。Xというやり方がうまくいかなければ、次はYというやり方を試す。コールドコールを実験とみなし、いいやり方を試行錯誤で探していく。そうすると、断られても楽しくなっていく。こうした、しんどい仕事を面白い仕事に変えていく行動が「経験学習行動」であり、臨むスタンスが、「ポジティブフレーミング」である。

入社前後の丁寧な対応が離職率を下げる

企業側は、手間とコストをかけた採用が、組織への適応支援になる。特に有効な施策は、採用する前に、企業組織の現実を率直に伝えるRJP（Realistic Job Preview）という方法だ。VOYAGE GROUPでは、丁寧な採用活動を通じて、企業が大事にしている価値観を伝え、候補者の価値観がそれにフィットしているかどうか見ている。候補者側も価値観フィットを意識して入社を決めるので、業界平均と比べて、離職率も低い。

入社後は、導入時のイベントや職場でのフォローが、適応に功を奏する。大切に扱われ、十分にサポートされていると感じた入社者は、組織コミットメントが高まり、その組織へポジティブに適応できる。職場では、上司だけではなく、同僚のサポートも有効である。先輩が仕事のやり方や会社のルールを教える。相談に乗る。同期同士で、互いの苦労を分かち合う。どこの会社でも行われていることであるが、丁寧さは会社によって格差がある。その格差が、入社後の離職率に表れる。処遇が同程度でも、1年目の離職率が1％未満の会社もあれば、50％を超える会社もある。

組織の価値観は入社者によっても決められる

中途採用の場合、即戦力が求められるケースが多い。そのために、組織の価値観が合うかどうかよりも、経験や知識・スキルを重視した採用になる傾向がある。しかしながら、価値観が合わずに離職していくことも多い。中途入社者も単純に経験や知識・スキルだけでなく、自分の価値観や行動に合う組織かどうかの見極めに注意を要する。

新しい組織に、行動や価値観を合わせる必要がある一方で、それまでの経験で身につけた行動や価値観をどこまで合わせるべきかは一考の余地がある。組織内での常識は、組織外の非常識ということがよくある。それを中途採用者から指摘されることによって、初めて自覚できることもある。中途採用者に、これまでの経験や価値観をどこまでもってきてもらうのか、どこから新しい組織に合わせてもらうのか、個人側だけでなく組織側でも考えておかなければならない問題である。

そういう意味では、組織の価値観は、固定されたものではなく、新しく入ってくる構成員によって変わっていくダイナミックモデルである。組織自身も周りの環境に適応する必要があり、環境が変われば、組織も変わる必要がある。ゆえに、組織の価値観を固定化せず、周りの環境や、新しく入ってくる構成員によって戦略的に変えていくことも組織・人事戦略として求められる。

寄稿 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

〔新連載・第1回〕

日本の教育には科学的根拠が必要

“教育”は、誰もが親や先生から受けてきた経験があり、自分が教える側に立った経験をもつ人も多い。
それだけに、個々の経験に基づいたさまざまな持論が展開される領域である。そんななか、教育のあり方は、
より科学的な根拠に基づいて議論されるべきだとする慶應義塾大学の中室牧子氏に、連載でお話を伺っていきたい。
第1回は、現状への問題意識と、教育経済学が目指すことについて述べていただく。

私の専門は教育経済学という。これは、経済学の理論と実証的な手法を用いて「教育」という対象を分析することを目的にした応用経済学の一分野である。おそらくほとんどの人が耳にしたことがないであろう教育経済学は、まだまだマイナーな学問分野である。が、私は教育経済学にはこれからの教育を変えていく力があると思っている。

経験に基づく議論から データに基づく議論へ

経済財政諮問会議の議事録を読むと、財政、金融、経済政策に関する話題では、それなりにデータに基づく現状分析が行われ、経済学的に見て妥当な議論が行われている。ところがいったん、教育再生に話題が及ぶと、多くの委員が「私の個人的な意見ではあるが」とか「私の友人で、ある学校の校長をしている人の話によると」とか「わが社の例では」などのように、個人的な体験に基づく主観的な議論を展開し始めている。

私の問題意識はまさにここにある。活躍している人と同じことをすればその人のような成果をおさめられるわけではない。人間の成功には、あまりにも多くの要因が影響しているため、一般化することはとても難しいことだからである。ましてや、経済財政諮問会議の委員を務めるような個人の経験談を一般化することなど、ますます難しい。

しかし、財政、金融、経済政策に、文部科学大臣が「私の経験では」と発言する例はこれまで見られていない。ここから明らかなことは、財政、金融、経済政策にデータを用いて客観的な事実や根拠に基づいた政策運営をしていこうという考え方はある程度浸透していても、教育政策にはそれは必ずしもあてはまらないという現実なのである。

