



# Works

*Review* 2024

特集

変わり始めた  
個と組織の関係

リクルートワークス研究所は、  
「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を  
使命に掲げている研究機関です。  
「個人の視点」として個人のキャリア・学び、  
「企業の視点」として組織・人事、  
「社会の視点」として労働政策・労働市場という、  
3つの領域を複眼的視点で捉えた研究活動を行っています。

くわしくは、下記ウェブサイトをご参照ください。

## **Our Mission**

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会を創造する

## **Our Vision**

- ・ 多様な人がありのままで活躍している社会
- ・ 人間らしく持続的な働き方が得られる社会
- ・ 働きがいと誇りを感じられる社会
- ・ そのときの自分にフィットした仕事に出会える社会
- ・ 何度でも新しいスタートが切れる社会
- ・ キャリアにオーナーシップを持っている社会



リクルートワークス研究所について  
<https://www.works-i.com/outline/>



## CONTENTS

## 特集

## 変わり始めた個と組織の関係

## Part 1: Special Issue

特集 1	研究プロジェクト:真・人事の役割 特別鼎談 個が活きる人事制度改革 経営と人事の一体的な取組みが鍵	4
------	--	---

特集 2	研究プロジェクト:「労働移動」を再考する 座談会 中途採用者を活かせる組織、活かさない組織	10
------	--	----

## Part 2: Works Report Guide

新しいキャリア論ハンドブック 8つの補助線から考えるキャリアデザイン	古屋 星斗	18
エンジニアのCX(キャリア・トランスフォーメーション) “日本のエンジニア”はどこへ行く?	豊田 義博	20
進む機械化・自動化 変わる働き方	坂本 貴志	22
人事が聞けない社員のホンネ	千野 翔平	24
組織を強くする これからの人事 ～「個を活かす」から「個が活きる」へ～	千野 翔平	26
対話型の学びが生まれる場づくり	辰巳 哲子	28
なぜ転職したいのに転職しないのか ー転職の“都市伝説”を検証するー	孫 亜文	30
企業で働くミドルシニアのリスクリング 7つの目的と促進のカギ	石川 ルチア	32

リクルートワークス研究所 2023年度の主な活動とアウトプット	34
---------------------------------	----



## Part 1: Special Issue

特集

# 変わり始めた個と組織の関係

日本企業における個人と組織の雇用関係は、近年変化しつつあります。

働く個人のライフスタイルは時代とともに多様化し、現在はマルチロール(多重役割)<sup>※</sup>を担う人も多く、労働に対する価値観も変わってきました。

企業に職業人生を預けようとする個人は減少し、自ら考えて仕事や働き方、キャリアを選択しようとする個人が増えています。

一方の企業は、変化の激しい事業環境に適応しつつ、将来に向け新しい価値を創出することが求められています。そのためには個人の能力を最大限発揮して、イノベーションを生み出すことが不可欠です。個と組織が相乗的に価値を高めていくために、今後、どのように関係を進化させていく必要があるのでしょうか。

**特集1の研究プロジェクト:真・人事の役割**では、「個が活きる」組織の実現に必要な制度や施策の話に留まらず、人事改革の前提となる経営や人事の役割転換について議論を重ねてきました。今回の鼎談では、多様な人財の力を引き出す人財マネジメント戦略を推進している企業に、経営と人事が一体となり改革に取り組む重要性について伺いました。

**特集2の研究プロジェクト:「労働移動」を再考する**では、キャリア採用(中途採用)に注目しました。新卒一括を中心とした採用モデルから、キャリア採用にも力を入れ始めた企業・組織が、なぜ発想の転換を図ったのか、またどのような成果が出始めているのかを座談会で伺いました。

個と組織は対立するのではなく、お互いに手を取りあってダンスを楽しむような関係であればと思い、表紙にはその思いを込めました。リクルートワークス研究所の研究が、これからの働く個人と組織を考えるうえでのヒントとなれば幸いです。

※「新しいキャリア論」を考える研究プロジェクトより(<https://www.works-i.com/research/project/newcareer/index.html>)



### 特別鼎談

# 個が活きる人事制度改革 経営と人事の一体的な取り組みが鍵

昨今、多くの企業が人事改革に取り組んでおり、経営と人事がいかに一枚岩で改革に当たれるかが鍵となる。リクルートワークス研究所は「真・人事の役割」研究プロジェクトにて、「個が活きる」組織での人事の9つの役割を提案した。この特集では、人事の役割の1つである経営と一体になる取り組みを実践したアフラック生命保険（以下「アフラック」）にお話をうかがった。

日本で初めて「がん保険」を販売したことで広く知られるアフラックは、2021年から人財マネジメント制度改革を通じて人財マネジメントを大きく変革させてきた。この背景には何があったのか。また、変革を成功させ、企業や社員の成長につなげるためにどのような創意工夫があったのだろうか。

アフラックの代表取締役社長古出眞敏氏と人財マネジメント戦略担当役員として改革を主導する伊藤道博氏、千野翔平研究員の鼎談から、個の主体性を引き出す人事改革の要諦について明らかにしていきたい。



千野 翔平

リクルートワークス研究所  
研究員

古出 眞敏氏

アフラック生命保険  
代表取締役社長

伊藤 道博氏

アフラック生命保険  
執行役員(人財マネジメント戦略担当)  
アフラック・ハートフル・サービス  
代表取締役社長

※ファシリテーター リクルートワークス研究所 所長 奥本英宏

## 「超VUCA」時代を生き抜くため 人事制度の大変革を目指した

— アフラックでは2015年、長期経営ビジョンの「Aflac VISION2024」を策定されましたね。

**古出:** 日本における創業50周年にあたる2024年に向けて、「『生きるための保険』のリーディングカンパニー」から、「『生きる』を創るリーディングカンパニー」へと飛躍していくため、「Aflac VISION2024」を策定しました。がん保険や医療保険といった「生きるための保険」をコアにしながら、当社が長年培ってきたノウハウや独自の経営資源を生かし、より幅広くお客さまの「生きる」をサポートすることを目指しています。

— なるほど。ところで、2020年に公表された中期経営戦略ですが、以前は「中期経営計画」だったのを「戦略」と変えたのはなぜでしょうか。

**古出:** 例えば、ChatGPTが公開された2022年より前に、生成AIがこれほど世の中を変えると予想していた人は少なかったはずですよ。「超VUCA」と呼ばれる変化の激しい時代の中で3年計画を立てても、その通りにならない可能性が高い。だったら、3年間の戦略を決め、それに基づいて単年の戦術をアジャイル的に実行していこうという狙いが「戦略」という言葉に込められています。

— 現在の中期経営戦略(2022~2024年)では、第一の柱として人財マネジメント戦略が掲げられています。

**古出:** 現代の企業が持続的に成長するには、激しく変化する時代に対応する力が欠かせません。そのためには、社内に多様な人財をそろえ、彼らの力を引き出し、様々な環境変化に機動的に対応していくことが求められます。そこで、2022年から始まった中期経営戦略の第一の柱に人財マネジメント戦略を位置付け、人財こそが会社にとって最も重要な基盤であると強調しました。



— 人財マネジメント戦略の担当役員である伊藤さんは、今回の人財マネジメント制度改革をどう見ていますか。

**伊藤:** 従来の制度では、社員が一定の年次に達しないと昇格対象にならないというようなルールに縛られ、窮屈な部分もありました。そのため、年齢等にとらわれず、意欲と能力のある社員にチャンスを与えることができないか、とよく考えていました。いきいきと働く社員が増えれば、会社にとっても絶対いいですよ。ですから、「社歴・年齢・性別に関係なく、意欲と能力のある人財が、自律的に働き、最大限に力を発揮しながら、主体的にキャリアを構築できる環境を実現する」ことを理念とした今回の人財マネジメント制度改革によって、当社はより良い方向に向かっていると実感しています。

## 経営戦略と各種人事施策の間に 一貫性を持たせることが必要

— 人財マネジメント制度改革の具体的な内容について教えてください。

**古出:** 今回の人財マネジメント制度改革の大きなキーワードに、「主体性」があります。会社が社員に将来像を示すのではなく、社員一人ひとりが主体的に自分のキャリアを描いていく。そして会社は、それを実現するための機会を提供し、環境を整える役割である、と明確にしたのです。それまではやや受け身的な姿勢

であった社員がマインドセットを変え、より主体的に仕事をしたり、キャリアプランについて考えたりすることを期待しています。

**千野:**社員の主体性を高め、個を活かすべしという主張は、日本でも2000年前後から盛んになっていました。しかしそれから25年たった今、企業が個を活かし切れているかという疑問符がつきます。私たちが企業で働く個人におこなったアンケートによれば、「個々の従業員が活躍できている」と回答した人は約25%に過ぎません。理由は3つあると思います。1つ目は全社員を平等に扱わなければならないというルール、2つ目が組織の構造、3つ目が上司のマネジメントスタイル。これらによって効率性は手に入れたのですが、個々人が持つ特性や良さを消していたのではないかと思っています。従って、企業は上意下達で進めていくマネジメントスタイルから、いわゆる個が活きるマネジメントスタイルに変える必要があるのではないのでしょうか。こうして企業の経営戦略やパーパスに向かって社員個人の力を最大限発揮できる環境を整えれば、「イノベーションの創造」「変化対応力の向上」「企業と社員のエンゲージメント向上による社員のモチベーションアップ」「多様性の受容による組織力強化」という4つの果実が得られるはずです。

**古出:**アフラックでは、「自分を創る。未来を創る。」という人材育成のタグラインを掲げています。これは、「アフラックという会社でまず自分自身を成長させてほしい。そして自分の未来を創ってほしい。それが結果的に会社の未来を創っていく」というメッセージです。社員に「この会社にいれば自分も成長できる」と思ってもらえるよう、我々経営陣も努力しなければなりません。



——納得です。ただ、社員個人の成長の総和が会社全体の成長につながるとしても、各自のベクトルがバラバラだと困りますよね。

**古出:**そうです。ベクトルを合わせるには、企業のパーパスやコアバリューへの共感が重要と考えています。その上で、どうやって自分を伸ばしていくか考えてくださいと、日頃から社員に伝えています。

**伊藤:**社員にメッセージを伝える時、人財マネジメント制度で掲げる理念に対し、すべての施策が整合的であることは大切だと感じます。例えば、職務内容を詳しく記したジョブ・ディスクリプション(以下「JD」)を社内で公開するかどうかという議論は他社でもよくあると思います。アフラックでは社員の主体的なキャリア形成を促していますから、社員に目指すキャリアの道標としてもらうために、「当然に」JDを公開するという判断になります。仮にJDを公開しなかったら、社員は「この会社は言っていることとやっていることが違うな」と感じてしまい、理念が正しく浸透しなくなるからです。

——JDは社内にすべて公開されているのですか。

**伊藤:**そうです。私のポジションもそうですし、社長のJDも公開されています。社員が社長のJDを見て「私も社長の仕事をできる」と思ったら、チャレンジしてもらって構わないわけです。経営戦略と人財マネジメント施策の間に一貫性があることがポイントです。



## 制度を作るだけでは不十分。 役員・社員のエンゲージメントも重要

——多様な人財の力を引き出すため、具体的にどんな制度を設けたのでしょうか。

**古出：**職務等級制度を基軸とした人財マネジメント制度を導入しています。JDに基づき、社歴、年齢、性別に関係なく、意欲と能力のある人財を配置・登用できる仕組みにしたのです。

**伊藤：**人財マネジメントは、制度を単に作るだけでなく、運用(実践)も大切にしなければ成功しません。実はアフラックでは2003年にも職務等級制度を導入したことがあります。当時は制度を作ったものの、様々な要因から定着しませんでした。

**古出：**今回は過去の教訓を活かし、マネジメントチームにコミットメントを持たせることや社員にエンゲージメントを行うことによりかなりの時間と労力をかけました。まず、各部門を代表する役員でチームを作り、約120時間かけて人財マネジメント制度改革の議論を行いました。これだけの時間をかけたのは、人財マネジメント部門以外の役員にもコミットメントを持たせるためです。なぜこのような制度が必要なのか、などを各役員が自分の言葉で話し合うことにより、マネジメントチームでオーナーシップが共有されました。そうして経営陣が一枚岩になっているのを見ると、社員にも本気度が伝わり、変革が加速します。また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進やアジャイル型の働き方など、様々な施策に同時並行で取り組んでいたことも、人財マネジメント制度改革がスムーズに進んだ要因だと思います。逆に、この改革がなければ、他の取り組みもうまく行かなかったと思います。すべてはつながっているのです。

**伊藤：**人財マネジメント戦略は目的ではなく、経営戦略を実現するための手段です。会社が目指していることがきちんと社員に伝わることで、初めて人財マネジメント制度改革の必要性も正しく理解してもらえます。

**千野：**古出さんと伊藤さんの話を聞いて素晴らしいと感じたのは、経営と人事が一枚岩になっていることで

す。人事改革に取り組む企業はたくさんありますが、人事責任者以外の役員が他人事のように傍観しているケースは珍しくありません。それに比べ、アフラックでは古出さんを筆頭に各部門を代表する役員がプロジェクトチームを組み、会社全体で取り組むべき最重要事項だと明確に打ち出しています。これが成功の要因ではないでしょうか。

