

Review 2025

Review 2025

特集

特集

Shift in Perspective

変化の時代に、視点を変える





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。
「労働政策」「労働市場」「組織人事」「個人のキャリア」
「キャリア教育」「人材ビジネス」などに関する
調査・研究、情報発信、提言活動を行っています。

詳しくは、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

働きたいと思う人誰もが、働きたいときに、
働きやすく働きがいのある仕事に就くことができる社会。
リクルートワークス研究所は、このような次世代社会の実現を
ミッションとして掲げています。

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/>

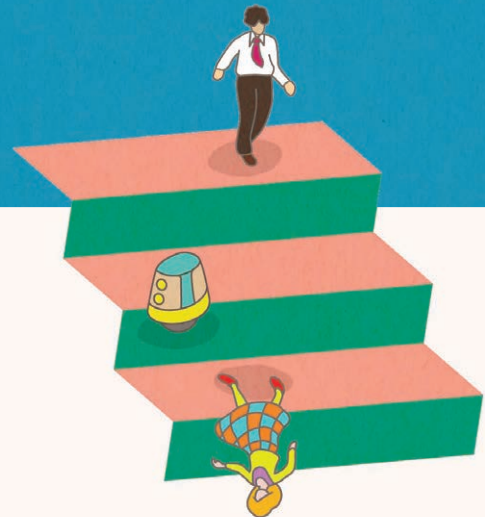


CONTENTS

特集

Shift in Perspective

変化の時代に、視点をかえる



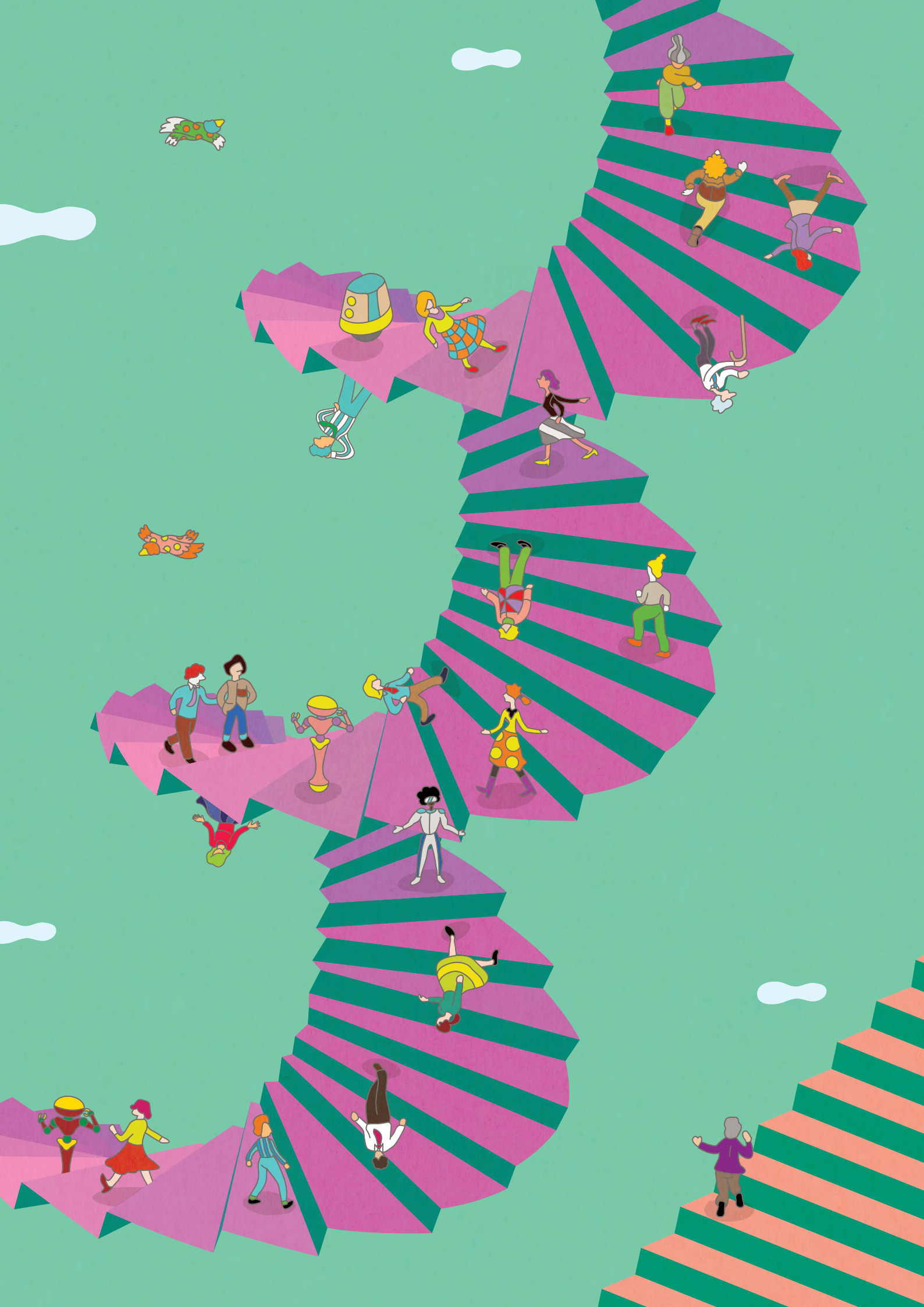
Part 1: Special Issue

- 特集 1** 研究プロジェクト:「マネジメント」を編みなおす 4
対談 マネジメントを個人の問題とせず、
「構造」「機能」から捉え直すことの重要性と進め方

- 特集 2** 研究プロジェクト:「令和の転換点」の研究 10
対談 人口減少社会が生み出す新たなステークホルダー

Part 2: Works Report Guide

- 「日本型雇用」のリアル — 多国間調査からいまの日本の雇用を解析する — 萩原 牧子 18
日本型雇用の問題は何か
-
- 報告書「令和の転換点」 古屋 星斗 20
-
- マネジメントを編みなおす 辰巳 哲子 22
-
- 賃上げに効果はあるか — パート・アルバイトの賃金から考える経営戦略の再構築 小前 和智・坂本 貴志 24
-
- 「個人選択型異動」実践編 個を主役にしたジョブポスティングモデル 千野 翔平 26
-
- これからの労働ルール 10の論点 坂本 貴志 28
-
- シン・健康確保 ～働く人の健康を守り、人生を支える変革へ～ 松原 哲也 30
-
- ひとが生き生きと学ぶ場をどう創るか? —ゼミナール研究から生まれた学びコミュニティ『5つの問い』— 豊田 義博 32



Part 1: Special Issue

特集

Shift in Perspective

変化の時代に、視点をかえる

21世紀を迎えて四半世紀が過ぎようとしています。

世界に目を向けると、ウクライナ情勢や中東の不安定化により、エネルギー価格や物流コストが高騰しています。さらに、米国の経済政策が日本に与える影響も多岐にわたります。こうした外的要因に加え、日本国内では人口の高齢化が進み、労働力の供給が制約される「労働供給制約社会」の到来が予測されています※。

日本企業は、こうした環境の変化に対応しながら、持続可能な成長を模索していかなければなりません。

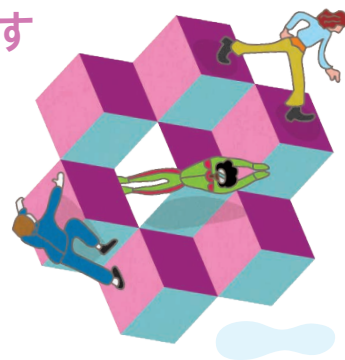
一方で組織内部に目を向けると、出社回帰やハイブリッドワークの揺り戻し、さらに生成AIの急速な普及により、業務やマネジメントの在り方が大きく揺れています。とくに中間管理職においては新たな変化への対応に追われ、多忙さに拍車がかかっています。管理職の負担を軽減し、組織全体の活性化を図るには、いまだどのようなアプローチが求められているのでしょうか。

特集1の「**マネジメント**」を編みなおすプロジェクトでは、マネジャーの役割ではなく、事業におけるマネジメントの「機能」に着目しています。埼玉大学大学院の宇田川元一教授とともに、マネジメントを個人の問題とせず、事業戦略に基づく構造・機能として捉え直すことについて議論しました。

また、特集2の「**令和の転換点**」の研究プロジェクトでは、人口の高齢化が多様な業種に及ぼす影響や、世帯構成の変化が消費行動に与える影響について分析し、多角的な視点から解決策を提示しています。本特集では、人口減少の影響や経済構造の課題、労働市場の変化について、内閣官房参与の山崎史郎氏に話を伺いました。

これらの研究から見てきたことを足掛かりに、少し別の視点から組織の中を見つめてみるのはいかがでしょうか。

※リクルートワークス研究所『未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる』より (<https://www.works-i.com/research/report/forecast2040.html>)



対談

マネジメントを個人の問題とせず、 「構造」「機能」から捉え直すことの 重要性と進め方

近年、マネジメントの難度が高まっている。事業環境が変化し、個人や組織のシステムが複雑化するなか、既存の枠組みでのマネジメントは限界を迎えつつある。

リクルートワークス研究所では2024年、「マネジメントを編みなおす」をテーマとした研究プロジェクトを実施。これからの時代、マネジメント機能をどのように構造的に変化させ、分化・統合していくのかを探った。2025年3月に発行した「Works Report2025」では、企業のマネジメントを取り巻く構造的な問題や10社のケースから読み解くマネジメントの機能を報告している。

プロジェクトリーダーを務めたリクルートワークス研究所主任研究員の辰巳哲子が、経営戦略論・組織論の研究者である埼玉大学経済経営系大学院教授、宇田川元一氏をゲストに迎え、対談を行った。本プロジェクトの報告書やその後のシンポジウムで企業とともに議論を進めてきた事業戦略をベースに、マネジメントを機能から捉え直すことの意味、具体的な編みなおしをどのように進めるかを語り合った。



宇田川 元一氏

埼玉大学経済経営系大学院
教授



辰巳 哲子

リクルートワークス研究所
主任研究員

「マネジメントを編みなおす」とは 「経営を再構築する」こと

辰巳:『マネジメントを編みなおす』の報告書をお読みいただいて、宇田川先生はどのような感想を持たれましたか？

宇田川:「業務改革」や「組織変革」というと、人間関係の改善や心理的安全性といった主に個人間の問題として語られがちだと思うのです。そして、その問題への対処方法として「人材開発」や「能力開発」が真っ先に挙げられてしまう。これでは、本来構造的に起きている問題を「個人の能力の問題」にすり替えてしまう危険性をはらんでいます。報告書を読ませていただいてそのことを改めて実感しました。

辰巳:組織の問題を個人の問題にすり替えていないか、というのはまさに報告書で大事にしたことです。報告書に寄せていただいた先生のコメントでは、サッカーを例に挙げていらっしゃいましたね。「個人の技量に頼るだけでは限界がある。チーム全体としての戦術のイメージを常に共有しながら動かなければならない」と。

宇田川:そうです。状況の変化に応じ、チームとして機動的に認知を切り替えることが必要。現場で即座に状況認知を切り替えられるようにするには、監督が長期的な戦略と具体的な戦術を構築しなければなりません。監督が戦略を描けていなければ、チームは選手個々の技量に頼るほかなくなってしまう。

辰巳:企業の部長の方たちに現在のマネジャーが置かれた環境についてお話をお聞きする場を設けました。すると、グローバル化やDXの推進によって、ビジネスの構造そのものの変化の影響が大きく、顧客への提供価値も変わってきていると。こうした劇的な環境変化の中で、「課長クラスに何を求めているのか」を尋ねたところ、事業課題への対応をはじめ、将来に向けての現場の課題や顧客ニーズの把握という点が強調されていました。経営層が戦略と具体的な戦術を構築するためにもファーストラインでの「課



題の仕入れ」が必要だと考えられていることがわかりました。

今はこのような環境変化に伴って生じる問題が、中間管理職層のところに集中してしまっているんですね。その後も多くの企業と議論を進めてきましたが、マネジャーがかなり忙しいことの背景にある、ビジネスの構造そのものの変化に着目し、自社の事業を踏まえたマネジメント機能の変革に目を向けている企業は残念ながらそれほど多くないように思います。

宇田川:「マネジメントを編みなおす」とは、つまりどういうことなのかというと「経営を再構築する」ことなんです。現代のマネジメント論は、構造的な課題を見ようとせず、それを個人の能力の問題に還元してしまう慣性力が働きます。これが、戦略や組織の文脈を無視し、一般化された“正しいやり方”に流れてしまう風潮を生んでいます。

特に既存事業の変革が難しい理由として、「お客様とはこういうもの」といった既成の認知にとらわれて、実際の顧客像やその変化に気づけなくなっていることがある。こうした「見ているが見えていない」状態により、経営を問い直す力を失っているのではないのでしょうか。

辰巳:事象としてはまさにマネジャーの忙しさの中に表れていますよね。マネジャーがすべてのマネジメント業務をやるべき存在であるという前提の中で戦略が見えないと優先順位のつけようもない。そうしたなかで、従業員は疲弊していたり、辞める寸前まで追い詰められていたり、退職行動に至らないまでも組織から気持ちが離れてしまっていたりする。

宇田川:「静かな退職」と言われているものですね。

辰巳:指示された業務だけ、必要最低限の業務だけをこなし、意欲や主体性が発揮される場がない状態が続くと、せっかく現場の課題が見えていたとしても、部長クラスが描いた事業戦略に現場で仕入れたことが反映されづらい状況になっているという構造的な問題につながっています。

宇田川:構造的な問題というのは、いろいろとアラートが出ているはずなんです。退職者が増えることも、マネジャー昇進を「罰ゲーム」と捉えることもそう。起きている事象に向き合い、構造の問題にたどり着くには、対話で掘り下げる必要があります。

辰巳:そうですね。そのためには「あなたの目から見て、今何が起きているんですか」と聞くことを、ファーストステップとしてやっていかなければ、トップがいくら方針を決めても前に進めるのは難しそうです。

