

組織成長に生かす アンラーニング

～これまでの知識・スキルを捨て、入れ替える～



INTERVIEW

アンラーニングしなければ 人と組織は成長を続けられない

松尾 睦氏 北海道大学大学院経済学研究院 教授

RESEARCH

調査結果から読み解くアンラーニングの実態

連載 Bibliobibli 08 ～私の成長ライブラリー～

小川さやか氏 文化人類学者

CASE

企業事例 株式会社 JTBの取り組み

学びの支援を通じて「自律創造型人材」を育成し強い組織をつくる

企業内大学

従業員に対する「学びの機会提供」の役割を果たす

読書会

読書、対話を通して自己変容を促し、次の行動につなげる

学びログ

ひとりで手軽にできるアンラーニング促進術

連載 Think Tank Reports 06

日本における職業生活の Well-beingに関する文化的考察

特集

04 組織成長に生かすアンラーニング

INTERVIEW

06 アンラーニングしなければ 人と組織は成長を続けられない

～そもそもから知りたいアンラーニングのこと～

松尾 睦氏 北海道大学大学院経済学研究院 教授

RESEARCH

10 調査結果から読み解くアンラーニングの実態

CASE

16 ① 企業事例 株式会社JTBの取り組み

学びの支援を通じて「自律創造型人材」を育成し強い組織をつくる

田中 篤氏 株式会社JTB グループ本社 人材開発チーム 人材開発チームマネージャー JTBユニバーシティ運営事務局長兼務

18 ② 企業内大学

従業員に対する「学びの機会提供」の役割を果たす企業内大学

19 ③ 読書会

読書を介し多様な人と対話することで自己変容を促し、次の行動につなげる

④ 学びログ

ひとりで手軽にできる。「学びを記録する」というアンラーニング促進術

おわりに

20 リスキリング・ブームを超えて

～アンラーニングなど3つの学びから見える企業の取り組みのヒント～

小林祐児 パーソル総合研究所 上席主任研究員

連載 Bibliobibli 08 ～私の成長ライブラリー～

22 小川さやか氏 文化人類学者

連載 Think Tank Reports 06

26 日本における職業生活のWell-beingに関する文化的考察

—世界116カ国調査を通じて見えてきた日本の特徴—

井上 亮太郎 パーソル総合研究所 主任研究員

31 インフォメーション



はじめに

パーソル総合研究所

機関誌「HITO」編集長 木下 学

社会人の「学び直し」が注目されている。背景のひとつには、コロナ禍で一気に進んだDX（デジタル・トランスフォーメーション）や、脱炭素社会実現に向けたGX（グリーン・トランスフォーメーション）といった世界的なトレンドがある。社会が大きく変革へと向かう中、ビジネス環境が変化し、必要とされる職種や技術が新しいものに更新されていくのは必然といえるだろう。環境や技術の変化に合わせて、ビジネスの在り方、あるいはビジネスそのものの柔軟な転換を余儀なくされている企業も少なくない。また、日本においては、少子高齢化と人口減少による労働力不足が深刻化しているほか、労働者1人当たりの就労期間の長期化という大きな変化にも直面している。

こうした中、一人ひとりのビジネスパーソンもまた、一度身につけた知識・スキルが永遠に通用する保証はなく、環境変化に合わせて新たな知識・スキルを身につけ直していく必要がある。近年、リスキリング（Reskilling）の重要性が叫ばれる所以がここにある。経済産業省の定義によるとリスキリングとは「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」である。末尾が「獲得する／させること」とされている背景は、学びを提供する企業だけでなく、学ぶ本人の主体性の重要さも強調していると考えられる。

そして、リスキリングとともに注目を集めているのが、今回本誌が主題とするアンラーニング（Unlearning・学習棄却）だ。本誌で取材した松尾睦教授の書籍をはじめ、2021年から2022年にかけて、アンラーニングに関する書籍が相次いで刊行されていることから、注目度の高さがうかがえる。アンラーニングとは、時代や環境の変化とともに通用しなくなった知識・スキルを捨て、替わりに新しい知識・スキルを取り込むこと——。意識的にこれまでの知識・スキルを見直し、「捨てる」ところがポイントだ。

パーソル総合研究所では、リスキリングを進める上でアンラーニングが重要と考え、「リスキリングとアンラーニングについての定量調査」を実施。全

本特集は、3つのステップでアンラーニングについて理解を深めていく構成になっている。

第1ステップでは、「そもそもアンラーニングとは何か」という基本を押さえつつ、その研究の歴史やビジネス界で注目されている理由を識者に学ぶ(6-9頁)。

第2ステップでは、実際のビジネス現場でのアンラーニング動向やアンラーニングを促進するもの、抑制するものについて、パーソル総合研究所が行った定量調査の分析結果を通して見ていきたい(10-15頁)。

第3ステップでは、アンラーニングを促進する上で、参考となりそうな取り組みを紹介する(16-19頁)。

最後にリスキリングとアンラーニングとの位置づけを整理し(20-21頁)、本特集を締めたい。それでは、まずは北海道大学の松尾睦教授のお話を基に、「そもそもアンラーニングとは何か」について確認していこう。

組織成長に生かす アンラーニング



アンラーニングしなければ 人と組織は成長を続けられない

~そもそもから知りたいアンラーニングのこと~

「最近よく耳にするアンラーニングとはどういうものなのか」「変化が激しい時代、従来の仕事の方法だけでは通用しないことは分かるが、アンラーニングにはどのような効果があるのか」「アンラーニングを推進したいが、どこから始めればよいのか」など、人により、立場により、アンラーニングに関する疑問はさまざまだろう。

そこで、『仕事のアンラーニング 働き方を学びほぐす』の著者で、「人・組織・経営」研究の第一人者である松尾睦教授に、「アンラーニングとは何か」というそもそもの話から、実践に当たっての注意点まで、お話を伺った。

硬直した知識・スキルを「ほぐして組み替える」

「Learning」に否定の「un」が付いて、アンラーニング。素直に読めば「学ぶこと」の反対の意味とも捉えられますが、アンラーニングとはそもそもどういうことなのでしょう。

松尾 時代や環境の変化で使えなくなった知識やスキルを捨てて新しいものと入れ替えることをいいます。「学習棄却」という一般的な訳もありますが、評論家の鶴見俊輔さんは「学びほぐし」と訳しています。硬直した知識・スキルを「ほぐし」て、要らないパーツは捨てて、新たなパーツを仕入れる。そうやって組み替えていくことがアンラーニングです。立命館大学の高橋潔先生は「知の断捨離」と呼んでいます。人間ずっとフレッシュでい続けるには洋服も知識も断捨離したほうがよいわけで、うまい表現だと思えます。

「捨てる」という言葉に抵抗を感じる人がいるかもしれません。《捨てる》というより、《使うのをやめる》ということです。それまで使っていたスキルやノウハウの一部が使えなくなったり、有効性が低下してしまったりしたので、もっと有効なものを取り入れて、入れ替える、アップ

デートする、それがアンラーニングです。

アンラーニングには2つのレベルがあります。1つは周辺のなスキルやテクニックのみを入れ替える表層的アンラーニング。もう1つは基盤となる仕事の型やアプローチを変える中核的アンラーニングです。テクニックだけを次々と入れ替える人もいて、これはこれでもちろん意味がありますが、基盤となる仕事の型やアプローチを変える後者は、より高次のアンラーニングといえるでしょう。

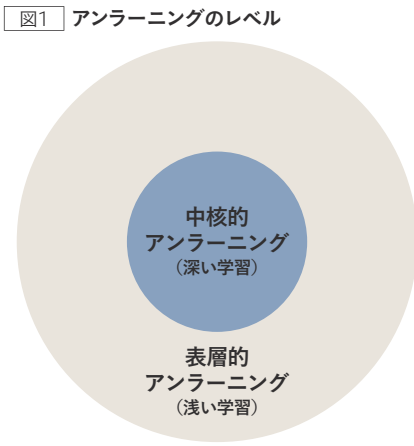


図1 アンラーニングのレベル

組織アンラーニングから個人アンラーニングへ

通用しなくなった知識や方法を新しく入れ替えることは、これまでも当たり前に行われてきたようにも思えるのです

が……。

松尾 はい。アンラーニングは今に始まったことではなく、それこそ人類が誕生してから何千年の間、続けてきたことだと思います。それを経営論の文脈で語り始めたのが、現代経営学の父と呼ばれるピーター・ドラッカーで、1967年に出版された『経営者の条件』の中で「あらゆる計画や活動を定期的に審査し、有用性が証明されないものを廃棄するようにするならば、創造性は驚くほど刺激されていく」といったことを述べています。それがまさにアンラーニングの肝です。同時にドラッカーは、成功体験を捨てることの難しさも指摘しています。ホンダの創業者、本田宗一郎さんも成功したときこそ反省が必要だと語っています。「その反省を忘れると、せっかくの成功もそこで行き止まりとなってしまふ」と。

そして、ドラッカーの著作から15年後の1982年、ポー・ヘドバークという学者が組織学習の観点からアンラーニングを論じます。変化する環境に適応する上で、時代に合わなくなった経営手法を捨てるアンラーニングの重要性を、学術研究において初めて指摘したのです。顧客の変化、競争相手の変化、社会の変化に応じて、有効性が失われた知識・スキルを棄却し、新たな知識・スキルに入れ替えるアンラーニングが、組織学習に欠

かせないと彼は考えました。

このように学問の世界では組織レベルのアンラーニング研究から始まり、個人単位のアンラーニングが研究され始めたのは2000年代に入ってからです。よく考えれば、組織の中の個人、特にトップ層がアンラーニングできれば、組織はアンラーニングできません。組織アンラーニングは個人のアンラーニングがきっかけとなることが多く、また環境に適応しなければならぬのは個人も組織も同じです。近年はさらに、新型コロナウイルス感染拡大による環境変化がきっかけとなって、リスキリングなどともに個人のアンラーニングに注目が集まるようになりました。

プロフェッショナルほど自分の「型」に固執する

松尾先生ご自身がアンラーニング研究を始めたきっかけは何でしょうか。

松尾 私は経験学習について研究してきました。「人がいかに経験から学んでいるか」という研究です。この経験学習には光と影の部分があります。

人間は《経験する→振り返る→教訓を引き出す→応用する》というサイクルを

経ることによって経験から学んでいます。経験して成長できることは経験学習の光の部分なのですが、一方で強烈な成功体験をすると、そこで成長が止まってしまうことがあります。これが影の部分です。特にプロフェッショナルほど自分の成功した「型」に固執しがちになることが分かっています。そこで課題となるのが、通用しなくなった知識やスキルを棄却する学習、すなわちアンラーニングです。

もう1つのきっかけは、私自身が長年の間に研究方法に型ができて、それにしがみついているのではと感じるようになっていたからです。スポーツ選手や営業職などは通用しなくなるとガクンとパフォーマンスが落ちるので分かりやすいですが、それ以外の多くの職種は、古いやり方でも何となく仕事がこなせてしまう。そこが怖いと感じたのです。

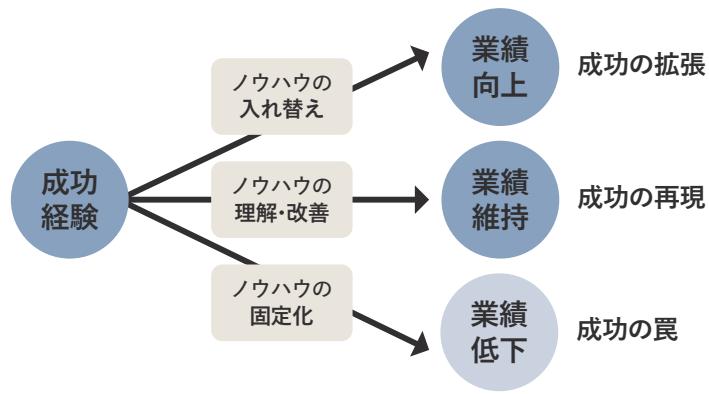
私は若い頃に2年ほど営業マンとして働いた経験があります。当時の職場に、かつて凄腕の営業マンだったのに今はもうでもないという人がいました。理由を中堅の先輩に聞くと、「昔の売り方をしていくからだよ」という答えでした。昔の手法が通用しなくなったことに本人は気付いていなかった。自分がそうなのではないかと、それは怖いのですよね。

松尾先生は営業経験のある研究者な

のですね。

松尾 ダメ営業マンだったので2年で辞めました(笑)。自分が売れなかったからこそ、「売れる人はなぜ売れるのか」を知りたいと考え、営業研究を始め、トップセールスを何人もインタビュしました。すると彼らは、自分の売り方を少しずつ入れ替えていることが分かりました。好調に売れているときはほど自分の売り方の継続性について微妙な違和感を察知し、「なぜ買ってくださいったんですか」などとお客さ

図2 成功体験後の3パターン



んに訊ねながら、自分の売り方が固定化しないようにしていたのです。

——従来の型が通用しないと気付いたとき、どのように新しい型を見いだしていけばよいのでしょうか。

松尾 やはりロールモデルから学ぶのがスタンダードなやり方です。企業でもベンチマーキングという手法を実践していただきますよね。ベンチマーキングの際、大切なことは、方法をそのまま真似るのではなく、自社に合わせてカスタマイズすることです。個人のアンラーニングでも同様に、自分と個性も強みもまったく違う、スーパーマンのような先輩を真似しようとする成果が上がりません。「この人のやっていることなら真似ができそう」と思えるメンターのようなロールモデルを探すことが大事です。もしそういう人が同じ職場にいないければ別の部署でもいいし、取引先でもいい。または、歴史上の人物や本の著者などを「インスピブル・メンター」として、「あの人ならどうするか」と考えながら自分で試してみることを提唱している人もいます。それもお勧めです。

アンラーニングすると一時的に生産性は落ちる!?

