
日本キャリア教育学会ニュースレター
2021年度・秋号（2021.10.31発行）

発行：日本キャリア教育学会 情報委員会
<http://jsce.wdc-jp.com/>

※ニュースレターは基本的に春夏秋冬の年4回配信しています。

※2021年度の特集テーマを「新型コロナウイルス感染症によって生じた
様々な変化」と設定しました。

※秋号（第3弾）は「企業における変化1（雇用・労働環境）」というこ
とで、企業・団体などで実務家としてご活躍の先生方にご執筆いた
だきました。

※冬号（第4弾）は「企業における変化2（採用活動の変化）」です。
お楽しみに。

※ニュースレターのバックナンバーは下記 URL から読めます。
http://jsce.wdc-jp.com/committee/information_comm/newsletter/

+.....+
目次

【特集】 新型コロナウイルス感染症によって生じた様々な変化
～企業における変化1（雇用・労働環境）～

[古屋 星斗（リクルートワークス研究所 研究員）](#)

[林田 香織（NPO 法人ファザーリング・ジャパン 理事）](#)

[岸田 泰則（IHI 運搬機械株式会社 取締役）](#)

[遅野井 宏（株式会社オカムラ DX 推進室長）](#)

[志水 静香（株式会社ファンリーシュ 代表取締役）](#)

[豊田 麻衣子（フジッコ株式会社 コア事業本部）](#)

【書 評】

[『高校生と大学生がともにつくる 高大連携授業』](#)

[『学力格差への処方箋』](#)

【お知らせ】

[日本キャリア教育学会 第43回研究大会](#)

[研究推進委員会企画 連載「研究をする」](#)

【特 集】 新型コロナウイルス感染症によって生じた様々な変化
～企業における変化1（雇用・労働環境）～

コロナショックで加速した、「ゆるい」職場

古屋 星斗

リクルートワークス研究所 研究員

一般社団法人スクール・トゥ・ワーク 代表理事

新型コロナウイルス感染症により社会のたくさんの分野で「非連続的な変化」が起こったと言われている。ビジネスのデジタル・トランスフォーメーション（DX）から、巣ごもり消費といった消費スタイルの変化、はたまた先生方が直面されている教育のオンライン化に至るまで、時計の針が10年進んだようだと表現される。これまで薄々気づいていた、ゆっくりと進行していたことが顕在化しているのだ。今回紹介する話もこうした「コロナで時計の針の進みが加速した」事例のひとつだと考えている。それは、卒業後の若手が直面する職場の様相の変化である。

ここ数年で入社した新入社員に話を聞くと、驚くべきことに彼らの多くが一様に語るのは、「正直言って、余力があります」「ゆるい。社会人ってこんなものかと」「大学生に近くて肩透かしでした」といった“持て余し感”であった。これまでの考えとしては、入職後には入職前に想像していた職場のイメージと現実のギャップから、リアリティショックが起こるとされていたが、どうやらリアリティショックのもとになるギャップ自体がそれほど存在していないような語り口である。

ここで、いくつかの関連するデータを紹介したい。

①大手企業の新入社員（24歳以下、大学卒、1000人以上規模企業在職者）の週あたりの労働時間は、2017年調査では45.5時間であったが、2020年調査では43.5時間、2021年調査では42.4時間へと徐々に縮減している（リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」より筆者分析）。これに伴い、週50時間以上、つまり月40～50時間以上の残業をしている新入社員の割合も2020年調査の20.2%から2021年調査では14.6%に低下している。

②職場の状況について、「処理しきれないほどの仕事であふれていた」という質問に対して「あてはまらない」と回答する大手企業の新入社員は、2017年調査では34.7%、2020年調査では38.6%、2021年調査では41.3%と徐々に上昇している。労働時間の縮減だけでなく、仕事の量自体にも一定のセーブがかけられていることが示唆される。

③39歳以下の社会人の仕事の状況を分析すると、「成長実感が低く、ストレス実感も低い」というグループの割合が44.4%と他3つのグループと比較して最も高く、この割合は前年の2020年調査よりも増加していた（詳細は、リクルートワークス研究所「若手の45%が「ストレス」も「成長実感」も低い仕事をしている」を参照）。

先述した新入社員の言葉やこうしたデータが示しているのは、新社会人が参加していく職場の様相が大きく変わりつつある、ということではないか。労働時間が長くなく、負荷も高くない、ストレスも感じないが成長実感もない。こうした変化を一言で、「ゆるい」職場と呼ぶことにしよう。

こうした「ゆるい」職場が現れた理由には構造的な背景があると考えられる。2015年に若年雇用促進法が施行され、採用活動の際に自社の残業時間平均や有休休暇取得率、早期離職率などを公表することが義務付けられた。2019年には働き方改革関連法により労働時間の上限規制が大企業を対象に施行された（中小企業は2020年から）。さらに2020年にはパワハラ防止対策法が大企業において施行された。こうした法制度は、もちろん、日本の全ての企業・職場に労働環境改善に向けた影響を与える。折しも軌を一にして、2015年以降の日本には著しい採用難の状況が現出したために、採用力を高めるために労働環境を改善する動きは加速した。こうした動向が「ゆるい」職場が出現するためのバックグラウンドミュージックとなっていることに異論はないだろう。こうして新入社員の職場環境が変わりつつあったなか、コロナショックが来たのである。