宇田川:だから、トップからでもミドル層からでもメンバー層からでもいいので、「経営を再構築する」ことにそれぞれ取り組まなければならないんです。そうしなければ、基本的には分業が進んでいく。社会学用語で言えば「解体」されていく。バラバラになったものを再統合する活動と解体する活動を繰り返し継続していくのが「経営」ですが、統合の機能を喪失していることが現状の問題につながっているわけです。そして、解体された個人の能力に焦点を合わせ、マネジメント論が語られている。そうではなく、マネジメントを「構造」「機能」から捉え直す必要があるでしょう。『マネジメントを編みなおす』の報告書ではそれが述べられていますが、読者からはどのような反応がありましたか。

新たな視点を得た企業では、 経営層や人事も取り組みに着手

辰巳:当初は、「今起こっている問題は個人の問題ではなく、組織の構造の問題である」ということが、なかなか伝わらないもどかしさがありました。

けれど、報告書をリリースしたところ、特に外部環境の変化が速い組織の方々から、「自社が抱えていた問題はまさにここにあったんだ」と言われることが多く、手応えを感じています。シンポジウムを開催したところ、「大変満足」が53%で、「やや満足」も足すと合計97%に達しました。事業組織の「機能」としてのマネジメントを理解し、「機能を定義するのが先で役割や人は後から」という考え方に納得した、という声もいただきました。「マネジャーが忙しすぎる問題について考えるきっかけをもらえた」という言葉も多く寄せられています。「マネジメントを構造と機能から捉え直す」という視点が、企業にとって新鮮であり、強いインパクトをもたらしていると実感しています。

宇田川:なるほど。そうした反響を見ると、やはりこれまでは構造・機能でマネジメントを捉えていなかったということですね。取り組みを始めるきっかけになったのはとても良いことですが、企業としてこの問題をどう捉え直していくのか、部長だけで担うのは難しいでしょう。現状の取り組みで多忙な人たちに変革を求めても、どうしても現業からの慣性力が働きますから。私は著書の中で「変革支援機能」と書いているんですが、経営企画や人事も一緒に考え、ケアしていかなければならないと思います。

辰巳:そうですね。現場の慣性力が働くなかで部長だけで変革を進めるというのは現実的ではないかもしれません。それぞれの視点から見えた課題についての対話がより重要になってくるのだと思います。経営層や人事からも反応があるんです。報告書を読まれた大手企業の部長クラスだけでなく取締役クラスの方々からも「このテーマを社内で議論したい」といったお声がけを多数いただいています。現在、複数社合同での勉強会の企画が進んでいます。

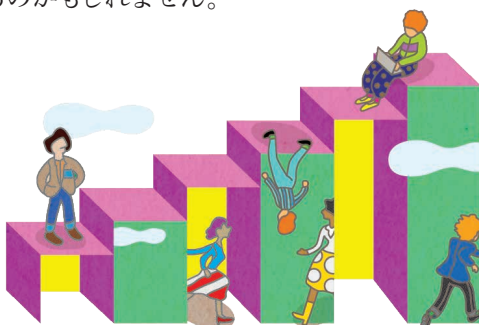




し、既に人事のコミュニティや一般の方が企画された読書会・勉強会も実施されました。

一連の反応の中で私が面白いと思ったのは、この報告書をきっかけに、組織設計や人事制度に関する新たな問いも浮かび上がってきていることです。たとえば、報告書の企業例で紹介されている「ゆめみ」のように、個の強みや自律性を活かして分権的にパフォーマンスを発揮する組織において、従来のジョブ・グレード制度が本当に機能し得るのか、むしろ組織変革を阻害することになっていないだろうか……といった議論が生まれています。

2010年代初頭、組織のサイロ化やマネジメント層の肥大化といった課題に対応するために、ジョブ・グレード制度が導入されました。約10年を経たこの制度は、役割と責任の明確化に寄与してきましたが、「マネジメントの編みなおし」によって「非定型・横断的」な役割が新たに生まれてくる可能性があるわけです。それらの役割が、制度の網の目からこぼれ落ちてしまう懸念もあります。そうすると、今の制度が、柔軟な組織運営や役割設計にとって逆機能的に働く可能性もあります。制度的補完性の観点からも報告書が提示した「構造から見るマネジメント」の先にある制度の在り方そのものの議論も進めていく必要があるのかもしれません。



マネジメントの編みなおしには 「変革支援機能」が必要

辰巳:ここからは「マネジメントを機能から捉え直す」という発想を、現場でどのように実践していくかについて考えたいと思います。これにはいくつかの重要な前提と工夫が必要となりますが、まず「変革の担い手を誰に設定するのか」というテーマがあります。私は、部長層が変革の旗振り役となりつつ周囲と対話しながら進めていく必要があると考えていましたが、先生は先ほど「部長だけでは難しい」と指摘されていましたね。

宇田川:そうですね。現場で日々の業務に追われている当事者に変革を一任すれば、既存の慣性に引き戻されてしまうリスクが高いですから。先にも挙げた「変革支援機能」が必要だと思います。

辰巳:プロジェクトを始めた当初、一体誰に対してこの報告書を届けたらよいのか、事業の観点からマネジメント機能を見直しているのは、誰なのかがわからず、各社の役員や部長クラスの方々と議論を重ねました。本来、本部長クラスにはこの視点を持ってほしいとおっしゃる企業も多く、「自組織の事業について構造的な問題を捉え、組織を変える力を持つ層」へのアプローチが欠かせないと考えています。ただし、だからといって上層部だけがこの問題に取り組めばよいというものではないとも思うのです。現場に密着し、リアルな課題感を持つのはファーストラインのマネジャーです。企業変革には、現場の実感や知見を持ち寄って「何が起きているのか」を言語





化する必要があります。

宇田川:各部門のマネジャー以下のメンバーが全社方針と事業戦略の関係を理解して、事業推進上の課題を洗い出したうえで、日々の戦略に具現化させるプロセスが欠かせませんね。

辰巳:変革を進めるうえでは、両者のあいだで構造的な問題を共有し、そうした問題がどのような環境や仕組みの中で起こっているのか、互いの認識を交換し合い、再文脈化^{*1}するための対話の場をつくる必要がありますよね。現場で起きている離職・疲弊・役割の不明瞭さといった「事象」を、個人の資質やスキルの問題として片づけるのではなく、それらの背後にある組織構造や戦略との齟齬を丁寧に解きほぐしていく。それがマネジメント機能を見直す第一歩となるのではないのでしょうか。

宇田川:「静かな退職」が増えているといった事象は、エンゲージメントサーベイなどである程度はわかると思うんです。でも、そこで何が起きるかという、数値が低い部署に対して「改善しなさい」と指示を出す。それが人事の仕事になってしまっている。問題が何によって起きているかまでは踏み込まないんです。たとえば、事業戦略が刷新されていないことで起きてくる問題は結構あります。目先で起きているさまざまな具体的現象と、戦略や必要な役割が複雑化している状態とを整理していくことが、なかなかつながらない。

辰巳:外部環境がこう変わって、事業戦略をこのように変えたからこそ、マネジメント機能はこう変わっていかねばならない……という事業戦略と組織戦

略のつながりがうまくいっていないということなのかもしれません。

宇田川:つなげるために論点を整理しても、「それに対するソリューションは何か」となり、「ソリューションを試したがうまくいかない。なぜか」という元の木阿弥に陥りがちです。人事が人事の用語で定義するといったことになるので、問題がよけいにこじれてしまう。「見ていても見ていない」ことが起きるわけです。だから、起きている一つの事象を、戦略や構造といったものに再文脈化する作業が必要なんです。

事業にとってファーストラインにこそ必要な短期・中期の機能を考える

辰巳:「起きている事象」について企業の方とやり取りをするなかで強く感じているのは、「課題の仕入れ」がうまく機能していないという点です。特にファーストラインのマネジャーは、日々の業務や短期的な対応に忙殺されており、既存事業の見直しや、中長期の戦略を描くための材料を探索する余裕を持っていない。結果として、現場で顕在化している構造的な不具合が、経営の論点として拾い上げられる前に埋もれてしまっているケースが多く見受けられます。

今回の報告書では、マネジメントの機能を分解し、その一つとして「課題の仕入れ機能」を明示しています。これは、現場に近いからこそ見える“兆し”を拾い上げ、戦略や構造の再設計へとつなげていくためにも欠かせない機能です。この機能が不在のままでは、いかに構造的な見直しを試みても、宇田川先生

のおっしゃるように変革の実効性は担保されないでしょう。今まさに、こうした機能を誰がどのように担い、どのように仕組み化していくのかが問われていると考えます。

宇田川:「企業組織の中に環境変化を捉える機能が備わっているか」という問題がある気がしています。断片から見ることはできるけれど、パズルのように組み立てていったとき、「このピースは抜けているけれど、これはおそらく〇〇の絵だね」と判断する機能が失われている。だから、環境変化が認知できない、事業戦略がうまく描けないという問題が起きている。事業戦略を立てたつもりでも「それは“目標”であって“戦略”ではないでしょう」というものがよく見られます。戦略を描けていないから、機能の見直しにまで踏み込めていないのではないのでしょうか。

では、上層部が戦略を見直さなければ現場は何もできないかという、そんなことはありません。戦略を見直すための「論点の整理」が、ファーストラインのとても大事な役割です。課題を仕入れて整理し、とりあえずやってみて考える。そうして事業部門から部門長・コーポレート部門へ、さらに経営層へ。起きている課題から機能の問題、戦略の問題へと昇華させられるよう、機能させなくてはなりません。それぞれの段階での再文脈化を、コーポレート部門はしっかり支援すべきであると思います。

辰巳:同感です。それがコーポレート部門の存在意義であると。

宇田川:加えて重要なのは、既存事業の中にこそ変革の契機が潜んでいるという視点ですね。これまでの経営論では「探索と深化」「新規と既存」が分断されがちでした。実際には既存事業においても、顧客像や価値提供の前提が大きく変化しており、その再解釈が求められています。過去の成功体験の中にあつた「ナラティブ^{※2}」を再構築することで、「本来の強み」や新たな方向性が見えてくる場合もあるでしょう。

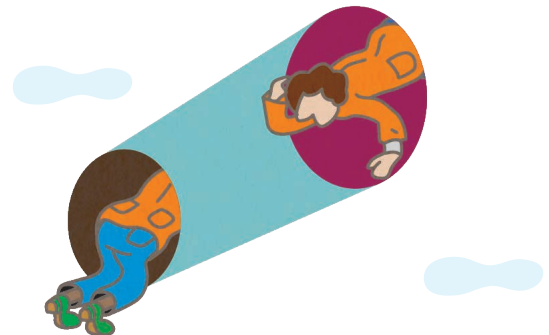
辰巳:ここまでお話ししてきて改めて思うのは、マネジメントの見直しを進めることは単なる制度変更で



はなく、組織の文脈を再構築し、変化に対する認知と解釈の枠組みを共有していくプロセスであるということですね。そしてそれはトップダウンでも現場任せでもなく、「両者の接点」における対話を通じてしか立ち上がってこないものだと思います。

※1 再文脈化／再文脈化(recontextualization)とは、ある言葉・行為・出来事・知識・情報などが、元の文脈から切り出され、新たな文脈の中に置き換えられることで、意味が変容(再構築)するプロセスを指す。

※2 ナラティブ／「物語・語る行為」と「語りを生み出す解釈の枠組み」、2つの意味を持つ。ここでは「語り手の解釈の枠組み」として使用。仕事上の役割・社会的立場・社会的職業規範・身を置いている環境の文化などによって形成される。



研究プロジェクトページはこちら

「マネジメント」を編みなおす

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



対談

人口減少社会が生み出す 新たなステークホルダー

深刻な「人口減少社会」に直面する日本。子育て支援や少子化対策は国の最優先課題に浮上したものの、「令和の転換点」を超え、ついに労働市場への影響が働き手の深刻な不足として顕在化し始めた。「女性の社会進出」や「共働き」への向き合い方が問われたのは1980年代にさかのぼるが、育児・雇用環境の整備や支援が十分ではなかったのではないかとこの観点に立脚し、社会保障や少子化対策の抜本改革に挑んでいるのが、元厚労官僚で内閣官房参与の山崎史郎氏だ。リクルートワークス研究所の古屋星斗主任研究員と山崎氏の対談を通じ、「令和の転換点」後の社会を持続可能にするための突破口を模索する。



古屋 星斗

リクルートワークス研究所
主任研究員

山崎史郎氏

内閣官房参与
(社会保障・人口問題・地方創生)

人口減少が招く「分断」

古屋:日本が直面する少子高齢化と人口減少に起因する社会構造の変化は、「前例がない」という意味で、「最後のチャンス」というよりも「最初のチャンス」と捉えるべきだと考えています。現在進行中の事態は、令和の時代における日本社会の新たな挑戦と機会を示唆しているという認識です。

山崎:人口減少は、日本社会が初めて直面する事態であることは間違いありません。まず念頭に置くべきは、人口は若年層から減っていくということで、そうすると、最初に顕在化するのが労働力の不足です。これまで日本の経済社会システムは「労働力は潤沢にある」という前提で設計されてきたと言えますが、これからはそれを全面的に見直していく必要があります。そして、若者の流出・減少は地方で先行しているため、ローカル産業の経営者が人口減少の深刻さに最初に気づく重要な存在であると言えます。日本経済は相当な部分が内需で支えられており、地方経済の存在は大きく、それを支えているのは中小・中堅企業です。日本経済の安定のためには、地域経済の行く末にしっかりとした見通しを立てていくことが肝要です。一方で、東京圏を中心とする都市部に住む人と地方に住む人の間に危機感など認識のギャップが目立っていることを懸念しています。特に地方自治体の間で、地方財政をめぐる意見対立が目立っています。

古屋:若手の労働力不足は地方ほど切実です。全国各地の中小企業の経営者から話を聞くと、危機感がひしひしと伝わります。一方で、そうした危機感を梃子にさまざまな工夫や知恵も生まれていますが、まだまだ全国で共有されているとは言えません。政策面でも少子化対策や教育無償化などをめぐって、都市部と地方で利害の不一致も顕在化していますね。

