

2021年度

多様な人材育成に関する万国津梁会議
社会人能力開発

文責 名桜大学 教授 宮平 栄治

社会人能力開発資料を読む前に

資料を参照する際の留意点

今回の資料は、文献研究です。

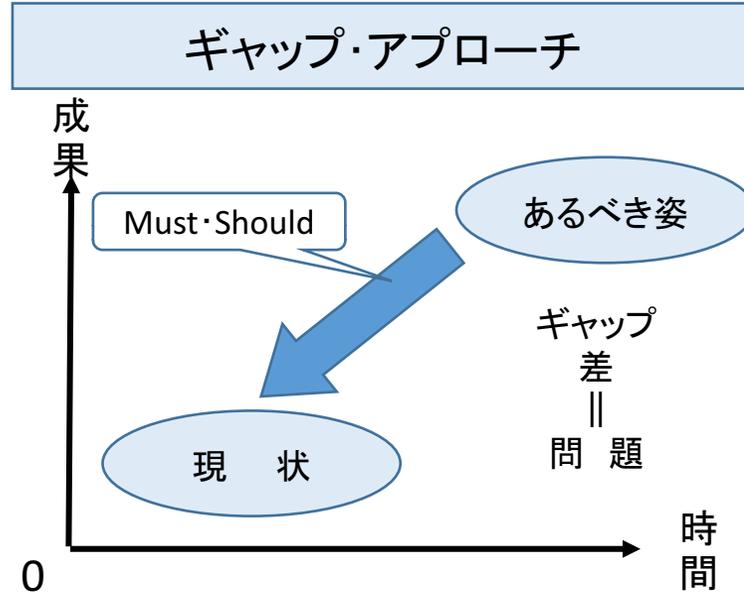
文献研究は、他の識者が各国や企業の事例を要約した内容です。

そのため、現実に適用すると説明できない事例が存在します。

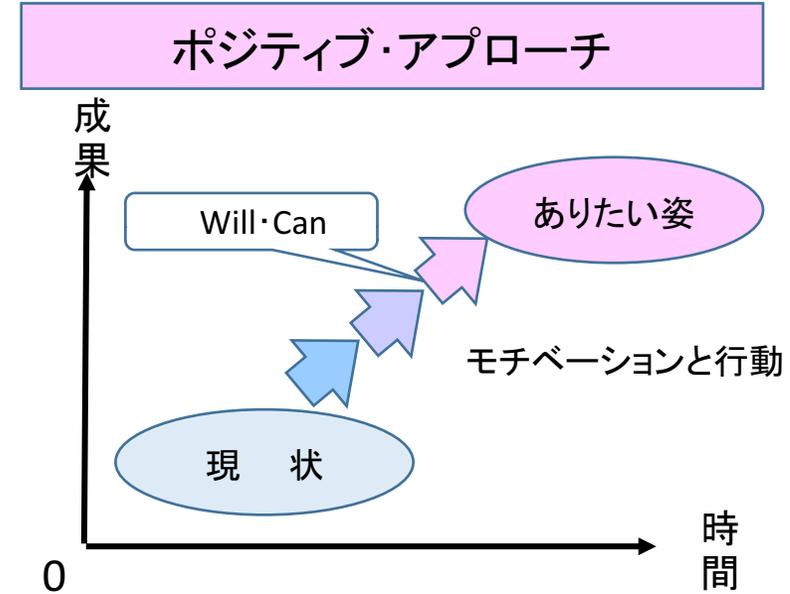
文献研究の目的は、次のページにあるように理論や理想を現実に照らし合わせて問題や課題を発見する「ギャップ・アプローチ」に役立てるためです。