自分の型は変える必要がないと思いつている人も、「環境が変わったことで自分のやり方を変えた経験はないですか」と問いかけると、「そういえば、こういうことをやりました」など、実際は無意識にアンラーニングしていることがあります。それが引き出せれば、「今、変えてみる必要がある」とは何でしょう」と意識を向けていきやすくなります。

——アンラーニングに取り組む上で、世代的な傾向はありますか。

松尾 アンラーニングの実践に当たって世代別の傾向があるかどうかの分析はしていませんが、年齢を重ねて、成功体験を積み積むほど自信がついてアンラーニングしにくくなるということはいえませんが、実際、「捨てる必要なんかない」とおっしゃる役員クラスの人もけっこうおられます。その意味でベテラン、シニア世代のアンラーニングが難しいのは事実です。また、役職を外れてモチベーションが低下した人は、特にアンラーニングしにくいといえます。「働かないおじさん」といわれるような人が、定年まであと数年という時になってアンラーニングしなさいといわれても、「いや、もういいよ」「このまま静かに過ごさせてほしい」という反応になるのも当然でしょう。私も今年58歳なので、その気持ちはよく分かります。

——新しい型に切り替えるときに注意することはありますか。

松尾 切り替えた当初は一時的にパフォーマンスが落ちることがあります。そこを我慢できるかどうかです。例えば、それまで部下にすべて指示していた上司が、部下にすべて任せる形にマネジメント・スタイルを切り替えた事例があります。新しい型が軌道に乗るまで半年かかったそうです。ほかの事例を見ても、新しい型を導入して成果が出るまで数カ月から半年。その間は我慢なのです。

上手に切り替えている人は「実験」をしています。基本業務については既存の型を残しつつ、パフォーマンスが落ちても大勢に影響が出ない業務に関しては新しい型を取り入れる。それがうまく回り始めたら基本業務も新しい型に切り替えていくというやり方です。

一例を挙げると、ある広告会社のマネジャーは、顧客との関係構築に宴席での接待が不可欠という信念を持っていました。ところが、2011年の東日本大震災で接待営業ができなくなったにもかかわらず、業績は落ちませんでした。「接待はマストだと思っていたけれど、そうではないのでは？」という気付きを得て、自粛期間が終わってからも接待を徐々に減らしていきました。一挙に廃止にはせず、ケース・バイ・ケースで、なくてよいも

「働かないおじさん」にアンラーニングは無理なのか

——「働かないおじさん」に、アンラーニングはもう無理なのでしょうか。

松尾 結局、アンラーニングするかどうかは、その人の成長意欲に大きく左右されます。しほんでしまった成長意欲を刺激しないとアンラーニングは起こりません。ですから成長意欲の薄れた人にアンラーニングしてもらうには、動機付けから入る必要があります。それには生き生きと働いておられた時代を振り返ってもらうとよいでしょう。そこから先ほどお話ししたようなアンラーニング体験についての問い掛けをして、「そういえば俺もアンラーニングして成長してきたんだ」という気付きを得てもらいます。その上で、「これからもアンラーニングはあなたを助けます」「再雇用になったとしてもスベチャリストとして期待しています」「退職後も地域での活躍が見込めます」といった前向きになれる声掛けをしていきます。それでも本人に成長意欲が湧かないようなら、「今の職場でこれはいらないだろうというものを教えてください」という形で意見をもらうことも考えられます。そこから職場のアンラーニングにつながる

のはやめる方向で。そうして、自分たちの中で当たり前となっていた接待営業を減らした代わりに仕事の身を議論する時間を増やしたことで、効率性や業績が向上したといえます。

中途社員・新人を活用し職場のアンラーニングを

——通用しなくなったやり方に固執している社員にアンラーニングを促すにはどうすればよいのでしょうか。

松尾 「あなたのやり方はもう通用しないからアンラーニングしましょう」などと人事や上司から言われたら嫌ですよね。企業で取り組むとしたら、個人のアンラーニングより職場のアンラーニングから始めることをお勧めします。

例えば、職場にある「謎習慣潰し」。どの会社でも、必要がないのにずっと続けている謎習慣があるものです。誰も読まない日報とか、皆が嫌がっている朝礼とか。「そこから変えていきませんか。これがアンラーニングです」と社員に呼び掛けるのです。あるいは中途採用の社員を活用する方法です。入社したての時期なら、彼らは既存社員が気付いていない会社の変なところに気付くはずで、「この

るかもしれませんが。その人の年齢や職位、状況を踏まえながら、刺激の与え方、介入の仕方は変えていかなければならないと思います。

——最後に、松尾先生ご自身のアンラーニング経験を教えてください。

松尾 スキルやテクニックのみを入れ替える表層的アンラーニングでいうと、例えば統計分析の新しい手法などはその都度取り入れてきました。基盤となる仕事の型やアプローチを変える中核的アンラーニングでいうと、以前のスピード重視の進め方を改めました。その場合、分析にミスが出て、クオリティが少し落ちてしまうからです。そこを反省して、最近は大変な仕事に関しては、あえてじっくり時間をかけて練るようにしています。あとは長時間労働。以前は遅く帰ることを美德と考えていて、朝から晩までやっていたところを、今は集中してやるように改めています。結果、アンラーニングで生産性は上がったと実感しています。

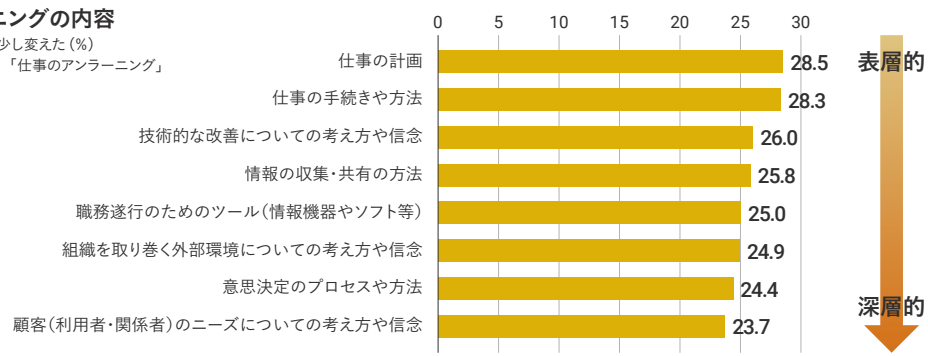
——年齢・経験にかかわらず、それぞれ、そのときの成長に必要なアンラーニングがあるのです。ありがとうございます。

アンラーニングしなければ30代から成長は止まる

——アンラーニングを意識する、「癖」をつけることが大切なのですね。
松尾 そうですね。アンラーニングを促すには、アンラーニングしないと成長が続けられないことをまず理解してもらう必要があります。

図3 アンラーニングの内容

n=3,000 大きく変えた+少し変えた (%)
尺度出所：松尾隆 (2021) 「仕事のアンラーニング」



参考

アンラーニングの具体例

コミュニケーションの取り方

遠慮をしながら業務を進めていたが、上の立場になったので、遠慮ばかりではなく、自身の経験も踏まえて、年次が上の社員に対しても指導という立場で指示を出すように変えた。(男性40代、金融業、保険業、経営・経営企画/きっかけ：昇進・昇格)

仕事の考え方や向き合い方

完璧主義的な思想を持っていたが、7、8割の完成度で納得するような考え方に变えた。また、楽観的思想を持つように変えた。(男性30代、情報通信業、IT系技術職/きっかけ：ライフイベント)

ワークライフバランス

10年以上、仕事が自分の生活におけるウェイトの多くを占めていたが、振り返って自分の生活を見つめなおして、プライベートに比重を置くような考えに変わった。(男性30代、生活関連サービス業、娯楽業、顧客サービス・サポート/きっかけ：キャリアについての振り返り)

業務効率化

テレワークが増えたため、メールは都度確認せず2時間に一度程度まとめて見るようにすることによって、集中作業に専念できるようになりました。(女性50代、生活関連サービス業、娯楽業、事務/きっかけ：コロナ禍など環境変化)

Point! 深層的なアンラーニングの難度は高い

図4 性年代別アンラーニング実態

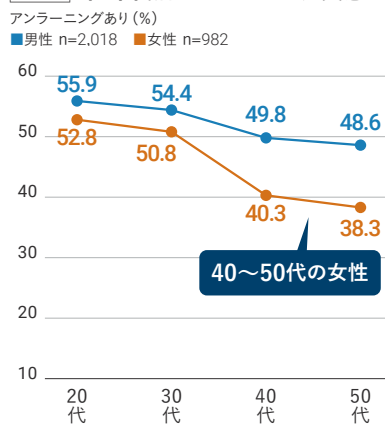


図5 役職滞留年数別アンラーニング

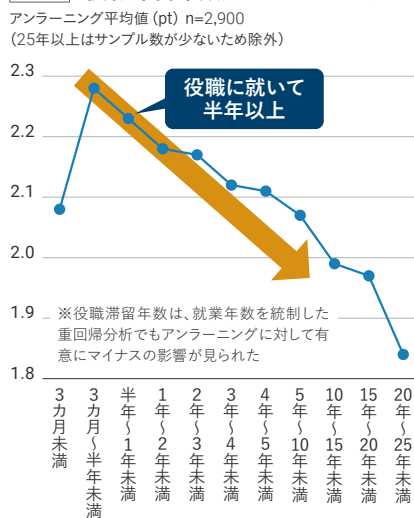
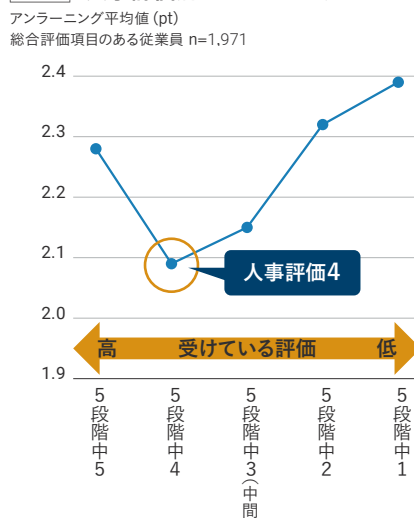


図6 人事評価別アンラーニング



Point! 40～50代女性、役職就任から長年経た層、ほどほどに高評価の層は、アンラーニングしていない傾向

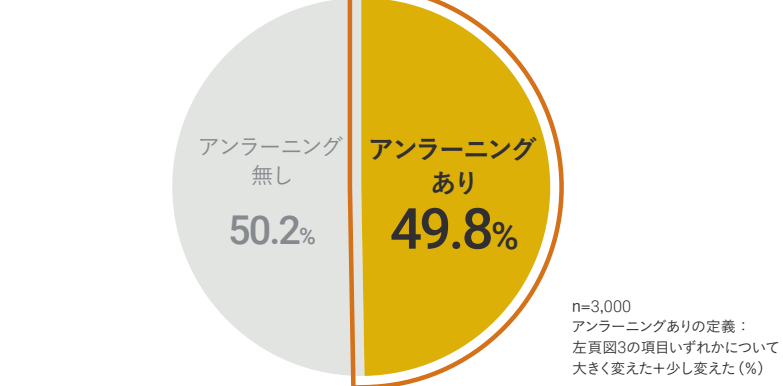
かたや人事評価とアンラーニングの関係は単純ではない。図6では、5段階評価で4、「やや良い」とされた人が最もアンラーニング実施率が低かった。目標管理制度で中途半端に良い評価を与え続けることの弊害を示しているようで興味深い結果といえる。

また、役職滞留年数別グラフ(図5)も、課長なり部長なりに昇進して「3か月～半年未満」をピークにグラフは下降線を描く。役職に就いてしばらくすると「このままでは厳しい」と気付き瞬間があり、アンラーニングが始まることが多いが、その後、一度やり方が固定化されてしまえば、役職に就いている期間が長くなるほどアンラーニングされにくくなることを読み取れる。

次に調査対象の属性ごとに見てみよう。図4の性年代別では、男女とも高齢になるほどアンラーニング経験が減っている。特に40～50代女性の減少が顕著だ。

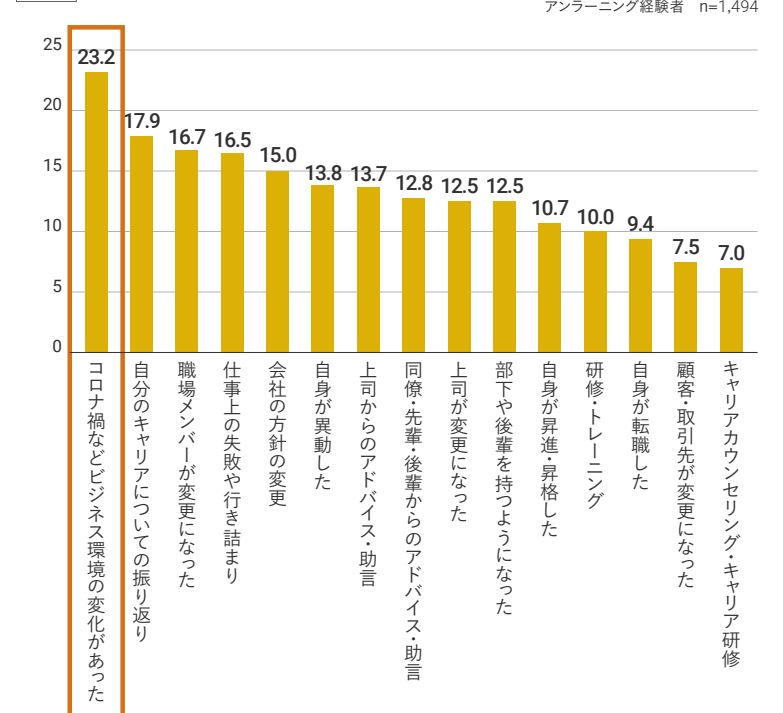
アンラーニングのきっかけは図2の通り、「コロナ禍などビジネス環境の変化」が最も多かった。フリーコメントの抜粋である「参考：アンラーニングの具体例」にあるように、一口にアンラーニング経験といっても内容はさまざま。また図3の通り、「仕事の計画」や「仕事の手続きや方法」など表層的な内容が多く、深層的アンラーニングは生じにくいことも分かった。

