RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

2021.08

63

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
立教大学 中原 淳氏
関西学院大学 松本雄一氏
兵庫教育大学大学院 中間玲子氏

▸事例
パナソニック
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

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」

▸事例 旭化成

Message from Top

株式会社クラウドワークス
代表取締役社長 CEO 吉田浩一郎氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 63

CONTENTS
2021.08

特集1

変わる オンボーディング

PART 1 | レビュー

07 組織社会化を考える

PART 2 | 視点

11 個人の頑張りと職場の働きかけの両方が大切だ
中原 淳氏 立教大学 経営学部 教授 立教大学大学院 経営学研究科 リーダーシップ開発コース 主査

13 新人・若手の能動的な適応をサポートする「実践共同体」
松本雄一氏 関西学院大学 商学部・商学研究科 教授

16 新人・若手社員の肯定する他者となり自己形成を促そう
中間玲子氏 兵庫教育大学大学院 学校教育研究科 教授

PART 3 | 事例

19 パナソニック
若手の心の状態を定期的に把握した上で定着・活躍に生かす

21 アカツキ
新卒も中途もつながりを大切に全社で成長をサポート

PART 4 | 調査報告

23 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

| 総括

31 新しい時代に向けて、新人・若手と共に育ち、共に学ぶ

特集2

37 従業員のエネルギーを高める「目標によるマネジメント」

43 事例 「目標の質」が内発的モチベーション向上の鍵である
旭化成

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
事業と社会課題の解決と 志は大きく二兎を追う
株式会社クラウドワークス
代表取締役社長 CEO 吉田浩一郎氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第9回］
丹念な言語化 文脈の理解が文化醸成の礎
村樫祐美氏 株式会社ユーザベース Culture Team Think Beyond事務局長

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第16回］
負荷を増やさずに人事データを民主化し意思決定を変える
トラン チー氏 パナリット株式会社 Co-founder/ COO

47 Information

Cover
Illustration
山口洋佑

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

事業と社会課題の解決と志は大きく二兎を追う

株式会社クラウドワークス
代表取締役社長 CEO
吉田浩一郎氏

インターネットを使い、不特定多数の個人に仕事を発注する
クラウドソーシングという仕組みに注目が集まり、市場も拡大している。
その背景にはもちろんDXという潮流があるが、深刻な労働力不足もある。
それを回避するため、雇用関係によらないフリーランスや副業者の活用が国家的課題になっているのだ。
市場を牽引するプラットフォーマーの1つ、
クラウドワークスの吉田社長に最前線の動きについて伺った。

text：荻野進介　photo：山崎祥和

クラウドワークスは、個人、法人問わず、業務委託の仕事をインターネット上で受発注できる日本最大規模の仕事マッチングサイトを運営する。発注側は委託費以外無料で利用でき、働き手である受注側から徴収する手数料が同社の収益となる。

サービス開始は2012年3月で、働き手は今や日本だけではなく世界に443万人と大きく広がり、発注側の企業も政府や自治体、大企業を含む国内72万組織、仕事の種類は200を超える（いずれも2021年7月現在）。

初期はエンジニアやデザイナー関連の仕事が中心だったが、現在は事務作業含め、「会社で行われているあらゆる仕事」をカバーする。

働き手は副業者やフリーランスなどの在宅ワーカーで、年齢層は18歳から84歳までと幅広い。

同社創業社長の吉田浩一郎氏が最近の傾向を語る。「5年ほど前までは、発注側の明確なニーズに基づくネット関連の仕事がほとんどでした。代表例がホームページの作成です。ところが昨今は、建築のCAD（コンピュータ支援設計）関連など、非ネット系の働き手を探す案件や、発注側が委託内容を明確に規定せず、とにかくユニークなタレントを見つけたいといった案件など、われわれの想定外のニーズが顕著になっています」

そうした潮流を見越して2020年1月、同社はクラウドリンクスという副業マッチングのサイトを立ち上げた。

名だたる大企業の社員を含め、副業を希望する人材1万5000名が、社名や経歴も明かし、実名で登録する。「ホームページを50万円で作れる人は『答えを出す人』です。最近はそれに飽き足らず、『問いを立てる人』を探したいというニーズが高まっている。この人に副業という形で関わってもらえれば、社内では思いつかない新しい事業を立ち上げられるかもしれないと。一方の働き手側の事情としては、副業を解禁する企業が増えると共に、リモートワークが普及して家での時間が生まれていることが大きい」

ライバルが思わぬところから現れる

目に見える成果物から不可視の知恵へ、そうした副業案件を含め、業務委託の内容が様変わりしつつあるのだ。「以前の契約は、成果物を納入した上で、その瑕疵担保責任を負う、という内容でした。でも、その2つを同時にかなえる場合、受け手側が自己規制し、リスクの低い成果物しか納入しようとしなくなる可能性が高い」

それに代わり、最近主流になっているのが、準委任契約というやり方だ。企業の顧問弁護士のように、毎月顧問料をもらい、適宜、助言を行うが、

内容に対する瑕疵担保責任は負わない。「外注ではなく、パートナーシップです。目的を共有し、共にゴールを目指そうというわけです」

答えではなく問いを欲しがる企業が増える背景には、経営環境の変化の激しさがある。IT企業が電気自動車の製造に乗り出すなど、事業や産業の垣根がどんどん低くなり、思わぬライバルが、ある日突然現れるのが日常茶飯事なのだ。

「当社もその例に漏れません。在宅ワークに従事する主婦のブログを読んでいたらびっくりしました。クラウドワークスで稼いだお金と、不用品を売買する著名アプリで手にしたお金が同列に扱われていたんです。自分たちがそのアプリと競合状態にあるとはまったく考えていませんでした」

かくして、吉田氏は働き方を、上に仕事、下に生活という縦軸、右に物、左に役務という横軸による四象限で考えるようになった。

クラウドワークスを通じて行う業務は「仕事×役務」象限、フリマアプリのそれは「生活×物」象限にある。趣味の延長で作った物を売れば「仕事×物」象限、アプリによる出前サービスに従事した場合は「生活×役務」象限の仕事となる。事業者側は互いに別と考えていても、ユーザーにとってはどれも同じ「お金を稼ぐ手段」なのだ。

「クラウドワークスを立ち上げた時点では、報酬とはもっぱら仕事を通じて得るものでした。今では違います。フリマアプリを使えば生活そのものが報酬を得る手段になる。われわれIT業界は特に経営環境の変化が激しく、それに応じて経営もすばやく変えていかなければならない。われわれは『Be Agile』(すばやく試し、学ぼう)というバリューを掲げています」

雇用労働が割に合わない時代

一方で、最近ある公的データを見て愕然とした。「日本の貨幣流通量は2011年以来、6倍になっているのに対し、労働者の平均給与額はほぼ横ばいです。この10年間で、雇用労働という仕組みがまったく割に合わないものになっている。給与に回らない他のお金は投資に振り向けられています。こうなると、個人で可能な不動産や株の投資、さらに副業もせず、会社に忠誠を尽くして働くことは割に合わないと考える人が増えて当然です」

しかも、ネットの世界ではユーチューバーなる、動画の投稿で年に数十億円稼ぐ人も現れている。「会社で働くことが人生そのものだったのが20世紀だとするならば、会社で過ごす時間は人生の一部でしかないと考える人が21世紀は主流になるでしょう。個人が会社より強くなる。働く世界が個人を中心に大きく再編されていくでしょう」

個人を軸に働き方が再編されていくとしたら、会社もその動きに合わせなければならない。「うちも働き方の自由度を高め、2016年7月に副業を解禁し、現社員の半数がすでに副業を経験しています。コロナ前の2019年4月には上限なしの在宅勤務をチーム単位で解禁しました。男性社員の育児休暇取得も推進しています。アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)に関する社内アンケートを行い、結果を社外に公表するなど、性別に関係なく存分に働ける環境を整備しようとしています」

そうしたなか、先のクラウドリンクスの例が示すように、副業マーケットは質量ともに広がっている。しかも副業先は企業ばかりではない。

2020年9月、神戸市が、広報業務に従事する副業人材40名を、クラウドワークスを通じて公募したところ、10日間で1000名を超す応募が寄せられた。「コロナ禍で、リモートワークでの業務が可能な人ということもあり、これだけの数が集まったようです。雇用でも外注でもない、緩くつながったプロ人材の助けを借り、仕事を回していく。これが人材活用の新しい形になるでしょう」

そのリモートワークも個人力の強化を促進させる。つい最近、吉田氏は社員の1人に「オフィスで

働く世界は個人中心で再編されていく

吉田浩一郎（よしだこういちろう）
1974年兵庫県神戸市生まれ。東京学芸大学卒業。パイオニア、リード エグジビション ジャパンを経て、ドリコム 執行役員として東証マザーズ上場を経験した後、独立。2011年11月、クラウドワークスを創業し現在に至る。

話そうか」と伝えたところ、「合理的な理由があれば、出社しますけど」と言われ、大いに驚いたそうだ。「リモートワークは働き手の個人主義、合理主義を加速させます。これによって、各自の自分自身に対する内面理解が進む一方で、他者への理解不足が亢進するでしょう」

その結果、何が起こるのか。人間の究極的価値である真・善・美に依拠し、吉田氏はこう語る。「真は事実そのものなので、リモートでも理解の齟齬は生じにくいのですが、何を善いとするのか、何を美とおくのかは違います。そうした抽象度の高い議論は対面でないと深まらないし、そもそも話題にしにくい。そうなると、社内はもとより世間においても、善や美についての議論が減り、それぞれが劣化していく可能性が高い」

ベーシックインカムが不可欠に

副業や投資に勤しみ、会社よりも強い個人が続々と生まれる時代、そこから落ちこぼれてしまう人はどうしたらいいのだろうか。吉田氏は2つの方面での解決を考えている。

1つは教育機会の提供だ。「稼げる人は稼げるけれど、稼げない人は稼げないのが業務委託の世界です。その差を少しでも縮めるため、稼げるようになる教育プログラムを整備し提供しています」

もう1つは社会のインフラ整備である。「教育機会の提供だけでは限界があり、落ちこぼれてしまう人が必ず出てきます。そういう人に向けて、日本でも食料や住居、仕事など、ベーシックインカムにつながる物やサービスの無償提供がいずれ必要になると思います」

この問題は企業単体での対応が難しく、行政も含めた複数の組織がNPOや社団法人を立ち上げ、対応するべきだ、と吉田氏は考えている。

吉田氏の語り口は、いつしか企業家のそれから研究者あるいは政治家のそれに近づいているように思えた。IT企業が中心となった一般社団法人新経済連盟の理事もつとめ、『後漢書』にある「志ある者は事竟（つい）に成る」を座右の銘とする。

「私は、日本で最も人々の働き方に関する問題意識を強くもち、新しい付加価値とは何かを考え続けているという自負があります。働き方に関する社会課題は短期での解決は難しい。最近は、正社員や派遣など制度の歴史を振り返る大切さを痛感しています。これからも働き方の変化に直結する事業の拡大を通じて社会にインパクトを与えながら、働き方に関する社会課題も解決していきたい」

特集1

変わる オンボーディング

日本の人事業界で最近よく使われる「オンボーディング」とは、新入社員や中途社員など、既存の組織に新しく参加する人が、早く組織の人や文化・仕事の仕方などを学び、力を発揮するのを支援するプロセスのことを指す。もとは、船や飛行機に乗り込むことを意味する言葉だ。オンボーディングは、入社直後のオリエンテーションだけでなく、新入者が特定の職場で力を発揮できるようになるまでの数カ月間にわたって行われる組織的な取り組みのことを含む。

オンボーディングをいかに成功させるかが企業の重要な課題となる背景には、キャリア自律意識の高まりや中途求人数の拡大を受けた、転職者数の増加が背景にある（総務省、2020*）。特に34歳未満の若年層では転職者の割合が高く、2019年、2020年の新入社員を対象にした本誌調査でも、75%が「良い機会があれば転職したい」と回答している。これまでのように長期的な視野で組織になじませ成功体験を積ませていくといった意識では、優秀な新人・若手が辞めてしまうという実感を、企業規模を問わず各社とも持っており、今の時代の新人・若手に適したオンボーディングのあり方が模索されている。折からのリモート化の進行も、オンボーディングの成功にとっては懸念材料であるだろう。

本誌調査で「良い機会があれば転職したい」と答えた人の約4割は、「定年まで現在の会社で働きたい」とも答えている。現在の会社で働くことが、自分にとって意味のあることであり続けるなら、腰を落ち着けてじっくり働きたいと考える人は少なくないだろう。希望をもって自社に乗り込んでくる新入者を迎え入れ、組織の目的に向かって共に船を漕ぎ支え合い、航海を続ける仲間となっていくために、人事や上司・職場はどのような働きかけができるだろうか。また、新しいやり方を学び直していくために新入者たち自身ができることは何だろうか。本特集で検討していきたい。

（編集部）

＊総務省（2020）労働力調査

PART 1 レビュー　組織社会化を考える

入社後の社員の定着や活躍を促進するための組織が行う一連の取り組みを「オンボーディング」という。組織社会化の成功は、「オンボーディング」が目指すものといえる。ここでは、新規参入者(入社者)側の視点も含めて、より多くの視点からの研究が蓄積されている「組織社会化」研究のレビューを行う。

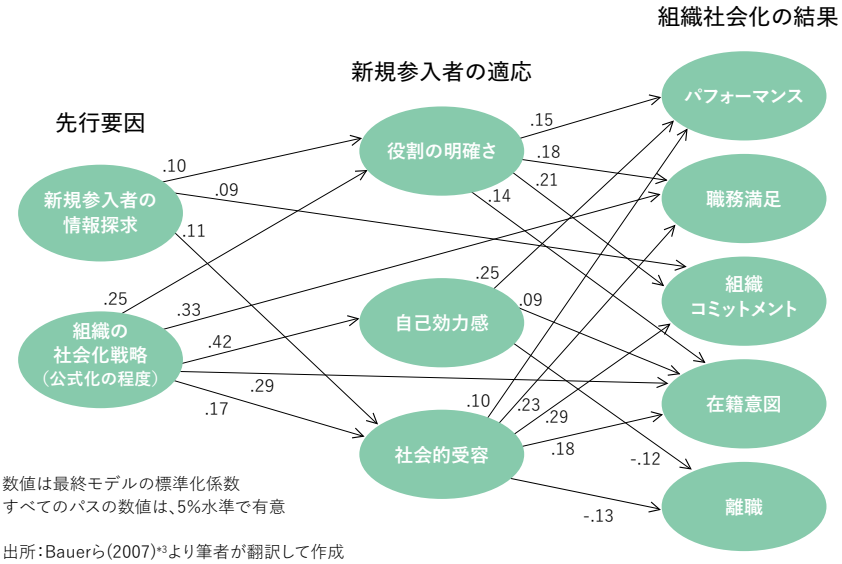
組織社会化とは

組織社会化(organizational socialization)とは、個人が組織の一員になるために、必要な態度や行動、知識を習得するプロセスのことである[*1]。組織と個人の相互の働きかけから成る。組織の側は影響力を発揮して、新規参入者の変容を促そうとするし、参入者の側は、自分が受け入れることが可能な組織内役割を獲得しようとする[*2]。部署間異動などでも生じるプロセスであるが、組織外からの参入時に最も顕著な現象で、多くの研究は、入社時とその前後のプロセスを対象としている。

組織社会化に関する研究はこれまで数多く行われてきた。最初に、メタ分析の結果を1つ紹介する(**図表1**)。70個のサンプル(n=12279)が、この分析の基になっている。新規参入者の適応を真ん中に置いて、先行要因からのパスと、結果へのパスが引かれている。適応の3つの変数は、程度が高いほど適応がうまくいっていることを示す。役割がはっきりしており、自分の遂行能力に自信をもち、既存の組織メンバーに受け入れられれば、さまざまな望ましい結果が得られる。すでに多くのことが分かっているが、まだ実務場面での課題は多い。

そこで、ここでは下記の2つのまとまりで研究知見を紹介する。最初にこれまでの組織社会化の研究を、大きく4つのカテゴリーに分けて、かいつまんで紹介する。このあたりの詳細なレビューについては、尾形(2017)[*4]を参照いただきたい。その後、日本企業が直面するであろう今後の変化を見据えた際に、特に重要になると思われる視点に絞って、選択的レビューを行う。

図表1 新規参入者の適応の先行要因と結果に関するメタ分析



数値は最終モデルの標準化係数
すべてのパスの数値は、5%水準で有意

出所:Bauerら(2007)[*3]より筆者が翻訳して作成

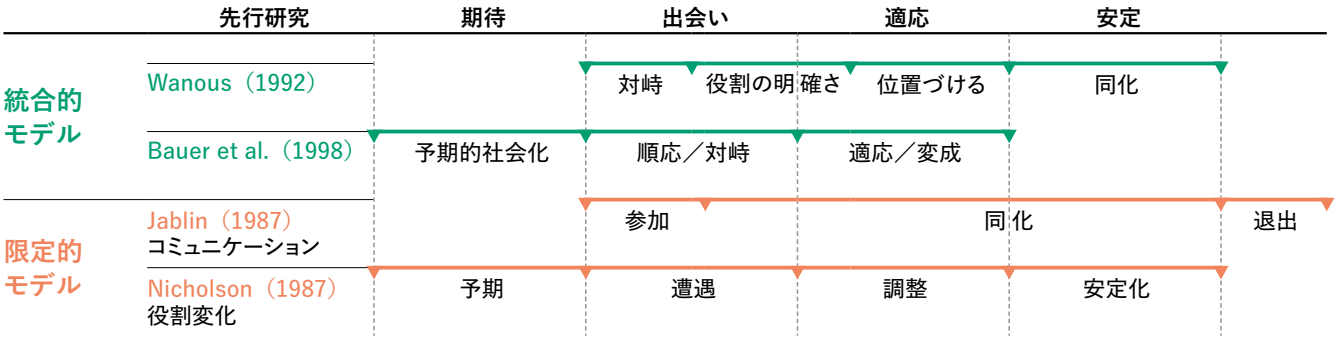
組織社会化に関する主要な先行研究

組織社会化のステージモデル

組織社会化をステージモデルで捉える考え方がある。**図表2**はそれらを、「期待」「出会い」「適応」「安定」の4つに整理したものである。統合的モデルは、提案されてきたモデルを一般性の高い記述としてまとめたものである。一方、限定的モデルは、コミュニケーションや役割変化といった特定の関心対象を前提に考えられたモデルである。組織に入る前の「期待」と「安定」より後のステージはモデル間で違いがあるものの、おおむね4つのステージに集約される。ステージモデルは組織社会化がすべてのステージを経由することを主張するものではなく、組織社会化の時間の経過による変化を理解するための概念として用いるものである。

例えば、「リアリティショック」への対処を考える場合、「期待」と「出会い」のズレに問題があるとすると、現実的な職務予期(realistic job preview)や、導入研修の重要性が高いと考えられる。また「安定」やそれ以降のステージは、プロジェクトチームのような比較的短期的な集団への社会化を考える際には、有効だろう。

図表2 組織社会化のステージモデル



出所：Ashforth ら(2007)[*5]より筆者が翻訳して作成

組織がデザインする社会化戦略

1970年頃の組織社会化の研究では、組織側の社会化戦略が研究の対象となっていた。そのきっかけになったのが、Van Maanen と Schein（1979）の社会化戦略の6つの特徴分類の軸である：「集合－個別」「公式－非公式」「一連－ランダム」「固定－可変」「接続－分離」「個の抑圧－個の尊重」[*1]。これらの軸は、前者を制度的なもの、後者を個別のものとしたときに[*6]、社会化戦略が前者寄りであるほど、満足度や組織へのコミットメント、組織や仕事との適合などの望ましい結果につながることが示されている[*7]。その理由として、制度化された社会化戦略のもとでは、新規参入者が従うべきルールややり方が明確であるほど、不安や失敗が少ないことが挙げられる。しかし、役割変革に関しては、制度的な社会化戦略はネガティブに影響することが示されている[*8,9]。どのように振る舞うべきかが明確な場合、新規参入者の個性や特徴が抑圧され、その結果変革的な行動は起きにくいと考えられる。加えて、組織の社会化戦略は、新規学卒者に比べて中途入社者に対する効果は小さく、中途入社者では本人の主体的行動の影響の方が大きいことも報告されている。組織社会化戦略は、対象や仕事内容などによって、効果は異なる。

組織社会化で新規参入者が学ぶもの

新規参入者は、組織の仕事の進め方、人間関係、組織風土などを身につけることで組織の一員になる。組織社会化の内容に関する議論では、新規参入者が何を学習するかに着目する。新規参入者の学習こそが、前項の組織社会化戦略や、次項の新規参入者自身の主体的行動を、望ましい結果へと結びつけると考える[*10]。