**古出：**そうかもしれません。また、社員の意識が変わったという要素も大きいと感じます。会社と社員の関係は「選び、選ばれる関係」に変わってきており、「アフラックで働きたい」と社員に感じてもらえるような人財マネジメントを実行しなければならないと考えています。

——人財マネジメント制度改革を行ったことで、トップと社員のコミュニケーション内容は変わりましたか。

**古出：**経営陣と社員で対話する「タウンホールミーティング」などを通じ、社員と双方向で対話をしているのですが、経営陣と本音で話せる企業風土が定着しつつあると感じます。また、人財マネジメント制度の理念と実際の運用が異なると、社員は会社には不信感を覚えます。しかし、アフラックではそうした状況に陥らないよう、制度の理念を実現するための運用を徹底することで、会社に対する信頼度を高められています。

## 人事に必要なマーケティング機能と コンサルティング機能

——伊藤さんは今後、どのように人財マネジメント部門の改革を進めるつもりですか。

**伊藤：**「マーケティング機能」と「コンサルティング機



能」という2つの方向性を考えています。どちらも、従来型の中央集権的・官僚的な人事にはなかったものでしょう。

——興味深いですね。ではまず、マーケティング機能について聞かせてください。

**伊藤:**これからは、人財マネジメント部門が直接指示するのではなく、現場や社員の主体性を引き出す力が求められると考えています。例えばアフラックでは、社員がキャリアプランを検討するために様々な部署の仕事内容を知ることができる社内版の合同説明会「キャリアEXPO」を開催しています。人財マネジメント部門が参加を強制するのではなく、良い人財が欲しい部門は自部門の魅力をPRするためにぜひ「場」を使いたい、社員もキャリアを考えるきっかけとしてぜひ参加したい、となるような「仕掛け」を考える。まさにマーケティングですね。社員や現場を顧客ととらえて施策を考えていくことが、人財マネジメント部門の役割になりつつあります。

——よく分かりました。では、2つ目に挙げた人財マネジメント部門のコンサルティング機能についてはいかがでしょう。

**伊藤:**背景にあるのは、「部門型人財マネジメント」という考え方です。人財マネジメント制度改革に合わせて、各部門に人事権を委譲しました。各部門において機動的な業務運営を行いつつ、人財一人ひとりと丁寧に向き合っていくためには、各部門で自律的に人財マネジメントを行う必要があるためです。ただし、各部門のリーダーは必ずしも人財マネジメントのプロではありません。そこで、人財マネジメント部門は専門的な知見やデジタル技術を活用し、全社最適の観点で各部門の人財マネジメントの支援・コンサルティングを行います。こうした役割を明確にするため、「人事部」から「人財戦略部」に名称も変えました。

**古出:**「部門型人財マネジメント」になる以前は、例えばある社員の昇格を検討する場合、各部門が社員を推薦し、人財マネジメント部門が昇格の可否を判断

していました。そして昇格できなかった場合、推薦した上司は部下に「私は君を推薦したけど、人事がね」と言うことができました。ところが今は、どのポジションに誰を任命するかは原則として各部門に決定権があります。上司は、希望するポジションに就けなかった部下に対し、その理由を説明する責任があります。

このように、「部門型人財マネジメント」のもとでは、上司が部下と真剣に向き合わなければなりません。部下のキャリア形成も、社員一人ひとりと向き合って支援していかななくてはなりません。今や管理職の役割は業務遂行だけではなく、部下の人財育成も含まれています。業務多忙を言い訳に人財育成をおろそかにする管理職は、管理職の職務を行っていないと言わざるを得ません。

**伊藤:**他方、現場だけでは解決できないような課題もあります。そのような各部門における人財マネジメント上の重要課題については、各部門のメンバーと人財戦略部でタスクフォースを作り、一緒に協議するようにしています。

——人財マネジメント部門と現場がタスクフォースを作って人事課題を解決するのは、他社でも参考にできるやり方ですね。

**伊藤:**そう思います。そしてこのやり方は、新たなHRBPの形だと私は思っています。現場の意見を御用聞きのように聞くだけではダメだし、反対に、専門性があるからといって人財マネジメント部門だけで考えるものでもない。人財マネジメント部門と現場が一緒になって問題解決を目指し、もし全社的な枠組みづくりや新たな制度の策定が必要なら経営レベルで議論して決めていくのが、HRBPの新しいモデルと違ってチャレンジしています。





**千野:**ここまで聞いていて、2つのことに気付かされました。1つ目は、アフラックでは人事の試行錯誤が一定程度許容されていることです。ですから、人事は失敗を恐れずチャレンジし、それを経営陣がサポートする。その繰り返しが結果として、イノベーションの創出や他社との差別化につながっているのではないのでしょうか。

2つ目は、経営と人事の戦略をストーリーとして語ることの大切さです。人事は制度や規則を大切にする反面、それらの制度がなぜあるのか、なぜ新しい制度を導入しなければならないのか十分に説明できていないケースが珍しくありません。ところがアフラックの人事では、制度導入の意義をストーリー仕立てにしてうまく説明しています。ここが、人事の役割を転換する際の大きなポイントではないかと感じます。

**古出:**おっしゃる通り、新制度を導入する目的や背景、つまり千野さんのおっしゃる「ストーリー」を伝えることは大切です。我々も社員に対し、制度の背景にある理念をしっかり理解してもらうよう努力しています。

—— 古出さんと伊藤さんが今後取り組みたい施策はありますか。

**古出:**伊藤が主導して、HR テックの取り組みを進めています。人財に関するデータを可視化し、経営や現場で活用できる仕組みを整えることが目的です。おかげで、社内で透明度高く情報が共有されるようになりましたし、部門型人財マネジメントもやりやすくなっていると思います。また経営陣としても、人財に関するデータを把握できるようになり、データドリブンでの議論ができるようになりました。

**伊藤:**私は、人財マネジメント戦略を通じて、さらに会社の中長期的な成長に貢献していきたいです。これ

までは個人の主体的なキャリア形成に焦点を当ててきたこともあり、社員の意識は大きく変わってきたと考えています。今度は、経営戦略の目線から、どの部門で将来どんな人財が必要なのかという人財ポートフォリオを設計し、社員の主体的なキャリア形成と紐づけた計画的な人財育成を進めたいと考えています。

**古出:**こうした人財育成についても人財マネジメント制度を効果的に運用することで、将来のアフラックを担う人財がどんどん育てば嬉しいですね。

**千野:**人事制度の質は今後も高めていく必要があると思いますが、それだけではダメなのでしょうね。古出さんと伊藤さんにご指摘いただいたように、運用面で様々な工夫を凝らしたり、人事の役割を転換する取り組みを進めたりしなければ、人事制度改革はうまく進まないのだと改めて感じました。そして、人事制度改革は経営戦略の目的達成のためにあるというご指摘にも納得です。人事と経営をしっかりとブリッジしていく。そして、経営と人事が一枚岩になっていくことが求められるし、重要であるということが、これから変革を目指す企業にとっては大きなヒントになると思います。



研究プロジェクトページはこちら

真・人事の役割

<https://www.works-i.com/research/project/shinjinji/index.html>



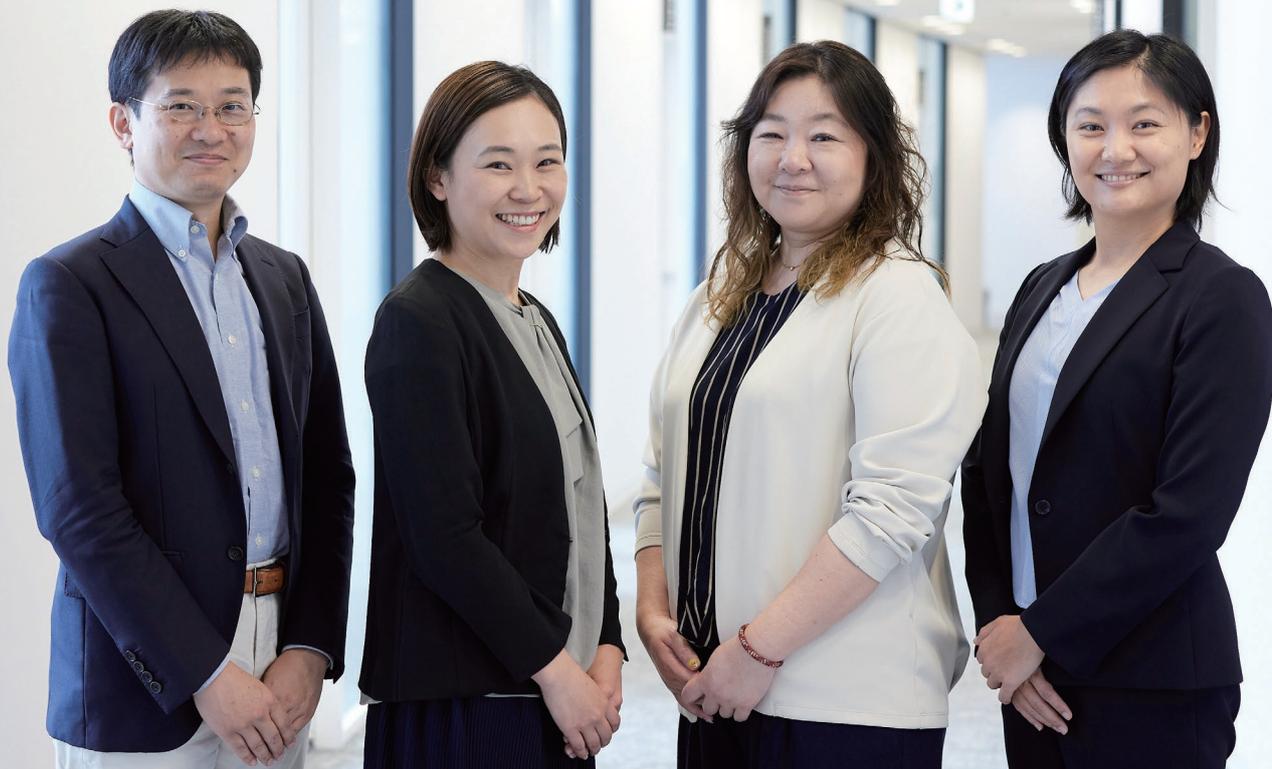
### 座談会

# 中途採用者を活かせる組織、 活かせない組織

深刻化する人手不足を背景に、中途採用を拡大しようとする動きが盛んになる一方、「転職希望者の約87%は1年以内に転職できていない」という現状がある(リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」。1年とは2020年から21年)。

こうした事態がなぜ起きているかといえば、求職者と企業との間に深刻なミスマッチが生じているからではないか。今後、企業における中途採用の重要性はますます高まっていくと思われ、このような事態は一刻も早く解消したいものだ。

ここではそのためのヒントを提示したい。具体的には中途採用に力を入れた企業、官庁、それぞれの組織の採用責任者にお越しいただき、中途採用強化のきっかけから、それに伴うプロセスと苦勞の克服、そして成果、さらには今後の転職市場への期待までを語ってもらった。



ファシリテーター  
**橋本 賢二**

リクルートワークス研究所  
研究員

**長山 美由貴氏**

経済産業省 大臣官房 秘書課  
課長補佐(採用・人材育成)

**大橋 康子氏**

NEC 人材組織開発統括部  
タレント・アキュイジショングループ  
ディレクター

ファシリテーター  
**孫 亜文**

リクルートワークス研究所  
研究員/アナリスト

## 組織多様化の鍵を握る スペシャリストの採用

**橋本:** 中途採用に力を入れ始めたきっかけを教えてください。

**長山:** 経済産業省が中途採用に踏み切ったのは2003年です。ただし、人数が増えているのはこの5年くらいです。その背景には組織の多様性を重視し、質の高い施策を生み出していきたいという狙いがあります。加えて、人材の流動性が高まる中で、組織外でファーストキャリアを積んだ若手・中堅層の流入を強化したいという意図もあります。

**大橋:** NECは2万人ほどの社員を抱えています。中途採用が年間30名ほどしかない時代が長く続き、結果として、非常に同質性の高い組織になっていました。ところが2008年のリーマンショック後に経営が危機的状況を迎え、経営陣が週末に合宿と称して集まり、全員で脱却策を話し合いました。そこで判明したのが、経営陣がお互いを知らな過ぎるということでした。自分たちがいかにタコツボ状態で仕事をしてきたかを実感し、根本的な変革が必要であることに気づいたのです。それが2012年のことです。その後事業ポートフォリオを組み替え、経営改革を進めてきたのですが、中期経営計画を期中に撤回するという事態が起きました。それが2017年のことです。筆頭課題として挙げたのが実行力の不足、スペシャリスト不足です。そこで中途採用という手段で足りないスペシャリストを補うことを決めたのが翌2018年のことで、2020年には新卒採用と中途採用の比率を毎年同数にすることを打ち出しました。

