



特集1

職場での 「自分らしさ」を考える

▶ レビュー

「自分らしさ」と組織内役割

▶ 視点

東京学芸大学 教育学部

浅野智彦氏

国立精神・神経医療研究センター
認知行動療法センター

伊藤正哉氏

首都大学東京 都市教養学部

高尾義明氏

亜細亜大学 経営学部

柏木 仁氏

▶ 事例

freee

ユニリーバ・ジャパン

▶ 調査報告

職場での「自分らしさ」に
関する実態調査

特集2

人事データ活用

—はじめの一步を踏み出す—

▶ 視点 大湾秀雄氏

東京大学 社会科学研究所

▶ 事例 リクルートホールディングス

Message from Top

ヤマハ

代表執行役社長

中田卓也氏





特集 1

職場での 「自分らしさ」を考える

Part 1 | レビュー

07 「自分らしさ」と組織内役割

Part 2 | 視点

10 働く私は私の一部「自分」を自由に使い分ける時代

浅野智彦氏 東京学芸大学 教育学部 教授

12 自分らしくないと感じたときに成長のチャンス

伊藤正哉氏

国立研究開発法人 国立精神・神経医療研究センター
認知行動療法センター 研修指導部研修普及室長

15 仕事の意味や関わり方を自分らしくする

高尾義明氏

首都大学東京 都市教養学部 経営学系 経営学コース・経済学コース
首都大学東京大学院 社会科学研究科 経営学専攻 教授

17 コーリング（天職）は充実した人生をもたらす

柏木 仁氏 亜細亜大学 経営学部 教授

Part 3 | 事例

19 freee

メンバーの成功が会社の発展へとつながる

21 ユニリーバ・ジャパン

ユニリーバらしいより「あなたらしく」あれ

Part 4 | 調査報告

23 職場での「自分らしさ」に関する実態調査

会社員はどんなときに「自分らしさ」を失っているのか？

総括

29 組織で求められる役割があるからこそ、「自分らしく」働ける



特集2

35 人事データ活用 — はじめの一步を踏み出す —

- 39 Column 視点 データを活用した「PDCA サイクル」で人事の質を高める
大湾秀雄氏 東京大学 社会科学研究所 教授
- 41 Column 事例 リクルートホールディングス
人事の経営インパクトを最大化することが目的 データ活用はそのための武器

連載

- 01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
ヤマハ株式会社
代表執行役社長 中田卓也氏



- 31 ATD2017 国際大会レポート from America
従業員一人ひとりのポテンシャルを引き出し、
成長を支援するには何が有効なのか

- 43 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
[連載・第1回]
「統計モデリング」には人事のあり方を変える力がある
岡田謙介氏 専修大学 人間科学部 准教授 博士(学術)



- 45 展望
私たちは100歳になっても周りに貢献したい生き物
高山 緑氏
慶應義塾大学 理工学部外国語・総合教育教室
教授 博士(教育学)



- 47 Information

MESSAGE
FROM TOP

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

経験は裏切らない
あらゆる場面で
最善を尽くせ

ヤマハ株式会社 代表執行役社長
中田卓也氏



今年、創業130年を迎えた世界最大の総合楽器メーカー、ヤマハ。
2013年から同社を率いるのが生え抜きの中田卓也氏だ。
対話を始めると、「ネアカで前向きなリーダー」という印象を受けた。
自分自身を大きく成長させた具体的な仕事経験と、
そうした経験から引き出される人材育成方針について語ってもらった。

text: 荻野進介 photo: 加藤純平

冒頭、「これまでのキャリアを振り返って、自身が成長したと実感する経験を教えてほしい」という問いに、中田氏が思案顔になる。「困ったな。どんな経験でもすべて役立つと思っているから。強いて挙げれば、まずこれかな」

2010年のことだ。本社のある浜松を離れ、初の転勤命令が下った。場所は何とアメリカ、役職は現地法人の社長である。「物事というのは場所によってこうも見え方が違うのかと痛感しました。為替の問題です。当時は円高で、アメリカではうちの製品をなぜあんなに安売りするのか、と思っていたら、向こうにいくと、1ドルは1ドル、何も変わりはないと。物事というのはこっちから見ると反対から見るとではまったく違うなと。これはもう本当に身をもって腹に落ちたんです。自分がマイノリティであることも初めて意識しました。人それぞれに正義があるし、価値観が違って、それぞれが正しい。身をもって実感しました」

組織にはライフサイクルがある

次に挙げた成長経験はPA・DMI事業部で副事業部長を務めていたときのことだ。PAは業務用音響機器、DMIは電子楽器を意味する。別々の部署だった両事業部が2000年に合併し、電子楽器

事業部にいた中田氏が組織の統合に向け尽力した。

合併のねらいは黒字のDMI事業で稼いだ利益で、赤字続きのPA事業を立て直すというもの。「お互いがリスペクトし合う関係をどう築き、組織を融和させるか。それが私の仕事でした」

赤字のPAを先頭にした事業部名にまずそれが表れている。さらに、製品ごとに設定されていた課を全廃し、機械設計、電気設計といった機能別に再編した。「組織にはライフサイクルがあり、時間が経つと制度疲労を必ず起こします。それを変えるのが組織変更です。逆にいえば組織変更には必ず目的があるべきで、目的を達成した組織は弊害を生みますから、即刻、解体すべきです」

後に社長になった中田氏はそれまでの事業部制を廃止した。社員が事業部という狭い枠で物事を考えがちなことには危機感を覚えたからだという。この決断には以前の経験が役立っている。

融和のためにはお互いの長所を伸ばす工夫もした。DMIは開発スキル、PAは開発プロセスの管理手法が優れており、それぞれのノウハウや考え方を共有させた。こうした努力が実り、PA事業の黒字化を3年で達成できた。

時代をさらにさかのぼる。1990年発売のシーケ

ンサー「QY10」の開発に企画担当として関わったことが3番目の成長経験だ。データを入力するだけで作曲や演奏が楽しめる機械で、ライバルメーカーに押され、ヤマハのシェアは落ちる一方だった。起死回生の製品を、と上から言われ、中田氏がメンバーと共に考えたのが、当時のスキープームを反映し、スキープスのなかでも使えるほどコンパクトなものだった。他社製品はずっと大きく、持ち運びは難しかった。

どんな仕事も楽しくできる

VHSのビデオテープとまったく同じ大きさを実現しようとした。機構設計からは無理だと泣きつかれたが、中田氏は納得しなかった。プラスチックの厚みを社内規定より薄くさせた。電池の収納も工夫し、斜めに差し込むようにしたら薄さを稼げた。できない理由をすべて潰した。「この仕事から、コンセプトは徹底的に貫くべき、ということを学びました。必要な機能だけ残し、それ以外は徹底的に排除する。仕事はすべて同じでしょう。何をやり、何をやらないか、という取捨選択が肝心です」

そうして開発されたQY10は、他社製品の半額以下の値段で発売され爆発的ヒットとなった。

このように、仕事の取捨選択はするが、仕事のやり好みはしない。こんなこともあった。

入社2年目、中田氏はクレジットカード事業を担当する。といっても上司の課長と2人きりだ。ヤマハはユニオンクレジット（現ユーシーカード）と組み、ヤマハUCカードを発行していた。支店や工場をくまなく回り、カードの説明と会員募集の“営業”を行った。それが終わると申込用紙が本社に送られてきた。ヤマハ音楽教室に子供を通わせている親のものもあり、その数、1日1000通にもなったが、これらすべてをコピーして控えをとらなければいけなかった。

「コピー機は2台しかなく、私が占拠すると他の人に怒られます。人が来たらすぐに撤収できるようにしながら、どうやったらより早く、より正確にコ

ピーがとれるか。時計とにらめっこしながら、頭を使って必死でやり抜きました。そうすると、最初はずまらないと思っていたコピーが楽しくなってきた。どんな仕事にも楽しみを見つけられるし、工夫のしがいがある。今も社員によく言うんです。『トイレ掃除をやれと言われたら、私はやるよ、人より断然きれいにするよ』と。自分と競争するのが好きなんですね。いついかなるときでも最善を尽くす。私の信条です」

最初にやれば第一人者になれる

子供の頃は玩具や機械をいじるのが大好きで、親が買ってくれた玩具も1時間と経たず、中身を分解してしまった。好奇心が強く、どうやって動いているか、仕組みが知りたかったのだ。4歳の頃、ヤマハ音楽教室に通う。長じてギターに興味をもち、友人とロックバンドも組んだ。模型づくりや工作も大好きで、大学は理系を考えたが、将来に色々な選択肢をもてそうだと、という理由であえて文系の学部を選んだ。第一志望の就職先として、ヤマハ(当時の社名は日本楽器製造)を選んだのはごく自然の流れだった。

1981年に入社し、研修が終わったら仰天した。新卒同期2人と共に配属されたのが、YIS(ワイズ)プロジェクト、できたばかりのコンピュータ事業だった。後にパソコンの共通規格となった、マイクロソフトらによるMSXが提唱されたのが1983年。その前にヤマハは、価格は約100万円と高額ながら、すでに家庭用のパソコンを開発していたのだ(発売は1982年)。「配属された日、明日から東京に行ってもらうから、と言われました。まずはパソコン教室に通いながら、売る方法を考えてもらおうと。そんな仕事を新入社員にやらせた恐ろしい会社です」

ブラックボックスが嫌いだから、必死でパソコンについて勉強した。「そのとき、痛感しました。どんな分野も最初にやれば第一人者になれると。おかげで、社内では、長い間、コンピュータの専門家

人事異動の対象は できる人ではなく できそうな人

中田卓也（なかたたくや）

1958年岐阜県生まれ。1981年、慶應義塾大学法学部卒業後、日本楽器製造（現ヤマハ）入社。以後、一貫して電子機器や電子楽器の商品企画や開発に携わる。PA・DMI事業部長、取締役執行役員、アメリカ現地法人社長などを経て、2013年6月代表取締役社長就任、2017年6月から現職。



で通っていました」

最初のアメ리카での体験から始まり、ここまでキャリアをさかのぼってみると、「どんな経験でもすべて役立つ」という冒頭の言葉がずとんと腹に落ちる。

経験と共に増してきた許容力

そんな中田氏は人材育成についてどう考えているのだろうか。「多様な経験を積ませることが重要です。うちの事業の8割は海外ですから、担当レベルでどんどん派遣し、グローバルで通用する素養を身に付けてもらっています。まったく違う仕事を経験してもらうことも大切です。スタッフ部門の人材を現業部門に、逆もまたやります。特にスタッフが現業に行くと、現場からいかに嫌われているかが分かり、いい経験になりますよ」

いずれも人事異動が必須だが、心がけているのは「できる人にやらせない」。「子会社の社長のポストが空くと、『彼ならできる』という横異動の提案が多い。そうではなく、できるか分からないけれど、将来が有望な、できそうな人をあてるべき。私が

トップになってから、周囲が驚く人事が結構あります」

見てきたように、中田氏こそが多様な経験を積んできた張本人だ。その経験は何に役立ったのだろうか。「20代の頃と比べ、段違いに増したのが許容力です。若い頃は許せなかったことが許せますし、若い頃は理解しようと思わなかったことも理解しよう。人の話もよく聞くようになりました。聞いた上でコテンパンにすることもあります（笑）」

これまで、いろいろな本に影響を受けてきたという。例えば、山岡壮八による大部の歴史小説『徳川家康』だ。「したたかな狸オヤジ」という従来の家康のイメージを覆し、戦のない平和な世を作ろうと努力する新鮮なそれを広めた同作は、まさにリーダーの許容力の大切さを描いているのである。カード事業で全国を飛び回っていた入社間もない時期、出張先で時間が余ると読み耽った。

ああやはり、中田氏の場合、すべての経験に無駄はないのだ。ただ、幸いそうになっているのは、置かれた場面で常に「最善を尽く」してきたからに違いない。



特集1

職場での「自分

人は職場で 個を生かして働けるか？

「今の仕事で、自分の強みを生かせていない」「もっと自分らしく働くには、どうしたらいいのか」。こんな声を、聞くことがある。

今回、職場での「自分らしさ」を特集するにあたり、働く個人を対象に意識調査を行ったところ、回答者の9割が、職場で「自分らしく振舞いたい」と答えた。

一方で、「自分らしさ」を職場で自由に表現

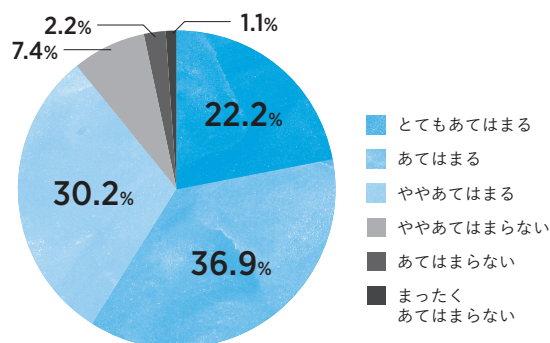
できるかといえば、そう簡単ではないようだ。ぶつかる壁の1つが、組織内役割との葛藤だ。「上司には、言いたいことは言えない」「部下の手前、自分らしくは振舞えない」「営業なので、お客様に自分の本音は出せない」。人は、会社に入ればさまざまな役割を担い、責任を果たさねばならない。その役割が、必ずしも自分らしさを表現することと直結するとは限らない。そんな会社員にとって、自分らしく働くことへの壁は高そうに見える。

しかし、働く場で「自分らしさ」の発揮を望



みながら諦めるのは、仕事人生の醍醐味を、自ら手放すことにならないか。組織にとっても、人材のもつ能力や可能性を閉ざしてしまうことにもつながり得る。

職場で、自分らしく振舞いたいと思いますか。



「自分らしさ」と組織内役割

「自分らしさ」と組織内役割はどのような関係にあるのだろうか。

理解と考察の材料となるような研究領域や概念のいくつかを取り上げて紹介する。

個人、仕事、組織へと順に視点を移しながら、レビューを進めていくこととしたい。

個人にとっての「自分らしさ」

「自分らしさ」は存在するか ～社会的アイデンティティ理論～

果たして誰もが「自分らしさ」というものをもっているのだろうか。また、それがなぜ組織内役割と対比されるのか。という問いから始めたい。本稿における結論を先取りすると、生まれながらのユニークな「自分らしさ」があることを仮定する必要は必ずしもない*¹。

このような立場は、**社会的アイデンティティ理論**によっている。個人が個人的アイデンティティと共に持つ社会的アイデンティティは、ある社会集団に属しているという認知に基づく自己定義の一部である。集団に所属することによって自己の定義を確かにし、よい存在であると感じたいという自己高揚動機が背景にある*²。

個人の「自分らしさ」には、社会とのつながり、歴史や経済、所属する集団の「〇〇らしさ」などの影響を受ける側面がある。組織内役割を通じて経験される自己も、「自分らしさ」の1つといえる。

複数の「自分らしさ」 ～社会的アイデンティティの複雑性～

また、個人が関わる社会集団は複数あり、それらに影響を受ける「自分らし

さ」も1つではない。多様な「自分らしさ」は相互に葛藤を生むこともあるが、そのポジティブな側面も指摘される。

ワーク・ライフ研究では、近年、多重役割のシナジーに注目が集まっている。また、**社会的アイデンティティの複雑性**が、創造的で統合的な思考をもたらすといった指摘がある*³。社会的アイデンティティの複雑性とは、自分自身のなかに異質な複数の「自分らしさ」をもっているという主観的な認知である。曖昧さへの耐性などの個人特性、異質な集団と接触する経験、異質な自分らしさを認めることのできる環境などがアイデンティティの複雑性を高める。職場で仕事外の顔を見せることに遠慮やタブーがあるような場合にはその恩恵を得ることは難しくなるだろう。また、本誌44号でご紹介した「越境」の経験などが促進要因となるかもしれない。

仕事における「自分らしさ」

「自分らしさ」を仕事に持ち込む ～ジョブ・クラフティング～

個人のもつ多重な「自分らしさ」は、組織内役割に資源や創造性をもたらす。では、「自分らしさ」を仕事に持ち込むことは奨励されるべきだろうか。

ジョブ・クラフティングは、仕事上のタスクや人間関係に「自分らしさ」を

持ち込むことの効果を指摘する。同じ仕事を経験しても、その意味づけは人によって異なる。ジョブ・クラフティングは仕事上の経験が意味あるものになるメカニズムに光を当てる。「従業員自身が仕事のタスク・関係の境界を、物理的・認知的に変更すること」*⁴などと定義され、楽しめるようなやり方や、気の合う人と仕事をする、独自の仕事の意味づけを行うことなどを含む。

例を挙げよう。自分の仕事を患者を癒やすチームの一員と捉える病院の清掃係は、患者の一日を明るくするために話しかけ、命令を待つのではなく医師の指示を予測して作業し、自己決定感と充足感を得る。かつてミュージシャンを目指していた歴史教師が、授業で音楽の歴史を取り上げ、音楽教師との協働授業を通じ、かなわなかった夢と現実の仕事を重ねる。「自分らしさ」を仕事に持ち込むちょっとした工夫がオーダーメイドな仕事を作る。

仕事は与えられる一方のものではなく、個人が仕事上の経験を「クラフト」する（形成する）余地は意外にある。「自分らしさ」を持ち込むことで、仕事とその環境が自分にフィットしたものになり、仕事の意味や何者として働くか（ワーク・アイデンティティ）が変化する（図表1）。自分の動機・強み・熱意の対象を知ること、他者の仕事とのつながりや他者との関係性に目を向けるこ

となどが、クラフティングの成功につながる^{*5}。

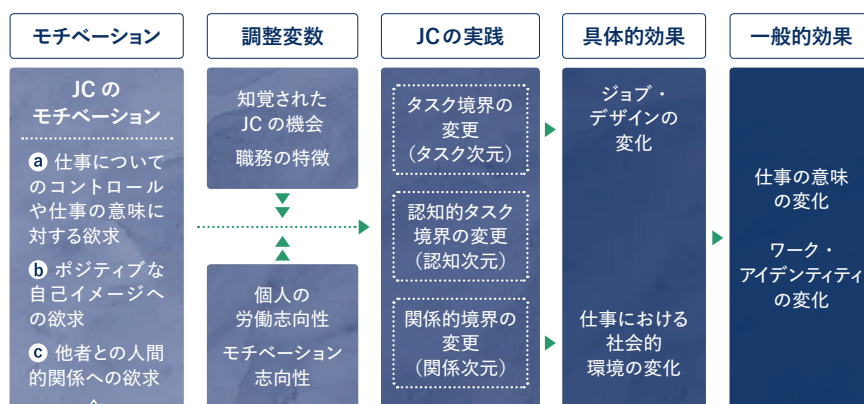
仕事のグッド・デザイン ～職務特性モデル～

ジョブ・クラフティングの背景には2つの研究領域がある。ジョブ・デザイン研究と、仕事の意味(meaning of work)研究である。

ジョブ・デザインについて、よく知られたハックマンとオルダムによる**職務特性モデル**の研究は、従業員のモチベーションを引き出す職務の5つの特性(技能多様性／タスク完結性／タスク重要性／自律性／フィードバック)を明らかにしている(図表2)^{*6}。職務特性モデルが研究された背景には、分業と階層制が、効率化に寄与する一方で、仕事を断片化することへの問題意識があったとされる^{*7}。他者や社会とのつながりが感知できなくなると、労働は人を充足させるものではなく、人を搾取するものになる。より充実したジョブ・デザインへの変更方法として、(1)細分化されたタスクを結合し、(2)自然なまとまりと認知されるような作業ユニットを形成し、(3)組織内外の顧客との関係性を確立し、(4)裁量と権限を大きくし、(5)フィードバック経路を開放するという、**職務拡大・職務充実**が有効であるとされる。

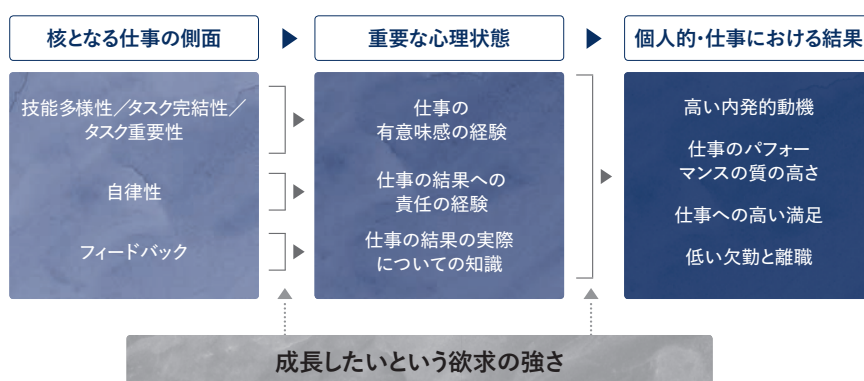
ジョブ・クラフティングは、タスクや人間関係をデザインし直すことで、従業員自身が行う職務拡大・職務充実と見ることもできる。現代の仕事環境はスピードが増し、仕事がプロジェクト化していくなかで現場の判断が重要になってきている。常に生産的であれという個人へのプレッシャーも大きい。従業員自身のカスタマイズを促しながら、

