



特集

ソーシャル・
トランス
フォーメーション。

Works

Review 「働く」の論点 2021



緊急事態宣言と共に幕開けした2020年度。

新型コロナウイルスは、世界を一変させました。

しかし、変化のドライブは、かの病原菌に限りません。

今や、社会を挙げての歴史的な大転換が始まっているのです。

そんな1年間の私たちの研究活動のエッセンスを、

私たちが訴えてきたオピニオンをお届けします。

Works Review 2021。



ソーシャル・ トランス フォーメーション。

Contents

巻頭鼎談 「変化が常態という時代をどう生き抜くか」 4

奥本 英宏

リクルートワークス研究所
所長



大久保 幸夫

リクルートワークス研究所
アドバイザー



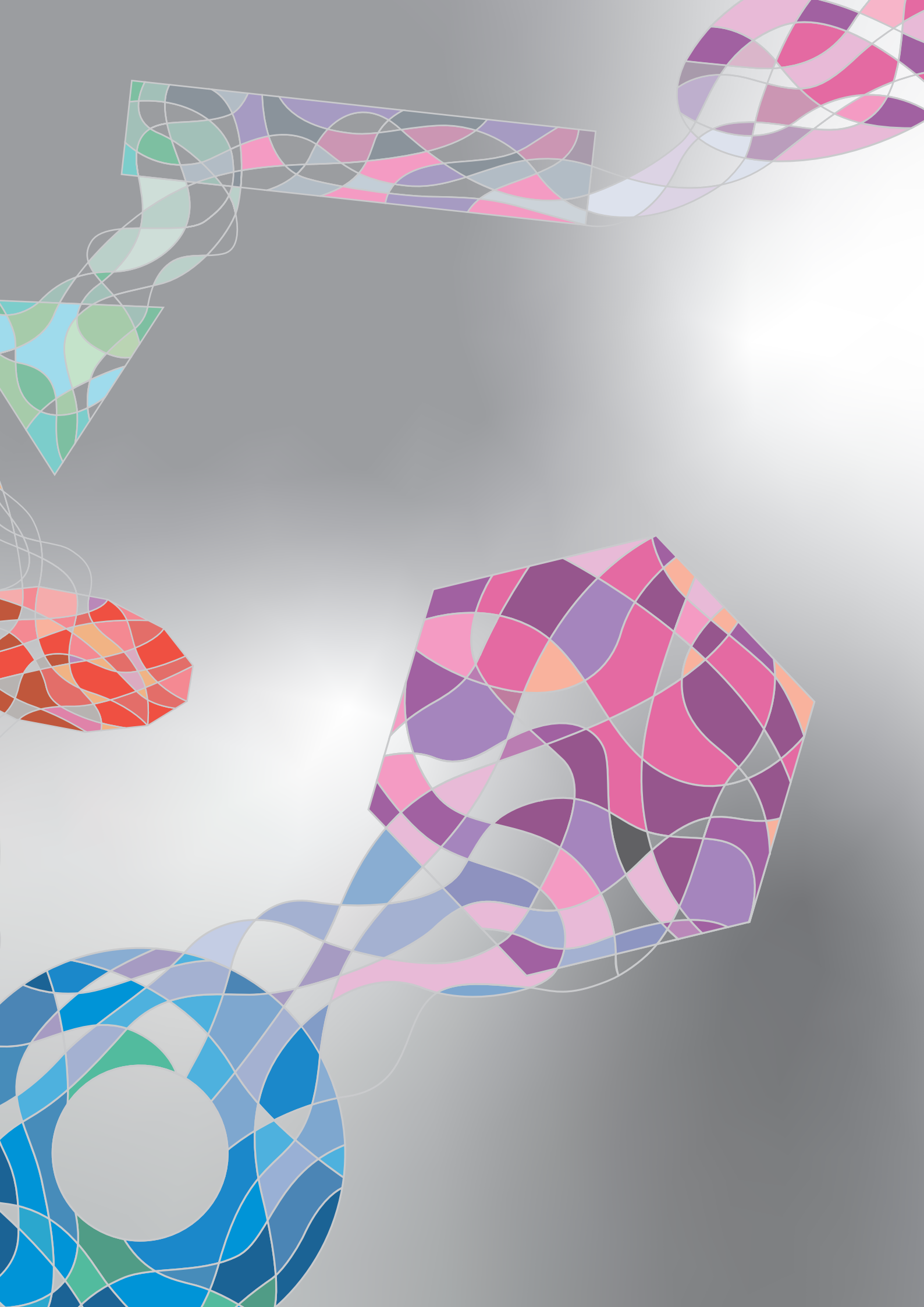
野田 稔

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

W	コロナ禍に学ぶ 不安とともに働く方法	江夏 幾多郎・石原 直子	12
W	コロナショックによる働き方の変化の兆しを検証する — プロジェクトからの中間報告 —	萩原 牧子・大谷 碧	24
W	日米欧5カ国の新たなフレキシブル・ワーク — パンデミック後のニューノーマルな働き方とは —	村田 弘美	34
W	リスキリング デジタル時代の人材戦略	石原 直子	44
W	デジタル時代のリスク、技術的失業とは何か	後藤 宗明・石原 直子	56
W	技術的失業の処方箋、リスキリングを社会実装するには	後藤 宗明	68
W	テクノロジーが深化させる「可視化プロセス」	石川 ルチア	80
W	日本型雇用の崩壊と孤立する個人。社会の視点が示す突破口とは	大嶋 寧子	90
W	勉強会、労働組合、NPO、県人会、同窓会を 「キャリアの共助」とまとめた理由	中村 天江	102

Annual Themes

Theme 1	定年後のキャリア論 — いまある仕事に価値を見出す —	坂本 貴志	116
Theme 2	ハラスメントのない世界へ — 職場のハラスメントを解析する —	茂木 洋之	128
Theme 3	対話型社会の学び方を考える	辰巳 哲子	140
Theme 4	能力開発機能を組み込んだMBOモデル	千野 翔平	144
Theme 5	高校卒就職改革。「4つの段階」で考える実行計画	古屋 星斗	152
Theme 6	高校生に働くことをどのように伝えるか	辰巳 哲子	162
Theme 7	「#大学生の日常」に埋め込まれた学習	豊田 義博	170



特集

ソーシャル・ トランス フォーメーション。

2020年がスタートしたときに、
誰がこのようなリモートワークの広がりを予測し得たでしょうか。
2020年がスタートしたときに、
エッセンシャルワークという言葉をご存知の方が多かったでしょうか。
2020年がスタートしたときに、
人と人がリアルに対面することにどんな意味や価値があるのかを、
いかほどの人がわがごととして考えていたでしょうか。

新型コロナウイルスの襲撃は、世界の「働く」に激震をもたらしました。
遅々として進まなかった「働き方改革」は、
劇的なモード変更とともにすさまじい勢いで加速しました。

デジタルインフラは徐々にではありながらも浸透し、
顧客との接点をにうサービス業の仕事のありようにも科学の視点が入り始めました。
仕事とは何なのか、「働く」とは何をすることなのか、
ということを自問自答する人も激増しました。

こうした変化は、コロナに抛るもの、とっていいのでしょうか。
コロナが加速させた、あるいは課題を浮き彫りにしたことは間違いありません。
しかし、変化の予兆は、あるいは変化の必要性を訴える声は、コロナ前からありました。

会社中心主義がまかり通り、働きすぎて心を病んだり自らの命を絶ったりするような、
あってはならないことが生まれてしまう素地は是正されないままだった。
AIに代表されるテクノロジーの進展とともに、
人に求められる能力や知識、態度や姿勢が変わっていくことが明白でありながらも、
手をこまぬいているだけだった。
SDGsに掲げられるような数々の社会課題がありながらも、
それを直視せず、目の前にある市場や顧客ばかりにかまけたままだった。

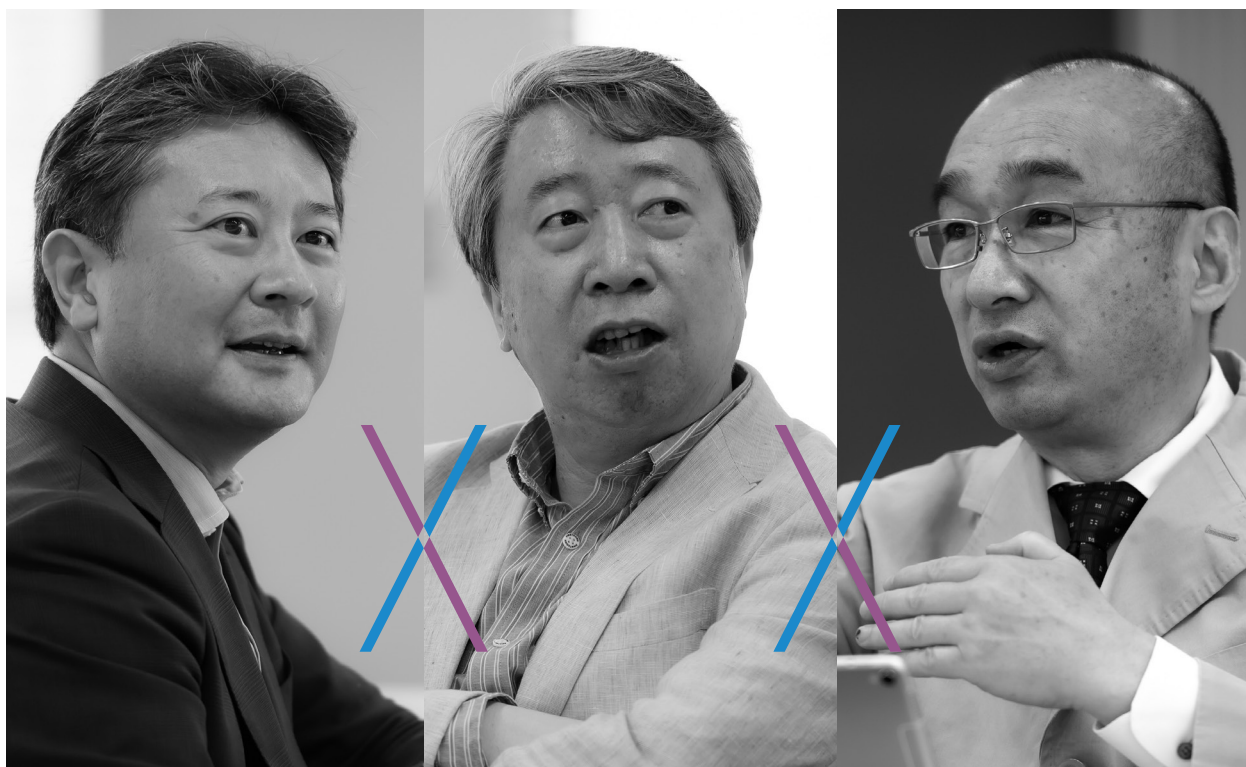
「働く」をめぐる、そうした態度や姿勢が、コロナを契機に揺さぶられ始めたのです。
そう。私たちは、今、壮大な社会全体の一大転換期の真ただ中にいる。
そのことを、コロナは改めて気づかせてくれたのです。

そんなソーシャル・トランスフォーメーションの礎となるものは何か。
加速させるものは何か。阻害するものは何か。

所長・奥本英宏、アドバイザー・大久保幸夫、特任研究顧問・野田稔の鼎談ならびに
9本のレポートから、その一端に触れていただければと思います。

変化が常態という時代を どう生き抜くか

2020年は世界がコロナという災厄に翻弄されっ放しの1年でした。特に、働き方に与えた影響は大きく、日本でもリモートワークが働き方の選択肢として定着しつつある一方で、それが叶わないエッセンシャルワーカーにも大きな注目が集まりました。もっとも、昨今、働き方や企業経営にインパクトを与えるものは、コロナに限りません。日進月歩のテクノロジー、地球規模で起こる環境問題とそれに対応する各国の施策も、人事や働き方に影響を及ぼす時代となっています。私たちは、変化が変化を呼び、その変化が瞬く間に別の分野の変化を引き起こす激動期を生きているのです。3度目の緊急事態宣言の折、コロナ、働き方、企業、社会、そしてテクノロジーをキーワードに、各自の問題意識と展望を率直に語っていただきました。



奥本 英宏

リクルートワークス研究所 所長

Hidehiro Okumoto: 1992年株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(旧社名:人事測定研究所)入社。2011年10月株式会社リクルートソリューションカンパニー カンパニー長、株式会社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月リクルートワークス研究所に参画。2020年4月株式会社リクルート専門役員、リクルートワークス研究所所長。

大久保 幸夫

リクルートワークス研究所 アドバイザー

Yukio Okubo: 株式会社リクルート フェロー、株式会社職業能力研究所代表取締役、財務省コンプライアンス推進会議アドバイザー、人材サービス産業協議会理事、産業ソーシャルワーカー協会理事、文部科学省生涯学習分科会委員なども務める。専門は、人材マネジメント、労働政策、キャリア論。著書に『マネジメントスキル実践講座』(経団連出版)、『働き方改革 個を活かすマネジメント』『キャリアデザイン入門(Ⅰ)(Ⅱ)』(日本経済新聞出版)、ほか多数。

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

Minoru Noda: 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、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授。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)ほか多数。

—今回の特集は、「ソーシャル・トランスフォーメーション。」です。議論のきっかけはやはり新型コロナウイルス感染症から始めましょう。この厄介な疾病はわれわれの働き方や意識にどんな影響を与えた、あるいは与えつつあるのでしょうか。

大久保(以下、大):私の住居は都下の盛り場の近くにあり、緊急事態宣言下、夜、店主としての顔しか知らなかった飲食店のオーナーが昼間に街中を歩いているのによく出くわすんです。彼らがいうには、「何十年も働きずくめの生活を送ってきて、今回、働かないというのも生き方の一つということがわかり、ある意味、新鮮だ」と。

同じような感覚を在宅勤務が増えたオフィスワーカーも抱えているのではないのでしょうか。働くとは何なんだろう、自分は何のために働いているんだろうといった、今まで考えてもみなかった哲学的問いが頭から離れなくなる。これはコロナが生んだ大きな影響ではないかと。

野田(以下、野):その感じはよくわかります。僕の場合、昨年の最初の緊急事態宣言の時に、これはリタイア後の予行演習をさせられているんだと思いました。今までは生活の9割以上を働くことに費やしていたのに、3割になった。残り7割は何をしようか、悩みました。

一方で、そうした意識面の変化はあったけれど、オフィスワーカーの働き方があまり変わっていないことは大問題だと思っています。

そのことを如実に示していたのが、リクルートワークス研究所が昨年8月に発表した「緊急事態宣言下で人々の働き方はどう変化していたのか」という調査で、職場からリモートワークを推奨されたのは就業者のたった15.7%でした。同じような調査がイギリスでも行われ、数字は78%です。彼我のこの差は何なんだろう、日本企業の「変えたくない圧力」に驚かされました。

リモートワークしたい若手 一方のミドルはさせたくない

奥本(以下、奥):その追跡調査として、この5月、「コロナショックは日本の働き方を変えるのか」と題し、2回目の緊急事態宣言後の変化を追った結果を発表しました。初回の宣言下でリモートワーク実施率は32.8%にまで達したのですが、宣言解除後に18.1%まで減少、2回目の宣言下では25.4%にとどまっていました。この25%という数値は欧州各国がコロナに見舞われる前の平均程度の数値に近い。それだけ低いということですが、さらに揺り戻しも起こっていた。

リモートワーク実施率は業種による差も拡大しています。一方で、リモートワーク実施率が高い企業ほど転職者や就職希望者を集めやすくなっている。そうした働き方格差が人材格差となるリスクに気づいていない経営者が多いのではないのでしょうか。リモートワークをしたい働き手と、させたくない経営者。そのすれ違いが、人手不足をますます進めてしまうのではないかと危惧しています。

大:リモートワークだけで仕事をしたい人が集まり会社をつくったほうが生産性は上がるでしょう。

野:そういう会社は既にありますね。僕のクライアントの話をする、中間管理職はリモートワーク反対なんです。部下たちの働く姿が見えないという不安と、「これ、やっといてくれ」が言えない不便があるからです。一方の部下のほうは満員電車に乗らなくていいし、上司に監視されながら働き、細々とした用事を言いつけられないから、リモートワーク万歳です。

部下のほうに分がありそうですが、僕はあえて彼らに言いたい。「上司部下という面倒くさい人間関係から得られるものがたくさんある。割り振られた作業だけこなして、仕事をしている気になるな。会議の時だけネットに接続するのでは



なくて、いつでも連絡できるようにし、上司が『ちょっといいかな』と言ってきたら、『はい、何でしょう』と応えよ』と。もちろん、上司にも言いたい。「部下に思いつきで仕事を頼むのは止めましょう。マネジメントと監視を混同してはいけません」と。両者がもっと歩み寄って、構造化された合理的なジョブアサインメントと適切な上司一部下コミュニケーションを構築することで、新たな職場ルーティンを創造すべきです。こうすることにより、リモートワークもうまく回るはずです。

奥:働き方改革の一環でリモートワークを捉えようと、議論の隘路に入り込んでしまう。そうでなくて、成果や生産性の向上という文脈で捉えるべきだと思います。そうだとすると、「週何日までリモートワーク可とするべきか」というお決まりの議論はまるで意味がないと思います。

オーナーシップの弱さという 日本企業の弱点が露呈

野:僕のあるクライアントは、リモートワークに前向きです。徹底したおかげで、地方の支社の人に簡単に議論に加わってもらえるようになったと喜んでいますが。リモートワークは距離の制約を超えられるので、多種多様な人とつながることができ、イノベーションを促進するはずなんです。そのプラス面をもっと認識する必要があります。

ここであえていうと、僕は昨年後半あたりから、コロナ禍が日本企業の劣化を是正するきっかけになるのではないかと楽観的な見通しを立てていたんです。

奥:劣化とは何でしょう。

野:リスクを恐れるあまりに経営者が意思決定を

渋った結果、問題が先送りされ、手遅れになってしまうことです。コロナを機に、この悪弊が直ると思った。未曾有の危機が襲うなかで、決断しないリスクのほうが大きいから、やるべきことはやろうと、積極的にリスクを引き受け、決断する経営者が増えるかと思ったら、逆でした。

たとえば、数カ月ほど前、コンサルティング会社の知人から、ある企業の組織開発を手伝ってくれないかという仕事の依頼がありました。二つ返事でOKしたものの、それから音沙汰がなくなった。コンペに負けたか、話が立ち消えたかと思ひ確認したら、その企業がまだ選考中なのだ。リモートワークに移行したことで、経営の意思決定サイクルが遅くなっているのだという。あまりの遅さに唖然としました。

大:物事を決められないのは大企業病の典型です。でもよく考えると、その真の原因は組織の規模ではなく、決定力に欠けるというリーダーの資質だと思う。脱ピラミッド型のティール組織が話題になっていますが、熟慮の上、すばやい意思決定ができるリーダーがトップに立つ組織こそが社員にとって最も働きやすいのではないかと。

野:意思決定と実行に関するオーナーシップはトップリーダーだけではなく、ミドルリーダーも備えなければならない。

大:日本人はもともとオーナーシップが強くない。企業においてはもちろん、社会においてもそうです。

奥:先の調査とは別に、研究機関誌『Works』160号(2020年6月発行)で、コロナ禍の不安に関するアンケート調査を行ったところ、先行きが見えないなかでもコロナ対策を矢継ぎ早に打ち出していた企業ほど不安を感じる社員が少ない、という結果になりました。その背後にはトップのこまめな決断があるはずですよ。

野:先日、ある講演会で、外資系企業2社の人事担当者と一緒に登壇しました。その2社がまさにそうで、トップが矢継ぎ早にいろいろな施策を試し、



結果がよかったら続け、駄目だったら次を考えるというサイクルを回した結果、社員は大きな不安を感じることもないばかりか、会社に対する信頼感が以前より増したそうです。

大: トップの意思決定は重要です。その際の判断基準とプロセスを開示するともっといい。それができると、「この人ならついていこう」というフォロワーシップが自然に生まれます。

奥: そのリーダーシップの問題を抜きにしても、コロナ禍により働く人たちの不安が高まったのは事実です。われわれの調査では、緊急事態宣言の初回後と同2回目の宣言下では、2回目のほうが不安を感じている人が多いという結果になりました。率でいうと全体の55%です。これにはリモートワークの推進により、対面コミュニケーションが減ったことも大きく影響しているのではないかと。だとしたら、リモートワークは止めるべきかといえば、そうではない。出社が減ったことで、疲労や、不眠に悩まされるといった職場のストレスがかなり減ったというプラス面もあるからです。



「素顔のままで」ではなく 「仮面舞踏会」になってしまう

野: 悩ましい問題ですね。昨今、心理的安全性の大切さが声高に叫ばれていますが、その内容が間違っって解釈されているように思えてならないんです。本来の意味は、各自がありのままの素顔で向き合い、互いに他を認め合うことですが、そうっていない。日本企業の場合、大前提として、「組織に馴染むこと」が要求されるからです。ありのままではなく、最初から仮面をかぶらされているわけです。

しかも、こんな仮面をかぶっていても何も意味はないんじゃないか、と内心思っているのに、言い出せない。誰も望んでいないのに、お互いが組織に馴染んだ“優等生”を演じ、それによってお互い苦しんでいる。

大: 仮面舞踏会ですね。

野: その通りで、とても不幸なことです。日本企業の強さの秘密は、本来は利益体である企業に、共同体的側面が埋め込まれていることだった。その両者の相乗効果が大きかったのです。でも、仮面をかぶらないと駄目、という現状は、共同体的側面が毀損されてしまった証左ではないかと。**奥:** 職場の変化に伴い、お互いがお互いに対する共感をもっと育まなければ、よい組織運営ができなくなっている。相手を慮るのは日本人は得意なはずですが。

野: 日本人は礼儀正しいといわれます。礼儀はルールではなくて、思いやりなんです。雨降りの日、狭い路地で他人とすれ違う際、相手に雨のしづく



がかからないよう、自分の傘を外側に傾ける。そういう人を思いやるのが粋なこと、格好いいこととされていました。

大:リモートワークで、思いやりの心が失われてしまうのではないかと心配なんです。面と向かって話す時よりも気を使うべきなのに、できない人がいる。

野:オンラインで講義をすると、多数の聴講生のなかでも思いやりがある人、ない人がはっきりわかります。ない人は、画面に自分がどう映っているのか、ちゃんと声が聞こえているのか、自分の資料が共有されているか、考えていない。

大:先日、大学の集中講義を丸2日間、オンラインで開催したんです。最後、何人かの学生を表彰したんですが、そのなかの一人が、話を聞く際の表情が抜群にいいんです。タイミングよくうなずいてもいる。それだけで表彰しました。

奥:画面ごしの会話は相手の息遣いがわかりませんから、リアリティが不足してしまう。社内だけでなく、お客様との商談もオンラインになるわけですから、オンライン・コミュニケーションを円滑に行うための教育も改めて必要になるでしょう。

野:リモートワークが当たり前になって、新人教育がうまくいかないという課題を抱えている企業が増えています。その通りなのでしょう。画面の向こうにいる人を、リアルの対面時以上に思いやること。これを真っ先に教えるべきです。

AIの活用は将棋の世界に学べ

—こうしたITにせよAIにせよ、新しいテクノロジーが私たちの働く環境を大きく変えつつあります。そのあたりについてはどうでしょうか。

野:AI脅威論がいまだに根強いようですが、しょせんは道具に過ぎません。リクルートがAI研究機関をつくった際、経営陣が責任者らに「君たちの仕事はAIを使うことではない。すべての社員がAIを使いこなせるような環境やツールを提供することだ」と言ったと聞きました。めちゃくちゃ正しい。アップルのiPhoneは取り扱い説明書がなくても、触っているうちに、誰でも使いこなせるようになる。ユーザー・インターフェースをそこまで工夫したわけです。AI開発者・推進者にこういう発想がないから、AI脅威論がいまだに根強く、特に働く場で、すばらしい萌芽事例が出ていないのだと思います。

大:AIと人間の付き合い方は将棋がお手本になります。ひと昔前、AIが進化して人間を負かすようになると面白くなくなり、将棋人口は激減するといわれていました。ところが今は劇的に増えているんです。

理由は二つあって、一つはAIを学習ツールとして活用し、自らはAIが考えつかないような芸術的な手を指すプレイヤーが現れたこと。若き天才、藤井聡太です。

もう一つは、プロ棋士が勝負している際のテレビ画面で、AIが次の最善手と、それぞれが対局に勝つ可能性をパーセンテージで示してくれること。この二つで、将棋を観る人が激増し、さらには自



分でやる人も増えてきたんです。この将棋の例は、AIをどう活用するかというモデルになり得ます。

一方で最近、愕然としたことがあるんです。ある企業にメールを送ったら、返ってきたメールの送信者欄には組織名しか書かれていない。業務上で個人名を一切出さないというのがその企業の方針らしい。私はいったい誰とやり取りしているのか。何ともいえない嫌な気分になりました。個人情報保護の問題があるのかもしれない。すべてAIに任せているから、名前を書けないのかもしれない。でもメールの文面はきちんとした人間が書いているとしか思えないんです。後者であるならば、AIの間違った使い方としか思えません。

野: SNS上では匿名で人を攻撃する卑怯な人たちがたくさんいます。自分は何者だという情報を交換した上で、コミュニケーションすることを当たり前にしないと、ネット社会自体がおかしくなってしまう。

奥: 過去、製造現場へのロボットの導入は欧米より日本のほうがスムーズに進んできました。それによる生産性の向上が人減らしにつながることを欧米の組合は恐れたわけです。日本の場合、生産性向上は労使の共同課題です。生産性向上が実現するなら、名前をつけたり、帽子をかぶせたりして可愛がりながら、ロボットや新技術を積極的に受け入れてきました。それなのに、AIにはなぜ拒否感が強いのか、とても不思議です。

AIに関する基礎知識を地道に知らしめていくしかないのかもしれない。「AI怖い」が払拭できれば、本来は技術を受け入れる素地がありますから、多くの企業が課題だと認識しているDX(デジタルトランスフォーメーション)が一気に進むかもしれません。そうなるとう重要になってくるのが、われわれの今回の研究テーマの一つ、リスクリング(現職とは異なる、特にデジタル職種への転換のためにスキルを塗り替えること)です。

闇雲に能力を高めるより 自分に合った仕事を探せ

野: うちの大学では教授陣向けの勉強会が毎月あって、今月のスピーカーがまさにAIの研究者でした。AIといえばディープ・ラーニングです。大量のデータを覚え込ませて生み出されるパターン認識を活用するので、AIがなぜそう判断(計算)したのかというアルゴリズム(計算方法)はまったくわからない。その研究者は「アルゴリズムがわからないと不安なものにはAIは使うべきではない」ときっぱり言い、僕らも納得しました。

病気の画像診断ならAIはお手のものです。アルゴリズムなんて関係なく、異常な箇所を発見してもらえればいいのだから。一方、人事評価にAIが使われると、大丈夫かと心配になる。

大: 人事評価はともかく、採用選考ではAIは既に使われています。AIは評価の尺度がブラックボックスで気持ちが悪いといわれますが、人間による選考でも、なぜA君を落としBさんを採用したか、という理由は今までも、そしてこれからも、各企業は決して公開しない。

奥: 採用時、AIに弾かれた人を、人事がもう一度、チェックする企業もあります。やはり、AIに人の判断を100%代替させようとは考えていない。人とAIとは異なる能力を持っているので、その組み合わせが重要です。また、採用では選考の説明責任も問われます。この話は先ほど大久保さんが話した意思決定のプロセスを知りたいということと同じです。社会が複雑になり、変化も激しくなると、情報開示があらゆる場面で求められるということでしょう。



大:一時騒がれた「AIが仕事を奪う」みたいな極端な議論が落ち着いてきた。先ほどの将棋の例がそうであるように、人間が苦手なことをAIが肩代わりしてくれれば、人間にとっての仕事の意味が変わってくるような気がする。

もっと言うと、闇雲に能力を高めるとのことよりも、自分に合う仕事を見つけるほうが大切な時代に移行するのではないかと。自らの能力や特性が生きる、人や社会の役に立つ、一定の経済的価値を生み出す。この3条件が揃うと、人は生き生き働けるように思えるんです。

奥:DXの推進に熱心な多くの企業が社員の基礎的な思考力を高める教育に力を入れているそうです。テクノロジーはあくまでツールですから、それ自体から絶対的な競争力が生まれるわけでもない。つまり、技術が進歩すると自分たちの事業の目的や顧客に提供するサービスの価値の中身が改めて重要になる。それを考えるための思考訓練に力を入れているそうです。

野:パーパス(存在意義)の問題ですね。企業において今や解決できない問題というのはあまりない。逆にこれを解決すべきという問題自体が見えにくくなっている。課題解決力よりも課題発見力が肝になる、という話だと思います。

幸福をしっかりと定義せよ レジリエンスが重要

大:ITやデジタルを駆使して課題を解決する力は圧倒的に若い世代のほうが優れている。一方、環境が大きく変化するなかで、長年仕事をしてきたシニアは課題発見力に長けているのではないかと。ますます数を増す元気な60代、70代が社会でどんな役割を果たしていくべきか、しっかりした議論が必要だと思います。

野:国連のSDGs(持続可能な開発目標)に配慮する流れはますます強くなるでしょう。人類だけではなく、多種多様な生物にとってのかけがえ

のない住み処である地球を持続可能にしていくために、われわれは何をするべきかを真剣に考える必要があると思います。

そのために求められるのが、人間にとっての幸福をしっかりと定義すること。僕の場合は、家族と一緒においしいご飯が食べられること。すごく省エネでしょう(笑)。全人類がそうであれば100億人になっても地球は持続可能でしょうが、なかなかそうはならない。

富んだ人、強き者が、貧しい人、弱き者に対し思いやりを持つこと。これに尽きるのではないかと。

奥:この20年あまりを振り返ると、2002年にSARS(重症急性呼吸器症候群)、2012年にMERS(中東呼吸器症候群)、そして2020年にコロナですから、感染症だけでも10年に一度は世界を襲っていることになります。ほかにも異常気象や大地震、戦乱が勃発する可能性もある。だとすると、企業にも社会にも、もちろん個人にもレジリエンス(回復力)がますます求められる。多様性を重んじ、周囲とうまく協調でき、変化を恐れない。それが、レジリエントな人、これからの会社、社会にも共通する条件だと思う。昨年取り組んだ「十人十色のキャリア選択を支える社会」プロジェクトでは、変化の激しい、流動性の高い社会における「キャリア共助」の重要性を明らかにしました。レジリエントな社会では、多様性と同時に協調的・共助的な周囲との関係がより重要になっていくでしょう。

大:野田さんが言った格差解消の方向性は賛成なのですが、方法論を工夫するべきです。取れるところから税金を取り、地方交付税交付金のような形で地方にばらまく。その使い道は地方が独自に考えるから、時には「こんなものに使われたのか」とびっくりすることがよくある。使途が明確な税金がもっとあってもいい。そういう意味ではふるさと納税も嫌いです。自分の税金がお気に入りの自治体の役に立つのはいいのですが、カニなどの見返り品が欲しいわけではないので(笑)。

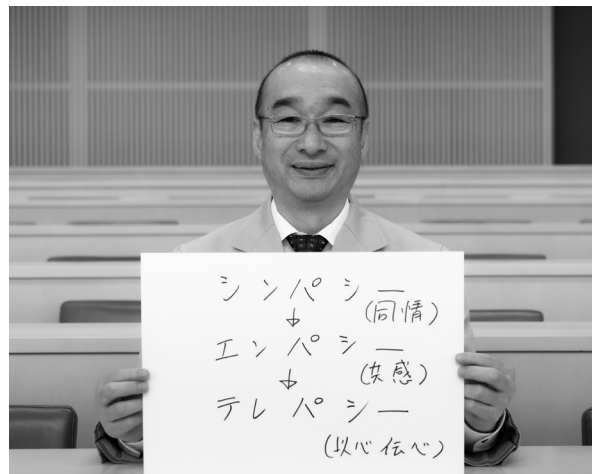
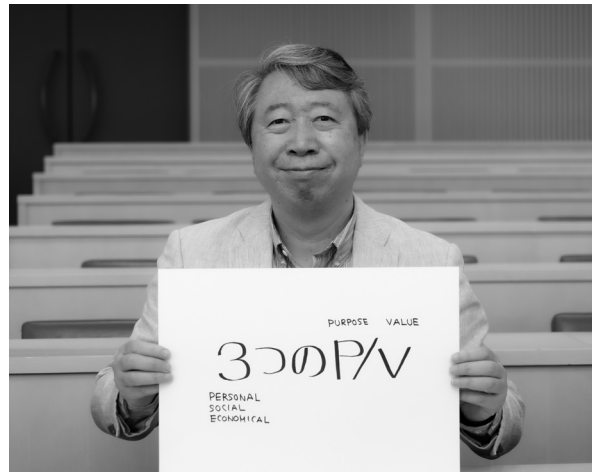
一時間も残り少なくなってきました。最後、今回の鼎談で各自が最も強調したいキーワードを紙に書き、説明していただけますでしょうか。

大:先ほども触れましたが、各自が、個人レベル、社会レベル、経済レベルで3つのパーパス・バリューを自覚し、それを基準にさまざまな意思決定を行うと幸福感が高まるはず。冒頭で話したように、「(しばらく)働かない」という意思決定をしてもいいわけです。

野:僕は「シンパシー、エンパシー、テレパシー」。シンパシーは同情ですから、上から目線です。その同情を、エンパシー、つまり共感に変えていかなければならない。その共感を突き詰めると、最後、テレパシー、つまり以心伝心に行き着くのではないかと。手始めにリモートワークをしっかりとやる。そうすると、テレエンパシーになり、そこからテレパシーに移行できるかもしれない。

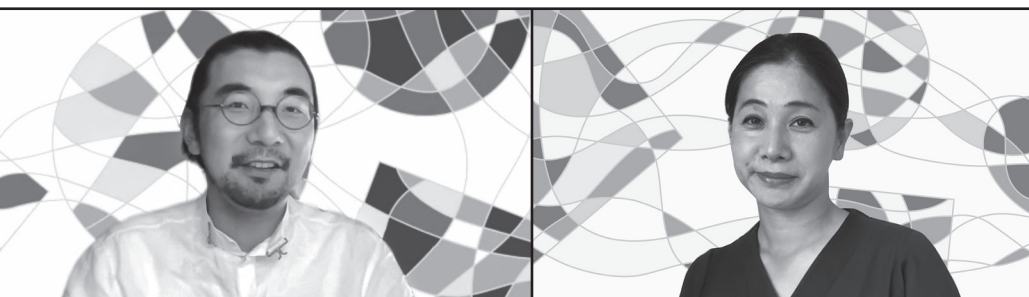
奥:僕も共感を挙げたい。コロナによって分断された世界を互いの共感を強めることで補っていく必要があるからです。

それを実現するために、共感を高める3つのIを考えました。最初はImagination。個人が持つ可能性について思い切り、想像の翼を羽ばたかせる。次がInsight。こういう面も持っているかもしれないと、洞察して見通す。最後はそうして得られた想像や洞察を自分のなかで統合するIntegrationです。この3つのプロセスによって、職場や社会、そして世界に、共感が満ち溢れることを期待します。



コロナ禍に学ぶ 不安とともに働く方法

江夏 幾多郎・石原 直子



Ikutaro Enatsu: 神戸大学経済経営研究所 准教授
一橋大学卒業。名古屋大学を経て、2019年9月より現職。専門は人的資源管理論、雇用システム論。近年の研究テーマは、情報化が進む人事管理におけるリアリティ(現実性)の再構築、人事管理における実務界と研究界の関心の相違。主著に、『人事評価における「曖昧」と「納得」』『コロナショックと就労一
流行初期の心理と行動についての実証分析』(共著、近刊)。

Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 主幹研究員/
人事研究センター長
銀行、コンサルティング会社を経て2001年にリクルートワークス研究所に参画。一貫して企業組織における人材マネジメント、雇用システムの研究に携わる。専門はタレントマネジメント、ダイバーシティマネジメント、女性リーダー育成など。2015年から2020年まで機関誌「Works」編集長。2017年より現職。

「働く」を脅かす不安を知り、 和らげるために

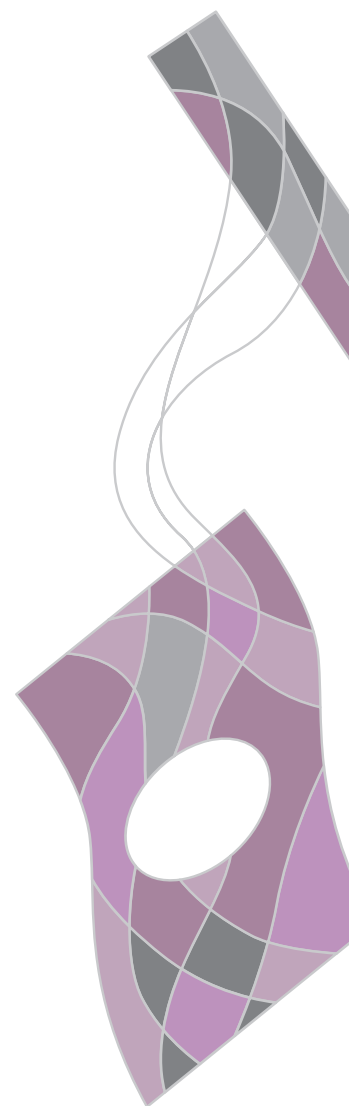
2020年は、さまざまな制約のなかで、人々が不安と向き合った1年だった。個人の努力だけでは解決し得ない不安を抱えながら働くという事態は、今なお続き、また、今後も起こり得る。本稿では、2020年4月、1回目の緊急事態宣言のさなかに実施した調査の結果をもとに、仕事や生活のなかで人々が感じた不安の正体と、それを少しでも軽くするための方法について考える。

不安とともに働く事態は 今も続き、これからも起こり得る

2019年12月に、中国武漢市で初めて観察された新型コロナウイルス感染症(以下コロナ)の脅威は、その後わずか数カ月で日本をはじめ世界中へと拡大した。2020年3月、全世界で10万人超の感染者が出た状況に対し、世界保健機関はパンデミック(世界的流行)であるとの見解を示した。各国は国民に対し、国外との自由な往来を大幅に制限し、国内でも飲食店やエンターテインメント系サービスの利用制限、通学や通勤の停止要請など、“ロックダウン”ともいわれるさまざまな措置を講じた。

2020年を通じてコロナ禍は経済と社会にさまざまな傷痕を残し、ワクチンが開発され世界に流通している今もなお、我が国をはじめ多くの国で、社会活動の完全なる再開とはほど遠い状態が続いている。2021年7月4日時点で、全世界での感染者の累計は1億8300万人超、死亡者の累計は約400万人であり、アメリカ地域を除く全ての地域において、新規感染者数が増加している(厚生労働省発表による)。人々の生命と暮らし、経済、そして社会全体が、依然として脅かされ続けているのだ。当然のことながら、働く人々も、そして人々を働かせている企業も、さまざまな不安と共存せざるを得ない状況に、今なおある。

気候変動、人口爆発、国同士の緊張関係など、人類が直面する危機は、コロナ禍に限らない。つまり、人々が個人の力では解決することの難しい不安とともに働かなくてはならない状況は、これから先にも起こり得る。そこで、本稿では、



コロナの流行が最初の盛り上がりを見せた2020年4月に実施した調査のデータをもとに、働く人々の当時の仕事や生活の状況を振り返る。その上で、彼らが不安とどう向き合い、働くことを継続したのかを検討し、企業や人事が何をすべきなのかを示す。



2020年4月、働く人々の環境はどう変わったか

日本で、東京都などの7都府県に対して最初の「緊急事態宣言」が出され、さまざまな社会経済活動に急ブレーキがかかった2020年4月、筆者ら有志チーム*1は共同で、コロナ禍が人々の働き方や生活、心理にどのように影響したのかを調査した。インターネットを通じて4300人超から回答を得た(図表①)。

まずコロナ流行前後での人々の働き方の変化を見てみよう。図表②は、調査時点での平均的な平日の時間の使い方と、それを2019年と比較したときの増減を示したものだ。生活に関連する活動を「就労」「家事育児」「自己啓発・学習」「余暇」「睡眠」「その他」の6つに分類した。全体では就労(通勤、同僚や取引先との飲食などを含む)が1.4時間減少し、代わりに家事育児、余暇、睡眠が増加した。期せずして長時間労働の傾向が緩和したが、それは女性において特に顕著であった。加えて、家事育児の増加は女性で0.7時間、男性で0.3時間となり、家庭の

*1 チームはリクルートワークス研究所とアカデミア研究者有志からなる。リクルートワークス研究所の主要メンバーは石原直子、入倉由理子、佐藤邦彦であり、研究者有志チームは江夏幾多郎、神吉直人(追手門学院大学)、高尾義明(東京都立大学)、服部泰宏(神戸大学)、麓仁美(松山大学)、矢寺顕行(大阪産業大学)である。本稿では紹介していないが、このチームでは2020年7月にも追跡調査を行っており、コロナへの就労者の対応の推移を捉えている。2度の調査に基づき、さまざまなアウトプットが産出されている。リクルートワークス研究所「Works160不安と働く」(2020年6月)の他にも、「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響」(Works Discussion Paper No.31。2020年5月)、「新型コロナウイルス流行下での就労者の生活・業務環境と心理・行動—4月調査と7月調査の比較を中心に—」(Works Discussion Paper No.33。2020年9月)などがある(全て著者は江夏・神吉・高尾・服部・麓・矢寺)。なお、アカデミア研究者グループによる2度の調査データの詳細な分析結果は、『コロナショックと就労—流行初期の心理と行動についての実証分析』として2021年内に刊行予定である。

図表① 「仕事と生活に関わる変化に対する調査」概要

調査手法：インターネット調査

調査期間：2020年4月14～16日

有効回答数：4,363人 回収率：16.5%

回答者 4,363 人の内訳		(人)	(%)
性別	男性	2,329	53.4
	女性	2,034	46.6
雇用形態	正規の職員・従業員	2,835	65.0
	パート・アルバイト(学生を除く)	1,159	26.6
	契約社員・嘱託社員	369	8.5
主たる勤務先の従業員数	30人未満	1,120	25.7
	30人以上100人未満	846	19.4
	100人以上1,000人未満	1,272	29.2
	1,000人以上5,000人未満	522	12.0
	5,000人以上	603	13.8

図表② 平日の時間の使い方および前年からの増減

		この1週間の平均的な平日の時間の使い方(時間)※						増減(現在-前年:時間)					
		就労	家事育児	自己啓発・学習	余暇	睡眠	その他	就労	家事育児	自己啓発・学習	余暇	睡眠	その他
TOTAL	TOTAL	7.5	2.4	0.6	4.0	6.9	2.5	-1.4	0.4	0.1	0.6	0.2	0.0
	男性	8.6	1.4	0.7	4.0	6.9	2.6	-1.1	0.3	0.1	0.6	0.2	0.1
	女性	6.4	3.7	0.6	4.0	7.0	2.4	-1.6	0.7	0.1	0.7	0.3	0.0
正規の職員・従業員	TOTAL	8.6	2.0	0.6	3.7	6.9	2.3	-1.2	0.5	0.1	0.5	0.3	0.0
	男性	9.0	1.4	0.6	3.7	6.8	2.5	-1.0	0.3	0.1	0.5	0.2	0.0
	女性	7.8	3.0	0.6	3.7	6.9	2.0	-1.6	0.6	0.1	0.6	0.2	0.0
パート・アルバイト(学生を除く)	TOTAL	5.0	3.8	0.7	4.7	7.1	2.8	-1.6	0.5	0.1	0.9	0.2	-0.1
	男性	5.5	1.2	0.8	6.0	7.3	3.2	-1.7	0.1	0.1	1.0	0.2	0.2
	女性	4.8	4.4	0.6	4.3	7.0	2.8	-1.6	0.6	0.0	0.7	0.2	0.0
契約社員・嘱託社員	TOTAL	7.6	2.0	0.7	4.1	6.9	2.7	-1.4	0.5	0.1	0.6	0.1	0.1
	男性	8.3	0.9	0.8	4.2	6.8	3.0	-1.1	0.1	0.1	0.5	0.1	0.3
	女性	6.7	3.3	0.7	4.0	7.0	2.3	-1.9	0.9	0.1	0.8	0.2	-0.1

※平均値を四捨五入で算出しているため、合計値が24.0とならない場合がある

出典:リクルートワークス研究所「Works160号 不安と働く」、以下同じ

内・外での伝統的な性分業が強化された懸念もある。

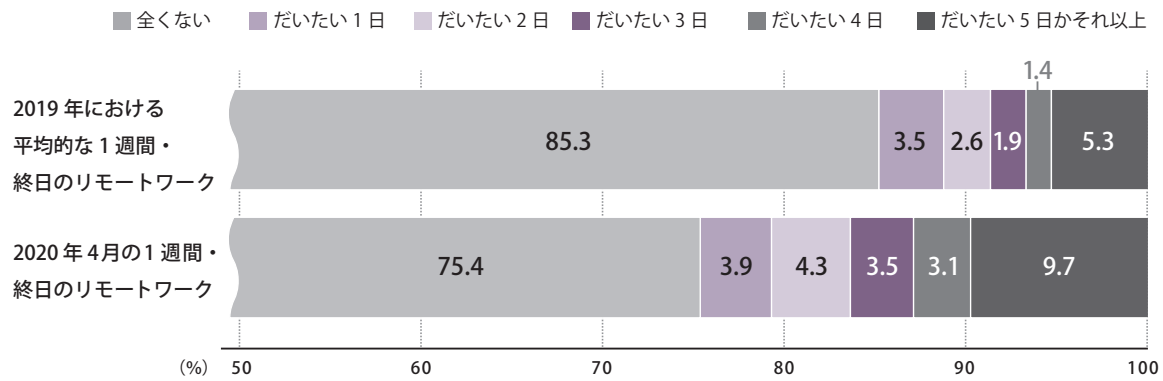
就労時間の減少は、雇用形態別では正社員、パート・アルバイト、契約社員・嘱託社員がそれぞれ1.2時間、1.6時間、1.4時間となった。緊急事態宣言下の労働ニーズ縮小に対して、正社員以外の雇用形態の人たちが調整弁になった可能性がある。

こうした平日の時間の使い方の変化に対する満足度については「満足」と「少し満足」が計30.2%となり、「不満」と「少し不満」の計24.0%を上回った。

図表③は、2019年と調査時点でのリモートワークの実施状況だ。「全くない」が85.3%から75.4%に減少し、その分、「週1日」から「5日かそれ以上」までが増えた。増加幅が最も多かったのが「5日かそれ以上」で、緊急事態宣言下で一定数の企業が、基本的に出社を禁じる“フルリモートワーク”に舵を切ったことがわかる。ただし、それでも極めて多くの人々が依然として全日出社していたことになる。1回目の緊急事態宣言下で、働く人々の“Stay Home”が実現できたとは言いがたい*2。予防対策として何を実施したかという設問への回答を見ても、「在宅勤務を増やす、または、勤めに出る日を減らす」は、流行初期の2020年2月時点で実施していたのは5.5%、2020年4月には28.1%と大きく増えたがそれでも3割未満にとどまった。また、「時差通勤を実施する」は2020年4月でも10%程度である。勤務先のルールが変わらなければ、これらの行動を個人の意思で増やすことは難しい現状が見える。

*2 なお、本調査とは別の調査だが、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査(JPSED)」によれば、第1回目の緊急事態宣言下でのテレワーク実施率(週1日以上)は32.8%であったが、宣言解除後に18.1%まで減少し、2021年1~2月の2回目の宣言下では25.4%にとどまった。

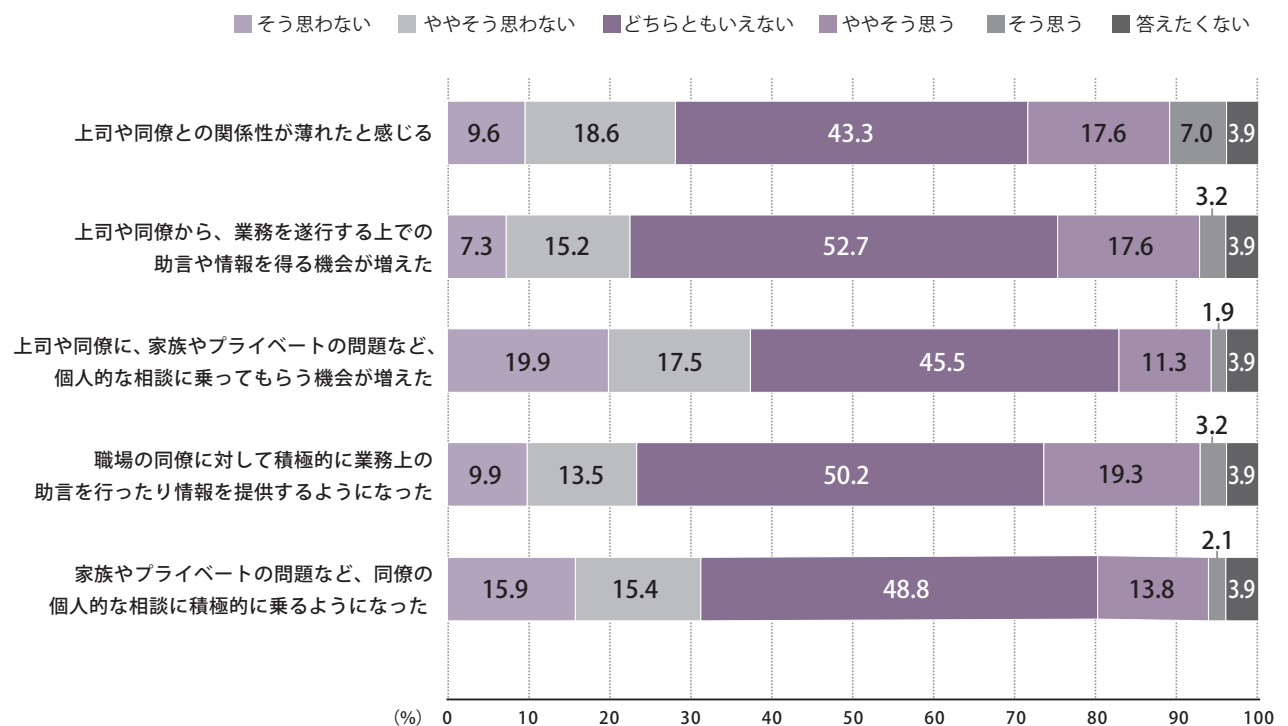
図表③ 2019年と2020年4月の平均的な1週間のリモートワークの状況



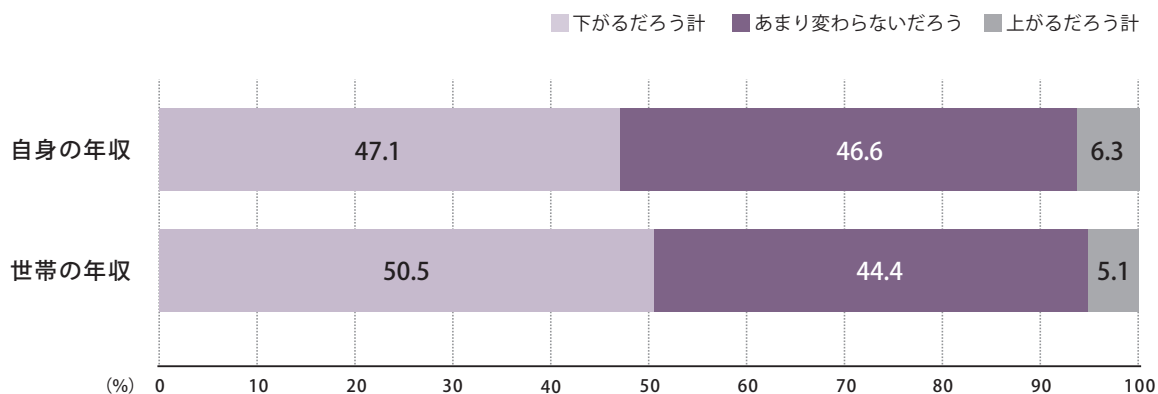
図表④は、職場での他者との関係性やコミュニケーションについてである。業務上のコミュニケーションや相談・報告の増減には明確な傾向はみられないが、個人的な相談をし合う機会は減少したと感じる人がやや多い。

図表⑤は、収入に対する見通しである。2020年の個人年収については、前年より「下がるだろう」が47.1%と、半数近くが減少を予測した。「上がるだろう」は6.3%にすぎない。世帯年収については減少予測が50.5%と過半数になった。家計への打撃を多くの人が感じていたのがわかる。この結果には、主たる勤め先の企業規模による大きな差は見られなかった。

図表④ 2019年と2020年4月を比較したときの、職場における他者との関係性



図表⑤ 2020年の年収の予測



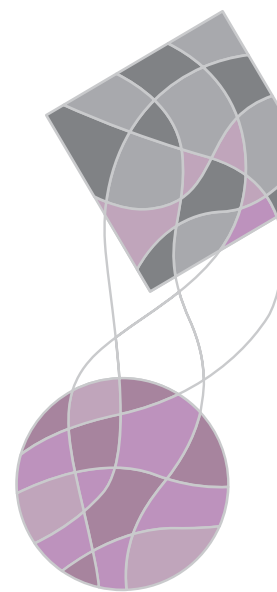
不安、疲労、恐れなどの ネガティブな感情の蔓延

調査では、コロナ感染へのリスクに対する認知を問うた。「リスクはない」とする人は15.1%、残りの人々は「ある程度リスクがある」(32.7%)、「かなりリスクがある」(13.5%)、「甚大なリスクがある」(6.1%)という結果だった。コロナそのものへの不安を抱えつつ、就労環境や生活環境の激変に適応せねばならない日常が2020年4月には確かにあったということだ。

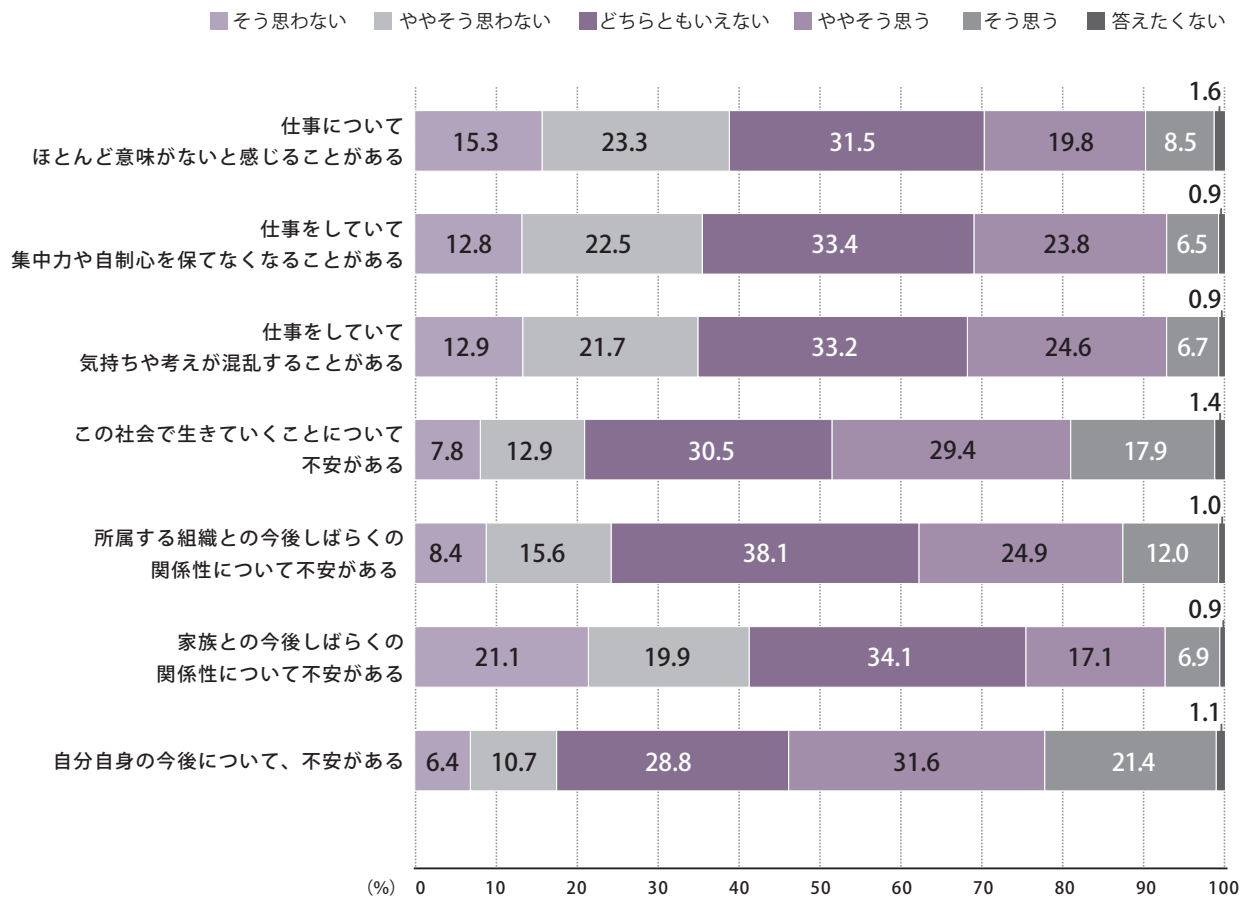
その状況のなか、人々にはどのような感情の変化があったのかを確認する。現在の感情について選択してもらったところ、「不安」が当てはまる人が60.9%と最多であり、それに「疲れている」(53.8%)、「恐れ」(50.1%)、「不安定」(49.6%)、「苛立ち」(45.9%)が続いた。

先に、調査時点では睡眠時間や余暇の時間が増え、生活に対して「満足している」との回答のほうが多いというデータを紹介したが、にもかかわらず、調査時点の感情として「のんびりしている」が該当する人は29.6%にとどまり、多くの人が、不安をはじめとするネガティブな感情を持っていた。

図表⑥は、現在の感情についてより詳細を尋ねた結果である。「自分自身の今後について不安がある」(「そう思う」と「ややそう思う」の合計が53.0%)、「この社会で生きていくことについて不安がある」(同47.3%)など、感染症の流行で、生活の多様な側面に関わる不安が強まっていることがわかる。一方で、「家族との今後しばらくの関係性について不安がある」が該当するという回答が最も低く(同24.0%)、該当しないとする比率の方が高かった。不完全ながらも Stay Home が実行され、自宅で家族と向き合う時間が増えたことは、家族関係への安心や安定の感情をもたらしたのかもしれない。

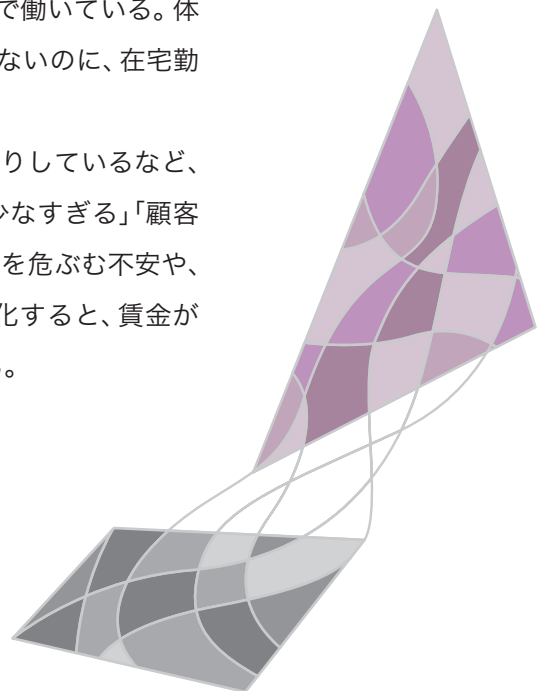


図表⑥ 2020年4月における感情



調査では、現時点の感情についてフリーコメントも収集した。これを見ると個人のおかれた立場や状況によって、感じている不安が違うことがわかる。接客業など必ず出勤しなくてはならない人にとって、大きな脅威は“感染リスク”である。「スーパー内のフードコート勤務なので、客が増えているし、客から感染して、子供にうつしてしまわないか」「妊娠中だが、医療現場で働いている。体調を崩したとき飲める薬が少なく不安」「急を要する案件でもないのに、在宅勤務にならない」という声がある。

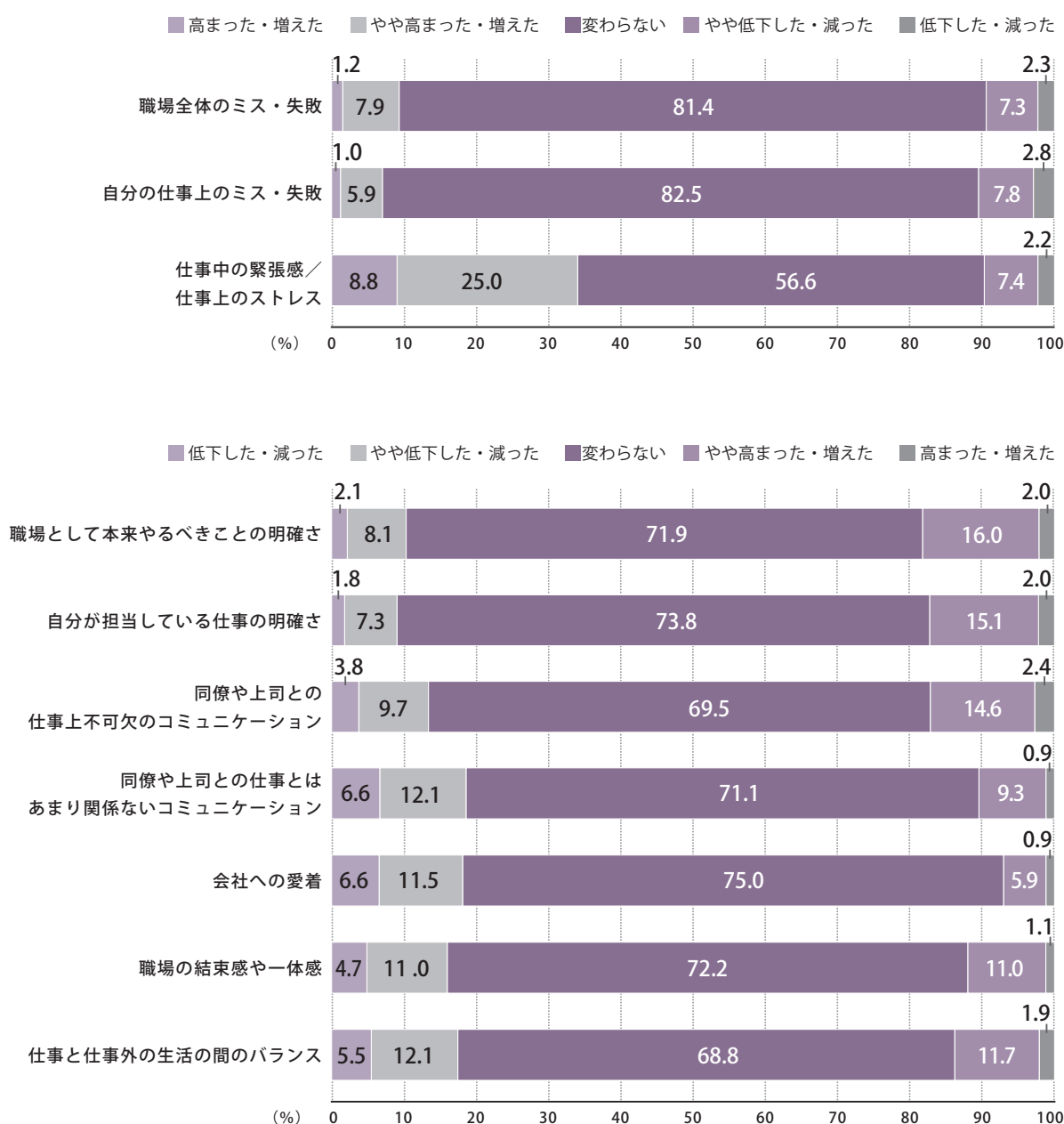
その一方で、在宅勤務をしていたり、仕事そのものが減ったりしているなど、仕事に制限がかかっている人は、「在宅勤務でできることが少なすぎる」「顧客とのコミュニケーション不足」など、仕事の質や生産性の低下を危ぶむ不安や、「この状況で会社の利益をどうやって出していくのか」「長期化すると、賃金がるのではないかと」いった先行きへの不安を吐露している。



高ストレスのもと、 人々はいかに仕事に向き合ったか

このような不安の感情に苛まれながらも、人々は働き続けていた。こうした不安のある状態は仕事にどのような影響を及ぼし、また、人々はいかに目の前の仕事に向き合っていたのかを確認する。図表⑦は、コロナの仕事への影響を聞いたものだ。「仕事上のミス」は職場全体、自身ともに「変わらない」が圧倒的に多く、仕事のクオリティを下げない努力が個人でも職場でも行われていたと考えられる。

図表⑦ 新型コロナウイルス感染症流行の仕事への影響



一方で、「仕事上の緊張感／仕事上のストレス」は「高まった」「やや高まった」の合計が 33.8%と全項目で最もネガティブな変化をしている。また「同僚や上司との仕事上不可欠のコミュニケーション」は減少した人よりも増加した人のほうが多いが、「仕事とはあまり関係ないコミュニケーション」は減少した人のほうが多い。同じ場所にいないからこそ、また、これまでに経験したことのない事態だからこそ、仕事上では緊密に連絡を取っているものの、雑談などの機会が減っていることがここにも表れている。

職場でやるべきことや自分の仕事の「明確さ」については、「高まった」「やや高まった」と考える人が多い。在宅勤務や営業時間の短縮、分散出社などの制約のもと、職場では重要性の高い仕事とそれ以外の仕事が峻別されたり、業務プロセスが見直されたりしたと考えられる。そのなかで、個人のなすべき仕事や役割があらためて確認されたといえるだろう。

不安を和らげるのは どのような要素か

ここからは、人々の心理面や行動面の変化には、どのような要素が強く影響したのかを考える。

ここでは、コロナ禍による個人の変化は、2つの段階で現れるものとした。まず、「全体的な不安感」「孤立感」「感染リスク知覚」「職務ストレス」「首尾一貫感覚」という心理面の変化(一次的反応)である。それらの心理状態が、「学習棄却」「両利き行動」「関係構築」という行動面の変化(二次的反応)を引き起こす。

これらの反応が、感染リスク対策の有無、あるいはコロナ流行以前からの個人特性、職務特性・職場環境といった要因からどのような影響を受けているのかを重回帰分析によって推定した結果を図表⑧に示したが、その一部について以下で紹介する。

まず、コロナ前からリモートワークをしていた人とコロナの流行に伴いリモートワークの日数を増やした人ほど、感染リスク知覚や職務ストレスが低くなりやすい。ただし、全体的な不安感の解消や首尾一貫感覚の向上は起きていない。また、心理面での変化(一次的反応)は見られるが、職務上の行動面での変化(二次的反応)は現れない。

所属する組織が積極的なコロナ対策を取っていることも、個人の不安を和らげるのに、一定程度貢献している。コロナをきっかけに生まれた不安に、組織が迅速かつ手厚く対応することが鍵になるといえそうだ。なお、ここでいう積極的な対策には、「会社としての明確なビジョンや思いを発信する」「会社の対応について十分な情報提供をする」「その時々での最善の対応をとる」などがある。

図表⑧ 心理・行動の変化への影響要因

*ポジティブな影響を○(不安感・孤独感・感染リスク知覚・職務ストレスを下げるもの、首尾一貫感覚の低下を弱めるもの、学習棄却・両利き行動・関係構築を積極的にさせるもの)、その逆のネガティブな影響を×とした

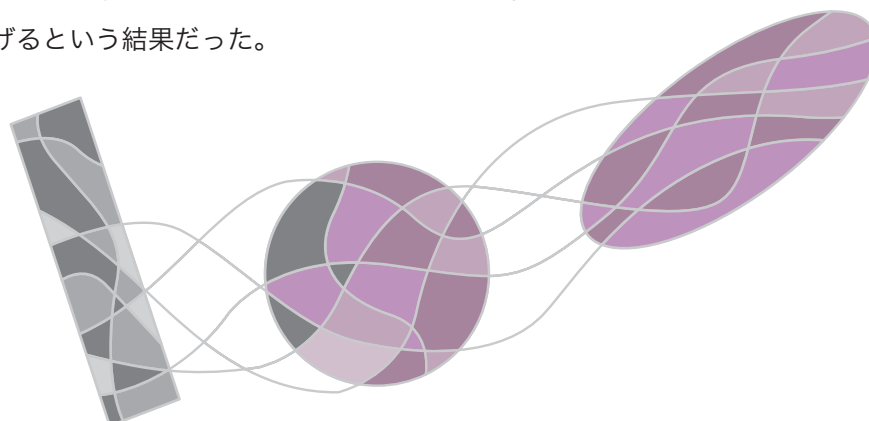
		一次的反応					二次的反応		
		全体的な不安感	孤立感	感染リスク知覚	職務ストレス	首尾一貫感覚	学習棄却	両利き行動	関係構築
感染リスク対策	終日リモートワークの日数(2019年時点)			○	○				
	終日リモートワークの日数(2019年からの増減)			○	○				×
	感染防止の各種対策(2020年2月時点)	×		×	×			○	
	感染防止の各種対策(2020年2月時点からの変化)	×							
	感染対策物資の確保	○		○	○				
	所属組織による新型コロナ対応の充実度	○		○	○				○
個人特性	パーソナリティ_神経傾向	×	×	×	×	×			
	パーソナリティ_プロアクティブ						○	○	
	エンプロイアビリティ						○	○	
	オンラインツールリテラシー		×		○	○	○	○	○
職務特性・職場環境	職務内容_自律裁量性			×		×	○	○	
	職務内容_明確性(役割)	○	○	×	×	○			×
	職場環境_上司支援		○			○		○	○
	職場環境_心理的安全性		○					○	○
一次的反応	全体的な不安感						○		○
	孤立感						○		
	感染リスク知覚								○
	職務ストレス								
	首尾一貫感覚の低下						○		○

一次的反応と二次的反応の項目

一次的反応	全体的な不安感	個人が感じている仕事、生活、社会に対する全般的な不安
	孤立感	周囲の人との関係性の希薄化
	感染リスク知覚	自分自身や家族が新型コロナウイルスに感染するリスクの認知
	職務ストレス	仕事や仕事の進め方に対するストレス
	首尾一貫感覚	自分の内的・外的な環境が過度に予測可能であるだけでなく、物事をうまく運べる公算が大きいという確信
二次的反応	学習棄却	状況に合わなくなった既存のルーチンをいったん棚上げて、それにとらわれすぎないように努めること
	両利き行動	業務上の革新のための、探索(新たなことに取り組む)と深化(既存のことを深める)の両方を実行すること
	関係構築	不安を乗り越えるために、個人が人との関係性を維持・再構築しようとする行動

出典:江夏ら研究者有志チーム作成、Works編集部が一部抜粋、編集

個人的に行うコロナ対策では、感染防止対策をもともと取っていた人、感染拡大後により取るようになった人ほど、全体的な不安感の知覚は高かった。この結果から、“対策するほど不安になる”という負のスパイラルがあることも考えられる。一方、感染対策物資の確保に限れば、全体的な不安感、感染リスク知覚、職務ストレスを和らげるという結果だった。



個人特性や仕事環境は不安にどう影響するか

では、もともとの個人特性や仕事環境によって、個人の反応はどのような影響を受けているのだろうか。個人特性のなかで、神経症傾向(落ち込みやすいなど感情面・情緒面で不安定な傾向)のある人は、各種不安感の高まりに加え、首尾一貫感覚、いわば確立されていた自己というものが揺らぎやすい傾向がみられた。

職務特性や職場環境も個人の反応に影響する。役割の明確性が高い場合には全体的な不安感や孤立感が抑えられ、首尾一貫感覚が強まり、一方で、感染リスク知覚や職務ストレスが高いという結果になった。やるべきことが決まっていると、漠とした不安や漂流感はあるが、一方で、仕事のペースを緩める、感染防止のため出社しないでおくといった自由が利かないため、感染への不安やストレスが高まるのではないだろうか。

適応のための行動を促すものは何か

一次的反応に分類した不安感などの心理は、どのような二次的反応、すなわち適応行動を促すのだろうか。概して、全体的な不安感を持つ人、自己の揺らぎを感じる人ほど、従来のやり方を見直し周囲からの支援を仰いだり、逆に支援をしたりする傾向があった。一般的にはネガティブな感情はなるべく回避したいとされがちだが、ネガティブな感情がベースとなって個人や組織の将来を切り開く新しい行動を生み出した可能性がある。

ただし、個人や組織によるコロナ対策の有無と二次的反応の関係性は、それほど見られなかった。現状に創造的に適応するための行動を引き出していたのは、むしろ個人特性や仕事環境に関わる要素だった。たとえばプロアクティブな気質の人、エンプロイアビリティが高い人ほど、学習棄却や両利き行動を実施しやすい。また、対面での仕事にこだわらないオンラインツールリテラシーが高い人ほど、二次的反応の3つの行動に積極的になる。職務における自律裁量性の高さは、学習棄却と両利き行動に効き、職場において上司からの支援や心理的安全性が得やすいことは、両利き行動と関係構築を促しうる。

概して、コロナ対策をどれだけ取ったかよりも、もともとの個人の気質や能力、さらには仕事環境が、有事における個人の創造的な対応を引き出すことと強く関わっているという結果になった。つまり、コロナをはじめとする外的な脅威

があるとき、緊急的な対策・対処は重要ではあるが、それだけでは人々の不安を和らげることは難しいということだ。いつ危機的な状況が現れるか明確に見通せない今後のため、日頃の備えを個人的、組織的に行うことが重要なのである。

「不安と働く」人々のために 人事ができること

2020年6月発行の「Works160号 不安と働く」では、自身の実存を脅かすような外的要因に対する不安を持ちながらも働き続ける人々のために、彼らが少しでも健やかに過ごすために人事はいかなる支援をしていくべきかを考えた。実務家や有識者が挙げた、人事や上司の持つべき視点は以下に集約される。

一つは従業員やその家族と同じ目線に立つこと。二つ目に、会社の定めたことの伝達役を超えて、自分自身がどう考えているかを自分の言葉で伝えることだ。有事には前例や一般論は通用しない。そのときに法や平時のルールにのっとるだけの人事や上司には、人々の不安を和らげる力はない、ということだ。三つ目には、経営のビジョンをぶらさず、困難のなかでも成長を続けようというメッセージを発し続けることである。それを可能にするためのさまざまな施策、支援を惜しまないという会社側の行動とセットになれば、これが何よりも従業員を元気づける。第四に、組織の健全性を保つことが挙げられる。このときに重要なのは、誰もが不安の感情を隠さずに共有できる組織風土だ。不安である状態を隠さなくてはならないと感じさせる組織は、緊急時に脆さを露呈する。健全な組織風土を構築・維持するためには、人事が現場の管理職のストレスの軽減に取り組みむことも必要だろう。

ここまで、人々の不安は具体的には何であり、何によってもたらされるのか、また、その不安をできる限り解消したり、小さくしたりするために個人と組織がどのような努力をすべきかを検討してきた。コロナがそうであるように、我々の前には、いつの時代にも、「これまでに経験したことのない災厄」が降りかかり得る。そのときにどんな不安が人々を襲うのかを知り、完全にではないにせよそれを和らげるための方策を知っていること自体が、我々に多少なりの安心を与えてくれるだろう。2020年を忘れることなく、未来に向かって歩みを進めたい。



コロナショックによる 働き方の変化の兆しを検証する

ープロジェクトからの中間報告ー

萩原 牧子・大谷 碧



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/主幹研究員/主幹アナリスト
大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了、博士(国際公共政策)取得。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「働き方改革が仕事成果や生活時間に与える多様な影響に関する実証分析ー労働時間の質の違いに着目して」(共著)『生活経済学研究』(2020.3)がある。2020年は、厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」委員、国土交通省「テレワーク人口実態調査検討会」委員などをつとめた。「全国就業実態パネル調査2021 臨時追跡調査」のレポート作成と本稿執筆を担当。

Midori Otani: リクルートワークス研究所 アナリスト/研究員
大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程修了、博士(国際公共政策)取得。慶應義塾大学経済学部附属経済研究所こどもの機会均等研究センターでの勤務などを経て、2020年6月よりリクルートワークス研究所に入所。最近の論文に“Parental involvement and academic achievement among elementary and middle school students”『Asia Pacific Education』(2020)がある。「全国就業実態パネル調査2021 臨時追跡調査」のレポート作成を担当。

4時点分析から浮かび上がる 移行格差

新型コロナウイルス感染症の拡大は、私たちの働き方にどのような変化をもたらすのか。2016年から長きにわたり同一個人を追跡調査してきた「全国就業実態パネル調査」を活用し、コロナショックによる働き方の変化を把握・分析するプロジェクトを立ち上げた。本稿では、一部の分析を速報で公開した「全国就業実態パネル調査2021 臨時追跡調査」のレポートからポイントを報告する。コロナ前、1回目の緊急事態宣言下、宣言解除後、2回目の緊急事態宣言下と、4時点の働き方を比較したところ、一律ではない、新しい働き方への移行や、仕事と生活への影響が明らかになった。

