

SPECIAL EDITION I-1

「人とのつながり」が
未来のキャリアを拓く

SPECIAL EDITION I-5

日本人は、なぜ発言も
離脱もしないのか
— “Voice” と “Exit” に関する
5カ国比較 —

SPECIAL EDITION I-2

リレーションを育む
「4つの小さな行動」

SPECIAL EDITION I

『マルチリレーション社会』 への誘い

SPECIAL EDITION I-6

企業の新しい
価値創造モデル
「リレーション経営」

SPECIAL EDITION I-3

SNS はリレーションを
創り深めるか

SPECIAL EDITION I-7

ネスカフェ アンバサダー
45万人は
いかに生まれたのか？

SPECIAL EDITION I-4

若手のリレーションづくり
を阻害する「現状維持バイアス」

「人とのつながり」ほど大切なものはない

新型コロナウイルスの猛威により、人生において「人とのつながり」ほど、大切なものはないことを、わたしたちは再認識しました。離れて暮らす家族や友人と自由に会えることが、いかにかけがえのないことか。仕事仲間とのたわいない雑談が、日々の充実をどれだけ支えていたか。ひるがえって考えると、新型コロナウイルスの脅威にさらされるまで、わたしたちは「人とのつながり」があることを当たり前だと思い、軽視しすぎていたのかもしれない。奇しくも、2019年度、リクルートワークス研究所が研究所設立20周年として取り組んできた全所プロジェクトで着目していたのも「つながり」でした。特集 I では、この次世代社会提言プロジェクトの主だった結果をご報告します。

幸せは「人とのつながり」から生まれる

リクルートワークス研究所が「人とのつながり」に注目したのは、環境の不確実性が増し、将来に不安を感じやすい時代ほど、人とのつながりが重要になると考えたからです。

実際、この仮説が正しいことが、調査と分析を通じて確認できました。

人とのつながりが充実しているほど、幸福感が高く、将来のキャリアに対して前向きな展望がもてるのが、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で行った「5カ国リレーション調査」によって明らかになったのです。

幸福を感じている割合は、「交流のある人間関係」がない人は36%しかありませんが、それが多い人は84%と、倍以上の開きがあります。

「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」と感じる割合も、

「交流のある人間関係」がない人は32%に対し、それが多い人は64%と、倍の差がありました。

人間関係の二極化が始まっている

ところが、日本では、つながりが豊かな人とそうでない人の二極化が始まっています。

2040年には高齢者世帯の40%が独り暮らしになります*。テクノロジーの進展によって失職するリスクも高まっています。家族や職場とのつながりがあることは、

もはや当たり前ではないのです。孤独の問題は、すでに国連や世界経済フォーラムでは暴力や貧困、健康とならぶ極めて重要な問題とみなされ、

イギリスでは2018年に孤独問題担当大臣が設置され、世界的に注目を集めました。

つながりの喪失が懸念される一方で、つながりを増やす人も増えています。

いまや「男性は正社員として働き続け、女性は主婦として家族を支える」という日本的雇用と固定的な性別役割分業は崩れ、性別によらず仕事も家族も大切にしたいという人がたくさんいます。副業や社会人大学院など「サードプレイス」をもつ人も珍しくありません。

ところが、今もなお古いワークスタイルに固執し、プライベートを充実させることに

眉を顰める職場は少なくありません。働き方改革が進んだとはいえ、

まだまだ仕事以外の人間関係を豊かにすることは容易でないのです。

来るべき『マルチリレーション社会』

人生の一時点で万が一、家族や企業との関係性が失われたとしても、

誰もが心安らぐ場や心躍る場とつながってられる。家族や職場に限らず、

多様なつながりが尊重される。そんな社会の到来が待たれます。

そこでわれわれは、「多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会」を

* 国立社会保障・人口問題研究所（2019）「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計）—2015（平成27）年～2040（平成52）年—」

『マルチリレーション社会』と呼ぶことにしました。
「知り合いの数が多いほどよい」といいたいのでも、
「濃密な人間関係がすべて」だといいたいのでもありません。
人とのつながりは変わっていくものであり、自ら育てていくもので、
ひとたび離れても再び出会うことができる、
そんなしなやかな豊かさこそが大切だとお伝えしたいのです。
そのようなマルチリレーション社会の実現に向け、3つ提案します。

提案 1

個人のつながりは、家族・職場から [ベース] [クエスト] へ

日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国いずれの国でも、人間関係の中心は
家族と職場の2つでした。しかし日本では未婚率の上昇や少子高齢化により、
必ずしも家族がいるとは限らなくなっています。

