



Works

Review 「働く」の論点 2020

特集

一人ひとりが
生き生きと働ける
次世代社会。

Our Mission

一人ひとりが生き生きと働ける
次世代社会を創造する

2019年。リクルートワークス研究所は設立20年を迎えました。
設立以来、私たちは、
『一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会を創造する』
というミッションステートメントの実現に向けて、
さまざまな予測・提言を行ってきました。
その節目となる20周年を機に、原点に立ち返り、
ミッションステートメントそのものを掘り下げようと考えました。
来たるべき『次世代社会』とは、どのような姿のものなのか。
『生き生き働く』とは、そもそもどのようなことを意味するのか。
壮大なテーマを掲げ、所を挙げて探索していきました。
その研究成果を中心に、1年間の活動のエッセンスを1冊にして、
私たちのオピニオンをお届けします。
Works Review 2020。

多様な人が
ありのままに
活躍している社会

キャリアに
オーナーシップを
持っている社会

Our Vision

人間らしく
持続的な働き方が
得られる社会

何度でも
新しいスタートが
切れる社会

働きがいと
誇りを
感じられる社会

そのときの自分に
フィットした仕事に
出会える社会

特集

一人ひとりが 生き生きと働ける次世代社会。

CONTENTS

巻頭鼎談

働く人の自律革命が始まる。

2

奥本 英宏 × 大久保 幸夫 × 野田 稔

リクルートワークス研究所
所長

リクルートワークス研究所
アドバイザー

リクルートワークス研究所 特任研究顧問/
明治大学大学院教授

SPECIAL EDITION I

『マルチリレーション社会』への誘い

10

W	SPECIAL EDITION I-1	「人とのつながり」が未来のキャリアを拓く	中村 天江	16
W	SPECIAL EDITION I-2	リレーションを育む「4つの小さな行動」	大嶋 寧子	24
W	SPECIAL EDITION I-3	SNSはリレーションを創り深めるか	孫 亜文	34
W	SPECIAL EDITION I-4	若手のリレーションづくりを阻害する「現状維持バイアス」	古屋 星斗	40
W	SPECIAL EDITION I-5	日本人は、なぜ発言も離脱もしないのか — “Voice”と“Exit”に関する5カ国比較 —	茂木 洋之・中村 天江	48
W	SPECIAL EDITION I-6	企業の新しい価値創造モデル「リレーション経営」	津田 郁	56
W	SPECIAL EDITION I-7	ネスカフェ アンバサダー45万人はいかに生まれたのか?	千野 翔平	62

SPECIAL EDITION II

『働く×生き生き』を科学する

72

W	SPECIAL EDITION II-1	自分の「生き生き働く」をマネジメントする時代 — 1600人の生の声を集めた「生き生き働く」調査から —	辰巳 哲子	78
W	SPECIAL EDITION II-2	「生き生き働く」を可視化する — 1万人調査から見えてきた8つの要素 —	谷 伊織・辰巳 哲子	88
W	SPECIAL EDITION II-3	自分ならではの「やりがい」を見つける方法	石川 ルチア	98
W	SPECIAL EDITION II-4	企業は、個人の多様な「生き生き」とどう向き合うのか	奥本 英宏	108

ANNUAL THEMES

114

THEME 1	人事アナリストの人材要件	石川 ルチア	116
THEME 2	人事のためのAI原則を考える	石原 直子	124
THEME 3	再雇用か、転職か、引退か — 「定年前後の働き方」を解析する —	坂本 貴志	134
THEME 4	「チャンスは一度」は本当か? — 初職選択に着眼した大卒後キャリアシミュレーション開発 —	萩原 牧子	142
THEME 5	日本のフリーランスの現状 — 働き方、能力開発、キャリアを探る —	村田 弘美	148
THEME 6	「スモールステップ」が若手のキャリアを変えていく	古屋 星斗	156
THEME 7	ゼミナール選択のメカニズムを解き明かす — 5つの学生タイプ、4つのゼミ選択視点 —	豊田 義博	164

働く人の自律革命が始まる。

特集タイトル「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会」は、リクルートワークス研究所のミッションそのものです。2019年、創立20周年を迎えた私たちはそのミッション実現のために、「マルチリレーション社会」「『働く×生き生き』を科学する」の2つを研究テーマとして掲げ、この1年、活動を行ってきました。この鼎談では、そのミッションの出自と意義を確認するとともに、それぞれのテーマを俯瞰し、ミッションとの関連性を語り、コロナ禍を踏まえた今後の「一人ひとりの『働く』」を展望しました。



Hidehiro Okumoto

奥本 英宏

リクルートワークス研究所
所長

1992年立教大学社会学部卒業。同年人事測定研究所（現 リクルートマネジメントソリューションズ）入社。採用・若手育成事業のビジネスユニット長、人事開発・組織開発事業部長を歴任。2011年10月には、リクルートソリューションカンパニーカンパニー長、リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月よりリクルートワークス研究所に参画、現職。

大久保（以下、大）：このミッションステートメントを私が作ったのは1994年のことです。元々はリクルートの人材系事業のミッションとしてでした。その後、各事業が分社化し、それぞれが独自のミッションを作成しましたが、ワークス研究所は、この言葉を掲げ続けました。

当時はバブル崩壊の影響が大きく後を引き、これまでの日本型雇用が立ち行かなくなるのではないかと、という不安が社会に充満していました。当時の私にはそ



Yukio Okubo

大久保 幸夫

リクルートワークス研究所
アドバイザー

1983年一橋大学経済学部卒業。同年リクルート入社。1999年にリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2010～2012年内閣府参与を兼任。2011年専門役員就任。2020年リクルートフェロー、リクルートワークス研究所アドバイザーに就任。人材サービス産業協議会理事、Japan Innovation Network 理事、産業ソーシャルワーカー協会 理事なども務める。専門は、人材マネジメント、労働政策、キャリア論。著書に『キャリアデザイン入門』I・II（日本経済新聞出版）、『マネジメントスキル実践講座』（経団連出版）など多数。

うした変わり目の時期に、働くことに対する人々の価値観を再確認したいという思いがありました。

この「一人ひとり」には「一人ひとりが全員違う」「すべての人を包含する」という2つの意味を込めています。一人ひとりの事情は違うし、志向も能力も異なる。そういう個性豊かな個人が漏れなく、生き生きと働くことによって、活力ある社会が生まれればいい、と考えたのです。

さらに内幕を言えば、これを作る際、企業を前提に

することを封印しました。企業の経営施策に沿って人々が働く、という図式ではなく、個人が理想とする働く姿を先に描き、それを実現できる社会や企業のあり方を考えたいと思ったからです。順番を逆にしたのです。

野田 (以下、野): バブル崩壊は遠い昔のようですね。それまでの日本企業は村落共同体的なコミュニティを内包していましたが、バブル崩壊以降、企業自らがそのコミュニティを否定し、破壊していきました。個を強化せよ。お互いがもたれ合っているから欧米に負



Minoru Noda

野田 稔

リクルートワークス研究所 特任研究顧問/
明治大学大学院教授

一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1981年野村総合研究所入社後、経営コンサルティング一部部長、リクルート新規事業担当フェロー、多摩大学経営情報学部教授を経て、明治大学大学院(MBAコース)グローバル・ビジネス研究科専任教授。組織・人事領域を中心に、幅広いテーマで実践的なコンサルティング活動を行う。著書に『組織論 再入門』(ダイヤモンド社)など多数。

けるんだ。社員寮を撤廃し、社員旅行を取り止め、社内の飲み会は意味がないから止めると。

そうした“破壊”によって、強い個が育ったかという、違うでしょう。破壊の後には創造が不可欠ですが、企業はそこには十分な手を打たなかったからです。今でも模索が続き、もう30年近くになるわけです。

奥本 (以下、奥): 僕はまさにバブル崩壊直後にリクルートに入りました。野田さんの言う30年近くが僕の

社会人人生と重なっているわけです。雇用や人事の面に着目すると、その間、深刻な二極化が進みました。イメージでいうと、平面が凸凹^{デコボコ}になった感じですよ。

新卒無業、非正規増、ワーキングプアといった言葉で象徴される格差社会が取り沙汰されたのが1990年代。凹が深くなったわけです。そうした構造を前提に、勝ち組・負け組といった嫌な言葉が流行ったのが2000年代で、2010年代に入ると、その凹の人たちを引き上げる施策が多数打たれました。結果、女性やシニアを積極的に労働市場に取り込んでいこうという動きが生まれました。

凸凹が鮮明だった時期は、「一人ひとりが生き生きと働ける」状態とは程遠かったはずですよ。生き生きの前提となるのは個人の多様さを認めることですが、その時期は多様さ以前の「格差」にばかりスポットがあてられた。今は新型コロナウイルス感染症の影響はあるにせよ、凸凹がかなり落ち着いてきました。その言葉をミッションとして掲げ、噛み締める意義が改めて出てきたと思います。

不安感が強い民族だからこそ 終身雇用がフィットした

大: 日本の雇用を考える際、ほぼ変わらない普遍的要素はいわゆる終身雇用だと思います。「三種の神器」、つまり、終身雇用・年功序列・企業内組合を唱えたのは、かのアベグレンですが、それから60年以上が経ち、年功序列は大分薄まり、組合も組織率自体が20%を切っています。もっとも、彼が1958年に上梓した『日本の経営』(ダイヤモンド社)で述べたのはLifetime Commitmentですから、正確に訳せば終身的関係とすべきところを終身雇用と訳された。この言葉が独り歩きして人口に膾炙し、解雇を制限する方向に労働判例が形成されたので、「雇用は終身であるべし」というのが社会通念になっていったので

す。日本型雇用の揺るぎない柱として終身雇用があるわけです。

ところで脳科学の知見によると、日本人は世界一、不安に敏感な民族だそうです。安心感を与える神経伝達物質、セロトニンの分泌量を調整するセロトニン・トランスポーターの数が少ない人の割合が非常に高いからです。そういう民族だからこそ、雇用不安とは無縁の終身雇用という通念がフィットするのかもしれない。

終身雇用にはそうしたメリットがある半面、デメリットも存在します。社員それぞれの事情に配慮すると、終身雇用は実現できないので、人事異動や転勤をさせ、長時間労働を常態化して、社員を徹底的に使い回したわけです。「個人を生かす」より、「チームの成果を最大化する」ほうが大事で、ライフよりワークが優先されます。「一人ひとりが生き生きと働ける」状態とは対極の世界です。

今改めて考えると、このミッションの背後に、終身雇用という手法を取らずに、不安過多民族である日本人が気持ちよく働ける状態を作れないか、という課題があったように思えてならない。今回、「生き生き働く」「マルチリレーション社会の実現」という2つのテーマを追いかけたということは、その原点をもう一度、とらえ直すという意味があったのかもしれない。

野：僕も終身雇用という言葉が好きではありません。一つの企業に一生縛りつけられるなんてまっぴら御免と思ってきました。実は野村総研在籍時に、ある研究をやったことがあるのです。『仕組み革新一人が生きる日本社会構築戦略』（1994年、野村総合研究所）に収載されていますが、要は、労働の流動化を推進すると、個人、組織、社会、どれに対してもよいインパクトが生じる、という内容です。先ほどの大久保さんの言葉に反応すれば、この研究をきっかけに、一企業内での終身雇用ではなく、社会全体におけ

る終身雇用をいかに実現するか、という問いを僕も抱くようになった。ある企業でお払い箱になっても、すぐに次がある。そういう社会になったら、すごく安心だなと。

実際、この20年余り、給与カーブのフラット化などで、社員の流動性を高める施策が行われてきたわけですが、僕が当初抱いていた思いとは別の方向に社会が動いてしまったことは否定できません。思い描いていたのは、会社に縛られないけれど、不安は抱かず、自分を成長させながら幸せに働き続けられる流動化社会だったのに、そうはならなかった。雇用不安を抱え成長実感も持たずに働かなければならない多くの非正規労働者が生まれてしまった。雇用の流動性は確実に高まったけれど、個人の幸せにつながらない。見立てが楽観的すぎたという忸怩たる思いがあるのです。

「生き生き働く」には 選択肢の多さが重要

大：2006年に私も『正社員時代の終焉』（日経BP）という本を研究所のメンバーと書きましたので、偉そうなことは言えません。振り返って思うのは、三種の神器が適用される、かつての正社員モデルが、まったく別のモデルに代替されるというのはあり得ないということです。そうではなくて、何種類かの就業モデルができ、各自が自分に合ったモデルを選択していくべきではないか。つまり、選択肢を増やしていくことが重要だと考えます。

その選択肢は1人につき1つではなく、複数あっていい。仕事仲間が一つの企業に閉じているのではなく、複数にまたがる。それこそマルチリレーションです。複数の人と同時につながっているという安心感によって、将来に対する不安を感じずに生きていく、そういう社会が来たらいいと思います。



奥：いいですね。終身雇用の最大のデメリットは個人のキャリア選択の幅が狭まってしまうことです。その被害者は産休や育休が不可避の女性であり、定年制によって追いやられるシニアです。

人間の動機には内発的動機と外発的動機とがあり、より重要なのは前者です。その内発的動機的前提にあるのは自己選択です。自らが選択した会社であり、働き方だ、という認識があるから、生き生きと働ける。自己選択のない内発的動機というのは絵に描いた餅です。働き方の選択肢が少ない中で、生き生きと働けるはずがありません。

大：「生き生き」という言葉は明確な定義のない擬態語です。この言葉には不思議な魅力がある。誰もが否定できないプラスの価値を表しているとともに、それを受け取った人が自分なりのイメージを思い描けるということです。一種のマジック・ワードだと思います。

野：以前、研究所のミッションを初めて目にした時、「自分は生き生きと働いているだろうか」と、思わず考え込んでしまいました（笑）。そう受け取るのは僕だけじゃないでしょう。聞く人を主体化させ、自問自答に追い込む。これは滅茶苦茶いいメッセージだということですよ。

奥：今回、僕は「生き生き」に関する研究を担当したのですが、そこで行ったある調査の結果が非常に面白かったんです。「あなたが生き生き働いている様子を表現してください」という設問に対して、680種類の言葉が集まったのに対し、「あなたの周囲の人が生き生き働いている様子を表現してください」という設問に対しては983種類集まった。自分自身が生き生きしている状態よりも、他人の生き生きを観察し言語化するほうが得意だと。われわれ日本人は、自分自身が生き生きしている幸せな状態を言語化したり、自覚化したりすることに慣れていないんでしょう。

動機づけではなく信頼を

野：それは興味深いですね。経営の話に引きつけて考えると、経営者は自分の生き生きはともかく、社員が生き生き働いているかどうかについては答えを持っているべきですが、昨今の経営者はどうか。持っていない人が多いのではないのでしょうか。

もっと平たく言えば、社員を思いやる感受性が鈍磨した経営者が多いということです。不況が長引き、業績の確保が大変、という事情があるにせよ、残念なことです。

奥：この時期、モチベーション、やりがい、コミットメントといった言葉に象徴されるように、企業は従業員をいかに真面目に働かせるか、ということに非常に気にかけてきました。いずれの言葉も企業が主語です。これからは、大久保さんが言ったように、個人が生き生きと働くために、企業は何ができるか、という視点をより強化しなければいけないのでしょうか。

大：ある人をモチベートして働いてもらう、という考え方が私は好きではないんです。個人の中で自ずと生まれるモチベーションのほうがずっと健全で強いはずです。企業のトップやマネジャーが社員に対して行うべきは、モチベートすることではなく、一人の人間として信頼すること、敬意を払うことだと思います。

野：まったく同意見です。人間は操作可能な道具じゃないんですから。

奥：生き生きに関する調査結果を見ると、そうした企業の欺瞞に若い人たちが薄々気づいてきた傾向が見られます。40代～50代は生き生きという言葉の意味をポジティブにとらえ、充実感、やる気といった言葉を連想するのですが、それ以下の若手はネガティブなとらえ方をする傾向がありました。たとえば、生き生きから連想される言葉として、社畜や疲弊という言葉が挙がりました。企業目線で生き生きを語ると、働く人の心が逆に離れていく感じがします。

野：やりがい搾取という言葉は、まさにそうした背景から生まれてきていますね。



ヒエラルキー組織でも 生き生き働ける

奥：今回の研究でもう一つ面白かったことがあります。生き生きの度合いが組織風土と密接に関係していたのです。内向き志向が強いヒエラルキー型組織では生き生きを感じる人が少なく、外向き志向が強いフラットな組織では多いと。

野：その話で思い出したんですが、大手自動車部品メーカーの工場では多くの技能職の人が働いていて、なかには入社以来、昇進昇格を果たすことなく、定年を迎える人もいます。そうした万年ヒラの人を対象に、同社の人事部がある仮説を立てたんです。会社に冷遇され続けてきたのだから、すねて、怠業や職場秩序の破壊といった非生産的職務行動に走ってもおかしくないと。この仮説が正しいかどうか調べてほしい、と人事部から言われ、本人たちにインタビューしたのです。

奥：どうでしたか。



野: 人事の心配はまったく杞憂でした。理由は2つあって、まずは会社がその人たちを大切に扱い、認めていることです。その具体例は、改善提案を全員に求めていることでした。僕が話を聞いた55歳くらいの人が、今までで一番嬉しかったのは、提案が形になったことだと言って、僕の手を引いてある場所に連れていってくれます。そこには「〇〇に注意されたし」という立て看板があり、「これは私が提案したんです」と、その人は顔をほころばせて話してくれました。

もう一つは、社外活動です。技能職なので残業は少なく、土日も休めるので、暇な時間が多い。その時間をやり繰りし、多くの人が地域のお年寄りの細々とした相談にのるボランティア活動に従事したり、草野球の監督をつとめたりしていました。会社だけで人生を完結させず、複数のコミュニティに属し、そこでの活動を楽しんでいる。まさにマルチリレーションを実現しているわけです。

何を言いたかったかということ、ヒエラルキー型組織であっても、人は生き生き働けるということ。経営はそこをきちんとケアすべきではないかと。

大: いい話ですね。在籍する会社が自分にとっての唯一のコミュニティになってしまうのは窮屈で息苦しい。万一、嫌われてしまったら、自分のすべてが否定されたような気持ちに追い込まれてしまいます。そうならないために、言いたいことも言えず、その集団のメンバーに迎合するわけです。そんな時、自分を受け入れてくれるコミュニティが別にあったらどんなにいいでしょう。自分が生き生き働くことと、口と行動を慎み、誰にも

嫌われないように気をつけるということは、相容れない。友人だって、全人格的に付き合うより、お互い気の合う部分だけで付き合ったほうが楽し、ネットワークも広がる。私はそういう感覚です。

リレーションの作り方を学べ

奥: 今回のマルチリレーションの研究では、「リレーション=互恵的で豊かな質を伴う関係性(家族を含む)」と定義したうえで、その有無を聞いたところ、持っていない人が44%にも上りました。孤立して生活している人がこんなにもいるのか。大変ショッキングな数字でした。

大: 私も驚きました。持っていないと回答している人の多くは、周囲の人たちはその人とのリレーションを意識しているのだけれども、本人にその意識がなく、「誰も自分とつながっていない」と思っている場合が多いのではないかと、というのが私の推測です。日本人特有の、万事控えめで、物事をネガティブにとらえる傾向がここでも出たのではないかと。

野: それはあり得ますね。以前、個人主義者が多く、激しい競争社会に身を置いているのに、アメリカ人はなぜ明るく生きていけるのだろうと疑問に思ったことがあるんです。何人かに会って話を聞いていくうち

に、彼らは自由を尊ぶ個人主義者であるがゆえに、カウンセラー、教会の仲間、趣味のネットワークなど、それを補完するリレーションを複数持っていることがわかりました。

奥：こうしたリレーションの考え方はマネジメントにも応用できます。たとえば、通常の営業は個人目標を持っています。それを足し合わせたものがグループの成果になるわけです。ある時、この個人目標を廃止し、グループ目標だけにしてみたんです。結果は吉で、そうしたほうが全体の成績が上がり、なおかつ皆が楽しそうに仕事をします。個に対するケアは忘れてはいけませんが、一方で多様な人たちとのリレーションも意図して作っていく必要があるでしょう。

野：大賛成。僕も野村総研にいた時、同じようなことをやりました。部長の成績を決める場合、個別の部の目標達成と本部全体のそのどちらを優先すべきか。答えは本部です。それが未達成の場合、部の成績がよかったとしても、全員がマイナス評価になり、逆に部の成績が悪くても、本部の成績がよかったら、その責任は不問にする。これはかなりうまくいきました。

大：最近、オンラインで働く人から悩み相談を受けて解決するサービスを事業化しているのですが、コロナの影響もあって、山のような相談が来るんです。そのほとんどが人間関係です。

たとえば、在宅勤務が常態化し、子供も休校で家にいると、家族同士のいさかきが増え、ひどい場合は家庭内暴力の問題が起きてしまう。音がうるさい

とか、近所とのトラブルも多い。勤め人は平日の昼間は家にいることは滅多にないから、些細なことでも気になってしまうんです。

何が言いたいかというと、マルチリレーションであることは、生き生きと働くため、幸福な人生を送るため、重要な要素だと思うんだけど、そのリレーションをうまく築いていく方法について多くの人は無知なのではないかと。そこを鍛えていく必要はあるでしょう。



働く人の自律革命が起きる

野：コロナが日本の企業社会に与える影響は予想以上に大きいでしょう。僕は社会の動機というものが変わるだろうと思っています。エドガー・シャインが唱えたキャリア・アンカーのフレームに当てはめてみましょう。個人の動機を分類したものですから、社会の動機に当てはめるのは誤りだとは思いますが、

考えるフレームとして援用してみます。

まず、テレワークが広範に普及していくと、「何でもやります」というジェネラル志向の人は肩身が狭くなり、各自の専門性や個別の職能を重視する動機が強まるでしょう。自分の身は自分で守らなければいけませんから、日本人がこれまで弱いとされてきた自律や独立が重視されるでしょう。医療現場で働く人たちの奮闘を目にしましたから、自分も何かやれるはずだという社会貢献意識も高まるでしょうし、ステイホームはまだ続くでしょうから、自分なりのライフスタイルを追求したいという気持ちも強まるのではないのでしょうか。

大: コロナが完全に終息したとしても、テレワークは広範に残ると思います。ある程度、続けた結果、思わぬ効用があったからです。目の前の自分の仕事にどんな意味があるのか、どれほどの価値を持っているのか、いやが応でも向き合わなければならなくなる。会社に通っている時は、出勤し、メンバーと一言二言しゃべっただけで一仕事した気分になりますが、在宅勤務はそれがない。周りに人もいませんから、仕事そのものに純粋に向き合わざるを得なくなる。

自分の仕事を通して自分自身を見つめ直す。野田さんが言った自律への動機がすごく高まるはずです。最近よく言われるように、中世ヨーロッパでペストが大流行した後に、ルネッサンス運動が起こった。人間性の復興運動です。今回のコロナを機に、働く人の自律革命が日本のみならず、世界中で起こるのではないかと。

野: 働くことにはコストが伴います。今の久保さんのお話でいうと、通勤がそうです。そのコストに見合うだけの成果を上げているのか。今後はこれがシビアに問われるような気がします。

最近、社会人の学生によくこう聞くんです。「今後、満員電車はどれくらい復活するかな」と。みんな乗りたくない。それなのに、社用車で通勤している経営者が「会社に来なさい」と言ったら、暴動が起きかねない(笑)。大手を含め、いくつかの企業が在宅勤務の

延長を発表していますが、いいことだと思います。

奥: お二人が言うように、在宅勤務やテレワークの実施を、自らが主体的かつ自律的に働くという意味で、プラスの方向に持っていったら、と僕も思います。一方で、それこそ、上司が部下のやるべき仕事をガチガチに管理し、「これだけをやってください」と命令する流れが強まることも考えられます。そうはならないでほしい。

野: テレワークに関する研究はずいぶん前から世界中で進んでおり、奥本さんが危惧するジョブ切り出し型は生産性が上がらない、という明確な結果が出ています。それは改めて声を大にして言いたいところです。

奥: そうなると、オフィスとは何か、という問題が出てくるでしょう。

野: イノベーションを誘発する場であり、サロンになるべきでしょう。

大: 人と直に接しなければ仕事にならないエッセンシャルワークを担っているような人たちはともかく、ホワイトカラーにとってはオフィスの意味はどんどん薄まるはずです。

奥: 働き方に関する試行錯誤はしばらく続くでしょう。コロナ禍とはよく言われますが、どうせならいい方向に変わるきっかけにしたい。「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会」を創造するチャンスではないかと。われわれはその先導役になりたいと思っています。



※この鼎談は、2020年5月29日にオンラインにて実施しました。

SPECIAL EDITION I-1

「人とのつながり」が
未来のキャリアを拓く

SPECIAL EDITION I-5

日本人は、なぜ発言も
離脱もしないのか
— “Voice” と “Exit” に関する
5カ国比較 —

SPECIAL EDITION I-2

リレーションを育む
「4つの小さな行動」

SPECIAL EDITION I

『マルチリレーション社会』 への誘い

SPECIAL EDITION I-6

企業の新しい
価値創造モデル
「リレーション経営」

SPECIAL EDITION I-3

SNS はリレーションを
創り深めるか

SPECIAL EDITION I-7

ネスカフェ アンバサダー
45万人は
いかに生まれたのか？

SPECIAL EDITION I-4

若手のリレーションづくり
を阻害する「現状維持バイアス」

「人とのつながり」ほど大切なものはない

新型コロナウイルスの猛威により、人生において「人とのつながり」ほど、大切なものはないことを、わたしたちは再認識しました。離れて暮らす家族や友人と自由に会えることが、いかにかけがえのないことか。仕事仲間とのたわいない雑談が、日々の充実をどれだけ支えていたか。ひるがえって考えると、新型コロナウイルスの脅威にさらされるまで、わたしたちは「人とのつながり」があることを当たり前だと思い、軽視しすぎていたのかもしれない。奇しくも、2019年度、リクルートワークス研究所が研究所設立20周年として取り組んできた全所プロジェクトで着目していたのも「つながり」でした。特集 I では、この次世代社会提言プロジェクトの主だった結果をご報告します。

幸せは「人とのつながり」から生まれる

リクルートワークス研究所が「人とのつながり」に注目したのは、環境の不確実性が増し、将来に不安を感じやすい時代ほど、人とのつながりが重要になると考えたからです。

実際、この仮説が正しいことが、調査と分析を通じて確認できました。

人とのつながりが充実しているほど、幸福感が高く、将来のキャリアに対して前向きな展望がもてるのが、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で行った「5カ国リレーション調査」によって明らかになったのです。

幸福を感じている割合は、「交流のある人間関係」がない人は36%しかありませんが、それが多い人は84%と、倍以上の開きがあります。

「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」と感じる割合も、

「交流のある人間関係」がない人は32%に対し、それが多い人は64%と、倍の差がありました。

人間関係の二極化が始まっている

ところが、日本では、つながりが豊かな人とそうでない人の二極化が始まっています。

2040年には高齢者世帯の40%が独り暮らしになります*。テクノロジーの進展によって失職するリスクも高まっています。家族や職場とのつながりがあることは、

もはや当たり前ではないのです。孤独の問題は、すでに国連や世界経済フォーラムでは暴力や貧困、健康とならぶ極めて重要な問題とみなされ、

イギリスでは2018年に孤独問題担当大臣が設置され、世界的に注目を集めました。

つながりの喪失が懸念される一方で、つながりを増やす人も増えています。

いまや「男性は正社員として働き続け、女性は主婦として家族を支える」という日本的雇用と固定的な性別役割分業は崩れ、性別によらず仕事も家族も大切にしたいという人がたくさんいます。副業や社会人大学院など「サードプレイス」をもつ人も珍しくありません。

ところが、今もなお古いワークスタイルに固執し、プライベートを充実させることに

眉を顰める職場は少なくありません。働き方改革が進んだとはいえ、

まだまだ仕事以外の人間関係を豊かにすることは容易でないのです。

来るべき『マルチリレーション社会』

人生の一時点で万が一、家族や企業との関係性が失われたとしても、

誰もが心安らぐ場や心躍る場とつながってられる。家族や職場に限らず、

多様なつながりが尊重される。そんな社会の到来が待たれます。

そこでわれわれは、「多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会」を

* 国立社会保障・人口問題研究所（2019）「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）—2015（平成27）年～2040（平成52）年—」

『マルチリレーション社会』と呼ぶことにしました。
「知り合いの数が多いほどよい」といいたいのでも、
「濃密な人間関係がすべて」だといいたいのでもありません。
人とのつながりは変わっていくものであり、自ら育てていくもので、
ひとたび離れても再び出会うことができる、
そんなしなやかな豊かさこそが大切だとお伝えしたいのです。
そのようなマルチリレーション社会の実現に向け、3つ提案します。

提案 1

個人のつながりは、家族・職場から [ベース] [クエスト] へ

日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国いずれの国でも、人間関係の中心は
家族と職場の2つでした。しかし日本では未婚率の上昇や少子高齢化により、
必ずしも家族がいるとは限らなくなっています。

テクノロジーの進展やコロナショックのような経済危機によって、
仕事がなくなることもあります。

だとするならば、今後は、家族や職場という外形にこだわるのではなく、
個人が家族や職場の人間関係から得ていた内実そのものに注目し、
それらを得られる環境をつくっていくべきです。そこで、われわれは、
家族がもっている「ありのままの自分でいられる」人間関係を [ベース・リレーション]、
職場がもっている「ともに実現したい共通の目的がある」人間関係を
[クエスト・リレーション] と呼ぶことを提唱します。

なお、分析によって、ありのままの自分でいられる「ベース性」と、
ともに実現したい共通の目的がある「クエスト性」を

兼ね備えた人間関係 [ベース&クエスト・リレーション] が、

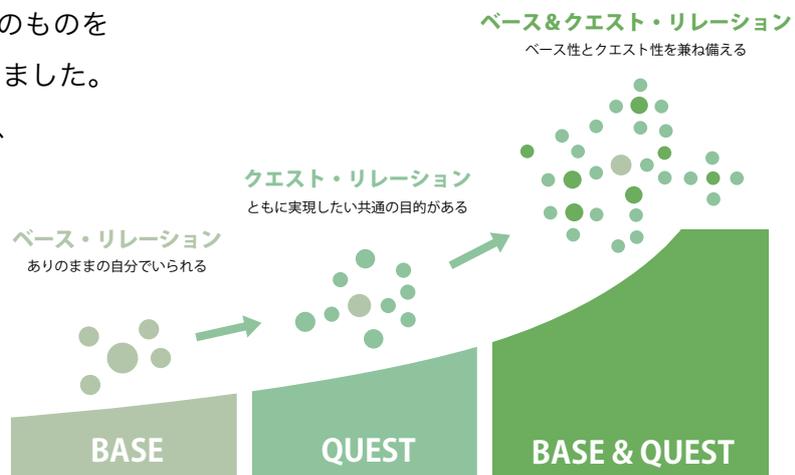
喜びや安心、展望など、最も多くのを

個人に与えることが明らかになりました。

これからは、つながりの数以上に、

相手との関係性の質を

重視していくべきでしょう。



提案2

多様なステークホルダーを通じて イノベーションを生む [リレーション経営]

もはや、個人にとって、企業との関係は盤石ではないと述べました。企業の側からみても、人材との関係に2つの大きな変化が生まれています。まず、オープンイノベーションに代表される、業態の壁を越えた協業が求められるようになりました。世界的にコロナ禍による失業率の上昇が危惧されていますが、実はコロナ禍においても、DX（デジタルトランスフォーメーション）を牽引する人材の獲得競争は熾烈なままです。技術進化のスピードも速いため、一つの企業がバックグラウンドの異なる多様な人材を囲い込むことは難しくなっています。加えて、行き過ぎた「株主至上主義」を見直し、「ステークホルダー資本主義」といわれる、社員や取引先、地域など、すべてのステークホルダーとともに発展していく経営への回帰が始まっています。2019年夏の米国ビジネス・ラウンドテーブルの宣言は大変な驚きをもって受けとめられましたし、コロナ禍のもとで株主配当よりも雇用維持を重視する兆しが生まれています。企業はいまや、優秀な人材を惹きつけ、付加価値を生み出す経営に転換する必要に迫られています。そこで、われわれは40社の事例分析などから、多様なステークホルダーと共存共栄しながらイノベーションを創出する新たな方法論を [リレーション経営] として提唱します。リレーション経営は、「バウンダリレス・メンバーシップの奨励」→「心躍る目的生成の見守り」→「人と事業の未来への投資」の3つのステップからなります。これは、正社員だけでなく社外の人材にも門戸を開き、ボトムアップでの創発を期待し、共感をベースに対立を乗り越え、事業への投資と人材への投資という複眼的な視点で活動を促し、最後に販路や製造ラインなど、企業が有するネットワーク資産を投入するという、リレーションを重視した経営モデルです。



提案3

個人の幸福とキャリアの時間軸を重視した トータルリワード [FESTime リレーション]

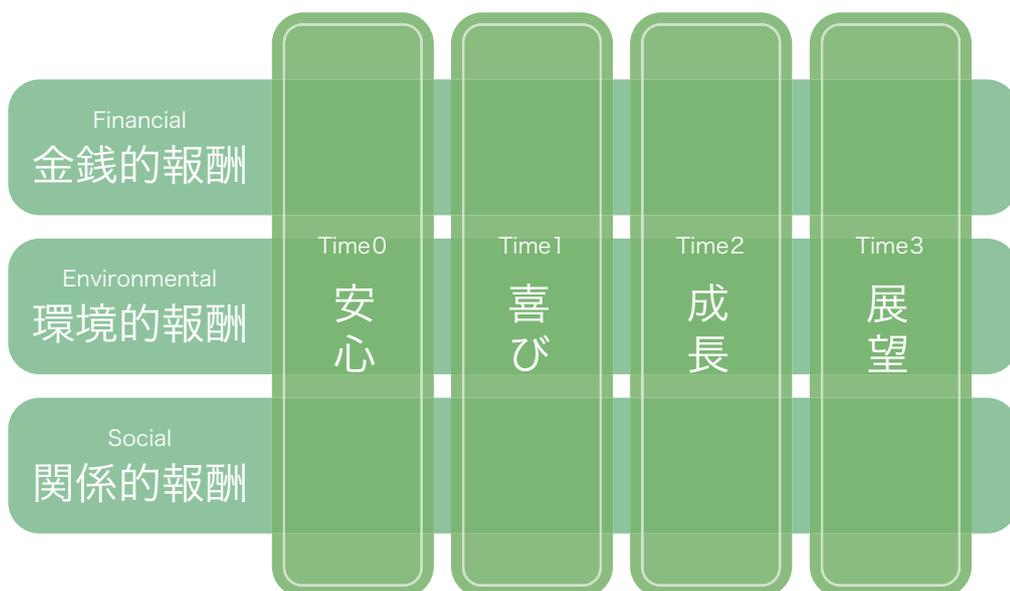
このように個人も企業も変わりつつあるため、「個人と企業の関係性」も変化せざるを得ません。個人は今後、職業寿命が長期化していくなか、望ましい働き方を手に入れるために積極的に企業に働きかけていく必要があります。最低でも、コロナ禍のように失職リスクが高まる局面では、待遇悪化を防ぐための交渉努力が不可欠です。一方、企業も、最も重要なステークホルダーである人材からのエンゲージメントを引き出す経営が求められるようになり、人材への報い方を見直さなければならなくなっています。そこで、われわれは外国企業でよくみられる、金銭的報酬に限らない広範な報酬概念である“Total Reward”を、個人の幸福とキャリアの時間軸で拡張した [FESTimeリレーション] という枠組みを提案します。

[FESTimeリレーション] の横軸は、「安心」「喜び」「成長」「展望」からなります。これは、今日安心して働くことができ、明日喜んで職場に向かい、1年後の成長が期待でき、数年後の展望がもてるといった、キャリアの時間軸を表すものです。

[FESTimeリレーション] の縦軸は、「金銭的報酬」「環境的報酬」「関係的報酬」からなります。「幸福は、経済的、環境的、社会的（関係的）なウェルビーイングの総和によって決まる」というのは、世界幸福度ランキングを始めるにあたり国連が表明した考え方です。

[FESTimeリレーション] というフレームワークを通すと、同じ「金銭的報酬」でも基本給は「安心」、退職金は「展望」に分解されますし、同じ「成長」のなかでも研修費の補助、挑戦的な仕事機会の提供、

FESTimeリレーション —Total Rewardの新たな形—



上司による支援では、位置づけが異なることがわかります。
つまり、企業が個人に提供している報酬をより細かくみることができるのです。
「5カ国リレーション調査」では、日本企業は外国企業に比べ、「成長」や「展望」、「関係的報酬」が乏しいことが判明しました。
しかし、「成長」や「展望」、「関係的報酬」が充実している企業は、そうでない企業に比べ、エンゲージメント人材の出現率が倍以上に増えるのです。
個人と企業の関係性を[FESTimeリレーション]のフレームワークで考えることにより、企業は他社との違いをどこで出すのか、個人は何を優先して仕事を探すのか、言語化できるようになります。
個人と企業が労働条件について交渉するときの枠組みにもなります。

生き生きとした 『マルチリレーション社会』を実現するために

個人のつながりの変化や、企業の経営手法の転換、個人と企業の新たな関係性の萌芽はすでにあちこちで生まれています。コロナショックにより、これまでにはないつながり方も、いろいろと生まれました。その意味では、『マルチリレーション社会』はすでに出現しつつあります。しかし、変化は往々にして社会的に必要な機能を欠いたまま起こります。
個人はただの知り合いをどのようにして[ベース&クエスト・リレーション]にするのか。企業が[リレーション経営]に転換するための要諦は何か。
[FESTime リレーション]の希望を個人はいかに実現するのか。
『マルチリレーション社会』の実現に向けては、このような問いの答えをみつける必要があります。
そこで、本特集では、『マルチリレーション社会』の実現に向け、7つの論考をご紹介します。7つのトピックは、上記の問いへのわれわれなりの回答です。
7つのトピックのどれかにご興味をもていただけたら、詳細な提言ブック『マルチリレーション社会 ー多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会ー』
https://www.works-i.com/research/works-report/item/multi2040_3.pdf
もご覧いただければ幸いです。

SPECIAL EDITION I - 1

「人とのつながり」が 未来のキャリアを拓く

——— 中村 天江



Akie Nakamura

リクルートワークス研究所 主任研究員

1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」に関する調査・研究や、未来の働き方の提言を行っている。厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」等の政府委員をつとめる。専門は人的資源管理論。博士(商学)。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。著書に『採用のストラテジー』(慶應義塾大学出版会)など。『マルチレーション社会』のプロジェクトリーダーをつとめた。

大切なのは、知人の数より人間関係の質

日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で行った国際調査によれば、良質な人間関係は、職業キャリアやライフキャリアにプラスに寄与する。その一方、質をとまなわない知人の増加は、足枷になることが明らかになった。日本は人間関係が家族や職場に閉じがちなうえ、人間関係の質も乏しい。いまあるつながりに安住するのではなく、人とのつながりの質を大事に、人間関係の幅を広げていくことが大切である。

人生100年、幸せに生きるには？

大変なことがあったとしても、トータルで見れば良い人生だった。人生の終わりにそう思えたら、とても幸せなことだろう。

だが、長い人生、何が起こるかわからない。新型コロナウイルスにより、まさか世界中の社会機能が停止し、家族にも会えなくなるなど、誰が予想できただろう。経済活動もままならず、雇用情勢の悪化や就労意欲の減退も懸念されつつある。

そもそも新型コロナウイルスの感染が拡大する以前から、テクノロジーの進展やグローバル化により、失職リスクの上昇が懸念されていた。高齢化はハイスピードで進展するが、高齢者の就労環境の整備は大きく後れを取っている。

人生100年時代には、「いつか仕事がなくなるかもしれない」という心構えのもとで、幸せを追求していくスタンスが求められるのだ。

未来を拓くのは「人とのつながり」

失職リスクを乗り越え、発展的なキャリアをつくる方法として、最もよく知られているのは、市場価値の高いスキルや経験を積むことだ。いまや、高度な技術やマネジメントの経験を有する人材は引く手あまたで、熾烈な人材獲得競争が起きている。いざとなれば、失業保険や公的職業訓練などのセーフティネットを活用できることも、よく知られている。

だが、失職リスクを乗り越えるのに、もう一つ、有効な方法があるのをご存知だろうか。それは「人とのつながり」である。

長期雇用が根付いていた日本ではあまり耳にしないが、労働市場が流動的な国では、知人の紹介や誘いで仕事を移ることがよくある。グラノベッターの紐帯理論など、「人とのつながり」によって転職や起業がしやすくなるとの研究結果も存在する*1。

職業キャリアの形成に寄与するだけでなく、「人とのつながり」はさらに、幸福感をもたらし、新たな挑戦のきっかけにもなる。ハーバード大学の75年におよぶ追跡調査でも、良質な人間関係が幸福度を高めることが明らかになっている*2。ライフキャリアの充実においても、「人とのつながり」はなくてはならないものだ。

人生を取り巻く環境が不安定になればなるほど、「人とのつながり」のありがたみを感じるようになる。そこで、本稿では「人とのつながり」とキャリア形成について論じる。

*1 Granovetter, M.S., 1995, "Getting a job: A study of contacts and careers" The University of Chicago Press (渡辺深訳『転職—ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房、1998)

*2 Harvard Medical School, "The study of adult development"

つながり方は、5カ国それぞれ

『マルチリレーション社会』のプロジェクトでは、「人とのつながり」や個人と企業の関係性を明らかにするために、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で、民間企業で働く30代40代を対象に、「5カ国リレーション調査」を行った。

この5カ国を選んだのは、人と人、人と企業の関係に異なる特徴があるからだ。日本は長期雇用が根付き、和を重んじる。アメリカは契約社会で、解雇も珍しくなく、労働市場が競争的。フランスは連帯を重んじ、雇用保障が強く、実は平均勤続年数は日本とほぼ同じである。デンマークは世界幸福度ランキングで何度も1位になっているが、企業の解雇権を認めているフレキシキュリティの国^{*3}。中国はグワンシ(血縁や人脈などの関係)が公私両面に影響し、経済成長にとまない労働条件の改善が著しい。

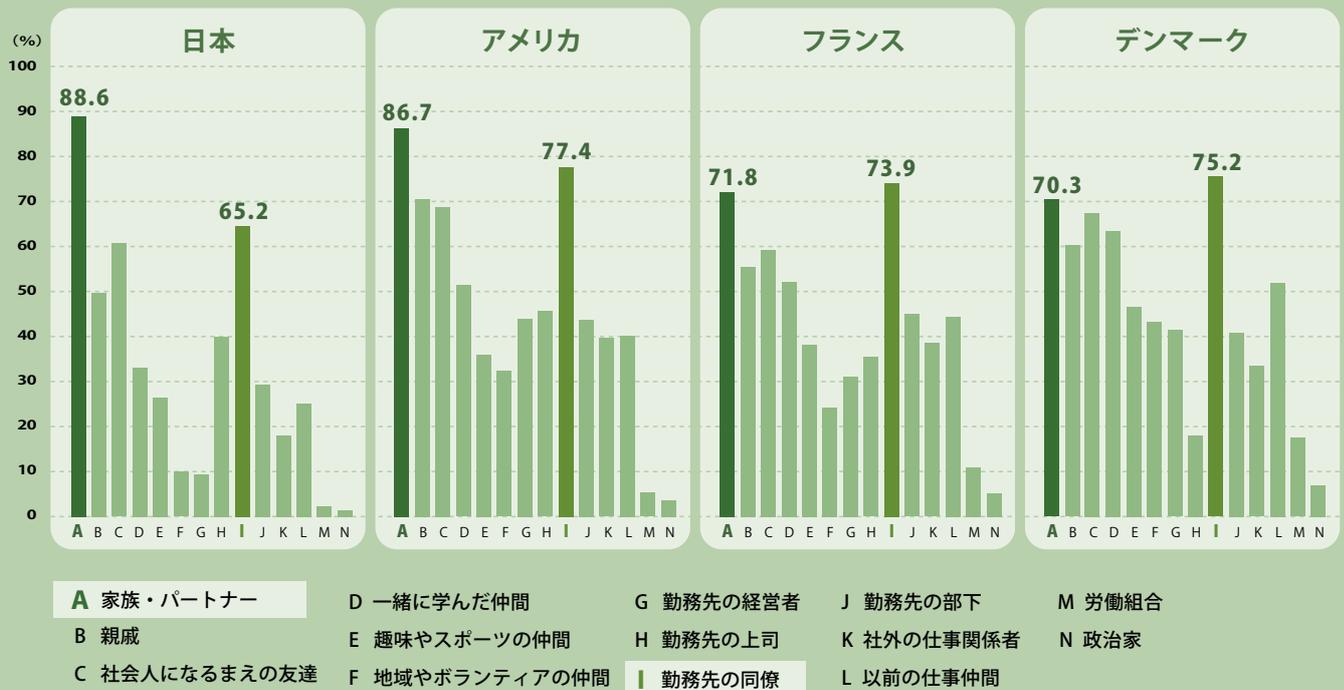
このように5カ国には、労働市場の仕組みや、企業の人材マネジメントの特徴、個人の価値観など、重層的な違いがある。そのような異なる前提を考慮したうえで、「人とのつながり」に共通の特徴があれば、それは「人とのつながり」がもつ極めて根源的な性質といえるだろう。

そこで、以下では「5カ国リレーション調査」のデータを用いて、「人とのつながり」の重要性を明らかにしていく^{*4}。

*3 フレキシキュリティ (flexicurity) とは、柔軟性という意味の "flexibility" と、保障または安定性という意味の "security" を合わせた造語。労働市場や組織の柔軟性を拡大する一方、特に労働市場内外の弱い立場にあるグループの安定性(雇用保障および社会保障)の拡大を試みる政策で、北欧諸国などでみられる。

*4 回答者数は、日本621名、アメリカ624名、フランス624名、デンマーク165名、中国629名の計2663名である。詳細はリクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査 データ集」をご覧ください。

図表① 交流のある人間関係



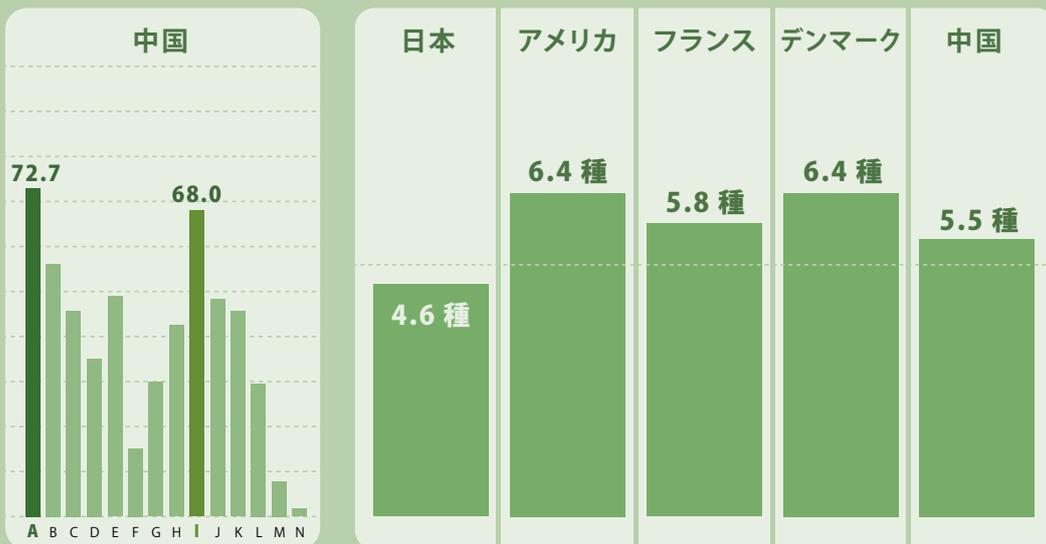
日本は、家族と職場に閉じがち

まず、国別に「交流のある人間関係」をまとめたのが図表①である。どの国でも、「家族・パートナー」と「勤務先の同僚」が2大人間関係になっている。また、「社会人になるまえの友達」もそれなりに多い。この点は、日本と他国で大きな違いはない。

ところが、日本は、「一緒に学んだ仲間」「趣味やスポーツの仲間」「地域やボランティアの仲間」「社外の仕事関係者」「以前の仕事仲間」が少ない。その結果、交流のある人間関係の種類は4.6と、他国より1、2種類少ない(図表②)。

日本で人間関係の平均数が少ないのは、社会に出てから人間関係の幅が広がらないからだ。背景には、日本の雇用慣行がある。長期雇用が根付いていた日本では、人材の流動性が乏しく、長時間労働が常態化しやすい。働き方改革が進んだいまなお、社会人大学院やプライベートのつきあいにいい顔をしない上司や職場の雰囲気があるとも、しばしば耳にする。その結果、人間関係が家庭と職場に閉じ、社外の人脈が広がらないのである。

図表② 交流のある人間関係の種類数の平均



出典:リクルートワークス研究所(2020)「5カ国リレーション調査」

人間関係の「質」もともなわない日本

人間関係の幅が狭かったとしても、深くつきあっているならいいとの意見もあるだろう。実際、「人とのつながり」において、「知り合いの多さ」と「つきあいの深さ」のどちらが大切かという数と質の命題は、繰り返し話題になる。

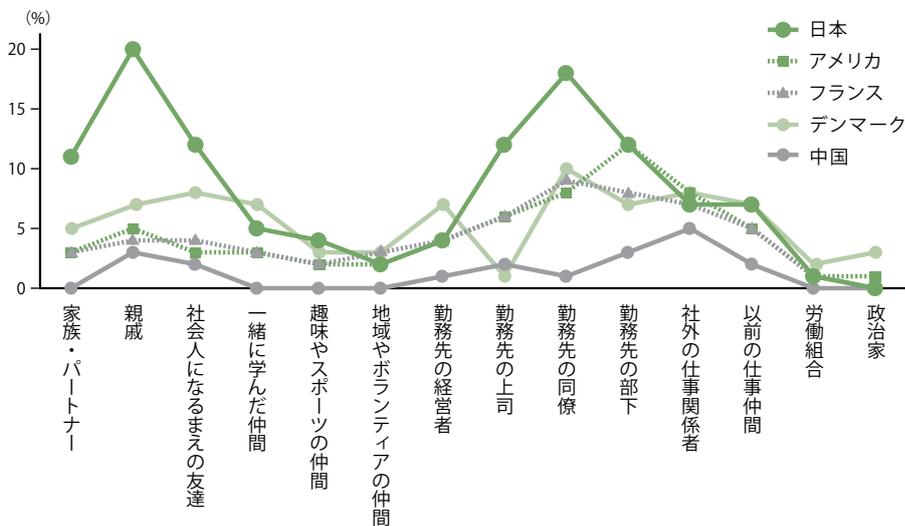
ところが、日本では、人間関係の質も不十分なのである。図表③は、交流はあるが、質のともなわない人間関係の保有率をまとめたものである。

ここでは、「一緒に過ごす活力がわく」「仕事がうまくいくよう助言や支援してくれる」「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」「もしも生活に困ったら助けてくれる」と感じている人間関係を、質をとまなう人間関係とし、逆に、これらのどれにもあてはまらない人間関係を、質をとまなわない人間関係としている*5。

図表③から、日本は質のともなわない人間関係の保有率が、他国より高い傾向にあることを確認できる。とくに「家族・パートナー」「親戚」「勤務先の上司」「勤務先の同僚」という基礎的な人間関係で、質がともなっていない。日本でも再婚や転職が増えているとはいえ、まだまだメジャーではないため、一度人間関係ができるという意味を問い直すことなく、無為に関係を続けているのだろう。

*5『マルチリレーション社会』のプロジェクトでは、互恵的な質をとまなう人間関係を「リレーション」と呼んでいる。

図表③ 質をとまなわない人間関係の保有率



「人間関係の数」vs「つきあいの質」の分析

「人とのつながり」が人生の幸福感やキャリアの見通しと密接にかかわるといふ先行研究が存在する一方、「5カ国リレーション調査」からは、日本では人間関係の幅が狭く、質のともなわない関係も多いことが明らかになった。

そこであらためて、国別に、人間関係の数と質がキャリア形成に影響をおよぼすのかどうかを統計的に確認する。具体的には、性別や職種、転職回数などをコントロールしたうえで、人間関係を説明変数に、「現在、幸せである」と「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」を被説明変数とした重回帰分析を行った。なお、人口が少ないデンマークは回答者数が少ないため、この分析からは除いている。

分析の結果が図表④である。図表④ではとくに、「質をともなう人間関係の種類」と「質をともなわない人間関係の種類」における、標準化係数のプラスマイナスと***、**、*、+というマークの有無に注目いただきたい。

補足すると、***、**、*、+というマークが入っている変数は、統計的に有意に「現在、幸せである」や「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」に影響を与えていることを意味する。また、各変数の標準化係数の値がプラスならその変数が大きくなるほど、幸福度や希望の仕事につけると考える割合が高まり、逆に、標準化係数の値がマイナスならその変数が大きくなるほど、幸福度や希望の仕事につけると考える割合が低くなる。

図表④ 「人とのつながり」との関係

(標準化係数(値))

現在、幸せである	日本	アメリカ	フランス	中国
性別ダミー	0.105 *	-0.133 **	-0.042	0.046
職種ダミー__事務職	-0.035	-0.057	0.010	-0.001
職種ダミー__技術職	-0.051	-0.004	0.089 +	0.048
職種ダミー__専門職	-0.063	-0.036	0.015	0.036
無期雇用ダミー	-0.002	0.079 *	0.020	-0.012
労働時間(z)	-0.128 **	-0.035	-0.114 **	-0.061
賃金(z)	0.156 **	0.121 **	0.094 *	0.085 +
転職回数(z)	-0.074 +	-0.127 **	-0.110 **	-0.046
質をともなう人間関係の種類	0.252 ***	0.079 *	0.165 ***	0.079 +
質をともなわない人間関係の種類	-0.009	-0.157 ***	-0.101 *	-0.217 ***
定数	***	***	***	***
サンプルサイズ	621	624	624	629
調整済み決定係数	0.112	0.105	0.065	0.055

突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける	日本	アメリカ	フランス	中国
性別ダミー	0.062	-0.110 **	-0.090 *	-0.056
職種ダミー__事務職	-0.020	-0.056	0.036	0.025
職種ダミー__技術職	0.071	0.009	0.066	0.120 *
職種ダミー__専門職	-0.047	0.002	0.035	0.058
無期雇用ダミー	-0.100 *	-0.078 *	-0.169 ***	-0.075 +
労働時間(z)	-0.073 +	-0.061	-0.056	-0.060
賃金(z)	0.153 **	0.075 +	0.082 *	0.096 *
転職回数(z)	0.041	0.015	-0.024	0.050
質をともなう人間関係の種類	0.164 ***	0.081 *	0.097 *	0.023
質をともなわない人間関係の種類	-0.046	-0.123 **	-0.137 **	-0.147 ***
定数	***	***	***	***
サンプルサイズ	621	624	624	629
調整済み決定係数	0.058	0.056	0.077	0.052

注：重回帰分析の結果、***は0.1%、**は1%、*は5%、+は10%水準で統計的に有意なことを意味する。

ダミー変数のリファレンスグループは、性別は男性、職種はサービス職その他職種、無期雇用は有期雇用。

(z)のついている変数は、各国内での標準得点の値を用いている。

幸せも仕事も、良質な人間関係から

まず、図表④の上段から、人間関係と幸福度の関係について確認しよう。日本・アメリカ・フランス・中国のいずれにおいても、統計的に有意に、「質をとまなう人間関係の種類」が多いほど、「現在、幸せである」と感じる割合が高くなる。

一方、アメリカ・フランス・中国では、「質をとまなわない人間関係の種類」が多いほど、「現在、幸せである」と感じる割合が低くなる。日本も統計的に有意ではないが、「質をとまなわない人間関係の種類」の標準化係数はマイナスの値であり、「質をとまなわない人間関係の種類」が多いほど、「現在、幸せである」と感じる割合は下がる可能性がある。

つまり、幸せに生きていくためには、質をとまなわない人間関係を広げることとはむしろマイナスで、質をとまなう人間関係を増やしていくことが有効なのである。

続いて図表④の下段から、人間関係と「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」の関係について確認しよう。

日本・アメリカ・フランスでは、「質をとまなう人間関係の種類」が多いほど、希望の仕事につけると考える割合が有意に高くなる。中国も統計的に有意ではないが、標準化係数は他国同様プラスの値となっている。一方、アメリカ・フランス・中国では、「質をとまなわない人間関係の種類」が多いほど、希望の仕事につけると考える割合が下がる。日本も統計的に有意ではないが、標準化係数は他国同様マイナスの値である。

以上から、人間関係が豊かであるほど希望の仕事につくことができ、質をとまなわない人間関係が多いほど希望の仕事につくことは難しい、ということができる。

まとめると、幸せな人生を送るためにも、失職リスクを乗り越えるためにも、「質をとまなう人間関係の種類」は多いほうがよい。一方、「質をとまなわない人間関係の種類」を多いままにすることは、幸福度や就労可能性を損ないかねない。

人間関係で大切なのは数より質

分析を通じ、幸せなライフキャリアを送るためにも、失職リスクを乗り越えて職業キャリアを形成するためにも、質をとまなう人間関係が大切なことが明らかになった。どの国でもやはり、良質な「人とのつながり」はキャリア形成においてとても重要なのだ。

一方で、ただ知人を増やし、「一緒に過ごす」と活力がわく」「仕事がうまくいく

よう助言や支援してくれる」「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」「もしも生活に困ったら助けてくれる」といった質がともなわないままでは、むしろキャリア形成に悪影響をおよぼすことも明らかになった。

これらをまとめると、やみくもに知り合いを増やしたり、望まないしがらみを抱えたままにしたりしておくことは、充実したキャリアを築く足枷となる。質のともなわない人間関係を、質をとまなう人間関係に育てていくことが大切なのである。

利己的を恐れることは利他的ではない

充実した人生を送るには、人間関係の質を高め、質をとまなうつながりを増やすことが大切である。しかし、日本はつながりの数が少なく、その少ない人間関係に質がともなっていない。極端ないい方をすれば、つながりに安住し、関係性の質を高めることを放棄しているといえるだろう。

日本では、自身のキャリアに有効だからと人間関係を求めるのは、あまりに利己的で、かえって人間関係を損なうといわれることがある。しかし、人間関係は一方的に深めることはできない。利己的にならないために、何もせずに関係性を放置するのは、実は、利他的でもないのである。

利他的でありたいければ、まずは自身が関係づくりのために行動するところから始める必要がある。相手にとって意味のある関係にできて初めて、人間関係は深まっていくのだ。

そのためにはまず、すでにある家族や職場の人間関係を一度棚卸しし、自身のかかわり方を見直すべきだろう。人間関係は、自分のことをアピールしなくても、助言を求めたり、小さな手助けをしたりといった「小さな行動」^{*6}を通じて深めていくことができる。

また、あまりに負担が大きく、改善の見込みのない人間関係からは離れることも考えられる。そのうえで、越境学習などを通じてサードプレイスをみつけ、人間関係を広げていく。

そうするとしだいに人間関係が豊かになっていく。そして、それが結果的に自身のキャリアにも良い影響をもたらすようになる。

人間関係は、あるものではなく、育てるものだ。「人とのつながり」を「人のかかわり」にしていくのは自分自身である。

つきあいを深めていきたいあの人に、まずは、これまでのかかわりとは違う、小さな“ギフト”を渡してみるのはどうだろう。

*6 1-2では、4つの小さな行動が人間関係を深めるのに有効なことを示している。

リレーションを育む 「4つの小さな行動」

大嶋 寧子



Yasuko Oshima

リクルートワークス研究所 主任研究員

東京大学大学院農学生命科学研究科修士課程修了後、1998年富士総合研究所入社。マクロ経済予測、外務省出向（OECD経済委員会・経済開発検討委員会に関わる政策調整等）、みずほ総合研究所における調査分析業務（雇用政策・家族政策）を経て、2017年リクルートワークス研究所に入所。著書に『30代の働く地図』（岩波書店、共著）、『不安家族—働けない転落社会を克服せよ—』（日本経済新聞出版）、『データブック—格差で読む日本経済—』（岩波書店、共著）、『「雇用断層」の研究—脱「総中流」時代の活路はどこにあるのか—』（東洋経済新報社、共著）など。

つながりの二極化を打破するために

I-1で見たように、人とのつながりは、働く人の幸福感やキャリアと深く関わっている。新型コロナウイルスの感染拡大を端緒とする経済の悪化、テクノロジーの発展による人の仕事の代替など、経済や社会が大きく変化しようとしている今、人とのつながりはこれまで以上にかげがえのないものとなっていくだろう。しかし、日本では人とのつながりを持っていない人と、そうでない人の二極化が生じている。誰もが大切なリレーションを持つために、個人は何ができるのか。

人とのつながりの中心だった家族や職場

まず、これまでの人とのつながりを振り返りたい。日本の場合、その中心をなしてきたのは、家族と職場だった。家族については1980年代に、社会の大多数の人が結婚する社会(「皆婚社会」と呼ばれる)が出現し、生活の基盤とともに心理的な「よりどころ」を提供してきた。

一方、職場については、日本型雇用システムが特徴とする長期の雇用関係のもとで、働く人に同じ目標を追求する仲間やそのための居場所を提供してきた。上司や先輩社員が若手の育成に励み、業務時間後に頻繁に飲食したり、運動会や社員旅行で親睦を深めるなどの時間を通して密接な人間関係が築かれた。

その裏側で、職場では長時間労働や頻繁な異動・転勤が当たり前となり、個人がキャリアを主体的に切り拓くことは難しかった。同時に、社外での学びや副業は歓迎されず、人間関係は企業の内側に閉じがちだった。

所与ではなくなった「家族」とのつながり

しかし今や、家族や職場で人とのつながりを持つことは「当たり前」ではなくなりつつある。未婚化により、50歳時点で婚姻をしたことがない人の割合は、2015年に男性で23%、女性で14%まで上昇しており、国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2035年には男性で29%、女性で19%になると見込まれている^{*1}。

