



FIRST CAREER's REPORT

FIRST
CAREER

株式会社ファーストキャリア主催

若手人材育成フォーラム2024

セミナー開催レポート

パーソナライズされたオンボーディングのヒント
～新たな環境に飛び込むチャレンジャーをどう支援するのか～



Activate Your Potential

Copyright© All Rights Reserved by FIRST CAREER, Inc.



■ 開催背景

- －事業環境の変化、技術革新とともに、組織と個人がそれぞれの課題に直面しています。AIの進化が猛威を振るう中で、我々は「人本来の強み」を活かしてどのようなことができるのでしょうか？
- －弊社ファーストキャリアも、環境変化への対応、そして本年度から「オンボーディング」「ウェルビーイング」を軸に事業の定義を一新し、新たなスタートを切りました
- －本フォーラムでは、新たな環境に飛び込むすべての人を「チャレンジャー」と捉え、訪れる環境変化に対してどのようにオンボーディングしていくのかについて探求すべく、「人事起点での現場へのリーダーシップ発揮」にチャレンジされている企業のキーパーソンをゲストにお迎えし、パネルディスカッションを交えながら、これから必要となる人材育成・組織開発のポイントを探りました
- －また、弊社からは、これからの新卒社員・中途社員に向けた「セグメント・オンボーディングとその手法」について提言させていただきました

■ 概要

- －日時:2024年10月24日(木) 13:00～17:00
- －会場:赤坂インターシティコンファレンス
- －参加者:人事担当者及び事業部人事責任者



Session1 新卒・中途オンボーディングの新セオリー ～組織適応の先を目指すための3つのポイント～

サマリー

オンボーディングのゴールは、新規入社者が「組織適応」するだけではなく、「影響力を持ち、活躍していく」ことです。本セッションでは、オンボーディングのメカニズムを解説しながら、施策づくりで見過ごされがちな「現場視点」について掘り下げを行いました。

テーマ① オンボーディングの重要性

オンボーディングを考える際は、「労働力の確保、維持、最大化」という目的につながるかどうかを意識する必要があります。新入社員の行動変容に大きなきっかけを与えるのは「職場」であり、彼らが「らしさ」を発揮しながら活躍できる状態を作るためにも、配属後のオンボーディングは重要な意味を持ちます。

テーマ② オンボーディングの今後のセオリー

これまでは、コミュニティベースで設計する「マス・オンボーディング」が主流の考え方でした。今後はより個別部署に範囲を広げた「セグメント・オンボーディング」が求められるようになり、各職場のカルチャーや新入社員自身のタイプを踏まえた支援が重要となります。

テーマ③ オンボーディングの成功事例

スムーズなオンボーディングの実践にあたって、採用と育成の密な連携が必要不可欠です。例えば、内定者の段階でオンボーディングタイプ診断を行うなど、各「職場」と「個人」にフォーカスした施策が有効となります。同様に、中途入社者にとってもオンボーディングの機会は大切であり、職場のカルチャーと個人の価値観をすり合わせるなどの取り組みが求められます。



Session1 登壇者プロフィール

登壇者



株式会社ファーストキャリア
営業本部 営業部 シニア・マネージャー
河野 裕介

大手人材企業に入社後、理系人材を対象にした人材サービスの営業に従事し、大手メーカー・国立大学の研究室等を担当。現在は株式会社ファーストキャリアにて各業界のリーディングカンパニーを対象に若手社員育成、育成体系構築・現場調査コンサルティングを行いつつ、自社のオンボーディング(新入社員・中途社員)を推進。



株式会社ファーストキャリア
営業本部 営業企画部 シニア・マネージャー
佐藤 躍平

大手人材企業に入社後、採用～育成支援業務を担当。採用戦略設計、インターンシップコンテンツの制作、トレーニングプログラム構築、アンケートやインタビューのファクトに基づいた施策づくりに10年以上従事。現在は、株式会社ファーストキャリアにてマーケティングリサーチ、調査レポート作成、新規サービス開発を推進。