理論や理想を現実に適用するには限界があることを理解しつつ、本資料をお読み下さい。

問題解決の2アプローチ



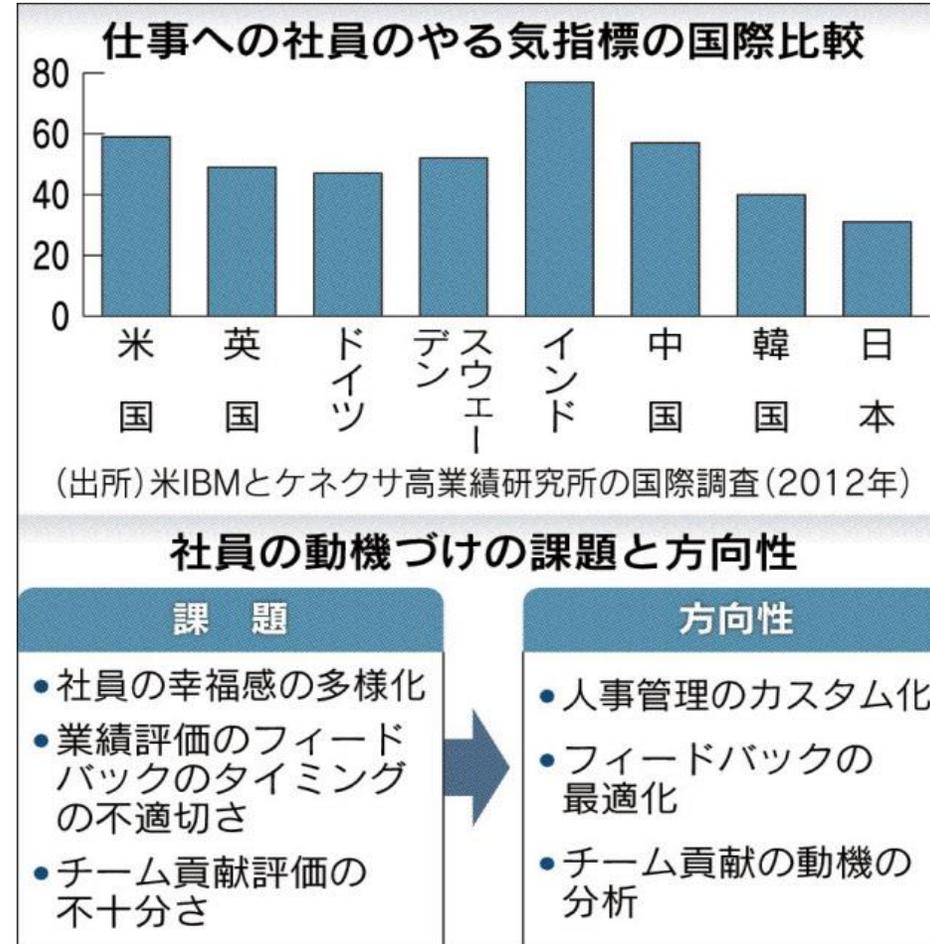
- ・目標や基準は外部から与えられる。
- ・問題を引き起こす原因を探る。
- ・根本的な問題解決を目指す。



- ・目標や基準は本人内部から湧き出す。
- ・強み、価値、可能性を発見する。
- ・できることから一歩ずつ進める。

日本企業の社員のやる気は その1

日本の労働者のやる気はどうなっているのか。



出典 若林直樹「社員のやる気 どう高める 人事制度、個別にデザイン」『日本経済新聞』 2017年4月17日(月) 朝刊・経済教室より引用した。

日本企業の社員のやる気は その2

社員のやる気は、経営学では「動機づけ(モチベーション)理論」として議論されてきた。

現在の代表的な4つの論点がある。

- ① 金銭的報酬
- ② ジョブ・エンゲージメント
- ③ 業績評価のフィードバックのタイミング
- ④ 「チームワーク」に対する動機づけメカニズム

日本の課題3 日本企業の社員のやる気は その3

① 金銭的報酬

米プリンストン大学のダニエル・カーネマンらの調査では、米国では所得が7万5千ドルを超えても社員の幸福感が一律で高まらない。

カナダのトロント大学のゲーリー・ラトハムによると、社員一人ひとりの幸福のあり方によって求める金銭額も異なる。

そのため、一定額を超えると金銭的報酬には一律の効果は減少する。

個々の社員がそれぞれ求める幸福のあり方に配慮し、報いる方が、動機づけには効果的である

日本企業の社員のやる気は その4

② ジョブ・エンゲージメント

ジョブ・エンゲージメントとは、社員が会社の職務に積極的に関わる要因に注目した指標である。

ジョブ・エンゲージメントは、米ボストン大学のウィリアム・カーンが提唱した。

企業の視点から、仕事への積極性や、それを引き出す条件と業績向上のメカニズムを分析する。

社員と会社や職務とのマッチングの高さが、仕事への積極的な関わりと業績の上昇をもたらす。

日本企業の社員のやる気は その5

社員と会社や職務とのマッチングの高さ

米カリフォルニア州立大学のブルース・リッチらは、職務への積極的な関わりを促進し、業績向上に結びつく条件は次の3つと指摘した。

(1)会社との価値観の適合の高さ

(2)職務に対する会社の支援の多さ

(3)職務に自分がふさわしいと考える自己評価の高さ

日本企業の社員のやる気は その6

③ 業績評価のフィードバックのタイミング

タイミングが適切であれば社員がやる気を高めるという見方である。

社員が良い仕事をしたならば、できるだけ早い時期に的確に評価内容を本人に伝えるのが良い。

カナダのカルガリー大学のピエール・スティーラーらは「時間的動機づけ理論」という新たな視点で、評価と報酬のタイミングの時間的な最適化を図るべきだという考え方を示した。