これに拍車をかけるのが高齢化だ。より長く生きようになれば、配偶者と死別する人も増えるため、高齢単身世帯が増加する。同じく国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、2040年には世帯主が65歳以上の世帯が全世帯の40%を占めるようになり、さらに40%が一人暮らしになると予想されている^{*2}。

*1 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(2018(平成30)年推計)

*2 国立社会保障・人口問題研究所『日本の世帯数の将来推計(全国推計)』(2018(平成30)年推計)

「忘年会スルー」をもたらした、職場の変化

職場での人とのつながりも同様だ。バブル経済の崩壊後、企業は組織のスリム化や効率化を進めてきた。その一つの帰結として、職場の余裕が失われ、協力しあう雰囲気や、若手を積極的に育成する風土が後退しているほか、メンタルヘルス上の不調を抱える労働者が増えている。

2019年の冬には、「忘年会スルー」という言葉が流行した。仕事の後に、わざ

わざわざお金を払ってまで、上司や同僚と過ごしたくない。だから、忘年会を欠席する。そんな主張に、若手を中心に共感が集まった。職場は、豊かなリレーションを生む場としての働きを持ちにくくなっている。

[ベース性][クエスト性]というつながりの性格

今、日本で働く人は、どのように人とのつながりを持っているのか。その実情を探るため、リクルートワークス研究所は2019年12月に、全国の仕事をしている25～54歳を対象とする「働く人のリレーション調査」を実施した。

この調査で注目したのは、これまで家族や職場のつながりが代表的に持っていた2つの性質である。具体的には、①ありのままでき、困ったときに頼ることができる安全基地としての性質[ベース性]と、②ともに実現したい共通の目標がある、目的共有の仲間としての性質[クエスト性]を軸に、人間関係を明らかにしようとした。

他者とのつながりが持つ2つの性質

- [ベース性] ありのままでき、困ったときに頼ることができる安全基地としての性質
- [クエスト性] ともに実現したい共通の目標がある、目的共有の仲間としての性質

人とのつながりは4種類に分けられる

[ベース性][クエスト性]というつながりの性格に着目すると、人とのつながりの多様性も見えてくる。

たとえば、[ベース性]のみがあり、[クエスト性]はないつながりがある。特に目的はなくても集まり、たわいもない会話で盛り上がる学生時代の仲間。あるいは、ふだんはバラバラに行動しているが、いざというときに頼れる家族。そんな心のよりどころとなるようなつながりを、以下では[ベース・リレーション]と呼んでいく。

一方、[ベース性]はないが、[クエスト性]だけがあるつながりもある。たとえば、協力して同じゴールを目指す、緊張感のある職場の先輩・後輩の関係や、親しい



わけではないが、地域のために協力している自治体でのつながりなどだ。そんな共通の目標のもとでの人とのつながりを、[クエスト・リレーション]と呼ぶ。

これらに対し、[ベース性]と[クエスト性]の両方を持つつながりもある。たとえば、お互いの仕事やキャリアを大切にしながら、家事・育児において支え合う夫婦や、高い業績を上げている一体感のあるチームなどがこれにあたる。このようなつながりを、以下では[ベース&クエスト・リレーション]と呼ぶ。

最後に、人とのつながりには[ベース性]も[クエスト性]もないものもある。これには、知り合いではあるものの人間関係が深まっていない場合や、「しがらみ」や「なれあい」など本人から見てポジティブな価値が見出しにくい人間関係があると考えられる。

4割がリレーションを持っていない衝撃

働く人はどんなリレーションを保有しているのだろうか。調査からは、衝撃的な事実が浮かびあがった。[ベース性]または[クエスト性]のどちらか、あるいは両方を備えた人間関係(以下、リレーションと呼ぶ)を、少なくとも1つ以上保有する人は、全体の約6割だった。つまり、働いているにもかかわらず、約4割の人がリレーションを持っていなかったのだ。

今やリレーションを持つことは、当たり前ではない。しかし、充実した人生を送るうえで、人間関係はとても大切なものだ。

リレーションによりキャリアが拓ける

心理学の分野では、他の人からのサポートがあることが、幸福感を高めてくれること、想定外の状況に置かれたときのストレスを軽くしてくれることが明らかにされてきた。

さらに近年は、困ったときに助けてくれたり、励ましをくれる人間関係が、新たな挑戦や探索を支えてくれることも指摘されている。「失敗しても帰る場所がある」と思えることで、未知のことに踏み出しやすくなるのだ。

その他にも、人は多様な人間関係から、これからの成長に関わる情報や機会を得たり、将来を考えるきっかけを得たりしている。

つまりリレーションは、想定外の変化が訪れるこれからの時代を乗り越え、人生やキャリアを切り拓くことに役立つ、大切な資源の一つである可能性が高いのだ。

リレーションが豊かなほど、 キャリアの見通しが明るい

実際、リレーションが豊かな人は、そうでない人と比べて将来のキャリアの見通しが明るい傾向があった。図表①に示すように、キャリアの見通しは[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上持っている人で最も高く、[ベース・リレーション]と[クエスト・リレーション]を別々に持っている人がこれに続いていた。

一方、[ベース・リレーション]のみを持っている人、[クエスト・リレーション]のみを持っている人は、キャリアの見通しスコアはやや低いものの、プラスであった。

これらに対し、リレーションを持っていない人のキャリアの見通しはマイナスであった。リレーションを持っている人、なかでもその関係性のリレーションの質が重層的な人で、これからのキャリアを見通しやすくなっていた。

図表① リレーションの持ち方とキャリアの見通し

		キャリアの見通し*3		
		-1.0	0	1.0
	[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上持っている人			1.1
	[ベース・リレーション]と[クエスト・リレーション]を別々に持っている人			0.9
	[ベース・リレーション]のみを持っている人			0.5
	[クエスト・リレーション]のみを持っている人			0.4
	リレーションを持っていない人	-0.9		

*3 キャリアの見通しは、今後の人生やキャリアに関する質問（「これからのキャリアや人生について、自分なりの見通しを持っている」「これからのキャリアや人生について、前向きに取り組んでいける」「自分は10年後、生き生きと働いていると思う」「これからのキャリアや人生で困難なことがおきても、乗り越えられると思う」「今後のキャリアの見通しが開けている」）に「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの5件法で回答した結果を、主成分分析に基づいて合成したスコア。

「4つの小さな行動」が知り合いを リレーションにする

人とのつながり、とりわけ、[ベース性]と[クエスト性]が重なるリレーションを持つことが、個人の現在の生活や未来の仕事を充実させる鍵の一つであることはわかった。

しかし問題は、誰もがそうしたリレーションを持てているとは限らないことだ。先に述べたように、働いていてもリレーションを持っていない人は、約4割に上る。自分にとって大切なリレーションを持ちたいと思ったとき、個人ができることは何だろうか。

その答えを探るため、リレーションを持つことに関わる要因を分析したところ、4つの行動因子が明らかになった。

1つ目の行動は、「自分を振り返る」だ。これからやってみたいことや学んでみたいことを考えたり、興味があることをためしたり。あるいは、これまで自分がやってきたことや、この先どんなふうに通じていきたいかを考えることなどがここに当てはまる。

ざわつくパーティー会場でも、自分の名前を呼ぶ声だけははっきり聞こえるように、人は自分にとって重要だと思える情報に注意を向ける傾向がある。一方、インターネットを通じて、私たちは毎日大量の情報が届くようになっている。自分が何を大切にしたいのか、社会のどこに問題を感じているのか、これから学んでみたいことは何かを常日頃考えている人こそ、情報の洪水のなかから、自分にとって意味のある情報やコミュニティを見つけやすくなるのだろう。

図表② 「自分を振り返る」に関わる行動

- これからやってみたいことや学んでみたいことについて考える
- 興味があることについて、まずはためしてみる
- これまで自分がやってきたことについて考える
- この先、どんなふうに通じていきたいか考える
- 興味があることについて、人に聞いたり、情報を集める
- 間違っているかもしれないけど、意見を述べてみる

2つ目の行動は、「自分を伝える」だ。少し振り返ってみてほしい。建前ではなく、本音を教えてくれた友人に、親近感を覚えた経験はないだろうか。それと同じように、自分の思いや関心を他者に伝えることは、その思いを目にした誰かの心に共感や親しみの感情を生むきっかけとなる。実際に先行研究でも、自己開示は自分の気持ちの整理に役立つだけでなく、間接的に相手への信頼や好意を伝え、他者との関係を深める効果があることが明らかにされている*4。

図表③ 「自分を伝える」に関わる行動

- 学んだことについて発信する（人と話したり、SNSで紹介するなど）
- 興味があることについて発信する（人と話したり、SNSで紹介するなど）
- これから自分はどうしていきたいか書き出したり、人に話してみる

3つ目の行動は、「ちょっとした手助けをする」だ。手助けをするためには、相手が何に困っているのかを観察し、自分のできることを探す必要がある。「ちょっとした手助けをする」行動がリレーションを持つことと関わっているのは、単にその手助けが相手の役に立つからではないだろう。むしろ、相手の困りごとを自分ごととして考え、ともに解決しようとする姿勢そのものが、人との関係性を生んでいると考えられる。

図表④ 「ちょっとした手助けをする」に関わる行動

- 人をよく見て、困っていることがないか気にかける
- 助けを求められなくても、手伝いを申し出る
- いつも何か自分が役立てることはないかと気にする

4つ目の行動は、「助言を求める」だ。自分の弱みを見せるようで、なかなか他人にアドバイスを求められない人がいる。しかし困っているときにそのことを素直に打ち明け、その人にしかできない助言を求めることは、相手への信頼やその人が持つ知識への敬意を伝えることでもある。最近の研究では、人は自分に助言を求めてきた相手に、能力があると思ったり、好ましい感情を抱きやすいこともわかっている。

*4 曾我部裕介・小関俊祐 (2015)「大学生の友人における自己開示と友人に抱く印象との関連—自己開示の深さ、友人との親しさ、主観的類似度、信頼感、好意度に着目して」『ストレス科学研究』
古川良治 (2008)「インターネットにおける自己開示研究の方向性に関する考察」『成城大学社会イノベーション研究』
安藤清志 (1986)「対人関係における自己開示の機能」『東京女子大学紀要論集』

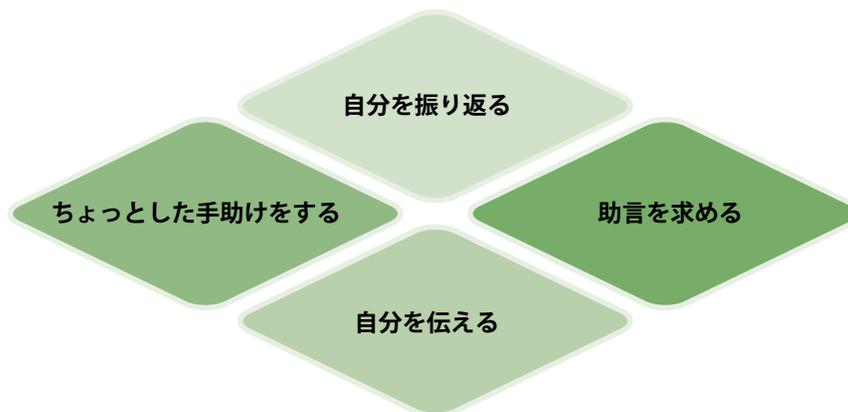
図表⑤ 「助言を求める」に関わる行動

- 困難に直面したときは、周りの人に助言を求める
- 親しい人などに、自分の悩みや不安を相談する
- 知識や経験がある人に、意見やアドバイスをもらう

回答者の属性などを考慮したうえで、これら4つの小さな行動(「自分を振り返る」「自分を伝える」「ちょっとした手助けをする」「助言を求める」)が、何らかのリレーシヨンの保有とどのように関わるのか回帰分析を行った。すると、統計的に有意な関係があった。この結果は、被説明変数を[ベース&クエスト・リレーシヨンの保有]としても同様であった。

なお、これらは「ふだんの行動」に関わるものであり、1回限りの行動ではないことに注意が必要だ。日常生活のなかで、無理なく行動を積み重ねていくことで、人とのより良い関係性が花開いていくのだろう。

図表⑥ リレーシヨンの保有と関わる4つの小さな行動



外交的でない人にも、4つの行動は「効く」

ここで気になるのは、人とのつながりを作りやすい性格とそうでない性格があるのではないかと、という点だ。一般的に考えれば、外交的で人付き合いに積極的な人は、人とのリレーションを持ちやすいと考えられる。

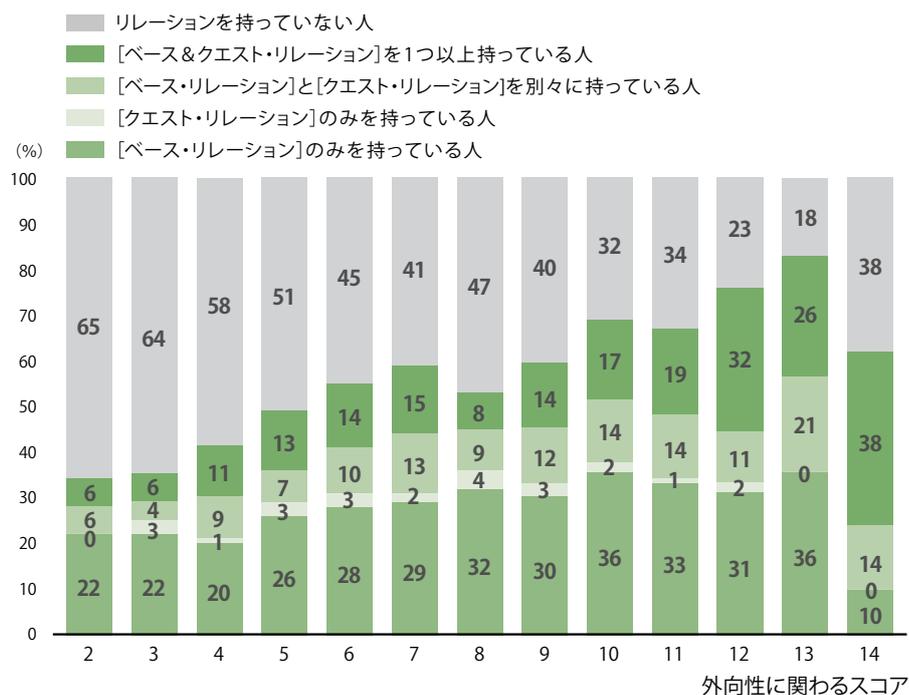
さらに、外交的な人は、人に対し「自分を伝える」や「助言を求める」などの行動をより頻繁にとっている可能性がある。そうであるならば、リレーションを持つことと「4つの行動」は、ともに外向性という性格の特性に関係しているだけで、両者の間に関係は存在しないのかもしれない。

外交的でなくても、リレーションを持つことは可能なのか、4つの小さな行動は有効なのか、これらを探るために、個人のパーソナリティに関する特性を加味して分析を行った。

心理学では、人の基本的な性格が5つの次元(「外向性」「調和性」「誠実性」「神経症的傾向」「経験への開放性」)から構成されるとするビッグファイブの理論がある。この理論に基づく尺度^{*5}に基づき、外向性のスコア別にリレーションの保有状況を見た(図表⑦)。すると、必ずしも直線的な関係ではないものの、おおむね外向性に関わる得点が高い人ほど、何らかのリレーションを保有している人の割合が高い傾向が見られた。

次に、外向性の得点が低い人^{*6}を対象を絞って、①いずれかのリレーションを保有しているかどうか、②[ベース&クエスト・リレーション]を保有しているかどうかと、4つの小さな行動の関係を分析した。

図表⑦ 外向性のスコアとリレーションの保有状況



注: 四捨五入の関係で合計が100にならない場合がある。

*5 小塩真司他「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』を参照し、日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) を使用した。

*6 ここでは外向性のスコアの分布を踏まえ、スコアが5以下の人(スコアの低い方からカウントして17%)を対象とした。

すると、この場合においても、「自分を振り返る」「自分を伝える」「ちょっとした手助けをする」「助言を求める」の4つの小さな行動は、それぞれ①②と意味のある関わりを持っていた。

以上をまとめると、外向性は確かにリレーシヨンの持ちやすさと関わりがありそうだ。しかし、このような性格の特性は絶対ではなく、たとえ外交的でなくとも、4つの小さな行動は、リレーシヨンを持つことと関わりを持っていた。つまり、リレーシヨンを持つために外向的であることは有利だが、絶対の条件ではない。

外向的でない人にとっても、4つの行動は有効である。リレーシヨンを育てる4つの小さな行動は、実にパワフルなのである。

今こそ、リレーシヨンを持つための行動を始めよう

今、新型コロナウイルスの感染拡大は、飲食店や旅行業など外出自粛の影響が直撃した産業を中心に、働く人の雇用や生活に甚大な影響を与えている。人々の嗜好や行動が変容したり、これを機に企業がDX(デジタルトランスフォーメーション)を加速させたりするとの見方もあり、自分の仕事にどのような影響が生じるかを懸念する人や、先々のキャリアを見通すことが難しいと不安を感じる人も多いだらう。このような先の見通しにくい時期を乗り越えるための資源の一つとして、誰もが自分にとって大切なリレーシヨンを持てることが重要だ。

そのとき、働く人のリレーシヨンに関する調査・分析の結果は、有益な示唆を与えてくれる。調査・分析から見てきたのは、リレーシヨンを作るためには、無理に社交的なキャラクターを演じてみたり、名刺を大量に配ったりする必要はないということだ。むしろ、人との関係性の基礎を作るような小さな行動の積み重ねが、リレーシヨンを持つための鍵であった。

今こそ、大切な人とゆっくり話す時間を作ってみるなど、新たなリレーシヨンの可能性を拓く一歩として、「自分を振り返る」「自分を伝える」「ちょっとした手助けをする」「助言を求める」の4つの行動を心がけてみてはいかがだろうか。

SPECIAL EDITION I - 3

SNSはリレーションを 創り深めるか

孫 亜文



リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト
2015年4月リクルートワークス研究所に参画。2016年3月一橋大学博士号
(経済学)取得。全国就業実態パネル調査の立ち上げから携わる。2019年
4月より現職。研究領域は労働経済学、応用計量経済学、行動経済学。

デジタル時代の人間関係の育て方

ICTの進化によって、人々のコミュニケーションスタイルは大きく変化した。インターネットやスマートフォンの発展と普及で、他者とのやりとりは、対面かつゆっくりから、オンラインかつスピーディへと変化しつつある。今後ますます進化を遂げていくデジタル時代において、個人はどのようにリレーションを創り深めていけばいいのか。SNSに着目し、SNSの活用と人間関係の創出・強化の関係性を考察する。

「実際に会う」から「ネットを通じて」に

ここまでみてきたように、不確実な環境下で個人がキャリアを切り開いていくためには、知り合いが多いことや濃い人間関係があることよりも、しなやかで豊かな質をともなう人間関係が大切となる(I-1)。また、人間関係は4つの小さな行動(「自分を振り返る」「自分を伝える」「ちょっとした手助けをする」「助言を求める)」によって、リレーションが育てられることも明らかになっており、誰もがその行動を起こす可能性を秘めている(I-2)。

ここでいう[リレーション]とは、単なる知り合いとは異なり、互恵的な質をともなう人とのつながりのことである。I-2で述べたように、①ありのままにできる、困ったときに頼ることができる安全基地としての性質[ベース性]、②ともに実現したい共通の目標がある、目的共有の仲間としての性質[クエスト性]のいずれかを有するつながりが[リレーション]である。とくに、ありのままの自分でいられて、ともに共通目標を追求する仲間とのつながり=[ベース&クエスト・リレーション]が、豊かな質をともなったりリレーションである。

これまでは実際に会い、ともに時間を過ごすことで、[ベース&クエスト・リレーション]のような深い人間関係をつくるのが一般的だった。しかし、デジタルライゼーションが進み、そして新型コロナウイルスの蔓延を機に、オンライン・コミュニケーションが普及した今、インターネットを通じた人間関係の育て方こそ、これからの世の中で求められていくものだと考えられる。

そこで、本稿では、インターネットの活用による互恵的な質をともなう人間関係(リレーション)のつくり方と深め方について考察する。以下では、とくに断りがない限り、次世代社会プロジェクトで行った「働く人のリレーション調査」の結果を用いている。また、本稿での分析は、因果関係を明確に示すものではなく、可能性を提示している点に留意してほしい。

海外ではSNSは「つながり」のツール

インターネットを介した人間関係といえば、最初に思い浮かぶのはTwitterやFacebookといったソーシャルネットワーキングサービス(SNS)である。日本では全世代の6割、20代~30代では7割強がSNSを活用していることがわかっている*1。また、SNSの活用には2つの特徴があることも先行研究から明らかになっている。

まず、欧米諸国と日本ではSNSの活用の仕方に違いがある。総務省「平成30年版情報通信白書」によると、アメリカ、イギリス、ドイツでは、SNSの利用者

*1 総務省(2019)「平成30年度通信利用動向調査の結果」
https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf

が日本よりも多いだけでなく、積極的に情報を発信するために活用する割合も高い*2。また、新たな人とのつながりを創ったり、既存のつながりを強化できたりすることにメリットを感じている人も多い。対して、日本ではもっぱら情報の収集や暇つぶしなど受け身の利用に使われている割合が高い。興味のある情報のみにアクセスすることは、興味・関心を狭めることにもなりかねず、つながりの希薄化を招く可能性が十分にある。

その一方で、日本を含む13カ国の国際調査(リクルートワークス研究所「求職トレンド調査2017」)では、いずれの国においてもSNS経由で仕事につく人の方がそうでない人に比べて、入社後の満足度が高いこともわかっている*3。SNSは、登録情報のみならず、他者とのやりとりから、職歴や志向、他者からの評価を読み取ることができるため、個人と企業のマッチングの精度を高める可能性がある。しかし、日本においては、周囲から「転職意向を持っている」と思われることを好まず、そのような情報をSNSで公開したがるにないこともあり、SNS経由での入職はまだまだ一般化していない。

以上を鑑みると、日本ではSNSを活用して人間関係の質を高めていく余地が大いにあるといえるだろう。

*2 総務省(2018)「平成30年版情報通信白書」第1部第4章第2節 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/pdf/n4200000.pdf>

*3 リクルートワークス研究所「労働政策で考える『働く』のこれから『日本だけ異なる、入職経路としての「SNS」』」
<https://www.works-i.com/column/policy/detail033.html>

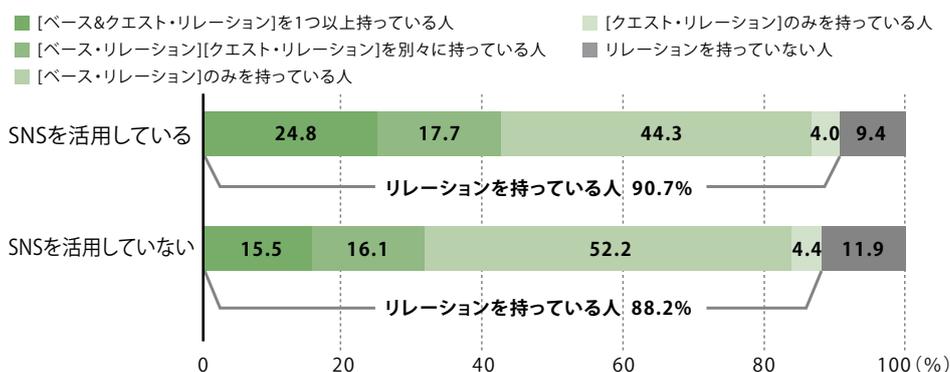
日本におけるSNS活用とリレーションの関係

そうはいうものの、日本でもすでにSNSの活用は、他者とのやりとりの柱になっている。個人のSNSの活用有無別にリレーションの保有状況を見ると、活用している人の方がリレーションを持っている割合はわずかに高いものの(活用している人では90.7%、活用していない人では88.2%)、SNSの活用有無そのものにおけるリレーション保有割合に大きな違いは見受けられない(図表①)。

しかし、リレーションの持ち方をみてみると、明らかな違いが確認できる。SNSを活用していない人では、活用している人よりも[ベース・リレーション]のみを持っている割合が高いのに対し、SNSを活用している人では、活用して

いない人よりも、より豊かなつながりである[ベース&クエスト・リレーション]を持つ割合が高い。もともと[ベース&クエスト・リレーション]を持っている人の方が、SNSとの親和性が高い可能性もあれば、SNSを活用す

図表① SNS活用有無別のリレーションの保有状況



注:ふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」がいる(ある)人に限定している。

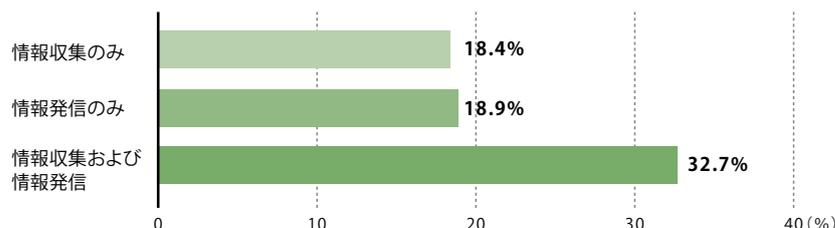
ることでリレーシヨンの持ち方が変わった可能性もあるだろう。たとえば、[ベース性]のつながりが[クエスト性]も兼ね備えたつながりへと強化されたり、[ベース性]と[クエスト性]を兼ね備えた新たなつながりを得ることができたりしたのかもしれない。

リレーシヨンの創出と強化につながる SNS活用方法とは

では、どのようにSNSを活用すれば、リレーシヨンの創出や強化につながるのだろうか。SNSの活用方法を、「情報収集のみ」「情報発信のみ」「情報収集および情報発信」の3種類に分けて、[ベース&クエスト・リレーシヨン]の保有割合をみてみる。ここでの情報収集とは、友人の投稿の閲覧やニュースやイベントなどの情報収集のみに利用している場合をさし、情報発信とは、生活や仕事における意見やニュースを発信している場合をさす。

結果をみてみると、[ベース&クエスト・リレーシヨン]の保有割合が最も高いのは、SNSを「情報収集および情報発信」の両方で活用している場合の32.7%である。「情報収集のみ」(18.4%)と「情報発信のみ」(18.9%)と比べると10%pt以上も高いことがわかる(図表②)。SNSを受け身な情報収集だけでなく、他者との交流につながる情報発信でも利用する人の方が、片方のみで利用している人よりも、深い人間関係を築く機会が増え、つながりの創出や強化に結びつきやすいのかもしれない。

図表② SNS活用方法別の [ベース&クエスト・リレーシヨン] の保有割合



注: くだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」がいる(ある)人に限定している。

SNSを活用すればキャリアの可能性も広がる

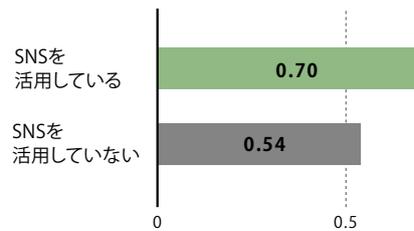
SNSの活用は、つながりの創出や強化だけでなく、今後の人生やキャリアへの見通しの広がりにも結びつく可能性を十分に秘めている。今後の人生やキャリアに関する5つの設問をもとにつくられたキャリアの見通しスコア*4を、SNSの活用有無別にみると、SNSを活用している人(0.70)の方が、活用してい

*4「これからのキャリアや人生について、自分なりの見通しを持っている」「これからのキャリアや人生について、前向きに取り組んでいける」「自分は10年後、生き生きと働いていると思う」「これからのキャリアや人生で困難なことがおきても、乗り越えられると思う」「今後のキャリアの見通しが開けている」「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの5件法で回答した結果を、主成分分析に基づいて合成したスコアである。

ない人(0.54)よりもスコアが高い(図表③)。

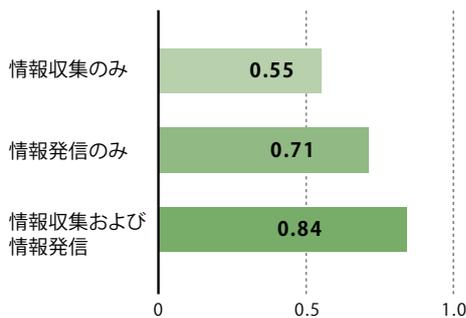
SNSの活用方法別では、「情報収集および情報発信」が0.84と最も高い(図表④)。また、「情報収集のみ」の場合は0.55であり、「SNSを活用していない」場合の0.54と大きく変わらないこともわかる。情報収集のみのSNS活用は、興味や関心が広がらず、今後の人生やキャリアを考えるうえで有効な情報やつながりが限られたものととどまる可能性がある。SNSを情報収集だけでなく情報発信の手段として活用することで、多様で良質なつながりを創れる機会も増えるかもしれない。豊かなつながりを持てるようになるなら、それによって将来への展望も抱けるようになることもありえるだろう。

図表③ SNS 活用有無別のキャリアの見通しスコア



注:ふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」がいる(ある)人に限定している。

図表④ SNS 活用方法別のキャリアの見通しスコア



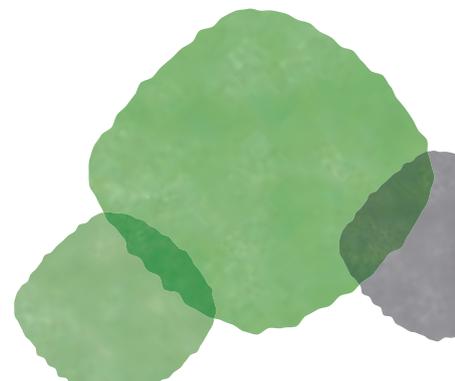
注:ふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」がいる(ある)人に限定している。

「4つの小さな行動」の手段としてのSNS

SNSを通して情報発信することは、リレーションの創出や強化だけでなく、その先にある今後の人生やキャリアへの見通しをも明るくする可能性をみえてきた。では、どのようにSNSで情報発信をすればよいのだろうか。

一口にSNSでの情報発信というと、ハードルが高いと思われがちだが、決してそうではない。リレーションを持つための「4つの小さな行動」(「自分を振り返る」「自分を伝える」「ちょっとした手助けをする」「助言を求める」)について、SNSの活用方法をみると、行動をとっている人の方が、とっていない人よりも、SNSを情報収集および情報発信の両方で活用している人が多いことがわかる(図表⑤)。

小さな行動を起こすために、いきなり友人や知人に自分の考えや興味のあることを話したり、見知らぬ人に助けや助言を求めたりすることは、多くの人にとってハードルが高いだろう。特定の誰かに向けてなにか行動を起こす場合、誰でも大きな勇気と決意がいる。しかし、相手を意識しなくてもよいのであれば、そのハードルは多少低くなるのではないか。SNSは、不特定多数の相手への発信が容易であることにくわえ、匿名性も高い。使い方を誤ると大きな犠牲を払うリスクはあるものの、ルールを守って使えば、リレーションを持つための小さな行動を実行に移すための有効な手段になりえる。



図表⑤ 小さな行動の実施有無別の、SNSを情報収集および情報発信で活用している割合

		その行動をとっている	その行動をとっていない
自分を振り返る	これまで自分がやってきたことについて考える	31.4%	19.2%
	この先、どんなふうに働いていきたいか考える	31.4%	20.0%
	間違っているかもしれないけれども、意見を述べてみる	32.4%	22.0%
自分を伝える	学んだことについて発信する（人と話したり、SNSで紹介するなど）	40.7%	21.0%
	興味があることについて発信する（人と話したり、SNSで紹介するなど）	44.0%	17.9%
	これから自分はどうしていきたいか書き出したり、人に話してみる	33.5%	22.9%
ちょっとした手助けをする	人をよく見て、困っていることがないか気にかける	31.0%	22.6%
	助けを求められなくても、手伝いを申し出る	31.0%	23.1%
	いつも何か自分が役立てることはないかと気にする	32.8%	21.3%
助言を求める	困難に直面したときは、周りの人に助言を求める	29.3%	23.4%
	親しい人などに、自分の悩みや不安を相談する	31.2%	21.8%
	知識や経験がある人に、意見やアドバイスをもらう	31.5%	18.3%

注：ふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」がいる（ある）人に限定している。

リレーションを持つための第一歩はSNSから

SNSで発信する内容も、必ずしも読み手にとって意味や価値あるものである必要はない。たとえば、自分を振り返って考えたことややりたいこと、興味のあることや学んだことをTwitterでツイートする。困っている人のツイートに自分のアドバイスをリプライしたり、逆に自分が悩んでいることをツイートして助けを求めたり、それだけでも情報の発信となる。

どこにどのようなリレーションにつながる入り口が転がっているかわからない。新たなリレーションを築いたり、今あるリレーションを深めたり、もしなにか行動を起こそうとしているならば、4つの小さな行動の手段として、SNSを活用してみてはどうだろうか。予想外のつながりが持てたり、これまでのつながりが深まったりする可能性は大いにある。

もちろんSNSを用いることはメリットばかりではなく、個人情報流出や炎上などのリスクも抱えることになる。しかし、デジタル社会が日々進化している中で、つながりを増やし、それをリレーションへと変えていくためには、SNSは一つの手段として非常に有効だ。

人との関係の基礎をつくるような小さな行動の積み重ねが、リレーションを持つための鍵であるならば、SNSでの情報発信もまたリレーションの扉を開いてくれる鍵の一つではないだろうか。

若手のリレーションづくりを阻害する 「現状維持バイアス」

——— 古屋 星斗



Shoto Furuya

リクルートワークス研究所 研究員

2011年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻修了。同年、経済産業省に入省。産業人材政策、投資ファンド創設、福島の復興・避難者の生活支援、「未来投資戦略」策定に携わり、アニメの制作現場から、東北の仮設住宅まで駆け回る。2017年4月より現職。労働市場について分析するとともに、学生・若手社会人の就業や価値観、キャリア形成の変化を研究する。一般社団法人スクール・トゥ・ワーク代表理事。

若年世代の「つながり」の隠れた課題

4割もの人がつながりを持っていないというリレーションレス社会である日本。その中で、若年世代の「つながり」のあり方が盛んに議論されている。電話を取らない、対面していてもSNSに夢中、オンラインゲームで出会って結婚。こうした現代の「つながり」を表象する事例の背景にどのような変化があるのか。現代の若年世代の「つながり」の現状と、その背後にある隠れた課題を明らかにする。

若年世代は「つながり」たい

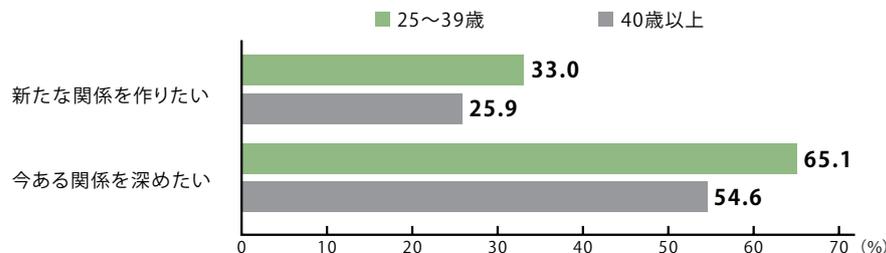
ここまで日本社会のリレーション面からの課題について複数の視点から明らかにしてきた。社会が変わり、人と人とのつながりのあり方も大きく変わりゆく。その中で、最も大きな影響を受けるのは、長い歳月を経たような強固なつながりを持たず、しかし新しいつながりを得る可能性も高い、若年世代である。

特に新型コロナウイルスによる働き方の変化に後押しされ、新しいコミュニケーションツールを用いた若年世代におけるつながりのあり方は、大きな変貌を遂げつつある。参加人数に限界がない「オンラインイベント」や、効率を上げるために少人数でインターネットをつなげながら作業する「ネットもくもく会」など、大小様々なつながり方が登場している。他方で、飲み会などの対面でのコミュニケーションに乗り気でなかったり、「電話を避ける」などやりとりの方法によってはつながることに積極的でなかったりするイメージも、若年世代にはある。

若年世代(ここでは25~39歳とする)がつながりに対して、今ある関係を深め、新たな関係を作りたいとする割合は、年齢が上の世代よりも高い(図表①)。

では、何が問題なのだろうか。今回の調査結果から見てきたのは、若年世代の二極化と、つながりの「現状維持バイアス」の存在であった。本稿で紹介するデータは、特に断りがない限り、筆者らが行った「働く人のリレーション調査」の25~39歳の集計結果である。

図表① 世代別つながりに対する希望



リレーションを持たない者ほど「現状のままでよい」

若年世代の現状を把握する上で、重要なデータをもう一つ示したい。若年世代(25~39歳)の働く人が、自身の人間関係に関して「現状を維持したい」と回答した割合を、リレーション^{*1}の保有状況別にまとめたのが図表②である。

驚くことに、「リレーションを持っていない人」(保有する全ての関係にベース性もクエスト性もない人)の実に58.5%が、これからの人間関係について「現

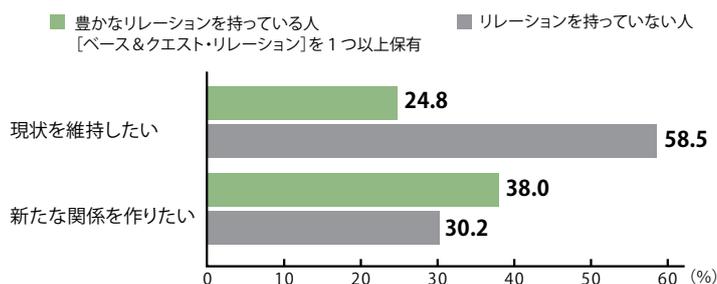
*1 リレーションの定義はI-2を参照。

状を維持したい」と回答している。I-2で示したように、「リレーションを持っていない人」は、キャリアの見通しスコアが低いなど、職業生活上難しい状態に直面している可能性が高いことが示唆されている。それなのになぜ、現状維持を望むのであろうか。

また図表②では、「新たな関係を作りたい」と回答した者の割合も、リレーションが乏しい「リレーションを持っていない人」の方が、「豊かなリレーションを持っている人」よりも低いという結果となっている。

このように、若年世代においてはリレーションの“二極化”とも言える状況が現出している。つまり、ここで言う二極化とは、「すでにリレーションが豊かな者ほどさらなるリレーションを求め、リレーションが乏しい者ほど新たなリレーションを求めず現状維持を志向する」ということである。

図表② リレーションの状態別
人間関係に「現状維持」「新たな関係」を望む割合（25～39歳）



若年世代は4つのタイプに分けられる

こうした状況を踏まえると、若年世代のリレーション課題は、リレーションの保有状況や今後の希望を区別した上で論じていくべきである。そこで、リレーションの現状と今後の希望の2軸で、若年世代を4つのグループに分け、それぞれのグループに名前をつけたのが図表③である。

「亀の甲より年の劫」という言葉がある。つながりが歳月とともに増え、円熟していくものとするならば、若年世代はこれからたくさんのお会いに恵まれる時間が十分にある。こう考えたとき、若年世代における真の課題は「リレーションが乏しい」ことではなく、「乏しい状況だが現状維持を望んでしまうこと」(表中の「不十分現状維持型」)であると言えよう。

そして、不十分現状維持型は若年世代のうちの42.6%と最多を占めている。

以下では、リレーションのタイプごとに、現状と課題を分析していく。

図表③ 若年世代におけるリレーション状況 4つのタイプ^{*2}

現状 \ 今後	今後	
	新たな人間関係を作りたい	新たな人間関係を望まない
豊かなリレーション	リレーションハングリー型 14.6%	充実満足型 24.4%
乏しいリレーション	現状脱出希望型 18.4%	不十分現状維持型 42.6%

*2 豊かなリレーションは、リレーションの保有状況における[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上保有及び[ベース・リレーション]と[クエスト・リレーション]を別々に保有の者。乏しいリレーションはそれ以外の者。

「不十分だが現状維持」が若年世代にもたらずもの

図表③に示した各タイプの現状を知るために、現在のキャリアの状況を整理した(図表④)。不十分現状維持型が「キャリアの見通し」「現職愛着度」の両スコアともに最も低い。同様にリレーションが乏しい現状脱出希望型との比較でも低い結果となっている。

こうした状況を踏まえると、不十分現状維持型はキャリア形成上でも大きな問題を抱えている。リレーションハングリー型や充実満足型の結果を見ればわかるように、その問題はリレーションの創出によって好転する可能性があるにもかかわらず、現状維持を望んでしまっているという危機的な状態にあると言える。

図表④ 各タイプのキャリアの状況

	キャリアの見通し ^{*3}	現職愛着度 ^{*4}
リレーションハングリー型	+ 1.2	5.3
充実満足型	+ 1.0	5.2
現状脱出希望型	+ 0.9	4.8
不十分現状維持型	+ 0.6	4.5

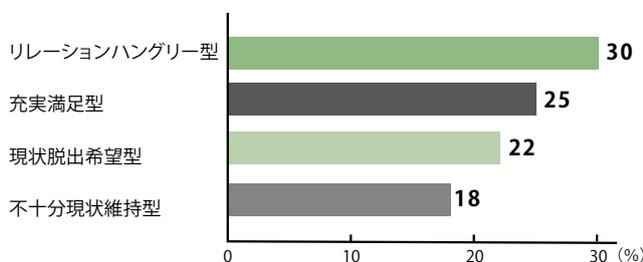
*3 キャリアの見通しは、今後の人生やキャリアに関する質問(「これからのキャリアや人生について、自分なりの見通しを持っている」「これからのキャリアや人生について、前向きに取り組んでいける」「自分は10年後、生き生きと働いていると思う」「これからのキャリアや人生で困難なことがおきても、乗り越えられると思う」「今後のキャリアの見通しが開けている」)に「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの5件法で回答した結果を、主成分分析に基づいて合成したスコア。

*4 現職愛着度は、「あなたは自分の会社・組織に転職することを、親しい友人にどの程度すすめたいと思いますか」の質問に対する回答。10点満点。

サードプレイスもなく、依存している職場との関係も悪い

また、不十分現状維持型の若手では、職場や家族以外の場(サードプレイス)の割合が低いという状況が明らかになっている(図表⑤)。サードプレイスのつながり全体に占める割合が18%と、他のタイプと比較して最も低くなっている。つまり、職場や家族との関係に依存している状態にある。

図表⑤ つながりに占めるサードプレイスの割合



それでは、その職場との関係はどうだろうか。図表⑥は現職における会社での働き方や企業との関わりの回答を整理したものだ^{*5}。表中の各因子は、回答者が職場とのつながりから得られているものの大きさを数値化したものとする。

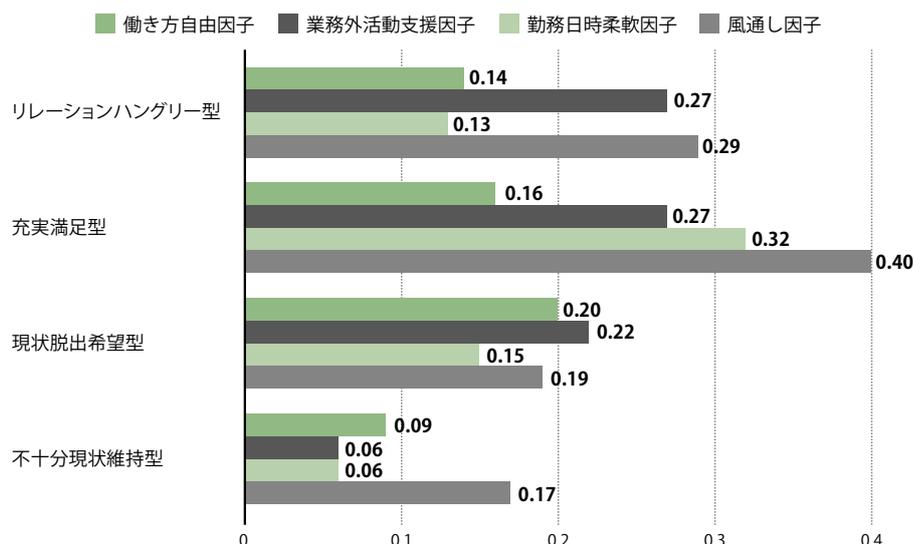
*5 「現在働いている会社・組織について伺います。あなたの会社の働き方に関する以下の項目について、どれくらい当てはまりますか」の質問に対する回答、10問5件法。結果を最尤法(プロマックス回転)により因子分析し4因子を抽出したものの。

とができる(数値が大きい方が得られているものが多い*6)。

その全スコアが最も低いのが不十分現状維持型であることは一目瞭然だ。特に業務外活動支援因子や風通し因子といった、職場とのつながりから得られるリターンとも言える項目が不十分現状維持型で低いことはネガティブな意味を持つと言わざるを得ない。つまり、不十分現状維持型においては家庭や職場といった限定的なつながりへの依存が強いことがわかるが、その重点のある職場においても良好なつながりとはなっていないのである。

*6 働き方自由因子は「在宅勤務やリモートワークをすることができる」等の質問への肯定的回答を、業務外活動支援因子は「ボランティア活動を支援する制度がある」等への肯定的回答を、勤務日時柔軟因子は「勤務日・時間を選ぶことができる」等への肯定的回答を、風通し因子は「困ったときは気軽に相談できる雰囲気がある」等への肯定的回答を示している。

図表⑥ 現在の職場とのつながりについて

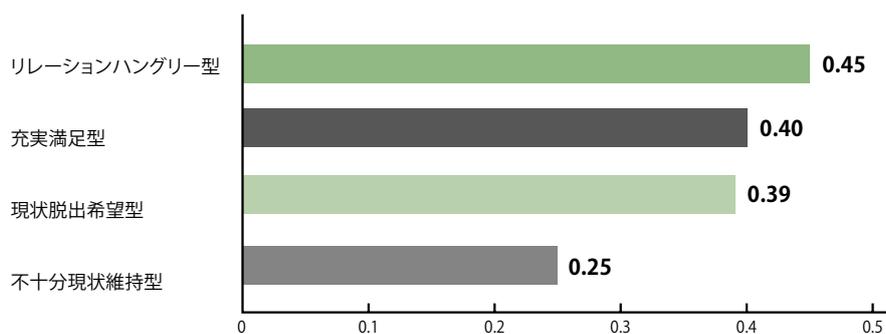


なぜ現状を維持したいと思ってしまうのか

そうした状況と密接に絡み合っているのが、自分のキャリアは自分の力でどうにかできるだろう、というキャリアのレジリエンス*7の高低である(図表⑦)。「多少の困難があっても、最終的には希望の仕事に就くことができる」「知人や友人の助けを借りて、次の仕事を見つけることはできる」等の質問に対する肯定的な回答度合いを数値化したものであり、数値が高い方が自分の力でキャリアをどうにかできる、という気持ちが強いことを示している。

*7 「あなたが、突然、今の会社・仕事を辞めなくてはならないことになったとします。その時、あなたは以下の項目についてどの程度考えたり思ったりしますか」の質問に対する回答、5項目5件法。結果を最尤法(プロマックス回転)により因子分析し1因子を抽出したものの。

図表⑦ キャリアのレジリエンススコア

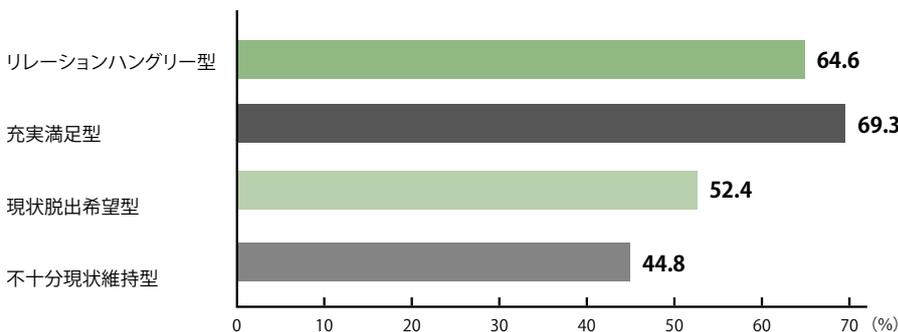


このレジリエンススコアでも不十分現状維持型が極めて低い(0.25)結果となっている。自分で何とかできるだろう、という意識を持ってないことが、過剰な萎縮に繋がり、良いとは言えないような職場との関係だったとしてもそのままの状態を望んでしまう原因となっているのかもしれない。また、つながりの乏しさがレジリエンスの低さにも繋がっているだろう。図表⑦は不十分現状維持型における悪循環の存在を如実に表している。

「普段会う人」とだけ会っている

また、つながりにおける画一性も顕著であった(図表⑧)。多様性の高いつながりを保有している比率は不十分現状維持型が44.8%と最も低く、限られたつながりに加え、画一的な関係でつながりが完結してしまっている人が多いことがわかる。このために新たな刺激を生むことが難しく、「現状維持でいいか」と思わせる原因の一つになっているのではないか。今ここにはない新たな選択肢を見つけよう、という現状維持以外の選択肢を思い浮かべることすら難しい可能性もある。

図表⑧ 普段会えない多様な人がいるつながりの保有率*8



*8 「このつながりには、普段の生活や仕事で会えない多様な人がいる」と1つ以上のつながりに対して回答した者の比率。

自分のことを他人に伝えない

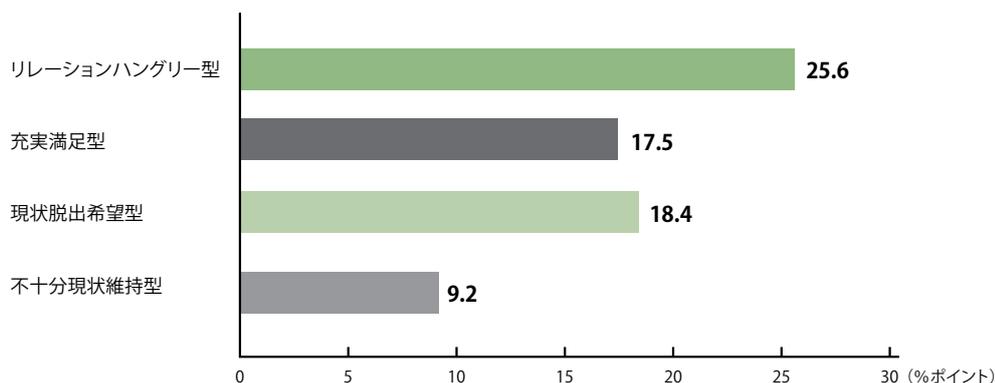
活用が加速するSNSについても懸念点が浮かび上がってくる。図表⑨はSNSの利用について、悩みや不安などの「発信」や、仕事内外での取り組みについて「発信」しているかという、「SNSを用いて自分のキャリア状況を外に発信していること」に注目した数値である*9。

不十分現状維持型は9.2%ポイントと、リレーションの状況自体は同じである現状脱出希望型の18.4%ポイントと比較しても著しく低いことがわかる。

どのタイプでも多数派はSNSを用いた発信を行っていないが、タイプによってこれだけの大きな差があることの背景には大きな問題が潜んでいる可能性が

*9 SNSの利用状況について「悩みや不安、不満などを発信している」「仕事での取り組みや成果を発信している」「仕事以外での取り組みや成果を発信している」と回答した者の割合の合計値。

図表⑨ SNSを用いたキャリア発信スコア



ある。隘路から一步踏み出すためにSNSを有効に使うことは、これからの社会において重要なファクターとなっていくのかもしれない。

なお、データは割愛するが、経済状況については各タイプで大きな差がなかった点は留意する必要があるだろう。個人年収については、不十分現状維持型の男性は452.9万円(平均438.3万円)、女性は235.8万円(平均240.0万円)と平均と大きな差はない。世帯年収ではむしろ、695.2万円(平均640.6万円)と各タイプで最も高い数値であった。

若年世代の「リレーションの現状維持バイアス」を打破する、初めの一步の支援

本稿の分析からは、リレーションについて守りの姿勢を取る多くの若年世代がいることがわかった。その原因については、キャリアに対してのレジリエンスの低さ、つながりの画一性、そしてオンラインツールに対するネガティブな姿勢が考えられると述べた。

本特集でたびたび触れている通り、豊かなリレーションを保有することは職業人生の豊かさに直結する大きな問題である。ましてや、今後の職業人生の長い若年世代が、乏しいリレーションのまま職業人生を送っていくことはあまりにも危険であると言わざるを得ない。

「何か新しいつながりを作って得られる利得よりも、行動するコストの方が高く感じるから、現状維持の方が良い」という気持ちが本音かもしれない。しかし実際には、リレーションによる利得はここまで示してきた通り想像以上に大きく、現状を保つことを優先してしまっているために、「コストが過大に見積もられている」のである。

こうした「リレーションの現状維持バイアス」とも言える状況に対して、どう立ち向かえば良いだろうか。

不十分現状維持型の個人は経済状態が決して悪くはないという点に触れたよ

うに、今現在、強い危機感を持っていないことが、この「現状維持バイアス」の大きな要因となっていると推察される。“健康”でも“教養”でもそうだが、今現在、必要性を感じていないことが後々大きな差異を生む。

特に若年世代にとっては、健康で言うところの健康診断や予防接種のような、予防対策を取ることが重要になるだろう。リレーションは蓄積される性質のものであり、今現在より後々の方が深刻な問題となる。必要性を感じてもらうための「リレーション診断」のような取り組みを積極的に導入していくことが肝要であろう。

もう一つの有力なヒントは、「コストが過大に見積もられている」という点にあるだろう。案ずるより産むが易し、とはよく言ったものだが、実際に行動してコミュニティに参加し、新たなつながりに加わってみると、「想像以上に容易に一員になり良い関係を築くきっかけを得た」経験を持つ者は多い。最初の一步を踏み出すハードルが高いのであれば、その若年世代の最初の一步を促す仕組み作りこそ社会は全力を挙げるべきであろう。

問題を絞るとできることはたくさんある。サードプレイスと言われるような場の情報は集約されていない。サードプレイスを発見できるようなポータルサイトを作ること、そしてその情報を活かしてキャリアコンサルタントがお勧めのサードプレイスを紹介することは、初手としてできる社会的機能であろう。いきなりつながりの場に参加するのが大きすぎるステップなのであれば、より小さなステップとしてサードプレイスを「探す」ことは有効であるし、オンライン化によってさらにハードルは下げられる。

また、自発性に頼る必要もないかもしれない。企業が研修として参加することを若手に命じれば、若手は「言い訳」ができて参加が楽になるし、企業は若手のキャリアが広がる効果も期待できる。

若年世代には時間がある。いきなり豊かで良い関係のつながりの獲得を目標としなくとも、つながりを得られて少し良い気持ちになった、という経験さえあれば、その後の職業人生において拡大再生産をしていくことができる。

若年世代における「リレーションの現状維持バイアス」が、長期化する職業人生における取り返しのつかない負債とならないように、先手を打つべき時が来ているのである。

SPECIAL EDITION I - 5

日本人は、なぜ発言も 離脱もしないのか

— “Voice” と “Exit” に関する5カ国比較 —

————— 茂木 洋之・中村 天江



Hiroyuki Motegi

リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト
2011年国際基督教大学教養学部社会科学科卒業。2013年東京大学大学院経済学研究科修士課程修了。同年より日本学術振興会特別研究員として応用ミクロ計量経済学の研究に従事。労働経済学を中心に、教育経済学、健康経済学の実証論文を執筆・出版する。2018年5月よりリクルートワークス研究所に所属。「全国就業実態パネル調査」および採用動向に関する調査に携わる。日本の労働市場におけるプログラム評価などを研究。



Akie Nakamura

リクルートワークス研究所 主任研究員
1999年リクルート入社、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」に関する調査・研究や、未来の働き方の提言を行っている。厚生労働省「同一労働同一賃金の実現に向けた検討会」等の政府委員をつとめる。専門は人的資源管理論。博士(商学)。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。著書に『採用のストラテジー』(慶應義塾大学出版会)など。『マルチレーション社会』のプロジェクトリーダーをつとめた。

Exitが少ないため、Voiceをあげられない日本

Voice(=発言)するか、Exit(=離脱)するか。組織に所属する個人のふるまいに着眼したExit Voice理論を用いて、日本・アメリカ・中国・デンマーク・フランス5カ国の比較分析を行った。浮かび上がったのは、組織への満足度が低いにもかかわらず、発言も離脱もしない、というアンビバレントな日本人の姿だ。Exitが少ないため、Voiceをあげられないのだ。その要因は何か。どのような対策が考えられるだろうか。

交渉をすることの重要性

どんな働き方を望むかは、人それぞれである。同じ人でも、長い人生において、ライフステージや状況に応じて希望する働き方は変わっていくだろう。企業もまた、多様な就労形態や柔軟な働き方を導入するようになっている。

「自分らしく働く」は、時に、多くの人に適用される標準的、平均的な働き方から外れることを意味する。人とは違う自分だけの希望をかなえるためには、企業と働き方や労働条件についてすりあわせていく必要がある。企業に就職する時には、必ず「情報の非対称性」が存在する。企業は、これから採用しようとしている労働者の能力や、働き方の好みや価値観は知らない^{*1}。また労働者も、これから働く企業について実はあまり知らない場合が多い^{*2}。確かに給与条件などある程度はオープンにされていることが多いが、職場の雰囲気や労働環境などはよくわからないことが多いだろう。実際に働いてからイメージと乖離しており、悩んでしまうことはよくある話だ。この時に不満だからといってすぐに退職してしまうことは、労働者・企業両方からみて、非効率な話と言える。企業も労働者も採用には多大なコストを払っているからだ。また、実証研究では個人と企業のマッチング効果が重要であることが知られている^{*3}。お互いがじっくりと交渉することによって、生産性を高めるような働き方は今後必要だ。

そこで重要になるのは交渉だ。お互いがどう考えているかを話し合い、妥協点を探ることだ。そこで本稿では働くことにおける交渉の重要性を、日本と他国との比較から探ってみたい。以下で紹介するのは、マルチリレーション社会のプロジェクトで行った「5カ国リレーション調査」のデータである。

*1 Spence, M. (1978). "Job market signaling". In *Uncertainty in economics* (pp. 281-306). Academic Press.

*2 Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.

*3 Altonji, J. G., & Shakotko, R. A. (1987). Do wages rise with job seniority?. *The Review of Economic Studies*, 54(3), 437-459.

Exit Voice 理論

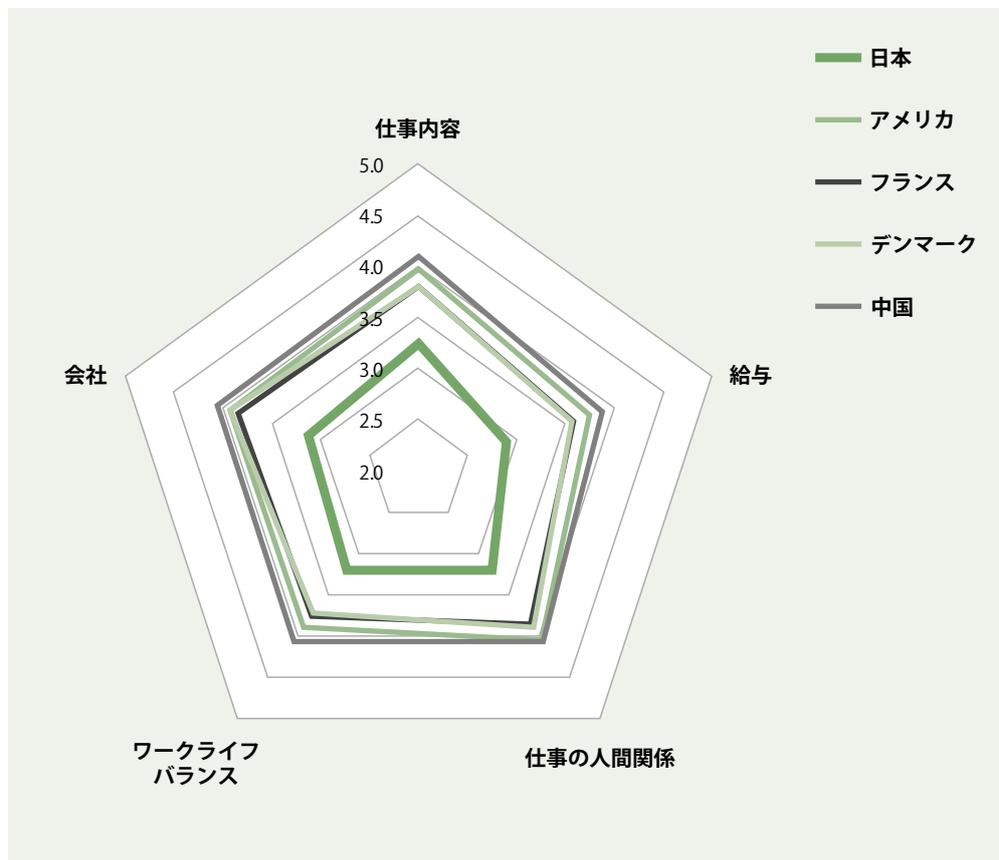
「5カ国リレーション調査」のデータをみる前に、ある研究理論を紹介したい。アルバート・ハーシュマンという20世紀ドイツの政治経済学者は、組織に所属する個人が直面する問題に対して、個人の側が取れる行動を3つのタイプに分類した。離脱(Exit)・発言(Voice)・忠誠(Loyalty)である^{*4}。離脱は文字通り、組織のメンバーをやめることである。発言は組織に対して声をあげて、組織を内部から変えていくことである。そしてこの2つは忠誠(Loyalty)によってさまざまな形態を取りうると主張した。国家間の交渉から、商品製造者と顧客の関係、血縁関係と、社会行動全般に適用できる概念として提唱された“Exit Voice”理論は、現在、労働分野でも一般的な概念として議論されている^{*5}。この理論にもとづくと、仕事における不満の解消には転職と発言ということになる。

*4 Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (Vol. 25). Harvard University press.