図表1 ジョブ・クラフティング・モデル



出所：Wrzesniewski & Dutton (2001) をもとに筆者作成

図表2 ワーク・モチベーションの職務特性モデル



出所：Hackman & Oldham (1976) をもとに筆者作成

ら、仕事を意味深くするジョブ・デザインを実現していくことの意義が、組織・個人双方に大きい。

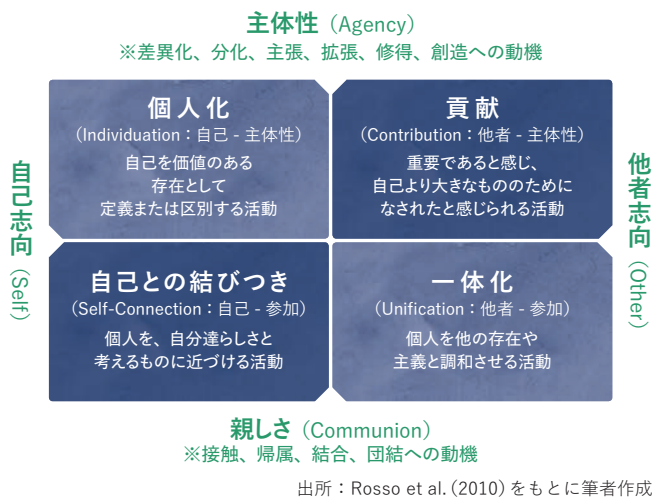
「自分らしさ」の4つの経験 ～仕事の意味研究～

ジョブ・クラフティングはまた、仕事の意味研究の流れを汲む。ジョブ・デザイン／クラフティングによってどのような経験をしやすくなれば、**仕事の有意義感**が高まるだろうか。ロッソら(2010)は、意味深い仕事経験の4つのパターンを図表3のように整理した^{*8}。

横軸は活動の「志向性」を表す(自己－他者)。自己志向は「自分らしさ」への志向、他者志向は集団内役割への志向と解釈しても差し支えないだろう。縦軸は、そこでどのような自己を感じたかという「動機」を表す。人には、他者と異なるユニークな自分を感じたい(主体性)／何かに調和する自分を感じたい(親しさ)、という相反する動機があるとされ、いずれを体験することも有意義感につながる。

この2軸の掛け合わせ4つのパターンのいずれもが意味深い仕事の経験と

図表3 意味深い仕事につながる4つのパターン



図表4 「心理的安全性」と「責任」の両立



出所: エイミー・C・エドモンドソン
『チームが機能するとはどういうことか』 p.169

なる。ロッソらは、他者との相互作用にもっと着目すべきであり、他者志向の活動や経験は、「自分らしさ」の経験を幅広くしたり拡張したりするため、仕事を意味深くすると指摘する。ジョブ・デザイン／クラフティングの方向づけのバリエーションとして参考にされた。

組織風土と「自分らしさ」

「自分らしさ」を出せる風土 ～心理的安全性～

最後に、組織において「自分らしさ」を出すことが、よくないこと、怖いことのように感じられるという感情に触れたい。ハーバード・ビジネススクール教授のエイミー・C・エドモンドソンは、組織の規範や権力階層が個人をいかに萎縮させるか、遠慮や恐れによって「言えなかったこと」がいかに大きな組織の失敗・損失につながるかを指摘し、“リーダーと異なる意見を率直に言える”“失敗した個人が不利にならない”“助けを求めることができる”といったチー

ムの**心理的安全性 (psychological safety)**の意義を示した*⁹。「自分らしさ」は、率直に表明することで弱さや無能さや不誠実などのレッテルを貼られるリスクを伴うこともある。心理的安全性は、不安や懸念を含む率直な提言を促し、チームを高いパフォーマンスに導く。弱さを含む率直な「自分らしさ」が表明できるチームでは、「遂行する」のではなく「学習する」モードで業務が行われており、リーダーのコミュニケーションが果たす役割が大きい。

一方、組織を預かる立場の方からは、「易きに流れる」怖さを感じるとの声も聞かれる。確かに、心理的安全性は快適さを作り出すが、快適な環境 (comfort zone) から一歩踏み出さなければ、変化に学び、自ら変化を創り出すことができない。エドモンドソン (2014) によれば、学習するチーム・組織が目指すべきは、「心理的安全性」と「責任」の風土の両立である (図表4)。職場での「自分らしさ」を考えると、このようにあるところにあるかもしれない。

以上、今日の社会や経営の文脈において、組織における「自分らしさ」を考える材料になると思われたトピックスを、かなりの駆け足でご紹介した。読者の皆様にとって、今後の探索の一助となれば幸いである。

(研究員: 藤澤理恵)

- *1 Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988). Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. (吉森 護、野村泰代 訳 (1995)『社会的アイデンティティ理論』北大路書房)
- *2 高尾義明 (2013)「組織成員の一体化」組織学会編『組織論レビューII』白桃書房、pp.193-235
- *3 Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34 (3), 325-374.
- *4 Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26 (2), 179-201.
- *5 Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 81-104.
- *6 Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), 250-279.
- *7 上野山達哉 (2011)「III-6職務特性」経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』中央経済社、pp.245-250
- *8 Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- *9 エイミー・C・エドモンドソン、野津智子訳 (2014)『チームが機能するとはどういうことか』英治出版

Part 2 視点

自分らしさを捉える4つの視点



1 視点 環境に応じて変わる アイデンティティ

働く私は私の一部 「自分」を自由に 使い分ける時代

浅野智彦氏

東京学芸大学 教育学部 教授

text: 荻野進介 photo: 伊藤 誠

自分は何者か。特に若い頃などは、この問題に頭を悩ますこともあるだろう。アメリカの心理学者エリク・エリクソンが唱えたアイデンティティ（自我同一性）の問題だ。それはどうやったら確立できるのか。社会の変化がどう影響するのか。最近の動向を交えながら、東京学芸大学の浅野智彦教授に語ってもらった。

エ リクソンがアイデンティティの概念を提唱したのは1960年代で、当時のアメリカでは多くの若者が公民権運動やベトナム反戦運動といった激しい政治活動に身を投じ、社会問題となっていました。彼はそうした現象の背後に、青年期に特有の「自分探し」という試行錯誤があると考えました。

アイデンティティは個人と社会の接点に成立します。自己認識だけでなく、社会における自分の居場所をきちんと確保できなければ確立できません。それはどんな場合なのでしょう。

結婚と就職によって アイデンティティが確立

1つは結婚です。配偶者を得て子供を作り、家族を形成することを通じて、自分が何者かという答えが得られるというわけです。

もう1つが就職です。一生ものと思えるような仕事に就き、自己の力を思う存分、そこに投入することで、自分らしさを認識でき、安定した自己を獲得できるわけです。

ドイツ出身でユダヤ系のエリクソンは子供の頃は母親の不倫に悩み、大学を中退して各地を放浪し、ナチスの迫害を逃れてアメリカに移民したという経歴の持ち主です。そのアメリカは、同じようなヨーロッパからの移民で成立した国です。

そこに価値観を揺るがすような運動が起こり、自分は何者なのか、という問いに若者が向き合い始めました。1960年代のアメリカでアイデンティティの概念が唱えられ、人口に膾炙^{かいしや}していった背景にそういう事情があります。

逆にいえば、価値観が普遍で、多くの人が1つのコミュニティで一生を終えた時代は問題にならなかったはず。住む場所も就く仕事も、もしかしたら婚姻相手も決まっていたわけですから。

日本の場合、コミュニティが揺らぎ、離脱者が大量に生まれたのが同じ1960年代の高度成長期でした。地方から集団就職で大量の若者が都会に出てきました。彼らを包摂しようと、企業は年功賃金や手厚い福利厚生などで職場を“第二の村”化し、「ここが居場所だ」と彼らが感じられるようにしたのです。

社外でも若者たちのグループ活動が盛んで、合同ハイク、歌声喫茶といった場も人気でした。そこで出会った男女が結婚して家庭を築き、子供をもうけました。家族と仕事という2つの生きがいを手に入っていたわけですから、自分は何者かというアイデンティティ問題に悩むことはまずありませんでした。

1978年に『モラトリウム人間の時代』という本が出版され、ベストセラーになります。モラトリウムは「アイデンティティ確立のための試行錯誤期間」を指し、同じくエリクソンが唱えた概念です。日本ではこのモラトリウムの方がメジャーになったのも、そんな事情が背景にあったからだと思います。

1990年代後半から アイデンティティが危機に

様子が変わり始めたのはバブル崩壊を経た1990年代後半からです。若者が自分の存在に不確かさを覚え始め、「自分探し」という言葉が流行りました。

企業の姿勢が大きく変わったからです。業績悪化に苦しんだ企業は人件費を減らし、1960年代に顕著だった「包摂の動き」を一変させ、その対象となる社員を絞るようになりました。1995年に日本経営者団体連合（当時）が発表した「新時代の『日本的経営』」が典型的な考え方です。正社員の数減らし、非正規社員や専門人材を増やす雇用ポートフォリオの推進が提唱されました。

その結果、正社員になれない若者が増えました。

お金がないわけですから結婚にも踏み切れない。一生ものの仕事も配偶者も見つからず、エリクソンがいうアイデンティティを確立できない若者が増えているのが今です。これはアメリカをはじめ、先進諸社会共通の現象です。

自分の居場所だと実感できる職場を確保できても、長くいられる保証はない。結婚できて子供が生まれても、すぐ離婚するかもしれない。エリクソンのアイデンティティは青年期に限った課題ですが、われわれが生きている現代社会は変化が激しく、それこそ青年期が生涯続くような状態になっており、自分とは何者かという問題は結婚と就職を主軸にしたエリクソン理論だけでは捉えられなくなっています。

複数の自分をもつ 多元的自己が当たり前

実際、アイデンティティはもっと多元的になっています。

1980年代の後半から、Aさんとは恋愛のこと、Bさんとは勉強のこと、Cさんとは趣味の話といったように、友人のタイプに応じ別の顔を見せる若者が増えてきました。

その背景にあるのが、消費社会の成熟による価値観の多様化です。分かりやすいいえば、学校のクラスがまとまりを失い、趣味の仲間が集うクラス横断のグループの方が活性化するような状況が起こってきました。

さらに1990年代にかけて、携帯やメールといったパーソナルメディアが普及し、同じ中学出身、同じ高校出身、同じクラス同士、同じサークル同士、バイト仲間といったように、複数のネットワークに所属しながら、別の顔を使い分ける学生が当たり前になってきました。

その下の世代は、フェイスブックやラインといった、パーソナル機能が一層強化されたメディアを駆使するSNS世代ですから、その傾向がさらに高まっています。

そうした多元的自己を駆使して大学までやってきた若者が就職した途端、職場だけの顔になるのは無理でしょう。「働いている私だけが本当の私じゃない」と思っているはずです。職場以外にも、別の自分の顔を見せる場があるわけです。その場は趣味のサークルかもしれないし、ボランティア団体かもしれません。

企業側も包摂の姿勢をますます弱め、社員の副業を大っぴらに認める動きも出てきました。

私は学生によく言うんです。働くことは生活の一部であり、職場はそのための場所にすぎないから、別の場面で通用する顔を複数もっていた方がいいよ、と。

職場にしか生き甲斐がない人間は労働者としても弱い。それよりは活躍の場を複数もった自立的な人間のほうが思考も柔軟で、いざという場合、頼りになるのではないのでしょうか。企業も積極的に働きかけ、社員が多元的な自己をもてるようにするべきです。



浅野 智彦 (あさのともひこ)

1964年生まれ。東京大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。専門は社会学(自己論、アイデンティティ論、物語論)。著書『若者』とは誰か』(河出書房新社)、『趣味縁からはじまる社会参加』(岩波書店)、『自己への物語的接近』(勁草書房)など。



2 視点 心理学における 自分らしさとは？

自分らしくない
と感じたときが
成長のチャンス

伊藤正哉氏

国立研究開発法人 国立精神・神経医療研究センター
認知行動療法センター 研修指導部研修普及室長

text: 曲沼美恵 photo: 柳川栄子

自分らしいと思える状態を、人は幸福だと感じる。そもそも、「自分らしい」とはいったいどういうことなのだろうか。自分らしくない状態が続く場合、私たちはそれに対してどう対処すべきなの

か。心理学博士で臨床心理、認知行動療法にも詳しい国立精神・神経医療研究センターの伊藤正哉氏に聞いた。

「自分らしさ」に興味をもったのは10年以上前です。心理学の分野では当時、もっぱら「self-esteem:自尊心、自尊感情」をもつことの重要性が指摘されていました。とはいえ自尊感情にもさまざまなあり、より内発的な感情も重要なのではと気になり、調べていった結果、英語のAuthenticity (オーセンティシティー) という言葉にたどり着きました。

AuthenticityとIdentityは違う 「自分らしさ」はAuthenticity

Authenticityとは「真性の」「本物の」という意味です。分かりやすい例で言うと、世界遺産を認定する基準の1つがAuthenticityです。この場合、風土に根ざした脈々と受け継がれるものがあり、それがそのままに生かされているというニュアンスが含まれています。心理学では、Sense of Authenticityを「本来感」と訳すこともあります。

Authenticityと似た言葉にIdentity (自己同一性)がありますが、2つの意味は微妙に異なります。Identityとは「自分は男である・日本人である」というように、自分が何者かという概念との同一性を示し、社会的な認知や意味づけと深く関係しています。

これに対して、Authenticityはあくまで「自分は自分である」という感覚。言語化する以前の、あるいは言語情報に単純化できない感覚であり、一般的に使われる「自分らしさ」の意味としては、こちらの方がより近いでしょう。

じつはこのSense of Authenticity、厳密には定義できません。Content Freeな概念ともいえるかもしれません。「おいしさ」「かっこよさ」といった感覚と同じです。私たちは「おいしいとは何か」を厳密に定義したり、知っていたりするわけではありませんが、おいしいものを食べたとき

には、それを「おいしい」と感じることができます。本来感もこれと同じで、普段強く意識しているわけではないけれども、何らかのきっかけで、その特定の文脈に応じて、それまでの人生経験のなかで構築されてきたセンサーが働き、「自分らしい・らしくない」という感覚が生じるものだと考えられます。

年齢を重ねるにしたがい 自分らしさの要素も社会的に

では、人間はいつ頃から「自分らしさ」の感覚をもつようになるのでしょうか。小学生くらいになると、洋服の好き嫌いなど「好み」が出てきますし、思春期になればおそらく、誰もが「自分らしさ」を意識し始めるのではないかと思います。やや古いデータですが、大学生から70代以上までの男女963名を対象に、どのような要素が本来感と相関関係があるのかを調べたことがあります。測定には、自分に対してどのように感じているかについて7項目の文章を提示し、それを5段階で評価してもらう「本来感尺度」を用いました。この調査によると本来感得点はおおむね年齢と共に上昇していました。20代では恋人や友人と過ごしているときや趣味に没頭しているときなど、個人的に楽しいことと本来感の相関関係が高く、年齢を重ねるにしたがって相関関係の要素が多様かつ社会的になっていく傾向が見られました。

相関する要素の数が最も多くなるのが50代で、70代になると、ほとんどどんな要素とも相関関係がなくなっていくます。まとめると、若いうちは個人的な生活を充実させることに自分らしさを感じますが、30代・40代ではより社会的なことと自分らしさの相関が深くなり、晩年になるにしたがい、再び個人的な趣味の世界で自分らしさを実感することが多くなっていく、といえるでしょう。

「本来感」は変化する 人間の「成長」と深い関係が

ここでいえるのは、本来感は常に変化しているということ。そして、人間の「成長」と深い関わりがあるのではないかということです。自尊感情のなかでも、他者との比較によってもたらされる優越感などは外発的で、本来感はより内発的です。健康状態が悪いと本来感は低くなりますし、環境にも影響を受けます。本来感、すなわち「自分らしさ」とは決して自分自身で「こうだ」と決められるものではなく、他者との関わり合いのなかで刺激を受けたり、情報を仕入れたりしてだんだんと輪郭が明確になったり、ぼやけたりして変化していくものでもあるのかもしれません。

多くの人は、例えば夫であると同時に父親であり、上司であるなど複数の立場をもちながら生活し、時と場合に応じて求められる役割を演じています。家庭か職場かを問わず、その演じている役割が「自分らしさ」と乖離していると、人間はつらいと感じます。つらい状態が長引くとメンタルに悪影響をおよぼしますが、短期的に乖離することは誰にでも起こり得ますし、それはむしろ、人間的に成長していくチャンスと考えることもできます。

置かれた状況が自分らしさと乖離していることを受け止めることにより、いまだ意識していない自分というものを再認識できる。同時に、「こうしたい・こうありたい」という前向きな気持ちを引き出し、そこを伸ばしていくための重要なきっかけになります。

したがって自分らしくあることはとても重要なことですが、ずっと自分らしくある必要があるかといえば、そうではないでしょう。むしろ、「自分らしくない」と感じた場合でも、それを受け入れることにより「自分らしさ」のストライクゾーンを広げ、

楽になっていくケースもあるわけです。

重要なのは 感情を認めつつ、自分が決めること

働いていれば、自分らしさに反する仕事をやらなければならない場面にも遭遇します。さまざまなつらい感情を抱くでしょう。そんなときに重要なポイントの1つは、「仕事のなかで自分で決める余地を見つけれられるかどうか」という点だと思います。

自分で物事を決定できているという感覚は、本来感をもつ上で重要なものの1つです。与えられた仕事をひたすらこなすだけで自分では何も決められない状況に長期間置かれると、人間は本来感が低下します。仕事にせよ家庭生活にせよ、自分で決められる要素、それは例えばとても些細な試行錯誤であってもいいのですが、それがあつた上で、それをうまくやれている感覚がもてていること。加えて、人間関係で誰かとつながっていると感じられることも、本来感をもつ上では重要です。

例えば、店頭で腹が立つ客が来て、その客に対応して疲れた部下がいるとします。上司のあなたは、部下が体験したつらい気持ちに共感し、「本人がどう考え、どうやってその難しい状況で試行錯誤しようとしたか」を聞いてあげることができるでしょう。仕事ではいつもうまくいくとは限りません。そんな状況であっても、マイナスの感情に共感し、本人の意思を丁寧にフォローすることで、職場の仲間の本来感を支えてあげることができるかもしれません。



伊藤正哉(いとうまさや)

筑波大学第二学群人間学類心理学専攻卒業。
筑波大学大学院人間総合科学研究科ヒューマン・ケア科学専攻発達臨床心理学分野博士課程。ヨーク大学心理学部心理療法研究センター客員研究員、コロンビア大学社会福祉学部客員研究員などを経て、現職。



3 視点 組織と ジョブ・クラフティング

仕事の意味や 関わり方を 自分らしくする

高尾義明氏

首都大学東京 都市教養学部 経営学系
経営学コース・経済学コース
首都大学東京大学院 社会科学研究科 経営学専攻 教授

text: 米川青馬 photo: 伊藤 誠

「ジョブ・クラフティング」は、「働く上での自分らしさ」を考えるとときに欠かせない概念の1つだ。組織と個人の関係を長年研究し、ジョブ・クラフティングにも詳しい高尾義明氏に、ジョブ・クラフティングの定義や思想的・社会的背景、組織がジョブ・クラフティングを促す際のポイントなどを伺った。

「ジョブ・クラフティング」は、2001年に生まれた割と新しい概念で、「ジョブ・デザイン」と比較すると分かりやすいと思います。

1970年代頃から、従業員のモチベーションを高めるために、人事や上司が従業員の仕事を計画的にデザインし、働く個人に仕事の意味を感じてもらおうとする施策が広まりました。これがジョブ・デザインです。対して、ジョブ・クラフティングは、働く個人が“主観的・主体的”に、仕事に新たな意味を見いだしたり、仕事内容の範囲を変えたりすることを指します。もう少し詳しく説明すると、ジョブ・クラフティングを提唱したレズネスキーとダットンは、「個人が自らの仕事のタスク境界もし

くは関係的境界においてなす物理的・認知的変化」と定義しています。

ジョブ・クラフティングの例として、レズネスキーとダットンは、よく病院の掃除スタッフの話をしてします。掃除スタッフの仕事はもちろん掃除ですが、そのうちの1人が「掃除スタッフとはヒーラー（治療力を高める人）だ」と考えたら、そのスタッフは掃除をするだけでなく、自ずと患者やその家族を癒やそうとするでしょう。このように、仕事に新たな意味を見つけ、タスク境界（仕事内容の境界）や関係的境界（人間関係の境界）を自ら動かせば、働き方は変わるのです。