なぜ今オンボーディングが注目されるのか



佐藤:労働人口の減少が進み、10年後は今の人員の10%減を覚悟すべきで、我々には労働力の「確保・維持・最大化」に向けた工夫が求められています。オンボーディングの定義やゴールは会社によって異なりますが、我々が取り組む施策が「労働力の維持・確保・最大化」につながる取り組みであるかを確認する必要がありますでしょう

新規参入者の成長は現場を主軸に展開されます。配属されるとまず、「組織適応(人間関係を築く段階)」と「業務適応(学習段階)」に臨むことになります。その後、「成果適応」がなされながら、「本人のらしさ発揮(影響力発揮段階)」に至ります。

当社が行った新入社員インタビューにおいても、行動変容やキャリア観の変容が起こるのも、配属後のオンボーディング期がメインであることが明らかになっています。つまり、受け入れ側にも、新規参入者側にとってもこの期間をどう設計するかが肝になります。

これからのオンボーディングセオリー

佐藤:企業におけるオンボーディングは、集合研修や懇親会に始まり、OJTトレーナーの設置、プロジェクトアサイン、評価制度につながる目標設定など、多くの社会化施策により構成されています。

一方で、現場主導で実施されているオンボーディング施策に関しては、人事部門が介入しづらいことも事実です。「人事部の適切な支援とは何か」という視点に立ち、「労働力の維持・確保・最大化」を念頭に、現場の負担にならない範囲で支援していく必要性があるでしょう。

具体的には、これからは新入社員全体に対して設計する「マス・オンボーディング」ではなく、部署ごとに最適化された「セグメント・オンボーディング」の観点が重要になると考えます。



職場での一般的なオンボーディングは、先輩社員などが受け入れ行動を取ることが主流ですが、注意すべきは「受け入れのやり方は部署独自のもの」だということです。各職場にはカルチャーがあります。新人に求める姿勢や行動は、職場によって内容も強度もまったく異なります。新人側もちろん一人一人考え方や価値観が異なります。職場にジャストフィットしていれば問題ありませんが、そううまくはいかないものです。新入社員は必死に馴染もうとするものの、職場の暗黙知をうまく把握、適応できず、馴染み方を間違えてしまうといった事態が発生します。

つまり、職場と新入社員の双方には、これまで学習、蓄積、習慣化されたプログラミングがあり、双方がそれを理解するには、感度や労力、時間が必要だということです。さらに、双方に認知や解釈を間違える可能性があることも念頭に置いておく必要があります。

そのような前提を踏まえ、人事部門に可能な
部署オンボーディング支援とは何でしょうか。
当社では3つのポイントがあると考えます。

1つ目が、各部署に対する「職場の客観化支援」
です。これは職場独自のカルチャーや規律・規
範の実態や強度、職場のオンボーディングスタ
イルなどを把握することです。

2つ目が、「新人の行動予測支援」。新入社員の
オンボーディングタイプや志向性・価値観を把
握したり、プロアクティブ行動を予測すること
がこれにあたります。

3つ目が、「オンボーディング設計支援」です。
職場の実態と新入社員の行動予測を掛け合わ
ること。すなわち、“カルチャー”×“タイプ”の視
点に基づき、人事部門として協力できる部分
を支援するイメージです。

支援にはプッシュ型、プル型がありますが、オ
ンボーディング施策についてはプル型支援の
ほうが馴染みやすいはずです。新人全体に対
する取り組みと共に、着手しやすいプル型での
セグメント・オンボーディングも取り入れてい
ただければと思います。



河野:ここからは、さまざまなお客様と一緒に
推進してきたオンボーディング支援の取り組み
のなかから、いくつか特徴的な事例をご紹介
いたします。

まず、新卒採用に関しては、採用部門と育成部
門が分かれているケースが多く、情報連携不
足や目指す像の乖離が課題となるケースがよ
くあります。採用時にはさまざまなデータを入
手しているものの、配属先の上司や育成担当
などに接続されていないことが多いのです。し
たがって、新卒者のオンボーディングについ
ては、採用と育成の連携をいかにスムーズに行
うかがポイントとなります。



