

Works Report 2020

株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
104-8001 東京都中央区銀座8-4-17
リクルートGINZA8ビル
TEL 03-6835-9200
URL www.works-i.com/

Works
Report

2020

マルチリレーション社会

多様なつながりを尊重し、
関係性の質を重視する社会





マルチレーション社会

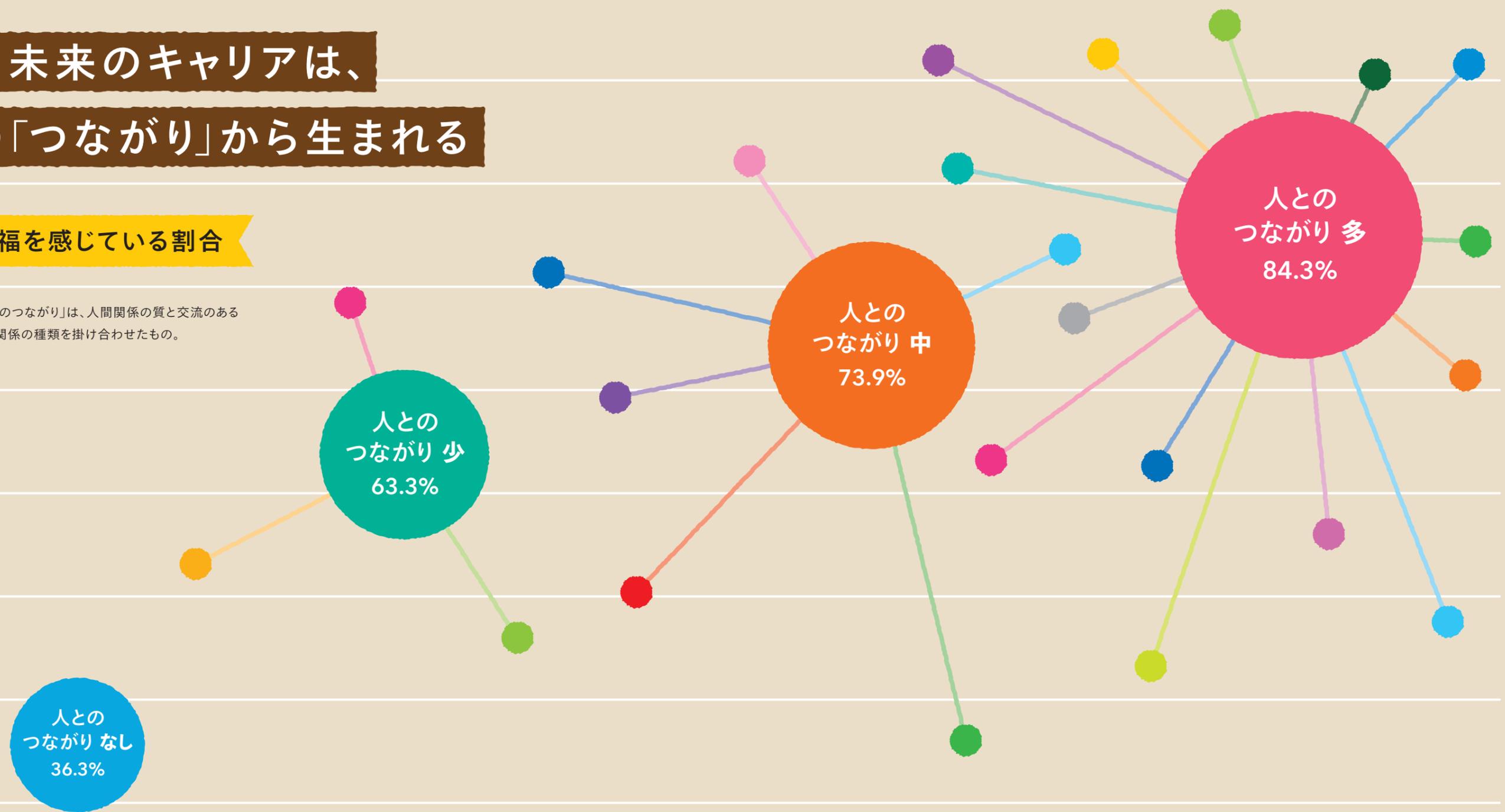
つながりの価値がこれまで以上に高まり、
その多様性や関係性の質が重視される時代が始まります。

わたしたちは、この来るべき社会を
「マルチレーション社会」と名付けました。

幸せと未来のキャリアは、 人との「つながり」から生まれる

幸福を感じている割合

※「人とのつながり」は、人間関係の質と交流のある人間関係の種類を掛け合わせたもの。



人とのつながりが人生を豊かにする

人が生きていく上で、「幸福感」や「希望の仕事につける」という感覚はとても大切です。わたしたちが行った国際調査からは、交流のある人間関係を持っていない「人とのつながりなし」の場合、幸福を感じる割合が36.3%に留まるのに対し、交流のある人間関係の種類が多く、さらにその人間関係を通じて活力や挑戦の後押しを得ている「人とのつながり多」の場合は84.3%に高まることが分かりました。実に48%ポイントもの差が生まれています。

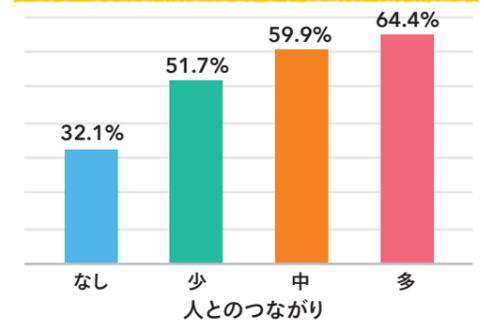
大切なのは、人間関係の質と多様性

「知人の数が多ければよい」とお伝えしたいのではありません。個人に幸福をもたらすものは、人間関係の「質」であることが、ハーバード・メディカル・スクールの75年にわたる研究によってもわかっています。人は、他者とのつながりから、有形無形のサポートや新しい価値観、キャリアへの支援などさまざまなものを受け取っています。自分らしい充実した人生を送るためには、さまざまな人との交流とそこから生まれる人間関係の質を意識することが大切です。

つながりがあれば、不確実性も乗り越えられる

今後、長寿化により、人生のどこかのタイミングで仕事を変える機会が増えていきます。日頃接点のない人とのつながりが、新たなキャリア選択のきっかけになることは、「紐帯理論」としてよく知られています。環境の不確実性が高まるからこそ、人とのつながりの重要性が増していくのです。生き生きと年齢を重ねていくためには、自分らしくいられる居場所をみつけて人間関係の幅を広げたり、人間関係の質を高めていくことが、とても大切です。

突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける割合

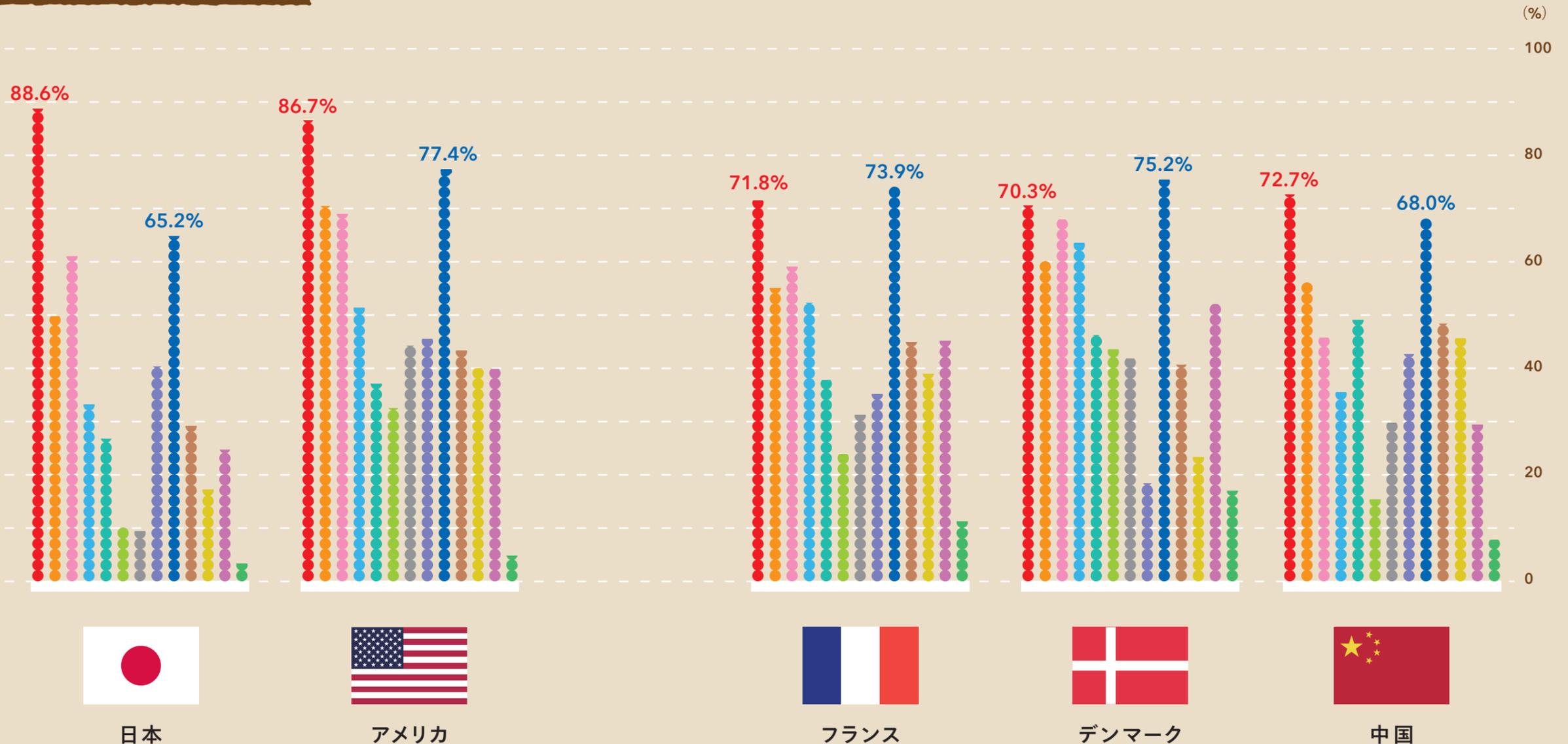


日本は人間関係が

家族と職場に集中している

交流のある 人間関係の割合

- 家族・パートナー
- 親戚
- 社会人になる前の友達
- 一緒に学んだ仲間
- 趣味やスポーツの仲間
- 地域やボランティアの仲間
- 勤務先の経営者
- 勤務先の上司
- 勤務先の同僚
- 勤務先の部下
- 社外の仕事関係者
- 以前の仕事仲間
- 労働組合



どの国も家族と職場が二大人間関係

わたしたちは「5カ国リレーション調査」で、日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国の民間企業で働く人の人間関係や企業との関係性について調査しました。交流のある人間関係を14種類から選んでもらったところ、どの国でも「家族・パートナー」「勤務先の同僚」が二大人間関係となっており、特に日本は、「家族・パートナー」が88.6%と高く、家族が社会関係の基盤になっている国です。

人間関係が社内に閉じている日本

職場の人間関係は、「勤務先の同僚」だけでなく「勤務先の上司」「勤務先の経営者」「社外の仕事関係者」「以前の仕事仲間」と多岐にわたります。「勤務先の同僚」や「勤務先の上司」の割合の高さは5カ国で大きな差がありませんが、「勤務先の経営者」「社外の仕事関係者」「以前の仕事仲間」になると、日本の割合の低さが目立ちます。日本は、人材の流動性が低いいため、仕事の人間関係が社内に閉じてしまっているのです。

社会に出てから広がらない

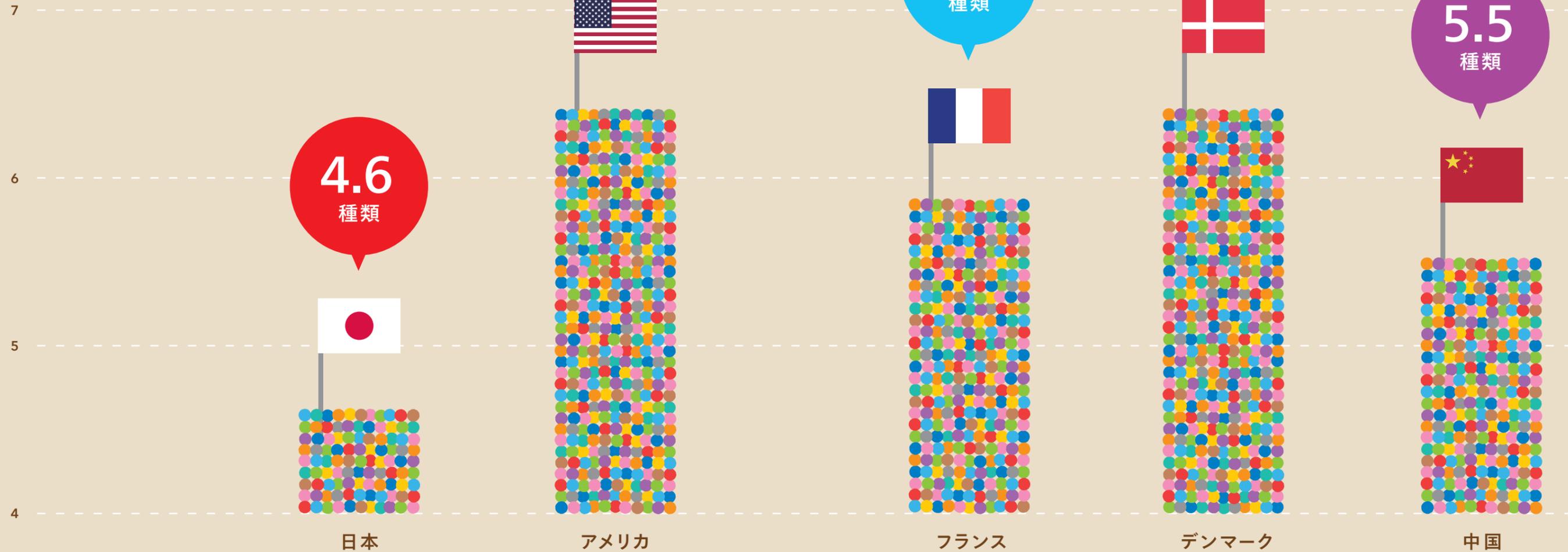
「社会人になる前の友達」の割合は、どの国でも高い傾向にあります。日本も6割を超えています。友人は、家族とも職場とも異なる「サード・プレイス」のつながりであり、ともに楽しみ、ときには刺激を受けたり、応援しあったりする存在です。しかし、「一緒に学んだ仲間」「趣味やスポーツの仲間」「地域やボランティアの仲間」の割合は、日本は他国に比べてかなり低く、社会に出た後、人間関係が広がっていません。

※14種類の人間関係(家族・パートナー、親戚、社会人になる前の友達、一緒に学んだ仲間、趣味やスポーツの仲間、地域やボランティアの仲間、勤務先の経営者、勤務先の上司、勤務先の同僚、勤務先の部下、社外の仕事関係者、以前の仕事仲間、労働組合、政治家)のうち、「交流のある」もの数

少子高齢化とテクノロジー、

リレーションレス日本の行方は？

交流のある人間関係の種類



今の日本は、人間関係が乏しい

交流のある人間関係の種類は、日本は4.6種類と、5カ国で最少です。最も多いアメリカ、デンマークとは、実に2種類近い差があります。また、個人が人間関係から得ているものを確認したところ、日本は他国に比べて、「仕事がうまくいくような助言や支援」や「新しいキャリアへの挑戦の後押し」の割合も低く、キャリア形成に寄与する関係性が乏しいこともわかりました。

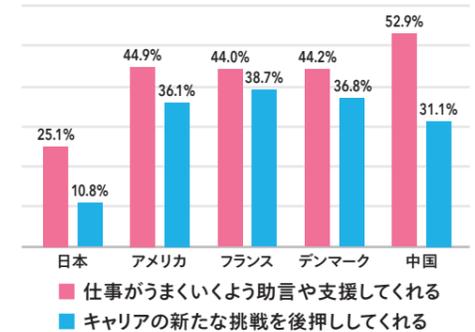
高齢化とテクノロジーによってつながりは失われる

日本は、少子高齢化だけでなく、未婚率も上昇しており、家族がいることを前提にできなくなっています。また、テクノロジーの発達により、企業との関係も変わっていくでしょう。もはや家族や職場とつながりがあることは、決して当たり前ではありません。しかし、人が生きていくうえで、つながりから得られるギフトはかけがえのないものです。

誰もが、心安らぐ場と心躍る場を

もしも家族や職場との関わりが一時的に失われたとしても、前向きに生きていける社会とは、家族や職場に限らず、誰もが心安らぐ場や心躍る場を持つことができる社会です。そのような社会を実現するうえで、「働く」ことは欠かせないピースです。働くことで、居場所がみつき、他者との関わりが生まれ、次のキャリアの挑戦に踏み出すことができます。

交流のある人間関係から得ているもの



企業経営においても

リレーションが生命線の時代へ

2019年の新規求人充足率



56年間で過去最低

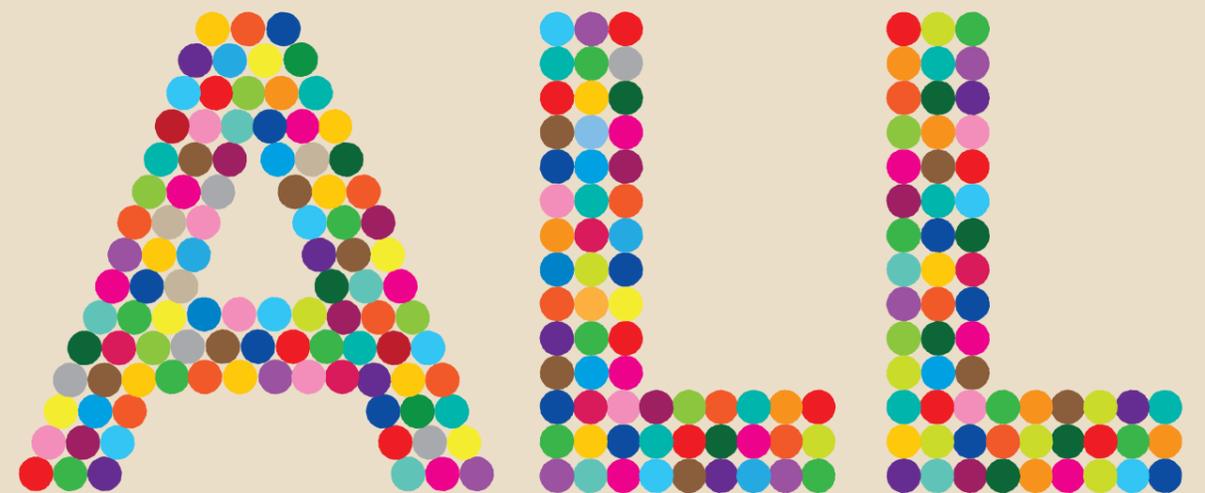
出所：厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

人材の囲い込みから、惹きつける経営へ

少子高齢化によりすでに総人口は減少に転じ、求人充足率も56年間で最低を記録し、深刻な人手不足が発生しています。テクノロジーの進展により、個人に求められるスキルも変わり始めています。企業が、これまでのように人材を自前主義で確保し、囲い込むのは、もう限界です。組織の壁を越えて、多様な人材を惹きつける経営へシフトする必要があります。

米経済界「株主第一主義」からの脱却を宣言

"We share a fundamental
commitment to



of our stakeholders."

出所：Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation"

株主資本主義からステークホルダー資本主義へ

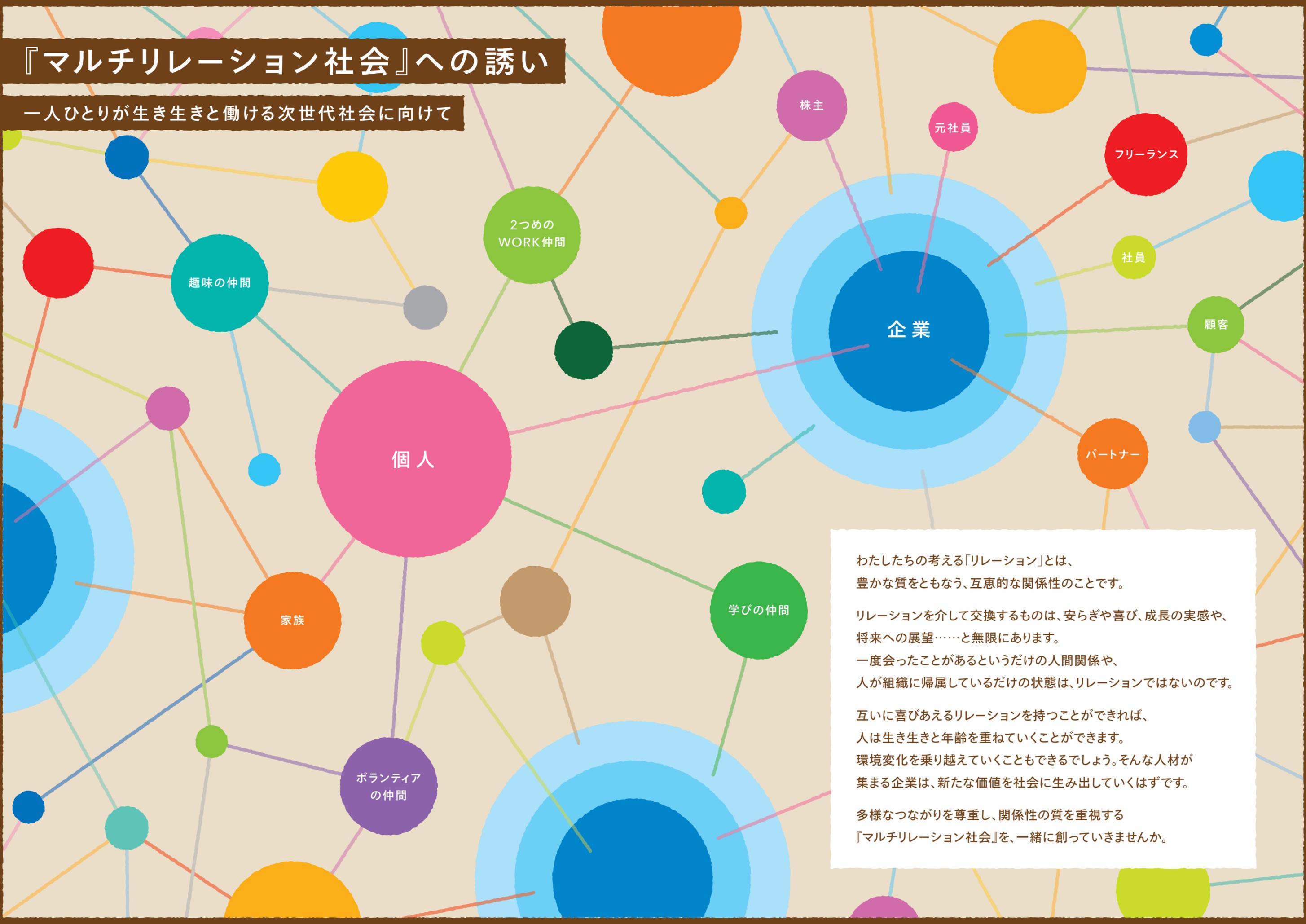
2019年8月、米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは行き過ぎた株主資本主義を見直すと表明しました。企業は今後、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主というあらゆるステークホルダーへのコミットメントを高めていくと宣言したのです。数十年続いてきた企業経営のあり方の転換は、2020年1月の世界経済フォーラムでも議題となりました。

企業は人々とともに発展していく

企業経営のあり方に、抜本的な転換が起きています。その背景には、このまま深刻な社会課題を放置しては、企業も社会にも未来がないことが明らかになり、課題克服に対して企業の持つ力への期待が強まっていることがあります。社会の役に立ちたいと考える個人も増加しており、今後は、地域や自社の人材とともに発展していく企業への支持が高まっています。

『マルチリレーション社会』への誘い

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会に向けて



わたしたちの考える「リレーション」とは、
豊かな質をともなう、互恵的な関係性のことです。

リレーションを介して交換するものは、安らぎや喜び、成長の実感や、
将来への展望……と無限にあります。
一度会ったことがあるというだけの人間関係や、
人が組織に所属しているだけの状態は、リレーションではないのです。

互いに喜びあえるリレーションを持つことができれば、
人は生き生きと年齢を重ねていくことができます。
環境変化を乗り越えていくこともできるでしょう。そんな人材が
集まる企業は、新たな価値を社会に生み出していくはず。

多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する
『マルチリレーション社会』を、一緒に創っていきませんか。

PART1

人との「つながり」が
未来のキャリアをひらく

- つながりは、家族・職場から、「ベース」「クエスト」へ…………… P18
- 「ベース」「クエスト」がキャリアの見通しを明るくする…………… P22
- 時間と経済的な余裕のなさが、
リレーションの壁になる…………… P26
- テクノロジーがつながりの質を高める…………… P30
- 多様なリレーションを持つために個人ができること…………… P32
- つながりをリレーションに。
個人への「4つの行動」の提案…………… P36

PART4

マルチリレーション社会へ
5つの政策アジェンダ

- 世界的に危惧される
リレーションの欠乏…………… P76
- リレーション課題を
克服するための5つの政策…………… P78

PART2

個人と企業の間を
豊かにする

—「幸福」と「キャリアの時間軸」による再定義—

- いまや個人と企業は“Lose-Lose”の関係に…………… P40
- 個人と企業の間を「幸福」と
「キャリアの時間軸」から再定義する…………… P42
- 日本は、今の安心に報酬が偏り、
将来のキャリアや人間関係の報酬が乏しい…………… P46
- 意欲的な人材を惹きつけるには、
「キャリアの時間軸」と「関係的報酬」…………… P50
- 希望の働き方を叶える
きっかけは、個人の“Voice”…………… P52
- 「第3の人間関係」が
未来のキャリアを運んでくる…………… P58
- 個人と企業の間を
豊かにするための5つの方策…………… P60

