

特集

職業人生の折り返しを迎えた働く40代の今を考える

40代の「学び」について

中原 淳

(立教大学経営学部教授)

40代は学習受難の時期

—40代の日々の忙しさを考えると、能力やスキルの向上が必要だと感じていても、自己啓発などに取り組めていないのが実情だと思うのですが。

40代は、一番、「学び」が難しい、学習受難の時期だと思います。一つは、子育ての真っただ中。仕事では、より複雑かつ大きなプロジェクトを担い始めて、組織の中核として働かなければならない。ミドルリーダーとしての役割を期待され、かつ組織を牽引していく役割があるときです。職位が上がって管理職になるときでもある。ともかく多忙で、いわゆる「学び」、例えば、本を読む、教育施設に通うということが、最もやりにくい時期だと思います。

定年が55歳の頃なら、「俺も45歳で、先がだんだん見えてきた。だから、もういいんだ。」でよかったかもしれない。しかし、65歳まで働くことになり、あと10年すれば、おそらく75歳まで働くことになるでしょう。今、45歳だとすれば、これから30年、働くことになる。5年なら逃げ切れる。10年ならどうか?? しかし、何もしないで30年は、無理だと断言できると思います。

学習受難な時期であるにもかかわらず、2つのエンプロイアビリティ、就業可能性を高めなければならない。ひとつは、内的なエンプロイアビリティ、つまり、組織の中で働き続けられる可能性。もうひとつは外的なエンプロイアビリティ。組織は最後まで守ってくれないかもしれない、そのため、組織の外で働けるエンプロイアビリティも高めなければならない。極め

て困難な時期だなあとと思います。

ルーティンの仕事のちょっとした工夫から始めてみる

—学習受難の時期ですが、長く働き続けるには「学び」が必要となります。どうすればよいのでしょうか。一体、何からスタートすればよいのでしょうか。

ビジネスパーソンの仕事にとって必要な「学び」は、根本は仕事の中にあると思っています。本を読む、教育施設に通うは、その後だと思います。要するに、必要な「学び」の全体像が100パーセントとすれば、本や教育施設からの「学び」はその10パーセント、5パーセントと言えるかもしれません。ビジネスの中で学んでいくことを最優先にするのがいいと思います。

日々の普通のルーティンの仕事をちょっとした工夫する。ちょっとした背伸びでもいいと思うのです。例えば、Excel上で、これまで、いちいち手で入力していたものをマクロを組んでみるのも、ひとつの大きな挑戦だと思うし、大それたことでなくていいんです。自分の仕事を改善していくことから始めればよいと思います。今日の背伸び、明日の日常じゃないですけど、若干の背伸びの仕事を探していくのが、まず、第一と思います。

日々の職場での学びの手法とは異なる管理職の学びの手法

—40代は、管理職になってくる年代でもありますが、管理職として「学び」にどう取り組めばよいのでしょうか。

日本のビジネスパーソンマネージャーを

見ていると、その人が若手の時に影響を受けた管理職のやり方を再生産していることがすごく多いです。しかし、管理、マネジメントに関する原理・原則は、本や教育施設から学ぶほうがよいと思います。管理は、多くの人を巻き込んでしまう変化なので、例えば、部下がメンタル不調になったとか、職場が崩壊したりすると、かなり深刻です。

日本の組織は管理職になるときにも、研修で学ぶ時間など1日、2日じゃないですか。マネジメントとは何であるとか、チームを率いるには何をすればよいのかといったことは教わらない。ロールプレイングゲームだったら、武器を持たせないで、街の外に出して、あとは頑張れみたいに言っているようにしか見えません。それで、意外にみんな失敗してたりします。チームを作るにはどうすればいいとか、人を管理するのはどういうことだというようなことは、学んでおいたほうがよいと思います。

「フィードバック」の仕方、端的に言ってしまえば、耳の痛いことを部下にしっかりと伝え、彼、彼女の成長を立て直す方法を何も学んでないまま、いきなり、部下の評価をしてくださいと言われても無理だと思うのです¹。

コツコツ型で時間を確保

一日々、仕事や生活に追われていると感じている40代は多いと思います。学ぶための時間をどのように確保すればよいのでしょうか。

この世代は、とにかく時間がないと思います。まとまった時間を取って、しっかり学ぶのは、難しいと思います。仕事で活躍している人であれば、なおさらです。日々の隙間時間を寄せ集めて、コツコツでいくしかないのではないのでしょうか。

例えば、通勤時間は、日本の平均で1時間弱です。1日に1時間あれば、往復で2時間弱はある。その時間を全部使えとは言いませんが、そういう隙間時間の積み重ねが、年間で考えるとかなりの時間になると思います。