【事例1】

『オンボーディングを見据えた内定者施策』

まずは、内定者研修にて入社動機の整理と就
業を想定した自己理解を実施した事例をご紹
介します。

こちらの企業では、内定者自身が就職活動の
振り返りや自身の価値観の洗い出しを行い、そ
のうえで自らの「取扱説明書」を作成するプロ
グラムを実施しました。そして、作成した「取扱
説明書」とワーク時の言動などを配属先にも連
携。受け入れ担当者向けのキックオフの際に、
新入社員個々の特性を踏まえてどのようなオ
ンボーディングが必要かを考えてもらいました。
多面的な人材情報を獲得することで、受け入
れ負荷を低減と受け入れ計画の精度を向上さ
せる効果が生まれた好事例です。

ちなみに同社では、年に2回「外部機関による
モニタリング」機会として、当社が新入社員に
対する1on1を実施し、その内容を現場に
フィードバックするご支援もしています。

【事例②】

『データによるオンボーディングタイプ別育成』

次に、採用選考時に行ったSPIのデータを再度分析し、オンボーディングタイプを抽出・設定した企業様の例をご紹介します。

同社では、採用者の特徴の変化を踏まえた育成ができていないことや、オンボーディングに活かせるデータが現場に届いていないことが課題となっていました。まさしく採用と育成の連携ができていないという問題が生まれていたのです。

そこで、当社ではSPIのデータにおける特徴を見ながら、各新入社員のオンボーディングタイプを分析し、5つのタイプに分類しました。そのうえで、1年間の育成ガイドラインやタイプ別の特徴・傾向・強みを理解いただく「育成会議」を実施。さらに、OJTリーダーからの相談に答える「グループセッション」を行うなど、各現場がスムーズにオンボーディングを進めるための支援をさせていただきました。

なお、当社では、現在Webアンケートを用いた新入社員オンボーディングタイプ分析や、ペルソナ設計のサービスにも力を入れております。

オンボーディングの企業事例(中途社員)



河野: 中途社員のオンボーディングについて、基本的な概念は新卒者と同様ですが、配属先部署や時期が不定期である点を含め、留意すべきポイントが異なってきます。

【事例③】

『なんでも聞ける“公的フォロー者”の配置』

こちらの企業様では近年中途採用の人数を拡大したものの、特に中途向けの施策は実施しておらず、本人たちからも「業務上必要な情報やシステムの使い方などを、誰に聞いたらよいか分からない」という悩みが挙がっていました。そこで、中途採用者向けのメンターを配置し、オンボーディングシステムを形成。そのほかにも、中途採用者向けにワークショップを企画したり、本取り組みのなかで現状と課題を把握したりするような仕組みを整えました。

同社では、中途採用者に対して「化学反応」を起こしてもらうことを期待しており、そのために不必要な“つまずき”の種を早期に解消してもらうこと、「らしさ」を発揮できる状態にすることを目指しています。

【事例④】

『中途向けオンボーディングワークショップ』

最後に、各職場のカルチャーを言語化し、適応や活躍に向けたプロアクティブ行動を見出す機会を創出している企業様の例をご紹介します。同社では、職場のカルチャーと本人の価値観のすり合わせができていないことが問題となっており、結果、仕事に滞りが生じ、“自身の能力不足”や“これまでの経験が活きない”と誤認識してしまうケースが生じていました。そこで、中途採用者向けに、「カルチャートランプ」を用いて職場のカルチャーや“暗黙知”を言語化するワークショップを実施しました。対処すべき事柄を定めるためにも、まずは「ズレ」を認知することが大切だからです。同時に、人事側としても現場の情報やデータを蓄積できるメリットがあります。