PART3

イノベーション創出の
新たな方法
「リレーション経営」

- イノベーション創出の作法が
変わり始めている…………… P64
- 新たな価値創造メカニズム
「リレーション経営」の提案…………… P66
- リレーション経営に
進化するために必要な5条件…………… P72

PART 1

人との「つながり」が 未来のキャリアをひらく

来るべきマルチリレーション社会における
個人の理想的なリレーションのあり方を考察するにあたり、
わたしたちは現状の日本社会における
個人のつながりを考察してみました。
そこで見てきたのは一言でリレーションと言っても
いくつかの性質があるということでした。
理想的なリレーションとは何か。
それはどうしたら導かれ、それによって何が変わるのか。
人生とキャリアの視点で考えていきます。

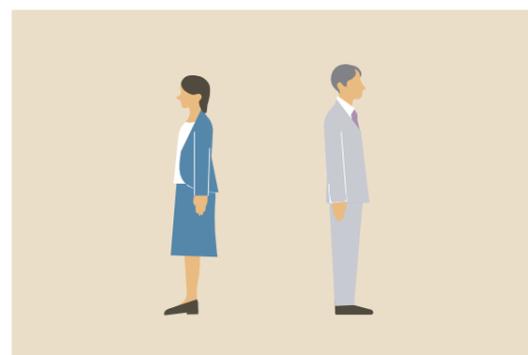


つながりは、家族・職場から、 「ベース」「クエスト」へ

希薄化する 職場の人間関係

個人のつながりはこれまで、職場と家族が中心でした。日本型の雇用システムが特徴とする長期の雇用関係のもと、職場は働く人に同じ目標を追求する仲間や居場所を提供してきました。上司や先輩社員は若手の育成を担い、職場の上司や同僚と、業務時間後に飲食したり、社員旅行、運動会などを通じて密接な人間関係を築きました。その半面、長時間労働や頻繁な異動・転勤により、個人がキャリアを主体的に切り開くことは難しく、また、社外での学びや副業は歓迎されなかったことから、人間関係は企業の内側に閉じがちでした。

しかし、職場の人間関係は大きく変化しています。バブル経済崩壊後、大企業は株主第一主義への転換を図り、人件費削減を目的とする組織のスリム化や成果主義の導入を進めました。その一つの帰結として、職場の余裕が失われ、協力しあう雰囲気や、若手を積極的に育成する

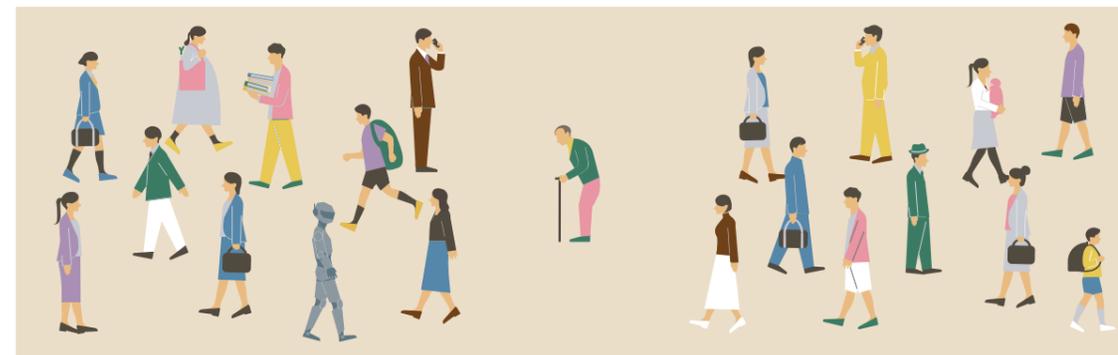


風土が後退しているほか、メンタルヘルス上の不調を抱える労働者が増えている一因にもなっていると指摘されます。職場は、過去のような人間関係を生み出す場やコミュニティとしての機能を持ちづらくなっているのです。

当たり前でなくなった 家族のつながり

日本の雇用システムと背中合わせだったのが、男性が主に働き、女性が主に家事や育児を担う家族形態です。男性の長時間労働や頻繁な転勤は女性の働き方を制約し、多くの女性が家庭中心の生活を選択しました。政策も社会保障や税、住宅政策などの設計を通じて、個人が企業に勤め、結婚して伴侶を得る選択を支えてきました^{※1}。1980年代半ば、50歳時点での未婚率は男女ともに5%未満と、社会の大多数が結婚して伴侶を持つことが当たり前の社会でした。

しかし、今や多くの人が結婚する前提は崩れています。50歳時点での未婚率は2015年に男性で23%、女性で14%まで上昇しており、この割合は2035年に男性で29%、女性で19%となると見込まれています。未婚率の上昇に加え、高齢化により配偶者と死別する人も増えるため、高齢単身世帯の増加も見込まれています。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計によれば、2040年には、世帯主が65歳以上の世帯が全世帯の40%を占めるようになり、さらに40%が一人暮らしになると予想されています^{※2}。



これまで以上に重要になる、 他者とのつながり

一方で、他者とのつながりは、個人の幸せやキャリアの重要な要素であり続けています。人は精神的な支援や問題の解決に役立つ情報など、周囲から有形無形の援助を受け取っており、その安心感は、健康や幸福に大きく関わることが明らかにされています。職場の内外から、キャリアの成長を促すサポートを得ることもあれば、たまに会うような緩やかな関係性を通じて、転職に役立つパワフルな情報が得られるという指摘もあります^{※3}。

さらにこれからは、他者とのつながりの重要性が高まります。OECD (2018)^{※4}がテクノロジーの発展により「世界の32%の仕事内容が変化し、14%の仕事が自動化しうる」と指摘するように、今後は頼りにしてきた職場や仕事が消失し、新たなキャリアの模索を迫られる場面も増えていくと考えられます。そのような変化を個人が乗り越えていくとき、他者との関わりが重要な役割を果たすのです。たとえば、心理学の分野では、安心できる安全基地としての人間関

係があることが、健康や幸福に関わるだけでなく、個人の新たな挑戦や発見を助けることが示されています^{※5}。キャリアチェンジの研究においても、精神的な拠り所であり、知恵や手助けをくれる他者との結びつき、不安なく新しい世界を試せるコミュニティへの参加が、キャリアの探索を支えるとの指摘があります^{※6}。人と人との関係性が、個人の「いま」と「これから」を支えるのです。

誰もがリレーションを 持てる社会へ

家族や職場で他者と関係性を持つことが所与でなくなったわたしたちの社会で、だれもが人生やキャリアを豊かにするつながりを持つために、何が必要なのでしょう。

わたしたちは、家族や職場というかたちや場所にこだわるのではなく、他者との人間関係が持っている性質に注目していきます。そして、人生やキャリアを豊かにするつながりを誰もが持てる方法を提案していきます。

※1 一例として、日本の住宅政策では、企業の社宅建設を政策的にサポートしてきたほか、個人に対する低利の住宅ローンでは1990年代まで有配偶者を優遇してきました。

※2 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」(2018(平成30)年推計)

※3 マーク・グラノヴェッター (1998)『転職—ネットワークとキャリアの研究』(MINERVA社会学叢書)

※4 OECD (2018) *Job Creation and Local Economic Development 2018: Preparing Future of work*: OECD Publishing

※5 Feeney, B. C., & Thrush, R. L. (2010). Relationship influences on exploration in adulthood: the characteristics and function of a secure base. *Journal of personality and social psychology*, 98(1), 57.

※6 Herminia Ibara (2004) *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*: Harvard Business School Press

「ベース」と「クエスト」という つながりの性質

わたしたちは、これまで家族や職場のつながりが代表的に持っていた、

①ありのままにでき、困ったときに頼ることができる安全基地としての性質 [ベース性] と、

②ともに実現したい共通の目標がある、目的共有の仲間としての性質 [クエスト性] に注目しました。

他者とのつながりが持つ2つの性質

● ベース性

ありのままにでき、困ったときに頼ることができる安全基地としての性質

● クエスト性

ともに実現したい共通の目標がある、目的共有の仲間としての性質

プロログで、「リレーション」とは、互恵的で、豊かな質をともなう関係性のことでありと述べました。

わたしたちは人が他者との間に築くリレーションは、安全基地としてのベース性、目的共有の仲間としてのクエスト性のいずれかまたは両方の意味を持つものと考えます。

たとえば、ベース性のみがあり、クエスト性はないつながりがあります。なにもしなくても一緒にいるだけで楽しい知人との関係や、会えば昔に戻って付き合える友人との関係など、気の置けない知人や仲間との関係がこれにあたります。このつながりを [ベース・リレーション] と呼んでいきます。

また、ベース性はないが、クエスト性があるつながりもあります。同じ部署で切磋琢磨する同僚との関係など、同じ目標やゴールを追求する関係がこれにあたります。このようなつながりを [クエスト・リレーション] と呼んでいきます。

さらに、ベース性とクエスト性の両方を持つつながりもあります。一緒に地域活動に打ち込むなかで心を許せるようになった知人、信頼し合う登山の仲間など、相互の信頼をベースに、同じ目標を目指す関係がこれに当たります。このようなつながりを、以下では [ベース&クエスト・リレーション] と呼んでいきます。

なお、人間関係のなかにはベース性も、クエスト性もないつながりもあります。これには、今はまだ安全基地や目的共有としての意味が生まれていない人間関係や、「しがらみ」や「なれあい」など本人から見てポジティブな価値が見出しにくい人間関係が含まれます。

人はどんなふう にリレーションを持っているのか

働く人の人間関係の実態をさぐるため、国内の25～64歳の就業者を対象とする調査を行いました。ふだんの生活や仕事で交流のある人や仲間・集団を最大10まで挙げてもらい、それぞれの交流について詳しく尋ねたのです。

働いている人がどんなリレーションを持っているのかの分布を確認したものが図表1です。まず、[ベース&クエスト・リレーション] を1つ以上持っている人は13%。これに対し、[ベース・リレーション] と [クエスト・リレーション] を別々に持っている人は11%でした。これらと比べると [ベース・リレーション] のみを持っている人は多く、30%を占めました。一方、[クエスト・リレーション] のみを持っている人は3%に止まりました。

「働く人のリレーション調査」の概要 全国に居住する、25-64歳の男女就業者を対象とする調査。2019年12月19日～23日にオンラインで調査を実施。有効回答数は3273名。主な調査項目は、人とのつながりとその特徴、つながりのある人とのやり取りの状況、つながりから得ているもの、個人のキャリア意識や幸福感など。

図表1: 働いている人のリレーションの持ち方の分布

	[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上持っている人	13%
	[ベース・リレーション]、[クエスト・リレーション]を別々に持っている人	11%
	[ベース・リレーション]のみを持っている人	30%
	[クエスト・リレーション]のみを持っている人	3%
	リレーションを持っていない人	44%

(注) 四捨五入の関係で%の合計が100とならない場合がある。

働いていても、 4割がリレーションを持っていない

調査は働いている人が対象であり、多くの場合、日常的に職場の上司や同僚、取引先と会話ややり取りをしているはずですが、いざ、日ごろの生活や仕事で「交流がある人や仲間・集団」について問われると、「いない(ない)」

と回答した人が37%を占めました。

さらに「交流がある人や仲間・集団」が「いる(ある)」と回答した人についても、その関係に [ベース性] も [クエスト性] もない人が全体の7%を占めました。

合計すると、リレーションを持たない人は44%に上ります。リレーションを持つことは、今や、決して当たり前ではなくなっていました。

「交流がある人や仲間・集団」がない人が37%。
リレーションの数と質を見つめ直す時代に。

「ベース」「クエスト」が キャリアの見通しを明るくする

リレーションを保有している人は キャリアの見通しが明るい

リレーションの持ち方によって、キャリアの見通し、つまりどれくらい今後の人生やキャリア

アを見通せているかに違いがありました（図表2）。

キャリアの見通しは、[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上持っている人でもっとも高く、[ベース・リレーション]と[クエスト・

図表2: リレーションの持ち方とキャリアの見通し

		キャリアの見通し		
		-1.0	0	1.0
	[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上持っている人		1.1	
	[ベース・リレーション]、[クエスト・リレーション]を別々に持っている人		0.9	
	[ベース・リレーション]のみを持っている人		0.5	
	[クエスト・リレーション]のみを持っている人		0.4	
	リレーションを持っていない人	-0.9		

(注) キャリアの見通しは、今後の人生やキャリアに関する質問（「これからのキャリアや人生について、自分なりの見通しを持っていく」「これからのキャリアや人生について、前向きに取り組んでいける」「自分は10年後、生き生きと働いていると思う」「これからのキャリアや人生で困難なことがおきても、乗り越えられると思う」「今後のキャリアの見通しが開けている」）に「非常にそう思う」から「全くそう思わない」までの5件法で回答した結果を、主成分分析に基づいて合成したスコア。

リレーション]を別々に持っている人がそれに続きます。[ベース・リレーション]のみを持っている人、[クエスト・リレーション]のみを持っている人は、キャリアの見通しスコアはやや低いものの、プラスを維持しています。

一方、リレーションを持っていない人のキャリアの見通しはマイナスとなりました。全体に、保有するつながりの質が重層的であるほど、キャリアを見通しやすくなる傾向がみられました。

これらデータは、同じ時点で、つながりの種類やリレーションの持ち方とキャリア展望の関係を比較しているため、両者に因果関係があると断定することはできません。しかし、リレーションが過去から現在にかけて育まれるものであることを考えると、リレーションがキャリア展望に影響するという関係性を想定することはおおむね妥当だと考えられます。

Column

所得などの要因を取り除いても、

リレーションはキャリアの見通しに影響するのか

個人の属性のなかには、学歴や年収などキャリアの見通しとリレーションの双方に関わりうるものがあります。たとえば、所得の高さはキャリアの見通しを持ちやすくすると同時に、交際費への支出の余裕を高めることで、リレーションを持ちやすくする可能性があります。そこで統計的な手法を用いて、学歴や職種、年収を始めとする個人の属性をコントロールした上で、リレーションの持ち方がキャリアの見通しとどのように関わっているのかを分析しました。

ここでは詳細な結果は割愛しますが、リレーションを持っていない場合と比べて、①[ベース&クエスト・リレーション]を1つ以上持っていること、②[ベース・リレーション]と[クエスト・リレーション]を別々に持っていること、③[ベース・リレーション]のみを持っていること、④[クエスト・リレーション]のみを持っていることのいずれも、キャリアの展望と有意なプラスの関係がありました。なかでも、[ベース&クエスト・リレーション]を1つでも持つことの平均的な効果ももっとも大きいという結果になりました。



なぜリレーションがキャリアの見通しを明るくするのか

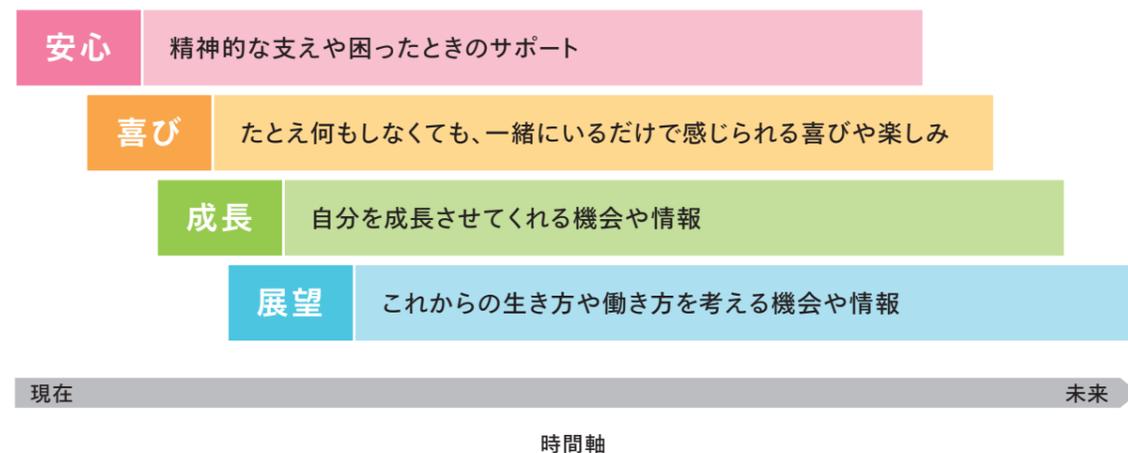
なぜリレーションを持つことは、キャリアの見通しに影響するのでしょうか。背景には、人がリレーションを通じて、人生やキャリアを豊かにするギフトを受け取っていることがありました。

わたしたちは、人が他者とのつながりから得ているギフトを「安心」「喜び」「成長」「展望」の4つの角度から捉えることにしました（図表3）。「安心」は、いつでも相談できる安心感や問題解決に役立つ情報など、精神的な支えや困ったときのサポートです。「喜び」は、相手と一緒にいること自体から得られる喜びや楽しみです。「成長」は、新たな知識や経験など自己の成長に関わる機会や情報です。最後に「展望」は、自分を振り返ったり、これからの生き方や働き方を考える機会や情報です。「安心」が現在の状況の安定に関わるものだとすると、「喜び」「成長」「展望」へと進むにつれて、人生や仕事の未来に関わる要素が強くなります。

多くのギフトをもたらす「ベース&クエスト・リレーション」

調査で回答のあった他者とのつながりは約

図表3: つながりから得るギフト



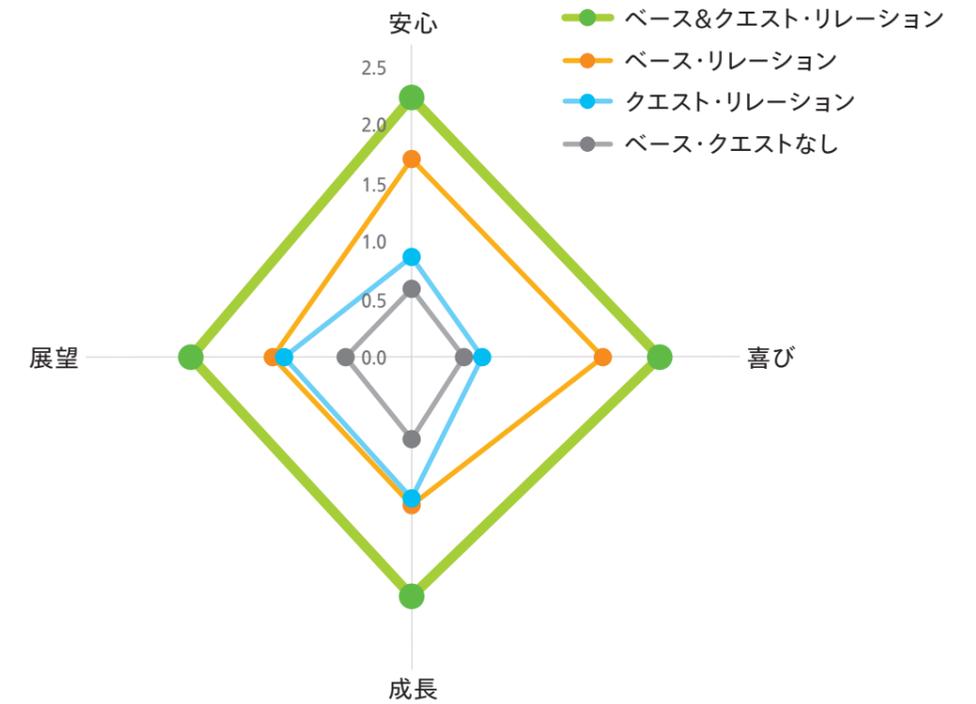
7300本。これらをすべて集め、「ベース&クエスト・リレーション」「ベース・リレーション」「クエスト・リレーション」「ベース・クエストなし」*7の別に、「安心」「喜び」「成長」「展望」が得られている度合いを表すスコアを示しました（図表4）。

まず、「安心」「喜び」「成長」「展望」の全てにおいて、もっともスコアが高かったのが「ベース&クエスト・リレーション」でした。それと比べるとやや低いものの、「ベース・リレーション」からも、「安心」「喜び」「成長」「展望」がバランスよく提供されていました。一方、「クエスト・リレーション」は「成長」や「展望」はそれなりに高いものの、「安心」や「喜び」が低く、偏りがありました。最後に「ベース・クエストなし」では、4つの要素すべてで最も点数が低い結果となりました。

新しい価値観が生まれやすい「ベース&クエスト・リレーション」

「ベース&クエスト・リレーション」で、人が「安心」「喜び」「成長」「展望」をより多く得ているのはなぜでしょうか。考えられる理由の一つが、このリレーションで、対話を通じた新たな気づきや価値観の創造が、より活発に行われて

図表4: つながりの種類別にみた「安心」「喜び」「成長」「展望」



（注）回答のあった個々のつながりに関し、①安心（「このつながりでは、精神的に支えてもらったり、困ったときに手助けしてもらえらる」）、②喜び（「このつながりでは、たとえ何もしなくても、一緒にいるだけで喜びや楽しみを感じられる」）、③成長（「このつながりでは、自分の成長につながる情報や機会が得られる」）、④展望（「このつながりでは、これからの生き方や働き方を考える機会や情報が得られる」）という質問を行い、「非常にそう思う」から「全くそう思わない」の5件法で回答してもらった結果に、3点、1点、0点、-1点、-3点を配置。別の質問で得ていたつながりの種類（ベース&クエスト、ベース、クエスト、ベース・クエストなし）ごとに、平均点を求めたもの。

いることです。

「会話」がお互いの属性や人となり、思いを合わせるやりとり、「議論」が具体的に何をするのかを決めていくやりとりだとすれば、「対話」は率直な話し合いを通じて、他者との本質や新しい価値観を見出す創造的なやりとりといえます*8。

実際に、ベース性やクエスト性を兼ねそなえるコミュニティの事例について詳しく話を聞くと、対話を通じて新しい価値観の創造が行われていることが多いのです。データからも同様の結果

がみて取れます。「ベース&クエスト・リレーション」と他のリレーションを比べると、前者でやりとりの頻度が高いこと、率直でフラットな対話に近い「さまざまな意見を尊重しあえる雰囲気」がある割合が高いなどの特徴がみられます。

*7 「ベース・クエストなし」は、ふだんの生活や仕事で交流があるつながりのうち、「ベース性」も「クエスト性」もないもの。

*8 リクルートワークス研究所「Works」108号、中野民夫・堀公俊（2009）『対話するカーファシリテーター23の問い』（日本経済新聞出版社）

人はリレーションを通じて、人生やキャリアを豊かにするギフトを受け取っている。

時間と経済的な余裕のなさが、 リレーシヨンの壁になる

これまで、リレーシヨンを持つことが人生やキャリアの見通しと関わっていることを確認してきました。とりわけ、安全基地としての[ベース性]と、目的共有の仲間としての[クエスト性]を兼ね備えた[ベース&クエスト・リレーシヨン]を保有していることが、キャリアの見通しを明るくしていることがわかりました。

このことは、わたしたちに難しい問題を突きつけます。働く人のうち、何らかのリレーシヨンを持つ人は約6割に止まります。[ベース&クエスト・リレーシヨン]を持つ人に至っては、約1割です。どうしたら誰もが厚みのある人とのつながりを持つことができるのか。まずはリレーシヨンの保有を阻む要因をみてみました。

可処分時間が少ない人は リレーシヨンをもちにくい

リレーシヨンの保有を難しくしているのが、可処分時間の少なさです。1日の可処分時間（仕事や家事・育児、睡眠や食事などを除き、自由な活動に充てることのできる時間）の別にリレーシヨンを持つ人の割合を確認すると、30分未満（まったくないを含む）の場合に低くなります（図表5）。30分と言えば、一息ついてコーヒーを飲めば終わる短い時間。そうした時間すらない場合、他者とつながる余裕がないというのは想像に難くありません。

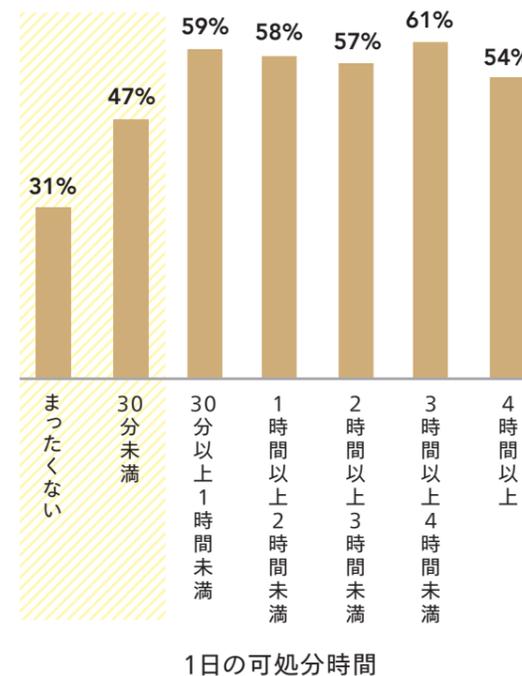
子育てと仕事の両立、長時間労働が 可処分時間の少なさを招いている

可処分時間が1日30分未満になりやすいのは、男女ともに17歳以下の子どもと同居している場合や、男性では週60時間以上働いている場合でした。子育てと仕事の両立や男性の長時間労働が、可処分時間の少なさを通じて、他者とリレーシヨンを持つことを難しくしているのです。

その一方で、職場の働きやすさはこの問題を緩和していました。雇用者の男性では「困った時は気軽に相談できる雰囲気がある」「有給休暇を取得することができる」場合に、可処分時間が1日30分未満になる確率を低めていました。一方、女性では「勤務時間を選ぶことができる」「困った時は気軽に相談できる雰囲気がある」場合に、やはり可処分時間が極端に短い状態に陥ることを防いでいました^{※9}。