多くの研究者が、組織社会化の内容の提案と、その妥当性の検証を行っている。それらは大きく「仕事や職務」「役割」「対人関係や集団」「組織」に分けられる。「仕事や職務」「役割」は、中心的な職務遂行に際して、まず学ぶ必要がある知識やスキルを含む。「対人関係や集団」は、上司や職場メンバーの特徴の他に、人間関係やコミュニケーションのとり方に関する知識で、人と協力して仕事を進める際に重要である。「組織」には、制度的な特徴の他に、歴史や組織風土、価値観などに関する知識が含まれる。どの知識が組織社会化のなかでより重要になるかは、仕事や組織によって異なる[*11]。

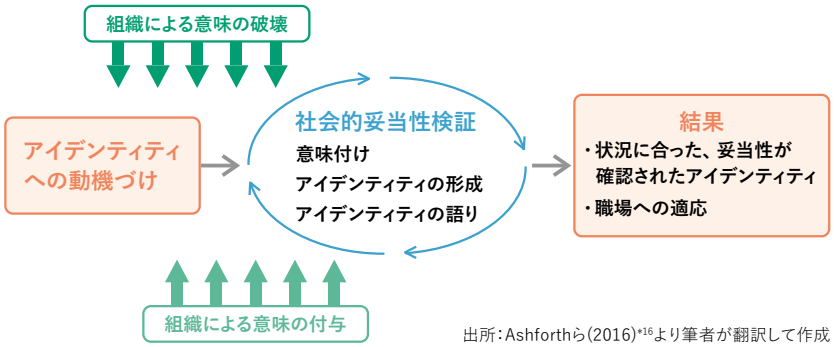
測定尺度が開発されていることもあり、学習の程度と望ましい結果の関連性を示す研究は多い。しかし、学習が進むプロセスについては、あまり研究が進んでいない。研究例としては、コミュニケーションの分野で、組織社会化のプロセスで行われる会話を分析したBarge と Schlueter（2004）は、さまざまな組織に新規参入した人の8割以上が、組織側からの会話を好意的と判断していたことを報告している[*12]。また、今後は、どの組織社会化の内容がどのような状況下でより重要になるか、学ぶ順番の影響（例えば「仕事」の前に「組織」を学ぶ）など、さらに研究を進めることで、実務への示唆の広がりも期待できる。

新規参入者の主体的行動

新規参入者は、学びを進めるための情報が必要である。ところが、組織側から公式に与えられる情報は一般的なもので、目の前の状況に合わせて翻訳が必要になる。そこで、新規参入者は、自ら情報を集める必要がある。

新規参入者の主体的行動に関する研究は、3つに分類される。1つ目は、社会的な戦略に関するものである。新規参入者は直接質問と観察を最もよく行い、情報を求める先は同僚と上司が多い。情報の取得がリスクだと思うと直接質問を控えて、密かに情報にアクセスしようとする[*13]。2つ目は、どのように新規参入者がコントロール感を

図表3 組織におけるアイデンティティの構築プロセス



出所：Ashforthら(2016)[*16]より筆者が翻訳して作成

獲得するのかに着目したもので、情報理解や他者との関係構築、自己管理などのための行動戦略に関するものである。フィードバックを求める行動や仕事を変えるための交渉活動などが含まれる[*14]。3つ目は、新規参入者の自己統制に関するもので、自ら目標や、行動する際のきっかけ、賞罰などを決めることがある。効果的な自己統制のためには、新規参入者は何をすべきか、どのくらいうまくできているかを知る必要がある[*15]。

新規参入者自身の主体的な行動への着目は、この後述べるアイデンティティの話と関連する。新規参入者が働きかけることで、組織社会化における力関係には変化が生じる。その変化は、旧来の個人が組織に合わせる組織社会化とは異なる、個人を生かす組織社会化へとつながっていく。

自律的なキャリアを視野に入れたこれからの組織社会化

ここからは、今後存在感を増すと思われる自律的キャリアを想定した組織社会化を考えるヒントとして、個人のアイデンティティに着目した研究と、組織全体といった大きな集団ではなく職場や小集団を対象とした組織社会化に関する研究を見ていく。

組織社会化プロセスとアイデンティティの構築

組織社会化研究の第一人者であるAshforthが、同僚のSchinoffと2016年に発表したレビュー論文のタイトルが、「アイデンティティの構築：どのように個人は組織における自分を定義するのか（筆者訳）」である[*16]。個人の視点からの組織社会化で、キャリア自律の流れに沿うものと考える。兼業やキャリアチェンジを経験する個人は、その時々で自分自身を何者と考えて行動するのだろうか。また異なる集団との出会いは、個人にどのような課題を突き付けるのだろうか。個人だけでなくそのような個人をマネジメントする組織にとっても重要な観点になるだろう。

ここでのアイデンティティは、「当人が自分を何者と思っているか」であると定義しておく。社会的アイデンティティには、集団に関するもの（職業、組織、チームなど）、カテゴリーに関するもの（年齢、性別、国籍など）がある。また個人のアイデンティティ（性格や価値観、記憶など）もあって、複合的である。しかも可能自己と呼ばれる、将来のなりたい自分像も含まれ、時間や環境によってダイナミックに変化するものと考えられている。

論文で紹介されていたモデルが図表3である。私たちには自分自身を確認したり、定義したりしたいと思う動機が備わっている（アイデンティティへの動機づけ）。新しい組織に入った際に、それまで自分が行っていた解釈や意味付けが役に立たなくなる経験をする（組織による意味の破壊）。特に組織参入の場合はインパクトが大きく、自分の考えだけでなく、自分自身が何者かを問い直される経験になる。組織からの組織社会化の働きかけを通して、新たな意味が付与される（組織による意味の付与）。そして、新たな意味付けができ、アイデンティティが再構築される。その結果、環境に応じたアイデンティティが獲得され、個人は組織に適応する。

モデルの検証はこれからであるが、新規参入者が望ましい自己が実現できる（“私は自分が何者であり将来の仕事のなかでどうなりたいかが明確である”）と考える傾向が強いほど、1カ月後により主体的な適応行動をとることを報告する実証研究がある[*17]。

チームベースの組織社会化

もう1つの視点が、チームベースの組織社会化である。先行研究の多くが組織全体を想定してきたが、組織の価

図表4 個人レベルと組織レベルをつなぐ局在化した組織社会化

出所：Ashforth ら(2007)[*5]より筆者が翻訳して作成

値観を本当に理解するのは、上司や先輩と会話をしたり、彼らの様子を観察することによってである。**図表4**は個人と組織の間に、特定の対人関係（例えば上司・部下）や、集団（例えば職場やチーム）が存在する様子を示している。

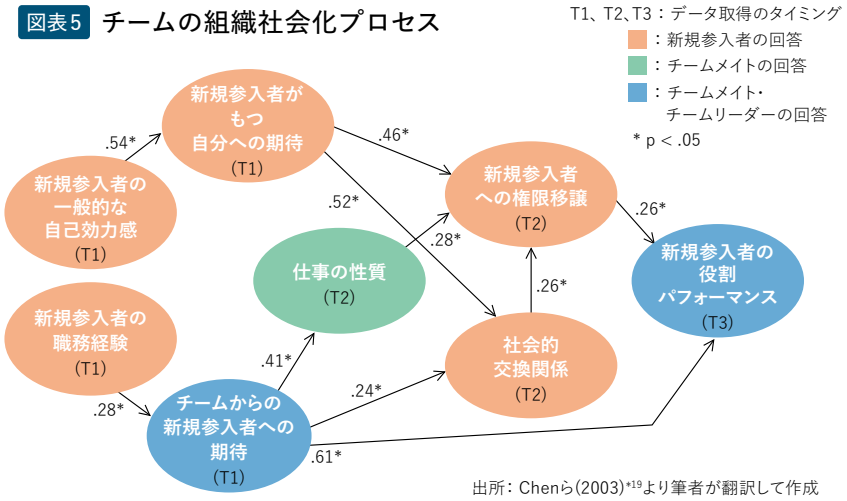
MorelandとLevine（1982）は、個人がグループに入る際のプロセスについて、グループの組織社会化モデルを提案した*18。組織への社会化モデルとの違いとして、個人とグループが互いに影響し合うことを強く前提としている点が挙げられる。グループはグループゴールの達成に向けて、個人から最大限の貢献を引き出すことを志向し、個人は自分の希望や期待の実現のためにグループを変えようとする。このモデルでは個人がグループに変革を起こす可能性を指摘している。組織全体は大きすぎるが、グループレベルであれば、新たに入ってきたメンバーの影響が大きい場合があることは想像に難くない。

最後にチームレベルの組織社会化に関する実証研究を1つ紹介する。2カ月間にわたってハイテクのプロジェクトチームで行われた研究で、70名の新規参入者、70名のチームリーダー、102名のチームメイトからデータ収集を行った。**図表5**はその結果である。新規参入者の自己効力感が、自分自身のパフォーマンスへの期待を高めた。また新規参入者の職務経験が、チームからの期待を高めた。これらの期待の高まりは、動機づけや対人プロセスにポジティブな影響を及ぼすことで、新規参入者のパフォーマンスを高めた。この研究は個人とチームとの相互作用がなぜ重要なのかを示している。

組織社会化は、個人のキャリア観が変わったり、組織個人の関係性が変化したりすることで異なる様相を示す。対面で会うことが難しい状況下での新入社員の組織社会化も、新たな課題である。バーチャルチームや多国籍チームへの新たなメンバーの参入はどうだろうか。人が新しい集団に参加する際の問題として考えれば、まだまだ研究の余地が大きい領域だと思われる。

（主幹研究員　今城志保）

図表5　チームの組織社会化プロセス



出所：Chenら(2003)*19より筆者が翻訳して作成

*1 Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization.In B.M. Staw (ed.), Research in organizational behavior (Vol. 1, pp. 209–264).Greenwich, CT: JAI Press.
*2 Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (eds), Research in personnel and human resources management(Vol. 4, pp. 101–145). Greenwich, CT: JAI Press.
*3 Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of applied psychology, 92(3), 707.
*4 尾形真実哉(2017).「組織社会化研究の展望と日本型組織社会化」中原淳編『人材開発研究大全』第9章(209-242頁).東京大学出版会.
*5 Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology 2007 (pp. 1–70). John Wiley & Sons Ltd.
*6 Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. Academy of Management Journal, 29, 262–279.
*7 Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. Journal of Vocational Behavior, 51, 234–279.
*8 Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. Academy of Management Journal, 33, 847–858.
*9 King, R. C. & Sethi, V. (1992). Socialization of professionals in high-technology firms. The Journal of High Technology Management Research, 3(2), 147-168.
*10 Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. Journal of vocational behavior, 70(3), 447-462.
*11 Klein, H. J., Fan, J. & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. Journal of Vocational Behavior, 68, 96–115.
*12 Barge, J. K. & Schlueter, D. W. (2004). Memorable messages and newcomer socialization. Western Journal of Communication (includes Communication Reports), 68(3), 233-256.
*13 Jablin, F. M. (2001). Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds), The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method (pp. 732–818). Thousand Oaks, CA:Sage.
*14 Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. Journal of Applied Psychology, 81, 199–214.
*15 Ashford, S. J. & Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. In G.R. Ferris & K.M. Rowland (eds), Research in personnel and human resources management (Vol. 8, pp. 1–39). Greenwich, CT: JAI Press.
*16 Ashforth, B. E. & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 111-137.
*17 Zhang, Y., Liao, J., Yan, Y.& Guo, Y. (2014). Newcomers' future work selves, perceived supervisor support, and proactive socialization in Chinese organizations. Soc. Behav. Pers. 42(9):1457–72
*18 Moreland, R. L. & Levine, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In Advances in experimental social psychology (Vol. 15, pp. 137-192). Academic Press.
*19 Chen, G. & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. Academy of management Journal, 46(5), 591-607.

PART 2 視点 学習理論と心理学の知見から オンボーディングを考える

視点1 これからを生きるための オンボーディングの科学

個人の頑張りと職場の働きかけの両方が大切だ

中原 淳氏
立教大学 経営学部 教授 立教大学大学院 経営学研究科 リーダーシップ開発コース 主査

text：米川青馬　photo：平山 諭

中原淳氏は、1万2000人の大規模調査を経て2021年に出版した『転職学』（KADOKAWA）の冒頭で、自分自身がオンボーディングに苦労した体験談を綴っている。『転職学』で転職を科学した中原氏は、新人・若手のオンボーディングについてどう考えているのだろうか。

2018年、43歳の私は東京大学を辞し、9人の助教・研究員・事務スタッフたちと共に、研究室ごと立教大学へと移籍しました。

立教大学は、すばらしい研究環境・教育環境を私たちに提供してくれました。ところが数カ月後、学生の前で板書をする私の右手は震えるようになってしまったのです。原因は、立教大学にはありません。そうではなく、私は、かつての大学では、大学院での指導がメインで、主に大学院生、社会人を教えてきたのです。しかし、立教大学では、20代の学部生に教えるようになった。移籍当初、私は、学部生への教え方や、関わり方を習熟できていなかったのです。恐らく、ここから精神的なプレッシャーを感じていたのでしょう。右手が震えて、それを隠しながら授業をしていました。これが私のオンボーディングの苦い経験です。

『転職学』は自身のこうした経験を踏まえ、転職には「ラーニング思考＝学び直し」が重要だ、というスタンスで書いた本です。私の場合で言えば、私は「教え方」を再学習しなければならなかった。

日本では転職者の即戦力神話がはびこっており、最近は新人のジョブ型雇用も話題になっています。会社としては入社すぐに活躍してほしいわけですが、現実的には難しい。転職時には学び直しの期間、オンボーディング期間が必要です。

オンボーディングはベテランも新人・若手も基本は同じで、個人の学び直しや主体的な行動が欠かせません。一方で、オンボーディングには職場の働きかけも必要です。個人の頑張りと職場の働きかけの両方がなければ、オンボーディングはなかなかうまくいかないのです。

個人はソーシャルスキルを発揮 組織は4つの支援を行うべし

まずは個人の頑張りについてです。新卒者もベテラン転職者も、オンボーディングの際には孤独にならないために、周囲と積極的にコミュニケーションをとることをお勧めします。

その際に発揮していただきたいのが、あいさつや会議・会話を始めるための「関係開始スキル」、相手の立場を考えて真面目な態度で接する「関係維持スキル」、不愉快な思いをしたときにはっきりと伝える「主張性スキル」です。この3つのスキルを磨けば、職場での関係づくりは必ずうまくなります。ソーシャルスキルは生得的な性格ではなく、獲得できる技術です。

また、就職・転職の際、忘れない方がよいのは、「学び直しが必要だ」という心構えです。これまでの経験から得た学びを捨てる「アンラーニング(学習棄却)」も、新たな職場になじむ上で欠かせないことの1つです。

一方で、職場側には「4つの支援」が求められます。

第一は、仕事や振る舞いについてアドバイスする「メンタリング支援」、第二は、職場で「誰が・何を・知っているか」を教える「ネットワーキング支援」です。第三は、振り返りや気づきを促す「フィードバック支援」で、第四は、安心や心理的な安全を提供する「セーフティネット支援」です。転職者がこの4つの支援を受けているかどうかで、なじみの早さやジョブ・パフォーマンスが大きく変わってきます。私の場合で言えば、同僚には大変恵まれたと思います。多くの支援を同僚から得ることができました。シンドイ時期も、彼らの支えやサポートで何とか乗り越えられましたので、感謝しています。

なお、リモートワークでは、ちょっとした隙間時間に話す「隙間のコミュニケーション」、観察して学ぶような「察しのコミュニケーション」、飲み会を開いたりする「祝祭的なコミュニケーション」、部門を超えた「部門間連携コミュニケーション」の4つのコミュニケーションが失われがちです。オンボーディングでは、マネジャーは、これらを補完する工夫をするとよいでしょう。例えば、Zoom会議が終わった後、マネジャーと新人の2人だけが残り、少し会議の振り返りをするといった取り組みに効果があるはずです。

知識やスキルは想像以上に ポータブルではない

なぜオンボーディングには、個人の頑張りと職場の働きかけの両方が必要なのでしょうか。

大きな理由は、知識やスキルは、世間で思われているよりもポータブルではないからです。前職の知識やスキルが、新たな職場では想像以上に役に立たないケースが多いのです。知識・スキルには領域固有性や文脈依存性があるからです。

私がまさにそうでした。教えることにはそれなりの自信があり、新たな大学でも問題ないと思っていましたが、それをうまく転用できませんでした。教える対象が大学院生・社会人学生から、学部生に変わったからです。やってみてはじめて分かったのですが、大学院生に教えるのと学部生に教えるのでは、まったく話が異なるのです。

大学院生・社会人学生に教えるときは内容の細部を省略できるのですが、学部生は知識や社会人経験がありませんから、彼らが何を分かっていないかに寄り添い、学問の入り口まで連れてくる必要があります。当初、私はそのことを理解せず、今までどおりに教えていました。当然ながら、学部生たちは私の言っていることが分からず、口をポカンと開けるばかりでした。私はなぜ彼らの反応が悪いのか分からないまま、しばらく1人で空回りしていました。そうしたら、右手が震えるようになったのです。

私は、この時点で間違いに気づき、格好つけるのを止めました。学生たちが、人材開発・組織開発のなかで学びたいテーマを選び、それを発表し合い、それについて、私がコメントしたり、補足したりする教え方に転換しました。私は、新たな教え方を学び直しました。これまでの教え方を、アンラーニングしたわけです。そうしたら徐々にうまく回るようになりました。幸い1年間ほどで、右手の震えもなくなりました。最初は苦労しましたが、私は転職に大満足しています。

今の新人は現状に最も早く 適応しているが不安は大きい

私が見る限りでは、職場のオンボーディング支援の善しあしには相当の差があります。上手な職場は、マネジャーが中心となり、ウェルカムメッセージ、キーパーソンの紹介、歓迎会やランチ会などを丁寧にやっていますが、離職率が高い会社ではほとんど行われていません。離職率が高いと、採用や育成のコストが無駄になり、職場メンバーの気持ちも落ち込みます。離職率を下げたいなら、地道なオンボーディング支援に力を入れるべきです。

また、離職率の高い会社で起こりがちなのが、「面接と現場のズレ」です。面接官の話と現場の状態の間にズレがあると、入社者のモチベーションが下がり、オンボーディングが一気に難しくなります。これを防ぐ有効手段は、現場マネジャーが面接プロセスに入ることです。現場メンバーが面接官の1人になると、さらに良いでしょう。

最後に、私のゼミの卒業生たちの声を届けます。新人として就職した彼らは今、「コロナ禍の新卒入社、かわいそうだね」と言われるたびに腹が立つそうです。コロナ禍以前の働き方を経験しているわけではないので、そういうことで同情してほしくない、ということです。一方で、先輩たちと同じように働けているかどうかを大変気にしています。

恐らく現状のリモートワークに最も早く適応しているのは、新人・若手の彼らです。決してかわいそうな存在ではありません。ただ、彼らの不安が大きいのも事実です。彼らの適応と不安を気にかけながらオンボーディングを支援していただけたら、きっと大きな戦力になるはずです。

中原 淳（なかはらじゅん）
東京大学教育学部卒業。大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現放送大学）、マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学准教授などを経て、2018年より現職。『経営学習論』（東京大学出版会）、『組織開発の探究』（ダイヤモンド社）など著書多数。

視点2 オンボーディングにおける実践共同体の価値

新人・若手の能動的な適応をサポートする「実践共同体」

松本雄一氏
関西学院大学 商学部・商学研究科 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

新人・若手のオンボーディングを活性化させる手段の1つが「実践共同体」だ。実践共同体とはどのようなものか。ポイントはどこにあり、どういった可能性があるのか。2019年に『実践共同体の学習』（白桃書房）を発表し、研究成果をまとめた松本雄一氏に詳しく伺った。

実践共同体とは、簡単に言えば、組織内外に自発的に作ったり、運営したりする「学習のためのコミュニティ」のことです。職場内の小集団から社内横断や社内外メンバーが交じった大集団まで、学びを目的にしたコミュニティはすべて実践共同体といえます。

具体例を1つ紹介します。公文教育研究会（公文）の指導者の実践共同体「自主研」です。

公文では、一人ひとりの先生が個別に教室を構えるため、運営のノウハウを共有したいという先生が多いそうです。そうした先生方が定期的に集まって学び合う場が自主研です。

自主研では、新米の先生方も参加して、自らの悩み、状況、やり方などを発表します。例えば、新米先生が「こういうことで困っているのですが」と打ち明けると、ベテラン先生が「それは誰もが通る道だから」と返すパターンがよくあるそうです。その一言だけで、新米先生は肩の荷が下りてずいぶん楽になると言います。また、新米先生が教材の具体的な箇所について相談すれば、ベテラン先生は番号だけで問題を了解し、「私はこう教えていますよ」と具体的な教え方を共有してくれるのです。

