



撮影可能
No Flash Photography Allowed



NAKAHARA-LAB.net

東京大学 中原淳研究室

大学生研究フォーラム2017 パネルディスカッション

中原 淳

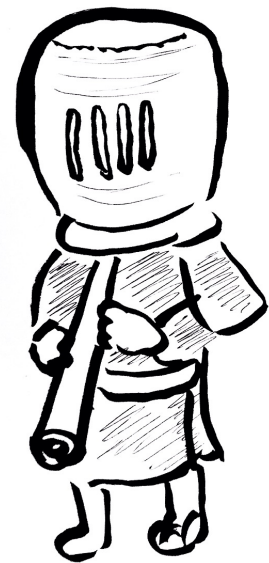
自分の立ち位置を明確にすると・・・

僕は大学教育の「後」の「企業の人材開発」が専門です

この10年で、仕事の現場(人事)の現場でおきている三大変化をご紹介します！

ひとつ

10年前に問題になっていたのは・・・



ふぉん

桃太郎侍

OJTの機能不全



10年前・・・世を賑わしていたのはOJTの機能不全
当時、象徴的に語られていた言説は・・・

3年で
3割辞める福



だからこそ、10年前は、若手育成がホットイシュー！かくして…

現場
全力
投入



かつての日本企業は 「職場にお任せ」 人材育成！

■人材育成は「意図的営み」ではなかった

- ・「制度の整合性」によって、たまたま生まれた職場の人材育成機能に甘えていた



■3つの条件がたまたま「整合的」であった

- ①年功序列での終身雇用(長い育成+将来の見通し)
- ②職能給(能力があがれば給与があがる)
- ③長時間労働(ミスしたときに、みんないる)



■たまたま「職場で人材育成」が奏功しちゃう

- ・若手が長く熱心に仕事に打ち込み
- ・職場メンバーからのフィードバックが機能
- ・職場に放り込めばOK、あとは何とかなる！

意図的に何もしなくても職場に放り込めば
人材育成がうまくすすむ



雇用慣行の崩壊によるOJT機能不全

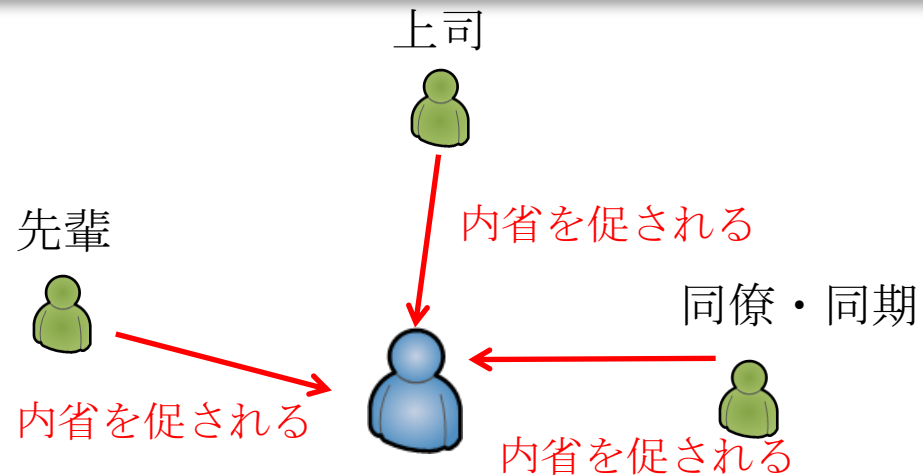
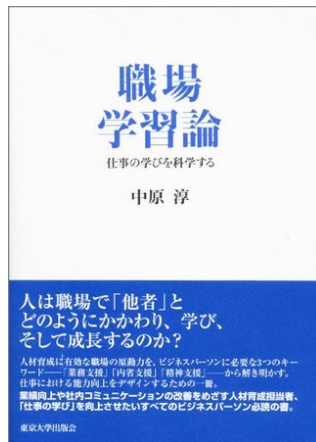
・雇用慣行の崩壊

- ①「終身雇用」「年功序列」の崩壊・・・長い修行に耐えられない
- ②リストラの進行と組織のフラット化・・・面倒みる人がいない
- ③成果主義の導入・・・人のことなんかかまってられない

もう一度、ゼロから立ち上げ直そう・・・

①職場育成のメカニズムの探究(科学)

②現場育成力の強化(実践)



人材育成は「**職場メンバーが面**」で行う＋**振り返り(内省)**が重要である
現場育成力強化にあたる企業も増えてきた＝「**新人育成は仕組みだ**」

現場育成力の強化

① 職場ぐるみOJT

- 「マネジャーやOJT指導員が行う
点で行う人材育成」から「職場で面で行う人材育成」へ

② 1on1 ミーティングの実施

- 上司と部下が週に1度30分間
の振り返りのミーティングを行う制度
- 本間浩輔著「ヤフーの1on1」(ダイヤモンド社)