山崎:都市部は生活物資や労働力を提供する hinterland (後背地) があってこそ、その活力を維持し発展できます。にもかかわらず、地方の疲弊にな

かなか関心が及ばない。その結果、どうしても人口減少問題に対する危機意識に分断やギャップが生じてしまいます。危機に直面している地方の切実さを都市部も共有し、日本全体の問題として受け止められるかどうかですね。まさに地域間の意識格差の解消が求められています。

古屋:人口減少が招く分断はほかにもありますか。

山崎:世代間の意識の分断、ギャップの問題もあります。これから顕在化するのは、生まれた時代によって全く異なる社会環境の中で生きていくという「コーホート世代間格差」です。このまま推移すると、人口減少の進行に伴って撤退やリストラを繰り返すような状態が続き、その中で企業や個人がこれまで以上にフラストレーションを抱えていくおそれがあります。そうすると、特に若年世代の間で、「どうしてこんな社会をつくったんだ」というような先行世代への不満や反感が高まるのではないかと指摘されています。一方で、シニア層において「逃げ切り世代」のような意識が広がると、社会全体の分断やギャップが深刻化していきます。当然ながら、年齢を重ねるほど未来の世代に対する責任があるのですが、それを皆が自覚し、共有することが最も重要な課題となりますね。



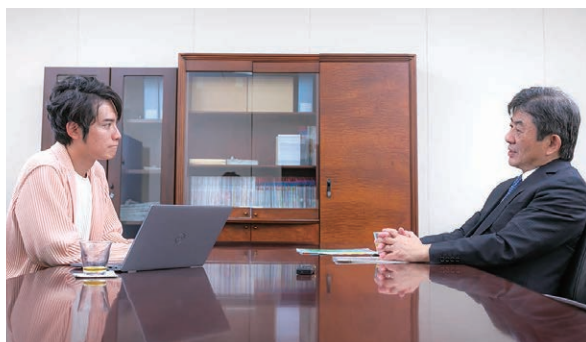
「ローカルの先進化」が 社会変革の起爆剤に

古屋:「少子化に歯止めをかける」という強い意思を背景に、全世代型社会保障構築本部(全社本部)が内閣官房に設置され、介護保険の創設に携わるなど「社会保障問題のプロ」である山崎さんが事務局長に就任された、と伺っています。

山崎:全社本部として最初に取り組んだのが、子育て支援の抜本的な強化です。日本は欧州の福祉先進国と比べると、子育て支援などに充てられる「家族関係社会支出」はいまだにOECD平均より低く、立ち遅れていることは否めません。政府はこの問題に正面から取り組み、キャッチアップの道筋をつくることができたと思います。今後もこの子育て支援の強化プランをしっかりと進めていくことが大事です。

一方、直近の厚生労働省の人口動態統計で、2024年に生まれた日本人の出生数は68万6061人で過去最少を更新し、女性が生涯に産む子どもの数を示す合計特殊出生率も1.15と過去最低になりました。現下の少子化の流れを変えていくには、子育て支援だけでは不十分で、若者や女性の経済雇用環境そのものを変えることにも取り組む必要があります。子育て支援対策が「第一ステージ」とすると、経済雇用対策は「第二ステージ」として位置づけられます。この働き方改革のような取り組みは、どちらかというと少子化を受け止める“受動的”な政策ではなく、持続可能性のある本来の社会の姿に変えていくという点で“能動的”な政策だとも言えます。

古屋:足もとで進む人材獲得競争に起因する若年層の賃金上昇の動きも、雇用環境そのものを変えうる



のではないかと考えています。子育て・若者世代が将来展望を持つことができれば、未婚率の低下や少子化対策にもつながるはずです。構造的な質上げによって国民所得の持続的な向上がもたらされれば、社会保障制度の持続可能性を図るメリットもあります。

山崎:そうした経済雇用政策の進展とともに、「第三ステージ」とも言える教育や文化、価値観も含む社会全体の意識を変えていく取り組みも重要となっていきます。少子化対策で求められているのは、結局、若者や女性の意識にどれだけ寄り添えるかですが、そのためには、私たち先行世代が作り上げてきた、雇用の仕組みや社会意識の変革を進めていくことが求められています。

私は、人口問題をよく駅伝にたとえます。第一走者がしっかり走ってタスキを継がないと、第二走者のスタートが遅れ、不利な状況を強いられます。後継走者になるほど、先行走者の努力の蓄積によって有利・不利が固定されます。タスキをつなぐように社会をどうつないでいくか。現役世代はいわば第一走者です。将来世代も今の私たちの行動を見守っているという気持ちで、課題解決に向き合う必要があります。社会変革が起きるとき、社会全体は一斉に動くのではなく、まさに「カナリア」のような強い危機意識を持つ人たちが先導していくのが常です。この危機意識もつないでいかなければなりません。

古屋:文化や価値観も含めた社会全体のメカニズムは急に変わるものではなく、ゆっくり変えていくことが重要ですね。そのために、意識から行動につながる危機感をどれだけ社会で共有できるかがカギ



だというわけですね。

山崎:そういう意味では、民間企業の経営者が先導役になるのではないかと考えています。少子化対策の必要性を最も痛切に感じているのは、労働力不足の危機感を募らせている経営者の皆さんですから。例えば育児に関しては、これまでは子育てをしている当事者が窮状を訴えてきましたが、今後は、子育て期の社員を抱える企業が声を上げ、実際にシステムを変えていく局面になってほしいと願っています。深刻な働き手不足にある地方でその動きが加速すれば、社会全体の地殻変動が起きる可能性があります。

古屋:そうした変化の胎動は私も実感しています。実際、少子化を解決する手立てについて地域の経営者の皆さんに尋ねると、ほぼ全ての経営者が賃金アップと長時間労働をなくすことだと答えます。これはつまり、最も切実に人手不足の危機に直面している地方の経営者が若手の賃金を上げたり、女性の採用を増やしたり、継続的に働きやすいシステムを率先して構築していく、「ローカルの先進化」が社会変革の起爆剤になりうることを意味していると思います。これはある意味、受益者負担の原理の拡大とも言えるかもしれません。若手の労働環境を良くすることが少子化問題だけでなく、企業の経営課題の解消にも直結しているわけですから。「令和の転換点」が、人口減少問題につながるステークホルダーを、子育て世代以外にも広げたということです。

山崎:少なくとも万策尽きたと諦めるような段階では全くありません。まだ対応可能な段階にあります。危機の現実には早く気づき、行動を変える人が増えれば増えるほど解決につながります。



「女性はいずれ家庭に戻る」 という刷り込み

古屋:共働きが前提の社会に移行した今、女性だけでなく男性の働き方も変えていく必要がありますね。

山崎:本格的に女性就労が始まったのは1980年代からです。そうした社会的な変化を踏まえて、女性が働きながら子育てできる労働慣行と子育て支援策の整備が優先課題であることを、国や社会全体がしっかり受け止め、改革に取り組んでいたならば今とは異なる状況が表れていたはずですが、当時を振り返れば、女性の社会進出の動きを「社会構造の変化」と認識していた国と、「景気の問題」だと受け止めた国で分かれていました。日本は後者に属するのですが、当時は景気が回復して企業業績が戻れば、つまり、家計を支える夫の雇用状況が回復すれば、女性たちは家庭に戻るという、いわば刷り込みがあったとも言えます。そして、そうした国では出生率が低下し続けたのに対して、前者に属するスウェーデンなどでは出生率は回復しました。

古屋:労働市場の変化をめぐる話題で必ず出てくる議論ですよね、景気循環か社会構造か。数年前に労働供給制約の話をした際にも、「今の人手不足は景気が良いからだ」と「構造的な人手不足でまさに供給制約だ」、この2つの反応に分かれたことを思い出しました。その議論についてぜひ伺いたいです。

山崎:90年代になって女性就労が加速し、90年代後半からの経済不況時には非正規雇用が広がり、その大半を女性が占めました。このとき政府は公共投資を中心とする景気刺激策で対応しました。先述のように、景気が回復すれば女性は家庭に戻る、という考えが根底にあったと言えます。そして、今もって多くの女性が非正規雇用で育児休業給付金の受給対象外となっています。本来は共働き社会への移行という社会構造の変化の趨勢を受け止めて、それに沿って政策の優先順位を設定すべきであったと言えます。

実際は社会保障分野でも、子育て支援政策の優先順位は長らく年金、医療、介護のより下に置かれてきたと言えます。トップランクの政策課題に浮上したのは「こども家庭庁」が発足した2023年4月、ほんの2年前からだと言えるでしょう。

そして、雇用や働き方の問題は、ようやく本格的な対策が始まった段階と言えます。今は、「年取の壁」や「時間の壁」という点で、社会保障制度が働き方の自由度を弱め、歪めているのではないかということが大きな問題となっています。この点では、社会保険の適用を拡大し、勤労者皆保険を目指すべきことは言うまでもありません。そうした社会保障サイドの改革が必要であるのは言うまでもありませんが、それと同時に、これまでの労働慣行や働き方のほうも見直していくべきだと思います。日本になぜ「年取の壁」や「時間の壁」があるのかというと、正社員は長時間労働であり、短時間労働の場合はパートだという労働慣行も関係していると言えます。労働法制上は、短時間の正社員がいても法的に何の問題もありません。そして、そうした「短時間正社員」は年取や労働時間にかかわらず社会保険の適用を受けますので、「年取の壁」や「時間の壁」は存在しないのです。実際に、短時間正社員が普及している欧州では、そうした社会保険からくる制約は存在していないのです。従業員サイドも、「フルタイムで働きたい」と思っている人もいれば、「パートがいい」という人もいます。個人の働き方の選択を尊重した対応が可能となります。そして、業務を切り分けることによって企業の生産性も上がる可能性があります。そうなれば働き方が一気に変わり、子育てや社会保障などの面でさまざまな波及効果を期待できます。

古屋: そう考えれば「年取の壁」の議論が進む今は、

新たなメカニズムにシフトできるか否かの岐路でもあるわけですね。地方では、短時間正社員を実際に採用している会社もあります。例えば、定年退職した68歳のドライバーに復職してもらい、週20時間だけ短時間社員として雇用しているバス会社など、地方のほうで短時間社員への関心や活用は進んでいる印象です。

「雇用を守る」から「人生を守る」へ

山崎: 人手に余裕があった時代は雇用の安定を重視し、「社員の雇用を守ること」が使命と考える経営者の方々が多かったように思います。もちろん雇用は重要ですが、これからは雇用だけではなく、「社員の人生を守ること」も考えてくださいと申し上げています。なぜなら、10代後半～20代で入社した若手のその後の人生を決定づけるのは企業での働き方からです。経済・生活・健康面でも若者は会社に大きな影響を受けます。社員の生活や人生を配慮する経営者が増えれば、若者、特に女性がもっと元気になっていくはずです。地方にもそうした働き方が普及すれば、両親や友人・知人もいる地元のほうが子育て環境に有利なのは自明で、女性が地方に帰ってくるケースも増えるはずです。

古屋: 転勤制度への関心が高まっていますし、働く時間から働く場所へ議論が進んでいますね。また、先ほど、最も切実に人手不足の危機に直面している地方の経営者が新たな「受益者負担」のステークホルダーになる可能性を指摘されましたが、もう一つ、私は人口動態変化による担い手不足が「生活維持サービスの縮小」を顕在化させる中で、より多くのステークホルダーを生みつつあるように感じています。生活が困るのは万人にもたらされるため、「困りごと」でつながる共同体が生まれつつあるというか。

山崎: それは富山和彦さんの著書『ホワイカラー消滅』(NHK出版新書)で取り上げられていたテーマに通じますね。つまり、エッセンシャルワーカーの人たちの仕事を積極的に評価していく流れです。これ





までは、そういう仕事は「誰にでもできる」という誤った思い込みもありましたが、実は生成AIによっても代替のきかない「希少性」の高い仕事であることに多くの人が気づき始めています。社会を維持するうえで欠かせないというだけでなく、社会的な評価が高まれば、働く人たちにも働きがいのある仕事だという認識が共有されていくでしょう。

古屋: 全く同感です。最近、特に医療・介護関係者によく申し上げるのが「新3K」です。かつての「3K」は、きつい・汚い・危険の略でしたが、今は「関心」「共感」「感謝」。私たちが行った調査では実に85%ほどの人が「荷物を届けてくれるドライバー・配達員に感謝の気持ちを伝えたい」と回答しています。エッセンシャルワークの担い手不足が広がった結果、「自分ではできないこと」という認識が社会の共通認識となり、日本に新たな労働観を生もうとしているのかもしれない。

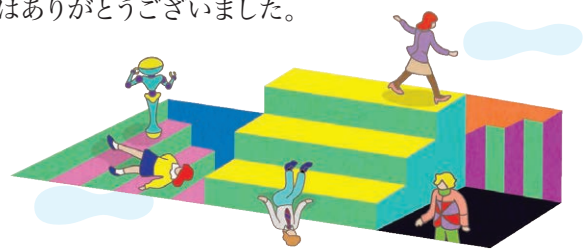
山崎: 想起するのは、厚労官僚時代に携わった介護保険制度の導入時のことです。介護はかつて家事労働の一環として家族が担うのが常識でした。このため、家事を公金で負担するような仕組みだということで批判を浴びました。「介護は家族の絆の証しだ。それを破壊するのか」という声もありました。これまで無報酬の「家事」として行われていた介護を、対価を伴う「仕事」として新たに設計し直すことへの反発は大きかったのです。しかし、介護は「専門性のある仕事である」と規定したことによって、いかに貴重な仕事であるのかを社会全体が認知する方向へ流れが大きく変わっていったと思います。このように、

労働の価値は生産性のみによってはかるものではなく、ほかに代わってする人がいないという「代替性」や「希少性」によっても意義づけられる、という「仕事の価値評価の再考」が進めば社会は大きく変わるはずです。