公文には、こうした大小の「自主研」が全国にあり、公文の社員の方々は、新米先生を近くの自主研に紹介する役割を担っているそうです。さらに公文には、教室運営の成果の高い先生方が集まる実践共同体や、全国の指導者が一堂に会する全国レベルの実践共同体もあり、重層的に学び合う仕組みができ上がっています。

実践共同体を定義するとすれば、「あるテーマについての関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」といえるでしょう。

実践共同体は新人・若手の組織適応に役立つ

職場の新人・若手の実践共同体には、彼らのオンボーディングを強力に支援できる可能性があります。一般的にオンボーディング施策というと、企業側が新人に対して行う人事施策という意味合いが強いと思いますが、実践共同体がうまく機能すれば、新人・若手たちは、自分たちで支え合い、また学び合いながら、能動的に組織に適応していくのです。公文の例では先輩・後輩が交じっていましたが、新人・若手だけでも実践共同体はうまく回るのです。そのとき、実践共同体はメンバーにとって心地よい居場所となり、組織への適応を促します。それだけでなく、メンバー同士は、オンボーディングを超えて、その後の学びの旅を共にする仲間となります。

実践共同体は使い勝手の良いコミュニティで、役割を終えたら解散してもよいですし、逆に何年続けてもかまいません。時が経つと共に学びのテーマも変わり、何のために学ぶかという意義も発展していくのが普通です。意義の発展に合わせ、先輩、他部署メンバー、社外メンバーが加わったり、入れ替わったりするのもよいでしょう。このように進化を続けながら、実践共同体はずっと学び合う居場所であり得るのです。

新人・若手の価値観を変える「変容型境界物象」がポイント

実践共同体を機能させる秘訣は、「学びのテーマ」と「境界物象」にあります。境界物象とは、平たく言えば、参加者同士を結びつける共通の知識・話題・経験・エピソードなどのことです。公文であれば先生方が使っている共通の学習教材が境界物象にあたります。良い境界物象があると、参加者がお互いの境界を越え、実践共同体のなかに入って学びやすくなります。

職場の新人・若手の実践共同体なら、最初に「何を学ぶ」「半年でここまでできるようになる」といった学びのテーマを明確にすることが大切です。その上で、メンバー全員が抱えている課題や共通の知識などが境界物象となって彼ら同士を結びつけ、助け合いながら学びを達成していくのです。すると、若手・新人たちは仕事の実践知を得るだけでなく、自ら少しずつ組織に適応していく、というわけです。

実践共同体は、参加者の関心・問題意識・熱意が高いテーマについては、参加者だけでうまく働きますが、そうでない場合にはなかなか機能しない仕組みです。新人・若手の実践共同体も、彼らの関心や熱意が低い場合は、決して長続きしないでしょう。彼らに会社や仕事に対してもっている価値観や信念を変えてもらう必要があります。そのときに大きなポイントになると考えているのが、「変容型境界物象」の活用です。

変容型境界物象とは、あるテーマへの関心・問題意識・熱意につながる価値観や信念を大きく変えるきっかけを与える境界物象のことです。例えば単に自然環境を良くしましょうという呼びかけには誰でも賛同しますが、具体的な活動に参加させるのは難しいものです。そこで兵庫県豊岡市におけるコウノトリのような、具体的な動植物を挙げて彼らを守る活動をしましょう、と呼びかけると、より多くの方が自然環境改善に関心をもってくれます。この場合は、コウノトリが自然環境保護の象徴として人々の関心・熱意を高める変容型境界物象です。あまり関心のない人たちを巻き込みたいときには、このようにして変容型境界物象を上手に用意する必要があります。

新人・若手たちの会社や仕事に対する価値観を変え、関心・熱意を高めるために役立つ変容型境界物象としては、例えば創業者の考え方をまとめた本は有効でしょう。他にもカリスマ社員や社内の伝説的エピソードなど、さまざまなものが変容型境界物象になり得ます。そうした変容型境界物象を中心に置いた実践共同体ができれば「ああ、この会社の大事にしているものはこういうことなんだ」という気づきを、ある程度、人為的に、しかし能動的な関わりのなかで、起こすことができると思います。

ダブルループラーニングがより必要なのは既存社員では

価値観を変える学びを、組織学習論では「ダブルループラーニング（高次学習）」と呼びます。結果を受けて単に行動だけを変えるのではなく、行動の前提となる価値観を変える学びのことです。

実は、ダブルループラーニングは、頭や心が柔軟な新人・若手には比較的起こしやすいものです。創業者の本などの変容型境界物象は、彼らの価値観を変えられる可能性が十分にあります。

一方で、従来の価値観が定着しきっている既存の社員には、ダブルループラーニングは簡単には起こせません。しかし、社会がこれだけ急速に変化しているのですから、ダブルループラーニングがより必要なのは、既存社員の方ではないでしょうか。既存社員向けの変容型境界物象を用意することは、今後の人事課題の1つかもしれません。

オンラインは実践共同体にプラスだが居場所にはならない

最後に、オンラインと実践共同体の関係について触れます。実践共同体は、もともとオンラインとの相性が抜群に良いものです。以前から、テキストベースのオンライン実践共同体がいくつもありました。最近登場したZoomなどの同時双方向型コミュニケーション技術も、間違いなくプラスに働きます。オンラインを活用することで、実践共同体は学びをどんどん促進できるのです。

ただし、オンラインは居場所にはなりません。私は、実践共同体は仲間たちと気軽に集まって楽しめる居場所でもあるべきだ、と考えています。心地よい居場所でなければ、決して長続きしないからです。コロナ禍が落ち着いたら、やはり実践共同体は対面で集まって、居場所としての機能を取り戻す必要があるでしょう。

これからの実践共同体は、対面とオンラインを上手に使い分けながら、より学習効果の高いコミュニティに進化していくはずです。ぜひ新人・若手のオンボーディングに活用してください。

松本雄一（まつもとゆういち）
2002年神戸大学大学院経営学研究科修了。北九州市立大学経済学部経営情報学科助教授、関西学院大学商学部准教授を経て、2009年より現職。専門は人的資源管理論・経営組織論。単著に『実践共同体の学習』『組織と技能』（ともに白桃書房）がある。他に共著書・共訳書多数。

視点3 オンボーディングと新人・若手社員の自己形成

新人・若手社員の肯定する他者となり自己形成を促そう

中間玲子氏
兵庫教育大学大学院 学校教育研究科 教授

text:米川青馬　photo:角田貴美

新人・若手のオンボーディングを考える上で、彼らの「自己形成」や「自尊感情」について押さえておきたい。自己形成や自尊感情とはどういうもので、何に注意すべきなのか。自己形成と自尊感情の心理学を研究する中間玲子氏に詳しく伺った。

私は研究を進める上で、子どもや若者とよく接するのですが、日本の中学生・高校生・大学生には、自分が何をしたいか、何ができるかを漠然としか答えられない人がとても多い、という実感があります。例えば、「社会に貢献したい」という思いはあるけれど、では具体的にどういう社会貢献をしたいのか、そのためにどこで何を学び、どんな経験を積めばよいのかが、あまり見えていないケースが多いのです。

言い換えれば、自己・アイデンティティの形成が進んでおらず、自分のことを社会のなかに位置づけたり、定義づけたりすることがうまくできていない若者が多いのです。

会社に入った新人・若手社員の多くも、同じような状態ではないでしょうか。新たな環境のなかではなおさらのこと、自分が何をしたいのか、何ができるのかが分からず、自信や自己肯定感をもてない新人・若手がきっとたくさんいるはずです。

自己形成は青年期だけでなく生涯発達の課題だ

前提として、自己形成と自尊感情の心理学について説明します。

自己形成とは、経験のなかで自分自身を作り上げていく過程です。私たちの自己は、「他者」との関係にこそ存在します。私たちは赤ちゃんのとき、周りの人たちから触れられ、声をかけられ、微笑みかけられるなかで、自分自身も他者に向き合い、働きかけていることに気づいていきます。主体感覚がスタートする瞬間です。その後も、自己は他

者や環境との関わりによって形成されていくと共に、関わりのなかで自己理解も進みます。自分の新たな面も、周囲に他者がいるからこそ、現れてきます。

1980年代に、アフォーダンス理論などにも通じる自己論が広く認知されるようになりました。アフォーダンスとはジェームズ・ギブソンが提唱した概念で、簡単に言えば、「ものは私たちの動作を促している」という考え方です。例えばコップは握る動作を、椅子は座る動作を促します。アフォーダンス理論は、私たちが環境との相互作用のなかに生きていることを明らかにしました。ウルリッヒ・ナイサーはそのような観点から、私たちがどのように自己知識を獲得しているかを論じました。それによって、私たちが他者や環境との関わりのなかで自己形成していることも、体系立てて語られるようになってきました。

同じ頃、ケネス・J・ガーゲンも、新たな自己の見方を打ち出していました。「多元的自己」や「多数的自己」と呼ばれるもので、人は多くの矛盾や葛藤を抱えた関係性のなかで生きており、関係性の観点から見れば、自己は決して単一で統合されたものとはならない、という考え方です。実際、私たちはさまざまな他者との異なる関係性に応じて、いくつもの自己をもっており、相手や場所が変われば別の自己を見せるのが普通です。新たな他者との関係ができたら、そこにまったく未知の自己が出現する可能性もあるのです。

こうした理論を経た現代では、自己は必ずしも一貫しているとは限らず、他者・環境との関わりの文脈によってさまざまに異なる自己が現れるものだ、という理解が一般的になっています。

さらに1990年代、J・E・マーシャによって、人はアイデンティティを青年期や早期成人期にいったん確立した後も、モラトリアム（猶予期間）と確立を何度も繰り返しながら自らのアイデンティティを発達させている実態が明らかにされました。それ以来、自分が何者であるかを模索し確信するというアイデンティティの確立は、青年期に限定されない生涯発達の課題となりました。自己は絶えず変化しているからです。自己形成にゴールはなく、私たちは生きている限り、他者や環境と関わり合いながら自己を形成し続けるのです。

また、そのような自己に対して私たちはさまざまな感情を抱いています。自分を誇らしく思ったり、こんなんじゃダメだと落ち込んだり。自分自身の価値を感じられること、自身に好意を抱き、「これでよい」と思えていることは、心理学では「自尊感情（self-esteem）」と呼ばれてきました。近い言葉に、「自己肯定感」があります。

自己形成の結果として自尊感情が高まるのが自然

2000年代から、日本の教育現場では、「子どもの自尊感情をいかに高めるか」がよく議論されるようになりました。自尊感情の欠如がさまざまな問題の原因だ、という考え方が広まったからです。日本の子どもの自尊感情は欧米に比べて低く、それもしばしば問題視されてきました。

しかし、結論を言えば、私は「子どもや若者の自尊感情を不自然に高めようとする働きかけは必要ない」と考えています。なぜなら、私の考えでは、自尊感情を高める前に、自己形成を支援することが先立つべきだからです。自己形成の結果、成長の結果として、自尊感情が高まっていくのが自然なのです。

例えば会社場面であれば、限定された課題領域での自己肯定感を高めることが肝要です。新人・若手社員なら、まずは初歩的な仕事を覚えることを通して自己の成長を実感する。そのような経験を重ねることで、その仕事や職場での自己肯定感を徐々に高めていくのです。仕事ができるようになれば、会社・社会での自分の居場所ができ、職場での自分に対する確信、つまり、職業アイデンティティの確立が進みます。同時に少しずつ自信がつき、自尊感情が高まっていくはずです。

私が望むのは、若者たちが継続的に自己形成しながら、自らの人生を力強く生きていくことです。そのために必要な働きかけは、彼らの自己形成を

進めることです。職場での活動への励ましは、そのための有力な手段の1つだと捉えています。

なお、子どもや若者の自尊感情を高めようとする働きかけには、そもそもポジティブな効果がないという実例があります。アメリカ・カリフォルニア州では、1986年から3年にわたって、州民の自尊感情を高める大規模な教育的取り組みを行いました。その結果、自尊感情は高まりましたが、それによってもたらされると期待されていた社会問題の予防や解決などの明確な成果は得られませんでした。2000年代以降、日本でも同様の取り組みがなされていますが、日本の場合、子どもたちの自尊感情はむしろ下がっています。

新人・若手社員を肯定する他者として関わってもらえたら

では、職場マネジャーや人事の皆さんは、彼らの自己形成を促すために何ができるのか。大別して2つの支援が可能だと私は考えています。

1つは明らかで、新人・若手社員が成功体験を積めるような仕事のアサインをしたり、悩みを抱える社員の相談に乗ったりする支援です。こうした行動は、マネジャーや人事の皆さんが当たり前のようにしていることだと思います。

なお、こうした支援の際には、「プレッシャーや不安を強く感じやすいタイプ」に注意した方がよいでしょう。一般的には、成功をイメージさせる支援がよいのですが、上記のタイプには、その不安に寄り添い、どうすれば最悪の結果を避けられるかに焦点を当てた支援をお勧めします。失敗することも想定し、その後どうすれば最悪に至らずに済むかなど、どんな状況でも一定のパフォーマンスを発揮するにはどうしたらよいかを重点的に教えるのです。その方がうまくいくはずです。

もう1つ、私がぜひお勧めしたいのは、「肯定する他者として関わること」です。例えば、新人・若手社員の多くは、自分の長所や魅力にあまり気づいていないはずです。もし、彼らの優れた行動・能力・センスなどに気づいたら、「君のこういう行為はすばらしかった」とか、「君はこういう能力があるんじゃないか」と、すかさず教えてあげるとよいでしょう。この一言は、皆さんが思っている以上に効果を発揮する可能性が高いです。そのくらい自信のない若者たちが多いのです。

私が接してきた日本の10代の若者たちの大半は、自尊感情が低く、自己を肯定できませんでした。なかには「あの人は、こういう理由で自分のことが嫌いに違いない」などと思い込みで推論し、勝手に自信を失っているタイプも珍しくありません。さらに日本の場合、中核的な自己が発達せずに空洞のままで取り残され、液体のように流動的でつかみどころのない「アモルフ的自己」をもつ人もよく見られます。若者の自己形成がうまくいっていないケースが実に多いのです。

ところが、そんな場合でも、家族や友達のなかに、自分を肯定してくれる他者がいると認識していることもまた多いのです。そのおかげで、何とか10代を乗りきった若者が、日本にはどれほど多いことか。

新人・若手社員の多くも、状況はそれほど大きく変わらないはずです。ぜひ、彼らのことを肯定する他者として励まし続けてください。「自信をもて」ではなく、また、無責任に褒めるのでもなく、「私は君自身が思うほどダメだと思わないよ」とか、「今回は確かにうまくいかなかったけど、この点は良かったよ」などと、他者としてのあなたが感じたことを言葉にしてあげてください。

そうした声かけが、彼らの自己形成を促し、自尊感情を引き上げていくはずです。その積み重ねが、やがては職場での自発的な行動や、創造的な成果にもつながっていく可能性があります。

中間玲子（なかまれいこ）
2001年京都大学大学院博士後期課程修了。福島大学助教授、兵庫教育大学大学院准教授などを経て、2016年より現職。『自尊感情の心理学』『現代社会の中の自己・アイデンティティ』（ともに金子書房・編著）、『感情・人格心理学』（ミネルヴァ書房・編著）など著書多数。

PART 3
事例

新しい視点で新人・若手の受け入れに取り組む企業事例

事例1 パナソニック

若手の心の状態を定期的に把握した上で定着・活躍に生かす

田中和也氏（左）
パナソニック株式会社
プロフェッショナルビジネスサポート部門
リクルート＆キャリアクリエイトセンター 企画部 部長

坂本 崇氏（右）
パナソニック株式会社
プロフェッショナルビジネスサポート部門
リクルート＆キャリアクリエイトセンター 企画部
戦略企画課 課長

text：荻野進介　photo：平山 諭

若年層の早期退職や活躍できない状態は、放置できないオンボーディングの課題だ。新人の隠れた不安や不満を明るみにして上司との対話につなげるツールなども活用しながら、ピープルアナリティクスに取り組み、オンボーディングを進化させる企業の例を紹介する。

日本を代表するメーカー、パナソニックは他の大企業と同じく、「新人が辞めない会社」だったが、この10年ほどで変わった。以前は2%弱だった入社3年以内の離職率が上昇傾向にあるのだ。

カンパニー制を敷く同社において、採用・転身支援部門であるリクルート＆キャリアクリエイトセンターに、同社で人事畑をずっと歩んできた田中和也氏が異動してきたのが、2019年10月のこと。本人が話す。「異動前から新人・若手のマネジメントが難しくなってきたことを痛感していました。以前は、元気のない若手がいた場合でも、職場の先輩や上司が積極的にコミュニケーションをとることで、いつの間にか元気になっていた。

ところが昨今、そうした職場の相互作用が弱くなりました。業務が多忙で、若手育成に割ける時間が減っていることもありますが、若手の変容も大きな要因です。自らのキャリアに強い関心をもち、与えられた役割や仕事が成長に寄与しないと判断すると退職してしまう。昨日まで生き生きと働いていたのに、ある日突然、辞めますと」

一方の坂本崇氏は2018年4月からこの部署に在籍している。人と組織に関するデータを分析し、課題解決に生かすピープルアナリティクスを推進す

る責任者だ。同社では生産技術者としてキャリアをスタートさせ、社内公募で異動してきた。「入社直後はやる気に満ちていた若手が、数年経つと輝きを失い、退職するケースを何度も見て、強い危機感を覚えました。エンジニアとしてのスキルを生かし、何かできないかと思い、手を挙げたのです」

若年層の定着・活躍の強化という問題意識を共有する2人は、2020年9月、社員のモチベーションを定期的に把握するパルスサーベイを全社の新人にトライアル導入する。アンケートを基に本人のモチベーションを5段階で示し、不満やストレスの具体的な中身も明らかにする。1〜2カ月に1回実施し、結果は本人や上司にも知らせる。

「互いに本当のことが話せるようになったと上司と本人、双方に好評です。本人も正直に回答してくれます。担当人事やメンターにも結果を共有し、各上司に、この新人の場合このあたりをケアしてみてください、というアドバイスがタイムリーにできるのも重宝しています」(田中氏)

効果はすぐに表れ、2020年度は新人の離職者が前年の約5分の1に減った。入社半年後の同サーベイでも、7割弱が高い意欲で働いているという結果が出た。これを受け、今年度は本導入に踏み切り、入社3年目まで実施範囲を広げる。

配属先や仕事とのマッチングを採用段階から強化する

一方、オンボーディングで大きな鍵を握るのが配属だ。同社は技術系で、携わる仕事のイメージがわきやすい「選考コース採用」を実施。2019年度からは事務系の一部でも「職種確約採用コース」を設けている。「過去の入社3年目アンケートでも、やりがいを感じにくい社員の多くが、配属希望がかなわなかった人たち。そういう意味でも配属は非常に重要です。配属は、本人の希望を複数回聴取し、現場の意向も酌みつつ、最後は人事の経験知で行います」(田中氏)

そこを、経験知から仮説を作り、データに基づき行う。坂本氏が取り組んでいるのがそれだ。具体的には、採用時の適性検査と現在の活躍度との関係を探り、配属先で活躍できる人の特徴を改めて把握し直す。「まずはそこに取り組み、その後は入社後の職種や組織とのマッチングに迫りたい。早期退職の場合、仕事は合っているが組織に合わないケースと、組織には適合したものの仕事に向かないケースがある。どちらのミスマッチも防ぎたいんです」

坂本氏は2006年に同社に入った。田中氏同様、学生の変化を肌で感じている。「当時の学生は私を含め、配属先や職種へのこだわり以上に、パナソニックに入社することに重きを置いていた。今は自分がやりたい仕事やキャリアのイメージがあり、それを実現する会社としてパナソニックを選んでいる。期待値が高いのですが、調整がうまくいっていないのです。

配属先や仕事とのマッチングを採用段階から強化したい。そのために必要なのが、データ活用です。ベテラン人事社員の経験や勘を形式知化することで、その世代の方々が抜けても、採用活動の質を担保することを目指しています」(坂本氏)

現在は分析の途上だが、こんな仮説が見えてきた。「配属直後は業務量の少なさを、担当をもつと、逆に業務量の多さを不満に挙げるというように、新人には時期ごとに特徴的な不満があります。ところが意欲の高い新人ほど不満要因が少ない傾向が見えてきました。これは上司が頻繁に対話し、彼らの不安や不満に常に寄り添っているからではないかと。上司の役割が非常に重要ということです。こうした仮説をデータで実証する。この繰り返しが重要です」(坂本氏)