③ 現場マネジャーのフィードバック力の強化

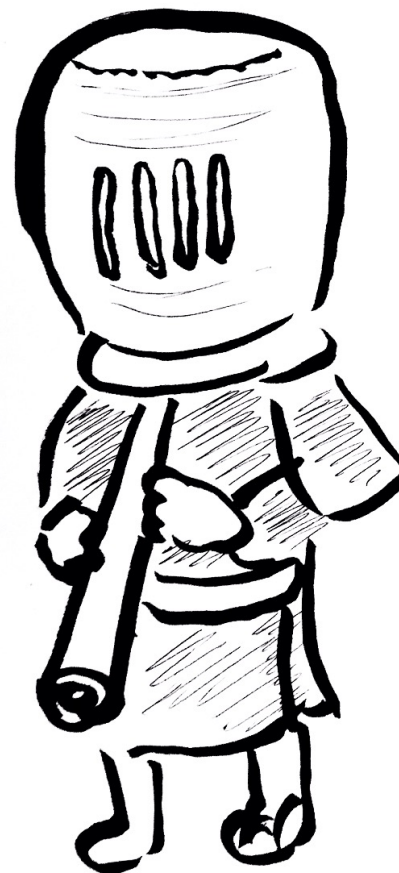
- 耳の痛いことを通知＋立て直す(コーチング)
- 中原淳「フィードバック入門」(PHP新書)



熱心に行っている企業と、そうでない企業の格差は大きい＝採用のブランディングへ
「うちの育成はOJTとだけ書いてある企業は信じるな」
しかし、企業だけで埋めるのは、かなり厳しい！＋学生にとっても負荷は大きい
教育機関には何ができるのか？