このようななか、私は教育経済学という学問を武器にして、断片的な「個人の経験」に基づく政策運営ではない、別の考え方を提示したいと思っている。それが「科学的根拠（エビデンス）」に基づく政策運営である。これは私の独自のアイディアではなく、海外の教育政策の効果検証においては、ほとんどスタンダードとなりつつある考え方である。

ここで、海外の流れを俯瞰するため、米国において2000年代初めに制定された2つの法律がもたらした大きな変化について述べておこう。ブッシュ政権下で2001年に成立した「落ちこぼれ防止法」（No Child Left Behind Act）とその翌年に成立した「教育科学法」（Education Science Reform Act）の精神は、少なくとも米国社会ではかなり広く受け入れられている。それは、自治体や教育委員会が実施している教育政策が学力に与える効果について科学的に示すことなしに連邦予算を獲得できないというものである。

これはそんなに難しい考え方ではない。企業であれば、当然、経営上意識するであろうKPI（重要業績評価指標）を設定し、PDCAサイクルを繰り返すことによって業務を継続的に改善していこうとするであろう。教育にも同じ考え方が必要だということにすぎないのである。

ところがこういう考え方を紹介すると、必ず「教育は数字では測れない」という人が出てくる。しかし、私はそうは思わない。もちろん、教育のすべての面を数字で計測することはできないが、最近の心理学や経済学の発展によって、さまざまな仮定を置きつつも、教育の効果を定量的に計測できるようになってきている。そもそも、教育以

 photo：山﨑祥和

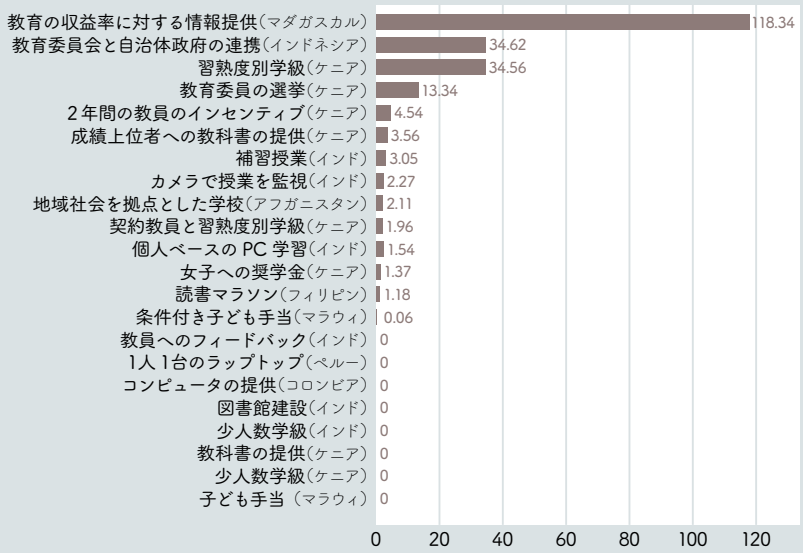
中室牧子（なかむろまきこ）
慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ（MPA、Ph.D.）。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』（ディスカヴァー・トウエンティワン）など。

エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠（エビデンス）に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

［ 学力を上昇させる費用対効果の高い政策とは ］

（100ドル支出あたりの追加的な標準偏差の上昇率〈対数値〉）



出所：貧困アクションラボのホームページをもとに筆者作成

外の政策では ── 高速道路建設も地球温暖化対策も ── その政策効果を定量化することが定着している。

教育の効果は定量的に検証すべき

教育の効果は数字で測れないからといって、有識者の断片的な経験やイデオロギーに基づいて教育政策を決定し、「子どもの目がキラキラするようになったので、この政策は成功した」などと言っていては、とても納税者を納得させられはしまい。実際、急ピッチで少子化と財政赤字の拡大を経験するわが国において、過去15年の間に文教予算は20%も削減されてしまっている。

ではこうしたなか、教育経済学者はいったい何をしようとしているのか。一言で言うと、教育経済学者は教育の「因果」効果を定量的に把握しようとしている。誌面の関係上、今回はこの手法上のことは述べないが、要するに1人の経験談ではなく、個人の経験を大量に観察することによって得られる規則性を、その原因が何で、結果が何かということに注意を払いながら明らかにしようとしている、ということである。さらには、その政策の費用対効果（コストパフォーマンス）までをも算出する。

左表は、過去に「学力の上昇」という政策目標のために行われた教育政策の費用対効果を一覧にしたものだ。このように、海外では政策の費用対効果を明らかにすることはほとんど当然のように行われている。一方、日本が過去実施してきた「子ども手当」や「少人数学級」は、海外のデータを用いた研究のなかでは、すでに費用対効果がないか、極めて低いことが明らかになっているのである。無論、海外のデータを用いた検証の結果が直ちに日本にあてはまるかどうかは分からない（これを「外部妥当性の問題」という）。