評価のフィードバックや報酬付与のタイミングが遅すぎると、社員による評価の割り引かれによって、かえってやる気をそぐ。

日本企業の社員のやる気は その7

④ 「チームワーク」に対する動機づけメカニズム

個人の動機づけも大切だが、会社としてはチームや組織に貢献する意欲を社員が高く持つことを重視した考え方である。

欧米の企業でもチームワークの活性化が重視され、社員がチームに貢献する動機づけの仕組みに関心が高まっている。

現在では、チーム活動に関する共通の認知や行動の枠組みを、社員が積極的に共有する動機づけのメカニズムについての分析が進んでいる。

日本企業の社員のやる気は その8

蘭のフローニンゲン大学のジーグバルト・リンデンベルグらは、チームとして共通のものの見方の働きに注目する「社会的認知理論」を用いた。

社員がチーム独自の目標と達成のやり方に関する枠組みを共有する動機づけのメカニズムを次の3点から重視している。

(1)業務に対するチーム共通の認識の仕方

(2)報酬配分の論理

(3)チームで求められる能力と知識

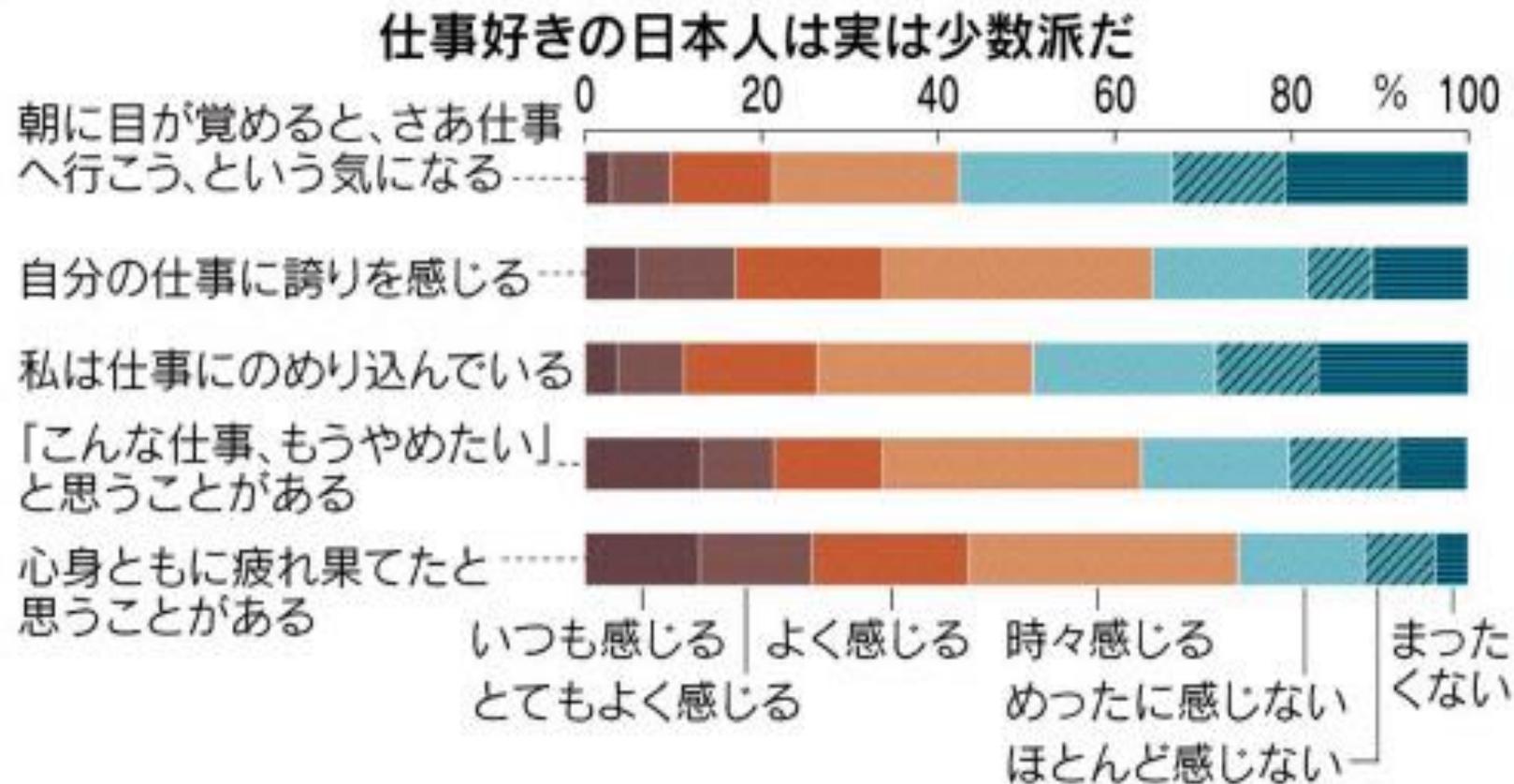
出典 若林直樹「社員のやる気 どう高める 人事制度、個別にデザイン」『日本経済新聞』 2017年4月17日(月) 朝刊・経済教室より引用した。