コロナ禍にあってオンボーディングはうまく機能したのだろうか。

田中氏は「テレワークに移行しましたが、特に大きな問題は生じていません。パルスサーベイがあり、何かあればアクションできたのが大きかった」と話す。一方の坂本氏は今後の課題をこう指摘する。「上司や仲間と会えず、パナソニックに入った実感がない、と嘆く新人がいました。こうしたさみしさをどう解消するか、テレワーク全盛時代のオンボーディングの課題だと思います」

事例2 アカツキ

新卒も中途も つながりを大切に 全社で成長をサポート

湯前慶大氏（後列左）
株式会社アカツキ
Chief of Staff, Games

高木 瞬氏（後列右）
株式会社アカツキ
ゲーム職能本部 職能支援室

小原 彩氏（前列左）
株式会社アカツキ
ゲーム職能本部 企画職能

菅 隆一氏（前列右）
株式会社アカツキ
ゲーム職能本部 企画職能
ゼネラルマネジャー（GM）

text：荻野進介　photo：平山 諭

オンボーディングというと、とかく新卒採用者のみを対象と考えがちだが、実は中途採用者に関しても、非常に重要だ。ここでは、新卒、中途双方に対し、社内のつながりを重んじ、よく練られた施策を全社一丸となって実行しているアカツキの例を紹介したい。

2010年に3名でスタートしたIPプロデュースカンパニー、アカツキ。現在は240名強まで社員が増え、2017年には東証一部に上場した。

この記念すべき年に深刻な問題が発生していた。折角採用した新卒に1年以内に辞めてしまうメンバーが発生したのだ。「本人たち任せで、同期同士のつながり強化や会社に対するロイヤルティの向上といった施策が明らかに不足していました。また、上場を経て規模が急拡大するなか、私たちが彼らに求めるものと、彼らが私たちに求めるものに齟齬が生じていたのかもしれません」（小原彩氏）

配属後の問題もあった。同社の新卒は数十名から200名までのプロジェクト（「課」相当の組織単位）に配属される。「所属したプロジェクトのみならず、アサインされた仕事のなかで人間関係が完結してしまう傾向がありました。アカツキにではなく、プロジェクトに合わなかったら辞める、という流れができていたのです」（菅隆一氏）

中途採用においても問題が発生していた。上位のポジションで採用した人が期待どおりの成果を発揮できなかった。「前職で本人の能力が十分発揮できていたのは、培ってきた人間関係の力が大きく、アカツキに入り、それが使えなくなったから成果を上げづらくなっているのではないかと。こうした人間関係構築上の問題は本人だけで解決できず、われわれがサポートしなければならないと考えました」（湯前慶大氏）

早速、新卒、中途それぞれにオンボーディング施策を導入した。

新卒に対しては、4、5月の入社時基礎研修に、アカツキのミッションや方針と、各自のWill（希望）や価値観との重なりを意識させるコンテンツを用意した。これは同期同士の相互理解も目的にしている。「ここは安心できる場だ、自分を理解してくれる人がたくさんいる、という感覚を早期に醸成したいと思いました」（小原氏）

定期的な1on1も設けた。「直属の上司ではない私が、隔週あるいは月1回といった各自の希望に応じ、全員と1年間、行います。何を話してもい

い場として設定し、希望配属先も聴取します」(小原氏)

6月に実施される配属に関しても工夫を凝らした。4月末から職能の育成チームが、先の研修で見えた本人の資質とその年の経営方針を基に、配属案を作り、各プロジェクトリーダーに打診する。新卒には思考行動特性を診断するツールも受検してもらうが、結果は参考程度に活用。本人希望も踏まえ、1カ月にわたる関係者の対話によって配属を決定する。配属の理由は本人にも説明する。

育成責任自覚のため あえてトレーナーと呼ぶ

その際に重要な役割を担うのがトレーナーだ。「新卒配属の場合、鍵を握るのが、誰に就くか、です。弊社はフラットな会社で、上司、部下といった言葉を使いません。そこで、新卒が入ったプロジェクトのリーダーを、育成責任を自覚してもらうためにトレーナーと呼んでいます。人間的相性が合うことも含め、この新卒のここを伸ばしてくれそうだ、という人が適任です」(菅氏)

アカツキは事業組織と機能組織が組み合わさったマトリックス型組織であり、事業組織におけるトレーナーの全員と、機能組織における職能長、職能の育成チームが隔週で集まる会も設けた。

ここでは各新卒の状況報告を行い、必要に応じたサポートを実施する。この三位一体体制を敷いた2018年から新卒離職率は大幅に低下した。

中途に関してはどうか。「2019年から、採用面接の場に、求職者が配属される予定のプロジェクトのメンバーが同席し、組織や仕事との相性を確認するようにしました」(高木瞬氏)

さらに2020年後半から注力した施策が3つある。1つは「職能間の連携強化」で、各職能別に実施されていたオンボーディング施策の横連携を図った。例えば資料フォーマットの共有や、エンジニア職で強化していた、早いタイミングでの成功体験づくりなどだ。

もう1つは「人事と各職能が連携したモニタリング機能の強化」。受け入れがうまくいっているかを関係者が把握できるように、入社前から当該本人の情報を一元管理する仕組みを作り、人事と各職能長が中途採用者の状況について語り合う場を月1回設けるようにした。

最後は「オンボーディングからの人材開発・組織開発」である。例えば、新卒のみに実施されていた定期面談を入社後半年間は中途にも行う。

アカツキ色には染め上げない 中途者は新たな文化の付与役

「文化オンボーディング」という試みもある。ミッションやバリューといったアカツキの組織文化への理解を読書会形式で深めていく。参加者は中途入社者が多く、自然に「同期のつながり」が生まれてくる。

アカツキは「世界をエンターテインする。クリエイターと共振する。」をミッションに掲げ、強い組織文化をもつ企業として知られる。「中途入社者をアカツキの文化に染め上げたいわけではありません。アカツキの文化や価値観を強調しすぎると、彼らが以前在籍していた会社と、当時の本人を否定することになる。そうなると、受け入れられるものも受け入れられません。そうではなく、アカツキがすべて正しいわけではない、むしろ前の会社で優れている点は遠慮なく持ち込んでください、という姿勢です」(湯前氏)

コロナ禍によりアカツキでもテレワークが普及した。新卒向けオンボーディング施策への影響を小原氏が話す。「出社できなかった分、価値観まで含めた同期との相互理解、そして会社とのつながりを意識させる研修を強化しました。結果的に、例年にも増して同期同士のつながりを強めることができました。1on1は1年が原則なのですが、2年目以降も継続してほしいという声があり、希望者とは続けています。オンボーディングはオンラインでも十分可能だと思います」

中途向けに関しては高木氏が話す。「アカツキでは属人的な仕事のやり方が主流で、経費精算など、身近な困りごとは隣の人に聞いて解決していました。出社が減るとそれができなくなるので、必要な情報に誰もがアクセスできるローコンテクストな状況を整備しています。結果としてこれが中途採用者のオンボーディングにも奏功しているはずです」

PART 4
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

2020年4〜5月に発出された緊急事態宣言。多くの新卒社員は入社直後からのテレワークを余儀なくされた。OJTや社内ネットワーク構築上の課題、孤独感についての懸念がある一方で、思っているよりうまく適応できているという声も聞かれる。入社から1年経った今、その適応の実態はどうだろうか。2020年入社者と前年入社者の相違点について考察し、今後のオンボーディングの留意点を考える一助となるよう、2021年6月に調査を実施した。

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

調査概要とテレワークの実施状況

調査は、2020年4月〜2021年3月に1度でもテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）を経験したことがある2020年4月入社者（以下、20入社）と2019年4月入社者（以下、19入社）を対象に実施した。最終的な分析対象人数は20入社196名、19入社197名の計393名である（**図表1**）。

本調査の回答者の1年目研修期間、1年目配属後、現在の3時点でのテレワーク実施状況を確認しておく（**図表2**）。20入社の約8割は1年目研修期間にテレワークを経験していた。約4割だった「ほぼ毎日」という割合は配属後には減少するが、3時点とも全体の約8割がいずれかの頻度でテレワークを経験している。一方、19入社の1年目（2019年時点）は、研修期間には8割近くが、配属後も約6割がテレワークをまったく経験していなかった。現在は、19入社の方がテレワーク頻度がやや高いという状況で、3時点ともに年次間に統計的に有意な差があった。

期待役割レベルの認識に差はなし

それぞれの1年目のテレワーク状況は異なっていたが、オンボーディングの実態に違いはあったのか。ゴールが違っていれば、そこに至る打ち手も異なることから、まず入社1年目の「期待された到達像」を見ておく。

図表3は期待役割レベルを本人がどう認識していたかを尋ねたものである。全体で見ると、「2.与えられた仕事について、上司や先輩の指示のもとにきちんとこなせるようになること」(35.6%)、「1.社会人としての基本的なマナーや規律を身につけ、会社や職場に慣れること」(29.3%)の順に多く、「3.与えられた仕事について責任をもち、自ら周囲の協力を引き出しながらやりきれるようになること」(18.6%)がそれに続く。認識しているレベルにばらつきはあるが、年次間に統計的な有意差はなかった。

社内コミュニケーションや学びの充足度に違い

仕事をうまく進めたり組織や職場になじんだりする上で、役に立ったもの、不足を感じたものに違いはあるのか。**図表4**に選択結果と年次間に有意差が

図表1 調査概要「新卒入社1年目オンボーディング実態調査」

調査目的
新卒入社1年目のオンボーディングの実態について、入社時からテレワークとなった2020年入社者と、前年入社者の相違点を明らかにすること

調査対象
現在の会社に新卒入社した20代の会社勤務の正社員
・2020年4月新卒入社（以下、20入社）
・2019年4月新卒入社（以下、19入社）
※勤務先の従業員規模は300名以上
※性別は均等になるように回収
※2020年4月〜2021年3月テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）経験者

調査内容
・現在の職務や組織への適応状況やキャリア意識
・入社1年目の期待役割レベルの認識、上司や職場からのサポート状況、自身の考え方や行動、テレワークの状況
・入社2年目になったときの変化

調査方法
インターネット調査

実施時期
2021年6月16〜18日

有効回答数
393名（内訳：20入社者196名、19入社者197名）

回答者の属性
製造業29.8%、非製造業70.2%
従業員規模：300名以上1000名未満27.5%、1000名以上3000名未満21.4%、3000名以上5000名未満10.4%、5000名以上10000名未満12.0%、10000名以上28.8%
職務系統：営業系38.2%、事務系25.4%、技術系36.4%
現在のテレワーク実施頻度：ほぼ毎日21.4%、週に複数回31.0%、週に1回程度18.6%、それより少ない16.8%、まったくなし12.2%

あった項目を薄緑の網掛けで示した。

業務支援・相談については年次間で有意差はなく、1.上司、2.育成担当者、3.職場の先輩たちからの面談や支援については5割から6割近くが役に立ったとの回答で、不足は約2割と全項目のなかでも相対的に低い選択状況だった。「4.人事担当者からの支援」については、約3割が不足を感じていた。

社内コミュニケーションでは、「5.同期との交流」「7.職場メンバーとの業務外の交流」は、役に立ったものの選択率は19入社で、不足の選択率は20入社で高く、テレワークの影響が示唆される結果となった。「6.社内の他の職場の人との交流」は両年次とも相対的に不足が多く、約3割が選択していた。

学び・インプットでは、役に立ったものとして、20入社の方が「12.社内の意思決定ルートについて知ること」が多いのも、テレワーク下での仕事の進め方の影響が考えられる。また、すべての項目で19入社の方が不足の割合が高いのが特徴的だ。3年目になって、1年目のときにもっとこうしておけたらよかった、こうだったらよかったと思いあたることも増えてくるのかもしれない。

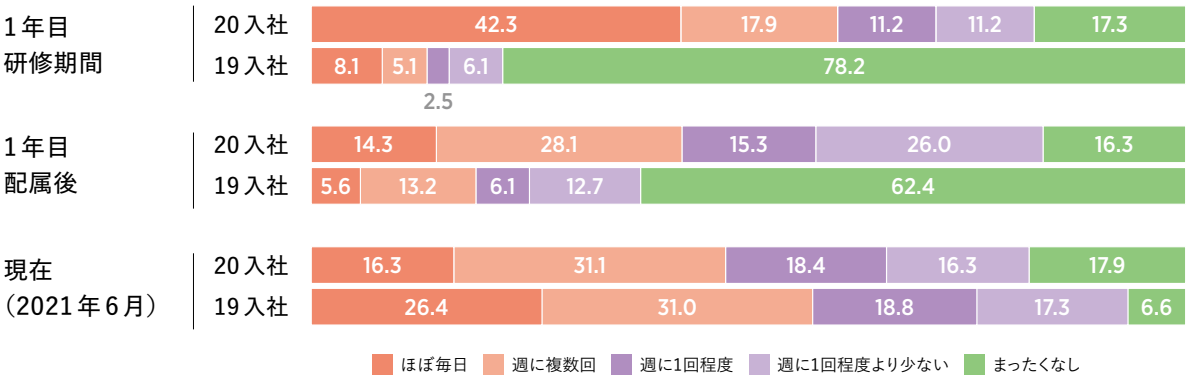
周囲からのサポートや会社の制度・仕組みに関する課題について、20入社の自由記述回答からも見ていく（**図表5**）。業務支援・相談に関しては、テレワーク下での相談のしづらさが散見された。どの程度の自律性を期待するのか、案配の難しさも感じられる。仕事自体がないこともあったようだ。

社内コミュニケーションに関しては、同期や他部署の人との交流の少なさを挙げる人がいる一方で、意味の感じられないオンラインでの交流イベントについても語られていた。

学び・インプットについては、目的が明確でないために無駄に思えてしま

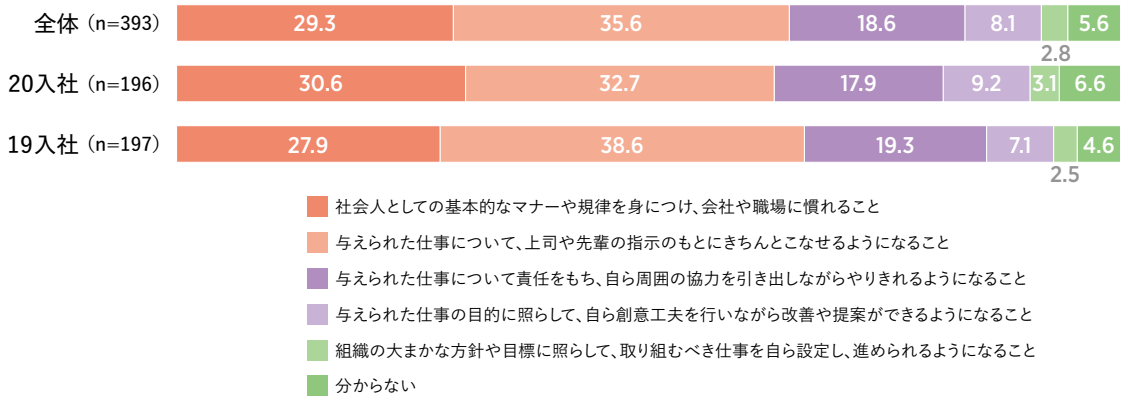
図表2 入社1年目と現在のテレワークの状況

あなたのテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）の実施状況として、
それぞれの期間ごとに最もよくあてはまるものを1つお選びください。〈単一回答／20入社 n=196・19入社 n=197／%〉



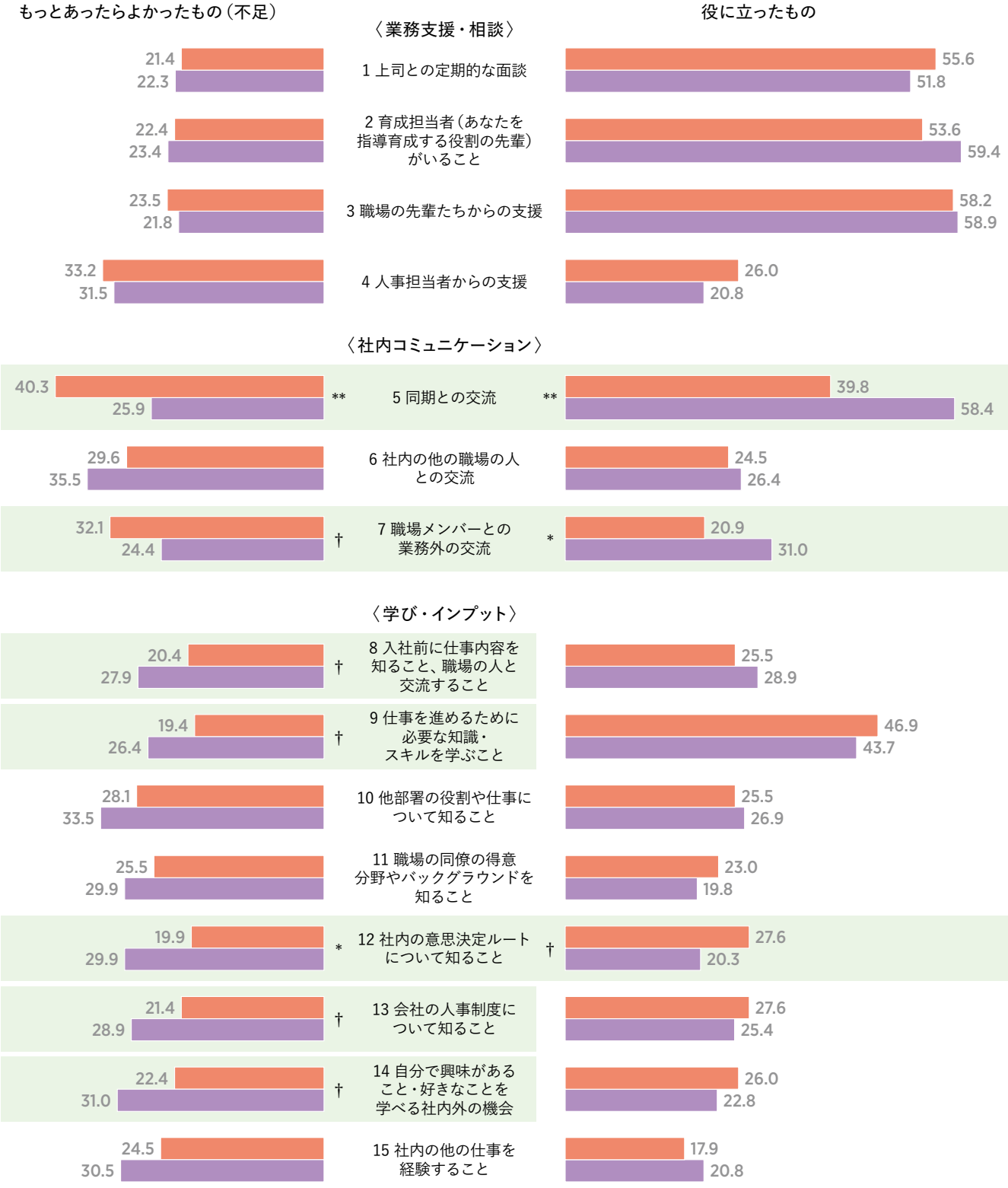
図表3 期待役割レベルの認識

入社1年目での「期待されていた到達像」として、最も近いと思うものを1つお選びください。〈単一回答／n=393／%〉



図表4 入社1年目に役に立ったもの・もっとあったらよかったもの

入社１年目を振り返って、仕事をうまく進めたり、組織や職場になじんだりする上で、
役に立ったもの／もっとあったらよかったものについて、あてはまるものをすべてお選びください。〈複数回答／ n=393 ／%〉



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

図表5 周囲からのサポートや会社の制度・仕組みに関する課題

入社1年目を振り返ってお答えください。仕事をうまく進めたり、組織や職場になじんだりする上で、あなたにとって意味がなかったり、やる気が下がったりしたような周囲からのサポートや、会社の制度・仕組みがありましたか。あれば、その内容を具体的にお書きください。
〈20入社の自由記述回答より抜粋して分類〉