古屋: 代替性を考えた際に「その仕事のことをよく知らない」ことが、エッセンシャルワーカーの仕事の過小評価の背景にあると感じます。先日、受配電設備点検の仕事を手伝ったのですが、自分には4年や5年でできる仕事ではないと痛感しました。自分ができることを代わりにしてくれるのが「仕事」なんですよね。この共通認識の広がりや、労働供給制約社会において他者の仕事の価値をますます高め、そこに感謝やリスペクトが芽生えるのも自然な流れと言えるのかもしれません。

山崎: 私たちが目指すのは、単に少子化に歯止めをかけることではなく、人口減少という現象を足掛かりに持続可能な社会のあり方を模索することです。そのために最も大事なのは、若者と女性の思考や行動様式を的確に把握し、少しでも生きやすい社会へと再構築を図っていくことだと考えています。若者と女性の行動の仕方を規定しているのは、社会のリーダー層であり、主に私のようなシニア男性です。私たちは、未来に向け、当事者意識を持って責任を果たすことが求められています。

古屋: 私も責任を果たしていきたいと思います。本日はありがとうございました。



研究プロジェクトページはこちら

「令和の転換点」の研究

<https://www.works-i.com/research/project/turningpoint/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、発表しています。

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、2024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、それぞれダウンロードすることができます。

「日本型雇用」のリアル

— 多国間調査からいまの日本の雇用を解析する —

日本型雇用の問題は何か



日本型雇用

企業主導

OJT

キャリア自律

二重構造

多国間調査

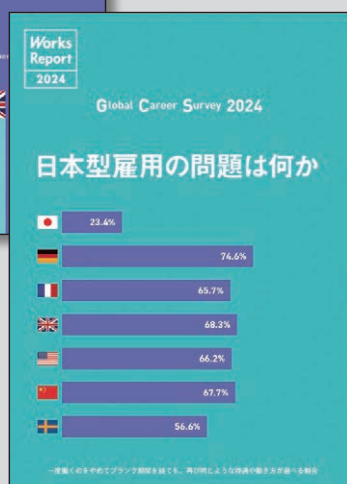
プロジェクトリーダー

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



概要



日本型雇用の典型的イメージではなく、実態に基づいて日本の雇用のあり方の議論がなされることを目指し、日本を含む7カ国で「Global Career Survey 2024 (GCS2024)」を行った。日本の雇用の実態を解析した報告書が『「日本型雇用」のリアル』、日本型雇用の問題を検証したのが『日本型雇用の問題は何か』である。「日本の雇用のあり方を考える」(連載コラム)では、調査結果に基づいた識者インタビューやワークス所員の考察を発信している。

問題意識

高度成長の時代が終わり、少子高齢化の到来やビジネス環境の変化に加え、個人の価値観が多様化する中で、日本型雇用の様々な問題が指摘されるようになった。いわく、企業主導の職種や勤務地の変更を厭わない労働者に依存した組織運営は早晚立ち行かなくなる、定期異動とOJTにより育成されるジェネラリストの能力は、企業特殊性が高いために転職市場が発達しない、企業の強い人事権が個人のキャリア

自律を妨げている等々。もはや限界を迎えつつある日本型雇用に対し、海外に解を求め、雇用のあり方を見直していこうという動きも生じている。

しかしながら、それらの議論や動きは日本型雇用の典型的イメージ像を前提になされているものが目立つ。本プロジェクトでは、日本の雇用の実態を多国間調査により解析することで、実態に基づいてこれからの日本の雇用のあり方の議論がなされることを目指した。

結論

表 日本型雇用の7つの特徴の実態

7つの特徴	実 態	その他の気づき
新卒一括採用	●大学を卒業後すぐに就職した割合は日本が最も高い ●大学を卒業後すぐに就職した人のうち、初職が正社員だった割合は日本が最も高い	●他国では日本に比べて大学を卒業する前に就職する人の割合が大きい ●他国でも多くの人が卒業前から卒業後6カ月以内に就職している
企業主導の人事異動	●「業務命令」による職種・勤務地変更の可能性と経験率は日本が最も高い	●日本が最も職種や勤務地の異動を経験していない ●日本でも「希望に基づく」異動の可能性はあるが、本人がそれを選択していない ●他国でも「会社側から」の打診によって、日本より多くの人が異動している。日本との違いは同意を前提とし、本人が選択していること
年功型賃金	●年齢上昇に伴い年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではない ●勤続年数に応じて年収が上昇する傾向は日本だけの特徴ではなく、日本はむしろ上昇してきた人の割合が低い	●日本では仕事を遂行する能力が給与に影響すると思っている人が少ない ●日本では仕事を遂行する能力が給与に影響するか「わからない・答えられない」人が多い
OJTによる育成	●「OJTを受けた」割合は39.8%と、日本が圧倒的に低い	●日本のOJTは、教育プログラムに基づかない現場任せ ●日本の若年層はOJTを受ける傾向にあるが、他国では年齢による傾向が少ない
幹部の内部登用	●執行役員を内部から登用する割合は日本が最も高い	●他国でも、幹部の内部登用は珍しくない ●日本には勤務先の幹部がどのように登用されているのかを認識していない人が4割弱おり、日本企業における人事の不透明性、あるいは社員の無関心が見てとれる
終身雇用	●30代の平均勤続年数は、日本が最も長い ●40代の平均勤続年数は、中国に続いて2番目に長い	●継続雇用の可能性は日本だけでなく他国も高い ●日本は勤続年数は長くても、継続雇用の可能性に対しては不安を抱えている
企業別労働組合	●労働組合加入者の9割以上が職場の組合に入っており、これは他国と比べて非常に高い	●日本の労働組合の役割は主に「給与の改善」である ●日本は他国と比べて労働組合の役割をあまり認識していない

「日本型雇用」のリアル — 多国間調査から
いまの日本の雇用を解析する —

日本、ドイツ、フランス、英国、米国、中国、スウェーデンの大卒以上の30代、40代の男女で企業などに雇用されている人を対象に調査を実施。日本型雇用の7つの特徴が、現在の日本の雇用において特徴的であるか否かを、多国間比較により検証した。

結果(上記の表)の中でも想定外であったのは「OJTによる育成」を受けた割合が39.8%と日本が圧倒的に低いことだ。異動についても「企業主導の人事異動」によるものが多少高いだけで、経験率は一番低く、「定期異動とOJTにより人材を育成していく」という日本型のイメージが覆された。「新卒一括採用」と「終身雇用」という入口と出口の枠組みは

変わらない中で、長期で人材を育成できていないという日本の課題が表出した。

日本型雇用の問題は何か

GCS2024を活用し、旧来型の日本型雇用で言われてきた問題を検証した。明らかになったのは、未だに多様な人材を活用できていないし、主体性も引き出せていない日本の雇用の姿であった。具体的には、新卒一括採用で入社した生え抜き人材を優遇し、男性と同じ仕事をしていても女性の年収を抑え、また、従業員の自己啓発も、キャリア自律も促せていない。雇用のあり方を見直す動きもある中で、従来の仕組みを変えることの難しさが表れた。

Works
Reportは
こちら

「日本型雇用」のリアル

https://www.works-i.com/research/report/gcs2024_report1.html



日本型雇用の問題は何か

https://www.works-i.com/research/report/gcs2024_report2.html



報告書「令和の転換点」



労働市場の動向

構造的な人手不足

労働供給制約

人口動態

エッセンシャルワークの現場

地域社会の試行錯誤

プロジェクトリーダー

古屋 星斗

主任研究員



Works
Report
2025

報告書

「令和の転換点」

概要

日本は今、「労働供給制約社会」への転換点にある。高齢人口比率の上昇と単身世帯の増加が、生活維持サービスを中心に労働需要を構造的に拡大させる一方で、労働投入量は頭打ちとなり、人手不足が慢性化している。本報告書は、人口動態と労働市場の相互作用を読み解きつつ、現場・地域・政策の各層で求められる持続可能な対応策を提示するものである。

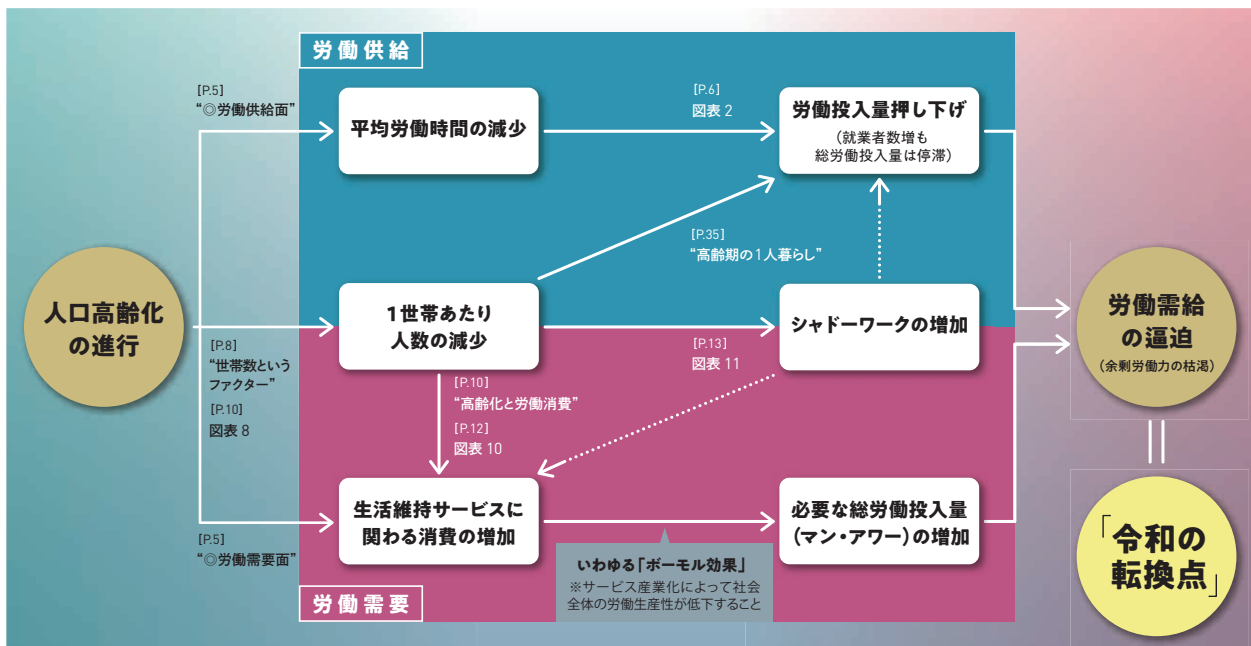
問題意識

これまでの労働市場は景気循環に連動しており、人手不足も一時的な需給のズレと捉えられてきた。しかし本報告書は、人口構造の変化がもたらす「労働供給制約」が、かつての「ルイスの転換点」に続く社会的転換であると指摘する。高齢人口比率の上昇は医療・介護・インフラなどの生活維持サービスに特有の労働需要を増加させ、かつ地域の世帯構造変化(単身世帯の急増)によってサービス提供の稠

密性と効率性を大きく低下させている。この結果、労働生産性への押し下げ効果が見られ、より多くの就業者が必要となる。今起こっているのは単なる人手不足ではなく、労働市場の構造が不可逆的に変化した結果、生起している現象なのではないか。

結論

「令和の転換点」後の社会



「令和の転換点」報告書が明らかにしたのは、現下の日本で起こる人手不足はもはや一時的な需給のズレではなく、不可逆的な構造変化として表れているという事実だ。特に、医療・介護・物流・行政などの生活維持サービス領域では、①高齢化による需要増、②単身高齢者の急増によるサービス密度の低下、③労働投入量の制約、という三重苦が顕在化している。

高齢人口の増加は医療や介護に直接的な需要を生み出す。1人あたり医療・介護サービス利用量は年齢によって大きな差があり、特に75歳以上で大きい。今後の人口動態変化と重なり、需要量を大きく押し上げる。また、歴史的に高齢者世帯の半数は単独世帯であるため、高齢化に伴って1人暮らしの方が増え、1世帯あたりに住む人数が減ります。それは生活維持サービスの提供効率を低下させる。水道管や電線整備、戸別配達、除雪などの生活維持サービスの提供は世帯に何人住んでいても1つの住宅に対するサービス需要はそれほど変わらない一方、供給側は「移動距離の増加」「複数拠点对応」などを求められることとなる。

このように高齢化に伴う世帯構成の変化により労

働投入の密度が低下する。結果として、「1時間の労働で支えられる人数」が減少し、より多くの働き手が必要となる。また、生活維持サービス水準が切り下げられることで、可処分時間の減少→就業時間調整→さらなる人手不足という負のスパイラルに繋がる。この状況を前提に、少ない働き手が効果的に無理なく担える仕組み＝省力化技術、タスク分解、地域社会の再設計が急務となる。

本報告書は、この「労働供給制約」に対応するには、「個人の努力」ではなく、社会設計思想の転換が必要であると提示する。特に生活維持サービスへの需要は人口推計により地域別に精緻な未来予測が可能であり、戦略的に先手を打つことができる分野である。

Works Reportはこちら

報告書「令和の転換点」

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



マネジメントを編みなおす



マネジメント

ファーストラインマネジャー

マネジメントの機能

組織戦略

組織デザイン

プロジェクトリーダー

辰巳 哲子

主任研究員



概要

DXやグローバル化の進展など変化のスピードは速く、マネジャーの役割の複雑化と負担が増すなか、中長期の事業に向けた「課題の仕入れ」や人材育成など現場に近いファーストラインのマネジャーにこそ任せたい仕事が進まず、事業戦略の実行の足かせとなっている。本報告書は、現代の企業が直面しているこうした課題について、「事業戦略と整合したマネジメント機能を再構築する」ことを提案している。

問題意識

事業環境が急速に変化し、グローバル化やデジタル化の進展により、ビジネスの構造や価値提供の在り方が揺らいでいる。個人や組織を取り巻く環境も複雑さを増すなか、変化の遅かった時代に確立された事業や組織の枠組みをそのまま使い続ける企業も多く、そのひずみがマネジャーに集中し、過重な負担がかかっている。現代のマネジャーは、複雑化した管理業務のみならず、変化するビジネス構