図表5:
1日の可処分時間別に見たリレーシヨンを持つ人の割合



経済的な余裕が リレーシヨンを左右する

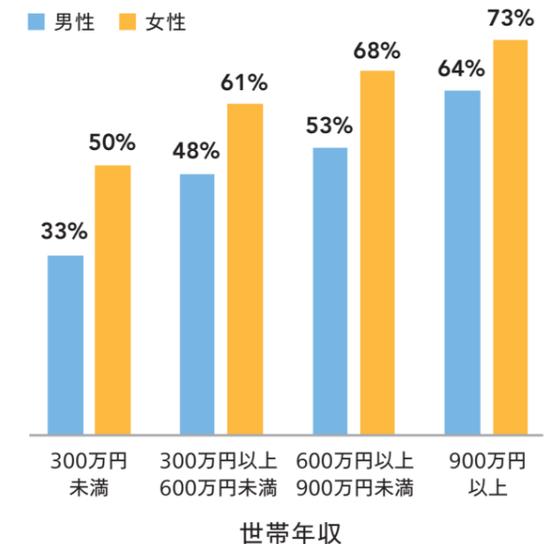
経済的な余裕のなさは、生活を不安定化させるだけでなく、地域や人からの孤立を招くことが指摘されてきました。近年、インターネットを介したコミュニケーションツールが幅広く活用されており、やり取りに関わるコストが低下しているものの、経済的な状況とリレーシヨンは依然として深い関わりを持ち続けています。

図表6によれば、男女ともに世帯年収が高いほど、リレーシヨンを保有する人の割合も高まる傾向があります。特に世帯年収300万円未満の

男性では、リレーシヨンを保有する人は約3割に止まります。

調査結果を詳しくみると、世帯年収300万円未満の男性の年齢は若者からミドル、シニアまで分布し、明確なかたよりはみられませんでした。一方、働き方の面では週の就業時間が30時間未満の人の割合、パート・アルバイトとして働く人の割合が高いという特徴がありました。これには子育てや介護、病気の治療などの理由で、働く時間や働き方が制約されている人が含まれている可能性があります。さまざまな事情が、経済的な余裕の少なさを通じてリレーシヨンの欠如に波及しないための支援が必要です。

図表6:
世帯年収別に見たリレーシヨンを持つ人の割合



※9 男女の雇用者について、1日の可処分時間が30分未満（まったくないを含む）になる場合を1、30分以上の場合を0とする2値変数を目的変数、週就業時間、職場の働き方、配偶者の有無、子どもの有無、介護の有無を説明変数、教育・年齢・居住地をコントロール変数とする分析（ロジット分析）を行った結果による。

年収とリレーシヨンを保有する率は比例する。
経済的問題がつながりの欠如に波及しない支援を。

ミドル男性のリレーションレス

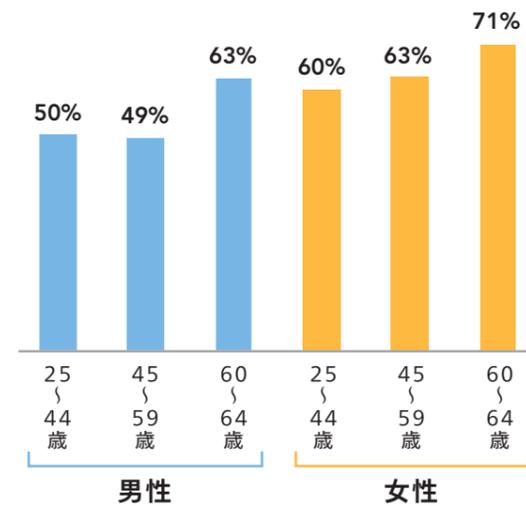
性別・年齢別にリレーション、すなわち [ベース性] あるいは [クエスト性] を伴う人間関係を持つ人の割合をみると、男性の25～44歳で50%、男性の45～59歳で49%と、特に低い傾向がみられます。ここでは世帯年収が高く^{※10}、相対的にリレーションを持ちやすいと思われる45～59歳のミドル男性を取り上げ、背景を考えます(図表7)。

長い時間働く割に、職場でリレーションを持っていない

ミドル男性でリレーションを持つ人が少ない理由の一つが、このグループの男性が最も長く仕事に時間を費やしているにも関わらず^{※11}、職場でリレーションを持っていないことです。

ミドル男性のうち職場でリレーションを持つ人の割合は22%であり、25～64歳の男女平均と変わりません(図表8)。費やす時間の長さで、そこでリレーションを持つことが全くリンクしていないのです。

図表7: 性別・年齢階層別にみたリレーションを持つ人の割合



女性と比べ、心の拠り所のリレーションを持つ人が少ない

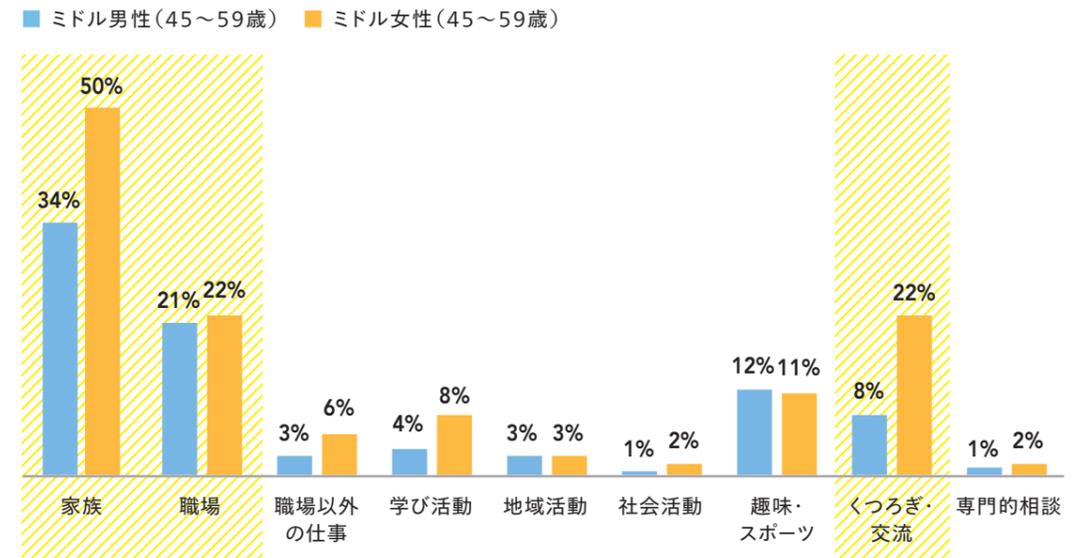
2つ目は、心の拠り所となるようなリレーションを持つ人が少ないことです。図表8では、ミドル男性とミドル女性について、家族や職場などのつながりの場面ごとに、リレーションを持つ人の割合を確認しています。これによると、ミドル男性はミドル女性と比べて、「家族」や「くつろぎ・交流」に関わるリレーションを持つ人の割合が低くなっていました^{※12}。

親しい人との時間を確保できていないミドル男性

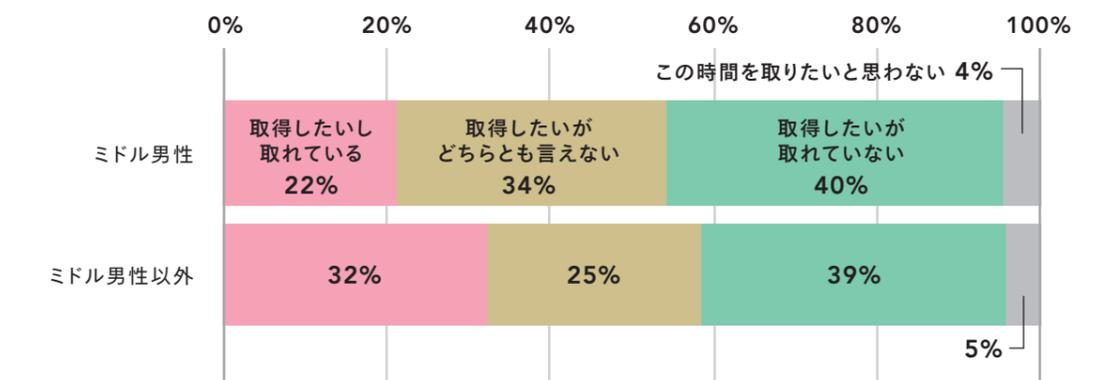
ミドル男性が「家族」や「くつろぎ・交流」など、心の拠り所となるリレーションを持っていない背景には、仕事で多忙な日々のなかで、大切な人との時間が後回しになっていることがあるとみられます。実際に、「親しい人とゆっくり過ごす時間」を取得することへの希望や実際の確保状況についてたずねると、ミドル男性は他の年齢の男性や女性全般と比べて「取得したいし、取れている」人の割合が低く、「取得したいが、取れていない」人の割合が高いのです(図表9)。忙しい日々のなかで、親しい人との時間は「いつか余裕ができれば」と後回しになっている。その

結果、心の拠り所となるような居場所を持っていない。ミドル男性の回答からは、そんな状況が浮かびあがります。

図表8: ミドル男性・ミドル女性のリレーションを持つ人の割合(つながりの場面別)



図表9: 「親しい人とゆっくり過ごす時間」の取得状況



(注) 四捨五入の関係で%の合計が100とならない場合がある。

※10 今回の調査で25～44歳男性の世帯年収は平均491万円に対し、45～59歳男性の世帯年収は平均614万円でした。

※11 週50時間以上就業者の割合は45～59歳男性で13%に対し、25～44歳の11%、60～64歳の7%でした。

※12 「家族」や「くつろぎ・交流」に関わるつながりの内訳をみると、他のつながりと比べて「ベース・リレーション」の割合が高い傾向がみられます。すなわち、これら2つは安全基地としての性格、心の拠り所を供給する傾向が強いといえます。

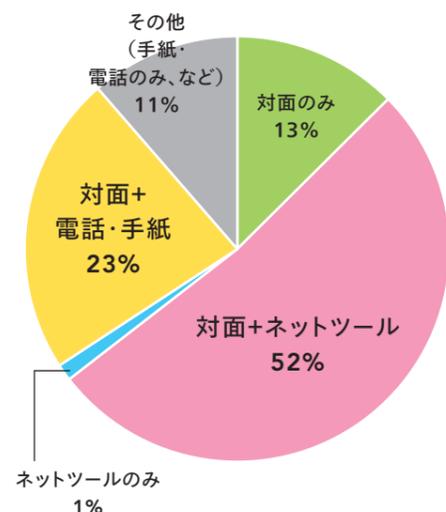
テクノロジーが つながりの質を高める

インターネットに支えられる 現代のつながり

メールやチャットツール、ウェブ上の会議システムなど、インターネットを通じたコミュニケーションツール（以下、ネットツール）の登場は、人間関係を希薄にしたと批判されることがあります。しかしこれらのネットツールは、人間関係を時間や場所の制約から解放し、多様な人とのつながりを創出するという役割も果たしています。

すでにネットツールは、他者とのやりとりの柱となっています（図表10）。調査で回答のあった約7300本のつながりそれぞれについて、やりとりの「最も重要な手段」「2番目に重要な手段」を聞き、どのような手段を組み合わせているのかを確認しました^{※13}。すると、対面のみでやり

図表10: 他者とのやりとりの手段



とりをしているつながりは約1割に止まり、約半数は対面とネットツールを組み合わせてやりとりが行われていました。このほか、対面と電話・手紙の組み合わせは約2割、その他（手紙のみ、電話のみなど）は約1割でした。最後に、ネットツールのみ人間関係は1%に止まりました。

ネットツールにはさまざまな種類がありますが、最も活発に利用されているのはLINEやメッセージングなどのチャットツールで、メールは2番手でした。チャットツールは簡潔な文章でやりとりを行うことができ、コミュニケーションのハードルが低いと言われます。人間関係を支えるネットツールは、より簡便で、気楽なものに移行していると言えそうです。

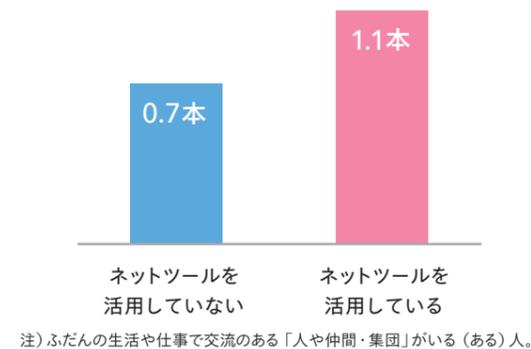
テクノロジーが時間や場所から 人間関係を解放する

子育て中や海外在住など同じ境遇にある人、教育や環境問題など同じテーマに関心がある人、人事や医療・福祉など同じ業界同士で学び合いたい人、共通の趣味がある人など、全国、あるいは海外からオンライン上で集い、情報交換や学び合いを行うコミュニティが増えています。実際に人が集まって行われるセミナーや勉強会でも、遠方に住んでいたり、様々な事情でその場に来られない人も参加できるよう、オンラインでの参加を可能とするスタイルで行われることが珍しくなくなっています。ネットツールを介したやりとりは、発信側、受信側がともに時間や場所の制約を受けにくいため、様々な

事情から物理的に集まるのが難しい人と人がつながる可能性を高めているのです。

実際に、ネットツールを活用している人^{※14}とそうでない人を比べると、生活圏外の人間関係にアクセスしている度合いに差がありました（図表11）。「ふだんの生活や仕事で会えない多様な人に出会える」つながりの保有数を確認すると、ネットツールを活用する人では1.1本であり、平均的に見て1つは生活圏外につながりにアクセスしていました。一方、ネットツールを活用していない人の保有数は0.7本と、必ずしも生活圏外につながりを持っていませんでした。

図表11: ネットツールの活用状況別にみた
生活圏外につながりの本数



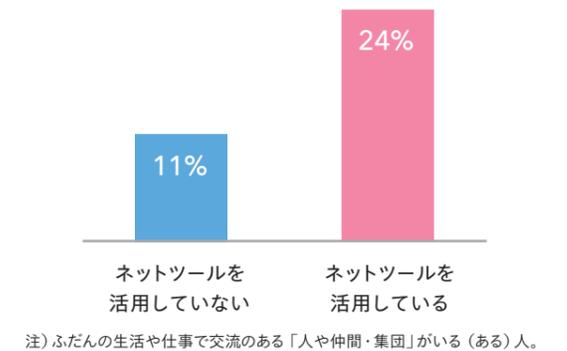
ネットツールの活用が つながりの質を高める

ネットツールを活用する人と活用しない人では、[ベース&クエスト・リレーション]を持つ割合にも差がありました（図表12）。ネットツールを活用する人の保有割合が24%だったのに対し、活用しない人の保有割合は11%に止まりました。

ネットツールを活用することで、生活圏外の人間関係にアクセスでき、自分に合ったリレーションに出会いやすくなっている可能性があります。グラフには示していませんが、ネットツールを活用する人では、家庭や職場以外にリレーションを持つ人がより多い傾向にあるのです^{※15}。

もちろん、ネットツールは万能ではありません。ネットツール上で生まれる関係性のなかには、ストレスを引き起こしやすいものもあります^{※16}。また、図表10でみたように、やりとりがネットツールだけのつながりはほとんどありません。ネットツールは、自分にあったコミュニティを選んで活用する場合や、リアルでのやりとりの可能性を広げるものとして活用するときに、つながりの質を高めてくれると言えそうです。

図表12: ネットツールの活用状況別にみた
[ベース&クエスト・リレーション]を持つ人の割合



※13 メール、チャットツール、SNS、ブログなど

※14 ぶだんの仕事や生活で交流のある「人や仲間・集団」がいる人で、交流のある人や仲間・集団とのやりとりにネットツールを利用している人。

※15 「家族または職場」と「それ以外」の場の双方でリレーションを持つ人の割合を比べると、ネットツールを活用しない人で27%、活用する人で45%でした。

※16 山崎祥一郎他（2010）「インターネット社会関係資本の規定因と効果」『広島大学心理学研究』では、インターネット上の、広範囲な共通性の低い人との間に構成され、信頼感も最低限度のネットワークが抑うつを増加させることが指摘されています。

ネットツールを活用する人は、
家族や職場以外につながりを持つ人がより多い。

多様なリレーションを持つために 個人ができること

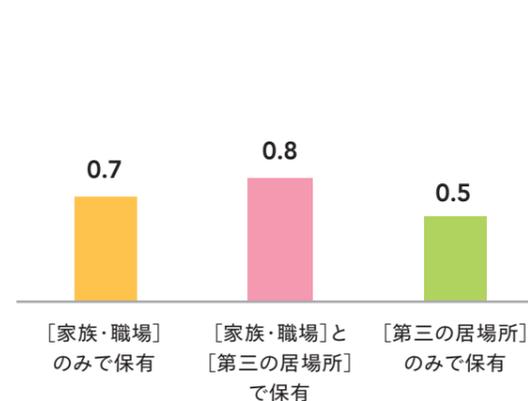
家族と職場以外に リレーションを持つ人は約3割

この報告書のプロローグでは、アメリカ、フランス、デンマーク、中国と比べて、日本は個人が持つ人間関係の種類が少なく、「家族」や「職場」に集中する傾向があることを指摘しました。ただし、少ないとはいえ家族、職場以外でつながりを持つ人はいます。地域活動や社会活動、趣味・スポーツなど、家族や職場以外の場所（以下、「第三の居場所」）でリレーションを持つ人は約3割でした。

多様な場でリレーションを持つことが、 キャリアをもっと見通しやすくする

リレーションを① [家族・職場] のみで保有す

図表13: リレーションを持つ場とキャリアの見通し



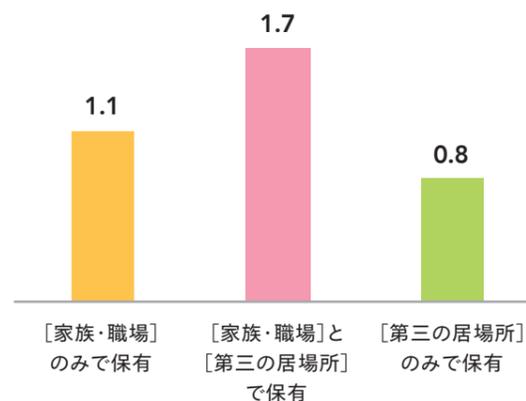
(注) キャリアの見通しに関する因子スコアの平均値。当該スコアの詳細については22ページ図表2を参照

る人、② [家族・職場] と [第三の居場所] の双方で保有する人、③ [第三の居場所] のみで保有する人の間で、キャリアの見通しを比べてみました（図表13）。すると、②の人で見通しがより明るいことが分かりました。

特に、[ベース&クエスト・リレーション] を多様な場面で持つことは、大きな違いをもたらしていました。① [家族・職場] のみで保有する人や③ [第三の居場所] のみで保有する人に対し、②の人でキャリアの見通しがはるかに高い傾向にあります（図表14）。

Section 2 でみたように、人はリレーションから [安心] [喜び] [成長] [展望] という、自分の人生やキャリアを豊かにするギフトを受け取っています。多様な場面でリレーションを持つ人は、多様な角度から自分の成長や展望に関わる機会を得ているのだと考えられます。

図表14: [ベース&クエスト・リレーション] を持つ場とキャリアの見通し



(注) キャリアの見通しに関する因子スコアの平均値。当該スコアの詳細については22ページ図表2を参照

Column 同じ思いを持つ人がつながり、未来を紡ぐ場

家と職場を往復する毎日から一歩踏み出せるコミュニティ、なかでも同じ思いを持つ人が集い、対話を通じてお互いに変化できるコミュニティが、全国に生まれています。以下では、そんな場の一つである「未来をつくるkaigoカフェ」（以下、カフェ）の事例を紹介します。

カフェは、介護の未来をよくしたいと思う人が、職場や専門の分野、肩書きを越えて、フラットに対話を深められる場です。ケアマネジャーとして働きながらカフェを主宰する高瀬比左子さんは、介護の現実と理想の間で悩み、思いをSNSで発信しているうちに、職場外の人とつながりができたといいます。そこで、介護職や医療・福祉に関わる人と職場を越えて対話できる場をつくりたいと、2012年7月にカフェを立ち上げました。それ以来、ほぼ月1回のペースでカフェを開催し、これまでのべ8000人が、介護の未来に関わる200以上のテーマで対話をしてきました。現在では、介護職の人、管理者、介護事業経営者、看護職、医師、周辺事業者など、さまざまな立場の人が参加し、広い視野で対話を続けています。

高瀬さんは介護職が生き生きと続けるためには、自分の仕事の魅力を語る言葉を見つける必要があると指摘します。高瀬さん自身も、多様な分野の第一人者であるゲストの方々や、介護の未来を思う参加者と対話するなかで、仕事の価値と魅力を再認識し、未来の可能性を具体的に考えられるようになったからです。



参加者のなかには、カフェは人と人が出会い、変化する触媒のような場所だと言う人がいます。対話することで、当たり前と思っていたことを見直したり、若い参加者と話すことで、自分の原点を再確認したりする人もいます。そんな化学反応が起きやすいよう、カフェは仕切り過ぎず、自由な雰囲気でも過ごせる場として運営されています。

高瀬さんは、都市部以外の地方ではカフェのような場が少なく、介護職の人が孤立したり、悩んだすえに離職しやすい状況があると考えています。そこで、介護職の人がつながれる「もう一つの居場所」を全国につくれるよう、クラウドファンディングで得た資金により、カフェの立ち上げや運営方法を伝える出張講座を行っています。これまで15都市で出張講座を開催し、30以上のカフェが全国に立ち上がっています。講座を通じてできた全国550人の仲間はオンラインカフェでつながり、学び合いを進めています。

どうしたら、多様で良質なつながりを持つことができるのか

それではどうしたら、多様で質を伴う人とのつながりを持つことができるのでしょうか。分析から、人とつながり、リレーションを持つことに関わる4つの行動因子があることが分かりました。

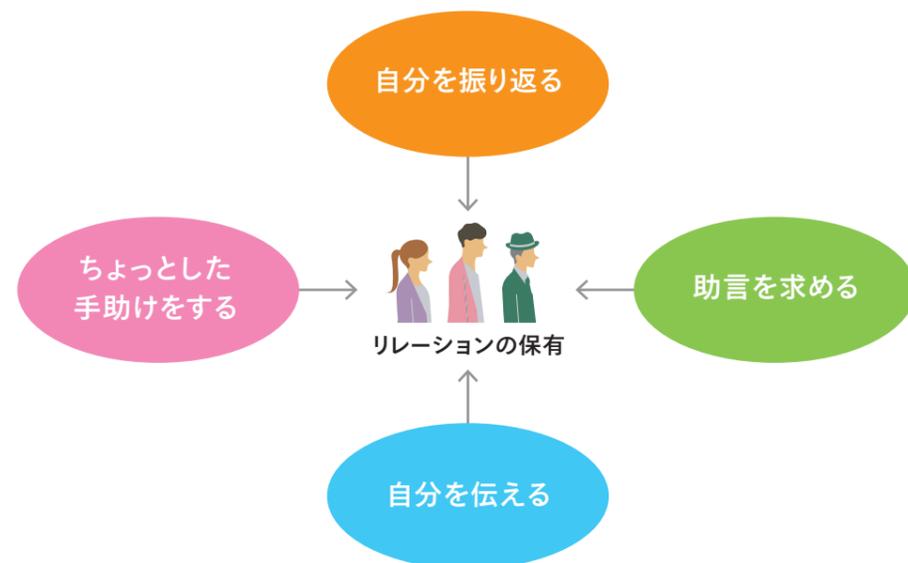
4つの行動因子は、以下のとおりです(図表15)。

- 1つ目は、「ちょっとした手助けをする」です。米国の心理学者アダム・グラント^{※17}は著書で、自己犠牲を避けつつ他者に与えることができる人が、よりよいつながりを作れると指摘しています。ここでの手助けは過剰な負担にならない範囲で、困っていることがないか気にかけてたり、何かできることはないか考えるなど、気軽にできる範囲の行動を指します。
- 2つ目は、「助言を求める」です。困ったときに助言を求めたり、自分より知識や経験がある人に意見やアドバイスをもらうことについて、自分が無知に見えるのではないかと不安になる人もいるかもしれません。しかし最近の研究では、助言を求めることはその人に能力がある

と思わせたり、アドバイスを求めた人への好ましい感情を引き出すことが分かっています。

- 3つ目は、「自分を振り返る」です。これからやってみたいことや学んでみたいことを考えたり、自分がやってきたことを思い返したり、この先どのように働いていきたいかを思い描く行動があてはまります。人は自分にとって重要と思うことに関わる情報を無意識に選択し、注意を向ける傾向があります。自分がこれまでに行ってきたこと、関心があること、思いを知ること、どんな人、どんなコミュニティとつながりたいかがよりはっきり見えてくるのです。
- 4つ目は、「自分を伝える」です。自分の関心や興味、学んだことや興味のあることについて人と話したり、SNSで伝えることや、これからやりたいことを人に話してみるなどです。自己開示は人によってはハードルが高いものですが、自分の気持ちをすっきりさせたり、明確にするほかに、間接的に相手への信頼や好意を伝え、他者との関係を深める役割を果たすことが明らかにされています^{※18}。つまり自己開示は、単に自分の情報を伝えるだけでなく、他者との間に小さなかけはしを作る行動とも言えるのです。

図表15: リレーションの保有と関わりを持つ4つの小さな行動



「一人」で始められる、リレーションの創り方

リレーションを持つこと、[ベース&クエスト・リレーション]を持つことに関わる要因を分析したところ^{※19}、4つの小さな行動のすべてがリレーションを持つ確率を高めていました。また、図表には示していませんが、4つの行動は、[ベース&クエスト・リレーション]を持つ確率も高めていました。