これらの取り組みは既に効果が現れはじめており、現在はセグメント・オンボーディングをより深化しようとしている段階です。



Session2 組織を変えるチャレンジを。 ～人事が発揮していきたいリーダーシップとは～

サマリー

双日グループの人事・総務機能を担う双日シェアードサービス株式会社。グループ各社の人事部門と連携しながら、さまざまな施策を推進しています。その過程においては、現場とのすれ違いの解消や、適切なコンセンサス形成が必要な場面が多々訪れます。

同様に人事の現場でも、経営からのミッションを遂行しつつ「現場で起きている問題を解決したい」が、なかなか現場起点での施策が打てないといった課題感をお持ちの方が多いのではないのでしょうか。本セッションでは、現場で起きている問題を解決するために「人事が発揮していきたいリーダーシップ」について、現在進行形でリーダーシップを発揮している同社の田井中氏にお話を伺いました。

取り組み① 双日グループならではの合同研修の実施

同社の特徴的な施策である「次世代リーダー研修」と「若手研修」。いずれも「新しいことを、やろう」という双日グループ全体の採用スローガンに基づき、常に新たな取り組みを検討している。

取り組み② 各社人事との円滑なコミュニケーションの遂行

定期的な「情報交換会」やラフなコミュニケーションなどを通じ、各現場がどのような課題を抱えているかを吸い上げ、各施策に落とし込んでいる。

取り組み③ 人事機能の価値向上に向けた働きかけ

人事として「どのような会社になりたいか」を描くことが、力強くリーダーシップを発揮する土台になる。



Session2 登壇者プロフィール

登壇者



双日シェアードサービス株式会社
グループ人事サービス部 採用・育成課
田井中 淳 氏

人材育成コンサルティング会社を経て、2022年、双日シェアードサービス株式会社へ入社。双日グループ各社から社員数名ずつが集まるグループ会社合同の階層別(内定者～取締役層まで)研修企画を主に担当。ほか、双日本社階層別研修運営やグループ会社採用支援の推進など、様々な形で、双日グループの採用・育成施策に広く従事。



モデレーター
株式会社ファーストキャリア
営業本部 営業部 市場創造チーム マネージャー
石松 大輔

2014年、慶應義塾大学総合政策学部卒業。新卒で大手旅行会社に入社し、首都圏法人営業として、旅行企画手配・特定マーケットにおけるMICE事業の企画・運営などを担務。その後、組織開発・人材育成を自身のキャリア軸に考え2021年にファーストキャリア社へ転職。現在は、市場創造チームのマネージャーとして新規市場開発に従事。

「次世代リーダー研修」の特徴的な取り組み



田井中氏:私は双日シェアードサービスという双日グループの人事・総務業務を担う会社にて、内定者から指導員、次世代リーダー、課長、部長までグループ会社向け研修全般を担当しています。本日は「チャレンジャー」としての私自身の取り組みをご紹介させていただければと思います。

まず、弊社の特徴的な施策として、グループ会社各社で数名ずつ選抜した管理職手前社員を集めた「次世代リーダー研修」と成長の踊り場にいる若手社員を集める「若手研修」が挙げられます。

前者は、管理職になるための必要な知識のインプットのみならず、「あなたが今後管理職となった際、どのような会社に行きたいのか？」という視座で会社を見つめてもらう研修でもあります。双日グループ内の会社ばかりではありますが、垣根を越えたディスカッションが、外部環境理解やグループ他社の商売の考え方の自社転用を促します。

また、本研修の最後には「社長報告会」を実施し、受講者の現場行動促進のための仕掛けを取り入れています。研修での学びの総括・成長差分・今後のチャレンジを語ることで、次世代リーダーとしての“自覚”を高める目的があります。同時に、社長との30分程度の対話を通じて、受講者自身の挑戦を後押しする会社の姿勢も伝えています。「新しいことを、やろう」という双日グループ全体の採用スローガンにもつながるもので、受講者からも大変好評を得ています。