学ぶというと、社会人大学院での学び直しとかを考えがちですが、便利に学べる手段は多いと思います。もっとハードルを下げてもいいのではないのでしょうか。

「ビジネスパーソン版サバティカル」の導入を

—社会人大学院で学びたいと思っても、大学に通える職場環境ではなかったり、また通えていても、職場には黙っていたりする人が少なくないと聞きます。

大人は面白いもので、困おうとすれば、外に出ていき、従わせようとする、地下に潜るのです。今の日本の状況は、0（ゼロ）対100です。つまり、社会人大学院に行くのなら、だんだん、うちの職場で浮いていくけど、浮いていく先には、だんだん職場で干されていくけど、それでもいいなら社会人大学院にどうぞと。最終的には退職、つまり、ゼロになってしまう。もっと柔軟であってよいのにと思います。

もし、私が経営者であれば、もちろん成果管理をきっちりやっての話ですが、週に1日、半日間、自由に学びに行ってもいい人をつくれます。望むのであれば、半日なり1日、職場にいらなくていい。会社にいらなくても、いない分の成果をあげてくれれば、それでもいいです。給与は成果に応じて柔軟に変更します。今は、「学び」に対する環境や、長い期間、働き続けられるということに関して、寛容な企業の方に良い人材が集まってくると思います。

—経営者にとっては、社員を海外留学させても、帰国後に退職するといった苦い経験があるため、寛容になれないのではないのでしょうか。

海外に赴任した人が帰国してきたときを研究した『帰任研究』というのがあるのですが、『帰任研究』によれば、帰国してきた人を日本組織がうまく処遇できない問題があり、また、そもそも海外に行くと、赴任前にいた組織がすごく小さく見えてしまうようです。海外に行きたいというのであれば、かなりの確率で退職すると思います。

しかし、労働者にとって、帰国後、新しい組織を探すのは結構なリスクだと思います。もし、私が経営者であれば、割り切って、「2年間、やってきなよ」、「でも、2年後に、うちの会社に帰ってきて。今と同じ給与を保証するから」と言っていたら、社員は戻ってくるんじゃないかと思います。

企業にとっても、中途採用で採用した新しい人が、適応するかどうかわからないリスク

があります。IT企業では、最近、「出戻りOK」の企業が増えています。

－「出戻り」というのは、ある会社に勤めていて、いったん辞めて他の所に行き、元の会社に戻ってくるということでしょうか。

辞めるときがけんか別れではない場合、例えば、ベンチャーで失敗した、しかし、この失敗の経験が活きるとみなされて、出戻ってこられる。企業にとっては、全く知らない人を採るよりも、リスクが少ないし、社の文化への適応も早い。これまで、日本の組織はメンバーシップ型雇用のため、辞めると裏切ったやつとなっていた。しかし、ロジカルに考えると、こうした一度辞めた人を受け入れるほうが企業にとって得だと思えます。

「ビジネスパーソン版サバティカル」を導入すると、良い人材が集まると思えます。「サバティカル（英：sabbatical）」は、6日間働いた後、7日目は安息日とする旧約聖書のラテン語の「安息日（sabbaticus）」に由来することから、研究や旅行のため本来7年ごとに大学教授などに与えられる1年または半年の有給休暇のことです。7年間、勤務すれば、半年休んでいいと言ったら、有給休暇ではなく、無給休暇であったとしても、人が集まると思えます。7年に1回ではなく、10年に1回でもいいと思えます。「出戻り」がOKなので、定昇を確保するとすれば、なおさら戻ってくると思えます。ぜひ、日本でも、「ビジネスパーソン版サバティカル」を導入していただきたいです。

今ほど、学ぶことに対するニーズや、長期間、働くことに対するニーズが上がっている時期はないと思えます。経営者はそれを逆手にとって、経営戦略や人材マネジメント戦略にすれば、良い人材が採れると思えます。

－「ビジネスパーソン版サバティカル」の制度があると、サバティカルに何をやりたいかということをも2、3年前から考え始めたりして、計画的に取り組もうとしますよね。

目的意識も明瞭になりますよね。日本企業の人に対する考え方は、新入社員に対してはありますが、実務担当者になった瞬間にノーメッセージになってしまいます。つまり、新人の育成にすごいコストをかけ過ぎていて、その後は、ほぼゼロに近いです。

40代の「学び」に対するニーズの高まり

－労働組合は、教育訓練や人材育成について、どのように取り組んでいくべきでしょうか。

労働組合は、働く人が学ぶ環境、学ぶ機会をいかに持つかということを経営者に交渉すればよいと思います。優秀な層こそ、学ぶ時間がほしいと思っているはずで、学べることは、究極的にいうと、外的かつ内的なエンプロイアビリティ、就業可能性を高めることになる。もう一歩踏み込むとすれば、長い期間働かないといけない時代に、労働者にとって、長い期間働ける条件をどう作っていくかということは重要です。労働組合として取り組むべきです。