図1 アンラーニング実態



Point! 約半数の人がアンラーニング経験ありと答えている

図2 アンラーニングのきっかけ



Point! アンラーニングのきっかけは、コロナなどによる環境の大きな変化

調査では、まず就業者のアンラーニング実態を測定した。松尾教授(6頁参照)の定義・尺度を基に、ここでのアンラーニングは「個人が自分の知識やスキルを意図的に棄却しながら新しい知識スキルを取り入れるプロセス」とし、具体的に何をアンラーニングとするかは「仕事の計画」を变えるなど表層的なものから「顧客のニーズについての考え方や信念」を变えるなど深層的なものまで8項目とした(図3)。「8項目の回答から「大きく変えた」「少し変えた」を「アンラーニングあり」とカウントした。結果、全体の約5割の就業者がアンラーニングしていることが分かった(図1)。

半数はアンラーニングを経験
ただし深層的なものは少ない

松尾教授へのインタビューで、アンラーニングがどういうことかについての理解が進んだところで、次はアンラーニングに関する実態調査の結果を見てみよう。アンラーニングの実態やアンラーニングしている人の特性、アンラーニングを促す組織的要因など、分析から見えてきたことをレポートする。

調査結果から読み解く アンラーニングの実態



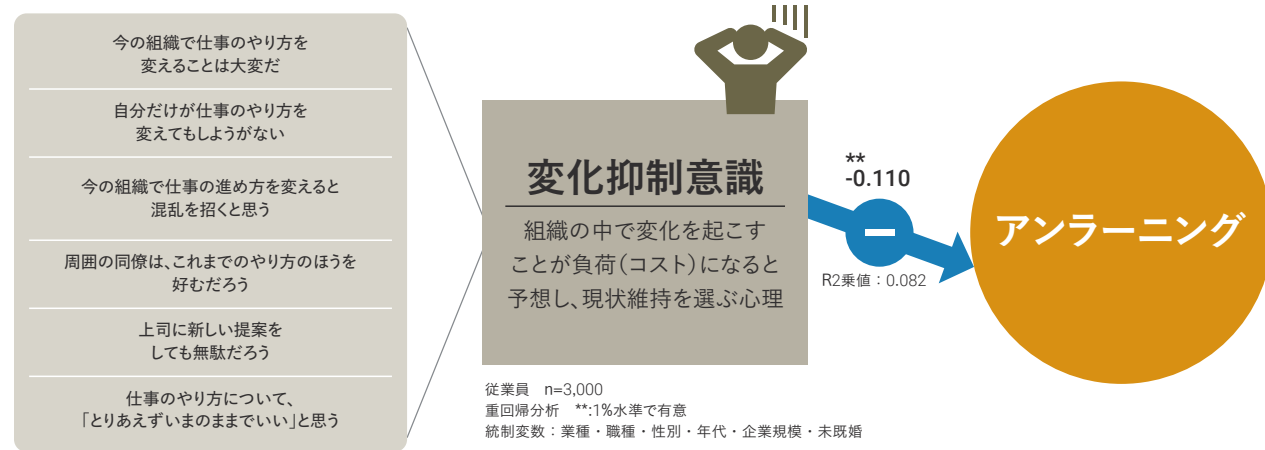
調査手法
調査会社モニターを用いたインターネット
定量調査

調査時期
2022年5月13日～5月16日

調査対象者
・全国の正規雇用就業者20-59歳男女 3,000s
・第一次産業就業者を除外
・性年代を国勢調査の分布に合わせて割付

実施主体
株式会社パーソル総合研究所

図8 変化抑制意識とアンラーニング



Point! 「変化抑制意識」はアンラーニングを阻む要因となる

図9 今の組織で仕事のやり方を変えることは大変だ

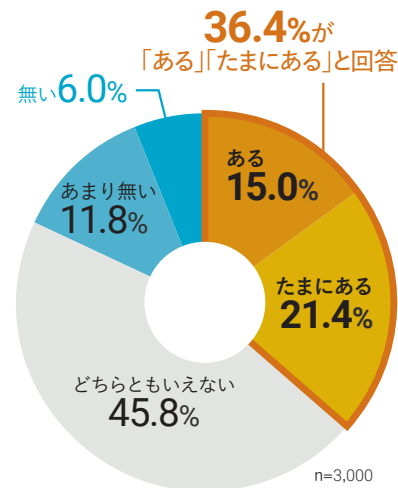


図10 自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない

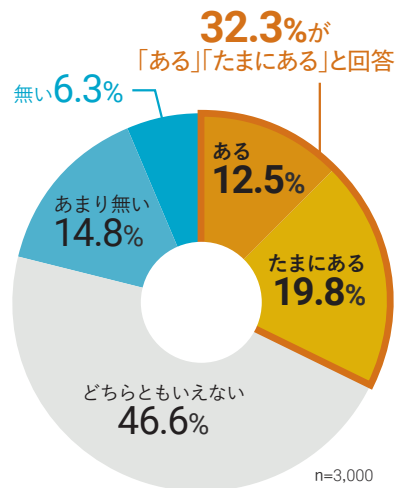
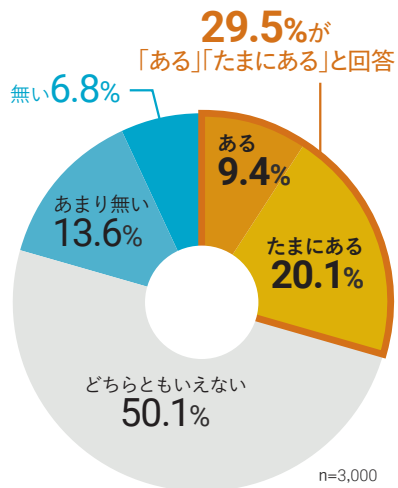


図11 今の組織で仕事の進め方を変えると混乱を招くと思う



Point! 3割前後の人が「変化が必要だ」と思いながら行動に移せていない可能性がある

変化抑制意識を低める(アンラーニングを促進する)要因を次頁図12右下に挙げた。個人が分業的、自律的に働き、自分の成果が明確に分かる状況であると変化を起こしやすいようだ。また専門性を尊重したり、組織目標がしっかりメンバーに落とし込まれたりしている場合も変化

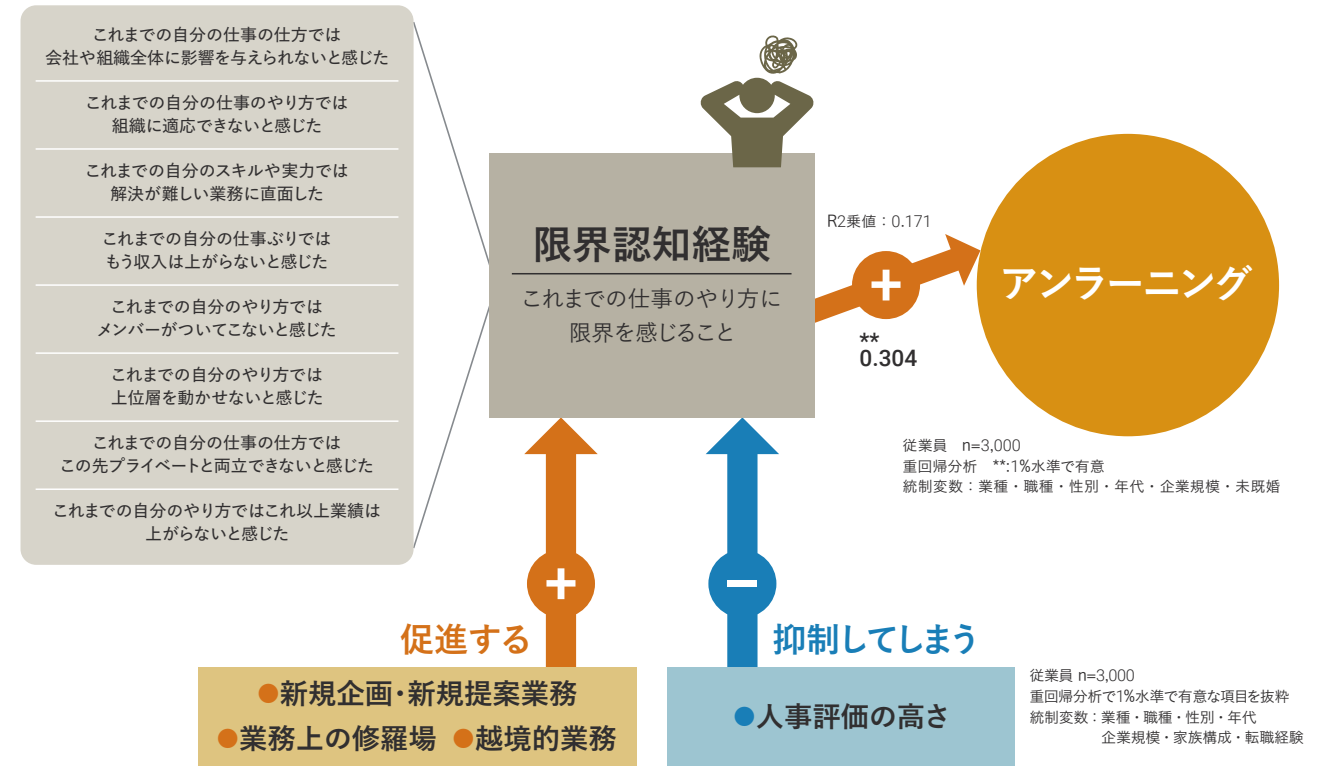
**変化抑制意識を
高めるもの、低めるもの**

「自分だけ変わってもしょうがない」「今の組織で仕事のやり方変えるのは大変だ」と思い、行動に移せないような心理のことである。実際、これらの心理を経験したことがある人は、全体の3割前後に上る(図9~11)。

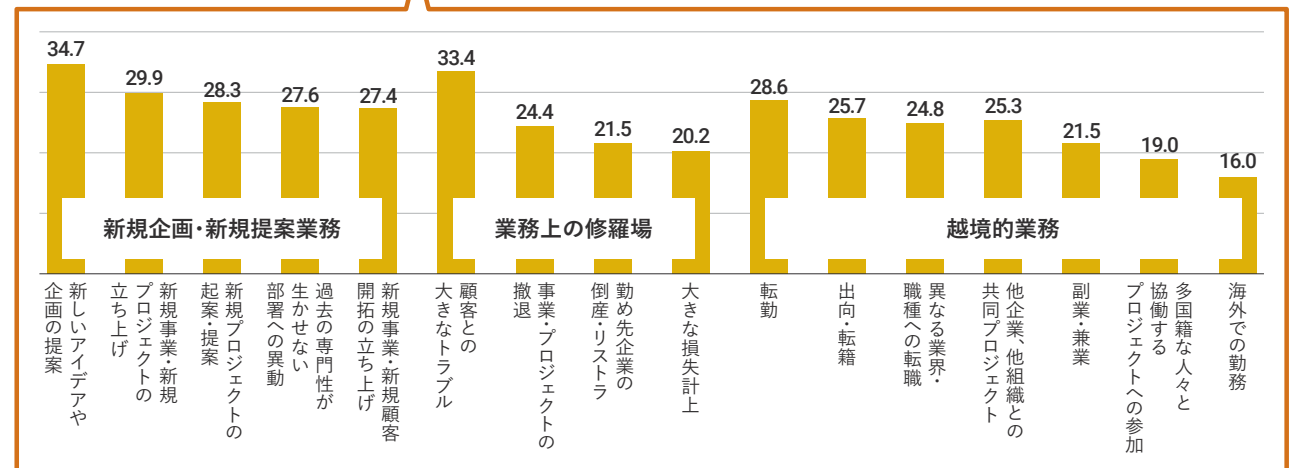
**自分が変わっても組織が……
アンラーニングをためらう心理**

限界認知経験とは逆に、アンラーニングを阻む要因として浮かび上がったのが変化抑制意識(組織の中で変化を起こすことを面倒に感じる心理)だ(図8)。個人がアンラーニングして仕事のやり方や信念を変えると、その影響は必然的に周囲(組織)に及ぶ。それを予期して、「やり方を変えれば組織に混乱を招く」「自分だけ変わってもしょうがない」「今の組織で仕事のやり方変えるのは大変だ」と思い、行動に移せないような心理のことである。実際、これらの心理を経験したことがある人は、全体の3割前後に上る(図9~11)。