コロナ前からの継続調査だからこそ、 今、果たせる役割がある

結果の前に、本プロジェクトについて紹介しておきたい。新型コロナウイルス感染症の拡大で、1回目の緊急事態宣言が発令された2020年の春、「コロナショックは働き方を変えるのか」プロジェクトを始動させた。新型コロナウイルス感染拡大で、3月には全国すべての小中高校に臨時休校が要請、4月には緊急事態宣言が発令され、私たちの働き方、そして生活は一変した。

コロナ前から同一個人を調査してきた「全国就業実態パネル調査」だからこそ可能な、働き方の変化の把握や要因の分析がある。それを社会に発信することが、私たちの役割ではないか——。これが、プロジェクトを起案した問題意識であった。「全国就業実態パネル調査」とは、日本の働き方を定点観測するために2016年に立ち上げた調査で、全国の約5万人の同一個人を対象に、毎年1月に追跡し、前年の働き方を調査するという、日本ではまだ少ないパネル調査だ。100を超える大量の設問で、同一個人の働き方や生活の変化を把握できるというのが特徴である。

幅広いテーマを、様々な専門分野をもつ有識者とともに分析するために、2020年9月には研究会を立ち上げた。メンバーは「全国就業実態パネル調査」の



調査設計に尽力いただいていた調査設計委員を中心とする有志である。研究会座長を快諾してくださった玄田有史氏(東京大学社会科学研究所長)は、研究会立ち上げの際、目指すべき方向性をこう語った。「5年、10年と後々になっても、その時代を把握するための、まさに統計の『歴史証言』となるように、記録を残しておく必要がある」

今、私たちは、その方向性に向かい、分析を続けている。2021年度内に成果をまとめて発表する予定でいるので、ご期待いただきたい。本稿では、まず、その速報として、一部の分析を切り出した「全国就業実態パネル調査2021 臨時追跡調査」レポートから、ポイントを報告する。

一気に進展がみえた テレワークへの移行は、減速傾向

コロナショックによって、働き方はどのように変化したのか。「全国就業実態パネル調査2020」「全国就業実態パネル調査2020 臨時追跡調査」「全国就業実態パネル調査2021」「全国就業実態パネル調査2021 臨時追跡調査」と4時点の調査を活用し、コロナ前の2019年12月時点で就業していた人の、宣言1回目(2020年5月)、宣言解除後(2020年12月)、宣言2回目(2021年1月)の就業実態を比較し、どのように働き方を変化させたのか、また、収入や生活への影響はどうであったのかを分析した*1。

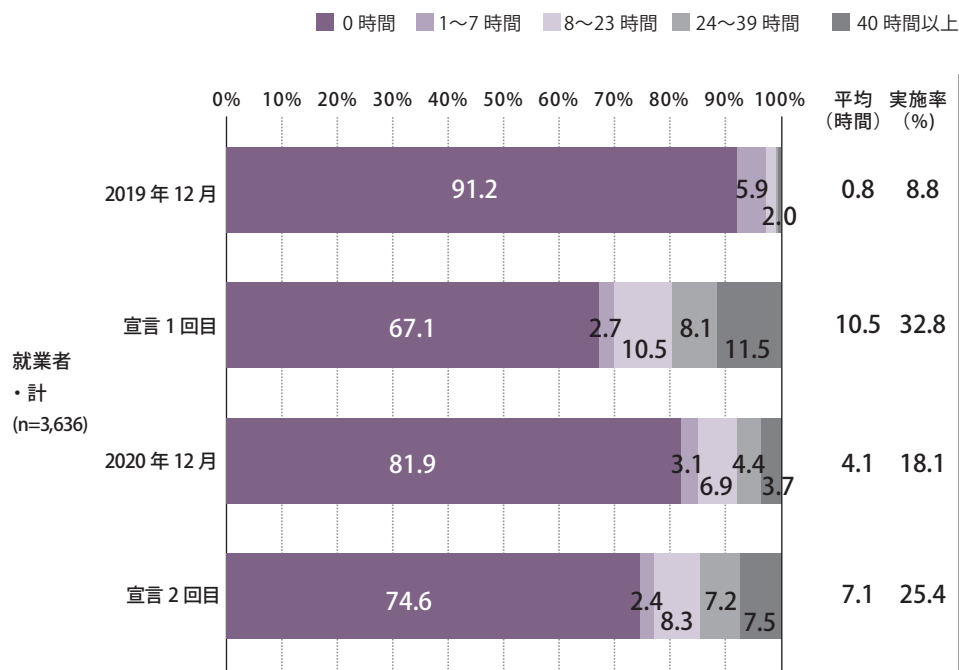
まず、新しい働き方への変化として、テレワークについてみてみよう。就業者の1週間のテレワーク時間をみると、週1時間以上テレワークを実施した割合は、1回目の宣言下で32.8%と、コロナ前の8.8%から急速に伸びた。ただし、宣言解除後に18.1%まで減少し、2回目の宣言下でも25.4%と、1回目の宣言下のように伸びなかった(図表①)。1回目の緊急事態宣言により、テレワークへの移行が一気に進むかと思われたが、その動きは減速傾向にあるといえる。

ただし、1週間のテレワーク時間の分布をみると、興味深い傾向も確認できる。週40時間以上という、週に1度も出社しない完全なテレワークで勤務している状態の人たちが、宣言1回目以降、一定数存在し続けているのだ。コロナ前は、ほとんどいなかった、テレワークだけで働くというスタイルが、一部において定着している兆しがうかがえる。

*1 2回の宣言の影響を比較するために、集計対象を居住エリアが2回目の宣言で対象地域(東京、神奈川、埼玉、千葉、栃木、愛知、岐阜、京都、大阪、兵庫、福岡)であるものに限定している。



図表① 1週間のテレワーク時間*2



集計対象: 比較調査時点で同じ仕事を継続している就業者(いずれかの時点で休業していた者を除く)

*2 本稿の横100%の帯グラフにおいて、2.0未満の値は表示を省略している。また、%表示する際に小数点第2位で四捨五入しているため、%の合計が100%と一致しない場合がある。

一部、テレワークを定着させている兆しあり

テレワークのしやすさというのは、業種によっても異なるであろう。業種別にテレワーク時間を見ると(図表②)、テレワーク実施率に大きな差があり、情報通信業で最も高く、逆に、飲食店、宿泊業では実施率が低いことが確認できる。

4時点の推移をみると、宣言下でテレワーク実施率が高まっても、宣言解除後には減少する傾向も、就業者全体の傾向と同じである。ただし、テレワーク実施率が高い、情報通信業、不動産業、製造業、金融・保険業においては、1回目の宣言解除以降も、継続してテレワークを実施している傾向がみられる。

つづいて、分布に着目すると、40時間以上という、テレワークだけで働いている人が、テレワーク実施率が高い業種にだけでなく、幅広い業種において、一部存在することがわかる。一方で、同じ業種の中でも、週1時間もテレワークをしていない人も多くおり、例えば、最もテレワーク実施率が高い情報通信業でも、宣言1回目で38.0%の人がテレワークをまったく行っていない。

業種によって、テレワークの実施率は大きく異なるものの、同じ業種の中でも、テレワークをまったく行っていない層、部分的に導入した層、完全にテレワークに移行した一部の層と、分かれていることがわかる。

図表② 1週間のテレワーク時間（業種別、%）

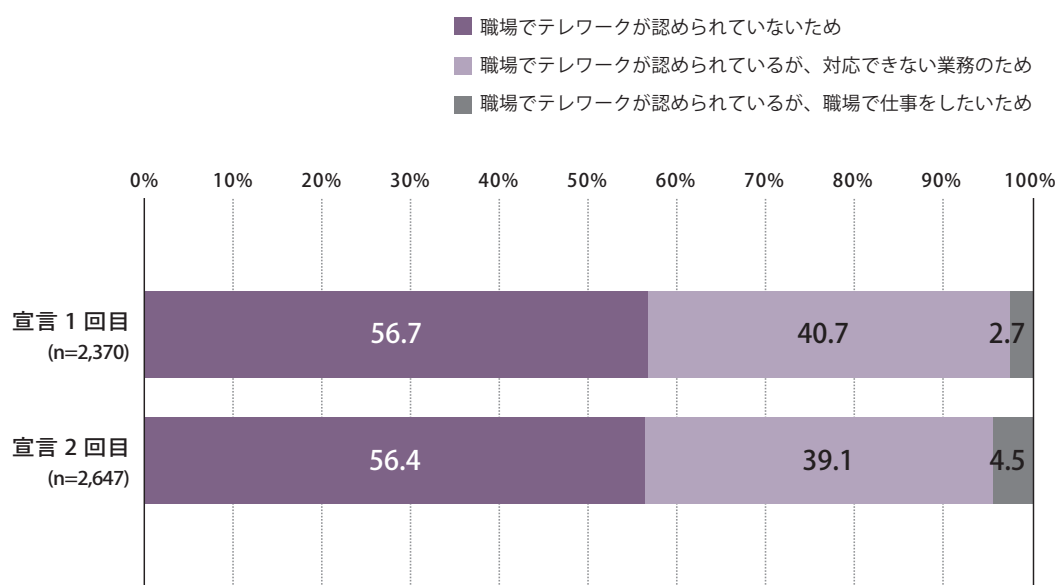
	0時間					1~7時間					8~23時間					24~39時間					40時間以上					平均 (時間)	実施率 (%)														
情報通信業 (n=292)	2019年12月	84.4																				8.1	5.5																1.6	15.6	
	宣言1回目	38.0																				2.4	9.2	16.4	34.1														25.0	62.1	
	2020年12月	48.9																				4.9	15.3	13.2	17.7														14.3	51.1	
	宣言2回目	45.3																				2.2	8.8	17.2	26.5														19.5	54.7	
教育・学習支援 (n=133)	2019年12月	70.7																				19.9	6.2	3.2														2.1	29.3		
	宣言1回目	47.2																				7.0	23.0	10.7	12.1														14.4	52.8	
	2020年12月	81.1																				6.6	6.9	3.1	2.4														3.2	19.0	
	宣言2回目	75.4																				5.8	8.1	8.2	2.5														5.2	24.6	
製造業 (n=675)	2019年12月	92.5																				5.9																0.4	7.6		
	宣言1回目	61.3																				12.0	9.6	15.7															13.5	38.7	
	2020年12月	76.3																				2.6	9.7	7.1	4.4														5.7	23.8	
	宣言2回目	69.4																				11.3	8.5	9.4															9.0	30.5	
金融・保険業 (n=160)	2019年12月	91.4																				4.9	3.0															0.6	8.6		
	宣言1回目	57.5																				2.8	11.3	14.8	13.6														13.0	42.5	
	2020年12月	77.2																				4.4	9.2	4.9	4.4														4.7	22.9	
	宣言2回目	64.3																				6.6	14.8	7.1	7.1														8.4	35.6	
公務 (n=196)	2019年12月	96.8																				3.2																	0.1	3.2	
	宣言1回目	54.4																				3.6	22.9	9.2	9.9														12.8	45.6	
	2020年12月	86.8																				3.3	7.8	2.0															1.5	13.1	
	宣言2回目	72.4																				13.6	5.9	6.9															7.2	27.4	
不動産業 (n=96)	2019年12月	86.0																				12.4																	0.6	14.0	
	宣言1回目	60.9																				5.2	17.5	6.8	9.6														11.3	39.1	
	2020年12月	75.8																				5.6	9.8	8.8															3.8	24.2	
	宣言2回目	70.6																				2.3	10.8	12.4	4.0														7.9	29.5	
電気・ガス・ 熱供給・水道業 (n=61)	2019年12月	93.1																				6.9																	0.1	6.9	
	宣言1回目	68.2																				13.1	9.2	9.5															9.6	31.8	
	2020年12月	82.5																				2.5	9.7	3.4															3.6	17.5	
	宣言2回目	86.2																				8.0	4.0																2.4	13.8	
建設業 (n=175)	2019年12月	94.7																				3.7																	0.5	5.4	
	宣言1回目	71.6																				2.1	10.7	8.2	7.4														9.2	28.4	
	2020年12月	90.0																				4.1	2.3																2.1	9.9	
	宣言2回目	78.2																				6.4	8.0	7.3															7.0	21.7	
サービス業 (n=345)	2019年12月	91.4																				4.2	2.7																1.2	8.6	
	宣言1回目	69.1																				4.1	10.0	7.7	9.1														8.9	30.9	
	2020年12月	82.4																				4.3	5.5	2.7	5.1														4.2	17.6	
	宣言2回目	73.9																				3.4	7.6	7.6	7.5														7.2	26.1	
卸売・小売業 (n=416)	2019年12月	92.0																				6.2																	0.6	8.0	
	宣言1回目	77.0																				3.4	7.6	7.2	4.8														5.7	23.0	
	2020年12月	87.5																				3.1	5.8	2.7															2.1	12.5	
	宣言2回目	79.9																				2.8	8.3	5.7	3.3														4.5	20.1	
運輸業 (n=310)	2019年12月	95.8																																					0.6	4.2	
	宣言1回目	83.4																				7.0	3.2	4.9															4.5	16.5	
	2020年12月	93.7																				3.1																	1.1	6.3	
	宣言2回目	87.9																				2.5	2.8	2.6	4.1														3.3	12.0	
医療・福祉 (n=402)	2019年12月	93.1																				5.2																	0.5	6.9	
	宣言1回目	87.0																				2.4	4.0	4.7															3.6	13.0	
	2020年12月	95.6																																						0.9	4.4
	宣言2回目	89.0																				4.8	2.9																	2.4	11.0
飲食店・宿泊業 (n=94)	2019年12月	93.5																				5.2																	0.3	6.4	
	宣言1回目	87.1																				3.6	3.7	2.8	2.8														2.7	12.9	
	2020年12月	95.5																				4.5																		0.1	4.5
	宣言2回目	94.0																				2.8																		1.8	5.9

集計対象:比較調査時点で同じ仕事を継続している就業者(いずれかの時点で休業していた者を除く) 注:業種は、宣言1回目でテレワークの平均時間が多かったものから順に並べている

要因のひとつは、変わらない企業にあり

同じ業種の中でも、テレワーク移行に差が生じた要因は、そもそもテレワークで対応できる業務内容なのかといったことによるものだけではないようだ。緊急事態宣言下に週1時間もテレワークをしなかったと回答した雇用者に、テレワークをしなかった理由をきくと、「職場で認められていないため」が最も多く、1回目の宣言下で56.7%、2回目で56.4%と、その割合はほとんど変わらなかった(図表③)。コロナショックを経ても、職場要因でテレワークができないという状態が続いている。

図表③ テレワークをしなかった理由



集計対象:比較調査時点で同じ仕事を継続している雇用者(いずれかの時点で休業した者を除く)で、各調査時点でテレワーク時間が0時間の者

収入減のショックは、一部に集中

次に、収入への影響についてみていく。コロナ前の2019年12月と比較した、収入の増減についてみると、コロナ前と比べて収入が「減った・計」の就業者の割合は、2020年5月(宣言1回目)で31.7%、2021年1月(宣言2回目)で25.3%と減少傾向であった(図表④)。ただし、その割合は業種によって大きく異なり、2020年5月(宣言1回目)に「減った・計」の割合が高かった飲食店、宿泊業(66.2%)や運輸業(41.8%)においては、2021年1月(宣言2回目)でもそれぞれ51.2%、40.4%と多くの人で収入減が続いている。一方で、宣言1回目も2回目も、最も割合が高かったのは「変化なし」(宣言1回目63.6%、2回目68.9%)であり、収入減のショックは一律ではなく、一部に集中していることがわかる。

図表④ 2019年12月と比較した収入の増減(業種別、%)

		■ 給与は支払われなかった ■ 41%以上減った ■ 21~40%減った ■ 11~20%減った ■ ~10%減った ■ 変化なし ■ ~10%増えた ■ 11%以上増えた								減った 計 ▼	増えた 計 ▼		
就業者・計 (n=3,784)	宣言1回目	6.8	6.7	6.8	10.7				63.6	3.2	31.7	4.7	
	宣言2回目	3.6	4.0	6.3	10.9				68.9	4.1	25.3	5.8	
飲食店・ 宿泊業 (n=121)	宣言1回目	6.6	25.1		17.6	12.0	4.9	29.5		3.4	66.2	4.3	
	宣言2回目	10.0	12.0	11.5	16.5				44.7	3.3	51.2	4.1	
教育・ 学習支援 (n=148)	宣言1回目	14.0	5.3	4.7	7.0				52.5	11.4	3.4	32.8	14.8
	宣言2回目	6.3	2.6	3.4	10.2				74.1	3.1	22.4	3.6	
運輸業 (n=313)	宣言1回目	5.9	8.4	11.5	15.5				56.7		41.8	1.4	
	宣言2回目	6.3	6.0	10.5	16.4				54.6	2.4	2.6	40.4	5.0
サービス業 (n=380)	宣言1回目	11.9	8.1	5.3	11.6				58.8	2.8	38.3	3.0	
	宣言2回目	4.6	6.1	5.5	11.5				65.9	3.5	2.5	28.1	6.0
製造業 (n=679)	宣言1回目	4.7	8.7	8.3	14.3				59.7	2.2	36.7	3.7	
	宣言2回目	4.2	9.3	14.7				63.6	4.3	30.3	6.1		
卸売・ 小売業 (n=432)	宣言1回目	6.4	4.4	7.8	10.1				64.3	4.4	2.4	28.9	6.8
	宣言2回目	3.8	3.7	6.2	10.3				69.5	4.5	24.6	5.9	
建設業 (n=179)	宣言1回目	4.3	6.7	7.7	8.9				66.9	3.5	2.0	27.6	5.5
	宣言2回目	2.4	3.3	5.8	6.5				78.1	2.6	18.3	3.6	
電気・ガス・ 熱供給・ 水道業 (n=56)	宣言1回目	5.2	6.3	5.6	14.0				67.0		31.1	1.8	
	宣言2回目	2.1	5.5	13.6				74.4	2.6	21.1	4.4		
金融・ 保険業 (n=167)	宣言1回目	3.5	2.3	5.9	14.3				68.8	2.2	3.0	26.1	5.2
	宣言2回目	2.5	3.9	8.1				77.7	4.0	2.5	15.8	6.5	
情報通信業 (n=298)	宣言1回目	3.6	5.9	7.0	6.3				70.9	4.6	23.2	5.9	
	宣言2回目	3.7	2.8	3.6	11.0				68.1	7.5	3.3	21.1	10.8
医療・福祉 (n=413)	宣言1回目	4.2	4.5	3.6	9.9				71.7	4.3	22.4	5.9	
	宣言2回目	2.5	3.9	5.6				79.8	4.6	14.5	5.7		
不動産業 (n=99)	宣言1回目	5.6	7.2	7.6				77.1		22.3	0.6		
	宣言2回目	3.8	6.3	2.9	6.4				76.7	2.7	19.3	3.9	
公務 (n=198)	宣言1回目	2.5	3.2	6.1				85.0		12.9	2.1		
	宣言2回目	4.1	8.7				81.4	4.0	14.3	4.3			

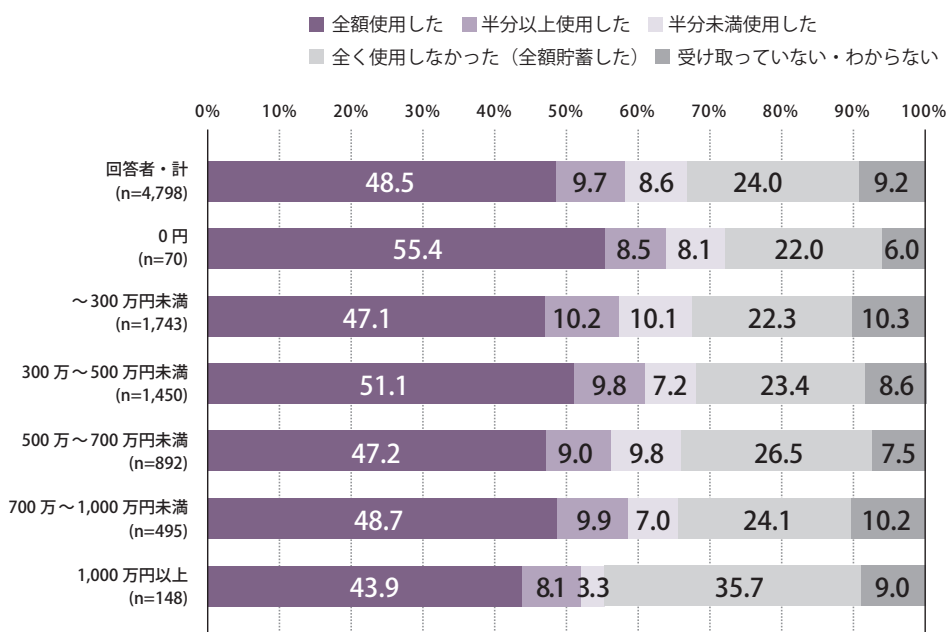
集計対象:比較調査時点で同じ仕事を継続している就業者(休業者含む) 注:業種は、宣言1回目で「変化なし」の割合が低いものから順に並べている

定額給付金の効果は限定的

そのような中、2020年5月頃から11月頃に支給された1人あたり10万円の特別定額給付金(家族がいる場合は家族全員分)の効果はどうであったか。定額給付金の使用について、本人の年収別にみると、年収が高いほど「全額使用した」の割合が低くなる一方で、「全く使用しなかった(全額貯蓄した)」の割合が高くなる傾向があった(図表⑤)。年収1000万円以上では、「全く使用しなかった(全額貯蓄した)」は35.7%であった。

先ほどみたように、コロナによる収入減は一部の業種に集中しており、就業者の6割はコロナ前と収入が変わらなかった。ショックが一律ではなく、一部に偏っている状態の中での定額給付金は、年収が高い層ほど貯蓄に流れ、その効果は限定的であったといえる。

図表⑤ 特別定額給付金の使用について(年収別)



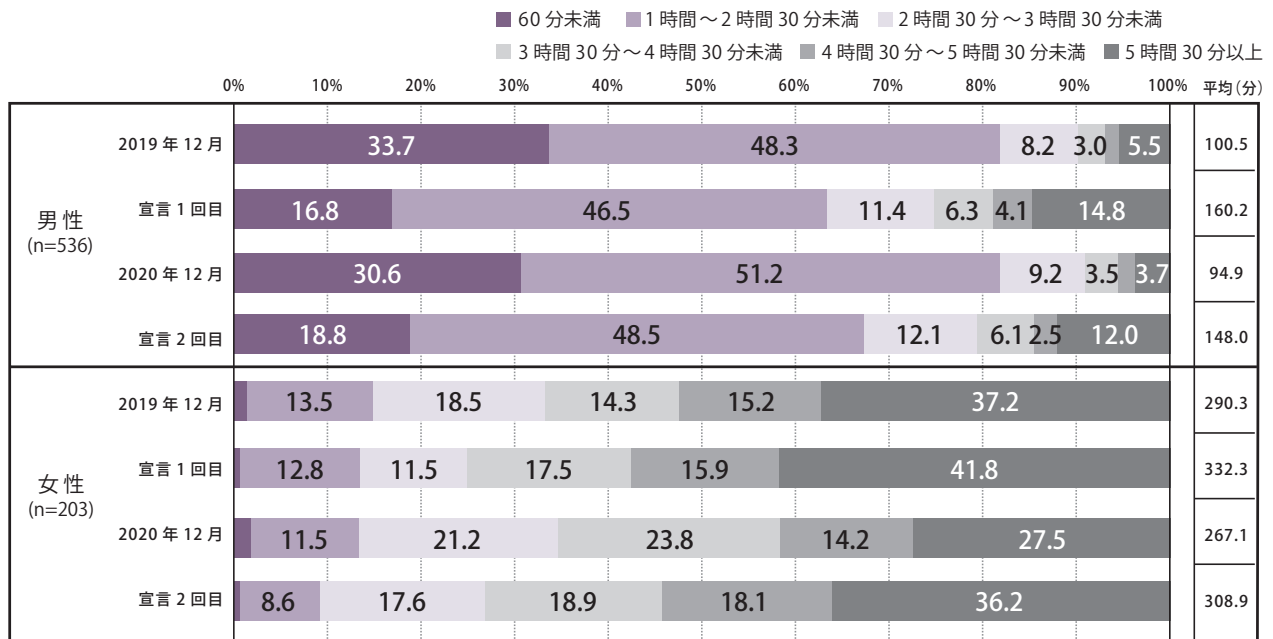
集計対象:「全国就業実態パネル調査2021 臨時追跡調査」 回答者

宣言下の家事・育児時間は増加

さいごに、生活への影響についてもみておく。末子年齢11歳以下の子どもをもつ就業者の1日の家事・育児時間をみると、宣言下で男女ともに家事・育児時間が増加傾向にあった(図表⑥)。

その背景としては、緊急事態宣言下における労働時間が平均的に大きく減少

図表⑥ 家事・育児時間（末子年齢が11歳以下の子どもをもつ就業者：男女別）



集計対象：比較調査時点で同じ仕事を継続している就業者（いずれかの時点で休業した者を除く）、かつ「全国就業実態パネル調査2021」で末子年齢11歳以下と回答の者

したことが考えられる。1週間の労働時間（平均）は、コロナ前が40.0時間、1回目の宣言下で34.9時間、解除後の2020年12月で39.1時間に戻り、2回目の宣言下で38.2時間であった。

ただし、労働時間が減ると、家事・育児時間が増えるという現象は、緊急事態宣言下という条件がそろってはじめて起こった可能性がある。つまり、今回の宣言下では、感染症拡大予防のために外食や外出が制限されたことで、減少した労働時間は、そのまま家庭で過ごす時間となった。アフターコロナにおいても、労働時間の減少が、そのまま家事・育児時間の増加につながるかは、以前、同調査で行った分析^{*3}を踏まえると疑わしい。ただし、コロナをきっかけに、実際に家事・育児に費やす時間を増やしたことで、それが習慣化する可能性もある。この後も継続する調査において、観測していきたいと思う。

*3 萩原牧子「“妻の年取”が低いほど、夫は育児をサボる」
PRESIDENT Online <https://president.jp/articles/-/23634?page=4>

一律ではない働き方の変化は、この後の働き方の格差につながる

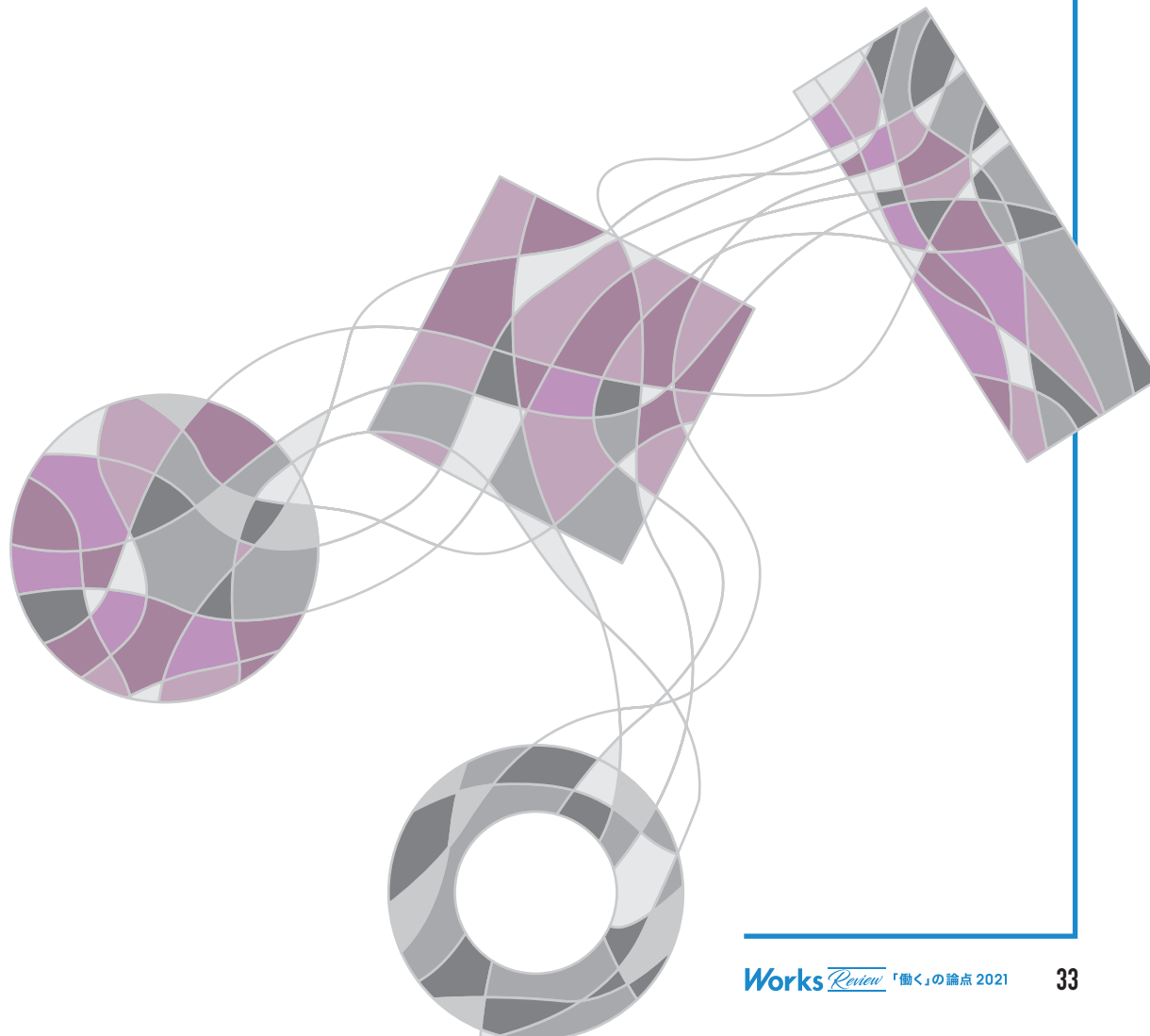
ここまで、4時点の調査を活用し、コロナ前の2019年12月時点で就業していた人の、宣言1回目、宣言解除後（2020年12月）、宣言2回目の就業実態を比較した結果、テレワークへの移行や、収入減少といったショックは、一律ではなく、人によって差が大きいことが明らかになった。

テレワークについては、コロナをきっかけに本格的に導入へと舵をきったと

ころ、いったん取り入れたものの継続しなかったところ、そもそも導入しなかったところと、同じ業種内でも分かれていた。厚生労働省委託事業「テレワークの労務管理等に関する実態調査」(2020)によると、新型コロナウイルス感染症の影響によって在宅勤務を経験したもののうち約7割が「入社しないとできないと思われていた仕事もテレワーク(在宅勤務)で可能であると気付けた」という設問に「そう思う」「ややそう思う」と回答している。宣言下でテレワークにどのように対峙するかによって、得られた経験や気付きは異なるはずだ。それが、この後の働き方の差につながる可能性がある。

また、コロナによる収入減は一部の業種に集中しており、就業者の6割はコロナ前と収入が変わらなかった。要請を受けて休業したり、感染予防で顧客が大幅に減少したりするなど、コロナによって仕事に大きな打撃を受けているのは一部の業種の人たちに偏っている。その一方で、多くの人たちは、時差出勤やテレワークなどといった、いつもよりは異なる働き方こそ求められたものの、いつもと大きく変わらない仕事をして、変わらない収入を得られている。今後、コロナの影響が長引けば、収入減といったショックは蓄積されて格差はますます大きくなる。ショックが大きい人に、確実に届く支援が求められるだろう。

以上が、本プロジェクトからの中間報告である。こののち、研究会メンバーで総力を挙げ、分析と議論を重ねたうえで、この時代の変化を「歴史証言」としてしっかりと記録したいと思う。



日米欧5カ国の 新たなフレキシブル・ワーク

—パンデミック後のニューノーマルな働き方とは—

————— 村田 弘美



Hiromi 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。

コロナがもたらした ワークスタイル6つの変容

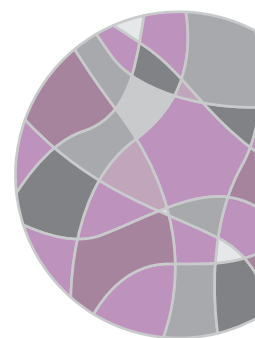
パンデミックは、私たちの働き方にどのような影響を与えたのか。職場における感染拡大防止対策で、多くの労働者は急遽テレワークなどを導入したが、長期化によるひずみも起きている。本稿では、日本・米国・英国・ドイツ・フランスの5カ国のオフィスワーカーを対象に実施した調査から、パンデミック以降の働き方など、6つの変容についてまとめた。

突然のパンデミック、 日米欧の企業と人はどのように対応したのか

2019年12月、新型コロナウイルス感染症は1例目の感染者が報告されてから、数カ月うちに世界中に拡大した。日本においても2020年1月に最初の感染者が確認されて以降、2021年の現在に至るまで、収束していない。感染拡大への対応策として、各国では、ロックダウン(都市封鎖)を行い、企業は人流の抑制に有効なテレワークの推進などでオフィス出社を制限した。テレワークの導入は大手企業が中心で、業種や職種などにもよるが、各所で取り組まれている。

パンデミックを境に、労働者はこれまでの働き方を変えざるを得ない状況に陥った。当初は長期化しないと思われたが、1年半が経過しても、未だに収束の見通しも立っていない。長期化を想定せずに急拵えでテレワークへと突入したために、各所に問題点も露呈してきたところである。

2021年3月、日米欧のオフィスワーカー1620名を対象に「日米欧5カ国の生産性とワークスタイルに関する実態調査」を実施し、以下の項目についてパンデミックの前後の状況と変化を聞いた。その1つ目は雇用への影響、2つ目は労働時間、3つ目は就業場所、4つ目は副業、5つ目は労働生産性、6つ目はテクノロジーで、各所に変化の兆しがある。国による環境の違いもあるが、大別するとワークスタイルは、日本、英米、欧州でそれぞれに異なる。以降はその変化と特徴について述べる。



労働者の雇用への影響は、 欧米で2割前後、日本は約1割

雇用への影響

パンデミックにおいては、各国とも雇用維持のための助成金支給などによる雇用維持型の労働市場政策を中心に行ったことや、調査対象者がオフィスワーカーであったことから、意外にも解雇や一時帰休になった人はいない。一方で、「転職した」は英国で11.6%、米国で9.8%と約1割、「副業した」は米国と英国が11.1%、ドイツとフランスが9.3%であった。副業については、業務量の減少による雇用シェアや労働日数減の結果だと思われる。約2割の人に雇用への影響が見られたのは英米で、特に20~30代に労働移動の動きが見られた。また、日本は他の4カ国と比べると約1割と大きな影響は見られないが、日本でもパンデミックを機に「副業した」人が5.1%いることが分かった。

図表① パンデミックによる雇用への影響

(%)

	n=	解雇・ リストラ にあった	一次帰休 になった	転職した	副業した	左記には 当てはまら ない
日本	344	0	0	6.1	5.1	89.2
米国	316	0	0	9.8	11.1	80.4
英国	318	0	0	11.6	11.1	78.9
ドイツ	321	0	0	6.9	9.3	84.1
フランス	321	0	0	8.4	9.3	82.6

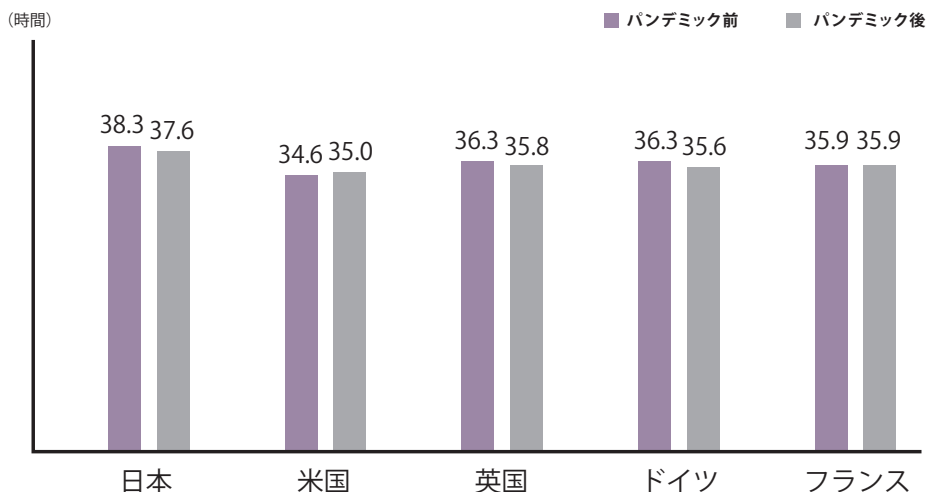
出典：リクルートワークス研究所(2021)「日米欧5カ国の生産性とワークスタイルに関する実態調査」、以下同じ

日本の労働時間は他国よりも週2時間も長く、固定的

労働時間の変化

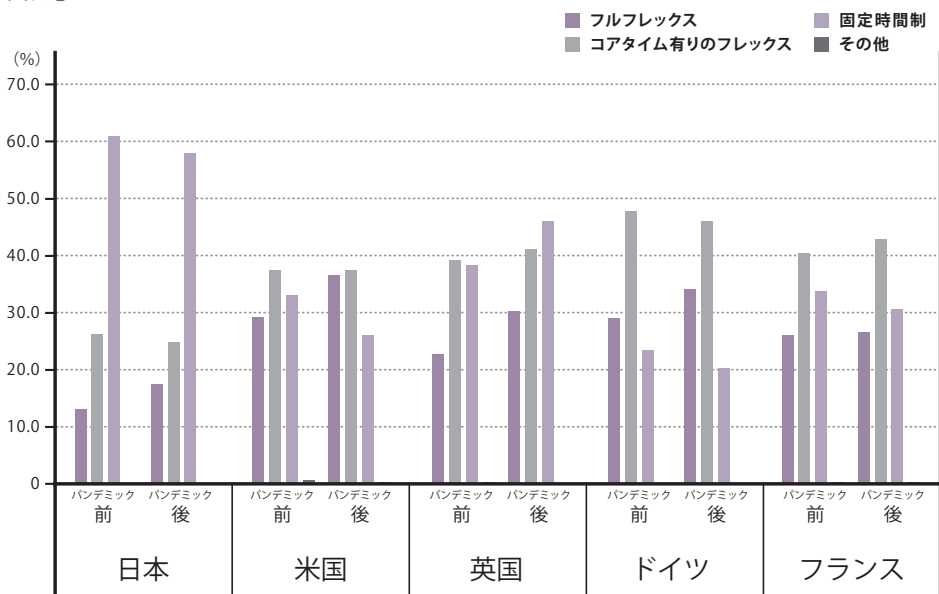
週当たりの平均労働時間を見ると、パンデミック後は、日本・英国・ドイツは減少しているが、米国は微増、フランスは変化がない。米国以外の4カ国では微減の傾向にある。パンデミック後、最も労働時間が長いのは日本で週37.6時間と他の4カ国の週35時間台と比較して2時間前後多い。次いで、フランス35.9時間、英国35.8時間、ドイツ35.6時間、米国35.0時間であった。最も少ない米国を年代別で見ると、「30代」「40代」では「35時間以内」の割合が増加傾向にある。ドイツでは「20代以下」において「25時間以内」の割合が大きい。

図表② 平均労働時間数 / 週



約2時間/週の就業時間差はなぜ発生するのか。就業時間を自分で決めることができるか否か、時間に対する自由度を見ると、その結果が明らかであった。パンデミック後の日本では、「すべて会社の制度で就業時間帯が決められている(固定時間制)」が57.8%と半数を占めるが、他の4カ国は「自分の裁量で決められる(フルフレックス)」や「会社で最低限のルールは決められているが、ある程度は自分の裁量で決められる(コアタイム有りのフレックス)」の合計が6~8割を占めている。業務の開始時間や終了時間を、業務の進捗状況に合わせて変更できるか否かは、労働時間の長短に影響を与えている。時間で働くか業務に合わせて働くか、あるいは、プロセスを見るか結果を見るかといった管理方法など、各制度についても再考する余地はありそうである。

図表③ 就業時間帯の自由度



欧米は自宅などのリモート、日本はオフィスが中心

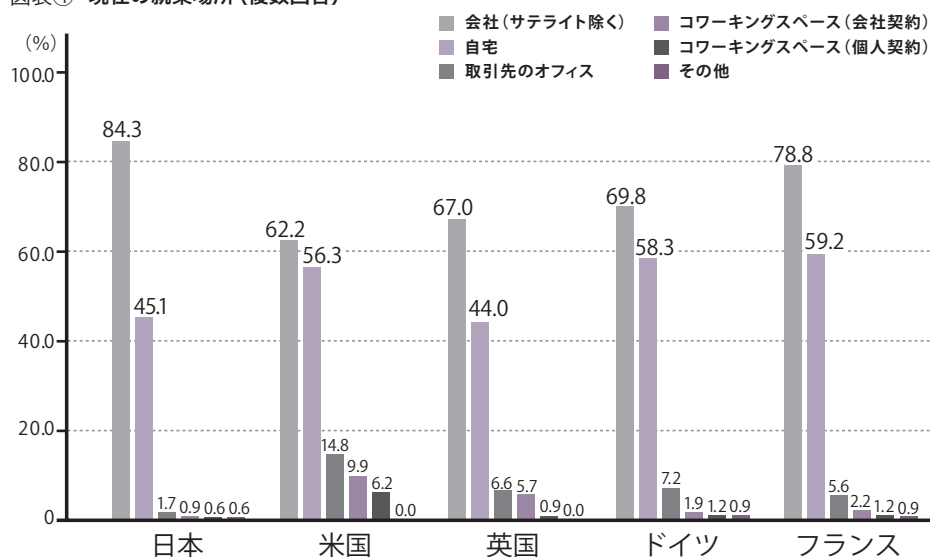
就業場所

現在の就業場所を見ると、「会社(サテライト除く)」、つまりオフィスへの出社は日本が84.3%と突出している。次いで、フランス78.8%、ドイツ69.8%、英国67.0%、米国62.2%と続く。「自宅」は多い順にフランス59.2%、ドイツ58.3%、米国56.3%、日本45.1%、英国44.0%である。

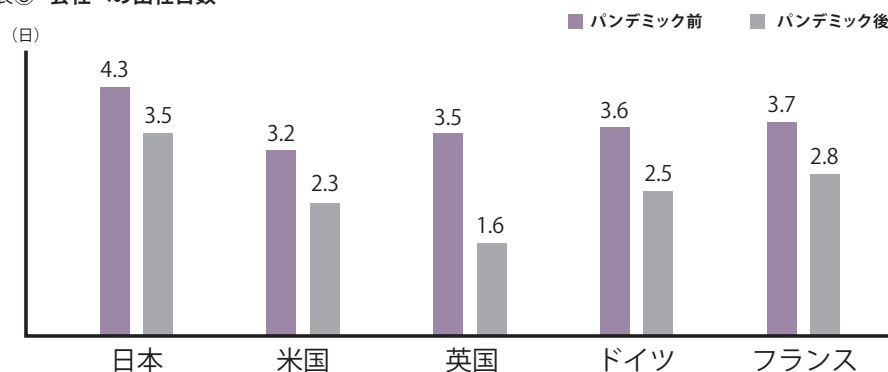
全体を見ると、日本は「会社(サテライト除く)」か「自宅」の2つの就業場所のどちらかで働く傾向にあり、他の4カ国は、加えて取引先のオフィスやコワーキングスペースといった第三の場所を利用している。また、コワーキングスペースを利用しているのは米国合計16.1%、英国合計6.6%である。

パンデミック前後では会社(サテライト除く)への出社日にどの程度変化があったか、週に何日、会社で働いているかを聞いた。パンデミック後では多い順に日本3.5日、フランス2.8日、ドイツ2.5日、米国2.3日、英国1.6日で、最も会社に出社しているのは日本で、出社していないのは英国であった。

図表④ 現在の就業場所(複数回答)



図表⑤ 会社への出社日数



図表⑥ 就業場所における仕事内容・日本 (複数回答)

(%)

	TOTAL	自宅	会社のオフィス (サテライトオフィス除く)	現在この作業を することはない
企画書 / 報告書 / 会議資料などのドキュメント作成	344	32.6	52.3	31.7
アイデアや構想を練る	344	33.1	51.5	33.7
社内の Web 会議	344	29.7	31.1	54.7
社外の Web 会議	344	18.0	23.5	67.4
少量のプリントアウト	344	9.9	66.9	27.3
大量のプリントアウト	344	2.0	62.5	35.2
契約書のサイン・捺印	344	7.0	53.2	42.4
機密情報の取り扱い	344	14.5	54.7	38.7
個人情報の取り扱い	344	15.7	57.8	35.2
経費精算処理	344	17.4	50.6	40.4

図表⑦ 就業場所における仕事内容・英国 (複数回答)

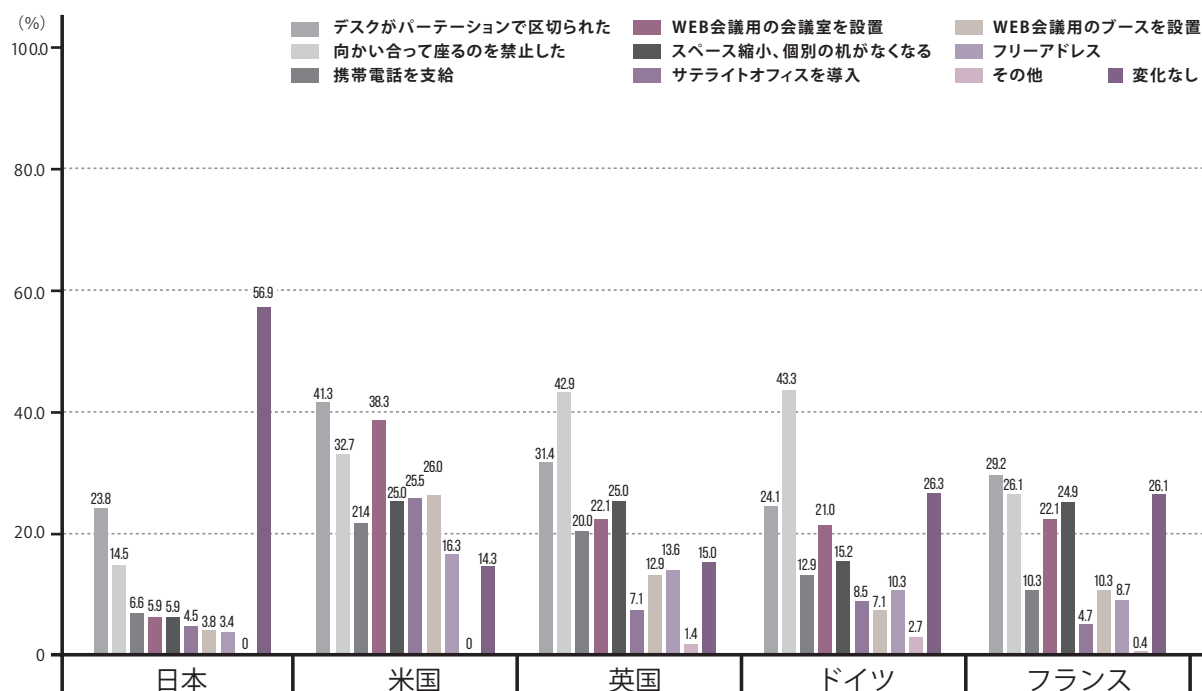
(%)

	TOTAL	自宅	会社のオフィス (サテライトオフィス除く)	現在この作業を することはない
企画書 / 報告書 / 会議資料などのドキュメント作成	318	57.2	27.4	24.5
アイデアや構想を練る	318	57.5	25.8	26.1
社内の Web 会議	318	46.9	16.4	45.9
社外の Web 会議	318	38.4	16.0	53.8
少量のプリントアウト	318	36.5	28.9	41.8
大量のプリントアウト	318	18.2	27.7	58.5
契約書のサイン・捺印	318	36.5	22.3	48.7
機密情報の取り扱い	318	53.1	32.1	25.8
個人情報の取り扱い	318	53.8	29.9	28.6
経費精算処理	318	37.1	22.0	48.4

日本と他の4カ国との違いを見てみよう。会社ではどのような業務を行っているのかを見ると、日本は、書類の「少量のプリントアウト」66.9%、「大量のプリントアウト」62.5%、「個人情報の取り扱い」57.8%で、企画書などの資料作成や、アイデアを練ることなど大半の仕事を会社で行う傾向にある。一方、最も会社への出社が少ない英国では、「機密情報の取り扱い」(32.1%)以外の業務は3割に満たず、「大量のプリントアウト」以外は、ほぼ「自宅」ですべての業務を行っている、という対照的な結果であった。日英とも、個人情報の取り扱いなどは即時解決とはいかないが、自宅にプリンターなどの備品を支給することで解決できることもある。会社内でないと行えない業務は何か、テクノロジーの活用も含め、再度社内システムの構築や見直し、業務の精査が必要であろう。

オフィスにおける環境変化にも国別に施策の違いが見られた。これは感染数や元のオフィスの広さの違いなどもあると思うが、日本では、最も多いもので「デスクがパーテーションで区切られた」が23.8%であるが、それ以外は2割に満たない。「変化なし」は56.9%と最も高い。積極的に対策を行っている米国では、「デスクがパーテーションで区切られた」41.3%、「WEB会議用の会議室を設置」38.3%、「向かい合って座るのを禁止した」32.7%と、選択肢として用意した項目のうち7項目で2割を超え、様々な施策をとっている。

図表⑧ オフィス環境の変化



パンデミック後に副業が増加、副業は週末から平日へと分散

副業の増加

パンデミック後に副業は増えているのか。図表①のとおり、各国で5～11%の労働者が新たに副業を行っている。就業調整を行う企業の増加や残業の減少などがその要因にある。日本では政府による副業の推進などの外部環境の後押しの影響もあるだろう。n数は多くないが、いつ副業を行っているのかを見てみたい。パンデミック前は、フランス以外は週末の金曜、土曜、日曜に副業を行う傾向にあったが、パンデミック後は、平日にも副業を行う傾向にある。これは、労働時間の微減や、テレワーク導入による通勤時間の削減により、就業日である平日に時間のゆとりが生まれたことによるものと思われる。

図表⑨ 副業の稼働曜日・パンデミック前（複数回答）

（%）

	n=	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	日曜	副業して いない
日本	42	27.7	23.4	27.7	25.5	29.8	55.3	51.1	29.8
米国	94	18.1	22.3	22.3	26.6	28.7	43.6	37.2	22.3
英国	85	9.4	16.5	11.8	16.5	17.6	36.5	22.4	43.5
ドイツ	70	12.9	11.4	24.3	25.7	38.6	48.6	14.3	17.1
フランス	41	14.0	17.1	19.5	24.4	22.0	29.3	24.4	34.1

図表⑩ 副業の稼働曜日・パンデミック後（複数回答）

（%）

	n=	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	日曜
日本	47	29.8	29.8	38.3	34.0	34.0	78.7	66.0
米国	94	25.5	21.3	23.4	31.9	41.5	61.7	47.9
英国	85	22.4	21.2	22.4	23.5	34.1	69.4	47.1
ドイツ	70	21.4	11.4	24.3	31.4	44.3	64.3	25.7
フランス	41	17.1	24.4	26.8	29.3	43.9	65.9	39.0

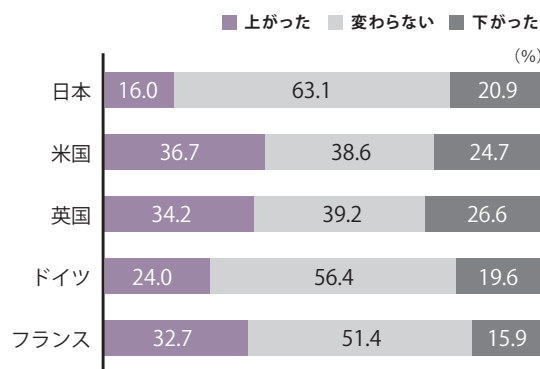
米国・英国・フランスは生産性が向上、 日本とドイツは変わらず

労働生産性への影響

テレワークの導入による労働生産性については、各国ばらつきはあるものの、日本とドイツでは「変わらない」が約6割を占めた。米国・英国・フランスに関しては「上がった」が3割以上と、違いが見られた。日本・ドイツ・フランスでは年齢が低い層で「上がった」と回答する人が多いが、米国は年齢が高いほど「下がった」とする人が少なく、日本とは逆の傾向が見られた。

日本で生産性が向上した理由の上位は、「通勤時間や移動時間がなくなった」「(自宅が)静かで集中しやすい」「仕事に行くための準備の時間がなくなった」である一方、低下の理由の上位は「同僚と

図表⑪ 労働生産性の変化



のコミュニケーションや情報が不足」「オンとオフの区切りがつけにくい」「確認や質問をしてから、返事が来るまでのロス時間が発生」であった。他の4カ国で生産性が向上した理由では、上記のほかに「好きな時間に働ける」「好きな時に休憩がとれる」「好きな場所で働くことができる」が挙げられた。生産性低下の理由は「メールなど文書でのコミュニケーションが増えて話すよりも時間がかかる」「入社しても同僚があまりいない」が挙げられた。

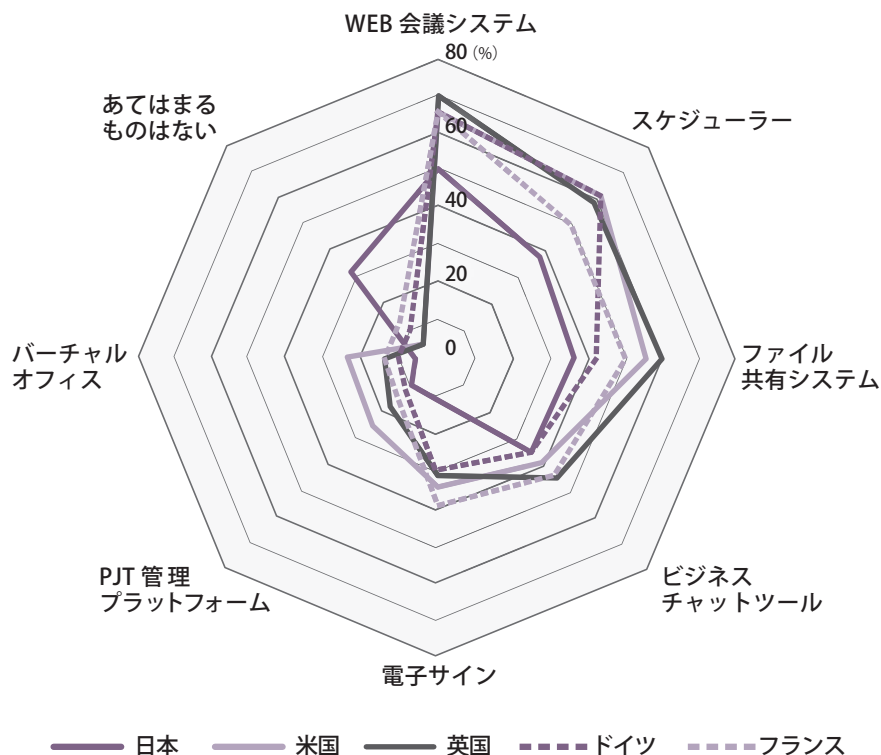
WEB会議は世界のスタンダードに、日本以外の国ではツールを積極活用

テクノロジーの活用

労働生産性の向上に寄与しているのは、テクノロジーやビジネスツールの活用である。テレワークをしている人のうち、日本では5割、他の4カ国では6~7割の人がWEB会議システムを導入・活用しており、もはやスタンダードとなっている。他の4カ国では、上記以外のツールとして、スケジューラー、ファイル共有システム、ビジネスチャットツール、電子サインが浸透してきているが、日本では、WEB会議システム以外の利用率は低く、その違いが顕著であった。

これまで見てきたように、パンデミックは世界的な出来事ではあるが、日米欧各国の施策が異なっており、日本ではまだ取り組むべき余地がある。

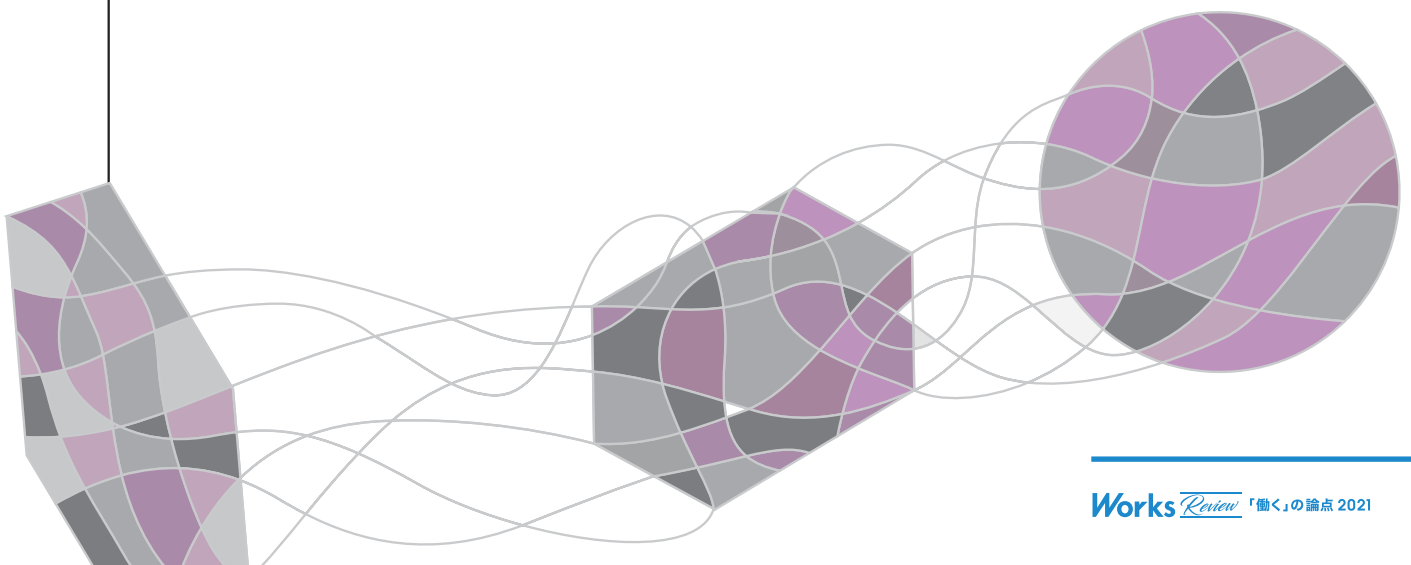
図表⑫ 使用しているツール



日本の「働く時間」×「働く場所」×「テクノロジー」は 発展途上

パンデミック以降、テレワークやリモートワークは、ワークスタイルのスタンダードとして定着した。一方、米国、英国、ドイツ、フランスではいち早く「在宅勤務権」という新たな権利を法制化する流れが進んでおり、パンデミック前からテレワークを導入する企業も多くあった。ドイツやフランスでは「休日に(会社と)つながらない権利」など、さらに進んだ制度の導入も検討されている。今後は、プライベートと仕事の切り分けをシステムで行う、もしくは個人の意識で行う、会社の制度で行うといったことが重要視されるだろう。

日本では、緊急事態宣言を受けて、単に職場を自宅へ移す応急処置的なテレワークを導入した企業も多くあった。長期間・長時間のテレワークの経験から、不具合や課題も明確になってきた。自社にとって、最適なワークスタイル、労働環境、最も生産性の高い方法、組織づくりとオフィスの在り方などを、このタイミングで振り返り、修正をはかることで、理想のモデルへと一歩近づくことができる。特に、他の国との違いについて、「労働時間」については、全員一律ではなく、仕事の内容に合った労働日数や労働時間へ見直しをする。場合によっては、労働契約や就業規則などを個人に合わせてフレキシブルに変えることや、フレックス勤務、圧縮労働、週休制、早朝勤務といった諸制度と評価の仕組みを再構築する必要があるだろう。「就業場所」については、その業務を会社、自宅、第三の場所など、どこで行うと生産性が向上するのか、検証が必要である。「労働生産性」向上の観点では、「テクノロジー」の利用が鍵となる。欧米と比較して日本では、ツールの導入・活用が非常に少なく、労働環境の見直しは急務である。また、欧米では、個人が自立・自律しているからこそ、個人の裁量に任せて結果を重視するマネジメントが可能である。これからは、個人の自立・自律など自身のマネジメントが、新たなワークスタイルの確立には最も必要な要素と思われる。



リスキリング デジタル時代の人材戦略

————— 石原 直子



Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 主幹研究員/
人事研究センター長
銀行、コンサルティング会社を経て2001年にリクルートワークス研究所に参画。一貫して企業組織における人材マネジメント、雇用システムの研究に携わる。専門はタレントマネジメント、ダイバーシティマネジメント、女性リーダー育成など。2015年から2020年まで機関誌「Works」編集長。2017年より現職。

デジタルがもたらす変化に備え すべての人のスキル変革を

2020年のコロナ禍は、デジタルトランスフォーメーションが否応なしに進むことを私たちに予感させた。そのとき、企業内で働く様々な人々が、企業の戦略変革に合わせて自らのスキルを変化させる必要がある。それを組織として進めるのがリスクリングだ。リスクリングとは何か、どのように進めるのかを考察する。

リスクリング＝戦略に基づいた必要スキルの再習得

リスクリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、いまの職業で求めら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」を指す。とりわけ近年では、デジタル化とともに生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わる職業に就くためのスキル習得を指すことが増えている。

リスクリングは、デジタルトランスフォーメーション(以下DX)の時代といわれる現代には、どの企業にとっても欠くべからざる重要な人材戦略だ。それは、デジタル技術が、ビジネスや組織のありよう、仕事の進め方を様々に、しかも抜本的に変えていくにあたって、人々が持つべきスキルが様変わりするからである。

2020年、リクルートワークス研究所では、日本ではまだ馴染みの薄かったこのリスクリングという新しい人材課題について、海外の先駆者の言説や事例をひもときながらその本質を探索し、国内における理解と認知を広めることを目標にしたプロジェクトを行った。本稿では、なぜ、現代にリスクリングが欠かせないといえるのか、実際に企業がリスクリングを進めるとすれば、具体的には何をすればいいのかを解説する。



「DX、待ったなし」の時代

DXという言葉は、明確な定義なく広範囲に使われているが、ここでは情報処理推進機構(以下IPA)が発行する『IT人材白書』で用いられている文言を紹介したい。IPAは、独自に企業向け調査を実施しており、その調査で「現在取り組んでいるDXの内容」を尋ねている。回答選択肢を見ると、DXといわれているものにも、対象やレベルには差があり、非常に幅広い取り組みがすべてDXと呼ばれている現状が分かる(図表①)。「業務の効率化による生産性の向上」といったBPRもDXであり、デジタル技術を用いて「既存製品・サービスの高付加価値化」や「新製品・サービスの創出」をすることもDXである。4つ目が「現在のビジネスモデルの根本的な変革」、5つ目が「企業文化や組織マインドの根本的な変革」となるが、デジタル技術を用いて企業文化を変えることまでをDXに求めるかどうかは意見の分かれるところだろうから、DXの真骨頂は、選択肢の4つ目、「現在のビジネスモデルの根本的な変革」という点にあると考えるべきだろう。どんな資源を使ってどんな価値を顧客に提供するのかという、企業のビジネスモデルや事業戦略そのものをデジタルの力によって変えるのがDXだ。

日本においてはこれまで、DXがなかなか進展しないと指摘されてきたが、2020年に世界を襲った新型コロナウイルス感染症の危機は、様々なビジネスのありように大きな変化を迫っており、そのせいで奇しくもDXも急速に進展する様相を見せている。特に、対面でモノやサービスを受け渡すことが困難

図表① 幅広いデジタルトランスフォーメーションの定義

- 1 業務の効率化による生産性の向上
- 2 既存製品・サービスの高付加価値化
- 3 新製品・サービスの創出
- 4 現在のビジネスモデルの根本的な変革
- 5 企業文化や組織マインドの根本的な変革

注:IPAではデジタルビジネス推進企業へのアンケート調査で、「DXやデジタルビジネスの取り組み内容と成果」を尋ねている。上の5つは、その回答選択肢として設定されたもの。

出典:IPA『IT人材白書2020』図表1-1-13よりリクルートワークス研究所作成

になった以上、クラウド上でのサービス提供、人が介在しない形でのモノの受け渡し、移動しなくても目的を達せられるオンライン完結の価値提供といったことができるかどうか、先延ばしにできない命題として多くの企業に突きつけられた。いまが、「DX、待ったなし」のターニングポイントであることを、正しく認識したい。

リスクリングなくしてDXの成功なし

DXが進むことで、人々に必要とされるスキルが変化するとはどのようなことだろうか。まずDXを進めるにあたって必要な人材として、事業の各プロセスをデジタルなシステムに置き換えられるエンジニアや、顧客、市場、製品などの情報データを解析して戦略に反映できるデータアナリストなどの専門人材が挙げられる。彼らにはコンピュータサイエンスの高度なスキルが求められる。次に挙げられるのは、既存の事業やこれから手掛ける事業にいかにか“デジタル”を組み込むかを企画し、付加価値向上のシナリオを描ける人材だ。彼らはデジタルとビジネスの両方を理解している必要がある。しかし、こうした人材をそろえただけでは、DXは成立しないだろう。

本格的なDXが進むということは、事業戦略を描く人や基幹システムを構築する人だけがデジタルに精通していればいい、ということではまったくない。ビジネスプロセスのすべて、バリューチェーンのすべてが大きく変わり、それぞれの現場を動かす人々にもこれまでとは異なるスキルや能力が必要になるはずだ。デジタルスキルがない人を解雇して外部からデジタル人材を好きだけ採用するということが多く日本の企業にとって現実的でない以上、バリューチェーンの各プロセスにいるすべての人が「デジタルで価値を創造する」ための新しいスキルを獲得する必要がある。これを可能にする人的資源戦略、すなわち、デジタル技術の力を使いながら価値を創造することができるように、多くの従業員の能力やスキルを再開発すること、これがリスクリングだ。リスクリングは、DX時代に、企業と個人の双方が生き残るための重要戦略なのだ。

世界が注目するリスクリング

海外では、数年前からリスクリングへの注目が高まっている。世界経済フォーラム(World Economic Forum、以下WEF)は、社会全体でリスクリングに取り組む必要性を2018年から訴えている。2020年1月のWEF年次総会では、「2030年までに世界で10億人をリスキルする」ことを目標に、「リスキル革命プ

ラットフォーム」の構築が宣言された。政府、ビジネス界、教育界の垣根を越えて様々な国の政策実験や企業の取り組みを連携させるという。

米国では、トランプ前政権時代に国を挙げてのリスキリング推進策が講じられた。2018年には多様なセクターを巻き込んで、リスキリング戦略を策定するための会議体や委員会を設置し、また、民間企業に向けて“Pledge to America's Workers(労働者への誓約)”というイニシアチブに参加するよう促した。2025年までに従業員にリスキリングやアップスキリングの機会を提供することに賛同する企業の署名を集める活動で、2020年8月時点で430以上の企業がこれに署名している。各社がリスキリングを提供すると約束した人員数を合計すると1600万人になる。

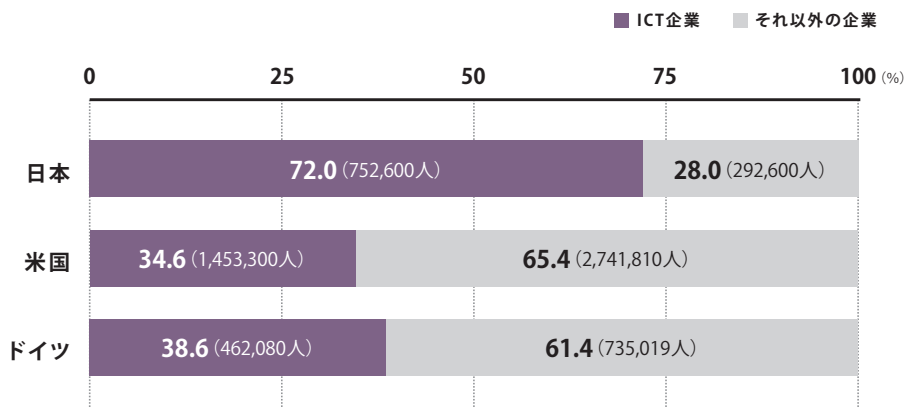
欧州でもEUを中心に労働者のリスキリングの施策が多数発生している。2021年1月には、“Digital Europe Programme”と呼ばれる活動が始まり、人材育成分野の目標として、2027年までに最新のテクノロジー職に就ける人材を約26万人増やすことを掲げている。

日本企業とDX、そしてリスキリング

翻って日本では、リスキリングという言葉自体がまだそれほどメジャーになっていない。これは、1つには日本では、DXという現象自体が正しく理解されていないからであり、2つには、リスキリングを“既存従業員の能力再開発”と捉えたとき、それが日本企業にとって馴染みが“ありすぎる”からだと考える。

日本企業のICT化は、大手システムインテグレーター(ベンダー)への外注、常駐するベンダースタッフによる現場での保守運用という形で進んできた。IPAの『IT人材白書2017』によれば、日本ではICT人材の72.0%がICT企

図表② ICT企業とそれ以外の企業に所属するICT人材の割合



注:2015年の各国の統計による。

出典:IPA『IT人材白書2017』図表2-2-3より抜粋

業、すなわちベンダーで働いているが、米国やドイツではベンダーで働くICT人材は全体の3分の1程度、残りは一般的な事業会社で働いている(図表②)。米国では、エンジニアが最も多い地域はニューヨーク圏になったという調査結果もある(ブルックス研究所、2017年)。その理由は、ニューヨークに本社を置く金融機関などの伝統的な事業会社が、FinTechなどを用いたDXを進めるために、ICT人材を大量に採用しているためだ。

だが日本では、いまだにICTは「コスト削減の手段」であり、「儲ける手段」として捉えられておらず、多くの事業会社では自社内にICT人材を拡充することを後回しにしてきた。こうした事情が、日本企業にとってDXを“対岸の火事”と思わせてきた。企業の内部に最新のデジタル技術を理解し、デジタルを活用した新規事業をローンチできる人材がいなければならず、そうした人材と対話し、デジタルの脅威と可能性をしっかりと理解している経営者がいないため、日本での本格的なDXは遅れに遅れているのだ。

日本企業はリスクリングが得意？

もう1つの課題、リスクリングが日本企業にとってある意味で馴染みがありすぎるとはこういうことだ。日本型雇用の特徴の1つに、ジョブ・ローテーションとOJTを通じて継続的に従業員の人材開発が行われるというものがある。人々の職業能力を開発し、スキルを身につけさせるのは、日本ではそもそもが企業の役割であり、これまでもそれらをもって、人々を解雇することなく新事業や新業態に対応させてきた、という自負が、日本企業にはあるだろう。その意味では、リスクリングという概念や言葉が日本企業で海外ほど広まらないのは、それが日本企業にとって特に目新しいものではないと捉えられているからだと思われる。

しかし、日本企業に埋め込まれたこの仕組みは、DX時代に求められるリスクリングとは明確に異なるものだと断じておこう。この違いを認識することが、日本企業が真のリスクリングに踏み出す第一歩だと考える。



“連続系”の日本型人材開発、 “非連続系”のリスキリング

OJTとジョブ・ローテーションを中心とする日本型の人材開発は、現行の経営戦略・事業戦略を続ける前提のもとでこそ有効に機能する。これまでも存在した事業・業務・職務のやり方を、新しく着任した人が熟練者や上位者から学ぶ、というのがその基本形である。その意味では“連続系”のなかでの人材開発なのである。

これに対し、DXのような大戦略転換期に必要とされるリスキリングは、“非連続系”の人材開発といえるだろう。経営戦略・事業戦略の大きな方向転換を踏まえ、いまはまだ“ない”事業・業務・職務のために必要なスキルを獲得してもらうのが、その目的である。戦略の大きな転換は、時に、将来不要になるスキルしか持たない者の大量の余剰と、将来必要なスキルを持つ者の不足をもたらす。そのとき必要なのは、将来組織が必要とする能力を洗い出し、現在組織にある能力とのギャップを短期間で一気に埋めるプログラムと、それを可能にする相応額の投資をする覚悟である。獲得すべきスキルをすでに保有している経験者や上位者が社内にはいない状態、実際の職務を遂行“しながら”スキルを獲得するのが難しい状態で、何をすれば本当に新しい戦略を有効にするリスキリングが可能か、これこそが企業が作るリスキリング戦略の勘所となるだろう。

リスキリングの進め方～4つのステップ

ここからは、企業が従業員に対して、デジタル時代に必要なリスキリングを包括的に提供するにあたって、必ず備えるべき要素を4つのステップに分けて説明する(図表③)。

Step1 スキルを可視化する

リスキリングでまず必要なのは、これからの事業戦略、ビジネスの革新にあたって新しく必要なスキルとは何かを明確にすることだ。さらに、その新しく必要なスキルと、人々が現在持っているスキルの間のギャップ(スキルギャップ)を可視化することも必要だ。スキルギャップが見えなければ、目的を達成するためにかかる金銭的・時間的コストも算定できず、リスキリングを効率的に行うことが難しくなるだろう。残念なことに、日本企業においては、「この職務を担う人はどんなスキルを持っているか(持つべきか)」を正確に把握できていないことは珍しくない。だが、リスキリングのためには、この“苦手”を克服する必要

図表③ リスキリング 4つのステップ



出典: リクルートワークス研究所(2021)「リスキリングする組織〜デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」より筆者作成

がある。

スキルを可視化するにあたって重要なのは、スキルマップやスキルデータベースとは、静的なものではなく、どんどん変化していくダイナミックなものだと理解しておくことである。精緻な作り込みよりは、リアリティに即した実用性を重視したい。

Step2 学習プログラムをそろえる

先に触れたとおり、リスキリングでは、先輩や熟達者の仕事の進め方を見ながら学ぶというOJTスタイルでの学習が難しい。必要になるスキルは、社内にはまだないか、もしくは、社内にそれを持っている人が極めて少ない可能性が高いからだ。したがって、座学か実践的なものかにかかわらず、あらためて学習プログラムを構築する必要がある。

すべての企業が学習プログラムを自社で開発できるわけではないが、デジタルスキルは世界共通であり、“我が社流”である必要がないことは朗報といえる。様々な外部のコンテンツも有効に活用して、学習の効率を高めたい。膨大なコンテンツのなかから、どれが本当に有用なものかを個人が見極めるには大変な労力がかかる。情報を駆使して効果の高いものや直接仕事の役に立つものを選別し、パッケージにして働く人々に提供できるのは、組織的にリスキリングプログラムを展開するメリットの1つだ。

ところで、どんな学習コンテンツをリスキリングプログラムに含むべきかを検討するときに、デジタルデータを操作するスキルやプログラミングのスキルを超えた様々な能力も獲得すべきだ、という議論がしばしば起きる。例えば新たなビジネスモデルを構想するビジネスプランニング、顧客起点で顧客課題を定義するデザインシンキング、果ては、論理的思考力や他者を巻き込む力、目標

をぶれずに提示する力などのリーダーシップコンピテンシーまでもが、「デジタル時代に必要だ」という話になりやすい。

だが、ビジネスプランニングや顧客理解の能力は、デジタル化の進展の如何にかかわらず、ビジネスパーソンには必須のスキルである。「デジタル時代に必要なスキルを獲得する」という趣旨のリスクリングにこれらを組み込んでしまうと、リスクリングの目的やどのビジネスのためにどんなスキルを何人の人に獲得してもらいたいのか、といったリアルな焦点がぼやけてしまうだろう。「学んだスキルを実践すべき場がない」といった悩みも、こうしたリアリティの欠如から生まれているといえる。また、たとえどんなにデジタルスキルの栄枯盛衰のスピードが速かろうと、そのときそのときに主流となるデジタルツール、デジタルサービスを実践で使いこなすスキルを持つ人がいなければ、自社のDX戦略は絵に描いた餅にならざるを得ない。リスクリングに何もかもを詰め込むのではなく、デジタルスキルから焦点を逸らさないことが重要だ。

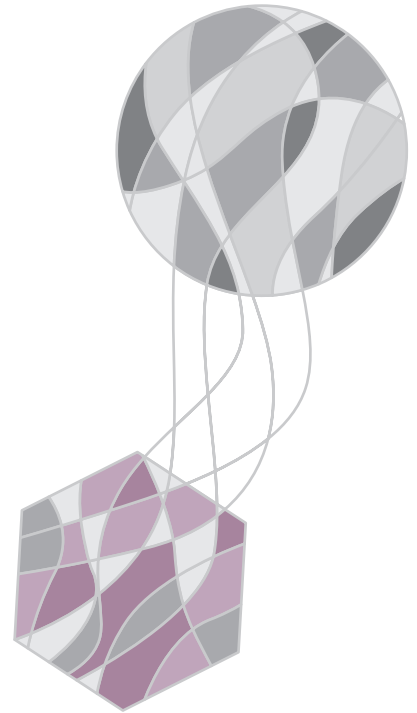
Step3 学習に伴走する

人々が学習プログラムに沿って学びを効果的に継続できるように、様々な形で伴走することが求められる。昨今は様々な人材管理のツールに、学習管理システム(Learning Management System、LMS)が組み込まれている。これらのツールと連携を図って、進捗、費やされている時間、理解度や習熟度などを観測し、一人ひとりが離脱することなく学習を進められるようなサポートを提供したい。企業内部の人材である以上、基本的にどの人も何かしらの任務や業務を抱えているのだから、新しいスキルを習得するための学習時間の確保は簡単なことではない。リスクリングを提供する側としては、人々の学びが滞らないように支援することが必要だ。