*5 Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do unions do. *Indus. & Lab. Rel. Rev.*, 38, 244.

図表①によると、日本は現在の働き方について5つの項目すべてにおいて、満足度が低い状況だ。日本人の性格など固有の問題もありえるが、いずれにせよ、ハーシュマンの理論に従うと、離脱や発言などの行動が起きている可能性が高い。5カ国リレーション調査を用いて、確認してみよう。まずは離脱からだ。

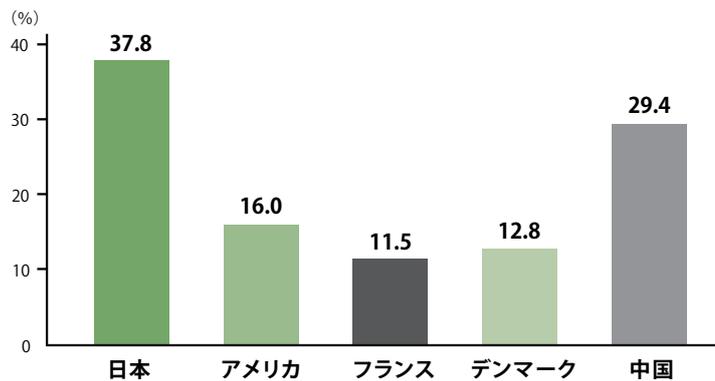
図表① 現在の働き方に対する満足度



Exitも少ない日本

まず、一つのオプションであるExitについてみてみよう。図表②は1社しか勤めたことのない人の割合である。5カ国の中で日本は37.8%となっており、一番高い数値となっている。つまり日本はExitのオプションがあまり取られていないことがわかる。もちろん労働者と個人の相性が良く、お互いが満足している結果、転職が少ないならば、それは良いことだ。しかし、図表①と合わせて考えると、相性が良いため転職しない、という人は多くはなさそうだ。日本人は仕事に不満が強い傾向にあるが、退職はせずに、会社に残り続けるという傾向が見て取れる。離脱しない場合は、個人の望む働き方を達成するにはVoiceをあげること、つまり交渉が重要となる。

図表② 1社しか勤めたことのない人の割合



交渉風土が著しく欠如している日本

そこで、「入社時に企業と交渉したもの」を国別でまとめたのが図表③である。以下では転職経験のある人、つまり勤務先企業が2社以上の人限定して集計している。初職につく時点で個人が企業と交渉することは難しいためである。まず、他の国々では10%を超える項目が多数あるが、日本はゼロに近いものが半分以上になっている。つまり、入社にあたって、企業と特段のすりあわせを行わないというのが日本の特徴となる。

実際、各国の1位の項目をみると、他の4カ国はすべて「賃金」だが、日本だけ「特になし」になっている。しかも、その賃金の交渉も、他の国々は7割を超えているにもかかわらず、日本だけは3割しかなく、賃金交渉の割合が逆転している。日本企業の進出も多い中国にいたっては、入社時の賃金交渉は9割近くに達しており、賃金交渉に対する姿勢の違いが如実にあらわれている。

日本で1割を超えている交渉項目は、賃金32%、仕事内容22%、勤務時間12%の3つだけだ。ただし、仕事内容の割合はアメリカ、フランス、デンマークよりも高くなっている。メンバーシップ型の日本では、ジョブ型の欧米企業に比べ職務の境界があいまいな分、仕事内容について話し合う必要性は理解されている可能性がある。いずれにせよ、海外では交渉することが普通だが、日本ではあまり交渉が根付いていないことがわかる。

今の日本では、FESTime リレーションにみられるような多種多様な項目は、個人と企業ですりあわせるものと認識されていない^{*6}。働き方の多様化や、自分らしい柔軟な働き方に注目が集まる一方で、それを実現する方法論がまったく発達していないわけだ。

*6 リクルートワークス研究所(2020)『マルチリレーション社会』、p.44を参照。

図表③ 入社時に交渉したもの

	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
特にない	48%	17%	11%	14%	2%
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
その他	0%	1%	0%	0%	0%

注：網掛けは10%以上の項目、太字は各国で最も高い項目。勤務企業数2社以上に限定した集計結果。

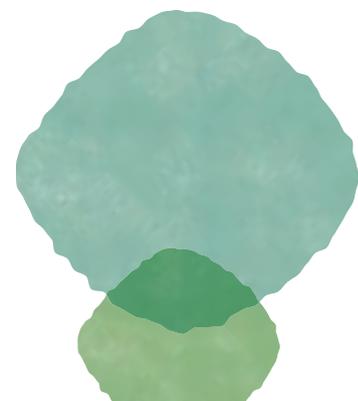
声をあげることが、希望をかなえる第一歩

どの国でも、入社時に最も多くの人々が交渉しているのは賃金だ。そこで、入社時の賃金交渉の有無とその結果についてまとめたのが図表④だ。

「会社から提示された額で合意した」が過半数に達しているのは日本だけで、他の4カ国では、賃金の額に関して交渉するほうがスタンダードである。

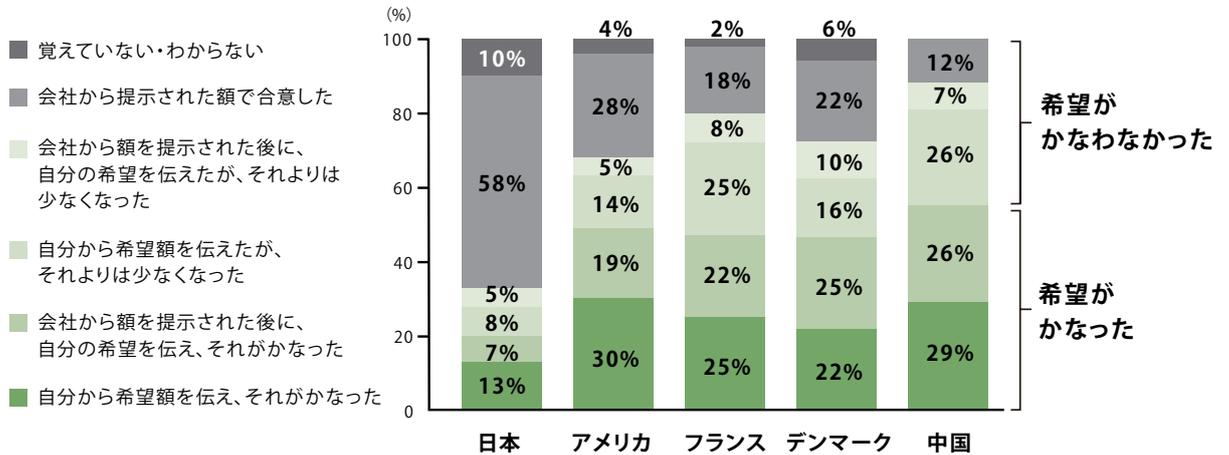
実際、図表④の結果を、「会社から提示された額で合意した」「覚えていない・わからない」と、それ以外の「自分から希望額を伝え、それがかなった」などに2分割すると、日本は前者が7割、後者が3割だが、他の4カ国は前者が3割、後者が7割と、割合が反転している。

さらに、交渉によって、希望額を得ることができた割合と、希望額より少なか



った割合を算出すると、日本を含むすべての国で賃金について要望を伝えた場合は、希望がかなう割合がかなわない割合よりも多くなっている。日本も、「希望額を伝え、それがかなった」は20%と、「希望額を伝えたが、それよりは少なくなった」13%の1.5倍近くになっている。企業に自身の希望を伝えることが、好条件を獲得するきっかけになるのだ。

図表④ 入社時の賃金交渉



注：転職経験あり(勤務先が2社以上)の人のみの集計

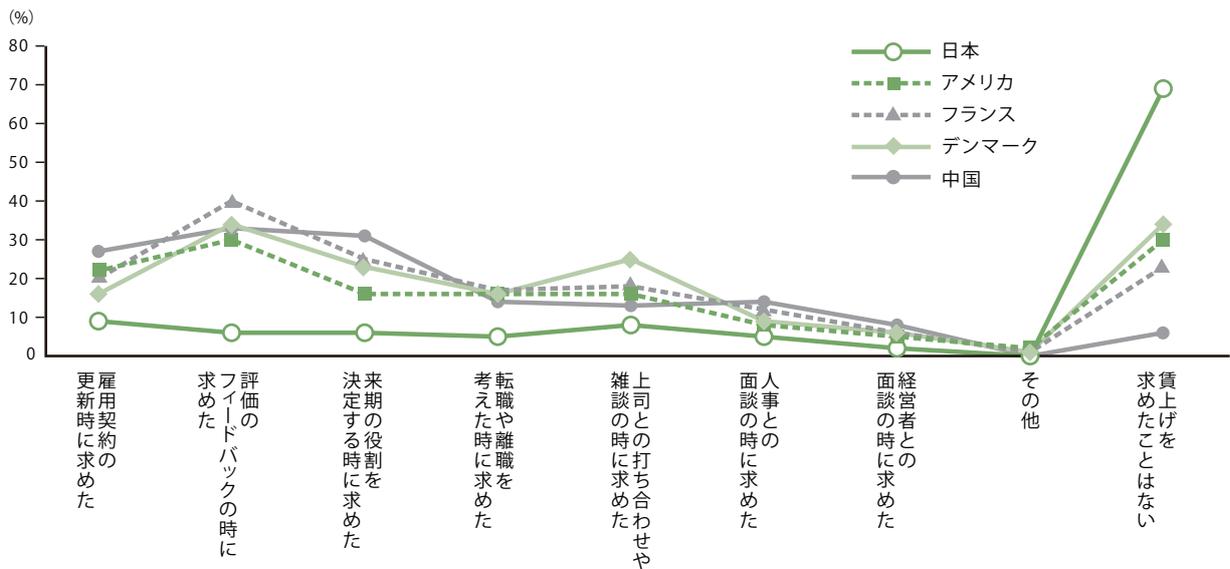
海外では入社後も賃上げを求めるのが普通

さらに、海外の国々では、入社してからも、企業に賃金の引き上げを求める。図表⑤をみると、入社後に「賃上げを求めたことはない」は、日本は7割と大半だが、他の国では最も多いデンマークでも3割強、中国は1割もない。大半の人々は入社後に機会をみて、賃上げを求めている。入社すると、入社時よりも一層、賃金については要望しなくなる日本とは大きな違いである。

では、どんなタイミングで賃上げを求めているのか。図表⑤で賃上げを要望している場面を確認すると、フランス、デンマーク、中国は「評価のフィードバックの時に求めた」が最上位だ。アメリカも「評価のフィードバックの時に求めた」が最も多く、次に「雇用契約の更新時に求めた」が来て、3番目は「来期の役割を決定する時に求めた」だ。海外では、仕事の評価や役割決定と、賃金交渉が同時に行われている。

一方、日本の上位2つは、「雇用契約の更新時に求めた」「上司との打ち合わせや雑談の時に求めた」となっており、仕事内容と賃金の水準についてすりあわせる場合は、公式には契約締結時しかなく、賃金に関する要望は、上司との非公式な関係性でしか伝えることができていない。

図表⑤ 入社後の賃金交渉（複数選択）



注：転職経験あり（勤務先が2社以上）の人のみの集計

メンバーシップ型とジョブ型の違い

労働条件の交渉について、日本と海外諸国でこれほど大きな違いがあるのは、日本企業と外国企業では雇用の仕組みが、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」で異なるからだ。

ジョブ型では、職務説明書（ジョブ・ディスクリプション）で仕事の範囲を明確にした後に、その職務を担当する人材を決めていく。一方、メンバーシップ型では、組織の構成員がいることを前提に仕事の役割分担を決める。ジョブ型では、個人の能力や意欲よりも、最初に決めた職務の範囲が重視されるのに対し、メンバーシップ型では、組織の構成員の能力や持ち味によって、役割分担の境界が変わる。「仕事に人がつくジョブ型、人に仕事がつくメンバーシップ型」といわれることもある。

Exitについても同じことが言える。日本はメンバーシップ型であり、一度メンバーシップになると、そこから抜けることはなかなかない。ある企業のメンバーシップをやめても、次の企業のメンバーシップになれるとは限らないからだ。一方でジョブ型の場合は、退職しても、自分に見合うジョブがあればその企業に就職することができる。

長期雇用の日本企業はこれまでメンバーシップ型の人材マネジメントが主流だったが、グローバル化や技術革新にともない、ジョブ型の検討が進んでいる。2020年1月には経団連が、日本的雇用を見直しジョブ型雇用を広げる必要性を表明している。

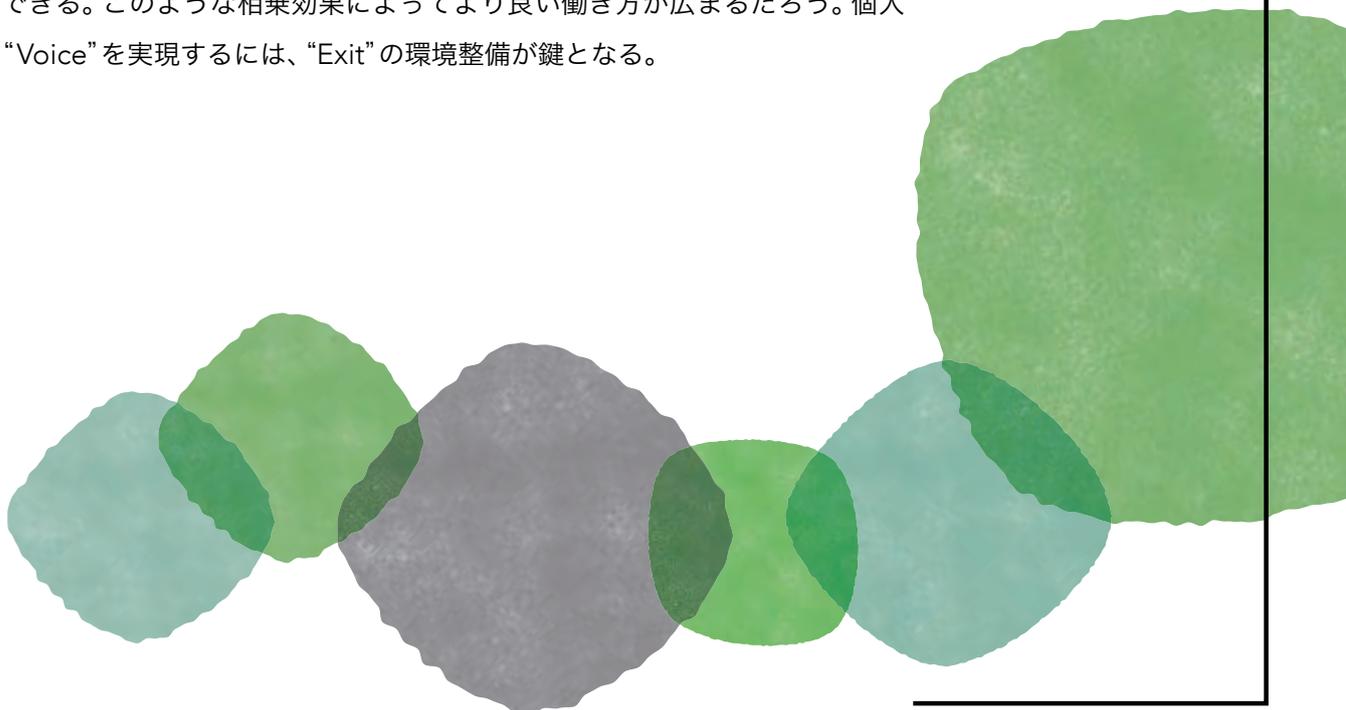
辞めても次があれば、個人は声をあげられる

企業に要望を伝えている個人にはどのような特徴があるのだろうか。人間関係の影響が大きく、同調圧力の強い日本では、声高に自己主張すると集団から浮き、煙たがられることがある。望む働き方であっても、なかなかそれを言い出せないわけだ。

「5カ国リレーション調査」で入社時に交渉した項目の数と関連のある要因を探したところ、「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」という項目と、入社時に企業に条件交渉した項目の数に正の相関があった。図表⑤でも、日本とデンマーク以外の国では、賃上げを「転職や離職を考えた時に求めた」と「上司との打ち合わせや雑談の時に求めた」が拮抗している。以上の分析は“Exit Voice（離脱・発言）”理論と整合的な結果であると言える。個人が不満を解消する方法は、発言し相手に改善を求める方法と、そこから離脱して満足のいく環境に移ることの2つがありえるが、これらは独立しているのではなく、相乗的に作用することがある。

これはゲーム理論など他の理論からも整合的な結果と言える。交渉の際に重要なことはアウトサイド・オプションが充実していることだ。要するに、交渉が決裂した場合の結果が充実していると、自分に有利な交渉が可能となる^{*7}。つまり自分の要望をしっかりと伝えることができる。プロ野球選手などを想像すればわかりやすいだろう。複数の相手からオファーが来ているプロ野球選手は、より年俸などで強い要求ができる。一般社会人に当てはめると、生産性を高めて、より多くの企業に就職する可能性を作ることがまず重要となる。またセーフティネットを充実させて、外部の労働市場を発達させることによって、Exitのリスクを減らすことも肝要である。それによってVoiceをあげやすくすることができる。このような相乗効果によってより良い働き方が広まるだろう。個人の“Voice”を実現するには、“Exit”の環境整備が鍵となる。

*7 Rubinstein, A. (1982). Perfect equilibrium in a bargaining model. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 97-109.



SPECIAL EDITION I - 6

企業の新しい価値創造モデル 「リレーション経営」

——— 津田 郁



Kaoru Tsuda

リクルートキャリア エージェント事業本部 事業企画部
1982年生まれ。2006年神戸大学経済学部卒。2020年筑波大学大学院
ビジネス科学研究科経営システム科学専攻博士前期課程修了。大手
金融機関で営業企画に従事し、2011年リクルート海外法人(中国)入
社。グローバル新卒採用事業「WORK IN JAPAN」のマネージャーやリ
クルートワークス研究所研究員などを経て、2020年より現職。研究
分野は、イノベーション、マネジメントのあり方と組織形態、戦略策
定プロセスといったマネジメント全般と組織論。

イノベーションは、リレーションから生まれる

加速する時代の変化のなか、企業の経営スタイルは株主至上主義からシフトしはじめている。すべてのステークホルダーとの関係を重視する世界的な潮流が生まれ始めている。では、経営スタイルはどう変わるのか。価値の出し方、イノベーションの生み出し方はどうすればいいのか。私たちは、企業が持つ多様なリレーションこそを価値の源泉であるとする「リレーション経営」を提唱する。

価値の源泉はリレーション

2019年8月、米国主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、株主至上主義を見直し、社員や顧客、地域社会などのステークホルダー全体の利益を尊重することを表明した。社員や取引先、地域など、すべてのステークホルダーと共に発展していく経営への回帰は、世界的な潮流になりつつある。テクノロジーやマネジメントのスキルを有した人材の獲得競争は熾烈を極めており、特に総人口が減少している日本では、あらゆる人材を自社だけで囲い込むことは難しい。ますます複雑性が高まっている環境のなかで、ビジネスに必要なとされるスキル自体が目まぐるしく変化している。このような状況のなかでは、価値の出し方やイノベーションの生み出し方も変えていく必要がある。わたしたちは、企業が持つ多様なステークホルダーとのリレーションこそが価値の源泉であると考え、新たなイノベーション創出手法を構築した。

最前線の人材の想いが起点になって、事業が生まれる

これまでのように社内の特定の部署のみがイノベーションを担う形態では、変化が激しい環境に対応するのは困難である。社内外を問わず多様な人々を惹きつけ、彼らが知るビジネスの最前線の事象を事業に昇華するような、人を起点とした新しい価値創造の仕組みが現代の企業には必要である。そのような経営モデルを求めて、わたしたちは約40社の取り組みを分析し、そのなかの10社に話を伺った。

その結果、ビジネスの最前線の人材が起点となって事業を成長させている企業には、共通点が見つかった。それは、「個人の自発的な参加」「組織の壁にとらわれない活動」「他者との真摯な対話」という要素である。これらを統合してモデル化したものが、リレーション経営の価値創造メカニズムである。

多様なステークホルダーとのつながりを通じた価値創造

多様なステークホルダーとのつながりを通じて、新たな価値を創出する経営モデル。それが「リレーション経営」である。リレーション経営では、人々の関係性から企業のいたるところでイノベーションの種が生まれる。また、それらの種を育て上げるのは社員だけではなく、ときには顧客や取引先企業、元社員が仲間となって新しい価値創造に向けて共創していくのだ。



リレーション経営の価値創造メカニズムを図表①に示した。それは[バウンダリレス・メンバーシップの奨励][心躍る目的生成の見守り][人と事業の未来への投資]という3つのステップから構成されており、各ステップのなかに重視すべきポイントを記載している。順に解説していこう。

バウンダリレス・メンバーシップを奨励してつながりを育む

リレーション経営による価値創造の第1ステップは、[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]である。これまでのように自社の社員、特定の部署に閉じた事業開発ではなく、自社を辞めていった元社員、顧客、ベンチャー、NPO……と組織の垣根を越えたメンバーシップをつくるのが、リレーション経営の土台となる。

顧客のニーズを的確に汲み取って、スピーディに価値を提供するには、第一線にいるすべての人々が創造性を発揮しなくてはならない。その第一歩が、[個人の気づき・問題意識]である。「こんな問題をなくしたい」「本当はこうあるべきなのではないか」という思いを持った人の行動がきっかけになり、[組織の垣根を越え]、共鳴できる仲間に出会うことからすべてが始まるのだ。そのために企業は、組織や社外との壁をなくし、人々が入りやすいような状態をつくっておく必要がある。それによって職種や業種、経験などの[異質な他者とのつながり]が生まれ、同質な人材だけでは着想しえないようなアイデアが生まれるのだ。そのアイデアや取り組みに惹かれて、しだいに仲間が増え、[非公式な場の出現]につながるのである。

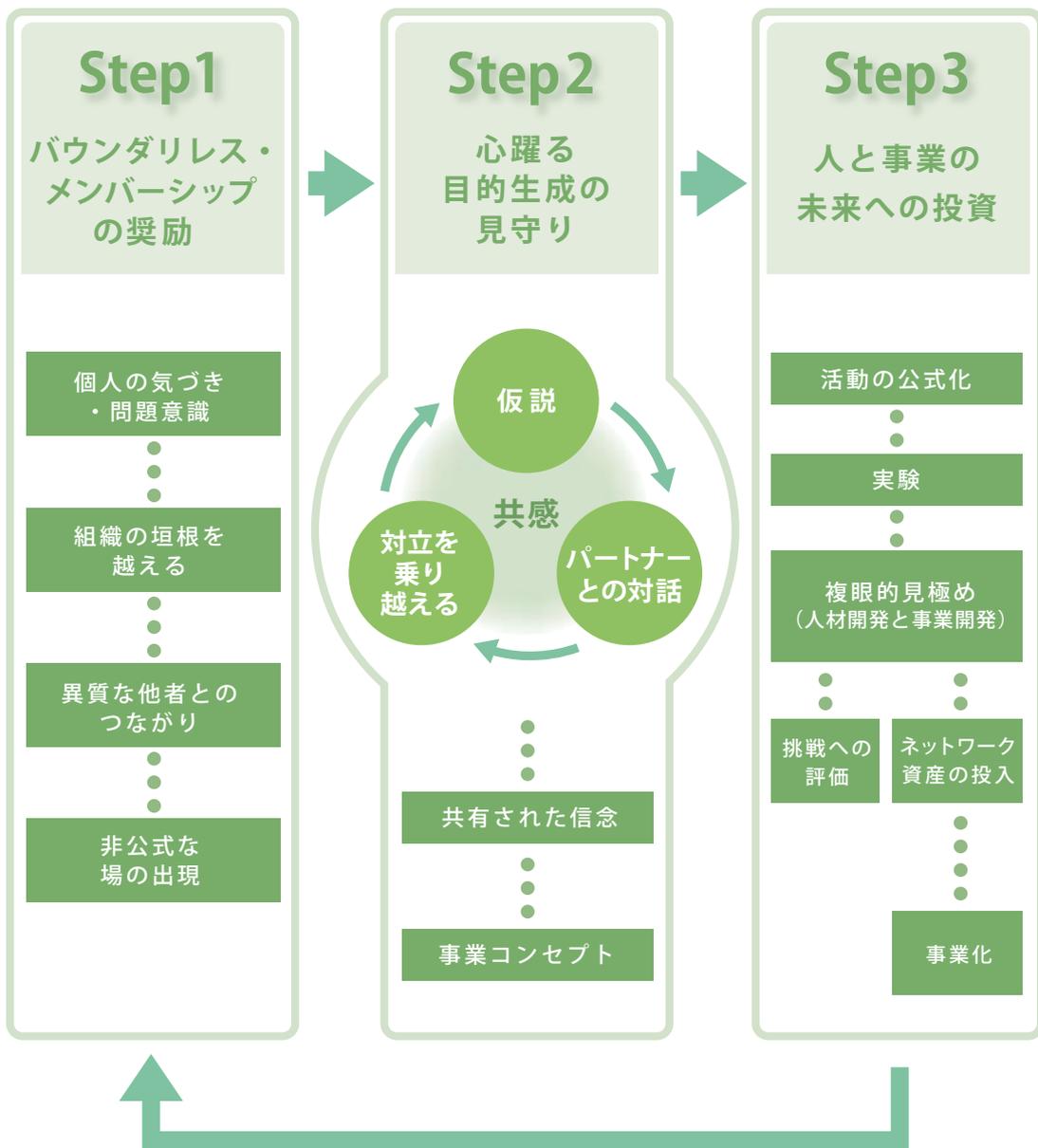
真剣勝負抜きに心躍る目的は生まれない

第2ステップは、[心躍る目的生成の見守り]である。真剣勝負の議論をするなかで、全員が深く共感する信念が共有され、課題解決につながる事業コンセプトが生まれる。

データを分析するだけでは、顧客の潜在的な課題にたどり着くことは難しい。実際に課題を抱える人との対話を繰り返すことで初めて、自分たちのバイアスを打ち破るような気づきが得られるのだ。非公式な活動を始めた人たちが最初にすべきことは、課題解決の[仮説]を立てて、[パートナーとの対話]を実施することである。その課程でときにはコンフリクトが発生するかもしれない。しかし、単に心地よだけの仲良しクラブから深いイノベーションは生まれない。誰かに同調しているだけでは議論に深まりは生まれず、問題の本質にはたどり



図表① リレーション経営の価値創造メカニズム



着かないのだ。一人ひとりが徹底的に考え尽くして意見をぶつけ合い、考えの違いから生じる[対立を乗り越える]ことが欠かせない。

仮説と対話と真剣勝負の議論を繰り返しているうちに、お互いに共感が生まれる。顧客が抱える課題や仲間の考えを自分事と思えるようになり、「自分たちがやるべきこと、解決すべきことはこれである」という[共有された信念]が生まれるのだ。このようなプロセスを経て、全員が共有している信念から[事業コンセプト]が生まれる。

これらの非公式な活動を、企業はどのように見守ればいいのか。ポイントを3つ紹介しよう。1つ目は、[パートナーとの対話]のパートナー選定である。問題意識に心から共感してくれたり、その取り組みを応援してくれたりするような人とこそ議論する必要があるのだ。企業は、そのような熱量を持つパートナーと出会えるように支援することが大切である。2つ目は、対話や仮説構築が何度も繰り返されているかという点である。問題の本質に迫るためには、対話と仮説の循環を何度も繰り返して議論を深める必要がある。このような取り組みをしないまま、拙速に解決案の提示に至っている場合には、より一層の対話や議論を促すことが重要である。3つ目は、意見が対立することは健全な状態であると示すことだ。対立を避けて意見を言えないなど安易に同調している状態であれば、その状況を改善するように働きかける必要がある。

人と事業、両方の未来のために投資する

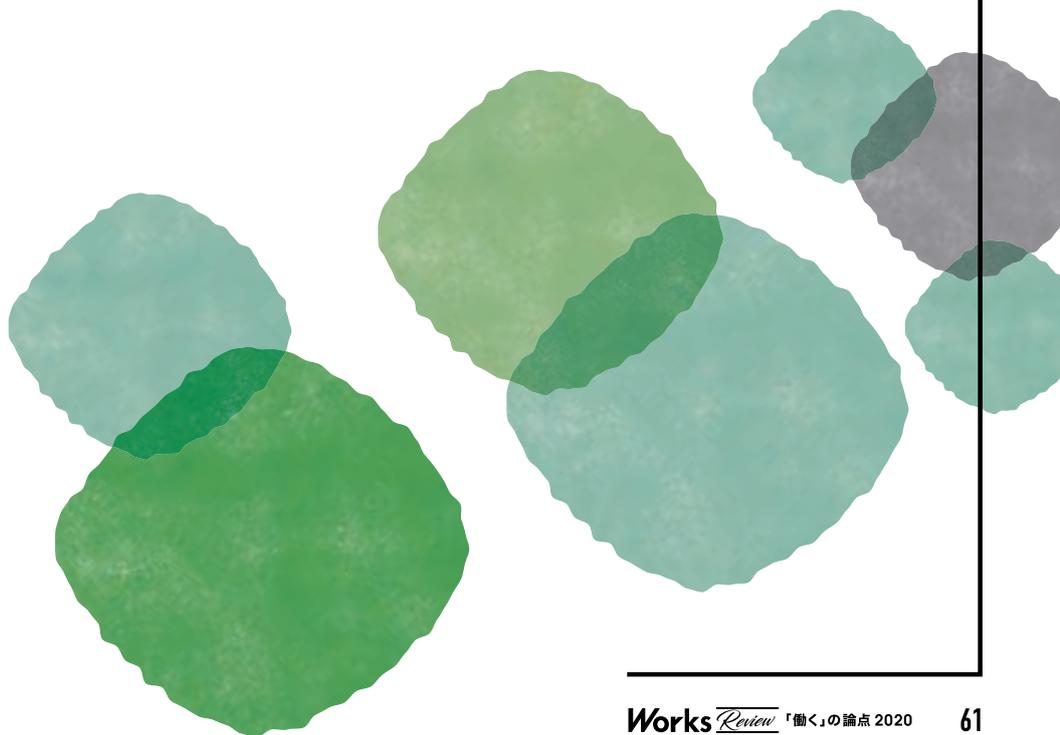
価値創造メカニズムの最後のステップが[人と事業の未来への投資]である。リレーション経営では、自発的活動からできた事業コンセプトを、企業のネットワークに組み込むことで一気に事業の拡大を実現していく。

事業コンセプトをつくった人々は、企業から[活動の公式化]が認められる。本格的な事業化を検討するために、製品やサービスのプロトタイプを作成してマーケットで[実験]を行い、自分たちの事業コンセプトが多くの人に共鳴するか確かめるのだ。

企業は実験の結果をみて、事業化するか否かの意思決定をする。その際、損益だけのシングルラインではなく、人材開発と事業開発の観点から[複眼的見極め]を行う。当然ながら、すべての活動が事業化に至るわけではない。企業は事業化に到達しなかった活動に携わった人々に対して、ここまでの[挑戦への評価]をして次なる自発的な活動を後押しする。一方で、本格的に拡大すべきであると判断した活動には、[ネットワーク資産の投入]を行う。企業が持つ販路や取引先企業とのつながりを最大限活用して、瞬く間に[事業化]を実現していくのである。

最後のステップでは、企業がイニシアチブをとって積極的に活動を支援する必要がある。イノベーションが実現するプロセスには、新しいアイデアや豊かな発想が生まれる段階と、それをビジネスとして成立させて事業にしていく段階がある。このステップは後者の事業化段階なので、戦略を描き、人材配置やナレッジ提供をして共に事業化を目指す。特に重要なのは、[複眼的見極め]だ。企業の意思決定は、企業に関わるすべての人へのメッセージであり、意思決定の積み重ねが組織風土を形づくる。事業化を決定する際は、ビジネスとして収支が見合うかどうかの一つの基準になる。しかし、それだけではなく、事業を任せることで未来の経営リーダーを生み出すといった人材開発も念頭に置いて、複眼的に検討することが重要なのだ。複数の切り口から柔軟に判断すれば、事業開発と人材開発の両方を実現していくことが可能になる。

以上がリレーション経営の価値創造メカニズムの全貌である。リレーション経営の価値創造メカニズムを支えるのは、多様な人々が自発的に活動して3つのステップが循環することだ。多様なステークホルダーとのリレーションから、数多くのバウンダリレス・メンバーシップを育て、心躍る目的を生み出す。そのため企業は、自発的に動く人々を奨励して、うまくいかないことがあっても何度でも挑戦してもらうような循環をつくっていかなくてはならない。世界的な経営学者であるヘンリー・ミンツバーグは、「我々は『人的資源(Human Resource)』などではなく、『機知に富んだ人間(Resourceful Human Being)』である」と喝破した。企業は、人材を単なる労働力ではなく、一人の人間としてとらえ直さなくてはならない。人々の想いと共にしなやかに変化できる。それが21世紀において社会から必要とされる企業像なのである。



SPECIAL EDITION I - 7

ネスカフェ アンバサダー 45万人はいかに生まれたのか？

千野 翔平



Shohei Chino

リクルートワークス研究所 研究員

2012年4月リクルートエージェント(現 リクルートキャリア)中途入社。中途斡旋事業のキャリアアドバイザー、アセスメント事業の開発・研究に従事。その後、リクルートマネジメントソリューションズに出向し、人事領域のコンサルタントを経て、2019年4月より現職。近年は、人事評価、テレワークに関する研究活動をしている。専門は人的資源管理。

「リレーション経営」のベストプラクティス

オフィス利用にとどまらず、サロンや病院、介護施設、船の操舵室などさまざまなコミュニティで利用者の広がりをみせる「ネスカフェ アンバサダー」。そこには、従来とは異なる、人と人とのリレーションを丁寧に紡ぎ、関係性を軸にしたイノベーションの創造が繰り返されていた。私たちが提唱する「リレーション経営」が実現していた。いままでの常識を破る手法は、どのように進められてきたのだろうか。「ネスカフェ アンバサダー」誕生の舞台裏に迫る。

45万人の新ビジネスはつながりから生まれた

「ネスカフェ アンバサダー」プログラムは、ネスレ日本が展開するサービスの一つだ。応募者が45万人を超える(2020年6月時点)、急成長の事業としてご存じの方も多いただろう。

サービスの特徴は、オフィスで働く人であれば誰でもインターネット上からアンバサダーに申し込むことができる点だ。アンバサダーは、ネスレ日本が提供する家庭用コーヒーマシン「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」などを無料レンタルすることができる。何台設置しても初期費用はかからない。アンバサダーは、コーヒーカートリッジなど定期購入した分を一時的に支払い、職場の同僚から飲んだ分のコーヒー代を回収する仕組みだ。「ネスカフェ アンバサダー」は、コーヒーを1杯20円から飲める経済性と、仕事の合間にすぐ飲める利便性に加え、オフィス内のコミュニケーションを生むものとして大きな事業に成長している。

この「ネスカフェ アンバサダー」の立役者が津田匡保氏^{*1}である。津田氏は、「ネスカフェ ゴールドブレンド」などブランドマーケティング全般を担当し、「ネスカフェ アンバサダー」事業の立ち上げに奔走した。

一体、どのようにして「ネスカフェ アンバサダー」は45万人の応募者を集めることに成功したのか。そのとき、どのような対立があり、それをどうやって乗り越えたのか。また、その際、多様なステークホルダーとのネットワークをどう活かしていったのだろうか。

そこで、本稿は、リクルートワークス研究所が提案した「リレーション経営」の価値創造メカニズム^{*2}を用いながら、これらの疑問について解明していきたい。

*1 2002年に入社後、営業・営業企画を経て、「ネスカフェ ゴールドブレンド」などのブランドマーケティングに携わる。その後、ネスカフェ アンバサダー立ち上げに従事し、2016年、ECビジネスと新規事業開発・運営を統括。2019年、ネスレ日本を退社し、ファンベスカンパニー創業メンバーとして参画。2020年、代表取締役社長に就任。

*2 I-6を参照。

Step1 バウンダリレス・メンバーシップの奨励

リレーション経営の価値創造メカニズムは3つのステップで構成されている。**Step1**は[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]。[個人の気づき・問題意識][組織の垣根を越える][異質な他者とのつながり][非公式な場の出現]というプロセスに沿ってみていこう。

震災での経験が「想い」になった

いまやネスレ日本を代表する事業となった「ネスカフェ アンバサダー」。きっかけの一つは津田氏の震災による体験にあった。

2011年、東日本大震災が起きた後、被災地には全国から多くのボランティアが集まった。津田氏もそのなかの一人だ。神戸で学生時代を過ごしていた津田氏は、1995年に起きた阪神・淡路大震災で被災した経験者である。電気・水道・ガスをはじめとしたライフラインの停止は、経済活動のみならず日常生活にも甚大な被害を及ぼす。津田氏もしばらくの間、近所に設置された仮設風呂の利用や食料の支給を受けるなど、ボランティアの人たちに助けられた経験を持つ。このような被災経験が、自然と東日本大震災の復興ボランティアへの参加を後押しした。

自身に何ができるかも分からないまま、友人の企業が始めた移動型図書館と一緒に活動を始めた。移動型図書館とは、通称ブックワゴンと呼ばれ、車に本を積み、仮設住宅に住む被災者に対して、本を貸し出す取り組みである。津田氏はこの取り組みに加え、本を借りてきた人にコーヒーを配ることを始めた。このときの様子を津田氏は次のように語る。

「被災地の仮設住宅を回っているときに、自分が担当している商品を『あったかい』『美味しい』と言って喜んでくれる人の顔を見て、そのとき、私はこういうのがやりたかったのだと実感しました。喜んだ顔を直接みていたので、社内でもこの実感値を伝えることができました」



知らない人が集まる仮設住宅でのつながり

ボランティア活動に従事するなかで、仮設住宅ならではの課題がみえてきた。その一つが、仮設住宅に住んでいる人たちは知らない人同士の集まりであり、コミュニケーションが生まれにくい、という点だ。

仮設住宅の管理をしている人に一番困っていることは何か聞いてみると、「イベントが開催されるときは人が集まるけれど、それ以外のときは各自の部屋にこもってしまう」ことだという。「部屋にこもってしまって心配」という声も上がった。そこで、津田氏は、コーヒーが少しでも人が集まり、喜んでもらうきっかけになればと考え、無償でコーヒーマシンを集会所に置いていくことを決断した。

数カ月後、再び仮設住宅を訪れると、以前より集会所がにぎわっているのに気がついた。たとえば、シニアの女性がコーヒーマシンの前で使い方が分から

なくて困惑していると、その姿をみた周囲の人が使い方を教える。そこから見ず知らずの人の間にたわいもない会話が生まれる。そんな現象が起きていた。ほかにも「なんだか集会所に人が集まるようになってきた」「コーヒーを飲みながら話す人が増えた」「知り合いが増えた感覚がある」など、コーヒーやコーヒーマシンが人と人とのコミュニケーションを生んでいることに気づいた。

「私は、ずっとコーヒーマシンを家庭に売ることばかり考えていたけれど、コミュニティのなかにこのコーヒーマシンを置くことで、人と人がしゃべるきっかけができました。コーヒーが消費財としてだけでなく、生活とかコミュニケーションの媒介になっているということを目の当たりにし、これが『ネスカフェ アンバサダー』事業のコンセプトをつくっていく原体験の一つになりました」と、津田氏は当時を振り返る。

ここまでの**Step1** [バウンダリレス・メンバーシップの奨励] に該当するプロセスだ。図表①のように整理される。

図表① ネスカフェ アンバサダーの場合

リレーション経営の Step1 バウンダリレス・メンバーシップの奨励

個人の気づき ・問題意識	東日本大震災の復興ボランティアをとおして、津田氏が心からやりたいと思うことが明確化された。
組織の垣根を 越える	友人が運営する、仮設住宅に住む被災者向けの移動図書館の活動に加わる。また自らもコーヒーを提供する活動を始めた。
異質な他者との つながり	ボランティアをとおして、仮設住宅に住む多様な被災者とのつながりを得た。
非公式な 場の出現	コーヒーが媒介役となり、人と人の中で新たなコミュニケーションが生まれる場面を目の当たりにした。



Step2 心躍る目的生成の見守り

次に、リレーション経営の価値創造メカニズムのStep2[心躍る目的生成の見守り]をみていく。Step2は、[仮説][パートナーとの対話][対立を乗り越える][共有された信念][事業コンセプト]で構成されている。

機能価値から情緒価値へのシフト

当時の製品開発は、プロダクトアウトの姿勢が主流で、津田氏もヒット商品を生み出すために、コマーシャル制作に力を入れるなどの従来の手法を取り、マーケットシェアをいかに高めるかなどを重視していた。1ポイントのマーケットシェアを上げることは、多くの人に商品が届くことを意味するし、それは結果として企業利益を高めることになる。

しかし、津田氏が東日本大震災のボランティア経験をとおして学んだことは、コーヒーには消費財としての機能的な価値以外のものがあるのではないかと、ということだ。仮設住宅でみたのは、コーヒーが人と人とのコミュニケーションの媒介役となって、より生活を豊かにしていく姿だ。情緒的な価値を磨き込んでいくことで、コーヒーはより多くの生活者に受け入れられるのではないかと、という学びである。

そこで、津田氏は、最も多くの人を笑顔にできるコミュニティであるオフィスに着眼した。オフィスは、仮設住宅と同じように人が集う場所であり、コミュニケーションなどを課題として抱える企業も少なくないからだ。

対話によって、コーヒーの情緒価値が磨かれる

競合他社が既存サービスで喚起できていないニーズを探るため、津田氏はさまざまなテストをサービスローンチ前にも繰り返し実施している。たとえば、オフィスモニターを50人限定で募集したのもその一つだ。このモニターに応募するには、「なぜ応募するのか?」といった理由を書くことや、モニター当選後に利用上の気づいた点などをレポートにまとめることに同意する必要がある。それにもかかわらず、3日で1000件ほどの申し込みがあったと、その反響の大きさを津田氏は次のように語る。

「モニター調査を担当する企業が、過去最高クラスの反響に驚いていました」

当選した50人のモニターにはレポートだけでなく、対面での対話も行った。オフィスモニターになった理由を尋ねたところ、「オフィスでコーヒーを飲みたくても外出する暇がない」「誰がコーヒーを(同僚分も含めて)買いに行くのかといったやりとりが起きている」という生々しい声を聞くことができた。また、「美味しいコーヒーが簡単に飲めるから」という経済的かつ利便性による理由や、「職場のみんなが喜ぶから」などという理由が目立った。

さまざまな声をもとにコンセプトを固めて2012年にサービスローンチ。その後も実際にアンバサダーになった人たちとの対話を続けた。

『「職場の同僚から感謝されました」とか、『職場のみんなからも、(ネスレ日本に)ありがとうと伝えてくれと言われてます』といったように、我々に感謝が返ってくるんです。このとき、メーカーと生活者という垣根を越えられる予感がしました」と津田氏は述べている。

まさに、パートナーであるアンバサダーとの間で、情緒価値へのシフトの兆しがみえ始めたタイミングといえる。

ちなみに、「ネスカフェ アンバサダー」というサービス名は、オフィスで働く「人」を主役にしたいという想いからつけられた。あくまでも、ネスレ日本は黒子としてのスタンスを意識しながら、メーカーと生活者といった垣根にとらわれない関係構築を目指している姿勢を感じるこののできる例といえるだろう。

共感があったから、壁を乗り越えられた

アンバサダーとの関係構築を続けていくなかで、いくつかの壁に直面した。

たとえば組織内の壁だ。「ネスカフェ アンバサダー」のビジネスモデルは、コーヒーマシンをオフィスへ無料レンタルし、コーヒーカートリッジなどを定期購入してもらう仕組みである。一方で、一般家庭向けには、コーヒーマシンを店舗で有料販売していたことから、売上が減少することを恐れた営業部などから当初反発が起きた。だが実際に、アンバサダーに丁寧なヒアリングをしていくと、自ら家庭用にも同じコーヒーマシンを購入し、コーヒーを楽しむ人が現れ始めていることが分かってきた。その結果をもとに社内議論を調整していったところ、次第に小売店での販売台数も増え、相乗効果が期待されるに至った。

こういった壁を乗り越えることで、「オフィスを明るくしたい・楽しくしたい」という事業コンセプトが確かなものになっていった。また、アンバサダーのインサイトを知るための仕組みがさらに事業コンセプトを揺るぎないものへと後押しした。その仕組みとは、ネスレ日本のホームページに公開されている、「ネスカフェ アンバサダー」の掲示板である。掲示板には、コーヒーマシンを設置した職場の写真や、その職場ならではのエピソードを含めたコメントが多数寄

せられ、全員に共有される。これによって、自分たちが本当に解決すべきことが確認された。

以上が、**Step2**[心躍る目的生成の見守り]に該当するプロセスである。図表②のように整理できる。

図表② ネスカフェ アンバサダーの場合



Step3 人と事業の未来への投資

最後に、リレーション経営の価値創造メカニズムの**Step3**[人と事業の未来への投資]をみていく。**Step3**は、[活動の公式化][実験][複眼的な見極め][挑戦への評価][ネットワーク資産の投入][事業化]で構成される。

活動の公式化がさらに成長を加速させる

2012年6月、津田氏と数名の営業チームによって、北海道地区限定で「ネスカフェ アンバサダー」の募集が開始された。北海道地区限定でCMを流し、コーヒーマシンの申し込みがあれば、津田氏が営業と一緒に設置していった。この地道な活動が、現場で多くの声を聞くことに活かされた。

アンバサダーと対話をし、その声を聞くたびに、事業として成長できることが見込まれ、2013年によく専門部署がつくられた。専門部署ができてからもアンバサダーとの対話は続けられた。しかし、いきなりアンバサダーと対話ができるわけではない。対話に至るまでには、「ネスカフェ アンバサダー」のファンになってもらう必要がある。そこで、新たに投資された人や予算を活かして、アンバサダーを対象にしたイベントの開催や、ベトナムのコーヒー農園ツアーなどの企画を通じて交流を図り、ネスレ日本側の想いやスタンスを理解してもらうことに奔走した。このようなメーカーと生活者といった役割を超えた関係づくりによって、事業はブラッシュアップされ、「ネスカフェ アンバサダー」の専門部署としての知見が高まっていった。さらに、新たなメンバーと議論することによって、新しい施策が生まれ、事業サイクルが回り始めた。

企業が[活動の公式化]を認めることによって、新たに販路を拡大し、かつてないほどの規模のイベントを開催し、アンバサダーとの関係性を構築していった。この副次的な効果として、人材開発と事業開発が得られたことから、販路や取引先とのつながりといった[ネットワーク資産の投入]は事業成長には不可欠であることが示唆された。

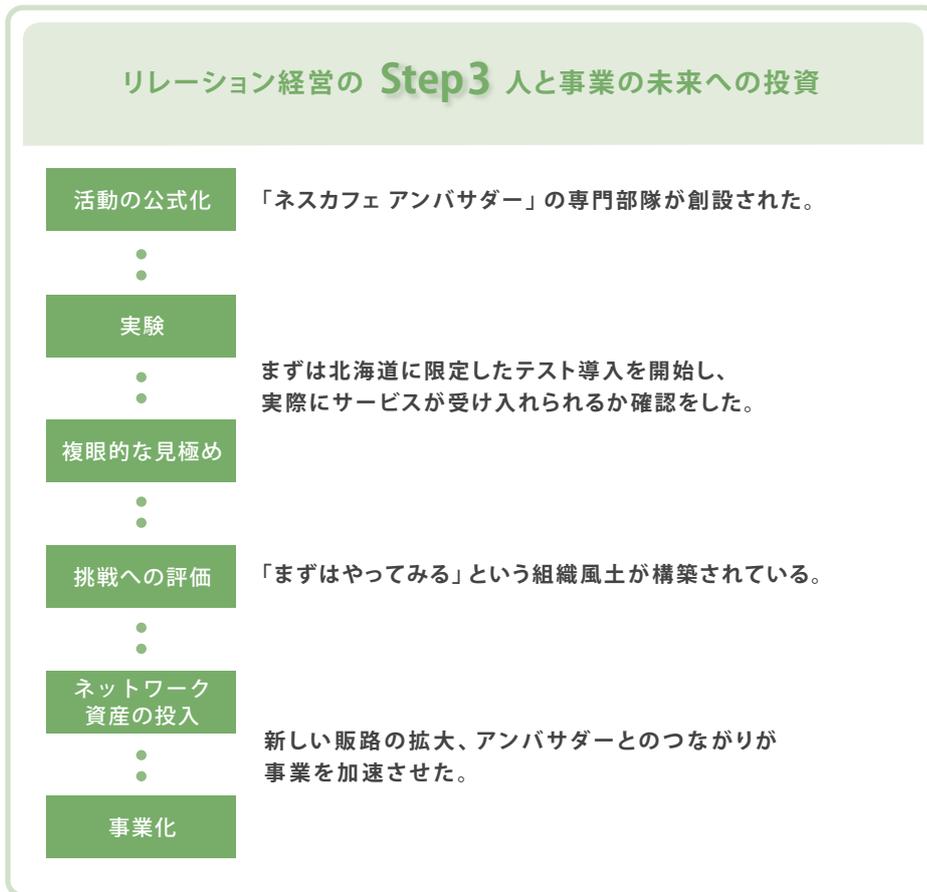
全員の挑戦を促す組織風土

その一方で、「ネスカフェ アンバサダー」のように、すべての取り組みが必ずしも事業化されるわけではない。失敗するケースの方が多いかもしれないなか、社員一人ひとりの行動はどのように評価されるのか。ネスレ日本では、全社員に新しい取り組みを推進する風土がある。このことが社員に「まずはやってみる」という意欲を起し、組織としての[挑戦への評価]を後押しさせていると考えられる。

以上が、**Step3**[人と事業の未来への投資]に該当するプロセスだ。図表③のように整理できる。



図表③ ネスカフェ アンバサダーの場合



眠れるリレーションの起こし方

リレーション経営の価値創造メカニズムの3つのステップを用いて、「ネスカフェ アンバサダー」の事例を整理してきた。そのなかで、3つの重要な論点が明らかになった。

1つは、企業が津田氏の東日本大震災での復興ボランティア活動に対して支援した点である。このとき、ネスレ日本は企業の立場として物資を送るなどの支援活動を実施していたが、津田氏が行うボランティアに対して、コーヒーマシンを無償で貸し出すなどの支援を行っている。これは、リレーション経営の価値創造メカニズムの[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]に該当する。バウンダリレス・メンバーシップは、企業や組織といった垣根を越えたつながりを可能にさせ、企業にない新しい発想をもたらす。津田氏は、企業の後押しを受けて、まさに[組織の垣根を越える][異質な他者とのつながり]によって、そこで得た課題の解決に向けて動き出していった。

2つ目は、新しい事業の立ち上げ経験もないなか、オフィスを明るくしたい・楽しくしたいと奔走する津田氏の周りには、その想いに共感した多様なステー



クホルダーが集まったという点である。たとえば、仮設住宅の住民やアンバサダー、社内の営業部やマネジメント層をはじめとした協働者などである。また、ステークホルダーとのリレーションは、議論を交わしていくなかで、強く、太い関係性にまで発展していく。

ここからは筆者の推察だが、おそらくコーヒーマシンを売ることばかりに労力をかけていたら、これほどの共感は得られなかったのではないかと思う。共感を得られないと、筋のよい[仮説]も立てられないし、[パートナーとの対話]も[対立を乗り越える]ことも、さらに[共有された信念]も上手く運ばない。ましてや経営層から[事業コンセプト]の承認を得ることはないだろう。

3つ目は、企業のネットワーク資産が事業を大きく前進させていた点である。本事例においても、津田氏は、[ネットワーク資産の投入]がされたときの専門部隊の活動範囲に大きな変化があったことを感じていた。だからこそ、事業化におけるネットワーク資産の投入は欠かせないが、これだけでは意味がない。事業化されなかった人への[挑戦への評価]が大事だ。そのためには、挑戦を受け入れる組織風土が求められる。ネスレ日本の元社長である高岡浩三氏は、「コストをかけず、自分の考えたことを、まずやってみる」*3と日頃から社員に対して話していたという。こういったトップの発言が、従業員や組織に対して、挑戦への評価を補っていたと考えられる。

*3 高岡浩三(2013)『ゲームのルールを変えるーネスレ日本トップが明かす新・日本的経営』ダイヤモンド社。

イノベーションの鍵は「リレーション」

企業は、従業員、取引先、地域、他企業など多岐にわたるステークホルダーとのリレーションを持っている。しかし、残念ながら、企業はリレーションを十分に活かしてきていない。リレーションは、既存ビジネスを次のステージに発展させていくことはもちろん、新たなビジネスを生み出していく上でも活用していくことができる。

リレーションを追い求めることは大事だが、やみくもに走っても意味はない。大事なのは、[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]や[共感][ネットワーク資産の投入]などといったリレーション経営の価値創造メカニズムの観点から、自社のリレーションを再考することである。そして、「眠れるリレーションを起こす」という発想のもと、組織の垣根にとらわれない行動を奨励し、その自発的活動を見守り、ときに寄り添いながら、投資をするといった実践が求められる。その先に新たなビジネスチャンスが生まれる。その鍵となるのが、リレーションであることを改めて強く主張したい。そして、少しでも企業のイノベーションの創造が増えることを期待したい。

SPECIAL EDITION II-1

自分の「生き生き働く」を
マネジメントする時代

—1600人の生の声を集めた
「生き生き働く」調査から—

SPECIAL EDITION II-2

「生き生き働く」を可視化する
—1万人調査から見てきた
8つの要素—

SPECIAL EDITION II

『働く×生き生き』を 科学する

SPECIAL EDITION II-3

自分ならではの
「やりがい」を
見つける方法

SPECIAL EDITION II-4

企業は、個人の多様な
「生き生き」と
どう向き合うのか

自分にあった働き方を考えるということ

2020年4月以降、個人の働き方は大きく変化しました。あらためて、自分がどのように仕事と向き合うのか、ということを考えさせられる時間でもありました。

テレワークが増え、仕事の進め方や働く時間の管理は個人の手に委ねられました。

自宅でのテレワーク中心の生活では、自分や家族の生活時間に合わせたやり方を模索せざるを得ません。

この状況の中で、いったい自分にはどのようなやり方がフィットしているのか、

自分の仕事の軸が変化したり、仕事の進め方や優先順位のつけ方が変化した人も多かったのではないのでしょうか。



この数カ月の間、私たちは、健康の管理、生活時間の管理、仕事の管理、とこれまで以上にセルフマネジメントが求められる期間でもありました。

特に「働くこと」は、これまで、目の前の忙しさや生活のために働くことを重視するあまり、仕事に自分をあわせることはあっても、自分の望む働き方を考えたり、主張したりする機会はあまりありませんでした。

本当は仕事をするにあたって、それぞれ違った、多様な望みがあるにもかかわらず、私たちはそれを口にするのを避けてきていました。

- いくつかの仕事はリモートワークのほうが集中できる
- 他のキャリアの可能性を探るために別の仕事もしたい
- オンラインのほうが場の空気を読まずに意見を言いやすい
- あまり長時間、働きたくない
- 今は多様なスキルを身につけたいからもう少し働きたい
- 効率よく仕事がしたい
- 仕事の進め方は自分で決めたい
- 達成感を味わえる仕事がしたい
- 満員電車に乗りたくない
- 家族と一緒に食事ができる時間に家にいたい
-
-

こうした個人の希望は、単なる「わがまま」なのでしょうか？

しかし、これまでも働く個人の幸福感が高いと生産性が高くなり、病欠が減り、退職率が低下するとした数多くの調査結果が報告されています。

個人が良い状態で働けると、企業の生産性が高まるのなら、これら個人の希望は、企業としても決して無視することはできません。

では、どうすれば個人は「生き生き働く」ことができるのでしょうか。

このプロジェクトでは、個人が「生き生き働く」というのがどういう状態なのかを徹底的に研究しました。

「生き生き働く」とはどういう状態か

リクルートワークス研究所のミッションは

「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」です。

創設以来、このミッションを掲げています。

ただ、研究所ができて約20年になりますが、この「生き生きと働く」ということが



どのようなことなのか、これまで研究の対象として
「生き生き働く」ことを捉えたことはありませんでした。

世の中にはこれまでも、モチベーションの研究やワークエンゲージメント研究、
ウェルビーイング研究、やりがい、働く意味、目的など、
「個人が良い状態で働くこと」に焦点をあてた研究がたくさんあります。
しかし、いずれの研究も企業内マネジメントの問題として、
いかに企業が求めるように個人のやる気を引き出すか、
ということに着目されていて、個人側の視点から
「良い状態で働く」ことを議論したものはあまり見られませんでした。

そこで私たちは、包括的に
「個人にとって良い状態で働いている」状態像を捉えるために、
様々な議論を重ねた結果、個人が「生き生き働く」という
概念そのものを測定することを目指しました。
「生き生き」は日本語特有の擬態語で、明確な概念定義はありません。
その一方で、擬態語はヒトの表現しづらい複雑な感情や意識などを伝えるのに
優れた言語表現であり、イメージを喚起しやすく、直感的に感覚表現や
イメージの共有がしやすい言葉であるといえます。
そこで、「生き生き」という擬態語を用いることによって、
「自分が望ましい状態で働いている」姿を
直感的にイメージとして喚起することができ、
「今、私たちがどのような状態像で働くことを望んでいるのか」、
その状態像の構造を探索的に検討できることが期待できると考えました。

客観的なデータに基づく、「生き生き働く」の研究

「生き生き働く」を研究する時に、もっとも注意を払ったのは、
「冷静に」「既存の理論やデータに目配りをしながら」「専門家と対話をしながら」ということです。
あくまで研究的なアプローチを重視しました。調査の対象も、
普段からモチベーションの高い一部の集団を対象とするのではなく、
「すべての人に『生き生き働く』瞬間がある」という前提を大切にしました。
研究のプロセスはそのままweb上で公開されています。この原稿を執筆している5月時点では、
研究は第6章まで公開されています。ぜひあわせてご一読いただくと幸いです。