コロナショックによって職場に起こった変化については改めて論ずる

までもないが、新入社員においては研修がオンラインとなったり、配属されても週に何日かはリモートワークとなったりしている。リモートワークの功罪については諸説ありここでは深入りしないが、コミュニケーションスタイルが変わったことは間違いがない。コミュニケーションスタイルの変化によって新入社員が職場で関わる人がシフトした（具体的には上司から同僚へと、上下関係から横の関係がメインになった）り、企業がこれまでの教育メソッドを放棄せざるを得なくなったことが、「ゆるい」職場化を一層加速させた可能性がある。

「ゆるい」職場は、企業におけるコンプライアンス対応やコミュニケーションスタイルの変化によって日本の職場に現れた新しい様相であり、良い所も悪い所もあるだろう。ただ、新入社員が職場に出て得られるはずだったものが当たり前ではなくなっていく。そのような状況に直面する当事者の若者たちは、焦りや不安を感じている。おそらく、ここで求められる発想は、「新入社員は会社が育てるものだ」「会社が育ててくれるものだ」といった“会社主体”の若手育成観からの脱却である。職場にある機会だけでは育て切ることができない、自分の理想とするキャリアパスには足りない。そんなときに、職場にある機会を最大限活用しつつも、自分で見つけ出した職場内外の成長の機会を組み込んで、自ら設計してキャリアを構築していく“当事者主体”の発想だろう。

「ゆるい」職場が生む余白は、当事者の若者たちの自律的なアクションを飲み込む十分なスペースがある。この点で、本学会が追求する入職前の若者がキャリアを学び、考え、行動することの必要性は否応なしに増していく。もちろん、職場の様相を昔に戻すことは法的にも社会的にも難しい。そんななかで、企業も若者当事者も直面したことのない模索が始まろうとしている。

<参考資料>

- ・リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

https://www.works-i.com/surveys/panel_surveys.html

- ・リクルートワークス研究所（2021）「若手の45%が「ストレス」も「成長実感」も低い仕事をしている」

<https://jinjibu.jp/article/detl/hr-survey/2658/>

1. はじめに

筆者は 2010 年より研修講師として様々な企業において育児期社員の仕事と育児の両立支援に携わっている。また、2014 年より NPO 法人ファザーリング・ジャパンの理事として企業や自治体と連携し、父親の両立支援事業に従事している。本稿では、両立支援の現場で出会った、育児期社員、特に未就学児の子を持つ社員のコロナ禍における経験を紹介したい。

2. 保育所閉所と在宅勤務

2020 年 4 月 7 日に 7 都府県に発令された第一回緊急事態宣言は、4 月 16 日には全国に拡大した。同時に、首都圏を中心に保育所は閉所、もしくは、登園自粛要請が出された。日本生産性本部（2021）によると 2020 年 5 月時点でのテレワーク実施率は 31.5%であったが、それでも多くの育児期社員が自宅で子供をみながら働くことを余儀なくされた。

筆者が担当していた 2020 年春の育休復職者を対象とした両立支援研修は軒並み中止、延期になった。それを受けて、両立セミナーをオンラインにて何度か自主開催した。参加したある母親は、在宅で子供をみながら仕事をしたがどうしても回らず、保育所に事情を説明し子供を預かってもらった。「子供を感染リスクにさらしながら働いていることが、子供にも保育園にも本当に申し訳なく罪悪感を感じて辛い」と話した。

その後、第二回以降の緊急事態宣言では第一回の緊急事態宣言下のように保育所や学校が一斉に閉まることはなかった。それに安堵して働く育児期社員もいた一方で、特に子供の年齢が小さい場合、子供を預けることに迷い続けながら働く人の姿も多く見受けられた。

3. 家事育児時間の変化

内閣府（2021）によると感染症拡大前と比較した家事・育児の役割分担の変化（18 歳未満の子を持つ親）について「夫の役割が増加/やや増加」と回答した者の割合は、2020 年 5-6 月時点で 26.4%、2021 年 4-5 月時点で 20.7%であり、この一年で微減している。しかし、同調査の家事・育児時間を見ると 2020 年 5 月時点と比較して 2021 年 4-5 月時点の男性の家事・育児時間が感染拡大前より増えたと答えた人がこの一年で約 10%増

加している。

夫の働き方と家事・育児の役割分担の変化をみると、テレワークをしている夫の36.8%が「夫の役割が増加/やや増加」したと回答しているのに対し、通常の働き方をしている夫は15.8%にとどまっている。父親同士の座談会や交流会でも「完全テレワークになって平日の料理はすべて自分が担当するようになった」「これまでは子供の保育所への送迎は朝の送り担当のみだったが、在宅勤務になってお迎えにも行くようになった」等の声が多く聞かれ、在宅勤務が父親の家庭参画の後押しとなっていた。

一方、同居家族外からのサポートは得にくくなった。感染への懸念からこれまで頼りにしていた祖父母の手や、行政や民間のベビーシッターサービスや家事代行など家族以外の手を借りられないという声も多く聞かれた。夫の勤務状況や意識が変わり家事育児に積極的になった家庭においては妻の負担は軽減されたが、そうではない家庭においては、家族以外の手も借りられず、妻の負担が増えたと考えられる。