自分に合ったリレーションを持つために、セミナーやパーティーでことさら自分を売り込む必要はないのかもしれませんが。むしろ一人でゆったり座って、自分はどうなことに興味があるのか、どんな自分だったら生き生きとしていられ

るのかを考えてみる。その上で、自分の思いを少しずつ発信してみる、無理なくできる小さな手助けをしてみる、ふだん話さない人にも助言を求めてみるという小さな行動をやること、ふやしてみることが、リレーションへの扉を開いてくれるのです。

※17 アダム・グラント(2013)『GIVE&TAKE 「与える人」こそ成功する時代』(三笠書房)

※18 曾我部裕介・小関俊祐(2015)「大学生の友人における自己開示と友人に抱く印象との関連—自己開示の深さ、友人との親しさ、主観的類似度、信頼感、好意度に着目して」『ストレス科学研究』

古川良治(2008)「インターネットにおける自己開示研究の方向性に関する考察」『成城大学社会イノベーション研究』

安藤清志(1986)「対人関係における自己開示の機能」『東京女子大学紀要論集』

※19 リレーション([ベース&クエスト・リレーション])の保有を1、非保有を0とする2値変数を目的変数、4つの行動因子を説明変数とする分析を行った。コントロール変数には性別、学歴、居住地、子どもの有無、配偶者の有無、介護の有無、ビッグファイブ、年齢階級、可処分時間、世帯年収を用いた。

Column

外向的でなくても、小さな行動は有効か

心理学では、人の基本的な性格は5つの次元(「外向性」「調和性」「誠実性」「神経症的傾向」「経験への開放性」)から構成されるとするビッグファイブの理論があります。

一般的に考えれば、リレーションを持ちやすいのは外向性が高い人と考えられます。実際にビッグファイブを考慮した分析でも、外交性はリレーションや[ベース&クエスト・リレーション]を持つことと有意な関わりを持っていました。

そのことは外向性が低い場合に、リレーションを持ってないことを意味している訳ではありません。外向性が低い人に対象を絞って、リレーションの保有や[ベース&クエスト・リレーション]の保有と4つの小さな行動の関わりを分析したところ、「ちょっとした手助けをする」「助言を求める」「自分を振り返る」「自分を伝える」の4つの行動は、リレーションや[ベース&クエスト・リレーション]を持つことと有意な関わりを持っていました。外向性という特性が低くても、今できる小さな行動は、自分らしいリレーションを持つことにつながっているのです。

小さな行動を増やしていくことが、
リレーションを創り出す扉を開いてくれる。

つながりをリレーションに。 個人への「4つの行動」の提案

つながりをリレーションにするための4つの行動

行動 1 今あるリレーションを再確認する

行動 2 今あるつながりにアクセスする/新しいコミュニティを試してみる

行動 3 可処分時間や経済的余裕を生み出す

行動 4 4つの小さな行動を始める

これまでみてきたように、家族や職場の人間関係が希薄化するなかでも、他者とのつながりから、人生やキャリアを豊かにしてくれる資源を得ている人は確実に存在していました。またテクノロジーによって、生活圏を越えて多様な人と、同じ思いや共通の目標でつながる可能性が広がっています。

その一方で、他者とのリレーションを保有できていない人も多く、その背景には、長時間労働や仕事と家庭の両立がもたらす可処分時間の短さや、何らかの理由で働く時間が短いことなどによる経済面での余裕の少なさがありました。また、忙しさのなかで、大切な人との時間が後回しになっている、そんな状況もありました。

誰もが質を伴う多様なつながりを持てるようになるためには、個人の行動と政策による支援が必要です。ここでは、個人が取りうる行動を提案していきます。

今あるリレーションを再確認する

1つ目は、自分のリレーションについて考える

ことです。具体的には、ふだんの生活で自分はどうな「人や仲間・集団」と交流を持っているのか、そのつながりは自分にとって安全基地としての「ベース性」を持つものなのか、目的共有の仲間としての「クエスト性」を持つものなのか、そのつながりを自分なりに大切にできているのかを考えてみることで（図表16）。

思っていた以上に沢山のリレーションを持っている人もいれば、リレーションを持っていないこと、あるいは、自分のつながりを大切にできていないことに気が付く人もいるかもしれません。その場合も、がっかりする必要はありません。つながりの価値に気が付くことが、リレーションを持つ最初の一步だからです。

今あるつながりにアクセスする/ 新しいコミュニティを試してみる

大切な人とゆっくり過ごす時間を持ちたいと思いつながりながら、後回しになっている人がいます。しかしそのことが、心の拠り所となるような人

間関係を持ち難くしていました（28ページ参照）。家族、昔の友人、最近参加できていない趣味の仲間など、本当は大切にしたい人や仲間とコンタクトをとってみたい、その仲間にアクセスすることが、リレーションを持つきっかけになります。

新しいコミュニティを試してみることも重要です。人と人の関係は複雑で、どこに自分に合ったリレーションがあるのかをあらかじめ予想することは困難です。いくつか興味があるテーマのイベントやコミュニティに足を運んでみる。さまざまなつながりを試せば、自分が「安心」や「喜び」、「成長」や「展望」を得られる場所を見つける確率も高まります。

可処分時間や経済的余裕を生み出す

可処分時間が極端に少ない場合や経済的余裕が少ない場合に、リレーションを持つことが難しくなっていました。可処分時間の少なさは、子育て中であつたり、週60時間以上働いていたり、自分でコントロールしにくい状況と関わりがありました。しかし、1日30分であればできることもありそうです。子育てに関わることであれば、家事をアウトソースしてみる、夫婦で家事・育児の分担を見直すなど。働く時間については、まずは30分早く仕事を切り上げる目標を立ててみるなどです。職場の信頼できる人と働き方について話してみるほか、より効率的な働き方の職場を探してみることも一つの選択肢になりそうです。

図表16:今あるリレーションを再確認する

	ふだんの生活や仕事で交流のある人や仲間・集団の呼び名・名称	このつながりでは、ありのままの自分でいられる [ベース性]	このつながりでは、ともに実現したい共通の目標がある [クエスト性]	このつながりを自分なりに大切にできている
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

それと比べると、経済的な余裕をつくることは、もう少し難易度が高いと言えます。そのためには、Part 2でお伝えするような企業に対して声を上げる行動が必要になるかもしれませんし、男女が家事・育児や介護を分担し、妻がよりキャリアを追求できるようにすることも課題になるでしょう。一方で、育児や介護、病気の治療などで世帯年収が低くなっている可能性もあり、政策的な支援も検討する必要があります。

4つの小さな行動を始める

新しいコミュニティに参加することは、時に心理的な負荷がかかります。多様な価値観や良い意味で異質な情報に触れることができる場であればあるほど、最初は居心地の悪さを覚えることも多いでしょう。

そのような時は、リレーションの保有に関わる4つの行動を試してみることで有効です。自分を犠牲にしなくてもできることはないかと考えたり、頼まれなくても手伝いを申し出るなどの「ちょっとした手助けをする」行動、自分一人で考えようとせず、他の人に意見を求めたり、解決方法を聞く「助言を求める」行動、自分の興味・関心やこれからを考える「自分を振り返る」行動、自分の関心や興味、学んだことを人に伝える「自分を伝える」行動は、他者とのつながりを作る小さなかけはしを作ってくれます。



PART 2

個人と企業の間係を 豊かにする

—「幸福」と「キャリアの時間軸」による再定義—

個人と企業の間係性の特徴を明確にするために、
わたしたちは日本とアメリカ・フランス・デンマーク・中国で
「5カ国リレーション調査」を実施しました。
その結果、日本人にとっては衝撃的な違いが明らかになりました。

今後、個人と企業の間係な関係を
構築していくために何が必要なのか。

本パートでは「幸福」と「キャリアの時間軸」に焦点を当て、
これからの課題を考察していきます。

いまや個人と企業は “Lose-Lose”の関係に

働き方に不満だらけの日本

働く個人にとって重要なつながりである企業との関係。Part2では、わたしたちが行った「5カ国リレーション調査」の結果をもとに、個人と企業の関係の現状と、これからのありようについて考えていきます。

そもそも個人と企業の関係は今、どうなっているのでしょうか。「5カ国リレーション調査」からは、個人と企業の関係は“Win-Win”どころか、“Lose-Lose”ともいうべき、残念な結果が浮かび上がりました。

まず、個人の「現在の働き方に対する満足度」についてまとめたのが図表1です。一見して、現在の仕事内容、給与、仕事の間関係、ワークライフバランス、会社のすべての項目で、日本の満足度が低いことがはっきりとわかります。5点満点で、アメリカ、フランス、デンマーク、中国はすべての項目で概ね4.0点前後なのに対し、日本だけは3.0点前後に集中しています。仕事内容やワークライフバランスは3.2点ですが、給与は2.9点です。

念のため、各項目の「とても不満」だけを抽出して5カ国で比べても、日本の不満度が高いことが確認されます（データ省略）。

日本の働く個人は、今の働き方や会社に対して強い不満をもっています。

エンゲージメントを 得られていない企業

次に企業側の指標をみてみましょう。「会社の経営理念に共感している」「仕事にのめりこんでいる」「会社では自分のスキルと才能が尊重され、活かされている」「今の会社で長く働きたい」「今の会社を辞めたい」を5点満点でたずねた結果が図表2です。

日本のレーダーチャートの波形が、他国の波形より小さいことが一目瞭然です。日本は、Part3で紹介するリレーション経営で重視する「会社の経営理念に共感している」やワークエンゲージメントの代表的な尺度である「仕事にのめりこんでいる」が3.0点を下回っており、企業が個人を惹きつけてい

るのとは程遠い状態にあります。特に「仕事にのめりこんでいる」の値は他国との開きが大きく、近年たびたび話題になるギャラップ社のエンゲージメント・サーベイによる「日本は熱意のある社員が少ない」と整合的な結果です^{※1}。

ここまで働き方に対する不満が強く、エンゲージメントが低ければ、日本の「今の会社で長く働きたい」の値が低いのは当然の結果でしょう。人材確保が企業経営の生命線になりつつある日本において、長く働きたい人材が少ないことは、企業にとっては由々しき事態です。

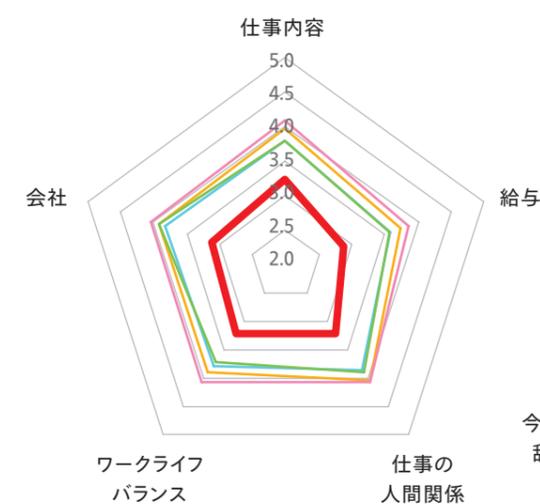
ところが、「今の会社を辞めたい」という項目の

値だけは、他の国々と大きな差がありません。通常、個人と企業の関係がここまで希薄になっているのであれば、「今の会社を辞めたい」の値は他国より飛びぬけて高くなるはずですが、そうはなっていないのです。これは日本の労働市場が未成熟で、好条件でのキャリアチェンジが難しいからでしょう。

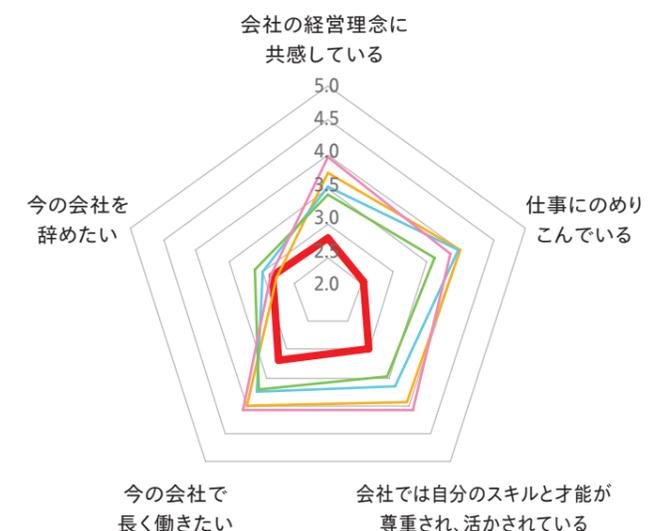
日本では、個人と企業は「辞められないから」「他にいいところがないから」働き続ける、消極的・惰性的関係になってしまっています。

※1 GALLUP (2017)「State of the Global Workplace」によれば、日本のエンゲージメントは6%、139カ国中132位である。

図表1: 現在の働き方に対する満足度



図表2: 企業との関係性



他国に比べ日本だけが働き方の満足度が低く
企業との関係性も脆弱である。

「5カ国リレーション調査」の概要 日本・アメリカ・フランス・デンマーク・中国で、民間企業に雇用されて働く、最終学歴が大卒以上の30代、40代を対象とした調査。日本・アメリカ・フランス・中国は各国の首都もしくはそれに準じる都市部で、人口が少ないデンマークは全土で、2019年12月～2020年1月オンラインで調査を行った。有効回答数は、日本621名、アメリカ624名、フランス624名、デンマーク165名、中国629名の合計2663名。

5カ国の「関係」の特徴 [日本] 和を重んじる国。終身雇用やメンバーシップ型の人材マネジメントに特徴がある。[アメリカ] 契約社会。解雇が容易で引き抜きも多いため、労働市場は流動的で競争的。[フランス] 連帯を重んじ労働組合が強い。解雇規制も厳しく平均勤続年数は日本とほぼ同じ。[デンマーク] 高福祉国。強い労働者保護のもと解雇を認めるフレキシキュリティの国。[中国] 血縁や人的ネットワークなどの関係(グワンシ)の影響がビジネスにもおよぶ社会。

個人と企業の間を 「幸福」と「キャリアの時間軸」 から再定義する

個人と企業の間を 広くとらえ直す

日本では、個人は企業に所属しているものの不満を抱え、企業は社員を雇っているがエンゲージメントや共感を引き出せていません。個人と企業の間を互いにとって発展的なものにつくり直していく必要があります。

個人と企業の間は、仕事内容や賃金、雇用契約期間などの労働条件で論じられることがよくあります。たとえば、「1990年以降の非正規化の進展により、雇用が劣化した」といわれるときに特に問題視されたのは、雇用契約期間の短さや賃金水準の低さでした。

しかし、個人と企業の交換関係は、もっと多岐に渡ります。個人にとって仕事は、自分らしさを発揮し、成長する機会を得、心許せる仲間と出会う場でもあります。Part1で述べた「ベース性」と「クエスト性」を兼ね備えたつながりであってもおかしくないのです。

外国企業では、ストックオプションだけでなく、住居の提供や医療保険への加入など多種多様な報酬をまとめて「Total Reward（トータル・リワード）」という報酬パッケージとして提供することがあります。なかにはトータル・リワードに「承認」や「不妊治療の費用補助」「養子縁組の支援」といった項目が入ることもあるほど、報酬は広範です。

本パートでは、個人と企業の間を広くとらえ直すことで、互恵的な関係を再定義していきます。

2010年代に生まれた 大きな潮流

2010年代に入り、個人のキャリア形成に関して2つの大きな潮流が生まれました。一つは人間の根源的な欲求「幸福」への回帰であり、もう一つは人生100年時代という言葉に象徴される「長期キャリア」への関心の高まりです。

そこでこのプロジェクトでは、トータル・リワードを、個人の幸福とキャリアの時間軸を重視して再定義しました（図表3）。

近年、幸福に関する研究が増えている背景に、国連が毎年「世界幸福度ランキング」を発表するようになったことがあります。2019年の世界幸福度調査の日本の順位は156カ国中58位でした。「5カ国リレーション調査」の対象国であるアメリカは19位、フランスは24位、中国は93位、デンマークは2位です。福祉国家であるデンマークは何度か1位になっている「幸福の国」ですが、日本は先進国のなかでは幸福度の低い国となっています。

国連が第1回調査の結果を発表した2012年、潘事務総長は「新しい経済パラダイムが必要です。社会的（Social）、経済的（Economic）、環境的（Environmental）な幸福の3つを切り離して考えることはできません。それら3つが合わさって、初めて地球の総幸福量を定義できるのです」と述べました。社会的というのは社会参加や人同士のつながりによるものであり、経済的というのは金

融資産などであり、環境的というのは安心して日々暮らせるといったものです。そこで企業が個人に提供しうる報酬を「金銭的報酬」「環境的報酬」「関係的報酬」に分類して、トータル・リワードの縦軸におきました。

また、日本では、長寿化にともない職業キャリアも伸びているため、キャリア形成における時間軸の重要性も増えています。キャリアの発展を考えていくには、日々幸せに働けることだけでなく、仕事を通じて成長し、将来に展望をもてるのが重要です。そこで、トータル・リワードの横軸に、「安心」「喜び」「成長」「展望」というキャリアの時間軸をおきました。これらは個人が人とのつながりから得ているギフトとして、Part1で注目したものです。

こうしてつくったのが、個人が幸福に長期的なキャリア形成していくための報酬の体系「FESTimeリレーション」です。FESはFinancial、Environmental、Socialの頭文字で、Timeはキャリアの時間軸を表したものです。

FESTimeで 個人と企業の間は赤裸々に

FESTimeリレーションの枠組みで、現在、企業が人材に提供している主だったものを、図表4にまとめてみました。

たとえば、同じ「金銭的報酬」であっても、基本

給は日々の「安心」を支えるものであり、特許インセンティブは「喜び」に報いるもの、退職金は将来の「展望」に備えるものです。「環境的報酬」は、雇用の安定は働く個人の「安心」を支えるもので、やりがいのある仕事は「喜び」、選抜研修などによる能力開発は「成長」、独立や転職につながる機会の奨励は「展望」に入ります。「関係的報酬」は、主に人同士の関係性にもとづくもので、差別やハラスメントのない職場は「安心」、一体感のあるチームは「喜び」、成長を支援してくれる上司の存在は「成長」、退職後も続くアルムナイ（もともとは同窓生の集まり、転じて離職者・退職者の集まり）や仕事の人脈は「展望」をもたらします。

このように幸福とキャリアの時間軸で、企業が個人に提供している報酬を整理すると、現在の報酬がどのようになっているかを理解し、個人は何を重視するのか、企業はどこで独自色を出すのか、明示的に考えることができるようになります。

個人と企業は 縮小再生産の関係に

ところが、FESTimeリレーションの枠組みで、個人と企業の間がどのようになっているかを確認すると、恐るべき事実が浮かび上がります。今の日本の個人と企業の間は、衝撃的ともいえるほど、不十分極まりないのです。

図表3: FESTimeリレーション — Total Rewardの新たな形—



まず [金銭的報酬] の [安心] でいうと、日本はG7諸国のなかで平均賃金はイタリアに次いでワースト2位、貧困率もワースト2位です^{※2}。[金銭的報酬] の [喜び] では、発明への金銭報酬が欧米諸国に比べて少ないことがわかっています^{※3}。労働者一人当たり教育訓練費も1991年をピークに減少傾向で [成長] の機会は不十分です^{※4}。[展望] にいたっては、大卒の定年退職金は15年で約500万円も減少しています^{※5}。

[環境的報酬] の [安心] では、労働者の58%が強いストレスを感じながら働いています^{※6}。[喜び] が不十分なのはギャラップ社のエンゲージメント・サーベイからも明らかです。若年正社員男性の離職理由の1位はキャリアアップなので [成長] の機会は十分ではありません^{※7}。労働市場が未成熟な日本で、いきなり転職するのでは失敗したときのリスクが大きいため、副業による見極め期間を持つことが有効ですが、いまだ副業を認めない企業が76%もあり、[展望] を持つのも困難です^{※8}。

[関係的報酬] も、従業員相談の1位はパワハラであり [安心] はおぼつかず^{※9}、生産性が低いまま長時間職場で拘束されては [喜び] ようがありません。[成長] どころか人間関係を不満とした離職が他国より多く^{※10}、キャリアアップにつながる人脈も少なく [展望] は持てていません^{※11}。

いったい日本の良い所はどこにあるのだろうかと思うほどに、個人と企業の関係性は惨憺たるものです。たとえば、[金銭的報酬] の [展望] である退職金を減らすのであれば、副業容認など [環境的報酬] の [展望] で補うなど、全体で補填されていればよいですが、統計データからはそのような様子はみえません。これでは、社員が不満を抱くのも、企業にコミットしなくなってもやむをえません。

日本では、個人と企業の関係は、縮小再生産の負のループに陥ってしまっています。

※2 OECD Employment and Labour Market Statistics: Average annual wages (2018)
 ※3 長岡貞男・大西宏一郎 (2015) 「発明者の研究キャリア,モチベーションと処遇—発明者サーベイ調査から」日本労働研究雑誌2015年7月号
 ※4 厚生労働省職業能力開発局 (2016) 「職業能力開発関係資料集」
 ※5 厚生労働省「就労条件総合調査」では、2003年2499万円、2018年1983万円である。

図表4: FESTimeリレーションの細目

FESTimeリレーション		キャリアの時間軸			
		Time0 安心	Time1 喜び	Time2 成長	Time3 展望
		日々の生活や「働く」の基盤	モチベーションや満足につながるもの	今の仕事やこれまでの職業キャリアを軸とした短・中期的な伸び	他社でのキャリアを含む長期的な職業・ライフキャリアの見通し
幸福	Financial 金銭的報酬	<ul style="list-style-type: none"> 基本給 生活給的ボーナス、手当 食費補助・食堂 住宅補助・社宅 貸付制度 	<ul style="list-style-type: none"> 自社株 特許インセンティブ ピアボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> 学習費の補助 個人成果連動ボーナス 	<ul style="list-style-type: none"> 退職金 企業別年金
	Environmental 環境的報酬	<ul style="list-style-type: none"> 安定雇用 無期雇用転換 定年延長 最低限の法令遵守 労働時間/休暇取得 安全衛生/社会保険 法定以上の働きやすさ 健康支援 すり合わせ型転勤制度 契約条件 契約条件のすり合わせ 労働組合による条件向上 契約の履行 経営情報の開示 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的意義のある仕事 企業のビジョン 仕事の意味付け やりがいのある仕事 希望の仕事への異動 権限移譲(裁量) 役割・居場所 承認 表彰/インセンティブ 企業文化 企業、仕事のステータス 	<ul style="list-style-type: none"> 能力開発 スキルの向上 リーダー育成 ポータブルスキル開発 挑戦機会 タレントマネジメント 戦略的人材配置 海外留学 サバティカル休暇 他社との協業機会 	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の実績、評判づくり 中途採用の積極活用 フリーランスの積極活用 副業・兼業の容認 社員ボランティア支援 独立・開業支援
	Social 関係的報酬	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重(国籍、LGBT等) 差別がない(性別、雇用形態等) ハラスメントがない 同僚との良好な人間関係 	<ul style="list-style-type: none"> 一体感のある職場 経営への参加 社内での出会い ワークライフバランス 	<ul style="list-style-type: none"> ボス・アサインメント ロールモデルの存在 メンター 社内勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> 人脈 アルムナイ 再就職(出戻り)制度 過剰な拘束・同調圧力がない

※6 厚生労働省 (2018) 「労働安全衛生調査」
 ※7 日本労働政策研究・研修機構 (2017) 「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成(若年者の能力開発と職場への定着に関する調査)」
 ※8 日本労働政策研究・研修機構 (2018) 「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)」
 ※9 厚生労働省 (2016) 「2016年度職場のパワーハラスメントに関する実態調査」
 ※10 リクルートワークス研究所 (2012) 「Global Career Survey」
 ※11 リクルートワークス研究所 (2015) 「五か国マネジャー調査」

日本では、個人と企業の関係が縮小再生産の負のループに陥ってしまっている。

日本は、今の安心に報酬が偏り、 将来のキャリアや人間関係の 報酬が乏しい

企業が提供している報酬と 提供していない報酬

続いて、FESTimeリレーションを用いて、個人が企業から得ている報酬を国別にまとめました。

まず、FESTimeリレーションの縦軸、幸福の軸をみると(図表5)、日本は[金銭的報酬][環境的報酬]を得ている個人は5割を超えているものの、[関係的報酬]を得ている個人は2割しかいません。他の国々では、[関係的報酬]を得ている人は[金銭的報酬][環境的報酬]に比べれば少ないものの、これら3つに大差はなく、日本だけが[関係的報酬]が乏しいのです。

日本は、職場の人間関係が不健全な状態になってしまっています。

次にFESTimeリレーションの横軸、キャリアの時間軸をみると(図表6)、日本は[安心]は7割近くあるものの、[喜び][成長][展望]と時間軸が先に進むにつれ割合が減少していき、[展望]にいたっては1割強しかありません。キャリアの時間軸が先に進むにつれ割合が減少していくのは他国も同様ですが、他国では1番少ない[展望]でも3割を超えています。