様々な学習テクノロジー(EdTech)を活用することで、個人がこれまでにどのような学習をしてきたか、その結果としてどのようなスキルを持っているとみなせるかを記録し、可視化させることが容易になりつつある。学習と習得スキルの履歴が示せるようになれば、個人の学習のインセンティブにもなり、また、社内における適材の探索にも有効利用できるだろう。

Step4 スキルを実践させる

リスクリングで新たなスキルを獲得してもらう目的は、新しく生まれる仕事や進め方が大きく変わる仕事でも、引き続き価値創出をしてもらうことだ。だとすればリスクリングの仕上げには、学習したことを実践する場を提供することが必要だ。学習はしたが、業務は以前のまま、デジタルスキルを使うこともない、というのでは本末転倒である。異動、社内インターン、特命プロジェクトへの参加など様々な手でスキルを実際に使う場を提供するまでがリス



キリングだといえる。新しいビジネスやプロジェクトが大々的にスタートするわけではないとしても、トライアルやフィージビリティスタディのような“小さいスタート”を切れることが望ましい。これらは、リスクリングを統括する部署だけでどうにかできる話ではないので、その意味でもリスクリング統括のセクションとDX推進のセクションは、日ごろから密な連携を図っておく必要がある。

リスクリングと新しいスキルを用いた変革の推進は、いわば自転車操業的にスタートすることになる。少し早くそのスキルを獲得した人が、後から来た人に教えながら、全員で試行錯誤を繰り返してスキルを高めつつ、DXを前進させていくのが現実的な姿だろう。実践の経験のない人材を迎えるチームや組織の人たちには、新しくやってきた個人が本当にスキルを獲得しているか、肝心なところで間違った理解をしていたり、すっぱり抜け落ちている大事な要素があったりはしないかを、自らの来た道を振り返りつつ確認してもらう必要がある。そして、理論であり座学でしかなかったスキルを、現実のビジネスで通用する実践的なものにまで高めるための教えを実行してもらいたい。こうした試行錯誤やPDCAのサイクルを高速で回せるようなチームを作ることも、DXとリスクリングを成功させるための重要なテーマだ。

リスクリングを成功させるためのキーファクター

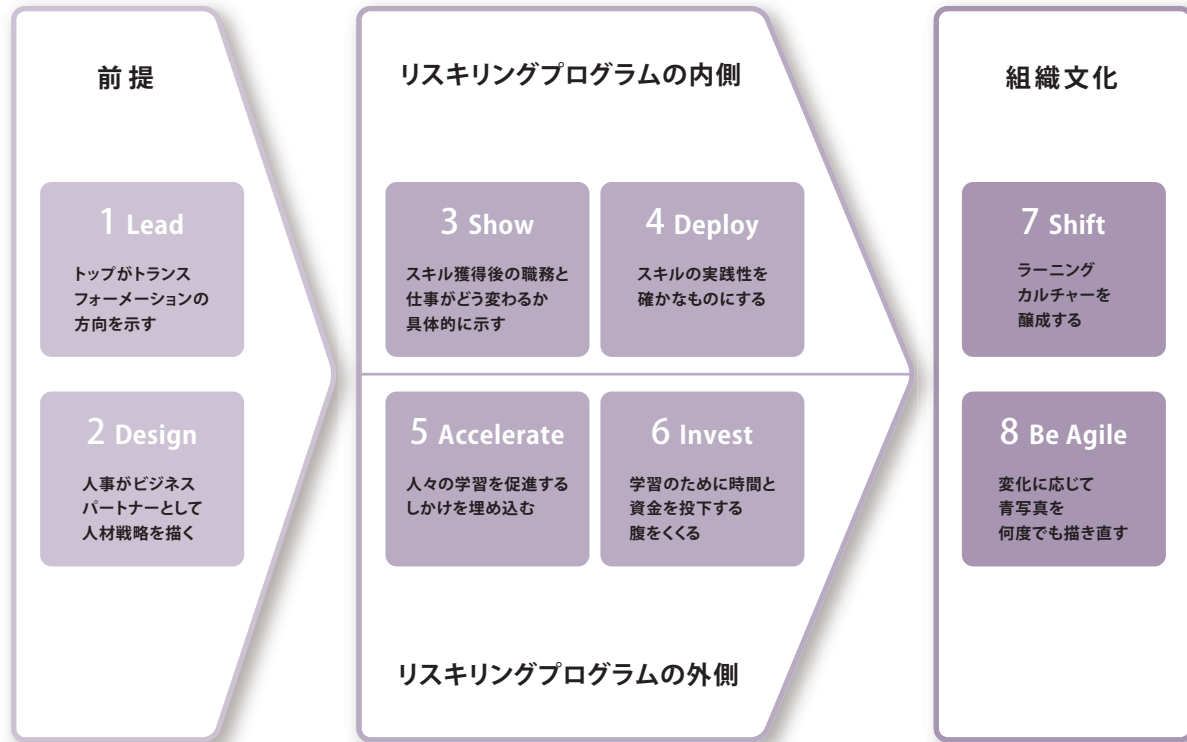
我々のプロジェクトでは、これまでに解説したリスクリングの4ステップを進めるにあたっての“前提”ともいえる8つのキーファクターも整理した(図表④)。全8項目の詳細については「リスクリングする組織～デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」を参照いただくとして、本稿では、そのうちの3項目、Lead、Design、Shiftについて解説したい。

Lead トップがトランスフォーメーションの方向を示す

リスクリングはデジタル時代のビジネス戦略に基づいて進めるものである。したがって、自社とそのビジネスが、デジタルを活用してどのように変わるのかを、まず決定する必要がある。それをするのは経営陣、トップである。トップが、デジタル技術には何ができるのか、それを用いて自社とそのビジネスをどう変えたいのかを描き、提示しなくてはならない。先に述べたとおり、日本企業では、いまだにICTやデジタルは“コスト削減の手段”としてしか認識されていない感があるが、経営者がデジタルの可能性を小さくしか捉えていないと、「デジタルを用いて企業とビジネスをどう変えるか」という命題の後段の部分、つまり「企業とビジネスをどう変えるか」の壮大な絵は描けるはずもない。社長をはじめ



図表④ リスキリング 8つのキーファクター



出典:リクルートワークス研究所(2021)「リスキリングする組織～デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」より筆者作成

とする経営陣が、デジタルの可能性と脅威について、謙虚に学習、研究する必要があるだろう。

Design 人事がビジネスパートナーとして人材戦略を描く

トップがDXの方向性を示す大きな絵を描いたら、それを実現可能にするリソースをそろえる必要がある。人的資源というリソースを整えるのが人事の役割である。これができるためには、人事トップが、経営ボードの一員として、社長の視界を共有していることが不可欠だ。また、それぞれのビジネスの現場で、現時点での組織の持つ能力やスキルセットを把握しておき、ビジネスが変わるとなれば、これから必要なスキルセットは何かを割り出し、どのような手段を用いてそのスキルセットを獲得するのかを具体的に計画するのは、企業内の各ビジネスの現場を担当する人事、すなわちHRビジネスパートナー(以下HRBP)の役割である。

近年、日本企業にもCHRO(最高人事責任者、Chief Human Resources Officer)を置くところが増えている。CHROは、COO(最高業務責任者)、CFO(最高財務責任者)らとともに、CEOを筆頭とする経営チームの一員となり、経営執行の任を負う。その意味ではCHROはCEOの“部下”ではなく“同僚”である。トップの描く企業やビジネスの未来図を、同じ目線から見る能力、それを自

分が管掌する人的資源の側面から実現するための方法論を専門家として考えられる能力が求められる。DXにおいて、CHROがこれをするためには、CHROもまた、そのほかの経営陣と同様に、デジタルの可能性と脅威を理解している必要がある。

事業の現場におけるHRBPは、各事業部門長にとってのパートナーである。その意味ではCEOにとってのCHRO、事業部門長にとってのHRBPという関係性は相似形であるといえるだろう。HRBPは本社人事部からの“お目付け役”でも、事業部門長や現場の人々の“御用聞き”でもない。事業の成長や変革を実現するための、人的資源の面でのサポートを行うのがその役割である。

以上のように、経営や事業にとって、パートナーであると思われる人事の存在なくしては、DXを成功させるリスクリングの戦略は描けない。人事部門が、このような立ち位置になっているかどうかを、あらためて確認したい。

Shift ラーニングカルチャーを醸成する

リスクリングを通じて、組織と個人が獲得するのはデジタルスキルだけではない。デジタルスキルを獲得する過程で、少なくともアンラーニングの力、アダプタビリティ、アカウンタビリティという3つの能力を獲得できると考える。そして、この3つは、「学習する組織」には欠かせないものである。

アンラーニングはよく知られているとおり、新しいことを学ぶ前に古い前提や価値観を自ら捨て、新しい知識や概念が定着する“余白”を生み出す力である。アダプタビリティは、変化対応力とも訳されるが、変化を受け入れ、自らも変わろうとする“意志”を含む言葉である。変化を前にして、それに前向きに対処し、自らを変えることで乗り越えていけると確信できる力、これがアダプタビリティだ。アカウンタビリティは、ここでは、「役割に対する責任意識」という意味で使っている。リスクリングは、企業が変化を遂げようとするとき、従業員が引き続きその企業のなかで価値創出に携われるための能力獲得機会である。従来とは違う形であったとしても、引き続き価値創出に携われることがわかったときに、人々が、新しいスキルを活用して、新しい職務で期待される役割を全うしようという気持ちになること、これがアカウンタビリティである。

リスクリングという活動を通じて以上のような3つの力が組織内に蓄積されることで、組織はラーニングカルチャーを獲得することになる。学び続け、変化し続けられる能力こそが、未来に訪れる様々な激震に耐え抜き、生き残り続ける組織の条件といえるだろう。

日本中のそこかしこの企業でリスクリングが始まり、新たなスキルを身につけた人々によるデジタルを用いたビジネスの革新が日本を活性化させる。そんな近未来を期待して、今後もデジタル時代の人材戦略について考察を続けたいと考えている。

デジタル時代のリスク、 技術的失業とは何か

——— 後藤 宗明・石原 直子



Muneaki Goto: リクルートワークス研究所 特任リサーチャー
早稲田大学政治経済学部卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)、
教育研修ベンチャーを経て米国ニューヨークにてグローバル
研修分野で起業。社会起業家支援NPOアショカの日本法人
設立、貧困支援を行う米フィンテック企業の日本代表を経て、
アクセントアにて採用戦略立案、人事領域のデジタルトラ
ンスフォーメーションを推進。2019年、ABEJAの米国法人設
立事業を担当、2020年からリクルートワークス研究所にて、
リスキリングの海外先進事例の調査を担当。2021年、一般社
団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブを設立、代表理
事に就任。日本のテックスタートアップの海外進出支援事業、
海外からの日本進出支援事業に複数参画中。



Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 主幹研究員/
人事研究センター長
銀行、コンサルティング会社を経て2001年にリクルートワ
ークス研究所に参画。一貫して企業組織における人材マネジ
メント、雇用システムの研究に携わる。専門はタレントマネジ
メント、ダイバーシティマネジメント、女性リーダー育成など。
2015年から2020年まで機関誌「Works」編集長。2017年より
現職。

テクノロジーの飛躍的な進歩がもたらす影に備える

デジタル技術の飛躍的な進化は、今後、ビジネスのありようだけでなく労働の概念をも変えていく。そのときに直面するのが技術的失業の発生である。ここでは技術的失業とは何か、それがいかなる問題をはらむのか、さらには技術的失業を防ぐ政策とは何かを検討する。全体像は59ページの図表①に示した。

デジタル化の影で起こり得る危機＝技術的失業

本稿では、技術的失業(Technological Unemployment)とは何かを解説し、それが生じる原因やそれにより引き起こされる社会的課題と解決の方向性を示す。技術的失業とは、テクノロジーの導入によりオートメーション化が加速し、人間の雇用が失われるという社会的課題を指す。英オックスフォード大のマイケル・オズボーン准教授(当時)らが米国における技術的失業の可能性がどれほどかを試算し発表したのは2013年。それ以来、欧米ではどのようにして技術的失業を防ぐことができるか、技術的失業が避けられないとして、どのようにすれば人々が新しい職業に就けるのかについて、活発な議論が行われてきた。これまでに行われた議論を参考に、以下に、技術的失業が生じる主な原因を5つ挙げる。

技術的失業が生じる原因 1

急激なテクノロジーの進化とオートメーション化の加速

技術的失業が発生する最大の理由は、言うまでもなく、人工知能(以下AI)、ブロックチェーン、ロボティクスといった最新テクノロジーが急速に浸透し、従来人間が担ってきた業務のオートメーション化が進むことだ。これらの技術を活用することによって、人間の雇用が消失している。倉庫・運輸業など、物流プ

ロセス、配送プロセスなどが自動化され、すでに以前ほどの人手がいらなくなっている例もある。将来的に導入されるであろう自動運転やドローン配送により、倉庫作業員や配送作業員は今以上に雇用喪失の危機にさらされることになるだろう。これは、事務作業など、単純作業がソフトウェアにより自動化される職場でも起こることだ。

技術的失業が生じる原因 2

一部の巨大デジタル企業による市場独占

米国のGAFAM(グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル、マイクロソフト)、中国のBAT(バイドゥ、アリババ、テンセント)といった少数の超巨大デジタル企業、テックジャイアンツが存在感を増している。彼らは最新テクノロジーを活用したサービス開発と導入を主導し、国家がコントロールできないスピードで新たなビジネスモデルを作り出し、企業や人々の標準的な慣習を作り変え、巨大な独自経済圏を築いている。そしてそのモデルは、急速にオンラインで諸外国に伝播する。そのため、テックジャイアンツの競合企業はもとより、顧客や仕入れ先、パートナー企業などまでもが多大な影響を受け、失業が生じ得る。アマゾンのオンラインサービスが巨大化するなかで、物理的な店舗が閉店に追い込まれることなどは分かりやすい事例である。

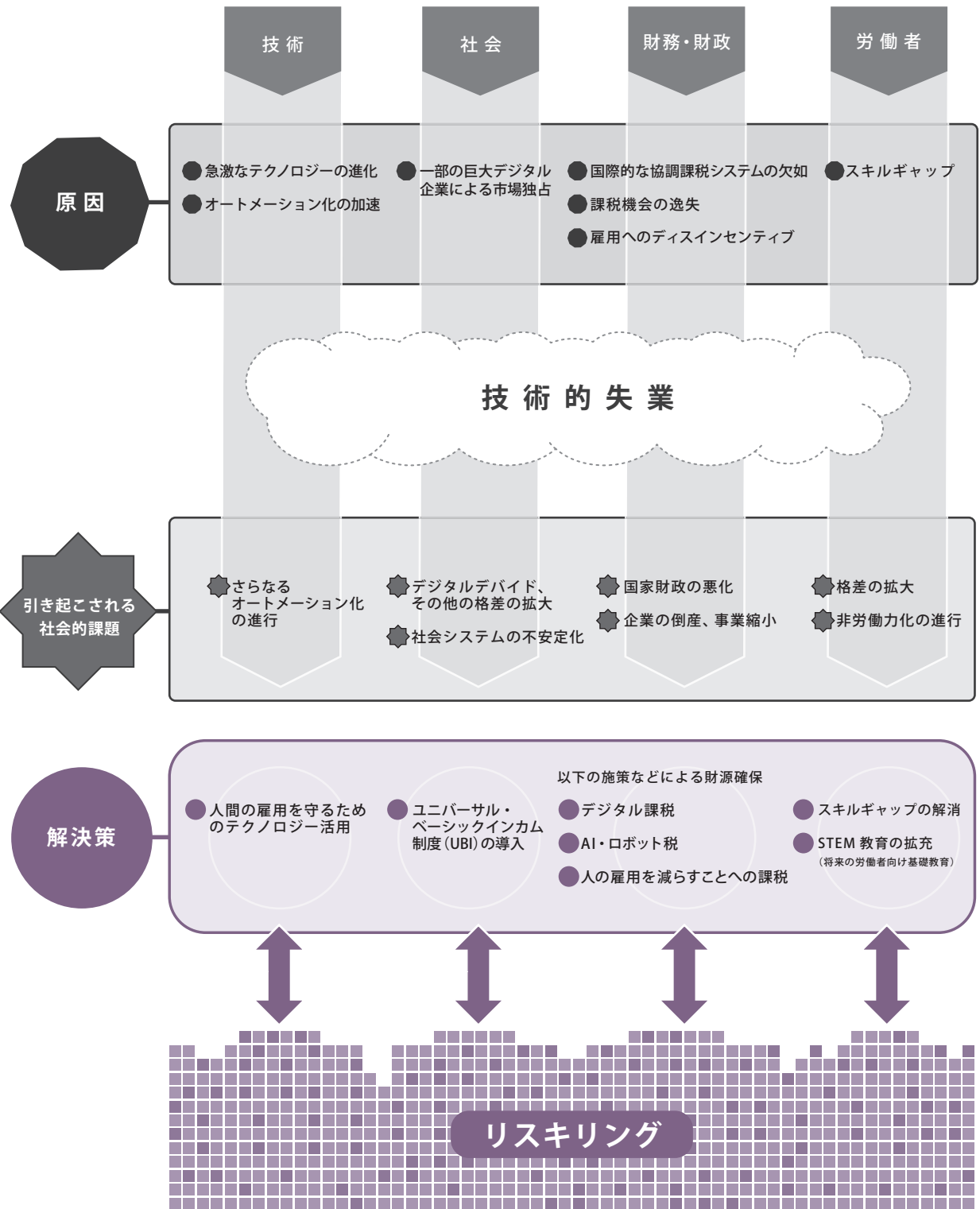
また、最新テクノロジーを活用した安価で便利なサービスが、開発途上国などで一気にオンラインで浸透し、通常の段階を飛び越えた市場の変化を引き起こすことがある。これをリープフロッグ現象というが、この結果としても、急速に失業が生じ得る。

技術的失業が生じる原因 3

国際的な協調課税システムの欠如と課税機会の逸失

上記のようなテックジャイアンツは、多くの場合、国境をまたいでビジネスを展開するにもかかわらず、巧みな租税回避スキームを利用し、税負担を最小限に抑えていることが明らかになっている。国際的かつ協調的な課税システムの構築が遅れているため、彼らのサービスが消費されている(彼らが実際に売り上げを創造している)各国では政府が彼らから法人税を徴収できずにいる。また先に述べたように各国の小規模事業者がテックジャイアンツとの競争に敗れて廃業に追い込まれた場合、各国政府のそれら事業者からの税収入も減少する。同時に、それらの企業の従業員が失業することで所得税な

図表① 技術的失業が生じる原因、引き起こされる社会的課題、解決策



どの課税機会も縮小する可能性がある。

政府、特に開発途上国における税収入の減少は、そのまま教育や職業能力訓練など、国家による社会保障サービスレベルの低下につながる。一方で、様々な職業でより高度なデジタルスキルが要求されている。こうして、能力開発機会を失った人々は、再就業の機会を逸し、失業が長期化する可能性がある。このような現象も技術的失業だといえるだろう。

技術的失業が生じる原因 4

企業の雇用インセンティブを低下させる社会システム

現在、多くの国の社会システムでは、企業が人々を雇用するにあたって、個人に支払う給与以上に様々な社会保障を負担することになっている。このシステムのもとでは、人を雇用し、人間に労働させるより、機械を導入し自動化を行うことで様々な負担を軽減できる。利益の最大化を目指す企業であれば、人を雇用することに、ではなく、AIをはじめとした最新テクノロジーの導入を進めることのほうにインセンティブが働くのだ。こうしたことも、人々から職を奪う原因になっている。

技術的失業が生じる原因 5

スキルギャップ

急激なテクノロジーの進化と自動化の加速に対して、労働者の新たなスキル獲得や組織の変化、成長スピードが追いついていない。必要とされるスキルと人々が現有的持っているスキルの間の格差=スキルギャップが拡大しているのだ。

テクノロジーの発展によって、人々の仕事は奪われるばかりではなく、新たに生まれる職業もある。だが、新たな職業で必要とされるスキルを持っていないければその職業に就くことはできない。テクノロジーによる自動化では、特に“ミドルスキル”の労働者の雇用を脅かすといわれる。最新のテクノロジーを駆使して価値創出できる高度スキルの保有者へのニーズはもちろん高まるが、一方でまた、テクノロジーを導入するコストよりも人が行うほうが“安くつく”、超・低スキル労働へのニーズも拡大する。いわゆる「中流」といわれる人々の仕事こそが最もデジタルに置き換えられやすいのだ。したがって、この人々のスキルギャップが解消されない限り、失業のリスクは低減できない。

技術的失業をもたらす社会的課題 1

国家財政の悪化

ここまで述べてきたような原因で技術的失業が増加すると、それに続いて様々な社会的課題が生じると考えられている。ここでは4つの社会的課題を挙げる。

第1は、国家財政の悪化である。失業者が増えれば、労働者からの所得税や住民税の納入額が減少する。一方で、失業給付などの社会保障費は増加する。場合によってはユニバーサル・ベーシックインカム制度などの新しい社会保障のための追加的財政支出を迫られるかもしれない。また、デジタル化に対応できない企業の倒産や事業縮小によって、法人からの税収減少も予想される。歳入の減少と歳出の増大という財政の不均衡により、国家財政の悪化が引き起こされる恐れがある。

技術的失業をもたらす社会的課題 2

デジタルデバイドおよびその他の格差の拡大

技術的失業による収入低下にともない、失業者のデジタル環境へのアクセスが減少することが予想される。デジタル環境にアクセスできなくなると、情報収集機会や学習機会が失われる。高スキル保有者と低スキル保有者の間のデジタルデバイドは、さらなる機会格差、収入格差を生む恐れがある。

実際、米国ニューヨークのような大都市でも、50万人以上の市民がインターネットアクセスのない環境下で生活していることが、新型コロナウイルス感染症流行拡大の影で明らかになった。彼らが給付金などの生活支援情報を取得できなかったり、リモート環境での学習機会を享受できなかったりすることが大きな問題として認識された。技術的失業によって引き起こされるデジタルデバイドも、学習チャネルや就業情報にアクセスできないなど、さらなる格差を生み出す恐れがあるのは言うまでもない。

技術的失業がもたらす社会的課題 3

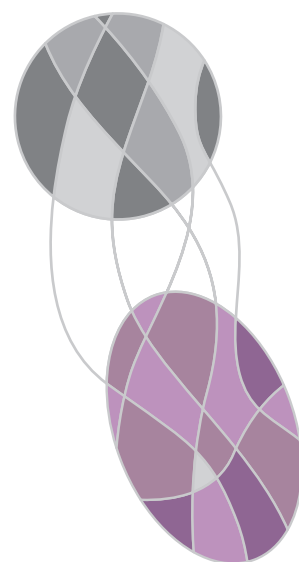
「非労働力化」の進行

技術的失業の憂き目にあった人々が、新しい職業を探すことをあきらめ、「非労働力化」という課題もある。失業や雇い止めにあった後に、再就職が難しい環境が続くと、一部の人は求職活動をあきらめてしまう。社会統計上は、職を求めている人は「失業者」ではなく「非労働力人口」になるため、以降様々な労働統計ではその実態を捕捉できなくなってしまうことが多い。だが、働く意欲や体力を持っていた人が、“働かない”人になることは社会の損失であるし、そうした人が増えることが社会の活力を失わせたり、社会全体として働く人の負担が増えたりすることも懸念される。

技術的失業がもたらす社会的課題 4

社会システムの不安定化

技術的失業は、他の失業と同じように、収入減少にともなう生活水準の低下、ストレスの増加、社会に対する不満の増加などをもたらす。こうした負の状態が続くことは社会システムの不安定化を招くことが知られている。最悪の場合には、治安の悪化や暴動の発生などにつながりかねない。これらを回避するためには、低スキル労働者や失業者が安定的な生活を送るための、今以上の社会保障システムを構築する必要があるだろう。



技術的失業への対応策 ～国家は何をなすべきか

ここからは、技術的失業を回避する、もしくは技術的失業を経ても人々が安定した生活を送れるには、どのような政策が必要かを考える。先に述べた通り、デジタル化が進行しても、高度スキル保有者へのニーズは低下しない。したがって、最も重要なのは、人々のスキルギャップを解消することである。その手段として注目されているのが「リスキリング」だ。

リスキリングとは、労働者が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ことを指す。特に現代社会では、成長産業がデジタル分野で拡大していることを踏まえると、狭義には、デジタル分野へのスキル転換を意味する。DXの断行が企業に求められているものの、労働市場全体におけるデジタル人材の供給は依

然として足りていない状態である。つまり、各社が自社の人材に対して行うリスキングのみならず、社会全体での人々のリスキング、すなわちデジタル経済に貢献しつつ、継続的に職を得られる人材を増やす政策の実行が急務なのである。

ここからは、社会としてのリスキングが行われ、技術的失業の大量発生を防止できるための前提条件として備えるべき政策について考察する。

第1の政策

デジタルビジネスなどへの課税による財源確保

国家として国民のデジタル分野のスキル獲得を支援するリスキングを行うには、新たな財源が必要だ。その財源の確保手段としての、デジタル課税制度について言及したい。デジタル課税については、かねてより世界的に議論の対象になってきた。特に、オンライン上でクロスボーダーに事業展開を行うテックジャイアंटの収益に対して、サービスの提供がなされた国での課税を可能にする国際的な枠組みが必要である。

アジアではインドがいち早く2016年に、国内に物理的拠点を持たない外国企業によるデジタル広告事業に対して「平衡税」を導入し、2020年には課税対象を電子商取引・動画ストリーミング配信などにまで広げた。欧州ではフランスが2019年にデジタルプラットフォームの広告収入などによる売上高への課税を開始し、続いて英国も2020年より英国ユーザーから生じたデジタルサービスの売上高に対する、2%のデジタルサービス税を導入した。現在、OECD(経済協力開発機構)が国際的な共通ルール作りに取り組んでおり、今後、多くの国での協調的なデジタル課税制度が検討されている。

また、製造業の生産現場などで利用されるAIや産業用ロボットを“労働者”と見立て、その労働により生まれた生産物や経済的価値に対して課税する仕組みとして「AI・ロボット税」も検討に値する。これとは逆の発想で、自動化により人間の雇用が削減された場合に、雇用を減らしたことに対して課税するスキームも検討されている。現在運用されている障害者雇用納付金制度を応用し、企業規模や業態に応じた“人の法定雇用率”を定め、一定割合の人間を雇用しない企業には、納付金と呼ばれるある種の罰金を科すことなどが考えられている。この場合には、人を雇用し続ける企業へのなんらかの優遇措置も検討されるべきであろう。

以上のような、デジタルビジネスなどに対する新たな課税制度で確保された財源を、労働者のリスキング支援に充当すれば、今後ますます加速する社会構造の変化に、同じスピード感で対応することが可能になるだろう。

第2の政策

ユニバーサル・ベーシックインカム制度の導入

技術的失業に追い込まれた人が、再び職に就けるように一定期間、安心して自分自身のリスクリングに専心するためには、精神的、金銭的、時間的な余裕が必要である。技術的失業に備えるための第2の政策として、その余裕を生み出す効果を持つ、個人を支える新たな社会保障の仕組みとしてのユニバーサル・ベーシックインカム制度(以下UBI)について検討したい。

UBIとは、最低限の生活を送るために必要な額の現金を、国民に対して政府が一律かつ定期的に支給する政策のことである。現在運用されている生活保護制度は、一定以下の収入しか確保できない人に対して、最低限の生活を送るための費用を支給するものであるが、UBIは、給付の条件をつけず、すべての国民に対して生活のベースとなる現金を給付するものである。UBIは、富裕層から貧困層、失業者への富の再配分としての性格を持つ。

2017年以降、フィンランドやカナダなどで、社会実験的に一部地域でのUBI試行が行われた。結果については賛否両論の側面があるのは事実である。デジタル先進国の米国では、いまだに国民皆保険ですら反対の声もあり、UBIについても反対論者は多い。反対の理由の主なものは、不労所得を得ることで人々が労働のインセンティブを失うというものだ。

しかし、2019年2月に開始された米国初のUBI実験では、予想を裏切る結果が公表されている。実験は、カリフォルニア州ストックトン市の市民125名を対象に毎月500ドル(約5万5000円)を24カ月間支給するというものだ。驚くべきことに、UBIを受給している人のうちの正規雇用労働者の割合が、2019年2月時点の28%から1年後には40%まで大幅に増加したのである。UBIの非受給地域では、同時期の正規雇用労働者の割合は32%から5%増の37%にとどまった。この理由については、毎月500ドルの追加収入を得ることで、求職活動に必要な支出や時間を賄えるようになり、失業や非正規雇用の状態から正規雇用の仕事へ就転職することが可能になったからだといわれている。経済条件が改善したことで、メンタルおよびフィジカルの健康状態の改善も見られたという。現在、米国では、この実証実験の結果をもとに、40都市の市長が連合を結成し、UBI導入に向けた活動を行っている。UBIを検討すると、必ず財源に関する議論が白熱する。だが、先に述べたようなデジタル課税、AI・ロボット税、人を雇用しないことに対する課税などが財源になり得る。また、デジタル社会への移行が最善の形で進めば、それにより社会は豊かになり、多くの社会的課題は克服できると考える人もいる。その立場であれば、UBIは過渡期の時限的施策と位置づけられ、必要な財源も限定的なものになると考えられるだろう。

第3の政策

STEM教育の拡充

成人としてすでに社会に出ている人々に対しては、リスキリングによるスキル転換が必要になるが、これから労働市場に参入する10代や20代の若年層に対しては、中等・高等教育の段階において、今後のデジタル社会への変化を考慮した教育を提供することが肝要である。スキルギャップを未然に防ぐには、STEM教育、すなわち Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Mathematics (数学) の教育の拡充が重要である。現在、日本でも、小学校高学年からプログラミング教育が必修となり、STEM教育を強化する動きは始まっている。OECDが実施する15歳を対象とした国際的な学習到達度テスト、PISA (Programme for International Student Assessment) において、日本は数学的リテラシー、科学的リテラシー分野では、2000年のそれぞれ1位、2位から下落傾向にあったが、2018年にはそれぞれ6位、5位と上昇した。とはいえ、日本でのSTEM教育は、デジタル先進国に比べると規模や内容においてかなり後れを取っているともいわれており、今後のより一層の拡充は依然重要なテーマである。米国では2016年に当時のオバマ大統領が Computer Science for All という総額40億ドル(約4360億円)のイニシアチブを設立した。2017年にはトランプ政権下でイヴァンカ・トランプ大統領補佐官が主導して、学校におけるSTEM教育やコンピューターサイエンス教育の拡充に2億ドル(約218億円)規模の助成金が充てられた。2018年には Pledge to America's Workers というイニシアチブを設立し、その取り組みの1つとして、STEM教育強化のための5カ年計画を発表した。また2021年4月には、バイデン政権の American Families Plan という政策において、39億ドル(約4240億円)規模のSTEM領域に進学する人のための奨学金支給を発表した。デジタル大国である米国が、将来活躍すべき人材へのSTEM教育に巨額を投じていることが分かる。

デジタル社会への社会構造変革に対応するため、そして進化し続ける高度なデジタル関連の職務に対応できるスキルを持つ人材を生み出し続けるための前提として、STEM教育の拡充が必要なのである。

技術的失業を加速させたコロナ禍

2020年1月、世界経済フォーラムの年次総会にて、イヴァンカ・トランプ氏やセールスフォース・ドットコム会長兼CEOのマーク・ベニオフ氏が発起人となり、「2030年までに全世界で10億人をリスキリングする」とする宣言を採択した。当時の発表では、今後数年間で7500万人の雇用が消失する一方で、1億3000万人分の新たな雇用創出がデジタル分野で見込まれるとしており、労働者のスキルギャップを埋めるべく、リスキリングを全世界で推進する「リスキリング革命プラットフォーム」を立ち上げるという内容だった。この時点での日本は、デジタル化やDXは遅々として進んでおらず、リスキリングという概念もほとんど浸透していなかったため、これらの世界的な議論にはほとんど参加できていなかったと考える。

このような状況下で、世界は2020年に新型コロナウイルス感染症と対峙することとなったのである。コロナ感染防止対策のための経済活動の自粛により、世界中で未曾有の失業率悪化が起きている。なかでも“対面型”ビジネス業界、つまり、サービスや製品のデジタル提供ができていない業界の不況や失業は深刻である。一方で“非対面型”のビジネス、すなわち、デジタルにサービスを提供できている業界では、2020年中に過去最高益を更新する企業も少なくなかった。つまり、現在の失業率上昇は、コロナ禍による一時的なものではなく、デジタル化やオートメーション化に対応できていない業界や労働者に迫る、技術的失業の延長線上の現象なのだと考えるべきである。

技術的失業の回避に向かう世界の動向

世界経済フォーラムはコロナ禍が加速させる技術的失業をどう回避するかについて積極的にオピニオンを発表している。2020年10月に発行されたレポート「The Future of Jobs Report」では、今後5年間で、人間、機械、アルゴリズムの労働分担が進み、「8500万件の雇用消失と、9700万件の新たな雇用創出が見込まれる」と見通しを修正した。レポートでは、①2025年までに企業は6%の人員削減が必要、②従業員の2人に1人は(根本的な)リスキリングが必要、③残る半分の従業員も、自身のスキルの40%を変化する業務に適応させることが必要、④2025年までに企業の70%以上の従業員をリスキリングすることで未来の職業へ移行することが可能、としてリスキリングの重要性を説いている。

レポートの発表と同時に開催されたThe Job Reset Summit 2020においても、技術的失業やコロナ禍による失業の対策として、リスキリングの重要性が



様々な登壇者の口から語られた。米マンパワーグループのCEO、ジョナス・ブラISING氏は、会場とのディスカッションで「欧州は世界で最もjob securityのためのシステムが整っている。しかし重要なのはjob securityではなく、リスクリングをした上でのemployment securityの維持だ。デジタル社会への移行ができなければ、欧州にはゾンビ産業ばかりが残るだろう」と述べた。job securityは現在の仕事の維持、employment securityはデジタル分野などに仕事内容が変わった上での雇用の維持を指している。欧州だけでなく、日本の産業界にとっても有用な警鐘だろう。また、PwC会長のボブ・モリッツ氏は、「企業はすべての事業での雇用は保証できないとしても、従業員に対してリスクリングを行う義務がある」と述べた。そして、自社でも“New world. New skills.”というイニシアチブを立ち上げ、今後4年間で30億ドル(4320億円)を投じ、社員のみならずクライアントや地域社会を含めたリスクリングの支援を行うと発表した。その上で、リスクリングには官民連携(Public Private Partnerships、PPP)が欠かせないため、政府がリスクリングへの予算拠出を行うことが重要だと指摘している。

日本では、コロナ禍を経てもなお失業率の上昇が限定的であったことなども要因となって、テクノロジーによって失業が急増する社会および、その技術的失業が引き起こす社会的課題について、現時点では深い関心や危機意識が醸成されつつあるとは言い難い状況である。

だが、世界中のリーダーが関心を寄せている通り、政府、企業、個人が、財務体力があるうちに一体となって、デジタルスキル習得に向けたリスクリングプログラムを広く社会に浸透させることは、この国でももちろん重要な政策課題である。まずは我が国の多くのリーダーたちが技術的失業とその解決手段としてのリスクリングについて、関心を持ち、議論するところから始めてもらいたい。



技術的失業の処方箋、 リスキリングを 社会実装するには

——— 後藤 宗明



Muneaki Goto:リクルートワークス研究所 特任リサーチャー
早稲田大学政治経済学部卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)、
教育研修ベンチャーを経て米国ニューヨークにてグローバル
研修分野で起業。社会起業家支援NPOアショカの日本法人
設立、貧困支援を行う米フィンテック企業の日本代表を経て、
アクセントチュアにて採用戦略立案、人事領域のデジタルト
ランスフォーメーションを推進。2019年、ABEJAの米国法人設
立事業を担当、2020年からリクルートワークス研究所にて、
リスキリングの海外先進事例の調査を担当。2021年、一般社
団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブを設立、代表理
事に就任。日本のテックスタートアップの海外進出支援事業、
海外からの日本進出支援事業に複数参画中。

リスキリングを広く社会で進めるための理論とケース

技術的失業の最大の予防策はリスキリングだが、体力のある大企業の従業員だけでなく、社会全体で多くの労働者がリスキリングの恩恵を受けられるようにする必要がある。そのためになすべき国家としての基盤整備、また、ステークホルダーの連携によるリスキリングの社会実装はどのように行うべきか。理論とケースを用いて検討する。

技術的失業を防ぐリスキリング 社会実装のための3つの施策

スイスのビジネススクールIMDは世界のデジタル競争力ランキングを毎年発表している。2020年は1位米国、2位シンガポール、3位デンマーク、4位スウェーデン、5位が香港だった。日本は27位で、22位(2018年)、23位(2019年)と年々順位を落とす結果になった(図表①)。興味深いのは、上位5カ国は、いずれも国家主導で企業、NPO、教育機関、プラットフォーマーらを組織化し、リスキリング(デジタルスキルの習得)に取り組んでいることである。

56ページの論考「デジタル時代のリスク、技術的失業とは何か」でも述べた通り、テクノロジーが急速に進化し、デジタル化やオートメーションが人々の仕事のありようを大きく変えていく時代には、それに人々がついていけるように、リスキリングが行われることが欠かせない。大企業の従業員であれば、企業内でリスキリングの機会が提供されるが、もっと小さな企業で働く人々や非正規雇用の人々、失業者、社会的弱者になりやすい人々はなかなかそうした恩恵にあずかれない。そこで、国家が中心となって、より多くの人々のデジタルスキルやデジタルリテラシーを高めるリスキリングを展開する必要が生まれる。

本稿では、技術的失業を防ぐためのリスキリングを社会に実装させるためには何が必要か、また、いち早く体系的なリスキリングに取り組んでいる海外の官民およびそのほかのプレイヤーとの連携事例を紹介し、最後に、個人として技術的失業を乗り越えるためにどのようにリスキリングと向き合うべきかにつ



いて解説する。

次項からはまず、技術的失業を防ぐためのリスクリングを社会に広く実装させるのに必要な3つの施策について述べる。

図表① 世界のデジタル競争力ランキング(2020年)

総合順位		因子別順位		
		知識	技術	将来への準備
1	米国	①	⑦	②
2	シンガポール	②	①	⑫
3	デンマーク	⑥	⑨	①
4	スウェーデン	④	⑥	⑦
5	香港	⑦	②	⑩
6	スイス	③	⑪	⑤
7	オランダ	⑭	⑧	④
8	韓国	⑩	⑫	③
9	ノルウェー	⑯	③	⑥
10	フィンランド	⑮	⑩	⑨
⋮				
27	日本	⑳	㉔	㉔

IMDが発表する世界のデジタル競争力ランキング。国や企業のデジタル技術活用度の違いを示している。

- 知識(新しい技術を開発し理解する上でのノウハウ)
- 技術(デジタル技術の開発を可能にする全体的な環境)
- 将来への準備(デジタル変革を活用するための準備の度合い)

の3つの因子で評価した上で総合順位を算出している。日本はトップ10には入れず、27位となった。

出典:IMD World Competitiveness Center「IMD World Digital Competitiveness Ranking2020」より筆者作成

リスクリングのための財政出動 および人々への資金援助

人々が、現在の仕事で価値を創出して経済を回す時間の一部を、将来に向けたリスクリングに充てるためには、その時に生じるコスト(リスクリング自体にかかる費用、その間の逸失利益など)を許容できるだけの財務的な余裕が欠かせない。したがって、リスクリングを成功させるためには、国によるリスクリングへの財源提供や、リスクリングを行おうとする個人に対する資金援助などの制度整備が不可欠である。リスクリングを積極的に行う企業に対して、法人税の減免などの優遇措置を講じることも有効だ。デジタル化に成功している国は、企業や個人がリスクリングを進めるための助成金制度が充実している。

直近では、コロナ禍によって失業した労働者に対しても、一時的な生活支援

のための現金給付だけでなく、成長産業への転職を支援する意味で、リスクリングに対して助成金を支給したりクーポンやパスを配布したりする例も増えている。リスクリング先進国であるシンガポールやフランスでは、失業者が就職を諦め転職活動をしなくなる状況を見越して、転職や就職のための施設やウェブサイトではなく、地下鉄やバスなどの公共交通機関や街なかの広告スペースを活用し、リスクリングのための学習講座を無償で受けられることの認知拡大に力を入れている。

デンマークでは、1億ユーロ(約134億円)を投じ、人員不足の成長産業への就職支援のためのリスクリング支援を行っている。例えば財務省、企業、労働組合で三者契約を締結し、低スキルの若年層の就業支援策として、アプレンティスシップ(見習い制度)が始まっている。リスクリングによって獲得した新しい技能を実際の企業での就業体験をもって発展させたり定着させたりする取り組みだ。

またスウェーデンでは、労働者の希望に応じて労働時間の一部をリスクリングに充てることを許容する企業への支援を行っている。労働していない時間分の従業員の給与額の最大80%に対して助成が受けられ、また、従業員のリスクリングのための費用も補填される。新しい産業や職種への転換を実現させるスキル習得が迅速に行われるように支援し、成長産業への労働力シフトを可能にしているのだ。

リスクリングプログラムの運営ではNPOが重要な役割を果たしている国も多い*¹。そうしたNPOに対し、国から助成金を提供したり、企業や個人からの寄付に対する税控除比率を拡大したりすることなども有効な施策になる。

このような財政的な支援によって、成長が難しくなった産業や企業から成長産業、成長企業へと人々の流動化を促し、また、人々の新たなスキル習得行動を誘発することができる。

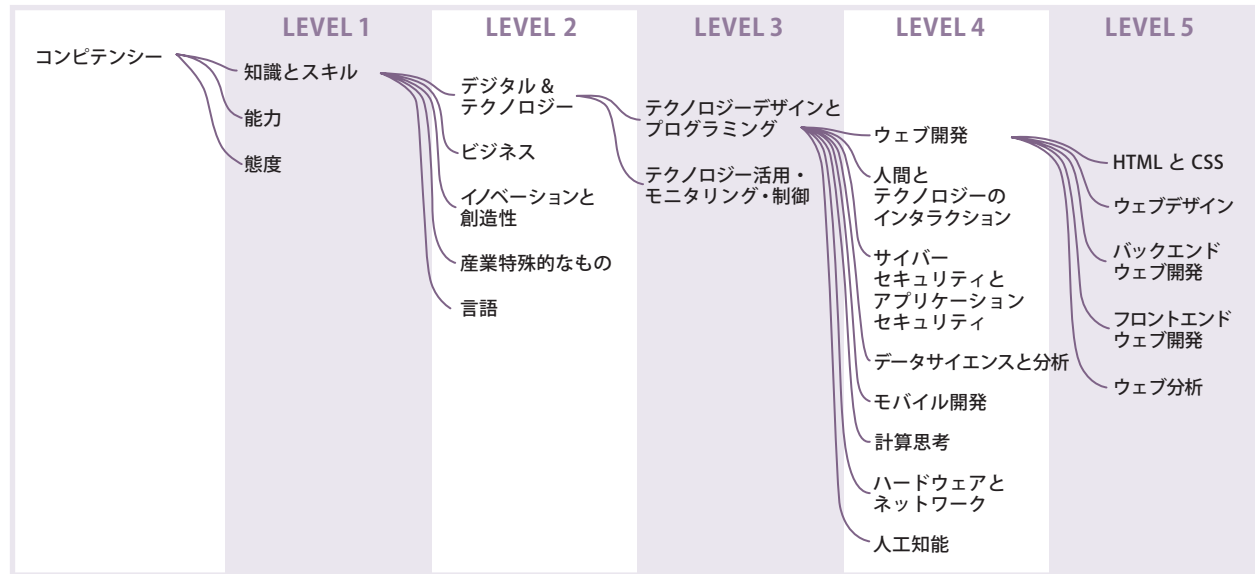
*1 例えば米国では、技術的失業を未然に防ぐための低所得者や低スキル労働者に対するリスクリング支援が活発であり、その現場ではNPOが大きな役割を果たしている。一例として、マッキンゼーが設立したGenerationというNPOは、米国で最大の携帯電話会社であるVerizonの資金提供を受け、米国26都市にてオンラインで先進デジタル分野のリスクリングプログラムを提供している。対象は失業者や低スキル労働者で、書類選考やビデオ面接を経てプログラムの受講が可能になる。成果として修了率80%、就職率75%という高い実績を誇る。

スキル分類の共通化とスキルの可視化

リスクリングという言葉が示す通り、高度なデジタル技術を活用した経済活動や企業活動における労働では、“スキル”が着目される。どのようなテクノロジーを使えるのか、どのようなデジタルサービスを理解し活用できるのかなどを知りたい場合に、見るべき能力のレイヤーはスキルになるのだ。そこで、人々のスキルを一企業内や一産業内に限らず、より広い社会単位、例えば国や複数国をまたいだ地域で、共通に体系化したいというニーズが生まれてくる。ここに対して、国家レベルでの支援や認証づくりが必要である。

欧州を中心に始まっているSkills Taxonomyというフレームワークがある(図表②)。これは、産業・国・地域横断でのスキルの共通理解を目的として、スキル

図表② Skills Taxonomy (スキル分類表)



労働者の持つコンピテンシーを5段階に詳細化して表示。この図は各レベルの1番目に出てくるものを掘り下げており、レベル5ではウェブ開発のために必要なスキルが記されている。

出典: 世界経済フォーラム「Building a Common Language for Skills at Work A Global Taxonomy」より抜粋

を体系的に分類しようとするもので、世界経済フォーラムが2021年1月に発表した。コンピテンシーのレイヤーをレベル1から5までに分類し、テクノロジーにかかわる新分野も取り込んでいる。この表を“共通言語”として活用し、国家・産業・企業・教育・個人のレベルでスキルに基づいた報酬体系やスキルを重視した労働移動、昇進昇格、学習コンテンツ体系づくりなどを進めるよう推奨している*2。

またスキルの共通言語化だけでなく、個別の労働者がどのようなスキルを実際に保有しているのかを明らかにするスキル評価、スキルの可視化も必要だ。これに関しても、テクノロジーの力を活用してよりよいスキル評価やスキル可視化をしようとする動きが始まっている。一部のリスキリング分野のテックスタートアップは、人工知能を活用した従業員の保有スキルの可視化、その人が将来に向けて習得すべきスキルの推薦、それに必要な学習コンテンツの提供といったサービスをワンストップで展開している。例えばカナダの教育テクノロジー企業である SkyHive は、従業員が履歴書や職務経歴書を同社のオンラインプラットフォームにアップロードするか、経歴を直接入力すると、その情報から自動的にその人が保有しているスキルを予測して抽出してくれる。これは、オンライン上に存在する世界中の求人・求職情報をクロールして収集し、そこから職業や職務とスキルの関係を探索し続けている人工知能を活用したものだ。個人のほうで自分がどのようなスキルを持っているか理解していなかったり、それを言語化できなかったりしても、人工知能が職歴や役職から自動的に該当するスキル候補を提示してくれるのだ。

この SkyHive は、カナダ政府と提携し、伝統的な製造業など技術的失業が進行している企業の従業員や、コロナ禍で失業した労働者に対して、スキルを可

*2 ほかに、国家主導で体系的なリスキリングを進めるシンガポールでは、Skills Future という教育省傘下の政府機関によって Skills Framework というスキル分類表が運用されている。企業、業界団体、教育機関、労働組合、政府のスキルに対する共通理解の促進を目的としており、テクノロジー分野を中心とする34の職種ごとに現在、そして未来に必要なスキル、将来のキャリアパス、スキルのアップグレード方法、そのために必要なトレーニングなどを明示している。

視化し、新たなスキル獲得のための学習コンテンツを提供し、実際の再就職支援も行う Skills Passport というサービスを展開している。これは失業者や労働者を助けるだけでなく、一連のサービス提供を経て蓄積されるスキルの最新トレンドを政府に提供することで、労働・教育政策決定上の貴重な情報源を提供することにもなる。同様にこのような情報を集積することで、大学などの教育機関に対しても、デジタル社会に向けて今後必要となるスキルを獲得させられる科目や履修項目が何かの目安を提供することも可能になる。個別の企業や産業に閉じることなく、労働市場全体で仕事にかかわるスキルを共通言語化する試みは、日本でも諸外国でも今後ますます重要性を増す。そこでは政府や国家がリードを取ることが欠かせない。

マイクロ・クレデンシャルの共通運用

テクノロジーの進歩が著しい現代では、人工知能などの新分野で新たに必要とされるスキルを習得しているかどうかを、学位だけで証明することは難しい。そこで、大学教育以外の場における学習の内容や獲得スキルを、より細かい単位に分けて証明したり認定したりする“マイクロ・クレデンシャル”という手法の重要性が高まっている。オープンバッジ、デジタルバッジとも呼ばれるこの仕組みでは、MOOC (Massive Open Online Course) のようなオンライン学習コンテンツの提供者が、コースを修了しスキルを獲得した者に対して、SNS 上で表示できるようなアイコンやマークを付与し、その者のスキルを証明するのである。

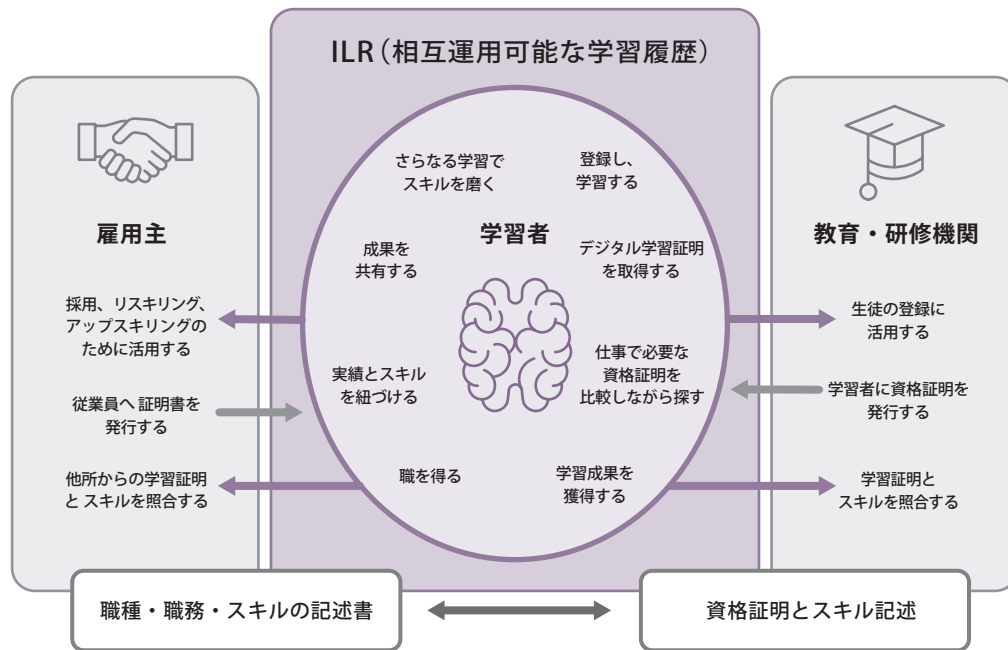
米国では2019年12月に American Workforce Policy Advisory Board というリスキリング推進組織が発足した。Visa や IBM といった企業の CEO らが運営委員を務め、Learning and Employment Records (以下 LER) という、学習歴と職務経歴をスキルのレイヤーで一元的に記録する試みを開始している^{*3}。なかでも、Interoperable Learning Records (相互運用可能な学習履歴、以下 ILR) という、雇用主と教育機関と学習者がスキル情報を共有する仕組みがある(図表③)。これを使うことで、学習者(求職者)と、該当するスキルを保有する候補者を探す企業のマッチング確率が向上することが期待されている。

LER はブロックチェーン技術を活用しており、そのメリットは“改竄できない”ことである。改竄できないことがわかれば、求人する企業からも、求職者からも、その仕組みへの信頼度が高まる。技術的失業の煽りを受けやすい低学歴、低スキルの労働者にとっては、リスキリングによって新たに獲得したスキルをマイクロ・クレデンシャルによって証明することで、デジタル分野などの成長産業へ就職できる可能性を高めることができる。

*3 参画企業の1社である IBM はこの仕組みを用いて、労働市場におけるサイバーセキュリティ関連職のスキル保有者の可視化を推進しようとしている。IBM はまず、同領域で必要とされる全スキルのフレームワークを構築。人々が、学習したり経験したりした内容を LER に記録した場合に、このフレームワークに合致するようなスキルを持つ人には、関連職種の空席の通知がいたり、より高いスキルを習得するために必要な学習プログラムが提示されたりする。また個人は、自身の LER を匿名で公開し、企業からのスカウトを待つこともできる。

今後は、教育コンテンツを提供する各企業や教育機関が独自に発行しているマイクロ・クレデンシャルを共通化することが期待されている。これにも、各プレイヤーの発行するマイクロ・クレデンシャルを相互比較し、読み替えたり相互接続を可能にしたりする公正な視点が必要になるため、国などの公的機関の出番が期待されるのである。

図表③ 米国の ILR (相互運用可能な学習履歴) のエコシステム



雇用主と教育機関が学習者の学習履歴データを共有することで、就職支援や資格取得証明を円滑にしようとする試みが始まっている。
出典: American Workforce Policy Advisory Board 「White Paper on Interoperable Learning Records」の図版を基に筆者作成

リスキリング社会実装の海外先行事例

以上のように、リスキリングを社会実装するには様々な環境整備が必要だ。一部の国では各ステークホルダーが連携したリスキリングの社会実装が少しずつ進んでいる。ここではそうした先進的な試みの事例を研究する。

国家主導のリスキリング施策

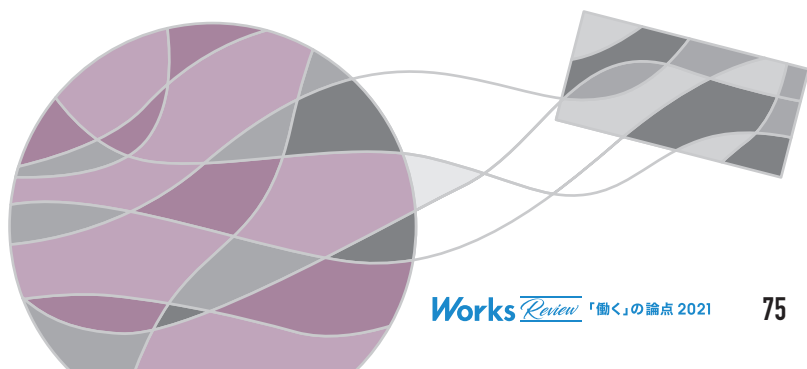
まずは国家が主導するリスキリングの事例である。リスキリングを国家主導で積極的に行っている国としては、冒頭で述べたデンマークやスウェーデンがあるが、ここではシンガポールとインドについて解説する。

シンガポールの Skills Future という政府機関では、デジタル産業を含む新た

な成長産業への人材移動をしやすくするため、企業、業界団体、教育機関、労働組合を巻き込んでリスキリングを推進している。失業者向け、キャリア初期の若年層向け、リストラ危機にある中高年向けなど、労働者の状況に応じて様々なリスキリング支援を行っている。シンガポール国民と永住権保有者向けには、2020年10月に、一律で500シンガポールドル(約3万9000円)分の Skills Future Creditというリスキリング関連講座の受講権が付与された。2025年の使用期限まで、Skills Futureが認定する講座でのスキル習得の際に利用することができる。また、SG United Skillsという失業者向けのプログラムも国が主導して始まっている。コロナ禍の影響で失業した人々10万人の再就業を目的とした、フルタイムでのリスキリング講座である。支援期間中は毎月1200シンガポールドルが生活費として支給され、モジュール形式の講座ラインナップのなかから本人の意思で選択した講座を6~12カ月間受講し、さらに再就職支援プログラムにも参加できる。またシンガポール政府は、IBMやマイクロソフトなどと組んで、彼らの提供するリスキリング講座を中小企業の従業員らが受講する場合に、そのリスキリング費用の90%を国が補填する施策を展開している。

モディ政権下のインドでは、産業と社会のデジタル化政策である「Digital India」が2015年から開始されている。インド社会のデジタル化に向けて、全市民への公共デジタルインフラやオンデマンドサービスの提供などが強力に推進されている。なかでも、India Stackと呼ばれる公共デジタルインフラが急速に整えられている。これは、個人認証、電子署名、オンライン決済、文書共有、データ流通の機能を持つAPIを複合的に提供するものであり、Aadhaarという生体認証によるマイナンバー制度によって、国民一人ひとりをデジタル上で特定できる仕組みがベースになっている。強力的な政府のデジタル基盤整備のもと、Ministry of Skill Development & Entrepreneurship(スキル開発・起業支援省)の傘下に、National Skill Development Corporation(以下NSDC)というスキル開発を専門に行うNPOが作られた。NSDCはインド全土に約1万拠点を設け、5000コース、600の民間パートナーとの協業という規模でリスキリング施策を推進している*4。インドでは失業者の約70%が早い段階で学校教育からドロップアウトした人々であるという調査結果に基づいて、リスキリングは3カ月以内の短期間のプログラムを中心に展開され、カウンセラーを各拠点に配置し、労働者の性格・適性診断を行った上で個別に学習継続を促す工夫をしている。

*4 コロナ禍下の2020年には、ロックダウンで遠方への通勤が不可能になることで失業する労働者を生まないための策として、人工知能のアルゴリズムを活用した“勤務地交換プログラム”が実施された。異なる地域で同種の職業に就いている労働者同士を、交通機関を使った通勤をせずに、徒歩圏で勤務できるように期間を限定して交換するものだ。



官民連携によるリスキリング施策

次に、リスキリング推進を官民連携によって行っているフランス、米国の事例を挙げる。

フランスでは職業安定所、企業、労働者代表が三者契約を結び、民間企業であるOpenClassroomsに委託して、失業者のためのリスキリングをはじめとする支援を行っている。OpenClassroomsは2013年にパリで創業、欧州を中心に現在140カ国、200万人のユーザーを抱えるオンライン専門の教育ベンダー／リスキリングプラットフォームであり、スタンフォード大学との提携コースや、テック企業に勤務する現役スタッフが講師を担当する定評のあるリスキリング講座を企業向けに展開している。また、先に記した職業安定所との連携による無償リスキリングのほかに、各地方政府とも個別に契約し、地域特性を生かした産業ごとのリスキリングを行っている。リスキリング講座からドロップアウトしそうな人には個別にカウンセリングを行い、適性がある職業に就けるようフォローアップを丁寧に実施している。リスキリングを修了するとディプロマを取得することができ、職業斡旋の専門チームが就職まで支援を行う。フランスではデジタルデバイド解消のため、地方政府が若年層向けにコンピューターを配布し、オンラインでの講座受講を支援している。特に、中小企業で働く若年層向けには、アプレンティスシップ(見習い制度)と呼ばれる仕組みの活用が推奨されている。これによって、働く時間を減らし、本来の就業時間中にOpenClassroomsの講座を受講し、学習した内容を職場で実践しながらスキルを身につけることを可能にしている。実質的にフルタイムで働いていないことになるが、労働以外に充てた時間分の収入が補填される仕組みだ。同時に企業にも最大8000ユーロの助成金が提供される。

米ニューヨーク市は、NYC Tech Talent Pipelineという取り組みの一環として、Galvanizeと提携し、デジタル分野の短期集中講座、ブートキャンプを開催している。Galvanizeは、2012年にコロラド州デンバーで創業、現在全米8拠点にて、コワーキングスペースとデジタル関連のブートキャンプを提供している。コーディングとデータサイエンスの分野に特化して、①組織のスキルギャップ判定、②カリキュラムの作成と講座提供、③ROIの計測、④デジタル関連の外注費用削減、などのサービスを提供している。ニューヨーク市との提携プログラムでは、フルタイムで18週間のデータアナリスト養成講座を開催する。失業者や年収4万5000ドル以下の低所得者層がExcel、SQL、Python、デジタルマーケティング関連の分析スキルを獲得することを目指す。

また米国のシリコンバレーに本拠を構え、テクノロジーを活用した社会課題解決を行うXPRIIZE財団は、Rapid Reskillingというコンペを2020年6月から



開催している。コロナ禍による失業者への迅速なリスキリング支援策を募集するもので、総額500万ドルの懸賞金がかけられている。このコンペは、XPRIZE財団と、米国の地方政府6都市の配下にあるWorkforce Development Board^{*5}が共同して実施している。現在は、コンペで選抜された10チームと共に、パイロットプログラムが試行されている。90日以内に350人の失業者や低スキル労働者のリスキリングを完了し、それから60日以内に就職へ導くという野心的な目標の実現に向けて、各チームがテクノロジーを活用したリスキリング手法を開発している。

*5 米国労働省の管轄下に設置された、地域の労働力開発、就業支援を目的とした、官民連携による委員会。全米に550以上の認定組織が存在している。

企業によるリスキリング支援

2020年6月、マイクロソフトが、全世界で無料のリスキリングプログラム“Global Skills Initiative (以下 GSI)”を提供すると発表した。子会社であるLinkedIn、GitHubと協力し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による失業者2500万人に対し同社らが展開する学習コンテンツを無償で学べるラーニングパスを発行するとしたものだ。日本でもLinkedIn Japanの村上臣代表が、この構想の一環としてデジタル分野の4スキルに対してLinkedIn上で無償のラーニングパスを提供すると、自身のブログで発表している。この構想を発表するオンラインプレゼンテーションには、マイクロソフトCEOであるサティア・ナデラ氏、社長のブラッド・スミス氏らが自ら登壇したことからも、リスキリングへの投資が同社の企業戦略上、非常に重要なものと捉えられていることが分かる。

もちろんこのプログラムには社会奉仕、社会的課題解決のためのボランティアの側面があるが、重要なのは、この構想が、マイクロソフトの今後の収益拡大にも直結するということだ。GSIに参加する失業者らは、現在はマイクロソフト製品のユーザーではないかもしれないが、彼らがデジタル職に就けば自ずと自社製品の顧客になっていくからだ^{*6}。マイクロソフトにとっては、この構想は、社会的責任を果たす企業というブランディングであると同時に自社のサービスパッケージに新旧の顧客を囲い込む強大な一手でもあるということだ。

2021年4月には、マイクロソフトがGSIの途中経過や追加施策について発表を行った。当初の想定よりも多い3000万人が世界中でGSIに参加しており、さらに人数を増やすことを決定したという。日本からも30万人程度が受講している。また、企業25万社のスキルベースでの雇用への支援を約束するとの興味深い発表があった。学歴や所属企業名を基にした雇用慣行を見直し、スキルベースでの雇用を促進するというもので、傘下のLinkedInがSkills Pathというスキル可視化とスキルギャップ解消のための新サービスを開始するという。デジタルデバイドの解消やデジタルスキルの獲得支援を行うNPOへの約20億円の

*6 コロナ禍のもとでのリモートワークの普及により、同社のクラウドコミュニケーションプラットフォームである“Microsoft Teams”を導入する企業は世界中で激増している。マイクロソフトはGSIにおける学習コンテンツのみならず、第三者が提供するリスキリングコンテンツもこのTeams上で受講できるようにしていく計画だ。日々のコミュニケーションツールとしてTeamsをすでに活用している企業では、従業員がリスキリングプログラムに1クリックでアクセスできるようになる。またリスキリング機能が付加されたことにより、新たにTeamsを導入しようとする企業が増える可能性も高い。加えて、2021年4月からはTeams上で直接オンライン講座を学ぶことができるMicrosoft Vivaのサービスが英語圏でスタートした。

寄付も発表された。

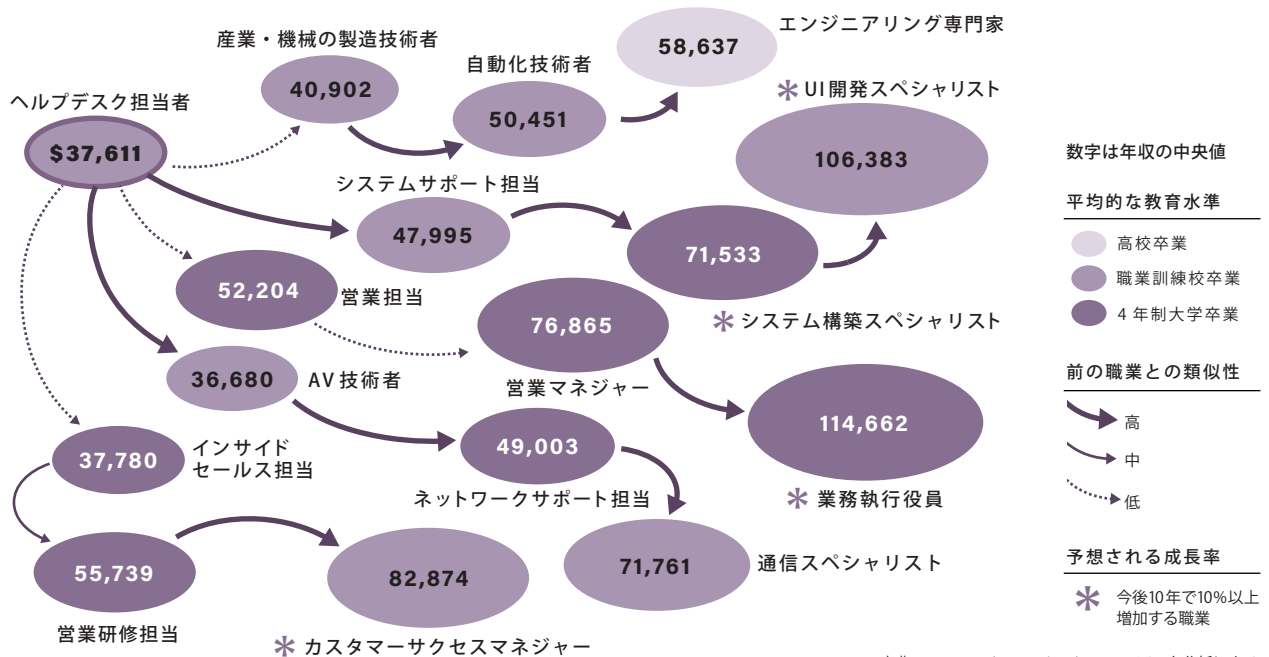
残念ながら、いまのところ日本の企業には、失業者支援などを含め、社会に対して自社の能力開発プログラムを提供するという機運は生まれていないように見える。だが、日本社会として、いまこそデジタル人材へのスキル転換に向けてリスキリングを広く実施し、人々の雇用を維持する具体的なアクションを起こさなければ、技術的失業は新型コロナウイルスの影響もあって加速し、所得格差の拡大などへとつながりかねない。リスキリングは個別企業の課題であるだけでなく、社会全体で取り組むべき課題なのだ。企業にはそこにコミットする責任も、そして、メリットもあるはずだ。

個人も自らのリスキリングを行う時代

ここまで、技術的失業を防ぐためには国が主導して、社会全体で広くリスキリングを実施することが重要であると述べてきた。政府、企業、教育機関、労働者が一体となってリスキリングを行うことで、技術的失業を防ぐことができるだろう。最後に、労働者個人としても、意思を持って積極的に自らのリスキリングに励むことの重要性を指摘しておきたい。勤務先や自治体が機会を提供してくればそれに乗る、という姿勢を超えて、社会がデジタル化を進めるのに対応して、自分自身で新たなスキルを身につけるという意識改革が必要だ。

個人の意識変革や行動変容を促進するには、それを行うとどのようなメリットがあるのかを具体的に示すことが効果的だ。例えば、以下のようなリサーチ

図表④ リスキリング後のキャリアパスと報酬水準（ヘルプデスク担当のケース）



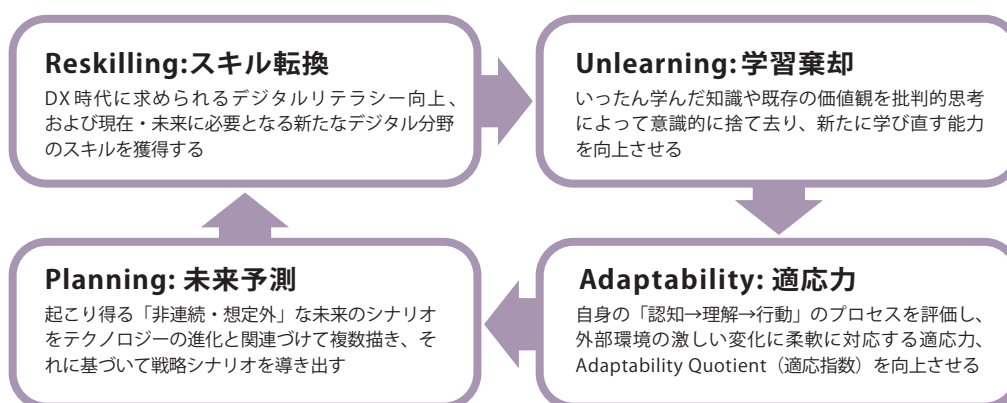
出典: Burning Glass Technologiesのデータ分析による

結果はもっと広く人々に知られるべきであろう。労働市場の調査や人材サービスを行う Burning Glass Technologies に蓄積されたデータの分析によると、企業のヘルプデスク勤務(年収の中央値3万7611ドル)でキャリアをスタートさせた場合、IT関連のリスクリングによって、一例としてインサイドセールスの担当、営業研修担当を経て、テック企業のカスタマーサクセスマネジャーへとキャリアを展開することができ、その場合の年収は8万2874ドルになるという(図表④)。教育や就職・転職にかかわるデータがどんどん蓄積される時代である。こうしたデータのトラッキングや分析によって、リスクリングの成果、メリットが広く共有され、理解されるようになるだろう^{*7}。

特に労働者個人は、VUCA (Volatility: 不安定性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性)がさらに高まるポストコロナの時代に、オールドノーマルからニューノーマルへのマインドセットのシフトを行う必要がある。筆者は、「Unlearning (学習棄却)」「Adaptability (適応力)」「Planning (未来予測)」「Reskilling (スキル転換)」という4つのスキルがこれからの働く個人に必須だと考えている(図表⑤)。

*7 2021年、世界最大のデジタル技術見本市であるCESにおいて、Googleのデータセンターで勤務する米国ナッシュビル在住の黒人女性、チェルシー・ラッカー氏が注目の的となった。彼女は2人の幼い子どもを育てるシングルマザーで、一時は離婚をきっかけに失業してホームレスとなり、シェルター暮らしをしていた。NPOからの支援とGoogleの提供する無料のデジタルスキルトレーニング「Grow with Google」を受講し、Googleのデータセンターの仕事に就くことができ、現在はホームレスになる前の3倍の給与を得られているという。企業やNPOからのリスクリング支援を有効活用することで、失業から脱出し、キャリアアップ、昇給につながった成功事例である。

図表⑤ ポストコロナ時代の必須4スキル



出典:一般社団法人Japan Reskilling Initiative

テクノロジーが進化しオートメーション化が加速度的に進むなかで、少なからぬ技術的失業が発生することは日本でも避けられない未来だろう。しかし、その未来を見越していまから長期的視野で計画的にリスクリングに取り組み、労働者のスキル転換、企業の事業構造や日本全体の産業構造の転換を進めることができれば、失業という犠牲を払う人を劇的に減らすことが可能なはずだ。すべての産業がデジタルと切り離せない新しい経済社会の到来に向けて、リスクリングへの意識を社会全体で高め、継続的な学習と新たなスキルへの更新という習慣を獲得することが、脅威に対する最大のソリューションとなる。リスクリングは終わらない旅なのである。

テクノロジーが深化させる 「可視化プロセス」

—— 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年入所、2018年11月より現職。研究分野は欧米の人事業務やその他職場におけるテクノロジー活用。発行物に『「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〜』、担当ウェブコラムに「世界の最新雇用トレンド」がある。テンパー大学修士課程（国際異文化コミュニケーション学）修了。

リスキリングの鍵 「スキル可視化」の新たな波

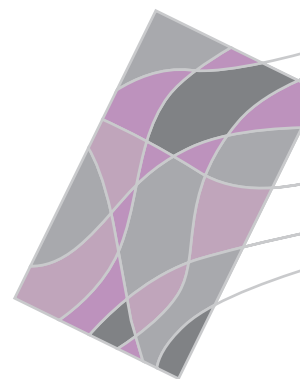
リスキリングを進めるとき、個人が保有するスキルと、新しく生まれる職種で求められるスキルを明確にすることが重要である。従来この「スキルを可視化する」プロセスには多大な労力がかかった。米国では、テクノロジーを用いて職務の代わりに個人とスキルを紐づけることで、「スキルの可視化」の方法が飛躍的に進化している。

学歴と職務経験で採用してきた米国の変化

米国の雇用慣行に変容が起きている。米国では従来、学歴や職務経験を重視した採用を行ってきた。「ジョブ型雇用」と評される雇用慣行のもとでは、企業のなかにある職務やポジションに、それを遂行できる能力を持つ人を内外から獲得して配属する。個人からしてみれば、よほど意図して“キャリアチェンジ”をしない限りは、企業内であろうが転職をしようが、まったく異なる領域への異動はほとんど起きない。例えば人事であれば採用担当や人材開発担当、報酬・処遇担当といったように、それぞれの職種のなかでスペシャリストとして専門性を磨いていく。そのため、外部から人材を採用するときの求人要件には、大学での専攻や必要な職務経験が具体的に指定されている。募集職務と関連性の深い専攻や資格を持っているか、その職務の実務経験を持っていないければ、応募者が書類審査を通過することは難しい。

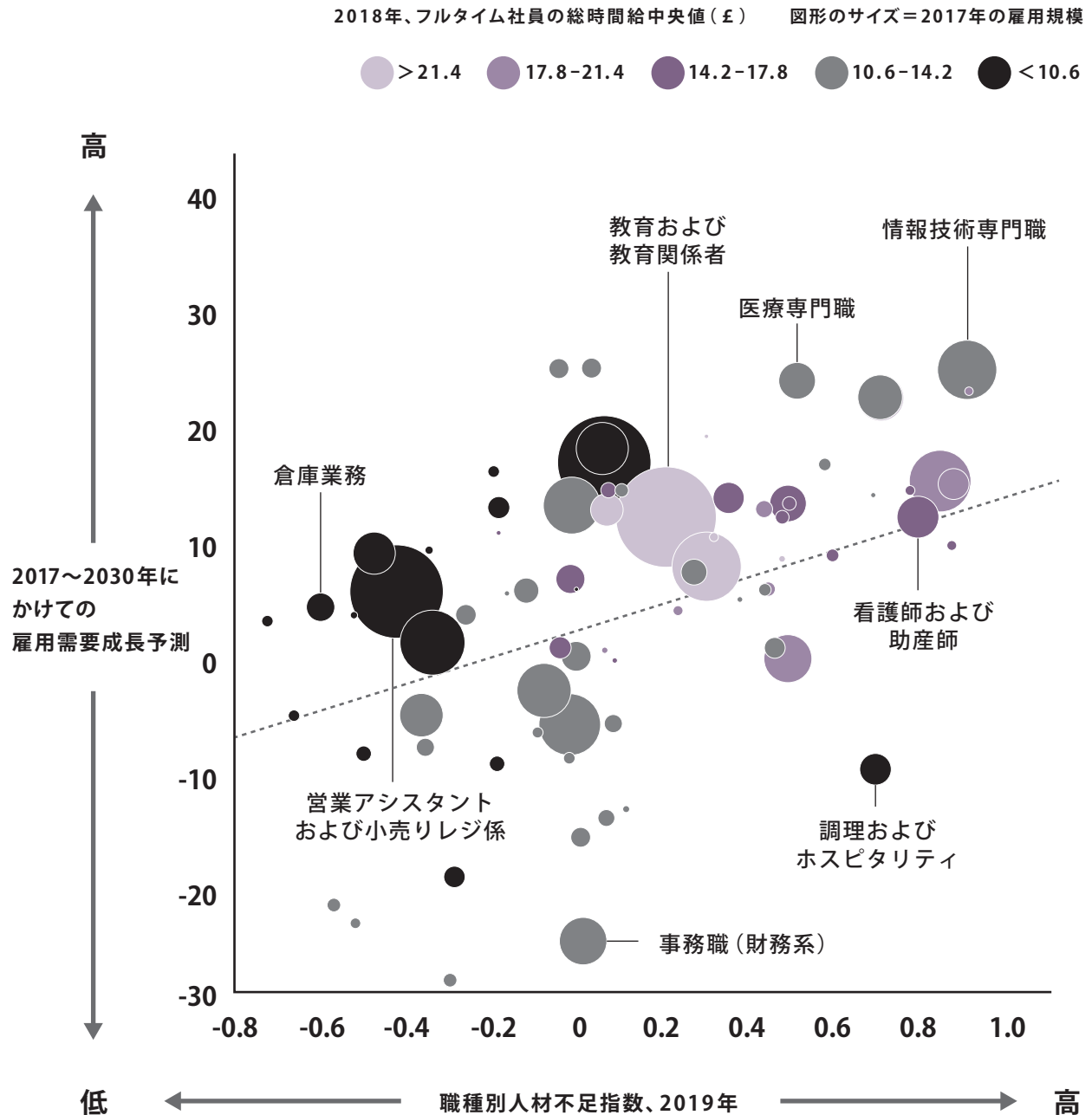
ところが、ここにきて米国政府と先進企業は、採用選考で学歴や職務経験に縛られず、個人が実務で発揮できる「スキル」を重視するよう啓蒙し始めた。その背景に、スキルギャップの深刻化がある。スキルギャップとは、労働市場に求職者が多数いるにもかかわらず、求められるスキル要件を満たす人がいないために求人が埋まらない状況を指す。マッキンゼーは、2030年までに情報技術専門職(デジタル職)と医療専門職が最も深刻なスキルギャップに陥ると予測している^{*1}(図表①)。

特にデジタル職においては、テクノロジーの進化の速度が増し、必要とさ



*1 英国のデータ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-rethinking-skills-to-tackle-the-uks-looming-talent-shortage>

図表① 職種別、雇用需要の成長と人材不足の対比



出典:マッキンゼーHP

れるスキルが刻々と変わる。新しい技術を使用した職務経験を持つ人材はごくわずかであるし、新しい領域を教育機関のカリキュラムに取り込み、それを修了した人材が輩出されるまでには少なくとも数年を要する。そこで、学歴や職務経験があるかにこだわらずに、「今」現場に必要なスキルを持つ人を採用することが推奨されている。

スキル重視の採用に積極的なのが、IBMだ。同社は、大学からの人材供給が不足している新しい分野、例えばサイバーセキュリティやデータサイエンス、デジタルデザインなどを「ニューカラー」職と呼び、大学を卒業していないが無料のオンライン講座を修了して「スキルを持っている」人たちを採用

している。これは、同社が米国で採用する人数の15%にあたるという^{*2}。学歴や職務経験ではなく、どのような手法であれ本人が獲得したスキルを重視することで、これまでは採用候補者として検討してこなかった教育水準の人や関連する職務経験を持たない人に対して、新しいキャリアの可能性を提供でき、企業も求人を満たすことができる。またこれが、企業内における多様性の向上にもつながっている^{*3}。

連邦政府機関においても、2020年6月に大統領令が発令され、政府関連職への応募資格に学位を記載しないことが決まり、よりスキルを重視した採用を行うことになった。

スキルは採用のみならず、近年必要性を増しているリスキリングにおいても重要な要素である。先に、米国では異なる領域への人事異動はほとんどないと述べた。ところが、テクノロジーの進展にともなって社内に新しく生まれるデジタル職に就ける人材を熾烈な競争を勝ち抜いて外部から採用することが困難なため、将来的になくなる職務に就いている従業員にデジタルスキルを習得してもらい、職種転換させる企業が増えている。その際に効果的な方法として米企業が実行しているのが、従業員が現在保有しているスキルと新しい職務に必要なスキルを比較して、そのギャップをリスキリングで埋める、という手法である。44ページの「リスキリング デジタル時代の人材戦略」では、リスキリングのプロセスを4段階に分けている。第1ステップが、「スキルを可視化する」である。新しい仕事に必要なスキルや人々の持つスキルの特定が重視されているのだ。

*2 <https://www.industryweek.com/talent/article/2112785/the-new-collar-workforce#:~:text=Since%20launch%2C%20the%20program%20has,hired%20upward%20of%20450%20apprentices>

*3 米国では、あまりの学費の高さに、多額の奨学金を抱えたまま卒業し、返済のためにすぐに就ける、学位を必要としない仕事を選ぶ人が少なくないという背景がある。そのため、学位保持者でも相当の職務経験を積んでいない場合がある。

ジョブ型でなければスキルの可視化が難しいという誤解

翻って、日本の事情はどうか。スキルギャップによりデジタル人材が不足する点は米国と同じで、経済産業省は2030年までに最大79万人が不足すると試算している^{*4}。米国のように個人主導で仕事を選択し、人材の流動性が高い労働市場とは対照的に、日本では長期雇用を前提として会社主導の人事異動や配置転換が行われてきた。したがって、従業員はしばしば部門をまたいで異動し、OJTで新たな領域の知識とスキルを身につけてきた。この背景を考えると、日本はリスキリング先進国であっても不思議ではない。しかし、従来、誰をどの職務に異動させるかの決定は、スキルや実績といったデータにもとづいていなかった。メンバーシップ型と表現される雇用慣行の特徴は、各従業員の業務範囲を限定しないことだ。会社が要求する様々な業務を行ってもらうために、ジェネラリストとしての能力があることが評価される。

*4 経済産業省(2019)「IT人材需給に関する調査(概要)」

会社は、異動を行いながら従業員に適した職務を見極めていくため、その人の職務経験や人柄に関する情報は蓄積されても、習得したスキルはあいまいなままだった。

こういった事情から、メンバーシップ型の日本企業では、職務別にスキルを洗い出すことが難しいとされてきた。しかし、それは誤解である。ジョブ型の米企業においても、スキルの可視化は困難である。幅広い人事領域に精通する米国のアナリスト、ジョシュ・バーシン氏は、「仕事は組織図のとおり遂行されるわけではなく、部署をまたいだチームで協働する。携わるチームやプロジェクトによって個人の役割が流動的なため、職務ごとに業務内容とそれに必要なスキルを洗い出したとしても、実際の仕事を反映していない」と指摘する^{*5}。つまり、スキルの可視化が難しいのは雇用慣行の違いからではなく、職務を固定的に捉え、静的なものとしてスキルを紐づけようとするからである。だとすれば、別の方法を検討しなければならない。

スキルを可視化すると、リスクリングに関連するもう1つの重要事項を促進する可能性がある。このところ、日本企業が従業員に求めるようになった「キャリア自律」である。2020年にリクルートワークス研究所で実施した「リスクリング研究会」においても、リスクリングに取り組む企業の人事リーダーたちは、どうすれば従業員は自律的に学ぶのか、課題を感じていた。従業員は、自身のスキルが可視化されることで、自律的なキャリア形成に向けた行動を起こすとの研究がある^{*6}。企業にとって、リスクリングに着手する準備の意味においても、従業員のキャリア自律を後押しする意味においても、自社のスキルの可視化に取り組む意義があるのだ。

*5 Bersin (2021) . HR Technology 2021: The Definitive Guide

*6 荒井、才田、大西、徳島、渋谷、本橋 (2020) 「機械学習を用いた類似業務者分類とスキルの可視化によるキャリア自律に向けた行動変容の促進」ヒューマンインタフェース学会論文誌 Vol.22(3) 291-304.

