

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

社会全体がBeforeコロナの働き方・人材育成のあり方をアンラーニングする

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学 経営学部 教授） 尾形 真実哉

新型コロナウイルスは、我々の生活に多くの変化をもたらしました。もちろん、仕事生活にも大きな変化が生じ、その中でも特に大きな変化が「働き方」の変化だと思えます。具体的に言うと、今までの「1つの場所で、みんなで」という働き方から、「バラバラの場所で、1人で」という働き方に变化した点です。この変化は、働き方の根底を覆す、大きな変化だと言えます。

この変化によって、多くの課題が生じました。その中の1つが人材育成です。今までは、1つの場所に集めて教育し（Off-JT）、実際に働きながら教える（OJT）ことができました。Off-JTでは、ある程度の共通知識を教授することができ、さらに、同期と共に受講できる場合は、同期との繋がりや同期意識を醸成する機会にもなっており、また、不満を言い合うことでストレスを発散したり、同期と話すことで自分自身の成長度合いや課題を確認できたり、モチベーションを高めたりする効果もありました。このように、1つの場に集まり、同期と“密”にディスカッションやグループワークを行うことで、そのような効果を得ることができました。

OJTでは、実際の仕事スキルを、個人の成長度合いに応じて個別に教授することができました。OJTは、教える側にとっても何ができていないのかが明確に分かり、指導し易いし、教えられる側にとっても、失敗や成功をもとに学ぶほうが学習効果も高いと言えます。さらに、職場の同僚と共に働くことで、先輩社員を観察して学ぶこともできるし、多くの同僚から教えを請うこともできました。そして、先輩社員の働く姿や実際の対面によるコミュニケーションから新入社員の仕事やキャリアに影響を及ぼす尊敬できる人物（メンター）を見つけ出すことができました。OJTは、座学が中心のOff-JTとは違って、日常業務で役立つ実践的な知識やスキルを習得できる機会となっていました。

このような教育方法は、効率的でもあるし、効果的でもあったと言えます。しかしながら、「同じ場所で、みんなで」という前提条件が必要不可欠です。

コロナ以前の働き方を経験しているBeforeコロナ世代は、その働き方（「1つの場所で、みんなで」）の良さを知っています。同僚と1つの場所で、密なコミュニケーションを取り、チームで仕事を成し遂げていました。その中で、我々は、失敗や成功、試行錯誤を繰り返し、上司や同僚から叱られたり、褒められたり、上司や同僚の働きぶりを観察しながら、成長してきました。Beforeコロナ世代は、それが仕事であり、そのような人材育成の方法が効果的だと感じている人が多いのではないのでしょうか。

Beforeコロナ世代は、「コロナ以前の働き方」と「コロナ禍の働き方」という双方を知っています。双方を知っているからこそ、「コロナ以前の働き方が良かった」「コロナ以前の人材育成方法が効果的だ」という郷愁が、新しい環境への適応を阻害してしまう可能性が高いのではないのでしょうか。そのように考えると、コロナ禍に上手く適応できていないのは、With/Afterコロナの世代ではなく、Beforeコロナ時代に郷愁を抱くBeforeコロナ世代と言えるでしょう。With/Afterコロナの働き方に頭を悩ませているのは、若年世代ではなく、Beforeコロナ世代なのです。その原因は、比較軸を有しているからです。With/Afterコロナ世代は、コロナ以前の働き方を知りません。つまり、コロナ以前の働き方の良さを知らず、「バラバラの場所で、1人で」という働き方が当たり前の世代なのです。生まれた時から情報技術が発展しており、それを上手く使いこなす世代です。学生時代もオンライン講義を経験し、むしろ、自律的に働き、ワークライフバランスを保てる“テレワークこそ理想の働き方”と考えている世代なのです。コロナ以前への郷愁はなく、未来しかない。そのような世代に「コロナ以前の働き方は良かった」「コロナ以前の働き方こそ、本来の仕事のあり方だ」と主張するのは、“時代遅れの困った先輩”になってしまいます。

コロナ以前の世代とWith/Afterコロナ世代が、未来に向けて新しい日本社会を築いていくための求められることは、Beforeコロナ世代がBeforeコロナ時代の働き方や人材育成のあり方をアンラーニング(unlearning)することです。アンラーニングとは学習棄却と訳され、時代遅れになった、組織や人を誤った方向に導く知識を学びほぐすことです。時代遅れになった知識や過去の成功体験に固執し過ぎれば、新しい環境に適応することは難しくなります。新しい環境に応じ、その知識を修正・アップデートしていくことが重要になります。もちろん、全てを棄却する必要はありません。古くなった知識でも、現状に役立つものもあります。そのような知識は、積極的に現状に援用していくことも重要です。コロナ以前の働き方や人材育成のあり方で援用可能な部分は援用し、援用できなくなった部分は修正することで、With/Afterコロナ時代の新しい働き方・人材育成のあり方を構築していくことが求められていると思います。そのためには、Beforeコロナ世代が、コロナ以前の郷愁を捨て（アンラーニング）、With/Afterコロナ世代の考え方や価値観を理解し、受け入れることから始めなければならないでしょう。