図7 限界認知経験とアンラーニング



多く経験あり+ある程度経験あり(%) n=3,000



Point! 「限界認知経験」がアンラーニングを促すカギ

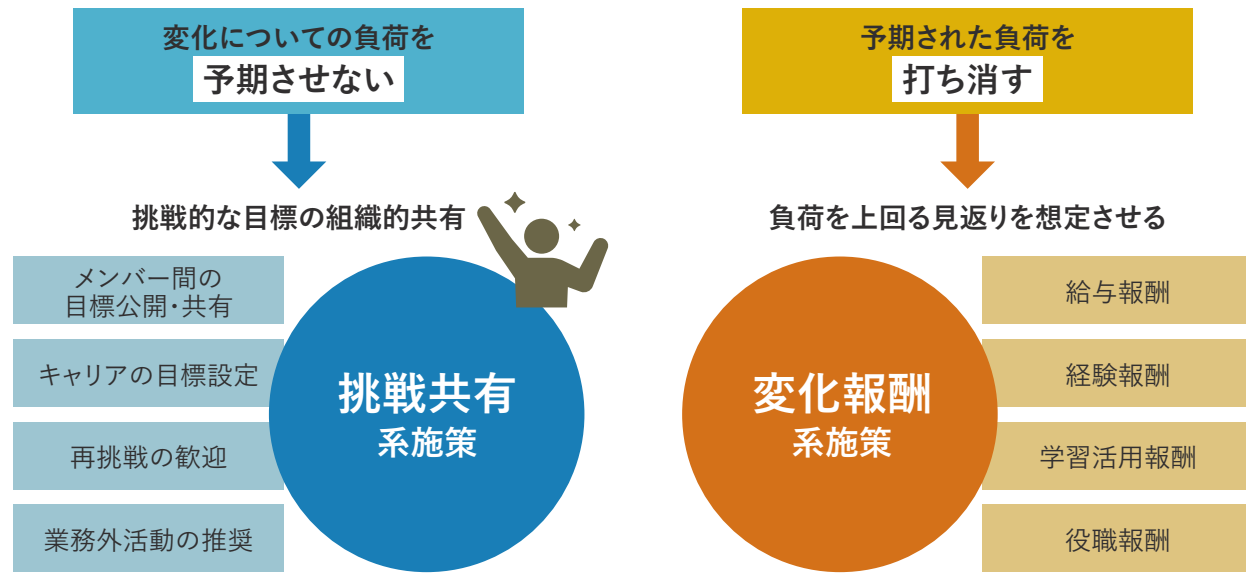
経験の機会をすべての従業員に均等に提供する必要があります。前頁図4の性年代別アンラーニング実態で、男性の減少率が女性に比べて緩やかなのは、限界認知経験につながりやすい機会提供が男性に偏っているからだとも読み取れる。女性活躍推進はもちろん、アンラーニングを図る上でも、限界認知経験の機会をすべての従業員に均等に提

**アンラーニング促進においても
男女機会均等が重要**

アンラーニングを促進する上で必要なことは何か。調査から2つの手がかりが見えてきた。まず限界認知経験(従来の仕事のやり方に限界を感じるといった経験)だ。「今のやり方では成果が出せない」「このままでは仕事とプライベートの両立は無理」など、従来の延長線上ではまずいという感覚がアンラーニングを促すことが分かった。

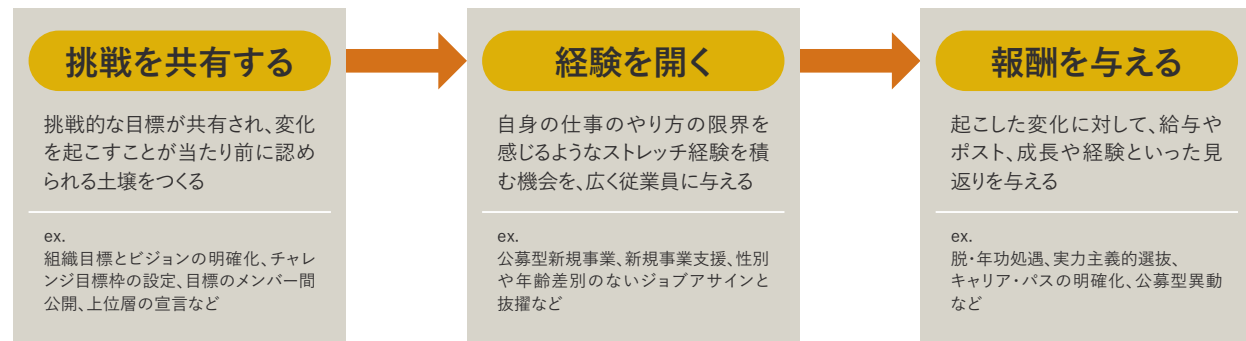
では、どのような経験が限界認知につながるのか。要因は3つあり(図7中央)、第1は新規企画・新規提案業務だ。従来とは異なる仕事に携わること、「自分はこのままでは足りなかった」と気付くことができる。第2に業務上の修羅場。大きなトラブルは必然的に気付きが多い。第3が越境的業務。転勤・出向、異業種とのコラボなど、今の組織を出て業務をする経験も自身のやり方の限界に気付くきっかけになりやすい。

図13 アンラーニング促進の方向性



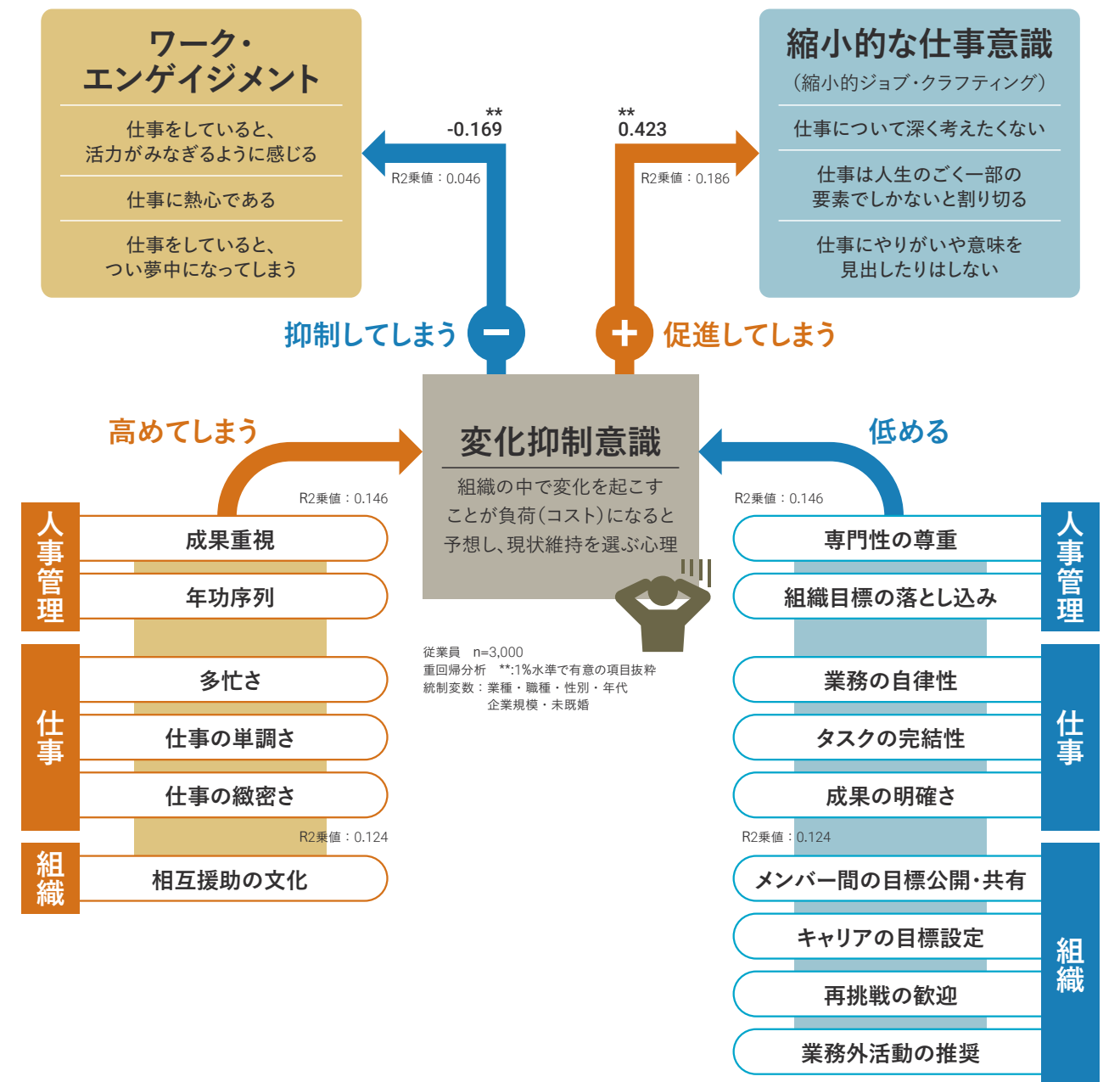
Point! アンラーニングを促進するための施策には2つの方向性がある

図14 アンラーニングを促進するために



Point! 組織におけるアンラーニング促進は、この3つのポイントを意識して取り組むことがオススメだ

図12 変化抑制意識に作用する人事管理・仕事・組織の特徴



Point! 「変化抑制意識」はワーク・エンゲイジメントや仕事意識にもネガティブに影響する

アンラーニングを組織に根付かせるために

個人が変化をためらわない組織環境を整備するにはどうすればよいのか。最後に2方向の施策(図13)を提示したい。

1つは挑戦共有系の施策だ。具体的には、メンバー間でそれぞれの目標を公開し、各自がそれを理解する。目の前の成果で評価するのではなく長期的な目標設定をする。失敗してもまた挑戦すればいいというムードづくりなどだ。

もう1つは変化報酬系、すなわち変化から予期される負荷を上回る見返りを用意する施策だ。給与が増える、経験が積める、学びが生かせる、ポストが得られる、といった報酬への期待がアンラーニングを促進する。

以上の分析を基に、組織にアンラーニングを根付かせるための3つのポイントを図14にまとめた。今後の施策設計の参考にしていただければと思う。

さて次は、具体的な事例や施策例を少し見ていこう。特に事例として紹介するJT Bでは、組織自体がアンラーニングし変革していく中で、社員もまた自律的に学び変わっていくことが当たり前となるよう組織風土の構築に挑戦している。ぜひご覧いただきたい。

抑制意識を低めている。

一方、変化抑制意識を高める(アンラーニングを阻害する)要因は図12左下の通り。仕事が単調にもかかわらずやたら緻密で、忙しすぎるという場合だ。そもそも多忙であったり、目の前の成果を常に求められる状況では新しいことを試す余裕が生まれない。また、年功序列的な風土では「いくら変えようとしても認められないからやめておこう」となりがちだ。

さらに注目したいのが、相互援助、つまりメンバー間で仕事をフォローし合う組織文化が変化を抑制する点だ。「皆でやっついこう」という日本社会で称賛されがちな文化は何かを変えようというときには不利になるという、やや衝動的な結果である。

変化抑制意識は社会心理学でいう「多元的無知」に似た性格を持つ。多元的無知とは、集団の構成員に見られる心理バイアスの一種だ。本当は誰もそう望んでいないのに、「みんなそう望んでいるはず」と各自が信じて行動することで、結局、誰も望んでいない状況が維持されてしまうことを指す。さらに良くないのは、その状況に疑問を感じたとしても「やはり普段のやり方が一番いいだろう」と自分で自分を納得させてしまうことだ。組織の中で変化が起こりづらくなるメカニズムは、こうした心理からも説明できる。

学びの支援を通じて 「自律創造型人財」を育成し 強い組織をつくる

株式会社JT B

グループ本社 人財開発チーム 人財開発チームマネージャー
JT Bユニバーシティ運営事務局長兼務

田中 篤氏



社員の自律的なキャリア形成支援を行う企業を表彰する厚生労働省の「グッドキャリア企業アワード2020」で大賞を受賞したJT B。同社では2018年度から社員と会社との関係性を変えていく「キャリア改革」を進めている。その中心にあるのは、会社主導から個人の自律性に基づくキャリアデザインへの転換。持続的な価値創出が求められる中で、社員自らがこれまでのスキル・知識を見直し、新しく学び続ける、まさにアンラーニングを促す人財育成といえるだろう。自律創造型人財の育成を目指すJT Bの挑戦とはどのようなものか、話を聞いた。

会社主導の人財育成から
自律性に基づく
キャリアデザインへ

——人財育成の根底にある考え方はどのようなものですか。

田中 人々の交流を創造することを経営理念に掲げるJT Bグループでは、創立以来社員一人ひとりを大切に、人財が幾多の事業を支え、推進する考え方が根付いています。今年度から当社の中期経営計画が回復・成長のフェーズに移ることに合わせ、より経営戦略に連動した人財戦略に変更しました。人財に対する基本理念をこれまでの「最大の経営資源」から「持続的な価値創出の源泉」へと置き換え、社員の成長・活力が企業グループおよび各事業の成長・飛躍・変革を支えるようになりました。また、グループの経営理念・経営方針を具現化できる、目指すべき人財像を定義し直し、「自ら考え、努力し、成長し続けること」で、組織の能力を最大化する自律創造型人財の育成」を人財開発の基本方針としました。

——「キャリア改革」を実施されたきっかけを教えてください。

田中 当社のビジネスモデル変革、および組織変革を進め、よりお客様に正対し、その結果社員がイキイキと働けるようにするためです。JT Bグループでは2006年から地域別、機能別に分社化し、人財の採用、育成も各社で行ってきました。しかし顧客ニーズの大きな変化に伴い、2018年にグループ15社を経営統合しました。そこで大きな課題となったのが、12年間の分社化で生まれた各社間のカルチャーや企業風土の隔たりです。これを解決するためダイバーシティを基盤としたイノベーションあふれる風土の実現を目指す「カルチャー改革」を掲げました。キャリア改革は、カルチャー改革の柱のひとつという位置づけです。

形に転換する。社員は自律的に自らのキャリアを描く「自律創造型人財」を目指し、会社は最大限の支援をしていく。そのために、キャリアデザインを社員自身との上長が一緒に描いていくミドルマネジメントを推進する。こうした点が従来と大きく変わりました。

——会社が社員へのアプローチをアンラーニングしたといえますね。アワードでは「学びの支援」や「キャリア支援」が評価されていますが、どんな支援をされていますか。

田中 ①能力開発支援（人財開発育成）、②キャリア開発支援、③学びを基軸とした組織風土改革支援の3本柱です。

①能力開発支援については、社内育成プラットフォームであるJT Bユニバーシティが、集合研修やウェビナーの実施、eラーニングの作成・配信などを行っています。さらに2021年度からはJT Bユニバーシティ研修改革も進めています（図参照）。その大きな柱の1つが研