①OJT機能不全と現場の育成力強化

ふた〜っ・・・



ふ、お
〜
ん

勤
之
方
也
何
樣
凡



職場メンバーの多様化＋働き方の多様化

①職場メンバーそのものがダイバーシティ

雇用形態の多様化 / キャリアの多様化

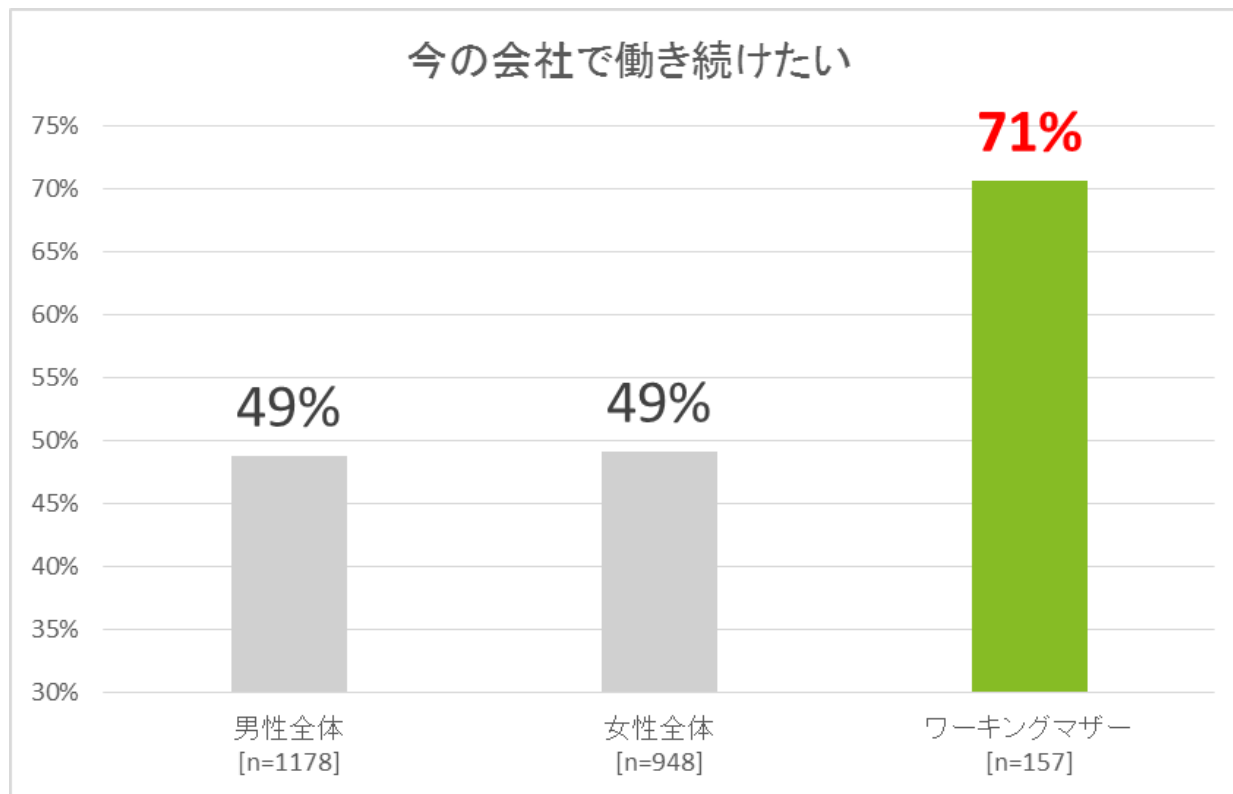
②育児・介護などで「働き方もダイバーシティ」

短時間勤務の社員 / リモートワーク / テレワーク

世の中には「ダイバーシティおじさん」が多いのですが、
「ダイバーシティ」って、本当に「大変」なんですよ
たとえば、働き方のダイバーシティの一例「ワーキングマザー」の場合・・



ワーキングマザーは 今の会社で働き続けたい意欲が高い！

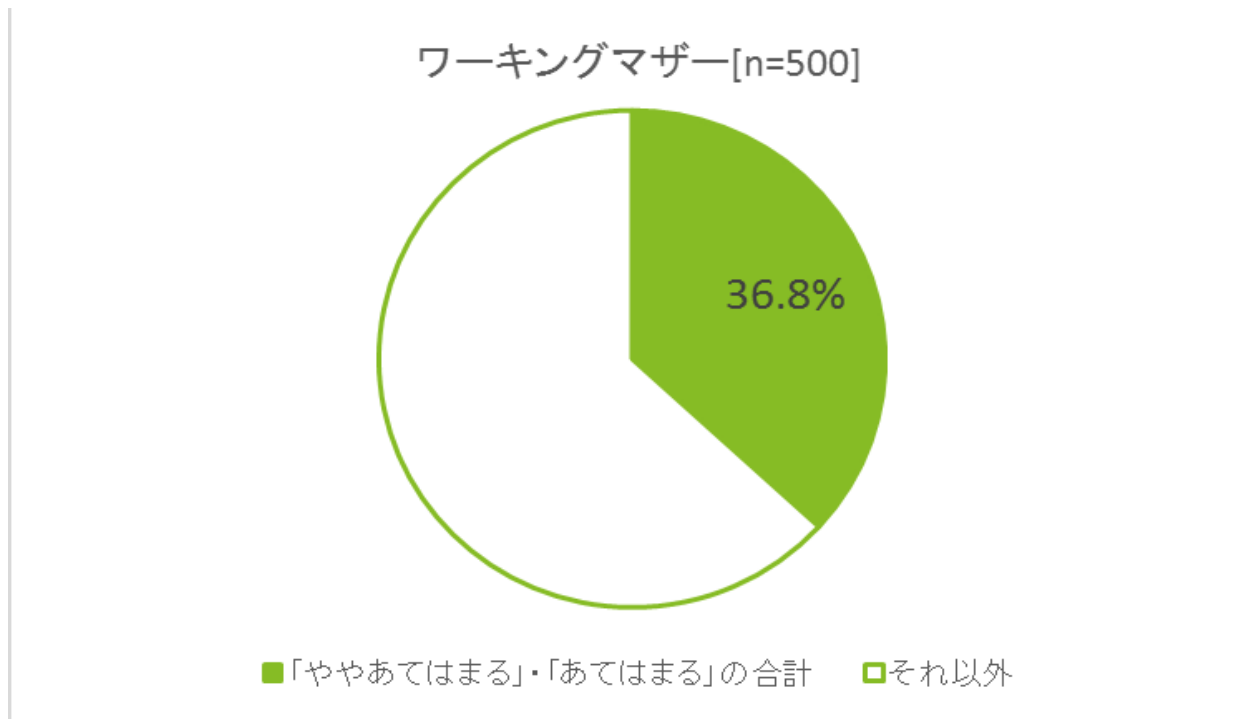


トーマツイノベーション×中原淳共同調査
女性の働くを科学するWebサイト
<https://www.ti.tohatsu.co.jp/npro/2017/>

しかし・・・育児と仕事の両立は、そう簡単ではない
グラフをみてみましょう！

3割程度のワーキングマザーしか 育児と仕事の両立ができていない？__

仕事と育児の両立が上手くできていると感じている



トーマツイノベーション×中原淳共同調査
女性の働くを科学するWebサイト
<https://www.ti.tohatsu.co.jp/npro/2017/>

**ワーキングマザー本人の努力に期待するのはNG！
どのような職場、管理職のマネジメントが必要なのか？**



成果をだしているワーキングマザーを支える管理職は何をするべきか？

ワーキングマザーの成果を支える管理行動(重回帰分析)