第1章 問題意識：生き生き働くことについての事実。

第2章 研究探索：「生き生き働ける」人とは？ 組織とは？

第3章 仮説生成：1600人の記述に現れた事実

第4章 論点提示：個人としてできること、企業だからできること

第5章 分析報告：働きがいの実態調査2020 報告書

第6章 総合報告：「働く×生き生き」を科学する 報告書

<https://www.works-i.com/project/ikiiki.html>

第1章では、我々日本人に特徴的な「やりがいの低下」

「達成感や充実感の低さ」という問題、

働き方改革に不満を持つ個人が多いこと、高度経済成長以来、

やりがいの低下問題がずっと放置され続けてきていることについて、

データと共に紹介しています。

第2章では、心理学、社会学、脳科学、経営学、経済学、哲学、医学など、

多様な分野の20人の専門家に対して、

その分野における「生き生き働く」状態とはどのような状態か、

どうすれば「生き生き働けるのか」ということをインタビューしています。

専門家の方からは、「今」「ここ」に目を向ける、「あるべき」を捨てる

といった様々なご意見をいただきました。

第3章は、全国1600人の働く人々に対して、それぞれの個人にとっての

「生き生き働く」を自由記述で尋ねた結果を掲載しています。

本特集ではⅡ-1の辰巳の原稿で取り上げています。

第4章は、キャリアアドバイザーへのインタビュー、

企業インタビューを紹介しています。

個人編では、個人が自分の「生き生き働く」を実現するために、

どのようなやり方をしたのか、キャリアアドバイザーの支援についても紹介しています。

企業編では、企業インタビューから個人の「生き生き働く」を支える

組織風土や人事施策を聞いています。個人編は本特集のⅡ-3の石川の原稿で、

企業編はⅡ-4の奥本の原稿で取り上げています。

第5章は、全国1万人の働く人々に対して定量調査をおこなった結果を報告書としてまとめたものです。

分析の結果、「生き生き働く」は個人の楽観性や所得といった属性だけで説明できるものではないことが明らかになっています。

こちらは、本特集ではⅡ-2谷・辰巳の原稿で取り上げています。

第6章は総合報告です。第5章までのリサーチやインタビューを通して明らかになった事柄についてまとめています。

本書とあわせてご覧いただければ幸いです。

「生き生き働く」の8要素と向き合い方

プロジェクトで明らかになったことを1枚の絵にまとめると右のような感じになります。

大きな発見は、「個人が生き生き働いている状態」は私たちが思っていた以上に多様であったということです。

しかし、多様ながらも「個人の生き生き働く成分」のようなものが考えられ、絵の中にもあるように、その成分は8つの要素で成り立つことがわかりました。

人によって、「生き生き働いている状態」は異なるので、

「有意味感」の比率が高いという人もいれば、「居場所感」の比率が高いという人もいます。

同じ個人でも、職場や仕事内容、ライフスタイルが変わることによって、

8要素のバランスは変化するものと考えられます。

自分の「生き生き働く」を操るということ

「個人が生き生き働いている状態」はあまりにも多様で、

職場以外の要素も影響することがわかっています。

企業マネジメントの視界をはるかに大きく超えています。

つまり、自分の「生き生き働く」は、自分にしか操ることができないのです。

「有意味感」を大事にする人なら、目の前にある仕事の意味づけを考えてみたり、

「居場所感」を重視するなら、自分の役割を少しずつでも周囲の人に伝えてみるなど、

自分が生き生き働ける環境は自分で作ることができます。それが今の自分にとって

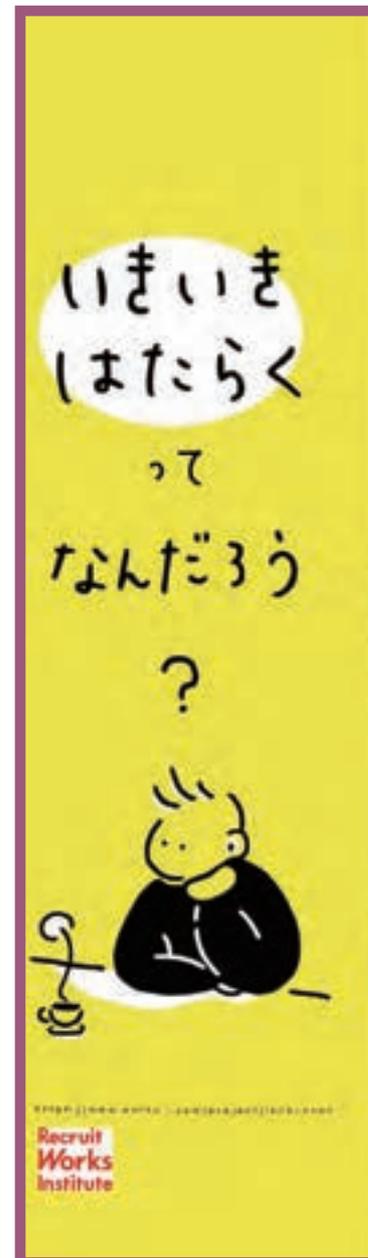
「大切かどうか」「満たされているかどうか」を検証しながら、

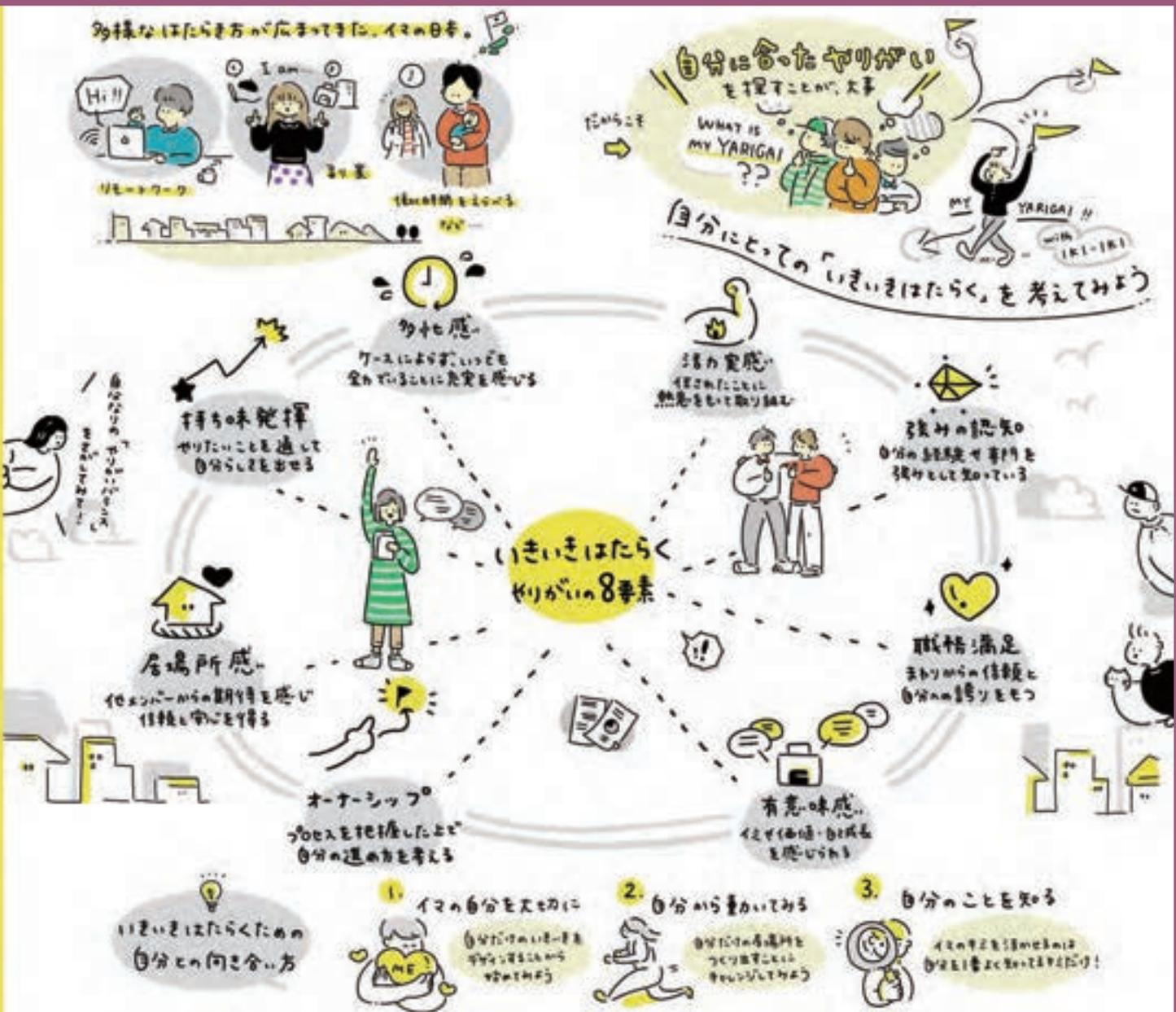
一つでよいので妥協せずに動いてみると、「生き生き働く状態」に近づけるのではないのでしょうか。

これまで満たされていて当然だった何かが、失われてはじめて

大切だったことに気づいた人もいると思います。

「自由であること」「その仕事が好きであること」「楽しんでできること」「成長があること」





「職場との関係性が良いこと」「お客さまの顔が見えること」「感謝されること」「自分の意見が反映されること」「自分にしかできない強みが発揮されること」「休みとのバランスが良いこと」など、テレワークで働いた時の感覚を覚えている今のうちにぜひ、自分が生き生き働く上で「大切なもの」のリストを作成することをお勧めしたいと思います。

とはいえ、自分が大切にしていることを、周囲の人に認めてもらえないと、あきらめてしまう人もいるでしょう。多様な「生き生き働く」を受容できる組織が魅力的でないはずがありません。企業のリーダーは、個人の「生き生き働く」はかなり多様であることを前提に、「自分とは異なる生き生き働く」に目を向けてみる時期が来ているのかもしれません。

自分の「生き生き働く」を マネジメントする時代

—1600人の生の声を集めた「生き生き働く」調査から—

————— 辰巳 哲子



リクルートワークス研究所 主任研究員
働くことと学ぶことをつなぐをテーマに、キャリア教育や大人の学びを中心とした調査・研究をおこなう。これまでに、「分断されたキャリア教育をつなぐ。」「『社会リーダー』の創造のための未来図」「社会人の『学習意欲』を高める」「『創造する』大人の学びモデル」「働く×生き生き」を科学する」をリリース。博士(社会科学)。

多様な「生き生き働く」状態を探索する

テレワークや働く時間の選択。個人の生活にあわせた多様な働き方がひろがってきている。

しかし、個人の「内側」に目を向けてみると、生き生き働いている状態もまた多様なはずなのに、「どのように多様なのか」ということはこれまで議論されてこなかった。どのような時に「生き生き働いている」と感じているのか、1600人の多様な職種・年齢の人々から、生の声を集めた。

労働条件だけでない、 自分が満足する「働き方」への着目

2020年4月以降、個人の働き方は大きく変化した。テレワークが増え、仕事の進め方や労働時間の管理は、個人の手に委ねられることになった。さらに、自宅でのテレワークが中心の働き方では、自分の生活時間に合わせた仕事の進め方にならざるを得ない。仕事の進め方や優先順位のつけ方も変化した人が多いのではないだろうか。

これまでは、目の前の忙しさ、生活のために働くことを重視するあまり、自分が置かれた環境やすでにある仕事に自分をあわせることはあっても、自分の望む働き方を主張する機会はあまりなかったのかもしれない。自分の望む働き方とは、もちろん給与や時間のことだけではない。スケジュールが埋まっている状態の方が「生き生き働いている」と実感する人もいる一方で、仕事にあまり時間を割きすぎると「生き生き働けていない」と感じる人もいる。自分が「生き生き働く」ために、他者との会話が大切だったことにあらためて気づいた人もいるだろう。

4月以降に激変した仕事環境の中で、私たちはあらためてどうすれば生き生き働けるのか、ということを考えなくてはならなくなった。「議論しながら新しいものを創りたい」「自分の強みが発揮される仕事がしたい」「短時間で集中して仕事がしたい」など、働き方に対する望みは人によって様々だ。また、同じ個人であったとしても、キャリアステージによって「生き生き働く」ための要素が変化することもあるだろう。キャリア初期には「多様な仕事にチャレンジしたい」「もう少し働いていたい」と思っているが、キャリア中期には、「自分の持ち味を活かした働き方をしたい」「プライベートとのバランスをとりたい」といったように、生き生き働くにあたって欠かせないものは、自分の生活やスキルの変化と共に常に動的に変化するのだ。

「生き生き働く」に近い考え方として、これまでも個人のモチベーションに関する理論は、数多く見られる。バブル崩壊後、我が国のモチベーション研究の大きな転換点となったものとしては、1994年に発行された『モチベーション・リソース革命』が有名だ。同書の議論では、「組織型」「職場型」「生活型」「仕事型」と4つのモチベーション・リソースを挙げ、「新しい誘因価値を社内に取り入れよう」と企業に対する提案がおこなわれていた。つまり、この時期の「モチベーション」は、主には企業内マネジメントの問題として扱われてきていた。この考え方は2000年代以降の企業施策においても引き継がれ、人事施策においては、いかに個人のやる気を出させる制度を作るかが議論されてきたように思う。近年では、「ワーク・エンゲージメント」が話題になったが、これまでと同様、企業にとっての良い働き手を定義するための方法として提示されてきたように見える。

しかし、こうした「経営課題としてのエンゲージメント研究」は、2020年の

4月以降に起こった働き方の見直しに対して、「個人が生き生き働く要素」を十分に説明してくれるものではなかった。なぜなら、個人の働き方に対するニーズは経営層が考えてきたよりももっと多様で、動的なものだからである。「私は意味や価値を感じられる仕事をしたい」と考えている従業員に「まずは手を動かして効率的に」と言ってもパフォーマンスは低いままだし、「子育てに時間ととられるうちは、限られた時間の中で自分の仕事の範囲を決めて無駄なく効率的にやりたい」と考えている人に意味・価値を語っても響かないのだ。

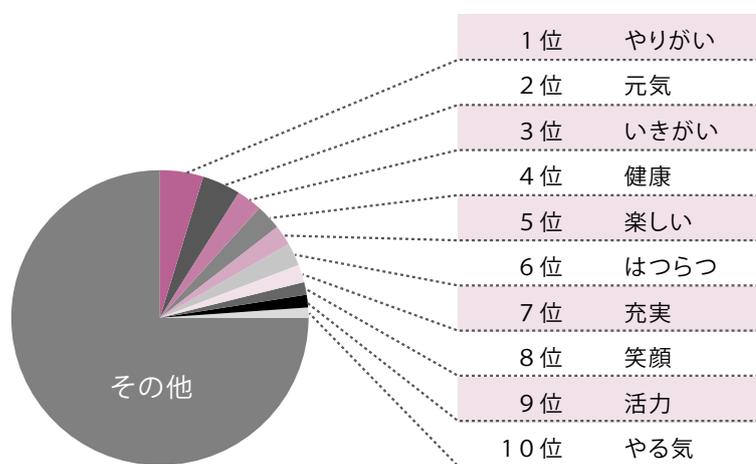
私たちは、これらの問題の糸口を探るために、まずは、「生き生き働く」ということが個人によってどれほど多様なのか、1600人が記した、「生き生き働く状態」から探ってみることにした。働く個人はどのような状態を「生き生き働いている状態」だと考えているのか、1600人の生の声からその多様さに触れてみたい。

「生き生き働く」という言葉から イメージされる言葉は？

「生き生き働く」を表現する言葉を5つずつ挙げてもらった。その結果、「生き生き働く」に対するイメージは個人によって多種多様であることが示された。「生き生き働く」を表現するものとして挙げられた言葉は、9593語あった。なかでも、上位10位まででは、「やりがい」を挙げる人が最も多く、次いで、「元気」「いきがい」「健康」「楽しい」という言葉が並んだ。上位10位までを確認すると、「元気・はつらつ・活力・健康」といった心身の活発さや「笑顔・楽しい」などの外から見た様子を表現する言葉が挙げられている。さらに、外から見た様子だけでなく「やりがい・いきがい」といった仕事を通じた価値の実感、「充実・やる気」など、内面を表現する言葉が挙げられていた。

なお、全回答内容の4分の3は上位10位内のもとは異なるタイプの語であった。「お互いさま」「安らぎ」「意志」「開業」「汗」など、回答が1件しかなかった言葉も多く、「生き生き働く」のイメージは、非常に多様な表現が存在することが明らかになった。これだけ多様だということは、共通項探しよりもむしろ、共通しない点に目を向けて、個人の価値観に注目する必要があるといえるだろう。回答が1件しかなかった言葉には以下のような言葉がある。

図表① 「生き生き働く」を表現する言葉 上位10語



回答が1件しかなかった言葉

「こたわる」「さっさと」「さわやか」「しつこい」「じっくり」「せっせと」「そこそこ」「やさしい」「らくらく」「アクティブ」「スマート」「テンポ」「ビジョン」「哲学」「金曜日」「安らぎ」「意志」「愛情」「一筋」「稼げる」「楽天的」「管理」「簡単」「お互いさま」「開業」「汗」など。

私が「生き生き働いている時」はこんなに多様

次に、自分自身の「生き生き働いている」状態を把握することを試みた。ここでは、文章完成法を使って、私が生き生き働いていると思うのは、「……」時である。とし、「……」に入る文章を作成してもらった。その一部を紹介しよう。

個人が自分の「生き生き働いている」状態を描いた内容からは、当初は想定していなかったいくつかのことが見られる。

図表② 個人が表現する「私」の生き生き働く状態

分類	個人が表現する「私」の生き生き働く状態（個人の回答例）
仕事以外の生活の豊かさ	家族の笑顔がある、趣味の時間が充実している、プライベートの予定がある
強みの認知・持ち味を活かす	持ち味が活かしている、自分にしか出来ない仕事をしている、好きな仕事をしている
レジリエンス（楽観性など）	前向きな時、感情をコントロールできている
心と身体の健康	健康、ストレスがない、よく眠れる、心が軽い時、気持ちに余裕がある、食事がおいしい時
ワークエンゲイジメント	時間が経つのが忘れるくらい集中する、やりたい仕事に没頭している、仕事を楽しんでいる、目標が達成できた
居場所・役割	感謝される、人の役に立てていると感じる時、期待されている、頼ってもらえる、必要とされる、仕事を任される、責任のある仕事をしている、褒められる、働いた分評価される、活躍の場がある
職場の心理的安全性	バワハラがない、職場が辛い、ギスギスしない職場
職務満足	達成感のある仕事をした時
ウェルビーイング	没頭している、誇りが持てる、仕事に行きたいと思える、プライベートとのバランスがとれている、プライベートも充実している状態
職場の組織風土	出社するのが楽しみ、皆で協力し合っている時、無意識のうちに他のスタッフのフォローをしている、人間関係が良好、信頼される、個性を発揮できる職場、同僚や上司とコミュニケーションがとれて仕事しやすい環境
働く意味	目的を持って働く、やりがいがある、生産的な仕事ができている、働くことに意味を感じている、世の中に価値を提供していると感じられる、仕事の意義が感じられる
職場の幸福感（PERMA）	目標がある、時間を忘れて夢中になれる、集中している
自分の意思、決定で進める	自己決定権がある、自分で立てた目標である、決めた通りに進む、自主的に動いて働ける状態、強制されない、やらされ感がない、自分のアイデアを実行している、自身の発想を大切にしながら、自己の裁量で仕事を進めることができる
自分のペースで働く	自分のペースで仕事が進んでいる、自分のペースを保って着実に仕事ができる、自分のペースで仕事をこなす
自由にできる	自分の納得いくやり方で働ける、自由に働ける、思うようにやれている、邪魔されない、のびのびしている
計画通りに仕事が進む	思った通りのペースで仕事が進む、仕事が順調に進んでいる、ミスなくその日の仕事をやり遂げる
アイデアが次々と浮かぶ	新しいアイデアを次々と生み出す、自身の発想の完成度が高い、次から次へどんどんイメージが湧く
自分に向いている	自分にあった仕事をしている
自信がある	自分に自信がある、まわりの目を気にせず突き進める
忙しく働いている	毎日バタバタと働いている、適度に忙しい、朝から帰宅するまで仕事とぎれない
自分らしくいられる	自分らしさを出せる、自分らしく働ける
普段通り生活できる	通常通りの状態、いつもと同じ仕事をしている時、働けている時
無理なく働く	ほどよい量の仕事、適度に働く、イヤにならない程度に働く、無理のないペース
仕事をやり遂げられた	大きな目標を完遂した時、自分にしかできない仕事をやり遂げた
経済的に安定している	収入や将来の不安がない、経済的な不安がない、会社の先行きに不安がない、生活できる
働く目的がある	やるべきことが明確で、目標に向かって前進していると実感できる

る」という語が頻出している。この結果からは、心身の不健康・経済的な問題、長時間労働といった衛生要因が満たされていないこと、さらには、環境要因として「信頼されていない」「意見が無視される」といった、個の存在がないがしろにされるような状態が「生き生き働いていない」状態であることが示されている。その一方で、自身のストレスマネジメントにかかる要素も見られることが示されている。

周囲で生き生き働く人に見られる特徴

1600人の「私」が生き生き働いている状態は、680種類の言葉で表現されていた。自分自身の志向はわかりにくいかもしれないと考え、調査では同時に、周囲の人たちの「生き生き働く」をどのように捉えているのかを尋ねてみた。

その結果、「周囲の人」の「生き生き働いている様子」は、983種類の言葉で表現された。自分自身のことよりも、他者を対象とした方が「生き生き働く」のバリエーションは多いようだ。

そこで、983種類の言葉について、KJ法を援用して分類し、カテゴリ化したもののうち、「私」の「生き生き働く」では確認されなかった言葉を示す。

Q. あなたの周囲で「生き生き働いている」と思うのはどんな人ですか

(1) 仕事の進め方や関わり方

- ・ 変化し続けている
- ・ 発想が柔軟である
- ・ 全体像を把握して計画的に進めている
- ・ 時間を上手に使う
- ・ 仕事以外の場がある
- ・ 気負わずのびのび働く
- ・ 自分で仕事を創っている
- ・ 自己管理ができている



(2) 仕事の意味づけ

- ・ 仕事に意味を見出している
- ・ 社会的に意味ある仕事をしている
- ・ プロの誇りを持って働く
- ・ 己の意志を貫いている
- ・ 自分で決めている

(3) 他者や社会との関わり方

- ・ 周囲を大切にし、職場を良くする
- ・ 他者や社会に貢献している

上記は一部を取り上げたものだが、周囲の「生き生き働く」については、「明るい」「楽しそう」といった表面的な「生き生き」だけでなく、(1) 仕事の進め方や仕事への関わり方といった仕事に対するスタンス、(2) 仕事の目的や自分の意志の表現といった仕事の意味づけ、(3) 他者や社会との関わり方に関する豊かな表現が確認されている。

「自分らしく」「本来の力を出して」 「意味を感じながら」働けているのはこんな時

最後に、「生き生き働く」を実現するにはどうすればよいのか、そのヒントを得るべく、「生き生き働く」要素の一つとして挙げられた、「自分らしく働く」「仕事において本来の力が発揮できている」「意味を感じている」と思うのはどのような時なのか、紙幅の許す範囲でいくつかの事例を抜粋して見ていこう。

自分らしく働けている時

- ・ 楽しく仕事ができている時
- ・ 事前の計画やシミュレーション通りに事が運んだ時
- ・ 頼られている時
- ・ 言いたいことを言える時
- ・ 自分のペースで仕事ができている時
- ・ 得意分野にのめり込んでいる時
- ・ 人に仕事を教えている時
- ・ アイディアが採用された時
- ・ ガンガン売った時

仕事において本来の力を発揮できている時

- ・ 仕事がスムーズに終わった時
- ・ 仕事が早く片付いた時
- ・ 想定通りの結果が得られた時
- ・ 話が盛り上がった時
- ・ 自分の意見で仕事が動いた時
- ・ 自分で企画した仕事をこなしている時

仕事が自分の人生にもたらす意味を感じている時

- ・ 収入を得ること／生活の安定
- ・ 文化の継承ができた
- ・ 誰かのために役立っている
- ・ 自分らしく生きられること
- ・ いきがいを感じる
- ・ 楽しさ
- ・ 心の成長

これほど多様な「生き生き働く」を どのようにマネジメントするのか

生き生き働くことは、働く個人にとって本来とても大切なことである。

これまでに見てきた通り、「自分が生き生き働ける状態」は思っている以上に多様であり、それを言葉にできるのは自分だけだ。なぜならそれは、自分にしかその価値がわからない、個別性の高いものだからだ。

そう、「生き生き働く」は、企業側から一律で与えられるものではなく、個人が自らの手で獲得しようとしなければ掴むことはできない。個人にしかマネジメントできないものなのだ。にもかかわらず、私たちは目の前の忙しさ、生活のために働くことを重視するあまり、「生き生き働く」ことを放棄して、置かれた環境に無理やり自分をあわせるように、働いてきたのではないだろうか。労働時間が改善されても、一番大事なものが置き去りになっていては、生き生き働くことは難しい。

もし、働くにあたって自分にとって大事なものが周囲から受け入れられなかったとしたら、個人は望みを持つことをあきらめてしまうだろう。個別性の高い望みほど、個人のわがままとして捉えられ、組織として許容されないことも

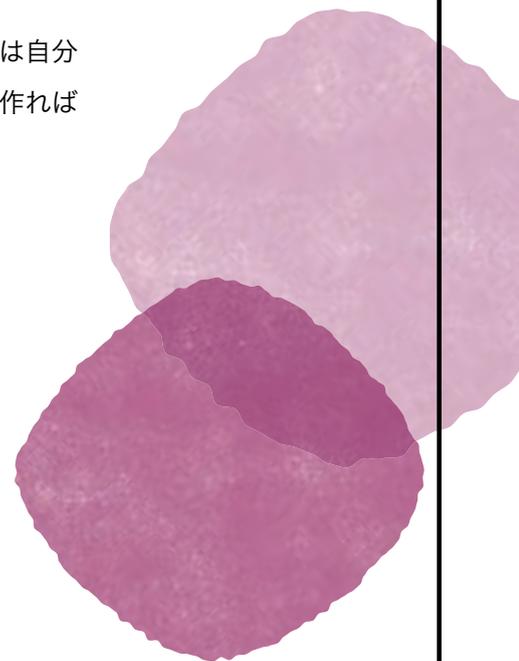
ある。個人が大切にしたいと考えていることを組織の中で死守するのは簡単なことではない。

その状態を打破するには、「私はこれだけは絶対に手放せない」という要素をまず決めることだ。たとえば、「毎日おいしいご飯をゆっくり家族と食べられること」「大好きなサッカーの試合をできるだけ多く見に行くこと」「犬と暮らすこと」のような生活軸からでもいいし、「昨日より今日できることが少しでも増えていること」「旅行に携わること」といった仕事軸でもいい。これらを絶対に譲れないものとしてロックすることで、「じゃあ、どうすればいいのか？」という思考と工夫が生まれる。ロックしないままだと、いつまでたっても簡単にあきらめてしまうし、組織との歩み寄りも進まない。

また、組織の視点であらためてこの結果を見てみると、個人の「生き生き働く」についてのキーワードには、「自分が決める」「自分のペースで進む」「自分にあった仕事をしている」「自分らしさを出せる」「自分にしかできない」といったように、個人の裁量で仕事がまわせることや、「らしさ」が表現できる状態で仕事を進めることについての記述が多いことに着目すべきであろう。リーダーはそうした仕事の環境を作ることができているかどうか、メンバーへの仕事の任せ方を再考する必要があるのではないだろうか。

そもそも、職場の同僚や自分のメンバーがどのような時に「生き生き働ける」のか、わかっているだろうか。自分の「生き生き働いている状態」をメンバーは知っているだろうか。同僚の「強み」は理解していても、どんな時に「生き生き働く」のかがわからないというケースもあるだろう。そんな時はぜひ1 on 1の場で、話をしてみしてほしい。話をする前に互いの「生き生き働いている時」を考えてみると、外側から見えていたことと、本人が大切にしているもの間にギャップがあることに気づくことができるかもしれない。

すべての人が「生き生き働いている」職場は多様な職場だ。すでに個人は自分の「生き生き働く」に気づきはじめている。それを尊重できる職場をどう作ればよいか、今後も議論を重ねていきたいと考える。



「生き生き働く」を可視化する

—1万人調査から見てきた8つの要素—

——— 谷 伊織・辰巳 哲子



Iori Tani

愛知学院大学心身科学部心理学科准教授
パーソナリティの測定や発達、社会適応との関連を専門とする心理学者。「バランス型社会的望ましき尺度」「Big Five 尺度短縮版」「日本版 Vineland 適応行動尺度」「感覚プロフィール日本版」など、さまざまな心理尺度・アセスメントの開発に携わる。
三重県出身。名古屋大学大学院博士課程満期退学、博士(心理学)。三重大学、浜松医科大学、東海学園大学、愛知淑徳大学を経て、2020年より現職。「働く×生き生き働く」プロジェクトに外部アドバイザーとして参加。



Satoko Tatsumi

リクルートワークス研究所 主任研究員
働くことと学ぶことをつなぐをテーマに、キャリア教育や大人の学びを中心とした調査・研究をおこなう。これまでに、「分断されたキャリア教育をつなぐ。」「『社会リーダー』の創造のための未来図」「社会人の『学習意欲』を高める」「『創造する』大人の学びモデル」「『働く×生き生き』を科学する」をリリース。博士(社会科学)。

「生き生き働く」状態の構造とは

多様な「生き生き働く」状態を、目に見える形に表せないだろうか。一人ひとりに違いがあることは、II-1で明らかにされた。だが、その違いを、個人が重視する優先順位や程度で表わせるような要素を見出せないだろうか。本稿では、定量調査の分析から個人の「生き生き働く」状態を構造化し、可視化する。そのうえで、どのような要因が「生き生き働く」に影響するのか、また、「生き生き働く」ことは私たちの人生にどんな影響を与えるのかを見てみよう。

「生き生き働く」という構成概念の導入

構成概念という心理学用語をご存じだろうか。「身長」や「体重」のように目で見えたり体重計で直接的に測れたりするものではないが、人の内面に存在すると考えられる概念のことである。それがあると世の中の現象を説明・理解するうえで便利であるため作られた概念とも考えられる。例えば、「職務満足(job satisfaction)」という構成概念は「組織の構成員が自分の職務内容や環境に対して感じる満足感」と定義されており、これが高いと仕事への動機づけが高まり、そのことで高い成果を達成できるという理論が唱えられている。それなら「職務満足」を高める方法を検討すればよいということになるが、事はそれほど簡単ではない。

かつて支持されたこの説は、のちに「ペットミルク仮説」と呼ばれて批判されることになる。ミルクを与えられたペットが仕事を覚えるような単純すぎるモデルであり、現象はもっと複雑であるという批判だ。「満足度」というシンプルな概念の指標を伸ばすことだけを目指すのは好ましくない、ということになる。

多様化した現代社会においては、「個人が良い状態で働く」ための要素は、職務内容や環境への満足度以外にも多くある。近年では、自己実現、やりがい、幸福感、コミットメントなど、さまざまな「構成概念」が唱えられている。「良い状態で働く」ことは、常に変化を続けていると考えられる。さらに、多様化していく現代社会において、ある特定の概念に縛られて現象を理解しようとするアプローチは、研究の停滞を生む原因にもなるだろう。

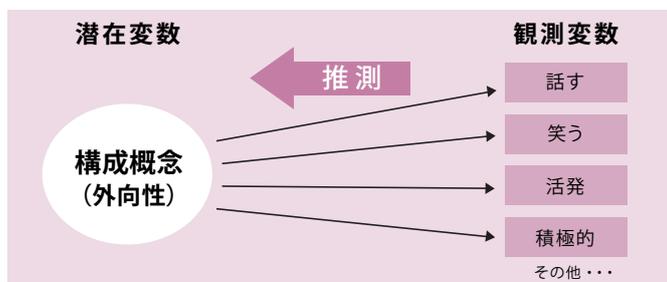
そこで、ここでは特定の概念に縛られることを避け、包括的に「個人にとって良い状態で働いている」状態像を捉えるために「生き生き働く状態」という概念を導入し、測定することを目指すこととした。すでにP74にあるように、「生き生き」は日本語特有の擬態語であり、明確な概念的定義がない。その一方で、擬態語はヒトの表現しづらい複雑な感情や意識などを伝えるのに優れた言語表現であり、イメージを喚起しやすく、直感的に感覚表現やイメージの共有がしやすいものである。「生き生き」という擬態語を用いることによって、「自分が望ましい状態で働いている」姿を直感的にイメージとして喚起することができ、「いま、私たちがどのような状態像で働くことを望んでいるのか」、その状態像の構造を探索的に検討することが期待できる。

「生き生き働く」概念を構造化する

II-1で報告されているように、自由記述調査より得られた個人の「生き生き働く」状態を表す要素は非常に多様であった。また、文献研究、インタビュー調査においても多くの要素が見いだされ、こうして取り上げられた「生き生き働く」要素は膨大な数となった。これらの中には概念的に非常に近いものから、まったく異なるものまでさまざまな内容が含まれていた。すなわち、概念的には重複しているものも弁別すべきものも混在している状態であり、これらをうまく分類・整理する必要があると考えられた。

そこで、定量調査をし、因子分析^{*1}と呼ばれる統計手法を用いることによって、さまざまな要素が含まれている「生き生き働く」状態の概念を整理をし、構造化することを目指した。

図表① 因子分析のイメージ



*1 因子分析は、心理学や社会学などさまざまな領域において多く用いられる多変量解析の手法である。例えば、人の性格を表す言葉は膨大な量であり、「活発」「誠実」「神経質」「積極的」「協力的」「元気」「興味が広い」など、さまざまな言葉が思い浮かぶだろう。このとき、お互いに関連性が高い言葉同士は同じ性格の側面を測定していると仮定することによって、まとまりを見つけるわけである。例えば「活発」「積極的」「元気」は関連性が高いので、「外向性」と名付けられたまとまりができる。このまとまりは「因子」と呼ばれるが、ここでは「生き生き働く」状態の一つの「要素」と呼んでいる。関連性の高さはアンケートへの回答データから算出される。

「生き生き働く」に含まれる概念は何か

上述の目的のため、定量調査として多様な「生き生き働く」状態を尋ねるアンケート調査を行い、そのデータを解析して構造を明らかにすることとなった。具体的な質問項目の選定にあたっては、すでに先行研究において質問項目がある場合はそれを参考とし、自由記述や専門家のインタビューより見いだされた概念はなるべく元の意味を反映するように考慮してオリジナルの項目を作成した。こうして調査に用いられた「生き生き働く」状態を測定していると考えられる項目数は101項目にのぼった。

定量調査は2019年11月13～15日にインターネット調査として行われ、調査対象者^{*2}数は9716名であった。

また、生き生き働く状態に影響する要因の分析のために、先述の101項目以外にも個人の属性や心理特性、生活習慣、職場環境を調査した。さらに、生き生き働くことが、個人の人生に好ましい影響を与えているかどうかを検討するために、人生の幸福感や心身の健康について調査を行った。

*2 対象者は総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴が母集団と同程度の比率となるように割り付けを行った。なお、学歴のみ割り付けの比率は文部科学省のデータから算出した。

「生き生き働く」を表現する8つの要素

「生き生き働く」ことに関連する101項目を用いて因子分析を行い概念の整理を試みた結果、内容や統計量を吟味して選ばれた32項目からなる8因子構造が示された。信頼性を検討するためにCronbachの α 係数^{*3}を求めたところ、いずれも十分な値が示されたため、この8因子構造を用いて「生き生き働く」状態を測定することとした。各因子の名称については、項目の内容と仮説に基づいて、「活力実感」「強みの認知」「職務満足」「有意味感」「オーナーシップ」「居場所感」「持ち味発揮」「多忙感」と命名した。8つの要素とその項目の一部を以下に示す。

図表② 「生き生き働く」を表現する8つの要素と項目例

活力実感	仕事は、私に活力を与えてくれる 職場では、元気が出て精神的になるように感じる
強みの認知	私には仕事に活かせる人にはない経験があると思う 私には仕事に活かせる強みがあると思う
職務満足	仕事上の責任（に満足している） 仕事内容（に満足している）
有意味感	私の仕事は、私自身をより理解するのに役立つ 私の仕事は世の中を理解するのに役立つ
オーナーシップ	仕事の進め方などについて、自己管理ができている 仕事の進め方が効率的である
居場所感	上司、または職場の誰かが、私を人として気にかけている 私は大切にされている
持ち味発揮	今の仕事では、自分の強みが活かせていると思う 自分のやりたいことと今の仕事はマッチしていると思う
多忙感	常に忙しく、一度に多くの仕事に手を出している 一生懸命働くように自分を駆り立てている何かを、自分の中に感じることがある

*3 性格や精神的健康などを測定するための心理尺度において、ある構成概念に対して複数の質問項目を設けて、それらの回答を合計して尺度得点を算出することがある。ここでも、同じようにいくつかの項目を合計して、各概念の測定を行っている。このとき、それぞれの質問項目が全体として同じ概念を測定しているかどうかをCronbachの α 係数で評価することができる。0~1の数値をとり、1に近いほど内的整合性が高いと判断される。

個人の中にある8つの要素を可視化する

先述のプロセスを経て8つの要素が見いだされ、32項目への回答から各得点を算出することが可能となった(P104参照)。それぞれの要素の得点について、以下に簡潔に説明する。

■ **活力実感** この得点が高いほど、自分に任された仕事に没頭し、熱意あふれる取り組みを通じて活力を感じていると考えられる。一方、仕事をドライに淡々とこなすことを好む場合や、熱心に取り組んでいない場合は低くなる。

■ **強みの認知** これまでの仕事を通じて得た経験や専門性を、自分の強みとして自覚しているほど、この得点は高くなる傾向がある。一方で、自らの強みが見

いだせないという場合は低くなる。

■ **職務満足** 責任ある仕事への取り組みを通じて、周囲からの信頼と会社への誇りを感じていると、この得点が高くなる。一方、会社の社会的イメージなどに満足できない場合は低くなる。

■ **有意味感** 取り組んでいる仕事の意味や価値を理解しており、自分自身の成長を実感していると、この得点は高くなる。一方、自らが行っている仕事に目的や価値を見いだせていない場合や、それを考えようとしていない場合は低くなる。

■ **オーナーシップ** 仕事のプロセスを理解し、進め方やペースを自分で主体的に考えながら効率的に取り組むことができていると、この得点は高くなる。一方、仕事への取り組みが受動的であり、進め方などを管理できない場合は低くなる。

■ **居場所感** 周囲のメンバーからの期待を理解し、職場の一員としての信頼と安心感を強く感じていると、この得点は高くなる。一方で、職場で孤立感を感じていたり、自分の役割を感じられなかったりすると低くなる。

■ **持ち味発揮** 現在の仕事の内容とやりたいことが合っており、自分の強みや自分らしさを発揮できていると、この得点は高くなる。一方で、ミスマッチなどを感じていると低くなる。

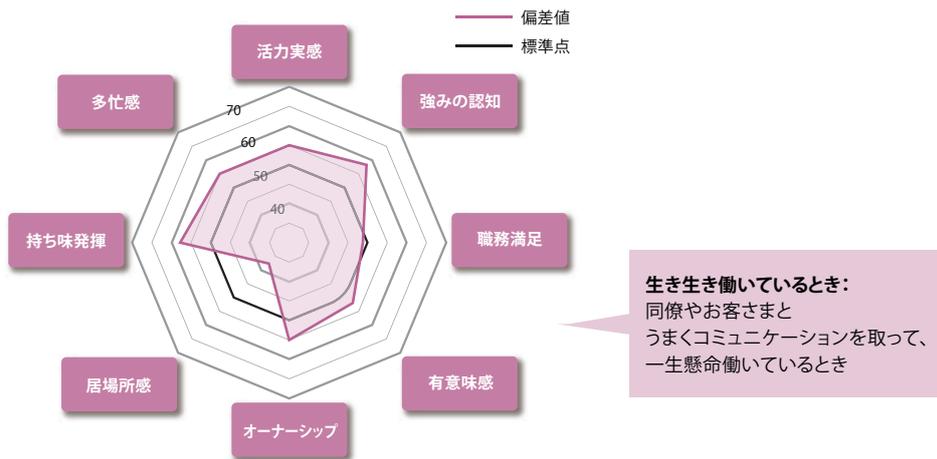
■ **多忙感** 仕事の状況にかかわらず、いつも全力で忙しく働いている感覚があると、この得点は高くなるが、そのような働き方をしていない場合には低くなる。

さらに、これらの8つの要素を用いて個人の「生き生き働く」プロフィールを作成した。各因子を視覚的に表現し、直感的に理解するために得点を偏差値化したうえでレーダーチャートを用いて、個人の「生き生き働く」像を表現することとした。

以下、約1万人の中から、実際のデータをもとにして作成した事例を紹介する。30代、女性、サービス業のプロフィール例である(図表③)。この事例では自らの強みがどのようなものであるかを認識しており、その持ち味を發揮して働いていると感じている。また、オーナーシップも高く、ある程度は自分で工夫をしながら効率よく働くことができていると考えられる。この女性の場合は、こうした自分らしさが發揮されたとき、「生き生き働いている」と感じられるのである。

スコアの低い要素を見てみると、このケースでは居場所感が極端に低い。「生き生き働いているとき」に「同僚やお客さまとのコミュニケーション」をあげて

図表③ 生き生き働くプロフィール



いるため、職場における居場所感を大事にしたいのだと思われる。この女性の場合、「生き生き働く」には、職場の中での自分の役割を明確にして居場所感を高める必要があるだろう。

定性調査の分析にも見られたように、何を「生き生き働いている」状態と考えるのかには個人差がある。多くのメンバーと一緒に働いていることを好むのか、あるいは一人で働くことを好むのかは性格の違いともいえる。したがって、8因子については、重要な要素もあれば、そうでない要素もあるだろう。居場所感をあまり重要視しないのであれば、現状のままを望む可能性も考えられる。何が理想のプロフィールなのかは個人によるため、8因子すべてを高めることが望ましい姿ではないということには留意したい。

「生き生き働く」要因の総合的な検討

先のプロフィールによって、個人差の大きい「生き生き働いている」状態を多面的に捉えることができ、多様な個人の状態像を表現することが可能となった。では、どういった理由によって「活力実感」が高くなるのか、あるいはどのような経験をするによって「有意義感」が低くなってしまおうのだろうか。

そのメカニズムやプロセスを明らかにするために、ほかの変数との関連性から「生き生き働く」状態に影響を与えている要因についての検討を行った。このメカニズムがわかることによって、個人の「生き生き働く」状態の背景を把握することができ、生き生き働くためにどうすればよいかを考える手掛かりが得られると期待できる。

「生き生き働く」状態を形成する要因としては、(1)個人の内的な要因としてのさまざまな「心理的個人差」、(2)個人が置かれている環境としての「組織風土」、(3)性別、年齢、健康状態、経済状態といった基本的な属性や労働衛生要因、が

考えられる。そこで、これら3つの要因が「生き生き働く」状態に与える影響を分析した。分析にあたっては、「階層的重回帰分析^{*4}」を行い、これらの3つの要因を測定するための多くの変数を用いた総合的な分析を行った。ここで検討したいことは、①性別や年齢などの基本的な属性が影響するかどうか、②基本的な属性の影響を考慮しつつ、性格などの心理的な要因が影響しているかどうか、③基本的な属性や心理的な要因の影響を考慮しつつ、組織風土の影響が見られるかどうか、の3点である。

*4 階層的重回帰分析では、第1ステップで基本的な属性変数(性別や年齢など)、第2ステップで心理的要因、第3ステップで組織風土を投入し、ステップが上がるにつれて、説明力が増加するのかどうかを分析した。

図表④ 階層的重回帰分析の分析モデル



分析の結果、①まず、経済状態や健康状態といった労働衛生要因や性別や年齢といった基本的な属性は8因子のすべてに対して影響を与えていることが示された。つまり、健康や経済状態が保たれることは生き生き働くことに繋がっている。②しかし、それだけでは「生き生き働く」を十分に説明することはできず、説明ができない部分は個人の心理特性としてのレジリエンス^{*5}やパーソナリティ^{*6}、グリット^{*7}や認知のありかたから説明できることが示された。③さらに、個人差(②)や基本的な属性(①)の影響を考慮しても、職場環境は重要であり、個の尊重や自由闊達・開放的、柔軟性・創造性・独自性のある組織風土が生き生き働く感覚に結びついていることが示された。因子別に影響力が大きい変数を以下に示す。

*5 精神的回復力、抵抗力などと訳されることもある。困難や逆境の状況にあっても、心が折れることなく、柔軟に適応しようとする力のこと。

*6 個人の持つ性格や行動傾向のこと。ここではビッグファイブの理論に基づいて「外向性」「情緒不安定性」「開放性」「勤勉性」「協調性」の5つの側面から測定を行っている。

*7 やりぬく力、粘り強さなどと訳されることもある。何かの目標をやり遂げるために、粘り強く、時間がかかっても行動を続ける力のこと。

図表⑤の見方の一例をあげると、生き生き働くの中の一要素である「強みの認知」(これまでの仕事を通じて得た経験や専門性を、自分の強みとして自覚し

ている)は、楽観性や行動力があること、性格的には新たな経験や他者への開放性が高いこと、所属している組織に柔軟性・創造性・独自性があることが強く影響している。

図表⑤ 生き生き働く8因子に影響を与える主な要因

活力実感	年齢、心理特性の行動力、組織の個の尊重
強みの認知	心理特性の楽観性、行動力、開放性、組織の柔軟性・創造性・独自性
職務満足	経済的不安、組織の自由闊達・開放性、個の尊重、心理的安全性
有意味感	経済的不安、心理特性の行動力、開放性、組織の柔軟性・創造性・独自性、個の尊重、心理的安全性
オーナーシップ	経済的不安、心理特性の楽観性、開放性、組織の心理的安全性、柔軟性・創造性・独自性
居場所感	経済的不安、心理特性の楽観性、社交性、行動力、組織の自由闊達・開放性、個の尊重、心理的安全性
持ち味発揮	経済的不安、心理特性の楽観性、行動力、組織の柔軟性・創造性・独自性、個の尊重、心理的安全性
多忙感	年齢、身体的不健康感、心理特性の統御力、行動力、組織の権威主義・責任回避、心理的安全性

生き生き働くことが人生に与える効果

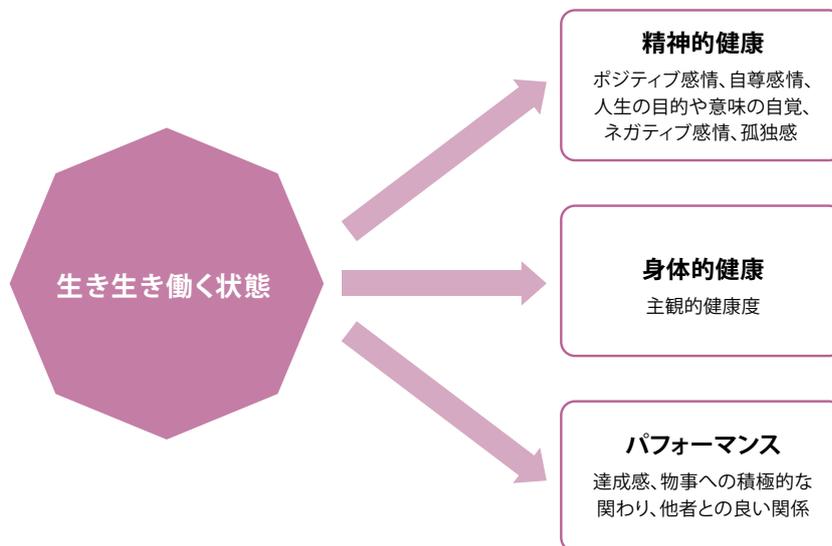
ここまで「生き生き」働く状態の8つの要素を表現し、これらの要素がどのような理由で高くなったり低くなったりするのか、生き生き働く状態が形成されるメカニズムを示唆した。次に、「生き生き働くことによって、私たちの人生にはどういった影響があるのか」について検討する。

生き生き働くことは、私たちの人生における幸福感や精神的・身体的な健康に影響を与えているのだろうか。また、与えているとすれば、それはどの要素からの影響が大きいのだろうか。例えば、精神的な健康度を高めるためには「活力実感」が高い状態が望ましいといえるのだろうか？あるいは、「居場所感」があることは身体的な健康には影響があるのだろうか？「強みの認知」は職場にお

ける主観的なパフォーマンスを高めるのであろうか？

個人によって、幸せの形はさまざまであり、目標や価値観も多様である。何を指すのかは人によるが、その幸せを実現するためにはどのように働けばよいかを知ることは重要である。そこでここでは、「生き生き働く」状態が人生に与える影響について検討するために、心身の健康と職業におけるパフォーマンスや達成状況との関連を検討することにした。具体的には、精神的健康(ポジティブ感情、自尊感情、人生の目的や意味の自覚、ネガティブ感情、孤独感)、身体的健康(主観的健康度)、パフォーマンス(達成感、物事への積極的な関わり、他者との良い関係)の主に3つの変数への影響を検討した。これらが、「生き生き働く」状態の8つの要素からどのような影響を受けているのかを明らかにするために重回帰分析を行った。

図表⑥ 「生き生き働く」が人生に与える影響



分析の結果、9つの結果変数のすべてに対して、「生き生き働く」状態の8要素からの一定の説明力があることが示された。また、8要素はそれぞれ異なる機能を有していることが示された。以下、主な明らかになったことを要約する。

①「強みの認知」は自尊感情を高める、②「有意味感」が人生の目的や意味を感じることに繋がる、③「オーナーシップ」が仕事における達成度やパフォーマンス、物事への積極的な関わりに影響している、④「居場所感」が他者との良い関係や主観的な健康状態に結びつく、⑤「多忙感」*8は生き生き働くことの一つの要素であるが、多忙感が高まると「孤独感やネガティブ感情」を高めることにもなる、⑥「職務満足」は他者との良い関係やポジティブ感情を高める、⑦「活力実感」がポジティブ感情や物事への積極的な関わりに影響している。

*8 忙しく働いているほうが「生き生きしている」と感じている人もいれば、忙しいと生き生きできない人もいます。階層的重回帰分析に先立って行った相関分析においては、「多忙感」が高いと活力実感が高い、強みの認知が高い、有意味感が高い、持ち味発揮が高い、達成感が高い、他者との関係が良好である、人間関係の満足度が高いといったポジティブな結果が得られた。本稿で用いた階層的重回帰分析においては、「多忙感」からは「孤独感やネガティブ感情」への影響だけを示され、ポジティブな効果は認められていない。「心地よい疲労感」「スリル感」といった快感概念などより幅広い指標との関連性を調査分析するなどして、多忙感のプラス・マイナス双方の効果について今後も詳細に検討を進める必要があるだろう。

すなわち、「生き生き働く」状態は、精神的健康、身体的健康、パフォーマンスなどの人生の重要な側面に影響を与えているといえる。「生き生き」働くことは私たちの人生を充実させるために重要なファクターとなる。個人が求める幸せに応じた働き方があるということだ。

「生き生き働く」成分表のススメ

本論の目的は、「生き生き」働くことの構造を解明し、どうすれば生き生き働けるのか、生き生き働くことは私たちの人生にどのような影響を与えているのかを定量データの分析を通じて明らかにすることだった。分析の結果、生き生き働いている状態像は8つの要素から構成されており、表現されるプロフィールは十人十色であることが示された。個人によって重要視する因子は異なっており、同じ人であってもそのとき置かれた環境やキャリアステージによって8つの要素のバランスは異なるだろう。個人が変化しても、その都度、生き生き働くにあたって何を重要視するか意識することができれば、個人の目標や目指す働き方を考えるうえで役に立つと思われる。ぜひ、定期的に自分の状態像を確認し、目指す姿を考えるためにこの成分表を活用してほしい。

さらに、自分が「不足している」と思う要素を見つけ、補うために自分なりにできることをやることも解決方法の一つである。例えば「持ち味を発揮して働きたいが、いまはそれができていない状態だ」ということがわかれば、自分の持ち味が活かせる場所を会社以外の場所に求めることもできるだろう。新しいスキルを身につけることで既存の持ち味が発揮しやすくなるかもしれない。また、個人のものの見方や捉え方を変えることも一つの手段であり、仕事の意味づけや仕事で起こった出来事の捉え方を考え直すことも有効だ。

自分のステージや置かれた環境に応じて8つの要素の何を重視し、何を重視しないかについて問い直すこともできる。すべてを高くしようとすると焦点が不明瞭となり、やるべきことが増え、拡散してしまう。自分が重視することが何であるのかを選択したうえでの集中的な解決行動をとることもできるだろう。

本稿では、多くの変数を用いて総合的な分析を行うことによって、単に個人の性別や年齢といった属性や労働衛生要因のみを考慮するだけでは、生き生き働く状態を説明するには不十分であることが示された。つまり、「個人の心理的な要因」や「組織の特性」も「生き生き働く」ことに影響を与えるため、これらを十分に考慮する必要があるといえる。8つの概念はいずれも単一の強い影響力を持つ要因だけで説明できるものではなく、複数の変数から成り立っているため、広い視点から個人の「生き生き」働く状態を作り出していく必要があるといえるだろう。

自分ならではの 「やりがい」を見つける方法

——— 石川 ルチア



Lucia Ishikawa

リクルートワークス研究所 アソシエイト
2014年に入所、2018年11月より現職。主な調査対象は海外、特に米国の人材採用プラクティスや人材ビジネス。ウェブコラム「海外におけるインターンシップ最新事情」や「世界の最新雇用トレンド」を担当。ワークスレポート『『人事アナリスト』のキャリア～ピープルアナリティクスを主導する新しい人事職～』を発行。デンバー大学修士課程（国際異文化コミュニケーション学）修了。

軽視されてきた、「やりがい」の重要性

仕事を探すとき、会社の将来性や福利厚生、柔軟な働き方といった条件を重視しがちである。ただ、やりがいも感じられなければ生き生きとは働けない。自分にとってのやりがいとは。それを言葉にできる人は少ない。一人ひとりに違いがあり、また、多くの人は無意識のうちに、自分のやりがいをとらえている。どうすれば、自分のやりがいを理解することができるのだろうか。やりがいを可視化する方法を探索した。

スキルがマッチしているのに 生き生き働けていないITエンジニア

「ITがトラウマになってしまった。別の職種に転職したい、とITエンジニアの男性(Aさん、20代半ば)が相談に来ました」。これは、人材紹介会社で転職支援をしているキャリアアドバイザー(CA)が共有してくれた事例である。

「新卒入社でプログラマー職に就き、独学でたくさん勉強してIT関連の資格をいくつも取得した方です。けれども、本人はプログラミング能力が足りないと思い、心が折れてしまった。なぜこれ以上頑張れなくなってしまったのか。原因を探ろうと思い、まだ社会人年数が浅い方なので、学生時代で自身が誇りに思う経験を尋ねました。すると、団体競技の部長として、部活にそれほど熱心でない部員もまとめつつ、日本一を目指して活動したことを話してくれました」

「このエピソードを念頭に置いて現在の仕事や職場の状況を聞いていると、実務を教えてくれる存在がおらず、またチームで協働する機会がない様子が分かってきました。Aさんがプログラミングへの自信をなくしたのは、努力してもフィードバックがなく成長を感じられないことや、共に頑張る仲間がいないことで向かうべき目標が見えないことにあったのです」

「彼の強みは自分がこれと掲げたことに対して努力を惜しまないところ、チームでゴールを目指すことが得意なところです。IT業界にも、こうした特性を持った人材を待望している会社は間違いなくあります。私はAさんに、この2つの強みを活かせる別の会社・職場であれば、ITエンジニアとして活躍できると提案しました」

就転職活動において一般的に重視される条件

Aさんのように、能力や知識は仕事とマッチしているものの、なぜか生き生き働けていないというケースは珍しくない。なぜこのような事象が起きるのか。多くの人は、どのような基準で仕事を決めているのか、2件の調査結果を確認しながら考えよう。①大学生が就職先を確定する際に決め手となった項目を尋ねた調査結果と、②転職者が転職先を確定する際に決め手となった項目を尋ねた調査結果を図表①にまとめた。

新卒者は「自らの成長が期待できる」(56.1%)ことを、転職者は「経験やスキルが活かせる」(66.3%)ことを最重要視している。上位10項目を確認すると、新卒者からは勤務先の安定性や成長性、知名度のような、会社の社会的評価が多く挙がった。新卒者は自身がまだ働くイメージを持ってないためか、会社の持つ

図表① 新卒者および転職者が就職先・転職先を確定する際に決め手となった項目（① N=874、② N=1343、複数回答）

順位	① 新卒者	回答率	② 転職者	回答率
1	自らの成長が期待できる	56.1%	経験やスキルを活かせる	66.3%
2	福利厚生（住宅手当等）や手当が充実している	35.0%	やりがいのある仕事に携われる	57.6%
3	希望する地域で働ける	34.3%	新しいキャリアを身につけられる、成長が期待できる	46.2%
4	会社や業界の安定性がある	31.5%	会社・団体に将来性がある	45.8%
5	会社・団体に働く人が自分に合っている	23.0%	勤務時間、休日休暇等が希望に合っている	45.3%
6	会社や業界の成長性がある	22.3%	年収が上がる	44.0%
7	会社・団体の知名度がある	20.5%	希望する勤務場所で働ける	41.0%
8	会社・団体の規模が大きい	20.2%	魅力的な事業や商品に携われる	35.8%
9	ゼミや研究等、学校で学んできたことが活かせる	17.8%	会社・団体の規模が大きく、知名度がある	31.3%
10	会社・団体の理念やビジョンが共感できる	17.7%	会社・団体の理念やビジョンと合っている	28.3%

ている外形的な要素を重視する傾向が読み取れる。働くうちに、転職者の回答のように「やりがいが欲しい」「希望の時間に働きたい」「年収を上げたい」といった、個別のニーズを満たしてくれる仕事を選ぶようになるのだろう。そして、個別のニーズは、手厚い福利厚生、希望する地域や時間で働く、高い年収といった会社が提示する労働条件に関するものと、成長する、学んだことやスキルを活かす、やりがいを感じる、のように自分が主体的に叶えたいことに分かっている。

Ⅱ-2でお伝えしたように、会社の外形的な特徴や労働条件が良いだけでは、多くの人は生き生きと働くことはできない。また、「生き生き働く」からイメージする言葉は、「やりがい」や「元気」の他、「じっくり」「安らぎ」など1600人から9593語の回答が得られ、個人によって多種多様だった。ところが、図表①では会社の外形的な特徴や労働条件が大多数を占め、働く人たちの多様性が見られない。多くの人は、自分が「生き生き働く」ためには、どんな要素が必要なのかを自覚してはいないのだ。

より生き生き働くためには、自分のやりがいを知ること

では、自分が生き生き働くための要素は、どのように特定できるのか。図表①で、会社の外形的な特徴と労働条件以外の「自分主体で叶えたいこと」にあたる回答に、広範な意味を持つ「やりがい」という言葉が入っていた。本稿では、この「やりがい」に着目する。やりがいを感じる理由は人それぞれ違う。自分で具体的に把握しておかなければ、仕事を選ぶ際に判断できないし、今の職場でも周囲に伝えられない。例えば冒頭のAさんは、一人で試行錯誤しながら仕事をするのではなく、「フィードバックを得ながら成長する」「チームで切磋琢磨する」といった自身のやりがいを自覚していなかった。CAに相談し、自身のやりがい

が明確になったことで、それらを得るための行動を起こせた。

そこで、自身のやりがいを特定する方法を提案したい。多数の人のやりがいや強みを掘り下げているCAへの取材で分かった、彼らが使っている手法を3つ共有したい。続いて、自身が重視する要素を手軽に可視化できるワークシートを紹介する。そして、ワークシートを活用して自身が重視する要素を満たす方法を提案する。

キャリアアドバイザーに聞いた、やりがいを可視化する3つの方法

筆者は、CA6人に話を聞く機会を得た。CAは、人は仕事にどのような条件を求めているのか、特にどのような「やりがい」を求めているのかを知るため、人材紹介会社や人材派遣会社で求職者たちの生の声を日々聞いている。業種別に担当が分かれているケースが多く、その業界の文化や各職種に必要なスキルや顧客企業特有の組織風土にも精通している。求職者が生き生き働ける可能性が最も高い求人を紹介しようと、その人が仕事で本当に叶えたいことを様々な技法で掘り下げている。その中から、私たちにも活用できそうな手法を3つ紹介する。

1 過去の経験を振り返る

これまでの経験の中に、自分のやりがいや強みは表れている。図表②は、それを探していくときのフレームだ。思い出しやすい「時期」を選び、中列の「質問」を自身に問いかけ、その「理由」を特定してみよう。「質問」と「理由」への回答に、やりがいのヒントがある。振り返る「時期」は最近の方が適している。図表①で新卒者と転職者の間で仕事に求める要素が違ったように、人の価値観は変化するからだ。遡りすぎると今の自分がやりがいとを感じるものとギャップが出る可能性がある。また、可能な限り具体的なシーンを思い浮かべられると効果的だ。

Aさんのやりがいは、この方法で特定できた。CAは、Aさんが「学生の時に」「頑

図表② 過去の経験の振り返り方

時期	質問	理由
この1年間	何を頑張ったか	得意な作業だった
生き生きと働いていた時期	どのような場面で力が出たか	周りの人たちとうまくやっていた
前回のプロジェクトで	今後も譲りたくない要素は何か	困難を乗り越えた
前職で	どのようなときに嬉しいと感じたか	感謝された
アルバイトで	モチベーションが上がったのはいつか	自分なりに創意工夫した
学生の時に		など

張った活動」に注目し、仕事における得意・不得意と共通する部分と結びつけた。

○運動部で日本一を目指したり、個人でIT関連の資格を多数取得してきたことから、彼は目標に向かって努力する仕事を好む

○運動部にはコーチがいて、チームメイトがいる。そのときのように、フィードバックを受けながら成長したい

○団体競技を率いたことに力を注いだ経験から、チームで活動し切磋琢磨することが好きだ

2 「誰かの役に立つ」喜びを2つの型で考える

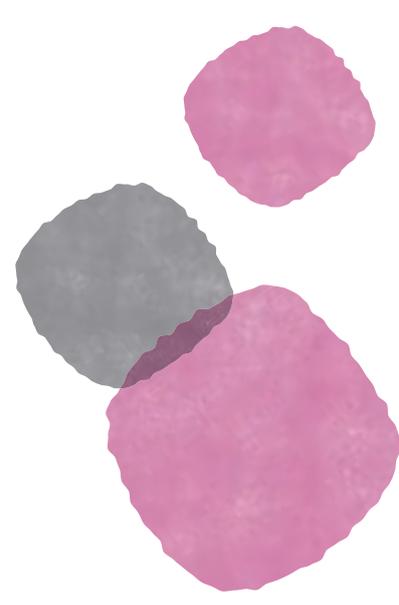
例えば、「誰かの役に立っている」と貢献感を持てることは、やりがい要素の一種だろう。ただ、人の役に立つ方法はいくつかあり、自身が得意な方法でなければ辛く感じてしまうこともある。貢献感の抽象度を下げると、自分はどのときにやりがいを感じるのかをより明確に特定できる。一つの分け方として、「仕掛け型」と「受け止め型」がある。自分から積極的に動いて相手に変化を起こすのは「仕掛け型」、助けを求めてきた人に寄り添ってニーズに応えるのは「受け止め型」(図表③)だ。

図表③ 貢献感の抽象度の下げ方例

仕掛け型	受け止め型
(運送ドライバー) 顧客ニーズを聞き出し、新たなサービスを提案する	(カスタマーサポート) 製品の不具合を伝える顧客に対応し、問題を解決する
問題解決型	平穩維持型
IT サポート責任者	
生じた問題を収束することに喜びを感じる	システムを毎日順調に滞りなく動かすことに喜びを感じる

仕掛け型として、食品卸業の運送ドライバーの例を挙げよう。顧客先へ納品する際に、新メニューの話を聞きつけ、新たな食材の注文を取り付けるようなことにやりがいを感じるという人がある。顧客のニーズに気づき、自分にできることを持ちかけて役立つことに貢献感を持つのだ。受け止め型は、カスタマーサポートが好例だ。顧客からの問い合わせに対応し、問題を解決することにやりがいを感じる。相手が持ち寄った課題に寄り添い、役立つことに貢献感を持つのだ。

貢献感のもう一つの分け方として、「問題解決型」と「平穩維持型」もある。ITサポートの責任者はサービスのインフラを担うため、サーバーダウンやネットワーク障害が生じると、会社の事業そのものが中断するほどの重責を背負う。



この仕事に就く人には、トラブルを収束することにやりがいを感じる「問題解決型」と、システムを毎日順調に滞りなく動かすことにやりがいを感じる「平穏維持型」がいる。どちらのタイプの人もITサポートという仕事にやりがいを感じているかもしれないが、その背景にあるやりがいの基準は異なる。

このように、やりがいの抽象度を下げて2種類に分けてみると、気づきがあるかもしれない。仕事でどのような方法で役に立つとやりがいを感じるか。大変な状況下においてもやりがいだと思えることを明らかにする。

3 サブの仕事経験に注目する

どの仕事にも、メインの業務とサブの業務がある。例えば、教師にとってメインの仕事は教えることだが、多様なサブの仕事も担っている。クラス担任、進路相談、PTA委員、広報(私学の場合は学生募集を手掛ける)など。そのサブの仕事にこそ、最もやりがいを感じている教師もいるだろう。クラス担任として多様な性格を持つ生徒たちをまとめる「1対多数の統率型マネジメント」がやりがい要素だったり、進路相談で生徒一人ひとりとの信頼を築く「1対1の寄り添い型マネジメント」がやりがい要素の場合がある。あるいは、立場の異なる教師と保護者がPTA委員会で協力する「チームでの目標達成」というやりがい要素もある。