一人ひとりが仕事の意味を 見つけた方がよい時代になった

ジョブ・クラフティングの提唱は2001年でしたが、関連論文が増えたのは2010年頃からで、特にここ4、5年は研究が盛り上がっています。その背景には、世界が不確実・不安定になり、社会の変化が速くなっていることがあると思います。

なぜなら、ほぼ同じタイミングで「プロアクティ

ブ行動（未来を先取りして前向きにする行動）」も注目されてきたからです。誰もが未来の変化を読みにくい時代だからこそ、従業員一人ひとりのプロアクティブ行動に注目が集まるのです。そしてジョブ・クラフティングには、プロアクティブ行動と重なる部分が多くあります。最近では、かつては仕事の意味が自明だったプロフェッショナル職の方々ですら、存在意義を見だしにくくなっています。だからこそ、各自が自分の仕事の意味を見つけ、自分なりの仕事を創っていった方がよいのです。そうした時代になったのです。

また、少し難しいことを言うと、ジョブ・クラフティングは「社会構築主義（社会構成主義）」という思想の影響を強く受けています。社会構築主義は、人間社会とは、私たち人間が言語で構築してきたものだという見方をとります。私たちが築き上げたものだからこそ、それは私たち自身の手で変えることができるのです。社会構築主義の立場で見れば、掃除スタッフがヒーラーの役割を担っても、何の問題もないのです。

役割と自分らしさを両立して ワーク・エンゲージメントを高める

ジョブ・クラフティングには、いくつかの効果があることが分かっています。まず、おおよっぱに言えば、多くの場合、ジョブ・クラフティングを行うと、仕事のフィット感が上がり、仕事の有意義感や満足感、自己効力感が高まります。そして、何よりも「ワーク・エンゲージメント（熱意や活力をもって働き、仕事に没頭する充実した就業態度）」が高くなります。当然、パフォーマンスも基本的には良くなります。ジョブ・クラフティングによって他者とのやり取りを減らすケースもありますから、常にプラスとはいえませんが、多くの場合には良い方向に働きます。

大きくいえば、私は、ジョブ・クラフティングには仕事を長続きさせる効果があると考えています。なぜなら、ある仕事のなかの自分に合わない部分を改良したり、自分に合う部分を拡張したりすることができれば、役割と自分らしさを両立しやす

くなるからです。さまざまな理由で不本意な仕事に就いたとしても、どこかに自分らしさを込められれば、働きやすくなります。これは、自由度の高い仕事はもちろん、マニュアルで行動が細かく決められているような業務でもいえることです。掃除スタッフが良い例ですが、どのような仕事でも、対人業務などに自由度があれば、そこにジョブ・クラフティングの余地があるのです。そして、少しでもジョブ・クラフティングした従業員の方が、やはりワーク・エンゲージメントが高まり、仕事が長続きするはずです。

ジョブ・クラフティングしやすい 環境を作ることならできる

これまで述べてきたように、ジョブ・クラフティングは個人が主観的・主体的に行うものですが、組織や上司がジョブ・クラフティングしやすい環境を作り、ジョブ・クラフティングを促すことならできます。それは、ワーク・エンゲージメントを高める上で役立つ施策でしょう。例えば、従業員一人ひとりが普段の業務を見つめ直し、自分にとって何が大事なのかを深く考える場を設けることは、ジョブ・クラフティングの促進に効果的です。ただ一方で、組織がジョブ・クラフティングの行きすぎをチェックする必要もあるでしょう。現実的には、ジョブ・クラフティングの許容範囲はありますから。

私は最近、ジョブ・クラフティングの日本語訳として、「私事（しごと、わたしごと）化」という言葉を候補に挙げています。この言葉には抵抗感のある方も多いと思うのですが、私は長い目で見れば、「私事」をする従業員が増えた方が、その企業にとってプラスになることが多いのではないかと考えています。



高尾義明(たかおよしあき)

京都大学教育学部教育社会学科卒業。大手素材メーカーを経て、京都大学大学院経済学研究科修士課程、同博士課程修了。2009年4月より現職。専門は経営組織論・組織行動論。著書に『組織と自発性』（白桃書房）、共著に『経営理念の浸透』（有斐閣）などがある。



4 視点 コーリングの 見つけ方

コーリング(天職)は 充実した人生を もたらす

柏木 仁氏

亜細亜大学 経営学部 教授

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

「天職」という言葉は昔からあるが、その人にピッタリ合った天職など、本当にあるのだろうか。天職に就いているとないのでは何が違うのだろうか。じつは近年、キャリア研究の領域では「コーリング(天職)」概念が再び注目されている。そこで、2016年に『キャリア論研究』を上梓し、現代的なコーリングに詳しい柏木仁氏にお話を伺った。

「コーリング」とは、もともとはキリスト教で神から与えられた使命、召命を意味する言葉です。そこにプロテスタントが、「天職」という解釈を加えたのが古典的なコーリングです。その後、コーリングの意味合いは、時代と共に変わってきました。私が今研究している「現代的なコーリング」は、宗教色がすっかり薄まり、ほぼ個人の意思に関する概念となっています。

現代的なコーリングとは、「個人がある職業や役割に情熱的に強く惹かれ、自分の人生の目的だと考えている状態」を指します。この状態は人生のなかで強くなったり、弱くなったりすることから、コーリング感

と呼んでもいいでしょう。その強弱は質問票でも測れます。また、目標の職業が変わることもあります。現代的なコーリングは宗教に関係なく、誰もがもち得ます。私の調査では、文科系大学生の約3割が天職と思える職業があると答えました。アメリカの先行研究でも同様の結果が出ています。仕事経験のない人でももち得るのです。

コーリング感をもてば よりよく働き、よりよく生きられる

コーリングには、ポジティブな影響がいくつもあります。まず個人がコーリング感をもつと仕事の関与度が上がり、職務満足度やワーク・モチベーションが高まり、より大きな幸せを感じることができ、精神的・身体的健康が増進することが分かっています。また、失敗・リスクへの忍耐強さ、いわゆるレジリエンスが高まり、変化への適応力が上がります。当然、収入や職位も高くなる傾向にあります。

組織への影響としては、忠誠心が高まり、欠勤が減り、離職の意思が下がり、仕事のパフォーマンスが上がり、組織市民行動(オフィスの自発的なゴミ拾い

や仲間のフォローといった役割外行動)が増え、愛着的な組織コミットメントが高まることが明らかになっています。自分のコーリングを実現するために組織を使いこなそうとするその見返りに、愛着的コミットメントが上がると考えられています。

私は、これらの研究を踏まえて、コーリングを「充実した人生を送るための有力な解の1つ」と捉えています。ただし、私は全員がコーリング感をもたなければならないとは思いません。コーリング感をもたなくても充実した人生を送ることは可能ですし、そうした方は決して珍しくないはずです。とはいえ、コーリング感をもてば、よりよく働き、よりよく生きられるのは間違いないことです。

コーリング感が強すぎて 燃え尽きてしまうことがある

しかし最近、「コーリングにはネガティブな影響もある」という指摘が出てきました。コーリング感が高すぎると、プライベートの時間を犠牲にしてしまい、燃え尽きたり、健康を害したり、私生活をないがしろにしたりするリスクがあるというのです。さらに、熱意が高すぎて社内の人間関係を壊したり、離職したりして、組織に悪影響を与える場合もあります。これに関しては、興味深い先行研究がありました。その研究では、自己認識のあり方でコーリングを3タイプに分けているのですが、能力・スキルに対する自己評価が高いタイプは、困難に打ち勝てなかったり、組織に満足できなかったりして離職するケースが多いというのです。

コーリング感が強いのは基本的には良いことですが、組織で働くときには、自身の強い情熱や目的意識、高い自己評価をコントロールして、コーリング感がある程度組織に合わせていく必要があります。それができなければ、本人にも組織にも良くないことが起こるかもしれないのです。

コーリング感をもつ従業員には ぜひエンパワーメントを

こうしたコーリングのネガティブ面を抑え、ポジティ

ブな影響を最大化するには、組織がコーリング感をもつ従業員をケアすることが重要です。

具体的には、3つのケアの方法が考えられます。1つ目は、先ほども述べたように、従業員をできるだけ「エンパワー」することです。権限やリソースを与え、働きやすい環境を整えれば、彼らはより高い成果を上げるでしょう。2つ目は、「ジョブ・クラフティング」を促すことです。個人が主体的に仕事に新たな意味を見いだしたり、仕事の人間関係を変えたりすると、コーリング感が高まるだけでなく、仕事のフィット感が高まり、コーリングのネガティブ面を防げる可能性があります。3つ目に「ボイス」という手法があります。「今の仕事は大変だが、やりがいは大きい」などと、従業員に自分の想いを口にしてもらうのです。精神的・身体的に健康に良い影響があり、離職意思の低下にも有効という報告があります。

最後に、働く個人の皆さんへのメッセージとして、「今の仕事に惚れ込んで精一杯取り組むこと」と「新たな挑戦」の重要性を強調しておきます。

私は、寿司職人・小野二郎さんを敬愛していますが、小野さんは生まれつき不器用だったそうですが、与えられた仕事に惚れ込み、天職だと思って取り組んだ結果、世界が認める寿司職人と言われるまでになりました。コーリングは主観的な概念で、客観的に明らかにはできません。だからこそ、目の前の仕事を頑張ることが、じつはコーリング感を高める早道であることが多いのです。

その一方、新たな仕事にチャレンジしたり、新たなキャリアを歩んだりすることで、自分の天職に出合うケースもあります。矛盾するようですが、目の前の仕事を頑張ることも、新たな挑戦も、どちらもコーリング感を高め得るのです。



柏木 仁(かしわぎひとし)

1990年早稲田大学理工学部卒業。東北電力を経て、2007年早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程修了。産業技術総合研究所ベンチャー開発センター非常勤研究員、亜細亜大学経営学部准教授などを経て現職。著書に『キャリア論研究』(文眞堂)。

自分らしさを引き出す2つの企業事例

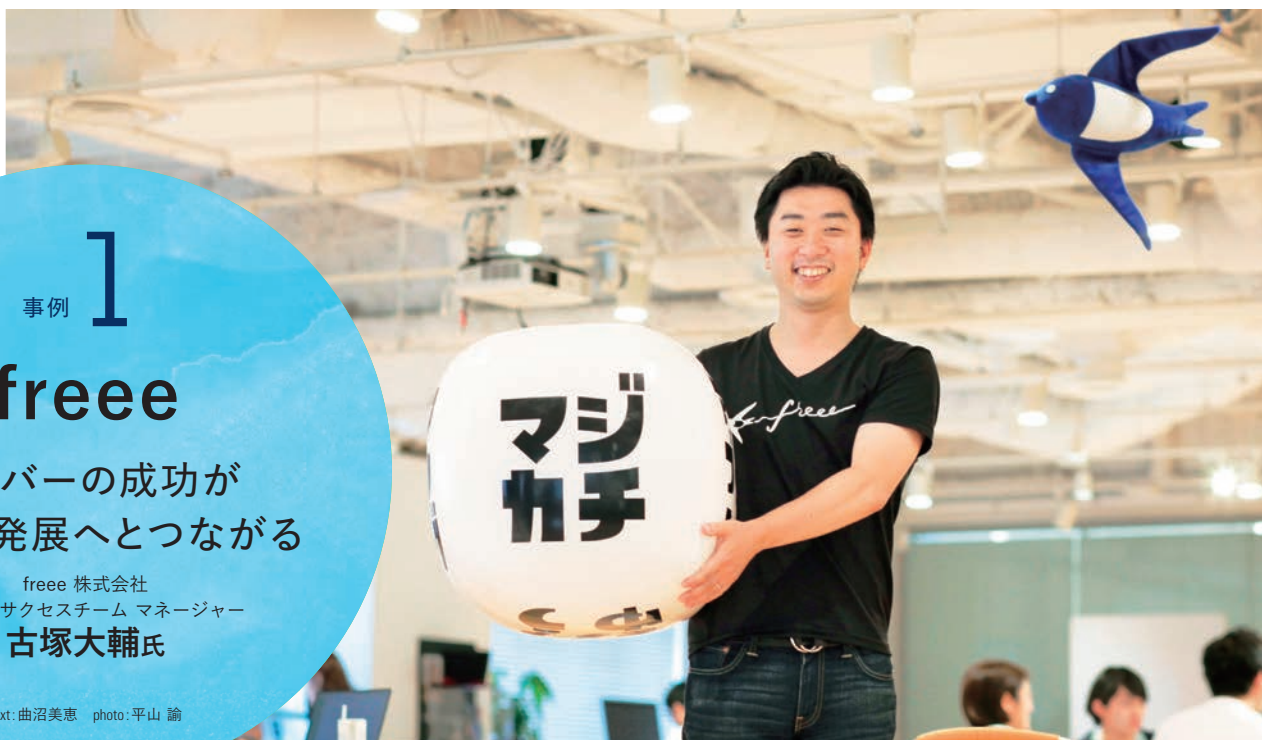
事例

1

freee

メンバーの成功が
会社の発展へとつながるfreee 株式会社
メンバーサクセスチーム マネージャー
古塚大輔氏

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭



AI（人工知能）を使ったクラウド会計サービスなどを展開するfreeeに、「人事部」という名の部署はない。代わりにあるのは「メンバーサクセスチーム」。5つの価値基準を基盤に個々人の「らしさ」を引き出す組織づくりについて、マネージャーの古塚大輔氏に聞いた。

2

012年創業のfreeeは、クラウド会計ソフトなど中小事業所対象のサービスを手がけるベンチャー企業だ。従業員数は約300人。その3分の1をエンジニアが占めている。創業からの約3年間、いわゆる人事に関する業務はGoogle出身でCEOの佐々木大輔氏とCOOの東後澄人氏が担当していた。組織的な体制へと移行したのは従業員数が100人規模に近づいた2015年10月で、それと同時に人事や総務などのバックオフィス機能を「メンバーサクセスチーム」という名称で集約した。その3カ月前に転職してきて組織人事を率い

ることになったのが、古塚大輔氏だ。

「部署名に関しては、目的をそのままチーム名にしたら分かりやすいし、従来の人事・総務というくりでは発想できないソリューションも提案として出てくるのではないかと、社長と2人で話し合いながら決めました」

チームの目的は「従業員が働きやすい環境を作ること」。部署名には、一人ひとりが働きやすい環境を作ることによって個々人が成長し、会社の成功を牽引していきけるような組織を作っていきたいという願いを込めた。

「freeeが考える会社と従業員との関係性は『管理する者・される者』ではなく、芸能界というマネージャーとタレントの関係に近いと思います。プロの世界では、タレントさんが気持ちよく演技してくれないと番組や企画は成功しません。会社も同じで、プレイヤーである従業員が個々の『らしさ』を発揮しながら気持ちよく仕事ができる環境でなくては発展しないでしょう」

同様のことは、従業員と管理職の間にもいえる。それを象徴しているのが、社内でマネージャーを指す際に使われている「ジャーマネ」という言葉だ。

「すべてをメンバー中心で考えた場合、管理職はあくまでメンバーを支える役割を果たす人という考え方になります」

1対1のミーティングは 評価ではなくレビューのため

従業員が主役とはいえ、会社である以上、「嫌でもやってもらわなくてはならない仕事」もあるだろう。自分らしくありたいという個人の希望と会社として「やってほしいこと」を擦り合わせる機会として重要なのが、ジャーナとメンバーとの間で開く1対1のミーティングだ。

「弊社ではこれを『1on1』と呼んでいます。1on1は、メンバーが業務上困っていることだけに限らず、キャリアの話などなんでもジャーナに共有できる機会であるだけでなく、ジャーナからメンバーに対して成長を主眼に置いたフィードバックなどをする機会で、両者の信頼関係を構築する基礎になっている取り組みです。1on1でできるだけリアルタイムにフィードバックを行い、3カ月に一度行うレビューでは、ジャーナがそれまでのフィードバックを総括します。このレビューは評価ではないのであくまでも『レビュー』と呼んでいます。給与と連動した、いわゆる『評価』は、4人の経営陣から成る委員会で決めています」

正式なレビューは3カ月に一度だが、日常的に安心して本音を吐き出せる場があることが納得感や互いの信頼関係構築に有効だと考えるため、どの部署でも、週に1回は必ず小規模なレビューを実施している。その際、共通の「ものさし」として機能するのが言語化された価値基準だ。

freeeでは「本質的(マジ)で価値ある」「理想ドリブン」「アウトプット→思考」「Hack Everything」「あえて、共有する」といった5つの価値基準を設け、ポスターを作成したりイベントを開催するなどして浸透させている。

「言葉はユニークですが、内容的にはそれほど奇をてらっているわけではありません。『本質的(マジ)で価値ある』はユーザーにとって本質的な価値があると自信をもって言えることをする。『理想ドリブン』は理想から考え、現在のリソースやスキルにとら

われず挑戦し続けるという意味。これらは、社長とCOOが考えた言葉に対して従業員が意見し、親しみやすいコピーを考えるなどして自分たちの腑に落ちる表現に変えたものです」

自分たちの意見を反映して作られた言葉であれば納得しやすく、会議の場などでも「それってマジ価値なの」「理想ドリブンでやってみようか」など気軽に使える。価値基準を意識してもらうための取り組みとしては他に、従業員同士に1対1のリレー形式で価値基準に関するインタビューをしてもらい、それを全社で共有したり、エース級のメンバーで価値基準委員会を作り、経営陣の影響を受けずに自分たちが打ちたい施策を打ったりもしている。

「気をつけているのは、価値基準の定義をあまり押し付けすぎないようにすることです。意識はしてほしいのですが、解釈の幅はあっていい。内容はシンプルなので人によって認識の違いも出るでしょうが、そこを無理に統一しないようにしています」

意見を聞く姿勢と場があるから 安心して本音を吐露できる

「何ごとにおいても意見を聞く姿勢があるのがfreeeの特徴」と古塚氏は言う。会社が常に正しい答えをもって、メンバーはそれに従えばよいという考え方ではなく、メンバーはいつでも会社に対して自由に意見を述べることができ、必要があれば会社もそれに対して柔軟に対応していく。そうしたカルチャーが浸透しているからこそ、メンバーも安心して自分らしさを発揮できるのではないかという。

例えば従業員が言いたいことを自由に吐き出せる場の1つに、「メンバーサクセスアワー」がある。これは古塚氏のチームメンバーが週替わりで、従業員からの苦情や相談を対面で受け付けているもの。他に、メールフォームを通じて匿名で投書できるホットラインも設けている。

「聞いたすべてを解決できるわけではありませんが、どんな意見も一生懸命に聞きます。いつでも自分の意見が言える環境があるということが安心感につながり、ひいては会社と従業員との信頼構築へとつながっていくのではないのでしょうか」

事例 2

ユニリーバ・ジャパン

ユニリーバらしいより 「あなたらしく」あれ

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社

取締役 人事総務本部長

島田由香氏

text: 曲沼美恵 photo: 平山 諭

WAA(Work from Anywhere and Anytime:いつでも、どこにいても働ける)など選択肢の幅広い人事制度で注目を集めるユニリーバ・ジャパン。ここでは個人が組織に合わせるのではなく、社員一人ひとりの個性の積み上げが組織を作る。「らしさ」を生かした経営の根底には、どのような考え方があるのか。取締役人事総務本部長の島田由香氏に聞いた。

世

界約190カ国でビジネスを展開しているユニリーバ。GEから2008年に転職し、現在、その日本法人で人事総務本部長を務めているのが島田由香氏だ。転職当初から、同じグローバル企業でも「アメリカ生まれのGEとヨーロッパ生まれのユニリーバでは企業文化の違いを感じていました」と語る。「ひとくちにヨーロッパと言っても、そのなかに約50カ国がひしめき、人種も話す言葉も宗教もそれぞれ違う。多様なバックグラウンドをもつ人々と協働しながら、同じように多様な市場に向かって

一般消費財を開発・販売していくには、より個々人の『らしさ』を大切に、個性を十分に発揮してもらわなくてはなりません。前職のGEでももちろん個性は大事にされていましたが、ユニリーバではよりそれが徹底されていると感じました」

ビジネスパーソンとしてあるべき規範を除けば、社員に対して「ユニリーバらしさ」を求めることはない。代わりによく使われるのが、「Be Yourself(あなたらしくあれ)」という言葉だ。働き方も多様であっていいという考え方から、社内では「Ways of Working」という言葉もよく使われている。島田氏を含む役員が主導する、社員がいつでも、どこでも自由に働くことができる人事制度WAAも、そうした価値観の上に成り立っているという。