変化が激しい時代だからこそ、スキルに注目する

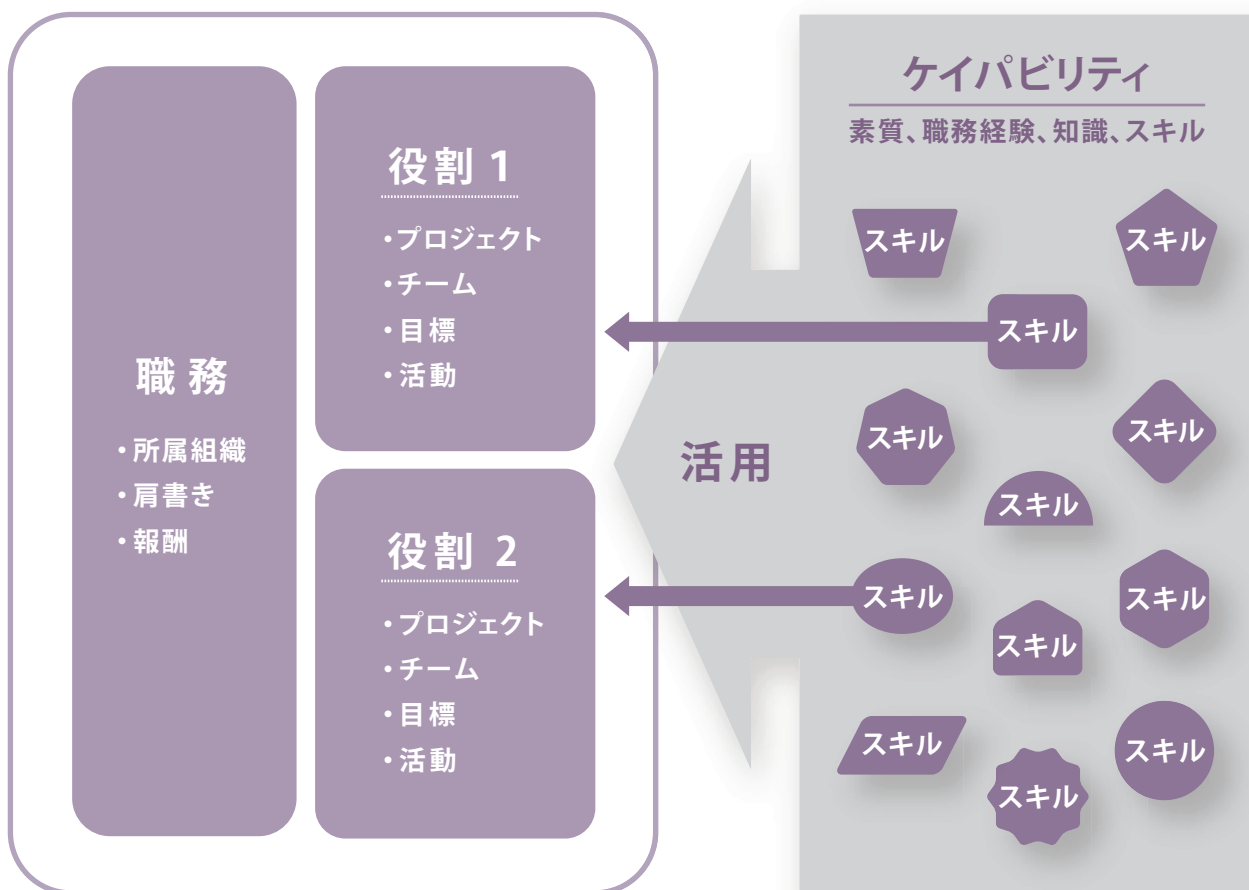
必要なスキルは技術の進展とともに変化するため、リスクリングは一度で完了するものではなく、何度も繰り返すプロセスである。そこで、すぐに陳腐化するスキルの習得に注力する代わりに、ケイパビリティを伸ばす方が有益だ、とする考え方もある。ケイパビリティが高ければ、その都度必要なスキルを素早く習得できるとの論理からである。

だがここでは、どんなに陳腐化が速かろうと、スキルを習得すること自体を軽んじるべきではない、ということを強調しておきたい。ケイパビリティは様々な要素を複合した能力のことであり、職務や役割に限定されず幅広く応用可能である^{*7}(図表②)。例えば、デザイン思考やチェンジマネジメント、コミュニケーション能力などがある。基本的なケイパビリティを向上させることは、誰もがし続けるべきであろう。

*7 バーシン氏は、「職務」は人事制度で設計されたもので、所属組織や肩書き、報酬などで構成されるという。「役割」は、職務を土台に、プロジェクトやチームの一員として現場で担うもの。職務や役割を果たすために、従業員は「ケイパビリティ」と「スキル」を活用する。ケイパビリティはスキルのほか、素質や職務経験、知識で強化される、としている。

一方、スキルは具体的な役割を果たすために必要な、日々の業務に直結したものである。デジタルの領域でいえば、SEOやeメールマーケティング、CSSなどが挙げられる。陳腐化するからこそ、新しく生まれる職務に向けて、すぐに業務を遂行できるようスキルを習得してもらう必要がある、というのがリスキリングを重視する現代のビジネスシーンの文脈である。ケイパビリティを高めることと、スキルを習得することは、どちらも重要であり、特に「リスキリング」という場合には、今、ここで必要な業務遂行のための具体的な技能や知識の習得に特化して語っている。それが不要である、と言ってしまうと、日々の業務を遂行できる人がいない状態を打破することはできないと心すべきである。

図表② スキルとケイパビリティ、役割、職務の関連性



出典：パーシンの説明をもとに筆者作成

1度きりで終わらせない、 運用可能なスキル可視化の方法

企業はこれまで、スキルを可視化する重要性を感じてはいても、継続的に運用できる仕組みを構築できなかった。理由は2つあるだろう。1つ目は上述のとおり、既存の職務を固定的に捉え、それに職業能力やスキルを当てはめようとしていたためである。これでは実態との乖離を生み、かつ、組織変更のたびに見直すことになり、膨大な労力がかかる。2つ目に、主な可視化の方法が従業員からの自己申告とスキルアセスメントの実施であり、最新の状態を把握するためには繰り返し実施する必要があることから、会社側にとっても個人側にとっても負担が大きかったことが挙げられる。また、自己申告は客観性に欠けるという欠点もあった。

では、組織構造に縛られず、客観的で会社と個人への負担が少ないスキルの可視化の方法として、何が考えられるのか。近年のテクノロジーの進化によって、スキルの可視化にも、新しい方法が見つかりつつある。ここでは、アルゴリズムや深層学習を活用した、3通りの方法を紹介する。

1. アルゴリズムで、関連性のある別のスキルを推測する

異なる単語同士が1つの文書や近接する文章に頻繁に表れるとそこには関連性があるとみなし、単語をまとめる技術がある。グーグル検索と似た仕組みで、例えば、C++のスキルを持つソフトウェア開発職の従業員は、関連するJavaのスキルを持つ可能性が高いことを、履歴書や上長・同僚によるフィードバックなどのデータから推測し、データベースに記録する。アルゴリズムが推測したスキルを実際に保有しているのか、保有していればその熟練度を、従業員本人と同僚や上司が確認する。この技術を活用してスキルを可視化する代表的なベンダーには、WorkdayやSkyHiveがある。

2. フィードバックを自動収集し結果を表示する

従業員のカレンダーやメール、チャットなどのコラボレーションツールを見れば、社内のどの人と日々協働しているのかが分かる。AIがそれらのツールをモニタリングして、週に1度などの頻度で、密接に働いているメンバーおよび上司に自動メッセージを送り、対象の従業員がうまくできたこと、改善できることなどについてのフィードバックを要求する。そのテキストデータをもとに、深層学習と高度な分析アルゴリズムによって、部署ごと・役職レベルごと・個人ごとの主要なスキルをアグリゲートしてまとめる。この技術を活用してスキルを可視化する代表的なベンダーには、Culture Amp



がある*⁸。

3. 従業員のオンライン行動からスキルの「シグナル」をキャッチする

日常業務をパソコンで行うことの多い職務ならば、そのログに従業員が持つスキルのヒントが隠れている。例えば、ある従業員がオンラインでSEO対策初心者向けの記事を読み、SEO専門家のSNSをフォローし始め、SEO対策コースに申し込む、といった一連の行動を取ると、その人はSEOスキルを習得中であることが分かる。自己申告やスキルアセスメントを実施せずにスキルデータが自動で蓄積されていく。この技術を活用してスキルを可視化する代表的なベンダーにはDegreedがある*⁹。

上記3つの方法ではいずれも、スキルデータは、職務ではなく従業員個人に紐づく形で蓄積される。そして、従業員が新しいスキルを身につけたり、熟練度が上がったりするたびに、データが自動で更新される。従業員とマネージャーは、そのデータが事実なのか、スキルレベルは相応かを確認し微調整する。個々の従業員データをアグリゲートすると、職務や部署内で共通して発揮されているスキルが明らかになり、社内にあるスキルを有機的に把握できる。

*8 Culture Ampは社内のフィードバックを活性化するエンゲージメント向上プラットフォームであり、スキルの可視化に焦点を当てていない。しかし、周囲から評価を収集してテキスト分析をする技術は、スキルの可視化に活用できるといえる。

*9 Degreedは、習得中スキルのシグナルを捉えることに加えて、1. 従業員による熟練度の自己評価、2. スキルアセスメント、3. アルゴリズムによる関連スキルの推測、を通してスキルを可視化する。

テクノロジー活用事例…… 教育機関と経済界を共通のスキルでつなぐ

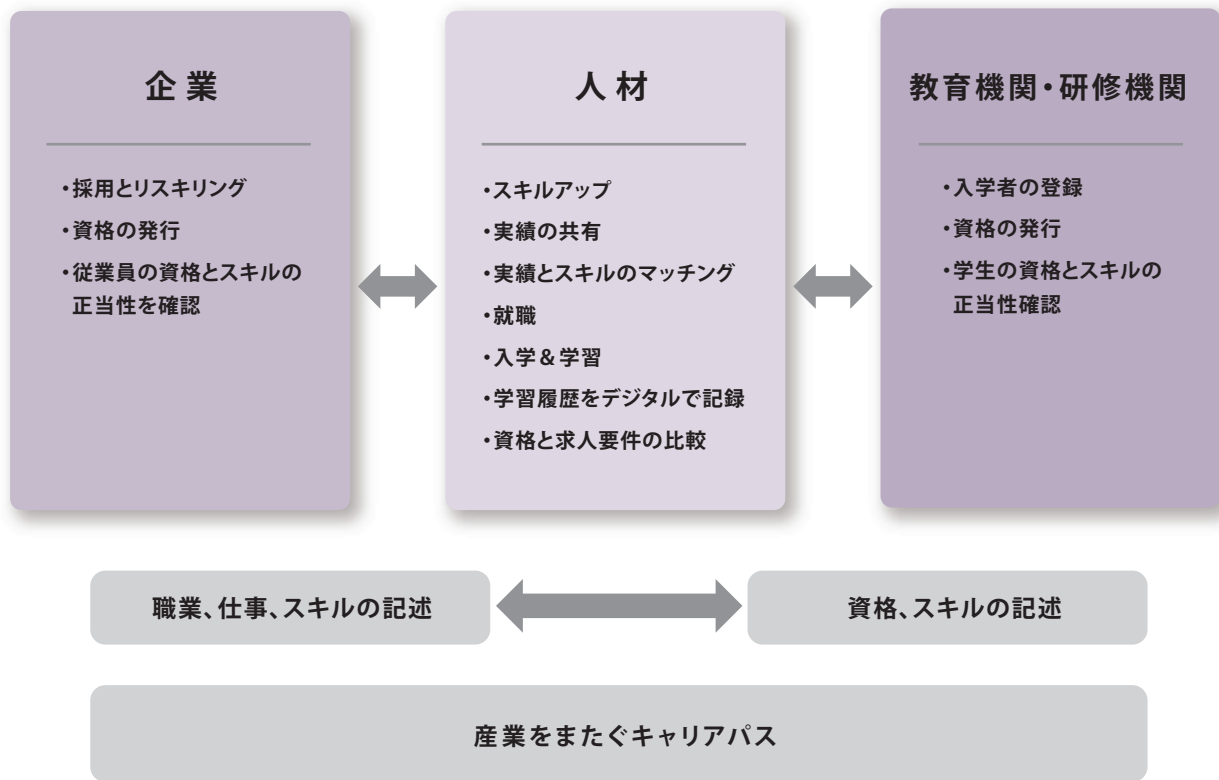
運用可能なスキル可視化の方法として1つ目に挙げた、アルゴリズムによるスキルの推測は、多くのベンダーが活用する、現在最も一般的な方法だと考えられる。一例に、米国政府主導でIBMが進めているパイロットプロジェクトがある*¹⁰。

米国では、2008年からサイバーセキュリティ人材の増員に取り組んでいるものの、人材不足が解消されていない。理由の1つとして、関連するスキルを持っていてもそれぞれの個人がそれに気づいておらず、キャリアの選択肢にサイバーセキュリティが入っていないことが考えられた。IBMは大学やコミュニティカレッジと連携して、教育機関が使う用語と経済界が使う用語の接続を試みた。AIやデータアナリティクスを駆使して、特にSTEM分野で学ぶ知識や能力を、サイバーセキュリティ領域で用いるスキルへと「翻訳」することで、個人が自分のスキルをサイバーセキュリティ領域で活かせることを分かるようにしたのだ。

これは、Learning and Employment Records(以下LER)という、学習履歴

*10 American Workforce Policy Advisory Board Digital Infrastructure Working Group (2020). Learning and Employment Records: Progress and the path forward

図表③ Learning and Employment Records の使途



出典：Learning and Employment Records: Progress and the path forward

と職務経歴を一元管理する仕組みの一部である(図表③)。米国政府が民間企業と連携して開発しているインフラであり、IBMのほかにはWalmartが小売り、Salesforceは看護師のLER構築に取り組むなど、合計21のパイロットプロジェクトが実行されている。LERには、教育機関での公式の学びや経験だけでなく、個人で参加した講習や軍隊での経験が含まれ、それらから培ったであろうスキルを推測してブロックチェーンで記録する。個人は、自身のスキルデータからどのキャリアへ進めるのかが分かり、不足しているスキルを習得できる学習コースも提示される。受講記録はその人のLERと同期し、スキルデータが自動で蓄積されていく。LERの所有者は個人であり、企業は、個人から共有されるLERを採用やリスキリングに活用する。

LERの特筆すべき点は、産業間で用語を統一しようと試みている点である。異職種間・異業種間で類似するスキルの呼称を統一することで、企業がビジネスモデルを変え、新しい事業を展開する際にも従業員を新しい仕事に向けてリスキリングすることが容易になる。2020年9月の中間報告によると、パイロットプロジェクトである程度の成果が出たため、順次本格的に導入していくことが予定されている。

今こそ、日本企業も スキルの可視化に本気で挑むとき

日本企業は、メンバーシップ型雇用慣行のもとで、スキルを可視化することは労力に見合わないとしてきた。スキルの可視化に取り組んでも、仕上がるころには古い情報になっていることもあった。問題点は、常に変化している「仕事内容」ではなく固定的な「職務」に対応するスキルを洗い出そうとしていたことと、自己申告やスキルアセスメントといった方法は頻繁な更新が重要で、企業にも個人にも負担が大きく運用が非現実的だったこと、の2点であった。しかし、本稿で紹介したように、テクノロジーの手を借りて、従業員自身が認識しているスキルだけでなく、気づいていないスキルをアルゴリズムで推測したり、周囲からのフィードバック分析で明らかにしたり、パソコンの利用状況から判断したりして、客観的にリアルタイムで個人が「今」発揮しているスキルを可視化することが可能になっている。

DXの影響で、異なる業種・職種への人材移動が増えることが予想される。職務経験や潜在能力、人柄に加えて、「スキル」の重要性が高まっている。奇しくも、上場企業には近々、経営陣が持つスキル、スキルマトリックスの開示が要求されるようになる見通しだ^{*11}。事業戦略にもとづいて、どのスキルが必要で、社内にはどのようなスキルを持つ人がいるのか。経営陣からフロントラインで働く従業員まで、あらゆる人々のスキルを可視化するときが、今である。

*11 日経産業新聞2021年5月28日付、「経営陣の能力一覧表、『スキルマトリックス』の開示迫る」



日本型雇用の崩壊と 孤立する個人。 社会の視点が示す突破口とは

——— 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了。民間シンクタンク、
外務省経済局勤務を経て、2017年より現職。多様な人材の活
躍に関わる人事施策や政策支援、働き方の変化と家族のあり
方を研究。著書に『「雇用断層」の研究』(共著、東洋経済新報
社)、『不安家族一働けない転落社会を克服せよー』(日本経済
新聞出版)、『30代の働く地図』(共著、岩波書店)ほか。「ブラン
クからのキャリア再開発」「十人十色のキャリア選択を支える
社会」研究プロジェクトのリーダーを務めた。

「キャリアの共助」という 新たな視点からの提言

企業社会が揺らぐなか、個人にはキャリアの自立が強く求められている。しかし現実には8割が希望のキャリアを見いだせず、4割が仕事に関わる挑戦を諦めている。一人ひとりが希望の生き方を選択できる社会の突破口はどこにあるのか。これまでの過度な自己責任論を離れ、新たな視点から提言する。

希望の生き方を実現できない国、ニッポン

日本人のキャリアをめぐる状況は、大きく変わった。これまでのように一つの企業や職業で生涯を全うする前提は崩れ、今や就業者の7割が退職経験を持つ。企業で働く人のうち4割が正社員以外の人であるほか、5割を女性やシニアが占めるようになった。第4次産業革命と呼ばれる経営環境の変化により、企業はこれまでの雇用慣行の見直しを急いでおり、個人には自分の価値観に向き合いながら、主体的に次の生き方や働き方を選択するキャリアの自立が求められるようになった。

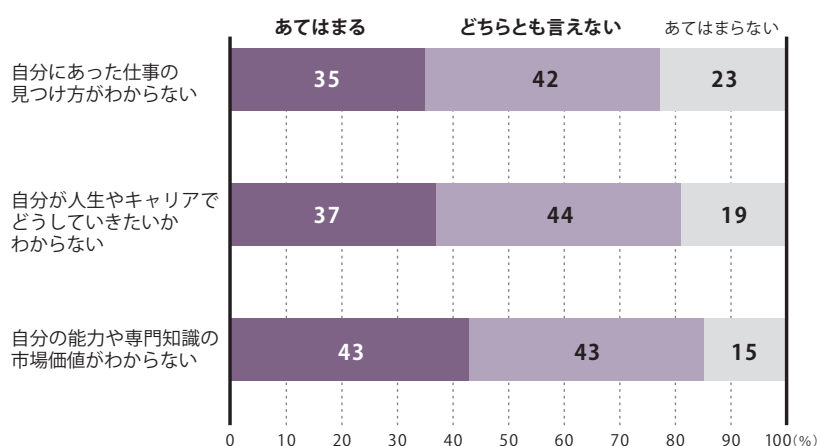
しかし現実はいまだこれとかけ離れている。自分のキャリアに自信が持てず、この先のキャリアの希望にも答えを出せない人、希望の生き方の実現やキャリアの挑戦を諦める人が多い。筆者がリーダーを務め、リクルートワークス研究所の5人のチームで実施した「十人十色のキャリア選択を支える社会」研究プロジェクトは、この問題に正面から取り組んだ。以下では、プロジェクトの成果を踏まえながら、日本型雇用の崩壊のなかで個人のキャリアが孤立し、希望の選択を行いにくなっていること、キャリアを支え合う「共助」を広げることがその突破口になることを説明したい。

8割がキャリアの迷子

まずは日本人のキャリアをめぐる現状を確認しよう。図表①は、2020年に行った「働く人の共助・公助に関する意識調査」(以下、断りがない場合はこの調査を用いる)より、「自分にあった仕事の見つけ方がわからない」「自分が人生やキャリアでどうしていきたいかわからない」「自分の能力や専門知識の市場価値がわからない」というキャリアの悩みに、自分はどの程度あてはまるかを尋ねた結果を示している。

これによると、「あてはまらない」と回答した人はそれぞれ約2割に過ぎず、8割は職業人生の基礎となる能力や専門知識の評価だけでなく、仕事の見つけ方やこの先のキャリアの希望にもはっきりとした答えを持ってない状態、いわば“キャリアの迷子”に陥っていた。

図表① キャリアの悩みへの該当状況



注: 四捨五入により、合計が100とならない場合がある。

出典: リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

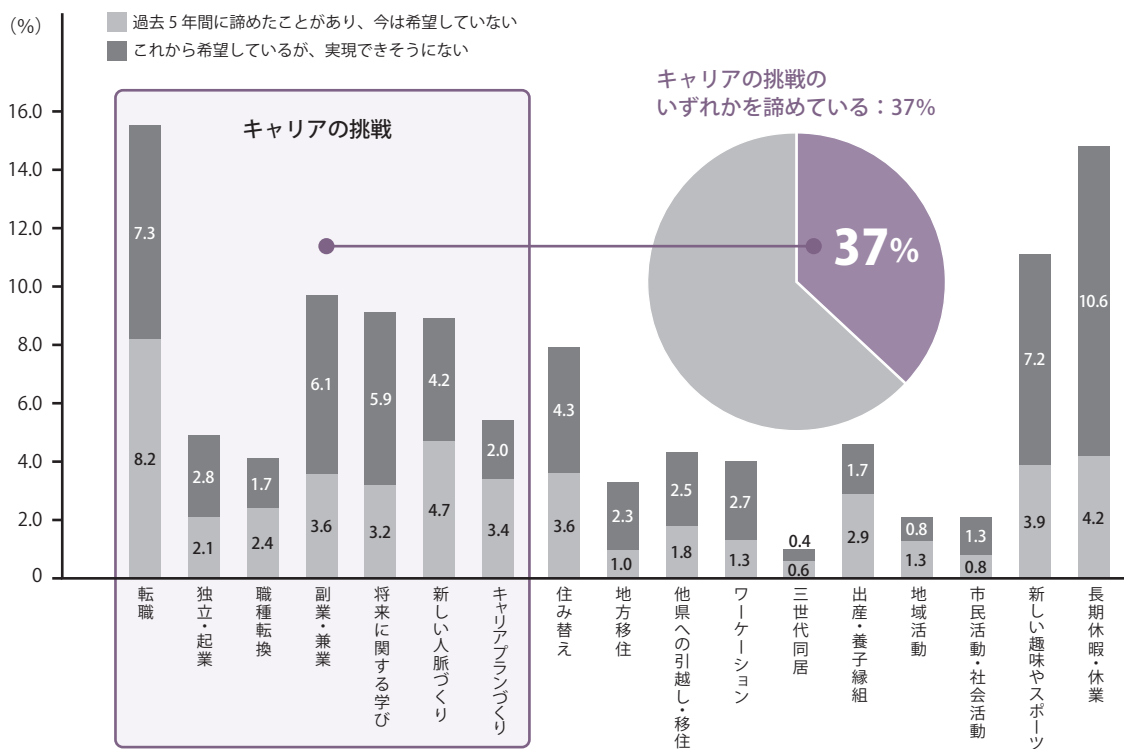
4割がキャリアの挑戦を諦めている

人生やキャリアの挑戦を諦める人も多い。図表②は転職、独立・起業、職種転換から地域活動、市民活動・社会活動、新しい趣味やスポーツ、長期休暇・休業までライフキャリアに関わる17の行動について、「諦めている人」(過去5年間に諦めたことがあり、今は希望していない人と、これから希望しているが、実現できそうにないと考えている人の合計)の割合を見たものだ。これによると転職や長期休暇・休業を諦めている人が最も多く、それぞれ15%に上るほか、副業・兼業や将来に関する学び、新しい人脈づくり、住み替え、新しい趣味やスポーツを諦める人も多い。

特に懸念されるのは、転職、独立・起業、職種転換、副業・兼業、将来に関する学び、新しい人脈づくり、キャリアプランづくりといった「キャリアの挑戦」のいずれか1つ以上を「諦めている人」が、約4割(37%)に上ったことである。キャリアを主体的に選ぶことが求められる時代に、約4割もの人がキャリア形成のための行動を諦めているというのはとても残念な状況だ。



図表② ライフキャリアの行動を諦めている人の割合



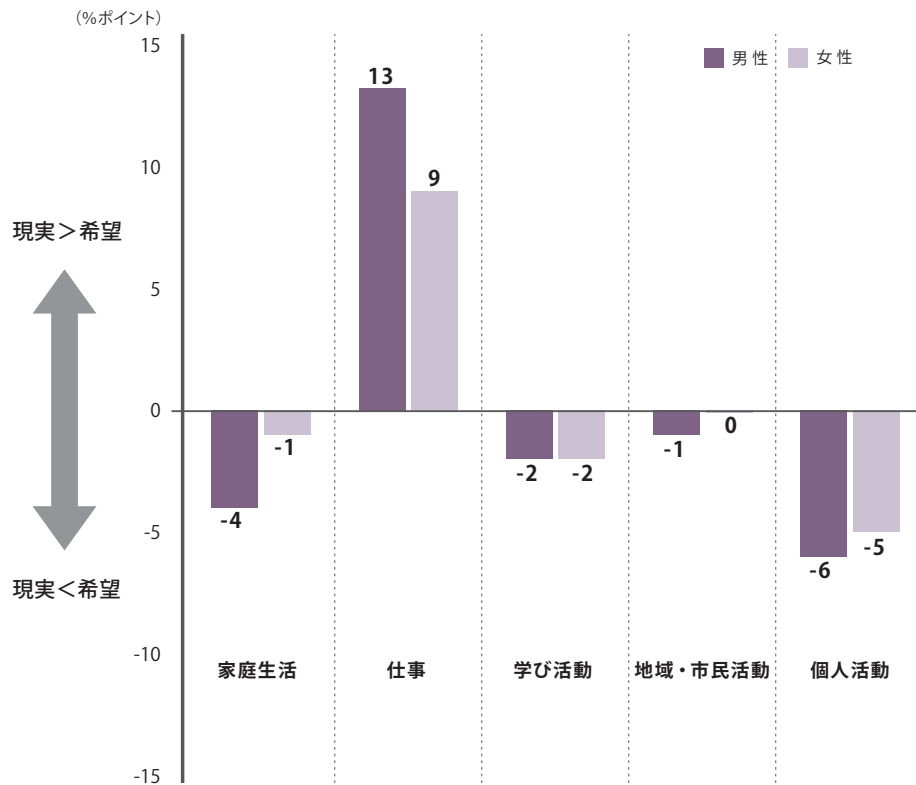
注：働き方や生き方に関する17の行動について、過去5年間に諦めたことがあるかどうか、これから希望しているかどうか、その希望について実現できると考えているかどうかを尋ねた設問の結果を踏まえて作成。

出典：リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—』

今もこの先も、自分の生き方に満足しづらい

現状に不満があっても変えるための行動ができないならば、納得できる生き方を実現することも難しくなる。図表③は、「家庭生活」「仕事」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」の5つの活動について現実と希望の配分を尋ね、その結果をもとに希望と現実のギャップがどのくらい大きな形で生じているのかを活動領域別に見たものだ。これによると、男女ともに「仕事」の現実が希望を大きく上回り、その裏側で、趣味やスポーツ、親しい人との関わりなど本当の豊かさに関わる「個人活動」、家族関係の維持や支え合いに関わる「家庭生活」、成長やこれからの人生の足固めに関わる「学び活動」は現実が希望より少なくなっている。その結果、これら5つの活動への時間配分に満足している人は全体の3割にとどまった。さらに5年後に時間配分の希望が叶っていると考える人も3割と、現在も未来も希望の生き方を実現しにくいと考えている人が多い状況が浮き彫りになった。

図表③ 5つの活動への時間配分に関わる希望と現実のギャップ



注：睡眠などを除く生活時間を100とした時の、「家庭生活」「仕事」「学び活動」「地域・市民活動」「個人活動」の5つの活動への希望の配分と現実の配分を求めた結果に基づき、差を求めたもの。「家庭生活」は家事、育児、介護、家族や親族との交流や関わりなど、「仕事」は現在の仕事に関わる活動、副業・兼業に関わる活動など、「学び活動」は現在の仕事に関する学び、現在の仕事に関係しない学びなど、「地域・市民活動」はNPO活動、ボランティア、自治会、PTAなど、「個人活動」は芸術、趣味、スポーツなどの活動、くつろぎ、休息、知人との交流など。

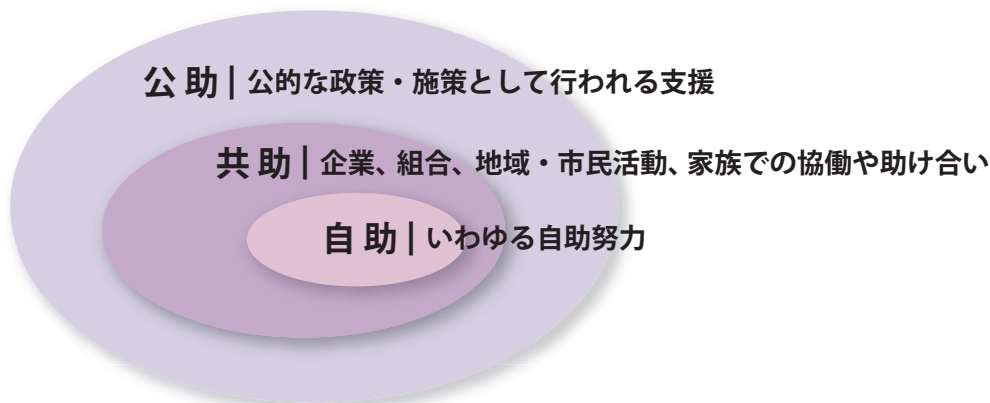
出典：リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—

個人から社会へ、視点を変える必要がある

このような状況を変えていく鍵はどこにあるのだろうか。一つ確実にいえるのは、個人にひたすら自助努力を求めるだけでは、個人が主体的に希望のキャリアや人生を選びとる社会は実現しないということだ。ふりかえれば特に2000年代以降、日本では個人がキャリアの面で自立/自律する必要があると、繰り返し指摘されてきた。しかし2021年の今、日本型雇用が大きく揺らぐなかでも、多くの人は希望の人生を選択できず、次の一步を諦めている人も少なくない。そのような現実があるならば、これまでとは違うアプローチが必要なのではないか。

今必要なのは、個人のキャリアの選択を社会の視点で捉えなおすことだろう。社会の視点で見ると、個人の選択は重層的な「助」によって支えられていることがわかる(図表④)。その中心はもちろん「自助」だが、その周囲には家族・親族

図表④ 自助・共助・公助からなる社会



注：自助・共助・公助の定義は論者によって異なることがある。

や地域、仲間同士、市民活動や労働組合、企業など様々な形の支え合い、すなわち共助がある。さらにその周りには、社会保障や福祉など公的な施策や制度として提供される「公助」がある。

ここで重要なのは、自助・共助・公助は「自助でどうしても駄目なら共助」「共助で駄目なら公助」という排他的な関係ではない、ということだ。一人ではなく、仲間と一緒にだから一歩踏み出せることがある。失業時や困窮時の生活を支える公的支援の存在が、とにかくやってみようという気持ちを抱きやすくすることもある。実際、心理学の分野では、困った時に励ましてくれる人間関係が、新たな挑戦や探索を支えてくれることが指摘されている。共助と公助は、自助がより良く発揮されるための支えと見るべきだ。

企業が多様な価値を提供してきた日本

問題は今、自助・共助・公助のバランスが大きく崩れていることだ。高度経済成長期以降の日本では、企業という共助が個人の人生を強固に支えてきた。少なくとも男性の多くは、会社に就職しメンバーシップを得ることで、家族を養える安定した仕事や賃金、組織内でのキャリア、そして居場所を確保することが可能であった。

もちろんそれには、個人が思い通りの人生を選ぶことが難しくなる、という代償もあった。企業には転勤や異動を命じる人事権が広く認められており、個人が自分のキャリアを主体的に選択することは至難の業だった。長時間労働の傾向は、働く人が仕事以外の人生を充実させることを難しくしてきたし、男性の家事や育児への参画のしづらさは、女性が働く機会を狭めてきた。それでも多くの人が会社で働くことを選んできたのは、会社が提供する共助を得ること

が、自分と家族の生活を安定させ、次世代を生み育てる上で、最も現実的な道だったからだ。

このように企業が個人の人生やキャリアを支えてきた裏側で、日本では会社以外の共助や公助が十分に発達してこなかった。共助について見れば、日本は世界のなかでも「見知らぬ人への手助け」「ボランティア」「寄付」に関する行動が少ないとされている*1。人間関係は会社と個人に閉じがちで、後述するように周囲からキャリアの新たな挑戦を支えてくれるつながりを持つ人は1割にとどまる*2。さらに仕事やキャリア形成を支える公助も弱く、OECD社会支出統計によれば、日本の失業給付などの「消極的措置」と、公共職業サービスや公共職業訓練など再就職を支える「積極的措置」に対する公的支出は合計でもGDP比0.3%と、OECD加盟国平均(GDP比1.1%)を大きく下回っている。

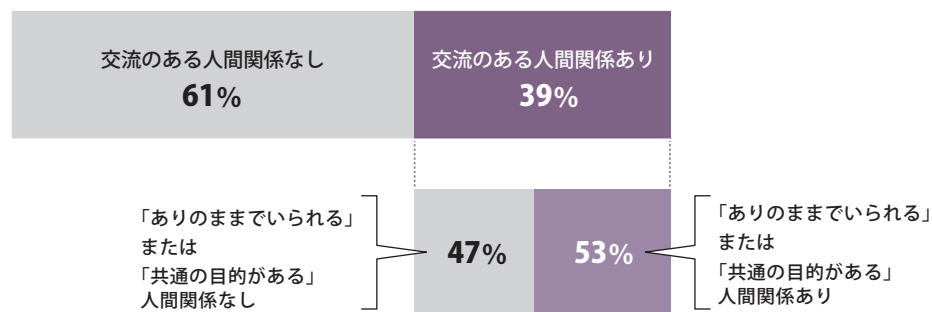
*1 英国の非営利団体が主催する「世界寄付指数(World Giving Index)」では過去1カ月間の「見知らぬ人への手助け」「ボランティア」「寄付」に関する調査をもとにランキングを作成しており、2019年版の調査では日本は126カ国中107位であった。

*2 リクルートワークス研究所(2020)「マルチレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—」

企業社会の崩壊で、孤立する個人の選択

そして今、会社はこれまで担ってきた役割を手放しつつある。冒頭で述べたように安定した雇用やキャリアが保証されない非正規雇用は拡大を続けており、会社が早期退職の募集などを通じて、大勢の社員と雇用関係の終了を模索することも珍しくなくなった。職場の人間関係も希薄化しており、職場にふだん交流のある人間関係があると答えた人は雇用者の39%にとどまる。さらにその人間関係が「ありのままにいられる」「共通の目的がある」のどちらか1つでもあてはまると回答した人は半分程度であることも踏まえれば、会社で良質な人間関係を築くことは今や相当に難度が高くなっているといえる(図表⑤)。個人は共助や公助の支えが少ないなかで、キャリアや人生の選択を迫られる「キャリア孤立」の状態に置かれている。

図表⑤ 雇用者の職場の人間関係



注：雇用者。回答者にふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」(最大10)を具体的に挙げてもらい、それぞれの場面、性格、受け取っている価値などを質問した。グラフは①ふだんの生活や仕事で交流のある「人や仲間・集団」のうち「職場」に該当するものがあるかどうか、②ある場合にその人間関係(1個以上)のなかに「ありのままにいられる」「共通の目的がある」のいずれかに該当するものがあるかどうか(両方を兼ね備えるものを含む)を求め、作成した。

出典：リクルートワークス研究所(2020)「働く人のリレーション調査」

キャリアの共助が突破口となる4つの理由

このような閉塞感の突破口はどこにあるのだろうか。

先に結論を述べるなら、その鍵となるのが「キャリアの共助」である。ここでいうキャリアの共助とは、個人のキャリアを支え合うつながりを指す。例えば、互いのキャリアを応援し合う夫婦の関係、地域や市民活動の仲間、労働組合、同じ職種や業界、課題を抱える人がつどい学び合うコミュニティなどがあてはまる。

共助に期待できる理由は主に4つある。1つ目の理由が、「支え合う」関係性が持つ強みだ。このことをわかりやすく示すため、図表⑥で公助と比べた時の共助の特徴を整理した。例えば公助は、あらかじめ規定された困難やリスクに直面した個人を支援するが、対象者や支援条件が厳密に決まっており、また個人は「支援してもらおう」立場に固定されているために、長く続けても自尊心を高めることにはつながりにくい。

一方、共助は困難な時だけでなく、ふだんから個人が参加し、多様な価値を持ち帰ることができるほか、参加する人の思いに沿って多種多様な価値を提供することが可能である。また、「おたがいさま」の関係だからこそ、自分自身も何かを提供したり、支える側に回ったりする場面があり、新たな視点や成長の機会を得やすい。「おたがいさま」の関係があることは、その人を勇気づけたりもする。

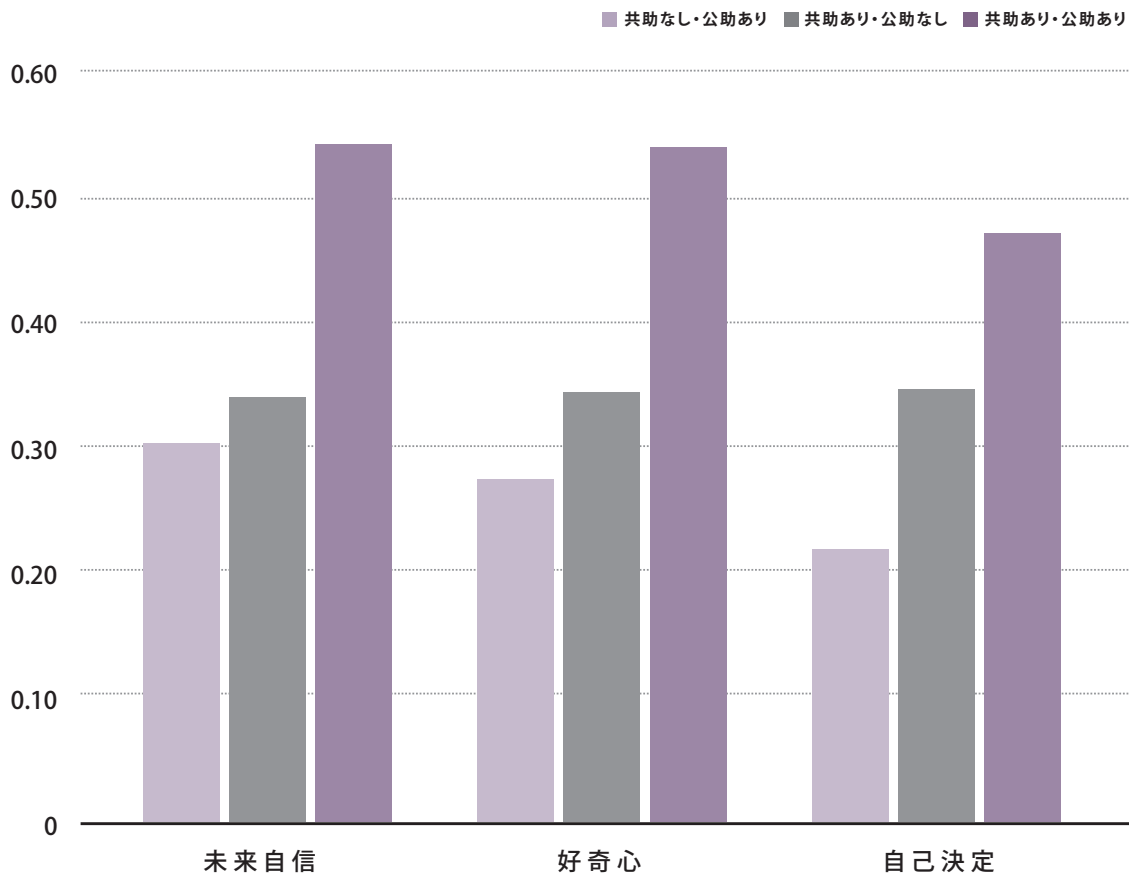
図表⑥ キャリア形成における公助と共助の違い

	公 助	共 助
場面	失業や所得減少などの困難なことが生じた場面で利用可能	困難な場面だけでなく、ふだんの生活のなかで参加し、価値を持ち帰ることが可能
制度の基盤	公的保険や公的資金を基盤とするため、一定の要件を満たすリスクに対して大規模に支援を行うことが可能	寄付、助成、公的部門からの委託費、ボランティアによって運営されるため、財政基盤が弱くなりやすい
柔軟性	対象者や利用可能な条件を厳密に規定しているために、柔軟な対応が難しいか、時間がかかる	多種多様な価値を柔軟に提供することができる
個人の立ち位置	個人は一方的に支援される立場	学び合いや支える側に回る経験を通じて、新たな視点や成長の機会が生じやすい

出典：リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—』



図表⑦ キャリアの共助・公助の保有と主体的なキャリア選択



注:「未来自信」「好奇心」「自己決定」は、北村(2021)*3を参考に作成したキャリア・アダプタビリティの尺度への回答を因子分析した結果、得られた3つの変数。グラフはこれら3変数を被説明変数に、キャリアの共助(会社以外にキャリアの支援を得られる組織・団体の有無)および公助(困難な状況になった時に頼れると思う公的支援制度の有無)の保有パターンを説明変数とする重回帰分析を行った結果(すべて1% 有意水準)。分析ではコントロール変数として性別、勤め先規模、正社員かどうか、簡易版BIG5を考慮した。簡易版BIG5は、小塩ほか(2012)「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み」『パーソナリティ研究』21(1)に基づく。

出典:リクルートワークス研究所(2021)「『つながり』のキャリア論—希望を叶える6つの共助—」

2つ目の理由が、会社の外にキャリアの共助を持つことが、環境変化に適応しながら、自らのキャリアを主体的に築く姿勢と結びついていることである。図表⑦はそのことを確認するために行った分析の結果を示したものだ。ここではまず、キャリアの研究を踏まえて、①未来の自分に自信を持ち肯定的に展望する姿勢(未来自信)、②キャリアにつながる情報収集や機会探索を積極的に行う姿勢(好奇心)、③キャリアを自ら決定しようとする姿勢(自己決定)を表す3つの変数を作成した。その上で、この3つの変数が、キャリアの共助や公助の存在によってどう変わるのかを確認した。

ここでの棒グラフの高さは、頼りにできる公助も企業以外の共助も持たない場合と比べた違いを示しており、「共助あり・公助あり」「共助あり・公助なし」「共助なし・公助あり」の順に、3つの変数が高くなる傾向があった。つまり、企業の外にキャリアの共助を持つことは、公助以上に個人の主体的なキャリア選択を支える可能性があるといえる。

*3 北村雅昭(2021)「大学生を対象としたキャリア・アダプタビリティ尺度の開発」『ビジネス実務論集』No.39

デンマークと米国、 対照的な2つの国を支える共助の姿

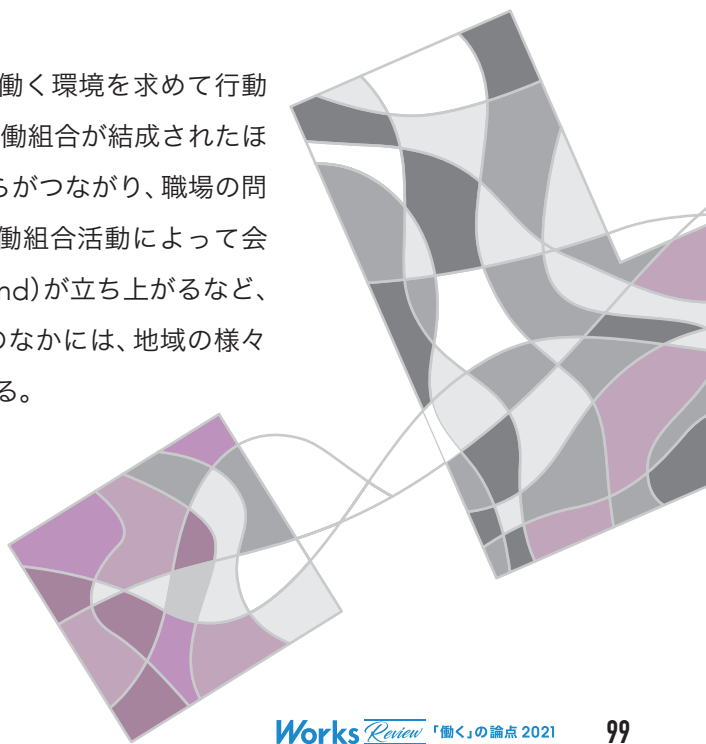
3つ目の理由は、海外では「キャリア孤立」は決して当たり前ではなく、労働組合、NPO、労働者協同組合など多様なキャリアの共助が個人の仕事や人生の選択を支えていることだ。

例えば、フレキシキュリティの国として知られ、平均勤続年数が約7年と雇用が流動的なことで知られるデンマークの例を挙げよう。デンマークは失業時の所得保障や再就職支援の規模がGDP比で3.3%と日本の10倍の規模に上る公助が充実した国だ。しかしそれだけでなく、個人の次のキャリアを後押しするために、企業によるキャリアの面談、職種別労働組合による会社横断での支援、そして国によるオンラインでのキャリアガイダンスが重層的に提供されている。

なかでも重要な役割を担うのが、職種別労働組合である。デンマークでは7割の人がエンジニア、事務職員など、職種別労働組合に加入しており、この組合が個人のキャリア選択を支えたり、ガイドしたりする役割を担っている。例えば、労働者がキャリアチェンジしたいと思った時、職種別労働組合が相談に乗り、新たな機会を提示する。職種別労働組合は今どんなスキルや専門性が求められているかの情報を収集しているので、会社を超えたキャリア相談について有益な情報を提供できるのだ。このほかにも企業内でのキャリアのための面談や、職種別労働組合でも対応できないケースのための国によるキャリア相談の仕組みも整備されている。

一方米国は、日本と同様に公的支援の規模が小さく、失業時の所得保障や再就職支援の規模はGDP比で0.3%である。しかし非営利部門の就業者は製造業と小売業に次いで多く、そこで働く人の賃金水準はほかのセクターに遜色ない水準である。このうち社会支援や教育支援サービス(学校を除く)に関わる人は2017年に約160万人に上る。

さらに近年、労働者同士がつながり、希望の働き方や働く環境を求めて行動する動きが目立っている。Googleなど巨大IT企業で労働組合が結成されたほか、オンライン上では、同じ企業に勤める社員や元同僚らがつながり、職場の問題に取り組むプラットフォーム(Coworker.org)や、労働組合活動によって会社から解雇された労働者を支援する基金(Solidarity Fund)が立ち上がるなど、新たな連帯の形も模索されている。旧来型の労働組合のなかには、地域の様々な団体と協働し、共通の目標のために活動する動きもある。

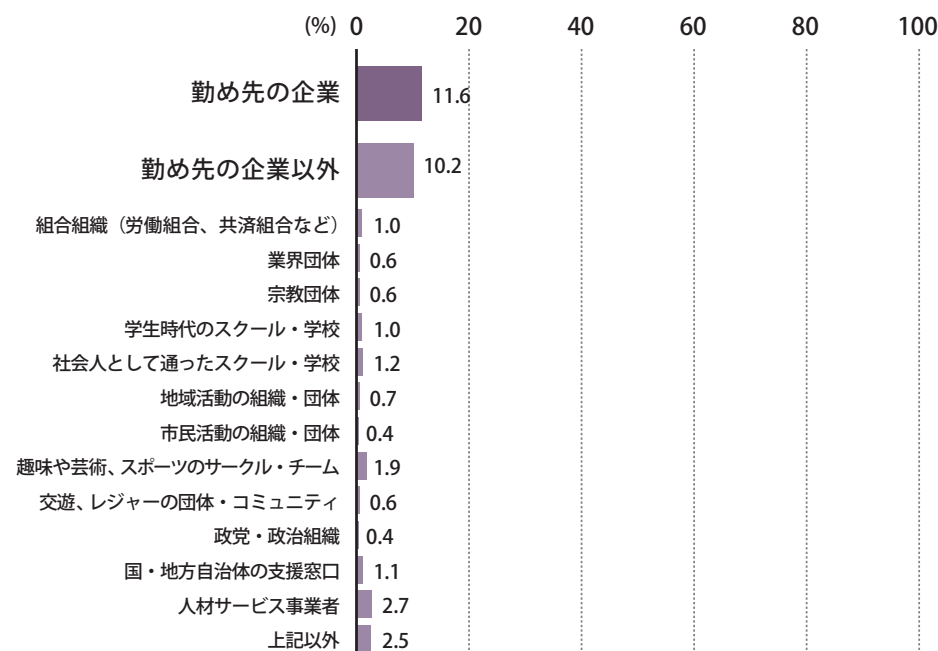


つながりが、これからのキャリアを創る

4つ目の理由は、日本ではキャリアの共助に大きな「伸びしろ」があることだ。確かに今の時点では、キャリアの共助を持つ人はとても少ない。図表⑧で示すように、会社の外に「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」組織・団体との関わりを持つ人は1割程度にとどまる。

その一方で共助に期待し、参加したいと考える人も多い。共助・支え合いの活動経験と今後の意向を見ると、共助・支え合いに参加したことのない人(全体の約75%)のうち6割以上が「今後活動したい」と回答している(図表⑨)。

図表⑧ 「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」組織・団体との関わり(保有率)



注: 雇用者についての数値。該当する場や機会があると回答した人の割合(%)。重複して関わりを持つ場合があるため、「勤め先の企業以外」の割合とその内訳の合計は一致しない。

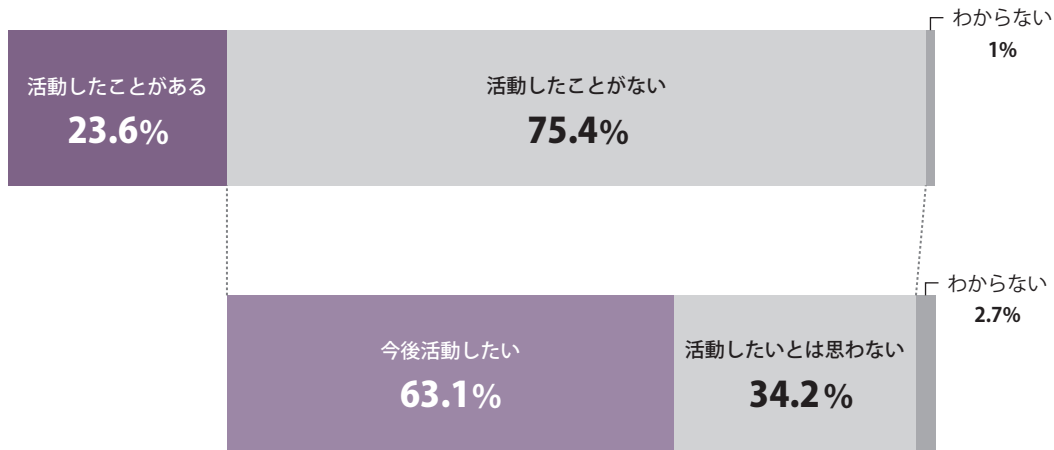
出典: リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

変化の時代だからこそ、 孤立せずキャリアをつくれる社会を実現しよう

これからは、キャリアや人生の王道はなくなり、個人はそれぞれの希望に沿って、多様な選択を迫られるようになる。起業や独立、副業や兼業、仕事を一旦離れても学び直しなど、多様な機会を模索する人も増えていくと考えられる。不確実で不透明な環境を乗り越え、一人ひとりが希望の生き方や働き方を選択できるようにするためには、自助や公助だけでなく、キャリアを支え合う共助を日本にはりめぐらせていくことが重要だ。



図表⑨ 共助・支え合いの活動経験と今後の意向



出典：内閣府「平成30年度世論調査 NPO 法人に関する調査」

キャリアの共助にあふれる社会を実現することなど難しいと感じる人もいるかもしれない。しかしよく目をこらせば、社会の様々な場所でキャリアの共助が増え始めていることがわかる。実際、近年は仕事に関する同じ目的や悩みを抱える人同士で助け合いや学び合いのコミュニティを作ったり、仕事のヒントを提供し合う横断的なコミュニティや組織が新たに立ち上がる動きがあるほか、これまで活動してきたコミュニティがオンライン上でも活動し、多様な地域の人がつながる場へと進化する変化も見られる。新型コロナウイルス感染症の流行により、簡単に人と会えなくなるなかで、人と人のつながりやコミュニティの重要性を新たに認識した人も少なくないはずだ。

キャリアの共助にはどのような形があり、どのような価値を提供しているのか。また社会にキャリアの共助を広げるために、政府や企業、そして個人ができることは何だろうか。その詳細については次ページからの「勉強会、労働組合、NPO、県人会、同窓会を『キャリアの共助』とまとめた理由」をご覧ください。

勉強会、労働組合、NPO、県人会、 同窓会を「キャリアの共助」と まとめた理由

————— 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」をテーマに調査研究・政策提言
を行う。「2025年」「Work Model 2030」「マルチリレーシ
ョン社会」で働き方の未来像を提案し、2021年、全能連マネジ
メントアワード・プログラム・イノベーター・オブ・ザ・イヤー受賞。
同一労働同一賃金や東京一極集中などの政府委員を歴任。博
士(商学)。中央大学客員教授。ボランティアの研究を通じて
「共助社会へのシフト」という問題意識を抱く。

自己責任と公助だけでは キャリアの問題は解決しない

個人が希望のキャリアを切り拓いていくためには、自助努力や公助の拡充にとどまらず、共助が必要となる。「キャリアの共助」には、労働組合やNPOだけでなく、勉強会や同窓会(アルムナイ)、県人会も含まれる。一見異なるこれらの活動を「キャリアの共助」としてまとめて論じる必要性と、その可能性について考察する。

「キャリアの希望を叶える6つの共助」という提案

2021年3月、筆者らは『つながり』のキャリア論「希望を叶える6つの共助」という報告書を発表した。この報告書で最もお伝えしたかったことは2つある。

1つは、個人が自分らしい人生を歩むためには、「自助・共助・公助」のなかで、共助の充実が鍵になるということ。そしてもう1つは、キャリアの共助には、家族や職場の人間関係のほかに、6つの形態として、勉強会、同窓会、県人会、労働組合、NPO、協同労働があるということだ。

報告書ではキャリア共助の6つの形態を、

- ① 職業コミュニティ
- ② 企業アルムナイ
- ③ 地域アルムナイ
- ④ 労働組合
- ⑤ NPO (民間非営利組織)
- ⑥ 協同労働 (ワーカーズ・コープ/ワーカーズ・コレクティブ)

とかっこよく(?)表現しているが、発想のおおもとは、①は仕事仲間との勉強会、②は会社を辞めた人たちの集まり、③はSNS上の県人会のグループだったりする。

かたや、④の労働組合や⑤のNPOはご存じの方も多いただろう。(企業別)労働

組合は日本的雇用の「三種の神器」の1つであり、雇用システムを支える基盤である。また、NPOは、NPO法がつくられてから20年以上が経過し、社会課題の担い手、社会変革の推進者として期待されるようになった。

⑥協同労働は、2020年12月に法律が整備されたばかりの新たな働き方だ。全国954もの自治体で法律の早期制定を求める意見書が採択されているが、この働き方を知る人はまだ少ない。

ここまで読んで、いったいなぜ、全く異なる①～⑥を「キャリアの共助」としてまとめる必要があったのかと疑問をおもちになった方もいるだろう。

そこで本稿では、これらをあえてキャリアの共助として1つにまとめた理由をお伝えしたい。最初に、日本ではキャリアの共助にこそ注目すべき理由を考察し、次にキャリアの共助が個人にもたらす価値について説明する。そのうえで6つの共助について紹介していく。

4割がキャリアの挑戦をあきらめている社会

ライフスタイルやワークスタイルが多様化し、終身雇用が崩れ、今や働く人の約7割、最も雇用が安定している正社員男性であっても5割以上が一度は仕事を辞める時代。個人のキャリア形成において極めて重要な役割を果たしてきた企業と個人の関係はゆらいでいる。それにともない、個人にはキャリアの自立(自律)が求められるようになった。

ところが、働き方の選択肢は増えたにもかかわらず、現状、働く人の約4割が転職や副業、独立や起業といったキャリアの新たな挑戦をあきらめている*¹。キャリア形成の支えとなる学びを自ら行っている人も約3割しかいない*²。2020年以降、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止策により、労働時間が減り自由にできる時間が増えた人もいるが、学びの時間はほとんど増えていない*³。

今の日本には、「個人が主体的にキャリアを選択する」という理想とは程遠い現実がある。

*1 リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

*2 リクルートワークス研究所(2018)「どうすれば人は学ぶのか ―『社会人の学び』を解析する―」

*3 リクルートジョブズ(2021)「入職者調査」によれば、新型コロナウイルスの流行以降「新しく学び始めた、資格を取得した、学習の時間を増やした」は4.2%にとどまる。

理想は「キャリアの自立」、現実には「キャリアの孤立」

人生で働く期間は長寿化によりのびているにもかかわらず、なぜ働く人は主体的に学んだり、新たな仕事に挑んだりできないのだろうか。

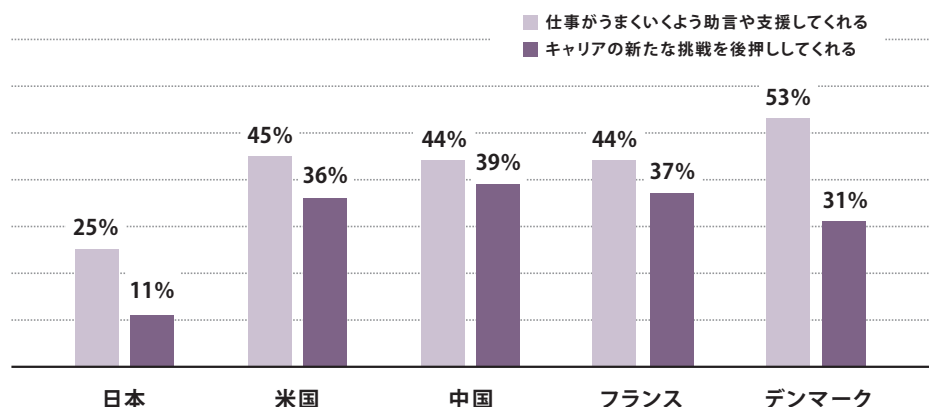
その一因は、日本では個人の自助努力を求めるあまり、個人が「キャリアの孤立」に陥っているからだと筆者らは考えている。

「自助・共助・公助」という言葉がある。菅義偉総理大臣が2020年9月、自民党

の総裁選に出馬するにあたり、めざす社会像として掲げたことを覚えている方もいるだろう。自助・共助・公助という言葉そのものは、以前から存在する一般的な用語である。

雇用が安定していた日本では、主体的にキャリアをつくらうとする個人は少なく、個人のキャリア自立は発展途上にある^{*4}。それだけでなく、家族や友人、職場の同僚などの他者から「キャリアの新たな挑戦の後押し」を受けている割合も、米国やフランス、中国の3分の1程度にとどまる(図表①)。

図表① 周囲からのキャリアの支え



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」

加えて、日本は、公共職業訓練や失業給付といった公的支援がGDPにしめる支出割合も、欧米17カ国のうち下から2番目で、最も支出割合が高いデンマークの10分の1しかない^{*5}。キャリア形成に対する公的支援が脆弱だが、財源の制約が厳しく、公助を無制限に拡充することは難しい。

今や個人は、自己責任でのキャリア形成を求められているものの、貧弱な公助のもとで「キャリアの自立」どころか「キャリアの孤立」に陥っている。

*4 中村天江(2021)「自助でも公助でもなく、足りないのは『キャリアの共助』」『働く』の論点』リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/column/hataraku-ronten/detail018.html>

*5 労働政策研究・研修機構(2019)「データブック国際労働比較2019」

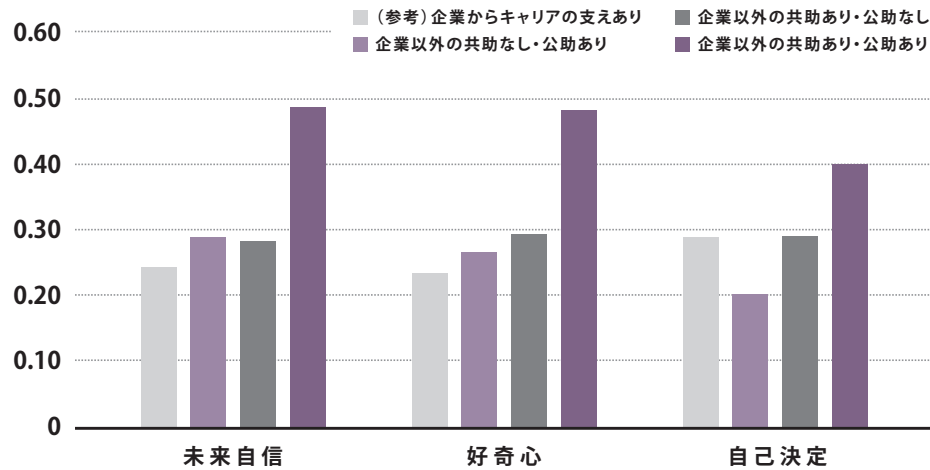
発展途上の自助、制約の大きい公助、残るは？

個人のキャリア選択に翼を授けるには、キャリア形成における自助の力を強くし、公的支援を拡充する必要がある。しかし、現実には、個人の自助は発展途上にあり、公助の拡充には大きな制約がある。

だとするならば、自助・共助・公助の枠組みの残る1つ、「キャリアの共助」を充実する方法もあるはずだ。

実際、キャリアの共助をもっている個人はそうでない個人に比べて、キャリア形成に主体的に取り組むことができる(図表②)。また、米国やデンマークなど、雇用が流動的な海外では、自らキャリアを切り拓くことが求められる一方で、実はキャリアの共助の仕組みが浸透している。

図表② 未来のキャリアに対する主体性



出典:リクルートワークス研究所(2021)『「つながり」のキャリア論—希望を叶える6つの共助—』より一部改変

「キャリアの共助」は、家族や職場、サードプレイスで

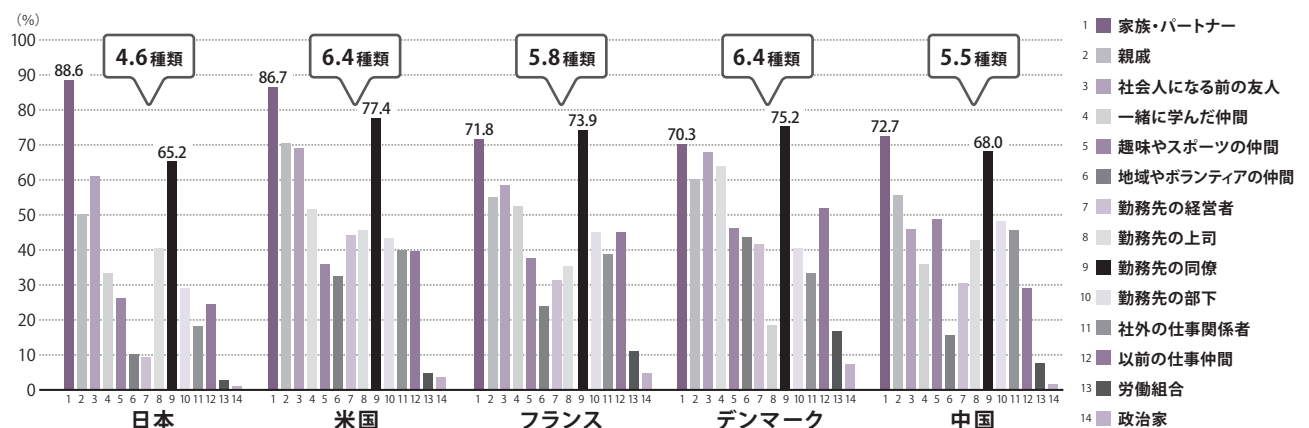
では、日本では現状、働く個人はキャリアの共助をどの程度もっているのだろうか。

共助とは、家族や企業、組合など私的領域における支え合いのことである。日本は諸外国に比べて、人間関係が家族と職場に集中し、地域やプライベートの人間関係が乏しい。個人が平均してもつ人間関係の種類は米国や中国などに比べて1~2種類少ない(図表③)。

ただし、人間関係の要である家族は、少子高齢化により今後、単身世帯が増えると予測されている*6。また、テクノロジーの発達やグローバル化により、今後、仕事が消失し、企業との関係が失われることもあるだろう。幸せな人生を送るためには、家族や職場とは違う第3のつながり(サードプレイス)が必要になっているのだ。

*6 国立社会保障・人口問題研究所の2019年推計によれば、2040年には高齢者世帯(世帯主65歳以上)40%が独り暮らしになる

図表③ 交流のある人間関係



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」

乏しい共助。だからこそ伸ばす余地が大いにある

図表①でみたように日本では、周囲の人から「キャリアの新たな挑戦の後押し」を受けている個人は約1割しかいない。組織・団体から何らかの後押しを受けている割合も3割に満たない。逆に、キャリア支援の4項目いずれにおいても、「あてはまる組織・団体はない」は8割近い(図表④)。

つまり、日本では現状、キャリアの共助は浸透していない。一見、悲観したくなる結果かもしれない。だが、これはむしろチャンスだ。

個人にとってメリットがあり、他国では浸透しており、公助のように大規模な財源を必要としないことを考えれば、キャリアの共助には伸びしろが大いにある。内閣府の調査によれば、「共助・支え合いの活動」に参加したことがある人が24%、参加したことはないが今後参加したい人が48%もいて*7、キャリアの共助を広げていくことは理にかなっている。

*7 内閣府「平成30年度世論調査NPO法人に関する調査」

図表④ キャリアの共助の保有率

(%)	キャリアや人生についていつでも相談できる	キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる	今は違う生き方や働き方があることを教えてくれる	新しい仕事を紹介してくれる
勤め先の企業	14.1	11.4	7.1	5.7
組合組織(労働組合、共済組合など)	1.5	1.0	0.9	0.9
業界団体	0.6	0.6	0.6	0.6
宗教団体	1.2	0.6	1.1	0.5
学生時代に通ったスクール、学校	1.4	1.1	1.5	1.1
社会人として通ったスクール・講座・大学	1.0	1.3	1.7	1.4
地域活動の組織・団体(町内会・PTAなど)	0.6	0.8	1.1	0.8
市民活動の組織・団体(NPO、ボランティアなど)	0.5	0.4	0.9	0.7
趣味や芸術、スポーツのサークル・チーム	2.6	2.0	3.9	1.9
交遊、レジャーの団体・コミュニティ	1.1	0.7	1.5	1.1
政党・政治組織	0.5	0.4	0.5	0.4
国・地方自治体の支援窓口	1.3	1.2	1.1	3.0
人材サービス事業者	1.6	2.6	2.0	7.7
上記以外	3.0	2.8	3.9	4.1
あてはまる組織・団体はない	76.7	80.1	81.0	78.9

出典:リクルートワークス研究所(2021)「働く人の共助・公助に関する意識調査」

偶然のきっかけで、キャリアの閉塞感から脱出

共助の活動が個人のキャリア形成においてどんな価値があるのか。2つのケースを紹介しよう。

有料老人ホームの管理職Tさんのケース

介護の仕事は入居者の方々や同僚以外の人と関わる機会が少ないため、Tさんは閉塞感を抱いていた。一方で介護分野では、次々と新しい取り組みや

サービスが誕生するため、管理職としてアンテナを外に向け、情報を収集する必要も感じていた。

ある日、Tさんは知人から、介護の未来について問題意識をもつ様々な立場の人(介護職、管理職、介護事業経営者、医師など)が対話する「未来をつくるkaigoカフェ」に誘われる。よくわからないまま参加したところ、そこは飲み会ではなく、介護の問題について真剣に話し合う場だった。ふだん熱く語ることがないTさんは刺激を受け、しだいに積極的に参加するようになる。

ほかの事業所の人たちと対話を重ねるうちに、Tさんは仕事に前向きになり、他事業所の取り組みを自分の職場に導入するようになる。また、様々な立場の人と活動するなかで、介護業界全体を俯瞰する視野が養われ、介護の現場ではマネジメントスキルやコミュニケーション力が十分でないまま、キャリアが長いという理由で管理職になる人が大勢いて、本人も周囲も苦勞していることに思い至る。Tさんは、若い人たちがそれらを学ぶことができる新たなコミュニティを自ら立ち上げ、運営している。

Tさんは、偶然参加した共助の活動により、キャリアの閉塞感が払拭され、仕事に前向きになり、職場でもプライベートでも、新たな行動を起こしている。孤立したままでは起きなかった意欲や行動が、共助の活動によって喚起されているのである。

Uターンしたのは、県人会があったから

地元でUターンし、独立したMさんのケース

Mさんは、新潟県出身で専門学校を卒業した後、東京の官庁に就職した。Uターンを考えるようになり、インターネットで情報を収集しているときに「フェイスブック新潟県人会」を発見する。

「フェイスブック新潟県人会」では、仲間同士でイベントを行ったり、ときには仕事で協力したりしている。周囲に同年代の同郷人がおらず、孤独を感じて参加している人もいる。Mさんは、県会で知り合った人に、新潟市に定住する魅力や、Uターンの制度について聞き、また、自営業で仕事を始めた人の体験談を聞いたことで、新潟に戻ることを決意する。

Uターン後、Mさんは自営業の歴史ライターとなり、自ら「歴史・まち探訪部」というコミュニティを立ち上げる。「フェイスブック新潟県人会」で人や情報に触れることがなければ、「好きな歴史を活かしたライターになれなかった」とMさんはいふ。

Mさんの「Uターンしたい」という希望を、「Uターンする」という行動に変えたのは、SNS上の県人会のつながりである。地方衰退や東京一極集中ということがいわれる現在、上京により地元の友人たちとのつながりは失われがちだが、Mさんは県人会の存在により、キャリアの孤立に陥らずに、新たな挑戦に踏み出すことができたのである。