日本はキャリアの時間軸に関して、現在の「安心」に傾重しすぎていて、[成長]や[展望]といった個人の未来に向けた報酬が乏しい国です。

キャリア形成の主導権を 企業が握る日本的雇用

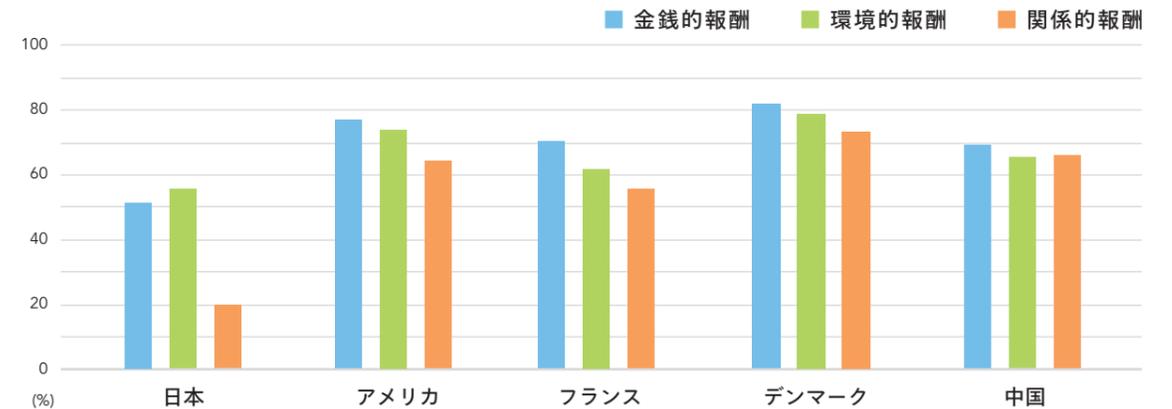
日本でキャリアの時間軸に即した報酬や[関係的報酬]が乏しい理由は、日本的雇用慣行によってある程度説明できます。

日本的雇用では、生涯にわたる雇用の保障のかわりに、異動や転勤など、キャリアパスの主導権を企業がもっています。人材の流動性が高い国々の企業のように組織の構成員の入れ替えが頻繁に起きないうえに、企業が人材配置に関して強い権限を有しているため、個人に選択権がほとんどなく、ハラスメント気質の上司であろうと、その合わない同僚であろうと、企業を辞めない限り一緒に働き続けるしかありません。

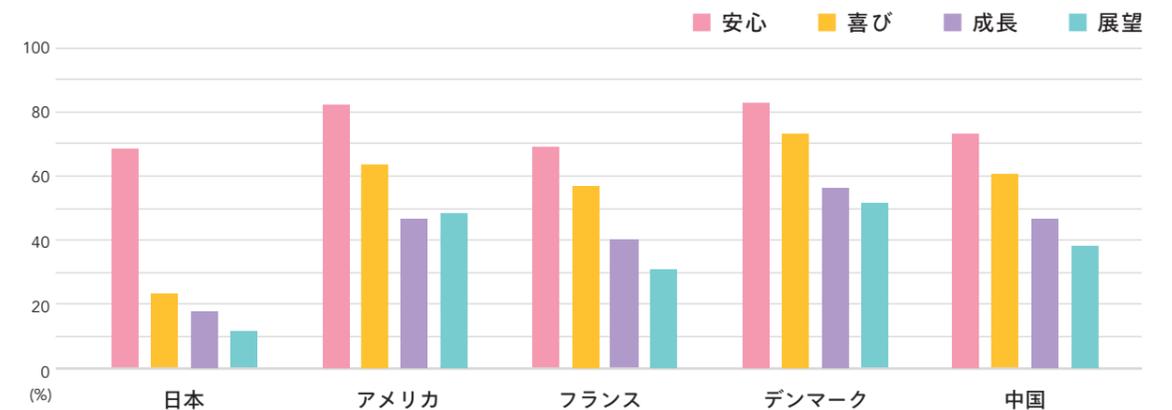
社員は望ましい人間関係やキャリアパスを自ら求め、獲得する必要がなかっただけでなく、仮にそれらを望んだとしても、声高に主張することは、職場の和を乱し、関係性を壊すものとみなされかねなかったのです。

しかしいまや、企業を取り巻く環境は変わり、雇用の保障もキャリアの将来も約束されなくなっています。個人が望む働き方やライフスタイルも多様化が進んでいます。さらにグローバル化により、外国人にも、他国でも、通用する人材マネジメントが求められるようになっています。

図表5: 個人が企業から得ている「幸福」に関する報酬



図表6: 個人が「キャリアの時間軸」で企業から得ているもの



図表5、図表6のデータに用いた変数

	安心	喜び	成長	展望
金銭的報酬	生活するのに十分な賃金	世間一般よりも高い賃金	スキルアップのための費用補助	充実した年金や退職金
環境的報酬	雇用の安定性/適切な勤務時間・休日/強いストレスのない仕事	社会的に意義のある仕事	成長できる仕事	将来のキャリアパス
関係的報酬	差別やハラスメントがない職場	一人ひとりのスキルや才能の尊重/仲が良く楽しいチーム	目標に向かって努力するチーム/キャリアアップを支援する上司	将来、役に立つ人脈

職場の人間関係から しがらみが消え、ドライに

日本では、職場の仲間は家族であり、人間関係のしがらみが強いといわれてきました。たとえば、上司や同僚が残業していたら、自分も残業しないわけにもいかない。仕事が終わった後のお酒の誘いや、週末のゴルフを断るなんてとてもできない。ところが、「5カ国リレーション調査」から、いまや日本の職場の人間関係は、まったくそうではないことが明らかになりました（図表7）。

「上司や同僚の誘いは断りにくい」は、他国より1割以上少なく、しがらみはむしろない国となっています。「上司や同僚は家族のようである」にいたっては、他国より突出して低いほどです。日本の職場はもはや相当ドライな人間関係になっているといえるでしょう。

個人と企業の関係がドライであったとしても、個人と企業の間でギブ・アンド・テイクが成立していれば問題ありません。しかし現状はSection1で見たように互恵的とは程遠い状態になってしまっています。

仕事中にパーティをする海外 仕事後、飲みにはいかない日本

職場の人間関係が希薄になっていることは、仕

事後の一杯「飲みニケーション」に関する結果でも確認できます。「仕事が終わった後、上司や同僚と飲みに行く」の割合は、日本は3割強と他国により少なくなっています。

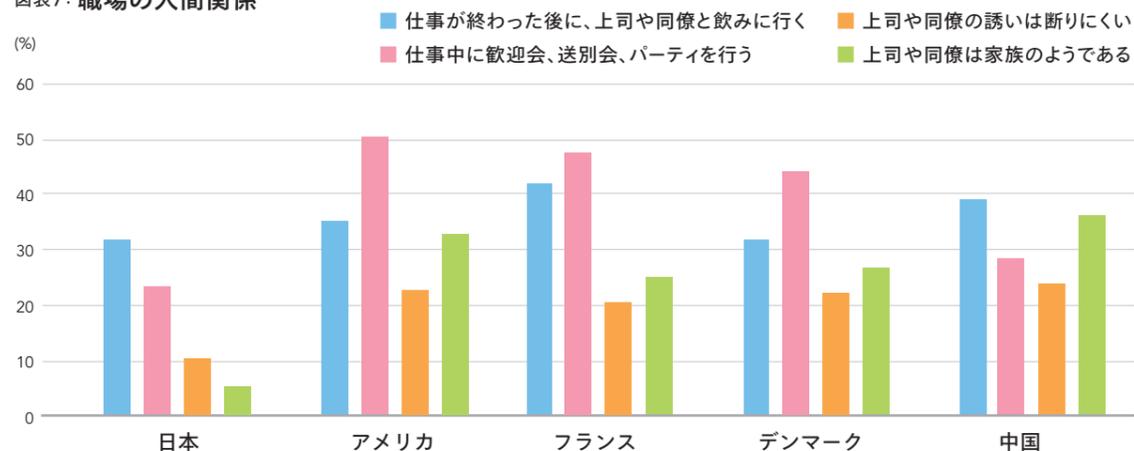
この背景には、勤務時間に制約のある働く女性の増加や、働き方改革によって帰宅を促す企業が増えてきたことがあるでしょう。ただし、一般的に海外諸国のほうがプライベートを重視するにもかかわらず、他国は日本よりも仕事が終わった後、上司や同僚と飲みに行っています。日本では、上司や同僚と飲みに行きたくない積極的な理由もあはずです。

「仕事中に歓迎会、送別会、パーティを行う」の割合は、アメリカは5割、フランス、デンマークは4割を越えているなか、日本は2割強しかありません。海外では職場の親睦を業務時間内に深めることは珍しくないのです。業務時間内ということは、企業が容認し、なかにはその時間の賃金を払っている企業もあるということです。つまり、海外では企業が職場の人間関係に投資しているのです。

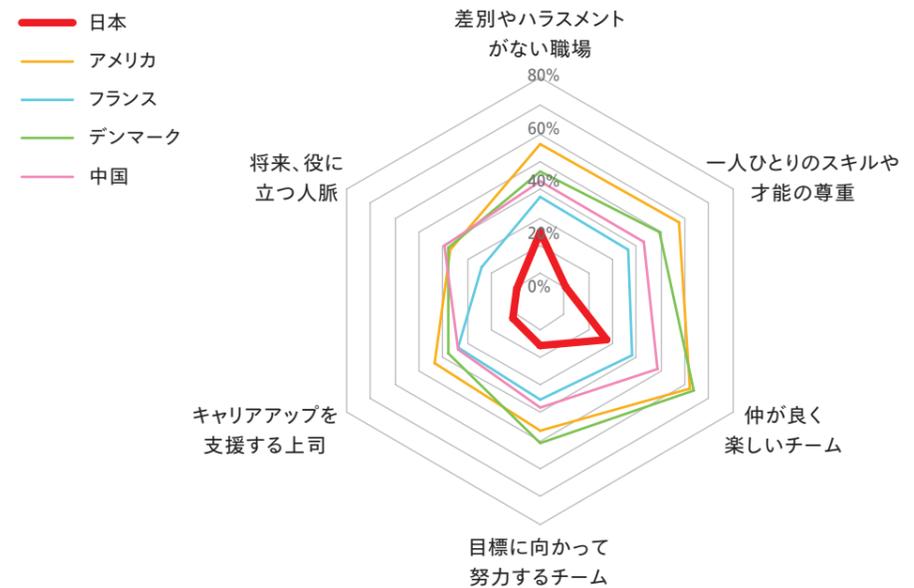
歓迎会や送別会、パーティは、業務の遂行に不可欠なものではありません。しかし、同僚を知り、関係を深めるには絶好の機会です。このような業務に直結しない人間関係を重視する企業や管理職の姿勢は、職場の人間関係を円滑にしていでしょう。

職場の人間関係に投資し、その結果仕事が終わった後もコミュニケーションをとる外国企業と、

図表7: 職場の人間関係



図表8: [関係的報酬]の希望が満たされている割合



仕事が終わった後までつきあいたいとは思えない日本企業では、事業の将来性にも差が出そうです。

今の報酬では、キャリアの 長期化に対応できない

日本とほかの国で「関係的報酬」のどこに差があるのか、まとめたのが図表8です。一見して、日本のレーダーチャートの波形が、他の国々の波形より小さいことがわかります。

ただし、「差別やハラスメントがない職場」「仲が良く楽しいチーム」は、国によるばらつきが大きく、希望が満たされている割合が最も高いアメリカは6割弱、最も低い日本は3割弱と倍以上の差があるものの、4番目の国フランスと日本の差はそれほど大きくありません。

一方、日本で個人が希望しているにもかかわらず企業から提供されている割合が、他国より明らかに低いのは、「キャリアアップを支援する上司」12%、「一人ひとりのスキルや才能の尊重」11%、「将来、役に立つ人脈」9%です。いずれも、個人のキャリア形成に関する項目です。

日本では、長寿化により個人のキャリアが長期化

しているにもかかわらず、キャリアを形成していくための関わりが不足しています。

メンバーを尊重する上司が 将来のキャリアも支援できる

上司が個人のキャリア形成に与える影響は極めて大きいにもかかわらず、日本は「キャリアアップを支援する上司」があまりいません。ダイバーシティが進んだといわれているにもかかわらず、「一人ひとりのスキルや才能の尊重」も低くなっています。

個人のスキルや才能の尊重は、「心理的安全性」を測定する項目のひとつです。心理的安全性は、グーグル（アルファベット社）が組織成果を高める要因として報告して以降、世界的に注目されるようになりました。心理的安全性の高い職場では、組織成果だけでなく、創造性や学習活動、メンバーの主体性やコミットメントが高まることも明らかになっています。

職業能力を高める最も効果的な方法は、その仕事の経験をすることです。上司が、メンバーのスキルや才能を尊重しながら、メンバーの「成長」や「展望」につながる経験を積ませることが期待されます。

意欲的な人材を惹きつけるには、 「キャリアの時間軸」と 「関係的報酬」

理想的な人材はわずか10%

報酬の充実、個人は大歓迎ですが、資源に限りがある企業にとってすべてを拡充するのは容易ではありません。そこで、企業にとって望ましい人材を惹きつけるために有効な報酬について確認しておきます。

企業にとって理想的な人材とは、ワークエンゲージメントが高く、Part3で紹介するリレーション経営の実践者である人材です。リレーション経営で重視する「会社の経営理念に共感している」と、ワークエンゲージメントの代表的な尺度である「仕事のめりこんでいる」の両方を満たす人材を、ここでは「エンゲージメント人材」と呼ぶことにします。

ところが、このエンゲージメント人材、日本はなんと10%しかいないのです。他国ではエンゲージメント人材の存在比率が最も低いデンマークでも36%、最も高い中国では62%もいるにもかかわらずです（図表9）。

エンゲージメント人材に限定してデータを集計すると、日本でもエンゲージメント人材は、働き方に対する満足度が高く、上司とも密な関係を築き、「今の会社で長く働きたい」の割合も他国並みに高くなっています。

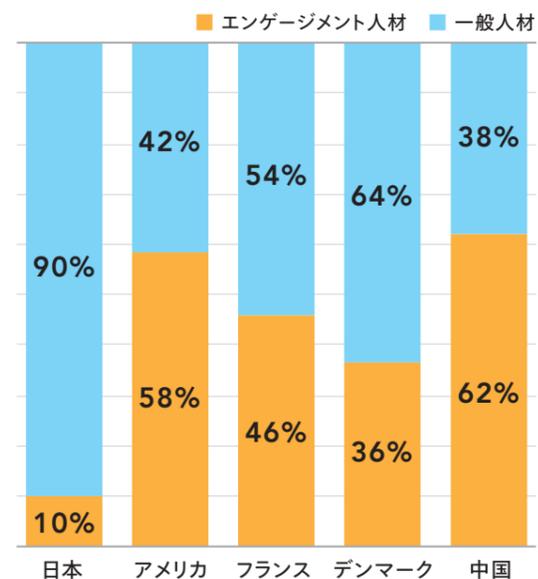
新たな価値を生み出せる人材への期待が高まる現在、意欲の高いエンゲージメント人材をどれだけ惹きつけられるかが、企業の命運をわけるといっても過言ではありません。

なお、エンゲージメント人材かどうかと正社員であるかは連動しておらず、日本を含むすべての国で、無期雇用の割合は、一般人材のほうがエンゲージメント人材よりも高くなっています。経営理念に共感し、仕事に熱心な人材は、雇用契約期間に寄らず存在するのです。

FESTime の充実が人材を惹きつける

紙幅の都合で詳細は割愛しますが、エンゲージメント人材は一般人材に比べ、FESTimeリレーションのなかでも、キャリアの時間軸の「成長」「展望」

図表9: エンゲージメント人材の割合



や、幸福軸の「関係的報酬」を求める人が多い傾向があります。

さらに、企業から「成長」「展望」「関係的報酬」を得ているかどうかによって、エンゲージメント人材の出現率が異なることもわかっています。どの国でも「成長」「展望」「関係的報酬」の有無によってエンゲージメント人材の出現率が変わりますが、特に日本では「成長」「展望」「関係的報酬」を提供することで、エンゲージメント人材の出現率は倍近くまで増えます（図表10）。

つまり、企業が熾烈な人材獲得競争を乗り越え、エンゲージメント人材を獲得するためには、FESTimeリレーションのなかでも「成長」「展望」「関係的報酬」を拡充することが有効なのです。企業は報酬を充実させることで、個人のエンゲージメントや共感を引き出すことができるようになります。

人材の意欲と成長が、 企業に好循環をもたらす

ビジネスを取り巻く環境が刻々と変わっていくなかでは、人材の成長こそが事業発展の要です。エンゲージメント人材は一般人材に比べ「成長」を求める割合が高く、また、企業が「成長」を支援するとエンゲージメント人材が増えていきます。

日本では他の4カ国に比べて、「個人の成果・貢献」が賃金に与える影響が大きいと考えられています（データ省略）。企業は成長機会を積極的に提供し、個人もそれに応えていく。そんな成長を重視した互恵関係をつくっていくことが期待されます。

Part3のリレーション経営における「人と事業の未来への投資」はまさにそれにあたるものです。

図表10: FESTimeの報酬とエンゲージメント人材の割合

成長		日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
	有り	19%	68%	46%	41%	68%
無し	8%	50%	45%	31%	57%	

展望		日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
	有り	23%	67%	53%	42%	67%
無し	8%	50%	43%	30%	59%	

関係的報酬		日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
	有り	17%	64%	47%	39%	63%
無し	8%	49%	44%	30%	60%	

FESTime を満たすと、個人と企業で
ギブ・アンド・テイクが成立する。

希望の働き方を叶える きっかけは、個人の“Voice”

仕事に求めることは十人十色

どんな働き方を望むかは、人それぞれです。同じ人でも、長い人生、ライフステージや状況に応じて希望する働き方は変わっていくでしょう。企業もまた、多様な就労形態や柔軟な働き方を導入するようになっています。

「自分らしく働く」は、多くの人に適用される標準的、平均的な働き方から外れることを意味します。人とは違う自分だけの希望を叶えるためには、企業と働き方や労働条件についてすりあわせていかなければなりません。

ところが、長期雇用が根付き、職務（ジョブ）ごとではなく、企業単位で雇用契約を一括で結ぶ日本では、個人と企業で働き方についてすりあわせるという風土がほとんどありません。

働き方が何によって決まるのか、初めて就職する時点では個人は十分な知識をもっていません。そこで、これまでに勤めた企業が2社以上ある人だけを対象に、企業と交渉したものについて分析したところ、驚くべき実態が浮かび上がりました。

交渉風土が著しく 欠如している日本

「入社時に企業と交渉したもの」を国別でまとめたのが図表11です。まず、他の国々では10%を超える項目が多数ありますが、日本はゼロに近いものが半分以上になっています。つまり、入社にあたって、企業と特段のすり合わせを行わないというのが日本の特徴なのです。

実際、各国1位の項目をみると、他の4カ国はすべて「賃金」にも関わらず、日本だけ「特にない」になっています。その賃金の交渉も、他の国々は概ね7割を超えているにも関わらず、日本だけは3割しかなく、賃金交渉の割合が逆転しています。日本企業の進出も多い中国にいたっては、入社時の賃金交渉は9割に達しており、賃金交渉に対する姿勢の違いが如実にあらわれています。

日本で1割を超えている交渉項目は、賃金32%、仕事内容22%、勤務時間12%の3つだけです。ただし、仕事内容の割合はアメリカ、フランス、デンマークよりも高くなっています。メンバーシップ型の日本では、ジョブ型の欧米企業に比べ職務の境界があいまいな分、仕事内容について話し合う必要性は理解されているのかもしれませんが。

今の日本では、FESTimeリレーションや外国企業のトータル・リワードでみられる多種多様な項目は、個人と企業ですりあわせるものと認識されていません。働き方の多様化や、自分らしい柔軟な働き方に注目が集まる一方で、それを実現する方法論がまったく発達していないのです。

声をあげることで、 希望が叶う

どの国でも、入社時に最も交渉しているのは賃金です。そこで、入社時の賃金交渉の有無とその結果についてまとめたのが図表12です。

「会社から提示された額で合意した」が過半数に達しているのは日本だけで、他の4カ国では、賃金の額に関して交渉するほうがスタンダードです。

図表11: 入社時に企業と交渉したもの

	日本	アメリカ	フランス	デンマーク	中国
賃金	32%	68%	80%	73%	88%
仕事内容	22%	18%	19%	14%	35%
オフィスの環境	7%	17%	20%	12%	23%
チームのメンバー	5%	13%	17%	12%	24%
働く場所（勤務地や在宅勤務）	7%	19%	23%	22%	30%
勤務時間	12%	29%	22%	33%	38%
休暇の取得	6%	26%	21%	18%	33%
妊娠・出産への配慮や福利厚生	1%	7%	13%	12%	13%
子育てへの配慮や福利厚生	3%	8%	8%	13%	9%
介護への配慮や福利厚生	1%	3%	5%	6%	4%
健康への補助（医療保険など）	1%	11%	5%	5%	13%
教育研修	2%	11%	11%	14%	17%
役職	2%	27%	21%	24%	28%
入社後のキャリアパス	2%	14%	19%	16%	22%
雇用保障	2%	17%	17%	16%	40%
ストック・オプションや株式	1%	10%	10%	8%	12%
年金や退職金	2%	11%	6%	16%	17%
住居や車	2%	3%	3%	3%	5%
その他	0%	1%	0%	0%	0%
特にない	48%	17%	11%	14%	2%

※勤務先企業が2社以上の人のみを集計 ※網掛けは10%未満の項目、太字は各国で最も高い項目

実際、図表12の結果を、「会社から提示された額で合意した」「覚えていない・わからない」と、それ以外の「自分から希望額を伝え、それが叶った」などに二分割すると、日本は前者が約7割、後者が約3割ですが、他の4カ国は前者が約3割以下、後者が約7割以上と、割合が反転しています。

さらに、交渉によって、希望額を得ることができた割合と、希望額より少なかった割合を算出すると、日本を含むすべての国で賃金について要望を伝えた場合は、希望が叶う割合が叶わない割合よりも多くなっています。日本も、「希望額を伝えて、それが叶った」は20%と、「希望額を伝えたが、それより少なかった」13%の倍近くになっています。

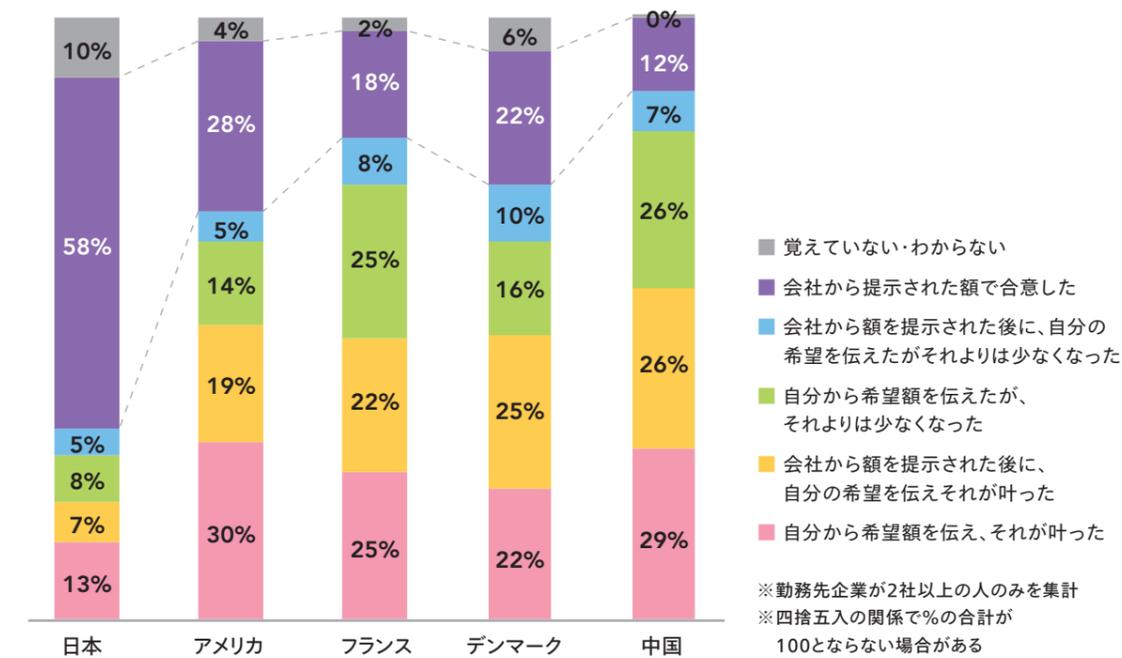
企業に自身の希望を伝えることが、好条件を獲得するきっかけになるのです。

海外では入社後も 賃上げを求めるのが普通

海外の国々では、さらに入社してからも、企業に賃金の引き上げを求めます。図表13をみると、入社後に「賃上げを求めたことはない」は、日本は7割弱と大半ですが、他の国では最も多いデンマークでも3割強、中国は1割もいません。大半の人々は入社後に機会をみて、賃上げを求めています。入社すると、入社時よりも一層、賃金については要望しなくなる日本とは大きな違いです。

では、どんなタイミングで賃上げを求めているのでしょうか。図表13で賃上げを要望している場面を確認すると、フランス、中国は「評価のフィードバックの時に求めた」「来期の役割を決定する時に求めた」が上位2つになっています。アメリカも「評価のフィードバックの時に求めた」が最も多く、次に「雇

図表12: 入社時の賃金交渉とその結果



用契約の更新時に求めた」が来ますが、3番目は「来期の役割を決定する時に求めた」などです。デンマークも「評価のフィードバック時に求めた」が1位です。海外では、仕事の評価や役割決定と、賃金交渉が同時に行われています。

一方、日本の上位2つは、「雇用契約の更新時に求めた」「上司との打ち合わせや雑談の時に求めた」となっており、仕事内容と賃金の水準についてすりあわせる場合は、公式には契約締結時しかなく、賃金に関する要望は、上司との非公式な関係性でしか伝えることができていません。