日本企業の社員のやる気は その9

米ノートルダム大学のジア・フーらは、チームワークの動機づけの基礎として、チームとして相互に協力と扶助を行う「向社会的」な行動の意識を持つことが重要だとしている。

この意識は、チーム内での普段の相互交流や意識作りだけでなく、「チームのイメージを良くしたい」という功利心の共有からも促進される

日本企業の社員のやる気は その10



(注)リクルートマネジメントソリューションズの調査から抜粋。20~40代の正社員に2019年11月に実施し、有効回答は624人

日本企業の社員のやる気は その11

日本企業の活力低下がいわれて久しい。

ガバナンス改革など一定の手は打たれているが、効き目が乏しく見える。

背景には、働く人の心の問題を放置してきた可能性がある。

米ギャラップ社のエンゲージメント(仕事への主体的関与)調査

「熱意あふれる社員」の比率が日本は6%で、139カ国中132位

NHK放送文化研究所などによる「仕事と生活」調査

仕事を面白いと思う日本人の割合は男性43%、女性50%

調査対象の31の国・地域の中で下から2位と3位

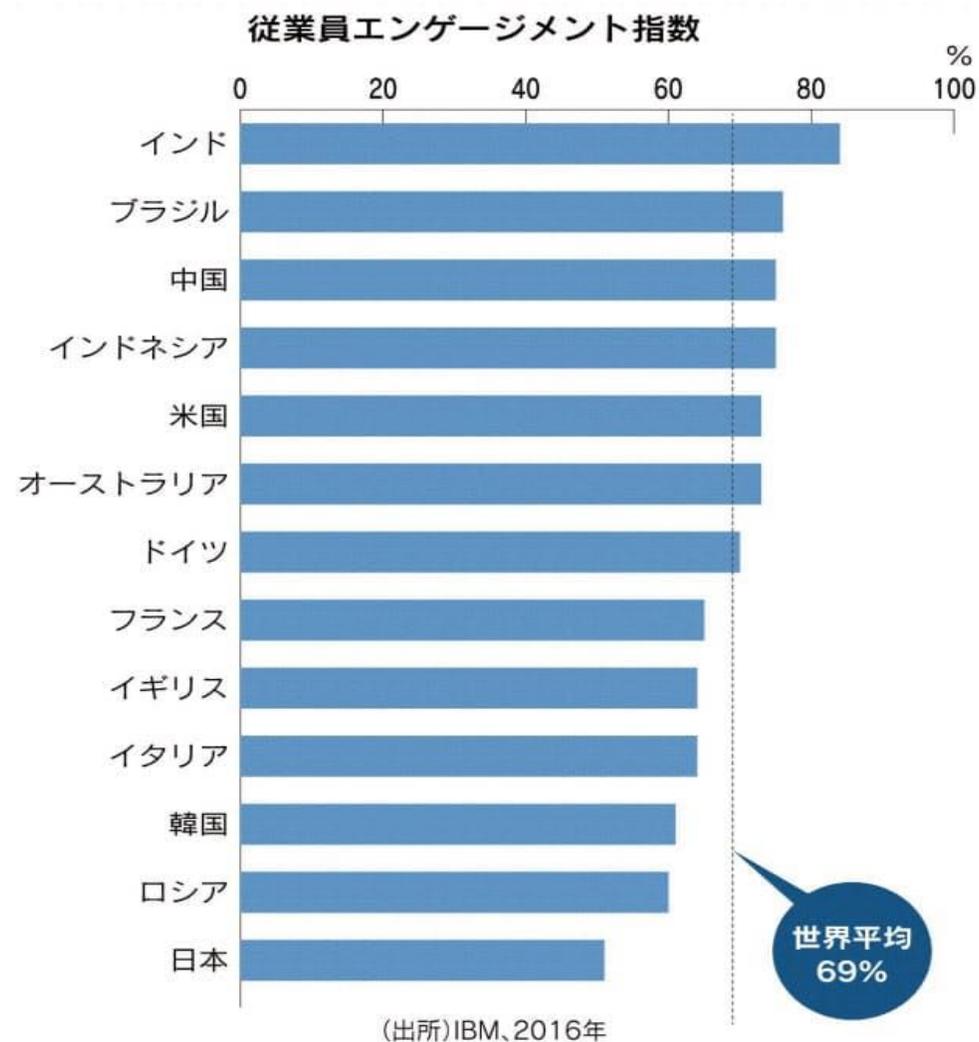
日本企業の社員のやる気は その12

21世紀はイノベーションの時代であり、それを実現するカギは自発的・積極的に課題に挑む人材である。

「言われたことだけをまじめにやる」「長時間勤務をいとわない」ような過去の労働規範から決別し、生き生きと意欲的に働ける職場が増えないと、日本の未来は厳しい。

日本企業の社員のやる気は その13

エンゲージメント(仕事への主体的関与)



出典 西條都夫 「核心『心の資本』を増強せよ」 『日本経済新聞』 2019年7月1日(月) 朝刊・6面 オピニオン 核心 より引用した。

日本企業の社員のやる気は

組織の活力を高め、イノベーションをどう起こすかは、世界中の企業の関心事である。
米グーグルが大がかりな社内調査を経てたどり着いたキーワードは・・・

心理的安全性

米ハーバード大の研究者が唱えた概念である。

具体的には「この職場(チーム)なら何を言っても安全」という感覚を構成員が共有する。

何かいいアイデアがひらめいたら、すぐに発言し、実行に移す。

仮に新しい試みが失敗に終わっても、嘲笑されたり罰せられたりせず、引き続きチームの一員として尊重されると本人が確信することである。

日本企業の社員のやる気は その15

「心理的安全性」の高いチームは・・・

仮に個々人の能力が劣る場合でも、「安全性」の低いチームに比べて、高い成果を上げ続けることが判明した。

グーグルはこの結果を踏まえて管理職向けの心得集をまとめた。

その中からいくつか紹介すると・・・

- ・部下と話すときは、知らぬ間に否定的な表情を浮かべていないか注意する。
- ・チームメンバーから学ぼうという姿勢で質問する。
- ・問題が起きても、相手を責めるような言い方はせず、どうすれば問題を解決できるかに焦点をあてる――