「若手研修」の特徴的な取り組み

田井中氏:もう1つの特徴的な施策である「若手研修」は、2～5年目の社員に対し、ファーストキャリア様のお力添えのもと実施しています。本研修のテーマは「築き上げてきた仕事への自信と業務の進め方を見つめ直し、さらなる成長を描く」こと。また、キャリアの見通しが立てづらい外部環境である一方で、同時に総合商社グループ傘下であるという安定感もある中で、どのように自身のキャリア形成と向き合うかを考えてもらう機会としています。

一言で言うと“鼻をへし折る”研修であり、グループ社員同士、または講師と壁打ちをしながら、「成長のための健全な危機感や違和感をどのように持たせるか」を模索しつつ行っています。

課題1:グループ会社とのコミュニケーション



石松:具体的な事例のご紹介をありがとうございます。田井中さんがさまざまな施策を推進するうえで、グループ各社の人事とはどのようなコミュニケーション機会を設けているのでしょうか？

田井中氏:大きく3つあります。1つ目が、グループ人事同士のネットワーク形成や情報交換を目的とした「情報交換会」で、こちらは年に1回実施をしています。各社の動きが把握できるとともに、担当者それぞれが自社へヒントを持ち帰り、新たな取り組みを始めるきっかけとなっています。

2つ目が、状況理解、関係を深める日常的なラフコミュニケーションです。研修運営のための事務的会話だけでなく、各社の戦略や人事全般など、広くくりに注力テーマや当社への期待を日頃から意図的に伺います。グループ他社事例を示すなど、“いつもの会話”とは違うものとなる工夫を大事にしています。

3つ目が、新たな取り組み巻き込むためのコミュニケーションです。電話やチャットなどで現場担当者に頭出しをしたうえで、現場の懸念点を把握し、対策を考えます。そして、複数社集合型の説明会の開催や、必要に応じて各社の上席も交えた詳細説明と運用のすり合わせなどを実施しています。

いずれのケースにおいても、工数がかかる前提で取り組む必要があります。同時に、「誰が」話すか、「誰に」話すかも重要ですので、うまく動いていただける方を選定するように気を配っています。

課題2:現場とのコンセンサスの取り方



石松:現場とコンセンサスを取る際に気をつけていることはありますか？

田井中氏:事前の実態把握と、走り出してから状況変化を適切にキャッチする仕掛けづくりが大切だと考えています。例えば、管理職はGoを出したのに、現場がNoということがあります。また、管理職の交代により、0ベースで施策を再構築する必要が生まれ、担当者が振り回されるケースもあるでしょう。これらに対応するため、実態を把握し、根拠に基づく背景説明や実態周知が不可欠です。

ほかにも、走り出してから現場の施策解釈のズレが判明することや、人事・上司が多忙すぎて現場説明ができないため、受講者が現場をうまく動かし、課題を実行するサポートが必要になることもあります。

入念に準備しても、走り出したあとに分かることももちろんあるので、状況変化を適切に捉え、対応する仕掛けは重要で、特に最近では、管理システムなど、デジタルの力を活用していきたいと考えています。

課題3:人事機能の価値発揮の方法

石松:田井中さんのお話からは、グループ各社からの情報収集やコミュニケーションを密に行っている印象を受けました。人事部は単なるサポート部隊ではなく、企業の成長推進に関わる重要なミッションを持つ組織ですよ。

田井中氏:そうですね。ですので、必然的に、まずきちんと会社のことを知ることが重要だと感じています。組織運営上、タテ割されていることが多いと思いますが、担当領域の生産性をより高めるうえでは、領域外の情報に触れ続ける姿勢が求められるように思います。

また、自分自身のなかで「どのような会社になりたいか」を持つことが、人事として力強いリーダーシップを発揮する土台になると思います。

石松:「人事部に所属してこんなキャリアを歩みたい」という若手社員が増えたらいいですよ。ちなみに、田井中さんは今後自社をどのような会社にしていきたいとお考えですか？

田井中氏:双日グループ全体でとなりますが、グループ合同研修とグループ合同での採用活動という弊社提供サービスを、分断して提供するのではなく、連動する全体像に構築することで、双日グループに入社したみなさんが、エンゲージメント高く、のびのびと挑戦し続けられる環境を作りたいです。