4. 手探りの中での復職

昨年度から今年度にかけて両立支援研修を行う中で、これまでの育児期社員とは違う課題が見受けられる。一つは育休中の過ごし方だ。コロナ前は保育所の見学や地域の支援センターに出かけたり、公園で近所の保護者と交流するなど、家族以外との関わりがあったが、コロナ禍では保育所の見学も中止、また感染への懸念から支援センターへ出かけることを控えたり、実家に出かけることもできていない場合が多い。つまり、育休からの復職時点で、家庭以外の場所で家族以外の人と時間を共に過ごしたことが全くない親子が多く、復職後に子供を保育所へ預けることへこれまで以上に不安を感じているように見受けられる。

また、育児期の両立で鍵となる上司とのコミュニケーションについても不安の声が聞かれる。在宅勤務が多い場合、上司や周囲とのコミュニケーションのほとんどがオンラインのみになり、「子供がちょっと風邪気味で」のように何かのついでに子供の近況を伝える「ついでトーク」、また上司との関係性も希薄になり今後の働き方やキャリアについて本音で相談する「本音トーク」がなかなかしづらいと言う。

育児期社員からの主体的な情報共有やコミュニケーションは必須ではあるが、このような状況下においては、これまで以上に管理職のフォローや積極的なアプローチが必要であると考えられる。

5. おわりに

内閣府（2021）において、感染拡大前と比べて家族と過ごす時間が増えた人の 8 割が「現在の家族と過ごす時間を保ちたい」と答えているように、多くの人の意識が家族に向いている。一方、日本生産性本部（2021）によると時差出勤、在宅勤務、モバイルワークなどのいわゆる「柔軟な働き方」の実施についてはいずれも 1 割から 2 割程度にとどまり、この一年でほとんど変化していない。2022 年 4 月から改正育児介護休業法が順次施行され、父親が育休を取得しやすくなる。しかし、育休中は夫婦で子育てができていても復職後に柔軟な働き方が継続できなければ夫婦での仕事と育児の両立は難しい。コロナ禍において人々の意識が変化した今、育児期かどうかに関わらず誰もが柔軟に働くことができる環境創りを進めることが、育児期社員の両立のさらなる支援につながると考える。

<参考文献>

・日本生産性本部（2021）「第 6 回働く人の意識に関する調査」

https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/6th_workers_report.pdf

・内閣府（2021）「第 3 回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

https://www5.cao.go.jp/keizai2/wellbeing/covid/pdf/result3_covid.pdf

テレワークによる・仕事・人間関係・仕事の意味づけの変化

岸田 泰則

IHI 運搬機械株式会社 取締役

博士（政策学 法政大学）

コロナ禍における大きな変化として、テレワーク（在宅勤務）の普及が挙げられる。私は民間企業に勤務している在野の研究者である。コロナ禍により、私の日常はオフィスへの通勤生活からテレワーク生活へと変化した。そこで、実務者の視点からテレワークについて振り返ってみる。

テレワークは働く空間の変化を意味する。オフィスに限らずどこでも働くことができるという働く空間の変化は、仕事そのものの変化、人間関係の変化、仕事の意味づけの変化を促進した。これは、組織行動論のジョブ・クラフティングの概念を援用したものである。ジョブ・クラフティングとは、従業員が自ら能動的に仕事の境界や仕事における人間関係の境

界を物理的あるいは認知的に変化させることを意味する多元的な概念である。そして、ジョブ・クラフティングには、仕事の境界を変化させるタスククラフティング、人間関係の境界を変化させる関係的クラフティング、仕事の意味づけを変化させる認知的クラフティングの3つの下位次元がある。本コラムは、このジョブ・クラフティングの3つの下位次元に沿っての振り返りとなる。ただし、ジョブ・クラフティングは個人が自発的に能動的に起こす変化であるが、今回のコロナ禍のテレワークは、個人が能動的に起こした変化ではなく、コロナ禍という社会環境の変化が個人へ変化を促した受動的な変化と言える。

まず、テレワークにより、職場がオフィスから自宅（あるいは、スモールオフィスを含む SOHO）へと変化した。職場が自宅になったことにより、書類など紙で仕事をするのが難しくなり、電子帳票などデジタル・トランスフォーメーション（DX）が推進されるケースが増えてきた。また、DXの推進により、3ム（ムリ・ムダ・ムラ）をなくす業務効率の改善も試みられている。スマートワークなどとも言われているが、そもそも業務を行う目的は何なのかといった業務そのものの価値の見直し、あるいは業務の断捨離といったことが行われつつある。テレワークをせざるをえないからこそスマートワークが実現し、テレワークだからこそ業務の内容や業務フローが変化した。これらは、テレワークによる仕事そのものの変化と言える。

次に、テレワークにより職場の同僚や上司と接する機会が減ることになり、その結果、仕事における人間関係も変化するようになった。オンラインミーティングは、「ワイガヤ」の空間を生み出すことが不得手なツールである。また、仕事上のちょっとしたことを聞いたり教わったりすることも難しくなり、あるいは雑談する機会も減ることになり、人間関係が希薄になる可能性も増えている。また、「タバコ部屋」でのコミュニケーションのような非公式な場やリアルに向かい合うようなフェース・トゥー・フェースの空間は失われつつある。このようなフェース・トゥー・フェースの対話は、電話やオンラインミーティングに比べ、トランザクション・メモリーを高めるとされている。トランザクション・メモリーは、組織のメンバーが他の組織のメンバーの誰が何を知っているのかを知っていることを意味し、組織の知を最大化する概念として組織研究では重視されている。テレワークはトランザクション・メモリーを生み出す人間関係の構築を阻害する。それだけではなく、テレワークは個人の孤立化をも促し、メンタル不調を引き起こす懸念もある。一人暮らしの従業員には、特に注意や配慮が必要となる。組織においては、従業員の心のケアに従来以上の