「文化的背景の違いから、ミーティングを開いても時間どおりに全員が集まらないことはよくあります。そのような場合でも、全員が時間どおりに来なさいと押し付けるのではなく、それぞれがあらかじめ集合時間をずらして伝えておくなど工夫をして対処すればいい。会社として、決して遅れることを是

としているわけではありませんが、それも含めて『らしさ』だよねという柔軟な考え方で対応しています」

多様性をマネージするためのコミュニケーションコストは膨大で、当然、調整には時間もかかる。しかしユニリーバでは、それは企業運営には必要なコストであり、世界市場で戦うためにはむしろ不可欠なコストだと認識されている。

「現CEOのポール・ポールマンが2009年に就任してから、more human(より人間らしく)という言葉も盛んに耳にします。リーダーシップに関しても、彼はよくvulnerable(弱さや脆さ)という言葉を使います。真のリーダーは弱さも含めてすべてさらけ出すことができるという考え方で、リーダーこそ、より人間らしくあれ、という彼らしいメッセージだと思っています」

ネガティブな感情を受け入れる

リーダーも弱さがあっていい

ビジネスシーンでは一般的に、感情をさらけ出すのは恥ずかしいことで、感情的という言葉はネガティブな文脈で語られることが多い。しかし、「人間はそもそも理屈ではなく感情で動く生き物ではないか」と島田氏は問いかける。

「だとすれば、感情を完全に押し殺したまま働くのは本当にいいことなのでしょうか。私たちはシャンプーの香りひとつにもこだわり、より多くの人に『いいね』と感動してもらい、持続可能でより豊かな生活に貢献したいと願いながらビジネスをしています。にもかかわらず、そこで働いている人間が感情を完全にオフの状態にしていたら、本当の意味でいい商品は作れないでしょう」

リーダーもまた弱みをもった人間であり、当然、間違えることもあるが、「間違ったら素直に謝ればいい。マイナスの感情に関しても、怒りや腹立たしさがあることを認めた上で、その出し方を学んでいけばいい」と島田氏は言う。

「経営コンサルタントのパトリック・レンシオーニは、チームが機能不全に陥る5つの要因をピラミッドの形で説明しています。その一番下の段にあるのが信頼の欠如であり、互いの信頼がなければ何

をしてもチームは機能しません。人間が弱さも含めてさらけ出すには、ここでは何を言っても受け入れられるという信頼感と安心感がなくてはなりません。これがリーダーの最も重要な役割だと考えています。リーダーがそのような場を作れているかどうか、ユニリーバでは『シナジー』というワークショップをチーム単位で行い、チームとしての力の向上に取り組んでいます」

個々の人生の目的が

会社の目的と合う状態がベスト

ポールマン氏が就任して強化されたことの1つに、IDP (Individual Development Plan) と呼ばれるキャリアディスカッションがある。その際に、「あなたの人生の目的は何ですか」という問いかけから話を始めるのだという。

「真のリーダーとそうでないリーダーの大きな違いは、自分自身の人生の目的を理解しているかどうかにあると考えています。自分自身について考える時間も余裕もなく、ベクトルが常に外に向いた状態になっていると、人間は生きる目的を見失う。このような場合、多くの人はhuman being (人間としてあるべき状態) ではなく、human doing (目的もなく動いている状態) になっています」

社内外問わずトレーニングやセミナーは、外に向きがちなベクトルを自分自身の内側へと向けるきっかけにもなる。島田氏いわく、「人間は本来、どういう状態であればパフォーマンスを発揮できるかを分かっているし、自分らしくいられるときが一番いいパフォーマンスを出せるもの」。だからこそ社員には「ユニリーバらしく」より、「あなたらしく」あることを求める。人間らしくあってほしいから、感情的であることもむやみに否定はしない。

「個人が個人のままで、自分らしさを保った人間らしい存在でいられること。人生の目的にしたがって生きられること。そして、その目的が会社の目的と合っていれば、パフォーマンスもおのずとベストな状態になるはずですし、それがすなわち『Company (会社)』という言葉がもつ本来の意味に近いあり方だと思っています」

調査
報告

職場での「自分らしさ」に関する実態調査

会社員はどんなときに「自分らしさ」を失っているのか？

荒井理江

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

企業に入れば、職場で会社員らしく役割を全うせねばならない。
一方で、会社員としての行動が、必ずしも自分らしさとマッチしない可能性もある。
人は、職場で自分らしく振舞っているのだろうか。その実態を調査した。

自分らしさの感覚とは

「自分らしさ」とは、なかなか捉えどころのない感覚かもしれない。今回の調査では、まず自分らしさについて、回答者がどう捉えているのかを確認した(図表2)。結果、7割以上が、仕事の選択と自分らしさが強く関係すると認識していた。また、自分らしさを貫くことが大切だと感じている群が6割強存在

している一方で、現実には人に見られている自分と本当の自分は違う、または意識して使い分けている、と回答した人や、どこかに本当の自分がいるのではないかと感じる人は約6割、「自分がない」と感じることもある人も半数近く存在していた。

職場で自分らしく
振舞えるか

では、実際に日々仕事をしている現場でどう感じているのか。ここからは、傾向が異なった役職別に結果を見ていく。まず、職場で自分らしく振舞いたいかという設問に対しては、各群約9割の人が、振舞いたい(「とてもあてはまる」「あてはまる」「ややあてはまる」合計)と回答した。一方、実際に職場で自分らしく振舞えていると回答したのは、一般社員・係長群では6割強にとどまり、課長・部長群では7割強となった(図表3)。

図表1 調査概要

調査対象

従業員規模300名以上の企業に正社員として勤める20～59歳の会社員(役員クラスを除く一般社員・管理職)
※年代(20～50代)、性別、職務系統(営業・サービス・事務・技術)が均等になるように割付

調査内容

「自分らしさ」の捉え方、職場で自分らしく振舞えているかどうかの実態・希望、管理職としての考えや行動、職場の状態、適応感など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2017年6月

有効回答数 537名

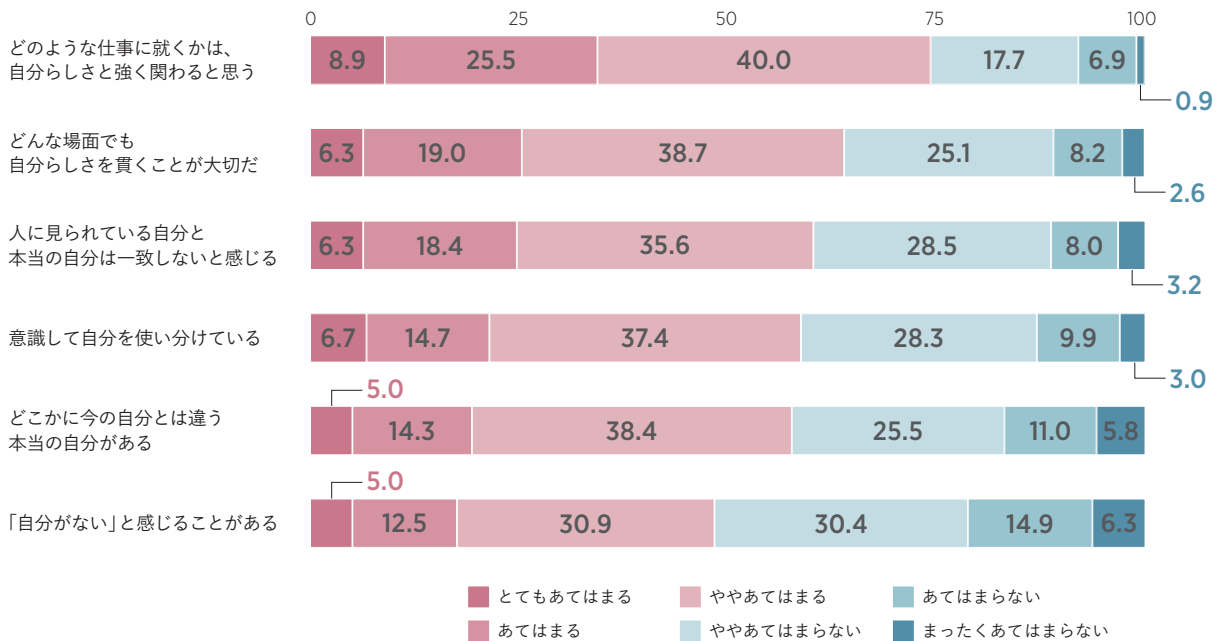
勤務先の従業員規模

300～499名 17.7%、500～999名 13.6%、1000～2999名 19.0%、3000～4999名 11.2%、5000～9999名 11.2%、10000名以上 27.4%

なぜ職場で「自分らしく
振舞いたい」のか

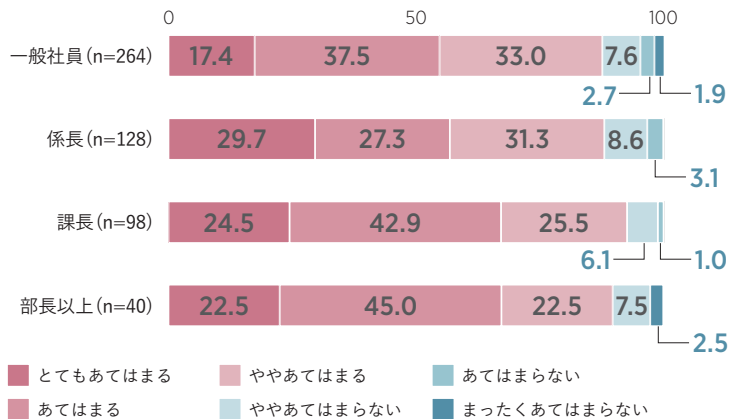
なぜ、「自分らしく振舞いたい」と感じるのだろうか。その理由として、あてはまるものをすべて選んでもらった。特に選択率が高かった回答を抜粋したものが図表4である。一般社員群、係長群、課長群に最も選択された理由は、「ストレスが少なく楽だから」であった。また、係長・課長群は、「仕事への意欲が高くなるから」も4割を超えて高く、

図表2 「自分らしさ」に対する、回答者の捉え方 (n=537/%)

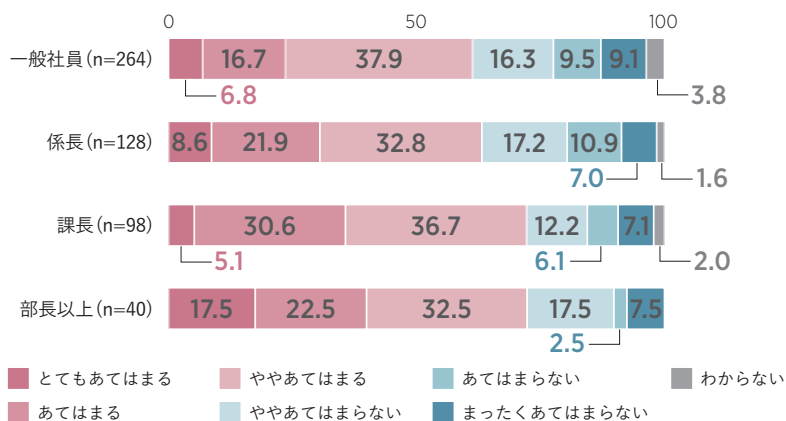


図表3 職場での自分らしさの実態 (%)

職場で、自分らしく振舞いたいと思いますか。

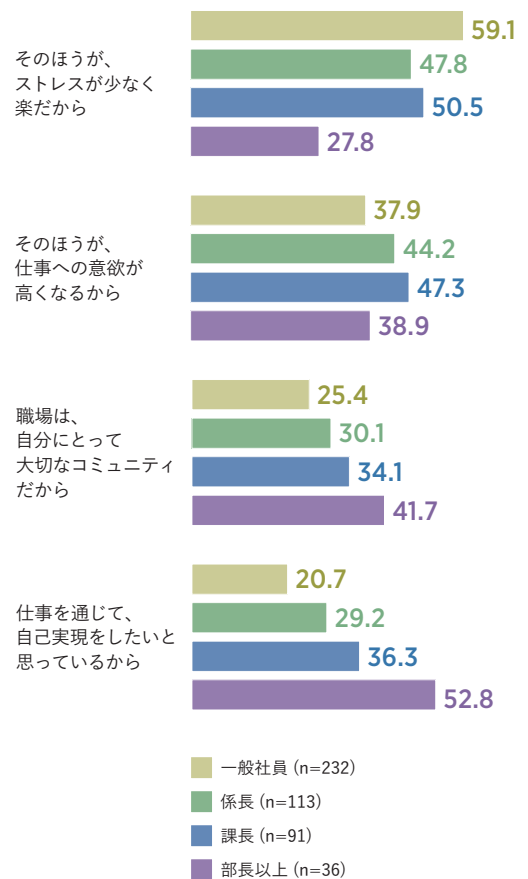


今、職場で自分らしく振舞えていると思いますか。



図表4 職場で自分らしくありたい理由

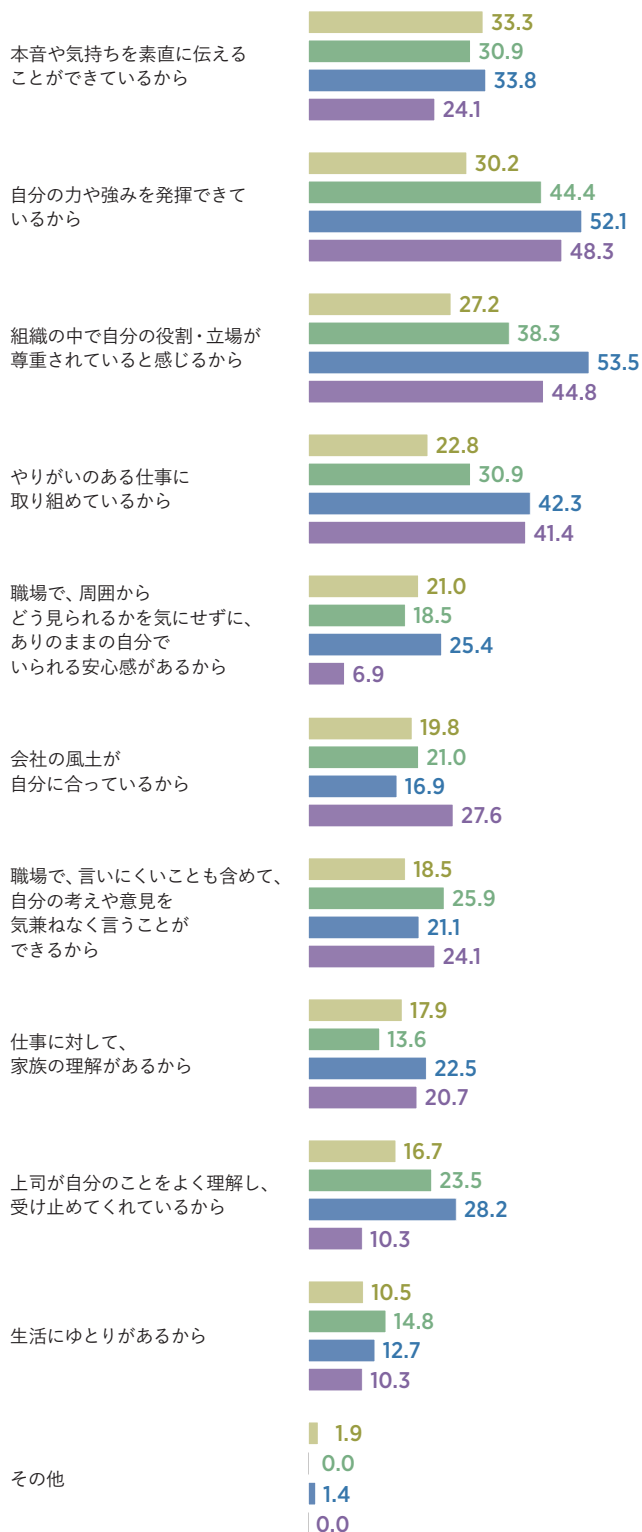
〈あてはまるものをすべて選択/％〉



図表5 職場で「自分らしい」と感じる理由

〈あてはまるものをすべて選択/％〉

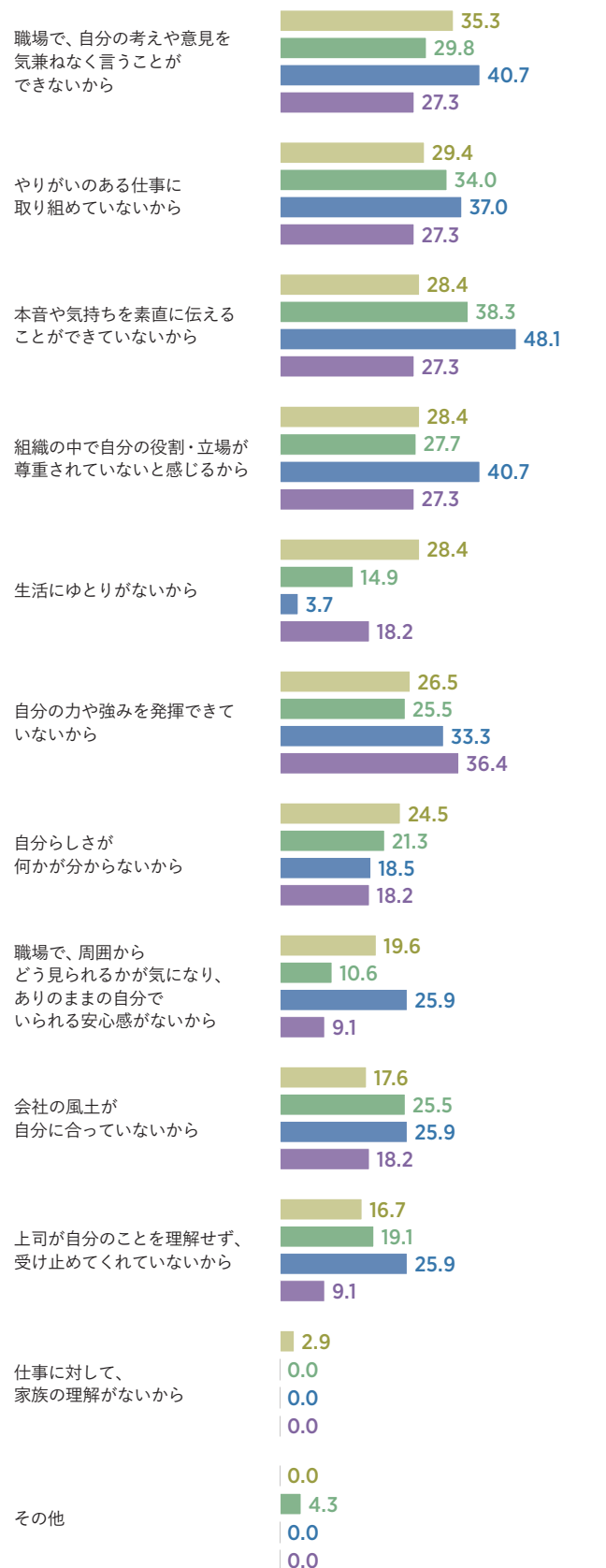
■ 一般社員(n=162) ■ 係長(n=81) ■ 課長(n=71) ■ 部長以上(n=29)



図表6 職場で「自分らしくない」と感じる理由

〈あてはまるものをすべて選択/％〉

■ 一般社員(n=102) ■ 係長(n=47) ■ 課長(n=27) ■ 部長以上(n=11)