修自体の「在り方」の見直しです。従来の研修は、会社が社員

の成長をデザインするとの考えに基づく履修主義で、あるポジションになったときに受講する研修がメインの設計でした。しかし経営環境の変化が激しい現在は、スピーディに社員を成長させていかなければなりません。そこで履修主義から修得主義へ、在り方を見直しました。

例えば「支店長になりたい」という人は、なつてから必修の研修を受けるだけでなく、会社としてマネジメントやリーダーシップなどを学ぶための研修を用意しておくので、自らのキャリアデザインの実現化に向けて、どんどん受けてくださいという形に変更しました。

義へ、在り方を見直しました。例えば「支店長になりたい」という人は、なつてから必修の研修を受けるだけでなく、会社としてマネジメントやリーダーシップなどを学ぶための研修を用意しておくので、自らのキャリアデザインの実現化に向けて、どんどん受けてくださいという形に変更しました。

図 研修改革のイメージ

2 「仕組み」の見直し

学びのプラットフォーム
LMSの導入
✓J-Campus



5 「手法」の見直し

環境に合わせた
コンテンツ作成
✓DXへの取り組み
✓動画広報
✓学びのサマフェス



1 「在り方」の見直し



JT Bユニバーシティ
研修改革

3 「質・フロー」の見直し

研修の質向上・データ分析
数字に基づき行動変容を促す
✓JT Bグループ共通能力
✓ラーニングジャーニー
✓研修のデータ化



4 「利便性」の見直し

いつでも・どこでも
だれでも
✓グロ放題
✓学びプレミアム



田中 制度としては、所属個所における目標設定と連動した、中長期的なキャリア開発における上長との年3回の対話の場があります。5〜10年先のキャリアビジョンを描き、自分の強み・弱みを棚卸し、具現化のためにこの1年間どんな取り組みを行うっていくかを共有し、上長は支援を行います。部下のキャリア開発を支援することで上長自身のマネジメント強化にもつながります。一方で、短視眼的になりがちな点を埋めるべく、キャリアデザイン研修・面談を拡充し「キャリアに対する気付き・築き方」の選択肢も広がっています。具体的には28歳、30・40・50代を対象としたキャリアデザイン研修と29歳に対する人事担当によるキャリア面談があります。また昨年度、50代社員を対象にスタートした社内キャリアコンサルタントによるセルフキャリアアドックを30代以上に拡充し、主体的・能動的なキャリア開発をサポートしています。

さらに、新たに自律創造型人財が備えるべき「JT Bグループ共通能力」を策定しました。グループとして今後、新たな領域に挑戦していかなければならぬことを考えれば、従来とは異なるスキルや能力が必要で、どんな環境になろうとも、どんな職種を担おうとも身につけておいてほしいスキル・能力を見える化したもので、セルフチェックできる仕組みも導入しました。

——仕組みを整えても学ぶ風土がないと、社員が動きません。学びを基軸とした組織風土改革支援③は、どのように取り組まれていますか。

田中 自律的な若手は周りに自分の成長を促進してくれる環境がないと限界を感じ、外に目を向け始めます。そこで「学び合い、学び続ける組織風土」の醸成を目指し、孤立して学ぶのではなく周囲の成長から刺激をもらい頑張っているような「互学互習」の風土、学びを軸としたインナーコミュニケーション機能

PROFILE
株式会社JT B
グループ本社 人財開発チーム
人財開発チームマネージャー
JT Bユニバーシティ
運営事務局長兼務 田中 篤氏

1972年栃木県生まれ。大学卒業後、日本交通公社（現JT B）入社。14年間の法人営業後、2011年MBA取得、本社経営企画担当マネージャー、14年（株）JT B総合研究所コンサルティング第二部長、18年同社事業企画部長などを経て、20年4月より現職。

紙幅の都合でご紹介できなかったお話がWEBでお読みいただけます
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/interview/i-202209270002.html>



CASE 2
Unlearning

企業内大学

従業員に対する「学びの機会提供」の役割を果たす企業内大学



松尾陸教授の著書「仕事のアンラーニング」では、研修・書籍などもアンラーニングのきっかけになることが示されている。前出の「ITBユニバーシティ」のような、従業員に対する「学びの機会提供」の場もアンラーニングのきっかけのひとつとなり得る。中でも、近年改めて注目されているのが企業内大学だ。古くは1956年、世界初の企業内大学となるGE（ゼネラル・エレクトリック）の「クロトンビル」[※]に始まり、マクドナルドの「ハンバーガー大学」などが続いた。日本では、1961年の「日立経営研修所」が第一号だ。日立製作所は、その目的を、次世代経営層の育成や企業理念の浸透、実務に生かせる知識・スキルの向上などとしている。その後、2000年から2004年にかけて、トヨタ、ソニー、富士通など大規模製造業・IT系企業を中心に設立が相次いだ。

今では設置企業の業種は、損害保険ジャパン、博報堂、森永乳業、ユニクロなど、金融・広告・小売り・サービス業などへも広がりをを見せている。また、最近ではDX推進の流れの中で、ダイキン情報技術大学など、AI人材の社内育成を強化する事例が関心を集めている。

こうした企業内大学は、従業員自ら新たな知識やスキルを学ぶ風土づくりを支える拠点ともなるだろう。また、企業内大学とまではいなくとも、ITの進展、キャリア自律を推進する動きを背景に、eラーニングなどの形で、全社員が学びたい科目を学びたいときに自主的に学べる環境・機会を整える例が大企業を中心に増えている。デジタル化・グローバル化で経営環境が大きく変化する中、企業の「人材育成力」は今後ますます問われることになるだろう。

※正式名称は「ジョン・F・ウェルチ リーダーシップ開発研究所」

CASE 3
Unlearning

読書会

読書を介し多様な人と対話することで自己変容を促し、次の行動につなげる



アンラーニングのきっかけとして研修とともに挙がっていた書籍にも少し触れたい。書籍、すなわち「読書」は研修などの学びの場の提供以上に、手軽に個人に試してもらえるものであり、お勧めだ。最近では、ひとりで黙々と読書をするのではなく、さまざまな業種・職種の人が集まって意見を交わし、学び合える「読書会」が各所で展開されている。ここでは、ユニークな例を2つ取り上げてみよう。

1つは人材教育会社アルマ・クリエイションが提供する「リードフォアアクション」（以下、RFA）——《行動するための読書会》だ。2011年、東日本大震災を経験し、復興に向けて人と人をつなげるコミュニケーションとしてスタートした。読書会というと「事前に本を読んだから参加し、その感想を語り合う」イメージだが、RFAは違う。事前には読まずに集ま

り、それでいてより早く、より深く理解できるといふ。同社の神田昌典社長は「脳科学に基づいて設計されたアクティブな読書法」だから可能だと説明する。「参加者はまず、本の目次などを見て、自分が知りたいことを質問を立ててピンポイントで探して読みます。同じことを1冊の本に対して複数人が同時にやって発表します。それぞれが読んだのは数ページでも、自分が話したことと他の人の話がつながって、あ、なるほど！とパズルのピースが寄せ集まって完成していくかのように、脳の中で組み立てができていきます。すると、読んでいないところも目次を見れば内容が類推でき、その上で読むと《答え合わせの読み方》になるので、圧倒的に理解が早く深くなるのです」（同社研究員・石ヶ森久恵氏）

もう1つ、NPO法人「Talking」は2010年に哲学の読書会として始まった。法人名から分かるように「会話」が活動の中心にある。「知性の本質は会話だと私たちは考えています。ただ本を読み合うというよりも、文字情報と会話によるコミュニケーションの往復をしている感覚に近いといえます」と代表理事の日渡健介氏。人は、本を読んだからといって内容がそのまま理解できるわけではなく、知識として知っていても、そのまま実践で使えるわけでもないという。「大事なのは《話すこと》です。いろいろな人と本を介して会話を重ねていく中で、自分の思考のフレームに気付き、ほかの参加者の価値観にも触れる。その結果、自分の世界観を刷新することができのです」（日渡氏）

本をきっかけに多様な人と対話することで自己変容を起し、次の一步を踏み出せるという点で2つの読書会は共通している。いずれも個人参加はもちろん、企業内における読書・勉強会としてのサービス提供も始めている。アンラーニングのきっかけとして期待したい。

日本企業に見る企業内大学（一部例）

企業内大学名	設立年	企業名	業種	概要
日立アカデミー	1961	日立製作所	電気機器	日立製作所の創業50周年事業の一環として、世界初の企業内大学「クロトンビル」を手本に「日立経営研修所」として設立された。「明日の経営者を育成することが何よりも肝要である」との認識の下に生まれた、日本初のコーポレートユニバーシティ（企業内経営者学校）とされる。管理職のみを対象とした研修施設としても先駆的な試みで、設立当時は「日本初の重役学校」と大きく報道された。
トヨタインスティテュート	2002	トヨタ自動車	メーカー	トヨタ自動車が、グローバルトヨタの人材育成の牽引役を担う機関（社内組織）として設立。トヨタおよびその海外事業体を含めたグローバルトヨタの経営者、ミドルマネジメントを育成する人材育成機関と位置づけられる。具体的プログラムとして、グローバルトヨタの経営人材育成を目的とする「グローバルリーダー育成スクール」と、従業員が共有すべき価値観や手法を示した「トヨタウェイ」実践のための実務教育を目的とする「ミドルマネジメント育成スクール」が設置されている。
ローソン大学	2003	ローソン	小売	2003年に幹部養成機関として創設されたが、2018年から運営を抜本的に見直し、商品や流通など「業務」にかかわる教育は現場のラインで行い、ローソン大学は、現場だけでは体得が難しい知識、教養を身につけて、リーダーとして成長できる場とされた。毎年、年齢に関係なく40人程度が選抜され、ローソン大学の研修プログラムに参加する。社内のリーダー研修のほか、有名大学の社会人講座で勉強するなど、多彩なプログラムが用意される。
HAKUHODO UNIV.	2005	博報堂	広告	「粒ぞろいよりも粒違い」をキーワードに、多様な個性が集まり、チームを組むことが新たな価値を生み出すという考えから、社員が講師を務める講座が非常に多く、座学ではなく、チームで共に考えたり議論したりするワークショップ形式が中心である点などが大きな特徴となっている。年間200以上の多種多様な講座を開講。単なる教育機関ではなく、社員が自らの気付きによって成長する「発育のための場」として期待されている。
ダイキン情報技術大学	2017	ダイキン工業	製造	AI分野の人材を育成する社内講座で、毎年約100名の新入社員が学ぶ。受講する社員は2年間、業務を行わずAIの勉強に集中でき、その間は給与も支払われる。大阪大学をはじめとする教育機関や先端研究機関から講師を招き、高度で幅広い教育を実施。「一人ひとりの成長の総和がグループ発展の基盤」という企業理念の下、2023年度末までに1,500名のAI人材の育成を目指す計画を立てている。

*各企業のホームページなどで公開されている情報を参考にパーソル総合研究所にて作成

CASE 4
Unlearning

学びログ

ひとりで手軽にできる。「学びを記録する」というアンラーニング促進術



パーソル総合研究所の調査では「学んだことを、紙のノートや日誌にメモしている」「学んだことを、ブログやSNSなどのメディアに記録している」といった学びの記録行動をする人ほど、新たな知識やスキルを学び直す経験が多いことが明らかになっている。そこで事例の最後に、誰もがすぐに始められる取り組みとして「学びの記録」をお勧めしたい。例えばITBが導入する「Campus」のようなLMS（学習管理システム）は、従業員一人ひとりの学習履歴を可視化する機能を備えている。もちろんコンテンツの配信から、スキルを体系化して提示する「スキル管理」も可能で、こうしたLMSを従業員が最大限に引き出すシステムとして導入する企業が増えている。

単に学びの記録ツールとしてだけでなく「Evernote」といった一般的なメモアプリでも十分使え

る。デジタルデータで学びのログを簡単に残すことが可能だ。また、エンジニアであれば、プログラムコードやデザインデータを保存・公開できる「GitHub」などを活用して、履歴を残しながら学んだことを更新したり、蓄積したりしているケースもある。

そもそも、行動を継続するには「記録」が有効だ。とりわけ学びにおいて、それがいえる。どうしても、学ぶそばから忘れてしまうからだ。知識を身につけ、定着させるにはアウトプットが不可欠であり、「記録する」という行為がアウトプットになる。ほかに「人に話す」「実際にやってみる」という方法もあるが、最も簡便でひとりでも可能なアウトプットは記録に残すことなのだ。学びの記録を見返せば「継続できている」と確認ができ、それが学びの意欲アップにもつながるだろう。