配慮が求められている。そのため、中間管理職のマネジメントの負荷も増大することになる。従来はオフィスでの目配りや声かけで済んだものが、個人個人への電話やオンラインミーティングが欠かせなくなった。ただし、これは裏返すと、テレワークが上司に個対応のマネジメントの機会を付与したものと解釈することもできる。

これらは、どちらかと言うと、テレワークによる人間関係のネガティブな側面であるが、中には、ポジティブな人間関係の変化もある。ワーケーションのように旅行先で仕事することも可能になった。地元で長期で帰省し、帰省先で仕事をする者も出現している。これにより、家族や地元での友人との関係が良くなったものと推察できる。あるいは、テレワークが普及することで、単身赴任を解消できる事例も増えてくるものと推察できる。

テレワークは、通勤時間を不要とするので、個人にとって自由な時間が増大すると言える。その自由になった時間を使って、学び直しをする者や副業を行う者も多くなってきた。そのうえ、自宅はオフィスに比べよりカンファタブルな空間であるから、会社に束縛されない自由な発想も可能となる。このような新たな時間や空間は、個人に仕事の意味を問い直すことを促すであろう。コロナ禍のテレワークは、生活の中で仕事がどの程度重要なのか、仕事の意味とは何なのかを考え直す良い機会を与えてくれる。あるいは、会社や組織といった器の意味や価値も問い直すことになる。これらは、テレワークによる仕事の意味づけの変化と言える。テレワークの普及により、個人が仕事の意味を問い直し、もっと多様で自由な生活を楽しむ社会が到来することを願って、筆を置くこととする。

今我々は日本の働き方の岐路に立っている

遅野井 宏

株式会社オカムラ DX推進室長・WORKMILL エバンジェリスト

2020年の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響による緊急事態宣言下での外出自粛などを受け、多くの企業において強制的に在宅勤務やリモートワークの導入やそれに伴う労務管理の改善が行われ、わずか数か月の間に日本の働き方は大きく変化した。これまで当たり前だと思っていたことが根底から揺さぶられ、働き方の価値観は大きくアッ

アップデートされた。かつては定時と呼ばれる時間帯に、オフィスと呼ばれる場所に到達できる人だけが働くことが可能であった。満員電車で揺られて出勤し、島型に配置された机を同僚と囲み、対面で打ち合わせをして、飲んで帰ってくる。こうした集積を前提とした働き方の価値観が、分散を前提とした価値観に上書きされつつある。

COVID-19 という予想を超えたパンデミックが起きたということは、これからの世の中の予測不確実性が一層上がったということに他ならない。さらに深刻なパンデミックが襲うことも十分考えうることに加え、日本は元々震災のリスクを抱える国でもある。問題は、必ずしもこれらは単発で発生するわけではなく、複合的に災禍が人類を襲うことがあるという点である。経済に与えるダメージはより深刻になることは想像に難くない。

日本の企業や組織は、来るべき変化に対する対応力を感染が収まりつつある今のうちに獲得しておく必要がある。緊急事態宣言の解除後、企業はどのような働き方を導入していくべきか模索を続けている。宣言下の働き方を「維持」、宣言下の状態を維持しつつ不具合は従前の状態に調整する「折衷」、宣言前の状態に「回帰」する企業もあるだろう。これら企業ごとに選択するシナリオは異なるが、長期的な視点では前述の通り、再び感染拡大や自然災害などが起こった際に備え、事業を継続し、成長していくことを第一に、レジリエンス：しなやかさを備えた企業への「進化」というシナリオを描くことが重要である。

オカムラでは2020年9月に「ニューノーマルのワークプレイスを考える指針」を公開した。本レポートでは働き方に関する様々な文献や論文から、「これからの働き方を考える10+1の視点」を紹介したうえで、その中でも特に今後も続く分散型ワークにおいて重要な要素として、自律性・感情・共通観念を挙げている。テレワークに代表される働き方の多様化と働く場所の分散化への柔軟な対応をとり、自律ある働き方の実現を支援すること。オンライン対応を進めながらもリアルな人と人とのつながりや人々が持つ感情の重要性を再認識すること。そして、人々の価値観や行動とその変化に対して影響を与える組織文化のあり方を再確認すること。これらの視点で適切な対応を取ることで、いかにして成果の向上につなげるか。どのような状況においても、事業を存続し、成果を挙げていく。

ニューノーマルの働き方において、会議がオンラインで設定されることがかなり浸透した。しかし、会議は実際に集まるものだという固定観念から完全には逃れられていない。「この会議は役員の執務室でやるから、全員リアルで出席しましょう」とか「皆来ているのに何で一人だけオンライン参加なのか?」とかいった発言が身近で出ていないだろうか。また、「役員宛の訪問だから相手のオフィスへ訪問しないと失礼である」という価値観もまだ存在する。

ニューノーマルな働き方においては、オンライン参加者がいる前提で会議開催調整がなされることが望ましい。また、昨今ようやく有給休暇取得の理由を問われなくなったのと同様、会議にオンラインで参加することの理由が問われないことも重要である。どこから参加しても、等しく出席者として扱われる。こうした執務場所選択の自由は保証されるべきだと考える。