図表7 働くなかで、特に自分らしく振舞えない／振舞えなかった、と感じるエピソード

区分	カテゴリ[コメント数]	コメント例
上司	上司との人間関係[74]	・上司の前では上司の望む答えを言わなければ理解されない ・上司によっては、逆らうと怒られることがあるとなかなか、自分の本音が言えなくなる ・正しいことを言っても、上司に頭ごなしに否定される
意見・主張の伝達	言いたいことを言えない[52]	・昔から自己主張が苦手で、相手の意見に流されるまま自分個人の主張が言えないでいる ・声大きい人の意見に対し、自分の意見を言えなかった。面倒に感じてしまう
	尊重されない／提案・意見が通らない[26]	・やはり男尊女卑の会社で女性の昇格がなかなか認められないので、やる気がそがれる ・自分が提案したことが無視された
	気を遣いすぎる・衝突回避[22]	・他人に気を遣いすぎる ・上司や同僚、部下に対して、良好な人間関係の維持を意識するばかりに、本来の自分らしさを押し殺していることにストレスを感じている
	意にそぐわない対応や意思決定[7]	・自分の考えと違う決定を下すとき ・相手の言いなりになったこと
職場の雰囲気	緊張感・居心地が悪い・人間関係が良くない[20]	・異動したての頃は社内の空気がビリビリしていて怖かった ・常に仕事ぶりを厳しく評価している職場のため、いつも評価されているという緊張感がある
	会話がいない・人間らしい関係がない[8]	・オフィスに着いて1度も笑わず1日を終える ・仕事仲間と距離を置いてしまい雑談ができない
環境適応	新しい仕事や職場[23]	・新人の頃は緊張をしながら意見も言えなかった。まわりにどう思われるかを考えていた ・新規事業部へ異動となり何をしたらいいのかわからなかった。自分に何を求められているかもわからなかった
	納得のいかないアサイン[9]	・会社に適材適所の考えがなく、スキルアンマッチな仕事をさせられている ・自分の求めるキャリアと異なる部署へ配属されたとき
業務負担	業績低迷、ノルマがきつい、仕事が上手く出来ない[15]	・過剰なノルマに追われているから ・新規事業を短期間で、拡大黒字を押し付けられた
	忙しすぎる・余裕がない[9]	・忙しくてやりたい事が十分にできなかった ・やらなければいけないことが多すぎてうまくいかなかったとき
役割行動	管理職としての対応[10]	・管理職になった際、本来なら自分自身で進める所を部下にやらせ、成長させるためにかなり苦労した ・管理職は孤独なこと。周囲が本音を言ってくれなくなった ・部下の手下思うままにふるまえない
	営業・接客上の対応[7]	・営業なので、自分の本性は出せないところ ・お客様第一なので、多少の無理難題を受け止めなければならない
	周囲からの期待とのズレ[3]	・できる人だと思われて仕事をふられるのがつらかった ・周囲に、自分のイメージが作られていて、本当の自分を見せる事が出来なくなった
その他	出産育児の影響[6]	・子どもが小さいときは保育園から体調不良のお迎え連絡があり、思うように仕事とむきあえなかった。仕事が続けられるのか辞めるべきか悩んだ ・保育園で熱を出して休まざるを得ない状態で、休みを申請するとあからさまに不機嫌な対応をされ肩身が狭い
	自分らしさを出せなくても仕方ない[4]	・自由奔放さが自分らしさだが、社会人なのでそのような個性は必要がないと自覚しているので大人しくふるまい仕事をしていることに特に問題や不便は感じない
	その他[22]	・やってはいけないことが会社だと多すぎる ・家庭が不安定な時は、職場もうまくいかない ・何をどう求められているのか全くわからない会社。会社の方針が分からない

課長群は5割にせまる選択率となった。一方部長群は、「仕事を通じて、自己実現をしたいと思っているから」の選択率が最も高かった。

自分らしく振舞えると感じる理由とは

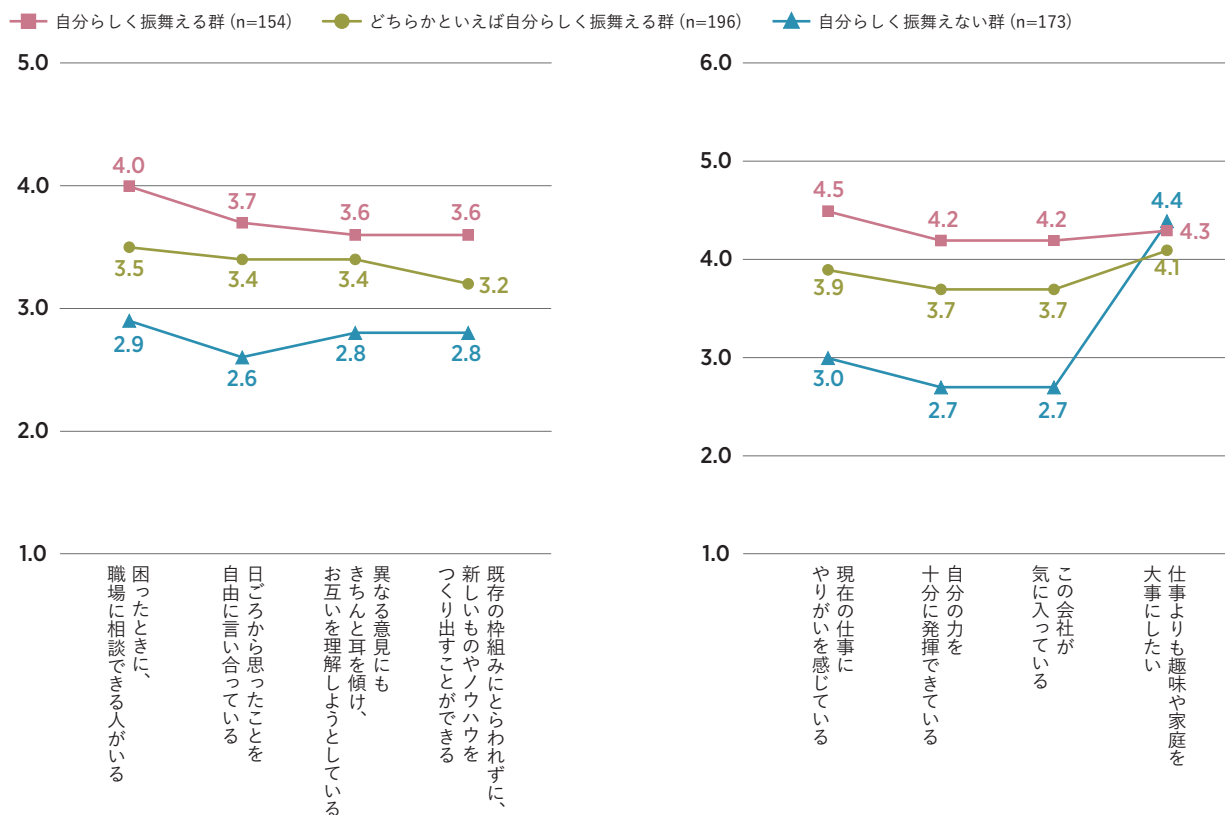
では、「自分らしく振舞える」と回答した人は、なぜそう感じるのだろうか。

理由を聞いたところ(図表5)、一般社員群の選択率が最も高かったのは、「本音や気持ちを素直に伝えることができるから」だった。係長群と部長群は「自分の力や強みを発揮できているから」が最も高かった。課長群は、「組織の中で自分の役割・立場が尊重されていると感じるから」が最も高く、僅差で「自分の力や強みを発揮できているか

ら」も高い選択率であり、4群のなかでも最も高い値であった。

その他では、「やりがいのある仕事に取り組めているから」「上司が自分のことをよく理解し、受け止めてくれているから」という選択肢は、一般社員群、係長群、課長群と役職が上がるにつれ高い結果となった。

図表8 自分らしさと所属組織や仕事への意識の関係



自分らしく振舞えないと感じる理由とは

次に、「自分らしく振舞えていない」と回答した人に、その理由を聞いた結果が図表6である。一般社員では、「自分の考えや意見を気兼ねなく言うことができないから」の選択率が最も高く、係長・課長群では、「本音や気持ちを素直に伝えることができていないから」、部長群では「自分の力や強みを発揮できていないから」が最も高い選択率となった。

また、一般社員群は、「生活にゆとりがないから」、課長群は、「組織の中で自分の役割・立場が尊重されていないと感じるから」について、他群より10ポイント以上差をつけて選択される結果となった。

自分らしくない瞬間はどんなときか

実際に、職場で自分らしく振舞えなかった場面には、どのようなものがあるのか。具体的なエピソードについて、自由記述で挙げてもらったところ(図表7)、最も多かったのが「上司の望む答えを言わなければ」といった上司に関わるエピソードであった。上司に限らず、意見や主張が伝えられない・尊重されないエピソードも多く挙げられた。その他には、職場の雰囲気が悪い場面や、仕事・職場への適応が難しい場面、業務負荷が高い場面、役割行動を求められる場面なども挙げられた。

所属組織や仕事への意識との関係は

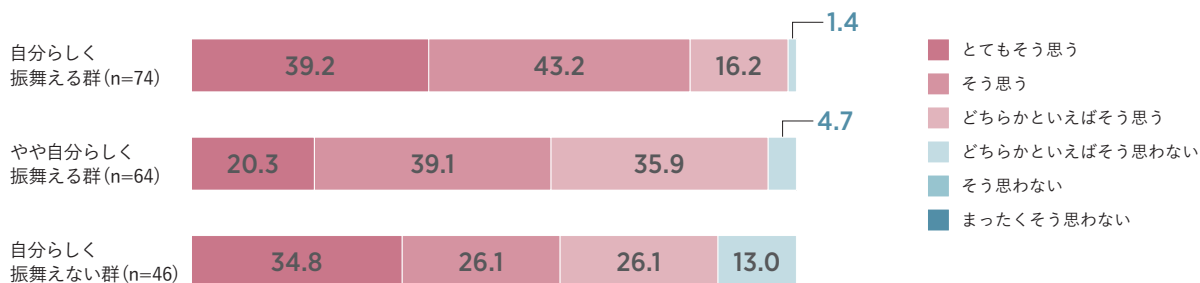
職場に対する印象や、仕事・会社へ

のコミットメントとの関係はどうなっているのか。結果の一部を図表8に紹介する。先の「自分らしく振舞えているか」という設問に対して、「とてもあてはまる」「あてはまる」を選択した群(自分らしく振舞える群)、「ややあてはまる」を選択した群(どちらかといえば自分らしく振舞える群)、「ややあてはまらない」「あてはまらない」を選択した群(自分らしく振舞えない群)の3群に分け、回答の平均値を比較した。結果、まず職場について、「自分らしく振舞える」群は、「自分らしく振舞えない」群よりも各項目の値が総じて高く、日頃から困ったときには相談でき、思ったことを言い合え、多様な意見を受け入れて既存の枠組みにとらわれない挑戦ができる職場であるようだ。

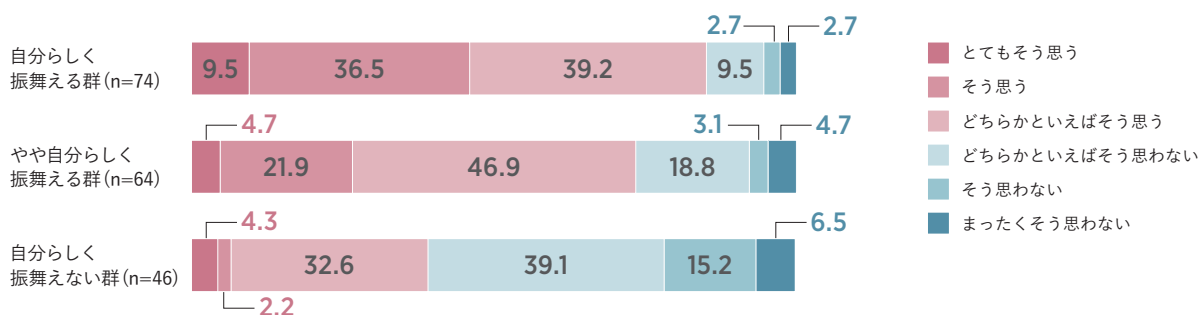
仕事や会社に対しても、「自分らしく

図表9 管理職としての意識(%)

管理職として、部下の個性を生かしたマネジメントを行うべきだと思いますか。



管理職として、日ごろ部下の個性を生かすマネジメントを実践できていると思いますか。



振舞える」群のほうが、「やりがいを感じている」「力を十分に発揮できている」「会社が気に入っている」の値が高い結果となった。なお、職場で「自分らしく振舞える」群が仕事一辺倒なのかというとそうではなく、「仕事よりも趣味や家庭を大事にしたい」については、群間で差は見られなかった。

管理職は部下に自分らしくいてもらいたいのか

職場で自分らしく振舞えると仕事上も都合がよさそうではあるが、マネジメント上は不都合もあるかもしれない。先ほどの自分らしく振舞えなかった瞬間では「上司」に関して言及するコメントも多数見られた。

そこで、回答者のうち、課長以上の管理職に対して、部下の個性を生かしたマネジメントを行うべきだと思うか

どうかを尋ねた結果を、前述と同様本人が自分らしく振舞えている程度によって3群に分けて確認した。結果としては、いずれの群も、部下には自分らしくいてほしいと思っている比率がおおむね9割となった。一方で、実際に個性を生かしたマネジメントができていると思うかという設問に対しては、「自分らしく振舞えている」群は8割以上が肯定したが、「自分らしく振舞えていない」群については、4割にとどまる結果となった(図表9)。

おわりに — 自分らしく振舞う健全さ

人は自分らしくありたいと思いつつも、その感覚は変化したり、一義的ではないようだ。ただ、少なくとも働く個人の多くにとって、職場は「自分らしく振舞いたい」場であることが確認できた。

さらに本結果から垣間見られたのは、職場で「自分らしく振舞える」状態とは、抑圧のストレスがなく、存在を尊重されており、自分の感情や意見を伝えられ、能力を生かしている感覚を得られるような状態を指すようだ。また、自由記述コメントからは、現実にはそれらが損なわれる場面も多々あり、それによって心的ストレスを感じる様子も垣間見られた。鍵になる上司のマネジメントについては、あくまで本人の回答ではあるが、上司自身が自分らしく振舞えているほうが、部下の個性を生かしたマネジメントができるようである。また、心理的に安心・安全な職場環境、組織コミットメントなどとも関連がありそうだ。自分らしく振舞えるかどうかを分かち要因や、効能について、これらの心理概念との関連性を含め、今後も分析を行い明らかにしていきたい。

総 括

組織で求められる役割があるからこそ、 「自分らしく」働ける

古野 庸一

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

仕事をするということは、社会のなかの何らかの役割を演じるということである。

その役割を演じることと「自分らしさ」は、時に葛藤する。

本当の「自分」ではないと思いつつも仕事することがある。

一方で、役割を演じつつも、「自分らしく」働くということができる。

両者をうまく統合できれば、パフォーマンスは上がり、

仕事の満足度も高めることができると考えられる。

ほとんどの仕事において、働く人は、何らかの役割を演ずることが求められる。どんなに気分が悪い日でも、お客様と接している間は、その感情は抑えこまなければならないし、課長は課長、社長は社長の役割を演じなければならない。

周りにいる人もその演技を求めてしまう。警察官には警察官らしさ、医者には医者らしさ、銀行員には銀行員らしさ、客室乗務員には客室乗務員らしさを求める。その職業に応じた「らしさ」を期待してしまう。

仕事や所属する企業によって、演じる度合いは異なる。概して、人と接する仕事や人から見られる仕事は、その役割を演じることが求められる一方で、何かを創造する仕事の場合は、自分の内なる感性や感情を大切にする傾向がある。そのようなケースでは、その人な

らではの「らしさ」が重視される。

ユニバーバで扱っている商品は、人の感性に訴えているものが多い。そういう観点で、社員一人ひとりは、自分もっている感性や感情を抑えこむのではなく、「自分らしさ」を発揮することが期待されている。freeeでも、エンジニアがパフォーマンスを発揮するために、管理ややらされ感ではなく、「自分らしく」主体性をもつことを重視している。

仕事で求められる役割と

「自分らしく」働くということの関係

多くの企業では、従業員が「自分らしく」働いているかどうか、あまり気にしない。極論、役割を全うしてもらえればいい。また、働いている人も、通常は「自分らしさ」ということを考えていない。

ただ、いい仕事をしようと思えば、役割を演じきらないといけない。

その際、働く人のスタンスは、大きく2つに分かれる。1つは、自己と仕事を切り離し、仕事は仕事と割り切り、求められている役割を演じきるというスタンス。もう1つは、仕事と自己を切り離すことなく、自己を投影していくスタンスである。そして、多くの人は、その両極のスタンスの間のいずれかのスタンスをとっている。それは、無意識のことでもあれば、意識的に行っていることもある。

単純に、仕事で求められる役割と本来の自己が近ければ、「自分らしく」働けるわけではない。その距離が遠くても、仕事は仕事と割り切り、本来の自分と距離があることも分かっている働いていることも「自分らしく」働いているということになる。問題は、その距離に

対する許容度である。

換言すれば、会社においては、私生活の自分と違った役を演じているから、ストレスがたまるということもあるけれども、逆に、これは仕事だからと割り切ることで、ストレスがたまらないようにすることもできるし、それが「自分らしさ」といえるのである。

本当の自己と仕事の乖離が気にならない人もいるけれども、乖離が気になる人もいて、乖離が気になる人にとって、本来の自己からかけ離れた職務を行うことはメンタルヘルス疾患につながることもある。つまり、滅私奉公が苦にならない人もいれば、苦になる人もいて、苦になる人にとって、自己を捨てることは危険であるということである^{*1}。

「自分らしさ」の形成は、 周りからの期待や役割に依存する

話がややこしいのは、「自分らしさ」の元になる、本来の自己は、周りからの期待から形成される部分が多いことにある。浅野氏が言うように、自己の形成は会社や家族などのコミュニティの影響を受ける。会社に属し、仕事を任せられ、周りから期待され、その仕事を通して、会社や社会に貢献している実感を得たときに、自分の位置づけがはっきりしてくる。

つまり、自分で「自分らしい」と思っているものは、自己意識と周りからの期待や役割との相互作用で形成されていく。そして、いったん「自分らしさ」が作られたとしても、その後、新たな仕事や期待や役割によって、新たに塗り替えられていく。最初、「この仕事は、自分らしくない」と思っているでも、続けて

いくうちに新たな自分を発見し、「自分らしさ」が変化していくということである。

そのようなコミュニティのなかで、物事を自分で決められる、コントロールできるという感覚をもてれば、「自分らしく」働くことができると伊藤氏は述べている。逆に、「大きな集団に同調しなければならぬとき」「自律性が欠けているとき」に「自分らしさ」が感じられないということである^{*2}。

まとめると、「自分らしく」働くということと組織内の役割を果たすということは、対立するものではなく、統合できるものであるということである。役割があるからこそ、自己が確立し、「自分らしく」働くことができる。

自分らしく働くために

「自分らしく」働くことにはメリットがありそうだが、どうすれば、「自分らしく」働くことができるだろうか。

1つめは、「自分らしく」働ける仕事を選ぶことである。そのような仕事は、柏木氏が言う、コーリング（天職）ともいえる。自分がもっている持ち味を生かし、自分の目標と合致し、人の役に立つことを行うことは、「自分らしく」働くことにつながる。天職は、自分に合う仕事という意味合いもあるが、社会のなかで自分が果たすべき役割という意味合いもある。人と比べて、うまくできることがあれば、本人の職務満足は高まると同時に社会にとっても有用である。天職に就くということは、自分らしさと社会のなかでの役割の統合であるといえる。

2つめは、「自分らしく」働けるよう

にすることである。天職に就けなかったとしても、高尾氏が言うようにジョブ・クラフティングを行うことで、つまり、仕事や周囲の人との境界を動かすことや仕事に自分なりの味付けを行うことで、「自分らしく」働くことができる。黙って仕事をするだけではなく、時には声（Voice）を上げて、自らの環境を変えていくことも有用である^{*3}。そして、最初から天職に就くことが難しいことを加味すれば、ジョブ・クラフティングを行っていくことは、自分らしく働くための有効な手段になりえる。

3つめは、意味づけをするということである。ジョブ・クラフティングとも関連するが、自分が行っている仕事の認知を変えることによって、同じ仕事であっても取り組み方は変えることができる。単に病院の清掃を行っているのではなく、患者を癒やす清掃を行っているという意味づけることで、「自分らしさ」と役割の統合を行うことはできる。

3つの共通点は、コントロール感である。自分で、働く場所、環境、関係性、意味を形成することで、「自分らしく」働くことができる。企業側も「適材適所に努める」「主体性を求める」「話を聞く」「意味づけを行う」という行為によって、従業員の「自分らしさ」は促進され、そのことで従業員満足やパフォーマンスを高めることはできるのである。

*1 松山一紀（2014）『日本人労働者の帰属意識—個人と組織の関係と精神的健康』ミネルヴァ書房

*2 Turner, R. H. & Billings, V. (1991). The social contexts of self-feeling. In Howard, J.A. & Callero, P. (Eds.) "The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action," Cambridge University Press

*3 A.O. ハーシュマン(2005)『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』(矢野修一訳)ミネルヴァ書房



ATD2017 国際大会レポート from  America

従業員一人ひとりの ポテンシャルを引き出し、 成長を支援するには何が有効なのか

リクルートマネジメントソリューションズ ソリューション統括部企画開発部 主任研究員 嶋村伸明

弊社では、ATD^{*1}が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。5月21日から24日にわたって米国ジョージア州アトランタで開催された今年の大会についてレポートします。

2017年大会概要

大会参加者は1万名。米国外からの参加者は78カ国1829名（いずれも公式発表）と昨年とほぼ同数でしたが、米国外では今年、日本が韓国に次いで2番目に参加者が多い国となりました。期間中に開催される約300の教育セッションは14のトラックで分けられており、これも昨年同様です。トラックごとのセッション数もそれほどの変化は見られませんでした。