しかし、海外のデータによって費用対効果が低いことが分かっている政策を積極的に採用するのであれば、せめて日本のデータを用いてその費用対効果を科学的に検証してから財政出動を決定すべきではないか。この連載を通じ、日本の教育政策に科学的根拠が必要な理由を読者のみなさんと一緒に考えていきたいと思う。

ATD2015 国際大会レポート　from America

マネジメントから解放へ 学習と開発の世界の潮流

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企画開発部　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。5月17日から20日にわたって米国フロリダ州オーランドで開催された今年の大会についてレポートします。

大会概要

昨年ASTDから名称変更したため、今年はATDとして初めての国際会議となります。参加者総数は9600名、米国外からの参加者は2300名（いずれも公式発表）とほぼ例年と同程度の規模でしたが、日本からの参加者数は昨年よりも大幅に伸びており、日本における関心も高まっていることがうかがえます。大会期間中に開催される教育セッション（約300セッション）、およびエキスポの展示社数（約450ブース）も例年と同様の規模でした。

伝統的な学習と今日的な学習

大会基調講演は例年通り3名のスピーカーを招いて行われました。そのうちの1つ、スガタ・ミトラ氏[*2]の講演は、今大会で最もインパクトのある内容だったと思います。氏の講演では、氏が携わった「壁の穴（Hole in the Wall）」と名づけられた初期の実験プロジェクトの成果[*3]を筆頭に、教師からの直接的なインプットがないなかでも、好奇心を刺激する環境さえあれば、独学と仲間との知識の共有を通して学習が起こるということを実証した、約10年間にわたるさまざまな（驚くべき）実験結果が圧倒的な迫力をもって紹介されました。これらはすべて「自己組織化された学習環境（Self-organized Learning Environments）」がもつ想像を超えた可能性を示唆するものでした。

氏の主張は、机が整然と並んだ教室で、教師が教え、全員が同じ内容を同水準になるまで学ぶという伝統的な教育スタイルは、統制された組織で成員が同一の標準的な作業を分担していた工業社会にフィットしたスタイルにすぎず、人々の労働のあり方が大きく変化している今日の社会では、それにフィットする新しい教育スタイルが必要であるというものです。それと同時に、人々の生活、働き方、コミュニケーションの仕方が劇的に変化し、デジタルテクノロジーを生活の一部としてきた世代が中心となりつつあるにもかかわらず、学習という行為だけは100年前のパラダイムで発想していないだろうか？という強烈な問いが投げかけられた講演でもありました。

この、教える人がいない学習環境については、Google社の事例発表セッションでも「どのようにして講師のいないクラスルームをデザインするか」という同社の取り組みが紹介されるなど、すでに実践面でも探求が進んでいることがうかがえます。

教える側にも学ぶ側にもなる

今日的な学習のあり方が示されたもう1つの例として、今大会で登場したモダンメンタリング（Modern Mentoring）という手法に触れておきたいと思います。ATDプレスから同タイトルの書籍を出版したばかりのランディ・エメロ氏のセッションでは、従来のメンターとプロテジェの一対一の組み合わせによるメンタリングが期待成果をあげていないこと、特にミレニアルズ[*4]と呼ばれる若い世代の学習スタイルとはフィットしないことが問題提起され、今日的なメンタリングのあり方が紹介されました。メンタリングは米国でも多くの企業が導入している、いわば定番の人材・組織開発手法ですが、プロテジェの対象となるミレニアルズ世代にとって、従来のスタイルのメンタリング（経験のあるリーダーと若手の有望なメンバーを、第三者＜人事など＞

＊1 ATD（Association for Talent Development）：タレント開発協会。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ASTD（American Society for Training and Development：米国人材開発機構）からATDに名称変更。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約7万人（100カ国以上）に及ぶ。ATDは学習と開発に関する国際的な資源に比類ないネットワークをもっており、調査研究、出版、教育、資格認定、カンファレンスを展開している。年1回開催される国際大会は学習と開発における世界の潮流をつかむ機会でもある。

＊2 スガタ・ミトラ（Sugata Mitra）氏：英国ニューキャッスル大学の教育テクノロジーの教授。TED Prize受賞者。

＊3 1999年、デリー郊外において、インターネットにつながるコンピュータを街中の壁に埋め込んだだけの“教える人が誰もいない”環境下で、子どもたちに想像をはるかに超えた学習が起きた。