影響度(β)

1位 職場のメンバーの助け合いを
評価する

.180

職場を動かす

2位 責任ある仕事を任せる

.129

本人に働きかける

3位 職場の負荷の見える化

.095

職場を動かす

トーマツイノベーション×中原淳共同調査
女性の働くを科学するWebサイト
<https://www.ti.tohmatsu.co.jp/npro/2017/>

絶対にやっちゃいけないことは何？



NG行動は長時間労働の評価！

ワーキングマザーにキャリアの行き詰まりを感じさせる上
司行動(重回帰分析)

影響度
(β)

1位 長時間労働を評価する

.144

トーマツイノベーション×中原淳共同調査
女性の働くを科学するWebサイト
<https://www.ti.tohmatsu.co.jp/npro/2017/>

つまり、ダイバーシティに対応するためには
仕事のやり方、働き方、マネジメント、評価を変える必要

これからは介護がやってくる
介護を始めてから1年以内に5割近くが両立を断念

(H26.MRI調査「仕事家庭の両立に関する実態把握のための調査」)

要するに、労働現場には訳あり従業員が増える！
訳があっても、しっかりと長く働いて欲しい・・・時代は・・・



超超超！
人材不足社会



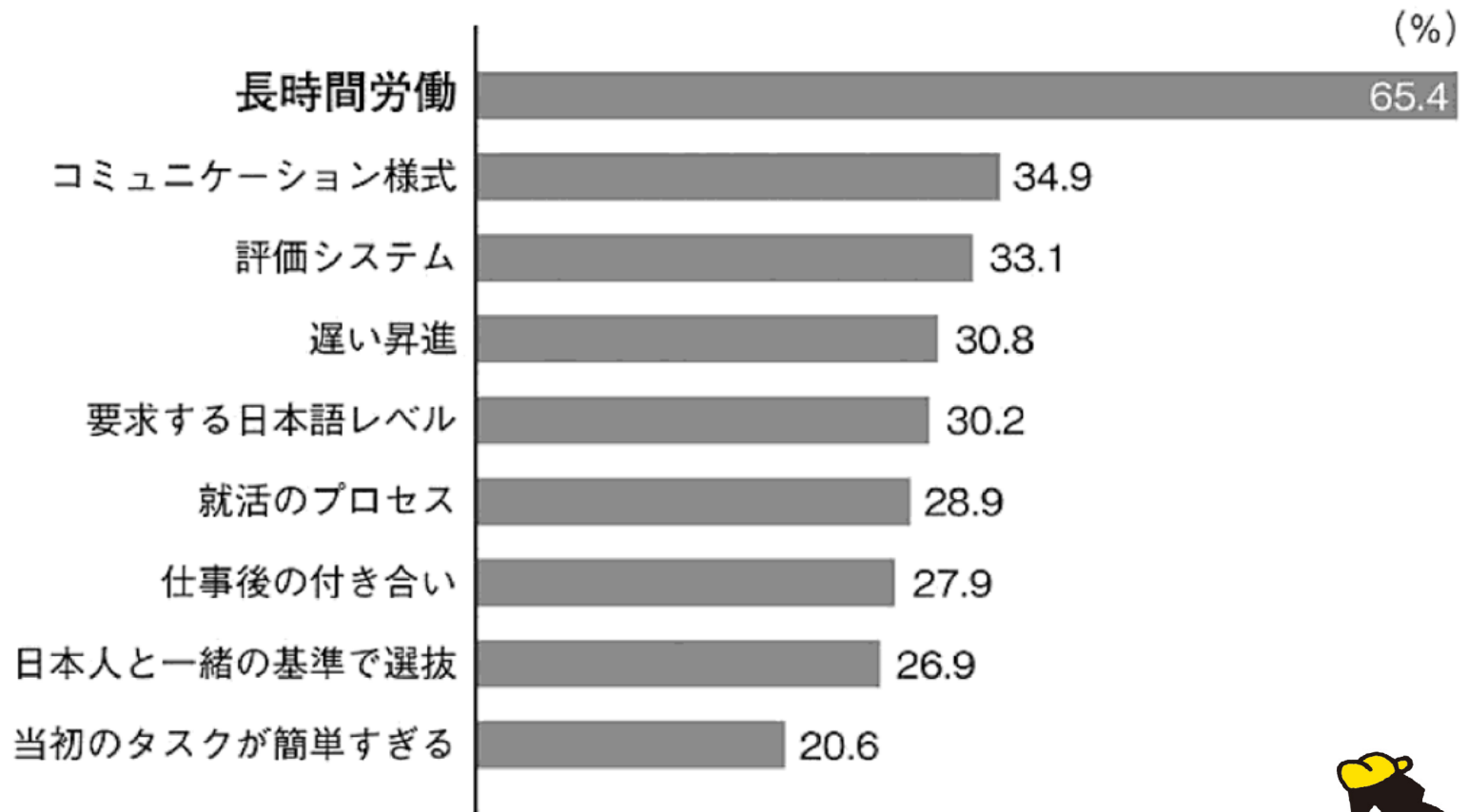
今や、人出不足で「倒産」する時代
多様な働き方をのぞむ貴重な人材をいかに引きとめ活かしていくか？
一丁目一番地は？ 日本人男性正社員しか対応できないこちらを是正