**橋本:** 現場の人たちは同じような危機感を持っていたのでしょうか。

**大橋:** 残業が多く、人手不足だという危機感はありませんでしたが、タコツボ状態にあるとまでは感じていなかったでしょう。われわれは中途採用を増やす一方で、「強い個人、強いチームをつくる」ことを目指し人事制度改革を進めてきました。その中で一人ひとりが自分のキャリアをきちんと考えられるように価値観を改めるカ

ルチャー変革を進めています。このために、各社員のキャリア相談に乗るNECライフキャリアという会社を2020年に立ち上げました。さらにこの4月から、要員計画から採用、評価、育成、昇格、そして退職という一連の人材フローの仕組みをジョブ型で行う「ジョブ型エコシステム」を運用しています。

**橋本:** それだけ大きな改革を行った結果、社内は変わりましたか。

**大橋:** これまでと違って中途採用の人と一緒に働くことが当たり前になりましたから、自らのキャリアを自ら考え、転職という選択肢を現実のものとして考える社員が増えました。かといって、退職率が増えたわけでもありません。

**孫:** 社内でのキャリア意識を高めるという全社的な試みなんですね。

**大橋:** はい。グループ会社もあり、グローバル展開もしているので、まずは本社から始め、子会社や関連会社に波及させています。巨大組織を動かすには大きな力が必要です。

## 中途採用の強化を通じて 組織を変革する

**橋本:** 巨大組織ということでは、官庁もそうですね。経済産業省では中途採用に力を入れる以前の雰囲気と実際に取り組んだ後の変化はどうでしょうか。





**長山:** 官庁も、新卒中心の生え抜きカルチャーになりがちです。ところが管理職やその下で実質的にマネジメントを担っている総括補佐と呼ばれる層が大きな危機感を抱いていました。日本全体で人材の流動性が高まる中、部下が働き方やキャリアといった面で不安を抱えていることに直面する一方、目の前の政策課題が減るわけでもなくかつプロセスも多く複雑という状況で、「このままでは現場が持たない」という意識を強く持っていました。そこで、2017年には、残業時間の削減や仕事の見える化などを進める「METI(注:経済産業省の英文略称)トランスフォーメーション」という働き方改革プロジェクトを立ち上げています。さらに、総括補佐の筆頭が集まる委員会がまとめた人材戦略にて、2030年に採用全体の30%を中途採用で占めるようにする戦略的目標も立てました。

この文脈の中で昨年からは組織改革を進めています。これまでより強力に事務次官以下の幹部層がしっかりとコミットしています。これまでに、事務次官をはじめとする省の経営幹部が職員全体に直接語り、組織のあるべき姿を議論する機会を多数、集中的に実施しました。現場からしてみれば雲の上の存在である事務次官が直接話しかけることで、「省のトップがこんな話をしてくれるんだ」と、現場からは高評価を受けています。ミッション、ビジョン、バリューも定め、中でも中途採用を含め、多様性の重視をしっかりと位置付けています。

**橋本:** NECも経済産業省も中途採用というより組織変革がテーマなんですね。

**大橋:** そうですね。2020年から社員とトップの直接対話を始めたところ、社員からは「社長が動いている」と。

経営陣も「社員と経営の距離がそんなに遠かったんだ」と驚いていました。

**孫:** 入社時からトップになるまで、キャリアは実はつながっているという事実が現場には見えにくく、そこを見えるようにするのも、キャリア観を育むのにもいいのかもしれない。

**大橋:** 私たちは組織改革のために中途採用に力を入れているわけで、採用単体の話をしてもあまり意味がない。ビジネス環境の変化を前提に、人材登用のあり方が変わり、それを形にするために採用を変えると。この順番は不動です。

## 社内のハレーションや対立を乗り越えるために

**橋本:** なるほど。中途採用が増えることによって、現場で混乱や戸惑いは生じましたか。

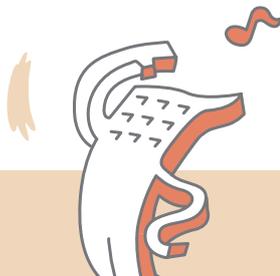
**長山:** 現場、そして組織全体として、「暗黙知」の共有などが不十分だったり、仕事上の困りごとに対する理解が足りなかった面はあると思います。経済産業省は実は他省庁や企業からの出向者が多く、外から来た人を迎え入れる土壌はあるはずなのですが、課題として改めて見えてきました。今はそこを改めるべく、新たに入った方が組織に早く馴染んでもらえるような手引集や研修プログラムを作ったり、中途採用者や出向者向けの交流会を年複数回開催したりして対応しています。そもそも、中途採用向けのホームページが「イケていない」という声が省内にあったので、それも刷新しました。こうした一連の試みが、この5月に政府が政府内の取り組みを表彰する「ワークスタイル変革取組アワード2024」人材開発部門で優秀賞をいただき、人事関係では最優秀含めて3冠に輝きました。



**孫:** 課題に対していち早く手を打っているんですね。異質な人たちをどう受け入れるかという点について NEC ではいかがでしょうか。

**大橋:** 中途採用者が組織に大量に入ったことで、社内にハレーションが起きました。本人は入ったはいいが、何をしたらいいのかわからない。前任者からの引き継ぎや、その人が組織に馴染むようにサポートすることができておらず、結果、早期退職してしまう人がたくさん出ました。それがだんだん変わり始め、現場が早期退職者を出してしまった原因は自分たちのケア不足にあったと認識するようになりました。今ではオンボーディングの手引集もありますし、会社のことや進めている変革のこと、配属先の事業部などを紹介するオリエンテーションも整備しました。入社後、それぞれ、1週間、1カ月、3カ月時点でやるべきことを明記したチェックシートも作りました。

ところが新たなトラブルが発生しました。中途採用者は、新卒で入り、こつこつと積み上げてきた自分たちより給料が高く、「不公平だ」という声が既存社員から出始めたのです。一方の中途採用者は「こんなことも旧態依然のままなのか」と、キャリア VS. プロパーという対立関係ができてしまった。その結果、また早期退職が起きてしまいました。そんなことを繰り返しながら、中途採用者のケアをさらに手厚くするべく、入社後、3カ月後、8カ月後の時点でアンケートを採って、そこでアラートが出た人とその現場に生じた課題を一つひとつ探ることを繰り返しています。答えはないのですが、こうした“揺らぎ”がすごく大事ではないかと思っています。



### 採用より幅広い概念 タレント・アキュイジション

**橋本:** 長山さんにも同じようなお話を伺いたいのですが。中途採用者向けに施策を整えることは、人事に大きな負担がかかってくるお話だと思います。

**長山:** 「入った場で頑張れ」「自分で育て」という数年経ったら育てていくみたいな文化が経済産業省にもありましたが、今はそういう時代ではありません。そこで、管理職の育成も強化しており、毎週金曜日に勉強会をここ1年ずっと開催しています。そこで改めて強調されているのは、「部下育成はあなたの仕事です」ということ。私のような中途採用に特化した担当を据えたのは経済産業省の中で初めてで、同時に管理職の研修や支援策も担当しています。これが意図するところは、中途採用の拡充と採用した人の定着という両面を強化しようというものです。

**孫:** 大橋さんの名刺の肩書にもタレント・アキュイジションとありますね。

**大橋:** タレント・アキュイジションとは採用より広い概念です。事業を理解し、その事業に必要な人材を定義し、その定義にふさわしい人材が市場のどこにいるのかを探り、魅力づけをして自社をアピールし、応募してもらおう。その活動全体を指します。しかも、採用した人が事業に入っていくと、自社の人材ポートフォリオ

が変わります。次も同じようなタイプの人欲しいのか、別の経験や能力を持った人が必要なのか。そのときの状況を見極めてサイクルを回していくことがすごく大事なことだと思います。

**橋本:** NECも経済産業省も知名度が高く応募者も多いと思います。実際、期待するような人材が応募してきていますか。

**大橋:** 数が確保できないという悩みはないですね。ただ、母集団が大きければ大きいだけ、必要なオペレーションが増えるので、単純にいいことだとは思いません。応募者側からしても、選考書類の項目を埋めるだけで結構な時間がかかっているはず。理想は募集数1に対し、応募数1の採用です。応募数が多すぎるのは欲しい人材像が的確に伝わっていないからです。そこは大いに反省したい。

**長山:** 当省も応募者が多い点は共通しています。一方で、われわれも応募者数に対する採用者の割合は高めていかなければなりません。今年は採用のオペレーションを高度化するための事業を立ち上げる予定です。

**大橋:** 職員つながりの採用もあるんですか。

**長山:** ありますが、あまり知られていません。つながりからの採用を進めるためのQ&Aなどが整っていませんので、よりオープンな仕組みを構築していきます。

**橋本:** 採用強化にあたって、最初は選考者の選考スキルも十分ではなかったと思います。それをどのように克服していったのでしょうか。

**大橋:** 新卒採用をしているので、選考に参加するほとんどの社員が面接を経験していますが、新卒の面接

と違う点があります。われわれが強調しているのは、選ぶというより選ばれることを重視してください、ということ。面接はテクニックではなく、対話です。面接がうまくいかないのは対話が成立しないからです。最終的には、候補者が自分を受け入れてもらえた、進みたい道が NEC にあることが理解できる点が決め手になります。その対話力を高めるポイントを記した面接官トレーニング資料を作り、全社に公開しています。

**長山:** 官庁は人事異動が多いのですが、それに比べて、人事面談等のノウハウが蓄積されにくい傾向があります。そこで、社外から採用に精通したアドバイザーに来てもらい、面接の設計から面接官のトレーニングまでを担ってもらっています。

**孫:** 自前でやるのは難しいでしょうか。

**長山:** 人事のプロフェッショナルの重要性は増していると思いますが、労働市場が目まぐるしく変わる変化の激しいこの時代に、全てを自前でそろえることは難しいですね。だからこそ、外部のプロの力を借りることも欠かせません。

## 事業の伸長と心理的安全性の向上 中途採用が増えるメリット

**橋本:** 今度は中途採用の成果についてお聞きします。中途採用を増やすことで、意図していたように組織が変わった実感などはありますか。

**長山:** 今まで当たり前になっていたことがそうではなかったとか、暗黙知が言語化されるようになったとか、組織のあり方や仕事のやり方が変わってきたという実感があります。組織の中に第一線のスペシャリストがいると政策立案を高度化させることもでき、実際に半導体企業の大規模誘致への貢献など実績も出ています。何を聞かれてもきちんと答えられるので、省内の幹部に対してはもちろん、外部に対しても説得力があり、大きな信頼感を醸成することもできます。

**大橋:** うちではスペシャリストが加わることで、事業が大きく伸長しました。ゼロから立ち上げたコンサル





ティング事業の主力となったのが中途入社の社員でした。全体の成果としては、自分のキャリアは自分で考えるという意識が浸透したこと、長らく活性化していなかった社内公募制度の利用者が増えたことが挙げられます。NECでキャリアを充実させようと思う人たちが入ることで、既存の社員が自分の仕事の価値に気づき、エンカレッジされました。流動性が高まることをネガティブに捉えていた社員も減り、社内が柔軟になりました。ジョブ型を入れる際にも、3年ほど早くわれわれが中途採用を強化していたので、「中途採用も多いから、そっちに切り替わらないといけないね」という声が聞こえてきたのはすごくうれしかったです。

**孫:**現場も変化したということですね。長山さんの現場も変化していますか。

**長山:**中途採用者がいるということで、出向者の心理的安全性が高まり、声を上げやすくなっていることがあります。組織の総合力が高まっていると感じています。



## メディアと組織は 的確な情報発信を

**孫:**最後に、転職市場がこうなればいいというイメージや転職希望者へのメッセージがあれば、ぜひお願いします。

**長山:**メディアが転職の実情をもっと伝えてほしいですね。転職すると、給料が下がったり、低い評価しかもらえなかったりといった不安要素ばかりが語られているように思えるので、そのイメージを払拭してもらいたいです。特にうまく伝わっていないと感じているのが、われわれ霞が関の働き方やキャリアです。大手メディアほど辛口ですが、一面を切り取っただけの情報が多いと感じています。

**大橋:**日本は転職市場のプレイヤーが多すぎるんです。特に転職時にエージェントがこれだけ使われる国は日本だけです。海外では企業への直接応募が基本です。これには日本人自身が自分をアピールするのが苦手としているという事情もあります。一方で希望もあって、直接応募は増えていますし、企業が直接スカウトする動きやお互いがフランクに話し合うカジュアル面談も広がっています。転職を考える場合、希望する企業のホームページをまずは熟読することをお勧めします。編集や加工された情報にだまされないように、企業が発信する一次情報を大切にしてほしい。多くの企業が直接情報発信を行えば、中途採用もさらに活性化するのではないかと思います。