Session3 「読書体験のノイズ」が作り出す、自分らしさとは？

サマリー

「気がついたら、仕事ばかりで本に触れていない…」そんなモヤモヤを抱える方は多いのではないのでしょうか。本を含む、仕事以外のさまざまな文化・文脈に触れることで、その人らしい価値観や考え方が形成され、巡り巡ってビジネスに生きてくることもあるでしょう。しかし、現代を生きるビジネスパーソンは、仕事以外の文化・文脈に触れる余白がないのが現状です。

そこで、「なぜ働いていると本が読めなくなるのか」の著者である三宅氏をお招きし、現代を生きるビジネスパーソンがなぜ本を読めなくなっているのか、そして「仕事以外の文化・文脈」に触れ、自分らしい価値観・考え方を持てる状況を人事起点でどう作っていくのか、対談を行いました。

テーマ① 働いているとなぜ本が読めなくなるのか？

読書＝ノイズ(他者や歴史や社会の文脈)の一種と捉えられがちであり、現代の「ノイズ排除型社会」とはマッチしない部分がある。

テーマ② 読書と労働・キャリアとにはどのような関連があるのか？

1990年代後半頃から「自己啓発書」の人气が高まり、答えをはっきり示してくれるものが必要とされはじめた。その傾向は「キャリア自律」を促す風潮などにも表れている。

テーマ③ 本を読める社会を作るにはどうしたらよいのか？

「半身」の考え方が1つの解となる。仕事以外の趣味を含め、外の世界に居場所があるほうが、持続可能的に働ける人が多く、多様な職場環境づくりにもつながりやすい。同時に、人事側からも「焦らず、もっと余裕を持って視野を広げよう」というアプローチをすることで、若手社員が他者と自分を比較することなく「半身」の働き方がしやすくなる。

Session3 登壇者プロフィール

登壇者



文芸評論家・京都市立芸術大学非常勤講師
三宅 香帆 氏

1994年高知県生まれ。京都大学人間・環境学研究科博士前期課程修了。天狼院書店京都支店長、リクルート社勤務を経て独立。小説や古典文学やエンタメなど幅広い分野で、批評や解説を手がける。

著書『文芸オタクの私が教える バズる文章教室』なぜ働いていると本が読めなくなるのか』等多数。



株式会社ファーストキャリア
営業本部 営業企画部 アシスタント・マネージャー
林田 直人

2020年、大学卒業後、ファーストキャリア社へ新卒入社。大手光学メーカー様を含む大企業に対する研修設計の提案・実行支援に従事。現在は全社のマーケティング活動とプロダクトマネージャー業を担当。学生時代はNPO法人エンカレッジで活動。

仕事とカルチャーの両立に対する課題意識



林田:三宅さんの著書である『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』。現在は20万部を超えるヒット作になっています。まずは本書の執筆に至った背景を教えてください。

三宅氏:私は大学で文学部に所属していて、周りは本やカルチャーが好きな友人ばかりでした。ところが、多くの友人たちが「働き始めると本を読む時間が取れなくなった」と話していて。しかも、社会人になったばかりのときだけでなく、その状態が長く続いているというんですよね。そのような状況から、働いていると、個人の趣味を持続けたり、元々好きだった文化にアクセスするのが難しくなったりしてしまうのではないか、という課題感を持ちました。一方で、日本人は以前から長時間労働をしていたはずなのに、読書大国と言われてきました。例えば、サラリーマンたちが時代小説を好んで読んでいた時代もあったわけです。そのような時代に、どのように仕事とカルチャーを両立していたのか。また、現代特有の働き方があるのであれば、深掘りする価値があるのではないかと。もっと文化的なものにアクセスしつつ、自分らしく働くための方法を考えたいと思ったことが、本書を書くに至ったきっかけです。