だからこそ、役員や上級マネジメント職が率先して在宅勤務した方が絶対に良い。結局オフィスに「エライ人」がいると、周囲は評価のためにも出社せざるを得ない。すぐ傍で働き方が見えている人にしか話しかけないし、在宅勤務者と比べて情報共有も差が出てしまい、フェアではない。新しい様式をこうした立場の人が取り入れなければ、現場の変革の士気は一気に萎えるものである。

しかしながら、である。在宅勤務を含む柔軟な働き方を導入することの必要性や重要性は、少なくともここ10年間はずっと叫ばれていたことだ。東日本大震災の後、働き方を見直す機運が高まったが、多くの企業・組織は十分な対策を講じてこなかった。また、2016年に政府が国策として働き方改革を推進したことは記憶に新しいが、柔軟な働き方の導入を加速するまでには至らなかった。

そうした日本社会全体にとって「腰の重かった」ことが、この未曾有のパンデミックを契機によりやく動き出したのである。今このタイミングで変わらなければ、おそらくこの先も変化は見込めないだろう。日本の働き方は大きな岐路に立っている。

<参考>

- ・ニューノーマルのワークプレイスを考える指針となるレポートを公開

人々の不安を和らげ変化を乗り越えるために企業ができること

志水 静香

株式会社ファンリーシュ 代表取締役

2019年の年末に中国武漢市で観察された新型コロナウイルスは私たちの生活や働き方を一変させた。経済活動がグローバル規模で停止するなど2020年はコロナに翻弄された1年だった。ワクチン接種が浸透した後もなお、われわれの日常の活動が完全に制約から解放されたとは言い難い。コロナに限らず、環境問題、人口増加、収入の格差・分断、国同士の緊張関係など社会課題は複雑性を増しており、経営のみならず、人々の働き方や生き方に大きな影響を及ぼしている。これからも変化は起こり続け、変化とともに生きてゆかねばならない。生命を脅かされるようなパンデミックを経て多くの人がそのように感じているのではないだろうか。

皮肉なことに、新型コロナは日本企業が抱えていた課題をあぶり出し、国際社会から一周遅れの働き方や雇用慣行の見直しを加速させるきっかけとなった。

先日、ある経営者による「45歳定年制」についての発言が話題になった。「働き手は常に自己研鑽を行い、自ら活躍する場所を見つけてほしい」という本来の趣旨とは異なる解釈がなされ、最後は経営者が謝罪する事態に発展した。

なぜ「45歳定年制」に高い関心が集まったのか。またネガティブな反応をした人が多かったか。さまざまな理由が考えられるが、一言でいうと、多くの働き手が「不安」を感じているからだろう。リクルートワークス研究所『Works』160号(2020)が働く人たちの感情の変化について調査したところ、「不安である」と回答した人が60.9%と最多で、「疲れている」(53.8%)、「恐れ」(50.1%)、「不安定」(49.6%)「苛立ち」(45.9%)がそれに続く。この調査は昨年実施されたものだが、多くの働き手が不安や恐れを抱えながら生きていることが読み取れる。私はなんのために働い

ているのだろうか？この組織でずっと働けるのだろうか？自分の将来はどうなるのだろうか？自宅で過ごす時間が増え、このような問いが頭から離れないという声をよく耳にする。われわれは不安を抱えながら激動期を生きているのだ。

ビジネスのデジタル化が急速に進み、必要な技能や能力を保有する人材がない場合には外部採用を行って競争力のある組織に変革する。これは日本だけでなく、グローバルレベルで経営者が持つ共通の経営の最重要課題である。「主体的に学び続けて自律的なキャリアを形成する個人」そして「学習する組織への変革」を望まない経営者はいないと断言してもよい。

ところが残念なことに、日本の社会人は世界的に見ても自分の能力開発に消極的であるということがわかっている。パーソル総合研究所(2019)の国際調査では、46%の社会人は職場以外に学びの機会を設けていないそうだ。これは14カ国中最下位の結果であり、その数値は飛びぬけて低い。テクノロジーの進歩に追いつくために技能や知識を身に付け、自ら活躍の場を広げよ、技能や能力が陳腐化した社員はそのままでは放出せざるをえない。果たして経営者の期待値は働き手に届いているのだろうか。個の主体的な行動を促進できているのか。難しいだろうと筆者は考えている。

理由は単純で、前述したとおり。今の日本は不安や恐れが蔓延しているからだ。

終身雇用が崩れ、会社から言われた通り長年尽くしてきたにも関わらず、急にキャリア自律が叫ばれる。AIをはじめとするテクノロジーの台頭により、近い将来人間の仕事が機械に代替される。デジタル・トランスフォーメーション(DX)という企業戦略に合わせ個人のスキルのリスキングが求められる。業務の効率化や生産性の向上、1on1など新しいマネジメント手法の獲得。環境の変化に伴って働き手は、経験したことのないスピードで変化が求められている。人は不安を感じれば感じるほど現状にしがみつき、足がすくんで動けなくなる。

筆者はこれまで複数のグローバル企業において経営・人事に20年以上携わり、人事制度の構築、組織変革などを推進してきた。現在も外部から日本企業の変革を支援している。「個人が主体的に働き、成長する組織」づくりを通じて、数えきれない組織と個人の『劇的な変化』を目の当たり