**橋本:**企業の立場では、「きちんと情報を発信してください」というメッセージですね。ありがとうございます。

### 研究プロジェクトページはこちら

#### 「労働移動」を再考する

<https://www.works-i.com/research/project/mobility/index.html>





## Part 2: Works Report Guide

リクルートワークス研究所では、年間を通して研究・調査などを取りまとめ、

「Works Report」として都度、公表しています。

形態は紙の冊子ですが、当研究所ホームページでも全文をPDFにて公開しています。

本誌では以降のガイダンスページにて、2023年度の「Works Report」の概要を紹介します。

各ページにはQRコードが掲載されており、

そこからそれぞれのPDFをダウンロードできます。

\*冊子をご希望の方は、巻末にあるウェブアンケートに必要事項をご入力の上、  
入手ご希望のタイトル(Works Report)をご連絡ください。後日、郵送いたします。

# 新しいキャリア論ハンドブック

8つの補助線から考えるキャリアデザイン



ライフキャリア

ワークライフバランス

ワークエンゲージメント

転職

就職活動

プロジェクトリーダー

古屋 星斗

主任研究員



## 概要

ライフスタイルが多様化する一方、経済社会の変化により個人と会社の関係性も変わらざるをえず、不安や戸惑いの声が聞かれるようになった。私たちは新たな職業社会にどう向き合えば良いのか。これからの職業人生を豊かに過ごすため、どこかの誰かが意思決定をする際の「補助線」となりうるエビデンスを提示する。実際にキャリアを考え始めるためのハンドブックを作成した。

## 問題意識

これまでのキャリア論は「一部の意識が高い社会人」にしか届いていなかったのではないかと。

実際は「キャリアデザイン」はやはり万人にとって重要であること、この2点のギャップに焦点を当てた。キャリア論が届く人を増やすために、これまでの「理想的だが他人事になってしまいがち」なキャリア論ではなく、生々しく無視できない意見を直視して調査・研究を実施。それぞれの研究員の専門性を活か

し、上記の問題意識のもと、ライフキャリア全般に係る論点を抽出。データと当事者の声に基づいて、ヒアリング・フリーワード調査を行ったうえで、仮説を事前に精緻化。その仮説に基づいてライフキャリアに関する総合的な調査である「ワークス1万人調査」を実施することなどを通じ、「キャリアづくりの現場で使ってもらう」ための研究コンテンツづくりを行った。

## 結論

### 補助線 1 現代の「ライフキャリア」を考える

—ライフキャリア全体で見れば、総じて仕事よりも家族・家庭の影響が大きい。また、仕事の重要性はライフステージによって大きく変化する。ライフステージを踏まえながら、自身にとって大切な場を選び取っていくために、「ライフキャリア」から考えるキャリアの補助線が参考になるだろう。

### 補助線 2 重要な意思決定とそのタイミング

—結婚や子の出生に関する意思決定は、男女ともに人生に大きな影響を及ぼす。その経験をしない場合には、最初の就職が人生に大きな影響を及ぼす。そういった意思決定の多くは30代後半までに訪れる。

### 補助線 3 無理のない自己実現のすすめ—自分にとっての「良い仕事」を考える

—「働くために欠かせないもの」について聞いた20の質問の分析から、現代の就業者には全く異なる6つのクラスタが入り混じっていることが判明した。そしてクラスタの違いはキャリア満足度に影響を与える要素の違いを生んでいる。

### 補助線 4 マルチロール＝多様な役割を担いながら、より良いライフキャリアを実現するヒント

—担う役割が「本業の仕事」だけの人は2～3割程度。多くの人が役割を2つ以上担っている。自分が担っている役割を振り返り、背負いすぎていないか「役割のマネジメント」を行うことが重要。

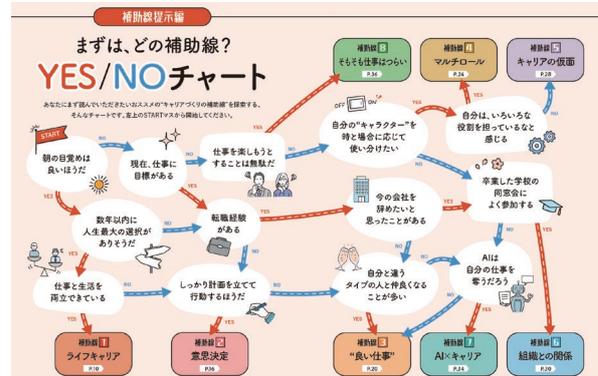
### 補助線 5 キャリアの仮面

—役割が多様になる中、異なる場面でも「自分が同一であるべきか」を検討すると、場面に応じて違う自分を出している人ほど生活や仕事の満足感が高い。様々な自分を見せられることが結果として自分のキャリア不安を軽減し、人生を豊かにする。

### 補助線 6 「組織との付き合い方」のヒントを、アルムナイ意識から見る

—辞めた会社とは一切の関係を断って“絶縁”したい個人が多い。ただ、こうした別れ方は個人にとって

### どの補助線？ YES/NO チャート



も様々な機会を失うことにつながる。個人は自らのパーパスを見出し、組織のパーパスとの重なりを見つけた能動的な働きが求められる。

### 補助線 7 テクノロジーの進歩とキャリア形成—生成AIは働く人の未来を拓くか

—「テクノロジーの進歩とキャリア形成」という新しい問題が芽吹きつつある。生成AIを例に検証すると、生成AI活用者は自身のキャリアに満足しているが、同時にスキルの陳腐化や成長について危機感を抱いていた。また、活用している人はまだごく少数で、「出遅れた」と思う必要はない。

### 補助線 8 働くことはつらいもの？

—「そもそも仕事はつらいもので、楽しもうとするのは無駄だ」と回答した人は31%。そう思わない人も31%で拮抗。仕事を楽しめるか、楽しめないかは、実はキャリア形成と強い関係はなかった。「仕事を楽しめないと、キャリアが豊かにならない」という観点を超え、もっと多くの人が職業人生を豊かに考えられる可能性がある。

## Works Reportはこちら

### 新しいキャリア論 ハンドブック

<https://www.works-i.com/research/report/newcareer.html>



# エンジニアのCX（キャリア・トランスフォーメーション）

“日本のエンジニア”はどこへ行く？



日本のエンジニア

「広げる」経験

キャリア・オーナーシップ

エンジニア資産

CX資産

転機からの学習

プロジェクトリーダー

豊田 義博

特任研究員



## 概要

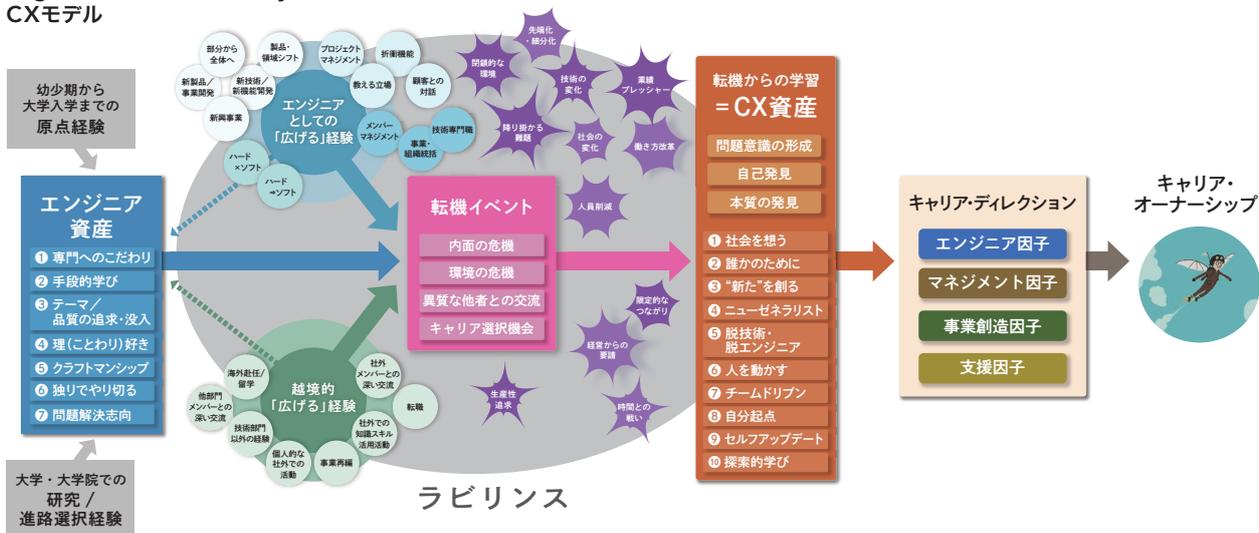
リクルートワークス研究所では、日本を代表する大手メーカー4社の協力を得て、エンジニア40名へのインタビュー、エンジニア1000人への調査をもとに、“日本のエンジニア”が生き生きとCX（キャリア・トランスフォーメーション）していくプロセスをモデル化し、Engineer's Career Journeyと名付けた。そして、そのCXモデルを社会に広く展開していくための3つの提言を掲げた。本報告書はそのエッセンスを取りまとめたものである。

## 問題意識

“日本のエンジニア”はどこへ行くのだろうか。AIが世の中を変えようとし、DXが各方面へと広がり、リスキングが潮流となる中で、我が国の「ものづくり」を支えてきた“日本のエンジニア”の未来には、どのようなCX（キャリア・トランスフォーメーション）が待ち受けているのだろうか。テクノロジーの変化とともに、ものづくり系のハードウェアエンジニアの人材ニーズが減っていくような声を聞くが、モノのない世

界はあり得ない。彼ら彼女らの経験価値は、未来社会を創り上げていく上で重要であり続けることは間違いない。現に、エンジニアの総数は、ソフトウェアエンジニアもハードウェアエンジニアも増え続けている。では、一人ひとりのエンジニアは、未来にどう向き合えばいいのか。大手メーカー4社のエンジニア40名へのインタビュー、エンジニア1000人への調査から未来の姿を探った。

## 結論

Engineer's Career Journey  
CXモデル

CXモデル(Engineer's Career Journey)。それは、エンジニアが、自らの才能との出会いを通して、キャリア・オーナーシップを確立していくCXストーリーである。日々難題が降りかかり、出口の見えないラビリンスに身を置きながらも、豊かなエンジニア資産を持ち、「広げる」経験を繰り返し、成果をあげている“日本のエンジニア”。しかし、未来に向けての展望はなかなか見えない。そんな“日本のエンジニア”に、ある時「転機イベント」が訪れる。そして、「転機からの学習」=CX資産を獲得することによって、自らの才能に気が付き始める。「持ち味であるエンジニア資産」と「ならではのCX資産」が化学反応を起こし、その人ならではのキャリア・ディレクションが生まれ、キャリア・オーナーシップが育まれていく。

“日本のエンジニア”は、こうしたストーリーの中を

生きている。誰もが、その人の持ち味である「Myエンジニア資産」、その人ならではの「MyCX資産」を持っている。しかし、エンジニアの多くは、それを自覚していない。だから、自身のキャリア・ディレクションをイメージできない。であれば、それらを自覚する機会を創造することが、“日本のエンジニア”一人ひとりのキャリア・オーナーシップ確立、主体的なCX実現につながるに違いない。そこで、“日本のエンジニア”が生き生きとCXするための3つの提言を行った。

## ■提言①

「広げる」経験の機会を増やそう。生み出そう。

## ■提言②

資産の棚卸しの機会と道具を社会をあげて創ろう。

## ■提言③

たくさんの「ロールモデル」を発掘しよう。公開しよう。

## 派生アウトプットの紹介

同研究を起点として、3つの提言を社会実装していく一般社団法人エン・ジュニアが発足。「未来を駆動する天才=エンジニアの人生がイキイキ輝く世界へ。エンジニア発のイノベーションが日本と世界を驚かせる未来へ」というビジョンを掲げ、活動をスタートしている。

## Works Reportはこちら

## エンジニアのCX

[https://www.works-i.com/research/report/engineer\\_cx2023.html](https://www.works-i.com/research/report/engineer_cx2023.html)



# 進む機械化・自動化 変わる働き方



機械化・自動化

賃金

労働生産性

AI・ロボット

人手不足

担当

坂本 貴志

研究員 / アナリスト



## 概要

労働供給制約が現実になる未来においては、少ない人手で効率よく生産することで労働者の生産性上昇率をこれまで以上に加速させる必要がある。そのためにはデジタル技術を活用した機械化・自動化は不可欠である。本レポートでは、運輸、建設、接客・調理、販売、医療、介護、事務・営業の7職種について、企業の機械化・自動化への取り組みを取り上げ、解説している。

## 問題意識

春闘において近年にはない賃上げの動きが広がっているなど、日本の労働市場を見渡すと、多くの企業は深刻な人手不足に陥り人手を確保するための処遇改善に取り組まざるを得ない状況に追い込まれている。

こうしたなか、人手不足による従業員の処遇改善は企業にとっては負担増となり、企業利益を圧迫する。そうなると、賃金増を実質的な人々の生活水

準向上につなげていくためには、次の段階としての企業の生産性向上が必須となってくる。

労働供給制約の時代においては、できる限り労働力に頼らずに付加価値を生み出していくための体制づくりを行う必要がある。そのためにはあらゆる業務を機械化・自動化していく必要がある。