＊4 ミレニアルズ世代とは1980年代から2000年までに生まれた世代のこと。米国には8000万人以上存在し、米国史上最大の集団を構成している。

がマッチングして、運営させる）は不自由さを感じさせるものであるというブルームバーグ・ビジネスウィーク誌の記事をきっかけに、見直しが始まっているそうです。セッション会場は満席で、参加者の関心の高さをうかがわせました。

伝統的なメンタリングと今日的なメンタリングの対比は図表1、2のとおりです。今日的メンタリングは関係性からの学習であり、一対一ではなく一対多（あるいは多対多）の学習であり、オンライン上の人々も含めて誰もが教える側にも学ぶ側にもなるというのがその主要な概念ですが、注目すべきは背景にある学習パラダイムの対比でしょう。なかでも「一方向の学習」ではなく「多方向の学習」、学習の成功を「具体的な知識を固める」ことから「流動性・可塑性」に求めるといった新しい学習パラダイムは、今日の学習施策のデザイン、および効果測定のあり方に見直しを迫るものと感じました。

学習の科学の応用

昨年から「学習の科学」というトラックが独立して設けられ、神経科学や行動心理学における近年の研究の知見を学習のデザインに応用しようとする動きが活発になってきています。応用の分野は拡大しているという印象で、その領域は大きくインストラクショナルデザイン（学習施策の設計）、チェンジマネジメント、パフォーマンスマネジメントに分けられます。

図表1　伝統的なメンタリングと今日的なメンタリングの対比

	Traditional（伝統的メンタリング）	Modern（今日的メンタリング）
Purpose（目的）	Career Advancement（昇進昇格）	Relational Learning（関係からの学習）
Participants（参加者）	Mentors are senior leaders and protégés are high-potentials（メンターはシニアリーダーでプロテジェは有望者）	Advisors and learners can be anyone in the organization（アドバイザーと学習者は組織内の誰もがなり得る）
Design（設計）	Top-down and 3rd party matched（トップダウン型で第三者がマッチングする）	Flat and self-directed（フラットで自律的）

ATD International Conference 2015 SU117:Are You Ready for Modern Mentoring? Randy Emelo

図表2　新しい学習パラダイム

Traditional（伝統的）	Modern（今日的）
Education-based（教育ベース） Learners are limited to the information the certified instructor teaches （学習者の情報は限られていて、資格をもつインストラクターが教える）	**Experience-and Exposure-based**（経験と公開ベース） Learners are connected to large global knowledge networks making learning nearly limitless （学習者はほとんど際限なく学習できるグローバルな知識ネットワークにつながっている）
Learning is unidirectional（学習は一方向） ・Courses（コース） ・Programs（プログラム） ・Structured resources（あらかじめ作られたリソース）	**Learning is multidirectional**（学習は多方向） ・Networks（ネットワーク） ・Communities（コミュニティ） ・Coaching（コーチング） ・Mentoring（メンタリング） ・Feedback（フィードバック）
Success is（成功とは）： ・Concrete（具体的な知識を固める） ・Measured by testing（試験により測定される） ・Shown through basic information and skills learned（基本的な知識と情報が獲得によって示される）	**Success is**（成功とは）： ・Fluid（流動性・可塑性） ・Measured by creative use of knowledge（知識の創造的な活用によって測定される） ・Shown through willingness to share knowledge and overall job success（知識共有への欲求と全般的な仕事上の成功によって示される）

ATD International Conference 2015 SU117:Are You Ready for Modern Mentoring? Randy Emelo

会場（Orange county convention center）

セッション会場

インストラクショナルデザインの領域では、主に人間の記憶のメカニズムに関する知見が応用されており、例えば記憶における感情の影響に関する知見からストーリーテリング（物語を使った学習手法）の有効性が語られたり、人間の認知の特性からインフォグラフィックスの活用が奨励されたりしています。

また、日常のなかに小さな学習機会を継続、補強することの方が、長時間の集中した学習機会よりも有効であるという主張も、神経科学による記憶のメカニズムの研究からの知見に裏づけられています。この手法は、Eラーニングのデザインやトレーニング後のフォローアップに応用され、さらに浸透してきている印象です。特に、近年注目されているモバイルラーニングは、この小さな学習機会の創出に極めて有用であることから、さまざまな活用の試みがなされています。一例として、スマートフォンを活用した「ナノ・コーチング」という手法を紹介するセッションがありました。これは、従業員が日々の顧客接点で起きたことや自身の対処についてスマートフォンでネットワーク上にアップすると、フィードバックやアドバイスが不特定多数の従業員から寄せられ、パフォーマンス改善を促すという仕組みです。