キャリアの共助がもつ5つのパワー

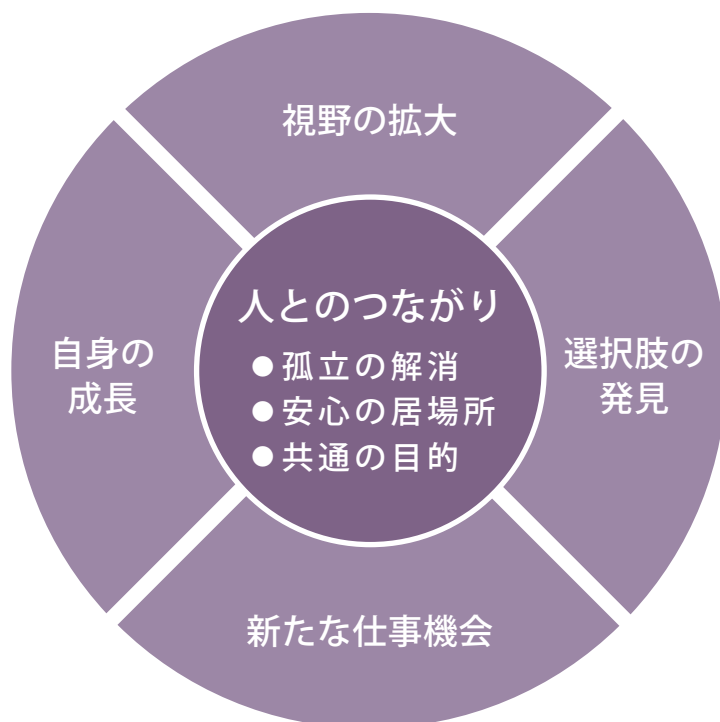
このように共助の活動は、個人のキャリア形成に前向きな影響をもたらす。「キャリア形成における共助の価値」を、ヒアリングをもとにまとめたのが図表⑤である。

個人は共助の活動に参加することで、孤立を解消し、「人とのつながり」を得ることができる。

加えて、仕事に対する「視野の拡大」や、人生やキャリアにおける「選択肢の発見」、さらには「自身の成長」や「新たな仕事機会」を得ることもある。例えば、Tさんは視野の拡大、自身の成長、Mさんは選択肢の発見や新たな仕事機会を得ている。

キャリアの共助には、個人のキャリア孤立を打ち破る5つのパワーが潜んでいるのだ。

図表⑤ キャリア形成における共助の価値



出典:リクルートワークス研究所(2021)

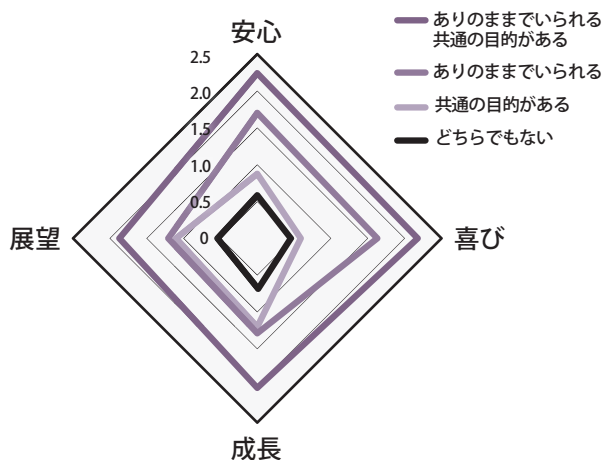
『「つながり」のキャリア論 ―希望を叶える6つの共助―』より一部改変



共助のつながりにより、人生が豊かになる

働く人の約4割がキャリアの挑戦をあきらめている現在、共助の活動により、仕事に前向きになり、新たな一歩を踏み出せることは大きな意義がある。しかも、キャリアの共助にはより根源的な価値がある。何より共助によって得られるつながりは、個人にとって理想的な人間関係だからだ。筆者らの昨年度の調査研究によって、以下のことが明らかになっている。

図表⑥ 人とのつながりが個人にもたらすもの



出典：リクルートワークス研究所(2020)「働く人のリレーション調査」

・質をともなう人間関係が多いこと

は、人生の幸福度を高め、キャリア選択の支えになるが、質をともなわな人間関係を多数もつことは人生にマイナスに影響する^{*8}

・ありのままの自分でいられて、共通の目的がある人間関係は、そうでない人間関係に比べて、個人に安心や喜び、成長や展望をもたらす(図表⑥)

*8 中村天江(2020)『『人とのつながり』が未来のキャリアを拓く』『Works Review「働く」の論点2020』

職場や家族と違い、勉強会や同窓会などの共助の活動は、個人が自ら選んで参加するものだ。合わなければやめることも、ほかに移ることもできる。その自由さにより、無理せず心地よい場所を見つけることができる。

つまり、人は共助の活動を通じて、ありのままの自分でいられて、共通の目的がある人間関係を得ることができるのだ。共助のつながりによって、安心や喜び、成長や展望が高まり、人生が充実していく。

個人が参加できる6つのキャリアの共助

このように、共助の活動は個人の人生を豊かにする。だとすると、個人が参加できる共助にはどのようなものがあるのだろうか。

働く人が参加できる、家族と職場以外の共助のコミュニティを冒頭で6つ紹介した。1つずつ、個人にとっての価値と発展余地をみていこう。

共助① 職業コミュニティ

「職業コミュニティ」とは、仕事について共通の問題意識をもつ、同じ職種

や業種の人たちの集まりである。職業コミュニティと呼んでいないだけで、勉強会やイベントを行っているSNS上のコミュニティに誘われたり、参加したりしている方はいらっしゃるだろう。

個人は、職業コミュニティで同じ悩みや思いをもつ人たちと交流し、孤独感を解消できる。他社の取り組みなど新たな情報に触れ、仕事の参考とすることや、プロフェッショナルとして成長する足がかりにもなる。

近年、社員の視野拡大や人的ネットワークの獲得を目的に、副業やボランティアなどの越境学習を推奨する企業が増えている。職業コミュニティへの参加もまさに越境学習である。企業は社外活動により本業がおろそかになったり、社員が辞めたりすることを危惧しているが、職業コミュニティはそのような心配が少ない、今の仕事に直接活きる越境学習である。

共助② 企業アルムナイ

“alumni”とは卒業生・同窓生を意味する言葉である。海外では転職者を含む「企業アルムナイ」が一般的だが、日本企業はこれまで定年退職者のみを対象とした「校友会」が主流だった。しかし、今や定年前に辞める社員も少なくない。

企業は、かつては離職者を裏切り者とみなしたりもしたが、今日では離職者はむしろビジネスの協業相手や再雇用の候補者として非常に有望なことを認識しつつある。オープン・イノベーションや構造的人材獲得難を背景に、2010年代後半から戦略的に企業アルムナイを導入する日本企業が増えている(ヤフー、電通、中外製薬、TISなど)。

企業アルムナイがあれば、個人は企業を移ってもつながりを保つことができる。企業アルムナイを通じて仕事や人の紹介を受けることもある。

共助③ 地域アルムナイ

「地域アルムナイ」とは、県人会など、地域の出身者を中心とした、その地域に愛着や思いのある人たちの集まりである。近年、20代30代が中心のSNS上の地域コミュニティが増え、イベントや交流会を積極的に開催している。運営者の事情によって消滅するコミュニティもあるが、そのゆるさが参加者にとっては軽やかさになっている。

地元を離れた人の約8割は地域に愛着を感じている*9。地域アルムナイがあれば、転居後も同郷の人たちとつながり続けることができる。地域アルムナイの活動がきっかけとなって、Uターンする人もいる。

人口減少に悩む地方自治体は、移住・定住の推進だけでなく、関係人口の拡大に力をいれるようになってきている。キャリアの共助である地域アルムナイは、地方創生の取り組みでもある。

*9 国土交通省「企業などの東京一極集中に関する懇談会」第4回配布資料「市民向け国際アンケート調査結果(速報)」



共助④ 労働組合

米国では2021年1月、Googleの親会社Alphabetで労働組合が結成され注目を浴びた。また、2017年に設立された英国のOrganiseという連帯プラットフォームは、わずか5年で会員数を約130万人まで拡大。背景には待遇改善や社会問題に対して連帯して声をあげようとする若者の増加がある。このように近年、オンラインを活用した組合活動が増えつつある。

個人は組合活動への参加により、人脈をつくったり、新たな情報に触れ視野を広げたり、職場では身につかない能力を獲得することができる^{*10}。

日本では、労働組合の組織率は戦後の56%をピークに17%まで低下し^{*11}、労働組合の存在感が薄くなっている。しかし(企業別)労働組合は元来、日本的雇用の「三種の神器」の1つであり、雇用システムの基盤である。キャリア相談や転籍・転職の支援、業界横断での研修に取り組む労働組合もでてきている。

*10 労働調査協議会「第4回次代のユニオンリーダー調査」

*11 厚生労働省「労働組合基礎調査」

共助⑤ NPO (民間非営利組織)

NPO(民間非営利組織)は、まちづくり・福祉・環境・文化・人権といった様々な領域で活動している。2015年時点で約5万法人あり^{*12}、そこからあまり増えていないが、山積する社会課題に対応するには今の10倍のNPOが必要との意見がある^{*13}。米国では非営利セクターの就業者数は、製造業に次ぐ3番目の多さで、NPOによる仕事創出が期待される^{*14}。

NPOはこれまでボランティアの発展形だとみなされていたが、寄付や事業収入により事業運営が安定し、給与や労働時間が営利企業と遜色ないNPOが増えている。もはやNPOは「キャリアの選択肢」「就職先」になりつつある。社会課題に取り組むパートナーとして、NPOに金銭的・物的支援や協業する企業も増えており、今やNPOから企業、企業からNPOへの転職も珍しくない。

*12 日本NPOセンター『知っておきたいNPOのこと1基本編』

*13 藤沢烈氏インタビュー「20年で『職業の選択肢』になったNPOを10倍増やすには?」『兆し発見 キャリアの共助の「今」を探る』リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/project/10career/mutual/detail003.html>

*14 M. Salamon (2018) "Nonprofits: America's Third Largest Workforce", Nonprofit Economic Data Bulletin #46

共助⑥ 協同労働 (ワーカーズ・コープ/ワーカーズ・コレクティブ)

2020年12月に法制化された、雇用でも自営業でもない第3の働き方。株式会社では一般に出資者と使用者と労働者は別だが、協同労働では、働く人が出資して所有者となり、経営と管理の責任を負い、自ら仕事に従事する。自分たちで話し合っって事業を運営するところに大きな特徴がある。

全国1724自治体のうち954議会で法律の早期制定を求める意見書が採択されるなど、「小さな起業」「暮らしを持続させるためのビジネス」として期待されている。協同労働は、非営利のビジネスであるだけでなく、高齢者や生きづらさを抱えた人の就労の場にもなっている。なお、スペインでは協同組合約2.1万団体のうち約80%が労働者協同組合(ワーカーズ・コープ/ワーカーズ・コレクティブ)である。また、イタリアではこのような事業を広げるために、行政からの事業発注において優遇発注の仕組みがある^{*15}。

*15 リクルートワークス研究所(2021)「つながりのキャリア論ー希望を叶える6つの共助ー」

消極派と積極派の分断をつなぎたい

キャリアの共助をこのように列挙すると、6つのいずれもが、個人のキャリアにとっても、社会にとっても有益なことがおわかりいただけると思う。その一方で、確かにキャリアの共助という共通点はあるものの、それぞれバラバラに推進してもいいのではと思われたかもしれない。にもかかわらず、6つをまとめて「キャリアの共助」とした理由は何か。

それは、キャリアの共助に対する、一部の支持・積極派と、多くの無関心・消極派との分断をつなぎ、社会全体としてキャリアの共助を推進していきたいからだ。

労働組合やNPO、県人会の存在は多くの人知っている。なかで推進している方々は、強い思いをもち、長年にわたって熱心に活動している。敬服するような取り組みも珍しくない。しかしその一方で、それらの活動を敬遠し、距離を置いている人たちがいるのも事実だ。

共助の活動は経験しないとその魅力や、自分に合うかどうか分からないため、消極派の関心をひきつけることが難しい。実際、積極派と消極派ではみている世界が違いすぎて、互いが互いの考えを想像・共感できない場面にも遭遇してきた^{*16}。つまり、特定の活動だけに焦点をあてて推進しようとしても、今以上の支持をなかなか広げられないのである。

*16 中村天江(2020)「社員ボランティア、消極派と積極派の分断をつなぐ」『CSR白書2020』東京財団政策研究所

支援から支え合いへ。 キャリアの共助にあふれる社会

しかし、本稿でみてきたように、個人が長く充実した人生を歩むためには、家族でも職場でもない、ありのままの自分でいられて、共通の目的がある人間関係をもつことはとても大切だ。また、キャリアの共助があれば、仕事に前向きになり、新たなキャリアに挑むこともできる。

人生に必要なのは共助の活動であって、人によってはそれが労働組合やNPOのこともあれば、それが県人会やアルムナイのこともあるだろう。共助の活動の中身は、極論すれば何でもよい。

であれば、キャリアの共助として多様な活動をまとめて、個人にとっての共助の価値を際立たせ、個別の活動の推進と重層的に、共助の重要性を伝えることが、共助にあふれる社会への転換を促す。それが、筆者が6つの活動をキャリアの共助としてまとめた理由である。

個人が環境変化を乗り越え、自分らしいキャリアを選び、充実した人生を送るために。キャリアの共助が広がっていくことを願っている。

DX時代のリスキリング

リモート・マネジメントモ

これからの人事、これからの組織 — 人事トップ 30 人とひもとく人事の未来 —

職場のハラスメントを解析する

社内フリーランスという選択 ~プロ

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。

2020年度のシンボリックなテーマ・キーワードは、

「定年」「ハラスメント」「評価」「学び」「School to Work」「高校生」。

7本のレポートをお届けします。

十人十色のキャリア選択を支える社会

不安と働く

オンライン元年

採用見通し調査

定年後のキャリア論 — いまある仕事に価値を見出す —

中途採用実態調査

Works Index

これからの時代の「高校卒

コロナショックは働き方を変えたのか

デルー | リモートワークで変わる、マネジメントとチームづくり

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

人材の業務委託は広がるか～

Annual Themes

- | | | | |
|---------|---------------------------------|-------|-----|
| Theme 1 | 定年後のキャリア論 — いまある仕事に価値を見出す — | 坂本 貴志 | 116 |
| Theme 2 | ハラスメントのない世界へ — 職場のハラスメントを解析する — | 茂木 洋之 | 128 |
| Theme 3 | 対話型社会の学び方を考える | 辰巳 哲子 | 140 |
| Theme 4 | 能力開発機能を組み込んだMBOモデル | 千野 翔平 | 144 |
| Theme 5 | 高校卒就職改革。「4つの段階」で考える実行計画 | 古屋 星斗 | 152 |
| Theme 6 | 高校生に働くことをどのように伝えるか | 辰巳 哲子 | 162 |
| Theme 7 | 「#大学生の日常」に埋め込まれた学習 | 豊田 義博 | 170 |

グループ経営の人事

米国におけるテレワーク、リモートワーク

就職システム」を考える

定年後のキャリア論

— いまある仕事に価値を見出す —

2021年4月1日、高年齢者雇用安定法の一部改正法が施行された。同法では70歳までの就業確保措置を講じることが企業の努力義務とされた。これまで60歳定年を一つの目標として働いてきた人は多いだろう。こうした人々にとって、キャリアの終わりが逃げていくことへの衝撃は大きい。本稿では、定年後のキャリアをどう構築していけばよいか、その羅針盤を提示する。

————— 坂本 貴志

終わらないキャリア

2021年4月1日、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正法が施行された。同法においては、65歳から70歳までを対象にした高年齢者就業確保措置を講じることが企業の努力義務とされている。高年齢者就業確保措置とは、定年引き上げ、継続雇用制度の導入、定年廃止、継続的に業務委託契約を締結する制度などの導入のいずれかを指し、企業が70歳までの就業を支援することとされている。

人生100年時代が叫ばれる現代において、人々の就業期間は年々長くなっている。そうした中、働く人はこの法改正をどう受けとめているか。

当事者にとってみれば、企業が70歳までの雇用を確保してくれるわけだから、経済的な意味で助かると考えている人も少なくないとみられる。一方で、多くの人は60歳定年を一つの目標としてこれまで働いてきたのである。こうした人々にとって、キャリアの終わりが逃げていくことへの衝撃は大きい。

継続雇用が70歳まで延ばされるのであれば、定年後の10年近い延長戦をどう過ごせばよいか、多くの人が悩むことになる。もし仮に、所属している企業で70歳までの定年延長が採用されれば、担当者一係長一課長一部長と連なる定年前のキャリアにおい

て、各役職の在籍期間が延ばされることになるかもしれない。70歳ならまだしも、将来は75歳、80歳とさらに延びていくのか。終わらないキャリア。企業も働く人たちも、迫りくる現実への動揺を隠すことはできない。

定年後キャリアの論点

定年前の人は定年後のキャリアに対しどのようなイメージを持っているだろうか。

まず、定年を過ぎたらどうなるかを考えると、正社員で、なおかつ高い役職に就く道が閉ざされてしまうことが想像できる。多くの人は定年後には非正規の仕事に就かざるを得なくなるだろう。当然、それに伴って、仕事からの収入も大きく下がってしまう。

転職しようにも選択肢はそう多くないことも容易に予想される。定年を過ぎた人が自身の経験を活かした仕事に転職し、そこで華々しく活躍できる環境があるかという点、現状はそうではない。

仕事の内容も大きく変わるだろう。定年前に大きな仕事をしてきた人ほど、定年後の仕事の量および質の低下に悩まされることになる。このような定年後の「小さな仕事」に対して生きがいを見出し楽しむことはできないのではないかと。まず、こうした定年後の仕事に対する論点にデータで答えていこう。

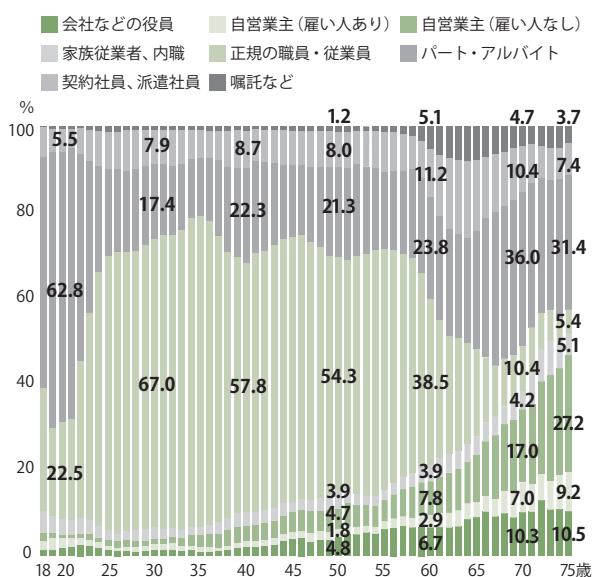
非正規雇用が第一の選択肢

年齢階層別に働き方の変化をとったものが図表①である。ここでいう働き方とは、就業形態と雇用形態の別を組み合わせたもので、就業形態と雇用形態を分類した総計8種類の働き方について、各年代の就業者がどれに該当しているのかをみている。

まず、社会人になってから30代半ばあたりまでは緩やかに正規雇用の比率が高まっていく。そして、そこを境に一度、その比率は下がる。一定数の人が子育てなどを機にいったん職を離れるからである。次に正規の比率が大きく下がっていくのは50代後半だ。55歳時点のその比率は56.0%であるが、60歳時点では38.5%、65歳になると20.0%まで下がってしまう。やはり、多くの人は定年を境に正規の職を追われているのである。

正規雇用が減少する代わりに増えるのは、パート・アルバイトをはじめとする非正規雇用である。これが定年後の働き方の第一の選択肢だ。パート・アルバイト、契約社員、派遣社員、嘱託などの割合が60代前半から後半にかけて高まっている様子が明確にうかがえる。

図表① 年齢別の働き方



第二の選択肢は雇い人なしの自営業

そして、実は、正規の職を離れた人が選択する働き方として浮上する有力な第二の選択肢は自営業主(雇い人なし)である。この働き方を選択する人は、55歳時点で就業者全体の4.8%にすぎないが、60歳時点では7.8%、65歳で10.8%、70歳で17.0%まで増える。自営業というと起業を想起しがちだが、シルバー人材センターに登録して、自身の生活を優先しながらすきま時間で業務の委託を受ける働き方や、不動産管理やライターなどいわゆるフリーランス的な働き方も多い。年金収入を得ながら、こうした働き方で生計を補助しているのである。

現役時代は大半の人が正社員として働く。定年を境に多くの人が正規の職を追われることになるが、その後のキャリアには、非正規、会社役員、雇い人あり自営業、雇い人なし自営業など多様な選択肢が広がっている。

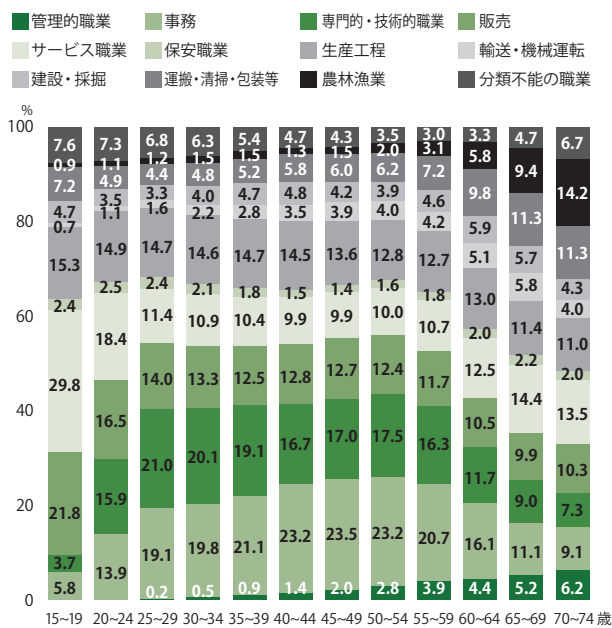
事務職、専門職から現業職へ

次に、職種に焦点を合わせることで、定年後の仕事の中身をさらに検証していこう。年齢階層別に職種の構成をとったものが図表②である。

高齢期には仕事の内容も激変する。60歳以降の職種の変化を捉えたとき、第一の潮流としてみえてくるのは、事務や専門的・技術的職業の減少である。55～59歳の事務職の就業者全体に占める割合は20.7%だが、60～64歳で16.1%、65～69歳で11.1%、70～74歳で9.1%まで下がる。専門的・技術的職業も55歳から74歳まで5歳刻みに推移を追うと、同様に、16.3%から11.7%、9.0%、7.3%まで比率が下がっていく。

そして、その代わりに増えるのが、現業職であるサービス職業、保安職業、輸送・機械運転、建設・採掘、運搬・清掃・包装等、農林漁業などである。たと

図表② 年齢階層別の職種構成



例えば、農林漁業に従事する人の割合は、55～59歳から70～74歳までに3.1%から5.8%、9.4%、14.2%へと増えていく。運搬・清掃・包装等の職に就く人も同様に7.2%から9.8%、11.3%、11.3%へと増えている。高齢期のキャリアを貫く第二の潮流は、これら現業職が大きく増えることなのだ。

この現実をどうみるか。定年後には会社から追い出され馴染みのない仕事に就かざるを得なくなる。そういった側面もあるかもしれない。他方で、職種の変化を眺めると歴然としているが、それ以前と比べ、職種が多様化することもまた事実だ。

収入は激減する

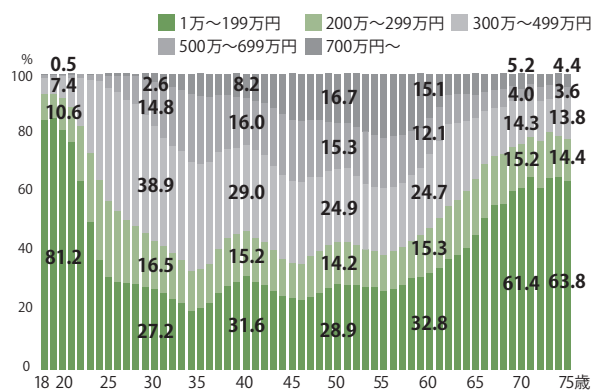
安定した老後を送るためには何といたってもお金が重要だ。高齢者はどの程度稼いでいるのか、年齢階層別の主な仕事からの収入をみてみよう(図表③)。ここからは、55歳頃を境に年収が急速に減少していく様子がみとれる。

主な仕事からの年収が700万円以上の人に焦点を合わせれば、55歳時点ではそれは21.6%いるが、60歳時点では15.1%へと減少する。そして、60歳

以降でその比率は急速に減少していき、65歳時点で7.0%、70歳で5.2%まで下がる。

一方で、年収が500万円未満の割合は55歳で61.4%、60歳で72.8%、65歳で84.2%となる。70歳になると90.9%が年収500万円未満の収入となり、500万円以上稼ぐ人は1割にも満たなくなる。日本の労働市場において、定年前後で収入が激減することは多くの人にとって避けられない現実なのだ。

図表③ 年齢別の平均年収

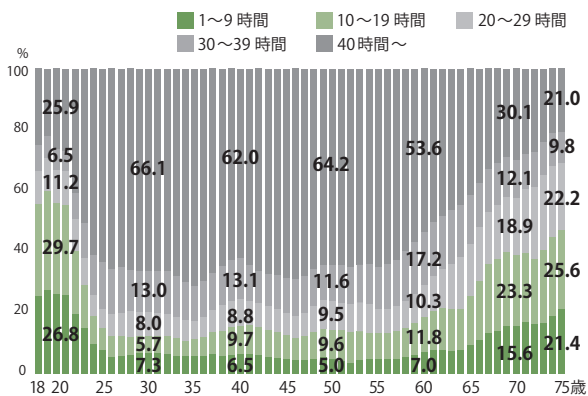


高賃金は難しくなるが 労働時間の自由は拡大

ただし、収入が大きく減っている背景には、働き方の変化があることも理解しておく必要がある。年齢別の平均労働時間をみると、長時間働く人は年齢を経るに従い減少していく。週40時間以上働いている人は、55歳から70歳まで5歳刻みに推移を追うと、64.8%から53.6%、41.5%、30.1%へと減る(図表④)。

その一方で、70歳時点の週労働時間は、1～9時間が15.6%、10～19時間が23.3%、20～29時間が18.9%。定年前の労働者の労働時間と比較すると明らかに短い。これは多くの人々が短時間の就業を自ら望んでいるからである。たとえば、週4日で1日6時間働けば24時間、週3日で1日5時間働けば15時間となるように、高齢になるほどに自分のペースで働く人が多くなる。

図表④ 年齢別の平均労働時間



以上のようなデータから浮かび上がるのは、高齢者は高賃金をあきらめざるを得なくなっているということ、自分の好きな労働時間を選ぶことができているという二つの現実である。

これをどうみるか。高齢になっても、いままでと変わらぬ仕事、変わらぬ賃金で働ける環境を用意できないことに問題があるのか。それとも、生活を優先しながら無理なく働くためには賃金の低下は甘受すべきなのか。いずれにせよ、高賃金でかつ無理なく働くという選択肢が、なかなか存在しないのは事実である。

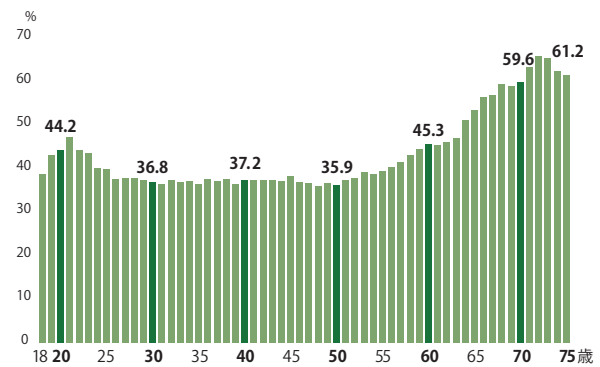
定年を境に仕事満足度が急上昇する

ここまで、雇用形態や職種、収入などの観点から、定年後の仕事の実態を探ってきた。そして、そこからみえてきたのは、定年を境に仕事の責任や権限を奪われ、これまででは考えられない小さな仕事に追いやられている人の姿であった。多くの人は、定年後に有意な仕事から追いやられ、低い賃金で働かざるを得ない状況に陥る。こうした中、人々は定年後の仕事に対してどのように向き合っているのだろうか。

定年後の仕事の人々はどのように感じているのか。それを明らかにするため、年齢別の現在の仕事への満足度をみたのが図表⑤である。

すると、定年前の人より定年後の方が圧倒的に現在の仕事に満足していることがわかる。現在の

図表⑤ 仕事の満足度



仕事に満足している人の割合は、20歳時点の44.2%から30歳には36.8%まで下がる。その後は、50歳時点の35.9%まで低調に推移を続ける。若手・中堅のうち現在の仕事に満足しているといえる人は実に3人に1人しかいないのだ。そして、50歳以降は一転して仕事に満足している人の割合が急上昇する。60歳の就業者の45.3%、70歳の就業者の59.6%が仕事に満足しているのである。70歳の就業者の5人に3人が、いまの仕事に満足していると明確に答えている。

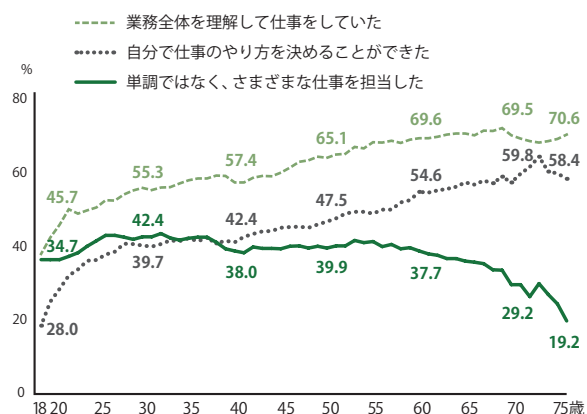
定年後の仕事は裁量を持って行うことができる

これは、かつての重要な仕事を奪われ低賃金を余儀なくされているという外からうかがえる事実にも照らして、意外な結果といえる。このような結果をみて、現状の仕事に甘んじているだけだという人もいるかもしれない。果たしてそうなのだろうか。

高齢者の仕事の性質をしてみると、歳を重ねるごとに「単調ではなく、さまざまな仕事を担当した」割合が急速に減る(図表⑥)。多くの人が単調な仕事に従事していると感じているのである。

しかしその一方で、「自分で仕事のやり方を決めることができた」「業務全体を理解して仕事をしていた」という人は増える。つまり、定年前の仕事と定年後の

図表⑥ 仕事の性質



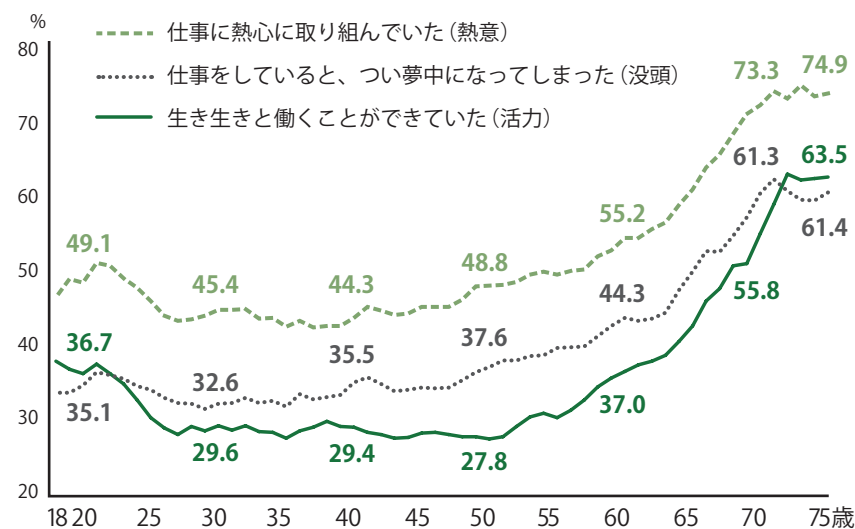
仕事とを対比してみると、定年前の仕事は、単調ではなく難しい仕事ではあるものの、必ずしも自分で仕事のやり方を決めることができず、業務全体を理解しているという実感を持てる機会が少ない。これに対して定年後の仕事は、単調で簡単な仕事为主であるものの、裁量が大きいのである。

熱意を持って仕事に 取り組み生き生きと働いている

さらに、高齢者が現在の仕事にどのように向き合っているかについてデータを追えば、生き生きと仕事をしている高齢者の姿が浮き彫りになる。

20～50歳においては、「仕事に熱心に取り組んで

図表⑦ 仕事への向き合い方



いた」人の割合は半数に満たないが、50代半ばではその割合が半数を超え、70歳のおよそ4人に3人が仕事に熱心に取り組んでいたと答えている(図表⑦)。

「仕事をしていると、つい夢中になってしまった」「生き生きと働くことができていた」についても、やはり定年後の人の方があてはまると答えた割合が明らかに高い。仕事に熱心に取り組む、夢中になることができる。そして、生き生きと働いているという実感を持てる。高齢者のこうした姿が浮かび上がってくるのである。

定年後のキャリアは、 定年前のその延長線上にはない

逆に、定年前の人はこのような働き方はできていない。たとえば、50歳で生き生きと働いている人は27.8%しかいないなど、仕事に前向きに取り組んでいる人は少数派である。

そして、定年前のこうした現状があるからこそ、やりがいのない仕事をいつまで続けなくてはならないのかという不安を多くの人は抱くのである。

こうしたデータの数々をみたときに気づくことがある。要するに、定年後の仕事はとても魅力的なものな

のだ。ところが、多くの人はそれに気づかない。人々はなぜ定年後の仕事について、所属企業のステータスやそこでの役職、職業の地位、報酬などの外形的な側面だけに着目し、それを「とるに足らない仕事」とであると見なししてしまうのか。人々はなぜ生き生きと働いていない定年前の仕事を定年後の仕事に投影するのか。そして、人々はなぜ夢中に取り組むことができない定年前の

仕事に、定年後も必死にしがみつくなのか。

他方で、これまで大切にしていた仕事の外形的な価値が失われるにもかかわらず、定年後の仕事に人々はなぜこれほどまでに熱中し夢中になるのか。以降では、その謎を解き明かしていきたい。

キャリアの拡張の年代調査

各自のキャリアは仕事と那个人自身との関係によって規定される。その人の仕事に関する能力が高まれば、こなすことができる仕事の量や質も高まる。

担うことができる仕事の質・量が増し、その際に必要となる能力も高まることで、人はより大きな価値を世の中に提供していくことができる。それがいわば「キャリアの拡張」である。拡張したキャリアを通じ、本人が喜びを感じることができればそれもまたすばらしいことだ。

若手・中堅世代においては、キャリアの拡張は無条件に望ましいこととされるが、シニアに関してはどうなのだろうか。年代ごとに仕事で必要とされる能力と、課される仕事の負荷がどのように変化したかを探

った調査をもとに、この問題を考察していきたい。

年齢を経るに従い、仕事全般の負荷、仕事で必要とされる能力全般がどのように変化しているか、回答をまとめたのが図表⑧である。横軸は各年齢層で、縦軸は「向上／増大した」と答えた人の割合から「低下／縮小した」と回答した人の割合を引いた数値をDI(Diffusion Index)として記載している。

縮小するキャリア

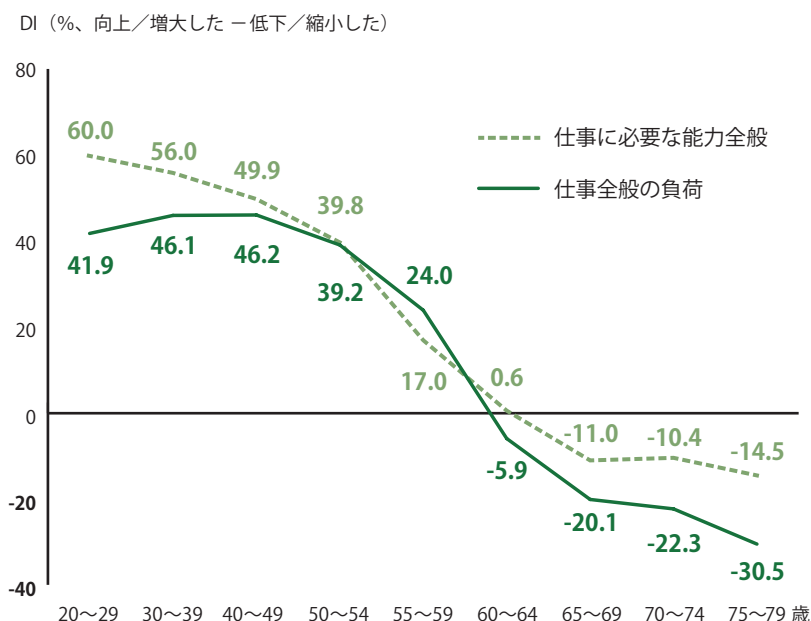
60歳あたりを境とし、仕事に必要な能力と仕事の負荷の双方が上下にはっきりと分かれている。定年前、すなわち20歳から59歳までは、仕事に必要な能力と仕事の負荷は拡大し続ける。一方、仕事の負荷は60歳以降に、能力に関しては65歳以降に、それぞれはっきりと、低下／縮小が向上／増大の割合を上回り、年齢を重ねるに従い、さらにその傾向が強くなっている。

さらに、DIの数値をみると、能力は65歳以降に-10%程度で推移していくが、仕事の負荷は-20%を下回る数値となっている。この結果はあくまで回答

者の主観的な認知によるものであり、特に自身の能力に関しては過大評価しがちな傾向があるかもしれないが、DIの低下の幅に差があるという事実は重要である。

つまり、能力の低下幅は比較的小さく、低下を自覚する人がいる一方で、そうでない人も多くいる。他方で、仕事の負荷は低下幅が大きく、より多くの人が仕事の負荷は下がっていると感じている。

図表⑧ 能力と仕事の負荷



負荷が適切だという人が 定年後に増える

定年後に、一定数の人が能力の低下を感じ、多くの人は仕事の負荷の低下を感じる。両者の関係について、人はどのように捉えているのか。

図表⑨は人が自らの能力を基点とし、仕事の負荷をどう感じているかをみたものだ。これをみると、意外にも定年前後に、能力に比して仕事の負荷が適切であると感じる人が増えていることがわかる。自身の能力に照らして仕事の負荷が適切であると感じる人の割合は20代で54.5%、30代で56.2%、40代で54.3%と横ばいで推移した後、50代前半の60.9%から60代後半で71.0%まで上昇する。

定年前は多くの人が能力に対して仕事が過大であると感じている。膨大な仕事量、難しい仕事、多大な責任。定年後にはこれらの大きな負荷から解放されるのだ。50代以降で、仕事の負荷が低下していくことによって、多くの人にとって、仕事は心地よい水準に調整されていく。つまり、定年前後で仕事の負荷が少なくなっていくことで、能力と仕事負荷のバランスが適正化されていくのである。

必ずしも大きな仕事が良い仕事ではない

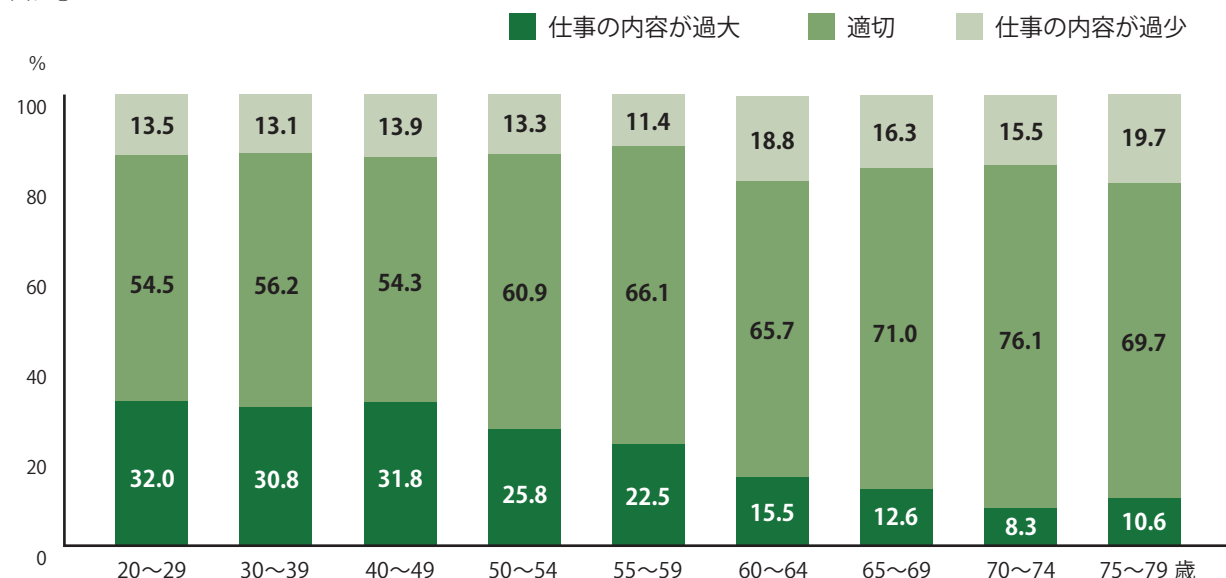
能力に比して仕事の負荷が適切かどうかという点は、仕事の満足度に極めて大きな影響を与える。能力に対する仕事の負荷のレベルが「生き生きと働けているかどうか」にどんな影響を与えているかをみると、能力と負荷が一致していると感じている人ほど、生き生きと働いていることが明確にわかる。一方で、仕事が能力に比して過大、仕事が能力に比して過小、どちらにせよ両者が乖離していれば仕事に対する満足度は低くなってしまふ(図表⑩)。

多くの人が定年後に能力と仕事の負荷の低下を感じながらも、その関係性に納得感を抱き、満足している。要するに、必ずしも大きな仕事が良い仕事といえるわけではないのだ。たとえ仕事が小さいものであっても、いまある仕事に確かな意義を見出せたとき、人は生き生きと働けるのである。

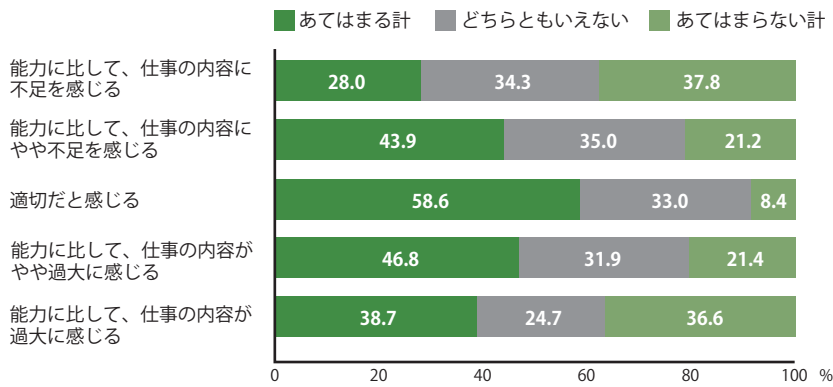
仕事は生活の中心から生活の一部に

これと同時に、歳をとるにつれ、人々の心に占める

図表⑨ 能力と負荷のマッチング



図表⑩ 能力と負荷のマッチングと仕事満足度



注:「現在のあなたの仕事に関する以下の項目について、どれくらいあてはまりますか。一生生きと働くことができている」の項目に対して、「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した人を「あてはまる計」、「どちらかというあてはまらない」「あてはまらない」と回答した人を「あてはまらない計」としている。

仕事の割合が小さくなることも忘れてはならない。米国のキャリア研究者、ドナルド・E・スーパーの役割に関する研究をもとに、「仕事」「勉強」「地域・社会活動」「家庭や家族」「芸術・趣味・スポーツ」の日々の5つの活動が、働く人の心に占める割合がどの程度かを調べた(図表⑪)。

すると、仕事が心に占める割合は、50代の51.9%から70代には38.2%まで下がることがわかった。定年前の人にとって仕事は生活の中心だが、定年後は家庭や家族、芸術・趣味・スポーツ、地域・社会活動

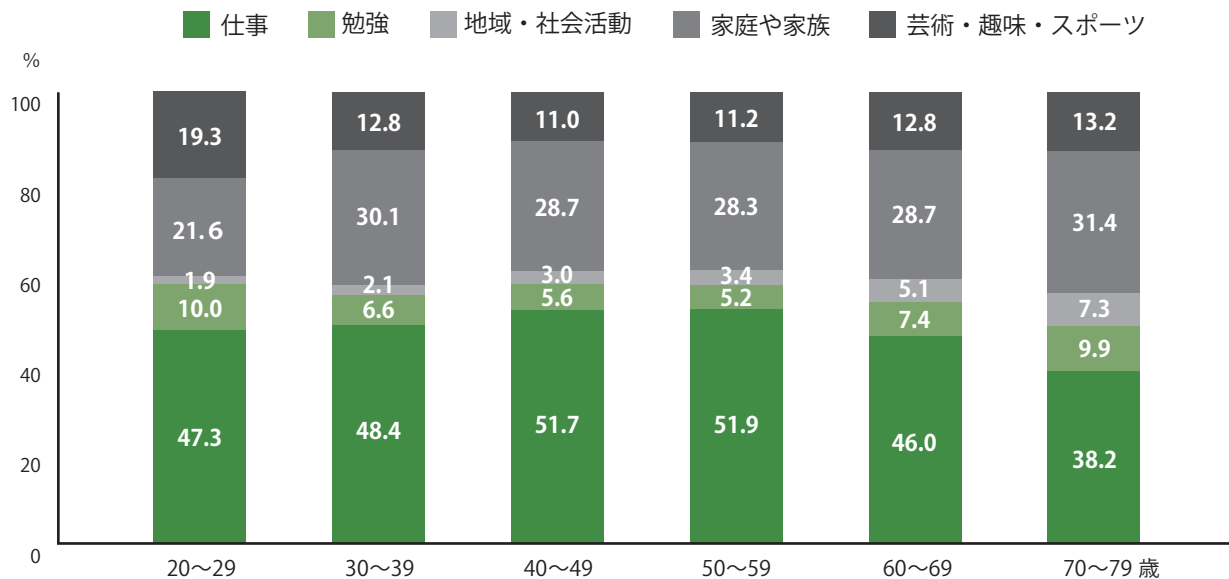
など、他の活動の位置づけが向上することで、仕事は生活の一部となる。

定年後の人が、仕事の負荷が少なくなる中でも仕事に前向きに取り組んでいる事実と、ここにあるように、多くの人が歳をとるに従い、自身の中で仕事の位置づけを低下させていることは互いに関連しているはずだ。70歳になっても、80歳になっても、健康でありさえすれば、人生の

最後まで働くことが求められるこの時代、自身の能力と仕事の負荷の低下を感じながら仕事をしていくことは誰もが避けられない現実となる。

定年後のキャリアにおいて、体力や気力の低下と向き合いながら、いまある仕事に価値があると感じたとき、人は心から楽しんで仕事に向かうことができる。昨今、定年後に、やりがいのある仕事を奪われ、失意に暮れるシニアという姿がクローズアップされがちだが、実態はそうではない。多くの人は意外にも楽しんで仕事をする境地に自然とたどり着いている。

図表⑪ 日々の活動が心に占める比重



仕事で何を重視するか 価値観を6つに集約

このような縮小する定年後のキャリアにおいて、人は何を求めて働くのか。「シニアの就労実態調査」では、ドナルド・E・スーパの職業価値(work value)をもととした29の価値観について、それぞれ重要と思うか、そうでないかを5件法で尋ねている。

まずは、60歳未満の就業者(定年前の就業者)と60歳以上の就業者(定年後の就業者)との間で、それぞれの価値観を重要であると答えた人の割合の差をとると、図表⑫のようになる。定年後の就業者が相対的に重要であると答えやすい価値観として、「人と交流する機会がある」「仕事で自身の責任を果たす」「一生懸命に体を使う」などが挙がる。一方で、「高い収入を得る」「昇進できる」などはその重要性を失う。

さらに、29の価値観は互いに関係が深いものとそうでないものがあり、いくつかのグループに区分けできると考えられる。これらを因子分析することによって得られた結果が図表⑬である。

これによると、現代の日本人が働く上で感じる価値観は大きく6つに分類できる。すなわち、「他者へ

の貢献」「生活との調和」「仕事からの体験」「能力の発揮・向上」「体を動かすこと」「高い収入や栄誉」である。多くの人にとって、これらの要素が働く上でのモチベーションになっているのである。

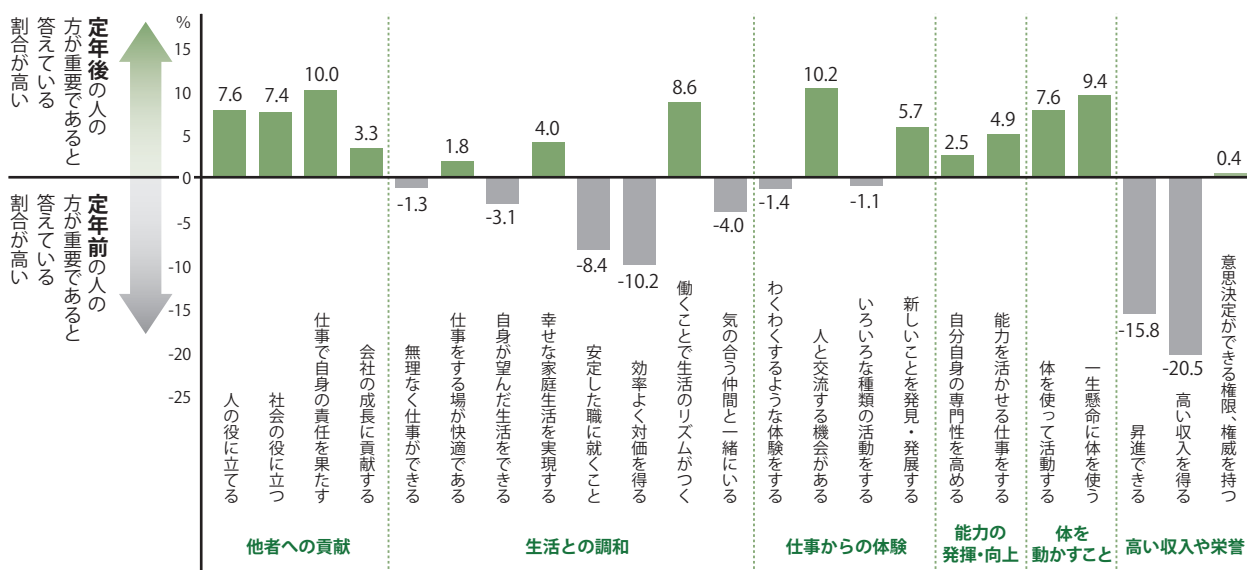
仕事に対して多くの価値を置く20代

年齢を経るごとに、その価値観がどのように変わっていくのか。各因子得点の推移を年齢別に表した。

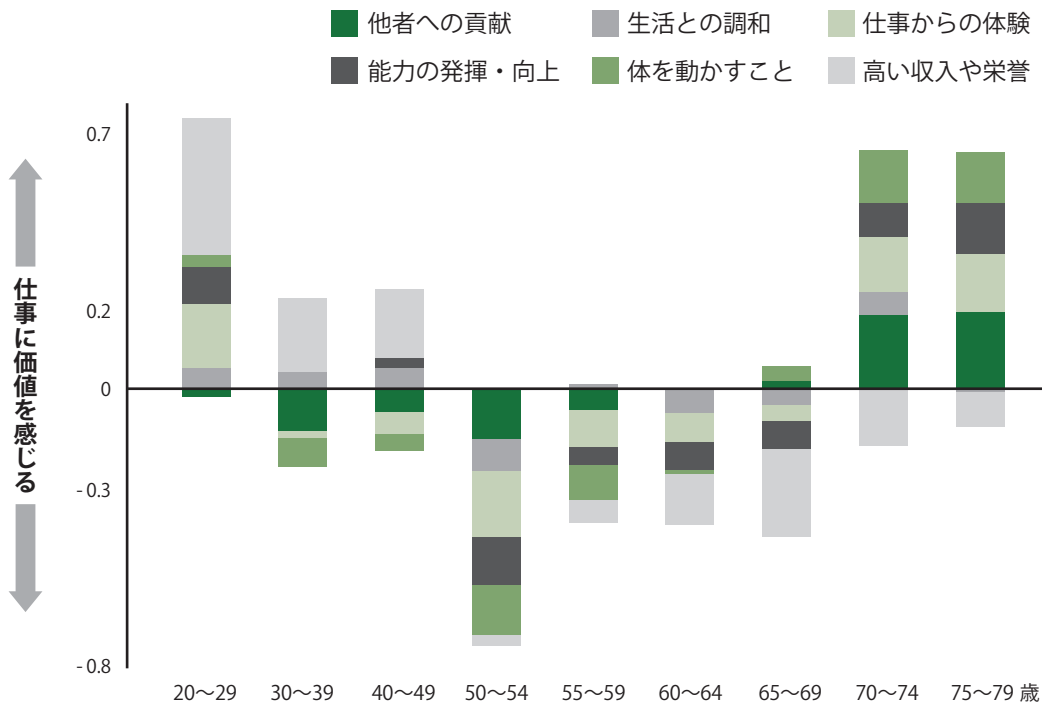
これを見ると、20代は仕事に多くの価値を見出す年代だということがわかる。20代の因子得点が最も高いのは「高い収入や栄誉」となっている。こうした目標を持つことが、仕事に関する能力を拡張させるモチベーションになり、職場によい競争を生み出し、組織のパフォーマンスも高まっていく。そうした意味で、若手が「高い収入や栄誉」に価値を感じて競争することには大きな意味がある。

さらに、「仕事からの体験」や「能力の発揮・向上」も得点が高い。新しい仕事に楽しさを見出し、仕事能力の向上を実感することができる年代が20代なのである。

図表⑫ 仕事の価値観の差



図表⑬ 価値観の因子得点の合計



50代で人は仕事に 対する価値を見失う

しかし、歳を経るにつれ、仕事を通じて感じる価値は減じていく。20代から30代になると、多くの因子が急激に下がる。仕事に対して、緩やかに価値を感じなくなっていく。

もちろん、年齢が上がっても「高い収入や栄誉」に価値を感じる人はまだいる。会社で地位を上げ収入を高めることに希望を見出す人は、30代や40代の時点でも多い。ただし、それ以外の要素は重要だと感じなくなっている。「生活との調和」は引き続き重要な価値となっているが、これは家庭を持って子供ができ、仕事を通じて家族の生活を豊かにすることを求める人が増えるということなのではないか。

そして、ほとんどの価値観について、落ち込みの谷が最も深いのが50代前半である。この年齢になるとこれまで価値の源泉であった「高い収入や栄誉」の因子得点もマイナスとなり、仕事に対してほとんど価

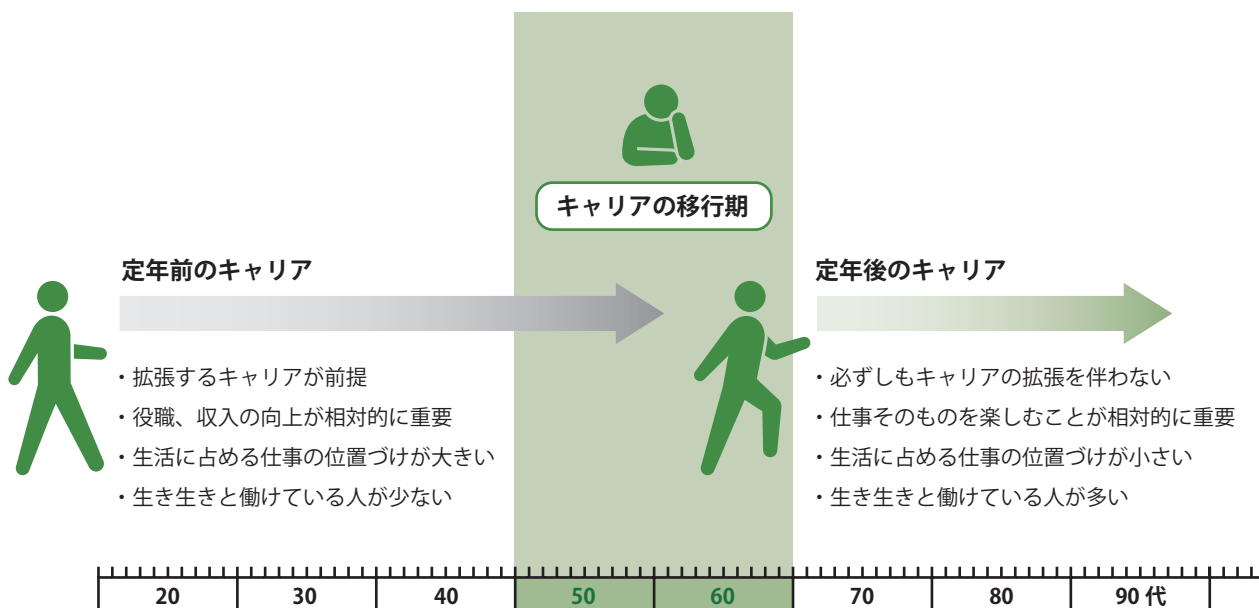
値を感じなくなってしまう。定年が迫り、役職定年を迎える頃、何を生きがいにするか、目標を見失う人も少なくない。そうした現実がデータからうかがえる。

長い期間をかけて 新しい仕事の価値に気づいていく

仕事に関して最も思い悩むのが50代前半だとすれば、仕事に新しい価値を見出す転機もその年代となる。心理学者ユングは40歳を人生の正午と見なし、そこから各自の個性化が進んでいくとした。しかし、人生100年といわれる現代においては、その時期はやや後退しているのかもしれない。

実際に、50代前半を底とし、「高い収入や栄誉」を除いたすべての価値観が、70代後半に向けて価値を増していく様子がみてとれる。仕事に何を求めるかという観点で見たときに、50代は大きな転機になる年齢なのである。

図表⑭ 定年前と定年後のキャリアのイメージ



50代において失われた、仕事に対して感じる価値が、以後、長い時間をかけて再生していく。そして、定年以降に見出される仕事に対する価値観は、20代の価値観と大きく異なっていることにも注目したい。

高齢になるほど高まる価値観としては「他者への貢献」「体を動かすこと」などがあるが、いずれも20代では重視されない。つまり、より正確に言えば、多くの人にとって価値観は単に回復するだけではなく、仕事の中で新しい価値観を見出していくというプロセスをたどる。

人生100年時代に 必要な価値観の転換

なぜ人が50代で仕事に対して意義を失い、迷う経験をするかといえば、定年を前にして「高い収入や栄誉」を追い求め続けるキャリアから転換しなければいけないことを、予期しているからだと考えら

れる。

人生100年時代、70歳や80歳になっても働くことが当たり前な社会が訪れれば、誰もが「高い収入や栄誉」を目指す働き方を手放さなければならない局面がやってくる。従来のままの自分ではいられないと気づいたとき、仕事の価値観をいかに転換するか。難しいことだが、現にこの難題に多くの人が直面し、うまく乗り越えているのもまた事実なのだ。

語られる非典型

本研究では、定年後のキャリアがどのようなものであるのか、その実態を解明することを試みた。

人生100年といわれて久しい中、定年後の人生をどう送ればよいか、既に多くの解説がなされている。定年後の仕事に関しても同様にさまざまな議論がある。定年前に入念に準備することで輝かしい仕事を手に入れた人の姿は、比較的多く描かれる。

また、これとは正反対に、定年というイベントを境に仕事に対するモチベーションを失い、定年後のキャリアを無為に過ごす人たちの姿もまた焦点となりやすい。

こうした人たちは確かに存在する。そして、彼らの姿を描くことには意義もある。なぜなら、定年後の就業者が自らの能力を活かして思う存分に活躍している姿を描くことで、また定年後を虚しく過ごしている人たちの姿を描くことで、定年前の人たちにいまこそ行動するときなのだと促すことができるからである。

いまある仕事に価値を見出す

ただ、このような言説は時に大きな副作用も引き起こす。定年後も定年前と変わらずに「大きな仕事」をしている人たちの姿をみることで、自身が従事する「いまある仕事」に対して意義を感じられなくなる人がいる。定年や再雇用など社会制度に振り回されてモチベーションを失う人たちの姿をみることで、自身が意義ある仕事を行えないのは社会の仕組みのせいだと考える人がいる。

しかし、本研究で判明したのは、このような人々の姿は、定年後のキャリアの中においてはもはや典型ではないということだ。定年後のキャリアと定年前のキャリアとの違いを図示すると図表⑭のようになる。

定年後の人々の状況は実に多様であり、定年前と全く変わらずに仕事ができる人もいれば、病気を患うなどして仕事をするすらままならない人もいる。

こうした中、あえて定年後のキャリアの平均的な姿を描けば、体力・気力を中心に仕事の能力が緩やかに低下し、これに合わせて仕事のサイズが小さくなる。そうした中でも、いまある仕事に確かな意義を感じる。このような姿がむしろ定年後のキャリアの典型だということである。

定年後こそ、人は仕事を心から楽しめる

最後に改めて強調しておこう。定年後のキャリアの基礎は、いまある仕事に新たな価値を見出すことにある。それを知った上で、さらに大きな成功を収めようと挑戦してみるのもいいし、仕事から距離を置こうと考えるのもいい。

定年後のキャリアにおいて避けるべきは、「こんな仕事ならば働く意味はない」と思う諦観である。このような諦観を抱いて職業人生を終える人は、実は、現代において少なくない。

少子高齢化が進行する日本において、定年後も男女ともに働ける限り働くことが経済の要請である。そして、無理なく続けられる仕事があるからこそ、人々の高齢期の生活は豊かになる。心のどこかに仕事があるという生き方をしている人々は、自身の人生を豊かで実りあるものと実感している。

いまある仕事に価値がある。そして、高齢期の仕事が社会を豊かにする。この事実を発見できた人にもたらされるのは、定年前には見出せなかった仕事と生活が調和した豊かさである。人は、定年後こそ仕事を心から楽しめるのである。

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などに従事した後、内閣府にて官庁エコノミストとして「月例経済報告」の作成や「経済財政白書」の執筆に取り組む。三菱総合研究所にて海外経済担当のエコノミストを務めた後、2017年10月よりリクルートワークス研究所に参画。著書に『統計で考える働き方の未来』(筑摩書房)。

ハラスメントのない世界へ

— 職場のハラスメントを解析する —

ハラスメントに悩みながら働く人々は少なくない。しかしハラスメントは主観的な議論に陥りやすく、その実態についての情報は少ない。そもそも誰がハラスメントを受けているのか？ ハラスメントはどのような職場で起きているのだろうか？ ハラスメントの実態について、大規模パネルデータを用いて検証する。

————— 茂木 洋之

ハラスメントをデータ分析する意味

2020年6月、改正労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）が施行された。同法はパワーハラスメントを「優越的な関係を背景とした、業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動により、職業環境を害するもの」と定義したうえで、防止のための措置を事業主に義務付けている。

政府がハラスメントの防止に関する取り組みを強化している背景には、世の中の関心の高まりがある。2017年から2018年にかけて、海外に端を発した、セクシャルハラスメントを告発するMeToo運動が日本でも広がり、あるいは、著名企業や官公庁におけるハラスメントの事例が明るみに出たことが背景にある。またスポーツ界でのパワハラも俎上に載せられるようになり、厳しい指導とパワハラの線引きの議論などをよく見かける。ハラスメントは許されないという風潮が当たり前になりつつあることは間違いない。

なぜハラスメントはなくなるのであろうか？ またハラスメントの構造とは何であらうか？ ハラスメント問題への対処の難しさの一つに、客観的なデータが少ないことがあるだろう。基本的な統計があまりないため、そもそも実態把握が困難なのである。ハラスメントの問題は個人的な体験に基づくものが多く、一步間違えるとハラスメントを助長しかねない。そこで本稿では

ハラスメントについてデータを使用して考えてみたい。

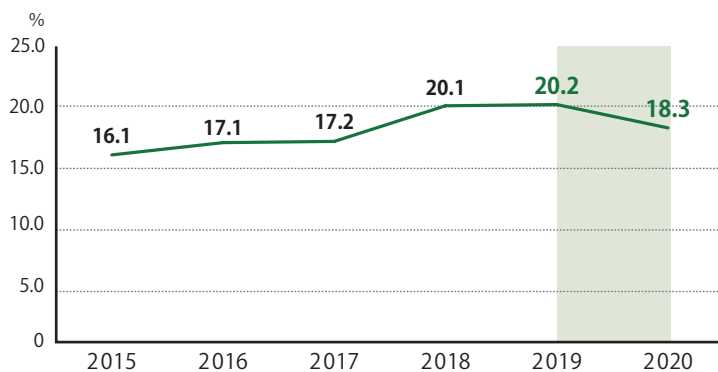
生産性を低下させる パワハラは経営課題である

この問題を考えるとき、おそらく多くの人がこんな疑問を抱くのではないだろうか。そもそもハラスメントとは何なのかと。特定の行為がハラスメントに当たるかどうかは、具体的な行為だけでは判断できない。言葉にすれば同じ行為であっても受け手が不快に感じなければ、ハラスメントとして表面化することはない。ある行為がハラスメントに当たるかどうかというのは、当事者間の関係を含め、その時々状況によって変わるのだ。

本稿で活用する「全国就業実態パネル調査（JPSED）」においては、ハラスメントは具体的な行為によらず、個人の受け止め方によって決まる、としている。さらに、自らのハラスメント「被害」の事実だけではなく、「見聞き」したという事実も聴取している。

そういうと、「問題ない行為に過剰反応する人にまで対応しなくてはならないのか」という疑問を抱く人事がいるかもしれない。しかし、ハラスメントのない世界を目指すためにも、個人が感じた時点でハラスメントと認定するという厳しめの判定を前提とする。厚生労働省がパワハラ防止法を制定した際に、パワハラに当たる言動の代表的な例を挙げている。例えば

図表① 過去1年間、ハラスメントを見聞きした人の割合



注:分析対象は20~65歳の雇用者に限定した。

「人格を否定するような言動を行う」「必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う」などである。後述するように、これらはパワハラを明確化することによって、各人がパワハラを認識しやすくなるという利点をもつ。しかし「この例に抵触しなければパワハラではない」という誤解も生みやすい。

ハラスメントを感じた時点で、その人の気分が害され、仕事の生産性が下がってしまうのであれば、それはやはり経営上、看過できない問題なのではないか。ハラスメントは人権問題である一方、もはや経営課題という側面もあるのだ。

パワハラ防止法により、ハラスメントは減少する

まずはハラスメントの発生状況を把握していこう。全国就業実態パネル調査では、過去1年間、職場でハラスメントを見聞きした人の割合を経年で把握している(図表①)。

ハラスメントを見聞きした人の比率は2015年の16.1%から2017年に17.2%まで微増した後、2018年には20.1%まで増え、その後も2019年に20.2%と上昇を続けている。2018年以降、ハラスメントを見聞きした人がはつきりと増えていることがわかる。これにはインターネットやメディアの影響が大きいといえる。職場におけるハラスメント問題が頻繁に取り上げられ、

衆目を集めた結果、以前だったらそうは感じなかった行為をハラスメントと受け止める人が増えた可能性がある。

しかし、法制定された2020年については前年比で1.9%ポイント減少している。2020年は新型コロナウイルスの感染拡大があり、人々の働き方が大きく変化した一年である。よって、減少した理由は色々考えられるが、パワハラ防止法も一定の効果があった可能性は高い。後述するが、この

ような法律によって、一定の基準を設けることはハラスメントの減少に役立つ可能性が高い。2021年以降、どのような変化をみせるのか、今後の検証が望まれる。

問題は上司からのパワハラである

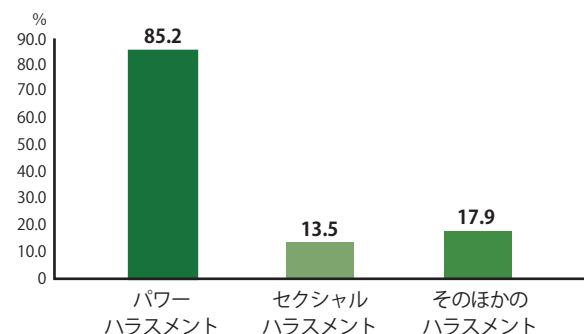
ハラスメントには様々な種類がある。代表的なものにはパワハラとセクハラだが、ほかにもマタハラなど色々ある。全国就業実態パネル調査では、自身がハラスメントを受けたかどうかを聞く設問を設けている*1。またその際に、どのハラスメントを受けているのか、そして誰からされているのかを聞いている。

まずはハラスメントの内容について考えてみる。ハラスメントの種類を「パワーハラスメント」「セクシャルハラスメント」「そのほかのハラスメント*2」の3種類に分けて集計すると、「パワーハラスメント」が全体の85.2%を占めた(図表②)。パワーハラスメント以外では、「そのほかのハラスメント」が17.9%、「セクシャルハラスメント」が13.5%である。ただ、セクハラやそのほかのハラスメントを受けている場合、その多くは

*1 全国就業実態パネル調査では、ハラスメントを見聞きしたかどうかを毎年聞いている。一方で、2020年はハラスメントを分析するために、多くの独自の調査項目を設けている。例えばハラスメントを受けたかどうかや、受けたハラスメントの種類などだ。ただ、2021年はパワハラ防止法施行後の回答となるため、ハラスメントがどのような職場で起きているのか、といったことを純粋に分析することは困難だ。よってJPSED2020を用いて以下は考察する。

*2 ここでいう「そのほかのハラスメント」は、パワーハラスメントとセクシャルハラスメント以外のハラスメントのことであり、妊娠・出産等に関するハラスメント、育児休業等に関するハラスメントなども含まれる。

図表② ハラスメントの種類(複数回答)



注:分析対象は20~65歳の雇員者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

同時にパワーハラスメントも受けていることが判明した。色々なハラスメントは同時に起こっているのだ。

さらに、ハラスメントの行為者が誰かと問うたところ、4人に3人が上司と答えた(図表③)。またその内容の多くはパワーハラスメントであることもわかった。このように、職場におけるハラスメントの中核は上司によるパワーハラスメントなのだが、その他の関係者によるハラスメントの存在も一定数確認できたことも注目値する。ハラスメントの行為者をみると、上司に次いで多いのが同僚(27.3%)で、次が顧客・取引先など(7.8%)なのである。

法令上、パワーハラスメントとは被害者よりも優越的な立場にある者が行うものとされる。しかし、われわれの調査結果からは、必ずしもすべてのハラスメントが優越的な立場にある者によって行われているわけではないことがうかがえるのである。定義を杓子定規に当てはめるだけだと、ハラスメントを根絶することは難しい。

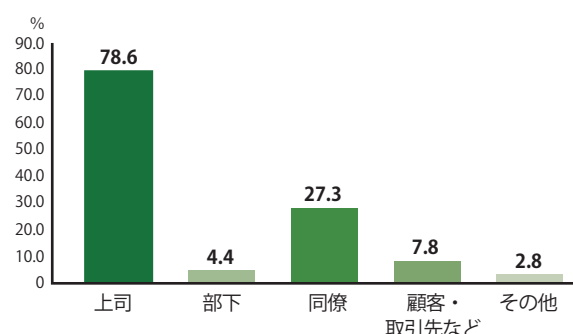
誰がハラスメントを受けているのか？

一正規雇用で働く、40代女性の係長が上司から受けている

ハラスメントを受けているのは一体誰なのだろうか？ 同設問を用い、ハラスメントの受け手の特徴についてみてみよう^{*3}。

性別をみると、女性の方が男性よりもハラスメントを受けやすい(図表④)。セクシャルハラスメントなど、女性が受けやすいハラスメント類型があることも

図表③ 誰からハラスメントを受けたか(複数回答)



注:分析対象は20~65歳の雇員者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

関係しているが、パワーハラスメントに限定してもなお女性の方が受けやすい。

年齢別にみると、ハラスメントを受けた割合は40代、50代で高いが、60歳以上になると、その割合が大きく減少する(図表④)。高齢になれば職場に合わないと感じた時点で引退するといった選択肢もとりうるため、被害者はすでに職場から退出している可能性が高い。また20代は15.1%であるのに対して、30代は17.6%とやや上昇する。

人間関係の結節点にいる 中間管理職は受けやすい

役職に関していえば、係長級・課長級の中間管理職がハラスメントを受ける確率が高い。つまり、30代から50代でハラスメントを受ける割合が高いのは、これらの年齢には中間管理職の人が多くからだと考えられる。ハラスメントは立場の弱い者が受けるという印象もあるが、そうではなく立場が強い者や責任のある立場の者が受けていることがわかる。中間管理職はハラスメントの加害者とみなされがちだが、一方で、ハラスメントの被害者でもあるのだ(図表⑤)。

中間管理職がハラスメントを受けやすい理由の一つに、多くの人と接するポジションであることが挙げられる。上司である高位の役職者や部下とのやり取りのほか、所属部署以外の人と調整を行うこともよくある。役職のない人と比べ、必要となるコミュニケー

ションの量は段違いに多い。さらに、課長や係長の場合、仕事の責任は重くなるものの、部長や役員のような大きな権限はなく、社内における相対的な立場は決して強くない。

最近の日本企業では、若手などの無役職者に対するハラスメント防止策は徹底されているが、中間管理職については配慮が十分ではないため、結果として、四方八方からハラスメントの集中砲火を浴びてしまっている可能性がある。

続いて、雇用形態別にみてみよう。正規雇用者と派遣社員がそれぞれ18.7%と18.9%と高い水準になっている(図表⑥)。なぜ、正規雇用者ほどハラスメントを受けやすいのかを考えてみると、それは正規雇用者の方が、責任が重く、上からのプレッシャーも強く、達成するには他者の協働や関与を不可欠とする、より複雑で困難な仕事をしているからではないだろうか。別の言葉でいえば、「組織に深く根ざして仕事をしている」ということだ。

一方で、非正規社員は仕事の責任と範囲が限定されており、かつどういった職場で働くかを比較的柔軟に選べるケースが多い。極端に言えば、合わない職場に配属されてしまった場合は、転職してほかの職場に移ればよい。特に、パート・アルバイトのハラスメント発生割合が13.6%と低いのはこうした要因が影響しているものと推察される。

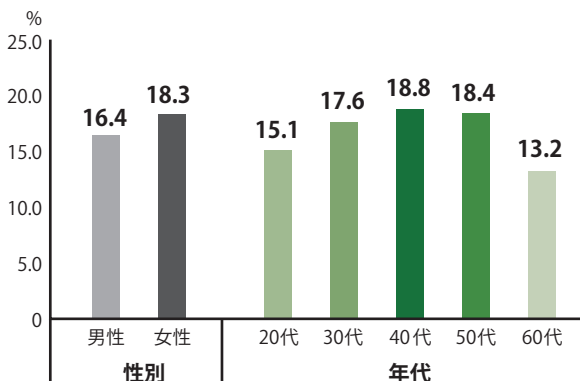
ただ最も高い水準は派遣社員となっている。派遣社員はいわゆる非正規の身分ではあるが、正規雇用者と同等の仕事をしている場合も少なくないからだ。

どこでハラスメントは起きているのか？

一病院と役所でハラスメントが多発

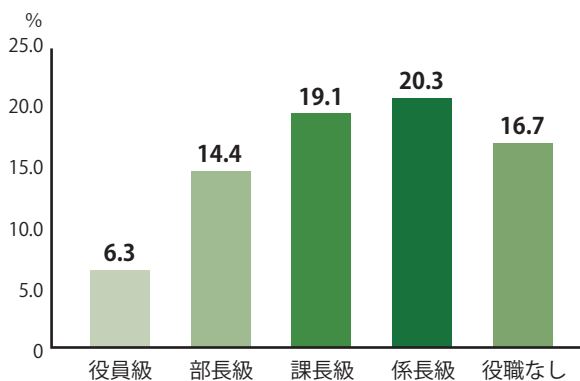
次に、ハラスメントを見聞きした人の多寡という切り口から、発生しやすい業種や職種について分析してみた。ハラスメントはどこで起きているのだろうか？

図表④ ハラスメントを受けている人の割合(性別・年代別)



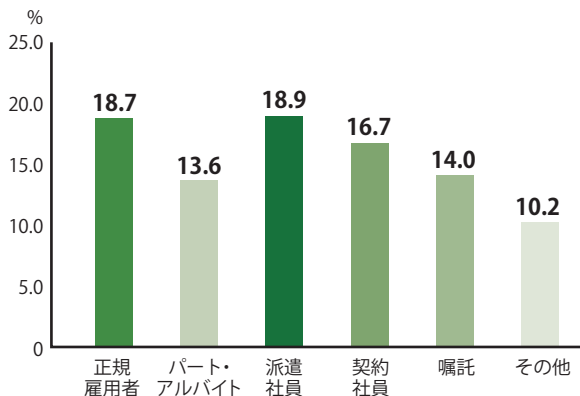
注:分析対象は20~65歳の雇用者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

図表⑤ ハラスメントを受けている人の割合(役職別)