造の中で課題を見極め、新たな価値を創出する役割も担っている。こうした状況で、マネジャーの仕事だけを見直す対応には限界がある。いま求められているのは、事業戦略に応じたマネジメント機能そのものの再設計であり、これは事業の持続的成長にとって喫緊の課題である。

結論

マネジメント機能の見直しには、マネジャーの既存の役割だけでなく、外部環境の変化やコアコンピタンスを踏まえた戦略の再構築が必要である。本報告書では、事業の変化に応じて機能を変えた企業の事例から10のマネジメント機能を紹介しているが、どの機能を重視するかは企業ごとに異なる。

図1：マネジメントの機能見直しに至るプロセス

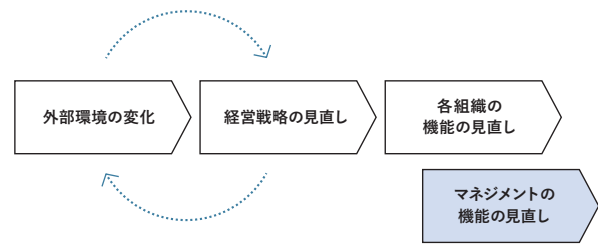
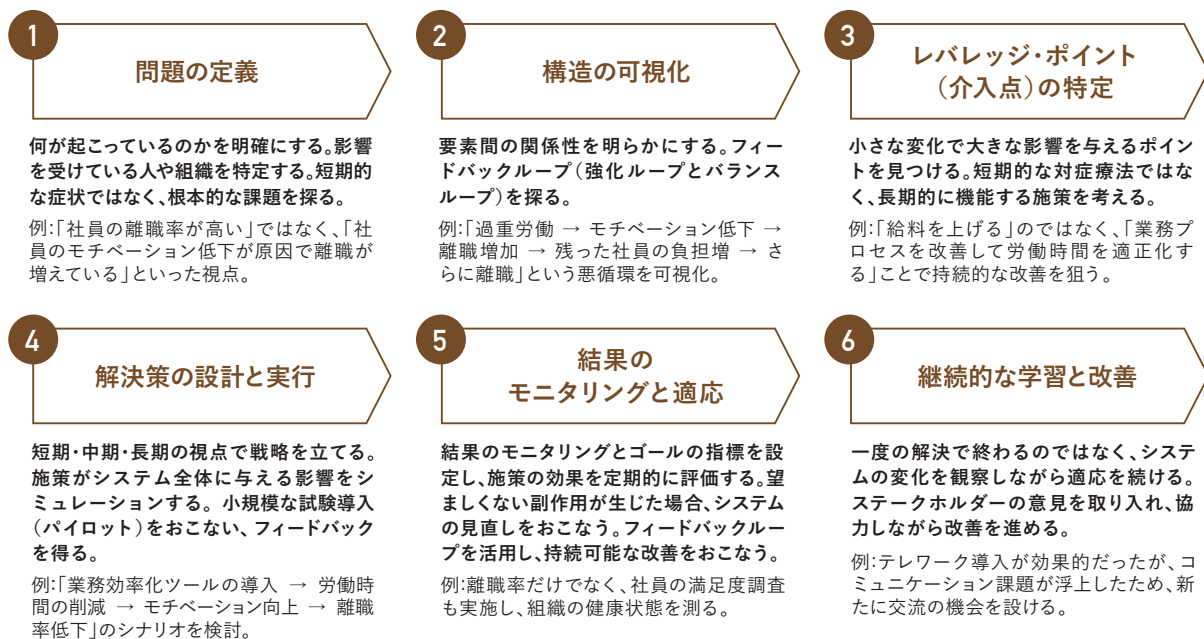


図2：マネジメントの機能を見直すための部長の役割



このプロセスの肝となるのは全体像の可視化だ。原因と結果を単純な一対一の関係で捉えるのではなく、複数の要素が相互に影響し合う構造として全体像を捉える必要がある。問題の背景には個人のスキル不足だけでなく、そうした状況を生み出す組織の構造がある。異なる立場の視点を持ち寄り、「そうさせている仕組みは何か」を共有し、問題を特定するところから始める。

今後、企業はマネジメント機能の再構築を通じて、変化の激しい環境に適応し、競争力を維持・強化していくことが求められる。企業の状況はそれぞれ異なるため、自社に合ったマネジメントの姿は自ら考え、継続的に議論しながら形づくっていくしかない。そう

することで、マネジメント機能を事業戦略と整合させ、組織全体の柔軟性と機動性を高めることが可能になる。また、マネジャーの負担軽減と役割の明確化を通じて、組織の持続的な成長を支える基盤の構築に向かうだろう。

Works Reportはこちら

マネジメントを編みなおす

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



賃上げに効果はあるか

—パート・アルバイトの賃金から考える経営戦略の再構築



賃金

パート・アルバイト

人材確保

資本代替

タスク

プロジェクトリーダー

小前 和智

研究員 / アナリスト



プロジェクトリーダー

坂本 貴志

研究員 / アナリスト



概要

昨今、人手不足と賃上げが叫ばれている。人材確保のためには賃上げは必要だろう。他方、限りある経営資源のもと、利益を安定的に確保するためには効果的な賃上げでなければならない。本報告書は、精密な定量分析により賃上げの効果を解析した。さらに、有識者や先進企業の事例から、賃上げと同時に取り組むべき施策とは何かについて取りまとめた。

問題意識

厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、パートタイム労働者(短時間労働者)の時間あたり賃金(名目)は2013年から2023年にかけて23.5%上昇した一方、正社員を中心とした一般労働者(フルタイム労働者)の伸びは同時期に11.2%であり、パートタイム労働者の賃金上昇率は一般労働者よりも顕著に高い。人手不足が指摘され、パート・アルバイト(パートタイム労働者とかなり重なる)の賃金

水準が大きく伸びている。ただ、人手を確保するために賃上げが必要としても、企業として安定的な利益を上げなければならない以上、効果的な賃上げを実現する必要がある。本報告書は、このような問題意識のもと、賃上げの人材確保への効果の大きさを統計分析により測定するとともに、ヒアリング調査を通じて賃上げと同時に取り組むべき施策を体系化することとした。

結論

本報告書は、賃上げによる効果を定量的に分析するとともに、有識者や先進事例を有する企業へのヒアリングから賃上げに加えて実施すべき施策を整理した。賃上げによる人材確保を中心に据えつつも、経営全体での効率的な企業運営について論じた。

定量分析では協力企業の店舗ごとの人事データと株式会社リクルートのもつデータベースとをマッチングさせ、賃上げによる採用と定着への効果を測定した。対象は小売業と飲食サービス業の合計4社2424店舗であり、42都道府県491市区町村に広がる。広範な地域を対象とし、膨大なデータと緻密な分析手法によって計算されていることが特徴である。

賃上げの採用への効果を測定すると、1%の賃上げに対して応募者が4.30%、入社者は1.81%それぞれ増加することがわかった(図1)。企業によって効果にばらつきはあるものの、すべての企業で賃上げは採用に効果があるとの結果を得た。続いて、定着についても分析したが、定着については賃金の効果が見られないケースもあった。定着には、賃金以外の要素が影響しているものと考えられる。

定性分析では経営資源が限りあることを念頭に、5つの対策メニュー——①資本による代替、②タスクの再構築、③動機付け、④基幹化と正社員転換、

図1：応募者数・入社者数の賃金弾力性
(賃上げ1%に対して何% 応募者数・入社者数が増えるか)

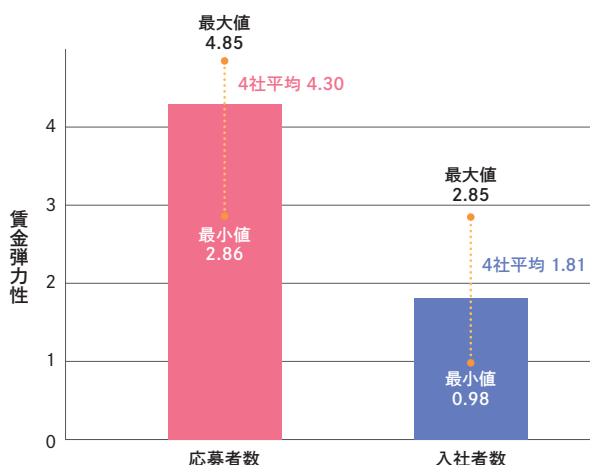
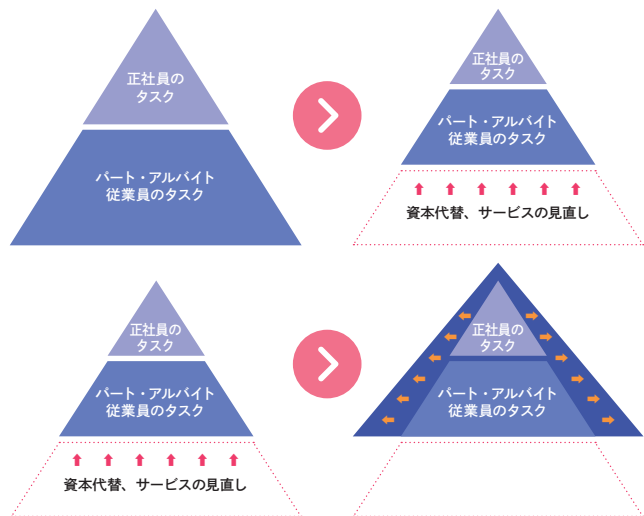


図2：タスク構造の変化



⑤事業の構造改革、それぞれのポイントを解説した。

ここでは、5つの対策のうち①と②の要点を簡単に紹介する。①資本による代替では、人件費コストが上昇するなかで資本コストが相対的に安くなることに着目し、人手による業務を自動化する方策を論じた。担っていた業務を自動化することが利益につながり、それが1人あたりの報酬アップの原資になる。

資本による代替と同時に考えるべきものとして、②タスクの再構築が挙げられる。自動化によって代替できないマルチタスクを効率よくこなす必要があるからだ。パート・アルバイトにも高い賃金を支払うのであれば、それに見合った仕事を担当してもらう必要も出てくる。さらには、パート・アルバイトが担うタスクが正社員に近づくことで正社員のタスク構造も変えていける(図2)。パート・アルバイトの賃金が、全社的なタスク配分の取り組みにつながる。

Works Reportはこちら

賃上げに効果はあるか

https://www.works-i.com/research/report/wage-increase_report.html



「個人選択型異動」実践編

個を主役にしたジョブポスティングモデル



個人選択型異動

ジョブポスティング制度

社内公募制度

ジョブポスティングモデル

キャリア自律

プロジェクトリーダー

千野 翔平

研究員



概要

日本企業では社員の主体的なキャリア形成を重視する「個人選択型異動」が広がりつつあり、ジョブポスティング制度はその代表例である。ジョブポスティング制度は、社員が自らの希望や適性に応じて異動先を選択できる仕組みであり、キャリアの自律性を高めるとともに、組織の活性化にも寄与する。本プロジェクトでは、ジョブポスティング制度を導入する企業への調査を通じて、制度の運用実態や課題を明らかにし、それらを踏まえた制度設計のモデルを提案した。

問題意識

昨今、ジョブポスティング制度を導入する企業が増加しており、約4割の企業が導入している（リクルートワークス研究所，2020）。ジョブポスティング制度は、社員のキャリア自律を促進し、エンゲージメントやリテンションの向上に寄与する効果が確認されている。一方で、社員の制度に対する認知が必ずしも高くないことから、制度の運用設計や定着に課題が生じているのが現状である。にもかかわら

ず、ジョブポスティング制度の活性化に向けた設計要素や運用上の工夫に関する体系的な検討は、依然として十分とは言えない。

そこで本研究では、制度を導入・運用している企業に対する調査を通じて明らかになった多様な実態を踏まえ、ジョブポスティング制度の有効性を高めるための効果的な運用モデルの構築を目指す。

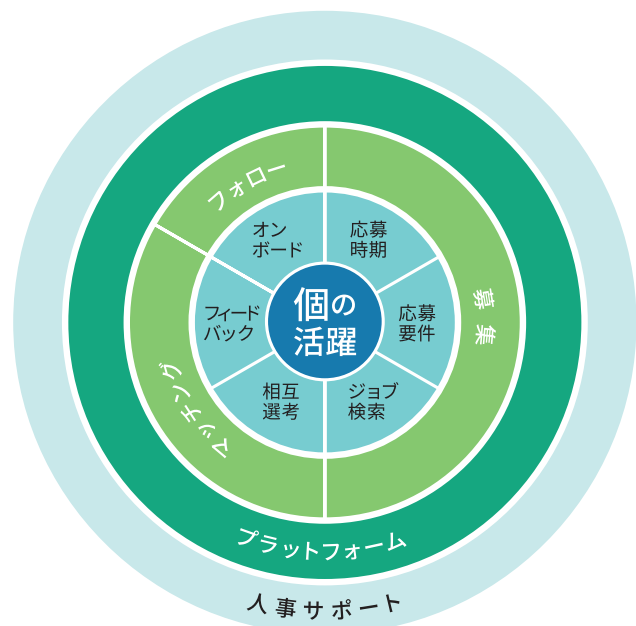
結論

ジョブポスティング制度を有効に活用している企業では、個を主役に制度を設計し、独自に運用するなどの工夫をしていることが分かった。したがって、ここでは、個を主役にしたジョブポスティング制度の組み立て方を提案した。

ジョブポスティング制度を「個を主役にした異動システム」として効果的に運用するには、3つの階層からなる構造的アプローチが必要である。中核となるのは、「募集」「マッチング」「フォロー」の3つの取り組みからなるサイクルである。第1のサイクルである募集は、「応募時期」「応募要件」「ジョブ検索」の3要素で構成され、制度の入口としての透明性と公平性を確保する。第2のサイクルであるマッチングでは、「相互選考」「フィードバック」が重要であり、特に異動先の業務が現在の職務と大きく異なる場合には、双方の納得感と成長支援が求められる。第3のサイクルであるフォローでは、「オンボード」を通じて、異動後の早期定着とパフォーマンス発揮を支援する。