Beforeコロナ世代とWith/Afterコロナ世代が、共に手を取り合ってWith/Afterコロナ時代の新しい働き方や人材育成のあり方を確立し、未来につなげていくことが求められています。

2022
vol. 48

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2021年度 講演会
日時 2021年6月29日(火)～7月13日(火) YouTubeを使用したオンデマンド配信

テーマ：「人材サービス業からみた労働市場の現状と展望 ～パーソルが提供する働き方の事例を踏まえて～」

講師：パーソルテンプスタッフ株式会社 研究開発西日本営業部長 野村 聡 氏
イントロデューサー：奥野 明子（ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員）

少子高齢化や人口減少による労働力不足、ワーク・ライフ・バランス、AI… そんな言葉が毎日のようにメディアを通じて私の目や耳に届きます。日本社会はこれからどうなっていくのでしょうか。「働く」をキーワードにこの変化を考えてみましょう。

現場から見た労働市場の変化

2021年4月の労働力調査によると、就業形態の内訳は6割程が正社員、それ以外が正社員以外（パート社員、アルバイト、派遣社員、契約社員、嘱託など）の労働者です。いろんな働き方がある事に対して、実際、企業が求める人、働く人が求める働き方はどう変化しているのでしょうか。企業は正社員の確保が難しくなってきました。そのため、より重要な基幹業務を正社員に任せ、それ以外を非正規社員に任せることを企業は考えます。その結果、我々のような業界がより新しい働き方のサービスを提供しています。働く人に目を向けると、派遣労働者や臨時的な働き方の求職者が、引続き現在の会社で続けたい、正社員になりたいという声が聞かれます。その1番の理由は、キャリアを高めるためです。個々人が自分のキャリアや働き方のスタイルを重視することで、労働市場の流動化がより進んでいくのではないかと私は感じています。

パーソルの新しいサービス

社名のパーソルは、「パーソン」という言葉と「ソリューション」その組み合わせの造語です。売上高は、人材サービス業ではリクルートホールディングスに次いで2番目です。私達の予測では、2030年の世界の働き方の変化は、人生100年時代の到来と、テクノロジーの進化による2つの変化と捉えています。寿命が延びる中で、働く期間が長くなる。もう1つは、テクノロジーの進化によって、個人の働き方が変化する。それは、新型コロナ感染によって、より加速的に進むのではないのでしょうか。

人手不足をどう埋めるのか

日本の労働人口は2030年には644万人も不足するといわれています。これに対し、パーソル総合研究所と中央大学による労働市場未来推計の提言では、次の4つの対策にまとめています。①働く女性を増やす、②働くシニアを増やす、③働く外国人を増やす、④生産性をあげる。日本では2030年までに、7%の労働者の仕事が自動化に置き換えかわり、結果的に300万人ほどの労働需要をカバーできると考えられます。この自動化とは、具体的にいうとテクノロジーの活用です。

① RPA(Robotic Process Automation)

RPAはパソコン操作を記録して人の代わりに作業するソフトウェア型ロボットというものになります。ドラえもんみたいなロボットではなくて、パソコンの中でロボットのように人の代わりに動いてくれるアプリケーションです。私たちもRPAを導入して、いろんな事務業務を実施していますが、パソコン画面が自動的にどんどん転換されて処理が進んでいる感じです。導入前後で約92%の業務が場合によっては削減できて、12時間かかったものが1時間で済みます。こんなことを可能にするのがRPAです。人間はよりクリエイティブな仕事にウェイトを置くことができ、働く方の負担軽減ができます。私たちの会社では、RPAを事務の方に教育したり、派遣先企業でRPAの活用をサポートしたりするRPAアソシエイツという働き方、システム会社に外注するのではなく派遣で常駐して一緒にRPAを構築するRPAエンジニアリングという働き方を提案しています。