自分が仕事だと思わずに何気なくやっていることも含めて、サブの仕事の一つひとつを棚卸しをし、隠れているやりがいを見つけ出していくことも、手法の一つである。

3つの方法はどれも、業務を具体的な一つひとつのシーンに切り分け、やりがいを感じるかどうかを確認する作業である。自分にとってのやりがいが具体的に非常に効果的だが、自分一人ではどこから始めていいか分からない、となる場合もあるだろう。そのような場合に、入り口となるツールを紹介したい。

自分が「生き生き働く」 要素を知るためのワークシート

『働く×生き生き』を科学するプロジェクトでは、自分が仕事で大切にしている要素を可視化するためのワークシートを作成した。これは、「働きがいの実態調査2020」で使用した質問項目を基にしている。次の3つのステップで行うものだ。

- ①各項目について、自分は何の程度重視するのか、当てはまる数字に印をつける。
- ②項目4つごとの合計点を出す(4項目ごとに一つの「生き生き働く」要素に対応している)。
- ③手順2のレーダーチャートに、点数を書き写して線でつなぐ。

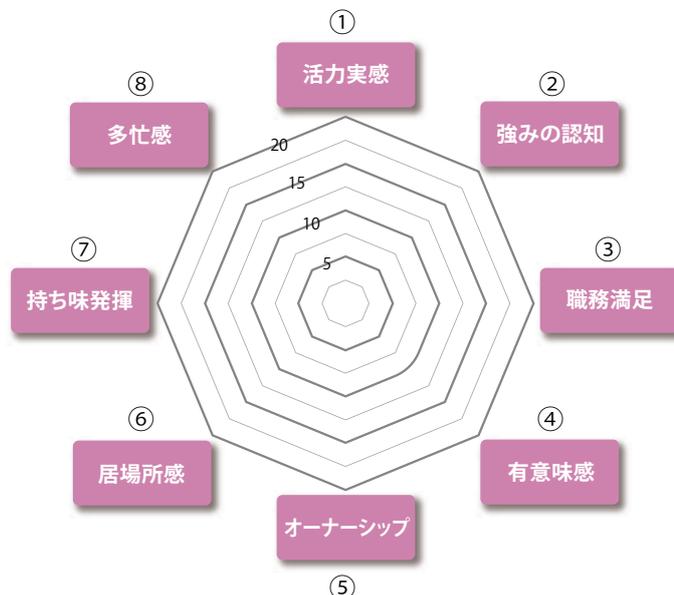
手順1

「自分」が生き生き働くためには何を重視するのか、回答してみよう

		全く重視しない	重視しない	どちらでもない	重視する	とても重視する	合計点
活力実感	仕事から活力を得る	1	2	3	4	5	① /20
	職場では元気が出て精力的になる	1	2	3	4	5	
	仕事に没頭する	1	2	3	4	5	
	仕事に熱心に取り組む	1	2	3	4	5	
強みの認知	私には人にはない経験がある	1	2	3	4	5	② /20
	私には強みがある	1	2	3	4	5	
	私には専門的な知識がある	1	2	3	4	5	
	私らしさを表現できる	1	2	3	4	5	
職務満足	自分に適した仕事上の責任がある	1	2	3	4	5	③ /20
	自分に適した仕事内容である	1	2	3	4	5	
	上司からの信任がある	1	2	3	4	5	
	会社の社会的イメージが自分が求めるものである	1	2	3	4	5	
有意味感	私自身をより理解するのに役立つ仕事である	1	2	3	4	5	④ /20
	私が世の中を理解するのに役立つ仕事である	1	2	3	4	5	
	自分の仕事が人生にどのような意味をもたらすのか理解できる	1	2	3	4	5	
	自分の成長に寄与する仕事である	1	2	3	4	5	
オーナーシップ	仕事の進め方などについて、自己管理ができる	1	2	3	4	5	⑤ /20
	効率的に仕事を進められる	1	2	3	4	5	
	仕事の中身や作業手順を自分が望ましいと思うように変更できる	1	2	3	4	5	
	違うやり方を学んで試したりするなど、変化し続ける	1	2	3	4	5	
居場所感	職場の誰かが人として気にかけてくれる	1	2	3	4	5	⑥ /20
	職場で大切にされる	1	2	3	4	5	
	職場での自分への期待を知っている	1	2	3	4	5	
	落ち着いた気持ちで働ける	1	2	3	4	5	
持ち味発揮	自分の強みが活かせる仕事である	1	2	3	4	5	⑦ /20
	自分のやりたいこととマッチした仕事である	1	2	3	4	5	
	私らしさを活かせる仕事である	1	2	3	4	5	
	専門的な知識を活かせる仕事である	1	2	3	4	5	
多忙感	常に忙しい	1	2	3	4	5	⑧ /20
	一度に多くの仕事をする	1	2	3	4	5	
	誰よりもたくさん働く	1	2	3	4	5	
	どんな状況でも一生懸命働く	1	2	3	4	5	

手順2

①～⑧の各合計点を右のチャート図に転記して、重視する要素に○をしてみよう



あなたのレーダーチャートでは、どの要素が最も高いだろうか？ 高い要素が2つ以上ある人もいよう。それ(ら)が、あなたが「生き生き働く」ために大切にしたい要素である。続いて、この8要素について解説する。

自分の中にあるやりがい、 働きがいはこのように表れる

II-2の定量調査で、人が生き生き働くことに影響する要素は、4つの層になっていると示している。ベースにある「個人属性」(年齢や性別、経済状態や心身の健康も含まれる)、「性格・ものの見方」(楽観性、協調性、断定的表現など)と「職場環境」(個を尊重する、慎重、心理的安全性が高いなど)によって、その人が生き生き働けるかどうかが変わる。そして、最も高い影響力を持つのが8つの要素に表れる、その人の仕事に対する価値観である。それは、8つの要素のどれを重視するかを表れる(図表④)。8つの要素について、ここでも改めて簡単に説明しておこう。

活力実感	自分に任された仕事に没頭し、熱意あふれる取り組みを通じて活力を得る	オーナーシップ	仕事のプロセスを理解し、進め方やベースを自分で考えながら効率的に取り組む
強みの認知	これまでの仕事を通じて得た経験や専門性を、自分の強みとして自覚している	居場所感	周囲のメンバーからの期待を理解し、職場の一員としての信頼と安心を感じる
職務満足	責任ある仕事への取り組みを通じて、周囲からの信頼と会社への誇りを感じる	持ち味発揮	現在の仕事の内容とやりたいことが合っており、自分らしく強みを発揮できる
有意味感	取り組んでいる仕事の意味や価値を理解しており、自分自身の成長を実感している	多忙感	周囲のメンバーや仕事の状況にかかわらず、いつも全力で働くことに充実を感じる

これら8要素は、「個人の属性」や「性格・ものの見方」に左右されない、独立した要素である。その人にとって必要な要素が満たされていると、人は生き生き働いていると実感する。個人によっては必要のない要素もある。例えば、調査結果からは、「強みの認知」をしていれば「持ち味発揮」をしていなくても生き生き働いている人たちがいた。つまり、「私には仕事に活かせる私らしさがある」と自覚さえしていれば、仕事で実際に私らしさを活かしていなくても生き生き働けるということである。また、「多忙感」はポジティブにもネガティブにも作用する。いわゆるワーカホリックな状態のことを指し、例えば毎日自分が最後までオフィスに残って働くことが生き生き働く実感につながる人もいし、そのような働き方だと生き生き働けない人もいて、両方あり得るということだ。

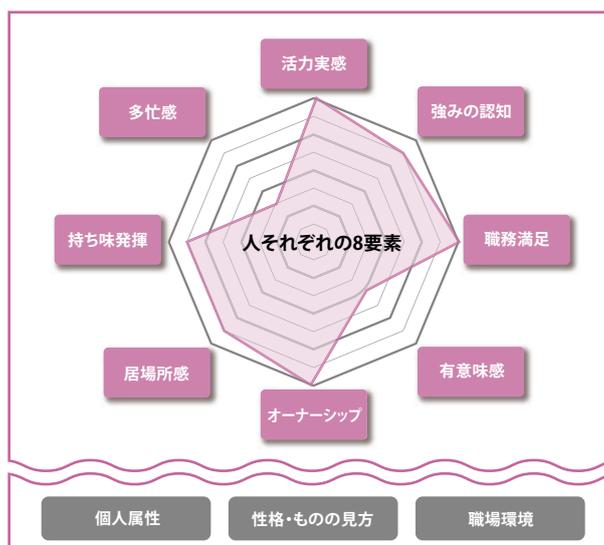
「働きがいの実態調査2020」で得た個人のデータで具体的に確認しよう。自身

が大事にしている要素が満たされている人とそうでない人のデータを比較すると、生き生き働いている実感に違いがある(図表⑤と⑥。調査では、各項目をどの程度重視するかではなく、現状はどの程度満たされているかを尋ねた)。Bさん(女性、38歳)は医療従事者としてパート・アルバイトで働いている。Cさん(女性、56歳)は製造業で専門・技術職に就いている。どちらも専門知識を活かした仕事だ。

Bさんは、「自分の能力を発揮できるとき」に生き生き働いている実感が湧くと回答した。この回答を8要素に当ては

めると、仕事で必要とされる能力が自身の持ち味と一致している状態、つまり「持ち味発揮」が満たされている状態だと解釈できる。レーダーチャートを確認すると、「持ち味発揮」は実際に満たされている。やりがいを感じながら生き生き働いているようだ。

図表④ 生き生き働くために必要な要素



図表⑤ Bさんが現在職場で満たされている要素

Bさん(38歳女性)

医療・福祉業界

医師・歯科医師・獣医師・薬剤師

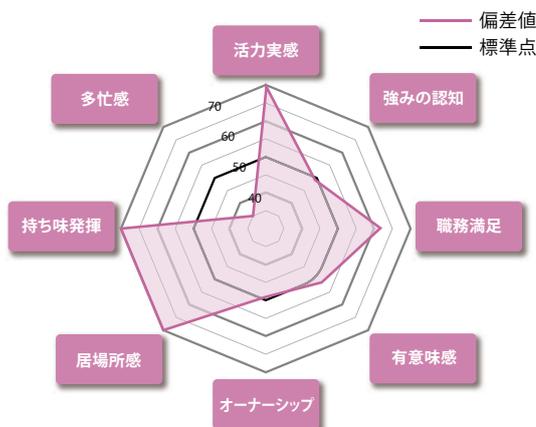
週4日以下39時間以下勤務

直近1年間の状態は

「生き生き働いていた」

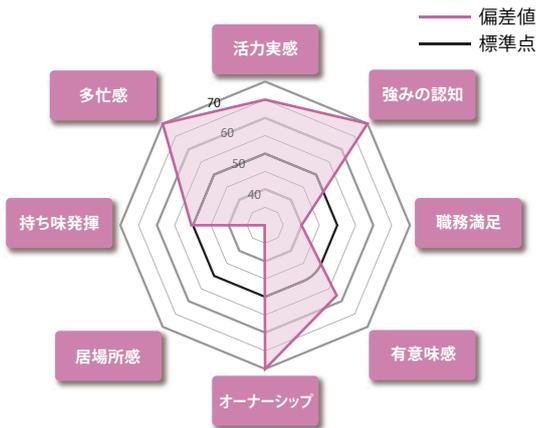
生き生き働いていると感じるときは

「自分の能力を発揮できるとき」



一方、Cさんが生き生き働いていると感じるときは、「期待され、それに応えているとき」である。これに対応する8要素は、周囲からの期待を理解し、チームの一員として安心感がある「居場所感」だと言える。ところが、Cさんのレーダーチャートでは「居場所感」が全く満たされていない。Cさんが大事にする要素が満たされていないため、「全く生き生きしていない」と感じている。週当たりの勤務時間を見ると残業はしていないが、「多忙感」が高いということは、就業中は忙しくて余裕がなく、期待に応えられていない、と感じている可能性がある。

図表⑥ Cさんが現在職場で満たされている要素



Cさん〈56歳女性〉

製造業、専門・技術職

週5日40時間勤務

直近1年間の状態は

「全く生き生き働いていなかった」

生き生き働いていると感じるときは

「期待され、それに応えているとき」

Bさんは、全要素が満たされているわけではないのに生き生きと働いており、Cさんは「オーナーシップ」や「強みの認知」が高く満たされているにもかかわらず、全く生き生きと働けていない。このことから、2つのことが明らかである——1. 生き生き働くためにすべての要素が高い必要はないこと、2. 自分にとって大切な要素が満たされなければ、その他の要素がどれほど満たされていても生き生き働けないこと、である。

さて、あなたが大事にしている要素は、現在満たされているだろうか？ 満たされていないければ、前述のCAの手法で、足りていない要素を掘り下げてみてはどうだろうか。例えば「活力実感」が必要だが不足している場合は、この1年間、どのような場面で自身の熱意が高まったか、活力がみなぎるのは仕掛け型の働き方か受け止め型の働き方か、どのサブの業務に没頭しているときか、などと振り返るのである。

再定義したやりがいを満たすために行動する

転職者へのアンケートで確認したように、仕事にやりがいを求める人は多い。ただ、人によって何がやりがいかが異なるにもかかわらず、これまでは具体的に言葉にする方法が分からなかった。そのため、会社の外面的な特徴や労働条件などが良くても、やりがいを感じられずに生き生き働けないケースがあった。

自身の大事な要素を特定し、掘り下げれば、それを満たすように自分の仕事の仕方や見方を調整できる。また、職場で周囲に発信して相互に理解を深め、大事にする要素を満たしやすくすることもできる。個人でコントロールできない職場環境の整備は会社が、コントロールできるやりがいの特定を自身が行えば、生き生き働く人の割合は確実に増えるだろう。誰もが生き生き働くことを目指せる社会になることを期待したい。

企業は、個人の多様な 「生き生き」とどう向き合うのか

——— 奥本 英宏



Hidehiro Okumoto

リクルートワークス研究所 所長
1992年人事測定研究所(現 リクルートマネジメントソリューションズ)入社。採用・若手育成事業のビジネスユニット長、人材開発・組織開発事業部長を歴任。2011年リクルート ソリューションカンパニー カンパニー長、リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月よりリクルートワークス研究所に参画、現職。

社員の働きや価値観の違いを 活かすマネジメントとは

現在、日本企業で働く社員の幸福度やエンゲージメントは低く、さらに、働く価値観の多様化が働きがいやモチベーションのマネジメントをより難しくしている。そうした環境下、社員の「生き生き働く」を実現するにはどうしたらよいか、企業の取り組みについて、組織風土と働き方の選択という観点から考えていきたい。

「生き生き働く」をめぐる今日的テーマ

今回の調査で明らかになったとおり、「生き生き働く」をめぐる個人の価値観とメカニズムは多様さに溢れている。人生100年時代を迎え、働くことと生きることの意味が問われる現在、企業は個人の多様さをどのように活かしていくことができるのだろうか。「生き生き働く」ためのメカニズムと8つの要素について考えていきたい。

もちろんこれまでも、仕事のやりがいや従業員のモチベーションは経営やマネジメントの重大な関心事であり続けてきた。エルトン・メイヨーらがホーソン実験で提示した、労働の「能率と意欲」に関わる問題提起に始まり、チャップリンが人を疎外する労働へのアンチテーゼとして、映画『モダン・タイムス』で描いた「労働の人間化」、そして、内発的動機づけやモチベーションの心理学的研究からウエルビーイングへと、「生き生き働く」をめぐるテーマは変遷しつつ広がりを見せてきた。そして現在も、これら歴史的なテーマは姿を変えて、経営の重要課題として現前している。

現代において、能率向上は創造性の発現に、労働の非人間化は知的集約性の高い労働と単純な労働の二極化へ、さらに、内発的動機づけのマネジメントはワークライフバランスを含めた幸せなライフキャリアづくりへと変化した。

社会のデジタル化を背景とした事業変革の中で、企業は社員一人ひとりの創造的な発想や取り組みに期待をかける。そうした創造的な仕事の生産性を高めるには、幸福感や満足感などのポジティブな心理状態が重要であることが、近年の研究によって明らかにされている。また、産業のデジタル化は労働の質の二極化を生み出すと言われる。様々な仕事が自動化された後も、オペレーショナルな制御やプログラミング業務、そして、ソーシャルコミュニケーションを必要とする裁量の限られた対人業務が生まれてくる。こうした新たに出現する仕事の働きがいや満足度を高めるには、仕事そのものの充実に加えて、私生活も視野に入れた施策の検討と取り組みが求められる。

広がる個人と企業施策のギャップ

それは、一人ひとりの社員の、多様な動機や価値観をマネジメントする難しさでもある。安定的な雇用や処遇の向上、昇進、成長など、働く個人の動機が特定のパターンに集約できた時代には、共通性の高い一律の施策によって働く動機をマネジメントすることが可能であった。しかし、一人ひとりの価値観が多様化する中では、社員のニーズや欲求がどこにあるかを探ること自体が困難になる。

2019年10月、企業の人事責任者に集まっていただき、社員の「生き生き働く」を実現するための現状課題を話し合う機会を持った。そこで語られた悩みは「従業員のモチベーション向上のための施策を打ち出しているが、どうも手応えが感じられない」「若手を中心に社員の価値観が変化していることは理解しているが、どのように企業施策に反映してよいか分からない」といった、個人の価値観と企業施策をめぐるギャップであった。人事は問題意識を持ちつつも、社員意識の世代変化や個別化を前に施策を打ちあぐねている。

既に紹介した自由記述調査でも、個人の「生き生き働く」に対するイメージは多種多様であることが示されている。「生き生き働く」という言葉からイメージするワードを挙げてもらうと、上位10位までの主要なワードは回答全体の4分の1にとどまり、残りの4分の3は世代や個人による表現の広がりを見せる。それら残り4分の3の中から、特徴的なワードをピックアップして世代で比較したのが図表①である。20代～30代の若手社員は仕事よりも「働く環境」に関するワードがみられる一方で、40代～50代のミドル社員は仕事そのものへの前向きな「心情や精神性」を表すワードがみられる。さらに、一部の若手は「生き生き働く」という行為そのものについて、やや後ろ向きの心情を感じさせるワードを挙げてくることも分かった。

このように、「生き生き働く」に対するイメージは、個人が生きてきた社会環境による体験の違いや、それによって培われた個人的な価値観に根差したものである。社員に代わって人事が問題を定義すること自体が難しくなっているし、人事が取り組むべき範疇にある問題なのかどうかの判別もつきにくいのが現状だ。「生き生き働く」という問題は、誰かが本人に代わって問題を定義できるわけでもなく、ましてや解決することは不可能に近い。

だとすれば、企業に求められる取り組みとは何であろうか。それは「生き生きと働く」ベースとなる職場環境(組織風土)の醸成と、社員の働き方の選択機会をより豊かにしていくことだ。

図表① 「生き生き働く」をめぐる世代間のイメージの違い

	20代～30代	40代～50代
人事制度や運用に関するワード	定時、ホワイト企業、高給、フレックスタイム	評価、適材適所、挨拶
前向きな心情が表現されているワード	タフ、生命力、ガッツリ、キャリアアップ	満足感、幸福感、結果、意気揚々、アクティブ、やる気満々、颯爽、躍進、ガンガン、チャレンジ
やや後ろ向きの心情が表現されているワード	辛い、仕事人間、忍耐、しゃかりき、ギラギラ	根性

8つの要素を支える組織風土

『生き生き働くモデル』で提示したとおり、個人が「生き生き働く」ためには職場環境が重要な要素になる。図表②は、社員が「生き生き働く」ために重要な8つの要素と、それを支える職場環境(組織風土)との関係を分析した結果である。プラスに優位な結果が出た際には「+」、マイナスの結果には「-」を記載している。また、後述の「働き方の選択」項目と合わせて、各要素に対して特に影響が強かった上位2つの項目には網掛けをした。

結果から読み取れるように、役職の上下にこだわらず自由に発言ができる「自由闊達・開放的な組織風土」、長期的な志向で成果を追求して社会的な責任をはたそうとする「長期的・大局

的志向な組織風土」、社員が自分なりの意見を持って新しいアイデアを発信することが歓迎される「柔軟性・創造性・独自性のある組織風土」が、8つの要素の多くとポジティブな関係を持っている。こうした組織風土の下では、個人がリスクを感じることなく自由に発想し、発言・行動していくことができ

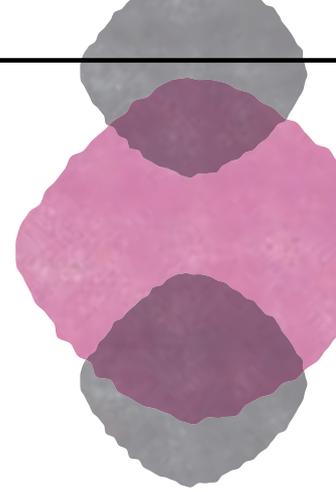
る。そして、さらに多くの要素に強く影響する因子として「個の尊重の風土」がある。「個の尊重の風土」とは、情報の共有と権限委譲、個人のライフキャリアと幸福の追求を重視する因子だ。仕事とプライベートの両面における、社員の自律性を尊重する企業姿勢と言い換えることもできる。社員を自律的な存在として扱い、個性の発現と自由な活動を奨励する風土は、個人の「生き生き働く」を支える8つの要素を高める基盤となっている。

一方で、プロセスよりも結果重視で競い合いに勝った者が報われる「成果主義・競争的な組織風土」は、職務・会社への適応感や職場における安心感を低下させ、結果として自身の持ち味の発揮を阻害する結果が得られている。

企業には、創業者の人材観や組織観、さらには独自の事業モデルや過去の成功体験によって培われた固有の組織風土が存在する。堅実・誠実な風土、顧客志向の風土、ボトムアップな風土など特徴は様々だ。そうした中に、個人の「生き生き働く」を支える8つの要素に強く関係する組織風土が存在している。

図表② 職場環境(組織風土)と8つの要素との関係

	活力実感	強みの認知	職務満足	有意味感	オーナーシップ	居場所感	持ち味発揮	多忙感
自由闊達・開放的な組織風土	+	+	+	+	+	+	+	
長期的・大局的志向な組織風土	+		+	+	+	+	+	
柔軟性・創造性・独自性のある組織風土	+	+	+	+	+	+	+	+
慎重性・綿密性のある組織風土			-		+			+
成果主義・競争的な組織風土			-			-	-	+
権威主義・責任回避な組織風土		+	-		+			+
個の尊重の風土	+	+	+	+	+	+	+	



働き方の選択が8つの要素を高める

次に、働き方の選択と8つの要素との関係を見ていきたい(図表③)。

働く日、時間を選択できることは、仕事に熱中して精力的に働く「活力実感」や「職務満足」、さらには仕事に当事者意識を持って取り組む「オーナーシップ」に影響する。また、働く場所の選択は、自身の強みを活かすことで職務への適応感が高まる「持ち味発揮」や、仕事に忙しく取り組む「多忙感」との関係が強い。意外だったのは、社会や地域の一員として活動する越境活動と8つの要素の全てが強く関係していたことだ。企業の枠組みを超えて、社会という広いフィールドで活躍する機会を得ることは、「生き生き働く」ために重要な自分の価値観を再認識する絶好の材料となっているようだ。特に、「活力実感」「強みの認知」「有意味感」との関係が強く、ふだんは仕事の中に埋没してしまっている働くことの意味や、自分の能力を発見することにつながる。

逆に、選択を伴わない予期せぬ一方的な異動は、「居場所感」の喪失と併せて「持ち味発揮」に対してマイナスの影響を持つ。このように、社員が自ら働き方を選択する機会は、対応する8つの要素の実感と「生き生きと働く」ことの充実感を高めていく。

本研究の過程で、社員の主体性を尊重する企業の実例として、グーグルと株式会社ネットプロテクションズの取り組みをプロジェクト・ホームページに掲載させていただいた(<https://www.works-i.com/project/ikiiki/individual.html>)。この2社に共通する特徴も、個人が自ら判断して動くための情報共有や、個人の裁量を重視する管理しすぎないマネジメント、それを支える心理的安全性の高い風土づくりの3つであった。グーグルにおいては、社員総会をはじめとする各種会議への参加判断は個人の選択の範疇にあり、その他、仕事をする時間、場所、研修への参加、そして異動でさえも個人の選択と判断が尊重される。日常の中で「これをしなければならない」と感じさせる強制はないという。情報を収集し、意味ある貢献を考えて、自分で選ぶという当たり前の行為が、個人が「生き生き働く」を実現していく第一歩となる。

図表③ 働き方の選択と8つの要素との関係

	活力 実感	強みの 認知	職務 満足	有意味感	オーナ ーシ ップ	居場所感	持ち味 発揮	多忙感
勤務日を選ぶことができる	+					+		
勤務時間を選ぶことができる	+		+		+			
働く場所を選ぶことができる							+	+
予期せぬ異動						-	-	
社会・地域の一員として活動できる	+	+	+	+	+	+	+	+

求められるマネジメントのパラダイム転換

企業は一律の施策や制度によって、個人の働きがいやモチベーションを高めていくことが難しくなった。そこで、これからはモチベーションをマネジメント

するという考え方から、社員一人ひとりが「生き生き働く」ことに主体性と責任を持つ、オーナーシップの発現を支援する考え方へと転換を図る必要がある。

取り組みの鍵は3つある。1つは、個人が自らの個性を活かすことが可能な組織風土づくりだ。今回、明らかになった8つの要素に関わる組織風土を高めるには、人という資源を経営の中心に据える方針決定が求められる。経営者であれば、誰もが人材の重要性を強く認識しているだろう。しかし、その全員が人を最大限に活かす経営を実践しているかといえば、その取り組みには随分とばらつきがある。日々の経営の意思決定においては、効率や利益、官僚的な手続きの前に、個人の存在は容易に抑圧されてしまう。組織風土の醸成は、企業トップの忍耐強いリーダーシップが求められる、時間もコストもかかる取り組みである。しかし、今回、研究で明らかになった、柔軟性や創造性、開放性、長期志向などの風土は、イノベティブ組織の研究結果と重なる点も多く、企業にとっての取り組むメリットも大きい。経営者と社員の対話機会を増やす、意思決定のプロセスを簡素化する、事業運営に社員の発案を求めるなど、すぐに取り組むことができる施策も多くある。事業の持続的な成長と個人の幸せの両面を実現する積極的な取り組みが期待される。

2つめは、仕事や働き方を自らが選択する機会の提供である。メンバーシップ型と言われる日本企業では、企業から一方的に仕事の機会と働き方の枠組みが与えられることが多く、社員は企業に対して受け身の関係になりやすい。また、働き方改革の取り組みを通じて変化してきてはいるものの、人事制度の一律性や運用の硬直性などには、まだ多くの改善余地がある。雇用の形態や働き方、仕事の内容や進め方など、個人に多くの選択の機会を提供することが、社員の仕事とプライベートにおける主体性を高め、それが「生き生き働く」ことへとつながっていく。

最後は、社員それぞれに異なる「生き生き働く」価値観を、現在の仕事に活かすマネジメントの関わりである。先に、「生き生き働く」という問題は、誰かが本人に代わって問題を定義できるわけでもなく、ましてや解決することは不可能に近いと書いた。社員が大切にしている価値観を自覚しつつ仕事に取り組むために、マネジメントは内省を促す問いかけと、仕事の取り組みを見直す橋渡しをすることができる。コミュニケーションのパラダイムをマネジメント主体からメンバー主体へと転換し、共に発見的に関わることでメンバーのオーナーシップを高めていきたい。

これら3つの鍵は相互に影響しあっている。取り組みにあたっては、3つを一つのモデルと見立てて全体の施策を設計する必要がある。試行錯誤や葛藤する場面も多いだろう。しかし、現在、事業環境は激しく変化し、日本は構造的な人手不足の状況にある。そうした中で、個人が「生き生きと働く」環境をつくりだしていくことが、個人と組織の双方の幸せにつながると確信している。

高齢者のポテンシャル

「働かない」を科学する —高齢でもな

労働市場の視点、組織・人事の視点、個人のキャリアの視点。
私たちは、研究ドメインを大きく3つに分け、
「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」に向けた、
調査・研究を毎年行っています。
このコーナーでは、それぞれのドメインの代表的なテーマに
取り組んだ研究活動をレポートします。
2019年度のシンボリックなテーマ・キーワードは、
「AI」「フリーランス」「シニア」「若年」。
7本のレポートをお届けします。

対話型社会の学び方を研究するプロジェクト

人事のAI原則 巧みに休む

全国就業実態パネル調査

マルチサイクル・デザイン読本

介護と人事

人事アナリストの人材要件

日本企業はピープルアナリティクスを重視しているにもかかわらず、それを実施できるデータアナリストがいない。だが、世界的にデータアナリストが不足気味な中、海外企業ではピープルアナリティクスが浸透している。海外企業はどのような人材を登用しているのか。日本企業が見落としている潜在的な人事アナリストを探った。

石川 ルチア

近年、人事がデータアナリティクスに長けた人材を求めている。マーケティング部や研究開発部に配属するためではない。人事部でアナリティクスに従事してもらうためである。統計やデータ分析を基に意思決定をする、データドリブンな経営が叫ばれて久しい。人事データやメール・カレンダーの利用状況から得られる行動データなどを検証して、採用、リーダー育成、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、生産性向上、新規事業に適した従業員の特定といった取り組みに活かしたい企業が増えている。この、「人」に関するデータを組み合わせて分析した結果を人事施策や経営戦略に活用することを、ピープルアナリティクスという。そして、人事の知識を持ち合わせながらピープルアナリティクスを主導する職種を、本稿では「人事アナリスト」と呼ぶ。

はじめに、日本企業におけるピープルアナリティクス実施率の低さとその最大の理由が、データアナリスト不足だという点をデータで確認する。次に、人事アナリストになれる人材の要件を洗い出すために、ピープルアナリティクスの概要と人事アナリストの仕事内容を説明する。続いて、現在、日本と北米で人事アナリスト職に就く人のキャリアの傾向から、日本企業が人事アナリストを採用できていない原因を特定し、検討すべき人材を提示する。

ピープルアナリティクスを重視しつつも、実行できていない日本

日本企業のピープルアナリティクスに対する意識は高く、欧米主要国の企業と同水準である。日本のビジネスリーダーおよび人事リーダーでピープルアナリティクスが「重要」あるいは「とても重要」と回答した人は、77%だった。米国では76%、英国では78%である（図表①）。

ところが、2019年12月時点でピープルアナリティクスを実施している企業は11.8%、過去に実施していたが現在は実施していない企業4.9%を含め、経験のある企業は16.7%である^{*1}。一方、海外では従業員数1万人超の企業の69%で、ピープルアナリティクスに専念する部門がある^{*2}。また、米国に限ると、従業員数

ブラジル	85%
インド	83%
中国	81%
英国	78%
日本	77%
イタリア	76%
米国	76%
オランダ	75%
オーストラリア	73%
カナダ	72%
南アフリカ	71%
メキシコ	71%
ドイツ	66%
スペイン	61%
ベルギー	55%
フランス	48%

図表① ピープルアナリティクスのトレンドを「重要」「とても重要」と回答した国別の割合

出典: Deloitte 「2017 Deloitte Global Human Capital Trends」

500人規模の企業であれば、大抵の企業にピープルアナリティクスの担当者がいるという*3。なぜ日本でピープルアナリティクスが浸透しないのか。

最大の問題は、「適切な人材がない」

みずほ情報総研による調査では、日本企業がピープルアナリティクスに対して抱える最大の課題は「人材」である（図表②）。ピープルアナリティクス実施企業、検討中企業と興味あり企業のすべてにおいて、「人事関連情報の分析を行う人材が不足している」と「人事関連情報の分析を企画する人材が不足している」がそれぞれ4割を超える。日本企業では、人事部にアナリストを採用することは難しい。「労働市場ではデータアナリストが枯渇気味ですし、採用できても他の部署への配属が優先される。社内で育成する余力もありません。人事のプロとアナリストの協働で何とかするしかないでしょう」とピープルアナリティクスに詳しい人事コンサルタントの清瀬一善氏（野村総合研究所）は説明する。

ただ、海外でもデータアナリストの供給は足りていない*4。にもかかわらず、ピープルアナリティクスが広く一般的に行われている。彼我の差はどこから生まれるのだろうか。北米企業は、日本企業が検討していない人材を人事アナリストに登用しているのではないか。約20年前、「ピープルアナリティクス」という用語が誕生する前から人事データの活用が始まった米国およびカナダと、ピープルアナリティクスの歴史が浅い日本で、この領域に従事する25人に話を聞いた。ピープルアナリティクスを進展させ、人事と科学という、ともすれば正反対の分野をまたげる人材は、どのような人なのか。人事アナリストになれる人材の要件を解き明かす。

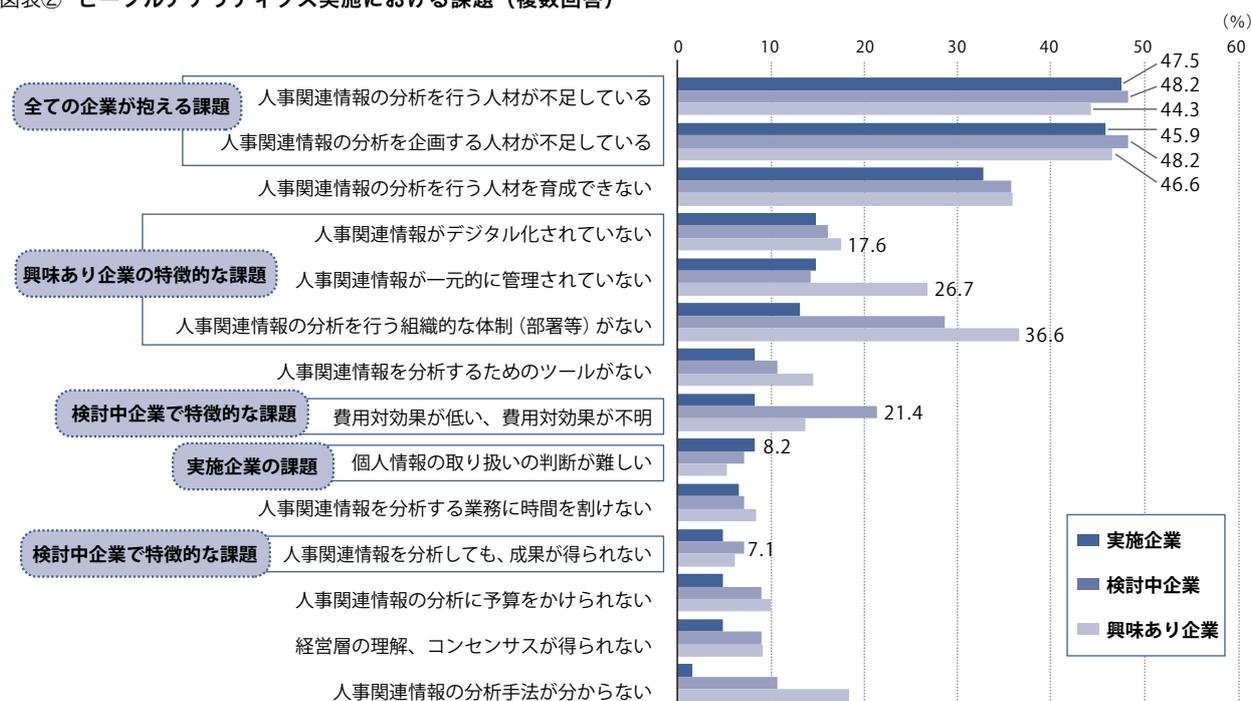
*1 みずほ情報総研「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」（2019年12月）

*2 Bersin by Deloitte, 2017, 「High-Impact People Analytics Study」

*3 Creelman Research, CEO, David Creelman 氏への取材より。

*4 IBMの「The Quant Crunch: How the Demand for Data Science Skills is Disrupting the Job Market」によると、2017年時点でデータサイエンス・アナリティクス関連の求人は採用までに平均45日かかっていた。市場平均よりも5日多い。Director of Analytics and Data Scientistsのような高い職位は採用までにより長い期間がかかっていた。

図表② ピープルアナリティクス実施における課題（複数回答）



出典：みずほ情報総研「国内企業人事部におけるピープルアナリティクス実態調査」

組織をより良い状態に持っていくための ピープルアナリティクスとは

まず、人事アナリストが行うピープルアナリティクスを説明する。人事アナリストは社内にある課題を特定し、その実態を把握するために必要なデータを組み合わせて分析する。分析結果から得た示唆を人事リーダーや経営陣に提供し、施策立案に活かす*5。この場合に扱う「人」に関するデータには、次のようなものがある。通常はそれぞれ異なるデータベースに散在している。

図表③ ピープルアナリティクスで使用するデータ例

本人に関するデータ*	1. 属性、適性検査の結果、勤怠、人事考課、雇用形態、サーベイへの回答など 2. 位置情報、行動範囲、会話のスピード・頻度、業務中の集中状態など
本人と社内の他者とのインタラクションに関わるデータ	メールの送信履歴や頻度、会議に招集された人数やその人たちの職位、部署数など
外部環境のデータ	企業に対する口コミ評価、地域における各職種の人数、給与額の相場など

注：本人に関するデータには、1のような従来企業が収集しているものと、2のウェアラブルデバイスなどのテクノロジーによって最新に活用され始めているものがある。

従業員エンゲージメント(以下、エンゲージメント)を活用した事例を紹介しよう。チームリーダーとしての評価が高いマネジャーが部下のエンゲージメントを向上させ、ひいては会社が重視する安全性や顧客満足度も高めることを証明したことで、リーダーシップ研修プログラムの開発につながった。ShellのSue Lam氏(Global Head of HR Diagnostics)が率いた、このピープルアナリティクスの流れは図表④のとおりである。

図表④ Shellにおける従業員エンゲージメントのモデル



出典：Sue Lam氏のUNLEASH America 2019での講演内容を基に筆者作成

①エンゲージメントと勤務評価の関係性を分析

勤務評価が100%だった従業員の翌年の勤務評価を確認したところ、エンゲージメントが高い従業員は平均38%上昇していた。

②エンゲージメントと他のデータとの

因果関係を分析

エンゲージメントはあいまいな概念のため、上層部に重要性を納得させるには、より説得力のあるデータが必要である。Lam氏は、Shellが企業文化で重視する「安全」との関係性も確認した。すると、エンゲージメントが高いほど1人当たりの化学薬品事故件数が少ない傾向にあった。さらに、欠勤率の低さや顧客満足度の高さにも影響していた。

③エンゲージメントを高める最大の因子を特定

エンゲージメントの重要性が確実になったところで、エンゲージメントに最も影響を及ぼす要因を検証し、マネジャーのチームリーダーシップ能力だと突き止めた。チームリーダーシップは全従業員を対象に実施する年次調査の項目の一つで、多様な人を受け入れる力や公平さについての評価が含まれている。そして、部下からのチームリーダーシップ評価が低いマネジャーは、低評価のまま向上しない傾向にあった。したがって、そのチームのエンゲージメントや業績も停滞したままであった。

④マネジャー向けリーダーシップ向上研修

プログラムを開発

上記の結果を受けて、リーダーシップ開発チームや事業部のリーダー、ピープルアナリティクスチームなど社内のさまざまな部署と社外の研修コンサルタントでコンソーシアムを構築し、チームリーダーシップの向上が必要なマネジャーに向けた5カ月間の研修プログラム、「Leading to Engage and Deliver (LEAD)」を開発した。参加するマネジャーは360度評価を受け、オンライン学習や対面指導、ワークショップを通して部下との対話の仕方、ポジティブな関係を構築する方法、高い業績を上げるチームを統

率するスキルなどを習得する。LEAD 対象者に参加を促す際、メッセージの伝え方に細心の心配りをしたこともあり、参加者の多くは久しぶりの研修を新鮮な体験だ、と好意的に受け止めたという。

このように、ピープルアナリティクスを活用し、「人」に関わるデータ同士の関係性を明らかにすることによって、人事は施策を練り、根拠に基づいた意思決定をすることができる。データ量が少ない小企業の場合は、学術調査を参考にすることができる。あるいは、直接従業員に聞き取りをした内容がデータになり得る。取り組む課題、企業規模や収集するデータの種類、その企業におけるデータの入力方法など、人事アナリストの判断によって、使用する分析手法とテクノロジーは異なる。

人事アナリストが担う職務

ここで、人事アナリストの具体的な職務を確認する。米国の求人広告や現職の人事アナリストへの取材によると、一般的な仕事内容は図表⑤のとおりである。課題のヒアリング、調査設計、データ分析・解釈、解決策の提案といった流れになっている*6。仕事内容の多くは、他領域のデータアナリストと共通している。組織にある課題から分析に適した仮説を立て、アナリティクス・プロジェクトを設計する。データエンジニアやデータサイエンティストと協力してデータを整備し、分析する。分析結果を人事部や経営陣

図表⑤ 人事アナリストの主な仕事内容と業務プロセス

仕事内容	業務プロセス
社内の顧客(人事部や事業部、経営陣)が持つ組織課題を理解して分析課題に落とし込む	課題のヒアリング
科学的に正当な方法で人事データを活用した調査(アナリティクス・プロジェクト)を設計する	調査設計
アナリティクス・プロジェクトを管理・運営する	
データエンジニアやデータサイエンティストと協力して大量のデータセットを整備、分析して意味付けをする	データ分析・解釈
データの専門家でない人事リーダーや経営陣に分かるように、データをビジュアライズする	
背景にあるデータの読み方を説明する	解決策の提案
実現可能な解決策を提案し、課題改善に向けて社内の人を巻き込むチェンジマネジメントを行う	
データ更新・分析機能を自動化し、管理職や従業員が各自でレポートを取り出しやすくする	ピープル
施策導入後の振り返りをする	アナリティクス
人事部全体のアナリティクススキルを底上げする	発展に向けた布石

*5 HRアナリティクス、タレントアナリティクス、Workforce Analytics(要員分析)といった類義語があるが、これらは人事部が人事課題を解決するためのデータ活用という意味合いが強い。ここでは、人事にとどまらない、事業や働き方改革といった全社に関わる課題での「人」のデータ活用を指すため、「ピープルアナリティクス」を使用する。
*6 インディードで複数の求人広告に出現する職務内容と、取材を基に作成。

にとって分かりやすい形に整理し、データから読み取れるストーリーを共有する。データとストーリーを基に課題解決につながる施策を提案、実行する。

なお、データサイエンティストとデータアナリストには明確な定義がなく、仕事内容が重なる部分も多いため同義で使われることが多い。取材協力者25名への聞き取りから浮かび上がったデータサイエンティストとデータアナリストの相違点は、次の2点に集約される。1つ目は、データ分析スキルの幅。データサイエンティストは、データを蓄積する基盤構築から分析、レポートまで分析全般に幅広く関わる。分析においては、ビッグデータからディープラーニングを活用して予測モデルを構築する、といった高度な統計解析を行える、AI知識を持つ職種である。一方、データアナリストにAIの知識は求められず、データ基盤の構築やビッグデータ解析は行わない。分析課題に適した方法でデータを収集し、分析、レポートする。2つ目の違いは、分析のアプローチの仕方だ。データサイエンティストは、膨大なデータの中にある規則性を見出し、課題を特定する。この課題発見型アプローチでは、データ同士の相関性が明らかになる。一方データアナリストは、はじめに課題を特定し仮説を立ててから、データを検証する。これは仮説検証型アプローチであり、相関性および因果関係を確認できる。人事アナリストは社内で課題をヒアリングしてから調査設計をするデータアナリストに該当する。

ピープルアナリティクス発展に向けた布石を打つ意味

図表⑤の業務プロセス、「ピープルアナリティクス発展に向けた布石」は、ピープルアナリティクスを導入して日が浅い組織の人事アナリストの特徴的な業務である。人事アナリストは、ピープルアナリティクスそのものの実行に加えて、社内で人事データの活用に対する理解を深め、誰もがデータを確認して意思決定をする習慣がつくよう、基盤を整えなければならない。

「データ更新・分析機能を自動化し、管理職や従業員が各自でレポートングを取り出しやすくする」——特定のデータについては、定期的なレポートングを求められる。例えば、四半期ごとの採用数や社員満足度の推移などである。定期レポートはITエンジニアと協働して自動化し、データを必要とする人が各自セルフサービスで抽出できるようにすることで、従業員のデータ活用を促進し、かつ人事アナリストはより高度な分析プロジェクトや会社の戦略など重要な課題に取り組める。

「施策導入後の振り返りをする」——これは、データアナリティクスにおいては通常辿る過程である。ただ、「人事部では、ほとんど振り返りをしないまま過去を踏襲しがちです」と、ある日本の人事アナリストは指摘した。一因に、業務負担の大きさがあるだろう。経営の合理化で人事部隊は人員を減らされているのに、働き方改革やオフィスのデジタル化、RPA (Robotic Process Automation) の導入などさまざまなミッションが人事の肩にのしかかっている。しかし、従来データアナリティクスを実施してこなかった部署だとの理由もあるだろう。「施策の精度を高めていくには、実行後一定期間(3カ月、6カ月、9カ月など)において数値化したデータを検証し、改善するというサイクルを回す必要があります」と前述の人物は続けた。人事アナリストはあえて振り返りプロセスを強調し、施策導入の流れに組み込まれるよう、主導

することになる。

「人事部全体のアナリティクススキルを底上げする」——これに含まれることは、仮説の立て方や統計分析といったテクニカルなスキルの指南にとどまらない。データアナリティクスの前提となるスタンスの啓発も大きな任務である。人事データの不完全性を受け入れること、データを集合知で見る、といったことである。データには、欠損がある、担当者によって入力ルールにばらつきがある、情報が更新されていない、ということがままある。しかし、完全に正確なデータは必ずしも重要ではない。例えば、5年後の男性と女性の管理職の割合を予測するような、先行指標としてデータを検証する場合は、多少不完全でも分析結果に意味はある。また、データは集合知で見るものである。外れ値にある個人を特定して対処するためではなく、全体の傾向を把握してそれに対する打ち手を施すためのもの。こういった理解が人事部全体で共有されるよう促進することも、人事アナリストに求められる。

この項目に付随するのが、データプライバシーの問題である。従業員調査で忌憚のない意見を述べてもらいたい場合や、行動パターンを追跡するデータ収集を行いたい場合などは、データ運用に対する従業員からの信頼が欠かせない。人事アナリストは全社に向けて、何を目的としてのデータ収集か、誰がデータにアクセスできるのか、個人は特定されるのか、データはどのぐらいの期間どこに保管されるのか、など透明性を確保することが重要である。ピープルアナリティクスを導入してから15年を超えるMicrosoft CorporationとShellでは、アナリティクス・プロジェクトを設計する段階で、人事データプライバシーの専門家による倫理面の審査を経ている。

現職の人事アナリストはどこから来たのか

現在、人事アナリストになっている人たちは、どの

ような経歴を持っているのだろうか。取材した25人のうち、ピープルアナリティクス有識者2人を除くと、23人がピープルアナリティクスを実務としている。彼・彼女たちがピープルアナリティクスに携わる前の職種を尋ねると、大きく4つに分かれた——他領域のデータ分析系、研究職、コンサルティングと人事である（数字を扱う分野は多岐にわたるため、「データ分析系」としてまとめた）。

データ分析系——特に北米では、このカテゴリに入る人事アナリストが10人中4人と一般的である。マーケティングやプログラミング、財務、ウェブサイト分析など多様な領域のデータ分析系の職種から人事アナリストになった。論理的な思考や計算スキル、課題の探索力など、ピープルアナリティクスに必要な基礎スキルを兼ね備えている。

研究職——北米では、人の行動を科学的に研究する分野の博士号取得者が、ピープルアナリティクスに数多く携わっている。中でも産業組織心理学の専門家が多い。取材協力者自身が産業組織心理学者なのは10人中3人だが、ピープルアナリティクスチームには産業組織心理学者がほぼ必ずメンバーとして入っている。職場や組織における人の行動の専門家であり、豊富な学術研究の知識と調査設計経験および統計分析のスキル、学会での発表経験を持って人事アナリストとして活躍している。日本では、コミュニケーション技術学や情報科学、脳科学といった、高度な統計解析を行う分野から転身した人事アナリストもいる。

コンサルティング——日本では、経営、金融および人事のコンサルティングからピープルアナリティクス

図表⑥
人事アナリストの
出身分野別人数

以前の職種	北米	日本
データ分析系	4	2
研究職	3	2
コンサルティング	2	5
人事	1	4
合計(人)	10	13

へ移行した人が最も多い。ここには、現在社内でも人事アナリストに就く人と、顧客企業へピープルアナリティクスのコンサルティングを提供する人が含まれている。コンサルタントは、課題のヒアリングやデータを基にした施策提案を日々行っている。特に経営や人事のコンサルティング経験がある人材は、すでに人事知識とデータアナリティクススキルを併せ持つため、人事アナリストに最も移行しやすいのだろう。

人事——元々人事職に就く人がピープルアナリティクスを始めたケースが多いのは、日本の特徴である。人事職出身の5人中4人が、日本の人事アナリストであった。社風をよく理解し数字に抵抗のない人事従事者が、従来の意思決定プロセスを変えたいと願い、ピープルアナリティクスに着手している。ピープルアナリティクスは、データを分析して終わりではない。分析結果を基に施策を実行するということは、組織に変化を起こすことになる。影響力のある立場の人とすでに関係が構築できている社内の人事従事者が人事アナリストになれば、施策の実施がスムーズにいく可能性が高い。

ここまでで、日本企業でピープルアナリティクスが進まない背景が見えてきた。1つに、データ分析系人材は、他部署での需要が高いため、人事部に配属できないことが挙げられる。ということは、経営陣は表明しているほどピープルアナリティクスを重視していない可能性がある。2つ目は、人事部としても、人事の文化が分かる人にこだわっているのではないかと、ということだ。事実、最も人事部になじみの深い「人事従事者」や「人事・経営コンサルタント」を人事アナリストとして多く登用している。対照的に、北米ではピープルアナリティクスチームの全員が人事外の領域出身で構成されている場合がある。例えば、カナダの通信会社TELUSでは、人事部に元々レポーティングチームがあったが、ピープルアナリティクスチームへと進化を遂げるために、メンバーを一新したという。

人事アナリストに 必要なスキルと性格特性

人事アナリストになるために、人事知識は本当に不可欠なのだろうか？ 人事の知識とデータ分析スキル以外には、どのようなスキルや性格特性が必要なのか。人事アナリストの求人数が多い米国の求人広告と、取材協力者たち自身の経験からくる見解を基に考察する。

米国の人事アナリストを募集する求人広告を確認すると、求める経験とスキル、性格は図表⑦のとおりだった。

これらは、テクニカルな側面(分析業務経験、SQL使用経験、TableauとQualtrics使用経験など)とソフトスキルに当たる側面(顧客対応経験、プレゼンテーション経験、コンサルティングスキルなど)に分けられる。ピープルアナリティクスは、一人で行えるものではない。取り組む課題によって分析手法が異なり、必要な専門知識やスキルも違ってくるため、幅広い視野・知見が必要である。人事アナリスト一人にすべての知識とスキルを求めるのではなく、計量経済学、AI、心理学など多彩な分野の人材がチームで協働することが望ましい。人事アナリストは、それら専門家と共通言語(データ分析用語)でコミュニケーションを取り、マネジメントする立場である。高度な分析をデータサイエンティストら専門家に任せ、課題設定とデータ解釈を人事や経営部門の共通言語(ビジネス用語)で行う。

図表⑦ 求人広告による一般的な米国の人事アナリストの人材要件

応募資格	スキルと性格特性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 学士、専攻分野(統計学、経済学、心理学、社会学、または左記に関連する数量的もしくは人文科学的分野)。あるいは同等の実務経験を2年以上 ・ 分析業務または人事領域での職務経験を5年以上 ・ 課題解決手法として、データを処理し組み合わせて社内の事情を踏まえた解釈をし、解決策を提案した経験 ・ 顧客対応の経験、プレゼンテーションの経験、データで人事戦略に影響を与えた経験 ・ SQL使用経験(データベースを操作、管理するための言語) ・ プロジェクト管理の経験 ・ Tableau(データビジュアライゼーションソフトウェア)とQualtrics(サーベイ調査プラットフォーム)を使用したデータビジュアライゼーションおよびデータ管理の経験 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルティングスキル ・ コミュニケーション能力 ・ 細部に気を配る性格 ・ 誠実さ ・ 分析的な性格 ・ 好奇心の強さ ・ 問題解決志向

人事アナリスト職に特化した 必要条件は「人間への好奇心」

図表⑤で人事アナリストの主な仕事内容を確認したところ、その多くは他領域のデータアナリストの仕事内容と重なっていた。しかし、別の部署のデータアナリストを安易に人事部へ呼び込むことは留意しなければならない。データアナリストには、各自が属する領域に精通していることが求められる。例えば、保守・メンテナンス部門で機械の故障を予測するデータ分析を行うアナリストは、人事部で適性検査やエンゲージメント調査など性質の異なるデータの背後にある事情を推しはかれない。さらに、人事施策は従業員の人生や感情に深く関わるため、データが示す証拠のみに従って意思決定を下せないことを心得ている必要がある。例えば、AIが「Aさんは今後活躍する可能性が低いと見られ、昇格に適さない」という計算結果を出したとしたら、Aさんが同僚や顧客から高く評価されていても、AIの勧めに従って昇格を見送るだろうか。

こういった、人の心情に配慮しつつデータが示す証拠をもって施策を提案するときに、必ずしも人事部での経験は必要ない。不可欠なのは「人間への好奇心」である。これは、取材協力者たち全員が主張した前提条件だった。Microsoft Corporationでは以前、経理から人事へ異動してピープルアナリティクス責任者に着任した人物が、1年後に退任した。「この仕事に興味を持ってない」との理由からである。

データを示せば直ちに決定がなされる経理と異なり、人事では施策が従業員の心情にどのように影響するのかも考慮して進める。「人間への好奇心」がなければ、そのプロセスに納得がいかないだろう。

データサイエンティストに関しても同様である。データサイエンティストは、広範で高度なデータ分析スキルを持ち、人事アナリストのスキル要件を十分に満たす。ただ、人事データは毎秒自動で蓄積していくビッグデータとは異なり、従業員分のデータになるため規模が小さい。「人間への好奇心」、つまり従業員のために組織の在り方をより良くしたい、という熱意がある人でなければ、データアナリティクス自体は物足りなく感じるだろう。

教育機関で活躍する 研究者へアプローチを

人事アナリストの業務は、データ分析にとどまらないバウンダリレスな職種である。そのため、図表⑦にあるコンサルティングスキル、プレゼンテーション能力など汎用的なスキルも欠かせない。今のところ、人事の知識とデータ分析スキルを持ち併せる人材は、世界の労働市場で希少だ。しかし、北米ではピープルアナリティクスが浸透し、日本では進んでいない。その背景には、日本企業におけるピープルアナリティクスへのコミットメント不足と人事文化へのこだわりがありそうだと分かった。ピープルアナリティクスを活用した組織改善を真剣に考えるなら、「人間への好奇心」がある他領域のアナリストや研究機関・教育機関にいる人文科学の研究者を登用し、むしろ従来の人事に新しい風を入れることが大事ではないか。潜在候補者は多様な領域にいることが明らかである。企業における「人」に関するデータの活用は始まったばかり。今後の発展が待ち望まれる。

付録 取材協力者リスト

■会社・機関／ピープルアナリティクス導入歴／チーム人数／
部署・職名／名前：出身分野

日本

人事アナリスト&ピープルアナリティクス担当者

- アクセンチュア株式会社／6年／3人
人事部マネジャー 新卒採用統括 兼 人事戦略担当／佐藤 優介氏：コンサルティング（金融）
- ソフトバンク株式会社／1年半／3人
人事部 戦略企画統括部 人材戦略部 デジタル HR 推進課 課長／中村 亮一氏：人事
人事総務統括 人事部 戦略企画統括部 人事企画部 人事企画課／御園生 銀平氏：人事
- ヤフー株式会社／1年半／4人（専任は1人）
ピープル・デベロップメント統括本部 コーポレート PD 本部／
遠藤 禎士氏：他領域のデータ分析系（インターネットエンジニア）
HR・デベロップメント統括本部 コーポレート PD 本部
企画部 ピープルアナリティクスラボ／丸吉 香織氏：人事
- 日本・大手企業 L 社／2年半／3人（1人は Sler）
人材支援室 人材支援チーム／S 氏：コンサルティング（人事）
T 氏：他領域のデータ分析系（経理&マーケティング）
- 日本・大手企業 R 社／2年／3人（専任は0人）
人事統括室 人事企画部／K 氏：人事
- 日本・大手企業 N 社／1年未満／1人
人事部 日本人企画部 人事企画グループ／M 氏：研究職（コミュニケーション技術）

コンサルタント

- 株式会社野村総合研究所
コーポレートイノベーションコンサルティング部／清瀬 一善氏：コンサルティング（人事）
- EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社
パートナー ピープルアドバイザリーサービスリーダー アドバイザリービジネス
デベロップメントリーダー／鶴澤 慎一郎氏：コンサルティング（人事）
マネジャー／吉田 尚秀氏：コンサルティング（経営・人事）
- 株式会社シンギュレイト
代表取締役／鹿内 学氏：研究職（情報科学・脳科学）

ピープルアナリティクス製品推進者

- Microsoft Corporation
日本マイクロソフト株式会社 モダンワークプレイス統括本部／岡本 輝紀氏

北米

人事アナリスト

- FedEx Office／5年／3人
Workforce Analytics & Strategy Manager /
Sean Rae 氏：他領域のデータ分析系（マーケティング）
- Marriott International／13年超／3人
Senior Director of Talent Management Analytics and Solutions /
Steve Hall 氏：研究職（産業組織心理学）
- Microsoft Corporation／15年超／50人（？）
General Manager of HR Business Insights /
Dawn Klinghoffer 氏：他領域のデータ分析系（経理）
- Morgan Stanley／9年／13人
Global Head of HR Analytics /
Jeremy Shapiro 氏：他領域のデータ分析系（ウェブサイト構築）
- Shell／15年超／約50人
Global Head of HR Diagnostics / Sue Lam 氏：研究職（産業組織心理学）
- ノースウェストテリトリ準州 政府（カナダ）／1年未満／7人
Manager, People Analytics / Luc Bourgeois 氏：研究職（産業組織心理学）
- TELUS（カナダ）／3年／8人（3人はコントラクター）
People Analytics Manager / Patrick Tuason 氏：コンサルティング（経営）

コンサルタント

- Adaptalytics, LLC
アナリティクスコンサルタント／Dan Anderson 氏：他領域のデータ分析系（経理）
- PeopleAnalyst
コンサルタント・プロダクトマネジャー／Mike West 氏：人事
- Creelman Research
CEO / David Creelman 氏
コンサルタント・大学講師 / Stela Lupushor 氏：コンサルティング（経営）

（順不同）

取材期間2019年4～7月。日本の取材協力者は対面、北米の取材協力者はオンラインビデオ。所属組織および肩書は取材日時点のもの。

Lucia Ishikawa: リクルートワークス研究所 アソシエイト

2014年に入所、2018年11月より現職。主な調査対象は海外、特に米国の人材採用プラクティスや人材ビジネス。ウェブコラム「海外におけるインターンシップ最新事情」や「世界の最新雇用トレンド」を担当。ワークスレポート「『人事アナリスト』のキャリア～ピープルアナリティクスを主導する新しい人事職～」を発行。デンバー大学修士課程（国際異文化コミュニケーション学）修了。

人事のためのAI原則を考える

近年、人事にもっとデータとエビデンスを、との声は強まり、人事アナリストという新たな人事関連職も生まれた。だが、働く人々の個人データの取得と分析、そしてAIによる判断を活用する人事管理には、プライバシーの問題をはじめ、いくつものリスクが伴う。2019年10月発行の『Works』156号を下敷きに、人事が持つべきAI原則を考える。

石原 直子

AIの社会実装の現在地

2010年代は、人工知能(以下、AI)の第3次ブームであったといわれる。過去形で語るのはまだ早いかもしれないが、この第3次ブームの間に、AIは社会の各分野で実装され始めた。日本ディープラーニング協会(JDLA)が監修した『深層学習教科書ディープラーニングG検定(ジェネラリスト)公式テキスト』では、AIの第3次ブームは以下のように表現される*1。

ビッグデータと呼ばれる大量のデータを用いることで、人工知能が自ら知識を獲得する機械学習が実用化されました。また、知識を定義する要素(特徴量と呼ばれる対象を認識する際に注目すべき特徴を定量的に表したものを人工知能が自ら習得するディープラーニング(深層学習)が登場したことが、ブームの背景にあります。

実際、大量のデータが従前より存在する医療や商業マーケティングの領域などでは、AIを実装したサービスはすでに実用が進んでいる。画像やテキストなどを大量に読み込むことで異同を“区別する”ことが得意なAIによって、医療の分野でいえばCTスキャン画像などを用いた画像診断、膨大な研究データベースから個々の症例に効果的な治療法や医薬品を

特定すること、などが行われている。商業マーケティング分野では、消費者の個人属性とオンライン店舗上の商品閲覧履歴・購買履歴などをもとにユーザーや潜在ユーザーをカテゴリ分けしてより確度の高い商品リコメンドを行うような形でのAI活用はもはや珍しくない。また製造の現場でも不良品の検出、異常値の検出と過去症例の突き合わせによるメンテナンス箇所の特定といった形でAIは幅広く活用されているという。

人事の現場におけるAI活用にも注目が集まっている。そもそも人事には、従業員に関する膨大なデータが蓄積されている。現在のところ、そのデータは十全には活用されておらず、また、活用される予定がないがゆえに、整備が進んでいないという問題はあるものの、データに基づいたエビデンスベースの人事への関心は高まっている。人事の持つデータを整備し、そのデータをAIに学習させることによって、より迅速で的確な人事施策が展開できるのではないかという期待が高まっているのであり、実際に採用における初期スクリーニング(エントリーシート上のテキストに基づく応募者のカテゴリ分け)などは日本企業でも行われている。