働いているとなぜ本が読めなくなるのか？

林田:単刀直入にお聞きします。なぜ働いていると本が読めなくなるのでしょうか？

三宅氏:現代はある種の「ノイズ排除型社会」です。ノイズとは、他者や歴史や社会の文脈を指します。

例えば、仕事をしていると大量のメールが来ます。メールの返信を行う際も、じっくり考えてから返信するか、すぐに返信するかを自然とより分けています。それと同様に、情報を得る際は、自分の知りたいこと以外は思考の外にいったん出すという作業を無意識のうちにしています。つまり、自分の興味の外側にある知識が入手しづらい環境にあるわけです。

そのような意味で、本は“ノイズ”にあたるのではないかと考えています。周辺知識や背景文脈を知ることができるのが本ならではの面白さですが、今の働き方ですとノイズにあたる部分を手に入れられづらい。それゆえに、読書をしづらい環境が生まれているのではないかと思います。

林田:ノイズも大事ですが、生産性高く働くことを良しとする風潮があるわけですね。



三宅氏:そうですね。「情報＝知りたいこと」と考えると、「知識＝ノイズ＋知りたいこと」です。ノイズ、すなわち良い周辺情報に触れることが、自分の知識を広げるきっかけになりますよね。

読書と労働・キャリアの関連

林田:労働やキャリア観の変遷についてはどのようにお考えですか？

三宅氏:かつては教養が重視され、歴史を知ってこそ出世できるといった意識があったのではないのでしょうか。ところが、現代は個々で目指すものが違いますし、幸せの価値観も異なります。娯楽や知識が個人化され、個人の幸せが追求されていますよね。

林田:確かに…良い側面もありますが、個別化しすぎると、周辺情報がイメージしづらくなってしまいかもかもしれません。

読書と労働・そして人事の変遷

	国の状況に関するトピック	労働に関するトピック	人事に関するトピック	自己啓発の欲望	自己啓発の手段	読書の変遷
明治・大正	近代化	職業の自由化	内部請負制から雇員雇用へ	立身出世したい	修業	エリートの教養
戦前・戦後	高度経済成長	新中産階級の誕生	労使協定(身分社会からの脱却)「誰でも階級を登れる社会」の基礎	エリート階層に属したい	教養	エリート・大衆の教養
高度経済成長期	ジャパン・アズ・ナンバーワン	日本企業独自の働き方の定着	能力主義 階級賃給制度(ポストを奪ってでも昇進できる仕組み)	会社で出世したい	会社研修	読書
バブル崩壊後	底辺化、グローバル化	仕事=自己実現	職能等級制度の崩壊 キャリア自律	仕事で自己実現したい	情報	ノイズ

出典：三宅書樹「なぜ働いていると本が読めなくなるのか」(講談社新書)にファーストキャリア加筆

三宅氏:個人化された幸せを追いかけると、今の自分の幸せはこれだと決めつけて思い込んでしまいがちだと思っています。「幸せ」も「働き方」も、実際はフェーズによって変わっていくものであるにも関わらず、です。

林田:以前は「みんながこれを学んでいるから自分もこれを学ぼう」という考え方が主流で、その過程でノイズを得られ、世界が広がっていたのではないかと思います。分岐点となったのはどのタイミングだったのでしょうか。

三宅氏:それで言うと、1990年代後半が1つの分岐点かもしれません。それまでは小説や短歌などを読む人が多かったものの、この頃から自己啓発書が売れるようになりました。つまり、ある程度答えをはっきり示してくれるものが流行りだしたんですよね。



林田:今お話しいただいた流れは人事の潮流ともリンクする部分がありますね。「頑張れば成果が出る、だから頑張ろう」という価値観が一般的だったのは1990年代くらいまでで。

三宅氏:そうですね、昨今「キャリア自律」の重要性が叫ばれていますが、自分でキャリアを考えようという流れは自己啓発書の流行にも重なりますね。今は早く自分の正解がほしい、すなわち安心したい欲求が強いのではないかと思います。