## 結論

### 自動化が進みやすい職種と進みにくい職種



自動化の進捗によって、何より期待されるのは省人化である。省人化が進めば、労働者を取り巻く労働条件は改善するだろう。つまり、これまで長時間の仕事を強いられていた人も就業時間内に仕事を切り上げることができるようになる。また、労働収入を損なわずに短時間労働への移行を望む人はその願いが叶えられる環境が実現する。

省人化は賃金にも影響を与えるはずである。もちろん、生産性が上昇したとしても、ロボットなどを導入して機械化する際には資本コストが発生するし、生じた余剰が企業や経営者の利益として計上されることもあるだろうが、その一定の割合は雇用者報酬として分配され、労働者の賃金上昇につながるはずである。

仕事が機械化・自動化されることによって、これまで人が担っていたタスクがロボットなどにシフトしていくが、AIやロボットによる代替が不可能な業務も多く残るだろう。人に残る業務としてまずあげられるのは、人と直接触れ合う対人業務である。医療や介護の分野では、これまで多くの時間を割いていた日々の記録業務や周縁的な雑務から解放され、利用者や患者との1対1の会話に多くの時間を割くことができるようになる。接客・販売業務もレジ業務や仕入業務など対物業務が減少することで、本来業務である

顧客とのコミュニケーションの時間が増えていく。

ロボットやシステムを管理する業務も増加し、物流倉庫では現場で作業をする人員の一部について、管制室などから遠隔でモニタリングする人へ需要がシフトしていこう。建設現場ではアナログで図面などの書類を見ながら行っていた作業が、タブレット端末などを利用してBIM (Building Information Modeling) 上で操作しながら資材等を管理する形に変わる。こうしたシステムを構築し、管理・運用する業務は増えていく。

最後に、業務の自動化が進みやすい職種とそうでもない職種を考えてみたい。各業界の主要企業50社程度にヒアリングを行った結果、自動化が進みやすい職種と進みにくい職種をまとめたものが図表である。現状の延長線上で自動化が難しい職種は医療、介護、建設などとなるようだ。一方で、生産工程、運輸、事務・営業などは自動化の期待が相対的に高かった。

### Works Reportはこちら

#### 進む機械化・自動化 変わる働き方

[https://www.works-i.com/research/report/automation\\_report.html](https://www.works-i.com/research/report/automation_report.html)



# 人事が聞けない社員のホンネ



人事

社員

マネジャー

人事機能

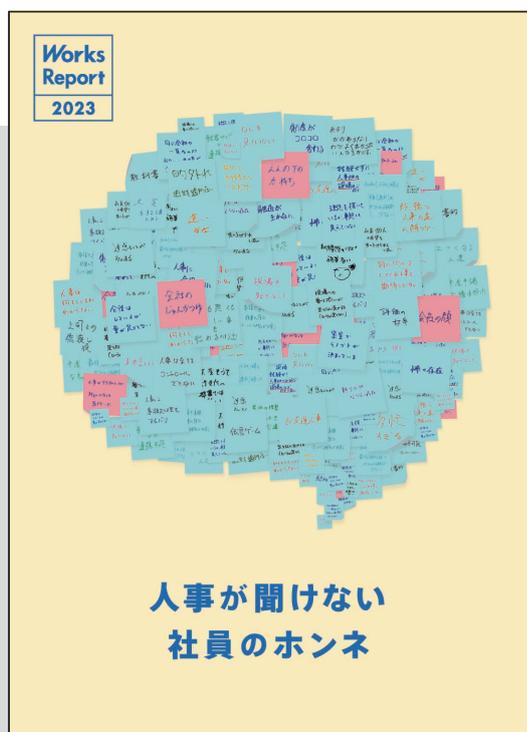
社員のホンネ

コミュニケーション

プロジェクトリーダー

千野 翔平

研究員



## 概要

企業はこれまで、個々の能力を引き出すために多岐にわたる人事施策に取り組んできた。しかし、環境の変化や個人の意識の変容に伴い、働く個人が抱く人事への期待も変化しているはずだ。個人の能力を最大限発揮できるようにすることは喫緊の課題である。そこで、本レポートでは、企業戦略の実行に携わる個人や、職場で人事を担当するマネジャーが、人事をどの程度頼りにしているのかを確認した上で、現場からの生の声を聞き取り、現在の人事施策の課題や必要性について明らかにした。

## 問題意識

現在、企業を取り巻く環境は急速に変化している。このような外部環境の変化に対処するために、企業は内部の資源と組織能力を適応させ、戦略の遂行方法を変革していく必要がある。これまで、経営陣がトップダウンで戦略を現場に伝達してきたが、この手法には限界がある。むしろ、今後は現場にいる働く個人がより主体的に仕事に取り組むための環境を整え、それを支援する人事施策が求められる。近

年では人事部門が働く個人との対話を始める企業も現れてきたが、これによってすべてのニーズが十分に満たされるとは言えない。したがって、現在の人事施策が適切に個人やマネジャーに届いているかどうかを明らかにし、企業のアプローチが適切かどうかを検証する必要がある。

## 結論

## 人事への4つの問いかけ

## 1 | 現場と対話できているか

人事は、現場や従業員の声に耳を傾けているように思われていない。その背景には、人事とのタッチポイントの少なさがある。人事は現場や従業員の声を活かした施策を検討する前に、まずは現場や従業員の声に反応して、よりよい環境づくりに向けて一緒に話し合うことが必要だ。

## 2 | 個人やマネジャーに情報が伝わっているか

個人やマネジャーは、人事が見ている視野とは異なる視野で物事を捉えている。個人やマネジャーが不満を抱く背景には、人事から発せられる情報の不足がある。人事の視野と時間軸に関する情報を可能な限り個人やマネジャーと共有しながら、お互いの納得感をつくっていく努力が求められる。

## 3 | その制度の意味は何か

個人やマネジャーは、制度の意味を理解していないことがある。その原因は、制度の趣旨が浸透していないことだけでなく、制度の維持が目的化していることやビジネスと人材を巡る現場の実態と制度がかけ離れていることがある。人事は制度が現場の実態や課題解決に即しているか常に確認することが必要である。

## 4 | 自社を客観視できているか

現場はビジネス環境や個人の価値観の変化の影響を受けて厳しい状況に晒されている。一方で、人事は社内での現状や社外の変化について危機感を持って把握できているだろうか。人事は、適切な打ち手を判断していくために、社内の把握に加えて、社外の動向に対しても感度の高いアンテナを張らなければいけない。

本レポートでは、まず、企業に勤める個人約1300人へ事前のアンケート調査を実施した。調査結果によれば、個人の19.1%、マネジャーの28.4%が人事を「頼りになる存在」と考えている。また、「人事に対する要望や意見」として挙げられた上位60語の頻出語を用いて分析した結果、「評価」「異動」「育成」「採用と昇進」というグループに分類された。では、個人やマネジャーは具体的に人事にどのような印象を持っているのだろうか、また個人が主体的に仕事に向き合っていくために人事にできることは何か、80人との対話から探索した。

個人から見た人事については、「遠い存在」「何をしているのかわからない」という意見があった。その理由の一つには、人事施策の説明不足が挙げられる。つまり、個人が導入された人事施策の意図を理解していないのである。したがって、今後は人事がその施策の背景や目的を説明し、または現場の組織長から話すなど、より丁寧なコミュニケーションが求められる。同様の意見はマネジャーからもあった。しかし、マネジャーからは現場で人事機能を担う立場として「人事と一体感を持って人事施策を進めたい」「双方向性のあるやり取りをしたい」といったコミュニ

ケーションを望む声が多くあった。職場で人事機能を担うマネジャーがどのようにすれば個々の能力を引き出すことが可能なのか、その鍵は「双方向」で「建設的」なコミュニケーション機会を設けることにあるのかもしれない。

人事部門が経営や現場、個人から寄せられる要望にさらに応えていくためにはどうすべきか、4つの問いかけを提起した(図表参照)。第1は現場と対話できているか、第2は個人やマネジャーに情報が伝わっているか、第3はその制度の意味は何か、第4は自社を客観視できているか、というものである。これらの問いかけは個人やマネジャーが抱えている人事に対する意見から抽出したものであり、人事の役割を考える上で検討してもらいたい。

## Works Reportはこちら

人事が聞けない  
社員のホンネ

<https://www.works-i.com/research/report/shinjinji-report1.html>



# 組織を強くする これからの人事

～「個を活かす」から「個が生きる」へ～



人事部

人事の役割

人事制度

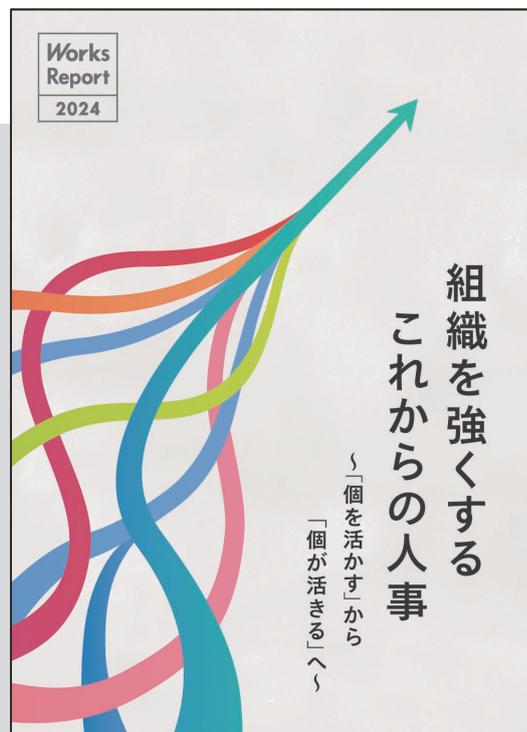
個が生きる人事

人事の役割転換

プロジェクトリーダー

千野 翔平

研究員



## 概要

人事は経営戦略の実現に貢献するために、多様な個の能力が生きるよう人事制度のヴァリエーションを増やしてきた。この多様性を育む取り組みは、今後も継続して行われるべきである。しかし、制度を磨き込むだけでは、個々の能力を最大限に引き出すことはできない。本レポートでは、経営戦略を具現化するために、今人事が果たすべき個が生きる役割とは何かを提示し、その実現に向けた人事の役割転換を提案する。

## 問題意識

2000年以降、個を活かす組織が強調され始めた。あれから20年以上が経ったが、組織は本当に個を活かしきれていたのだろうか。ルールの標準化、公平性を重んじる組織文化、上司によるマネジメントスタイル、階層的な組織構造など、統一的なアプローチによって、成果が得られた一方で、個々の社員の特性や個性が見落とされてきたことは否めない。今もなお、組織が上位から押し付けるような個を“活か

す”という姿勢を取っているようでは、真の意味で個々の能力を最大限に引き出すことは難しいだろう。したがって、個を“活かす”という発想から、個が“生きる”という発想へ転換して検討し、今取り組むべき人事の役割を提示する。経営と人事にとって、組織と個が生きることを後押しする契機にしたい。

## 結論

## 「個が活きる」組織へ これからの人事の役割とは



## 個を活かしたいが、個が生きていない実態

本プロジェクトの調査結果によれば、「個々が活躍できている」と回答した人は25.2%であり、現在の企業が運用している制度や規律では、個々のポテンシャルを十分に発揮させることができていない実態が明らかになった。調査対象者である3者(人事部門、課長・部長、一般社員)に分けて人事機能(採用、評価、報酬、異動・配置、育成)に対する満足度を比較したところ、人事部門>課長・部長>一般社員というように満足度が低くなる傾向が見られた。しかし、人事機能を個別に見ていくと、柔軟な異動・配置、育成といった人事施策を中心にエンゲージメントと正に有意な関係を示していることも分かった。個々にエンゲージメント高く働いてもらうには、個々人に向き合う人事施策は効果がある、ということが示唆された。

「個が活きる」組織へ  
これからの人事の役割

各社の人事責任者で構成された研究会では、組織、個人、組織と個人の関係、社会の4つの方向性

に対する9つの役割が明らかになった(図表参照)。これからの人事は、これらの方向性を羅針盤として、個々の能力が最大限に発揮されるよう働き掛ける役割が求められる。個々が活きるための人事の役割を実践していくためには、経営と人事が共にチャレンジしていくことが不可欠だ。これまでの「個を活かす」アプローチから「個が活きる」アプローチへの転換が必要だ、というのが本レポートの提言だからである。最後に「個が活きる」人事の役割へと転換するために、経営と人事が共に取り組むべき5つの提言も付け加えた。ぜひ読んでいただければ幸いです。

## Works Reportはこちら

組織を強くする  
これからの人事

<https://www.works-i.com/research/report/shinjinji-report2.html>



# 対話型の学びが生まれる場づくり



対話型の学び

実践共同体

人的資本経営

リスキリング

コミュニティオブプラクティス

対話型学習

プロジェクトリーダー

辰巳 哲子

主任研究員



## 概要

人的資本経営、リスキリングなど、人材投資の必要性が大きな話題になる中、企業の取り組みには大きく2つの異なる方法が見られる。1つは、階層別研修に代表されるように、何を学ばせるべきなのかを人材開発部門が考え、一律に従業員に提供する方法だ。もう1つは、従業員の個別性やビジネスの複雑性を前提に、対話型の学びコミュニティを活性化する方法だ。なぜ対話型の学びが必要なのか、組織に取り入れる方法を提案とあわせてする。