メンバーシップ型とジョブ型の違い

労働条件の交渉について、日本と海外諸国でこれほど大きな違いがあるのは、日本企業と外国企業では雇用の仕組みが、「メンバーシップ型」と「ジョブ型」で異なるからです。

ジョブ型では、職務説明書（ジョブ・ディスクリプション）で仕事の範囲を明確にした後に、その職務を担当する人材を決めています。一方、メン

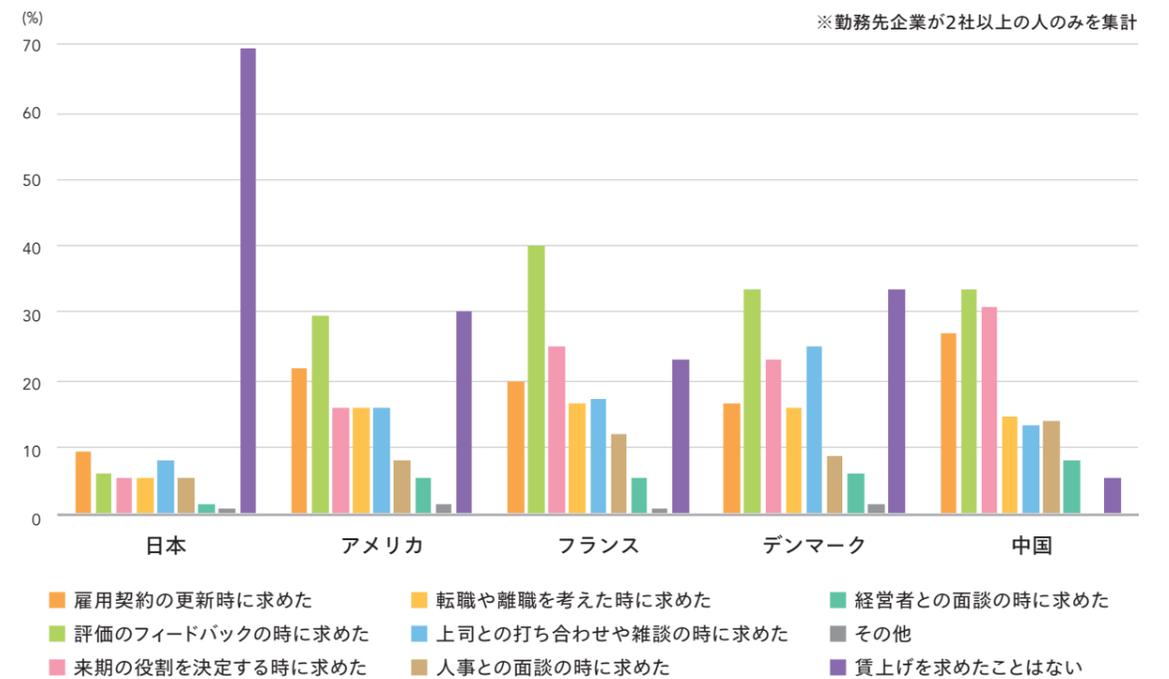
バーシップ型では、組織の構成員がいることを前提に仕事の役割分担を決めます。ジョブ型では、個人の能力や意欲よりも、最初に決めた職務の範囲が重視されるのに対し、メンバーシップ型では組織の構成員の能力や持ち味によって、役割分担の境界が変わります。「仕事に人がつくジョブ型、人に仕事がつくメンバーシップ型」といわれることもあります。

長期雇用の日本企業はこれまでメンバーシップ型の人材マネジメントが主流でしたが、グローバル化や技術革新にとまらぬ、ジョブ型の導入が進んでいます。2020年1月には経団連が、日本の雇用を見直しジョブ型雇用を広げる必要性を表明しています。

調整コストはジョブ型のほうが高い

ジョブ型の雇用では、職務の内容やレベルが変われば、賃金も変わります。職務の内容を限定して雇用契約を結んでいるので、企業の意向だけで職

図表13: 入社後に賃上げを求めた場面



務の内容やレベルを変えることができません。より高度な仕事や今までとは違う仕事もしてほしいければ、企業は社員とあらためて合意を得なければならないのです。

一方、日本的雇用の正社員は、入社時に雇用契約を結ぶと、その後の異動や仕事内容の最終決定権は実質的に企業が持っているため、動機付けなどは必要であっても、賃金などのすりあわせは必要ありません。社員の側にとっても、労働条件がそれなりの企業に一度入社さえすれば、その後の雇用と給与は保障されていたため、賃金などの労働条件について正面から考える必要もありませんでした。

社員と企業の間ですりあわせの調整コストが発生しないという点では、日本的雇用に軍配があがるようにみえますが、近年、2つの弊害が明らかになりつつあります。

ジョブも同時に見直すので労働生産性が高くなる

仕事内容を変える度に社員とすりあわせが必要

な外国企業は、職務説明書の整備や人材の評価、毎年の職務設定に多大な時間をかけています。ですが、この仕組みには大きな利点があります。仕事内容と賃金を同時にすり合わせるため、仕事のレベルや責任を増やすかわりに賃金をあげるのか、賃金レベルを保つために仕事を取捨選択するのか、企業と社員双方に常につきつけるのです。つまり、仕事の優先順位付けや取捨選択を、恒常的に行う仕組みになっているのです。

日本では、一度始めた仕事をやめられない労働慣行や商慣行が、労働生産性が低い一因として指摘されています。ところが、海外のジョブと賃金が連動した雇用は、労働生産性を高めていく仕組みを内包しているのです。社員も、賃金とジョブが連動していることがわかっているため、仕事で成果をあげようとして、日本企業の雇用契約はあまりに包括的すぎて、契約関係そのものに労働生産性を高めていく仕組みがありません。これが第一の弊害です。

社員に任せる仕事やその評価、報酬の設定に時間をかけている企業は、人材に投資し、上司が「関係報酬」も提供しているといえるでしょう。

賃金に対する感度を高め、 発展的な関係をつくる

もう一つの弊害は、日本的雇用が雇用と（年功）賃金を保障していたため、企業の管理職も社員も賃金に対する当事者意識が養われなかったことです。実際、わたしたちが以前、「仕事をするうえで大切だと思うもの」を13カ国でたずねたところ、日本以外のすべての国で賃金が1位にもかかわらず、日本だけは4位で、職場の人間関係が1位でした^{※12}。

企業は、1990年代のバブル経済の破綻や2010年代からの国内総人口の減少などにより、利益を出すことが難しくなり、総額人件費の抑制に取り組んできました。しかし、長期的な人材投資の抑制は、個人のキャリア選択の幅を狭め、企業の付加価値創出の足枷になることが明らかになりつつあります。

日本は、個人で労働条件について企業と交渉する風土や、それに必要な知識が個人にも企業にも欠けているため、賃金を含む広義の報酬を抑制する方向にのみ進んでしまったのです。しかし、Section2で紹介したように、日本の平均賃金と貧困率はすでにG7中ワースト2位で、低賃金によって、個人が進学や結婚、出産をあきらめ、社会保障費の増大を招くなど、深刻な政策課題になっています。個人のリレーション獲得にも負の影響があることはPart1でみた通りです。消費意欲の低迷は企業にとっても打撃です。

日本は、個人と企業の交換関係を、発展的なものに、逆回転させていかなければなりません。

辞めても次があれば、 個人は声をあげられる

では、企業に要望を伝えている個人にはどのような特徴があるのでしょうか。人間関係の影響が大きく、同調圧力の強い日本では、声高に自己主張すると集団から浮き、煙たがられることがあります。望む働き方があっても、なかなかそれを言い出せないのです。

「5カ国リレーション調査」で入社時に交渉した項目の数と相関のある要因を探したところ、「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」という項目と、入社時に企業に条件交渉した項目の数に正の相関がありました。図表13でも、日本以外の国では、賃上げを「転職や離職を考えた時に求めた」と「上司との打ち合わせや雑談の時に求めた」が拮抗しています。

これは政治経済学者アルバート・ハーシュマンが提唱し、リチャード・フリーマンとジェームス・メドフが労働研究に用いた“Exit Voice（離脱・発言）”理論と整合的な結果です。個人が不満を解消する方法は、発言し相手に改善を求める方法と、そこから離脱して満足のいく環境に移ることの2つがありますが、これらは独立しているのではなく、相乗的に作用することがあります。

好条件で転職や独立できる労働市場があれば、個人は企業に要望を伝えることができます。個人の“Voice”を実現するには、“Exit”できる環境が必要です。

※12 リクルートワークス研究所（2012）「Global Career Survey」

キャリアチェンジの難しい日本では、
希望の働き方を求めることも難しい。

Column 「今の安心から未来のキャリアへ」が、労働組合の活路

労使交渉の重要性が高まっているにもかかわらず、労働組合の推定組織率は、戦後の56%から17%にまで低下しています^{※13}。「5カ国リレーション調査」でも、交流のある人間関係として労働組合をあげた割合は、労働組合が強いデンマークやフランスは10%を越えていましたが、日本はずか3%でした（プロローグ参照）。

労働組合の組織率低下の要因は、正社員以外の雇用形態で働く個人の増加や、企業側の組合活動に対する忌避など、さまざま指摘されていますが、個人が組合費を払い活動に参加するに値するほどの魅力を感じられていないことが根底にあります。

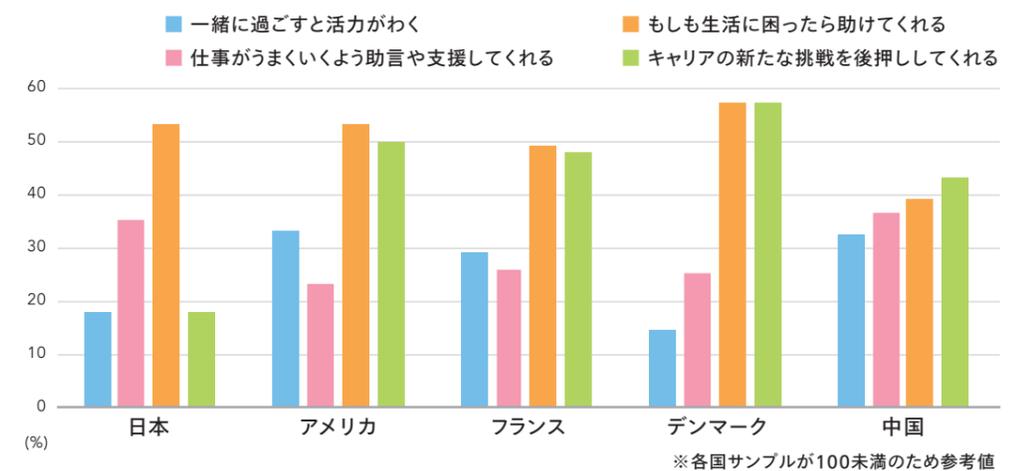
日本の労働組合は、「仕事がうまくいこう助言や支援してくれる」「もしも生活に困ったら助けてくれる」のいずれも高い水準にあり、厚みのある支援をしています。にもかかわらず、働く個人から十分支持が得られていない。その一因は、「キャリアの新たな挑戦を後押ししてくれる」が他国の半分もないことにもあるのではないのでしょうか。

デンマークやフランスでは、職業別や業種別の労働組合が賃金水準やキャリアラダーの整備を行っています。労働時間や勤務地についても労使協定で定められており、労働組合があるからこそ、個人は健全な環境で働き、職業能力を高めていくことができます。

不確実性が増し、先行きが不透明になるほど、個人は現実的で前向きなキャリア展望を必要とします。日本の労働組合はこれまで日々の安心や生活の基盤の整備、いざというときのセーフティネットを重視して活動してきました。しかし、人生100年時代、働く個人にとって「今の安心」を約束するだけでなく、新たな学びや経験など「未来への挑戦」を獲得する存在に、労働組合がなっていくことが強く期待されます。

※13 厚生労働省「労働組合基礎調査」

図表14: 労働組合の存在価値



「第3の人間関係」が 未来のキャリアを運んでくる

将来のキャリアにつながる 人間関係

FESTimeリレーションの枠組みにもとづくと、日本で今後最も強化していくべきは、未来のキャリアにつながる「関係的報酬」です。

仕事の人間関係が、日々の快適さや仕事の進めやすさに大きな影響を与えることは誰もがよく理解しているものの、人間関係はあまりに身近なテーマで、個人同士の相性もあるため、ことさらに何らかの対策を講じることにはなりにくいテーマでもあります。

しかし、職場における深刻な人種差別やいじめ、ハラスメント、法令を逸脱した業務命令などが繰り返しの問題になっており、「関係的報酬」どころか関係的「搾取」ともいえる企業が存在する状態です。また、人材のダイバーシティは進んだものの、組織のメンバー一人ひとりの持ち味を生かして、より高い成果をあげていくインクルージョンは発展途上にあります。

現下の人間関係に止まらず、将来のキャリアにつながる人間関係の重要性を今一度考える必要性が、分析を通じて明らかになりました。

情報を運んでくるのは、 普段とは違う人間関係

個人の幸福や将来のキャリアの見通しは、人間関係の種類とそれぞれの質の掛け合わせで決まります。また、「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」の値は、人間関係の種類が多いほど高くなるのが分析の結果、わかりました^{※14}。

職業人生が長くなると、人生のどこかのタイミングで、企業を辞め、新たな仕事につきたいと思うことが出てきます。前述したように、会社を辞めても希望の仕事につけると思えば、企業に対して声をあげることが容易になります。“Exit”のオプションを持っていることが、個人を自由にするのです。

人間関係の多様性がキャリアの選択肢を増やすことは、マーク・グラノヴェッターが提唱した紐帯理論でも指摘されています。グラノヴェッターは、家族や職場のように毎日顔を合わせる「強い紐帯」よりも、年に1度か2度会うような以前の仕事仲間や学生時代の友達などの「弱い紐帯」が、新たな仕事の情報を運ぶと指摘しました。「強い紐帯」のなかでは、情報が同質化し、新たな仕事のように本人が知らない外の情報が入りにくいのに対し、「弱い紐帯」の人は接している情報が異なるうえで、本人の人となりを知っているからです。



人脈は「以前の仕事仲間」から

日本は人間関係が家族と職場に集中し、社会

人になってからの人間関係の広がりが狭いことは、プロログでみた通りです。人間関係の種類を増やすには、家族や職場とは異なる第3の人間関係をつくっていくことが肝要です。その筆頭が、「以前の仕事仲間」です。

「以前の仕事仲間」は、FESTimeリレーションにおける「関係的報酬」の「展望」でもあります。管理職を対象に行った国際調査では、「現在のポジションを得るために役に立ったこと」として「今まで築いてきた人脈」をあげる割合が、日本は19%ですが、アメリカ35%、中国45%、インド56%と、人脈がキャリア形成に寄与していることが明らかになっているからです^{※15}。

かつては「会社を辞めた奴は裏切り者」というような企業が存在しました。しかし、中途採用の拡大や前向きな転職の増加にともない、そのような排他主義はなりを潜め、近年では、一度辞めた社員の「出戻り」を歓迎する企業も増えています。また、事業構造の変化や人材採用難の深刻化にともない、アルムナイを積極的に評価する企業も増えています。

眼前の仕事に真摯に取り組み、仕事仲間から信頼を得て、仕事の終了とともに前向きに別れることが、将来、予期せぬ形でキャリアに返って来ることがあるのです。

職場とも家族とも違う、 サードプレイスの発見を

仕事以外でも人間関係を広げる方法があります。副業や社員ボランティア、リカレント教育など近年、注目が集まっているものはいずれも、人間関係の幅を広げ「サードプレイス」になるものです。

しかし、企業の副業の容認率はまだまだ低く、業務の忙しさから社会貢献活動ができない企業人も多数います。社会人大学院では、職場に内緒で通っている社会人学生が少なくありません。一つの企業だけで職業人生をまっとうした、それこそ「24時間365日、転勤もいとわず」働いてきた人にとっては、このような社外活動は、本業をないがしろに

していると感じるようです。また、自身がそれこそ身を挺して働いてきたため、部下や同僚がのびのびと働くことが心情的にも許せないのです。

しかし、最新の研究では、社外活動が本業にもたらす正の効果や^{※16}、組織へのコミットメントが高いからこそ副業する社員がいることもわかってきています。他業種との協業や柔軟な発想力、ダイバーシティの受容など、企業を取り巻く環境の変化を考えると、バックグラウンドの異なる人々と異質な経験を積んでいる人材の重要性は増すばかりです。社員を職場に閉じ込めずに解放し、それでも戻って来なくなる職場づくりをしていくことが、企業には求められ始めています。

労働組合も越境学習の つながりになる

個人が人間関係の幅を広げるときに、もう一つ候補になりえるのが組合活動への参加です。希望の働き方を叶えるためには“Voice”が重要であり、“Voice”をあげるための代表的な仕組みが労働組合による集团的労使交渉です。労働組合の活動は、非常に意義があるのです。

特に日本の労働組合は他国と比べ、「仕事がうまくいこう助言や支援してくれる」「もしも生活に困ったら助けてくれる」のいずれも高い水準にあり、労働組合は重層的な役割を果たしています(57ページ図表14)。

企業人が職場とも家庭とも異なるサードプレイスを探すときに、労働組合も選択肢になりえます。副業が仕事を核としたジョブ重視の越境学習なら、組合活動は人とのつながりを核としたメンバーシップ重視の越境学習といえるでしょう。

※14 「現在、幸せである」「これからの人生やキャリアを前向きに切り開いていける」「突然会社を辞めることになっても、希望の仕事につける」を被説明変数に、個人の属性、交流のある人間関係の種類の数、家族、職場、友人の人間関係の質を説明変数に投入した重回帰分析の結果。

※15 リクルートワークス研究所(2015)「五カ国マネジャー調査」

※16 社外活動を積極的に行っている管理職は、そうでない管理職に比べて、「社外活動が本業にいきる」と考える割合が2割も高く、6割に達する(リクルートマネジメントソリューションズ(2018)「上司の社外活動に関する意識調査」)

個人と企業の間を豊かにするための5つの方策

個人が将来に期待を持って、企業が発展していくためには、個人と企業の間を「Win-Win」にしていかなければなりません。そのために本パートでは、個人の幸福とキャリアの時間軸の観点から報酬を再定義し、「5カ国リレーション調査」の結果を分析しました。

その結果、個人が長いキャリアを幸せに生きていくためには、5つの条件があることが明らかになりました。5つの条件とは、「個人の“Voice”」「報酬 FESTimeリレーション」「契約内容をすり合わせる機会」「“Exit”できる労働市場」「家族・職場以外の第3の人間関係」です（図表15）。これらは相乗的に個人のキャリア選択の可能性をひろげていくものです。

個人の希望や選択を尊重することで、企業は意欲的な人材を惹きつけることができるようになります。組織の創造性や生産性も高めていくことができます。未曾有の人材獲得難を乗り越えていくためには、個人を起点に互恵関係を構築すべきです。これらを実現するには、5つの方策が必要です。

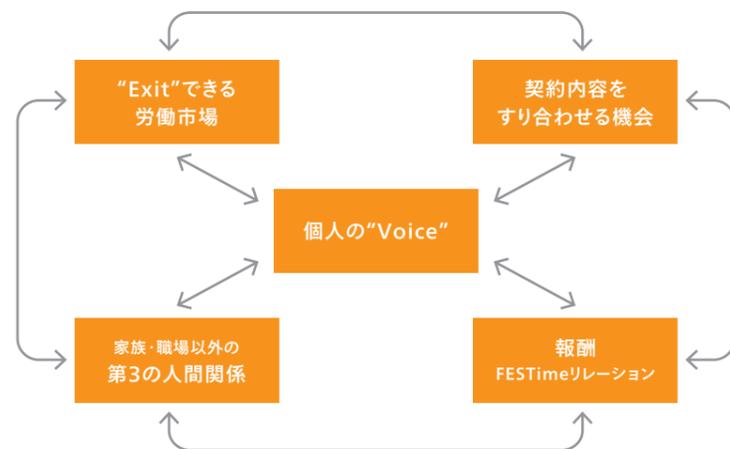
方策① 個人と企業の間を豊かにするための5つの方策

個人にとって、雇用保障や現在の金銭的報酬だけでなく、成長機会や将来に展望をもてる状態、職場の人間関係や人脈もすべて報酬です。現在よりも未来、目にみえる報酬だけでなく、人間関係や関わり合いのような目にみえない報酬を充実することで、企業と個人の間で好循環がまわり始めます。FESTimeリレーションの枠組みで、仕事選びや人材マネジメントを行っていくことが期待されます。

方策② 個人の“Voice”を尊重し、個人単位で“Voice”をあげられる仕組みをつくる

個人単位で、入社時や契約更新時に働き方の希望を企業に伝え、対話する仕組みを新たに作る必要があります。労働生産性を高めていくためにも、

図表15: 個人と企業の間を豊かにするための5つの条件



個人と企業の間を豊かにするための方策

- 方策 ① 個人と企業の間を豊かにするための5つの方策
- 方策 ② 個人の“Voice”を尊重し、個人単位で“Voice”をあげられる仕組みをつくる
- 方策 ③ 集团的労使関係においても、キャリアの時間軸を重視する
- 方策 ④ 企業は社員を職場から解放し、プライベートの人間関係を尊重する
- 方策 ⑤ 仕事を“Exit”しても次の仕事につける労働市場を構築する

雇用契約期間の途中でであっても、すり合わせを行えることが理想です。この仕組みは、従来の集团的労使関係とは異なるため、労使双方の認識をあらため、当事者である個人を直接エンパワーする方法も含めて対策を講じる必要があります。契約条件に関する個人と企業の対話を促進する法整備や、仕事選びの際に伴走する官民の需給調整機関の役割も強化していくべきです。

方策③ 集团的労使関係においても、キャリアの時間軸を重視する

長寿化が進み、環境の不確実性が高まる今後、個人の“Voice”を企業に届ける集团的労使関係の重要性はますます高まっています。近年、労働者の多様化にともない従業員代表制の浸透がはかられています。個人が仕事を通じて成長し、将来のキャリアの選択肢を増やしていくための経験機会や人脈の獲得を積極的に支援する。労働組合は、現在の安心だけでなく、中長期のキャリア形成を後押しする存在に進化していくことが期待されます。

方策④ 企業は社員を職場から解放し、プライベートの人間関係を尊重する

越境学習などを通じて、社員が家族や職場とは異なる3つめのリレーションを持つことは、個人の生活の充実やキャリア選択の幅を広げるだけでなく、企業にとってもメリットがあるとの研究結果が出てきています。企業は心理的な過剰拘束をあらため、休暇の取得促進や賃上げを通じて、社員が多様な人とのつながりをつくることや、多様な人材と協業する機会を積極的に奨励していくべきです。

方策⑤ 仕事を“Exit”しても次の仕事につける労働市場を構築する

「いざとなれば辞められる」オプションを個人が持っていれば、個人は、希望の働き方を実現するために声をあげられます。離職可能性が高い人材に対しては、引き留めのために報酬を上げることもよくみられます。強い労働者保護と企業の柔軟な人材活用を両立させているデンマークのフレキシキュリティの仕組みなどを参考に、離職してもキャリアを継続できる環境を整備していく必要があります。

PART3

イノベーション創出の新たな方法 「リレーション経営」

加速する時代の変化のなか、企業の経営スタイルも
株主至上主義から全てのステークホルダーとの関係を重視する
流れが生まれ始めています。
わたしたちは今後の社会に求められる経営スタイルを
「リレーション経営」と名づけ、
新たな価値創造メカニズムを構築しました。
ビジネス環境が激しく揺れ動くなかで、企業の経営スタイルにも
大きな変化が迫られているのです。



イノベーション創出の作法が変わり始めている

株主至上主義の限界と新潮流

2019年8月、米国主要企業の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルは、株主至上主義を見直し、社員や顧客、地域社会などのステークホルダー全体の利益を尊重することを表明しました。これは、株主資本主義からステークホルダー資本主義への画期的な転換です。

これまで米国企業を筆頭に、世界中の多くの企業は株主利益の最大化を目指して、あらゆる経営手法を磨いてきました。株主利益を高めることに直結するような、数値化が可能な指標や目標が経営陣の合言葉になり、ROE経営やKPIを用いた社員の行動管理、PDCAなどがビジネスの現場に浸透しました。

このような経営手法は、ビジネス環境が比較的安定していて、ある程度将来の予測が可能な状況下では大いに威力を発揮します。しかし、いまや事業環境は刻々と変化し、その複雑性と変化のスピードは増すばかりです。AIなどの新技術が次々と生まれ、瞬間に人々の生活環境に浸透していきます。SDGsに象徴されるように、企業には社会的課題の解決が強く期待されるようになっていきます。

トップダウンでは顧客ニーズに応えられない

さらに日本は人口減少に転じ、人口増加期につくられた社会システムが機能不全に陥り始めて

います。人手不足も深刻化し、人材獲得競争は苛烈を極めていきます。

これほど複雑な環境下で、自前主義ですべての人材を確保し、顧客価値を新たに生み出すのには限界があります。今後は、産業の垣根も、社内・社外といった境界線をも越えて、多様な人々とネットワークを結んで協働していく必要があります。

さらに、環境変化が動的で予測困難ななかでは、精緻な分析から綿密に計画を作成して目標を設定し、トップダウンでものごとを推し進める従来の経営手法は通用しません(図表1)。また、これまではイノベーションの創出は、特定の部門や一部の社員が担ってきました。しかし今後は、事業の最前線の人々がキャッチしている事象を、事業に昇華する、人を起点とした新しい価値創造の仕組みが必要なのです。

図表1: 従来の価値創造パターン

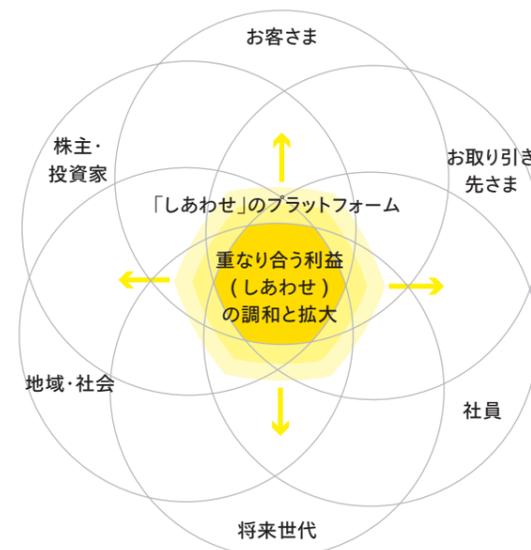


先駆的企業は、ステークホルダーとの共創を始めた

すでに多様なステークホルダーとこれまではない共創を始めている企業が出てきています。

たとえば、丸井グループは自分たちの企業体を、「多様なステークホルダーが重なり合う利益(しあわせ)の調和と拡大を実現し、そこに集う人々の成

図表2: 丸井グループ「しあわせ」のプラットフォーム



※丸井グループ「共創経営レポート(統合レポート)」を基に作成

長を支援する場」だとしています(図表2)。

2016年に博多マルイをオープンさせるにあたっては、のべ15000人以上のお客さまやお取引先さまと、実に600回以上の対話を実施して共に店づくりを行いました。興味深いことは、対話に参加するお客さまのインセンティブとなっているのは、店舗づくりに参加するというやりがいや喜びであって、金銭的報酬がメインではないということです。