チェンジマネジメントとパフォーマンスマネジメントでは、主に神経科学による「脳の無意識のバイアス」に関する知見が応用されています。今大会では脳のバイアスに関する研究からパフォーマンスマネジメントの問題点を指摘するセッションや、不安やプレッシャーが従業員のエンゲージメントに及ぼす影響について言及するセッションが目立ちました。なかでも、近年、グローバル企業のなかでパフォーマンスマネジメントにおけるレイティング（得点づけ）をやめる（あるいは見直す）企業が急速に増えているという報告は、日本人参加者にとってもインパクトのあるものでした。パフォーマンスマネジメントにおけるレイティングの過半が評価者のバイアスに影響されていること、また、レイティングが人々に恐怖心を起こし、かえってパフォーマンスやエンゲージメントを低下させてしまうといった調査結果が示され、これからのパフォーマンスマネジメントは、ジャッジ（評価）型ではなく、コーチ型に変わっていかなければならないという主張がなされ、すでにそうした方向に変えてきている著名企業（マイクロソフト、ザッポス、GAP、シアーズ、フェデックスなど）のリストや事例が紹介されました。こうした企業は過去3年間で急速に増えているとのことでパフォーマンスマネジメントにおいても伝統的なスタイルの見直しと今日的なあり方が模索されているようです。

ストックからフローへ

「今日的な学習」の実践を試みている企業の好例としてフェイスブック社の事例発表セッションを取り上げたいと思います。このセッションでは、フェイスブック社がタレント人材を惹きつけ、定着させるために社内の学習機会をどのように活用しているかが、同社の教育に関する4つの信条と共に紹介されました（図表3）。

これを見ると、左側が学習と開発に

図表3　フェイスブック社の教育に関する4つの信条

1 “I can learn most from those with more experience than me”（自分より経験豊かな人から最も学べる）	→	1 “I learn from everyone around me”（周りの誰からでも学べる）
2 “Excellence is defined by what I know and what I can do well”（卓越さは何を知っているか、何がうまくできるかで決まる）	→	2 “Excellence is defined by my strengths & what I ship”（卓越さは私の強みと周囲に与える影響によって決まる）
3 “Progression in my career is vertical & logical ”（キャリアの進展は垂直でロジカルである）	→	3 “Career development is like a jungle gym”（キャリア開発はジャングルジムのようなもの）
4 “Effective learning is in the class and rooted in books”（効果的な学習は教室と書籍に根ざしている）	→	4 “Small bites of real-time learning on the job are the most powerful”（仕事上での小さなリアルタイムの学習こそ最もパワフルである）

ATD International Conference 2015 M109：Executing the Talent Strategy by Democratizing and Leveraging Development

＊5 VUCA（ブーカ）はVolatility（変動性：変化の性質、量、スピード、大きさが予測不能のパターンをもつこと）、Uncertainty（不確実性：問題や出来事の予測がつかないこと）、Complexity（複雑性：多数の理解困難な原因、抑制因子が絡み合っていること）、Ambiguity（曖昧性：出来事の因果関係が全く不明瞭で前例もないこと）の頭文字をとった略語。

関する伝統的なパラダイムで、右側が今日的な学習パラダイムであることが分かります。すなわち、1の「自分より経験豊かな人から最も学べる」というのは、上下関係で行われる伝統的なOJTが依拠している前提ですが、右側の「周りの誰からでも学べる」は、教える側と教えられる側の上下関係は前提とされていません。左側はいわば「ストック（蓄積）」に、右側は「フロー（流れ）」にそれぞれ価値を置くパラダイムといえます。同様に、2、3、4のそれぞれの対比も、知識やスキルをストックすることではなく、実際の仕事や周囲とのやり取りを通じた知識や経験のフローに焦点が当たっていることが分かります。これらの対比は、前出のモダンメンタリングにおける新しい学習パラダイムとも多くの共通項をもっています。

2013年の大会の基調講演で、元パロアルト研究所のジョン・シーリー・ブラウン氏が、「21世紀の学習は知識のストックではなく知識のフローに身を置くことである」という主張を展開しましたが、フェイスブック社の信条はまさにそれを実践に移そうとしているものであるといえるでしょう。同社はこれらの信条に基づいて、SNS（Facebook！）を活用したさまざまな社内コミュニティやハッカソンなどの学習イベント、ポジションの昇格だけでなく多様な経験を開発できることに焦点を当てたキャリア開発の仕組みなどを用意しているとのことでした。

実際の仕事や周囲とのやり取りを通じた知識や経験のフローからの学習は、学習者が主体的に周囲に働きかけて、学びの連鎖を作り出していくもので、誰かが「仕組める」ものではありません。こうした文脈から今年はラーニングエコシステム（生態系）という考え方も登場しました。これは個人が必要なリソースにいつでも気軽にアクセスできるような、テクノロジーとリソース（人々を含む）が融合した環境を作り出すことです。