にしてきた。その経験から、社員の自律を促進するために経営・人事が具体的にどんなことをすべきなのかという点について私見を述べる。

経営や人事がやるべきことは、原点に戻ることである。原点とは、「組織で働く人々の不安を和らげて幸福度を高める」ことだ。そのために経営と社員、また社員同士で対話を持つことが重要である。一つは社員が感じている不安、恐れ、ストレスについて安心して共有できる職場をつくること。二つ目は社員が自分の価値観・信念（Being：自分の存在）を認識する時間を増やすこと。「自分は何者であり、何をしたいのか」の探求は逆境を乗り越える軸になりえる。三つ目は経営者トップが会社のパーパス（目的・存在意義）を自分の言葉で社員に共有し、ひとり一人の仕事と会社のパーパスの繋がりを実感してもらうこと。当たり前のようだが、これが出来ている会社は非常に少ない。

過去数十年にわたり、育成や能力開発に投資してきた日本企業の現状を見れば明らかだ。

日本企業はこれまで生産性の向上や利益の追求、社員の管理に重点を置きすぎた。制度面では改善がみられても、そこで働く人の感情や価値観が置き去りにされてきたのではないか。

自分の存在が尊重され、今やっている仕事に意義がある。その実感を通して初めて、自らの目的達成に向けて意欲がわき、それに基づいた行動がとれるようになる。新しいスキルや知識を身に着けるために学び、主体的なキャリア形成を行うには、すべての行動の基礎となる自身の Being（価値観・深淵）を知ることが不可欠である。土台となる Being が整わなければ、Doing（実践）、つまり、獲得したスキルや知識を有効に使うことはできない。

最後に 10 年ほど前から欧米の人材開発領域で注目されているオーセンティック・リーダーシップという言葉を紹介したい。オーセンティック（authentic）とは「本来の在り方」を表すオーセンティシティ（authenticity）という言葉に由来する。その人が持つ「真正なもの、持ち味」が一貫して発揮されている状態を「オーセンティック」という。

強みや弱みを周囲にさらけ出して支援を求める。自分の価値観・信念に基づいて行動するオーセンティックなリーダーには次のような特徴があると提唱者のビル・ジョージは述べている。

- ・自らの確固たる信念や価値観に従って行動する
- ・目的を達成するための情熱を持っている
- ・他者の価値観に共感し、深い思いやりをもって決断ができる
- ・謙虚な学習者であり、自身の成長のために継続的な努力を惜しまない
- ・高潔な品性と高い倫理観、自己統制力を持っている

この文章の最後に「組織」という言葉を加えてほしい。社員が弱みをさらけだし、仕事を通して自分の価値観・信念を貫くことができるオーセンティックな組織。これが新しい時代に企業が目指すべき姿ではないだろうか。

企業の目的は単なる利益の追求ではない。顧客の課題を解決して社会的責任を果たす。持続的な成長の過程で働く個人の幸福度を高める。その両方を追求することが使命である。先が見えない変化の時代だからこそ、原点に戻ることが必要なのである。

<参考文献>

- ・リクルートワークス研究所（2020）『Works』160号
<https://www.works-i.com/works/no160/>
- ・パーソル総合研究所（2019）「APACの就業実態・成長意識調査（2019年）」
<https://rc.persol-group.co.jp/news/201908270001.html>

試された「危機突破力」

豊田 麻衣子

フジッコ株式会社 コア事業本部 マーケティング推進部 広告宣伝G

はじめに

「令和2年」、世界中が、新型コロナウイルス感染症に翻弄された。

「社内では必ずマスク、こまめな消毒」という生活スタイルがすっかり浸透した世の中において、これまで対面・紙・印鑑ベースで進めてきた仕事のプロセスがどんどん簡素化・オンライン化され、これまでなかなか変われなかった「昭和の仕事の進め方」が、大きく変わり始めたという実感を得ている方も多いのではないだろうか。

わずか 1 年半前なのに、どこか遠い過去の記憶になりそうな当時を振り返り、総括する。

1 コロナ禍前の状況

海上自衛隊での 15 年の勤務を経て、2017 年 4 月 1 日、フジッコ株式会社に入社し、約 4 年 6 か月が経過した。

この間、ダイバーシティ推進室で『働き方改革』担当者として、社内改革を牽引してきたが、ことデジタル化の推進に関しては、「うちには、まだ早い。」と、足踏みするくらいがあった。なお、このことはわが社に限ったことではなく、当時の社会全体を覆っていた空気感とも言える。ところが、新型コロナウイルス感染症が想像以上のペースで蔓延し、社会全体が、出社はおろか、都道府県を跨ぐ移動までもが規制され、またたく間に、皆が強制的に在宅勤務せざるを得ない状況に陥った。「どうせすぐに終息するだろう」とタカをくくっていた人々にとっては、青天の霹靂であったに違いない。

2 『働き方改革』のチャンスがやってきた

当時、私は人事総務部総務課に勤務しており、通常なら 6 名体制の総務課を、課長と 2 名で預かることとなった。とはいえ、総務課の雑多な業務（外線・内線・郵便・宅配便・感染症対策・訪問者対応・その他都度発生する特命事項への対応）に変化はない。むしろ各部署が在宅勤務を励行しているため、行き場を失った問い合わせが、代表電話に集中する傾向にあり、気力・体力がいよいよ限界を迎えようとしていた。

そこで、われわれは、まず、本当に大事な仕事を峻別することとした。どの仕事に力を注ぐべきか、もっと工数が削減できないか。社内から人が消え、人の手を借りることが困難になった今こそが、改革のチャンスだと考え、日々発生・判明する問題や課題を確実に仕留めていくこととした。