② アバター

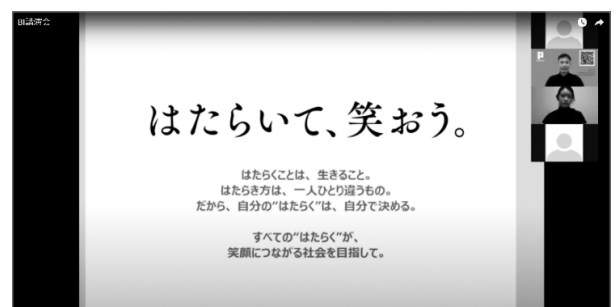
株式会社UsideUというベンチャー企業が生み出したシステムを使って、新しい働き方に共同で取り組もうとしています。実証実験では、病院受付をアバターで実施するという取り組みがあります。アバターの人たちは、遠隔で接客を行います。新型コロナ禍において密回避での対応が可能です。アバターを用いることにより、直接対面するよりも心理的負担を軽減して話すことができます。

③ ICT：情報通信技術を用いたサービス

これにより推進されたのが在宅ワークです。私たちの「うちワーク」というサービスは、顧客の業務を調査し、テレワーク向けに業務を設計して、技術を用いてテレワークを支援するサービスです。また、オンラインやチャット専用システムを用いて遠隔で業務を運営することを支援します。どんな場所でも働ける環境というのでできているのがICTによるものです。

パーソルで働く私たち自身の働き方の変化は、自宅でお客様と商談し、コラボレーション・スペースの中でいろんな人たちが離れた場所から一緒に作業しています。私自身、働き方の変化を実感しているところです。

パーソルにとってテクノロジーは人の仕事を奪うのではなく、人とテクノロジーが共存することによって、より新しい働き方の変化に応じた未来をひろげるものです。「はたらいて、笑おう」という言葉を、未来の学生のみなさんが社会に活躍するときに実現できるように、引き続き努力していきたいと思えます。



(概要まとめ 奥野明子)

「地域創生マーケティング研究会」研究会レポート

日時：2021年8月20日（金） 13:00～15:00
テーマ：「地方創生における観光・SDGs」

報告：

1. 解題：「旅行会社とSDGs」 砂子隆志氏
(日本旅行総研／株式会社日本旅行新規事業室長)
2. 講演：「地域の会社だからできるSDGsによる価値創造」 船橋修一氏
(九州教具株式会社 代表取締役)

【報告概要】

1. 解題：旅行会社とSDGs 砂子隆志氏
(日本旅行総研／株式会社日本旅行新規事業室長)

観光業界の主な動向、特にコロナ禍における旅行会社の取り組みについて触れる中で、特に重視しているキーワードの1つである「SDGs」について取り上げ、旅行会社とSDGsとの関係性や旅行会社ならではの取り組み等について、具体的な事例を含みながら、観光業界の新たな傾向として紹介いただきました。

2. 講演：地域の会社だからできるSDGsによる価値創造 船橋修一氏
(九州教具株式会社 代表取締役)

九州教具株式会社は、「永続性」を重要価値と捉え、社会（地域）課題と経済価値の両立を試み、まちづくりをビジネス化する「CSV経営」を推進し「お客様のお役に立つ企業」であることを目指しています。SDGsはこのCSVの考えを取り入れたフレームであり、我々は、SDGsを「社会課題＝ビジネスニーズのリスト」と考えています。事業のひとつであるホテル事業のSDGsの取組やコロナ対策を通じ、地域の企業はどうあるべきか、地域に新たな価値をうみだすための地域との共創を九州教具株式会社の取組事例を紹介いただきました。



【研究会を終えて】

今回は、佐賀大学肥前セラミック研究センター、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所、一般社団法人ブランド戦略経営研究所の3組織の共催にて、日本マーケティング学会の会員の皆様と学会員以外の方のご参加のもと開催され、参加申し込み者が155名もあり、盛況な会となりました。

まず、解題として、研究会のメンバーである砂子氏よりコロナ禍のなかでの観光業界の現状と課題について事例をあげながら、ご報告がありました。その後の船橋社長のご講演では、企業理念に基づくSDGsに対する新しい取り組みは、新鮮でかつコロナ禍で変わりゆくニューノーマルにどのように対応していくのかといった示唆に富んだご報告でした。

その後の質疑応答もフロアから活発な質疑応答がなされ、「SDGs」や「観光」に対する関心の高さとそれらをどのように地域に還元していくのか、また地域に新しい価値活動を行っていただけるのかといった意見など活発な議論が行われました。

ご参加いただいたみなさま、ありがとうございました。

(概要まとめ 西村順二)

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@adm.konan-u.ac.jp
http://www.konan-u.ac.jp/bi

発行日 / 2022年（R.4）3月22日発行