知識や経験のストックに価値を置くパラダイムを見直そうという文脈は、キャリア開発やリーダーシップ開発の領域でも見られました。タレントマネジメントの著名な研究者ビバリー・ケイ氏は、今日のキャリア開発は垂直にのぼるはしご（キャリアラダー）のようなものではなく、行ったり来たりしながら少しずつ可能性を広げていくボルダリング（壁のぼり）のように考えた方がいいとメッセージしていましたし、リーダーシップ開発で著名なCCL（Center for Creative Leadership）による、「将来のリーダーシップ開発のトレンドに関する白書」では、細分化されたコンピテンシーに基づいたリーダーシップ開発からは離れるべきだという見解が述べられていました。

VUCAの時代には管理ではなく解放

“VUCA（ブーカ）”は昨年の大会でのキーワードの1つで、変化が激しく予測困難な今日の世界を描写する言葉です[＊5]。今大会はこのような環境を前提に、従来のような「学ぶべき知識があり、教える人がいて、学び手が一定の基準を達成する」ことをゴールとする伝統的な学習のあり方への強い疑問と共に、学習と開発に関する考え方が大きくシフトしつつあることを随所で感じた大会でした。

それらは、「クラスルームからモバイルへ」「一対一からネットワークへ」「計画されたイベントから日常の小さな学習へ」「ジャッジ型からコーチ型へ」など、個々のテーマ別セッションのなかでさまざまな言葉として登場するのですが、筆者の理解では通底する1つのメッセージがあったように思います。それは、「人間が生来もっている学ぶ行為を解放することが、今日のタレント（才能）開発（ひいては組織能力の開発）への最良策ではないのか？」という投げかけです。

コントロール不能なほど知識の更新スピードが速く、予測と計画が機能しがたい今日の世界では、タレントや学習をマネジメントしようとする試みよりも、解放しようとする試みの方が有効である……。もしかすると、今大会はAssociation for Talent Developmentという新しい名称に忠実に沿って運営されただけなのかもしれません。

＊このレポートは、小社組織行動研究所ホームページ2015年7月掲載記事を抜粋し編集しています。全文はホームページをご覧ください。

ふたごが明らかにする遺伝の影響

遺伝と環境が個人差に及ぼす影響を調べるのが「人間行動遺伝学」とのことですが、具体的にはどのような手法を使って調べるのでしょうか。

遺伝の影響について調べるというと、ヒトや動物のDNAを直接に調べる分子生物学的検査を連想されるかもしれません。人間行動遺伝学でもそういう手法を用いますが、それだけではありません。私の場合は、多数の双生児を対象とした調査データに統計的分析を行っています。認知能力や性格などのさまざまな特徴の個人差について、それらがどの程度遺伝の影響によって説明され、どの程度が環境の影響によって説明されるのかを調べてきました。「氏か育ちか」、英語圏では“nature or nurture”と呼ばれる、古くて新しい問題です。

通常、親子やきょうだいがよく似ていたとしても、それが遺伝の影響によるものか環境によるものか、区別することはできません。しかし、人間行動遺伝学では、養子や双生児などの特殊な対象に調査を行うことで、遺伝と環境の影響を区別して推定することが可能になります。私が用いてきたのは、同じ家庭で育った双生児について、一卵性と二卵性のきょうだいの類似度を比較する手法です。考え方を簡単に説明しましょう。まず、同じ家庭に育った一卵性双生児のDNAは基本的に100%同一で、家庭環境も共有しています。そのため、一卵性のきょうだいの類似度は、遺伝と家庭環境の両方の効果によって説明されます。一方、二卵性双生児のきょうだいの場合、生育する家庭環境を共有する点では一卵性と変わりませんが、遺伝的には、通常のきょうだいと同様、DNAの多様性の50%しか共有していません。そのため、二卵性のきょうだいの類似度は、遺伝の効果の半分と、家庭環境の効果によって説明されます。したがって、一卵性の方が二卵性のきょうだいより似ている特徴があるならば、その程度は一卵性の方が二卵性よりも2倍遺伝情報を共有していることによって説明されます。つまり、その特徴には遺伝の影響が見られることになります。一方で、一卵性と二卵性のきょうだいが同程度によく似ている特徴の場合はどうでしょうか。この場合、その特徴には遺伝の影響ではなく、家庭環境の影響が見られることになります。また、もし一卵性双生児のきょうだいがそもそも似ていない特徴があるならば、その特徴には遺伝でも家庭環境でもなく、個々人に独自の環境の影響が見られることになります。