例えば、名刺作成。これまでは発注者・担当者・受注先が何度もメールラリーを行い、名刺を作成していたことが判明。これを皮切りに、個々の担当で脈々と受け継がれてきた仕事のやり方が、課長と私から見たらムダだった、というようなことが続々と判明した。名刺については、自動発注システムを即座に導入し、完全自動化に切り替え、その他の仕組みや作業についても、コロナの混乱に乗じて廃止したり、新たな仕組みを構築するなどした結果、約 2 名分の作業が削減されるに至った。そして、幸運なことに、社内に大きな混乱は起こらなかった。これは、皆が新型コロナウイルス感染症という人類史上最悪の出来事に向き合い、臨機応変に対応

する能力を身に付けていたからに他ならない。

3 残された検討課題

(1) 危機に強い組織づくり

新型コロナウイルス感染症に限らず、あらゆる非常事態に迅速に対応するための組織力と、組織運営力を育んでおく必要性を強く感じた。非常事態に陥ってから、どうするんだと議論しても後の祭りである。かといって、いくら完璧なマニュアルを作成したところで、必ず隙間ができる。その隙間を埋めるのが、経験豊富な現場の長である。彼らに対し、平素から、明確な権限委譲を推進しておくことが好ましい。

(2) デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進と教育

新型コロナウイルス感染症対応の初期段階において、ほぼ全ての部署が在宅勤務の環境整備に苦戦した。この段階で、自宅の Wi-Fi 設備の接続方法から、Web 会議用のカメラやマイクの在庫等、ありとあらゆる問い合わせがシステム担当部署に殺到したことを確認している。有事に対応するためには、平時からの教育や備えがものを言うということを改めて認識した。

(3) 省人化

製造現場において、誰もが、「自分も感染しているのでないか」という不安に支配され、なやみごとの相談が増加したことを記憶している。現場で作業をしていると、どうしても人との接触は避けられない。一方で会社として、供給責任は果たさなければならない。そのジレンマを解消するためにも、生産現場の省人化は避けて通れない道であると考えている。

おわりに

テレワークや時差出勤、フレックスタイム制度等が推進され、時間のリミテーションが一気に高まり、与えられるタスクを自らがベストな環境で仕上げるというスタイルが定着した。また、日々新たに生ずる課題に対処する能力が向上したことで、「できないならどうすればできるようになるか」を各々が考え、行動するようになった。

新型コロナウイルス感染症は、われわれに「考える」きっかけを与えてくれたのだ。

※内容については、すべて執筆者個人の見解であり、フジッコ株式会社の公式的な見解を示すものではありません。

【書評】 『高校生と大学生がともにつくる 高大連携授業』

『高校生と大学生がともにつくる 高大連携授業』

(川合宏之(著) 晃洋書房 2021)

<http://www.koyoshobo.co.jp/book/b591518.html>

渡部 昌平

秋田県立大学 総合科学教育研究センター

本書は高校生に大学の授業を体験してもらうようないわゆる「狭義の高大連携授業」ではなく、大学生が高校生の授業に参加し、ともに課題に取り組む実践(高校の授業が主体となって、そこに大学生が参加した実践)に関する研究書になっており、想像以上に学術的な研究書です。筆者が元高等学校教諭であったからこそ実現できた実践だったようです。

第1章で目的の説明、第2章で本書において採り上げる高大連携授業の説明、第3章で高校生の共同作業に関する認識、第4章で高大連携授業が高校生のソーシャル・スキルに与える影響、第5章で大学生が介入する高大連携授業だけでなくソーシャル・キャピタルがソーシャル・スキルに与える影響、第6章では高校生の共同作業認識の1年間の変化、第7章では高校生へのインタビュー調査で共同作業認識の変化を促した要因分析をした上で、第8章で今後の進展の方向性を示しています。すなわち第3章から第7章は各種統計等を用いた具体的な分析になっています。

筆者は「高校生にとってのメリットが考慮されていない」一方的な高大連携の悪影響を指摘します。元高等学校教諭であった筆者は、高校の教職員から「大学のPRはいらない」「もっと生徒のレベルに合った高大連携ができないか」「大学進学希望者だけでなく就職希望者も含めて高大連携ができないか」という声を聞いています。耳の痛い話です。だからこそ筆者は「高校の授業が主体となって、そこに大学生が参加した実践」に取り組まれたようです。

本書の実践により筆者は、共同学習を実践するに当たっては内容や形式に加え高校生グループに大学生を加えることが有効であること、大学生を介入させることで高校生のソーシャル・スキルを向上させる効果があること、地域との連携によっても高校生のソーシャル・スキルが向上す

ること等を明らかにしています。多いに実践の参考となる研究だと思います。

ただ惜しむらくは学術的な体裁を取っているがゆえに、実際の実践が見えにくいことです。実践は高校の課題研究の授業で行われた「小学校低学年を対象とした工作キットの商品開発」と「販売した工作キットによる工作教室の実施」のようですが、授業中の高校生と大学生のやりとりや、現物の工作キット、工作教室の様子の写真がないため、なかなか具体的なイメージが湧きません（この実践を具体的に参考にするためには筆者に連絡をする必要がありそうです）。とはいえ、そのことを持って本書の学術的価値が下がるものではないと思っています。