注:分析対象は20~65歳の雇用者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

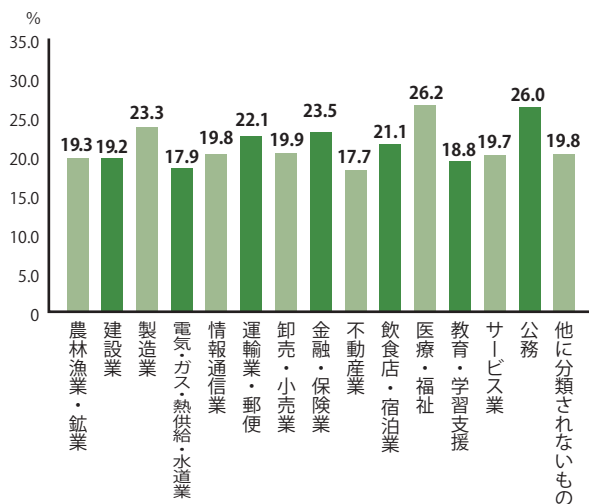
図表⑥ ハラスメントを受けている人の割合(雇用形態別)



注:分析対象は20~65歳の雇用者、かつハラスメントを受けたと回答した人に限定。

*3 ハラスメントを受けたと回答した人の割合を就業形態別にみると、雇用者が17.3%で最も高い。またハラスメントの発生のメカニズムは雇用者と自営業者や役員とは異なると考えられる。よって以下は雇用者に対象を限定して考える。

図表⑦ 業種別のハラスメントを見聞きした割合



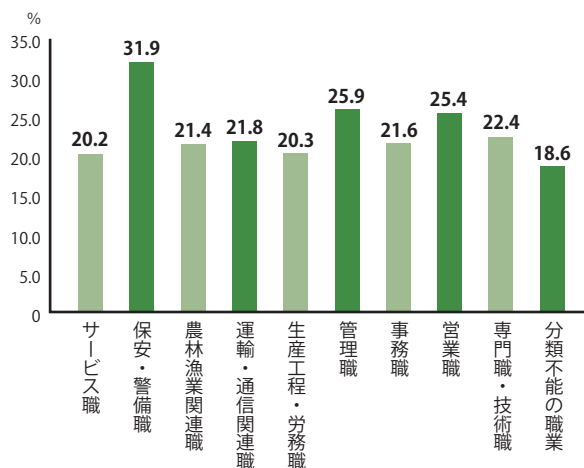
注：分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。

まずは業種である(図表⑦)。医療・福祉と公務でそれぞれ見聞きした人の割合が26.2%と26.0%と高い水準となった。医療・福祉は人の命に関わる責任の重い仕事だ。また患者や介護者など、顧客の要求が過剰となり、ハラスメントにつながる可能性が高いということだろう。公務については、保守的な風土が関連していると思われる。メディアなどでも公務員のハラスメントはよく取り上げられる。

次に職種についてみてみよう(図表⑧)。保安・警備職が31.9%と、ハラスメントの見聞き率が最も高い。屋外で多様な人と関わること、危険を伴ったり、突発的なトラブルが頻発したりする夜間の仕事が多いことなどが影響していると思われる。

管理職と営業職も、それぞれ25.9%、25.4%と高い水準だ。管理職についてはハラスメントを受けている人が多いという前述の結果とも整合的だ。営業職についても、上司から課される達成困難なノルマや顧客からの過大な要求がハラスメントに結びついている可能性がある。一方で、サービス職と生産工程・労務職はそれぞれ20.2%、20.3%と、相対的に少ない結果となった。これらの職種は一人で完結する要素が多いため、ハラスメントが起きにくいと予想される。

図表⑧ 職種別のハラスメントを見聞きした割合



注：分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。

パワハラが起きやすい職場の特徴とは

—パワハラは一種の非生産的職務行動

次に、ハラスメントを引き起こす職場環境について考察しよう。ハラスメントの多くがパワハラであることや、パワハラが起きている職場では、パワハラ以外のハラスメントも発生していることから、ここからはパワハラに着目する。今回の全国就業実態パネル調査では、ヒアリングや先行研究に基づき、パワハラが起きやすい職場環境や状態を、職務性質、組織構造、組織文化(風土)、評価、人材育成という5つの側面から測定する質問を29項目設定した。

人的資源管理論の分野では、Counterproductive Work Behavior (CWB、非生産的職務行動)と呼ばれる概念がある。これは遅刻や仕事をさぼること、職場内の物品の窃盗や勤務中のネットサーフィンなど、文字通りの非生産的な職務行動を指す。内容は多岐にわたり、bullying and swearing at colleagues (同僚へのいじめや罵倒)といった行為も含まれることから、パワハラはCWBの一種と解釈できる^{*4}。一連の先行研究によると、パワハラは本人の性格に起因すると同時に、近年はマネジメントの問題としても捉えられている。例えば、「報酬の公平感」がこれら

の行動を減少させることが報告されている。

今回は先行研究にならない、パワハラをマネジメントの問題、さらには組織の問題として捉えるために、上述した5つの側面を設定した。これを用い、パワハラを見聞きしている人がどのような職場にいるのかを計量分析によって明らかにした^{*5}。その結果をまとめたのが図表⑨～⑫である^{*6}。

責任が重い仕事で パワハラは起きやすい

まずは職務性質についてみていきたい(図表⑨)。A列は職務性質がパワハラの見聞きに与える影響を、B列は各項目に該当する職場で働く雇用者の割合を表す。「①ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事」で、パワハラを見聞きする確率が9.4%ポイント高い^{*7}。責任が重く業務量が多い仕事ほどハラスメントを見聞きする機会が多いわけだ。

「②難しい要求をしてくる顧客が多い」職場でも、パワハラが10.3%ポイント増加する。この職場には二つのタイプがあると考えられる。一つは顧客がパワハラをしている可能性である。もう一つは顧客から難しい要求を突きつけられる結果、社員同士がお互いに要求し合うアウトプットの水準が高くなってしまい、時にそれが行き過ぎてパワハラと呼べるレベルになってしまうケースである。対処方法はどちらのタイプかで異なる。前者であれば顧客への適切な対応が必要だし、後者であれば業務の調整が重要になる。

また、「③人の命や、多くの人の利害に関わることのある仕事」でもパワハラを見聞きする確率が5.0%ポイント高まるという結果が出た。これは先ほどみたように、医療・福祉業でハラスメントが多い結果と符合する。

続いて組織構造と組織文化(風土)について考察する(図表⑩)。A列は組織構造、組織文化(風土)がパワハラの見聞きに与える影響を、B列は各項目に該当する職場で働く雇用者の割合を表す。

バランスのよい職場では パワハラは減る

「⑤男性・女性の社員がバランスよく職場にいる」、「⑥若手・中堅・ベテランの社員がバランスよく職場にいる」職場と、そうではない職場とを比べ、パワハラがそれぞれ4.6%ポイント、5.8%ポイント減少する結果となった。メンバーの性別や年齢のバランスとパワハラが密接に関係しているということだろう^{*8}。この調査はサンプルサイズの大きいデータを使用しているため、この傾向は一部の職場の話ではなく、日本の平均的な職場で一般的に観察できることが確認できる。

一方、「⑩部署の異動や転勤、出向など人事異動が多い」職場は、パワハラを見聞きする割合が9.7%ポイント高い結果となった。頻繁に人事異動などが実施されるような日本の雇用慣行の組織で、やはりパワハラが起きているということだろう。それは、「⑧朝礼がある」職場ではパワハラが5.8%ポイント増加するという結果にも表れている。

また組織文化(風土)について、「⑬業務外の職場でのイベント参加(飲み会など)を断りにくい雰囲気がある」職場ではパワハラが16.0%ポイント増加するという結果が出た。これは29項目のなかで一番大きな数値となっている。飲み会を断りにくい職場は上下関係が厳しく、プライベートにも無遠慮に関与してくるイメージがある。パワハラの発生は職場の雰囲気と密接に結びついているということだ^{*9}。

*4 先行研究としては、Chang, K. & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behavior at work: an investigation into reduction strategies. The International Journal of Human Resource Management, 21(8), 1272-1288を参照。

*5 分析内容については推定結果の脚注を参照。

*6 一部の推定結果は紙面の都合から割愛した。

*7 「ノルマの達成など、プレッシャーがかからない仕事」と比較した場合。以下同様。

*8 「⑦外国人や障がい者社員など多様な人が働いている」職場ではパワハラが増加するという結果が出た。これは多様性が原因というより、人手不足を埋め合わせる目的で外国人を採る職場が多く、そういった職場は雰囲気もともとよくない可能性がある。

*9 この傾向は、「⑬社員同士が競い合っている」職場ではパワハラが増加し、「⑭仲間と協力して仕事をしている」職場ではパワハラが減少するという結果からも確認できる。

図表⑨ 職務性質がパワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と
各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (B 列)

		A	B
		パワハラを見聞きた確率 (%ポイント)	各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (%)
職務性質	①ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事である	+9.4 ***	19.7
	②難しい要求をしてくる顧客が多い	+10.3 ***	27.8
	③人の命や、多くの人の利害に関わることのある仕事である	+5.0 ***	27.2

1. 最小二乗法 (OLS) で分析した。係数は限界効果を表す。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。サンプルサイズは22,052人。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。
2. 統計的有意性については、***が1% 有意、**が5% 有意、*が10% 有意を表している。
3. 年齢、企業規模、性別、学歴、雇用形態などをコントロールしている。そのうえで、5つのカテゴリーを一つずつ入れて分析している。図表⑩、⑪も同様。
4. 結果の読み方は以下の通りで、「ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事である場合、ノルマの達成など、プレッシャーがかかる仕事ではない場合と比較して、パワハラを見聞きた確率が9.4%ポイント高まる」と読む。
5. 選択肢は「あてはまる」「どちらかというとあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかというとあてはまらない」「あてはまらない」の5件法で、「あてはまる」「どちらかというとあてはまる」と回答した人の割合を集計している。

図表⑩ 組織構造、組織文化 (風土) が
パワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と、
各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (B 列)

		A	B	
		パワハラを見聞きた確率 (%ポイント)	各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (%)	
組織構造	④経営ボードの意思決定について、その背景や意図を伝える仕組みがある	-3.5 ***	14.5	
	⑤男性・女性の社員がバランスよく職場にいる	-4.6 ***	20.8	
	⑥若手・中堅・ベテランの社員がバランスよく職場にいる	-5.8 ***	25.7	
	⑦外国人や障がい者社員など多様な人が働いている	+3.8 ***	18.5	
	⑧組織の意思決定は、上意下達 (トップダウン) で行われる	+10.8 ***	40.8	
	⑨直属の上司を超えた上位者への公式な相談制度などがある	+1.5 *	15.7	
	⑩CSR・コンプライアンスを重視している	-4.8 ***	38.2	
	⑪部署の異動や転勤、出向など人事異動が多い ※転職・退職などは含まない	+9.7 ***	20.7	
	⑫職場のメンバー同士で、繁忙期などスケジュールを把握している	+0.2	38.9	
	組織文化 (風土)	⑬社員同士が競い合っている	+5.9 ***	9.7
		⑭仲間と協力して仕事をしている	-2.4 ***	57.4
		⑮他者の反応におびえたり恥ずかしさを感じることなく、安心して発言や行動ができる	-11.2 ***	33.1
⑯業務外の職場でのイベント参加 (飲み会など) を断りにくい雰囲気がある		+16.0 ***	17.1	
⑰個人の業務実績 (例えば営業成績) が掲示されている		+1.2	10.8	
⑱朝礼がある		+5.8 ***	45.0	
⑲職場での業務に関するやり取りは対面よりもメールなどで行われることが多い		+3.2 ***	25.2	

図表⑪ 評価、人材育成がパワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と、
各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (B 列)

		A	B
		パワハラを見聞きた確率 (%ポイント)	各項目に該当する職場で働く雇用者の割合 (%)
評価	⑳人事評価において、年齢や勤続年数より成果が重視される	+1.9 **	25.1
	㉑KPIなどで成果を管理されている	+4.0 ***	18.6
	㉒360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある	-3.8 ***	10.1
	㉓目標管理制度 (MBO) など、仕事をするうえでの目標を明確に設定する仕組みがある	+0.6	20.9
	㉔どれだけ成果を出していても、部下のマネジメントができない管理職は昇進できない	+5.2 ***	16.7
	㉕評価の結果を本人にフィードバックする仕組みがある	-3.0 ***	26.0
人材育成	㉖上司と定期的に面談する仕組みがある	-1.0	33.5
	㉗メンター制度など社員の成長を支援する制度がある	-0.8	14.7
	㉘OJT あり	-0.2	24.9
	㉙Off-JT あり	+4.0 ***	24.3

上意下達型の職場から パワハラが生まれる

組織構造の項目に戻ると、「④経営ボードの意思決定について、その背景や意図を伝える仕組みがある」と、パワハラを見聞きする確率が3.5%ポイント減少する結果となっている。これは職場内コミュニケーションの重要性を示唆する。組織の意思決定に社員が唯々諾々と従う組織ではパワハラが起きやすいということだろう。意思決定した理由を丁寧に伝えることが肝要なのだ。

先にみたように、人事異動が多い職場ではパワハラが多い。人事異動にも少なからずメリットはあるし、異動がやむを得ない場合もあるだろう。その場合でも、社員の理解を求めようとせず、一方的な通告で終わらせることが問題なのだ。それは、「⑧組織の意思決定は、上意下達(トップダウン)で行われる」とパワハラの見聞きが10.8%ポイント増加するという結果とも一致している。

さらに職場状況を見ると、「⑧組織の意思決定は、上意下達(トップダウン)で行われる」職場で働く雇用の割合は40.8%と、全29項目のうち3番目に高い結果となった(図表⑨～⑪、B列)。逆に、「④経営ボードの意思決定について、その背景や意図を伝える仕組みがある」職場で働く雇用の割合は14.5%と、全29項目のうち4番目に低い。組織の考えを社員にきちんと伝達できている企業は少数だといえる。

心理的安全性の確保とパワハラの関係

さらに組織文化(風土)についてみていく(図表⑩)。「⑮他者の反応におびえたり恥ずかしさを感じることなく、安心して発言や行動ができる」職場において、パワハラが11.2%ポイント減少していた。これは全29項目のうち、2番目に変化の大きい数値であり、インパクトがある。

そのような職場の状態は、米国の経営学者エイミー・エドモンドソンが提唱し、チームの生産性や業績を向上させる概念としてGoogleで取り入れられ有名になった、心理的安全性(が確保された状態)と同義である。ここでは、心理的安全性の確保は、生産性や業績にプラスになるだけでなく、パワハラを減らす効果もあるという結果になった。

心理的安全性が確保されていない職場では、当然の帰結として職場のコミュニケーションが不足することとなる。互いの価値観を尊重し、物事の中身だけでなく、理由や背景も丁寧に説明すればパワハラとはならない可能性が高い。心理的安全性が確保されていなければ自分の価値観を人に伝えることが難しく、コミュニケーションロスが発生してしまう。お互いが安心して自分の意見を主張できるような環境づくりが重要といえる。この心理的安全性が確保されている職場で働く雇用の割合は、33.1%という結果となった(図表⑩、B列)。これが多いか少ないかは判断が難しいが、その確保を目指し、改善できる職場は少なくないはずである。また、「⑲職場での業務に関するやり取りは対面よりもメールなどで行われることが多い」場合にパワハラが3.2%ポイント増加する。これは、メールなどのある意味ドライなやり取りが多い組織ではパワハラが多いことを意味し、上の結果と符合するといえるだろう。

弊害も考慮しつつ 多面評価を有効活用すべき

ここまでは、どういう職場でパワハラが起きているのかという疑問に対して、職務性質、組織構造、組織文化(風土)という側面から考察した。ここからは、その防止策を示唆する項目をみていきたい。

評価に関する項目もハラスメントの発生に一定の影響を与えていた(図表⑪)。「⑳人事評価において、年齢や勤続年数より成果が重視される」「㉑KPIな

どで成果を管理されている」場合、パワハラが増えるという結果が出た。過度な成果主義やノルマはパワハラを助長する可能性が高いのだろうが、一方で、こうも考えられる。成果主義やノルマがパワハラを直接生んでいるのではなく、その結果として業務量が増え、過度の負荷がかかったときに、パワハラが増えるのではないかと。一概に成果主義やノルマを排せばいいという問題ではないはずである。

また、KPIなどで成果を管理されており、なおかつパワハラが少ない職場の特徴として、ここでも心理的安全性の確保が重要であることがわかった*¹⁰。KPIなどの評価指標の運用とパワハラの減少が両立できる方法を探るべきだ。

さらに、「②360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある」と、パワハラが3.8%ポイント減少する。耳の痛い内容も含め、周囲からの忌憚のない人物評価という意味をもつ360度評価が導入されている職場では、確かにパワハラは起きにくいだろう。しかし、多面的評価システムがある職場で働く雇用者は10.1%にとどまっている。今後、そうしたシステムを積極的に取り入れていくべきだが、評価者が匿名の場合、360度評価そのものがお互いの悪口を言い合う場になってしまう可能性がある。また、自分に対する他人の評価を知り、思いのほか低いことにショックを受けるかもしれない。心理的安全性が確保されていない場合や相互信頼の文化がない場合は逆にハラスメントが発生しかねない。活用には慎重さが求められる。

パワハラの実態把握 その抑制に役立つ

ここまで、パワハラがどんな職場で多発しているのかをみてきた。続いて、企業が講じる8つのパワハラ施策の効果を分析しよう(図表⑫)。A列はパワハラ施策がパワハラの見聞きに与える影響を、B

列は各施策を導入している職場で働く雇用者の割合を表す。

まず「B. ハラスメントに関するオンライン以外の研修を受講している」「C. 社内にハラスメントの相談窓口がある」「D. 社内以外で、例えば会社が外部委託で設けている相談窓口がある」「F. 管理職向けにハラスメントについての講演や研修会が実施されている」に関しては、導入するとパワハラが増えるという意外な結果となった。これらは、パワハラが横行している職場で導入されている、という逆の因果関係が存在している可能性がある。これらの施策を導入しても、なおパワハラを減らすことは難しいと解釈すべきだろう。パワハラについて学んだことで、職場で起きている現象が「パワハラ」と認識されやすくなるため、結果的にパワハラが増えるという図式も考えられる。

着目すべきことに、「G. アンケートなどで、社内のハラスメントの実態把握がされている」と、パワハラの見聞きが6.1%ポイント減少する。これは先ほどの360度評価の実施がパワハラ抑制につながるという結果とも整合的だと解釈できる。

パワハラの実態把握がされていない場合もある。パワハラをしているという自覚が行為者になれば、なくすることは不可能だ。その場合は社内アンケートなどによる調査が必要になる。パワハラがあったとわかれば、人事が対策をとることも可能だが、認識されなければ、そもそも不可能である。一方で、図表⑫(B列)にある通り、アンケートなどが実施されている職場で働く雇用者は17.7%にとどまる。企業や人事部はまず匿名のアンケートなどによって実態を把握することが有益である可能性が高い。2020年6月に施行されたパワハラ防止法についても、これらはパワハラとは何かということを明文化することで、行為者に自覚を促したとも解釈できる。

図表⑫ パワハラ施策がパワハラの見聞きに与える影響 (A 列) と各施策を導入している職場で働く雇用者の割合 (B 列)

	A パワハラを見聞きした確率 (%ポイント)	B 各施策を導入している職場で働く 雇用者の割合 (%)
A ハラスメントに関するオンライン研修を受講している	0.7	15.0
B ハラスメントに関するオンライン以外の研修を受講している	4.3 ***	11.6
C 社内にハラスメントの相談窓口がある	5.9 ***	36.5
D 社内以外で、例えば会社が外部委託で設けている相談窓口がある	2.2 **	15.3
E ハラスメントに関する啓発ハンドブックなどを作成または配布されている	-0.8	19.5
F 管理職向けにハラスメントについての講演や研修会が実施されている	5.9 ***	18.4
G アンケートなどで、社内のハラスメントの実態把握がされている	-6.1 ***	17.7
H 会社の役員がハラスメントの防止を訴えるなど、トップがハラスメントに関わるポリシーを発信している	-1.7 *	16.3

- OLS で分析した。係数は限界効果を表す。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。サンプルサイズは22,052人。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。
- 統計的有意性については、***が1% 有意、**が5% 有意、*が10% 有意を表している。
- 年齢、企業規模、性別、学歴、雇用形態、職場環境などをコントロールしている。
- 結果の読み方は以下の通りで、「アンケートなどで、社内のハラスメントの実態把握がされている場合、アンケートなどで、社内のハラスメントの実態把握がされていない場合と比較して、パワハラを見聞きする確率が6.1ポイント低下する」と読む。
- 選択肢は「はい」「いいえ」「わからない」の3択で、「はい」と回答した人の割合を集計している。

パワハラ防止の鍵は トップの意識変革

パワハラをなくすにはほかに何が必要だろうか。「H. 会社の役員がハラスメントの防止を訴えるなど、トップがハラスメントに関わるポリシーを発信している」も、1.7%ポイント、パワハラを減らす結果となった。効果はそれほど大きくはないが、マイナスの相関が出ている数少ない項目であることから、重要だといえる。パワハラ撲滅にはトップの意識変革が欠かせないというわけだ。

一方、図表⑬にあるように、上司からパワハラを受けたと感じた人がその相手として代表取締役・役員・顧問を挙げたケースが22.8%と最も高いことから、経営トップ層の意識と理解は大いに不足していることがわかる。トップがパワハラをしている組織で、部下にパワハラを禁じても納得するはずがない。まずは経営トップがパワハラを経営課題と認識し、意識・行動変革を行うことが必要だ。

パワハラと指導は紙一重 評価の納得性確保を

最後に、自分がパワハラを受けていると感じている人を取り上げる。自分が正当な評価を受けているか否か、ということがパワハラ認識にどのような影響

を及ぼしているのかを分析した。

正当な評価を受けていると感じた人が、仮に感じなかった場合、「パワハラを受けている」と感じる確率が5.6%ポイント上昇する、という統計的に有意な結果を得た^{*11}。納得できる評価を受けている場合、パワハラに対する許容度が上がるのかもしれない。

ある企業をヒアリングしたところ、パワハラに関する窓口への問い合わせが増える時期が1年に2回あるという。一つは長期休暇の前だ。日頃の不満や鬱憤を吐き出してから、気持ちよく休暇に入りたい、という意識が働くのだという。

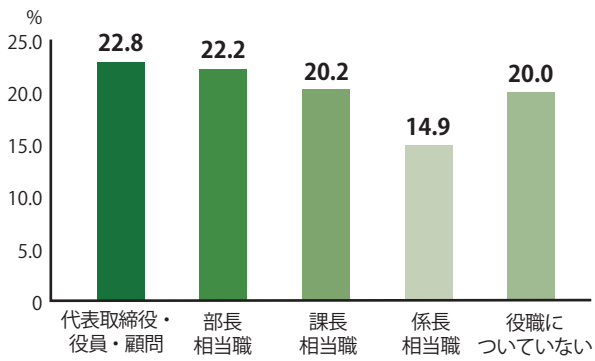
もう一つは、年間の評価が決まり、本人に伝えられた直後だ。パワハラと厳しい指導の線引きが難しいことは周知の通りだが、本人がどちらと受け取るかは、本人が下された評価に納得できるか否かが鍵を握る。納得できない評価を下されると、それまでに受けてきた厳しい指導がただの「しごき」と感じられ、それがパワハラである、という認識につながる可能性がある。

一方で納得のいく評価だと感じられると、同じ厳しい指導であってもパワハラとは感じない、というわけ

*10 KPIなどで成果を管理されており、なおかつパワハラが少ない職場のうち、心理的安全性が確保されている職場の割合は55.3%だった。一方、KPIなどで成果を管理されており、なおかつパワハラが多い職場のうち、心理的安全性が確保されている職場の割合は38.0%にとどまった。

*11 1. 傾向スコア・マッチングにより処置を受けた人たちの平均処置効果を推定した。標準誤差は頑健な標準誤差で推定。サンプルサイズは22,176人。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。 2. 年齢、企業規模、性別、学歴、雇用形態、職場環境などを共変数とした。 3. 傾向スコア上で正当な評価を得ていた人と得ていなかった人をマッチさせた場合に、コモン・サポート外のサンプルを除外して分析している。

図表⑬ 上司からパワハラを受けたと感じた場合、相手の役職



注：複数の上司からパワハラを受けたと感じた場合は、最もパワハラをしている上司の役職を回答。分析対象は20～65歳の雇用者に限定した。

だ。先の図表⑪で、「㉔評価の結果を本人にフィードバックする仕組みがある」職場ではパワハラの見聞きが3.0%ポイント低下する、という結果が出ていることから、本人が評価に納得できるか否かがパワハラを増減に重要な影響を及ぼすことが予想できる。上司には、評価を納得させるための部下への丁寧な説明と指導が日頃から求められる。

過度の成果追求と 上意下達のパワハラ温床

大規模データを使用した計量分析により、パワハラが発生する実態を、職場環境という視点から探ってみた。その結果、「このような環境ではパワハラが発生しがちだ」という法則めいたものが確かに存在することがわかった。

まず、仕事に対する成果を過度に追求する職場ではパワハラが明らかに発生しやすい。もちろん、成果の追求が悪というわけではないが、結果としてパワハラが発生し、それが職場のパフォーマンスを押し下げるとしたら、本末転倒である。業績だけでなく、その言動が周囲に与える影響も含めて本人を評価してはどうだろう。そのことが、結果として全体の業績を高める手段になるのだ。

上意下達の組織文化もパワハラ温床になりうる。

それは一糸乱れぬ強力な組織をつくり上げ、高いパフォーマンスに結びつく半面、従業員に一方的な価値観を押し付け、個を圧殺してしまう危険性がある。一方で、社員が安心して発言できる組織文化をもつ職場、組織のメンバーに多様性がある職場では、パワハラが発生しにくい。こうした組織づくりは一朝一夕にはいかないが、長期的な課題として取り組む必要があるだろう。

さらに、ここまで述べてきたことを振り返りながら、パワハラ防止策になりそうな4項目を以下に挙げておく。

①360度評価など社員を多面的に評価する仕組みがある。

②評価の結果を本人に的確にフィードバックする仕組みがある。

③会社の役員がハラスメントの防止を訴えるなど、トップがハラスメントに関わるポリシーを発信する。

④アンケートなどで、社内でのハラスメントの実態を把握する。

パワハラは行為者本人の性格や行動特性に起因する場合も確かに多いが、それだけではない。組織文化、コミュニケーション、さらにはトップの問題として捉えなければ、その根絶は難しいだろう。

おわりに

—組織の力でハラスメントを抑制する

職場のすべての人がハラスメントを感じず、安心して仕事に向かえるようにするにはどうしたらいいのだろうか。本プロジェクトの過程でハラスメントについて色々な方と話すと、様々な感想が寄せられた。例えば「大学で体育会系だった人はパワハラ気質がある」「ハラスメントをする・しないは、結局は育ちの問題なのではないか」「パワハラは個人の劣等感からくるものだ」「自己主張ができない人はパワハラを受けやすい」などである。お気づきの通り、これらはハラスメントを個人の資質や性格の問題と捉えている。もちろ

ん個人特性がハラスメントと関連する部分もあるだろう。しかしこのような問題の矮小化は、ともすれば「あいつはパワハラ気質だが、彼の性格だからしょうがない」「いじめられるあいつが悪い」というような議論に終わってしまい、解決策に結びつかない。本稿で最も伝えたいことは、ハラスメントは組織が引き起こす問題だ、ということだ。つまり組織の問題と捉え直すことで、制度や政策、またはいわゆる風土(社風)の改善によって解決する余地があることを伝えたい。

本稿の分析で使用したデータである全国就業実態パネル調査は、5万人規模の大規模データであり、就業に関する豊富な情報を有する。これらを分析することで、ハラスメントの実態を客観的に明らかにした。重複する箇所もあるが、以下でまとめてみよう。

組織の多様性を高める

まず、組織の多様性を確保することが大切だ。男性および女性社員、さらには若手・中堅・ベテラン社員が、それぞれバランスよく職場に在籍していることがハラスメントを抑制する要因となる。様々な属性の人が職場にいれば、偏った価値観に基づく行為が行われた場合、「それはおかしい」という声が上がりがやすい。

組織の多様性を高めることができれば、日々のコミュニケーションのなかでおのずと各人の価値観がすり合わされる。すると、ハラスメントに対する自浄作用が機能し、結果的に職場のパフォーマンスが高まるだろう。

社員に本音を話してもらおう

さらに、社員が自由に発言できる組織風土をつくることが重要だ。つまり、心理的安全性の確保だ。そのうえで、社員同士、あるいは上司部下同士が互いの価値観をすり合わせるためのコミュニケーションを図ることが重要になる。中途入社者の価値観と、

長期在職者の仕事に対する価値観が衝突したときにハラスメントが起こってしまうとすれば、衝突する前に違和感を素直に話してもらえばいい。そうした環境づくりを愚直に追求していくべきではないか。

もちろん、それは簡単なことではない。意見を発したとしても、その内容によって不利益を被ると思えてしまえば、その時点で多くの社員は口を閉ざしてしまう。発言内容がいかなるものであっても、自身に不利益が及ばない……そうした確信が得られて初めて人は重い口を開こうとする。「物言えば唇寒し」にならない、自由闊達な職場をつくるための一朝一夕の解決策は存在しない。社員との間で小さな信頼を積み上げていくしかないのである。時には、日々思っていること、感じていることを同じ職場の社員同士、もしくは職場を異にする同じ会社の社員同士が話し合う機会を提供するなど、地道な取り組みも有効だろう。ハラスメントはコミュニケーションのすれ違いから生じるものだと考えれば、これらの対策は自明と思われるかもしれないが、あらためて強調する価値があると思う。

ハラスメントは社員の生産性を低下させ、人材の流出にもつながる。そう考えると、企業と社員が強固な信頼関係で結ばれ、それによってハラスメントを撲滅することができれば、企業のパフォーマンスは向上するはずだ。重要な経営課題として、生産性向上に結びつく働き方改革の一環として、ハラスメント対策に真摯に取り組む企業が増えることを望みたい。

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。経済学博士(東京大学)。日本学術振興会特別研究員(DC1)、日本経済研究センターを経て、2018年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政策評価などを研究。

対話型社会の学び方を考える

21世紀は、学ぶこと、働くことが一体化する時代だ。検索しさえすれば「答え」が手に入る環境で、知識を所有するだけの学びの時代は終焉を迎えた。一般的な知識は必要な分だけ必要な時に学ぶことができる環境が整ってきた。知識を効率的にインプットできるようになった今、どのようにして創造的なアウトプットをすればよいのだろう。「学ぶこと」を「考えを変えること」と改めて定義したうえで、対話型の学び方に必要な論点を示す。

————— 辰巳 哲子

職場で必要なアウトプット型の学び

コロナ禍でテレワークが増加した。仕事の範囲は以前より明確になり、個人ワークに限っては効率が上がった。しかし、互いの知恵の交換には依然として課題が残る。

リクルートワークス研究所ではこれまで、大人の学びについて、「学ぶ」という行為の概念が変化してきていることを伝えてきた。学習テクノロジーは、個人の学ぶ行為を効率化させ、概念そのものを変えた。学ぶ行為を徹底的に効率化し、自分に合ったやり方を見つけている学生も多い。まだ知らないことについてYouTubeで全体像を捉え、書籍の要約を読みながらレポートを書き、その内容を他者に説明することで、自分の理解を深めたり、TwitterやFacebookを使いながら互いの意見の相違から新たな発見を得たりしている学生もいる。

古くはインプット中心だった「学び」は、実践的なプログラムを書いたり、小さな実験をしながら他者のフィードバックを得たり、学びだと意識せずともコミュニケーションの中で外国語を話したりする機会も得られるようになり変化している。ビッグデータは個人の学びやすさを考慮した学習を提案してくれるし、学んだことをすぐに使える実践的な方法も増えた。これら一連の事例からは大きく2つの「学び」の変化が

見えてくる。1つには「学ぶ」方法が個人の認知スタイルやレベルに応じて、個別化しやすくなっていることだ。もう1つには、「学ぶ」という行為そのものが多義的になっていることだ。仕事を進める中でも、体系的にインプットが必要なテーマもあれば、まだゴールが見えない課題について、断片的なアウトプットとフィードバックを繰り返しながらテーマを進化させていく方法もある。職場での学びはこのようにアウトプットを伴うことが多い。

「インプット型」の学びと「アウトプット型」の学びについて、佐藤は、『学びの快樂』*1の中で、学びには2つの意義があるとしている。1つは、「修養としての学び」であり、もう1つは「対話としての学び」である。佐藤によると、「修養としての学び」とは、「何か重要なものを欠落した存在としての人間が修養を通してより完成した存在へと接近する営みとしての学び」と定義している。一方の「対話としての学び」とは、十分な研究が蓄積されていないとしながらも、「他者とのコミュニケーション行為を通して対象の意味を探究する行為として展開される」とある。「対話としての学び」では、知識を個人の中で所有するものとして捉えるのではなく、「人々のなかで共有し、知識を公共性にかかれたものにするところに成立する学び」と説明している。我々は、佐藤が「十分な研究が築盛されていない」としていた、「対話とし

ての学び」に着目する。「修養としての学び」がより効率的で多様な方法で展開される中、私たちはどのように「対話としての学び」の方法を獲得すればよいのだろうか。

学ぶことは、「考え方を変えること」

「対話としての学び」の方法論を解明するにあたり、本プロジェクトでは、多義的な「学ぶこと」を「考えを変えよう」とし、既知のことと未知のことについて、対話の当事者である自己と他者の枠組みを用いて議論を進めた。以下、「対話型社会の学び方」プロジェクトを一緒に進めている矢野(2021)による「4つの対話型学習モデル」を引用しながら解説する*2。

「考え方」は、「知識の集合体」として構成されている。今までの考え方を変えずに、同じことを繰り返す仕事もあるが、仕事の環境が変われば、考え方を変えなければならなくなる。考え方を変えるというのは、やり方を変えようと言い換えてもよい。いずれにしても、変えるためには、「自己と他者との対話」が不可欠である。そこで、考え方を変える対話の状況を想定してみよう。自己が「ある考え方」を「知っている」場合もあれば、「知らない」場合もある。他者も同様に、「知

っている」「知らない」がある。この2つの区分を設定すれば、自己と他者との対話は、4つのモデルに類型化できる。

図表①に見るように、「知っている」自己が「知らない」他者との対話によって他者の「考え方を変える」のがモデル1の「教授」である。知識やスキルを教え授ける行為モデルであり、「啓蒙」といってもよい。それとは逆に、「知らない」自己が「知っている」他者との対話によって、自己の「考え方を変える」のは、学校の生徒のようなもので、モデル2の「勉強」である。いわゆる他人の考え方を吸収するインプット型の学習だといえる。

一般的に学習といえば、考え方を教えるもの(先生)とその考え方を身に付けるもの(生徒)との対話として理解されがちだが、「考え方を変える」方法として定義した対話型学習は、モデル1とモデル2の2つだけに限定されない。自己も他者も「知らない」状況で、対話しながら「考え方を変えなければならない」場面がしばしば生じる。従来の考え方では対処できないこうした場面では、知らないもの同士が対話しながら、変えなければならない問題を発見し、解決しな

*1 佐藤学『学びの快楽—ダイアローグへ』世織書房、1999年。

*2 矢野真和(2021)「4つの対話型学習モデル—O.R.T.のすすめ」リクルートワークス研究所『対話型社会の学び方』<https://www.works-i.com/project/interactive/column/detail002.html>

図表① 4つの対話型学習モデル



なければならない。この問題解決行動が「考え方を
変える」プロセスであり、これがモデル3の「探求」とい
う行為である。未知の世界の「探検」は「探求」で
ある。

もう1つ大事なモデルがある。自己と他者が共に
「知っている」にもかかわらず、対話をしているうちに
「考え方が変わる」場合がある。両者が知っていれば
「常識」の範疇だが、常識を懐疑しつつ、そして既成
の概念にとらわれずに対話するのが、新しい考え方
に到達する有力な方法なのだ。天邪鬼だと揶揄され
る場合もあるが、常識を疑うことのない研究は存在
しない。知らないもの同士が対話しつつ「考え方を
変える」(探求する)ためには、お互いが「知っている」
と思っている考え方(常識)を疑ってみるのがいい。
モデル3とモデル4、つまり「探求」と「常識を疑う」は
表裏一体になっている。この2つの対話は、知らない
考え方をインプット(吸収)するのではなく、お互いが
考え方をアウトプット(発信)しなければ成り立たな
いアウトプット型の学習である(矢野、2021)。

私たちはどのように、「知っている」と思っている考
え方を疑えばいいのか、どのようにして知らないもの
同士での対話をしながら、変えるべき問題を発見し、

解決しなければならないのだろうか。そもそも、どの
ようにしてお互いの考え方をアウトプットしながら対
話を進めたらよいのだろうか。

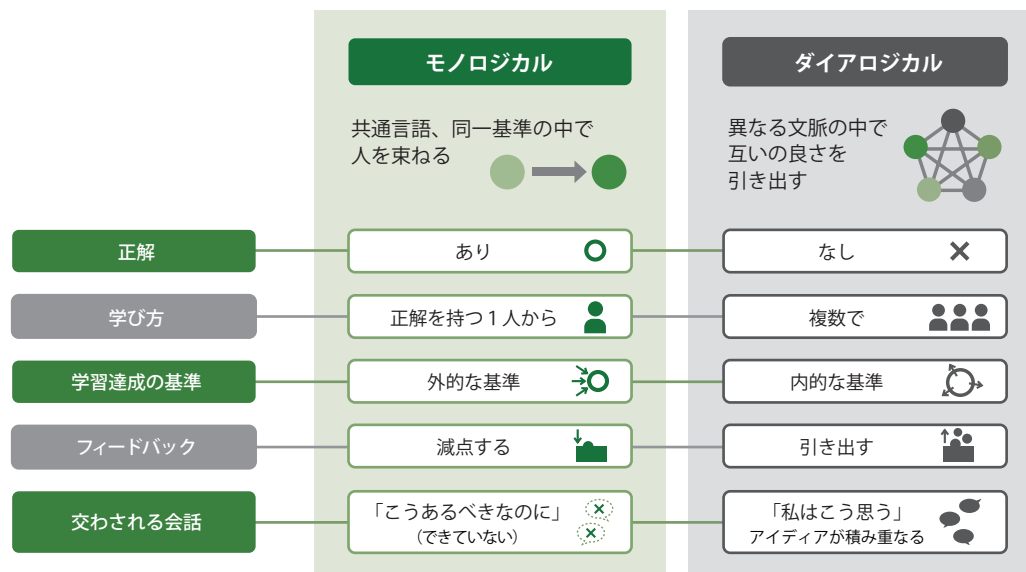
対話型学びのプロセスとは

「対話型社会の学び方」プロジェクトでは、社会構
成主義の理論をもとに対話についての発信を多くお
こなう、ケネス・ガーゲン氏へのインタビューを試み
た。インプット型の学びとアウトプット型の学びにつ
いて、以下の図表②のように解説してくれた。モノロ
ジカルとは、単一の解答があり、それを伝える行為
で、インプット型の学びである。ダイアロジカルとは
対話型の学びでアウトプット型の学びである。

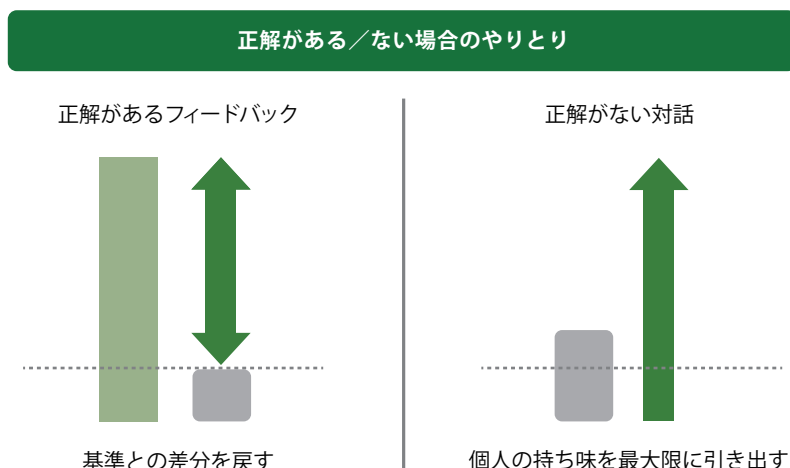
「モノロジカルな在り方には、何かを学んだ後に必
ずテストがあります。モノロジックとテストというこの
コンビネーションは、『人々の関係性を分断する』と
いう現象を生み出します。なぜなら、答えは1つなの
で、一人ひとりが黙々と自学自習することが求められ
るからです。

そのような環境では、今私たちが話しているような、
クリエイティブなやりとりや話し合いの余地はありませ

図表② モノロジカルとダイアロジカルの違い



図表③ フィードバックの違い



ん。標準化されたテストの中でひたすら高得点を目指すという環境では、対話は生まれません」

この図にあるように、異なる文脈の中で互いの良さを引き出すには、先生—生徒モデルではなく、参加者すべてに、互いに学ぶ姿勢が必要だ。知識は正解を持つ1人からではなく、複数から学ぶことになり、学習達成の基準は内的な基準となる。チームの中で、各自の持っているものを引き出すことに重きが置かれ、個人のアイデアが積み重なりながら、より良いものにしていくために他者との関係性の構築、アプローチの方法の模索が求められる。ガーゲン氏は、互いの学びをシェアする場として学校や職場は存在するという。

それでは、標準化された教育やテストに囲まれ、モノロジカルな学びに慣れた大人たちは、どのように対話型の学びを始めたらいのだろうか。ガーゲン氏は、フィードバックの在り方に言及している。

モノロジカルなフィードバックでは、「あなたは正しい」、あるいは「間違っている」。ここにあなたの間違いがあります」というマイナスのフィードバックになる。しかし、対話型の学び方では、その人が持っているものに目を向ける、強みをベースとした真価評価 (appreciative evaluation) に変えていく必要があ

る、としている(図表③)。得意なことにフォーカスして、それをより強くしていくことから始めないと、他者との関係性を重視したダイアロジカルな学びという新たなパラダイムの中で学ぶことは難しい。

今後の検討課題

—いかに他者から学ぶか

今期、「対話型社会の学び方」プロジェクトでは、これまで紹介してきたスコープの設定と、そもそもの「対話型の学び」の効果について職場での実験を通じた検証を進めてきた。さらに、個人が「考えを変える」ための柔軟さの影響を検証すべく、知的謙虚さについての研究も実施している。実験や調査の結果、対話の技法については今後リリースを進める予定だ。

コロナ禍における互いの知恵の交換をどのように進めるか、対話型の学びを促進できるかどうか、組織づくりの鍵になると考える。

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』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)。

能力開発機能を組み込んだ MBOモデル

企業内の人事制度の要の1つに人事評価の制度がある。その評価の方法として、MBOが日本企業に導入されて約20年が経過した。MBOをうまく活用している企業では、業績達成だけでなく、能力の開発も実現できるという。では、どのようにMBOを運用しているのか、またMBOが導入されている企業で働く個人は、MBOとどのように向き合っているのか、定性および定量調査によって明らかにする。

千野 翔平

人事制度の要としてのMBOと、 それへの誤解

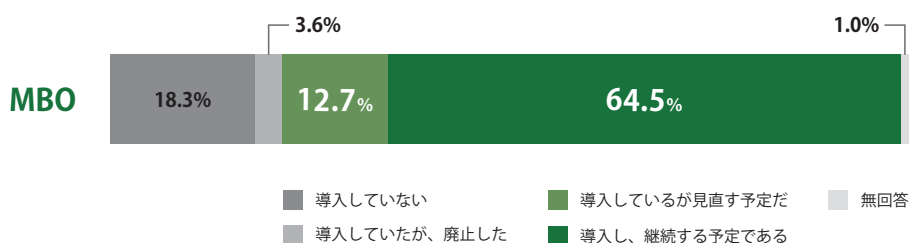
日本では、個人の業績や貢献を評価する人事評価は、1990年頃までは導入されていない。だが、1990年以降、賃金原資の柔軟な配分をしたい(できる人には報い、できない人には相応のみ支払いたい)という企業の思惑や、また人件費の流動化が進むなかで、個人の貢献に応じた人事評価をしたい、という流れになってきた。その根幹になったのが、MBO(目標管理制度)の仕組みである。現在、MBOを導入している企業は少なくない。

リクルートワークス研究所(2017)によれば、東証1部上場企業のうちの約8割がMBOを導入してい

る。その一方で、MBOを「導入しているが見直す予定だ」の企業が12.7%、MBOを「導入していたが、廃止した」企業は3.6%存在する(図表①)。現行のMBOのあり方に課題を感じている企業の存在も明らかにされている。

そもそも成果主義を推進するためのツールとしてのMBOには、業績目標の達成度と報酬を連動させるという目的が根底にある。そのため、一人ひとりの当事者にとって、「高い結果を残したい(その結果として高い報酬を得たい)」という強いインセンティブを生む。それが適切な目標の下で発揮されればもちろん、よい行動とよいパフォーマンスを生み、結果として報酬が増加し、本人の満足度が上がる、という好循環を生みうる。

図表① 大企業におけるMBOの導入状況



出典:リクルートワークス研究所(2017)「Works人材マネジメント調査2017」

しかし、目標自体の難度を下げようとする行為を誘発したり、目標の達成度合いについて上司との意見が食い違った場合に強い反感やモチベーションの低下を招きうるという危険性もはらんでいる。それらが顕在化したのが、現代の日本企業におけるMBOという仕組みに対する評価のありようだといえる。

こういったMBOに対する課題を解決する手段としてノーレイティングやOKR (Objectives and Key Results)といった新しい人事施策が注目されている。こうした潮流に乗り、MBOを廃止することは適当だろうか。

筆者は、適当な対策とはいえないと考えている。こうした潮流が注目され、安易なMBO廃止論が台頭する場合、大抵MBOは単なる業績管理と人事評価(もしくは報酬決定)のためのツールと思われている。しかしリクルートワークス研究所のヒアリング調査によれば、MBOに基づいて業務を遂行していけば、業績達成だけでなく、能力の開発も実現できる、という声が聞かれたのである。MBOを適切に運用し、その果実を十分に得るための工夫の余地はまだ残されているように思われる。

では、その際どのようにMBOが運用されているの

かを企業へのヒアリング調査の結果から整理する*1。

業績目標のみか、それともプロセスも重視するのか

調査対象10社のMBOの運用の仕方を、MBOの結果の人事評価への反映の度合い・方法などで分類すると、3つのパターンがあるとわかった(図表②)。第1のパターンは、MBOの結果、すなわち、業績目標の達成度のみで人事評価が決まるというものである。期末の時点で、期初に掲げた目標に対して、どの程度達成できたのかを確認し、その達成度によって、賞与額、昇給・昇格条件を満たすかどうかなど、すべてが決められる。

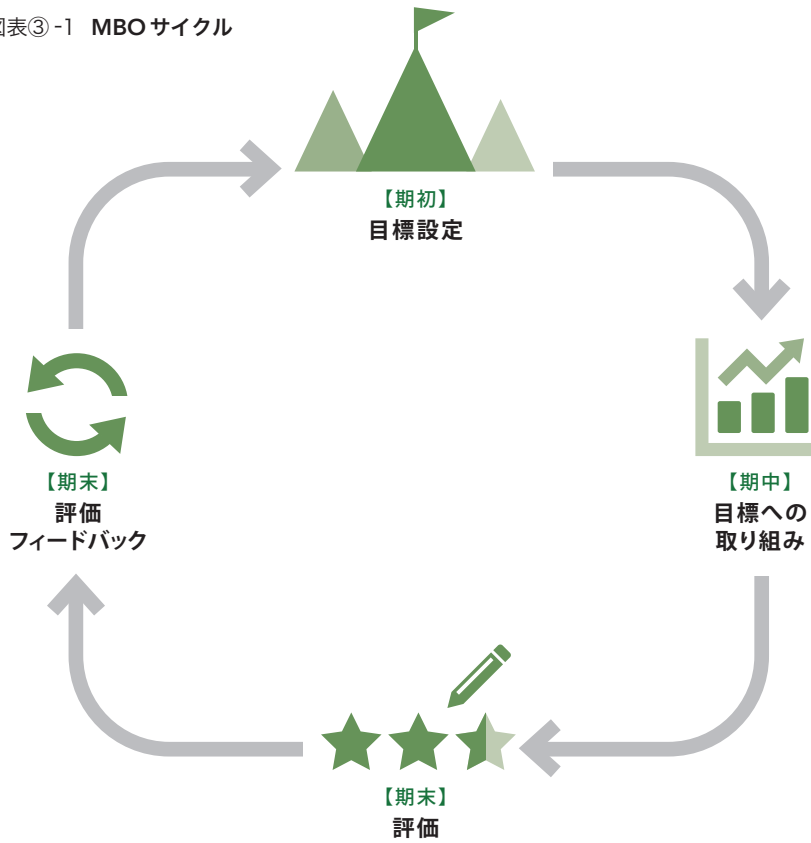
しかし、業績目標の達成度のみで人事評価が決まる企業は少数派である。別の企業群では、MBOで業績目標の達成度をしっかりと確認しつつもそのプ

*1 2020年1～7月に、MBOと人事評価の仕組みを運用している10社の企業の人事責任者・人事担当者に対してヒアリング調査を実施した。具体的には、現在の人事評価制度、人事評価制度の優れている点と課題、人事評価が能力開発にどのように結びついているかなどである。

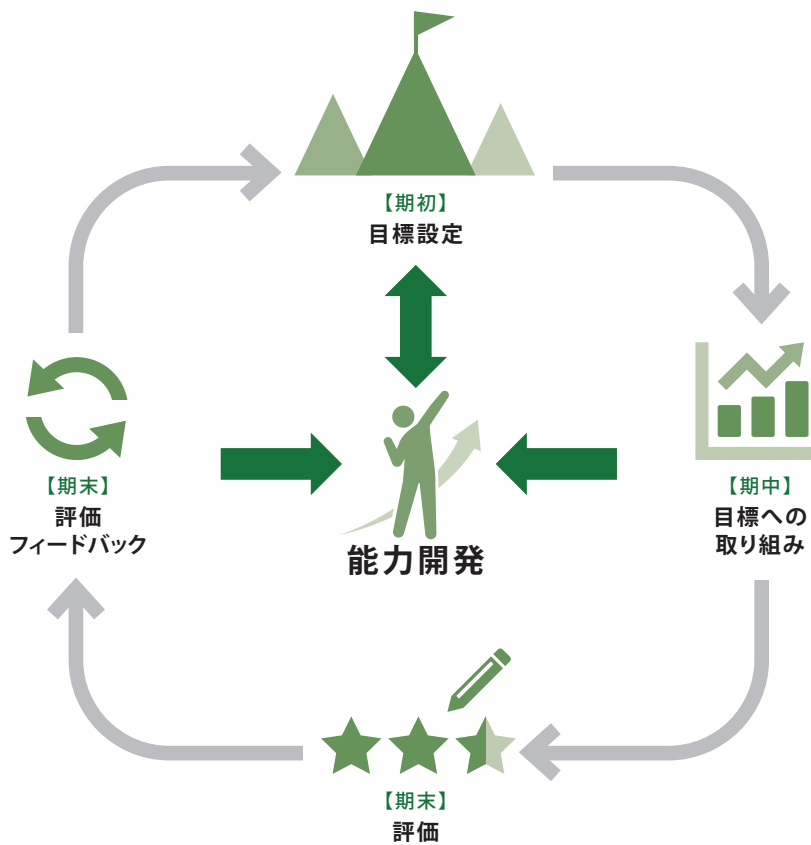
図表② MBOの結果と人事評価の関係

		主な事例
パターン 1	業績目標の達成度のみで人事評価が決まる企業	<p>A社：パフォーマンス評価のみで、賞与額、昇給・昇進などの評価が決まる(必要に応じて1on1を実施)</p> <p>B社：貢献度(MBOの達成度)で評価が決まる。社員の成長のための対話も実施しているが(1on1の手法を用いて、必要なタイミングで上司と本人で対話を行う)、評価とは切り離されて運用されている</p>
パターン 2	業績目標の達成度とプロセスも併せて検討し、人事評価が決まる企業	<p>C社：能力、意欲行動、業績の観点から評価が決まる(上司と複数回の面談を実施)</p> <p>D社：個人の業績、他者の成功への貢献、他者の知見の活用によって評価が決まる(年2回の面談を推奨、月1回の1on1を実施)</p>
パターン 3	業績目標だけでなく、能力開発目標も同時に立てて、両者の達成度で人事評価が決まる企業	<p>E社：業績ゴール、育成ゴールをそれぞれ設定し、両者の到達度によって評価が決まる(年3回の面談を推奨)</p> <p>F社：業績評価に加え、個人の1年間の成長差分をはかる成長度評価によって評価が決まる(1on1のなかで、いつでも見直しができる)</p>

図表③-1 MBOサイクル



図表③-2 能力開発機能を組み込んだ MBO モデル



プロセスも併せて検討した上で人事評価が決まる。これが第2のパターンである。プロセス評価とは、業績目標の達成に向けて、どのような行動をしたのを見えるものだ。結果を出すために、どういった行動をしたのか、それはその企業でよしとされる行動基準に沿っていたのが重視される。その理由は、よいとされる行動を取っていればその人は将来にわたって、よりよい成果を出せると考えられるからである。つまり、プロセスを重視するということは、その個人の成長とその可能性を見ているということでもあるようだ。

期中にどれくらい成長したのかを重視

第3のパターンは、業績目標だけでなく、能力開発目標も同時に立て、この両者の達成度を人事評価に組み込む企業だ。業績目標の達成も大事にしつつ、その人が成長したかどうかを見るということは、企業の持続的な成長には個人の能力開発や成長が重要だとする考え方に基づいたものだとはいえるだろう。

ある企業では、業績ゴールの他に「育成ゴール」を設定しており、人事評価には業績ゴールだけでなく育成ゴールに到達したかどうかとも同程度に反映される。また、育成ゴールの達成には上司と部下の間のコミュニケーションが重要とされており、年3回、能力開発にかかわる面談を実施することが推奨されている。マネジャーによっては毎月実施している人もいるという。こうしたマネジャーの出現は、当該企業内の、能力開発、育成を重視する風土の現れといえそうだ。

このように、近年では、業績目標の達成の程度だけで人事評価を決める手法は下火になっている。そして、重要なこととして、パターン1の業績目標の達成のみが人事評価に反映される企業であっても、成長のための対話を推奨していることを指摘しておく。

ヒアリングしたのは10社とわずかな数の企業ではあるが、ここから導き出される結論をまとめると、以

下のとおりとなる。現代日本では、多くの企業でMBOが活用されているが、MBOの結果がそのまま人事評価につながるような運用をする企業は減少している。そして、期間中に本人が成長につながる行動をしたか、成長のための目標を達成したか、ということ、すなわち個人の能力開発の観点がより重視されるようになっており、これを実現するための上司・部下間の対話にも重点が置かれている。

ここまで見てきたように、MBOを単なる業績管理と人事評価(もしくは報酬決定)のためのツールと捉えている間はMBOの課題は解決しない。定性調査からわかったのは、近年の日本企業では、MBOを用いながらも、本人の能力向上や成長を重視し、人事評価もそれを加味しながら行う傾向にあるということだ。

MBOに能力開発を組み込むことは可能か

それでは、MBOを運用するなかに能力開発を組み込めるのではないかと、いう発想をしてみよう。つまり、MBOの運用プロセス自体に能力開発の機能を持たせることができるのではないかと、いうことだ。ここでは、まず、基本的なMBOのサイクルを確認した上で、能力開発機能を含めたMBOモデルというものを考えてみたい。

標準的なMBOのプロセスは、1つのサイクルになっている(記号「→」を用いて説明する)。目標設定→目標への取り組み→評価→評価フィードバック→(次の)目標設定というのがMBOサイクルの要素である(図表③-1)。

MBOプロセスにおける能力開発というテーマでは古畑・高橋(2000)が、ここでいうサイクルの最後の要素、「評価フィードバック」が能力開発を促すものであると指摘している*2。だが、彼らの研究では、評

*2 古畑仁一・高橋潔, 2000, 「目標管理による人事評価の理論と実際」『経営行動科学』第13巻第3号, pp.195-205.

評価結果のフィードバックの実際について「いっさい説明はなかった」(55.7%)、「結果の概要についてだけ簡単に説明された」(21.3%)という調査結果が提示されており、職場では評価フィードバックというプロセス自体が軽んじられている。つまり、現代日本のMBOでは能力開発機能をうまく活かせていないということがわかる。

リクルートワークス研究所の調査でも、MBOが適用されている人たちのうち約16%が「上司からの評価フィードバックがなかった」と回答しており、「評価結果のみを簡単に説明された」の約38%と合わせて、半数以上の人が「能力開発要素を含む評価フィードバック」を受けていないことがわかっている。

では、MBOプロセスのなかに、どういった要素があると、能力開発に寄与するのか、図表③-2を用いながら確認していく。評価フィードバックが実施されていないのは論外だが、そもそも古畑・高橋のいう、評価フィードバックのみがMBOにおける能力開発要素であるとする捉え方にも問題がある。MBOの全プロセスに包括的に能力開発という機能が組み込まれるべきである。これから提示するモデルでは、MBOサイクルの要素のうち「評価フィードバック」の局面だけでなく、目標設定、目標への取り組み、という他の要素の時点でも、能力開発が促される形を提示したい。

能力開発機能を組み込んだMBOモデル

能力開発機能を組み込んだMBOサイクルでは、サイクルの各要素で、能力開発的な取り組み方があると仮定する。まず「目標設定」の時点で能力開発に影響を与えるのは、端的に「目標の内容」である。目標が「やりがい」があり、「達成感を感じられる」ものである必要があるだろう。

「目標への取り組み」の時点で能力開発を促すも

のは何か。これは「上司支援」と「周囲との対話」であると考える。上司支援は、期中に部下の仕事の進捗を気にかけ、ときには問題解決を手助けする。また、よい仕事をしたときに承認することなどを指す。周囲との対話は、職場の同僚と話し合うなかで、仕事のやり方や取り組み方に関する気づきを得たり、自分のスタイルなどについて内省したりすることを指している。

MBOサイクルの「評価」自体は、上司が単独で行うものであるからここには能力開発の要素はないと仮定してよいだろう。次の「評価フィードバック」で能力開発を促すためには、「プロセス」と「内容」の2つが大事になる。「プロセス」とはすなわち、①納得いくまで上司と話し合えること、②あなたの発言が尊重されていること、③上司が本人の感情を理解しようとする、といった過程での上司・部下間の向き合い方を指す。「内容」は、①達成基準と実際の達成状況、②期中に取り組んだことの振り返り、③今後の課題の抽出、④今後の課題に対する意味づけ、⑤今後のキャリアについての話し合い、⑥新しい仕事への働きかけ、といったことが評価フィードバックでされたかを指す。

以上が、能力開発機能を組み込んだMBOのモデルである。以降では、MBO制度が適用されている人々に対する定量調査を用いて、ここで示したモデルが部分的にでも現実の職場で発現している様子確かめる。

能力開発機能を組み込んだMBOモデルの検証

ここまで解説した、「能力開発機能を組み込んだMBOモデル」は、おそらく多くの職場で、部分的にかもしないが実現しているのではないかと考えている。そこで、MBOを適用されている人々が、MBOにのっとり行動する各場面で何が起きていると

図表④ 目標設定と目標への取り組みが能力向上に与える影響

目標設定と目標への取り組み項目		従属変数：能力向上			
		20代	30代	40代	50代
		β	β	β	β
目標設定	目標内容	0.30 ***	0.35 ***	0.36 ***	0.27 ***
目標への取り組み	上司支援	0.22 *	0.13 **	0.20 ***	0.18 ***
	周囲との対話	0.01	0.12 ***	0.12 ***	0.17 ***
調整済み R2 乗		0.56	0.52	0.50	0.54
n 数		94	359	690	667

1. 統計的有意性については、***が1%有意、**が5%有意、*が10%有意を表している。
2. 性別、年齢、目標の難易度、自分で決めた目標、目標達成度、同僚と比較した評価ランク、360度評価、目標設定プロセスをコントロールしている。
3. 目標内容は、「目標は、やりがいのあるものである」「目標は、達成感を感じるものである」という2つの設問で、各変数の単純平均を算出し、合成尺度とした。上司支援は、「上司は、進捗状況を気にかけて声をかけてくれる」「上司は、問題解決を手助けしてくれる」など5つの設問で、各変数の単純平均を算出し、合成尺度とした。
4. 能力向上は、「スキルが高まった」「知識が増えた」「広い視野で物事を見れるようになった」「長期的な問題を分析して、解決策を見つける自信がついた」など8つの設問で、各変数の単純平均を算出し、合成尺度とした。
5. 目標内容、上司支援、能力向上は2変数以上で作成した合成変数であるため、信頼性を検討する目的で α 係数を算出し、尺度の信頼性は高い(0.8以上)ことを確認した。
6. 選択肢は、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5件法で回答を得た。

感じているのか、それらはその人々の「期中に能力が開発された」とする実感に影響を与えているのか、を確認することによって、モデルの妥当性を検討していきたい*³。

年代によって必要となる要素は異なる

分析は、モデルの各プロセスにおいて、どのような要素が能力向上(の実感)に影響するのか、という観点から行った。また、その影響は年齢によって異なる可能性があると考え、年代別に分析を進めた。

まず、目標設定の時点と、目標への取り組みの時点を見てみよう。目標設定時の「目標内容(やりがいがあると達成感がある、の合成変数)」と、目標への取り組み時の「上司支援(進捗状況を気にかけて声

をかけてくれる、問題が発生したら手伝ってくれるなど5つの設問の合成変数)」「周囲との対話」の有無を独立変数に、期中にどれだけ能力に変化があったかを表す「能力向上」を従属変数にして重回帰分析を行った。その結果が図表④である。

「目標内容(やりがいや達成感がある目標であること)」はすべての年代で能力向上にプラスの効果がある。「上司支援」もすべての年代でプラスの効果を確認された。「周囲との対話」がプラスになるのは30代、40代、50代で、20代では影響しないことがわかった。20代では、本人も周囲も未熟であるため、周囲との対話が能力の伸長につながっているという実

*³ プロジェクトでは、「MBO導入企業に属する個人向け意識調査」を実施した。調査対象は、従業員300名以上の企業で働いている職員・従業員で、MBOの仕組みが適用されている人である。回答者数は2935名だが、本レポートではそのうち非管理職1810名の回答を利用した分析を用いる。

図表⑤ 評価フィードバックが能力向上に与える影響

評価フィードバックの項目		従属変数：能力向上				
		20代	30代	40代	50代	
		β	β	β	β	
評価フィードバック	プロセス	納得いくまで上司と話し合えた	-0.06	0.15 ***	0.05	0.13 ***
		あなたの発言は尊重されている	-0.01	0.22 ***	0.25 ***	0.12 **
		上司はあなたの気持ちを理解しようとしている	0.04	-0.15 **	-0.13 **	0.00
	内容	達成基準と実際の達成状況	-0.03	0.11 **	0.05	0.11 ***
		期中に取り組んだことの振り返り	0.13	0.04	0.06	-0.03
		今後の課題の抽出	0.08	-0.00	0.10 **	-0.08
		今後の課題に対する意味づけ	-0.04	0.01	-0.00	0.17 ***
		今後のキャリアについての話し合い	0.20 *	0.15 ***	0.07 **	-0.02
		新しい仕事への働きかけ	0.00	-0.01	0.12 ***	0.20 ***
	調整済み R2 乗		0.67	0.62	0.58	0.55
	n 数		81	297	588	549

1. 統計的有意性については、***が1%有意、**が5%有意、*が10%有意を表している。
 2. 性別、年齢をコントロールしている。
 3. 選択肢は、「あてはまる」から「あてはまらない」までの5件法で回答を得た。

感を得られにくいかもしれない。20代では、よく練られた目標を立て、上司の支援を得ながら期中に目標達成に向けて取り組むことが能力開発に有効であるといえるだろう。30代以降では、これらに加えて周囲との対話を促すことも能力開発に有効である。

適したプロセスと内容によるフィードバックを

次に、MBOサイクルにおける「評価フィードバック」の時点で、その「プロセス」と「内容」が能力向上にどのように影響を与えるのかを分析してみる

(図表⑤)。

プロセスには3つの要素がある。「納得いくまで上司と話し合えた」「あなたの発言は尊重されている」「上司はあなたの気持ちを理解しようとしている」という3項目である。結果として、まず、20代では、どれも能力向上に有意な影響が見られなかったが、「納得いくまで上司と話し合えた」「あなたの発言は尊重されている」はマイナスの影響が、「上司はあなたの気持ちを理解しようとしている」はプラスに影響していることがわかった。つまり、感情面に配慮しながら、結果をきちんと伝えていくことが能力開発に結びつく可能性がありそうだ。30代以降では、3つの要素は

能力向上に有意に影響している。また、30代、40代では、3要素のうち、「上司はあなたの気持ちを理解しようとしている」は、マイナスの影響を与えている。これは、感情面での配慮よりは、納得するまで評価や期待を伝えていくことが能力向上に結びついているといえそうだ。

次に、評価フィードバックの「内容」が能力向上に与える影響を見ていく。内容とは、「達成基準と実際の達成状況」「期中に取り組んだことの振り返り」「今後の課題の抽出」「今後の課題に対する意味づけ」「今後のキャリアについての話し合い」「新しい仕事への働きかけ」という6つが上司からのフィードバック中にあったか、を意味する。20代、30代、40代においては、「今後のキャリアについての話し合い」は能力向上にプラスに有意である。一方で、40代、50代においては、「新しい仕事への働きかけ」が能力向上にプラスに影響を及ぼしている。

ここからわかるのは、上司が部下に評価フィードバックを行う際に、20～40代の初期から中期までのキャリアの人々に対しては、中長期的なキャリア展望を話し合うことが能力開発を促し、40代以降のミッドキャリアの人々に対しては、来期といったより短期的な未来の期待を伝えることが能力開発を促すということである。

MBOを通じた 業績達成と能力開発の実現

ここまで、図表③-2の「能力開発機能を組み込んだMBOモデル」で示した能力開発のための各要素は、実際に現場で見られるのか、そして年代別に重要な要素は何であるか、を確認してきた。

まず、目標設定の時点におけるよい目標の設定はどの年代の人にとっても、能力向上のために重要である。すべての人に対して、やりがいと達成感を感じる目標を設定することは難しいかもしれないが、少な

くとも、目標設定時には、本人がその目標にやりがいや達成感を感じるかどうかを直接・間接に確認する必要があるだろう。

また、目標への取り組みの時点、すなわち、期中の活動においては、「上司支援」がどの年代でも能力開発につながるということがわかった。30代以上になれば、「周囲との対話」も能力開発に有効である。

期末における評価フィードバックの時点では、30代以降は、感情面に配慮するよりも評価結果をきちんと伝えることが能力開発につながるということがわかった。20～40代では、中長期的なキャリア展望を、40代以降では、来期など短期的な未来への期待を、評価フィードバックの際に伝えていくことが能力向上につながることもわかった。

結論として、MBOのサイクル自体に能力開発の機能を埋め込むことは、現実には可能である、と言っていよう。MBOは、業績目標の達成を促す機能だけでなく、能力開発の機能を持ちうる制度なのだ。MBOはもう古い、現代にはうまく機能しない、と決めつける前に、よりよい運用で、MBOのサイクルをしっかりと回せば、業績目標の達成も、能力の開発も、同時に可能になるものであると認識し、MBOを通じた組織と個人の成果と成長を実現してほしいと考える。

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)中途入社。中途幹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。近年の研究テーマは人事評価、テレワーク。

高校卒就職改革。

「4つの段階」で考える実行計画

1980年代からほとんど仕組みが変わっていない高校生の就職。経済社会の急激な変化を受け、各地で改革の検討が進んでいる。「1人1社制」が注目されるが、議論すべきポイントは本当にそこだけなのだろうか。キャリア教育や就職活動の事前準備も含めた全体の仕組みをより良くしていくために、実行可能な計画を提言する。

古屋 星斗

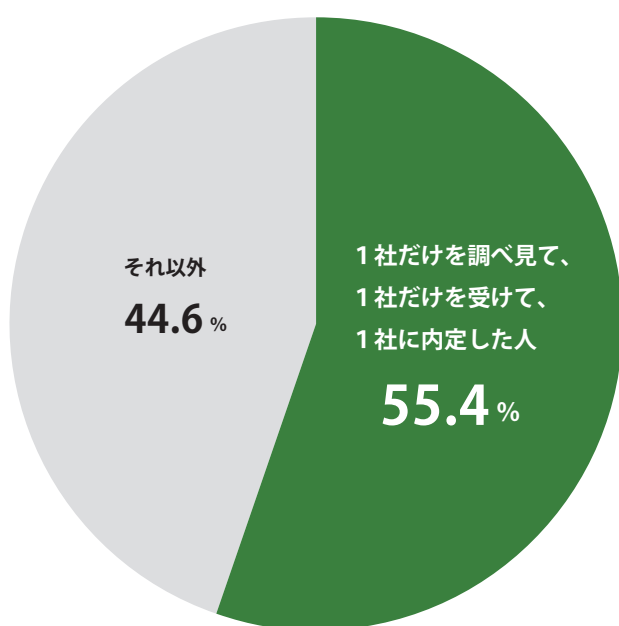
なぜいま「高校生の就職」か

「就活」と言うと何を思い出すだろうか。真新しいリクルートスーツ、OBOG訪問で会った少し大人びた先輩、説明会で出会った就活仲間。多くの読者諸氏においてはこうした光景が思い出されるのではないだろうか。しかし、こうした光景は全ての日本の若者に共通する「就活」のイメージではない。この仕組みのなかで就職していく大学生や大学院生、短大生・専門学校生とはまったく異なる仕組みで社会へ

の第一歩を踏み出しているのが、今回扱う「高校生の就職」である。

高校生の就職では、大学生などの就職のような、合同説明会やインターンシップを通じて多くの候補のなかから意中の業種・企業を見定めて応募していく、という「多くの企業から1社を選ぶ」プロセスが存在しない。高校生は7～9月の比較的短期間で“会社選びから選考・内定獲得”までの就職活動を完了させるが、その期間中に職場見学や選考活動を概ね1つの会社に対してのみ行う。実際に、55.4%の高校生が1社だけを調べ見て、1社だけを受けて、1社に内定している(図表①)。つまり、高校生の就職は「就職先の会社しか知らずに就職していく」という特殊性を有しているのである。

図表① 1社だけを調べ見て、1社だけを受けて、1社に内定した人の割合



では、“就職する高校生”は特殊な存在なのであるか。高校生の就職率は1990年には35.2%だった。この就職率は確かに10年後の2000年には18.6%と急激に低下した。大学進学率向上の影響である。しかし、直近の2019年の就職率は17.4%と実は2000年とほとんど変わっておらず、この20年間横ばいとなっている*1。もちろん実数で見ると、少子化の影響により徐々に減少しているものの、近年は20万人前後で推移している。新卒社会人と言うと、つい大学卒を思い浮かべがちだが、その数は約45万人であり、高校卒の約20万人は決して少ない人数

ではないことがわかるだろう。

企業の採用意欲も高く、2021年卒で2.08倍の求人倍率(厚生労働省調査)であり、これは大学卒の1.53倍と比較して高い(リクルートワークス研究所調査)。求人倍率は2017年卒以降、継続的に高校卒のそれが大学卒のそれを上回る状況となっており、高校生への企業の期待は高い。採用に熱心なのは中小企業が多く、製造業、小売業などを中心に幅広い業種で採用されており、特に地方のものづくりの現場においては中核的な役割を果たしている。

言うまでもなく少子化が加速する今後の日本において、こうした「高校生の就職」は単に“就職する高校生”が「特殊な存在だから」で片づけられる問題であろうか。若者の進路選択・キャリア形成の面のみならず、企業の人材獲得の面においても重要な課題であり続けているのではないか。

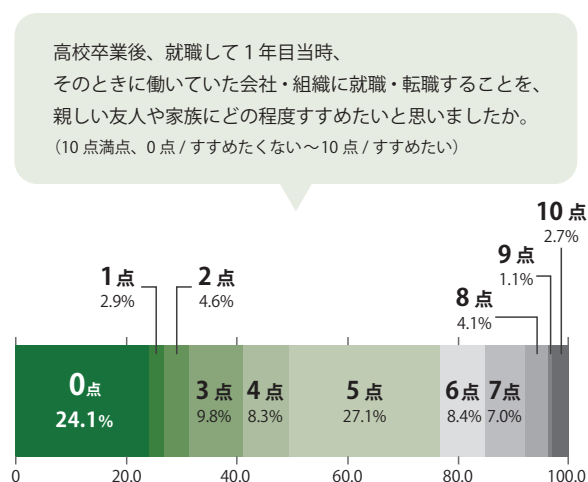
なぜいま高校生の就職の仕組みを考えなくてはならないか

こうした規模感や社会的ニーズと比較すると高校生の就職の仕組みについて、近年十分な検討がなされてきたとは言えない状況がある。

例えば、1987年までは高校卒就職者の選考開始日について広く議論され、数年単位で見直しの検討がなされていた。1960～1969年は選考開始が11月1日以降であったが、1970年に8月1日以降となり、また1971年には10月1日以降となる^{*2}など、企業の人材獲得と学校の教育活動への影響のバランスを鑑みて望ましい仕組みを探る動きが活発であった。そして1987年に選考開始日が9月16日へと変更され、これが2021年まで引き継がれている^{*3}。つまりこの30年余りは過去の選考開始日程の検討の動きが嘘のように粛々と踏襲されているのである。この間、日本の経済社会は不変だったと言えるだろうか。

この30年で多くの“当たり前”が変わったことは言

図表② 高校卒後の就職先企業の評価点



うまでもない。「ニート・フリーター問題」と呼ばれた若年無業・非正規の問題がクローズアップされると並んで、日本は正社員で就職すればゴールという社会ではなくなっていった。若年無業・非正規にも繋がる新卒入社者の早期離職の問題は未解決のままである。日本的雇用慣行の見直しの議論も加速している。働き方改革の流れから学びなおしや副業・兼業といった社外活動が急速に市民権を得つつある。企業の集散離合も加速している。こうした社会の動きのなか、個人が企業任せにせず「自分のキャリアを自分でつくる」ことが求められるようになったのである。

このなかで、学校卒業後の最初の仕事は“無事に就職すること”だけが重要なのではない。最初の仕事に納得して入職し、満足のいく職場環境で働いているかどうかはその後のキャリア形成において大きな意味を持つようになったのだ。

しかし、今回の調査^{*4}からは、高校卒就職者の実に4人に1人(24.1%)が、卒業後に入社した会社について、10点満点中「0点」と評価していることがわ

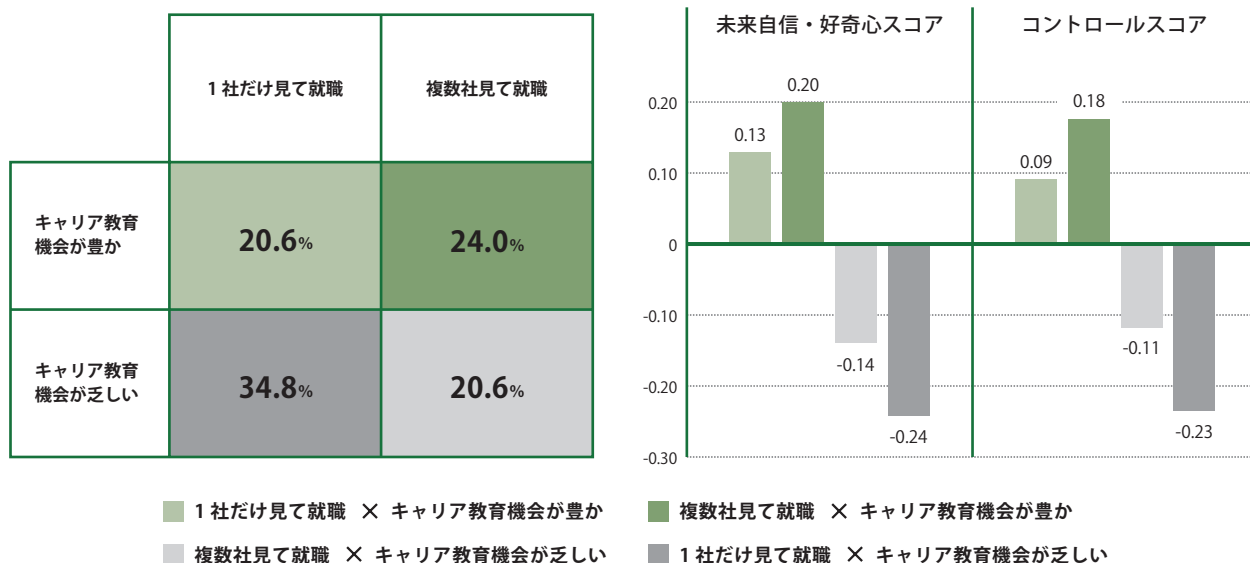
*1 文部科学省「学校基本調査」

*2 「選考開始日」以外に、「推薦開始日」についても同様に議論があり7月26日から10月27日までの間で変更が何度もなされている。

*3 2021年卒者については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、推薦開始日を10月5日、選考開始日を10月16日と1カ月後倒しにする臨時措置が取られた。