近未来の組織、 仕事の変化を見据えて

労働がAIやロボットに代替されるといった予測が現実味を帯びるなか、今年は未来の組織や仕事のあり方とそれらへの備えをテーマにしたセッションが散見されました。これら近未来の社会に関するセッションは、テクノロジーが労働のあり方を一変させるであろうこと、新しい行動様式をもつ人々が労働力の中心となること、そして学習に関するマインドセット（見方・考え方）を転換しなければこれらの破壊的（Disruptive）ともいえる変化のなかで

タレントを獲得できないこと、などを共通して取り上げています。

テクノロジーがもたらす労働の変化は多方面に影響すると思われますが、興味深かったのは「人々がオフィスに行く」のではなく「人々がオフィスを持ち歩くようになる」という変化です。個人の創造性がパフォーマンスを左右する仕事の増加と労働のモビリティの拡大が、フリーエージェントの労働者を増加させているというデータは複数のセッションで取り上げられていました（将来、米国の労働力の40%がフリーエージェントになるという予測もあります）。そして同時に、組織も必要な人材にその居住地域にとらわれずにアクセスできることになります。SU100セッションでは、未来のマネジャーが直面するチャレンジとしてダイバーシティ（多様性）とディスパージョン（分散）を挙げていました。日本でもリモートワークは拡大基調にあり、空間的に分散した人々のマネジメントは足元の課題となりつつありますが、近未来にはさらに多様なチャレンジへの対応が求められることになりそうです。

新しい行動様式をもつ人々としてこれまで取り上げられてきたのはミレニ

アルズ世代^{*2}でしたが、今年はポストミレニアルズ世代であるZ世代^{*3}の話題が多く出ていました。ATDプレジデントのトニー・ビンガム氏は、開会スピーチでこの世代について触れ、L&Dは早急にマイクロラーニング^{*4}を立ち上げていくべきだと強調していました。

ATDが行った調査では、59%のL&Dのリーダーが、2020年における学習は“今日われわれが想定できない方法で行われるだろう”と回答しています。このことを脅威ではなく機会と捉えることが求められているのです。

新しいスキル

VUCA^{*5}は変化の激しい今日の世界の状況を描写する言葉として2014年の大会で登場しましたが、今大会では再び耳にする頻度の高い言葉となりました。世界の複雑性や不確実性は高まる一方であり、この流れを止めることはできません。こうしたなかで組織にも個人にも新しいスキルが求められるという主張がいくつかなされています。そうしたスキルのうち、今大会で最も頻繁に取り上げられたのはアジリティです。アジリティは一般に「俊敏さ」と

*1 ATD (Association for Talent Development: タレント開発協会) は、1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織 (NPO)。2014年にそれまでのASTD (American Society for Training and Development) からATDに名称が変更された。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる人々で、その数は120カ国約4万人におよぶ。学習と開発に関する国際的なネットワークを有し、調査研究、出版、教育、資格認定、およびカンファレンスを展開している。本部はバージニア州アレキサンドリア。年1回開催されるICE (International Conference and Exposition: 国際大会) は学習と開発に関する世界の潮流をつかむ機会でもある。

*2 1980年代から2000年までに生まれた世代。米国では8000万人を超え、労働力の中心となっている。幼少期からデジタル機器に馴染んでいるためデジタルネイティブ世代といわれる。



いった意味に訳されますが、変化への柔軟で素早い対応力といったニュアンスで使われています。これは今日、リーダー個人にも、そしてチームや組織にも求められるスキルであるというものです。関連して、世界経済フォーラムが発表した2020年の仕事で重要となるスキルランキング (図表1) を引用したセッションもいくつか見られました。これを見ると、未来の労働では対人面よりも思考面のスキルがより重要になることが読み取れます。

もう1つは、マインドセットです。「ものの見方・考え方」をスキルと見なすかどうかは議論があると思いますが、補足

すれば「有効なマインドセットを開発しよう」というメッセージです。基調講演者の1人、『スタンフォードの自分を変える教室』で著名なケリー・マクゴニガル氏の話はストレスに対するマインドセットを見直し、変えていくことでストレスをエネルギーの活性化や能力伸長を引き出すものにする事ができる、というものでしたし、多くの教育セッションでも変化へのポジティブな対応を促すマインドセットの重要性が強調されていました。ここ数年、国際大会ではキャロル・ドゥエック氏の研究知見である「グロースマインドセット」*6に言及されることが多くなっています。また、

変化は個人のコントロールのおよぶところではありませんが、変化に対してどのように考えるかは個人が選択できることです。この「自分で選択する」という行為の自覚が、破壊的な変化のなかで個人が自律性 (Autonomy) を保つ一助となるというメッセージも背景にあるように思います。今1人の基調講演者であるケリー兄弟 (双子のNASA宇宙飛行士) は、宇宙飛行士としてさまざまな危機に直面した経験から「自分がコントロールできない困難に振り回されるのではなく、そのときに自分がコントロールできることに集中することだ」という教訓を披露してくれましたし、最終日の基調講演者、ローナン・タイナン氏 (身体的障害のあるパラリンピック金メダリスト、医師、テノール歌手) のお話もハンディキャップを克服してきた自身の人生を振り返りながら、「何が欲しいかではなく、何が与えられているかに集中して目の前の機会に目を向ける」ことの大切さを強調していました。この自律性 (Autonomy) は、尊重 (respect)、承認 (recognition)、所属 (belonging)、成長 (personal growth)、意味 (meaning) と並んで人々のエンゲージメントを引き出す普遍的な6つのニーズのうちの1つであるとされています。

図表1 2020年に必要なトップ10のスキル (2015年との比較)

	2020年	2015年
1	Complex Problem Solving (複雑な問題解決)	Complex Problem Solving (複雑な問題解決)
2	Critical Thinking (批判的思考)	Coordinating with Others (他人との調整)
3	Creativity (創造性)	People Management (人のマネジメント)
4	People Management (人のマネジメント)	Critical Thinking (批判的思考)
5	Coordinating with Others (他人との調整)	Negotiation (交渉)
6	Emotional Intelligence (感情知性)	Quality Control (品質管理)
7	Judgement and Decision-making (判断と意思決定)	Service Orientation (サービス志向)
8	Service Orientation (サービス志向)	Judgement and Decision-making (判断と意思決定)
9	Negotiation (交渉)	Active Listening (積極的傾聴)
10	Cognitive Flexibility (認知的柔軟性)	Creativity (創造性)

出典: The Future of Jobs — Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, 2016 World Economic Forum

新しいリーダーシップ

リーダーシップについても問題提起がありました。M116セッションでは、



会場 (Georgia World Congress Center)

セッション会場



テクノロジーがさまざまな社会システムを圧倒的な勢いで変えようとしているなかで、その変化についていけていると感じている組織は少なく、リーダーシップや人材マネジメントを再考 (Reimagine) する必要があるとして、今日、その活躍が話題となっているリーダーたち——ショーン・パーカー (ナプスタ)、ジェフ・ベゾス (アマゾン)、イーロン・マスク (テスラモーターズ)、マーク・ザッカーバーグ (Facebook)、トラビス・カラニック (Uber)、ジャック・マー (アリババ) など——に共通する特徴から新しいリーダーシップの探究を試みていました。発表者は、21世紀のリーダーシップは「より良い未来の創造にむけて人々のエネルギーを生かすアート (Leadership is the art of harnessing human energy towards the creation of better future)」であり、リーダーシップの源泉は個人のバリュー (抛り所とする価値観) にあるとしています (ゆえに、従来のようなコンピテンシーに基づくリーダーシップ開発は無意味だとも主張しています)。また、リーダーシップに関するグローバルな (28カ国、2000名) 調査の結果、いずれの国においても、優れたリーダーシップの特徴として上位にくるのは「トップダウン型」の特徴であり、今日求められるのは、従来、モデルとされてきたような「民主型」のリーダーシップではなく「ポジティブな独裁型 (Positive Autocratic)」のリーダーシッ

プであると主張していました。多くの参加者にとってチャレンジングなメッセージであったと思いますが、リーダーシップとリーダーシップ開発に関するこれまでの考え方 (これもマインドセット) を改めて見直す刺激的なセッションでした。

L&Dはキュレーターに

ATDはここ数年、学習がどのように起こるのかというテーマを探究し続けています。特に学習のソースがクラスルームではなく実際の仕事や他人とのやり取りのなかにあること (インフォーマル学習)、スマートフォンに代表されるテクノロジーの進化とSNSが人々の学習様式を変えつつあること、そして神経科学の知見が学習の適用と定着に有効な方法論を提供する可能性をもつことは、一昨年あたりから急速に注目され始めました。具体的な手法としては、マイクロラーニング、ソーシャルラーニング^{*7}、ラーニングエコシステム^{*8}といったものが適用され始めています。これらはいわゆる「トレーニングからラーニングへ」のシフトですが、今年はさらに「学習者中心 (Learner centric)」という考え方へと進化しているように感じました。SU202セッションでは、1960年代から今日までの企業の学習に対する考え方の変遷をレビューした上で、「明日」の学習のキーワードは「個人化 (Personalization)」

であるという想定が共有されました (図表2)。ここでは学習者にとってのオンデマンド学習が前提であり、L&Dは従来のような学習コンテンツの開発提供者ではなく、「キュレーター (膨大な情報から、ユーザーが必要とする情報を収集・整理し、新しい価値を付加して他のユーザーと共有できるようにする人、学芸員)」である必要があると主張されています。同様に、TU106セッションでは、学習者を「対象 (Object)」と捉える見方から「行為者 (Agent)」と捉える見方に変える必要があり、そこでは学習可能性 (Learnability) ではなく学習者の能力 (Learner-ability) に着目する必要があるとしていました。複雑性と不確実性の高い環境下では汎用的な学習機会やコンテンツ提供の有用性が低下することが想定されるわけですが、一方で、学習者の「学ぶ力」を高めることがより重要になるという指摘は興味深いと思います。

心理的安全性

今大会の最後のトピックは心理的安全性 (Psychological Safety) です。この概念はGoogle社が2016年に発表した同社の180のチームを対象とした研究プロジェクト (Project Aristotle) のレポートを契機として広く注目されることとなりましたが、概念自体はハーバード・ビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授の1999年の論文



- *3 1995～2008年生まれ。世界で20億人。米国人口の約26%を占め、民族的・人種的に米国史上最も多様な構成となっている。1日に15時間以上もデジタルデバイスを使い、91%はデバイスを持ちながら就寝するが、一方でそのことの悪影響も理解している。
- *4 適切なサイズのコンテンツを短時間で連続的に発信する学習手法。
- *5 「Volatility (激動性)」「Uncertainty (不確実性)」「Complexity (複雑性)」「Ambiguity (曖昧性)」の頭文字をつないだ今日の環境を形容する言葉。
- *6 「自分の能力は拡張的で変わりうる」という拡張的知能観。
- *7 SNSなどを活用した他人やコミュニティとの交流から学習する手法。
- *8 個人が必要なリソースにいつでも気軽にアクセスできるようなテクノロジーとリソース（他人を含む）が融合した生態的な学習環境。
- *9 JACOB MORGAN thefutureorganization.com

図表2 企業の学習に対する考え方の変遷

出典：SU202：The Future Workplace Experience: Prepare for Disruption in Corporate Learning

The Corporate University	E Learning	Social Learning	On Demand Learning	Personalized Learning Intelligent, Machine Learning
Operational Efficiency	Self Service Learning	Collaborative Learning	Learners Control Learning	
ADDIE Kirkpatrick	Library Model Multi Year Subscription	70-20-10 Gamified Learning	NetFlix Model of learning Pay by Drink	
GE Croton Ville	Hilton University	Kahn Academy Anthem Learning Network	GE Brilliant YOU	
HBR Motorola Univ.	E Learning coind as a time	Flipping the Classroom	Curation of learning MOOCS	
1960's-1990's	1990's-2000's	2001-2012	2012-2017	Tomorrow

に端を発します。心理的安全性とは、「人間関係上のリスクを冒してもこのチームは安全である」という共通認識であり、これはチームに「一体感」や「調和」があることとは異なるものです。Google社は「高い心理的安全性をもつチームでは、メンバーは周りのチームメンバーに対して危険を冒しても安全だと感じています。彼らは、チームのなかで間違いを認めたり、質問したり、新しいアイデアを提案したりしても、そのことによって誰かが誰かを困らせたり、処罰したりすることはないと確信しているのです」としています。そして、こうした誰もが率直に思ったことが言え、ありのままの自分でいられることが高業績チームに共通して見られる特徴であったというのです。心理的安全性への関心が高まっている背景にもやはり労働形態の変化があります。変化が複雑性とスピードを増す環

境下で組織は伝統的な階層型の構造から、チーム単位の構造へと変わりつつあります。さらに、オープンイノベーションの取り組みなどに見られるように、組織の垣根を越えたチームも当たり前のように編成されるようになりました。今日、組織はチームのネットワーク（Network of teams）へと移行しており、91%の従業員、エグゼクティブが、今日の組織の成功の中心はチームにあるという認識を示しているというデータもあります。M104セッションでは、こうした背景データを紹介しつつ、心理的安全性とチームのパフォーマンスについて神経科学の知見を交えながら議論が展開されました。神経科学の知見を学習と組織開発に適用しようとする取り組みは昨年と同様、今年も数多くのセッションで見ることができました。

以上、今大会で印象に残ったトピッ

クを紹介してきました。2014年にそれまでのASTDからATDへとブランド変更をしてから、年を経るごとに学習者、すなわち従業員一人ひとりの固有のポテンシャルを引き出し、成長を支援するには何が有効なのかという探究が深まっているように感じます。

近未来の組織や労働の変化への対応は、L&Dプロフェッショナルだけでなく、すべてのビジネスパーソンに求められることです。あるセッションで流された動画のメッセージに次のような一節がありました。

「重要なのは、未来の労働者とは、変化する労働に適応するために行動やマインドセットを変えられる人であることを頭に入れておくことです。その人が22歳だろうと62歳だろうと関係ありません」*9

この見解は、今大会のエッセンスの多くをカバーしていると思います。

*このレポートは、小社ホームページ2017年7月掲載記事を抜粋し編集しています。全文はホームページをご覧ください。

人事データ活用

—はじめの一步を踏み出す—

HRアナリティクス、ピープル・アナリティクス、データドリブンHRといった、「人事データ分析」に関連するキーワードを目にすることが増えてきた。一方で、そのようなトレンドと自社の実態に大きな隔たりを感じている方も多いのではないかと。本特集では、そのような方に対して、人事データ分析の「はじめの一步」を踏み出すためのヒントをお伝えしたい。

入江 崇介

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所 マネジャー 兼 HAT Lab (HR Analytics & Technology Lab) マネジャー

人事データとは

本特集では、さまざまな場面で取得・蓄積された、人と組織の状態を表すデータを「人事データ」と定義している。例えば、適性検査の結果、人事考課の結果、異動履歴、自己申告内容などの「人事情報」、また、労働時間、休日取得状況などの「勤怠情報」がこれにあたる。

それらにとどまらず、個人と組織のコンディションを示す組織活性化調査や意識調査の結果、またメールでの社内コミュニケーション状況など、さまざまなデータが人事データとして利用できる。

人事データ分析の4類型

では、人事データはどのように分析し、活用することができるのだろうか。ビジネスにおけるデータ分析であるビジネス・インテリジェンス、ビジネス・アナリティクスで用いられる類型に基づき、人事データ分析のイメージを具体化したい(図表1)。

▶ 記述的分析

記述的分析とは、データの特徴把握のために作図・作表や平均値の算出などによりデータの要約・見える化を行うことである。例えば離職率を時系列で整理することによって、「自社の離職率が高くなっているのか、低くなっているのか」というトレンドを把握することができる。また、職種などの属性別に離職状況を確認することで、「どのような人材の離職率が特に高まっているのか」を把握することもできる。

それによって、仮説の検証、あるいは検証すべき観点の発見ができる。そして、対策の是非の判断や、施策の絞り込みなどの意思決定に生かすことができる。

▶ 診断的分析

しかし、記述的分析だけでは、「具体的にどのような手を打てばよいのか」についてヒントを得ることは難しい。そこで必要になるのが、「なぜ、離職率上昇という現象が起きているのか」という原因究明のための分析である。これが診断的分析である。

例えば、事業の急拡大により、経験の浅い管理職が増えているため、それらの管理職のもとに配属されたメンバーの離職率が高くなっているという仮説があるとすれば、「経験の豊富な管理職のもとと、経験の浅い管理職のもとと、メンバーとの離職率の差」を確認することが第一歩である。同時に、研修受講履歴など管理職の経験の長短に伴う差、管轄している業務特性の差も分析に加えることによって、より精緻に原因を特定し、それに応じた対策をとることができる。

▶ 予測的分析

「誰の離職リスクが高まっているか」を発見するための分析が予測的分析である。

例えば、「離職者に特有の勤怠状況、満足度調査の回答傾向などの特徴」が分かれば、その特徴との合致度合いが高い人材は、「離職リスクが高い人材」とターゲットングすることができ、その人材に対して早期にフォローを行うことによって、離職を防止することができる。

▶ 処方的分析

「離職リスクが高い人材」に対して、さらに「どのようなタイミングでアクションを起こせばよいのか」について、過去の事例データからよりよいタイミングを抽出し、上司にリコメンデーションを行うことが可能である。さらに、自動的にメンバーと上司との面談を設定することも可能である。

このように、データに基づき、とるべきアクションを示す、あるいは実際にアクションを起こすような手法は、処方的分析といわれる。

》 人事データ分析の意義

記述的分析→診断的分析→予測的分析→処方的分析の順で、より高度な方法を用いて、積極的にデータを活用することとなるが、そのことは必ずしも「処方的分析が最も優れている」ことを意味するわけではない。

そこで、前節をもとに、Excelや統計解析ソフトにより実施する「統計分析アプローチによる記述的分析・診断的分析」と、機械学習などにより予測やリコメンデーションのアルゴリズムを構築・実装する「人工知能アプローチによる予測的分析・処方的分析」に二分して、それぞれの人事における意義を確認したい。

▶ 統計分析アプローチによって、人事のPDCAが回る

記述的分析・診断的分析は、勘と経験で行ってきた状況把握や意思決定について、データに基づく根拠を与えるものである。それによって、「人事の説明責任、透明性を高める」という効果が期待できる。さらに、データに基づき要因構造が明らかになることによって、属人性の低減や、再現性の向上を期待することもできる。

これらは、大湾氏(p.39の視点参照)の述べる「デー

図表1 人事データ分析の4類型

分析レベルの高度化				
主に統計分析によるアプローチ		主に人工知能によるアプローチ		
	記述的分析 (Descriptive Analytics)	診断的分析 (Diagnostic Analytics)	予測的分析 (Predictive Analytics)	処方的分析 (Prescriptive Analytics)
分析の視点	何が起きたのか?	なぜ起きたのか?	何が起きるのか?	何をすべきか?
分析の方法	データの要約・見える化	データに基づく原因究明	データに基づく予測	データに基づく意思決定
分析例	離職状況の把握	離職率上昇に影響する要因の把握	個人別の離職リスクの予測	離職リスクが高い人材へのアプローチの提示

タを活用した人事のPDCAサイクル」を回すことであり、人事施策の持続的なレベルアップにつながる。

▶ 人工知能アプローチで、人事の余力が生まれる

予測的分析や処方的分析を行うことによって、これまで人事が行ってきた業務がコンピュータによるアルゴリズムや人工知能によって自動化・半自動化されることになる。また、問題の発生を未然に防ぐことによって、問題対策にかかっていた時間を削減することもできる。

これらによって生み出された時間を使うことによって、人事はこれまで十分な時間を割くことができなかった長期的な人事戦略を考えることや、人事と従業員との間のコミュニケーションの頻度・密度を高めることができるようになる。すなわち、人事が本来やるべき仕事に集中し、人事の質を高めていくことが期待できるのだ。

》「3つの壁」と「1つの落とし穴」

では、皆様の所属する企業は、どの程度人事データ分析が実践できているだろうか。図表1を参考に、自社の現状を確認していただきたい。

これまで私が人事の方と対話してきたなかでは、「記述的分析にとどまる」あるいは「記述的分析にも着手できていない」という企業が少なくない。

ここでは、人事データ分析を一步進めようと考えている方を対象に、人事データ分析を阻害する「3つの壁」と「1つの落とし穴」をご紹介します(図表2)。

▶ 「データ不在」の壁

最初の壁は、

●もともと人事データ分析を意図していたわけではないので、「利用したいデータがこれまで取得・蓄積されていない」

●人事部門内外に人事データが散在していて、「分析できる形で整理されていない」

のように、「分析にふさわしいデータがない」というものである。

▶ 「専門家不在」の壁

専門的な分析を行おうとすると、統計学や機械学習について知識のあるスタッフの存在が不可欠である。しかし、そのような人材が人事部門に配置されていることはほとんどない。