また、株主や投資家との共創も行っています。株主・投資家との対話からヒントを得て、収益・事業構造にあわせた「めざすべきバランスシート」を設定したり、ガバナンスの取り組みを充実させるなど、対話を企業価値向上につなげているのです。

ステークホルダーとの共創は他にも事例があります。ファンベースカンパニーの津田匡保氏は、

ネスレ日本在籍時にオフィス向けのコーヒー定期宅配サービス「ネスカフェ アンバサダー」を立ち上げ、ネスレ日本を代表するビジネスモデルを構築しました。津田氏はサービスの立ち上げ当初から、必ず月に一回、ユーザーであるネスカフェ アンバサダーの人たちと意見交換を行い、次々とサービスを改善していったといいます。

津田氏が大切にしていたのが、企業の「ファン顧客」の存在です。企業の商品やサービスには、ファンと呼べるような顧客が必ずいると津田氏は説明します。そのようなファン顧客は企業が大切にしている価値を支持し、社員と同じくらい熱心にサービスについて考えてくれるといいます。

津田氏は、熱量の高い顧客に傾聴し、共に未来を考えながらアップデートを繰り返すことで、ネスカフェアンバサダーを、会員数40万人を越すビジネスモデルに育てあげたのです。

最前線の人材の想いによって、事業が生まれる

わたしたちはこの他にも約40社の取り組みを分析し、そのなかの10社にお話を伺いました。その結果、ビジネスの最前線の人材が起点となって事業を成長させている企業には、共通点が見つかりました。

具体的には、個人の自発的な参加、組織の壁にとらわれない活動、他者との真摯な対話や意見交換という要素です。

そこで、人を起点に多様なステークホルダーとのネットワークをいかして、企業が新しい価値を生み出す方法をモデル化しました。

個人の自発的参加、組織の壁にとらわれない活動、他者との真摯な対話が新たな価値を生む。

新たな価値創造メカニズム 「リレーション経営」の提案

多様なステークホルダーと つながりを通じた価値創造

多様なステークホルダーとのつながりを通じて、新たな価値を創出する経営モデル。それが「リレーション経営」です（図表3）。

リレーション経営では、人々の関係性から企業のいたるところでイノベーションの種が生まれます。また、それらの種を育て上げるのは社員だけでなく、ときには顧客や取引先企業、元社員が仲間となって新しい価値創造に向けて共創していきます。

具体的には、[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]という3つのステップを通じて新たな価値創造の種を発見し、それを繰り返すことで事業を拡大していきます。

図表3で、[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]の下にあるのは、各ステップで重視すべきポイントです。

従来の経営手法と リレーション経営の違い

近年、イノベーションの創出を目的に、数多くの経営理論や経営手法が実践されています。

たとえばオープン・イノベーション^{※1}。メンバーシップ型で閉鎖的な組織形態である企業の場合、自社の正社員に事業開発の仕事が閉じてしま

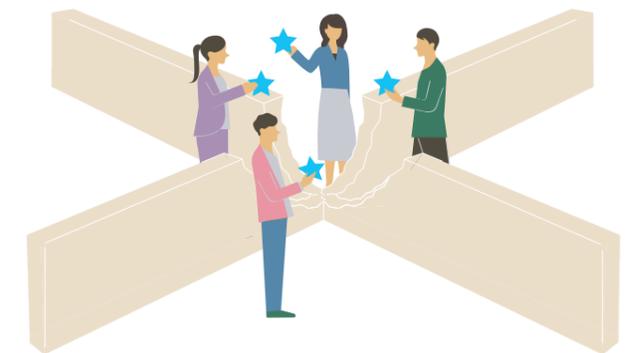
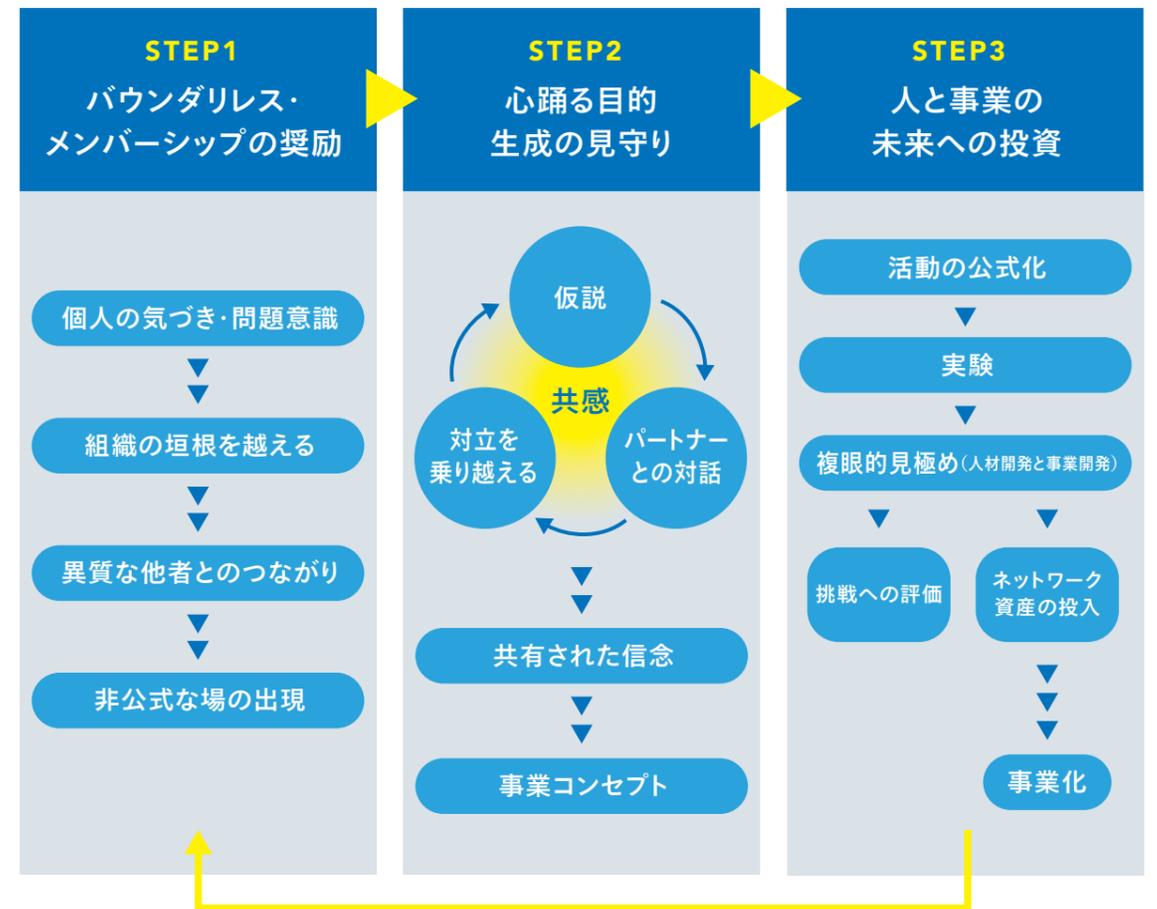
い、新たな価値観を柔軟に取り入れ、これまでとは異なるビジネスモデルを考え出すことができません。オープン・イノベーションを取り入れて、他業種との協働を目的にラボを設けたり、人事発令を行ったりする企業が増えています。しかし、場をつくり人は集めてみたものの、大した成果があらがない。そんなジレンマがあちこちで発生しています。1つの原因として、知識創造理論を切り拓いた野中郁次郎氏によれば、知識創造の大切な要素である真剣勝負の議論や対話が欠けたままでは深いイノベーションは生まれないと説明します。

M&Aによって、それまで企業が持っていなかった機能や組織的能力を取り込もうという動きもみられます。しかし、ここ数年の日本企業によるM&A件数は伸びているものの、見事にシナジーを出してイノベーションを生み出している企業はほとんど見当たりません。

また、ティール組織^{※2}やホラクラシー組織^{※3}といった新しい組織の形態も注目を集めています。これらの組織形態には階層がなく、人々が自律分散型のネットワークでつながって協働します。しかし、このような組織のあり方や働き方から、具体的にどのようにしてイノベーションを生み出せばいいかは明らかになっていません。

これらの課題を乗り越える新しい方法論が、リレーション経営です。海外の経営手法のものまねではない日本独自のイノベーション創出の方法を実行していくべきなのです。次からは、リレーション経営の価値創造メカニズムに基づいて具体的に説明していきます。

図表3: リレーション経営の価値創造メカニズム



※1 ヘンリー・チェスブロウが唱えた概念。組織内のイノベーション創出を促進するために、組織内と組織外の技術や情報・アイデアの流動性を高めて、組織内で創出したイノベーションを組織外へ展開する手法。対概念にクローズド・イノベーションがある。

※2 フレデリック・ラルーによって提案された進化型組織に関する概念。従来型の組織は、衝動型(レッド)・順応型(アンバー)・達成型(オレンジ)・多元型(グリーン)の4つに分類したうえで、自己実現を求める個人が組織を組成し、組織の活動を通じて個々人の自己実現を達成する進化型(ティール)の組織を提唱した。

※3 組織内の人々の役職や肩書きをなくしたフラットな組織形態。

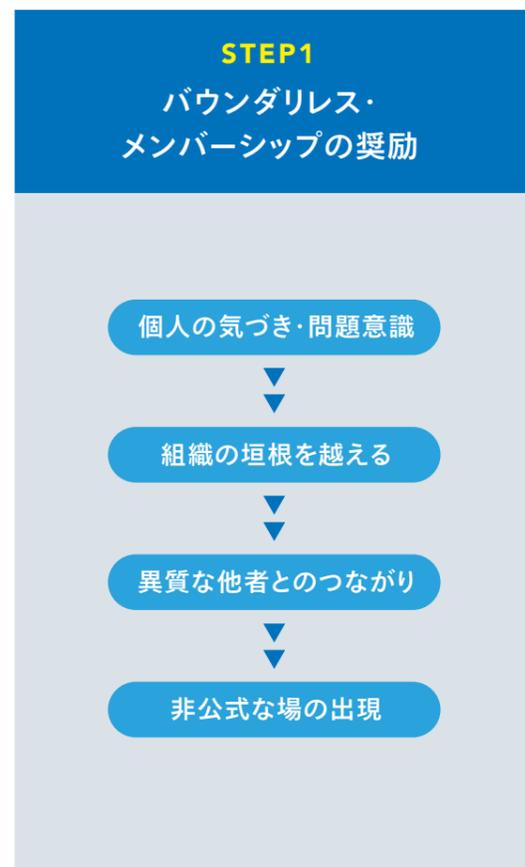
STEP 1

バウンダリレス・メンバーシップの奨励

リレーション経営による価値創造の第1ステップは、[バウンダリレス・メンバーシップの奨励]です。このステップは、[個人の気づき・問題意識][組織の垣根を越える][異質な他者とのつながり][非公式な場の出現]という4つの要素で構成されています(図表4)。

いままでのように自社の社員、特定の部署に閉じた事業開発ではなく、自社を辞めていった元社員、顧客、ベンチャー、NPO……と組織の垣根を越えたメンバーシップをつくることで、企業にこれまでとは異なる発想をもたらします。

図表4: バウンダリレス・メンバーシップの奨励



個人の気づきが、組織の垣根を越えて共鳴を生む

顧客のニーズが多様化し、企業を取り巻く環境の不確実性が高まるなか、新たな事業の種は現場でしか発見できなくなっています。顧客のニーズを的確に汲み取って、スピーディに価値を提供するには、第一線にいるすべての人々が創造性を発揮する必要があります。その第一歩が、[個人の気づき・問題意識]です。

知識創造には補完しあえる異質な者同士のペアが特に重要です。「こんな問題をなくしたい」「本当はこうあるべきなのではないか」といった想いをもちた個人が、[組織の垣根を越える]ことができる。そして、共鳴できる仲間に出会うために、企業は組織や社外との敷居を下げ、人々が出入りしやすいような状態をつくっておく必要があります。

それによって、職種や業種、経験などの「異質な他者とのつながり」が生まれ、同質的な人材だけでは着想しえないようなアイデアが生まれるのです。そのアイデアや2人の取り組みに惹かれて、しだいに仲間が増え、[非公式な場の出現]につながります。

想いのつながりの場を、企業は非公式に、ただし支援する

第1ステップで企業が意識すべきことは、個人の問題意識や自発的な活動から生まれた場を、非公式な活動ながらも奨励したり支援するということです。

非公式な活動とは、その活動を行うことが社員の正式な職務であったり評価に反映されたりしないものであることです。一方では、会議室の利用や、問題のない範囲での情報の活用、他の社員の巻き込みなどを認め、それらの人々が動きやすいようにします。

企業の後押しを受けて、問題意識をもった個人がその解決に向けて動き出します。

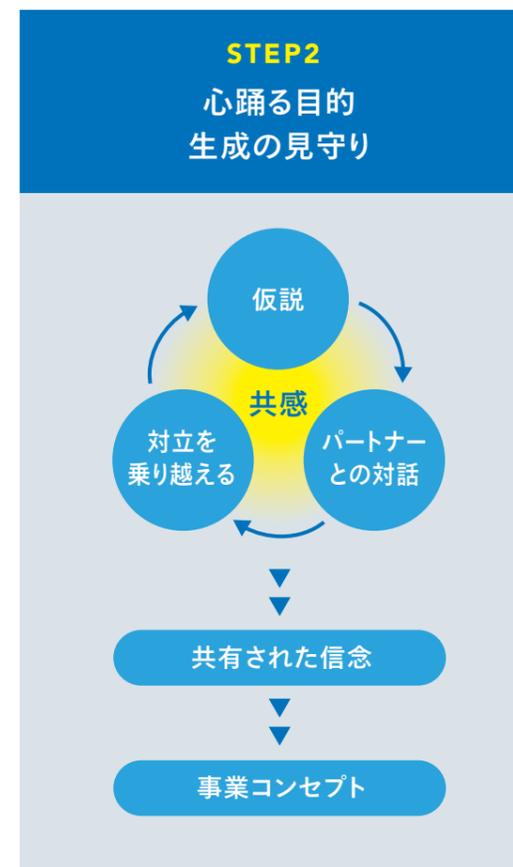
STEP 2

心躍る目的生成の見守り

リレーション経営における価値創造の第2ステップは、[心躍る目的生成の見守り]です。このステップは、[仮説][パートナーとの対話][対立を乗り越える][共有された信念][事業コンセプト]という5つの要素で構成されています(図表5)。

マーケット分析に基づいた事業計画を作成するのではなく、仮説を基に顧客などのパートナーとの対話を重視します。真剣勝負の議論をするなかで、全員が深く共感する信念が共有され、課題解決につながる事業コンセプトが生まれます。

図表5: 心躍る目的生成の見守り



対話から課題の本質をつかみ、事業コンセプトに昇華させる

マーケットやデータをいくら分析しても、顧客の潜在的な課題にたどり着くのは困難です。実際に課題を抱える人との対話を繰り返して、それまでの自分たちの思い込みやバイアスを打ち破ることがイノベーション創出につながります。非公式な活動をはじめた人たちが最初にすべきことは、課題解決の「仮説」を立てて、[パートナーとの対話]を実施することです。

単に心地よだけの仲良しクラブから深いイノベーションは生まれません。誰かに同調しているだけでは、議論に深まりが生まれず問題の本質にはたどり着かないのです。一人ひとりが徹底的に考え尽くして意見をぶつけ合って、考えが異なっても[対立を乗り越える]ことが重要です。

仮説と対話と真剣勝負の議論を繰り返しているうちに、人々はお互いに共感するようになります。顧客が抱える課題や仲間の考えを自分事と思えるようになり、「自分たちがやるべきこと、解決すべきことはこれである」という「共有された信念」が生まれます。このようなプロセスを経て、ミッションをベースとした事業計画ではなく、全員が共有している信念から「事業コンセプト」が生まれるのです。

自発的活動を見守り、要所だけ寄り添う

第2ステップで企業が意識すべきことは、非公式な活動を見守りながら、必要に応じて側面的支援をすることです。

心躍る目的が生成されるまでのプロセスには、気をつけるべきポイントが3つあります。それらポイントがおさえられているかを把握し、支援することが重要です。

1つ目は、[パートナーとの対話]のパートナー選定です。対話するパートナーは誰でもいいというわけではありません。問題意識に心から共感してく

れたり、その企業を応援してくれるような人とこそ議論する必要があります。企業は、そのような熱量を持つパートナーと出会えるようにサポートしてやることが大切です。

2つ目は、パートナーとの対話と仮説構築が何度も繰り返されているかという点です。問題の本質に迫るためには、対話と仮説の循環を何回もまわして議論を深める必要があります。わたしたちが調査したある企業では、ある商品を改善するために顧客との対話を60回も繰り返すという例もありました。このような取り組みをしないまま、拙速に解決案の提示に至っている場合には、より一層の対話や議論を促すことが重要です。

3つ目は、意見が対立することは健全な状態であると示すことです。対立を恐れて意見を言えない人がいたり、人々が同調してしまっているようであれば、その状況を改善するように働きかけることが求められます。

見守るとは、放っておくのと違います。役員や管理職が個人的な関係のなかでアドバイスしたり、状況によっては組織としてメンターをつけることも肝要です。



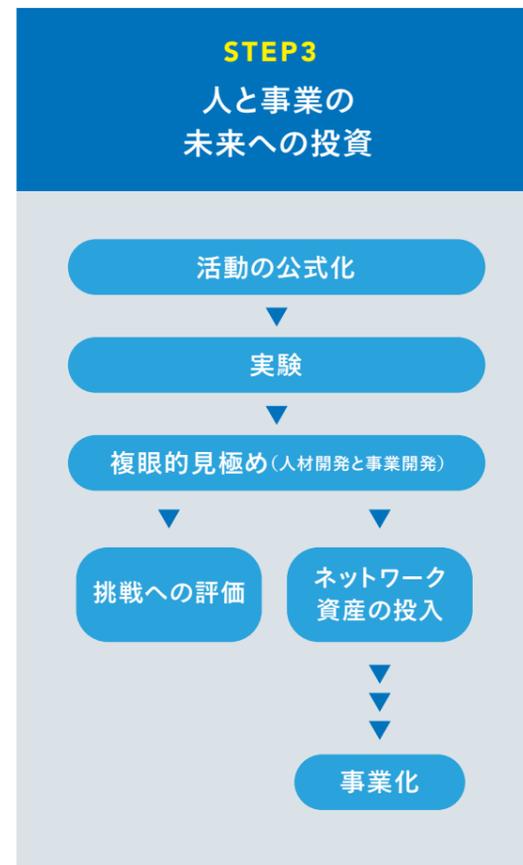
STEP 3

人と事業の未来への投資

価値創造メカニズムの最後のステップが「人と事業の未来への投資」です。このステップは、[活動の公式化] [実験] [複眼的見極め] [挑戦への評価] [ネットワーク資産の投入] および [事業化] という要素で構成されています（図表6）。

これまでは、トップダウンで事業をつくり、販路開拓などを通じて段階的に事業を成長させてきました。リレーション経営では、自発的活動からできた事業コンセプトを、企業のネットワークに組み込むことで一気に事業の拡大を実現します。

図表6: 人と事業の未来への投資



事業コンセプトを見極めて、ネットワーク資産を投入する

事業コンセプトをつくった人々は、企業によって[活動の公式化]が認められます。本格的な事業化を検討するために、製品やサービスのプロトタイプを作成して実際のマーケットで[実験]を行い、自分たちの事業コンセプトが多くの人も共鳴するか確かめます。

企業は、実験の結果をみて、損益だけのシングルラインではなく人材開発と事業開発の観点から[複眼的見極め]を行い、事業化についての意思決定をします。当然、すべての活動が事業化に至るわけではありません。事業化に到達しなかった活動に携わった人々には、それまでの[挑戦への評価]をして、次なる自発的な活動を後押しします。

一方で、本格的に拡大すべきと判断された活動には、[ネットワーク資産の投入]を行います。企業が持つ販路や取引先企業とのつながりを最大限活用して、瞬間に[事業化]を実現していくのです。

積極的に支援して、筋のよい見極めをする

最後のステップでは、企業もイニシアチブをとって積極的に活動を支援することが重要です。イノベーションのプロセスには、新しいアイデアや豊かな発想が生まれる段階と、それを実際に実現していく段階があります。このステップは、事業コンセプトを実現していく段階に該当しますので、人

材を配置したりナレッジを提供したりして共に事業化を目指します。

このステップで特にポイントになるのは、[複眼的見極め]です。事業化を決定する際は、事業開発の視点から、ビジネスとして収支が見合うかどうか1つの基準になります。しかし、それだけではなく、事業を任せることで未来の経営リーダーを生み出すといった人材開発も念頭に置いて、複眼的に検討することが重要です。

企業の意思決定は、全社へのメッセージであり、意思決定の積み重ねが組織風土の醸成に大きく影響します。複数の基準を設けて柔軟に判断することで、事業開発と人材開発の両方を実現していくことが重要なのです。

多様な人々の挑戦を循環させる

以上がリレーション経営の価値創造メカニズムの3ステップです。リレーション経営の価値創造メカニズムを支えるのは、多様な人々が自発的に活動して3つのステップが循環することです。

企業とステークホルダーのつながりから、数多くのバウンダリレス・メンバーシップを育て心躍る目的を生み出す。そのためには、自発的に動く人々を奨励して、うまくいかないことがあっても何度も挑戦してもらうような循環をつくっていくことを企業は意識すべきです。

さて、現代の企業がリレーション経営を実践するためには、どのような変化が必要でしょうか。次ページでは、リレーション経営に進化するために必要な5つの条件を解説します。

「リレーション経営」は、日本発のイノベーション創出の手法となりうる。

リレーション経営に 進化するために必要な5条件

リレーション経営に進化するための5つの条件

- 条件 1 すべての人を創造の主体者ととらえ直す
- 条件 2 人材と互恵的な関係を結ぶ
- 条件 3 「定着」の定義を変える
- 条件 4 参加型の組織風土を築く
- 条件 5 個人の想いが集まるプラットフォームになる

多様なステークホルダーとのつながりを通じて新たな価値を創造する、リレーション経営の具体的な価値創造メカニズムをご紹介します。そのようなリレーション経営を実践するために、企業に必要なことは5つあります。

条件① すべての人を創造の 主体者ととらえ直す

現在、企業のなかで創造性を発揮してイノベーションを生み出す役割を担うのは、一部の特別な人々と考えられています。しかし、次々と事業の種を発見してそれらを育てるためには、多様な人々（社員、アルムナイ、顧客、取引先、株主、地域社会など）とのつながりこそが最大の企業資産であると考え、より多くの人に主体的に発言・行動してもらうことが重要です。

たとえば社員であれば、企業で働く個人という

一面と、1人の生活者としての一面を併せ持っています。その人が職場から離れたときに感じた気づきや問題意識を積極的に発信してもらったり、豊かに発想するためのトレーニングを提供したりすることが企業には求められます。

条件② 人材と互恵的な関係を結ぶ

イノベーションを生み出すうえで、人材は非常に重要な役割を担っています。世界的な経営学者であるヘンリー・ミンツバーグは、「我々は『人的資源（Human Resource）』などではなく、『機知に富んだ人間（Resourceful Human Being）』なのです」と喝破しました。企業は、人材は単なる労働力としてではなく1人の人間としてつき合う必要があります。

企業が意欲ある人材を惹きつけ、共に価値を創っていくためには、互恵的な関係を築く必要が

あります。企業は人材に主体的な創造性の発揮を期待する一方で、金銭・環境・関係性の3つの観点から報酬を提供することが重要です。わたしたちは企業と個人の新しい関係を構築するために、「FESTime リレーション」を提案しました（43ページで詳細に説明しています）。

条件③ 「定着」の定義を変える

少子高齢化が進行し人手不足が常態化するなか、もはや企業が人材を社内に囲い込むことは困難です。このような状況のなかでも、多様な人々とつながり続けるためには、人材の「定着」の定義を拡大する必要があります。

たとえば、企業を退職した元社員は、当然ながらその企業の事情に精通しています。そのような人が、社外に出てみて改めて感じることや意見は、単なる外部からの意見よりも価値がある蓋然性が高いです。また、彼らが自社の顧客や取引先になることもあり得るでしょう。定着の定義を広くとらえ直して多くの人々とつながり続け、お互いが必要とするときにつながり活用できるような状態をつくるのが大切です。

条件④ 参加型の組織風土を築く

リレーション経営は、個人の気づきの発信や主体的な活動なくしては成り立ちません。そのためには、多様な人々が自発的に発言したり行動したりするような組織風土を築く必要があります。人々を組織のサイロの壁に閉じ込めるのではなく、組織間を自由に行き来できたり、通常の所属とは関

連のない場にも出入りできる組織設計がポイントになります。

さらに、「自分がこんなことを言っているのだろうか」「発言しても取り合ってもらえないのではないか」というような、人々の「心の壁」を取り除くことも重要です。積極的に発言したり行動しようとする人の存在に敏感になり、アーリーアダプターをつぶさない努力が必要です。