高校との効果的な連携（高大連携授業）をお悩みあるいはご検討の先生がたにおかれましては、一度本書を手にとって見られても良いのではないのでしょうか。

【書 評】 『学力格差への処方箋』

『学力格差への処方箋』

（耳塚寛明・浜野隆・富士原紀絵（編著） 勁草書房 2021）

<https://www.keisoshobo.co.jp/book/b582229.html>

家島 明彦

大阪大学 キャリアセンター

本書はタイトルの通り、全国学力・学習状況調査の分析を通して学力格差の実態把握と克服を目指したものである。具体的には、文部科学省が過去2回実施した保護者調査のデータと、子どもの学力調査等のデータを結合し、家庭状況と学力の関係に対して質的・量的両面からアプローチした教育社会学研究である。タイトルの「学力格差への処方箋」は、単に学力格差の実態を紹介するだけの「不平等の教育社会学」を超えて、学力格差の是正を目指す「平等への教育社会学」を意識しており、昨今のキャリア教育において重視されている「社会正義」とも通じるところがある。キャリア教育に携わる人には是非とも読んでいただきたい一冊である。

序章において本書の目的3つが明言されている。第一は「学力格差（本人が選ぶことができない条件によって学力に差が生じること）の実態を

全国規模で把握すること」であり、第二は「学力格差を克服している家庭や児童生徒の特徴を明らかにすること」であり、第三は「学力格差の克服に成果を上げている学校の特徴や取り組みを明らかにすること」である。

本書の構成は、上記3つの目的に対応する形で、第Ⅰ部（家庭環境と学力格差）、第Ⅱ部（学力格差克服に向けた学校の取組——統計分析）、第Ⅲ部（学力格差克服に向けた学校の取組——事例分析）となっている。章としては、序章と終章を除けば全部で15の章から成る。第Ⅰ部（第1章～第6章）は、家庭環境に注目して、学力格差の実態と家庭の取り組みによる学力格差の緩和可能性を検討している。第Ⅱ部と第Ⅲ部は学校の取り組みに焦点を当てており、第Ⅱ部（第7章～第10章）では統計的な分析を、第Ⅲ部（第11章～第15章）では事例分析を試みている。

本書の学術研究上および実践上の特徴的意義は以下の3つであると書かれている。第一に「学力格差の社会学的研究における学術的な意義」、すなわち、教育の不平等を中心的課題とする教育社会学が初めて家庭の社会経済的背景に関するデータを含めた学力データを国家規模で収集したこと。第二に「学力格差に対する処方箋の意義」、すなわち、学力格差の実態を正確に記述すると同時に「平等」に向けて学力格差を生み出す社会的機構の説明に向けて処方箋を提言したこと。第三に「本書が依拠している分析の方法的意義」、すなわち、学力格差の克服に向けて統計的・量的分析と事例的・質的分析の両面からデータにアプローチしたこと。

編著者らの研究グループは文部科学省から委託を受けて保護者調査を2回（1回目は2013～2014年度、2回目は2017～2018年度）実施しており、その報告書は既に文部科学省のウェブサイト公表されているが、本書では新たに解釈やインプリケーション、政策提言などが書き加えられている。文部科学省で公表されている報告書と併せて読むことをお勧めする。

【お知らせ】 日本キャリア教育学会 第43回研究大会

第43回研究大会のお知らせ

日 時：2021年11月6日（土）、7日（日）

場 所：Zoomによるオンライン開催

テーマ：未来社会に生きるキャリア教育の可能性～キャリア教育「現在・

過去・未来」をつなぐもの～

大会事務局：金沢工業大学

ウェブサイト：<https://www.kanazawa-it.ac.jp/jssce2021/>

※2021年度の定期総会はオンライン開催となります（Zoom）。

ミーティング参加にかかる情報については、10月14日発送の郵送物をご確認ください。

定期総会資料は、下記 URL に掲載しております。

<http://jssce.wdc-jp.com/convention-seminar/csnew/>

【お知らせ】 研究推進委員会企画 連載「研究をする」

研究推進委員会企画 連載「研究をする」

連載「研究をする」の11月コラムが掲載されましたので、ご覧ください。

特別 Web 連載

「七転び、八起き 一教職大学院での学びを現場で活かす」

http://jssce.wdc-jp.com/committee/research_advance/

-
- ◇日本キャリア教育学会ニューズレターは、日本キャリア教育学会情報委員会が発行し、特集テーマに沿った記事を会員の皆様にお届けするものです。
 - ◇会員の皆様のメールアドレス確認・登録を継続的にしております。身の回りの会員でニューズレターが届いていない方がおられた場合、学会事務局（jssce-post@bunken.co.jp）宛に受信用メールアドレスから登録申請していただきますよう、お伝えください。
 - ◇ニューズレターに対する皆様のご感想・ご意見・ご提案を随時お待ちしております。情報委員会（jssce-ic@googlegroups.com）までお気軽にご連絡ください。
 - ◇キャリア教育関連の著作を発刊・発表した会員は、是非とも学会事務局

まで献本いただければ幸いです。学会ウェブサイト上に書名と著者名
を

掲載した上で、書評欄で取り上げさせていただきます。

◇文中敬称略

日本キャリア教育学会情報委員会 発行
委員長：家島明彦 副委員長：渡部昌平
委員：京免徹雄、長尾博暢、市村美帆
高丸理香、竹内一真、橋本賢二
本田周二