*4 リクルートワークス研究所(2021)「高校卒就職当事者に関する定量調査」

図表③ 就職プロセス・事前の準備(キャリア教育機会)の状況(左)と、キャリア自律スコア(右)



注:「1社だけ見て就職」は企業情報を調べた社数。「キャリア教育機会が豊か」は高校で「将来の生き方や進路(進学や就職)に関して考える機会」が「学期に1回」以上。同「乏しい」は「年に1回」～「機会がまったくなかった」。

かった(図表②)。就職後にこのような著しいミスマッチが発生していることが、ひいては半年で11%が退職するという状況を生み出し、そのうちの36%が現在非正規の仕事をしている*5という現実繋がっている。

リクルートワークス研究所ではこの深刻な卒業後のミスマッチをなくすために、新しい就職の仕組みの全体像を提言している*6。提言では、①高校就職関係者の「懸念」と「事実」がすでに乖離しつつあることを指摘した上で、②「くらべて選ぶ」仕組みをつくるための課題と解決の方向性を提示した。解決の方向性については、就職指導體制から事前教育、卒業後までを含めて最終的に高校生の就職を支えるために必要な点を網羅している。

- ・就職指導のノウハウを、関係者全員が共有できる仕組みをつくる
 - ・就職指導の「センター化」を検討する
 - ・卒後の早期離職者の支援
 - ・高校生と企業との入社前の接点を増やす など
- ただし、こうした理想の姿に急激に移行することは困難も多いと考えられることから、本稿では新しい仕組みに移行していくための“ステップ”を提案する。

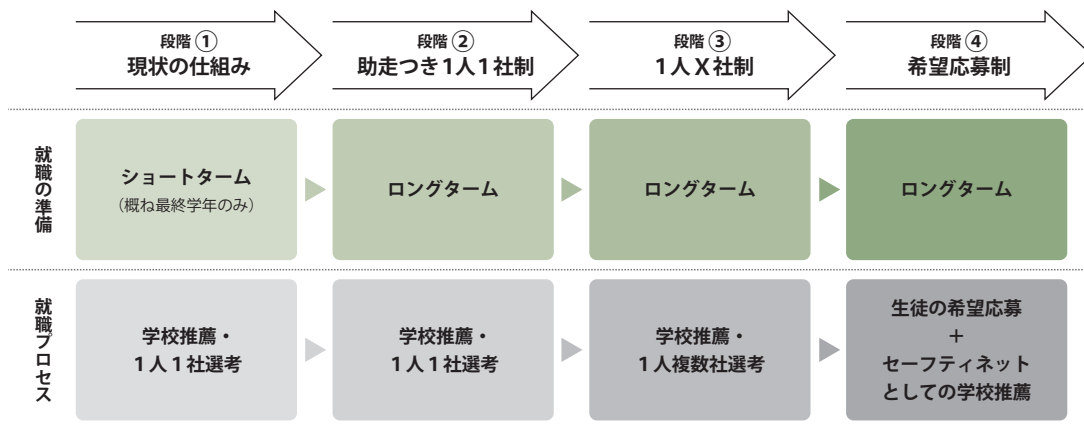
どういったステップが必要か

具体的には高校生の就職について「4つの段階」を提案する。こう考える背景には、高校卒就職者のキャリア状況を分析した際に、就職プロセスとその準備の環境によってその後のキャリアが大きく異なることが明らかであるためである。つまり、就職プロセスを大きく変更せずとも、就職活動の事前の準備を充実させることによって、卒後キャリアに一定程度ポジティブな影響を与えられることを活用したステップを提案する。

図表③が高校時代の就職プロセスと事前の準備(キャリア教育機会)について高校卒就職者における状況と、その後のキャリアの状況を検証した結果である。高校卒就職者がどの状態が多かったかと言うと「1社だけ見て就職×キャリア教育機会が乏しい」が最も多く、全体の34.8%を占めていた。

また、右の棒グラフ*7においてプラス方向にキャリア自律スコアが高いと、現在自分のキャリアを自信を持って形成しており、または自分でコントロール可能な状況にあることを意味する。右の棒グラフからは、このスコ

図表④ 高校卒就職改革における「4つの段階」



アが最も低いのが「1社だけ見て就職×キャリア教育機会が乏しい」者であること、また、最も高いのが「複数社見て就職×キャリア教育機会が豊か」であることがわかる。さらに、「1社だけ見て就職×キャリア教育機会が豊か」についてスコアが2番目に良好である。

こうした点から考えれば、現状多くの高校卒就職者は「1社だけ見て就職×キャリア教育機会が乏しい」仕組みとなっているが、この状況から最良の「複数社見て就職×キャリア教育機会が豊か」へ移行していこうとした場合には、そのキャリア形成上の効果から見てまず事前の準備(キャリア教育機会)を充実させていく方向が望ましいことがわかる。

もちろん、就職プロセスと事前の準備環境の双方の仕組みを改善していくことが望ましいが、施策を現実的に実施する上でステップを踏むことが重要となる。このため、本稿の提案は、現状の仕組みから、まず事前の準備環境を整え、その後に就職プロセスを改善していくというフローとなる。また、就職プロセスについても2つの段階を設けて現状の制度からの円滑な移行を想定する。

提案:4つの段階

こうした前提により、本稿で筆者が提起するのは高校生の就職に関する以下の4段階論である(図表④)。

①ショートタームの就職指導から、学校推薦・1人1

社選考によって就職する仕組み

②ロングタームの就職準備から、学校推薦・1人1社選考によって就職する仕組み

③ロングタームの就職準備から、学校推薦・1人複数社選考によって就職する仕組み

④ロングタームの就職準備から、生徒の「希望応募制」もしくはセーフティネットとしての学校推薦によって就職する仕組み

上記の4つについて現状は、先述のように①が多数派(34.8%)を占めており、また学校推薦を得た会社の選考に失敗し複数社選考を“せざるを得なかった”という層が相当数含まれると考えられる「複数社見て就職×キャリア教育機会が乏しい」者も20.6%存在していることから、現状の高校生の就職の仕組みは①の段階が支配的であると考えられる。

こうした現状認識を押しえつつ、それぞれについて詳しく見ていきたい。

*5 リクルートワークス研究所(2021)「高校生の就職とキャリア」P.7

*6 リクルートワークス研究所(2021)『「高校生の就職とキャリア」社会への提言』
<https://www.works-i.com/research/works-report/2021/recommendationskks.html>

*7 キャリア自律の度合いに関する10の質問を因子分析(最尤法、プロマックス回転)し、導出された因子について比較したもの。「未来自信・好奇心スコア」が高いことは、「世の中の変化や自分を取り巻く環境に関心を持っている」「自分自身の成長につながるチャンスを探している」などの項目に「あてはまる」としていることを示す。「コントロールスコア」は「大事な決断は自分の信念に従って行う」「自分の将来については自分でかじを取る」が高いことを示す(北村雅昭(2021)「大学生を対象としたキャリア・アダプタビリティ尺度の開発」『ビジネス実務論集』No.39)。

段階① 「現状の仕組み」

ショートタームの就職指導から、 学校推薦・1人1社選考によって就職

高校生の就職には、行政・経済団体・学校の関係者によって申し合わせられたルールが存在している。選考開始日といったスケジュールから、求人票・提出書類の様式、選考方法などまで多岐にわたる。そのなかのひとつとして、選考開始から一定期間は同時に1社しか面接を受けることができないという「1人1社制」がある。この「1人1社制」という就職プロセスを規制するルールに加えて、7月に企業の求人票が出てくるタイミングに合わせて高校3年生の1学期から就職に備えた指導を行うという「ショートタームの就職指導」が現状の仕組みを構成している。実際に高校3年生まで進路が決まっていなかったとする高校卒就職者は57.2%^{*8}であり、就職指導が短期集中型となっている・ならざるを得ない状況が浮き彫りになっている。

こうした仕組みは生徒を正規社員として就職させるという目標に際しては一定程度有効に機能していたと考えられる。また、生徒が受けられる選考先を1社だけ学校が決定する学校推薦方式は、生徒の勉学や部活動といった学校活動への努力を促す効果もあった。就職活動直前の数カ月間にキャリアを考える機会を集中させることで、高校の授業計画や学校スケジュールにも組み込みやすくなるほか、教職員の時間を有効に活用することができる。

特に、年間100万人前後の高校生が就職していた1980年代には一層有効だったかもしれない。進路指導部には地元の就職を知り尽くした進路指導主事を中核とする、複数の就職担当教員による重厚な体制が存在し、多数の就職希望の生徒たちを効率的に送り出すことができた。しかし、現在では「進路多様校」が増え、数名の就職希望者に対して「進学指導の傍ら就職指導をしている」学校も多い。ま

た大学入試制度も総合型選抜やAO入試など推薦入試を中心に形態・時期が多様化しており、9月に開始される高校生の就職活動と推薦入試の時期が重複するという声もあった。こうした高校では十分な就職指導を行うことは難しい。結果として特に、進路多様校が多い普通科高校は専門高校と比較してミスマッチが大きくなっている^{*9}。なお、高校卒就職者を最も多く輩出しているのは普通科高校である(2019年卒で6万3871人)。

もともと、1980年代から1990年代にかけて現在よりも割合にして倍以上、数にして5倍以上という大勢の高校生を短期間で企業にマッチングさせてきたこの①の仕組みは、当事者たちからの「もっとこうして欲しかった」といった消極的な振り返りに直面^{*10}するなど歴史的使命を終えつつある。

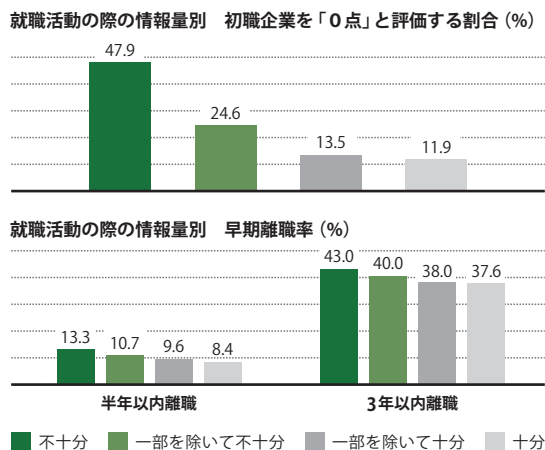
段階② 「助走つき1人1社制」

ロングタームの就職準備から、 学校推薦・1人1社選考によって就職

若者のキャリア形成の第一歩を支える仕組みに変わっていくために、高校生の就職の仕組みに関する段階②のポイントは、現行の就職プロセスを維持しつつ「就職に向けた準備期間を長くする」ことである。現状では多くの高校生が卒業学年に進路を決定し、就職指導を受けている。多くの高校のスケジュールにおいても、数回ある卒業生講話などの機会を除いては本格的な就職活動・キャリア形成の支援が開始されるのは卒業学年に進級して以降であろう。

就職活動の段階で情報量が十分でなかった場合には、早期離職率が上昇しミスマッチが拡大するという結果もある(図表⑤)。企業の情報が「不十分」だった生徒では、初職の企業を「0点」と評価する割合は実に47.9%と半数近く、早期離職率も高いことがわかる。高校1・2年から中長期的に十分な情報を生徒に提供する仕組みを構築することで、初期のミ

図表⑤ 就職活動の際の企業情報に対する
振り返りとミスマッチ*11



スマッチの低減に繋げることが可能であることが示された。これが、就職活動の「助走」を長くするということだ。

高校卒就職者が高校時代に受講したキャリア教育に関わるプログラムを図表⑥に示した。キャリア教育として多種多様なプログラムが実施されているが、就職する高校生が多く実施しているのが、企業見学・職場見学で33.1%と3人に1人に経験があった。職業体験・インターンシップも27.8%、ほかに社会人の話を聞く授業や卒業生の話を聞く授業も2割程度の経験者がいることがわかる。全体としては6割弱の生徒にいずれかのプログラムを受けた経験があった。ただし、プログラムを複数種受けたことがある生徒となるとぐっと少数派となり、2種類では全体の14.8%、3種類では8.2%、4種類では9.0%であった。1種類のみは26.7%である。こうした現在までの状況を踏まえて、まずはすでに行われていることが多いプログラムの組み合わせを継続的に実施するところから始めてはどうだろうか。

具体的に、大阪府においてモデル事業として2021年度から実施されている取組が参考となるだろう。対象校においては、学外の支援機関のサポートを通年で受ける形で、進路ガイダンスや業種別の説明会から、企業で働く若手社会人との交流、自身のキャリア

図表⑥ 高校時代に受講したキャリア教育
プログラム（高校卒就職者）

プログラム	高校卒就職者の受講割合
社会人の話を聞く授業	19.5%
高校の卒業生の話を聞く授業	19.3%
職業体験・インターンシップ	27.8%
企業見学・職場見学	33.1%
進路ガイダンスや文理選択ガイダンス	10.0%
自身のキャリアについて考えたり、発表したりする授業	3.1%
就職した後の収入・支出やマネープランの授業（金融教育など）	3.0%
労働法や働く人の権利など、仕事のルールを学ぶ授業	5.0%
地域や会社と連携して行う授業	3.4%
社会人へのインタビュー・ヒアリング	2.3%
上記の機会はなかった・あてはまるものはない	41.3%

選択に関するアウトプットまでを高校2年生の1年間を通じて受けていく。希望者には長期休暇を活用して1～2週間程度のインターンシッププログラムも提供される。内容自体も生徒の関心や理解に合わせてローカライズされる。こうした取組によって事前準備を十分行い、高校3年生での就職活動を迎えようとしている。モデル事業では探求学習などの時間を用い、年間の授業スケジュールと抵触せず、また外部機関を活用するため無理なく実施することができる。

*8 リクルートワークス研究所(2020)「高校卒就職当事者に関する定量調査」より筆者分析。

*9 リクルートワークス研究所(2021)「高校生の就職とキャリア」P.16

*10 リクルートワークス研究所(2021)「『高校卒就職当事者に関する定量調査』における、就職活動でもっと学校にしてほしかったことに関する自由記述回答の一覧」を参照。無回答などを除く、1419名分の当事者の意見を掲載している。

*11 「応募できる企業の数」「実際の仕事内容についての情報」「労働環境についての情報」「入社後の育成・研修についての情報」といった入社前の情報量に関する8つの項目を尋ねた。各項目の情報量をスコア化し分類した。

プログラム一つひとつには何ら新しいところはない。しかし高校2年生の通年をかけて実施することで、プログラムを組み合わせ、生徒に合わせてチューンアップできるようになる。こうした取組は就職活動のプロセスを見直すことなく、しかし確実に生徒の早期離職を減らし、その後のキャリア形成を支援する大きな効果が期待できる仕組みである。

段階③ 「1人X社制」

ロングタームの就職準備から、 学校推薦・1人複数社選考によって就職

段階③のポイントは、学校推薦による複数社選考によって就職する仕組みを構築することにある。

現状、秋田県、和歌山県と沖縄県を除く全ての都道府県において、就職活動の最初に生徒が応募できる企業数は1社に限定されている。しかし、就職活動において複数社比較する選考を実施した生徒には良い効果をもたらされていることが判明している。図表⑦からは、現在「いきいきと働いているか」について、複数社に応募した高校卒就職者の方が仕事に対してポジティブに捉えていることがわかる^{*12}。また、本稿図表②で取り上げた初職企業への評価点でも「0点」が15.3%まで低下(全体では24.1%)するなど、複数社応募が多方面で効果を上げていることがわかる^{*13}。

ただし、高校生の就職活動に生徒の希望に応じた無制限の応募を全面的に導入することは困難である。大学生と比較すると就職活動が可能な期間はどうしても短くならざるを得ないため、特定の企業に生徒の応募が集中した場合に、内定をまったく得られなかった生徒が再度別の企業の選考に臨むための余剰期間が短いことが理由である。

こうした困難性を踏まえつつも就職活動における複数社比較の効能との両立を考え、漸進主義的な方向性として、「学校推薦による複数社選考」の仕組

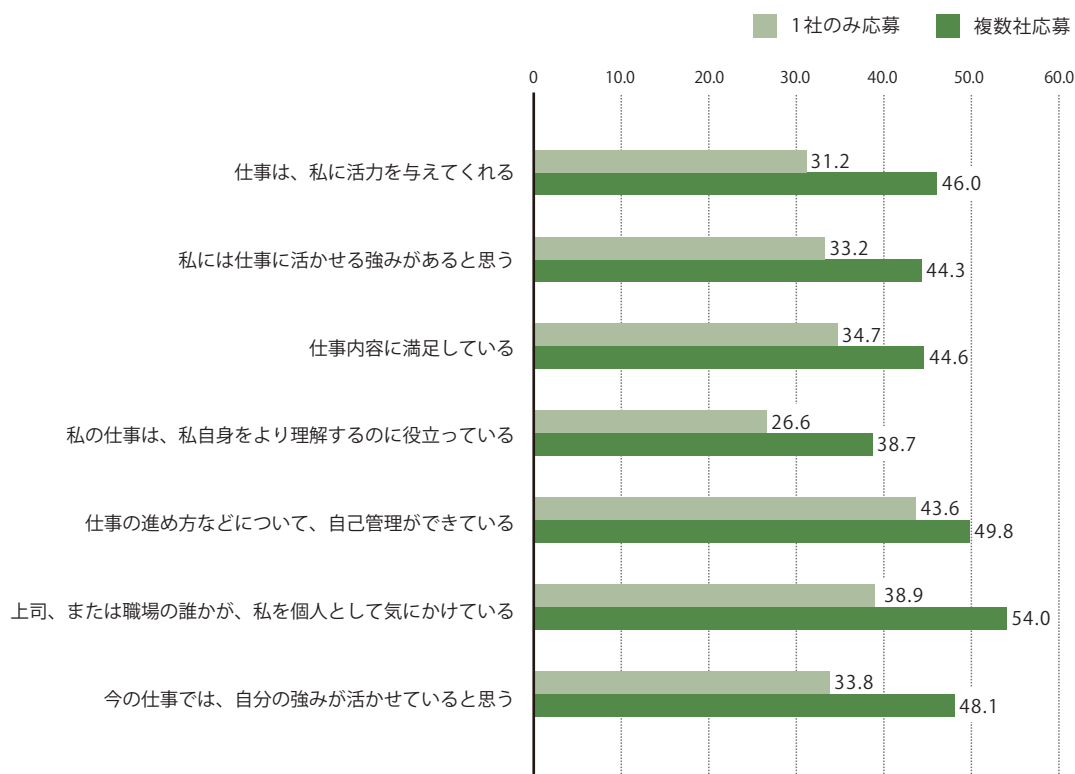
みを提案する。これは、学校が1人の生徒に対して同時に複数の推薦を出すものである。指定校求人^{*14}による企業の採用数は「学校が推薦できる生徒の枠」ではない。また、生徒の調査書を提出する際に「推薦の理由」を教員が記載するが、具体的にその企業でないといけな理由が記載されるケースは稀である。

例えば、こう考えてみよう。1名の採用枠に3名の生徒を推薦した場合には、2名の生徒が内定を得られないこととなるが、同時にこの3名の生徒をほかの1名の採用枠の2社に推薦した場合はどうだろうか。3つの企業で3名の指定校求人枠があり、そこに3名の生徒が応募することとなり、最終的には3名全員が内定を獲得することができる。採用企業もこれまでは1名しか選考できずその生徒を採用する判断しか許されていなかったところ、この仕組みであれば自社にフィットするかどうかの観点で、「選考」を行うことができる。当然ながら、生徒の内定辞退などが発生することになるが、外部機関と伴走して生徒を支援すれば求人数が就職希望の生徒の数より著しく多いため、大きな問題になるとは考えづらい。企業側の採用にかかる時間は増加すると予想されるが、入社後早々に退職してしまうことと比べればその手間はいかほどだろうか。面接の回数が増え、面接後に内定を出す生徒を検討する手間と、入社後に研修やOJTを実施し何度か給料を支払ったのちにその若手が退職してしまった場合の手間とは比べるまでもないだろう。

学校と企業の、採用「実績」関係を媒介にした関係性は、指定校求人による学校推薦が残るためにこの仕組みでも一定程度維持できるし、他方で生徒の意思を尊重した企業選びも一定程度可能となる。「学校推薦による複数社選考」による就職プロセスと、ロングタームの就職準備を組み合わせた仕組みが段階③である。

厚生労働省・文部科学省の高等学校就職問題検討会議が2020年に出した報告書「高等学校卒

図表⑦ 「いきいき働く」に関する質問(あてはまると回答した割合)(%)



業者の就職慣行の在り方等について」でも、複数社に応募できる仕組みづくりも含めて各都道府県に検討するよう提言されており、複数の都道府県において複数社選考が思案されている状況にある。「1人X社制」と呼ばれるような方向の改革は今後続くだろう。ただし、段階②で提案した通り、ロングタームの就職準備と組み合わせる必要があることは忘れてはならない。

段階④ 「希望応募制」

ロングタームの就職準備から、生徒の「希望応募」をセーフティネットとしての学校推薦が支える仕組み

初職のミスマッチを可能な限りなくし、その後も企業で長く活躍するための第一歩を支える仕組みとなるための理想像として、段階④を提案する。段階④のポイントは高校生の希望による応募制を基軸とし

て学校推薦がセーフティネットとなり支える点にある。

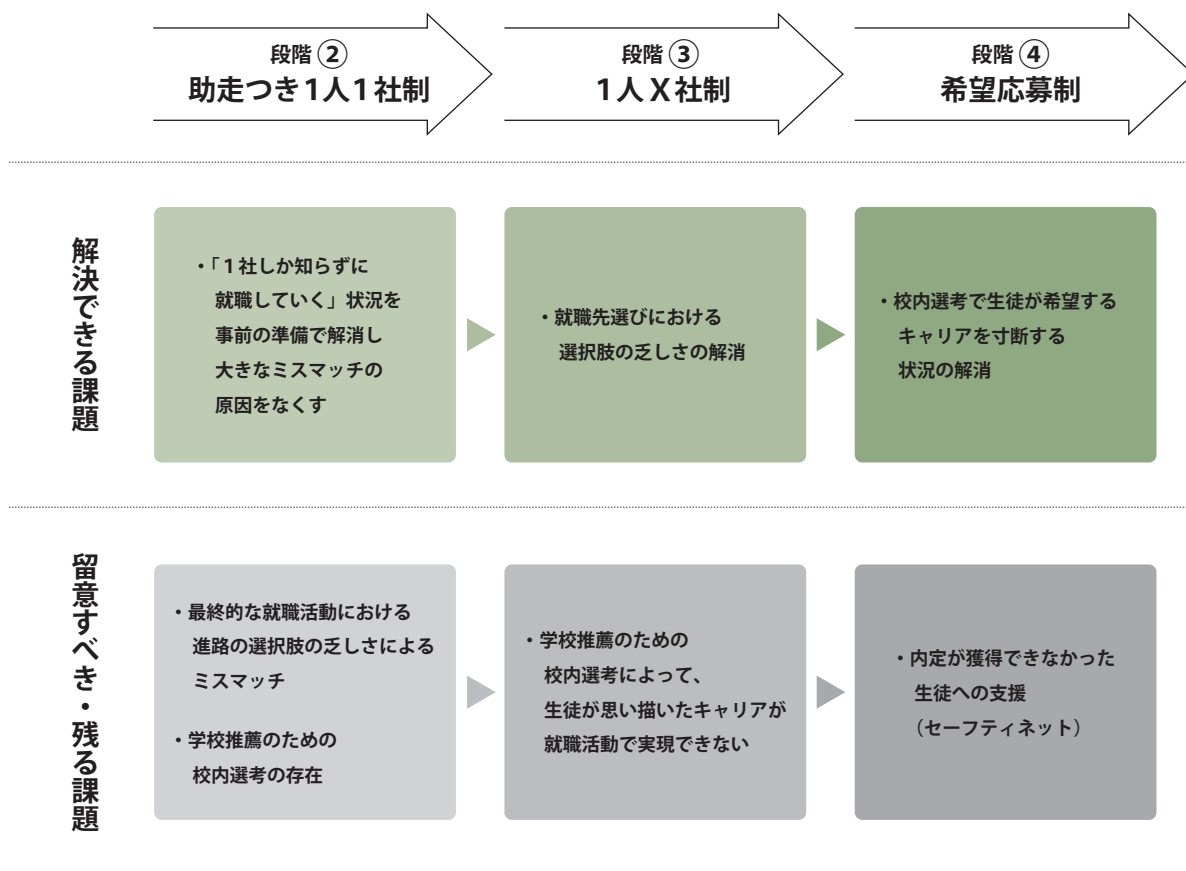
図表⑧に整理しているが、段階②、段階③では解決できない大きな問題は、「学校推薦」が就職活動の根幹をなすことである。学校推薦の前提として当然に「校内選考」が存在し、生徒はどれだけキャリアパスを考え、そのために行きたい企業、働きたい職業を見定めたとしても、学校の成績や出席状況、部活での活動などから点数化される「校内選考」を通過しなければその企業に応募書類を出すことすらできない。当事者からの意見には、「校内選考制度を辞めて欲しかった。行きたい場所、受けたい場所があっても選考漏れすると受けられず将来のビジョン

*12 なお、図表⑦における複数社応募の定義は「2社以上に応募し、2社以上から内定を得た」である。1社のみ応募の定義は「1社に応募し、1社から内定を得た」である。

*13 詳細については、追加分析レポート「高校就職での複数応募はキャリアにどのような影響を与えるのか」を参照。 <https://www.works-i.com/project/koukousotsu/viewpoint/detail005.html>

*14 高校生の採用に特有の制度で、採用企業が指定した高校にのみ求人票を開示する。

図表⑧ 各段階と解決できる課題と留意すべき・残る課題



が崩れてしまう」(商業科卒、回答時38歳、女性)という意見があがっている^{*15}。高校生たちの主体的なキャリア形成と、どうバランスを取っていくのかは看過できないポイントである。

段階②、段階③を経て、十分な就職準備と複数社を比べて選ぶ就職活動が定着した後、実現が可能となる「希望応募制」は、生徒のキャリア形成上の希望により応募する企業を選ぶことを周りが支える仕組みを中核とし、また、希望する生徒には学校が推薦を与えてサポートする仕組みとなる。学校推薦の仕組みは、内定を得られない可能性がある生徒や、キャリア形成上志望度が高い企業の指定校求人があった場合に用いる^{*16}。主としてセーフティネットとしての機能である。

高校卒就職においては求人倍率が安定的に全体で1倍を大きく超えて推移していることからわかるように、就職希望の生徒に対して求人数が大きく上回っている。このことから、就職先が一定の時期までに決まらなかった生徒に対するセーフティネットとしての学校推薦は機能する可能性が高い。特に、学校推薦で8割以上が就職先を決定している現状を踏まえれば、学校推薦で斡旋できる求人数は十二分に存在していることになる。もしこのセーフティネットとしての学校推薦が機能しないのであれば、そもそも求人数が就職希望の生徒に対して足りていないことを意味するため、段階①においても学校推薦を与えられる生徒数が限定され、公平性の観点から問題のある仕組みであることになる^{*17}。つまり、段階①が成

立するのであれば段階④が実現可能である前提は整っている。

学校推薦をセーフティネットとしつつ、生徒のキャリア形成上の希望を実現するために、生徒が校内の事前選考なく応募するのが「希望応募制」である。ただし、段階③から段階④への移行にあたっては不可欠な新しい要素がいくつか存在する。

第一に、事前の準備から就職活動までを俯瞰したキャリアコンサルティング機能である。十分な準備を活かした就職活動とするために、進路指導部に常駐する外部支援職員といった形態に留まらず、キャリア教育・就職支援全体を高校1・2年生から継続的にサポートする職員が必要となる。就職活動に関する業務のタスクアウトも含め、就職支援に係る業務の整理と外部人材の活用を本格的に検討しなくてはならない。

第二に、就職活動やその準備において生徒が行う範囲と学校が行う範囲の整理が必要となる。例えば、進学においては全てのオープンキャンパスを高校教員が管理するわけではなく、模試にも同行しないし、また受験も後日結果の報告を聞くだけのことがほとんどである。願書など書類送付も生徒が各自で行うことが多い。同じ高校生の進路選択に関してこうしたことを考えると、就職指導では当たり前のようになっている、生徒の就職活動・準備を教員の手元で管理し保護しなくてはならない、という考え方は本当に当たり前なのだろうか。外部の支援を借りながら、生徒ができることの範囲を広げていくことは可能ではないだろうか。なお、成人年齢の18歳への引き下げにより、高校卒業時点で必ず成人となっているため、全ての生徒は労働契約締結主体となる。

第三に、地域によって求人数に偏りがあるため、「希望応募」が難しい地域が出てくる可能性があり、応募機会を平準化する仕組みが必要となる。地元の求人の中核としながらも、求人を広く検索できる仕組みを整えなくてはならない。ハローワークのデータ

ベース(「高卒就職情報WEB提供サービス」)への生徒からのアクセスを容易にする^{*18}ほか、外形的な文字情報のみとなっている企業情報を充実させたり、また、データベースを開放し民間企業による活用を促したりなどの方策が必要となるだろう。

いまだに多くの若者が経験している「高校生の就職」の問題を放置したまま、若者が本当に活躍する社会をつくることはできない。本稿では、その具体的な解決の道筋を4つの段階に分けて提案した。若者が本格的に減少していく日本社会だからこそ、多くの大人が若者一人ひとりに目をかけ手をかけることができる。そんな当たり前の発想が実行に移されたとき、「高校生の就職」は学校生活最後のイベントではなく、長い職業生活の大切に忘れられないスタート地点となるだろう。

*15 リクルートワークス研究所(2021)『「高校卒就職当事者に関する定量調査」における、就職活動でもっと学校にしてほしいことに関する自由記述回答の一覧』

*16 このため、推薦の可否は生徒のキャリア形成との親和性や職業体験参加時の状況、社員との交流時の状況など事前の準備期間における内容が勘案すべき項目となり、現在のような成績・欠席による評価とは異なる評価軸となる。

*17 事実として、リーマンショック直後に高校・ハローワークの斡旋率は通常8割前後のところ6割台まで急激に低下し、景気後退局面における段階①の仕組みの脆弱性が露呈する結果となっている。

*18 現状は生徒個々にIDとパスワードは付与されておらず、教員に付与されている。

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・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・若手社会人の就業動向を検証し、次世代社会のキャリア形成を研究する。一般社団法人スクール・トゥ・ワーク代表理事。

高校生に働くことをどのように伝えるか

働くことに後ろ向きで、受動的な仕事観を持つ人が散見される。「仕事はこなすもの」「本当にやりたいことは副業で」など、目の前の仕事の意味づけができておらず、やりがいも感じていない。高校では生徒の「勤労観」の醸成を目的としたキャリア教育がおこなわれている。しかし、分析結果からは、高校でキャリア教育を経験するほど、「できることなら働きたくない」と考えていた。なぜ高校のキャリア教育は、働く意欲を下げるのだろうか。働き方や仕事内容が急速に変化する中、彼らに語るべき「働くこと」を問い直す。

——— 辰巳 哲子

働く意欲を低下させる、 高校キャリア教育の問題

技術系の専門職として入社した新人が、研修が一通り終わった後に、「これからは何でも聞くのではなく、まず自分で考えてみようか」と言われた。その7カ月後に彼女は、「スーパーで働きたいから退職します」と言ってきた。理由を聞くと「自分で考えたくない。与えられた仕事を決められた手順でしたい」という。

こうした事例は他にもある。別の企業では、ある30代前半の青年が、「仕事がうまくいかない」というので相談に乗った。うまくいかないとはどういうことなのかと尋ねると、彼は「仕事はこなすものなのに、うまくこなすことができない」とのこと。彼の仕事は企画力や創造力が求められるにもかかわらず、彼はなぜ「仕事はこなすもの」という考えを持つに至ったのだろうか。仕事が「こなせる」ものだけになってしまうと、挑戦はなくなり、成長がとまってしまう。彼に成長を求めるマネジャーとは、当然かみあわず、その後彼は退職してしまった。

「若者に主体性がない、受動的だ」。これらは長年職場で言われてきたことではあるが、近年、職場における若者の主体性の問題は二極化しているようだ。一方は、入社早々に自ら仕事を見つけ新しいことに

次々挑戦していく。わからない時は先輩や同期に尋ね、自分らしい仕事のやり方を見つけていく。他方は、あたかも企業の中に事前に「仕事の椅子」が用意されていて、仕事を文字通り「こなす」ことを目的としている。例えば、「このデータを使ってプレゼン資料を作っておいて」と言われたら見栄えのよい資料を要領よく作成するし、資料作成のために必要な情報を検索するスピードも速い。しかし、「次の仕事をどうするか」「実現したいことは何か」「仕事を通じて何をやりたいんだ?」と聞くと返事につまる。やりたいことは副業でやり、本業は「こなして」「報酬を得るもの」と考えている人もいる。彼らは、目の前の仕事の意味づけができておらず、仕事のやりがいも感じていない。

働く意欲の醸成を目的に、高校では2006年以降キャリア教育が実施されている。インターンシップだけでなく、将来の進路・職業の設計をおこなう授業、個性や適性を考える授業、労働者の権利や義務を学ぶ授業、社会人講師によるレクチャーなど、内容は多岐にわたる。しかし、後述のように、若者の働く意欲の向上を目的に実施されたキャリア教育は、実は働く意欲を低下させてしまっているという当初の目的とは逆の効果を生み出している可能性があることが明らかになった。なぜ、高校キャリア教育は働く意欲を下げるのだろうか。どうすれば、働く意欲を向上

させることができるのだろうか。

本稿は、高校キャリア教育が若者の働く意欲にもたらす影響について、どのような教育が働く意欲を低下させる可能性があるのか明らかにした後、どうすれば生徒らのその後の働く意欲や自主的なキャリア形成に貢献できるのか、検討する。さらに現代社会人の持つ「仕事観」に触れた後、「誰が」「どのように」高校生に対して働くことを伝えていくことが望ましいのか、考察する。

高校で「将来の進路設計」や「労働者としての権利・義務」を学ぶと、大学入学後の働くことに対する意欲が下がる

高校では「働くこと」をどのように学んでいるのか。ここでは2018年に首都圏の学力中位から上位の4年制大学に在籍する、2年生から4年生の25歳以下の社会科学系・人文科学系の大学生男女を対象におこなった調査を分析する*1。対象者がストレートに卒業して、就職していたとしたら、2021年度では2年目、3年目、4年目ということになる。高校の授業を通じて得られた働くことの意味づけについて聞いたのが、図表①だ。分析では、高校時代に普通科に在籍した1103名を対象とした。

質問では、「高校で、働くことはどういうことだと学びましたか?」と尋ね、「1. 働くことは辛いことだ」から「5. 働くことはおもしろいことだ」までの5件法に加え、高校で働くことについて学んでいない場合の選択肢として「6. 高校では働くことについて学んでいない」を設けた。この結果からは、高校でキャリア教育を実施することになっているにもかかわらず、約4割の学生が高校では「働くこと」について学んでいないことがわかる。さらに、「働くことはおもしろいことだ」(4および5)と回答した者は、24.4%であり、「働くことは辛いことだ」(1および2)と答えた11.0%に比べ、

図表① 高校での授業を通じて得られた働くことの意味づけ

	N	%
1 働くことは辛いことだ	38	3.4
2	84	7.6
3	301	27.3
4	210	19.0
5 働くことはおもしろいことだ	60	5.4
6 高校では働くことについて学んでいない	410	37.2

図表② 働くことに対する意欲

	高校		大学	
	N	%	N	%
できることなら働きたくない	473	42.9	486	44.1
どちらでもない	415	37.6	304	27.6
はやく働きたい	215	19.5	313	28.4

多く存在していた。

次に働く意欲について尋ねた(図表②)。働く意欲については、高校時代と大学生になった現在で、働きたいと思っているかどうかを尋ねたものだ。高校時代については「高校時代に将来『働くこと』についてどのように考えていましたか」と尋ね、大学時代については、「あなたは今、将来『働くこと』についてどのように考えていますか?」と尋ね、それぞれ「できることなら働きたくない」「どちらでもない」「はやく働きたい」の3件法で回答を求めた。結果を見ると、高校時点で42.9%が「できることなら働きたくない」と回答しており、大学になると44.1%が「できることなら働きたくない」と回答している。

*1 首都圏の学力中位から上位の4年制大学に在学する2~4年生の25歳以下の社会科学系・人文科学系の男女を対象に2018年2月23日から2月27日までにインターネットモニター調査としておこなわれた。

図表③ 大学での働く意欲に対する高校キャリア教育

	統制① 属性	統制② 大学授業	統制後の結果
中3成績ダミー（1：上のほう、0：下のほう）	.219 *	.178	.206
性別ダミー（男：1、女：0）	.034	.034	.091
受講_インターンシップ		.064	.116
受講_将来の進路設計授業		.028	.130
受講_資格取得・就職支援授業		-.119	-.104
受講_なぜ働くのか学ぶ授業		.153	.097
受講_社会課題をグループ討議		.048	.074
受講_社会・経済の仕組みを学ぶ		-.102	-.096
受講_労働者としての権利		.055	.107
就職活動経験		.028	-.059
高校での働く意欲		.339**	.283*
働くことの意味づけ（1：働くことは辛いことだ～5：働くことはおもしろいことだ）			.219*
高校_働くことの学び有無			.173
高校_キャリア授業インターンシップを取り入れた授業			.036
高校_キャリア授業オープンキャンパスを取り入れた授業			.082
高校_キャリア授業自分の個性や適性（向き・不向き）を考える学習			.036
高校_キャリア授業将来の進路・職業を設計・計画することを目的とした授業			-.248*
高校_キャリア授業資格取得・就職支援を目的とした授業			.057
高校_キャリア授業勤労観・職業観（なぜ働くのかなど）について考える授業			.023
高校_キャリア授業社会・経済の仕組み、業界や職業などを学ぶ授業			-.001
高校_キャリア授業労働者としての権利や義務について学ぶ授業			-.221*
高校_キャリア授業進学にかかる費用や奨学金について学ぶ授業			-.114

注：網掛は統計的有意差が認められた項目。緑はプラスの影響、グレーはマイナスの影響である（説明力は.209で統計的に有意）。

次に、大学での働く意欲に高校でのキャリア教育がどのように影響しているのかについて、個人の属性や大学での授業を統制したうえで分析したところ、大学時点での働く意欲に影響している4つの項目が見いだされた(図表③)。影響力が強い順番に見てみると、最も影響力が強いのは、「高校での働く意欲」である。高校の時に働く意欲が高ければ、大学でも高い。2番目は、「将来の進路・職業を設計・計画することを目的とした授業」である。ただし、この項目はマイナスに影響している。「将来の進路・職業を設計・計画することを目的とした授業」を経験すると、大学入学後の働きたい気持ちは、より「できることなら働きたくない」に近づく傾向があることが明らかになっている。3番目に影響力が強いのは、「労働者としての権利や義務について学ぶ授業」だ。この項目もマイナスに影響しているため、授業を経験するほど働く意欲が下がる。4番目は「働くことの意味づけ」だ。高校で働くことを「辛いこと」ではなく、「おもしろいこと」と学ぶことが、大学入学後の働きたい気持ちにプ

ラスの影響を与えると見られる。

いったいなぜ、高校で実施されている「将来の進路・職業を設計・計画することを目的とした授業」は、働く意欲を下げるのだろうか。キャリア教育が推進されて以降、普通科高校では、どのようにして「働くこと」について具体的なイメージを持たせるか、学ぶことと働くことの接点をどのように理解させるか、どのように働く意欲を醸成するか、ということに折に触れて検討してきたはずだ。調査回答者のうち、51%が経験してきた「将来の進路・職業を設計・計画することを目的とした授業」では、どのような活動がおこなわれているのだろうか。

国立教育政策研究所(2012)が挙げた高校での実践事例では、高校生が育成すべき「キャリアプランニング能力」の開発方法として、「目的を持った進学と進学後の職業人生を考えさせる学習」とし、事例として挙げられた活動は「自分の理想とする将来を考える」をテーマとした卒業生による講座、「社会人として何が必要か」を経営者が語る講座、「夢を持

つこと」を通じて自己の将来を前向きに考えるための講座などが並んでいる。さらに、橋本祐ら(2011)^{*2}は、全国の普通科高校を対象にキャリア教育の実施状況に関する独自調査を実施し、880校の高校から回答を得ている。そのうち、学内でのキャリア教育の具体的な内容について尋ねた自由記述の結果からは、自分の将来を考える、自己分析等、働くことの意義、世の中の職業についての学習、ビジネスマナー学習などが挙げられており、国立教育政策研究所から提示された事例とおおむね一致している。これを見る限り、キャリア教育といっても、各学校でおこなわれている内容は様々であるが、主には、「働くことの意義」や「世の中の職業」について、社会人講師の講話やインターンシップなどの知る機会を提供したうえで、自己の10年後、20年後の理想像を描かせるといった教育活動を実施していると考えられる。これらの活動が働く意欲を低下させているということは、「働くことの意義」や「世の中の職業」について発信したメッセージがネガティブに伝わってしまっているケースがあるということではないだろうか。実際、「働くことはおもしろいことだ」と学んだほうが、大学入学後も働く意欲は高いことが明らかになっている。これらの分析結果からは、やや乱暴かもしれないが、予測が難しい10年後、20年後の計画をきちんと書かせることに注力するよりも、自分の仕事を「おもしろい」と感じて働いている大人から良質な経験を共有してもらうことのほうが、働く意欲の醸成には有効なのではないかと思われるのだ。

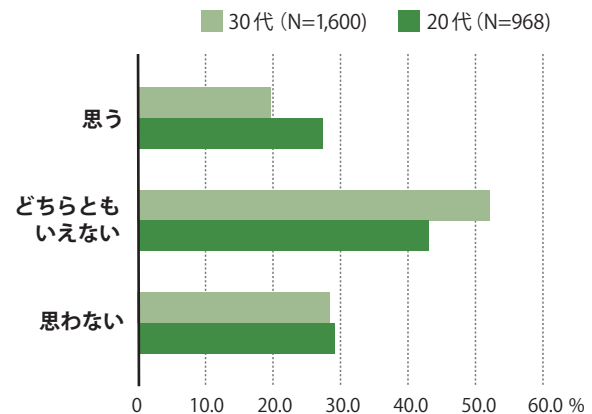
ここまで、高校キャリア教育が大学生の働く意欲に影響をもたらしていること、高校キャリア教育を通じて、「働くことの意義」や「世の中の職業」についてのメッセージがネガティブに伝わると、働く意欲を低下させる可能性があることを明らかにした。では高校キャリア教育をどのような内容にすると、高校生らのその後の働く意欲や自主的なキャリア形成によい影響を与えられるのか、高校

卒業後就職者に対する調査結果を報告する。

生き生き働き、自主的に 自分のキャリアを考える人は、 高校で「働くこと」について ポジティブに学んだ経験がある

これまでに高校キャリア教育が、卒業後の働く意欲に影響していることを示してきた。次にどうすれば高校生らのその後の働く意欲や自主的なキャリア形成にいい影響を与えることができるのか、高校卒業後すぐに就職した者に対する調査結果を報告する。大学生に尋ねたのと同様に、高校卒就職者にも高校での授業を通じて、働くことに対してポジティブなイメージを持ったかどうか聞いたところ、図表④のような結果が得られた。

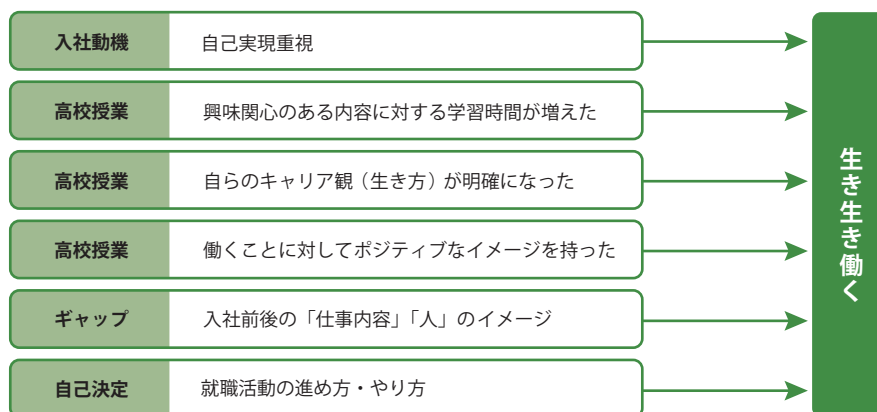
図表④ 高校での将来の生き方や進路(進学や就職)を考える授業に参加することで、「働くことに対してポジティブなイメージを持った」



全体では、高校での授業を通じて、働くことに対するポジティブなイメージを得ていない(「全くそう思わない」「そう思わない」の合計)は、28.8%で、ポジティブなイメージを持った(「そう思う」「強くそう思う」の合計)は、22.7%であり、ポジティブなイメージを得ていないと回答した者のほうが多い。20代と30代

*2 橋本祐・森山智彦・浦坂純子(2011)『『キャリア教育の現状に関する調査』報告』『評論・社会科学』96: 87-107

図表⑤ 分析結果「生き生き働くこと」に影響する要素



「生き生き働くこと」の質問項目

「仕事は、私に活力を与えてくれる」「私には仕事に活かせる強みがあると思う」「仕事内容に満足している」
 「私の仕事は、私自身をより理解するのに役立っている」「仕事の進め方などについて自己管理ができています」
 「上司、または職場の誰かが、私を個人として気にかけている」「今の仕事では、自分の強みが活かされていると思う」

で比較すると、20代のほうがより、働くことに対してポジティブなイメージを高校の授業を通じて学んだと回答している。

次に、現在の働く意欲と高校での学習経験との関連を見るために、(1)生き生き働いていること、(2)自分のキャリア形成に主体的にコミットしていることと、高校での学習経験との関連を分析した。

(1) 「生き生き働くこと」と 高校での学習経験

高校時代に経験した以下の項目が現在の「生き生き働くこと」に影響しているかどうかを分析した。具体的な項目は、①「企業選択の際に重視したこと」、②「高校で進路を考える授業に参加することで受けた影響」、③「入社前後のイメージギャップ」、④「就職活動における自己決定の程度」である。その結果を図にしたのが図表⑤だ。この結果からは以下のことが読み取れる。

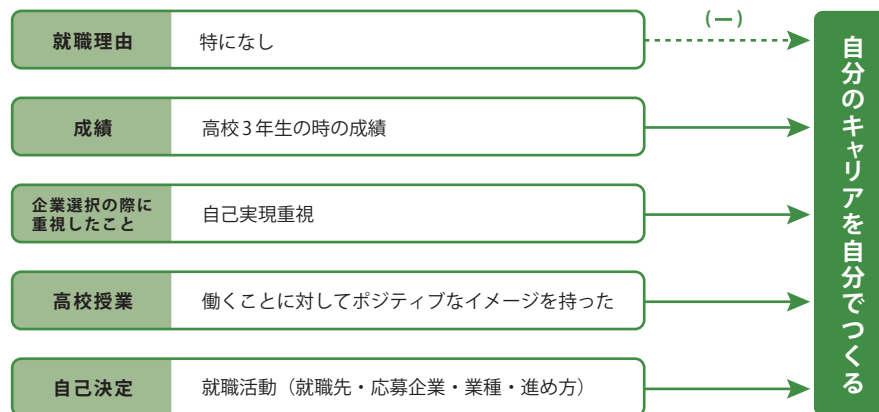
第1に企業選択の時に重視したことが休日や給与でなく、やりがいや成長といった「自己実現」であることは、生き生き働くことに対してプラスの影響を与えている。第2に、高校での授業については、生き生き働くことに影響のあるものと影響が見られないもの

があった。影響があったのは、その授業を受けたことで、「興味関心のある内容に対する学習時間が増えた」「自らのキャリア観(生き方)が明確になった」「働くことに対してポジティブなイメージを持った」であり、特に「働くことに対してポジティブなイメージを持った」の影響は大きい。一方で、社会の仕組みについて関心を高める授業や資格試験への取り組みなどは影響が見られなかった。第3に入社前後で「実際の仕事内容についての情報」や「一緒に働く上司・同僚についての情報」のギャップが少ない場合には生き生きと働くことができる傾向があった。第4に、就職活動における自己決定については、就職活動の進め方・やり方について「自分で決めた実感がある」ことがプラスに影響していた。

(2) 主体的なキャリア形成と 高校での学習経験

次にキャリア・アダプタビリティについて尋ねた。キャリア・アダプタビリティとは、変化の激しい時代において、キャリアが「組織から与えられるもの」から、個人が様々な環境への「適応」(adaptation)を通じて自ら構成するとする考え方である(北村、2020)^{*3}。具体的には、こちらも高校卒業後に正規雇用で働く

図表⑥ 分析結果「自分のキャリアを自分でつくる」に影響する要素



「自分のキャリアを自分でつくる」の質問項目

「大事な決断は自分の信念に従っておこなう」「自分の将来については自分でかじを取る」
 「決める前には、いろいろな選択肢を検討するほうだ」「自分自身の成長につながるチャンスを探している」
 「世の中の変化や自分を取り巻く環境に関心を持っている」「物事を粘り強くやり遂げることができる」

個人を対象に、高校時代に経験した以下の項目が現在のキャリア・アダプタビリティに影響しているかどうかを分析した。①「就職理由」②「成績」③「企業選択の際に重視したこと」④「高校で進路を考える授業に参加することで受けた影響」⑤「就職活動における自己決定の程度」である。その結果を図にしたのが図表⑥だ。

現在の主体的なキャリア形成に影響を与えている要素を順に見ていく。第1に、高校卒業後に明確な就職理由がない場合には、現在のキャリア形成にもマイナスに影響している。第2に、高校3年生の時の成績が高いことはプラスの影響が見られた。第3に、企業選択の時に重視したことが休日や給与でなく、やりがいや成長といった「自己実現」であることは、主体的なキャリア形成にプラスに影響している。第4に、ここでも高校の授業の中で、「働くことに対してポジティブなイメージを持った」ことがプラスに影響している。第5に就職活動において自分で決めた要素が多いほど、就職後も主体的なキャリアを形成していることが確認された。

以上のことから、高校での学習経験が、高卒者が入社後に生き生き働けるか、主体的なキャリア形成ができるかということに影響していることが示された。高校生の就職は高校教員のコミットが欠かせないが、一連の結果からは、特に「働くことに対してポジ

ティブなイメージが持てたかどうか」のインパクトが大きいことがわかる。働くことに対するポジティブなイメージをどのように伝えていけばよいのだろうか。キャリア教育開始以降、高校では、社会人を招いた講演会などがおこなわれているが、高校生にポジティブなメッセージを伝えていく役割を担っているはずの社会人は、「働くこと」をどのように考えているのだろうか。

「働く」と聞いて思い浮かぶ言葉は、報酬・大変・しんどい・つらい

ここでは、既に働いている人がどのような「仕事観」を持っているのか見ておこう。仕事観は、6つに大別されると言われている。①経済性 ②精神的報酬(仕事での自己実現や自己成長) ③労働に対する倫理観(働くのは当然・社会の一員として務めを果たす) ④生活の安定 ⑤人間関係(仲間と楽しく・社会と関わる) ⑥社会的評価(職業や仕事から得られる他者評価)だ。日本人の仕事観については、1980年代に三隅二不二が2回にわたり、国際比較調査をおこなっている*4。今から30年以上も前の調査ではあるが、「働

*3 北村雅昭(2021)「大学生を対象としたキャリア・アダプタビリティ尺度の開発」『ビジネス実務論集』39 1-10.

*4 『働くことの意味—Meaning of Working Life: MOWの国際比較研究』有斐閣、1987、三隅二不二。

図表⑦ 働くと聞いて思い浮かぶ言葉は？

2020年 (n=9,350)			2019年 (n=5,467)			2018年 (n=6,983)			2017年 (n=5,624)		
順位	ワード	件数	順位	ワード	件数	順位	ワード	件数	順位	ワード	件数
1	報酬	1,497	1	報酬	1,017	1	報酬	1,374	1	報酬	1,042
2	生活	747	2	生活	456	2	生活	637	2	生活	522
3	お金を稼ぐ為の手段	626	3	お金を稼ぐ為の手段	417	3	お金を稼ぐ為の手段	473	3	お金を稼ぐ為の手段	341
4	仕事・仕事がある	522	4	仕事・仕事がある	297	4	仕事・仕事がある	334	4	仕事・仕事がある	284
5	大変	380	5	大変	195	5	大変	267	5	大変	193
6	生きる・生きていく	370	6	生きる・生きていく	187	6	生きる・生きていく	266	6	つらい	176
7	つらい	261	7	つらい	142	7	つらい	174	7	生きる・生きていく	160
8	体を動かす・労働	177	8	体を動かす・労働	135	8	体を動かす・労働	146	8	生きがい	126
9	疲れる	164	9	働き方改革	125	9	疲れる	132	9	体を動かす・労働	117
10	しんどい	157	10	疲れる	107	10	生きがい	129	10	しんどい	111
11	生きがい	154	11	生きがい	94	11	しんどい	122	11	苦しい	105
12	やりがい	151	11	しんどい	94	12	苦しい	110	12	やりがい	101
13	苦しい	138	13	やりがい	88	13	やりがい	108	13	疲れる	84
14	義務	118	14	苦しい	84	14	義務	94	14	義務	70
15	コロナ/コロナ禍/コロナの影響	97	15	義務	83	15	働き方改革	91	15	楽しい	62
16	会社	88	16	楽しい	60	16	楽しい	90	16	我慢	52
17	面倒臭い	82	17	会社	47	17	我慢・忍耐	68	17	会社	50
18	我慢	80	18	責任	40	18	社会参加	63	18	働き方改革	48
19	在宅勤務・リモートワーク	79	19	イヤだ・辞めたい	39	19	責任	60	19	社会参加	46
20	イヤだ・辞めたい	72	20	我慢	38	20	イヤだ・辞めたい	56	19	イヤだ・辞めたい	46
20	正社員・正規雇用	72	20	残業	38						

2016年 (n=5,583)			2015年 (n=5,503)			2014年 (n=11,839)			2013年 (n=11,264)		
順位	ワード	件数	順位	ワード	件数	順位	ワード	件数	順位	ワード	件数
1	報酬	1,199	1	報酬	1,098	1	報酬	2,397	1	報酬	2,231
2	生活	499	2	生活	524	2	生活	1,208	2	生活	1,092
3	お金を稼ぐ為の手段	348	3	お金を稼ぐ為の手段	345	3	お金を稼ぐ為の手段	885	3	お金を稼ぐ為の手段	717
4	仕事・仕事がある	284	4	仕事・仕事がある	282	4	仕事・仕事がある	597	4	仕事・仕事がある	600
5	大変	198	5	大変	197	5	大変	409	5	生きる・生きていく	484
6	生きる・生きていく	195	6	生きる・生きていく	165	6	生きる・生きていく	382	6	大変	413
7	つらい	160	7	つらい	143	7	生きがい	295	7	生きがい	297
8	体を動かす・労働	117	8	生きがい	136	8	つらい	278	8	体を動かす・労働	262
9	しんどい	112	9	体を動かす・労働	124	9	体を動かす・労働	259	9	つらい	215
10	生きがい	98	10	疲れる	118	10	やりがい	230	10	やりがい	213
11	疲れる	88	11	しんどい	97	11	疲れる	197	11	義務	191
12	苦しい	79	12	義務	91	12	義務	189	12	疲れる	187
13	やりがい	77	13	やりがい	87	13	しんどい	186	13	楽しい	166
14	義務	69	14	苦しい	86	14	苦しい	157	14	しんどい	150
15	楽しい	63	15	我慢	57	15	我慢	150	15	苦しい	133
16	我慢	50	16	楽しい	56	16	楽しい	132	16	責任	115
17	イヤだ・辞めたい	49	17	会社	51	17	会社	130	17	我慢	114
18	会社	48	18	責任	48	18	正社員・正規雇用	126	18	会社	111
19	責任	41	19	正社員・正規雇用	45	19	責任	101	19	正社員・正規雇用	106
20	ストレス	39	20	社会参加	44	20	(誰かの)役に立つ	94	20	汗	86

注：緑はポジティブ、グレーはネガティブ。

くこと」の捉え方について4つのタイプが見られることを示している。第1に経済的・物質的労働条件に関心のある「賃労働型」、第2に「人間関係志向型」、第3に「働きがい志向型」、第4に失業や倒産などの経済的困窮に対する不安を背景にかむしやりに働く「仕事一辺倒型」である。三隅は1980年代当時、「今後、働きがいを重視する日本人が増加する」と予測していた。しかし、三隅の予測はまだ実現されていないようだ。

リクルートで実施した「働く喜び調査」*4では、就業している15歳から64歳までの個人を対象に、「『働く』と聞いて思い浮かぶ言葉は何ですか?」という質問を2013年から2020年まで5467~11839名を対象に継続して尋ねている(図表⑦)。すべての年齢で集計すると、上位4位までは、「報酬・生活・お金を稼ぐ為の手段、仕事・仕事がある」であり、調査を実施した8年の間では内容について大きな変化は見られない。しかし、50位までの言葉に着目すると、その年の特徴が見えてくる。例えば初年の2013年から、「ブラック企業」「過労死」などのネガティブな言葉が登場するが、それに加えて、2017年以降は「働き方改革」や「ワークライフバランス」といった言葉が確認される。2020年の結果では、「コロナ禍、在宅勤務・リモートワーク」といった言葉も見られている。「報酬」「生活」「お金を稼ぐ為の手段」とは、前述の三隅の指摘する経済的・物質的労働条件に関心のある「賃労働型」であり、「生きること」「生きがい」「やりがい」「社会参加」といった「働きがい志向型」の言葉も見られる。

これら一連の調査結果からは、三隅の予測に反して、依然として日本における仕事観は、「働きがい」の側面よりも「生活手段」としての側面で捉えられていることがわかる。そしてその傾向は調査データが存在する30年以上前から変化していない。「仕事観」は人それぞれ多様であるものの、ここには多くの大人たちが「働く」ことを豊かに意味づけているとは言い難い状況が表れている。

高校生に「働くこと」をどのように伝えるか

本稿は、若手社会人の一部で働くことの意味づけが進んでいない状態について、高校キャリア教育による介入の可能性に着目して議論を進めた。高校で働くことに対するポジティブなイメージを得ていない若者は28.8%見られており、こうしたマインドセットを変化させるのは難しく、入職後の働く意欲をも低下させていた。

そこで、高校キャリア教育と働く意欲の関係を分析してみたところ、高校キャリア教育での「将来設計・計画」「権利・義務」といった教育は「働く意欲」にマイナスに働くが、「意味づけ」の教育はプラスに影響するという点が見いだされた。つまり、高校での教育を通じて、働くことに対する意味づけを変化させることができる可能性があり、その際には、「どのように働くことの魅力を伝える教育を実施するか」が問われているのだ。

これまでのように高校で「働くことは辛いことだ」と学び続けると、働くことの意味づけをすることなく、早期に成長をあきらめてしまう若者の存在はなくなる。人生100年時代、働く時間が長期化している中で、働くことをどう意味づけるのか、高校の役割は大きい。キャリア教育開始以降、高校の授業で社会人との接点を得る機会も増加している。ぜひ働くことの魅力を伝えられる大人から、仕事を通じた成長や、自分で仕事をつくることの魅力を学ぶ場を創ってほしいと考える。

*4 2013年から2020年まで実施されている。全国の15歳から64歳の現在働いている男女を対象に、性別×年代(10歳刻み)×就業形態3区分×居住エリア4エリアの割り付けを総務省統計局「労働力調査」の構成にあうように設計・回収した。調査実施年によってサンプル数は異なっている。

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』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)。

「# 大学生の日常」に埋め込まれた学習

コロナ禍は、日本の大学生に、とてつもないダメージをもたらした。キャンパスに足を運ぶことができなくなり、「大学生の日常」は失われた。では、「大学生の日常」とはいかなるものなのか。彼ら・彼女らは、何をし、何を得ていたのか。20代若手社会人=ビフォーコロナの大学生への調査を通して、その実態に迫った。

豊田 義博

コロナが奪った「大学生の日常」

日本にコロナが蔓延し始めた2020年2月27日、時の政権は全国の小・中・高等学校に「一斉休校」の要請を発令した。翌々4月7日には緊急事態宣言を首都圏などの地域に発令、16日には対象を全国へと拡大。これにより、全国の教育機関は5月末の宣言解除まで対面での授業を実施できない状況となった。そして、宣言解除後の6月以降、小・中・高校生の日常が取り戻されていく中で、取り残されたのが大学生であった。クラスター発生などのリスクを勘案した各大学の意思決定により、多くの大学生が、キャンパスに足を踏み入れることができない状況が続いたのだ。その状況がどの程度続いたのかは、地域の感染拡大動向や個々の大学の方針によって一様ではないが、ほぼすべての「大学生の日常」が大きく失われ、損なわれたことは間違いない。

その実情や学生たちの想いはソーシャルメディアによって浮き彫りにされた。そのシンボルであるハッシュタグ「# 大学生の日常も大事だ」には、彼ら彼女らの悲痛な声が今も続々と集まっている。以下の学生の呟きは、2020年度の大学生の状況を簡潔にかつ的確に表したものだ。

大学は現状でいいと思っているのか？ 家の中、た

った独りで授業に向かう事がどれだけ苦痛で不安か。一方的な映像視聴の後に出される沢山の課題。休学して最初からやり直したいと思わせるほど、学生は疲弊し、追い詰められている。

この状況は、今年度になっても本質的には変わっていない。以下のツイートは、2021年5月時点のものだ。

元々僕の通う大学はゼミ以外全てオンラインで受けさせられ、今までと同じ学費・施設費を払わされています。今回の緊急事態宣言を受け、唯一の対面のゼミもオンラインになりました。なんで教育機関が自粛しなきゃいけないの？ 夜に毎日の様に飲み歩く人がいるのに…。

ここで、改めて考えてみたい。「大学生の日常」とは何だろうか。大学生は、これまでどのような活動をし、どのようなことを学び、何を身につけてきたのだろうか。そして、今、失っているものは何なのだろうか。

いうまでもないが、大学の講義や演習を受講する、という活動がその中核にある。大学が提供するカリキュラムに沿って、必修科目や選択科目についての学びを深める活動だ。シラバスに沿って、教科書や配布資料をもとに、新たな知識や技術・技法を学ぶ時間、すなわち授業の時間であり、あるいはそれに関

連する自己学習の時間ということになる。2020年度当初はコロナ禍によってこの機会が消失していたが、いずれの大学においてもオンラインによる機会提供をほどなく開始した。大学生の日常の中核は確保されているかに見える。

しかし、現状には大きな欠落がある。だからこそ、これだけの批判的な声が上がったのだ。所轄官庁が対面授業の機会を確保するよという通達を出したのも、そうした社会からの要請を受けてのことだ。

その欠落は、前出の学生のコメントの中にある「たった独り」という言葉に集約されている。「たった独り」という状況が「苦痛」と「不安」を生み出しているのだ。

「苦痛」と「不安」の正体

学びの基本は観察である。「見よう見まね」で、人は何かを学んでいく。スポーツに取り組んだり言語を学んだりする上では、上級者の観察に勝る方法はない。視覚、聴覚など五感をフルに駆使して、人はスキルや知識を体得していく。

大学生の学びは、それには当たらない、と思われるかもしれない。形式化された知識をインプットし、何かをアウトプットする、という学習プロセスは観察とは無縁だ、と思われるかもしれない。

しかし、そうした知識のインプット以前に、その授業にどのような期待をし、どのような姿勢で臨むか、という態度の形成は、間違いなく観察によって促進される。同級生たちの様子を「感じる」ことによって。それは、授業が始まる前の様子かもしれないし、授業中の態度かもしれない。授業が終わった後に交わされている声などもあるだろう。

その授業に臨む態度のベースには、もちろん学生本人の興味・関心のレベルがある。しかし、そのレベルが同級生の中でいかにどのレベルなのか、自分より強く興味を持っている人が多いのか、それとも、みなあまり興味を持っていないのか、という状況が、観

察を通して本人の態度形成に強い影響を及ぼす。だから、観察によって学習態度は前向きにも後ろ向きにもなる。しかし、どちらになったとしても、学生本人の中から「苦痛」や「不安」は消失する。「こんな感じでやっていけばいいんだな」という心の安定がもたらされるからだ。

今、多くの学生に欠落しているもの。それは、この心の安定なのだと思う。学習態度が定まっていないということなのだと思う。リアルに学生が集まる場であれば、さほど意識もせず、観察を通して形成されていくものが、宙ぶらりんのままになっている。その姿勢が定まらない中で次々と課題が出されていく。そして、課される課題の多くは、正解のないもの。さらに、その状況が1年以上続いているときている。これは「苦痛」だ。そして「不安」にもなる。

コロナ下でも生まれている「つながり」

だが、こうした「苦痛」や「不安」は、少人数でのゼミや演習科目ではあまり生じていないようだ。グループで課題に取り組んだり、授業中にもZoomのブレイクアウトルームなどの機能を活用して学生同志が対話したりする中で、学習態度が形成されていく様子がうかがえる。

昨秋、ある都内の大学の1年生にアンケートを取らせてもらった。全面オンライン授業を継続していた大学なので、多くの学生が閉塞感に苛まれている中でアンケートの依頼には躊躇いもあった。だが、結果は当方の想定をいい意味で裏切るものだった。

同じ大学の同級生の友達はできましたか？という問いにイエスと答えた学生は78%。フリーコメントには「オンライン授業であるにもかかわらず、話の合う友達が何人かできた」といった意見が散見された。オンライン環境でも、つながりは生まれているのだ。対面で実施していたときと比べれば、その広がりや深みには大きな差があるのかもしれないが、ともに学

んでいるコミュニティは形成されているし、またそのつながりがもたらす力は大きいといえそうだ。

つながりは、学生同志に限ったことではない。先のアンケート結果では、教員とのつながりができたと回答する学生は32%。コメントを見ると、つながりは初年次ゼミの担当教員だけにとどまらない。教員に関するコメントも思いのほか多かった。以下はその一例だ。

『大学の先生は基本放任主義』といったイメージがあったのですが、先生に質問したり、課題を提出した際にも、こまめにチェックして連絡を下さって、それがとても驚きましたし、嬉しかったです。

そのつながりは、授業の場に限らない。先のアンケートでクラブやサークルに入っていると回答した学生は38%。学外の趣味・スポーツ系のコミュニティに入った人は19%。アルバイトを始めた人は62%。ある学生団体に加入した学生は、こんなコメントを記してくれた。

コロナでできることががらりと変わって色々組織内で混乱はあった。しかし、そこではすべての先輩方が熱心に私たち新入生のために時間と労力を使ってくれ、私を成長させる場にしてくれた。ぜひ私も、来年後輩を迎えたら、彼らのように温かくサポートしたいと思った。大学には通えていないが、こうして人とつながりを持てる場に入れてよかったと思っている。

―大学のデータをすべての状況にあてはめることはもちろんできないが、コロナ下においても、様々なつながりが生まれていることは間違いないだろう。

「マルチリレーション社会」の到来

「大学生の日常」とは、つまりは、このような様々なつながりそのもの、なのではないだろうか。その中核は、大学から提供される様々な学習機会を通じた経

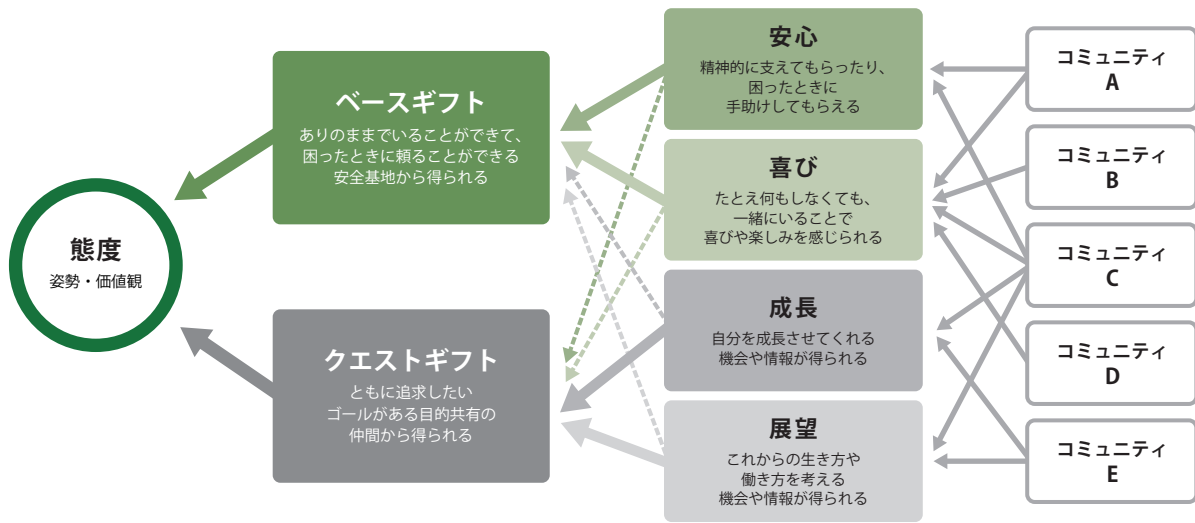
験・学習を指すのだろうが、その経験・学習には、学生同志のつながりや教員とのインタラクションが欠かせない。そして、経験・学習の機会は授業の場に限らない。サークルもバイトも、友達づきあいも。大学生である期間に、様々なコミュニティに参加し、様々なつながりを通して何かを獲得していく。それが「大学生の日常」なのだ。

中学でも高校でも、いくつかのコミュニティには所属していた。クラスメイトはいたし、部活もやっていた。しかし、大学生になると、授業ごとにその顔触れは異なるし、コミュニティの選択の幅も劇的に広がる。主体的にコミュニティを選択し、つながりをつくっていくことが求められる。そして、選択したコミュニティや得られたつながりを通して、自分というものを創り上げていく。つながりなしには、自己を創り上げていくことはできない、と言い換えてもいい。そして、つながりの重要性は大きく増している。

リクルートワークス研究所は、つながりの価値がこれまで以上に高まり、その多様性や関係性の質が重視される時代の到来を予見し、来るべき社会を「マルチリレーション社会」と名付けている。その提言書^{*1}では、幸福感と人とのつながりは密接な関係があること、つながりの質と多様性が重要なことが謳われ、日本社会は他国に比べてつながりが職場と家族に集中し、かつそのつながりが希薄化していることが指摘されている。

また、人とのつながりには、安全基地としてのベース性、目的共有の仲間としてのクエスト性という2つの性質があり、ベース・リレーション、クエスト・リレーション双方を持つことで、キャリアの見通しが高まるという構図を大規模調査の結果を踏まえて提示している。そして、その背景には、つながりを通じて、人生やキャリアを豊かにする「安心」「喜び」「成長」「展望」というギフトを受け取っていること、対話を通じた新たな気づきや価値観の創造が生まれていることが指摘されている。

図表① 「大学生の日常」に埋め込まれた学習モデル



ビフォーコロナの「大学生の日常」を探索する

社会へと飛び立つスタート地点とも呼べる大学生活において、様々なコミュニティに参加し、ベース・リレーション、クエスト・リレーションを獲得すること。そして「安心」「喜び」「成長」「展望」というギフトを受け取ること。これが「大学生の日常」だ。そして、そのギフトが、生きていく上でのものの考え方やことへの対し方、つまりは姿勢や価値観＝態度を創り上げていく。「大学生の日常」とは、大学生一人ひとりの未来に大きく影響を与える経験資産なのだ。

こうした視界と問題意識のもとに、「大学生の日常」には、どのような学習が埋め込まれていたのかを明らかにしていく研究を実施した。大学において人文・社会科学を専攻した20代社会人への定量調査^{*2}、インタビュー調査を通して、ビフォーコロナのキャンパスライフを浮き彫りにした。

調査においては、大学生活を「いくつものコミュニティに属し、コミュニティでの活動、人とのつながりを通して様々な経験・学習を獲得する期間」と定義した。そして、その第一の成果として、それぞれのコミュニティからどの程度のベース・リレーション、クエスト・

リレーションを得たのか、ギフト(安心、喜び、成長、展望)をいかに獲得できたか、と定義した。また、ベース・リレーションからは主に「安心」「喜び」を、クエスト・リレーションからは主に「成長」「展望」を受け取ると置き、「安心」「喜び」をベースギフト、「成長」「展望」をクエストギフトと呼ぶこととした(図表①)。

最もかかわりの深かったコミュニティは？

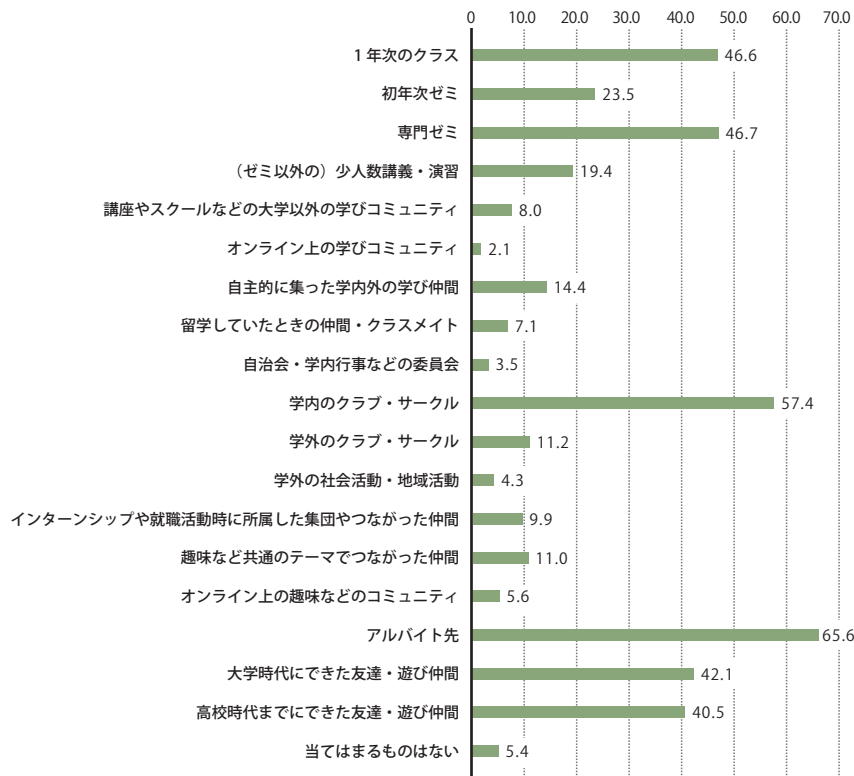
まずは、定量調査の結果を概観しよう。彼ら・彼女らは、どのようなコミュニティに参加していたのか。専門ゼミなどの学びコミュニティ、学内外のクラブ・サークルなどのテーマコミュニティ、働く場としてのバイトコミュニティ、友達コミュニティを分類した18項目を提示し、在学中の所属状況を尋ねた(図表②)。

所属率が最も高かったのは「アルバイト先」(65.6%)、次いで「学内のクラブ・サークル」(57.4%)。

*1 リクルートワークス研究所(2020)「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—」

*2 ◎調査対象：大学(人文・社会科学系学部)を卒業し、現在三大都市圏で働いている25～29歳の男女1000名 ◎調査方法：インターネットモニター調査 ◎調査内容：現在の就業実態、大学時代に所属していた集団(コミュニティ)での活動状況など ◎調査時期：2021年1月

図表② 大学時代に所属していたコミュニティ



図表③ 大学時代にかかわりの深かったコミュニティ

	トップ	セカンド	サード
1年次のクラス	9.6%	10.0%	9.3%
初年次ゼミ	1.8%	5.5%	3.5%
専門ゼミ	13.0%	16.5%	16.6%
(ゼミ以外の) 少人数講義・演習	1.0%	0.8%	0.6%
講座やスクールなどの大学以外の学びコミュニティ	0.2%	0.2%	0.9%
オンライン上の学びコミュニティ	0.0%	0.3%	0.0%
自主的に集った学内外の学び仲間	0.7%	0.5%	0.6%
留学していたときの仲間・クラスメイト	1.3%	2.1%	2.0%
自治会・学内行事などの委員会	1.3%	0.3%	0.3%
学内のクラブ・サークル	29.5%	11.8%	7.3%
学外のクラブ・サークル	3.7%	2.4%	2.0%
学外の社会活動・地域活動	0.3%	0.2%	0.0%
インターンシップや就職活動時に所属した集団やつながった仲間	1.2%	1.7%	2.0%
趣味など共通のテーマでつながった仲間	1.6%	1.8%	1.2%
オンライン上の趣味などのコミュニティ	0.4%	0.5%	1.2%
アルバイト先	12.6%	20.8%	21.6%
大学時代にできた友達・遊び仲間	14.5%	14.4%	11.7%
高校時代までにできた友達・遊び仲間	7.4%	10.5%	19.2%
N 数	946	660	343

過半には届いていないが「専門ゼミ」「1年次のクラス」「大学時代にできた友達・遊び仲間」「高校時代までにできた友達・遊び仲間」の4つが40%を超えている。それらから数字の開きはあるが「初年次ゼミ」「(ゼミ以外の) 少人数講義・演習」「自主的に集った学内外の学び仲間」が続いている。