長時間
の
正
常
な
是
正
は
直
だ



多様な人材に働いてもらうためには
どうしてもこれと向き合わざるをえない・・・外国人は正直だ！

外国人の日本企業入社阻止要因



出所: 日本国際化推進協会 (JAPI)



かくして長時間労働の是正は待ったなしで進みつつある
しかし、一般的な働き方改革の議論は・・・

一般的な 働き方改革の議論

①長時間労働の是正

+

②強制長時間労働是正施策
(年間労働時間 1784時間)



強制電源シャットダウン
基幹システムダウン
出退勤時間の記録
長時間労働した人・管理職を晒す

「あのさー残業するなよ！
でもさー、×切明日の朝までな」

- ・サビ残(サービス残業のこと)
- ・持ち帰り仕事 etc..

もうダメポ(絶望)
やらされ感たっぷり...

狭っ！これじゃ「働き方改革」じゃなくて「働かせ方改革」！
そして、現場に漂う疲弊感！

希望の残業学プロジェクト 8月末リリース
中原研×パーソル総合研究所
原因の深掘りー時間削減ー成果を3層モデルで分析
最も大切なことは・・・

日本のビジネスパーソン 世界最強の「やらされ感」 「働き方改革」もいいけど「やらされ感改革」を！

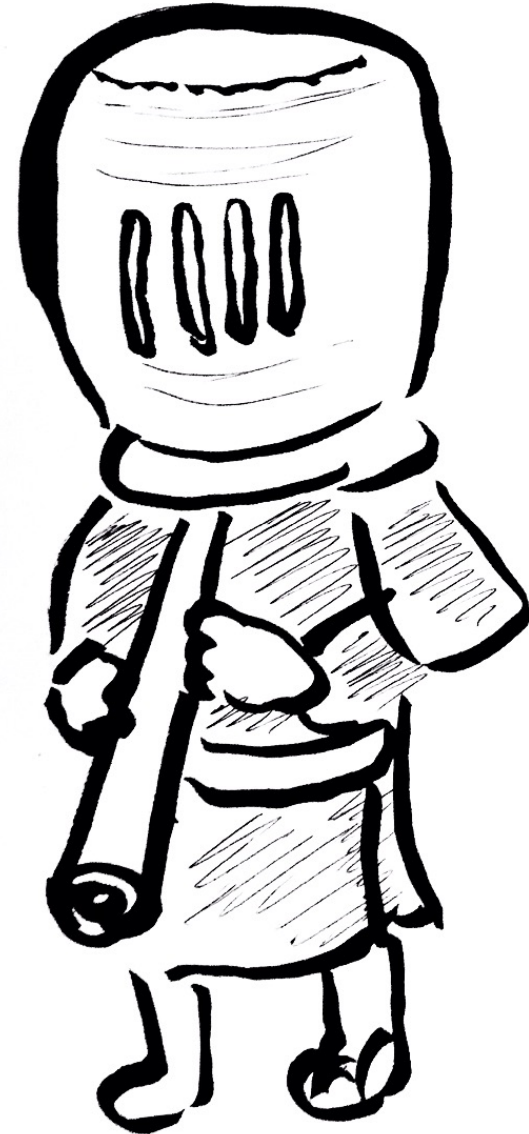
仕事に対して

- ・非常に高い熱意を感じている日本人は「**9%**」
 - ・**24%の人々は仕事に全く熱意を感じない 世界最低！**
- (Gallup Engagement Survey 2005)