業務支援・相談	・メンターの制度があったが、リモートの環境で会ったことがない方にあれこれ聞くことはとても難しかった（運輸・物流／営業） ・ゼロから細かく仕事を教えてもらうというよりも、自分で考えろ・やってみろという感じで指導される。入社からしばらくの間はリモートだったので、先輩に自分から連絡するのが躊躇われる感覚があり、それが自分にとっては苦痛でやる気の低下になっていた（専門サービス／事務） ・「テレワークなので、自発的にコミュニケーションをとってください」という旨の指導をされ続けていること（情報処理・ソフトウエア／技術） ・多すぎるミーティングや進捗報告（情報処理・ソフトウエア／営業） ・出勤しているのにずっと自習（その他サービス／事務） ・仕事が割り振られなかった際、何かやることはないかと聞いたときに「資料でも読んでいて」と言われたこと（情報処理・ソフトウエア／技術）
社内コミュニケーション	・同期や他部署の人と関わりがなかったこと（その他製造／事務） ・コロナ禍で同期や先輩との関わりがほぼなく、仕事の上でしか関係していないため人となりが分かりにくく、しんどい時期があった（その他製造／技術） ・リモートでの研修が多く、他部署との交流の機会がほとんどなかった（その他サービス／営業） ・オンラインで無理に周りとの仲を深めようとさせるイベント（情報処理・ソフトウエア／技術） ・オンライン飲み会は形式的な会話ばかりで意味のない交流だった（小売／営業）
学び・インプット	・目的が明確でない研修（金融・保険／営業） ・絶対に配属されない部署の先輩からの、淡々とした部署説明（建設・設備／事務） ・教育制度が整っていると言われていたが実際に入社してみるとほとんどなかった。自分で資格を取得するなどして勉強した（小売／事務）
その他	・評価制度。数字しか見ず、評価の結果に対してもフィードバックが何もなく、何を求められているのかまったく分からない（その他サービス／営業） ・古い体制。社訓を朝読まされる。競走みたいに比べられる（食品／営業） ・人間関係のことを人事担当に相談すると、「それはあなたの甘え」「社会人としての自覚がない」「学生気分が抜けていない」と言われて終わりだった。一方的に言われるだけで、コロナによるリモートワークの不安、人間関係を構築できない不安を取り除けるはずがなく、非常に孤立感を感じた。会社や上にいる人間への不信感が高まった（その他／事務） ・学生のときにサボったことがなかったのに、「学生の頃はサボれても社会人じゃサボれないからね」と言われたこと（情報処理・ソフトウエア／技術）

うようなインプット機会や、教育制度の未整備などについての記載があった。他、期待が分からない評価制度、競争させられること、周囲からのステレオタイプ的理解などに関するコメントがあった。以前より課題だったことが、テレワークでより浮き彫りになった部分もありそうだ。

上司による支援の違い 適応している20入社

1年目の直属上司からの関わりについて、もう少し詳細に見ていこう。20入社が有意に高い3項目（項目1、3、5）と、有意差のなかった項目の抜粋をあわせて図表6に示す。テレワークやコロナ禍といった不安を感じる状況において、上司が受容的な態度を意識して、仕事の意義や価値を伝え、構築しづらい社内ネットワークの支援をしていた様子がうかがえる。

ここまで見てきたように、20入社は1年目のテレワーク頻度が高く、社内コミュニケーションの不足など置かれた環境に違いがあったが、上司からの配慮も感じられていたようだ。結果としての現在の適応状況についてどうだろうか。抜粋した結果を図表7に示す。仕事のやりがい（1）、組織コミットメント（5、6）、キャリアの見通し（9）、社外ネットワーク構築（10）、継続勤務意向（12）、仕事の中心性（13、14）は、20入社の方が有意に高かった。

それぞれ入社2年目、3年目となる現在の適応感であるため、1年目の環境の違いだけでなく、19入社は2年目の1年間をどう過ごしてきたのかということも関係するだろう。オンボーディング期間をどう捉えるかは各社各様だろうが、2年目へのサポートの重要性も見過ごせない。そこで、次からは2年目の変化について見ていきたい。

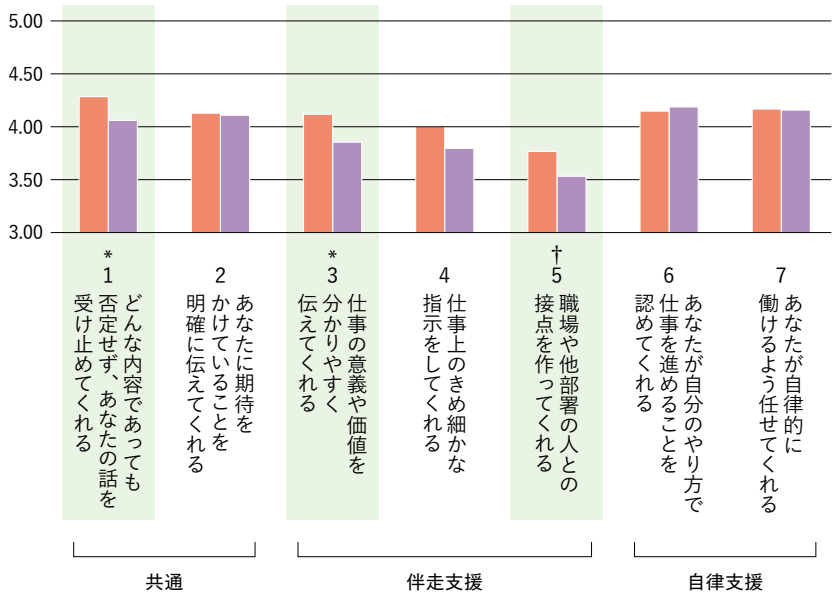
入社2年目支援 必要性の高まりと 実際の支援状況

2年目になって、1年目と比べてどのような変化があったかを尋ねたものが図表8である。年次間で有意な差がなかったため両年次合算した結果を、増加の選択率が高い順に並べた。

増加が半数を上回るものは、「1.自分で判断し、主体的に進める度合い」

図表6 入社1年目の上司の特徴

入社1年目を振り返って、以下のことは、あなたの直属の上司にどれくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=393〉



※「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法
※統計的有意差のある項目に印(* p < 0.05 † p < 0.1)

20入社(n=196)　19入社(n=197)

(増加59.8%)、「2.仕事量・労働時間」(同51.9%)、「3.周囲からの期待の大きさ」(同50.1%)である。

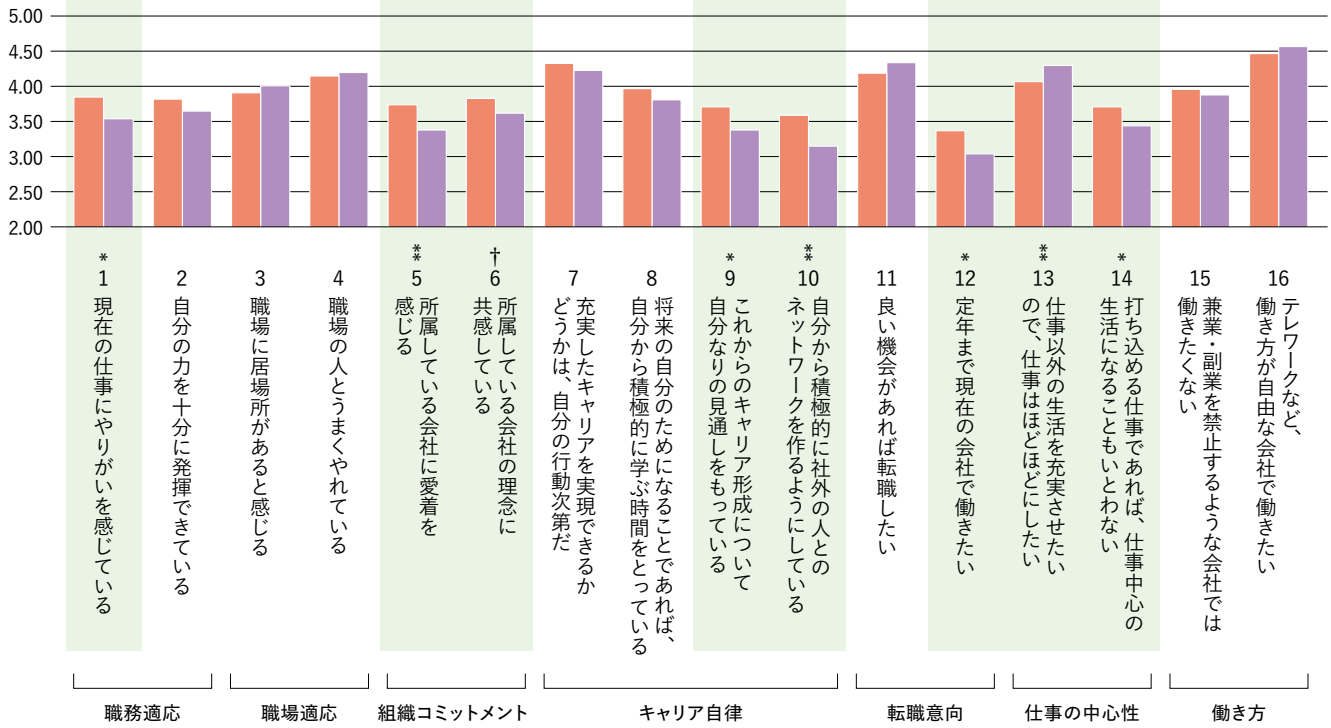
「4.新しいことを勉強する時間や機会」は増加38.9%、変わらない37.2%、減少23.9%とばらついていた。

「5.自分から周囲に対して支援を求める必要性」は35.9%が増加しているが、実際の支援については、6.職場、7.上司いずれも増加は24.1%、21.6%にとどまり、変わらないが54.5%だった。

よく聞かれる、入社2年目になったら周囲からの支援が減ってしまうということからすると、一見すると実際の

図表7 現在の適応状況

以下の考えや行動は、職場での普段のあなたにどれくらいあてはまりますか。〈単一回答／n=393〉



※「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法
※統計的有意差のある項目に印(** p < 0.01 * p < 0.05 † p < 0.1)

20入社(n=196)　19入社(n=197)

支援はそれほど減っていないようにも見える。現在の適応状況との関係も踏まえながら、詳しく見ていきたい。

図表9は「5.自分から周囲に対して支援を求める必要性」が増加した（増えた・やや増えた）人のうち、「6.職場の人からの業務上の支援」が増えた人と、そうでない人とで、適応状況に違いはあるのかを確認した結果である。実際の支援が増えた群に比べて、変わらない・減った（減った・やや減った）群は、職務適応、職場適応ともに低いことが分かる。

自分で判断し主体的に進める度合いが高まるにつれ、自分から支援を求める必要性も増える。その際、実際の支援が増えないと適応が難しくなる可能性が示唆された。主体的に仕事を進めるタイミングで、支援を絶やさないようにしたい。

20入社は上司伴走支援と心理的安全性が適応に効く

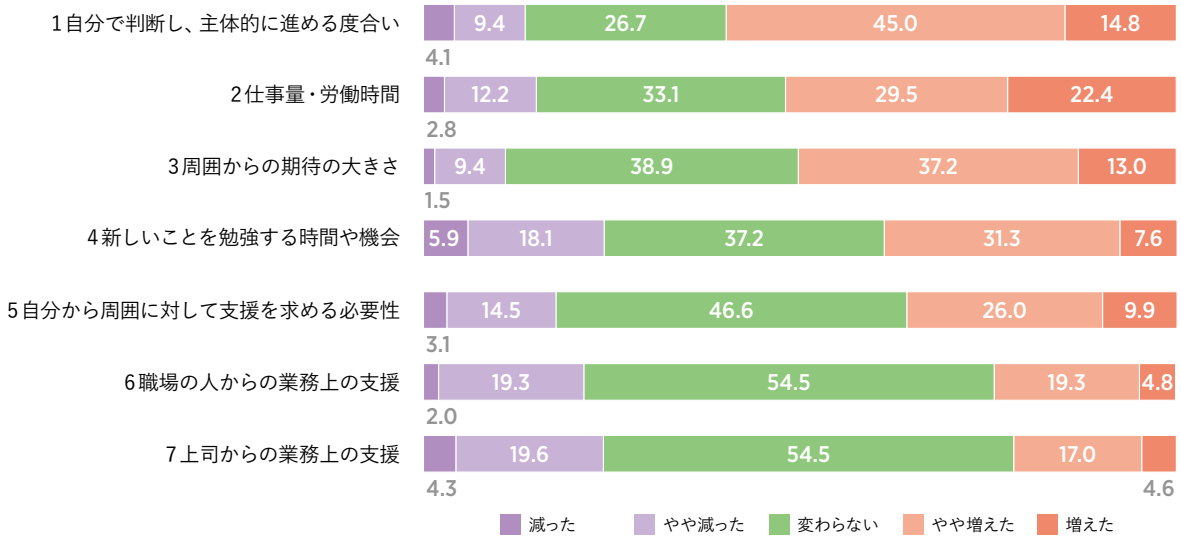
1年目の上司の支援行動と2年目の職場からの支援状況の変化について紹介してきたが、それらを合わせて職務適応、職場適応への影響を見るとどうなるか。本人のプロアクティブ行動や職場の心理的安全性、テレワーク頻度も加えて、職務適応・職場への影響を、重回帰分析を用いて確認した結果の抜粋が**図表10**である。数値の横に印の付いている変数をご覧いただきたい。

両年次、職務・職場適応いずれにも共通していたのは、本人の主体的、先取り的な行動を表すプロアクティブ行動である。先行研究にも符合する。

20入社の職務・職場適応に共通しているのは、プロアクティブ行動に加え、上司伴走支援と職場の心理的安全性である。職務適応ではさらに、上司自律

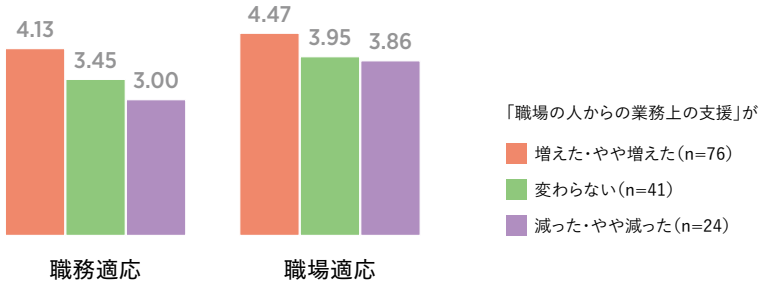
図表8　入社2年目の変化

2年目になって、1年目と比べて以下のことは変化しましたか。〈単一回答／n=393／%〉



図表9　入社2年目の変化　支援要請必要度・実際の職場支援状況と現在適応の関係

「自分から周囲に対して支援を求める必要性」が増えた人（n=141）のうち、「職場の人からの業務上の支援」増減別の現在の職務適応・職場適応の傾向



※「職務適応」:「自分の力を十分に発揮できている」など3項目の平均値、「職場適応」:「職場の人とうまくやれている」など3項目の平均値
※各項目は、「1.まったくあてはまらない」〜「6.とてもあてはまる」の6件法

図表10 職務適応・職場適応に影響を及ぼす変数〈重回帰分析結果の抜粋〉

		20入社（n=196）		19入社（n=197）	
		職務適応	職場適応	職務適応	職場適応
1年目	プロアクティブ行動	.370**	.320**	.322**	.285**
	上司伴走支援	.172*	.408**	.180*	.135 †
	上司自律支援	.135 †	.005	.181*	.304**
	職場の心理的安全性	.174**	.113 †	.098	-.027
	研修期間テレワーク頻度	-.152**	-.036	.020	-.055
	配属後テレワーク頻度	-.025	.037	.099	-.012
2年目	職場の人からの業務上の支援	.177**	.009	.059	-.035
	自分から周囲に対して支援を求める必要性	-.158**	.090	-.018	-.030
現在	テレワーク頻度	.134*	-.031	.048	-.034

※「職務適応」:「自分の力を十分に発揮できている」など3項目の平均値、「職場適応」:「職場の人とうまくやれている」など3項目の平均値

「プロアクティブ行動」:「役割を明確にしたり仕事に習熟するための情報を、自分からとりに行く」「役割遂行における自分の改善点に関する情報や周囲からの指摘を積極的に求める」など7項目の平均値

「上司伴走支援」:「仕事の意義や価値を分かりやすく伝えてくれる」「仕事上のきめ細かな指示をしてくれる」など6項目の平均値

「上司自律支援」:「あなたが自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる」「あなたが自律的に働けるよう任せてくれる」2項目の平均値

「職場の心理的安全性」:「職場のメンバーは、異質な人を拒絶することがある(R)」「職場では、失敗をした人がいたら、その人が悪く思われることが多い(R)」など7項目の平均値

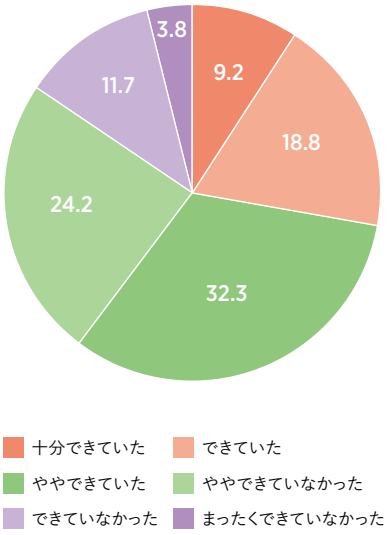
※各項目は、「1.まったくあてはまらない」～「6.とてもあてはまる」の6件法

※ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ † $p < 0.1$

図表11 入社1年目に周囲に影響を与える程度

入社1年目が終わった時点で、以下のことはどれくらいできていましたか。「仕事・職場についての違和感や疑問を率直に出し、周囲に影響を与える」

〈単一回答／n=393／%〉



支援と2年目への職場支援、自分からの支援要請の必要性（マイナス）の影響がある。また、1年目研修期間テレワーク頻度（マイナス）、現在テレワーク頻度の影響も確認された。

対して、19入社では、職務・職場適応ともに、プロアクティブ行動や上司伴走支援に加え、上司自律支援が影響していた。1年目の上司自律支援が、自律性をより求められるようになる3年目の適応に効いてくる可能性が示唆された。

なお、20入社のテレワーク頻度別の職務適応について確認しておくと、研修期間は「ほぼ毎日」に比べて「週に複数回」「週に1回程度」で有意に職務適応が高く、現在は「まったくなし」と比べてそれ以外の頻度で職務適応が有意に高かった。緊急事態宣言下であった昨年特有の事情なのか、研修期間の長さや内容によって異なるものなのか、継続した検討が必要だろう。

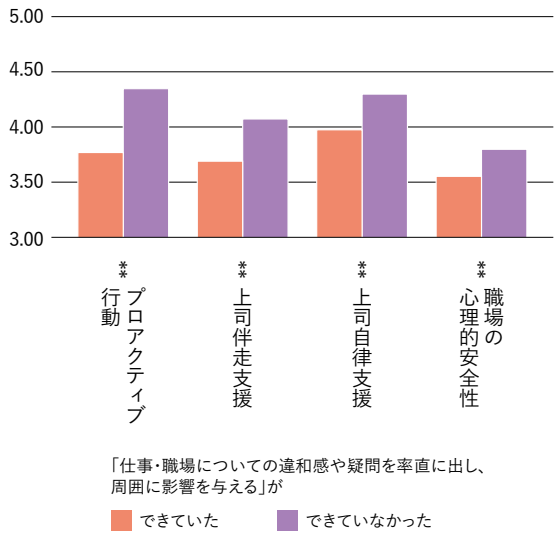
6割が違和感や疑問を率直に出し、周囲に影響

新人の適応だけでなく、受け入れ側への影響についても考えてみたい。入社1年目が終わった時点で「仕事・職場についての違和感や疑問を率直に出し、周囲に影響を与える」ことが「できていた」(十分できていた～ややできていた）と回答したのは60.3%だった（図表11）。他の変数との関係を見たものが図表12である。本人のプロアクティブ行動に加え、上司支援や職場の心理的安全性において、できていた・できていなかった群の間で統計的に有意な差が確認された。

自分の発言がきっかけになって、職場での仕事の進め方や社内のルールが

図表12 入社1年目に周囲に影響を与える程度と他変数との関係

〈単一回答／ n=393〉



※「できていた」:「十分できていた・できていた・ややできていた」の合計、「できていなかった」:「ややできていなかった・できていなかった・まったくできていなかった」の合計
※各変数はその尺度を構成する複数項目(「1.まったくあてはまらない」〜「6.とてもあてはまる」)の平均値
※統計的有意差のある項目に印(** p < 0.01)

図表13 各適応項目の組み合わせ 〈n=393 ／%〉

(1) 職務適応と職場適応

		職場に居場所があると感じる	
		低	高
自分の力を十分に発揮できている	低	18.6	20.1
	高	13.2	48.1

(2) 継続勤務意向と転職意向

		良い機会があれば転職したい	
		低	高
定年まで現在の会社で働きたい	低	10.2	45.5
	高	15.3	29.0

(3) 仕事の中心性

		打ち込める仕事であれば、仕事中心の生活になることもいとわない	
		低	高
仕事以外の生活を充実させたいので、仕事はほどほどにしたい	低	7.6	12.7
	高	36.9	42.7

※高:「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」の合計
低:「まったくあてはまらない」「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計