調査では、所属していると回答したコミュニティの

中で「最もかかわりの深かったコミュニティ(以下トップコミュニティ)」「二番目にかかわりの深かったコミュニティ(以下セカンドコミュニティ)」「三番目にかかわりの深かったコミュニティ(以下サードコミュニティ)」を尋ねている。物理的な時間ではなく、気持ちの上で大学時代を代表するコミュニティを回答してもらった。結果は図表③の通りだ。

トップコミュニティの最上位は「学内のクラブ・サークル」が29.5%と他を大きく引き離している。3割弱の人が、キャンパスライフという、何とんでもクラブ・サークルだった、と回想している。それがセカンドコミュニティ、サードコミュニティになると、サークルの存在感は大きく低落する。代わって台頭するのは「アルバイト先」。いずれも20%を超えている。一にサークル、二にバイト、という「学び」なきキャンパスライフが代表的なものだ、ということか。

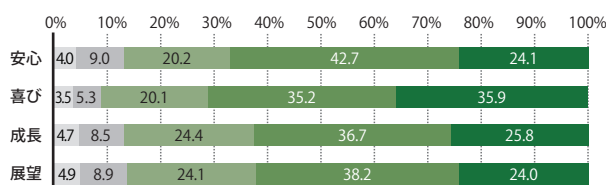
サークルとバイト。この2つの存在感が大きいことは調査以前から予測されたことだが、それに続いている存在が「専門ゼミ」だ。トップ、セカンド、サードともに10% 台中盤のシェアを占めている。専門ゼミが必修となっている大学も多く、2年間ないしはそれより長い期間所属することもあり、人文・社会科学系の学生にとっては、やはり大きな存在感を放っている。同程度の存在感を示しているのは「大学時代にできた友達・遊び仲間」。そして「1年次のクラス」も、3つのいずれにおいても10% 前後のシェアを占める。「高校時代までにできた友達・遊び仲間」は、トップコミュニティでの存在感はさほどでもないが、セカンド、サードとその存在感を増す。

職場に比べて極めて高い ベースギフト、クエストギフト

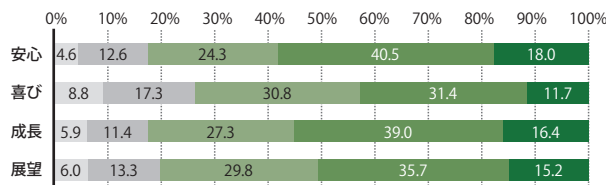
では、彼ら彼女らは、深くかかわったコミュニティから、いかにギフトを獲得していたのか。トップコミュニティでの「安心」「喜び」「成長」「展望」の獲得状況は図表④の通りだ。

いずれも高い獲得状況になっている。「とても当てはまる」に限定しても、安心 (24.1%)、喜び (35.9%)、成長 (25.8%)、展望 (24.0%) という高水準だ。特に高いのは「喜び」である。「たとえ何もしなくても、一緒にいることで喜びや楽しみを感じられる」というギフトは、心を許せる仲間とのつながりが

図表④ コミュニティから得られたギフト (トップコミュニティ)



図表⑤ 現在の職場から得ているギフト



まったく当てはまらない あまり当てはまらない どちらともいえない
 やや当てはまる とても当てはまる

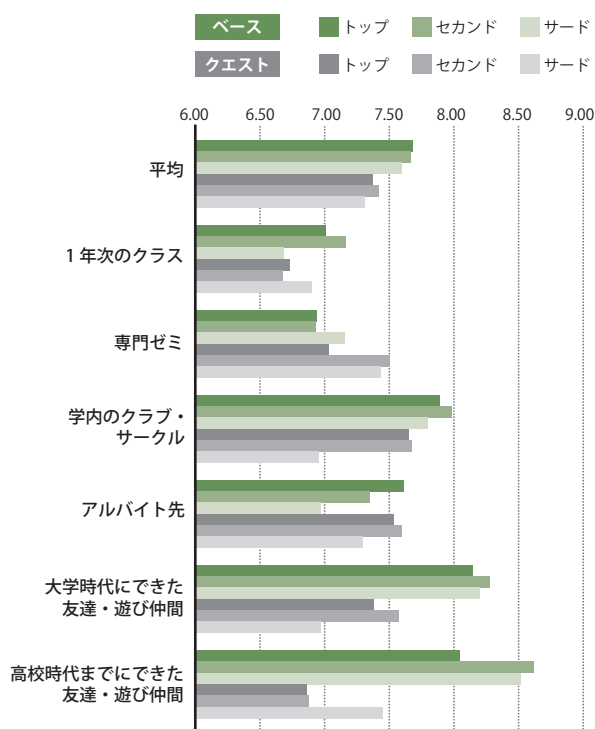
あつて初めて得られるものだ。他のギフトも、4人に1人が「とても当てはまる」と回答しているのは十分に高い数字だといえる。

数字の高さは、彼ら彼女らが、現在働いている職場から得ているギフトとの比較から、より明らかになる(図表⑤)。数字の上で顕著な差が生まれているのは、やはり「喜び」だ。「とても当てはまる」を見ると、大学時代のトップコミュニティとは24.2ポイントもの差がある。大学時代のコミュニティの方が、はるかに「ありのままにいられる」のだ。だが、高いのはベースギフトだけではない。「成長」「展望」のクエストギフトにおいても、「とても当てはまる」のスコアは、大学時代のトップコミュニティの方が10ポイント近く高くなっている。

コミュニティの種類、 構成員によってスコアはどう変わる？

ここからは、「安心」「喜び」の回答結果の合計得点をベースギフトスコア(以下ベーススコア)、「成長」「展望」の回答結果の合計得点をクエストギフトスコア(以下クエストスコア)とし、様々な対象とそのスコアとのクロス分析データを見ながら話を進めていきたい。

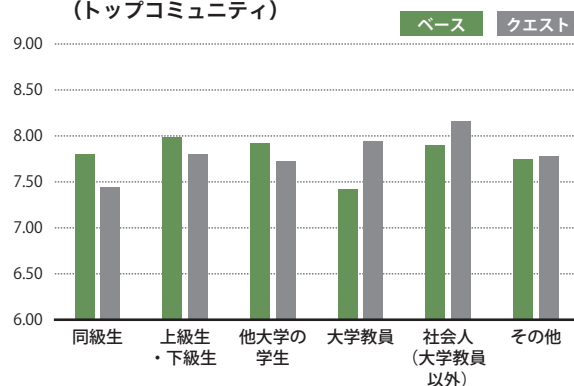
図表⑥ コミュニティ別のギフト（ベース・クエスト）



コミュニティの種別によって、得られるギフトにはどのような違いがあるのだろうか。かかわりが深いと回答した比率が高い6コミュニティに絞ってその違いを算出すると、「学内のクラブ・サークル」「大学時代にできた友達・遊び仲間」「高校時代までにできた友達・遊び仲間」からは、やはりベーススコアを高く得ているという傾向がはっきりと見て取れる(図表⑥)。クエストスコアは、「学内のクラブ・サークル」「アルバイト先」「大学時代にできた友達・遊び仲間」が同レベルで並ぶが、「専門ゼミ」も健闘している。しかし、その差はベーススコアに比べれば小さく、コミュニティ別に大きな差は見られない。

次に、コミュニティの構成メンバーに注目しよう(図表⑦)。コミュニティにどのような人がいるか、によって違いが見られる。大半のコミュニティには同級生がいるので、その数字を平均と置けば、上級生・下級生や他大学の学生がいると、ベーススコアは高まる傾向にある。大学教員以外の社会人がいる場合も同様だ。クエストスコアを見ると、社会人や大学教員がいると、

図表⑦ コミュニティ構成員とギフトの関係 (トップコミュニティ)



高まる傾向にあるが、上級生・下級生や他大学の学生の存在も、押し上げる効果がある。同級生だけではなく、コミュニティに多様性がある方が、ベーススコア、クエストスコアともに高まるといういいだろう。

コミュニティ選択視点の重要性

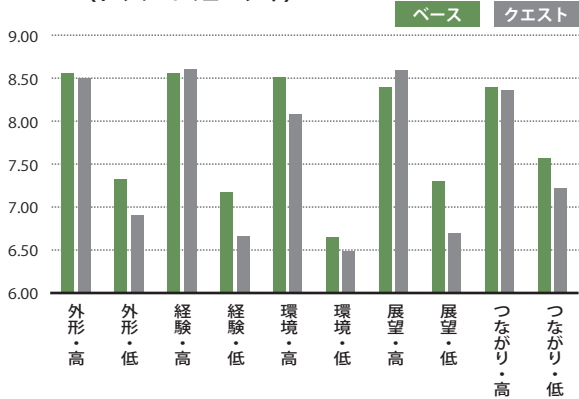
ここからは、コミュニティと本人の意識や行動、経験との関係を見ていこう。コミュニティのベース性、クエスト性には一定の傾向があるが、すべての構成員が同等のギフトを獲得するというわけではない。参加者がその場にどのような姿勢で臨んだのか、どのような役割を果たしたのか、そしてどのような経験をしたのかによって、得られるギフトは変わるはずだ。

まずは、コミュニティ選択視点から見てみよう。どのような動機で、あるいはどのようなきっかけでそのコミュニティに所属するに至ったのかは、人それぞれだ。コミュニティ選択の際に、「外形」「経験」「環境」「展望」「つながり」のうちどのような視点を重視したかについて、尋ねている^{*3}。そして、その回答結果を、それぞれの視点を「重視した」「重視しなかった」に二分し、ギフトの獲得状況を概観した(図表⑧)。

分析結果から見えてくるのは、いずれの視点を問わず、コミュニティ選択において意図や意思を明確に持っていた人は多くのギフトを獲得しているが、さほど深い動機や目的を持たずにコミュニティを選んだ人が得ているギフトは少ない、という顕著な傾向だ。

近年の大学生活は、授業への一定回数以上の参加を単位取得の要件とする傾向の高まりにより、時間的制約はかつての大学生より増してはいるが、それでもなお、選択の自由度は高校生までに比べて、そして社会に出て以降に比べてもはるかに高い。しかし、一方で大学

図表⑧ コミュニティ選択視点とギフトの関係 (トップコミュニティ)

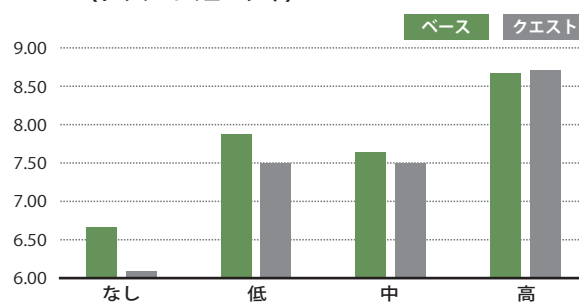


生活が画一化しているのも事実だ。サークルに入り、バイトして、友達つくって、コスパのいい授業を選んで単位を楽に取って……という不文律のような世界が、大学生の在りようを規定している。結果として、サークルに入ること、アルバイトをすることが「目的化」する。「みんながやっているし、大学生活ってそういうもんだし」という動機なき参加が生まれる。こうして、コミュニティに参加してはいるが、豊かなギフトを得られていない、という大学生が増えているようにも感じる。権利として獲得している自由を持て余しているとすれば、「大学生の日常」は実りのない時間になってしまう。このデータからは、大学生活をどのようなものにしたいか、というビジョンを、学生一人ひとりが抱いていることの大きさが改めて確認できる。

コミュニティで果たした役割がギフトを高める

所属したコミュニティで果たした役割とギフトの関係はどうだろうか。本リサーチでは7つの役割(オーナー、リーダー、マネジャー、ティーチャー、フロント

図表⑨ コミュニティで担った役割とギフトの関係 (トップコミュニティ)



ランナー、アドバイザー、サポーター)について、明示的な役割、自発的な行動の別を問わず、自身がそのコミュニティにおいて果たした度合いを三段階で尋ね、果たした役割をスコア化した。回答傾向を見ると、半分以上の役割をしっかりと果たしていたと回答する「役割高群」が2割いる一方で、参加はしていたものの、上記の役割をまったく担っていなかったと回答する「役割なし群」も2割存在していた。そして結果は明白なものであった。役割高群が得ているギフトは顕著に高く、役割なし群が得ているギフトは明確に少ないのだ(図表⑨)。

役割とは、誰かから賦与されるものではない。コミュニティの状況を見て、自らが果たせる、果たしたい、果たすべき役割を見出し、その役割を主体的に果たしていくものだ。指名される、選挙で選ばれるという役割もちろんあるが、基本となるのは状況対応的なものだ。リーダーシップはAppointed Leadership、Elected Leadership、Emergent Leadershipに区分されるという研究があるが*4、この考え方はリーダー以外のすべての役割にも応用されるものだ。自らが役割を買って出るという行為は、主体的にコミュニティとかわろうとする態度が形成されていると見ることもできる。もちろん、与えられた役割にも価値はある。役割を得

*3 外形：興味・関心の持てるテーマか、学生間の評判・人気はどうか／経験：どのような経験ができるのか／環境：そのコミュニティが自身にとって快適かどうか／展望：そのコミュニティへの所属を通して自身がどうなりたいか、何を得たいか／つながり：他者からの推薦や勧誘

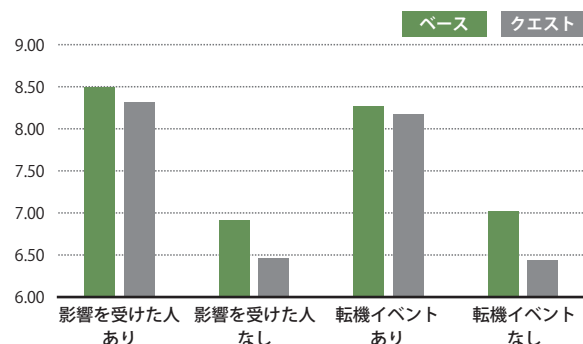
*4 House, Robert J. and Mary L. Baetz, 1979, "Leadership: some empirical generalizations and new research directions," B. M. Staw ed., Research in Organizational Behavior 1, Greenwich, JAI Press, 341-423.

ることにより、コミュニティに向き合う姿勢が変わることもまた大きく期待できる。いずれにしても、役割という観点からは、コミュニティで得られるギフトを高める上で極めて重要なものだ。

影響を受けた人、 転機イベントが態度形成をもたらす

コミュニティへの所属によって、人には何らかの変化が表れる。コミュニティを構成している他者との対話、相互作用を通じて、人は何らかの影響を受ける。多くの場合は無自覚に。しかし、特定の人に大きく影響されることもある。また、そのような他者との相互作用を中心とした経験を通して、ものの考え方やことへの接し方が変容することもある。新たな態度(姿勢・価値観)が形成されたり、その人にとっての転機となるイベントが発生したりすることもある。そのような人物がいたか、そのような転機イベントがあったかについても、今回の調査では尋ねている。影響を受けた人がいたと答えた人は、トップコミュニティでは49.4%、セカンドでは34.1%、サードでは33.2%。転機イベントがあったと答えた人は、トップ54.3%、セカンド35.6%、サード32.9%。トップコミュニティは、その人の態度形成に大きなインパクトを及ぼす場だということが改めて確認される。そして、影響を受けた人や転機イベントの有無とギフトとの間には、当然のように明確な関係がある(図表⑩)。

図表⑩ 影響を受けた人・転機イベントとギフトの関係
(トップコミュニティ)



ギフトをもたらす3つの態度形成

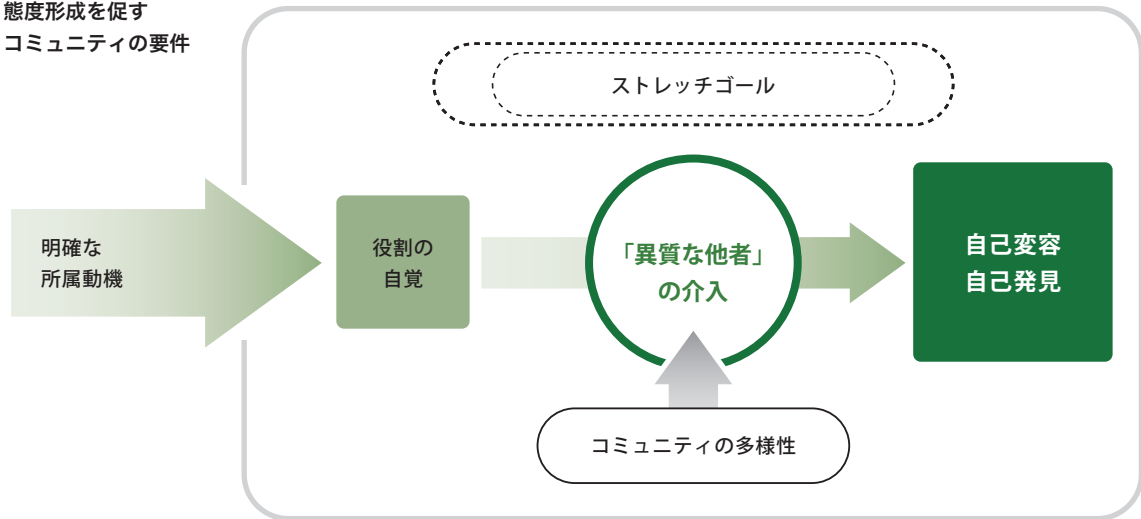
ここまで、コミュニティから得られるギフトと様々な対象との関係を見てきた。では、得られたギフトは、どのような態度(姿勢・価値観)の形成につながっているのだろうか。定量調査の回答者の中から、トップコミュニティにおいてベースギフト、クエストギフトを高く獲得していた人を対象に行ったインタビュー調査^{*5}からは、3つの観点が浮かび上がった。

1つめは、「人との交わり方」だ。その背景には、高校までとは異なる環境に身を置いていたことがある。多くのインタビューが、大学時代のコミュニティ活動の中で「多様な考え方、スタイルの人がいる」ことを痛切に感じたと語ってくれた。多様な地域から、多様な考え方を持った人が集まる大学のキャンパスは、高校までとはまったく異なる人間集団の場だったと捉えていた。そして、そのような多様な人々と、何かを共同でなしていく(それも、教師や親などの監督下ではなく、学生だけで)中で、どのように人と接し、かわり、分かり合えばいいかを学んでいた。それは、スキルや知識のようなものではなく、人間というものの基本認識、人と交わるという上での基本姿勢といった態度的なものだ。

2つめは、「ものの考え方・ことへの接し方」だ。多くの場合、それは、他者の言動による気づきから形成される。将来を真剣に考えている同級生、高い洞察力を持ち鋭い指摘をする先輩学生、地域の人たちと真摯に接している経営者などと交わる中で、「自分もそうありたい」「自分をもっと変わらなければ」という想いを強くし、それによってももの考え方・ことへの接し方が大きく変わる。ひとこと言えば、主体的になるのだ。

上記2つは、自己の変容と捉えられるが、3つめは、少し異なる。「自己発見」だ。人とのつながりや様々な経験を通して、自分の志向や適性に目覚めるのだ。高校までは気づいていなかったり、大学時代の経験

図表① 態度形成を促す
コミュニティの要件



を通して、自身の特徴がより強くなっていったりなど、そのプロセスは一様ではないが、この自覚はつまりはアイデンティティの確立だ。必然的に、進路選択においては、その志向・適性を活かした道を考えるようになる。こうした人は、就活での自己分析をわざわざしたりはしない。

態度形成を促すコミュニティの要件

こうした態度形成につながるコミュニティの要件を、ここまでの分析をもとに整理したのが図表①だ。

個人視点からは、所属にあたっては明確な所属動機を持ち、主体的に役割を自覚することが挙げられる。コミュニティ視点からは、志向や価値観の異なる人たちが集まっているようなコミュニティの多様性があること、そして、コミュニティとして目指すことが、所属メンバーそれぞれにとって大きな背伸びが必要なストレッチフルなものであること。この要件が整うと、個人が役割を実行に移す中で、異なる価値観を持った「異質な他者」が立ち現れ、何らかの介入がなされる。ロールモデルとして、あるいは師として、ともに試行錯誤を重ねる仲間としてなど、「異質な他者」の役回りは様々だが、その存在や関与が本人に強烈な内省を促す。大人になるための通過儀礼とでもいえ

ばいいだろうか。それが、自己変容や自己発見をもたらすという構図だ。

実は、インタビュー分析は現在進行中である。ここまで説明してきたモデルは、この原稿が世に出るころには進化しているかもしれない。現時点では理想的なモデルだが、実践につながるものへと進化させていきたいと思っている。そのときには、このモデルを、ウイズコロナ・アフターコロナの環境下でどのように実現するか、ビフォーコロナの「大学生の日常」を、どのように再創造するかというところまで発展させていきたいと考えている。

*5 ◎調査対象：先行して実施した定量調査の回答者の中から、以下の要件を満たす人を抽出した。

- ・かかわりの深かったコミュニティを2つないしは3つ回答している人
- ・最もかかわりが深かったコミュニティで、高いベースギフト、クエストギフトを得ていたと回答している人
- ・インタビュー設定期間内に、Zoomによる90分のオンラインインタビューに応じることが可能な人

◎上記を対象に、以下の条件を満たす形で20名をリクルーティングした。

- ・男女同数
- ・大学タイプ(入学偏差値「65以上」「55～65未満」「55未満」)をバランスよく均等に
- ・かかわりの深かったコミュニティ(トップコミュニティ、セカンドコミュニティ、サードコミュニティのいずれか)に「専門ゼミ」を挙げている人を半数確保

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までのキャリア支援に研究者&実践者として携わるパラルワーカー。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』(ちくま新書)、『新卒無業。一なぜ、彼らは就職しないのか?』(共著/東洋経済新報社)などがある。

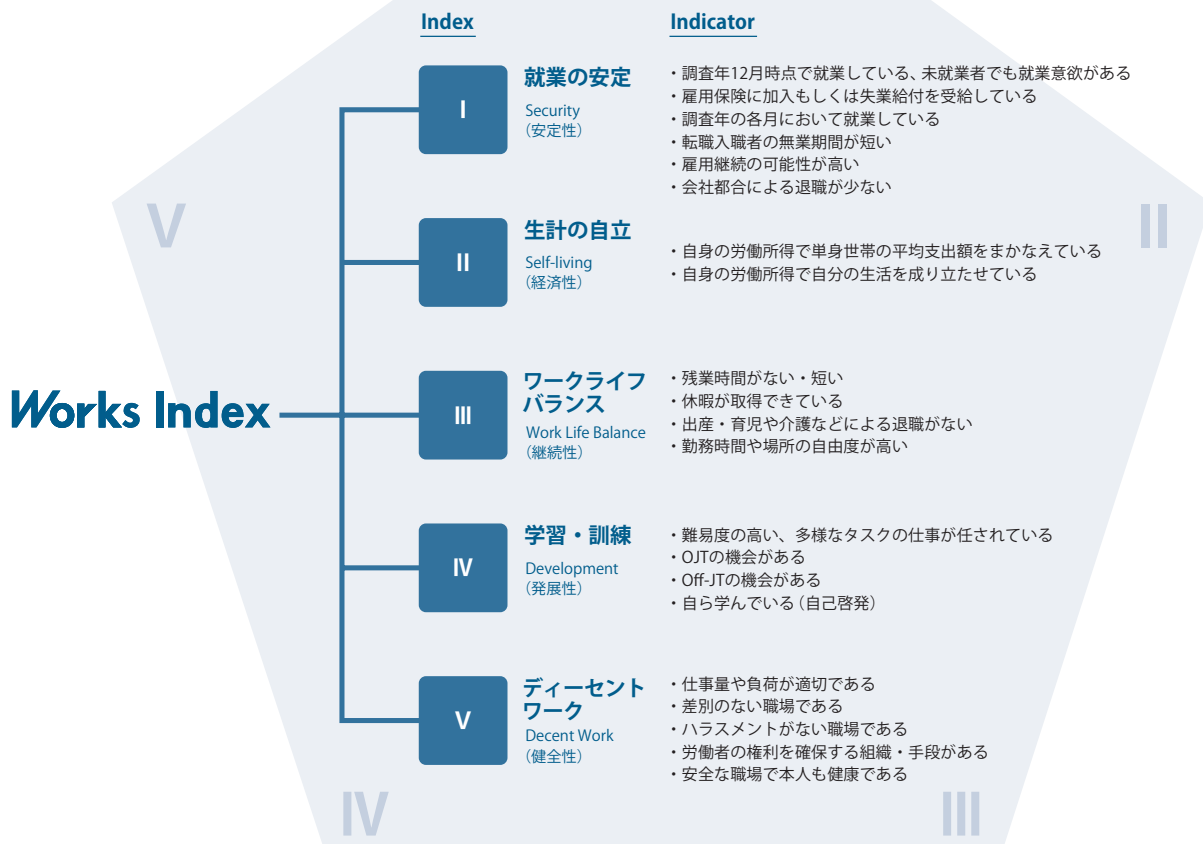
Works Epoch

Works Index ー日本の働き方 5年の進展ー

リクルートワークス研究所では、基幹調査である全国就業実態パネル調査のデータを用いて、働き方を5つの側面から可視化するWorks Indexを開発した。Works Indexの構造を説明したうえで、2016年から2020年までの日本の働き方を、同期間の働き方に関する出来事を振り返りながら、Works Indexの結果とともにみていく。

孫 亜文

図表① Works Index を構成する
Index と Indicator



注:各 Indexは、それぞれの Indicatorに関連する調査結果よりスコアを算出。

変化については、元の数値で減算を行った後に四捨五入しているため、それぞれのスコアを減算した数値とは一部値が異なる。

Works Indexとは

リクルートワークス研究所では、毎年1月に、調査前年1年間の個人の就業状態、所得、仕事の状況などについて、全国15歳以上の男女を対象とした全国就業実態パネル調査を実施している。この調査の目的は、日本における就業状態などの変化を把握することであり、その一環として、日本における個人の働き方を可視化し、そのうえで就業状態を評価することを目的とした指標「Works Index」を開発した。Works Indexは、個人が生き生きと働き続けられる状態を理想に作られた指標であり、次の5つの項目から成り立っている。

- I 就業の安定
- II 生計の自立
- III ワークライフバランス
- IV 学習・訓練
- V ディーセントワーク

Index I「就業の安定」は、正社員・非正社員といった就業形態ではなく、実際に就業が安定しているか、または安定する可能性があるかを示したIndexである。働く意欲があつたとしても働けない状況や、仮に働いていたとしても、契約満了などの会社都合により退職に追い込まれる状況にないことが好ましい。

Index II「生計の自立」は、個人の労働所得がどの程度自分の生活を成り立たせているかを示すIndexである。生活保護などの公的援助や借り入れを受けながら生計を立てている状況は望ましくない。このIndexでは、個人の労働所得に重きを置いており、個人単位で評価をしている。

Index III「ワークライフバランス」は、労働時間が適切で休暇などがあり、無理なく働くことができるかを示すIndexである。残業時間が長い、休暇がとれない、労働時間を自分で調整できない状況は望ま

くない。残業がなく、休暇も十分にとることができ、勤務時間や勤務場所を個人が選べる環境であることが望ましい。

Index IV「学習・訓練」は、自己啓発・企業内訓練や仕事を通じて本人が成長することで、今後の就業にもつながるのかを示したIndexである。OJTやOff-JTといった企業内での研修や成長機会があり、自分でも自己啓発をし、仕事を通じて成長している状態が望ましい。

Index V「ディーセントワーク」は、最低限保証されるべき就業条件が満たされているかを示すIndexである。仕事量や負荷が適切であり、処遇が公平であり、ハラスメントがなく、安全衛生上問題がない状態が望ましい。

それぞれのIndexにはIndicatorと呼ばれる構成要素があり、そこからIndexの得点を算出している(図表①)。それぞれのIndexは、0～100ptの間の値をとり、100ptをとれば、理想的な状態になっていることを示している。

Works Indexは、2015年からかぞえて6年目を迎えた。1年目から2年目にかけては設問の調整を行っており、比較可能な数値は2016年から2020年までの5年分蓄積されたことになる。ここからは、2016年から2020年まで、人々の働き方はどのように変化したのか、同期間の働き方に関する出来事を振り返りながら、Works IndexとIndicatorの結果をみていく。

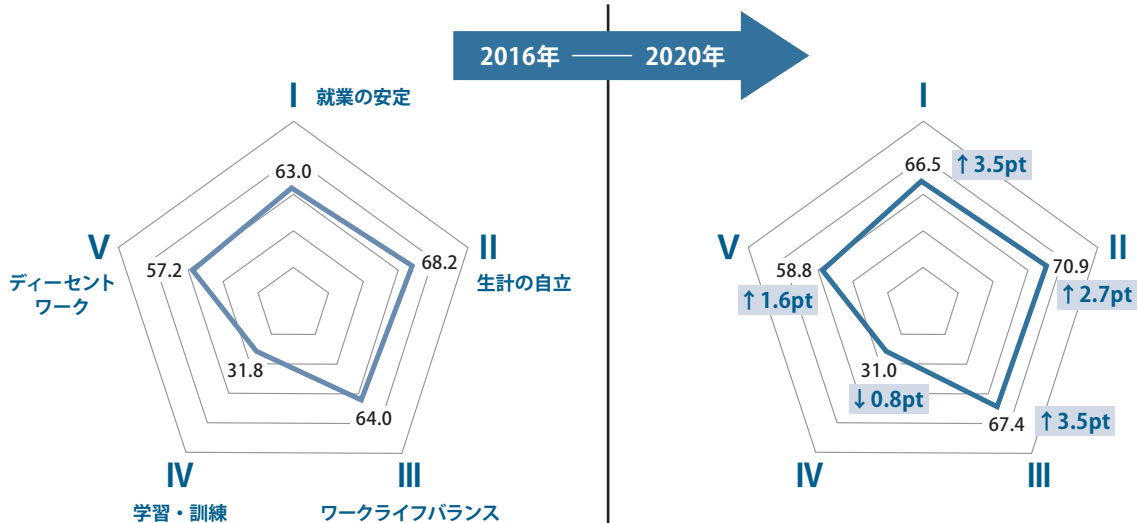
2016年から2020年までで 日本の働き方は前進した

2016年以降の働き方に関する大きな動きといえ、ば、「働き方改革」をおいてほかにない。2016年9月に、「一億総活躍社会」の実現を目的とした「働き方改革実現会議」が発足し、翌2017年3月には「働き方改革実行計画」が発表された(図表②)。2018年

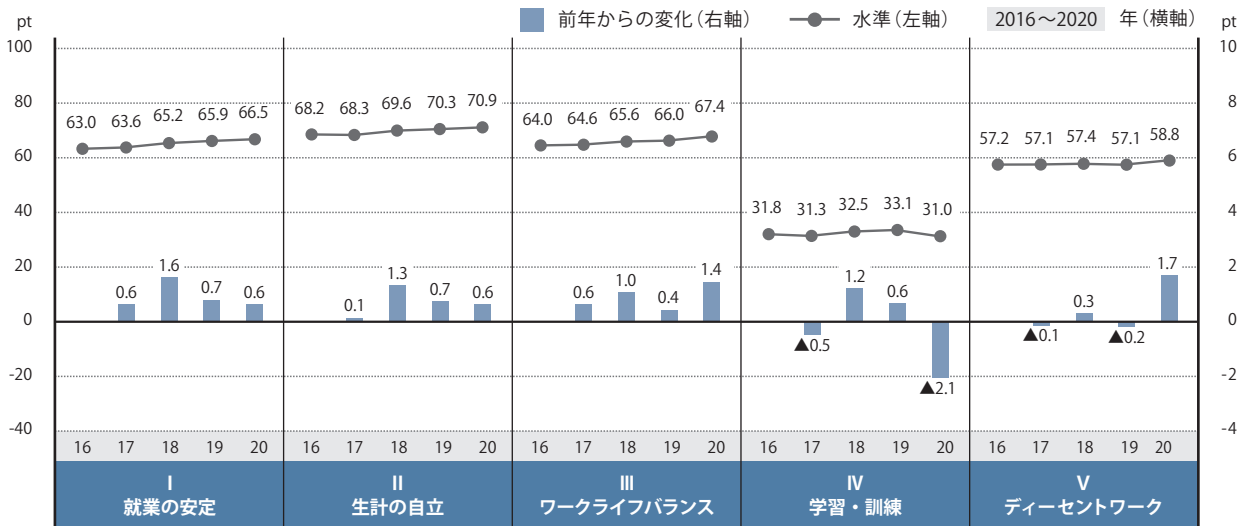
図表② 働き方に関する出来事年表

2010年	4月	改正労働基準法施行（大企業）／月60時間以上の時間外労働の割増賃金率の引き上げ開始
2011年	3月	東日本大震災
2012年	1月	厚生労働省が「パワーハラスメント」の6つの典型例を示す
2013年	4月	改正労働契約法施行／無期労働契約への転換などの適用
		改正高齢者雇用安定法施行／65歳までの雇用確保（義務）の開始
	11月	「ブラック企業」が流行語大賞にノミネート
2014年	4月	消費税8%に引き上げ
	10月	改正雇用保険法施行／教育訓練給付制度の拡充
	11月	過労死等防止対策推進法施行
2015年	9月	女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）施行 ／企業内の女性活躍に関する状況や課題と取組の公表（301人以上の大企業）
	12月	改正労働安全衛生法に基づく「ストレスチェック制度」の施行
2016年	9月	「一億総活躍社会」の実現を目的に「働き方改革実現会議」が発足
2017年	3月	「働き方改革実現会議」にて「働き方改革実行計画」を発表
	7月	東京五輪に向け、テレワーク・デイズを開始
	9月	「人生100年時代構想会議」の発足
2018年	1月	「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を発表
	3月	「第6回人生100年時代構想会議」にて「リカレント教育」について議論する
	4月	「人材開発支援助成金制度」のコースの再編・廃止（旧キャリア形成促進助成金制度から名称変更） 通算5年を超えた有期労働契約者の無期転換ルールの適用開始
		文部科学省のリカレント教育に係る施策／社会人の学びの情報アクセス改善に向けた実践研究
	6月	「人生100年時代構想会議」が取りまとめた「人づくり革命 基本構想」が発表される 「働き方改革関連法」成立（2019年より順次施行）
2019年	4月	改正労働基準法施行／時間外労働の上限規制の導入（大企業） ／5日間の「有給休暇取得」の義務化 ／最大3か月単位でのフレックスタイム制運用が可能 ／高度プロフェッショナル制度の創設
		改正労働時間等の設定の改善に関する特別措置法施行／勤務間インターバル制度の努力義務
		改正労働安全衛生法・じん肺法施行／産業医・産業保健機能を強化（事業主の労働時間把握義務を含む）
		文部科学省のリカレント教育に係る施策／専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト
	6月	国際労働機関（ILO）による暴力およびハラスメント条約が採択される／ハラスメントを全面禁止する条約
	10月	消費税10%に引き上げ
2020年	4月	改正労働基準法適用（中小企業）／時間外労働の上限規制の導入 パートタイム・有期雇用労働法施行（大企業）／同一労働・同一賃金の原則の適用
		文部科学省のリカレント教育に係る施策／出口一体型地方創生人材システム構築事業 ／人文・社会科学系大学院リカレント機能高度化プログラム ／リカレント・ファシリテート人材育成システム構築事業 ／大学等におけるリカレント講座の持続可能な運営モデルの構築
	4～5月	第1回緊急事態宣言の実施（新型コロナウイルス感染症）
	6月	改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）施行（大企業）／パワハラ防止対策の義務化 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）施行／女性活躍に関する情報公表の強化（301以上の企業）
2021年	1月	改正育児・介護休業法施行
	1～3月	第2回緊急事態宣言の実施（新型コロナウイルス感染症）
	4月	パートタイム・有期雇用労働法適用（中小企業）／同一労働・同一賃金の原則の適用
		改正高齢者雇用安定法施行／70歳までの就業確保（努力義務）の開始
	4～8月	第3回・第4回緊急事態宣言の実施（新型コロナウイルス感染症） まん延防止等重点措置の実施
2022年	4月	改正労働施策総合推進法（パワハラ防止法）適用（中小企業）／パワハラ防止対策の義務化 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）施行 ／企業内の女性活躍に関する状況や課題と取組の公表（101人以上の企業）
2023年	4月	改正労働基準法適用（中小企業）／月60時間以上の時間外労働の割増賃金率の引き上げ開始
2024年	4月	改正労働基準法適用（自動車運転業務、建設事業、医師）／時間外労働の上限規制の導入

図表③ Works Index 2016 と Works Index 2020



図表④ Index I～Vの5年間の推移



には時間外労働の上限規制の導入や同一労働・同一賃金の原則など労働関係法の改正案を含む「働き方改革関連法」が成立し、2019年以降順次施行されてきた。

また、働き方改革以外に、ハラスメントに関する動きも忘れてはならない。2017年から2018年にかけて海外に端を発したセクハラを告発する#MeToo運動もあり、世界的にハラスメントは許されないという認識が広まった。日本においてもその風潮は高まり、2020年6月にはパワハラ防止対策の義務化を制定する「改正労働施策総合推進法(パワハラ防止法)」が大企業を対象に施行された(中小企業への適用

は2022年)。

これら働き方に関する出来事があったなかで、Works Indexはどのように推移したのか。2016年から2020年にかけて、Index I「就業の安定」(63.0pt→66.5pt、対2016年比+3.5pt)、Index II「生計の自立」(68.2pt→70.9pt、同+2.7pt)、Index III「ワークライフバランス」(64.0pt→67.4pt、同+3.5pt)は継続的に上昇してきた(図表③、図表④)。特に「働き方改革関連法」が成立した2018年は、すべてのIndexが上昇し、働き方が大きく進化した1年となった。2019年はその勢いに鈍りがみえたが、2020年は新型コロナウイルス感染症が広がる

なかで、Index I「就業の安定」とIndex II「生計の自立」は上昇傾向を維持し、Index III「ワークライフバランス」は大きく上昇した。一方で、Index IV「学習・訓練」(31.8pt→31.0pt、同▲0.8pt)は、社会人の学び(リカレント教育)が着目された2018年以降、上昇傾向にあったものの、2020年は大きく低下する1年となった。Index V「ディーセントワーク」(57.2pt→58.8pt、同+1.6pt)も、最低限保証されるべき就業条件についてのIndexであるため、他のIndexと比べて毎年大きな変化は見受けられなかったが、パワハラ防止法施行と新型コロナウイルス感染症の影響で2020年には大きく上昇した。

2016年から2020年までの日本の働き方は、Index IV「学習・訓練」を除き、4つのIndexでは水準が上昇したことから、総合的にみると前進したといえる。さらに、Indexとともに構成要素であるIndicatorの動きも合わせてみると、主に以下の3つの観点で進化し、次の5年に向けて新たに3つの課題が残されていると考えられる。

3つの進化

- 進化1** 労働時間の短縮化が進む
- 進化2** 非正規の処遇改善が進む
- 進化3** 女性とシニアの就業が進む

3つの課題

- 課題1** 自律的な学びは定着せず
- 課題2** 勤務時間の自由度は低下し、業務負担は高まる
- 課題3** 職場におけるハラスメントが表面化する

以下、その詳細を関連する出来事とともにみていく。

日本の働き方、3つの進化

まずは、日本の働き方の3つの進化をみていこう。「働き方改革実行計画」では、日本の労働制度と働き方に関する3つの課題と、それらを解決するための9つの検討テーマが示された(図表⑤)。3つの進化の背景には、主に「長時間労働の是正」と「正規、非正規の不合理な処遇の差の改善」への取り組みがあると考えられる。

図表⑤ 働き方改革実行計画の3つの課題と9つの項目

3つの課題		
正規、非正規の不合理な処遇の差を改善する	長時間労働を是正する	単線型の日本のキャリアパスを変えていく
上記3つの課題を解決するための9つの検討テーマ		
項目1	非正規雇用の処遇改善	
項目2	賃金引上げと労働生産性向上	
項目3	長時間労働の是正	
項目4	柔軟な働き方がしやすい環境整備	
項目5	病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進	
項目6	外国人材の受入れ	
項目7	女性・若者が活躍しやすい環境整備	
項目8	雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実	
項目9	高齢者の就業促進	

進化1

労働時間の短縮化と働き方の柔軟化が進む

2018年6月に成立した「働き方改革関連法(働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律)」の多くの法令は「働き方改革実行計画」の「長時間労働を是正する」にかかわっている。これら法令は2019年4月以降、順次施行され、それを受けて労働時間の短縮化は進んだ。特に改正労働基準法は、時間外労働の上限規制の導入や5日間の有給休暇取得の義務化などを盛り込んでおり、その効果は大きいと考えられる。2020年は、新型コ

コロナウイルス感染症の影響で、休業や短時間勤務を求められることもあり、労働時間の縮減はさらに進んだ。

Works Indexのなかで、これらの動きを最も反映しているのはIndex III「ワークライフバランス」である。構成要素であるIndicatorをみると、労働時間をもとに作られているIndicator III-1「残業がない・短い」は67.3pt(2016年)から71.4pt(2020年)と年々上昇している(対2016年比+4.1pt)(図表⑧)。休暇の取得状況を表すIndicator III-2「休暇が取得できている」も56.6pt(2016年)から64.1pt(2020年)と右肩上がり(同+7.5pt)で推移しており、休暇が増え、労働時間の短縮化が進んでいる様子がうかがえる。

進化2

非正規の処遇改善が進む

「働き方改革実行計画」の「正規、非正規の不合理な処遇の差を改善する」に対する取り組みとして、同一企業内における正規雇用者と非正規雇用者間の不合理な待遇差を禁止する「同一労働・同一賃金の原則」の適用を記した「パートタイム・有期雇用労働法」が、2020年4月には大企業を対象に、2021年4月には中小企業を対象に施行された。

非正規の処遇改善は、「働き方改革実行計画」が発表される以前から進められていた。非正規の場合、契約期間の定めがある(有期である)ことが多いが、正規と同じように、契約期間の定めがない(無期である)方が就業はより安定すると考えられる。2013年4月、有期労働契約が通算5年を超えた場合に無期労働契約に転換できるルールなどを示した改正労働契約法が施行された。この改正法の施行によって、非正規であっても無期労働契約に転換することが可能となり、法令施行の5年後にあたる2018年からは無期転換を希望する非正規雇用者が増えると

予想された。

Works Indexでは、Index I「就業の安定」が関連深く、構成要素であるIndicator I-5「雇用継続の可能性が高い」をみると、55.5pt(2017年)から57.6pt(2018年)と大きく伸び(前年比+2.2pt)、その後も継続的に上昇している(図表⑥)。この傾向は、非正規に限定しても見受けられるため、2016年以降非正規の処遇が確かに改善していることがわかる。

進化3

女性とシニアの就業が進み、生計の自立度が高まる

2016年以降、女性とシニアにおける就業の安定化も一層進んだ。女性活躍については、2015年9月に企業内の女性活躍に関する状況(採用における競争倍率、継続雇用割合、管理職比率、非正規の正規転換の割合など)や課題と取組の公表義務化などを明記した「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」が施行され、その後も改正によって強化されている。シニアでも、2013年4月には65歳までの雇用確保の義務化を示した改正高齢者雇用安定法が施行され、その後さらなる継続雇用延長などに向けた議論が行われ、2021年4月からは70歳までの就業確保が努力義務化された。

Works Indexをみると、Index I「就業の安定」の伸びは、女性が5.1pt(52.9pt→58.0pt)であり、男性の1.6pt(73.7pt→75.3pt)よりも大きく、シニア層でも55～64歳では男性4.5pt(78.5pt→83.0pt)、女性7.8pt(55.5pt→63.3pt)、65歳以上では男性3.0pt(37.5pt→40.5pt)、女性4.1pt(23.6pt→27.7pt)と大きく伸びている。女性とシニアの就業の安定化は確実に進んでいることがわかる。

就業が安定することは、安定して労働所得を得られることにつながる。Works Indexをみても、Index I「就業の安定」の上昇に沿う形で、Index II「生計の自立」は上昇してきた(図表④)。特にIndex II

「生計の自立」の構成要素であるIndicator II-1「自身の労働所得で単身世帯の平均支出額をまかなえている」(58.4pt→62.2pt、対2016年比+3.8pt)はこの間、上昇し続けていることがわかる(図表⑦)。男女別でみると、女性(44.6pt→50.5pt、同+5.9pt)の方が男性(73.2pt→74.4pt、同+1.2pt)よりも伸びが大きく、シニア層でも同様の傾向が見受けられた。

残された3つの課題

働き方改革の推進に伴って働き方が前進するなかで、新たな課題も表出した。次に、新たに浮かび上がった3つの課題についてみていこう。

課題1

自律的な学びは定着せず

「働き方改革実行計画」の「単線型の日本のキャリアパスを変えていく」を進めていくためには、キャリアアップ・キャリアチェンジしやすい社会の実現が重要となる。2017年9月に発足した人生100年時代構想会議では、2018年6月に「人づくり革命 基本構想」を発表した。そこでは、キャリアアップ・キャリアチェンジにつながる社会を作るために、学校を卒業後もスキルを身に付ける(アップデートする)ための社会人の学び直し(リカレント教育)の重要性が説かれ、産学連携による社会人の学び直しを支援する方針が打ち出された。それを受け、文部科学省では、2019年から社会人が学びやすくするための制度や施策を開始した(専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト、出口一体型地方創生人材システム構築事業、大学等におけるリカレント講座の持続可能な運営モデルの構築など)。

Index IV「学習・訓練」の動きをみると、2016年の31.8ptから2018年には32.5pt、2019年には

33.1ptと、2年にわたって上昇したものの、2020年には前年比▲2.1ptと大きく低下した(図表⑨)。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響で、デスクワーカーを中心にテレワークを実施する企業が増え、対面による業務遂行の割合が減った。それによって、職場で仕事を「見て学ぶ」機会が減り、Works Indexもその動きを反映して動いたと考えられる。特にIndicator IV-2「OJTの機会がある」は2019年の28.1ptから2020年の26.2pt(前年比▲1.9pt)、Indicator IV-3「Off-JTの機会がある」は14.1ptから9.8pt(同▲4.2pt)と大きく低下した。

キャリアアップ・キャリアチェンジしやすい社会を実現するためには、企業によって提供される学び機会(OJT、Off-JT)をきっかけとして、その後個人が自発的に学びを継続していくことが望ましい。しかし、個人の自発的な学びを表すIndicator IV-4「自ら学んでいる(自己啓発)」をみると、2020年は26.1ptと前年から1.0pt低下していることがわかる。これは、働く人にとっての学びがいまだ他律的であり、自律的に学ぶという意識が十分に根付いていない可能性を示す。また、日本は他国と比べて労働生産性が低く、賃金が上昇しないことが指摘されてきており、学びは社会の人的資本を高めるための重要な要素である。個人に自律的な学びを定着させることが、今後の課題だといえる。

課題2

勤務時間の自由度は低下し、業務負荷は高まる

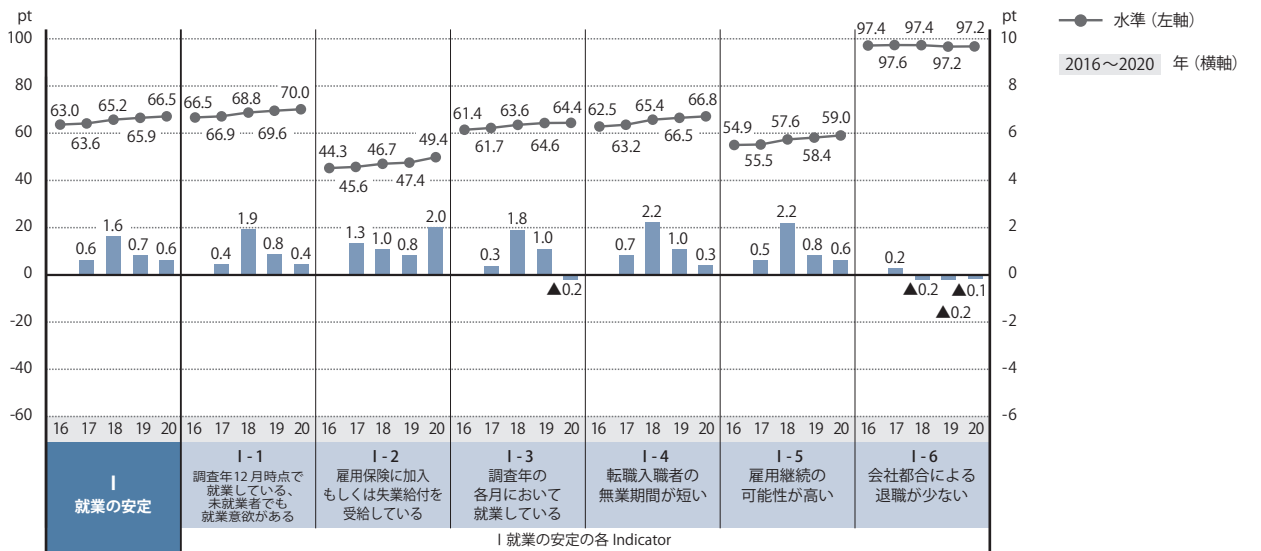
「長時間労働の是正」に並行して、テレワークの導入など柔軟な働き方がしやすい環境整備に関する動きもあった。2017年からテレワーク・デイズ(決められた期間において、テレワーク、時差出勤、フレックスタイム、ワーケーションなどを組み合わせて、多様な働き方を実施する取り組み)が開始されて以降、テレワークの認知度は高まったものの、政府の定める

目標値(2020年までにテレワーク制度等に基づく雇用型テレワーカーの割合を15.4%とする)には遠く及ばなかった。しかし、2020年、新型コロナウイルス感染症の影響でテレワーク制度を導入・実施する企業が一気に増え、目標を達成することとなった。

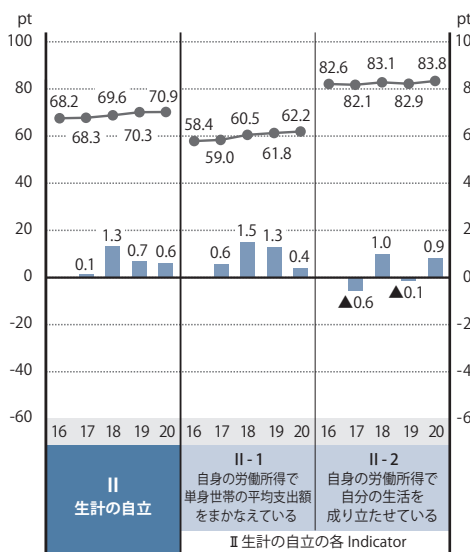
Indicator III-4「勤務時間や場所の自由度が高い」の推移をみると、2016年の32.9ptから2017年の34.8pt、2018年の35.6ptへと徐々に上昇した

(図表⑧)。しかし、2019年は34.7pt(前年比▲0.9pt)へと低下した。同年には、改正労働基準法などの労働時間に関する働き方改革関連法が施行されており、労働時間の管理強化が背景のひとつにあると考えられる。労働時間の管理が以前よりも厳しくなれば、勤務時間の自由度が下がったと感じる人は増える可能性が高い。2020年には35.1pt(同+0.4pt)とわずかに上昇した。Indicator III-4「勤

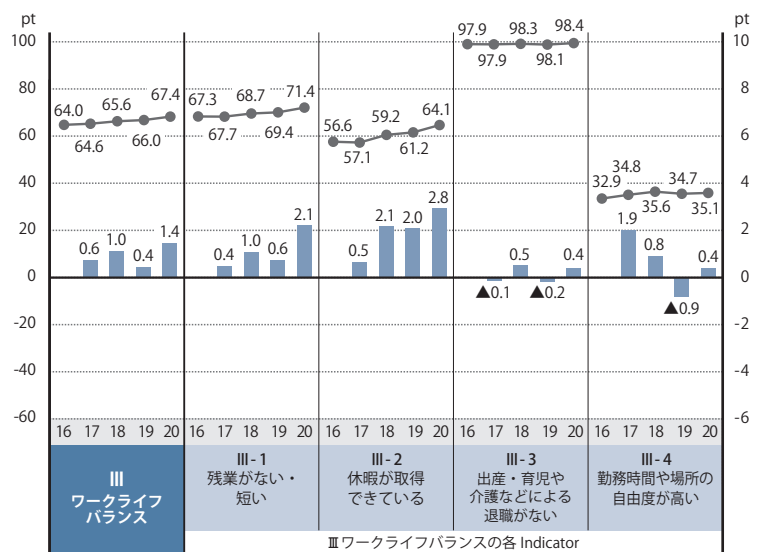
図表⑥ Index Iと各Indicatorの5年間の推移



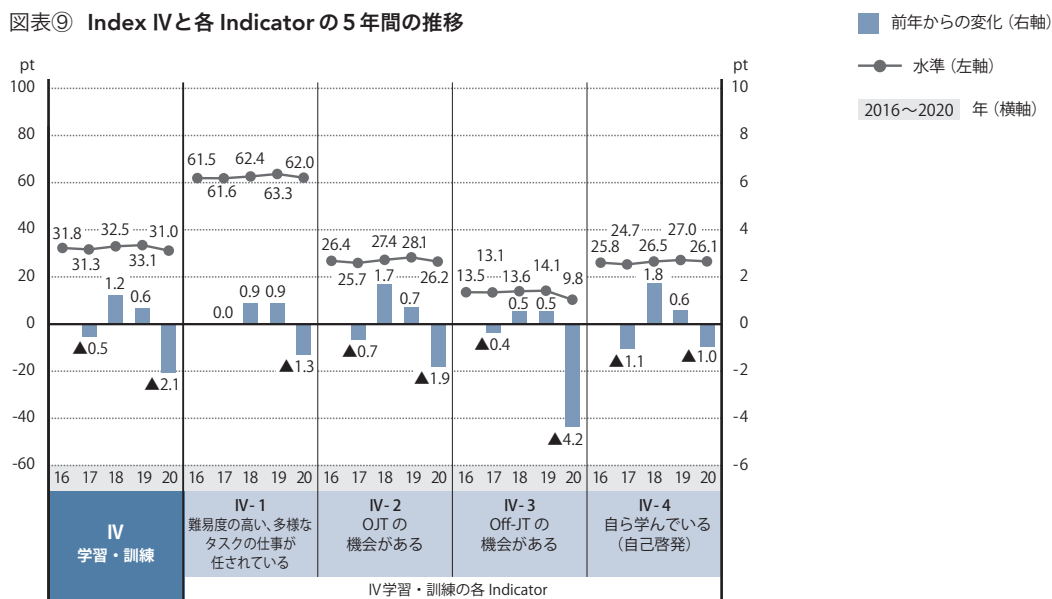
図表⑦ Index IIと各Indicatorの5年間の推移



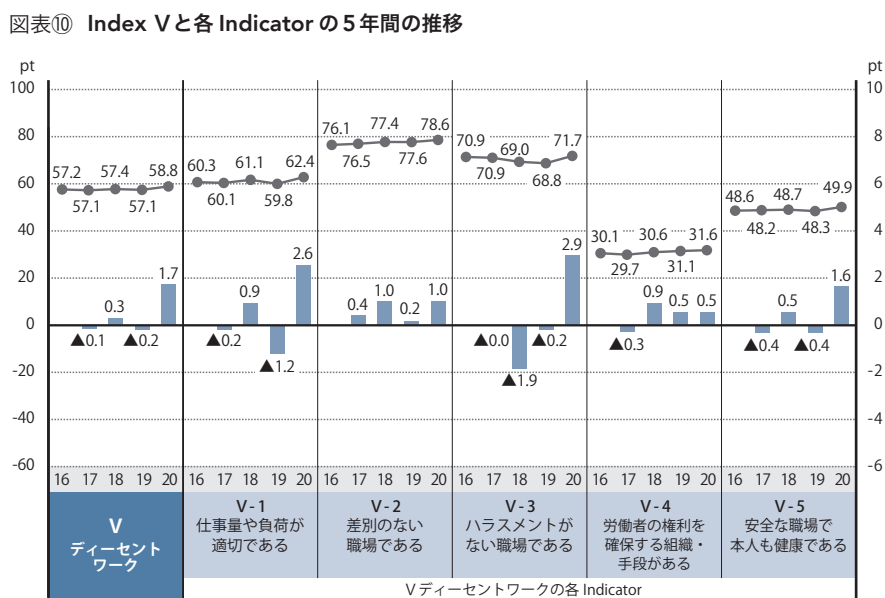
図表⑧ Index IIIと各Indicatorの5年間の推移



図表⑨ Index IVと各 Indicatorの5年間の推移



図表⑩ Index Vと各 Indicatorの5年間の推移



務時間や場所の自由度が高い」とともに Indicator V-1「仕事量や負荷が適切である」も2019年には低下(59.8pt、同▲1.2pt)し、2020年には上昇(62.4pt、同▲2.6pt)している(図表⑩)。業務量の調整なしに労働時間の管理が強化され、労働時間が縮減されれば、時間あたりの仕事の密度は上がり、業務負荷の高まりにつながると考えられる。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響で、全体的な業務量が単に減ったことで、業務負荷の大幅な低下につながった可能性が高く、業務量の改善が行われ

た可能性は低い。

労働時間の縮減とテレワークの広がりによって、目に見える働き方の柔軟化が進むなかで、これまで見えていなかった課題が見え始めたといえる。働き方改革を進めるなかで、今後は勤務時間の自由度を高め、適切な業務負荷を維持するための取り組みが求められる。

テレワーク制度の導入や実施が大きく拡大することで勤務場所の自由度が高まる人が増えたと考えられるが、一方で、新型コロナウイルス感染症拡大防

止対策で外出自粛が求められたことで、自宅でのテレワークしかできず、勤務場所が職場から自宅に変わっただけで勤務場所の自由度そのものに変化がなかった人も多かったと思われる。さらには、一部の業職種では休業や時短勤務を要請されたことで、勤務時間の自由度が下がったと感じる人も増えた可能性が高い。新型コロナウイルス感染症の影響は、個人によってばらつきがあったために、2020年のIndicator III-4「勤務時間や場所の自由度が高い」はわずかな上昇にとどまったと考えられる。労働時間の管理強化によって勤務時間の自由度が低下する以外に、業務量の未調整による業務負荷の高まりも見受けられた。

課題3

職場におけるハラスメントが表面化する

冒頭でも述べたように、2016年以降日本では仕事におけるハラスメントを許さない風潮が高まっている。Indicator V-3「ハラスメントがない職場である」をみると、2016年(70.9pt)から2020年(71.7pt)までの変化は、わずか0.8ptにとどまった(図表⑩)。この間の推移をみると、世界的にも風潮が高まった2018年には前年比▲1.9ptと減少している。これは、ハラスメントへの認知が高まることで、以前は気づけなかったハラスメント行為を見聞きするようになったからだと考えられる。一方で、2020年は前年比+2.9ptと大きく上昇した。これは、6月にパワハラ防止法が施行されたことによる影響だけでなく、新型コロナウイルス感染症の影響でテレワークが増え、デスクワーカーを中心に職場で仕事をする機会が大幅に減ったため、ハラスメントを見聞きする機会が単純に減ったことも理由として考えられる。

働き方改革によって労働時間の短縮や働き方の柔軟化が進んでも、差別やハラスメントがある職場環境では、生き生きと働くことは難しい。差別やハラ

メントへの関心が高まったことで、職場における「アンコンシャスバイアス(誰もが持っているものの見方や捉え方の歪みや偏り)」という言葉も耳にするようになった。それは、これまで表面化してこなかった職場で起こる差別などの課題がみえてきたからともいえる。次の5年では、多様な労働者が生き生きと働けるように、労働者の就業環境の改善が望まれる。

働き方のさらなる前進のために

ここまで、2016年から2020年までのWorks Indexの結果を、政策などの働き方に関する出来事とともにみてきた。働き方改革の推進によって、3つの進化として、労働時間の短縮化が進み、非正規雇用の処遇も改善に向かい、女性やシニアの就業の安定化は進んだ。そのなかで、仕事にかかわる個人の自律的な学びの定着、勤務時間の自由度の向上と適切な業務量の維持、ハラスメントや差別のない就労環境の実現といった新たな3つの課題もみえてきた。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響で、働き方が進化した人もいれば、仕事を失った人、労働環境が急激に悪化した人もおり、人によって働き方への影響は異なった。今後、さらなる働き方の前進を目指すためにも、新たに表出した課題に対して、解決の手立てを示し、着実に解決していくことが重要となる。

Yawen Sun: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト
一橋大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。2015年にリクルートワークス研究所に入所。全国約5万人を対象とした「全国就業実態パネル調査」の調査設計・運営を担当する。専門は労働経済学、応用計量経済学。

リクルートワークス研究所 2020年度の主な活動とアウトプット

【プロジェクト活動】

<p>価値変容プロセスから探る、定年後のキャリア —なぜ定年後の仕事に熱中するのか—</p>	<p>迫りくる生涯現役社会。いま、定年後に長く続くキャリアに対し、多くの人が不安を抱えている。しかし、高齢期のキャリアはそんなに暗いものではない。人生の後半の豊かな暮らしに、高齢期の仕事はどう貢献するのか。データと事例調査によって明らかにしていく。</p>
<p>これからの時代の「高校卒就職システム」を考える</p>	<p>毎年約20万人の若者が高校卒業後に入職していく。「高校生の就職」は、現代においても日本における重要な職業社会との結節点である。就業社会が急激に変化するなか、高校生がより納得して働きだすための仕組みを考える。</p>
<p>コロナショックは働き方を変えたのか</p>	<p>新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、私たちの働き方はどのように変化するか。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)」を活用し、新型コロナウイルスの流行前後の人々の働き方の変化を定点観測する。</p>
<p>十人十色のキャリア選択を支える社会</p>	<p>不確実性が高まり、個人の希望も多様化する時代。キャリアの道筋が固定的な社会から、誰もが希望の生き方や働き方を選択できる社会への転換が不可欠。多様な選択を阻む要因とその構造を明らかにし、個人を支える新たな社会を実現するための方法を提言する。</p>
<p>DX時代のリスクリテラシー</p>	<p>企業の事業戦略が大きく変化するときには、人材に求められるスキルも当然変化する。デジタル・トランスフォーメーションが全企業の関心事となっている現代、特にデジタルにかかわるスキルの再構築＝リスクリテラシーが急務である。リスクリテラシーとは何か、どのように進めるのかを明らかにする。</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。リモートワークを前提とした組織におけるジョブ・アサインメントとチーム・マネジメントの要諦を改めて定義し、リモート・マネジメントモデルとして提示する。</p>
<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>2019年度、次世代社会提言プロジェクト「マルチリレーション社会」では、個人のつながり、個人と企業の関係、企業と多様なステークホルダーの関係性について新たな捉え方を提案した。2020年度は、個人の幸せとキャリアのためのトータルリワード(金銭的報酬に限らない報酬)の枠組みを展開した(個人のつながりについては「十人十色のキャリア選択を支える社会」プロジェクトに接続し、「キャリアの共助」という提案につなげた)。</p>
<p>「働く×生き生き」を科学する</p>	<p>下がり続ける日本人の仕事のやりがい、達成感や充実感の低さ。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たままである。この問題に向き合い、どうすればそれぞれ異なる「私」という個人が生き生き働けるのか、1万人調査の結果から明らかになった要素や手立てについて研究的に解明する。</p>
<p>職場のハラスメントを解析する</p>	<p>ハラスメントは仕事の遂行の妨げになるのみならず、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ると考えられる。本プロジェクトでは、ハラスメントが起きた場合に何が発生するかを分析し、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>人事評価の再考</p>	<p>本プロジェクトは、人事評価は何のために行うのか、という原点まで立ち戻ったうえで、人事評価の能力開発的な側面に着目し、評価が能力開発につながり得るのか、そのための要件は何か、評価者であるマネジャーに求められるものが何かについて解明していく。</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。学習テクノロジーの進化に伴い、学びはインプットからアウトプットへと変化していることが示された。アウトプット型の学びは対話型の学びだ。対話型の学びを進めるにあたって必要な要素や技法を検討する。</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>

【機関誌 Works】

Works159号 地球視点の働き方改革	159号では、地球環境保護の視点から「出勤」や「出張」など働き方を見直す必要性を訴える「地球視点の働き方改革」を特集した。ESGやSDGsなど、企業による社会への影響がこれまで以上に關心を集めるなか、私たちの働き方も大きな影響を受け得るという近未来を考えたい。
Works160号 不安と働く	withコロナで不安とうまく付き合いながら働くには、人事は個人をどのように支援するか。160号では、4300人への調査、専門家インタビューを通じて、コロナ禍の働き方を特集した。
Works161号 オンライン元年	急速にリモートワーク化が進む一方で、緊急事態宣言の解除後、多くの企業では元の“出社前提”の働き方に逆戻りしているように見える。本特集では、オンライン化によって発生している課題の本質を明らかにし、それを乗り越えるために人事は何を考えるべきかを、専門家の意見や事例をもとに考察する。
Works162号 グループ経営の人事	グループ経営の多い日本では、大手企業の子会社など、多くの企業が“子会社”になる。本特集では、グループ経営の本来の目的に立ち返り、あるべき姿を実現するための人事の要諦とは何か、逆に阻んでいる要因は何かを解明していく。
Works163号 書く力	オンライン化をきっかけに、チーム内コミュニケーションやクライアントへの提案など、書くスキルがより求められるようになってきている。そもそも書く力とはどのような力なのか。働く人々の書く力を高めるために、人事は何ができるのか。多様な領域の有識者とともに考える。
Works164号 ジョブ型と大学	2020年以降、ジョブ型の人材マネジメントへのゆるやかな移行を模索する企業が増えてきた。本特集では、企業がジョブ型に移行しようとするとき、人材を企業に送り出す大学教育はそれに対応する準備ができてきているのか、専門家や企業への取材、学生への調査から導き出す。

【Works Report】

Works Index 2019	働き方改革法が順次施行され、労働時間の縮減や休暇の拡充など、働き方の指標「Works Index」ではその効果がしっかりと表れている。一方で、勤務時間の自由度の低下や業務負荷の高まりなどの課題も明らかになり、新たな課題への取り組みが求められている。
JPSED2020データ集	全国就業実態パネル調査(JPSED)の最新データ(2019年)を公開した。JPSED.statを用いれば、任意の項目を組み合わせたクロス集計を簡単に行うことができ、誰でもその集計結果を活用することができる。
職場のハラスメントを解析する	ハラスメントを受けている人は誰か、ハラスメントはなぜ起こるのか。そして、職場のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすのか。その発生メカニズムと帰結を「全国就業実態パネル調査」により検証する。
全国就業実態パネル調査2020 臨時追跡調査データ集	緊急事態宣言下での人々の働き方の変化を定点観測すべく、「全国就業実態パネル調査」の2019年12月時点就業者のうち約1万人に対して臨時追跡調査を行った。このデータ集は、主要な属性とのクロス集計表をまとめたものである。
高校生の就職とキャリア	「高校生の就職」について、(1)卒業後のキャリア形成の調査、(2)送り出す学校の調査、(3)採用企業調査から、横断的な検証を実施した。就業社会が急激に変化するなか、高校生がより納得して働きだすために「比てて選ぶ」ことの重要性を提起する。
「高校生の就職とキャリア」参考資料 ——「高校卒就職当事者に関する定量調査」における、就職活動でもっと学校にしてほしかったことに関する自由記述回答の一覧	「学校卒業時の就職活動に関して、もっと学校にしてほしかったことは何ですか」という質問への自由記述回答を一覧にした。
高校の就職指導・キャリア教育に関する調査報告書	高校で行われている就職指導・キャリア教育について、全国の普通科、工業高校、商業高校、総合高校への調査を実施。就職活動の見通しやキャリア教育の内容、学校で働くことをどのように伝えているかを明らかにした。
SDGs Good Practices —— 欧州企業30社の 「質の高い教育」「働きがい」「公正さ」—	SDGs(持続可能な開発目標)が重要視され、社会に浸透してきている。本レポートは、リクルートグループの掲げている目標のなかから、④質の高い教育をみんなに、⑧働きがいも経済成長も、⑩人や国の不平等をなくそう、の3つの目標に注目し、世界各国で積極的に取り組んでいる企業の萌芽事例について取りまとめている。
社内フリーランスという選択 〜プロ人材の業務委託は広がるか〜	社員から個人事業主(業務委託契約)へのトランジションについて、各所に取材し展開したコラムを改めてPDFにまとめた希少な萌芽事例のレポート。企業の人事制度や個人事業主との関係性は三者三様であり、トランジションのタイプ分類や、移行プロセスなどの参考情報についても取りまとめている。
米国におけるテレワーク、リモートワーク	本レポートは、米国におけるテレワークとリモートワークの違いについて言及したうえで、これまでの研究調査に基づいて、その実態、効果、限界について取りまとめ、併せて、リモートワークのジョブボード27例を紹介する。また、リモートワークの先進企業事例として、いち早くフルリモートを導入し成功したZapierと、フルリモートを導入するためのノウハウをマニュアル化し、公開したGitLabのリモート・マネジメント術についても紹介する。
これからの人事、これからの組織 ——人事トップ30人とひととく人事の未来—	人事トップ30人へのインタビューをベースに、人事と組織の未来を紡ぎ出す。また、個人向け調査の結果から、そうして描かれた未来に対して、個人は準備ができていのかどうかを検討する。2017年まで実施されていた「Works人材マネジメント調査」の大規模なリニューアルとして行われた調査研究である。
定年後のキャリア論 ——いまある仕事に価値を見出す—	2021年4月より改正高齢者雇用安定法が適用され、70歳までの就業確保措置が企業の努力義務となる。人生100年時代の現代において、定年後のキャリアをどう構築していけばよいかを考える。
能力開発に資するMBOとは	現在、大企業の約8割でMBO(目標管理制度)が導入されている。日本にMBOが導入されてから約20年が経過したいま、MBOの運用方法にはいくつかのパターンが生まれていることが分かった。また、MBOが導入された企業で働く個人はどのようにMBOと向き合っているのか、定性および定量調査によって明らかにした。
『マネジメント行動に関する調査2019』基本報告書	現代のマネジャーは、多様な部下のマネジメントと育成、長時間労働の是正やコンプライアンスの徹底といった、ひと昔前には存在しなかった課題を抱えながらチームの業績目標を達成していかなくてはならない。現代のマネジャーがプレイング業務実施に割いている時間の割合やプレイング業務を行う理由、プレイング業務の内容などの実態を明らかにすることを目的に、2183人の現役のマネジャーに対して本調査を実施した。その調査結果を報告する。
リモート・マネジメントモデル ——リモートワークで変わる、マネジメントとチームづくり	「リモート・マネジメントプロジェクト」のアウトプットとしてまとめ、リモート・マネジメントモデルを一冊で学べるレポートである。巻末にはリモート・マネジメントを進めるにあたっての参考情報なども取りまとめている。

リスキリング ～デジタル時代の人材戦略～	「DX時代のリスキリング」プロジェクトの中間報告書である。リスキリングとは何か、なぜ、いま、リスキリングが日本企業に必要なのか。日本企業にとって、リスキリングがなぜ難しいのか。これらを明らかにした。
リスキリングする組織 ——デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる	「DX時代のリスキリング」プロジェクトの最終報告書である。組織でリスキリングを始めるための手順、それを成功させるための要諦を解説した、「リスキリングの教科書」である。
「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～	近年、企業ではデータドリブンな意思決定が重視されるようになり、人事にもその波が迫っている。働き方改革の効果測定する必要性と相まって、「人事アナリスト」という職種が登場した。データ分析のスキルを持つ専門人材が不足するなか、どのような経歴やスキル、性格特性を持つ人材が人事アナリストになり得るのか。日本と北米のピープルアナリティクス関係者25人へのインタビュー調査から明らかにする。
「つながり」のキャリア論 希望を叶える6つの共助	企業社会が揺らぐなか、日本では個人がキャリア選択の面で孤立し、次の一步を踏み出しにくくなっている。本報告書では、国内約4000人の調査、内外事例研究をもとに、誰もが希望の働き方や生き方を選択できる社会への突破口としての「キャリアの支え合い(共助)」に焦点を当てる。その具体的な姿として「職業コミュニティ」「企業アルムナイ」「地域アルムナイ」「NPO」「協同労働」「労働組合」を紹介し、共助にあふれる社会に向けた提言を行う。

【Works University 労働政策講義】

労働政策講義 2019-2020	日本の労働政策を中心として、労働政策の歴史、労働組合、労働時間、賃金、若年・女性・高齢者の就業支援、非正規労働者、再就職支援、開業支援、職業訓練、セーフティネット、副業・兼業、外国人労働者など、欧米主要国の政策のポイントについて、17のコンテンツを1冊の冊子に取りまとめている。
------------------	---

【Works Discussion Paper】

インターンシップにおける実務体験の教育的効果・リアリティショック軽減効果 —若手社会人の振り返り調査から—	大学生・大学院生の企業インターンシップにおいて行われる「実務体験」に注目し、企業の日常の業務との関係性の強弱によって、その効果にどのような違いがあるのか検証した。
主観的仕事ウェルビーイングの規定因についての探学的検討	生き生き働くことにもっとも影響するのは、個人の認知的境界であった。個人が仕事の捉え直しを行っている場合には、自己主導型の「生き生き働く状態」を求めている。一方で捉え直しが進んでいない場合は、他者から与えられた環境によって仕事ウェルビーイングが左右されることが示唆された。
どのような20代が生き生き働いているのか —「生き生き働く」要素の探学的分析—	20代は恒常的に生き生き働く傾向が低い。本稿では、どのような20代が生き生き働いているのか、その特徴を分析から明らかにした。また、年代による違いは加齢によるものなのか、他の属性によるものなのかを確認し、ワーク・エンゲイジメントとの比較から、20代にとって「生き生き働く」とはどのような状態なのかを明らかにした。
従業員の成長につながるMBOのあり方	MBOは従業員の成長につながっているのか。本研究ではMBOを導入している企業で働く個人へのアンケート調査をもとに、MBOの能力開発機能について分析した。
新型コロナウイルス感染症の流行への対応が、就労者の心理・行動に与える影響	リクルートワークス研究所と国内大学所属の研究者有志(江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行)のグループでは、2020年4月に、新型コロナウイルス感染症の流行に対して、働く人々にはどのような対応を行い、どのような変化を認知し、どのような心理状態にあるのかを明らかにするための調査を行った。
新型コロナウイルス流行下での就労者の生活・業務環境と心理・行動 —4月調査と7月調査の比較を中心に—	リクルートワークス研究所と国内大学所属の研究者有志(江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行)のグループでは、新型コロナウイルスの感染拡大が就労者の心理と行動にどのような変化を与えたのかを検討するために、2020年4月の第1回調査に続いて、2020年7月に第2回調査を実施した。
労働時間によらない固定報酬支払いは労働時間や賃金にどのような影響を与えるか	労働時間にかかわらず固定の報酬を支払われる固定報酬支払いが行われているのはどのような労働者かを検証し、またそれが労働時間や賃金に及ぼす影響を分析した。
個人の“Voice”と“Exit”が賃上げに与える影響 —賃金に対する制度・風土・感度が乏しい中で—	賃上げの要望と転職の関係について分析したところ、日本では“Voice and Exit”が起きていることが確認された。要望する人は、50代でも転職後に賃金が増加する。一方、内部労働市場には賃金決定の経路依存性が推察される。
介護発生前の個人の備えや会社支援が、介護離職・介護疲労に与える影響	本稿では、介護発生前に個人が行う備えや会社による支援が、介護発後の介護サービスの利用や専門家・家族との分担による介護体制の構築、職場での働き方などの見直しを通じて、介護離職や介護疲労に及ぼす影響を分析した。
ハラスメントはどう職場を蝕むのか	2020年6月に、通称パワハラ防止法(改正労働施策総合推進法)が施行された。今後の政策評価に先立ち、ハラスメントが個人や職場にどれだけの影響を与えるのかを明らかにすることを目的に、ハラスメントの効果推計を試みた。

【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い、その全体像を明らかにする。
日本の働き方を考える2020	全国の就業・非就業の実態を把握する「全国就業実態パネル調査」。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。
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。
HR Technology 世界の人事が注目する「HRテクノロジー」2019-2020	世界の人事が注目する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。
人事トップ30人とひととく人事の未来	Works Report「これからの人事、これからの組織—人事トップ30人とひととく人事の未来—」に掲載された人事トップ30人のインタビューパートを改めてコラムとして展開している。これからの人事にかかわるテーマを、人事トップ30人とリクルートワークス研究所の対話で解きほぐす。
「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。

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
野田 稔	特任研究顧問
豊田 義博	特任研究員

◇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	アソシエイト

◇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
篠原 由美	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/主幹研究員/主幹アナリスト
孫 亜文	研究員/アナリスト
茂木 洋之	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
宮崎 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	リサーチャー
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	
中元 杏奈	
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、江夏 幾多郎、大嶋 寧子、大谷 碧、荻野 進介、後藤 宗明、坂本 貴志、孫 亜文、辰巳 哲子、千野 翔平、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 中村 理絵、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 ディクシオン

印刷 PICO

発行

2021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

掲載内容の無断転載を禁じます。

© Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

『Works Review2021』アンケートのお願い



こちらのQRコードよりアクセスして、アンケートにご協力をお願い致します。

Works

Review 「働く」の論点 2021

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