経営学が抱える、ある意味、二重性だと思えます。職場は、労働の場でもあり、自己実現の場でもある。このため、人は、やらされ感が漂って、ひたすら歯車のように長く働くことを求めているわけでは、ありません。しかし、今は、特にシニアの雇用について、取りあえず働ける場があるのだったら、良しとしなよという世界観じゃないですか。これには今の40代は今のシニアよりも長く働くことになるので、耐えられないなあと思えます。

－近年、企業が人材投資の費用を減らしてきたからかもしれませんが、連合総研「第35回勤労者短観（2018年4月調査）」によれば、現在の仕事に関連する専門知識・技術を深めるための研修の必要性を感じている人の割合が、40代は正規も非正規も6割超と、予想以上に高かったのです。

私が「人材育成」の分野の研究を始めた15年前だと、40代でも、まるで学ぶ気がないような人も少なくなかったです。自分は「もうあがったのだ」という人も少なくなかったです。むしろ、今の40代は学びたがっていると感じます。仕事や職場に生きることを選びたいというニーズがすごくあると感じます。

一方で、人事担当が作るような研修は、一昔前だと、仕事への関連性がない、成果が出ないといった、悲惨なものも結構ありました。そのため、研修嫌いになってしまった層は、かなりいると思えます。最近はかなり減っていますが、昔の新人研修では、富士山登山して特訓というものが、結構ありました。それで、研修嫌いになり、「二度と研修なんて行くか」となった人は、かなりいたと思えます。

ー「学びたい」気持ちはあっても、役に立ちそうなメニューが提供されていないということはないでしょうか。

それはありますよね。だから、会社が従業員向けに探してくるよりも、基本は、会社が学びたい人にチャンスをあげるという制度でいいのではないのでしょうか。必要性を感じない人も学ばなきゃならないというのではなく、学びたいものを自分で見つけてきて、会社が支援するというモデルにしたほうがいいと思います。

同時に企業内の研修の内容も見直すべきです。企業内研修は、コスト意識や競争の厳しさから、かなり見直されてきました。しかし、教員研修や公務員研修は、申し訳ないですが、改善されていないと思います。教員研修は、教員の中で指導主事になった人が教えたりするのですが、教員を教える側にもっとスキルが必要だと思います。また、公務員の研修では、どういう方向に職員を育てたいとか、伸ばしたいのかという目標がないことが、少なくないように見受けられます。

企業でも、業界が違くと、人事部の活動量もかなり違うと思っています。例えば、メディアや広告は、人事部が弱く、業務ラインが強い業界です。こうした業界は、会社として社員の育成を見ていない。配属先の局長がよければいいのですが、そこから外れると能力をなかなか高められない悲惨なことになります。

労働組合は40代の「学び」に対する不安に伝えるべき

ー近年、特にサービス業の生産性を上げることが不可欠と言われています。サービス業をはじめとして、生産性向上につながるスキルアップをどう行っていけばよいのでしょうか。

パーソル総合研究所との共同研究で、「希望の残業学」という研究プロジェクトを立ち上げています²。

この研究で予想外であった結果は、長時間労働是正に対する影響度を、会社にできること、職場にできること、上司にできること、個人にできることというふうに、多要因から解析していくと、個人ひとりではできないことには「制約がある」ことがわかります。この意味するところは、すでに個人は工夫していて、個人でできることは限られていて、それ

よりも、職場でできることの方が大きい。何も決まらない長時間の会議や、10人抜けても何の問題もない会議が無駄になっています。

個人の工夫で生産性を上げるとか、タイムマネジメントをやるのが無駄とは言いませんが、それよりも、職場や組織で、やらないことを決める、無理無駄をなくすことのほうが、効く気がします。

ー長時間労働是正の組織としての取り組みは、40代の「学ぶ」時間の確保にもつながっていくのではないのでしょうか。

特に40代に関しては、組織ぐるみ、職場ぐるみで取り組まないと、時間はできないんじゃないかという気はしますね。個人にできることには限界があると思います。

40代は、マネージャーもやらなければならないで、事業責任も負わなければならない。さらに、育成の責任者でもあって、一番しわ寄せがきている。組織の中で中枢的なポジションにある人だと思うから、ある意味、きゅうきゅうです。しかし、長い期間、働かないといけない、内的、外的なエンプロイアビリティを高めなければならない。こうしたときに、人手不足の時代にあって、経営者にとっては、労働者を長く引き留めるために学習をドライブにしていってほしいと思います。

人生100年時代、組織の中で70歳まで働かなきゃならないってことを、薄々感じている世代が、今一番、不安に思っていること、関心のあることが、学べるか学べないかではないかと思います。労働組合はこれに伝えるべきです。労働者が学ぶことは、中長期的な企業収益の向上につながり、賃金上昇にもつながってくると思います。

(聞き手・編集

連合総研 主任研究員 出口 恭子)

1 中原淳 (2017) 『フィードバック入門 - 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術』 (PHPビジネス新書)

2 『希望の残業学』

<https://rc.persol-group.co.jp/zangyo/>