変わった経験について聞いた自由記述でも「仕事の進め方について、上司が提案をする場を設けてくれた」「風通しはいい会社なので、発言すれば何かしら動いてくれる」といった周囲の環境についてのコメントがあった。内容としては、「書類のペーパーレス化」「情報共有できる定例会を提案」「新しい支店に行った際に、顧客目線でインテリアや利用しやすい環境を提案して採用された」「業界知識がない新入社員向けに勉強会の実施を要望して実現した」などが挙げられていた。

結びにかえて 多面的な適応の様相

入社直後の研修期間にその多くがテレワークを経験した20入社は、社内コミュニケーションの不足などを感じながらも、上司からの配慮や伴走支援、職場の安心・安全なコミュニケーション風土によって、職務適応・職場適応が促進されていた。ただし、2年目が始まったばかりの今ではまだ気づかないこともあるだろうし、この後の2年目の経験によってその後の適応状況は変わるだろう。2年目になってからの変化として、支援要請の必要度に応じて実際の支援が増えないと、適応に苦労する可能性が示唆されたことからも、現在2年目となる20入社に対しても継続的な支援が必要だろう。

加えて、適応の中身にも留意したい。図表7に適応の複数項目を提示したが、いくつか組み合わせたものを図表13に示した。(1)職務適応と職場適応では、両方高いのが48.1%と最多だが、ギャップも存在している。20.1%は職場に居場所があっても力を十分に発揮できていないと感じている。職務・職場適応マトリックスのどの象限にいるかによって、支援の仕方も異なるだろう。(2)では「定年まで現在の会社で働きたい」が低く「良い機会があれば転職したい」が高い群が45.5%と最多だが、いずれも高い群が29.0%も存在する。できれば一社に長く勤めたい、良い機会があれば転職もいとわないという気持ちは併存し得るので、離職意思の確認の仕方に注意が必要だ。(3)では、「仕事以外の生活を充実させたい」という一方で、「打ち込める仕事であれば、仕事中心の生活になることもいとわない」という人が42.7%いる。若者はプライベート重視だからとステレオタイプ的に語ることは避けたい。新入社員の適応は、その内容的にも、1年目、2年目といった時間軸においても、多面的に見ていく必要があるだろう。

総括

新しい時代に向けて、新人・若手と共に育ち、共に学ぶ

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

近年、企業人事の間で「オンボーディング」が注目されている。従来のやり方だと新人・若手が企業にうまく適応できていないというのが注目されている理由である。それらの不適応は、必ずしも新人・若手側の問題とはいえない。企業を取り巻く環境や企業側が時代に合っていないことにも要因がありそうである。ここでは、その要因と対処について、検討していきたい。

オンボーディングが注目されている理由

新しいコミュニティに参加する場合、そのコミュニティの規則を理解し、人々の行動や慣習のなかからそのコミュニティで受け入れられる言動を身につけ、大切にしている価値観を感じる必要がある。そのようなことは、多くの場合、時間をかければ、人は自然にできるようになる。静かなレストランでは静かに会話し、海外に行って自動車が右側を通行していれば、自分も右側を通行する。周りの人の言動を見て、それに合わせる動きをする。環境適応といわれる行動である。

新入社員も、入社して先輩社員の背中を見ていれば、初めはぎこちないけれども、やがて同じような行動ができるようになり、見習い期間を経て一人前に成長していく。その組織で何が大事にされていて、どのような言動が適切なのか、自然に身につけていく。最初に研修はある程度行うものの、その後は配属先でうまくやれるだろうということで、多くの企業では、新入社員への対応は、それ以上の特別なことを行っていなかった。

しかしながら、ここ数年、「オンボーディング」という言葉が、企業人事の間で、盛んに聞かれるようになった。きっかけは、パナソニックやアカツキの事例でも触れられたように、若者が早期離職することや若者の潜在能力を十分に生かしきれないことにあった。単に、会社や職場が合わないというよりも、活躍をしていて、職場になじんでいるように見える若者が、ある日突然離職する事象が増えたとき、これまでのやり方ではうまく機能しないことを多くの企業人事は自覚した。そして、新しいやり方の模索が始まった。

加えて、コロナ禍におけるテレワークの普及により、オンボーディングを意識しなかった企業も意識せざるを得ない状況になった。つまり、テレワーク主体の働き方の企業において、組織が大事にしている価値観や言動や仕事の仕方に関して、職場で先輩社員を見せて育てることが難しくなったのである。新入社員は職場に出社して仕事をしている場合も多いが、習うべき先輩は会社にいないというケースもある。新しい働き方を前提にしたオンボーディングのあり方という新しい課題が表出してきている。

直接的な誘因は、新人・若手の早期離職やテレワーク前提での適応・育成という課題であるが、解決の方向を考えるにあたっては、もう少し、その背景を踏まえておく必要がある。

背景の1つが「若者の経験や価値観の変化」である[*1]。少子化と高度にカスタマイズされたネット環境のなかで育った若者は、サービスされることや

評価することに慣れている。大学で先生を評価するような仕組みは、一昔前ではまったくなかったが、今ではほとんどの大学で取り入れられている[*2]。個性を尊重される教育を受け、人と比べられることや競争することに重きを置いていない若者も多い。意味がないことや自分の成長に寄与しない仕事は敬遠する若者の存在に言及する人事も多い。

もう1つの背景は、変化が激しくて、正解がない時代にある。そのような時代では、一人ひとりが主体性をもち、試行錯誤を行う必要がある。失敗をしながら、失敗の経験を次に生かすスタンスが求められる。しかしながら、中間氏が言及しているように、近年、若者の自尊感情は下がっており、主体性は必ずしも高くなく、失敗を避ける傾向がある。

換言すると、「若者が育つなかで培われた価値観やスタンス」と「正解がない時代に仕事現場で求められるもの」とのコントラストの大きさが、オンボーディングが注目される理由になっている。

ただ、SDGsに代表されるようなものが優先される時代を考えると、企業側が、若者の感性や価値観を若者から学び、アップデートする必要もあり、そのような観点からもオンボーディングを考えていくことが求められている。このことは後で触れる。

オンボーディングを成功させるための3つ＋2つの視点

オンボーティングを成功させるためには、本誌の調査報告でも示されているように、「本人の主体的行動」「上司の伴走支援」「職場の心理的安全性」の3つの視点が大切であることは間違いないが、もう少し踏み込んで、成功するための視点を考えてみる。

1つめの視点は「存在を肯定し続けること」である。自分が肯定されていなければ、萎縮して、うまく動けない。逆に、肯定されていると感じれば、自律的に動いてみようと思えるし、試行錯誤することもできる。成長のためには、失敗がつきものである。失敗しても大丈夫と感じていれば、挑戦を促すことができる。中原氏が言う「セーフティネット支援」である。正解がない時代において、試行錯誤を続けることが大切な行動様式になるが、そのことを入社の早い段階で培っておくことは意味がある。

リテンションという観点でも、自己肯定は大切な要素になる。アカツキの事例では「組織のなかで自分を理解してくれる人」の存在がリテンションにつながっている。また、中間氏が言うように、肯定する他者の存在は、自己形成が不十分な若者にとって、大切な要素であり、仕事を行っていく上での意欲の源泉になる。

2つめの視点は「インフォーマル・ネットワークの形成」である。公式なネットワークによるコミュニケーションは大切だが、そこだけに依存するのは、組織として危うい。学習という観点でも、組織文化に慣れるという観点でも、同期同士のネットワーク、部署を越えてのネットワークといった戦略的なインフォーマル・ネットワークの形成は効果的である。それは松本氏が言うところの「実践共同体」にあたる。アカツキでは、部署だけのネットワークの閉鎖性に危うさを感じ、自分が属する部署以外のネットワーク形成を支援している。自部署以外の魅力的な先輩との交流が、リテンションにも効果的であることを見出している。特に、テレワークの環境下においては、公式の職場の仕事以外のコミュニケーションは手薄になる。意図的なインフォーマル・ネットワーク形成を経営側が仕掛けたいところである。

リバース・オンボーディングという視点

これからの時代を考えたときに、企業がもたなければならない視点が、「リバース・オンボーディング」である。オンボーディングは、組織側の価値観や仕事の仕方を個人側が受け入れることを前提にしている。しかしながら、新人・若手を本当に生かすという観点でも今後の企業を取り巻く環境という観点でも、従来型の組織適応を促すオンボーディングでは不十分である。アカツキが行っているように、自社の組織文化をより良いものにするために、あるいは、組織能力を高めるために、新入社員の価値観や経験を、組織側が積極的に取り入れるリバース・オンボーディングという視点が企業側に求められている。

社会から会社に求めるものは、急激に変化している。「新しい商品・サービスの創造・提供」「雇用の創出」に加えて、「社会課題の解決」「格差の是正」「社員のウェルビーイングの向上」も求められている。それらは、Z世代といわれる、新人・若手の価値観や感性に合致している。新人・若手の発想を生かしていくことが、組織・若者双方にとって、win-winになると考えられる。新人・若手は、育てる存在であると共に、先輩社員や組織側が学ぶ存在であると考えを改めていくことで、新しい時代に、企業が適応していくと考えられる。

*1 リクルートマネジメントソリューションズ(2021)「2021年新入社員意識調査」
*2 文部科学省(2019)「平成28年度の大学における教育内容等の改革状況について(概要)」

可能性を拓く　連載／第9回

「マネジメント発明会議」

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、新しいプロダクトを次々と打ち出すユーザベースの、カルチャーを軸に「異能」を生かす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）

今回のテーマ

「組織文化のマネジメント」

エドガー・H.シャイン氏は、著書『組織文化とリーダーシップ』（白桃書房、2012年）のなかで、組織文化とは「グループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループによって学習された、共有される基本的な前提認識のパターン」であり、新しいメンバーが同様の問題を認識・思考する際に「適切な方法として教えられるもの」と定義しています。文化には3つのレベルがあり、適切な対応を行う上ではLevel1だけでなく、Level2、3をも理解する必要があるといいます（図表1）。

シャインによれば、文化を生み出す源には、（1）創設者の信条・前提認識、（2）組織の成長と共に行われる組織メンバーの学習、（3）新しい組織メンバーのもたらす信条・前提認識があるものの、文化を創造する段階においては（1）が最も重要となります。創設者によって生み出された文化は、組織構造・制度などによって具現化・明文化される（図表1：Level1）ことで組織内に浸透していきますが、組織メンバーは、その背景にある信条・価値観、通底する前提認識（同：Level2、3）も含めて、理解・共感し体現することが理想です。またシャインは、組織のリーダーは、その時々の環境変化や組織の成熟に合わせ、組織文化の創造・浸透・再構築をマネジメントすべきとも主張します。しかし、いずれも簡単なことではありません。そこで今回は、ユーザベースで文化のマネジメントを担当するカルチャーチームに、組織文化のマネジメント事例を学びます。

組織文化の3つのレベル（図表1）

Level 1	人工の産物	目に見える構造・手順・行動 （ex.組織図・商品・制度……etc.）
Level 2	信条と価値観	理想像やゴール・イデオロギーなど
Level 3	通底する前提認識	組織成員にとって「当たり前」となっている常識。 行動・認知・思考・感情を律するもの

エドガー・H.シャイン『組織文化とリーダーシップ』（2012年、白桃書房）より筆者修正

column

荒井　御社の「カルチャーチーム」という強い意志を感じるチームの存在を知り、お話を聞いてみたいと思いました。チームリーダーの村樫さんは、ユーザベースの黎明期にご入社されたのですね。

村樫　現在弊社は経済情報プラットフォーム「SPEEDA」をはじめ、ソーシャル経済メディア「NewsPicks」、B2Bマーケティングプラットフォーム「FORCAS」など複数のプロダクトを国内外で展開しています。入社当時は「SPEEDA」のみで、本当に売れるかどうか分からない状態でしたが、サービスの価値を信じてやまない創業者3名がいたんです。採用面接のときに、取り繕うことなく、自分の言葉で語る彼らの姿が衝撃的でした。それまでの私は、仕事は生活の手段と捉えていた部分もありましたから。

荒井　カルチャーを信じて体現する大人がいる事実に衝撃を受けた村樫さんが今、カルチャーチームを率いているのがまた興味深いですね。

村樫　当社には価値観を言語化した「7つのバリュー」があります。ただ、以前はそれがあまりにも強いメッセージになりすぎていたんです。「それはバリュー違反だ」みたいな言葉も出てきたり……。

荒井　「違反」とはかなり強烈な言葉ですね。

村樫　本来バリューは縛るものではなく、能力を解き放つもの。バリューが社員を縛っているとしたら問題です。「カルチャー醸成を担う専任のチームが必要だ」という課題認識を創業者兼共同代表の稲垣がもったこともあり、稲垣直下でカルチャーチームが誕生しました。

荒井　それは意外でした。自社のカルチャーを強めたい、浸透させたいという課題をもつ企業も多いなか、さらに一歩先を行く問題意識ですね。

村樫　「7つのバリュー」のなかには「異能は才能」という言葉があります。それにもかかわらず縛ってしまうのは、バリューのコンテキストが伝わりきっていなかったからかなと。カルチャーチームは会社の規模が大きくなっても、ミッションやバリューを本当の意味で理解して体現してもらい、それらを軸に一人ひとりが自走している組織を目指しています。

荒井　個の才能が生き、チームとして最高のパフォーマンスを出す集団をどう作るか考えているわけですね。

村樫祐美（むらかしゆみ）
在京大手自動車メーカー系商社の経理財務部にて資金調達や子会社の財務分析などに従事。2011年、ユーザベースに入社し、SPEEDA事業のカスタマーコンサルタントなどを担当。2015年にカルチャーチームを立ち上げ、採用をメインに関わる。2018年10月から産休・育休を取得。2020年4月に復帰し、現職。

村樫　ミッションとバリューを体現する組織を目指すためには、どんな仲間を採用するのかも重要です。そのため「バリュー、ミッションへの共感、スキルの順で採用する」など、採用時に必ず守ることを「採用の3つの誓い」として運用に乗せています。また、会社と個人のどちらもハッピーになることが大事なので、ユーザベースに入って個人的にチャレンジしたいことを実現できるようにしていますね。

荒井　採用やアサインの方向性も明確なのですね。

コンピテンシーテーブルを公開し建設的なフィードバックを促す

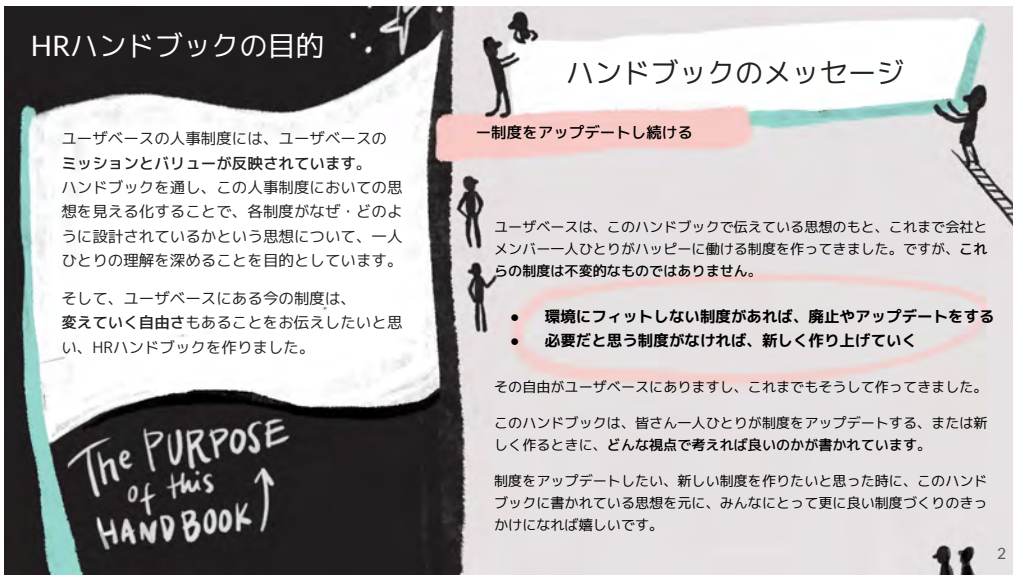
村樫　ユーザベースの特徴は「オープンであること」です。例えば、評価に関してもタイトルを明確に定義し、コンピテンシーテーブルを公開しています。給料は利益の分配なので、それを適切に行えているかどうかという面で、ガバナンスを効かせる仕組みであると同時に、「この人はこのタイトルである」と公開することで、お互いに建設的なフィードバックができる状態を作っています。

荒井　コンピテンシーテーブルはどのように公開しているのですか。

村樫　Googleドライブ上で誰でもアクセスできるような場所に置いています。それに加えて2020年にはHRに関わるメンバーでプロジェクトチームを組んで『HRハンドブック』を作りました（図表2）。そこで評価方針やコンピテンシーテーブルなどHRの仕組みとそれらの考え方を明文化しています。

荒井　なるほど。そこにはタイトルごとに求められる能力などが明示されているのですね。

ミッションとバリューを反映した人事制度をメッセージする『HRハンドブック』（図表2）



親しみやすい図案の表紙（上）とHRハンドブックの目的を伝えるページ（左）。ミッションとバリューを反映した各制度の設計思想まで言語化し、理解を深める。制度は不変ではなく、アップデートし続けることも謳っている。

村樫　コンピテンシーに対して、自分の設定したゴールと会社が求めることをリーダーとすり合わせて、定期的に振り返ります。上長や関係者のフィードバックを経て、次期のタイトルが決まるのです。「自分がどうなりたいか」をリーダーと話しながらキャリアを設計できる仕組みになっています。コンピテンシーは評価基準でもあるので、公開されている基準と、自分の仕事とのフィット感に納得がいかないときは、上長と相談して調整することを勧めています。

荒井　タイトルをオープンにするのは勇気がいる決断だったのではないですか。

村樫　「何でこの人はこのタイトルなんだ」と言われやすいのは事実ですね。それでも、私たちは透明性を重視したかった。私たちが目指すのは、お互いが建設的なフィードバックをしやすい、心理的安全性がある組織です。それぞれの現場で、「上のタイトルにいくためには、こういう観点で仕事をした方がいいよ」などと上長だけでなく、メンバー同士で助言し合っているチームもあります。

荒井　上長に言われるよりむしろ同僚から、「ここを頑張った方がいいよ」と言われると、説得力があるかもしれないですね。

村樫　同質的なフィードバックに偏らないようにするねらいもあります。360度のフィードバックを入れているのもそのためで、多角的に見ることで浮き彫りになる課題もあるからです。

荒井　いろんな目で見てもらうのは大事ですね。

現在の業績とワクワクする未来を両立させるのが真のリーダー

荒井　「本人のWillと仕事のMustをつなぐ対話」や「成長課題を設定する対話」をいざするとなると、リーダーの力量が問われそうな気がします。

村樫　そこに苦しむリーダーもいるので、今年からフィードバックやゴールセッティング、メンタリングといったテクニカルスキルを養う研修を実施しようと設計しています。加えて、昨年末から今年にかけて「ユーザベースで求められるリーダーシップは何なのか」を現共同代表の佐久間をはじめとするボードメンバーの言葉で言語化しました。抽象度の高い話をしているので、「具体的にどういうことなの？」とか「これまでのリーダーはどう乗り越えてきたの？」など、具体的な対話をする取り組みも進めているところです。

荒井　まさに着々と進めているところですね。

村樫　経験則から見えることはすごく重要だと思っ

ていますし、経験から伝えられることもたくさんあると思いますが、世の中にはさまざまなアカデミックな研究や、取り組み事例があります。個人的には、それらを当社が取り入れきれていないという問題意識もありまして。世の中にある良いとされるものを取り入れながら、自社に合ったものをどう作っていくのかが、近々の課題です。ただ、そこに取り組める素地がようやくできたなと感じているところでもあり、ワクワクする気持ちが強いです。

荒井　学術の世界にも「巨人の肩の上に乗る」という表現があります。先人たちが積み重ねたものの上で新しい知見を得るということですね。ボードメンバーの求めるリーダーシップを言語化した際に、「特にこのあたりは力として身につけてほしい」と設定された課題はおありですか。

村樫　当社が目指すリーダーシップ像は、「リーダーシップの成長ガイド」という形で明文化しているのですが、大きなポイントは「今を作ること」と「未来を作ること」の両立です。結果を出すことと未来を作ることは両立できるし、それを目指そうとメッセージしているんですよ。メンバーとの関係性や労働時間など、さまざまな要素が絡み合うなかで、どう両立させるかを言語化しています。両立は難しいことですが、相反するものではなく、両立可能なものと捉えています。

荒井　短期業績か、長期的な人材育成や組織づくりか……マネジメントの悩みどころですよね。

村樫　そうなんです。転職経験があるリーダーは「ユーザベースはこれほどにプレイングマネジャーを求めているんですね」と言いますね。マネジメントに長けていればいいという考え方もありますが、「現場の今を作れてないのに、マネジメントだけに徹しちゃダメだよね」と。