- ①OJT機能不全と現場の育成力強化
- ②働き方の多様化

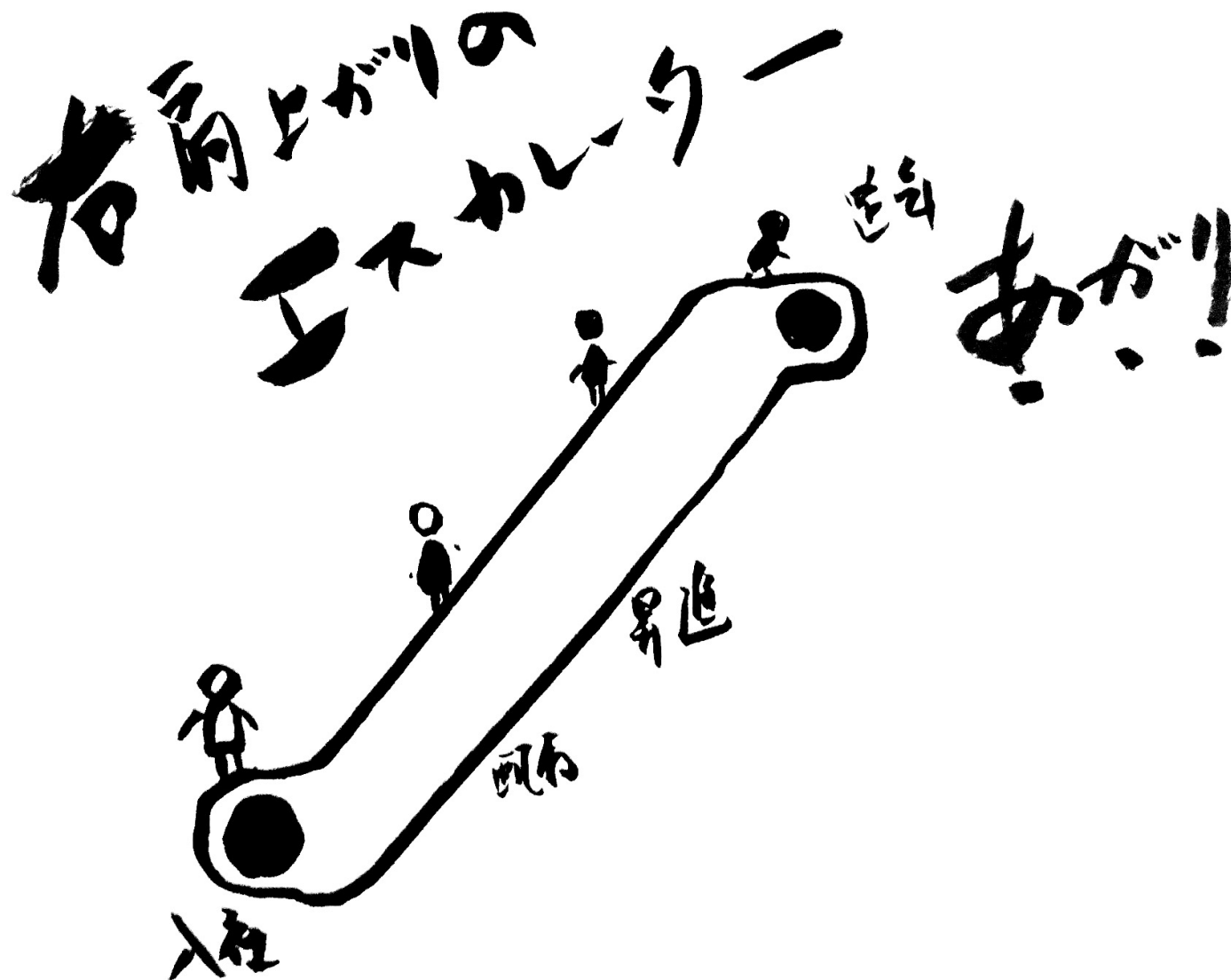
みっつ・・・



ふぉ
お
〜
ん

人生如夢
一期會

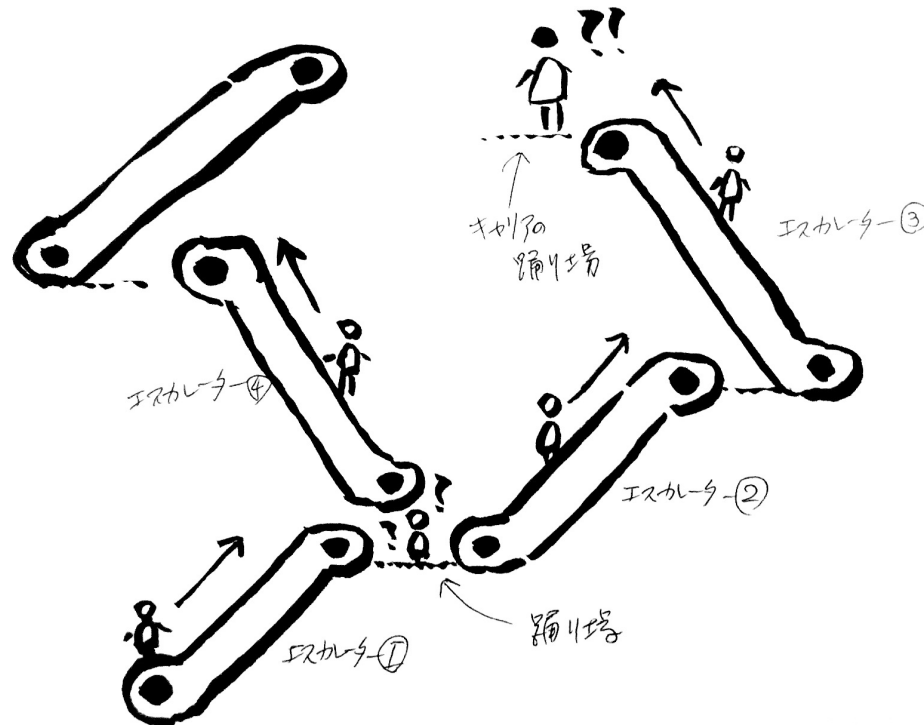




かつては・・・右肩あがりのエスカレーター人生
いい大学—いい会社に入社—昇進—定年：22歳入社、55歳退社：33年

ひとつの同じ会社で、右肩上がりの給与と職位で50年働く？
ちょっとリアリティわかないなあ・・・

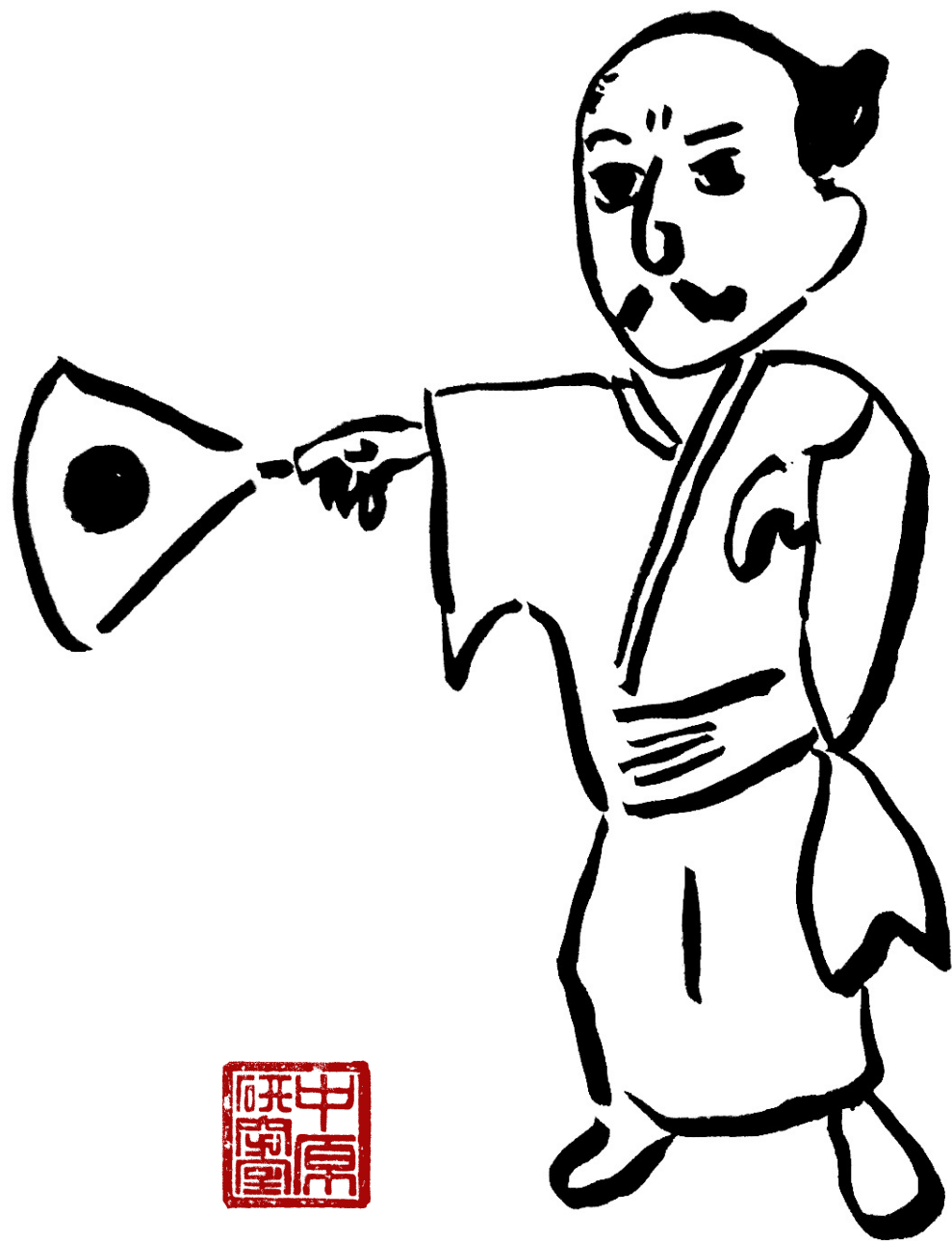
エスカレーター ジャンクション



仕事人生の長期化