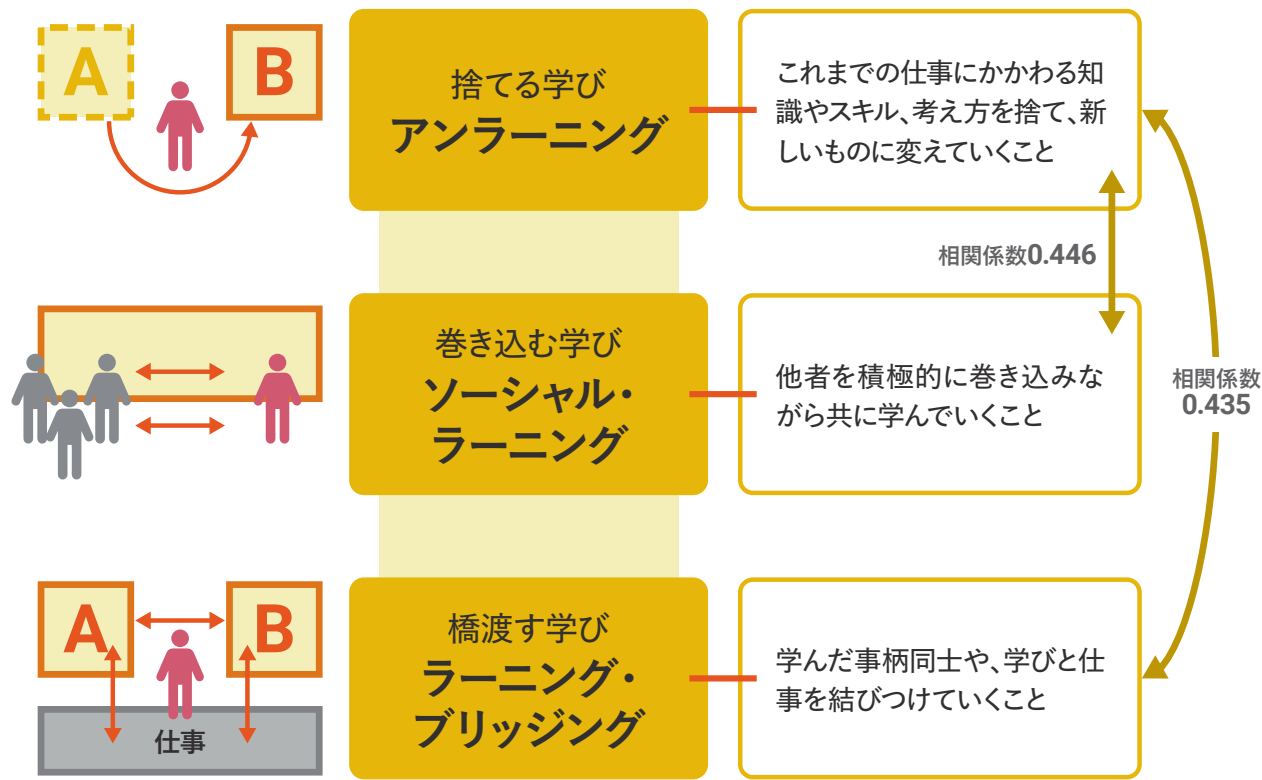


リスキリング・ブームを超えて

~アンラーニングなど3つの学びから見える企業の取り組みのヒント~

小林 祐児 パーソル総合研究所 上席主任研究員

図 1 就業者のリスキリングを支える3つの学び



アンラーニングの位置付けは？ リスキリングの現状から整理する

「アンラーニング」を中心に議論してきた本特集だが、最後に、より広い意味の言葉として衆目を集める「リスキリング」について、その現在と課題を整理し、アンラーニングとの位置付けをクリアにしておく。

昨今のリスキリング・ブームの背景を指すならば、DXのトレンド、人的資本開示、自律的なキャリア形成の動向などが挙げられよう。世界経済フォーラムによる「リスキリング革命」の提議をきっかけとして、「リスキル」はコロナ禍の労働世界においてトレンドの中心に躍り出た感がある。しかし、特に日本におけるリスキリングの議論の中心を見れば、さほど新しいことは語られていない。人への投資や育成を強調するのは、80年代後半からの「人本主義」経営（伊丹敬之の延長であるし、バブル崩壊後、「リカレント教育」などの言葉で学び直しの必要性は幾度となく指摘されてきた。HRM業界によくある単純な「焼き直し」の側面もある。

それでもなお現在のリスキリング・ブームの独自性を指摘するならば、リスキリングの主体が「企業」の側にあるという力点が明確になってきたことだ。旧来の人材開発がDXと合流し、「DX人材開発」と衣替えをしたことで、経営の意思決定が思い切ったものになってきている。政府の後押しもあり、長く

低迷してきた日本の人材育成投資の潮目がようやく変わるかもしれない。筆者もそうした期待を持って、今の「ブーム」を眺めているうちのひとりだ。

デジタル人材不足は中途採用では解消できず、内部育成の必要性が高まってきた。ビジネスの変化に柔軟に適応していく人材は、否応なしに求められ続ける。事例として取り上げたJTBBが、コロナ禍の旅行業界にあつて研修体系の深化をさらに進めているのも、そうした環境を前提とした経営意思の表れであろう。

現在のリスキリング議論の限界

しかし、従業員に研修や訓練機会を与えること自体がリスキリングではない。リスキリングについての報道や議論のほとんどは、「必要なスキルを明確化し」→「そのスキルを新たに身につけて」→「ジョブとマッチングする」という極めて単純な発想で行われている。大規模なジョブ・チェンジを伴う派手な海外事例などを表面的に追えば、自然とそうした発想に引き寄せられよう。

しかし、学習理論や認知科学などの知見が明らかにしてきたのは、人に薬を皮下注射するようにスキルを「注入」するような想定は、端的に誤っているということだ。教育による「インプット」にばかり注力しても、

スキル発揮という「アウトプット」は導かない。「古いノウハウを捨て、新しいものを取り入れていく」という動的なアンラーニングのプロセスから垣間見えたのも、新しいスキル獲得と発揮は、環境と個人の間に起こる「創発」的な営みであるということだ。

アンラーニングをはじめ

「リスキリング」を支える3つの学び行動

そして、リスキリングに関連するのはアンラーニングだけではない。我々の調査では、アンラーニングと並ぶ重要な学びに、「ソーシャル・ラーニング」「ラーニング・ブリッジング」という行動が見出された。基礎属性を統制した分析の結果、これらの学びはリスキリングへのプラスの関係にあることが確かめられ、アンラーニングとも一定の相関が見られた。リスキリングを支えるより具体レベルの3つの学び行動として整理できる(図)。

ここでいうソーシャル・ラーニングとは、「周りの人から意見をもらおう」「専門家や詳しい人に話を聞きに行く」といった、自らの学びに人を「巻き込んでいく」行動である。レイヴとウェンガーによる「正統的周辺参加」に代表されるように、人が他者を通じて学んでいくことは、学習研究の中で何度も注視されてきた。分析では、大学院への通学、

OFF・JT、副業などの職場外の経験がこういったソーシャル・ラーニングを促進していることも分かっている。企業内大学がきちんと「学びの共同体」として機能すれば、このソーシャル・ラーニングの実践へと自然と接続されていくだろう。社内外の読書会もまさに他者を巻き込む実践の典型だ。いかにこの社内外含めた「巻き込み」を全体に波及させていけるかが、リスキリングを狙う人事の腕の見せどころだろう。

2つ目のラーニング・ブリッジングとは、いわば「橋渡す学び」のことだ。「仕事の経験と学んだことを結びつける」「得た知識を業務に役立てようとしている」といった行動を指し、知識同士や知識と実践を橋渡しするような実践である。一見して、これはかなり難度の高いものだ。デヴィッド・コルブの経験学習サイクルでいえば、「省察」「概念化」とその次の「実践(実験)」をつないでいく、そのリンクの部分を目指す抽象的な実践だからだ。

しかし、ヒントはある。今回の調査から分かったことは、紙のノートやブログなどで個人的な学びの履歴を記録しておくこと、いわば「学びログ」の実践が、このラーニング・ブリッジングとプラスの関連が見られた。

どんな研修訓練も、記憶として定着し、業務の変化につながらなければ意味がない。特に、身体的な反復練習による獲得が難しいホワイトカラーの技能において、知識として覚えていられることには限界がある。いく

スキルの「創発」を促進することこそがリスキリングである

「アンラーニング」を中心として、それに関連する「ソーシャル・ラーニング」「ラーニング・ブリッジング」という3つの学びを紹介した。リスキリングを支えている学びは、人を巻き込みながら、知識と経験をつなげ、古いやり方を捨てて新たな実践を生み出していくことであつた。こう分解していくと、リスキリングが「創発的」な営みであるということがよりはっきりと見えてくる。リスキリングを促進したい企業がなすべきは、ただ研修を用意して人にスキルを「注射」することではない。スキルと実践の「創発」プロセスが最大化するように、学びの環境を整備していくこと。本特集が、そうした「創発的なりスキリング」のヒントになれば幸いである。

※：ソーシャル・ラーニングとラーニング・ブリッジングは、ベネッセ教育総合研究所・立教大学中原淳教授・パーソル総合研究所との共同プロジェクト(ハタチからの「学びと幸せ」探究ラボ)調査研究において導かれたコンセプトである。



Sayaka Ogawa

小川さやか氏

文化人類学者

「ウジャンジャ」を磨くことで成長するタンザニアの人々。 そこから学んだのは 『自分も他人もままならないことを受け入れる大切さ』

京言葉で明るく話す文化人類学者の小川さやかさん。その穏やかな雰囲気とは対照的に、東アフリカ・タンザニアで路上商人として古着を売り、中間卸売商のボスとして働きながら参与観察(※)を行った経験を持ちます。騙し騙されながら助けあうタンザニアにおける行商の環境下での調査・経験から生まれた小川さんの成長観とは「自分も他人もままならないことを受け入れること」だと言います。日本と大きく異なるタンザニア人の価値観を織り交ぜながら、小川さんの思う「成長」について伺いました。

PROFILE

1978年愛知県生まれ。立命館大学大学院先端総合学術研究科教授。専門は文化人類学、アフリカ研究。2001年よりタンザニアで参与観察を行い、路上商人の商慣習や実践知を研究。2011年に『都市を生きぬくための叢知』（世界思想社）で第33回サントリー学芸賞（社会・風俗部門）を受賞。2020年『チョンキンマンションのボスは知っている』（春秋社）で第8回河合隼雄学芸賞と第51回大宅壮一ノンフィクション賞を受賞。

長らく迷走しながらも 行き当たりばったりで見つけた研究

東アフリカのタンザニア・ムワンザ市で2001年から足かけ10年、計3年半にわたり、路上で商売を行う「マチンガ」と呼ばれる零細商人に密着し、自分でも古着を売りながら参与観察を行いました。

実は、初めからマチンガを調査したいと思っていたわけではありません。大学院生の時、フィールドワークの許可を得るのに必要な現地大学の推薦状を狙って指導教員と同じタンザニアを選択。海外でフィールドワークをしただけの理由で選んだ地でしたから、研究テーマ選びは迷走していました。唯一、教員を説得できたのがアフリカ都市生活者の経済活動にかかわる徒弟制度の研究でした。

そこでタンザニアを訪れ、家具職人や大工の弟子になり、参与観察を行うことにしました。ところが、重いセメントを運べないなど、まったく役に立たず、その上、男性社会だったこともあり、開始早々から仲間として一緒に働き続けることは難しいと感じました。そんなとき、道で行商をしているマチンガを見て、この仕事なら私でもできそうと興味があったのです。ある日、偶然ナンパしてきた男性に「あなたよりマチンガに興味があるの」と言うと、面白がつて近くの行商人を紹介してくれました。こうして「僕たちの仕事を知りたいなら、実際にやるしかない。やればわか

るよ」と両手に古着を持たされ、一緒に行商したことが始まりです。結局、タンザニアに来て2週間で行商研究に切り替えました。

不確実な都市世界で成長し続けるには 「ウジャンジャ」を働かせることが不可欠

インフォーマルセクター（行政外の非公式な経済活動）のタンザニアの路上で学んだことは、「ウジャンジャ」の哲学のようなものです。ウジャンジャとは「ずる賢さ」のこと。路上で行商をしていると、マチンガが「ずる賢さ」はカッコいい、頭がいい、という価値観を持っていることに気付きました。

タンザニアの路上世界は、地方から来て長屋を点々としている貧しい人々の集まりで、住所不定。しかもお互いをニックネームで呼び合うため、本名も分かりません。もちろん、雇用契約書を書くこともない。古着商売の場合、代金後払いの掛け売りです。中間卸売商から古着を50枚ほど渡され、そこから売った分だけの仕入れ代金を返す仕組みなのですが、不都合があると、すぐ逃げたり、売り上げをこまかしたり……。名前も住所も分からないので逃げたら捕まえようがありません。路上商売自体が道路交通法や都市条例に違反しているのに、警察にも頼りません。

一方、貧しい生活をしている消費者にも毎日のように掛け売りを求められ、逃げられるのが当たり前。その中で上手に商売をするに

は、ずる賢くないといけません。貧しい消費者に「子どもが病気で」と嘘をつかれて代金を払ってもらえないことがある一方で、裕福な消費者には上手に吹っ掛けてぼろ儲けするのがマチンガです。払えない人にはうまく騙され、払える人には騙していることを悟られないように上手に騙すわけです。それはある意味、助け合いでもあります。

それと同時に、そのときの状況に応じて人は豹変するということを共通認識として持っています。相手の状況やサインを見極めて、追い詰めずに相手も自分も満足するところでどう折り合いをつけるか、の哲学を学びました。

日本人として当初、ずる賢いことは「悪」という考えがありましたが、行商研究を行ううちに、社会や人間関係を維持していく「賢さ」でもあると思うようになりました。彼らは、「友達であっても、裏切られ嘘もつかれる。何かあったときに助けてくれるとは思わない。それでも拒絶はしない。騙し合いができるから信頼が成立し、関係性が維持できる」と話します。完璧ではない人や、めまぐるしい社会の変化の中で生き抜くのに必要なのが、「ウジャンジャ（ずる賢さ）」なのです。

ボスは部下に 期待しすぎも甘やかしすぎもダメ 数々の失敗が成長の糧になった

中間卸売商のボスにもなりました。行商経

※ 調査者自身が調査対象である社会や集団に加わり、生活を共にしながら観察し、資料を収集する方法



験があつて行商人の気持ち分かるから、ボスになるのは簡単だと思っていました。これがとても難しかった。

最初に雇ったのは、大人しくてまじめな少年でした。嘘もつかず、売り上げもきちんと返してくれる。私は見る目があると自信を強めていた矢先、前触れもなく逃げられました。大変ショックを受けましたが、他のマチンガからは「彼がまじめということにあらがらなくて、彼の気持ちを理解せず、時々優しくしたり、仕入れ値を変えたりしなかった、あなたが悪い」と散々に言われました。