日本企業の社員のやる気は その16

こうした小さな取り組みを重ねることで職場の「心理的安全性」が高まる。

「心理的安全性」が高まると新しいアイデアやイノベーションが湧き出す。

グーグルの急成長の軌跡は心理的アプローチが組織の活性化に多大な効果を持つ証拠と言える。

日本企業の社員のやる気は その17

米カリフォルニア大のソニア・リュボミアスキーによると・・・

「自分は幸福だ」と感じている人はそうでない人より仕事の生産性が31%高く創造性は3倍になることが分かった。

幸福心理学の第一人者である同教授は「成功が幸福を招くのではない。幸福(だと感じる事)が成功を生むのだ」とも指摘する。

働き手の「心の資本」の総和は会社の盛衰を左右する。

日本企業の社員のやる気は その18

幸福感や安全性とは少し違う尺度だが、従業員が仕事に生き生きと向き合う度合いを示す「エンゲージメント」という指標がある。

言われたことを忠実にこなす受け身のまじめさではなく、改善や新機軸に主体的、意欲的に取り組む姿勢を指す。

国際比較調査を米IBMなどが実施しているが、日本はどの調査でも最下位近辺である。

自ら発案しない社員の集合体では生産性は高まらず、目を見張るようなイノベーションも生まれない。

エンゲージメントの低い組織は欠勤率や労災の発生率、法令違反、備品の猫ばばといった負の事象が増えるという報告もある。

日本企業の社員のやる気は その19

「自己決定」も重要性である。

神戸大の西村和雄らが日本人2万人を対象に2018年実施した調査では・・・

「主観的幸福感」を左右する因子として年収や学歴より「自己決定」がはるかに大きな役割を果たしている。

例えば、進学や就職など人生の節目で自分の進む道を自分で決めた人は、周囲から言われて決めた人より幸福感が高かった。

この結果は、働き手が自分の今の仕事や配属先を「他人(例えば人事部)から押しつけられた」と思うか、「自分で選んだ」と思うかで、幸福感や意欲に大きな差が生じることを示唆している。

関連資料 「働き方イノベーション 働きがいは何ですか(1) キャリアの主導権は私 三菱ケミ、主要職に公募制 会社勤めでも諦めず」 『日本経済新聞』2021年8月30日(月) 朝刊・9面。

成人教育(リカレント教育)

鶴光太郎「人生100年 伸ばせ『性格力』—大学・生涯教育にも反映を」『日本経済新聞』 2018年1月15日(月曜日)朝刊・経済教室

要約

- 1.人生100年時代
- 2.技術革新のスピードの速さ
- 3.仕事が AI(Artificial Intelligence人工知能)に代替される可能性
- 4.成人教育(リカレント教育)の鍵・・・性格スキル＝非認知能力
- 5.職業人生に強い影響を与える性格スキルと成人後に伸びる能力
 - 1.「開放性」(好奇心や審美眼)
 - 2.「真面目さ」(目標と規律を持って粘り強くやり抜く資質)
 - 3.「外向性」(社交性や積極性)
 - 4.「協調性」(思いやりや優しさ)
 - 5.「精神的安定性」(不安や衝動が少ない資質)

成人教育(リカレント教育)が必要とされる背景

1.人生100年時代

リンダ・グラットン／アンドリュー・スコット著、池村千秋訳(2016 東洋経済新報社)『ライフシフト 100年時代の人生戦略』

Lynda Gratton/Andrew Scott, 2016 ,*The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Information.

2.技術革新のスピードの速さ

3.仕事が AI(Artificial Intelligence人工知能)に代替される可能性

成人教育(リカレント教育)の鍵・・・性格スキル＝非認知能力

性格スキルとは、心理学や経済学で「非認知能力」と呼ばれてきたものである。

心理学の世界では5つの因子(ビッグ・ファイブ)に分解できることがコンセンサス(合意)となっている。

それらが組み合わさって性格が形成されている。

- 1.「開放性」(好奇心や審美眼)
- 2.「真面目さ」(目標と規律を持って粘り強くやり抜く資質)
- 3.「外向性」(社交性や積極性)
- 4.「協調性」(思いやりや優しさ)
- 5.「精神的安定性」(不安や衝動が少ない資質)