テクノロジーの進展やコロナショックのような経済危機によって、
仕事がなくなることもあります。

だとするならば、今後は、家族や職場という外形にこだわるのではなく、
個人が家族や職場の人間関係から得ていた内実そのものに注目し、
それらを得られる環境をつくっていくべきです。そこで、われわれは、
家族がもっている「ありのままの自分でいられる」人間関係を [ベース・リレーション]、
職場がもっている「ともに実現したい共通の目的がある」人間関係を
[クエスト・リレーション] と呼ぶことを提唱します。

なお、分析によって、ありのままの自分でいられる「ベース性」と、
ともに実現したい共通の目的がある「クエスト性」を

兼ね備えた人間関係 [ベース&クエスト・リレーション] が、

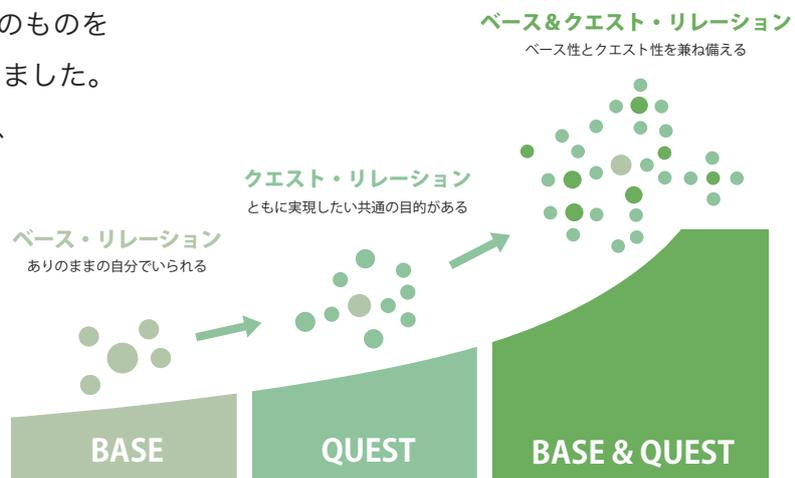
喜びや安心、展望など、最も多くのを

個人に与えることが明らかになりました。

これからは、つながりの数以上に、

相手との関係性の質を

重視していくべきでしょう。



提案2

多様なステークホルダーを通じて イノベーションを生む [リレーション経営]

もはや、個人にとって、企業との関係は盤石ではないと述べました。企業の側からみても、人材との関係に2つの大きな変化が生まれています。まず、オープンイノベーションに代表される、業態の壁を越えた協業が求められるようになりました。世界的にコロナ禍による失業率の上昇が危惧されていますが、実はコロナ禍においても、DX（デジタルトランスフォーメーション）を牽引する人材の獲得競争は熾烈なままです。技術進化のスピードも速いため、一つの企業がバックグラウンドの異なる多様な人材を囲い込むことは難しくなっています。加えて、行き過ぎた「株主至上主義」を見直し、「ステークホルダー資本主義」といわれる、社員や取引先、地域など、すべてのステークホルダーとともに発展していく経営への回帰が始まっています。2019年夏の米国ビジネス・ラウンドテーブルの宣言は大変な驚きをもって受けとめられましたし、コロナ禍のもとで株主配当よりも雇用維持を重視する兆しが生まれています。企業はいまや、優秀な人材を惹きつけ、付加価値を生み出す経営に転換する必要に迫られています。そこで、われわれは40社の事例分析などから、多様なステークホルダーと共存共栄しながらイノベーションを創出する新たな方法論を [リレーション経営] として提唱します。リレーション経営は、「バウンダリレス・メンバーシップの奨励」→「心躍る目的生成の見守り」→「人と事業の未来への投資」の3つのステップからなります。これは、正社員だけでなく社外の人材にも門戸を開き、ボトムアップでの創発を期待し、共感をベースに対立を乗り越え、事業への投資と人材への投資という複眼的な視点で活動を促し、最後に販路や製造ラインなど、企業が有するネットワーク資産を投入するという、リレーションを重視した経営モデルです。



提案3

個人の幸福とキャリアの時間軸を重視した トータルリワード [FESTime リレーション]