荒井　「まずは業績を出していくんだ。しかし、業績だけを出すのでもないのだ」ということですね。

村樫　ちなみに、「リーダーシップの成長ガイド」の発表をしたときに、リーダーたちから「こういうものが欲しかった」というポジティブな声が上がりました。これまではリーダーの定義も何もないまま会話していたので、今後はより具体的に議論が進むと期待しています。ただし、一辺倒に「このリーダーになれ」と押し付けるつもりはなく、「自分なりのリーダーシップってなんだろう」と考えるときの助けになればと願っています。

荒井　バリュー浸透と同じく、明文化した上で文脈の理解を促し、「個を縛るのではなく解き放つ」という方針で取り組むのですね。村樫さん、本日はとても興味深いお話をありがとうございました。

column

異能を生かす文化浸透という逆説に挑む発明

シャイン曰く、変化の時代において、外部適応の課題を乗り越えるためには、経営から現場への文化規範の一方的な押し付けではなく、環境を正しく観察・洞察し、組織メンバーの参画を促しながら学習し続け、時に文化を変革する活動（学習する文化を作るリーダーシップ）も重要です。ユーザベースには、一人ひとりがプロとして異能を開花させ組織業績に貢献する文化規範が見られます。村樫氏の「バリューは縛るものではなく、能力を解き放つもの」との言葉のとおり、規範をトップダウンで押し付ければ異能は生きません。そのため、図表1の文化をめぐるLevel2、3に迫る丁寧な対話に加え、現場発でルールを変えるなど、一人ひとりが文化をマネジメントするリーダーシップに挑戦しています（図表3）。

ユーザベースの異能を生かす文化を支える行動（例）（図表3）

経営・人事	・自らが文化規範を体現し、HRMの基準・リーダーシップ行動へと言語化し展開する ・過剰適応により排他的になるなど、異能を生かす意図からそれる場合は軌道修正する ・制度は現場との対話のなかで作り、一度組み上げた後も対話のなかで調整・変化させる
管理職・リーダー	・役割責務を明確に理解した上で、自分を生かすリーダーシップのあり方を考える ・メンバーのミッションとありたい姿をつなぐ対話を行い、職場の文化体現を支援する ・文化を体現するために、必要に応じて制度・ルールの変更を進言する
プロフェッショナル	・自身を生かすありたい姿を描き、リーダーとの対話のなかでミッションとの接点を見出す ・透明性のある環境において、プロ同士の相互フィードバックで高め合う ・文化を体現するために、必要に応じて制度・ルールの変更を進言する

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」

目標を設定するということは、何に向けてエネルギーを注ぐかを決めるということである。
だが職場において目標は「面倒くさいもの」「設定しなければいけないもの」
「人事評価のためのもの」と認識され、逆にエネルギーを削いではいないだろうか。
本稿では、目標の本来の機能を生かし、
マネジャーが自身やメンバーのエネルギーを高めていくことで、
個の成長と組織の成果を実現する「目標によるマネジメント」を考察する。

事例 旭化成

リクルートマネジメントソリューションズ
HRM統括部HRMサービス開発部
アセスメント開発グループ　主任研究員
深田真紀

HRM-Qプロジェクト
トレーナー
津坂盛金
トレーナー
垣本桂
シニアコンサルタント
水島晶子
主任研究員
木越智彰

「目標によるマネジメント」の現在地

◆MBOが果たす機能

「目標によるマネジメント」を語るには、人事管理システムとしての「MBO」(Management by objectives and self-control)、いわゆる目標管理制度をまず見ていくべきだろう。

MBOは2000年前後から日本企業での導入が相次ぎ、現在約8割の企業が導入済みといわれている。一方でさまざまな問題点が指摘されており、近年はMBOでは運用の手間に見合う効果が出せないとしてOKR(Objectives and Key Results)へと切り替える企業もある。

よくいわれるMBOの問題点は、「達成度合いで評価されるため、目標を低く設定しようとする」「MBOシートに書いた目標以外はやらない」「期中の状況変化に対応しづらい」「短期業績に目が向き中長期的な人材育成が疎かになる」などである。

その背景には、日本においてMBOは評価ツールとしての公正・公平さが重視されるあまり、組織の戦略推進、個人の成長・自律促進といった、本来的な機能を十分果たせていない現実がある。

◆制度改定・運用強化の動き

VUCAのうねりのさなか、さらにコロナ禍によ

りマネジメントのありようが変化し、人材育成や成果創出といった本来の目的をより真剣に追求すべき状況となっている。人事の立場でいうと、MBO導入当初は制度をきちんと運用することに努力が向けられたが、現在は厳しい事業環境のなかで改めて本来的な機能をMBOに求めていく、または別の呼び名の制度に改めてHRM強化を図っていく、そういうフェーズといえるだろう。

自社のMBOや評価制度の問題点を解消し効果的に運用するため、制度を改定したり、制度はそのままでも運用方法を見直したりといった各社の動きが活発化している。例えば、結果偏重を是正するために目標達成のプロセスも評価する、従業員の成長を促すために業績目標だけでなく能力開発目標を設定させる、期中の定期的な面談や1on1を義務付けるなど、目指す効果を得るための模索が続いている。

◆高まるマネジメントの負荷

一方、急激な環境変化は現場のマネジメントにも影響を与えている。リモートワークの急速な拡大、業績悪化による短期成果への圧力増加、事業環境の変化に対応する組織変革の必要性など、これまでのアプローチが通用しない状況に疲弊しているマネジャーも少なくない。

そこへ、人事から制度改定やMBOの運用強化が伝えられる。現場のマネジャーやメンバーは、「目標シートに書くことが増えた」「人事がまた余計なことを」「ただでさえ忙しいのに、人事制度の手続きに手間をとられるのは勘弁してほしい」といった受け止め方をしていないだろうか。

制度をより良く運用しようという人事担当者の努力は報われないばかりか、奮闘している現場の足を引っ張るという悲しい影響を与えかねない。なぜそのようなことが起きるのか。

今こそ、「目標によるマネジメント」

◆マネジメントと制度運用を重ねる

マネジャーが、「目標設定は評価制度のための作業で、自分が進めているマネジメントとは別に行うもの」と捉えていれば、いくらフォーマットを改善したところで効果は望めない。マネジャーがそうであればなおさら、メンバーにとっては面倒な作業でしかないだろう。このことが、制度をより効果的に機能させたい人事部門と、現場のマネジメントの間に、深い溝を作っている。

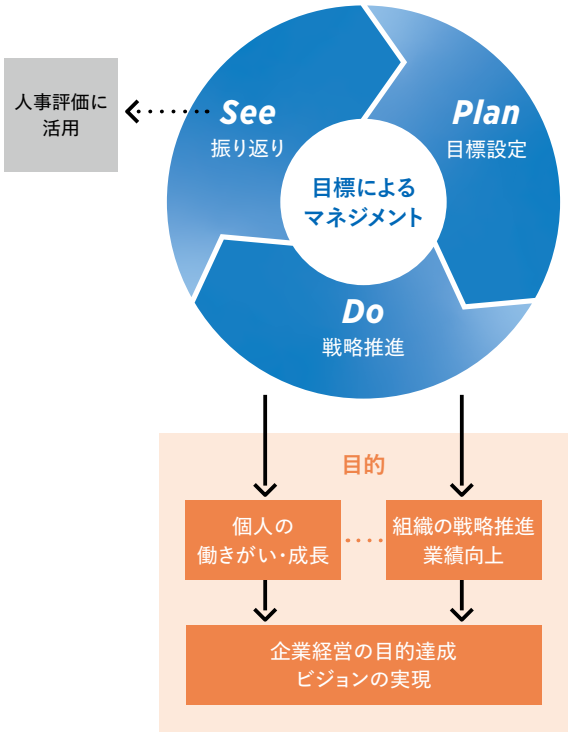
しかし本来、MBOや人事制度の運用はマネジメントサイクルそのものである（図表1）。すでにいわれてきたことであり、多くのマネジャーは頭では理解しているはずだ。だが自身のマネジメントと重なっていない。つまりマネジメントを推進する上で、「目標」というものをどう生かしていくのか実感をもてないのではないだろうか。

それはMBOを評価ツールとして公正・公平に運用することばかりを求めてきた人事の責任でもあるかもしれない。

◆目標の持つ力を活用する

目標シートを改定したり運用を精緻にしたりといった努力を否定はしないが、本稿ではより根本的な課題解決として「目標によるマネジメント」のあり方を提示したい。MBOを制度として導入して

図表1　「目標によるマネジメント」の目的



いるかどうかにかかわらず、マネジメントにおいて「目標」は必要であり、目標の持つ力をいかに活用できるかにマネジメントの成否がかかっているといってもよいだろう。

リモートワーク下では、マネジャーはこれまで自然に行っていたメンバーとのコミュニケーションを、より意図をもって行うことが求められている。メンバーの様子を逐一観察し指示を出すわけにはいかないため、メンバーには自律的に業務推進してもらう必要がある。

そのとき目標は文字どおり、そこに向けて行動していくための目印になる。また、行動を起こすためのエネルギーを高めるものにもなり得るのである。従業員の自律促進という意味でも、目標によるマネジメントに着目していきたい。

目標により エネルギーは高まる

◆ 目標の本質

目標とは期初にMBOシートに書くもの、という視界から一度離れてみよう。プライベートも含め自身の日常を振り返ってほしい。

例えばある場所に早足で向かうのは、約束の時間に遅れないため、あるいは目的地で楽しく過ごすため、あるいはウォーキングにより健康を保つためなど、意識的かどうかはともかく何らかのありたい状態を目指している。

それも広い意味では「目標」であり、人が生きるということは日々目まぐるしく「目標」を作り出し、それを実現していくプロセスであるともいえる。その「目標」が自分にとって切実なものや魅力的なものであればあるほど、行動を起こすために生じるエネルギーが高まることは、誰もが経験しているのではないだろうか。

つまり目標とは本来、「それがあることで頑張れる、エネルギーが出る、動き出せる」ものである。この「目標」が持つ力を、意識してマネジメントに活用できれば、マネジャーは自身のマネジメントの質を高めることができる。同時に、MBOやOKRなど自社の制度をより良く運用することにもなり、マネジメントと制度運用が重なっている実感をもつこともできるはずだ。

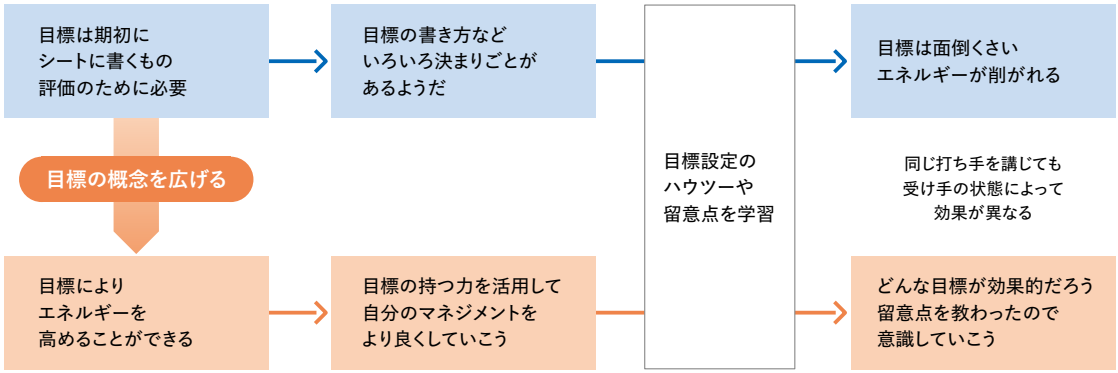
◆ 目標の概念を広げる

そのためにはまずマネジャーが、目標の概念を広げていく必要がある。

「目標とは期初にMBOシートに書くもの」という意識のままで、目標設定の際のハウツー(例えば上位目標からの連鎖が必要であることや、達成基準を明確にすることなど)を教えられたとしたら、頭では理解できても、「あれもそれも留意しないといけない。目標を書くのは難しい。面倒くさい」とならないだろうか。

だが「目標の持つ力を使って自分のマネジメントを良くしていこう」とエネルギーが高まっているマネジャーなら、上位目標からの連鎖も、達成基準を明確にすることも、必要性を理解し自身のために実践していけるだろう(図表2)。

図表2 目標の概念を広げる



図表3 エネルギーが高まる目標の3要素

1 意義に共感できる
- 大義がある
- 社会に貢献できる
- 顧客価値につながる
- 会社・組織の成果（業績）につながる

2 自分がやる意味を感じられる
- 自分の成長につながる
- 自分の能力や持ち味が生かせる
- 自分の意思や意向が反映されている
- 自分が大事にしてきたことに重なる

3 達成状態や達成までの道筋をイメージできる
- 達成された状態を想像するとワクワクする
- 実現できそうと思える
- 達成までのプロセスやストーリーを思い描ける
- まずはここまでやってみよう、と思える

◆ エネルギーが高まる目標とは

では、どのような目標がわれわれのエネルギーを高めるのだろうか。エネルギーが高まる目標の要素を図表3に整理した。

自身はどの要素を含んだ目標に対してエネルギーがより高まるか、考えてみてほしい。

このなかのどれが重要かは人によって異なる。例えば「社会に貢献できる」ことが大事な人は、その目標を達成することで社会にどんな貢献ができるか掘り下げて考えることによって、エネルギーが高まるだろう。だが自分がそうだからといって他の人にそれを強調して同じ効果が得られるとは限らない。その人は社会への貢献よりも自分の成長に関心があるかもしれない。

だからメンバーのマネジメントにおいては、その人が何によって最もエネルギーを高められるかを知る必要がある。そして目標設定やその後のマネジメントプロセスにおいて、これらの要素を含んだ対話を重ねることで、マネジメントの質を高めていくことが重要である。

「目標によるマネジメント」を実践するために

ここから、目標によるマネジメントを効果的に行うポイントを提示していきたい。目標設定の「やり方」ではなく、マネジメントサイクルの要所においてマネジャーがもつべき視界や望ましいプロセスについて述べる。

◆ マネジャー自身が意義・意味を感じられる組織目標設定のために～組織目的～

マネジャーが自組織の目標を掲げる際には、マネジャー自身が深く納得し、自分の目標として意味付けできていることが重要である。たとえ自分で一から考えた目標ではなく上位者の意向が強いものだとしても、自組織の目標としてメンバーに伝える以上、目標の意義・意味を自分の言葉で語り、達成の道筋を示さなければ、メンバーのエネルギーを高めることは難しい。それ以前にマネジャー自身のエネルギーが高まらないだろう。

まず、マネジャー自身が「組織目的」、すなわち自組織の望ましい姿を描くことが重要である。「存在理由（何のために）」「価値基準（何を大事にして）」「方向性（どこへ行くのか）」を明らかにしていき、自らの言葉で組織目的を定める。組織目的は、組織目標設定の前提となるだけではなく、マネジメントの諸活動の出発点でもある。

組織目的を明らかにし、組織目標を設定するためには、組織の内外環境、使命、資源など、視界を広くもって偏りなく考える必要がある。図表4のようなフレームを用いて組織に関するさまざまな観点を認識・整理しながら、組織目的とそこから展開する組織目標を、意思を込めて設定することが有効である。

◆ メンバーのエネルギーが高まる個人目標設定のために～期待目標～

メンバー個々人の目標は、本人が主体的に設定することが推奨される。ただし、「本人に設定させ

れば自己目標化されエネルギーが高まる」というほど単純ではない。

一人ひとりの仕事とは、企業が戦略を推進し業績を上げていくための「役割・機能分担」といえる。組織目的・組織目標を明らかにしたマネジャーは、次にそれらを踏まえ、個々のメンバーに対し何を期待するかを明確にする。それをここでは「期待目標」と呼ぶ。メンバーに期待をかけることは目標設定の手続きではなく、マネジャーの基本的な役割に基づくものである。

メンバー個人への期待目標は、組織目標や上位方針を踏まえるのはもちろんだが、単にブレイクダウンするのでは不十分である。メンバーのエネルギーが高まる目標を設定するには、本人の能力特徴、指向、価値観などを踏まえ、さらにマネジャー自身の「将来こうなってほしい」という思いを込める。これらの観点を含む、期待目標を考えるためのフレームを例として挙げる（図表５）。

◆ 組織の要請と個人の欲求の統合

マネジャーが考えた「期待目標」は、メンバー本人の「やってみたい目標」とすり合わせる必要がある。そのために期初の目標設定面談が重要な機会であることは疑いがないが、マネジャーは面談場面で初めてメンバーが何を考えているのかを知るのではなく、日頃からの理解によって、組織の要請とメンバーの欲求との統合をまずマネジャー自身で行う必要がある。そうして設定した期待目標をメンバーに投げかけ、さらに統合を図る。

統合のプロセスを積み重ねることにより、メンバーの継続的な成長に結びつく目標と、目標達成に向けた道筋とを、より明確に描くことが可能になる。このマネジメントプロセスがメンバーの本気を引き出し、エネルギーを高めるのである。

◆ 期中の対話によりエネルギーを引き出す

目標設定は重要だが、期初にすばらしい目標設定ができたとしても達成が約束されたわけではない。期を通じてメンバーと対話してエネルギーを引き出し、主体的な行動を継続的に促していくことこそ、マネジメントにおいて欠かせないプロセスである。

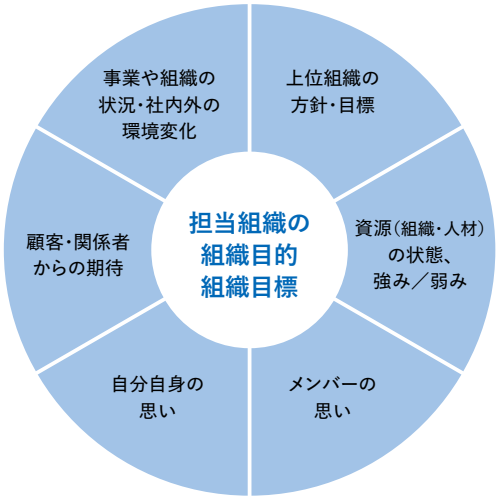
期中に目標をめぐってどのような対話がなされることが望ましいだろうか。図表６にポイントを整理した。現状の確認と対応に終始するのではなく、目標をより明確にイメージしたり、この後の道筋を描いたりする機会として、日常のさまざまな場面や1on1を活用してほしい。

対話によってメンバーは自ら気づき、主体性を発揮できるようになる。一方的な「伝達」ではなく「対話」が必要なのはこのためである。

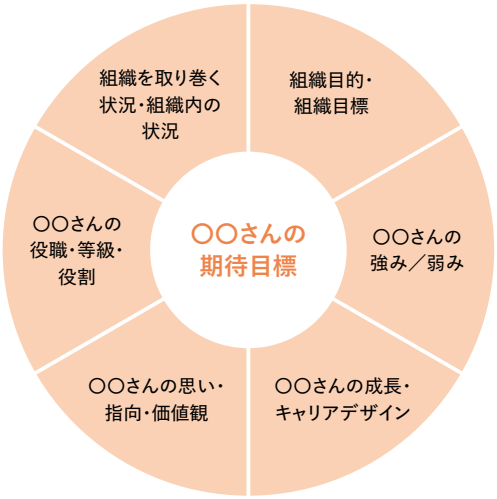
◆ 振り返りにより経験学習を促す

期末や期中の節目で振り返りを行い、マネジャーとメンバーが対話することは、マネジメントにお

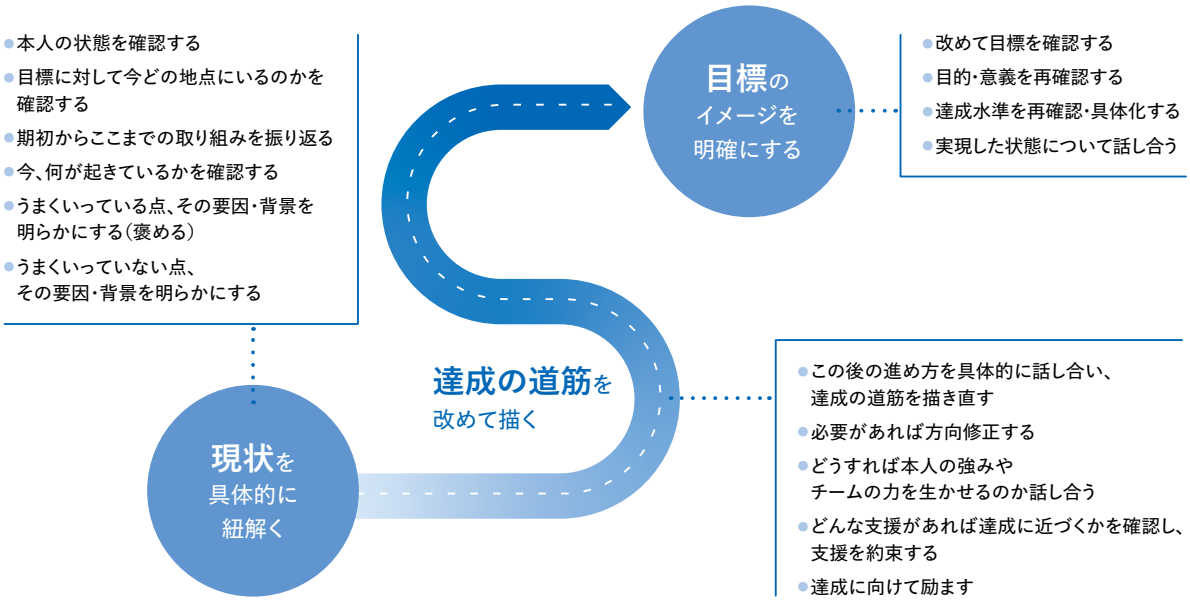
図表４ 組織目標を考える視界



図表５ 期待目標を考える視界



図表6　目標をめぐる対話



いて極めて重要な場面である。特に意識したいのは、メンバーの経験やそのなかでの行動・考えに着目し、経験学習を促す対話である。

振り返りの視点を提示し問いかけることで、その人自身が内省し、経験から学べるように働きかける。加えて思考を具体化する問いを投げかけることで、課題を明確にすることができる。