これらのサイクルを支える第2階層が「プラットフォーム」であり、制度運用を支援するシステムや他の人事施策との連携が含まれる。その最たるものが、「学習支援」であり、異動先でパフォーマンスを上げるためにもスキルや知識などを獲得できるように、異動前後に学習機会が得られるようにする必要がある。さらに、最も外側に位置する第3階層が「人事サポート」であり、キャリア相談や制度運用に関する助言を通じて、現場の実行を補完する役割を担う。このよう

個を主役にしたジョブポスティングモデル



に、制度設計だけでなく、運用面での多層的な支援体制が、ジョブポスティング制度の有効性を高める鍵となる。

ジョブポスティング制度をどのように設計し運用していくのかは、企業の経営戦略や成長ステージによって異なる。重要なのは、社員一人ひとりのニーズやキャリアパスに応じた柔軟な異動を可能にすることである。本プロジェクトで提案したモデルが、ジョブポスティング制度を導入する企業やこれから導入を検討している企業において、制度設計や運用を考える契機となり、社員のキャリア自律を支援し、組織全体の持続的成長につながる人事施策として機能することが期待される。

派生アウトプットの紹介

「個人選択型異動」入門 ジョブポスティング制度のすすめ



本レポートでは、企業がどのようにジョブポスティング制度を運用すれば経営に資する有効な人事施策になり得るのか、具体的な7つの課題とその対処法を示した。

https://www.works-i.com/research/report/jobposting_nyumon.html

Works Reportはこちら

「個人選択型異動」実践編

https://www.works-i.com/research/report/jobposting_model.html



これからの労働ルール 10の論点



労働法制度

日本型雇用

人手不足

労働時間規制

配転命令権

プロジェクトリーダー

坂本 貴志

研究員／アナリスト



Works
Report
2025

これからの労働ルール 10の論点

6 7 8 9 10

概要

働き方改革関連法の施行もあって、近年、日本の労働市場や雇用慣行は変化している。こうしたなか、改めて今後の日本の労働に関する法制度はどうあるべきか。本研究プロジェクトは、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」を活用し、労働時間規制、スポットワーク、労働者の健康確保、解雇／退職勧奨、無期転換ルールなど、これからの労働ルールに関わる10の論点を取り上げ、分析・検証を行った。

問題意識

このところの日本の労働市場は大きく変容している。たとえば、これまで日本型雇用が長時間労働の温床になっているとされることもあったが、近年、労働時間はあらゆる年齢階層で急速に減少している。あるいは、非正規雇用者の処遇改善なども近年大きく進んでいる。

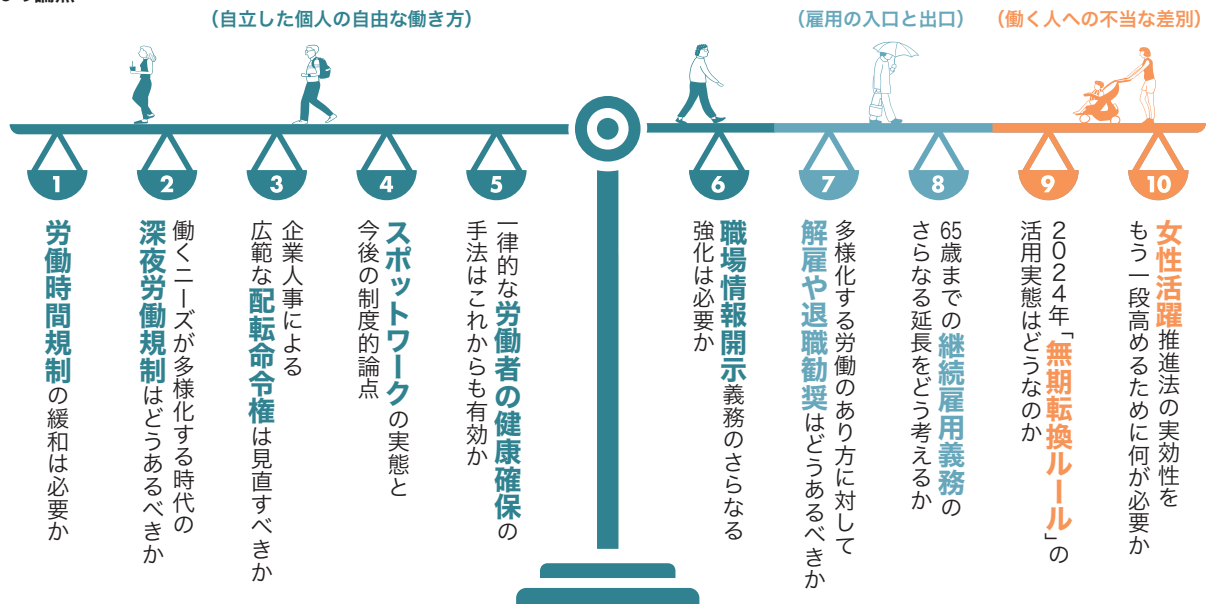
労働に関する法制度も、近年行われた改正の効果は着実に出ている。2019年に施行された働き方

改革関連法では、労働時間の上限規制が定められ、2024年には全面的な適用になっている。あるいはこれまで人事異動や転勤などは企業人事の専決事項であったが、職務や勤務地を限定した雇用契約が広がり、副業解禁を行う企業なども増えている。

本報告書では、これらの変化を踏まえ、今後の日本の労働法制度のあり方について検討する。

結論

これからの労働ルール 10の論点



本報告書では、労働時間規制、深夜労働規制、配転命令権、スポットワーク、労働者の健康確保、職場情報開示義務、解雇や退職勧奨、継続雇用義務、無期転換ルール、女性活躍推進の10の論点を提示し、それぞれデータを用いた分析と政策的な論点をまとめた。

たとえば、働き方改革関連法により労働時間の上限規制が導入され、労働時間は減少傾向にある。より長く働きたい人の希望を損ねているとの声もあるが、調査では労働時間を自由に増やせない人は多いものの、増やしたいと考える人は少数派であることがわかった。労働者の健康確保リスクや、規制緩和による社会的な利益が限定的である点を踏まえ、規制緩和（デロゲーション）の導入には慎重な議論が必要であるとした。

また、日本型雇用下で広範に認められてきた企業の配転命令権について、働き方の多様化が進む現代において見直しが求められている。特に女性やライフイベント経験者は、望まない勤務地変更などで退職意向が高まる傾向が見てとれた。労働者の多様な状

況や許容度の違いを踏まえ、広範な配転命令権のあり方を修正していく必要があるとしている。

より広く今後の労働法制のあり方を考えれば、過去の需給が緩んだ時代とは異なり、恒常的な需給逼迫局面では「弱者としての労働者を守る」という点に軸足を置くよりも、転職といった「Exit」の市場メカニズムが待遇改善の大きな原動力となるだろう。

構造的な人手不足を迎えるこれからの局面では、労働者の権利が適切に守られているかを監視しつつも、規制による過度な制約は避け、日本に存在する潜在的な労働力を最大限に活かすことができる法体系はどのようなものであるかを継続して考えていくことが、日本社会にとっての重要な課題である。

Works Reportはこちら

これからの労働ルール 10の論点

<https://www.works-i.com/research/report/10issue.html>



シン・健康確保

～働く人の健康を守り、人生を支える変革へ～



意識と働き方の変化

健康を自分で守る

予防の必要性

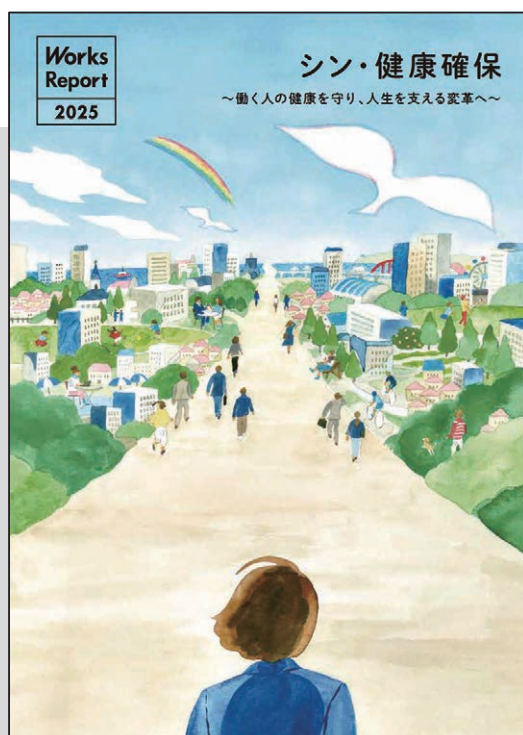
対話

テイラーメイド

担当

松原 哲也

客員研究員



概要

働く人の意識の変化・多様化する働き方への対処、企業規模・雇用形態に伴う健康格差への対処など、古くて新しい働く人の健康確保をめぐる課題への処方箋を探求し、今からのJUMPを学識有識者と共に求めた報告書。これまでの平均的労働者を基準とした一律的な健康確保から、個人個人に合わせたテイラーメイドな健康確保への転換を求め、働く人の意識を「自ら守る・必要な支援を求める」へと変えていくために必要となる基軸を提言。

問題意識

健康であることは、人間にとって、働く人にとって何よりも大切であるが、その大切なものを失う経験をするまで人は健康への意識が低いままである。働く人にとっての健康とは何なのか。働き方改革やコロナ禍の経験等により、働く人の意識が変化し、多様な働き方が広がる中で、これまでの健康確保の考え方や手法で働く人の健康確保が可能なのか。企業規模や雇用形態による健康格差の拡大を防ぐため

には、職域による対応では限界があるのではないかと。時代の転換期に直面している今こそ、「今」からのJUMPを恐れず、一律的な健康確保からの転換を図るチャンスなのではないか。これまでの取り組みを否定するのではなく、未来につなげていくために必要となる視点と基軸を探った。

結論

「平均的労働者」を基準とした一律的な健康管理の時代は終わり、個々のニーズに応じたテ일러メイド型の健康確保の時代が到来する。それは、人が制度に合わせるのではなく、人が制度を「選択」する時代になるということだ。

シン・健康確保の視点

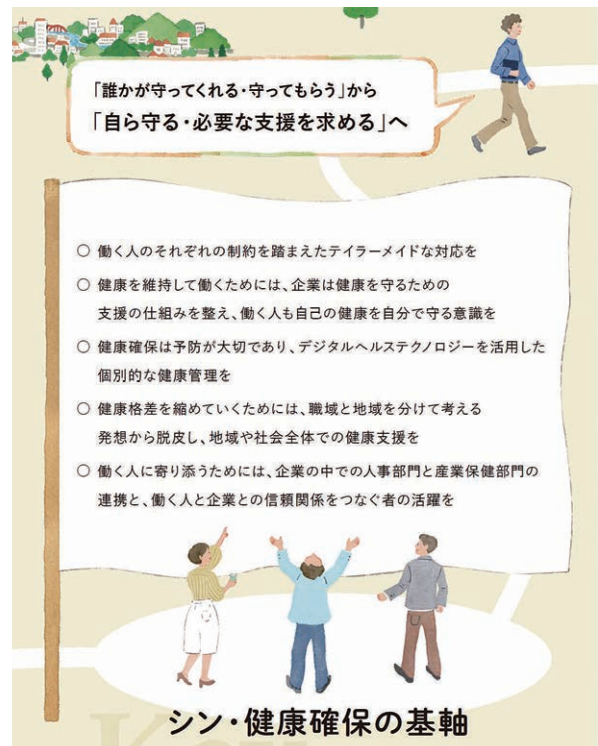
- ・不健康になる前の「予防」の必要性を理解し、
- ・不健康になりそうな予兆を早期に発見し、悪化する前に対処する「自分の健康を自分で守る」という意識を持ち、
- ・働く人が価値観を交換しながら周囲の関係者と「対話」することが健康を守り、人生を支える。

新たに必要となる視座

- ・これまでの考え方を前提としないのであれば、
- ・より健康に働くために職を替えることを選択肢として捨て去るべきではなく、
- ・労働力の供給が減少する中で、健康を雇用・非雇用で分けて考えることは妥当ではなく、
- ・「働く人が自分の健康情報のオーナーである」ことを前提として、健康情報の取得と活用のバランスを精緻に考えていくべきである。

シン・健康確保の基軸

これからの健康確保は、人は本来多様で、働く人の抱える健康課題も、働く人が望む課題の解決策も多様であることを前提に、「誰かが守ってくれる・守ってもらう」から「自ら守る・必要な支援を求める」という考え方への変革が必要となる。「予防」の視点に基づく社会の仕組みの実装と、働くことや日常に関する自分の価値観を周囲と交換する「対話」が新しい時代の健康確保への鍵となる。そのためには、



- ・働く人の状況や制約を踏まえたテ일러メイド型の対応
 - ・企業が支援の仕組みを整え、働く人が健康を自分で守る意識を持つ企業と個人の協働
 - ・予防のためのデジタルヘルステクノロジーを活用した個別的な健康管理
 - ・「職域」と「地域」を分ける発想からの脱皮による健康格差の解消
 - ・働く人に寄り添うための企業内の人事と産業保健部門の連携と信頼関係の構築
- の5つが、働く人の健康を守り、人生を支える制度変革のための基軸となる。