一方で、マーケティング部門などにはデータ解析の専門家がいてもかかわらず、「人事データは聖域である」ということでデータの共有がためられ、社内での人事データ活用が進まないというケースもある。

▶ 「人工知能への不安」の壁

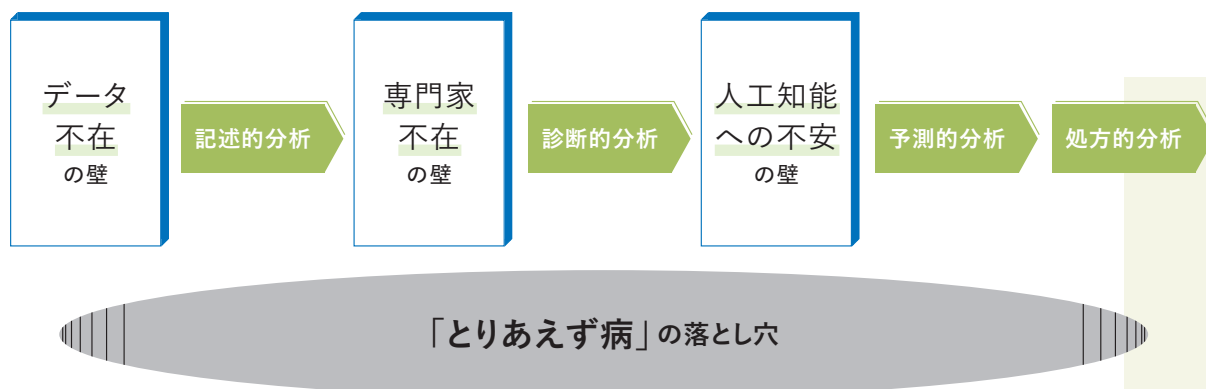
予測的分析、処方的分析は、機械学習など「人工知能」の技術を応用することが多い。その場合、「なぜそのような結果が出たのか」がブラックボックスになっているケースもある。

それゆえ、「経営や現場に対して、『人工知能による分析結果です』以上の説明ができない」ということで、説明責任が果たせないことへの不安から、これらの手法の導入が見送られることも多い。

▶ 「とりあえず病」の落とし穴

例えば人事データ分析の第一歩である記述的分析は、平均値など簡易な統計量の算出や、集計・グ

図表2 人事データ活用の3つの壁と1つの落とし穴



ラフ化であるため、Excelでも実施できる。それゆえ、「従業員意識調査の結果を性別、年代別、部署別、最終学歴別……」とさまざまな切り口で分析することも時間をかければ行うことができる。しかし、手軽さゆえに、作業が膨大になり、工数がかさむことも多い。そして、「かけた手間のわりに、大した発見がなかった」ということも少なくない。

目的が明確でなく、「とりあえず分析をする」ことによって、上記のような苦い経験をし、人事データ分析に対してネガティブな印象を抱いてしまった結果、その後本腰を入れた取り組みができないということもある。

3つの壁と 1つの落とし穴への処方箋

では、このような壁や落とし穴はどのように乗り越えればよいのだろうか。そのための処方箋をここでは紹介する。

▶人事データ分析で実現したい成果を明確にする

このことは、人事データ分析の推進担当部署のモチベーションを保つために欠かせないことである。また、新たな人事データの取得や散在するデータの収集、場合によっては分析のために他部署からの理解・協力を得るためにも不可欠である。同時に、効果の薄い分析を回避するためにも、重要なものである。

その際には、「経営・人事にとっての意義」に加え、「現場や従業員にとっての意義」を考慮することも忘れてはならない。「現場や従業員にとっての意義」を伝えることができれば、「自分のデータが勝手に使われることは嫌だ」という感情的な反発や、「人工知能による判断は気味が悪い」という不安を払拭することができる。

▶できることから一步一步始める

人事データ活用の意義を示すためには、「実際の成果」を示していくことが大切である。有効な発見があれば、さらに有効な発見のためにデータの収集や分析に協力が得られる好循環が作れる。

人工知能アプローチによる先進的な事例に目を奪われがちだが、リクルートHD (p.41)の事例参照)

の事例にあるように、まずは手元にある人事データを用いて、小さな実験を積み重ね、その成果を共有し、人事データ活用の機運・風土を社内で高めていくことが大切である。

▶データの精度を高める

しかし、実際に人事データを分析すると、思ったようなインパクトのある結果が出ないことも多い。

その理由の1つに、「人事データの不安定さ」がある。例えば、「人事考課」は、評価が甘い企業であれば、高い評価に固まっており、個人の業績の弁別機能がほとんどないことが多い。このような指標を用いた分析では、精度の高い結果を出すことは難しい。

このような場合、先々に向けては、評価制度の見直しなどを行い、データの精度を高めていくことが必要になるが、その成果は短期では実を結ばない。

よって、人事データ分析の初期段階では、「離職」など、より客観的な事実であり、分析結果の出やすい精度の高い指標を用いた分析からスタートすることをお勧めする。

おわりに

ピープル・アナリティクスの先進的な事例が紹介されつつあるなか、「早く、人工知能を活用して、先進的な分析を行わなくては」と焦っている企業も少なくないのではないかな。

しかし、本特集で述べたとおり、人事データ分析を行っていくためには、着実に土台を作っていくことが重要である。まずは、自社の状況に合わせて、一歩ずつ人事データ活用を進めていただくために、本特集が参考となれば幸いである。

入江崇介(いりえしゅうすけ)

2002年東京大学大学院総合文化研究科広域科学専攻にて修士課程(学術)修了後、HRR入社。アセスメント、トレーニングの商品開発・研究に携わり、現在は、組織行動研究所マネジャー。リーダーシップ、人事データ活用に関する調査・研究、およびコンサルティングに従事する。2017年より、HR Analytics & Technology Lab マネジャーを兼務。



データを活用した「PDCAサイクル」で 人事の質を高める

大湾秀雄氏 東京大学 社会科学研究所 教授

私の専門は、労働経済学の一分野である人事経済学です。ミクロ経済学的手法を用いて、人事施策の問題点を分析したり、制度分析のフレームワークを考えたりする分野です。

経済学において、データは理論を検証するのに不可欠です。北欧諸国では、政府が全労働者の属性、職位、給与に関する時系列データを管理しており、この分野の実証研究を牽引しています。一方、欧米ではビジネススクールの地位が高く、教授が受講生との個人的関係を通じて、企業内データを手にする機会に恵まれています。

どちらのインフラも貧弱な日本で、何とか実証研究を進めるために、2009年に産学官連携プロジェクトを立ち上げました。また、研究の成果を社会還元し、かつさらなる研究のための協力企業を募ることをねらって、2014年に発足したのが人事情報活用研究会です。

現在、3期目の活動中で、15社の人事マネージャーが集まり切磋琢磨しています。

男女賃金格差を計測するには 回帰分析が有用

初回のテーマは「研修」で、事前課題として『昨年度1

年間の自社の研修をリストアップし、選抜型、非選抜型、自己研鑽型に3分類した上で、それぞれについて、参加人数、所要時間、予算配分、プログラム設計を外注しているか、内製しているかを一覧にする』を提示しました。

労働経済学では自社内でしか通用しない技能を「企業特殊的人的資本」、社外でも通用する能力を「一般的人的資本」と定義します。そのうち、前者を習得させる研修は外注できず、内製するしか手がありません。

研究会では、3つの研修タイプ別内訳と平均研修外注度に従って各社をプロットしました。そうすることで、その位置が各社のビジネスモデルや人材育成の方針と密接に関係していることがよく分かるのです。

選抜型と自己研鑽型の比率によって各社をプロットした場合には、40代以降の「遅い選抜」を行う伝統的日本企業はどちらの数字も低く、若手リーダーを積極的に育てようとしている成長企業は選抜型の数字が、優秀な人材の獲得に熱心なベンチャー企業は自己研鑽型の数字がそれぞれ高いという結果になりました。

こうやって他社との比較を行うと、自社の特徴が分かり、今後の研修方針をどう改善していけばよいかを考えるヒントになるのです。

一方、個人のデータを使って分析することも有用です。次の回は男女の賃金格差の計測をテーマにしました。最近、多くの企業が女性の活躍推進を目標に掲げており、その進展度合いを見るのに最も良いデータといえます。

その場合、男女の平均賃金を比べても意味がありません。男女間では学歴や年齢、勤続年数や職種といった属性ごとの構成が異なります。女性の賃金が低いのは、結婚や出産に伴うブランクによるものかもしれませんが、賃金が低い特定の職に女性が偏っているからかもしれません。労働時間の短さが賃金を抑えている可能性もあります。

そうした要因をコントロールし、同じ属性をもった男女間で賃金の差を比べなければならぬ。そのためには、変数と変数の間の相関関係や因果関係を特定できる回帰分析が必要になるわけです。それを使えば、賃金格差の程度を把握し、必要に応じた対策を打つことができます。





大湾秀雄(おおわんひでお)

1964年生まれ。東京大学理学部卒業後、野村総合研究所を経て留学。コロンビア大学経済学修士。スタンフォード大学経営大学院博士。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授などを経て2010年から現職。著書に『日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用』(日本経済新聞出版社)。

「経験と勘」に基づく人事から 「データと分析」重視の人事へ

ビジネスの基本は、何ごとかを計画(Plan)、実行(Do)し、その結果を評価(Check)し、さらに改善のための行動(Act)を起こすことですが、こと人事についてはPlanとDoはともかく、評価と改善活動が抜け落ちています。

人事データの活用とは、この評価と改善を適切な方法で行うことに他なりません。つまり、人事データをうまく活用できれば、人事のPDCAサイクルを回せるようになるのです。

こんな大切なことが、これまでの日本企業ではなぜ行われてこなかったのでしょうか。

まず考えられるのは、人事部員には統計リテラシーの低い文系の人材が多く配属されてきたということです。大学などの研究者も「人的資源管理論」という名のもと、数字を扱わない定性的研究を中心に行ってきました。ですから、人事管理の参考書を開いてもデータ活用についての記述はほとんど出てきません。

新卒一括採用と終身雇用という日本企業特有の事情も、データ活用の必要性が高まらなかった要因です。社員の中心は男性正社員で、画一的な人材育成を行い、しかも「辞めない」のが前提ですから、経験や勘に基づくマネジメントでもやってこられたわけです。しかし、今は違います。グローバル化が進み、ダイバシティも増し、社員もキャリアパスも多様になり、経験と勘だけにに基づくマネジメントがうまく機能しなくなってきたのです。

われわれの活動も刺激の1つになったのか、最近では人事データの活用に積極的な企業も出てきました。統計解析の重要性をよく理解し、統計解析に長けた人材を人事部内に配置する企業も見受けられます。

特に重要なのは、理解ある上司や役員の存在です。そうした後ろ盾となる人たちがいる会社は、今後の活用が大いに期待できます。

AIも活用すべし ただし、課題設定は人間にしかできない

では今後、人事データを積極的に活用していくには

何に留意すればよいでしょうか。

何といっても重要なのがデータの蓄積です。人事の意思決定に用いたデータをすべてデジタル情報として保管しておくことをお勧めします。というのも、当たり前ですが、データを保存していなければ、それが蓄積されるまで、活用することができないからです。

釈迦に説法かもしれませんが、例えば採用に関しては、SPIの点数や面接での評点をはじめ、全部保存してください。採用した人はもちろん、不合格とした人、内定を出したものの辞退した人も含めてすべてについてです。

さらに大切なのは一元管理をすることです。データごとに担当部署が異なり、それぞれが異なるシステムで管理されている場合、データごとに担当者の許可を得る必要が生じ、その調整にエネルギーと時間が失われます。重要なデータが消失するリスクも高まります。

最近、AI(人工知能)を人事業務に活用する企業が出てきました。例えば、採用の書類選考では最初の選考通過・不合格を人間の意思決定をまねて自動で振り分けてくれます。AIが最も入り込みやすいのが、この分野です。

あとは異動でしょう。チームの過去の業績データと構成メンバーの属性データをもとに、あるポジションの適任者を探してくるといった作業をAIに代行させる使い方が考えられます。

ただ、AIは、なぜこの人材をこのポジションに配置したら業績が上がると予想するのかを説明することはできません。

仮説の裏のロジックまでAIに考えてもらうには、AI自体の進歩が必要です。物事には単なる相関と因果があり、人間は区別できますが、今のAIにはできません。仮説は人間が頭を振り絞って考え、人間が検証するものです。人事にも一層のレベルアップが求められるのです。そのために、経済学的な理論に基づく仮説を導き出す人事経済学を皆さんに知っていただきたいと考えています。

人事の経営インパクトを最大化することが目的 データ活用はそのための武器

リクルートホールディングス

中村駿介氏 株式会社リクルートホールディングス
IT人材統括室 IT人材開発部 部長

松田今日平氏 株式会社リクルートホールディングス
IT人材統括室 IT人材開発部

ビッグデータの活用が進むなか、人事領域に関して
もデータを積極的に活用する「データドリブン」の重要
性が指摘され始めている。その際、「最も重要なのが何
のためにデータを活用するのかという課題設定であり、
最終的に出したい経営インパクトを明確にすることだ
」と、リクルートホールディングス (HD) IT人材開発部の
部長、中村駿介氏は指摘する。

「目的が明確でないと、せっかく集めたデータを活用し
きれず終わってしまいます。逆に、目的が明確であれば、
ちょっとしたデータ分析からでも何らかの発見が得ら
れるものです。リクルートHDの場合、まずは人事とし
て経営に対して出さなければならない最終成果を『活
躍しつつ会社コミットしている社員の数を増やすこ
と』と定義し、その目的に基づき、人事の機能と活動を
すべてつなぐことを目標に据えるところからスタート
しました」

IT人材の大量採用と 転職者からの「問い」がきっかけ

過去、リクルートHDで活躍する人材像は非常にシン
プルだった。しかし近年、IT人材を多く採用するよう
になり、過去の経験則が通用しないことが増えてきた
という。「そこでわれわれはまず『採用』の場面に着目し、
履歴書や面接の際のやり取りなど必要なデータを集め、
解析することから始めました」(中村氏)

データドリブンを推進する大きなきっかけは、コン
サルティング会社で経営戦略策定支援などを手がけて
いた松田今日平氏が転職してきたことだったという。
松田氏が証言する。

「私が転職してきたのは2015年8月ですが、それまで
経験した企業に比べ、リクルートHDは意思決定の基準
が属人的でした。採用に関しては特にその印象が強く、
採用した人材が入社後、期待通りに活躍できているか
どうかまでを含めた総合的な観点での戦略人事が実現
できていないと感じました」

面接官Aと面接官Bで同じ学生を見た場合、採否の判
断が異なれば、それは属人性が高く、信頼性が低いと判
断できる。上司の中村氏に対して、彼は盛んに、「人事に

おける経営インパクトの重要性」を指摘したという。

「問われていたのはつまり、人事組織の価値はいったい
何なのか、どうやって経営の役に立っていくのか、とい
うことでした。彼はそれを2つの軸で説明してくれまし
た。1つは社員の成長スピードを最大化すること、もう
1つが社員の組織に対するエンゲージメントを高める
ということです。成長スピードが速くてエンゲージメ
ントの高い社員は、クリエイティブな仕事をしてくれま
す。だとすれば、この2つをデジタルに測定できる状態
へもっていくのが人事部の仕事だろう、と。デジタル
なデータを活用することで、人事組織の経営インパ
クトを可視化することによって、よりよい意思決定がで
きるからです」(中村氏)

膨大なデータを収集し 早期に分析して共有していった

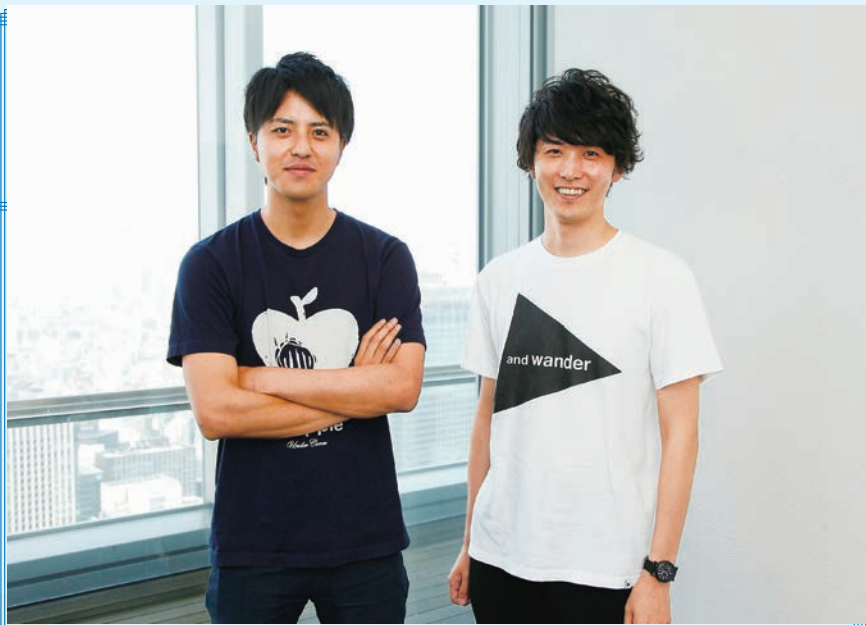
リクルートグループは入社試験においてSPIを実施
しているほか、面接に関しては縦軸に思考力、横軸にリ
クルートHD内で成果を出しやすいスタンスの強さを
置き採点を行っている。入社してすぐの頃から、松田氏
はデータドリブン人事の施行を視野に入れ、このよう
な人事データの収集に取りかかっていた。新しい取り
組みに対するグループ内各社の信頼を得る上では、中
村氏をはじめ在職歴の長い社員のサポートを得た。

集めたのは新卒採用における学生の評価や面接官の
コメント、音声データ、入社後の人事考課や評価などだ。
デジタル化されていないものや不完全なデータであっ
てもとりあえず収集し、それを分析・解析することで見
えてきた課題を早期に分かりやすくアウトプットして、
各社と共有していった。このことも信頼関係構築には
有効だったという。

人事が正常に機能していなければ、データそのもの
の信頼性が乏しくなり、どんなに量を集めて解析して
も、精度の低い結果しか出てこなくなってしまう。「デ
ータドリブン人事では、データの精度を高めておくこと
も重要です」と中村氏は指摘する。

「リクルートHDの場合、採用にあたる面接官のトレ
ーニングも実施していますし、入社後に関しても累積パ

写真左から松田さん、中村さん



パフォーマンスが色濃く反映される『ミッショングレード』と呼ぶ職務等級制度があり、誰がどれくらい活躍しているか、ある程度捕捉できる状態になっていました。そういう意味では、取り組みやすい条件が整っていたといえるかもしれません」(中村氏)

現在、データドリブン人事に関わるチームは8人。なかには松田氏のようなコンサルティング経験者もいれば、データ分析が得意なアナリスト、機械学習が得意なエンジニアもいる。データの収集と分析・解析、機械学習までは雇用された内部人材で行い、それをメソッド化して外部に広めていく作業はコンサルタントなど外部人材に任せている。このような多様なプロフェッショナルが協働していくためにも、「何のためにデータドリブン人事を進めていくのかというビジョンが必要だ」と松田氏は言う。

また、引き続きデータ収集と分析・解析作業を進めている最中だが、その過程で見えてきた意外な結果もあるという。

「SPIで見る能力は大きく言語(言葉や文章の意味・構成・要旨を的確に理解する力)・非言語(獲得した情報をもとに新しい情報や的確な判断を導き出す力や、グラフや表を正確に解釈する力)に分けられ、IT人材に関してはなんとなく、非言語能力が高い方が活躍するだろうと思われていました。ところが実際にデータを集めて解析した結果、むしろ、言語能力が高い人の方が入社後に活躍していたのです。また、こんなこともありました。われわれはインターンシップなど本選考以前に接触した上で採用した学生を『事前生』と呼び、当然、本選考の学生よりも期待値は高いわけですが、分析の結果、2つのグループの間で入社後の活躍に差は見られませんでした」(同上)

これらの結果は従来「当たり前だ」と考えていた施策

を見直す1つのきっかけにはなるものの、具体的なアクションを起こすにはまだ不十分だと中村氏は考えている。

「例えば同事前生とくくられていても、接触したタイミングがいつなのか、誰がどのような場で何回会っているのかなど細かなデータを収集して分析にかけてみないと、事前に接触する意味があったのかなかったのかを判断することはできません。今は引き続きアウトプットの質を高める努力を続けています」