中でも、「真面目さ」が職業人生に大きな影響を与える。

性格スキル＝非認知能力の実証研究

米テキサスA&M大学のマレイ・バリックらの研究によれば、仕事のパフォーマンスとの平均的な相関係数をみると、

- 1.「開放性」は0.04
- 2.「真面目さ」は0.22
- 3.「外向性」は0.13
- 4.「協調性」は0.07
- 5.「精神的安定性」は0.08

鶴らは経済産業研究所が実施したウェブ調査を使って分析し、「真面目さ」の代理変数である高校時の無遅刻は、その後の学歴を高め、初職および現職で正社員になりやすい。

大阪大学の竹文雄教授らは、同大学が実施した日米調査を利用し、男性の場合、日米とも「真面目さ」が年間所得を高める

職業人生に強い影響を与える性格スキル

「真面目さ」と並んで職業人生に強い影響を与える性格スキルとしては、「精神的安定性」の側面の1つである「自力本願」(行動や評価を他人よりも自己に求める傾向)や「自尊心」が挙げられる。

就業以前の自力本願や自尊心が強いほど、将来の賃金が高くなることがいくつかの研究で明らかになっている。

例えば、米シカゴ大学のジェームズ・ヘックマン教授らも、青年時の自力本願と自尊心を合わせた性格スキルが高いほど成人以降の賃金が高くなる。

彼らの同じ研究では、性格スキルが賃金に及ぼす影響の大きさは対象者の学歴の違いとあまり関係がないことも明らかにしている。

つまり、どんな学歴の人でも性格スキルが高まれば賃金が高まる。

職業人生に強い影響を与える性格スキルー協調性の日米の相違

「協調性」の職業人生への影響である。

<日本における協調性と職業人生>

大竹らの分析では、日本の場合、男性では年間所得に対し「協調性」が高いほど年間所得も高くなっている。

<米国における協調性と職業人生>

大竹らの分析では米国では男性、女性とも「協調性」が高いほど、逆に年間所得が低くなっている。

米国においても、男性のみであるが、やはり「協調性」と賃金が負の相関関係であることを見いだしている研究がある。

成人後に伸びる能力

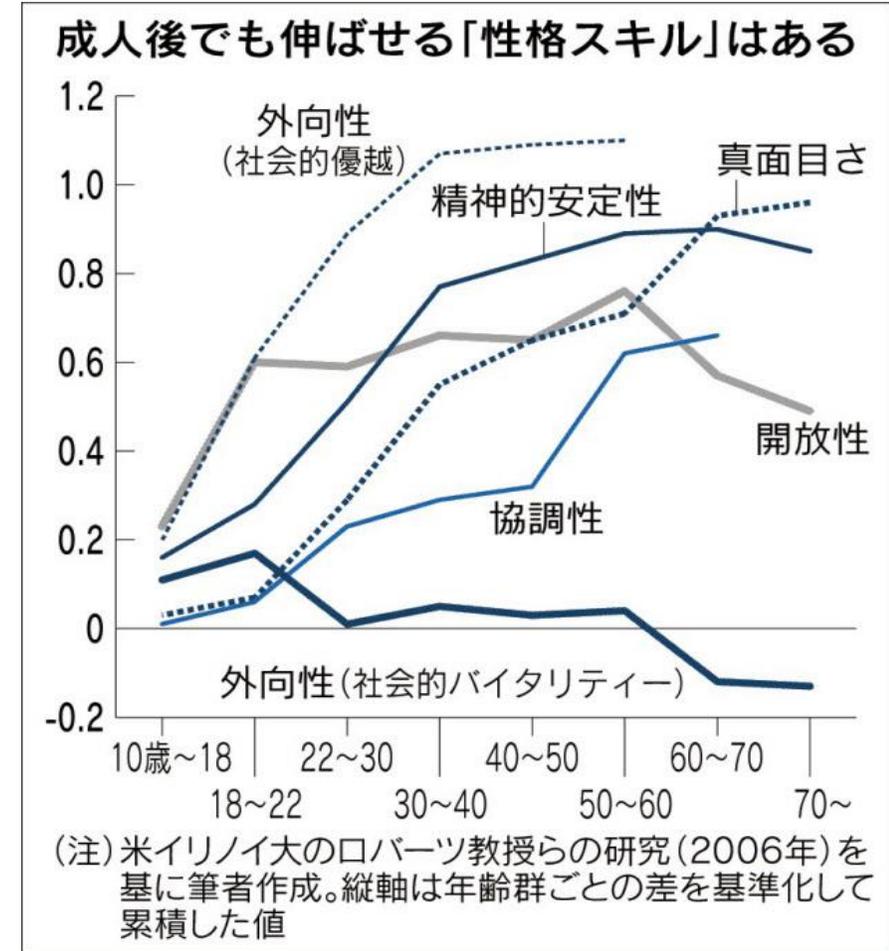
「性格スキルは大人になってからも、そして年をとってからも伸ばしていける。

米イリノイ大学のブレント・ロバーツ教授らはこれまでの研究を総合し、「外向性」を「社会的優越」(自己主張が強い性向)と「社会的バイタリティー」(一人を好まず群れたがる性向)に分けた上で、年齢によるビッグ・ファイブの各因子の変化をみた。

これをみると「社会的優越」「真面目さ」「精神的安定性」「協調性」は長い人生を通じて伸び続ける。

一方、「社会的バイタリティー」「開放性」は10代で伸びるが、後の人生ではむしろ低下している。

ビッグ・ファイブの中でも人生の成功で特に重要な役割を占める「真面目さ」「精神的安定性」「協調性」については、10代の伸びよりもむしろ、20代、30代の伸びが大きい。