Works Reportはこちら

シン・健康確保

https://www.works-i.com/research/report/workers_health.html



ひとが生き生きと学ぶ場をどう創るか？

—ゼミナール研究から生まれた学びコミュニティ『5つの問い』—



大学生

ゼミナール

学びコミュニティ

環境適応性

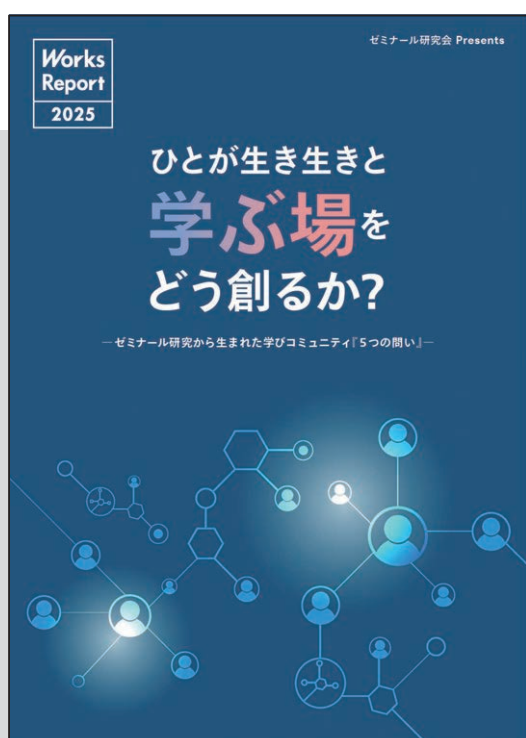
自己変容・自己発見

異質な他者との深い交流

プロジェクトリーダー

豊田 義博

特任研究員



概要

日本の大学の特徴的な存在である専門ゼミナールのあり方を探索し、深めていくために発足した実践コミュニティ「ゼミナール研究会」。ゼミが「学生を飛躍的に成長させる場」という確信を持った大学教員など多様な立場の人が集まり、様々な活動を展開。得られた知見をもとに、『5つの問い』を提示。実例をもとに教員視点、学生視点で検証し、社会人コミュニティなどへの応用可能性を論じた。

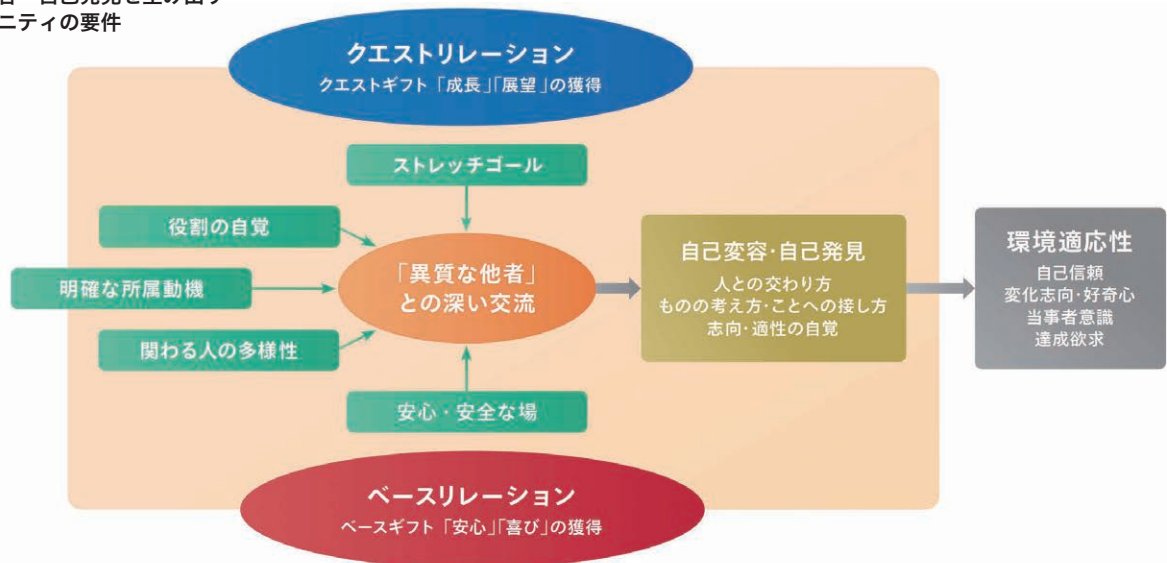
問題意識

社会の変容が加速度的に進む中で、大学生活の意味・価値の重要性が増している。職業能力のひとつであり、変化の時代にその重要性が増している環境適応性を、学生生活を通して獲得していくことが大きく期待されている。環境適応性は、人と人とのつながり、コミュニティでの経験や気づき・学びによってもたらされる。大学生である期間に、様々なコミュニティに参加し、様々なつながりを通して、生きてい

くうえで大切な態度である環境適応性を身につけていく。その機会を、ゼミという学びコミュニティを通して創造していくモデルを確立した。そのモデルは、全年代に適用できないだろうか。すべての年代の人が、変わり続け、学び続けることを求められる中で、学びコミュニティの応用可能性を検討したい。

結論

自己変容・自己発見を生み出す
コミュニティの要件



学びコミュニティ『5つの問い』

大卒社会人への定量調査、ディープインタビューを通して、異質な他者との深い交流を通じた自己変容・自己発見を生み出すコミュニティの要件を構造化した(図)。このモデルには、学びコミュニティ『5つの問い』が組み込まれている。

- 【問い1】主体的な所属動機が育まれているか？
- 【問い2】ストレッチゴールが設定されているか？
- 【問い3】それぞれの役割の発見や挑戦を生み出せているか？
- 【問い4】関わる人の多様性が創出されているか？
- 【問い5】「何でも話せる」安心・安全な場になっているか？

大学教員・学生記者による事例研究

このモデルをベースに、ゼミ、研究室、全学プログラムなど大学のカリキュラムとなっている学びコミュニティの事例研究として5つのケースを紹介。各教員の施策、重視する視点を『5つの問い』をベースに整理した。また、ゼミナール研究会が組織化した「学生記者」の活動も併せて紹介。学生記者たちが取

材、執筆、記事化したゼミでは『5つの問い』にどのように答えていたのかを検証。そして学生記者自身の大学生活においては、自己変容・自己発見を生み出すコミュニティは何だったのか、どのような異質な他者が登場したのかを回想した。

『5つの問い』の応用可能性

そのモデルは大学教育の現場に限定されるものではない。小・中・高の教育現場にも、社会人が中核的な対象である専門職大学院においても、企業内のOJTや長期にわたっての研修プログラムなどにおいても、さらには、学びを一義的な目的としない、成果追求型のコミュニティにも応用可能なものだ。そのような応用可能性を、教育学の研究者、民間企業のシニアマネジャー、社会人学習の専門家を交えて検討した。

Works Reportはこちら

ひとが生き生きと学ぶ場を
どう創るか？

<https://www.works-i.com/research/report/place2025.html>



リクルートワークス研究所 2024年度の主な研究活動とアウトプット

※下記はすべて弊社のサイトよりご覧いただけます。

【プロジェクト活動】

「家族」と「働く」のこれからを考える	今日の日本では、働き方と家族の選択が多様になり、それぞれの選択がどのような課題を抱えているのかが見えにくくなっている。本プロジェクトでは、仕事と家族の現状を可視化し、仕事と家族が相互の足かせとなりにくい社会に向けた提言を行う。
Global Career Survey 2024	新卒一括採用で始まり定年で終わる、終身雇用を前提にした日本型雇用のさまざまな課題が提起され、海外のいわゆるジョブ型を参考に雇用の在り方を見直していこうという動きがみられる。しかしながら、それらの議論は実態に基づかないものが目立つ。本プロジェクトでは、働き方に関する定量調査を日本と海外で実施し、実態ベースでこれからの日本の雇用の在り方について考えていく。
「マネジメント」を編みなおす	今日、マネジメントは益々難しくなっている。個人や組織のシステムが複雑性を増すなか、既存の枠組みを残したままマネジメントを考えることには限界がきている。このプロジェクトでは、マネジメント機能を今後どのように構造的に変化させ、分化、統合するのか。新たなマネジメント像を描き切ることを目的とする。
「令和の転換点」の研究	人口減少社会の日本だが今後、高齢人口が急速に増加する。これまで誰も経験したことがないこうした人口動態変化は、労働市場にどのような影響を与えるのか。高齢人口比率増をトリガーとする現代社会2度目の転換点、「令和の転換点」を理論と現場の両面から研究する。
地方×女性の「働く」を後押しする仕事経験の探求	この20年間で働く女性の数は急速に増加してきた。しかし地域では、性別役割分業意識や職場での男女の不均衡な待遇が根強く残り、女性が就労を自ら抑制する状況も残されている。地域の女性が、これまでの役割から踏み出す機会となる仕事の経験とはどのようなものか、そのような仕事の経験をどう増やすかを考える。
障害者の能力把握と職域開発	労働供給制約社会の到来により、多様な人材の活躍が求められ、障害者も重要な働き手として期待されている。2024年施行の障害者雇用促進法改正では、事業主に職業能力の開発が求められているが、進展は限定的である。本プロジェクトでは、人材不足が深刻な職場において、「能力把握」と「職域開発」を軸に、障害がある人材を戦力にする雇用の仕組みを探索する。
生成AIが変えるマネジャーの役割と業務	生成AIには、ビジネスを変える非常に大きな可能性があると言われていが、組織人事やマネジメントはその変化に備えていると言えるのだろうか。「生成AIが変えるマネジメント」というテーマでは、まずはマネジャーの役割や業務に与える変化を捉えたい。
人手不足時代における労働に関する法制度の論点を検証する	近年、日本の労働市場において人手不足が深刻化している。恒常的な人手不足に伴って、これまで雇用の安定などを主目的としてきた日本の労働に関する法制度も変容を迫られている。本研究プロジェクトでは人手不足時代における労働法制度の論点を探る。
ひとを活かす就職活動、新卒採用を考える	就活の多様化やインターンの見直しなどが社会的に議論されているが、当事者である学生のメンタルヘルスについては十分に扱われていない。すべての関係者にとって良い就職・採用の姿をメンタルヘルスから考える。

【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たさまざまな成果物を公表しているほか、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブを通じて研究者に個票を提供している。
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を経年で比較し、その伸び率を業種や従業員規模別に算出することで中途採用動向を分析している。また、採用見通しや必要人数の確保状況などについても取りまとめている調査である。
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新卒採用の見通し(前年に比べて採用を増やす企業割合、減らす企業割合)や、新卒採用の充足率などについて、業種や従業員規模別に取りまとめている調査である。

【機関誌 Works】

Works 183 Z世代 私たちのキャリア観 自分らしさと不安のはざままで	Z世代は独自の価値観を持つとされ、企業は採用や定着、マネジメントに苦慮している。しかし、世代で一括りにすることで個々の若手人材を見誤る可能性がある。調査データや当事者の声を通じて価値観や行動を深く理解し、実効性ある採用・育成の在り方を探る。
Works 184 多様な働き方時代の人権	欧米ではビジネスにおける人権意識が高まり、法整備も進んでいるが、日本は対応が遅れている。職場では長時間労働や賃金格差、安全衛生の不備、フリーランスの不当待遇など多様な人権課題が顕在化している。こうした現状を踏まえ、専門家の知見や現場の取材を通じて是正の道を探る。
Works 185 ニッポンの“課長”の処方箋	成果重視やDE&I対応、コンプライアンス遵守などにより管理職の負担は増大し、「罰ゲーム」と揶揄されるほどである。若年層では管理職志向が低下している。今こそ管理職の役割や名称を再定義すべき時であり、実態や先進事例を踏まえ、必要な能力や企業の育成方針を明らかにする必要がある。
Works 186 あなたの会社の人的資本経営大丈夫ですか？	「人的資本経営」へのコミットメントは、経営および人事における大きな潮流となっている。しかし現状では、「人的資本」や「人的資本経営」という言葉のみが先行し、「どこから着手すべきか」といった戸惑いの声も多い。本特集では、これらの本来の意味を明らかにしたうえで、各企業が取るべき具体的な対応について、専門家や企業の経営者、人事責任者への取材を通じて再考する。
Works 187 組織と不正 その構造的要因を読み解く	近年、企業における不正や不祥事が相次いでいる。内部通報制度や監視体制を強化しても不正は根絶されず、その多くは個人ではなく組織の構造や文化に起因する。本特集では、不正が生じやすい組織の特徴や文化を明らかにし、早期発見と改善につながる組織づくりの在り方を検討する。
Works 188 インドの人材力	グローバル企業におけるインド人リーダーの活躍や、インドにおけるユニコーン企業の多さを背景に、近年、企業リーダーや起業家としてのインド人材に注目が集まっている。本特集では、そうした優秀な人材がどのような文化や社会環境の中で育まれ、どのような学校教育や企業での人材育成を経て成長しているのか、専門能力やリーダースキップの開発に寄与している要因を検討する。

【Works Report】

賃上げに効果はあるか ーパート・アルバイトの賃金から考える経営戦略の再構築	深刻な人手不足が継続するなか、賃金は本当に引き上げなければならないのか。引き上げるとしたら賃上げに合わせて必要な施策は何か。豊富な人事データ分析と事例の紹介によって、賃金上昇時代の経営がどのようなものになるのかを探る。
「個人選択型異動」実践編 個を主役にしたジョブポスティングモデル	人事戦略上、有効な人事施策となるジョブポスティング制度とはどのようなものか。本レポートでは、ジョブポスティング制度を導入した企業事例を踏まえながら、個を主役にしたジョブポスティングモデルを提案した。本レポート内に示した、よりよいジョブポスティング制度を設計するための要件に関するセルフ・チェックリストと併せて実践で役立ててもらいたい。