目標や評価をめぐる対話は特に、経験学習のサイクルを回す大切な機会となる。メンバーの経験学習を促しながら、マネジャー自身もマネジメントの質を高め、メンバーと共に成長していくのである。

「目標によるマネジメント」を仕組みで支える

こうして見ていくと、MBOや評価制度はそもそも、経験学習サイクルを効果的に回し、マネジメント（セルフマネジメントを含む）の質を高めていくための仕組みであることが改めて理解できる。目標によるマネジメントを効果的に展開するための仕組みとして、MBOなどの各社の制度がある。制度運用が目的化し、手続きとして目標設定や評価を行うのでは従業員のエネルギーが削がれ、本末転倒である。

したがって、「制度を理解してほしい」「手続きをきちんとしてほしい」というねらいで評価者研修やMBO研修を実施することはお勧めしない。仕組みや手続きに関する情報は届けた上で、マネジャーの「目標によるマネジメント」の力を高める支援を継続することが、人事としてより生産的なエネルギーの注ぎ方ではないだろうか。

目標によりマネジャー自身とメンバーのエネルギーを高め、目標達成の可能性を高めていく「目標によるマネジメント」が各部署で推進されるならば、それは結果的に、制度がうまく運用されている状態だといえる。

深田真紀（ふかだまき）
鉄道会社にて人事・教育担当、人材育成支援企業にてアセスメントコンテンツ開発などを経て、2000年に入社。コンサルタントとして主に評価制度構築・運用支援に従事した後、2007年より開発職。評価・目標を軸にしたマネジメント研修開発や、昇進・昇格アセスメントに関するサービス開発を担当。

事例 旭化成

「目標の質」が内発的モチベーション向上の鍵である

塩月顕夫氏
旭化成株式会社 人事部 延岡人事室 室長

text:米川青馬　photo:森田公司

旭化成の塩月氏たちは、人事業務の傍ら、2019年に「目標管理制度の運用と従業員の内発的モチベーションの関係」という論文を発表した。目標管理制度は内発的モチベーションにどのような影響があるのか。研究成果をどう現場での実践に生かしているのか。詳しく伺った。

2017年から、旭化成人事部では「組織行動論」という研修を行っている。大阪大学の開本浩矢教授を講師に招いて組織行動理論を学びながら、人事メンバーが毎年3チームに分かれて、チームごとに異なるテーマで研究する。今回の「目標管理制度の運用と従業員の内発的モチベーションの関係」研究は、この研修から生まれたものだ。

目標の質は従業員を動機づける

旭化成では、仕事の成果と専門能力をトータルで評価することで、社員一人ひとりが成長のステップを踏んでいくことを目指した制度「STEP」を運用している。考課のためだけの仕組みではなく、「質の良い組織目標・個人目標を設定する」「その目標を組織内で共有する」「結果をきちんと振り返り、組織と個人の成長につなげる」というサイクルを回すことを目的とした、成長のための仕組みでもある。

2017年には、目標管理制度「MBO-S」の本質的定着を目指した改定を行った。部課長向けMBO-S研修など、MBO-Sの考え方を浸透させる取り組みにも力を入れている。ドラッカーが提唱したManagement By Objectives and Self-controlは一般的にはMBOと略されるが、旭化成ではあえてSを付けて社員の自己管理を重視するメッセージを発しているのが特徴だ。実際STEPでは、組織目標はなるべくメンバー全員で議論し、個人目標は本人が主体的に設定することになっている。

「私たちは、STEPの『目標の質』に何よりもこだわっています。社員一人ひとりが、質の良い目標を設定することを通じて、達成に向けた強い意欲を生み出し、上司・同僚と協力しながら挑戦目標をやりきることを目指しています。

そこで私たちの研究チームでは、『目標の質』を中心とした目標管理制度の運用プロセスと従業員の内発的モチベーションの関係を定量的に明らかにすることを試みました」(塩月氏)

塩月氏のチームは、社内アンケートを実施して、「目標の質」「面談の質」「上司の関わり」という3つの目標管理の運用プロセスが、従業員の内発的モチベーションに及ぼす影響を検証した。その際、デシの理論を参考に、内発的モチベーションの源泉

である「自律性」「有能感」「関係性」が、どのように機能しているかを同時に見ていった。なお、アンケート項目は、先行研究を参考にしながら、人事部内での検討を通じて作成した。

224名の社内アンケートの解析結果を簡略化して表したものが**図表1**だ。仮説のとおり、目標の質は、有能感と自律性を媒介して、内発的モチベーションに正の影響を与えていることが分かった。

他の2つは動機づけの前提

一方で、面談の質と上司の関わりは関係性に影響しているものの、仮説と異なり、このモデルでは関係性から内発的モチベーションへの影響は確認できなかった。

「今回の研究では確認できなかったため、ここから先はあくまでも私の仮説ですが、面談の質と上司の関わりは、関係性を媒介して、内発的モチベーションの『衛生要因』として機能しているのではないか、と解釈しました。

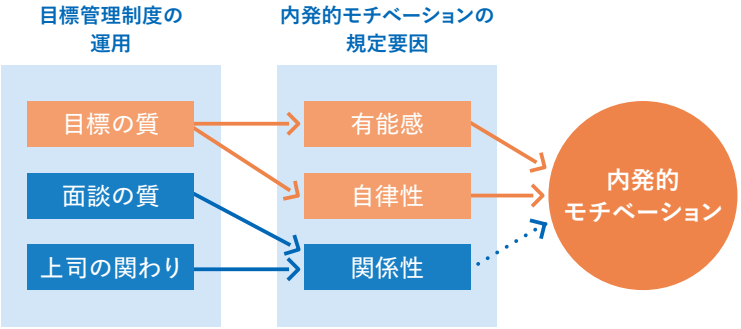
つまり、面談の質や上司の関わりが不足し、関係性が整っていない状態だと、目標の質がどれだけ良くても、内発的モチベーションは高まりにくいのではないか、と考えたのです」

塩月氏は、こうしたことについての実体験があるという。「私は今、旭化成・延岡工場で人事を務めています。首都圏企業と比べると、延岡のような地域企業の賃金は総じて低いのが実情です。

賃金などの処遇も、内発的モチベーションの衛生要因と捉えることができるでしょう。必要最低限の給与をもらっていなければ、頑張って働こう、目標に向かって成長しよう、という気持ちにはどうしてもなりにくいものです。

面談の質が低かったり、上司の関わりが少なかったりしたときも、従業員はやはり目標に向かって成長しようとは思いにくいのです。私たちが最近取り組み始めた1on1は、まさに面談の質や上司の関わりを改善して、目標に向かおうとする気持ちを醸成する施策です。こうして衛生要因を満たした上ではじめて、目標の質の良さが内発的モチベーションにつながっていくのです」

図表1　目標管理制度の運用が内発的モチベーションに与える影響



目標の質で種を蒔く

これらの研究成果を踏まえ、塩月氏は目標管理制度について以下のように考えている。

「一言で言えば、面談の質と上司の関わりで畑を耕し、目標の質で種を蒔くのが目標管理制度だ、というのが私の考えです。

これまで触れてきたとおり、目標の質が内発的モチベーション向上の鍵です。組織目標を設定し、個人目標をマネージするマネジャーの役割は重大です。先にお伝えしたとおり、STEPの個人目標は各自が主体的に設定するものですが、当然ながら、最終的には上司とよく話し合った上で決定します。本人が設定した目標の質が良くなければ、マネジャーが軌道修正を行い、従業員に個人目標の再提出を依頼することもあります。マネジャーには、目標の質の大切さを繰り返し伝え、組織目標・個人目標の質の担保をお願いしています。

ただ一方で、面談の質や上司の関わり、処遇などの衛生要因が満たされていることが目標管理制度の前提です。マネジャーや人事はこのこともよく理解し、必要に応じて1on1などを上手に利用して部下と交流し、人間関係などの改善を図ることが大切です」

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第16回

負荷を増やさずに人事データを民主化し意思決定を変える

トラン チー氏　パナリット株式会社　Co-founder/ COO

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）

人事データを良い意思決定につなげる「人事分析ツール（BIツール）」が充実してきた。その1つ「パナリット（Panalyt）」は、人事や現場の負荷を増やさず、手軽に「人事データの民主化」を図れるツールだ。パナリット株式会社 Co-founder/ COOのトランチー氏に伺った。

入江　パナリットとは、いったいどのようなツールですか？

トラン　パナリットは、一言で言えば、「人事データの民主化」を志す人事分析ツールです。

ヒト・モノ・カネのうち、カネに関しては財務諸表という民主的なデータがあります。B/S（貸借対照表）、P/L（損益計算書）、C/F（キャッシュフロー計算書）は、今や現場部課長レベルでもある程度は読み解くことができると思います。経営と現場が、財務諸表に基づいて意思決定できるようになってきたのです。また、モノについては、SCM・CRM・SFAなどの各種SaaSが発展したことが大きく、やはり組織がデータに基づいた意思決定をしやすくなりました。

こうした現象を、まとめて「データの民主化」と捉えることができます。現在、企業では経営・現場・専門部署が同じデータを見ながら、誰もが納得のいく、より良い意思決定ができるようになってきたのです。

ところが、ヒトのデータは民主化がほとんど進んでいません。人事と経営と現場が、同じ人事データを見て判断する環境が整っていないのです。そこで私たちは、人事データの民主化を押し進めるべくパナリットを開発しました。

シンプルなテンプレートは「人財のための財務諸表」

入江　パナリットの強みを具体的に教えてください。

トラン　大きく3つの強みがあります。

1つ目は、BIツールの「シンプルなテンプレート」です。パナリットでは、誰もが重要だと考える必要最小限の人事指標を厳選し、グラフや切り口も絞り込んで、可能な限りシンプルなテンプレートを開発しました。

なぜなら、人事データの民主化を起こすには、人事や経営だけでなく、現場の部課長も無理なく理解できるデータを用意する必要があるからです。シンプルなテンプレートが、人事データの民主化を後押しするのです。

そうなればパナリットは、いわば「人財のための財務諸表」の役割を果たせると思っています。私たちは、パナリットのシンプルなテンプレートを、誰もがそれを見て語り合える人事界のデフォルトにしたい、と構想しているのです。なお現在は、組織の全体像・採用・給与報酬・多様性・勤怠・離職率・組織のネットワーク分析などのテンプレートを用意しています。

入江　シンプルなテンプレートによって、具体的に何を実現できますか？

トラン　例えば、「離職率」テンプレートでは、部署や勤続年数などの属性ごとの離職率が分かります。これだけのことが分かるだけでも、組織の意思決定を変えられるケースがあるのです。

ある部門長が、自部門の増員を望んでいました。本当の問題は、その部門の離職率の高さだと人事は分かっているのですが、明確なデータがないために伝えにくく、仕方なく増員していたと聞きます。人事と現場の力関係にもよりますが、どの企業でも似たことが起こり得るはずです。

パナリットを導入したことで、その部門の離職率が他と比べて高いことが一目瞭然となりました。そのデータを基に、増員の前にリテンション施策に力を入れてほしい、という要求を伝えられたというケースがありました。

基本的なデータをシンプルに見せるだけでも、実はこうした効果が多方面で期待できます。データ分析には可視化・予測・処方の3段階がありますが、第1段階の「可視化」だけでも、このようにさまざまな局面で意思決定を改善できる可能性があるのです。

もちろん、離職率テンプレートはそれだけではなく、入社3カ月以内離職率、入社1年以内離職率、慰留対象離職率（会社側が慰留を望む社員の離職率）なども分かるようになっています。離職率ひとつとっても多様な切り口で集計・可視化するだけで、より構造的な要因仮説の分析、そして判断が可能です。

なお、私たちは今、第2段階の「予測」にも踏み出しており、客観的かつリアルタイムに組織内のエンゲージメント

　text：米川青馬　photo：伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

トラン チー（Chi Tran）
大学卒業後、ボストン コンサルティング グループ、リクルートホールディングス、グーグルなどで、新規事業開発・DX・組織の意思決定支援システムに関わるコンサルティング、事業推進、営業推進などに従事してきた。2019年にパナリット（現パナリット株式会社）を共同で立ち上げて、現在に至る。

KEYWORD

データの民主化
誰もが、自らが必要とするデータにアクセスし、活用できる状態。BIツールをはじめ、誰もが簡単に、分かりやすくデータ活用できることを支援するツールが増えている。

データウェアハウス
データと「倉庫」を意味するウェアハウスを組み合わせた言葉。さまざまなソースのデータを、すぐに組み合わせて活用できるように整理し保管するデータベース。

を把握できたり、潜在的なハブ人材を発掘したりする「ONA（組織ネットワーク分析）」の展開も始めています。

バラバラな人事データをキレイに整えて適切につなげる

入江　2つ目の強みは何ですか？
トラン　一言で言えば、「データ取得・統合・運用のテクノロジー」です。

人事データの民主化がこれまで実現しなかった要因の1つは、人事データがバラバラに存在していることです。最近でこそ、Workdayのような一元的人事管理ツールを導入する企業がありますが、ほとんどの日本企業の人事部は、勤怠・採用・給与・配属などに別々のツールを使っています。

そのため、人事分析ツールを開発するには、各ツールから人事データを適切に取得し、統合する「データパイプライン」と、統合したデータを格納する「データウェアハウス」の構築が必須です。すべての人事データを適切に収集し、データウェアハウスの正しい場所に格納する技術を実現しない限り、人事分析ツールは機能しないのです。

私たちは、こうしたデータ取得・統合・運用のテクノロジーが、人事分析ツールにとって最も重要だと考えています。パナリットは、バラバラな人事データをキレイに整え、適切につなげてシンプルに見せられるツールなのです。

データの取得・統合・運用を強みにしているからこそ、パナリットは人事の皆さんの負荷を増やすことがありません。一度導入すれば、あとはパナリットが各人事データを自動的に収集し、BIツールに落とし込んでいきます。

負荷を増やさないどころか、パナリットを導入すれば、人事業務の効率化を進めることができます。最も初歩的な例でも、パナリットは社員数や離職率などの人事指標を属性別に自動的に計算するので、定期的な計算が必要なくなります。従来はデータの依頼・抽出・分析・レポーティングに1カ月かかっていたところ、パナリットによって15分に短縮した事例もあります。パナリットは、忙しい人事の皆さんの助けになるツールです。

「人事部はデータの宝庫だ」という事実に気づいてほしい

入江　3つ目の強みを教えてください。
トラン　「簡単かつ柔軟な閲覧権限の設定」です。役職・職位・職種などの簡単なルールだけを決めることで、誰にどこまでデータを見せるかを設定できるようになっています。簡単かつ柔軟な閲覧権限の設定もまた、人事の負荷軽減に欠かせない仕組みです。
入江　人事の皆さんに対して、何か伝えたいことはありますか？
トラン　人事の皆さんの多くは恐らく、「人事部はデータの宝庫だ」という事実に気づいていません。もし人事データを最大限に活用できれば、経営や現場もまだ気づいていない組織課題を提起するといった「攻めの人事」を実現しやすくなるはずです。

こうした「揺るぎないファクト」を、閲覧権限に配慮しながらも、経営層や現場の管理職がいつでも自分でも確認できる状態にすることで、組織や人事に関わる意思決定のコミュニケーションコストは劇的に改善されます。そして、経営・現場・人事をデータによってつなぎ合わせ、三者を一枚岩にできるのです。人事データの有効活用が進めば、文字どおり「わが社の最大の資産は社員です」と標榜できると思います。

HAT Lab 所長 入江の解説

アナリティクスというと、難しい分析というイメージをもつ方もおられるかもしれませんが、パナリットのテンプレートのように、シンプルな指標を多角的に捉えることも大切なアナリティクスの1つだと思います。

一方、シンプルな指標であっても、その可視化にはデータの統合をはじめ、案外時間と労力がかかります。それを解消するために、パナリットは大きな手助けになると思います。

トランさんは、シンプルな指標だからこそ、経営層や従業員の方も利用でき、共通言語として人事との対話が進むと話をされていましたが、そのとおりだと思いました。多くの人、そして組織が恩恵を受けられるような「人事データの民主化」の実現が楽しみです。

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

最新の調査・研究もあわせてご覧ください

「人材マネジメント実態調査2021」

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に対応しながらの 2 度目の年度、経営や人事の視点は、より中長期を見据えた人事基盤の再構築に向けられていることでしょう。組織行動研究所では、2021 年 2 月に、企業の人事担当者を対象に、コロナ禍における人事課題や、これからの人事の果たすべき役割についての意識調査を実施しました。WEB サイトにて、前編・後編にわたって報告していますので、ぜひご覧ください。

【前編】コロナ禍における人事の課題認識
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000987/
【後編】変化の時代の人事の役割・貢献に対する思いとは
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000988/

「職場に活かす心理学」

弊社 WEB サイトでの人気連載「職場に活かす心理学」が完結しました。主幹研究員が、人事や職場の課題解決のヒントとなる心理学の知見やモデルをお伝えする全 20 回。サイト内「コラム」ページより、お読みいただけます。
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/column/

第1回 「幸福感」を高めるために必要なこと
第2回 なぜ人は変われないのか？
第3回 人はどのくらい自分らしくありたいか
第4回 集団で活動すると人は力を発揮するか？
第5回 自律学習とメタ認知
第6回 仕事で大切なのは責任か夢か
第7回 自律的行動とその意味とは
～どうしたら人は自律的に動けるのか～
第8回 大事なときに最大限の結果を出すことはなぜ難しいか
第9回 職場・仕事で築かれるべき「信頼関係」とは
第10回 コントロール感の効用と幻想
第11回 直感的な判断はどれくらい正しいのか
第12回 自己評価はなぜ甘くなるのか
第13回 いざというとき踏ん張るための「レジリエンス」
第14回 情けは人のためならず
第15回 「人はどのようにして道徳的な判断を行うのか」
第16回 信じるものは救われる？
第17回 心理的安全性；職場は心安らぐ場所か？
第18回 心理学を問題解決にもっと活用するには
第19回 人を助け、助けられること
第20回 コミュニケーションと人間関係

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.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
（2020年11月発行）

【Message from Top】
宮城治男氏
（NPO法人ETIC. 代表理事）

【特集１】
リモート時代の職場の信頼
▶ レビュー
職場の信頼について考える
～心理学や組織行動の先行研究から見る「信頼」
▶ 視点
・結城雅樹氏（北海道大学大学院）
・杉谷陽子氏（上智大学）
・服部泰宏氏（神戸大学大学院）
▶ 事例
・濱田元房氏（プルデンシャル生命保険株式会社）
・倉貫義人氏（株式会社ソニックガーデン）
▶ 調査報告
テレワーク環境下における職場の信頼

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
安立沙耶佳氏（株式会社ヌーラボ）

【特集２】
自律人材が育つHRMへの転換

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
佐藤優介氏（慶應義塾大学）

---

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

vol.56
多様性を生かすチーム

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 64

2021年11月　発行予定
次号は「キャリア自律を超えて（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2021年８月発行　vol.63
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　森田公司　柳川栄子　山崎祥和
イラストレーター／山口洋佑（表紙、目次）　植田たてり（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

RMS Message 63 変わるオンボーディング

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.

80276320

A 8 0 2 7 6 3 2 0 A