条件⑤ 個人の想いが集まる プラットフォームになる

個人が常々抱えていた問題意識を発信して、事業として実現する機会があるような企業は、多くの人々を惹きつけてつながりを生むことになるでしょう。企業は、人材や情報、資金をはじめとする有形・無形資産の集合体です。リレーション経営に進化するためには、人々がこれらの資産を活用できるようにして、個人の想いを実現できるプラットフォームとして認知されることが意味を持ちます。

企業は、時代の変化とともにそのあり方を変え続けてきました。社会のなかでの企業の役割を再考し、人々の想いと共にしなやかに変化できる。それが、21世紀の社会において人々から必要とされる企業像なのです。

PART4

マルチリレーション社会へ 5つの政策アジェンダ

人と人、人と企業のリレーションが乏しい現在の日本。

今後、ますます加速する高齢化によって

「孤独」も大きな問題となり始めています。

これからこの国が変わっていくために

政策として何が必要なのでしょうか。

わたしたちは日本のリレーション課題を解決するための

政策アジェンダを5つにまとめました。

個人も企業も社会も、そして国もリレーションの

意味と価値を認識することで変わるはずです。



世界的に危惧される リレーションの欠乏

今の日本はリレーション欠乏社会

リレーションとは、単なる接点の有無ではなく、互恵的で豊かな質をとまなうつながりのことだとわたしたちは定義しました。しかし、国内・海外調査から、日本における人と人、人と企業のリレーションは厳しい状況にあることが浮かび上がりました。

たとえば、日本で働く個人の4割以上が、[ペース性]や[クエスト性]をとまなう人間関係をまったく持っていません。交流のある人間関係を持っていたとしても、その平均は4.6種類と、アメリカやフランス、デンマーク、中国に比べて1、2種類少なくなっています^{※1}。

この背景には、日本では家族と職場が二大人間関係であり、社会人になってからの学びや地域活動やボランティア、趣味・スポーツといったサードプレイスのつながりが限定的であることがあります。二大人間関係の一つである企業との関係も、「社員は企業に不満、企業は社員のコミットメントが得られていない」という双方向の消極的感情が渦巻く状況にあります。

しかも今後、高齢化やテクノロジーの進展により、家族がいることも、同一企業に勤め続けることも、当たり前ではなくなっています。

世界で高まる孤独への危機感

これまで孤独は、ひきこもりやNEETなど、どちらかといえば若年層の問題だと考えられてきました。しかし、孤独の問題は、高齢化により拡大し、一層深刻になると懸念されています。

孤独に対する危機感は国際的にもすでに高まっています。国連は貧困撲滅のための取り組みで、孤独や社会の中で居場所を持たない「社会的孤立」は肥満よりも問題で、特に高齢者にとって危険であることを指摘し、世界全体で克服すべき課題だと訴えています^{※2}。

世界経済フォーラムの報告書^{※3}においても、グローバルリスクの一つとして、暴力と貧困と並んで孤独を取り上げています。人々の孤独が世界に大きな緊張関係を生み、社会的分断の背景になっていることを指摘しています。

誰にでも起こり得る 普遍的な社会課題

そのようななか、2018年、イギリス政府は孤独問題担当大臣 (Minister for Loneliness) を新設しました。メイ首相は当時、「孤独感や孤立感、年齢や背景を持つ人々に深刻で破壊的な影響を与える可能性があります。しかし、孤独がわたしたちに影響を与えるのと同様に、わたしたちは誰もが孤独を克服できるのです」と述べています。

そして、「イギリスの成人の5分の1が、ほとんどまたは常に孤独を感じており、孤独は肥満や喫煙と同じくらい健康に悪いことを示す証拠もある」、「イギリスでは約20万人の高齢者が1カ月以上も友人や家族と会話をしていない」と、孤独が心身に与える影響の大きさを指摘し、現状の危機的状況に警鐘を鳴らしたのです^{※4}。

政策レポートでは、図表1のような一枚の絵を

図表1: イギリス政府による孤独問題の政策レポート



出所: イギリス政府報告書, "A connected society: a strategy for tackling loneliness"

掲載し、孤独という問題が、誰にでもいつでも起こり得る、普遍性を持った社会課題であることを世に提示しました。

多面的な政策を展開するイギリス

こうした問題意識のもと、イギリス政府は、2000万ポンド、日本円で約28億円の基金を創設し、人々が集うことができる場づくりや、孤立している人々への見守りサービスの実施、さらには医療機関等が社会的なつながりを促進するプログラムを処方(紹介)する試みを行っています。

具体的には、場づくりとしては、カフェ、アートスペース、庭園といった場を整えることで家庭や職場以外の居場所を提供しようとしています。見守りサービスは、郵便配達員が通常の配達業務の一環として、高齢の独居世帯などの日々の確認や継続的なコミュニケーション、更には必要な支援と結び付ける手助けを行います。また、つながりを促進するプログラムの処方については、イギリス政府は2023年までにこの仕組みを全国で利用できるように展開していく考えです。

こうした取り組みを実施し、リレーション不足という社会課題に対し、多面的なアプローチが取られているのです。

日本こそ、リレーション政策が 求められている

日本はこれから超高齢化がますます進みます。2040年には65歳以上の世帯の40%が単身世帯になる見込みです。

しかしそのような時代においても、人々がリレーションを有していれば、長期化する人生をより幸福に、展望をもって生きることができます。高齢化で孤立しやすくなる社会ではなく、高齢期にも豊かな関係性の中で生きられる社会に転換していくために、どう手を打っていくのかを考えなければなりません。

リレーションの乏しい国から、リレーションの潤沢な国へ。調査によって明らかになった事実をもとに、対策を考えなければなりません。Part4では、マルチリレーション社会の実現に向けて政策の方向性を示します。

※1 OECDの「世界価値観調査(2005)」でも、日本はつながりのある他者と過ごした時間がほとんどない人が、男性では調査対象国中最も多く、女性も極めて高いことが指摘されている。

※2 International Day for the Eradication of Poverty, PRESS RELEASE (16 October 2018)

※3 世界経済フォーラム、「第14回グローバルリスク報告書2019年版」,P.37

※4 GOV.UK, "PM launches Government's first loneliness strategy"

リレーション課題を克服するための5つの政策

5つの優先的な政策課題

- 政策課題 1 リレーション政策の対象と課題の特定
- 政策課題 2 リレーションの重要性や可能性の理解の促進
- 政策課題 3 個人のリレーション獲得の支援
- 政策課題 4 希望を“Voice”にできる、新たな労使コミュニケーションの確立
- 政策課題 5 “Exit”できる労働市場や社会保障の整備

日本では、働いていたとしても、リレーションをめぐってさまざまな課題があることを、Part 1、Part 2、Part 3では考察してきました。なかでも優先的に取り組むべき政策課題は5つにまとめられます。

政策課題1～5は、それぞれが独立して存在するのではなく、補完しあい相乗的に影響しあうものです。まず政策を立案するには、「政策課題1 リレーション政策の対象と課題の特定」が不可欠です。さらに、さまざまな施策を展開するにあたり、「政策課題2 リレーションの重要性や可能性の理解の促進」が基盤となります。

たとえば、一人ひとりがリレーションの意味や大切さを実感していなければ、「政策課題3 個人のリレーション獲得の支援」を活用しようと思うことはないでしょう。また、企業は個人の集合体

であり、本来はリレーションの宝庫となりうる場所です。個人がリレーションの重要性を理解していれば、上司や部下、同僚との関係を見直したり、「政策課題4 希望を“Voice”にできる、新たな労使コミュニケーションの確立」に向けて動いたりできます。

リレーションは、キャリアの見通しを明るくし、前向きな退出(Exit)をするのにも有効です。「政策課題5 “Exit”できる労働市場や社会保障の整備」があれば、企業に要望を伝え、自分らしい働き方を追求することができます。

マルチリレーション社会を実現するには、複数のアプローチを同時に推進していく必要があります。

政策課題1

リレーション政策の対象と課題の特定

政策を立案するためには、政策の対象と解決すべき課題を明確にしなければなりません。リレーションの問題は、老若男女誰もが陥る可能性があり、政策の対象を特定するための調査研究が必要です。

特に高齢化の進展にともない、高齢者の孤独リスクの上昇が強く危惧されるため、その回避に向けて早急に対策に着手する必要があります。

つながりをリレーションにするには時間がかかる

リレーションは若年期から高齢期まで人生を通して向き合うテーマです。若年のNEETやシングルマザーの孤立、ミドル男性の潜在的な孤独、高齢者の孤独死など、リレーションの問題は年齢によらず起こりえます。ひとたび全てのつながりと断絶してしまうと、新たなつながりをつくるのは容易ではありません。

しかし、今回わたしたちの調査から明らかになったのは、働いているという一見つながりを有している人でさえも、十分なつながりを持っていないということでした。

特に、[ベース性]や[クエスト性]をともなうつながりは、ある日突然に手に入るわけではありません。出会いから時間をかけて、つながりをリレーションに育てていくのです。リレーションは「未来に向けた資産形成の問題」でもあります。

リレーション不足は表面的には判断できない

孤独は主観の問題でもあり、あらゆる人々が直面する可能性があります^{※5}。実際、Part 1で明らかにしたように、ミドル世代の男性はリレーション不足に陥る危険性があります。

ミドル世代の男性は、他の年代の男性や女性よりも、安定的な雇用形態で働き、年収は高い傾向にあります。有配偶者率も70%と高めです。しかしながら、[ベース性]や[クエスト性]といった質をともなう人間関係、つまりリレーションの保有率は49%と最も低いのです。

つまり、リレーションの不足は、社会的な状況と直結しておらず、現在の保有状況だけで判断することができません。リレーションの保有実態を把握する必要がありますが、現在、政策検討に活用できる個人のとつながりやその質に関するデータはほとんどなく、まずはデータ収集や調査研究から取り組んでいく必要があります。

政策課題1への対応策

- つながりの種類や質に関する統計を整備する(「国民生活基本調査」や「社会生活基本調査」に項目を追加するなど)
- リレーション課題を特定するため調査研究を行う

※5 イギリス赤十字社は「孤独を識別するヒント」として、「孤独感、あらゆる年齢およびあらゆる背景の人々が経験する主観的な感覚です。したがって、孤独な人や孤独の危険にさらされている人を特定するのは難しいかもしれません」と揭示しています。

政策課題2

リレーションの重要性や可能性の理解の促進

マルチリレーション社会を実現するにあたって、最も重要なことはリレーションの重要性が広く社会で理解されていることです。特に他者とのつながりは自由意思が尊重される領域であり、他者が強制すべきものではありません。だからこそ政策では、個人が未来に展望をもてる自己選択ができるように、リレーションの重要性や可能性を周知していくことが求められます。

社会的な関心を喚起する

人とのつながりや関わりは、誰かから与えられるものではなく、自身でつくっていくものです。そのため、国民の理解なく、リレーション政策を推進することはできません。リレーションの重要性や可能性について国民に伝え、その対策について広く議論をしていくことが肝要です。

近年、「関係人口」に関する政策が推進されていますが、関係人口とは地域や地域の人々と多様に関わる人々のことであり、都市部の日々の人間関係は対象に含まれていません。しかし、自治体と市民が問題意識を共有し、一体となって自治体外の人材との交流を活性化している地域の施策には学ぶところがあります。

リレーションに関するより広範な政策広報や社会的対話の推進が期待されます。

個人に情報を直接届ける「政策デリバリー」を開発する

つながりをリレーションにしていくには時間がかかるため、若い時からその重要性や可能性を理解していることが重要です。人とのつながりや

関係性の質を高めるための教育プログラムの充実が待たれます。

とりわけ緊急度が高いのは、社会に出て多忙になり、しかし企業との関係性に揺らぎが生まれる中高年層の関心喚起です。社会人の学び行動が限定的な日本の現状では、中高年層への情報周知を教育機関のプログラムだけに頼ることはできません。大人をターゲットにした情報周知のありようを開発していく必要があります。

政策課題2への対応策

- リレーションに関する社会的対話を推進する
- 個人にリレーションの重要性や獲得の仕方に関する情報を直接届ける（「ねんきん定期便」に同梱するなど）
- 教育プログラムやキャリアカウンセリングで、リレーションについて取り上げる
- 「リレーション診断ツール」をオンラインで提供する



政策課題3

個人のリレーション獲得の支援

誰もが心安らぎ、心躍るつながりを持つためには、「新たなつながりをつくる」「今あるつながりの質を高める」ことが重要です。現在働いている人は何らかの人間関係は保有しているため、今あるつながりの質を高めつつ、新たなつながりをつくっていくことが効果的です。

時間とお金のゆとりを生み出す

Part 1で考察したように、時間的、経済的な困窮とリレーションの欠乏には密接な関係があります。時間にゆとりがあれば、目の前の人を大切にできる。お金にゆとりがあれば、さまざまな場に出かけ、新たな知人を得られる。さらに、お金があれば家事のアウトソーシングなどにより、時間をつくることもできる。このように、お金と時間は相乗的にリレーションに効きます。

ここ数年、長時間労働の是正や休暇の取得促進、賃上げの推進など、国民の時間とお金の水準を高める政策が続いていますが、個人のリレーション獲得という面ではまだまだ不十分です。企業の労働生産性を高め、時間とお金をさらに個人に分配していく政策を強力に推し進める必要があります。

企業を介して、リレーションの獲得を促す

実は、リレーションを持たない人のほうが、リレーションの必要性を感じていないという傾向があります^{※6}。リレーションの欠乏は時間とお金の制約に

も起因するため、リレーションが必要な人たちほど相談窓口に来ない・来られないことも想定されます。そのため、政策検討においては、人が来るのを待つプル型だけでなく、こちらから提供するプッシュ型の支援も考える必要があります。

プッシュ型のリレーション獲得支援は、公的機関だけでなく、企業によっても提供可能です。特に超高齢社会において、ミドルのリレーションが課題となっているなかでは、企業による取り組みなく効果的な対策は講じられないのが実情です。

企業に期待されるのは、副業やサードプレイスに対して寛容な風土の醸成と、社員のパートナーシップや私生活の尊重、それらを後押しする施策の実施です。副業・兼業の禁止を撤廃し、ボランティア活動を推奨するなどして、社員の越境学習を促すことが期待されます。また、家庭内の育児・介護・家事の分担を支援することも望まれます。

これらの兆しはすでに出てきていますが、滅私奉公的に働いてきた役職者が古い価値観のまま、私生活の充実を妨げることが後を絶ちません。上級管理職ほど、社外活動に取り組み、私的な人間関係を重視している姿を社員にみせていくことが必要です。



※6「新たな関係を作りたい人」の割合は、[ベース性]と[クエスト性]を兼ね備えたリレーションを持つ人は40%に上るが、そのようなリレーションを持たない人においては28%である。

テクノロジーを活用して、 新たなつながりをつくる

長い人生の途中で、何らかの事情で大切なリレーションを失うことがあります。ひきこもりが長期化すると、残る人間関係さえも失われていってしまいます。このような方々への支援は長く真剣に取り組まれてきたものの、社会参加の道筋を見つけることは困難なテーマであり続けています。

今回、調査を通じてネットツールが、新たなコミュニティに参加し、つながりの質を高めていることが明らかになりました。また、外向性が低くても、小さな行動を通じて人間関係をつくっていきけることもわかりました。

近年、プラットフォームを介してオンラインで就労できる仕組みが整いつつあります。就労が困難であった障害のある方が、テレワークによって自宅で働くことができる事例も出てきています。

社会とのつながりをつくりなおす最初の一步として、オンラインでの就労参加の可能性を探る時期に来ています。

政策課題3への対応策

- 個人の可処分時間と可処分所得を増やす政策をさらに推し進める(家庭生活にともなうアウトソーシング費用の控除など)
- 副業・兼業を労働者の権利として法令上明文化する
- 越境学習やサードプレイスの重要性を、企業から個人に伝えていく(社員ボランティアの推奨など)
- オンライン就労をひきこもり支援策にできるか検討する

政策課題4

希望を“Voice”にできる、 新たな労使 コミュニケーションの確立

ライフステージや環境変化に応じて、自分らしく働いていくためには、働き方の希望を企業に伝え、すり合わせていく必要があります。Part2の分析を通じ、働き方の“Voice”をあげることが、個人が希望を叶えるきっかけとなるだけでなく、個人のニーズに柔軟に responding している企業ほど、高いエンゲージメントや定着意向を獲得していることも明らかになりました。個人と企業の間を“Lose-Lose”から“Win-Win”に再生するには、個人と企業の間を豊かにするための新たな仕組みが必要です。

個人単位の 労使コミュニケーションの普及

これまで、個人が“Voice”を伝える場は、もっぱら集団的な労使関係だと考えられてきました。しかし、労働組合の組織率は低下の一途をたどり、労働市場の流動化にともない入職のタイミングやポストを一括で対応することもできなくなっています。副業やフリーランスでは、雇用を前提とした集団的労使関係だけでは、契約条件や働き方についてすり合わせることもできません。

しかも、労働市場の流動化や多様な働き方へのニーズは、今後も拡大していきます。個人が生き生きと働き、企業も発展していくためには、これまでとは異なり、個人単位で契約条件や働き方について交渉しなければなりません。働く個人も、人材を活用する企業も、政策の検討においても、個人単位の労使コミュニケーションの重要性を認識する必要があります^{※7}。

個人ごとに企業と交渉する環境を整備するには、

個人・企業双方の契約理解、交渉リテラシーの習得、個人が声をあげられる環境が必要です。

契約条件の説明から、 コミュニケーションが始まる

他国と比べ日本で労働条件を交渉する文化が全く発達しなかった大きな要因は、雇用契約がジョブ単位ではなく、入社時に配転も含む長期契約を結んでいたためです。実際、正社員のほうが契約社員や派遣社員に比べて雇用契約について理解していないという調査結果も存在します^{※8}。建設的なすり合わせを行うためには、働く個人も、人材を活用する企業も、契約条件の主要項目について理解することが、まず必要です。

2020年4月からは同一労働同一賃金により、有期雇用、パートタイム、派遣労働者への待遇説明義務は強化されますが、そのほかの労働者に対しては労働条件の明示義務はあっても説明義務はありません。

すべての働く個人に対して、契約締結時と契約更新時、個人から求めがあった場合には、重要事項について説明する義務を企業に課すことで、働き方に関する情報が個人・企業双方に流通するようになります。

個人・企業双方に必要な 交渉リテラシー

交渉文化のない日本では、要望を言うことも、聞くことも苦手な人がほとんどです。条件交渉において重要なことは、要望を言うことや聞くことと、それが実現するかは、次元が異なることを当事者が理解していることです。要望を伝えることで、希望が叶うこともあれば、何らかの事情でそれが叶わないこともあるのは当然です。

入職時や契約更新時の条件交渉は、個人と企

業がこれから一緒に仕事をしていくために行う協調的なものです。交渉が決裂すれば、仕事そのものがなくなるため、雇用継続を前提に先鋭化する条件闘争とは交渉の仕方が異なります。

すり合わせを通じて、企業から個人への期待や、業務の優先順位が明確になり、生産性を引き上げることができます。また、それまでの実績や貢献、今後の活躍が期待できるからこそ、企業は個人の要望に応えるため、個人が熱心に働くインセンティブにもなります。

条件交渉では、一方的に法外な要望を伝えるのではなく、個人・企業双方が、何が提供でき、何を期待しているのかをすり合わせ、好循環をつくっていくという自覚が重要です。

個人が“Voice”を あげられる仕組み

要望を伝えたことで不利益な取り扱いを受けないという前提がなければ、個人は企業に要望を伝えることができません。移行期には、これまで企業が実質的に決めていた労働条件に対して、個人が意見することを嫌がる人や、一方的な主張を強弁しめめることもあるでしょう。

企業に説明を求め、要望を伝えることによって、個人が不利益な取り扱いを受けないよう慣行を変えていくべきです。団体交渉のみならず、個人での要望や交渉を理由として不利益な取り扱いをしてはならない旨を法令上明記することが考えられます。個人で声をあげ交渉するということを、社会として担保し促進していく姿勢を明確にすることで個人の姿勢もまた変化します。

個人単位の労使コミュニケーションが 集団的労使関係に回帰する

個人単位の交渉は、個人にとっても企業にとつ

※7 厳密にはフリーランスなどは労働者ではないが、わかりやすさのためここでは「労使」と表現している。

※8 人材サービス産業協議会(2017)「雇用区分呼称調査2017」

ても簡単ではないため、個人単位の労使コミュニケーションの普及により、集団的労使関係のありがたみが明らかになるでしょう。集団的労使関係を担っている労働組合の団体などが、個人単位の労使コミュニケーションの普及を後押しすることが期待されます。

政策課題4への対応策

- 企業の契約条件の説明義務を強化する
- 個人が契約に関して要望したことによる、企業の不利益な取り扱いを禁じる
- 個人の契約と交渉リテラシーを高める（高校教育や大学のキャリア教育の拡充、労働者団体によるサポートなど）

政策課題5

“Exit”できる労働市場や社会保障の整備

海外諸国で“Voice”が活発なのは、いざとなれば辞められる、経験やスキルを十分に持っているならば新たな職につける“Exit”可能な労働市場があるからです。日本の労働市場は流動化したとはいえ、年齢を重ねてからの好条件での転職はまだ難しく、また、メンバーシップ型の人材マネジメントが主流のため、入社後の適応にも障壁が存在します。望めば新天地で活躍できる環境の整備が待たれます。

報酬のあり方について 新たな社会的合意をつくる

日本的雇用では、企業が長期雇用を保障する一方で、個人は配転命令に従うことが求められ、個人が自ら主人公となり、キャリアを形成する意識が醸成されにくいという問題があります。さらに、Part2で明らかにしたように、現在の個人と企業の間ではキャリアの時間軸はほとんど考慮されず、個人が成長し、将来に展望を持つための報酬が十分に提供されていません。

つまり、個人は意識と機会の両面で、キャリアを自律的に形成する機会を持つことができません。しかしこのような状況は発展的ではありません。企業主導のキャリア形成のままでは、個人は自分のキャリア形成に主体性を持たず、個人と企業の間が“Lose-Lose”であったとしても共依存状態から抜け出せないためです。

企業は、成長や展望に配慮した報酬を充実することで、人材のエンゲージメントを高めることができます。個人は社外でも通用するスキルや人脈を獲得し、企業と前向きな対話ができるようにもなります。そんな好循環を回していく必要があります。

そのためには、個人と企業の交換関係を、雇用保障だけでなく、キャリアの時間軸を考慮したものに昇華していかなければなりません。労使の対話を促し、企業の好事例を提供するなどして、報酬のあり方について新たな社会的合意を形成していくことが求められます。

個人のキャリア選択を妨げない 仕組みに転換する

仕事が大きく変化していく今後、個人が長く働き続けるためには、多様な働き方を自由に選択し、前向きにキャリアチェンジできる環境が必要です。しかし、日本には、個人のキャリア選択を妨げる制度がいくつも残されています。

勤続年数が長いほど税負担の面で有利になる退職金所得控除の制度や、未消化の有給休暇の

買取りや転職先へのスライドができない仕組みはその一例です。また、配偶者の就労時間や年収が一定の範囲内の場合に、夫の扶養の範囲に入ることによって保険料の負担なく給付を受けられる被扶養配偶者制度も、いわゆる「130万円の壁」をつくり出し、女性の働き方を歪めていることが指摘されています。

これらの問題はかねてから指摘されているものの、転換がなかなか進まない背景に、過渡期における所得の低下があります。Part1、Part2でも指摘したように、経済的ゆとりは個人の人間関係やキャリア選択に影響を与えますが、現在の日本では個人は十分な収入を得られていません。収入が十分ではない個人に対しては、金銭的な手当てをすることも含めた対応策が求められます。

公的サービスは「失業者支援」から 「キャリアの移行支援」へ

失業時のセーフティネットも同様です。雇用保険は、企業に雇われていた人が会社都合で離職した際に主に念頭において設計されています。そのため、フリーランスなど企業に雇われない働き方の人は雇用保険に加入できず、この保険から給付される失業手当や育児休業手当を受けることができません。失業給付の受給者を主な対象とする公共職業訓練も受けにくい状況にあります。

また、自発的理由で退職した人が失業手当には給付を停止する期間が設けられているほか、会社都合で離職した人と比べて給付期間が短く設計されているように、自発的理由による転職の増加や、働き方の多様化といった労働市場の変化に対応できていない面があります。

社会保険もまた、多様な就労形態の人をカバーし、キャリアチェンジに前向きに乗り出す人を支えるものであるべきです。現在行われている雇用類似の働き方に関する検討を踏まえ、より多様な働き方を円滑に行き来できる環境を整備していく必要があります。

労働組合や人材サービスなど 「エージェント」を活かす

移動可能な労働市場を構築するうえで、官民の需給調整機関はなくてはならないものです。なぜなら、個人と企業の間で雇用契約の締結や労働条件の交渉が最も明示的に行われるのは入職時だからです。

公的需給調整機関（ハローワーク）や民間人材サービスが積極的に、キャリアの時間軸を重視したマッチングを行い、契約締結の重要性を伝え、個人の“Voice”に耳を傾け、企業にすり合わせを促すことが期待されます。

また、デンマークのように強い労働者保護と企業の解雇権を両立させているフレキシキュリティが浸透している国々では、労働組合が職業訓練など個人のキャリア形成支援にも関与しています。セーフティネットが重層的だからこそ、個人は安心して次の挑戦に臨むことができるのです。

個人が前向きにキャリア選択できる労働市場を構築するには、官民の需給調整機関や労働組合を積極的に位置づけ、政策決定ならびにその実行における関与を高めていくことが必要です。

政策課題5への対応策

- 報酬のあり方について新たな社会的合意をつくる
- キャリアチェンジや多様な働き方の選択を支える環境を整備する
- 公的サービスは「失業者支援」から「キャリアの移行支援」へ
- 労働組合や人材サービスなどの「エージェント」を活かす