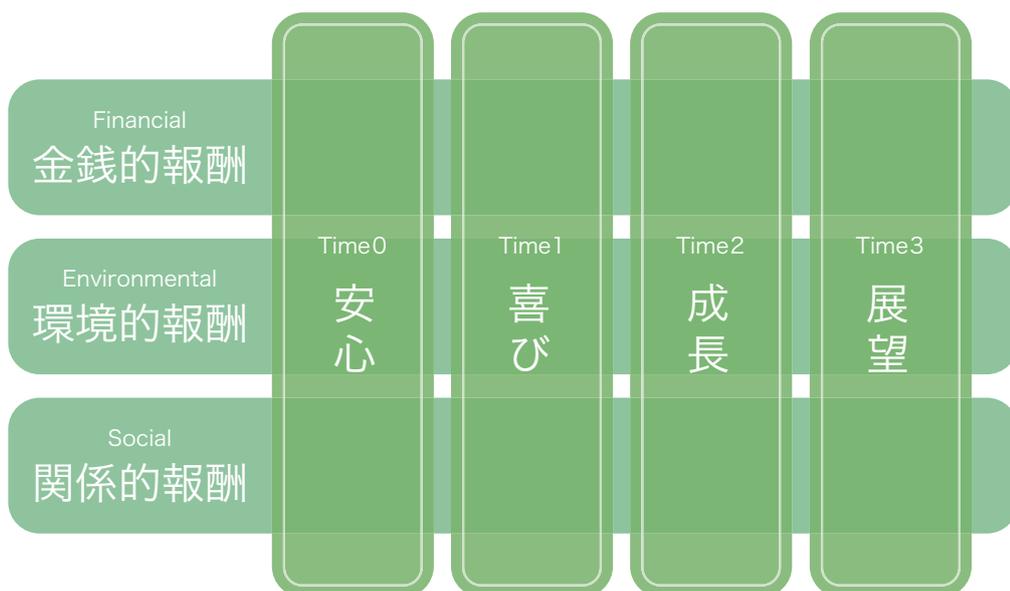
このように個人も企業も変わりつつあるため、「個人と企業の関係性」も変化せざるを得ません。個人は今後、職業寿命が長期化していくなか、望ましい働き方を手に入れるために積極的に企業に働きかけていく必要があります。最低でも、コロナ禍のように失職リスクが高まる局面では、待遇悪化を防ぐための交渉努力が不可欠です。一方、企業も、最も重要なステークホルダーである人材からのエンゲージメントを引き出す経営が求められるようになり、人材への報い方を見直さなければならなくなっています。そこで、われわれは外国企業でよくみられる、金銭的報酬に限らない広範な報酬概念である“Total Reward”を、個人の幸福とキャリアの時間軸で拡張した [FESTimeリレーション] という枠組みを提案します。

[FESTimeリレーション] の横軸は、「安心」「喜び」「成長」「展望」からなります。これは、今日安心して働くことができ、明日喜んで職場に向かい、1年後の成長が期待でき、数年後の展望がもてるといった、キャリアの時間軸を表すものです。

[FESTimeリレーション] の縦軸は、「金銭的報酬」「環境的報酬」「関係的報酬」からなります。「幸福は、経済的、環境的、社会的（关系的）なウェルビーイングの総和によって決まる」というのは、世界幸福度ランキングを始めるにあたり国連が表明した考え方です。

[FESTimeリレーション] というフレームワークを通すと、同じ「金銭的報酬」でも基本給は「安心」、退職金は「展望」に分解されますし、同じ「成長」のなかでも研修費の補助、挑戦的な仕事機会の提供、

FESTimeリレーション —Total Rewardの新たな形—



上司による支援では、位置づけが異なることがわかります。
つまり、企業が個人に提供している報酬をより細かくみることができるのです。
「5カ国リレーション調査」では、日本企業は外国企業に比べ、「成長」や「展望」、「関係的報酬」が乏しいことが判明しました。
しかし、「成長」や「展望」、「関係的報酬」が充実している企業は、そうでない企業に比べ、エンゲージメント人材の出現率が倍以上に増えるのです。
個人と企業の関係性を[FESTimeリレーション]のフレームワークで考えることにより、企業は他社との違いをどこで出すのか、個人は何を優先して仕事を探すのか、言語化できるようになります。
個人と企業が労働条件について交渉するときの枠組みにもなります。

生き生きとした 『マルチリレーション社会』を実現するために

個人のつながりの変化や、企業の経営手法の転換、個人と企業の新たな関係性の萌芽はすでにあちこちで生まれています。コロナショックにより、これまでにはないつながり方も、いろいろと生まれました。その意味では、『マルチリレーション社会』はすでに出現しつつあります。しかし、変化は往々にして社会的に必要な機能を欠いたまま起こります。個人はただの知り合いをどのようにして[ベース&クエスト・リレーション]にするのか。企業が[リレーション経営]に転換するための要諦は何か。[FESTime リレーション]の希望を個人はいかに実現するのか。『マルチリレーション社会』の実現に向けては、このような問いの答えをみつける必要があります。そこで、本特集では、『マルチリレーション社会』の実現に向け、7つの論考をご紹介します。7つのトピックは、上記の問いへのわれわれなりの回答です。7つのトピックのどれかにご興味をもていただけたら、詳細な提言ブック『マルチリレーション社会 ー多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会ー』
https://www.works-i.com/research/works-report/item/multi2040_3.pdf
もご覧いただければ幸いです。