Global Career Survey2024 データ集	「Global Career Survey2024」の各設問について、主な属性(国別、性別、就業状態)とのクロス集計表をまとめたデータ集である。調査概要・調査画面・単純集計値一覧も掲載した。
「日本型雇用」のリアル —多国間調査からいまの日本の雇用を解析する—	新卒一括採用で始まり定年に終わる、終身雇用を前提とした日本型雇用のさまざまな課題が提起されている。しかしながら、それらの議論は日本型雇用の典型的イメージ像を前提になされているものが目立つ。実態に基づいて、これからの日本の雇用の在り方を議論したい。そんな想いで、多国間調査を実施した。本研究では今の日本の雇用の実態を解析した。
日本型雇用の問題は何か	日本の雇用の実態を解析した第1弾レポートに続き、第2弾では日本型雇用の負の側面に迫った。新卒一括採用から定年まで、無限定な働き方を受け入れられる人だけを対象に、企業主導で一律管理する従来型の日本型雇用は、今求められている「多様性」や「個」を活かす方とは正反対である。それぞれの企業が対応を工夫するなかで、負の側面は解消されつつあるのか。多国間調査を活用して解析する。
シン・健康確保 ～働く人の健康を守り、人生を支える変革へ～	働く人の多様化、働き方の多様化、そしてデジタルヘルステクノロジーの進展の中、これからの健康確保の在り方が問われている。時代の転換期に直面していることを受け止め、「今」からのJUMPを恐れずに、働く人の健康を守り、人生を支えるために何が必要となるのか。未来へ向けての視点と基軸を提起した。
基礎自治体職員業務実態調査 集計結果	「令和の転換点」において、これまで機能してきた公務サービスに持続可能性はあるのだろうか。市区町村に勤務する地方公務員を対象に基礎自治体の業務実態やそこに生じている兆しを把握する調査を実施した。
報告書「令和の転換点」	総人口の減少と高齢人口の増加が同時に進行する、人口減少社会の最初の局面に出現した、奇妙な人手不足。なぜ人口減少なのに人手不足なのか。その転換のメカニズムを明らかにするとともに、転換後の社会の突破口とキーワードを豊富なデータと事例研究から提示する。
ひとが生き生きと学ぶ場をどう創るか？ —ゼミナール研究から生まれた学びコミュニティ『5つの問い』—	自己変容・自己発見を促す学びコミュニティの要件とは？大学の専門ゼミナール研究を起点に探索したモデル『5つの問い』を提示し、モデルの応用可能性を問う。ゼミナール研究会主要メンバー総出演。
これからの労働ルール 10の論点	働き方改革関連法の施行もあって、近年、日本の労働市場や雇用慣行は変化している。こうしたなか、改めて今後の日本の労働に関する法制度はどうあるべきだろうか。労働に関するルールのこれからを検討する。
マネジメントを編みなおす	マネジャーの負担の増大、複雑化する役割に対し、対症療法だけでは根本的な解決には至らない。今必要なのは、組織における「マネジメント機能」を見直し、事業戦略と整合させることだ。本報告書では、事業課題に沿ってマネジメントの機能を見直すための視点を提示する。

【世界・日本の労働事情 レポート】

スウェーデンのリモートワーク	スウェーデンのリモートワーク・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冊に取りまとめた。
フランスの働き方革命 ～ワークスタイルはどこまで進化するのか～	リクルートワークス研究所は、2024年より連載「フランスの働き方革命」を通じ、パリ五輪に伴うハイブリッドワークや郊外へのオフィス移転によるスマートオフィスの事例を紹介してきた。本レポートでは、紹介した11の企業・自治体の先進的な取り組みを中心にまとめている。
HRテクノロジーマップ	HRテクノロジーマップは、横軸にタレントアキュイジションの4工程(ソーシング、エンゲージメント、選考、採用)、縦軸に内部人材と外部人材の対象区分を持つ構造である。この2軸により、各工程に対応するテクノロジーの位置づけが明確に示されている。

【世界・日本の労働事情 コラム】

サクセスフル・エイジングを目指して —多世代協働で活躍する米国のシニアワーカー—	米国では人口の高齢化が問題となっている。高齢者が他の世代と交流しながら、健康を維持して生き生きと過ごす社会をつくるのが、国の課題である。多世代協働型社会の実現を見据えた、米国の現状を多方面から考察する。
米国の労働政策—視点・論点・争点	米国の雇用労働政策は、AIテクノロジーの影響やデモグラフィックの変化を受けて、過渡期を迎えている。このコラムでは、政府主導で実行されている「働き方の未来」を見据えた、さまざまな雇用労働政策を紹介する。
フランスの「働く」を考える	働き方改革のバイオニアであるフランスの労働政策や制度は、世界中から注目されている。「週4日労働」「子育て・育児支援」「AI」「ジェンダー平等」など、最先端のフランスの働き方や労働事情を紹介する。
HR Tech Roundup 海外のHRテクノロジー最新ニュース	海外のHRテクノロジーは急速に進化しており、AI、機械学習、自動化などの技術を活用した新しいサービスが登場している。トレンド、予測、調査、ニュース、新機能、ツールなど注目のトピックスを紹介する。
世界の最新雇用トレンド	欧米で開催されているHRテクノロジー、人材採用、人材ビジネス、ギグなどのHR関連のカンファレンスや、取材調査から、雇用政策の変遷や最新の人材ビジネス、スタートアップなど、一歩先のビジネスを紹介している。
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	タレントマネジメントは、従業員の能力やスキルを把握し、エンゲージメント、評価・測定、育成などを戦略的に行う手法である。ここでは8つの領域に着目し、概要、製品サービスの特徴、ビジネスモデルを紹介する。
HR Technology 世界の人事が注目する 「HRテクノロジー」2023-2024	「世界の人事が注目するHRテクノロジー」コラムの第4弾。2023年に追加されたサービス領域について、概要、主要なサービス事業者と製品サービスの特徴、ビジネスモデルを紹介している。

【Works University 労働政策講義】

Works University 12 労働保険	労働者のセーフティネットとして重要な役割を果たしている労働保険(雇用保険と労災保険)について、それぞれの内容、重要な法改正、ならびに課題を解説し、また、欧米諸国における雇用保険制度を紹介する。
Works University 13 ジェンダー・性差別禁止・ワーク・ライフ・バランス	1970年代に欧米で広がったジェンダー論、性差別禁止の将来的方向性が示されたとも言える男女雇用機会均等法、近年のワーク・ライフ・バランス推進について、欧米諸国の事例を含めて、これまでの政策の変遷と取り組みを紹介する。
Works University 14 賃金	賃上げがなされても長引くインフレのため実質賃金が上がらないという現状において、改めて日本の賃金制度への関心が高まっている。ここでは、日本の賃金体系の特徴や賃金格差の問題、米国との比較などを紹介する。
Works University 15 解雇／労働争議	非正規労働者の割合が約4割を占めているが、国際比較で浮き彫りになるのは、労働契約の終了時も含めて、正規と非正規の格差が大きい点である。近年の法改正による成果は不十分だ。ここでは、課題山積の解雇法制と労働争議全般について紹介する。

Works University 16 若年就業支援	2000年代に始まった若者に照準を合わせた本格的な就業支援は、今では中高年を含む包括的な就業支援に変わっている。諸外国の例を示すとともに、就職氷河期世代の支援など、さまざまな就業施策を紹介する。
Works University 17 外国人労働者	外国人労働者は、日本の人材不足を補う重要な労働力だが、不法就労、低賃金、不安定な地位など多くの問題点が指摘されている。海外事例を交えながら、日本における外国人労働者受け入れの現状と今後の課題を探索する。
Works University 労働政策講義 2023-2024	本報告書は、日本の労働政策を中心に、労働政策の歴史、労働組合、労働時間、賃金、若年・女性・高齢者の就業支援、非正規労働者、再就職支援、開業支援、職業訓練、セーフティネット、副業・兼業、外国人労働者など、欧米主要国の政策のポイントを含む17分野について1冊の冊子に取りまとめたものである。

【Works Discussion Paper】

第一子誕生前後における生活時間の変化と「仕事と家庭の両立ストレス」の関係性―男女差と職場環境の違いに着目した分析―	人生の大きなライフイベントの一つである子供の誕生。「女性の労働進出」が叫ばれて久しいが、第一子誕生後の「仕事と家庭の両立」は実際どれほど大変なのか？ 両立をしやすい職場環境とはどんなものか？ 最近の生活時間データをもとに検証した。
5カ国の大都市における男女間賃金格差30～40代大卒者の国際比較分析	男女間賃金格差は多くの国で重要な課題とされているが、大都市では格差が比較的小さいことが示されている。ただし、その要因やメカニズムは国ごとに異なる可能性がある。本稿では、日本を含む5カ国の大都市データを用い、賃金格差の要因を比較分析した。
企業事例に基づく社内公募制度の類型化―手上げとマッチングを高める施策に関する検討―	社員のキャリア希望を尊重する社内公募制度。その成功の秘訣は、明確な人材要件の開示と、個人が選択できる学習機会の提供にある。また、人事部門が現場のニーズに応じて面接やフィードバックに関与することで、手上げ意欲が向上し、マッチング精度も高まることが示唆された。
テレワークが育児期の女性就業に及ぼす影響―育児休業と比較して―	育児休業制度は、育児期にある女性の就業継続を支援する制度として定着している。本稿では、「全国就業実態パネル調査」のデータを利用し、テレワークと育児休業が育児期にある正規雇用の女性の就業および賃金に与える影響を検討する。
大卒初職非正規からの展望ある正規転換―就職氷河期世代に焦点をあてて―	就職氷河期以降も初職の非正規雇用率は依然として高く、初職非正規の問題は、現在の若者の問題でもある。就職氷河期に大学を卒業し、初職非正規から正規転換した後の経験についてインタビュー調査を行い、キャリア展望のある正規転換とは何かを明らかにした。
日本の労働市場における転職と賃金上昇率の関係：所得水準に基づく分析	近年、転職希望者数が増加傾向を示すなど、労働市場において転職が活発化している。本稿では、所得別の賃金水準や転職状況を概観したうえで、転職が高所得層と低所得層の賃金上昇率に及ぼす影響を分析した。
職場におけるダイバーシティ風土と職務満足感の関連―協働の調整効果に着目して―	本研究では、「全国就業実態パネル調査(JPSED)」を用いて、企業におけるダイバーシティ風土が社員の職務満足感に与える影響を分析し、企業におけるダイバーシティ促進のポジティブな効果を最大限活かすための提案と今後の課題について論じる。

【Web 連載コラム】

全国就業実態パネル調査(JPSED)「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。ひと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索	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、さまざま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今を探索する。
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修教授。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。課題図書の実践会、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。
私の知的ランダムウォーク	経営者や起業家などの実務家、人事トップ、作家や漫画家などクリエイター……こうした人々のなかの「知の巨人」たちに、彼ら・彼女らの知的ランダムウォークの遍歴を聞く。
人事の知的ランダムウォーク	知の多様な領域をわたり歩く知的Random Walkによって、どのような変容が生じるのか。知的Random Walkerとしての活動を実践した人事パーソンたちの知の足跡をここに残す。
ミドル期の挫折とキャリア	キャリアショックとは、本人の意思に関係なく起こる出来事により、キャリアを見直すほどの動揺をもたらす現象である。特にミドル期は、家庭や職場の変化により予期せぬ事態が起こりやすい。本コラムでは、ミドル期のキャリアショックに関する研究や調査結果を紹介・解説する。
アジアのキャリア教育	日本のキャリア教育は社会変化に十分対応できていない。キャリア教育は、個人が職業選択や移行に必要な力を育む教育とされる。テクノロジーの進化や人手不足により、若手採用やキャリア形成の在り方も変化している。今後の方向性を探るため、アジア各国のキャリア教育の実態を調査した。
HR未来会議	企業・組織の半歩先の課題について、同じ課題感を持つ企業人と一緒に議論を重ねながらテーマを深掘りしていく企画である。社会の中でどのような変化の兆しが見えているのか、各社が直面している課題や講じている対策を共有する。リクルートワークス研究所では、本企画を通じて、意志ある個人が集まり、最初の一步を踏み出せる場を創造していく。
実践レポート 組織から紐解く地方創生	「市民を一つの組織と見立てたら何ができるだろう？」そんな着想から始まった人事パーソンの地方創生への取り組み。本コラムでは実践レポートとして詳しくお伝えする。
研究所員の鳥瞰虫瞰 Vol.5	本連載は、リクルートワークス研究所所員によるリレー式ショートコラムである。ときには「鳥の目」を用いて、マクロな視点から社会や経済の動向を俯瞰し、労働市場に吹く風を読み解く。また、ときには「虫の目」を駆使し、現場に深く入り込み、働く人々の声や職場の空気感といったミクロな実態に迫る。
研究員の「ひと休みひと休み」	「研究員の「ひと休みひと休み」」は、リクルートワークス研究所の研究員が「何を考えているのか」「どんな思いで研究活動をしているのか」、そんな「生の声」を届けるPodcast番組である。本コラムでは、収録音源から抜粋した内容を記事にして紹介する。

リクルートワークス研究所

所員一覧

堀川 拓郎	所長
大久保 幸夫	アドバイザー
奥本 英宏	アドバイザー
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
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
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
前川 由香	所長秘書/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	主任研究員/主任アナリスト
永沼 早央梨	主任研究員/主任アナリスト
小前 和智	研究員/アナリスト
山口 泰史	研究員/アナリスト
野村 旭	研究員/アナリスト
阪口 祐子	アソシエイト
筈崎 恵美	アソシエイト

◇Works編集グループ

浜田 敬子	Works編集長
佐々木 貴子	編集グループ マネージャー
入倉 由理子	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
杉田 真樹	リサーチャー
長岡 久美子	
石川 ルチア	研究員
星野 万喜子	
寺嶋 恵美子	
開地 康子	
泊 真樹子	
松川 ゆかり	
関根 真祐子	
山根 江理子	
ケイコ オカ	客員研究員
田中 美紀	客員研究員

前田 加奈子	web 担当
平岡 麻美	
長野 鈴子	
安達 良香	
岩元 洋介	

豊田 義博	特任研究員
武藤 久美子	研究員
松原 哲也	客員研究員
荒川 清晟	客員研究員

発行人 堀川 拓郎
編集人 森 亜紀
執筆 青木 典子、小前 和智、坂本 貴志、辰巳 哲子、
千野 翔平、豊田 義博、萩原 牧子、古屋 星斗、
松原 哲也、渡辺 豪
(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 刑部 友康
校正 ディクション
印刷 PICO

発行
2025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
株式会社インディードリクルートパートナーズ

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

Works

Review 2025

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ー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

www.works-i.com