## 問題意識

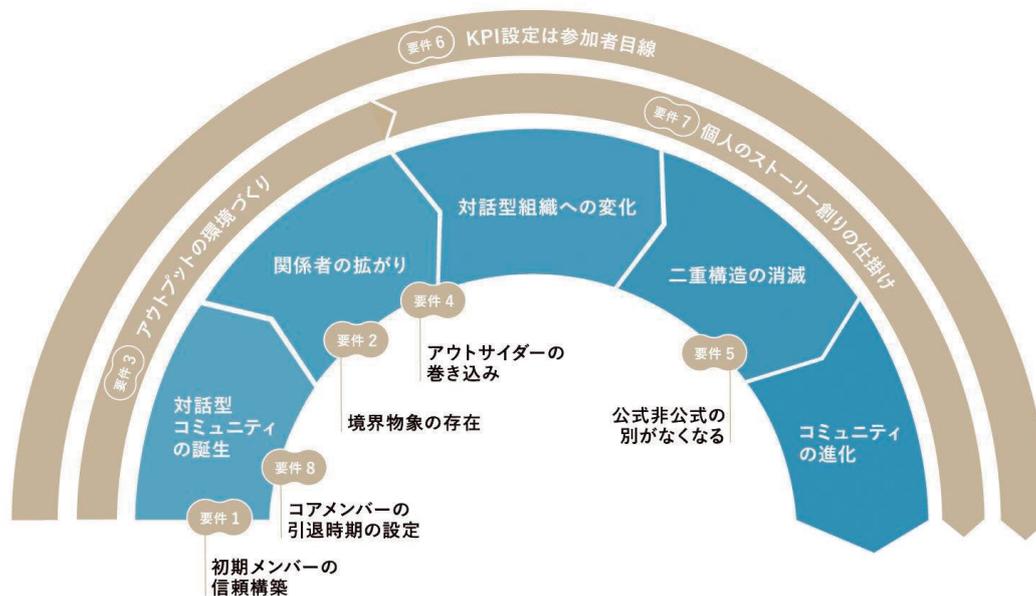
「学ばない個人をいかに学ばせるか」に各企業が頭を悩ませている。個人の主体性を重視したいと考える一方で、「学ばせる」という戦略をとると、それはもう主体的な学びにはならないからだ。複雑で先の見通せない時代には、これまでとは異なる学び型が必要だ。

本報告書では、学びの4つの質的転換①学修から探究へ②OJTからORTへ③正解習得型の学び

から対話型の学びへ④一斉方式から個別化へについて解説した後、職場での実験や調査分析結果から、チームや組織での相互作用を促す場が個人の自主的な学び行動に欠かせないことを明らかにした。それを「対話型の学びの場」と名付け、場づくりに欠かせない8つの要件を、先行して対話型の学びの場づくりを行う企業と共に検討した。

## 結論

### 対話型の学びの場の創出プロセス



対話型の学びの場の1つとして、実践コミュニティ（実践共同体・学習コミュニティとも呼ばれる）がある。実践コミュニティはOff-JT、OJTに次ぐ第3の学びの方法であり、特にパンデミックを機に他部署との協働や創発がうまくいかなかった組織において近年改めて注目されている手法だ。実践コミュニティは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」と定義されている(Wenger et al.,2002)。多くの企業では既に部活動や自主勉強会など、公式・非公式のコミュニティが存在している。こうした企業では、実践コミュニティは人々を結び付け、問題を解決し、まだ発見されていないビジネスチャンスを生み出す可能性を持った存在として注目されている。ただし、実践コミュニティの可能性に期待した人事部や総務部などの公式な組織が「コミュニティを作ろう」とメンバーを集めてもうまくいかないケースが多い。実際に、自主参加のはずのコミュニティを支援する代わりに参加義務を発生させてしまったり、事務局がKPIを決めて運営しようとすることで自発的な参加のモチベー

ションを低下させてしまったりするケースも見られている。公式の組織に組み込もうとした途端に個人の主体的な参加意欲が奪われ、コミュニティの立ち上げや継続が難しくなるのは自明だ。

働き方の主導権が個人に移る大きな兆しが見えてきている中、学びの主導権も本来「個人」が握っている。そして、個人が学びの主導権を握る形で人材開発を進めるためには、他者と学ぶための仕掛けが必要だ。

本報告書で取り上げたように、個人が持つ学びの種を見つけ、発芽させる場を意図的につくることこそが、真の意味での「人的資本経営」であり、組織を強くしてくれることだろう。

### Works Reportはこちら

#### 対話型の学びが 生まれる場づくり

[https://www.works-i.com/research/report/interactive\\_report.html](https://www.works-i.com/research/report/interactive_report.html)



# なぜ転職したいのに転職しないのか

— 転職の“都市伝説”を検証する —



転職

労働移動

転職活動

転職満足度

転職迷子

プロジェクトリーダー

孫 亜文

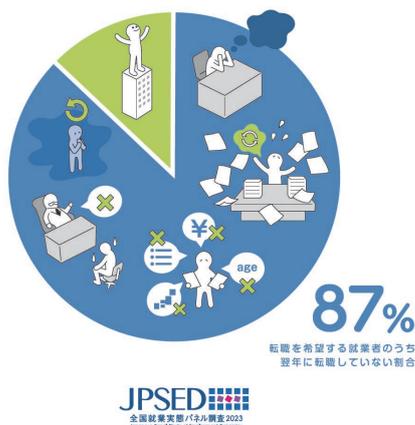
研究員／アナリスト



Works  
Report  
2023

## なぜ転職したいのに 転職しないのか

— 転職の“都市伝説”を検証する —



## 概要

転職の課題を乗り越えるためには、まずその実態を明らかにしなければならない。本報告書では、「転職希望者の87%は1年以内に転職していない」という事実を起点に、転職希望の程度や活動の状況に応じた課題を示している。また、「ブランク期間」「年齢」「転職回数」といった転職にまつわる都市伝説の真偽についても、大規模データである「全国就業実態パネル調査」を用いて検証することで、まだ解決されていない課題の再確認も行った。

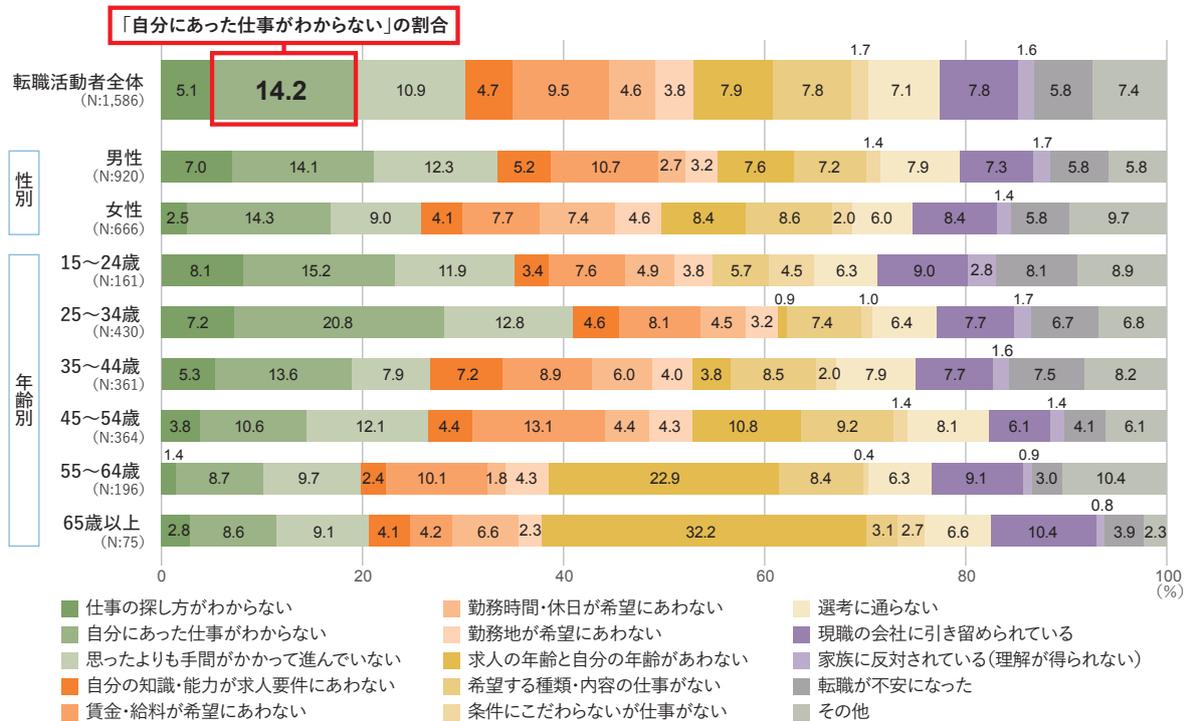
## 問題意識

2023年6月に、政府は「新しい資本主義の加速」と題し成長分野への労働移動の円滑化を含む「三位一体の労働市場改革」に取り組むと表明した。改革への取り組みは、現在の労働市場の実態を正しく理解することから始まる。日本の労働移動の中でもとりわけ転職状況に目を向けてみると、転職者よりも多くの転職希望者が存在している。そのうち約87%は1年以内に転職していない。もし転職に際し、希望

者個人ではどうにもできない阻害要因があるのであれば、それらを解消する必要がある。その手立てを考えていくためには、課題の在りかを知らなければならない。本報告書では、働く人が自らの希望と選択によって転職できるような社会を実現するために、働く個人、企業、仲介サービス、政府のそれぞれが何をすべきかを考えるための一助になるよう、転職の実態と課題を提示することを目指した。

## 結論

## 転職活動者がまだ転職していない理由(性別、年齢別)



課題に向き合い、それを乗り越える道のりの第一歩は、その時々リアルな状況を知ることである。知らなければ、本当に必要な手立ては見いだせない。転職というテーマは長きにわたって議論されてきたものだからこそ、時代によって課題も異なれば、最適な解決策も異なってくる。そのために本報告書では2つの角度から実態を捉えることに挑戦した。

1つ目の挑戦は、転職していない理由を転職活動に至る前の段階にも踏み込んで転職希望者に直接聞くことにより、希望の程度や活動の状況に応じた課題を明らかにしようとしたことだ。それによってわかったことは、職業経験の多寡にかかわらず、自分にあつた仕事が見つからないまま転職活動をしている人、いわば「転職迷子」が一定数いるという現実である。転職を妨げるハードルは、希望する仕事内容や労働条件の一致不一致だけではない。そこに至る前の段階にも存在している。「自分にあつた仕事が見つからない」という課題の存在が広く知られ、具体的な対策への

議論が深まることを期待している。

2つ目の挑戦は、これまで言われてきた転職にまつわる都市伝説の真偽を確認することだ。ここでは「ブランク期間」「年齢」「転職回数」など6つの都市伝説を検証した。例えば、これまでは「転職回数が多いと転職は難しい」と言われてきたが、正規雇用、非正規雇用のいずれも、転職回数が多いからといって転職確率が低くなるわけではないことがわかった。6つの都市伝説すべてが否定されたわけではないが、この挑戦によってこれまで言われてきた課題の現状を知ることができた。

## Works Reportはこちら

なぜ転職したいのに  
転職しないのか

<https://www.works-i.com/research/report/tenshoku.html>



# 企業で働くミドルシニアのリスキリング

## 7つの目的と促進のカギ



リスキリング

ミドルシニア

デジタルスキル

デジタルトランスフォーメーション

新たな学習

プロジェクトリーダー

石川 ルチア

リサーチアソシエイト



### 概要

多くの企業でリスキリングが本格化しているが、従業員の約3割を占める45～59歳のミドルシニアのリスキリングは進んでいない。この年代でデジタル領域を学んだ事例からは、主体的にキャリアを考えるようになる、メンバーに対して論理的で的確な指示を出すようになる、周囲にデジタル技術を活用した変革を働きかけるようになる、といった効果が得られている。本レポートでは、ミドルシニアのリスキリングを促進するために、企業ができることをまとめた。

### 問題意識

2022年のリクルートワークス研究所の調査によると、非デジタル職に就くミドルシニアが会社からIT・デジタル技術の学習を推奨されている割合は、わずか5%だった。そのうち、実際に学んでいる人は18%いるのに対し、推奨されていなくて学んでいる人は2%である。大部分がリスキリングに取り組んでいないことになる。

ミドルシニアの多くは役職者か、組織の中核的なメンバーとして、事業の意思決定に影響力を持つ。彼

彼女らがIT・デジタル技術を活用できなければ、デジタルトランスフォーメーション(DX)は進まない。また、職場がデジタル技術ありきになるなかで、デジタルスキルが低い人材を定年後も雇用し続けることは企業にとって難しいだろう。