日本的雇用システムに性格スキルを鍛える仕組みが内在化

転勤に伴い、仕事の難易度が上がり、よりリーダーシップを要求される役職を任されることも多いが、必要な職業能力を身に着けるとともに、新たな環境や苦労の中で粘り強く適応していく「真面目さ」が求められるし、養われるといえる。

また、新たな人間関係を構築しなければならないという意味では、「協調性」と「外向性」も重要となる。

しかし、転勤も含め、職務、勤務地、労働時間が事前限定されていないという無限定正社員システムを見直すのは働き方改革の根幹あり、時代の流れ・要請でもある。

転勤などに頼らずに企業の中でどう性格スキルを伸ばしていくのかが企業の人事部の大きな課題である。

Lynda Grattonのインタビュー記事より抜粋 その1

人生100年次代のマルチステージの人生では次の3つの無形資産が重要である。

- 1.健康な高齢化
- 2.学習や知識
- 3.社会との関わり

以上の無形資産は、次の2特徴を有する。

- 1.人生のどの時点でも、枯渇させずに維持できる。
- 2.成長させ、構成することもできる。

そのため、無形資産形成への時間配分が重要となる。

いずれか一つの資産のみに集中し、他の無形資産を枯渇させることは危険である。

理由は、「時間をかけて枯渇したもの(無形資産)は、再構築が難しく」なる。

Lynda Grattonのインタビュー記事より抜粋 その2

「もし、日本の厚生労働大臣だったらどのような政策を優先させるか」の問いに対して…

<回答>

企業は「50歳を過ぎた人を雇用したくないという固定観念」がある。

「私が最初にしたいことは、企業に対して50歳を過ぎた人を積極的に雇用してほしい」

「性差別と同じように法律によって年齢差別を禁止すべき」

出典 「ラジオビジネス英語」 NHK出版 2021年4月号 pp.64-67,

「人々に健康であることを奨励する」

「健康的な生活の第二の部分は、家族や社会との関係」である。

「『健康的な家庭』とも言えるものを築けるコミュニティーに住むよう」促す。

出典 「ラジオビジネス英語」 NHK出版 2021年4月号 pp.84-87,

Lynda Grattonのインタビュー記事より抜粋 その3

新型コロナのパンデミックでの人々の気づきは…

家族やコミュニティーへの帰属意識以外では

「東京の人々が東京に住む必要はないということを」示した。

「日本のほかの多くの美しい都市にも住める」。

東京以外のほかの美しい都市に住むことで「もっと健康的な生活が送れる」。

イギリスでは、ロンドン以外の場所に住むことを『レベル・アウト(標準化)』と呼ぶ。

「毎日オフィスに出社しなくてもいいような柔軟な働き方は」、レベル・アウトを「促進する素晴らしい方法」だと思う。

Lynda Grattonのインタビュー記事より抜粋 その4

パンデミック後の社会で重要な事柄は…

「共創(共同創造)の概念」である。

共創とは「仕事を再設計し、生活を再設計する際には、お互いに協力し合う必要がある」