大事なのは、昔の環境より今の環境

人間行動遺伝学の研究では、どのようなことが明らかにされてきたのでしょうか。

これまで、さまざまな特徴の個人差について膨大な数の研究が行われてきました。代表的な知見を3つご紹介します。これは、「人間行動遺伝学の三法則」として知られているものです。1つ目は、どのような特徴にも、遺伝の影響は見られるということです。身長や体重などの身体的特徴のみならず、性格や認知能力、自尊感情などの心理的特徴にもかなりの遺伝の影響が見られます。また、「どの政党を支持するか」などにも少なくない遺伝の影響が見られます。ただし、「政党支持遺伝子」があるわけではなく、政党支持に影響を与える性格や認知能力などに遺伝の影響がある結果、間接的に遺伝の影響が見られる、という点に注意が必要です。性格や認知能力に見られる遺伝の影響についても、極めて

展望
the prospect

個性はどのように生み出され発揮されるか：人間行動遺伝学

遺伝の影響を調べることで環境の効果も明らかに

親子やきょうだいはさまざまな点でよく似ているが、
果たしてそれはどこまでが遺伝の影響で、どこまでが家庭環境の影響によるものなのだろう。
統計的手法を駆使しながら、遺伝と環境の影響を切り分けようと試みる
「人間行動遺伝学」の最新知見について伺った。

 text：曲沼美恵 photo：柳川栄子

多数の遺伝子のわずかな効果が積み重なった結果であることが明らかにされています。

2つ目は、成人期に親子やきょうだいが似ているとすれば、それは家庭環境の影響よりも遺伝の影響によってより説明されるということです。家庭環境の影響は、幼児期や児童期までは大きいのですが、だんだんと小さくなっていきます。そして、深刻な虐待や貧困などを別とすれば、成人に達する頃にはほとんど、あるいは全く見られなくなってしまいます。その代わりに、遺伝の影響が大きくなります。親の育て方が子に与える影響に限界があるということは、良い面も悪い面もあります。どんなに一生懸命育てても子が望むように育つわけではないというのは、親としては悲しいことかもしれません。しかし、虐待などの極端な場合を除けば、不完全な育児しかできないことを気にしすぎなくてもよいわけです。

3つ目は、性格や認知能力などの心理的特徴については、遺伝や家庭環境の影響では説明しきれず、個々人に独自の環境の影響がかなりの説明力をもっているということです。身長の個人差は90%以上遺伝の影響で説明されますが、心理的特徴のなかでは、高いものでも認知能力が50〜70%、性格が40〜60%程度で、残りは個々人に独自の環境によって説明されます。このように、人間行動遺伝学は、遺伝の影響を明らかにするのと同時に、遺伝によって説明されない環境の影響を明らかにする学問でもあります。人間行動「遺伝」学であると同時に、人間行動「環境」学でもあるわけです。

成人時になると家庭環境の影響が減って遺伝の影響が大きくなるというのは、どういうメカニズムが働いていると考えたらいいのでしょうか。

遺伝の影響が大きくなるのには2つのメカニズムがあります。1つは、発達と共に新しく発現する遺伝の影響があるということです。第二次性徴などを思い浮かべていただくと分かりやすいと思いますが、心理的特徴にも類似のメカニズムが生じています。もう1つは、成長するにつれ、ヒトは自分の遺伝的特徴に合った環境を能動的に選んでいくということです。幼少期にはなかなか自分で環境を選ぶことができません。しかし、例えば遺伝的に外向的な性格をもつ人は、発達するにしたがって外向的な性格が生きる環境を選ぶようになり、それがその人をますます外向的にします。もともとの遺伝的資質の差異が、環境の選択を通じて増幅されるわけです。

家庭環境の影響が減るということについては、過去の環境と現在の環境を区別して考えることがポイントです。人間行動遺伝学の研究では、さまざまな特徴について、環境の影響は大きいけれども、その環境とは現在経験しているものであって、過去の環境は現在にあまり影響しないことが明らかにされています。家庭環境を現在の環境として経験している子どもはその影響を受けるけれども、いったん親元を離れてしまえば、過去の環境となった家庭環境の影響は受けないというわけです。大事なのは「昔の環境」より「今の環境」といえるでしょう。成人になれば遺伝の影響が大きくなるから何をしても無駄だ、ではなく、現在どういう環境に身を置いているか、将来どういう環境を選ぶのかが重要だ、ということは強調したい点です。ただし、最近発展している教育経済学では幼少期の環境の重要性を強調しており、この点は研究分野の垣根を越えた検証が必要です。

山形伸二氏

九州大学 基幹教育院 人文社会科学部門 准教授

やまがたしんじ
1979年生まれ。東京大学大学院総合文化研究科認知行動科学大講座博士課程修了。博士（学術）。独立行政法人大学入試センター特任助教などを経て、2013年から現職。専門は発達心理学、教育心理学、行動遺伝学。安藤寿康との共論文「ヒト双生児における性格と遺伝」が『行動遺伝学入門：動物とヒトの“こころ”の科学』（裳華房、小出剛、山元大輔 編著）に収録されている。