内面的な「半身(はんみ)」のちょうどよさ

林田:本書においては、「全身」と「半身」の考え方も印象的でした。

三宅氏:「半身」の考え方は、読書をするための1つの解になるかと思います。以前は週5日労働が是とされてきた全身労働社会で、特に男性は全身を仕事に使うことができる社会でした。ところが、現代は共働きをはじめとした要因から、これまで通りの働き方が難しくなってきました。そこで私がたどり着いたのが「半身」の考え方で、例えば、週3勤務、兼業のような仕事にすべての文脈を持っていけない働き方です。仕事以外の趣味を含め、外の世界に居場所があるほうが、持続可能的に働ける人が多いのではないのでしょうか。私も会社員時代に兼業として執筆活動をしていて、個人的には気持ちが楽に働けていたんですよね。たぶん会社がすべてだと思わなかったからだと思っています。

林田:すべての人が半身で働くことが難しくても、内面的な「半身」を保つくらいがちょうどいい、ということですね。内面的な「半身」を保ちながら健やかに働くためには、周囲の人間関係や価値観なども大きいのではないかと思います。当社のオンボーディング事業においても「新しくチャレンジする人がうまく適応し、自分らしさを発揮する」状態を目指しています。新しいメンバーを迎え入れる際は、受け入れ側が「自分はこうやっていたから、こうしなさい」といった価値観の押し付けをしてはいけないのだと改めて感じました。

三宅氏:そうですね。特に転職者が増えると、円滑なコミュニケーションの方法が分からなくなりがちです。そのような際も、内面的な「半身」でいろいろな軸足を持っているほうが、仕事以外の会話が広がりやすく、各人の個性も分かりやすくなるのではないかと思います。

読書は「他人軸」を知るきっかけに



林田:三宅さんがもし人事だったら、どんな取り組みをしたいですか？

三宅氏:1つの手段として「読書会」を提案してみたいですね。ある共通テーマについて自由に話すのは面白いですし、互いの考え方を理解しやすくなります。「話せるコミュニティづくり」の実現のためにも、本は有効だと感じます。

林田:なるほど。仕事以外の文脈に触れることで、仕事にも良い効果が出るのでしょうか。

三宅氏:仕事では世代が異なる人と関わる機会が多くありますので、特に上の世代が考えていることを知りたいときに読書は有効だと思います。読書は自分のことを知るだけでなく、それ以上に他人の文脈に合わせたり、他人の心情を慮ったりすることができる効果があるのではないのでしょうか。まさに職場でのコミュニケーションに役立つのではないかと感じます。

林田:読者は内省を深めるきっかけにもなりますし、間接的に他者理解につながるメリットがあるということですね。

三宅氏:読書というと小説を思い浮かべがちですが、実際はいろいろなジャンルの本があります。一定の長いテキストを読んで、他人の考えを知るプロセスに慣れることは、仕事にも役に立ちますよね。

特に個人化が進む現代においては、「自分軸」が中心になりがちですが、他人軸も同じくらい大切なものです。読書が苦手な人は、他人の話聞くだけでも変わってくると思います。

林田:自分軸と他人軸をどう行ったり来たりするか。そして、ノイズのある職場づくりが大切ということですね。

三宅氏:ノイズは自分自身の個性にもなりますし、アイデアの源にもなります。ノイズのある組織やチームをいかに作るかが、多くの職場における今後の課題かもしれませんね。

『なぜ働いていると本が読めなくなるのか』で伝えたかったのは、働いていて本を読めない時期があるものの、読めない時期がずっと続くわけではないということです。つまり、今の働き方や自分自身の「答え」が、未来永劫続くとは限らないのです。

人事の皆様にも、特に若手世代の人たちに対して「焦らず、もっと余裕を持って視野を広げよう」というアプローチをしていただけたら嬉しいなと思います。



アンケートのご案内

本レポートはご参考いただけましたでしょうか。
お手数ですが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

<https://forms.office.com/r/d2Rv8fXUuU>





可能性が動き出す

Activate Your Potential