人事のAI活用への期待と課題

人事のどのような領域で、AI活用のニーズが高いのか。IBMが2018年に行ったサーベイによれば、人

事におけるAI活用のニーズは要員計画と最適配置が高いという。これまで多くの企業で、採用選考や人事異動は手作業で行われてきた。そこには確かなノウハウが存在しているのだが、それは職人芸ともいえる暗黙知であり、言語化されていないといえよう。また、ある一定の人数規模までは丁寧な手作業で対応できるとしても、企業規模が大きくなり、数千人、数万人が対象となると、手続きは自ずと形式化され、簡略化される。つまり、きめ細やかさというクオリティは犠牲にせざるを得なかったという現実がある。AIを活用すれば、より多くの人数のより細かい情報を、“捨てる”ことなく各種の人事判断に活かせる可能性がある。そのことでさまざまな機会損失を防げるのではという期待があるのだ。

一方で、人事におけるAI活用には課題も少なくない。最も大きな懸念は、各企業にある性別や学歴に基づくバイアスもまた、AIが学習してしまうという点である。米国では2017年に、アマゾン・ドット・コムが、「同社が独自に開発し実験的に活用していた同社への求職者をAIで格付けするシステムは、性別に中立的な判断をしていない」という検証結果を発表し、そのシステムの活用を停止したという事例がある*²。これは、同システムで、AIが過去の同社の応募・採用実績を見ると多くのエンジニアが男性であったことを学習し、「この企業のエンジニアには、男性のほうが適している」と判断するようになったからだという。このように、AIが学習する人事データは、多くの場合“過去の実績”ということになる。つまり、その会社での「男性のほうが多く役職者になる傾向」「営業出身の人が役員になりやすい傾向」「地方勤務を経験していない人は給与水準が上がらない傾向」などという過去の実績を、そのまま学習して将来に適用してしまう可能性(統計的差別の可能性)があるのだ。

人事におけるAI活用の課題はこれだけではない。図表①に、人事におけるAI活用がはらむ課題、それが人事のどのようなシーンに影響を与え得るかを一

覧表にしている。ただし、これらの課題があるとしても、「AIが差別的だ」と結論づけるのは早計だ。『Works』156号で、慶應義塾大学理工学部管理工学科教授の栗原聡氏は、「AIはそもそも人間社会から学ぶ」と言い、「AIが差別をしたり、攻撃をしたりするならば、それは人間社会そのものに内在する“負”だと考えたほうがいい」と指摘している。

以上のようなAIの課題は、人事ばかりでなくAIを実装していく社会においても存在する。そこで近年さかんになっているのが、AIの利用、なかんずくAIに個人データを学習させ、個人に関わる推論をさせるような活用を想定したときに、どのような社会的・倫理的なルールがあるべきか、という議論である。さまざまな分野の、さまざまな機関がAI活用の原則やガイドラインを構築しつつある。

『Works』156号の特集「人事のAI原則」もこうした流れを受けたものである*³。編集部による草案の作成、有識者による草案の内容の精査を経て、「人事のためのAI原則」を作成した。これを紹介する前に、他の領域において作成されたAI利活用の原則の代表例として、内閣府が2019年3月に発表した「人間中心のAI社会原則*⁴」の概要を紹介しておこう。

人間中心のAI社会原則は、2018年5月から有識者らによる8回の議論を経て策定された。基本理念・ビジョンを謳ったうえで、7つの「原則」が置かれた構造になっている(図表②)。基本理念では、単にAIをどう使うのか、何を禁止するのか、という視点を超えて、あるべき未来の社会がどのようなものであるべき

*1 『深層学習教科書ティーチャリングG検定(ジェネラリスト)公式テキスト』(翔泳社、2018年)、10ページより引用。

*2 ロイター日本語版オンライン記事による。2018年10月14日配信「焦点:アマゾンがAI採用打ち切り、『女性差別』の欠陥露呈で」(<https://jp.reuters.com/article/amazon-jobs-ai-analysis-idJPKCN1ML0DN>: 閲覧日2020年5月22日)。

*3 『Works』156号「特集:人事のAI原則」(2019年10月)は以下のURLから全文をPDFで閲覧できる。https://www.works-i.com/works/item/w156_tokun.pdf

*4 内閣府「人間中心のAI社会原則」は以下のURLからPDFで閲覧できる。<https://www.8.cao.go.jp/cstp/aigensoku.pdf>

図表① 人事領域で AI が使われるシーンと、そこにある課題・リスク

人事の領域	AIが使われるシーン	課題・リスク
採用	初期選考でのスクリーニング	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去の実績に基づくバイアスがそのまま踏襲されてしまう ● データの組み合わせによって、実際に取得した情報以外のことを勝手に類推してしまう ● ある特定の“カテゴリ”に属すると判断され、それによって採否が決まってしまう ● アルゴリズムがブラックボックス化しており、どのような根拠で採否を判断したかが説明できない
評価・ 配置転換・ 昇進	人材を評価するためのデータを集める	<ul style="list-style-type: none"> ● 正確な評価のためにより多くの“相関性がある”とされる情報を集めようとするため、プライバシーを侵害する可能性がある ● 低い評価の履歴がいつまでも残り、評価の固定化につながる ● 意図していない相手に情報が開示されたり分析されたりする
	昇進や昇格や配置転換の案をつくる、決定する	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去の実績に基づくバイアスがそのまま踏襲されてしまう ● ある特定の“カテゴリ”に属すると判断され、それによって昇進するかどうかが決まってしまう ● アルゴリズムがブラックボックス化しており、どのような根拠で昇進させるかどうかを判断したかが説明できない ● 低い評価の履歴がいつまでも残り、昇進や昇格を妨げる ● AIの決定に対して、不服を申し立てられない
	健康状態や心の状態を知る	<ul style="list-style-type: none"> ● 正確な評価のためにより多くの“相関性がある”とされる情報を集めようとするため、プライバシーを侵害する可能性がある ● 退職予測など目的以外の予測に使われる
キャリア開発	受けるべき研修などのレコメンドをする	<ul style="list-style-type: none"> ● レコメンドの根拠がブラックボックス化されており、なぜ、それをやるべきかがわからない ● 意図的な誘導につながる可能性がある
組織開発	組織の状態を知る	<ul style="list-style-type: none"> ● 正確な評価のためにより多くの“相関性がある”とされる情報を集めようとするため、プライバシーを侵害する可能性がある ● 全員のデータが集められるわけではなく、データプールがその組織の代表性を担保できない場合、適正な判断ができない ● 相関から誤った因果を読み取って、間違った施策を打つ可能性がある
	組織のダイバーシティ&インクルージョンを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ● データの偏りによって少数派への差別を再生産する
AI や ロボットと 協業する	自律的に動くロボットとともに（工場などで）作業をする	<ul style="list-style-type: none"> ● 人の仕事が奪われる ● ロボットの判断によって事故が起きたとき、責任の所在が不明瞭
	ロボットが提案をする	<ul style="list-style-type: none"> ● なぜそれを提案するのか説明されないため、その良し悪しを人が判断できない

出典：『Works』156号より筆者が加筆修正

かを打ち立てた。それが「人間の尊厳が尊重される社会」「多様な背景を持つ人々が多様な幸せを追求できる社会」「持続性ある社会」の3つであり、特に最初の2つで“人間中心”であることを強く打ち出している。この人間中心の社会という概念は国際的にも評価されており、2019年5月に提出・採択されたOECDの人工知能に関する原則である「AIに関する理事会勧告^{*5}」でもその冒頭で、「AIは、包摂的成長と持続可能な発展、暮らし良さを促進することで、人々と地球環境に利益をもたらすものでなければならない」と近い理念が謳われている。

人事のためのAI原則策定に向けた有識者たちとの対話

上に挙げた内閣府「人間中心のAI社会原則」、OECD「AIに関する理事会勧告」のほか、EUがデータの取り扱いやプライバシー保護について定めた「EU一般データ保護規制(GDPR)」、人工知能学会によるAIに関する「倫理指針」、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会による「ガイドライン」などを参照しつつ、『Works』編集部ではまず人事のAI原則の〈草案〉を作成した。草案は個人尊重の原理、公正プロセスの原理、透明性とアカウントビリティの原理、知性と倫理性の原理という4つの原理と、各原理にひもづく15の原則という構成になった。

この〈草案〉を、人事の実務家、研究者、コンサルタント、AIの専門家、憲法と人権の専門家、という5人の有識者に熟読吟味してもらい、さらに対面での検討会を経て定めたのがWorks版「人事のためのAI原則」である。以下には、有識者から指摘された課題をテーマごとに紹介する。

1つ目はこの原則の目的に関する課題だ。まず、“前文”がないと、原則の目的や位置づけが理解されないという指摘があった。次に前文に何を入れるべきかが議論された。人に関するデータが貴重な経営資源

であること、グローバルな競争に伍するためにも原則が必要であること、人事の目的であるダイバーシティ&インクルージョンの実現に資するAI活用が必要なこと、AI活用はよりよい意思決定のために行うのであること、などを盛り込むべきという意見が生まれた。また、こうした意図を込めた“名称”を、原則につけるべきという指摘も頂いた。

2つ目は「個人を尊重する」というテーマに関する課題だ。AIを活用するか否か以前の問題として、人事が個人を尊重するという基本的な倫理について強く言及すべきという意見があった。業績、生産性などの経営視点からAI活用が有効とされる場合に、個人尊重の視点からそれが問題ないかどうかを監督するのは人事の責任であるとの指摘もあった。

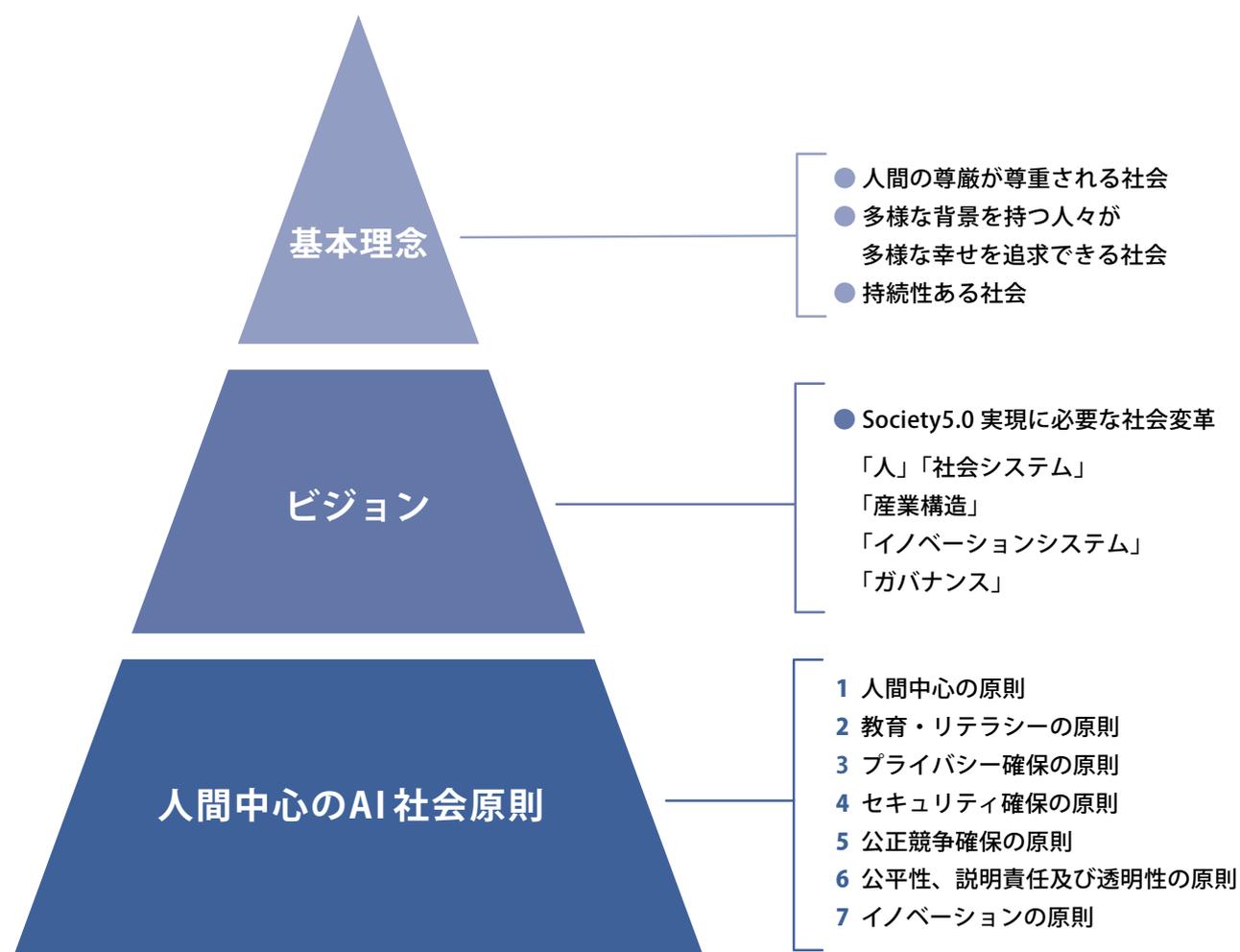
3番目は人事のAIリテラシーとはどのようなものか、という観点での課題だ。データを活用する以上、人事のリテラシー向上は当然という指摘、AIにできることは限られている以上、人と機械の協力関係が重要なのだという認識の重要性が語られた。

4番目は本人の“同意”に関わる論点だ。本人の同意はもちろん大前提だが、同意があれば何をやってもいいという“同意至上主義”はリスクであるという指摘があった。また、同意を求めるプロセスが形式的なものに過ぎず、あるいは、同意しなければそのサービスを使えないようになっている“同意形式主義”のリスクも指摘された。さらに、同意したとしてもそれを撤回したり一度提供したデータの回収や削除を求めたりできる権利の重要性も語られた。同意を形式的にしないためには、情報を提供する側と収集する側のコミュニケーションが求められるという意見も生まれた。

5番目は透明性やアカウントビリティに関わる課題だ。アカウントビリティとはそもそも結果に対して誰が

*5 OECD「Recommendation of the Council on Artificial Intelligence」は以下のURLからPDFで閲覧できる。<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

図表② 「人間中心の AI 社会原則」の全体像



出典：『Works』156号。「人間中心のAI社会原則」（統合イノベーション戦略推進会議決定）をもとにWorks編集部作成

責任を取るのか特定することだ、という指摘があり、また、安易に「AIが導出した結果に対する説明責任を負う」というが、実際にはそのアルゴリズムは複雑であり、説明は不可能に近いということを認識すべきという意見があった。説明が限定的にしかできないのであれば、その補完的手段としてAIの予測モデルが人権にどのような影響をもたらすのかのアセスメントを用いることを検討すべきという議論もあった。また、実際に何らかの不利益が生まれた場合の“救済”の仕組みが必要だとの指摘があった。

6番目は人の関与に関する課題である。最終的な意思決定には人間の介在を求めることはもとより、AIの推論がどこまで、どこから人が関与しているのかも明らかにすべきとの指摘があった。AIのリコメンドは一意見に過ぎないという認識の重要性も指摘された。

最後はデータの量に関する議論である。AIがデータを取り込んで学習する以上、データをなるべく多く与えたいものだが、これは倫理的にもコスト的にも無駄であるという認識が重要との指摘があり、“データ最小化”を志すべし、という議論があった。

人事のためのAI原則〈前文〉

以上のような議論を受けて生まれたのが、Works版「人事のためのAI原則」だ。有識者からの指摘に従って、この原則を作成した目的や基本的なスタンスを明らかにする前文をつけた。また、この原則を、単なるお仕着せのものではなく、人事に関わる人々の主体的な意思に基づくものに育てていきたいとの思いから、主語を「私たち＝企業人事に携わる人々」とした。多少長くなるが、以下に前文の全文を引用したい。なお、文中でも説明する本原則の構造については図表③で示している。

(以下引用) _____
前文

私たち企業人事に携わる人々は、経営のための重大な資産である従業員などの人的資産に対して、さまざまな施策を通じて広範かつ直接に影響を与える立場にあります。したがって私たちには、経営と働く人々の間であって、働く人々がよりよく働き、満足を得られるように努める義務があります。

AIという優れた技術を、人事におけるツールとしても活用することが可能な時代が幕を開けようとしています。ですが、このツールの使い方を間違えば、私たちは、働く人々の尊厳を損ねたり、プライバシーを侵害したりすることによって、結果的に彼らの安心安全とよりよく働く権利を脅かすことになりかねません。また、個人の尊厳が世界的にますます重視されるなか、私たちは人とそのデータにかかわるグローバルな規範を遵守することも求められています。

そこで、私たち企業人事に携わるすべての人々が、AIを活用するにあたって守るべき基本的な原則をここにまとめます。

16個の人事のためのAI原則は、大きく以下の4つの観点でまとめられています。

- ・個人の権利の尊重
- ・インプット(個人情報)に対するセンシティブティ
- ・アウトプットに対するアカウントビリティ
- ・人事としての職業倫理とリテラシー

人事は、AIを利用することで、日本国憲法および国際的な規範の保障する基本的人権を侵したり、社会や企業内に新たな不当な差別を生んだり、個人の尊厳を損なう不当な扱いを生じさせたりしないことを約束しなくてはなりません(個人の権利の尊重)。そして、そのためにはまず、AIに与える個人に関するデータの取り扱いに対して、細心の注意と敬意をもってあたる必要があります(インプット〈個人情報〉に対するセンシティブティ)。また、AIを活用した後段階では、その結果に対して、説明し、対話し、責任を負う必要があります(アウトプットに対するアカウントビリティ)。これらは人事として当然守るべき義務であり、AIを活用するに際しても少しも損なわれることがあってはなりません。そのためにも、AIという新しい技術に対して、学び、経験を積み、正しい知識と理解を構築する努力が必要です(人事としての職業倫理とリテラシー)。

私たちは、AIを正しい形で活用することで、人という経営資産に関するよりよい意思決定ができるようになることを望みます。また、そのように人事が進化することで、企業における真のダイバーシティ&インクルージョンを実現することや、働く人々にこれまでになかった新しい仕事や学習の機会およびキャリア展望を提供することが可能になると信じます。

この原則は、私たちが理解し、守るべきものであると同時に、各企業の理念とAIの進歩に応じて発展させていくものです。私たちはこのAI原則をもとに、AIの研究や開発、サービス提供に携わる人々との間で、また経営者や従業員、入社を希望する人々との間での対話を重ねていきます。

_____ (引用終わり)

図表③ 「人事のための AI 原則」の構造



出典：Works編集部作成

人事のためのAI原則

個人の権利の尊重

ここからは、全部で16個ある原則とその説明を記載する。最初の4つは「個人の権利の尊重」に関わるものである。

①個人の権利尊重の原則

そもそも人事は、よりよい経営のために人的資産に働きかけるものであるが、同時に従業員などの個人の権利と尊厳を尊重することが求められている。人事がその意思決定にAIを利用する場合であっても、個人の権利と尊厳が不当に毀損されることがあってはならない。

②公平性確保の原則

人事は、AIを活用するにあたって、人々がその人種、性別、国籍、年齢、政治的信念、宗教などの多様なバックグラウンドを理由に不当な差別をされないよう、その設計思想における公平性を常に検証する。

③プライバシー確保の原則

人事は、AIに与える個人情報の取り扱い、また、AIが導き出した個人に関わる推論の取り扱いには一層の慎重性をもってあたる。人事は、個人情報の収集とその保管、AIシステム自体と結果データのセキュリティに対して道義的責任と技術的責任を負う。

④透明性の原則

人事は、AIを利用するに先立って、AIを利用するという事実、利用の目的、利用に用いるデータなどに関する情報を従業員などに開示する。また、AIの利用について、従業員代表と話し合うなど、開かれたコミュニケーションの場を持つ。

人事のためのAI原則

インプット(個人情報)に対する センシティブティ

原則の第2のカテゴリは、「インプット(個人情報)」の取り扱いに関わる5つの項目である。

⑤データ主体の権利尊重の原則

データを提供する個人は、データの所有権のみならず、データの開示・修正・消去を求める権利、データの利用のされ方に異議を申し立てる権利を有する。人事は、データの取得や活用についてデータを提供する個人とコミュニケーションする機会をもうける。

⑥本人同意の原則

人事は、個人情報などのデータを収集するに先立って、データを提供する個人に対して、データ収集の目的、収集データの種類、個人の持つ権利などに関する説明を実施し、それに対する同意を得る。人事は、この同意が、データを提供する個人の理解と納得を伴う“実質的な同意”になるよう最善の努力をする責任を負う。個人は、同意を撤回する権利を有する。

⑦データ最小化の原則

人事は、AIを活用するにあたって常に合目的性を重視し、利用目的・範囲・プロセスを明確にする。そのうえで、目的外のデータをみだりに収集したり、利用したりしないよう、取得するデータの最小化を目指す。

⑧適正性の原則

人事は、データを取得するにあたっては、適正適法にこれを行う。また、人事は、AIを利用するにあたって、AIが必要とするデータの最新性と真正性、データに欠落がないことを常に検証し、不正確なデータを用いない。

⑨セキュリティ確保の原則

人事は、個人情報を取り扱うにあたって、安全性の確保に努める。データの匿名化を可能な限り実施し、データ保管にあたって、漏洩などが起きないように、技術的措置を講じる。また、問題が発生した場合にどのような行動を取るか、事前に決めておく。

アウトプットに対する アカウントビリティ

原則の第3のカテゴリは、「アウトプット」に対する責任に関する3項目である。

⑩人間による意思決定の原則

人事がAIを利用するにあたって、最終的な意思決定は人間が行い、AIによる完全自動化した意思決定は行わない。人事は、AIがどのように意思決定に関与しているのかを明らかにする。また、AIによる示唆は参照データの一つとし、過度な重みづけをしない。

⑪アカウントビリティの原則

人事は、AIを活用した意思決定のもたらす結果についての責任の所在をあらかじめ決めておく。また、要望に応じて、その意思決定プロセスを説明する責任を持ち、それに応えられる人員を人事部内に育成する。また、利用しているAIのアルゴリズムの適切性を検証する機関を社内あるいは社外に持ち、継続的にこれを検証する。

⑫異議申し立ての権利確保の原則

従業員などは、AIが分析・予測した結果に対して、異議を申し立てる権利を持ち、人事はこれを受けるとの仕組みを構築する。また、人事は、従業員が知識の不足ゆえにAI時代の弱者となることがないように、従業員へのAIリテラシー教育の体系をつくりこれを実行する。

人事としての 職業倫理とリテラシー

最後のカテゴリは、原則のなかでも土台になる部分、そもそもの「人事としての職業倫理や職業能力」に関わる部分についてを4項目にまとめた。

⑬倫理尊重の原則

人事に求められる職業倫理は、AIを利用することによって損なわれてはならない。人事は、AIを利用するにあたって、データ提供者からの同意があり、適切なプロセスを踏襲するとしてもなお、倫理的・道義的な観点からその利用が正しいものであるかどうかを常に点検し続ける。

⑭適正コストの原則

人事ならびに経営は、AIを社会的に正しく利用するために、適正なコストを負担することを惜しまない。AIサービスの利用にあたっては、適切なサービスを見極め、信頼できる開発者・提供者とのコミュニケーションを続ける。

⑮リテラシー確保の原則

人事は、AIを過信せず、コントロールするための知識を獲得し、AIの進化についていくための学習を継続的に行う。経営は、人事を含む従業員全員がAIリテラシーを高めることへの責任を持ち、AIリテラシー教育の体系をつくり、継続的な学習機会を提供する。

⑯危機管理の原則

人事は、AIを利用するにあたって、起こり得る問題を想起し、技術的・非技術的対応策を事前、ならびに事後的に講じる能力を高め、継続的に点検を実施する。

まとめ

本稿では、改めて『Works』156号で特集したWorks版「人事のためのAI原則」を紹介した。

AIの研究は日進月歩で進化しており、現在のAIが抱える「人間や社会が内包するバイアスをそのまま学習してしまう」という課題は、いつの日か消滅する可能性がある。だが、現在のところ、AIが何か“悪さをする”とすれば、それは人間の意思や人間社会の歪みの反映なのだとすることは、しっかりと認識しておく必要がある。人事領域でAIを活用するということは、人事という機能が内包している課題や問題もまた、AIによって増幅される可能性があるということだ。だからこそ、人事がどのような世界観を持っているかが、今後ますます重要になる。

本原則を通じて繰り返し表したとおり、人事とは「経営における人的資産の効用の最大化」と「働く個人の幸せの最大化」の両方を、“同時に”追求する仕事である。どのような人に集ってほしいのか、どのように働いてほしいのかという“経営への視線”と、働く人たちにどのように報いるのか、何があれば働く人が幸せになれるのかという“従業員への視線”、この2つが常に必要だ。いわばこの2つの視線の交点こそが、各社の人事ビジョンである。それぞれの企業が人事ビジョンをいま一度確認し、肚に落とすプロセスなしには、AIに何を選別してほしいのかという基本設計図をつくることすらできないはずだ。

AIを活用すれば、これまでの人事ではすくい上げることのできなかった、“小さき声”を拾える可能性がある。これが人事領域でAIを用いることの大きなメリットの一つだ。そもそも企業人事という領域では、すべての働く人の権利が完全に尊重されているとはいえない面がある。意に染まぬ異動、不得意な仕事、本意でないキャリア。そういうものでも、なんとか納得してもらうのが人事の仕事でもあった。AIを活用することで、こうした個人と企業のニーズの“アンマ

ッチ”が少しずつでも解消され、より多くの従業員が自分の望む仕事、望むキャリアに出会える。そのおかげで経営がよりうまくいく。そんな未来を期待したい。

わざわざ“人間中心”を謳わなければ容易に“機械中心”になってしまうと指摘したのは、「人間中心のAI社会原則」の検討会議において議長を務めた東京大学の須藤修氏である。人間のためにAIという機械、ツールが存在する。AIに助けをもらいながらも、私たち自身が責任を持って今よりいい未来をつくるのだというスタンスと、それを実行できるだけのリテラシーが大切だ。

『Works』で作成した「人事のためのAI原則」は、“暫定版”としている。それは、各社会、企業、コミュニティにおける“ありたい姿”の議論と検討の末に、それぞれが、自らの原則を構築する必要があると考えるからだ。Works版「人事のためのAI原則」が、そのときの参考文献になればいいというのが、編集部願いである。

Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 人事研究センター長/主幹研究員
銀行、コンサルティング会社を経て2001年よりリクルートワークス研究所に参画。
一貫して組織人事、人材マネジメントに関わるテーマにて研究を展開。近年の
テーマはダイバーシティ&インクルージョンとタレントマネジメント。2015～
2020年、研究所の機関誌『Works』編集長。著書に『女性が活躍する会社』(大久
保幸夫との共著、日経文庫、2014年)がある。

再雇用か、転職か、引退か

—「定年前後の働き方」を解析する—

多くの人が、高年齢期の働き方について漠然とした不安を感じている。そうした不安を解消するための方策がある。それは、他の人たちが、同じ道筋、つまり人生後半戦のキャリアをどのように歩んでいるかを知ることである。「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を用いて、人生後半戦のキャリアの実態を明らかにしていこう。

坂本 貴志

キャリアの激動は 50代から始まっている

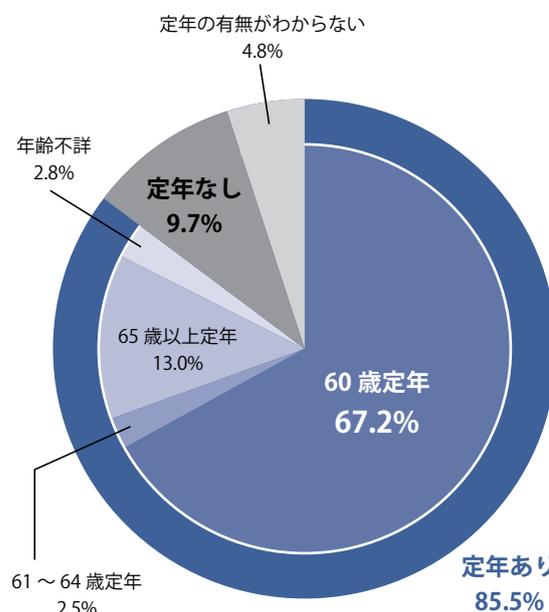
日本企業には現在、定年後の継続雇用制度や定年の引き上げといった、65歳までの雇用を確保するための措置が義務付けられている。公的年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて改正された高年齢者雇用安定法によるものだ。

さらに、2020年3月に成立した改正高年齢者雇用安定法では、働く意欲のあるシニアが働き続けられるように、定年の廃止や70歳までの定年延長などが企業の努力義務とされた。「定年」に関する議論は、今後ますます活発化するだろう。そのようななかで、まず定年制の実態から探ってみたい。

図表①にあるように、定年が「ある」と回答した人(50代の正社員男性)は85.5%である。定年の時期は60歳が大半を占めており、まだ多くの人が60歳で人生の一大選択を迫られる状況にあることがわかる。

また、65歳以上定年13.0%、定年なし9.7%と、すでに2割強の人が、意欲さえあれば65歳以降も同じ会社で働き続けられる、ということもわかった。定年なしの人は、企業規模が小さくなればなるほどその割合が大きくなっている。特に、30人未満の企業では31.3%と、3割もの人が60代以降も働き続けられるようになっている。

図表① 現在勤めている企業の定年の有無と定年の年齢



注：正社員として働いている50代の男性を対象としている。
50歳時点の雇用形態による限定はしていない。

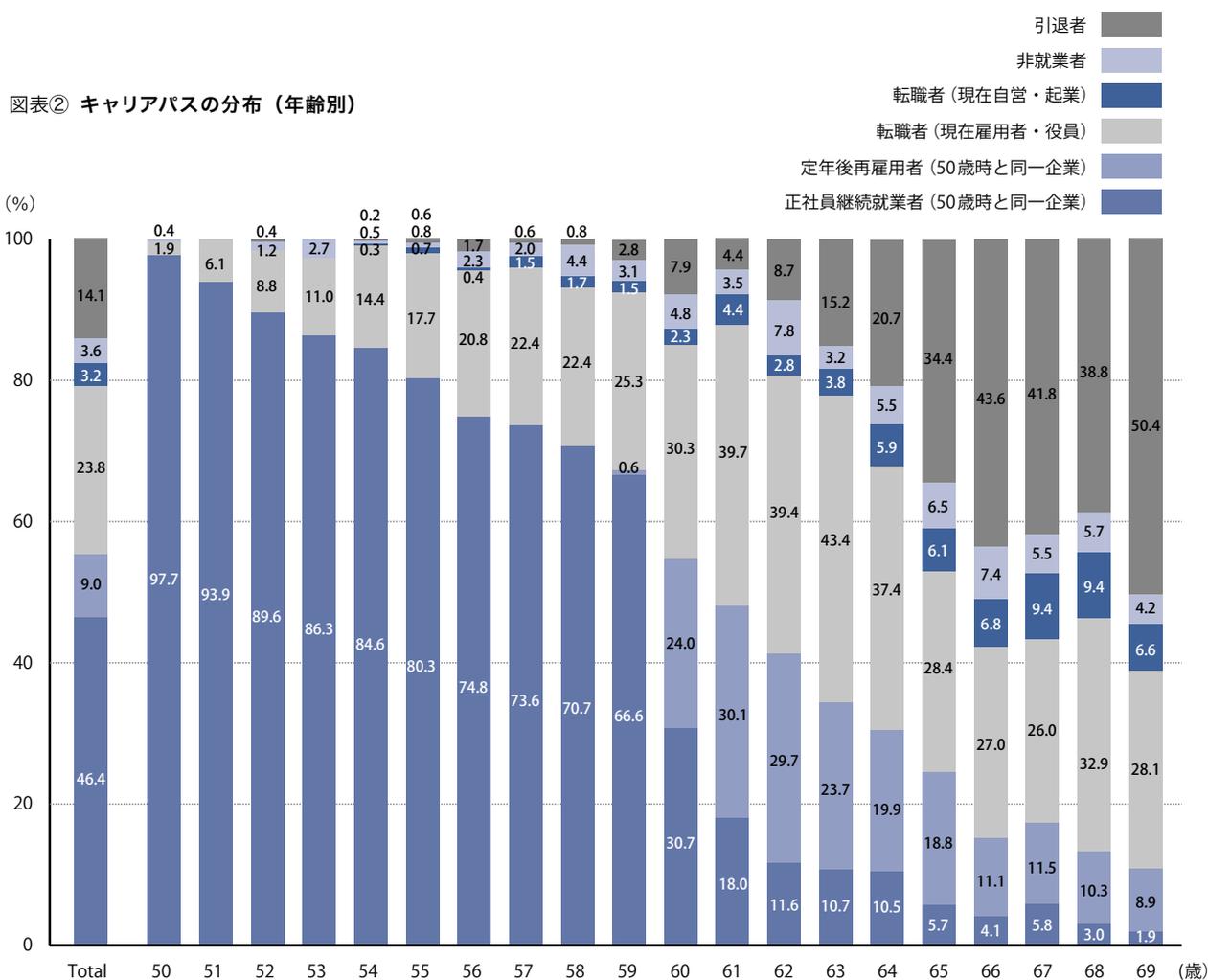
興味深いことに、定年はあるのにその年齢がわからない人(2.8%)や、勤務先における定年の有無を把握していない人も(4.8%)少なからずいる。50代の個人がこのような状況ではこれからのキャリアを考えるのも難しいはずだが、そうした人が一定数いるというのは無視できない事実である。

次に、50歳時点で正社員として働いている男性が、その後どのようなキャリアを歩むことになるのかを考えてみたい。

パターンとして多いのは定年を迎えるまで、もしくは勤務先に定年がなく、そのまま働き続けるというキャリアである(正社員継続就業者<50歳時と同一企業>)。定年を迎えた後、再雇用制度を利用して同じ企業で働き続ける人も多い(定年後再雇用者<50歳時と同一企業>)。さらには、定年前に転職したり、定年を機に転職したりすることもある(転職者<現在雇用者・役員>)、転職者<現在自営・起業>)。一時的に働かなかつたり(非就業者)、仕事から引退したりすることもある(引退者)。

それぞれのパターンを、50歳以降69歳までの年齢別に算出してみたのが、図表②だ。これを見ると、50代ですでに転職する人が一定数いることがわかる。

その割合は50代の終わり、59歳時点で約25%であり、ほとんどが他企業への転職組である。つまり、「定年前」の50代の中に、実に4分の1の人が他企業へ転職しているのだ。



注1: 50歳時点で正社員であり、現在50~69歳の男性を対象としている。各キャリアパスに該当する割合を現在の年齢別に集計し、疑似的に50歳からのキャリアパスを示したものである。50歳時点の同一個人について50歳から69歳までの推移を集計したものではない。

注2: 「正社員継続就業者(50歳時と同一企業)」とは、50歳以前に現職に入社し、定年を経験したことがない人である。「定年後再雇用者(50歳時と同一企業)」とは、50歳以前に入社した企業に、定年経後も働き続けている人である。「転職者(現在雇用者・役員)」とは、50歳時点で勤めていた企業から転職し、現在雇用者もしくは役員として働いている人である。「転職者(現在自営・起業)」とは、50歳時点で勤めていた企業から転職し、現在自営業主や家族従業者などとして働いている人である。「非就業者」とは、50歳時点の企業から退職し、現在働いていないが、仕事から引退していない人である。「引退者」とは、50歳時点の企業から退職し、現在働いておらず、仕事からも引退している人である。

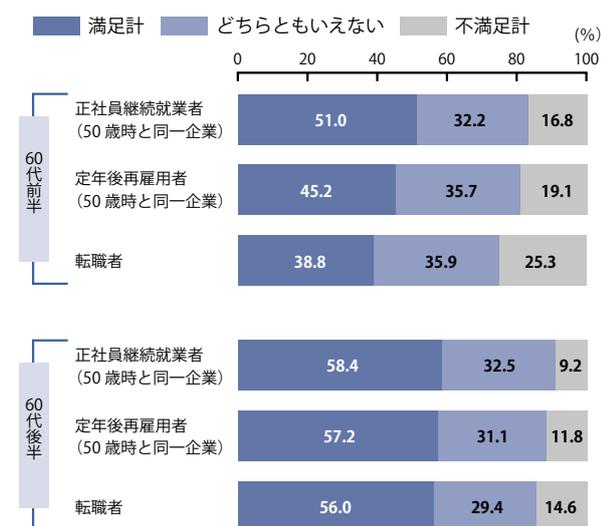
定年前の転職は時期が早いほどいい

定年後のキャリアパスについて見ていこう。60歳を機に再雇用されて働く人(定年後再雇用者<50歳時と同一企業>)が現れるが、全体で見ると、その割合は60歳時点で24.0%と決して高くない。65歳では18.8%と2割を切り、66歳以降では1割程度になる。定年後に再雇用され、同一企業で働き続ける人は、実は多数派ではない。

60代に限定し、キャリアパス別に、現在の仕事に満足している割合を見てみたのが図表③である。

定年直後の60代前半では、定年後再雇用者の半数近く(45.2%)が仕事に満足していると回答している。60代後半では、さらにその割合が増えている(57.2%)。再雇用制度を利用して同一企業で働き続けられるということは、待遇が低下したとしても、本人の年齢が上昇するなかで経済的見通しが立った場合や、重い職責を担わなくてもよいことで負担が減ることが本人の体力気力の状態とマッチしていく場合に、現状の仕事への満足感が生まれるのかもしれない。

図表③ 現在の仕事に満足している場合(キャリアパス別)



注1: 50歳時点で正社員として働いていた、現在60代の男性を対象としている。
 注2: 仕事に満足している割合とは、「仕事そのものに満足していた」に対して「あてはまる」もしくは「どちらかというあてはまる」と回答した場合を「満足計」としている。「どちらともいえない」と回答した場合は「どちらともいえない」としている。「どちらかというあてはまらない」もしくは「あてはまらない」と回答した場合は「不満足計」としている。

次に転職者を見てみると、60代前半では再雇用者と比べて、仕事に満足している割合が低いことがわかる。

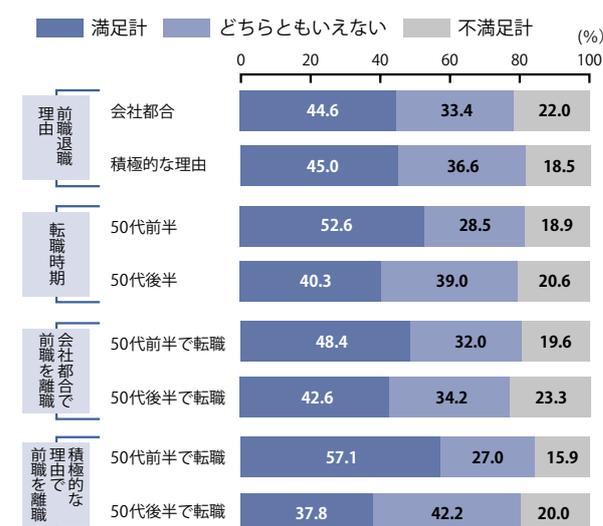
ここでは50代の転職に着目し、定年前に転職した場合、「理由」や「時期」によって、その後の仕事満足度が変わるのを見ていく(図表④)。

会社都合で離職した場合、50代前半で転職したほうが、50代後半よりも、仕事に満足している割合が5.8ポイント高い。積極的な理由で離職した場合は、50代前半で転職したほうが50代後半よりも、19.3ポイントも仕事に満足している割合が高い。

このことから、転職時期が早いほうがその後の満足度も高くなるのがわかる。特に積極的な理由で転職する場合は、時期が早ければ早いほど、60代になっても満足しながら働ける可能性が高くなるようだ。

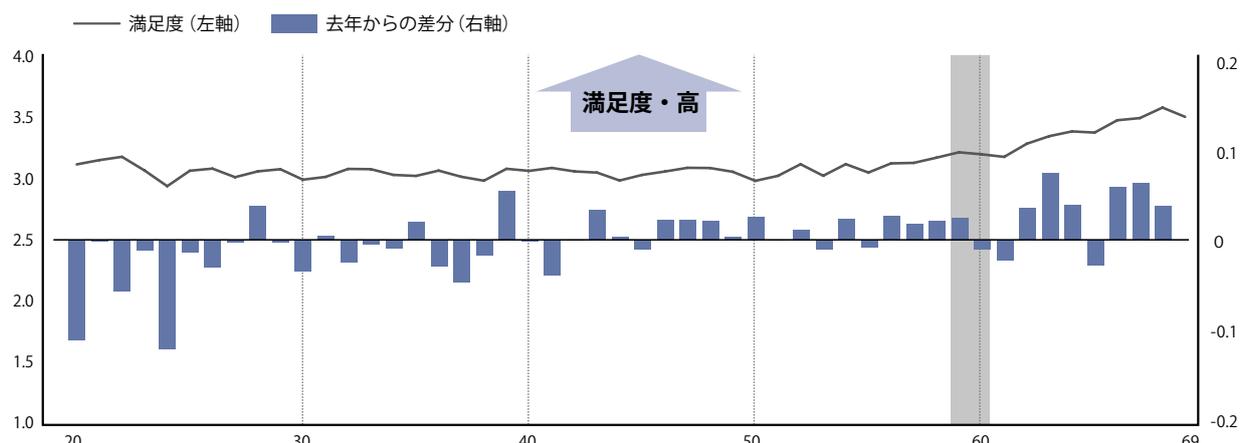
定年は、企業で働く人々にとって人生の大きなターニングポイントとなっているのは確かだが、ここまで見てきたように、就業者全員が等しく定年を迎えるわけではない。長く働き続けるために、定年前に転

図表④ 現在の仕事に満足している割合(4つの項目別)



注1: 50歳時点で正社員として働いていた、現在60代の男性を対象としている。
 注2: 仕事に満足している割合とは、「仕事そのものに満足していた」に対して「あてはまる」もしくは「どちらかというあてはまる」と回答した場合を「満足計」としている。「どちらともいえない」と回答した場合は「どちらともいえない」としている。「どちらかというあてはまらない」もしくは「あてはまらない」と回答した場合は「不満足計」としている。

図表⑤ 仕事満足度の推移（年齢別）



注1: 満足度は5が最も高く、1が最も低い。

注2: 満足度については、JPSED2019のみを用いて就業者について分析している。前年からの差分については、継続就業者の変化を見るために、JPSED2016～2019を用いて、計算している。

職する人もいれば、定年後も同じ企業で働き続ける人もいる。もちろん、働くことをやめて引退する人も、起業や自営の道を選択する人もいる。

また、同じキャリアパスを歩んだとしても、満足度が同じとは限らない。例えば、同じ転職をするにしても、年齢が若いほうが、その後の満足度が高まる。もちろん再雇用制度を利用し、気心の知れた職場で満足しながら働いている人もたくさんいる。

どのようなキャリアパスがよいかは、人それぞれであり、何か一つの王道があるわけではない。避けなければならないのは、高年齢期のキャリア構築を怠ってしまうことであり、そのためには自らの頭で考え能動的に動くことが大切だ。

若手や中年よりも 仕事満足度が高いシニア

改めて、50代～60代のシニアの仕事満足度を年齢別に見てみよう。図表⑤の折れ線グラフは最新のJPSED2019を使用して、2018年に就業経験がある人の仕事満足度を年齢ごとに平均したものだ。55歳を過ぎたあたりから満足度が徐々に上昇している。少なくとも現在働いているシニアに関しては、20～

49歳までの平均的な就業経験者よりも満足して働いていることがわかる。

ただ、この折れ線グラフには一部問題がある。高齢になるほど、満足度や意欲の低い労働者が労働市場から退出してしまうことだ。これにより、見かけ上、満足度高く働いている人の割合が、シニアのほうが20～40歳の人より高くなっている可能性がある。

しかし、JPSEDの特性を利用すればこの問題に対処できる。JPSEDは同一の個人を追跡調査した「パネルデータ」であるため、それぞれの仕事満足度の変化を見れば、もともと「労働意欲が高い」といった、仕事満足度に大きな影響を与える個人的特性を取り除くことができるのだ。そのために、2015年から2018年まで、JPSEDの4年分のデータを利用し、2年連続で就業経験がある人の仕事満足度の2年間の変化を測り、その数値を平均してプロットした。それが図表⑤の棒グラフだ。その値の大きさが、各年齢における仕事満足度の純粋な変化と解釈できる。

例えば、59歳から60歳にかけて2年連続で就業経験がある人の場合、仕事満足度が低下していることがわかる。

全体的に見ると、パネルデータを用いて同一個人間で比較してもなお、60代の労働者の仕事満足度

図表⑥ 仕事満足度の決定要因

		被説明変数：仕事に満足している = 1		
		20～49	50～59	60～69
就業形態 (ベース：非正規以外の就業者)	非正規	+0.036		
	部長以上		+0.062	
役職 (ベース：非雇用者)	課長		+0.064	
	係長			
	役職なし	-0.024		
労働条件	年収 (対数)		+0.018	+0.022
	週当たり労働時間	-0.000		
柔軟性	勤務日が自由	+0.039		+0.033
	勤務時間が自由	+0.018	+0.024	+0.039
	勤務場所が自由	+0.042		
負荷 (ベース：負荷が適切)	負荷高い	-0.042	-0.071	
	負荷低い	+0.021	+0.018	
	サービス		-0.033	
職種 (ベース：事務)	生産・労務			
	営業			
	専門職			+0.046
	その他	-0.026		

注1：固定効果分析で推定した。係数は限界効果を表す。サンプルサイズは20～49歳は102,091人、50～59歳は31,733人、60～69歳は17,629人。
 注2：結果については有意水準10%で有意だったもののみ記載。
 注3：仕事満足については、「仕事そのものに満足していた」の項目に対して、「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」と答えた人を1として、それ以外を0の2値変数とした。
 注4：年齢、健康状態、産業などをコントロールしている。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。
 注5：結果の読み方について：例えば年収については、「50～59歳について、収入が1%上昇すると、満足する確率は1.8ポイント上昇する」と読む。また柔軟性については、「60～69歳について、勤務日が自由だと、自由ではない場合と比較して、満足する確率は3.3ポイント上昇する」と読む。

は高い。シニアは年金が十分に支給されるまでの間、仕方なく働いている、というイメージがあるかもしれないが、実際にはそれなりに満足して働いていることがわかる。

役職という肩書はもちろん 仕事の性質がより重要

そもそも、シニアが満足して仕事をするためには何が重要なのだろうか。その要因を包括的に分析してみよう。

前述のように仕事満足度は仕事に対するスタンスやパーソナリティなど、個人の固有の性質に規定されると考えられるが、ここでもパネルデータの構造を利用すればそれらの影響を考慮した、より精緻な分析が可能となる。以下では仕事の満足度はどうしたら上がるのかを、シニアと20～49歳を比較しながら吟味していく(図表⑥)。

まず就業形態について見ると、20～49歳については、非正規という変数の影響がプラスとなっている。これは、非正規以外の就業者と比較して、非正規雇

用者は仕事に満足する確率が3.6ポイント高いことを意味する。

分析結果はここでは記載していないが、20～49歳の就業者について男女に分けて分析し詳細を見ると、女性の非正規雇用者の仕事満足度のほうが女性の非正規以外の就業者よりも高い。男性は非正規とそれ以外とで満足度に差はない。

一方で、シニアについてはその傾向が表れなかった。20～49歳にとって、就業形態は仕事満足度に影響を与えるが、シニアはそうではない。就業形態をあまり重視していないことがわかる。これは、再雇用制度を通じ非正規となった人の満足度は決して低くないという結果とも整合する。

役職について見ると、50～59歳は部長以上や課長という役職における満足度への影響が大きい。具体的には、部長以上と課長の係数が、それぞれ+0.062と+0.064となっている。これは非雇用者と比較して、仕事に満足する確率が部長以上だと6.2ポイント、課長だと6.4ポイント高いことを意味する。この年代の就業者にとって役職の有無は重要なのだ。

なお、職務特性の影響を取り除いた結果と比較し

図表⑦ 仕事満足度の決定要因（職務特性のコントロール別）

職務特性の考慮の有無		被説明変数：仕事に満足している = 1					
		無			有		
年齢幅		20～49	50～59	60～69	20～49	50～59	60～69
役職 (ベース：非雇用者)	部長以上		+0.062			+0.050	
	課長		+0.064			+0.050	
職務特性	技能多様性				+0.057	+0.015	+0.031
	タスク完結性				+0.063	+0.065	+0.070
	タスク重要性				+0.046	+0.034	+0.042
	自律性				+0.079	+0.086	+0.083
	評価・貢献・承認				+0.251	+0.237	+0.231

注：確定方法や記載の仕方は図表⑥と同じ。

てみると、役職の影響は弱まるものの、残存することがわかる(図表⑦)。職務特性を考慮しない場合、前述の通り、部長以上の役職者は非雇用者と比較して仕事に満足する確率が6.2ポイント高い。職務特性を考慮した場合は5.0ポイントに下がるが、依然として有意に影響する。課長についても同様の傾向が見てとれる。シニアの仕事満足度については、肩書そのものが影響しているとみられるのである。

職務特性についての結果を見ると、すべての年齢層で大きな影響が生じている。20～49歳と比較した場合、50代・60代のシニアにとって特に重要なのはタスク完結性と自律性だ。シニアになると、自分の仕事内容を正確に把握・コントロールし、自分の意思で仕事を進めたいといった主体性を重視する人が多いのだろう。

以上のように、シニアの職務満足度に役職が大きく影響していることを考えると、役職定年や定年という制度で、年齢だけを理由に彼らから役職を取り上げることが、多くの人の職務満足度の低下に繋がっているだろうということはわかる。

役職定年や定年を経て、まずは肩書を失い、そのことで仕事の満足度が下がり、同時に職務の性質が変わったことで、さらにやりがいを感じられなくなっていく。こうしたシニアが一定数存在しそうだ。

労働時間や仕事の負荷の志向は多様

続いて年取について見ると、年取の多寡はシニアのみ満足度に影響を与える。年取が高くなるほど、年取が満足度に与える影響が逡減することを考えると、60代はそもそも年取が少なくなるため、年取が満足度に影響しやすいことが考えられる。

また60歳以降も働いている人の場合、引退するまでになるべく多く貯金したいという人も多いだろう。一方の50代は平均年取が一般的には高いはずだが、子供の教育費など、生活費がかさんでいることなどが、影響しやすい一因として考えられる。全体としてはシニアになると年取は低下するが、満足度は上昇するという状況にあるが、さまざまな要因をコントロールして分析すると、やはりシニアが働く場合、年取は重要な要素であることがわかる。

労働時間については、20～49歳においてインパクトは小さいものの、労働時間が増加すると、満足度が低下する傾向にある。その背景には、やはり働き盛りは労働時間が長めになっており、それが満足度に悪い影響を与えているということが考えられる。一方でシニアについては労働時間の影響は出ていない。シニアは、長い労働時間を好む人もいれば、逆に短いほうを好む人もいる。労働時間に対する志向が多様なため、仕事満足度に一定の傾向が出ない

図表⑧ シニアの労働に必要な条件

就職形態	》》 非正規と正規で満足度について差はない
役職	》》 50代は役職の名目的な意味合いが重要だが、60代はそうではない
年収	》》 年収が多いほうが満足度は高い
労働時間	》》 労働時間が長いほうがよい人もいれば、短いほうがよい人もいる
働き方の柔軟性	》》 勤務日や勤務時間を自由に選択できることが重要だが、勤務場所に関係ない
負荷	》》 負荷が高いほうがよい人もいれば、低いほうがよい人もいる
職種	》》 60代は専門職などで自分の強みが活かせる職などが適している
職務特性	》》 自分の裁量で仕事ができることなどが重要

のだと考える。

柔軟な働き方については、特に勤務場所に着目したい。20～49歳は勤務場所を自由に決められることが満足度を上昇させるが、シニアは関係がない。カフェなどでの仕事は論外、仕事は職場でするものという意識が強いため、勤務場所を選ぶことに利便性を感じていない可能性がある。

一方で、勤務日や勤務時間はやはり重要だ。特に勤務時間については20～49歳より、高い数値となっている。シニアは体力的な問題などがあるため、20～49歳よりも勤務の時間を選びたいという傾向があるのだろう。また50歳以降になると親の介護なども課題となるため、柔軟な時間選択をなおさら必要としている可能性がある。

職種については、年代ごとの差はあまりないが、60歳以上に関しては専門職だと満足度が高くなる。専門職・技術職は長年の蓄積が物をいう仕事であるため、60代が強みを発揮できる可能性がある。

仕事の負荷について見ると、50代は仕事の負荷が高いほど満足度が減少する。また、負荷が低いと満足度が増加する。20～49歳についても、同様の傾向が見られる。一方で、60代に関しては仕事の負荷は満足度に影響しない。これは50代以下の人に対し、仕事が過剰にアサインされ満足度の低下を招い

ている可能性を示唆する。60代になると、仕事の負荷は低いほうがよいという人もいれば、働き盛りの頃と変わらない、高い負荷の仕事でもよいという人など志向に多様性が生まれることが推測される。

画一的な人事管理はシニアにはそぐわない

以上の分析からわかることは何か。シニアは決して「働きたくない」わけではないということだ。むしろ現状では、シニアは働くことに満足している。しかし、満足するにはいくつかの条件がある(図表⑧)。

まず定年や役職定年を迎えた後、年齢のみを理由として、仕事の特性も変化させてしまうのはよくないということだ。つまり、定年を迎えたシニアに、これまでとはまったく違う仕事をアサインすることは避けるべきなのだ。そのためにも、シニアの職場における役割を明確化し、本人の専門性や業務の希望と職場が担ってほしい役割を擦り合わせるべきだ。

専門職や技術職のシニアはこれまでの職務内容がしっかりと生きる仕事に就いてもらうといい。特に優秀なシニアは、例えば若手の多いプロジェクトで相談役のような役割を担ってもらうべきだ。自身の経験を次世代に伝えられるため、本人も大きなやり

がいを感じるができるだろう。

さらに重要なのは、画一的な人事管理はシニアにはそぐわないということだ。年齢を理由に、一律に仕事の負荷や労働時間を減らすのは望ましくない。各人の能力や希望に沿った仕事を割り振ることが、シニアにはより一層必要となる。そして、能力と意欲のある人には、相応の賃金を用意するなど、報酬体系も改めて考え直さなければならないだろう。

企業は、シニア社員のこれまでのキャリアや意思を尊重した上で、個々の能力や志向の多様性を改めて理解するべきだ。

シニアの多様性を活かす環境を整備し、その上でシニア社員にしっかりと会社や社会の役に立ってもらおう。これが、これからのシニアの雇用管理の基本になるだろう。

多様なシニアを活かせ

キャリアパス分析から改めて明らかになったことは、シニアのキャリアは一様ではないという事実である。それは裏をかえせば、シニアの前には多種多様な選択肢が用意されているということである。

自分自身でキャリアのビジョンを描くのは難しいことだ。しかし、自分自身で選んだキャリアなら、それがどのようなものであったとしても、納得して受け入れることができるはずだ。シニア自らが、会社任せのキャリアから決別し、自分自身でキャリアを選び抜き、人生終盤の仕事に向き合ってほしいと考える。その覚悟こそが、高年齢期の仕事をより充実したものとするだろう。

シニアが活躍する環境をいかに創出するかは、企業にとっても、考え抜かなければならない重要な課題だ。今後、若年人口がますます減少し、優秀な若手を十分に採用できる企業はごく一部となるかもしれない。労働市場が構造的な人手不足状態にあるなか、シニアが活躍できるフィールドをしっかりとつ

くることこそが、日本企業の社会的な責任であるとともに、個々の企業が生き抜くための方策ともなり得る。

シニアの雇用は、区切りがあることと、年金という副収入が存在するという点で、若年や壮年者のそれとは趣を異にする。加えて、定年というキャリアイベントは当事者の価値観を大きく変えるインパクトがある。定年をきっかけに、多少の無理をしてでも仕事で貢献したいという人から、無理なく役に立ちたいと考える人まで、就業観が多様化するのだ。

繰り返しになるが、シニアには、画一的な人事管理はそぐわない。例えば、働き盛りの人と変わらぬ活躍をする人には高い賃金を約束し、そうでない人にはそれ相応の額とする。多様なシニアを活かす環境づくりを、企業は真剣に考えていく必要がある。

適度な労働は、シニアの生活に潤いをもたらす。その意味で、働くことを生きがいとし、心身ともに健康な生涯現役のシニアを増やすことは日本の大きな目標であり続けるだろう。

生涯現役を選ぶにせよ、引退を選ぶにせよ、多くの人が人生終盤においても仕事を通して社会の役に立ち、十分にやりきったという充実感を抱くことができる社会が、目指すべき社会像なのではないか。そのためのサポートを、社会は惜しんではならない。

シニアの働き方をよりよいものとするために、本人、企業、政府、自治体、それぞれには、工夫できることが多々あるはずだ。シニアが活躍できる舞台が整い、その上で実際にシニアが躍動し、その結果として一億総活躍社会が実現できれば、日本は今よりもっと豊かな社会になるだろう。

Takashi Sakamoto: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト
一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了後、厚生労働省入省。社会保障制度の企画立案業務に従事した後、内閣府経済財政分析担当、三菱総合研究所政策経済研究センターにおいて雇用・労働経済分野を中心とした調査・分析業務を行う。2017年10月よりリクルートワークス研究所に参画。

「チャンスは一度」は本当か？

—初職選択に着眼した大卒後キャリアシミュレーション開発—

新卒一括採用という日本の雇用慣行のもとでは、大学生は在学中に一律の就職活動時期を迎え、卒業してすぐに新卒として入社する。もし、その選択を先延ばしするなど、通常とは異なる選択をしたらどうなるのか。初職の選択がその後の職業人生に大きな影響を与えることを伝えるために、キャリアシミュレーションを開発した。

萩原 牧子

知らなくて選択するリスク

やりたいことが見つからないから、いまは就職活動をせずに、卒業してからゆっくり探してもいいよね？—もう10年近く前の話になるが、本研究の必要性を感じたきっかけは、この大学3年生の親戚からの相談であった。当時は、研究職ではなく、人材サービス業界で営業職に従事していた筆者は、企業の新卒採用や中途採用の現場を知っていた。個人のさまざまな選択を応援したい。でも、その後に待っている現実を考慮すると、彼女の選択案に賛同してあげられない。

日本には、新卒一括採用という、世界の中では独特の雇用慣行がある。大学生は在学中に一律の就職活動時期を迎え、長期雇用を前提に採用されて、卒業してすぐに新卒として入社。その後の数年間は、特に手厚く育成され、ジョブローテーションを通じて職務の幅を広げながら、企業内でのキャリアアップを実現していく。

もし、何らかの理由で、この流れに乗らなかった場合はどうなるのか。すでに卒業した人材は、企業によっては、新卒採用の対象として扱われないケースもあるので、就職先として選択できる企業の幅が減ってしまう。もちろん、近年は、新卒採用の対象者を卒業後に数年間経過した人材まで広げる動きがあるの

で、かつてに比べると、選択肢の減り幅は減少したといえるが、それでも、現役生に比べると既卒生は不利になりやすい。

また、卒業後に無業期間を経て、未経験でありながら、運よく中途採用の枠で入社できた場合でも、新卒の特権といえる、入社後の濃密な育成機会を得ることは期待できなくなる。これは、学生時代のアルバイトを卒業後も続けて、あるいは、初めの企業を入社後すぐに離職して、中途採用枠で企業に入社した場合についてもあてはまる。社会人として、仕事を進めるうえで必要な基礎力を身につける機会を逃すことが、その後の自身の成長スピードを滞らせるかもしれないのだ。

このように、日本で、新卒一括採用の流れに乗らないという選択は、その後のキャリアの幅を狭める可能性がある。就職氷河期に就職した世代が、その後も引き続き、賃金などで不利な状態に置かれているという実態を明らかにして、「チャンスは一度」という論文をまとめたのは労働経済学者の玄田有史氏であるが、まさに、大学卒業時の選択というのは、その後のキャリアに大きな影響を与える。そのような現実がありながら、これまではデータセットが整っていなかったこともあり、学生にエビデンスベースで、初職選択の重要性を伝えることができなかった。実態がわからないために、キャリアの幅を狭めてしまう選択

をする学生を減らしたい。もちろん、どの選択が正しいというものではない。ただ、知ったうえで、先を見通して選べるような社会にしたい。これが、シミュレーションを開発した目的である。

シミュレーションには、リクルートワークス研究所が、全国の約5万人を対象に毎年追跡調査している『全国就業実態パネル調査』のデータを活用した。調査対象者数が豊富とはいえ、立ち上げて4年が経過した時点であるので、個々人の実際の長期的な変化や、卒業後も継続して行われるさまざまな選択行動までを考慮してシミュレーションすることは難しい。まずは2016～2018年の3年分のデータをプールし^{*1}、大学卒業後の選択に対して、その後の就業状態を回帰分析するというシンプルな手法でシミュレーションを開発した。今回をβ版と位置付け、試用による課題・意見をくみ取り、長期的なデータが蓄積された時のシミュレーション開発に活かしていくことにしている。なお、結婚や出産・育児といったライフイベントにより働き方が大きく左右される女性のデータは、本シミュレーションの活用データからは除いた。また、就業状態に影響を与える個人の基礎学力は、分析の中で説明変数という扱いで統制(コントロール)している。

実際のシミュレーションは、WEB画面上で大学卒業後の初めの選択を7つ(「正社員」「アルバイト・契約・派遣社員」「起業・自営業」「すぐには働かない」「正社員入社して3年未満離職」「大学院修士進学(文系)」「大学院修士進学(理系)」)の中から選び、つぎに、その後のどのような就業状態をみたいのか、7つ(「働いている確率」「正社員として働いている確率」「平均年収」「課長職以上である確率」「キャリアの見通しを持てている確率」「仕事に満足している確率」「生活に満足している確率」)の中から選ぶと、20代後半、30代前半、30代後半、40代前半の4時点でのその状態が表示される仕組みだ(図表①)。ここでは、いくつかのシミュレーションの結果を紹介していきたい。