複数の職場が前提、キャリアの踊り場で将来を考え、決断する

長時間労働から長期間労働

「長期化する自分の仕事人生」をいかに生ききるか？ かつて織田信長は・・・



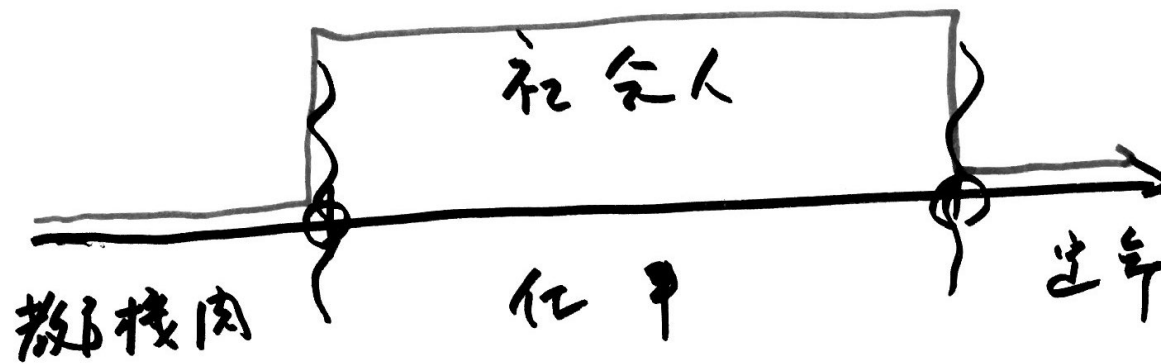
人間五十年

2007年生まれの日本の子の**50%**が、
107歳まで生きようになる

100年ライフの時代には**80歳**まで働くようになる

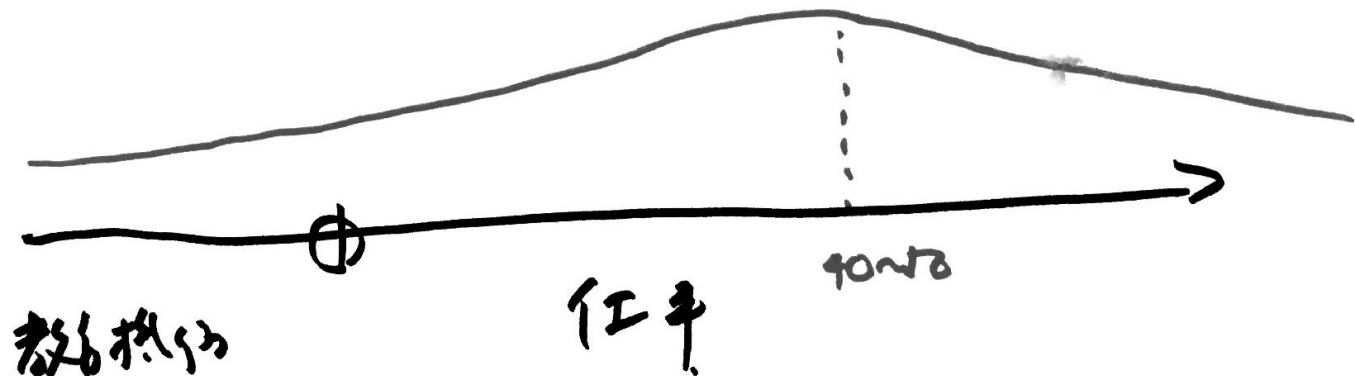
リンダ・グラットン「ライフシフト」より

このような時代にあっては**3層モデルが崩壊**する



「教育—仕事—定年3層モデル」

- ①教育機関と仕事世界の段差が激しい
- ②仕事世界と定年後の段差が激しい



「教育—仕事2層モデル」

- ①教育機関と仕事世界の段差を極力少なくする
- ②仕事世界は健康な限りつづく

How can we do it?



①OJTの機能不全と現場の育成力強化

▼企業も頑張るが、教育機関のうちにしておきたい「経験」を前倒して欲しい

脳が煮られる
採究経験

ハロハロするよな
が千対話



經駁格差也

打破世也



②働きかたの多様化＋仕事人生の長期化

▼「やりたいことをまさぐるキャリア教育」から、働くことのリアルを知る「サバイブ型キャリア教育」を行って欲しい

院・昭和
の
労働観



勸く現場
勸く未来の
仲間たち