「組織でいうと、従業員と一緒に仕事を再設計する必要」がある。

「これはトップダウンの階層的なプロセスではない」、「むしろ、個々の従業員に、どうやって仕事をしたいかを聞くことを促す。

「もっと重要なのは、何が最も生産性を高めてくれるか、どのような働き方があなたを最も生産的にしてくれるか」

「共創を生み出すプロセスが非常に重要」である。

Lynda Grattonのインタビュー記事より抜粋 その5

パンデミックが教えたこと…

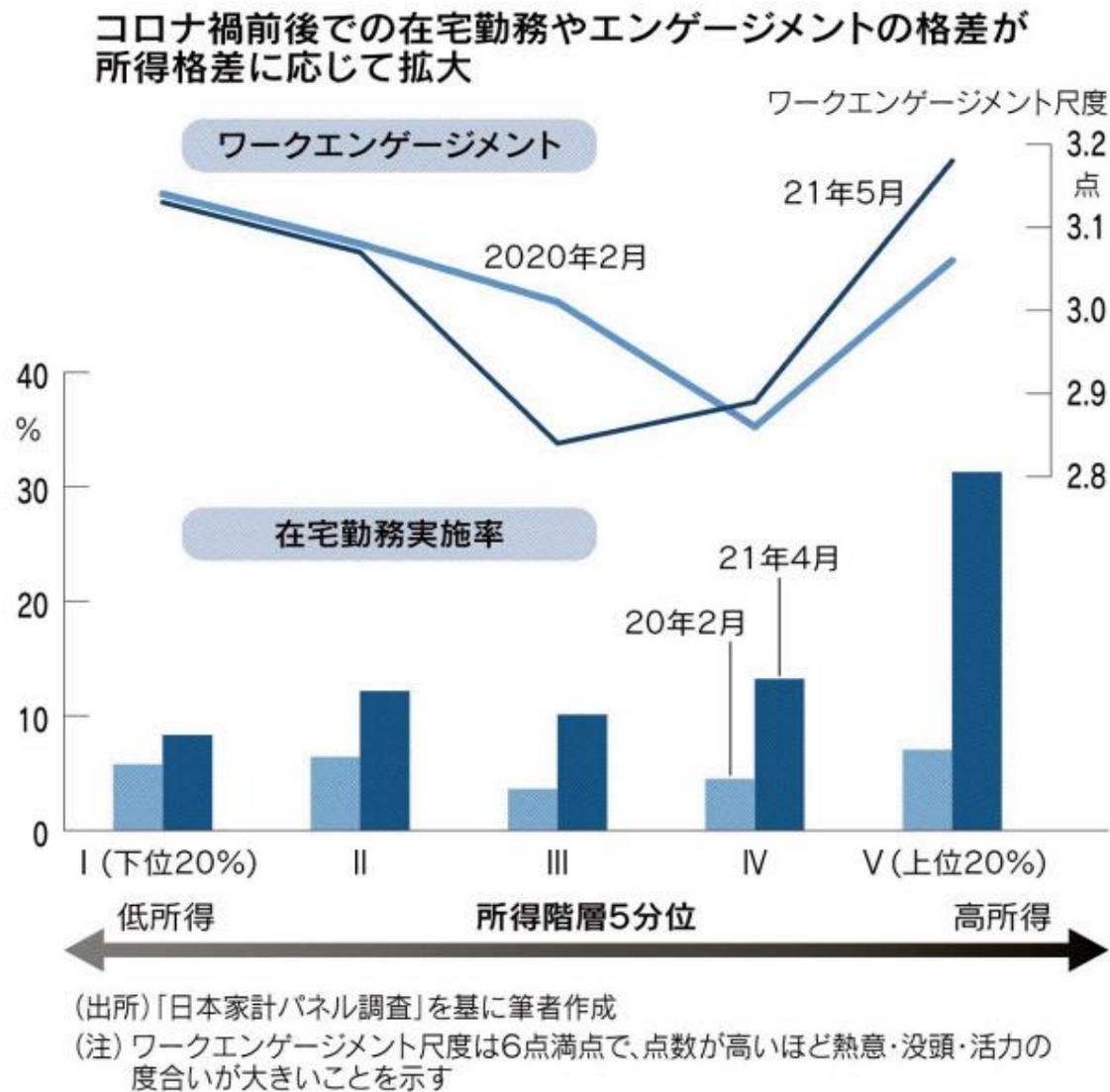
「抵抗力の重要性」である。

抵抗力とは「有形・無形の資産を」持つことである。

抵抗力が「パンデミックの対する緩衝材」となる。

「予期せぬことが起きても、いわば嵐を乗り越えるための十分なオプションを持っているなければ」ならない。

ポストコロナの雇用 その1



ポストコロナの雇用 その2

「金銭的に豊かな労働者ほど、感染症や災害などのショックに対するレジリエンス(回復力)の高い働き方ができるようになり、結果的にウェルビーイング(心身の健康)も高まる。」

「つまりポストコロナの労働市場では、金銭的な格差に加えて、レジリエンス格差やウェルビーイング格差といった新たな格差が広がる可能性がある。」

「テクノロジーの活用で時間的ゆとりが増えれば、スキル習得のために自己研さんに充てる時間を増やすことも可能となる。」

「(日本家計パネル調査)JHPSを用いて学習時間の変化をみると、高所得層のみ、コロナ禍の下で週1.5時間と、コロナ禍前の0.8時間からほぼ倍増している」

「さらにレジリエンス格差は健康や働きがいなどを含めたウェルビーイングの格差拡大にもつながりうる。」

「ワークエンゲージメントは仕事に対する熱意・没頭・活力の度合いを表すもので、ポジティブなメンタルヘルスの指標ともとらえられる。」

「ワークエンゲージメントのスコアは、中所得層ではコロナ禍の下で低下する一方、高所得層では上昇している。」

ポストコロナの雇用 その3

「コロナ禍の日本企業で技術代替が加速し、労働者に求められるスキルが高度化したのならば、職業訓練政策に関して以下の2点が指摘できる」

「第1に求められるスキルの変化に応じて、職業訓練プログラムも柔軟に変更する必要がある。」

「タイムリーに変化を把握できる求人情報サイトの情報から、具体的に必要とされるスキル需要の変化を分析し、素早く訓練プログラムの内容に反映させる必要がある」

「第2にスキルの高度化がコロナ後の日本で加速するのならば、懸念されるのは労働市場のさらなる二極化」

「公的な職業訓練が充実しなければ、スキル向上を求める非正規労働者やスキルが陳腐化して再就職が困難な人の機会は限られ、市場の分断が進んでしまう。」

「企業内で働く人々のリスキリング(学び直し)の機会を成長戦略の重点項目として位置づけることも重要」

「日本では労働者の解雇が難しく、長期雇用の慣行が根強い。雇用調整助成金はコロナ禍で多くの労働者を失業から守った一方で、旧来式のスキルを組織内に温存する結果を招いたかもしれない。」