データドリブン人事には 変革マインドも必要

現在のところ、データドリブン人事を導入しているのはIT部門の新卒採用にとどまるが、「今後はこれを中途採用や営業へも広めていきたい」と松田氏。また、「ゆくゆくは、採用だけでなく、成長スピードやエンゲージメントの向上に影響を与える育成やマネジメント強化へも拡大したい。そして、グループ外へも販売できるサービスへと発展させていきたい」と、中村氏は抱負を語る。

人事といえば従来は「守り」のイメージが強く、経営に対するインパクトが見えにくかった。これに対して、データドリブン人事を推進するためには事業へのインパクトを明確に定め、会社から投資を引き出しつつそれを大きくしていくことが求められる。「自分たちが変革推進のトップランナーになって社内での存在意義や価値貢献を高めたい、という思いをもっていることは、データドリブン人事の推進にとって大きな要素」(中村氏)という。データドリブン人事を経営的に意味のあるレベルへと高めていくには、人事が実現すべき経営へのインパクトを具体化し、人事そのものを革新していく精神も必要だ。

「統計モデリング」には 人事のあり方を変 える力がある

岡田謙介氏 専修大学 人間科学部 准教授 博士(学術)

インタビュアー／

入江崇介(リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab マネジャー)



「HR Tech」「HR Analytics」という言葉に代表されるように、人事でのデータ活用が注目されている。しかし、人事部にはこれまでデータサイエンスに縁がない方も少なくない。そこで、今回から始まるこの連載では、その最前線を紹介していきたい。

入江 連載の第1回目は、ベイズ統計学が専門の岡田謙介准教授にお話をお伺いします。先生にまず伺いたいのは、最近の統計学やデータサイエンスの流行についてです。

岡田 昨今、方法と手段が整ってきたこともあり、ビッグデータの分析が社会のあらゆるところで行われています。それに伴い、たとえば、企業のマーケティング部門、製薬メーカーなどで統計学の知見・手法を使いこなせる方が確実に増えています。また、その流れに合わせて、データサイエンス系の学部や専攻を新設する大学も相次いでいます。あと4、5年もすると、データサイエンスや統計学に詳しい社会人や学生が、日本にもかなり増えてくるのではないのでしょうか。

入江 「人事」の世界でも「HR Analytics」が注目されつつあるのですが、データ活用がまだ十分に浸透していません。そこで、ぜひ人事をはじめとするビジネスパーソンの方々に、統計的手法を使ってデータ分析を行う際のヒントをいただけたらと思っています。

岡田 実社会でデータを扱うにあたっては、「統計モデリング」を活用するこ

とで、現象の理解と将来の予測を同時に行うことができるようになります。

統計モデリングは、大量のデータと計算機の力を利用して分類や判別を行う「機械学習」的なアプローチと対比されます。ただ、機械学習がとりわけ有効となるのは、データが整然としていないもののその量が非常に大きい場合や、目指す結果が明確な場合です。前者の例としてはインターネット検索、後者の例としては囲碁や将棋が挙げられるでしょう。

一方で、テストや調査によって整理された形でデータが得られている場合や、現象を理解して一般的な知見を得たい場合には、統計モデリングによって、データが得られたメカニズムを反映しながら推論や予測を行うことが有効です。

統計モデリングを行うことで データから意味が抽出できる

入江 では、統計モデリングについて、もう少し詳しく教えてください。

岡田 「統計モデリング」とは、ひとことでは、データが得られたメカニズムについての仮説や理論を表現できるモデルを構築することです。

統計モデリングを活用した例は、実は世の中に数多くあります。人事の方々には身近な例としては、TOEIC・TOEFLなどに使われている「IRT(項目応答理論)」でしょうか。IRTは、個人の能力値やテスト項目の難易度を推定できる統計モデルです。これを用いることで、異なる回のテストを受けた受験者たちを

同じ基準で採点することができます。

また、プロ野球が好きな方は、「セイバーメトリクス」という言葉を耳にしたことがあるかもしれません。野球のさまざまなデータを統計学的に分析し、そのチームが勝ちを増やすためには、防御率を上げるのが効果的か、打率を高めればよいのかといったことを推論できる枠組みです。これも、統計モデリングによってデータを活用している好例です。

入江 なぜ統計モデリングが重要なのでしょうか。

岡田 統計モデリングを行えば、モデル同士を統計学的に比較したり、信頼性を評価することを通して、役に立つモデルを構築していくことができます。そして、データが得られるメカニズムを(人間である私たちが)論理的に理解し、これを活用して次の施策を打つことができます。もっと平たく言えば、統計モデリングをすると、そのデータの持つ意味を理解して役立てることができるのです。

たとえば、先ほどご紹介したIRTのバリエーションとして「認知診断モデル」があります。この枠組みで仕事・学習・スポーツなどのデータを分析すると、個々人がどのような点が得意なのか、苦手なのかを推定することができます。ここから、目標を実現する上でどこを改善すればよいかが具体的に見えてきます。つまり、認知診断モデルは、利用者を直接サポートできるのです。これなどは、人事の方々にも興味を持つ

今回お話をお聞きした人

岡田謙介(おかだけんすけ)/写真右

2004年東京大学教養学部卒業。2009年東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。専攻は心理統計学・ベイズ統計学。著書に『伝えるための心理統計』(共著・勁草書房)、『非対称MDSの理論と応用』(共著・現代数学社)、『統計学のための数学教室』(監修・ダイヤモンド社)などがある。

ていただけるのではないのでしょうか。上手に使えば、従業員の業績アップ・能力アップにもきっと効果があるはずです。

》採用テストも大学入試と同じように分析できるはず

入江 多くの企業で採用テストを行っているのですが、そのデータはあまり分析されていません。もし入社後の活躍状況と採用テストの成績を分析して、優れた統計モデルを生み出せたら、採用テストの効果を高められるのでしょうか。

岡田 十分に可能だと思います。私がそう考えるのは、採用テストと似た分野に「大学入試」があるからです。日本の大学でも、専門のセンターや部局を設けて、エビデンスに基づいて入学者の選抜を行う取り組みが近年本格化してきています。たとえば、入学後の学生を追跡調査して、入試成績と入学後の成績との間、大学入試基準と社会が求める能力との間の関係などが定量的に調査されています。採用テストでも同じようなことができるのではないのでしょうか。大企業が有する採用テストのデータ量は膨大ですから、もし優れた統計モデルを開発できれば、インパクトは大きいでしょう。

入江 ただ、企業のデータ分析の難しいところは、入社後の活躍状況を測る指標、つまり人事評価が必ずしも信頼できない点です。企業の人事評価はどうしても評価基準がブレてしまったりすることが多いのです。たとえば、3期連続で最低評価だと降格のルールがあ

KEYWORD

ベイズ統計

直感的な理解のしやすさ、モデリングの柔軟性、随時データが更新されるビッグデータとの相性の良さから、近年急速に活用が進んでいる、「ベイズの定理」に基づく統計学の体系

認知診断モデル

テストへの回答結果から、項目別の出来・不出来だけではなく、項目間に共通する学習要素別の習得状況を抽出する計量心理学的方法。習得状況に応じた学習支援などに有効

る会社では、3期目は恩情で評価が甘くなるといったことがよく起こります。

岡田 もし、3期目は評価が甘くなりがちといった傾向がわかっているのであれば、統計モデリングによってその影響を取り除くことは十分に可能です。

》統計にはさまざまな分野で活用できる可能性がある

入江 採用テストの改善や能力向上のほかにも、離職率の低下など、統計にはさまざまな分野で活用できる可能性があります。それが、多くの人事の方に伝わればと思っています。

岡田 実際、マーケティングに携わる方々の仕事内容はビッグデータ分析が主流になってから変わったと思います。同じようなインパクトが人事領域に起きても何の不思議もないと思います。

入江 今後、データ活用がさらなる進化を遂げることもありそうでしょうか。

岡田 そうですね。少し難しい話になりますがご紹介をすると、ベイズ統計がいま注目を浴びている大きな理由は、「マルコフ連鎖モンテカルロ法(MCMC法)」の発展にあります。MCMC法を使うと、ベイズ統計の枠組みで現象に合わせた柔軟な統計モデリングができ、活用範囲が大きく広がるのです。これは、複雑な実社会のデータ分析でベイズ統計的アプローチがよく使われるようになった大きな理由です。統計学はこのようにどんどん進歩していることを、最後に知っていただけたらと思います。

HAT Lab マネジャー入江の解説



人事データのなかには、他者に対する評価、自己評価など、さまざまな「歪み」を伴うものが少なくありません。また、採用テストであれば、入社者はそのテストによってスクリーニングされた人だけになるというように、人事慣行に伴う特有の現象が起きます。

このような性質をよく理解した上で、ふさわしい方法を選択することによって、人事データからより有効な情報を引き出すことができます。

ソフトウェアを使えば簡単にデータ分析ができる昨今だからこそ、安易に、適切ではない分析を行ってしまうリスクがあります。分析対象となるデータや検証したい仮説に合わせた手法を選択する「統計モデリング」が重要であるという岡田先生のご指摘は、今後ますます重要になってくるように思います。

HAT Labとは

正式名称HR Analytics & Technology Lab。リクルートマネジメントソリューションズが先進技術を活用して「個と組織を生かす」ための研究・開発を行う部門。中心テーマは、データサイエンスとユーザーエクスペリエンスの向上技術。マネジャーは、2002年入社後、一貫して人事データ解析に関する研究・開発やコンサルティングに携わる入江崇介が務める

「中高年以降、私たちはいったいどのように成長・発達し得るのか」

「高齢者はどのような環境のもとにいと幸せに生きられるのか」

超高齢社会を迎えている私たちにとって、どちらの問題も決して他人事ではないはずだ。

生涯発達心理学と高齢者のウェルビーイングを研究する高山緑氏に詳しく伺った。



超高齢社会の生涯発達と ウェルビーイングをもたらす環境

私たちは100歳になっても 周りに貢献したい生き物

高山 緑氏

慶應義塾大学 理工学部 外国語・総合教育教室 教授

私たちは中年期以降も
「知恵」を豊かにし続けることができる

— 高山先生の研究について教えてください。

私の研究テーマは大きく分けて2つあります。1つは心理的側面から見た「生涯発達プロセス」、もう1つは「高齢者のウェルビーイング」です。分かりやすく言うと、私たちが人生の最期までどのように心理的に成長・発達し得るか、そして最期まで「ウェルビーイング(身体的・精神的・社会的に良好で幸福な状態)」を保って、自分らしく生きるにはどのような環境が必要なのかを調べています。

— まずは生涯発達心理学の研究内容を教えてください。

例えば、「知恵(wisdom)」の研究があります。私が高齢者の研究に関わり始めたのは20年ほど前ですが、ちょうど「生涯発達心理学」という学問が始まった頃でした。脳や身体の機能は中年期以降、衰えていきますが、その一方

で、私たちには最期まで発達し続ける部分があると考えるのが生涯発達理論です。そこで、中高年期から豊かになっていくものの1つとして注目したのが「知恵」でした。

私たちには、未知の事柄を学んだり、新たな環境に慣れたり、さまざまな問題を解決したりする「流動性知能」が備わっていますが、60代以降に低下していきます。その衰えを補償するのが、これまでの学びや経験から得た知識である「結晶性知能」です。私たちは結晶性知能を上手に使うことで、老年期にも知的パフォーマンスを維持できるのです。しかし、結晶性知能だけで知恵を語ることはできません。

知恵は、多面的かつ多様で、個人差の大きいものですが、私は大きく見て「内省力」「感情的な豊かさ」「知的能力」の3要素がバランスよく備わっていることが大切だと感じています。というのは、私たちは単に知的能力が高いだけの人を、知恵のある人とは言わないと思うのです。知的能力に加え、自分の性格や限界をよく理解したり、自分を成長・変化させていくにはどうしたらよいかを判断したりする内省

力や、周囲との良好な人間関係を築くのに必要な感情的な豊かさがある、初めて知恵のある人だといわれるのです。

もちろん、高齢者の全員が優れた知恵を備えているわけではありません。過去の経験や知識をベースに老年期に知恵が豊かになっていく方もいれば、頑固になってしまい知恵が十分に働かないケースもあります。

十分な知恵を身に付けられるかどうかの分かれ道はおそらくいくつもありますが、分かっていることもあります。例えば、自分とは異なる価値観を受け入れる懐の深さがある方や、何ごとにも強い好奇心をもっている方は、知恵が充実していく傾向があります。また、若い世代と積極的に交流している高齢者や、対話やメディアなどでどんどん情報を収集している高齢者も、知恵を蓄積している可能性が高いでしょう。

自分は地域の一員だと感じる高齢者はウェルビーイングが高い

—もう1つの「高齢者のウェルビーイング」についても詳しく伺えたらと思います。

高齢者のウェルビーイングについては、私は今、川崎市の皆さんの協力を得て、「慶應—川崎エイジング・スタディ」というコホート調査（ある集団を一定期間追跡して、対象の変化を比較する観察的研究）を行っています。2016年度に2回目の大規模なインタビュー調査を実施したばかりで、縦断的なデータ分析はまだこれからですが、横断的なデータ分析ですでに興味深い発見がありました。

その発見とは、これまで健康や経済状態が良いとウェルビーイングが高まることは分かっていたのですが、地域環境やコミュニティ感覚（地域への愛着や、地域の一員であるという意識）も高齢者のウェルビーイングに影響を与えること、そしてそのメカニズムが見えてきたのです。まず、「物理的環境」が整っている（地域内の施設が使いやすかったり、地域で買い物しやすかったりすると、地域への愛着が高まり、地域の一員であるという意識が高まる）ことが分かってきました。また、「社会的環境」が整っている（地域に仲の良い方がいたり、地域のイベントやコミュニティに参加していたり、自分が地域に何か貢献できていたりする場合、地域の一員である意識を高め、その意識がさらに地域への愛着を高めます。そして、このようなコミュニティ感覚が高い高齢者はウェルビーイングが高いのです。高齢者のウェルビーイングを高めるには、地域の物理的環境と社会的環境の両方が重要だということが明らか

になりつつあります。高齢者は自然と生活範囲が狭まりますから、地域内の環境から影響を受けやすいのです。

なかでも物理的環境は自治体や地域が介入しやすいことですから、高齢者に優しいまちづくりを物理的環境から始めるという考え方があってよいだろうと思います。世界保健機関（WHO）が「エイジ・フレンドリー・シティ」という概念を打ち出してグローバル・ネットワークを立ち上げていますが、日本のエイジ・フレンドリー・シティを後押しするようなエビデンスをもっと出していかれたらと思っています。

—この研究で特に気になっていることは何でしょうか。

特に面白いと思うことの1つは、自分が地域に何か貢献できていることが、その方のウェルビーイングを高めるということです。私たちは、いくら年をとっても、周囲からサポートしてもらっただけでは満足できないのです。研究のなかで、私は60代から100歳まで、本当にさまざまな高齢者の方とお会いしますが、皆さんと話していると、90歳になっても100歳になっても、自分の存在が家族の励みになっていたり、自分が何かしら周囲に良い影響を与えていると感じられたりすることが大事なのだと感じます。それが生きる意味や自尊心につながるからです。私たちは、いつまでも周りに貢献したい生き物なのです。

—今後はどのような研究を行っていく予定ですか。

これからは、上で紹介した「生涯発達プロセス」と共に、ウェルビーイングをもたらす人と環境の相互作用にもっと注目したいと思っています。高齢者の皆さんのウェルビーイングには、知恵やパーソナリティといった個人の能力・特性も、個人を取り巻く物理的・社会的環境も大きく影響しているからです。これからの超高齢社会において、一人ひとりがその人らしく最期までウェルビーイングをもって、自尊心を感じて生活するために、両者の相互作用のエビデンスをしっかりと出して、自治体や地域に働きかけることで、よりよい地域コミュニティの構築に役立てたらと考えています。

たかやまみどり

1998年東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。武蔵工業大学環境情報学部助教授、慶應義塾大学理工学部准教授などを経て、現職。専門分野は生涯発達心理学、ジェロントロジー。著書に『老いのこころ—加齢と成熟の発達心理学』（有斐閣）、『高齢者心理学』（朝倉書店）などがある。博士（教育学）、臨床心理士。

RMS Forum 2017

年に1度の 人事向けフォーラム 開催のお知らせ

本フォーラムは、人材マネジメントに関わる有益な情報をご提供することを目的に、年に1度、企業の人事責任者の皆様をお招きして開催しています

日時／2017年11月6日(月)
場所／東京コンファレンスセンター・品川

■お申し込み方法

弊社WEBサイトよりお申し込みいただけます
(9月より受付開始)



(昨年の様子)

組織行動研究所 調査・研究レポートのご案内

Institute for Organizational Behavior Research

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

WEB サイト掲載コンテンツ

- 調査ライブラリ
 - 論文
 - 研究レポート
 - 「RMS Message」バックナンバー
 - 学会レポート
- 本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます



メールマガジンにご登録いただきますと、
最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします

登録方法は弊社HPをご確認ください
<http://www.recruit-ms.co.jp/>

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030
WORK
STYLE

2030年の
「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/>



facebook ページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします

<https://www.facebook.com/2030wsp>



RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.46
長時間労働
— 時短議論の、その先へ。
(2017年5月発行)

【Message from Top】

吉貴寛良氏
(フタバ産業株式会社 代表取締役社長)

【特集1】

長時間労働

▶ レビュー

日本人の長時間労働をめぐる法律と
その要因に関する研究

▶ 視点

- ・山本勲氏 (慶應義塾大学)
- ・武田晴人氏 (東京大学)
- ・大内伸哉氏 (神戸大学大学院)
- ・中谷文美氏 (岡山大学 / 岡山大学大学院)
- ・松本晃氏 (カルビー株式会社)

▶ 調査報告

20～30代正社員の労働時間についての実態と意識

【中室牧子の“エビデンスベースが教育を変える”】

中室牧子氏 (慶應義塾大学)

【特集2】

今の時代の新人若手の生かし育て方

【展望】

松島公望氏 (東京大学大学院)



vol.45
**心理学からみる
人事評価**
(2017年2月発行)

【Message from Top】

小谷近之氏
(協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長)

【特集1】

心理学からみる人事評価

▶ 学術レビュー

「正確性の追求」から「パフォーマンスの向上」へ

▶ 事例

- ・曾山哲人氏 (株式会社サイバーエージェント)
- ・横山政司氏 (株式会社オリエンタルランド)

▶ 視点

- ・角山 剛氏 (東京未来大学)
- ・古川久敬氏 (日本経済大学大学院)
- ・繁樹江里氏 (青山学院大学)

▶ 調査報告

人事評価制度に対する意識調査

【中室牧子の“エビデンスベースが教育を変える”】

中室牧子氏 (慶應義塾大学)

【特集2】

会社と社員に価値あるダイバーシティ推進とは

【展望】

澤田康幸氏 (東京大学大学院)



vol.44
「越境」の効能
(2016年11月発行)

【Message from Top】

志賀俊之氏
(日産自動車株式会社 副会長)

【特集1】

「越境」の効能

▶ 学術レビュー

越境がもたらす学び

▶ 事例

- ・嵯峨生馬氏 (特定非営利活動法人 サービスグラント)
- ・喜納厚介氏・東郷琴子氏 (パナソニック株式会社)
- ・青野 誠氏 (サイボウズ株式会社)
- ・川島高之氏 (NPO法人 ファザーリング・ジャパン)

▶ 視点

- ・香川秀太氏 (青山学院大学)
- ・島田陽一氏 (早稲田大学)

▶ 調査報告

越境活動実態調査

【中室牧子の“エビデンスベースが教育を変える”】

中室牧子氏 (慶應義塾大学)

【特集2】

組織的な「成長経験デザイン」の考え方とポイント

【展望】

菊水健史氏 (麻布大学)

vol.43

研修効果を高める

— 実践につながる

研修デザイン

vol.42

伝えたい

マネジャーの醍醐味

vol.41

大企業病にならない

組織における自律と規律

vol.40

新しい価値を生み出す

人・組織づくり

— 人事は何かができるか —

バックナンバーは、
右記URLよりPDF形式で
ご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>

■ 本誌へのお問い合わせは message@recruit-ms.co.jp までご連絡ください

次号予告 RMS Message 48

2017年11月 発行予定

次号は組織の心理的安全性に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2017年8月発行 vol.47

発行/株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

〒141-0032

東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階

☎ 0120-878-300 (サービスセンター)

発行人/奥本英宏

編集人/古野庸一

編集部/荒井理江 佐々木一寿 佐藤裕子 藤村直子 町田圭子 渡辺礼子

執筆/荻野進介 曲沼美恵 米川青馬

フォトグラファー/伊藤 誠 加藤純平 平山 諭 柳川栄子

イラストレーター/大久保厚子 (表紙、目次) きたざわけんじ (p.5)

デザイン・DTP制作/株式会社コンセント

印刷/株式会社文星閣



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30～18:00 (土日祝除く)

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80274720