図表① シミュレーション画面



すぐに初職正社員 — 賃金は年功的

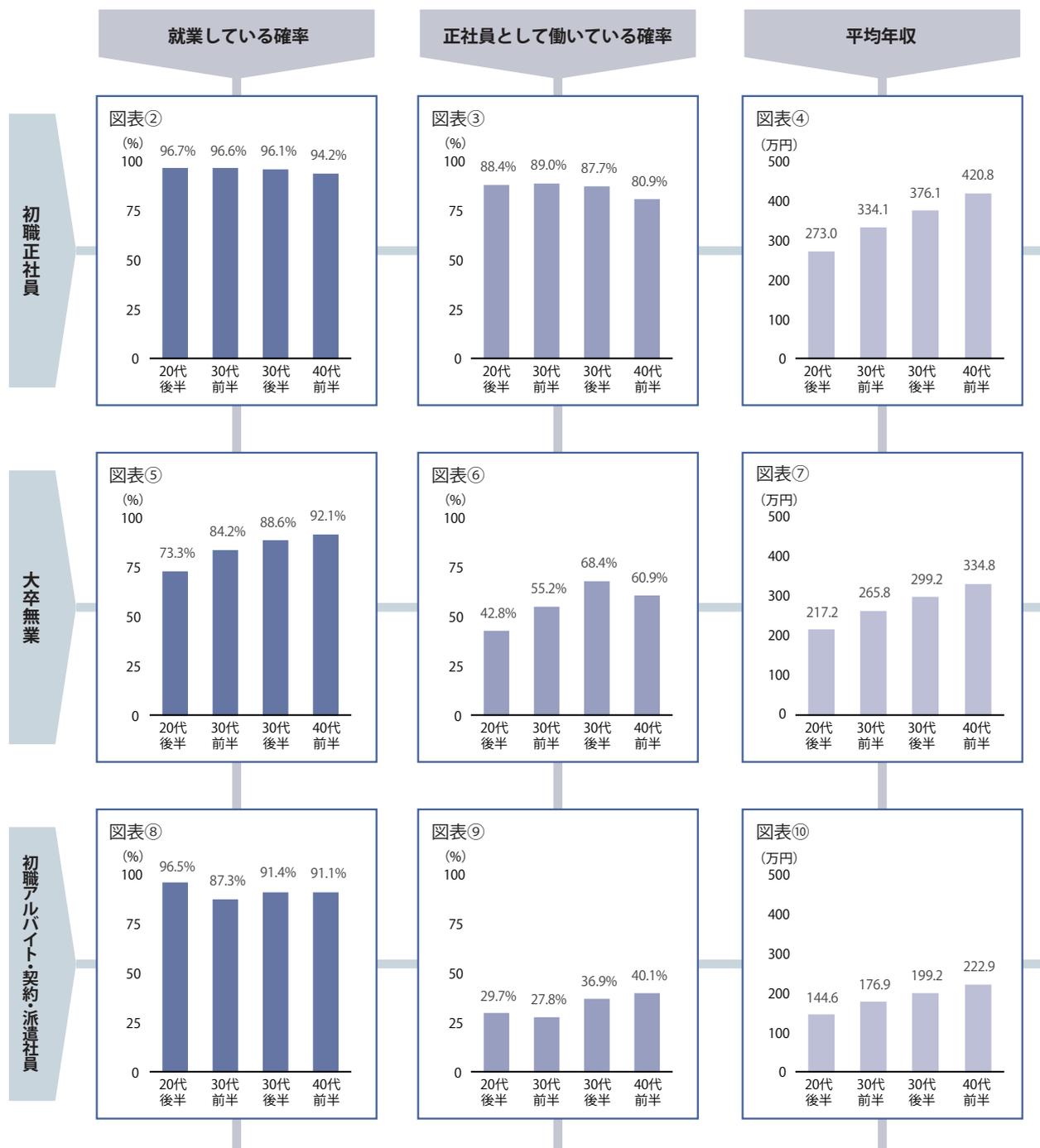
初めに、新卒一括採用下での主流である、大学卒業後にすぐに正社員として就職した場合をみておこう。就業している確率をみると(図表②)、40代前半まで95%前後と継続して高い。正社員として働いている確率をみると、20代後半から30代前半まで90%弱、40代前半でも80.9%とこちらも高い(図表③)。平均年収^{*2}は、20代後半で273.0万円、30代前半で334.1万円、30代後半で376.1万円、40代前半で420.8万円と、年齢を重ねると着実に上昇していく(図表④)。

大卒無業 — その後の就業確率は高いが、正社員確率は低く

では、卒業後に無業期間を経た場合はどうなるのか。まず、就業している確率をみると(図表⑤)、20代後半は73.3%、30代前半84.2%、30代後半で88.6%、40代前半では92.1%である。大卒後に無業であっても、30代前半の時点で就業確率は80%を超え、ほとんどの人が就業している。

*1 2018年のすべての回答者と、2017年に回答しているが2018年には回答していない者、2016年だけに回答している者のデータを合わせたデータセットを作成した。

*2 平均年収は就業者に限定して集計している。20代後半の平均年収とは、27歳で、中学3年生時点の成績が真ん中であり、週39時間(20代後半の平均週労働時間)働いた場合の平均年収である。ほかの年代でも同様に、年齢、成績、週労働時間を固定して算出している。



どのように就業しているのか。正社員として働いている確率をみると(図表⑥)、20代後半で42.8%、30代前半55.2%、30代後半で68.4%、40代前半で60.9%と、初職が正社員である人に比べて、4時点とも大幅に低い。図表は割愛するが、30代前半までは、アルバイトや契約社員といった働き方をしている確率が20%超であり、40代前半では起業・自営業

という働き方をしている確率が20.4%と高い。大学卒業後に無業期間を経た場合は、その後の働き方が比較的多様である。

平均年収はどうか(図表⑦)。20代後半に217.2万円、30代前半に265.8万円、30代後半299.2万円、40代前半で334.8万円と上昇するが、その額や上昇幅は、初めに正社員を選んだ人と比べて低い。

アルバイト・契約・派遣社員 —— その後も、同じ働き方の確率高く

学生時代のアルバイトの給料が高いため、そのまま継続するという選択をする人もいるかもしれない。アルバイト・契約・派遣社員といった正社員以外の雇用形態で、社会人をスタートした場合について、みていこう。まず、就業している確率をみると(図表⑧)、20代後半は96.5%と高いが、30代前半で87.3%と少し下がり、30代後半で91.4%、40代前半91.1%と高くなる。契約期間の関係で、30代前半の一時期において、無職になる人がいるということだろう。正社員として働いている確率をみると(図表⑨)、20代後半で29.7%、30代前半で27.8%、30代後半で36.9%、40代前半で40.1%と、年齢があがっても確率は低い。平均年収をみると(図表⑩)、20代後半に144.6万円、30代前半に176.9万円、30代後半199.2万円、40代前半に222.9万円と、その額や上昇幅は、ほかの選択肢に比べて最も低い。

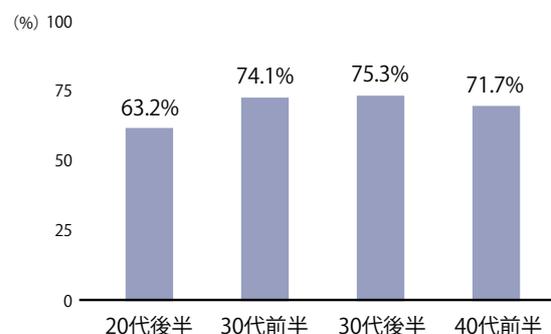
初めの選択は、その後の就業状態に大きく影響する

このようにみていくと、大学卒業後の初めの選択が、その後の就業状態に大きく影響するということがわかる。就業している確率、正社員として働いている確率、そして平均年収でみると、新卒一括採用の波に乗って正社員として社会人をスタートさせることが、長期的にみても、最も安定的な選択である一方で、働くことを先延ばしにしたり、あるいはアルバイトや派遣社員などほかの働き方を選択した場合は、初職正社員に比べると、不安定な状態が継続する。

これは、初めに勤めた企業を、3年以内に早期離職する場合も同じであり、たとえば、正社員として働いている確率(図表⑪)は、20代後半で63.2%、30代前半で74.1%、30代後半で75.3%、40代前半

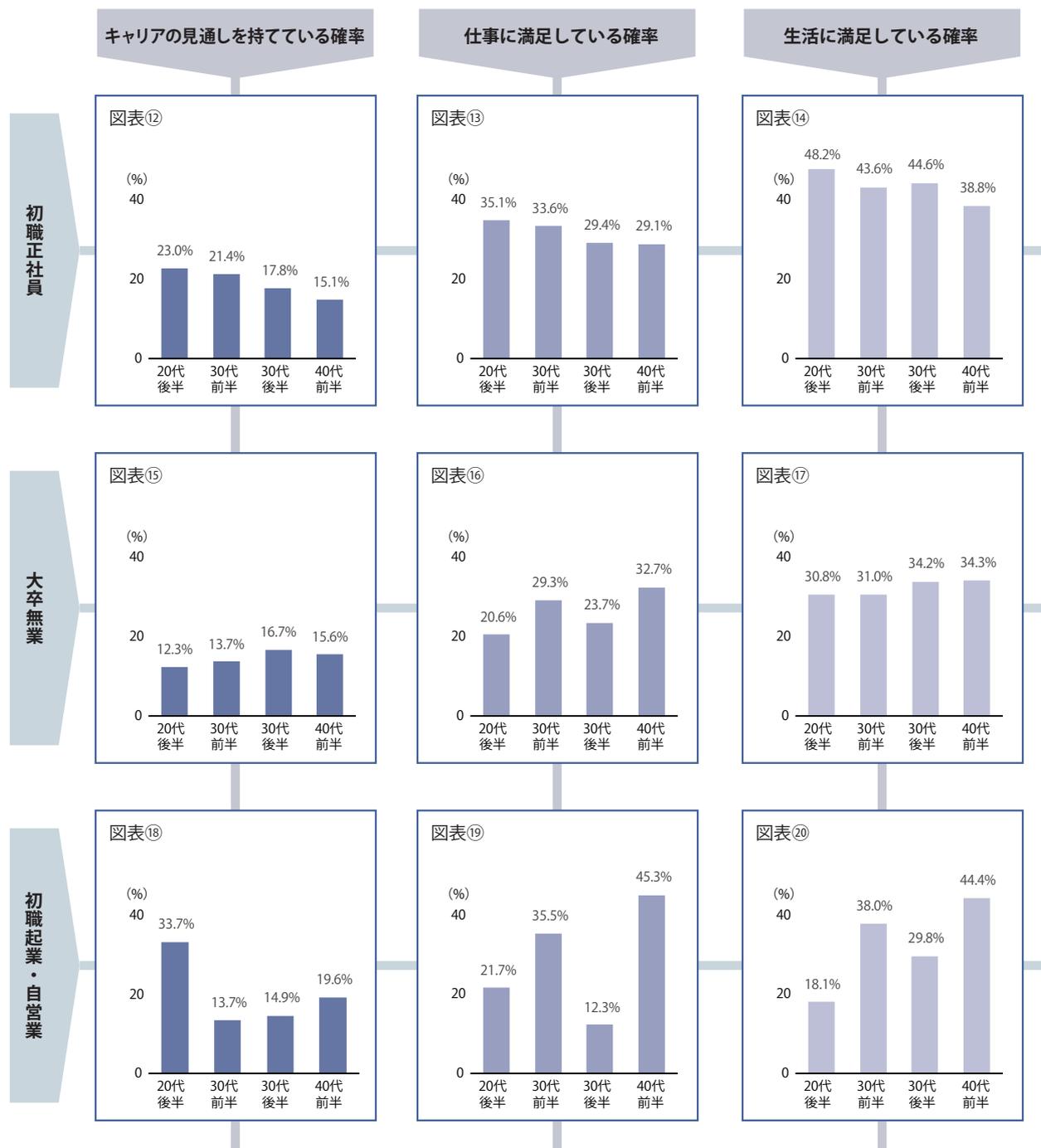
で71.7%になり、早期に離職するという選択が、後々の正社員確率を下げ続けている。日本の雇用システムでは、通常ルートから外れると、もとの状態に戻ることは容易なことではない。

図表⑪ 正社員として働いている確率(早期離職)



どの選択が正しいというのではない

ただし、どの選択が正しいというものではない。先ほどの推定結果は、安定性という観点からみると、正社員として社会人をスタートさせる選択が有効だということにすぎない。シミュレーションでは、その後の就業状態として、キャリアの見通しを持ってきている確率、仕事に満足している確率、生活に満足している確率といった、主観的な状態も測定できるようにしている。たとえば、キャリアの見通しを持ってきている確率について、正社員スタートの場合をみると(図表⑫)、20代後半では23.0%と比較的高いものの、30代前半で21.4%、30代後半で17.8%と徐々に下がっていき、40代前半では15.1%と、低い確率になっている。また、仕事に満足している確率も(図表⑬)、正社員スタートは、20代後半は35.1%と高めではあるが、その後、徐々に下がっていき、40代前半では29.1%となる。正社員スタートは、長期的な安定は得られるが、年齢を重ねると、社内でのキャリアの先に限界がみえて見通しが持てなくなり、また、仕事の満足も低下していくという傾向がある。



知らないから選択しないリスク —— 起業は山あり谷ありで高みに至る

一方で、40代前半の時点で、仕事に満足している確率がダントツに高いのは、初職が起業・自営業という選択である(図表⑲)。20代後半は21.7%と仕事に満足している確率が比較的 low、30代前半は

35.5%と高まるも、30代後半は12.3%に下がり、40代前半には45.3%になる。山あり谷ありの状態を経て、長期的には最も仕事に満足している確率が高い。多くの学生が民間企業に就職する中で、起業というのは想像もしない選択肢かもしれないが、就業人生はチャレンジングな経験を経て、40代になった時には仕事に満足していたいと思う人には、有効な

選択肢になりうる。

ほかにも、選択肢にもあがらないとか、その先がよくわからないから選ばないという選択肢に、大学院進学というのがあるかもしれない。本稿では大学院進学シミュレーションの紹介は省くが、こういったさまざまな選択肢の情報も伝えることで、知らなかったから選択できなかったというリスクを減らすことも重要だと考えている。

その先は、個人の努力によって 変えられる

じつは、このシミュレーションは、現段階において誰でもアクセスできる状態にはしていない。シミュレーションの結果が、動かしようのない結果と解釈され、独り歩きすることで、多くの人の希望を喪失させる恐れがあると考えたからだ。

シミュレーションで示した年収は、あくまでその選択をした人たちの平均にすぎないし、そのほかの就業状態についても、確率にすぎない。つまり、ある選択をした場合に、その先が平均的に不安定であっても、実際にはばらつきがあるし、また、高い確率で不幸な状態であっても、それが100%でない限り、幸せな人もいる。シミュレーションは、その選択の大きな傾向を示すものであって、絶対ではない。どのような選択をしても、個人の努力によって、実際の結果は変えられる。

この重要な情報を合わせて伝えるために、いまは、大学の先生や就職支援をされている方に、大学生が自身のキャリア選択について考える材料として使っていただくことにとどめている。もし、シミュレーションの活用に興味を持たれた場合にはご連絡いただきたい。

とはいえ、この状態はおかしい

自分らしい働き方を選択できる社会にしたい。その一歩として、本シミュレーションを開発し、まずは、大学生に初職の重要性を伝えることにした。エビデンスベースで初職が職業人生に与える影響を伝え、知らずに選択して、後戻りできない学生を減らしたい。

しかしながら、本当に「自分らしい働き方を選択できる社会」を実現していくためには、学生たちに伝えるだけでは事足りない。シミュレーションによって明らかになった、まさに「チャンスは一度」の状態を、私たちが直視して変えていく必要がある。いったん主流のルートから外れると、もとに戻ることが難しい環境において、誰が自分らしい選択や経験をしたいと思えるか。いまは選べる状態ではない。

成熟社会のもと、いま日本は、イノベーションの必要性が叫ばれている。イノベーションは、多様性の中で生まれるといわれている。就業人生の中での無業期間、数々の転職経験、正社員ではない就業経験など、これまでの枠組みでは評価してこなかった経験の中にこそ、新しい価値が見つかるのではないか。

そして、企業が、また、社会が、一律ではなく、多様な経験を評価することで、個人はまさに、自分らしい働き方、生き方を選択できるようになる。

※本稿はリクルートワークス研究所の「キャリア選択のその先を見える化する」プロジェクトの成果をまとめたものである。シミュレーション開発にあたり、データセットの構築や分析にアナリストの孫亜文が大きな役割を果たしたことを記しておきたい。

Makiko Hagihara: リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長/主任研究員/主任アナリスト

大阪大学大学院博士課程(国際公共政策博士)修了。リクルートに入社後、企業の人材採用・育成の営業に従事。2006年4月より現職。個人を対象にした調査設計を担当し、就業選択や多様な働き方について、データに基づいた研究・政策提言を行う。最近の論文に「労働時間の質の違いが仕事成果や生活時間に与える影響に関する実証分析—本来業務・周辺雑務・手待ち時間に着目して」(共著)『生活経済学研究』(2020.3)がある。「柔軟な働き方に関する検討会」委員(2017年10月~2018年3月 厚生労働省)。

日本のフリーランスの現状

—働き方、能力開発、キャリアを探る—

日本のフリーランスは、どのような人々なのか。本稿は全国就業実態パネル調査2019から、本業フリーランスを職種別に再集計した結果をもとに、働き方、能力開発、キャリアの現況についてまとめた。特に、営業・販売職、クリエイティブ職、ソフトウェア・インターネット関連技術職の3職種のキャリア形成の違いが明らかとなった。

村田 弘美

イントロダクション

「フリーランス」は、新しい時代の人材ポートフォリオの担い手としての期待も高く、雇用と自営の間の第3の働き方として注目されている。フリーランスとは、どのような人々のことだろうか。一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会における定義は、「特定の企業や団体、組織に専従しない独立した形態で、自身の専門知識やスキルを提供して対価を得る人」であり、フリーランスとして働く人をフリーランサーと呼称している。全体では、旧来からあるフリーランスに加えて、近年ではICT（情報通信技術）を活用して、配達、家事代行、原稿執筆など、副業で簡単に仕事を始められる「ギグワーク」も増えつつある。フリーランサー、ギグワーカー、雇用類似就業者など、呼称はさまざまある。

フリーランスの実態についての文献は、まだ多くない。2019年に発表された公的な統計では、日本には341万人（内閣府2019）から390万人規模（労働政策研究・研修機構2019）のフリーランスがいると試算されている。上記の調査を参考に、厚生労働省の雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会では、雇用類似就業者における問題や保護のあり方について、検討を進めているところであるが、フリーランスは、その属性、業種、職種、働き方が多

岐にわたっているため、1つの方向性、1つの施策に決めることは非常に難しく、検討にあたっては、まずは職種別の実態を把握することが必要とされている。

1. 本業フリーランサーの実態を探る

1) 定義

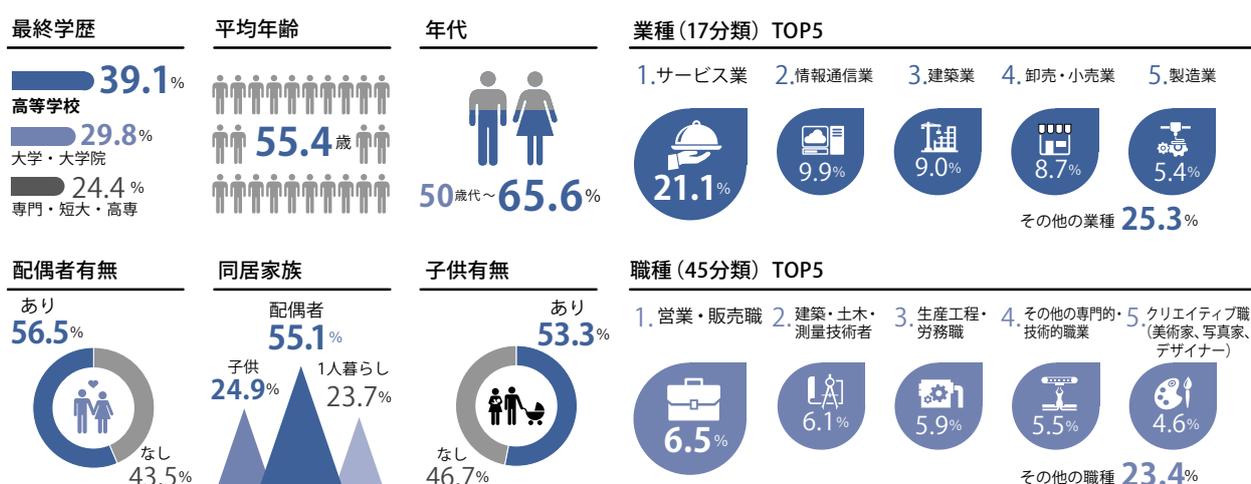
リクルートワークス研究所では、2016年から全国約5万人の同一個人の就業実態を毎年追跡調査する「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を実施しているが、この調査ではフリーランスを、「①雇用者のいない自営業主もしくは内職であり、②実店舗をもたず、③農林漁業(業種)従事者ではない」人と定義している。

2018年調査では、約472万人(就業者の約7.2%)がフリーランスであることが分かった。そのうち「本業」をフリーランスとして働いている人は約324万人で、1年間で約19万人の「本業フリーランス」が増加したことが分かった。一方、「副業」をフリーランスとして働く「副業フリーランス」は約148万人で、1年間で約8万人増加していた^{*1}。

2) 本業フリーランスの実態へのアプローチ

本レポートは、「全国就業実態パネル調査^{*2}」の中から、フリーランスのみを抽出して再集計した調査結

図表① 本業フリーランスの属性



出典:リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

果から、日本のフリーランスの実態と課題を明らかにすることを目的としている。レポート前半では、平均的な本業フリーランスの①現在の働き方、②幸福度・満足度、③自己啓発について、会社員と比較することで、その実態把握へのアプローチを試みた。また、フリーランスは職種によって違いがあるため、中盤では、営業・販売職、クリエイティブ職、ソフトウェア・インターネット関連技術職という、3つの職種について、④初職からフリーランスとして独立するまでのキャリア形成と年収の増減について職種間の違いをまとめ、考察を加えた。

本レポートにおける集計対象者は、本業フリーランスとした。全国就業実態パネル調査2019の回答者のうち、雇用者のいない自営業主もしくは内職者であり、実店舗を持たず、農林漁業(業種)従事者でない、主に従事していた人とした。調査サンプルは、1257名である(ウエイトバック後、ウエイト値「XA19」)。

3) 本業フリーランスの平均像

はじめに、本業フリーランスの全体像を把握するため、JPSEDをもとに、日本のフリーランスの平均的な姿を紹介する(図表①)。フリーランスの中心層は、スキル、技術、経験を備えた50代男性という人物像が推

察できる。一方で、職種ではばらつきがあり、あらゆる職に5%前後のフリーランスが存在するようである*3。

2. 本業フリーランスと会社員との比較

1) 働き方(平均労働時間、平均通勤時間、平均家事・育児時間)

フリーランスは自由度の高い働き方が魅力の一つといえる。働き方改革によって、会社員も労働時間、休日休暇、就業場所が見直されているが、フリーランスと会社員を比較すると、何が違うのだろうか。図表②は、JPSEDの結果を対比した図である。平均労働日数を見ると、本業フリーランスの週4.7日に対して会社員は週5.1日で、両者とも週休2日程度である

*1 リクルートワークス研究所「定点観測 日本の働き方 フリーランス」

<https://www.works-i.com/column/teiten/detail015.html>

*2 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2019」

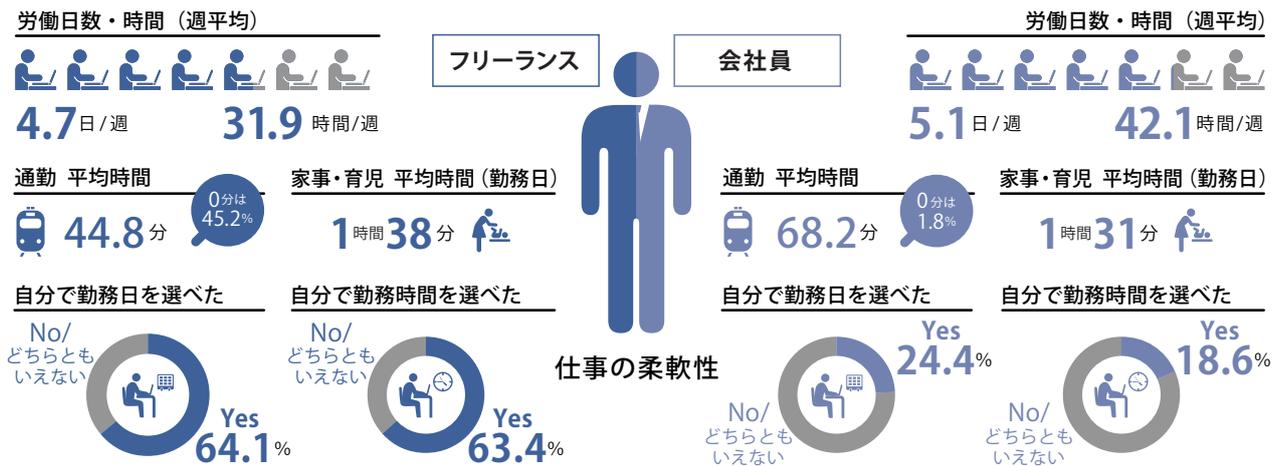
https://www.works-i.com/research/works-report/item/jpsed_tyousahyou2019.pdf

*3 リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

https://www.works-i.com/research/works-report/2020/freelance2020_jp.html

職種別では注意すべき点がある。全体の調査サンプル数が1258のため、職種は大分類で8分類した。サンプルはサービス職(84)、運輸・通信関連職(51)、生産工程・労務職(91)、管理職(37)、事務職(119)、営業・販売職(82)、専門技術職TOTAL(492)、その他職業(302)と、50に満たないもの含まれる。通常の分析では扱わない単位であるが、フリーランス調査で「職種」をクローズアップするものが極めて希少であることから、今回に限りあえて使用した。また、専門技術職TOTALはサンプルが多いため、さらに中分類化し、建築・土木・測量技術者(77)、ソフトウェア・インターネット関連技術職(52)、クリエイティブ職(美術家・写真家・デザイナー)(58)、その他の専門的・技術的職業(79)としている。(3/6)

図表② 本業フリーランスの働き方 フリーランス VS 会社員



出典:リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

が、週平均労働時間を見ると、フリーランス31.9時間に対して、会社員は42.1時間と、フリーランスの労働時間は10時間以上短く、1日の労働時間は約6時間と推察される。会社員は、会社が定めた就業規則や契約時間に則って働かざるを得ないが、フリーランスは自分で勤務日や勤務時間を選べる人が6割以上であり、繋閑を自分で調整できるのであろう。

また、平均通勤時間の比較を見ると、フリーランスの44.8分に対して、会社員は68.2分と、フリーランスが23分以上短い。しかも、通勤0分のフリーランスは45.2%おり、半数近くが在宅勤務をしていることが分かった。それに対して会社員の在宅勤務は1.8%と非常に少ない。

他方、平均家事・育児時間では、フリーランスの1時間38分に対して、会社員は1時間31分と、大きな差は見られなかった。まとめると、フリーランスの働き方は、会社員よりも、労働時間、就業場所の自由度が高いことが、データでも明らかになった。

2) 能力開発 (自己啓発活動と成長)

「仕事に関わる自己啓発活動を行っている」はフリーランスは41.2%、一方、会社員は39.9%と同程度であった。フリーランスの主な学習活動内容は、多い順に「インターネットなどによる調べもの」53.0%、

「本を読んだ」31.9%、「詳しい人に話を聞いた」12.1%で、「どれも行わなかった」も41.2%いる。

前年からのレベルアップの度合いを聞くと、フリーランスは、「レベルアップした」15.9%、「同じレベル」67.1%、「レベルダウン」15.8%に対して、会社員は「レベルアップ」24.7%、「同じレベル」63.4%、「レベルダウン」9.9%と、会社員の方が自己の成長を感じているようだ。

3. 職種別の特徴

ここでは、本業フリーランスの実像へのアプローチとして、職種別集計結果から主な特徴を見る。

1) 性別・年代・学歴

本業フリーランスでは、男性比率が全体でも78.6%と高いものの、建設・土木96%、営業・販売職95%、運輸・通信関連職94%と9割を超えており、男性比率が著しく高い。

年代では、管理職、営業・販売職の年齢比率が高く、60歳以上の割合が管理職では71%、営業・販売職でも60%とシニアの比率が高い。

最終学歴では、大学・大学院卒は、全体30%に対して、ソフトウェア・インターネット関連技術職42%、その他の専門的・技術的職業54%と高い。

2) 働き方（平均労働時間、平均通勤時間）

平均労働日数・労働時間

本業フリーランスの週平均労働日数は4.7日であるが、これを超えているのは、クリエイティブ職5.3日、運輸・通信関連職5.0日、建築・土木・測量技術者が5.0日。週平均労働時間でも、クリエイティブ職、運輸・通信関連職、建築・土木・測量技術者は37～38時間と、全体(31.9時間)よりも長い。

平均通勤時間

平均通勤時間が短いのは事務職21分で、全体(44.8分)と比較して大変短い。

「0分」と回答した人が多いのは、事務職66%、クリエイティブ職59%、営業・販売職56%で在宅勤務が浸透しているようである。一方、生産工程・労務職は「1～2時間」33%と高く、平均でも62分長い。在宅勤務が可能な職種と職場や客先での仕事をする職種とに二分されている。

3) 能力開発

① 自己啓発活動

自己啓発活動の有無では、中分類のその他の専門的・技術的職業が62%、クリエイティブ職が59%と高い。一方、運輸・通信関連職では14%にとどまっており、全体より大幅に低くなっている。学習活動の内容については、事務職で「インターネットなどで調べ物をした」が68%になっており全体より高い。営業・販売職では、「eラーニングを受けた」が9%と全体(2%)よりも高い。クリエイティブ職、その他の専門的・技術的職業では、「単発の講座・セミナー・勉強会に参加した」が15%、「本を読んだ」が47%と、全体よりも高くなっている。

② OJT・OFF-JTの機会

全体では、「新しい知識や技術を習得する機会は全くなかった」が最も多く70%であった。運輸・通信関連職は「新しい知識や技術を習得する機会は全くなかった」が8割を超えており、営業・販売職も7割を

超えている。一方、ソフトウェア・インターネット関連技術職では、「上司や先輩の指導を受けず、マニュアルを参考にして学んだ」が32%と、全体(17%)と比較して高い。OFF-JTの機会について見ると、生産工程・労務職の「機会がなかった」が88%と全体(81%)よりもやや高い。

4. 本業フリーランサーになるまでのキャリア

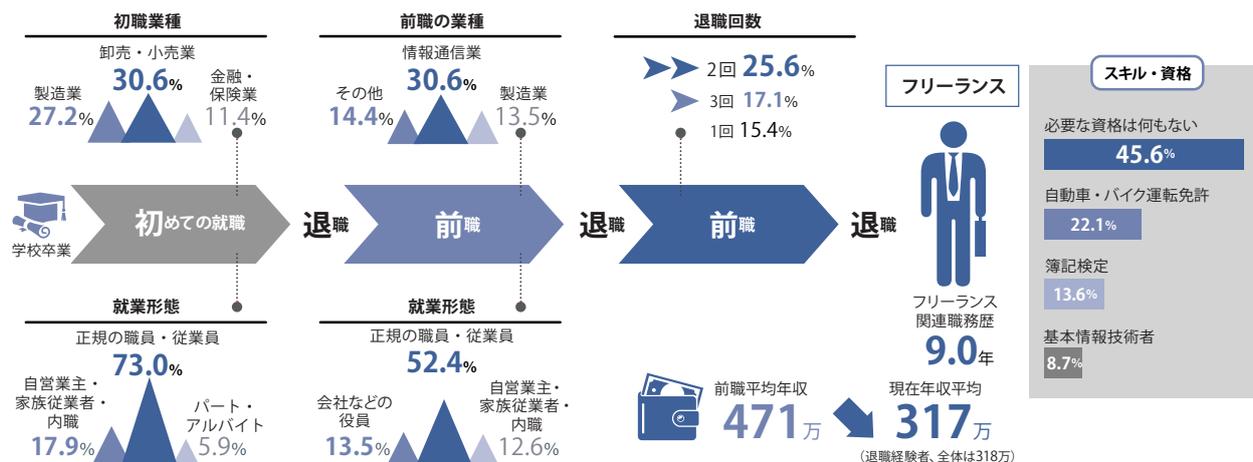
営業・販売職、クリエイティブ職、ソフトウェア・インターネット関連技術職と、さらに3つの職種に焦点を当てて、キャリア形成について見ていく。

A. 営業・販売職

営業・販売職のフリーランスのキャリアを見ると(図表③)、学校卒業後の初職では約7割が正社員として、卸売・小売業(30.6%)、製造業(27.2%)に就いている。2～3社の企業で勤務経験を重ねフリーランスとして独立している。属性は60～69歳が37.4%、70歳以上が22.8%と、60歳以上の男性が多い。前職でも、5割以上が正社員として、情報通信業(30.6%)、製造業(13.5%)に就いている。前職の退職理由は「独立のため」24.2%、「会社の倒産」21.3%で、定年(6.2%)は少ないことから、独立にあたっては、定年前に退職し、十分な職業経験や人脈を形成してから「家族や知人の紹介」(28.8%)を通じて、現在の職業を選択しているようだ。前職の平均年収は471万円で、独立後は317万円と減少している。しかし、週平均の労働時間は31.5時間と短く、約7割が自分で無理のない働き方を選択している。60歳以上の場合は年金受給などがあることも考えられる。

営業・販売職がフリーランスになるにあたり、必要なスキル・資格は「ない」が45.6%、次いで、「自動車・バイク運転免許」22.1%であった。しかし、何が重要かを聞くと、「生活資金を蓄えること」「受注先とのコネクションをつくること」「営業力」が挙げられた。

図表③ 営業・販売職のキャリア



出典:リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

B. クリエイティブ職 (美術家・写真家・デザイナー)

クリエイティブ職のフリーランスのキャリアを見ると、2つのルートがある(図表④)。1つは専門学校等(48.2%)で、学校卒業後に約3割が独立している。もう一つは、学校卒業後の初職では約6割が企業で正社員として、サービス業(43.0%)、その他(15.6%)、製造業(10.5%)に就いている。2~3社の企業で勤務経験を重ね、フリーランスとして独立している。

属性は男性が72%、60~69歳が38.1%、40~49歳が21.3%、50~59歳が21.3%と、40代から60代までの男性が多い。前職でも、3割以上が正社員として、サービス業(34.0%)、製造業(19.0%)に就いている。前職の退職理由は「独立のため」25.9%、「仕事内容への不満」17.6%で、「会社の倒産」も16.3%いる。独立にあたっては、「家族や知人の紹介」(24.7%)のほかにも「インターネットの転職情報サイト」(11.5%)を通じて、現在の職業を選択しているようだ。企業勤務経験者の前職の平均年収は313万円で、独立後は380万円と増加している。全体平均では341万円だが、中には年収2000万以上の人も3.5%いる。在宅勤務は約6割、週平均の労働時間は37時間と多くない。しかし、週の労働日

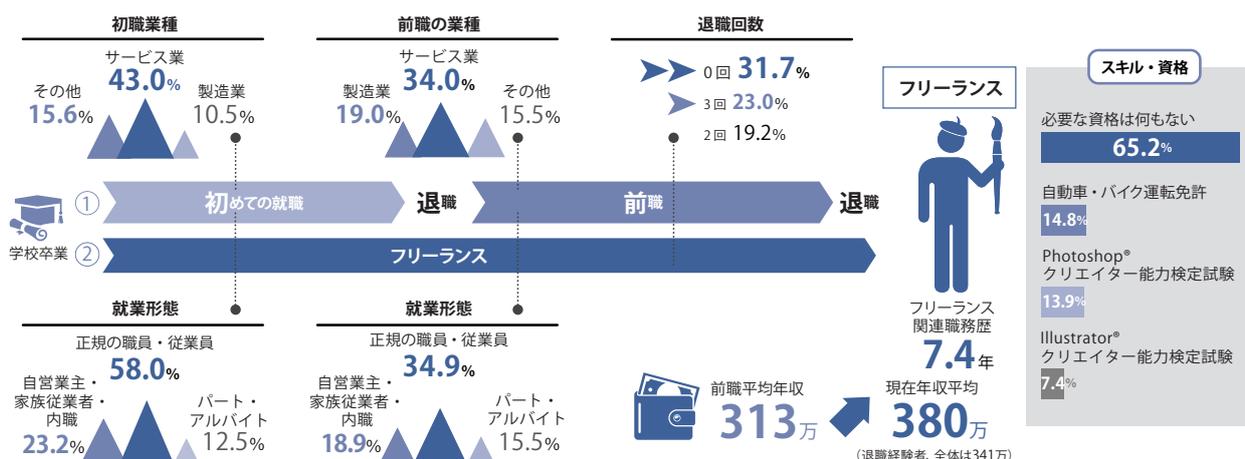
数は5.3日と全体(4.7日)よりも多く、土日にも多少の仕事をするようだが、約7割が自分でこの働き方を選択している。

クリエイティブ職がフリーランスになるにあたり、必要なスキル・資格は「ない」が65.2%、「自動車・バイク運転免許」14.8%、続いて「Photoshop®クリエイター能力検定試験」13.9%、「Illustrator®クリエイター能力検定試験」7.4%であった。写真やデザインに必要なスキル・技術の習得が必要とされる。また、独立に重要なことでは、「受注先とのコミュニケーションをつくること」「コミュニケーション能力」「営業力」が挙げられた。

C. ソフトウェア・インターネット 関連技術職

ソフトウェア・インターネット関連技術職のフリーランスのキャリアを見ると、学校卒業後の初職では約7割が正社員として、情報通信業(66.4%)に就いている。1~2社の企業で勤務経験を積みフリーランスとして独立している。属性は9割以上が男性で、40~49歳が31.3%、50~59歳が25.2%、60~69歳が22.1%と、40歳以上の男性が中心である。前職でも、約5割が正社員として、情報通信業(67.9%)、製造業(15.5%)に就いている。前職の退職理

図表④ クリエイティブ職のキャリア

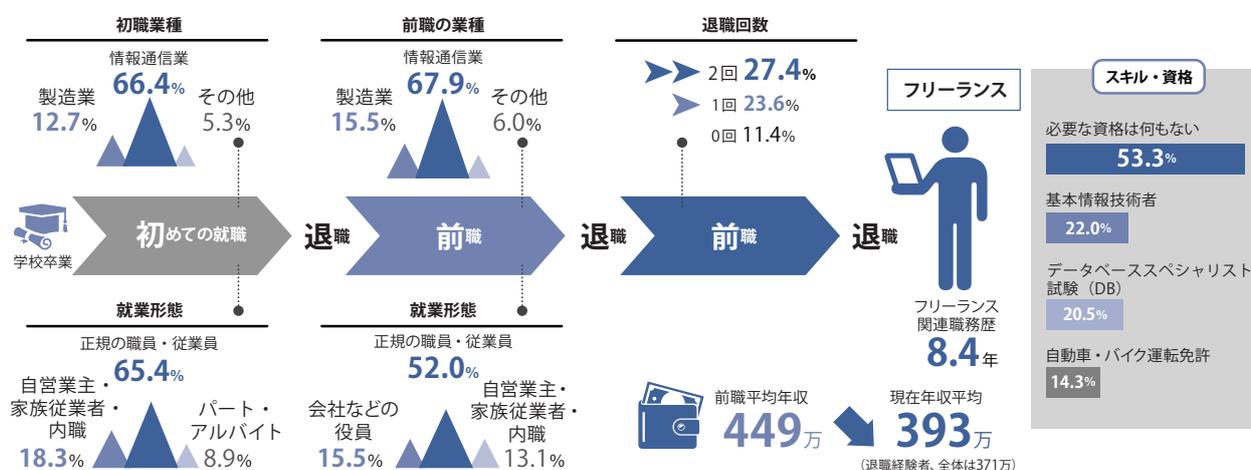


出典:リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

由は「独立のため」34.5%、「契約終了」22.9%である。独立にあたっては、職業経験を重ねてから「家族や知人の紹介」(26.4%)、「前の職場からの紹介」(17.3%)を通じて、現在の職業を選択しているようだ。前の職場からの紹介は、全体(6.9%)と比較しても珍しいルートである。人的、技術的な信頼を得ているのだろう。前職の平均年収は449万円で、独立後は393万円と減少している。本業フリーランスの中で年収は最も高く、平均で371万円。年収700万円以上の方が36%いる。在宅勤務は46.5%と多く、週平均の労働時間も36.2時間である。約6割が自分でこの働き方を選択している。

ソフトウェア・インターネット関連技術職がフリーランスになるにあたり、必要なスキル・資格は「ない」が53.3%、次いで、「基本情報技術者」22.0%、「データベーススペシャリスト試験(DB)」20.5%、「自動車・バイク運転免許」が14.3%であった。独立に重要なことを聞くと、「分析力」「受注先とのコネクションをつくること」「生活資金を蓄えること」が挙げられた。

図表⑤ ソフトウェア・インターネット関連技術職のキャリア



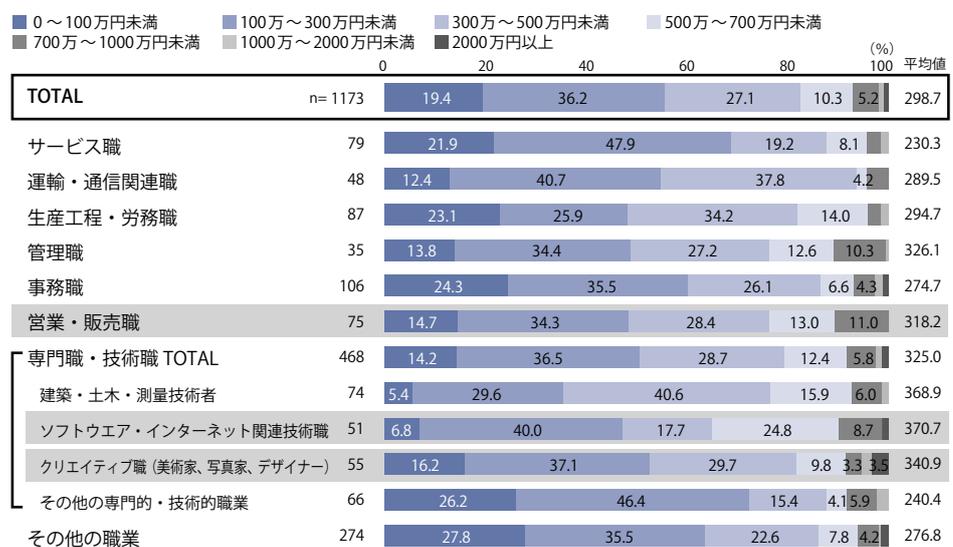
出典:リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

5. まとめ

1) 職種別の実態を反映した、 新たな制度設計が必要

ここまで、本業フリーランスについて、平均像に加えて職種別の実態について見てきた。結論から言うと属性、働き方、能力開発、キャリア形成に至るまで、職種による違いが散見された。雇用類似に関する検討会等においても、フリーランスの場合は、一括りとするのではなく、職種単位でその実態を明らかにしてから、個別検討を推奨されているが、まさしくその通りである。フリーランスは、年齢、年金受給者、扶養者か否かなどの属性からして異なる。例えば、現在の年収を見ても平均は約299万円であるが、サービス職の約230万円とソフトウェア・インターネット関連技術職の約371万円では大きな開きがある(図表⑥)。また、社会保険においても、労災保険やフリーランス協会の保険、民間損害保険の加入状況なども職種によって異なるため、考え方としては、会社員との差異をなくす、フリーランス間での差異をなくすなど、フリーランス保護のあり方や、保険の仕組みなど、社会的インフラとの接続などを改めて考える必要がある。新型コロナウイルス感染症の拡大で、フリーランスの保護のあり方について再三問われたが、雇用と非雇用では仕組みは異なる。まずは失職の際の補償や保険制度の新設の必要性について、国と発注元企業と発注先の個人の3者がフェアな制度の設計に取り組む必要がある。第1段階として定期的に統計を取り、長期的に職種別の把握をしていく必要があるだろう。

図表⑥ 本業フリーランスの年収



出典: リクルートワークス研究所「データで見る日本のフリーランス」

2) フリーランスが増加する 3つの可能性

フリーランスは472万人。今後はどのように推移していくのだろうか。フリーランスが増加する3つの可能性について挙げておく。

①高年齢者雇用安定法による、 のれん分け型フリーランスの増加

2020年3月、70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする高年齢者雇用安定法などの関連法が国会で成立し、2021年4月から適用される。これまでの法律は企業に対して、①定年廃止、②定年延長、③再雇用の対応をとることで、65歳まで働ける機会をつくることを義務づけていた。改正法では、これを70歳まで延長、この3つの選択肢に加えて、④他社への再就職、⑤フリーランス契約、⑥起業支援、⑦社会貢献活動の計7つのうちのいずれかを選択肢とするよう努力義務を課す。これにより企業と従業員のフリーランス契約(業務委託契約)も増加する可能性が出てきた。フリーランスはシニア層も多く、働き方の自由度を望む人も多い。就業規則に合わせた固定的な働き方から、働く場所や時間などを自分で選択できる業務委託契約を選択する人も増えるだろう。特に企業内で専門職に就く従業員

員にとっては、望ましい働き方を実現できる可能性も含んでいる。

②フリーランスを牽引する

仲介事業者の存在

日本では企業間取引が主流であり、企業と個人との取引は少ない。経団連によると、大手企業は主に法人取引が中心で、個人との取引は、デザイナーやソフトウェアの開発などの専門業務に限られるという。これは、専門性の高い人材に仕事を依頼したいと思いつつも、適切な人材が見つげにくいからだという。

こうしたマッチング面での課題は非常に大きな阻害要因となっている。ほかにも、品質が見極めにくい、個人の信用保証、違約や損害賠償が生じたときのことを考えると個人には高額な発注がしにくいなど、躊躇する理由がいくつかあるようだ。一方、受託側(個人)の仕事の受注は「前の勤務先の紹介」や「職業訓練先からの紹介」などが多い。新規取引に関しては仲介事業者やシェアリングエコノミーサービス、プロダクションなどを通じての取引も増えつつある。近年、欧米でギグエコノミーが発展した背景には、インターネット上でプラットフォームを提供するオンライン仲介事業者の成長があると考えられる。専門のサイトやアプリ上で、テクノロジーを活用して消費者側の需要とフリーランスをマッチングし、供給を最適化する仕組みである。仲介事業者は、営業先の開拓や仕事のマッチング以外にも、バックグラウンドのチェック、過去の仕事の実績の紹介、コミュニケーション面のサポート、報酬の支払いに至るまで各プロセスにおける業務の代行やサポートをする。フリーランス向けには、身元保証、発注者との連絡、請求書の発行や売掛金の回収の代行などの付加価値サービスや職別市場の形成、仕事をしやすい環境の整備を行っている。こうした仲介事業者の存在は、大手企業との橋渡しなど、フリーランスの市場を牽引するものとなっている。

③企業の副業解禁による

副業フリーランスの増加

日本の副業フリーランスは148万人。政府による副業の推進によって、就業規則から副業禁止の条項を外す企業が増えつつある。人材育成を目的とした内容、他業種であること、本業に支障がないこと、勤続年数など、一定の条件を満たすことで副業と認める企業もある。2016年以降に副業を容認した企業を見ると、アサヒビール、エイチ・アイ・エス、カゴメ、コニカミノルタ、サイボウズ、新生銀行、ソフトバンク、ディー・エヌ・エー、パーソルホールディングス、ヤフー、ユニ・チャーム、ライオン、リコー、ロート製薬といったリーディングカンパニーが名を連ねている。ほかには、ウーバーイーツのような、個人の都合のいい時間に配達などで働けるビジネスサービスを副業とする人も徐々に増えている。

このように、日本では高齢者による業務委託や副業など、業務委託で働く人が増加する可能性が出てきた。新しい人材の市場をどのように創り、育てていくか。課題となっている人材のマッチングや、職域の開発、サポート機能の充実など、日本の新たな市場へのイマジネーションと、相応のインフラが必要になるだろう。

Hiroimi Murata: リクルートワークス研究所 グローバルセンター長/主幹研究員

1983年リクルート入社。HR 関連部門を経て、1995年より次世代社会に向けた労働市場の構築など、民間の視点での提案といった啓発活動に取り組む。1999年にワークス研究所を立ち上げる。専門は外部労働市場、非典型雇用。最近の主な調査・研究は、主要国の人材ビジネス、HRテクノロジー、フリーランス、フレキシブルワークなど。厚生労働省雇用類似の働き方に関する検討会委員、同雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会委員。労政記者クラブ所属。

「スモールステップ」が 若手のキャリアを変えていく

近年では、若手社会人のキャリアづくりでは転職や起業、越境といった「一目でわかるアクション」が重きを置かれてきた。しかし、調査から見てきたのは、それ以前の小さな行動＝スモールステップが若手の将来に大きな影響を与えている可能性であった。スモールステップの影響の大きさを可視化し、その要因を明らかにする。

古屋 星斗

若手社会人「4つのグループ」

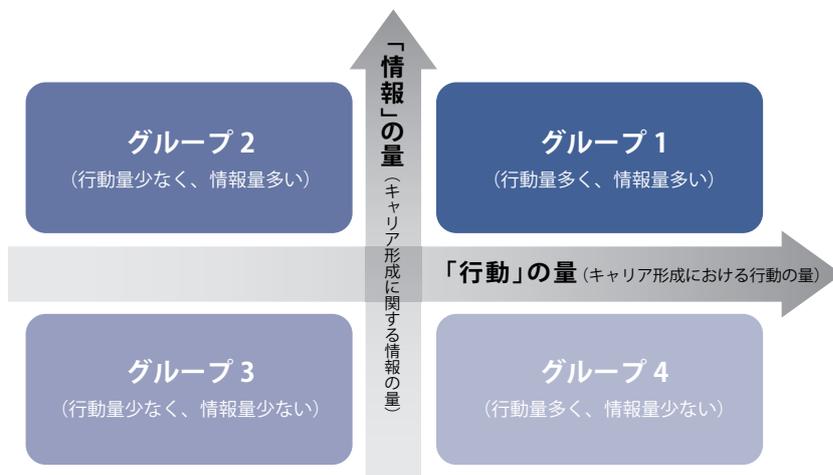
長期化する職業人生と短期化する企業寿命の中、これまでの就労モデルが通用しないことは以前から多くの場面で指摘されてきた。今回、そのような環境変化の中で、その影響を長期にわたって大きく受けることになる若手社会人のキャリアに注目して、20代社会人2000人以上に仕事やキャリアについての調査を実施した。その結果から見てきたのは、若手における「4つのグループ」の存在であった(図表①)。

このグループ分けに用いられているのは、キャリア形成における「行動」の量とキャリア形成に関する「情報」の量である。高度に発展した現代の情報化

社会においては、「情報」自体はスマートフォンを経由して容易に手に入れることができる。しかし、情報が多くなったことで、人間の生活や仕事の充実に結びついていだろうか。実際に一步踏み出す「行動」を促すこともあれば、阻害することもあるかもしれない。「行動」と「情報」の両面を見ることで、個人のキャリアを立体的に把握することが必要だ。

「行動」と「情報」をベースとする、この4つのグループのキャリア状況を整理すると、行動量と情報量の両方が多い「グループ1」が最もポジティブなキャリア状況であり、情報のみが多い「グループ2」が中程度、行動と情報の両方が少ない「グループ3」が最もネガティブであった(図表②)。

図表① 若手社会人4つのグループ*1



図表② 4つのグループ別のキャリア指標*2

	① 自身の キャリアの 展望	② キャリア 自律性	③ 仕事に対する エンゲージ メント	④ 自社への 愛着度
グループ1	+0.64	+0.52	+0.50	6.3
グループ2	-0.03	+0.02	+0.02	5.4
グループ3	-0.34	-0.33	-0.31	5.0
グループ4	+0.24	+0.38	+0.27	5.7

年齢を重ねると低下する行動量、情報量

また、今回同時に明らかになったのは、就職直後から現在にかけて、行動の量も情報の量も減少している、という結果であった。この結果として、最もキャリア状況がポジティブなグループ1の割合は22.4%（就職直後）→20.3%（現在）と低下し、一方で行動の量も情報の量も少ないグループ3の割合は42.3%→46.2%と増加している（図表③）

つまり、放っておくと、若手は社会人初期の段階から段々とキャリアに関する行動や情報取得をしなくなっていく、ということだ。

背景にあるのはどういった状況であろうか。職場にも慣れ、社内におけるキャリアのラダーが徐々に明

らかになっていく中で、情報取得の必要性が消失し、同時に行動を起こすことの意義を見出せなくなっていく。いわば“会社への過剰適応”がその背景の一つにあるだろう。

この「若手の行動と情報の量が低下している」という事実をさらに延長して考えてみよう。今の若手が40歳になったときには、グループ1の割合はより少なく、グループ3の割合はより多くなっている可能性がある。つまり、この図表ではグループ3に大きな“引力”が働いており、グループ3がより多い状態である社会の均衡に向かって、年を追うごとにグループ3の割合が増えると考えることができる。

見えてきたスモールステップの重要性

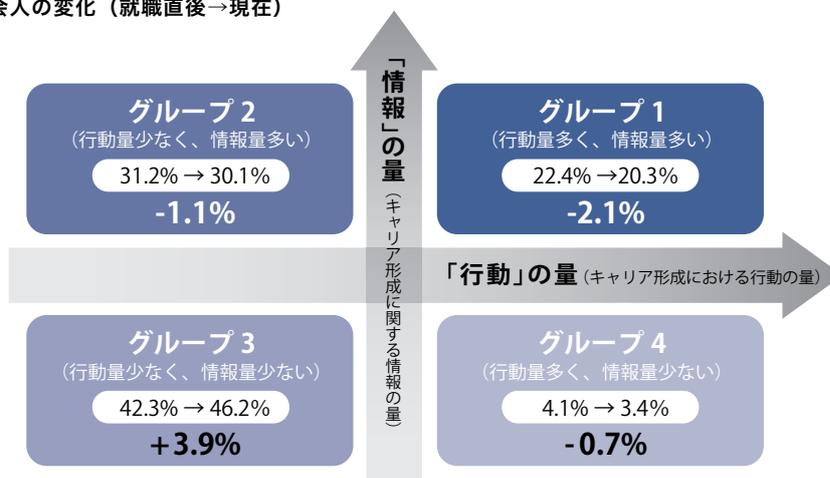
その“引力”に抗い、自分自身のキャリアをポジティブにつくっていくために重要な要素について考えよう。

今回、その重要な要素の候補として対象に掲げたのは、「情報と行動」のモデルをベースとした以下の5つの要素である。

*1 情報量、行動量についてそれぞれ8問と15問の対応する設問をスコア化し、情報量スコアは50%点を、行動量は75%点を基準点としたグループ。

*2 キャリアの見通しや仕事の意欲について5件法で聞いた各複数の質問について因子分析を行い、得た因子をその特徴に応じて定義したもの。スコアが高いほど、自己のキャリアに対する展望や仕事に対する意欲等が高い、ポジティブなキャリア状態にある。

図表③ 若手社会人の変化（就職直後→現在）



①情報の発信・収集

キャリアに関する情報をやりとりすることは自身の視界を広げる可能性がある。また、多くのデータや事例がオープンになった結果、その獲得は日を追うごとに容易になっており、現代のキャリアを語る上では欠かせない要素であろう。今回は情報について、主としてSNSを用いて行う「発信」と「収集」という2つの要素を分解して探索する。

②仕事上の行動の実施

同様に、行動が重要なファクターであることも先に明らかにしている。今回はこの行動を因子分析により抽出された形態別に4つの要素に分解した。なお、後述する③との比較では、「他者に取り組んだことを説明することができる」ような相対的に“大きな行動”である。

●越境・内省行動因子：所属する会社・組織外での活動や自己の振り返りの積極性を示す指標である。「社外の勉強会への参加」「これまで参加したことのなかったコミュニティへの参加」「今後のキャリアについて自分の中で深く考える機会を持つ」など

●企画行動因子：所属する会社・組織内における新たな企画の提案やその推進の積極性を示す指標である。「所属する組織における新規企画の提案・推進」「仕事における業務改善の提案・推進」など

●OJT行動因子：日々の業務の中での学びへの積極性を示す指標である。「先輩・上司から仕事の進め方について話を聞いた」「先輩・上司の仕事のしかたを見て習得しようとした」など

●学習行動因子：職場での体系的な学びへの積極性を示す指標である。「職場での勉強会・研究会への参加」「職場における研修や教育プログラムへの参加」など

③小さな行動＝スモールステップの取り組み

行動の中でも「取り組んだことが説明しづらい」よ

うな“小さな行動”である。「新しい関与を生む小さな行動」(やりたいことはみんなに話してみる、友達に誘われたイベント等に行く、自分の意見はしっかり会社に伝えるなど)と「身近にできる小さな行動」(来た話は断らずやってみる、わからないときはすぐ質問するなど)に分類した。

④入職時のギャップの大きさ(リアリティショック)

学卒後の初職にあたっては入職前の認識と入職後の受け止めのギャップ、リアリティショックが発生することが問題となっており、そのキャリアへの影響は大きいことが知られている。この影響を確認する。

なお、リアリティショックについては「対人ショック」(同僚や上司の能力や人間関係に関するギャップ)、「仕事ショック」(仕事のやりがいや内容に関するギャップ)、「待遇ショック」(労働条件や労働環境に関するギャップ)に分類する。

リアリティショック変数と正の関係があることは、「良いギャップがあるとキャリア展望スコアが高まり、悪いギャップがあるとキャリア展望スコアが低くなる」ことを意味する。

⑤個人属性

その他、個人の属性として、年齢、性別、初職企業規模を導入する。

このような要素が、自身のキャリアについて前向きな見通しを持つことができているかどうかを表す「キャリア展望スコア^{*3}」に対してどのように影響するか、分析を試みた。なお、キャリア展望スコアは“調査時点”について、他の要素については“入職後3年間の状況”の回答結果である。結果を図表④に示している。

また、この結果は以下の傾向を表している。

図表④ 現時点のキャリア展望スコアに対する影響
(重回帰分析^{*4}、(3)モデルで5%水準で有意な変数を着色)

		キャリア展望スコア		
		(1)	(2)	(3)
情報	情報発信因子	0.098*** (3.573)	0.042 (1.636)	0.038 (1.480)
	情報収集因子	-0.044* (-1.672)	-0.037 (-1.531)	-0.029 (-1.194)
行動	越境・内省行動因子	0.030 (0.815)	0.043 (1.256)	0.042 (1.246)
	企画行動因子	0.101*** (2.721)	0.078** (2.278)	0.076** (2.197)
	OJT 行動因子	0.021 (0.674)	-0.038 (-1.286)	-0.035 (-1.199)
	学習行動因子	0.048 (1.542)	0.039 (1.321)	0.037 (1.278)
小さな行動	スモールステップ因子①(新たな関与)	0.258*** (6.764)	0.211*** (5.977)	0.210*** (5.963)
	スモールステップ因子②(身近な行動)	0.170*** (4.570)	0.110*** (3.184)	0.113*** (3.276)
リアリティショック	対人ショック		-0.014 (-0.447)	-0.011 (-0.345)
	仕事ショック		0.254*** (7.819)	0.251*** (7.711)
	待遇ショック		0.175*** (5.887)	0.174*** (5.831)
個人の属性	年齢			0.009 (0.769)
	性別(女性=1、男性=0)			-0.067* (-1.865)
	初職大手企業タミー(1000人以上企業=1)			-0.010 (-0.275)
	定数項	0.027 (1.414)	0.022 (1.242)	-0.204 (-0.598)
	サンプルサイズ	1,767	1,767	1,767
	決定係数	0.299	0.410	0.411

有意水準 ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

- 情報の発信・収集には効果が見られない。(1)モデルでは情報に有意な結果が得られているが、変数を追加した(2)、(3)のモデルでは有意な結果は見られなかった。
- 行動においては一部の要素(企画行動因子)に弱い関係のプラスの効果が見られる
- 小さな行動(スモールステップ)は2因子ともに強い関係のプラスの効果が見られる
- リアリティショックについても一部の要素に強い関係のプラスの効果が見られる
- 年齢、性別、初職企業規模について関係は見られない(性別のみ10%水準で有意な結果が得られている)

特に、小さな行動(スモールステップ)変数についていえば、(1)で小さな行動は強い関係のプラスの関係があった。(2)ではリアリティショック変数を導

入しても、この関係は確認され、(3)で個人属性を勘案しても、この関係は確認できた。

以上のことから、「初職の会社と感じたギャップや、個人の属性をコントロールしても、過去のスモールステップが現時点のキャリアに大きな影響を与えている」傾向が明らかである。

つまり、「入った会社に大きなギャップを感じても、スモールステップによってその後のキャリアに前向きになれる」ということであり、「地方居住や中小企業への就職でも、スモールステップをすることによって自分の未来に自信が持てる」ということでもある。

また、その関係性は情報発信・収集や、人目を引くような越境や新規企画といった行動よりも深いことがわかる。

この結果は、他者に提示できるような“大きな行動”を起こしたかどうかということ以上に、助走となるような小さな行動、スモールステップを起こしたかどうかかがキャリアの分かれ目になっていることを示唆している。

スモールステップしやすい若手、しにくい若手

スモールステップという重要な要素の存在が明らかになった。では、どんな若手がスモールステップしているのだろうか。

ただし今回は、背景を探るべく4つに分類したグループの視座を入れることにより、若手をタイプ別に分析する。若手の状態(グループ)の違いによって、有効な手立てが異なるのではないかと、という仮説である。