次に雇ったのは、双子の少年です。前回の苦い経験から、飲みに誘うなどしてコミュニケーションの強化を図りました。ところがある日、私が状態の良くない古着を仕入れてしまい、彼らが要求する値下げに応えられず、またしても逃げられることに。親切にして、良きボスでいたつもりだったのに、「彼らを甘やかすぎた。何でも期待に答えていたら、いくらでも期待に応えてくれると思うじゃないか」とまたもや仲間のマチンガから怒られました。しまいには、あなたは見る目がないからと別の少年を紹介してくれました。ところが、この少年、見るからにずる賢そうな顔をしています。実際、嘘をついたり、駆け引きをしたり、売り上げもごまかす。しかし、彼は最後まで逃げませんでした。

それで気付いたのです。彼は私が仕入れに成功して儲かっていると嘘をついてかすめ取っても責めることをあまりしないから。やり直して戻ってくるのを待っているのです。人は悪い方向にも豹変するけれど、また良い方向に豹変すると信じているからです。

例えば古着商人の世界では、ドラッグにハマり泥棒稼業に身を落とした人達がいます。そのような人も危ない人だと排除せず、とりあえず受け入れておく。決して泥棒稼業に肯定的なのではなく、この状態で怒ったり説教したりしても仕方ないと考え、変化の兆しが見えたときに、論したり説得したりします。本人が変われば、過去は水に流して、コミュニケーションに戻ることができます。

こうした彼らの生き方から学んだ成長に大事なことは「自分も他人もままならないことを受け入れること」です。私は、人は「権外」だと思っています。つまり、コントロール外で生きている環境も、他人も、そして私自身も、コントロールの外にあると受け入れた上で、それでもなんとかやっていくことが大事なのです。

異文化の研究をしていると「分かり合えない」と一緒に何もできない」という考えではやっていけません。ひとつの世界だけでなく多様な世界を知ることが大事で「あなたは間違っている」と一方的に啓蒙することは他者性や文化を尊重していないことになりません。ままならなくても、分かり合えないままでも、一緒に共有できる時間や空間を探す、それが成長に必要なことではないでしょうか。

り、私が失敗したときはまじめに売ってくれ。だからこちらも「状況に応じて人は豹変する」ことを前提に、騙されないように頭を働かせ、交渉をする。お互い追い詰めないように、気持ちよく騙し騙されることで、持続的に仕事ができるのだと。期待しすぎても、甘やかすすぎてもダメ。そういう駆け引きの中で「ウジャンジャ」を理解し、数々の失敗を成長の糧にしてきました。

タンザニアではスペシャリストではなくジェネラリストとして成長していく

タンザニアの人々の成長観とは、それぞれ持つて生まれた身体や性格、人生経験によってそれぞれの「ウジャンジャ」を磨いていくことなのではないでしょうか。現地には「ストリートの教育」という言葉があります。誰かに教えてもらうのではなく、場数を踏みながら自分なりの戦略や戦術を身に付け、実践的に成長していきます。

なぜなら、彼らが生きている場所は不安定で不確実な世界。一直線の未来を描くと、社会や状況が急転したときに方向転換が難しく、ひとつの未来を見据えて、一步一步積み上げていくばかりではダメだと思っただけです。夢に向かって努力しつつ、上手くいかない可能性も頭の片隅に置いて、ダメだと思えばパッと撤退して転身する。その見極め方を、彼らは人生を通して学び、成長して



くのです。未来は計画しづらく、思い通りに描けないけれども、目の前にあるチャンスに對しては何でもやる、そんな考えを持っています。

そのため、彼らはジェネラリストとして成長していきます。私の調査助手をしていたタンザニア人は、バスのコンダクター、古着の商人、靴磨き、測量技師、ドライバー、大工……と、さまざまな分野に転職して、幅広い知識や技能を持っています。そんな彼らですら、このようなコロナ禍の時代でも、とても上手に生きていますよ。

成長に必要なことは、自分も他人もままならないと受け入れること

タンザニアでの参与観察を通して、私自身は人に対して寛容で、おろかなタイプになったと思います。なぜなら、タンザニアの人々は、失敗した人に対して「おかしよ」と事実を伝

小川さんが選ぶ POWER BOOKS

これまでの人生において、自身の成長や仕事への影響、価値観を変えた書籍を3冊紹介していただきました。



排除の構造
今村仁司 / 著
筑摩書房

社会哲学者の今村仁司による『暴力のオントロジー』の続編。「人類学の知見を使って哲学されているところが面白い。私たちは共通項によって連携していないことを示している、例えば“王様”を中心に社会がまとまっているのではなく、王様を排除すれば“それ以外”のものとして一人ひとりバラバラの民衆も連帯できる、という『第三項排除』を明らかにしています。ウジャンジャに相当する“メティス—策略的知性の狡知”の話が出てくるのも興味深く読みました」



そして誰もいなくなった
アガサ・クリスティ / 著 青木久恵 / 訳
早川書房

閉ざされた孤島の邸宅に集まった10人の男女が次々と殺されていく、“ミステリーの女王”の傑作推理小説。「推理小説は論理的な構造になっているため、論文に通じています。謎解きを結論とすると、読者に謎を解き明かす情報や証拠をフェアに提示し、伏線を回収しつつ無駄なく結論づける、というのは論文と同じです。推理小説が好きで候補は他にも何冊もありますが、死人が復活する仰天ストーリーが印象的な、この小説を選びました」



贈与論
マルセル・モース / 著 森山工 / 訳
岩波書店

文化人類学者のマルセル・モースによる、贈与と交換の仕組みを論じた先駆的研究書。「人間関係は贈与の関係で成り立っている」といつも思っていました。人間社会では何かを与えたり受け取ったりしながら動いていますが、重要なのは贈与が負い目をもたらす時点でも、代金の負い目だけでなく、恩や借りといった精神的な劣位を暴力的に請け負わされるという、互酬性の難しさがあります。私が文化人類学に興味をもった一冊です」



Profile.

大手総合建材メーカーにて営業を経験後、経営統合に伴い統合先メーカーに出向し組織融合施策に参画。その後、組織文化・風土の違いに関心を抱き、学校法人産業能率大学に移り組織・人材開発のコンサルティング事業に従事。人や組織、社会が直面する複雑な諸問題をシステミックに捉え、分析し、創造的に解決するための知見を深めたいと考え、2019年より現職。

日本における職業生活のWell-beingに関する文化的考察

—世界116カ国調査を通じて見えてきた日本の特徴—

井上 亮太郎 パーソル総合研究所 主任研究員

あなたは、「はたらくに笑えていますか？」

「働いていて笑えているか」と問われた時、人はどのように答えるだろうか。即座に「Yes!」と回答される人もいれば、「仕事なんて楽しいわけではない」と気分を害される人もいるかもしれない。職業生活への評価は、取り巻く環境や「働く」ということの意味づけなどによって多様に変化する。

私たちパーソルグループでは、多様な就業者の労働観に寄り添い、すべての「はたらく」が笑顔につながる社会の実現を目指すとの想いを込めて「はたらくに、笑おう。」とのグループビジョンを掲げている。この目指す世界観から「はたらくに笑えている状態」を筆者なりに解釈すると、以下のよう

に定義できそうだ。
《仕事を通じて、社会とのつながりや貢献、喜びや楽しみを感じることが多く、怒りや悲しみといった嫌な感情をあまり感じずにいる状態。また、そのような仕事や働き方を自分で決めることができていること。》
換言すれば、職業生活におけるWell-being(ウェルビーイング・幸福)な状態だといえる。

本稿では、冒頭の問いに関するグローバル調査のデータを紹介しつつ、日本における就業者の実態と今後の在り方について、Well-beingの観点から考察してみたい。

次に、会社や職場に対する信頼や愛着、仕事への意欲などを表す従業員エンゲージメントについて確認する。パーソルホールディングスでは、米国Gallup, Incおよび公益財団法人Well-being for Planet Earthと協力し、2020年度よりGallup社「国際世論調査(Gallup World Poll)」において職業生活のWell-beingに関する調査を実施している。これは、先述した世界幸福度報告の基礎データとして提供されているグローバル調査である(※4)。

当該調査では、従業員エンゲージメントについて、「仕事に対して意欲的かつ積極的に取り組む人」「仕事に対し意欲的でない人」「仕事に対して意欲をほとんど持たない人」という3群を定義し、国別の割合を報告している。パーソル総合研究所で集計したところ、日本における「仕事に対して意欲的な人」の割合は、116カ国中113位であった(図2)。日本の従業員エンゲージメントの低さについては、以前より指摘されてきた傾向ではあるが、直近の調査においても先進国のみならず参加国の中でも極めて低い傾向が確認された。

従業員エンゲージメントが低い人は、仕事で楽しみや喜びを感じられていない

以上のように、日本の生活全般に対する幸福度は極端に低いわけではない。しかし、

日本の幸福度と従業員エンゲージメント

初めに、上位概念となる今日の生活全般における幸福度、および職業生活におけるWell-beingに近接する概念として従業員エンゲージメントについて最新の調査結果を紹介したい。

Well-beingの計測方法にはさまざまな指標が提案されている。中でも、国際比較が可能な主観的幸福度については、毎年3月に国連の関連機関から発表される「世界幸福度報告(World Happiness Report)(※1)」が知られている。2022年3月に報告されたデータによると、日本の主観的幸福度

図1 Ranking of happiness 2019-2021

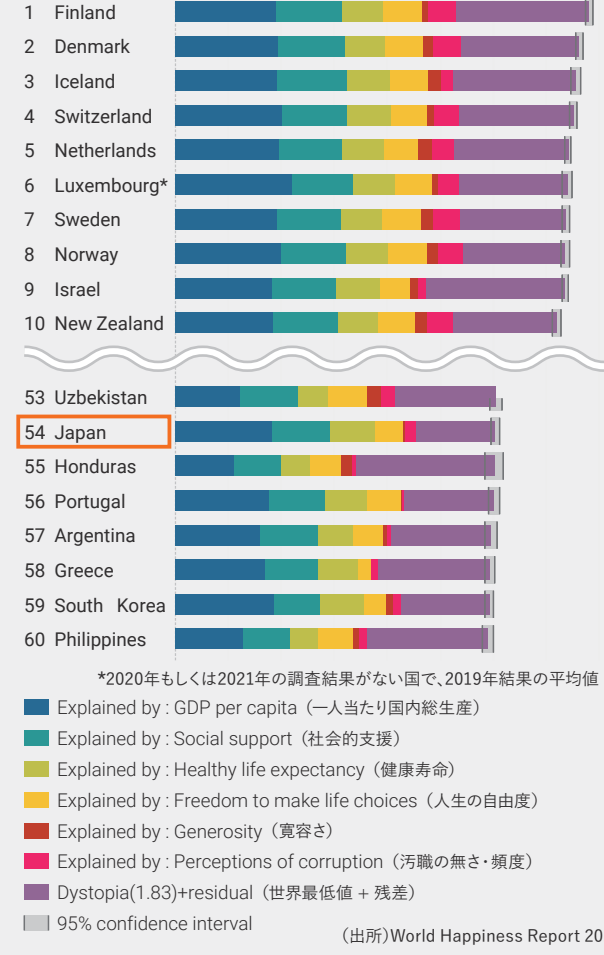
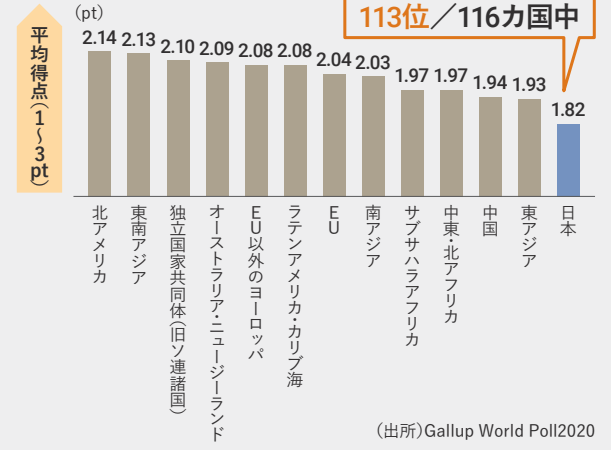


図2 従業員エンゲージメント 地域別順位



職業生活に目を向けると、職業生活の幸せに近接すると考えられる従業員エンゲージメントが著しく低くなるのはなぜか。この現象を考察するため分析を行った。

分析に際し、職業生活におけるWell-beingを計測するため、Q1「仕事の体験(喜びや楽しみ)」、Q2「仕事の評価(社会貢献・意味感)」、Q3「仕事の自己決定」の3つの観点から構成されるオリジナル尺度を用いた。この尺度を「はたらくWell-being指標(以下、はたらくWB指標)」と称し、Gallup社が実施する国際世論調査を通じて聞いている(※5)。

その結果、従業員エンゲージメントの高い「仕事に対して意欲的な人」ほど、「はたらくWB指標」への肯定回答率が高く、「仕事に

対して意欲をほとんど持たない人」ほど低いことが確認された。また、「仕事に対して意欲的な人」はQ1「仕事の体験」の肯定回答率が95.2%と高いが、「仕事に対して意欲をほとんど持たない人」の肯定回答率は59.5%と低く、他の2指標と比較して乖離幅が大きかった。すなわち、従業員エンゲージメントが低い人は、同時に仕事で楽しみや喜びを感じられていない傾向が確認され、相互の関連が強いことが示唆されたものと考えられる。

「はたらくWB指標」から読み解く、日本における職業生活の実態

では、日本の就業者の結果はどうであったか。次頁図3は、「はたらくWB指標」の日本の国際順位を示したものである。日本は116カ国中、Q1「仕事の体験」が95位、Q2「仕事の評価」が5位、Q3「仕事の自己決定」が31位であった。Q2「仕事の評価」のスコアが高順位であるにもかかわらず、Q1「仕事の体験」のスコアは群を抜いて低い傾向が確認された。