本レポートでは、企業の間でミドルシニアに焦点を当てたリスキリングの検討が始まることを目指し、この年代の特性に合った打ち手を提案している。

## 結論

## ミドルシニアのリスキリング 7つの目的と促進のカギ

目的	促進のカギ
1 変化についていくため	必要な学びの提案、体系的なプログラム、学習の伴走
2 DXのための基礎習得	学習の伴走、体系的なプログラム
3 好奇心	業務との接続イメージ、必要な学びの提案
4 他者への貢献	解決してほしい問題の提示
5 自分の仕事に役立てるため	疑問解消の機会、裁量権
6 現場で通用し続けるため	最前線の間、継続学習の機会
7 自己実現	新たな活躍の間、新たな役割

ミドルシニアのリスキリングを促進するには、企業は何をするとよいのか。この問いへの解を求めて、全社でリスキリングに取り組む企業や個人でデジタルスキルを習得したミドルシニアへ聞き取り調査を行った。第一に、企業がミドルシニアの仕事面と学習面での特徴を理解することが有効であるとわかった。たとえば仕事面では、ミドルシニアは役職定年あるいは定年を間近に控えていて、仕事への向き合い方が変化する時期である。また学習面では、短期記憶力が低下し新たな学習に対して自信を持ちにくいなどの特徴がある。

企業は下記6つのポイントを押さえてリスキリング施策に取り組むことが重要である。

- ・ミドルシニアが想像しやすいメッセージにして伝える
- ・ミドルシニアの自信喪失に注意する
- ・個人がデジタル技術を学ぶ目的を理解する
- ・スキル習得はスピードではなく、定着を重視する
- ・学習者としての特徴を踏まえてプログラムを設計する
- ・スキルを生かす場をつくる

第二に、個人によってキャリアや私生活が多様な状況にあり、デジタルスキルを学ぶ目的がそれらに応じてさまざまであることが明らかになった。本レポート

では、個人が主体的に見つけた学びの「目的」に注目し、それぞれの目的に適した「促進のカギ」を検討した(図表参照)。

たとえば、リスキリングの目的が「変化についていくため」である層は、自分のデジタルスキル不足に危機感を持っていても、一步を踏み出せずにいたり、学習を始めても脱落しやすかったりする。そのため、企業側が「必要な学びの提案」「体系的なプログラム」「学習の伴走」といったサポートをすることが効果的である。

個人がデジタル技術を学ぶ目的は一つとは限らず、「促進のカギ」はすべての人に有効である。ただ、目的に合わせて企業が「カギ」を集中的に提供することで、ミドルシニアのリスキリングが加速するだろう。

## Works Reportはこちら

企業で働く  
ミドルシニアのリスキリング

<https://www.works-i.com/research/report/reskillingmiddleaged2024.html>



# リクルートワークス研究所 2023年度の主な活動とアウトプット

## 【プロジェクト活動】

「新しいキャリア論」を考える	個人のライフスタイルが多様化する一方、日本の労働時間は縮小傾向にあり、人生のうち仕事占める時間的・心理的な割合は低下しつつある。個人と会社の関係性も変わらざるをえず、不安や戸惑いの声が聞かれるようになった。私たちは新たな職業社会にどう向き合えばいいのか。これからの職業人生を豊かに過ごすため、誰かが意思決定する際の「補助線」となりうるエビデンスを提示する。
真・人事の役割	企業で「個を活かす」試行錯誤がされている。個人の意思を起点とした人事施策が見受けられるようになってきた。多くの企業で個人の能力を最大限発揮できるようにすることは喫緊の課題であるはずだ。企業経営と個人の能力を最大限発揮させることを両立させるために、人事は何をすべきなのか、本質を捉えた人事の役割とは何なのかを検討した。
中高年社員のリスクリング	職場では、業務の自動化やデータを基にした戦略立案、デジタル技術を活用した商品・サービスの開発が進んでいる。そのような環境において、管理職や現場のベテランとして活躍する中高年には、どのようなスキルが必要なのか。本プロジェクトでは、企業のDX推進のカギを中高年社員と捉え、強みと課題を踏まえた効果的なリスクリングの進め方を考える。
パート・アルバイトの賃金上昇を起点とした人材戦略	人手不足や最低賃金の引上げに伴い、パート・アルバイトの人材活用は岐路を迎えている。賃金の引上げは、企業経営を圧迫する要素にもなりうるもの、従業員がいなければ経営は成り立たない。本研究は、賃上げによる人員充足への効果や賃上げとともに考えられる企業施策に焦点をあて、パート・アルバイトの人材戦略を考える。
「労働移動」を再考する	転職希望者の約87%は、翌年に転職していない。転職活動者に限定しても約6割は転職していない。転職したいのに転職していない理由とは何か。本プロジェクトでは、転職や就職を希望する個人が「労働移動」できないとき、それを阻害する要因を、定量調査や定性調査を通じて明らかにし、解決するための手立てを見出し提言する。

## 【基幹調査】

全国就業実態パネル調査(JPSED)	「全国就業実態パネル調査(JPSED)」は、全国約5万人の同一個人の就業実態、所得、生活実態などについて、毎年追跡する調査である。有識者で組織化した調査設計委員会と協議しながら質の高い調査設計を行い、本調査データを活用して、日本の働き方を5つの側面から可視化するWorks Indexなど、様々な成果物を公表している。
大卒求人倍率調査	「大卒求人倍率調査」は、全国の民間企業の大学生・大学院生に対する採用予定数の調査、および学生の民間企業への就職意向の調査から、大卒者(大学院卒含む)の求人倍率を算出し、新卒採用における求人動向の需給バランスをまとめている。
中途採用実態調査	「中途採用実態調査」は、全国の民間企業における正規社員の中途採用の実績数に関する調査を経年で比較し、中途採用の求人動向を分析している。また来年度の中途採用の見通しについても取りまとめている。
採用見通し調査	「採用見通し調査」は、全国の民間企業における大学・大学院生ならびに高校生の、来年度の新卒採用における年間の見通し(前年に比べて求人を増やす企業割合、減らす企業割合)について、業種や従業員規模別に取りまとめている。

## 【機関誌 Works】

Works 177 労働力不足社会 vol.1 未来予測 労働力はどれだけ足りなくなる？	Works誌では5号連続で「労働力不足社会」というテーマに取り組んだ。1回目は専門家の未来予測をもとに、「労働力不足社会」の具体像を示している。近い将来日本ではどの産業でどのぐらいの人が不足するのか。私たちの生活に与える影響まで明らかにしている。
Works 178 労働力不足社会 vol.2 働く人の数と力をどう増やすのか	177号では、2040年に労働力人口が約1100万人不足する、という未来予測を描き出した。「労働力不足社会」シリーズ2回目は、労働力不足に対する打ち手を多様な角度から検討していく。
Works 179 労働力不足社会 vol.3 リスクリング先進国 そのビジョンと現在地	労働力不足社会シリーズの3回目のテーマは「リスクリング」。日本におけるリスクリングのあるべき姿の輪郭を描くために、シンガポールとドイツの未来のビジョンとそれを達成するための政府や企業のイニシアチブ、現在までの成果を伝える。
Works 180 労働力不足社会 vol.4 リスクリング迷子ニッポン	労働力不足社会シリーズの4回目のテーマは「日本のリスクリング」。本特集では、179号の「先進国」での学びと照らし合わせながら、日本でリスクリングを本格的に進めていくための課題と、それを乗り越えていく方法を模索する。
Works 181 労働力不足社会 vol.5 賃上げは労働力不足を解消できるか	労働力不足社会シリーズの5回目のテーマは「賃金」。「賃上げ」は、労働力不足を解消する1つの手立てだ。データや有識者への取材、企業の事例から、どのようにして競争力のある賃金を提示していくのか検証する。
Works 182 AI時代、私たちはどう働く	生成AIの登場により、AIとの協働やAIで代替される仕事の可能性が議論されている。しかし雇用への影響、労働や所得の格差といった数々の問題は議論し尽くされているのだろうか。AIにどう向き合っていくのか。専門家や多様な分野で活躍する人々との対話を試みる。

## 【Works Report】

「企業のムダ調査」エグゼクティブサマリー	労働供給制約社会においては、機械化や自動化、ワーキッシュアクトで代替する前に、労働需要の総量自体を減らす必要があるのではないか。企業のムダに注目して、企業側、生活者側から見た実態や兆しを調査した。
「企業のムダ調査」データ集	未来予測プロジェクトの中で実施した「企業のムダ調査」の、調査属性およびエグゼクティブサマリーに掲載しきれなかった設問・グラフを掲載した。
「未来予測2040」都道府県別 生活維持サービス労働需給シミュレーション 結果報告	私たちの日々の生活を支える生活維持サービスである、「輸送・機械運転・運搬」「建設」「生産工程」「商品販売」「介護サービス」「接客給仕・飲食調理」「保健医療専門職」の7職種について都道府県別の充足率を推計する。
進む機械化・自動化 変わる働き方	少子高齢化と人口減少が進む日本経済。少ない人手でこれまで以上のパフォーマンスを生み出していくためには機械化や自動化、デジタル化などを通じた生産性向上が不可欠だ。機械化・自動化を通じて人々の働き方がどのように変わっていくかを明らかにする。

大手企業管理職の若手育成に関する 定量調査報告書	新しい職場環境(「ゆるい職場」)のなかで、若手と管理職の関係はどう変わるのか。大手企業における若手社員の育成と評価を直接担当する管理職の若手育成実感や課題感と育成手法・関わり方を調査する。
「部長の役割に関する企業調査」【データ集】	部長の役割について明らかにするため、3社の企業と共同研究を行った。調査は部長への一時点と、その1カ月後に部長の上司への二時点で行った。部長には「部長の行動」「能力開発機会」などを、部長の上司に対しては「部長のパフォーマンス」などについて回答を得た。
対話型の学びが生まれる場づくり	階層別教育やOJTを中心とした企業内教育が転換の時期を迎えている。個人の学びに企業はどのような支援ができるのか。意図的な「対話の場」の創出が自ら学ぶ個人を創る。その方法について理論と企業事例から紐解く。
エンジニアのCX(キャリア・トランスフォーメーション) “日本のエンジニア”はどこへ行く？	大手メーカー4社のエンジニア40名へのインタビュー、エンジニア1000人への調査をもとに、“日本のエンジニア”が生き生きとCXしていくプロセスをモデル化し、Engineer's Career Journeyと名付けた。そして、そのCXモデルを社会に広く展開していくための3つの提言を掲げた。本報告書はそのエッセンスを取りまとめたものである。
新しいキャリア論ハンドブック 8つの補助線から考えるキャリアデザイン	ライフスタイルが多様化する一方、経済社会の変化により個人と会社との関係性も変わらざるをえず、不安や戸惑いの声が増えるようになった。私たちは新たな職業社会にどう向き合えば良いのか。これからの職業人生を豊かに過ごすため、誰かが意思決定する際の「補助線」となりうるエビデンスを提示する。
人事が聞けない社員のホンネ	これまで企業は個人を活かすためにさまざまな施策に取り組んできた。しかし、個人の2割、マネジャーの3割しか人事を頼りにしていないことが調査によって明らかになった。個人やマネジャーが、人事に何を求め、期待しているのか、今日の人事に対するホンネをまとめた。
個が活きるための人事機能に関する認識調査 【データ集】	個が活きるための人事機能に関する認識についてアンケート調査を実施した。なお、個人の認識をより明らかにするために、比較対象として、職場で人事機能を担う「課長・部長」また、職場への人事機能を支援する「人事部門」の認識もあわせて調査している。
組織を強くする これからの人事 ～「個を活かす」から「個が活きる」へ～	組織を強くするためには、あらたな人事制度を導入するだけでなく、個が活きるよう人事の役割を転換することが必要である。本レポートでは、人事の働きかけ先として「組織」「個人」「組織と個人の関係」「社会」の4つを示した上で、これからの人事の役割について9つの提案をした。
「部長の役割に関する企業調査」 【結果レポート】	企業3社との共同研究によって、企業内における部長の役割に関する実証調査をおこなった。あらまほしい部長の出現状況、部長の役割と過去の経験との関係や業績や成果への貢献について分析をし、結果をレポートとしてまとめている。
人が集まる意味を問いなおす 2023年3月調査 報告書【データ集】	パンデミック下で変化した集まり方はその後、組織を活性化したのだろうか。2023年3月に実施した調査結果から、組織の集まり方の変化を分析した。特別集計として職場の孤独感とリモートワークの関係を加えた。
なぜ転職したいのに転職しないのか —転職の“都市伝説”を検証する—	この報告書では、「転職希望者の87%は1年以内に転職していない」という事実を起点に、転職希望の程度や活動の状況に応じた課題と、「ブランク期間」「年齢」「転職回数」といった転職にまつわる都市伝説の真偽について、大規模データである「全国就業実態パネル調査」を用いた分析を基にまとめた。
オランダのリモートワーク	オランダのリモートワーク・テレワークの概要について、調査・データ、企業の導入事例、業務関連のワークサイトやツールの利用など、5つのコンテンツを1冊にとりまとめた。
米国の人材ビジネスとHR専門職の養成	米国の人材ビジネスの歴史、関連法規と規制、事業領域、市場規模、スタッフィング(派遣・紹介)、フリーランスとギグエコノミー、HRO、RPO、PEO、GEO、HRテクノロジー、人材ビジネス業界のM&A、関連団体、資格、人材養成、入職経路、採用経路、個人リクルーター、ダイレクトリクルーティング、また米国の人事職の人材養成など、16編にわたる幅広い内容について取りまとめた。
英国の人材ビジネスとHR専門職の養成	英国の人材ビジネスの関連法規、スタッフィングなどの事業領域と特徴、市場規模、関連団体、採用経路、人材養成、主要な人材サービス会社についてなど、7編のコンテンツを取りまとめた。
企業で働くミドルシニアのリスクリテラシー 7つの目的と促進のカギ	ミドルシニアは労働者の約3割を占めており、職場で意思決定を行う立場にもある。DX推進の要であることから、彼らのリスクリテラシーの重要性は高いと言える。ミドルシニアが学ぶ目的に着目して、企業がこの年代のリスクリテラシーを促進するためのカギを提案した。