*3 キャリア展望スコアは、キャリアの見通しや満足感について5件法で聞いた9つの質問について因子分析を行い、得た2つの因子をその特徴に応じて定義したもののうちの1つ。スコアが高いほど、自己の将来のキャリアに対する展望・肯定感が高い。

*4 上段に係数、下段に標準偏差を表記。図表⑤も同様。なお、図表④の(1)は、情報、行動、小さな行動といった個人が能動的に変化させられる変数のみを入れたモデル。(2)はこれにリアリティショック変数を導入したモデル。(3)はさらに性別等の個人属性を入れたモデルであり、(3)がモデルとしての妥当性が最も高いと考えられ、分析結果からもその結論は裏打ちされていると考えられる。

図表⑤ 入職初期のグループ別 スモールステップ増加背景の分析*⁵
 (グループ4についてはサンプルサイズが小さいため分析対象としていない)

		全体	グループ1	グループ2	グループ3
情報関係	収集方法(人から・内省から)	0.007 (0.006)	0.029** (0.013)	-0.003 (0.013)	-0.006 (0.011)
	収集方法(メディアから)	0.008 (0.006)	0.020 (0.017)	0.009 (0.015)	0.001 (0.009)
	収集内容(環境探索)	0.001 (0.004)	-0.009 (0.008)	-0.004 (0.007)	0.010 (0.007)
	収集内容(自己探索)	0.013** (0.005)	0.025** (0.013)	0.012 (0.009)	0.008 (0.008)
SNS活用	SNSでの情報発信	0.008** (0.003)	-0.004 (0.006)	0.005 (0.006)	0.021*** (0.006)
	SNSでの情報収集	-0.001 (0.006)	0.014 (0.014)	0.002 (0.010)	-0.009 (0.009)
人	影響を受けた人の数	0.000 (0.003)	-0.003 (0.005)	-0.000 (0.005)	0.005 (0.014)
入社時のギャップ	リアリティショック(対人)	-0.000 (0.005)	0.012 (0.012)	-0.017* (0.009)	0.004 (0.008)
	リアリティショック(仕事)	0.021*** (0.006)	0.006 (0.014)	0.033*** (0.010)	0.009 (0.010)
	リアリティショック(待遇)	0.020* (0.011)	0.012 (0.021)	0.052** (0.021)	0.010 (0.020)
親子関係	親の就活への介入(壁打ち型)	0.027** (0.011)	0.031 (0.024)	0.016 (0.020)	0.031* (0.019)
	親の就活への介入(管理型)	0.023 (0.015)	0.044 (0.029)	0.008 (0.026)	0.033 (0.024)
	親の就活への介入(おしゃべり型)	-0.044*** (0.016)	-0.057 (0.035)	-0.020 (0.027)	-0.054** (0.026)
個人の属性	初任給額(円)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	0.000 (0.000)	-0.000 (0.000)
	年齢	-0.003 (0.012)	-0.034 (0.021)	0.017 (0.021)	0.008 (0.020)
	性別(女性=1)	-0.113*** (0.035)	-0.165** (0.067)	-0.120* (0.065)	-0.086 (0.058)
	初職企業規模(1000人以上=1)	0.011 (0.034)	-0.117* (0.066)	0.012 (0.063)	0.113** (0.056)
	サンプルサイズ 決定係数	1244 0.6082	331 0.4922	403 0.355	452 0.4969

有意水準 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

以下全て入職からの3年間についての回答について

①情報関係

収集方法(人から・内省から): 知人や家族、自身の内省・振り返りから得た度合い

収集方法(メディアから): テレビや本、インターネットから得た度合い

収集内容(環境探索): 一般的な転職事情や、興味のある会社や業界の情報を得た度合い

収集内容(自己探索): 自分の特徴や志向、向いている仕事について情報を得た度合い

②SNS活用

SNSでの情報発信: SNSを用いて仕事やキャリアについて発信をした度合い

SNSでの情報収集: SNSを用いて仕事やキャリアについて情報を収集した度合い

③人

影響を受けた人の数: 仕事の姿勢について強く影響を受けた人の数

④入社時のギャップ

リアリティショックについて図表④で説明したものと同様

⑤親子関係

就活時点での親の介入について以下3つの傾向の度合い

壁打ち型: 子が何か目的を有して親に相談する(自己分析を進めるため、親の仕事について聞くため)

管理型: 子の就活状況を親が確認する(就活全体の状況やどの企業にエントリーしたか)

おしゃべり型: 具体的な目的なく就活について親子で話・相談をする

⑥個人の属性

初任給額(円)、年齢、性別、初職企業規模(1000人以上か否か)

分析の上で注目したのは、まず①情報との関係、次に②欠かせないツールであるSNSの利用方法、③影響を受けた人の数、④入社時のギャップ、そして昨今若手の就職に大きな影響を持っていると言われることの多い⑤親との就活時点での関係、⑥年齢、性別などの個人の属性である。

その結果が図表⑤である。

この結果からは以下が導かれる。

1. グループ1(行動量・情報量ともに多い)だった若手
 — 行動を習慣化するための内省

人から・内省からの情報獲得、自己探索がスモールステップの増加にプラス。女性についてスモールステップの増加にマイナスの関係が見られた。入職初期にグループ1だった若手については、元々行動の量が多くスモールステップの量も多いと考えられることから、さらにスモールステップ量が増加するということを、「行動を習慣化していく」と考えることができる。人から・内省からの情報獲得がプラスだったことは、特に内省については多くの行動をしてきた若手が自身のこれまでを振り返ることで新たな発見や気持ちの変化に繋がり、行動の習慣化に至っていると

推察することができるだろう。

2. グループ2だった若手(情報量だけ多い)

— 初職の影響を後々まで引きずる「憧れ症候群」

仕事面や待遇面での良いギャップ(リアリティショック)がスモールステップの増加とプラスの関係が見られ、悪いギャップがあると増加とマイナスの関係があった。

他の要素との関係が見られないことについて、他のグループの結果との比較から検証すれば、リアリティショックの影響の大きさに注意すべきだろう。初職に対する良いギャップがスモールステップを誘発しているという事実は、同時に「初職に悪いギャップを持ってしまうと、スモールステップが誘発されない」ということである。初職へのギャップが後を引きずってしまうグループだと言える。

憧れの会社の内定をやっと獲得したが、入って大きなマイナスのギャップがある、というケースは決して少なくないが、その当初の憧れと実際のギャップをリカバーできない「憧れ症候群」の状況にあるとも言えるかもしれない。

3. グループ3だった若手(行動量・情報量ともに少ない)

— 何でも話せる親の功罪

SNSでの情報発信や大手企業入職がスモールステップの増加とプラスの関係が見られ、他方で親の就活へのおしゃべり型介入にマイナスの関係が見られた。また、有意水準は低い親の就活への壁打ち型介入にプラスの関係があった。SNSでの自身の悩みややってみたいことを発信すること自体は、手軽にできる。しかし、意外と多くの若手が行っていないことでもある。SNSを用いた発信・相談を積極的に行っている若手は全体の24.8%^{*6}に留まっており、人に直接話を聞くことに積極的な若手の68.7%と比較すると少ない。

特にグループ3の若手は自分のキャリアや仕事に

ついでの情報発信の量自体が少ないが、発信をすることがスモールステップを誘発している。発信を多く行っているグループ1や2ではこの傾向は見られない。これはつまり、自分が関心を持っていることややってみたいことを他者に話すことが、情報すらない状態の若手にとってはじまりの一歩を踏み出すカギとなっていることを示唆している。

また、大手企業入職のプラスは、逆から見れば規模の小さな企業に入ることがスモールステップの増加にとって不利であることを意味している。様々な面でキャリア形成上の不利を指摘されているように、大きな懸念点と言えるだろう。

さらに重要なポイントが、就活時の親のおしゃべり型介入との関係である。「何でも話せる親」に対して、「親孝行のために」就職先を親と相談して決めた、という話を若手社会人の決して少なくない数から聞くことができる。こうした進路選択は、もちろん「地元志向」「自宅志向」といった現代の等身大の価値観を表したものである。しかし、今回の分析のようにおしゃべり型の関係性は、スモールステップの増加に対してネガティブな影響が観測されているほか、早期離職に繋がりがやすいという結果も明らかになっている^{*7}。

また、親子関係のファクターはグループ3のみが有意な結果となった。就活時の親子関係がその後のキャリアに影響する、という事実は、子がひとり立ちできていない可能性を示している。「親向け企業説明会」「親のための内定式」、こうしたイベントを開催する企業もある。若手によっては親の存在の大きさは決して無視できなくなっていることは確かだが、それが見えない部分で若手の足を引っ張ってはいないだろうか。

*5 重回帰分析。入社初期→現時点で、スモールステップの量が増加した者とそうでない者を比較し、スモールステップ量が増加した者との関係を分析した「スモールステップ増加ダミー」を被説明変数とするプロビット分析。有意水準5%以上を着色している。

*6 リクルートワークス研究所、「若手社会人のキャリア形成に関する実証調査」結果報告書、P.42

*7 同報告書、P.58

若手を育てる環境をつくる3つの視点

さてここまで、若手のキャリアの広がりや、それに大きな影響関係を持っていたスモールステップに注目して論を進めてきた。

今回の分析結果は、今後、若手が少なくなっていく日本社会において、若手を本当に育てるための“社会”や“会社組織”がどうあるべきか、多くの示唆を与えてくれる。特に、グループ2やグループ3といった現在のキャリアの状態が決して良好ではない若手についての考察をもとに、整理していこう。

第1に、初職企業で起こる仕事面や待遇面での悪いギャップの発生を、小さくとも具体的なアクションに繋げるような取り組みの必要性である。リアリティショックが発生すること自体は完全に防ぐことはできない。しかしその悪い印象を引きずり、「会社で何を言ってもダメだ」となることがその後のキャリアに対して長期的な悪影響を与え続けることは防ぐことができる。

とある若手は、同僚が過労で倒れたことをきっかけに会社側が設定した、「若手と幹部の対話の機会」において大きなチャンスを感じたと語っていた。幹部に組織のダメなところを直接話し、努力した若手が評価される場をつくることを提言したところから、彼のキャリアは少しずつ広がっていった。

若手が組織への不満を陰で言っているのは、組織がそうした不満を直接話しやすい場や環境を設けていないことに原因があると考えてみよう。企業が意識してスモールステップの機会をつくらない限り、若手がある日突然辞めていくという状況を止めることはできないだろう。また、放置しておけば、不満ばかり言っていてパフォーマンスは低いが会社にしがみつき続けようとする社員を増やすばかりである。格式ばった研修や制度だけでなく、「スモールステップを促す」という発想に立てば、企業がすることは多い。

第2に、企業の枠を超えた器づくりである。特に、中小企業入職者に対するサポートの観点からこの点が重要である。中小企業入職者については初任給額のみならずOJTやOff-JT機会が少ないことが指摘されてきた。加えて今回、スモールステップ増加への悪影響の観点から、グループ3(行動量・情報量ともに少ない)の中小企業が初職の若手が厳しい状態にあることが明らかになった。ここでポイントは、中小企業に入った若手全員に悪影響が見られているわけではない点である。中小企業で働く良い点も活かしてスモールステップを行っていくことができる若手のグループと、そうでないグループがある、ということだ。

中小企業においてはまだ一部ではあるが、企業の枠を超え地域全体で研修する取り組みや、大手企業からの副業を受け入れ逆に社員には副業を促す企業、地域での暮らしと合わせて新しいワークスタイルを提案する企業など、様々な新しい動きが見られている。こうした取り組みに共通するのは、「自社の枠を超えて人材を育てる」という発想である。若手が社外のコミュニティに交わることで、様々な若手と接することになる。もし、グループ3の若手が社内には相談相手もおらず一人きりであるとしたら、これは早急に手を打つ必要がある。そのための対応手段は中小企業の社内にはない。この対応手段は、社外の様々な若手に接することでこれまで触れなかった世界の広がりを得ることではないか。

こうしたこれまでの中小企業の人材育成で不利だとされてきた、同期が少数、社内に近い年齢の先輩がいない、ロールモデルが不在、といった弱点を覆す手立てにより、この課題は解決されるだろう。それは企業を横断した人材育成の発想であり、個社ではなく各地域に、こうした横断的な「器」づくりが求められる。

最後に、親との関係に触れたい。現代の親子関係には、若手のキャリアを広げる介入タイプ(壁打ち型)

とそうでない介入タイプ(おしゃべり型)、そして有意な関係性が見られない管理型があった。この違いは、子どもの問題であると同時に、親の問題でもある。

親との関係について、他にも興味深いデータがある。就活の際に「よく親に相談をした」若手のほうが、早期離職率が低く、初職企業の評価点が高い(よく親に相談した若手の早期離職率は15.6%、全く親に相談しなかった若手は19.0%等)^{*8}。このように、キャリアの初期については親との関係性が極めて大きな影響を与えている。

他方で、現時点での「同居者」と現在のキャリア状況について図表⑥に整理した。こちらでは統計的に有意な差は出ておらず、「一人暮らしか親と同居しているか」といった外形的な違いでは親子関係の差を説明することはできないことがわかる。

図表⑥ 現時点での同居者と現在のキャリア状況^{*9}

	キャリア展望スコア	スモールステップスコア (新たな関与)
一人暮らし	51.7	50.3
親と同居	49.3	48.3
配偶者と同居	53.0	47.5

こうした結果から見えてくるのは、キャリアづくりの観点からは、親子関係は「外形的に」ではなく、あくまで「相互の関係性」によって区別されるものであるということだ。実家か一人暮らしかではなく、介在の型やコミュニケーションの程度によってキャリアの状況に影響を及ぼしているとする必要がある。

こうした事実は、若手を支える環境をつくる上では難しい問題をもたらす。外形的な区分で困難を抱えている個人が特定できれば、支援の対象を明確にすることができる。しかし、親との「関係性」に課題が内在していると考えられる以上、一筋縄では解決しない。

キャリアへの長期的な影響関係が確認された以

上、親子でのキャリア教育の受講など、親を含めた支援策を講じていく必要があるだろう。それは、情実的な「おしゃべり型」の介入を防ぐことを目的としたものとなり、言い換えれば「親の自立」を促すものとなる。

小さな一歩が変える世界

本稿では、現代の若手のキャリアづくりを「行動と情報」、そしてスモールステップに注目して俯瞰した。

「友人に誘われたイベントに行く」「自分の悩みを発信してみる」「気になったことをインターネットで検索してみる」といった小さな行動自体は「やろうと思えば誰にでもできる」ものだ。

しかし、「いつでもできること」だからこそ、多くの若手は意識して行かない。今回の結果から見えてきたのは、こうした小さな行動＝スモールステップがその後のキャリアの広がりや強い関係を持っているという事実であった。

スモールステップは、次のちょっとした行動に繋がり、そしてちょっとした世界の広がりへと繋がっていく。その「ちょっと」が、キャリアを劇的に変えていくのである。

*8 同報告書、P.57

*9 各得点を100点満点(最高値を100点、最低値を0点)に換算した数値。

Shoto Furuya: リクルートワークス研究所 研究員

2011年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻修了。同年、経済産業省に入省。産業人材政策、投資ファンド創設、福島復興・避難者の生活支援、「未来投資戦略」策定に携わり、アニメの制作現場から東北の仮設住宅まで駆け回る。2017年4月より現職。労働市場について分析するとともに、学生・若手社会人の就業や価値観、キャリア形成の変化を研究する。一般社団法人スクール・トゥ・ワーク代表理事。

ゼミナール選択のメカニズムを解き明かす

—5つの学生タイプ、4つのゼミ選択視点—

大学生の学びにおいて、大きなウェイトを占めるゼミナールという存在。その選択のプロセスは、就職活動に酷似している。彼ら彼女らは、どのような視点でゼミナールを選択しているのか。その選択視点によって、ゼミで得られるものはどう変わるのか。9大学の教員16名、学生36名へのインタビューから解き明かしていく。

豊田 義博

5人のペルソナ

5人の大学生の紹介から始めたい。いずれも2年生。大学という環境に十分に慣れ、ある程度ライフスタイルが確立している、そんなコンディションの学生たちだ。

1人目はA君。初年次から学び、サークル活動、アルバイトすべてに積極的で、極めて充実したキャンパスライフを送っている。2年次に受講した選択科目のテーマに深く興味を持ち、教員と頻繁に対話している。

2人目はBさん。入学時から積極的に学ぶ姿勢を見せ、授業も前の方で受けている。でも、学びにさして熱心でない多くの同級生たちとは価値観が合わない。サークル、アルバイトなどの活動もしていて、何か打ち込めるものを探しているような状況だ。

3人目はCさん。大学には毎日来ているが、興味の持てる授業はなく、学びには後ろ向き。サークルも興味を惹かれるものがなく、入っていない。同級生たちとの交流の時間はそれなりに楽しいのだが、「このままでいいのかなあ」と、心の中はくすぶっている。

4人目はD君。大学には通っているものの、もともと

図表① 5人のペルソナ

	Type A	Type B	Type C	Type D	Type E
学習意欲	◎	○	▲	×	×
不安感	×	▲	○	×	?
満足度	◎	○	▲	◎	×

と勉強は好きではないので学びは手抜き。単位は何とか取得しているがGPA^{*1}は低レベル。サークル活動が生活の中心。サークル仲間と一緒に時間がこよなく楽しい。

5人目はE君。とにかく目立たない。初年次教育や語学のクラスでも存在感が薄い。学びも大学に行くこと自体も受け身で、単位はぎりぎり、授業も休みがち。大学では“ぼっち”。高校の友達と時々会っているようだ。

彼らの学習意欲の違いは、この情報だけでも十分にわかるだろう。A君の学習意欲は極めて高く、Bさんも学ぶ意欲はある。Cさんの学習意欲は高まってはいる。そして、D君、E君には、学ぼうとする姿勢そのものが見られない。

自身の今の状況に対する不安感という側面で見ると、異なる傾向が浮かび上がる。A君には不安感はほとんどない。Bさんには少しはあるものの、前向きに行動できている。Cさんにはそれなりの不安がある。今の自分のままではいけないのではないか、という自覚がある。一転してD君には、不安などない。そしてE君の心の中には、不安を感じるセンサーが見当たらない。

さらに、満足度という観点で見ると、A君とD君は極めて高く、Bさんはやや高め、Cさんはいま一つであり、E君の満足度はかなり低い、という状況だ。

この5人のペルソナは、どのキャンパスでも見かけることができる。そして、大学生は、大きくこの5つにタイプ分けすることができる。どのような比率で分布しているかという測定データは残念ながらないが、その分布はイノベーター理論^{*2}の5分類に近似しているようだ。

新製品・サービスが市場に流通する前から目をつけ、いち早く購入・利用するイノベーターに該当するのがA君のような学生＝Type A。その比率は数%程度の超少数派だ。

そして、イノベーターに次いで初期から新製品・サービスを活用するアーリーアダプターに対応するのがBさんのような学生＝Type B。こちらも少数派だ。

続いて、ある程度の情報は持っているながらも新製品・サービスの利用には慎重なアーリーマジョリティに当たるのがCさんのような学生＝Type C。多数派だ。

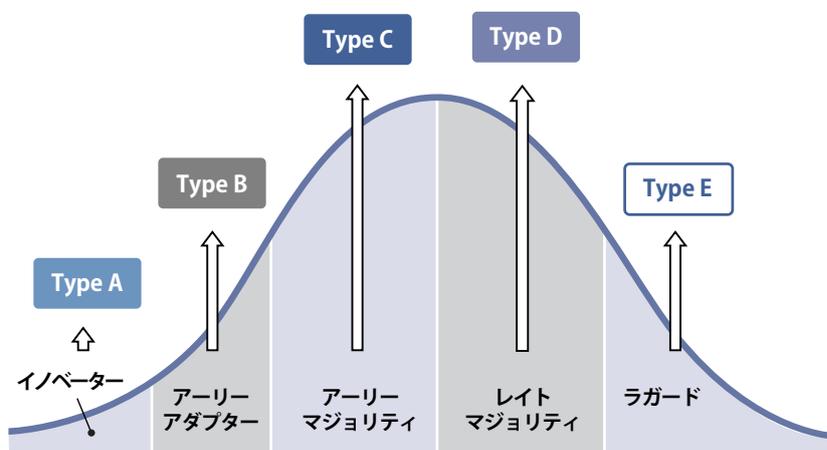
新製品・サービスについては消極的で、なかなか利用しないレイトマジョリティに当てはまるのがD君のような学生＝Type D。こちらも多数派である。

最も保守的で、新製品・サービスが一般化するま

*1 Grade Point Average。各科目の成績から特定の方式によって算出された学生の成績評価値。0から4の間に分布する計算式が主流であり、一定以上の点数を取ることが卒業要件となっている大学もある。

*2 1962年に米スタンフォード大学のエベレット・M・ロジャーズ教授が『イノベーション普及学』という著書の中で提唱した理論。

図表② イノベーター理論との符合



で利用しないラグード (laggard = のろま) が E 君のような学生 = Type E。この比率はさほど高くはない。

この分散、存在比率は、程度の差こそあれ、どの大学でも見られる傾向のようだ。入学偏差値の高い大学であれば Type A、Type B ばかりで、入学偏差値が低く、定員割れしているような大学だと Type D、Type E しかいない、というような状況では決していない。

さて、このような、学びへの向き合い方が異なる5つのタイプだが、大学2年生時点でのタイプのまま卒業するののかといえば決してそうではない。Type E だった学生が、卒業時には Type A になっていた、というような事例を聞くことは珍しくない。そうした変容のきっかけは様々だが、明らかに大きく影響していると思われるのが、専門ゼミナール(以下、ゼミ)という存在だ。

実践コミュニティ「ゼミナール研究会」

「20代が生き生きと働ける次世代社会の創造」。リクルートワークス研究所のミッションステートメントの冒頭のフレーズ「一人ひとり」を「20代」と置き換えたものだが、これが筆者のミッションステートメントである。次世代とは、つまるところ現在の若手人材が社会の中核となる時代。若手人材が生き生きとしているかどうかで未来を制する。

現代社会においては、20代のスタートを大学生というステータスで迎える人が主流だ。ストレートで大学に進学すれば、大学2年生の時に20歳を迎える。そして、大学生の中でも標準的である人文・社会学系などのいわゆる文系学生の大半は、大学後期から始まるゼミ選びのまっただ中にある。彼らは、20代の到来とともに大学生活の重要な選択機会を迎える。

ゼミに入って学びと向き合う姿勢を大きく変えたという学生は少なくない。2年程度の長期にわたって、1人の教員のもとで、少人数の学生が共に学ぶ、とい

う場を通して、飛躍的に成長していくというケースを探すのは何の苦もないことだ。

ゼミでの学習・経験が彼らにそのような大きな変容 = 成長をもたらしている。学習テーマや学習スタイルのデザイン、チームコンディション作り、個々の学生に合わせた適切な指導などの、教員の様々な教育行動が、学生の成長を生み出している*3。

だが、同じゼミにいても成長する学生とそうではない学生がいることもまた事実だ。成長の要因は、教員サイドの施策だけではない。ゼミに臨むマインドセットや期待値という学生サイドのファクターも大きいのではないかと考えられる。

そこで着眼したのが、ゼミ選択だ。選択のありようが、ゼミでの学生の成長に大きな影響を及ぼしているのではないか。ゼミ選択が、自身が成長できるコミュニティを選ぶ初期キャリアにおいて重要な転機をもたらしているのではないだろうか。

ゼミ選択は、就職活動に酷似している。数多くのゼミの中から学生が希望するゼミを選ぶわけだが、そこに至るまでには、ゼミ選びに関するオリエンテーション、個別ゼミの合同説明会、模擬授業見学など様々な参加機会があり、また、先輩ゼミ生からゼミの実態を聞く機会を自身で作り出すなど、主体的な情報探索活動を行う学生も多い。

また、就職における企業選択と同様に、誰にとっても望ましいゼミが存在するのではない。学生個々人のニーズやコンディションにふさわしいゼミが存在していて、ふさわしい場の選択ができた学生は、そこで大きな成長を獲得することができる。

2019年に発足した実践コミュニティ「ゼミナール研究会」は、こうした視界、問題意識のもとに初年度の活動をスタートさせた。首都圏にある9の私立大学の文系学部*4を対象に、教員総計16名にインタビューを行い、各学部でのゼミ運営状況、学生のゼミ選択に向けての施策について探索した。併せて学生総計36名へのインタビューを行い、自身並びに同級

生のゼミ選択における意識・行動、重視した視点について探索した。

4つのゼミ選択視点

学生の選択視点は4つに集約された。ただし、それぞれの内容は多義的である。順番に説明していきたい。

ゼミ選択の1つ目の視点は「外形視点」だ。ゼミが持っている外形的な要因や、自身のゼミ選びの基本スタンスによって構成されている。興味・関心の持てる「学問分野／テーマ」か、学生間の「評判・人気」はどうか、ゼミの「サイズ(学生の数)」はどのぐらいか、そして、学生自身の大学生活でのゼミの「優先順位」は高いのか。ほぼ全員が考慮する前提のような視点とっていいだろう。

2つ目の視点は「経験視点」だ。そのゼミナールに所属すると、どのような学習・経験ができるのか、というゼミ選びの根幹部分である。座学ではなく、企業や地域との協働やフィールドワーク、学外コンテストへの参加のような他流試合、つまり「社会実習」を期待する声は高い。ゼミ内での「発信・対話機会」が多く得られるかを気にする声もよく聞かれた。また、活動を通して形にする「アウトプットの品質」を問われるか、授業時間以外の時間を含めた「関与時間」が

どの程度か、という観点もよく聞かれた。学習意欲が高く、ゼミの「優先順位」が高ければ、経験視点は必然的に重視されることになる。

3つ目の視点は「環境視点」だ。ゼミは、学習の場であると同時に、長きにわたって時間を共にするコミュニティでもある。そのコミュニティが自身にとって快適かどうかを重視する声が多く聞かれた。その筆頭は、ゼミ生同士が「気心の知れた仲」であるかどうか。仲良しが集うのであれば、一緒にいる時間も快適になる。その延長上に、遊びを含めた生活全体の「居場所」となることを期待するという声もある。ゼミ生同士が「高めあう関係」になれるかどうかを気にする声も聞かれた。この声の裏には、それまでのキャンパスライフにおいて、そのような刺激しあえるメンバーとの出会いがない、という渴望感がある。また、「教員の個別関与」を期待するという声も数多く聞かれた。教員は「経験視点」に強く影響を与えるが、その視点とは別に、コミュニティの主宰である教員に、学びに閉じない様々な相談に乗ってもらいたい、という声だ。

4つ目の視点は「展望視点」だ。ゼミを通して自身

*3 『あのゼミではなぜ学生が育つのか—教員たちの教育行動に注目して』 Works Report 2019 リクルートワークス研究所 https://www.works-i.com/research/works-report/item/190327_seminar.pdf

*4 経営系、経済系、社会学系、教育系学部、入試偏差値60台後半から30台後半まで幅広く対象を選択した。

図表③ 4つのゼミ選択視点

<p>ゼミ選択の視点① 外形視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自身が望む「学問分野／テーマ」の学習ができる ・学生間の「評判・人気」を気にする ・ゼミの「サイズ(学生の数)」を気にする ・自身の大学生活の中でのゼミの「優先順位」が高い 	<p>ゼミ選択の視点② 経験視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「社会実習(企業・地域協働/フィールドワーク/他流試合)」を期待する ・ゼミ内での「発信・対話機会」が多い ・「アウトプットの品質」を追求する ・「関与時間」が長いことを辞さない
<p>ゼミ選択の視点③ 環境視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ゼミ生同士が「気心の知れた仲」であることを期待する ・遊びを含めた生活全体の「居場所」となることを期待する ・ゼミ生同士が「高めあう関係」となることを期待する ・「教員の個別関与」を期待する 	<p>ゼミ選択の視点④ 展望視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「持ち味の確立」を期待する ・「弱点の克服」を期待する ・「大学生活のシンボル」となる経験を期待する ・「就職活動での活用」を期待する

がどうなりたいか、何を得たいか、という展望を描いている学生が多く見られた。ゼミでの活動を通して、自身の強み、武器となる「持ち味の確立」を成し遂げたい、という声。自身が持っている「弱点の克服」を成し遂げたい、という声。そして、これが大学生活の集大成だ、といえるような「大学生活のシンボル」となる経験を得たい、という声。大学生活の終盤に待ち構える「就職活動での活用」を期待する声もちろんある。ガクチカ＝学生時代に力を入れたことのネタとして使いたいという狙いだ。

5つのタイプとゼミ選択視点の関係

しかし、こうした選択視点を全員が同じように持っているわけではない。どの視点を重視するかは、学生によって大きく異なる。冒頭に提示した5つのタイプごとに、その違いを見ていこう。

学習意欲が高く、ゼミ選択以前から関心のある学習テーマを持っているType Aのゼミ選択はシンプルだ。外形視点の「学問分野／テーマ」が最大の決め手になる。A君も「8割は、学問分野で決めました」とコメントしている。ゼミ運営においては「ゼミの主体は学生かどうか」も確認したという(経験視点「発信・対話機会」)。しかし、ゼミの「優先順位」が高いというわけではない。他の活動を積極的にしていることもあり、ゼミ活動に膨大な時間を取られることは避けたい、だから、経験視点「関与時間」についても確認する。

自身を高めたい、という意欲をそれなりに持っているType Bは、ゼミという存在に大きな期待感を持っている。必然的に、多くの選択視点に想いを馳せる。外形視点「優先順位」が高いから、「経験視点」を重視する。「社会実習」で実践的な学びを期待し、自分の力を試したいと「アウトプットの品質」にこだわり、長い「関与時間」も辞さない。さらに環境視点「高めあう関係」を大切にし、展望視点「持ち味の確

立」を成し遂げたいと思っている。

Bさんのインタビューで印象的だったのは、「このゼミなら、みんな真剣に勉強していて、本気で勉強できる環境だなって」という発言だ。1、2年次の不完全燃焼感を、ゼミにぶつけたいという熱意が伝わってくるものだった。「3年生とか4年生に圧倒されました。キラキラしている方ばかりだったので」というコメントも印象的だった。先輩の存在は、特にこのタイプには大きく影響するようだ。

Type Cは、ゼミ選びにおいても逡巡する。これまでの大学生活の延長のままでいいのか、それとも何かを変えなくてはいけないのか。選択視点も揺れる。Cさんもそうだった。これまでと同じように、仲のいい友達と楽しくやっていく、という道も考えた。しかし、「大学にせっかく入ったのに、『これです』っていうのがない」という反省を踏まえて、ゼミ活動を「大学生活のシンボル」にしようという展望を持ち、卒論も頑張ろう、と決意した(経験視点「アウトプットの品質」)。

同じType Cである別の学生は、「人前で、ちゃんと自分が思っていることを話せるようになりたい(展望視点「弱点の克服」)から、「発表をたくさんさせられるゼミ(経験視点「発信・対話機会」)をあえて選んだという。

しかし、自分一人の力だけでは心許ない。自分を受け入れてくれる「居場所」を期待する。ゼミの雰囲気、誰がそのゼミに進むのか、など「環境視点」をとっても気にする。中でも大きいのが教員への期待だ。Cさんは、「いろんな相談に乗ってほしいから、人数の多いところは嫌でした(環境視点「教員の個別関与」、外形視点「サイズ」)と発言している。

教員が自身の力になってくれるかどうかをとっても重要に思っている学生は想像以上に多かった。印象的だったある学生のコメントを紹介したい。

「2つのゼミで迷っていました。ゼミ説明会の時に、担当の先生の様子を見ていたんです。◎◎先生は、

●●先生の説明を熱心に聞いていて、何度もうなずいていました。でも、●●先生は、◎◎先生の発表の時にスマホを見てました(笑)」

この学生がどちらのゼミを選んだか、書くまでもないだろう。

Type Dの学生は、ゼミ選びにおいても意欲が低いままだ。真面目に学ぶつもりなどない。とにかく卒業できればいいと考えているので、「楽勝」ゼミを見つけようとサークルの先輩に熱心に聞き込んだりする(外形視点「評判・人気」)。D君のインタビューでも「とにかく緩いところ」「課題が重くなくて単位が取りやすい」という端的なコメントが聞かれた。

また、活動が長期になることから、仲のいい友人たちと一緒にいたい(環境視点「気心の知れた仲」と願う気持ちも強い。D君は、「友達同士で『このゼミにみんなで入ろうよ』と仲間に働きかけたという。このように、Type DはType D同士で「つるんでいる」ケースが多い。しかし、実はその集団の中にType Cも多く存在し、Type Dからの同調圧力を受けている。Type Cが揺れるのは、そうしたつながりにも起因する。

Type Eには意思がない。正確には、意思を持つ

ことをあきらめている。能力の問題ではなく、姿勢の問題だ。大学に通っていること自体も自主的でないので、ゼミ選びにも意思はない。E君は、選べなかったという。「学びたいことですか、いや、特に」。そして、ゼミ選択のための志望書の提出期限を忘れ、「大学から連絡が来ました」。

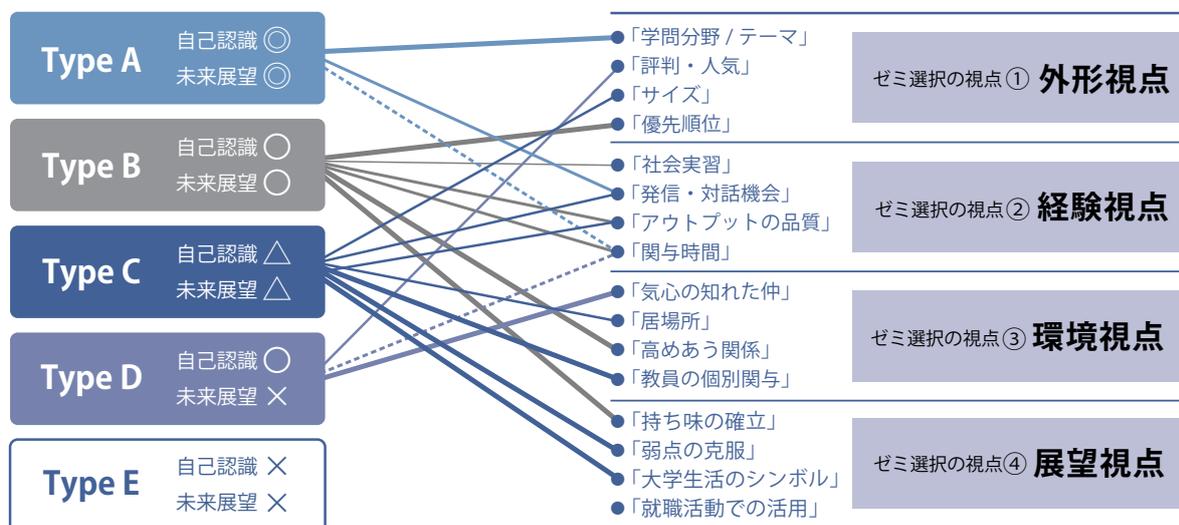
起点としての「自己認識」と「未来展望」

Type A～Eと選択視点との関係を、各タイプの「自己認識」と「未来展望」レベル、という観点を加えて整理していこう。

Type Aの自己認識レベルは高い。自分のことがよくわかっているし、現状を積極的に肯定している。そして、未来展望も描けている。今の努力の延長線上にありたい姿がある。だから、積極的に活動できる。つまり、ゼミ選択以前に、自身の展望が描けている。だから、ゼミ選択視点は、シンプルになる。

Type Bの自己認識レベルもまずまずだ。自分のことが何となくわかっている。そして、もっと自身を高めたいと考え、現状を積極的に否定している。未来展望もおぼろげながらに見えている。そして、ありがたい

図表④ 5タイプとゼミ選択視点の関係



姿に向けて自分をもっと高めていきたいと考えている。ゼミという存在を自己成長の大きなチャンスととらえている。だから、展望を持ち、そして、自身が成長できる環境にも想いを致す。

Type Cの自己認識レベルはあまり高くない。自分のことがよくわかっていない。ただし、今のままでいいとは思っていない。現状を消極的に否定している。だが、未来展望は不確かだ。何をすればいいかわからない。だから、大きく揺れる。他者の影響を強く受ける。そして、不確かながらも、自身が取り組むべき課題を特定できるかどうか、展望視点を持てるかどうかで、このタイプのゼミ選択は大きく変わる。そして、「弱点の克服」「大学生活のシンボル」といった展望視点が形成されると、その達成に必要な環境視点が形成されていく。

Type Dは、自分では自己認識できていると思いついでいる。自分は「まあこんなもの」と現状を消極的に肯定している。しかし、自身の課題や成長可能性を自覚できていない。そして、自分が見えていていると思いついながら、実は見えていないから、未来展望を持ってない。そのままでもいい、その日その日が楽しければそれでいいと思いつている。だから、ゼミ選択は安易なものになる。現状を継続したいがために環境視点は重視するが、積極的な視点はそれ以外には形成されない。

Type Eは自己認識ができていない。言われるがまま、周りに合わせるばかりで自己がない。必然的に未来展望はない。考えていないし、考えたくもない。そのような状況では、ゼミ選択視点は明確には形成されない。

適応・成長をもたらす 「環境視点」×「展望視点」

36人の大学生へのインタビューから見えてきた4つのゼミ選択視点。学生のタイプにより、重視する

視点には違いがあった。望ましいパターン、望ましくないパターンも見えてきた。

最後に、改めて、ゼミ選択のゴールは何かを考察し、ゼミ選択のあるべき方向性を論じたい。

ゼミ選択の第1のゴールは「選択したゼミへの適応」だろう。長期にわたって学ぶ重要な場において、自分らしく、ありたい状態であることができることは極めて重要な前提条件だ。

となれば、「環境視点」は、ゼミ選択の必要条件といえるのではないだろうか。自分自身がどのような環境に身を置けば、自分らしく、ありたい状態であるか。この視点に想いを致すことが肝要である。

ゼミ選択の第2のゴールは「選択したゼミでの成長」だろう。ゼミでの学習・経験機会を通じて、自身を高め、変容していくことは、学生本人にとって望ましいのはもちろんのこと、大学にとっても質保証の大きなポイントである。

となれば、「展望視点」が、ゼミ選択の十分条件だといえるのではないか。自身がどうありたいか、なりたいたいか、という展望があるからこそ、人は主体的に学ぼうとする。展望があつて初めて、人は成長する。

今回のインタビューにおいても、「環境視点」「展望視点」の両方を重視している学生ほど、ゼミで大きな学びを獲得していた。Type Bはその典型であり、Type Cにおいても「展望視点」を持つことができた人は「展望視点」にも想いが至り、そして成長を遂げている。その学生は、現時点ではType AないしはType Bへと変容している。

Type Dは「環境視点」を重視しているが、「展望視点」が大きく欠落している。居心地はいいが何の成長も得られないというストーリーが展開されている。しかし、Type Dも変容する。ゼミ選択時、大学2年生時点ではType Dであった学生が、ゼミ選択プロセスでの情報探索と内省を通じて「展望視点」を確立し、タイプ変容していくケースもあった。

Type Aの学生は、ゼミ選択以前に展望を持って

いる。そして、「環境視点」にはさしてこだわらずにゼミを選択する。だが、ゼミでの学びがスタートし、活動の中で「高めあ関係」が得られることで学びの質が高まり、改めて「環境視点」の大切さに気づくというケースが見られた。また、インタビューにおいてはサンプルが得られなかったが、Type Aと思しき学生が、ゼミ活動をしていく中で意欲を落とし、ドロップアウトしていくケースを何人かの教員から聞くことができた。学習テーマや学習・経験機会がフィットしていても、環境がフィットしないことで離脱していったのではないかと考えられる。

対話を通じた 「自己認識」と「未来展望」の醸成を

これまで、各大学、各教員は、学生に対して様々な情報を提供し、学生のゼミ選択を支援している。自身にふさわしいゼミを選択している学生も多い。だが、安易な選択やミスマッチはまだたくさんある。ゼミ選択時に、学生に「環境視点」「展望視点」を形成させるための仕掛け作りを考えたい。

起点となるのは、学生自身の「自己認識」を高めることだ。自己認識なくして、未来展望は確立しない。ルーブリックなどのツールはその機会につながるだろうが、有効なのは対話の機会だろう。他者が介在することにより、自己認識は深まる。初年次ゼミ、基礎ゼミなどの、専門ゼミに至るまでの少人数教育の機会に、学生と教員が個別対話を重ねる、低学年時からキャリアセンターのキャリアカウンセラーとの対話の機会を創出するといった1 on 1ミーティング、これまでの大学生活を振り返るようなワークショップの実施などの施策が考えられる。これを、希望者にとどまらず、いかに広く展開できるか。Type D、Eの学生を放置してはいけない。

改革すべきなのは、ゼミ選択だけではない。ゼミでの学びそのものの質を高めることこそが肝要だ。キャ

ンパスに数あるゼミの中には、学生の成長を期待できないものも少なからず存在している。しかし、現在のゼミは、あまりにも多くのものを背負わされているように思える。専門分野での学びを深める、という中核だけではなく、就職指導、基礎力養成を期待するのはもちろん、履修指導や生活指導、連絡徹底、退学防止までを期待されているゼミも少なくない。ゼミのクオリティ向上と、学生の自己認識、未来展望の促進を図り、ゼミ選択時に「環境視点」「展望視点」の確立を促進することとは、両輪で進めていく必要があるだろう。

新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、キャンパスの状況は様変わりしている。オンラインでのインタラクション、オンデマンドでの配信など、学習環境、コンテンツ提供メソッド改革の試行錯誤が続く。しかし、学びの本質は変わらない。そして、こうした環境下において、学生が学びに向き合う姿勢には変化の兆しがある。期せずして生まれたアイドルタイムにより自己との対話が進んでいることもあるだろう。コミュニケーションへの渴望感からくるものもあるだろう。大学で学ぶということ自体を改めて見つめなおしている学生も間違いなく存在する。多くの学生が自分を見つめなおす時間を持っている今は、新たな施策を投じる大きなチャンスでもある。

Yoshihiro Toyoda: リクルートワークス研究所 特任研究員

若手からシニアに至るキャリア支援に研究者&実践者として携わるパラレルワーカー。ライフシフト・ジャパン株式会社 取締役CRO。産学協働人材育成コンソーシアム 理事。著書に『実践! 50歳からのライフシフト術』(共著/NHK出版)、『なぜ若手社員は「指示待ち」を選ぶのか?』(PHPビジネス新書)、『若手社員が育たない。』『就活エリートの迷走』(ともにちくま新書)、『新卒無業。』(共著/東洋経済新報社)などがある。

リクルートワークス研究所 2019年度の主な活動とアウトプット

【プロジェクト活動】

<p>次世代社会提言 — マルチリレーション社会:個人と企業の豊かな関係—</p>	<p>社会の不確実性が高まり、人口減少が進むなか、人との「つながり」やその関係性の質が非常に重要になっていく。日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国でのアンケート調査や、企業40社の分析、専門家へのインタビューなどから、人と人、人と企業とのつながりに焦点をあてた新たな社会像を、1個人、2企業、3個人と企業の関係、4政策、の4つの観点から提案する。</p>
<p>「働く×生き生き」を科学する</p>	<p>下がり続ける仕事のやりがい、達成感や充実感の低さなど、働き方改革が進む裏側で、個々人のモチベーションに関する問題は40年近く放置され続けている。この問題に向き合い、どうすればそれぞれ異なる「私(わたし)」という個人が生き生き働けるのか、個人が生き生き働くために欠かせない8つの要素を解明する。</p>
<p>「働かない」を科学する —高齢でもなく、育児でもなく—</p>	<p>人手不足社会において、非就業者の就業化が重要とされる。しかし、失業者以外の非就業者のことは、実はよくわかっていない。本プロジェクトでは、非就業者のなかでも、とくに男性ミドルに注目して、非就業の実態や継続性、非就業化や就業化の要因を「全国就業実態パネル調査」で検証する。</p>
<p>新しいプレイングマネジャーの働き方</p>	<p>日本では、およそ9割のマネジャーがプレイングマネジャーである。プレイングマネジャーはいかにしてチームの成果を最大化すればいいのか、現代のプレイングマネジャーが実践すべき、新しい働き方を明らかにする。</p>
<p>人事評価の再考</p>	<p>人事評価は何のために行われるのかを改めて考え、その上で、人事評価の能力開発的な側面に着目し、人事評価が能力開発に接続するための要件と、評価者に求められるものが何かを解明する。</p>
<p>ハラスメントの原因と帰結</p>	<p>ハラスメントは仕事の遂行の妨げになるのみでなく、メンタルヘルスの悪化を通じ、人々の厚生にも悪影響を与えたと考えられる。本プロジェクトでは、ハラスメントが起きた場合に何が起きるかを分析し、さらにどのような組織がハラスメントを生み出すのかを明らかにしていく。</p>
<p>リモート・マネジメントプロジェクト</p>	<p>テレワークが急速に浸透するなかで、いかにマネジメントを行えばよいかを研究する緊急プロジェクトである。「ジョブ・アサインメント for リモートワーク」と「チーム・マネジメント for リモートワーク」についてモデルを示すとともに、先事例を紹介する。</p>
<p>労働時間削減による企業業績や経済への影響 —働き方改革の中間報告—</p>	<p>従業員の労働時間を削減すると企業の業績は悪化するのか。本プロジェクトでは、企業のマイクロデータを入手することで、労働時間と企業業績との間にある関係性を解明する。</p>
<p>「行動」から考える新時代の若者キャリア論</p>	<p>「大きな会社に入り勤め上げる」という成功モデルが急激に魅力を失うなか、モデルなき、正解なきなかで、若者のキャリア形成はどう変化していくのか。本プロジェクトでは20代社会人2000名以上への現在と過去の振り返り調査をもとに考えていく。</p>
<p>人生100年時代のライフキャリア</p>	<p>長寿化に伴い、働く時間は50～60年と長くなっていく……市場の成熟化、テクノロジーの進化に伴い、仕事や会社の寿命は短くなっていく……このような社会が到来しつつある。私たち日本人の生き方、働き方はどのように変わっていくのか。個人は、そして社会や企業は、どのように変わることを求められるのか。近未来に向けてのビジョンを提言していく。</p>
<p>初職の選択がその後の就業状態に与える影響を明らかにする</p>	<p>日本では、学校卒業後に選択したはじめの働き方が、その後の働き方に大きな影響を与える。本プロジェクトでは、はじめの働き方の選択によるその先の年収や働き方を定量的に示すことで、その先を知った上で働き方を選択できる社会にすることに貢献する。</p>
<p>ゼミナールが大学生にもたらす価値 ～選択と成長のメカニズム～</p>	<p>文系大学生の学習機会の象徴＝ゼミナール。ゼミでの学びを通して成長・変容する学生は多数存在する。その成長・変容はどのように生まれるのか。実践コミュニティ「ゼミナール研究会」を起点に、ゼミ選択視点に着目して、その構造を解き明かしていく。</p>
<p>対話型社会の学び方を研究するプロジェクト</p>	<p>2017年に『「創造する」大人の学びモデル』をリリース。学習テクノロジーが変える未来の学びを報告した。翌年にはvol.2をリリース。既存の枠組みを超えて新しい問題を発見・解決するための「アウトプット型学び」を概念化した。3年目にあたる2019年度は、アウトプットと学びの関係について、実証実験に取り組んだ。</p>

【基幹調査】

<p>全国就業実態パネル調査</p>	<p>全国就業実態パネル調査(JPSED)は、毎年、有識者で組織化した調査設計委員会と協議しながら質の高い調査設計を行っている。本調査データを活用して、日本の働き方を5つの側面から可視化するWorks Indexなど、様々な成果物を公表している。日本の働き方に関するデータや分析結果を公表することで、一人ひとりが生き生きと働き続けられる次世代社会の創造に貢献していく。</p>
<p>大卒求人倍率調査</p>	<p>「大卒求人倍率調査」は、全国の民間企業の大学生・大学院生に対する採用予定数の調査、および学生の民間企業への就職意向の調査から、大卒者(大学院卒含む)の求人倍率を算出し、新卒採用における求人動向の需給バランスをまとめている。</p>
<p>中途採用実態調査</p>	<p>「中途採用実態調査」は、全国の民間企業における正規社員の中途採用の実績数に関する調査を経年で比較し、中途採用の求人動向を分析している。また来年度の中途採用の見通しについても取りまとめている。</p>
<p>採用見通し調査</p>	<p>「採用見通し調査」は、全国の民間企業における大学・大学院生ならびに高校生の新卒採用における年間の見通し(前年に比べて求人を増やす企業割合、減らす企業割合)について、業種や従業員規模別に取りまとめている。</p>

【機関連 Works】

Works153号 高齢者のポテンシャル	加齢や老化の科学的な知見や具体的な事例から、高齢者が持つ「ポテンシャル」を明らかにし、一人ひとりの高齢者が、それぞれに持つポテンシャルを本当に生かして働くには、企業はどうすればよいのかを考える。
Works154号 巧みに休む	「休み下手」な日本人は、なぜ休めないのか、何をすれば休めるようになるのか、そして、「休む」ことはなぜ重要なのか、最新の研究や事例をもとに考える。
Works155号 プロの技を次世代につなぐ	ベテランや熟達者のプロの技能を確実に次の世代に継承していくのはますます困難になっている。イノベティブな発想で技能継承に取り組む企業の事例をもとに、今日的な技能継承のあり方を考える。
Works156号 人事のAI原則	人事の領域でもAIを活用したいというニーズは今後高まるはずだ。だが、人にかかわる人事だからこそ、AIの利活用について守るべきルールを考えておく必要がある。AIとともにある未来の人事が守るべき原則を議論する。
Works157号 介護と人事	要介護・要支援認定者数は年々増加しており、いまや介護は働く人にとっても企業にとっても大きな課題となっている。要介護者と介護者、どちらも不幸せにしない介護と仕事の両立、それを支える企業の仕組みについて考える。
Works158号 3つのオーナーシップ	オーナーシップという言葉は、キャリアに対してのみ発揮されればよいというものではない。真のオーナーシップとは、何に対して発揮されるべきなのか、そして、どのようにすればオーナーシップを持てるのか、を考える。

【報告書】

世界の人事が目指す「HRテクノロジー」 2019-2020	HRテクノロジーについて、3つの調査をもとに、9領域の新サービスと実際に活用されているテクノロジー製品を解説。複数のテクノロジーを組み合わせて活用するテックスタックに成功している企業の事例を紹介する。
データで見る日本のフリーランス	日本の本業フリーランスは324万人。本レポートでは、JPSED2019年調査をもとに、本業フリーランスの①働き方、②能力開発、③生活、④キャリアの4つの側面について、職種別に現状を紹介する。
【提言ブック】マルチリレーション社会 —多様なつながりを尊重し、 関係性の質を重視する社会—	社会の不確実性が高まり、人口減少が進むなか、人との「つながり」やその関係性の質が非常に重要になっている。日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国でのアンケート調査や、企業40社の分析、専門家へのインタビューなどから、人と人、人と企業とのつながりに焦点をあてた新たな社会像を、1.個人、2.企業、3.個人と企業の関係、4.政策、の4つの観点から提案している。
【コンセプトブック個人編】2040年からの手紙 —働き方・生き方を見つめ直しているあなたへ—	超高齢社会が出現する2040年に向けて、多様なつながりを尊重し、それぞれの関係性の質を重視する「マルチリレーション社会」を提案する。マルチリレーション社会では、誰もが自分らしくいられる場と、挑戦できる場とつながりを持って生きる。人々はそのようなつながりをいかに創っていくのか？2040年からの手紙を紹介する。
【コンセプトブック企業編】2040年からの手紙 —企業経営の理想を追求しているあなたへ—	超高齢社会が出現する2040年に向けて、多様なつながりを尊重し、それぞれの関係性の質を重視する「マルチリレーション社会」を提案する。マルチリレーション社会において、価値を創出する企業が実践する「リレーション経営」とは？2040年の経営者からの手紙を紹介する。
【データ集】5カ国リレーション調査	日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で働く約2500名を対象に、交流のある人間関係や個人と企業の交換関係について調査を実施した。雇用契約が無期か有期か、「エンゲージメント人材」か「一般人材」かで、5カ国の働き方を集計している。
【データ集】働く人のリレーション調査	全国で働く約3000名を対象に、交流のある人間関係やつながりから何を得ているのかについて調査した。性別・年齢・リレーションの保有の仕方を中心に、ふだんの行動やSNSの活用などを集計している。
フランスのCPF(職業訓練個人口座)を活用した フリーランスの職業訓練	生涯を通じた職業訓練の権利を保障するためのツール「CPF」が2018年1月からフリーランスにも導入された。キャリアパス構築のため、一定の資格・認証につながる職業訓練が受けられるCPF。その仕組みと種類について取りまとめた。
プレイングマネジャーの時代	現代のマネジャーの約9割はプレイングマネジャーである。2000名超のマネジャー調査に基づいて、プレイングマネジャーの実態や、チームの成果を最大化するためにプレイングマネジャーが実践すべき具体的な方法を紹介する。
労働時間削減による企業業績や経済への影響	各企業で行われている労働時間の縮減策は、経済活動にどのような影響を与えてきたのか。ある企業の人事データの詳細分析から、経済の成長と労働時間の削減を両立する方略を探索し、分析と提言を行う。
Works Index2018	働き方の指標「Works Index2018」を公表。 人手不足の影響、働き方改革の後押しもあり、すべての項目が改善。「多くの企業で有休の取得促進や労働時間の縮減が行われているほか、「労働契約法改正」によって有期雇用者の無期転換が進展するなど働き方が進化する1年に。
再雇用か、転職か、引退か —「定年前後の働き方」を解析する—	全国就業実態パネル調査(JPSED)を用いて、定年前後のシニアの働き方の実態を分析し、高齢者が生き生きと活躍する社会の実現に向けて、企業や個人は何をすればよいのかを紐解く。

人生100年時代×テクノロジー 学びはどう変わる？	テクノロジーは学びをどう変えるのか、CS、ビッグデータ、未来予測、ゲーミフィケーション、学習環境デザイン、異分野共同研究、教育、テクノロジーの専門家にインタビューした結果を報告する。
人生100年時代のライフキャリアを科学する 「キャリア曲線を描く調査」分析報告書	「キャリア曲線を描く調査」を、波形・役割・学び・転機・ファーストキャリア、の5テーマ別に分析した結果を掲載している。
「働く×生き生き」を科学する 一人ひとりが 生き生きと働ける次世代社会の創造を目指して	「私(わたし)」が、生き生き働く状態を実現するための方法について、1万人の分析結果から明らかになった「生き生き働く」に欠かせない8つの要素を報告する。
働きがいの実態調査2020	これまで感覚的なものとして語られてきた「働きがい」を科学的に捉えるための分析報告書。定量分析の手法で「生き生き働く」を構成する要素を明らかにし、「生き生き」働いた結果、健康やパフォーマンスにどのような影響が見られるのかを明らかにしている。
マルチサイクル・デザイン読本	人生100年時代、私たちはどのようにキャリアをデザインしていけばいいのだろうか。どのようにすれば「生き生き」と生きていくことができるのか。そのメソッドを、試行錯誤しながら取りまとめた。
『若手社会人のキャリア形成に関する 実証調査』結果報告書	キャリアづくりのモデルなき、正解なき時代に、若者のキャリア形成はどのように変化しているのか。20代社会人2000名以上への現在と過去の振り返り調査を実施し、その結果を報告している。

【Works University 労働政策講義】

日本の労働政策	日本の労働政策、社会システム、法制度など、雇用労働分野に関するテーマ別の調査、および研究成果について紹介する。
---------	---

【Works Discussion Paper】

社会人の学習行動尺度ならびに学びへの 態度尺度の作成と相互関連性の検討	本研究は、これまで研修や経験学習などの習得目標のある学習行動への着目を中心とした社会人の学習について、習得目標のない課題に向かうための学習行動に着目し、社会人の日常的な学習行動尺度ならびに学びへの態度尺度を作成し、相互関連性を検討した。
企業の新卒採用施策、採用比率、初任給額が採用充 足に与える影響 —企業パネルデータの分析から—	インターンシップの一般化、初任給額の多様化など、長期的な需要超過は日本の新卒採用を大きく変えようとしている。本稿では、新卒採用充足率に対する各施策の有効性を企業パネルデータを用いて検証する。
管理職による若手社員の自律的行動の促進	本研究では、企業で働く20代若手社員の自律的行動を促進するためには、どのような要因が影響しており、管理職はどのような行動を実施すべきかについて、職務実行の各段階に応じた分析を通じて明らかにした。
テレワークが従業員に与える影響についての 予備的研究	テレワークは、従業員に対してどのような影響を与えるのだろうか。本研究はパネルデータを用いて、テレワーカーの幸福度、生活満足度などの変化に着目し、テレワークが機能するための解について探索した。
景気循環と大学院進学の関係	高度なスキルが要求される昨今、大学院教育の重要性が高まっている。一方でデータの制約などから、大学院教育の実態についてはまだまだあまりわかっていない。この論文では好不況と大学院進学の関係について考える。
労働時間と成果の決定メカニズムと その関係性について	あるサービス業の企業の人事データを活用し、営業職の従業員の労働時間が規定される要因を探り、従業員の成果が労働時間の多寡によってどの程度規定されるのかを分析した。
再就職した女性の就業継続と仕事満足 —学び直し、 仕事と育児の両立負担との関わりに着目して—	本稿は、離職期間中の学び直し、再就職時点の仕事と家庭の両立負担と、女性の再就職後の離職や仕事満足との関わりを検証した。その結果、離職期間中の大学や地方自治体の講座での学びは再就職後の離職を抑制する半面、再就職時の仕事と家庭の両立負担はその後の離職を促していた。再就職時の夫の協力は、再就職後の仕事と家庭の両立負担を軽減し、女性の仕事満足を高めていた。
働きがいは定年後の就業継続に影響を与えるのか	日本の高齢者は、諸外国よりも就業率や就業意欲が高い。なぜ高齢者は働き続けるのだろうか。本研究では、経済要因、健康要因、働きがい要因が、定年経験後の就業継続にどのような影響を与えるのかを分析した。
転機による心理的变化がキャリア意識に及ぼす 影響の検討	「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を用いて、社会人が経験している転機のパターンを分類。転機のパターンごとに、キャリアにもたらす変化を分析した。

【ウェブ連載・コラム】

定点観測 日本の働き方	変革の時を迎えている日本の働き方。公的統計と「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を用い、時系列で数値の変化を追う、その全体像を明らかにする。
【分析編】再就職後の女性のキャリア	女性が「再就職した後」のキャリアについては、まだまだ情報が不足している。この連載では、女性の再就職支援に関わる方や当事者が活用できるよう、「再就職した後」のデータや分析結果を紹介していく。
HR Technology 世界の人事が目指す 「HRテクノロジー」2019-2020	世界の人事が目指す28の「HRテクノロジー」コラムの第2弾。2017年の調査ではHR(Human Resource)テクノロジーの代表的なサービス分野を、労働市場のバリューチェーンごとに28種類に大別したが、2019~2020年調査では、さらにサービス領域が拡大し、主要な商品サービスも1年間で大きく入れ替わるほど変化のスピードは加速している。
「働く」の論点	大きな転換点にさしかかる日本の雇用と個人の働き方。新たな取り組みを考えるにあたっての、重要な論点や視点をワークス研究員が発信している。
世界の最新雇用トレンド	世界の雇用政策の変遷や最新の人材ビジネス、HR関連のコンファレンスや気になるニュースなど、様々なテーマで世界の動きを紹介する。
日本の働き方を考える2019	全国就業・非就業の実態を把握する「全国就業実態パネル調査(JPSED)」調査設計委員会メンバーと所員から、「日本の働く」に関するコラムや集計トピックスをお届けする。

リクルートワークス研究所 所員一覧

奥本 英宏	所長
大久保 幸夫	アドバイザー
豊田 義博	特任研究員
野田 稔	特任研究顧問

◇人事研究センター

石原 直子	人事研究センター長/主幹研究員
坂本 貴志	研究員/アナリスト
千野 翔平	研究員
森 亜紀	アソシエイト
森 千恵子	アソシエイト

◇Works編集部

佐藤 邦彦	Works編集長
入倉 由理子	編集
荻野 進介	編集
金井 あかり	アシスタント

◇労働市場・キャリア研究センター

辰巳 哲子	主任研究員
中村 天江	主任研究員
大嶋 寧子	主任研究員
古屋 星斗	研究員
谷本 智子	アソシエイト
岡田 苑子	アシスタント

◇調査設計・解析センター

萩原 牧子	調査設計・解析センター長/主任研究員/主任アナリスト
茂木 洋之	研究員/アナリスト
孫 亜文	研究員/アナリスト
大谷 碧	研究員/アナリスト
阪口 祐子	アソシエイト
菅崎 恵美	アソシエイト

◇グローバルセンター

村田 弘美	グローバルセンター長/主幹研究員
長岡 久美子	
杉田 真樹	
石川 ルチア	リサーチアソシエイト
寺嶋 恵美子	
星野 万喜子	
開地 康子	
坂本 佐和子	
ケイコ オカ	客員研究員

◇業務推進チーム

松浦 由理	アソシエイト
前田 加奈子	web担当

発行人 奥本 英宏

編集人 豊田 義博

編集 森 亜紀

執筆 石川 ルチア、石原 直子、大嶋 寧子、
荻野 進介、奥本 英宏、坂本 貴志、
孫 亜文、辰巳 哲子、谷 伊織、千野 翔平、
津田 郁、豊田 義博、中村 天江、
萩原 牧子、古屋 星斗、村田 弘美、
茂木 洋之

(50音順)

アートディレクション 永井 雄二

デザイン 石山 沙蘭、志賀 綾奈(デザインホース)

イラストレーション 永井 雄二

校正 ディクション

印刷 PICO

発行

2020年9月

リクルートワークス研究所

104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルート GINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200 URL www.works-i.com

Works

Review 「働く」の論点 2020

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com