以上のように、日本の就業者データには特徴的な傾向が確認できる。しかし、働き方とは一様ではなく、正社員や自営業、パートタイマーなど多様である。

そこで、主な雇用形態別に「はたらくWB指標」の肯定回答率を確認した。結果、Q2「仕事の評価」の肯定回答率は、いず

※3: 金森 重樹(2020), 日本人が「幸せ」を外国人より感じない根本理由, 東洋経済ONLINE <https://toyokeizai.net/articles/-/337637?page=3><最終閲覧: 2022年5月9日>
 ※4: COVID-19の影響により電話調査となる。2020年度: 1,000名×116カ国 ※5: Gallup世界世論調査 調査概要 <https://www.persol-group.co.jp/sustainability/well-being/worlddata/>
 ※1: World Happiness Report 2022 <https://worldhappiness.report/ed/2022/><最終閲覧: 2022年3月28日>
 ※2: 2021年度は149カ国中56位

パーソル総合研究所 調査のご紹介

パーソル総合研究所では、人と組織にかかわるさまざまな調査を実施しています。ここでは、直近の調査について、概要と結果をまとめたWEBページをご案内します。ご関心のあるテーマのものがあれば、ぜひQRコードより調査結果や分析・提言をご覧ください。

調査一覧(2020年～2022年) 各調査の詳細は、下記URLまたはQRコードよりアクセスし、ご覧いただけます。

2022年9月5日公開

報酬

賃金に関する調査

就業者の賃金の増減、収入に対する満足度、年収、副業の有無および、企業の経営層の賃上げに対する意識について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/wage-survey.html>

2022年7月21日公開

人材育成

組織開発

リスキングとアンラーニングについての定量調査

正社員のリスキングと学習棄却(アンラーニング)の実態と、リスキングやアンラーニングを促す組織的要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

2022年5月27日公開

人的資本

人的資本情報開示に関する実態調査

非財務情報の関連用語や開示指針の理解度、人的資本情報開示に関する議論の状況、主管部署、重視する要素、マネジメント実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/human-capital.html>

2022年5月13日公開

戦略人事

人事部大研究

企業人事部の人員体制や権限、機能、経営参加の実態や、戦略人事の実現状況、HRBP/事業部人事の実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/hr-department.html>

2021年12月13日公開

組織開発

タレントマネジメント

一般社員層(非管理職層)における異動配置に関する定量調査

一般社員層(非管理職層)の異動配置策の実態や、異動配置策が組織・個人にもたらす効果、異動配置後の個人の活躍・適合度に影響を与える要因を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

2022年8月31日公開

テレワーク

新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査(第七回)

新型コロナウイルス感染症の第7波感染拡大下におけるテレワークの実態を定量的に把握するため、2万人規模の調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/telework-survey7.html>

2022年6月30日公開

女性活躍

女性活躍推進に関する定量調査

女性管理職比率向上に向けて女性活躍の現状と課題を整理し、その課題に対して有効な施策を男女の格差観点から明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/female-manager.html>

2022年5月23日公開

組織開発

マネジメント

企業の新規事業開発における組織・人材要因に関する調査

新規事業開発の実施状況や成功度、組織的な成功要因(手法、組織マネジメント、人事の支援、組織風土など)、新規事業開発担当者の実態について調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-business-development.html>

2022年3月22日公開

テレワーク

地方創生

地方移住に関する実態調査

地方移住者と移住を検討している方の暮らし方・働き方や移住の意思決定に影響を与える要因など、地方移住に関する実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/migration-to-rural-areas.html>

2021年9月30日公開

人事評価

人事評価制度と目標管理の実態調査

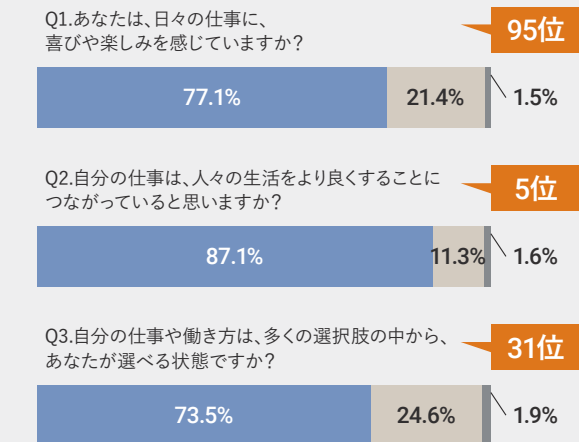
日本企業の人事評価制度と目標管理制度について、制度実態と運用実態を把握するとともに、従業員・上司における人事評価制度と目標管理制度についての意識と行動実態を調査しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-evaluation.html>

図3 「はたらくWell-being指標」の日本順位

【2020年度 日本】 ■はい ■いいえ ■わからない・回答拒否



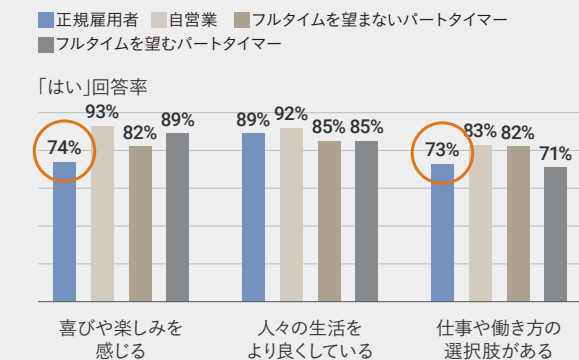
れの雇用形態においても大きな差は確認できなかった。しかし、Q1「仕事の体験」とQ3「仕事の自己決定」については、正社員の肯定回答率が他の雇用形態と比較して相対的に低い傾向が確認された(図4)。

これらのことから、日本の就業者は、仕事を通じた社会貢献感や有意味感を実感できているものの、就業者の多数を占める正社員は、日々の職業生活において喜びや楽しみといったポジティブな感情を得ている人が相対的に少ないことが確認された。

ここでさらに2つの疑問が生じる。1つは、なぜ日本の正社員は、他の雇用形態と比較して仕事で喜びや楽しみを感じられていない人が少ないのか。2つ目は、先の世界幸福度報告において、日本は寄付行為など

(出所)Gallup世界世論調査

図4 雇用形態別「はたらくWell-being指標」肯定回答率(日本)



(出所)Gallup世界世論調査

日本を通過したつながらりや他者貢献を示す「寛容さ」が低いにもかかわらず、なぜQ2「仕事の評価」のスコアが高かったのか。単年度の結果だけで考察することは難しいが、ここにも日本の就業者のWell-beingを紐解く鍵があるように思える。

日本の就業者と組織マネジメントに対する一考察(人的資源から人的資本へ)

日本の就業者は、個人として寄付行為などを通じて他者とならり、社会へ貢献している感覚は希薄だ。一方で、所属組織における職務遂行を通じて社会とのつながりや貢献を実感できているのだとすれば、就業者にとって所属組織とは社会帰属するため

の主たる拠り所になっているといえる。それならば、そこに組織との結びつきを見いだせていてもおかしくないが、従業員エンゲージメント、さらには、そこに喜びや楽しみを見出せている割合も他国と比較して低い。

これまで多くの日本企業では、外部のステークホルダーや社会への貢献を優先し、協力的で統制の取れた組織運営に腐心するあまり、従業員を有効に活用すべき「リソース(資源)」として扱いマネジメントしてきた。その際、職務遂行を通じて社会貢献や成果を実感し、適切な処遇の先に就業者としての幸せな人生が語られてきた感がある。結果として、一人ひとりはたらく喜びや楽しみといった活力源泉への投資は後回しとなり、就業者もそれを好まざるも受け入れてきたことが、国際的に見た現代の日本の就労意識の特徴として表出している気がしてならない。今後は、就業者を「資本投資し、育むべき、価値を生み出す源泉」として捉え直し、組織マネジメントの在り方を大きく変える必要があるのではないだろうか。

生き方が人それぞれであるように、働き方も多様であっていい。また、人が喜びや楽しみを感じる要因も多様である。本稿が、はたらくことを通じて自分自身や周りの仲間たち、そしてその先の顧客など、すべての人の笑顔につながる社会を志向し、そのために自分や組織ができることを議論するきっかけとなれば幸いである。

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらくて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。人的資本経営に関する動向や企業の実態調査、識者や企業経営層・人事へのインタビューを紹介する「人的資本経営を考える」、若手社員の成長や就業に関する意識変化を調査した「～働く10,000人成長実態調査2022～20代社員の就業意識変化に着目した分析」、定期的に発信してきたテレワーク関連の調査結果やコラム、機関誌などのコンテンツをまとめた「人と組織の可能性を広げるテレワーク」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご利用ください。



「人的資本経営を考える」

「20代社員の就業意識変化に着目した分析」

「人と組織の可能性を広げるテレワーク」

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2021年8月 発行
ITエンジニアに
選ばれる組織の条件
～資金と組織シニズムの観点から考察する～



2020年12月 発行
はたらく人の幸福学
～組織と個人の想いのベクトルを合致させる
新たな概念の探求～



2022年3月 発行
「副業」容認しますか?
～本業への影響、人事の本音、
先進事例などから是非を考える～



2021年11月 発行
「シニア人材」活性化のカギ
～70歳就業時代に向けた
高齢者雇用の在り方を探る～



2021年4月 発行
テレワークは組織成長の
原動力になるか?
～調査データから見た成功の秘訣～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

vol.18 2022.09

発行人 渋谷 和久
編集長 木下 学
研究調査 小林 祐児
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、団 遼
執筆 梅原 光彦、宮内 健、児玉 奈保美
写真 井上洋平、masaco
表紙イラスト 田原 直子
デザイン 今井 梨津子
校閲 ディクシオン株式会社
制作 アンブロック株式会社
印刷 日経印刷株式会社
発行日 2022年9月27日

発行 株式会社パーソル総合研究所
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

※本誌制作にご協力いただいた皆様には、新型コロナウイルス感染対策に配慮の上、取材・撮影させていただきました。

注意)本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています



読者アンケート

今後のより良い誌面作りの参考とさせていただきますため、アンケートを実施しております。ご協力をお願いいたします。
<https://questant.jp/q/J2V0K60X>



パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>



メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究成果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。



メルマガ(無料)登録はこちら
<https://rc.persol-group.co.jp/mail/>



Facebookページ
<https://www.facebook.com/rc.persol/>

メルマガ(無料)



Facebook



202209-01

2021年9月7日公開

キャリア

マネジメント

従業員のキャリア自律に関する定量調査

キャリア自律が本人・組織へもたらすメリットやキャリア自律を促すための要因、およびキャリア自律と転職との関係の実態を調査しました。



https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career_self-reliance.html

2021年7月5日公開

人材育成

コロナ禍における研修のオンライン化に関する調査

コロナ禍における研修実態を把握するとともに、オンライン集合研修の成果創出に向けた課題と、その解決策を示すため、調査を実施しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/online-training.html>

2021年6月8日公開

テレワーク

well-being

はたらく人の幸せに関する調査【続報版】(テレワーカー分析編)

テレワークを実施した働く人々の心の状態にはどのような変化があったのか。「はたらく人の幸せプロジェクト」(2020年)にて開発した「はたらく幸せ／不幸せ実感」を測定する尺度と「はたらく幸せ／不幸せの各7因子」を使用して分析しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/well-being-telework.html>

2021年3月3日公開

キャリア

ITエンジニアの人的資源管理に関する定量調査

ITエンジニアの採用や定着、年収および働き方、仕事観、キャリア構築などの実態や特徴を、他職種との比較を通して明らかにしています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/it-engineer.html>

2020年12月18日公開

アンコンシャス・バイアス

マネジメントにおけるアンコンシャス・バイアス測定調査

マネジメント層の「人事評価」・「マネジメント職登用」・「中途採用」の判断について、候補者の性別・未婚婚・学歴などの間接的な要素による偏り・歪みを定量的に測定しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unconscious-bias.html>

2020年10月30日公開

マネジメント

人材マネジメントにおけるデジタル活用に関する調査2020

人材マネジメントに関するデータ活用の実態や課題、デジタルツールの導入状況などについて定量的に把握し、導入・活用のポイントを整理しています。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/digital-utilization.html>

2021年8月16日公開

副業

副業の実態・意識に関する定量調査(第二回)

副業に関する企業、個人の実態や意識、企業の副業者(他社で雇用されている人材)の受け入れの実態や受け入れ意向、さらには、副業による本業へのプラスの還元を高める要因、過重労働リスクを高める要因などを明らかにしました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/sidejob2.html>

2021年6月25日公開

ジョブ型雇用

ジョブ型人事制度に関する企業実態調査

ジョブ型人事制度に対する日本企業の検討状況・実態について明らかにするとともに、経営に資する人的資源管理を実現する雇用制度の在り方について探索しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/employment.html>

2021年3月15日公開

外国人材

多文化共生意識に関する定量調査

日本人の外国人に対する排外意識の実態や、職場における日本人の排他意識の実態などを把握し、それらに影響を与える要因を探りました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/multicultural-consciousness.html>

2020年12月21日公開

オンボーディング

2020年度新卒入社者のオンボーディング実態調査(コロナ禍影響編)

新卒若手社員が、新卒で入社した企業のオンボーディング施策の実態・意識、個人・組織特性、心的状態等と、人事育成担当者が、2020年度新卒入社者に実施したオンボーディング施策の実態・意識を明らかにしています。



https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/new-graduate_onboarding.html

2020年12月1日公開

マネジメント

企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査(2020)

日本企業がシニア人材マネジメントに対して抱えている課題感や制度・施策の実施状況・方針などの実態を明らかにし、シニア人材の活躍を促す制度・施策や企業・組織の特徴を探索します。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-management.html>

2020年6月16日公開

コーポレート・アルムナイ

コーポレート・アルムナイ(企業同窓生)に関する定量調査

離職後における、前職の企業との関係性の在り方を明らかにし、企業・離職者が互いに有効な関係を継続させることにより、双方にどのようなメリットを享受できるかを探索しました。



<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/alumni.html>