## 【Works University 労働政策講義】

01 日本における戦後の労働政策史	日本の労働法の歴史は1911年の工場法に始まり、1940年代以降、次々に労働関係法が制定または改定され、現在の労働政策を形成している。戦後の日本の労働政策の変遷と特徴、政策決定に至るまでの過程についてまとめた。
02 労働組合	労働組合法の制定から75年以上が経過した。企業別組合を主として活動を続けてきた日本の労働組合の、歴史、種類、特徴、その役割と変化、そして、新しい形についてまとめた。
03 労働時間	働き方改革関連法が順次施行された一方で、新たに導入された高度プロフェッショナル制度や勤務間インターバル制度についても数多くの課題が指摘されている。労働時間制に関する課題や最近の法改正についての解説などをまとめた。
04 パートタイム労働者・有期雇用労働者・フリーター	2018年のパートタイム・有期雇用労働法改正から6年が経過した。パートタイム・有期雇用労働者の実態と欧米諸国の状況、2023年省令改正の内容、さらにフリーターをめぐる諸問題についての解説などをまとめた。
05 労働者派遣・構内請負・アウトソーシングとフリーランス	労働者派遣、請負、アウトソーシングなどの現状を紹介した。派遣や請負のように三者が関わる雇用関係においては、さまざまな問題が生じやすい。労働者派遣事業を適正に運営するために制定された労働者派遣法の内容もこれまでの改正を含めて解説した。
06 副業・兼業	副業・兼業を取り巻く環境が変化している。政府は、副業や兼業のメリットを評価し、原則禁止から原則容認へと政策を大転換した。政府による副業・兼業に関する推進策をまとめたとともに、現状について紹介した。
07 再就職支援	リストラクチャリングの対象になった労働者の再就職支援は、労働者の生活を維持し、かつしなやかな労働市場を構築する上で重要である。日本の公的再就職支援サービスと米国のアウトプレースメントを中心に再就職支援の現状を紹介した。
08 開業支援	近年、政府は大掛かりなスタートアップ育成計画を打ち出している。2023年発表のスタートアップ育成5カ年計画をはじめ、過去の開業支援策、省庁主導のスタートアップ支援策、そして米国の事例を紹介した。
09 高齢者就業支援	70歳までの就業確保措置と創業支援等措置を含む、最近の高年齢者雇用安定法改正の概要、国および地方自治体による各種高齢者就業支援施策、在職老齢年金などに関する問題、欧米諸国の年齢差別禁止法制を紹介した。

10 公的職業訓練	離職者や在職者などを対象とする公共職業訓練は年間20万人以上が利用しているが、アップスキリングとリススキリングが求められる現代では、訓練ニーズが高まっている。日本の公共職業訓練の現状と課題、諸外国の事例を紹介した。
11 公共職業安定所	ハローワークは、シニア応援コーナーや就職氷河期世代専門窓口など、労働市場ニーズに合わせたさまざまな取り組みで求職者を支援する、重要な公共機関である。諸外国の公共職業紹介との比較も交えて、最新事情を紹介した。

## 【Works Discussion Paper】

フリーランスの働き方、 参入と定着・退出に関する研究	本研究はフリーランスとして働く者の属性を概観したうえで、フリーランスへの参入や、フリーランスの定着・退出要因としての収入の影響について分析した。
独立・起業にはどのようなメリットがあるのか？ 全国就業実態パネル調査(JPSED)を用いた実証的研究	本稿では、独立・起業をもたらす金銭的・非金銭的報酬について検証した。結果は、起業はプラスの金銭的報酬をもたらす高い可能性を示していた(特に2021年から)。仕事満足度などについても有意に上昇するが、幸福度などには影響を及ぼさないことが示された。
年収の壁の継続性と勤務制度	「全国就業実態パネル調査、2016-2022年」の分析から、年収の壁は継続的に制約としてパート労働者に影響を及ぼしていたことを確認した。さらに、パート労働者が労働時間を増やせない理由について検討した。
健康上の理由による退職者の復職	本稿では、健康上の理由で退職を経験した人々が、どのように復職を果たすのか、その軌跡を明らかにした。特に、退職から復職や離職へ至る経路に注目し、退職前後の労働環境の違いを比較した。
就職活動および「やりたいこと探し」の不安と メンタルヘルス・予期的社会化の関連 —コーピング、ソーシャル・キャピタルによる媒介・調整効果—	就職活動生にとって就職活動がストレスフルなものであるという認識のもと、就職活動に対する不安や「やりたいこと」がみつからないという不安が、メンタルヘルスや予期的社会化に及ぼす影響を分析した。
30代の仕事満足に影響する要因の探索 —年代間比較による30代の特徴の解明—	30代を中心に仕事満足に影響する要因を調べたところ、勤務日を選ぶことが仕事満足度を高める特有の要因となっており、働き方の自律性とOJTの機会提供は、20代から40代の仕事満足に影響していることが分かった。
長期育児休業を取得した男性の性別役割観の発達プロセス —デュアルキャリアカップルに着目して—	今日、男性役割観の多様化が進む中で、男性自身のあり方に揺らぎが生じている。本稿では、共働き世帯の男性が、長期の育児休業を取得する前後で、自身の男性役割観にどのように向き合い、それを発達させていくのかについて定性的に分析した。
上司は介護中の部下をどう支援すべきか —ワーク・アイデンティティの重要性に着目して—	介護によって労働者のワーク・アイデンティティが揺らぐことは、労働者に大きなストレスを生じさせたり、その後のキャリア形成の拠り所を喪失させたりする懸念がある。本稿では、部下の自律的な判断や行動を尊重する上司のエンパワリング・リーダーシップが、介護中の従業員のワーク・アイデンティティにどのような影響を及ぼすのかを、本人による自律的な仕事の改編としてのジョブ・クラフティングによる媒介に着目して検討した。
集まる機会が個人の適応に及ぼす影響の検討 —熟達段階による調整効果に焦点を当て—	コロナ禍において人の集まる形態が変化し、組織はどのようなコミュニケーションを創出する必要があるのか。本稿では、個人の熟達段階に応じて、仕事への充実感を高めるのは、どのような集まる機会であるかを分析した。
ミドル期の挫折と持続可能なキャリア —キャリアショックの視点から—	DX化により、キャリアにおいて大きな分断に遭遇するリスクが高まった。自らコントロールできないキャリアショックからの回復にどのような心理的特性や他者支援が寄与するのか。不本意な離職を経験した個人へのインタビューから明らかにした。

## 【Web 連載コラム】

日本の働き方を考える	全国の就業・非就業の実態を把握する「全国就業実態パネル調査」。調査設計委員会メンバーと所員から、「日本の働く」に関するコラムや集計トピックスをお届けする。
「働く」の論点	大きな転換点にさしかかる日本の雇用と個人の働き方。新たな取り組みを考えるにあたっての、重要な論点や視点をワークス研究員が発信する。
共鳴協奏 働くのこれからを議論する	リクルートワークス研究所所員が、労働の枠にとどまらない、さまざまな分野の有識者と対談するコラム。経済社会はこれからどう変わっていくのか、どのような課題や解決策があるのか。人と組織の研究を踏まえ、少し先の未来を見据えた議論をお届けする。
日本人の賃金のいまを探る	本シリーズでは、中長期的に見た日本人の賃金の動向について、様々なデータを用いて明らかにしていく。日本人の賃金は上がっていないのか。そうだとしたらなぜなのか。国際比較や時系列の変化に着目しながら日本人の賃金のいまを探る。
知的ランダムウォークのInsight	古今東西の人文科学の探索を続ける梅崎教授。多様な領域の人々へのインタビュー、小説・漫画・アニメ・映画を含めたコンテンツ、現場訪問などから知を獲得する方法論とは。
知的ランダムウォークの軌跡	知的Random Walkersたちが集うサロンで試される、知の探索の軌跡をレポート。課題図書や読書会、著者や専門家たちとの対話などから見えてくる、人事に求められる視座とは。
人事戦略を実現する世界の 「タレントマネジメントテクノロジー」2023-2024	Talent Tech Labsが作成したタレントマネジメントテクノロジーマップに掲載されている19領域の中から8領域に着目し、概要、主要なサービス事業者と製品サービスの特徴、ビジネスモデルについて紹介した。
HR Technology 世界の人事が目にする 「HRテクノロジー」2023	Talent Tech Labsが作成したHRテクノロジーマップに、2023年1月に新たに追加された4つのサービス領域のサービスの概要、主要なサービス事業者と製品サービスの特徴、ビジネスモデルについて紹介した。
フランスの「働く」を考える	最先端のフランスの働き方や労働事情を取り上げ、「週3回のテレワーク」「有給休暇無制限制度」「週4日労働」「子育て・育児のサポート・支援」「フリーランス・ギグワーク」など、フランスの「働く」に関して幅広いトピックスを紹介する。
HR Tech Roundup 海外のHRテクノロジー 最新ニュース	新サービスや新機能の発表、調査、資金調達支援など、海外のHRテクノロジーに関する最新ニュースの中から注目の記事をピックアップする。
世界の最新雇用トレンド	世界の雇用政策の変遷や最新の人材ビジネス、HR関連のコンファレンスや気になるニュースなど、様々なテーマで世界の動きを紹介している。

# Works Review 2024

## リクルートワークス研究所 所員一覧

奥本 英宏 所長  
堀川 拓郎 副所長

大久保 幸夫 アドバイザー  
豊田 義博 特任研究員  
野田 稔 特任研究顧問

### ◇研究センター

辰巳 哲子 主任研究員  
大嶋 寧子 主任研究員  
古屋 星斗 主任研究員  
坂本 貴志 研究員/アナリスト  
中村 星斗 研究員/アナリスト  
岩出 朋子 研究員  
千野 翔平 研究員  
筒井 健太郎 研究員  
橋本 賢二 研究員  
武藤 久美子 研究員  
森 亜紀 アソシエイト  
谷本 智子 アソシエイト  
柳沼 知代子 アソシエイト  
菅原 良枝 アソシエイト

### ◇調査設計・解析センター

萩原 牧子 調査設計・解析センター長/主幹研究員/主幹アナリスト  
孫 亜文 研究員/アナリスト  
小前 和智 研究員/アナリスト  
山口 泰史 研究員/アナリスト  
阪口 祐子 アソシエイト  
宮崎 恵美 アソシエイト

### ◇Works編集部

浜田 敬子 Works 編集長  
入倉 由理子 編集  
荻野 進介 編集  
金井 あかり アソシエイト

### ◇グローバルセンター

村田 弘美 グローバルセンター長/主幹研究員  
長岡 久美子  
杉田 真樹 リサーチャー  
石川 ルチア リサーチアソシエイト  
寺嶋 恵美子  
星野 万喜子  
松川 ゆかり  
開地 康子  
田中 美紀 客員研究員  
ケイコ オカ 客員研究員

### ◇研究支援グループ

金坂 泰明 マネジャー  
前田 加奈子 web 担当  
平岡 麻美 web 担当  
長野 鈴子 アシスタント  
前川 由香 所長秘書/アシスタント

石原 誠太 客員研究員  
石原 直子 客員研究員  
郭 秋薇 客員研究員  
松原 哲也 客員研究員  
ゲルゲル クラウドティア 客員研究員

発行人 奥本 英宏  
編集人 森 亜紀  
執筆 石川 ルチア、荻野 進介、坂本 貴志、  
白谷 輝英、孫 亜文、辰巳 哲子、千野 翔平、  
豊田 義博、古屋 星斗  
(50音順)

アートディレクション 永井 雄二  
デザイン 中村 理絵  
イラストレーション 永井 雄二  
カメラマン 梅原 渉  
校正 ディクション  
印刷 PICO

発行  
2024年9月

リクルートワークス研究所  
100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルート

掲載内容の無断転載を禁じます。  
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.

### 『Works Review 2024』アンケートのお願い



こちらのQRコードより、  
『Works Review2024』  
へのアンケートのご協力  
をお願い致します。

(2024年7月現在)

# Works

## Review 2024

リクルートワークス研究所  
〒100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルート  
[www.works-i.com](http://www.works-i.com)