RMS Forum 2015

「個と組織の潜在力を呼び起こす ～組織開発という武器～」開催のお知らせ

本フォーラムは、人材マネジメントに関わる有益な情報をご提供することを目的に、年に 1 度、企業の人事ご責任者をお招きして開催しています。本年は、組織開発をテーマに、全 6 セッションをご用意しました

日時：2015 年 11 月 9 日（月）
場所：東京コンファレンスセンター・品川
定員：各セッション 50 ～ 200 名
お申し込み方法：弊社 WEB サイトよりお申し込みいただけます（9 月より受付開始）

New Release

新商品

「RPAD」現場から事業を動かすリーダーのアセスメント研修

市場や顧客の変化をいち早くつかみ、多様性を生かしながら成果をあげるリーダーの発掘・育成を行う iPad を活用した新しいアセスメント研修です
※ 詳しくは弊社ホームページをご参照ください

書籍

「リクルートのトップ営業が後輩に伝えていること ～一人前の営業になる6つの習慣～」

（的場正人 著、日本経済新聞出版社）

弊社の営業力強化領域のコンサルタントが、具体的な事例をもとに、営業担当が伸び悩みを脱し、結果を出し続けるようになるストーリーとポイントをまとめました

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

■研究レポート

調査・研究成果の報告や、研究動向についてご紹介しています

【連載】
1. 職場に活かす心理学
2. 「組織の中でのイノベーション創出」研究
3. 国際経営研究の現場から

【学会報告】
ATD2015 国際大会参加報告 ※本誌「ATD2015 国際大会レポート」の記事全文です

■調査・論文

人材マネジメントに関する実態調査報告誌「RMS Research」など、調査結果の概要や、研究員の執筆した学術論文を掲載しています

■「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「RMS News」にご登録いただきますと、新着記事・イベント情報などをお知らせいたします

組織行動研究所 ホームページ **http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

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

「2030年の『働く』を考える」ホームページ
http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebook ファンページ
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.38
組織コミットメント
～滅私奉公ではない帰属のあり方～
（2015年3月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】
松本 晃氏
（カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO）
【特集】
「組織コミットメント～滅私奉公ではない帰属のあり方～」
▶ 視点
・高尾義明氏（首都大学東京）
・西脇暢子氏（日本大学）
・松山一紀氏（近畿大学）
・鈴木竜太氏（神戸大学大学院）
▶ 事例
ボストン コンサルティング グループ／
株式会社エー・ピーカンパニー
▶ 調査報告
組織コミットメント実態調査報告
【展望】
鈴木宏昭氏（青山学院大学）

vol.37
大人の「学ぶ力」は高められるか
（2014年11月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】
知識賢治氏
（株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ 代表取締役社長）
【特集】
「大人の『学ぶ力』は高められるか」
▶ 視点
・楠見 孝氏（京都大学大学院）
・三宮真智子氏（大阪大学大学院）
・松元健二氏（玉川大学）
・成田秀夫氏（河合塾）
▶ 事例
マースジャパンリミテッド／株式会社ネクスト
▶ 研究報告
・おとな（社会人）には、おとなの学び方がある
・新任管理職のマネジメント力はどのように身につくのか
【展望】
村本由紀子氏（東京大学大学院）

vol.36
リベラルアーツは経営の役に立つのか
（2014年8月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】
内永ゆか子氏（NPO法人 J-Win 理事長）
【特集】
「リベラルアーツは経営の役に立つのか」
▶ 視点
・村上陽一郎氏（日本アスペン研究所）
・平野正雄氏（早稲田大学）
・田口佳史氏（株式会社イメージプラン）
▶ 事例
・豊田通商株式会社
・岩井睦雄氏（日本たばこ産業株式会社）
／堀内 勉氏（森ビル株式会社）
▶ 調査報告
リベラルアーツは実践現場で役に立っているのか
【海外】
学習と開発 その変化の潮流
～ASTD2014国際大会レポート～
【展望】
松下慶太氏（実践女子大学）

vol.35
ミドル・マネジャー
～実態とその本質～

vol.34
キャリア自律の
過去、現在、未来

vol.33
強い営業組織づくり

vol.32
「専門」正社員と
「自由」正社員

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

■ 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 40

2015年11月下旬発行予定
次号は新しい価値を創造する人・組織づくりに関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2015年8月発行　vol.39
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
〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2　グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐藤裕子　藤村直子　町田圭子　高山めぐみ
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　加藤純平　平山諭　山﨑祥和　柳川栄子
イラストレーター／平野瑞恵（表紙）　ナツコ・ムーン（p.05）
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

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

80273920