

2011 年度ワークス研究所の研究活動について

大久保 幸夫
リクルートワークス研究所 所長

2011 年の年間研究テーマとして我々が掲げたのは「近未来の人と組織」である。近未来というあいまいだが、具体的に 2020 年を想定して考えることにした。これは企業が中長期の経営計画を立案する際にぎりぎり想定できる範囲であり、計画に落とせる限界を 2020 年と考えたためだ。経営計画はたいてい 3 か年もしくは 5 か年で立てられるが、人の問題は簡単に方向転換できないため、それ以上の長期視点で考えておかなければならない。2012 年に 2020 年までをイメージすることはもっとも適当だろうと考えた。

途中で 3.11 の東日本大震災があったが、研究テーマは変更しなかった。一時期すべてが停止したが、それ以前からはじめていたグローバル経営へのシフトなどは震災後むしろ加速していったように思えたからである。

ただし、研究として未来をテーマにすることは、かなり無謀な挑戦だったようにも思う。研究という科学的アプローチは過去を分析することにおいては信頼性があるが、未来を見据えることについてはあまり得意ではないからだ。それでもやってみた甲斐はあったように思う。変化の兆しを丁寧に見つけることで、何を論点としていったらよいか少し見えてきたように思うからだ。

研究にあたっては、まず 4 つの取り組みをした。

ひとつはマクロモデルをつくって 2020 年ま

での労働市場を予測することであり、2 つには国内外の有識者にインタビューをすることである。その結果は『2020 年の「働く」を展望する一成熟期のパラダイムシフト』という報告書にまとめた。人口構造が大きく変化し、働く人の 4 人に 1 人は 45 歳から 54 歳のミドル世代になる。製造業の就業者数が大幅に減少し、サービス業に吸収されてゆく。経済成長率の低迷で人余りが発生し失業率が上昇する。男女の正社員比率が近づいてゆく・・・等々の前提となる環境を確認することができた。

3 つには、大企業を対象に「人材マネジメント調査」を実施したことである。これは隔年で実施している定期調査だが、今回はグローバル化やタレントマネジメント、女性活用などのテーマについてフォーカスし、企業の実態と戦略を定量的に明らかにしている。

4 つには、働き方の未来に関するグループインタビューの実施である。

そのうえで、日本のリーディング・カンパニー 30 社の人事トップとの対談企画を組み、日本企業の人事が何を中長期の人事課題と置いているのかを分析した。

30 社対談は約半年の時間をかけて行った。1 社ごとの内容を研究所のサイトにアップしつつ、研究としては 30 社対談の内容を横断的に分析していった。そこからは、業種を超えて、企業の人事課題はかなり共通していること、先進的な企業の人事は未来の目標から逆算して

取組を進めていること、どこの企業もグローバル化に取り組んでいるがその段階はまちまちであること、などがわかった。そして密接に相互関連する8つの課題を抽出することができた。

「グループ経営体制の再構築」「海外現地法人現地化」「タレントマネジメント」「グローバル人材調達」「イノベーション人材の発掘と支援」「年齢構造の歪み矯正」「女性管理職の育成」「シニアの再雇用」である。こちらについての詳細は Works 別冊一『2020の人事シナリオ』をご覧ください。

さらに以下のような研究プロジェクトを立ち上げ、企業や大学の協力・参画をいただきながら研究活動を進めていった。

① 高齢社会の未来プロジェクト

(専門家のヒアリングと、3つの定量調査によって高齢期における満足度の高い働き方の特徴を明らかにした)

② 女性活用の未来プロジェクト

(企業との共同調査および一般個人調査を実施し、出産以降の女性が管理職昇進などを経ながら活躍してゆく道筋について分析した)

③ 学びとキャリアの未来プロジェクト

(社会人の学びなおしを視界において、ミドルにおける学習意欲の委縮の実態と対応について検討した。また高卒就職者のキャリア形成や日本人学生の海外勤務志向の分析、シニアの学習意欲と大学院活用などについて分析を行った)

④ 新卒採用プロセスの未来プロジェクト

(現在の内定出しのタイミングや内定辞退の実態を明らかにしたうえで、内定出し時期が変化した場合の採用数の変化をシミュレートした)

⑤ 外国人活用の未来プロジェクト

(外国人マネジメントに対する企業の取り組みと日本企業で働く外国人の視界をインタビューから明らかにしつつ、人材マネジメント調査と組み合わせ分析した)

これらの研究成果のなかから、その一部を各研究者が論文としてまとめたものを集めたのが、この Works Review である。

最優秀論文となった石原論文は、外国人活用の未来に関するプロジェクトの成果である。日本企業が本当に日本国内で外国人を活用しようとしているのか、そして優秀な外国人が日本企業で働こうとするのかということに疑問を投げかけている。そのうえで日本企業で働く外国人のインタビューから、日本企業は外国人特有の「軽やかさ」を理解していないためにうまく活用できていない可能性を指摘している。

優秀賞に選ばれた茂戸藤論文は、大学と連携した留学生調査の結果から、留学生と一緒に活動した日本人学生とそうでない日本人学生では、就職時における海外勤務志向に明確な差異が見られることを明らかにした。外国人留学生の数は増えているが、日本の大学がその環境を日本人学生の教育のために生かし切れていない実情も浮き彫りにしている。

事例研究から優秀賞に選ばれたのが村田レポートである。各国の著名なリクルーターにインタビューすることから、欧米におけるリクルーティングプロセスの変化と日本のリクルーティングプロセスの不変をあぶりだしている。2020年にむけてグローバスの採用が進んでいく中で、日本企業はその差異に直面しながら自前で対応するのか、アウトソーシングするのか、それに長けた人材を迎えるのか、どの道を選択するのか興味深いところだ。

村田レポートはまた、2012年度のワークス研究所の研究活動へとつながっていく。年間研究テーマは「グローバル採用」である。石原論文でも問題意識に置かれているように、日本企業は優秀な人材の獲得競争 (War for Talent) に参戦するのか? 勝てるのか? そのあたりに着目しつつ、日本国内外、日本人・外国人全体の採用の最前線を追いかけてみたいと考えている。